

جامعة سعد دحلب بالبليلة

كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير

قسم علوم تسيير

التخصص : إدارة أعمال

دور إدارة الموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي

- دراسة حالة مؤسسة POVAL وحدة المضخات فرع البرواقية -

من طرف

عبد القادر شلالى

أمام اللجنة المشكلة من :

رئيسا	أستاذ محاضر، جامعة البليلة	رابح كشاد
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر، جامعة الجزائر	رابح زبيري
عضوا مناقشا	أستاذ محاضر، المدرسة العليا للتجارة	ناصر دادي عدون
عضوا مناقشا	أستاذة مكلفة بالدروس ، جامعة البليلة	وهيبة بوخدوني

البليلة، أكتوبر 2007

ملخص

تحتاج المؤسسة إلى موارد بشرية تؤدي من خلالها النشاط الاقتصادي الذي تقوم به ، الأمر الذي يلزمها بضرورة تحديد احتياجاتها الكمية و النوعية من هذا المورد ، الذي كلما أحسنت استثماره أصبحت أكثر قدرة على تحقيق أهدافها و بكفاءة أعلى ، لذا ستركز هذه المذكرة في بحثها على تفحص صياغة و تنفيذ سياسات الموارد البشرية ، وفقا للمدخل الاستراتيجي الذي يتيح معرفة ما يلي :

1- هل المؤسسة تتنبأ و بشكل علمي باحتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية ؟

2- هل المؤسسة لديها خطة رسمية موثقة بخصوص الموارد البشرية ، أم أن لديها خطة غير رسمية موجودة في عقول المديرين و العاملين في إدارة الموارد البشرية ؟

3- ما مستوى ارتباط خطة إدارة الموارد البشرية مع الخطة الاستراتيجية للمؤسسة ككل ؟

و عليه ، فإن الإشكالية التي ستجيب عليها هذه المذكرة تتعلق بمدى ارتباط التخطيط للموارد البشرية ، بسياسات باقي وظائف المؤسسة ، و تأثير ذلك على فعالية التخطيط و التنفيذ الاستراتيجي بها .

حيث تبدأ المذكرة بالتعرض إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية ، و أهمية وجودها في المؤسسة ، ثم التعرض إلى مفهوم و أهداف تخطيط الموارد البشرية ، و علاقتها بالتخطيط الاستراتيجي ، و أخيراً إسقاط ما سبق ذكره (النظري) ، على الواقع الميداني لإدارة الموارد البشرية في مؤسسة POVAL\spa ، بهدف اختيار مدى ارتباط التخطيط و التنفيذ الاستراتيجي الفعال في المؤسسة بإدارة الموارد البشرية ، و ذلك بواسطة استعمال مجموعة من الطرق (الملاحظة ، المقابلة ، الاستبيان) ، للحصول على قدر كافي من المعلومات ، و التي تبوب في جداول تتيح لنا تشخيص حالة المؤسسة بشأن التخطيط و التنفيذ الاستراتيجي ، من جهة مساهمة إدارة الموارد البشرية ، و دور ذلك في زيادة الفعالية و الكفاءة ، بتحليل هاتين الأخيرتين بمقاييس توضع مسبقاً (قياس الفعالية و الكفاءة حسابياً) ، حتى تتمكن من إعطاء الاستنتاجات ، و على ضوءها اقتراح عدد من التوصيات لتدارك النقائص إن وجدت .

شكر

أولاً ، الحمد و الشكر لله العلي القدير على توفيقه و رعايته و حفظه ، ...

ثم أتقدّم بالشكر الجزيل للأستاذ المشرف : رايح زبييري ، على كرم قبوله تأطير هذه المذكرة

و صبره عليّ في سبيل ذلك، و أشكر كلّ الأساتذة الذين علّموني و لو حرفاً...

كما أتقدّم بالشكر إلى كلّ من ساهم في إنجاز هذه المذكرة من قريب أو من بعيد، و أخصّ بالذكر:

- مدير إدارة الموارد البشرية لوحدة المضخات بالبرواقية : عبد الله موهوبي ، و من خلاله كلّ إطارات مؤسسة POVAL\spa على استضافتهم لي طيلة الدراسة الميدانية .
- أستاذ اللّغة العربية : العيد بابا ، الذي أشرف على الجانب اللّغوي للمذكرة .
- السيد : صدوقي بن يوسف ، على كلّ مساعداته المادّية و المعنويّة .

و في الأخير ، حفظكم الله جميعاً ، و جعل جهودكم في ميزان حسناتكم ...

الفهرس

ملخص

شكر

الفهرس

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة المصطلحات

17	مقدمة :
25	1 : موقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسة
25	1.1 مفهوم إدارة الموارد البشرية
26	1.1.1 بطاقة تعريفية لإدارة الموارد البشرية
33	2.1.1 التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
49	3.1.1 أهداف إدارة الموارد البشرية
56	2.1 علاقة إدارة الموارد البشرية بباقي الإدارات في المؤسسة
56	1.2.1 ضرورة وجود إدارة مستقلة للموارد البشرية
65	2.2.1 إدارة الموارد البشرية وظيفه كلّ المديرين
74	3.2.1 التعاون المشترك لإدارات المؤسسة مع إدارة الموارد البشرية
84	3.1 وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة
85	1.3.1 مراحل تطور وظائف إدارة الموارد البشرية
89	2.3.1 الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية
107	3.3.1 الوظائف المساعدة في إدارة الموارد البشرية
115	خلاصة الفصل 1
116	2 : علاقة إدارة الموارد البشرية بالاستراتيجية العامة للمؤسسة
116	1.2 أبعاد الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة
117	1.1.2 طبيعة الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة

124	2.1.2 نماذج الاستراتيجيات العامة للمؤسسة
135	3.1.2 دور إدارة الموارد البشرية في بناء و تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسة
139	2.2 دور إدارة الموارد البشرية في إعداد استراتيجيات المؤسسة
139	1.2.2 إعداد نظام معلومات الموارد البشرية
146	2.2.2 إشراك إدارة الموارد البشرية في عملية التخطيط الاستراتيجي
152	3.2.2 تحديد الاحتياجات البشرية للمؤسسة
165	3.2 دور إدارة الموارد البشرية في تنفيذ استراتيجيات المؤسسة
166	1.3.2 طبيعة التنفيذ الاستراتيجي في المؤسسة
173	2.3.2 تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في التنفيذ الاستراتيجي
179	3.3.2 أهمية الرقابة الاستراتيجية كمرحلة مكملة للتنفيذ الاستراتيجي
188	خلاصة الفصل 2
189	3 : دور إدارة الموارد البشرية لوحدة المضخات بالبرواقية في دعم الاستراتيجيات العامة لمؤسسة POVAL\spa
189	1.3 تشخيص عام لإدارة الموارد البشرية بوحدة المضخات بالبرواقية
190	1.1.3 بطاقة تعريفية لمؤسسة POVAL\spa
195	2.1.3 موقع وحدة المضخات بالبرواقية ضمن الهيكل التنظيمي لمؤسسة POVAL/spa
208	3.1.3 تحليل هيكل الموارد البشرية في وحدة المضخات بالبرواقية
217	2.3 دور إدارة الموارد البشرية لوحدة المضخات بالبرواقية في دعم مخطط تصفية العاملين بمؤسسة POVAL\spa
217	1.2.3 الأسباب الحقيقية لإعادة هيكلة مؤسسة POVAL/spa
223	2.2.3 مبادرة إدارة الموارد البشرية لوحدة المضخات بالبرواقية في إعداد مخطط لنشاطات الوحدة
235	3.2.3 متابعة إدارة الموارد البشرية لتنفيذ مخطط نشاطات وحدة المضخات بالبرواقية
247	3.3 دور إدارة الموارد البشرية لوحدة المضخات بالبرواقية في دعم الاستراتيجيات الحالية لمؤسسة POVAL\spa
247	1.3.3 تحليل مساهمة إدارة الموارد البشرية لوحدة المضخات بالبرواقية في التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة
265	2.3.3 دور إدارة الموارد البشرية لوحدة المضخات بالبرواقية في دعم مؤسسة POVAL/spa للحصول على شهادة الجودة I.S.O 9000
274	3.3.3 تقييم الدور الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية لوحدة المضخات بالبرواقية في دعم الاستراتيجيات الحالية لمؤسسة POVAL/spa
284	خلاصة الفصل 3
285	الخاتمة
295	الملاحق
303	قائمة المراجع

قائمة الجداول

الرقم	الصفحة
01	دور إدارة الموارد البشرية و المديرين التنفيذيين في نظام تقييم الأداء 99
02	دور مدير الموارد البشرية و المديرين التنفيذيين في إنجاح نظام الحوافز 104
03	تدقق الموارد البشرية في المؤسسة 160
04	مثال عن جدول النمو الوظيفي في مؤسسة معينة 161
05	تطور رقم الأعمال و النتيجة الصافية لوحدة المضخات بالبرواقية 197
06	تطور عدد العاملين في وحدة المضخات بالبرواقية حسب طبيعة عملهم 208
07	عدد العاملين في وحدة المضخات بالبرواقية مستواهم الإداري في سنة 2006 م 210
08	عدد العاملين في وحدة المضخات بالبرواقية حسب مستواهم التعليمي في سنة 2006 م 210
09	تطور عدد العاملين في وحدة المضخات بالبرواقية حسب خبرتهم المهنية 211
10	عدد العاملين في وحدة المضخات بالبرواقية حسب أعمارهم لسنة 2006 م 212
11	مستويات الأجر الصافي للدفع الذي يتقاضاه العاملون في وحدة المضخات بالبرواقية لسنة 2006 م 213
12	تطور مصاريف العاملين في وحدة المضخات بالبرواقية 213
13	تطور تكاليف التدريب في وحدة المضخات بالبرواقية 215
14	تطور منحة المردودية الفردية في وحدة المضخات بالبرواقية 215
15	تطور منحة المردودية الجماعية في وحدة المضخات بالبرواقية 216
16	تطور العلاوة الممنوحة لإطارات وحدة المضخات بالبرواقية 217
17	تطور رقم الأعمال السنوي المتوقع تحقيقه في وحدة المضخات بالبرواقية 225
18	تطور قيمة الإنتاج السنوي المتوقع تحقيقه في وحدة المضخات بالبرواقية 226
19	المستوى الإنتاجي المطلوب من وحدة المضخات بالبرواقية للوصول إليه في أفق سنة 1999م 228
20	تطور عدد العاملين المتوقعين في وحدة المضخات بالبرواقية 228
21	التكاليف المتوقعة للعاملين الذين سيتركون العمل في وحدة المضخات بالبرواقية سنة 1995م 229
22	المجال التجاري و المالي في مخطط نشاطات لوحدة المضخات بالبرواقية 230
23	المجال الصناعي في مخطط النشاطات لوحدة المضخات بالبرواقية 233
24	المجال التنظيمي و الموارد البشرية في مخطط النشاطات لوحدة المضخات بالبرواقية 234

الصفحة	الرقم
238	25
239	26
241	27
242	28
243	29
245	30
245	31
246	32
248	33
249	34
250	35
253	36
254	37
255	38
256	39
257	40
260	41
264	42
275	43
277	44
279	45
281	46
283	47

قائمة الأشكال

الرقم	صفحة
01	هرم تدرج الحاجات لـ " A. Maslow "
02	تسلسل المستويات الإدارية في المؤسسة
03	هيكل تنظيمي وفق تقسيم طبيعة النشاط
04	الهيكل التنظيمي وفق التقسيم جغرافي
05	الهيكل التنظيمي وفق التقسيم المركب
06	نموذج تنظيمي لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات الكبيرة
07	نموذج تنظيمي لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة
08	المراحل الأساسية لتدريب الموارد البشرية
09	مراحل تصميم نظام الحوافز
10	سير إجراءات التظلم
11	مكونات إعداد الاستراتيجية
12	مراحل صنع البديل الاستراتيجي
13	سلسلة الإنتاج لمؤسسة صناعية
14	نموذج لخريطة الإحلال
15	مراحل استخدام طريقة (Delphi)
16	تحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية في بيئة متغيرة
17	أساليب التعامل مع الفائض أو العجز في الموارد البشرية
18	موقع التنفيذ الاستراتيجي ضمن عملية الإدارة الاستراتيجية
19	النتائج المتوقعة لكل استراتيجية
20	شروط التنفيذ الاستراتيجي
21	كيفية نشوء فجوة الأداء في المؤسسة
22	الهيكل التنظيمي لمؤسسة POVAL/spa
23	الهيكل التنظيمي لوحدة المضخات بالبرواقية
24	مراكز اتخاذ القرار في وحدة المضخات بالبرواقية
25	سلسلة اتخاذ قرار الإنتاج لوحدة المضخات بالبرواقية
26	عدد العاملين المكوّنين لوحدة المضخات بالبرواقية في سنة 2006 م

قائمة المصطلحات

- أ -

الأجور : هي المقابل النقدي الذي يحصل عليه العمّال يومياً أو أسبوعياً لقاء الجهد العضلي و الفكري الذي يبذلونه في العمل بالمؤسسة .

الاختيار : هو تلك العمليات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية لانتقاء أفضل المرشّحين للوظيفة ، هذا الأخير هو الشخص الذي تتوافر فيه متطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره ، و يتمّ هذا الاختيار طبقاً للمعايير التي تحدّدتها المؤسسة .

الأداء : هو القيام بمهمةً بطريقة منهجية و منظّمة .

إدارة الموارد البشرية الإلكترونية : هي ذلك النمط من الفكر و الممارسات الإدارية ، الذي يتبنّى معطيات عصر المتغيّرات السريعة ، و يستوعب تقنياته المتجدّدة ، و يطبّق آلياته الفعّالة ، و تستثمر تقنيات المعلومات ، و الاتصالات في أداء وظائفها .

الاستراتيجية العامّة : هي الوسيلة المستخدمة للوصول إلى الغايات و الأهداف في شكل خطة موحّدة تربط جميع أجزاء المؤسسة ، و تكون شاملة لجميع الأنشطة المتكاملة و المتجانسة بالمؤسسة ، و مبدأ استخدام الاستراتيجية يستند إلى كيفية استخدام المتاح من موارد المؤسسة بأكبر كفاءة في ظلّ التغيّرات البيئية ، و بذلك فالاستراتيجية موجّهة نحو حلّ المشكلات الرئيسية التّالية : ماذا تعمل المؤسسة ؟ ما هي أهدافها ؟ ما هي المنتجات التي تطرحها في الأسواق ؟ ما هي الأسواق التي تطرح بها هذه المنتجات ؟ ما هي طبيعة المنافسة ؟ ماذا تستطيع المؤسسة أن تعمل لكي تحقّق أهدافها ؟ .

الاستقطاب : يقصد به تلك المراحل المختلفة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية للبحث عن المرشحين الملائمين لملء الوظائف الشاغرة في المؤسسة .

الإنتاج : هو نتيجة التآليف بين عوامل الإنتاج ، أو مجموع عناصر الإنتاج .

الإنتاجية : هي مقدار الإضافة المتحقّقة في العملية الإنتاجية أو الخدمية المقدّمة من قبل المؤسسة ، و هي نسبة المخرجات إلى المدخلات ، حيث تقارن هذه النسبة لعدّة سنوات في نفس المؤسسة ، أو تقارن مع النسبة المحقّقة في المؤسسات التي تعمل مع المؤسسة في نفس النشاط الاقتصادي .

الأهداف : يقصد بها نتيجة مرغوبة يراد الوصول إليها بكمية معيّنة ، و مواصفات محدّدة ، و في زمن معيّن ، فليس هناك عمل منتج إذا لم يكن مرتبطاً بهدف ، و لا يمكن لفريق عمل أن يحقّق نتائج مفيدة إذا لم تتّضح لكلّ أفراد هذا الفريق ، الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها .

- ب -

برنامج التدريب : هو برنامج رسمي تعدّه إدارة المؤسسة لإكساب الموارد البشرية ، المهارات المرتبطة بوظائفها الحالية و المستقبلية ، و مساعدتها على تصحيح جوانب النقص في أدائها .

- ت -

التخطيط : هو مرحلة التفكير السابق لتنفيذ الأعمال في المؤسسة ، و ينطوي على التحديد الواضح لأهداف المؤسسة في نطاق مجموعة العوامل البيئية ، التي تشكّل الإطار العامّ للفرص المتاحة و القيود المفروضة عليها ، ثم ترجمة هذه الأهداف في شكل سياسات ، و إجراءات ، و طرق عمل .

التدريب : هو زيادة قدرات و مهارات العمّال التي لها علاقة بعمل محدّد .

ترك العمل : هو انفصال الفرد عن العمل في المؤسسة ، و قد يكون طوعياً عندما يقرّر الفرد ترك العمل لأسباب شخصية ، أو يكون إجبارياً عندما يقرّر صاحب العمل إنهاء خدمة الفرد لأسباب اقتصادية ، أو لعدم التوافق بين هذا الفرد و المؤسسة .

التغذية العكسية : هي المعلومات التي تعود للمؤسسة و تخبرها عن نتيجة نشاطها من حيث النجاح أو الفشل ، فإذا حدث هناك فرق بين النتائج المحقّقة و النتائج المسطّرة ، تكون المؤسسة أمام ما يسمى بالمعلومات السلبية ، أي أنّ النتائج غير مطابقة للمعايير الموضوعية ، لذا تسعى الإدارة لتصحيح هذا الوضع من خلال :

تنظيم المدخلات و ضبطها ، أو تعديلها .

تنظيم العمليات و ضبطها ، أو تعديلها .

تعديل الأهداف ، أو تطويرها .

تصحيح الأخطاء و التأكّد من عدم تكرارها مرّةً أخرى .

أمّا إذا كانت المعلومات إيجابية ، فإنّ مهمّة الإدارة في هذه الحالة تنحصر في الحفاظ على مستوى النجاح المحقّق و الرقي به إلى درجات أعلى .

التغيير : يأخذ هذا المفهوم أهمّيته من كون المؤسسة نظام اجتماعي مفتوح ، حيث يصبح التغيير عملية حتمية تقوم بها المؤسسة لضمان استقرارها و نموها .

تمثيل الأدوار : أسلوب من أساليب التدريب يأخذ المشاركون في هذا النوع من البرامج التدريبية أدواراً إدارية ، يمارسون من خلالها النشاط الإداري لأغراض التعلم .

التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية : هو أوّل خطوة تقوم بها إدارة المؤسسة أثناء التخطيط لمواردها البشرية ، و يكمن الهدف الرئيسي للتنبؤ بهذا النوع من الاحتياجات ، في التعرف على الأقسام التي سوف يتواجد بها عجز أو فائض في الموارد البشرية داخل المؤسسة ، خلال الفترة التي تعدّها الإدارة للخطة الاستراتيجية .

التنسيق : يتم من خلاله توحيد كل الأنشطة التي تجري في المؤسسة ، و ملائمة الوسائل مع الأهداف التي هي موجودة بقصد تحقيقها .

التنظيم : هو تحديد السلطات ، و المسؤوليات ، و طبيعة العلاقات في أعمال المؤسسة ، بغرض التنسيق الهيكلي أفقياً و عمودياً بين مختلف مراكز المسؤولية ، قصد تحقيق أهدافها .

التهديدات : هي مشاكل ، أو أضرار من المحتمل أن تصيب المؤسسة، قد تنشأ عن تغيُّرات غير مواتية في الظروف البيئية ، تضطر المؤسسة للتعامل معها في حين لا تستطيع السيطرة عليها أو التأثير فيها بشكل مباشر و سريع .

التوجيه : يتمثل في إرشاد المرؤوسين ، و إصدار التعليمات إليهم ، و هو بذلك لا يعني التنفيذ و إنما إرشاد الآخرين إلى كيفية التنفيذ ، و إيصال المعلومات إلى المرؤوسين ، فالتوجيه يعني عملية الإشراف على العمَّال في أداء مهامهم ، من خلال إصدار الأوامر التي توجّه سلوكهم ، قصد تنفيذ ما تمّ تخطيطه و تنظيمه .

- ث -

الثقافة التنظيمية : هي مجموعة القيم و المعتقدات التي تتشارك فيها الموارد البشرية للمؤسسة ، و تنبئها الإدارة العليا فيهم من خلال الشعارات ، و الرموز ، و السلوكات ، و من ثمّ فهي تؤثر على إدراك العاملين لمواقف العمل ، و تؤثر على طرق تفكيرهم و سلوكياتهم .

الثقافة التنظيمية الضعيفة : هي تلك الثقافة التنظيمية التي لا يتمّ تبنيها بقوة من طرف العاملين في المؤسسة، و لا تحظى بالقبول الواسع منهم ، ممّا يؤدي إلى صعوبة توافقهم ، و توحدهم مع استراتيجية المؤسسة و أهدافها .

الثقافة التنظيمية القويّة : هي تلك الثقافة التنظيمية التي تنتشر عبر المؤسسة ككل ، و تحظى بالقبول من طرف كلّ العاملين في المؤسسة ، فهي مجموعة متجانسة من القيم ، و المعتقدات ، و التقاليد ، و المعايير التي تحكم سلوكهم داخل المؤسسة ، بشكل يتماشى مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة .

- ج -

الجودة : هي القيام بالعمل بشكل صحيح (في المؤسسة) ، و من أوّل خطوة في كلّ مرّة .

- ح -

الحافز : هو مؤثر خارجي يحرك شعور الإنسان ، و يجعله يسلك سلوكاً معيّناً لتحقيق هدف مطلوب ، قد يكون مادياً في شكل عائد يحصل عليه العاملون في المؤسسة نتيجة التميّز في أداء الأعمال ، أو يكون معنوياً كإشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات و تفويض الصلاحيات .

حلقات المناقشة : هي تشكيل فريق من العاملين يحكمون أنفسهم ذاتياً ، و يجتمعون اختياريًا بشكل منتظم لغرض توضيح ، و تحليل ، و حلّ مشكلات العمل .

الحوافز الجماعية : هي الحوافز المدفوعة لفريق العمل المساهم في إنجاز المهمة الموكلة إليه ، إذ توزع هذه الحوافز بالتساوي على أعضاء الفريق .

الحوافز الفردية : هي الحوافز المدفوعة وفق الأداء الفردي في تلك الوظائف التي من الممكن إنجازها من قبل الأفراد ، بحيث تظهر التميّز في أداء كلّ فرد ، و يمكن قياسه .

- ر -

الرضى الوظيفي : هو مجموعة المشاعر النفسية المتعلقة بالروح المعنوية و الحماس لدى الموارد البشرية ، و التي تشير إلى الجو العام للعمل داخل المؤسسة .

الرقابة : هي عملية التأكد من مدى تطبيق البرامج ، و القرارات ، و استخراج الفروقات و تحليلها من أجل التعرف على الأسباب الحقيقية التي أدت إلى ذلك ، ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة ، فالرقابة تهتم بالاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج .

الرقم القياسي البسيط : يقيس تطور قيمة معيّنة بين فترتين زمنيّتين مختلفتين ، فهو نسبة بين قيمة الفترة الحالية و يرمز لها بـ : (t1) ، و قيمة فترة الأساس و يرمز لها بـ : (to) .

الرواتب : هي المقابل النقدي الذي يحصل عليه الموظفون شهرياً في المؤسسة لقاء جهدهم العضلي و الفكري المبذول في الوظيفة .

- س -

السلطة : يعرفها " H. FAYOL " بأنها الحق في إصدار الأوامر و قوّة الحصول على الطاعة ، كما تعرف بأنها الحق في التصرف أو في توجيه تصرفات الآخرين لتحقيق أهداف المؤسسة .

السياسة العامة : هي مجموعة المبادئ الموجّهة ، و القواعد الكبرى ، و المعايير التي توجّه باستمرار حركة المؤسسة ، فهي بمثابة الإطار المرجعي لمختلف القرارات المتخذة ، و بذلك فهي عنصر أساسي لإدارة المؤسسة .

- ع -

العاملين : هم كلّ الأفراد الذين يعملون في المؤسسة سواء في المستويات العليا أو الدنيا .

العمّال : هم الأفراد الذين يعملون في المستويات الدنيا للمؤسسة دون الأفراد الذين يعملون في إدارتها .

العملية الإنتاجية : هي مجموع الأعمال المتضمّنة تكيف الأشياء المادّية في جوهرها ، من أجل تلبية

حاجات المجتمع . و مقدار الإضافة المتحققة في العملية الإنتاجية من قبل المؤسسة تقاس كما يلي :

$$\text{الإنتاجية} = \text{المخرجات} \div \text{المدخلات}$$

و تعني الإنتاجية المرتفعة تحقيق أكبر قدر من المخرجات بنفس القدر من المدخلات .

عناصر الإنتاج : هي تلك العناصر التي توجد في الطبيعة و لها دور أساسي في تحقيق الإنتاج لتلبية حاجات المجتمع ، و تتمثل في :

1- **الأرض :** بكل ما يحتويه باطنها و سطحها من مصادر للمواد الأولية ، و التي لها دور في تكثيف النشاط الاقتصادي الإنساني .

2- **العمل :** هو الجهد العضلي و الفكري الذي يبذله الإنسان لينشأ في الأشياء منفعة .

3- **رأس المال :** يجعل الإنسان جهده أقلّ عناءً و أكثر نفعاً فيستعين بوسائل إنتاج غير مخصصة للاستهلاك ، لإنتاج سلع استهلاكية .

4- **التنظيم :** هو المعرفة الدقيقة للمسير بعملية مزج عوامل الإنتاج للحصول على أكبر فائدة بأقلّ ، التكاليف .

- ف -

الفرص : أوضاع أفضل للمؤسسة ، و مجالات يمكن أن تحقّق في ظلّها ميزة تنافسية ، و إحداث تحسّن في الأحوال القائمة .

الفعالية : هي قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف المسطرة سلفاً ، و يمكن أن يعبر عنها بالعلاقة التالية :

$$\text{الفعالية} = \text{النتيجة المحققة} \div \text{النتيجة المسطرة}$$

و كلما اقتربت هذه النسبة من الواحد الصحيح نقول أنّ المؤسسة استطاعت تحقيق الفعالية .

- ق -

القيادة : هي صفة يتحلّى بها الرئيس أيّاً كان مستواه الإداري و مجال عمله في المؤسسة ، و تتمثل في مجموعة الخصائص ، و القدرات ، و الخبرات ، و المؤهلات ، و الاستعدادات التي تجعل الرئيس قادراً على التوجيه و الإشراف ، حتى يتمكّن من التأثير في مرؤوسيه و دفعهم إلى تحقيق النتائج التي ترونها المؤسسة ، و ذلك برفع الروح المعنوية لمرؤوسيه و جعلهم يقتنعون به قائداً لهم .

قواعد بيانات الموارد البشرية : هي كلّ الموضوعات التي يحتوي عليها نظام معلومات الموارد البشرية ، و التي تحتوي بدورها على العديد من الملفات التي تمّ تكوينها من بيانات العاملين في المؤسسة .

- ك -

الكفاءة : هي مدى الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بالمؤسسة ، و يمكن أن يعبر عنها بالعلاقة التالية :

$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{الأهداف المحققة}}{\text{الوسائل المستعملة}}$$

و نقول أنّ المؤسسة استطاعت تحقيق الكفاءة كلما زادت هذه النسبة ، التي تقارن مع مؤسسات تعمل في نفس النشاط الاقتصادي ، أو مع نسب كفاءة المؤسسة لسنوات سابقة .

- م -

المدرسة الكلاسيكية : بمفهوم التسيير لا ترتبط بالزمن و لكن بطبيعة أفكارها ، فالمدرسة العلمية ، و مدرسة الإدارة ، و الحركة البيروقراطية هم مؤسسو علم التسيير و ينظرون للمؤسسة كنظام رشيد و مغلق ، و جاءت المدرسة الكلاسيكية لمعالجة مشكل الكفاءة التي تستلزم الفعالية ، و قبل ظهور هذه المدرسة لم يكن هناك فصل بين التخطيط و التنفيذ ، فالعمال لا يقومون إلا بما هم مأجورين عليه .

المزايا : هي العائد الذي يحصل عليه الفرد باعتباره عضواً في المؤسسة التي يعمل بها .

المسؤولية : هي التزام يترتب عن استخدام السلطة من أجل تحقيق أو إنجاز تصرف معين ، و تعني المساءلة أمام الغير ، و هي لا تفوض كالسلطة .

المسؤولية الاجتماعية : هي قيمة جديدة للمؤسسة تأخذها من كونها نظاماً مفتوحاً على المجتمع الذي تنشط فيه ، فهي مسؤولة أمام المجتمع على توفير مناصب الشغل ، و ضمان مستوى معيشي لائق لعمالها ، و الحفاظ على البيئة أو ما يعرف بالتنمية المستدامة .

معامل الارتباط لـ (Person) : يحدّد قوّة و اتجاه العلاقة بين متغيرين (طردية أو عكسية) .

معدّل الاتفاق : يحسب هذا المعدّل لمعرفة مدى اتفاق مجموعة من الخبراء حول احتمال معين في قضية معينة .

معدّل الاستجابة : هو من المؤشّرات الأساسية لنجاح الاستبيان ، و يتمّ حسابه كنسبة مئوية تشير إلى عدد قوائم الاستبيان المستوفات أو التي تمّ جمعها من المستقصى منهم ، إلى العدد الإجمالي للقوائم التي تمّ توزيعها ، و التي تمثل في نفس الوقت حجم العينة المختارة للبحث .

مقاومة التغيير : أي امتناع الموارد البشرية عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة ، و الركون إلى المحافظة على الوضع القائم في المؤسسة .

المهمة : هي طبيعة النشاط المميّز لتحقيق هدف محدّد ، مثل : طباعة رسالة رسمية .

المهنة : ليس كل عمل مهنة ، فالمهنة لها مجموعة من الأصول ، و الشروط ، و الضوابط ، و المعايير فهي تتطلب الإعداد و التدريب الفني ، كما أنّها تتطلب معارف و مهارات محدّدة ، و يتعيّن توافر مجموعة من الشروط في الفرد كي يصبح مهنيّاً ، كالاستعداد الذهني ، و القدرة الذاتية ، و المهارة الفنيّة ،

و انضباط السلوك مع أخلاقيات المهنة ، و من المهن المتعارف عليها : التعليم ، المحاسبة ، الهندسة ، الطب و المحاماة .

المؤسسة الاقتصادية : هي كلُّ تنظيم اقتصادي مستقل مالياً ينشط في إطار قانوني و اجتماعي معيّن ، هدفه دمج عوامل الإنتاج (الأرض ، رأس المال ، العمل ، التنظيم) من أجل الإنتاج ، أو تقديم خدمات و تبادل السلع مع الأعوان الاقتصاديين ، لتحقيق نتيجة ملائمة ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني و الزماني الذي توجد فيه .

- ن -

النظام : هو مجموعة من العناصر المرتبطة فيما بينها بالعديد من العلاقات ، من أجل تحقيق هدف مشترك ، و يتكوّن أي نظام من ثلاث عناصر رئيسية هي : مدخلات (In put) ، عمليات تحويل (Process) ، مخرجات (Out put) .

نقاط القوة : هي عناصر تمثل ميزة تنافسية نسبية للمؤسسة ، و أوضاع داخلية أفضل ، و مزايا و ظروف جديدة تدفع أداء المؤسسة نحو مستويات أفضل .

نقاط الضعف : هي عناصر تعكس عيوب نسبية في المؤسسة ، و أوضاع داخلية سيئة تؤثر على أداء المؤسسة سواء في الوقت الحالي أو في المستقبل .

- و -

الوظيفة : هي مجموعة مهام و أعمال متكاملة من طبيعة متجانسة ، يعهد بها لفرد معيّن في المؤسسة فتتهيئ له مركزاً وظيفياً معيّنأ يعطيه السلطة التي تمكنه من القيام بهذه المهام و الأعمال .

مقدمة

تقوم إدارة المؤسسة في سبيل تحقيق أهدافها الاقتصادية (الاستمرارية ، النمو ، إنتاج السلع و تقديم الخدمات ، إيصال السلع و الخدمات إلى المستهلك ، تحقيق الربح) ، و الاجتماعية (خدمة المجتمع ، خدمة مواردها البشرية) ، بممارسة مجموعة من الوظائف الرئيسية في المؤسسة و هي : الوظيفة المالية ، وظيفة الإنتاج، وظيفة التمويين و الشراء ، وظيفة التسويق ، وظيفة البحث و التطوير ، وظيفة الموارد البشرية ، حيث تعمل إدارات هذه الوظائف كأنظمة فرعية متكاملة لتحقيق الأهداف الاقتصادية و الاجتماعية لنظام أشمل هو المؤسسة ، ففعالية المؤسسة مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بفعالية هذه الأنظمة الفرعية ، التي تعتبر وظيفة الموارد البشرية جزءاً لا يتجزأ منها ، بحكم تعاملها مع الإنسان الذي يعتبر أكثر عناصر الإنتاج تغيراً ، فمن الصعب التحكم في سلوكه حالياً و التنبؤ به مستقبلاً ، نظراً لصعوبة فهم محدّدات هذا السلوك الإنساني ، فللموارد البشرية رغبات تحكم سلوكها ، و تحدّد اتجاهها الذي يؤثر على مستوى الأداء و الإنتاجية في المؤسسة إما سلبياً أو إيجابياً ، و إدراك إدارة المؤسسة لصعوبة التحكم في هذا المتغيّر الداخلي الأساسي (الإنسان) ، أثر على سمات المؤسسة و جعلها تتخلّى عن هيكلها التنظيمي الهرمي ذي المستويات التنظيمية المتعدّدة ، و استبدلته بهيكل تنظيمي مفلطح محدود المستويات التنظيمية ، يتميّز بالتشابك حتى يضمّن التكامل في جهود فرق العمل ، فالمؤسسة أصبحت تعمل بروح الفريق الواحد المحفّز ، و الذي يحترم التخصص في العمل ، لهذا لم تعد تعتمد مركزية اتخاذ القرار و أصبحت تعمل باللامركزية في اتخاذ القرار ، فهي تفوّض سلطة اتخاذ القرار لمدراءها المؤهلين في مختلف المستويات التنظيمية ، لأنّ لديهم الدوافع الذاتية للتعلم و اكتساب المعرفة التي يبنون عليها قراراتهم ، و هو الأمر الذي ألغى صفة الإدارة بالأوامر في المؤسسة ، و ثبتت صفة الإدارة بالمشاركة التي تبحث دائماً عن الابتكار و تشجيعه . و عليه ، فإنّ إدراك إدارة المؤسسة للبعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية ، جعلها تحمّل هذه الإدارة مسؤوليات إضافية على تلك التي كانت تؤدّيها إدارة الموارد البشرية التقليدية (إعداد الأجور و المرتبات ، الاستقطاب ، تقييم الأداء ، التدريب ، التحفيز ، تقديم الخدمات الاجتماعية ، الأمن و السلامة) ، حيث أصبحت إدارة الموارد البشرية تهتم بمجال الإبداع في المؤسسة ، فهي تتابع كلّ الطرق و التجارب الجديدة التي تهدف إلى رفع إنتاجية الموارد البشرية العاملة في المؤسسة ، لأنّ ذلك يحقّق الفعالية للمؤسسة ، و يضمّن رضى كلّ العاملين فيها .

كما أصبحت إدارة الموارد البشرية تشارك في الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة ، فبعدما كانت لا تؤدي إلا دوراً محدوداً نظراً لانحصار مهامها ، زاد دورها فعاليةً بمساهمتها في عملية التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة ، فهي تضع أهدافاً متوسطة وطويلة الأجل ، بالإضافة للأهداف القصيرة التي تضعها في مجال الموارد البشرية ، و يكتمل دورها الاستراتيجي بمساهمتها في عملية التنفيذ الاستراتيجي للمؤسسة ، حيث تمارس أنشطة تتعلق بالتسيير الإداري للموارد البشرية ، و العمليات التنفيذية للخطط و البرامج الموضوعية ، و متابعة التطبيق الناجح للاستراتيجية المنتهجة .

كما يزداد هذا البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية أهمية في المؤسسة ، كلما اتجهت نحو تطبيق متطلبات تغيير تنظيمي معين ، كالتوجه نحو اكتساب الميزة التنافسية بالتركيز على جودة المنتجات ، لزيادة رضى العملاء عن منتجات المؤسسة ، و التي تتطلب تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة (Total quality management) ، أو مدخل إعادة الهندسة (Re-engineering) ، و هو الأمر الذي يجعل المؤسسة تعطي بعداً أخلاقياً لتعاملها مع العاملين ، فهي تبحث عن الجودة الشاملة للأداء البشري في كل مستويات الأداء ، لذا تزيد من استثمارها في المجال البشري ، و تعمل على توحيد توجهات العاملين و الإدارة ، و لا يتحقق لإدارة المؤسسة كل هذا إلا عن طريق تفعيل دور إدارة الموارد البشرية ، التي تهتم بتسيير أحد أهم أصول المؤسسة ألا و هي : الموارد البشرية ، التي تتميز بالقدرة على التفكير و الإبداع دون الأصول الأخرى للمؤسسة . و عليه ، فإن وجود إدارة تشجع و تدفع الموارد البشرية على الابتكار ، بتهيئة المناخ الذي ينشط و ينمي قدرتها على ذلك ، من شأنه أن يضمن نجاح المؤسسة في تحقيق التغيير التنظيمي الذي تصبو إليه .

و بالنظر إلى المؤسسات الجزائرية ، فإن تحول الاقتصاد الجزائري من اقتصاد موجّه ، إلى اقتصاد حر تسوده المنافسة التامة في ظل سياسة الانفتاح الاقتصادي ، الذي سيبلغ ذروته مع انضمام الدولة الجزائرية إلى المنظمة العالمية للتجارة ، جعل المؤسسات الجزائرية و خاصة العمومية منها ، تفكر بجدية في تحسين أداء مواردها البشرية ، التي تقع تحت المسؤولية المباشرة لإدارة الموارد البشرية ، و التي أصبحت تملك دوراً فعالاً في إعداد و تنفيذ الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة الجزائرية ، و لكن الإشكالية التي يمكن طرحها في هذه المذكرة هي :

ما مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في نجاح الاستراتيجيات التي تنتهجها المؤسسة بصفة عامة ؟ و ما مدى نجاعة الدور الذي تؤديه إدارة الموارد البشرية لوحدة المضخات بالبرواقية ، في التخطيط و التنفيذ الاستراتيجي لمؤسسة POVAL/spa * بصفة خاصة ؟ على اعتبار أن هذه المؤسسة تشكّل حقل الدراسة التطبيقية ، التي سنسقط عليها النتائج المستوحاة من الجانب النظري

لهذه المذكرة بفصلها الأول والثاني ، على الجانب التطبيقي لهذه المذكرة في الفصل الثالث .
وعلى ضوء ما تمّ بلورته من معالم الإشكالية الرئيسية لهذه المذكرة ، يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية :

- ما هو موقع إدارة الموارد البشرية ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة ؟ ، و ما علاقتها بباقي الإدارات الوظيفية في المؤسسة ؟

- ما هو البعد الاستراتيجي للدور الذي تؤديه إدارة الموارد البشرية في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسة ؟

- ما مدى ارتباط إدارة الموارد البشرية لوحدة المضخات بالبرواقية بعلميتي التخطيط و التنفيذ الاستراتيجي في المؤسسة ؟

- ما مدى نجاح إدارة الموارد البشرية لوحدة المضخات بالبرواقية ، في دعم الاستراتيجيات السابقة و الحالية لمؤسسة POVAL/spa ؟

و كإجابة أولية على هذه الأسئلة الفرعية المنبثقة من الإشكالية المطروحة في هذه المذكرة ، يمكن صياغة الفرضيات التالية ، و التي تعتبر أكثر الإجابات احتمالاً على الإشكالية ، حيث سيتمّ اختبار صحتها في الفصول الثلاثة المدرجة في المذكرة ، و تتمثل هذه الفرضيات فيما يلي :

- لم تعد إدارة الموارد البشرية تؤدي دوراً تنفيذياً لمهام تقليدية ، بل أصبحت تؤدي دوراً مبادراً تتحرى فيه تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة ، و تحقيق التكامل مع الإدارات الوظيفية الأخرى ، التي لا تقلّ عنها أهميةً .

- لا تساهم إدارة الموارد البشرية إلا في التنفيذ الاستراتيجي للمؤسسة ، بحكم إشرافها على الموارد البشرية التي تقوم بتنفيذ الخطط ، و البرامج الموضوعية بعد عملية التخطيط الاستراتيجي ، الذي لا تسهم فيه .

- تستطيع إدارة الموارد البشرية لوحدة المضخات بالبرواقية ، أن تؤدي دورها كاملاً في إنجاح الاستراتيجيات الحالية لمؤسسة POVAL/spa ، و من بينها تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة ، كما استطاعت أن تؤديه سابقاً في تحقيق استراتيجية التقليل في عدد العاملين .

أمّا فيما يخص أسباب اختيار موضوع الدراسة في هذه المذكرة ، فيمكن تقسيمها إلى قسمين :

- أسباب ذاتية :

فبحكم طبيعة التخصص الذي أدرس فيه و هو : " إدارة الأعمال " ، دفعني عدم حصولي

- رفقة الدفعة التي درست معها - على الفرصة لدراسة مقياس : " إدارة الموارد البشرية " ، إلى اختيار

موضوع في مجال إدارة الموارد البشرية ، للإلمام أكثر بهذا الجانب المهم في مجال إدارة الأعمال .

بالإضافة إلى ميولاتي الشخصية للبحث في مجال إدارة الموارد البشرية ، إيماناً مني بأهمية الدور الذي

يمكن أن تؤديه هذه الإدارة في مؤسساتنا الاقتصادية الوطنية ، التي يغيب فيها الدور الحقيقي لهذه

الإدارة ، نظراً للتهميش الذي تعاني منه الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الوطنية ، و خاصة

العمومية منها ، في الوقت الذي يزيد فيه التوجُّه للنهوض بهذا الأصل المهم في المؤسسات الاقتصادية العالمية ، فالإنسان هو الذي يصنع الفرق في اقتصاد المعرفة .

- أسباب موضوعية :

يمرُّ الاقتصاد الوطني بمرحلة حرجة مع بداية القرن الواحد و العشرين ، يحتاج فيها إلى كلِّ مؤسساته الاقتصادية القادرة على النهوض به من اقتصاد أحادي (Mono-economy) ، يعتمد على مصدر واحد في ثروته (المحروقات) ، إلى اقتصاد يحقِّق الاكتفاء الذاتي في الاحتياجات الأساسية للمجتمع الجزائري ، خاصَّة و أنَّ الدولة الجزائرية على مقربة من الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة ، و ما سيرافقه من منافسة على المنتجات الوطنية من السلع و الخدمات ، و التي قد تشكلُ خطراً على بقاء المؤسسات الاقتصادية الوطنية في سوق المنافسة ، لهذا يجب على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية أن تتغلَّب على هذا التحديّ ، و ذلك بتفعيل دور كلِّ إدارتها الوظيفية بما فيها إدارة الموارد البشرية ، فقد حان الوقت لإعطاء الموارد البشرية العاملة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية أهميتها الحقيقية ، فمثلاً تستثمر المؤسسة في أصولها المادية يجب أن تستثمر في هذا الأصل الذي لا يقلُّ أهميَّة ، بحيث تحصل معه إدارة الموارد البشرية على دورها الاستراتيجي ، الذي يمكنها من المساهمة في النهوض بالمؤسسة الاقتصادية الوطنية .

كما يكتسي الموضوع الذي تدرسه هذه المذكرة (دور إدارة الموارد البشرية في التخطيط و التنفيذ الاستراتيجي) أهميته ، من إدراك المؤسسة للدور الذي تؤديه مواردها البشرية ، فلمَّا تستطيع استغلال قدرتها البدنية و الذهنية بواسطة إدارة الموارد البشرية ، فإنَّ ذلك سينعكس على أداء المؤسسة ، ثم ينعكس على أداء الاقتصاد الوطني ككل ، باعتبار إدارة الموارد البشرية نظاماً فرعياً لنظام أشمل هو المؤسسة التي تتواجد فيها ، و المؤسسة نظام فرعي لنظام أشمل هو الاقتصاد الوطني الذي تنشط فيه ، ففعالية النظام الأشمل تعتمد على فعالية الأنظمة الفرعية التي تكوِّنه . و عليه ، فإنَّ موضوع هذه المذكرة يتعدَّى في أهميته مجال الاقتصاد الجزئي الذي تنمُّ فيه الدراسة ، إلى مجال الاقتصاد الكلي ، بحكم التأثير المتبادل لهذين المجالين من الدراسة في علم الاقتصاد .

كما تهدف هذه المذكرة إلى وضع أرضية نظرية في الموضوع المستهدف بالدراسة (دور إدارة الموارد البشرية في التخطيط و التنفيذ الاستراتيجي) ، و ذلك بجمع و تحليل مختلف النتائج التي تمَّ التوصلُ إليها ، و صياغتها في قالب نظري يسهِّل معه إسقاط الجانب النظري ، على الواقع الميداني للمؤسسة الجزائرية (مؤسسة POVAL/spa) ، مع رفع كلِّ التباس أو غموض قد يكتنف هذا الموضوع ، و ذلك بتحديد المفاهيم و تعريف المصطلحات ، و تتبُّع التطوُّر التاريخي لأهمِّ الجوانب المتعلقة بموضوع المذكرة ، قبل الشروع في دراسة الحالة التي ستدعم الجهود المبذولة في الإجابة على الإشكالية المطروحة ، فهذه المذكرة تهدف لكشف الدور الحقيقي الذي تؤديه إدارة الموارد

البشرية في تحقيق الاستراتيجيات التي تتبناها المؤسسة ، في سبيل تحقيق الميزة التنافسية من خلال مواردها البشرية ، و قد اختيرت إدارة الموارد البشرية لوحدة المضخات بالبرواقية التابعة لمؤسسة POVAL/spa ، لاختبار الفرضيات التي وضعت للإجابة على الإشكالية المطروحة .

حرصاً على التحكم في هذا الموضوع الواسع (دور إدارة الموارد البشرية في التخطيط و التنفيذ الاستراتيجي) ، و لضبطه في إطاره المنهجي ، فقد تمّ تظليل الحدود التي ستتمّ فيها دراسة هذا الموضوع ببعديها الزمني و المكاني ، كما يلي :

- الحدود الزمنية لموضوع الدراسة :

تهتم المذكرة بالدور الذي تؤديه إدارة الموارد البشرية في مؤسسة القرن الواحد و العشرين ، لهذا تركز في استنباط استنتاجاتها على نتائج الدراسات التي أدت إلى ظهور هذه الإدارة بهذا الشكل الجديد ، الذي أعطاها بعداً استراتيجياً ، لذلك نجد المذكرة تذكر النتائج التي تمّ التوصل إليها منذ النصف الثاني للقرن العشرين ، حتى بداية القرن الواحد و العشرين في الجانب النظري ، أمّا عن الجانب التطبيقي فتبدأ دراسة الدور الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية لوحدة المضخات بالبرواقية في التخطيط و التنفيذ الاستراتيجي لمؤسسة POVAL/spa ، من سنة 1993 م إلى غاية سنة 1999 م بالنسبة للاستراتيجيات السابقة في مؤسسة POVAL/spa ، و من سنة 2000 م إلى سنة 2006 م بالنسبة للاستراتيجيات الحالية في مؤسسة POVAL/spa .

- الحدود المكانية لموضوع الدراسة :

تركز هذه المذكرة في بحثها للإجابة على الإشكالية المطروحة على اختبار الفرضيات الموضوعية ، في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، حيث تمّ اختيار إدارة الموارد البشرية لوحدة المضخات بالبرواقية التابعة لمؤسسة POVAL/spa ، و التي تنشط في مجال صنع المضخات الموجّهة لقطاعي الري و المحروقات ، و مختلف اللّواحق المتعلقة بها .

هذا الموضوع الذي تدرسه المذكرة لا يعتبر جديداً في مجال التسيير و إدارة الأعمال ، فقد تمّ تناوله في عدّة دراسات أكاديمية نشر بعضها في شكل كتب ، و يبقى الفضل الأوّل في ظهور وظيفة الموارد البشرية لرائد مدرسة الإدارة العلمية Fredrick Taylor (1856 م – 1915 م) ، الذي تلتها عدّة دراسات أكاديمية أظهرت الحاجة لوجود مصلحة المستخدمين و لو شكلياً ، ثم تطوّرت بعدها وظيفة الأفراد نتيجة تطبيقات علم الاجتماع و علم النفس ، حتى أصبحت تعرف بإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ، و توسّعت معها مجالات الدراسة التي تتناول إدارة الموارد البشرية ، و التي يعتبر موضوع هذه المذكرة (دور إدارة الموارد البشرية في التخطيط و التنفيذ الاستراتيجي) واحداً

منها ، حيث يمكن ذكر بعض الدراسات الأكاديمية الحديثة التي تناولت هذا الموضوع على سبيل الذكر
لا الحصر ، فيما يلي :

- دراسة فلاح حسن عداي الحسيني المنشورة في كتابه المعنون بـ: الإدارة الاستراتيجية " مفاهيمها ،
مداخلها ، عملياتها المعاصرة " الصادر عن دار وائل للنشر بعمان – الأردن ، الطبعة الأولى سنة 2000 م.
- دراسة علي السلمي المنشورة في كتابه المعنون بـ : إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ، الصادر عن
دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع بالقاهرة - مصر ، سنة 2001 م .
- دراسة جمال الدين محمد المرسي المنشورة في كتابه المعنون بـ : الإدارة الاستراتيجية للموارد
البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي و العشرين ، الصادر عن الدار الجامعية
للنشر و التوزيع بالإسكندرية - مصر ، سنة 2003 م .
- و في الجزائر يمكن ذكر دراسة ناصر دادي عدون غير المنشورة ، و المتمثلة في رسالة دكتوراه
دولة في علوم التسيير بجامعة الجزائر ، سنة 1998 م تحت عنوان : دور الموارد البشرية
و الاتصال في التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة الصناعية العمومية في ظل اقتصاد السوق .

من أجل دراسة موضوع المذكرة ، و اختبار الفرضيات التي تعتبر إجابة مسبقة على الإشكالية
المطروحة ، تمّ اعتماد المنهج الوصفي و التحليلي لوضع أرضية نظرية للموضوع ، و تمّ اعتماد
منهج دراسة الحالة لإسقاط الدراسة النظرية على الواقع الميداني ، لإدارة الموارد البشرية في وحدة
المضخات بالبرواقية التابعة لمؤسسة POVAL/spa .

أمّا عن الأدوات المستخدمة للبحث في هذا الموضوع ، فقد تمّ الاعتماد على المسح المكتبي
بغرض استخراج المراجع التي تناولت الموضوع باللغتين العربية و الفرنسية ، هذا في الجانب النظري
من المذكرة ، أمّا عن جانبها التطبيقي ، فقد تمّ استخدام الأدوات التالية للبحث :

- المقابلة الشخصية :

تهدف لجمع البيانات الكيفية التي تدعم البيانات الكمية ، فهناك بعض البيانات لا يمكن الحصول
عليها بواسطة الاستبيان ، لذا تمّ إجراء مقابلات شخصية مع إطارات وحدة المضخات بالبرواقية التابعة
لمؤسسة POVAL/spa ، و طرح خلالها عدّة أسئلة و استفسارات عن إدارة الموارد البشرية ،
و عن وحدة المضخات بالبرواقية ، و عن مؤسسة POVAL/spa ، حوّلت فيما بعد إلى بيانات ،
و معلومات ساعدت كثيراً في إعداد الاستبيان الذي تمّ إدراجه في هذه المذكرة .

- الاستبيان :

تمّ إعداد الاستبيان بعد عدّة مقابلات شخصية مع إطارات وحدة المضخات بالبرواقية التابعة
لمؤسسة POVAL/spa ، و على رأسهم مدير إدارة الموارد البشرية لوحدة المضخات بالبرواقية ،

و بعد أخذ أهم المتغيرات التي تؤثر على السير الحسن للاستبيان في وحدة المضخات بالبرواقية بعين الاعتبار ، تم إنجاز صحيفة الاستبيان التي احتوت على مجموعة من الأسئلة المفتوحة ، و المغلقة ، و المفتوحة – المغلقة ، و التي قسّمت إلى ثلاثة محاور رئيسية :

- **المحور الأول :** مدى مشاركة الموارد البشرية في القرارات الاستراتيجية لوحدة المضخات بالبرواقية .
- **المحور الثاني :** رغبة الموارد البشرية في المساهمة في القرارات الاستراتيجية لوحدة المضخات بالبرواقية .

- **المحور الثالث :** البيانات الشخصية للموارد البشرية المشاركة في الاستبيان المطروح في وحدة المضخات بالبرواقية .

و تجدر الإشارة إلى أنه قد تم استعمال أداتين إحصائيتين ، لتحليل البيانات المستخرجة من الإحصائيات المتعلقة بوحدة المضخات بالبرواقية ، و معطيات الاستبيان بعد تفرغها في شكل جداول إحصائية ، و تتمثل هاتان الأداتان الإحصائيتان فيما يلي :

- الرقم القياسي البسيط الذي يقيس تطور متغير معين بين فترتين زمنيتين مختلفتين .
- معامل الارتباط لـ : Person الذي يقيس قوة الارتباط بين متغيرين .

و من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة في هذه المذكرة ، فقد اقتضت المنهجية المستخدمة للبحث تقسيم المذكرة إلى ثلاثة فصول ، جاء أول فصل ليحدد موقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسة ، حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث ، يحدّد أول مبحث منها مفهوم إدارة الموارد البشرية ، و يوضّح المبحث الثاني علاقة إدارة الموارد البشرية بباقي الإدارات في المؤسسة ، أمّا المبحث الثالث فيقوم بالتعريف بوظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة ، و جاء الفصل الثاني من المذكرة ليوضّح علاقة إدارة الموارد البشرية بالاستراتيجية العامّة للمؤسسة ، حيث تمّ تقسيمه إلى ثلاثة مباحث ، يوضّح أول مبحث منها أبعاد الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة ، و يبيّن المبحث الثاني دور إدارة الموارد البشرية في إعداد استراتيجية المؤسسة ، أمّا المبحث الثالث فيبيّن دور إدارة الموارد البشرية في تنفيذ استراتيجية المؤسسة . و جاء الفصل الثالث و الأخير ليكشف دور إدارة الموارد البشرية لوحدة المضخات بالبرواقية ، في دعم الاستراتيجية العامّة لمؤسسة POVAL/spa ، حيث تمّ تقسيمه إلى ثلاثة مباحث ، يعطي أول مبحث منها تشخيصاً عاماً لإدارة الموارد البشرية بوحدة المضخات بالبرواقية ، و يوضّح المبحث الثاني دور إدارة الموارد البشرية لوحدة المضخات بالبرواقية في دعم مخطّط تصفية العاملين بمؤسسة POVAL/spa ، أمّا المبحث الثالث فيبيّن دور إدارة الموارد البشرية لوحدة المضخات بالبرواقية في دعم الاستراتيجيات الحالية لمؤسسة POVAL/spa .

كما تجدر الإشارة إلى أنّ هذه المذكرة قد تمّ تدعيمها بقائمة لأهمّ المصطلحات التي ذكرت فيها ، و التي تعتبر مفاهيم هامّة يجب معرفتها قبل الشروع في الإجابة على إشكالية هذه المذكرة . بالإضافة إلى وجود خاتمة عامّة وردت فيها أهمّ الاستنتاجات و التوصيات المتعلقة بموضوع المذكرة ، و كذا تثبيت أو تفنيد فرضياتها مع تقديم آفاق الدراسة ، إلى جانب وجود قائمة في آخر المذكرة بالملاحق المستخدمة في فصولها .

قبل الشروع في دراسة موضوع المذكرة و الإجابة على الإشكالية المطروحة ، لابدّ من الإشارة بأنّ من أهمّ الصعوبات التي واجهتها هذه المذكرة ، صعوبة الحصول على المراجع المتخصصة رغم توفّرها في المكتبات الجامعية ، بسبب الإجراءات البيروقراطية التي لا تخدم البحث العلمي في بلادنا ، و التي تؤدّي إلى ضياع الوقت و الجهد سدى .

الفصل 1

موقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسة

تعتبر إدارة الموارد البشرية وظيفة متخصصة في تسيير العنصر البشري ، و لا يمكن الاستغناء عنها في ميدان الأعمال ، نظراً لتطور مفهوم الفرد ، و كيفية التعاطي معه بالمؤسسة الحديثة ، فالفرد هو المتغير الأساسي في العملية الإنتاجية ، و الذي له بالغ الأثر على فعالية و كفاءة عناصر الإنتاج . فكافة الأموال التي تستثمرها المؤسسة طوال بقائها في السوق ، و كافة الآلات و المعدات المستخدمة في العملية الإنتاجية ، و كذا المواد الخام المستخدمة في الإنتاج ، و حتى الوقت الذي هو العنصر الإنتاجي الوحيد الموزع بعدالة بين البشر، العنصر البشري هو الوحيد القادر على حسن استخدام هذه العناصر بالفعالية و الكفاءة المطلوبتين. و بذلك اقترنت كفاءة الأداء التنظيمي للمؤسسة بكفاءة أداء هذا العنصر ، فبعد ما كانت إدارة الموارد البشرية تقوم بالتعاقد مع الأفراد حسب توجيهات الإدارة العليا للمؤسسة ، و تنفذ الإجراءات الخاصة بتسجيل مداومات الموارد البشرية ، و إمساك السجلات و الملفات الخاصة ببياناتهم ، أصبحت إدارة الموارد البشرية تبحث عن أفضل مصادر الحصول على الأفراد ، و استقطابهم ، و الحفاظ عليهم ، و كذا أفضل الطرق لتحديد الرواتب ، و الحوافز ، و إعداد و تطوير هؤلاء الأفراد من خلال التدريب ، دون إهمال الالتزامات القانونية و الضمانات التي يحددها القانون في علاقة الفرد بالمؤسسة . لهذا تبدأ هذه الدراسة بتحديد موقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسة ، و ذلك بتوضيح مفهوم هذه الإدارة ، و مدى استقلاليتها عن باقي وظائف المؤسسة من حيث السلطة و المسؤولية ، و تبيين وظائف هذه الإدارة كي تتكوّن بذلك فكرة واضحة عنها تمكّنها من تحليل العلاقة بينها و بين الاستراتيجية العامة للمؤسسة في جزء لاحق من هذا المذكرة .

1.1 مفهوم إدارة الموارد البشرية

إنّ الاختيار السيئ للعاملين في المؤسسة من شأنه عرقلة السير الحسن للعمل ، أمّا الاختيار السليم ، و التدريب ، و التحفيز الجيد فيمكنه أن يوجّه إمكانيات المؤسسة نحو تحقيق أفضل النتائج ، خاصةً مع اشتداد المنافسة الاقتصادية العالمية ، التي جعلت البقاء فقط للمؤسسات الأصح إدارياً . هذه الحقيقة هي حافز كبير للمؤسسة حتى تهتم أكثر بمواردها البشرية ، بالأسلوب الإداري الأمثل الذي يمكّنها من البقاء في سوق المنافسة ، و عليه سأحاول في هذا المبحث تسليط الضوء على هذه

الإدارة من خلال إعطاء تعريف واضح لها ، و تتبع التطورات التاريخية التي حدثت عليها ، مع تبيين أهميتها و أهدافها في عصرنا الحالي .

1.1.1 بطاقة تعريفية لإدارة الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية إدارة رئيسية ضمن المؤسسة الحديثة ، مثلها مثل الإدارات الأخرى : الإنتاج ، التسويق ، التمويل ، البحث و التطوير . و هناك عدّة تعاريف تختلف فيما بينها حسب المدخل الذي تناولت من خلاله هذه الإدارة كما سنرى فيما يلي :

1.1.1.1 مفاهيم مرتبطة بإدارة الموارد البشرية

توجد بعض المفاهيم التي ترتبط بشكل مباشر مع مفهوم إدارة الموارد البشرية ، لذا أردت التطرّق لها قبل الشروع في تعريف هذه الأخيرة . حيث تستمد هذه المفاهيم أهميتها من ارتباطها بالعنصر البشري بصفة خاصّة ، و هي :

1.1.1.1.1 تعريف الإدارة

و يمكن تعريف الإدارة بأنّها جميع الواجبات و الوظائف التي تتعلّق بإنشاء المؤسسة ، و وضع كلّ سياساتها الرئيسية ، و الشكل العام لتنظيمها إلى جانب اختيار الرؤساء الرئيسيين . [1] ص22 و يمكن أن نعبر عن الإدارة بأنّها تنفيذ الأشياء عن طريق جهود الآخرين ، و يقع على عاتقها مسئوليتان أساسيتان : التخطيط و الرقابة ، بغية تحقيق أهداف المؤسسة بأقلّ التكاليف في حدود مواردها المتاحة . و تقترب الإدارة في طبيعتها من العلوم الإنسانية أكثر من العلوم الدقيقة ، و ذلك للأسباب التالية [2] ص253:

- إنّ الدراسات المتعلقة بالإدارة حديثة نسبياً ، إذا ما قورنت بالعلوم الدقيقة .
- يمكن استخدام القواعد البدائية و التخمين بدرجات متفاوتة من النجاح في العمل الإداري على عكس العلوم الدقيقة ، التي لا تعترف بهذه القواعد .
- صعوبة القيام بتجارب مخبرية على الظواهر الاجتماعية و السلوكيات الفردية التي تهتم الإدارة بدراستها .
- العنصر البشري على جانب كبير من الأهمية في الإدارة ، باعتبار الإنسان يتميّز بالتعقيد و الغموض في مكوناته و تصرفاته و لا يمكن تحديد ردود أفعاله بسهولة .

2.1.1.1.1 تعريف العمل

العمل هو ذلك النّشاط الواعي و الهادف ، المبذول في عملية الإنتاج ، أي في استعمال أدوات الإنتاج من أجل تحويل مادّة العمل ، و توجد صورتان أساسيتان للعمل : عضلي ، و فكري . [3] ص122

و يتضمَّن العمل مجموعة من الوظائف التي ترتبط فيما بينها ، في صورة مجموعة من الواجبات و المسؤوليات ، غير أنَّه و مع هذا التعريف يوجد آرايان مختلفان حول العمل يتمثلان في [4] ص 55 :

● رأي الاقتصاديين الاشتراكيين :

و يقول " Karl Marx " (1818- 1883 م) بأنَّ قوَّة العمل تشمل مجموعة من الطاقات الجسمية و الفكرية المتواجدة في جسم إنسان بشخصيته الحيَّة ، و التي يجب أن يجعلها في حركة لكي ينتج أشياء نافعة ، فبدونه لا تتمُّ عملية الإنتاج . و بهذا التحليل عوامل الإنتاج الأخرى ما هي إلاَّ عمل متراكم ، وبالتالي أصل كل إنتاج أو خدمة هو عمل بشري ، فهو أساس النشاط الاقتصادي، أمَّا ربُّ العمل في المؤسسة ما هو إلاَّ مستغل جمع رأس مال بواسطة الاستحواذ على فائض القيمة الذي قدَّمه العامل من حقِّه الذي حرم منه . [3] ص 129

● رأي الاقتصاديين الرأسماليين :

على عكس الاقتصاديين الاشتراكيين يرى هؤلاء الاقتصاديون أنَّ رأس المال هو العنصر الأساسي في عملية الإنتاج ، ممَّا يخوِّل لصاحبه و بشكل منطقي الاستحواذ على أكبر جزء من إيرادات عملية الإنتاج ، بعد طرح أعباء الإنتاج بما فيها العمل في صورة أجور . [5] ص 216 و يرى " David Ricardo " (1772-1823 م) بأنَّ هناك تضاد بين العمل و رأس المال ، حيث يتناسب الأجر و الربح فيما بينهما بعلاقة عكسية ، و بالطبع فالرأس مالي صاحب السلطة يعمل على تخفيض الأجر إلى أدنى مستوى حتى يعظَّم الربح إلى أعلى مستوى .

بعد التعرف على هذين الرأيين المتضادَّين حول العمل ، يجب أن نذكر رأي مفكري الإدارة الذين لهم رأيهم في العمل ، فهو لا يقل أهمية ، لكي نستطيع ربطه بمفهوم إدارة الموارد البشرية ، فبدائية من المدرسة العلمية للإدارة التي ركزت على العمل حيث دعت إلى تطوير معارف العمَّال ، و تقسيم العمل ، و الفصل بين الإدارة و العمَّال داخل المؤسسة ، لأنَّ أهم عنصر في الإدارة هو فكرة الوظيفة التي توضح عمل كلِّ فرد ، و الذي يكون مخطَّطاً تخطيطاً كاملاً بواسطة الإدارة ، حيث يستلم الفرد تعليمات مكتوبة تشرح تفاصيل العمل المطلوب منه ، و هذا ما يدعو إلى تصنيف المناصب في المؤسسة و توزيعها على العمَّال وفق قدراتهم . [6] ص 258

3.1.1.1.1 تعريف القوى العاملة

القوى العاملة هي ذلك الجزء من الموارد البشرية و الذين تتراوح أعمارهم بين الحدِّ الأدنى و الحدِّ الأعلى لسن العمل ، و تتوقَّر لديهم الرغبة و القدرة على العمل ، بشرط البحث عنه أو الممارسة الفعلية له . [4] ص 54

و يتم تصنيف الفرد بطّالاً إذا توقّرت لديه القدرة و الاستعداد و الرغبة في العمل و لكنّه لا يجد عملاً يمارسه . و ما يربط مفهوم القوى العاملة بإدارة الموارد البشرية هو ضرورة معالجة عدم التوازن بين طلب و عرض القوى العاملة داخل المؤسسة ، فإدارة الموارد البشرية تقوم بعملية متابعة ، و تقدير هذه القوى داخل و خارج المؤسسة ، حيث يدخل ذلك ضمن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ، و الذي يهدف إلى توفير القوى العاملة كمّاً و نوعاً حسب الخطة الاستراتيجية العامّة للمؤسسة ، و هي في سبيل ذلك تعتمد نوعين من الإجراءات [2] ص 306 :

● إجراءات طويلة و متوسطة الأجل :

مثل عمليات التكوين التي تستلزم وقتاً طويلاً نسبياً ، و قد يكون هذا التكوين داخلياً أو خارجياً .

● إجراءات قصيرة الأجل :

مثل القرارات المتعلقة بحركة العمّال داخل المؤسسة أو اللجوء إلى عملية التعيين و الاستقطاب من خارج المؤسسة ، أو التقاعد الإجباري ، و التسريح إذا ما كان لديها عمالة زائدة .

2.1.1.1 تعريف إدارة الموارد البشرية من خلال وظائفها الإدارية

و تعبّر التعاريف التي سأعرضها في هذا الفرع عن المفهوم القديم لإدارة الموارد البشرية ، حيث لم تكن تشكّل انشغالاً كبيراً لأصحاب المؤسسات ، و القائمين بشؤون التسيير في المؤسسة ، فهم ينظرون إليها كمجردّ وظيفة روتينية تختصُّ بأمر العاملين ، كانت تنتمي إلى الجهاز التنفيذي في الهيكل التنظيمي للمؤسسة ، ولم ترق إلى المستويات الإدارية الرئيسية بها ، و تظهر هذه التعاريف على النحو التّالي :

1.2.1.1.1 أهم التعاريف لإدارة الموارد البشرية الوظيفية

لقد أعطيت لإدارة المورد البشرية عدّة تعاريف نذكر منها :

● هي الإدارة التي تختص بكلّ الأمور المرتبطة بالعنصر البشري ، من حيث البحث عن مصادر القوى العاملة ، و اختيارها ، و تهيئتها ، و تدريبها ، و تنميتها ، و تهيئة ظروف العمل الملائمة ، التي من شأنها أن تدفع الموارد البشرية إلى بذل الجهد داخل المؤسسة . [7] ص 43

● هي النشاط الإداري المتمثّل في وضع تخطيط العنصر البشري الذي يضمّن ديمومة وجود القوى العاملة التي تحتاج إليها المؤسسة ، و ديمومة إمدادها بالعناصر البشرية المطلوبة ، كما يتمثّل هذا النشاط في تنمية قدرات العاملين ، و تحسين أدائهم ، و رفع كفاءتهم الفنية و العلمية ، بالإضافة إلى توفير الحوافز المادّية و المعنويّة لإشباع حاجاتهم و رغباتهم الفردية و الجماعية . [8] ص 05

● تختص إدارة الموارد البشرية في معناها الواسع بشؤون الاستخدام الفعّال للموارد البشرية في جميع المستويات الإدارية بالمؤسسة ، و أخذ قدرة العاملين على التفكير ، و أهدافهم ، و حاجاتهم الفردية و الجماعية و مخاوفهم من المستقبل بعين الاعتبار ، و أنّ لديهم الرغبة في العمل الجاد و المنتج ، في إطار عام من الاحترام و الكرامة الإنسانية . و بهذا يتوّلد لدى العاملين الحافز لتحقيق أهداف المؤسسة التي يعملون بها . [9] ص 22

● هي القيام بالوظائف الإدارية المعروفة (تخطيط ، تنظيم ، توجيه ، رقابة) على العمليات التي تتعلّق بالأفراد (اختيار ، تعيين ، تنمية ، تعويض ، تدريب ، رعاية و سلامة) لتحقيق الأهداف الموضوعة مسبقاً للمؤسسة . [10] ص 20

2.2.1.1.1 قراءة لخصائص تعاريف إدارة الموارد البشرية

يظهر من التعاريف السابقة الذكر ، أنّ مدير الموارد البشرية يقوم بالوظائف الإدارية التي هي نفسها الوظائف التي يقوم بها كلّ مدير في أيّ مستوى إداري ، أثناء أداء عمله اليومي بالمؤسسة من أجل تحقيق أهدافها المرسومة مسبقاً ، و بالتّالي فحسب هذه التعاريف فإدارة الموارد البشرية تقوم بالتخطيط ، حيث تضع أهدافاً واضحة لهذه الإدارة ، و تقوم بالتنظيم الذي يأتي من خلال تقسيم العمل و المسؤوليات ، و كذلك التوجيه الذي يعتمد على ما يميّز به مدير هذه الإدارة من مؤهّلات القيادة ، و الاتصال ، و روح الإبداع و التعاون ، و أخيراً الرقابة التي ينتج عنها التغذية العكسية التي تتيح للإدارة التدخل عند تسجيل أيّ انحراف عن الأهداف المخطّط لها ، و ذلك باتخاذ الإجراءات المناسبة و في الوقت المناسب . [4] ص 60

و تعتبر ممارسة إدارة الموارد البشرية علم و فن في نفس الوقت ، لأنّ كونها تعتمد على قواعد علمية نتيجة البحوث و الدراسات النظرية و التطبيقية في مجال العنصر البشري يعطيها صفة العلم ، و كونها لا تستغني عن خبرة ، و سرعة بديهة ، و طريقة تصرف مسؤوليها مع المواقف التي تواجههم ، يضيف عليها صفة الفن . [2] ص 297

3.2.1.1.1 تقييم الخصائص التي جاءت بها تعاريف إدارة الموارد البشرية

لقد حصرت التعاريف السابقة إدارة الموارد البشرية في القيام بمهام خاصّة لها انعكاساتها على العنصر البشري داخل المؤسسة ، و أغفلت هذه التعاريف دور إدارة الموارد البشرية في رسم أهداف استراتيجية ، تدخل ضمن الاستراتيجية العامّة للمؤسسة ، فهذه الإدارة يمكنها أن تشير على الإدارة العليا للمؤسسة بما تراه فيما يتعلّق بمستقبلها ، كما تتابع فعالية تطبيق استراتيجيات و سياسات الموارد البشرية و مدى إسهام هذا التطبيق في بلوغ القدرة التنافسية للمؤسسة . و بالتّالي فاهتمام إدارة الموارد البشرية لا ينصب فقط على تلبية حاجة المؤسسة للعاملين ، بل يمتدّ لحاجات العاملين أنفسهم لأنّها تدرك

أنَّ القدرة التنافسية للمؤسسة تقوم على قدرة العاملين ، و من هنا بالإضافة للقيام بالوظائف الإدارية لا بدَّ لإدارة الموارد البشرية أن تراعي ما يلي [11] ص 50 :

- احترام العاملين و تقبل آرائهم .
 - خلق مناخ من المصلحة المشتركة و حلَّ الصراعات الناشئة عن قصور الاتصالات التنظيمية .
 - الشفافية ، بتوضيح أهداف و نوايا الإدارة ، و كذا مدلول خطط ، و قرارات ، و إجراءات العمل .
- و هذا ما سوف يتجلى أكثر في التعاريف الآتية الذكر لإدارة الموارد البشرية .

3.1.1.1 تعريف إدارة الموارد البشرية وفق البعد الاستراتيجي

في ظل تطوُّر التوجُّهات الاستراتيجية و انبثاق حقل الإدارة الاستراتيجية ظهر المفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية ، التي لم تعد تلك الإدارة الاستشارية فقط ، بل أصبحت جزءاً من الاستراتيجية التنظيمية التي تستجيب لمتغيِّرات البيئة المؤثرة على الموارد البشرية، كالمتغيِّرات البيئية القانونية ، و الاجتماعية ، و الاقتصادية، فإدارة الموارد البشرية هي نظام ضمن نظام أشمل هو المؤسسة و بيئتها . و التعاريف التَّالية تبين ذلك :

1.3.1.1.1 أهم التعاريف لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية

وفق هذا الاتجاه يأخذ تعريف إدارة الموارد البشرية بعداً استراتيجياً ، و التعاريف التَّالية توضِّح ذلك :

- إدارة الموارد البشرية هي الإدارة الاستراتيجية التي تعني صياغة استراتيجيات و سياسات الموارد البشرية بالتوافق مع الفرص البيئية ، و استراتيجيات الأعمال بهدف تحقيق المزايا التنافسية بواسطة العنصر البشري . [12] ص 26
- إدارة الموارد البشرية هي مدخل استراتيجي لإدارة أهم أصول المؤسسة ، ألا و هم الأفراد العاملين بها الذين يسهمون بشكل فردي و جماعي في تحقيق أهدافها ، فجوهر هذه الإدارة هو تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال توظيف فعَّال لعمالة عالية المهارة ، كلُّ ذلك في بيئة ديناميكية سريعة التغيُّر . [11] ص 19
- إنَّ تقديم تعريف لإدارة الموارد البشرية يمكن صياغته في معنيين [13] ص 11 :

- المعنى الأوَّل : و يشير إلى الجهود التي تختص بالاختيار ، التعيين ، التقييم ، التوجيه ، و الإشراف على العاملين في المؤسسة و تحديد الكفاءات اللَّازمة، و تدريبهم ، و تحديد وسائل رفع روحهم المعنويَّة .

- المعنى الثاني : و يشير إلى أحد الإدارات الرئيسية في المؤسسة ، فهي عبارة عن نظام مفتوح يؤثر و يتأثر بالمحيط الداخلي و الخارجي للمؤسسة .

● إدارة الموارد البشرية هي مجموعة الأنشطة المرتبطة بأفراد المؤسسة ، فهي تتعاطى مع الفرد بصورته المعقدة ككائن حي له أحاسيسه و سلوكياته ، و طاقاته الفكرية و الجسمية ، التي تحدّد رد فعله تجاه محيطه ، الذي ينشط فيه داخل مجموعات ، لها أهداف خاصّة بها ، هذه الأهداف التي يجب أن لا تؤثر على الخط العام الذي تسيّر فيه المؤسسة ، و يعتمد ذلك على طريقة تعامل إدارة الموارد البشرية مع الأفراد فالمؤسسة نظام تقني اجتماعي . [2] ص 295

2.3.1.1.1 قراءة للخصائص التي جاءت بها تعاريف إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية

تبرز التّعريف المدرجة في هذا الفرع الدور الفعّال الذي تؤديه إدارة الموارد البشرية في تحديد نجاح المؤسسة و تحقيق الميزة التنافسية ، و الذي لم يعد ذلك الدور التقليدي الروتيني ، و إنّما يتضمّن تحليلاً و تشخيصاً لكلّ نشاط من نشاطات الموارد البشرية ، فهي تقوم بصياغة استراتيجية للموارد البشرية متوافقة مع الاستراتيجية العامّة للمؤسسة في تكامل ، و ترابط واضحين ، بين هذه الإدارة و بين فريق الإدارة العليا ، و باعتبار مدير الموارد البشرية عضواً ضمن هذا الفريق فهو يقوم بالمساعدة في تحديد رسالة ، و أهداف المؤسسة من خلال تحليله للفرص و التهديدات المرتبطة بالعنصر البشري . كما توضّح التعاريف السابقة ، أنّ إدارة المورد البشرية الاستراتيجية تقوم بأدوار إبداعية يمكن حصرها في مجالين رئيسيين هما [12] ص 28 :

● المجال الأوّل :

تساهم إدارة الموارد البشرية في وضع و تطوير الاستراتيجيات الطارئة " Emergent strategy " ، و هي تلك الاستراتيجيات غير المخطّط لها مسبقاً من قبل الإدارة ، فعلى عكس تلك التي تنجم عن التخطيط الاستراتيجي للإدارة العليا ، و التي تسمى بالاستراتيجيات المقصودة " Intended Strategy " ، يتم وضع الاستراتيجيات الطارئة من قبل العاملين في المستويات الدنيا بالمؤسسة ، و بالتحديد من خلال الاقتراحات و الأفكار الإبداعية التي يأتي بها العاملون ، و المرتبطة بالأسواق و المنتجات الجديدة . حيث تُسهّل إدارة الموارد البشرية الاتصالات بين وحدات المؤسسة ، و تدعم الأفكار البناءة التي ينجم عنها استراتيجيات جديدة تأخذ طريقها للمناقشة و الدراسة من قبل فريق الإدارة العليا .

● المجال الثاني :

إنّ المجال الإبداعي الثاني لإدارة الموارد البشرية هو تحقيق المزايا التنافسية من خلال تطوير مصادر رأس المال البشري للمؤسسة ، و الذي يوفّر لها الامكانيات و القدرات المتميّزة ، و المتوافقة مع

حاجات البيئة المتغيّرة ، فقد أصبح واضحاً لدى المؤسسات الحديثة في ظل التغيّرات التكنولوجية المتسارعة ، بأنّ البقاء ، و الاستمرار ، و النمو لا تتحقّق إلاّ من خلال الاستجابة لرغبات الزبائن في الوقت المناسب ، و هذا ما يؤكّد أنّ المرونة في العمليات الإنتاجية تستند على الاستراتيجيات الطارئة التي تنبثق من مواقع العمل . [11] ص 20

و تجدر الإشارة إلى أنّ التطوّر في مفهوم ومحتوى و أدوار إدارة الموارد البشرية جاء نتيجة التحديات التي واجهتها ، و التي ساهمت في تغيير الاتجاهات الفكرية و التطبيقية نحو هذه الإدارة ، و هذا ما سوف نتطرّق له الفقرة التّالية .

3.3.1.1.1 التحديّات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

إنّ التحديّات التي تواجه إدارة الموارد البشرية بصفة عامّة ، و مدير الموارد البشرية بصفة خاصّة باعتبارها المسؤول المباشر عن مواجهتها من خلال السياسات و الاستراتيجيات الملائمة ، هذه التحديّات يمكن تصنيفها إلى :

● التحديّات البيئية " Environmental challenges "

و نقصد بها كلّ متغيّرات البيئة الخارجية للمؤسسة و التي تؤثّر على أدائها ، فنظراً لصعوبة السيطرة عليها لا بدّ للمؤسسة من الاحتياط المسبق لها ، من خلال تحليل الفرص و التهديدات التي تتطلّب سياسات مرنة و سريعة تهدف للتقليل من المخاطر المرافقة للاستثمار في الموارد البشرية ، ففي ظلّ العولمة التي تعدّ حالياً واحدة من التحديّات المهمّة ، و المؤثّرة على الموارد البشرية ، لا بدّ من سياسات و استراتيجيات مناسبة أهمّها : تطوير ثقافة تنظيمية تتناسب مع الموارد البشرية المحلية و الأجنبية ، و تتناسب مع حاجات كلّ من السوق المحلي و الأجنبي ، مع بناء قاعدة متينة من الموارد البشرية الكفّاء و المدرّبة وفق هذه الحاجات . [14] ص 27

● التحديّات التنظيمية " Organizational challenges "

و نقصد بها جميع المتغيّرات الداخلية للمؤسسة ، و التي ترتبط مباشرة بالعمليات التشغيلية فيها ، و لا بدّ من مواجهتها و التحسّب لها ، فالموقع التنافسي للمؤسسة يتطلّب الميل نحو اللامركزية ، و في ظلّ التوجّهات الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية كان لزاماً عليها تحسين القرارات الإدارية بنقل مسؤولية القرار من المواقع المركزية إلى الأفراد في المواقع الدنيا المختلفة بالمؤسسة ، لذا فإنّ جميع هذه التحديّات أبرزت الحاجة إلى ثقافة تنظيمية تتلاءم مع كلّ من البيئتين الداخلية و الخارجية ، أي لا بدّ من تبنيّ قيم ، و معتقدات متناسبة مع : الأفراد و خصائصهم ، و التركيب التنظيمي ، و استراتيجيات المؤسسة . [12] ص 32

● التحدّيات الفردية " Individual challenges " :

و تُعنى هذه التحدّيات بكلّ القضايا الخاصّة بالعمالين ، و القرارات المرتبطة بهم ، كالتهديدات التي يواجهها العاملون بسبب تخفيض القوى العاملة لإعادة هيكلة المؤسسة ، لهذا برز مفهوم المسؤولية الاجتماعية ، فالتهديد الذي يواجهه العاملون يفقد وظائفهم يؤثر على دافعيتهم للعمل و صحتهم النفسية ، و هذا ما دفع العديد من المؤسسات إلى إيجاد بدائل تحلّ محلّ الاستغناء عن العاملين عندما تواجه ظروفًا اقتصادية تضطرها إلى تقليص نشاطها ، كالاستغناء المؤقت مع ضمانات ماديّة ، و سياسات إعادة التدريب و التأهيل . [10] ص 24

2.1.1 التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

يمتدّ الاهتمام بالعنصر البشري إلى حقبات تاريخية بعيدة ، حيث تؤكّد الآثار و الكتابات في الحضارات القديمة على وجود فكر يوجّه هذا العنصر ، خاصّة فيما يتعلّق ببناء هذه الحضارات ، و يدعم ذلك ما تقدمه الديانات السماوية من فلسفات عميقة للعنصر البشري في مجال الأعمال ، غير أنّ تعقد علاقات العمل دعت إلى ضرورة وجود علم ، و ممارسات مستقلة للعنصر البشري ، و هذا ما سنراه في هذا المطلب من خلال مدارس التسيير التالية :

1.2.1.1 دور نظريات المدرسة الكلاسيكية في إبراز أهميّة العنصر البشري

كان أوّل ظهور للمدرسة الكلاسيكية (بمفهوم التسيير) مع ظهور حركة المهندسين في بداية القرن التاسع عشر ميلادي ، و جاءت بسبب سوء التسيير الذي حدث في الثورة الصناعية التي سُوّرت في بدايتها بالحدس و عدم وجود أساليب علمية في التسيير [15] ص 35 ، و تميّزت بانخفاض الكفاءة الإنتاجية للعمال ، و بالتالي جاءت مدارس التسيير في هذا الوقت لمعالجة مشكل الكفاءة و الفعالية ، و كان لها فضل كبير في ظهور و تطوّر مفهوم اليد العاملة ، و هي كالتالي :

1.1.2.1.1 مدرسة الإدارة العلمية

يرجع الفضل في إنشائها و إبرازها إلى مجموعة من المهندسين نذكر منهم :
" Fredrick Taylor " (1856 – 1915 م) ، " Henry Gantt " (1861 - 1919 م)
" Franc Gilberth " (1868 - 1924 م) ، و الذين عايشوا مع بداية القرن العشرين حالة التوسّع التي سادت الاقتصاد الأمريكي ، و التي رافقها نقص في اليد العاملة ، فاتجه هؤلاء المهندسون لدراسة مشكل الكفاءة الإنتاجية للعمال ، كوسيلة لتخفيض تكلفة الوحدة الواحدة من السلعة المنتجة ، و جاءت إسهامات كل واحد منهم في إبراز دور اليد العاملة على النحو التالي :

● إسهامات " Frederick Taylor " :

يعتبر " F. Taylor " أبرز من اهتم بدراسة موضوع الإدارة العلمية للعمل ، حيث خلص إلى ضرورة اتباع الخطوات التالية من أجل تحقيق الكفاءة الإنتاجية [16] ص 53 :

- تقسيم العمل إلى حركات أولية بسيطة .
- استبعاد كل الحركات غير الضرورية ، و التي يؤديها العامل أثناء نشاطه .
- دراسة أسلوب أداء العامل ، و ذلك برصد الزمن الذي يستغرقه لأداء كل حركة ، و كان " F. Taylor " يستعين بساعة التوقيت (stop watch) لهذا الغرض .
- إنشاء سجلات لأعمال المختلف والأوقات اللازمة لها حتى يمكن الوصول إلى المستويات النمطية لكل عمل.
- معرفة الفترات التي يصل فيها العامل إلى حد التعب و إعطائه فترة راحة لضمان عدم انخفاض كفاءته.
- إضافة وقت لمواجهة الحوادث غير المتوقعة ، و كذا نقص التدريب ، أو عدم التعود على العمل لدى العاملين الجدد .

- دراسة و تحليل الظروف المحيطة بكل عمل ، حتى يمكن تحسينه .

و توصل " F. Taylor " عقب تجربته لهذه الخطوات إلى رفع إنتاجية العمال الموضوعين تحت التجربة بمتوسط أربع أضعاف عما كانوا عليه [1] ص 40 ، و تجدر الإشارة إلى أن " F. Taylor " استهدف بهذه الخطوات تحقيق الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة ، بالإضافة إلى تعظيم رفاهية العامل ، فزيادة الإنتاج تؤدي إلى زيادة الأجر لأن زيادة الإنتاج تقود إلى زيادة المبيعات .

● إسهامات " Henry Gantt " :

عاصر هذا المهندس " F.Taylor " و انظم إليه سنة (1887 م) ، إلا أنه يختلف عنه في كونه يتعاطف أكثر مع العمال ، و قد أسهم " H. Gantt " بأربع منجزات في المفاهيم الإدارية هي [17] ص 80 :

- فكرة الجدول الذي يقيس و يصور نشاط العامل بطول الوقت المطلوب لأداء العمل أو ما يعرف : "Gantt carts" .
- فكرة مكافأة العمل " Rewar Innovation " و هو نظام يتمكن العاملون بمقتضاه من الحصول على علاوة بالإضافة إلى أجر القطعة ، إذا هم تجاوزوا في إنتاجهم كمية الإنتاج المطلوبة .
- في عام 1908م قدم (H. Gantt) بحثه : تدريب العمال على التعاون و العادات الحميدة في الصناعة ، الذي ألقاه أمام الجمعية الأمريكية للمهندسين الميكانيكيين ، و تحدّث فيه عن سياسة الإدارة نحو العمال ، حيث توجّههم بدلاً من أن تسوقهم .
- نادى بتأكيد مبدأ الخدمة بدلاً من الأرباح ، و أنّ النشاط الصناعي التجاري لا يظل قائماً إلا إذا اتخذت من مبدأ الخدمة هدفاً نهائياً له .

● إسهامات " Franc Gilberth " :

أسهم هذا المهندس إسهاماً مباشراً في تطوير التسيير الصناعي و تحقيق الكفاءة الإنتاجية بالمؤسسة ، و في سبيل ذلك اشتغل كبناء و استخدم أسلوب التصوير السينمائي عند تحليل حركات العمّال ليظهر سبعة عشر حركة أساسية لليد [18] ص 22 ، و كان يهدف من وراء تنميط الحركة الوصول إلى أقلّ الحركات الممكنة و استبعاد الحركات غير الضرورية . و قد حقّق أهدافه إذ زادت إنتاجية المؤسسة بـ 200 % نتيجة دراساته و توصياته ممّا تبعها ارتفاع في الأجور ، و قد سُمي " F.Gilberth " طريقته في تحليل الحركات ، و تبسيط العمل بنظام (Thirbleg) . [17] ص 78

2.1.2.1.1 مدرسة الإدارة الوظيفية

لم يكن الاهتمام بمحاولات رفع الكفاءة الإنتاجية للعمّال ، مقتصرأ على المهندسين الصناعيين الأمريكيين فقط ، بل بادر الفرنسي " Henry Fayol " (1841 - 1925 م) هو الآخر بذلك في كتابه المشهور : الإدارة الصناعية و العمومية " L'administration industrielle et générale " الذي صدر سنة 1916 م [2] ص 245 ، و الذي نادى فيه بمبادئ الإدارة و بذلك يعتبر الأب الحقيقي لنظرية الإدارة الحديثة . أمّا عن أهم الفوارق بين أفكار " H. Fayol " و " F. Taylor " ، فقد اهتم " F. Taylor " بالمستويات التنفيذية و الإدارة في الورشة بالمؤسسات الصغيرة ، أمّا " H. Fayol " فاهتم بالمستويات الإدارية العليا في المؤسسات الكبيرة ، و عليه سأدرج فيما يلي أهم الإسهامات التي جاء بها " H. Fayol " في حقل التسيير :

● وظائف المؤسسة حسب " H. Fayol " :

قسّم " H. Fayol " المهام التي تتم في المؤسسة الصناعية ، و أطلق عليها اسم العمليات " Opérations " ، و أصبحت فيما بعد تدعى بوظائف المؤسسة ، حيث وزّعها إلى ما يلي [19] ص 06 :

- عمليات تقنية : و تشكّل وظيفة الإنتاج بكلّ ما يتعلّق بها من عمليات التحويل التي تتم على المواد الأولية في ورشات الإنتاج بالمؤسسات الصناعية .
- عمليات تجارية : و تعرف بالوظيفة التجارية ، و هي تلك العمليات التي تضمن حركة المواد الأولية التي تحتاجها المؤسسة كمدخلات ، و تضمن حركة مخرجاتها من السلع و الخدمات المعروضة في السوق .
- عمليات مالية : أو ما يعرف بالوظيفة المالية ، و هي تلك العمليات التي تسعى من خلالها المؤسسة للبحث عن الموارد المالية و تسييرها ، بعد تحديد احتياجاتها منها .
- عمليات الضمان و الوقاية : أو ما يعرف بوظيفة الأمن ، و تجمع كلّ العمليات المتعلقة بالأمن الصناعي ، و حماية الأشخاص ، و الممتلكات .

- عمليات محاسبية : و تعرف بالوظيفة المحاسبية ، حيث توكل إليها مهام تسجيل تكاليف و إيرادات المؤسسة ، بالإضافة إلى إعداد الموازنات التقديرية .

- عمليات إدارية : و تدعى الوظيفة الإدارية ، و يضمّنها " H. Fayol " القيام بالتخطيط ، و التنظيم ، و إصدار الأوامر ، و التنسيق ، و الرقابة .

وقد بين " H. Fayol " أنّ هذه العمليات توجد في كلّ مؤسسة بغض النظر عن حجمها أو طبيعة عملها ، و يرى بأنّ العمليات الخمسة الأولى (تقنية ، تجارية ، مالية ، الضمان و الوقاية ، محاسبية) معروفة بشكل جيّد ، أمّا العمليات السادسة (إدارية) فهي غير معروفة رغم أهميّتها الخاصّة ، لذا فقد ركّز اهتمامه على تحليل هذه العمليات الإدارية ، ليتوصّل إلى المبادئ الإدارية التي سأدرجها في الفقرة التّالية ، وخاصّة تلك التي تركّز على إبراز دور العنصر البشري . [2] ص 249

● مبادئ الإدارة حسب " H. Fayol " :

لقد قدّم " H. Fayol " عدداً من المبادئ التي ترشد المدير في إدارته ، و قد اختار لفظ مبادئ " Principes " ، و ميّزه عن لفظ قواعد " Règles " أو قوانين " Lois " ، حتى تتوفّر فيه صفة المرونة ، حيث أشار إلى عدم وجود شيء جامد أو مطلق في الجوانب الإدارية ، لذا استخلص من تجاربه المبادئ الأربعة عشر التّالية [19] ص 22 :

- مبدأ تقسيم العمل : فالتخصّص ضروري عند استخدام العمّال ، حيث يطبّق " H. Fayol " هذا المبدأ على كل أنواع العمل سواء كانت إدارية أو فنية .

- مبدأ السلطة والمسؤولية : إنّ السلطة و المسؤولية مرتبّتان ، فالمسؤولية تتبع السلطة و تنبثق منها ، و يرى " H. Fayol " بأنّ السلطة هي مزيج من السلطة الرسمية التي يستمدّها المدير من مركزه ، و السلطة الشخصية التي تتكوّن من الذكاء و خبرة المدير في إرضاء مرؤوسيه .

- مبدأ النظام : يرى " H. Fayol " أنّ النظام هو احترام الاتفاقيات ، و النظم ، و عدم الإخلال بالأوامر ، و هذا المبدأ في رأيه يستلزم وجود رؤساء ذوي كفاءة في كلّ المستويات الإدارية .

- مبدأ وحدة الرئاسة : و يعني هذا المبدأ أنّ كلّ مرؤوس يجب أن يتلقّى الأوامر من رئيس واحد فقط .

- مبدأ وحدة التوجيه : أي أنّه يجب أن تشكّل كلّ مجموعة من الأنشطة ذات الهدف الواحد وحدةً تنظيميةً يديرها رئيس واحد .

- مبدأ خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامّة : فيجب ألاّ تسبق مصالح و اهتمامات الأفراد مصالح المؤسسة التي يعملون بها ، فمن وجهة نظر " H. Fayol " يتحقّق هذا المبدأ عن طريق الاتفاقات العادلة بين المؤسسة و مرؤوسيه ، و بالقيادة الحسنة و الإشراف عن قرب .

- مبدأ المكافأة و التعويض : إنّ المكافأة عن العمل المنفّذ يجب أن تكون عادلة لكلّ من المرؤوس و الرئيس ، و يتحقّق ذلك عن طريق دفع أجور عادلة تتناسب مع مهارات الفرد ، وجهده ، و مستواه التنظيمي في المؤسسة .

- مبدأ المركزية : و يشير " H. Fayol " بموجب هذا المبدأ إلى المدى الذي تتركّز فيه السلطة في مستوى إداري معيّن ، فكلّما زادت المركزية كلّما أدّى ذلك إلى تقليل دور المرؤوسين ، كما أنّ درجة المركزية تعتمد على طبيعة المؤسسة ، حجمها و قدرات المرؤوسين .

- مبدأ تدرج السلطة : المقصود به تسلسل السلطة من أعلى الهرم التنظيمي إلى أسفله ، بحيث يكون حجم السلطة أقلّ كلّما نزلنا في هذا الهرم .

- مبدأ الترتيب : و يتعلّق بترتيب الأشياء و الأشخاص في المؤسسة ، حيث يقسّم " H. Fayol " هذا المبدأ إلى ترتيب مادّي يهدف إلى وضع كلّ شيء في المكان الخاصّ به ، و ترتيب اجتماعي يهدف إلى اختيار الرجل المناسب و وضعه في المكان المناسب .

- مبدأ المساواة : أي يجب أن يتعامل المدراء مع مرؤوسيهم على أساس من العدل و العطف ، لأنّ ضمان ولاء المرؤوسين للمؤسسة و تفانيهم في العمل يعتمد على شعورهم بالمساواة في تطبيق القواعد و الإجراءات المختلفة .

- مبدأ استقرار العمالة : و يعني المحافظة على استمرار العاملين ذوي الإنتاجية العالية في المؤسسة لفترة طويلة لأنّ البحث عن عاملين جدد يترتب عليه تكاليف إضافية من حيث الجهد ، و الوقت ، و المال .

- مبدأ المبادرة : و يحثّ هذا المبدأ على إعطاء المرؤوسين الحرّية كي ينجزوا أعمالهم ، حيث أنّ التفكير في الخطّة و تنفيذها يحقّق رضى الأفراد عن العمل ، و يمثل مصدراً من مصادر قوّة المؤسسة .

- مبدأ التعاون : يشير " H. Fayol " إلى أهمّية عمل الأفراد كجماعة واحدة ، حيث أنّ ذلك سيؤدّي إلى مزيد من الوحدة و القوّة ، فهذا المبدأ يؤكّد الحاجة إلى روح الفريق الواحد نظراً لأهمّية الاتصال داخل المؤسسة في رفع كفاءتها و فعاليتها .

● الصفات الواجب توفرها في المديرين حسب " H. Fayol " :

و على اعتبار أنّ المدير هو المسؤول المباشر عن تنفيذ هذه المبادئ الإدارية ، فلا بدّ

- حسب " H. Fayol " - من أن تتوفّر فيه الصفات التّالية حتى يتمكّن من أداء عمله [8] ص 20 :

- صفات جسمية : و يقصد بها الصّحة البدنية للمدير و خلو جسمه من أيّ مرض قد يعيق السير الحسن للعمل .

- صفات عقلية : و يقصد بها قدرة المدير على الفهم ، و الدراسة ، و الحكم ، و التقدير ، أي لا بدّ أن يكون المدير في كامل قواه العقلية .

- صفات خَلقية (فطرية) : و هي صفات تولد مع الفرد المدير كالحبوية ، و الحزم ، و الرغبة في تحمّل المسؤولية ، و الولاء ، و الابتكار ، و هذه الصفات تتعلّق أكثر بشخصية المدير .

- صفات ثقافية : و هي الإلمام بالأمور التي لا تتصل مباشرةً بالوظيفة التي يؤدّيها المدير ، و يكسبها من مطالعة الجرائد ، و متابعة الأبحاث العلمية الحديثة .
- صفات تقنية : أو ما يعرف بالتخصّص الوظيفي و يتعلّق بالوظيفة التي يؤدّيها المدير ، أي الإلمام العام و الشامل بكلّ الأمور التي تتصل مباشرةً بوظيفته .
- صفات تتعلّق بالخبرة و التجربة : هي صفات يكسبها المدير مع مرور الوقت تمكّنه من القيام بعمله و بطريقة سليمة .

3.1.2.1.1 حركة البيروقراطية العلمية

تدعى كذلك التنظيم البيروقراطي ، و يرجع الفضل في إنتاج هذا المفهوم إلى عالم الاجتماع الألماني " Max Weber " (1864 - 1920 م) ، و هي مأخوذة من الكلمة اللاتينية " Bureau " التي تعني مكتب ، فالمقصود بالبيروقراطية المثالية هي حكم المكاتب [20] ص 55 ، بمعنى توفر خصائص معيّنة في تصميم المؤسسة سواء كانت اقتصادية أو عسكرية أو جماعات محلية ، بهدف وصف جهازها الإداري و كيفية تأثيره على الأداء و السلوك التنظيمي ، لذا فالأسلوب البيروقراطي - حسب " M. Weber " - يتميّز عن سواه في كونه يؤدّي إلى تخفيض التكاليف الماديّة و البشرية لأقصى حدٍ ممكن ، مقابل توفير الحد الأعلى من الكفاءة الإدارية .

و يمكن توضيح مفهوم البيروقراطية ، و كذا أهم صفات المدرسة الكلاسيكية من خلال ما يلي :

● خصائص البيروقراطية المثالية :

يرى " M. Weber " بأنّ الخصائص التّالية تمكّن التنظيم البيروقراطي من تحقيق الكفاءة ، و يمكن إيجازها فيما يلي [21] ص 41 :

- التحديد القاطع للواجبات و المراكز : إنّ كلّ فرد في التنظيم البيروقراطي يشغل مركزاً معيّناً ، و ليس لأيّ فرد حقّ الإدعاء بأفضليته في أداء عمل معيّن إلّا إذا كانت مؤهلاته و قدراته تناسب هذا العمل .
- العلاقات الوظيفية : باعتبار العلاقات داخل المؤسسة تكون علاقات بين المراكز ، و ليست بين الأفراد الشاغلين لهذه المراكز ، فإنّ هذه الخاصيّة تضمن نوعاً من التعاون الموضوعي اللازم لإنجاز العمل .
- تحديد معايير لأداء العمل : أي أنّ لكلّ عمل في المؤسسة طرقاً محدّدة لأدائه ينبغي أن يتمسكّ بها جميع أفرادها ، هذه الطرق يعبّر عنها في شكل قواعد ، و إجراءات مكتوبة ، و محدّدة تحديداً قاطعاً ، و تطبّق بصفة ثابتة و منظمة .
- التخصّص الوظيفي : يقوم التنظيم البيروقراطي على درجة عالية من التخصّص الوظيفي ، و من ثمّ فإنّ اختيار الأفراد لتولّي المراكز يكون على أساس الخبرة الفنية و الإدارية ، و التعيين يتمّ طبقاً لاختبارات الكفاءة ، كما أنّ التدريب يعتبر ضرورياً لرفع كفاءة العاملين .

- بناء هرمي للسلطة : هذا البناء يحدّد التوزيع الرّسمي للسلطة بما يضمن رقابة المستويات العليا على المستويات الدنيا ، و يحدّد لكلّ فرد رئيسه المباشر و كذا الأفراد التابعين له ، و بذلك تظهر حدود السلطة الممنوحة لكلّ مركز .

- شغل الوظائف بالتعيين : إنّ شغل الوظائف في التنظيم البيروقراطي يكون على أساس التعيين و ليس بالانتخاب ، و هذا الشرط ضروري لضمان توفّر المؤهّلات المناسبة في الفرد لأداء العمل بكفاءة أكبر .
- أداء العمل وفق سجلّات و مستندات رسمية : إنّ الإدارة البيروقراطية تكتب و لا تتكلم ، بمعنى أنّ إصدار الأوامر ، و القرارات ، و التعليمات يكون بشكل كتابي إلى جانب الاحتفاظ بجميع الأوراق و المستندات الخاصّة بالمؤسسة .

- احتراف الوظيفة : إنّ الوظيفة التي يشغلها الموظّف في المؤسسة تمثّل مهنة رئيسية له ، و بذلك لا يجوز الجمع بينها و بين وظيفة أخرى .

- السريّة : و يرى " M. Weber " بوجود التزام السرية في جميع أعمال المؤسسة ، هذه السريّة التي تتفاوت بالمؤسسة الواحدة من قسم لآخر ، فأقلّ درجات الانغلاق و السريّة تبدو واضحة في قسم العلاقات العامّة مقارنة بالأقسام الأخرى .

و يقول " M. Weber " بأنّ توفّر هذه الخصائص السابقة في التنظيم يجعل المؤسسة رشيدةً ، حيث كان يهدف من وراء هذه الخصائص لإنتاج نظرية مثالية تحدّد نمط العمل ، و السلوك في المؤسسة المثالية على الرغم من الانتقادات التي وجّهت لها [20] ص 56 ، و هو ما سوف نتطرّق له الفقرة التّالية .
● تقييم البيروقراطية :

يسود الاعتقاد بأنّ التنظيم البيروقراطي تنظيم غير فعّال ، و هذا الاعتقاد يعود إلى الممارسات الخاطئة في تطبيقه ، و ليس إلى جوهر التنظيم البيروقراطي نفسه ، فلو نظرنا إلى خصائصه الأساسية المذكورة سالفاً لوجدنا أنّها خصائص جيّدة في مضمونها ، لكن الممارسات الخاطئة هي التي تعطيها هذه الصفة السلبية ، فالخطأ ليس في التنظيم البيروقراطي و إنّما هو عائد لمن يطبّقونه ، و أهم الأخطاء التي نتجت عن التطبيق العملي للبيروقراطية تتمثّل فيما يلي [22] ص 37 :

- الوسائل تصبح غايات : إنّ التعليمات ، و الأنظمة ، و القواعد توضع عادةً لضمان تحقيق أهداف المؤسسة ، و لكن مع مرور الوقت تصبح غاية الموظّف هي تنفيذ الأنظمة ، و القواعد ، و القوانين ، و التعليمات بحدّ ذاتها دون النظر إلى الهدف الذي وضعت من أجله ، ممّا يقلّل من فعاليتها .

- الجمود و عدم المرونة : إنّ التمسك بحرفية الأنظمة و التعليمات يجعل المؤسسة غير قادرة على مواجهة الحالات الطارئة ، و مراعاة الظروف الخاصّة ، و هذا الجمود ينتج عن إحجام الموظّفين عن استعمال اجتهاداتهم الشخصية في تطبيق القواعد و الأنظمة .

- الروتين : أساسه هو التفصيلات الدقيقة الواجب اتباعها لتنفيذ عمل ما ، خاصة في الأعمال التي يتكرر حدوثها ، و قد وضعت هذه التفصيلات لضمان تنفيذ العمل بنفس الطريقة السابقة ، و ضمان الموضوعية في التنفيذ .

- المؤسسة نظام مغلق : تعالج البيروقراطية التنظيم على أنه نظام مغلق ، و بذلك حصرت كفاءة التنظيم في خصائصه الداخلية ، مستبعدة العوامل الخارجية التي تؤثر في كفاءته .

● الصفات العامة للمدرسة الكلاسيكية :

بعد التطرق لأهم ما توصل إليه مفكرو المدرسة الكلاسيكية ، و الذين ساهموا في إظهار أهمية العنصر البشري ، سادرج هذه النقاط التالية و التي توجز أهم الصفات العامة و المشتركة ، في فكر أصحاب هذه المدرسة [23] ص 229 :

- النظرة الآلية للفرد : نظرت هذه المدرسة للفرد نظرة آلية ، فحركاته محسوبة بالزمن و محددة بشكل مسبق ، و بالتالي فعمله ليس فيه مرونة و لا حرية ، بالإضافة إلى التركيز على الحوافز المادية في العمل دون إعطاء أهمية للحوافز المعنوية .

- المؤسسة نظام مغلق : تطالب هذه المدرسة من الفرد الذي يعمل في المؤسسة أن يفصل بين حياته الخاصة و حياته بداخلها ، فعليه عندما يأتي إلى عمله أن ينسى مشاكله و لا يفكر إلا بعمله ، و بالتالي تفترض هذه المدرسة عدم وجود مؤثرات خارجية تؤثر في سلوك الفرد أثناء عمله داخل المؤسسة .

- وجود طريق واحد أمثل للتسيير : تصف جميع نظريات المدرسة الكلاسيكية الوضع الأمثل داخل المؤسسة دون أن تأخذ الواقع الفعلي و تأثيره بعين الاعتبار ، حيث درست ما يجب أن يكون و تركت ما هو كائن .

- السلطة و النفوذ : تنادي المدرسة الكلاسيكية بضرورة استخدام السلطة المركزية من أجل إحكام السيطرة على المرؤوسين ، و إخضاعهم للأوامر و التعليمات .

- السلوك الرشيد : تفترض هذه المدرسة أن الفرد داخل المؤسسة إنسان اقتصادي حافزه للعمل هو المال ، فبما أن الفرد يتقاضى أجره على أساس ما ينتجه ، فمن الطبيعي أن يعمل بجد و بأعلى فعالية من أجل تحقيق أقصى المكاسب المادية ، و ممّا يساعد على جعل سلوك الفرد رشيداً خوفاً من فقدان عمله في اقتصادٍ تسوده ندرة الوظائف .

2.2.1.1 دور نظريات الدوافع في تغيير النظرة للعنصر البشري

جاءت هذه النظريات للرد على النظرة السطحية للسلوك الإنساني في المدرسة الكلاسيكية ، و هي بذلك تدعو إلى تصحيح المبادئ و المفاهيم التي جاءت بها المدرسة الكلاسيكية عن العنصر البشري ، و كانت بداياتها مع علماء النفس المهتمين بالصناعة ، و الذين يولون اهتماماً لآثار الفكر الكلاسيكي ، ففي عام 1913 م صدر كتاب " علم النفس و الكفاءة الصناعية " لعالم النفس الصناعي

" Hugo Munsterberg " (1863 - 1916 م) الذي انتقد فيه تركيز مهندسي الكفاءة على القدرات البدنية للفرد ، و تجاهلهم قدراته الذهنية و النفسية [24] ص 20 ، و في الفقرات التالية سألقي الضوء على هذه النظريات و كذا التطورات التي حدثت عليها .

1.2.2.1.1 تجارب مصنع " Hawthorne " حول محددات الكفاءة الإنتاجية للعمال

قام بهذه التجارب أستاذ البحث الصناعي في كلية " Harvard " الأمريكية " Elton Mayo " (1880 - 1949 م) ، في مصنع " Hawthorne " ولاية " Chicago " بالولايات المتحدة الأمريكية ، و الذي يعتبر أكبر الوحدات الإنتاجية التي تملكها شركة " General-Electric " ، بهدف دراسة تأثير التغيرات المادية على الكفاءة الإنتاجية للعامل [10] ص 80 . و بدأت التجارب ستة عاملات لتشمل بعد ذلك كلَّ عمال هذا المصنع على امتداد حوالي ثمان سنوات (1924 - 1932 م) ، و ذلك راجع للنتائج غير المتوقعة التي وصلت إليها التجارب ممَّا اضطر " E.Mayo " لإعادتها عدَّة مرَّات و على نطاق أوسع [25] ص 320 .

● تجارب " E. Mayo " حول ظروف العمل :

قام " E.Mayo " و مساعده بتقسيم عدد من العاملات إلى مجموعتين [17] ص 88 : مجموعة التجربة و مجموعة المراقبة ، حيث تم تغيير ظروف الإضاءة للمجموعة الأولى بجعلها أكثر شدة ، بينما ظلت مجموعة المراقبة في نفس مستوى الإضاءة العادية ، و كما هو متوقَّع فقد زادت إنتاجية مجموعة التجربة مع كلِّ زيادة في مستوى الإضاءة ، و لكن الشيء غير المتوقَّع و الذي سبَّب دهشة " E. Mayo " هو زيادة إنتاجية العاملات في مجموعة المراقبة رغم عدم تغيير الإضاءة ، و عندما لجأ " E. Mayo " إلى تخفيض معدلات شدة الإضاءة ، استمرَّت إنتاجية مجموعة التجربة في الزيادة ، وأخيراً بدأت إنتاجيتها في الانخفاض عندما بدأت شدة الإضاءة بالانخفاض حتى أصبحت في مستوى ضوء القمر .

و بعد إعادة التجربة عدَّة مرَّات كانت تخفق كلَّ مرَّة في تبيان علاقة تغيُّر شدة الضوء بإنتاجية العاملات ، على الرغم من استبعاد العوامل التي يعتقد أنها تؤثر على الكفاءة الإنتاجية للعاملات عند كلِّ إعادة ، ممَّا أكَّد للقائمين على التجربة أنَّ ظروف العمل لوحدها ليست هي التي تؤثر بهذه الكيفية على زيادة الكفاءة الإنتاجية للعاملات اللَّاتي خضعن للتجربة ، و بدأت تراودهم الشكوك في كون هذا الأثر راجع للعوامل النفسية ، ممَّا جعل " E. Mayo " يقرِّر إجراء تجربةٍ جديدةٍ سارت مراحلها كما سأعرضها في الفقرة التَّالية .

● تجارب " E. Mayo " حول الحوافز المادية :

قام " E. Mayo " رفقة عدد من الباحثين بتصميم نظام لدفع الأجور على أساس معدّل الإنتاج ، وتمّ عزل تسعة عاملات لتطبيق النظام الجديد عليهن ، وكانت التجربة قائمة على فرضية مؤدّاهما أنّه إذا كان الحافز الاقتصادي هو الحافز الوحيد للعاملات ، فإنّهن يتسابقن فيما بينهن لتحقيق أعلى معدّل إنتاج يتيح لهن أكبر أجر ممكن [20] ص 57 ، لكن ما حدث في التجربة هو أنّ العاملات اتفقن على مستوى معيّن من الإنتاج ، حيث من قلّ إنتاجها عن هذا المستوى تساعدها زميلاتها لبلوغه ، أمّا من يزيد إنتاجها عن هذا المستوى فإنّهن يسخرن منها ، و يضغطن عليها ممّا يضطرها للالتزام بالمستوى المتفق عليه حتى و لو كانت قادرةً على تجاوزه .

و بهذا فسّر " E. Mayo " سلوك العاملات على أساس الدوافع الاجتماعية ، و أبرز دور التنظيم غير الرّسمي في التأثير على الكفاءة الإنتاجية للعاملات .

● نتائج تجارب " E. Mayo " على العنصر البشري :

بعد تكرار " E. Mayo " لتجاربه في مصنع " Hawthorne " استطاع أن يخلص للأسباب التي تؤثر سلباً على الكفاءة الإنتاجية للعامل ، و التي يمكن حصرها في الأسباب الثّالية [22] ص 92 :

- إنّ تكرار العمل بشكل روتيني يؤدّي إلى إحساس الفرد بالقلق و عدم الرّاحة ، كما أنّ قيامه بحركات متكرّرة لمدّة طويلة يخلق لديه حالات من التعب العضوي .

- إنّ التخصص الدقيق ، و تقسيم العمل إلى أجزاء بسيطة يؤدّيان إلى تنميط الأداء ، الأمر الذي يقود إلى الملل أثناء تأدية العمل .

- التخصص المطلق في العمل ، يقود إلى التقليل من قدرة الفرد على إدراك المشاكل التي تقع خارج دائرة اختصاصه ، لأنّه أصبح أسيراً لعملية معيّنة يجهل سواها ، الأمر الذي ينتج عنه انخفاض في كفاءة العمل بصفة عامّة .

و بناءً على ما تقدّم ذكره تظهر النظرة الجديدة للفرد حسب " E. Mayo " ، و من خلاله مدرسة العلاقات الإنسانية ، و يمكن تلخيصها فيما يلي :

- المؤسسة نظام اجتماعي بالإضافة لكونها نظاماً فنياً ، هذا النظام الذي قد يؤثر على سلوك الفرد بخلاف ما يريد التنظيم الرّسمي للمؤسسة [26] ص 25 .

- لا تتمّ إثارة دوافع الفرد نحو الكفاءة في أداء العمل بفضل الحوافز الاقتصادية فقط ، فالحوافز المعنويّة لها دور أساسي في ذلك ، و هي في المرتبة الأولى [22] ص 93 .

- الأفراد يجابهون الإدارة و سياساتها المتعلّقة بالعمل باعتبارهم أعضاء في جماعات غير رسمية بالمؤسسة [27] ص 15 .

- يجب التركيز على اتباع الأسلوب الديمقراطي ، و المشاركة كنمط للقيادة في المؤسسة حتى تتمكن من رفع كفاءة أفرادها في تأدية مهامهم [14] ص 36 .
- ربطت مدرسة العلاقات الإنسانية بشكل عام بين الرضى الوظيفي و الرضى الإنتاجي [4] ص 385 .

2.2.2.1.1 إضافات المدرسة السلوكية في مجال العنصر البشري

تعتبر هذه المدرسة امتداداً لمدرسة العلاقات الإنسانية [20] ص 57 ، حيث يمثل إرضاء العاملين في المؤسسة محور اهتمام السلوكيين ، لذلك ركّزوا على الجوانب النفسية والاجتماعية داخل المؤسسة ، فالرضى الوظيفي يؤدي إلى نجاح المؤسسة في تحقيق الكفاءة و الفعالية المطلوبتين ، و بذلك قامت هذه المدرسة على فكرة مؤدّاه أن المؤسسة مكان للعمل و الحياة معاً ، و الإنسان هو الوحدة الأساسية التي تتكوّن منها المؤسسة التي ليست مجرد هيكل جامد من العلاقات ، بل هي إلى جانب ذلك هيكل حيوي يضمّ أفراداً يسبغون العمل فيها ، و لديهم أنماط سلوكية و عادات اجتماعية تؤثر في سلوكهم و أداءهم ، و عليه فهذه المدرسة تسعى لدراسة سلوك الفرد و الجماعة أثناء العمل، من أجل تفسيره و معرفة دوافعه و حاجاته التي تؤثر فيه . ويعتبر " Douglas Mac Gregor " (1906 - 1964 م) أحد أهم رواد هذه المدرسة ، و الذي وضع نظريتي (x) و (y) و اللتين سوف أتطرّق لهما في الفقرة التالية، ولكن قبل ذلك سأعرض لنظرية " Abraham Maslow " (1908 - 1970 م) لتدرج الحاجات و التي توضّح حوافز الفرد الواجب توفيرها في المؤسسة .

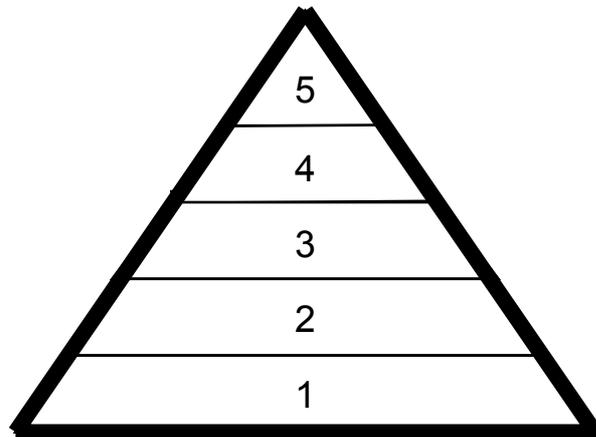
● نظرية تدرّج الحاجات لـ " Abraham Maslow " :

انطلق " A. Maslow " من كون الدوافع نابعة من داخل الفرد ، فالحاجات تحدث نوعاً من القلق و التوتر داخل الفرد ، لذلك يقوم بسلوك معيّن يهدف إلى إشباعها كي تنتهي أو تخف حدة القلق و التوتر . وقامت نظرية " A. Maslow " على الفروض التالية [10] ص 81 :

- الحاجات الإنسانية متعدّدة ، فتلك التي لم يتم إشباعها هي التي تؤثر على سلوك الإنسان .

- الحاجات الإنسانية تخضع لترتيب هرمي تصاعدي حسب أهميتها النسبية ، و هي خمس حاجات كما

يظهر في الشكل التالي :



الحاجة لتحقيق الذات

الحاجة للتقدير و الاحترام

الحاجة للانتماء

الحاجة للأمان

الحاجات الفيزيولوجية

الشكل رقم 01: هرم تدرّج الحاجات لـ " A. Maslow " [14] ص 27

- إشباع حاجة ما لا يعني اختفاءها ، و كذلك الأمر عند ظهور الحاجات الأخرى .
 - الناس يدفعون إلى العمل لرغبتهم في إشباع مجموعة من الحاجات المتدرّجة .
- و تتمثل أهميّة نظرية " A. Maslow " لتدرّج الحاجات الإنسانية في إمكانية استخدامها بمجال تسيير العنصر البشري ، و توجيهه ، و التأثير في سلوكه من أجل تحقيق الكفاءة للمؤسسة .
- نظرية (x) لـ " D.M. Gregor " :
- صوّر " D.M. Gregor " من خلال نظرية (x) انتقاده للنظرية الكلاسيكية ، و ما جاءت به في مجال معاملتها للعنصر البشري ، حيث عبّر عنها بوجهة النظر التقليدية ، و التي تقول بسلبية الفرد تجاه العمل . حيث ارتكزت النظرية (x) على الفرضيات التالية [20] ص 57 :
- إنّ الإنسان العادي بطبعه يكره العمل ، و يحاول تجنّبه كلما استطاع ذلك .
 - نتيجة الافتراض الأوّل فإنّ معظم الأفراد داخل المؤسسة لابدّ من دفعهم للعمل عن طريق التهديد بالعقاب لكي يؤدّوا عملهم بطريقة مرضية ، و يبذلوا الجهد الكافي لتحقيق أهداف المؤسسة .
 - إنّ الإنسان العادي يفضّل أن يوجّه بواسطة رؤسائه باستمرار ، و لا يرغب في تحمّل أيّ مسؤولية ، و طموحاته محدودة للغاية ، و هدفه الوحيد هو تحقيق الأمان .
- أمّا عن الآثار التي تنتج لدى تطبيق النظرية (x) بالمؤسسة فيمكن حصرها في [27] ص 108 :
- السلطة : تعتبر هذه النظرية العمل شيئاً غير محبّب في نفوس الأفراد ، إذن لابدّ على الإدارة من استخدام القوّة لانتراع الطاعة في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة، و بذلك فمصدر السلطة في المؤسسة نابع من حقّ شرعي هو حقّ الملكية .
 - موقع صنع القرار : عملية صنع القرار تكون مركزة في المستويات الإدارية العليا .
 - الهيكل التنظيمي للمؤسسة : بما أنّ السلطة التي تصنع القرارات مركزة في المستويات الإدارية العليا بالمؤسسة ، ينبغي تصميم الهيكل التنظيمي بحيث يسمح بالتطبيق الفوري للسلطة على مختلف المستويات في المؤسسة .
 - دور المشرف المباشر : يعتبر المشرف جزءاً متمماً لسلسلة الأمر ، لذلك فإنّ مهمّته نقل السلطة إلى المستوى الأدنى في المؤسسة ، و بالتالي تتضاءل مهمّة المشرف في اتخاذ القرارات إن لم تكن منعدمة ، و يصبح يركّز على توجيه مرؤوسيه و مراقبتهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة ، و بذلك يوجّه كلّ جهوده نحو نمو الإنتاج بعيداً عن أيّة نظرة إنسانية للمرؤوسين .
 - دور الفرد : ليس للفرد أيّ دور سوى تنفيذ الأوامر دون اعتراض أو إبداء لأيّ رأي .

● نظرية (y) لـ " D.M. Gregor " :

عبر " D.M. Gregor " من خلال النظرية (y) عن وجهة نظره في مجال التعامل الصحيح مع العنصر البشري ، من أجل إحداث التكامل ما بين أهداف هذا الأخير و أهداف المؤسسة، و بنى هذه النظرية على الفرضيات التالية [20] ص 58 :

- يعتبر بذل الجهد الجسمي أو العقلي في العمل أمراً طبيعياً مثله في ذلك مثل الراحة أو ممارسة الرياضة البدنية ، فالعمل يمكن أن يكون مصدراً للرضى أو مصدراً للعقاب .
- لا يمكن اعتبار الرقابة الخارجية و التهديد بالعقاب الوسيلتان الوحيدتان لتحقيق أهداف المؤسسة ، فالإنسان إذا ما التزم بأهداف محدّدة فإنّه سيمارس الرقابة الذاتية لتحقيق هذه الأهداف .
- إنّ الالتزام بتحقيق أهداف محدّدة هو نتيجة طبيعية للجزاء المرتبط بالإنجاز ، و أنّ أهم عامل للجزاء هو تحقيق الذات و الذي يمكن أن يوجّه ناحية تحقيق أهداف المؤسسة .
- إنّ الإنسان العادي يتعلّم و يسعى إلى تحمل المسؤولية في الظروف الصحيحة و الطبيعية ، فتفادي المسؤولية ، و نقص الطموح ، و التركيز على الأمان هي نتيجة لخبرات مكتسبة ، و ليست طبيعة إنسانية .
- التخيل و الابتكار و الإبداع لحل المشاكل التنظيمية صفات موجودة في جميع أفراد المؤسسة و بصورة واسعة .

و ينتج عن تطبيق النظرية (y) بالمؤسسة الآثار التالية [14] ص 26 :

- السلطة : إضافةً للسلطة الرسمية و التي تخوّل للرئيس وتعيّنه الحق في استخدام القوّة لفرض الطاعة على المرؤوسين ، تعتمد النظرية (y) على السلطة غير الرّسمية و التي تنبع من رضى المرؤوسين ، و اقتناعهم بالرئيس .
- موقع اتخاذ القرار : يمكن أن تنتشر عملية اتخاذ القرار في جميع المستويات الإدارية ، وتعبر هذه الممارسة عن روح ديمقراطية التسيير و التسيير بالمشاركة .
- الهيكل التنظيمي للمؤسسة : إنّ الأفراد بالمؤسسة مرتبطون مع بعضهم بعضاً بعلاقات رسمية و غير رسمية ، كما أنّ الاتصالات هي في الاتجاهين بين الرئيس و المرؤوسين ، و هي وسيلة للتفاهم و المشاركة و التنسيق ، على عكس نظرية (x) التي ترى بأنّ الاتصالات وسيلة لنقل الأوامر و التعليمات فقط .
- دور المشرف المباشر : حسب النظرية (y) تصبح للمشرف وظيفتان ، الأولى أنّه قائد لجماعة عمل يرأسها و يوجّه جهودها و يندمج فيها كعضو من أعضائها ، و الثانية أنّه عضو في جماعة إدارية في نفس المستوى الإداري مع نظرائه الآخرين من المشرفين ، حيث يقوم كلُّ مشرف بتنسيق العمل و الجهود بين جماعته و الجماعات الأخرى ، ويسعى لتحسين الاتصالات معها ، و تخفيف الصراع بينها .

- دور الفرد : ترى النظرية (y) أنّ الفرد الطبيعي يكون في العادة راغباً في العمل ، و يعمل كعضو متكامل في مجموعة العمل و يساهم في نجاح أهدافها ، و لتشجيع انتمائه لها يجب إشراكه في اتخاذ القرارات ، عوضاً عن الرقابة الخارجية و الإكراه .

و بذلك تجعل النظرية (y) المؤسسة مكاناً محبباً لنفس الفرد ، و تشعره بأنّها مصدر الإشباع لحاجته المادّية ، و النفسية ، و الاجتماعية ، و أنّ مستقبله مرتبط بها ، و بذلك تحقّق ولاءه و انتماءه لها ، و إحداث التكامل و التوافق بين أهداف الفرد و أهداف المؤسسة .

3.2.2.1.1 تقييم نظريات الدوافع في نظرتها للعنصر البشري

أضاف علماء المدرسة السلوكية رصيماً ضخماً نحو فهم العديد من المجالات السلوكية مثل دوافع الأفراد، السلوك الجماعي و العلاقات المتدخلة في العمل . أمّا الانتقاد الموجّه لهذه المدرسة فيتعلّق بالسلوك الإنساني و الذي يعتبر مجالاً معقّداً [27] ص 109 ، و السلوكيون أنفسهم قد يختلفون فيما بينهم في التوصيات التي يقدمونها لحلّ مشكلة معيّنة ، تصعب على المديرين أن يقرّروا أيّاً من هذه التوصيات يجب اتباعها ، و بذلك نخرج بنتيجة أساسية مفادها أنّ كلّ مدرسة تنظر للعنصر البشري من زاويتها و تحاول دراسته منها ، ممّا يعني أنّ المدارس السابقة لا تتّصف بطابع الشمولية في دراستها ، إلى أن جاءت نظرية النظم لتدرس المؤسسة على أنّها كلّ متكامل من خلال ما قدمه رائدها " Ludwing Von Bertalanffy " (1901 - 1972 م) ، و تنظر هذه المدرسة بصفة عامّة إلى المؤسسات على أنّها نظم اجتماعية ، و نفسية ، و مادّية مفتوحة ، ترتبط فيما بينها بعلاقات مشتركة ، فهي إذن طريقة تستعمل الأفكار و العناصر الخاصّة بالمدارس السابقة لها حسب حاجتها إليها في التحليل من أجل إعطاء الأعمال المعنية بالدراسة شمولية و فعالية أكثر ، و تسعى إلى إزالة الفواصل بين النظرة المادّية و النظرة الإنسانية للعمل ، و بذلك تعدّ تركيباً يضمّ كلّ الاتجاهات في المؤسسة . [2] ص 46 و تعتمد الفكرة الأساسية لمدرسة النظم على مفهوم النظام الذي هو وحدة تتكوّن من أجزاء ذات علاقات متبادلة ، و لهذا فإنّ دراسة جزء من هذه الأجزاء بمعزل عن الأجزاء الأخرى لا يعطي الصورة الحقيقية له ، و من هنا نظرت هذه المدرسة للمؤسسة على أنّها نظام اجتماعي للتعاون المتبادل الذي تعتمد أجزاءه على بعضها بعضاً ، و تحدّد أجزاء هذا النظام بالبيئة و الأفراد العاملين فيه وفق الهيكل الرّسمي ، دون إهمال دور التنظيم غير الرّسمي لتحقيق أهداف مشتركة .

3.2.1.1 مختلف التسميات المتداولة على إدارة الموارد البشرية

انعكست تطوّرات نشأة إدارة الموارد البشرية على تسميتها ، و كذا مكانتها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة ، و ذلك حسب الفكر الذي كان سائداً في تلك الفترات الزمنية ، لهذا سألنا حصر هذه التسميات حسب تزامنها مع الفكر الإداري الذي ساد في تسيير المؤسسة :

1.3.2.1.1 التسميات التي تزامنت مع الفكر الكلاسيكي

تميّزت الثورة الصناعية في القرن الثامن عشر ميلادي بظهور الآلات و المصانع الكبيرة ، و احتياجها أحياناً إلى عمّال متخصصين و استغنائها أحياناً أخرى عنهم ، كما أدّى ذلك إلى سوء ظروف العمل (ساعات عمل طويلة ، ضوضاء ، أتربة ، أبخرة) ، كما أدّى الأمر إلى ظهور فئة من المشرفين أساءوا أحياناً إلى العاملين تحت إمرتهم ، ممّا أدّى إلى روتينية العمل و سأم العاملين [15] ص 35 ، و في ظلّ كلّ هذه الظروف ظهرت تسميتان لإدارة الموارد البشرية هما :

● إدارة المستخدمين :

ظهرت هذه التسمية بعد ظهور حركة المهندسين في بداية القرن التاسع عشر ميلادي ، و تميّزت هذه الفترة بالفصل بين أصحاب المؤسسة و الإدارة التي تسيروها ، أضف لذلك اتّباع المنهج الميكانيكي الذي يتميّز بنقل المهارات من الفرد إلى الآلة ، و جعل من الآلة أكثر تخصصاً في الأداء ، ممّا أدّى إلى عدم استقرار العمّالة في المؤسسة ، و في خضم هذه التغيّرات ظهرت وظيفة الأفراد في شكل إدارة خاصّة بالمستخدمين انحصرت مهامّها في مسك السجلات الخاصّة باليد العاملة ، و التي تتعلّق بالأجور ، و الحوافز ، و التغيّرات التي تطرأ عليها [24] ص 52 .

● إدارة العلاقات الصناعية :

أدّى الصراع بين العمّال و الإدارة إلى ظهور النقابات العمّالية و اعتراف المؤسسات بها ، ممّا أدّى إلى تخلي الإدارة عن المنهج الميكانيكي ، و اتّباع المنهج الأبوي رغبة منها في احتواء هذه النقابات العمّالية ، و يتلخّص هذا المنهج في أنّ إدارة المؤسسة هي الطرف الأكثر دراية بالعمّال و مصالحهم ، و الأكثر رغبة في حمايتهم باعتبارهم أبناءً لها ، و بذلك ظهر نشاط خاص بالعلاقات الصناعية بين الإدارة و النقابة ، عرف باسم إدارة العلاقات الصناعية ، لكن سرعان ما فشل هذا المنهج نتيجة رفض العمّال لفكرة الوصاية عليهم من جانب الإدارة . [14] ص 14

2.3.2.1.1 التسميات التي تزامنت مع نظريات الدوافع

تلا حركة المهندسين اهتمام من علماء النفس بدراسة الآثار الناتجة عن العمل كالإجهاد و الإصابات ، و ركزوا على تحليل العمل بغرض معرفة المتطلّبات الذهنية و الجسمية للقيام به ، و كذا تطوير الاختبارات النفسية المناسبة للاختيار من بين المتقدمين لشغل الوظائف [15] ص 36 ، و أطلق على الوظيفة التي تقوم بهذه المهام في هذه الفترة الاسمان التّاليان :

● إدارة العلاقات الإنسانية :

جاءت هذه التسمية مرافقة لنتائج التجارب التي قام بها " E. Mayo " في مصنع " Hawthorne " ، و كذا زوال المنهج الأبوي الذي عجز عن إيجاد حل للكساد الذي حصل في بداية

ثلاثينات القرن العشرين [24] ص 55 ، هذه النتائج التي دفعت التنظيم الرّسمي للاهتمام بالتنظيم غير الرّسمي في المؤسسة من خلال الاهتمام أكثر بالعلاقات الإنسانية مع العاملين حتى يتمكّن من تحقيق أهدافه ، و لن يتسنى ذلك إلا بوجود إدارة على دراية كافية بمجال العلاقات الإنسانية ، لهذا عرفت إدارة الموارد البشرية بتلك التسمية في هذه الفترة .

● إدارة شؤون الموظفين :

تغيّرت كثير من العوامل السياسية مع مطلع ثلاثينات القرن العشرين ، و أدت إلى ظهور تشريعات و قوانين تتعلّق بالأفراد العاملين ، كتحديد ساعات العمل ، و الأجور ، و الاختيار ، و التعيين ، و نظام الحوافز [10] ص 23 ، و تبلور دور الدولة في عملية توصيف الوظيفة و تحليل العمل ، أمّا النقابات المهنية التي نشطت في هذه الفترة فكان لها أثر كبير في المفاوضات بين العاملين و أرباب العمل ، كما نجد أنّ بعض الشركات الكبيرة ، و الأجهزة الحكومية ، و الجيش في هذه الفترة قاموا بتوظيف عاملين متخصصّين في الأنشطة الخاصّة بالأفراد ، مثل مجالات التوظيف ، و التدريب ، و الأجور ، و خدمات العاملين ، و الأمن الصناعي ، و الرعاية الطبية و الاجتماعية للعاملين ، لذا عرفت هذه الوظيفة بإدارة شؤون الموظفين [15] ص 37 .

3.3.2.1.1 التسميات المتداولة حالياً

اختلفت النظرة إلى العنصر البشري مع اقتراب الألفية الثالثة ، و تواضع دور المادّة الخام في صناعة المنتجات سواء كانت سلعاً أو خدمات ، و حلّ محلّها المعرفة ، بعدما تحوّلت أسس التقدّم الاقتصادي من الزراعة إلى الصناعة ، ثم إلى ما بعد عصر الصناعة أي تكنولوجيا المعلومات في اقتصاد المعرفة و عصر العولمة ، حيث ظهرت السلع الذكية مثل الهاتف المحمول ، و الحاسوب ، و بطاقة الائتمان و هي منتجات يعتمد إنتاجها على ما يحمله الأفراد من معرفة بشكل كبير ، فالهاتف المحمول تكلفة خاماته تشكل أقلّ من عشر ثمنه تقريباً ، بمعنى أنّ هذا الفرق بين تكلفته و بين سعر بيعه ، هي القيمة التي خلقتها عقول البشر كمصمّمين و مبتكرين [11] ص 23 ، لهذا و في ظل هذه الظروف ظهرت التسميتان التاليتان :

● إدارة الأفراد :

مع بداية زوال التخوّف المتبادل بين الإدارة و النقابة في المؤسسة ظهرت تسمية " إدارة الأفراد " ، حيث أصبحت وظيفة النقابة بالإضافة لكونها منظمة سياسية تهدف إلى حماية أعضائها ، منظمة اقتصادية أيضاً لها رؤية مشتركة مع إدارة المؤسسة ، و جاء ذلك نتيجة انفتاح المؤسسات على العالم الخارجي من خلال ظهور و انتشار الشركات المتعدّدة الجنسيات ، التي تفرض علاقات عمل خاصّة أوجبت من خلالها على الوظيفة المتعلّقة بالأفراد ، أن تكون ملمّة بكلّ ما يرتبط بالفرد العامل سواء داخل وطنه أو خارجه [24] ص 61 .

● إدارة الموارد البشرية :

ظهرت هذه التسمية مواكبة لعصر اقتصاد المعرفة الذي تلا عصر الصناعة ، و الذي يتطلب استثماراً مكثفاً في العنصر البشري من حيث تعليمه ، و تدريبه ، و حفزه على الابتكار ، ليصبح قادراً على المنافسة في اقتصاد يعتمد على المعرفة ، و بشكل مكثف . و تدل هذه التسمية على اختلاف النظرة للعاملين من مجرد أفراد إلى رأس مال عقلي ، فعقولهم لها القدرة على التعلم و النمو و الإسهام في رفع أداء المؤسسة [11] ص 24 ، بمعنى أنّ المديرين و المنفذين و المصمّمين الذين يحسنون تحليل المتغيرات البيئية ، و استشعار الفرص و التهديدات القادمة ، و تحديد نقاط القوّة و الضعف بالمؤسسة ، يستطيعون تصميم أهداف سليمة و استراتيجيات فعّالة ، و يصنعون قراراتهم على هديها في تكامل و انسجام . و للوهلة الأولى يبدو أنّ هناك تشابه كبير بين تسمية إدارة الأفراد و إدارة الموارد البشرية (الاهتمام باختيار ، تعيين ، تدريب ، و حفز العاملين) ، غير أنّ الميزة الأساسية لتسمية إدارة الموارد البشرية تكمن في [14] ص 15 :

- البعد الاستراتيجي للمورد البشري الذي أصبح شريكاً في التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة .
 - البعد الأخلاقي في التعامل مع العاملين باعتبارهم أعلى موارد المؤسسة .
 - الحرص على الجودة الشاملة للأداء البشري في كافة أعماله بالمؤسسة .
 - الاستثمار في رأس المال البشري لا يقلُّ أهميّة عن الاستثمار في الأصول الماديّة الأخرى .
 - توحيد مصالح و توجّهات المؤسسة و العاملين فيها .
- و يشيع استخدام تسمية " إدارة الموارد البشرية " في المؤسسات باعتبارها أكثر انسجاماً مع واقع أدائها التنظيمي المعاصر ، و على هذا الأساس فقد تبينيت تسمية " إدارة الموارد البشرية " في هذه الدراسة .

3.1.1 أهداف إدارة الموارد البشرية

تقوم إدارة الموارد البشرية بمجموعة من الأنشطة المتعلقة باستغلال العنصر البشري ، و هي أنشطة غير مطبّقة في إدارات أخرى من المؤسسة ، و لكنّها تساهم من خلالها في إنجاز نفس الأهداف التي تسعى الإدارات الأخرى لتحقيقها ، و من هذا المنطلق فالأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية لتحقيقها هي نفسها أهداف المؤسسة ، و يمكن تقسيم هذه الأهداف إلى :

1.3.1.1 أهداف تنظيمية

إنّ هذه الأهداف تتعلّق بقيام إدارة الموارد البشرية بالوظائف الخاصّة بها ، و تلبية حاجات المؤسسة من الأفراد ، و هي تؤدّي وظائفها بشكل مترابط مع بقية فروع المؤسسة [10] ص 24 ، و يمكن حصر هذه الأهداف فيما يلي :

1.1.3.1.1 تلبية احتياجات المؤسسة من الأفراد

تساعد إدارة الموارد البشرية المؤسسة على بلوغ أهدافها ، و ذلك بالمبادرة إلى تقديم المشورة و الدعم بشأن كافة المجالات الخاصة بالعنصر البشري ، بالإضافة إلى التأكد من فعالية توجيهات و قرارات الإدارة العليا بشأن العاملين ، و تهيئة بيئة تساعد العاملين على أفضل استخدام لقدراتهم بما يحقق مصالحهم ، و مصالح المؤسسة في آن واحد دونما تعارض أو صراع . [11] ص 21 و لا يتحقق كل ذلك إلا إذا قامت إدارة الموارد البشرية بالتخطيط المسبق ، فهي تصمم و تطور سبلاً تتيح للمؤسسة الاستفادة من الفرص التي تظهر بالسوق ، دون أن تعرّضها لأيّة مشكلات قد تواجهها في مجال العنصر البشري كماً و نوعاً ، فثبوت احتياج السوق لمنتج معين لم يقدّمه منافس ، أو نجاح المؤسسة في جعل السوق يتقبّل و يقتنع بفكرة منتج جديد ، يتيح للمؤسسة فرصة إنتاج المنتج الجديد أو تطويره ، ممّا يجعلها في حاجة لعناصر بشرية من تخصصات و قدرات معينة ، و تهيئة هذه العناصر مهمّة رئيسية لا غنى لإدارة الموارد البشرية عنها .

2.1.3.1.1 تعظيم إنتاجية المؤسسة

هذا الهدف لا يعتبر جديداً و لكنّه هدف رئيسي ضمن أهداف المؤسسة الأخرى ، و طالما أنّ أهداف إدارة الموارد البشرية مطابقة لأهداف باقي فريق الإدارة العليا بالمؤسسة ، فإنّ الإنتاجية تصبح أيضاً من أولويات إدارة الموارد البشرية ، فمن مسؤوليتها تطوير و اقتراح السياسات و الإجراءات التي تساهم في تحقيق هذا الهدف . [4] ص 64 إنّ على مدير إدارة الموارد البشرية تطوير أساليب قياس درجة تأثير الأنشطة التي يقوم بها على تحقيق هدف الإنتاجية ، و لتحقيق ذلك يجب أن يشارك بفعالية في إعداد و تصميم البرامج الخاصة بتحسين الإنتاجية على مستوى المؤسسة ، و قد يتم ذلك من خلال تكوين فريق يتضمّن ممثلين من كلّ إدارة لتحديد المشكلات و عرض المقترحات ، و يعدّ ذلك الإجراء ضرورياً للتأكد من أنّ البرامج النهائية سوف تكون مقبولة و مطبّقة من جانب كلّ أفراد المؤسسة ، و تبرز أهميّة التعرف على أفكار ، و مقترحات المديرين ، و المشرفين في المستوى الإداري الأوسط لما لذلك المستوى من تأثير ، على ردود أفعال الأفراد نحو التدخلات الجديدة ، و يمكن التعرف على آرائهم من خلال المقابلات أو استقصاء الرأي ، و عند تطبيق البرامج الجديدة تقع مسؤولية تدريب العاملين ، و المديرين على إدارة الموارد البشرية ، كما يقع على عاتقها أيضاً مسؤولية إقناع أفراد المؤسسة بأهميّة البرامج الجديدة ، و أن تكون مستعدّة للتعامل مع أيّ مقاومة محتملة للتغيير ، و لتقييم البرامج يجب أن يتوفّر لدى إدارة الموارد البشرية معايير للقياس حتى تتمكّن من متابعة النتائج بهدف تحديد فعالية تطبيق البرامج الجديدة لتحسين الإنتاجية و تكلفتها .

3.1.3.1.1 المحافظة على مكانة المؤسسة

هذا الهدف يتعلّق بالمحافظة على بقاء المؤسسة في وجه الضغوط الداخلية و الخارجية ، خاصّة و أنّ المنافسة القويّة على الفرص المتاحة تحثّم عليها الاحتفاظ بقوّة عمل دائمة ، و الذي بدوره يدعم الحفاظ على الكفاءات البشرية عالية المهارة [11] ص 47 ، و تؤدّي إدارة الموارد البشرية دوراً هاماً في توفير الظروف التي تساهم في استقرار المؤسسة ، فمسئوليتها تتمثّل في تحديد السياسات ، و الإجراءات و البرامج التي تجعل من المؤسسة مكاناً جاذباً للعمل ، و في نفس الوقت تعمل على تقليل الصراع الداخلي ، و الذي يهدّد كيان المؤسسة إلى أقلّ حدٍ ممكن ، و لدى نجاح هذه الجهود يتحقّق الاستقرار الداخلي الذي يجعل المؤسسة في مركز قوّة ضدّ الضغوط الخارجية و الداخلية . و لا شك أنّ العلوم السلوكية تساهم بقدر كبير في هذا المجال فالبحوث المنبثقة منها تساعد إدارة الموارد البشرية ، و بدرجة كبيرة في قياس الرضى على العمل و الروح المعنويّة للعاملين ، بالإضافة إلى مساعدة الأفراد في جميع المستويات التنظيمية بالمؤسسة على التكيف مع التغيّرات الجديدة من أجل الاستقرار ، و البقاء ، و الاستمرار ، لما أحدثته من تطوّر في مجال العلاقات الاجتماعية و الإنسانية ، و بهذا ظهرت أهداف أخرى لإدارة الموارد البشرية سوف أتطرّق لها في الفقرة التّالية .

2.3.1.1 أهداف اجتماعية

ترمي هذه الأهداف إلى تشغيل الأفراد حسب قدراتهم في ظروف حسنة و طبقاً لتشريعات العمل ، بما يضمن للمؤسسة التطوّر و النمو و يضمنّ للأفراد إشباع رغباتهم و حاجاتهم [10] ص 24 ، فهم يمثلون عنصراً مهماً في العملية الإنتاجية خاصّة بعد النتائج التي بيّنتها البحوث المتعلقة بالعنصر البشري ، و عليه أصبحت الأهداف الاجتماعية من أولويات إدارة الموارد البشرية و هي كما يلي :

1.2.3.1.1 تحسين العلاقة مع النقابات العمالية

تهتم النقابات العمالية بتمثيل العاملين تجاه الإدارة في قضاياهم التي تخصّ الأجور و ساعات العمل وظروفه ، و يشارك العاملون في إدارة النقابة و يدعمون نشاطاتها ، و من الملاحظ أنّ العاملين ينظّمون للنقابة بسبب [12] ص 282 :

- النقابة تقدّم لأعضائها ضمانات للعمل بما يحقّق لهم العدالة الاجتماعية خاصّة في السياسات التنظيمية ، و الحوافز المدفوعة .
- التأثير على الإدارة في إجراء التغيّرات التي يرغب فيها العاملون .
- النظر إلى النقابة كجهة مسؤولة عن حلّ المشاكل التي يواجهها العاملون .

و بذلك فإدارة الموارد البشرية التي تقيم علاقات جيّدة مع العاملين ، و تشركهم في السياسات الإدارية التنظيمية المؤثرة على وظائفهم و تعاملهم بعدالة ، يجعلهم ذلك لا يرغبون بالانضمام إلى النقابات العمالية ، على عكس ما يحصل عندما تكون مصالح و أهداف كلٍّ من المؤسسة و العاملين متعارضة ، فعندها تبرز الحاجة لديهم إلى جهة تدعمهم و هي النقابة . لهذا فاعتراف المؤسسة بهذه النقابات و تعزيز الارتباط بها يزيد من استثمارها في برامج التدريب و تطوير العمّال ، لما للنقابات من دور في مراكز التدريب داخل المؤسسة ، حيث يصل الأمر حتى إلى تمويلها لهذه البرامج التدريبية .

2.2.3.1.1 التقليل من ضغوط العمل

توجد مصادر مختلفة لضغوط العمل التي يواجهها الفرد ، و التي تنعكس على سلوكه ، و أدائه داخل المؤسسة ، و تتعدّد مصادر ضغوط العمل التي قد تكون فيه أو خارجه ، فتسعى إدارة الموارد البشرية للتقليل من هذه الضغوط التي يمكن تصنيفها إلى [4] ص 148 :

● مصادر فردية :

يمكن القول أنّ هذه المصادر تتعلّق بحياة الفرد الخاصّة و بالأحداث التي تؤثر في أسرته و عاداته الاجتماعية ، و التي قد تسبّب ارتفاع مستوى الضغط إلى حد يتجاوز قدرة تحمّله فينعكس ذلك على أدائه داخل المؤسسة .

● مصادر تنظيمية :

قد يرتبط الضغط بالوظيفة مثل الأجر أو الوضع التنظيمي غير المقبول من الفرد الذي يجعله غير مرتاح و في حالة ضيق ، و قد يرجع الأمر إلى العلاقات داخل الجماعات ، و نشاطاتها التي تعمّق الاختلافات بين الأفراد و تولّد الصراع داخل الجماعة . و قد يكون الضغط ناجماً عن عدم تحديد الأدوار ، و عدم وضوح أهداف المؤسسة بالنسبة للفرد ، مع غياب التحفيز المناسب ممّا يخلق نزاعاً بين الفرد و المؤسسة .

● مصادر بيئية :

عادةً ما يكون للعوامل البيئية تأثيرات ضاغطة على أداء الفرد و المؤسسة ، و تشمل هذه العوامل الحالة الاقتصادية العامّة و الاتجاهات السياسية ، و القانونية ، و الاجتماعية ، و الثقافية ، فتذبذب الوضع الاقتصادي يؤدّي إلى ضغوط نفسية تؤدّي إلى ظهور أنماط سلوكية غير منتظمة تؤثر على اتخاذ القرار الصحيح في المؤسسة ، و كذلك الحركات الاجتماعية التي تؤدّي إلى معارضة الحكومات الأجنبية ، و التي تؤثر على طريقة تفكير الأفراد ، و أدائهم و سلوكهم .

3.2.3.1.1 رفع الروح المعنوية للأفراد

تهتم إدارة الموارد البشرية بموضوع الروح المعنوية للأفراد حتى تضمن فعالية أداء الأفراد في تحقيق أهداف المؤسسة ، و لا شك أنّ رفع الروح المعنوية لأفراد المؤسسة يؤدي بالضرورة إلى ضمان التوافق ، و التعاون بينهم لتحقيق الكفاءة للمؤسسة [27] ص 16 . و يمكن التعرف على الروح المعنوية السائدة لدى الأفراد في المؤسسة من خلال المؤشرات الناتجة عنها، والتي تنقسم إلى مجموعتين [4] ص 387:

● السلوك العلني :

يعبّر عنه بمؤشرات كمعدّل دوران العمل ، مدى الالتزام بالتعليمات ، الحرص على ممتلكات المؤسسة ، مستوى الأداء .

● الاتجاهات أو الآراء :

تتمثّل فيما يبديه الأفراد من : تصوّرات ، أفكار ، أحاسيس ، التعبير عن اتجاهات الانتماء و الارتباط أو عدم الولاء .

و في الواقع لتحسين ظروف العمل أثر كبير في رفع معنويات الأفراد ، و هذا ما يدفع إدارة الموارد البشرية إلى العناية بهذا الأمر بغية الاستفادة من القدرات الكامنة لدى أفراد المؤسسة ، التي يعجزون عن استغلالها لسوء حالتهم أو عدم ملاءمة بيئة العمل ، و لأجل ذلك توجد عدّة عوامل تعمل على تنمية هذه الروح التي لا غنى لإدارة الموارد البشرية عن توفيرها [27] ص 19 :

● لا بدّ أن يشعر كلُّ فرد بأنّ جهوده تكون دائماً موضع تقدير من قبل الإدارة .

● وجوب تهيئة فرص التعبير عن النفس لكلِّ فردٍ في عمله .

● لا بدّ للفرد أن يقتنع بأهميّة الأهداف العامّة للمؤسسة التي يعمل بها و أهميّة دوره فيها .

● وجوب تحرُّر الفرد من القلق ، و ممّا يساعده على ذلك شعوره بقدر معقول من الاطمئنان بالاحتفاظ بوظيفته .

● يجب أن يشعر الفرد بالمحبّة نحو رئيسه المباشر ، و أن يحس بعدالته .

و إذا ما تحقّقت هذه العوامل و ترسخت في أفكار أفراد المؤسسة ، ارتفعت روحهم المعنوية ممّا

ينعكس بالضرورة على الأداء التنظيمي و الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة .

3.3.1.1 أهداف استراتيجية

تقوم المؤسسة من خلال عملية التخطيط الاستراتيجي بتحديد ما ستقدّمه من منتجات في الأسواق ، و هي إلى جانب ذلك تلتزم تجاه عملائها بتقديم مستوى عالٍ من الجودة و الخدمة ، و تجاه شركائها بمستوى أرباح يتلاءم مع توقّعاتهم ، و للعاملين مستوى مرضي من الأجور و الخدمات ، كلُّ هذا في

سبيل تحقيق هدفها الرئيسي و هو تعزيز الميزة التنافسية لمنتجاتها ، و الذي تستمد منه إدارة الموارد البشرية مجموعة من الأهداف الفرعية يمكن حصرها في [11] ص 48 :

- تمكين المؤسسة من جذب و اختيار عمالة على مستوى عالٍ من القدرة و الالتزام و الدافعية .
 - تهيئة مناخ تسود فيه علاقات منسجمة بين الإدارة و العاملين في ظل الثقة المتبادلة .
 - تبني مدخل أخلاقي في إدارة العاملين يقوم على العدالة ، تكافؤ الفرص و الشفافية .
- و في سبيل تحقيقها يتعيّن على إدارة الموارد البشرية ، تصميم استراتيجيات متوافقة مع الاستراتيجيات التي قد تتبناها المؤسسة على ضوء تقييمها لنقاط ضعفها و قوتها ، و الفرص و التهديدات في بيئتها و هي على النحو التالي :

1.3.3.1.1 استراتيجيات النمو

و تختار المؤسسة إحداها عندما تكون في بداية دورة حياتها و يمكن حصرها في [28] ص 85 :

- استراتيجية النمو الذاتي :
- تعتمد على إضافات دورية في أصول المؤسسة اعتماداً على مواردها الذاتية .
- استراتيجية التكامل الأفقي :
- تهدف هذه الاستراتيجية للتنوع و توظيف موارد مالية متاحة أو فائضة عن حاجتها بإضافة منتجات جديدة.
- استراتيجية تكوين مشروع مشترك :
- حيث يدخل كلُّ شريك بتقديم حصّة عينية أو نقدية ، تفيد هذه الشراكة المؤسسة بموارد كانت تفتقر إليها قد تكون بشرية أو مادية .

و يحتاج تطبيق هذه الاستراتيجيات إلى نشاط مكثف لإدارة الموارد البشرية ، فهي مطالبة بتخطيط للموارد البشرية يأخذ بعين الاعتبار الوظائف الجديدة التي يتطلبها التوسع في نشاط المؤسسة ، و كلّ ما يتعلّق بها من تحليل و وصف ، و كذا تحديد متطلّبات شغلها ، و تحديد أنسب مصادر استقطاب العناصر البشرية المناسبة لها ، أضف إلى ذلك تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين الحاليين ، و الجدد لتطوير قدراتهم و سلوكياتهم بما يحقق الأهداف التي اختيرت من أجلها إحدى هذه الاستراتيجيات .

2.3.3.1.1 استراتيجيات الاستقرار

تضعها المؤسسة بهدف الحفاظ على استمراريتها في السوق دون استهداف النمو ، و تتطلّب المحافظة على استمرارية المؤسسة ، معالجة ما قد يحدث من تقلّبات على الحصّة السوقية للمؤسسة و من ثمّ ربحيتها ، و تتنوّع استراتيجيات الاستقرار كما يلي [11] ص 56 :

● استراتيجية التنوع :

تهدف للتقليل من آثار انخفاض الطلب على المنتج الحالي للمؤسسة ، و بالتالي إضافة منتجات أخرى سيعوض عائدها عوائد المنتج الذي انخفض الطلب عليه .

● استراتيجية التركيز :

بسحب موارد رئيسية من منتج أو أكثر و توجيهها لآخر عوائده أكبر بشكل دائم أو مؤقت حسب حالة الطلب عليه .

● استراتيجية التمركز :

و ذلك بتغيير الإطار الجغرافي لأنشطة المؤسسة بما يوقر عليها تكلفة الفروع الأقل إنتاجية .

● استراتيجية الإنعاش :

و تهدف لمعالجة التقلبات الحادة في الحصّة السوقية للمؤسسة ، و ذلك من خلال تعديل رسالة المنظمة و أهدافها الاستراتيجية ، و إعادة توزيع مواردها المتاحة .

تتطلب استراتيجيات الاستقرار جهداً كبيراً من إدارة الموارد البشرية ، لأن إعادة توزيع الموارد البشرية بين أنشطة المؤسسة ، يتطلب تطوير تخطيط المسار الوظيفي للمؤسسة ، و تدريباً تحويلياً لتأهيل العمالة التي ستنقل إلى وظائف جديدة ، و قد يتطلب الأمر في حالة التوجّه لخفض تكاليف العملية الإنتاجية ، إلى خفض تكلفة أجور العمالة بشكل دائم أو مؤقت ، لحين تحسن أحوال المؤسسة ، و هنا تواجه إدارة الموارد البشرية تحدي استياء العاملين ، و ما ينجر عنه من عدم الرضى الوظيفي ، و هنا عليها إقناع العاملين بأن ذلك قرض منهم للمؤسسة .

3.3.3.1.1 استراتيجيات الإنكماش

تختار المؤسسة إحداها عندما تفشل استراتيجيات الاستقرار في معالجة ظروف الركود ، و الحفاظ على استقرار حجم نشاط المؤسسة و حصتها السوقية ، حيث تشمل هذه استراتيجيات مايلي [2] ص 266 :

● استراتيجية الانقباض :

تضمن الاستمرار في ممارسة نفس النشاط و تقديم نفس المنتجات ، و لكن بتخفيض حجم الإنتاج ، و ذلك بالتخلّص من العناصر غير المنتجة مثل بعض الموارد البشرية أو الاستثمارات .

● استراتيجية التصفية :

حيث تتخلّص المؤسسة من أحد نشاطاتها نهائياً ، و بالتالي تتخلّص من أصوله غير المنتجة أو تعيد استثمارها في نشاطات أكثر فعالية .

● استراتيجية البيع :

و هنا تتّجه الإدارة لبيع و إنهاء أنشطتها في صفقة واحدة شاملة نظراً لعدم جدوى هذه النشاطات .

و يجب على إدارة الموارد البشرية تغيير أهداف ، و توجُّهات تخطيط الموارد البشرية عندما يتطلَّب الأمر إعادة هيكلة عمالة المؤسسة ، بخفض حجمها ، و إيقاف عملية الاستقطاب ، و التدريب ، و كذا خفض نفقات خدمات العاملين ، و تهيئة برامج ، و حوافز للتقاعد المبكر ، ممَّا يضع إدارة الموارد البشرية في تحدي لمواجهة التكلفة الإضافية ، من جراء تعويضات نهاية خدمة العاملين التي تلزم بها تشريعات العمل ، و المنظمات النقابية القائمة ، و هنا قد يقلل من هذا التحدي إذا قبل من اشترى المؤسسة بعد تصفيتها ، الإبقاء على العمالة الموجودة أو بعضها ، إذا أوضح تقييم الموارد البشرية للمؤسسة المباعرة توفُّر كفاءات عمَّالية يمكن الاعتماد عليها .

2.1 علاقة إدارة الموارد البشرية بباقي الإدارات في المؤسسة

بعد التطرُّق لتعريف إدارة الموارد البشرية ، و كذا سرد تطوُّرها التاريخي ، و كشف أهدافها في المبحث السابق ، سيبين هذا المبحث مكانة إدارة الموارد البشرية بين باقي إدارات المؤسسة ، هذه الإدارة التي تقوم بمهامَّ لا تعود عليها بالفائدة ، كإدارة قائمة بذاتها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة المعاصرة ، بقدر ما تعود على باقي إدارات المؤسسة [9] ص 45 . فنظراً لصعوبة تأدية الوظائف في كلِّ الإدارات الموجودة بالمؤسسة ، من حيث كثرة مهامها ، و تعدُّد تقنياتها ، يتعدَّر على مديري هذه الإدارات ممارسة تقنياتها ، و في نفس الوقت توفير العاملين ، و القيام بشؤونهم . و من ثمة فإنَّ وجود إدارة متخصصة في شؤون الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة ، يساعد هؤلاء المديرين على التركيز أكثر في مهامهم الرئيسية ، و من هنا ظهرت ضرورة وجود إدارة مستقلة تهتمُّ بشؤون الموارد البشرية . و سيظهر المبحث التَّالي مدى استقلالية هذه الإدارة عن باقي الإدارات في المؤسسة ، وكذا درجة إسهام مديري هذه الإدارات فيها ، و تعاونهم معها .

1.2.1 ضرورة وجود إدارة مستقلة للموارد البشرية

إنَّ تحديد مكانة إدارة الموارد البشرية ضمن تنظيم المؤسسة ، يحدِّد العلاقة الموجودة بينها و بين باقي إدارات المؤسسة ، و بالتَّالي تظهر مهامها ، و وظائفها ، وكذا مستوى صلاحياتها ، و هو ما توضَّحه الفروع التَّالية :

1.1.2.1 مفهوم الهيكل التنظيمي للمؤسسة

إنَّ طبيعة و نوعية التنظيم القائم بالمؤسسة ، يتحكَّم في وظائف و صلاحيات إدارة الموارد البشرية ، و لذلك لا بدَّ من التعرُّف أكثر على الهيكل التنظيمي للمؤسسة . و الفقرات التالية تبين تعريفه ، و تصميمه و كذا أهمَّ أنواعه :

1.1.1.2.1 تعريف الهيكل التنظيمي

يمكن القول بأن الهيكل التنظيمي للمؤسسة هو ذلك التصميم الأساسي ، و الرّسمي الذي يوزّع المهام ، و المسؤوليات داخل المؤسسة ، حيث يبيّن تصميمه مختلف أقسام المؤسسة ، و كلّ نشاطاتها الرئيسية ، و الفرعية ، و يحدّد العلاقة بينها ، و كذا الأشخاص المسؤولين عنها . [29] ص 154 و يمكن القول بأنّه خريطة بيانية توضّح عمل المسؤولين ، فهو وسيلة للتسيير حسب الأهداف التي وضعتها المؤسسة سابقاً . و حسب التعريف السابق ، فإنّ الهيكل التنظيمي يعبر عن التنظيم الداخلي للمؤسسة ، فهو يهدف إلى التنسيق بين الجهود المشتركة ، لأعضاء المؤسسة بما يحقّق لها التوازن الدائم ، كما يهدف إلى ترشيد عملية استخدام إمكاناتها الماديّة و البشرية . و الهيكل التنظيمي للمؤسسة يجب أن يكون [27] ص 28 :

● وسيلة لخدمة أهداف المؤسسة :

فالهيكّل التنظيمي الذي تختاره المؤسسة ، لا بدّ أن يسمح لها بالاستفادة من مواردها ، بالشكل الذي يحقّق أهدافها بكفاءة و فعالية .

● وسيلة تتّصف بالمرونة :

بمعنى أنّ المؤسسة لا تختار هيكلاً تنظيمياً لمرة واحدة فقط ، بل يجب أن يتكيّف الهيكل المختار مع المتغيّرات الخارجية ، و الداخلية للمؤسسة . لهذا ، فالمؤسسة تختار هيكلاً تنظيمياً يتماشى مع متطلّبات حاضرها ، و تحديّات مستقبلها ، ففعالية هذا الهيكل لا تكون إلاّ إذا روعي عند تصميمه : أهداف ، و مشاكل المؤسسة .

2.1.1.2.1 تصميم الهيكل التنظيمي للمؤسسة

لا يعتبر تصميم الهيكل التنظيمي للمؤسسة أمراً سهلاً ، فهو لا يتمّ مرة واحدة ، و إنّما يتمّ في عملية معقّدة و مستمرة ، و ذلك لارتباط عملية تصميمه بمجموعة من العوامل [30] ص 365 : بعضها تنظيمي ، و الآخر يتعلّق ببيئة الأعمال . و أيّ تغير فيها يؤثّر على شكل الهيكل التنظيمي في كلّ مرة ، و يجعله عرضة للتغيير و التطوير .

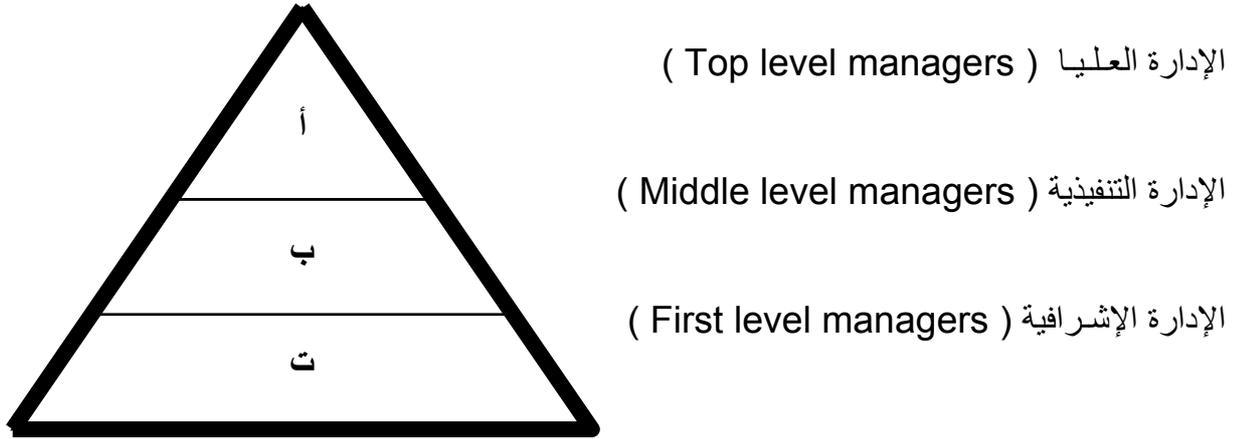
و يراعى في عملية تصميم الهيكل التنظيمي عاملان هما [27] ص 28 :

● تقسيم أوجه نشاط المؤسسة :

و يتمّ بموجب ذلك جميع كلّ الأنشطة الفرعية المتجانسة ، في نشاط رئيسي يطلق عليه : وحدة إدارية ، تتضمّن مجموعة من الوظائف المتخصصة ، حتى تحقّق مبدأ التخصص ، و تقسيم العمل في المؤسسة .

● تحديد المستويات الإدارية :

يترتب على مبدأ تدرُّج السلطة و تفويضها ، ظهور عدَّة مستويات إدارية تتميَّز عن بعضها وفقاً لحجم السلطة المفوضة لها ، و المسؤولية المترتبة عنها ، حيث تتدرَّج المستويات الإدارية في المؤسسة من أعلى إلى أسفل ، وفق تسلسل هرمي يشكِّل الهيكل التنظيمي للمؤسسة . [2] ص 228 و بذلك يتكوَّن الهيكل التنظيمي من ثلاث مستويات إدارية أساسية ، تظهر في الشكل التَّالي :



الشكل رقم 02: تسلسل المستويات الإدارية في المؤسسة [27] ص 43

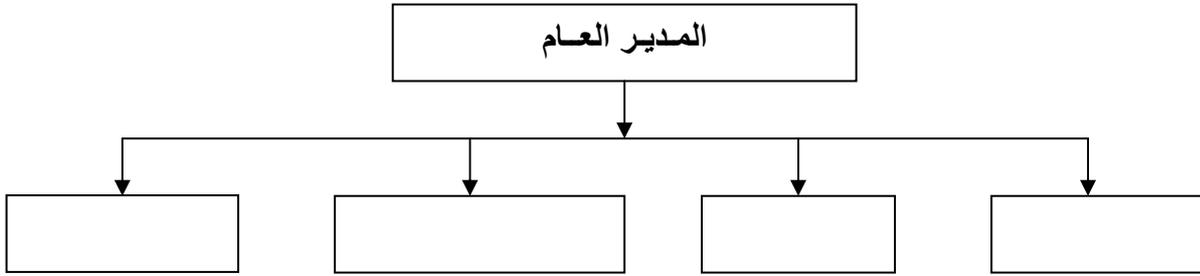
من الشكل أعلاه ، يظهر أنَّ الإدارة العليا هي أعلى المستويات الإدارية في المؤسسة ، بغضِّ النظر عن شكلها القانوني أو حجمها ، و من صلاحيات هذا المستوى الإداري : اتخاذ القرارات ، تحديد الأهداف الاستراتيجية ، و السياسات التي تضمن بقاء ، و نمو المؤسسة .
ثم يليه مستوى الإدارة التنفيذية ، حيث تعمل الإدارات الواقعة في هذا المستوى الإداري ، على تحقيق الأهداف الفرعية التي تشكِّل في النهاية الأهداف الأساسية للمؤسسة .
و نجد في قاعدة هذا الهرم مستوى الإدارة الإشرافية ، الذي يكون فيه رؤساء الأقسام معنيِّين مباشرةً بتنفيذ الخطط و البرامج ، و الإشراف عليها لضمان تحقيق الأداء المطلوب لكلِّ عناصر الإنتاج ، فهم يملكون كلَّ السلطات التي تمكِّنهم من تصحيح الأداء الفعلي بحكم قربهم من أماكن التنفيذ .

3.1.1.2.1 أنواع الهياكل التنظيمية

تختلف الهياكل التنظيمية من مؤسسة لأخرى حسب مجموعة من الأسس ، و التي تتحكَّم في جميع النشاطات المكوِّنة للوحدات الإدارية . و نجد أنَّ أكثر هذه الأسس تطبيقاً ما يلي :

● التقسيم وفقاً لطبيعة النشاط (Department by function) :

يتمّ تجميع كلّ الأنشطة المتخصصة في مجال معيّن ، في وحدة إدارية واحدة تعكس وظيفة أساسية ، و نجد هذا النوع من الهياكل التنظيمية في المؤسسات الصناعية التي تهتمّ بالأنشطة الأساسية ، و هي : الإنتاج ، التمويل ، و التسويق ، و الموارد البشرية [27] ص 29 . و الشكل التالي يبيّن ذلك :

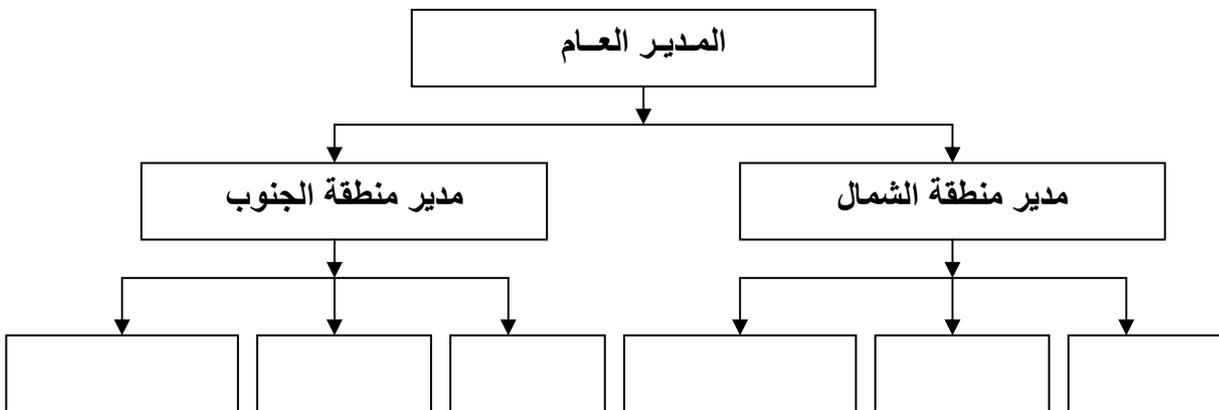


الشكل رقم 03: هيكل تنظيمي وفق تقسيم طبيعة النشاط [27] ص 29

و نجد أنّ هذا التقسيم يساعد على تطوير مهارات الأفراد ، و يزيد من إنتاجية المؤسسة بسبب زيادة خبرة العاملين ، ضمن التخصصات في الوظائف الأساسية ، و يوفّر الرضى لدى المدراء و العمّال ، بسبب وجود الاستقرار الوظيفي في الوحدات الإدارية للمؤسسة . [29] ص 155 لكن بالمقابل يؤديّ هذا التقسيم إلى انحياز الأفراد للوحدات الإدارية التي يرتبطون بها ، بحيث ينظر المدير و العاملون معه إلى النشاطات في وحدتهم الإدارية ، بنظرة خاصّة و اهتمام مميّز ، ممّا يؤديّ إلى صعوبة إدراك الأهداف العامّة للمؤسسة ، و عليه يتطلّب هذا النوع من التقسيم ، جهوداً تنسيقية كبيرة لتحقيق التكامل بين وظائف المؤسسة .

● التقسيم الجغرافي (Department by geography) :

طبقاً لهذا النوع يتمّ تجميع كلّ الأنشطة التي تزاولها المؤسسة في مناطق جغرافية معيّنة ، و وضع مدير مسؤول عنها وفقاً لاعتبارات تتعلّق بالظروف ، و العوامل المحليّة السائدة في تلك المناطق الجغرافية المختارة [31] ص 66 . و الشكل التالي يبيّن تكوين هذا الهيكل التنظيمي :

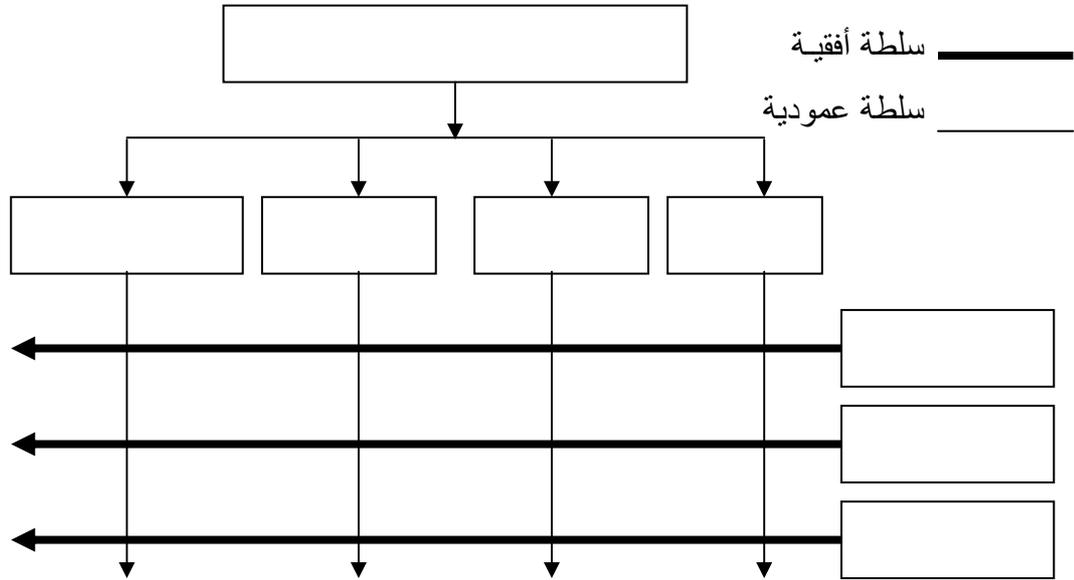


الشكل رقم 04: الهيكل التنظيمي وفق التقسيم جغرافي [27] ص 30

يساعد هذا التقسيم على توفير نفس الخدمات ، التي تتكرر في أماكن متعدّدة بنفس مستوى الكفاءة و الأداء ، و يسهّل عملية اتخاذ القرار دون الرجوع إلى الإدارة العليا للمؤسسة ، إذا كانت سياسات ، و إجراءات العمل واضحة لكلّ فرع من فروع المؤسسة في هذه المناطق المتباعدة . [29] ص 161 و بالرغم من أنّ التقسيم الجغرافي ، يساعد على التنسيق بين الوظائف المختلفة في الموقع الواحد ، إلاّ أنّه يتطلّب رقابة أكثر من الإدارة العليا للمؤسسة ، على الأعمال التنفيذية لكلّ المناطق الجغرافية ، حتى تضمن السير في نفس السياسات العامّة للمؤسسة ، و بنفس الأداء .

● التقسيم المركّب (Matrix Department) :

يمكن بناء هيكل تنظيمي يجمع بين أكثر من أساس للتقسيم ، لضمان تكوين هيكل تنظيمي تستطيع المؤسسة ، من خلاله الوفاء بالتزاماتها داخلياً و خارجياً [27] ص 32 . و الشكل التّالي يبيّن هيكلًا تنظيمياً مركّباً يجمع بين التقسيم الوظيفي ، و الجغرافي في آن واحد :



الشكل رقم 05: الهيكل التنظيمي وفق التقسيم المركّب [29] ص 168

يتميّز هذا التقسيم بأنّه يحتوي على نوعين من السلطة ، فالنشاطات الوظيفية تتمتع بسلطات على أساس التخصص ، و تسمى : السلطة العمودية ، أمّا بالنسبة لنشاطات المناطق الجغرافية ، فتمتلك سلطات على أساس الموقع الواحد ، و تسمى السلطة الأفقية . [29] ص 167 لذلك فإنّ المدراء في الإدارات الوظيفية ، يكونون مسؤولين عن تنفيذ متطلّبات خطط الوظائف ، التي يشرفون عليها لكلّ المناطق الجغرافية ، أمّا مدراء المناطق الجغرافية فإنّهم مسؤولون على تنفيذ الخطط لكلّ منطقة جغرافية تكون تحت إشرافهم .

2.1.2.1 تنظيم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة

تعكس وظيفة إدارة الموارد البشرية ، انشغالات المؤسسة الخاصة بالعنصر البشري ، كما تقدّم خدماتها الخاصة بالعاملين لعموم إدارات المؤسسة، و في سبيل ذلك لابدّ لها من تنظيم خاص ، يتمشى مع هذه الانشغالات . و الفقرات التالية تبين تنظيم هذه الإدارة في مختلف المؤسسات :

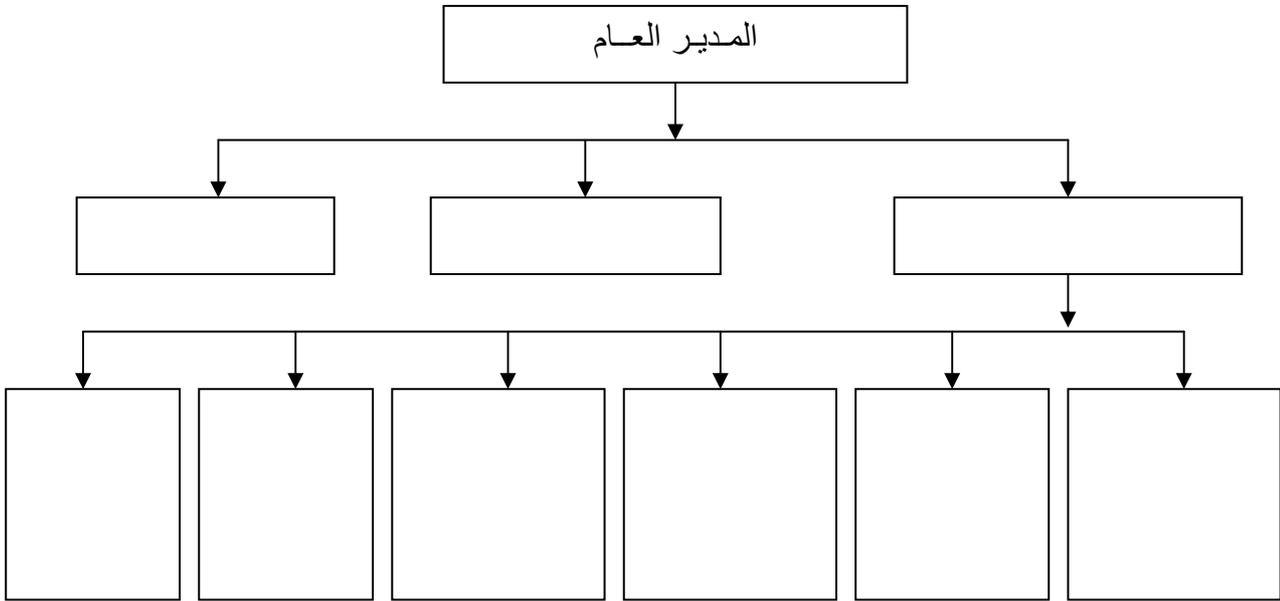
1.2.1.2.1 هيكل وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة

على اعتبار أنّ إدارة الموارد البشرية تهتمّ بإعداد الخطط ، و كلّ ما يتعلّق بتسيير العنصر البشري في المؤسسة ، فهي تجنّد إمكانيات ماديّة و بشريّة خاصّة ، تتعلّق بالجوانب الإدارية ، و النفسية ، و الاجتماعية لهذا العنصر [2] ص 297 ، و يرأس إدارة الموارد البشرية مدير بدرجة : مدير فرعي ، أو نائب مدير المؤسسة ، و ذلك حسب حجمها ، و حاجتها لهذه الإدارة ، يكون له في العادة مساعدون حسب الأقسام التي تتوقّف عليها إدارة الموارد البشرية ، يختصّون بتحليل المناصب ، و ترتيب الوظائف ، و اختيار العاملين في المؤسسة ، و تقديم الخدمات الاجتماعية . كما يجب أن يتمتّع مدير إدارة الموارد البشرية ، بالإضافة إلى قدرات التسيير في مجال الإدارة بميزات ، و مؤهّلات : القيادة ، الاتصال ، روح الإبداع و التعاون ، و غيرها من الصفات التي ذكرها " H. Fayol " ، و التي يجب توفّرها في المديرين ، حتى يتمكّن مدير إدارة الموارد البشرية من تسيير نشاطات إدارته ، و المتمثلة فيما يلي [32] ص 17 :

- تخطيط الموارد البشرية ، و كلّ ما يترتّب عنه من تحليل ، و تصميم للوظائف .
- تدريب ، و تطوير العاملين ، و كلّ ما يتعلّق بعملية إكساب العاملين المهارات ، و المعارف التي تساهم في تحسين أدائهم المستقبلي .
- تحديد نوع الحافز ، و المقابل العادل للأداء المتميّز ، عند تجاوز المعدّلات القياسية المحدّدة مسبقاً .
- تحديد قيمة كلّ وظيفة قياساً بالوظائف الأخرى ، للوصول إلى تحقيق العدالة الداخلية و الخارجية ، و التي تظهر في نظام الأجور و الرواتب .
- صيانة الموارد البشرية ، بتصميم برامج تركز على صيانة العاملين من المخاطر ، و الأمراض التي يتعرّضون لها في العمل .
- علاقات العمل ، و هي تلك السياسات المصمّمة لتوفير الحاجات الإنسانية ، و الاجتماعية للعاملين في المؤسسة ، و تسمح بوجود اتصالات ، و تفاعلات سليمة بين الإدارة و العاملين في المؤسسة .

2.2.1.2.1 تنظيم إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الكبيرة

يأخذ تنظيم إدارة الموارد البشرية شكلاً خاصاً في المؤسسات الكبيرة [12] ص 39 ، و التي تتميز بهيكلها التنظيمي المركّب ، حيث تملك إدارة الموارد البشرية مكانة هامة في هذا الهيكل التنظيمي ، تخوّل لمديرها أن يكون مديراً تنفيذياً (Human resources executive manager) ، بالإضافة إلى مسؤوليته عن العديد من المهام ، و الوظائف الخاصة بالموارد البشرية ، فهو عضو في مجلس إدارة المؤسسة ، يشارك في وضع استراتيجيات الموارد البشرية ، التي تتوافق مع الاستراتيجيات العامة للمؤسسة ، كما تنبثق عن إدارة الموارد البشرية تشكيلات تنظيمية فرعية ، يعتمد عددها على حجم نشاط إدارة الموارد البشرية الرئيسية ، و يدير هذه التشكيلات التنظيمية الفرعية ، مديرون فرعيون متخصصون في كل نشاط [33] ص 70 ، كما يظهر في الشكل التالي :

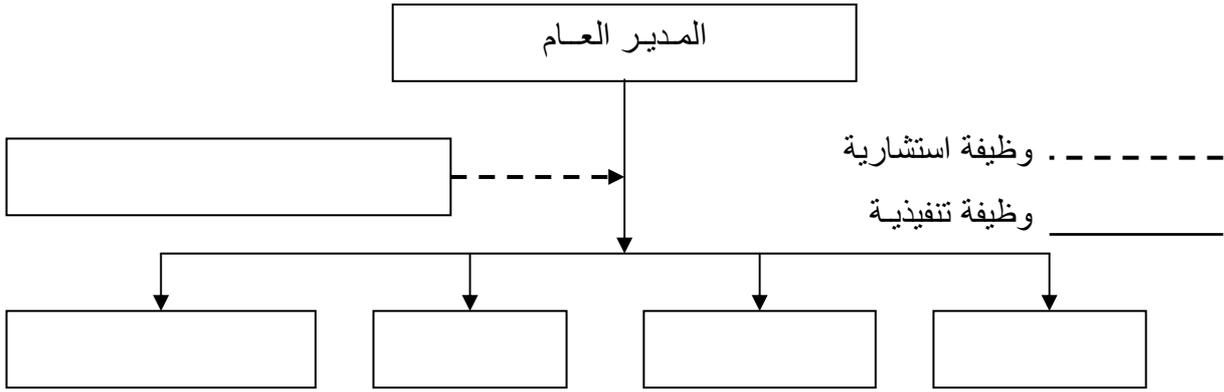


الشكل رقم 06: نموذج تنظيمي لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات الكبيرة [12] ص 39

الملاحظ من خلال الشكل التنظيمي أعلاه ، وجود إدارة مستقلة تُعنى بشؤون العاملين في المؤسسات الكبيرة ، تتميز بتنظيم مركزي ، و تستمدُ صلاحياتها من الإدارة العليا ، و تتفرّع عنها إدارات متخصصة في كل وظيفة من الوظائف المهمة لإدارة الموارد البشرية ، يرأس كلاً منها مدير فرعي يسهر على تنفيذ البرامج ، و الخطط المقررة للنشاط الذي يتولّى الإشراف عليه .

3.2.1.2.1 تنظيم إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة

هذا النموذج تعتمد المؤسسات صغيرة الحجم نسبياً [32] ص 110 ، و هو تنظيم لا مركزي لإدارة الموارد البشرية ، بمعنى أنّ مهامّ ، و نشاطات هذه الإدارة ، تقوم بها جميع الإدارات في المؤسسة ، فالمديرون التنفيذيون يقومون باختيار ، و تعيين ، و تحفيز العاملين لإدارتهم وفق طبيعة نشاط الإدارة ، و الشكل التالي يبيّن هذا النموذج التنظيمي :



الشكل رقم 07: نموذج تنظيمي لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة [12] ص 40

من الشكل أعلاه ، و الذي يوضّح التنظيم اللامركزي لإدارة الموارد البشرية ، نلاحظ أنّ مساعد المدير العام لشؤون الأفراد يمتلك صلاحيات استشارية فقط ، لأنّه لا يقع على خطّ السلطة مباشرة في هذا الهيكل التنظيمي ، و بذلك يمتلك مديرو الأقسام التنفيذية جميع الصلاحيات الخاصة بإدارتهم ، إلى جانب الصلاحيات المتعلقة بإعداد ، و تصميم أنظمة الموارد البشرية وفق طبيعة العاملين ، و نشاطات إدارتهم .

و بعد هذا العرض لمختلف أشكال التنظيمات التي يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تأخذها داخل المؤسسة ، لابدّ من ذكر مجموعة العوامل التي تحدّد نوع التنظيم الذي تتّجه إليه هذه الإدارة ، و هو ما سوف يتعرّض له الفرع التالي .

3.1.2.1 العوامل التي تحدّد طبيعة إدارة الموارد البشرية

إنّ التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية ، يتأثر بمجموعة العوامل التي تحدّد فيما إذا كانت تتّجه نحو التنظيم الآلي ، و الذي يتميّز بالمركزية في اتخاذ القرارات ، و الالتزام الكامل بالقواعد و الضوابط ، و وجود معايير و إجراءات محدّدة مسبقاً ، و عدم المرونة نتيجة الاستقرار البيئي [12] ص 41 ، أو تتّجه نحو التنظيم العضوي الذي يتضمّن اللامركزية في اتخاذ القرارات ، و تُعدّد المعايير المستخدمة

لقياس الأداء و المرونة نتيجة التصرف وفق الظروف و المتغيرات البيئية . و أهم هذه العوامل يمكن حصرها فيما يلي :

1.3.1.2.1 أثر العولمة الاقتصادية على إدارة الموارد البشرية

أدت حرية التبادل التجاري ، و الثقافي ، و حرية استيراد ، و تصدير المنتجات عبر العالم ، إلى زيادة حدة المنافسة و ما رافقها من متطلبات الجودة العالية في المنتجات ، الأمر الذي يستدعي من المؤسسة مواجهة هذه المنافسة ، التي تصعب عليها بلوغ ما سطرته من أهداف ، فهي تهدد وجود المؤسسة في مجال الأعمال [34] ص 14 . لذلك وجب على إدارة الموارد البشرية الاهتمام بتنمية العنصر البشري ، خاصة إذا ما كانت المؤسسة تعمل كمؤسسة متعددة الجنسية ، فأول المهارات الواجب تلقينها لأفراد المؤسسة هي مهارات اللغة ، حيث يدرّب الأفراد على اكتساب لغة الدولة التي يعملون مع أفرادها ، لأنها عامل أساسي لنجاح الفرد في بيئة الأعمال الدولية . لذا تلجأ المؤسسات في كثير من الأحيان ، إلى ترجمة كل ما يتعلّق بالأفراد إلى أكثر من لغة ، حتى يفهمها الأفراد الذين يعملون لحسابها من جنسيات مختلفة ، كما تتأكد إدارة الموارد البشرية من أنّ الأفراد المكلفين بأداء واجبات ، و مهامّ في دول أجنبية ، قادرين على فهم العادات ، و التقاليد ، و القوانين السارية المفعول في تلك الدول ، لأنّ هذه الاعتبارات الثقافية من أكثر الأمور التي تحدّد مدى النجاح في بيئة الأعمال الدولية . كما تزداد أهميّة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التي تتميزّ بعدم تجانس الأفراد العاملين بها من حيث العمر ، و الجنس ، و التعليم ، و ما إلى ذلك ، خاصة مع تزايد عدد صغار السنّ الملتحقين بالقوى العاملة ، الأمر الذي يحدث اختلافاً في مستوى المهارات ، و يتطلّب مزيداً من التنمية لمهارات الأفراد صغار السن ، فهم يحتاجون لاكتساب مهارات ترتبط بأداء أعمالهم ، و تعاملهم مع الآخرين ، لأنّ مستوى خبرتهم يكون قليلاً .

2.3.1.2.1 مدى الاعتماد على التكنولوجيا في العملية الإنتاجية

نقصد بهذا العامل كلّ ما يتعلّق بطريقة الإنتاج [4] ص 461 ، حيث تُدخل تحسينات على جهاز الإنتاج ، كذلك التي تؤثر على الوقت المستغرق في العملية الإنتاجية ، لذا فإنّ درجة الاعتماد على التكنولوجيا في العمليات الإنتاجية للمؤسسة ، يؤثر على تنظيم إدارة الموارد البشرية ، حيث تميل هذه الأخيرة في المؤسسات التي تعتمد على التكنولوجيا الحديثة ، إلى المركزية في اتخاذ القرارات الخاصة بالموارد البشرية ، كالتركيز على الجوانب الرّسمية في عملية الاختيار ، و التعيين ، و كذلك التركيز على تصميم برامج تدريبية ، تساعد العمّال على الاستعمال الأمثل لهذه التكنولوجيا الحديثة . بينما إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التي لا تركز على التكنولوجيا في عملياتها الإنتاجية ، تميل

إلى التنظيم العضوي الذي يتَّصف بأنظمة الحوافز المتنوّعة ، و البرامج التدريبية المرنة ، نظراً لعدم وجود تكنولوجيا إنتاجية معقّدة .

3.3.1.2.1 مدى التوسُّع في نشاطات المؤسسة

بيِّن الهيكل التنظيمي للمؤسسة جميع النشاطات ، و العمليات التنسيقية ، و المهمّات المختلفة التي توكل لأفرادها ، لذا فإنَّ أيَّ زيادة في حجم الأعمال [35] ص 39 ، و النشاطات التي تتطلبها مشاريع المؤسسة ، عادةً ما تكون مرفوقة بتعديل في تصميم الهيكل التنظيمي للمؤسسة ، و رغم ذلك نجد أنَّ المؤسسة ذات المالك الواحد لا تحتاج إلى هيكل مرگبة ، لأنَّ باستطاعته أن يقوم لوحده بكلِّ الأعمال الإدارية التي تتطلبها نشاطات مشاريعه الصغيرة ، و لكن مع ازدياد حجم المشاريع ، و كمّيات الإنتاج ، يتعدَّر على صاحب العمل أن يؤدِّي لوحده الوظائف الإدارية ، و منها وظيفة إدارة الموارد البشرية ، لذا يتمُّ تحديد موقع هذه الأخيرة في الهيكل التنظيمي ، كنتيجة لتطوُّر إدارة المؤسسة ، و زيادة حجمها . و لا يمكن تجاهل دور إدارة الموارد البشرية في المؤسسة التي تتَّجه إلى تقليص حجم نشاطها [34] ص 17 ، في سبيل زيادة كفاءة أدائها في العمل ، و بتبنيها لبعض الممارسات مثل : تقليل عدد المستويات الإدارية ، و تخفيض عدد منتجاتها ، و تقليص حجم العمالة الزائدة عن حاجتها ، أو دمج بعض الوحدات أو إلغائها نهائياً ، يكون مطلوباً من إدارة الموارد البشرية تدريب الأفراد الباقين في العمل ، و تقديم برامج التدريب التحويلي ، و الذي يتطلَّب نقل الأفراد من بعض الأقسام التي بها فائض ، إلى العمل في الأقسام التي بها عجز ، هذه الأقسام قد تتطلَّب القيام بمهامَّ مختلفة عمَّا تعود عليه الأفراد المنقولون ، و قد يحتاج الأمر إلى تقديم بعض برامج التدريب الخاصة بتخفيض حدَّة المقاومة ، و رفض التغيير من طرف الأفراد الباقين في العمل ، بعد الاستغناء عن خدمات بعض زملائهم .

2.2.1 إدارة الموارد البشرية ووظيفة كلِّ المديرين

يكون كلُّ مدير في موقعه مسؤولاً على تنفيذ أعماله من خلال الموارد البشرية المتاحة له ، و لكن قد ينقصه في كثير من الأحيان المهارة ، و المعرفة ، و الوقت لإدارة هذه الموارد البشرية بالكفاءة المطلوبة [15] ص 31 ، و هنا تظهر حاجته لمن يساعده في التخطيط للوظائف المختلفة للموارد البشرية ، فلا غنى له عن وجود شخص متخصص في الموارد البشرية لديه المهارة ، و المعرفة ، و الوقت اللازم للقيام بعمل متخصصاً ، و يتطلَّب وحدة تنظيمية مستقلة شأنها شأن الوحدات التنظيمية التي تتعامل مع العناصر اللازمة للإنتاج و التسويق . و هذا التخصص لا بدَّ له من وجود تعاون مشترك بين إدارة الموارد البشرية ، و باقي المديرين التنفيذيين في مواقعهم ، و عليه سيتطرَّق هذا المطلب لمسؤولية كلِّ من مدير الموارد البشرية ، و المديرين التنفيذيين .

1.2.2.1 مسؤولية المدير التنفيذي على الموارد البشرية

على الرغم من وجود إدارة للموارد البشرية في المؤسسة ، فذلك لا ينفي مسؤولية المدير التنفيذي على الموارد البشرية المتاحة له ، و تزداد مسؤوليته عند غياب هذه الإدارة المتخصصة . و فيما يلي عرض لما يقع على عاتق المدير التنفيذي من مسؤولية ، و كذا الدور المنوط به تجاه هذا المورد الهام .

1.1.2.2.1 طبيعة الوظائف التنفيذية و الاستشارية في المؤسسة

تعرف الوظائف التي تكون مسؤولة على تحقيق أهداف المؤسسة بصورة مباشرة ، بالوظائف التنفيذية (Line functions) [29] ص 196 ، و ترتبط بالغرض الأساسي الذي وجدت من أجله المؤسسة ، و من أمثلة تلك الوظائف نجد : وظيفة الإنتاج السلي أو الخدمي ، و وظيفة التسويق في مؤسسات الأعمال ، كما يوجد نوع آخر من الوظائف ، و التي تقدّم النصح ، و المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات إلى كلّ المديرين التنفيذيين ، و تعرف بالوظائف الاستشارية (Staff functions) ، و من أمثلتها : وظيفة إدارة الموارد البشرية ، المحاسبة ، الشراء ، الصيانة، البحث و التطوير . و قد جاء هذا التقسيم للوظائف على أساس وجود نوعين من السلطة في المؤسسة ، السلطة التنفيذية (Line authority) ، و التي بموجبها يتم تأسيس ، و تصميم الوظائف التنفيذية ، و السلطة الاستشارية (Staff authority) ، و التي تأسس بموجبها كلّ الوظائف الاستشارية . لذا فمن السهل أن نميّز بين الوظائف التنفيذية ، و الوظائف الاستشارية بالمؤسسة ، حيث نجد أنّ هذه الأخيرة تسعى لتحقيق غرض أساسي معيّن [36] ص 40 ، فمثلاً تهدف المؤسسة الإنتاجية إلى إنتاج ، و بيع منتج معيّن ، و الحصول على عائد ، و على اعتبار الوظيفة التنفيذية هي أيّة وظيفة أساسية تساهم مباشرة في تحقيق هذا الهدف ، نجد أنّ وظائف : الإنتاج ، التسويق ، و التمويل من الوظائف التنفيذية بهذه المؤسسة ، أمّا إدارة الموارد البشرية فهي لا تساهم مباشرة في تحقيق هذا الهدف الأساسي ، و لكن تساهم فيه بشكل غير مباشر ، عن طريق تسهيل ، و مساعدة أداء العمل التنفيذي . و على هذا الأساس تختصّ إدارة الموارد البشرية في مساعدة المديرين التنفيذيين ، للحصول على الأفراد المناسبين و تدريبهم ، لذا فمسؤولية الموارد البشرية تتركّز في إدارة الموارد البشرية ، دون أن يعفي ذلك المديرين التنفيذيين من المسؤولية على مواردهم البشرية بالمؤسسة . و الفقرة التالية تبيّن الدور الذي يجب أن يقوم به المدير التنفيذي ، و الذي تترتّب عليه هذه المسؤوليات .

2.1.2.2.1 دور المدير التنفيذي تجاه الموارد البشرية المتاحة له

من الممكن أن يقوم المدير التنفيذي بالوظائف المختلفة الخاصة بإدارة الموارد البشرية ، مثل تحديد مواصفات العمل ، و اختيار ، و تعيين الأفراد اللازمين لأداء العمل و تدريبهم ، و تحقيق التكامل

بينهم و بين الأقسام الأخرى في المؤسسة . لذا يمكن تصوّر دور المدير التنفيذي فيما يتعلّق بإدارة الأفراد الذين تحت إشرافه ، كما يلي [4] ص 69 :

- المشاركة في اختيار العمّال الجدد ، و تدريب العمّال الذين يحتاجون لمهارات أكثر .
 - توجيه العمّال الجدد لمتطلبات بيئة العمل الجديدة ، كالمسؤوليات التنظيمية المترتبة عنها ، و تعريفهم بحقوقهم و امتيازاتهم في العمل .
 - القيادة المباشرة للعمّال ، و تقييم أدائهم .
 - تقديم الاستشارات للأفراد ، و تصحيح انحرافات الأداء لتنفيذ العمل المطلوب منهم بشكل فعّال .
 - تقديم توصيات بشأن : زيادة مرتّب العمّال ، و الترقية ، و النقل ، و الفصل ، و الإحالة على التقاعد .
 - وضع القواعد الخاصّة بالمحافظة على الانضباط ، و الفصل في المنازعات ، و شكاوى العمّال .
 - إخبار الإدارة العليا باقتراحات العمّال ، و انتقاداتهم لسياسات المؤسسة .
 - تحفيز العاملين ، و العمل في سبيل القضاء على العقبات ، و المخاطر التي تواجههم ، و ضمان الرعاية ، و الأمن لهم ، و تحسين ظروف عملهم المختلفة .
 - الترويج لقيمة ، و أهميّة تنمية الموارد البشرية لكلّ أعضاء المؤسسة ، حتّى تلقى القبول العام الذي يمكّنه من تنفيذ برامجها بسهولة .
- بالإضافة إلى ما سبق ذكره عن دور المدير التنفيذي تجاه الموارد البشرية المتاحة له ، فإنّه يعدّ المسؤول الرئيسي على كلّ أنشطة الموارد البشرية ، حيث يعمل على إحداث التكامل بين برامج الموارد البشرية ، و أهداف ، و استراتيجيات المؤسسة ، و بذلك فهو يسعى لتحقيق نتائجها المتوقّعة على المدى البعيد ، من خلال المساهمة في تنفيذ استراتيجيات ، و سياسات المؤسسة .

3.1.2.2.1 أفراد آخرون مسؤولون على الموارد البشرية في المؤسسة

حتى تتمكّن وظيفة إدارة الموارد البشرية ، من تحقيق مهامّها في خدمة أهداف المؤسسة ، هناك مجموعة من الأدوار الوظيفية المتنوّعة التي يجب على مسؤولي الموارد البشرية الاطلاع عليها ، و التي تمثّل في نفس الوقت مجموعة محدّدة من المهام ، و الأنشطة ، و النتائج المتوقّعة من مسؤولي الموارد البشرية ، و التي يمكن عرضها على النحو التّالي :

- دور المسؤول على تنمية الموارد البشرية :
- يتعهّد هذا الإداري بالتنسيق ، و الإشراف على أنشطة تنمية الموارد البشرية ، و من بين الأدوار التي توكلها إدارة الموارد البشرية لهذا الإداري ما يلي [36] ص 47 :

- اختيار التجهيزات المناسبة للقيام بأنشطة تنمية الموارد البشرية .
- جدولة الأنشطة ، و العمليات الفرعية لتنمية الموارد البشرية .
- المساهمة في تعيين ، و إحلال الموارد البشرية بالمؤسسة .
- متابعة برامج تدريب الموارد البشرية .

● دور مستشار المسار الوظيفي في المؤسسة :

يركّز مستشار المسار الوظيفي على توضيح نقاط القوّة ، و نقاط الضعف في الأفراد العاملين بالمؤسسة ، بما يمكن إدارة الموارد البشرية من بناء المسار الحقيقي خلال حياتهم الوظيفية . [37] ص 32 و يتمثل دور مستشار تنمية المسار الوظيفي ، في عقد جلسات ، و دورات تأهيلية للعاملين ، و تنفيذ ورشات العمل اللّازمة لتدعيم نقاط القوّة ، و التغلّب على نقاط الضعف المحدّدة ، إلى جانب إعداد أدلّة إرشادية للمسارات الوظيفية .

● دور مصمّم برامج تنمية الموارد البشرية :

يتمثل دور مصمّم البرامج في القيام بتصميم برامج ، و أنشطة ، و عمليات تنمية الموارد البشرية بالشكل الذي يسمح بتقبّل الأفراد لها ، و تعظيم الاستفادة منها . [14] ص 35 و يسعى القائم بهذا الدور إلى تحديد أهداف البرامج و تعليمات الخطط ، إلى جانب إعداد الاستراتيجيات الطارئة ، و تصميم البرامج التي يمكن تطبيقها بنجاح .

● دور الباحث في مجال الموارد البشرية :

يكمن هذا الدور في البحث عن النظريات ، و المفاهيم الجديدة بغرض تطوير ، و تحسين فعالية برامج ، و عمليات تنمية الموارد البشرية ، و من النتائج المتوقّعة تحقيقها من خلال دور باحث تنمية الموارد البشرية [36] ص 50 : فحص تصميمات البرامج ، و بحث المقترحات ، و الملاحظات ، و تحليلها ، و التوصل إلى مداخل لتطوير الأداء ، و تنمية الفعالية في أنشطة إدارة الموارد البشرية . بعد هذا العرض لأهمّ الأدوار التي يقوم بها مسؤولوا الموارد البشرية ، تجدر الإشارة إلى أنّ هذه الأدوار تتسم بالتكامل ، و التداخل من أجل تحقيق التنمية الشاملة للموارد البشرية ، لذا قد نجد مسؤولاً واحداً على الموارد البشرية يقوم بكلّ هذه الأدوار ، أو نجد عدّة مسؤولين يمارسون دوراً واحداً منها ، ففي النهاية المهمّ هو القيام بأبعاد هذه الأدوار بشكل فعّال .

2.2.2.1 وجود هيئة استشارية من خبراء الموارد البشرية في المؤسسة

إنّ المسؤولية التنفيذية على شؤون الموارد البشرية ، لا تنفي حاجة المديرين التنفيذيين إلى هيئة استشارية من خبراء الموارد البشرية ، الذين تضمّمهم إدارة متخصصة هي إدارة الموارد البشرية ، و التي توجد في كلّ المؤسسات الكبيرة ، و المتوسطة الحجم . و الفقرات التّالية تبرز أهميّة ، و دور هذه الإدارة :

1.2.2.2.1 أهمية إدارة الموارد البشرية في مؤسسة القرن الواحد والعشرين

يستلزم نجاح المؤسسة في وقتنا الحالي ، وجود مزيج من القدرات المميزة التي تساعد على

تحقيق الابتكار ، و الجودة ، و المرونة فيما تقدّمه لسوق المنافسة . [11] ص 25

و ممّا لا شك فيه ، أن الموارد البشرية هي أحد أهمّ عناصر هذا المزيج ، و عليه تظهر بعض السمات الرئيسية ، التي لا بدّ من توفّرها بالمؤسسة الفعّالة في مجال التعامل مع الموارد البشرية ، و التي يمكن تلخيصها في النقاط التالية [36] ص 44 :

● سرعة الاستجابة لمشاكل العمل :

فمؤسسة القرن الواحد والعشرين ، يجب أن تمتلك القدرة على تحقيق الاستجابة السريعة لأيّ تغيير قد يطرأ في بيئة أعمالها ، و خاصّة تلك المشكلات التنظيمية المتعلقة بالأفراد ، حتى تتمكّن من تحقيق رضاهم و ولائهم ، و من ثمة تضمن أداءهم المتميّز .

● مراعاة متطلّبات الموارد البشرية :

حيث يجب أن تراعي المؤسسة كلّ الاحتياجات ، و التوقّعات الخاصّة بالعاملين لديها في تعاملها معهم ، و في سبيل ذلك لا بدّ من أن تقدّم الخدمات ، و برامج التدريب التي تساعد على رفع الروح المعنويّة لعمّالها .

● اعتبار الموارد البشرية كشريك لا يمكن الاستغناء عنه :

و يعني ذلك تحقيق مزيد من الفعالية لأهداف المؤسسة ، من خلال استغلال مهارات ، و خبرات الموارد البشرية التي تحقّق أعلى مستويات الأداء في العمل ، و هذا لا يأتي إلاّ من خلال المشاركة الفعّالة للأفراد في وضع الأهداف ، و تصميم البرامج التي تضمن تحقيقها .

● احترام التنوّع في الموارد البشرية :

و تتمثّل هذه السمة في قدرة المؤسسة التي تملك عدّة فروع لها حول العالم ، على المساواة بين مواردها البشرية في كلّ فرع منها ، واحترامهم على اختلاف ثقافتهم و معتقداتهم .

2.2.2.2.1 مهامّ الهيئة الاستشارية للموارد البشرية

تقوم هذه الهيئة الاستشارية ، و التي تضمّها إدارة الموارد البشرية ، بمجموعة من المهامّ لخدمة

الوظائف التنفيذية في المؤسسة ، و يمكن حصر هذه المهامّ فيما يلي [4] ص 70 :

● إعداد السياسات الخاصّة بالموارد البشرية :

حيث يقع على عاتق المسؤول عن إدارة الموارد البشرية مسؤولية اقتراح ، و إعداد سياسات تمهيدية تتعلّق بإدارة الموارد البشرية ، و مراجعة السياسات الحالية لمعالجة المشاكل آنيّاً ، و منع

وقوعها مستقبلاً ، حيث يقترح هذه السياسات على رئيس مجلس إدارة المؤسسة ، الذي له سلطة إصدار هذه السياسات فعلياً .

● تقديم النصح و المشورة للمديرين التنفيذيين :

حيث تعمل إدارة الموارد البشرية على توجيه المشرفين ، في كل ما يتعلّق بإدارة برامج الأجور ، و توضيح كيفية إجراء التوزيع العادل للزيادات في الأجور ، و كل ما يتعلّق بالإجراءات التأديبية ، أو توقيف أحد العمّال عن العمل .

● تقديم الخدمات الخاصّة بالموارد البشرية :

و نقصد بها تلك المهامّ المتعلّقة بتحليل الوظائف : كالاختيار ، و التعيين ، و التدريب ، فتخطيط برامج التدريب ، و تنظيمها ، و كذلك برامج الأمن ، و الخدمات الصحيّة ، و الاحتفاظ بسجلات العاملين ، فكُلها مهامّ تتمّ عن طريق إدارة الموارد البشرية .

● الرقابة على العمليات التي تتعلّق بالموارد البشرية :

حيث تمارس إدارة الموارد البشرية مهمّة الرقابة ، فهي تراقب أداء الوظائف ، و الإدارات التنفيذية ، و كذا الاستشارية لضمان أنّها تؤدّي مهامّها وفقاً للسياسات ، و الإجراءات الموضوعه مسبقاً ، و المتعلّقة بالموارد البشرية .

3.2.2.2.1 بعض المهامّ الأخرى للهيئة الاستشارية في الموارد البشرية

بالإضافة لما سبق ذكره ، فإنّ إدارة الموارد البشرية باعتبارها هيئة استشارية في المؤسسة ، ينجرُّ عن ذلك عدّة مهامّ أخرى ، يمكن حصرها في النقاط التّالية [36] ص 44 :

● تقوم إدارة الموارد البشرية بواسطة أفرادها المتخصّصين ، بالبحث في مجال العنصر البشري ، و على إثر النتائج التي تتوصّل إليها ، تقوم باقتراح التغييرات اللّازمة في سياسات ، و إجراءات ، و قواعد التنظيم الحالي للمؤسسة .

● تساعد الإدارة العليا في تعزيز الثقة ، و الاحترام بين العاملين في المؤسسة ، و معاملتهم معاملة إنسانية ، و عادلة ، و منحهم فرصاً متكافئة من حيث : الترقية ، و الأجور ، و ظروف العمل .

● قياس الروح المعنوية ، و الرضى عن العمل ، و تحليل مصادر القلق ، و الملل ، و الإجهاد لدى العاملين في المؤسسة ، و اكتشاف حالات عدم الرضى عن ظروف العمل ، و حالات الغياب ، و وضع الحلول الملائمة لهذه المشكلات .

● المشاركة في تقليل آثار الحوادث الصناعية ، و الأمراض المهنية ، و في حل المشاكل النفسية ، و الاجتماعية للعاملين داخل ، و خارج المؤسسة .

● إنَّ التنظيم النقابي يتطلَّب حسن تعامل الإدارة مع ممثلي النقابات العمالية [12] ص 282 ، لذلك نجد أنَّ للمؤسسة ممثلين من قبلها يعكسون مصلحة الإدارة تجاه النقابة ، و غالباً ما يكون هؤلاء الممثلون موظفون في إدارة الموارد البشرية ، يعملون على التعاون مع النقابات العمالية لتحقيق أهداف المؤسسة .

لقد حاولت في هذا الفرع ، تبيين أهمية وجود هيئة استشارية من خبراء الموارد البشرية ، إلى جانب المديرين التنفيذيين في المؤسسة ، و في سبيل ذلك قمت بعرض أهم وظائف هذه الهيئة و المتمثلة في إدارة الموارد البشرية ، و لكنني سأعود إلى هذه الوظائف بمزيد من التفصيل في المبحث الثالث من هذا الفصل .

3.2.2.1 مؤهلات مدير الموارد البشرية للمؤسسة

تخصَّص بعض المؤسسات موارد مالية كبيرة لإعداد كوادر إدارة الموارد البشرية ، لثققتها بأنَّ هذه الإدارة يمكن أن تساهم بشكل واضح في بناء ميزاتها التنافسية ، بل و يذهب الأمر إلى الحدِّ الذي تعتبر فيه هذه المؤسسات الموارد البشرية أهم أصولها ، و أنَّ إدارة الموارد البشرية تستحق أهمية متميِّزة مقارنة بالإدارات الوظيفية الأخرى ، لهذا فهي تحدّد مجموعة من الأدوار ، و القدرات الواجب توفُّرها في مسؤولي الموارد البشرية الموجودين فيها ، و التي يمكن ذكرها فيما يلي :

1.3.2.2.1 الأدوار الوظيفية لمسؤولي الموارد البشرية

من منطلق المؤهلات التي يجب توفُّرها في مدير إدارة الموارد البشرية و العاملين معه ، فإنَّ ذلك يستلزم من المؤسسة تحديد الأدوار التي يمارسها هذا المدير ، و التي يمكن أن تتضمَّن ما يلي [38] ص 57 :

● دور رجل الأعمال :

حيث يجب أن يفهم مدير الموارد البشرية كيفية عمل الإدارات الأخرى ، و أن يدرك كيف يتمُّ الحصول على الأموال ، و كيف يجب صرفها ، و أن يعرف طبيعة السوق الذي تتعامل معه المؤسسة ، و كذا نوعية المستهلكين الموجودين فيه ، كما عليه فهم رسالة المؤسسة ، و اتجاهها في المدى البعيد .

● دور مدير التغيير :

فعليه أن يفهم نوع التغيير المطلوب ، و كيفية إدارته إن وجد ، و أن يفكّر استراتيجياً بنوع هذا التغيير ، الذي يمكن أن يقود المؤسسة إلى وضع أفضل ، سواء على مستواها الداخلي ، أو الخارجي .

● دور المخطط :

لا بدَّ على مدير الموارد البشرية من أن يعرف خطط ، و استراتيجيات الإدارة العليا ، و يتَّخذ القرارات الملائمة لتنفيذها بكفاءة و فعالية ، و أن يمتلك القدرة على تطوير الأفكار ، و الخطط التي تستهدف إثارة الحماس ، و زيادة الإنتاجية لدى العاملين في المؤسسة .

● دور المستشار :

أي أن يمتلك القدرة على فرض ولاء العاملين للمؤسسة في كل نشاط تقوم به ، وكذا تزويد المديرين التنفيذيين ، بكيفية الحصول على أفضل النتائج بأقل جهد ممكن ، خاصة فيما يتعلق بالموارد البشرية .

● دور المراقب :

على مدير الموارد البشرية أن يكون هو المبادر في تحديد الحاجة للموارد البشرية ، و تلبيتها في الوقت المناسب ، و أن يكون قادراً على قياس فعالية أداء العاملين في المؤسسة ، حتى يمكّن المؤسسة من التغلب على أي ظروف طارئة ، قد تهدد وجودها في السوق .

بعد التطرق لأهم الأدوار التي تطلبها المؤسسة من مسؤولي الموارد البشرية ، لا بدّ من معرفة القدرات التي يجب أن يتحلّى بها مدير الموارد البشرية ، و التي تمكّنه من أداء الأدوار السابقة الذكر ، و الفقرة التالية ستبيّن أهمّ هذه القدرات المطلوب وجودها في مدير الموارد البشرية .

2.3.2.2.1 قدرات مدير الموارد البشرية المحترف

تتوقع المؤسسة - التي تكون ممثلة في الإدارة العليا - من مدير الموارد البشرية ، أن يقوم بدور ملموس في إعداد الاستراتيجيات العامّة ، و الإشراف على تنفيذها ، هذا الأمر الذي يستلزم منه مجموعة من القدرات ، التي يمكن تلخيصها في النقاط التالية :

● الفهم الجيد لنشاط عمل المؤسسة :

فحتى يتمكّن مدير الموارد البشرية من الالتحاق بفريق الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة ، يجب أن يكون على قدر وافر من المعرفة بمجال نشاط المؤسسة التي ينتمي إليها ، و القوى البيئية المؤثرة فيها خاصة الداخلية منها ، فلا بدّ أن يكون مدير الموارد البشرية المحترف ، على دراية كافية بالموارد الداخلية للمؤسسة ، من حيث نقاط القوة ، و نقاط الضعف ، حتى يتمكّن من استغلالها استغلالاً أمثلاً ، خاصة الموارد البشرية منها . [4] ص 28

● التمرّس في مجال العلاقات الإنسانية :

على مدير الموارد البشرية أن يمتلك القدرات ، و الخبرات اللازمة في مجال السلوك التنظيمي ، و العلاقات الإنسانية ، هذه القدرات التي تجعله في الصدارة أثناء تناول قضايا تتعلق بمجالات [36] ص 50 : التخطيط ، و التدريب ، و التوظيف ، و تقييم الأداء ، و التحفيز ، و بناء فرق العمل ، و الاتصال ، و يكون له بذلك حقّ اتخاذ القرارات الفعّالة بشأنها .

● القدرة على إدارة عمليات التغيير في المؤسسة :

يجب على مدير إدارة الموارد البشرية المحترف أن يمتلك القدرة على إدارة عمليات التغيير ، و التطوير في المؤسسة ، بحيث يستطيع تحقيق التنسيق بين نشاطات الموارد البشرية ، و احتياجات المؤسسة منها . [4] ص 29

● المصادقية الشخصية :

فالمدير المحترف لإدارة الموارد البشرية يجب أن يمتلك القدرة على تحقيق الثقة ، و المصادقية في أذهان عملائه سواء داخل ، أو خارج المؤسسة [36] ص 51 . و يكتسب مدير الموارد البشرية هذه المصادقية ، و الثقة في التعامل من خلال بنائه لعلاقات متميزة مع العملاء ، بإظهار قيم المؤسسة ، و تحقيق العدالة ، و الموضوعية في التعامل داخل المؤسسة ، و خارجها .

من خلال القدرات السابقة الذكر ، فإن لمدير الموارد البشرية أثر كبير في بناء الميزة التنافسية التي تطمح إليها المؤسسة ، إذا استطاع تحقيق مزيج من القدرات السابقة ، و الذي يؤهله ليصبح شريكاً حقيقياً في صنع مستقبل المؤسسة ، و تحديد معالم صورتها في مجال نشاطها .

3.3.2.2.1 نجاح إدارة الموارد البشرية

لا شك أن نجاح أداء المؤسسة مرهون بتحديد أهداف واضحة ، توجّهها نحو المهام ، و الموضوعات التي تحتاج إلى متابعة ، و بقدر ما تكون الأهداف الموضوعية واضحة ، بقدر ما تكبر فرص النجاح في تحقيقها ، لأنّ الأهداف الواضحة تكون سهلة المعايير ، و القياس ، و هي مرغوبة جداً لدى الأفراد ، بالإضافة إلى التخطيط السليم الذي هو اتخاذ القرارات التي تخدم الأهداف ، و توضّح استراتيجيات ، و سياسات ، و تكتيكات عملية تحقيق هذه الأهداف . و بقدر ما يكون التخطيط مدروساً ، و منسجماً مع الأهداف المسطرة ، بقدر ما يوجّه جهود الأفراد نحو الأداء المرغوب فيه ، و الذي بدوره يزيد من قناعة الأفراد بالمتابعة على تحسين أدائهم . و بالإضافة كذلك للتحديد الواضح للأهداف و التخطيط السليم ، فإنّ وجود فريق عمل منظم ، و محفّز له دور كبير في نجاح أداء المؤسسة ، فهو الذي ينجز الأهداف من خلال متابعة تنفيذ الخطط المقررة لها . و على ضوء ما سبق ، يمكن تحديد مقوّمات نجاح إدارة الموارد البشرية ، التي تنبثق عن المقوّمات السابقة للنجاح ، حيث يمكن توضيحها فيما يلي :

● دعم المؤسسة لنجاح إدارة الموارد البشرية :

يعدّ دعم المؤسسة لنجاح إدارة الموارد البشرية شرطاً صعب التحقيق ، نظراً لمحدودية الإمكانيات المتوفرة لديها ، لذا فإنّ هذا الدعم لا يتحقّق إلاّ عن طريق قيادة متجاوبة ، و ملتزمة ، و داعمة للنجاح [35] ص 65 ، فالقيادة الداعمة هي شرط المؤسسة الناجحة ، حيث تترك الأفراد يشاركون فعلياً في القرارات ، التي تتخذها على كلّ المستويات الإدارية للمؤسسة ، و هذا في حدّ ذاته يعتبر مدخلاً حقيقياً لبناء مؤسسة ناجحة ، و مواكبة للتغيّرات ، و التحدّيات المستجدة ، فبواسطة هذه المشاركة يمكن للإدارة أن تحوّل سياساتها ، و استراتيجياتها القديمة التي تنطوي على تسلّط الإدارة ، و فرض القرارات من أعلى الهرم الإداري إلى أسفله ، إلى سياسات و استراتيجيات جديدة تقوم على المشاركة الفعلية للأفراد ، و يكون اتخاذ القرارات فيها ممكناً في قاعدة الهرم الإداري . و عليه يبدو جلياً ، أنّ نجاح المؤسسة لا

يكون إلا من خلال فلسفة قيادتها ، و تزويدها لإدارة الموارد البشرية بكلّ مستلزمات النجاح ، و إشراكها في كلّ مواردها ، و دون استثناء .

● نجاح مدير إدارة الموارد البشرية :

يستدعي العمل الناجح لإدارة الموارد البشرية أن يكون مديرها على معرفة كمية ، و نوعية بالموارد البشرية في آن واحد ، فالمعرفة الكمية تختصُّ بمعرفة العموميات حول الوظائف الموجودة ، و المراكز الوظيفية المخصّصة لها ، أمّا المعرفة النوعية فتركّز على نوعية الوظائف ، و الشروط المتّصلة بها [37] ص 25 . أو بعبارة أخرى ، معرفة عدد الوظائف الحالية في المؤسسة ، و عدد شاغليها تعتبر من الأمور البديهية العامّة ، التي يعرفها كلُّ المدراء تقريباً ، و هي معرفة كمية ، أمّا التنبؤ المستقبلي بعدد الوظائف المستحدثة ، و عدد الأشخاص المتوقع نقلهم من مكان لآخر داخل المؤسسة ، فهي معلومات لا يعرفها إلا مدير الموارد البشرية ، و تتطلّب استخدام علوم تطبيقية للتنبؤ بها ، و اكتساب هذه المعلومات يعبر عن المعرفة النوعية ، لذا فمقاييس المعرفة الكمية تختلف عن مقاييس النجاح للمعرفة النوعية ، و إن كانت هاتان المعرفتان تكملّ إحدهما الأخرى .

● نجاح الموارد البشرية في أدائهم بالمؤسسة :

حتى يتحقّق للمؤسسة هذا المقوم ، و هو وجود أفراد ناجحين ، عليها أن تركّز من خلال إدارة الموارد البشرية على ميزتين أساسيتين [35] ص 74 : الأولى هي مقدرة العمّال ، و تمكّنهم من المعارف ، و المهارات ، و الخبرات التي تساعد الفرد على الأداء الجيّد للعمل ، و التي بمقدورهم اكتسابها ، و تطويرها ، و بالتالي فهذه المقدرة منها ما يتعلّق بالإمكانات الجسدية ، و منها ما يتعلّق بالإمكانات المعرفية ، و دور إدارة الموارد البشرية يكمن في استخدام وظائفها ، بالشكل الذي يجعل قدرات الموارد البشرية تتلاءم مع متطلّبات ، و شروط الوظائف الموجودة بالمؤسسة .

أمّا الميزة الثانية التي تساعد الموارد البشرية على النجاح ، فهي الحافز الذي يعبر بدوره عن استعداد الفرد للقيام بالعمل المطلوب منه ، غير أنّ هذه الميزة تكلف المؤسسة ثمناً ، باهظاً يجعل إدارة الموارد البشرية تخصّص له وظائف كالتعويضات ، و صيانة الموارد البشرية حتى تتمكّن من التحكّم فيه أكثر .

3.2.1 التعاون المشترك لإدارات المؤسسة مع إدارة الموارد البشرية

هناك علاقة تكاملية هامّة بين إدارة الموارد البشرية ، و الإدارات الأخرى في المؤسسة ، حيث تزوّد إدارات [11] ص 26 : الإنتاج ، و التسويق و المالية بكلّ احتياجاتها من الأفراد بالأعداد ، و التخصّصات المناسبة لخصائص الأعمال المؤدّاة ، و خاصّة تلك المعلومات التي تتعلّق بأعباء العمل ، و جدول تنفيذه ، و بذلك فإنّ أيّ قصور من إدارة الموارد البشرية في تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية ، أو في عملية الاختيار ، و التعيين ، و التدريب ، أو التحفيز يؤدّي لإعاقة سير أعمال الإدارات ،

التي تتلقى خدماتها المتعلقة بالعنصر البشري من إدارة الموارد البشرية ، و بالتالي يتعدّر تحقيق أهداف هذه الإدارات ، ومن ثمة الأهداف العامّة للمؤسسة ، لأنّ هذه الأخيرة تحقيقها مرهون بتحقيق أهداف كلّ إدارات المؤسسة ، باعتبارها أهدافاً فرعية منبثقة منها . و في الفروع التالية سيظهر أثر إدارة الموارد البشرية ، على السير الحسن لأهمّ إدارات المؤسسة ، و هي على النحو التالي :

1.3.2.1 علاقة إدارة الموارد البشرية بإدارة الإنتاج

لا شك أنّ العملية الإنتاجية تتمّ داخل المؤسسة التي تعتبر كنظام تقني يضمّ وسائل الإنتاج الماديّة ، و نظام اجتماعي لا يخلو من الخصائص النفسية ، و الاجتماعية ، لهذا تعدّ العملية الإنتاجية عملية معقّدة ، باعتبار أنّها تمزج بين العوامل الماديّة ، و الاجتماعية ، و النفسية ، فمهما كانت وسائل الإنتاج الماديّة متطوّرة لا بدّ من مساهمة العامل البشري حتى تضمن المؤسسة نجاح العملية الإنتاجية ، و تكون هذه المساهمة عادة ممثّلة في إدارة الموارد البشرية [2] ص 327 ، و سوف يظهر مدى ارتباط إدارة الإنتاج بإدارة الموارد البشرية في الفقرات التالية :

1.1.3.2.1 تأثر إدارة الموارد البشرية بالأسلوب الإنتاجي للمؤسسة

عرفت إدارة الموارد البشرية أهميّة متزايدة في المؤسسة ، و كانت هذه الأهميّة متزامنة مع التوسّع في استخدام الأساليب الإنتاجية المتعلقة بالآلات ، و وسائل الإنتاج الماديّة ، لكن هذا التوسّع في استخدام الأساليب الإنتاجية ، له عدّة آثار على ممارسات إدارة الموارد البشرية ، حيث تضاف وظائف جديدة ، و تلغى أخرى قديمة بما يتلاءم مع هذا التغيّر ، كما يحتاج ذلك إلى إعادة بناء هيكل وظائف إدارة الإنتاج ، بما يتفق و هذه التطوّرات الجديدة ، و ضرورة إعادة تصنيف الموارد البشرية بما يتفق و هذه الوظائف الجديدة ، حيث يتطلّب ذلك برامج تدريب فعّالة . و يبدأ دور إدارة الموارد البشرية ضبط حجم العمالة [4] ص 67 ، حيث يتعيّن عليها تعديل الموارد البشرية الحالية بالمؤسسة ، باعتبار أنّ بعض النشاطات ستلغى ، و أخرى ستضاف ، خاصّة إذا كانت تتطلّب مستوى عالياً من المعرفة ، و المهارة ، الأمر الذي ينتج عنه بطالة في الموارد البشرية ، أو ما يعرف بالبطالة الهيكلية ، و التي تنتج عن تغيّر هيكل الطلب على العمل . أضف إلى ذلك ظهور مشكلات جديدة في علاقات العمل ، و خاصّة مع النقابات العمّالية ، و كذا هيكل الأجور ، ممّا يتطلّب ضرورة معالجتها بما يتفق و التغيّرات الجديدة ، و كلّ هذه التغيّرات تدعو إلى تعديل سياسات إدارة الموارد البشرية ، حتى تتوافق مع هذه التغيّرات الحاصلة في الأسلوب الإنتاجي .

كما أنّ التوسّع في استخدام الأساليب الإنتاجية الحديثة ، لم يؤثر في هيكل العمالة بالمؤسسة فقط ، بل امتد إلى التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية ، حيث ظهرت الحاجة إلى ضرورة التخصّص المهني ،

و الفئى للعاملين فى إدارة الموارد البشرية، حتى تتمكّن من معرفة حاجات إدارة الإنتاج، و تلبينتها كما، و نوعاً، بما يكفل لها تحقيق الإنتاجية المتوقّعة .

2.1.3.2.1 أهم المداخل التنظيمية لتحسين إنتاجية المؤسسة

تعتبر الموارد البشرية من المحدّدات الرئيسية لإنتاجية المؤسسة [39] ص 421، فالإنسان هو الذي يخطّط، و ينظّم، و يتخذ القرارات، و ينفذ، و يتابع سير العمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، و حتى تتحقّق الزيادة فى إنتاجية المؤسسة لا بدّ من زيادة نسبة الناتج إلى الموارد المستخدمة، و من صور زيادة إنتاجية المؤسسة نجد: زيادة الإنتاج، و خفض التكاليف، و تقليل الوقت الضائع، و زيادة نصيب المؤسسة من السوق .

و المؤسسة فى سعيها إلى تحسين مستوى إنتاجيتها، تتبّع مدخّلين تنظيميين أساسيين هما:

● تقليل حجم الموارد البشرية:

لمواجهة انخفاض إنتاجية المؤسسة جرّاء انخفاض حجم مبيعاتها، و حصتها السوقية، و التأثير السلبي لذلك على قدرتها التنافسية، تلجأ المؤسسة إلى تخفيض عدد عمّالها لارتفاع تكلفة الموارد البشرية [4] ص 37، حيث تبدأ المؤسسة كأول إجراء، بعدم إحلال العمّال المتقاعدين، أو الذين تركوا العمل بأفراد جدد، الأمر الذي يؤدّي إلى تخفيض التكاليف الكلية، و تحقيق مكاسب هامّة للمؤسسة، و نتيجة ذلك تستمرّ الإدارة العليا فى الضغط على المديرين التنفيذيين، لتخفيض حجم ميزانية إدارتهم، و إعطائهم الصلاحيات الكافية لذلك، و لا يجد هؤلاء المديرون طريقة أسهل لخفض حجم ميزانية إدارتهم، من تقليص مضاعفة عبء العمل لنصف عدد العاملين، و التخلّص من النصف الآخر منهم بواسطة برامج خاصّة، تنطوي على التوقيف المؤقت، أو نقل العمالة الفائضة عن حاجتها إلى مؤسسات أخرى، و لكن هذا الإجراء يؤدّي إلى انخفاض الروح المعنويّة للعمّال، و يحرّض النقابات العمّالية ضدّ الإدارة .

● إعادة هندسة نشاطات إدارة الإنتاج:

و يقصد بإعادة هندسة نشاطات إدارة الإنتاج، كلّ ما يتعلّق بإعادة التصميم الجذري لعمليات إدارة الإنتاج، لتحقيق تحسينات فى مقاييس أداء: تكلفة، و جودة، و سرعة الإنتاج، و بذلك تهدف إعادة هندسة نشاطات إدارة الإنتاج، إلى تكييف المؤسسة مع واقع السوق الحالي . [36] ص 69 و يتطلّب تطبيق هذا المدخل إعادة النظر فى الأدوات المستخدمة للإنتاج، و إعادة تصميم عمليات جديدة لتحقيق أداء أفضل من الأداء الحالي للمؤسسة . و يبدأ هذا المدخل بإدراك المشكلة، ثم تحديد المتطلّبات الداخلية، و الخارجية للقضاء عليها، سواء تعلّقت هذه المشكلة بالمؤسسة أو بالعملاء، يلي ذلك إعادة التفكير فى الممارسات الحالية، و تصميم عمليات جديدة، ثم إعادة النظر فى وسائل الإنتاج،

و تطبيق تكنولوجيايات ، و وسائل جديدة إن أمكن ذلك ، و أخيراً يعاد تقييم العملية بأكملها بوضع معايير تقيس مدى نجاح عملية إعادة هندسة إدارة الإنتاج . و تؤدّي إدارة الموارد البشرية دوراً هاماً في تطبيق هذا المدخل ، خاصّة في التأكد من أنّ النظم الموجودة ، و المتعلقة بالموارد البشرية تدعم جهود إعادة الهندسة ، فنظام الاختيار ، و التعيين يجب أن يركّز على اختيار الأفراد ، الذين يعتقدون بأهميّة إجراء التحسين المستمر للوظيفة التي يشغلونها ، و قد يحتاج هؤلاء الأفراد إلى برامج تدريبية ، ليتمكّنوا من ممارسة نشاطاتهم في فرق العمل بشكل تعاوني ، و حتى نظام الأجور و المرتبات قد يحتاج لتغيير حتى يتلاءم مع متطلبات إعادة هندسة إدارة الإنتاج ، لهذا فإنّ أيّ خطط لتحسين تنظيم المؤسسة ، تتطلّب دعم و تأييد إدارة الموارد البشرية ، و هو ما سوف توضّحه الفقرة التّالية .

3.1.3.2.1 دور إدارة الموارد البشرية في مجال تحسين إنتاجية المؤسسة

يتطلّب تطبيق أحد مدخلي تحسين إنتاجية المؤسسة السابقين من إدارة الموارد البشرية ، إعداد برامج خاصّة بالجودة ، و برامج لتحسين نظم الاتصالات ، و نظم تقييم الأداء ، و كذا استقصاء للرأي حول التغييرات التي ستحدث على الإدارة المستهدفة في سبيل رفع إنتاجية المؤسسة . [4] ص 44 و ليس هناك أفضل من خبراء الموارد البشرية للتعامل مع تلك القضايا ، لأنّهم يعرفون جيّداً رسالة المؤسسة ، و يمكنهم تحسين و تطوير برامج تتلاءم مع أهداف المؤسسة ، و التأكد من أنّ هذه البرامج الجديدة مصمّمة بالشكل الذي يلائم النظم الموجودة ، حيث يشارك هؤلاء الخبراء بفعالية ، في إعداد البرامج الخاصّة بتحسين الإنتاجية على مستوى المؤسسة ، و يتمّ ذلك من خلال تكوين فريق يتضمّن ممثلين من كلّ إدارة لتحديد المشكلات ، و عرض المقترحات لحلّها ، و يعدّ هذا الإجراء ضرورياً للتأكد من أنّ البرامج النهائية ، سوف تكون مقبولة التطبيق من جانب أعضاء المؤسسة ، و هنا تبرز أهميّة التعرف على أفكار ، و مقترحات المديرين ، و المشرفين في الإدارة الوسطى ، لما لذلك من تأثير قويّ على ردود أفعال الموارد البشرية ، نحو التغييرات الجديدة في العمل .

أمّا عند تطبيق البرامج الجديدة تقع مسؤولية تدريب العمّال ، و المشرفين عليهم ، على عاتق مسؤولي إدارة الموارد البشرية، كما يقع على مسؤوليتهم إقناع هؤلاء العاملين ، بأهميّة البرامج الجديدة لتحسين إنتاجية المؤسسة ، و يجب أن تكون إدارة الموارد البشرية مستعدّة للتعامل مع أيّ مقاومة محتملة للتغيير . و لتقييم هذه البرامج لا بد من توافر معايير للقياس لدى خبراء الموارد البشرية ، حتى يتمكّنوا من متابعة نتائجها ، بهدف رفع فعالية تطبيق البرامج الجديدة ، و تحديد تكلفتها .

2.3.2.1 علاقة إدارة الموارد البشرية بإدارة التسويق

تقوم إدارة التسويق على المفهوم التسويقي الذي يهتم بدراسة حاجات المستهلكين ، ثم توفير السلع ، و الخدمات التي تتناسب مع أذواقهم ، و إمكاناتهم على ضوء الموارد المتاحة للمؤسسة . [40] ص 21 و في سبيل ذلك لا بد من توجيه استراتيجيات المؤسسة ، نحو إشباع حاجات ، و رغبات المستهلكين

المستهدفين ، حيث تنصبُ الأهداف الأساسية للمؤسسة ، على تحقيق تلك الكميات من المبيعات ذات الربحية المعقولة ، و التي تضمن لها البقاء ، و الاستمرارية في السوق ، مع مراعاة إمكانيات المستهلكين . و يجب تنسيق أنشطة إدارة التسويق مع أنشطة باقي الإدارات في المؤسسة ، و خاصة إدارة الموارد البشرية حتى يتم تحقيق الأهداف المخطَّط لها بأعلى فعالية . و هذا ما ستبيِّنه الفقرات التالية :

1.2.3.2.1 تأثير حجم مبيعات المؤسسة على إدارة الموارد البشرية

تزداد مسؤولية إدارة الموارد البشرية كلما زادت المؤسسة من مستوى نشاطها الأجنبي ، فمعظم الشركات متعدّدة الجنسية التي أصبحت لها فروعاً حول العالم ، مرّت بمراحل تطوّرت فيها من كونها مؤسسات محلية إلى أن أصبحت عالمية . و كلُّ مرحلة من هذه المراحل لها متطلبات مميزة ، و مختلفة لإدارة الموارد البشرية ، و تتمثل هذه المراحل فيما يلي [37] ص 396 :

● مرحلة التصدير للأسواق الخارجية (Export) :

عندما ترغب المؤسسة في توسيع أسواقها خارج السوق المحلية ، فإنها تبدأ بتصدير منتجاتها ، و خدماتها للأسواق الخارجية ، من خلال البيع المباشر للعملاء الأجانب ، أو تباع معتمدة على موزعين خارجيين ، و في هذه المرحلة يكون عدد الأفراد العاملين من المؤسسة ، في مجال المبيعات الأجنبية صغيراً جداً ، فالمبيعات الأجنبية تمثل نسبة ضئيلة من المبيعات الكلية لذا يتحمّل مسؤوليتها رجال البيع المحليون ، و حتى إن وجد قسم لإدارة الموارد البشرية ، سيكون لديه مسؤولية دولية ضئيلة ، و محدودة ، و كلما زاد حجم ، و أهمية المبيعات الأجنبية ، فإن المؤسسة تستعين بمدير للمبيعات يكون مسؤولاً عن مبيعاتها الدولية ، و تنحصر مهمته في السفر للدول الأجنبية ، التي يكون للمؤسسة الأم مبيعات فيها ، لإبرام الصفقات التجارية ، و إتمامها . و يتم اختيار هذا الفرد بناءً على خبرته ، و كفاءته في مجال التسويق ، و لكن الفرد الذي يعيّن لتولّي هذا النوع من المهام البيعية ، لا يتمنى شغل هذا المنصب لإدراكه بأنّه لن تكون له أهمية كبيرة ، نظراً لقلة أهمية المبيعات في هذه المرحلة .

● مرحلة إنشاء فرع لمبيعات المؤسسة في الخارج (Sales subsidiary) :

مع تزايد حجم مبيعات المؤسسة في أيّ دولة أجنبية زيادة واضحة ، تنشئ المؤسسة مكتباً للمبيعات خاصاً بها في هذه الدولة ، يكون الأفراد العاملون فيه من المكتب الرئيسي في البلد الأصلي للمؤسسة ، و تكون مهمّة اختيار رجال البيع لهذه المكاتب من اختصاص إدارة التسويق ، و يكون الإعداد لتولّي المهامّ و الواجبات في البلد الأجنبية في أدنى حدّ له ، و رغم ذلك قد تطلب إدارة التسويق من إدارة الموارد البشرية مساعدتها أثناء القيام بمهمّة اختيار ، و تنظيم ، و تفويض رجال البيع في الفرع الأجنبي للمؤسسة .

● مرحلة إنشاء قسم دولي مسؤول على مبيعات المؤسسة في الأسواق الأجنبية :

مع مساهمة المبيعات الأجنبية للمؤسسة بأكثر من 20 % من إيراداتها الكلية ، تنشئ المؤسسة قسماً دولياً ، ويكون مستقلاً تماماً مثله مثل أقسام الإنتاج المحلية ، أو الإقليمية ، وفي هذه المرحلة تتسع مهام ومسؤوليات إدارة الموارد البشرية ، وتصبح أكثر تعقيداً ، نظراً لوجود موارد بشرية جديدة لها متطلبات أخرى ، مما سيؤثر في سياسات ، وممارسات ، وقرارات تنمية إدارة الموارد البشرية ، خاصة تلك المتعلقة بالعمليات الأجنبية ، ويصبح يطلق عليها اسم إدارة الموارد البشرية الدولية .
و الفقرة التالية ستوضح أكثر كيفية عمل هذه الإدارة ، وكذا أهم الاختلافات الجوهرية عن مثيلتها المحلية .

2.2.3.2.1 أهم الاختلافات بين الإدارة الدولية و الإدارة المحلية للموارد البشرية

تختلف الإدارة الدولية للموارد البشرية عن مثيلتها المحلية في عدد من الجوانب [37] ص 377 ، فحجم المسؤولية يزداد في هذه الإدارة لأن عدد الأنشطة التي تقوم بها يكون أكبر ، ومن هذه الأنشطة تلك الاستشارات الضريبية للأفراد في الدولة الأجنبية ، والمساعدة في خدمات مثل الإسكان ، وبناء علاقات وطيدة مع حكومة الدولة الأجنبية ، لتسهيل الحصول على تأشيرات الدخول للأفراد مثلاً ، والإشراف على خدمات الترجمة اللغوية للوثائق الخاصة بالعمل . [36] ص 59
كما ينبغي على مدير الإدارة الدولية للموارد البشرية أن يوسّع مجالات خبرته ، لتشمل المعرفة بالثقافات الأجنبية المختلفة ، والأطر القانونية المتعددة . كما تتميز المشاكل التي تواجهها الإدارة الدولية للموارد البشرية ، بأنها أكثر تعقيداً عن تلك التي تواجهها مثيلتها المحلية ، فهي تواجهها في ظل تعدد الدول ، كالصعوبات التي تتعلق بالتعامل مع التكلفة المرتفعة ، ودرجة الخطر العالية المترتبة عن إرسال المديرين ، والفنيين للعمل بالخارج ، خاصة عندما يفشل هؤلاء الأفراد في تادية مهامهم ، إذ تصبح التكلفة التي تتحملها المؤسسة عالية جداً ، وهذا لا يخدم هدف إدارة الموارد البشرية الدولية في تحقيق نتائج مرضية بأقل تكلفة ممكنة .

و بناءً على ما سبق ، فإن اتخاذ القرارات في إدارة الموارد البشرية الدولية ، يتسم بدرجة تعقيد أكثر من مثيلتها المحلية ، فلا بدّ على مديرها أن يأخذ في اعتباره متطلبات الثقافات المختلفة ، والأنظمة ، واللوائح القانونية المتعددة ، وكل هذا يجعل من الصعب على مدير الموارد البشرية الذي يعمل في المجال الدولي ، أن يحدّد السياسات ، والممارسات المتعلقة بالموارد البشرية لمؤسسته على المستوى الأجنبي . [39] ص 417

3.2.3.2.1 التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية نتيجة توجّه المؤسسة للأسواق الأجنبية

بالإضافة للقيود الثقافية (Cultural constraints) الناتجة عن الاختلافات الثقافية بين الدول ، تواجه إدارة الموارد البشرية الدولية عدّة مشاكل تنظيمية (Organizational problems) في

مجال نشاطها الدولي [37] ص 387 ، خلال مرحلة تطوّر المؤسسة من مجرد قيامها بالتصدير إلى أن تصبح مؤسسة عالمية ، فالدور الرئيسي لهذه الإدارة الدولية هو تدعيم أنشطة المؤسسة في السوق الأجنبي ، مما يستدعي أن تميل هذه الإدارة إلى اللامركزية في ممارستها . ورغم هذه اللامركزية ، إلا أنه في حالة دخول المؤسسة في صناعات عالمية ، وتطبيقها لاستراتيجيات عمل على المستوى العالمي ، فإن حاجتها لتنسيق جهودها مع الإدارة المحلية تزداد ، وتصبح ذات أهمية كبيرة ، وهذا لتحقيق التوافق في سياسات ، وممارسات الموارد البشرية ، وهنا ينشأ الصراع ، والتوتر بين اللامركزية في الإدارة الدولية للموارد البشرية ، والمركزية في الإدارة المحلية للموارد البشرية . ويظهر هذا الصراع في التخطيط الاستراتيجي ، وكذا الخطط المساندة للإدارة الدولية للموارد البشرية بالمؤسسة ، وتجنباً لهذا الصراع تتبّع الإدارة العليا للمؤسسة مجموعة من الإجراءات يمكن تلخيصها فيما يلي :

- تحديد ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تصمّم على مستوى الإدارة الرئيسية ، وتلك التي تصمّم على المستوى الفرعي ، ومتى يستدعي الأمر استخدام فرق دولية لذلك .
 - التوصل لاتفاق حول أهداف المؤسسة ، وكذا الممارسات التي تحقّق هذه الأهداف خارجياً و محلياً .
 - تحديد مدى الاتساق المطلوب تحقيقه في سياسات إدارة الموارد البشرية ، و ضرورة تحديد الدولة التي ستطبق قوانينها ، مع الأخذ في الاعتبار النتائج التنظيمية المتحقّقة من جراء تطبيقها .
- ورغم هذا فإن الإدارة الدولية للموارد البشرية لا تواجه هذا النوع من المشاكل فقط ، بل عليها أن تتعامل مع المشاكل التقليدية ، والقضايا الأخرى اليومية الخاصّة بالموارد البشرية مثل : التعيين ، التدريب ، التنمية ، التعويضات ، العلاقات العمالية ، الأمن والصحة .

3.3.2.1 علاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارة المالية

واجهت العديد من نشاطات إدارة الموارد البشرية الرفض في تخصيص الموارد المالية التي تغطّيها ، ويعود سبب ذلك حسب الإدارة المالية ، إلى كون إدارة الموارد البشرية بنشاطاتها تلك ، تحمّل المؤسسة تكاليف غير مبررة ، ومن الصعب متابعتها ، كتكاليف نشاط التدريب الذي تنفق عليه مبالغاً مالية طائلة الآن ، على أمل أن تظهر نتائجه مستقبلاً . [15] ص 40

ولكن زيادة أهمية الموارد البشرية في المؤسسة مع الوقت ، واعتبارها كأصل من أصولها ، دفع إلى ظهور فرع من المحاسبة يُدعى بمحاسبة الموارد البشرية هدفه حساب تكلفة ، وعائد الموارد البشرية ، ووضع الموازنات الخاصّة بها . والفقرات التالية تبين مفهوم هذه المحاسبة ، التي تحاول أن تقرّب إدارة الموارد البشرية من الإدارة المالية للمؤسسة ، وكذا تبرير ما ينفق عليها من أموال .

1.3.3.2.1 مفهوم محاسبة الموارد البشرية

يعرّف مجمع المحاسبة الأمريكية محاسبة الموارد البشرية ، بأنها عملية قياس ، و تحديد البيانات المتعلقة بالموارد البشرية ، و توصيل تلك المعلومات إلى الأطراف المستفيدة منها . [38] ص 310 و يمكن تعريفها كذلك ، بأنها عملية تقدير القيمة المالية للموارد البشرية أفراداً ، و جماعات في المؤسسة ، و متابعة التغيّرات التي تطرأ على قيمتها مع الوقت . و هي كذلك تقنية لاستخدام الموارد البشرية كموجودات ، و تقدّر تكلفة الاستثمار فيها ، و تقارنها مع القيمة الاقتصادية للموارد البشرية بالنسبة للمؤسسة . و باعتبار تكاليف الموارد البشرية تمثّل استثماراً طويلاً الأجل ، تعرّف محاسبة الموارد البشرية بأنها عملية تسجيل التكاليف الهامّة ، التي تتعلّق بتدريب ، و تنمية استخدام الموارد البشرية ، و إظهار هذا الاستثمار طويل الأجل في ميزانية المؤسسة .

و يظهر من التعاريف السابقة الذكر ، أنّ الفكرة الأساسية لمحاسبة الموارد البشرية ، تدور حول قياس و متابعة القيمة الاقتصادية للموارد البشرية في المؤسسة ، و اعتبار التكاليف الناتجة عن الموارد البشرية استثماراً طويلاً الأجل ، يحتاج إلى رسملة وإطفاء حسب العمر الإنتاجي لهذه الموارد البشرية ، و عليه يمكن استنتاج الأدوار المنوطة بمحاسبة الموارد البشرية ، و التي يمكن حصرها فيما يلي [15] ص 41 :

- توفير الإطار الذي يساعد على اتخاذ القرارات الخاصة بالموارد البشرية .
 - تقديم المعلومات الكميّة لتكلفة ، و قيمة الموارد البشرية في شكل بيانات .
 - وضع نماذج قياس للتكاليف المحاسبية في مجال الموارد البشرية .
 - تحسيس الإدارة العليا للمؤسسة بضرورة الاهتمام برأس المال البشري (Human capital) عند اتخاذ القرارات الخاصة بالموارد البشرية .
 - تحديد أثر محاسبة الموارد البشرية على سلوك الأفراد في المؤسسة .
- و تقوم محاسبة الموارد البشرية على الافتراضات التالية :
- للموارد البشرية قيمة اقتصادية مباشرة و غير مباشرة :
- حيث تتمثّل القيمة الاقتصادية المباشرة في الجهد ، و الوقت الذي تبذله الموارد البشرية لإنجاز الأعمال الموكلة إليها مباشرة ، و تتمثّل القيمة الاقتصادية غير المباشرة بحسن استخدام الموارد البشرية لعناصر الإنتاج الأخرى .
- تأثر قيمة الموارد البشرية بأسلوب إدارتها :
- حيث تتطور قدرات ، و معارف الموارد البشرية في المؤسسة التي تركز في إدارتها على التدريب ، و التنمية البشرية ، مما ينعكس إيجابياً على إنتاجية هذه الموارد ، بينما تتقيّد قدرات ،

و معارف الموارد البشرية في المؤسسة التي لا تعطي اهتماماً للتدريب ، و التنمية البشرية مما يعود سلباً على إنتاجية هذه الموارد .

● المعلومات الخاصة بحاسبة الموارد البشرية ضرورية لفعالية إدارات المؤسسة و كفاءتها :

مثل هذه المعلومات مفيدة لعمليات التخطيط و الاختيار ، و التوظيف ، و التنمية ، و التعويض ، و صيانة الموارد البشرية ، أي أنّ هذه المعلومات تشكّل أداة تخطيط ، و رقابة على حركة الموارد البشرية في المؤسسة .

● إمكانية معالجة تكاليف الموارد البشرية محاسبياً :

يتضمّن توظيف الموارد البشرية تكلفة اقتصادية تتحمّلها المؤسسة مقابل عائد تحصل عليه مستقبلاً ، لذا يمكن عرض هذه التكلفة في صورة موازنات نقدية ، و إظهارها في الكشوف المالية للمؤسسة خلال كلّ سنة مالية .

● تعتبر الموارد البشرية أصلاً من أصول المؤسسة :

يمكن إخضاع هذا الأصل إلى حدٍ كبير لعملية الرسملة ، و الإطفاء حسب العمر الإنتاجي لهذا المورد ، كما يمكن تحديد أقساط الاهتلاك التي تتمثل في الصيانة ، و التدريب ، و التنمية البشرية . و بهذا يمكن أن تستخدم محاسبة الموارد البشرية كوسيلة تخطيطية ، و رقابية على نشاطات إدارة الموارد البشرية ، إذا توافر نظام معلومات دقيق للموارد البشرية ، و اعتمد التوقع ، و التخمين الجيّد للتكاليف ، و العوائد التي تترتب عن استخدام هذه الموارد ، و بذلك يبرر نشاط هذه الإدارة لدى المؤسسة بصفة عامّة ، و لدى الإدارة المالية بصفة خاصّة .

2.3.3.2.1 كيفية تطبيق محاسبة الموارد البشرية في المؤسسة

لتطبيق هذه المحاسبة لابدّ من القيام بالخطوات التالية [38] ص 325 :

● دراسة نشاط المؤسسة ، و التعرف على طبيعة الإنفاق فيها ، ثم العمل على عزل النفقات الخاصة بالموارد البشرية عن النفقات الأخرى .

● تقسيم التكاليف الخاصة بالموارد البشرية إلى تكاليف جارية ، و مؤجّلة .

● تحديد مصروفات الإطفاء للاستثمار في الموارد البشرية الذي يتمّ تقييمه .

● إظهار الموارد البشرية كفقرة ضمن الموجودات الثابتة في ميزانية المؤسسة .

في سبيل تطبيق الخطوات السابقة ، تقوم الإدارة المالية بتحديد تكاليف الموارد البشرية

للمؤسسة بأسلوب التكلفة التاريخية ، و الذي يقسّم تكاليف الموارد البشرية إلى قسمين : قسم يشمل التكاليف الجارية (الإيرادية) كالرواتب و الأجور ، و قسم يشمل التكاليف المؤجّلة (الرأسمالية) ، و التي تؤدّي إلى زيادة المنافع المستقبلية كنفقات التدريب ، و الاختيار ، و التعيين ، و التنمية البشرية ،

و التي يتم إطفائها على مدى العمر الإنتاجي للأصل ، و يتمثل الجزء المستنفد من هذه التكلفة بقسط الإطفاء السنوي ، أما الجزء غير المستنفد فيتمثل بالجزء المتبقي من التكلفة الأصلية ، التي تظهر في ميزانية المؤسسة مطروحاً منها ذلك الجزء المستنفذ ، و تتم هذه الطريقة برسملة المكونات الآتية : تكاليف الاستقطاب ، و تكاليف الاختيار ، و تكاليف التوجيه ، و تكاليف التدريب ، و تكاليف التنمية البشرية . كما تقوم الإدارة المالية بتحديد الإيرادات المتوقعة من الموارد البشرية ، بالاعتماد على مفهوم القيمة الاقتصادية للموارد البشرية ، و التي تعني القيمة الحالية للإيرادات المستقبلية المتوقعة من الموارد البشرية العاملة في المؤسسة ، و يمكن الحصول عليها بقياس القيمة الحالية للخدمات المستقبلية المتوقعة من هذه الموارد ، أو إيراداتها المستقبلية ، و طرح منها إجمالي التكلفة المتوقع إنفاقها على الموارد البشرية . و لكن هذه الخطوات قد تواجهها بعض الصعوبات لأن الموارد البشرية من أخرج الموارد بالمؤسسة ، حيث تتميز بحركة مستمرة بسبب مجموعة من المتغيرات داخل ، و خارج المؤسسة ، إذ من الصعب توقع الفترة التي سيمكثها الفرد في المؤسسة ، حتى يمكن حساب قيمة الخدمات التي يقدمها لها . و تقوم محاسبة الموارد البشرية بإعداد موازنة للموارد البشرية ، و التي تعتبر من الأدوات المساعدة للإدارة المالية ، من حيث شموليتها لعناصر التكاليف المتوقعة مستقبلاً ، الجارية منها و المؤجلة ، و مقارنة تلك القيم مع القيم الفعلية المحققة ، لإحكام السيطرة ، و الرقابة على تكاليف الموارد البشرية داخل المؤسسة . [11] ص 70

3.3.3.2.1 مزايا و عيوب تطبيق محاسبة الموارد البشرية بالمؤسسة

نخلص ممّا تقدّم ذكره ، بأنّ محاسبة الموارد البشرية تستهدف توفير المعلومات الكميّة ، التي تساعد الإدارة المالية للوقوف على تكاليف ، و عوائد الموارد البشرية ، ممّا يساعدها في اتخاذ القرارات الخاصّة بهم ، من حيث النفقات الواجب تخصيصها للمحافظة على استقرار هذا المورد الهامّ ، و بالتالي لا بدّ من تبيين مزايا ، و عيوب هذه المحاسبة ، حتى نستطيع الحكم على جدوى هذه المحاسبة . [38] ص 316

● مزايا تطبيق محاسبة الموارد البشرية في المؤسسة :

تقدّم محاسبة الموارد البشرية معلومات هامّة تساعد المؤسسة على وضع خطط لبرامجها التدريبية ، و الاجتماعية ، كما تساهم في تغيير النظرة إلى الموارد البشرية من كونها تكاليف ، إلى كونها أصلاً يمكن أن يتضمّن منافع ، و خدمات مستقبلية هامّة ، كما تساهم في تطوير النمط القيادي الذي يهتمّ بتنمية الموارد البشرية ، حيث تغيّر نظرة المديرين إلى أهميّة تقويم الأداء ، و تركّز اهتمامهم للنظر في أهميّة النتائج المستقبلية ، و تساعد كذلك في تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية ، عن طريق اتخاذ قرارات أكثر موضوعية في الاختيار ، و التعيين ، و التدريب ، و التوجيه ، و الصيانة البشرية .

● عيوب تطبيق محاسبة الموارد البشرية :

قد تساعد محاسبة الموارد البشرية الإدارة على مزيد من الاستغلال لجهود الأفراد العاملين بالمؤسسة ، حيث أن محاسبة الأصول تتضمن العمل على استهلاك الأصل بأكفأ طريقة ممكنة ، هذا الأمر الذي قد يبرر للإدارة استخدام أساليب غير مشروعة ، في استغلال جهود العاملين بالمؤسسة ، كما أن عملية جمع ، و عرض و تحليل البيانات المتعلقة بالموارد البشرية ، تعدُّ عملية صعبة ، و معقّدة ، و ذلك لكثرة المتغيّرات التي تتناولها هذه البيانات ، كالسلوك الإنساني ، و دوافع العمل ، و الرضى الوظيفي . بالإضافة إلى صعوبة التعامل مع قيمة الأصول الإنسانية ، و قياسها بشكل دقيق لإدراجها في ميزانية المؤسسة ، فهي عرضة للتغيير ، و تخضع لتأثيرات بيئية كثيرة تؤثر في قيمتها بشكل مستمر ، الأمر الذي يجعل من الصعب متابعتها . دون أن ننسى التهديد الدائم بعدم تغطية العوائد المحصلة عن استخدام محاسبة الموارد البشرية ، للتكاليف المصروفة على جمع البيانات ، و إعداد الجداول ، و الموازنات الخاصة بموارد المؤسسة البشرية . [34] ص 82

و بناءً على ما سبق ، يمكن القول بأنّ لاستخدام محاسبة الموارد البشرية مزايا و عيوب ، الأمر الذي يتطلّب من المؤسسة ضرورة إجراء مقارنة بين هذه السلبيات ، و الإيجابيات من النواحي : المحاسبية ، و الإدارية ، و الإنسانية قبل تطبيق هذه المحاسبة .

و ممّا تقدّم ذكره ، تجدر الإشارة إلى تلك العلاقة التكاملية الهامّة بين إدارة الموارد البشرية ، و غيرها من الإدارات في المؤسسة ، فمهما اهتمت الإدارة العليا بتحديث التجهيزات ، و تعزيز القدرة التمويلية ، و مهما حدّدت من أهداف طموحة للإنتاج ، و التسويق ، و التمويل للتمييز عن منافسيها ، فإنّه لن يتسنى لها تحقيق أيّ منها دون أفراد قادرين ، و محفزين يعملون بروح فريق واحد . [11] ص 25 أضف إلى ذلك - بمرور الوقت - فإنّ قيمة الموارد المادية تتناقص بالاستهلاك ، و التقادم كالمناجم ، المباني ، و التجهيزات الآلية ، لكنّ الموارد البشرية تتزايد قيمتها ، و إنتاجيتها بالخبرات المتراكمة ، و حسن تسييرها .

3.1 وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة

تقوم الإدارة في أيّ مؤسسة مهما كانت طبيعتها ، بمجموعة من الوظائف تسمح لها بتحقيق أهداف المؤسسة ، و هذا بترجمة الخطط الموضوعة إلى أعمال تنفيذية ، و إدارة الموارد البشرية هي الأخرى تقوم بمجموعة من الوظائف ، تطوّرت على إثر الممارسات التي حدثت عبر الزمن ، فالمدرسة العلمية بقيادة (F. Taylor) [12] ص 43 وضعت أوّل نواة لهذه الوظائف وفق مبادئ هذه المدرسة ، حيث تكلمت عن : اختيار الأفراد الممتازين لانجاز الوظائف ، و التدريب بهدف رفع كفاءة العاملين ، و التحفيز من خلال ربط الأجر بالإنتاجية ، و التركيز على الحوافز النقدية ، و تقسيم العمل الذي ينتج عن دراسة و تحليل الوظائف . ثم تلتها مدرسة العلاقات الإنسانية ، و على رأسها

الباحث (E. MAYO) الذي أضاف وظائف أخرى لإدارة الموارد البشرية ، تمثّلت في : وظيفة علاقات العاملين الناتجة عن التفاعلات الاجتماعية بين العمّال ، و الإدارة ، و كذا التّقابات العمّالية ، و وظيفة السلامة المهنية ، و الأمن الصناعي لكلّ الأفراد العاملين في ظروف تنطوي على المخاطرة . و في ظلّ التوجّهات السلوكية للإدارة ، و كذا الاهتمام بدوافع و حاجات العاملين ، برزت وظيفة تصميم برامج نوعية حياة العمل (Quality of working life) ، بهدف رفع دافعية الأفراد للعمل ، و إدارة التوتر في العمل (Job stress) . و تجدر الإشارة إلى أنّ الغاية الأساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية ، تكمن في تحقيق التناسب و الانسجام ، بين الفرد و بين ما يقوم به هذا الفرد من مهامّ خلال تأديته لعمله .

1.3.1 مراحل تطوّر وظائف إدارة الموارد البشرية

ظهرت إدارة الموارد البشرية بعد فترة تاريخية طويلة ، تطوّرت على إثرها وظائفها حتى أصبحت على الشكل الذي هي عليه اليوم ، حيث رافق هذا التطوّر تغيير في نظرة المسير للعنصر البشري من جهة ، و زيادة في الاهتمام بالإنتاج و تحقيق المردودية من جهة أخرى [10] ص 19 ، دون أن ننسى ذلك التغيير الكبير في الفكر الاجتماعي و الثقافي للمجتمعات ، لذا سيظهر هذا المطلب التطوّر النظري ، و العملي لوظائف إدارة الموارد البشرية حسب مراحل تطوّر هذه الإدارة ، و التي يمكن حصرها في المراحل التّالية :

1.1.3.1 وظائف إدارة الموارد البشرية في مرحلة تكوينها

يمكن استعراض أهمّ ما جاء في هذه المرحلة من خلال النقاط التّالية :

1.1.1.3.1 أهمّ مميّزات مرحلة تكون إدارة الموارد البشرية

تتعلّق هذه المرحلة بتلك السنوات التي سبقت سنة (1900م) ، و التي واكبت ظهور الثورة الصناعية (Industrial Revolution) [41] ص 45 ، حيث تميّزت بميلاد فكرة العمل بعيداً عن المنازل ، بمعنى تطبيق نظام العمل بعيداً عن مكان إقامة العمّال ، و كذا صدور بعض القوانين المتعلقة بتنظيم علاقات العمل ، و التي بدأ معها ظهور أوّل نواة لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة ، حيث انحصرت وظيفة المسؤول على العنصر البشري في بعض النشاطات القليلة و البسيطة ، و كانت المؤسسة تستعين بأخصائيين في مجال الأفراد من خارج المؤسسة ، خاصّة في عمليات التعيين ، و تحديد مستويات الأداء ، و الأمن الصناعي ، و بذلك ظهرت في هذه المرحلة وظيفتا الاستقطاب و الصيانة .

2.1.1.3.1 وظيفة تصميم العمل

تمّ في هذه المرحلة إحلال المصانع الكبيرة محلّ الورشات الإنتاجية الصغيرة [15] ص 35 ، و هذا التغيّر في نظامي العمل و الإنتاج ، أدّى إلى تجمّع أعداد كبيرة من العمّال في مكان واحد هو المصنع ، الأمر الذي أدّى إلى زيادة الحاجة لتخطيط العمل ، و تصميم نشاطاته ، و بالرغم من ذلك فإنّ هذه الأنشطة لم تكن تؤدّي بطريقة رسمية و منظّمة ، باستثناء النشاط الخاصّ بتصميم الوظائف (Design Job) ، و الذي حظي بجهود معتبرة لتنظيمه ، هذه الجهود التي نتجت عن حاجة مدراء المصانع إلى تقسيم العمل (Division of labour) ، بسبب كثرة عدد العمّال .

3.1.1.3.1 وظيفة الصيانة البشرية

بالنسبة لإدارة المصانع في هذه المرحلة ، كان عليها مواجهة الكثير من المشاكل المرتبطة بظهور الثورة الصناعية ، مثل مشكل التعامل مع العمّال غير المهرة ، و الآثار السلبية الناتجة عن الأعمال الروتينية المتكرّرة و المملّة . هذا بالإضافة إلى المشاكل الخاصة بالصحة ، و بالأمن الصناعي للعمّال ، و التي كان لزيادة عدد العمّال دور كبير في تفاقمها ، هذا ما أدّى إلى ضرورة وجود مسؤول عن الصيانة ، و الأمن الصناعي للعمّال في المصانع ، خاصّة مع انتشار وجود الحركات العمّالية ، التي شجّعها صدور أحكام قانونية ، كالذي صدر في بريطانيا عام 1842 م [33] ص 05 ، و الذي أضفى الشرعية على وجود الاتحادات العمّالية . و رغم عدم الاعتراف الرّسمي الكامل بدور هذه الاتحادات العمّالية ، كوسيط في المفاوضات الجماعية بين العمّال و الإدارة ، إلّا أنّ وجودها ساهم في ظهور وظيفة صيانة العمّال ، حتى يكون هناك مسؤول في الإدارة لمواجهة هذه التنظيمات غير الرّسمية .

2.1.3.1 وظائف إدارة الموارد البشرية في مرحلة نموّها

تعتبر الفترة ما بين 1900م و 1946م مرحلة ميلاد ، و نمو حقيقي لإدارة الموارد البشرية ، حيث أصبحت لها مقوّمات المهنة [24] ص 52 ، و نمت فيها المعارف العلمية الخاصّة بمجال العنصر البشري ، و بدأت تتراكم في شكل نظريات ، فظهر طبقة المديرين ، و خاصّة المدير المالك ، و ظهور مفهوم الإنتاج الكبير ، جعل التركيز على الوفاء بجداول و برامج الإنتاج الزمنية يكون كبيراً ، الأمر الذي أدّى إلى قيام الإدارة باستغلال الفرد العامل إلى أقصى درجة ، قصد الوصول إلى أعلى المستويات الإنتاجية الممكنة ، بالإضافة إلى تميّز هذه الفترة بالحروب التي أدّت إلى تغيّر سريع في أسواق العمل [41] ص 47 ، حيث انتقلت من أسواق تتسم بوفرة العرض إلى أسواق تتسم بندرة العمالة ، ممّا أدّى إلى الاستخدام المتزايد للتدريب ، و اتساع نطاق استخدام أساليب تقييم العاملين ، دون أن ننسى ظهور الأبحاث السلوكية ، و الفقرات الثّالية تبيّن وظائف إدارة الموارد البشرية في هذه الفترة .

1.2.1.3.1 وظيفة الاستقطاب

شهدت مرحلة النمو تطوراً ملموساً في عملية التوفيق بين العمّال ، و العمل الذي يناسبهم ، من خلال تصميم الوظائف و استخدام أساليب الاختيار الموضوعية ، حيث ساهم في ذلك ظهور حركة الإدارة العلمية (Scientific Management Movement) بقيادة (F. Taylor) [42] ص 18 ، و صدور كتابه مبادئ الإدارة العلمية (Principles of Scientific Management) ، الذي نادى فيه بالفصل بين مسؤوليات الإدارة و مسؤوليات العاملين ، و استعان بدراسات الزمن و الحركة (Time and Motion Studies) ، في تحديد التصميم الملائم للوظائف ، كما كانت لفلسفته في مجال إدارة الموارد البشرية ، الفضل في تركيز الاهتمام على وسائل تحسين عمليات الاختيار ، و التعيين ، و التدريب ، و التي تمكّن من الاستغلال الكامل للطاقة الإنتاجية للعامل . بالإضافة إلى ما قدّمه (F. Taylor) في هذه الفترة ، نجد جهود (H . Munster Berg) ، الذي أدخل لأول مرة مفهوم علم النفس الصناعي في مجال إدارة الأفراد ، هذا الأمر الذي كان له الفضل في تحسين الأساليب الخاصة باختيار ، و تعيين ، و تدريب ، و تقييم أداء العاملين .

2.2.1.3.1 وظيفة التنمية و الصيانة البشرية

كان للحربين العالميتين دور كبير في زيادة الاهتمام بالجهود الهادفة إلى تنمية العاملين و صيانتهم ، فقد أدّت الحرب العالمية الأولى [41] ص 49 ، إلى زيادة استخدام أسلوب التدريب بواسطة قدامى العاملين (Apprenticeship training) ، و ظهور التدريب أثناء العمل (On The job Training) . و بعد الحرب العالمية الثانية شهدت وظيفة تنمية العاملين اهتماماً كبيراً و مكثفاً ، و هو ردُّ فعل طبيعي نتج عن التناقص الشديد في مخزون القوى العاملة ، الذي استهلك خلال الحرب ، فكان من الضروري الاهتمام بإعادة بناء هذا المخزون من الموارد البشرية ، فاستعانت الإدارة في سبيل ذلك بأساليب جديدة للتدريب ، كالأفلام المصوّرة ، و حلقات المناقشة ، و تمثيل الأدوار .

و للحدّ من نمو التّقابات العمّالية ظهرت وظيفة أخصائي الشؤون المعيشية للأفراد [32] ص 22 ، حيث يقوم بمساعدة العمّال من خلال اقتراح وسائل تحسين ظروف العمل ، و الإقامة ، و الرّعاية الصحيّة ، و الأنشطة الترفيهية ، و مع بداية عشرينات القرن العشرين ظهرت ممارسات جديدة في مجال الأفراد ، مثل مساعدة العمّال على حل مشاكلهم المختلفة ، و منح إجازات مدفوعة الأجر ، و إعطاء الحقّ في الإجازات المرضية ، و جاءت نتائج تجارب مصنع (Hawthorne) لتدعيم هذه المساعي .

3.2.1.3.1 وظيفة التحفيز

تعتبر نتائج مصنع (Hawthorne) العامل الرئيسي لظهور هذه الوظيفة ، بعد ظهور حركة العلاقات الإنسانية ، و تطبيق أفكارها في ميدان الإدارة . فقد تبين أن تأثير العوامل العاطفية (Emotional Factors) ، يفوق تأثير العوامل المنطقية (Logical Factors) على إنتاجية الفرد ، و أنّ جماعات العمل غير الرسمية (Informal Work Groups) لها تأثير خاص على الإنتاجية [20] ص 56 ، فمحددات مثل درجة قبول الجماعة للفرد ، و مدى شعوره بالأمان ، تؤثر أكثر في إنتاجية الفرد من تلك المحددات المادية للعمل ، مثل الأجور و الحوافز المادية ، و بذلك أولت المؤسسات أهمية كبيرة لرضا العامل عن عمله ، و ضرورة توفير الظروف المناسبة للعمل ، و بالتالي ضرورة اهتمام كل مدير بالعلاقات الإنسانية .

3.1.3.1 وظائف إدارة الموارد البشرية في مرحلة نضجها

اتسع نطاق التدخل الحكومي في الممارسات الخاصة بالأفراد داخل المؤسسة خلال هذه الفترة ، حيث أدت التشريعات العمالية المتلاحقة التي صدرت بعد الحرب العالمية الثانية ، إلى تقييد الحرية التقليدية التي كانت تتمتع بها الإدارة ، حيث أصبحت المؤسسة بموجب هذه القوانين ، ملزمة بتقديم تقارير دورية تعكس مدى التزامها بقوانين ، و تشريعات العمل ، و انعكس ذلك بالطبع على ممارسات إدارة الموارد البشرية ، و وظائفها الرئيسية التي يمكن عرضها في النقاط التالية :

1.3.1.3.1 تطوّر وظيفة الاستقطاب

تميّزت هذه المرحلة بزيادة التدخل الحكومي في مجال التوظيف ، و بجهود مكثفة من المؤسسات لتحقيق العدالة ، و المساواة بين جميع فئات المجتمع في فرص التوظيف [41] ص 54 ، فتمّ تغيير عمليات الاستقطاب بهدف توسيع نطاق مصادر العمالة ، و تمّ تعديل الإجراءات الخاصة بالاختبار ، و الاختيار بطريقة تجعل وظيفة الاستقطاب مقبولة في نظر القانون ، فالقوانين الصادرة في هذه الفترة [36] ص 27 ، و التي طبقت على جميع المؤسسات ، و مكاتب التشغيل ، تمنع التمييز في عملية التوظيف إذا كان على أساس : الجنس ، الدين ، اللون ، أو الأصل العرقي ، كما أعطت هذه القوانين الحق للحكومات في معاقبة المؤسسات المخالفة . و تقرّ هذه القوانين بأنّ الاختبارات المستخدمة في تقييم المرشحين لشغل الوظائف ، يجب أن تسمح بالقياس الموضوعي للمعارف ، و المهارات المطلوبة لشغل الوظيفة ، بطريقة لا تؤدي إلى التمييز غير العادل بين المرشحين ، و تحمّل هذه القوانين عبء إثبات العلاقة الموضوعية بين الوظيفة ، و الاختبار المستخدم لقياس مدى توافر متطلبات شغل الوظيفة لدى المرشح ، على المؤسسة ممثلة في إدارة الموارد البشرية .

2.3.1.3.1 تطوّر وظيفة تنمية الموارد البشرية

نتج عن التوسّع في استخدام التكنولوجيات الحديثة في هذه الفترة ، تسريح كبير للعمّال ممّا زاد الحاجة أكثر لنشاط التدريب ، لإعادة تدريب العاملين في المؤسسة ، خاصّة أولئك الذين فقدوا ، أو يتعرّضون لفقدان وظائفهم . و هنا كان لزاماً على إدارة الموارد البشرية [41] ص 55 ، تطوير الوظيفة التي تهتمّ بالتدريب ، و إكساب المهارات للأفراد ، و تبحث عن أساليب جديدة تهدف للتقليل من البطالة ، فالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تجاه عمّالها تحتمّ عليها ضمان مناصب الشغل التي يشغلونها [35] ص 30 ، لما لذلك من انعكاسات خطيرة داخل المؤسسة و خارجها .

فداخلياً يضمن هذا الإجراء ولاء ، و انتماء العمّال ، و حتى زيادة أدائهم في العمل نتيجة ارتفاع رضاهم عن العمل ، و أمّا خارجياً يكون لهذا الإجراء أثر كبير في تحسين صورة المؤسسة في نظر مجتمعها .

3.3.1.3.1 الاهتمام أكثر بوظيفة الصيانة البشرية

لقد شهدت وظيفة صيانة الموارد البشرية تطوّر كبيراً خلال مرحلة نضج إدارة الموارد البشرية ، و ذلك نتيجة التزام كلّ من الحكومات ، و المؤسسات ، و النقابات العمّالية بتوفير الحماية للعاملين ، و رعايتهم . [32] ص 26

و تعدّ برامج السلامة المهنية و الصحيّة ، من بين الحقوق التي لا بدّ من توفيرها للعاملين في المؤسسة ، لضمان تحقيق الأهداف الاجتماعية المتمثلة في المسؤولية الاجتماعية ، إضافة إلى تحقيق الأهداف الفردية المتمثلة في صيانة الأفراد العاملين بالمؤسسة ، و تلبية حاجاتهم في مواقع عملهم و خارجها ، فالتوسّع في استخدام التكنولوجيات الحديثة و ما يرافقها من مخاطر ماديّة ، و معنويّة على العاملين [12] ص 315 ، زاد من مسؤولية المؤسسة خاصّة في مجال صيانة العاملين ، و وقايتهم من الحوادث ، و الأمراض الصناعية ، و كذلك تعويضهم عن أيّة أضرار ناجمة عن بيئة العمل ، لأنّ تحمّل هذه المسؤولية بصورة سليمة يحقّق للمؤسسة ميزة تنافسية لم تكن في السابق تأخذها بعين الاعتبار .

2.3.1 الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية

تحرص إدارة الموارد البشرية من خلال هذه الوظائف الرئيسية ، على التقريب بين المتطلّبات التي تفرضها الوظائف الموجودة في المؤسسة ، و بين المهارات ، و القدرات التي تتمتع بها الموارد البشرية ، و التي تمكّنها من ممارسة العمل بالكفاءة ، و الفعالية المطلوبتين . و الفروع التالية توضّح أهمّ هذه الوظائف الرئيسية :

1.2.3.1 وظيفة تخطيط الموارد البشرية

داخلياً ، يساعد تخطيط الموارد البشرية على تحديد حجم هذه الموارد ، و التنبؤ بحاجات المؤسسة منها ، حتى يمكن توزيع الأفراد في الوقت ، و المكان ، و بالحجم المناسب على الوظائف التي تخدم أهداف المؤسسة . أمّا خارجياً ، فيؤدّي إلى عدم إغفال العوامل التي تؤثر في السير الحسن لنشاطات المؤسسة ، فهو يساعد على مواجهة التحدّيات ، و التطوّرات المستجدة من خلال تلك اللجان المتخصصة في متابعة متغيّرات بيئة الأعمال ، و التي تزوّد المؤسسة بالبرامج ، و المشاريع الكفيلة بصدّ هذه التحدّيات . و الفقرات التالية توضّح مفهوم التخطيط للموارد البشرية ، و مراحلها ، و كذا أهمّ الأسباب التي تدفع للقيام بعملية التخطيط للموارد البشرية :

1.1.2.3.1 مفهوم تخطيط الموارد البشرية

يعرّف تخطيط الموارد البشرية بأنّه وسيلة لضمان الحصول على الموارد البشرية [35] ص 123 ، فهو ذلك النّشاط الذي يتناول التنبؤ بمستقبل الاحتياجات ، التي تواجه نشاط المؤسسة المرتبط بالموارد البشرية بأقلّ تكلفة ممكنة ، و ذلك بهدف الاستخدام الأمثل ، و الفعّال للموارد البشرية بما يخدم مصالحهم و مصالح المؤسسة . و ينظر إلى تخطيط المورد البشرية على أنّه مقابلة بين العرض و الطلب [15] ص 90 ، فالعرض يمثّل المتاح من الموارد البشرية حالياً ، و قدرتها على تلبية حاجة المؤسسة من العمالة في الفترة المقبلة للتخطيط ، أمّا الطلب فيمثّل احتياجات المؤسسة من هذه الموارد خلال فترة التخطيط ، ويعتمد هذا الطلب على ظروف المؤسسة من حيث تغيّر ، أو ثبات كميات الإنتاج ، و التغيّر في عبء العمل خاصّة تغيّر تكنولوجيا الإنتاج ، و كذا التغيّر في الهيكل التنظيمي للمؤسسة ، فأيّ تغيّر يحدث في هذه المجالات يؤثر في العرض و الطلب من العمالة .

و يساعد تخطيط الموارد البشرية في التعرف على مواطن العجز ، و الفائض من الموارد البشرية ، و يهيئ اتخاذ التدابير اللازمة مثل نقل ، و ترقية ، و تدريب العاملين ، و كذا ترشيد استخدام الموارد البشرية ، و تخفيض التكلفة الخاصّة بالعمالة إلى أقلّ حدّ ممكن ، فالتخطيط يتمّ قبل كلّ وظائف إدارة الموارد البشرية ، حيث لا يمكن التعرف على أنشطة الاختيار ، و التعيين ، و التوظيف ما لم يكن معروفاً نوعية الوظائف ، و أعداد العاملين المطلوبين لشغلها ، كما يساعد على تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين ، حيث يتضمّن ذلك تحديد أنشطة التدريب ، و النقل ، و الترقية . و يقع عبء هذا التخطيط على إدارة الموارد البشرية ، و على الإدارات التنفيذية في المؤسسة ، فالتنسيق بين الموارد البشرية و المديرين التنفيذيين ، هو الذي يحدّد دور كلّ طرف في التخطيط للموارد البشرية ، و ينشأ التعاون بينهما من خلال اللجان ، و الاجتماعات الدورية .

2.1.2.3.1 مراحل عملية التخطيط للموارد البشرية

يتطلب نجاح أي خطة للموارد البشرية ، أن تكون منبثقة من الخطط طويلة الأجل للمؤسسة ، و يرجع عزل خطط الموارد البشرية عن التخطيط على مستوى المؤسسة [37] ص 76 ، إلى تركيز مخططي الموارد البشرية على تلبية الحاجة من الموارد البشرية في المدى القصير ، الأمر الذي يعبر عن عدم تكامل تخطيط الموارد البشرية مع التخطيط على مستوى المؤسسة ككل ، لذا لا بدّ لعملية تخطيط الموارد البشرية أن تأخذ أهدافها من الأهداف الرئيسية للمؤسسة ، حيث يمكن تلخيص أهم خطوات هذه العملية فيما يلي :

● تحديد أنواع الوظائف و عدد و نوعية الموارد البشرية اللازمة لها :

يستلزم تحديد أنواع الوظائف المطلوبة خلال فترة الخطة [41] ص 70 ، القيام بتوصيف و تحليل الوظائف اللازمة لتأدية الأنشطة الخاصة بالمؤسسة ، و تصميم الوظائف اللازمة لتنفيذ هذه الأنشطة اعتماداً على تحليل أنشطة الإنتاج ، و التسويق ، و بقيّة الأنشطة الأخرى . و عادةً ، تنتهي عملية حصر الوظائف بإعداد قائمة توضّح أنواع الأعمال المطلوبة ، و الوظائف اللازمة لتأديتها ، و بعد عملية الحصر لا بدّ من تحليل الوظائف (Job analysis) ، و يقصد به الدراسة التفصيلية لمكوّنات الوظيفة ، و خطوات تنفيذها ، و واجباتها ، و أعبائها ، و الظروف التي تؤدّي فيها . و يتمّ تجميع هذه المعلومات عن الوظائف المختلفة بأكثر من طريقة نذكر منها :

- طريقة الاستبيان (Questionnaire) :

تقوم بموجبها إدارة الموارد البشرية بإعداد أسئلة للإجابة عليها من قبل الأفراد العاملين بالمؤسسة ، تمثّل هذه الأجوبة البيانات المطلوبة لتحليل و توصيف الوظائف . [10] ص 38 و تتميز هذه الطريقة بسرعتها ، و إمكانية الاتصال بعدد أكبر من العاملين ، كما أنّ تكلفتها قليلة نسبياً ، و لكن يعاب عليها احتمال صعوبة فهم الأسئلة ، ممّا يؤدّي إلى الحصول على بيانات غير كاملة ، أو قليلة الدقّة .

- طريقة الملاحظة المباشرة (Direct observation) :

تعتبر هذه الطريقة من أفضل وسائل جمع بيانات التحليل [15] ص 61 ، لأنّها تتميز بالدقة ، و تتيح للمحلّل وقتاً أطول لملاحظة الأفراد دون التأثير على استمرارية العمل ، حيث يقوم بالمراقبة المباشرة على الأفراد ، و كيفية أدائهم لعملهم ثم تسجيل الملاحظات عنهم ، غير أنّ ما يعاب على هذه الطريقة هو أنّها لا تصلح للاستخدام في الوظائف الإدارية .

- طريقة المقابلة (Interview) :

يتم الحصول على المعلومات بهذه الطريقة من خلال مقابلة محلل الوظائف للشخص المراد جمع معلومات منه [41] ص 71 ، حيث تسمح بإمكانية جمع معلومات كاملة عن واجباته ، و مسؤولياته ، و ظروف أداء وظيفته . كما أنها تصلح في حالة جمع معلومات من أشخاص لا يستطيعون ملء قوائم الاستبيان بأنفسهم ، بسبب قلة خبرتهم ، أو ثقافتهم . و من ناحية أخرى يعاب على هذه الطريقة ، أنها تحتاج إلى إمكانيات كبيرة من حيث الجهد ، و المال ، و الوقت .

- طريقة فحص سجل الأداء (Participant diary) :

طبقاً لهذا الأسلوب في جمع البيانات ، يعطى لشاغل الوظيفة سجلاً لكي يسجل فيه الأنشطة اليومية التي يقوم بها ، و بنفس التسلسل الزمني للقيام بها ، و بالتفصيل . [15] 63 هذا الأسلوب ، و إن كان يوفر صورة كاملة عن الأنشطة التي تتكوّن منها الوظيفة التي يتم تحليلها ، إلا أنه لا يمنع قيام شاغلي الوظائف ، من المبالغة في بعض الأنشطة التي يرغبون في إبرازها بصورة أكبر من حجمها الحقيقي ، وإخفاء بعض الأنشطة التي يرغبون في إخفائها ، و للتغلب على هذه المشكلة ، يفضل أن تتم مراجعة البيانات التي سجلها شاغل الوظيفة مع رئيسه المباشر ، للتحقق من عدم مبالغته فيها .

و بعد أن يتم جمع البيانات عن واجبات ، و مسؤوليات الوظائف موضوع الدراسة ، يتم تحليل هذه البيانات المجمّعة ، و التي لا تُظهر في صورتها المجرّدة طبيعة الوظائف ، لذا لا بدّ من إجراء دراسة تحليلية لهذه البيانات [41] ص 78 ، و استبعاد ما هو غير ضروري منها ، و تنسيقها ، و ترتيبها في شكل يعطي دلالة واضحة عن طبيعة الوظائف ، و من ثمة تسجيلها في بطاقة نمطية تعرف ببطاقة وصف الوظائف (Job description cards) ، و تعطي بطاقة وصف الوظيفة صورة كاملة مرتبة ، و منمّطة عن أبعاد الوظيفة ، و مكوناتها الأساسية ، و العوامل المحيطة بها ، و شروط شغلها .

● التنبؤ بالاحتياجات و المتاح من الموارد البشرية :

يمكن التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية ، و المتاح منها بطرق متعدّدة و مختلفة ، و بغضّ النظر عن الطريقة المستخدمة فإنّ التنبؤ ليس إلاّ عملية تقريبية ، و لا يجب النظر إليه على أنه تحديد مطلق و نهائي ، للعدد ، و النوع المطلوب من الموارد البشرية .

و تكون طرق التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية ، إمّا تقديرية تقوم على أساس الحكم الشخصي ، أو رياضية تعتمد على الأسس الرياضية . [37] ص 83

و تشمل الطرق التقديرية كلاً من : الحكم الشخصي للإدارة و طريقة (Delphi) ، فوفقاً للحكم و التقديرات الشخصية للإدارة ، يقوم المديرون بعمل تقديرات للاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية ، و قد يتم عمل هذه التقديرات على مستوى الإدارة العليا ، ثم تمرّر إلى المستويات الإدارية الدنيا أو العكس . أمّا طريقة (Delphi) فتتطوي على وجود مجموعة من الخبراء ، يقومون بعمل

تقديرات مستقلة للطلب المتوقع على الموارد البشرية ، ثم يتم استخراج متوسط لهذه التقديرات ، وتستمر هذه العملية حتى يتم الوصول إلى حالة إجماع على تقدير معين .

أما الطرق الرياضية للتنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية ، فتتضمن طرقاً إحصائية مختلفة ، تستخدم بيانات تاريخية تساعد على التنبؤ بالطلب المتوقع ، نذكر منها : تحليل الانحدار ، و نسب الإنتاجية ، و تحليل السلاسل الزمنية . إلى جانب الطرق الإحصائية نجد طريقة النماذج ، التي تقدم نظرة مبسطة عن متطلبات الموارد البشرية للمؤسسة ، فبتغيير بيانات المدخلات يمكن اختبار نواتجها على احتمالات الطلب من الموارد البشرية .

أما فيما يخص التنبؤ بعرض العمل الداخلي لفترة التخطيط ، فيمكن تقدير عدد العاملين المتاحين ، بجمع عدد العاملين الموجودين فعلاً في أول المدة مع عدد الأفراد المعيّنين ، مطروحاً منهم العمال المتوقفون عن العمل بشكل مؤقت أو دائم ، ولا يجب الاكتفاء بتقدير عدد العاملين المتوقفين داخل المؤسسة خلال هذه الفترة ، بل يجب أيضاً تقدير المتاح من العمالة في سوق العمل خارج المؤسسة ، لكل نوعية من الوظائف التي تحتاج إليها .

● تحديد الفائض أو العجز من الموارد البشرية و كذا أساليب معالجته :

تتضمن هذه الخطوة تحديد الفائض أو العجز النوعي في العمالة ، بمعنى أن خبرات ، و تأهيل العاملين يكون أعلى من المطلوب عند وجود فائض نوعي في العمالة ، أما العكس فهو ما يعرف بالعجز النوعي . [41] ص 112

و كذلك تتضمن هذه الخطوة تحديد الفائض أو العجز الكمي في العمالة ، فالأول هو أن يكون عدد العاملين بالمؤسسة أكبر من الأعداد المطلوبة ، و الثاني هو عكس الأول . و بهذا يتم مقارنة العمالة المطلوبة ، بالعمالة المتاحة للمؤسسة من حيث العدد و النوع ، و إذا كان هناك فائض في العمالة (نوعي أو كمي) ، فهناك استراتيجيات يمكن للمؤسسة اختيار ما يناسبها منها وفقاً لحالة سوق العمل ، فإذا كان سوق العمل يتصف بالندرة على المؤسسة إعادة تدريب العاملين و تأهيلهم ، أما إذا كان سوق العمل يتصف بالوفرة فعلى المؤسسة أن تتخلص من فائض العمالة لديها . و في حالة وجود عجز في العمالة (كمي أو نوعي) ، فهناك استراتيجيات يتوقف اختيارها أيضاً على حالة سوق العمل ، فإذا كان هذا الأخير يتصف بالندرة ، يمكن للمؤسسة أن تلجأ إلى : تنشيط عمليات الاستقطاب ، التسهل في معايير الاختيار ، رفع مستوى الأجور ، تكثيف التدريب و أساليب رفع الإنتاجية ، و الاستخدام المكثف للتكنولوجيا ، أما إذا كان سوق العمل يتصف بالوفرة فعلى المؤسسة استخدام معايير اختيار متشددة أثناء انتقاء العاملين .

3.1.2.3.1 الأسباب الموجبة لتخطيط الموارد البشرية

وظيفة التخطيط هي أولى أهمّ الوظائف الإدارية في المؤسسة ، حيث تسبق جميع الوظائف الأخرى و تحدّد نطاق كلّ منها ، إذ أنّ المخطّط هو الذي يدلّ المديرين التنفيذيين على كيفية الأداء البشري ، و مكانه ، و زمانه . أمّا على صعيد الموارد البشرية ، هذا المخطّط همّه الأوّل هو التركيز على الخطط للاستفادة من الموارد البشرية ، فهو يشرف عليها تنظيمياً ، و توجيهياً ، و رقابياً ، و قيادياً لتأتي مطابقة لأهداف التخطيط ، و بالتّالي تضمن نجاحه . إذاً لا بدّ من معرفة أسباب تخطيط الموارد البشرية لتحقيق مقوّمات التخطيط ، و هي على الأقل أربعة نوجزها فيما يلي [35] ص 131 :

● التخطيط يقود إلى نجاح الموارد البشرية في تأدية مهامّها :

توجد علاقة وثيقة بين التخطيط و الأداء ، فالتخطيط يقود إلى نجاح الموارد البشرية ، و هذا ما أثبتته الدراسات التي قارنت بين أداء المؤسسة المخطّطة ، و أداء المؤسسة غير المخطّطة ، حيث وجدت أنّ المؤسسة التي تركّز على التخطيط لمواردها البشرية ، تتفوّق على سواها من المؤسسات التي لا تولي وظيفة تخطيط الموارد البشرية الأهمية التي تستحق .

● يساعد التخطيط على مواجهة التحدّيات البشرية المستقبلية :

فالتخطيط للموارد البشرية ، يمكّن المؤسسة من السيطرة على التحدّيات التي تفرضها الظروف الخارجية ، خاصّة تلك الناتجة عن العولمة الاقتصادية ، و التي تجعل المدراء يسعون لمواجهة تغيّرات الطلب على منتجات المؤسسة ، و ذلك بأن يفكروا عالمياً و ينتجوا محلياً ، و هذا بالطبع يفرض عليهم أن يحرّكوا مواردهم البشرية نحو الفرص العالمية بما يخدم الحاجات الداخلية لمؤسساتهم .

● يحقّق التخطيط فعالية الأهداف المتعلقة بالموارد البشرية :

حيث يوجّه التخطيط المدراء إلى التعريف بأهداف المؤسسة ، و هو بذلك يلزم الموارد البشرية على التقيد ببرامجه ، فالأهداف الواضحة و المعلنة قادرة على تحفيز الأفراد ، لذا نجد أنّ الأفراد الذين يطلب منهم تحقيق أهداف معيّنة ، يعملون بنشاط و مثابرة للوصول إليها ، بينما نجد الأفراد الذين يعملون ضمن أهداف غير معلنة ، ينقصهم الحافز لتحقيق الأداء الجيّد .

● التخطيط آلية من آليات الرقابة في المؤسسة :

إنّ التخطيط هو رقابي المضمون و المحتوى ، فالتخطيط لا يكون سليماً أو ناجحاً إذا فرغ من مضمونه أو محتواه ، لذا لا يمكن لتخطيط الموارد البشرية أن ينجح ، إذا ترك بين أيدي الأفراد دون وضع معايير رقابية ملزمة .

2.2.3.1 وظيفة استقطاب الموارد البشرية

عامّة ، تأتي هذه الوظيفة بعد انتهاء الإدارة من وظيفة تخطيط الموارد البشرية ، فبمجرد تحديد الحاجة إلى الموارد البشرية ، تكون الخطوة التالية هي استقطاب الأفراد ، و انتقاء أفضلهم لملء الأماكن المخصّصة لهم ضمن خطة العمل المقرّرة . و الفقرات التالية توضّح مفهوم ، و مصادر ، و كذا أساليب استقطاب الموارد البشرية :

1.2.2.3.1 مفهوم استقطاب و اختيار الموارد البشرية

الاستقطاب هو عملية اكتشاف مرشّحين محتملين ، للوظائف الشاغرة الحالية أو المستقبلية في المؤسسة [41] ص 117 ، أي أنّه نشاط يقوم على الوصل بين من يبحثون عن وظائف ، و من يعرضونها ، و هو بمثابة وسيلة تمكّن المؤسسة من جذب المرشّحين المناسبين لاحتياجاتها في التوقيت المناسب . [11] ص 161

و الاستقطاب يغدّي عملية الاختيار التي تسعى لانتقاء أفضل الذين تمّ استقطابهم ، و هكذا نجد أنّ الاستقطاب و الاختيار عمليتان متكاملتان ، فكأما زادت عملية الاستقطاب في جذب أنسب المرشّحين دون غيرهم ، كلما سهلت عملية الاختيار التي يتمّ بمقتضاها التفريق بين الأفراد المرشّحين لشغل وظيفة معينة ، من حيث درجة صلاحيتهم لأداء هذه الوظيفة ، فهو ينطوي على التوفيق بين متطلّبات و واجبات الوظيفة من ناحية ، و بين سمات ، و مؤهلات ، و خصائص الفرد المرشّح للوظيفة ، وفقاً لما هو منصوص عليه في عملية توصيف كلّ وظيفة من ناحية ثانية . [27] ص 81

و يقوم الاستقطاب بترغيب الأفراد المناسبين في التقدّم لالتحاق بالوظائف الشاغرة في المؤسسة ، و تلقّي طلباتهم ، و بذلك تجمع إدارة الموارد البشرية من خلال هذه الوظيفة ، بين السعي لزيادة عدد المرشّحين حتى يكون لها حظ أكبر من الموارد البشرية ، و بين تصنيفهم لانتقاء أنسب الأفراد . و بذلك تتوقّف فعالية الاستقطاب على عاملين رئيسيين [11] ص 162 : الأوّل هو مدى قدرة المؤسسة على جذب الأفراد ، و لصورة المؤسسة لدى المجتمع دور كبير في ذلك ، أمّا الثاني فهو القدرة على تحديد ، و تقييم المصادر المختلفة التي يمكن أن تستمدّ منها القدر اللازم من المرشّحين لشغل الوظائف .

كما يمكن عرض أهمّ أهداف الاستقطاب فيما يلي [35] ص 160 :

- تحديد مجموعة الموارد البشرية التي يمكن للمؤسسة الاستعانة بها لسدّ الوظائف الشاغرة .
- إبراز دور المؤسسة في التوظيف أمام الرأي العام ، و تزويد سوق العمل بالوظائف الممكنة للمتواجدين فيه .
- كسب رأي و ثقة المرشّحين الساعين وراء الوظائف الشاغرة ، سواء تمّ توظيفهم أم لا ، بما يضمن اعتبارهم زبائن جدد للمؤسسة ، أو موظفون احتياطيون قيد الطلب .

- جذب أكبر عدد ممكن من المرشّحين المتقدّمين للعمل ، و تقييم قدرتهم ، و احتمالات نجاحهم في الأعمال التي يمكن أن تسند إليهم ، في حال صدور قرار بتوظيفهم في مرحلة لاحقة .
- يتبيّن ممّا سبق ذكره ، أنّ الاستقطاب وظيفة تهدف لخدمة المؤسسة ، نجاحها مرهون بفهم ، و إدراك المرشّح للأهداف السابقة ، هذا المرشّح الذي قد يقبل ، أو يرفض شروط المؤسسة للتوظيف .

2.2.2.3.1 مصادر استقطاب الموارد البشرية

يتوقّف نجاح عملية الاستقطاب ، على مدى توافق مصادر الاستقطاب مع نوعية الوظائف المراد شغلها ، فكلّ وظيفة تتطلّب مصدراً معيّنًا للاستقطاب يكون أكثر فعالية دون غيره . و يمكن أن نميّن بين نوعين من مصادر استقطاب الموارد البشرية ، هي على النحو التّالي :

● المصادر الداخلية للاستقطاب (The internal recruiting sources) :

يقصد بها تلك الموارد المتاحة داخل المؤسسة [15] ص 142 ، تلجأ إليها إدارة الموارد البشرية في حالة احتياج الوظائف التنفيذية ، لعمالة خبراتها قد لا تتوفر خارج المؤسسة ، و من أهمّها :

- الترقية :

فبالإضافة لكونها توقّر للمؤسسة موارد بشرية لديها خبرات في العمل ، و لا تحتاج لتدريب ، فإنّها تحفز العاملين على رفع قدراتهم بما يمكّنهم من الترقّي في وظائفهم ، و ترفع روحهم المعنويّة نتيجة شعورهم بالأمان الوظيفي ، و أنّ مؤسستهم توقّر لهم فرص عمل أفضل في المستقبل .

- النقل الوظيفي :

و يكون هذا المصدر معمولاً به عندما تعتمد المؤسسة على سياسة تنويع خبرات مواردها البشرية ، و يكون سوق العمل لا يتوقّر على الخبرات اللازمة .

- الإعلان الداخلي :

تلجأ إدارة الموارد البشرية لنشر حاجاتها في لوحات الإعلان داخل المؤسسة حتى يقرأها العمّال ، لينشروها بدورهم خارج المؤسسة لدى معارفهم و أسرهم ، و بذلك يتقدّم من يجد في نفسه مواصفات شغل الوظيفة .

يصحب هذه المصادر لدى اختيارها لاستقطاب الموارد البشرية مزايا تتمثّل في [36] ص 251 : تشجيع الأفراد الأكفاء ذوي الطموح ، انخفاض التكلفة بالمقارنة مع الاستقطاب الخارجي ، تنمية ولاء العاملين للمؤسسة . أمّا عن سلبيات المصادر الداخلية للاستقطاب فهي تولّد الصراعات ، و الخلافات ، و كذا المنافسة غير الشريفة بين العمّال ممّا قد يؤثّر على أدائهم سلباً .

● المصادر الخارجية للاستقطاب (The external recruiting sources) :

و هي مصادر تمدُّ المؤسسة باحتياجاتها من الموارد البشرية ، غير تلك التي تتوفَّر لديها داخلياً ،
و قد يقصد بها أيضاً سوق العمل . [15] ص 146 حيث تنقسم إلى مصادر عديدة نذكر منها :

- التقدُّم المباشر للمؤسسة :

تحصل المؤسسة على مواردها البشرية من خلال الأفراد الذين يتقدَّمون لها مباشرةً ، أو عن طريق
المراسلة بالبريد بغرض طلب وظائف ، حيث تقوم المؤسسة بالاحتفاظ بطلبات العمل التي يملأها
الأفراد ، و التي تتضمن بيانات كاملة عنهم ، و عن مستواهم التعليمي ، و خبرتهم السابقة ، ثم تقوم
إدارة الموارد البشرية بتصنيف هذه الطلبات طبقاً للتخصُّصات الوظيفية الموجودة بها ، على أن تقوم
باستدعاء أصحابها عند الحاجة ، لإجراء الاختبارات اللازمة .

- الإعلان الخارجي :

تعلن المؤسسة عن حاجتها من الموارد البشرية في الصحف اليومية ، و المجالات المتخصصة ،
و ينبغي على المؤسسة أن تختار وسيلة الإعلان التي تناسب الوظيفة المطلوب شغلها ، فالوظائف التي
لا تحتاج إلى تخصُّصات نادرة ، يمكن الإعلان عنها في الصحف اليومية التي تصل إلى أكبر عدد من
الأفراد ، أمَّا الوظائف التخصصية فينشر الإعلان عنها في المجالات المتخصصة ، و التي تضمن
وصول الإعلان للأفراد المعنيين بالأمر .

- وكالات و مكاتب التوظيف :

و هي نوعان ، مكاتب توظيف عامَّة تديرها الحكومة ، و يكون هدفها الرئيسي إيجاد فرصة عمل
لكلِّ بطل ، حيث يتمُّ تسجيل بيانات البطالين بهذه المكاتب كشرط للحصول على العمل ، و هناك نوع
ثان يتمثَّل في مكاتب التوظيف الخاصة ، و التي يديرها متخصصون في استقطاب الموارد البشرية
و اختيارها ، فهذه المكاتب تتلقَّى طلبات الراغبين في العمل ، و تصنفها إلى تخصُّصات مهنية ، ترجع
إليها عند طلب أحد المؤسسات لتخصُّص معين .

- المدارس و الجامعات :

تعتبر من المصادر الهامَّة للحصول على الموارد البشرية ، حيث تبرم المؤسسة اتفاقيات مع مدارس
متخصصة ، و جامعات ، بغرض جذب خريجيها للعمل عندها ، و التدرُّب قبل تعيينهم ، فهذه الخطوة
تعتبر جزءاً من دراستهم العملية ، و توفَّر على المؤسسة نفقات الاستقطاب ، و الاختيار ، و يتيح فرصة
تقييم الأفراد من خلال سلوكهم ، و رغبتهم في التعلم ، و دافعيتهم للعمل ، على أن تختار منهم من ترغب
في تعيينه بعد تخرجه .

على الرغم من أن هذه المصادر الخارجية للاستقطاب ، تتيح للمؤسسة استخدام الكفاءات المتوقِّرة خارجها ،
إلاَّ أنَّها تتميز بتكلفة عالية ، و عليه يجب على المؤسسة أن توازن بين هذين المصدرين [36] ص 252 .

إضافة لذلك ، تسمح هذه المصادر للموظف الداخلي ، أن يتنافس مع طالب العمل الخارجي ، سواء داخلياً أو خارجياً ، ممّا يتيح لمدير إدارة الموارد البشرية اختيار الفرد المناسب للمكان المناسب .

3.2.2.3.1 أساليب استقطاب الموارد البشرية

لاستقطاب الموارد البشرية أساليب متعدّدة ، يتوقّف اختيار المؤسسة لأحدها على طبيعة الوظيفة الشاغرة ، و المنطقة التي تعمل بها . و يمكن ذكر أهمّ هذه الأساليب فيما يلي [15] ص 151 :

● أسلوب الإعلان :

يتوقّف اختيار وسيلة الإعلان بنوعيه الداخلي ، و الخارجي على نوعية الوظيفة المطلوب شغلها ، و ينبغي على مدير إدارة الموارد البشرية قبل الإعلان عن الوظيفة ، أن يقوم بدراسة متطلبات شغلها من حيث المؤهلات ، و عدد سنوات الخبرة المطلوبة في المترشّح ، و تحديد المنطقة التي ترغب المؤسسة اختيار الموارد البشرية منها ، و كذا العوامل التي تمثّل عناصر جذب في الوظيفة كالمرتّب ، و ظروف العمل . إلى جانب ذكر الأسلوب الذي سيتمّ من خلاله استقبال طلبات المرشّحين للوظيفة ، و الذي قد يكون مباشرة ، أو بالبريد ، أو بالهاتف ، دون أن ينسى ذكر ملخصّ عامّ لوصف الوظيفة .

● استخدام مستقطبين محترفين لهذا الغرض :

يوجد بعض الأفراد المتخصّصين في عمليات استقطاب الموارد البشرية، هؤلاء المستقطبون لديهم معلومات كاملة عن أهمّ الأفراد في كلّ مهنة ، و أماكن سكنهم ، و أرقام هواتفهم الخاصّة ، حيث يحصلون على تلك البيانات من المؤتمرات ، و الندوات ، و برامج التدريب التي يشترك فيها هؤلاء المتخصّصون في الاستقطاب ، و عند ما تحتاج المؤسسة إلى تخصّص معيّن ، فإنّها تطلب منهم البحث عن الموارد البشرية التي تتوفّر فيها هذه الصفات ، و هم بدورهم يقومون بالاتصال بهؤلاء الأفراد ، و إغرائهم للاتحاق بالوظيفة المطلوب شغلها ، و قد يمتدّ دور هؤلاء المستقطبين إلى القيام بالمقابلات المبدئية للاختيار .

● دعوة الأفراد لزيارة المؤسسة :

تقوم المؤسسة بجذب الأنظار إليها ، من خلال دعوة فئات معيّنة من المجتمع لزيارتها ، و التعرف عليها ، و ذلك بغرض تقديم نفسها للمجتمع الذي تنشط فيه ، كما تقوم في سبيل ذلك بعقد مؤتمرات علمية على نفقتها الخاصّة ، حيث تضمّ هذه المؤتمرات مجموعة من المحترفين في مجال معيّن يعرفون بالمؤسسة ، و بالمزايا التي تمنحها للعاملين بها ، بحيث تستطيع تكوين رغبة داخل الأفراد ، من ذوي التخصّصات التي تحتاجها للاتحاق بالعمل عندها ، أو تقوم المؤسسة بالاشتراك في المعارض مع مؤسسات أخرى ، و بذلك تتمكن من استقطاب عدد من الأفراد الذين يحضرون هذه المعارض .

● زيارة المدارس المتخصصة و الجامعات :

تقوم المؤسسة بإرسال مندوبين من طرفها إلى المدارس ، و الجامعات للتعرف على الطلبة الذين هم على وشك إنهاء مرحلتهم الدراسية ، و تعريفهم بالمؤسسة ، و مزايا العمل بها ، و يمتد الأمر لإبرام اتفاقيات مع هذه المدارس و الجامعات ، تستضيف بموجبها الطلبة أثناء مرحلة دراستهم العملية ، حتى يتقربوا أكثر من المؤسسة ، و من عالم الشغل في محاولة منها لاستقطابهم قبل تخرجهم .

3.2.3.1 وظيفة تقييم أداء الموارد البشرية

تعتبر وظيفة تقييم أداء الموارد البشرية جزءاً من عملية أوسع للتنمية الشاملة و المستمرة لهذه الموارد [11] ص 331 ، و هي بذلك ذات أهمية بالغة بالنسبة لوظائف كالترتيب و التحفيز ، حيث لا يمكن لإدارة الموارد البشرية القيام بالتدريب ، إلا في حالة معرفتها للأفراد الذين ينقصهم ذلك ، و لا تستطيع وضع نظام للحوافز إلا إذا عرفت ، أين و متى يحتاج عمال المؤسسة للحوافز ؟ و أي نوع منها يلزمهم ؟ و كل هذا لا يمكن إحرازه إلا بعد القيام بوظيفة تقييم الأداء . و الفقرات التالية تبين مفهوم تقييم الأداء ثم ما ينجر عنه من تدريب و تحفيز .

1.3.2.3.1 مفهوم تقييم الأداء

تحاول هذه الوظيفة تحليل أداء الموارد البشرية بكل ما يتعلق به من الصفات النفسية ، و البدنية ، و المهارات الفنية ، و الفكرية ، و كذا الاتجاهات السلوكية ، و ذلك بهدف تحديد نقاط القوة لتعزيزها ، و تحديد نقاط الضعف لمواجهتها ، و هذا كضمان أساسي لتحقيق فعالية المؤسسة الآن ، و في المستقبل . [38] ص 199

و تقييم الأداء هو نظام يتم من خلال تحديد مدى كفاءة العاملين لأعمالهم [15] ص 284 ، تقع مسؤولية تصميم هذا النظام على عاتق إدارة الموارد البشرية ، و تتركز مسؤولية المديرين التنفيذيين في إعطاء معلومات عن أداء مرؤوسيه . و الجدول التالي يبين دور كل منهما في هذا النظام :

الجدول رقم 01: دور إدارة الموارد البشرية و المديرين التنفيذيين في نظام تقييم الأداء [15] ص 285

المديرون التنفيذيون	إدارة الموارد البشرية
- التقييم الفعلي لأداء المرؤوسين . - كتابة تقارير الأداء بشكل سليم . - إخبار المرؤوسين بنتائج تقييم الأداء .	- تصميم نظام تقييم الأداء . - تدريب المديرين التنفيذيين على تقييم الأداء . - جمع استمارات التقييم في مواعيدها . - مراجعة دقة تقييم الأداء . - الاحتفاظ بالنتائج لاستخدامها في القرارات الإدارية المختلفة .

توجد عدّة مداخل لتقييم الأداء منها ما يقيّم أداء الفرد مقارنة بغيره من الأفراد ، و أخرى تستند في تقييم الفرد على ضوء معايير موضوعة سلفاً ، و تعتبر هذه الأخيرة من أفضل المداخل ، و نجد على رأسها مدخل الإدارة بالأهداف في تقييم الأداء ، ففي ظلّ هذا المدخل يشارك المرؤوسون في وضع الأهداف ، و تحديد المعايير المستخدمة لتقييم الأداء ، لأنّ الإدارة بالأهداف تقوم على ما يلي [32] ص 377 :

- كلّمَا شارك المديرين في إعداد الأهداف المسؤولين على تحقيقها ، كلّمَا كانت لديهم رغبة أكبر في بذل جهود أكثر ، لتحقيقها عن أولئك الذين لم يشاركوا في إعداد هذه الأهداف .
 - عندما يتنبأ الفرد بشيء ما ، فإنّه سوف يبذل جهده لتحقيقه ، أو ما يعرف بالإنجاز الذاتي التنبؤي .
 - يفضل المرؤوسون أن يتمّ تقييمهم وفقاً لمعايير يعتقدون بواقعيّتها ، و أنّها ممكنة التحقّق .
- نجد أنّ هذه الأهداف بعضها يعبر عنه في شكل كمي كحجم المبيعات ، و حجم الإنتاج ، و قيمة النفقات و الربح ، بينما البعض الآخر يعبر عنه في شكل وصفي كالعلاقات مع العملاء ، خطة التسويق ، و التنمية الإدارية للفرد . و بصفة عامّة ، يتكوّن نظام تقييم الأداء وفق مدخل الإدارة بالأهداف من العناصر التالية [27] ص 126 :

● تحديد معايير الإنجاز (Establish performance standards) :

يتمّ تحديد هذه المعايير بناء على توصيف العمل (job description) ، و يشترط فيها الوضوح و الموضوعية ، بشكل يسهل معه فهمها و قياسها .

● إبلاغ هذه المعايير إلى المرؤوسين (Communicate performance Expectations to employees):

و هذا حتى يتمكّن المرؤوس من معرفة ما هو متوقّع منه إنجازه في عمله ، كما يجب على الرئيس التأكد من أنّ المرؤوس استلم التعليمات المتعلقة بالإنجاز ، و فهمها بشكل صحيح .

● قياس الإنجاز الفعلي (Measure actual performance) :

أي قياس الإنجاز الفعلي للفرد بناءً على المعلومات المتوقّرة عن الإنجاز ، و يتمّ الحصول على هذه المعلومات إمّا بالملاحظة المباشرة للمرؤوس ، أو من خلال التقارير الإحصائية المكتوبة و الشفهية عن الأداء ، و المهمّ في هذه المرحلة هو استخدام المعيار الصحيح ، و المقرّر في المرحلة الأولى لقياس الإنجاز .

● مقارنة الإنجاز الفعلي بالمعايير (Comparison of Actual performance with standards) :

و ذلك بغرض تحديد الانحرافات (Deviations) بين الإنجاز الفعلي ، و الإنجاز المتوقّع حال وقوعها ، و معرفة أسبابها و تحديد سبل تصحيحها .

● مناقشة نتائج عملية التقييم مع المرؤوسين (Discussion of the Appraisal with Employees):

يبلغ المرؤوس بنتائج التقييم ، و يتمّ البحث في إمكانية وضع الحلول لأيّ مشاكل قد تظهرها عملية التقييم ، و تعتبر هذه المرحلة من أصعب المهامّ التي يؤدّيها المدير لأنّها تتضمن مناقشة الفرد

حول قدراته و إمكانياته ، خاصّة و أنّ الأفراد يببالغون دائماً في تقييم أنفسهم أكثر من الواقع ، لهذا السبب يحتاج المدير إلى اللبّاقة في مناقشة الأفراد حول إنجازهم الفعلي ، و إلى القدرة على إقناعهم بنتائج التقييم حتى يقبلوه .

● القيام باتخاذ الإجراءات التصحيحية (Initiation of corrective Action) :

هي آخر مرحلة في عملية التقييم، هذا إذا كانت هناك انحرافات تستدعي ذلك ، دون أن ننسى التغذية العكسية (Feed Back) ، التي ترافق هذا النظام منذ بدايته حتى الوصول إلى هذه المرحلة ، حتى تضمن فعالية هذا النظام .

بناءً على ما سبق ، فإنّ وظيفة تقييم الأداء تمثّل أساساً موضوعياً و فعّالاً للمجالات الثّالية [11] ص 333 :

● زيادة فعالية تخطيط الموارد البشرية :

حيث تساعد نتائج تقييم الأداء على إعادة النظر في تخطيط الموارد البشرية ، خاصّة إذا أوضحت هذه النتائج أنّ قصور أداء بعض الأفراد ، يرجع لعدم انسجامهم مع متطلّبات وظائفهم ، و أنّهم أنسب لوظائف أخرى .

● تقويم سياسة الاختيار :

و هنا لنتائج تقييم الأداء دور وقائي أكثر منه علاجي ، حيث قد يرجع قصور الأداء لضعف في قدرات أغفل تحريّها خلال عملية الاختيار ، و هكذا يمكن تدارك هذه الثغرات ، و منع تكرارها مستقبلاً .

● تصحيح سياسة التعيين و النقل الإداري :

إذا تبيّن أنّ نواحي القصور في الأداء ترجع لعدم تناسب قدرات ، و مهارات الأفراد مع متطلّبات وظائفهم ، فهذا يتيح للمدير تدارك ذلك مستقبلاً .

● إعداد سياسة التدريب :

حيث يمكن أن تمثّل نتائج تقييم الأداء معلومات أولية تبيّن كفاءة أنشطة التدريب ، كتحديد الاحتياجات التدريبية ، و تصميم برامج التدريب اللازمة .

● إعداد سياسة الأجور و الحوافز :

فإذا كان القصور في الأداء راجعاً لانخفاض المعنويات و ضعف دوافع العمل ، هذا يساعد إدارة الموارد البشرية على إعداد الحوافز الماديّة ، التي تتناسب مع معدّلات الأداء المطلوب تحقيقها من الموارد البشرية .

2.3.2.3.1 وظيفة تدريب الموارد البشرية

لا تقتصر مهام إدارة الموارد البشرية على تخطيط ، و توفير احتياجات المؤسسة من العمالة ، بل تشمل أيضاً عملية تحسين كفاءة الموارد البشرية عن طريق وظيفة التدريب .

و يمكن توضيح هذه الوظيفة في النقاط التالية :

● مفهوم تدريب الموارد البشرية :

التدريب نشاط مخطّط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات ، و المهارات التي تؤدّي إلى زيادة معدّلات أداء الأفراد في عملهم ، ممّا يؤدّي لبلوغ أهدافهم الشخصية و أهداف المؤسسة بأعلى كفاءة ممكنة [43] ص 183 ، و قد أصبح التدريب نشاطاً رئيسياً في المؤسسة الحديثة ، و يمثل جزءاً هاماً من تكاليف الموارد البشرية ، فهو من أهمّ أنواع الاستثمار في رأس المال البشري .

و يرتبط بالنشاط التدريبي نشاط آخر متميّز هو التطوير التنظيمي كأسلوب تدريبي ، حيث يركّز هذا الأسلوب على جماعات العمل أكثر من تركيزه على الفرد ، عكس ما هو الحال عليه في التدريب

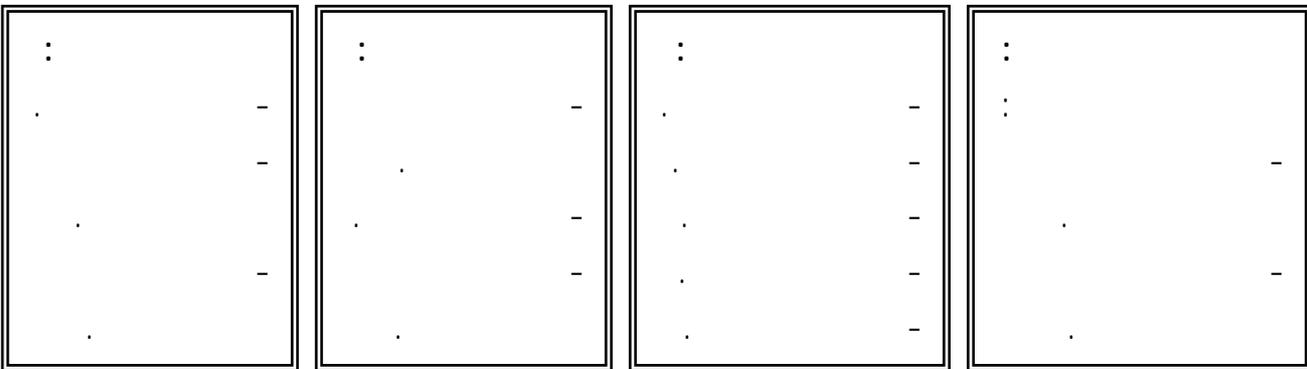
التقليدي ، فهو تطوير للنظام ككل ، و ليس تطويراً للفرد في حد ذاته فقط . [11] ص 250

و يتمثل التطوير التنظيمي في التغيير المخطّط ، من جانب إدارة المؤسسة على المدى الطويل لقيم ، و دوافع ، و سلوكيات العاملين بها على اختلاف مستوياتهم ، لتكوين جماعة ديمقراطية كمرحلة أولى بهدف شيوع روح الفريق بفعاليتها ، و تحسين أساليب القيادة و الاتصال ، الأمر الذي من شأنه زيادة القدرة على معالجة المشاكل ، و مواكبة المتغيّرات البيئية للمؤسسة .

و يعتبر التدريب مسؤولية مشتركة بين كلّ الأطراف المشاركة فيه [15] ص 321 ، أي بين : إدارة الموارد البشرية ، و المديرين التنفيذيين في مواقع عملهم ، و الأفراد الذين يتلقّون التدريب ، دون أن ننسى أنّ كلّ فرد داخل المؤسسة مسؤول عن تدريب ، و تطوير نفسه ، و أن يحدّد النقاط التي تحتاج إلى تطوير ، و يناقشها مع رئيسه المباشر ، أو مدير التدريب في إدارة الموارد البشرية ، و ذلك لكي يتمّ اتخاذ الإجراءات اللازمة للتصدّي لهذا الأمر .

● مراحل العملية التدريبية :

تمرّ العملية التدريبية بمراحل منطقية متتابعة ، و الشكل التالي يوضّح ترتيب هذه المراحل :



4

3

2

1

الشكل رقم 08: المراحل الأساسية لتدريب الموارد البشرية [15] ص 320

حسب الشكل أعلاه ، فإنَّ أوَّل مرحلة في عملية التدريب تبدأ بتوفير كلِّ البيانات عن مختلف عناصر النظام التدريبي ، و كلِّ المعلومات عن المتغيِّرات المتَّصلة بعملية التدريب سواء داخل أو خارج المؤسسة ، حتى تتمكَّن إدارة الموارد البشرية من إعداد سياسات التدريب ، و التخطيط له ، و كذا اتخاذ القرارات اللازِمة . [27] ص 163

أمَّا المرحلة الثانية فهي تصميم برامج التدريب ، و التي تعني ترجمة الأهداف إلى موضوعات تدريبية ، و تحديد الأسلوب الذي سيتمُّ استخدامه بواسطة المدربين ، لتوصيل موضوعات التدريب (محاضرة ، دراسة حالة ، تمارين ، مناقشة) ، و يتمُّ كذلك تحديد وسائل التدريب (أقلام ، سبورة ، وسائل سمعية و بصرية) ، و كجزء من تصميم برامج التدريب لابدَّ من تحديد المدربين ، و كذا تكاليف التدريب . و يأتي في المرحلة الثالثة تنفيذ برنامج التدريب ، الذي يتضمَّن الجدول الزمني ، و المكاني للتدريب من حيث مواعيد الجلسات ، و أوقات الراحة ، و أماكن التدريب ، الأمر الذي يحتاج لمتابعة حتى لا تحدث أخطاء تعيق عملية التدريب . أمَّا آخر مرحلة ، فهي تقييم أداء المتدربين ، و كذا التعرف على رأيهم حول إجراءات التدريب ، فهذا يفيد في تقييم نشاط التدريب ، لعدم الوقوع في نفس أخطاء التدريب مستقبلاً .

● أهمية تدريب الموارد البشرية :

تؤدي وظيفة التدريب إلى تحقيق عدد من الفوائد للمؤسسة ككل ، نذكر منها [32] ص 346 :

- زيادة الإنتاجية :

تنعكس زيادة مهارة الموارد البشرية الناتجة عن التدريب ، على حجم إنتاج المؤسسة و جودته ، فالتزويد المستمر في الجوانب الفنيَّة للوظائف ، و الأنشطة في الوقت الحاضر ، تدعو إلى التدريب المنظم حتى يتوافر لدى هذه الموارد البشرية ، الحد الأدنى المطلوب لأداء هذه الوظائف بالشكل الملائم .

- رفع معنويات الموارد البشرية بالمؤسسة :

لاشكَّ أنَّ اكتساب القدر المناسب من المهارات يؤدي إلى ثقة الفرد بنفسه ، و يحقِّق له نوعاً من الاستقرار النفسي ، لذا لابدَّ من وجود برنامج للعلاقات الإنسانية ، يحدث تكاملاً بين الجانب المادي ، و المعنوي لعملية التدريب .

- تخفيض حوادث العمل :

تفوق نسبة الحوادث الناتجة عن الأخطاء البشرية ، نسبة تلك الأخطاء التي تحدث نتيجة لعيوب في الأجهزة ، و المعدَّات أو ظروف العمل ، لهذا فإنَّ التدريب الجيِّد يؤدي بلا شك إلى تخفيض معدَّل تكرار الحادث .

- الحفاظ على استمرارية التنظيم و استقراره :

يؤدي التدريب إلى الحفاظ على فعالية التنظيم على الرغم من فقدانه لأحد المسيرين ، فوجود رصيد من الأفراد المدربين ، و المؤهَّلين لشغل مثل هذه المراكز ، يمكِّن من تجنُّب مشاكل الوظائف

الشاغرة فور خلوها ، نظراً لأحد أسباب نهاية الخدمة ، و بذلك يمكن للتنظيم أن يستمرّ دون أيّة عراقيل ، قد تعود سلباً على أداء المؤسسة ككل .

3.3.2.3.1 وظيفة تحفيز الموارد البشرية

يمكن اعتبار الحوافز بمثابة مقابل للأداء المتميّز [15] ص 237 ، فالأجر هو مقابل قيمة الوظيفة ، و هو القادر على الوفاء بالمتطلبات الأساسية للحياة ، لذا فالحوافز تأتي لمكافأة الموارد البشرية عن تميّزها في الأداء ، فهي ليست جزءاً مكملاً للدخل ، و إلاً أصبحت نوعاً من التكافل الاجتماعي ، أو تعويضاً عن انخفاض الأجور ، و هنا تفقد دورها التحفيزي . و في الفقرات التالية سيبيّض مفهوم نظام الحوافز ، و أنواعها ، و كذا مراحل تصميم نظام الحوافز :

● مفهوم نظام الحوافز :

يشكّل الاهتمام بالحوافز في المؤسسة مؤشراً مميّزاً على درجة فعاليتها ، مقارنةً بتلك المؤسسات التي لا تولي أهميّة للحوافز [38] ص 251 ، لذا فامتلاك المؤسسة لموارد بشرية محفّزة يكسبها ميزة تنافسية تميّزها عن نظيراتها ، و نظراً لهذه الأهميّة ، تقع مسؤولية تحفيز الموارد البشرية على كل من إدارة الموارد البشرية ، و المديرين التنفيذيين . الجدول التالي يظهر دور كل منهما في نظام الحوافز :

الجدول رقم 02: دور مدير الموارد البشرية و المديرين التنفيذيين في إنجاز نظام الحوافز [15] ص 236

المديرون التنفيذيون	مدير الموارد البشرية
- المساعدة في تصميم نظام الحوافز . - الاحتفاظ ببعض السجلات التي تحدّد أحمية العاملين في الحوافز . - تحميس العاملين للحصول على المزيد من الحوافز . - المساعدة في الردّ على تساؤلات العاملين حول الحوافز الممنوحة . - التعاون مع إدارة الموارد البشرية فيما يخصّ المعلومات اللازمة لنظام الحوافز .	- تصميم نظام الحوافز . - حساب مستحقّات العاملين من الحوافز . - الردّ على تساؤلات العاملين فيما يخصّ الحوافز الممنوحة . - التنسيق بين كلّ الجهات التي لها علاقة بنظام الحوافز لضمان الإدارة السليمة لهذا النظام .

من الجدول السابق يظهر أنّ لإدارة الموارد البشرية و الممثلة في مديرها ، دوراً أساسياً في تصميم نظام الحوافز ، و حساب مستحقّاتها ، و التنسيق مع أطراف هذا النظام (الفرد ، الوظيفة ، المدير المباشر) ، دون إهمال دور المديرين التنفيذيين، و المتمثل في المساعدة أثناء تصميم هذا النظام ،

و الحفاظ عليه و الردّ على استفسارات العاملين بشأنه . و نجد أنّ أهمّ أساس لمنح الحوافز هو التميّز في أداء العمل ، و لا يمنع ذلك من استخدام أسس أخرى ، يمكن عرضها فيما يلي [15] ص 238 :

- على أساس الأداء (Performance) :

و يعني ما يزيد عن المعدّل النمطي للأداء ، سواء كان ذلك في الكمية ، أو الجودة ، أو توفير وقت العمل أو تخفيض التكاليف .

- على أساس المجهود (Effort) :

يصعب أحياناً قياس ناتج العمل كأداء الوظائف الخدمائية ، لذا قد يأخذ في الحسبان الوسيلة التي استخدمها الفرد لكي يصل إلى نتائج الأداء ، و عليه تقلُّ أهميّة هذا الأساس لصعوبة قياسه ، و عدم موضوعيته في كثير من الأحيان .

- على أساس الأقدمية (Seniority) :

و تعني طول الفترة التي قضاها الفرد في عمله ، حيث تعبّر عن مدى ولائه ، و انتمائه للمؤسسة ممّا يوجب مكافأته ، بمنحه علاوة الخبرة المهنية .

- على أساس المهارة (Skills) :

تمنح الحوافز كتعويض على ما يحصل عليه الفرد من شهادات أعلى ، أو براءات اختراع ، أو دورات تدريبية ، و لكنّ عائدها يكون قليلاً إذا ما قورنت بالأساس الأوّل (الأداء) .

● أنواع الحوافز :

يمكن تقسيم الحوافز الممنوحة للموارد البشرية إلى حوافز مادية ، و أخرى معنوية ، و ذلك باعتبار أنّ الإنسان لديه حاجات عضوية ، و أخرى فوق عضوية ، لذا يكون بحاجة لحوافز ماديّة و معنويّة :

- الحوافز الماديّة :

يقصد بها مجموعة الحوافز التي تشبع الحاجات الماديّة فقط للموارد البشرية ، فبموجبها يكون الفرد متحقّراً لأداء العمل ، لاعتقاده بأنّه سيحصل على المقابل الذي يؤمّن له حاجاته الأساسية . [27] ص 114 و تشمل هذه الحوافز عادةً الأجور و ملحقاتها ، و علاوة الخبرة المهنية ، و كلّ المبالغ المالية التي تزيد عن الأجر العادي كنتيجة للأداء المتميّز في العمل .

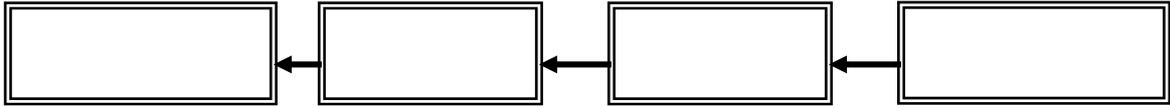
- الحوافز المعنويّة :

تزداد الروح المعنويّة للموارد البشرية بتلك الحوافز غير الماديّة الممنوحة في العمل [12] ص 243 ، و التي تتضمّن الدّعم و السند من قبل الإدارة للموارد البشرية ، و من أمثلة هذه الحوافز : الترقية في الوظيفة ، و توسيع الصلاحيات ، فمثل هذه الحوافز المعنويّة ذات أهميّة خاصّة بالنسبة للموارد البشرية ذات الأداء العالي .

و تجدر الإشارة إلى أنه لا يوجد حافز له قدرة إشباع غير محدودة ، و بالتالي فإنّ فعالية الحافز تقاس بقدرته على إشباع حاجات الفرد ، لذا لا بدّ على إدارة الموارد البشرية أن تتوّع الحوافز الممنوحة ، و التي تعتمد في نظام الحوافز حتى تضمن فعالية أكبر لهذا النظام .

● مراحل تصميم نظام الحوافز :

ينكوّن نظام الحوافز من مجموعة من الأجزاء التي تتفاعل فيما بينها [38] ص 257 ، حيث يقود هذا التفاعل إلى نتائج إيجابية أو سلبية على صعيد سلوك ، و أداء الأفراد في العمل ، و يتمّ تكوين هذا النظام وفق المراحل التالية :



الشكل رقم 09: مراحل تصميم نظام الحوافز [15] ص 256

يعتبر هذا التصميم لنظام الحوافز جيداً للإدارة التي تقوم به لأول مرّة ، فالمرحلة الأولى لعملية التصميم هي وضع هدف لنظام الحوافز [15] ص 257، يتمشى و الأهداف العامّة و الاستراتيجية للمؤسسة ، و حسب ذلك قد يكون هدف هذا النظام تعظيم أرباح المؤسسة ، أو رفع مبيعاتها ، أو تخفيض التكاليف ، أو تشجيع الأفكار الجيدة ، أو تحسين الجودة ، و كلّها أهداف تسعى المؤسسة لتحقيقها . ثم تأتي المرحلة الثانية لتصف الأداء المطلوب ، و تحدّد طريقة قياس الأداء الفعلي للعمل ، بوضع نماذج ، و سجلات يتمّ فيها متابعة الأداء بما يضمن الصدق في التعبير عن الأداء الفعلي ، و الثبات في طريقة القياس تحت أيّ ظرف . يتبع هاتين المرحلتين مرحلة ثالثة ، يتمّ بموجبها تحديد المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز ، هذا الأخير الذي يكون مطالباً بالإنتفاق على النظام ، في حدود هذا المبلغ الإجمالي الذي يضمّ قيمة الحوافز و الجوائز ، و التكاليف الإدارية للنظام ، و تكاليف الترويج للنظام كالكتيبات التعريفية الملصقات الدعائية . و آخر مرحلة في هذا النظام ، هي وضع إجراءات نظام الحوافز ، كتكليف المدير المباشر للفرد بتسجيل الأداء المتميّز الذي يستحقّ الحافز ، و كيفية رفع التقارير إلى الجهات المعنية (مدير نظام الحوافز) ، لإقرار الاقتراحات الخاصّة بتقديم الحوافز ، و كذا كيفية عقد الاجتماعات الخاصّة بلجنة الحوافز ، في حالة حدوث أيّ أمر طارئ يستدعي ذلك ، و كذا وقت ، و مكان انعقاد تلك الاجتماعات التقييمية كسير النظام ، مع ضرورة وجود لائحة بأنواع الحوافز الممنوحة ، لكلّ نوع من الأداء تكون مرجعاً يعود إليه مدير نظام الحوافز في كلّ مرّة .

3.3.1 الوظائف المساعدة في إدارة الموارد البشرية

تهدف إدارة الموارد البشرية من خلال قيامها بهذه الوظائف المساعدة ، للتقريب بين حاجات ، و توقعات الموارد البشرية لدى قبولها المشاركة في وظائف ، و نشاطات المؤسسة ، و بين ما تقدّمه بالمقابل هذه المؤسسة من إشباع لتلك الحاجات ، و التزام أني أو مستقبلي تجاه تلك التوقعات . و الفروع التالية توضّح أهمّ هذه الوظائف المساعدة :

1.3.3.1 مفهوم وظيفة صيانة الموارد البشرية

تعتبر الحوادث الصناعية أحد المشاكل التي تواجه إدارة المؤسسة ، فهي تحول دون تحقيق الأهداف الإنتاجية الموضوعية ، و يقصد بالحادث في هذه الحالة ذلك الناتج عن مركز العمل ، بسبب خلل في الآلات ، أو عن عوامل إنسانية [32] ص 539 ، و نظراً للتكاليف الباهظة التي تتحمّلها المؤسسة من جراء هذه الحوادث ، دون أن ننسى العواقب الشخصية بالنسبة للفرد و كذا الاجتماعية ، فإنّ إدارة الموارد البشرية تقوم بوظيفة صيانة الموارد البشرية ، هذه الوظيفة التي يمكن توضيحها في الفقرات التالية :

1.1.3.3.1 مفهوم صيانة العاملين بالمؤسسة

يشير مفهوم صيانة الموارد البشرية إلى تلك النّشاطات ، و الإجراءات الإدارية الخاصّة بوقاية العاملين من المخاطر النّاجمة عن العمل الذي يزاولونه ، و كذا أماكن العمل التي قد تؤدّي إلى إصابتهم بالأمراض و الحوادث [12] ص 304 ، و حتى تضمن إدارة الموارد البشرية فعالية هذه الوظيفة ، يجب أن تبدأ بجمع المعلومات اللّازمة من العاملين و المشرفين على العمل ، و المتعلقة بدرجة وقوع الحوادث التي تتضمنها كلّ وظيفة من الوظائف الموجودة في المؤسسة ، ليتمّ فيما بعد تحليل مخاطر هذه الحوادث وفق أسلوب تحليل المخاطر الوظيفية (The job Hazard analysis technique) ، الذي يحدّد درجة خطورة كلّ عنصر من العناصر الوظيفية اعتماداً على آراء الخبراء و العاملين ، فالعناصر التي تتضمن مخاطر وفق إجماع الآراء ، لا بدّ أن تتخذ إزاءها احتياطات بتغيير بعض الجوانب التكنولوجية أو السلوكية فيها . و من الضروري مناقشة هذه المخاطر المحتملة مع العاملين الذين يمارسون تلك الوظائف ، فهذه المناقشة تزيد من فهم و إدراك العاملين لمواقف الخطورة في وظائفهم ، و تقلّل من حوادث العمل ، خاصّةً أولئك العاملين الشباب الذين ليست لديهم خبرة سابقة في العمل . و ممّا سبق ذكره ، يمكن تحديد أهميّة وظيفة صيانة الموارد البشرية في النقاط التالية :

● تقليل تكاليف العمل :

فالإدارة السليمة لبيئة العمل تجنّب المؤسسة كثيراً من الحوادث و الأمراض المهنية ، فهذه الأخيرة تكلف المؤسسة غالباً من حيث التعويضات المدفوعة للعاملين أو لأسرهم ، ناهيك عن عواقب تعطيل العمل بالمؤسسة . [14] ص 196

● توفير بيئة عمل صحية وقليلة المخاطرة :

يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية مسؤولية توفير مكان مناسب ، و خالٍ من المخاطر المؤدية إلى الإضرار بالعاملين أثناء عملهم ، و هي مُطالبه كذلك بالتقليل من الآثار النفسية النَّاجمة عن الحوادث والأمراض المهنية ، فهذه الأخيرة لا يقتصر تأثيرها على الجوانب المادية في العمل فقط، وإنما تمتد آثارها إلى سلوكيات العاملين داخل المؤسسة . [38] ص 276

● تدعيم العلاقة بين الإدارة والعاملين :

إنّ توفير الحماية للعاملين و الاهتمام بهم من قبل الإدارة ، يشعرهم بأهميتهم و يدعم التّعاون بينهم و بين إدارتهم [12] ص 307 ، كما أنّ الإدارة الجيدة للسلامة المهنية و الصحيّة تكون سمعة جيّدة للمؤسسة لدى منافسيها . هذه السمعة ينتج عنها استقطاب الأفراد الذين تحتاجهم المؤسسة ، و تدعم جهودها المبذولة في سبيل الاحتفاظ بكفاءاتها العالية من الموارد البشرية .

2.1.3.3.1 حوادث العمل و أثرها على إنتاجية المؤسسة

إذا أخذنا المعدل الثّالي كمقياس لإنتاجية المؤسسة : $\text{الإنتاجية} = \text{حجم الإنتاج} / \text{عدد ساعات العمل}$. فإنّ تغبّر الإنتاجية بالزيادة أو النقصان في هذه الحالة ، سببه تغبّر في البسط أو المقام أو كلاهما معاً ، و يتأثر حجم الإنتاج و عدد ساعات العمل ، بشكل مباشر أو غير مباشر بحوادث العمل [32] ص 553 ، فتختلف عدد ساعات العمل التي يتوقفها العمّال حسب نوعية الإصابات ، دون أن ننسى توقف عمّال آخرين كانوا قريبين من مكان الحادث لمعرفة ما حدث ، و قد يقوم بعضهم بمساعدة العامل المصاب ، حتى يتم إسعافه تاركين عملهم ، مما يترتب عنه فقدان المؤسسة لجزء آخر من الوقت المخصص للعمل . و تكرار وقوع الحوادث داخل أقسام المؤسسة و ما يترتب عليه من إصابات ، يؤثّر على الرّوح المعنوية للعاملين بما ينعكس على إنتاجيتهم ، فالعمّال يشعرون بأنهم ينتجون دون أن يجدوا أيّ اهتمام من جانب الإدارة للحفاظ على حياتهم من مخاطر العمل ، الأمر الذي قد يدفعهم في النهاية لترك المؤسسة . و حتى إذا عوّضتهم المؤسسة بعمّال آخرين ، فلن يكونوا بنفس مستوى الأداء ، مما يضطرّ المؤسسة لتحمل تكاليف إضافية لتدريبهم . و بذلك تتأثر التكاليف الكليّة للإنتاج بالحوادث التي تقع داخل مكان العمل ، و هي نوعان : تكاليف مباشرة ، مثل التعويضات عن إصابات العمل ، و دفع أجره العامل كاملة أثناء فترة العلاج . و تكاليف غير مباشرة ، تتمثل في تعطل الآلات التي كان يعمل عليها العمّال المصابون ، و يمكن تبين الأضرار التي تلحقها هذه الحوادث بالأشخاص و الممتلكات كما يلي :

● بالنسبة لصاحب العمل :

تسبب حوادث العمل خسائر جسيمة لصاحب العمل ، لأنّه يتحمل عبء التكاليف المباشرة لهذه الحوادث التي كان يقدر أن يتجنبها بانتهاج برامج الوقاية . [14] ص 194

● بالنسبة للعامل و عائلته :

يفقد العامل غالبية دخله من جراء هذه الحوادث ، فالتعويضات التي يحصل عليها لا تعادل دخله الذي كان يحصل عليه ، دون أن ننسى ما تعانيه أسرته من عواقب نفسية و مادية في حالة الإصابة المميتة . [32] ص 555

● بالنسبة للمجتمع :

تترتب عن حوادث العمل التزامات اجتماعية لمساعدة العامل المصاب و أسرته ، فالمجتمع يفقد عضواً كاملاً كان يسهم في الإنتاج الوطني ، و لا يمكن تعويضه في فترة قصيرة خاصة إذا كان من العمّال المهرة . [35] ص 55

3.1.3.3.1 إعداد برامج الصّحة والسّلامة المهنية

تسعى المؤسسة إلى تصميم برامج لمواجهة المخاطر : المادية ، و النفسية ، و السلوكية و الصّحية في أماكن العمل ، و فيما يلي عرض لأهمّ هذه البرامج التي تندرج تحت وظيفة صيانة الموارد البشرية [12] ص 311 :

● برامج الوقاية من الأمراض المهنية : (Wellness programs)

تهدف هذه البرامج للتأثير في سلوك العاملين و أنماط حياتهم الصّحية ، و نظراً لأهمّية هذه البرامج في الحفاظ على صحة العاملين بالمؤسسة ، و كذا تقليل التكاليف الصحية التي تتحملها ، تسعى المؤسسة إلى تبني برامج وقائية تساعد العاملين على تحديد المخاطر الصّحية عن طريق الفحوصات الدّورية ، و إعلامهم و إرشادهم حول إجراءات الوقاية الصّحية الدّاتية ، مع توفير المعلومات الخاصّة بالأمراض الشائعة ، و نتائجها و طرق الوقاية منها ، دون إهمال جانب تشجيع العاملين على تغيير عاداتهم الصّحية و إتباع أسس التغذية الجيدة .

● برامج السّلامة (Safety Programs) :

يعدّ هذا النوع من البرامج مدخلاً تكتسب منه المؤسسة ميزة تنافسية ، إذ أنّ برامج السّلامة الجيدة تساهم في بناء سمعة جيّدة للمؤسسة أمام عمّالها ، و زبائننا ، و مجتمعها الذي تنشط فيه بصورة عامة ، لذا لا بد أن يأخذ الاهتمام بسلامة بيئة العمل حيزاً كبيراً من اهتمام إدارة الموارد البشرية ، هذه الأخيرة التي تتولى مسؤولية تصميم برامج السّلامة المهنية ، و تشرف على تنفيذها . و حتى تضمن فعالية هذه البرامج ، لا بد من أن يشارك في إعدادها جميع أقسام المؤسسة ، إضافة إلى العمّال الذين يقدّمون مقترحاتهم ، و ما يمتلكون من خبرة حول مخاطر العمل . كما يجب على إدارة الموارد البشرية أن تربط بين الحوافز و السلوكيات الإيجابية في مجال الأمن و السّلامة المهنية ، و تقدم جوائز لمن يشير سجلهم المهني إلى انخفاض معدلات الحوادث و الأمراض في عملهم .

● برامج مساعدة العاملين (Employee Assistance programs)

إنّ توفير نوعية عالية من حياة العمل تتطلب التقليل من التوتّر في العمل . و تصميم برامج لمساعدة العاملين يساهم في ذلك ، باعتباره اتجاهاً أخلاقياً يندرج ضمن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة ، و هذه الأخيرة تقوم في سبيل ذلك بالسّماح للعاملين بحرية الحديث مع بعضهم ، بحيث يتيح لهم ذلك فرصة إشباع حاجاتهم الاجتماعية ، و النّفسية ، و حلّ مشاكلهم بما يؤثر إيجاباً على أدائهم . كما تركّز على الرّقابة الدّائنية في قياس أدائهم ، و الانفتاح مع العاملين ، و إعلامهم بكلّ الأمور المتعلقة بعملهم . إضافة إلى السّعي لتقليل الصّراعات بين العاملين ، من خلال اعتماد سياسات التفاوض ، و المعاملة العادلة ، و تحديد الأهداف و الأدوار الوظيفية بوضوح .

2.3.3.1 وظيفة تنظيم علاقات العمل

تحاول إدارة الموارد البشرية من خلال قيامها بهذه الوظيفة ، الموازنة بين كلّ من : حقّ المؤسسة في سعيها لتحقيق أهدافها العليا ، و حقّ النّقابات العمّالية التي تفاوض لصالح أعضائها ، و حقّ الأفراد العاملين في حرية اختيار ممثليهم و إشباع رغباتهم . لكنّ عملية الموازنة بين هذه الجهات ليست بالمهمة السهلة ، خاصةً و أنّها ترتبط بتشريعات و قوانين حكومية ، لهذا ستتضح أبعاد هذه الوظيفة المهمة في الفقرات التالية :

1.2.3.3.1 مفهوم علاقات العمل

يقصد بعلاقات العمل تلك التفاعلات التي تنشأ بين النّقابات العمّالية و العاملين من جهة ، و بين المؤسسة التي يعملون بها من جهة أخرى ، في ظلّ تدخل الحكومة باعتبارها منظمّ العلاقات بين الأطراف الثلاثة . [43] ص 303
و تعتمد إدارة الموارد البشرية في سبيل تنظيم علاقات العمل على الوسائل التالية :

● المفاوضات الجماعية :

هي وسيلة اختيارية بين مندوبي العمّال و أصحاب العمل بقصد الوصول إلى اتفاق ، أو عقد عمل يحدّد شروط و نظم العمل . [12] ص 286

● التوفيق و التحكيم :

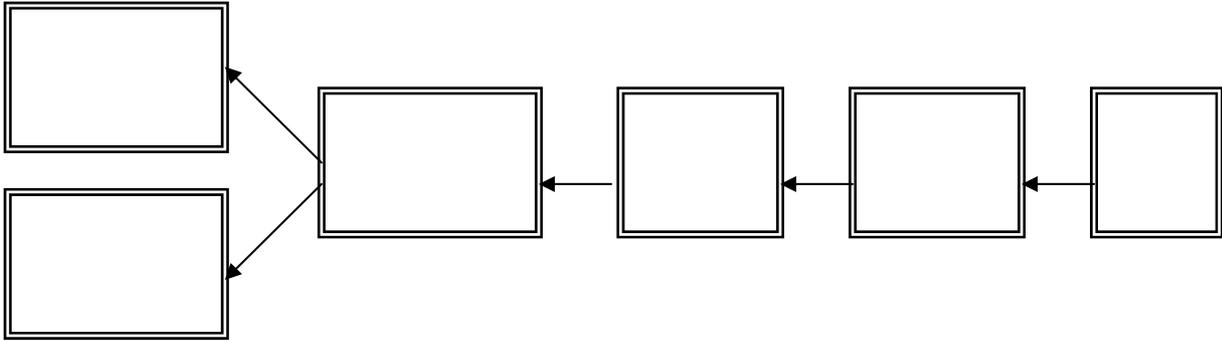
الأصل في التوفيق أنّه يقوم على مبدأ الوساطة الودّية ، بمعنى أنّه يستمد قوّته الملزمة من رضاء الطرفين ، بالحلّ الذي تعرضه لجنة التوفيق [32] ص 405 ، في حين يستمد التحكيم قوّته من التزام الطرفين بالقرار الذي تصدره هيئة التحكيم في موضوع النّزاع . لذا فالتوفيق و التحكيم ، وسيلتان لتسوية المنازعات التي يستعصي على إدارة الموارد البشرية حلّها بالطرق الودّية .

● التعاون و التشاور :

تستهدف هذه الوسيلة إعطاء العاملين فرصة إبداء رأيهم ، خاصةً فيما يتعلق بظروف العمل ، و تأخذ أجهزة التعاون و التشاور صورة لجان تتكوّن من مندوبي العمّال و ممثلي المؤسسة . [43] ص 306 و تجدر الإشارة إلى أنّ مواجهة متطلبات تنظيم علاقات العمل ، تتطلب من المؤسسة تعيين ممثلين ينوبون عنها أمام التّقابات العمّالية ، و غالباً ما يكونون موظفين في إدارة الموارد البشرية ، حيث يقومون بحلّ المشاكل ، و مواجهة الشكاوى ، و التفاوض مع التّقابات العمّالية فيما يخص عقود العمل ، كما يوفرّون النّصح و الإرشاد للإدارة العليا فيما يتعلق باستراتيجيات علاقات العمل . و هذا لا يأتي إلاّ من خلال فهمهم لمشاكل العمل ، و القضايا المرتبطة بالتّقابات العمّالية ، و فهم أساليب حلّ النزاعات القائمة بأقصى سرعة ممكنة ، مع مراعاة قوانين العمل التي تجنب المؤسسة الإجراءات القانونية . و بالتالي فإدارة الموارد البشرية بقيامها بهذه الوظيفة تحاول حلّ مشاكل العمل قبل أن تتفاقم إلى سلوكيات منحرفة .

2.2.3.3.1 إدارة علاقات العمل

تقوم إدارة علاقات العمل على تلك الإجراءات المعتمدة لفضّ النزاعات بين الإدارة و العاملين ، فقبل أن يصبح المشكل نزاعاً ، فإنّه يبدأ برفع العامل المتضرّر تظلماً لدى المشرف المباشر على العمل ، فإذا لم يحد رداً شافياً فإنّ العامل يتبع إجراءات التظلم ، حتى يصل إلى مرحلة التحكيم كما هو مبين في الشكل التّالي :



الشكل رقم 10: سير إجراءات التظلم [12] ص 291

و نلاحظ من الشكل أعلاه أنّ الوقت المخصّص للتظلم في الخطوة الأخيرة يكون أكبر منه في الخطوات الأولى ، و الإجراءات الرّسمية تزداد كلّما تقدم العامل في خطوات تظلمه [12] ص 292 ، و تستفيد إدارة الموارد البشرية في إدارتها لعلاقات العمل بهذا الشكل الرّسمي كثيراً ، حيث تستطيع حلّ مشاكل عمّالها قبل أن تأخذ منحرجات أخطر ، تؤدّي بها إلى استنزاف الوقت ، و دفع تكاليف مادية أكثر . و تجدر الإشارة إلى أنّ التّقابات العمّالية [32] ص 401 ، و من خلال ممثليها ترافق العامل في كل

مرحلة من مراحل تظلمه ، بل و أبعد من ذلك ، فهي تعيّن ممثلاً نقابياً يدافع عن حقوق العامل ، يكون موجوداً في لجنة التوفيق ، و حتى أثناء التحكيم الخارجي إن اقتضى الأمر ، و نظراً لهذا الدور الهام للنقابات العمالية ، فإنّ الفقرة التالية توضح هذا الأثر خاصة على إدارة الموارد البشرية .

3.2.3.3.1 تأثير النقابات العمالية على إدارة الموارد البشرية

يختلف تأثير النقابات العمالية في المؤسسة باختلاف النظام السياسي ، و الاقتصادي ، و الاجتماعي للدولة التي تنشط فيها المؤسسة ، ففي الولايات المتحدة الأمريكية [12] ص 293 تركّز النقابات العمالية على عقود العمل و المفاوضات الجماعية ، أمّا في السويد و الدنمارك فتركّز على سياسة تحديد الأجور ، أمّا اليابان فنقابات العمالية متعاونة مع إدارة المؤسسة ، بينما في بريطانيا ترتبط بحزب العمل ، أي لها مصالح و اتجاهات سياسية ، و في ألمانيا يكون للنقابة ممثل في مجلس إدارة الشركة ، و بصفة عامة فإنّ [43] ص 309 سعي صاحب العمل دوماً إلى تحقيق أكبر أرباح ممكنة ، ينشأ عنه حالة من الصّراع بين إدارة المؤسسة التي تمثل صاحب العمل ، و بين النقابات العمالية التي تمثل عمال المؤسسة و تدافع عنهم ، هذا الصّراع يمكن إرجاعه لسببين رئيسيين : الأوّل اقتصادي ، يتمثل في أنّ صاحب العمل يسعى إلى تحقيق أكبر الأرباح بأقلّ تكلفة ممكنة ، على حساب عنصر العمل ، بينما يسعى العامل إلى الحصول على أكبر أجر مقابل جهده ، فهذا التناقض يؤدّي للصّراع . أمّا السبب الثاني للصّراع فهو اجتماعي ، و ينشأ من شعور العمّال بأنّ رؤوس أموال مؤسستهم لا تخدم المجتمع ، و لا تعمل على إشباع حاجاته ، بل تخدم مصالح متميزة هي طبقة الرأسماليين .

و لكنّ النقابات العمالية لا تبحث عن الصّراع فقط ، بل لوجودها تأثير إيجابي على المؤسسة ، و خاصة على إدارة الموارد البشرية ، فهذه الأخيرة تستفيد من النقابات العمالية في أثناء إقامة الدورات التدريبية ، عند ظهور الحاجة للتدريب ، و تتلقى منها الدّعم المادّي و المعنوي ، ناهيك عن مساهمتها الكبيرة في مجال الخدمات العمالية ، فهي توفر للعمّال مجموعة من الوسائل العلمية و الفنيّة ، و التي تسخّر لرفع المستوى الاجتماعي ، و الثقافي ، و البدني للعمّال ، بما يسهم في تكيف العامل مع بيئة عمله و رفع روحه المعنوية . لهذا فالمساعدة المادية و المعنوية للعمّال تجعلهم ينصرفون بكلّ طاقتهم الإنتاجية إلى عملهم ، و هو الهدف الذي تسعى إليه إدارة الموارد البشرية ، لذا عليها التّقرب من النقابات العمالية ، و محاولة كسبها إلى جانبها بكلّ الطرق المشروعة .

3.3.3.1 وظيفة تقديم الخدمات لعمّال المؤسسة

إذا كانت الحوافز هي مقابل الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة ، فإنّ الخدمات تمثل مقابل عضويّتهم و انتمائهم إليها [15] ص 263 ، حيث تهدف إلى جذب الموارد البشرية للعمل بها ،

و الإبقاء على من هم في خدمتها ، فهذه الخدمات تشعرهم بالأمان و الرضى الوظيفي و الاستقرار ، خاصة و أنها تمنح لكل فرد في المؤسسة دون تمييز .
و فيما يلي عرض لأهم هذه الخدمات التي تقدمها إدارة الموارد البشرية :

1.3.3.3.1 خدمات مطلوبة قانوناً

هي تلك الضمانات المفروضة على المؤسسة بموجب القانون ، فهي مطالبة بتوفير الضمانات الاجتماعية و الصحية لعمالها ، و من أمثلة هذا النوع من الخدمات نجد :

- الضمان الاجتماعي (Social security) :

تقدم هذه الخدمة في شكل دخل يأخذه العمال المتقاعدون كتعويض عن السنوات التي قضاها في خدمة المؤسسة ، و يأتي نتيجة اقتطاعات تحسم في شكل نسبة مئوية من الراتب الشهري الخام ، الذي يستحقه العامل شهرياً طوال مدة خدمته في المؤسسة ، حيث تسدّد هذه الاقتطاعات دورياً بواسطة المؤسسة لهيئة الضمان الاجتماعي [41] ص 490 ، فهي الهيئة المسؤولة عن إدارة معاشات العاملين المتقاعدين في الدولة ، و التي تتولّى صرف مبالغ المعاشات لمستحقيها بعد بلوغهم السنّ القانونية للتقاعد ، و تهدف هذه الخدمة إلى حماية و رعاية كبار السنّ من العاملين ، و توفير حدٍ أدنى من مستوى المعيشة اللائقة لهم .

- التأمين الصحي للعامل و أسرته (Health insurance) :

تقوم المؤسسة بتأمين عملها ضدّ الحوادث و الأمراض المهنية ، و ذلك لتغطية التكاليف الصحية التي يحتاجها العامل و أسرته ، كتكاليف الفحص الطبي و الأدوية ، و دفع تكاليف المستشفى إن استدعى الأمر [12] ص 251 . هذا بالإضافة إلى تلك التعويضات المدفوعة للعاملين الذين يتعرضون لحوادث عمل قد تؤدّي بهم إلى ترك العمل كلياً ، و هذه التعويضات تتضمن العناية الصحية مع دخل مستمر للعامل . كما تقدم المؤسسة خدمات صحية داخلياً و خارجياً [15] ص 267 ، سواء بتغطية تأمينية أو بتكاليف تدفعها مباشرة ، و بذلك تضمن الصحة العامّة لعمالها من خلال الكشف الدّوري ، و الإحالة على المتخصصين في حالة المرض أو الشكّ في وجوده ، و قد يتضمن ذلك تقديم الأدوية ، و إجراء العمليات الجراحية ، و تقديم النظّارات الطبية ، و علاج الأسنان و غيرها من الخدمات الطبية الخاصّة .

2.3.3.3.1 تقديم إجازات مدفوعة الأجر

يحصل العامل على أجره خلال وقت لا يعمل فيه ، و ذلك لأسباب ترى المؤسسة أنّه يستحق لأجلها هذا الأجر ، فهي تعطي العاملين حقّ الحصول على إجازات دورية بأجر كامل ، و هو إجراء اجتماعي ، و حافظ لتحسين الأداء ، و الاستمرار في خدمة المؤسسة [41] ص 494 ، فالكّد في العمل لا بد أن يعقبه فترة استرخاء ، و هذه هي الوتيرة التي تسير عليها الحياة ، فابتعاد العامل عن ميدان عمله بعض الوقت

له فائدة كبيرة لما يحققه له من راحة بدنية ، و ذهنية ، و تنشيط لقدراته و أفكاره ، و جعله يقبل على العمل بروح حماسية أكثر ، مما يعود بالفائدة على المؤسسة بالدرجة الأولى .

حيث نجد من هذه الإجازات الممنوحة : الإجازة السنوية (Annual vacation) ، و التي تمنح عادةً على أساس طول مدة الخدمة ، بحيث تزيد مدة الإجازة بزيادة مدة خدمة الشخص ، كما نجد الإجازات المرضية (Sick leaves) ، و التي يمنح بموجبها أجر كامل في حالة المرض و طيلة مدته ، و تشمل الإجازات مدفوعة الأجر منح العاملين أجراً كاملاً عن الإجازات العارضة ، و ذلك مقابل أحداث و أمور طارئة ، مثل زواج أحد أفراد أسرة العامل ، أو مرضه ، أو وفاته ، و إلى غير ذلك من الأمور الطارئة .

و يمنح الموظف إجازة مدفوعة الأجر لأداء الشعائر الدينية مثل فريضة الحج ، و تمنح للعاملات إجازة لوضع الحمل بأجر كامل ، و قد تمنح إجازة بأجر للإدلاء بالشهادة في المحكمة ، إذا طلب من أحد عمال المؤسسة ذلك . و تهدف هذه الإجازات المدفوعة الأجر إلى تحسين صورة المؤسسة في السوق المحلية ، حيث تعتبرها نوعاً من أنواع العلاقات العامة ، التي تؤدي إلى تحسين العلاقة بين المؤسسة و المجتمع المحلي الذي تعمل معه .

3.3.3.3.1 تقديم الخدمات الاجتماعية و الثقافية

تقوم المؤسسة في سبيل رعاية عاملها اجتماعياً و ثقافياً بإنشاء ناد يقدم خدمات متكاملة [15] ص 268 ، بما يعمل على كسر روتين العمل ، و رفع الروح المعنوية للعمال أثناء كل فترة استراحة ، و تكون المؤسسة كذلك فرقا رياضية لممارسة الألعاب الرياضية داخل المؤسسة ، أو للاشتراك في المسابقات الرياضية الخارجية ، و تشجعهم على الالتحاق بها ، لما لها من تأثير في رفع روح الفريق الواحد ، و تحقيق الانسجام ، و التكامل المطلوبين في العمل .

و إلى جانب ذلك فإن المؤسسة تشجع النشاطات الثقافية مثل تنظيم المحاضرات ، و الندوات الثقافية ، و خاصة تلك التي تساعد على رفع المستوى المعنوي و الثقافي ، و حتى تدريب العاملين في بعض الأحيان ، و قد يتعدى الأمر إلى تشجيع العاملين على إصدار مجلة يقومون بتحريرها بالتنسيق مع إدارة الموارد البشرية في المؤسسة ، حتى تعكس همومهم و القضايا المتعلقة بالعمل ، بالإضافة إلى دورها كوسيلة للترفيه ، و الترويح عن النفس في أوقات الفراغ .

كما تقوم المؤسسة في الحالات التي تتطلب الترويح عن العاملين نظراً لهبوط روحهم المعنوية ، بتنظيم رحلات ترفيهية و سياحية لما لها من أثر اجتماعي و نفسي على العاملين ، خاصة إذا جاءت كمكافأة على الأداء الجيد .

خلاصة الفصل 1

لا شك أن مع بداية القرن العشرين كان الاهتمام الكبير في المؤسسة موجهاً للوظيفة الإنتاجية بغرض مواجهة الطلب المتزايد على السلع و الخدمات ، ثم تحول هذا الاهتمام بمرور الوقت إلى وظيفة التسويق مع إدراك المؤسسة بضرورة تلبية حاجات المستهلك من السلع و الخدمات التي تشبع رغباته ، إلا أن هذا التوجه أحدث اهتماماً خاصاً بالوظيفة المالية مع ندرة رؤوس الأموال ، فالمؤسسة تسعى للمحافظة على مواردها المالية المتاحة و ذلك بترشيد طرق صرفها ، و هو الأمر الذي دفعها في الأخير للتسليم بأهمية الموارد البشرية كعنصر أساسي بدونه لا تتم عمليات : الإنتاج ، التسويق و التمويل و غيرها من الأنشطة الضرورية على أكمل وجه في المؤسسة ، لهذا تجدد المؤسسة إمكانيات معتبرة في سبيل استقطاب ، إعداد ، تحفيز و الحفاظ على هذه الموارد البشرية كي تستطيع الوصول إلى أهدافها المسطرة بأعلى فعالية ممكنة .

و الجدير بالذكر أن هذا الاهتمام بإدارة الموارد البشرية لم يأت صدفة ، بل كان نتيجة حتمية لتطورات عديدة بدأت بإنجازات حركة الإدارة العلمية فيما يخص الاعتراف بدور الفرد في المؤسسة ، مروراً بنتائج دراسات مصانع (Hawthorne) و دورها في تغيير النظرة للعنصر البشري ، حيث أصبح ينظر إليه كمورد و ليس كتكلفة . و شمل هذا التطور وظائف إدارة الموارد البشرية مع ظهور الحاجات التي رافقت النظرة الجديدة للفرد بالمؤسسة ، حيث أن إدارة الموارد البشرية و من بين أهم ما تقوم به التخطيط الذي تسعى من خلاله إلى المقابلة بين العرض الذي يمثل المتاح من الموارد البشرية ، و الطلب الذي يمثل احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية . إلى جانب الاستقطاب الذي هو عبارة عن حلقة وصل بين من يبحثون عن الوظائف و من يعرضونها ، و التحفيز الذي يعبر عن القوة التي تستطيع من خلالها المؤسسة دفع الفرد إلى العمل بأقصى كفاءة ممكنة ، مع حرص هذه الإدارة على القيام بالنشاطات المتعلقة بالحفاظ على مواردها البشرية ، و التي تضمن بقاء الكفاءات ، و تدعم ولائها للمؤسسة .

الفصل 2

علاقة إدارة الموارد البشرية بالاستراتيجية العامة للمؤسسة

تشهد المؤسسة اليوم منافسة حادة ، مع مؤسسات تتميز باعتمادها على معايير الجودة العالمية ، و التكنولوجيا المتقدمة في نشاطها الاقتصادي ، و كذا انفتاح الأسواق ، خاصة مع الانتشار الواسع للإنترنت ، و إلغاء الحدود الجمركية أمام المنتجات ، دون أن ننسى الزخم الهائل من الدعاية التي ترافقها أينما حلت . و كلُّ هذا جعل مجلس إدارة المؤسسة لا يهتمُّ بالإنتاج فقط ، بل يهتمُّ بالمستقبل و ليس أيُّ مستقبل ، إنَّه ليس المستقبل الذي تسايره المؤسسة و تتكيّف معه ، بل هو المستقبل الذي تتبصّر به ، و تغوص فيه بواسطة الإدارة الاستراتيجية . و التي تنطوي على خطة عمل شاملة طويلة الأجل ، يتمُّ إعدادها على مستوى المؤسسة ، حيث يحدّد فيها أسلوب تنفيذ أنشطة المؤسسة ، لبلوغ أهدافها طويلة الأجل ، فهي بمثابة منهج تسترشد به إدارات المؤسسة في وضع القرارات الرئيسية . و باعتبار إدارة الموارد البشرية واحدةً منها ، فهي تقوم بدعم الجهود المبذولة في تصميم استراتيجية المؤسسة ، على ضوء تحليل مستمر للبيئة الداخليّة (نقاط القوّة و الضعف) و الخارجيّة (فرص و تهديدات) ، بهدف تحديد الفجوة بين الوضع الحالي للمؤسسة و الوضع المستهدف ، واختيار الاستراتيجية التي تؤدي إلى تقليص هذه الفجوة أو التخلص منها . أضف إلى ذلك دور إدارة الموارد البشرية في السهر على تنفيذ استراتيجية المؤسسة ، هذا التنفيذ الذي يعبر عن مدى قدرة المؤسسة على تبني استراتيجية معيّنة . و عليه سيظهر هذا الفصل علاقة إدارة الموارد البشرية بالاستراتيجية العامة للمؤسسة ، و يتطرّق كذلك لأهمّ الأبعاد الاستراتيجية التي تؤدّيها إدارة الموارد البشرية ، في سبيل إنجاح الاستراتيجية العامة للمؤسسة .

1.2 أبعاد الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة

تنبئ المؤسسة مفهوم الإدارة الاستراتيجية ، بهدف مساعدتها على تخصيص مواردها بالطريقة التي تمكّنها من اكتساب ميزة تنافسية ، و هي بذلك ترتبط بوظيفة إدارة الموارد البشرية بشكل كبير ، نظراً لأهمية العنصر البشري في ذلك ، فهذه الإدارة تتأكد من أنّ قوّة العمل بالمؤسسة ، تستطيع دعمها في سبيل النمو و التوسع و الاستمرار ، و حتى تحقّق إدارة الموارد البشرية الفعالية لجهودها ، يجب أن تتخرط في عمليات الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة ، فمدير الموارد البشرية عليه أن يساهم في صياغة استراتيجية المؤسسة ، خاصة في تلك القضايا ذات الصلة بالعنصر البشري ، حتى يكون على دراية

تامة بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ، و يتمكّن من معرفة نوعية المهارات ، و أنماط السلوك المطلوبة لتحقيق الدّعم ، و توفير سبل النّجاح للخطة الاستراتيجية المختارة . و عليه فإنّ هذا المبحث سيوضّح دور إدارة الموارد البشرية ، في ظلّ البدائل الاستراتيجية الممكنة للمؤسسة ، مروراً بأهمّ المفاهيم المرتبطة بهذا الدّور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية .

1.1.2 طبيعة الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة

في ظلّ بيئة سريعة التغيّر و كثيفة المنافسة ، فإنّ المؤسسة يجب أن تتبنّى الفكر الاستراتيجي ، حتى تضمن البقاء و النّمو و الاستمرارية ، و عليه فقد ارتبط مفهوم الإدارة الاستراتيجية بتلك المؤسسات ، التي تتمتع بالمبادرة و الريادة في مجال نشاطها . و الفروع التالية توضح هذا المفهوم أكثر :

1.1.1.2 مفهوم الإدارة الاستراتيجية

وجدت الاستراتيجية في العمل العسكري منذ القدم ، فهي تعني تحديد مسيرة الجيوش بالألعة اليونانية القديمة (Strategos) ، و تطوّرت تاريخياً حتى أصبحت بالدلالات التي نعرفها اليوم ، و التي يمكن إظهارها في النقاط التالية :

1.1.1.1.2 تطوّر الإدارة الاستراتيجية

بدأت مراحل تطوّر الإدارة الاستراتيجية منذ أن بدأ تخطيط الميزانيات ، و مراقبة تنفيذها [28]ص 19 . فتخطيط المسائل المالية في شكل ميزانيات ، يمكّن من القيام بالرقابة التشغيلية على الوظائف ، من خلال مدى التزامها بما هو معدّ لها . هذا في المدى القصير ، لكنّ التخطيط طويل الأجل أضاف مرحلة أخرى في تطوّر مفهوم الإدارة الاستراتيجية ، فالتخطيط المبنيّ على التنبؤ يهدف للوصول إلى مستوى معيّن من النّمو ، من خلال محاولة التنبؤ بالمستقبل ، و هذا الأمر جعل المؤسسة تأخذ كلّ الأمور المحتملة في الحسبان ، فعندما تخطّط تعتمد على سنوات سابقة . و جاءت مرحلة التخطيط الاستراتيجي ليتطور معها التخطيط ، و يصبح أكثر توسعاً ممّا كان عليه في السابق ، حيث أصبح التخطيط موجهاً للخارج ، و يهدف إلى الاستجابة المتزايدة للأسواق و المنافسة ، من خلال محاولة إيجاد أسواق جديدة ، و هنا بدأ التفكير الاستراتيجي . و عقب هذه المرحلة ظهرت مرحلة الإدارة الاستراتيجية ، و التي تهدف إلى إدارة كلّ موارد المؤسسة ، و تطبيق مفهوم الميزة التنافسية ، و المساعدة في بناء المستقبل .

2.1.1.1.2 تعريف الإدارة الاستراتيجية

توجد عدّة تعاريف للإدارة الاستراتيجية نذكر منها :

- هي عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتسيير و إدارة موارد المؤسسة ، من خلال تحليل العوامل البيئية بما يساعد المؤسسة على تحقيق رسالتها ، و الوصول إلى أهدافها بأعلى فعالية ممكنة . [36] ص 92

● هي عملية تخطيط طويل الأجل ، تهدف إلى تحديد الأهداف التنظيمية ، و إعداد البرامج الشاملة للتصرفات و الأفعال اللازمة لتحقيق هذه الأهداف . كما تتضمن تحديد الفرص و التهديدات ، و الإعداد لها . [37] ص 340

● تمثل الإدارة الاستراتيجية منهجية فكرية متطورة ، توجه عمليات الإدارة بأسلوب منظم ، سعياً لتحقيق الأهداف التي قامت المؤسسة من أجلها . [22] ص 69

● هي الوسيلة المستخدمة للوصول إلى الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة ، و ليست مجرد مخطط منفصل ، بل هي خطة موحدة تربط جميع أجزاء المؤسسة معاً ، و تكون شاملة بحيث تغطي كل أنشطة المؤسسة ، في تكامل و انسجام . [28] ص 15

و على ضوء التعاريف السابقة ، يمكن تبني التعريف التالي للإدارة الاستراتيجية :

فهي عملية تحديد رسالة المؤسسة و أهدافها ، و تحديد استراتيجياتها كسبيل لبلوغ أهدافها المسطرة في بيئة متغيرة ، مع تقييم مدى التقدم في تنفيذ الاستراتيجيات ، و نتائجها المحققة . [11] ص 45
كما تتضمن الإدارة الاستراتيجية تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة ، لتحديد الفرص و التهديدات ، مع تحليل البيئة الداخلية لها ، لتحديد نقاط القوة و الضعف .

و تجدر الإشارة إلى إن فعالية الإدارة الاستراتيجية تتطلب مدراء يتسمون بالخيال ، و الرؤية المستقبلية ، و القدرة على تحليل المتغيرات البيئية ، و سرعة اكتشاف الفرص السوقية لاستغلالها ، و يتحلون بالقدرة على تصميم سيناريوهات مستقبلية ، و تقييمها ، و اختيار الأنسب منها .

3.1.1.1.2 أهداف الإدارة الاستراتيجية

تهدف الإدارة الاستراتيجية إلى تهيئة المؤسسة داخلياً بإجراء تعديلات في هيكلها التنظيمي ، و اتخاذ الإجراءات ، و القواعد ، و الأنظمة بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل ، مع البيئة الخارجية بكفاءة و فعالية [44] ص 06 ، مع تحديد الأولويات و الأهمية النسبية لأنشطتها ، بحيث يتم وضع أهداف طويلة الأجل تخصص لها الموارد المتاحة استرشاداً بهذه الأولويات .

كما تعمل الإدارة الاستراتيجية على زيادة فعالية ، و كفاءة عمليات : اتخاذ القرارات ، التنسيق ، الرقابة ، و استكشاف و تصحيح الانحرافات على ضوء معايير واضحة ، ألا و هي الأهداف الاستراتيجية .

و تركز كذلك على متطلبات السوق الذي تنشط فيه المؤسسة ، باعتبار أن استغلال الفرص ، و مقاومة التهديدات هو المعيار الأساسي لنجاح أي مؤسسة ، دون أن تهمل عملية جمع البيانات عن نقاط القوة و الضعف ، بحيث يمكن للمدراء - كل في مستواه الإداري - اكتشاف المشاكل مبكراً ، و بالتالي يمكنهم المبادرة في الحل بدلاً من أن تكون قراراتهم ، رد فعل لقرارات و استراتيجيات المنافسين .

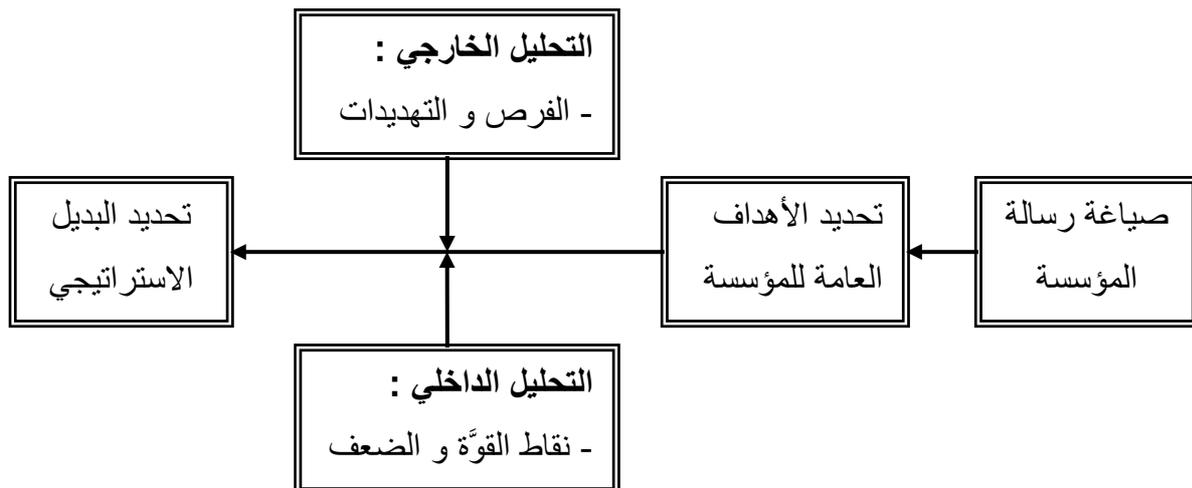
و تهدف الإدارة الاستراتيجية من خلال اتساع درجة شموليتها لأقسام المؤسسة ، إلى تسهيل عملية الاتصال داخلها ، و مساعدة المدراء على اتخاذ القرارات في ظلّ توحيد الاتجاهات ، فأسوأ شيء يمكن أن يقوم به المخطّط ، هو الانفراد في عملية التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة ، ثم تقديم هذه الخطط للمديرين التنفيذيين ليتولوا تنفيذها ، أمّا عندما يصبح المديرون التنفيذيون هم أصحاب الاستراتيجية ، فهذا هو مفتاح نجاح الاستراتيجيات ، فبالرغم من أنّ اتخاذ القرارات الاستراتيجية ، هو مسؤولية الإدارة العليا في المؤسسة ، إلاّ أنّه لا بد من مشاركة المديرين و العاملين في أنشطة وضع الاستراتيجية ، و تنفيذها ، و تقييمها ، لأنّ المشاركة تضمن الالتزام بتنفيذ التغييرات المطلوبة ، بما يحقق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة .

2.1.1.2 مكونات عملية الإدارة الاستراتيجية

هي العملية الإدارية الخاصة بتحقيق المواءمة بين موارد المؤسسة مع فرصها التسويقية على المدى البعيد [28] ص 35 ، و تتكوّن هذه العملية من المراحل الأساسية التالية :

1.2.1.1.2 مرحلة إعداد الاستراتيجية

يحاول فريق التخطيط الاستراتيجي في هذه المرحلة ، الوصول إلى قرارات محدّدة بشأن التوجّهات الاستراتيجية المستقبلية ، و ذلك يستلزم منه المرور بمجموعة من المراحل الفرعية ، كما يظهر في الشكل التّالي:



يظهر من الشكل أعلاه ، أن أول خطوة في عملية إعداد الاستراتيجية هي صياغة رسالة المؤسسة ، والتي تعتبر الإطار الرئيسي المميز للمؤسسة دون غيرها من المؤسسات ، من حيث مجال نشاطها ، ومنتجاتها ، و عملائها ، و أسواقها . و تحقق صياغة رسالة المؤسسة الأغراض التالية [35] ص 85 :

- التعريف بأعمال المؤسسة في الوقت الحاضر .
 - تحديد الاتجاهات الاستراتيجية طويلة الأجل ، و التي ينبغي على المؤسسة بلوغها .
 - إيصال رؤية المؤسسة للمستقبل بوضوح و حماس إلى أعضائها ، و دعوتهم للالتفاف حولها .
- ينبغي تحديد الأهداف العامة للمؤسسة كخطوة ثانية في مرحلة إعداد الاستراتيجية ، فهي تشير إلى النتائج النهائية ، التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها في الأجلين المتوسط و البعيد [36] ص 98 ، و تبنى الأهداف العامة للمؤسسة على ضوء رسالة المؤسسة ، التي تمثل الخصائص الفريدة ، و الصورة المميزة التي تحاول أن تكون عليها ، و توضع الأهداف العامة بصورة مجردة ، كتعظيم الربحية ، تحقيق الاستقرار للمؤسسة أو النهوض بالمسؤولية الاجتماعية .

و يلي تحديد الأهداف العامة التحليل الخارجي (External Analysis) ، و الذي يشمل فحص البيئة العامة و البيئة التشغيلية للمؤسسة ، من أجل تحديد الفرص و التهديدات الاستراتيجية ، إلى جانب التحليل الداخلي (Internal Analysis) ، الذي يحدد نقاط قوة و ضعف المؤسسة ، و ذلك بالتركيز على تحليل كمية و نوعية الموارد المتاحة للمؤسسة ، و آخر خطوة في مرحلة إعداد الاستراتيجية ، هي التعرف على البديل الاستراتيجي الذي يصف الطرق التي سوف تسلكها المؤسسة في محاولتها لتحقيق رسالتها ، و إنجاز أهدافها طويلة الأجل .

2.2.1.1.2 مرحلة تنفيذ الاستراتيجية

بمجرد الانتهاء من مرحلة إعداد و تحديد الاستراتيجية الواجب اتباعها ، فإنه يجب البدء في تنفيذ هذه الاستراتيجية المختارة ، و ذلك من خلال ترجمتها في شكل خطط و برامج و موازنات ، تعبّر كلُّ منها عن الأنشطة التي يجب تنفيذها ، و الموارد المخصّصة لكل منها ، و كذا التوقيت المحدد للأداء ، و معايير الأداء المقبول [22] ص 87 . و تتفاوت الخطط و البرامج و الموازنات ، من حيث المدى الزمني الذي تغطيه ، و كذا درجة شموليتها . و تجدر الإشارة إلى أن التنفيذ السليم للاستراتيجية المختارة ، يعتمد على سلامة و كفاءة التنظيم الذي يعهد إليه بذلك ، أضف لذلك ضرورة توفر مجموعة من الشروط ، من أبرزها [35] ص 90 :

- ضرورة وجود قيادة ماهرة ، و قدرة على تحويل برامج ، و خطط ، و موازنات المؤسسة إلى أعمال و منجزات .
- توفر فرق عمل قادرة على تحويل الموارد المتاحة ، و الموزعة على الأفراد إلى نتائج ملموسة .

● وجود مدراء ناجحين يشارك كل واحد منهم على حدى ، في إنجاز وتنفيذ الأجزاء الاستراتيجية العائدة لإدارته .

● توفر مناخ جيد للعمل ، و ثقافة قويّة لدعم الاستراتيجية .

● إعداد سياسات داعمة لتنفيذ الاستراتيجية .

● ربط المكافآت و الحوافز بتحقيق أهداف استراتيجية قابلة للقياس .

● ضرورة التحسين المستمر للخطوات المتبعة في تنفيذ الاستراتيجية ، قصد بلوغ أهدافها بفعالية .

3.2.1.1.2 مرحلة رقابة و تقييم الاستراتيجية

و تتم في هذه المرحلة الرقابة على تنفيذ الاستراتيجية المختارة ، للتأكد من سلامة التوجّه الاستراتيجي الذي تنتهجه المؤسسة . و كذلك تكون الرقابة على مستوى التكتيكات المستعملة ، للتأكد من تطبيق الخطة الاستراتيجية و تنفيذ البرامج متوسطة الأجل ، بالإضافة للرقابة على مستوى العمليات ، لمتابعة الأنشطة التفصيلية على المستوى التنفيذي المباشر قصير الأجل .
وبذلك يمكن للمؤسسة أن تحصل على معلومات سليمة في التوقيت المناسب ، تكشف لها ما يلي عن عملية تنفيذ الاستراتيجية [22] ص 88 :

● معرفة الأداء الفعلي لعملية التنفيذ الاستراتيجي ، معبراً عنها بوحدات قياس مناسبة و متفق عليها .

● مقارنة الأداء الفعلي بالمستويات المخططة ، لاكتشاف الانحرافات بين ما أنجز فعلاً و ما هو مخطّط من أهداف ، و البحث في أسبابها و مصادرها .

● وضع الحلول البديلة للوصول إلى مستوى التنفيذ المستهدف .

و من واجب مدراء المؤسسة المشاركة في وضع ، و متابعة ، و تنفيذ الاستراتيجيات الإدارية ، و كذا المشاركة في تقييم أداء تلك الاستراتيجيات ، للتأكد من أنّ التقدّم ، و الرقابة يسيران بشكل جيد ، فالتقييم لا بد أن يتم بشكل مستمر ، نظراً للتغيّر الطارئ الذي قد يصيب الأهداف الاستراتيجية ، ممّا يستدعي النظر في هذه الأهداف كلياً أو جزئياً . و عليه فالتقييم الاستراتيجي ، يمكّن المؤسسة من معرفة نقاط قوّة و ضعف موقعها التنافسي ، إلى جانب ما يلي [35] ص 92 :

● الموقع السوقي الحالي و إمكانية ازدهار أو ركود أعمالها ، في حال بقيت المؤسسة على الاستراتيجية الحالية .

● المرتبة التي تحتلها مقارنة بمنافسيها .

● تعديل رسالة و أهداف المؤسسة إن لزم الأمر .

● إعادة النظر في علاقة المؤسسة بمحيطها عند تنفيذ الاستراتيجية .

● الخبرة التي تكتسبها من إعادة النظر في بعض عناصر الاستراتيجية و تصحيحها .

على الرغم من الإيجابيات السابقة الذكر ، فإنّ عدم مرونة الاستراتيجية قد يفوت على المؤسسة تلك الفرص التي تعرض عليها أثناء عملية التنفيذ ، نظراً لعدم أخذها بعين الاعتبار في عملية الإعداد ، لهذا يجب اعتبار الاستراتيجية كتوازن متحرك بين العناصر التي تكوّنّها ، و كبحت تدريجي عن التوازن بين موارد المؤسسة ، و الفرص المتولّدة عن محيطها . [45] ص 22

و بقدر ما هناك من صعوبة في إعداد الاستراتيجية ، فإنّ عملية تنفيذها أصعب ، لمتواجهه من معارضة في مختلف مستويات التنفيذ ، فقد تكون هذه المعارضة جذرية أو جزئية ، برفض أفراد المؤسسة لبعض عناصرها ، أو تغيير جزء من أهدافها ، لتتلاءم أكثر مع أهداف المنفذين عند لحظة التنفيذ ، لهذا على المؤسسة أن تسعى للتقليل من المعارضة ، و أخذها بعين الاعتبار في مختلف مراحل عملية الإدارة الاستراتيجية .

3.1.1.2 مفهوم البديل الاستراتيجي

على ضوء عملية التشخيص التي تقوم بها المؤسسة ، فإنّها تحدّد توجهاتها الاستراتيجية . و نتائج هذا التشخيص الخارجي و الدّخلي ، لها أثر قويّ في تقدير الاستراتيجية العامة للمؤسسة ، خاصة في المفاضلة بين العديد من البدائل الاستراتيجية المتاحة ، و الممكنة التطبيق . و اختيار البديل الذي يحقّق الأهداف المسطرة ، لا بد أن يأخذ بعين الاعتبار جميع المؤثرات البيئية الخارجية ، و الظروف الداخلية من موارد و إمكانيات . لذلك فإنّ عملية صنع القرار الاستراتيجي ، و المفاضلة بين مجموعة من البدائل الاستراتيجية ، تعدّ من أصعب و أخطر القرارات داخل المؤسسة ، و الفقرات التّالية توضّح ما يجب معرفته عن عملية صنع البديل الاستراتيجي :

1.3.1.1.2 البديل الاستراتيجي

يمكن تعريف البديل الاستراتيجي بأنّه ذلك البديل الذي تمّ الأخذ به من بين مجموعة البدائل الاستراتيجية الممكنة ، بعد أن يتمّ تصفية البدائل و الإبقاء على أفضلها ، و إجراء عملية تقييم و مقارنة بينها ، للأخذ بالبديل الذي يحقّق الأهداف المسطرة . [46] ص 150

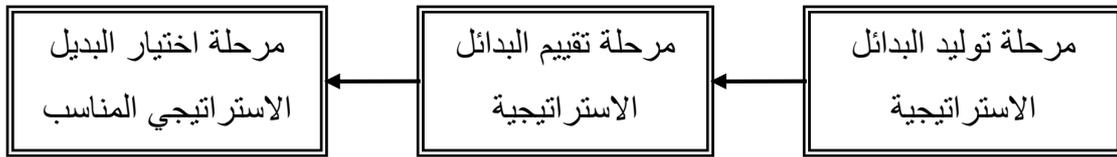
و يعرف كذلك بأنه قرار يقع ضمن إطار عملية صنع القرارات ، مع الاهتمام بالعلاقة بين الفرد و المؤسسة و البيئة ، يتأثر هذا القرار بمستوى طموح صانعه . و البديل الاستراتيجي ما هو إلاّ تعبير عن النشاطات التي يطلب من موارد المؤسسة البشرية الالتزام بها ، على أن تأتي نتائجها الفعلية متوافقة مع ما هو مسطرّ لها . و يمتاز هذا البديل الاستراتيجي بثلاث خصائص [35] ص 82 :

- هو بمثابة نقطة تقاطع مصالح المؤسسة و المحيط الذي تعمل فيه .
- القدرة على معرفة كيفية إدارة المتغيّرات البيئية للمؤسسة .
- استعمال كلّ الأساليب و الطّرق الممكنة ، لضمان تجاوز المؤسسة مع متطلّبات بيئة الأعمال .

و ممّا سبق ، يتضح أنّ اختيار استراتيجية ملائمة ، يساعد المؤسسة على التنبؤ بالمتغيرات ، و المستجّدات الحاصلة في مجال نشاطها ، و يضمن لها النجاح بالمقارنة مع المؤسسات التي أغفلت مثل هذه الاستراتيجية .

2.3.1.1.2 مراحل صنع البديل الاستراتيجي

يساعد التشخيص المؤسسة على الدّخول في سوق المنافسة بأقلّ ضرر ممكن ، فبناءً على نتائجه يمكنها القيام بتدقيق شامل لإمكانياتها، و اقتراح الحلول الممكنة لمشاكلها عن طريق اختيار البديل الاستراتيجي المناسب ، هذا الأخير لا يأتي إلّا من خلال القيام بعملية صنع البديل الاستراتيجي وفق المراحل التي يوضّحها الشكل التّالي :



الشكل رقم 12: مراحل صنع البديل الاستراتيجي [46] ص 151

في المرحلة الأولى يتمّ وفق الشكل أعلاه، وضع مجموعة من البدائل الاستراتيجية المتاحة و الممكنة التطبيق ، و التي تتناسب مع الأهداف العامّة التي تسعى المؤسسة لتحقيقها ، لتأتي المرحلة الثانية لتقييم هذه البدائل المقترحة اعتماداً على مجموعة من المعايير الكمية و النوعية ، و التي يتم على ضوءها اختيار البديل الاستراتيجي المناسب فيما بعد ، و هذه المعايير تظهر كما يلي [46] ص 152 :

● المعايير الكمية :

توجد عدّة معايير كمية لتقييم البدائل الاستراتيجية ، نذكر من أهمها :

- صافي الربح : حيث تسعى المؤسسة لاختيار البديل الاستراتيجي ، الذي يحقّق لها أكبر عائد ممكن بأقلّ التكاليف .
- سعر السهم : و المؤسسة في سعيها للمفاضلة بين البدائل الاستراتيجية التي تتعلّق بالأوراق المالية ، تحاول أن تشتري السهم بأقلّ سعر في حين تطرحه للبيع بأكثر سعر ممكن .
- الحصة السوقية : حيث تختار المؤسسة بموجب هذا المعيار ذلك البديل الذي يمنحها حصة سوقية أكبر .

● المعايير النوعية :

حيث تراعي المؤسسة وفق هذه المعايير مدى مقابلة الاستراتيجية المختارة للأهداف المراد تحقيقها ، و أن تكون مقبولة لدى أعضاء المؤسسة ، و إمكانية تطبيقها بالمقارنة مع إمكانيات المؤسسة ، و أن تحقق للمؤسسة مرونة أكثر في ظلّ أيّ تغيير قد يطرأ داخلياً أو خارجياً .

و تأتي المرحلة الأخيرة بعد القيام بعملية تقييم البدائل الاستراتيجية المتاحة ، حيث يتم فيها اختيار البديل الذي يحقق الأهداف العامة للمؤسسة ، بمقارنة سلبياته مع إيجابياته من جهة ، و مقارنة عوائده مع عوائد نُظرائه من البدائل من جهة أخرى ، حتى يمكن ترجيح البديل المناسب .

3.3.1.1.2 العوامل المؤثرة في صنع البديل الاستراتيجي

و يمكن تقسيم هذه العوامل المؤثرة في عملية صنع و اختيار البديل الاستراتيجي إلى :

● عوامل خارجية :

هي تلك العوامل التي لا يكون مصدرها من داخل المؤسسة ، فقد تكون اجتماعية ، اقتصادية ، سياسية ، تكنولوجية أو تنافسية .

● عوامل داخلية :

و يكون مصدر هذه العوامل من داخل المؤسسة ، كشكل الهيكل التنظيمي ، و نوعية الأهداف العامّة للمؤسسة ، توجّهات و طموحات و مهارات المدراء ، قدرات العاملين ، و كذا فعالية الاستراتيجيات السابقة للمؤسسة . إضافة إلى ما سبق ذكره من عوامل ، فإنّ للنظام العالمي الجديد و المتمثّل في العولمة ، و ما رافقها من تكتلات اقتصادية ، تأثير هام على البدائل الاستراتيجية للمؤسسة التي تتّجه نحو عولمة منتجاتها ، فهي في سبيل ذلك تسعى لتحسين تسييرها بأخذ العوامل البيئية بعين الاعتبار ، و التي أصبحت تتميز بسرعة التغيّر ، لذا فإنّ نتائج التشخيص الداخلي و الخارجي ، لها دور كبير في المفاضلة بين البدائل الاستراتيجية ، حتى تتمكن المؤسسة من معرفة البديل الذي يحقق أهدافها العامّة .

2.1.2 نماذج الاستراتيجيات العامّة للمؤسسة

تحدّد الاستراتيجيات العامّة التوجّه العامّ للمؤسسة ، و الصورة التي ترغب أن تكون عليها ، و ميدان العمل الذي تهتمّ به ، و كيفية تخصيص الموارد المتاحة بشكل يضمن تحقيق أهداف المؤسسة . [47] ص 274

حيث أنّ الغرض من هذا التخصيص ، هو تركيز الموارد على الأعمال التي تمثّل مستقبل المؤسسة ، و تقليل الموارد الموجهة إلى الميادين التي من المحتمل أن تتوقف المؤسسة عن الاستثمار فيها .

و الفقرات التالية توضّح أهمّ نماذج الاستراتيجيات المنتهجة ، و خصائص كلّ منها :

1.2.1.2 نموذج الاستراتيجيات لـ (Michael Porter)

انصب تحليل (M. Porter) على البيئة الصناعية ، حيث أنّ المؤسسة التي تنتمي إلى هذه البيئة التنافسية تجد نفسها بين خمسة قوى [48] ص 149 : المنافسة مع المؤسسات القائمة ، قوة الموردّين ، قوة الزبائن ، تهديد المنتجات البديلة ، تهديد المنافسين الجدد . و عندما اقترح (M. Porter) استراتيجياته ، ركّز على ضرورة كسب المؤسسة لميزة تنافسية ، تضمن بقاءها في السوق والحصول على الحصة السوقية الملائمة ، وتتمثل استراتيجية (M. Porter) فيما يلي :

1.1.2.1.2 استراتيجية الريادة في التكلفة (Overial cost leadership strategy)

تهدف هذه الاستراتيجية إلى تحقيق ميزة تنافسية عن طريق تخفيض تكلفة الإنتاج ، و التي تمكّنها من بيعه بسعر أقلّ من سعر المنافسين . و الوصول إلى تخفيض التكاليف يكون بالتسيير الاستراتيجي لما يلي [47] ص 200 :

● تكاليف الاستغلال :

فبتحقيق المؤسسة لاقتصاديات السّم يمكّنها توزيع التكاليف الثابتة على عدد أكبر من المنتجات ، إذا اتبعت سياسة الإنتاج بحكم كبير . و يمكنها التحكم أكثر تكاليف الاستغلال ، إذا تمكّنت من السيطرة على مصادر الموارد الأولية ، أو أنتجتها محلياً .

● تكاليف العلاقات الداخليّة و الخارجيّة :

هي تكاليف تتحملها المؤسسة جرّاء تعاملها مع محيطها : كتكاليف العقود و حقوق تسجيلها ، دراسة عرض المورد ، دراسة العلاقات مع موزّعي المؤسسة ، الزيادات في الأجور ، الوقت المستغرق لتصحيح الانحرافات ، و تكلفة الفرصة الضائعة ، و هي كلّها تكاليف يمكن التحكم فيها بالتسيير الجيّد .

● حجم العمالة :

حيث يتم تقليص عدد العاملين بالمؤسسة تدريجياً ، بهدف تقليل التكاليف التي تحملتها ، و يكون ذلك وفق برنامج محدّد ينتج عنه إعادة هيكلة المؤسسة . و لمّا تتحكّم المؤسسة في تكلفة إنتاجها ، فإنّ هذا يحميها من المنافسين الحاليين ، و يعيق أيّ دخول لمنافسين جدد ، كما أنّ زيادة الإنتاج تؤدي إلى زيادة حصّتها السوقية ، و إمكانية تخفيض السعر تحميها في حالة ظهور منتجات بديلة . غير أنّ ما يعاب على هذه الاستراتيجية ، تجاهلها لرغبات المستهلك لأنّ هدفها التركيز على خفض تكلفة الإنتاج .

2.1.2.1.2 التميز (Differentiation Strategy)

تهدف هذه الاستراتيجية إلى جعل إنتاج المؤسسة متميزاً عن إنتاج منافسيها ، خاصة من حيث الجودة ، بما يمكّنها فرض السعر الذي تراه مناسباً ، و حتى تنجح هذه الاستراتيجية يجب أن تحقّق المؤسسة توازناً ، بين التكلفة الإضافية التي تحمّلتها من أجل البحث و التطوير من جهة ، و المبلغ الذي يدفعه الزبون للحصول على هذا الإنتاج من جهة أخرى . [49] ص 122 و من الطّرق التي تحقّق التميّز لإنتاج المؤسسة ما يلي [47] ص 202 :

- ابتكار و تطوير الإنتاج ، على النّحو الذي يبرزه على أنّه شيء متميّز .
- تقديم خدمات ما بعد البيع ، و ضمانات متميّزة للمستهلك .
- تقديم إنتاج ذو جودة عالية ، توقّر للمستهلك قيمة ينفرد بها دون غيره .
- جعل استخدام الإنتاج أسهل ، بتقليل حاجة المستهلك إلى أمور تدعم استهلاكه له .
- تصميم الإنتاج بحيث يمكنه أداء عدّة وظائف .

تمكّن هذه الاستراتيجية المؤسسة من تحقيق عائد لا بأس به من استثمارها ، نظراً لولاء العملاء لعلامة المؤسسة . ف جودة إنتاجها تعطيها صورة قويّة حتى ولو اضطرت لزيادة سعر البيع ، و لكن هذا التميز قد لا يدوم طويلاً ، مع تزايد قدرة المنافسين على تلبية نفس الرغبات للعملاء و بسعر أقلّ ، مما يحول دون وفائهم للإنتاج المؤسسة .

3.1.2.1.2 استراتيجية التركيز (Focus Strategy)

إنّ عدم تماثل المستهلكين من حيث متطلّباتهم ، يجعل المؤسسة تعمل على تقسيم السوق إلى شرائح سوقية ، بما يضمن قدراً معقولاً من التماثل بين مستهلكي كلّ شريحة سوقية ، و بالتّالي فالمؤسسة وفقاً لهذه الاستراتيجية لا تتعامل مع السوق ككل ، و لكن تتعامل مع شريحة سوقية واحدة . و تعتمد هذه الاستراتيجية بصفة عامة إمّا على تخفيض التكلفة ، أو التميّز في الإنتاج من أجل مواجهة احتياجات شريحة سوقية معينة [36] ص 114 ، فاتباعها استراتيجية الريّادة في التكلفة ، تختار المؤسسة شريحة المستهلكين التي تهّمها الأسعار المنخفضة ، و هنا نظراً لتخصّص المؤسسة في تلبية حاجات شريحة واحدة من السوق ، و إنتاجها بأقلّ تكلفة ممكنة ، تتمكّن من اكتساب ميزة تنافسية تجاه هذه الحصّة السوقية القليلة . كما يمكن للمؤسسة اتباع استراتيجية التميّز في هذه الشريحة من السوق ، بحيث تتفوق على منافسيها الذين يطبّقون نفس الاستراتيجية لكن على عدّة شرائح سوقية ، لأنّ إنتاج المؤسسة يكون أعلى جودة بحكم تخصّصها في شريحة سوقية معيّنة دون غيرها . عادةً ما تختار المؤسسات الصغيرة و المتوسّطة استراتيجية التركيز ، لأنّ إمكانياتها لا تسمح لها بالتعامل مع كلّ السوق ، إضافة

إلى تجاهل المؤسسات الكبيرة لشريحة السوق هذه ، فهي لا تراها ذات أهمية بالنسبة لها ، فتستغل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة هذه الفرصة ، و تعمل على التوجُّه إليها . [47] ص 204

2.2.1.2 نموذج الاستراتيجيات لـ (Charles snow) و (Raymond Miles)

يُدرج نموذج الاستراتيجيات لـ (C. snow) و (R. Miles) الاستراتيجيات التالية :

1.2.2.1.2 استراتيجيات الرُّواد (Prospectors)

نقصد بالمؤسسة الرائدة تلك التي تبحث دوماً عن فرص جديدة (إنتاج أو تسويق) [36] ص 115 ، بحيث توجد حالة من عدم التأكد بين منافسيها ، فهي تستهدف من خلال هذا النوع من الاستراتيجيات بناء مركز تنافسي بعدة طرق ك: الابتكار ، غزو أسواق جديدة ، و تقديم سلعة أو خدمة جديدة . [50] ص 281 و عليه يمكن للمؤسسة الرائدة أن تتبع الاستراتيجيات التالية :

● استراتيجية تطوير الإنتاج :

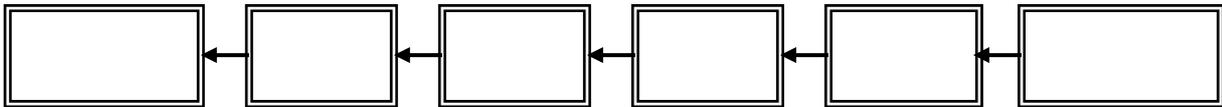
تقوم المؤسسة بموجب هذه الاستراتيجية بإدخال تحسينات على شكل إنتاجها الحالي ، تحسين طريقة تغليفه ، أو إدخال تكنولوجيا جديدة لإنتاجه تضمن إطالة دورة حياته . [44] ص 182 و بهذا تهدف استراتيجية تطوير الإنتاج إلى زيادة مبيعات المؤسسة ، خاصةً إذا توفرت لديها موارد مادية و بشرية لها القدرة على إحداث هذا التطور ، و كانت المؤسسات المنافسة تتبني نفس الاستراتيجية .

● استراتيجية تنمية السوق :

بتطبيق هذه الاستراتيجية من طرف المؤسسة فإنها تزيد من عدد الأسواق التي تتعامل معها ، و تضمن بذلك تقديم إنتاجها و خدماتها الحالية إلى مناطق جغرافية أوسع . [51] ص 60 و يساعد على تبني هذه الاستراتيجية وجود قنوات توزيع ذات جودة عالية و تكلفة معقولة ، وجود طاقة إنتاجية كافية للمؤسسة ، و وصول السوق الذي تنشط فيه المؤسسة حالياً إلى مرحلة التشبع من إنتاجها .

● استراتيجية التكامل :

تستخدم هذه الاستراتيجية عندما تحاول المؤسسة ، تحقيق مستوى من الفعالية لأهدافها يفوق ما حقَّته في السنوات الماضية ، حيث تقوم المؤسسة بضمّ مرحلتين أو أكثر من المراحل الآتية في سلسلة الإنتاج :



الشكل رقم 13: سلسلة الإنتاج لمؤسسة صناعية [44] ص 179

فوفقاً للشكل أعلاه هذه المؤسسة تقوم بالتصنيع ، و انتقالها إلى مرحلة امتلاك لمصادر مواردها الأولية يعدُّ تكاملاً خلفياً ، أمّا قيامها بمرحلة التجميع ، و قد يتعدَّى الأمر إلى التوزيع بنفسها فهو تكامل أمامي ، و بذلك تتبَّئى المؤسسة إحدى الاستراتيجيتين التاليتين [44] ص 180 :

- استراتيجية التكامل الخلفي :

تلجأ المؤسسة إلى اتباع هذه الاستراتيجية ، إذا لم يمكن الموردون الحاليون قادرين على تلبية احتياجاتها من حيث السعر ، الجودة ، ومواعيد تسليم الموارد الأولية ، فالمؤسسة بامتلاكها لمصادر الموارد الأولية ، تهدف إلى تخفيض تكلفة إنتاجها حتى تتمكن من خفض سعره في السوق .

- استراتيجية التكامل الأمامي :

تستعملها المؤسسة عندما تريد السيطرة على قنوات التوزيع الخاصة بإنتاجها ، حيث تتخلى عن الموزعين و تقوم بدورهم ، خاصةً أولئك الذين لم يستطيعوا الوصول إلى المستهلك المستهدف ، و تقديم إنتاج المؤسسة بالسعر ، و الطريقة التي تزيد من القدرة التنافسية للمؤسسة أمام منافسيها .

2.2.2.1.2 استراتيجيات المدافعين (Defenders)

يقصد بالمؤسسة المدافعة تلك التي تنشط في شريحة سوقية ضيقة و مستقرة نسبياً ، حيث لا تقوم بإجراء تعديلات جوهرية في تكنولوجيا إنتاجها و أساليب عملها . [36] ص 114 و تستخدم هذه الاستراتيجيات عادةً لمواجهة التغيرات المستمرة في الأسعار ، و التقدُّم التكنولوجي السريع في مجال تقديم الخدمات و السلع . [50] ص 282 و من بين الاستراتيجيات التي تتبَّئها المؤسسات المدافعة ما يلي :

● استراتيجية التحالف :

و تتم هذه الاستراتيجية بالشراكة بين مؤسستين أو أكثر بهدف استغلال فرصة ما ، و هي استراتيجية دفاعية باعتبار المؤسسة غير قادرة على دخول مشروع ما لوحدها ، نظراً لوجود منافس قوي لا يمكن مواجهته إلاً بمشروع مشترك ، أو وجود مشروع مربح لا يمكن القيام به إلاً بتعاون مشترك لأنَّ متطلباته تتوفر لدى كلِّ مؤسسة على حدى . [52] ص 170

● استراتيجية الانكماش :

تهدف هذه الاستراتيجية لإبقاء المؤسسة مدةً أطول في وجه المنافسة الحادة التي تتعرض لها ، حيث تخفِّض تكلفة إنتاجها ، وكذا حجم أصولها في نشاط معين بهدف تقليل التدهور المستمر لمبيعاتها . [11] ص 59 فعملية تخفيض تكلفة الإنتاج ، تتم من خلال تقليص حجم القوى العاملة ، أو تخفيض نفقات الصيانتها .

أما تخفيض حجم الأصول فيكون ببيع بعض الأراضي ملك المؤسسة ، مما يسمح بتوفير السيولة اللازمة للوفاء بالتزامات المؤسسة الحالية .

وبالتالي تلجأ المؤسسة لهذه الاستراتيجية ، في حالة وجودها في سوق غير مربح مؤقتاً نتيجة الرُّكود الاقتصادي ، أو عدم قدرة العمليات الإنتاجية للمؤسسة على تحقيق الكفاءة و الفعالية ، اللّازمتين لمواجهة حدّة المنافسة في السوق الذي تنشط فيه حالياً .

● استراتيجية التصفية :

نظراً لتوالي الخسائر على أعمال المؤسسة و كذا و جودها في وضع تنافسي سيئ ، و فشلها في حلّ مشاكلها باستخدام الاستراتيجيات السابقة ، تقوم المؤسسة وفقاً لهذه الاستراتيجية ببيع كل أصولها مقابل قيمتها النقدية ، حتى تتمكن من سداد التزاماتها الناتجة عن قلة مبيعاتها بسبب تراجع عدد عملائها . [51] ص 64

3.2.2.1.2 استراتيجية المستجيبين (Reactors)

المؤسسات التي تتبنّى هذا النوع من الاستراتيجيات لا تفعل أكثر من الاستجابة ، و تحقيق ردّ فعل تجاه تصرفات المنافسين الحاليين ، حيث تستمر في خدمة نفس السوق و المستهلكين ، بنفس السعر و الخدمات ، فهي لا تسعى لزيادة حصتها السوقية ، لأنها تعتبر بأنّ هذه الاستراتيجية أقلّ خطورة من غيرها ، فالتغيير عادةً ما يكون خطيراً ، خاصةً مع وجود استقرار نسبي بالبيئة التي تعمل فيها ، و عدم وجود تهديدات أو فرص كثيرة . [36] ص 115

و من بين هذه الاستراتيجيات نجد ما يلي [52] ص 288 :

● استراتيجية التوفُّف :

هي استراتيجية مؤقتة تستخدمها المؤسسة إلى حين تغيُّر العوامل البيئية و تصبح أكثر ملاءمة ، فهي بمثابة فترة استقرار للمؤسسة بعد نمو سريعو لفترة طويلة ، تسمح لها بتقوية مواردها قبل الاتجاه نحو النمو مرّة أخرى .

● استراتيجية دعم الربح :

تلجأ المؤسسة لهذه الاستراتيجية عندما تتعرض مبيعاتها للتدهور ، و في سبيل تحقيق الاستقرار لأرباحها الحاليّة ، بدلاً من إعلان الوضع السيئ للمؤسسة أمام الموردين و أصحاب رأس مالها . حيث تقوم بتخفيض الاستثمار كالتخلص من وحدات الإنتاج التي لا تحقّق أرباحاً كافية و تتطلّب رأس مال كبير ، خاصّةً إذا كانت المؤسسة غير قادرة على توفير رأس المال اللّازم لاستثماراتها المستقبلية .

3.2.1.2 نماذج لاستراتيجيات أخرى

يمكن أن نجد نوعاً آخر من الاستراتيجيات ، و هي تلك التي تركّز على الأنشطة الوظيفية للمؤسسة ك: التسويق ، المالية ، و الموارد البشرية . و بذلك فهي تهدف إلى تحقيق التكامل ، و الاستخدام الكفاء ، و الفعّال لموارد المؤسسة في كلّ إدارة وظيفية بها ، فهي توضّح أساليب ، و وسائل و آليات التنفيذ ، و مشاكله المرتبطة بالأنشطة المختلفة . و يمكن استعراض الاستراتيجيات الوظيفية كالتّالي :

1.3.2.1.2 الاستراتيجيات التسويقية

في سبيل تقديم السلعة أو الخدمة المطلوبة من المستهلك ، بالسعر و الجودة التي تحقّق إشباع رغباته ، تستعين المؤسسة بهذه الاستراتيجيات ، التي تحدّد وسائل و أساليب الوصول إلى ذلك ، و التي تجعل السلعة أو الخدمة متوقّرة ، و في متناول المستهلك ، و بالشكل الذي يحقّق للمؤسسة الميزة التنافسية التي تبحث عنها .

و تجدر الإشارة إلى أنّ بناء الاستراتيجيات التسويقية مرتبط بتكامل الأدوات التسويقية ، هذه الأدوات التي تظهر استراتيجية كلّ واحدة منها كما يلي :

● استراتيجية المنتج :

يمرُّ المنتج الذي تقدّمه المؤسسة بمراحل تعبّر عن هذه الفترة التي يقضيها في السوق ، حيث تعتبر هذه المرحلة بمثابة دورة حياة للمنتج [53] ص 333 ، و في كلّ مرحلة منها تتبّع المؤسسة الاستراتيجيات التالية :

- الاستراتيجية المتّبعة في مرحلة التقديم :

يتّم في هذه المرحلة التركيز على عنصري السعر و الترويج ، لذا يكون لدى المؤسسة عدّة بدائل استراتيجية ك :

استراتيجية الاختراق السريع ، و التي تقوم على تقديم المنتج بسعر منخفض نسبياً ، و ترويج كثيف ، و ذلك بهدف زيادة حصّة المؤسسة من السوق الذي توجّه إليه منتجاتها .

استراتيجية الكشط السريع للسوق ، و ذلك بتقديم المنتج بمستوى عالٍ من الإنفاق الإعلاني ، و سعر مرتفع نسبياً لتحقيق أعلى ربح ممكن .

استراتيجية الكشط البطيء للسوق ، و ذلك بتقديم المنتج بسعر مرتفع ، و ترويج محدود بغرض تحقيق أكبر ربح في الوحدة المباعة الواحدة .

استراتيجية التغلغل البطيء ، و التي يتمُّ بموجبها تقديم المنتج بسعر منخفض و ترويج محدود ، و ذلك لأنّ السعر المنخفض يشجّع على تقبُّل المنتج بسرعة ، و التقليل من نفقات الترويج يمكّنها من تحقيق أرباح أكثر .

- الاستراتيجية المتبعة في مرحلة النمو :

تسعى المؤسسة في هذه المرحلة لزيادة حصتها السوقية قدر الإمكان ، و ذلك من خلال : تحسين نوعية علامتها التجارية ، دخول أجزاء جديدة من السوق ، استخدام قنوات توزيع جديدة ، الترويج المكثف و خفض السعر في الوقت المناسب لمحاولة جذب مستهلكين جدد .

لكن مع كل هذه الإجراءات لابد على المؤسسة أن تعمل بحذر، حتى تتمكن من التوفيق بين حجم المبيعات و التكلفة العالية لتحسين المنتج ، و الترويج له ، و توزيعه . ففي سبيل الحصول على موقف مسيطر في السوق، قد لا تتمسك المؤسسة بأرباح كبيرة على فرض أن تلك الأرباح سوف تزداد في المرحلة التالية .

- الاستراتيجية المتبعة في مرحلة النضج :

تتوجّه المؤسسة في هذه المرحلة إلى المحافظة على الأموال ، و صرفها على تطوير المنتج ، ممّا يسفر عن ظهور استراتيجيات تهدف إلى :

تعديل السوق من خلال بحث مدير التسويق عن فرص جديدة لبيع المنتج الحالي ، و هذا بزيادة معدّلات الشراء بين المشتريين الحاليين .

تعديل المنتج بإجراء تغييرات هامة في خصائصه الملموسة ، و غير الملموسة ، و ذلك لجذب مستهلكين جدد ، و زيادة معدّلات الاستخدام بين المستهلكين الحاليين .

- الاستراتيجية المتبعة في مرحلة التدهور :

في هذه المرحلة على المؤسسة أن تحدّد المنتجات الضعيفة ، و ذلك باتباع الخطوات التالية [54] ص 659 :

تحديد مواعيد لجنة مراجعة المنتج و التي تتكوّن من ممثّل عن إدارة التسويق ، الإنتاج ، و المالية .

تطوير نظام لمعرفة المنتجات الضعيفة ، قائم على معايير موضوعية للتحليل ك : عمر المنتج ، و الانخفاض في حجم المبيعات .

تجميع المعلومات و البيانات اللازمة لعمل اللجنة .

وضع المنتجات المشكوك فيها في قائمة تمرّر إلى المدراء ذوي المسؤولية المباشرة عنها ، حتى يتمكنوا من اتخاذ الإجراءات المناسبة حول هذه المنتجات المشكوك فيها .

وعندما تقرّر المؤسسة وقف إنتاج منتج معين ، فإنّ عليها مراعاة متطلّبات عملائها القدامى منه ، قبل أن تقرّر التوقف عن إنتاجه بشكل سريع أو تدريجياً ، حتى لا تفقد سمعتها في السوق .

● استراتيجية التسعير :

تعتبر عملية تحديد سعر المنتج صعبة للغاية ، و ذلك لكثرة المتغيّرات التي تؤثر في تحديد أفضل

سعر ينبغي على المؤسسة أن تبيع به ، كما أنّ التسعير لا يترك أثره على إدارة التسويق فقط ، و إنّما

على كلِّ إدارات المؤسسة ، و نظراً لأهمّية التسعير وجدت عدّة استراتيجيات سعريّة ، يمكن ذكر أهمّها فيما يلي [53] ص 355 :

- التسعير الموحد لجميع العملاء في مختلف المناطق التي يصلها منتج المؤسسة .
 - منح خصم من سعر المنتج للترويج له .
 - اتباع السعر السائد في السوق .
 - التسعير الأفقي ، و هو اتفاق مؤسستين متنافستين أو أكثر ، على تحديد سعر معيّن للمنتج .
 - التسعير العمودي ، و هو اتفاق بين موزعين أو أكثر ، على تحديد سعر المنتج .
 - البيع بأسعار مختلفة لعملاء مختلفين ، حيث يتمّ تحديد : سعر للبيع المباشر للمستهلكين ، سعر البيع لتجار الجملة ، سعر البيع لتجار التجزئة .
- استراتيجية التوزيع :

تضمن عملية التوزيع انسياب السلع و الخدمات من المؤسسة إلى المستهلك ، في الوقت و المكان المناسبين . و في سبيل تسهيل عملية التوزيع تتبّئ المؤسسة إحدى الاستراتيجيات التالية :

- استراتيجية التوزيع المباشر :

و يتمّ بموجبها إيصال المنتج من المؤسسة إلى المستهلك بشكل مباشر ، و تستعمل هذه الاستراتيجية عندما يكون عدد عملاء المؤسسة صغيراً نسبياً . [55] ص 115

- استراتيجية التوزيع غير المباشر :

يصل المنتج وفقاً لهذه الاستراتيجية بفضل وسطاء التوزيع ، و الذين يتكفلون بإيصال منتج المؤسسة إلى أكبر رقعة من السوق ، و ما يميّز هذه الاستراتيجية عن سابقتها ، أنّها لا تتطلب موارد مالية كبيرة ، و تقلّل من مسؤولية النشاطات التوزيعية للمؤسسة ، و تتيح لها استغلال خبرات الموزعين في مجال إيصال المنتج للمستهلك . [56] ص 58

● استراتيجية الترويج :

يعتبر الترويج أداة اتصال سوقية هامّة تعلم ، و تقنع ، و تدكّر المستهلك بالمنتج ، و نظراً لما له من دور في زيادة مبيعات المؤسسة ، فإنّها تتبّع إحدى الاستراتيجيات الترويجية التالية [57] ص 352 :

- استراتيجية الدفع :

تقوم المؤسسة وفقاً لهذه الاستراتيجية بإقناع وسطاء التوزيع بالتعامل معها ، و ذلك باستخدام جهود البيع الشخصي لمدير التسويق ، الذي يقنع وسطاء التوزيع بالحصول على كميات من منتج المؤسسة لتصرفها ، بالإضافة إلى منح هامش ربح عالٍ للوحدة المباعية ، و تقديم خصم تجاري ، و خدمات ما

بعد البيع التي تشجع الوسطاء و المستهلكين على شراء منتج المؤسسة ، و لا يتعدى دور الإعلان في هذه الاستراتيجية ، كونه يعرف بالمنتج و الاسم التجاري للمؤسسة .
- استراتيجية الجذب :

تعمل المؤسسة بموجب هذه الاستراتيجية على التأثير في طلب السوق من منتجها ، و استمالة المستهلك لشرائه ، بتكثيف الحملات الترويجية على نطاق واسع ، حيث يترتب على ذلك وجود طلبات كثيرة من المستهلكين على منتج المؤسسة ، مما يضطر وسطاء التوزيع للتعامل مع المؤسسة ، و لا يتعدى دورهم سوى تأمين المخزون اللازم لتلبية الطلب على المنتج ، على عكس الاستراتيجية الأولى التي تؤدي إلى تعاون وسطاء التوزيع مع المؤسسة طوعاً .

2.3.2.1.2 الاستراتيجية المالية

تحتاج المؤسسة إلى زيادة نشاطها لمواكبة التطورات الحادثة في ميدان المنافسة ، لذا فهي تنشئ مشروعات جديدة أو توسع نطاق نشاطها . و لا يتأتى لها ذلك إلا بمصدرين أساسيين من مصادر التمويل و هما : التمويل الذاتي و التمويل الخارجي ، و الذان يمكنها بناء استراتيجياتها المالية على ضوءهما كما يلي :

● استراتيجية التمويل الذاتي :

تسمح هذه الاستراتيجية للمؤسسة بزيادة استثماراتها و توسيعها ، فالتمويل الذاتي يعتبر عنصراً داخلياً محركاً لنمو المؤسسة ، و في نفس الوقت يعمل على رفع استقلاليتها المالية تجاه الغير ، و يمكنها من الحصول على ديون في حالة طلبها لأنه يضمن تسديدها . [2] ص 124
فالتمويل الذاتي هو عبارة عن إمكانية المؤسسة لتمويل نفسها من خلال نشاطها [58] ص 351 ، و هذه العملية لا تتم إلا بعد الحصول على نتيجة الدورة مضافاً إليها كلا من الاهتلاكات و المؤنات أي :
قدرة التمويل الذاتي = النتيجة الصافية غير الموزعة + الاهتلاكات + المؤنات .

فقيمة الاهتلاكات يحددها القانون ، حيث تعمل المؤسسة على رفع قيمتها حتى تحصل على أكبر قيمة للتمويل الذاتي ، و في نفس الوقت تسارع في استهلاك استثماراتها لتفادي الاهتلاك التكنولوجي السريع . كما تحتوي قدرة التمويل الذاتي على قيمة المؤنات غير المبررة ، و التي كونت لمقابلة النقص المحتمل و قوعه في قيمة أصل من الأصول ، أو الزيادة المحتملة في قيمة التزام من الالتزامات . [59] ص 246
رغم أن هذه الاستراتيجية المالية تخفف الأعباء المالية ، التي يمكن أن تتحملها المؤسسة في حالة الاقتراض ، إلا أن عدم اهتمامها بتوزيع الأرباح على أصحاب الأسهم قد يجعلهم أقل إقبالاً على المؤسسة ، خاصة إذا كانت إمكانية تحقيق الأرباح على أسهمهم في مؤسسات أخرى أحسن ، لذا و تداركاً لهذا العيب تلجأ المؤسسة لاستراتيجية التمويل الخارجي .

● استراتيجية التمويل الخارجي :

عندما تعجز المؤسسة عن تغطية الاحتياجات المالية لمشاريعها بالتمويل الذاتي ، فإنها تلجأ لاستراتيجية التمويل الخارجي لتكوين رأس مال أو رفعه ، بواسطة إصدار أسهم في السوق المالي ليشتريها مکتتبون و يصبحوا شركاء جدد في المؤسسة [60] ص 127 . و لدى المؤسسة أيضاً إمكانية الاقتراض من الجهاز المصرفي لمدة طويلة ، متوسطة أو قصيرة ، و ذلك طبقاً لشروط و قيود معينة يفرضها هذا الجهاز كضمانات التسديد ، و نسب الفائدة المطبقة على القرض . إلا أن هذه الاستراتيجية يرافقها تدخل أكبر في الشؤون الداخلية لإدارة المؤسسة من أصحاب القروض ، بالإضافة إلى التكلفة الكبيرة التي تتحملها المؤسسة على حساب أرباحها المحققة ، نتيجة الفوائد المطبقة .

3.3.2.1.2 استراتيجيات الموارد البشرية

في سبيل توفير الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية لضمان تهيئة اللازم منها ، و تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ، فإن هذه الأخيرة تتبّع عدّة استراتيجيات متكاملة للموارد البشرية نذكر منها :

● استراتيجية التوظيف :

تتأثر قرارات التوظيف في المؤسسة بعوامل داخلية و خارجية ، تحدّد إمكانية إعطاء أو عدم إعطاء فرص الشغل بالمؤسسة . و من هذا المنطلق يمكن للمؤسسة اتباع بديلين استراتيجيين للتوظيف [35] ص 97: الأول يعتمد على الانفتاح و الإعلان عن الوظائف الشاغرة بالمؤسسة ، بما يسمح لها من استقطاب و اختيار للموارد البشرية . أمّا البديل الثاني ، فهو الاكتفاء بالتوظيف من داخل المؤسسة ، و غلق أبواب التوظيف أمام الموارد البشرية من خارجها ، و تجدر الإشارة إلى أن نجاح أيّ استراتيجية متبّعة للتوظيف ، تبقى رهن كفاءة القائمين على تنفيذها .

● استراتيجية التدريب :

تتبنّى هذه الاستراتيجية ، تلك المؤسسات التي تفضّل الاستعانة بمواردها البشرية الداخلية في تحقيق أهدافها الاستراتيجية ، حيث تمكّنها من تأمين الموارد البشرية المناسبة لاحتياجاتها المستقبلية في الوقت المناسب ، و كلما كان تقدير الاحتياجات التدريبية دقيقاً ، كلما زادت فعالية الاستراتيجية التدريبية للمؤسسة . [22] ص 365

● استراتيجية الأجور و الحوافز :

تهدف المؤسسة من خلال هذه الاستراتيجية ، إلى السيطرة على سلوكيات مواردها البشرية ، و حثهم على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بأقصى ما لديهم من قوّة ، أضف لذلك أن المؤسسة التي تستطيع دفع تكاليف مرتفعة لمواردها البشرية مقارنة بمؤسسات أخرى ، تكون أقدر على استقطاب الموارد البشرية

التي تحتاجها ، خاصة تلك الفئة من الخبراء القادرين على رفع كفاءة المؤسسة ، و إكسابها القدرة التنافسية التي تمكّنها من السيطرة على السوق . [35] ص 98

3.1.2 دور إدارة الموارد البشرية في بناء و تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسة

إنّ تفوق المؤسسة على منافسيها يعتمد بالدرجة الأولى على أداء مواردها البشرية ، فهذه الأخيرة تعمل على استخدام باقي الموارد المتاحة للمؤسسة بأكبر كفاءة ممكنة ، ناهيك عن دورها في بناء و تنمية القدرات التنافسية بعمليات الابتكار ، و التجديد ، و التطوير المستمر ، و تنفيذ هذه الابتكارات بفعالية [22] ص 117 . و هذا ما ستوضحه الفروع التالية :

1.3.1.2 ارتباط التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة بإدارة الموارد البشرية

أصبح تكامل الاستراتيجية العامة للمؤسسة مع استراتيجية الموارد البشرية أمراً هاماً ، فبعدها كان هناك ارتباط إداري (Administration Linkage) بين وظيفة الموارد البشرية و عملية الإدارة الاستراتيجية ، لا يتعدى فيه دور إدارة الموارد البشرية ، كونها مسؤولة على ممارسة الأنشطة الإدارية اليومية ، و تتم فيه وظيفة التخطيط الاستراتيجي بعيداً عن مساهمة إدارة الموارد البشرية . [34] ص 114 تطوّر هذا الارتباط في علاقة إدارة الموارد البشرية بالمكونات المختلفة للإدارة الاستراتيجية ، و أصبح بالمستويات التالية :

1.1.3.1.2 مستوى الارتباط ذو الاتجاه الواحد (One-way Linkage)

في ظلّ هذا المستوى من الارتباط لا تساهم إدارة الموارد البشرية ، في إعداد التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة بشكل مباشر ، و لكنّ دورها الاستراتيجي يتمثل في تصميم البرامج التي تمكّنها من بلوغ الأهداف المسطرة في الخطة الاستراتيجية للمؤسسة . [36] ص 100 و مما سبق ذكره فإنّ أهميّة إدارة الموارد البشرية بهذا المستوى من الارتباط ، تكمن في التنفيذ الاستراتيجي لخطة المؤسسة الاستراتيجية ، إلاّ أنّه يحول دون أخذ قضايا الموارد البشرية بعين الاعتبار في مرحلة الإعداد الاستراتيجي ، فممثل إدارة الموارد البشرية ليس مع فريق إعداد استراتيجية المؤسسة ، مما يترتب على ذلك قصور في فعالية استراتيجية المؤسسة .

2.1.3.1.2 الارتباط ذو الاتجاهين (Tow -way Linkage)

يسمح هذا المستوى من الارتباط بالنظر في قضايا موارد المؤسسة البشرية ، و أخذها بعين الاعتبار خلال عملية إعداد استراتيجية المؤسسة ، حيث يقوم فريق إعداد الاستراتيجية بإعلام مدير إدارة الموارد

البشرية ، بمجموعة البدائل الاستراتيجية الممكنة ، حتى يتمكن من دراسة ، و تحليل الدلالات الاستراتيجية المختلفة لهذه البدائل ، و انعكاس كل مها على المؤسسة في ضوء ما تملكه من إمكانيات بشرية [34] ص 184 . و بعد اختيار استراتيجية المؤسسة من بين البدائل الاستراتيجية المقترحة ، يتم إحالتها على مدير الموارد البشرية كي يتمكن من تصميم البرامج المطلوبة ، و التي تمكّنه من تنفيذ استراتيجية المؤسسة . و عليه فإنّ هذا المستوى من الترابط تكون فيه استراتيجية المؤسسة أكثر فعالية ، باعتبار إدارة الموارد البشرية تقدّم مدخلات لتكوين استراتيجية المؤسسة .

3.1.3.1.2 مستوى الارتباط المتكامل (Integral Linkage)

يكون مدير الموارد البشرية بموجب هذا المستوى من الارتباط عضواً فعالاً ، في فريق الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة ، و بدلاً من تكرار تبادل المعلومات ، تدمج المؤسسة أنشطة إدارة الموارد البشرية بشكل مباشر في عمليتي الإعداد و التنفيذ الاستراتيجي . [36] ص 101 و تعتبر المدخلات التي تساهم بها إدارة الموارد البشرية ، في ظلّ هذا المستوى من الارتباط بالغة الأهمية ، حيث تساعد في صياغة رسالة المؤسسة ، من خلال حرص مدير الموارد البشرية على أن تكون كلماتها تشدّد هم الموارد البشرية ، و توجّه طاقاتهم نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة . و فيما يتعلّق بتحديد الفرص و التهديدات ، يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية متابعة ما يجري في بيئة الأعمال ، خاصة ما يتعلّق بالموارد البشرية كاحتمالات العجز في نوعيات معيّنة منها ، التغيّر في مستوى أجور العاملين لدى المؤسسات المنافسة ، أو صدور تشريعات حكومية جديدة بخصوص الموارد البشرية . أمّا عن التحليل الداخلي للمؤسسة ، و ما يترتّب عليه من إمام بنقاط القوة و الضعف ، فمساهمة إدارة الموارد البشرية تكون جدّ فعّالة ، باعتبار أنّ أيّ فشل في أخذ نقاط قوة و ضعف الموارد البشرية يترتّب عليه اختيار استراتيجيات غير ملائمة للمؤسسة يصعب تنفيذها فيما بعد ، و عليه يجب أن يأخذ مخطّطو الاستراتيجية بعين الاعتبار ، كلّ القضايا ذات الصّلة بالموارد البشرية قبل الالتزام باختيار بديل استراتيجي معيّن .

2.3.1.2 متطلّبات مدير الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

تشكّل قدرات مدير الموارد البشرية ، عاملاً هاماً في نجاح عمليات التخطيط الاستراتيجي ، فمتطلّبات الشخص الذي يعمل في الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ، تكون أعلى من تلك التي تتوفر لديه أثناء القيام بوظيفة الموارد البشرية ، و يمكن عرض هذه المتطلّبات في النقاط التالية :

1.2.3.1.2 المعرفة بأنشطة المؤسسة

يجب على مدير إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ، أن يكون على دراية بطبيعة أنشطة المؤسسة و إمكانيّاتها المختلفة ، خاصّة ما يتعلّق بهيكل رأس المال ، و أساليب تنميته ، و المعرفة

بمنتجات المؤسسة و الخدمات التي تقدّمها ، و الخصائص المميزة لها ، و كذا القطاعات السوقية التي تنشط فيها ، بالإضافة إلى المعرفة بالنّواحي التكنولوجية التي تتضمنها العمليات الإنتاجية ، و مجالات البحوث و التطوير بالمؤسسة . [4] ص 28

و رغم ضرورة معرفة مدير الموارد البشرية بكلّ ما سبق ذكره ، إلاّ أنّه ليس مطالباً بالقيام بكلّ تلك الوظائف ، أو أن يكون على اطلاع بتفاصيلها ، و إنّما هو مطالب بالمعرفة العامّة التي تمكّنه من ربط أنشطة ، و برامج إدارة الموارد البشرية باحتياجات المؤسسة ، حتى تزيد من فعالية استراتيجية المؤسسة و قدراتها التنافسية .

2.2.3.1.2 المهارة في تصميم و إيصال برامج إدارة الموارد البشرية

يقوم مدير إدارة الموارد البشرية بإعداد برامج الموارد البشرية ، و إيصالها للمديرين التنفيذيين في الوقت المناسب ، مستنداً في ذلك على معرفته النظرية بالعلوم السلوكية ، و خبرته التطبيقية التي يكتسبها مع مرور الزمن في ميدان عمله . [34] ص 194

و هذه المهارة يمكنه تنميتها من خلال حضور المؤتمرات المتعلقة بالموارد البشرية ، حيث يمكنه الاستفادة من أبحاث الخبراء ، و أساتذة الجامعات في مجال الموارد البشرية .

و يحرص مدير إدارة الموارد البشرية في إعداد هذه البرامج ، على أن تواكب التعديلات التي قد تطرأ على استراتيجية المؤسسة . و بذلك تزيد فعالية استراتيجية المؤسسة كلما زادت المهارات التي يكتسبها مدير إدارة الموارد البشرية ، في مجال إعداد برامج الموارد البشرية و إيصالها .

3.2.3.1.2 القدرة على إدارة عملية التغيير

ينتج التغيير عن تطوير عنصر ما في المؤسسة ، بما يؤديّ إلى تحوّل المؤسسة من الوضعية الحالية إلى الوضعية المستهدفة ، للتكثيف مع البيئة الخارجية بطريقة أفضل . غير أنّ التغيير يتعرّض للمقاومة التي هي تعبير ظاهري ، أو باطني لردود الفعل الراضة له ، و هنا لا تنجح عملية التغيير في المؤسسة إلاّ بالمشاركة الفعّالة لمدير إدارة الموارد البشرية ، و قدرته على إشراك العاملين ، و شرح الرؤيا المتوقّعة من عملية التغيير لهم ، و كلّ هذا في شكل فرق عمل تتحلّى بروح معنوية عالية ، و لكلّ عضو دور محدّد فيها . [61] ص 349

لهذا يجب على مدير إدارة الموارد البشرية ، أن يشعر الفرد بأنّ ما تبذله المؤسسة لإعداد التغيير التنظيمي ، له نفس أهميّة تنفيذ ما يرغب الفرد به . فيجب على إدارة الموارد البشرية أن لا تهتم فقط بمدى تأثر أفراد المؤسسة بالتغيير ، و لكن يجب أيضاً أن تشركهم باهتماماتها ، و تطلعاتها ، و أن توجد عندهم الشعور بأنّهم محميون من قبل الإدارة العليا للمؤسسة ، فذلك يشجّعهم على تبني موقف إيجابي تجاه التغيير التنظيمي .

3.3.1.2 تلبية الاحتياجات البشرية للنماذج الاستراتيجية

تعتبر الموارد البشرية مصدراً لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة ، خاصةً مع إدراك هذه الأخيرة في الوقت الحالي بأنَّ التميُّز عن المنافسين ، يمكن أن يتحقَّق من خلال المهارات العالية للموارد البشرية ، و الثقافية التنظيمية المتميزة ، و العمليات ، و الأنظمة الإدارية الفعَّالة ، بعدما كان التركيز التقليدي على الموارد المنقولة في المؤسسة ، كالمعدات ، و التجهيزات ، و التي يمكن للمنافسين شراءها ، لذلك زاد التوجه نحو تحقيق الميزة التنافسية من خلال الموارد البشرية ، بدلاً من الاعتماد على التكاليف المنخفضة فقط ، و هذا يزيد من مسؤولية إدارة الموارد البشرية الموجهة استراتيجياً ، لتلبية الاحتياجات البشرية التالية :

1.3.3.1.2 بالنسبة لاستراتيجية الريادة في التكلفة

في المؤسسات ذات التوجه الاستراتيجي القائم على الريادة في التكلفة ، و نظراً لتركيزها على كفاءة العمليات الإنتاجية ، و تخفيض التكلفة ، تميل إدارة الموارد البشرية فيها ، إلى تحديد نوعيات المهارات من الموارد البشرية التي تتوافق مع هذا التوجُّه ، و تركز على أنشطة التدريب التي تدور حول تنمية هذه المهارات ، و تركز على الأهداف قصيرة الأجل و تجنب المخاطرة ، إلى جانب سعيها إلى تحقيق الكفاءة في الأداء من خلال تشجيع مشاركة الموارد البشرية ، و الاعتماد على آرائهم و تثمين مقترحاتهم بشأن رفع الكفاءة الإنتاجية ، بما يشعرهم بالراحة عندما يؤدُّون العمل ، و بذلك فإدارة الموارد البشرية توجِّه كلَّ جهودها لتخفيض تكاليف المؤسسة ، و خاصةً المتعلقة بالموارد البشرية . [36] ص 116

2.3.3.1.2 بالنسبة لاستراتيجية التميُّز

يجب أن تتَّسم الموارد البشرية في المؤسسة ذات التوجه الاستراتيجي القائم على التميُّز ، بالقدرة على الابتكار ، و العمل الجماعي ، و النظرة طويلة الأجل [34] ص 174 ، لأنَّ المطلوب من إدارة الموارد البشرية أن تركز جهودها على تحقيق جودة الأداء ، و تحمل المخاطرة ، و عليها أن تساعد العاملين ليظهروا سلوكيات وظيفية تعكس روح التعاون ، و المبادرة في تطوير الأفكار الجديدة ، و لتحقيق أهداف المؤسسة بأكبر فعالية ممكنة .
و إدارة الموارد البشرية تسعى إلى تحقيق مستويات مرتفعة من الابتكار ، و التطوير لمنتجات المؤسسة على ضوء أهدافها الاستراتيجية ، لذلك تعمل على تكثيف نشاطات الاستقطاب من خارج المؤسسة ، و تركز جهود التدريب بما ينمِّي التعاون بين العاملين ، و استخدام أنظمة لتقييم الأداء موجَّهة بالنتائج المحقَّقة لتشجيع المديرين على قبول المخاطرة في قراراتهم .

3.3.3.1.2 بالنسبة لاستراتيجية التركيز

تتطلب هذه الاستراتيجية من إدارة الموارد البشرية أن تحافظ على المهارات المتاحة للمؤسسة حالياً ، لذلك تستخدم برامج تدريبية تنمي هذه المهارات .

و تتطلب إلى جانب ذلك من المؤسسة تحقيق اللأمركية في ممارسات إدارة الموارد البشرية ، حتى تتمكن من الاستجابة لمتطلبات أسواق المنتجات الخاصة ، لهذا تعمل إدارة الموارد البشرية على تلبية التكاليف المتعلقة بالعنصر البشري ، حتى تتمكن المؤسسة من توفير الأموال التي تنقصها ، إلى جانب تحقيق التميز المراد الوصول إليه لاجتياح السوق المستهدف . [36] ص 117

2.2 دور إدارة الموارد البشرية في إعداد استراتيجية المؤسسة

يتناول هذا المبحث مرحلة إعداد الاستراتيجية ، و التي يحاول فريق التخطيط الاستراتيجي من خلالها ، الوصول إلى قرارات محدّدة بشأن التوجّهات المستقبلية للمؤسسة ، في إطار عمليّة الإدارة الاستراتيجية ، و يتمّ ذلك بقيام هذا الفريق بمجموعة من المراحل الفرعية المتتابعة هي [34] ص 162 : تحديد رسالة المؤسسة و أهدافها الرئيسية ، التحليل البيئي الخارجي و الداخلي ، إعداد البدائل الاستراتيجية الممكنة ، تقييم هذه البدائل على ضوء الأهداف الرئيسية للمؤسسة ، و أخيراً اختيار البديل الاستراتيجي الذي يحقق للمؤسسة أهدافها الاستراتيجية بأعلى كفاءة و فعالية ممكنتين . و لكنّ مرحلة الإعداد الاستراتيجي لا يمكنها أن تستغني عن دور إدارة الموارد البشرية ، في تزويد فريق التخطيط الاستراتيجي بالمعلومات التي تعبّر عن حقيقة القدرات البدنية و المعنوية للعاملين في المؤسسة ، فهذه المعلومات تساعد في صياغة البدائل الاستراتيجية الملائمة ، حيث تركز هذه البدائل على قدرات العاملين ، و إمكانيّة مساهمتهم في خلق ميزة تنافسيّة للمؤسسة . دون أن ننسى الجانب المعنوي ، الذي يحسّنه إشراك العاملين في عملية التخطيط الاستراتيجي لمؤسستهم ، نتيجة إحساسهم بأنّ لهم دوراً و أهميّة في صنع القرارات الاستراتيجية للمؤسسة ، ممّا يجعلهم ينفّذون هذه الاستراتيجيات بفعالية أكبر فيما بعد .

1.2.2 إعداد نظام معلومات الموارد البشرية

إنّ تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة ، في المؤسسات التي تسعى للحصول على معدّل الأداء الخالي من الأخطاء و العيوب (Zero-defect rate) ، لمنتجاتها ، و عمليّاتها الصناعية ، و برامج خدمة عملاءها ، يتطلّب منها أن تملك القدرة على التشخيص الصحيح للمشكلات ، و سرعة التصدي لها . غير أنّ هذه المؤسسات واجهت عدّة عقبات ، حالت دون التطبيق الجيّد لفلسفة الجودة الشاملة ، و على رأسها عدم توافق المهارات الحاليّة للعاملين ، مع تلك التي تتطلبها الوظائف في ظلّ إدارة الجودة الشاملة ، فعدم توفّر المعلومات عن مواردها البشرية ، يصعّب على المديرين معرفة العاملين الذين يمتلكون المهارات الفردية ، التي تحقّق الجودة الشاملة لنشاطات هذه المؤسسات ، و هنا ظهرت حاجتها لامتلاك نظام معلومات للموارد البشرية ، يساعدها في الإعداد الاستراتيجي الفعّال لكلّ فلسفة إداريّة تتبنّاها . [36] ص 529

1.1.2.2 مفهوم نظام معلومات الموارد البشرية

شهد القرن العشرين تطبيقات إدارية هامة نتيجة تطور نظرية الأنظمة ، و ما قدّمته من خدمات في ميدان الإدارة [2] ص 43 . حيث نجد أنّ من أهم ما انبثق عنها استخدام نظام معلومات الموارد البشرية ، و الذي سيتضح مفهومه أكثر من خلال الفقرات التالية :

1.1.1.2.2 تعريف نظام معلومات الموارد البشرية

نظام معلومات الموارد البشرية (Human Resources Information System) ، هو ذلك النظام المتضمّن كلّ المعلومات حول الموارد البشرية في المؤسسة ، و التي تستفيد منها الإدارة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأفراد العاملين في المؤسسة كـ : التدريب ، و التحفيز ، و الترقية ، حيث يجمع و ينظّم و يحلّل هذا النظام ، البيانات الخاصة بالموارد البشرية و يحولّها في الوقت المناسب إلى مراكز صنع القرارات ، بغرض التخطيط للموارد البشرية في المؤسسة . [12] ص 322

كما يعرف نظام معلومات الموارد البشرية بأنه تركيبة من الأفراد ، و المعدّات ، و الإجراءات المصمّمة بغرض تجميع ، و تحليل ، و تقييم ، ثم توزيع معلومات دقيقة ، و سريعة على مراكز اتخاذ القرارات في المؤسسة ، تتعلّق هذه المعلومات بكلّ مجالات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة . [36] ص 530

و يطبّق نظام معلومات الموارد البشرية قواعد المعلومات الإلكترونية ، و البرامج الجاهزة (Logiciel) التي تستهدف تحقيق الكفاءة و الفعالية لعمليات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة المعاصرة ، فهو يجمع بين الأفراد ، و الأجهزة الإلكترونية ، و برامجها الجاهزة ، و الإجراءات ، بهدف معالجة البيانات الأولية التي تعتبر مدخلات لهذا النظام ، للحصول على معلومات صحيحة و دقيقة تكون أساساً لتخطيط سليم [34] ص 57 ، فمصادقية التخطيط تتوقّف على مدى فهم الأفراد لأهدافه و الوسائل الكفيلة بتحقيقها ، و هذا الفهم يبني على أساس وجود نظام للمعلومات يتميز بالدقّة ، و السرعة في تزويد فريق التخطيط الاستراتيجي بالمعلومات اللازمّة ، فالتخطيط مجموعة من الأنشطة المتفاعلة ، لا غنى لها عن الاتصال و التنسيق ، لهذا لا بدّ للمعلومات المتعلقة بالموارد البشرية ، أن تكون متاحة في الوقت المناسب ، و بالدقّة التي تؤهلّها لأن تكون أساساً لاتخاذ قرارات ذات بعدٍ استراتيجي .

2.1.1.2.2 أغراض تطوير نظام معلومات الموارد البشرية

يعمل نظام معلومات الموارد البشرية على تزويد عملائه ، بما يحتاجونه من معلومات حول الموارد البشرية في الوقت المناسب و بالدقّة المطلوبة . و تشمل قائمة عملاء نظام معلومات الموارد البشرية كلاً من : مسؤولي أنشطة الموارد البشرية (التخطيط ، التدريب ، التحفيز ، الصيانة البشرية) ، و المدراء التنفيذيين ، و المشرفين المباشرين على سير العمل . و ممّا سبق ذكره ، فإنّ مجالات استخدام نظام معلومات الموارد البشرية عديدة يمكن عدّها فيما يلي [12] ص 323 :

- تخزين و استرجاع المعلومات ، و معالجتها بحيث يمكن تقديمها بالدقة المطلوبة ، و في الوقت المناسب لعملاء نظام المعلومات .
- تدعيم الأنشطة اليومية لإدارة الموارد البشرية ، كتسجيل ساعات العمل المنجزة ، و تسجيل أيّ تغيب عن العمل .
- تمكين الإدارة من إعداد بعض التقارير الخاصة بالأفراد ، و ذلك بتوفير المعلومات المختلفة حول نشاطاتهم ، كتلك المتعلقة بتقييم الأداء .
- كشف التغيرات الحاصلة في الموارد البشرية داخل المؤسسة و خارجها ، فذلك يمكّن الإدارة من اتخاذ الإجراءات الملائمة و في الوقت المناسب ، ممّا يزيد من كفاءة الإدارة في التعامل مع هذه المتغيرات البيئية المتعلقة بالموارد البشرية .
- تسهيل عملية إعداد الخطط و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة ، لما لنظام معلومات الموارد البشرية من دور في التنبؤ باحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية .
- المساهمة في تخطيط المسارات الوظيفية ، و مسارات الترقية ، و تحليل الاحتياجات التدريبية ، الأمر الذي يحقق علاقة جيدة و فهماً متبادلاً بين الإدارة و العاملين بالمؤسسة .
- تحقيق التكامل و التنسيق بين مختلف نشاطات إدارة الموارد البشرية من جهة ، و بين إدارة الموارد البشرية و باقي إدارات المؤسسة من جهة أخرى .

3.1.1.2.2 تطور استخدام نظام معلومات الموارد البشرية

ارتبط استخدام نظام معلومات الموارد البشرية بعنصر أساسي هو [36] ص 531 : تطوّر تكنولوجيا الإعلام الآلي ، ففي ستينيات القرن العشرين كانت المؤسسات تحتفظ بالمعلومات الخاصة بمواردها البشرية في ملفّات ورقية ، الأمر الذي يصعب استخدام هذه المعلومات لأغراض التخطيط و اتخاذ القرارات ، كما أنّ عملية معالجتها و تدقيقها تتطلّب وقتاً طويلاً و جهداً كبيراً ، لأنّ هذه المعلومات تحفظ في ملفّات تبوب و تنظّم يدوياً .

و في نفس الوقت ، كان هناك تطبيق محدود لنظام معلومات الموارد البشرية بواسطة أجهزة الإعلام الآلي الضخمة (Mainframe computers) ، في بعض المؤسسات الكبيرة ، فهذه الأجهزة لم تكن متاحة كما هي عليه اليوم ، و تتميز بأسعارها الباهظة و ذاكرتها المحدودة . و في سبعينات القرن العشرين حدث تطوّر هائل في تكنولوجيا الإعلام الآلي ، انجرّ عنه استخدام أوسع لها من طرف المؤسسات في العمليات المالية [12] ص 323 ، و قد استخدمت آنذاك في مجال إدارة الموارد البشرية لتحديد الأجور و الرواتب في المؤسسة. و بظهور الحواسيب الشخصية (Personal computers) في ثمانينات القرن العشرين ، اتّسع مجال استخدامها في إدارة الموارد البشرية ، و لم تعد تقتصر

مهامها على تخزين و استرجاع المعلومات المعالجة ، بل أمكن استخدامها في أغراض التخطيط الاستراتيجي ، و التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية .
أمّا العقد الأخير من القرن العشرين ، فقد شهد تطوراً غير مسبوق في تقنيات الاتصال و تكنولوجيا الإعلام الآلي ، إلى جانب انخفاض تكلفة هذه التكنولوجيا مقارنة بما كانت عليه سابقاً ، الأمر الذي شجّع المؤسسات على اعتمادها في نظام معلومات الموارد البشرية ، بل و أصبح استخدام هذه التكنولوجيا بمثابة سلاح استراتيجي لتحقيق المزايا التنافسية للمؤسسة . و عليه فقد تمكّنت المؤسسة التي تستخدم تكنولوجيا الإعلام الآلي في معلومات الموارد البشرية من تحقيق عدّة مزايا أهمّها [36] ص 532 :

- التغلب على الصعوبات الناجمة عن عمليات تجميع ، و حفظ ، و تخزين المعلومات بالطريقة اليدوية ، و ما يصاحبها من بطء ، و أخطاء ، دون أن ينفي ذلك ضرورة وجود ملقّات تثبت ما تمّ تسجيله آلياً .
- إمكانية إجراء عمليات التحليل ، و المقارنة ، و التقييم ، و إعداد تقارير الموارد البشرية ، بشكل سريع و دقيق في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية .
- إمكانية الاعتماد على المعلومات المستمدّة من تطبيق التكنولوجيا الحديثة للإعلام الآلي ، في إعداد السيناريوهات ، و البدائل الاستراتيجية ، و التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية للمؤسسة ، خاصّة في مجال الموارد البشرية .

2.1.2.2 مراحل تطوير نظام معلومات الموارد البشرية

يحتوي نظام معلومات الموارد البشرية على قواعد للبيانات ، يقوم بإنجازها فريق مختص في نظم المعلومات ، بالاشتراك مع أفراد من المؤسسة ذوي خبرة في المجالات المتعلقة بالموارد البشرية .
و قبل البدء في تطوير نظام معلومات الموارد البشرية يجب تحديد نوعية البيانات ، و التقارير التي يحتاجها عملاء هذا النظام ، و كذا مجالات استخدامها ، و كيفية إيصالها لهم . كما يجب القيام بمقارنة الفوائد المحقّقة من نظام معلومات الموارد البشرية ، مع تكلفة تصميم و تقييم هذا النظام ، حيث تشمل عناصر هذه التكلفة : أجور الأفراد ، و المعدّات ، و البرامج ، و كلّ التكاليف المرتبطة بتأسيس و استخدام هذا النظام .
بعد تحقيق المتطلّبات السابقة ، يمكن اتباع المراحل التّالية لتطوير نظام معلومات الموارد البشرية :

1.2.1.2.2 مرحلة تصميم نظام معلومات الموارد البشرية (Design stage)

يجدر بالفريق الذي يصمّم هذا النظام أن يكون على معرفة شاملة بكلّ القضايا التي تتطلّب اتخاذ قرار معيّن ، و أن تكون لديه فكرة عن نوع المعلومات المطلوبة و الضرورية لاتخاذ القرار السليم ، كما يجب التغلب على عوائق الاتصال كالصراع داخل المؤسسة ، و المنافسة التي قد تدفع بعض

الأفراد لإخفاء معلومات هامة ، لهذا يجب القضاء على هذا النوع من المشاكل حتى يتم جمع كل المعلومات المطلوبة . [34] ص 58

التي تمكّن من تصميم نظام معلومات للموارد البشرية في ضوء تحليل احتياجات الإدارة من المعلومات ، و بذلك يمكن تطوير البرامج التي تلبي متطلبات تخزين و استرجاع البيانات ، و اختيار الأجهزة الضرورية لاستخدام تلك البرامج . أمّا فيما يخص قرار شراء برامج جاهزة أو تصميمها داخل المؤسسة ، فذلك يتوقف على العوامل التالية [36] ص 539 :

- إمكانية وجود مبرمجين على درجة عالية من الكفاءة داخل المؤسسة .
 - مدى مقابلة هذه البرامج الجاهزة لاحتياجات المؤسسة من المعلومات .
 - مدى توافق البرامج الجاهزة المشتراة ، مع تطبيقات البرامج المستخدمة حالياً بواسطة المؤسسة .
 - امتلاك المؤسسة للموارد الكافية لتمويل عمليات التدريب ، و تطوير نظام معلومات الموارد البشرية .
- كما يجب مقارنة تكاليف تصميم نظام معلومات الموارد البشرية داخلياً ، بتكلفة شراؤه من الخارج حتى في حالة توفر القدرة على تصميمه داخلياً ، لضمان تحقيق نظام معلومات كفاء و فعّال بأقلّ تكلفة ممكنة .

2.2.1.2.2 مرحلة تنفيذ نظام معلومات الموارد البشرية (Implementation Stage)

تعتبر هذه المرحلة من أهمّ مراحل تطوير نظام معلومات الموارد البشرية ، حيث تظهر هذه المرحلة مدى إقبال العاملين ، و كذا الجهات المستفيدة من النظام على مخرجاته . فتطبيق مدخل إدارة الموارد البشرية الإلكترونية و ما به من استخدام للتكنولوجيات المتقدّمة ، يساعد العاملين في هذه المرحلة على القيام بوظائفهم بطريقة أفضل ، إلا أنّهم قد يقاوموا إدخال هذه التطبيقات التكنولوجية الجديدة ، إذا ما تطلّبت منهم تغيير أسلوب عملهم ، و ما لديهم من خبرات مكتسبة في ذلك . [22] ص 216 و للحدّ من هذه المقاومة يجدر بإدارة الموارد البشرية اتخاذ الإجراءات التالية [36] ص 540 :

- تزويد العاملين بمعلومات حول مزايا التطبيقات الجديدة في نظام معلومات الموارد البشرية .
 - تدريب العاملين على التعامل مع متطلّبات نظام معلومات الموارد البشرية .
 - الإحلال التدريجي لإجراءات العمل الجديدة في نظام معلومات الموارد البشرية ، و تجنّب عنصر المفاجأة .
 - التركيز على تحليل المعلومات المرتدة (Feed back) من تطبيق نظام معلومات الموارد البشرية ، خاصّة تلك المتعلّقة بمشاكل التعامل مع الإجراءات المستحدثة و التطبيقات الجديدة للبرامج الجاهزة ، و توفير الدعم الفني السريع لمعالجة هذه المشاكل في حينها ، لضمان رفع كفاءة استخدام هذا النظام .
- و بناءً على ما سبق ، يجدر بمسؤولي إدارة الموارد البشرية تقديم الدعم اللازم للحدّ من مشاعر القلق و التخوف لدى العاملين ، و التي قد ترافق مرحلة تنفيذ نظام معلومات الموارد البشرية ، فإظهار

هؤلاء المسؤولين تأييدهم للتغيير ، و مساهمتهم في تصميم برامج تدريبية تساعد على تطوير مهارات العاملين ، يجعل عملية إدخال التكنولوجيا الجديدة أمراً سهلاً ، و يحفز العاملين على تقبل هذا النظام الجديد .

3.2.1.2.2 مرحلة تقييم نظام معلومات الموارد البشرية (Evaluation Stage)

اعتماداً على الخطة الاستراتيجية العامة للمؤسسة ، تقوم الإدارة بتحديد الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية ، و التي تبين مختلف السياسات المتعلقة بالتعامل مع الموارد البشرية و الوسائل المجنّدة لذلك ، في سبيل تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة خلال الفترة المحددة للخطة . [2] ص 300 و عليه فإنّ نظام معلومات الموارد البشرية يجب أن يزودّ هذه الخطة الاستراتيجية ، بكلّ ما تحتاجه من معلومات بدقّة متناهية و في الوقت المناسب ، و لا يمكن لإدارة الموارد البشرية التحقّق من فعالية هذا النظام إلاّ بقيامها بمرحلة تقييم نظام معلومات الموارد البشرية ، حيث يجدر بها التحقّق من الوقت المستغرق للحصول على المعلومات الجاهزة ، و التكلفة التي تتحمّلها المؤسسة من أجل هذه المعلومات ، و مدى التحسن في عملية اتخاذ القرارات نتيجة استعمال معلومات هذا النظام ، فالمسؤولون عن برامج الموارد البشرية يحتاجون إلى معرفة نتائجها ، بغرض اتخاذ القرار المناسب بشأن الاستمرار في تطبيقها ، أو تعديلها ، أو إلغائها . و عدم توفر معلومات حول نتائج هذه البرامج ، التي تتبنّاها إدارة الموارد البشرية قد يولّد لدى البعض الشعور بأنّها غير ناجحة ، ممّا قد يؤدّي إلى إلغائها ، و ضياع فرصة الاستفادة منها رغم نجاعتها . و عليه فإنّ توفر المعلومات المرتدّة للأفراد و الفرق المساهمة في تطبيق برامج نظام معلومات الموارد البشرية ، يساهم في تعزيز الالتزام بالتغيير الذي تحقّق بفعل الاتصالات المفتوحة ، و يمكن الإدارة من إقناع العاملين بأهمّيته في تعزيز فعالية أهداف المؤسسة . عندما يحقّق نظام إدارة الموارد البشرية أهدافه ، يجب على إدارة الموارد البشرية أن تتخذ الإجراءات الضرورية ، للحفاظ على المستوى الجديد من فعالية معلومات هذا النظام ، أو ما يعرف بترسيخ التغيير (Stabilization of change) [36] ص 553 ، لأنّ غياب هذا الإجراء يجعل من السهل على الفرد العودة إلى عادات العمل السابقة لتنفيذ برامج نظام معلومات الموارد البشرية . يعدّ استخدام مهارات التدريب أثناء العمل ، أحد الأدوات الضرورية لتحقيق الترسّخ لعمليات التغيير ، التي تحدثها التطبيقات الجديدة في نظام معلومات الموارد البشرية ، لأنّ الفرد قد ينجح في اكتساب مهارة ما أثناء مشاركته في أحد البرامج التدريبية ، إلاّ أنّ هذه المهارة قد لا يتمّ مزاولتها أثناء العمل ، بسبب ضعف التأييد و الدعم من قبل الرؤساء .

3.1.2.2 المجالات التطبيقية لنظام معلومات الموارد البشرية

تؤكد نتائج البحوث العلمية و الميدانية التي أجريت حول إدارة الموارد البشرية [4] 503 ، أن أكثر نظم معلومات الموارد البشرية ، قد تحولت إلى شعارات ليس لها منافع حقيقية ملموسة نتيجة غياب ذلك الاتجاه الفكري ، و الالتزام المهني لدى أفراد المؤسسة ، لذا على مسؤولي إدارة الموارد البشرية أن يولوا اهتماماً حقيقياً لتنمية معارفهم ، و تحسين مهاراتهم ، و قدراتهم بما يمكّنهم من المشاركة الحقيقية في وضع ، و تطبيق المراحل الأساسية لتطوير نظام معلومات الموارد البشرية في المؤسسة ، بما يمكّنه من أن يكون أداة فعّالة في المجالات التالية :

1.3.1.2.2 تطبيق نظام معلومات الموارد البشرية في مجال التخطيط

تستعمل مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية في مجالين هامّين هما [36] ص 554 :
تخطيط الإحلال الوظيفي ، و التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية . فتخطيط الإحلال الوظيفي يؤكّد على أنّ المنظمة لا بدّ أن تعدّ الأفراد اللّازمين ، لشغل المواقع الشاغرة التي أحيل أصحابها على التقاعد ، أو تمّ ترفيتهم ، أو نقلهم ، أو إنهاء مهامّهم ، أو وجودها نتيجة توسيع نشاط المؤسسة . هذه المعلومات لا يمكن توفرها إلّا في حالة وجود ملفات تصنيف العاملين حسب درجاتهم الوظيفية ، و جنسهم ، و أعمارهم ، و مدّة خدمتهم ، و مستوى تدريبهم ، و بذلك يمكن للمخطّط أن يحدّد إمكانية حركة العاملين ، من منصب لآخر داخل المؤسسة . [12] ص 331
كما أنّ هذه الملفات تستخدم في التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من حيث التعيين أو الاستغناء عن الموارد البشرية ، فالنتبؤ يتضمّن تقدير عدد العاملين حسب التخصصات و المهارات المطلوبة لشغل الوظائف الشاغرة بالمؤسسة مستقبلاً ، و يتضمّن التنبؤ كذلك ، تقدير عدد العاملين ذوي المهارات في سوق العمل .
و بهذا فإنّ مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية ، تساعد المديرين في اتخاذ القرارات المناسبة بشأن الإدارات ، و الأقسام التي لا تحتوي على عاملين يقترحون من الإحالة على التقاعد ، أو أي سبب آخر لإنهاء مهامّهم ، و اتخاذ القرارات المتعلقة بالوظائف التي يوجد بها عدد معيّن من العاملين المؤهلين للترقية ، و القرارات التي يجب اتخاذها بشأن الوظائف التي يوجد بها أفراد يفتقدون إلى المهارات الأساسية في العمل .

2.3.1.2.2 تطبيق نظام معلومات الموارد البشرية في مجال التوظيف

إنّ تطبيق نظام معلومات الموارد البشرية في مجال التوظيف ، يمكّن من استقطاب و متابعة المرشّحين للوظائف الشاغرة بالمؤسسة ، فهو يؤمّن المعلومات الضرورية عن شاغلي الوظائف ، و استرجاع كلّ المعلومات المخزّنة عن المتقدّمين للوظائف كالاسم ، و المؤهّلات العلمية ، و السن ، و الخبرة ، و يساعد

المسؤولين عن عملية التوظيف في التعرف على المراحل التي اجتازها المترشح للوظيفة بنجاح ، بما يمكنهم من جدولة المقابلات الشخصية مع المرشح و إعداد التقارير اللازمة لتوظيفه . كما يمكن لبيانات طلب التوظيف التي يوفرها نظام معلومات الموارد البشرية ، أن تستخدم في اتخاذ القرارات المتعلقة بتحسين فعالية إجراءات التوظيف ، إذ يمكن للمديرين تقييم فعالية مصادر الاستقطاب المختلفة ، و التعرف على المصادر التي تساعد في توفير أفضل الكفاءات للعمل في المؤسسة ، و من ثمة يتم التركيز على المصادر الجيدة ، و استبعاد المصادر الضعيفة منها . [36] ص 542 يساعد نظام معلومات الموارد البشرية في تحقيق تكافؤ فرص العمل للمترشحين ، خاصة أمام الأجهزة الحكومية التي تطالب المؤسسة بذلك ، حيث تتمكن من إعداد تقارير خاصة بالمترشحين للعمل تشمل بيانات عنهم ، ترفعها المؤسسة لهذه الأجهزة الحكومية .

3.3.1.2.2 تطبيق نظام معلومات الموارد البشرية في مجال التدريب

يستخدم نظام معلومات الموارد البشرية في توثيق المعلومات الخاصة بعمليات التدريب ، حيث تتضمن هذه المعلومات [12] ص 332 : عدد المشاركين في البرامج التدريبية ، و محتوى هذه البرامج ، و مستوى المهارات لدى المشاركين فيها ، و النشاطات التدريبية الضرورية لهم . و تمثل هذه المعلومات قاعدة بيانات خاصة بالتدريب ، تساعد في إدارة الأنشطة التدريبية كإعداد موازنة التدريب ، و إدراج أسماء الأفراد المحتاجين لهذه البرامج التدريبية ، و تقييم هذه البرامج . و إدراج البيانات التالية و تخزينها في هذا النظام يزيد من فعالية العملية التدريبية ، كالبرامج التي تم تنفيذها ، و عدد الشهادات الممنوحة للأفراد الذين تم تأهيلهم ، و خبراء التدريب المستعان بهم ، و تحديد الأقسام التي تكون تكاليفها مرتفعة في الموازنة التدريبية ، لتخصيص الموارد المالية الكافية لها مستقبلاً . لهذا فالبيانات التي يوفرها نظام معلومات الموارد البشرية عن عملية التدريب ، تستخدم من طرف الإدارة المعنية باتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد الاحتياجات التدريبية ، و في تحديد البرامج التدريبية ذات الأولوية عن غيرها ، و تقييم فعالية التدريب ، و كذا القرارات المتعلقة بتحديد الأفراد المؤهلين للترقية .

2.2.2 إشراك إدارة الموارد البشرية في عملية التخطيط الاستراتيجي

يتطلب نجاح المؤسسة في مجال الأعمال تخطيط مواردها تخطيطاً فعالاً ، و الموارد البشرية أحد هذه الموارد التي تؤثر في أداء المؤسسة ، و تؤثر حتى على استراتيجياتها المتبعة ، فللموارد البشرية أثر كبير على فعالية الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة (استراتيجية الريادة في التكاليف ، استراتيجية التميز ، استراتيجية التركيز) ، و إقحام إدارة الموارد البشرية في عملية التخطيط الاستراتيجي ، يؤدي إلى إنشاء بيئة ثقافية و تنظيمية أكثر مرونة ، و أكثر قدرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ، و يساعد على تبني السلوك الابتكاري للأفراد ، و بهذا تصبح إدارة الموارد البشرية عنصراً مكملاً في

إعداد و تنفيذ استراتيجيات المؤسسة . و عليه لا يقتصر دور إدارة الموارد البشرية على مجرد التكيّف ، و الاستجابة لمنطلقات استراتيجيات العمل المنتهجة في المؤسسة ، و إنّما تشارك أيضاً في إعداد هذه الاستراتيجية ، و هذا ما توضّحه الفروع التالية :

1.2.2.2 تأثير إدارة الموارد البشرية في مراحل التخطيط الاستراتيجي

يتضمّن التخطيط الاستراتيجي عدّة مراحل ، يتطلّب إنجاز كلّ مرحلة منها ضرورة توفير مجموعة من المعلومات من طرف إدارات المؤسسة ، و إشراك إدارة الموارد البشرية في عملية التخطيط الاستراتيجي ، يضمن للمؤسسة التأكّد من قدرتها على تحقيق النجاح ، و بلوغ أهدافها من خلال أفرادها [11] ص 48 ، لذا فهذه الإدارة ترافق مراحل التخطيط الاستراتيجي على النحو التالي :

1.1.2.2.2 تحديد رسالة المؤسسة و أهدافها الرئيسية

تتعلّق هذه المرحلة من التخطيط الاستراتيجي ، بتحديد سبب وجود المؤسسة في بيئة الأعمال ، و دورها في المجتمع الذي تنتمي إليه ، و ذلك بصياغة عبارات محدّدة تبين دوافع أصحاب المؤسسة ، من الأعمال التي تريد تنفيذها في المستقبل [32] ص 140 . فقد يكون السبب الرئيسي لوجودها هو تقديم فرص عمل لمواردها البشرية ، و توفير فرص محتملة لترقيتهم ، و بذلك يكون هذا السبب موجهاً لنمو المؤسسة و كلّ تغيير مستقبلي يحدث فيها [34] ص 143 . و حتى تتمكّن إدارة الموارد البشرية من المساعدة في تحديد رسالة المؤسسة و أهدافها الرئيسية ، يحتاج مدير هذه الإدارة إلى التأكّد من أنّ رسالة المؤسسة التي تمّ صياغتها ، و الأهداف الرئيسية التي تمّ تحديدها يمكن استخدامها لتحقيق الدعم ، و التأييد الكاملين للمؤسسة في نظر مواردها البشرية [36] ص 101 ، فالكلمات يجب صياغتها بطريقة تشدّ همم العاملين ، و توجّه طاقاتهم ، و أنماطهم السلوكية نحو تحقيق رسالة المؤسسة و أهدافها الرئيسية ، لأنّ الرسالة المصاغة بطريقة آليّة ، سوف لن تحث العاملين على تجاوز قدراتهم الطبيعية في تنفيذ مهامهم الرسمية ، ممّا يؤدّي إلى صعوبة الوصول إلى الأداء المتميّز في العمل المنجز .

2.1.2.2.2 دراسة الظروف البيئية للمؤسسة

لا بدّ للمؤسسة من التعرّف على بيئتها الداخلية و الخارجية قبل أن تقوم باختيار أيّ استراتيجية ، حتى تضمن الفعالية في تحقيق أهدافها ، و بلوغ رسالتها في أحسن الظروف . لذا تعتمد المؤسسة على التحليل الخارجي (External analysis) ، و الذي يحدّد الفرص و التهديدات التي تنتج عن التغيّرات الاقتصادية ، و الاجتماعية ، و التكنولوجية ، و السياسية ، و التشريعية المتعلقة بالعنصر البشري ، فمع تقلص عدد العاملين المهرة الذين يدخلون سوق العمل ، بدأت المؤسسات تتنافس للحصول عليهم بنفس أهميّة المنافسة للحصول على العملاء . لذا يجب على إدارة الموارد البشرية متابعة ما يجري في سوق

العمل ، لتحديد الفرص و التهديدات التي قد تصادف المؤسسة [32] ص 140 ، خاصة ما يتعلق باحتمال تسجيل عجز في نوعيات معينة من العاملين ، أو التغير في مستويات أجور العاملين لدى مؤسسات منافسة ، أو أي تعديل قد يطرأ على التشريعات الحكومية بشأن العمالة .

إضافة لما سبق ذكره ، تقوم المؤسسة بنوع آخر من التحليل هو التحليل الداخلي (Internal analysis) ، حيث يمكن المؤسسة من معرفة العوامل الداخلية التي تتيح لها اختيار البديل الاستراتيجي الذي يتماشى مع إمكانياتها ، خاصة تلك العوامل الداخلية المتعلقة بالموارد البشرية ، فقد لا تتوفر لديها المهارات المطلوبة لتنفيذ إجراءات العمل المستقبلية ، لذا تعتبر هذه العوامل الداخلية من القيود التي تحد من فعالية التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة ، و نذكر منها [34] ص 144 :

- وجود أفراد على وشك الإحالة على التقاعد في مزيج عمالة المؤسسة .
- وجود مستوى عالي من التخصص الوظيفي ، الأمر الذي يعيق قدرة المديرين على التأقلم ، السريع مع كل تغيير طارئ .
- نقص تأهيل الأفراد المحتمل ترقيتهم .
- الفشل في تنمية قدرات الأفراد المعول على مهارتهم مستقبلاً .

يتم الجمع بين التحليل الخارجي و الداخلي فيما يعرف بتحليل (S w o t) ، و هي كلمة مكونة من أربعة أحرف ، يشير كل منها إلى جانب من جوانب التحليل الأربعة و هي : (Steams) نواحي القوة ، (weakness) نواحي الضعف ، (Opportunities) الفرص ، (Threats) التهديدات .

3.1.2.2.2 تنمية البدائل الاستراتيجية الممكنة

بعد انتهاء إدارة الموارد البشرية من تحليل الجوانب السابقة ، فإن مهمتها إلى جانب فريق التخطيط الاستراتيجي لا تكتمل إلا بالمساهمة في تنمية البدائل الاستراتيجية ، و يمثل البديل الاستراتيجي المختار في هذه الحالة ، مجموعة الإجراءات المتعلقة بالموارد البشرية التي يجب أن تتبناها المؤسسة ، في سبيل تحقيق رسالتها و إنجاز أهدافها طويلة الأجل . بالإضافة إلى قيامها بتحديد أهداف تشغيلية لإدارة الموارد البشرية ، تضع لها برامج تنفيذية معينة تسمح بتحقيقها ، ينتج عنها تغييرات في الهيكل التنظيمي ، و العمليات الإدارية ، و الأفراد المطلوبين لإنجاز هذه البرامج [32] ص 141 . كما يعتبر تخطيط الموارد البشرية أحد مداخل عملية التخطيط الاستراتيجي على مستوى الإدارة العليا للمؤسسة ، فالتنبؤات التي يقدمها تخطيط الموارد البشرية تجبر المدراء على إعادة تقييم الاستراتيجيات التي تعمل في ظلها المؤسسة [34] ص 167 . لهذا يتوقع من إدارة الموارد البشرية أن تقوم بتحليل التأثيرات المحتملة ، و المضامين التطبيقية لكل بديل استراتيجي مقترح ، و ذلك برفع تقارير عن نواتج عمليات التخطيط إلى فريق التخطيط الاستراتيجي على مستوى الإدارة العليا للمؤسسة ، حتى يتم الموافقة على البديل المناسب

و ضمان تمويله . و في كثير من المؤسسات يكون مدير إدارة الموارد البشرية عضواً في اللجنة التنفيذية التي تقوم باتخاذ القرارات النهائية المتعلقة بالخطة الاستراتيجية المقترحة ، لما لمعطيات إدارة الموارد البشرية من أهمية في هذه المرحلة الحساسة .

2.2.2.2 إسهامات الموارد البشرية في الإعداد للاستراتيجية

تعتبر الاستعدادات المعنوية للموارد البشرية و قدراتها المادية ، مدخلاً أساسياً في مرحلة إعداد استراتيجية المؤسسة ، خاصةً إذا كان لإدارة الموارد البشرية نظام معلومات يتميز بالدقة ، و السرعة في تقديم المعطيات عن تقييم الأداء ، و التدريب ، و الأجور ، و الحوافز ، حيث تساعد إدارة الموارد البشرية في القيام بما يلي :

1.2.2.2.2 قيام إدارة الموارد البشرية بالفحص البيئي

يمثل الفحص البيئي مطلباً أساسياً للتخطيط الاستراتيجي في المؤسسة ، لما له من أهمية خاصة في فترات التطور التكنولوجي السريع ، و التغيرات الطارئة على بيئة الأعمال [4] ص 21 ، فإدارة الموارد البشرية تقوم بدور هام في الفحص البيئي خاصةً في مجال الموارد البشرية ، فهي بمثابة استخبارات المؤسسة (Corporate intelligence) [34] ص 171 ، إلى جانب إدارتي : المالية ، و التسويق ، كلٌّ في تخصصه . حيث تركّز الجهود المبذولة في الفحص البيئي على الاتجاهات المتوقعة خلال الخمس سنوات القادمة ، و التي تغطّي التطورات المحتملة على الخصائص الاجتماعية ، و التكنولوجية ، و القانونية ، و الاقتصادية للمجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة . لذا فإنّ إدارة الموارد البشرية تقوم بتقديم معلومات أساسية في مرحلة إعداد استراتيجية المؤسسة ، من خلال قيامها بالاستخبارات التنافسية (Competitive intelligence) ، الأمر الذي يزيد من قيمة إدارة الموارد البشرية في هذه المرحلة الحساسة من التخطيط الاستراتيجي ، باعتبارها مصدراً هاماً للمعلومات .

فمن خلال المعلومات التي تؤمّنّها إدارة الموارد البشرية عن منافسي المؤسسة ، يستطيع فريق التخطيط الاستراتيجي التعرف على ما يقوم به المنافسون من ممارسات ، كالخريطة التنظيمية ، و العلامات التجارية لمنتجاتها ، و الخصائص السلوكية لأفرادها ، و كلّها تعطي مؤشرات هامة عن استراتيجيات المؤسسات المنافسة ، يمكن على ضوءها تنمية البدائل الاستراتيجية اللازمة لمواجهتها بفعالية أكثر .

2.2.2.2.2 تأمين الدعم اللازم لقرارات إعادة تخصيص الموارد

تقوم إدارة الموارد البشرية بدور أساسي ، في تقييم جدوى تطبيق الاستراتيجية السابقة للمؤسسة ، حيث تقدّم نتائج هذا التقييم في شكل معلومات جاهزة ، تكون بمثابة مدخلات في مرحلة إعداد الاستراتيجية اللاحقة للمؤسسة [36] ص 96 .

و بما أن جوهر الاستراتيجية ينصب على تخصيص الموارد بما يحقق لها ميزة تنافسية [34] ص 172 ، فإنّ الوحدات الإنتاجية التي لا تساهم في تحقيق هذه الميزة التنافسية قد تحرم من الموارد المخصّصة لها ، الأمر الذي يعرّض الأفراد العاملين بها للإحباط ممّا يؤدي لانخفاض معنويّاتهم ، و هنا يظهر دور إدارة الموارد البشرية في التخفيف من حدّة هذا الشعور ، لدى العاملين في الوحدات الإنتاجية التي تمّ حرمانها من الموارد ، فغالباً ما تكون المجالات التي لم تتلقّ ما خصّص لها من موارد ، هامةً لتحقيق نجاح المؤسسة على الأقل في الأجل القصير . و يأتي قرار إعادة تخصيص الموارد نظراً لكون مجالات الأعمال ، التي تمثّل فرصة للمؤسسة في تحقيق ميزة تنافسية ، تتطلب تخصيصاً للموارد أكثر من غيرها ، و لتغطية هذا الطلب تلجأ المؤسسة إلى تأمين موارد جديدة ، و لكن هذا الحل يحتاج لإمكانات مالية ، قد لا تتوفّر لديها حالياً ، لذا تقوم باللجوء إلى إعادة تخصيص الموارد في المجالات التي لا تمثّل نقطة قوّة للمؤسسة . و على إدارة الموارد البشرية تأمين أسلوب للتعامل مع الأفراد في هذه المجالات ، التي لا تزال ذات أهميّة لتنفيذ الاستراتيجية ، و التفكير في طريقة لنقلهم إلى المجالات التي تحقق ميزة تنافسية ، أو طريقة أخرى تخفّض النفقات التي تنجرّ عن تعطيل هذه الموارد البشرية .

3.2.2.2.2 التعامل مع العجز أو الفائض في الموارد البشرية خلال فترة تخصيص الموارد

لإدارة الموارد البشرية دور هامّ في الفترة الزمنية المتاحة ، منذ بداية ظهور الحاجة للموارد البشرية حتى تأمينها ، فكّما كانت هذه الفترة الزمنية أطول ، كلّما سمح هذا بوجود بدائل للتعامل مع العجز أو الفائض في الموارد البشرية [11] ص 93 . لهذا لا بدّ أن يأخذ فريق التخطيط الاستراتيجي إمكانية استخدام موارد بشرية مؤقتة [34] ص 173 ، إلى حين توفير ما يلزم منها برعاية إدارة الموارد البشرية ، فهذه الموارد البشرية المؤقتة تجعل الخطط الاستراتيجية أكثر مرونة في التنفيذ ، و يكون للمؤسسة خيارات متعدّدة قبل أن تصل إلى نقطة لا يمكن الرجوع فيها إلى الخلف . و يعامل هذا النوع من الموارد البشرية على أنّه تكلفة متغيّرة ، إلى حين الوصول إلى التخصيص الكامل للموارد في المجالات المعنيّة بذلك .

3.2.2.2.2 العوامل المؤثرة في علاقة استراتيجية المؤسسة بإدارة الموارد البشرية

لا يتمّ تخطيط الموارد البشرية بعيداً عن استراتيجية المؤسسة ، لأنّ الخطّة الاستراتيجية هي التي تحدّد نوعية ، و عدد ، و تكاليف الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية [12] ص 58 ، غير أن هذه العلاقة التكاملية قد تتأثر ببعض العوامل ، نذكر منها :

1.3.2.2.2 تأثير العوامل البيئية

بمجرّد أن تحدّد المؤسسة أهدافها الاستراتيجية على مستوى إدارتها العليا ، تنبثق عنها أهداف فرعية تتعلّق بالمستويات الإدارية الدنيا ، و وفقاً لهذه الأهداف الفرعية يقوم مدراء الإدارات بتحديد الموارد البشرية كمّاً ، و نوعاً بالشكل الذي يضمن تحقيق الأهداف الفرعية ، ممّا يؤدي إلى تحقيق

الأهداف الاستراتيجية . حيث توجّه كلُّ احتياجات الموارد البشرية على مستوى المؤسسة إلى إدارة الموارد البشرية ، التي تعمل على تحديد الطلب الداخلي من الموارد البشرية [34] ص 136 ، وذلك وفقاً للمعلومات الواردة إليها من إدارات المؤسسة ، ومقارنته مع العرض الداخلي من الموارد البشرية ، الذي يأخذ بعين الاعتبار الموارد البشرية المتاحة للمؤسسة ، وكذا التغيّرات المتوقعة للموارد البشرية ، مثل : بلوغ الفرد سن التقاعد ، أو ترفيته ، أو استقالته ، أو تحويله من قسم لآخر داخل المؤسسة .

بعد تحديد إدارة الموارد البشرية للطلب الداخلي ، و العرض الداخلي للموارد البشرية و مقارنتهما ، يسمح لها هذا الإجراء بإعداد الخطط التنفيذية اللازمة لتغطية هذه الاحتياجات ، على ضوء الأهداف الفرعية لكلِّ إدارة ، و المنبثقة بدورها عن الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة . فإذا كان صافي الطلب من الموارد البشرية موجباً ، فالمؤسسة تحتاج لمزيد من الموارد البشرية ، لذا تكثف عمليات الاستقطاب و الاختيار لتعيين أفراد جدد . أمّا إذا كان صافي الطلب من الموارد البشرية سالباً ، يجب على المؤسسة القيام بالتعديلات المناسبة على هيكل مواردها البشرية ، كإجراء تقليص تدريجي للأفراد الزائدين عن حاجتها .

و لا بدّ من تقييم عملية تخطيط الموارد البشرية بصفة مستمرة ، للوقوف على مدى تماشيها مع الظروف البيئية المتغيرة ، التي تؤثر على العلاقة التكاملية بين تخطيط الموارد البشرية و استراتيجية المؤسسة ، فكلما زاد عدم الاستقرار البيئي للمؤسسة ، كلما زادت الحاجة لهذه العلاقة التكاملية حتى تضمن المؤسسة فعالية أهدافها الاستراتيجية .

2.3.2.2.2 التنوع في أعمال المؤسسة

تزداد درجة التكامل بين الاستراتيجية و إدارة الموارد البشرية أكثر ، في المؤسسات التي تتخصّص في نوع واحد من الأعمال ، عن تلك المؤسسات التي تفضّل التنوع في أعمالها ، فالشركات المتعدّدة الجنسيات تحتاج إلى هيكل لا مركزي ، يتيح لمدير الموارد البشرية أن يأخذ مركزاً متكافئاً مع المدراء التنفيذيين في المؤسسة . أيضاً ، قيام المؤسسة بعملية الاندماج مع مؤسسة أخرى ، يتطلّب منها ارتباطاً وثيقاً بين تخطيط الموارد البشرية ، و الاستراتيجية المستقبلية للمؤسسة ، حيث يجب التخطيط للقضايا المتعلقة بالموارد البشرية ، قبل أن تصبح عائقاً في وجه عملية الاندماج ، خاصّةً و أن تقرير مدير الموارد البشرية حول قضايا الموارد البشرية ، في المؤسسة التي تريد الاندماج يكون من أوّل المعايير التي تأخذ في الاعتبار قبل حدوث عملية الاندماج ، لذا فعدم تكامل تخطيط الموارد البشرية مع التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة ، يعرّض عملية اندماج المؤسسة مع مؤسسة أخرى للفشل .

3.3.2.2.2 طبيعة التركيبة العمالية للمؤسسة

إنّ تغيير التركيبة العمالية يتطلّب من المؤسسة إحداث التكامل ، بين استراتيجيتها و تخطيط الموارد البشرية ، فهذا التكامل يساعد على تحقيق ميزة تنافسية لصالح المؤسسة ، من خلال الأفكار الجديدة لمواردها البشرية ، و التي تفيد في زيادة الفعالية و الكفاءة لأعمال المؤسسة .

كما أنّ متطلبات المنافسة في ظلّ العولمة ، تفرض على المؤسسة تركيبة عمّالية معيّنة ، تتيح لها التكيف مع التغيّرات السريعة و المعقّدة للأسواق العالمية [36] ص 78 ، و هنا يجب على مدير إدارة الموارد البشرية أن يتكيّف مع هذه البيئة التنظيمية غير الثابتة ، و التي تجعل الأفراد يعانون من التوتر ، و الخوف ، و الإحباط . و للتغلب على ذلك يجب على المؤسسة أن تقدّم التكنولوجيات الحديثة لمواردها البشرية [34] ص 508 ، بطرق تتسق مع ثقافتهم المختلفة لهذا تدرج إدارة الموارد البشرية برامج تدريبية تربط بين التكنولوجيا ، و ثقافة العاملين ، فالتغير التكنولوجي السريع يحتاج إلى إعادة تعريف أدوار العمل ، و إلى تقديم الضمانات الوظيفية للأزمة للأفراد ، و دون تحقيق التكامل بين الاستراتيجية و تخطيط الموارد البشرية ، قد يصبح التنوّع في تركيبة الموارد البشرية عائقاً أمام المؤسسة التي تعمل في ظلّ العولمة ، و حرّية الممارسات التجارية الدولية .

3.2.2 تحديد الاحتياجات البشرية للمؤسسة

يجب أن تقوم المؤسسة بتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية كما و نوعاً ، لأنّ التحديد الجيد للنوعيات و الأعداد المناسبة من الموارد البشرية ، يكفل للمؤسسة قيامها بالأنشطة المخطّطة بأعلى كفاءة ، أمّا التحديد السيء للاحتياجات من الموارد البشرية ، فيؤدّي لوجود موارد بشرية غير مناسبة في الوظائف ، ممّا يزيد في اضطراب العمل ، و رفع تكلفة الموارد البشرية . [15] ص 89 و تعتمد إدارة الموارد البشرية في تحديدها لاحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية ، على مقارنة ما هو موجود من الموارد البشرية بالمعروض منها ، فإذا كشفت نتيجة المقارنة عن وجود فائض في الموارد البشرية ، و جب على المؤسسة تخفيضه ، أمّا إذا كشفت نتيجة المقارنة عن وجود عجز في الموارد البشرية ، و جب على المؤسسة توفير ما تحتاجه منها . لهذا فإنّ تحليل العرض من الموارد البشرية و الطلب عليها ، جوانب مختلفة يمكن التطرّق لها في الفروع التالية :

1.3.2.2 تحديد المطلوب من الموارد البشرية في المؤسسة

بعد تحديد الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ، و الأهداف الفرعية المنبثقة عنها للإدارات المختلفة ، يتمّ تحديد الخبرات و المهارات المطلوبة لمقابلة هذه الأهداف المحدّدة ، فالهدف من تحديد الخبرات و المهارات هو معرفة قدرات الموارد البشرية الحالية في المؤسسة ، و كذلك تلك الاحتياجات المحتملة ، و المطلوبة لمقابلة هذه الأهداف مستقبلاً . لهذا ستظهر الفقرات التالية أهمّ الجوانب المتعلقة بالطلب على الموارد البشرية في المؤسسة :

1.1.3.2.2 نشأة الطلب على الموارد البشرية في المؤسسة

يتطلّب تحديد المطلوب من الموارد البشرية في المؤسسة ، تضامراً جهود كلّ إدارات المؤسسة مع إدارة الموارد البشرية ، لأنّ لإدارة الموارد البشرية دوراً هاماً في عملية تنسيق هذه الجهود ، فهي مركز تجميع

المعلومات اللازمة لتحديد الاحتياجات من الموارد البشرية [37] ص 94 . وفي سبيل ذلك يقوم كلُّ مدير بتحديد احتياجات إدارته من الموارد البشرية ، و إرسال هذه المعلومات إلى إدارة الموارد البشرية التي تجمعها وتنسّقها ، حتى يمكن استخدامها في تحقيق النشاطات المتعلقة بالموارد البشرية بأعلى كفاءة ممكنة . كما يتطلّب هذا الأمر ، تحديد الاحتياجات النوعية من الموارد البشرية ، حيث يتمّ تحديد أنواع الوظائف اللازمة لتنفيذ أنشطة المؤسسة ، و التي تحقّق لها أهدافها ، و كذا متطلّبات شغل هذه الوظائف عن طريق تحليل و وصف هذه الوظائف . ليأتي بعد ذلك تحديد الاحتياجات الكميّة من الموارد البشرية ، حيث يتمّ تقدير الأعداد المطلوبة من الموارد البشرية باختلاف طبيعتها كما يلي [11] ص 141 :

● تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية المباشرة :

حيث تتميّز وظائف الموارد البشرية المباشرة بالتكرار ، و التماثل ممّا يسمح بتحديد وقت إنجاز الأنشطة من خلال معدّلات الأداء .

● تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية غير المباشرة :

تشغل الموارد البشرية غير المباشرة وظائف ليس لها علاقة مباشرة بالأنشطة الإنتاجية للمؤسسة ، على عكس الموارد البشرية المباشرة . و من أمثلت الموارد البشرية غير المباشرة ، أولئك الأفراد الذين يعملون في ميدان البحوث الصناعية ، حيث يتمّ وضع متوسطّات زمنية لكلّ نوع من البحوث ، لعدم تماثل مدّة إجراء البحوث .

● تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية الإشرافية :

نقصد بهم كلّ فرد يقع تحت مسؤوليّته مجموعة من الأفراد يوجّههم ، و يتابعهم ، و يقيّمهم ، و يحفّزهم على العمل . و يتوقّف تحديد الاحتياجات من شاغلي وظائف الإشراف ، على نطاق الإشراف الذي تقدّره إدارة المؤسسة وفق عوامل محدّدة ، تتعلّق بنوعية الموارد البشرية و طبيعة الأنشطة المؤدّاة .

2.1.3.2.2 العوامل المؤثّرة في التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية

تؤثّر كثير من العوامل في مصداقية التنبؤ بعدد العاملين المطلوبين في المؤسسة ، و الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية لمعرفة احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية في فترة الخطّة الاستراتيجية ، نذكر منها [15] ص 97 :

● تحديد الوظائف الضرورية لتنفيذ أنشطة المؤسسة :

إنّ عدم كفاءة العمل يرجع في كثير من الأحيان ، لوجود عدد كبير من الوظائف التي يمكن الاستغناء عنها ، أو دمجها في وظائف أخرى ، لهذا على من يقوم بالتنبؤ بالطلب على الموارد البشرية ، أن يضع نصب عينيه ما يمكن توفيره من جهد ، و تكاليف ، و وقت من جرّاء التحديد الجيد للوظائف .

● التأكد من قرارات التوظيف في كل وظيفة :

حيث يتم مقارنة عدد الموارد البشرية في كل وظيفة ، بعددهم في وظيفة أخرى تشبهها في المؤسسة ، من حيث الزيادة و النقصان ، مع الأخذ بعين الاعتبار مدى التطور في إنتاجية العاملين في هذه الوظيفة ، و للمدير المشرف على هذه الوظيفة دور هام في تحديد ذلك ، لأن لتوصياته فيما يخص الفائض أو العجز من الموارد البشرية ، أهمية كبيرة في عملية التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية .

● قدرة شاغلي الوظائف على أداء نشاطاتها :

يؤدي نقص التأهيل لدى العاملين من حيث المهارات و القدرات اللازمة لأداء وظائفهم ، إلى انخفاض أداء العمل ، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الاحتياجات من الموارد البشرية لتعويض هذا العجز في الأداء ، و لكن ذلك يحدث تكديساً في عدد العاملين . و نجد نفس المشكل يحدث إذا تم ترقية أو نقل فرد لا يملك القدرات المطلوبة في الوظيفة ، و لهذا يجب على المدير المشرف عن هذه الوظيفة ، أن يدرس هذه المواضيع قبل اتخاذ أي إجراء يؤثر في التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية .

● تأثير التغير المتوقع في حجم و تكنولوجيا الإنتاج :

يجب على المديرين التنفيذيين قبل تحديد احتياجاتهم من الموارد البشرية ، أن يدرسوا خطة الإنتاج المدرجة في موازنة العام الجديد ، وذلك لمعرفة مدى التطور الحاصل في هيكل العمالة من حيث نوعيتها و أعدادها ، خاصة إذا تضمنت هذه الخطة إدراج تكنولوجيا جديدة ، و ما لذلك من أثر على عملية إحلل الآلات محل العاملين .

● تأثير التغير المتوقع في الهيكل التنظيمي للمؤسسة :

تقوم المؤسسة بتغيير هيكل تنظيمها نتيجة عمليات : دمج ، أو تصفية ، أو إنشاء أقسام جديدة للإنتاج ، مما يترتب عن ذلك تغير في هيكل عمالة المؤسسة ، لهذا يجب أن يؤخذ عامل تغير الهيكل التنظيمي للمؤسسة في الحسبان ، عند التنبؤ بالطلب من الموارد البشرية .

3.1.3.2.2 طرق التنبؤ بالموارد البشرية المطلوبة في المؤسسة

تعتمد بعض طرق التنبؤ بالطلب من الموارد البشرية في المؤسسة ، على التقديرات التي تعدها الإدارة العليا للمؤسسة ، بينما تعتمد طرق أخرى على تقديرات المديرين في الوحدات الإدارية الدنيا ، أي أن هناك نوعين من التقديرات التي تستخدم في التنبؤ بالطلب من الموارد البشرية :

● تقديرات من أعلى التنظيم :

حيث نجد من أمثلة التقدير بواسطة الإدارة العليا للمؤسسة ما يلي :

- تقدير الخبراء و المديرين :

في هذه الطريقة يطلب من مجموعة من الخبراء في الموارد البشرية من خارج المؤسسة ، إلى جانب مدراء الإدارات المختلفة في المؤسسة أن يستخدموا حدسهم الشخصي ، في تحديد حجم الموارد البشرية في المؤسسة ككل ، للوصول إلى أفضل إجماع في الرأي بما يعرف بأسلوب (Delphi) ، حيث يحصل كلٌ خبير و مدير على استبيان يطلب منه ملأه بشكل مستقل ، لاستبعاد أي تأثير في رأيه حول حاجة المؤسسة من الموارد البشرية [12] ص 61 . ثم تجمع هذه التقديرات و يحسب معدّل الاتفاق فيها ، فإذا كان هذا المعدّل يعبر عن وجود عدم إجماع في رأي الخبراء و المدراء حول احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية ، يرسل استبيان جديد لكل واحد منهم حتى يعيد النظر في تقديراته ، و تستمر هذه العملية حتى تتوصّل إدارة الموارد البشرية إلى أحسن تقدير يُجمع عليه الخبراء و المدراء ، يمكن استخدامه في التنبؤ بالطلب المستقبلي للمؤسسة من الموارد البشرية .

- نسبة إنتاجية الفرد إلى حجم الإنتاج :

تتنبأ الإدارة العليا بحجم الموارد البشرية المطلوبة عن طريق ربطه بأحد العناصر ذات الصلة بالموارد البشرية ، كحجم الإنتاج مثلاً ، و ذلك وفق العلاقات التالية [15] ص 104 :

الأفراد اللأزمين للعمل = حجم الإنتاج المخطّط (وحدة في الزمن) // متوسط إنتاجية الفرد الواحد (وحدة في الزمن)

و تجدر الإشارة إلى أنّ دقّة هذه العلاقة الرياضية تعتمد على دقّة تحديد متوسط إنتاجية العامل ، فهذا المتوسط يتغيّر بفعل العوامل التكنولوجية و التنظيمية ، و ذلك للوصول إلى التحديد الدقيق لاحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية ، خلال فترة الخطّة الاستراتيجية . [12] ص 67

● تقديرات من أدنى التنظيم :

هي تقديرات تتمّ بواسطة الإدارات الدنيا في المؤسسة ، حيث يُعتمد في تقدير طلب المؤسسة من الموارد البشرية ، على تقدير الوحدات الإدارية الدنيا ثمّ رفعه إلى الإدارة العليا التي تتنبأ بهذا الطلب ، على ضوء تلك التقديرات التي تمّت على مستوى كلّ وحدة إدارية ، و من أمثلة هذه الطرق نجد :

- التقدير بواسطة وحدات الإنتاج :

يقوم مدراء الأقسام و وحدات العمل في المؤسسة بداية من أدنى المستويات التنظيمية [11] ص 140 ، بتقدير احتياجاتهم من الموارد البشرية خلال فترة إعداد الموازنة التقديرية للمؤسسة ، اعتماداً على جداول المقرّرات الوظيفية ، التي تمكّنهم من تحديد الموارد البشرية اللازمة لتأدية نشاطات أقسامهم ، و تعيين الأفراد المحتمل تسريحهم أو تدريبهم خلال الفترة المقبلة .

- تحليل عبء العمل المستقبلي :

لدى معرفة المدير لعبء العمل الإجمالي في كل وظيفة ، و عبء العمل الذي يقوم به الفرد العادي داخل الوظيفة ، يمكنه استخدام العلاقة التالية لتقدير عدد الأفراد اللّازمين لتأدية العمل [15] ص 105 :

عدد الأفراد العاملين في الوظيفة = عبء العمل الإجمالي في الوظيفة / عبء العمل الذي يقوم به الفرد العادي

و بذلك يمكن استخدام هذه التقديرات في التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية .

2.3.2.2 تحديد المتاح من الموارد البشرية للمؤسسة

تقوم المؤسسة بتحديد عرض الموارد البشرية ، مثلما قامت بتحديد الطلب على الموارد البشرية ، وذلك بهدف تحديد عدد العاملين الحاليين ، و مستوى مهاراتهم ، و تدريباتهم ، و درجة استعدادهم للعمل . هذا فيما يخص تقدير العرض الداخلي من الموارد البشرية ، أمّا تقدير العرض الخارجي من الموارد البشرية فيتطلب دراسة، و تحليلاً للمتغيرات البيئية الخارجية كالظروف الاقتصادية، و المؤسسات المنافسة، ووكالات التشغيل ، إضافة إلى درجة توفر المهارات كعدد المتخرجين من تخصصات معينة ، و المطلوبة في حقل عمل معين . و ستظهر الفقرات التالية أهم الجوانب المتعلقة بعرض الموارد البشرية المتاحة للمؤسسة :

1.2.3.2.2 تحديد العرض الداخلي من الموارد البشرية

تحتاج المؤسسة إلى مؤشرات تدلّها عن عرض العمل لديها ، لذا فإنّ تحديد العرض الداخلي من الموارد البشرية ، يتطلب تحليلاً مفصلاً لعدد العاملين الذين يشغلون مختلف الوظائف في المؤسسة ، و نوعية المهارات المتواجدة بها ، مع الأخذ بعين الاعتبار كلّ التغيّرات التي قد تطرأ في المستقبل على هذه الموارد البشرية ، كالإحالة على التقاعد ، و الترقّيات ، و النقل من الوظيفة ، و دوران العمل .

كما يتضمّن تحديد العرض الداخلي من الموارد البشرية ، تحليل مخزون العاملين و المهارات (Employees and skills inventory) التي تمتلكها المؤسسة في الوقت الحالي [36] ص 205 ، و ذلك بتقديم أسئلة يجب أن يجيب عنها العاملون أعدت لهذا الغرض ، ثم يقوم المشرفون المباشرون عن هؤلاء العاملين بمراجعتها للتأكد من دقتها ، فهذه البيانات تفيد في تحديد المهارات المتاحة للمؤسسة حالياً ممّا يؤدّي إلى دعم التوجّهات الاستراتيجية الجديدة ، أو تغييرها بما يتلاءم و المتاح من الموارد البشرية للمؤسسة ، كما تعدّ هذه البيانات ضرورية لتحقيق الفعالية لنشاطات إدارة الموارد البشرية كالاختيار ، و التدريب ، و الترقية ، و النقل الوظيفي ، فتحليل مخزون الموارد البشرية يعتبر مصدراً للمعلومات ، التي تفيد في تحديد نقاط الضعف و القوّة ، الحالية و المستقبلية للموارد البشرية التي تؤثر على كفاءة المؤسسة و فعالية أهدافها الاستراتيجية .

و لتحديد هذا المخزون من الموارد البشرية تلجأ المؤسسة لما يلي :

● إعداد نظام معلومات الموارد البشرية :

يمكن للمؤسسة معرفة أعداد العاملين ومهاراتهم ، من خلال تلك التقارير التي تستمدُ معلوماتها من نظام معلومات الموارد البشرية ، فهو يعطي معلومات شاملة ، و دقيقة ، و سريعة عن الموقف الحالي لهيكل العمالة و المهارات المرتبطة بها ، خاصةً الاستعمال الواسع لتقنيات الإعلام الآلي التي تتيح للمؤسسة تخزين ، و استرجاع كلِّ المعلومات المتعلقة بمخزونها من الموارد البشرية . [43] ص 351

● إعداد خرائط الإحلال (Remplacement charts) :

تغطّي خرائط الإحلال مستوى الإدارة العليا و الوسطى ، حيث يمكن استخراج تقرير مفصّل عن مخزون الموارد البشرية في هذه المستويات الإدارية ، كما يظهر في الشكل أسفله ، حيث تتضمن خرائط الإحلال وجود أفراد ، يمكنهم شغل مراكز إدارية أعلى من مراكزهم في المؤسسة . [36] ص 206 و تبيّن خرائط الإحلال تلك المراكز التي يمكن أن تكون شاغرةً في المستقبل ، بسبب الإحالة على التقاعد ، أو الترقيات ، أو النقل الوظيفي ، أو وفات الموظف .



نلاحظ من خلال خريطة الإحلال أعلاه ، أن وظيفة المدير العام ستصبح شاغرة خلال سنة ، بسبب إحالة شاغلها على التقاعد ، و يرشَّح بناءً على ذلك موظفان لكلٍ منهما احتمال نجاح في وظيفة المدير العام ، يعدُّ هذا الاحتمال على أساس الخبرة و الوقت المتوقع للإحلال .

و ممَّا سبق ذكره ، فإنَّ وجود خرائط لإحلال القيادات داخل المؤسسة يساعد في إزالة الغموض ، و يعطي مؤشراً عن زمن الإحلال ، و يكشف نواحي النقص في مهارات الموارد البشرية ، الأمر الذي يترتب عنه : إمَّا البحث عن مدراء من خارج المؤسسة ، أو تكثيف برامج التدريب لديها . و يؤدِّي عدم استخدام خرائط الإحلال إلى ارتباك في تنظيم المؤسسة ، ممَّا يؤثر سلباً في عملياتها نظراً لبطء عملية الإحلال أو عدم سلامتها .

● حساب معدّل دوران العمل (Labor turnover) :

يظهر هذا المعدّل حركة العاملين في أقسام المؤسسة ، كما يبيِّن عدد العاملين المنتظر أن يتركوا عملهم خلال فترة قادمة [35] 141 . فهو يشير إلى حركة العاملين الداخليين للمؤسسة و الخارجين منها ، لتكون هذه الحركة بمثابة دليل على مدى استقرار الموارد البشرية في المؤسسة ، فالحركة الزائدة تعتبر غير مرغوبة و مكلفة . و يعبر عادةً عن دوران العمل بمعدّلين ، أحدهما خاص بالحركة الخارجية (ترك العمل) ، و الآخر خاص بالحركة الداخلية (دخول العمل) ، و يمكن حسابها كما يلي [36] ص 211 :

$$\text{معدّل ترك العمل} = \frac{\text{إجمالي عدد الأفراد الذين تركوا العمل خلال فترة معينة}}{\text{متوسط عدد الأفراد العاملين بالمؤسسة في نفس الفترة}} \times (100)$$

$$\text{معدّل دخول العمل} = \frac{\text{إجمالي عدد الأفراد الذين دخلوا العمل خلال فترة معينة}}{\text{متوسط عدد الأفراد العاملين بالمؤسسة في نفس الفترة}} \times (100)$$

و يتمُّ التوصلُ إلى صافي حركة دوران العمل بطرح معدّل ترك العمل من معدّل الدخول فيه ، و النتيجة إمَّا تكون إيجابية أو سلبية ، و هذا يتوقّف على التوسُّع أو التقلُّص في حجم الموارد البشرية .

و بالتالي فإنَّ ارتفاع أو انخفاض هذا المعدّل يعكس قوّة أو ضعف النظم و السياسات المتعلقة بالموارد البشرية ، و طبيعة المناخ الإنساني السائد ، لهذا فإنَّ الغرض الأساسي من حساب هذا المعدّل هو الوقوف على طبيعة ترك العمل ، و تحليله و تبويبه على أساس أسبابه الحقيقية ، أو تبويبه حسب الأقسام التنظيمية في المؤسسة ، لمعرفة أيّ هذه الأقسام يكون فيه معدّل دوران العمل مرتفعاً ، للوقوف على

أسبابه و معالجتها جذرياً . [27] ص 76

2.2.3.2.2 تحديد العرض الخارجي من الموارد البشرية

يتطلب تحديد العرض الخارجي من الموارد البشرية ، إجراء تحليل مفصّل عن الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة من سوق العمل ، لذا فهي تلجأ للتقارير التي تعدّها الحكومة في هذا المجال ، وكذلك مكاتب التشغيل ، و بعض المكاتب المتخصصة في التوظيف . و لكن المؤسسة في كثير من الأحيان تقوم بتقدير العرض الخارجي من الموارد البشرية ، معتمداً على الطرق الإحصائية التي تكون أكثر دقّة ، و من أمثلتها طريقة (Delphi) التي تعتبر وسيلة جيّدة لتحويل آراء الخبراء ، حول العرض المستقبلي من الموارد البشرية إلى توقعات جماعية ، يمكن استخدامها في تحديد عرض الموارد البشرية . [36] ص 217

و الشكل التالي يوضّح كيفية استخدام هذه الطريقة :



الشكل رقم 15: مراحل استخدام طريقة (Delphi) [36] ص 218

يجب أن لا يلتقي الخبراء وجهاً لوجه حتى لا يؤثّر أحدهم في رأي الآخر ، و يتمّ جمع إجابات خبراء الموارد البشرية بواسطة منسق لهذه العملية ، حيث يستمر في إرسال الاستبيان و تلقّي الإجابات حتى يصل إلى رأي جماعي ، يصبح بمثابة عرض خارجي للموارد البشرية في فئة معيّنة من نشاطات المؤسسة .

3.2.3.2.2 طرق تحليل المعروض من الموارد البشرية

توجد عدّة طرق تساعد المؤسسة في التعرف على المعروض من الموارد البشرية نذكر منها [15] ص 109 :

● جدول تدفق الموارد البشرية (Personnel flow table) :

تدرس المؤسسة حركة الموارد البشرية ، لتعرف مدى الاستقرار في حجم مواردها البشرية .
فبتقسيم المؤسسة إلى أقسام وظيفية رئيسية ، و بافتراض أنّ كلّ قسم يمثل وحدة تنظيمية مستقلة ، و أنّه لا وجود لحركة داخلية بين هذه الأقسام ، يمكن وضع جدول يبيّن تدفق الموارد البشرية كما يلي :

الجدول رقم 03: تدفق الموارد البشرية في المؤسسة [15] ص 111

يبين هذا الجدول طبيعة تدفق الموارد البشرية ، فقد يكون تنقلاً داخل المؤسسة ، أو انتقالاً منها ، أو ترقية ، أو إعاره ، و يبيّن عدد العاملين الباقين في أماكنهم دون تغيير ، و كذا المجموع الكلي للعاملين داخل كلّ وحدة تنظيمية ، و تستعمل الإدارة أعداد العاملين أو تستعمل النسبة المئوية للإشارة إلى احتمالات تدفق الموارد البشرية مستقبلاً ، و بذلك تستطيع المؤسسة تحديد المعروض من الموارد البشرية في كلّ وحدة تنظيمية .

● السلاسل الزمنية (Time series) :

تستخدم السلاسل الزمنية لتحديد عرض الموارد البشرية ، في المؤسسات التي توظف عدداً كبيراً من العاملين ، و من أشهر السلاسل الزمنية المستخدمة في هذا المجال نجد سلاسل (Markov) ، التي تعتمد على تحليل حركة الموارد البشرية بالنسب ، حيث يتحرك العاملون بين الإدارات بالترقية ، أو النقل الوظيفي ، أو يتركوا العمل لأحد أسباب ترك الخدمة . و يتمّ التوصل إلى هذه النسب من خلال دراسة البيانات السابقة لهذه الإدارات ، ثم تستخدم للتنبؤ بحركة الموارد البشرية في المؤسسة لسنوات مقبلة .

● جدول النمو الوظيفي (Career table) :

يحدّد هذه الجدول تلك المسارات الوظيفية المقترحة ، و التي يتدرّج الفرد بناءً عليها في حياته الوظيفية ، و هو يوضّح عرض الموارد البشرية ، و كذا الجوانب المتعلقة بالخبرة ، و المهارات الواجب توفّرها في الفرد ، و سنوات الخبرة التي قضاها في الوظيفة ، و هو يظهر على الشكل التالي :

	02		3/3	
	1.5		2/3	
	1.5		1/3	
	03		2/2	
	03		1/2	
	02		2/1	
--	02		1/1	

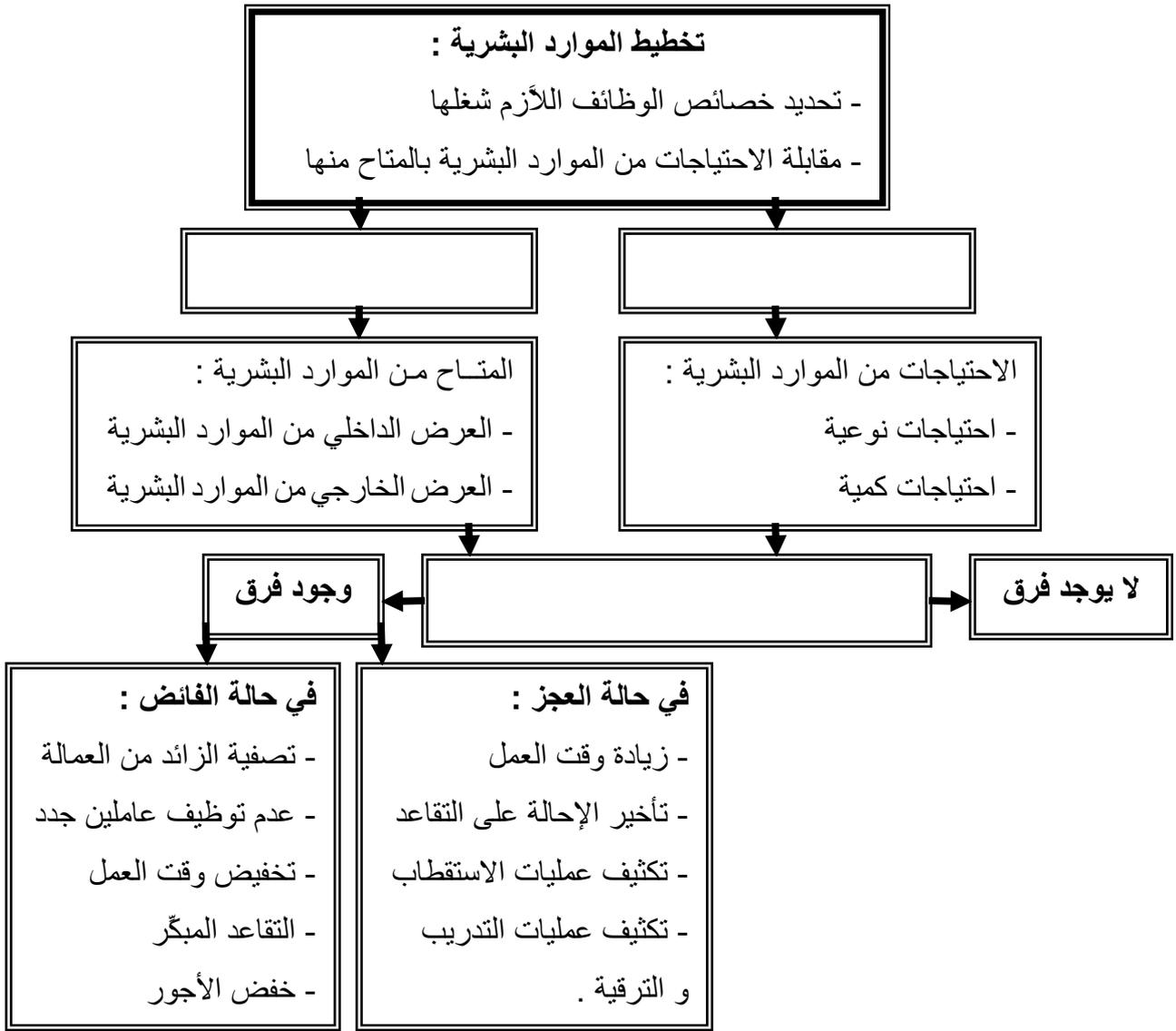
يتم إعداد جدول النمو الوظيفي اعتماداً على الهيكل التنظيمي للمؤسسة ، حيث يتم رسم المسارات التي يمكن للفرد أن يتدرج فيها . و بذلك يمكن تتبّع هذه المسارات على أساس وظيفي ، أي حسب المتطلبات التي ينبغي أن تتوفر في الفرد حتى يمكنه التنقل من وظيفة لأخرى ، أو على أساس فردي، أي يعدّ الجدول ليناسب خبرات و استعدادات الفرد ، و كلتا الطريقتان تنبأن المؤسسة بعرض الموارد البشرية المتاحة لها الآن و في المستقبل .

3.3.2.2 تحديد الفائض أو العجز من الموارد البشرية في المؤسسة

بعد الانتهاء من تحديد الموارد البشرية المطلوبة ، و المتاح منها للمؤسسة كما ذكرنا في الفرعين السابقين ، تأتي هذه الخطوة لمقابلة الاحتياجات من الموارد البشرية بالمعروض منها ، و التي ينتج عنها حالتين للموارد البشرية إما فائض أو عجز ، و هما الحاليتين اللتين تشكّلان مشكلاً للمؤسسة يجب التغلب عليه في حالة عدم توازن الطلب من الموارد البشرية مع المعروض منها ، و ذلك باتباع أساليب معينة في التعامل مع هاتين الحاليتين ، تتوقّف على ظروف سوق العمالة الذي تعمل فيه المؤسسة . و الفقرات التالية تبين أهمّ الجوانب المتعلقة بتحديد الفائض أو العجز من الموارد البشرية :

1.3.3.2.2 نتائج مقابلة المطلوب من الموارد البشرية بالمعروض منها

يتمثل جوهر تخطيط الموارد البشرية في مقابلة طلب المؤسسة من الموارد البشرية بالمعروض منها ، على مدى الخمس سنوات القادمة . ممّا ينتج عنه ثلاث حالات مختلفة هي [11] ص 91 : تطابق الطلب مع العرض من الموارد البشرية و نادراً ما يحدث ذلك، و إمّا وجود فائض في المتاح من الموارد البشرية ، و إمّا وجود عجز في المتاح من الموارد البشرية . و الشكل التالي يلخص هذا الإطار المتكامل لمقابلة الطلب بالعرض من الموارد البشرية في المؤسسة :

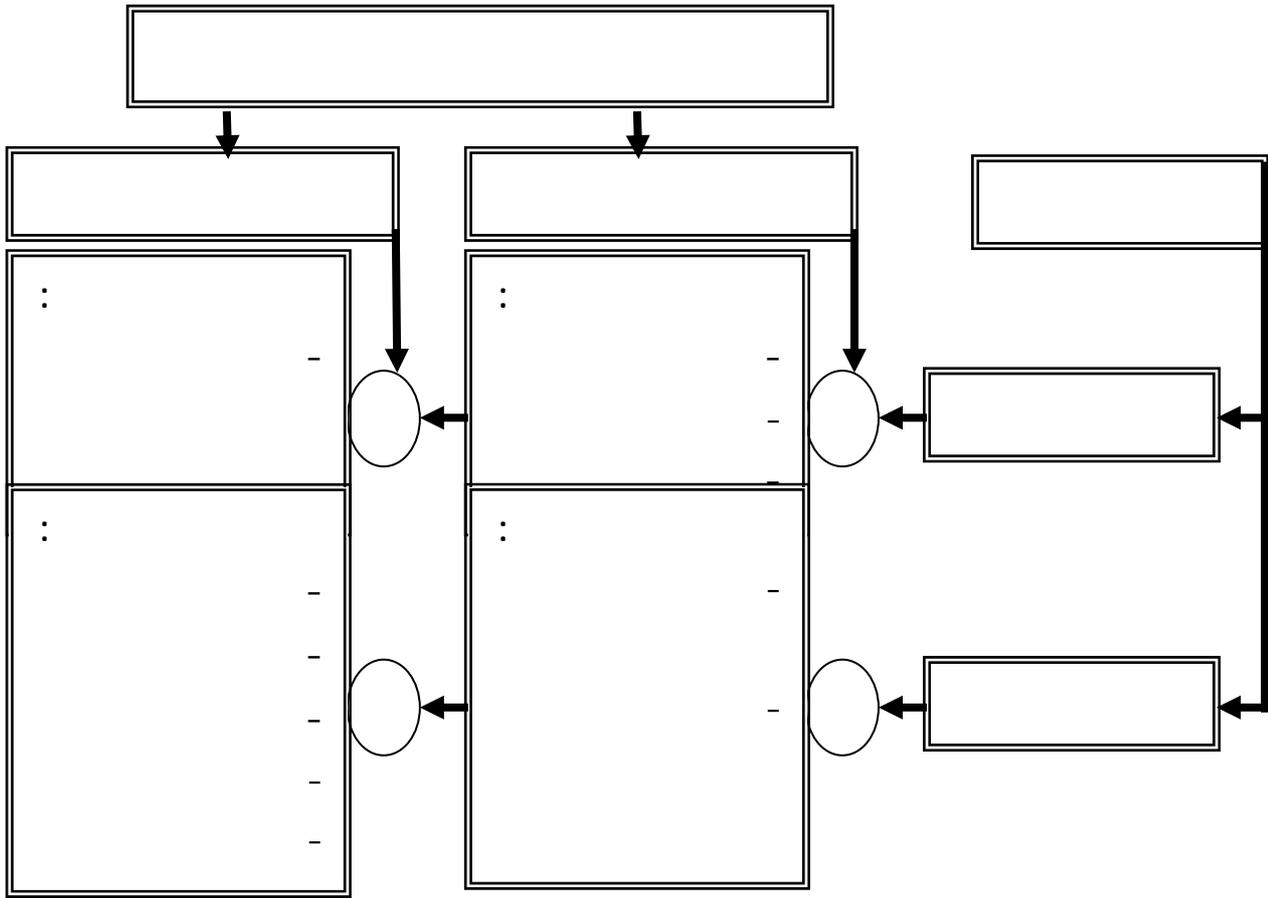


الشكل رقم 16: تحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية في بيئة متغيرة [11] ص 92

من خلال الشكل أعلاه ، نلاحظ أنه بمقارنة الطلب على الموارد البشرية بالمعروض منها ، يمكن تحديد الفائض أو العجز في الموارد البشرية ، حيث يتم التعامل مع الفائض أو العجز بحسب ظروف المؤسسة ، و ظروف سوق العمل ، و التشريعات الحكومية التي قد تمنع التسريح المباشر للعاملين ، وهذا ما سنتبينه الفقرة التالية .

2.3.3.2.2 كيفية التعامل مع الفائض أو العجز في الموارد البشرية

لما تحدد إدارة الموارد البشرية فرقا بين احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية ، و بين ما هو متاح منها للمؤسسة ، فإنها تكون أمام الحالة التي يوضحها الشكل التالي :



الشكل رقم 17: أساليب التعامل مع الفائض أو العجز في الموارد البشرية [15] ص 120

من الشكل أعلاه ، يمكن التعامل مع الفرق الذي ينتج عن المقابلة بين الطلب و العرض من الموارد البشرية ، على ضوء ظروف سوق العمل كما يلي [15] ص 121 :

● كيفية التعامل مع الفائض من الموارد البشرية :

عندما يكون المعروض من الموارد البشرية أكثر من المطلوب منها في المؤسسة ، تنتج حالة الفائض التي تختلف أساليب التعامل معها باختلاف ظروف سوق العمل كما يلي :

- إذا كان العرض أعلى من الطلب في سوق العمل :

في هذه الحالة يجب على المؤسسة أن تتخلص من فائض الموارد البشرية ، وذلك باتباع الأساليب التالية :

تشجيع التقاعد المبكر : حيث لا تسمح بإحلال الأفراد المتقاعدين بأخرين جدد ، و تقوم بتقليص مدّة الإحالة على التقاعد ، متحمّلة بذلك الفروق المستحقّة للتأمينات الاجتماعية بحيث يحصل العامل على معاشه كاملاً .
تكثيف عملية التدريب : بعد حصر عدد و نوعية الفائض من الموارد البشرية ، يتمُّ تدريب هؤلاء الأفراد للقيام بأعمال أخرى جديدة ، في محاولة للقضاء على الفائض من الموارد البشرية دون التخلي عن خدماتهم .
إيجاد فرص عمل بديلة خارج المؤسسة : يتمُّ ذلك بين المؤسسات التي تمارس نشاطات متشابهة ، حيث

ينقل الفائض من الموارد البشرية إلى المؤسسة التي تواجه عجزاً في الموارد البشرية ، مع المحافظة على الحقوق التي كان يتمتع بها هؤلاء الأفراد في مؤسستهم القديمة .

- إذا كان الطلب أعلى من العرض في سوق العمل :

تواجه المؤسسة مشكلة في كيفية التصرف بهذا الفائض من الموارد البشرية ، قبل أن تتخذ أي إجراء يفقدها مورداً نادراً في الوقت الحالي ، لهذا تتبّع أحد الأسلوبين التاليين :

تأهيل هذا الفائض من الموارد البشرية : حيث تقوم المؤسسة بتدريب هذا الفائض من الموارد البشرية ، على أعمال تتميز بمعدلات عالية لترك العمل ، فهي تحتاج عدداً أكبر من الموارد البشرية للقيام بهذه الأعمال مستقبلاً .

الاحتفاظ بهذا الفائض من الموارد البشرية لمواجهة حالات ترك العمل : تحتفظ المؤسسة بفائض الموارد البشرية في الأعمال التي تنسم بالندرة ، حيث تُبقي المؤسسة على هؤلاء العاملين في وظائفهم ، مع إعادة توزيع عبء العمل عليهم ، و إسناد أعمال إضافية لها صلة بعملهم الأصلي ، لتخفيض تكلفة الاحتفاظ بهذا الفائض من الموارد البشرية .

● كيفية التعامل مع العجز من الموارد البشرية :

عندما يكون المطلوب من الموارد البشرية يزيد عن العدد المعروض منها ، فإن ذلك يعني وجود عجز في الموارد البشرية ينبغي تعويضه بأحد الأساليب التالية ، على ضوء ظروف سوق العمل :

- إذا كان العرض أعلى من الطلب في سوق العمل :

لا توجد مشكلة أمام المؤسسة في اختيار الموارد البشرية اللازمة لسدّ هذا العجز ، حيث تقوم باختيار أفضل العناصر المتاحة في سوق العمل ، و ذلك باتباع أساليب اختيار دقيقة .

- إذا كان الطلب أعلى من العرض في سوق العمل :

تواجه المؤسسة مشكلة في تدبير الاحتياجات من الموارد البشرية التي تغطي العجز الموجود في داخلها ، نظراً لوجود ندرة في سوق العمل لهذا تتبّع أحد الأساليب التالية :

البحث عن مصادر جيّدة لاختيار الموارد البشرية : حيث تقوم المؤسسة بدراسات و بحوث حول مصادر الموارد البشرية في المناطق المجاورة لمنطقة عملها ، بالإضافة إلى إبرام اتفاقيات مع الجامعات ، و المدارس المتخصصة لجذب خريجيها إليها .

تسهيل عملية الاختيار : و ذلك بالتنازل عن بعض شروط الاختيار ، و عدم التشدّد في معايير الاختيار ، حيث يتمّ تعويض هذا التنازل عن بعض الشروط من خلال التدريب بعد الالتحاق بالعمل .

زيادة الأجور : ترفع المؤسسة مستوى الأجور حتى يكون ذلك حافزاً لجذب الأفراد المهرة الذين تفتقر إليهم .

رفع مستوى إنتاجية الفرد : و ذلك بالتدريب المكثّف ، و تحديد معايير أكثر دقّة للأداء المطلوب من الفرد .

إحلال التكنولوجيا محلّ الموارد البشرية الناقصة : حيث تدخل المؤسسة تكنولوجيا أكثر حداثة ، على الأعمال التي تعاني من نقص الموارد البشرية ، الأمر الذي يسمح لها بالوصول إلى مستوى الإنتاج المطلوب بنفس العدد المطلوب من العاملين أو أقل .

3.3.3.2.2 إعداد موازنة الموارد البشرية في المؤسسة

تعتبر موازنة الموارد البشرية موازنة وظيفية ، تعدّها إدارة الموارد البشرية في مؤسسة ، على ضوء الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ، حيث تظهر فيها الأنشطة و المهام اللازمة لتحقيق هذه الأهداف الاستراتيجية ، بالإضافة إلى تقدير عدد العاملين اللّازمين لإنجاز نشاطاتها كإدارة ، وحساب تكلفة كلّ مهمّة ، و تحديد المبلغ الإجمالي لكلّ المهامّ التي ستقوم بها إدارة الموارد البشرية في سبيل إنهاء حالة العجز أو الفائض في موازنة الموارد البشرية ككل [11] ص 70 . فالأساليب التي تتبّعها المؤسسة للقضاء على حالة العجز أو الفائض في الموارد البشرية ، تظهر عند إعداد موازنة الموارد البشرية ككل ، في شكل أهداف استراتيجية تنبثق عنها أهداف فرعية لكلّ إدارات المؤسسة . كما تبين موازنة الموارد البشرية للمؤسسة ، تكاليف تخطيط الموارد البشرية في شكل بنود تتعلّق بـ [15] ص 125 :

- أجور و مرتبات المسؤولين في إدارة الموارد البشرية عن تخطيط الاحتياجات .
- أتعاب المستشارين و المساعدين في تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية .
- تكلفة نظام معلومات الموارد البشرية .

أمّا عائد تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية فيتمثل في كفاءة أداء الأنشطة الوظيفية المعنيّة ، و التي تؤدّي إلى كفاءة الأداء في المؤسسة ككل ، و يعرف ذلك بمقارنة معدّل ترك العمل ، و معدّل دوران العمل ، و معدّل الغياب ، و معدّل الترقّي ، و معدّل النقل الوظيفي مع المعدّلات المسجّلة في نفس الوظائف لسنوات سابقة ، أو مع وظائف أخرى مشابهة في المؤسسة ، أو وظائف أخرى في مؤسسات تعمل في نفس النشاط .

3.2 دور إدارة الموارد البشرية في تنفيذ استراتيجية المؤسسة

بعد إعداد استراتيجية المؤسسة لابدّ من تنفيذ خطتها الاستراتيجية المقرّرة ، فعملية التنفيذ الاستراتيجي أهمّ عمليات الإدارة الاستراتيجية ، و تعتبر مرحلة حرجة في مسيرة المؤسسة خاصّة فيما يتعلّق بمركزها السوقي بين المؤسسات المنافسة ، و سمعتها لدى عملائها . و لو لا قصد المؤسسة تنفيذ الخطط و السياسات و البرامج الموضوعية ، لما قامت بعملية التخطيط الاستراتيجي ، و لما عمدت للقيام بعمليات التقييم و الرقابة على الاستراتيجية ، حيث تعكسُ عملية التنفيذ الاستراتيجي مدى كفاءة الإدارة العليا في تحديد رسالة المؤسسة و أهدافها الرئيسية ، و قدرتها على ممارسة الأنشطة الخاصّة بالرقابة الاستراتيجية ، و تعكس

كفاءة الإدارات التنفيذية في تحقيق ما تمَّ التخطيط له ، فالأهداف التي يتمُّ صياغتها بشكل جيّد تسهّل عملية تنفيذها ، بما يحقّق للمؤسسة النمو و الاستمرار . و نظراً لأهمّية التنفيذ الاستراتيجي ، الذي يعبر عن قدرة المؤسسة على تبني استراتيجيية معيّنة ، لابدّ من التطرّق لأهمّ متطلبات عملية التنفيذ الاستراتيجي ، التي تساعد في التطبيق الفعلي للاستراتيجيية الموضوعة ، و هو ما سيبينّه هذا المبحث .

1.3.2 طبيعة التنفيذ الاستراتيجي في المؤسسة

إنّ التنفيذ السليم للاستراتيجيية يعتمد على سلامة التنظيم الذي يعهد إليه بذلك ، لهذا قد تحتاج المؤسسة إلى مراجعة تنظيمها لتضمن كفاءة ، و فعالية تنفيذ العمليات الاستراتيجيية . [22] ص 87 و عليه ستبيّن الفقرات التالية طبيعة التنفيذ الاستراتيجي ، و أهمّ الممارسات التي تؤثر بها إدارة الموارد البشرية في التنفيذ الاستراتيجي .

1.1.3.2 مفهوم التنفيذ الاستراتيجي

قبل التطرّق لأهمّ الجوانب المتعلقة بالتنفيذ الاستراتيجي ، ينبغي تعريفه و تحديد موقعه ضمن مراحل الإدارة الاستراتيجيية ، و بيان علاقته بمرحلة الإعداد الاستراتيجيية . و هو ما ستوضّحه النقاط التالية :

1.1.1.3.2 تعريف التنفيذ الاستراتيجي

يعرّف التنفيذ الاستراتيجي بأنّه العملية التي يتمُّ بموجبها تحويل الاستراتيجيية المختارة ، إلى إجراءات عملية في إطار ما تمَّ التخطيط له و ما تمَّ تخصيصه من موارد ماديّة و بشريّة . [46] ص 197 و التنفيذ الاستراتيجي عبارة عن سلسلة من الأنشطة المترابطة مع بعضها ، بالشكل الذي يضمن استيفاء متطلبات الاستراتيجيية التي يتمُّ اختيارها ، و تشمل هذه الأنشطة : تحديد نوع الهيكل التنظيمي المناسب ، و رفع الكفاءة لنظام معلومات الموارد البشرية ، و إعداد القيادات المطلوبة للتنفيذ الاستراتيجي ، و توفير نظام الأجور و الحوافز ، و دعم نظام الاتصالات داخل المؤسسة ، و التركيز على نظام التقييم و الرقابة الاستراتيجيية في المؤسسة . و بذلك فإنّ مفهوم عملية التنفيذ الاستراتيجي يتلخّص في أنّه إيصال ، و تفسير البديل الاستراتيجي للإدارات التنفيذية في المؤسسة ، و وضعه موضع التطبيق من خلال تحديد المتطلّبات التنظيمية ، و الموارد الماديّة و البشريّة الالزمة ، و ممارسة الوظائف الإدارية لتحقيق الأهداف الاستراتيجيية للمؤسسة . و لجعل البديل الاستراتيجي موضع التنفيذ ، يتطلّب الأمر وضع البرامج التشغيلية و الموازنات و الإجراءات التنفيذية ، و من ثمّ الرقابة على الأداء الفعلي و تقييمه ، لكي تتمكّن الإدارة العليا من معرفة مدى فعالية و كفاءة المؤسسة في تحقيق أهدافها ، و يتمُّ مراجعة النتائج الفعلية لتشخيص الانحرافات و معرفة أسبابها بغية تصحيحها .

2.1.1.3.2 موقع التنفيذ الاستراتيجي من مراحل الإدارة الاستراتيجية

تمثل مراحل الإدارة الاستراتيجية مجموعة من العمليات المنظمة و المنسقة ، التي يؤدي اتباعها إلى الوصول للبديل الاستراتيجي المناسب للمؤسسة ، و الذي يتم تنفيذه و الرقابة عليه . [50] ص 321 و الشكل التالي يوضّح هذه المراحل :

المرحلة الأولى :	المرحلة الثانية :	المرحلة الثالثة :
(إعداد الاستراتيجية)	(تنفيذ الاستراتيجية)	(الرقابة الاستراتيجية)
- تحديد رسالة المؤسسة . - تحديد الأهداف الرئيسية . - القيام بالتحليل الداخلي و الخارجي (SWOT) . - تحديد البديل الاستراتيجي . - تحديد الاحتياجات المادية و البشرية .	الممارسات التي تقوم بها كل إدارة تنفيذية : - إدارة الإنتاج . - الإدارة المالية . - إدارة التسويق . - إدارة الموارد البشرية .	القيام بتحديد الأداء الفعلي للمؤسسة و التغذية العكسية : - معدّل الإنتاجية . - معدّل دوران العمل . - معدّل الغياب .

الشكل رقم 18: موقع التنفيذ الاستراتيجي ضمن عملية الإدارة الاستراتيجية [36] ص 97

من الشكل أعلاه ، نلاحظ أن التنفيذ الاستراتيجي يلي مرحلة الإعداد الاستراتيجي ، حيث يمكن تقسيم مراحل الإدارة الاستراتيجية إلى المراحل الأساسية التالية [46] ص 194 : إعداد الاستراتيجية (Strategy Formulation) ، تنفيذ الاستراتيجية (Strategy Implementation) و الرقابة الاستراتيجية (Strategy Control) ، إلا أنّ هناك من يرى أنّ مرحلة التنفيذ الاستراتيجي تشمل الرقابة الاستراتيجية ، باعتبار الرقابة تواكب التنفيذ الاستراتيجي ، و في كلتا الحالتين يترتب التنفيذ الاستراتيجي بعد الإعداد للاستراتيجية ، فلا يمكن تنفيذ خطة لم تعدّ بعد .

3.1.1.3.2 العلاقة بين إعداد الاستراتيجية و تنفيذها

بالرغم من الارتباط المطلوب بين الإعداد الاستراتيجي و التنفيذ الاستراتيجي ، إلا أنّ وضع الاستراتيجية يختلف تماماً عن تنفيذها ، و يمكن توضيح أوجه الاختلاف بينهما فيما يلي [51] ص 297 :

- يركّز الإعداد الاستراتيجي على تحقيق الفعالية للأهداف الاستراتيجية المسطرة ، و هو بذلك عبارة عن عملية تشغيلية ، أمّا التنفيذ الاستراتيجي فيركّز على تحقيق الكفاءة ، بحكم تعامل الإدارات التنفيذية مع موارد المؤسسة المادية و البشرية ، فهي تسعى لترشيد استخدام هذه الموارد ، و عليه تعتبر هذه العملية تنفيذية .

- يتطلب الإعداد الاستراتيجي مهارات تحليلية وذهنية، ينبغي أن تتوفر في كل أعضاء الفريق الاستراتيجي الذي توكل إليه عملية صياغة البدائل الاستراتيجية للمؤسسة، بينما يتطلب التنفيذ الاستراتيجي مهارات خاصة في مجالات القيادة، و تحفيز العاملين، و رفع الروح المعنوية لفريق التنفيذ الاستراتيجي.
 - يلتزم المسؤول عن الإعداد الاستراتيجي بتحقيق التنسيق بين عدد محدود من الأفراد، بينما يكون على المسؤول عن التنفيذ الاستراتيجي أن ينسق بين جهود عدد أكثر من الأفراد.
- و رغم هذه الاختلافات، إلا أن الإعداد للاستراتيجية و تنفيذها، تبقى عمليتان متكاملتان و مرتبطتان لا يجب الفصل بينهما، فهما عمليتان متتابعتان و مستمرتان، و لتحقيق أهداف المؤسسة لابد من صياغة الاستراتيجية بشكل جيد، و تنفيذها كذلك تنفيذاً جيداً، على الرغم من العوامل التي قد تؤثر فيهما.
- و الشكل التالي يوضح ذلك :

عملية الإعداد الاستراتيجي			
إعداد جيد	إعداد ضعيف		
تنفيذ جيد	(1) النجاح	عملية التنفيذ	(3) المغامرة
تنفيذ ضعيف	(2) حدوث مشاكل	الاستراتيجي	(4) الفشل

الشكل رقم 19: النتائج المتوقعة لكل استراتيجية [46] ص 199

من الشكل أعلاه، فإن أي استراتيجية تحتمل إحدى النتائج المبينة أعلاه، حسب العلاقة القائمة بين عمليتي الإعداد و التنفيذ الاستراتيجي، فاحتمال نجاح الاستراتيجية (الاحتمال الأول) يترتب على الإعداد الجيد و التنفيذ الجيد لهذه الاستراتيجية، و ذلك معناه أن المؤسسة استطاعت التكيف مع كل العوامل البيئية الخارجية و الداخلية، و لا يتسنى لها ذلك إلا من خلال التحليل البيئي المستمر. [46] ص 100

أما احتمال حدوث مشاكل في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة (الاحتمال الثاني)، فهو محصلة إعداد جيد و تنفيذ استراتيجي سيئ نظراً لتركيز الإدارة العليا للمؤسسة على الجانب النظري من الاستراتيجية، مما يؤدي إلى تكرار نفس الأخطاء إذا لم تنتبه الإدارة العليا لهذا الضعف في عملية التنفيذ الاستراتيجي، و تداركه في الوقت المناسب. كما قد تغامر المؤسسة (الاحتمال الثالث) إذا لم يكن لديها فريق تخطيط استراتيجي جيد، قادر على صياغة استراتيجية قابلة للتنفيذ، فقد يغطي التنفيذ الاستراتيجي الجيد هذه الاستراتيجية و لكن باحتمال ضعيف للنجاح.

أما الاحتمال الرابع فهو نتيجة حتمية لاستراتيجية أعدت بطريقة سيئة، و تم تنفيذها بطريقة سيئة، و هي أكثر الحالات السالفة الذكر خطورة على المؤسسة، لذا فهي تستدعي اهتماماً واسع النطاق بكل من الإعداد و التنفيذ الاستراتيجي في المؤسسة.

2.1.3.2 متطلبات التنفيذ الاستراتيجي

حتى تضمن الإدارة العليا تنفيذ الاستراتيجية التي أعدتها تنفيذاً جيداً ، لا بدّ لها من تحقيق المتطلبات التالية في عملية التنفيذ الاستراتيجي :

1.2.1.3.2 إعداد القيادات الإدارية

لا تقل أهمية المشاركة التي يسهم بها مدراء الإدارات الوظيفية بالمؤسسة ، في أنشطة التنفيذ الاستراتيجي عن تلك المشاركة التي أسهموا بها في أنشطة الإعداد الاستراتيجي ، لأنّ نجاح عملية التنفيذ الاستراتيجي لا يتحقّق إلاّ بتحقيق التكيّف للنموذج القيادي الحالي ، مع الاستراتيجية التي تريد المؤسسة تطبيقها ، و ذلك قد يتطلّب من المؤسسة إجراء تغييرات في القيادة الحالية على مختلف المستويات الإدارية ، و إيجاد الدوافع و الحوافز التي تؤثر في أداء المدراء ، وربطها بنوعية النتائج المتحصّل عليها بعد عملية تقييم الأداء ، إلى جانب تدعيم التنمية الإدارية لرفع قدرات المدراء ، و ضمان سرعة تكيّفهم مع البديل الاستراتيجي ، و على هذا الأساس يصبح لمدراء المؤسسة عدّة حوافز تدفعهم لتنفيذ الاستراتيجية ، و تحقيق أهدافها بأعلى كفاءة و فعالية . [62] ص 378

2.2.1.3.2 تحديد الأهداف و السياسات الوظيفية

تعتبر الأهداف السنوية المنبثقة عن الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ، بمثابة المرشد لعملية التنفيذ الاستراتيجي ، فهي المبرر الحقيقي للأنشطة التي تقوم بها الإدارات التنفيذية في المؤسسة ، و تعتبر مصدراً يحث العاملين على العمل إذا تميّزت بالوضوح و سهولة التنفيذ . حيث تأخذ هذه الأهداف السنوية عدّة أشكال منها : رفع مبيعات المؤسسة ، تحقيق معدل نمو جيّد في نشاط معيّن ، توسع رقعة السوق ، كسب شريحة معيّنة من المستهلكين ، و غيرها من الأهداف التي ينبغي أن تكون متجانسة فيما بينها ، و قابلة للقياس وفق معايير محدّدة و ممكنة التحقّق ، تتميّز بوضوح صياغتها و لها إطار زمني و مكاني يناسب من يقوم بعملية التنفيذ الاستراتيجي ، و لزيادة فعالية هذه الأهداف لا بدّ أن يرافق عملية التنفيذ مكافآت عن حسن الأداء في سبيل تحقيق الأهداف السنوية ، و عقوبات عن الأداء السيئ الذي يعطلّ تحقيق هذه الأهداف . و بالإضافة لما سبق ذكره ، فوجود دليل للسياسات الوظيفية التي تضم كلّ الإرشادات و الأساليب و الإجراءات ، و القواعد و الممارسات الإدارية ، التي يتم وضعها لكي تساند و تشجع العمل في اتجاه تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ، فإنّ وجود مثل هذا الدليل في المؤسسة لكلّ وظيفة إدارية ، سيساعد العاملين في المؤسسة على معرفة ما هو مطلوب منهم ، و بالتالي سيزيد ذلك من احتمالات التنفيذ الناجح للاستراتيجية ، و يقلّل الوقت الذي يستغرقه المدراء في اتخاذ القرارات ، و يتضح العمل الذي ينبغي أن يؤدّيه كلّ فرد فيما يعرف بتحديد المسؤوليات ، فدليل السياسات الوظيفية يوجّه سلوك العاملين بالمؤسسة في قضايا تتطلّب سياسة إدارية محدّدة ، نذكر من هذه القضايا [51] ص 307 :

- المركزية أو اللامركزية في أنشطة التدريب للعاملين ، حيث يعتمد ذلك على وجود المدربين اللّازمين في داخل المؤسسة .
- اعتماد الترقية من داخل المؤسسة أو اللّجوء إلى تعيين عاملين من خارج المؤسسة ، حيث يكون لكفاءة الفرد المراد ترقّيته و قدرته على ممارسة نشاطاته الجديدة دور هام في ذلك .
- اعتماد الترقية على أساس الكفاءة أو الأقدمية ، و ذلك راجع لطبيعة المهام التي يمكن أن يواجهها الفرد في تأديته لوظيفته .
- التفاوض المباشر مع النقابات العمّالية ، و ذلك يعتمد على مصداقية هذه النقابات و تأثير قراراتها في العاملين بالمؤسسة .
- السماح بالكثير من الساعات الإضافية أو ببعضها أو عدم السماح بها، حيث يعتمد ذلك على مدى الالتزام التي تواجهها المؤسسة تجاه عملائها ، فكّما كانت التزاماتها أكثر كلّما سمحت بساعات إضافية أكثر .
- الاعتماد على مورّد واحد أو أكثر ، و ذلك يعتمد على مدى التزام الموردّ بتأمين حاجات المؤسسة ، كما و نوعاً و في الوقت المناسب .
- شراء أو إيجار معدّات إنتاج جديدة ، حيث لا يمكن الجزم في هذا الأمر إلاّ بعد القيام بدراسة الجدوى لكل منهما .
- و عليه ، فإنّ عدم وجود سياسات إدارية تنظّم هذه القضايا و غيرها ، قد يعرض عملية التنفيذ الاستراتيجي للفشل ، و يفتح الباب أمام الاجتهادات الشخصية التي تكون مبنية على أساس الحدس و التقديرات الشخصية .

3.2.1.3.2 تخصيص الموارد اللّازمة

يقصد بتخصيص الموارد تلك الأنشطة المنسقة ، و التي تحدّد مصادر الحصول على الموارد ، و مدى مناسبتها و كفايتها لتحقيق استراتيجية المؤسسة ، كما تتضمن طريقة توزيع هذه الموارد بين مختلف وظائف المؤسسة ، و الشكل الذي ينبغي أن تستخدم به حتى تحقّق أفضل أداء للمؤسسة ، من خلال إعداد الخطط و الموازنات المتعلقة بهذه الموارد التي تمتلكها من قبل ، أو حصلت عليها المؤسسة حديثاً ، فالهدف من تخصيصها هو مساعدتها في تحقيق أهدافها الاستراتيجية . [46] ص 206

حيث نجد من أهمّ هذه الموارد تلك الموارد المالية التي تمثّل المؤسسة بنوع من المرونة في استجابتها للتغيّرات البيئية ، كالفرص و التهديدات التي يكشف عنها التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية ، فهي تعطي للمؤسسة حريّة اختيار البديل الاستراتيجي ، و تؤمّن لها السيولة اللّازمة لمواجهة الالتزامات قصيرة الأجل قياساً بالموارد الأخرى . كما تخصّص المؤسسة من مواردها تلك الأصول الثابتة و المتداولة لتحسين فعالية أهدافها الاستراتيجية ، بحكم مساهمتها في عمليات الإنتاج ، حيث يؤدّي التخصيص الجيّد

لهذا النوع من الموارد إلى تعزيز نقاط قوة المؤسسة ، و تدارك نقاط ضعفها دون تسجيل أي انحراف عن الأهداف المسطرة ، فضلاً عن كسب إخلاص و ولاء المستهلكين لمنتجات المؤسسة .
إلا أن التخصيص الفعّال للموارد لا يضمن التطبيق الناجح للاستراتيجية ، لأنّ : البرامج و الأفراد و الرقابة و الالتزام بما تمّ تحقيقه من أهداف ، هي العناصر التي تعمل على رفع الكفاءة في استخدام الموارد المتاحة ، لهذا فالتنفيذ الاستراتيجي الناجح ، يتطلب من الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة أن تتغلب على عوائق تخصيص الموارد ، و التي نذكر منها [51] ص 307 :

- مبالغة الإدارات في حماية الموارد المخصّصة لها ، ممّا يؤديّ في أغلب الأحيان إلى وجود موارد غير مستخدمة في إدارة معيّنة ، في الوقت الذي يسجل فيه عجز في نفس الموارد بإدارة أخرى في نفس المؤسسة .
 - وجود أهداف استراتيجية غامضة يؤديّ إلى سوء تخصيص الموارد ، فقد تخصّص لهذه الأهداف موارد أقلّ ممّا تحتاج إليه ، ممّا يؤديّ إلى عدم تحقّقها خاصّة إذا كانت ميزانية المؤسسة لا تتّصف بالمرونة .
 - عدم رغبة الإدارة العليا للمؤسسة في المخاطرة بتخصيص الموارد ، من أجل أهداف تحتمل الفشل .
 - كلّما كانت السياسة التنظيمية للمؤسسة تعتمد على المركزية ، كلّما كان تخصيص الموارد أكثر صعوبة .
- و عليه ، يعتبر تخصيص الموارد من الأنشطة الإدارية الأساسية ، التي تسمح بالتنفيذ الاستراتيجي الناجح ، و تساعد الإدارة الاستراتيجية على تخصيص الموارد وفقاً للأولويات المحدّدة على ضوء الأهداف الاستراتيجية ، فأكثر شيء يعوق الإدارة الاستراتيجية ، هو أن يتمّ تخصيص الموارد بطرق لا تتماشى مع الأولويات المحدّدة في الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة .

3.1.3.2 محددات تنفيذ استراتيجية المؤسسة

توجد عدّة عوامل أساسية يؤديّ إغفالها ، و عدم أخذها بعين الاعتبار قبل عملية التنفيذ الاستراتيجي من طرف الإدارة العليا للمؤسسة ، إلى الحدّ من نجاح عملية التنفيذ الاستراتيجي ، نذكر منها :

1.3.1.3.2 نوع الهيكل التنظيمي

يجب أن تُعدّل المؤسسة هيكلها التنظيمي حتى يواكب الاستراتيجية التي تمّ اختيارها ، و التي سيتمّ تنفيذها ، فأبشّر تغيير قد يحدث في استراتيجية المؤسسة يؤديّ إلى تغيير مماثل في هيكلها التنظيمي ، حيث يجب أن تتناسب هذه التغيّرات مع متطلبات كلّ مرحلة من مراحل الاستراتيجية ، بما فيها مرحلة التنفيذ الاستراتيجي ، و يكون هذا التغيير تفادياً لعدم كفاءة الهيكل التنظيمي القديم في تلبية متطلبات الاستراتيجية الجديدة . فالمؤسسات التي تكون في السنوات الأولى من نشأتها ، تعتمد هيكلًا تنظيميًا وظيفيًا يميّز بالمركزية في اتخاذ القرارات ، لأنّه يناسب هذه المرحلة التي تتّصف بالإنتاج و التسويق المحدود لمنتجات المؤسسة ، أمّا عندما تضيف المؤسسة خطوط إنتاج جديدة ، وتنشأ مصادر توريد

خاصةً بهذه الخطوط الإنتاجية ، فإنَّ المؤسسة تحتاج إلى هيكل تنظيمي يتميَّز باللامركزية في اتخاذ القرارات ، كالهيكـل المتعدّد الأقسام الذي يكون لكلّ خط إنتاجي فيه ، كيان مستقل بذاته و كل قسم له وظائفه المتعلقة بالإنتاج و التسويق و إدارة الموارد البشرية و المالية ، فكلّ قسم يعمل على أساس أنّه مركز ربحية مستقل ممّا يسهل على الإدارة العليا ، مراقبة و تقييم أنشطة كلّ قسم على حدى . أمّا الهيكل التنظيمي المركب ، فيناسب المؤسسة التي تستخدم استراتيجيات مختلفة لكلّ خط إنتاجي ، فكلّ قسم فيها يحتاج إلى هيكل تنظيمي معيّن ، يتمّ تصميمه بحيث يسمح بتطوير المهارات المطلوبة لتنفيذ الاستراتيجية التي يعتمدها هذا القسم ، فتصبح الوظائف فيه أكثر تخصصاً و أكثر إنتاجية عن غيرها ، لذا يجب أن تكون الاستراتيجية و الهيكل التنظيمي متوافقين ، و إلّا سينخفض الأداء الكلي للمؤسسة ، فوحدة الأعمال التي تتبّع استراتيجية التميّز كإحدى الاستراتيجيات التنافسية ، تحتاج حريّة أكثر من الإدارة العليا للمؤسسة حتى تحقّق أهداف هذه الاستراتيجية بنجاح ، بالمقارنة مع وحدة أعمال أخرى تتبّع استراتيجية الريادة في التكلفة ، و بالتالي فالهيكل التنظيمي يجب أن يختلف باختلاف الظروف المحيطة بالمؤسسة ، و التي تؤثر بدورها على استراتيجية المؤسسة .

2.3.1.3.2 مدى توافر الموارد البشرية

إنّ عدم توفر الموارد البشرية اللازمة ، و التي تمّ رصدها في الخطة الاستراتيجية للمؤسسة ، من شأنه أن يعيق التنفيذ الناجح للاستراتيجية [36] ص 105 ، لهذا فإدارة الموارد البشرية تسعى لتوفير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية ، بشقيها النوعي و الكمي قبل أن تبدأ عملية التنفيذ الاستراتيجي ، ثم تفاجأ الإدارة العليا بعدم الوصول إلى ما تمّ تحديده من أهداف استراتيجية ، فقد تكون الموارد البشرية كافية عددياً لتنفيذ الاستراتيجية ، و لكنّ الأداء الفعلي لها يكون غير كاف لبلوغ أهداف استراتيجية معيّنة ، و التي تتطلّب نوعيات معيّنة من المهارات و القدرات التي ينبغي توفرها في الموارد البشرية ، بشكل لا يمكن تغطيته إلّا بوجود هذه الكفاءات لدى المؤسسة أثناء مرحلة التنفيذ الاستراتيجي . لهذا فإنّ وجود نظام معلومات للموارد البشرية ، يعطي معلومات على مستوى عالي من الدقة و السرعة ، من شأنه أن يجعل المؤسسة تتغلّب على هذا المشكل ، الذي يمكنه عرقلة عملية التنفيذ الاستراتيجي .

3.3.1.3.2 الثقافة التنظيمية للمؤسسة

من شأن الثقافة التنظيمية للمؤسسة أن تؤثر في عملية التنفيذ الاستراتيجي ، و ذلك حسب قوّة هذه الثقافة التنظيمية أو ضعفها ، فكأما كانت المؤسسة تتميَّز بثقافة تنظيمية قويّة ، كلما كانت مقبولة أكثر من طرف موارد البشرية ، و بذلك يمكنها توحيد جهودهم في سبيل تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ، لأنّها تساعد العاملين في المؤسسة على توجيه طاقاتهم إلى تلك التصرفات المنتجة ، و تزيد من سرعة

استجابتهم لاحتياجات العملاء ، ممّا يساعد المؤسسة على إدارة حالة عدم التأكد التي تواجهها في سوق المنافسة ، بما يمكنها من تحقيق رسالتها و أهدافها الاستراتيجية . لهذا فإنّ الثقافة التنظيمية ترتبط باستراتيجية المؤسسة ، لأنّ أيّ تعديل في إحداها يؤدي إلى ضرورة تعديل الأخرى ، فمعتقدات و قيم و تقاليد و فلسفة الإدارة العليا في المؤسسة ، يجب أن تكون المرشد الأوّل لعملية الإعداد الاستراتيجي ، كالمعاملة العادلة للعاملين و العملاء ، و عدم الإضرار بالبيئة بتجنب أسباب التلوث البيئي [4] ص 108 . و من جهة أخرى فإنّ الثقافة التنظيمية للمؤسسة ، و التي يراعيها العاملون في تصرفاتهم سيكون لها بالغ الأثر على إنجاز الاستراتيجية ، لأنّها تتضمن قواعد العمل ، و معايير التفاعل مع الزملاء و المرؤوسين و الرؤساء ، و كيفية التعامل مع العملاء . و عليه فإنّ إدارة الثقافة التنظيمية للمؤسسة و استراتيجيتها ، و تحقيق التوافق و الانسجام بينهما تعتبر من المهام الأساسية للإدارة العليا ، حتى تضمن للمؤسسة أعلى مستويات النجاح في عملية التنفيذ الاستراتيجي .

2.3.2 تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في التنفيذ الاستراتيجي

تقوم إدارة الموارد البشرية بدعم و تنفيذ الخطة الاستراتيجية للمؤسسة ، فهي التي تضمن للمؤسسة الأعداد الكافية من العاملين ذوي المواصفات المطلوبة في خطتها الاستراتيجية ، و هي التي تضمن الرقابة على العاملين في تأدية مهامهم ، بالطريقة التي تساعد على إنجاز الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ، و لا يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تحقق كلّ ذلك إلا من خلال ممارساتها الإدارية ، و التي تشمل : تحليل و تصميم الوظائف ، و الاستقطاب ، و إعداد هيكل الأجر و الحوافز ، و التدريب ، و تقييم الأداء ، و إدارة العلاقات مع العاملين كما ستظهره الفروع التالية :

1.2.3.2 ارتباط التنفيذ الاستراتيجي الناجح بالموارد البشرية

لابدّ للاستراتيجية التي تنوي المؤسسة اتباعها من احتياجات بشرية ، خاصّة عملية التنفيذ الاستراتيجي التي تتطلب موارد بشرية محفّزة ، بالدرجة التي تمكنها من تحقيق الإنجاز الفعّال لهذه المهام التنفيذية ، في ظل المعطيات التالية :

1.1.2.3.2 تأثير المعطيات الحالية للمنافسة على طبيعة التنفيذ الاستراتيجي

إنّ مشاركة الموارد البشرية في استراتيجية المؤسسة أمر لابدّ منه حتى تضمن الإدارة نجاح هذه الاستراتيجية ، و هو الأمر الذي يفسّر دراسة المؤسسة للتغيّرات و التعقيدات التي تصيب معظم أعمالها ، قبل الشروع في الإعداد أو التنفيذ الاستراتيجي [35] ص 96 ، و عليه فالمؤسسة المعاصرة تجنّد كلّ كوادرها و أجهزتها الإدارية تحسباً لأيّ تغيير طارئ ، على عكس ما كانت عليه المؤسسات في فترة الخمسينات و الستينات من القرن العشرين ، و التي سادت فيها سياسة الاحتكار و غابت عنها سياسة

المنافسة ، فحالياً تواجه المؤسسات منافسة شديدة نتيجة المتطلبات التي يفرضها الاقتصاد العالمي الحالي ، و ما يرافقه من عولمة و ثورة علمية و تكنولوجية كبيرة ، لهذا فإن الاستراتيجيات التي تتبناها المؤسسات المعاصرة تختلف عن تلك التي كانت في فترات سابقة ، حيث تفرض الاستراتيجيات المعاصرة على إدارة الموارد البشرية تحديات جديدة ، من أبرزها ما يتعلق بطرق التوظيف ، و نوعية المشاركة التي تسهم بها الموارد البشرية في هذه الاستراتيجيات ، فقد انتقل التركيز على التناسب بين مهارات الموارد البشرية و متطلبات الوظائف في سياسات التوظيف ، إلى التركيز على تقريب الموارد البشرية من خصائص المؤسسة ككل ، و كذلك فإن التركيز في سياسات التدريب ، قد انتقل من الاهتمام بتدريب الموارد البشرية بشكل فردي ، إلى الاهتمام بتدريب فرق العمل الجماعية التي تعمل على إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management) .

2.1.2.3.2 متابعة تنفيذ خطة الموارد البشرية لترشيد هيكل العمالة

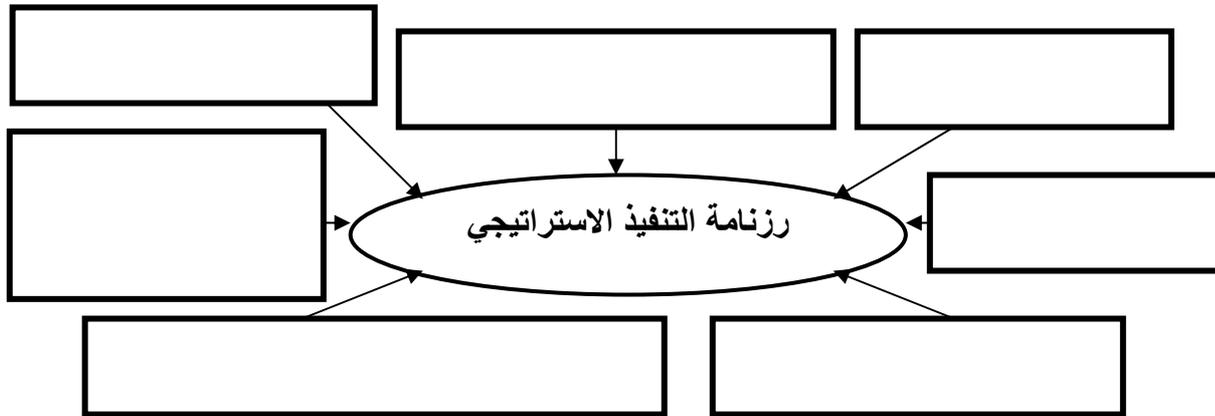
لا ينتهي الأمر بتصميم الجداول التي تبين احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية خلال فترة الخطة الاستراتيجية ، بل يتطلب الأمر متابعة هيكل العمالة بالمؤسسة من طرف إدارتها العليا بشكل مستمر ، لتحديد الآثار السلبية أو الإيجابية للظروف المحيطة بهيكل عمالة المؤسسة ، و هذا يتطلب تحليل هيكل العمالة حسب [11] ص 154 :

- نسب تطور حجم الموارد البشرية في المؤسسة .
- تطور توزيع الموارد البشرية حسب المستوى التعليمي و المهارات الفنية .
- تطور توزيع الموارد البشرية على أساس التواجد الفعلي ، فقد يكون للمؤسسة عمال يعملون بشكل مؤقت نتيجة لعمليات الإعارة و الانتداب ، و العاملين الذين سيتم إحالتهم على التقاعد قريباً .
- تطور نسب ترك العمل و نسب الالتحاق بالعمل في الوظائف المختلفة بالمؤسسة .
- توزيع الموارد البشرية حسب أقدميتها في خدمة المؤسسة بما يفيد في إعداد برامج الترقية .
- نسبة العاملين في الإدارة و نسبة العاملين في الوظائف التنفيذية ، حيث أن اختلال التوازن بين النسبتين قد يؤدي لسوء التنفيذ الاستراتيجي ، بحكم سهولة العمل في الإدارة مقارنة بالوظائف التنفيذية .

3.1.2.3.2 تأثير عملية تنفيذ الاستراتيجية بشروط العمل الإداري

يحرّك التنفيذ الاستراتيجي كلّ الموارد البشرية ، بهدف وضع القرارات الاستراتيجية موضع التنفيذ ، لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ، فتنفيذ الاستراتيجية من أكثر العمليات دقة و صعوبة لأنّ التنفيذ الاستراتيجي يتطلب التزاماً و تضحية من طرف الموارد البشرية ، خاصة و أنّ الموارد البشرية التي ينقصها التحفيز ، لا يمكنها أن تلتزم بالتضحية من أجل إنجاز عملية التنفيذ الاستراتيجي ،

التي تتطلب مشاركة فعّالة للموارد البشرية ، لإنجاز النشاطات اليومية و السنويّة من جهة ، و متابعة هذا الإنجاز بثبات و فعالية من جهة أخرى . [35] ص 89
و التنفيذ الاستراتيجي الجيّد هو بحدّ ذاته إنجاز إداري ، من أبرز شروطه ما يوضّحه الشكل التّالي :



الشكل رقم 20: شروط التنفيذ الاستراتيجي [35] ص 91

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه أنّ رزمة التنفيذ الاستراتيجي ، و التي تظهر ما ينبغي إنجازه من مهام في الوقت الحالي و مستقبلاً ، و ما ينبغي تفويضه من سلطة حتى تضمن الإدارة سهولة التنفيذ الاستراتيجي ، تتأثر هذه الرزمة بمدى مهارة القيادة و مرونتها في التنفيذ الاستراتيجي ، و مدى استعانتها بمهارات و قدرات الموارد البشرية التي تعمل تحت إمرتها ، لأنّ ذلك يتيح للإدارة تحويل برامج و خطط المؤسسة إلى إنجازات فعلية . كما أنّ كفاءة و فعالية فرق العمل تساعد على بلوغ الأهداف الاستراتيجية المسطرة ، في ضوء ما خصّص لها من موارد ، و كذلك وجود مدراء ناجحين بالمؤسسة يسهّل بلوغ هذه الأهداف ، فكلُّ مدير يشارك في إنجاز الأجزاء الاستراتيجية العائدة لوحده الإدارية ، هو في نفس الوقت يساهم في إنجاز رزمة التنفيذ الاستراتيجي للمؤسسة ككل .
كما أنّ توفير مناخ جيّد للعمل و وجود ثقافة تنظيمية قويّة ، من شأنه أن يدعم تنفيذ الاستراتيجية ، و يدعمها كذلك وضع سياسات واضحة للتنفيذ لا تترك مجالاً للاجتهادات الشخصية ، دون أن ننسى ضرورة ربط ما أنجز من أهداف استراتيجية بالحوافز اللازمة ، مع التركيز على التحسين المستمر لخطوات العمل ، بحيث يكون التحسين المستمر هو القاعدة دائماً عند التنفيذ ، و ليس استثناءً .

2.2.3.2 وظائف إدارة الموارد البشرية ذات التأثير المباشر على عملية التنفيذ الاستراتيجي

نقصد بالتأثير المباشر لوظائف إدارة الموارد البشرية على عملية التنفيذ الاستراتيجي ، تلك الوظائف التي يكون أثرها ملموساً على الأفراد الذين يقومون بعملية التنفيذ ، و على المهام التي تعنى بالتنفيذ الاستراتيجي ، فأبشّر خلل في ممارسة إحدى هذه الوظائف ، سيؤدّي إلى توجيه مسؤولية وقوعه بشكل مباشر لأحد الوظائف التّالية :

1.2.2.3.2 أثر عملية تصميم الوظائف في تنفيذ مهام الاستراتيجية

يكن الهدف من تحليل و تصميم الوظائف ، في جعل النشاطات أكثر جاذبية للموارد البشرية التي تقوم بإنجازها [38] ص 95 ، أي أنّ هذه العمليات تستهدف زيادة دافعية العاملين ، و جعلهم أكثر إنتاجية و رضا و التزاماً و ولاءً في أعمالهم اليومية ، لهذا فإنّ تحليل و تصميم الوظائف يهدف في النهاية للتوفيق بين الهيكل التنظيمي و هيكل الوظائف ، ممّا يؤديّ إلى تحقيق التوافق بين الفرد و الوظيفة ، و لكن بشرط أن تتمّ عملية تحليل و تصميم الوظائف وفق منهجية علمية سليمة ، بعيدة عن الاجتهادات الشخصية المبنية على الحدس . و لو رجعنا إلى طبيعة المهام التي تنفذها المؤسسة لوجدناها تتطلب نوعين من الممارسات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية [36] ص 108 ، الأولى هي تحليل الوظائف (Job Analysis) ، و التي يجمع بمقتضاها كل المعلومات بالتفصيل عن الوظائف ، أمّا الثانية فهي تصميم الوظائف (Job Design) ، و التي تتعلّق باتخاذ القرارات بشأن المهام التي يجب تجميعها في وظيفة محدّدة . لهذا فإنّ الطريقة التي يتم بها تصميم الوظائف ، يجب أن ترتبط باستراتيجية المؤسسة ، حيث أنّ الاستراتيجية التي تريد المؤسسة اتباعها قد تتطلب مهاماً جديدة ، أو طرق أداء مختلفة عن تلك الموجودة حالياً ، بالإضافة إلى استخدام التكنولوجيات الجديدة التي ترافق هذه الاستراتيجية الجديدة ، الأمر الذي من شأنه أن يؤثر على الطريقة التي سيتم بها إنجاز المهام الموضوعة في الخطّة الاستراتيجية للمؤسسة . كما تجدر الإشارة إلى أنّ طبيعة عملية التنفيذ الاستراتيجي ، من حيث كونها تتطلب تضييق أو توسيع نطاق الوظائف الموكّل لها هذه المهام ، فإنّها تخضع لطبيعة الاستراتيجية من حيث تفضيلها لمشاركة الأفراد في التنفيذ على نطاق واسع ، كما يحدث في إدارة الجودة الشاملة التي تدفع بالوظائف نحو توسيع مهامها .

2.2.2.3.2 أثر هيكل الأجور و الحوافز على التنفيذ الاستراتيجي

يرتبط هيكل الأجور و الحوافز بأداء الأفراد ارتباطاً وثيقاً ، يؤهّله لأن يكون محدّداً هاماً في نجاح عملية التنفيذ الاستراتيجي ، فارتفاع مستوى الأجور يكون مقرونًا بارتفاع مستوى الأداء لدى الفرد . و كلّما كان أجر الفرد مرتفعاً بحيث يوفر له كل سبل الحياة ، كلّما رفع هذا من معنويّاته و جعله ذلك أكثر ارتياحاً و ثقةً بالمستقبل ، فيعود ذلك إيجاباً على مستوى أدائه في عمله ، و كلّما زاد الإنتاج من حيث الكم و النوع ترتفع معدّلات الأجور ، وهذا ما يؤكّد وجود ارتباط بين هذين العاملين يجعلهما يسيران جنباً لجنب . لهذا أصبح من صالح المؤسسة انتهاج سياسة الأجور العادلة [27] ص 155 ، التي من شأنها دعم علاقات العمل بأساس من التفاهم و الاستقرار ، و من صالح الموارد البشرية أن تتجاوب مع كلّ المتطلّبات الاستراتيجية في عملية التنفيذ ، و التي تحتمّ عليهم في بعض الأحيان اتباع أساليب عمل لم يتعودوا عليها ، لأنّ ذلك يرفع من مستوى أدائهم و من ثمة زيادة أجورهم و رفع مستوى معيشتهم . و عليه ، فإنّ وجود مستوى مرتفع من الأجور و الحوافز في المؤسسة ، مقارنة

بالمؤسسات المنافسة يضمن الحفاظ على أفضل مواردها البشرية ، رغم ما قد تتحمّله من تكلفة قد تؤثر على تكلفة عنصر العمل في المدى القصير فقط ، لهذا فإنّ محاولة الربط بين الأجور و الأداء تؤمّن للمؤسسة الحصول على نوعيات أنشطة و مستويات أداء جيدة ، تضمن نجاح عملية التنفيذ الاستراتيجي .

3.2.2.3.2 برامج التدريب و أثرها على التنفيذ الاستراتيجي

إنّ التغيّرات التي قد تحدثها الاستراتيجية المتبعة ، تتطلب إجراء تغييرات في نوعية و مهارة الموارد البشرية الموجودة في المؤسسة [36] ص 110 ، و بالتالي فإنّ امتلاك المهارات التي تتطلبها الاستراتيجية ، يعتبر أحد أهم المتطلبات الرئيسية لتحقيق النجاح في تنفيذها . لهذا تقوم المؤسسات بالبحث عن المواهب ، و القدرات المميّزة في الأفراد و جذبهم للعمل عندها ، و غالباً ما يساهم التدريب في إيجاد الحل لهذه المشكلة ، من خلال التغيير الذي تحدّثه برامجه على الأفراد العاملين في تلك المؤسسات ، فجوهر عملية التدريب يكمن في تشكيل و تعديل سلوك العاملين ، و إعطائهم القدر الكافي من المعلومات و المهارات التي تساعدهم على التنفيذ الاستراتيجي الناجح ، لبلوغ الأهداف الاستراتيجية بفعالية . كما أنّ التدريب هو صفة المؤسسات الحديثة [63] ص 19 ، التي تحرص على مواكبة كل تغيير في المجالات التكنولوجية و الإدارية ، فبدون موارد بشرية قادرة على استيعاب التغيرات الاستراتيجية ، لا يمكن للمؤسسة الوصول إلى التنفيذ الاستراتيجي الناجح ، و التدريب يساعد على تنمية قدرات و مهارات الموارد البشرية ، و يبني الكفاءات المطلوبة للتنفيذ الاستراتيجي في إطار الروح الجماعية ، و تعزيز العمل كفريق ، خاصّة و أنّ كلّ العاملين في المؤسسة يحتاجون للتدريب ، فهو لا يقتصر على موظف دون آخر أو وظيفة دون أخرى ، لأنّ الموظف الجديد يحتاج إليه لضمان إتقانه للوظيفة الجديدة المكفّ بأدائها ، و الموظف الأقدم منه يحتاج التدريب لزيادة مهارته ، و كلّ ذلك التدريب الذي يحصل عليه الموظف الجديد و القديم يشكل للمؤسسة ، موارد بشرية قادرة على تحقيق التنفيذ الفعّال لاستراتيجيتها .

3.2.3.2 وظائف إدارة الموارد البشرية ذات التأثير غير المباشر على عملية التنفيذ الاستراتيجي

نقصد بالتأثير غير المباشر لوظائف إدارة الموارد البشرية على عملية التنفيذ الاستراتيجي ، تلك النشاطات التي يؤدي القيام بها بشكل ناجح ، للتأثير إيجابياً على سلوك العاملين في المؤسسة ، فيصبح أدائهم أكثر كفاءة و فعالية من ذي قبل ، نتيجة تحسين الجانب المعنوي للعاملين من خلال إحساسهم بأهميتهم في المؤسسة ، و بذلك فإنّ هذا التأثير غير المباشر على عملية التنفيذ الاستراتيجي يكون سببه أحد الوظائف التالية :

1.3.2.3.2 أثر تقييم الأداء على تنفيذ استراتيجية المؤسسة

يتم تقييم الأداء للتأكد من توافق ما أنجزه العاملون من نشاطات مع الأهداف الاستراتيجية ، و تتضمن إدارة الأداء تحديد الأنشطة و النتائج التي تؤدي إلى التنفيذ الناجح للاستراتيجية . [36] ص 110

إنَّ المعلومات التي يوقِّرها نظام تقييم الأداء ، تفيد إدارة الموارد البشرية في معرفة مستوى أداء العاملين بالمؤسسة [15] ص 289 ، ممَّا يساعدها في تحديد زيادات الأجر و الحوافز ، التي يمكن أن يحصل عليها الفرد مقابل أداءه الجديد في سبيل تنفيذ استراتيجية المؤسسة ، و تنفيذ هذه المعلومات كذلك في تحديد الفرد المناسب للوظيفة المناسبة ، و كذا إمكانية نقل الفرد من وظيفة إلى أخرى أو حتى الاستغناء عن خدماته ، إن لم يكن ذو كفاءة عالية في وظيفته الحالية . دون أن ننسى دور هذه المعلومات في تحديد فرص الفرد في الترقية ، كمكافأة على أدائه المتميز ، و في حالات أخرى يتمُّ تحديد أوجه القصور في أداء الفرد ، حتى يتمَّ تدارك هذا القصور بإخضاع الفرد لبرامج التدريب المناسبة ، و بهذا تستطيع المؤسسة أن تضمن فعالية الفرد في تنفيذ استراتيجية المؤسسة ، من خلال نشاط إدارة الموارد البشرية في تقييم أداء العاملين .

2.3.2.3.2 أثر استقطاب و اختيار الموارد البشرية على التنفيذ الاستراتيجي

يعتبر الاستقطاب عملية تقوم المؤسسة من خلالها بالبحث عن مرشحين لشغل الوظائف الشاغرة لديها [36] ص 108 ، و كلما زادت كفاءة الموارد البشرية في هذا النشاط ، زادت فرص المؤسسة في الحصول على أفضل الموارد البشرية ، و التي سيكون لها بالغ الأثر على تنفيذ استراتيجيتها فيما بعد . أمَّا الاختيار فهو العملية التي تمكِّن المؤسسة من التعرف على قدرات و مهارات المترشح للوظيفة ، و توقُّر متطلباتها فيه حتى يتمكَّن من أداء مهامها بشكل جيِّد ، حيث يهدف هذا النشاط الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية إلى [11] ص 173 :

- التحقق من مدى توفر الخصائص الفردية التي تلزم لشغل الوظيفة في الفرد الذي سيتمُّ توظيفه .
 - تهيئة أساس سليم للتدريب ، فالفرد المناسب للوظيفة يسهل تدريبه ، و تقلُّ تكلفة تدريبه عن ذلك الفرد غير المناسب .
 - تهيئة موارد بشرية فعَّالة ، قادرة على القيام بالمهام المحدَّدة في الخطة الاستراتيجية للمؤسسة .
 - رفع درجة الرضى الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة ، نتيجة تكيُّفهم مع وظائفهم ، و بالتالي إمكانية تقدُّمهم في مسارهم الوظيفي .
- و عليه ، فإنَّ نجاح عملية التنفيذ الاستراتيجي يتوقَّف على نجاح إدارة الموارد البشرية في استقطاب ، و اختيار الموارد البشرية التي تتوفر فيها الصفات المطلوبة في الخطة الاستراتيجية للمؤسسة ، لأنَّ إنتاجية المؤسسة تتأثر بكلِّ ما يؤثر في الإنتاج ، و بما أنَّ العنصر البشري هو أهمُّ عناصر الإنتاج ، فزيادة إنتاجية الفرد تقترن بزيادة إنتاجية المؤسسة ، مع العلم أنَّ تكلفة الموارد البشرية تمثل نسبة كبيرة من إجمالي تكاليف الإنتاج ، و أيُّ خطأ في اختيار الموارد البشرية ، يمكن أن يترتب عنه تكاليف إضافية ، سواء بزيادة تكلفة التدريب ، أو زيادة معدل دوران العمل ، بسبب نقص التأهيل العلمي أو البدني في الفرد المكلف بتأدية الوظيفة ، و يمكن للمؤسسة أن تتدارك كلَّ ذلك ، إذا قامت إدارة الموارد البشرية بالتركيز على أهميَّة الاستقطاب

و الاختيار ، حيث يجب أن تشتمل على نظام للتحقق من توقّر القدرات البدنية و العقلية ، و أن تتبّنى الفحوص الطبية على حسب طبيعة الوظيفة ، و إذا كانت الفحوص النفسية ضرورية ، فيجب أن تكون فعّالة حتى تصل نتائجها إلى تحقيق متطلّبات الوظيفة ، قبل أن يقحم الفرد في تنفيذ مهام ، ليست لديه القدرات الجسمية و الذهنية على تنفيذها ، ممّا يعود سلباً على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة .

3.3.2.3.2 علاقات العمل و أثرها على التنفيذ الاستراتيجي

تؤثر علاقة الإدارة بالعاملين في المؤسسة بشكل واضح في قدرتها على تنفيذ استراتيجيتها بنجاح ، فعدم وجود نقابات عمّالية بالمؤسسة يجعل سياسة الأجور و الحوافز التي تعدّها إدارة الموارد البشرية ، أكثر غموضاً لأنّها تحدّدتها وفق معدلات الأجور المدفوعة في السوق [12] ص 293 ، ممّا قد يسبب عدم رضى العاملين ، و هو الذي يعود سلباً على أدائهم و قدرتهم على تنفيذ استراتيجية المؤسسة ، أمّا في حالة وجود نقابات عمّالية في المؤسسة ، فإنّ إدارة الموارد البشرية تضع سياسة الأجور و الحوافز ، التي تعكس رغبات و تفضيلات أغلبية العاملين في المؤسسة ، من خلال المفاوضات الجماعية التي تتمّ بين النقابات العمّالية و إدارة الموارد البشرية ، و التي تقرّب الطرفين للوصول إلى أهداف تخدم المؤسسة و العمّال في نفس الوقت ، و لا ينبغي لإدارة الموارد البشرية أن تتبّنى سياسة الإقصاء أو فرض الرأي حتى تستطيع تسيير المفاوضات في الاتجاه الصحيح ، و هنا يظهر دور مديرها المفاوضات في حلّ المشاكل التي توجّهها إليه النقابات العمّالية ، أو تلك الشروط المتعلقة بعقود العمل ، و التي تتطلّب منه فهم المشاكل المتعلقة بالعمل ، و فهم أساليب حل النزاعات القائمة بين الإدارة و العمّال بأقصى سرعة و بأقلّ الخسائر ، و كذلك يتطلّب منه الأمر فهم قوانين العمل التي تجنّب المؤسسة ، تلك الإجراءات القانونية الناتجة عن وصول القضايا المتعلقة بالعاملين إلى المحاكم . لهذا فإنّ دور مدير الموارد البشرية يتطلّب منه الاستماع إلى الشكاوي و التطلّبات ، و إيجاد حل لها قبل أن تتفاقم ، و تصبح سلوكيات منحرفة ، تعود سلباً على عملية التنفيذ الاستراتيجي .

3.3.2 أهمية الرقابة الاستراتيجية كمرحلة مكّمة للتنفيذ الاستراتيجي

تعتبر الرقابة الاستراتيجية إحدى أهمّ المهام الإدارية ، و التي يعتبرها بعض مفكري التسيير من مراحل الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة ، فهي ضرورية لمقارنة ما تمّ إنجازه من نتائج مع ما تمّ التخطيط له استراتيجياً ، وذلك بقياس الأداء أو النتائج الفعلية المحقّقة حتى يمكن مقارنتها بما تمّ التخطيط له ، و هذا ما ستوضّحه الفروع التّالية :

1.3.3.2 تحديد طبيعة الرقابة الاستراتيجية في المؤسسة

ينبغي تعريف الرقابة الاستراتيجية و كذا ارتباطها بالمرحل الأخرى للإدارة الاستراتيجية ، قبل أن نتعرف على مراحلها و أهمّية وجودها في المؤسسة ، و هذا ما ستبيّنه الفقرات التالية :

1.1.3.3.2 تعريف الرقابة الاستراتيجية

تعرف الرقابة الاستراتيجية بأنها عملية يراقب من خلالها المدراء أعمال المؤسسة ، بتقييم مدى كفاءة و فعالية مواردها البشرية في تأدية مهامهم ، و كذا اتخاذ الإجراءات التصحيحية لتحسين أداء المؤسسة في الوقت المناسب إذا كان يفتقر للكفاءة و الفعالية ، و الرقابة ليست مجرد مراقبة لما تم إنجازه في المؤسسة من أهداف استراتيجية ، و إنما هي أيضا استمرار للجهود المبذولة في سبيل تحفيز العاملين ، و التركيز على هذه المشكلات الهامة التي تواجهها المؤسسة الآن و في المستقبل ، و العمل على إيجاد حلول تساعد المؤسسة على الأداء الأفضل بشكل مستمر . و بالتالي ، فإن الأساس في عملية الرقابة الاستراتيجية ، هو إنتاج تدفق مستمر و منتظم من المعلومات السليمة في الوقت المناسب ، ليكشف عما يلي من عملية تنفيذ استراتيجية المؤسسة [22] ص 88 :

- الأداء الفعلي لما تم إنجازه من الاستراتيجية ، معبراً عنه بوحدات القياس المناسبة .
 - مقارنة الأداء الفعلي بالمستويات المخططة للأداء ، و استخراج الانحرافات المسجلة بين الإنجاز الفعلي و المخطط ، و البحث في مسبباته .
 - وضع الحلول البديلة للوصول إلى مستوى التنفيذ المستهدف .
- و بهذا فإن الرقابة على التنفيذ الاستراتيجي في المؤسسة ، تتم للتأكد من سلامة التوجه الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية ، و كذلك التأكد من تطبيق الخطة الاستراتيجية و من تنفيذ البرامج متوسطة المدى ، و متابعة العمليات و الأنشطة التفصيلية على مستوى التنفيذ المباشر .

2.1.3.3.2 أشكال الرقابة على تنفيذ استراتيجية المؤسسة

تتم الرقابة في هذا المستوى من الاستراتيجية على الأوجه التالية [45] ص 80 :

- قد تكون الرقابة على التنفيذ الاستراتيجية، رقابة قبلية تتأكد من خلالها الإدارة من أن الأهداف الاستراتيجية، و البرامج التنفيذية قد أخذت بعين الاعتبار في موازنات المؤسسة ، كما قد تكون الرقابة على تنفيذ الاستراتيجية ، رقابة بعدية تقوم بها لإدارة للتأكد من أن النتائج المحققة ، قد غطت الأهداف المسطرة .
 - تقوم الإدارة بالرقابة على صحة و جودة التقديرات التي تم وضعها، و هذا النوع الديناميكي من الرقابة يتأكد بشكل دوري من حدوث أي انحراف في التنفيذ الاستراتيجي، و في نفس الوقت يتأكد من أن التفكير الاستراتيجي و التقديرات التي وضعتها المؤسسة ، مازالت جيدة و مقبولة و تعبر عن التوجهات الحقيقية للمؤسسة .
- كما يتابع هذا النوع من الرقابة ما يجري حول المؤسسة من تطورات ، من خلال نظام المعلومات الذي يسهر على جمع المعلومات المفيدة في هذا المجال ، و ذلك في وجود خطط استراتيجية مرنة .

● الرقابة التي تكيف طرق التخطيط مع الوضعية الاستراتيجية للمؤسسة على ضوء ثقافتها التنظيمية ، و التي تسمح للمؤسسة بالتأكد من أن طرق التقدير المختلفة المستخدمة في التخطيط الاستراتيجي ، ستمكّنها من الوصول إلى الإطار الاستراتيجي المختار ، و هذا من خلال الاختيار الجيد لأدوات التقدير و حسن استعمالها .

و بهذا ، فإنّ كلّ أوجه الرقابة الاستراتيجية تسهر على تنسيق الجهود المبذولة لتحقيق البديل الاستراتيجي لمؤسسة ، في نظام متكامل يتمّ التأكد من فعاليته بالرجوع إلى السياسات المؤسسة في كلّ المراحل الاستراتيجية .

3.1.3.3.2 أهمية الرقابة الاستراتيجية لمرحلة الإعداد الاستراتيجية

لنجاح أي نظام لابدّ له من التغذية العكسية ، الي تعمل على توفير المعلومات اللازمة لسير عملياته ، و كذلك عند الشروع في تحديد أهداف جديدة فإنّها تعتبر ذات أهمية كبيرة . و بنفس المنطق ، نجد أن التصميم الجيد لاستراتيجيات المؤسسة لابدّ أن ينطلق من المعرفة التامة بوضعية المؤسسة في بيئة عملها ، و معرفة الممارسات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية و كل الإدارات الأخرى ، لأنّ دراسة المتغيّرات البيئية الداخلية و الخارجية للمؤسسة ، يساعد على تنفيذ الاستراتيجية القائمة و تنمية بدائل استراتيجية أكثر موضوعية ، و ممكنة التطبيق . لهذا تعمل الرقابة الاستراتيجية على التأكد من [22] 349 :

● البناء الاستراتيجي العام للمؤسسة :

حيث تتأكّد الإدارة من رسالة المؤسسة و أهدافها الاستراتيجية و سياساتها الرئيسية ، التي ترجمت في شكل خطط استراتيجية طويلة و متوسطة و وظيفية ، و ذلك أثناء الجلسات المتعلقة بتقييم عملية التخطيط و التنفيذ على مستوى الإدارة العامة للمؤسسة ، فأیّ تعديل لابدّ أن يتمّ إدراجه حسب مراحل التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة .

● البناء التنظيمي العام للمؤسسة :

تُراجع الإدارة بشكل مستمر توزيع الصلاحيات ، على مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة ، و ذلك بالمتابعة المستمرة للهياكل التنظيمية و مدى توافقها مع الأهداف الاستراتيجية ، حيث يتمّ تعديلها و تطويرها على ضوء متطلبات التنفيذ الاستراتيجي .

● نظم الاتصالات و العلاقات الوظيفية :

تضمّ هذه النظم و العلاقات آليات الاتصال بين شاغلي الوظائف في المستويات التنظيمية المختلفة ، و بالتالي فقيام الإدارة بالرقابة عليها تضمن تبادل المعلومات و تنسيقها ، و ترصد و تقيّم فعالية هذه النظم و الآليات في تحقيق التواصل و الفهم المشترك بين أفراد المؤسسة ، إلى جانب رصد و تحليل الاختلافات و المواجهات ، التي قد تحدث بين المستويات التنظيمية المختلفة ، فهذه الإجراءات تتيح للمؤسسة إيجاد الحلول المناسبة و في الوقت المناسب ، دون أن يكون ذلك عائقاً في وجه التنفيذ الجيد لاستراتيجياتها .

● نظم اتخاذ القرارات :

تقيّم الإدارة من خلال رقابتها على نظم اتخاذ القرارات بالمؤسسة ، مدى استخدام المدراء لصلاحياتهم في مجال التنفيذ الاستراتيجي ، و ترصد - إلى جانب ذلك - كلّ ما من شأنه أن يعوق استخدام هؤلاء المدراء لصلاحياتهم ، حسب نظم اتخاذ القرارات المعتمدة في المؤسسة ، لأنّ هذا الإجراء يكشف كلّ تجاوز أو تعسف في استخدام الصلاحيات المفوضة ، من شأنه أن يعيق بأيّ شكل من الأشكال تنفيذ الاستراتيجية .

● الهيكل الوظيفي للمؤسسة :

إنّ نوع الوظائف و عدد شاغليها في كلّ مستوى تنظيمي بالمؤسسة ، يتمّ تحديدهما بواسطة تحليل و وصف الوظائف وفق بطاقات وصف الوظائف ، لهذا يجب على الإدارة أن تراقب بيانات هذه البطاقات ، و مدى تركيزها على كفاءات الأداء و قياس نتائجه ، لأنّ هذه البطاقات قد لا تواكب المتغيّرات البيئية للمؤسسة . كما يجب على الإدارة أن تعرف مدى الاعتماد على بطاقات وصف الوظائف ، في عمليات الاستقطاب و الاختيار ، و تقييم الأداء ، و تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بالمؤسسة .

● هيكل الموارد البشرية في المؤسسة :

تحرص الإدارة على وصف هيكل الموارد البشرية للمؤسسة ، من حيث نوعية و أعداد العاملين بها ، فهي تراقب توزيعهم بين الوحدات التنظيمية في المؤسسة ، و توقّر التخصصات المطلوبة لتنفيذ خطتها الاستراتيجية ، لأنّ المؤسسة تتميز بحركة مستمرة للموارد البشرية ، قد لا يحسب حسابها نتيجة طول فترة الخطّة الاستراتيجية للمؤسسة .

● سير منظومة العمليات الإدارية في المؤسسة :

تلجأ إدارة المؤسسة لتقييم نظام التخطيط الاستراتيجي ، بوضع معايير تقييم الأداء للأهداف التنظيمية التي تمكّن الإدارة من متابعة و تشخيص أداء المؤسسة . كما يجدر بالإدارة مراقبة أنظمة : المالية ، و المحاسبية ، و التسويق ، و إدارة الموارد البشرية ، و بهذا تضمن تنسيق هذه الأنظمة مع الأهداف الاستراتيجية ، بما يضمن تنفيذها في أحسن الظروف .

● تحليل مخرجات المؤسسة :

تسعى المؤسسة للإنتاج بكميات و مواصفات محدّدة ، و الرقابة الاستراتيجية على هذا المستوى تقيّم مخرجات المؤسسة من حيث تكلفة إنتاجها ، و سرعة وصولها للسوق و مدى تقبله لها ، وبهذا يمكنها التحقق من حصول منتجاتها على ذلك المركز التنافسي المنشود .

ومما سبق ، فإنّ الرقابة الاستراتيجية هي خطوة هامّة في تجسيد الفكر الاستراتيجي بالمؤسسة ، فهي تستهدف بناء بدائل استراتيجية تتماشى مع الثقافة التنظيمية للمؤسسة ، بما يدعم فرصها في تحقيق رسالتها .

2.3.3.2 مراحل عملية الرقابة الاستراتيجية

تتضمن عملية الرقابة الاستراتيجية في المؤسسة عدّة مراحل مهمّة ، يجدر بالإدارة أن تمرّ بها لتضمن كفاءة و فعالية هذه العملية الرقابية على استراتيجيتها ، و تتمثل هذه المراحل الرئيسية في :

1.2.3.3.2 مرحلة تحديد الغرض من الرقابة الاستراتيجية

تحتاج إدارة المؤسسة إلى تحديد تلك الأنشطة و العمليات و النتائج المحققة في التنفيذ الفعلي للاستراتيجية ، و التأكد من إمكانية إخضاعها للقياس بطريقة موضوعية ، فهذه المرحلة توفر معلومات مفيدة للمؤسسة ، تستخدمها الإدارة للأغراض التالية [32] ص 364 :

- تقديم معلومات عن كفاءة العاملين في أداء عملهم للإدارات المسؤولة عنهم ، حتى يمكنها التدخل في الوقت المناسب لتحسين أداء العاملين ، وفق ما تطلبه الخطة الاستراتيجية للمؤسسة .
- تحديد الزيادات في الأجور أو المكافآت الواجب صرفها لؤلئك العاملين ذوي الأداء المتميّز .
- تحديد إن كانت الوظائف في مختلف المستويات التنظيمية بالمؤسسة يحققون مبدأ : " الشخص المناسب في المكان المناسب " ، و بذلك تتحدّد إمكانية نقل الفرد من وظيفة لأخرى ، أو الاستغناء عن خدماته إذا أثبت أنّه يعيق سير التنفيذ الاستراتيجي .
- التعرف على الأعمال والمهام الخاصة التي يمكن أن تسندها المؤسسة للفرد ، في حالة احتياجها إلى القيام بها .
- تحديد إمكانية ترقية الموارد البشرية كمكافأة على الأداء المتميّز .
- تحديد أوجه القصور في أداء الموارد البشرية و احتياجها إلى التطوير و التنمية من خلال البرامج التدريبية اللازمة .

2.2.3.3.2 مرحلة وضع معايير للأداء

غالباً ما ينحرف الأداء الفعلي للمؤسسة عن الخطة المحددة ، سواءً من حيث : الكمية ، أو التوقيت ، أو الجودة ، أو التكلفة ، أو التقنية ، و ذلك ناتج عن ضياع : الموارد ، و الوقت ، و الجهد ، و الأموال ، و عدم الاستخدام الجيد للمعلومات المتاحة للمؤسسة ، ممّا يؤدّي لضياع فرص الإنتاج و الربحية ، و تعطل الطاقات الإنتاجية للمؤسسة . و تنشأ هذه المشكلات عن أسباب عديدة ، بعضها معروفة لدى إدارة المؤسسة ، و بعضها الآخر غير معروف لديها ، فهو يتطلّب جهداً للكشف عنه و التعامل معه ، لهذا تقوم الإدارة بعملية الرقابة الاستراتيجية التي تكشف عن فجوة الأداء ، التي تحدث بين ما خطّط له ، و ما تمّ إنجازه من أهداف ، و الشكل التالي يظهر كيفية تشكل هذه الفجوة :



و ما تجدر الإشارة إليه ، أن كشف فجوة الأداء يجب أن يتم بشكل مبكر ومستمر ، حتى تتمكن المؤسسة من تقدير التباين بين مستوى الأداء الفعلي و مستوى الأداء المخطط ، و في سبيل ذلك تضع الإدارة معايير لتقييم الأداء ، تستخدمها كركائز أساسية في عملية التقييم و الرقابة ، و هي على النحو التالي [15] ص 294 :

● معايير نواتج الأداء :

يركز هذا النوع من المعايير على نواتج أداء الموارد البشرية بعد قيامها بعملية التنفيذ ، فهي معايير رقابية مباشرة تتناسب مع طبيعة النتائج الفعلية للموارد البشرية من حيث :

- الكمية :

أين تستخدم الأعداد الرقمية للتعبير عن هذه المعايير الرقابية كحجم الإنتاج المراد إنتاجه ، أو حجم المبيعات التي تريد المؤسسة تحقيقها في السوق ، و ذلك بوحدات قياس معينة كوزن و طول و حجم الإنتاج أو المبيعات .

- النوعية :

هي معايير تستخدم النسب المئوية في التعبير عن الرقابة النوعية لما تم أداءه كنسبة الإنتاج الذي فيه عيوب ، و نسبة المردودات من الإنتاج .

- الزمن :

يتمثل هذا المعيار في ذلك الجدول الزمني المتعلق بتنفيذ الخطط الاستراتيجية للمؤسسة ، و الذي يجب أن تلتزم به كل وظيفة في المؤسسة ، و يعبر هذا الجدول الزمني عن كل مهمة أو نشاط بفترة زمنية معينة ، لا ينبغي للإدارة المسؤولة عنها تجاوزها ، و كل تجاوز تترتب عليه تكلفة إضافية تتحملها المؤسسة .

- التكلفة :

تستخدم فيها الوحدات النقدية للرقابة على تكلفة الأجر ، و تكلفة الإنتاج المباشرة و غير المباشرة ، و تكلفة الأنظمة المساعدة التي تهدف لإمداد الإدارات المعنية بالمعلومات التي تلتزم بها ، بهدف رفع كفاءة و فعالية نشاطاتها ، حيث لا ينبغي على المؤسسة تجاوز هذه التكاليف المحددة .

● معايير سلوك الأداء :

هي معايير رقابية غير مباشرة ، لأنها لا تمس نواتج الأداء ، بل تعكس الجانب السلوكي للأداء الذي تم اعتماده للتوصل إلى هذا الأداء الفعلي ، و منها معدلات شكاوي العملاء ، و معدلات التغيب عن العمل ، و معدل التقارير عن السلوك ، و التعاون مع الزملاء ، و كفاءة المدراء في إدارة الاجتماعات .

● معايير الصفات الشخصية :

تلجأ الإدارة إلى هذه المعايير الشخصية ، حين يتعدّر عليها الوصول بالنعين السابقين من المعايير لتقييم الأداء ، فهي لا تترك بذلك أي مجال يمكن أن يؤدي إلى أي انحراف ، عمّا تم التخطيط له من أهداف استراتيجية ، على الرغم من عدم دقة معايير الصفات الشخصية في قياس الأداء ، لأنها تركز

على صفات الفرد الذي قام بالأداء ، من حيث توفر مجموعة الصفات التي يؤدي وجودها لأن يكون أداء الفرد جيداً ، نذكر منها [32] ص 263 : الذكاء ، و الانتباه ، و المبادأة ، و اللباقة ، و الاتزان الانفعالي . ينبغي لمعايير الأداء أن تتصف بمجموعة من الخصائص ، حتى تضمن الإدارة فعاليتها أثناء عملية الرقابة الاستراتيجية ، و هي على النحو التالي [27] ص 126 :

- خاصية الثبات (Reliability) و التي تؤدي إلى الحصول على نتائج متماثلة و متشابهة ، نتيجة تكرار استخدام المعيار في كل مرة تريد الإدارة قياس أداء مواردها البشرية .
- خاصية المصادقية (Validity) و التي تعبر عن قدرة المعيار على أن يقيس الجانب الذي صمم من أجله ، دون أن يدخل في قياس جانب آخر قد يكون من اختصاص معيار آخر .
- خاصية العملية (Practicality) فالمعيار يجب أن يكون سهل التطبيق ، و أن يكون مقبولاً من الإدارة و الأفراد و النقابات العمالية .

3.2.3.3.2 مرحلة القياس و المقارنة

يتم في هذه المرحلة قياس الأداء الفعلي لوظائف المؤسسة ، حسب ما تمّ تنفيذه من مهام ، و يتمّ مقارنته بمعايير الأداء التي تمّ تحديدها في المرحلة السابقة ، و هذا بهدف تحديد أيّ انحرافات عن المعايير الموضوعية ، و التي تنتج عن التنفيذ السيئ لاستراتيجية المؤسسة ، كما ينبغي توصيل المعلومات و البيانات التي تمثل مخرجات هذه المرحلة ، إلى المراكز المسؤولة عن تحليلها حتى يتسنى تحديد طبيعة هذه الانحرافات ، و من ثمة اتخاذ الإجراءات التصحيحية . لهذا فإنّ نجاح مرحلة القياس و المقارنة في الرقابة الاستراتيجية للمؤسسة ، تتوقف على استقاء الإدارة للمتطلبات التالية [52] ص 425 :

- رفع تقارير رقابية (Control reports) بالمعلومات و البيانات المتعلقة بالأداء ، للمراكز المسؤولة عن تحليل هذه المعلومات و البيانات ، وقد يتطلب الأمر من المدير الذي يرفع هذه التقارير أن يزور مواقع العمل ، للوقوف على التنفيذ الاستراتيجي في المستوى التنظيمي الذي يقع تحت مسؤوليته ، فالملاحظات الشخصية (Personal Observations) تساعد على التصحيح المباشر لأساليب التنفيذ لدى الموارد البشرية ، و تزيد من دقة المعلومات و البيانات المجمعة .
- إعطاء الأهمية الكافية للأفراد الذين لديهم خبرة في عملية الرقابة ، فهم أكثر قدرة على تقدير أهمية الانحراف عن المعايير ، نظراً لخبرتهم السابقة في تحديد الانحرافات .
- هذا ، و يجب أن يتخذ القرار بوجود الانحراف و أهميته في المستوى التنظيمي الذي يقع فيه هذا الأداء الفعلي ، لضمان سرعة تسجيل القرار بوجود الانحراف .
- إبلاغ الإدارة العليا بالانحرافات الهامة فقط ، فذلك يساعد على توفير الوقت و الجهد الذي تبذله الإدارة في تصحيح هذه الانحرافات ذات الأهمية المحدودة .

3.3.3.2 رفع الكفاءة و الفعالية لعملية الرقابة الاستراتيجية

حتى تتمكّن المؤسسة من تنفيذ استراتيجيتها بنجاح ، لابدّ لإدارتها من القيام بعملية الرقابة الاستراتيجية بأقصى كفاءة و فعالية ، و ذلك بتركيزها على القضايا التالية :

1.3.3.3.2 اتخاذ الإجراءات التصحيحية

لا تكفي الإدارة بكشف الانحرافات في عملية الرقابة الاستراتيجية ، بل يجب أن تتخذ الإجراءات التصحيحية التي تؤدّي للحصول على النتائج المرغوبة ، و لا يمكن للإدارة أن تتخذ الإجراءات التصحيحية بنجاح إلا إذا راعت الشروط التالية :

● تحديد أسباب الانحرافات المسجّلة :

يساعد ذلك على معرفة الأسباب الحقيقية للانحرافات ، فقد تكون نتيجة خطأ أو تقصير في التنفيذ ، أو نتيجة تغيّرات خارجية في محيط المؤسسة [10] ص 89 . و تجدر الإشارة إلى أنّ الانحرافات التي تعمل الإدارة على تحليل مسبباتها ، هي تلك التغيّرات غير المقبولة و التي تتجاوز الحدود المسموح بها ، تطبيقاً لمبدأ الاستثناء في الرقابة ، أي التركيز على الانحرافات غير المقبولة و التي تحتاج لتصحيح .

● اختيار أنسب الإجراءات التصحيحية :

يعتمد هذا على قدرة الإدارة في توليد البدائل التصحيحية ، و من ثم اختيار أنسبها على ضوء العائد و التكلفة المتعلّقة بتنفيذ هذه البدائل التصحيحية . [52] ص 426

● التأكد من التنفيذ الناجح للإجراء التصحيحي :

لابدّ للعملية الرقابية أن تستمر ، و ذلك بالتأكد من أنّ تنفيذ البديل التصحيحي الذي تقترحه الإدارة ، يؤدّي إلى تصحيح الانحرافات المسجّلة بين الأداء الفعلي و المتوقع [27] ص 137 ، فأبى تقصير في ذلك من جانب الإدارة قد يعرّض المؤسسة للاستمرار في نفس الانحرافات ، ممّا يعود سلباً على التنفيذ الاستراتيجي الجيّد ، و يؤدّي إلى ضياع الجهد و الوقت المبذول في سبيل تطوير البديل التصحيحي سداً .

2.3.3.3.2 التحسين المستمر لمعايير الأداء الرقابية

يعدّ تحسين معايير الأداء مبدأ أساسياً لرفع كفاءة و فعالية العملية الرقابية الاستراتيجية ، حيث يجدر بالإدارة أن تراعي الموضوعية في استخدامها لمعايير الأداء ، و يفضل أن تستخدم معايير نواتج الأداء ، ثم معايير سلوك الأداء ، ثم معايير الصفات الشخصية و هي أقلها موضوعية ، و يفضل أن تكون المعايير واضحة و مشروحة للقائمين على استخدامها بما يضمن فهمهم الجيّد لها . [15] ص 310 كما يجب أن تتخذ الإدارة معايير مختلفة لتقييم الأداء ، و لا يجب أن تقتصر على معيار واحد لأنّ المهام تختلف طبيعتها باختلاف الوظائف التي أوكلت إليها ، و تنوع المعايير يغطّي الجوانب المختلفة لأداء الفرد .

و ما يزيد من فعالية معايير الأداء ، تدريب الإدارة للرؤساء المباشرين المكلفين باستخدام هذه المعايير ، فهذا الإجراء يجنبهم الوقوع في الأخطاء الشائعة للتقييم ، و هنا يظهر دور إدارة الموارد البشرية في تدريب هؤلاء الرؤساء و إرشادهم إلى كيفية تقييم الأداء .

كما يفضل أن تكون نتائج التقييم معلنة لكل المرؤوسين ، مع الاحتفاظ سراً بتلك المعلومات ذات الخصوصية ، و التي قد تؤثر على الحالة المعنوية للمرؤوسين أو على الموقع التنافسي للمؤسسة ، فالرئيس يخبر مرؤوسيه بنتائج تقييمهم من خلال مقابلات تقييم الأداء ، و التي يفضل أن تتم بشكل مستمر ، مع منح المرؤوسين الحق في التظلم من نتيجة التقييم ، و يجب على الإدارة مكافأة الرؤساء الذين ينجحون في عملية التقييم .

و ممّا سبق ، فإن إدارة المؤسسة تسعى إلى تحسين الأداء الأقلّ تميزاً ، و الذي لا يصل إلى المستويات المحددة في معايير الأداء المعتمدة [22] ص 177 ، كما تهتم برفع الأداء إلى مستويات أفضل باستمرار ، و ذلك من خلال تطوير أداء المؤسسة للحصول على ثقة العملاء ، ممّا يؤدي لدعم المركز التنافسي للمؤسسة في السوق ، و بهذا فالإدارة بتحسينها لمعايير الأداء تستطيع تحقيق التعادل بين الأداء الفعلي و الأداء المستهدف ، و ترتفع بالأداء الفعلي مع كل تحسين و تطوير للأداء المستهدف ليضل التوازن قائماً دون تسجيل أي انحرافات تذكر .

3.3.3.3.2 العائد و التكلفة من الرقابة الاستراتيجية في المؤسسة

تحتاج الرقابة الاستراتيجية إلى تكلفة تضمن تادية أنظمتها الفرعية ، التي يؤدي من خلالها الإدارة أهم مهامها الرقابية ، و هي على النحو التالي [15] ص 312 :

- تكلفة تصميم قوائم تقييم الأداء التي توزع على العاملين .
 - تكلفة برامج الإعلام الآلي الخاصة بتخزين و تحليل البيانات الخاصة بعملية الرقابة الاستراتيجية .
 - تكلفة الأفراد المشرفين على العملية الرقابية .
 - تكلفة إعداد و تحسين و تطوير معايير الأداء .
- و بالمقابل فإنّ العائد من وراء عملية الرقابة الاستراتيجية ، يكون عائداً غير مباشر لأنّه يظهر كتحسن في أداء المؤسسة ، فالرقابة الاستراتيجية تساعد في تحسين وظائف كالتدريب و تخطيط المسار الوظيفي ، إلى جانب الحفظ المستمر و المنتظم للتقديرات السابقة للتقييم ، ممّا يساعد على وضع معايير الأداء لكل مستوى وظيفي بالاعتماد على هذه المعلومات التاريخية . كما تجدر الإشارة إلى ضرورة مقارنة ما يمكن إحرازه من إجراء عملية الرقابة الاستراتيجية مع تكلفة هذه العملية ، و تقع هذه المسؤولية على الإدارة العليا ، التي يجب عليها أن تعمل على تدنية تكاليف هذه العملية إلى أقل حد ممكن ، حتى تضمن الكفاءة و الفعالية لعملياتها الرقابية .

خلاصة الفصل 2

تطرق هذا الفصل لأهمّ المفاهيم الخاصّة بالاستراتيجية في إطارها العام ، مع التركيز على دور إدارة الموارد البشرية في كلّ مرحلة من مراحل الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة ، فإدارة الموارد البشرية تساهم في التخطيط لمستقبل المؤسسة ، سواء كان تخطيطاً طويلاً أو تخطيطاً قصيراً الأجل ، بما يتطلبه ذلك من تنبؤات حول هيكل الموارد البشرية ، و ما قد يحدث عليه من تغييرات طارئة بفعل المؤثرات الداخلية و الخارجية للمؤسسة ، و بهذا فإنّ المساهمة الفعّالة لإدارة الموارد البشرية في عملية التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة ، تجعله أكثر فائدة للمؤسسة من حيث :

- تزويد المؤسسة بالفكر الاستراتيجي الذي يكون و يقيّم الخطط و السياسات التي تضعها المؤسسة لبلوغ أهدافها الاستراتيجية .
 - المساعدة على التنبؤ ببعض القضايا الاستراتيجية كالتكلفة و العائد على الموارد البشرية ، للبدائل الاستراتيجية المتاحة للمؤسسة .
 - المساعدة على توجيه و تنسيق الأنشطة الإدارية و التنفيذية في المؤسسة ، بما يحقق لها نجاح عملية التنفيذ الاستراتيجي .
 - تأهيل الموارد البشرية وفق المتطلبات الاستراتيجية الآن و في المستقبل ، ممّا يجعلها أكثر كفاءة و فعالية في تحقيق البديل الاستراتيجي الذي تختاره المؤسسة .
 - زيادة قدرة المؤسسة على الاتصال بالمجموعات المختلفة في بيئتها التنافسية ، و ذلك يسهل تبادل المعلومات داخل المؤسسة و خارجها ، و هو الأمر الذي تعتمد عليه المؤسسة في اتخاذ الكثير من قراراتها الاستراتيجية .
- و بعد هذا الدور الهام الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية ، يأتي دورها المكمل الذي تضمن من خلاله تنفيذ استراتيجية المؤسسة ، من أجل تحقيق تلك الأهداف الاستراتيجية التي عملت على أن تكون سهلة التنفيذ ، لأنّ الإدارة الاستراتيجية لا تضمن نجاح المؤسسة ، إلّا أنّها تمنحها فرصة اتخاذ القرارات بفعالية ، و إجراء التصحيحات المطلوبة للتأكد من النجاح المنشود ، حيث أن أفضل خطة استراتيجية لن تكون لها أيّ قيمة إلّا إذا تمّ تنفيذها ، و السهر على مراقبة ما تمّ تنفيذه بالمساهمة الفعّالة لإدارة الموارد البشرية .

الفصل 3

دور إدارة الموارد البشرية لوحدة المضخات بالبرواقية في دعم الاستراتيجية

العامّة لمؤسسة POVAL\spa

تناول الفصل السابق أهمّ الجوانب التي تربط إدارة الموارد البشرية بالاستراتيجية العامّة للمؤسسة ، و ذلك بشكل نظري اتّضح من خلاله البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية ، و الدور الهام الذي تؤدّيه في عملية التخطيط الاستراتيجي ، و الذي يضمن للمؤسسة تنمية بدائل استراتيجية أكثر موضوعية ، إلى جانب دور إدارة الموارد البشرية في عملية التنفيذ الاستراتيجي ، و الذي يكون له بالغ الأثر في نجاح ما تمّ التخطيط له استراتيجياً أثناء التطبيق الفعلي لعملية التنفيذ الاستراتيجي . و تكلمة لما سبق ذكره عن دور إدارة الموارد البشرية في دعم الاستراتيجية العامّة للمؤسسة ، سيتناول هذا الفصل ذلك الدور بشكله العملي (التطبيقي) من خلال إسقاط ما تمّ التطرّق له في الفصل السابق ، على الواقع الميداني للدور الذي تؤدّيه إدارة الموارد البشرية لوحدة المضخات بالبرواقية ، في دعم الاستراتيجية العامّة لمؤسسة POVAL/SPA* من خلال ما تبادر به من مقترحات في المسائل المصيرية المتعلقة بالموارد البشرية للمؤسسة ، و ما توفّره من تأييد و دعم لما خطّط من أهداف استراتيجية أثناء عملية التنفيذ . علماً أنّ وحدة المضخات بالبرواقية تعتبر أهمّ الوحدات الإنتاجية لمؤسسة POVAL/SPA ، و أكبرها من حيث عدد العاملين و حجم المبيعات ، حيث بلغ رقم أعمالها حوالي 60 % من إجمالي رقم أعمال المؤسسة لسنة 2005 م ، لهذا تمّ اختيار إدارة الموارد البشرية لوحدة المضخات بالبرواقية لإجراء دراسة الحالة ، التي تدعم الجهود المبذولة لهذا البحث حول دور إدارة الموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي . و عليه ، سيعطي هذا الفصل التطبيقي تشخيصاً عامّاً لإدارة الموارد البشرية لوحدة المضخات بالبرواقية ، ثم يوضّح دور هذه الإدارة في اقتراح و دعم مخطّط تصفية العاملين بالمؤسسة ، و كذا دورها في أهمّ الاستراتيجيات التي تعكف المؤسسة على تطبيقها حالياً ، أو تريد تنفيذها مستقبلاً .

1.3 تشخيص عام لإدارة الموارد البشرية بوحدة المضخات بالبرواقية

قبل التطرّق إلى الدور الهام الذي تؤدّيه إدارة الموارد البشرية لوحدة المضخات بالبرواقية ، في دعم الاستراتيجية العامّة لمؤسسة POVAL/spa ، لا بدّ من التعريف بهذه المؤسسة الاقتصادية العمومية ،

* - POVAL/spa : Pompes & Vannes Algériennes , société par action .

و التي تعتبر ذات خبرة واسعة في مجال صناعة المضخات و الصمّامات و المسابك ، و تتميز اليوم بريادتها في هذا المجال على الأقل في شمال إفريقيا ، نظراً لجودة منتجاتها التي تخضع لمقاييس عالمية . لهذا ، فالمطالب التالية ستعرف أكثر بهذه المؤسسة ، و الوحدة الإنتاجية المعنية بدراسة الحالة :

1.1.3 بطاقة تعريفية لمؤسسة POVAL\spa

تتميز مؤسسة POVAL\spa بخبرتها العريقة التي تمتد لأكثر من 65 سنة في صناعة عتاد الري و المحروقات ، و تتميز بقدرتها الإنتاجية التي تزايدت بنسبة 35 % سنوياً خلال العشرة سنوات الأخيرة ، و هي اليوم تهتم أكثر بسياساتها التسويقية أكثر من ذي قبل ، خاصةً و أنّ الجزائر على أبواب الانضمام لمنظمة التجارة العالمية ، و ما تفرضه من متطلبات للمنافسة داخل الجزائر و خارجها . و عليه فإنّ الفروع التالية ستبين هذه القضايا المتعلقة بمؤسسة POVAL/spa :

1.1.1.3 لمحة تاريخية عن نشأة مؤسسة POVAL/spa

تعتبر مؤسسة POVAL /spa من المؤسسات العريقة في الاقتصاد الجزائري ، و هي لا تأخذ أهميتها من ذلك فحسب ، و إنّما ترجع أهميتها للنتائج الجيدة التي حققتها طوال فترة نشاطها رغم الفترة الحرجة التي مرت بها خلال فترة التسعينات من القرن العشرين ، و هذا ما ستوضّحه الفقرات التالية :

1.1.1.1.3 التحوّلات الهامة من SIMIA إلى POVAL /spa

برأس مال اجتماعي يقدر بـ 1.200.000.000.00 دينار جزائري ، دخلت في الاقتصاد الجزائري شركة ذات أسهم لإنتاج المضخات و الصمّامات POVAL/spa ، عقب التحوّل القانوني الذي عرفته المؤسسة الوطنية لإنتاج عتاد الري EN-PMH * سنة 1997 م ، و التي تمّ إنشائها بموجب المرسوم التشريعي رقم 07-83 المؤرّخ في 01 جانفي 1983 م ، و الذي نصّ على إعادة هيكلة المؤسسة الوطنية للألات الميكانيكية SONACOM * ، التي تمّ إنشائها بموجب الأمر 67-150 المؤرّخ في 09 أوت 1967 م ، و التي كانت تضمّ مركب المضخات و الصمّامات بالبرواقية ولاية المدية الذي بدأ إنجازه في 16 نوفمبر 1971 م ، و تمّ تدشينه من طرف الرئيس الجزائري الراحل : " هواري بومدين " في 29 أبريل 1976 م ، فمؤسسة SONACOM كانت امتداداً لمؤسسة SIMIA * للعتاد الفلاحي ، و التي أنشأت سنة 1937 م في فترة الاستعمار الفرنسي للجزائر .

* - EN-PMH : Entreprise Nationale de Production des Matériels Hydrauliques .
 * - SONACOM : Société Nationale de Construction d'Outils Mécaniques
 * - SIMIA : Société d'Installation du Matériels industrielles & Agricoles .

و تتمثل المهمة الأساسية لمؤسسة POVAL/spa في إجراء البحوث و التنمية ، ثم إنتاج و تسويق معدّات الري بما فيها المرغبات و اللواحق ، و مقرّها الاجتماعي واقع بالمنطقة الصناعية بالروبية ولاية الجزائر العاصمة ، كما أنّها تتكوّن من ستة (06) وحدات إنتاجية ، أربعة (04) منها بالبرواقية ولاية المدية ، و وحدتين (02) بالروبية و براقي بولاية الجزائر العاصمة .

من خلال منتجاتها المتنوّعة استجابة لمتطلبات السوق ، تعدّ مؤسسة POVAL/spa اليوم من الصنّاع الأوائل في هذا المجال على مستوى المغرب العربي ، ذلك أنّ مؤسسة POVAL/spa تصمّم و تنتج مضخات أفقية أحادية الخلايا ، و مضخات أفقية متعدّدة الخلايا ، و مضخات غاطسة ، و مضخات عمودية ، و مضخات معبّئة بالمياه ، و محاور للماء الساخن ، و مضخات خاصّة بالمحروقات ، و مضخات هوائية تعمل على الطاقة الناتجة عن الرياح . أمّا ضمن سلسلة الصمّامات التي تصنعها مؤسسة POVAL/spa نجد عدّة تشكيلات من الصمّامات المائية و البترولية ، و الحنفيات ، و المحاجب الأوتوماتيكية ، و أصمّة عدم الرجوع ، و أصمّة المصفاة ، و مفاصل التمديد و التفكيك ، و صنابير و أعمدة الحرائق ، و عتاد الطرقات ، و قطع خاصّة أخرى . و تجدر الإشارة إلى أنّ منتجات مؤسسة POVAL/spa المصنّعة أساساً طبقاً لترخيص أوربي (إيطالي و ألماني) ، تغطّي احتياجات ثلاثة قطاعات كبرى هي : الفلاحة ، و الري ، و قطاع المحروقات كما ستوضّحه الفقرة التالية .

2.1.1.1.3 القطاعات الاقتصادية الوطنية التي توجّه لها المؤسسة منتجاتها

تتبع مؤسسة POVAL/spa بتشكيلة منتجاتها المتنوّعة ، الاحتياجات الأساسية لثلاثة قطاعات هامّة في الاقتصاد الجزائري هي : الفلاحة و الري ، و المحروقات ، و بذلك فإنّ المضخات و الصمّامات التي تنتجها مؤسسة POVAL/spa ، تغطّي احتياجات مجالين استراتيجيين هامّين بالنسبة للاقتصاد الجزائري ألا وهما : المياه و المحروقات ، فالمياه من أهمّ الموارد التي عرفت ندرة مستمرة خلال القرن العشرين ، و تشكل أحد أكبر مشاكل القرن الواحد و العشرين على المستوى العالمي و الجزائر ليست بمنأى عن ذلك ، لهذا تولي اهتماماً كبيراً للمياه في مخطّطها الاقتصادي ، و مؤسسة POVAL/spa تتدخّل بمنتجاتها الموجّهة لقطاعي الري و الفلاحة في أنظمة توزيع المياه ، كالمضخات المائية ، و عتاد الري ، و ملحقاته كالصمّامات المائية ، و بذلك فإنّ تشكيلة المنتجات التي توجّهها المؤسسة لقطاعي الري و الفلاحة تمثّل 80 % من منتجاتها . هذا إلى جانب تغطية المؤسسة لاحتياجات قطاع المحروقات ، بنسبة محتشمة تقدّر بحوالي 5 % من الاحتياجات الكلية للقطاع الذي يعتبر المصدر الأساسي للإيرادات التي تبني الجزائر عليها ميزانيتها ، فمؤسسة POVAL/spa تغطّي نسبة 45 % من احتياجات السوق الوطني من المضخات المائية ، و نسبة 60 % من احتياجاته من الصمّامات . كما أنّ مؤسسة POVAL/spa تعمل جاهدة لتغطية الاحتياجات الوطنية من المضخات و الصمّامات ، و تهدف لزيادة حصّتها السوقية من السوق الوطني ، حيث تبلغ نسبة توسّعها الحالية من 10 إلى 15 % سنوياً .

3.1.1.1.3 الأهمية الاقتصادية لمؤسسة POVAL/spa

في ظلّ اعتماد الجزائر على سياسة السوق المفتوح ، و دخولها لمنظمة التجارة العالمية الذي صار وشيكا ، فهي بحاجة لكلّ مؤسساتها الإنتاجية التي تستطيع إعطاء الإنتاج الجزائري القدرة التنافسية اللازمة ، من أجل إكساب الاقتصاد الوطني الميزة النسبية التي يحتاجها في إنتاج منتجات تعطي هويّة للاقتصاد الجزائري ، بدلاً من أن يُعرف اقتصاد الجزائر بأنه اقتصاد أحادي (Mono-economy) كما هو عليه الحال اليوم ، حيث يعتمد على الثروة البترولية السائرة في طريق الزوال ، و مؤسسة POVAL/spa تعتبر خير مثال للمؤسسة الجزائرية القادرة على تحقيق هذا الهدف الكلي للاقتصاد الوطني ، فبكلّ ما استطاعت تحقيقه بعد إعادة هيكلتها الناجحة تعتبر هذه المؤسسة مثالا ينبغي أن يقتدى به ، حيث استطاعت أن تحقّق رقم أعمال يقدر بـ 25 مليون دولار أمريكي سنة 2002 م ، بنسبة نمو سنوية قدرت بـ 35 % في حجم المبيعات ، كما أنّها تعمل على زيادة صادراتها بنسبة 20 % من رقم أعمالها للسنوات القليلة القادمة ، تحسباً للتغيرات الاقتصادية التي ستحدث على الاقتصاد الوطني ، كما أنّها تعمل على تدارك النقص الحاصل في تغطية احتياجات قطاع المحروقات ، بوضع برامج لإدراج مضخات و صمّامات جديدة للمحروقات .

هذا فيما يخص الجانب الاقتصادي ، أمّا فيما يخص الجانب الاجتماعي فالمؤسسة كانت توظّف مالا يقلّ عن 3000 فرد في فترة السبعينات ، إلّا أنّها خفّضت العدد تدريجياً عقب التحوّلات التي مسّت هيكل مواردها البشرية ، حتى أصبحت اليوم توظّف ما يقلّ عن 1400 فرد ، و رغم ذلك فهي تساهم في رفع المستوى المعيشي للأفراد العاملين فيها على الأقل ، كما أنّها تساهم في توفير الإمكانيات اللازمة لقطاع الفلاحة الذي بإمكانه القضاء على شبح البطالة إذا لاقى الاهتمام اللازم ، فمننتاجات المؤسسة التي تتميز بالجودة تسهّل العمل في القطاع الفلاحي ، الذي يعتمد كلياً على الثروة المائية و خاصّة الجوفية منها ، و التي تحتاج للمضخات لتستخرجها ، و عتاد الري الذي يضمن توصيلها .

2.1.1.3 القدرة الإنتاجية لمؤسسة POVAL/spa

عقب التحوّل القانوني الذي شهدته المؤسسة سنة 1997 م ، انبثقت عنه ثمانية (08) وحدات إنتاجية تتميز بالاستقلالية المالية عن الوحدات الباقية ، إلّا أنّه لم يبق منها اليوم سوى ستة (06) وحدات إنتاجية بعد غلق وحدتي الجلفة و الأغواط ، و هي على النحو التالي :

1.2.1.1.3 القدرة الإنتاجية لوحدات البرواقية

توجد في المنطقة الصناعية لمدينة البرواقية بولاية المدية ، التي تبعد بحوالي 120 كلم جنوب الجزائر العاصمة ، أربعة وحدات إنتاجية تابعة لمؤسسة POVAL/spa ، تقوم بنشاطها الإنتاجي في هذه المنطقة كما يلي :

● وحدة المضخات بالبرواقية (Pumps Unit of Berrouaghia) :

تعتبر هذه الوحدة أكبر و أهم الوحدات الإنتاجية لمؤسسة POVAL/spa ، حيث تمثل منتجاتها نسبة 60 % من إجمالي رقم أعمال المؤسسة ، بتشكيلتها الإنتاجية المكوّنة من مضخات المياه بأنواعها المختلفة (أفقية ، عمودية ، غاطسة ، أحادية و متعدّدة الخلايا) و المضخات البترولية ، فهي بذلك تنتج ما لا يقلُّ عن 30.000 ألف مضخة سنويًا ، بحوالي 440.000 ساعة عمل سنويًا .

● وحدة الصمّامات بالبرواقية (Valves Unit of Berrouaghia) :

لتلبي هذه الوحدة الإنتاجية احتياجات قطاع الري و الصناعات الكيمايائية ، و مصانع تكرير البترول ، فهي تنتج ما لا يقلُّ عن 90.000 صمّام سنويًا بمختلف أنواعه و أحجامه ، بالإضافة إلى 35.000 قطعة للاستعمالات المختلفة (الري و المحروقات) ، كما تنتج حنفيات الصمّام الخاصة بالري و المحروقات ، و العتاد الخاص بمقاومة الحرائق ، و مجموعة من الملاحق الخاصّة بالأنابيب ، و كلُّ ذلك بقدرة إنتاجية تقدّر بـ 1.138.000 ساعة عمل سنويًا .

● وحدة المسبك بالبرواقية (Foundry Unit of Berrouaghia) :

تقدّر القدرة الإنتاجية لوحدة المسبك بالبرواقية بـ 6.000 طن سنويًا ، تلبي من خلالها احتياجات السوق الوطني من أغطية مجاري المياه المختلفة ، و العتاد الموجّه لتهيئة الطرقات ، كما أنّها تلبي احتياجات الوحدات الإنتاجية للمؤسسة ، بإننتاجها لبعض القطع الخاصّة التي تدخل في صناعة المضخات و الصمّامات .

● وحدة الصيانة بالبرواقية (Maintenance Unit of Berrouaghia) :

تبلغ قدرتها الحقيقية 110.000 ساعة عمل سنويًا ، تتخصّص في صناعة قطع الغيار و الأدوات و إعادة توشيع المحركات الكهربائية ، و تجديد تجهيزات المسابك و التجهيزات الميكانيكية و مختلف صناعات المراحل ، و بذلك توفر وحدة الصيانة لعملاء المؤسسة في مختلف أنحاء الوطن ، خدمات ما بعد البيع التي تمثل سياسة تسويقية ناجحة لمنتجات المؤسسة حتى بعد بيعها .

2.2.1.1.3 القدرة الإنتاجية لوحدة المضخات ببراقى (Pumps Unit of Baraki)

تقع هذه الوحدة الإنتاجية بمدينة براقى بالجزائر العاصمة ، و تصل قدرتها الإنتاجية إلى 3.000 مضخة سنويًا بما يعادل 71.000 ساعة عمل سنويًا ، فهي تتميز عن الوحدات الإنتاجية الأخرى بامتلاكها لآلات إنتاجية ذات تحكم رقمي ، حيث تقوم وحدة المضخات ببراقى بإنتاج مضخات عمودية متعدّدة الخلايا من أجل الآبار و الحُفر ، إلى جانب إنتاج مضخات أفقية وحيدة الخلية .

3.2.1.1.3 القدرة الإنتاجية لوحدة المضخات بالرويبة (Pumps Unit of Rouiba)

تقع هذه الوحدة الإنتاجية بالمنطقة الصناعية لمدينة الرويبة شرق الجزائر العاصمة ، و تنتج مضخات مثل التي تنتجها وحدة المضخات ببراقى و لكن بقدرات ضخ مختلفة ، حيث تصل قدرتها الإنتاجية إلى 1.500 مضخة سنويًا بما يعادل 46.000 ساعة عمل سنويًا .

3.1.1.3 دائرة التوزيع لمنتجات مؤسسة POVAL/spa

إنَّ ما تحقَّقه مؤسسة POVAL/spa من رواج لمنتجاتها داخل و خارج الوطن ، يعود للمجهودات المتواصلة لتطوير منتجاتها و علاقاتها بالعملاء ، و سعيها المستمر وراء زيادة صادراتها ، و هو ما سنبينه الفقرات التالية :

1.3.1.1.3 السياسة التسويقية لمؤسسة POVAL/spa في ظل السوق المفتوح

قبل اعتماد الجزائر سياسة السوق المفتوح ، كانت المؤسسة تتميز باحتكارها للسوق الوطني في مجال إنتاج المضخات و الصمّامات ، و كان هدفها الأساسي هو الإنتاج لأنَّ الطلب على منتجاتها يفوق العرض ، و لم تهتم المؤسسة بالتوزيع إلا بعد دخول عدّة مؤسسات منافسة في السوق الوطني ، إثر انفتاحه على الأسواق الخارجية ، هذه المؤسسات قامت بعرض منتجاتها من المضخات و الصمّامات بأسعار جدّ تنافسية ، ممّا تسبّب في خسائر مالية متتالية للمؤسسة كادت أن تؤدّي إلى غلقها و تسريح عمّالها ، لولا تدخل الدولة التي دعّمتها في إطار إعادة هيكلة المؤسسات الاقتصادية العمومية التي تواجه مشاكل في تسييرها ، حيث تمّ تسريح عدد كبير من عمّالها ، و انتهجت بعد ذلك سياسة تسويقية تولي أهميّة كبيرة للقنوات التوزيعية ، التي تقرّب منتجات المؤسسة من العملاء ، و استطاعت بعد فترة وجيزة من إعادة هيكلتها أن تمتلك شبكة توزيع تتكوّن من 100 وكيل معتمد عبر كلّ ولايات الوطن ، و استطاعت أن ترفع قيمة صادراتها بنسبة 20 % من رقم أعمالها الذي بلغ 25 مليون دولار أمريكي سنة 2002 م ، لأنّها تصدر منتجات عالية الجودة ، و تضمن خدمات ما بعد البيع لمنتجاتها في الأسواق الأوربية ، و المغاربية ، و في الشرق الأوسط .

ففي إطار استراتيجية المؤسسة الخاصّة بالتنمية و إعادة الهيكلة ، عكفت مؤسسة POVAL/spa على إقامة برامج لتصنيف منتجاتها ذات الإقبال الواسع لاسيما المضخات و الصمّامات ، فالبرنامج الأوّل يخصّ المضخات الغاطسة و المضخات العاملة بالرياح ، أمّا البرنامج الثاني فيُعنى بالمضخات السطحية الخاصّة بالري و تلك الموجهة لقطاع المحروقات ، و البرنامج الثالث فيخصّ الصمّامات من أجل المحروقات و صمّامات الري ، أمّا البرنامج الرابع فيهتم بالمسابك ، و كلّها مشاريع مكّنت المؤسسة من تطوير منتجاتها ، و هي اليوم تهتم بالحصول على شهادات الجودة العالمية (ISO 9000) لكلّ منتجاتها التي أصبحت تلاقي إقبالاّ واسعاً داخل و خارج الوطن ، و هذا ما ستوضّحه الفقرتان التاليتان :

2.3.1.1.3 وكالات التوزيع الوطنية لمؤسسة POVAL/spa

تملك مؤسسة POVAL/spa شبكة توزيع وطنية مشكّلة من 100 وكيل معتمد ، موزّعين عبر كلّ ولايات الوطن ، و ذلك بهدف تقريب منتجات المؤسسة من عملائها المحليين ، لهذا عملت المؤسسة على إيجاد موزّعين في كلّ المناطق الفلاحية ، التي تحتاج لهذا النوع من المنتجات الأساسية في عملية

ري المحاصيل الفلاحية ، إلى جانب مشاركة المؤسسة في المعارض الوطنية التي تقام سنويًا عبر مختلف أنحاء الوطن ، و التي تهدف للتعريف بمنتجات المؤسسة ، و بذلك فإن المؤسسة لا تدخر جهدًا في سبيل تسويق منتجاتها محليًا ، حيث وصل الأمر حتى لإقامة معارض في الجامعات كالذي أقامته بالبلدية سنة 2005 م ، بمناسبة اليوم الدراسي الذي أشرفت عليه المدرسة الوطنية العليا للري بالاشتراك مع جامعة سعد دحلب بالبلدية حول استغلال المياه في الجزائر .

3.3.1.1.3 وكالات التوزيع الأجنبية POVAL/spa

تعمل المؤسسة على زيادة صادراتها من المضخات و الصمّامات إلى أكثر من 20 % من رقم أعمالها السنوي ، و ذلك بطلبها الحصول على شهادات الجودة العالمية (ISO 9000) لمنتجاتها المختلفة ، و هي اليوم تدخل المرحلة الأولى التي هي بمثابة تحضير لعملية التطبيق الفعلي لنظام إدارة الجودة الشاملة . و ما يعزّز موقفها هذا ، امتلاكها لشبكة توزيع خارجية تشمل السوق الأوروبية التي تملك فيها شريكين استراتيجيين ، الأوّل إيطالي و هي المؤسسة الإيطالية للمضخات البترولية (Petrol Valve) ، و التي تسوّق منتجات المؤسسة في جنوب أوربا ، إلى جانب إمدادها لمؤسسة POVAL/spa بالتصاميم التي يطلبها السوق الأوروبي من المضخات ، أمّا الثاني فهو الشريك الألماني المتمثّل في مؤسسة (Odesse) و التي تسوّق منتجات مؤسسة POVAL/spa في شمال أوربا ، إلى جانب إمدادها بمختلف التصاميم من الصمّامات التي يطلبها السوق الأوروبي . كما تملك مؤسسة POVAL/spa وكيلين معتمدين إفريقيايين : في نيجيريا مؤسسة (Touthydro) ، و في السنغال مؤسسة (ASET) ، و لديها وكيل معتمد في العراق هو مؤسسة (ALWAHAF) و التي تتولّى تسويق منتجات المؤسسة في الشرق الأوسط .

2.1.3 موقع وحدة المضخات بالبرواقية ضمن الهيكل التنظيمي لمؤسسة POVAL/spa

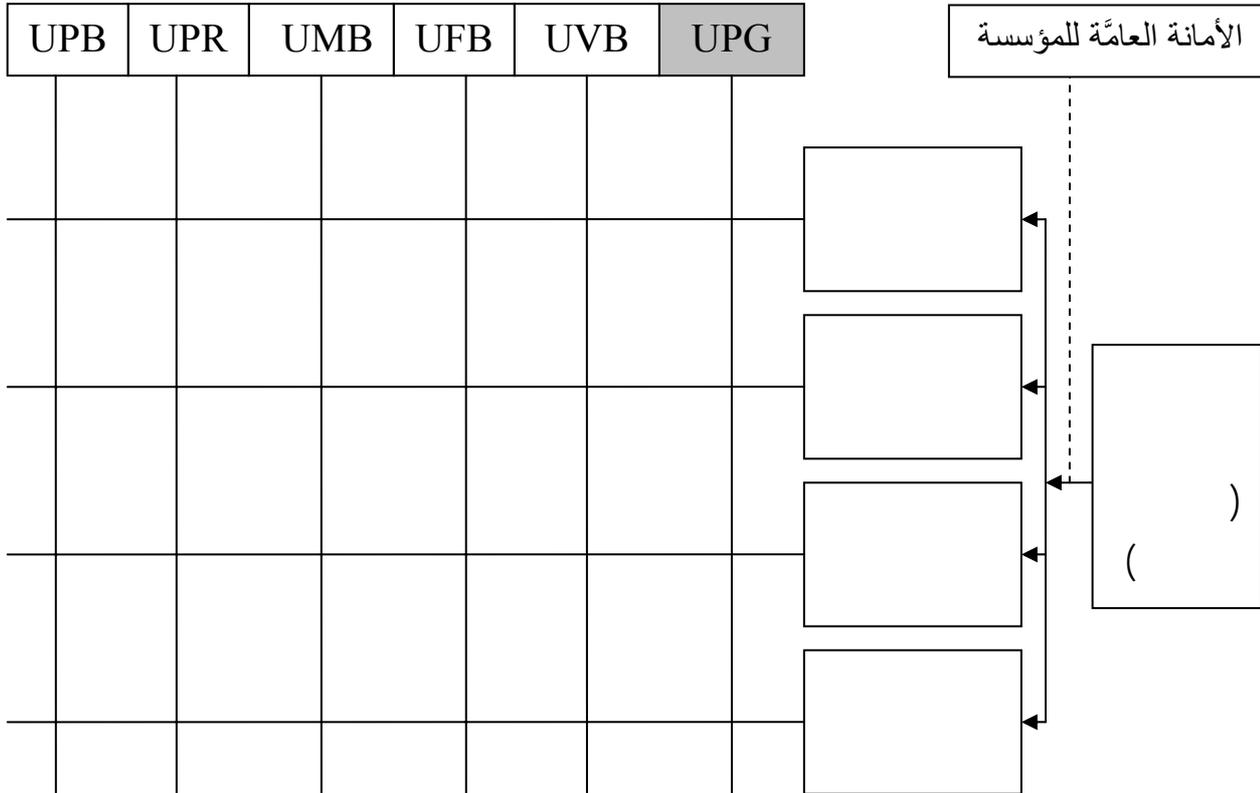
تعتبر وحدة المضخات بالبرواقية من أهمّ الوحدات الإنتاجية لمؤسسة POVAL/spa ، فالمبيعات التي تحقّقها منتجات هذه الوحدة تمثّل 60 % من رقم الأعمال الذي تحقّقه الوحدات الإنتاجية الأخرى للمؤسسة مجتمعة ، لهذا ستتم دراسة الحالة التي تدعم جهود هذا البحث في هذه الوحدة الإنتاجية ، و عليه لا بدّ من تعريفها و توضيح المستويات التنظيمية لهذه الوحدة الإنتاجية ، و هذا ما ستبيّنه الفروع التالية :

1.2.1.3 التعريف بوحدة المضخات بالبرواقية

نظرًا للأهمية الاقتصادية لهذه الوحدة الإنتاجية ، نجد أنّها تتميّز بهيكل تنظيمي متعدّد المستويات ، و لكن قبل الشروع في توضيح مستوياته التنظيمية ، لا بدّ أن نوضّح مكانة وحدة المضخات بالبرواقية ضمن الهيكل التنظيمي لمؤسسة POVAL/spa ، و نبين أهمية هذه الوحدة و أهدافها ، وهو ما ستوضّحه الفقرات التالية :

1.1.2.1.3 الهيكل التنظيمي لمؤسسة POVAL/spa

تشرف المديرية العامة الموجودة في المنطقة الصناعية الروبية شرق الجزائر العاصمة على ستة وحدات إنتاجية، وهي تتكوّن من أربع مديريات مركزية للموارد البشرية و التسويق و المالية و الإنتاج، تشرف كلُّ مديريةٍ منها على المديرية الفرعية التابعة لها في كلِّ وحدة إنتاجية، و الشكل التالي يوضّح موقع وحدة المضخات بالبرواقية ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة ككل :



الشكل رقم 22: الهيكل التنظيمي لمؤسسة POVAL/spa [64]

- UPG : Unité Pompes de Berrouaghia .
 UVB : Unité Vannes de Berrouaghia .
 UFB : Unité Fonderie de Berrouaghia .
 UMB : Unité Maintenance de Berrouaghia .
 UPR : Unité Pompes de Rouiba .
 UPB : Unité Pompes de Baraki .

نلاحظ من الشكل أعلاه ، أن مؤسسة POVAL/spa تملك هيكلًا تنظيميًا مركبًا ، مقسمًا على أساس وحداتها الإنتاجية المنتشرة عبر ثلاثة مدن مختلفة هي : البرواقية بولاية المدية ، و براقي و الروبية بولاية الجزائر العاصمة ، حيث تمثل كلُّ نقطة تقاطع في الشكل أعلاه مديرية فرعية للمديرية المركزية التي تقع في سطرها ، في الوحدة الإنتاجية التي تقع في عمودها ، ممّا يسهّل على هذه المديرية المركزية الإشراف على مديرياتها الفرعية التي تعود إليها في كلِّ أمور الوحدة الإنتاجية التي تقع فيها ، فرغم

وجود مدير فرعي لكل مديرية فرعية فإنه لا يجوز له اتخاذ أي إجراء قبل الرجوع إلى المديرية المركزية ، التي تصادق عليه أو ترفضه ، فالمؤسسة تعتمد مركزية اتخاذ القرار كما سنأتي على ذكر ذلك لاحقاً . و تعتبر وحدة المضخات بالبرواقية المسماة (U P G) أهم الوحدات الإنتاجية لمؤسسة POVAL/spa ، فقد ظهرت بهذا الشكل إثر التحوّل القانوني الذي شهدته مؤسسة EN-PMH في مارس 1997 م ، ضمن سياسة التسيير الجديدة التي انتهجتها الدولة الجزائرية ، لمواجهة المنافسة التي فرضتها متطلبات فتح السوق الوطني ، و ذلك بهدف تحفيز سياسة اللامركزية في المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية ، و على الرغم من تخفيض عدد عمّال الوحدة إلى أكثر من نصف عددهم الذي أصبح آنذاك 467 فرد سنة 1997 م ، إلا أنها تحقّق رقم أعمال جيّد ، و تساهم حتى في تسديد تكاليف العاملين في الوحدات الإنتاجية الأخرى .

2.1.2.1.3 أهمية وحدة المضخات بالبرواقية

كان لجودة المنتجات التي تصنعها وحدة المضخات بالبرواقية ، دور كبير في اكتساح مؤسسة POVAL/spa لسوق المضخات الوطني ، و حصولها على مكانة في السوق الأوروبية و في شمال إفريقيا و حتى الشرق الأوسط ، هذا ما عزّز مكانة الوحدة في البناء الاستراتيجي لمؤسسة POVAL/spa ، التي أغلقت وحدة الأغواط و الجلفة نظراً للنتائج السلبية التي أحرزتها ، و خير دليل على ذلك النتائج الجيدة و المرتفعة التي تحرزها وحدة المضخات بالبرواقية باستمرار ، و هذا ما يظهره الجدول التالي :

الجدول رقم 05: تطوّر رقم الأعمال و النتيجة الصافية لوحدة المضخات بالبرواقية [64]

السنوات	1998	1999	2000	2001	2002
رقم أعمال الوحدة	607	617	729	1104	1160
نتيجة الاستغلال	44	89	480	87	23

وحدة القياس : مليون دينار جزائري .

من الشكل أعلاه ، نلاحظ أنّ وحدة المضخات بالبرواقية تحقّق زيادة مضطردة في رقم أعمالها السنوي ، و على الرغم من ذلك فإنّ نتيجتها الصافية السنوية تتراجع بسبب تحمّلها لتكاليف زائدة ، منها ما يتعلّق بمصاريف العمّال في وحدات الإنتاج الأخرى ، و هذا ما يكسبها أهمية كبيرة في مساعدة الوحدات الإنتاجية في ظل المنافسة الحادّة التي يعيشها الاقتصاد الوطني ، و التي قد تؤدّي لغلقها و تحمّل العاملين بهذه الوحدات عواقب الإحالة على البطالة ، و هذا ما يجعل وحدة المضخات بالبرواقية تنتج بغير قدرتها الإنتاجية الحقيقية ، فهي قادرة على بلوغ نتائج أكثر تميّزاً إذا أصبحت كل وحدة إنتاجية في المؤسسة تتحمّل تكاليف استغلالها لوحدها .

3.1.2.1.3 أهداف وحدة المضخات بالبرواقية

تنبثق أهداف وحدة المضخات بالبرواقية من الأهداف الاستراتيجية لمؤسسة POVAL/spa ، والتي تساير التغيرات الحاصلة في الاقتصاد الوطني ، و تحاول من خلالها الوحدة التكيف مع الأوضاع الراهنة ، و نجد من تلك الأهداف المعلنة :

● العمل على رفع رقم أعمال الوحدة :

حيث يتم تحديد رقم أعمال سنوي من طرف المديرية العامة للمؤسسة ، يكون على الوحدة بلوغه في ضوء ما هو متاح لها من إمكانيات مادية و بشرية ، و يكون عليها تقديم مبررات مقنعة عند عدم بلوغ هذا الهدف ، خاصةً و أنه مرتبط بحصول المدير و العاملين تحت إمرته على الحوافز المادية .

● العمل على تلبية الاحتياجات المحلية من المضخات :

تهدف الوحدة إلى تغطية السوق الوطني من المضخات لأن هذا المجال من السوق لا يزال يعاني نقصاً ، خاصةً المضخات الموجهة للمحروقات .

● العمل على رفع صادراتها :

فالوحدة تهدف من خلال تقديمها لتسهيلات متعلقة بعمليات التصدير إلى كسب متعاملين جدد سواء كانوا زبائن أو ممولين ، و بذلك تكون لها حصّة سوقية مهمة خارج الوطن .

● مسايرة التكنولوجيا الحديثة في مجال الإنتاج :

حيث أدخلت المؤسسة عدّة آلات مبرمجة بواسطة الإعلام الآلي ، بغية تطوير وسائل الإنتاج و تحديثها لمسايرة المنافسة ، و التقليل من تكلفة الإنتاج .

● العمل في إطار التنمية المستدامة :

حيث شاركت المؤسسة في عدّة اتفاقيات وطنية و دولية تهدف للحفاظ على البيئة ، و هي إحدى المتطلبات التي يجب أن تسايرها المؤسسة المعاصرة ، و وحدة المضخات بالبرواقية تسعى للتقليل من الأضرار التي يمكن أن تلحق بالبيئة ، على الرغم من تسببها بجزء ضئيل في هذا التلوث البيئي الذي تحدثه بشكل أكبر مؤسسات أخرى .

● تحسين ظروف العمل :

رغم ما قد يحدثه هذا الهدف من تراجع في أرباح الوحدة ظاهرياً ، إلا أنها توفر الرعاية الصحية اللازمة للعاملين ، و تعتبرها من أولوياتها لما لذلك من أثر على السير الحسن لنشاطات الوحدة .

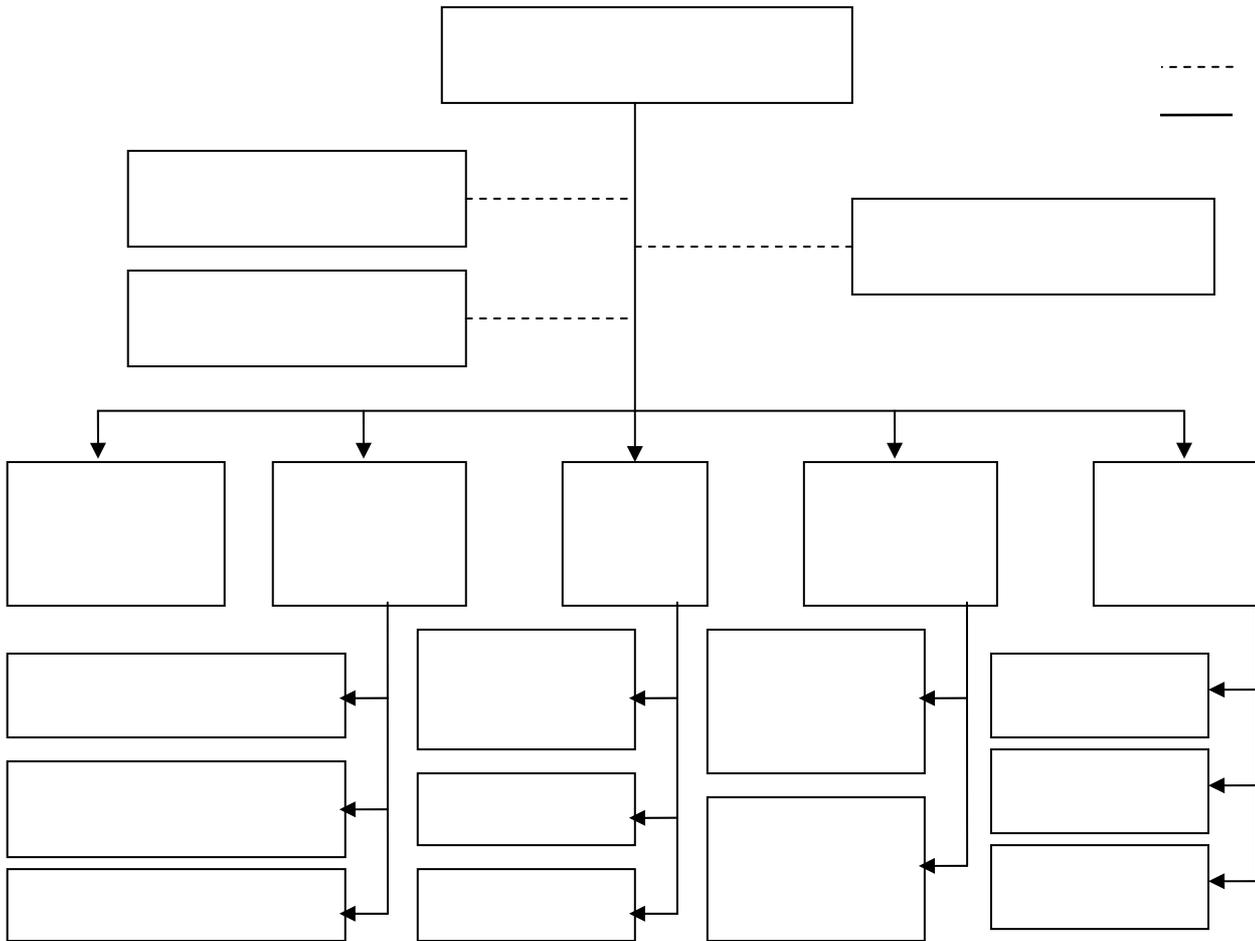
2.2.1.3 دراسة الهيكل التنظيمي لوحدة المضخات بالبرواقية

يختلف الهيكل التنظيمي من مؤسسة لأخرى تبعاً لعدّة عوامل بعضها داخلي و الآخر خارجي ، و تختلف حتى داخل المؤسسة الواحدة كما هو عليه الحال في حالتنا هذه ، فكل وحدة إنتاجية من مؤسسة POVAL/spa لها هيكل تنظيمي خاص بها ، يتوافق مع طبيعة العملية الإنتاجية بالوحدة ، و الفقرات

التالية ستوضِّح الهيكل التنظيمي لوحدة المضخات بالبرواقية :

1.2.2.1.3 شكل الهيكل التنظيمي لوحدة المضخات بالبرواقية

يظهر الهيكل التنظيمي مراكز السلطة في وحدة المضخات بالبرواقية، ويحدّد المسؤوليات المترتبة عنها وفق المستويات التنظيمية ، حيث تعتمد الوحدة على التوزيع العمودي للسلطة ، فكأما نزلنا إلى مستوى تنظيمي أقل أصبح تابعاً للمستوى التنظيمي الأعلى منه ، من حيث سلطة اتخاذ القرارات و تلقي الأوامر ، و الشكل التّالي يصف الهيكل التنظيمي لوحدة المضخات بالبرواقية :



الشكل رقم 23: الهيكل التنظيمي لوحدة المضخات بالبرواقية [64]

نلاحظ من الشكل أعلاه ، أنّ لوحدة المضخات بالبرواقية نوعين من السلطة ، الأولى استشارية تعطىها لمستشارها القانوني ، و المسؤول عن الوقاية و الأمن بالوحدة ، و الأمانة العامّة للوحدة ، و الثانية رسمية تمتد من مدير الوحدة إلى مدراء الإدارات و رؤساء المصالح ، و هذا الشكل النموذجي من الهياكل التنظيمية يتميّز بالدقّة في توزيع الصلاحيات الوظيفية ، و تحديد المسؤوليات المترتبة عن ذلك ، و هو الأمر الذي يجسّده الهيكل التنظيمي لوحدة المضخات بالبرواقية ، خاصّةً و أنّها تتميّز بأكبر عدد من حيث العاملين مقارنةً بالوحدات الإنتاجية الأخرى لمؤسسة POVAL/spa .

2.2.2.1.3 مكونات الهيكل التنظيمي لوحدة المضخات بالبرواقية

يبين الهيكل التنظيمي لوحدة المضخات بالبرواقية وجود مستويين تنظيميين في الوحدة ، يمكن عرضهما حسب نوع السلطة الممنوحة لكل منهما كما يلي :

● وظائف مساعدة :

ترتبطها خطوط متقطعة بالهيكل التنظيمي كما يظهر في الشكل رقم (23) ، فهي وظائف استشارية لا يكون لها أثر مباشر في العملية الإنتاجية للوحدة ، و هي :

- الأمانة العامة للوحدة :

تقع تحت السلطة المباشرة لمدير الوحدة ، فهي تساعد في الأعمال الإدارية ، و تعتبر حلقة وصل بينه و بين باقي الوظائف الأخرى في الوحدة ، و من بين مهامها :

تنظيم اللقاءات مع مدير الوحدة ، و ترتيب كل مواعيده .

تسجيل البريد الصادر و الوارد ، و توزيعه .

تلقي الفاكسات و الرد على الهاتف .

الترتيب المحكم للوثائق و الملفات الخاصة بمدير الوحدة .

استقبال و توجيه المتعاملين مع الوحدة من عملاء و موردين .

- المستشار القانوني :

يتابع هذا المستشار جميع المنازعات القانونية الداخلية و الخارجية للوحدة ، و التي تمنحه

الحق في القيام بالمهام التالية :

السهر على التطبيق الفعلي للقانون الداخلي للوحدة .

تمثيل الوحدة في المحاكم و المجالس القضائية .

رفع الدعاوي القضائية للوحدة ، كالمطالبات التي تنتج عن عدم استيفاء الشيكات البنكية .

المتابعة القانونية للمناقصات التي طرحها أو تدخلها الوحدة .

التسوية القانونية للمنازعات مع العاملين الذين تم تسريحهم .

- المسؤول عن الوقاية و الأمن بالوحدة :

يعمل رفقة معاونيه من أعوان الأمن بالوحدة ، على ضمان الأمن داخل الوحدة ليلاً و نهاراً ، و تسجيل كل

شيء يدخل أو يخرج من الوحدة يومياً ، بالإضافة إلى تدخله عند حدوث أي أمر من شأنه أن يشكل

خطراً على العاملين بالوحدة .

● وظائف رئيسية :

ترتبط هذه الوظائف بخطوط مستمرة كما يظهر في الشكل رقم (23) ، و هي على النحو التالي :

- مدير وحدة المضخات بالبرواقية :

هو المسؤول المباشر عن الوحدة ، حيث يقع على عاتقه القيام بالمهام التالية :

قيادة و توجيه مدراء الإدارات الوظيفية بالوحدة .

المشاركة في وضع الأهداف القصيرة و الطويلة للوحدة ، و العمل على تنفيذها .

توقيع الوثائق المتعلقة بالوحدة كالشيكات و عقود العمل .

ترأس الاجتماعات على مستوى الوحدة ، و حضور اجتماعات مجلس إدارة المؤسسة .

- إدارة الاستغلال :

تضم هذه الإدارة العمالة المنتجة في الوحدة ، بحيث تختص بإنتاج كمية الأصناف التي تم إدراجها

في برامج و خطط الإنتاج في آجالها المحددة ، و تنبثق عنها المصالح التالية :

مصلحة الإنتاج : تعمل على تسير العملية الإنتاجية في الوحدة .

مصلحة الصيانة : تهتم بصيانة تجهيزات الإنتاج و تغيير كل قطع الغيار الضرورية .

مصلحة الشراء : يقع على عاتقها اختيار مصادر التموين ، و تلبية الاحتياجات من المواد الأولية

بالكميات و النوعيات اللازمة ، و في الوقت المناسب .

- إدارة المحاسبة و المالية :

تعتبر هذه الإدارة من أهم الإدارات في الوحدة ، حيث تتابع كل النشاطات التي تقوم بها الوحدة ،

وهي تحتوي على مصلحتين رئيسيتين هما :

مصلحة المحاسبة العامة :

يتم في هذه المصلحة تسجيل العمليات التي تقوم بها الوحدة من شراء و بيع و إنتاج ، في الدفاتر

المحاسبية للوحدة ، كما أنها ملزمة بتسوية العمليات الجبائية للوحدة مع إدارة الضرائب ، و تسيير خزينة

الوحدة ، و تشرف على عمليات الجرد في نهاية كل دور استغلال ، بالإضافة لإعداد الميزانية الختامية للوحدة .

مصلحة المحاسبة التحليلية :

تقوم هذه المصلحة بتجميع المعلومات من كل المصالح التابعة للوحدة من أجل تحميل التكاليف ،

و حساب سعر التكلفة لكل المنتجات ، و الحصول على نتائج دورة الاستغلال ، و تسيير مخزونات

الوحدة من مواد أولية و منتجات ، بالإضافة إلى تحليل و تسجيل الانحرافات بين ما حقق و ما كان

مسطراً من أهداف إنتاجية .

- إدارة التسويق :

لها دور كبير في تحديد السياسة الإنتاجية للوحدة ، فهي تقوم بالدراسات و الأبحاث التسويقية التي تحدّد

الأهداف الإنتاجية للوحدة ، و فيها يتم تقدير حجم المبيعات السنوية للوحدة ، و تتفرّع عنها ثلاثة مصالح هي :

مصلحة خدمات ما بعد البيع :

تقدّم هذه المصلحة خدماتها لعملاء الوحدة ، كتصليح و تغيير المضخات التي يحدث فيها عطل خلال مدّة الضمان ، حرصاً على إرضاء عملاء الوحدة ، و تقدّم معلومات عن النقائص في منتجات الوحدة لإدارة الدراسات و التطوير ، لكي تستغلّها في تحسين جودة منتجات الوحدة .

مصلحة التسويق :

تهتمّ هذه المصلحة بمتابعة التطوّرات التي تحدث في مبيعات الوحدة ، و التي تعتمد عليها في إعداد الميزانية التقديرية لمبيعات السنة القادمة ، و تدرس اقتراحات العملاء من ناحية نوعية المنتج المطلوب ، و مقارنة منتج الوحدة مع المنتجات المنافسة له ، لمعرفة الوضعية التنافسية لمنتجات الوحدة في السوق .

مصلحة المبيعات :

لهذه المصلحة دور هامّ في تصريف منتجات الوحدة ، فهي تشرف على عمليات البيع المباشر و تتلقّى الطلبات من عملاء الوحدة ، كما تبرم عقود البيع مع الموزّعين المعتمدين .

- إدارة الموارد البشرية :

تعمل هذه الإدارة على تحديد احتياجات الوحدة من الموارد البشرية بالكميات و الكفاءات المطلوبة ، و ذلك بناءً على برنامج الإنتاج المحدّد سابقاً ، و تتكوّن من ثلاثة مصالح هي :

مصلحة تسيير الموارد البشرية :

يقع على عاتقها تنفيذ قرارات التوظيف ، و الإشراف على مداومة العاملين بتسجيل الحضور و الغياب ، و كشف أيّ مشكل يحدث في الوحدة و العمل على حلّه .

مصلحة الأجور :

مهمّتها الأساسية إعداد الأجور و المرتبات الخاصّة بالعاملين في الوحدة ، حسب ساعات العمل و المداومات المسجّلة لكلّ شهر ، أخذةً بعين الاعتبار المكافآت و الحوافز الممنوحة ، و حتى العقوبات التي تستوجب خصماً معيّناً من الراتب الشهري للفرد .

مصلحة الشؤون الاجتماعية :

تشرف هذه المصلحة على المنشآت الاجتماعية و الثقافية و الصحيّة و الرياضية في الوحدة ، كما أنّها تحضر الملقّات الخاصّة بالضمان الاجتماعي و ملقّات التقاعد ، و تتلقّى الطلبات المتعلقة بالمناسبات الخاصّة كالزواج و الوفاة ، التي يستحقّ عليها الفرد مبالغ معيّنة .

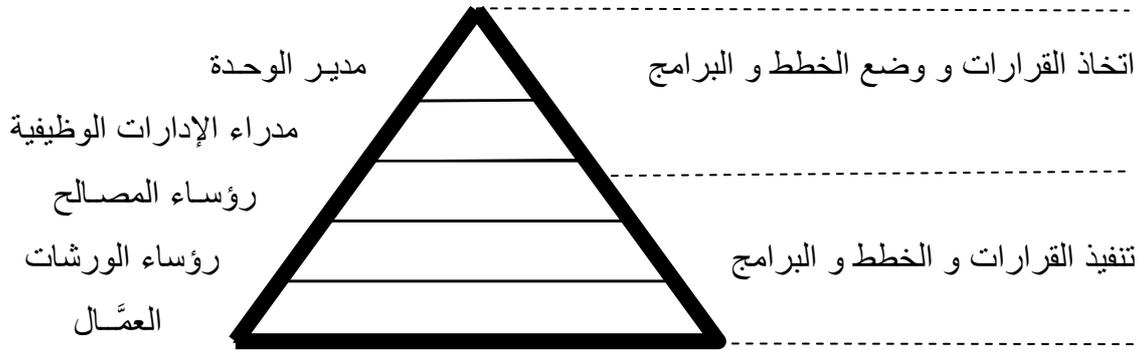
- إدارة الدراسات و التطوير :

تتمّ في هذه الإدارة كلّ الدراسات و البحوث التي تحدّد نمط الإنتاج في الوحدة ، فهي تضع المخطّطات الخاصّة بالمضخات المراد إنتاجها بكلّ تفاصيلها ، و تضع مقاييس و أبعاد القطع الخاصّة بالمضخات ، التي ترسل فيما بعد إلى إدارة الاستغلال لتقوم بتنفيذها . كما تشرف على كلّ أنواع

المضخات التي تنتجها الوحدة وفق تراخيص الإنتاج الأجنبية ، و تعمل على إجراء التعديلات التي يطلبها العملاء ، هذا إلى جانب مراقبتها لجودة المضخات المنتجة .

3.2.2.1.3 مدى توافق الهيكل التنظيمي لوحدة المضخات بالبرواقية مع أهدافها

إنّ النجاح الذي تحقّقه وحدة المضخات بالبرواقية يعود للتنظيم المحكم الذي تعرفه إدارة هذه الوحدة الإنتاجية ، فإدارتها تؤهّلها لتحقيق الاستخدام الأمثل للألات ، و التجهيزات ، و المواد الأولية ، و تمكّنها من تنسيق الجهود البشرية و إقامة علاقات إنسانية جيّدة داخل الوحدة ، خاصّة و أنّ الوحدة تملك هيكلًا تنظيميًا يمكّنها من التسيير العقلاني لكلّ مستوياتها التنظيمية بشكل محكم ، فهو وسيلة توظّف قدرات الوحدة في سبيل الوصول إلى أهدافها المسطرة . كما أنّ الهيكل التنظيمي للوحدة يقوم على مبدأ تقسيم العمل ، فهو يوضّح تخصّص كلّ مستوى تنظيمي ، فالمسؤوليات معروفة و الصلاحيات محدّدة فيه . كما أنّه يتميّز بالمرونة و التكيّف مع الظروف الداخلية و الخارجية ، و خير دليل على ذلك تلك التغيّرات العديدة التي حدثت عليه قبل أن يصبح بالشكل الذي هو عليه اليوم . أمّا عن مراكز اتخاذ القرار في الوحدة ، فرغم تميّز مؤسسة POVAL/spa بسياستها المركزية في اتخاذ القرارات ، إلّا أنّها تسمح باتخاذ القرارات التكتيكية التي من شأنها المساعدة على تنفيذ الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ، و الشكل التالي يوضّح ذلك :



الشكل رقم 24: مراكز اتخاذ القرار في وحدة المضخات بالبرواقية [64]

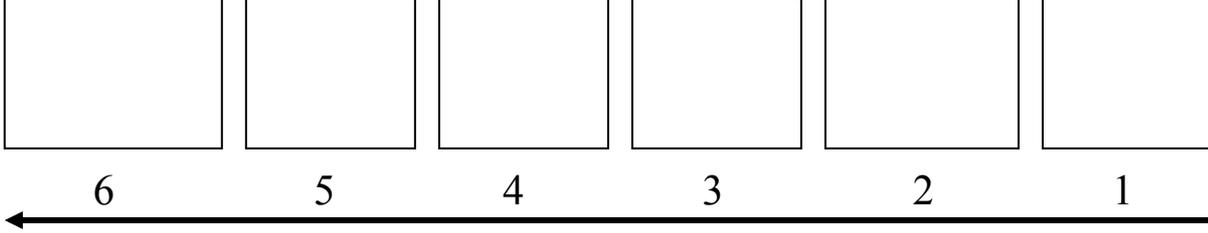
نلاحظ من الشكل أعلاه ، أنّ مدير الوحدة و مدرء الإدارات الوظيفية لهم سلطة اتخاذ القرار في الوحدة ، إلى جانب وضع الخطط و البرامج التنفيذية ، بينما يقع على عاتق المستوى الثاني المتمثّل في رؤساء المصالح و الورشات ، مهمّة تنفيذ هذه القرارات و البرامج بواسطة العمّال الذين يعملون تحت إمرتهم .

3.2.1.3 طبيعة نظم التسيير في وحدة المضخات بالبرواقية

إضافة لنظام مراقبة التسيير الذي تعمل على تطبيقه إدارة المحاسبة و المالية ، من خلال مصلحتي المحاسبة التحليلية و المحاسبة العامّة ، نجد أنّ للوحدة أنظمة أخرى تساهم بشكل رئيسي في إنجاز نشاطات الوحدة ، و هي :

1.3.2.1.3 نظام الإنتاج في الوحدة

تشرف إدارة الاستغلال على تسيير نظام الإنتاج في الوحدة ، و الذي يعتمد على سلسلة طويلة نسبياً في إيصال القرارات المتعلقة بالإنتاج ، و التي يمكن توضيحها في الشكل التالي :



الشكل رقم 25: سلسلة اتخاذ قرار الإنتاج في وحدة المضخات بالبرواقية [65]

من الشكل أعلاه نلاحظ أنّ تنفيذ قرار الإنتاج يتطلب المرور على ستة أفراد ، ممّا قد يتطلب وقتاً أكبر لإتمام عملية الإنتاج ، و تعتمد الوحدة على بطاقات للمخزون كلّ واحدة منها تحمل عدداً معيّناً من المضخات التي ينبغي إنتاجها ، فالوحدة لا تقوم بالإنتاج إلا بعد بيع المضخات المنتجة سابقاً ، و هذا بهدف التقليل من المنتج المخزون و تثبيته عند مستوى معيّن . و تتمّ العملية الإنتاجية في ورشات إنتاج رئيسية و أخرى فرعية ، تحنل مساحة إجمالية تبلغ 40.000 متراً مربعاً بارتفاع 12 متراً ، و بتعداد 438 آلة إنتاجية ، و تظهر هذه الورشات كما يلي :

● الورشات الرئيسية :

تقوم هذه الورشات بعمليات الإنتاج الأولى و الرئيسية ، و هي :

- ورشة التصنيع :

يصنع في هذه الورشة القطع الكبيرة و المتوسطة و الصغيرة الحجم الخاصة بالمضخات ، باستخدام آلات مبرمجة يشرف عليها عمال متخصصون في تشغيلها، وتكون مخرجات هذه الورشة مدخلات لورشة التركيب .

- ورشة التركيب :

تقوم هذه الورشة بعملية التركيب النهائي للقطع المكوّنة للمضخات، و تقوم بطلاء المضخات و اختبارها .

- ورشة التخزين :

توضع فيها المضخات المنتجة بشكل مؤقت ، أين تجرى عليها اللّمسات الأخيرة من تغليف و تصنيف ، قبل وضع العلامة التجارية و نقلها إلى مخازن الوحدة .

● الورشات الفرعية :

تقوم هذه الورشات بعمليات تكميلية على القطع المستعملة في صنع المضخات ، لتحسينها و ضمان

جودة المضخات ، و هي :

- ورشة الأبحاث :

تتعامل بشكل مباشر مع إدارة الدراسات و التطوير ، فهي ورشة صغيرة بها آلات خاصة لإنتاج القطع الجديدة و تجربتها ، قبل اتخاذ قرار الإنتاج الفعلي لهذه القطع الجديدة .

- ورشة معالجة المساحات :

تحتوي على مخبر علمي مجهز يتم فيه طلاء بعض القطع الخاصة بالمضخات ، بمواد كيميائية معينة تزيد من مقاومتها و عمرها الإنتاجي .

- ورشة المعالجة الحرارية :

تحتوي هذه الورشة على أفران حرارية يتم فيها تسخين القطع في درجات حرارية عالية ، و غطسها مباشرة في الزيت أو الماء أو تعريضها للهواء حسب حاجة القطعة ، حتى تكتسب درجة مقاومة معينة .
و تجدر الإشارة إلى وجود مركز للمراقبة على الإنتاج يتوسط هذه الورشات ، يراقب جودة القطع المصنوعة قبل استعمالها في ورشة التركيب .

2.3.2.1.3 نظام تسيير الموارد البشرية في الوحدة

تشرف إدارة الموارد البشرية على تسيير عمالة الوحدة ، فهي تتلقى احتياجات الوظائف من الموارد البشرية داخل الوحدة ، و تعمل جاهدة على تلبية تلك الاحتياجات في حدود الإمكانيات البشرية و المادية للوحدة ، و هي في سبيل ذلك تقوم بالعمليات التالية :

● عملية التوظيف في الوحدة :

نظراً للاستراتيجية التي تنتهجها مؤسسة POVAL/spa لتدنية التكاليف ، فهي تتبّع برنامجاً طويل الأجل لتقليص عدد العاملين ، بدأت في تطبيقه منذ أن تقرّر إعادة هيكلتها نتيجة تقليص عدد العاملين سنة 1994 م ، و عليه فإنّ وحدة المضخات بالبرواقية لا تفتح المجال للتوظيف من خارج المؤسسة ، إلا في الحالات القصوى التي تعجز معها الوحدة عن توفير الموارد البشرية في تخصصات معينة ، ففي حالة توقف أحد العاملين في الوحدة عن العمل نتيجة أحد أسباب نهاية الخدمة ، تقوم الوحدة بالبحث عن بديل له من داخلها ، و في حالة عدم وجود فائض من العمّال في الوحدة تقوم إدارة الموارد البشرية للوحدة بمراسلة المديرية المركزية للموارد البشرية ، و إعلامها باحتياجاتها من الموارد البشرية غير المتوقّرة بالوحدة ، حيث تتولّى المديرية المركزية للموارد البشرية عملية تحويل الفائض من الموارد البشرية الموجود في الوحدات الإنتاجية الأخرى ، إلى الوحدة الإنتاجية التي تواجه نقصاً في الموارد البشرية ، قبل أن تأذن لها بعملية التوظيف من خارج المؤسسة ، في حالة عدم وجود فائض في كلّ الوحدات الإنتاجية للمؤسسة . و تجدر الإشارة إلى أنّ شروط التوظيف تعدّها إدارة الموارد البشرية لكلّ وظيفة ، و ذلك في بطاقة توصيف الوظيفة (Fiche de poste) .

● إعداد الأجور و الحوافز للعاملين بالوحدة :

تعتمد وحدة المضخات بالبرواقية على نظام العمل بالساعات ، و تحسب منحة المردودية للعاملين بها وفق النقاط التي يمنحها المدير لكل فرد ، و كذلك وفق التنقيط الجماعي، بالإضافة للعلاوات التي يأخذها الإطارات ، و التي تخضع لنسبة تحقيق الأهداف المسطرة (Barème de la prime de rendement). كما يقوم مدير إدارة الموارد البشرية في الوحدة ، بإعداد الموازنة السنوية للموارد البشرية معتمداً في تقديراته على بيانات السنة الماضية ، و تكون للوحدة ميزانية أولية تسدّد بها أجور عمالها في السداسي الأوّل من السنة ، و ميزانية تكميلية تواجه بها أيّ نقائص قد تنتج عن الظروف غير المتوقعة في العمل ، تعدّها الوحدة لتسير أعمالها في السداسي الثاني من نفس السنة .

● عملية التدريب في الوحدة :

يتمّ اقتطاع نسبة 01 % من كتلة الأجور السنوية في الوحدة ، كإقتطاع قانوني يخصص للتدريب ، حيث توجه نسبة 50 % منه لتدريب الإطارات و العمّال المهرة ، و نسبة 50 % لتدريب العمّال التنفيذيين . ففي حالة إدخال الوحدة لآلة جديدة ، تتفق مع الموردّ على تدريب العمّال الذين سيعملون عليها ، و تكون تكاليف تدريبهم إمّا على الموردّ أو على حساب الوحدة ، و ذلك حسب طبيعة الاتفاق المبرم بينهما . كما يقع على عاتق رؤساء الورشات تدريب العاملين الجدد ، أو الذين يتمّ استخلافهم عوضاً عن العاملين الذين يتركون مواقعهم لأحد أسباب ترك العمل . و قد تلجأ الوحدة إلى معاهد التكوين المهني لإعادة تأهيل عمّالها في تخصصات معيّنة ، فمؤسسة POVAL/spa لديها اتفاقيات مع عدّة معاهد للتكوين المهني عبر الوطن تضمن لها تكوين عمّالها عند الحاجة ، و يقع على عاتق مدراء الإدارات الوظيفية تحديد الاحتياجات التدريبية ، في كلّ مجالات الأعمال التي تقوم بها الوحدة بواسطة الرقابة على العمّال من حيث سن التقاعد ، و المشاكل التي تؤديّ إلى ترك العمل بشكل مؤقت أو نهائي ، و توجيهها لإدارة الموارد البشرية في الوحدة ، حتى تتمكن من تلبية هذه الاحتياجات في الوقت المناسب ، و بالأعداد و النوعيات المطلوبة .

● عملية تقييم الأداء في الوحدة :

يقوم المسؤول المباشر بتقييم العمّال الذين يعملون تحت إمرته ، و يتمّ ذلك في وثيقة معيّنة يكون التنقيط فيها من أصل 10 نقاط ، و تأخذ هذه العلامة بعين الاعتبار عند تحديد منحة المردودية لكلّ عامل ، كما تمنح للعاملين بالوحدة علاوات فردية و أخرى جماعية تحدّد وفق جدول معيّن حسب ما أنجز من أهداف ، كعمّال القسم التجاري الذين تمنح لهم هذه العلاوات حسب ما حقّق من رقم الأعمال المسطرة . أمّا الترقية في الوظيفة فلا تتمّ إلّا عند وجود منصب شاغر يستوجب ذلك ، حيث تراعى فيها شروط شغل المنصب الشاغر و الخبرة المهنية ، و قد تتطلب تدريب الفرد حتى لا يؤثر ذلك على عملية الإنتاج ، و الوحدة لا تقوم بالترقية إلّا بالرجوع للمديرية المركزية للموارد البشرية ، التي تنتهج سياسة متشدّدة في منح الترقيات خاصّة في المستويات التنفيذية ، و نتيجة لهذه السياسة أصبح كلّ عامل يعمل على ثلاثة آلات بعد ما كان

كلُّ عامل يعمل على آلة واحدة ، و ذلك بفعل الاستراتيجية التي تنتهجها مؤسسة POVAL/spa في تدنية تكاليف الاستغلال إلى أقصى حد ممكن .

● تحسين ظروف العمل بالوحدة :

توجد في الوحدة لجنة دائمة للصحة و الأمن (C P H S) * تتكوّن من طبيب و عدّة أعضاء من الوحدة ، تتشكّل كلَّ شهر لمراقبة الحالة الصحيّة و الأمنية للعاملين بالوحدة ، مع وجود لجنة مركزية تقوم بزيارات ميدانية تفقدية ، حسب التقارير التي ترفعها اللّجنة الدائمة للصحة و الأمن للمديرية المركزية للموارد البشرية ، كما تتوقّر الوحدة على مركز صحيّ مجهّز بكلّ الأجهزة اللاّزمة لتأمين الخدمات الطبية المستعجلة ، يشرف عليه طبيب يعمل بمقتضى اتفاقية مع وزارة الصحة الوطنية ، و يساعده ممرض بالإضافة إلى وجود سيارة إسعاف ، أمّا الخدمات الاجتماعية فيشرف عليها الفرع النقابي الذي يساعد العمّال على اقتناء أجهزة منزلية ، و مساعدتهم على حلّ مشاكلهم الناتجة عن الظروف الطارئة في حياتهم اليومية .

3.3.2.1.3 نظام التسويق في الوحدة

تولي الوحدة أهميّة كبيرةً للعملية التسويقية ، خاصّة بعد تخلي مؤسسة POVAL/spa عن سياسة بيع ما يمكن إنتاجه ، و تبنّيها لسياسة إنتاج ما يمكن بيعه ، عقب التحوّلات الاستراتيجية التي لحقت بهيكلها الداخلي خاصّة في سياسات و إجراءات العمل ، و حتى في سلوك العاملين و المدراء ، و بهذا استطاعت المؤسسة أن تقضي و لو نسبياً على الروح الاتكالية لدى عمّالها ، و اللامبالاة ، و عدم الاكتراث إن كانت منتجات الوحدة ستباع أو تبقى مكدّسة في المخازن ، و كان لتطبيق سياسة ربط الحوافز بالأداء الفعلي للفرد - خاصّة لدى العاملين في مصلحة المبيعات- أثر كبير في زيادة مبيعات الوحدة من المضخات ، فالعلاوات المكملّة لأجر هؤلاء العاملين تخضع لنسبة تحقيق الأهداف بواسطة جداول خاصّة تعرف بـ : (B P R) * ، منها ما هو فردي (Individuel) و منها ما هو للفريق العامل معاً (Collectif) .

و وحدة المضخات بالبرواقية تقوم بالبيع المباشر ، أي أنّ العميل يتّصل مباشرةً بمصلحة المبيعات لمعاينة المنتجات ثم يستلمها ، و تباع بناءً على الطلبات التي يقدّمها العملاء في شكل طلبات شراء ، تعمل على تحضيرها في الأجل المحدّدة و بالكميات و النواعيات المطلوبة ، و تباع الوحدة منتجاتها عن طريق وكلاء البيع عبر مختلف أنحاء الوطن ، و هي وفق هذه الأنواع الثلاثة من قنوات التوزيع تهدف لتصريف منتجات الوحدة ، و زيادة حجم مبيعاتها داخل الوطن و خارجه رغم أنّ الإشهار لمنتجات الوحدة يضلّ ضعيفاً نسبياً ، خاصّة ذلك الموجّه للأسواق الأجنبية على الرغم من وجود موقع إلكتروني للمؤسسة على الانترنت : (www.poval.com.dz) .

* - C P H S : Comité Permanente de l'Hygiène et la Sécurité .

* - B P R : Barème de la Prime de Rendement .

3.1.3 تحليل هيكل الموارد البشرية في وحدة المضخات بالبرواقية

بعد التعريف بمؤسسة POVAL/spa وكذا بوحدة المضخات بالبرواقية ، وتحديد مواقعها ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة ككل ، لابدّ من تحديد طبيعة الموارد البشرية العاملة بهذه الوحدة ، و التكاليف التي تستحقّها و الحوافز الممنوحة لها ، و هذا ما ستبيّنه الفروع التالية :

1.3.1.3 توزيع الموارد البشرية لوحدة المضخات بالبرواقية

ستوضّح الفقرات التّالية تطوّر عدد العاملين بالوحدة للأربع سنوات الأخيرة ، و كذا توزيع الموارد البشرية بناءً على عدّة اعتبارات ، و هو الأمر الذي نحتاجه فيما بعد عند إدراج الاستبيان الذي يدعم جهود هذه الدراسة الميدانية ، حيث يمكن على ضوء هذه التوزيعات المختلفة للعاملين بالوحدة اختيار أحسن عيّنة ، وفق المتطلبات التي يجب توفّرها في العاملين المستهدفين بهذا الاستبيان ، و لهذا ستطرّق الفقرات التّالية لأهمّ التصنيفات التي تعتمدها وحدة المضخات بالبرواقية ، وهي كالتّالي :

1.1.3.1.3 تطوّر عدد العاملين في وحدة المضخات بالبرواقية

تنتهج مؤسسة POVAL/spa استراتيجية تقليص العاملين ، لهذا نلاحظ تناقصاً سنوياً مستمراً في عدد العاملين بها ، نظراً لتوقيفها عملية التوظيف الخارجي ، و هو نفس الأمر الذي نجده في وحدة المضخات بالبرواقية التي تعتبر جزء لا يتجزأ من مؤسسة POVAL/spa ، و الجدول التالي يوضّح ذلك :

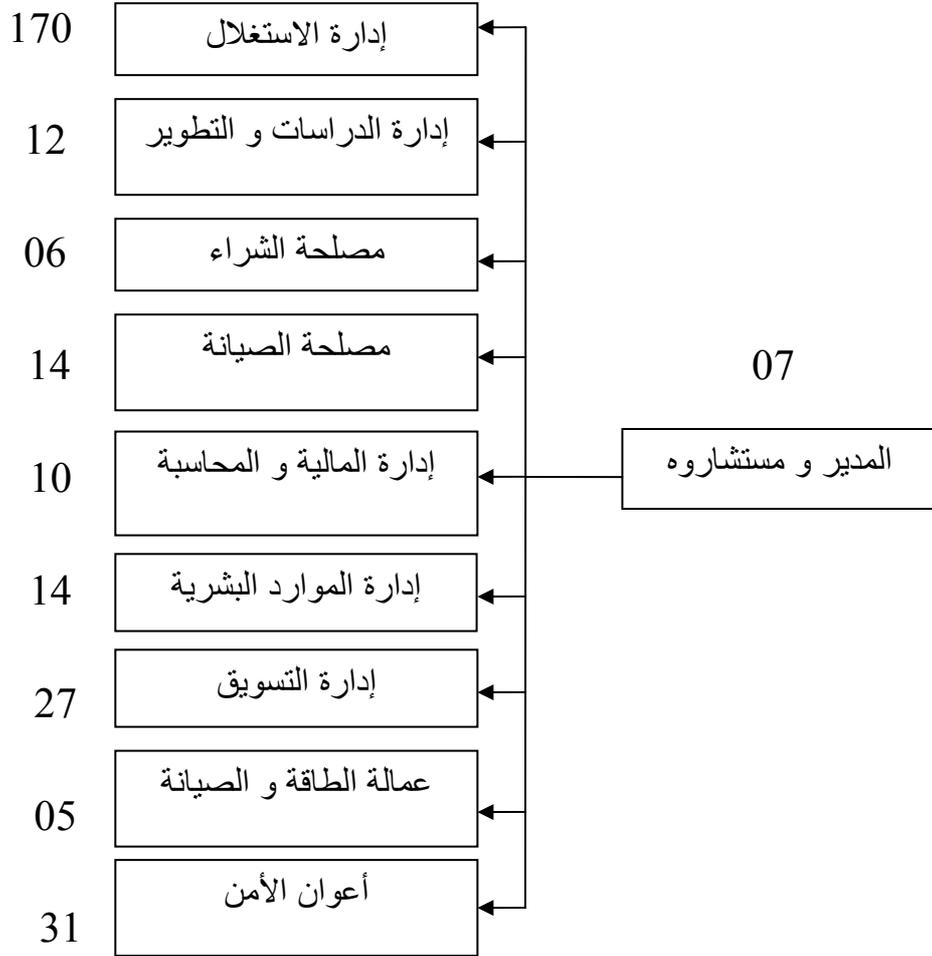
الجدول رقم 06: تطوّر عدد العاملين في وحدة المضخات بالبرواقية حسب طبيعة عملهم [64]

العاملون	السنوات	2003	2004	2005	2006
الإطارات (Cadres)		59	61	59	54
العَمّال المهرة (Maîtrises)		63	61	63	54
العَمّال التنفيذيون (Exécutifs)		226	214	194	188
المجموع		348	336	316	296

نلاحظ من الجدول أعلاه ، أنّ إدارة وحدة المضخات بالبرواقية تعمل على تقليص فئة العَمّال التنفيذيون (Exécutifs) ، نظراً لوجود فائض بها من هذا النوع من العاملين ، على عكس الإطارات (Cadres) ، و العَمّال المهرة (Maîtrise) ، الذين يختلف عددهم من سنة لأخرى حسب احتياجاتها لهذا النوع من الموارد البشرية ، غير أنّ الملاحظ هو سير إدارة الوحدة وفق استراتيجية تقليص العاملين بشكل عام ، و عدم تعويض العاملين الذين يتركون عملهم بسبب بلوغهم سن التقاعد - في أغلب الأحيان - بأخرين جدد من خارج الوحدة ، بل تعوّضهم بعاملين من داخل الوحدة ، أو من الوحدات الإنتاجية الأخرى للمؤسسة ، فهي وفق هذه السياسة تستهدف الوصول إلى 234 فرداً بالوحدة مع نهاية العام 2007 م .

2.1.3.1.3 توزيع الموارد البشرية حسب المستويات التنظيمية للوحدة

توظف وحدة المضخات بالبرواقية 296 فرداً، وهم يتوزعون حسب المستويات التنظيمية بالوحدة كمايلي:



إجمالي عدد العاملين = 296 فرداً

الشكل رقم 26: عدد العاملين المكوّنين لوحدة المضخات بالبرواقية في سنة 2006 م [64]

يظهر الشكل أعلاه توزيع العاملين في أهمّ المراكز المكوّنة للهيكل التنظيمي لوحدة المضخات بالبرواقية ، و بما أنّ نشاط الوحدة ذو طابع صناعي فإنّ أكبر عدد من العاملين يتركز في إدارة الاستغلال (170 فرداً) ، التي تشرف على العملية الإنتاجية في الوحدة ، و بما أنّ الوحدة تقوم بجزء من عملية التوزيع لمنتجاتها ، فهي توظّف عدداً لا بأس به في إدارة التسويق (27 فرداً) ، قصد تسهيل عملية إيصال منتجاتها للمستهلكين و الوكلاء المعتمدين ، كما يظهر في الشكل رقم (26) وجود 31 عون أمن يتلقون رواتبهم على حساب الوحدة ، على الرغم من تقديم خدماتهم للوحدات الإنتاجية الأخرى (الصمّامات ، المسبك ، الصيانة) ، بالإضافة إلى خمسة (05) أفراد يمثلون عمالة الطاقة و الصيانة ، و هم مسؤولون عن توفير خدماتهم التقنية في حالة انقطاع التيار الكهربائي ، أو وقوع أيّ مشكل في التدفئة المركزية بالوحدات الأربعة (المضخات ، الصمّامات ، المسبك ، الصيانة) ، و هذا ما

يؤكد أن وحدة المضخات بالبرواقية تتحمل تكاليف إضافية ، ناتجة عن عجز الوحدات الإنتاجية الأخرى للمؤسسة ، و التي لا تستطيع تحمّل ما عليها من تكاليف .

3.1.3.1.3 توزيع الموارد البشرية حسب اعتبارات أخرى في وحدة المضخات بالبرواقية

تطرقت الفقرة السابقة ، إلى توزيع الموارد البشرية في وحدة المضخات بالبرواقية حسب مستوياتها التنظيمية ، و لكن هناك عدّة اعتبارات أخرى يمكن أن توزّع الموارد البشرية في الوحدة ، و ذلك حسب المعلومات المراد استنتاجها من إجراء هذه الأنواع المختلفة من التصنيفات للعاملين ، و فيما يلي التقسيمات التي تهّم هذه الدراسة :

● توزيع العاملين حسب المستوى الإداري :

يوجد في وحدة المضخات بالبرواقية ثلاثة فئات من الموارد البشرية حسب مستواهم الإداري ، يظهرهم كمايلي:

الجدول رقم 07: عدد العاملين في وحدة المضخات بالبرواقية حسب مستواهم الإداري في سنة 2006 م [64]

الإداريون	الفنيون	العَمال	المجموع
36	82	178	296

حيث يظهر الجدول أعلاه ، وجود عدد كبير من العَمال بالمقارنة مع الإداريين و الفنيين ، و ذلك راجع للطبيعة الصناعية في نشاط الوحدة ، فهي تحتوي ورشات إنتاجية تتطلب مشرفين فنيين على الآلات و العمليات الإنتاجية ، دون أن ننسى الطاقم الإداري الذي يسير كلّ نشاطات الوحدة ، و الذي يساهم في التخطيط و التنفيذ الاستراتيجي للمؤسسة ككل .

● توزيع العاملين حسب المستوى التعليمي :

تتميّز وحدة المضخات بالبرواقية بوجود مستويات تعليمية مختلفة ، فالعاملون بهذه الوحدة يتوزعون بناءً على ذلك كما يلي :

الجدول رقم 08: عدد العاملين في وحدة المضخات بالبرواقية حسب مستواهم التعليمي في سنة 2006 م [64]

المستوى الجامعي	المستوى الثانوي	المستوى الأساسي	المجموع
23	23	250	296

وفق الجدول أعلاه ، نلاحظ انخفاض المستوى التعليمي في الوحدة ، فعدد الجامعيين قليل مقارنة بعدد العَمال ذوي المستوى الأساسي ، الذين تمّ تكوين أغلبيتهم بمراكز التكوين المهني في الاختصاصات المطلوبة .

● توزيع العاملين حسب خبرتهم المهنية في الوحدة :

يمكن تتبُّع مستوى خبرة العاملين في وحدة المضخات بالبرواقية للثلاثة سنوات التالية ، و ذلك بتقسيم مستويات الخبرة إلى أربعة فئات كما يظهر في الجدول التالي :

الجدول رقم 09: تطوُّر عدد العاملين في وحدة المضخات بالبرواقية حسب خبرتهم المهنية [64]

الملاحظات	2006	2005	2004	السنوات
				مستويات الخبرة
زيادة عدد العاملين	29	18	17	01 – 10 سنوات
نقصان عدد العاملين	51	70	96	11 – 20 سنوات
زيادة ثم نقصان عدد العاملين	209	224	221	21 – 30 سنوات
زيادة عدد العاملين	07	04	02	31 – 40 سنوات
تناقص إجمالي عدد العاملين	296	316	336	المجموع

نلاحظ من الجدول أعلاه ، تطوُّراً ضئيلاً في عدد العاملين ذوي الخبرة أقل من 10 سنوات ، ويعود ذلك إلى توقيف الوحدة لعملية التوظيف الخارجي ، إلا في الحالات القصوى التي تضطر معها إلى توظيف عدد قليل من الأفراد الجدد ، في التخصصات التي لا تتوفر في الوحدة أو في الوحدات الإنتاجية للمؤسسة .
 أمّا فئة العاملين ذوي الخبرة المهنية من 11 إلى 20 سنة فهي تعرف انخفاضاً شديداً ، و أغليبتهم من العمَّال التنفيذيين ، هذه الفئة التي تشكّل فائضاً لدى الوحدة ، حيث يتمُّ تحويلهم إلى الوحدات الإنتاجية الأخرى التي تعرف عجزاً في هذا النوع من العاملين ، أو يتمُّ إحالة من يقترَب سنهم من السن القانوني للتقاعد على التقاعد المسبق ، و ذلك بتسوية وضعيتهم تجاه صندوق الضمان الاجتماعي .
 أمّا فئة العاملين ذوي الخبرة المهنية من 21 إلى 30 سنة فيمثلون أغلبية العاملين في الوحدة ، و بحكم استراتيجية تقليص الموارد البشرية التي تنتهجها مؤسسة POVAL/spa ، فهم ما تبقى من العاملين الذين تمَّ تسريحهم ابتداءً من سنة 1994 م و هم يمثلون القدرة الإنتاجية الحقيقية للوحدة بحكم خبرتهم المهنية ، لهذا لا تستطيع إدارة الوحدة التخلّي عنهم بسهولة ، خاصّةً و أنّهم من ذوي التخصصات النادرة في الوحدة .
 أمّا فيما يخصُّ فئة العاملين ذوي الخبرة المهنية من 31 إلى 40 سنة ، فعددهم يتزايد لأنَّ إدارة الوحدة لا تستطيع التخلّي عن خبرتهم الواسعة ، فهي تستفيد منهم في تدريب باقي العاملين بالوحدة خاصّةً في التخصصات النادرة .

● توزيع العاملين حسب أعمارهم :

تستعمل وحدة المضخات بالبرواقية العمر كأساس لتقسيم العاملين ، و ذلك بتوزيعهم إلى الفئات العمرية التالية :

الجدول رقم 10: عدد العاملين في وحدة المضخات بالبرواقية حسب أعمارهم لسنة 2006 م [64]

الفئة العمرية	عدد العاملين
أقل من 30 سنة	07
31 - 40 سنة	57
41 - 50 سنة	194
51 - 60 سنة	38
أكثر من 60 سنة	--
المجموع	296

نلاحظ من الجدول أعلاه ، أنّ عدد العاملين الأقل من 30 سنة قليل جداً (07 أفراد) بالمقارنة مع الفئات العمرية الأخرى ، و ما يفسّر ذلك هو التزام وحدة المضخات باستراتيجية عدد تقليص العاملين ، حيث لم يبق بها إلا العمّال الذين يقتربون من سن التقاعد ، فهي بذلك تريد تقليص عدد العاملين أكثر ممّا هو عليه حيث تهدف للوصول إلى 234 فرداً مع نهاية سنة 2007 م ، و هو هدف سهل المنال مع هذا المستوى العالي من العمّال كبار السن .

2.3.1.3 تكاليف الموارد البشرية في وحدة المضخات بالبرواقية

بعد التعرف على طبيعة الموارد البشرية المكوّنة لوحدة المضخات بالبرواقية ، و توزيعها حسب عدّة اعتبارات كشفت أهمّ الجوانب المتعلقة بنشاط هذه الوحدة الإنتاجية ، و حدّدنا من خلالها السياسات المنتهجة للتعامل مع الموارد البشرية في الوحدة ، لابدّ من التطرّق لأهمّ التكاليف التي تتحمّلها وحدة المضخات بالبرواقية ، و التي تعبّر عن المقابل الذي يحصل عليه العاملون في الوحدة ، لقاء ما يبذلونه من جهد فكري و عضلي ، و هذا ما ستوضّحه الفقرات التّالية :

1.2.3.1.3 مستويات الأجور في وحدة المضخات بالبرواقية

تمثّل الأجور و الرواتب الممنوحة للعاملين حوالي 90 % من إجمالي التكاليف التي تترتّب عن الموارد البشرية في وحدة المضخات بالبرواقية ، و الجدول التّالي يوضّح ستة فئات من الأجر الصافي للدفع الذي يتقاضاه العاملون في وحدة المضخات بالبرواقية :

الجدول رقم 11: مستويات الأجر الصافي للدفع الذي يتقاضاه العاملون في وحدة المضخات بالبرواقية لسنة 2006 م [64]

عدد العاملين	الفئات الأجرية
15	10.000 إلى 15.000
82	16.000 إلى 20.000
154	21.000 إلى 25.000
28	26.000 إلى 30.000
12	31.000 إلى 35.000
05	36.000 إلى 40.000
296	المجموع

وحدة القياس : الدينار الجزائري .

نلاحظ من الجدول أعلاه ، بأنَّ هناك مستويات مختلفة للأجر في وحدة المضخات بالبرواقية ، فهي تحترم قانون العمل الذي يضمن الحد الأدنى من الأجر و هو 10.000 دينار الجزائري ، كما نلاحظ أنَّ أغلبية العاملين في وحدة المضخات بالبرواقية (154 فرداً) ، يتقاضون أجراً يتراوح بين 21.000 إلى 25.000 دينار الجزائري ، و هم عمال تنفيذيون وصلوا إلى هذا المستوى من الأجر بعد خدمتهم الطويلة في الوحدة ، أمَّا الأجر التي تزيد عن 26.000 دينار الجزائري فتعود أساساً لإطارات الوحدة ، كما تجدر الإشارة إلى أنَّ السبب المباشر لارتفاع مستويات الأجر الصافي ، هو تلك القوانين التشريعية التي رفعت من أجر العاملين ، و آخرها المرسوم الرئاسي رقم 06-251 المؤرَّخ في 15 جويلية 2006 م ، و المعدل للمرسوم التنفيذي رقم 90-406 المؤرَّخ في 22 ديسمبر 1990 المتعلق برفع التعويض التكميلي للأجر ، و الصادر في الجريدة الرسمية رقم : 47 ، بتاريخ : 19 جويلية 2006 .

2.2.3.1.3 تطوُّر مصاريف العاملين في وحدة المضخات بالبرواقية

على الرغم من الجهود التي تبذلها إدارة الموارد البشرية لوحدة المضخات بالبرواقية في تقليص عدد العاملين سنوياً ، إلاَّ أنَّ مصاريف العاملين في ارتفاع مستمر بالمقارنة مع رقم الأعمال الذي تحقَّقه الوحدة سنوياً ، و هذا ما يظهره الجدول التالي :

الجدول رقم 12: تطوُّر مصاريف العاملين في وحدة المضخات بالبرواقية [64]

السنوات	مصاريف العاملين	رقم أعمال الوحدة	النسبة المئوية	عدد العاملين
2002	122.912.627.47	1.160.082.000.00	10.59 %	368
2003	119.119.542.10	729.353.000.00	16.33 %	348
2004	121.720.901.29	611.613.000.00	19.90 %	336
2005	129.434.616.86	562.877.000.00	22.99 %	316
2006	144.876.808.07	539.384.000.00	26.86 %	296

وحدة القياس : الدينار الجزائري .

نلاحظ من الجدول أعلاه ، أنّ عدد العاملين في وحدة المضخات بالبرواقية يتناقص سنوياً بحوالي 20 فرداً ، و رغم ذلك نلاحظ أنّ النسبة المئوية التي تمثّل مصاريف العاملين إلى رقم أعمال الوحدة ، تتزايد سنوياً بشكل مستمر منذ سنة 2002 م (10.59 %) حتى سنة 2006 م (26.86 %) و هو ما يدعو للقول بأنّ تناقص عدد العاملين لا يؤدي بالضرورة إلى تناقص مصاريفهم ، فهناك متغيّران رئيسيان لم تأخذهما الوحدة بعين الاعتبار هما :

● الزيادة المؤقتة في رقم أعمال الوحدة :

خاصّة في السنتين 2001 م و 2002 م ، بسبب الدعم الفلاحي الذي تقدّمت به الدولة الجزائرية لصالح الفلاحين ، و الذي يحتمّ عليهم شراء عتاد الري الفلاحي من مؤسسة POVAL/spa تحت إشراف بنك الفلاحة للتنمية الريفية ، و مع انتهاء هذا الدعم الفلاحي الذي قدّمته الدولة الجزائرية ، تراجع رقم أعمال وحدة المضخات ابتداءً من سنة 2003 م حتى سنة 2006 م بشكل مستمر ، ممّا جعل النسبة المئوية لمصاريف العاملين إلى رقم أعمال الوحدة تتزايد سنوياً .

● الزيادة المستمرة في مصاريف العاملين :

إنّ خروج حوالي 20 فرداً سنوياً من الوحدة بسبب إحالتهم على التقاعد المبكر و الذهاب الإرايدي ، يتطلّب دفع مبالغ للصندوق الوطني للتقاعد و أخرى تدفع للأفراد لتسوية وضعيتهم ، و هو ما يجعل مصاريف العاملين تزداد سنوياً رغم تراجع عددهم ، بالإضافة إلى الزيادات التي عرفتها الأجور في السنوات الخمسة الأخيرة ، و آخرها الزيادة في التعويض التكميلي للأجر ، بموجب المرسوم الرئاسي رقم 251-06 المؤرّخ في 15 جويلية 2006 م ، و المتعلّق برفع التعويض التكميلي للأجر الصادر في الجريدة الرسمية رقم : 47 ، بتاريخ : 19 جويلية 2006 ، فكلّ هذه المبالغ التي تضاف سنوياً لمصاريف العاملين في وحدة المضخات بالبرواقية ، جعلتها تتزايد سنوياً نسبةً إلى رقم أعمال الوحدة رغم الانخفاض السنوي في عدد العاملين .

3.2.3.1.3 تطوّر تكاليف التدريب في وحدة المضخات بالبرواقية

تمثّل تكاليف التدريب في وحدة المضخات بالبرواقية ، نسبة 01 % من المصاريف السنوية للعاملين بعد إخضاعها لضريبة الدفع الجزافي (V. F) * ، و يتمّ حساب هذا المبلغ سنوياً كإقتطاع قانوني إجباري ، و الجدول التالي يظهر ذلك :

* - V. F : Virement Forfaitaire .

الجدول رقم 13: تطوّر تكاليف التدريب في وحدة المضخات بالبرواقية [64]

السنوات	التكاليف الفعلية للتدريب	المصاريف السنوية للعاملين
2002	1.286.148.23	122.912.627.47
2003	400.875.85	199.119.542.10
2004	469.466.48	121.720.901.29
2005	584.314.11	129.434.616.86
2006	1.134.320.00	144.876.808.07

وحدة القياس : الدينار الجزائري .

من الجدول أعلاه ، نلاحظ أنّ تكاليف التدريب في وحدة المضخات بالبرواقية ترتبط بالمصاريف السنوية للعاملين بها ، لذا فإنّ التطوّر الذي شهدته هذه المصاريف ، أدى إلى زيادة المبلغ المخصّص للتدريب في الخمسة سنوات الأخيرة ، بناءً على ما ينصُّ عليه القانون . و تجدر الإشارة إلى أنّ تكاليف التدريب في الوحدة تقسّم إلى نسبة 50 % لتدريب الإطارات ، ونسبة 50 % منها لتدريب العمّال المهرة و التنفيذيين .

3.3.1.3 أهمّ الحوافز الممنوحة للعاملين في وحدة المضخات بالبرواقية

تمثّل الحوافز الممنوحة للعاملين في وحدة المضخات بالبرواقية ، نسبة تتراوح بين 08 إلى 09 % من إجمالي مصاريف العاملين في الوحدة ، و هي تتمثل أساساً في منحة المردودية الفردية و الجماعية ، و العلاوات الممنوحة للإطارات ، كما سيظهر في الفقرات التّالية :

1.3.3.1.3 تطوّر منحة المردودية الفردية (Prime de Rendement Individuelle)

تتعلّق هذه المنحة بالمجهود العضلي و الذهني الذي يبذله كلُّ فرد يعمل في وحدة المضخات بالبرواقية ، حيث تمثّل المقابل الذي يستحقّه الفرد لقاء ما أسهم به في تحقيق الأهداف المسطرة للوحدة ، و ما حققه ممّا طلب منه إنجازها من مهام ، فالمسؤول المباشر عن الفرد هو الذي يقيّم و يمنح نقطة من صفر إلى عشرة نقاط ، تحسّب على ضوئها إدارة الموارد البشرية للوحدة المبلغ الذي يستحقّه الفرد ، بناءً على جداول معدّة خصيصاً لهذا الغرض ، و الجدول التالي يوضّح تطوّر هذه المنحة في الخمسة سنوات الأخيرة :

الجدول رقم 14: تطوّر منحة المردودية الفردية في وحدة المضخات بالبرواقية [64]

السنوات	منحة المردودية الفردية	مصاريف العاملين	النسبة المئوية
2002	3.317.406.88	122.912.627.47	2.69 %
2003	3.222.913.26	119.119.542.10	2.70 %
2004	3.405.965.40	121.720.901.29	2.79 %
2005	3.606.445.56	129.434.616.86	2.78 %
2006	3.200.590.57	144.876.808.07	2.20 %

وحدة القياس : الدينار الجزائري .

تمّ حساب النسبة المئوية في الجدول أعلاه ، بقسمة المبلغ السنوي لمنحة المردودية الفردية على المبلغ السنوي لمصاريف العاملين ، و التي شهدت استقراراً نسبياً في سنتي 2002 م و 2003 م ، مع حدوث زيادة طفيفة في السنتين الموالتين (2004 م و 2005 م) ، ممّا يدلُّ على أنّ فعالية الأفراد في ارتفاع مستمر ، نتيجة تحقيقهم للأهداف المسطرة ، و التي يبلغونها بالإنجاز الجيدّ للمهامّ التي يكفون بأدائها . غير أنّ سنة 2006 م شهدت انخفاضاً طفيفاً في هذه النسبة ، ممّا يدلُّ على تراجع كفاءة العاملين الفردية في أداء مهامهم ممّا أثر على فعاليتهم في بلوغ الأهداف المسطرة .

2.3.3.1.3 تطوّر منحة المردودية الجماعية (Prime de Rendement collective)

بالإضافة لمنحة المردودية الفردية ، يحصل العاملون في وحدة المضخات بالبرواقية على منحة المردودية الجماعية ، التي يستحقّها الفريق العامل على تحقيق نفس الأهداف المسطرة ، و الجدول التالي يوضّح تطوّر هذه المنحة في الخمسة سنوات الأخيرة :

الجدول رقم 15: تطوّر منحة المردودية الجماعية في وحدة المضخات بالبرواقية [64]

النسبة المئوية	مصاريف العاملين	منحة المردودية الجماعية	السنوات
5.35 %	122.912.627.47	6.576.003.70	2002
3.90 %	119.119.542.10	4.650.136.20	2003
4.31 %	121.720.901.29	5.254.517.36	2004
5.05 %	129.434.616.86	6.536.163.19	2005
4.50 %	144.876.808.07	6.520.235.43	2006

وحدة القياس : الدينار الجزائري .

تمّ حساب النسبة المئوية في الجدول أعلاه ، بقسمة المبلغ السنوي لمنحة المردودية الجماعية على المبلغ السنوي لمصاريف العاملين ، و التي توضح حدوث انخفاض شديد في هذه المنحة سنة 2003 م ، نتيجة حدوث انحرافات عن الأهداف المسطرة لبعض فرق العمل ، ممّا انجرّ عنه انخفاض في منحة المردودية الجماعية التي ترتبط بمدى إنجاز الأهداف المسطرة ، غير أنّها بعد ذلك عرفت ارتفاعاً محسوساً في السنتين الموالتين (2004 م و 2005 م) ، بسبب ارتفاع فعالية فرق العمل في إنجاز ما سطر لها من أهداف ، على الرغم من ذلك الانخفاض الطفيف الذي سجّل في سنة 2006 م ، و الذي يعبر عن وجود بعض الانحرافات عن الأهداف المسطرة لفرق العمل .

3.3.3.1.3 تطوّر العلاوة الممنوحة لإطارات وحدة المضخات بالبرواقية

يختصُّ بهذه العلاوة مدير الوحدة و مدراء الإدارات الوظيفية المختلفة ، و كلُّ إطار يعمل في وحدة المضخات بالبرواقية ، و هي تعبّر عن بلوغ هؤلاء الأفراد المستويات المطلوبة في تسيير الوحدة ، و تحقيقهم مستويات معيّنة من الفعالية في التخطيط و التنفيذ الاستراتيجيين للوحدة ، و الجدول التالي يوضّح تطوّر هذه العلاوة الممنوحة لإطارات الوحدة :

الجدول رقم 16: تطوُّر العالوة الممنوحة لإطارات وحدة المضخات بالبرواقية [64]

السنوات	العالوة الممنوحة لإطارات الوحدة	مصاريف العاملين	النسبة المئوية
2002	1.884.396.97	122.912.627.47	1.53 %
2003	1.731.266.75	119.119.542.10	1.45 %
2004	1.837.771.46	121.720.901.29	1.51 %
2005	2.041.094.54	129.434.616.86	1.57 %
2006	1.977.378.18	144.876.808.07	1.36 %

وحدة القياس : الدينار الجزائري .

تمَّ حساب النسبة المئوية في الجدول أعلاه ، بقسمة المبلغ السنوي للعالوة الممنوحة لإطارات الوحدة على المبلغ السنوي لمصاريف العاملين ، حيث تعرف هذه العالوة وفقاً لنسبتها إلى مصاريف العاملين استقراراً ملحوظاً خلال الأربعة سنوات الأخيرة (2002 م ، 2003 م ، 2004 م ، 2005 م) ، غير أنّ سنة 2006 م عرفت انخفاضاً محسوساً في هذه العالوة ، بسبب الانحرافات التي شهدتها الوحدة في تحقيق أهدافها المسطرة خاصةً تلك المتعلقة برقم الأعمال ، حيث سجّل انحرافاً بحوالي 21 % عن رقم الأعمال المسطر لسنة 2006 م ، ممّا أنقص من فعالية مدراء الوحدة في تحقيق أهدافها ، و هو الأمر الذي عاد سلباً على العالوة الممنوحة لهم ، و أدّى إلى انخفاضها .

2.3 دور إدارة الموارد البشرية لوحدة المضخات بالبرواقية في دعم مخطّط تصفية

العاملين بمؤسسة POVAL\spa

كان لإدارة الموارد البشرية لوحدة المضخات بالبرواقية رفقة باقي الإدارات في الوحدات الإنتاجية الأخرى ، دور أساسي في ظهور مؤسسة POVAL/spa بالشكل الجيد الذي هي عليه اليوم ، فهذه الإدارات واكبت التحوّلات الجوهرية التي مسّت هيكل المؤسسة منذ كانت تسمى EN - PMH إلى أن أصبحت POVAL/spa ، عقب الإجراءات القانونية و التنظيمية التي نتجت عن إعادة الهيكلة العضوية و المالية لمؤسسة EN - PMH خلال فترة التسعينات من القرن العشرين ، فلولا تدخل هذه الإدارات ممثلة في الشرفاء و ذوي الولاء من العاملين بالمؤسسة ، بمساعدة أجهزة الدولة المختصة آنذاك (وزارة الصناعة و إعادة الهيكلة) ، لما كان لهذه المؤسسة وجود على أرض الواقع اليوم ، و الفروع التالية توضّح ذلك :

1.2.3 الأسباب الحقيقية لإعادة هيكلة مؤسسة POVAL/spa

نظراً للخسائر التي كانت تحقّقها مؤسسة EN - PMH في بداية التسعينات من القرن العشرين ، بسبب الوضعية المالية المزرية التي آلت إليها المؤسسة من جرّاء سوء التسيير ، أدرجت المؤسسة ضمن قائمة المؤسسات الاقتصادية العمومية التي سيتمّ تصفيتها و غلقها نهائياً ، و لكن إثر الإضراب المفتوح

الذي قامت به النقابات العمالية لهذه المؤسسة ، ومع وجود بوادر لإعادة النهوض بالمؤسسة في حدود ما تملكه من إمكانيات مادية و بشرية ، اقتنعت الوزارة الوصية آنذاك (وزارة الصناعة و إعادة الهيكلة) بالإبقاء على هذه المؤسسة ، لكن بشرط تقليص عدد عمالها وفق مخطط نشاطات المؤسسة ، و إخضاعها لإعادة الهيكلة العضوية حالياً ، و لإعادة الهيكلة المالية في السنوات القليلة القادمة ، و هو ما ستظهره الفقرات التالية :

1.1.2.3 الوضعية العامة لمؤسسة EN-PMH في سنة 1993 م

شهدت مؤسسة EN-PMH ظروفاً اقتصادية و اجتماعية قاسية ، في بداية التسعينات من القرن العشرين ، و التي كادت أن تؤدّي إلى غلقها نهائياً ، ممّا استدعى من الدولة اتخاذ قرارات هامة غيّرت على إثرها الاستراتيجية العامة لمؤسسة EN-PMH و سياسات العمل بها ، لهذا سنتبين الفقرات التالية الوضعية العامة لمؤسسة EN-PMH بعد صدور قرار غلقها :

1.1.1.2.3 إلغاء قرار غلق مؤسسة EN-PMH

صدر قرار غلق مؤسسة EN-PMH في جانفي 1993 م ، ثم عقبه إضراب مفتوح نظّمته النقابات العمالية في المؤسسة آنذاك ، أسفر عن تراجع الدولة في قرار غلق المؤسسة بعد عدّة مفاوضات مع ممثلين من النقابات العمالية و المدراء الفرعيين للمؤسسة ، و عوض أن يفقد كلُّ العاملين بالمؤسسة مناصب عملهم تقرّر تسريح عدد منهم ، و تمّ استقبال طلبات العاملين الراغبين في ترك المؤسسة مقابل مبالغ مالية يتمّ تحديدها وفق القانون ، إلاّ أنّ المديرية العامة للمؤسسة رفضت تلك الطلبات لأنّ 80 % منها كانت لأفراد من فئة المسيرين و العاملين في الإدارة ، و هذا تجنّباً للآثار السلبية التي قد تنجم عن خروج هذا العدد الكبير من المسيرين ، فهي تستهدف العمّال التنفيذيين ، و هو الأمر الذي جعلها تكلف إدارة الموارد البشرية في كلّ وحدة إنتاجية بالإشراف على تحديد العاملين الذين سيتمّ تسريحهم ، و ذلك بإجراء عملية تقييم الأداء لكلّ فرد في المؤسسة قبل إدراج اسمه في لائحة العاملين الذين سيتمّ تسريحهم .

2.1.1.2.3 تقسيم مؤسسة EN-PMH إلى وحدات إنتاجية

كانت مؤسسة EN-PMH مقسّمة إلى مرّكبين إنتاجيين رئيسيين مرّكب الروبوتية و مرّكب البرواقية ، لكن مع اتخاذ الإجراءات التي تنص على إعادة الهيكلة العضوية لهذه المؤسسة ، ثم تقسيم كلّ مرّكب إلى وحدات إنتاجية تحت إشراف مكتب الدراسات الأمريكي (ERNET YOUNG) ، و ذلك بموجب القرارين 107 و 106 الصادرين بتاريخ 20 ديسمبر 1993 م ، حيث نتج عن ذلك الوحدات الإنتاجية التالية :

- وحدة المسبك و الصمّامات بالبرواقية .
- وحدة المضخات بالبرواقية .
- وحدة الصيانة بالبرواقية .

- وحدة المصالح الصناعية بالبرواقية .
- وحدة الوسائل العامة بالبرواقية .
- وحدة المضخات بالروبية .
- وحدة المضخات ببراقى .
- وحدة المضخات بالجلفة .
- وحدة المضخات بالأغواط .

تمثل هذه الوحدات أهم نواتج قرار تقسيم مؤسسة EN-PMH ، فلكل واحدة منها ميزانية مستقلة و مدير فرعي يقوم بتسيير وحدته ، تحت إشراف المديرية العامة للمؤسسة التي فوّضت إدارة الموارد البشرية في كل وحدة إنتاجية بأن تقوم بتحديد قائمة العاملين الذين سيتم تسريحهم ، و كلفتها بالعمل على تسوية وضعيتهم و تقييم المبالغ الواجبة الدفع مقابل تسريحهم، مع ضرورة عمل مخطّط لنشاطات كل وحدة إنتاجية يوضّح أهدافها ، و إمكانياتها ، و كذا التقديرات التي تتوقّع تحقيقها في حجم المبيعات ، و تكاليف الإنتاج ، و الدعم المالي اللازم من الدولة لتحقيق ذلك على المدى القصير و الطويل الأجل . و تجدر الإشارة إلى أنّه في سبتمبر 1996م استأنفت الدولة إعادة الهيكلة المالية لمؤسسة EN-PMH ، حيث فتحت جزءاً من رأس مالها للاكتتاب نتج عنه صدور عدد من الأسهم لصالح مساهمين خواص ، تحوّلت على إثره مؤسسة EN-PMH قانونياً إلى مؤسسة المساهمة POVAL/spa ، و تمّ غلق وحدتي الجلفة و الأغواط على إثر ذلك ، نظراً للخسائر التي عرفتتها رغم الإصلاحات السابقة ، و تمّ تقسيم وحدة المسبك و الصمّامات بالبرواقية ، و توزيع وحدتي المصالح الصناعية و الوسائل العامة على باقي الوحدات الإنتاجية ، و ظهرت مؤسسة POVAL/spa بوحداتها الإنتاجية التالية :

- وحدة المضخات بالبرواقية .
- وحدة المسبك بالبرواقية .
- وحدة الصمّامات بالبرواقية .
- وحدة الصيانة بالبرواقية .
- وحدة المضخات بالروبية .
- وحدة المضخات ببراقى .

3.1.1.2.3 ضرورة تقليص عدد العاملين في كلّ الوحدات الإنتاجية لمؤسسة EN-PMH

عقب إعادة الهيكلة العضوية التي نتجت عن استراتيجية تقليص عدد العاملين بالمؤسسة في نهاية سنة 1993 م ، تمّ تحديد برنامج لتقليص عدد العاملين في كلّ وحدة إنتاجية بالمؤسسة ، و الذي يكون ضمن مخطّط النشاطات الذي حدّدته إدارة كلّ وحدة إنتاجية ، فهي ملتزمة بتحقيقه على اعتبار أنّ إلغاء قرار غلق

مؤسسة EN-PMH جاء نتيجة لهذه الالتزامات ، التي تعهدت المؤسسة بتحقيقها كما جاءت في مخطّط نشاطاتها ، و بالفعل تمّ تحديد قائمة العاملين الذين سيتمّ تسريحهم حسب كلّ وحدة إنتاجية مع نهاية سنة 1995 م ، و تمّ اتخاذ كلّ الإجراءات القانونية و التنظيمية لخروج أكثر من نصف عدد العمّال بالشكل الذي لا يؤثّر على نشاط المؤسسة ، بمساعدة الدعم المالي الذي قدّمته الدولة لتسوية الوضعية المالية للمؤسسة تجاه العمّال الذين سيتمّ تسريحهم ، و بهذا أصبح إجمالي عدد العاملين في مؤسسة EN-PMH مع نهاية سنة 1996 م يعادل 1.400 فرد ، بعد ما كان عددهم 3.200 فرد في نهاية سنة 1992 م .

2.1.2.3 وضعية العملية الإنتاجية في مؤسسة EN-PMH

بالإضافة لما سبق ذكره ، جاءت إعادة الهيكلة العضوية لمؤسسة EN-PMH استجابة لمتطلبات الوضعية الإنتاجية للمؤسسة ، و التي كانت تشكو من ضعف التسيير في النظام الإنتاجي للمؤسسة ، و الذي تميّز بضعف كفاءته و ارتفاع تكاليفه ، رغم محاولات تحسين كفاءته التي لم تكن بالفعالية الكافية ، ممّا حثّم على الدولة التدخّل بالطريقة التي توفّر الشروط الملائمة لتحسين النظام الإنتاجي في مؤسسة EN-PMH ، و النقاط التّالية ستعرض أهمّ الأسباب التي جعلت الانتقال إلى إعادة الهيكلة العضوية لمؤسسة EN-PMH ضرورةً ملحةً :

1.2.1.2.3 التوسّع و التركيز في النشاطات الصناعية لمؤسسة EN-PMH

تميّزت التكنولوجيا الإنتاجية المستخدمة في مؤسسة EN-PMH قبل إعادة هيكلتها في نهاية سنة 1993م بالتكامل و الضخامة ، حيث تقوم مؤسسة EN-PMH بإنتاج أغلب العناصر المكوّنة لمنتجاتها النهائية ، و مدخلات كلّ وحدة إنتاجية تعتمد على مخرجات الوحدات الأخرى، و أدّى هذا إلى تميّز المؤسسة بتركيز عملياتها الإنتاجية ، فهي تتكوّن من مرّكبين إنتاجيين كلّ منهما يحتوي على خمسة وحدات إنتاجية على الأقل ، و بالتّالي فإنّ أيّ خلل في إحدى الوحدات الإنتاجية في أحد المرّكبين يعود سلباً على العملية الإنتاجية للمؤسسة ككل . و تجدر الإشارة إلى أنّ التركيز و التكامل في العملية الإنتاجية لمؤسسة EN-PMH ليس هو المشكل الرئيسي ، و إنّما ضعف الهياكل الإنتاجية و نقص فعالية التسيير فيها ، أدّت إلى ضعف في استغلال القدرات الإنتاجية للمؤسسة بشكل واسع ، و لعلّ لجوء المؤسسة إلى المساعدة الأجنبية في مجال التحكم بتكنولوجيات الإنتاج ، يدلّ على وجود مشكل في تسيير العملية الإنتاجية لمؤسسة EN-PMH .

2.2.1.2.3 غياب التخصص في نشاطات مؤسسة EN-PMH

قامت مؤسسة EN-PMH بمجموعة من النشاطات الصناعية المتعلّقة بإنتاج عتاد الري الموجّه لقطاع الفلاحة بشكل رئيسي ، حيث تنتشر وحداتها الإنتاجية عبر التراب الوطني (الجزائر العاصمة ، المدية ، الجلفة ، الأغواط) بهدف تقريب منتجات المؤسسة من المستهلك ، لكنّ تعدّد الاختصاصات في

هذه الوحدات الإنتاجية ، و اكتسابها لتكنولوجيات تمكّنها من إنتاج قطع غيار ليس لها علاقة بالعملية الإنتاجية الرئيسية في المؤسسة ، جعلها تخرج عن الأهداف المسطرة في خطتها الإنتاجية لتحقيق نتيجة من وراء ذلك ، تسمح لها بتعويض عجزها المترتب عن الهدف الرئيسي لوجودها ، و هذا ما جعل الوحدات الإنتاجية لمؤسسة EN-PMH لا تخضع لاستراتيجية واضحة رغم وجود المراقبة ، فالوحدات الإنتاجية تنتج كلّ ما يدخل تحت الفرع الإنتاجي الذي تعمل فيه ، و مؤسسة EN-PMH مجبرة على إنتاج منتجات تحملها خسائر ، لأنّ إدارة المؤسسة لا تملك سلطة إصدار قرار الإنتاج أو تحديد سعر منتجاتها ، بسبب سياسة الأسعار الإدارية التي يفرضها الاقتصاد الموجّه ، و هو الأمر الذي نفى عنها الطابع التجاري في عملياتها الإنتاجية .

3.2.1.2.3 ضعف كفاءة الهيكل التنظيمي لمؤسسة EN-PMH

كان الهيكل التنظيمي لمؤسسة EN-PMH يتميّز بالمركزية الشديدة في اتخاذ القرارات ، و عدم سماحه للموارد البشرية بالمبادرة ، فالوحدات الإنتاجية مرتبطة بشكل كبير بالمديرية العامّة للمؤسسة ، و تفتقد للاستقلالية التي تمكّنها من أداء دورها الفعّال ، فمجلس إدارة المؤسسة يغلب عليه الطابع السياسي في التسيير ، و القرارات الداخلية في المؤسسة تتميّز بعدم الاستقلالية ، لهذا وقعت إدارة الوحدات الإنتاجية بين ضغط المديرية العامّة للمؤسسة ، و بين ضغط العمّال الذين يواجهون برفض مطالبهم في كثير من الأحيان ، هذه المطالب التي تتعلّق برفع أجورهم نظراً للمستوى المعيشي المتدنّي في تلك الفترة ، ممّا وُجد لدى العاملين بمؤسسة EN-PMH عدم الرضى ، الذي يتسبّب في توقيفهم للعمل بالإضرابات المتكرّرة ، و في حالة عدم الاستجابة لمطالبهم في كلّ مرّة يعود ذلك سلباً على إنتاجيتهم ، و بالتالي على إنتاجية المؤسسة ككل . كما أنّ فشل الإدارة في كلّ الوحدات الإنتاجية لمؤسسة EN-PMH ، في حلّ المشكلات الاجتماعية للعاملين جعلهم لا يباليون بمستوى أدائهم ، و أنشأ فيهم روح الاتكالية ، و عدم تقديم المستوى المطلوب منهم في تأدية النشاطات المكفّون بها .

3.1.2.3 وضعية الموارد البشرية العاملة في مؤسسة EN-PMH

استمدّت مؤسسة EN-PMH تعاملها مع الموارد البشرية من التوجّه المركزي للتسيير الإداري الأحادي الجانب ، الذي كان يهيمن على الحياة الاقتصادية في الجزائر ، و الذي همّش دور الموارد البشرية و أعطى الأولوية للجوانب الكميّة و التقنية في المؤسسة ، فهذا الإهمال في تحسين أداء العاملين جعل دور إدارة الموارد البشرية يتراجع بالمقارنة مع الإدارات الأخرى في المؤسسة ، و هو ما انعكس سلباً على حالة الموارد البشرية في مؤسسة EN-PMH ، ممّا دعى إلى تدخل الدولة قصد إعادة هيكلة هذه المؤسسة ، و ذلك للأسباب التّالية :

1.3.1.2.3 ضعف نظام التوجيه للموارد البشرية في مؤسسة EN-PMH

يعتبر النقص في فعالية الاتصال داخل مؤسسة EN-PMH ، محدداً أساسياً لعملية التوجيه في هذه المؤسسة ، فالصراع بين السلطة المركزية للمديرية العامة و الإدارات الفرعية في الوحدات الإنتاجية ، جعل وصول المعلومات يكون متأخراً في كثير من الأحيان ، مما أفقدها فعاليتها في مواكبة المستجدات الطارئة داخل و خارج المؤسسة ، و هو كذلك ما جعل متمدن القرار داخل المؤسسة لا يخضع إلى استراتيجية أو سياسة محددة ، فهذه القرارات لا تأخذ القدرة الحقيقية للموارد البشرية بعين الاعتبار ، مما جعل عملية التنفيذ الاستراتيجي تنحرف بقدر كبير عن الأهداف التي سطرّت في عملية التخطيط الاستراتيجي .

2.3.1.2.3 ضعف تأهيل الموارد البشرية في مؤسسة EN-PMH

لم تكن سياسة التدريب في مؤسسة EN-PMH تركّز على الجانب العلمي و النفسي للعاملين ، بقدر ما ركّزت على الجانب التقني و الفني المتعلق بطرق أداء المهام الموكلة للعاملين ، مما جعلهم لا يستوعبون الهدف الحقيقي من وراء التغييرات الجوهرية التي تحدث في طرق الإنتاج ، و هو الأمر الذي عاد سلباً على فعالية عملية تدريب العاملين في كلّ مرّة يتم فيها تأهيل العاملين بالمؤسسة ، كما أنّ تدني المستوى العلمي للعاملين في مؤسسة EN-PMH كان له دور كبير في ذلك، إلى جانب تركيز المؤسسة على التدريب في مكان العمل بواسطة العمّال الأكثر خبرة ، مبتعدين بذلك عن الجانب النظري المكمل و الداعم للجانب التطبيقي من عملية التدريب في المؤسسة ، و هو الأمر الذي انعكس سلباً على عملية التنفيذ الاستراتيجي في مؤسسة EN-PMH بمرور الوقت ، حتى وصل الأمر إلى اقتناع الدولة بضرورة تقليص عدد العاملين في مؤسسة EN-PMH ، نظراً لضعف أداء مواردها البشرية في تحقيق أهدافها ، فتكاليفهم أصبحت تشكل عائقاً يهدد وجود المؤسسة ، خاصةً بعد توقف الدولة عن تغطية العجز السنوي في ميزانية المؤسسة .

3.3.1.2.3 اهتمام مؤسسة EN-PMH بالنشاطات الاجتماعية داخلها

أدى التوجّه الاشتراكي السائد في الاقتصاد الجزائري قبل شهر أكتوبر 1988 م ، إلى تركيز مؤسسة EN-PMH على تلبية الحاجات الاجتماعية للعاملين ، حيث توفّر وجبات مجانية ، و المخيمات الصيفية لأولاد العاملين بها ، بالإضافة للأجور و الامتيازات العائلية المرتفعة ، مما أدى إلى ارتفاع تكاليف العاملين في المؤسسة التي كانت تفوق نسبة 50 % من رقم أعمال المؤسسة ، و هو ما جعل النتيجة التي تحقّقها المؤسسة سلبية في كلّ مرّة ، خاصةً مع انخفاض مردودية الفرد ، و انعدام التوازن بين تكاليفه ، و العمل الحقيقي الذي يقدّمه ، و هذه الوضعية كانت ناتجة عن التحديد المركزي للأجور و الحوافز الممنوحة ، فالمؤسسة ليست لها حرية تحديد ذلك ، غير أنّ هذه الوضعية لم تدم طويلاً خاصةً مع انتهاج الدولة لسياسة استقلالية التسيير في المؤسسات العمومية ، حيث تقرّر بعد ذلك تقليص عدد العاملين

بالمؤسسة عوض تسريحهم جميعاً و غلقها نهائياً ، ممّا استوجب إعادة هيكلة مؤسسة EN-PMH في 20 ديسمبر 1993م على إثر هذا الضعف في تسييرها.

2.2.3 مبادرة إدارة الموارد البشرية لوحدة المضخات بالبرواقية في إعداد مخطّط لنشاطات الوحدة

بعد أن تقرّر إعادة هيكلة مؤسسة EN-PMH في نهاية سنة 1993 م ، أصبحت كلُّ وحدة إنتاجية منبثقة عن إعادة الهيكلة العضوية لمؤسسة EN-PMH ، مطالبة بإعداد مخطّط لنشاطات الوحدة ، و هو ما قامت به إدارة الموارد البشرية لوحدة المضخات بالبرواقية ، حيث انتهت من إعداد هذا المخطّط في 18 مارس 1995 م ، معتمدةً في ذلك على معطيات السنوات السابقة و الإمكانيات الحالية للمؤسسة ، و على ضوء ما ينتظرها من منافسة فرضتها عليها سياسة السوق المفتوح للاقتصاد الجزائري ، تمّ تحديد الأهداف الاستراتيجية و أهداف الاستغلال لوحدة المضخات بالبرواقية ، مع وضع مخطّط لأهمّ النشاطات التي تحقّق هذه الأهداف ، و الفروع التّالية ستتطرّق لهذا المخطّط بشكل أوضح :

1.2.2.3 تحديد الأهداف الاستراتيجية لوحدة المضخات بالبرواقية

يؤدّي بلوغ هذه الأهداف إلى دعم الموقع التنافسي للمؤسسة في أسواقها الاستراتيجية التقليدية (الفلاحة ، الري ، المحروقات) ، فالمؤسسة انتقلت من سياسة إنتاج ما يمكن إنتاجه ، إلى سياسة إنتاج ما يمكن بيعه ، و في سبيل ذلك حدّدت الأهداف الاستراتيجية التّالية :

1.1.2.2.3 تقليص عدد العاملين في وحدة المضخات بالبرواقية

تهدف استراتيجية تقليص عدد العاملين في وحدة المضخات بالبرواقية ، إلى تدنية مصاريف العاملين و بالتالي تدنية تكاليف الإنتاج ، ممّا يجعل الوحدة تحقق التوازن المالي الذي يمكّنها من الاستمرار في سوق المنافسة ، لهذا يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية لوحدة المضخات بالبرواقية تسيير عملية تقليص عدد العاملين في الوحدة ، و في نفس الوقت تطبيق النصوص القانونية السارية المفعول ابتداءً من سنة 1995 م ، و المتعلقة بتسوية الملقّات التّالية :

- التقاعد عند السن القانوني 60 سنة (Retraite) .
- التقاعد المبكر (Pré - retraite) بناءً على المرسوم التشريعي رقم 94- 10 المؤرّخ في 26 ماي 1994 م المتعلّق بإحداث التقاعد المسبق ، الصادر في الجريدة الرسمية رقم : 34 ، بتاريخ : 01 جوان 1994 م .
- الذهاب الإرادي (Départ Volontaire) .

- البطالة التقنية (Chômage technique) بناءً على المرسوم التشريعي رقم 94-11 المؤرخ في 26 ماي 1994 م ، المتعلق بإحداث التأمين على البطالة لفائدة الأجراء الذين يفقدون عملهم بصفة لا إرادية لأسباب اقتصادية ، الصادر في الجريدة الرسمية رقم : 34 ، بتاريخ : 01 جوان 1994 م .
- إلغاء منح المردودية (Suppression des primes de rendement) .
- تخفيض ساعات العمل (Réduction des horaires de travail) .

2.1.2.2.3 تحديث السياسة المالية و التجارية لوحة المضخات بالبرواقية

تهدف السياسة المالية الجديدة لوحة المضخات بالبرواقية إلى التحكّم في خزينة الوحدة ، و ترصيد الحسابات التي تربطها بالوحدات الإنتاجية الأخرى ، مع السيطرة أكثر على التكاليف بكل أنواعها ، و ذلك من أجل تحقيق التوازن المالي في وحدة المضخات بالبرواقية ، بعد الاختلالات المالية التي شهدتها من قبل . كما تهدف السياسة التجارية الجديدة لوحة المضخات بالبرواقية ، إلى تطوير العلاقات التي تربطها بوكلاء التوزيع داخل و خارج الوطن ، بالإضافة إلى العمل على تصريف مخزونها بوضع أسعار أكثر تنافسية ، مع إعطاء الأولوية للمعلومات التي تقدّمها إدارة التسويق ، و أخذها بعين الاعتبار في العملية الإنتاجية . كما تفتح هذه السياسة التجارية الجديدة لوحة المضخات بالبرواقية ، عملية بحثٍ واسعة عن شركاء يمكن أن يكون لهم دور فعّال في تطوير منتجات الوحدة ، أو تطوير قنوات التوزيع لمنتجاتها داخل و خارج الوطن .

3.1.2.2.3 تفعيل السياسة الصناعية لوحة المضخات بالبرواقية

تهدف السياسة الصناعية الجديدة لوحة المضخات بالبرواقية إلى تعزيز الهيكل الصناعي للوحدة ، من خلال التركيز على التنظيم الداخلي للعملية الإنتاجية ، حيث تعمل على تخفيض تكاليف الإنتاج و ذلك بتحديث البطاقات التقنية للمنتجات ، و احترام الوقت المعياري للتصنيع ، و بيع الآلات غير المستعملة و تحديثها إن أمكن ذلك ، و العمل على جعل برامج الإنتاج أكثر مرونة لضمان الاستجابة السريعة تجاه الطلب ، كما تجدر الإشارة إلى أنّ السياسة الصناعية الجديدة تفتح المجال أمام الشركاء الأجانب فيما يخصّ مخطّطات الإنتاج التي تمكّن الوحدة من تطوير منتجاتها .

2.2.2.3 تحديد أهداف الاستغلال لوحة المضخات بالبرواقية

إنّ بلوغ أهداف الاستغلال التي وضعتها إدارة وحدة المضخات بالبرواقية ، تمكّنها من إنعاش الوضعية المالية للوحدة قبل تدخّل الدولة ، حيث يصبح تدخل الدولة بمثابة مساعدة لإكمال ما بدأت الوحدة بتحقيقه فعلاً من أهداف ، على المستويين الطويل و القصير الأجل في المجالات التالية :

1.2.2.2.3 الأهداف المتعلقة برقم أعمال وحدة المضخات بالبرواقية

تتوّعت إدارة وحدة المضخات بالبرواقية ارتفاعاً محسوساً في حجم مبيعاتها ، نتيجة الإصلاحات الهيكلية و التنظيمية التي قامت بها داخل الوحدة ، لهذا وضعت تقديراتها لرقم الأعمال الذي تتوقعه للسنوات الخمسة القادمة وفق الجدول التالي :

الجدول رقم 17: تطوّر رقم الأعمال السنوي المتوقع تحقيقه في وحدة المضخات بالبرواقية [66]

السنوات	رقم الأعمال السنوي	الرقم القياسي البسيط لرقم الأعمال السنوي	التغيّر في الرقم القياسي البسيط
1994 (الفعلي)	486	100	00
1995	771	158.64	58.64
1996	1060	218.11	118.11
1997	1260	259.26	159.26
1998	1650	339.51	239.51
1999	2010	413.58	313.58

وحدة القياس : مليون دينار جزائري .

تمّ حساب الرقم القياسي البسيط لرقم الأعمال السنوي وفق العلاقة التالية :

$$I ca (t_1 \setminus t_0) = \frac{Ca_1}{Ca_0} \times 100$$

حيث :

$I ca (t_1 \setminus t_0)$: الرقم القياسي البسيط لرقم الأعمال السنوي في السنة (t_1) مقارنة بسنة الأساس (t_0)

و هي سنة 1994 م .

Ca_1 : رقم الأعمال للسنة (t_1) .

Ca_0 : رقم الأعمال لسنة الأساس (t_0) ، و يساوي 486 مليون دينار جزائري .

أمّا التغيّر في الرقم القياسي البسيط لكلّ سنة فيتمّ حسابه وفق الحالات التالية للرقم القياسي البسيط لرقم الأعمال السنوي ، و هي كما يلي :

● حالة الثبات :

$$\Delta I ca (t_1 \setminus t_0) = 100 - 100 = 0 \quad : \quad I ca (t_1 \setminus t_0) = 100 \% \text{ فإن } :$$

و هي تعبّر عن استقرار في قيمة رقم الأعمال السنوي المقدر مقارنة بقيمة رقم أعمال سنة الأساس (Ca_0) .

● حالة الانخفاض :

إذا كان : $I ca (t_1 \setminus t_0) > 100$ % فإن : $-\Delta I ca (t_1 \setminus t_0) = 100 - I ca (t_1 \setminus t_0)$
 تعبر هذه الحالة عن انخفاض قيمة رقم الأعمال السنوي المقدّر بما قيمته : $-\Delta I ca (t_1 \setminus t_0)$ عن
 رقم أعمال سنة الأساس (Ca_0) .
 ● حالة الارتفاع :

إذا كان : $I ca (t_1 \setminus t_0) < 100$ % فإن : $+\Delta I ca (t_1 \setminus t_0) = I ca (t_1 \setminus t_0) - 100$
 تعبر هذه الحالة عن ارتفاع قيمة رقم الأعمال السنوي المقدّر بما قيمته : $+\Delta I ca (t_1 \setminus t_0)$ عن
 رقم أعمال سنة الأساس (Ca_0) .

الملاحظ من خلال الجدول رقم (16) أنّ التغيّر في الرقم القياسي البسيط لرقم الأعمال في سنة
 1994 م جاء معدوماً ، لأنّ هذه السنة هي سنة الأساس ، أمّا السنوات الخمسة الباقية فقد سجّلت ارتفاعاً
 في رقم الأعمال المقدّر ، حيث توقّعت إدارة وحدة المضخات بالبرواقية أن يزيد رقم أعمالها في سنة
 1999 م بما قيمته 313.58 % عن سنة 1994 م ، أي بحوالي 1524 مليون دينار جزائري ، و ذلك
 راجع للارتفاع المستمر و المتوقع في حجم مبيعاتها السنوية ، بعد الإصلاحات الداخلية التي شهدتها الوحدة .

2.2.2.2.3 الأهداف المتعلقة بحجم الإنتاج في وحدة المضخات بالبرواقية

نتيجة للتوقعات المتعلقة بارتفاع حجم المبيعات السنوية لوحدة المضخات بالبرواقية ، فإنّ إدارة هذه
 الوحدة تتوقع بالمقابل ارتفاعاً سنوياً في قيمة المنتجات التي ستصنعها على مدى الخمسة سنوات التالية :

الجدول رقم 18: تطوّر قيمة الإنتاج السنوي المتوقع تحقيقه في وحدة المضخات بالبرواقية [66]

السنوات	قيمة الإنتاج السنوي	الرقم القياسي البسيط لقيمة الإنتاج السنوي	التغيّر في الرقم القياسي البسيط
1994 (الفعلي)	376	100	00
1995	748	198.93	98.93
1996	1062	282.44	182.44
1997	1296	344.68	244.68
1998	1650	438.83	338.83
1999	2000	531.91	431.91

وحدة القياس : مليون دينار جزائري .

تمّ حساب الرقم القياسي البسيط لقيمة الإنتاج السنوي وفق العلاقة التالية :

$$I p (t_1 \setminus t_0) = \frac{P_1}{P_0} \times 100$$

حيث :

$I p (t_1 \setminus t_0)$: الرقم القياسي البسيط لقيمة الإنتاج السنوي في السنة (t_1) ، مقارنة بسنة الأساس (t_0)
و هي سنة 1994 م .

P_1 : قيمة الإنتاج للسنة (t_1) .

P_0 : قيمة الإنتاج لسنة الأساس (t_0) ، و يساوي 376 مليون دينار جزائري .

أما التغير في الرقم القياسي البسيط لكل سنة فيتمُّ حسابه وفق الحالات التالية للرقم القياسي البسيط
لقيمة الإنتاج السنوي ، و هي كما يلي :

● حالة الثبات :

إذا كان : $I p (t_1 \setminus t_0) = 100$ % فإن : $\Delta I p (t_1 \setminus t_0) = 100 - 100 = 0$

و هي تعبر عن استقرار في قيمة الإنتاج السنوي المقدر مقارنة بقيمة الإنتاج في سنة الأساس (P_0) .

● حالة الانخفاض :

إذا كان : $I p (t_1 \setminus t_0) > 100$ % فإن : $-\Delta I p (t_1 \setminus t_0) = 100 - I p (t_1 \setminus t_0)$

تعبر هذه الحالة عن انخفاض قيمة الإنتاج السنوي المقدر بما قيمته : $-\Delta I p (t_1 \setminus t_0)$ ، عن

قيمة الإنتاج في سنة الأساس (P_0) .

● حالة الارتفاع :

إذا كان : $I p (t_1 \setminus t_0) < 100$ % فإن : $+\Delta I p (t_1 \setminus t_0) = I p (t_1 \setminus t_0) - 100$

تعبر هذه الحالة عن ارتفاع قيمة الإنتاج السنوي المقدر بما قيمته : $+\Delta I p (t_1 \setminus t_0)$ عن

قيمة الإنتاج في سنة الأساس (P_0) .

نلاحظ من خلال الجدول رقم (17) ، أنّ التغير في الرقم القياسي البسيط لقيمة الإنتاج في سنة

1994 م جاء معدوماً ، لأنّ هذه السنة هي سنة الأساس ، أمّا السنوات الخمسة الباقية فقد سجّلت

ارتفاعاً في قيمة الإنتاج المقدر ، حيث توقّعت إدارة وحدة المضخات بالبرواقية أن تزيد قيمة الإنتاج سنة

1999 م ، بما قيمته 431.91 % عن سنة 1994 م ، أي بحوالي 1624 مليون دينار جزائري .

و تجدر الإشارة إلى أنّ هذه التوقّعات حول قيمة الإنتاج السنوي المقدر ، جاءت متوافقة مع التوقّعات

التي أجرتها إدارة وحدة المضخات بالبرواقية ، حول رقم الأعمال السنوي المقدر لنفس الفترة الممتدّة

من سنة 1995 م إلى سنة 1999 م ، حيث توقّعت أن يزيد رقم أعمالها السنوي بنسبة 313.58 %

سنة 1999 م ، و أن تزيد قيمة الإنتاج السنوي بنسبة 431.91 % سنة 1999 م مقارنة بسنة 1994 م ،

و هذه التقديرات بنتها إدارة الموارد البشرية لوحدة المضخات بالبرواقية على أساس المستوى

الذي تخطّط المؤسسة الوصول إليه ، إثر الإصلاحات الهيكلية و التنظيمية بعد سنة 1994 م ،

و الجدول التالي يوضّح ذلك :

الجدول رقم 19: المستوى الإنتاجي المطلوب من وحدة المضخات بالبرواقية الوصول إليه في أفق

سنة 1999 [64]

القدرة الإنتاجية المتَّفَق عليها	880.000 ساعة عمل سنوياً
القدرة الإنتاجية الحقيقية	470.000 ساعة عمل سنوياً

من الجدول أعلاه نلاحظ أنَّ القدرة الإنتاجية الحقيقية (Capacités réelles) لوحدة المضخات بالبرواقية تمثل نسبة 53.4 % من القدرة الإنتاجية المتَّفَق عليها (Capacités contractuelles) ، و التي يجدر بالوحدة بلوغها بموجب الإجراءات المتعلقة بإعادة الهيكلة ، التي خضعت لها المؤسسة ابتداءً من سنة 1994 م ، فهي تسعى لزيادة قدرتها الحقيقية بـ 410.000 ساعة عمل سنوياً ، أي أنَّها تسجِّل انحرافاً سنوياً يقدر بـ 46.6 % عن القدرة الإنتاجية المتَّفَق عليها .

3.2.2.2.3 الأهداف المتعلقة بعدد العاملين في وحدة المضخات بالبرواقية

إنَّ تدنية عدد العاملين في وحدة المضخات بالبرواقية هدف استراتيجي هام ، تعمل إدارة الموارد البشرية للوحدة على تحقيقه ابتداءً من سنة 1995 م ، وفق برنامج محدّد مبني على أساس القرارات و الإجراءات المتَّخذة بعد إعادة هيكلة مؤسسة EN-PMH في نهاية سنة 1993 م ، حيث تمَّ إدراج التقديرات المتعلقة بعدد العاملين في وحدة المضخات بالبرواقية كما يلي :

الجدول رقم 20: تطوُّر عدد العاملين المتوقعين في وحدة المضخات بالبرواقية [66]

السنوات	عدد العاملين	التغيُّر السنوي في عدد العاملين
1994 (الفعلي)	702	00
1995	642	60
1996	638	04
1997	627	11
1998	620	07
1999	602	18

نلاحظ من الجدول أعلاه ، أنَّ إدارة الموارد البشرية لوحدة المضخات بالبرواقية ، تتوقع تناقصاً غير منتظم في عدد العاملين ، لأنَّها تعتمد على عدد العاملين الذين يرغبون في ترك العمل إرادياً ، و هو متغيِّر يصعب التحكُّم فيه في ظلَّ القوانين الجديدة التي تحكم ذلك ، وكذا صعوبة التنبُّؤ بسلوك العاملين في الوحدة ، و تدخُّل النقابات العمَّالية الذي يعرقل هذه العملية في كثير من الأحيان ، و لكنَّ هذه الإدارة تهدف لإخراج 100 فرد من إجمالي عدد العاملين مع نهاية سنة 1999 م . كما خطَّطت إدارة الموارد البشرية لوحدة المضخات بالبرواقية لتنفيذ استراتيجية تقليص عدد العاملين ابتداءً من سنة 1995 م ، و رصدت لذلك التكاليف التالية لسنة 1995 م :

الجدول رقم 21: التكاليف المتوقعة للعاملين الذين سيتركون العمل في وحدة المضخات بالبرواقية

سنة 1995 م [64]

الغلاف المالي المخصَّص (Enveloppe financière)	عدد العاملين (Effectifs)	البيان
00	04	التقاعد (Retraite)
09.5	46	التقاعد المبكر (Retraite anti.)
02	10	الذهاب الإرادي (Départ volontaire)
02.5	25	التدريب (Formation)
14	85	المجموع

وحدة القياس : مليون دينار جزائري .

من الجدول أعلاه ، نلاحظ أنّ إدارة الموارد البشرية لوحدة المضخات بالبرواقية رصدت مبلغ 14 مليون دينار جزائري ، لتسوية وضعية 60 فرداً سيتركون العمل في الوحدة لأحد أسباب ترك العمل المذكورة في الجدول أعلاه (التقاعد ، التقاعد المبكر ، الذهاب الإرادي) ، كما تخطّط لتدريب 25 فرداً من الوحدة ليتولوا مهامّ العاملين الذين سيتركون العمل سنة 1995 م .

3.2.2.3 وضع مخطّط لنشاطات وحدة المضخات بالبرواقية

قامت إدارة الموارد البشرية لوحدة المضخات بالبرواقية بإعداد مخطّط لنشاطات هذه الوحدة (Plan d'actions) ، حيث يظهر هذا المخطّط مختلف النشاطات الرئيسية في وحدة المضخات بالبرواقية ، و التي من شأنها أن تخدم الأهداف الاستراتيجية التي سطرت ، فهو يحدّد الجهة المسؤولة عن كلّ نشاط و كذا الأجل المحدّد لتنفيذه ، و يظهر هذا المخطّط كما هو مبين في الملحق رقم (01) ، و الفقرات التالية تشرح المجالات المختلفة التي جاء لينظّمها هذا المخطّط :

1.3.2.2.3 المجال التجاري و المالي في مخطّط نشاطات وحدة المضخات بالبرواقية

فيما يخص الجانب التجاري و المالي لوحدة المضخات بالبرواقية ، فقد صنّف مخطّط النشاطات أهمّ النشاطات التي تتعلّق بهذين المجالين كما يلي :

الجدول رقم 22: المجال التجاري و المالي في مخطّط نشاطات لوحدة المضخات بالبرواقية [64]

المهنة	المسؤولية	النشاطات (Actions)
		1. المجال التجاري :
	+	- تحسين مصداقية التقديرات المتعلقة بحجم المبيعات السنوية بأخذ معطيات سوق المنافسة بعين الاعتبار .
1995	//	- تدعيم التنظيم التجاري في الوحدة .
1995	//	- تحديث ملف أسعار بيع المنتجات .
//	//	- تحديد أسلوب التعاون مع مختلف موزعي المضخات الأجنبي (Hedro-équipement, G.Dimma, Del) ، و الوكلاء المعتمدين المحليين .
1995	//	- تطوير مصلحة خدمات مابعد البيع وجعلها على أهبة الاستعداد .
	//	- إنشاء نظام لضمان المنتجات بهدف تحسين صورة العلامة التجارية لمؤسسة EN-PMH .
1995		- تطوير القدرة التنافسية التجارية لمنتجات الوحدة .
1996/1995		- البحث عن شركاء بإمكانهم :
	+	إدخال قيمة مضافة على المضخات الغاطسة .
		تطوير المحرك الخاص بمضخات التطهير .
1996/1995		- تسوية وضعية العقود المبرمة مع وكلاء التوزيع المحليين بهدف تغطية السوق الوطني .
	+	2. المجال المالي :
1995		- تحديث الملف المتعلق بأسعار بيع المنتجات .
1995	+	- تفعيل ملف تحصيل الديون .
1995		- استخدام الأوراق التجارية للتصدّي لكلّ المشاكل المتعلقة بالتسديد .
1996/1995		- تذكير المسيرين بروح الترشيح في كلّ المستويات بالاعتماد على التحليل المالي .
1996/1995		- التحكم في تسيير الخزينة .

من الجدول أعلاه ، تظهر النشاطات الأساسية لوحدة المضخات فيما يلي :

● في المجال التجاري :

تعبّر النشاطات المحدّدة في المجال التجاري عن تلك النشاطات التي يجب أن تنفّذها إدارة التسويق في وحدة المضخات بالبرواقية ، و ذلك تحت إشراف المديرية المركزية للتسويق بهدف تحقيق الأهداف الاستراتيجية لوحدة المضخات بالبرواقية في المجال التجاري ، و هذه النشاطات تتمثل أساساً في :

- تحسين مصداقية التقديرات المتعلقة بحجم المبيعات السنوية ، ممّا يؤديّ إلى تحسين مصداقية التقديرات المتعلقة برقم الأعمال السنوي لوحدة المضخات بالبرواقية ، الأمر الذي يجنبها الانحرافات التي تحدث عند ما تكون الأهداف المنجزة أقلّ من الأهداف المسطرة ، ممّا يعود سلباً على فعالية الوحدة في تحقيق أهدافها ، و هذا النشاط قيد التنفيذ و المتابعة من طرف إدارة التسويق و المديرية المركزية للتسويق .

- تدعيم التنظيم التجاري في الوحدة خاصّة الأفراد الذين يقومون بعملية البيع ، نظراً لأهميّة السلوك الذي يقومون به في عملية البيع ، فالمديرية المركزية للتسويق تطالب إدارة التسويق بتحقيق ذلك في أجل لا يتعدّى شهر جوان من سنة 1995 م .

- تحديث ملف أسعار بيع المنتجات بناءً على مقتضيات سوق المنافسة نظراً لإلغاء نظام التسعير الإداري ، و ذلك قبل شهر مارس 1995 م تحت إشراف المديرية المركزية للتسويق ، التي تقوم بتزويد إدارة التسويق بأهمّ المعلومات بعد دراسة معطيات سوق المنافسة .

- تحديد أسلوب التعاون مع مختلف موزّعي المضخات الأجنبي ، الذين يصبحون بمثابة حلفاء استراتيجيين في الأسواق الأجنبية ، و خاصّة في السوق الأوربي . و كذا عقد اتفاقيات مع موزّعين محليين يكونون بمثابة وكلاء معتمدين ، يضمنون وصول منتجات الوحدة للمستهلك عبر مختلف أنحاء الوطن ، فالمؤسسة تهدف لتطوير قنوات توزيع منتجاتها قبل شهر مارس من سنة 1995 م .

- تطوير مصلحة خدمات ما بعد البيع ، و جعلها على أهبة الاستعداد قبل شهر جوان من سنة 1995 م ، لأنّ إرضاء المستهلك من أولويات إدارة التسويق في وحدة المضخات بالبرواقية .

- عمل إدارة التسويق على إنشاء نظام لضمان منتجات الوحدة ، حتى تتمكّن من تحسين صورة العلامة التجارية لمؤسسة EN - PMH ، لما لذلك من أثر على زيادة المبيعات في المدى القصير و المتوسط .

- تطوير القدرة التنافسية التجارية لمنتجات الوحدة ، و ذلك باتباع سياسة الإشهار بمختلف أنواعه ، و توفير دليل لمنتجات الوحدة عند الطلب ، و هي من مسؤوليات المديرية المركزية للتسويق بشكل رئيسي .

- البحث عن شركاء بإمكانهم إدخال قيمة مضافة على المضخات التي تنتجها الوحدة ، بحيث تستطيع مواجهة المنافسة التي تفرضها متطلبات السوق الحر على منتجات الوحدة ، و ذلك بتعاون المديرية المركزية للتسويق مع إدارة الدراسات و التطوير ، التي تقيّم مدى مساهمة الشريك المحتمل في تطوير منتجات الوحدة ، و هذا قبل انتهاء سنة 1995 م .

- كما يقع على عاتق المديرية المركزية للتسويق تسوية وضعية العقود المبرمة مع وكلاء التوزيع المحليين ، حيث يتم تقديم تخفيضات تصل إلى نسبة 10 % من سعر البيع ، و تشرف إدارة التسويق على تنفيذ ذلك خلال دورتي الاستغلال لسنة 1995 م و سنة 1996 م .

● في المجال المالي :

تقع مسؤولية تنفيذ هذه النشاطات على عاتق إدارة المالية و المحاسبة في وحدة المضخات بالبرواقية ، تحت إشراف المديرية المركزية للمالية و المحاسبة بهدف تحقيق الأهداف الاستراتيجية التي سطرتهها وحدة المضخات بالبرواقية في المجال المالي ، وهذه النشاطات تتمثل أساساً في :

- تحديث الملف المتعلق بأسعار بيع المنتجات ، حسب المعطيات التي تأتيها من إدارة التسويق قبل شهر مارس من سنة 1995 م ، و الذي سبقه تنسيق مشترك بين المديرية المركزية للتسويق ، و المديرية المركزية للمالية و المحاسبة ، فيما يتعلق بتحديث أسعار المنتجات و جعلها أكثر منافسة .

- تفعيل ملف تحصيل الديون و ذلك قبل شهر جوان 1995 م ، فإدارة المالية و المحاسبة لوحدة المضخات بالبرواقية مطالبة بتحديد الديون القابلة للتحصيل ، و العمل على تحصيلها في أقرب وقت ، و اتخاذ الإجراءات القانونية اللازمة ضدَّ العملاء الذين يتجاوزون الآجال المحددة للتسديد ، و ذلك بالتنسيق مع المديرية المركزية للمالية و المحاسبة .

- استخدام الأوراق التجارية للتصدي لكلِّ المشاكل المتعلقة بالتسديد أثناء تعامل الوحدة مع الموردين ، حتى تؤمّن المواد الأولية اللازمة للإنتاج و التي قد تعطل تنفيذ الطلبات ، أو في التعامل مع العملاء حتى تضمن ولاءهم لها دائماً ، لأنها تأخذ حالة عدم توفير السيولة لدى العميل بعين الاعتبار ، و بذلك لا يتأثر رقم الأعمال الذي تحقّقه الوحدة سنوياً ، و هذا تحت إشراف المديرية المركزية للمالية و المحاسبة التي تؤكّد على البدء في استخدام الأوراق التجارية قبل شهر مارس 1995 م .

- تتولى إدارة المالية و المحاسبة متابعة المسيرين في تطبيقهم لروح الترشيد ، التي تتضمن الاستعمال العقلاني و الأمتل لكلِّ الأموال التي تملكها وحدة المضخات بالبرواقية ، و هو الهدف الذي يسعى إلى تحقيقه التحليل المالي في المؤسسة ككل .

- كما تهدف وحدة المضخات بالبرواقية إلى التحكم في تسيير خزيتها في المدى القصير ، بمحاولة الوصول إلى الخزينة الصفرية ، و رغم صعوبة إدراك ذلك فإدارة المالية و المحاسبة لوحدة المضخات بالبرواقية مطالبة بتمويل العجز و توظيف فائض الخزينة .

2.3.2.2.3 المجال الصناعي في مخطط نشاطات وحدة المضخات بالبرواقية

يصنّف مخطّط النشاطات لوحدة المضخات بالبرواقية ، أهمّ النشاطات المتعلقة بالمجال الصناعي ، و التي تكون إدارة الإنتاج مسؤولة عن تنفيذها بشكل رئيسي فيما يلي :

الجدول رقم 23: المجال الصناعي في مخطّط النشاطات لوحدة المضخات بالبرواقية [64]

المهلة	المسؤولية	النشاطات (Actions)
1996/1995	إدارة الإنتاج + إدارة الموارد البشرية	1. المجال الصناعي : - تلقين الخصائص المتعلقة بتطبيق تسيير عملية الإنتاج بمساعدة تقنيات الإعلام الآلي .
1996/1995	إدارة الإنتاج	- اختزال دورات التموين .
//	//	- إدخال مفهوم المرونة على برامج الإنتاج ، من أجل استجابة أحسن لحاجات إدارة التسويق .
1996/1995	إدارة الإنتاج + إدارة المالية و المحاسبة	- سرعة حساب الاستثمارات المتنازل عنها في حظيرة الآلات غير المستعملة .
ديسمبر 1995	//	- تحديث البطاقات التقنية للمنتجات .

من الجدول أعلاه، تظهر النشاطات الأساسية لوحدة المضخات بالبرواقية في المجال الصناعي كما يلي:

- يعتبر تلقين الخصائص المتعلقة بتسيير عملية الإنتاج بمساعدة تقنيات الإعلام الآلي ، من مهام إدارة الإنتاج و إدارة الموارد البشرية خلال السنتين 1995 م و 1996 م كأقصى أجل ، نظراً للتحديثات التي أجريت على الجهاز الإنتاجي في وحدة المضخات بالبرواقية ، فإدارة الإنتاج تحدّد احتياجاتها التدريبية ، أمّا إدارة الموارد البشرية فتقوم بإدراج البرامج التدريبية اللازمة لهؤلاء الأفراد .
- يجب أن تعمل إدارة الإنتاج في المدى القصير (1995 م / 1996 م) على اختزال دورة التموين ، بحيث لا تتطّلب وقتاً قد يؤثر في مواعيد تسليم الطلبيات ، دون أن يعود ذلك سلباً على كمية و نوعية المواد الأولية ، منذ إرسال الطلبيات للمورّد و استلامها منه ، حتى تسليمها إلى مصلحة التخزين .
- يعتبر مفهوم المرونة في برامج الإنتاج من أهمّ النشاطات التي تؤدّي لتكامل إدارة الإنتاج مع إدارة التسويق ، فكلّما التزمت إدارة الإنتاج بتلبية الطلبيات التي تحتاجها إدارة التسويق في الوقت المحدّد ، كلّما تمكّنت الوحدة من تحقيق أهدافها الاستراتيجية المتعلقة بحجم الإنتاج و رقم الأعمال .
- تؤدّي سرعة حساب الاستثمارات المتنازل عنها إلى توفير إيرادات استثنائية في المدى القصير (1995م / 1996م) ، حيث تعتبر وحدة المضخات بالبرواقية في أمسّ الحاجة إليها في هذه الفترة ، حتى تتمكّن من تحقيق الإصلاحات الداخلية بغضّ النظر عن تدخّل الدولة .
- تحديث البطاقات التقنية للمنتجات و ذلك مواكبةً للتغيّرات التي أحدثت على السياسة الصناعية و المالية لوحدة المضخات بالبرواقية ، فالوحدة تعمل على تدنية تكلفة وحدة العمل لكلّ منتجاتها ، و هذا بتعاون إدارة الإنتاج مع إدارة المالية و المحاسبة قبل شهر ديسمبر 1995 م .

3.3.2.2.3 المجال التنظيمي و الموارد البشرية في مخطط نشاطات وحدة المضخات بالبرواقية

يتضمن مخطط النشاطات لوحدة المضخات بالبرواقية نشاطاتٍ تتعلق بالمجال التنظيمي و الموارد البشرية ، و تتمثل أساساً فيما يلي :

الجدول رقم 24: المجال التنظيمي و الموارد البشرية في مخطط النشاطات لوحدة المضخات بالبرواقية [64]

المهلة	المسؤولية	النشاطات (Actions)
ماي 1995		1. المجال التنظيمي و الموارد البشرية : - توقيف العمل بالهيكل التنظيمي النمطي . - تسيير عملية تقليص عدد العاملين بتطبيق
ماي 1995	//	النصوص القانونية السارية المفعول . - تسجيل الأفراد الذين يحتاجون لإعادة التأهيل
جوان 1995	إدارة الموارد البشرية	و الذين سيتمّ تثبيتهم في أماكن عملهم . - إعادة توزيع العاملين .
أكتوبر 1995	//	

من الجدول أعلاه ، تظهر النشاطات المتعلقة بالمجال التنظيمي و الموارد البشرية ، و التي تتولى إدارة الموارد البشرية لوحدة المضخات بالبرواقية مسؤولية تنفيذها ، تحت إشراف المديرية المركزية للموارد البشرية ، و هذه النشاطات الرئيسية تظهر كما يلي :

- توقيف العمل بالهيكل التنظيمي النمطي قبل شهر جوان 1995 م ، و الذي يتميّز بعدم قابليته للتغيير ، ممّا يصعب عملية اتخاذ القرار في الكثير من الأحيان ، و إحلال هيكل تنظيمي أكثر مرونة يتمشى مع متطلبات استراتيجية التقليص في عدد العاملين ، التي نتج عنها إعادة هيكلة المؤسسة في نهاية سنة 1993 م .
- تسيير عملية تقليص عدد العاملين بتطبيق النصوص السارية المفعول فيما يخص : التقاعد ، و التقاعد المبكر ، و البطالة التقنية ، و الذهاب الإرادي للعاملين ، و تخفيض ساعات العمل ، و كلّها ملقّات على إدارة الموارد البشرية لوحدة المضخات بالبرواقية المباشرة في تسويتها قبل شهر ماي 1995 م ، استجابة للإجراءات و القرارات الناتجة عن إعادة هيكلة مؤسسة EN-PMH .
- تسجيل الأفراد الذين يحتاجون لإعادة التأهيل و الذين سيتمّ تثبيتهم في أماكن عملهم ، و ذلك بتعاون إدارة الموارد البشرية لوحدة المضخات بالبرواقية مع باقي إدارات الوحدة ، حتى لا تؤثر عملية التقليص في عدد العاملين ، و ما ينجرُّ عنها من نقص في خبرات العاملين على أداء العاملين الباقين في خدمة الوحدة ، و ينبغي مباشرة هذا النشاط في أجل لا يتعدّى شهر جوان 1995 م .

- إعادة توزيع العاملين و ذلك بتكوين لجنة لتحويل العاملين تحت إشراف إدارة الموارد البشرية ، تراعي في ذلك قدرة الفرد على أداء مهامه الجديدة ، و ينبغي المباشرة في تنفيذ هذا النشاط قبل شهر أكتوبر 1995 م .

3.2.3 متابعة إدارة الموارد البشرية لتنفيذ مخطط نشاطات وحدة المضخات بالبرواقية

بعد مبادرة إدارة الموارد البشرية لوحدة المضخات بالبرواقية بإعداد مخطط نشاطات الوحدة ، و الذي يهدف إلى تكييف التنظيم الداخلي للوحدة مع الوضع الجديد الذي يتطلب خروج عدد من العاملين ، فإدارة الموارد البشرية لوحدة المضخات بالبرواقية مطالبة بتسوية وضعية العاملين الذين سيتم تسريحهم ، و ذلك وفق الإجراءات القانونية التي تنظم خروج هؤلاء العاملين ، و مطالبة بتنفيذ مقاييس الكبح التي تدعم دور الدولة في عملية التطهير المالي لوحدة المضخات بالبرواقية ، و الفروع التالية توضح ذلك :

1.3.2.3 العمل على تسوية وضعية العاملين الذين سيتم تسريحهم

يعتبر العمل على تسوية وضعية العاملين الذين سيتم تسريحهم ، أهم نشاط تقوم به إدارة الموارد البشرية لوحدة المضخات بالبرواقية ، بعد إعادة الهيكلة العضوية لمؤسسة EN-PMH في نهاية سنة 1993 م ، فالنجاح في تقليص عدد العاملين بوحدة المضخات بالبرواقية هو هدف استراتيجي جئدت له إدارة الموارد البشرية كل إمكانياتها ، بالإضافة إلى الدعم الذي حصلت عليه الوحدة من طرف الدولة الجزائرية في هذا المجال ، و الفقرات التالية ستوضح ذلك :

1.1.3.2.3 العاملون المستهدفون بعملية التصفية

تستهدف عملية التقليل في عدد العاملين بوحدة المضخات بالبرواقية ، أولئك الأفراد الذين يمكن إحالتهم على التقاعد بأشكاله المختلفة ، فيما يعرف بتطبيق الإجراءات القانونية ، بالإضافة إلى أولئك الأفراد الذين يتم إدراج أسمائهم في قوائم العاملين الذين سيتم تسريحهم بعد عملية الانتقاء ، و أولئك الذين يرغبون في الذهاب الإرادي من الوحدة ، فيما يعرف بتطبيق الإجراءات التنظيمية ، و التي تشرف عليها إدارة الموارد البشرية لوحدة لمضخات بالبرواقية ، و هي على النحو التالي :

● تطبيق الإجراءات القانونية :

بناءً على النصوص القانونية المتعلقة بالإحالة على التقاعد للعاملين الذين بلغوا السن القانونية للتقاعد و استوفوا شروطه ، و كذلك العاملين الذين يمكن تسجيلهم في الصندوق الوطني للتأمين على البطالة ، فإن إدارة الموارد البشرية تبدأ بتحديد هذا النوع من العاملين ، باحترام النصوص القانونية المتعلقة ب :

- منحة التقاعد المباشرة (La pension de retraite directe) :

يستحق هذه المنحة كلُّ عامل يستوفي شروط السن و فترة النشاط ، التي ينصُّ عليها القانون رقم 83-12 المؤرَّخ في 02 جويلية 1983 م المتعلِّق بالتقاعد ، المعدَّل و المتممَّ بالأمر رقم 96-18 المؤرَّخ في 06 جويلية 1996 م ، و الأمر رقم 97-13 المؤرَّخ في 31 ماي 1997 م ، حيث تختلف هذه الشروط حسب تعلقها بـ :

الإحالة على التقاعد عند 60 سنة (Retraite à 60 ans) :

حيث يشترط بلوغ الفرد سن 60 سنة للرجال و 55 سنة للنساء العاملات ، مع توفُّر 15 سنة نشاط على الأقل في وحدة المضخات بالبرواقية أو خارجها ، مع دفع اشتراكات الضمان الاجتماعي لـ 07 سنوات و نصف ، حتى يستطيع الاستفادة من منحة التقاعد . [67] المادة 03

الإحالة على التقاعد المسبق (Retraite anticipée) :

تطبَّق هذه الإجراءات القانونية على العاملين الذين يفقدون عملهم بصفة لا إرادية لسبب اقتصادي ، في إطار إمَّا تقليص عدد العاملين أو التوقف القانوني لعمل المؤسسة المستخدمة ، حيث يشترط بلوغ الفرد سن 50 سنة للرجال و 45 سنة للنساء العاملات ، مع جمعه لعدد من سنوات العمل يعادل 20 سنة على الأقل في وحدة المضخات بالبرواقية ، أو المماثلة لها و القابلة للاعتماد في التقاعد، و أن يكون قد دفع اشتراكات الضمان الاجتماعي لمدة 10 سنوات على الأقل بصفة كاملة ، و منها الثلاثة سنوات السابقة لنهاية علاقة العمل . [68] المواد 01 ، 02 ، 07

التقاعد من دون شروط السن (Retraite sans conditions d'age) :

أحدثت شروط جديدة في مجال السن ، و مدَّة النشاط المهني بخصوص الاستفادة من منحة التقاعد سنة 1997 م ، لحماية العاملين المسرحين بسبب الظروف الاقتصادية ، و الذين لا يستطيعون الاستفادة من منحة التقاعد ، حيث أصبح بإمكانهم الاستفادة بناءً على طلبهم من منحة التقاعد الكامل (Pension de retraite complète) ، مع التمتع الفوري بهذه المنحة دون شرط السن ، إذا كان الفرد قد أتمَّ مدَّة عمل فعلي تعادل 32 سنة على الأقل في وحدة المضخات بالبرواقية أو خارجها ، نتج عنها دفع اشتراكات الضمان الاجتماعي . [69] المادتين : 02 ، 03

كما يمكن أن يستفيد الفرد من منحة التقاعد النسبي (retraite proportionnelle) ، ابتداءً من سن 50 سنة إذا كان قد أدَّى مدَّة عمل فعلي تعادل 20 سنة في وحدة المضخات بالبرواقية أو خارجها ، نتج عنها دفع اشتراكات الضمان الاجتماعي ، مع تقليص سن العمل بخمسة (05) سنوات بالنسبة للنساء العاملات .

- الصندوق الوطني للتأمين على البطالة :

تمَّ إحداث نظام التأمين على البطالة لفائدة العاملين الذين يفقدون عملهم بصفة لا إرادية لأسباب اقتصادية، إمَّا في إطار التقليص من عدد العاملين أو إنهاء نشاط المؤسسة المستخدمة ، حيث يجب أن يتوفر في

الفرد المستفيد من أداءات التأمين على البطالة ، أن يكون منخرطاً في الضمان الاجتماعي لمدة إجمالية لا تقل عن 03 سنوات ، و أن يكون مثبتاً لدى وحدة المضخات بالبروافية قبل التسريح لسبب اقتصادي ، و أن يكون منخرطاً قد سدّد اشتراكاته بانتظام في نظام التأمين على البطالة منذ 06 أشهر على الأقل قبل إنهاء علاقة العمل . [70] المواد : 01 ، 02 ، 06

● تطبيق الإجراءات التنظيمية :

يتطلب تطبيق هذه الإجراءات القيام بعملية تقييم الأداء لكلّ العاملين في وحدة المضخات بالبروافية ، حيث يكون لإدارة الموارد البشرية و المشرفين المباشرين على العاملين ، دور كبير في إنجاح هذه العملية ، فكلّ فرد يعمل في وحدة المضخات بالبروافية يتمّ تقييمه من طرف المشرف المباشر عليه ، بواسطة بطاقات الانتقاء الفردية (Fiche individuelle de sélection) التي تظهر في الملحق رقم (02) ، حيث تحتوي هذه البطاقة على معايير الانتقاء التي يؤدّي تطبيقها إلى حصول الفرد على نقطة من أصل 100 نقطة ، فبطاقة الانتقاء الفردية تحتوي على أهمّ المعلومات الخاصّة بالفرد ، و هي : الاسم و اللقب ، السن ، الحالة العائلية ، عدد الأولاد ، الوضعية تجاه الخدمة الوطنية ، التصنيف في سلم الأجور ، الوظيفة الحالية . كما تحتوي هذه البطاقة على أوّل صنف من معايير الانتقاء و المتعلقة بالخبرة المهنية ، و التي يحصل من خلالها الفرد على 50 نقطة ، و هي موزّعة كما يلي : كلّ سنة خبرة داخل المؤسسة تحسب بمعامل 0.6 بحيث لا يزيد عدد النقاط المحصّلة عن 15 نقطة ، و كلّ شهر خبرة داخل الوحدة يحسب بمعامل 0.05 بحيث لا يزيد عدد النقاط المحصّلة عن 15 نقطة ، و كلّ سنة خبرة في الوظيفة تحسب بمعامل 0.8 بحيث لا يزيد عدد النقاط المحصّلة عن 20 نقطة . أمّا الصنف الثاني من معايير الانتقاء فيتعلّق بمستوى التأهيل المهني لدى الفرد ، و ذلك في حدود 50 نقطة ، فالتكوين العام للفرد ينقّط على 15 نقطة بأخذ المستوى التعليمي المتحصّل عليه بعين الاعتبار ، و التكوين المتخصّص ينقّط على 25 نقطة بأخذ نوع التكوين المتحصّل عليه بعين الاعتبار . بالإضافة إلى وجود 10 نقاط تخصّص التكيّف مع الوظيفة ، يكون للمستوى الوظيفي أهميّة كبيرة في وضع النقطة ، فهذا القسم الأخير من معايير الانتقاء يحتوي على خانة تصنّف العاملين إلى : تنفيذيين و إطارات و مهرة ، فالتنفيذيون تراعى عند تقييم أدائهم كمية العمل و نوعيته ، وفق ملاحظة المشرف على العمل الذي قد يمنح ملاحظة مقبول (01 نقطة) ، أو متوسط (03 نقاط) ، أو جيّد (04 نقاط) ، أو جيّد جداً (05 نقاط) ، أمّا الإطارات و المهرة فيكون لاحترام التنظيم ، و روح المبادرة ، و درجة تحقيق الأهداف نقطة في حدود 04 نقاط ، أمّا روح القيادة و القدرة على التأطير و تكوين معاونين ، فيحصل من خلالها الفرد على نقطة في حدود 06 نقاط . وهكذا يحصل كلّ فرد تمّ تقييمه على نقطة نهائية في حدود 100 نقطة ، و في حالة التعادل في النقاط بين فردين أو أكثر يتمّ اللجوء إلى معايير الانتقاء المكّمة ، و التي تظهر في الملحق رقم (03) ، حيث تأخذ أوّل التقارير التأديبية بعين الاعتبار في حساب المجموع الذي يتمّ طرحه من المجموع المحصّل بمعايير الانتقاء ، فكلّ عقوبة من الدرجة الأولى تحسب بـ (-01 نقطة) و كلّ عقوبة من الدرجة الثانية تحسب بـ (- 02 نقطة) ، ثم تأخذ الحالة

العائلية للفرد بعين الاعتبار في حساب المجموع الذي يتم إضافته للمجموع المحصّل بمعايير الانتقاء ، بحيث يأخذ الفرد العازب أو المطلّق (+ 03 نقاط) بينما يحصل الفرد المتزوِّج على (+ 05 نقاط) ، و تضاف (+ 01 نقطة) عن كلّ طفل يقع تحت كفالة الفرد . و بعد عملية التقييم و الانتقاء الفردي للعاملين في وحدة المضخات بالبرواقية ، يتمّ ترتيبهم حسب النقاط التي يتحصّلون عليها من جرّاء تطبيق معايير الانتقاء و معايير الانتقاء المكّملة ، و بذلك يمكن تحديد الأفراد الذين سيتمّ تسريحهم حسب حاجة الوحدة لذلك ، حيث يكون عليهم ملء بطاقة الذهاب الإرادي (Fiche de vœu de départ volontaire) ، كما يظهر في الملحق رقم (04) ، مع الأخذ بعين الاعتبار طلبات الذهاب التي يتقدّم بها العاملون الراغبون في مغادرة الوحدة ، مقابل حصولهم على مبالغ مالية كتعويض عن السنوات التي عملوها في وحدة المضخات بالبرواقية ، بما يعادل شهراً و نصف من متوسط الأجر الشهري لآخر سنة عمل فيها الفرد بالوحدة عن كلّ سنة من خبرته ، و يشترط ألا يزيد التعويض عن 15 سنة خبرة ، كما يظهر في الملحق رقم (04) .

2.1.3.2.3 تحديد قائمة العاملين الذين سيتمّ تسريحهم

تمّ تحديد قائمة العاملين الذين سيتمّ تسريحهم بعد تطبيق الإجراءات القانونية ، و الإجراءات التنظيمية التي سبق ذكرها في الفقرة السابقة ، و الجدول التّالي يوضّح عدد العاملين الذين تمّ تسوية وضعيتهم ليتركوا العمل في وحدة المضخات بالبرواقية :

الجدول رقم 25: عدد العاملين الذين تمّ تسريحهم من وحدة المضخات بالبرواقية منذ سنة 1994 م حتى

سنة 1996 م [64]

النسبة المئوية	عدد العاملين المسرحين	البيان
00	00	التقاعد
6.3 %	19	التقاعد المسبق
0.7 %	02	الصندوق الوطني للتأمين على البطالة
93 %	282	الذهاب الإرادي
100 %	303	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ، أنّه لا يوجد عاملون قد بلغوا سن التقاعد القانوني (60 سنة) ، لهذا لم تسجل إدارة الموارد البشرية لوحدة المضخات بالبرواقية خروج عاملين بعد إحالتهم على التقاعد عند 60 سنة ، بينما سجّلت إدارة الموارد البشرية خروج 19 فرداً من العاملين في الوحدة ، أي بما يعادل نسبة 6.3 % من إجمالي العاملين الذين تمّ تسريحهم ، بعد إحالتهم على التقاعد المسبق الذي يعطيهم الحقّ في الاستفادة من منحة التقاعد بصفة مسبقة ، خلال فترة قد تصل إلى عشرة (10) سنوات قبل السن القانونية للإحالة على التقاعد [68] المادة 01 . أمّا عن الصندوق الوطني للتأمين على البطالة فقد تمّ تسجيل فردين (02) عاملين في هذا الصندوق ، أي بما يعادل 0.7 % من إجمالي العاملين الذين تمّ

تسريحهم و هي نسبة ضئيلة جداً ، فهذان العاملان الدائمان لم يبلغا السن القانونية للتقاعد ، و لا تتوفر فيهما الشروط الضرورية للحصول على حقّ التقاعد المسبق ، فتكفلت الوحدة بدفع مساهمة هذين الفردين في الصندوق الوطني للتأمين على البطالة ، بما يعرف بتحويل الحقوق حتى يمكنها الاستفادة من أداءات نظام التأمين على البطالة [70] المادتين : 04 ، 08 . و يشكل الذهاب الإرادي أكبر نسبة (93 %) من إجمالي عدد العاملين المسرّحين حتى سنة 1996 م، فقد قدّر عددهم بـ 282 فرداً من العاملين في وحدة المضخات بالبرواقية، قدّموا طلبات الذهاب الإرادي مقابل مبالغ مالية تعوّض السنوات التي خدموا فيها لصالح وحدة المضخات بالبرواقية .

3.1.3.2.3 تحديد التكلفة الناتجة عن تسريح العاملين

نتج عن تسريح العاملين من وحدة المضخات بالبرواقية ، تكلفة دفعتها الوحدة لتسوية وضعية هؤلاء العاملين ، مقابل إنهاء عقود العمل التي تربط هؤلاء العاملين بالوحدة ، و تظهر هذه التكلفة في الجدول التالي :

الجدول رقم 26: تكلفة العاملين المسرّحين من وحدة المضخات بالبرواقية منذ سنة 1994 م إلى سنة 1996 م [64]

النسبة المئوية	تكلفة تسريح العاملين	البيان
00	00	التقاعد
5.44 %	3.004.255.09	التقاعد المسبق
0.14 %	227.434.95	الصندوق الوطني للتأمين على البطالة
94.15 %	51.998.379.45	الذهاب الإرادي
100 %	55.230.069.49	المجموع

وحدة القياس : الدينار الجزائري .

نلاحظ من الجدول أعلاه ، أنّ التقاعد المسبق كلف وحدة المضخات بالبرواقية ، مبلغاً يقدر بـ 3.004.255.09 دينار جزائري ، و هو يمثل نسبة 5.44 % من التكلفة الإجمالية لتسريح العاملين ، حيث استوجب إحالة هؤلاء العاملين على التقاعد المسبق ، أن تدفع الوحدة مساهمة جزافية قبلية لتحويل الحق [68] المادتين : 08 ، 09 ، و تحسب على أساس عدد سنوات التسبيق في الحدود الآتية :

● 13 شهراً من أجر الفرد إذا كان عدد سنوات التسبيق يقلُّ عن 05 سنوات .

● 16 شهراً من أجر الفرد إذا كان عدد سنوات التسبيق يساوي 05 سنوات .

● 19 شهراً من أجر الفرد إذا كان عدد سنوات التسبيق يساوي 08 سنوات أو يفوقها .

كما أنّ هذه المساهمة الجزافية قبلية لتحويل الحق تحسب على أساس الأجر الشهري المتوسط ، الذي تقاضاه الفرد خلال الأشهر الإثني عشر (12) السابقة لإحالاته على التقاعد المسبق .

أما الفردان (02) العاملان اللذان تمَّ تسجيلهما في الصندوق الوطني للتأمين على البطالة ، فقد كلفا الوحدة مبلغ 227.434.95 دينار جزائري ، و الذي يمثل نسبة 0.41 % من التكلفة الإجمالية لتسريح العاملين و هي نسبة ضئيلة نسبياً ، حيث تمَّ حساب مساهمة تحويل الحق بنسبة 80 % من أجر شهر عن كلِّ سنة أقدمية ضمن حد إجمالي قدره اثنتا عشر (12) شهراً ، و يستعمل معدّل الأجر الشهري الخام الذي تقاضاه الفرد طوال الاثني عشر شهراً التي تسبق تسريحه ، و هي مستحقة عن كلِّ فترة أقدمية تفوق ثلاثة (03) سنوات . [70] المادتين : 09 ، 10

كما سجّلت أعلى نسبة نتيجة الذهاب الإرادي للعاملين بـ 94.15 % من إجمالي تكلفة تسريح العاملين ، حيث تمَّ حساب المبالغ التي تتمُّ بها تسوية وضعية العاملين الذين قدّموا طلبات الذهاب الإرادي ، بتعويض الفرد عن كلِّ سنة من خبرته بما قيمته شهر و نصف من متوسط أجره للإثني عشر (12) شهراً السابقة لتسريحه ، وذلك في حدود 15 سنة من خبرة الفرد على الأكثر . و يمكن توضيح ذلك بالعلاقة التالية :

$$12 \times (1.5) \times 15 =$$

2.3.2.3 تدخل الدولة لإكمال مخطّط تصفية العاملين في وحدة المضخات بالبرواقية

شرعت إدارة وحدة المضخات بالبرواقية في تطبيق مقاييس تدعى بمقاييس الكبح (Mesures d'endiguements) ، و التي مكّنتها من إصلاح الوضع الداخلي للوحدة قبل شروع الدولة الجزائرية في تطبيق مقاييس التطهير المالي سنة 1995 م ، و بذلك جاء تدخل الدولة كتكملة للجهود المبذولة سابقاً ، و التي كان ينقصها الدعم المالي خاصّة فيما يتعلق بتسوية وضعية العاملين الذين سيتمُّ تسريحهم ، و الفقرات التالية تبين ذلك :

1.2.3.2.3 التطهير المالي الداخلي لوحدة المضخات بالبرواقية بواسطة مقاييس الكبح

إنّ مخطّط النهوض بوحدة المضخات بالبرواقية و الذي جاء بعد إلغاء قرار غلق مؤسسة EN-PMH ، لا يمكنه تحقيق التوازن المالي للوحدة ، إلّا بتطبيق مقاييس جذرية (Mesures drastiques) تمسُّ مختلف مجالات التسيير في وحدة المضخات بالبرواقية ، حيث تمَّ تحديد مجموعة من النشاطات لا بدّ من القيام بها في المدى القصير ، و التي شرعت إدارة وحدة المضخات بالبرواقية في تنفيذها مع بداية سنة 1995 م ، فيما يعرف بمقاييس الكبح (Mesures d'endiguements) ، التي تسمح لإدارة الوحدة بالتطهير المالي الداخلي قبل التطهير المالي للدولة ، حتى تثبت عن وجود إمكانيات حقيقية للاستمرار في سوق المنافسة ، و لكن مع قليل من المساعدة المالية من طرف الدولة الجزائرية . و الجدول التالي يوضّح أهمّ مقاييس الكبح التي طبّقتها إدارة وحدة المضخات بالبرواقية في الأجل القصير :

الجدول رقم 27: مقاييس الكبح المطبقة في وحدة المضخات بالبرواقية سنة 1995 م [64]

مقاييس الكبح في الأجل القصير	
الربح المحقق	النسبة المئوية
08	
02	
03	
13	5.5 %
حصيلة الجانب الاجتماعي :	
الربح المحقق	النسبة المئوية
10	
02	
12	5 %
حصيلة الجانب الإنتاجي :	
الربح المحقق	النسبة المئوية
50	
50	
110	
210	89.5 %
حصيلة الجانب التجاري :	
235	100 %
الحصيلة الكلية :	

وحدة القياس : مليون دينار جزائري .

من الجدول أعلاه ، نلاحظ أنّ تطبيق مقاييس الكبح مكّن وحدة المضخات بالبرواقية من ربح 235 مليون دينار جزائري ، وذلك باتباع سياسة ترشيد النفقات و تعظيم الإيرادات في الأجل القصير ، حيث أنّ أكبر ربح حقّقه وحدة المضخات من تطبيق مقاييس الكبح في الجانب التجاري يمثل نسبة 89.5 % ، ممّا يدلّ على سوء التسيير الذي كانت تعاني منه الوحدة لفترة طويلة ، و هو الأمر الذي أوجد استثمارات معطّلة ، و ديون غير محصّلة ، و أسعار غير معبّرة عن القيمة الحقيقية لمنتجات الوحدة . دون أن نهمل الربح المحقق من تطبيق مقاييس الكبح في الجانب الاجتماعي (5.5 %) ، و الذي يتطلّب تدخل الدولة خاصّة في تسوية وضعية العاملين الذين سيتمّ تسريحهم ، و مقاييس الكبح في الجانب الإنتاجي (05 %) .

2.2.3.2.3 تطوّر حسابات النتائج في وحدة المضخات بالبرواقية بعد دعم الدولة لها

وفقاً للتقديرات التي وضعتها إدارة وحدة المضخات بالبرواقية ، والتي تتعلّق برقم الأعمال السنوي ، و عدد العاملين الذين سيتمّ تسريحهم ، و كذا الدعم المالي الذي ستقدّمه الدولة الجزائرية آنذاك ، استطاعت إدارة الوحدة رصد التطوّرات التي ستحدث على حسابات النتائج في وحدة المضخات بالبرواقية ، وهي

تظهر في الملحق رقم (05) ، المتعلق بتطور حسابات النتائج خلال الفترة من سنة 1994 م إلى سنة 1999 م ، و الذي يظهر فيه أنّ حساب الهامش الإجمالي (حساب 80) لوحدة المضخات بالبرواقية عرف استقراراً ملحوظاً على المدى الطويل ، لأنّ الوحدة تقوم باستيراد بعض المضخات الخاصة التي لا تستطيع تصنيعها محلياً ، أمّا عن أثر التغيّرات التي حدثت على الجانب الاجتماعي و الإنتاجي ، فتظهر أكثر من خلال التطور المستمر في حساب القيمة المضافة (حساب 81) ، و هذا ما يظهر عند حساب الرقم القياسي البسيط للقيمة المضافة :

$$I va (t_1 \setminus t_0) = \frac{Va_1}{Va_0} \times 100$$

حيث :

$I va (t_1 \setminus t_0)$: الرقم القياسي البسيط للقيمة المضافة للسنة (t_1) مقارنة بسنة الأساس (t_0) و هي سنة 1994 م .

Va_1 : القيمة المضافة للسنة (t_1) .

Va_0 : القيمة المضافة لسنة الأساس و تساوي 141 مليون دينار جزائري .

$\Delta I va (t_1 \setminus t_0)$: التغيّر في الرقم القياسي البسيط للقيمة المضافة .

الجدول رقم 28: تطور الرقم القياسي البسيط للقيمة المضافة في وحدة المضخات بالبرواقية [66]

1999	1998	1997	1996	1995	1994 ()	
306.38	258.15	217.73	204.96	201.41	100	$I va (t_1 \setminus t_0)$
206.38	158.15	117.73	104.96	101.41	00	$\Delta I va (t_1 \setminus t_0)$

من خلال معطيات الجدول أعلاه ، و المتعلقة بالرقم القياسي البسيط للقيمة المضافة ، يتبيّن أنّ القيمة المضافة تطوّرت بـ 206.38 % عن سنة الأساس (1994 م) ، و ذلك راجع للزيادة المتوقعة في حجم الإنتاج المباع خلال الخمسة سنوات التي تلت سنة 1994 م . و أمّا عن نتيجة الاستغلال (حساب 83) فهي تتزايد بشكل مستمر ، حيث تصبح النتيجة إيجابية ابتداءً من سنة 1995 م ، بعد ما كانت سلبية سنة 1994 م ، و هو الأمر الذي يدلُّ على نجاعة مقاييس الكبح المطبقة داخلياً ، و نجاعة التطهير المالي الذي قامت به الدولة لدعمها مخطّط تصفية العاملين في وحدة المضخات بالبرواقية .

3.2.3.2.3 تطور النسب الداخلية للتكاليف في وحدة المضخات بالبرواقية بعد دعم الدولة لها

انطلاقاً من المعطيات المتعلقة بالتكاليف المباشرة للإنتاج ، الواردة في الملحق رقم (05) المتعلق بتطور حسابات النتائج في وحدة المضخات بالبرواقية ، و هي : المواد و اللوازم المستهلكة (حساب 61) ، مصاريف العاملين (حساب 63) ، الضرائب و الرسوم (حساب 64) ، المصاريف المالية (حساب 65) ، حصص الاهتلاكات و المخصّصات (حساب 68) ، و كُلهَا حسابات تعبّر عن دورة الاستغلال بذاتها ، بحيث لا يظهر تأثير تكاليف الدورات السابقة بما يحقّق مبدأ استقلالية الدورات ، و عليه يمكن استخراج نسب كلّ هذه التكاليف المباشرة مقارنة برقم الأعمال السنوي كما يلي :

الجدول رقم 29: تطور التكاليف الداخلية لوحدة المضخات بالبرواقية بالنسبة إلى رقم أعمالها السنوي [64]

1999	1998	1997	1996	1995	1994 ()	النسبة المئوية
% 92	% 94	% 99	% 99	% 112	% 119	1. إجمالي التكاليف المباشرة $\times 100$ رقم الأعمال السنوي
% 79	% 78	% 78	% 75	% 76	% 61	2. مواد و لوازم مستهلكة $\times 100$ رقم الأعمال السنوي
% 04	% 05	% 07	% 08	% 11	% 16	3. مصاريف العاملين $\times 100$ رقم الأعمال السنوي
% 02	% 02	% 02	% 02	% 02	% 02	4. ضرائب و رسوم $\times 100$ رقم الأعمال السنوي
% 04	% 05	% 05	% 06	% 09	% 19	5. مصاريف مالية $\times 100$ رقم الأعمال السنوي
% 02	% 03	% 05	% 07	% 11	% 20	6. الاهتلاكات، المخصّصات $\times 100$ رقم الأعمال السنوي

من الجدول أعلاه ، نلاحظ أنّ نسبة إجمالي التكاليف المباشرة إلى رقم الأعمال السنوي لوحدة المضخات بالبرواقية ، عرفت انخفاضاً محسوساً بعد إجراءات إعادة الهيكلة و الدعم المالي للدولة سنة 1994 م ، و ذلك راجع أساساً إلى ارتفاع رقم الأعمال السنوي بشكل مستمر ، حتى سنة 1996 م أين أصبح يغطّي التكاليف المباشرة للإنتاج (99 %) ، و هو في ارتفاع مستمر بما يضمن تحقيق النتيجة الإيجابية المرجوة . أمّا عن تكلفة المواد و اللوازم المستهلكة فنسبتها في ارتفاع مستمر ، و ذلك راجع إلى ارتفاع تكلفة استيرادها من الخارج ، لهذا على الوحدة أن تبحث عن البدائل المناسبة ، و التي لا تكلفها كلّ تلك المصاريف عند زيادة حجم الإنتاج (مصاريف الشحن ، و النقل ، و الحقوق الجمركية) . فسياسة الدعم التي كانت تطبّقها

الدولة في شراء المواد الأولية من الخارج ، قد ألغيت بانتهاج الدولة الجزائرية سياسة السوق المفتوح . كما نلاحظ انخفاضاً مستمراً في نسبة مصاريف العاملين بوحدة المضخات بالبرواقية ، نظراً لتراجع عدد العاملين بالوحدة من 702 فرداً سنة 1994 م إلى 602 فرداً سنة 1999 م ، كما كان مخططاً له في مخطط نشاطات الوحدة. مع تسجيل استقرار واضح في نسبة الضرائب و الرسوم المستحقة على الوحدة (02 %) ، و ذلك راجع للوضع المالي المتأزمة التي عانت منها الوحدة قبل سنة 1994 م ، و عدم تحقيقها لأرباح معتبرة تستحق أن تقتطع منها الضريبة ، ما عدا ضريبة الدفع الجزافي التي تقتطع من المبلغ الإجمالي الخام للأجور ، أمّا عن المصاريف المالية فنسبتهما في تراجع ملحوظ ، نتيجة تقليل الوحدة من الاعتماد على الديون قصيرة الأجل التي تتميز بفوائدها المرتفعة ، بسبب تحسّن وضعيتها المالية . كما تسجّل نسبة حصص الاهتلاكات و المخصّصات انخفاضاً مستمراً بسبب تنازل الوحدة عن الاستثمارات غير المستعملة .

3.3.2.3 تقييم مدى نجاح إدارة وحدة المضخات بالبرواقية في تنفيذ مخطط نشاطاتها

عملت إدارة وحدة المضخات بالبرواقية على إنجاح مخطط نشاطاتها ، و ذلك باتباع الخطط و إجراءات العمل في أثناء عملية التنفيذ الاستراتيجي لكلّ ما تمّ التخطيط له من أهداف استراتيجية ، فتقليص عدد العاملين في الوحدة يضمن لها تدنية التكاليف المباشرة للإنتاج ، و رفع رقم الأعمال يضمن لها زيادة الإيرادات السنوية ، فتكون محصلة ذلك زيادة في نتيجة الاستغلال لكلّ دورة استغلال ، لهذا ستكشف الفقرات التالية مدى نجاح إدارة وحدة المضخات بالبرواقية ، في تحقيق الأهداف الاستراتيجية التي جاءت في مخطط الوحدة المتعلقة بالتنظيم و الموارد البشرية ، و المجال التجاري ، و المجال المالي ، و بذلك يمكن الحكم على مدى نجاح إدارة الوحدة في عملية التنفيذ الاستراتيجي لمخطط نشاطاتها ، الذي استمرت إدارة الوحدة في تنفيذه من سنة 1995 م إلى نهاية سنة 1997 م ، أين تمّ التحوّل القانوني لمؤسسة EN-PMH بعد فتح رأس مالها لتصبح بعد ذلك المؤسسة تعرف بـ : POVAL /spa ، ممّا أدّى إلى تغيير الأهداف الاستراتيجية للوحدة بما يتوافق مع هذه التغيّرات الجديدة .

1.3.3.2.3 مدى نجاح إدارة وحدة المضخات بالبرواقية في تقليص عدد العاملين

اتبعت إدارة الموارد البشرية لوحدة المضخات بالبرواقية استراتيجية تقليص عدد العاملين ، و وضعت لذلك أهدافاً سنوية منذ سنة 1994 م إلى غاية سنة 1999 م ، و الجدول التالي يوضّح تطوّر عدد العاملين خلال هذه الفترة :

الجدول رقم 30: التطور الفعلي لعدد العاملين في وحدة المضخات بالبرواقية مقارنة بما كان مقرراً في مخطط نشاطاتها [66]

السنوات	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
العدد الفعلي للعاملين	770	702	642	642	467	457	448
التغير في العدد الفعلي للعاملين	--	68	60	00	175	10	09
العدد المتوقع للعاملين	770	702	642	638	627	620	602
التغير في العدد المتوقع للعاملين	--	68	60	04	11	07	18

نلاحظ من الجدول أعلاه ، أن إدارة الموارد البشرية لوحدة المضخات بالبرواقية عملت طيلة خمسة (05) سنوات (1995 م - 1999 م) ، على تنفيذ الأهداف الاستراتيجية المتعلقة بتقليص عدد العاملين في الوحدة ، و قد نجحت في ذلك إلى حد كبير رغم وجود بعض الانحرافات عما كان مخططاً له في سنة 1996 م و سنة 1999 م ، و ذلك راجع لطبيعة العنصر الذي تتعامل معه هذه الإدارة و هو السلوك البشري الذي يصعب التنبؤ به ، و مع ذلك فقد استطاعت إدارة الموارد البشرية لوحدة المضخات بالبرواقية تسوية وضعية 303 فرداً من العاملين الذين تركوا العمل بالوحدة ، بينما العدد الذي كان مخططاً له هو 143 فرداً مع حلول سنة 1997 م .

2.3.3.2.3 مدى نجاح إدارة الموارد البشرية لوحدة المضخات بالبرواقية في تحقيق

رقم الأعمال السنوي المتوقع

عملت إدارة الموارد البشرية لوحدة المضخات بالبرواقية على تنفيذ الأهداف الاستراتيجية المتعلقة بالجانب التجاري ، و التي ينعكس أثرها على رقم الأعمال السنوي الذي تحققه الوحدة ، و هذا ما يوضحه الجدول التالي :

الجدول رقم 31: التطور الفعلي لرقم الأعمال السنوي في وحدة المضخات بالبرواقية مقارنة بما كان مقرراً في مخطط نشاطاتها [66]

السنوات	1994	1995	1996	1997	1998	1999
رقم الأعمال الفعلي	486	492	510	595	607	617
التغير في الرقم القياسي البسيط لرقم الأعمال الفعلي	00	1.23	4.94	22.43	24.90	26.95
رقم الأعمال المتوقع	486	771	1060	1260	1650	2010
التغير في الرقم القياسي البسيط لرقم الأعمال المتوقع	00	58.64	118.11	159.26	239.51	313.58
نسبة تحقق رقم الأعمال السنوي المتوقع	%100	%64	%48	%47	%87	%95

وحدة القياس : مليون دينار جزائري .

نلاحظ من الجدول أعلاه ، أن إدارة وحدة المضخات بالبرواقية قد فشلت في تنفيذ الأهداف الاستراتيجية المتعلقة بالمجال التجاري للوحدة ، فنسبة تحقق رقم الأعمال السنوي المتوقع في انخفاض

مستمر حتى سنة 1997 م ، على الرغم من ارتفاعها قليلاً في السنتين 1998 م و 1999 م على التوالي ، و لكن بالنظر إلى التغير في الرقم القياسي البسيط لرقم الأعمال الفعلي ، فقد استطاعت إدارة وحدة المضخات بالبرواقية أن ترفع رقم أعمالها مقارنة بسنة 1994 م بنسبة 26.95 % ، أي بما يعادل 131 مليون دينار جزائري سنة 1999 م ، و هو الأمر الذي يثبت نجاعة الإصلاحات التي أحدثت على السياسة التجارية لوحدة المضخات بالبرواقية ، فهذا هو التطور الحقيقي لرقم الأعمال السنوي الذي يمكن تحقيقه ، على الرغم من أنها كانت تتوقع وفق مخطط نشاطات وحدة المضخات بالبرواقية ، أن يزيد في نفس السنة بنسبة 313.58 % حسب التغير في الرقم القياسي البسيط لرقم الأعمال المتوقع ، أي بما قيمته 1524 مليون دينار جزائري ، و هذا الفشل في تحقيق الأهداف التي سطرّت في مخطط نشاطات وحدة المضخات بالبرواقية ، يرجع مبدئياً إلى عدم مرونة هذه التوقعات ، و كذا التغيرات التي شهدتها المؤسسة سنة 1997 م ، و التي أفرزت الشكل القانوني الجديد للمؤسسة بعد فتح رأس مالها ، ممّا أدى إلى ظهور مؤسسة POVAL/spa .

3.3.3.2.3 مدى نجاح إدارة وحدة المضخات بالبرواقية في تحقيق نتيجة الاستغلال السنوية المتوقعة

انعكس التنفيذ الاستراتيجي للأهداف المتعلقة بالموارد البشرية ، و تلك المتعلقة بالمجال التجاري لوحدة المضخات بالبرواقية ، على نتيجة الاستغلال السنوية المحققة طيلة الفترة من سنة 1995 م إلى غاية سنة 1999 م ، إلى جانب الجهود التي بذلتها إدارة المالية و المحاسبة في تحقيق الأهداف المالية المسطرة في مخطط نشاطات وحدة المضخات بالبرواقية ، و هو ما يوضّحه الجدول التالي :

الجدول رقم 32: التطور الفعلي لنتيجة الاستغلال السنوية في وحدة المضخات بالبرواقية مقارنة بما

كان مقرراً في مخطط نشاطاتها [66]

1999	1998	1997	1996	1995	1994	السنوات
89	44	- 10	- 12	- 55	- 146	نتيجة الاستغلال السنوية الفعلية
-160.96	130.14	- 93.15	- 91.78	- 62.33	00	التغير في الرقم القياسي البسيط لنتيجة الاستغلال السنوية الفعلية
144	81	40	22	12	- 146	نتيجة الاستغلال السنوية المتوقعة
-198.63	-155.48	- 127.40	- 115.07	- 108.22	00	التغير في الرقم القياسي البسيط لنتيجة الاستغلال السنوية المتوقعة
%61.8	%54	%-25	%-54.5	%-45.8	%100	نسبة تحقق نتيجة الاستغلال السنوية المتوقع

وحدة القياس : مليون دينار جزائري .

إنّ الإشارة السالبة التي يحملها التغير في الرقم القياسي البسيط المحسوب في الجدول أعلاه ، تعود للإشارة السالبة التي تحملها نتيجة الاستغلال لسنة الأساس (1994 م) ، و المقدرة بـ (- 146) مليون دينار جزائري . ووفقاً لنسبة تحقق نتيجة الاستغلال السنوية المتوقعة للفترة الممتدة من سنة 1995 م إلى سنة 1999 م ، فقد فشلت إدارة وحدة المضخات بالبرواقية في تنفيذ الأهداف الاستراتيجية المتعلقة

بالجانب المالي ، لأنّ هذه النسبة تعبّر عن وجود انحراف سنوي كبير عمّا كان مسطّراً في مخطّط نشاطات الوحدة ، و هو ما يؤكّد عدم مرونة هذه التوقّعات السنوية لنتيجة الاستغلال ، بالإضافة إلى عدم أخذها المتغيّرات الداخلية و الخارجية للوحدة بعين الاعتبار في حين و قوعها ، و على الرغم من ذلك فإنّ التغيّر في الرقم القياسي البسيط لنتيجة الاستغلال الفعلية لسنة 1999 م ، يعبّر عن وجود زيادة بنسبة **160.96%** عن نتيجة الاستغلال لسنة الأساس 1994 م ، أي بما يعادل 235 مليون دينار جزائري ، ممّا يؤكّد نجاعة الإصلاحات المالية التي بدأ تنفيذها منذ سنة 1995 م ، على الرغم من أنّ إدارة وحدة المضخات بالبرواقية كانت تتوقع زيادة في نتيجة الاستغلال لسنة 1999 م تقدر بـ **198.63%** ، حسب الرقم القياسي لنتيجة الاستغلال المتوقعة ، أي بما يعادل 290 مليون دينار جزائري ، و ذلك يعادل انحرافاً يقدر بـ 55 مليون دينار جزائري عمّا كان مسطّراً في مخطّط نشاطات وحدة المضخات بالبرواقية ، و هو الأمر الذي يدلّ على وجود أهداف استراتيجية يتطلّب تحقيقها إمكانات أكبر من تلك التي تحتوى عليها الوحدة في تلك الفترة ، لهذا فإنّ الرقابة المستمرّة على ما تمّ تسطيره من أهداف ، و جعلها مواكبة للتغيّرات الجارية في تلك الفترة ، كان سيجنّب الوحدة هذه الانحرافات الكبيرة .

3.3 دور إدارة الموارد البشرية لوحدة المضخات بالبرواقية في دعم الاستراتيجيات

الحالية لمؤسسة POVAL/spa

بعد التطرّق للدور الهام الذي قامت به إدارة الموارد البشرية لوحدة المضخات بالبرواقية، خلال فترة التحوّل الحرجة التي مرّت بها مؤسسة POVAL/spa ، بعد إعادة هيكلتها في فترة التسعينات من القرن العشرين ، و ما صاحبها من دعم لاستراتيجية تقليص عدد العاملين في المؤسسة حتى يومنا هذا ، لا بدّ بعد ذلك من التطرّق لهذا الدور الهام الذي مازالت تؤدّيه إدارة الموارد البشرية لوحدة المضخات بالبرواقية، لإنجاح عملية إعداد و تنفيذ الاستراتيجيات الحالية لمؤسسة POVAL/spa ، و هو ما ستوضّحه المطالب التّالية :

1.3.3 تحليل مساهمة إدارة الموارد البشرية لوحدة المضخات بالبرواقية

في التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة

في سبيل الحصول على معلومات حول مساهمة إدارة الموارد البشرية لوحدة المضخات بالبرواقية ، في إعداد و تنفيذ الأهداف الاستراتيجية لمؤسسة POVAL/spa عامّة، و إعداد و تنفيذ الأهداف الاستراتيجية لوحدة المضخات بالبرواقية بشكل خاص ، فإنّ المنهجية العلمية تقتضي استعمال وسائل لجمع البيانات الضرورية ، و تتمثّل هذه الوسائل أساساً في إجراء المقابلات و القيام بالملاحظات ، و تحرير الاستبيانات ، و قد تمّ إدراج استبيان في هذا البحث تحقيقاً لهذا الغرض ، و الفروع التّالية ستوضّح مختلف مراحل إعدادة ، و نوعية البيانات المتحصّل عليها ، و كذا دراسة تحليلية لبيانات هذا الاستبيان :

1.1.3.3 إدراج استبيان يوضّح مساهمة الموارد البشرية لوحة المضخات بالبرواقية

في التخطيط و التنفيذ الاستراتيجي

قبل توزيع الاستبيان على العينة المستهدفة بالدراسة ، و التي ستمثل الموارد البشرية العاملة في وحدة المضخات بالبرواقية ، لا بدّ من تحديد المجتمع الإحصائي المستهدف بالدراسة ، حتى يمكن اختيار عينة منه يجري عليها الاستبيان ، و تستطيع تمثيل هذا المجتمع الإحصائي أحسن تمثيل ، بالإضافة إلى مراعاة المراحل المختلفة لإعداد الاستبيان ، فبتطبيق هذه الخطوات يمكن الحصول على بيانات ذات مصداقية ، تفيد في دعم الجهود المبذولة في هذا البحث . و الفقرات التالية توضّح ذلك :

1.1.1.3.3 تحديد المجتمع الإحصائي المستهدف بالدراسة

المجتمع الإحصائي هو كلّ العناصر (الأفراد) التي تجمعها خاصية واحدة على الأقل ، و التي تكون محلّ الدراسة الإحصائية . و في هذا البحث يمثل المجتمع الإحصائي ، كلّ الأفراد الذين يساهمون بشكل مباشر في التخطيط و التنفيذ الاستراتيجي لوحة المضخات بالبرواقية ، و على اعتبار أنّ التخطيط يحتاج إلى مستوى دراسي متخصص ، و تأهيل فني عالي بحكم علاقته بتحديد مصير المؤسسة في المستقبل ، فهذا الشرط لا يتوفر إلاّ في المستويات الإدارية العليا والوسطى ، و عليه فإنّ المجتمع الإحصائي المعني بالدراسة يتكوّن من فئة الإداريين والفنيين المتواجدين في وحدة المضخات بالبرواقية ، كما يظهر في الجدول التالي:

الجدول رقم 33: الأفراد المكوّنون للمجتمع الإحصائي المعني بالدراسة في وحدة المضخات بالبرواقية [66]

النسبة المئوية	المجتمع الإحصائي	
30 %	36	الإداريون
70 %	82	الفنيّون
100 %	118	المجموع

من الجدول أعلاه ، نلاحظ أنّ الأفراد المكوّنين للمجتمع الإحصائي المعني بالدراسة في هذا البحث يبلغ عددهم 118 فرداً ، يمثل الإداريون نسبة 30 % ، بينما يمثل الفنيّون نسبة 70 % من هذا المجتمع الإحصائي ، و ذلك راجع للطبيعة الصناعية للمؤسسة فهي تحتوي عدداً من الفنيّين يفوق عدد الإداريين ، كما يظهر الجدول التّالي نسبة هذا المجتمع الإحصائي مقارنةً بإجمالي عدد العاملين في وحدة المضخات بالبرواقية :

الجدول رقم 34: نسبة المجتمع الإحصائي المعني بالدراسة إلى إجمالي عدد العاملين في وحدة المضخات بالبرواقية [66]

النسبة المئوية	العدد	
40 %	118	المجتمع الإحصائي
60 %	178	العمال التنفيذيون
100 %	296	إجمالي عدد العاملين

من الجدول أعلاه ، يظهر أن الدراسة استتنت فئة العمّال التنفيذيين ، الذين تبلغ نسبتهم إلى إجمالي عدد العاملين في وحدة المضخات بالبرواقية قيمة 60 % ، و ذلك راجع لانخفاض مستواهم الدراسي و تأهيلهم الفئّي ، اللذين لايمكّنهم من المساهمة في التخطيط والتنفيذ الاستراتيجيين ، و عليه فإنّ المجتمع الإحصائي المعني بهذه الدراسة يمثل نسبة 40 %، من إجمالي عدد العاملين في وحدة المضخات بالبرواقية.

2.1.1.3.3 اختيار العينة التي سيجرى عليها الاستبيان

تعتبر العينة المستهدفة بالاستبيان مجموعة جزئية من المجتمع الإحصائي ، و هي تختلف حسب طبيعة المجتمع الإحصائي ، حيث نجد أن العينة العشوائية البسيطة تستعمل في حالة المجتمع المتجانس ، و العينة العشوائية الطبقية تستعمل في حالة المجتمع غير المتجانس (كما في حالتنا هذه) ، و العينة العشوائية المنتظمة تستعمل في مجتمع منظم في مجموعات متساوية ، و العينة العشوائية متعدّدة المراحل تستعمل في المجتمع الذي يتكوّن من نظام متفرّع . و باعتبار المجتمع الإحصائي المستهدف بهذه الدراسة مجتمع غير متجانس ، لوجود فئتين مختلفتين (الإداريون ، الفنيون) من حيث المستوى الإداري ، و التأهيل العلمي و العملي ، فأنسب عينة تمثّل هذا المجتمع الإحصائي بأكبر مصداقية عند إجراء الاستبيان ، هي تلك العينة العشوائية الطبقية المكوّنة من 50 فرداً يتم اختيارهم حسب النسبة التّالية :

$$\frac{n_1}{N_1} = \frac{n_2}{N_2} = \text{نسبة السحب من كل طبقة}$$

حيث :

n : عدد الأفراد المسحوبين من كل طبقة (فئة) .

N : عدد أفراد الطبقة (الفئة) .

المجتمع الإحصائي : $N_1 + N_2 = 118$ فرداً .

العينة المراد سحبها : $n_1 + n_2 = 50$ فرداً .

و الجدول التالي يوضّح العينة المختارة :

النسبة المئوية	العدد في العينة	كيفية الحساب	
30 %	15 فرداً	$\frac{50}{118} \times 36$	الإداريون
70 %	35 فرداً	$\frac{50}{118} \times 82$	الفنيون
100 %	50 فرداً	عدد الأفراد في العينة العشوائية الطبقية	

من الجدول أعلاه ، ينبغي اختيار 50 فرداً من المجتمع الإحصائي (118 فرداً) ، يكون 15 فرداً منهم إداريين ، و 35 فرداً منهم فنيين ، ليمثلوا عينة عشوائية طبقية يجرى عليها الاستبيان الذي سيتم إعداده وفق المراحل التي توضّحها الفقرة التالية :

3.1.1.3.3 إعداد الاستبيان الموجّه للعينة المقصودة بالدراسة

بعد تحديد المجتمع الإحصائي المستهدف بالدراسة ، و كذا العينة التي سيجري عليها الاستبيان ، لا بدّ أن نعرف بأنّ الاستبيان هو مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معيّن ، يتمّ وضعها في استمارة ترسل للأفراد المعنيين بالبريد أو تسلّم لهم باليد ، تمهيداً للحصول على أجوبة للأسئلة الواردة فيها . [71] ص 210 و أنواعه تتمثل أساساً في : الاستبيانات المغلقة التي تكون الإجابة على أسئلتها محددة مسبقاً ، و الاستبيانات المفتوحة التي يستطيع فيها المجيب إبداء رأيه ، و الاستبيانات المغلقة-المفتوحة كما في حالتنا هذه ، و التي تستعمل فيها الإجابات المحدّدة و الواسعة نظراً لتعقّد المعلومات موضوع البحث .

و قد تم إعداد الاستبيان الذي يظهر في الملحق رقم (06) ، وفق المراحل التالية [72] 279 :

● تحديد الاحتياجات من البيانات :

تمثّل طبيعة البيانات الواجب تجميعها أهمّ عنصر في هذه المرحلة ، و هي تتعلق أساساً بمدى مساهمة الموارد البشرية لوحدّة المضخات بالبرواقية في التخطيط و التنفيذ الاستراتيجيين ، حيث تجمع هذه البيانات من فنتي الإداريين و الفنيين ، بطرح أسئلة عن رغبة كلّ فرد منهم في المشاركة باقتراحاته ، سواء عن عمله أو عن أمور يرغب في تغييرها ، و طرح أسئلة عن مدى المشاركة الفعلية للفرد في التخطيط لعمله و لوحدته .

● نوع قائمة الأسئلة و طريقة إدارتها :

يتم في هذه المرحلة تحديد أسلوب جمع البيانات ، حيث يكون ذلك بواسطة قائمة من الأسئلة بالإضافة إلى المقابلة الشخصية ، فهيكّل قائمة الأسئلة يجب أن يراعى فيه ما يلي :

- اعتماد أسئلة موجهة (المغلقة) فيما يخص البيانات الشخصية ، و بعض الأسئلة التي تحتل أكثر من إجابة.
- اعتماد أسئلة غير موجهة (المفتوحة) للحصول على الاقتراحات ، و الآراء ، و كذا تقييم بعض الأمور المتعلقة بالعمل في الوحدة .

● تحديد محتوى السؤال الواحد :

من الضروري التحقق من أن كل سؤال بقائمة الأسئلة سيؤدي للحصول على بيانات تهم الدراسة ، و يجب تفادي تكرار الأسئلة التي تدور حول نفس البيانات ، و التأكد من الحاجة لاستخدام أكثر من سؤال للحصول على البيانات الكافية حول أمر ما ، و هل أن السؤال يحتاج لمعرفة معينة حتى يمكن الإجابة عليه ؟ ، مع مراعاة درجة استجابة الفرد للسؤال بتفادي الأسئلة الحساسة ، أو تلك التي تتطلب مقدرة معينة على التعبير ، و ضرورة التزام السؤال بمحور الأسئلة الذي يقع فيه .

● تحديد شكل الاستجابة المتوقعة لكل سؤال :

يمكن من خلال هذه المرحلة تحديد نوعين من الاستجابة :

- في الأسئلة المفتوحة :

ستكون الإجابة على ضوء الإدراك الشخصي للسؤال ، و لكن المهم هل أن هذه الاستجابة إيجابية أم سلبية للسؤال ؟ ، أي هل يريد الفرد التدخل في التخطيط و التنفيذ الاستراتيجيين أم لا ؟ ، و بذلك يمكن معرفة أسلوب تفكير و تعبير الفرد المستقصى منه .

- في الأسئلة المغلقة :

ستكون الإجابة أكثر دقة ، لأن الإجابة محدّدة و موحّدة ، و هذه الأسئلة هي التي تمكّن من تطبيق أساليب التحليل الإحصائي ، نظراً لإمكانية تفرغ بياناتها ، و تحويلها إلى معطيات عددية بسهولة .

● صياغة الأسئلة التي ستطرح :

هذه المرحلة حسّاسة و هامة للغاية ، لأن سوء صياغة السؤال تؤدي إلى رفض الفرد الإجابة عليه ، أو الحصول على إجابة خاطئة ، لهذا يجب استخدام كلمات بسيطة و واضحة ، تتلاءم مع المستوى الثقافي للفرد العادي ، و تجنّب الأسئلة الإيحائية التي تفقد لإجابة معينة ، و يجب السؤال عن أمور محدّدة و تجنّب التعميم ، و تجنّب الأسئلة المرغبة و التركيز على فكرة واحدة لكل سؤال ، و أن لا تكون الأسئلة طويلة بحيث تتطلب وقتاً و جهداً للإجابة عليها .

● التسلسل الملائم للأسئلة التي ستطرح :

حيث يفضّل البدء بالأسئلة البسيطة و المثيرة للاهتمام ، فهذا يعتبر مدخلاً يشجع الفرد على الاسترسال في الإجابة ، مع مراعاة التسلسل المنطقي للأسئلة كالسؤال عن مدى المشاركة في التخطيط و التنفيذ الاستراتيجيين قبل السؤال عن المقترحات و الآراء ، و يجب ترقيم الأسئلة حتى يمكن توجيه الفرد ضمن قائمة الأسئلة ، و وضع الأسئلة المتعلقة بالبيانات الأساسية في بداية قائمة الأسئلة ، أمّا الأسئلة المتعلقة

باليانات الشخصية فتكون في نهاية القائمة حتى يشعر الفرد بطمأنينة أكثر ، بالإضافة إلى تأخير كل سؤال صعب في قائمة الأسئلة حتى نضمن قيام الفرد بالإجابة على أكبر جزء من أسئلة القائمة .

● تحديد المظاهر المادية لإخراج قائمة الأسئلة :

نظراً لتأثير المظهر العام لقائمة الأسئلة على معدّل الاستجابة ، و الدقة في الحصول على البيانات ، يجب :

- ذكر اسم الجهة المسؤولة عن الدراسة (الباحث ، الجامعة ، الوحدة الإنتاجية) .
- إدراج خطاب مرافق لقائمة الأسئلة يقنع و يطمئن الفرد المستقصى منه ، و كذلك المسؤولين في وحدة المضخات بالبرواقية .

- ترقيم الأسئلة لتسهيل الانتقال بينها ، و كذا تفرغ ، و تحليل بياناتها .

- تحريّ عدم الإكثار من الصفحات ، و ترقيمها (ثلاثة صفحات على الأكثر) .

- ضرورة التنظيم الداخلي لكلّ صفحة ، و ترك مسافات كافية للإجابة على الأسئلة المفتوحة .

● إعادة فحص و تصحيح قائمة الأسئلة بمراجعة المراحل من 01 إلى 07 :

تعكس هذه المرحلة حرص الباحث ، و اهتمامه بتصميم قائمة الأسئلة ، تمهيداً لإخراجها في صورتها النهائية ، و هذه المرحلة تفيد الباحث في :

- التغلب على الأخطاء اللغوية ، و أخطاء التحيز إن وجدت .
- تزيد من مصداقية قائمة الأسئلة خاصّة إذا تمّ عرضها على أشخاص متخصصين في هذا المجال من الدراسة .
- اختبار قائمة الأسئلة التي ستطرح :

يجب اختبار قائمة الأسئلة في ظروف مشابهة لتلك التي سيتمّ جمع البيانات فيها ، و يكون ذلك على عيّنة أقلّ من تلك التي يتمّ استقصائها . و في هذا البحث تمّ اختبار الاستبيان في عيّنة مكوّنة من خمسة (05) أفراد ، اثنان (02) من فئة الإداريين ، و ثلاثة (03) من فئة الفنيين ، حيث طلب منهم ألاّ يتردّدوا في إبداء ملاحظاتهم ، و تعليقاتهم على الأسئلة من حيث :

- الوقت المستغرق في استيفاء بيانات القائمة .
- سهولة فهم السؤال و القدرة على التعبير عن الإجابة .
- الأخطاء الطبيعية .
- احتمال رفض الإجابة على سؤال معيّن .

و تجدر الإشارة إلى أنّ هذه الأسئلة التي وضعت في الاستبيان الذي يظهر في الملحق رقم (06) ، تمّ إدراجها في النسخ الخمسة التي سلّمت لأفراد عيّنة اختبار الاستبيان فقط، و الجدول التالي يوضّح نتائج هذه العيّنة المصعّرة :

الجدول رقم 36: نتائج اختبار الاستبيان في العينة المصغرة [66]

الإجابة		السؤال
وقت قصير	وقت طويل	1- الوقت المستغرق لاستيفاء بيانات القائمة
05	00	
أسئلة غير مفهومة	أسئلة مفهومة	2- سهولة فهم السؤال
00	05	
غير موجودة	موجودة	3- الأخطاء المطبعية
05	00	

من الجدول أعلاه ، يظهر أنّ كلّ الأسئلة التي طرحت على عينة اختبار الاستبيان كانت إيجابية ، فلا وجود لأخطاء مطبعية ، و تمّت الإجابة على كلّ الأسئلة دون استثناء ، و الوقت المستغرق لاستيفاء كلّ الأسئلة كان ملائماً ، ممّا جعل بالإمكان طباعة الاستبيان لتعميمه على الأفراد المستهدفين بجمع البيانات ، كما سنرى في الفرع التالي :

2.1.3.3 تفرغ معطيات الاستبيان في شكل بيانات أولية

بعد جمع الاستبيانات التي وزعت على العينة العشوائية الطبقيّة المكوّنة من 50 فرداً ، من المجتمع الإحصائي المستهدف في وحدة المضخات بالبرواقية ، تمّت قراءة هذه الاستبيانات و تفرغها في الجداول التالية حسب المحاور الثلاثة (03) التي تكوّن الاستبيان :

1.2.1.3.3 البيانات المتعلقة بمدى مشاركة الموارد البشرية في القرارات الاستراتيجية

لوحة المضخات بالبرواقية

تمثّل هذه القائمة من الأسئلة أوّل محور في الاستبيان الذي يظهر في الملحق رقم (06) ، حيث يبلغ عدد أسئلتها الثمانية (08) ، جاءت الإجابة عليها كما يلي :

الجدول رقم 37: النتائج العددية للمحور الأول من الاستبيان [66]

الإجابة		السؤال
لا	نعم	1- هل أنت على دراية بالأهداف الاستراتيجية لمؤسسة POVAL/spa؟
19	31	
لا	نعم	2- هل أنت على دراية بالأهداف الاستراتيجية لوحدة المضخات بالبرواقية؟
08	42	
لا	نعم	3- هل تستشيرك الإدارة في أمور اتخاذ قراراتها الاستراتيجية؟
راض غير راض	10	
30 10		
بشكل غير رسمي	بشكل رسمي	4- كيف تكون طبيعة الاستشارة في أمور اتخاذ القرارات؟
03	07	
الرقابة	التنفيذ	5- في أي مرحلة من اتخاذ القرارات الاستراتيجية تعتقد أنك تشارك؟
05	40	
لا	نعم	6- هل يحق لك تبني استراتيجيات طارئة لعدم تفويت الفرص المتاحة لوحدتك؟
46	04	
لا	نعم	7- هل تعتقد أن مركزية اتخاذ القرار في وحدتك سياسة ناجحة؟
20	30	
اللامركزية	المركزية	8- ماذا تفضل كسياسة لاتخاذ القرارات في وحدتك؟
15	35	

من النتائج العددية للمحور الأول من الاستبيان و التي تظهر في الجدول أعلاه ، نلاحظ أن كل أسئلة هذا المحور قد تمّ الإجابة عليها ممّا يدلّ على أنّ الأسئلة المطروحة كانت سهلة الفهم ، و نظراً لكون هذه الأسئلة مغلقة فالإجابة عليها تكون بـ : " نعم " أو " لا " ، " راض " أو " غير راض " ، " بشكل رسمي " أو " بشكل غير رسمي " ، " التخطيط " أو " التنفيذ " أو " الرقابة " ، " المركزية " أو " اللامركزية " ، فإنّ ذلك قد سهّل عملية تفريغ البيانات في شكل عددي ، ممّا يهون عملية تحويلها إلى نسب مئوية لتحليلها في الفرع التالي من هذا البحث .

2.2.1.3.3 البيانات المتعلقة برغبة الموارد البشرية في المساهمة في القرارات

الاستراتيجية لوحدة المضخات بالبرواقية

هذه القائمة من الأسئلة تمثل المحور الثاني في الاستبيان الذي يظهر في الملحق رقم (06) ، حيث يبلغ عدد أسئلتها الإحدى عشر (11) ، جاءت الإجابة عليها كما يلي :

الجدول رقم 38: النتائج العددية للمحور الثاني من الاستبيان [66]

الإجابة		السؤال	
لا	نعم	1- هل تحس بالرضى على عملك ؟	
24	26		
لا	نعم	2- هل تواجه مشاكل في عملك ؟	
	تنظيمية	فنية	مع الزملاء
25	17	02	06
لا	نعم	3- هل تفضل منصباً آخر على منصبك الحالي في وحدتك ؟	
48	02		
لا	نعم	4- هل تتيح لك الوظيفة التي تؤدّيها التطوير والابتكار في عملك ؟	
25	25		
مشارك	أرتو قرطي	ديمقراطي	مشارك
04	46	00	04
مشارك	أرتو قرطي	ديمقراطي	مشارك
27	10	13	27
لا	نعم	7- هل لديك اقتراحات حول الأهداف الاستراتيجية لوحديتك ؟ (عملية الإعداد الاستراتيجي)	
31	19		
لا	نعم	8- هل لديك اقتراحات حول سير العمل في موقعك ؟ (عملية التنفيذ الاستراتيجي)	
23	27		
لا	نعم	9- هل تعتقد أنّ للمؤسسة فرصاً تنافسية معيّنة تضيقها ؟	
20	30		
لا يوجد	يوجد سبب	10- إلى ماذا يرجع في رأيك سبب ضياع هذه الفرص ؟	
00	30		
لا	نعم	11- هل لديك اقتراحات أخرى حول عمل وحدتك ؟	
47	03		

نلاحظ من النتائج العددية للمحور الثاني من الاستبيان و التي تظهر في الجدول أعلاه ، أنّ كلّ الأسئلة التي طرحت في هذا المحور قد تمّت الإجابة عليها ، ممّا يدل على سهولة فهمها من طرف الأفراد المشاركين في الاستبيان ، و ما سهّل عملية تفريغ هذه البيانات في شكل عددي ، كون أسئلة الاستبيان من النوع المغلق على الرغم من وجود مساحات مفتوحة لإبداء الرأي ، و إثراء الإجابة الأمر الذي سيساعد في تحليل هذه البيانات في الفرع التالي من هذه الدراسة .

3.2.1.3.3 البيانات الشخصية للموارد البشرية المشاركة في الاستبيان المطروح

في وحدة المضخات بالبرواقية

جاءت هذه القائمة من الأسئلة في المحور الثالث و الأخير من الاستبيان الذي يظهر في الملحق رقم (06) ، و هي خمسة (05) أسئلة كانت الإجابة عليها كما يلي :

الجدول رقم 39: النتائج العددية للمحور الثالث من الاستبيان [66]

الإجابة					السؤال
60	[60 51]	[50 41]	[40 31]	30	1- ما هو سنك ؟
00	06	29	12	03	
أساسي		ثانوي		جامعي	2- ما هو مستواك التعليمي ؟
12		17		21	
[40 31]	[30 21]	[20 11]	10		3- كم تبلغ أقدملك داخل المؤسسة ؟
04	27	10	09		
اثنان أو أكثر		واحدة	لا توجد		4- ما هي الجهات التي اشتغلت بها سابقاً ؟
00		07	43		
عامل		فني	إداري		5- ما نوع عملك الحالي ؟
00		35	15		

نلاحظ من النتائج العددية للمحور الثالث و الأخير من الاستبيان ، و التي تظهر في الجدول أعلاه ، أن كل أفراد العينة المشاركين في الاستبيان ، قد أدلوا ببياناتهم الشخصية وفق الأسئلة التي تم طرحها ، و التي كانت مستوحاة من الفقرات التي تم إدراجها في الفقرة رقم : 1.3.1.3 (توزيع الموارد البشرية المكوّنة لوحدة المضخات بالبرواقية) ، خاصّة الفئات العمرية للسن ، و المستويات التعليمية ، و فئات الخبرة المهنية ، و المستويات الإدارية .
و الفرع التالي سيحلل هذه النتائج العددية لبيانات الاستبيان ، حسب محاوره الثلاثة .

3.1.3.3 دراسة تحليلية لبيانات الاستبيان

انطلاقاً من النتائج العددية لأسئلة كل محور من الاستبيان الذي تم إدراجه في الفرع السابق من هذا المبحث ، يمكن تحليل هذه البيانات و تحويلها إلى نسب مئوية كما يلي :

1.3.1.3.3 تحليل البيانات المتعلقة بمدى مشاركة الموارد البشرية في القرارات

الاستراتيجية لوحدة المضخات بالبرواقية

من النتائج العددية للجدول رقم (36) و المأخوذة من المحور الأوّل من الاستبيان ، هذا المحور الذي يتعلّق بمدى مشاركة الموارد البشرية في وحدة المضخات بالبرواقية في قراراتها الاستراتيجية ، يمكن حساب النسب المئوية التّالية :

الجدول رقم 40: نسب الإجابة على أسئلة المحور الأول من الاستبيان [66]

نسبة الإجابة		السؤال
لا	نعم	1- هل أنت على دراية بالأهداف الاستراتيجية لمؤسسة POVAL/spa ؟
% 38	% 62	
لا	نعم	2- هل أنت على دراية بالأهداف الاستراتيجية لوحدة المضخات بالبرواقية؟
% 16	% 84	
لا	نعم	3- هل تستشيرك الإدارة في أمور اتخاذ قراراتها الاستراتيجية ؟
راض	%20	
غير راض	%60	
بشكل رسمي	بشكل غير رسمي	4- كيف تكون طبيعة الاستشارة في أمور اتخاذ القرارات ؟
% 30	% 70	
التخطيط	التنفيذ	5- في أي مرحلة من اتخاذ القرارات الاستراتيجية تعتقد أنك تشارك ؟
% 10	%80	
لا	نعم	6- هل يحق لك تبني استراتيجيات طارئة لعدم تفويت الفرص المتاحة لوحدتك ؟
% 92	% 08	
لا	نعم	7- هل تعتقد أن مركزية اتخاذ القرار في وحدتك سياسة ناجحة ؟
% 40	% 60	
اللامركزية	المركزية	8- ماذا تفضل كسياسة لاتخاذ القرارات في وحدتك ؟
% 30	% 70	

يمكن التعليق عن البيانات التي يحملها الجدول أعلاه حسب ترتيب الأسئلة كما يلي :

● أظهرت الإجابة على السؤال الأول أن نسبة 38 % من الموارد البشرية العاملة في وحدة المضخات بالبرواقية ، ليسوا على دراية بالأهداف الاستراتيجية لمؤسسة POVAL/spa ، ويرجع ذلك أساساً إلى نقص الاتصال بين الإدارة المركزية للمؤسسة وإدارة وحدة المضخات بالبرواقية ، ناهيك عن نقص الدورات الإعلامية و اللامركزية في اتخاذ القرارات و تحديد الأهداف ، و التي تقضي على روح المبادرة لدى الفرد ، و حرصه على تنفيذ ما شارك في تحديده ، فالمهم لدى الفرد في هذه الحالة تنفيذ الأهداف دون الاكتراث لمستوى الأداء الذي يجعل الأهداف تتحقق بأعلى كفاءة و فعالية .

كما أن وجود نسبة 62 % من الموارد البشرية العاملة في وحدة المضخات بالبرواقية على دراية بالأهداف الاستراتيجية بمؤسسة POVAL/spa ، لا يؤهلها لتطبيق نظام الجودة الشاملة الذي تطمح المؤسسة لتطبيقه مع بداية سنة 2008 م .

● أظهرت الإجابة على السؤال الثاني أن نسبة 16 % من الموارد البشرية العاملة في وحدة المضخات بالبرواقية ، ليسوا على دراية بالأهداف الاستراتيجية لوحدتهم الإنتاجية ، و على الرغم من انخفاضها مقارنة بمدى معرفة الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ، و ذلك يرجع لقرب إدارة الوحدة من مواردها البشرية ،

إلا أن هذا الأمر يؤكد نقص كفاءة الاتصال داخل وحدة المضخات بالبرواقية ، و هو ما جعل جزءاً من فئة الإداريين ، و الفنيين لا يشاركون في إعداد الأهداف الاستراتيجية لوحدة المضخات بالبرواقية ، على الرغم من وجود نسبة 84 % من الموارد البشرية للوحدة على دراية بأهدافها الاستراتيجية .

● من الإجابة على السؤال الثالث يظهر أن نسبة 80 % من الموارد البشرية في وحدة المضخات بالبرواقية ، لا تشارك في صنع قراراتها الاستراتيجية ، و ذلك راجع إلى سياستها المركزية في اتخاذ القرارات ، فنسبة 60 % منهم غير راضين عن ذلك ممّا يجعل احتمال النجاح في تنفيذ هذه القرارات يكون ضعيفاً ، و هو كذلك ما يؤكد إهمال إدارة وحدة المضخات بالبرواقية لاقتراحات ، و آراء تجنّبها الانحراف عن تحقيق الأهداف المسطرة أثناء عملية التنفيذ الاستراتيجي .

● ترتبط الإجابة على السؤال الرابع بالأفراد الذين أجابوا بـ : "نعم" في السؤال الثالث ونسبتهم 20 % ، فنسبة 70 % منهم تستشيرهم إدارة وحدة المضخات بالبرواقية في أمور اتخاذ قراراتها بشكل رسمي ، أي أنّ هذه الاستشارة هي جزء من وظيفتهم ، و نسبة 30 % منهم تستشيرهم إدارة وحدة المضخات بالبرواقية في أمور اتخاذ قراراتها بشكل غير رسمي ، أي أنّ هذه الاستشارة ليست من واجباتهم الوظيفية ، و لكن بحكم قربهم من الإدارة ، أو لعملهم فيها فهم يساهمون بأرائهم و لو بشكل غير مباشر ، و تجدر الإشارة إلى أنّ كلّ هؤلاء الأفراد الذين تستشيرهم الإدارة هم من فئة الإداريين .

● تعتقد نسبة 80 % من الموارد البشرية العاملة في وحدة المضخات بالبرواقية ، أنّها تشارك في عملية تنفيذ القرارات الاستراتيجية ، ويرجع ذلك للسياسة المركزية المهيمنة في مؤسسة POVAL/spa ، فالقرارات الاستراتيجية يتمّ تحديدها في المديرية المركزية للمؤسسة ، و لا يكون على الموارد البشرية العاملة في الوحدات الإنتاجية سوى تنفيذها ، حيث لا يحقّ لها إجراء أيّ تعديل أو تغيير إلا بعد الرجوع للمديرية المركزية ، و وجود نسبة 10 % من الموارد البشرية لوحدة المضخات بالبرواقية تعتقد أنّها تساهم في التخطيط الاستراتيجي ، و نسبة 10 % تعتقد أنّها تساهم في الرقابة الاستراتيجية ، يرجع أساساً لفئة الإداريين الذين يساهمون في إعداد المعلومات التي تبني عليها الأهداف ، و القرارات الاستراتيجية لوحدة المضخات بالبرواقية ، مع وجود عدد من الفنيين الذين يشرفون على مراقبة و تقييم سير العمل في الوحدة ، فهي جزء من وظيفتهم .

● لا يحقّ للموارد البشرية العاملة في وحدة المضخات بالبرواقية تبني استراتيجيات طارئة ، لأنّ الإجابة على السؤال السادس أظهرت أنّ نسبة 92 % منهم لا يحقّ لهم تبني استراتيجيات طارئة ، لعدم تقويت الفرص المتاحة أمام وحدة المضخات بالبرواقية ، على الرغم من وجود نسبة 08 % يحقّ لهم تبنيها في مجال التدريب و الاتصال و التسيير ، و عندما يتعلّق الأمر بجودة المعلومات ، و التحكم في التكلفة . ممّا يدل على عدم مرونة الخطط ، و البرامج الموضوعة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للوحدة .

● من خلال الإجابة على السؤال السابع ، تعتقد نسبة 60 % من الموارد البشرية العاملة في وحدة المضخات بالبرواقية ، أنّ مركزية اتخاذ القرار في الوحدة سياسة ناجحة ، فهي تؤمّن لإدارة الوحدة

المعرفة الجيدة بكل ما يحدث داخلها ، و هذه الموارد البشرية تثق تماماً في كفاءة متّخذي القرار بالوحدة و نجاعتهم في ذلك ، كما أنّ منهجية اتخاذ القرار تسلزم كشف الانحرافات المعبّرة عن وضعية الوحدة ، و كذا عن تطابق بين ما سطر من أهداف و ما حقّق منها ، لمعرفة مدى الفعالية و الكفاءة في التنفيذ . بينما تعتقد نسبة 40 % من الموارد البشرية العاملة في وحدة المضخات بالبرواقية ، أنّ مركزية اتخاذ القرارات في الوحدة ليست سياسة ناجحة ، لأنّهم لا يتقنون في كفاءة متّخذي القرار بالوحدة ، فلديهم رغبة المساهمة في القرارات المتّخذة ، و هم من فئة الإداريين العاملين في وحدة المضخات بالبرواقية .

● أظهرت الإجابة على السؤال الثامن ، أنّ نسبة 70 % من الموارد البشرية العاملة في وحدة المضخات بالبرواقية ، تفضّل السياسة المركزية لاتخاذ القرارات في الوحدة ، ممّا يدلّ على عدم رغبتهم في تحمّل المسؤولية الناتجة عن المشاركة في اتخاذها ، و أغلبهم من فئة الفنيين ، بحجّة أنّ مهمّتهم في الوحدة هي تنفيذ القرارات الصادرة من المستويات العليا ، و أنّ هذه السياسة المركزية توفر الضوابط التي تنظم الأفراد ، و توفر التقنيات التي تساعدهم على بلوغ الأهداف ، و تتيح للمسير مراقبة عملية التنفيذ و التدقيق في إجراءات العمل ، لأنّ الأهداف مشتركة . أمّا نسبة 30 % من الموارد البشرية العاملة في وحدة المضخات بالبرواقية ، فتفضّل العمل في ظلّ سياسة اللامركزية في اتخاذ القرارات ، و أغلبهم من فئة الإداريين الذين يرغبون في مشاركة الإدارة المركزية للمؤسسة ، في اتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تحدّد مستقبل وحدتهم الإنتاجية ، وفق رؤيتهم الشخصية التي تتعارض في كثير من الأحيان مع الرؤية المستقبلية للإدارة المركزية للمؤسسة ، لذا فهم يرغبون في استقلالية أكثر لوحدة المضخات بالبرواقية ، خاصّة في أمور اتخاذ القرارات الاستراتيجية . و عليه ، من خلال الدراسة التحليلية لنسب الإجابة على أسئلة المحور الأوّل من الاستبيان ، يظهر أنّ الإدارة المركزية لمؤسسة POVAL/spa ، لا تأخذ بعين الاعتبار رأي أغلبية العاملين في وحدة المضخات بالبرواقية ، أو على الأقل من يمثلونهم (فئة الفنيين و الإداريين) ، عند إعدادها للأهداف الاستراتيجية لهذه الوحدة الإنتاجية .

2.3.1.3.3 تحليل البيانات المتعلقة برغبة الموارد البشرية في المساهمة في القرارات

الاستراتيجية لوحدة المضخات بالبرواقية

من النتائج العددية للجدول رقم (37) و المأخوذة من المحور الثاني للاستبيان ، هذا المحور الذي يتعلّق برغبة الموارد البشرية لوحدة المضخات بالبرواقية في المساهمة في القرارات الاستراتيجية ، يمكن حساب النسب المئوية التالية :

الجدول رقم 41: نسب الإجابة على أسئلة المحور الثاني من الاستبيان [66]

نسبة الإجابة		السؤال
لا	نعم	1- هل تحس بالرضى على عملك ؟
% 48	% 52	
لا	نعم	2- هل تواجهك مشاكل في عملك ؟
% 50	تنظيمية	
	فنية	
% 12	% 04	% 34
لا	نعم	3- هل تفضل منصباً آخر على منصبك الحالي في وحدتك ؟
% 96	% 04	
لا	نعم	4- هل تتيح لك الوظيفة التي تؤدّيها التطوير والابتكار في عملك ؟
% 50	% 50	
مشارك	أرتوكراتي	5- ما هو النمط القيادي الذي تعمل تحت إشرافه ؟
% 08	% 00	
مشارك	أرتوكراتي	6- ما هو النمط القيادي الذي تفضّل العمل تحت إشرافه ؟
% 54	% 26	
لا	نعم	7- هل لديك اقتراحات حول الأهداف الاستراتيجية لوحدتك ؟ (عملية الإعداد الاستراتيجي)
% 62	% 38	
لا	نعم	8- هل لديك اقتراحات حول سير العمل في موقعك ؟ (عملية التنفيذ الاستراتيجي)
% 46	% 54	
لا	نعم	9- هل تعتقد أن للمؤسسة فرصاً تنافسية معينة تضيّعها ؟
% 40	% 60	
لا يوجد	يوجد سبب	10- إلى ماذا يرجع في رأيك سبب ضياع هذه الفرص ؟
% 00	% 60	
لا	نعم	11- هل لديك اقتراحات أخرى حول عمل وحدتك ؟
% 94	% 06	

يمكن التعليق على البيانات التي يحملها الجدول أعلاه حسب ترتيب الأسئلة كما يلي :

- أظهرت الإجابة على السؤال الأوّل ، أنّ نسبة 52 % من الموارد البشرية العاملة في وحدة المضخات بالبرواقية ، تحس بالرضى الوظيفي في عملها ، هذا الهدف الذي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقه بكلّ الوسائل الماديّة و المعنويّة . بينما توجد نسبة 48 % منها لا تحسّ بالرضى الوظيفي ، لعدّة أسباب تمركزت أساساً في شعور الفرد بعدم وجود جدّيّة في العمل داخل الوحدة ، وعدم وجود استراتيجيات واضحة ممّا جعل المستقبل غير واضح في أذهان هؤلاء الأفراد ، مع إحساسهم بأنّ المحيط الداخلي و الخارجي لوحدة المضخات بالبرواقية لا يساعد على العمل ، نظراً لوجود مشاكل في العمل و خارجه (اجتماعية) .
- حسب الإجابة على السؤال الثاني ، فإنّ نسبة 50 % من الموارد البشرية العاملة في وحدة المضخات بالبرواقية ، تعاني من مشاكل في أثناء أداء عملها ، حيث تعاني نسبة 34 % منها مشاكل تنظيمية تتعلق بالتعامل مع إدارة الوحدة ، أمّا نسبة 4 % منها فتتعلّق مشاكلها بأمر فنيّة خاصّة تلك التعطّلات

المفاجئة في الآلات و وسائل الإنتاج ، و هي نادرة الحدوث ، أما 12 % من المشاكل فتقع بين العاملين نظراً لسوء التفاهم ، أو نقص التنسيق بين الإدارات الوظيفية ، و المصالح ، و حتى فرق العمل أحياناً .

● من الإجابة على السؤال الثالث ، يظهر أن نسبة 96 % من الموارد البشرية العاملة في وحدة المضخات بالبرواقية ، لا يفضلون العمل في مناصب أخرى داخل الوحدة ، رغم وجود نسبة 48 % منها لا تحسُّ بالرضى الوظيفي في العمل ، ممَّا يدلُّ على أنَّ المشكل ليس في الوظائف وإنما هو في نظام التسيير في الوحدة ، لأنَّ نسبة 34 % من المشاكل التي تصادف العاملين هي ذات طبيعة تنظيمية .

أما نسبة 04 % من الذين يريدون مناصب أخرى ، فهم يرغبون في الحصول على مسؤولية أكثر تتيح لهم تفجير طاقاتهم ، و إبداعاتهم في ميادين تخصصهم .

● أظهرت الإجابة على السؤال الرابع ، أنَّ نسبة 50% من الموارد البشرية العاملة في وحدة المضخات بالبرواقية ، تتيح لها وظائفها فرصة التطوير و الابتكار في العمل ، بحيث ساهم بعض الأفراد في إدخال طرق جديدة في تسيير المخزونات لم تكن موجودة في الوحدة ، و كذلك أسهم بعضهم الآخر في مجال تخفيض التكاليف ، و استطاع أفراد آخرون من فئة الفنيين ابتكار برامج للتسيير بواسطة الإعلام الآلي في مختلف نشاطات الوحدة . و يوجد 50 % من الموارد البشرية العاملة في الوحدة لا تتيح لها وظائفها فرصة التطوير و الابتكار في العمل ، لهذا يشعر 48 % من الموارد البشرية العاملة في وحدة المضخات بالبرواقية ، بعدم الرضى عن عملهم .

● كما أظهرت الإجابة على السؤال الخامس، أنَّ 92% من الموارد البشرية العاملة في وحدة المضخات بالبرواقية تعمل تحت إشراف نمط قيادي أرتوكراتي ، أي أنَّ اتخاذ القرار يكون من طرف الإدارة العليا فقط، و لا ينبغي للموارد البشرية إبداء رأيها فهي تنقذ ما طلب منها فقط. و رغم ذلك فهناك 10 % من الموارد البشرية العاملة في وحدة المضخات بالبرواقية ، تعمل تحت إشراف نمط قيادي مشارك ، و هم أولئك الأفراد الذين تكوَّنت بينهم و بين المشرف المباشر على عملهم علاقات إنسانية وطيدة ، جعلته يستشيرهم في القرارات التكتيكية خاصةً .

أما عن النمط القيادي الديمقراطي ، فليس له وجود في وحدة المضخات بالبرواقية ، و هو رجوع الإدارة إلى الموارد البشرية في كلِّ قراراتها المتخذة ، لأنَّ مصداقية القرار لا تتمُّ إلا بعد حصوله على أكبر تصويت ، أي أنَّ أغلبية الموارد البشرية يجب أن توافق عليه .

و منه يمكن القول أنَّ النمط القيادي السائد في وحدة المضخات بالبرواقية ، هو النمط القيادي الأرتوكراتي .

● أظهرت الإجابة على السؤال السادس ، أنَّ نسبة 54 % من الموارد البشرية العاملة في وحدة المضخات بالبرواقية ، تفضّل العمل تحت إشراف النمط القيادي المشارك ، و أنَّ نسبة 26 % تفضّل العمل تحت إشراف النمط القيادي الديمقراطي ، أي أنَّ أغلبية العاملين في وحدة المضخات بالبرواقية ، لا يفضلون العمل تحت إشراف النمط الأرتوكراتي ، على الرغم من وجود نسبة 20 % تفضّل العمل

في هذا النمط القيادي ، و هم أفراد يحبون احتكار السلطة ، و لا يؤمنون بقدرات الموارد البشرية العاملة تحت إشرافهم ، أو أنهم أفراد لا يحبون تحمّل المسؤولية التي قد تزيد من مهامهم .

● أتاح السؤال السابع المجال للموارد البشرية العاملة في وحدة المضخات بالبرواقية ، أن تدلي باقتراحاتها حول عملية لإعداد الاستراتيجي في الوحدة ، لكن نسبة 62 % منها لم يكن لديها اقتراحات حول ذلك، وهذا بحكم عدم تخصصها في هذا المجال الذي يتطلب مستوى عالٍ من التأهيل العلمي و الفني ، و كان أغلبها من فئة الفنيين . أمّا نسبة 38 % من الموارد البشرية فقد كانت لها اقتراحات ، تعلقت أساساً بتطوير نوعية ، و جودة منتجات الوحدة وفق المعايير الدولية ، إلى جانب الحرص على التطوير الدائم للمنتجات مواكبة لمتطلبات السوق المفتوح ، فهم يدركون تماماً صعوبة التحدي الذي تخوضه وحدة المضخات بالبرواقية خاصّة ، و مؤسسة POVAL/spa عامّة ، من جراء المنافسة الشديدة في مجال المضخات وطنياً و دولياً .

● كما أتاح السؤال الثامن المجال للموارد البشرية العاملة في وحدة المضخات بالبرواقية ، أن تدلي باقتراحاتها حول عملية التنفيذ الاستراتيجي في الوحدة ، و على عكس السؤال السابق ، فإن نسبة 54 % من الموارد البشرية لديها اقتراحات حول سير العمل في الوحدة ، حيث تمحورت الاقتراحات حول التقليل من شيوع المسؤوليات في الوحدة ، لأن كل شخص هو مسؤول وحده عن عواقب عمله ، بالإضافة إلى تعميم الإعلام الآلي في جميع الميادين و جعله وسيلة فعّالة في اتخاذ القرارات .

كما جاءت بعض الاقتراحات تحث على دعم الجهود المتعلقة بالتنظيم الداخلي في الوحدة ، لزيادة ثقة الموارد البشرية في الإدارة التي تشرف على تسييرها ، أمّا نسبة 46 % من الموارد البشرية فلم تكن لها اقتراحات حول سير العمل في وحدة المضخات بالبرواقية .

● بناءً على الإجابة عن السؤال التاسع ، تعتقد نسبة 60% من الموارد البشرية لوحدة المضخات بالبرواقية ، أن مؤسسة POVAL/spa تضيّع فرصاً تنافسية ، خاصّة في مجال الشراكة مع الأجانب ، حيث حثت الاقتراحات على تفعيل البحث عن شركاء جدد لتسويق المنتجات في الخارج ، و تطويرها وفق المعايير العالمية . بينما يعتقد البعض الآخر ، أن مؤسسة POVAL/spa تضيّع فرصاً تنافسية بسبب المنافسة بين وحداتها الإنتاجية (خاصّة في مجال المضخات) ، لهذا يجب منح الاستقلالية التامة لكل وحدة إنتاجية ، و تركها تعمل في جوّ المنافسة التامة ، أين تحصل كل وحدة إنتاجية على فرصتها الحقيقية ، بدون أن تشكل إحداهما عبئاً على الأخرى في مجال الإنتاج أو التسويق .

● ارتبطت الإجابة على السؤال العاشر بنسبة 60 % من الموارد البشرية التي أجابت بـ : "نعم" في السؤال التاسع ، حيث أجابت كل الموارد البشرية (60%) ، بوجود سبب لضياع هذه الفرص التنافسية من مؤسسة POVAL/spa ، و تعلقت أسباب ضياع الفرص التنافسية بالمحيط الداخلي لوحدة المضخات بالبرواقية ، الذي يجعل الفرد ينشغل بأمور تافهة (على حد قولهم) ، عوض الاهتمام برفع مستوى أدائه ، و حرصه على جلب العملاء ، و حسن التعامل معهم ، و كذلك لارتباط الوحدات الإنتاجية ببعضها ، خاصّة تلك المساعدات التي تشكّل عبءاً على وحدة المضخات بالبرواقية ، في الوقت الذي لا

تنتهج فيه الوحدات العاجزة أي سياسة راشدة في كافة المجالات ، بل و قد تشكّل منافساً يضيق عليها فرصة إبرام صفقات بيع رغم مساعدتها لها ، و هذا ما يؤكّد سوء التسيير الذي لا زالت تعاني منه مؤسسة POVAL/spa ، و عدم إتاحة الفرصة أمام الموارد البشرية العاملة في الوحدات الإنتاجية للتدخل في التسيير ، و إثبات جدارتها في ذلك ، بالإضافة إلى عدم مواكبة التطور العالمي في مجال إنتاج المضخات .

● لم يكن لدى نسبة 94 % من الموارد البشرية العاملة في وحدة المضخات بالبرواقية ، اقتراحات أخرى حول عمل الوحدة و التي استفسر عنها السؤال الحادي عشر ، رغم أنّ هذا السؤال فتح المجال أمام الموارد البشرية ، لإبداء رغبتهم في اقتراح أمور يمكن أن تغفل عنها الأسئلة السابقة ، و مع ذلك فقد جاءت اقتراحات الموارد البشرية الباقية (06 %) ، تركّز على إعطاء الحرية أكثر في مجال التسيير لمسؤولي وحدة المضخات بالبرواقية ، و دعم جهود الشراكة مع الأجنب ، و العمل على دعم التكيّف الاستراتيجي للوحدة بزيادة المرونة في الأهداف ، و البرامج ، و الخطط الاستراتيجية ، و العمل على رفع روح العقلمنة في كلّ المجالات لدى الموارد البشرية العاملة في وحدة المضخات بالبرواقية ، و وضع استراتيجية مركزية في مجال التأهيل ، بتوفير الإمكانيات اللازمة لتحديث وسائل العمل ، و خاصّة بالإعلام الآلي . و هناك من يقترح تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في كلّ نشاطات الوحدة ، و هو ما يتمّ التفكير فيه حالياً بأكثر جدية .

و عليه ، من خلال الدراسة التحليلية لنسب الإجابة على أسئلة المحور الثاني من الاستبيان ، يظهر أنّ النمط القيادي السائد في وحدة المضخات بالبرواقية هو النمط القيادي الأرتوقراطي ، على الرغم من أنّ أغلبية العاملين في وحدة المضخات بالبرواقية ، يفضلون العمل في ظلّ المشاركة و الديمقراطية في اتخاذ القرارات ، الأمر الذي جعل أغلبية العاملين لا يشعرون بالرضى الوظيفي في العمل ، كما أنّ أغليبتهم يرغبون بالمساهمة في جانب التنفيذ الاستراتيجي ، مع وجود عدد لا يستهان به يريد المساهمة في التخطيط الاستراتيجي ، و هم يعتقدون بأنّ المؤسسة تضيق فرصاً تنافسية ، كان بالإمكان تداركها لولا سوء التسيير ، و احتكار سلطة اتخاذ القرار في الوحدة و المؤسسة .

3.3.1.3.3 تحليل البيانات الشخصية للموارد البشرية المشاركة في الاستبيان

من النتائج العددية للجدول رقم (38) و المأخوذة من المحور الثالث للاستبيان ، هذا المحور الذي يتعلّق بالبيانات الشخصية للموارد البشرية التي تكوّن العيّنة العشوائية الطبقية ، و التي شاركت في الإجابة على أسئلة الاستبيان المدرج لدراسة حالة وحدة المضخات بالبرواقية ، يمكن حساب النسب المئوية التالية :

الجدول رقم 42: نسب الإجابة على أسئلة المحور الثالث من الاستبيان [66]

الإجابة					السؤال
60	[60 51]	[50 41]	[40 31]	30	1- ما هو سنك ؟
% 00	% 12	% 58	% 24	% 06	
أساسي		ثانوي		جامعي	2- ما هو مستواك التعليمي ؟
% 24		% 34		% 42	
[40 31]	[30 21]	[20 11]	10		3- كم تبلغ أقدمنتك داخل المؤسسة ؟
% 08	% 54	% 20	% 18		
اثنتان أو أكثر		واحدة	لا توجد		4- ما هي الجهات التي اشتغلت بها سابقاً ؟
% 00		% 14	% 86		
عامل		فني	إداري		5- ما نوع عملك الحالي ؟
% 00		% 70	% 30		

يمكن التعليق على البيانات التي يحملها الجدول أعلاه حسب ترتيب الأسئلة كما يلي :

● أظهرت الإجابة على السؤال الأول ، أنّ الموارد البشرية التي تكوّن العيّنة العشوائية الطبقية ، قد أخذت حسب الفئات العمرية التي تحتوي عليها وحدة المضخات بالبرواقية ، و عدد الأفراد في كلّ فئة عمرية في العيّنة ، تتوافق مع عدد الأفراد في كلّ فئة عمرية من الجدول رقم (10) ، و المتعلّق بتصنيف العاملين حسب أعمارهم .

● أمّا عن المستوى التعليمي فقد أظهرت الإجابة على السؤال الثاني ، أنّ العيّنة العشوائية الطبقية تكوّنت من أفراد أكثرهم جامعيون بنسبة 42 % ، و ثانويون بنسبة 34 % ، و أساسيون بنسبة 24 % ، ممّا يدل على أنّ العيّنة العشوائية الطبقية قد راعت المستوى التعليمي للموارد البشرية في وحدة المضخات بالبرواقية ، حسب ما جاء في الجدول رقم (08) .

● أمّا عن الأقدمية فقد أظهرت الإجابة على السؤال الثالث ، أنّ العيّنة العشوائية الطبقية قد أخذت بعين الاعتبار مستويات الخبرة المذكورة في الجدول رقم (09) ، ممّا يسمح بأخذ مساهمات الأفراد ، و اقتراحاتهم حسب مستويات الخبرة في المؤسسة ، و ذلك ما يجعل معطيات الاستبيان أكثر مصداقية .

● تعتبر أغلبية الموارد البشرية الموجودة ضمن العيّنة العشوائية الطبقية (86 %) حسب الإجابة على السؤال الرابع ، من ذوي الأقدمية في مؤسسة POVAL/spa ، بينما توجد نسبة 14 % من الموارد البشرية في العيّنة العشوائية الطبقية لديهم خبرة سابقة خارج مؤسسة POVAL/spa ، ممّا يجعلهم أكثر قدرة على كشف النقائص ، و إبداء الرأي ، و المساهمة بالاقتراحات .

● أظهرت الإجابة على السؤال الخامس ، أنّ نسبة 70 % من الموارد البشرية في العينة العشوائية التطبيقية ، هي من فئة الفنيين ، بينما نسبة 30 % منها هي من فئة الإداريين ، و هي نفس النسب التي اعتمدت في تحديد العينة العشوائية التطبيقية في الجدول رقم (32) ، و هو ما يدلُّ على أنّ الاستبيان قد وصل إلى العينة المستهدفة بالدراسة .

و عليه ، من خلال الدراسة التحليلية لنسب الإجابة على أسئلة المحور الثالث من الاستبيان ، يظهر أنّ الموارد البشرية المستهدفة بالاستبيان هي التي أجابت على أسئلته ، فالأجوبة تتطابق مع المواصفات المطلوبة في العينة العشوائية التطبيقية ، لهذا يمكن تعميم البيانات المتحصّل عليها بواسطة هذا الاستبيان ، على كلّ المجتمع الإحصائي المستهدف بالدراسة في هذه الدراسة .

2.3.3 دور إدارة الموارد البشرية لوحدة المضخات بالبرواقية في دعم مؤسسة POVAL/spa

للحصول على شهادة الجودة I.S.O 9000

تتعامل مؤسسة POVAL/spa حالياً مع ظروف بيئية سريعة التغيُّر ، و هذا ما جعل إدارة المؤسسة تفكر في تبني استراتيجية تسمح لها بمواجهة التهديدات البيئية ، و المحافظة على موقعها التنافسي ، و تطويره محلياً و دولياً ، و من أهمّ مصادر الميزة التنافسية التي تحتاجها مؤسسة POVAL/spa ، هي تقديم منتجات ذات جودة إلى زبائننا ، و هذا ما يلزم المؤسسة بتبني مداخل إدارية يكون محورها الجودة ، فالمؤسسة تفكر في التغيير الجذري لمختلف العمليات المرتبطة بالجودة ، حيث يتم إعادة تصميمها بالاعتماد على استراتيجية للتغيير تكون مبنية على أساليب حديثة كإعادة الهندسة الإدارية (Re-engineering) ، أو إدارة الجودة الشاملة (Total quality management) .

و قد بدأت مؤسسة POVAL/spa في تبني استراتيجية للتغيير ، بتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في كلّ وحداتها الإنتاجية ، و لأنّ وحدة المضخات بالبرواقية واحدة منها ، فهي تساهم في هذا التغيير التنظيمي ذي البعد الاستراتيجي على النحو التالي :

1.2.3.3 مفهوم إدارة الجودة الشاملة

عرف المفهوم الحديث للجودة تطورات عديدة منذ أن كان يعني جودة المنتج النهائي في بداية القرن العشرين ، حتى أصبحت الجودة اليوم (القرن الواحد و العشرين) نظاماً إدارياً متكاملًا يمس كل نشاطات المؤسسة ، ألا و هو مدخل إدارة الجودة الشاملة ، و هو المدخل الذي اختارته مؤسسة POVAL/spa لتحقيق التغيير التنظيمي المنشود ، لذا ستوضّح الفقرات التالية مفهوم هذا المدخل الإداري :

1.1.2.3.3 التطور التاريخي لمفهوم الجودة

إنّ تطوُّر مفهوم الجودة لم يأت دفعة واحدة ، بل كان نتيجة لإضافات علمية كثيرة في المستويين النظري و التطبيقي ، فقد ظهرت إدارة الجودة الشاملة كآخر مرحلة من التطور التاريخي لمفهوم الجودة ، و الذي يمكن عرضه في المراحل التالية [73] ص 21 :

● مرحلة فحص الجودة (Quality Inspection Stage) :

استطاعت الإدارة في هذه المرحلة استخدام نظام فحص الجودة ، لاكتشاف الأخطاء في المنتجات ثم تصحيحها ، فهذا النظام لا يمنع وقوع الأخطاء .

● مرحلة السيطرة على النوعية (Quality Control Stage) :

تمَّ تحديد مقاييس للجودة يجب أن تتطابق معها منتجات المؤسسة ، فالإدارة تعتمد على الأساليب الإحصائية لأداء أنشطة مراقبة الجودة التي يرفضها هذا النظام لضبط جودة المنتجات .

● مرحلة ضمان الجودة (Quality Assurance Stage) :

ففي هذه المرحلة لم تكثف إدارة المؤسسة بالمراقبة على جودة منتجاتها ، بل انتقلت من جودة المنتج إلى جودة النظام ، و ذلك بمنع وقوع الأخطاء قبل حدوثها فيما يعرف بتخطيط الجودة ، حيث ظهر نظام إدارة الجودة I.S.O 9000 .

● مرحلة إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management) :

هي نظام شامل لقيادة و تشغيل المؤسسة ، يعتمد على مشاركة كلِّ العاملين و الزبائن و الموردِّين ، بهدف التحسين المستمر للمنتج عن طريق تحقيق جودة كلِّ وظائف المؤسسة ، إذن فمفهوم إدارة الجودة الشاملة أوسع من مفهوم الجودة ، التي ترمي إلى تحسين الصفات الداخلية و الخارجية للمنتج ، كما أنَّ مفهوم إدارة الجودة الشاملة يختلف عن شهادات (I.S.O) ، فالأولى تعتبر رقابة داخلية على المنتج ، بينما الثانية هي عبارة عن رقابة خارجية على المنتج ، و هي بمثابة أداة تسويقية للمبيعات في الأسواق العالمية .

2.1.2.3.3 الأسس التي تتبناها مؤسسة POVAL/spa لتحقيق إدارة الجودة الشاملة

ترتكز إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من الأسس التي تتفاعل مع بعضها بعضاً ، من أجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح في المؤسسة ، فعدم استقرار أحد هذه الأسس سيؤثر في استقرار الأسس الأخرى ، بما يعود سلباً على فعالية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة POVAL/spa ، و هذه الأسس هي :

● التركيز على المستهلك الداخلي و الخارجي للمؤسسة :

حيث يختلف مفهوم المستهلك في نظام إدارة الجودة الشاملة عن مفهومه في نظام التسويق ، فالمستهلك في مدخل إدارة الجودة الشاملة يشمل الموارد البشرية العاملة داخل مؤسسة POVAL/spa ، لذا يجب تلبية حاجاتها بالجودة نفسها التي تلي بها المؤسسة حاجات المستهلك الخارجي .

و عليه فإنَّ تهيئة مناخ العمل و ثقافة المؤسسة ، يتطلَّب إعداد الموارد البشرية العاملة في المؤسسة بالتدريب المستمر ، من أجل تحقيق متطلبات المعايير التي تهدف لضمان جودة منتجات مؤسسة POVAL/spa ، فاقتناع الموارد البشرية بأساليب إدارة الجودة الشاملة ، يُقلِّل مشاكل مقاومة التغيير لأنَّ الموارد البشرية لمؤسسة POVAL/spa تستطيع استيعاب ثقافة المؤسسة .

● التركيز على العمليات بقدر التركيز على النتائج :

إنَّ جودة المنتج النهائي الذي تنتجه كلُّ وحدة إنتاجية من مؤسسة POVAL/spa ، ما هو إلاَّ مؤشرٌ على جودة العمليات التي تقوم بها هذه الوحدات الإنتاجية في ظلِّ إدارة الجودة الشاملة ، فالمنتج هو ناتج عن تضافر عدَّة عمليات ، لذا يجب أن يتمَّ التركيز عليها من طرف إدارة المؤسسة ، مثلما تركز على النتائج المحقَّقة . و عليه فإنَّ إدارة الجودة الشاملة هي عبارة عن عمليات متكاملة و مستمرة ، و ليست برنامجاً نمطياً يطبَّق على كلِّ المؤسسات .

● الوقاية من الأخطاء و الانحرافات قبل و وقوعها :

تعمل إدارة مؤسسة POVAL/spa على التقليل من وقوع الأخطاء ، و الانحرافات التي تؤدِّي إلى مشاكل في جودة منتجاتها ، هذا الأمر الذي يجنبها تلك التكاليف التي تنفق لاكتشاف مشاكل الجودة وتصحيحها .

● التحسين المستمر في مختلف المستويات داخل المؤسسة :

فالهدف من تبني مؤسسة POVAL/spa لمدخل إدارة الجودة الشاملة ، هو العمل على التحسين المستمر لمستويات الجودة في منتجاتها ، و مستويات الاستثمار في الموارد البشرية ، و مستويات التنظيم .

● زيادة فعالية القرارات المتخذة :

حيث تعمل إدارة مؤسسة POVAL/spa على أن تبني قراراتها على أسس حقيقية ، فمتخذ القرار يجب أن لا يعتمد على الخبرة و الحدس فقط ، لأنَّ صحَّة القرار المتخذ لا تكون إلاَّ بالأجواء إلى الحقائق الفعلية ، و هو ما يتطلب إرساء نظام معلومات كفاء ، حتى تضمن إدارة المؤسسة توفير المعلومات المطلوبة بالدقَّة ، و السرعة التي تضمن فعالية القرارات في المؤسسة ، بالإضافة إلى تشكيل فرق عمل للجودة في جميع مستويات نشاط الوحدات الإنتاجية للمؤسسة ، تضمُّ أعضاء من وظائف من مختلفة ، القصد منها هو إشراك كلِّ جهود الموارد البشرية لضمان فعالية نظام إدارة الجودة الشاملة .

● إرساء نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة :

إنَّ نظام المعلومات أحد الأسس المهمَّة التي يتطلبها التطبيق الناجح لمدخل إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة POVAL/spa ، حيث تكون الموارد البشرية العاملة في المؤسسة هي المصدر الأساسي للمعلومة ، لأنها أكثر قدرة على إدراك الحقائق بحكم قربها من الواقع الفعلي لنشاطات المؤسسة ، و بذلك تستطيع الإدارة متابعة ما خطَّط من أهداف أثناء عملية تنفيذها ، و تدارك الانحرافات بواسطة التغذية العكسية (Feed Back) ، التي تضمن استمرارية الرقابة .

و تجدر الإشارة إلى أنَّ الأسس السابقة الذكر ، لا تضمن التطبيق الناجح لنظام إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة POVAL/spa بمختلف وحداتها الإنتاجية ، إذا لم تكن الإدارة العليا للمؤسسة مقتنعة بضرورة التحسين ، و التطوير الشامل و المستمر ، نظراً لما لها من تأثير مباشر في دعم الجهود المبذولة لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة .

3.1.2.3.3 مشاكل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة POVAL/spa

يعتبر العملاء أهم عنصر في إدارة الجودة الشاملة ، فالعامل المباشر معهم يتيح لإدارة المؤسسة إمكانية الحصول على المعلومات المرتدة منهم ، فالعميل يدافع دائماً على نوعية المنتجات التي توجّهها له مؤسسة POVAL/spa ، لكنّ هذا الأمر يجعل العاملين القدامى و المعتادين على التعامل مع الإحصائيات و الأرقام ، يأخذون موقفاً سلبياً تجاه هذا الأساس لإدارة الجودة الشاملة ، و من جهة أخرى فعدم اقتناع إدارات الوحدات الإنتاجية المختلفة بهذا التغيير التنظيمي ، يجعلها لا تتقبل الآراء التي يقترحها العملاء و العاملون في هذه الوحدات الإنتاجية ، ممّا يجعل مؤسسة POVAL/spa أمام مصدر آخر من مصادر مقاومة التغيير ، و الذي ينبع من اعتقاد إدارات وحداتها الإنتاجية بأنّ عملية صنع القرار تتطلب الاستقلالية ، و كلما زاد دور العاملين في صنع القرار قلّ دور الإدارة .

لهذا ، تقوم مؤسسة POVAL/spa حالياً بتدريب المدراء التقليديين على هذا النظام ، ببرمجة الدورات التدريبية المتواصلة التي تقنع المدراء بإدخال التغيّرات المرتقبة كلّ في مستواه ، فالمؤسسة تخشى من أن ترى كلّ وحدة إنتاجية نفسها مستقلة عن الوحدات الإنتاجية الأخرى ، و لا يمكنها الاستفادة من خبرات و أعمال الوحدات الإنتاجية الأخرى ، و هو الأمر الذي يتنافى مع هدف إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة POVAL/spa ، و تجنباً لأيّ مقاومة قد تعرقل عملية التغيير التنظيمي في مؤسسة POVAL/spa بواسطة إدارة الجودة الشاملة ، تركّز إدارة المؤسسة على تبرير الحاجة إلى التغيير التنظيمي ، و تحديد الإنجاز المقبول ، وكيفية الوصول إليه ، بالإضافة إلى العمل بمبدأ مشاركة العاملين في صنع القرارات ، لزيادة التزام العاملين بالنتائج ، نتيجة شعورهم بالمسؤولية عمّا تمّ اتخاذ القرار بشأنه كما تعتمد إدارة المؤسسة في سبيل التقليل من مقاومة التغيير ، إقناع العاملين في المؤسسة بضرورة التغيير ، قبل اللجوء للمراسيم ، و الأوامر التي تلزم العاملين ، و المدراء بتنفيذ التغيير .

2.2.3.3 التعريف بأنظمة إدارة الجودة I.S.O 9000

تسعى مؤسسة POVAL/spa للحصول على شهادات الجودة I.S.O 9000 لكلّ منتجاتها ، فهي تعتبر من وسائل الرقابة الخارجية على جودة منتجاتها ، و التي تبدأ بالرقابة عليها داخلياً لتكتمل بهذه الرقابة الخارجية ، تحقيقاً لمدخل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة ، حيث يمكن استخدام هذه الشهادات في الدعاية للتأثير على العملاء ، و يمكن استخدامها كأداة لتسويق منتجات المؤسسة في الأسواق الخارجية التي تفضّل هذا النوع من الشهادات ، فرغم أنّها ليست إلزامية إلا أنّ السوق المفتوح يتطلب هذه المواصفات التي أصبح لا مفرّاً منها ، خاصّة مع انتشارها في العالم بسرعة ، فهي بمثابة دليل عالمي على فعالية نظام تسيير المؤسسة وفق متطلبات إدارة الجودة الشاملة .

و الفقرات التالية ستوضّح مواصفات أنظمة الجودة I.S.O 9000 ، و مبادئها ، و كذا المزايا التي تكتسبها مؤسسة POVAL/spa من حصولها عليها :

1.2.2.3.3 مواصفات أنظمة إدارة الجودة I.S.O 9000

تمنح هذه الشهادات المنظمة الدولية للتقييس (I.S.O) *، و هي تجمع أفضل الممارسات المطبقة حالياً في مجال الجودة على الصعيد العالمي، و التي حظيت بالإجماع، فمواصفات أنظمة الجودة I.S.O 9000 هي مجموعة مواصفات تعطي إرشادات ضرورية لتأسيس أنظمة إدارة الجودة في المؤسسة، و تسمى نظاماً لتعلقها بالنظام الداخلي للمؤسسة، و هي تكتسي طابعاً عاماً، فيمكن استخدامها من طرف أي مؤسسة مهما كان حجمها (كبير، متوسط، صغير)، أو أنواعها (صناعية، تجارية، خدمية). كما أن سلسلة مواصفات I.S.O 9000 لا تلغي المواصفات التقنية التي تطبقها مؤسسة POVAL/spa على منتجاتها، بل تضبطها من حيث الأداء، و المقاسات، و السلامة، فهذه السلسلة من المواصفات هي القواعد الأساسية التي تحكم أنظمة الجودة، و هي تتكوّن من أربعة مواصفات نوجزها فيما يلي [73] ص 63 :

● شهادة I.S.O 9000 :

هي مواصفات لإدارة الجودة و التأكيد عليها بمجموعة من التوجيهات الأساسية، التي تشرح المحتوى الحقيقي لسلسلة I.S.O 9000، و مميّزات أنظمة الجودة، و كذا أنسب الكيفيات لوضعها موضع التنفيذ .

● شهادة I.S.O 9001 :

تصف هذه الشهادة المتطلبات الخاصة بنظام إدارة الجودة، الذي يمكن المؤسسة من إثبات قدرتها على توفير منتجات تلبي حاجات عملائها من خلال إنتاج، و تركيب، و تصميم المنتجات، و تقديم الخدمات، و هو ما تقوم به مؤسسة POVAL/spa، لهذا تستهدف الحصول على هذه الشهادة .

● شهادة I.S.O 9002 :

تطبق هذه المواصفات على المؤسسات التي تقوم بالأنشطة السابق ذكرها في شهادة I.S.O 9001، ما عدا نشاط التصميم .

● شهادة I.S.O 9003 :

تطبق على المؤسسات التي تقوم بالأنشطة المتعلقة بمنظومة الجودة في مجال التفتيش والاختبارات النهائية.

● شهادة I.S.O 9004 :

تقدّم إرشادات حول أداء نظام إدارة الجودة، فهي عنصر أساسي في عملية إعداد نظام إدارة الجودة يستجيب للظروف الخاصة بكل مؤسسة، حيث تأخذ منها المؤسسة ما يصلح لنظام إدارة جودتها الداخلي .

2.2.2.3.3 متطلبات الحصول على شهادة الجودة I.S.O 9000

تسعى مؤسسة POVAL/spa إلى تأسيس نظام إدارة الجودة الشاملة، وفق مواصفات شهادة الجودة I.S.O 9000، بحيث تضمن جودة منتجاتها، بالإضافة إلى رفع رضى الزبائن بتحقيقها للمتطلبات التالية :

● وجود نظام لإدارة الجودة الشاملة :

حيث تعمل إدارة مؤسسة POVAL/spa على تحديد العمليات اللازمة لنظام إدارة الجودة الشاملة ، في كل وحداتها الإنتاجية التي تعتبر وحدة المضخات بالبرواقية واحدة منها ، حتى تتمكن من توثيق نظام إدارة الجودة في دليل للجودة ، ثم تعمل على توفير الموارد و المعلومات الضرورية لتطبيق ، و متابعة هذه العمليات ، و هو الأمر الذي تعكف عليه مؤسسة POVAL/spa حالياً ، فقد تمّ تشكيل لجان لمتابعة التحوّلات الإدارية لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في كلّ وحداتها الإنتاجية .

● تحديد مسؤولية الإدارة في تحقيق التغيير التنظيمي للمؤسسة :

تسعى الإدارة العليا لمؤسسة POVA/spa إلى إقناع إدارات وحداتها الإنتاجية ، بقبول المسؤولية عن الجودة لتحقيقها ، و ضبطها ، و تحسينها بشكل مستمر ، فبدون قبول إدارات الوحدات الإنتاجية لهذه المسؤولية ، لا يمكن لمؤسسة POVAL/spa أن تحقّق التغيير التنظيمي المنشود ، لهذا جعلت مؤسسة POVAL/spa المسؤولية المباشرة لمتابعة نظام إدارة الجودة الشاملة ، على عاتق إدارة الموارد البشرية في كلّ وحدة إنتاجية ، بما فيها إدارة الموارد البشرية لوحدة المضخات بالبرواقية ، و التي يكون عليها بموجب تلك المسؤولية القيام بالمهامّ التالية :

- تحسيس العاملين في الوحدة الإنتاجية بأهمية تلبية متطلبات العملاء .
- صياغة سياسة للجودة ، و مراجعتها بانتظام .
- التحقق من فهم سياسة الجودة داخل الوحدة الإنتاجية .
- التأكد من وجود أهداف للجودة في كلّ المستويات الإدارية ، و الوظائف داخل الوحدة الإنتاجية .
- العمل على توفير الموارد الضرورية لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في الوحدة الإنتاجية .
- التأكد من تأسيس نظام إدارة الجودة الشاملة ، و تطبيقه ، و الحفاظ عليه ، مع رفع تقارير دورية إلى الإدارة العليا للمؤسسة بخصوص أداء هذا النظام لإدارة الجودة الشاملة .
- اللجوء إلى التدريب لسدّ الاحتياجات من الموارد البشرية ، و الاحتفاظ بسجلات لذلك .
- تنمية الوعي لدى الموارد البشرية العاملة في المؤسسة بالدور الذي تؤديه ، و الكيفية التي تساهم بها في تحقيق أهداف الجودة .

● التحكم في عملية تنفيذ المنتجات :

حيث تعمل إدارة كلّ وحدة إنتاجية في مؤسسة POVAL/spa ، على تخطيط و تطوير العمليات الضرورية لتنفيذ منتجاتها ، أخذة بعين الاعتبار المتطلبات الخاصة لنظام إدارة الجودة الشاملة ، كالمواصفات التي يطلبها العميل في المنتج بما فيها طريقة التسليم ، و الخدمات التي تأتي بعده ، و إعداد خطط تفصيلية لكلّ الأنشطة المتعلقة بعملية الإنتاج ، و تحديد المسؤوليات ، و الصلاحيات تجاه تنفيذ هذه الأنشطة ، بالإضافة إلى تقييم الموردين ، و انتقاء الأكثر قدرة على تمويل عملية الإنتاج في الوحدة الإنتاجية .

● تحقيق فعالية نظام إدارة الجودة الشاملة :

حيث يتم تطبيق عمليات المتابعة ، و القياس ، و التحسين من طرف إدارة كل وحدة إنتاجية في مؤسسة POVAL/spa على منتجاتها ، للتأكد من أن المنتجات مطابقة لمواصفات الجودة ، و بشكل مستمر . و بذلك تتمكن الإدارة من اتخاذ الإجراءات التصحيحية و الوقائية ، نتيجة لهذا التدقيق الداخلي بصفة دورية ، مما يمكنها من تحسين فعالية نظام إدارة الجودة الشاملة في الوحدة الإنتاجية .
كما يمكن تحديد المراحل التي ستتبعها مؤسسة POVAL/spa في سبيل الحصول على شهادة I.S.O 9000 ، فيما يلي :

● مرحلة التخطيط :

بدأت هذه المرحلة باقتناع الإدارة العليا لمؤسسة POVAL/spa ، بضرورة إنشاء نظام لإدارة الجودة الشاملة في كل وحداتها الإنتاجية ، يكون مطابقاً لمواصفات شهادات I.S.O 9000 ، حيث يتم تحديد المواصفات المناسبة لطبيعة نشاط كل وحدة إنتاجية ، و تعيين إدارة الموارد البشرية كمسؤولة عن قيادة عملية التأهيل ، للحصول على شهادة الجودة I.S.O 9000 لكل منتجات الوحدة الإنتاجية .

● مرحلة التطابق :

لم تصل مؤسسة POVAL/spa إلى هذه المرحلة ، و المراحل التي ستليها بعد ، و لكنها تنوي تقييم نظام إدارة الجودة الشاملة القائم في المؤسسة ، مع تدقيق ما تم توثيقه في دليل الجودة لكل وحدة إنتاجية للتعرف على انحرافات الأداء ، و تصحيحها ، أو تجنبها إن أمكن ذلك في الوقت المناسب ، إلى جانب تحديد نقاط ضعف نظام إدارة الجودة الشاملة و العمل على معالجتها ، و تحديد نقاط قوته و العمل على تعزيزها ، و البدء الفعلي في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة التي تتفق مع مواصفات إدارة الجودة الشاملة I.S.O 9000.

● مرحلة التسجيل للحصول على شهادة الجودة I.S.O 9000 :

يتم في هذه المرحلة مراجعة نظام إدارة الجودة الشاملة في كل الوحدات الإنتاجية لمؤسسة POVAL/spa ، مع استكمال شروط التسجيل من طرف الإدارة العليا للمؤسسة ، و وضع جدول زمني لعملية المراجعة التي سيقوم بها الفريق التابع لجهة التسجيل في شهادة الجودة I.S.O 9000 .
● مرحلة المتابعة :

بعد حصول منتجات مؤسسة POVAL/spa وفق وحداتها الإنتاجية على شهادة الجودة I.S.O 9000 الملائمة ، تتم مراجعة نظام إدارة الجودة الشاملة في كل الوحدات الإنتاجية على فترات دورية ، عادة ما تكون كل ستة (06) أشهر للتأكد من فعالية تطبيق أنظمة الجودة I.S.O 9000 في مؤسسة POVAL/spa ، كما أنه بعد ثلاثة (03) سنوات من منح الشهادات ، يتم إجراء تقييم شامل لنظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة .

3.2.2.3.3 مزايا الحصول على شهادات I.S.O 9000 بالنسبة لمؤسسة POVAL/spa

بحصول مؤسسة POVAL/spa على شهادات الجودة I.S.O 9000 لكل منتجاتها ، التي تختلف باختلاف وحداتها الإنتاجية ، تحصل مؤسسة POVAL/spa على فرص تسويقية جديدة ، تزيد من حصتها السوقية خاصة عند دخولها الأسواق العالمية ، فمنتجات المؤسسة تنتج وفق مواصفات إدارة الجودة I.S.O 9000 ، و هو الأمر الذي ينعكس على وكلاء التوزيع المحليين و الخارجيين للمؤسسة ، فتوزيعةم لمنتجات بمواصفات عالمية يزيد من ثقتهم بأن كل ما يشترونه من المؤسسة سيباع ، و تزداد ثقة العملاء بمنتجات المؤسسة ممّا يزيد في رضاهم عنها ، لأنّ شكاوهم تقلّ بفعل تطبيق هذا النظام .

كما أنّ تحسين قنوات الاتصال داخل المؤسسة يحفّز العاملين على التعاون فيما بينهم ، و ما يزيد درجة رضاهم في عملهم مساهمتهم في تحديد الأهداف التي يعملون على تحقيقها .

3.2.3.3 مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة POVAL/spa

بعد أن توفر مؤسسة POVAL/spa كلّ متطلبات إنشاء نظام إدارة الجودة الشاملة ، و بعد اتباع إدارات وحداتها الإنتاجية للأسس الضرورية لإنشاء هذا النظام ، تبدأ المؤسسة في عملية التدقيق الداخلي للجودة على مستوى كلّ وحدة إنتاجية ، بما فيها وحدة المضخات بالبرواقية ، فهذه الخطوة ضرورية قبل تقديم إدارة مؤسسة POVAL/spa طلباً لمنظمة التقييس الدولية (I.S.O) * ، للحصول على شهادات الجودة I.S.O9000 لكلّ منتجاتها ، فبناءً على هذا الطلب ترسل منظمة التقييس الدولية (I.S.O) ، فريق تدقيق دولي لتقييم التطبيق الفعلي لكلّ عنصر من عناصر نظام إدارة الجودة الشاملة في الوحدات الإنتاجية لمؤسسة POVAL/spa ، فإذا كانت نتائج التقييم متوافقة مع متطلبات شهادة الجودة I.S.O 9000 ، ستمنح للمؤسسة شهادة بذلك سارية المفعول لمدة ثلاثة (03) سنوات ، يتمّ خلالها التحقق من استمرار عمل النظام بشكل دوري كلّ ستة (06) أشهر . و الفقرات التالية ستوضّح مراحل التطبيق الفعلي لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسة POVAL/spa :

1.3.2.3.3 المرحلة الفعلية في تطبيق مؤسسة POVAL/spa لمدخل إدارة الجودة الشاملة

دخلت مؤسسة POVAL/spa سنة 2006 م مرحلة التحضير لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلّ وحداتها الإنتاجية ، حيث التزمت إدارتها العليا بتطبيق أسس ، و متطلبات إدارة الجودة الشاملة ، و قامت بتعيين لجنة للتوجيه ، تشرف على الجهود المبذولة في كلّ إدارة من إدارات الوحدات الإنتاجية للمؤسسة ، و ذلك بالتنسيق مع إدارة الموارد البشرية التي تعتبر المسؤولة المباشرة ، عن تسيير هذا التغيير التنظيمي في كلّ وحدة إنتاجية ، خاصة فيما يتعلق بتقبّل ، و فهم التغيير من طرف الموارد البشرية

* - I.S.O : International Standardization Organization .

العاملة في هذه الوحدات الإنتاجية ، و تحقيقاً لذلك وضعت مؤسسة POVAL/spa برنامجاً شاملاً لكلّ وحداتها الإنتاجية ، لتطوير قياداتها و تدريبها ، فهي التي ستحدّد فيما بعد المناطق التي هي بحاجة للتغيير . و عليه ، فإنّ مؤسسة POVAL/spa في هذه المرحلة بدأت في التحديد الواضح للمشاكل الماديّة و البشرية ، و وضع حلول فورية و ذات فعالية ، للتمكّن من توفير الظروف الضرورية لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة .

2.3.2.3.3 المراحل اللاحقة لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة POVAL/spa

بعد انتهاء مؤسسة POVAL/spa من المرحلة التحضيرية لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة ، ستشرع في تنفيذ المراحل التالية :

● مرحلة تنفيذ نظام إدارة الجودة الشاملة :

تشرع مؤسسة POVAL/spa في هذه المرحلة بعد إعدادها دليل الجودة في كلّ وحدة إنتاجية ، و توثيقها لكلّ إجراءات العمل ، و توفيرها للاحتياجات الماديّة و البشرية لتنفيذ هذا النظام ، حيث يمكن تشكيل فرق العمل التي تعمل على جمع المعلومات ، و إعطاء الاقتراحات ، و الحلول الممكنة للمشاكل المحتملة فيما يتعلّق بجودة المنتجات .

● مرحلة التدقيق الداخلي لنظام إدارة الجودة الشاملة :

بعد البدء الفعلي في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة ، لا بدّ من التقييم المستمر لكفاءة و فعالية هذا النظام ، و ذلك بتعيين مدقّقين داخليين في كلّ وحدة إنتاجية يتمّ تدريبهم في دورات تدريبية ، خاصّة على اكتشاف الأخطاء و النقائص في الجودة ، و العمل على تصحيحها ، بالإضافة إلى المتابعة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية ، و التي تهدف إلى التأكد من إدراك الموارد البشرية لأهميّة الجودة الشاملة في كلّ الوحدات الإنتاجية ، و اتخاذ الإجراءات اللازمة لتنمية الوعي بضرورة تحقيق الجودة المستمرة لمنتجات الوحدة الإنتاجية ، كما تعمل على معرفة ما ينتظره العملاء من المؤسسة ، و ذلك لتحديد نقاط الضعف لتداركها ، و تحديد نقاط القوّة لتعزيزها .

● مرحلة التسجيل للحصول على شهادات الجودة I.S.O 9000 :

تأتي هذه المرحلة بعد تأكد مؤسسة POVAL/spa ، من فعالية وحداتها الإنتاجية في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة ، و ذلك بعد القيام بالتقييم الذاتي بواسطة التدقيق الداخلي في المرحلة السابقة ، فإذا جاءت نتائجها مرضية تقوم المؤسسة بتقديم طلب لمنظمة التقييس الدولية (I.S.O) ، حيث يكون عليها ترتيب التحضيرات اللازمة للتدقيق الخارجي الذي ستخضع له وحداتها الإنتاجية .

3.3.2.3.3 تقييم دور إدارة الموارد البشرية لوحدة المضخات بالبرواقية في المرحلة الحالية

تعمل إدارة الموارد البشرية لوحدة المضخات بالبرواقية ، على غرار نظيراتها في الوحدات الإنتاجية الأخرى لمؤسسة POVAL/spa ، منذ شروع الإدارة العليا للمؤسسة في المرحلة التحضيرية لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة ، على تحقيق التغيير التنظيمي و تهيئة الظروف المناسبة ، و ذلك باتخاذ الإجراءات و التدابير الضرورية ، و القيام بالممارسات العملية التي تضمن نشر ، و تعميم ثقافة الجودة بين الموارد البشرية العاملة في مختلف المستويات الإدارية لوحدة المضخات بالبرواقية ، حيث تعمل على إعداد البرامج التدريبية للأفراد الذين ينقصهم التأهيل ، و عقد المحاضرات و الندوات لإظهار التزام الإدارة العليا للمؤسسة بموضوع إدارة الجودة الشاملة في وحدة المضخات بالبرواقية ، و إقناع الموارد البشرية بأن تأسيس نظام إدارة الجودة الشاملة في وحدة المضخات بالبرواقية ، هو الضمان لتميز المؤسسة ككل ، و نجاحها في ظل الظروف الحالية لسوق المنافسة المحلية و الدولية ، و عليه فإن النجاح في تحقيق الكفاءة و الفعالية لهذا النظام الجديد ، هو مهمة كل العاملين في وحدة المضخات بالبرواقية بدون استثناء ، لهذا فإن العمل الجماعي هو الميزة المهيمنة في تنفيذ نظام إدارة الجودة الشاملة . كما يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية بموجب هذه المسؤولية ، تصميم نظام معلومات لقياس و تطوير مستوى الخدمات التي تقدّم للعملاء ، و العمل على تغيير الأدوار التقليدية التي اعتادها الأفراد في الإدارة الوسطى ، و المشرفين المباشرين على العمل ، حيث يجب أن ينتهجوا طرقاً جديدة في توجيه مرؤوسيهـم ، فعوض العمل كمراقبين و معطين للأوامر يجب أن يكونوا منسّقين و قادة ، يساعدون مرؤوسيهـم في تنفيذ مهامهم . و أكبر تحدي تواجهه إدارة الموارد البشرية لوحدة المضخات بالبرواقية ، هو تغيير نظرة الموارد البشرية التي تعتقد بأن إدارة المؤسسة تهتمّ بالإنتاج فقط ، و بأن أعمالهم الحالية هي في غاية الجودة ، حيث يجب أن يشعروا بجدوى هذا التغيير التنظيمي ، خاصّة في تلبية حاجاتهم ، و التقليل من النشاطات البيروقراطية التي طالما عانوا منها ، بحيث يصبح همّهم الأوّل و الأخير هو تقديم أفضل ما عندهم باستمرار .

3.3.3 تقييم الدور الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية لوحدة المضخات بالبرواقية

في دعم الاستراتيجيات الحالية لمؤسسة POVAL/spa

يمكن تقييم مساهمة إدارة الموارد البشرية لوحدة المضخات بالبرواقية ، في دعم الاستراتيجيات الحالية لمؤسسة POVAL/spa منذ سنة 2000 م إلى غاية سنة 2006 م ، و ذلك بدراسة أهمّ المعطيات عمّا أنجزته وحدة المضخات بالبرواقية خلال هذه الفترة، خاصّة في تحقيق الاستراتيجيات المتعلقة بالجانب التجاري و الصناعي ، و الجانب الاجتماعي ، و الجانب المالي ، حيث ستركّز هذه المعطيات على عملية التنفيذ الاستراتيجي في وحدة المضخات بالبرواقية ، باعتبارها مؤشّرات عمّا تمّ إنجازه من أهداف استراتيجية ، فبمقارنة ما حققته بقية الإدارات الوظيفية لوحدة المضخات بالبرواقية ، كل واحدة في اختصاصها ، يمكن الحكم على نجاعة هذه الإدارة في تأدية هذا الدور الاستراتيجي في مؤسسة POVAL/spa ، و الفروع التالية توضّح ذلك :

1.3.3.3 مدى النجاح في تحقيق الاستراتيجية المتعلقة بالجانب التجاري و الصناعي

تعتبر مؤسسة POVAL/spa بوحداتها الإنتاجية المختلفة ، مؤسسة صناعية و تجارية ، لهذا فإن بقاءها في سوق المنافسة المحلية و الدولية ، يعتمد على مدى نجاحها في تحقيق استراتيجيتها في الجانب التجاري و الصناعي ، و بما أن وحدة المضخات بالبرواقية جزء لا يتجزأ من مؤسسة POVAL/spa ، فإن نجاحها في تحقيق هذه الاستراتيجية سيكون له بالغ الأثر على نجاح المؤسسة ككل ، و هو ما ستيبئه الفقرات التالية :

1.1.3.3.3 ارتباط الجانب الصناعي في مؤسسة POVAL/spa بجانبها التجاري

أصبح الجانب الصناعي في وحدة المضخات بالبرواقية يرتبط ارتباطاً وثيقاً بجانبها التجاري ، نظراً لتطبيق المؤسسة سياسة إنتاج ما يمكن بيعه ، التي انتهجتها المؤسسة في سنة 1999 م عقب تحولها القانوني من EN-PMH إلى POVAL/spa سنة 1997 م ، حيث أصبحت وحدة المضخات بالبرواقية تباع كل ما تنتجه ، فإدارة الإنتاج لا تعمل إلا في حال وجود طلب من إدارة التسويق . و عليه ، يمكن دراسة مدى نجاح وحدة المضخات بالبرواقية في تحقيق استراتيجيتها المتعلقة بالجانب التجاري و الصناعي ، من خلال المعطيات التاريخية لرقم أعمالها السنوي في الفترة ما بين سنة 2000 م إلى سنة 2006 م ، و هو ما ستوضحه الفقرة التالية .

2.1.3.3.3 نسبة إنجاز وحدة المضخات بالبرواقية لرقم أعمالها السنوي المخطط

حققت وحدة المضخات بالبرواقية مبيعات كبيرة في الفترة ما بين سنة 2000 م و 2002 م ، غير أن مبيعاتها بدأت في التراجع ابتداءً من سنة 2003 م حتى سنة 2006 م ، و هو ما يوضحه الجدول التالي :

الجدول رقم 43: التطور السنوي لنسبة إنجاز رقم الأعمال السنوي في وحدة المضخات بالبرواقية [66]

السنوات	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000
رقم الأعمال السنوي المنجز	539	563	611	729	1160	1104	729
التغير في الرقم القياسي البسيط لرقم الأعمال السنوي المنجز	26.06 -	22.77 -	16.19 -	00	59.12	51.44	00
رقم الأعمال السنوي المخطط	680	670	970	945	980	800	675
نسبة تحقق رقم الأعمال السنوي	%79.3	%84	%63	%77.1	%118	%138	%108

وحدة القياس : مليون دينار جزائري .

تمَّ حساب التغيُّر في الرقم القياسي البسيط لرقم الأعمال السنوي المنجز ، بعد حساب الرقم القياسي البسيط لرقم الأعمال السنوي المنجز وفق العلاقة التالية :

$$I ca (t_1 \setminus t_0) = \frac{Ca_1}{Ca_0} \times 100$$

حيث :

$I ca (t_1 \setminus t_0)$: الرقم القياسي البسيط لرقم الأعمال السنوي المنجز في السنة (t_1) ، مقارنة بسنة الأساس (t_0) و هي سنة 2000 م .

Ca_1 : رقم الأعمال للسنة (t_1) .

Ca_0 : رقم الأعمال السنوي المنجز في سنة الأساس (t_0) ، و يساوي 729 مليون دينار جزائري .
و عليه ، يحسب التغيُّر في الرقم القياسي البسيط لرقم الأعمال السنوي المنجز ، وفق الحالات التالية للرقم القياسي البسيط لرقم الأعمال السنوي المنجز ، كما يلي :

● حالة الثبات :

$$\Delta I ca (t_1 \setminus t_0) = 100 - 100 = 0 \quad : \quad I ca (t_1 \setminus t_0) = 100 \% \text{ فإنَّ :}$$

و هي تعبّر عن استقرار في قيمة رقم الأعمال السنوي المنجز في السنة (t_1) مقارنة بسنة الأساس (t_0) .
● حالة الانخفاض :

$$-\Delta I ca (t_1 \setminus t_0) = 100 - I ca (t_1 \setminus t_0) \quad : \quad I ca (t_1 \setminus t_0) > 100 \% \text{ فإنَّ :}$$

تعبّر هذه الحالة عن انخفاض قيمة رقم الأعمال السنوي المنجز بما قيمته : $-\Delta I ca (t_1 \setminus t_0)$ عن رقم الأعمال السنوي المنجز في سنة الأساس (t_0) .

● حالة الارتفاع :

$$+\Delta I ca (t_1 \setminus t_0) = I ca (t_1 \setminus t_0) - 100 \quad : \quad I ca (t_1 \setminus t_0) < 100 \% \text{ فإنَّ :}$$

تعبّر هذه الحالة عن ارتفاع قيمة رقم الأعمال السنوي المنجز بما قيمته : $+\Delta I ca (t_1 \setminus t_0)$ عن رقم الأعمال السنوي المنجز في سنة الأساس (t_0) .

الملاحظ من خلال الجدول رقم (43) ، أنّ رقم الأعمال السنوي المنجز تزايد من سنة 2000 م إلى سنة 2002 م بنسبة 59.12 % ، أي بقيمة 431 مليون دينار جزائري ، حيث استطاعت وحدة المضخات بالبرواقية أن تفوق في تحقيقها رقم الأعمال السنوي المخطّط نسبة 100 % ، خلال هذه السنوات الثلاثة (سنة 2000 م ، 2001 م ، 2002 م) ، و ذلك راجع للدعم الفلاحي الذي قدّمته الدولة الجزائرية للفلاحين ، و الذي يحثّ عليهم شراء عتاد الري من مؤسسة POVAL/spa بوحداتها الإنتاجية المختلفة . ولكن ما لبث أن عاد رقم الأعمال السنوي المنجز للانخفاض ابتداءً من سنة 2003 م ،

بسبب انتهاء ذلك الدعم الذي قدّمته الدولة الجزائرية للفلاحين ، فعاد رقم الأعمال المنجز إلى الاستقرار سنة 2003 م ، و هو ما يؤكّده التغيّر في الرقم القياسي لرقم الأعمال السنوي المنجز في سنة 2003 م و الذي قدر بـ 00 % ، و لكن ابتداءً من سنة 2004 م بدأ رقم الأعمال السنوي المنجز في الانخفاض أكثر حتى سنة 2006 م ، حيث انخفض عن سنة 2000 م بنسبة - 26.06 % ، أي بقيمة 190 مليون دينار جزائري ، و ذلك راجع لانحصار الحصّة السوقية لوحدة المضخات بالبرواقية إلى حوالي 55 مليون دينار جزائري من المبيعات السنوية ، و هو ما يفسّر تراجع نسبة تحقق رقم الأعمال السنوي إلى ما دون 100 % ، فالإدارة العليا لمؤسسة POVAL/spa تضع أهدافاً تفوق الحصّة الحقيقية لوحدة المضخات بالبرواقية من السوق .

3.1.3.3.3 مدى نجاح وحدة المضخات بالبرواقية في تحقيق رقم أعمالها السنوي المخطّط

بيّنت الفقرة السابقة وجود تباين كبير بين رقم الأعمال السنوي المخطّط ، و رقم الأعمال السنوي المنجز في وحدة المضخات بالبرواقية ، فنسبة تحقق رقم الأعمال السنوي المخطّط من سنة 2000 م إلى سنة 2002 م على رغم تجاوزها نسبة 100 % ، إلا أنها تعبّر عن وجود انحراف - و لو أنه إيجابي - بين ما تمّ التخطيط له ، و ما تمّ إنجازه من أهداف في الجانب التجاري و الصناعي لوحدة المضخات بالبرواقية . أمّا نسبة تحقق رقم الأعمال السنوي من سنة 2003 م إلى سنة 2006 م فقد انخفضت عن نسبة 100 % ، ممّا يدل على وجود انحرافات سلبية عما خطّط له في الجانب التجاري و الصناعي لوحدة المضخات بالبرواقية ، لهذا يجب حساب معامل الارتباط بين ما خطّط له ، و ما أنجز من رقم الأعمال السنوي في وحدة المضخات بالبرواقية خلال الفترة ما بين سنة 2000 م و سنة 2006 م ، بواسطة معامل الارتباط لـ (Person) ، و هو ما يوضّحه الجدول التالي :

الجدول رقم 44: حساب معامل الارتباط بين رقم الأعمال السنوي المخطّط و رقم الأعمال السنوي

المنجز في وحدة المضخات بالبرواقية [66]

السنوات	X	Y	X ²	Y ²	XY
2000	675	729	455625	531441	492075
2001	800	1104	640000	1218816	883200
2002	980	1160	960400	1345600	1136800
2003	945	729	893025	531441	688905
2004	970	611	940900	373321	592670
2005	670	563	448900	316969	377210
2006	680	539	462400	290521	366520
المجموع	5720	5435	4801250	4608109	4537380

وحدة القياس : مليون دينار جزائري .

فباعتبار :

X : رقم الأعمال السنوي المخطّط .

Y : رقم الأعمال السنوي المنجز .

n : عدد السنوات و يساوي سبعة (07) .

r (X,Y) : معامل الارتباط لـ (Person) .

يمكن حساب درجة الارتباط بين ما تمّ التخطيط له ، و ما أنجز من رقم الأعمال السنوي في وحدة المضخات بالبرواقية ، بالعلاقة التالية :

$$r (X,Y) = \frac{n\sum XY - \sum X \sum Y}{[n \sum X^2 - (\sum X)^2] [n \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}$$

و بعد التطبيق العددي نجد أنّ :

$$r (X,Y) = 2.78 (10)^{-7} \simeq 0$$

و منه فإنّ معامل الارتباط بين ما تمّ التخطيط له ، و ما أنجز من رقم الأعمال السنوي في وحدة المضخات بالبرواقية يساوي الصفر (0) ، ممّا يدل على تباعد تام بين ماخطّط له و ما تمّ إنجازه من رقم الأعمال السنوي في وحدة المضخات بالبرواقية ، و هو ما يؤكّد فشل إدارة الوحدة في تحقيق رقم الأعمال السنوي المطلوب منها منذ سنة 2003 م . و تجدر الإشارة إلى أنّ هذا الفشل في تحقيق الأهداف التجارية و الصناعية المسطّرة ، يرجع أساساً إلى كون هذه الأهداف تفوق الحصّة السوقية لوحدة المضخات بالبرواقية ، و التي تقدّر بحوالي 55 مليون دينار جزائري .

2.3.3.3 مدى النجاح في تحقيق الاستراتيجية المتعلقة بالجانب المالي

بعد توفّف الدولة الجزائرية عن دعم العجز في ميزانية مؤسسة POVAL/spa ، تمّ إعادة هيكلتها سنة 1993 م ثم تلى ذلك تحويلها إلى مؤسسة ذات أسهم سنة 1997 م ، و كلّ ذلك لتمكينها من التغلّب على وضعيتها المالية السيئة التي أدّت إلى تسريح أكثر من نصف مواردها البشرية . و الفقرات التالية سنتبيّن مدى نجاح وحدة المضخات بالبرواقية ، في تحقيق الاستراتيجية المالية التي تنتهجها مؤسسة POVAL/spa منذ سنة 2003 م إلى غاية سنة 2006 م :

1.2.3.3.3 الوضعية المالية لوحدة المضخات بالبرواقية حالياً

تعتبر وحدة المضخات بالبرواقية من أحسن الوحدات الإنتاجية لمؤسسة POVAL/spa وأهمّها ، حيث يمثل رقم أعمالها حوالي 60 % من إجمالي رقم أعمال الذي تحقّقه المؤسسة سنوياً .

كما أن وحدة المضخات تسدّد رواتب (31) عون أمن يقدمون خدماتهم للوحدات الإنتاجية الأخرى (الصمّامات ، المسبك ، الصيانة) ، و تسدّد رواتب (05) أفراد يمثلون عمالة الطاقة و الصيانة ، يقدمون خدماتهم التقنية في حالة انقطاع التيار الكهربائي ، أو وقوع أيّ مشكل في التدفئة المركزية في وحدة المضخات بالبرواقية ، أو في الوحدات الإنتاجية الأخرى (الصمّامات ، المسبك ، الصيانة) ، لهذا فإنّ وحدة المضخات بالبرواقية تتحمّل تكاليف إضافية ، ناتجة عن الوحدات الإنتاجية الأخرى التي لا تستطيع تحمّل مصاريف مستخدميها . و رغم هذا ، فوحدة المضخات بالبرواقية تعمل على ترشيد تكاليفها ، و التقليل منها إلى أدنى حد ممكن في جميع نشاطاتها ، و حتى في النشاطات التي تكون مشتركة مع الوحدات الإنتاجية الأخرى ، و كمثال على ذلك ، فقد فكّرت إدارة الموارد البشرية لوحدة المضخات بالبرواقية بالتنسيق مع الوحدات الإنتاجية الأخرى المتواجدة في نفس المدينة (البرواقية) ، في أن يأتي إليها موظّف من المديرية المركزية للموارد البشرية ، لأخذ المعلومات المتعلقة بالأجور ، أو أيّ معلومات أخرى بشكل دوري ، عوض أن ترسل كلّ وحدة إنتاجية ممثلاً عنها يكلفها : مصاريف المهمّة ، وأجرة سائق لإيصاله ، و تكاليف وقود السيارة ، و هكذا استطاعت تدنية هذه التكاليف الدورية الناتجة عن نقل المعلومات إلى المديرية المركزية بالبرواقية ، إلى الربع (انخفضت بنسبة 75 % عمّا كانت عليه) .

2.2.3.3.3 نسبة إنجاز وحدة المضخات بالبرواقية لنتيجة الاستغلال السنوية المخططة

عرفت نتيجة الاستغلال السنوية التي تحقّقها وحدة المضخات بالبرواقية انخفاضاً كبيراً في الفترة بين سنة 2000 م و سنة 2002 م ، و سجّلت الوحدة سنة 2003 م نتيجة سلبية ، ثم أخذت هذه النتيجة في التذبذب حتى سنة 2006 م ، و هو ما يوضّحه الجدول التالي :

الجدول رقم 45: التطور السنوي لنسبة إنجاز نتيجة الاستغلال السنوية في وحدة المضخات بالبرواقية [66]

السنوات	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
نتيجة الاستغلال السنوية المنجزة	480	87	23	-154	116	25	-162
التغيّر في الرقم القياسي البسيط لنتيجة الاستغلال المنجزة	00	-81.88	-95.21	-132.08	-75.83	-94.76	-133.75
نتيجة الاستغلال السنوية المخططة	436	430	400	440	449	135	105
نسبة تحقّق نتيجة الاستغلال السنوية	110%	20%	06%	35%	26%	19%	154%-

وحدة القياس : مليون دينار جزائري .

تمّ حساب التغيّر في الرقم القياسي البسيط لنتيجة الاستغلال السنوية المنجزة ، بعد حساب الرقم القياسي البسيط لنتيجة الاستغلال السنوية المنجزة وفق العلاقة التالية :

$$I Re (t_1 \setminus t_0) = \frac{Re_1}{Re_0} \times 100$$

حيث :

$I Re(t_1 \setminus t_0)$: الرقم القياسي البسيط لنتيجة الاستغلال السنوية المنجزة في السنة (t_1) ، مقارنة بسنة الأساس (t_0) و هي سنة 2000 م .

Re_1 : نتيجة الاستغلال السنوية المنجزة في السنة (t_1) .

Re_0 : نتيجة الاستغلال السنوية المنجزة في سنة الأساس (t_0) ، و تساوي 480 مليون دينار جزائري .
و عليه ، يحسب التغيّر في الرقم القياسي البسيط لنتيجة الاستغلال السنوية المنجزة ، وفق الحالات التالية للرقم القياسي البسيط لنتيجة الاستغلال السنوية المنجزة ، كما يلي :

● حالة الثبات :

$$\Delta I Re(t_1 \setminus t_0) = 100 - 100 = 0 \quad : \text{إذا كان : } I Re(t_1 \setminus t_0) = 100 \% \text{ فإنّ :}$$

وهي تعبر عن وجود استقرار في نتيجة الاستغلال السنوية المنجزة في السنة (t_1) ، مقارنة بسنة الأساس (t_0) .
● حالة الانخفاض :

$$-\Delta I Re(t_1 \setminus t_0) = 100 - I Re(t_1 \setminus t_0) : \text{إذا كان : } I Re(t_1 \setminus t_0) > 100 \% \text{ فإنّ :}$$

تعبر هذه الحالة عن انخفاض نتيجة الاستغلال السنوية المنجزة بقيمة : $-\Delta I Re(t_1 \setminus t_0)$ ، عن نتيجة الاستغلال السنوية المنجزة في سنة الأساس (t_0) .
● حالة الارتفاع :

$$+\Delta I Re(t_1 \setminus t_0) = I Re(t_1 \setminus t_0) - 100 : \text{إذا كان : } I Re(t_1 \setminus t_0) < 100 \% \text{ فإنّ :}$$

تعبر هذه الحالة عن ارتفاع نتيجة الاستغلال السنوية المنجزة بقيمة : $+\Delta I Re(t_1 \setminus t_0)$ ، عن نتيجة الاستغلال السنوية المنجزة في سنة الأساس (t_0) .

و الملاحظ من الجدول رقم (44) ، أنّ نتيجة الاستغلال السنوية المنجزة تناقصت من سنة 2000 م إلى سنة 2003 م بنسبة - 132.08 % ، أي بقيمة 634 مليون دينار جزائري ، و ذلك راجع للديون التي لا زالت وحدة المضخات بالبرواقية تسدّها و تسدّد الفوائد المترتبة عنها ، حيث سجّل في سنة 2006 م انخفاض في نتيجة الاستغلال بنسبة - 133.75 % عن نتيجة الاستغلال التي حققتها سنة 2000 م ، أي بقيمة 642 مليون دينار جزائري . كما أنّ وحدة المضخات بالبرواقية استطاعت أن تحقّق نتيجة الاستغلال المطلوبة منها مرّة واحدة ، و ذلك سنة 2000 م بنسبة إنجاز قدرت بـ 110 % ، و بعد ذلك لم تستطع تحقيق هذه النتيجة طيلة ستّة (06) سنوات ، أي من سنة 2001 م إلى غاية سنة 2006 م ، و هو الأمر الذي يدلّ على أنّ الإدارة العليا لمؤسسة POVAL/spa ، تضع أهدافاً تفوق قدرة وحدة المضخات بالبرواقية ، فيما يخصّ نتيجة الاستغلال السنوية .

3.2.3.3.3 مدى نجاح وحدة المضخات بالبرواقية في تحقيق نتيجة استغلالها السنوية المخططة

بيّنت الفقرة السابقة وجود تباين كبير بين نتيجة الاستغلال السنوية المخططة ، و نتيجة الاستغلال المنجزة في وحدة المضخات بالبرواقية ، حيث لم تستطع إدارة وحدة المضخات بالبرواقية تجاوز نسبة 100 % في تحقيق نتيجة الاستغلال السنوية إلا سنة 2000 م ، ممّا يدلُّ على وجود انحراف بين ما تمّ التخطيط له ، و ما تمّ إنجازه من أهداف في الجانب المالي لوحدة المضخات بالبرواقية ، لهذا يجب حساب معامل الارتباط بين ما خطّط له ، و ما أنجز من نتيجة الاستغلال السنوية في وحدة المضخات بالبرواقية ، خلال الفترة ما بين سنة 2000 م و سنة 2006 م ، بواسطة معامل الارتباط لـ (Person) ، و هو ما يوضّح الجدول التالي :

الجدول رقم 46: حساب معامل الارتباط بين نتيجة الاستغلال السنوية المخططة و نتيجة الاستغلال السنوية المنجزة في وحدة المضخات بالبرواقية [66]

السنوات	X	Y	X ²	Y ²	XY
2000	436	480	190096	230400	209280
2001	430	87	184900	7569	37410
2002	400	23	160000	529	9200
2003	440	-154	193600	23716	-67760
2004	449	116	201601	13456	52084
2005	135	25	18225	625	3375
2006	105	-162	11025	26244	-17010
المجموع	2395	415	959447	302539	226579

وحدة القياس : مليون دينار جزائري .

فباعتبار :

X : نتيجة الاستغلال السنوية المخططة .

Y : نتيجة الاستغلال السنوية المنجزة .

n : عدد السنوات و يساوي سبعة (07) .

r (X,Y) : معامل الارتباط لـ (Person) .

يمكن حساب درجة الارتباط بين ما تمّ التخطيط له ، و ما أنجز من نتيجة الاستغلال السنوية في وحدة المضخات بالبرواقية ، بالعلاقة التالية :

$$r (X,Y) = \frac{n\sum XY - \sum X \sum Y}{[n \sum X^2 - (\sum X)^2] [n \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}$$

و بعد التطبيق العددي نجد أن :

$$r(X,Y) = 3.11 (10)^{-7} \approx 0$$

و منه فإن معامل الارتباط بين ما تمّ التخطيط له ، و ما أنجز من نتيجة الاستغلال السنوية في وحدة المضخات بالبرواقية يساوي الصفر (0) ، ممّا يدل على تباعد تام بين ما تمّ التخطيط له ، و ما تمّ إنجازه من نتيجة الاستغلال السنوية في وحدة المضخات بالبرواقية ، طيلة الفترة الممتدة من سنة 2000 م إلى سنة 2006 م ، و هو ما يؤكّد فشل إدارة الوحدة في تحقيق نتيجة الاستغلال السنوية التي طلبت منها منذ سنة 2001 م . و تجدر الإشارة إلى أنّ هذا الفشل في تحقيق الأهداف المالية المسطرة ، يرجع أساساً إلى وجود ديون قديمة بقيت على ذمّة وحدة المضخات بالبرواقية ، حتى بعد التحول القانوني الذي عرفته مؤسسة POVAL/spa ، كانت ناجمة عن سوء التسيير الذي شهدته مؤسسة EN-PMH ، و الذي كاد يؤدّي إلى إغلاقها نهائياً سنة 1992 م ، لولا سياسة إعادة الهيكلة العضوية و المالية التي شهدتها المؤسسة سنة 1993 م و سنة 1997 م على التوالي ، فأقساط هذه الديون ، و فوائدها هي المسؤول المباشر على النتائج السلبية التي تحقّقها وحدة المضخات بالبرواقية . و الملاحظ أنّ الإدارة العليا لمؤسسة POVAL/spa لا تأخذ هذه الديون بعين الاعتبار ، و هي تضع أهدافاً مالية سنوية لا تتوافق مع القدرة المالية الحقيقية لوحدة المضخات بالبرواقية ، ممّا نتج عنه وجود انحرافات كبيرة بين ما تمّ التخطيط له ، و ما يتمّ إنجازه على مستوى هذه الأهداف المالية .

3.3.3.3 مدى النجاح في تحقيق الاستراتيجية المتعلقة بالجانب الاجتماعي

عملت وحدة المضخات بالبرواقية على التقليل في عدد العاملين فيها منذ سنة 1993 م ، حيث نتج عن ذلك تراجع في عدد العاملين إلى أزيد من 60 % سنة 2006 م ، فوحدة المضخات بالبرواقية لا يزال لديها فائض في الموارد البشرية ، و خاصّة في فئة العمّال التنفيذيين ، و هو الأمر الذي يتناقض مع سياسة ترشيد التكاليف التي تتبّعها مؤسسة POVAL/spa . و الفقرات التالية ستوضّح الجهود التي تبذلها إدارة وحدة المضخات بالبرواقية ، في سبيل تحقيق الأهداف المتعلقة بالجانب الاجتماعي :

1.3.3.3.3 استمرار مؤسسة POVAL/spa في انتهاج استراتيجية التقليل في عدد العاملين

استمرت وحدة المضخات بالبرواقية في تقليص عدد العاملين منذ سنة 1993 م ، فبعدما كان لكلّ عامل تنفيذي آلة يشتغل عليها ، أصبح اليوم العامل التنفيذي يعمل على ثلاثة (03) آلات ، و بكفاءة أعلى من ذي قبل ، و وحدة المضخات بالبرواقية تسعى إلى تقليص عدد العاملين إلى نسبة 70 % ، عمّا كانوا عليه سنة 1993 م ، أي مع نهاية سنة 2007 م سيكون عدد العاملين 234 فرداً ، و هي تتبّع سياسة متشدّدة في التوظيف ، حيث لا تلجأ للتوظيف من خارج مؤسسة POVAL/spa إلا في حالة وجود عجز في الموارد البشرية ، لدى كلّ الوحدات الإنتاجية للمؤسسة ، و كلّ تعيين أو نقل وظيفي لا بدّ أن يكون بموافقة المديرية المركزية للموارد البشرية ، التي تتسقّ مع كلّ إدارات

الموارد البشرية للوحدات الإنتاجية ، بما فيها وحدة المضخات بالبرواقية لتحديد الفائض من الموارد البشرية ، و العمل على تصريفه ، و تحديد العجز في الموارد البشرية ، و العمل على تغطيته . كما تجدر الإشارة إلى أن إدارة الموارد البشرية في وحدة المضخات بالبرواقية ، كلُّ الصلاحيات في تحديد الأفراد الذين سيتم تسريحهم سنوياً ، بحكم قربها من الموارد البشرية العاملة في الوحدة ، لهذا فهي تضع برنامجاً سنوياً للموارد البشرية التي ستغادر الوحدة ، بسبب بلوغها السن القانوني للتقاعد أو الإحالة على التقاعد المسبق بشكل أساسي ، و يتم من خلاله إعادة توزيع العاملين في وحدة المضخات بالبرواقية سنوياً ، حتى لا تقع الوحدة في عجز من حيث الموارد البشرية .

2.3.3.3.3 نسبة التقليل السنوي لعدد العاملين في وحدة المضخات بالبرواقية

عرف عدد العاملين في وحدة المضخات بالبرواقية تراجعاً سنوياً كبيراً ، في الفترة ما بين سنة 2000 م إلى غاية سنة 2006 م ، و هو ما يوضّحه الجدول التالي :

الجدول رقم 47: تطوّر عدد العاملين في وحدة المضخات بالبرواقية من سنة 2000 م إلى سنة 2007 م [64]

السنوات	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
عدد العاملين	402	382	368	348	336	316	296	234
التغير في عدد العاملين	46	20	14	20	12	20	20	62

نلاحظ من الجدول أعلاه ، أنّ عدد العاملين في انخفاض مستمر منذ سنة 2000 م ، حيث استطاعت إدارة الموارد البشرية لوحدة المضخات بالبرواقية ، أن تخفّض من عدد العاملين في الوحدة بنسبة 26.4 % سنة 2006 م ، و هي تعمل على جعلهم أقلّ بنسبة 41.8 % سنة 2007 م عمّا كانوا عليه سنة 2000 م .

3.3.3.3.3 مدى نجاح وحدة المضخات بالبرواقية في تقليل عدد العاملين

من خلال المعطيات المذكورة في الجدول رقم (46) ، المتعلّق بتطوّر عدد العاملين في وحدة المضخات بالبرواقية في الفترة ما بين سنة 2000 م و سنة 2007 م ، فقد استطاعت إدارة الموارد البشرية لوحدة المضخات بالبرواقية تقليل عدد العاملين بـ 214 فرداً ، أي بمعدّل سنوي يقدر بحوالي 27 فرداً يترك الوحدة سنوياً ، و هو عدد يتوافق مع الأهداف التي سطرته الإدارة العليا لمؤسسة POVAL/spa في الجانب الاجتماعي لوحدة المضخات بالبرواقية . و عليه ، يمكن القول بأنّ إدارة الموارد البشرية لوحدة المضخات بالبرواقية ، استطاعت النجاح في تحقيق الأهداف الاستراتيجية المتعلقة بالجانب الاجتماعي ، مقارنة بالإدارات التي يقع عليها مسؤولية تحقيق الأهداف الاستراتيجية المتعلقة بالجانب التجاري والصناعي ، و الجانب المالي (إدارة الإنتاج ، إدارة التسويق ، إدارة المالية و المحاسبة) .

خلاصة الفصل 3

تكسب مؤسسة POVAL/spa أهميتها في الاقتصاد الوطني (الجزائري) ، من ارتباط نشاطها بموردين استراتيجيين هما : المياه و المحروقات ، و التحدي الذي ستواجهه المؤسسة في السنوات القليلة القادمة بفعل انفتاح السوق الجزائري على الأسواق العالمية (الانضمام للمنظمة العالمية للتجارة) ، جعل مؤسسة POVAL/spa تفكر ملياً ، في تفعيل الدور الاستراتيجي الذي تؤديه إدارة الموارد البشرية في كل وحدات الإنتاجية ، بما فيها إدارة الموارد البشرية لوحدة المضخات بالبرواقية ، حيث أعطت المؤسسة لهذه الإدارة مسؤوليات أكثر من ذي قبل ، جعلتها تؤثر بفعالية في الاستراتيجية العامة للمؤسسة ، ففي بداية التسعينات من القرن العشرين و ما رافقها من مشاكل في تسيير المؤسسة (EN-PMH سابقاً) ، استطاعت إدارة الموارد البشرية لوحدة المضخات بالبرواقية ، أن تساهم في الإعداد و التنفيذ الناجح لمخطط نشاطات وحدة المضخات بالبرواقية ، الذي كان السبب المباشر في إقناع الدولة الجزائرية ممثلة في وزارة الصناعة و إعادة الهيكلة آنذاك ، بعدم غلق المؤسسة و إعطائها فرصة جديدة لإثبات وجودها . و حالياً لا تزال إدارة الموارد البشرية تساهم في الأهداف الاستراتيجية لمؤسسة POVAL/spa ، فهي توفر الدعم للتغيير التنظيمي الجديد المتعلق بإرساء نظام إدارة الجودة الشاملة ، من أجل الحصول على شهادات الجودة I.S.O 9000 لكل منتجات وحدة المضخات بالبرواقية ، و قد أثبتت إدارة الموارد البشرية نجاحها في تنفيذ استراتيجية التقليل في عدد العاملين التي انتهجتها مؤسسة POVAL/spa ، مقارنة بالإدارات الوظيفية الأخرى التي فشلت في تحقيق الأهداف الاستراتيجية التي طلبت منها .

خاتمة

تطرقت هذه المذكرة إلى دور إدارة الموارد البشرية في التخطيط و التنفيذ الاستراتيجي للمؤسسة ، هذا الدور الاستراتيجي الذي يزداد أهمية، كلما اتجهت المؤسسة نحو تحقيق الميزة التنافسية من خلال مواردها البشرية ، فلا يمكن تجاهل الدور الذي تؤديه إدارة الموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة ، من خلال توفير المعلومات عن الموارد البشرية في الوقت المناسب و بالدقة المطلوبة ، لتنمية البدائل الاستراتيجية التي تعكس أهدافاً ممكنة التحقق ، بالإضافة إلى العمل على تقليل مقاومة الموارد البشرية للتغيير التنظيمي أثناء عملية التنفيذ الاستراتيجي ، بحيث تعمل على إقناع الموارد البشرية بهذا التغيير التنظيمي ، و جعله هدفاً لهم عوض أن يكون مصدرراً للتوتر و عدم الرضى الوظيفي . و عليه ، فإن نجاعة الدور الذي تؤديه إدارة الموارد البشرية في المؤسسة ، يعتمد على نظرة إدارتها العليا إلى إدارة الموارد البشرية، ومدى ارتباطها وفق ذلك بالإدارة الاستراتيجية في المؤسسة ، فإذا كان ارتباط إدارة الموارد البشرية بالإدارة الاستراتيجية للمؤسسة ذا اتجاه واحد ، فإن دورها سينحصر في عملية التنفيذ الاستراتيجي دون التخطيط الاستراتيجي ، و هو الأمر الذي سيعرض استراتيجية المؤسسة للفشل في تحقيق أهدافها قبل البدء في تنفيذها ، لأنها تُفصي متغيراً هاماً هو الموارد البشرية ، متجاهلةً بذلك ما يمكن أن يحدثه هذا الإقصاء من مقاومة شديدة لهذه الأهداف الاستراتيجية ، التي لم تراع المتطلبات المادية و المعنوية للموارد البشرية . و إذا كان ارتباط إدارة الموارد البشرية بالإدارة الاستراتيجية للمؤسسة ذا اتجاهين ، فإن هذا يسمح لها بأن تؤدي دوراً فعالاً في عملية التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة ، بحيث تصبح البدائل الاستراتيجية تراعي قضايا الموارد البشرية ، و هو ما يجعل الموارد البشرية تتبنى الأهداف الاستراتيجية المسطرة أثناء عملية التنفيذ ، مما يزيد في فعالية تحقيق هذه الأهداف . و إذا كان ارتباط إدارة الموارد البشرية بالإدارة الاستراتيجية للمؤسسة ارتباطاً كاملاً ، فإن دورها يكون أكثر فعالية ، بحيث تندمج الأنشطة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية بشكل مباشر ، في عمليتي الإعداد و التنفيذ الاستراتيجيتين للمؤسسة ، فهي تساهم منذ صياغة رسالة المؤسسة إلى غاية الرقابة على الاستراتيجية ، للتأكد من سلامة التوجه الاستراتيجي الذي تنتهجه المؤسسة . و هو الأمر الذي تؤكد هذه المذكرة ، فقد أثبتت الدراسة الميدانية التي أجريت في وحدة المضخات بالبرواقية التابعة لمؤسسة POVAL/spa ، أن إشراك إدارة الموارد البشرية في عمليتي التخطيط و التنفيذ الاستراتيجيتين ، قد أدى إلى تحقيق الفعالية للأهداف الاستراتيجية التي تسطرها الإدارة العليا لمؤسسة POVAL/spa ، في الماضي و الحاضر ، خاصةً تلك الأهداف الاستراتيجية المتعلقة بالموارد البشرية .

1. نتائج اختبار الفرضيات :

أمّا عن صحّة الفرضيات التي حاولت الإجابة على الإشكالية المطروحة في هذه المذكرة ، و التي تمّ اختبارها في فصولها الثلاثة ، فقد تمّ التوصلُ بشأنها إلى ما يلي :

- تُعتبر الفرضية الأولى أنّ إدارة الموارد البشرية، لم تعد تؤدّي دوراً تنفيذياً لمهام تقليدية ، بل أصبحت تؤدّي دوراً مبادراً تتحرّى فيه تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة ، و تحقيق التكامل مع الإدارات الوظيفية الأخرى، التي لا تقلُّ عنها أهميّة . وهو ما تمّ اختباره في الفصل الأوّل ، حيث توصلّ إلى أنّ الفرضية الأولى صحيحة .
- تُعتبر الفرضية الثانية أنّ إدارة الموارد البشرية ، لا تساهم إلاّ في التنفيذ الاستراتيجي للمؤسسة، بحكم إشرافها على الموارد البشرية التي تقوم بتنفيذ الخطط ، و البرامج الموضوعّة بعد عملية التخطيط الاستراتيجي ، الذي لا تُسهم فيه . و هو ما تمّ اختباره في الفصل الثاني، حيث فنّد هذا الفصل صحّة الفرضية الثانية، و أثبت أنّ إدارة الموارد البشرية يمكنها أن تساهم في التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة ، كما تساهم في التنفيذ الاستراتيجي ، أي أنّ الفرضية الثانية خاطئة في حكمها المطلق ، بعدم مساهمة إدارة الموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة ، رغم وجود بعض المؤسسات تغيب هذا الدور الهام الذي يمكن أن تؤدّيه إدارة الموارد البشرية .
- تُعتبر الفرضية الثالثة أنّ إدارة الموارد البشرية لوحدة المضخات بالبرواقية ، تستطيع أن تؤدّي دورها كاملاً في إنجاح الاستراتيجيات الحالية لمؤسسة POVAL/spa ، و من بينها تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة ، كما استطاعت أن تؤدّيه سابقاً في تحقيق استراتيجية التقليل في عدد العاملين . و هو ما تمّ اختباره في الفصل الثالث ، الذي يؤكّد صحّة الفرضية الثالثة .

2. نتائج الدراسة :

أمّا عن النتائج التي تمّ التوصلُ إليها في هذه المذكرة ، بعد التحقق من صحّة الفرضيات التي أعطت إجابات مسبقة على الإشكالية المطروحة ، فهي تتعلّق بكلّ من الجانب النظري و التطبيقي ، حيث يمكن تقسيمها على هذا الأساس ، إلى ما يلي :

● النتائج النظرية :

تمّ استنتاج هذه النتائج من الفصلين الأوّل و الثاني لهذه المذكرة ، حيث تمثّل النتائج التالية أهمّ النتائج النظرية التي توصلت إليها المذكرة ، خلال إجابتها على الإشكالية المطروحة ، و هي كالتالي :

- لم تعد إدارة الموارد البشرية مجرد وظيفة روتينية تنتمي إلى الجهاز التنفيذي في الهيكل التنظيمي للمؤسسة ، بل أصبحت جزءاً من الاستراتيجية التنظيمية التي تستجيب من خلالها المؤسسة ، للمتغيّرات

البيئية المؤثرة على مواردها البشرية ، فهي تقوم بصياغة استراتيجية للموارد البشرية تتوافق مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة ، في تكامل و ترابط واضح بين هذه الإدارة و بين فريق الإدارة العليا .
- تتبني هذه المذكرة تسمية : إدارة الموارد البشرية ، و التي تختلف عن التسميات : إدارة المستخدمين ، إدارة العلاقات الصناعية ، إدارة العلاقات الإنسانية ، إدارة شؤون الموظفين ، إدارة الأفراد ، حسب التطور التاريخي لنظرة المؤسسة إلى العاملين فيها ، من مجرد أيدي عاملة إلى كونهم رأس مال فكري ، فعقول الموارد البشرية قادرة على التطوير ، و الابتكار ، و الإسهام في رفع أداء المؤسسة ، لهذا فإن إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد و العشرين تتميز ب :

- Δ البعد الاستراتيجي الذي جعلها شريكة في التخطيط ، و التنفيذ الاستراتيجي للمؤسسة .
- Δ البعد الأخلاقي في التعامل مع الموارد البشرية باعتبارها من أهم موارد المؤسسة .
- Δ الحرص على الجودة الشاملة للأداء البشري في كل نشاطات المؤسسة .
- Δ الاستثمار في رأس المال البشري لا يقل أهمية عن الاستثمار في الأصول المادية للمؤسسة .
- Δ العمل على توحيد التوجهات بين الإدارة و الموارد البشرية العاملة في المؤسسة .
- Δ تقوم إدارة الموارد البشرية بممارسة مجموعة من الأنشطة غير المطبقة في الإدارات الوظيفية الأخرى ، و التي تساهم من خلالها في إنجاز أهداف المؤسسة ، لهذا تضع لنفسها أهدافاً تنبثق من الأهداف الرئيسية للمؤسسة ، يمكن تلخيصها فيما يلي :

الأهداف التنظيمية :

توضع هذه الأهداف لتنسيق وظائف إدارة الموارد البشرية مع بقية إدارات المؤسسة ، كتقديم الاستشارة و الدعم الخاصين بمجال الموارد البشرية في كل نشاطات هذه الإدارات ، و إقناع الموارد البشرية بضرورة التغيير التنظيمي ، و العمل على تقليل مقاومتها له ، و على تحقيق الاستقرار الداخلي للمؤسسة ، الذي يجعلها في مركز قوة ضد الضغوط الداخلية و الخارجية .

الأهداف الاجتماعية :

يعتبر تحقيق هذه الأهداف من أولويات إدارة الموارد البشرية ، فالمؤسسة تريد أن تستغل مواردها البشرية في ظروف عمل حسنة ، و طبقاً لتشريعات العمل السارية المفعول ، بما يضمن للمؤسسة الاستمرارية و النمو ، و يضمن للموارد البشرية العاملة فيها ، إشباع رغباتها المادية و المعنوية ، حيث تعمل إدارة الموارد البشرية على إقامة علاقات جيدة مع العاملين في المؤسسة ، بحيث لا تصبح النقابات العمالية هي السبيل الوحيد أمام العاملين لحل مشاكلهم ، و انشغالهم .

الأهداف الاستراتيجية :

تأخذ هذه الأهداف الاستراتيجية طبيعتها ، من مساهمة إدارة الموارد البشرية في عملية التخطيط و التنفيذ الاستراتيجي للمؤسسة ، فهي تقوم بإعداد أهداف استراتيجية تتوافق مع الاستراتيجيات

التي تتبناها المؤسسة ، حيث تأخذ بعين الاعتبار متطلبات التشخيص الجيد لوضعية الموارد البشرية ، فهي تحدد نقاط القوة والضعف ، وتكشف الفرص و التهديدات المتعلقة بالموارد البشرية العاملة في المؤسسة ، قبل أن تشرع في تحديد أهدافها الاستراتيجية ، التي تعتبر أهدافاً فرعية للاستراتيجية التي تتبناها المؤسسة (استراتيجيات النمو ، استراتيجيات الاستقرار ، استراتيجيات الانكماش) .

- تقوم إدارة الموارد البشرية بمهام لا تعود عليها بالفائدة كإدارة قائمة بذاتها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة ، بقدر ما تعود بالفائدة على باقي الإدارات الوظيفية ، فكثرة المهام وتعدد التقنيات في هذه الإدارات ، يجعل من الصعب على مدراءها التوفيق بين أداء مهامهم ، و مراعاة شؤون الموارد البشرية التي تعمل تحت إشرافهم ، لهذا أصبح من الضروري وجود إدارة تختص في شؤون الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة ، و هي : إدارة الموارد البشرية .

- يعتبر كل مدير في المؤسسة مسؤولاً على الموارد البشرية التي تعمل تحت إمرته ، لأنها هي التي تنفذ له أعماله ، و لكن عليه الرجوع إلى إدارة الموارد البشرية لاختيار ، و تعيين ، و تدريب ، و تحفيز ، و تقييم الموارد البشرية ، و كلها نشاطات تستلزم مساهمة المدير الذي يعتبر المسؤول عن موارده البشرية ، بالتنسيق مع إدارة الموارد البشرية في المؤسسة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية .

- تعمل إدارة الموارد البشرية على تلبية احتياجات الإدارات الوظيفية في المؤسسة من الموارد البشرية ، بالأعداد و التخصصات المناسبة لكل إدارة و في الوقت المناسب ، فأياً تقصير من إدارة الموارد البشرية في تغطية الاحتياجات من الموارد البشرية في المؤسسة ، من شأنه أن يعرقل سير أعمال هذه الإدارات ، و هو ما يؤكد وجود علاقة تكاملية بين إدارة الموارد البشرية ، و بقية الإدارات الوظيفية في المؤسسة .

- تأثرت وظيفة الموارد البشرية كغيرها من وظائف المؤسسة ، بالأفكار التي كانت تسود خلال كل مرحلة من مراحل تطور فكر التسيير ، حيث يعتبر F. Taylor (1856 م – 1915 م) أول من أظهرها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة ، من خلال دراسته حول الزمن و الحركة في التصميم الملائم للوظائف ، و التي نتج عنها الفصل بين مسؤوليات الإدارة و مسؤوليات العاملين .

- تقوم إدارة الموارد البشرية بمجموعة من الوظائف الرئيسية ، تحرص من خلالها على التوفيق بين المتطلبات التي تفرضها الوظائف الموجودة في المؤسسة ، و القدرات الحقيقية التي تتمتع بها الموارد البشرية العاملة فيها ، و هي :

Δ وظيفة تخطيط الموارد البشرية التي تنطوي على تحديد الاحتياجات ، و تحديد المتاح من الموارد البشرية ، حتى تستطيع المؤسسة التعامل مع الفائض ، و تغطية العجز في الموارد البشرية .

Δ وظيفة استقطاب الموارد البشرية التي تتم بعد تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية ، فهي تمكن المؤسسة من استقطاب الموارد البشرية ، و اختيار أفضلها لملء الوظائف الشاغرة ، أو المقررة ضمن خطة العمل الجديدة .

Δ وظيفة تقييم أداء الموارد البشرية التي تعتبر جزءاً من عملية التنمية الشاملة و المستمرة للموارد البشرية ، فهي ذات أهمية بالغة بالنسبة لوظيفتي التدريب ، و التحفيز .

Δ وظيفة تدريب الموارد البشرية التي تهدف إلى تزويد الموارد البشرية بالمهارات ، التي تزيد في أدائها ، مما يؤدي إلى بلوغ أهدافهم الشخصية ، و تحقيق أهداف المؤسسة في نفس الوقت .

Δ وظيفة تحفيز الموارد البشرية التي تساهم في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال مواردها البشرية ، فهي توظف الحوافز المادية و المعنوية ، في سبيل الحصول على الأداء المتميز من طرف الموارد البشرية ، أو لمكافأتها عليه .

- تقوم إدارة الموارد البشرية بمجموعة من الوظائف المساعدة، تحرص من خلال على إشباع رغبات الموارد البشرية العاملة في المؤسسة ، و تعزيز ثقتهم فيها ، نظراً لالتزامهم بأداء وظائفهم في المؤسسة ، و هي :

Δ وظيفة صيانة الموارد البشرية التي تتخذ من خلالها المؤسسة ، كلَّ الإجراءات الإدارية الخاصة بوقاية الموارد البشرية ، من المخاطر الناجمة عن العمل الذي تزاوله في مكان عملها ، و التي قد تؤدي لإصابتها بأمراض ، أو حوادث تُحمل المؤسسة تكاليف باهظة .

Δ وظيفة تنظيم علاقات العمل التي تحاول من خلالها المؤسسة الموازنة بين حقوقها ، و التزاماتها تجاه الموارد البشرية العاملة فيها .

Δ وظيفة تقديم الخدمات للموارد البشرية ، كالخدمات الصحية ، و الاجتماعية ، و الثقافية ، التي تعتبر مقابل عضوية هذه الموارد البشرية في المؤسسة ، و جزاءً على ولائها لها ، فهذه الخدمات تشعرها بالأمان و الرضى الوظيفي .

- ترتبط الإدارة الاستراتيجية بالمؤسسات التي تتمتع بالريادة في مجال نشاطها ، فالمؤسسة التي تتبنى مفهوم الإدارة الاستراتيجية تسعى إلى تخصيص مواردها ، بالطريقة التي تمكّنها من اكتساب الميزة التنافسية في مجال نشاطها ، و باعتبار الموارد البشرية من أهمّ موارد المؤسسة ، تستطيع هذه الأخيرة التركيز عليها في سبيل تحقيق النمو و التوسع و الاستمرارية ، و ذلك بإشراك إدارة الموارد البشرية في عمليات الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة .

- تختلف الاستراتيجيات التي تتبناها المؤسسة ، باختلاف وجهة نظرها إلى الميادين التي سيُثم التركيز عليها في مجال نشاطها ، فهي تركز مواردها المادية و البشرية على الأعمال التي تخدم مستقبل المؤسسة ، و تقلل الموارد الموجهة إلى الأعمال التي يحتمل أن تتوقف المؤسسة عن مزاولتها .

- يعتمد نجاح المؤسسة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية ، على أداء الموارد البشرية التي أصبحت تمثل مصدراً لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة ، فإدارة الموارد البشرية التي تعمل في مؤسسة تتبنى استراتيجية الريادة في التكلفة ، توجّه كلَّ جهودها إلى تخفيض التكاليف المتعلقة بالموارد البشرية ، و تركز على تحقيق الأهداف قصيرة الأجل ، و تجنّب المخاطرة ، و اتباع سياسة متشدّدة في التعيين من خارج

المؤسسة ، و تركّز على التدريب الداخلي . أمّا إدارة الموارد البشرية التي تعمل في مؤسسة تتبنّى استراتيجية التميّز ، فتركّز جهودها على تحقيق الجودة في أداء الموارد البشرية ، و على تحقيق الأهداف طويلة الأجل ، و تتحمّل المخاطرة في سبيل تطوير منتجات المؤسسة ، كما تركّز على استقطاب الموارد البشرية من خارج المؤسسة . أمّا إدارة الموارد البشرية التي تعمل في مؤسسة تتبنّى استراتيجية التركيز ، فتعمل على تنمية مهارات الموارد البشرية بواسطة التدريب المستمر ، لأنّها تمكّن المؤسسة من الاستجابة لمتطلبات أسواق المنتجات الخاصة .

- يؤثّر غياب المعلومات عن الموارد البشرية في عملية التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة تأثيراً سلبياً ، و خاصّةً أثناء المرحلة التي تصاغ فيها البدائل الاستراتيجية ، لهذا لا بدّ من وجود نظام معلومات للموارد البشرية في المؤسسة ، يعمل على تزويد إدارة المؤسسة بكلّ ما تحتاجه من معلومات عن الموارد البشرية ، في الوقت المناسب ، و بالدقّة المطلوبة .

- إنّ إشراك إدارة الموارد البشرية في عملية التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة ، يؤثّر على بيئتها الثقافية ، و التنظيمية ، و يجعلها أكثر مرونة ، و أكثر قدرةً على تحقيق أهدافها الاستراتيجية ، و يساعد الموارد البشرية على الابتكار . و عليه ، لا يقتصر دور إدارة الموارد البشرية على مجرد التكيّف ، و الاستجابة لمتطلبات الاستراتيجية المنتهجة في المؤسسة ، و إنّما تشارك أيضاً في إعداد هذه الاستراتيجية ، فهي تساهم في الفحص البيئي ، و تأمين الدعم اللازم لقرارات إعادة تخصيص موارد المؤسسة ، و التعامل مع العجز أو الفائض في الموارد البشرية خلال فترة تخصيص الموارد .

- تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية ، بالأعداد و النوعيات المناسبة ، فذلك يضمن للمؤسسة تحقيق أهدافها المخطّطة بأعلى كفاءة و فعالية ، لأنّ التحديد السيئ لاحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية ، يؤدّي إلى وجود موارد بشرية غير مناسبة في الوظائف ، ممّا يزيد التوتر في أماكن العمل ، و رفع تكلفة الموارد البشرية .

- تعكس عملية التنفيذ الاستراتيجي مدى كفاءة الإدارة العليا في تحديد رسالة المؤسسة ، و أهدافها الرئيسية ، و قدرتها على ممارسة الأنشطة الخاصة بالرقابة الاستراتيجية ، فلولا قصد المؤسسة تنفيذ الخطط ، و السياسات ، و البرامج الموضوعية ، لما قامت بعملية التخطيط الاستراتيجي ، لهذا فإنّ النجاح في عملية التنفيذ الاستراتيجي ، يعبر عن قدرة المؤسسة على تبني استراتيجية معيّنة ، و هذا التنفيذ الاستراتيجي الناجح يتطلّب إعداد القيادات الإدارية في المؤسسة ، و تحديد الأهداف و السياسات الوظيفية ، و تخصيص الموارد الماديّة و البشرية اللازّمة .

- يحتاج التنفيذ الاستراتيجي الناجح ، إلى وجود موارد بشرية محقّزة في المؤسسة ، لأنّ تنفيذ الاستراتيجية من أكثر مراحل الإدارة الاستراتيجية صعوبةً و دقّةً ، فهو يتطلّب التزاماً و تضحيةً من طرف الموارد البشرية ، لا يتوقّران إلاّ في الموارد البشرية المحقّزة ، و القدرة على المشاركة بفعالية في إنجاز الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ، و هو الأمر الذي تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيقه

من خلال وظائفها ذات التأثير المباشر على عملية التنفيذ الاستراتيجي (تصميم الوظائف ، تحديد الأجور و الحوافز ، التدريب) ، و وظائفها ذات التأثير غير المباشر على عملية التنفيذ الاستراتيجي (تقييم الأداء ، استقطاب و اختيار الموارد البشرية، علاقات العمل).

- تعتبر عملية الرقابة الاستراتيجية مرحلة مكمّلة في الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة ، حيث يتم من خلالها مقارنة ما تمّ إنجازه من نتائج مع ما تمّ التخطيط له ، و يجب أن تكون الرقابة الاستراتيجية بشكل مستمر ، ففي مرحلة الإعداد الاستراتيجية يعتمد التصميم الجيد لاستراتيجيات المؤسسة ، على المعرفة التامة بالوضعية الحالية للمؤسسة ، و خاصّة وضعية مواردها البشرية في ظل متغيّراتها البيئية الداخلية و الخارجية ، و هو ما تعمل إدارة الموارد البشرية على توفيره . أمّا في مرحلة التنفيذ الاستراتيجي فتتأكد الرقابة الاستراتيجية من نجاح إدارة المؤسسة في تطبيقها للبديل الاستراتيجي المختار ، بدون وجود انحرافات عن الأهداف الاستراتيجية الموضوعية ، و هو ما تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيقه بممارسة وظائفها المختلفة .

● النتائج التطبيقية :

تمّ استنتاج هذه النتائج من الفصل الثالث لهذه المذكرة ، حيث تمثّل النتائج التالية أهمّ النتائج التطبيقية التي توصلت إليها المذكرة ، خلال إجابتها على الإشكالية المطروحة ، و هي كالتالي :

- تعتبر مؤسسة POVAL/spa من أعرق المؤسسات العمومية في الاقتصاد الوطني ، و هي تستمد أهميتها الاقتصادية من خبرتها الطويلة في مجال صناعة المضخات و الصمامات و المسابك ، الموجهة إلى قطاعات : الفلاحة ، و المحروقات ، و الطرقات . و عليه ، فإنّ مؤسسة POVAL/spa تعمل على تغطية احتياجات مجالين استراتيجيين هامّين في الاقتصاد الوطني ، هما : المياه ، و المحروقات .
- تعتبر وحدة المضخات بالبرواقية أهمّ وحدة إنتاجية تملكها مؤسسة POVAL/spa ، حيث تساهم في تحقيق حوالي 60 % من رقم الأعمال السنوي للمؤسسة ، فمنتجاتها لها دور كبير في حصول مؤسسة POVAL/spa على مكانتها الحالية في السوق الأوروبية ، و في شمال إفريقيا ، و حتى الشرق الأوسط ، و هو ما يعزّز مكانة وحدة المضخات بالبرواقية في البناء الاستراتيجي لمؤسسة POVAL/spa .
- يشهد عدد العاملين في وحدة المضخات بالبرواقية تناقصاً سنوياً مستمراً ، بفعل استراتيجية التقليل في عدد العاملين التي تطبقها مؤسسة POVAL/spa ، و التي نتج عنها تخفيض في عدد العاملين بالمؤسسة إلى أكثر من 60 % ، خلال العشرة سنوات التي تلت إعادة هيكلتها سنة 1993 م .
- جاءت إعادة الهيكلة التي خضعت لها مؤسسة EN-PMH ابتداءً من سنة 1993 م ، كبديل عن غلق المؤسسة و نتيجة للتقليل في عدد العاملين بالمؤسسة آنذاك ، حيث قسّمت إلى تسعة (09) وحدات إنتاجية ، لم يبق منها اليوم إلا ستة (06) وحدات ، عقب التحوّل القانوني الذي شهدته المؤسسة سنة 1997 م .

و عليه ، فإنَّ إعادة الهيكلة كانت نتيجة حتمية لسوء التسيير الذي أغرق المؤسسة في الديون ، و همَّش الدور الحقيقي للموارد البشرية ، و أعطى الأولوية للجوانب المادية في المؤسسة .

- رغم التهميش الذي عرفته إدارة الموارد البشرية ، إلا أنَّ إعادة هيكلة مؤسسة EN-PMH جعلت إدارة الموارد البشرية في كلِّ وحدة إنتاجية مسؤولة عن إعداد مخطَّط لنشاطات الوحدة ، بما فيها إدارة الموارد البشرية لوحدة المضخات بالبرواقية ، و التي انتهت من إعداد هذا المخطَّط في : 18 مارس 1995 م ، حدَّدت فيه الأهداف الاستراتيجية لوحدة المضخات بالبرواقية ، كالعامل على تقليص عدد العاملين ، و تحديث السياسة المالية و التجارية ، و تفعيل السياسة الصناعية ، و حدَّدت فيه كذلك أهداف الاستغلال لوحدة المضخات بالبرواقية ، كرفع رقم الأعمال السنوي ، و رفع حجم الإنتاج السنوي ، و التقليص السنوي في عدد العاملين ، و كلُّ ذلك ضمن مخطَّط لنشاطات الوحدة ، يعبر عن الدور الاستراتيجي الذي أدَّته إدارة الموارد البشرية لوحدة المضخات بالبرواقية ، في عملية التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة .

- لم تكثف إدارة الموارد البشرية لوحدة المضخات بالبرواقية ، بالإشراف على إعداد مخطَّط نشاطات الوحدة ، بل عملت على تنفيذه ، و ذلك بتسوية وضعية العاملين الذين سيتمُّ تسريحهم ، و اتخذت إجراءات بذلك قبل تدخل الدولة للمساعدة في تسوية وضعية هؤلاء العاملين . و قد نجحت إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية المتعلقة بتقليص عدد العاملين ، و التي كانت مطالبة بتحقيقها في مخطَّط نشاطات الوحدة ، مقارنة مع باقي الإدارات الوظيفية التي فشلت في تحقيق الأهداف الاستراتيجية المتعلقة بالجانب المالي و التجاري و الصناعي ، طيلة الفترة الممتدَّة من سنة 1994 م إلى سنة 1999 م .

- أظهرت الدراسة التحليلية لمعطيات الاستبيان أنَّ وحدة المضخات بالبرواقية ، تعاني من نقص كفاءة الاتصال بين الإدارة و الموارد البشرية ، ممَّا أدَّى إلى وجود نسبة 38 % من الموارد البشرية ليست على دراية بالأهداف الاستراتيجية لمؤسسة POVAL/spa ، و وجود نسبة 16 % من الموارد البشرية ليست على دراية بالأهداف الاستراتيجية لوحدة المضخات بالبرواقية ، كما أنَّ نسبة 60 % من الموارد البشرية لا تشارك في صنع القرارات الاستراتيجية للوحدة ، بينما توجد نسبة 80 % من الموارد البشرية تشارك في التنفيذ الاستراتيجي لهذه القرارات الاستراتيجية الحالية لوحدة المضخات بالبرواقية . و عليه ، فإنَّ هذه المعطيات تؤكِّد أنَّ النمط القيادي السائد في وحدة المضخات بالبرواقية ، هو النمط القيادي الأرتوكراتي ، على الرغم من أنَّ أغلبية الموارد البشرية يفضلون العمل في ظل المشاركة ، و الديمقراطية في اتخاذ القرارات ، و هو ما يجعل إدارة الموارد البشرية لا تؤدِّي دورها كاملاً مع استمرار الإدارة العليا لمؤسسة POVAL/spa ، في احتكار سلطة اتخاذ القرار .

- تسعى مؤسسة POVAL/spa إلى تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة ، بغية الحصول على شهادات الجودة I.S.O 9000 لكلِّ المنتجات التي تُصنَّعها وحداتها الإنتاجية ، بما فيها وحدة المضخات بالبرواقية ، حيث تكف حالياً على تأسيس نظام لإدارة الجودة الشاملة وفق مواصفات شهادات الجودة I.S.O 9000 ، فإدارة الموارد البشرية تعتبر المسؤولة المباشرة عن تسيير هذا التغيير التنظيمي ، بالإشراف على الجهود

المبدولة ، و تحقيق التنسيق بين الإدارات الوظيفية للوحدة ، خاصةً في هذه المرحلة التي تتطلب فهم التغيير من طرف الموارد البشرية العاملة في وحدة المضخات بالبرواقية ، للتقليل من مقاومة هذا التغيير التنظيمي الضروري ، في ظل المنافسة الحادة التي تشهدها وحدة المضخات بالبرواقية .

- استطاعت إدارة الموارد البشرية لوحدة المضخات بالبرواقية ، أن تنجح في تحقيق الأهداف المتعلقة بالجانب الاجتماعي ، مقارنة بالإدارات الوظيفية الأخرى التي يقع عليها مسؤولية تحقيق الأهداف الاستراتيجية المتعلقة بالجانب التجاري ، و الصناعي ، و المالي في وحدة المضخات بالبرواقية ، و هو الأمر الذي يثبت نجاعة الدور الذي تؤديه إدارة الموارد البشرية لوحدة المضخات بالبرواقية ، في التخطيط و التنفيذ الاستراتيجي لمؤسسة POVAL/spa .

3. الاقتراحات و التوصيات :

انطلاقاً من النتائج المتعلقة بموضوع هذه المذكرة ، و التي تمّ استنتاجها بعد الإجابة على الإشكالية المطروحة ، يمكن تقديم بعض الاقتراحات و التوصيات المتعلقة بالدراسة التي أجريت في وحدة المضخات بالبرواقية التابعة لمؤسسة POVAL/spa ، حيث تتمثل هذه الاقتراحات و التوصيات فيما يلي :

● ضرورة إرساء نظام اتصال فعّال بين الإدارة العليا لمؤسسة POVAL/spa ، و إدارات الوحدات الإنتاجية المختلفة ضمن تبادل المعلومات ، و إيصال مقترحات و انشغالات الموارد البشرية العاملة في كلّ الوحدات الإنتاجية ، بما فيها وحدة المضخات بالبرواقية ، خاصةً مع تبني المؤسسة لمدخل إدارة الجودة الشاملة في كلّ وحداتها الإنتاجية .

● ضرورة تغيير نظام التسيير الحالي في وحدة المضخات بالبرواقية خاصةً ، و في مؤسسة POVAL/spa عامةً ، و الذي يعتمد على المركزية في اتخاذ القرارات ، و الأرتوقراطية في القيادة ، الأمر الذي انعكس سلباً على عملية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة ، بحيث أصبحت الأهداف الاستراتيجية لا تعبر عن الواقع الحقيقي لوحدة المضخات بالبرواقية ، و أصبحت عملية التنفيذ الاستراتيجي تسجل انحرافات غير مقبولة عمّا تمّ التخطيط له استراتيجياً ، في كلّ جوانب نشاط وحدة المضخات بالبرواقية .

● يجب إعطاء الحرية لإدارة الموارد البشرية لوحدة المضخات بالبرواقية ، في مجال تحديد الأهداف الاستراتيجية ، التي يجب أن تعبر عن آراء و انشغالات الموارد البشرية العاملة في الوحدة ، حتى تتمكن من التعامل مع المتغيرات البيئية سريعة التغيير ، بإعداد الاستراتيجيات الطارئة الملائمة ، و تغيير الأهداف التكتيكية وفق ذلك في الوقت المناسب ، بما يحقّق المرونة لأهدافها الاستراتيجية .

● تغيير الآليات الحالية في إعداد التقديرات ، نظراً لإثبات فشلها في توقع النتائج المستقبلية لنشاط وحدة المضخات بالبرواقية ، و استبدالها بطرق تعبر عن الواقع الميداني الذي تعيشه الوحدة في ظل المنافسة الحالية .

- التحسيس بالدور الذي يمكن أن تؤديه الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لوحدة المضخات بالبرواقية ، و ذلك بتبني مدخل أخلاقي قائم على احترام آراء و انشغالات الموارد البشرية ، و تشجيع كل مبادرة من شأنها تعزيز القدرة التنافسية لوحدة المضخات بالبرواقية .
- العمل على توعية المدراء في كل المستويات الإدارية لوحدة المضخات بالبرواقية ، و كل مستويات الإدارة العليا لمؤسسة POVAL/spa ، بالأهمية التي يكتسيها الاستثمار في رأس المال البشري ، و من ثم العمل على تنمية القدرات البدنية و الذهنية للموارد البشرية العاملة في المؤسسة ، فهي الخيار الاستراتيجي الذي يمكنه أن يحقق الفرق في المنافسة المرتقبة ، بعد انضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة .

4. آفاق الدراسة :

و في الأخير ، بعد التوصل إلى أهم النتائج ، و اقتراح أهم التوصيات حول الموضوع الذي قامت بدراسته هذه المذكرة ، تقتضي المنهجية العلمية أن تفتح كل دراسة أكاديمية ، باباً للبحث العلمي المستمر ، و حرصاً على ذلك ، يمكن طرح السؤال التالي الذي قد يكون إشكالية لبحوث أخرى ، تكشف دور إدارة الموارد البشرية في المؤسسة : ما هي المجالات الأخرى التي يمكن أن تساهم فيها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة ، غير تخطيط و تنفيذ الاستراتيجية ، و التي يمكن أن تضمن للمؤسسة النجاح في تحقيق أهدافها الاقتصادية و الاجتماعية ، و رفع مستوى أدائها ؟ .

الملاحق

الملحق رقم : (01)

Plan d'actions (Unité pompes de Berrouaghia)

Actions	Responsabilité	Délais
Domaine commercial :		
- Fiabiliser les prévisions en se collant aux information sur le marché et aux décideurs .	Direction + Dpt commercial	De suite
- Réorganiser et renforcer l'organisation commerciale .	//	06/1995
- Prise en charge de tous les dossier au niveau de la division .	//	03/1995
- Actualiser le dossier prix de ventes produits .	//	//
- Définir le mode de collaboration avec des différents distributeurs de pompes , tels que :	//	//
Hydro-équipement,G. Dimma , DEL , Agents agréés .		
- Développer le service après vente en mettant à la disposition .	Dpt. Commercial	06/1995
- Instaurer le système de garantie des produits dont le but de produire un effet d'image de marque de P M H .	//	De suite
- Développer les compétences commerciales .	Direction	06/1995
- Recherche accrue du partenariat , par exemple :	Direction + Dpt Ingénierie	1995/1996
Pompes immergée (Impliquer création de la valeur ajoutée) ,		
Pompes d'assainissement (Intégration du moteur) .		
- Prise en charge des agréments des agents dont le but de couvrir le marché national :	Direction + Dpt commercial	//
a) Marché grand public (Petite moto-pompe , pompes immergées 2 et 4) .	Direction + Dpt Ingénierie	//
b) Marché de l'hydraulique (pompes immergées compléter la gamme 10 et 12) .	//	//
c) Marché du bâtiment (La série N VA doit êtres normalisées pour êtres proposée au secteur de l'industrie) .	//	//
d) Marché de l'énergie et de l'industrie (Un effort de normalisation est à réaliser sur les produits avec la participation de partenaire dans le domaine) .	//	//
e) Marché de l'environnement assainissement (Notre créneau sur ce marché reste timide , il y a lieu de l'investir du fait que l'opportunité est offerte à P M H par son savoir faire reste à identifier le partenaire) .	//	//
Domaine industriel :		
- Initier les structures à l'application de la gestion de production assistée par ordinateur (G. P. A. O) .	Dpt commercial + Dpt Ingénierie	//
- Réduire les cycles d'approvisionnement .	Dpt Ingénierie	//
- Introduire la notion de flexibilité des programmes pour mieux répondre au besoin du commercial .	Direction	//
- Opérer rapidement au désinvestissement du parc machine non utilisé .	Dpt Ingénierie	//
- Actualiser des cartes technologiques des produits .	Dpt Finances	12/1995
Domaine finances :		
- Actualiser le dossier prix des produit .	Dire+Dpt Finan	03/1995
- Activer le dossier recouvrement des créance .	//	06/1995
- Mettre en application les effets de commerce pour se prémunir contre tous les risques de paiements .	//	03/1995
- Rappeler au gestionnaire l'esprit de rationalisation à tous les niveaux sur la base d'analyses financières .	//	1995/1996
- Maîtriser la gestion de la trésorerie .	//	//
Domaine Organisation et Ressources humaines :		
- Arrêter l'organigramme normatif .	Dire+Dpt Person	05/1995
- Gérer la dégressivité des effectifs en appliquant les textes et lois en vigueur .	//	//
- Inscrire le personnel à la formation de mise à niveau et/ou de standardisation des métiers .	Dpt Personnel	06/1995
- Créer le redéploiement par la reconversion du personnel vers le S. A. V. compte tenu de l'importance de cette structure .	//	10/1995

الملحق رقم : (02)

EN-PMH	Fiche individuelle de sélection	
Unité :		

Identification de l'agent

Nom & prénom : Né le : âge :
 Situation de famille : Nombre d'enfants :
 Situation vis-à-vis du S. N. : effectue...dégage...sursitaire...(autres à préciser)...
 Poste de travail actuel : Classification : cat..... sec.....

Grille des critères de sélection

1	Ancienneté/expérience	50	Coefficients				Nb ans , mois	points			
	1.1 à l'entreprise depuis le.....	15	15/20 = 0.6/ans								
	1.2 à l'unité depuis le.....	15	0.6/12 = 0.5/mois								
	1.3 Au poste (emploi, filiere) de puis le	20	20/25 = 0.8/ans 0.8/12 = 0.07/mois								
2	Qualification	50	Niv. d'instr. atteint				points				
	2.1 Formation générale	15	A	Sans formation .			3				
			B	Primaire :			6				
			C	Moyen :			9				
			D	Secondaire :			10				
			E	Titulaire du BAC :			12				
			F	Cycle , études universitaire :.....			14				
			G	Titulaire de licence :			15				
	2.2 Formation professionnelle	25	Formation effectuée				points				
			A	EQ	Sans formation		5				
			B	OS	3 à 18 mois de fact		7				
			C	OQ	3-12 à 18 mois		10				
			D	OP	CAP + 6 mois de Ft min		13				
				EP	4° AM 24 mois de Ft Max		--				
			E	OHQ	Second. + 12 mois - 24 mois		17				
			F	--	AT. TN		20				
			G	AM1	AM. CM		22				
	H	AM2	TS. CA		25						
	2.3 Adaptation au poste	10	Appréciation de la hiérarchie								
	Exécution		Maîtrise / Cadre								
	A	Critères	P	My	B	TB	P	My	B	TB	
			Quantité du trava.	1	3	4					5
	B	Qualité du trava.	1	3	4	5	- Esprit d'initiative				
								- Degré d'atteint. Object.			
	B	Qualité du trava.	1	3	4	5	- Esprit de commandement	2	4	5	6
								- Capacité d'encadrer & de former ses collab.			
<u>Observations :</u>		Résultats :				points					
		Note finale (1 + 2)				/100					

Légende : p = passable , My = moyen , B = bon , TB = très bon

(03) : الملحق رقم

Suite :				
Nom & prénom :			Fonction :	
Les critères complémentaire ne sont utilisée que pour départager des candidats en cas d'égalité de points .				
3	Critères complémentaires de sélection			
1	Etape : sanctions disciplinaires a/c : du 1. 1. 94.			
N A T U R E	1° degré : (-1 pt)	2° degré : (-2 pt)	Cumu 1	points
	-	-		
	-	-		
	-	-		
	-	-		
Total :			A déduire (-)	
			Résultat final 1	
2	Etape : Situation sociale (précisez)		Nombre	points
A	Célibataire, veuf ou divorcé (+3 pt)	Marié (+5 pt)		
B	(+1 pt) par personne à charge selon la législation de sec. Sociale.			
	Indiquez le nombre :			
			A ajouter (+)	
			Résultat final 2	

(04) : الملحق رقم

EN-PMH Unité :	Fiche individuelle de vœu de départ volontaire	
1. Cadre réservé a l'agent		
<u>Identification :</u> Nom : Prénom : Date de naissance : Date d'entrée : Fonction : Direction : DPT/Service : CLT : Cat..... SECT..... Situation familiale : (M)..... (C)..... (V)..... (D)..... Nombre d'enfants.....		
<u>Engagement de l'intéressé :</u> Je soussigné Mr..... déclare avoir pris connaissance des dispositions de la note d'application N° 274/106 400/96 du 27/07/1996 et souscrit librement et de mon plein gré au départ volontaire . L'acceptation de ma présente demande par la direction de l'unité entraînera automatiquement la résiliation de la relation de travail qui me lie a l'entreprise EN-PMH . La résiliation devant m'être notifiées par décision administrative . <div style="text-align: right;"><u>Signature de l'intéressé</u>le:.....</div>		
2. Cadre réservé a la direction		
Avis motive du responsable du lieu de travail		Avis motive du responsable des ressources humaines
.....
Décision de la direction de l'unité.....		
N. a / La résiliation de la relation de travail est subordonnée à l'attribution d'une indemnité de départ volontaire à raison de : - un mois et demi (01et 1/2) de salaire par année travaillée au sein de l'entreprise dans la limite de quinze (15) année après épuisement du droit au congé annuel rémunéré .		

الملحق رقم : (05)
تطور حسابات النتائج في وحدة المضخات بالبرواقية خلال الفترة
من سنة 1994 م إلى سنة 1999 م .

1999		1998		1997		1996		1995		1994		
8		8		8		7		4		4		70
	2		2		2		5		2		2	60
	2		2		2		2		2		2	80
2		2		2		2		2		2		80
2010		1650		1260		1060		771		486		71
				30		20		95		56		72
												73
20		20		15		10		9		4		74
										3		75
	1590		1300		995		800		591		297	61
	10		8		5		3		2		1	62
	432		364		307		289		284		141	81
432		364		307		289		284		141		81
												77
												78
	95		95		92		90		90		81	63
	40		30		25		22		19		11	64
	95		90		75		71		71		95	65
	8		8		5		5		2			66
	50		60		70		80		90		100	68
	144		81		40		22		12	146		83

:

POVAL\spa

(Questionnaire)

:

...

"

" :

.

:

.

-

:

-

-

:

*

:

*

:

*

:

POVAL\spa

-1

(.....:)

(.....:)

-2

(.....:)

(.....:)

()

-3

(.....:)

. (:)

-4

. ()

. ()

-5

.

-6

(.....:)

(.....:)

-7

(.....:)

(.....:)

-8

(.....:)

(.....:)

:

-1

(.....:)

-2

. . { () : }

-3

. (.....:)

-4

(.....:)

(.....:)

-5

() ()

. ()

-6

.

() -7
 . (.....:)
 () -8
 . (.....)
 -9
 . (.....:)
 -10
 . (.....:)
 .
 -11
 . (.....:)

:

60 60 51 50 41 40 31 30 -1
 . -2
 . -3
 40 31 30 21 20 11 10 -4
 . -5
 . () () ()

.
 .

...

/

قائمة المراجع

1. جميل أحمد توفيق ، الإدارة المالية ، دار النهضة ، بيروت-لبنان ، سنة 1982 .
2. ناصر دادي عدون ، اقتصاد المؤسسة ، دارالمحمدية العامّة ، الجزائر ، الطبعة الأولى ، سنة 1998 .
3. Karl Marx ,Le capital livre I ,les éditions Sociales,Paris-France,1977 .
4. مصطفى محمود أبوبكر ، إدارة الموارد البشرية " مدخل الميزة التنافسية " ، الدار الجامعية ، الإسكندرية - مصر ، سنة 2004 .
5. عبد الرحمن يسري أحمد ، تطور الفكر الإداري ، الدار الجامعية ، الإسكندرية- مصر ، الطبعة الرابعة ، سنة 2001 .
6. عاطف عبيد ، إدارة الأفراد ، دار النهضة العربية ، القاهرة- مصر ، سنة 1964 .
7. ابراهيم الغمري ، الأفراد و السلوك التنظيمي ، دار الجامعات المصرية ، القاهرة- مصر ، سنة 1989 .
8. منصور أحمد منصور ، المبادئ العامّة في إدارة القوى العاملة ، دارالمطبوعات ، الكويت ، الطبعة الثانية ، سنة 1979 .
9. محمد عثمان اسماعيل حميد ، إدارة الموارد البشرية ، دار النهضة العربية ، القاهرة- مصر ، سنة 1993 .
10. علي محمد ربابعة ، إدارة الموارد البشرية " تخصص نظم المعلومات الإدارية " ، دار اصفاء للنشر و التوزيع ، عمان - الأردن ، الطبعة الأولى ، سنة 2003 .
11. أحمد سيد مصطفى ، إدارة الموارد البشرية " منظور القرن الحادي و العشرين " ، دار الكتب ، القاهرة- مصر ، سنة 2000 .
12. سهيلة محمد عباس ، إدارة الموارد البشرية " مدخل استراتيجي " ، دار وائل للنشر ، عمان - الأردن ، الطبعة الأولى ، سنة 2003 .
13. محمد عبد الله ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، مطبعة عين الشمس ، القاهرة- مصر ، سنة 1993 .
14. Jean Marie Peretti , Ressources humaines et gestion du personnel , Librairie vuibert , Paris-France , Deuxième édition , Avril 1998 .
15. أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، مركز التنمية الإدارية ، الإسكندرية- مصر ، الطبعة الخامسة ، سنة 1998 .
16. أحمد رشيد و عطية حسين أفندي ، مقدمة في الإدارة ، دار النهضة العربية ، بيروت- لبنان ، سنة 1995 .
17. حروفش مدني ، تاريخ الفكر الإداري ، مكتبة زهراء الشرق ، القاهرة- مصر ، سنة 1997 .

18. حمدي فؤاد علي ، التنظيم و الإدارة الحديثة " الأصول العلمية و العملية " ، دار النهضة العربية ، بيروت- لبنان ، سنة 1981 .
19. Henry Fayol , Administration industrielle et générale , édition ENAG , Alger-Algérie , 1990 .
20. François Cocula , Introduction générale à la gestion , édition DUNOD , Paris-France , Octobre 2000 .
21. عمرو غانيم و علي الشرقاوي ، السياسات الإدارية ، المكتب العربي الحديث ، الإسكندرية-مصر ، سنة 1998 .
22. علي السلمي ، التخطيط و المتابعة ، مكتب غريب ، القاهرة-مصر ، سنة 1978 .
23. علي شريف و عبد الغفار حنفي ، التنظيم و الإدارة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية-مصر ، سنة 1989 .
24. حنفي محمود سليمان ، الأفراد ، دار الجامعات المصرية ، القاهرة-مصر ، سنة 1990 .
25. مايكل تي. ماتيسون و جون إم. إيقانسيقش ، ترجمة هشام عبد الله ، كلاسيكيات الإدارة و السلوك التنظيمي (ترجمة الطبعة الانجليزية السادسة) ، الأهلية للنشر و التوزيع ، عمان - الأردن ، الطبعة الأولى ، سنة 1999 .
26. Lionel Collins , Politiques de l'entreprise , édition DALLOZ , Paris-France , 1979 .
27. كمال بربر ، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي ، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع " مجد " ، بيروت-لبنان ، الطبعة الأولى ، سنة 1997 .
28. محمود جاسم محمد الصميدعي ، إستراتيجيات التسويق " مدخل كمي و تحليلي " ، دار و مكتبة الحامد للنشر و التوزيع ، عمان-الأردن ، الطبعة الأولى ، سنة 2000 .
29. قيس محمد العبيدي ، التنظيم : المفهوم و النظريات و المبادئ ، مطابع "رويال" ، الإسكندرية-مصر ، سنة 1997 .
30. عبد السلام أبوقحف ، أساسيات التنظيم و الإدارة ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية-مصر ، سنة 2002 .
31. أحمد ماهر ، التنظيم : الدليل العلمي لتصميم الهياكل و الممارسات التنظيمية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية-مصر ، سنة 2005 .
32. عبد الغفار حنفي ، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية-مصر ، سنة 2002 .
33. Jean Marie Peretti , Ressources humaines , Librairie Vuibert , Paris-France , Cinquième édition , Octobre 1998 .
34. راوية محمد حسن ، مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية - مصر ، سنة 2002 .
35. حسن إبراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، دار النهضة العربية ، بيروت- لبنان ، الطبعة الأولى ، سنة 2002 .

36. جمال الدين محمد المرسي ، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية : المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين ، الدار الجامعية ، الإسكندرية-مصر ، سنة 2003 .
37. راوية محمد حسن ، إدارة الموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية-مصر ، سنة 1998 .
38. خالد عبد الرحيم مطر الهيبي ، إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي ، دار وائل للنشر ، عمان - الأردن ، الطبعة الأولى ، سنة 2003 .
39. صلاح الدين محمد عبد الباقي ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للنشر ، الإسكندرية- مصر ، سنة 2002 .
40. محمد عبيدات ، مبادئ التسويق ، دار المستقبل للنشر ، عمان- الأردن ، سنة 1999 .
41. محمد سعيد سلطان ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية الجديدة ، الإسكندرية-مصر ، سنة 2003 .
42. Paul Ohama , Les 100 mots clés du management des hommes , édition DUNOD , Paris-France , Deuxième édition , 1999 .
43. صلاح الدين محمد عبد الباقي ، الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات ، الدار الجامعية ، الإسكندرية- مصر ، 2001 .
44. محمد أحمد عوض ، الإدارة الاستراتيجية " الأصول و الأسس العلمية " ، الدار الجامعية ، الإسكندرية- مصر ، سنة 2000 .
45. ناصر دادي عدون ، الإدارة و التخطيط الاستراتيجي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، بن عكنون- الجزائر ، سنة 2001 .
46. فلاح حسن عداي الحسيني ، الإدارة الاستراتيجية " مفاهيمها ، مداخلها ، عملياتها المعاصرة " ، دار وائل للنشر ، عمان-الأردن ، الطبعة الأولى ، سنة 2000 .
47. إسماعيل محمد السيد ، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم و حالات تطبيقية ، المكتب العربي الحديث ، الإسكندرية- مصر ، سنة 1999 .
48. Armand dayen , Manuel de gestion , Tome I , édition Ellipses , Paris-France , 1999 .
49. Jean Piere Helfer et d'autres , Management : stratégie et organisation , édition Vuibert , paris-France , 1998 .
50. عبد السلام أبو قحف ، الإدارة الاستراتيجية و تطبيقاتها ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية- مصر ، الطبعة الأولى ، سنة 2000 .
51. نادية العارف ، التخطيط الاستراتيجي و العولمة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية- مصر ، سنة 2002 .
52. ثابت عبد الرحمان إدريس و جمال الدين محمد المرسي ، الإدارة الاستراتيجية " مفاهيم و نماذج تطبيقية " ، الدار الجامعية ، الإسكندرية- مصر ، الطبعة الأولى ، سنة 2002 .
53. عبد السلام أبو قحف ، التسويق وجهة نظر معاصرة ، مكتبة الإشعاع ، القاهرة-مصر ، الطبعة الأولى ، سنة 2001 .
54. محي الدين الأزهرري ، إدارة النشاط التسويقي "مدخل سلوكي" ، الدار الجامعية ، الإسكندرية- مصر ، الجزء الثاني ، الطبعة الأولى ، سنة 1988 .

55. ابراهيم عبيدات محمد ، تطور المنتجات الجديدة ، دار وائل للنشر، عمان- الأردن ، الطبعة الأولى، سنة 2000.
56. عمرو خير الدين ، التسويق ، مكتبة عين الشمس ، القاهرة-مصر ، سنة 1998 .
57. محمد فريد الحصن، التسويق " المفاهيم والاستراتيجيات "، الدار الجامعية ، الإسكندرية-مصر، سنة 1998 .
58. Jean Barreau et Jaqueline Delahaye , Gestion financiere , édition DUNOD , Paris-France , 1995 .
59. هوام جمعة ، تقنيات المحاسبة المعقدة وفقاً للدليل المحاسبي الوطني ، ديوان المطبوعات الجامعية ، بن عكنون-الجزائر ، الجزء الثاني ، سنة 2000 .
60. سمير محمد عبد العزيز ، دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات " أسس إجراء حالات " ، مكتبة الإشعاع ، القاهرة- مصر ، سنة 1998 .
61. علي محمد منصور ، مبادئ الإدارة " أسس و مفاهيم " ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة- مصر ، الطبعة الأولى ، سنة 1999 .
62. عايذة سيد الخطيب ، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي ، دار الفكر العربي ، الطبعة الأولى ، سنة 1985 .
63. Serge Berzucchetti et Jean François Claude , Evaluation de la formation et performance de l'entreprise , édition liaisons , Paris-Fance , 1995 .
64. إدارة الموارد البشرية لوحدة المضخات بالبرواقية .
65. مصلحة الإنتاج لوحدة المضخات بالبرواقية .
66. إدارة الموارد البشرية لوحدة المضخات بالبرواقية بتصرف .
67. الأمر رقم 96-18 المؤرخ في 06 جويلية 1996 م المعدل و المتمم للقانون 83-12 المؤرخ في 02 جويلية 1983 م المتعلق بالتقاعد ، الصادر في الجريدة الرسمية رقم : 42 ، بتاريخ : 07 جويلية 1996 م .
68. المرسوم التشريعي رقم 94-10 المؤرخ في 26 ماي 1994 م المتعلق بإحداث التقاعد المسبق ، الصادر في الجريدة الرسمية رقم : 34 ، بتاريخ : 01 جوان 1994 م .
69. الأمر رقم 97-13 المؤرخ في 31 ماي 1997 م المعدل و المتمم للقانون 83-12 المؤرخ في 02 جويلية 1983 م و المتعلق بالتقاعد ، الصادر في الجريدة الرسمية رقم: 38 ، بتاريخ : 04 جوان 1997 م .
70. المرسوم التشريعي رقم 94-11 المؤرخ في 26 ماي 1994 م ، المتعلق بإحداث التأمين على البطالة لفائدة الأجراء الذين يفقدون عملهم بصفة لا إرادية لأسباب اقتصادية ، الصادر في الجريدة الرسمية رقم : 34 ، بتاريخ : 01 جوان 1994 م .
71. فوزي عبد الله المكش ، البحث العلمي : المناهج و الإجراءات ، مطبعة العين الحديثة ، العين- الإمارات العربية المتحدة ، سنة 1986 م .
72. ثابت عبد الرحمان إدريس ، بحوث التسويق : أساليب القياس و التحليل و اختيار الفروض ، الدار الجامعية ، الإسكندرية- مصر ، سنة 2003 م .
73. عمر وصفي عقيلي ، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة "وجهة نظر" ، دار وائل للنشر ، عمان- الأردن ، الطبعة الأولى ، سنة 2001 م .