

:

« CEVITAL » :

:

:

2005

ملخص

اتسمت السنوات الأخيرة بتطورات وتحديات كبيرة كان لها انعكاساتها الإيجابية على إدارة الموارد البشرية، فزاد الاهتمام بقضية الموارد البشرية. ونتيجة للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية في الدول المتقدمة تم استبدال مفهوم إدارة الأفراد بمفهوم إدارة الموارد البشرية، فقد أدركت الشركات والمؤسسات أن الاهتمام بالعنصر البشري هو السبيل للمنافسة وتحقيق التميز خصوصا في ظل التحديات والتغيرات المتسارعة.

وحتى يتم تفعيل الدور الرائد لإدارة الموارد البشرية يجب أن تتوافر مجموعة من السياسات المتكاملة والتي توجه وتساند العمليات والإجراءات والممارسات الإدارية للاهتمامات المتعلقة بالموارد البشرية بما يتوافق مع المفاهيم والأفكار الجديدة لإدارة الموارد البشرية والنظرة المتطورة للعنصر البشري باعتباره شريكا استراتيجيا معاصرا، فصاحب هذا التطور زيادة إدراك مسيري الأفراد والمؤسسات عن الدور الهام والأساسي الذي تلعبه الموارد البشرية في نجاح تحقيق أهداف المؤسسة ونموها من خلال استغلال طاقاتهم الهائلة وتوجيه كفاءاتهم من أجل تحقيق ذلك، بفضل تسيير وتخطيط جيد قائم على مبادئ وأسس علمية سليمة تخدم الفرد والمؤسسة معا.

فلا تقل أهمية وظيفة تسيير وتخطيط الموارد البشرية عن الوظائف الأخرى في المؤسسة باعتبارها المحور الأساسي والركيزة التي تستمد منها الوظائف الأخرى احتياجاتها من الكفاءات المختلفة المؤهلة لحسن تسيير مصالحهم، كما تسعى بأكثر من طريقة لاستغلال القدرات الهائلة التي يتميز بها عمالها والعمل على تقجير هذه الطاقات الهائلة من خلال توفير لهم الظروف الملائمة وتشجيعهم على الترقية والنمو مع حرصها على وضع الشخص المناسب في المكان والزمان المناسب.

فدراسة هذا الموضوع تسمح لنا بتحديد مكانة الموارد البشرية في تسيير وتنظيم المؤسسة ودوره في ذلك، وما هي إسهامات هذا المورد في نمو المؤسسة وتطورها لنقوم في الأخير بدراسة ميدانية تطبيقية على مؤسسة جزائرية خاصة رائدة متخصصة في المنتجات الزراعية الغذائية ذات الاستهلاك الواسع مؤسسة سفيتال «CEVITAL» والتي تمكنت من فرض وجودها في السوق المحلي و الأجنبي.

شكر

الحمد لله الذي بنعمته أتممت هذا العمل المتواضع.

أقدم بجزيل تشكراتي وثنائي إلى الأستاذ الفاضل المشرف: " طواهر محمد توهامي " الذي أفادني بالنصح والإرشاد فكان له الفضل في توجيهي إلى أن انتهيت من إنجاز عملي.

كما أقدم شكر خاص إلى السيد "إسعاد ربراب" رئيس مدير عام مؤسسة سفيتال، وعمال مؤسسة سفيتال عامة وموظفي إدارة الموارد البشرية خاصة السيد "بوزوار".

كما أقدم شكري إلى المشرفين و الموجهين الذين أناروا لي سبيل المعرفة، وكل أساتذة كلية علوم التسيير والاقتصاد.

وإلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا العمل القيم.

الفهرس

ملخص.
الشكر.
الفهرس.
قائمة الجداول.
قائمة الأشكال.

09مقدمة
20	1: مدخل إلى إدارة الموارد البشرية.....
21	1.1.1. نشأة و تطور علم إدارة الأفراد.....
22	1.1.1.1. تطور مفهوم إدارة الموارد البشرية عبر التاريخ.....
26	2.1.1. تطور إدارة الموارد البشرية عبر المدارس.....
30	3.1.1. المدخل الحديث لإدارة الموارد البشرية.....
31	2.1. مفاهيم عامة حول إدارة الموارد البشرية.....
32	1.2.1. بعض التعاريف لإدارة الموارد البشرية.....
36	2.2.1. الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية.....
40	3.2.1. الأهمية المتزايدة لإدارة الموارد البشرية.....
42	3.1. إدارة الموارد البشرية في المؤسسة المعاصرة.....
43	1.3.1. دور الموارد البشرية وأهميتها.....
45	2.3.1. إستخدام المؤسسات لوظائف إدارة الموارد البشرية.....
48	3.3.1. أهداف إدارة الموارد البشرية.....
49	4.1. تنظيم وظيفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.....
50	1.4.1. تعريف التنظيم وأهميته.....
53	2.4.1. عناصر عملية التنظيم.....
56	3.4.1. أشكال تنظيم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الإقتصادية.....
61	5.1. دور إدارة الموارد البشرية ومكانتها في المنظمة.....
62	1.5.1. موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة.....
64	2.5.1. تنظيم علاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارات الأخرى في المؤسسة.....
66	3.5.1. دور الموارد البشرية في وضع وصياغة الإستراتيجية.....
72	2: تخطيط وتنمية الموارد البشرية.....
73	1.2. مدخل إلى تخطيط الموارد البشرية.....
75	1.1.2. مفهوم تخطيط القوى العاملة.....
78	2.1.2. الحاجة إلى تخطيط الموارد البشرية وأهميته على مستوى المؤسسة.....
82	3.1.2. أهداف و مشاكل تخطيط الموارد البشرية.....
85	2.2. مراحل تخطيط الموارد البشرية.....
85	1.2.2. دراسة الوضع الحالي للموارد البشرية وتحديد أنواع الوظائف المطلوبة.....

88 2.2.2 التنبؤ بحالة الموارد البشرية خلال فترة الخطة
94 3.2.2 التوفيق بين ظروف العرض و الطلب
96 3.2 البيانات اللازمة لتخطيط الموارد البشرية
97 1.3.2 البيانات التي تجمع من داخل المؤسسة
99 2.3.2 البيانات اللازم الحصول عليها من خارج المؤسسة
100 3.3.2 أساليب وتقنيات تخطيط الموارد البشرية والعوامل المؤثرة عليها
110 4.2 التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية
110 1.4.2 ماهية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية
112 2.4.2 عناصر التخطيط الإستراتيجي والآثار المتوقعة على تخطيط القوى العاملة
119 3.4.2 العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية والإستراتيجية العامة للمؤسسة
122 5.2 إدارة وتخطيط وتنمية المسار المهني
124 1.5.2 معنى تخطيط و تنمية المسار المهني
127 2.5.2 أهمية تخطيط وتطوير المستقبل المهني
129 3.5.2 مراحل وخطوات تنمية المسار المهني والأطراف المعنية في كل مرحلة
133 3 : المؤسسة الاقتصادية وحدة إنتاجية ومجمع بشري
134 1.3 ماهية المؤسسة الاقتصادية
134 1.1.3 تعريف المؤسسة الاقتصادية
138 2.1.3 أنواع وأشكال المؤسسات الاقتصادية
140 3.1.3 الوظائف الأساسية في المؤسسة الاقتصادية
144 2.3 الكفاءة في المؤسسة الاقتصادية
144 1.2.3 أهمية قياس الكفاءة في المؤسسة الاقتصادية
146 2.2.3 دور الموارد البشرية في الكفاءة الإنتاجية
148 3.2.3 مؤشرات فعالية وكفاءة المؤسسة الإنتاجية والعوامل المؤثرة فيها
154 3.3 المؤسسة نظام بشري
154 1.3.3 تعريف رأس المال البشري
156 2.3.3 الإستثمار في الموارد البشرية وتنميتها
159 3.3.3 أشكال الإستثمار في رأس المال البشري
161 4.3 الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية
162 1.4.3 بعض المفاهيم الأساسية حول القدرة التنافسية
166 2.4.3 الموارد البشرية الفعالة أساس القدرة التنافسية
167 5.3 قيادة و نظام معلومات إدارة الموارد البشرية
169 1.5.3 المراحل الأساسية لعملية قيادة الموارد البشرية
172 2.5.3 أدوات القياس المعتمدة لفعالية الموارد البشرية
178 3.5.3 التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية
182 4: دراسة حالة مؤسسة سفيتال « CEVITAL »
183 1.4 عرض وتقديم عام لمؤسسة سفيتال (CEVITAL)
183 1.1.4 خصائص قطاع المنتجات الزراعية الغذائية في الجزائر
187 2.1.4 نشأة شركة سفيتال و موقعها الجغرافي
191 3.1.4 التعريف بأهم منتجات الشركة
194 2.4 التنظيم الداخلي لشركة سفيتال
195 1.2.4 التعريف بوحدات الإدارية للمؤسسة

199 2.2.4 أهم الوحدات الإنتاجية للمؤسسة
203 3.4. تقييم وظيفة مديرية الموارد البشرية للمؤسسة
204 1.3.4. التنظيم الداخلي لمديرية الموارد البشرية
208 2.3.4. النظام الداخلي للمؤسسة
210 3.3.4. دور مديرية الموارد البشرية داخل المؤسسة
217 4.4. تحليل الخصائص العامة للقوى العاملة بمؤسسة سفيتال
218 1.4.4. تحليل القوى العاملة حسب مستوى التأهيل في شركة سفيتال
221 2.4.4. التحليل حسب الجنس ومستوى التأهيل
223 3.4.4. التحليل حسب السن ومستوى التأهيل
226 5.4. الأدوات المستعملة في تسيير و تخطيط القوى العاملة على مستوى مؤسسة سفيتال
227 1.5.4. دراسة تطور العمالة في مؤسسة سفيتال
233 2.5.4. الخطوات التطبيقية للأسلوب المقترح لتخطيط حاجات مؤسسة سفيتال من القوى العاملة
242 3.5.4. أهداف و مشاريع مؤسسة سفيتال
246 خاتمة
253 قائمة المراجع

قائمة الجداول

الرقم	الصفحة
01	تطور صادرات منتجات الزراعة الغذائية. 186
02	يوضح عدد و نسبة القوى العاملة في المؤسسة حسب مستوى التأهيل موزعة على مختلف المديریات التابعة لمؤسسة سفيتال لسنة 2004. 220
03	يبين أعداد و نسب العاملين في مؤسسة سفيتال حسب الجنس و مستوى التأهيل لسنة 2004. 222
04	يبين توزيع القوى العاملة حسب السن و مستوى التأهيل في مؤسسة سفيتال لسنة 2004. 224
05	يوضح نسبة تطور العمال في مؤسسة سفيتال(المركب) منذ نشأتها إلى غاية نهاية سنة 2004. 228
06	يوضح نسبة تطور العمال في مؤسسة سفيتال(المشروع) منذ نشأتها إلى غاية نهاية سنة 2004. 229
07	تطور العمالة والكتلة النقدية للأجور و رقم الأعمال في مؤسسة سفيتال خلال الفترة 1999-2004. 231
08	المفقود من العمالة نتيجة للأسباب المختلفة خلال الفترة (2000-2004). 234
09	يوضح طريقة المربعات الصغرى لحساب الفاقد في العمالة لسنة 2005. 237
10	يبين عدد و نسب العمال المتوقع خروجهم في سنة 2005. 238
11	عدد العمال و رقم الأعمال المتوقعة في مؤسسة سفيتال عند نهاية 2005. 240
12	تقدير عدد العمالة و رقم الأعمال لمؤسسة سفيتال في سنة 2005. 241

قائمة الأشكال

الصفحة	الرقم
40	01 عملية إدارة الموارد البشرية.
47	02 تفاعل إدارة الموارد البشرية مع كل من المؤسسة والمحيط.
56	03 يوضح تسلسل المستويات الإدارية.
57	04 نموذج لتنظيم إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الكبيرة.
58	05 التنظيم اللا مركزي لإدارة الموارد البشرية.
94	06 يوضح مراحل تخطيط القوى العاملة.
122	07 يوضح العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية وإستراتيجية المؤسسة .
136	08 شكل يوضح العلاقة بين المؤسسة و السوق الخلفي و الأمامي.
141	09 الوظائف الأساسية في مسلسل الإنتاج.
153	10 شكل يبين مختلف العوامل المرتبطة بالإنتاجية.
159	11 شكل يبين النظام المتكامل لتكوين المهارات البشرية.
164	12 شكل يوضح الميزة التنافسية في المؤسسة.
171	13 تطوير وتوحيد أهداف تسيير الموارد البشرية.
187	14 تطور صادرات المنتجات الزراعية الغذائية في الجزائر للسنوات 2001،2002،2003.
202	15 الخريطة التنظيمية لشركة سفيتال.
205	16 الشكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية.
224	17 يبين القوى العاملة حسب السن ومستوى التأهيل لسنة 2004.
231	18 تطور عدد العمال في المركب والمشروع.
232	19 تطور العمالة الكتلة النقدية ورقم الأعمال في مؤسسة سفيتال.
239	20 يبين عدد العمال المتوقع خروجهم في سنة 2005.

مقدمة

يعتمد نجاح المؤسسة الاقتصادية بالدرجة الأولى على المعرفة التي لديها عن مواردها البشرية، فمن أجل قيادة المؤسسة نحو الهدف يجب التحكم في تسيير العنصر البشري المشكلة منهم وتوفير لهم ظروف التطور و النمو من أجل إستخلاص أحسن النتائج الممكنة.

نعلم اليوم أن نجاح المؤسسة ليست مهمة رجل واحد (المسير) بل هي مهمة فريق من رجال ونساء يعملون معا لهدف واحد، فغالبا ما كانت العوامل المادية والمالية من رأسمال، ومواد أولية، وطاقات و معدات تعتبر من العوامل المهمة التي يتحدد من خلالها إمكانية أية مؤسسة لتحقيق درجة من النمو الاقتصادي والاجتماعي، فإن العامل البشري يعتبر العامل الأهم في المساهمة في تلك التنمية، حيث أن تكوين و حجم و خصائص القوى العاملة لها دور أساسي في تحديد الكميات والأنواع المنتجة من السلع و الخدمات و تحديد مستوى ثقافة المؤسسة التي تعكس رفاهية المجتمع وتطور الدولة.

فقد إنصب إهتمام المؤسسات في بداية القرن العشرين على الوظائف الإنتاجية، والتسويقية والمالية بسبب حدة المنافسة الموجودة بين المؤسسات مهتمين بذلك نوعا ما الوظائف الأخرى، لتعرف بعدها التسليم المتأخر بأهمية الموارد البشرية كعنصر حيوي من عناصر الإنتاج والذي بدونه لا يمكن أن تتم عملية الإنتاج والتسويق والتمويل وغيرها من الأنشطة الضرورية لعمل المؤسسة.

فيعتبر المورد البشري المتغير المحوري في كل المنظمات و الذي بدونه تفقد الأصول المادية قيمتها تماما، وبالتالي فإن إستقطابهم وإعدادهم وتدريبهم وتحفيزهم وتسييرهم والمحافظة عليهم تعتبر نشاطا ضروريا لكي تحقق المؤسسة غاياتها وأهدافها .

فتحتاج كل منظمة إلى موارد بشرية تؤدي من خلالها النشاط الذي تقوم به وعليه يجب أن تقوم المنظمة بتحديد إحتياجاتها من الأعداد و النوعيات المختلفة من الموارد البشرية.

وحسن تحديد النوعيات و الأعداد المناسبة من العمالة يكفل القيام بالأنشطة على خير وجه وبأقل تكلفة، وأما سوء التحديد فيعني وجود عمالة غير مناسبة في الأعمال والوظائف ووجود أعداد غير مناسبة منها أيضا مما يؤدي في النهاية إلى اضطراب العمل وزيادة تكلفة العمالة عما يجب أن تكون.

وإن نقطة البداية لبلوغ الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة تنطلق من التسيير والتخطيط الجيد للقوى العاملة على مستوى وحداتها مستعينة بأدوات وأساليب و طرق علمية مبنية على أسس موضوعية.

فكثيرا ما عانت المؤسسات الجزائرية العمومية منها والخاصة من مشاكل ناجمة أساسا من سوء تسييرها وتخطيطها لأعلى مورد تسعاه وهو العنصر البشري مؤديا بذلك إلى غلق بعضها و إزالة البعض الأخر.

أهمية البحث

لفقد زاد الإهتمام بتسيير وتخطيط الموارد البشرية من طرف مسيري المؤسسات الحديثة بشكل ملحوظ في السنوات الأخيرة، نتيجة لزيادة إدراكهم للدور الأساسي والهام الذي يلعبونه في نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها ونموها، لأنه لا يمكن بلوغ أي هدف ما لم توجه المؤسسة هذه الكفاءات وإعانتهم من أجل تحقيق ذلك وهذا يستدعي أدوات وتقنيات تسيير، وكل هذا يمر أيضا وقبل كل شيء بتخطيط جيد الذي من خلاله يتم تحديد إحتياجات المؤسسة من العاملين كميا و نوعيا خلال الفترة التي يغطيها التخطيط .

كما ترجع أهمية البحث إلى عدة اعتبارات يمكن إجمالها فيما يلي:

- تعتبر وظيفة تسيير الموارد البشرية من الوظائف الأساسية في المؤسسة الذي عرف إهتماما خاصا من طرف المسيرين في السنوات الأخيرة، فهي تضم مجموعة من وظائف ثانوية عامة و شاملة تقيس كل المستويات الهرمية في المؤسسة، كما يعتبر الإهتمام بموضوع تخطيط القوى العاملة حديثا نسبيا، فيتم قبل الكثير من وظائف إدارة الموارد البشرية إذ يساعد المؤسسة على منع ارتباكات

فجائية في خط الإنتاج والتنفيذ الخاص بالمشروع، كما يساعدها من التخلص في الفائض وسد العجز في العمالة ،

- إن تخطيط القوى العاملة يساعد على تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين، حيث يتضمن ذلك تحديد أنشطة التدريب والترقية والتحويل تبعا لإحتياجات كل عامل فيقوم بتحليل القوة المتاحة ومساعدة المؤسسة على معرفة أسباب تركهم للخدمة أو بقائهم فيها ومدى رضائهم عن العمل الذين يقومون به ،

- يساعد تخطيط الموارد البشرية على تحقيق التوازن بين ما هو موجود فعليا، وما هو مطلوب سواء من ناحية العدد أو من ناحية الجودة في كل مستوى من المستويات الوظيفية بالمؤسسة فهذا يسمح بمعرفة حاجات كل وحدة من القوى العاملة مع الخصائص التي تتبعها ،

- الإهتمام بتقنيات وطرق التسيير المستعملة من طرف المؤسسات من أجل إدارة جيدة لمواردها البشرية، والإهتمام بالكيفيات والأساليب المتبعة من أجل الحصول على القوى العاملة المناسبة لشغل المناصب الشاغرة في الوقت والمكان المناسب احتراماً للمعايير الموضوعية والأهداف المحددة ،

- تأتي أهمية البحث من كون الوحدات الإنتاجية والإدارية لمؤسسة "سفيتال" « CEVITAL » محل الدراسة التطبيقية التي تعد من بين المؤسسات الإنتاجية المتخصصة في المنتجات الزراعية الغذائية الرائدة في السوق الوطني والأجنبي بفضل نوعية وجودة منتجاتها، كما أنها حديثة النشأة إذ لا تتجاوز الخمس سنوات منذ دخولها في النشاط الإقتصادي، وأهمية حجمها المعتبر الذي يستدعي عددا كبيرا من القوى العاملة بكفاءات عالية لتسيير المؤسسة، هو ما يجعلها موضوعا للدراسة باعتبارها مؤسسة حديثة ومثالية قائمة على تسيير وتخطيط جيد لمواردها البشرية، محققة بفضل ذلك نتائج مرضية ومشاريع استثمارية حديثة، لذا يفترض وجود قسط من تسيير وتخطيط الموارد البشرية في تحقيق هذه النتائج.

من هنا يتضح أن تسيير وتخطيط الموارد البشرية ضروريان بإعتبارهما وسيلة لتحقيق الأهداف خاصة بالنسبة للمؤسسات الصناعية ذات الحجم الكبير نظرا لعدد العمال الذين يشتغلون بها ولتعقد العمليات الإنتاجية، فيتطلبون رعاية وتسييرا خاصا من طرف الإدارة و الميسرين.

من هذا المنحنى وعلى ضوء ما سبق تتبلور معالم إشكالية البحث التي يمكن صياغتها على النحو التالي :

« ما هو الدور الذي يؤديه تسيير و تخطيط الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية وما مدي تأثيريهما على ذلك ؟ »

وحتى نتمكن من السيطرة على جوانب الموضوع نقدم الإشكاليات الفرعية التالية كتجزئة للإشكالية الرئيسية:

- كيف يمكن أن يؤثر تسيير و تخطيط الموارد البشرية على نشاط ومردودية المؤسسة؟ وما هي الأهمية التي يعطيها المسؤولون ضمن النظام التسييري المتبع في المؤسسة ؟

- ما هي ثقافة المؤسسة تجاه التخطيط للقوى العاملة ؟ وهل هي مقتنعة ومتشعبة بحتميته وضروريته؟

- هل المؤسسة المقتنعة للأهمية البالغة الذي يمكن أن يؤديها كل من التسيير و التخطيط الجيد للموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة، أم يدخل ضمن الإجراءات التسييرية العادية و لا يعطى لها الأهمية اللازمة ؟

- كيف يمكن إستخدام هذه الطاقات البشرية بطريقة فعالة و جعلها تساهم مساهمة كاملة و نشيطة في عملية الإنتاج ؟

- كيف يمكن للمؤسسة إستغلال القدرات الهائلة للأفراد و تنميتها و توجيهها بشكل فعال ؟

- على من يقع عبء التسيير و التخطيط للموارد البشرية داخل المؤسسة؟ هل على إدارة الأفراد وشؤون العاملين أي الشؤون الإدارية، أم على وحدات الإنتاج والتنفيذ الأساسية في المشروع؟

- على ماذا يتوقف نجاح عملية التخطيط؟ وهل النتائج المتوصل إليها تكون تلك المرجوة ؟

فرضيات البحث

يمن على ضوء هذه الأسئلة تصميم وصياغة الفرضيات التالية ونلخصها فيما يأتي :

- لإدارة الموارد البشرية أثر و دور كبير في تحقيق أهداف المؤسسة، فتسعى من خلال مهمتها إدارة وتسيير أهم مورد تمتلكه المؤسسة وهم الأفراد، فحسن تسييرهم وإدارتهم هو حسن توجيه قدراتهم وكفاءتهم نحو أهداف محددة، بينما تتكفل من خلال التخطيط لهم إلى الحرص على تزويد مختلف وحدات إدارة المؤسسة بالمهارات اللازمة في الوقت والمكان المناسب حريصة من عدم الوقوع في عجز أو فائض في العمالة الذي قد تنجم عنه نتائج سيئة يؤدي بخسائر للمؤسسة، لذلك تولى المؤسسة أهمية خاصة لإدارة الأفراد بغية تفادي المفاجئات غير المرغوبة، لأن المؤسسات التي إستطاعت أن تحقق أهدافها بنجاح هي تلك التي أعطت للتسيير وتخطيط الموارد البشرية أهمية كبيرة وأدركت أن تحقيق الأهداف يتوقف جزءا منه على الأفراد ،

- ليس للمؤسسات ثقافة كبيرة حول تخطيط القوى العاملة لأنها تفتقد للأصول والأسس القائمة عليه ولا يعطى له الأهمية التي يستحقها، فيتم الإستغناء عنه في بعضها وإهماله في البعض الآخر مكتفين بالتسيير الروتيني للعمال، فكان ذلك سببا لمعظم المشاكل التي عرقتها المؤسسات الوطنية ،

- تأخذ معظم المؤسسات عملية التسيير والتخطيط للموارد البشرية وسيلة كباقي الوسائل التي يمكن إستعمالها للوصول إلى أهدافها، ولا تعطى لها الأهمية اللازمة والضرورية التي تستحقها، فلا يتم تمييزها كخاصية يمكن من خلالها الوصول إلى النتائج المرجوة ،

- تمثل عملية الإختيار الإمتداد الطبيعي لوظيفة تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة، فبعد تحديد الأهداف على مستوى المؤسسة والإدارات والأقسام يجب تحديد المهارات والخبرات المطلوبة لمقابلة أهدافهم المحددة، والهدف ليس النظر إلى المهارات والقدرات للأفراد الحاليين لكن بدلا من ذلك تحديد المهارات والقدرات المختلفة المطلوبة لمقابلة هذه الأهداف، فإذا كان هدف مؤسسة إنتاجية هو زيادة نسبة منتج معين بنسبة معينة، فبمجرد تحديد هذا الهدف فإن مدير الإنتاج لابد أن يحدد بدقة كيفية ترجمة هذا الهدف إلى الحاجات من الموارد البشرية و ترجمة المهارات والخبرات المطلوبة إلى العدد و النوع اللازم ،

- تسعى المؤسسة بأكثر من طريقة لإستغلال القدرات الهائلة التي يتميز بها عمالها، فتكون البداية بمحاولة تفجير هذه الطاقات وبتوفير لها الظروف الملائمة من خلال وضع كل شخص في مكانه المناسب، ولا يمكن أن يتحقق ذلك ما لم تقم على تسيير وتخطيط قائم على أسس متينة، كما يمكنها استغلال قدرات الأفراد لتنميتها وتوجيهها عن طريق التدريب والتكوين بغرض رفع كفاءاتهم ومعارفهم ،

- تخطيط الموارد البشرية ليس وظيفة تخص إدارة الموارد البشرية فقط، فالمديرون يقدمون البيانات الأساسية التي تبنى عليها الخطة الكلية، لذا فإن الجهود المشتركة لكل من المديرين وإدارة الموارد البشرية مطلوبة في كل خطوة من خطوات عملية التخطيط الموارد البشرية، وبصفة عامة فإن إدارة الموارد البشرية تقدم النصح والإرشادات والمساعدة المطلوبة لإتمام هذه الخطة، ولذلك يجب على المديرين على مستوى كل فرع أن يتدخلوا بصورة فعلية.

- يتوقف نجاح عملية التخطيط على مجموعة من العوامل بداية بتحليل المطلوب من العمالة وبالتنبؤ من حيث العدد و النوعية و الكفاءة، والتأكد من أن من يشغل الوظائف قادر على أدائها حيث عدم إمتلاك العاملين للمهارات و القدرات اللازمة لأداء وظائفهم يؤدي إلى إنخفاض الإنتاجية، تحديد تأثير الموقع في حجم الإنتاج، فيجب دراسة خطة العمل أو خطة الإنتاج لمعرفة مدى التطور الواجب في هيكله العمالة من حيث نوعيتهم وعددهم، وتحديد تأثير التغير المتوقع في تكنولوجيا الإنتاج هناك مستوى تكنولوجي عالي يمكنه أن يحل محل العاملين، وعلى الشركة أن تأخذ قرارها بناء على العائد والتكلفة، كما يتم تحديد تأثير التغير المتوقع في الهيكل التنظيمي وتحديد تأثير الاستثمارات الجديدة، لتأتي في الأخير مقارنة بين التوقعات والنتائج المحققة، فقد تكون النتائج المحققة ليست تلك المنتظرة دائما.

أهداف البحث

بناء على تحديد الإشكالية الأساسية لموضوع البحث محل الدراسة و الفرضيات التي بنية عليه، فإن الغرض من هذا البحث هو تحقيق الأهداف التالية:

- إبراز دور تسيير و تخطيط الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة ،

- التعرف على أهمية تسيير و تخطيط الموارد البشرية من خلال تشخيص أهداف، وأهمية كل واحد منهم على حدة حتى تسهل لنا الدراسة ،

- إسقاط الدراسة النظرية على الجانب التطبيقي للدراسة قصد مقارنة درجة تطبيق المؤسسة الإنتاجية الجزائرية الخاصة - سفيتال- للمعايير المعروفة والمتفق عليها عالميا في ميدان إدارة وتسيير الموارد البشرية، ومدى إحترامها للتشريعات واللوائح المنصوص عليها ،

- التعرف على الأدوات والوسائل المستعملة من طرف المؤسسة لتسيير مواردها البشرية ،

- تحليل هيكل القوى العاملة بالمؤسسة موضوع الدراسة و خصائصها مع محاولة تطبيق أساليب علمية عليها ،

- محاولة إكتشاف النقائص في تسيير الموارد البشرية التي قد تؤثر على نشاط المؤسسة لإقتراح بعض الحلول التي نراها مناسبة و مطابقة لها ،

- تقييم فعالية النظام المطبق والمتبع من طرف المؤسسة في مجال تسيير الموارد البشرية والتعرف على مدى إسهامها في النشاط ،

- إقتراح طريقة علمية بسيطة بعد التحليل الميداني تسمح للمؤسسة محل الدراسة بتخطيط جيد وتقدير سليم للإحتياجات الكمية و النوعية للعمالة خلال السنة المقبلة للدراسة.

مبررات و دوافع اختيار موضوع البحث

هناك عدة مبررات و دوافع دعتنا إلى إختيار هذا الموضوع و أهمها :

- الشعور بأهمية الموضوع خاصة وأن الاقتصاد الجزائري يشهد في السنوات الأخيرة تحولات هامة في هذا المجال، فأردنا إبراز الدور الذي تلعبه الموارد البشرية داخل المؤسسات لمواكبة هذه التحولات والتطورات التي تشهدها الساحة الإقتصادية الجزائرية مع الإمكانيات المتاحة للتأقلم معها ،

- إظهار مكانة إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة من خلال إبراز دورها في تسيير وتخطيط الموارد البشرية بداخل مختلف وحداتها، بالإضافة إلى الوظائف العديدة الأخرى التي تمارسها والحاجة الماسة للمؤسسة لهذه الوظائف التي تعد حيوية لبقائها و نموها ،

- إعادة الاعتبار لأهمية و دور إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحديثة بعدما كانت مهمشة من قبل خاصة في المؤسسات العمومية التي لم تعط لها قيمتها اللازمة، والتي قادتها في كثير من الأحيان إلى مشاكل عديدة كانت سببا في إزالتها ،

- محاولة معرفة مدى تطبيق المؤسسات الجزائرية الحديثة الخاصة لأدوات التسيير والتخطيط العديدة المعمول بها في مجال إدارة الموارد البشرية ،

- تشوقي لمجال إدارة الأفراد باعتبارهم المحرك الأساسي والقلب النابض داخل المشروع مع قدراتهم و إمكانياتهم الهائلة في تغيير الأمور مع تحسينها ،

- أخيرا انصب اختياري لمؤسسة "سفيتال" « CEVITAL » المتخصصة في المنتجات الزراعية الغذائية، باعتبارها مؤسسة رائدة في السوق الوطني والأجنبي التي تعرف منذ نشأتها إلى يومنا هذا نموا معتبرا وتوسعا كبيرا في نشاطها، فكانت على قيمة البحث المنجز فأردت البحث في نصيب إدارة الموارد البشرية من هذا النجاح و التطور و دورها في ذلك.

صعوبات البحث

لقد واجهتنا ككل باحث مجموعة من الصعوبات خلال قيامنا بدراسة هذا الموضوع نذكر منها:

- بعد المسافة التي تفصلني عن مقر تواجد مؤسسة "سفيتال" بولاية " بجاية " التي تبعد بمسافة لا تقل عن 400 كلم من ولاية " البليدة "، مما استدعى مني القيام بعدة مرات الذهاب والإياب، وصعوبة الحصول على البيانات الأساسية الخاصة بالقوى العاملة الضرورية للقيام بالدراسة، وعدم إمكانية الحصول على بعضها الآخر.

- وجود مصلحتين لإدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة محل الدراسة كل واحدة منها تطبق منها خاصة بها، مما اضطرنا إلى دراسة كل قسم على حدة لجمعهما في النهاية، كما يوجد بعد مسافي كبير بين المصلحتين.

- قصر الوقت الزمني المسموح لي للقيام بالدراسة داخل المؤسسة، والتي كانت غير كافية لتغطية موضوع البحث الذي يتطلب وقتا زمنيا كبيرا.

- تكرار الكلام في بعض الكتب التي تتناول موضوع إدارة الموارد البشرية خاصة الكتب المصرية، والمترجمة، وقلتها بالغات الأجنبية الفرنسية والإنجليزية.

لكننا تمكنا من تجاوز هذه الصعوبات والعوائق بفضل الإرادة القوية والعزيمة لإنجاز هذا

العمل

مناهج وأدوات البحث

تم الإعتماد في دراستنا هذه على المنهج الوصفي عند تناولنا للجانب النظري بهدف تعريف مكونات الموضوع وفهم محتوياته، كما تم الإعتماد في الجانب التطبيقي على المنهج التحليلي لبيانات إحصائية التي تصور لنا واقع القوى العاملة في المؤسسة محل الدراسة خلال وقبل الفترة المدرسة والمنشورة من قبل مصلحة إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة، وأما بالنسبة للنماذج فتم التطرق إلى عدة نماذج لإقتراح في النهاية نموذج بسيط، كما تم إعتماد أسلوب المقابلة والملاحظة الشخصية.

هيكل الدراسة

ولتغطية موضوع الدراسة قمنا بتقسيم البحث إلى جانب نظري وجانب تطبيقي خاص بمؤسسة

"سفيتال" « CEVITAL » .

فالبداية تكون بالجانب النظري حيث قمنا بتقسيمه إلى ثلاثة فصول نبرز فيهما الجوانب المختلفة للموضوع محل الدراسة من تعاريف وتحاليل تمهيدا للجانب التطبيقي من أجل إعطاء الخلفية النظرية والأدوات التحليلية اللازمة التي تفتح أبواب الدراسة التطبيقية، فمن أجل إعطاء صورة

واضحة حاولنا في الفصل الأول تناول الجوانب المختلفة لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة للخروج بتعريف شامل و كامل عن مجموعة المفاهيم المتناولة في الدراسة، فقسنا الفصل الأول إلى خمسة مباحث و أمام أهمية الموضوع رأينا تخصيص المبحث الأول لنشأة وتطور علم إدارة الأفراد عبر التاريخ والمدارس للوصول إلى المدخل الحديث، والمبحث الثاني لأهم المفاهيم المتناولة من طرف الكتاب في هذا المجال مع إبراز أهميتها المتزايدة، أما المبحث الثالث تناولنا فيه إدارة الموارد البشرية في المؤسسة المعاصرة فقمنا بعرض أهميته ودوره في العملية الإنتاجية مع استخدام المؤسسة لوظائفه للوصول إلى أهدافه، وفي المبحث الرابع تطرقنا فيه إلى تنظيم وظيفة إدارة الأفراد في المؤسسة مع إبراز هيكل العلاقات داخل التنظيم والأشكال المختلفة التي يمكن أن يأخذها، لننتهي الفصل الأول بمبحث خامس نتناول فيه دور و مكانة التسيير البشري في التنظيم.

وأما الفصل الثاني فقد عرضنا فيه تخطيط وتنمية القوى العاملة على المستوى الجزئي وأساليبه حرصا على توضيح العلاقة والتكامل الموجودة بين تسيير وتخطيط الموارد البشرية، وعالجنا ذلك من خلال خمسة مباحث، فتعرضنا في المبحث الأول إلى تعريف تخطيط الموارد البشرية والحاجة الماسة للمؤسسات الكبيرة إليه مع إظهار أهميته وأهدافه ثم تطرقنا في المبحث الثاني إلى المراحل والخطوات التي تنطوي عليها الخطة وبعدها الزمني، وانتقلنا بعد ذلك إلى المبحث الثالث الذي خصصناه لأهم البيانات اللازمة لنجاح عملية التخطيط سواء البيانات التي تجمع من داخل أو من خارج المؤسسة مع تحليل الأساليب والتقنيات المستعملة في ذلك، وفي المبحث الرابع نتطرق إلى البعد الإستراتيجي للتخطيط من خلال إظهار عناصره والعلاقة الموجودة بين التخطيط للموارد البشرية والإستراتيجية العامة للمؤسسة، لنختم الفصل الثاني بمبحث خامس حول إدارة وتخطيط وتنمية المستقبل الوظيفي للعمال بإعطاء تعريف لها وإظهار أهميتها في الحياة المهنية ومستقبل المؤسسة.

أما الفصل الثالث فتطرقنا فيه لأهمية المؤسسة كوحدة إنتاجية ومجمع بشري تمهيدا للجانب التطبيقي بإعتبار المؤسسة الخلية الأساسية في النشاط الإقتصادي والمورد البشري كمحرك لهذه الطاقة، فكبقية الفصول جزئنا هذا الفصل إلى خمسة مباحث بداية بالأول قدمنا فيه مفاهيم عامة حول هذه الوحدة كركيزة أساسية بعدها قمنا في المبحث الثاني بإبراز أهمية وطرق قياس الكفاءة في المؤسسة الإنتاجية مع دور الموارد البشرية في تحقيق ذلك، وفي المبحث الثالث تناولنا المؤسسة كمنظومة بشرية قابلة للإستثمار فيها وبإمكان هذه الأخيرة أن تأخذ أشكالا مختلفة، أما المبحث الرابع عالجنا فيه الموارد البشرية الفعالة كأهم مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، أما المبحث الخامس ختمنا به

الفصل الثالث بتناولنا فيه لقيادة و نظام معلومات إدارة الموارد البشرية المراحل الأساسية لها وأهم أدوات مراقبة التسيير المستعملة، لنختم الجانب النظري بالتحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في ظل التحولات و التغيرات الإقتصادية الطارئة.

وأمام أهمية الموضوع محل الدراسة خصصنا الفصل الرابع والأخير للدراسة التطبيقية الميدانية في مؤسسة "سفيتال" « CEVITAL » وصولاً إلى إعطاء صورة واضحة ومتكاملة عن دور وأهمية تسيير وتخطيط الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة و هذا الغرض قسمنا هذا الفصل إلى خمسة مباحث: ففي المبحث الأول قمنا بتقديم عرض عام لمؤسسة "سفيتال" « CEVITAL » بداية بتعريف خصائص قطاع المنتجات الزراعية الغذائية في الجزائر حتى نقوم بتحديد موقع مؤسسة "سفيتال" « CEVITAL » في هذا السوق، بعدها نتطرق في المبحث الثاني لنشأة والتعريف بنشاط وأهم وحدات الشركة، أما في المبحث الثالث فنقوم بتقييم وظيفية مديرية إدارة الموارد البشرية بدارسة تنظيمها ودورها الداخلي في المؤسسة، وفي المبحث الرابع نقوم بتحليل الخصائص العامة للقوى العاملة بالمؤسسة من خلال قيامنا بتحليلهم حسب مستوى التأهيل الجنس والسن لنتمكن من معرفة خصائصهم وإمكانياتهم وأخيراً في المبحث الخامس نقوم بدراسة الأدوات المستعملة في تسيير وتخطيط القوى العاملة على مستوى المؤسسة بداية بدراسة تطور العمالة، ثم نأتي في الأخير لإقتراح أسلوب بسيط لتخطيط المؤسسة إحتياجاتها من القوى العاملة خلال فترة مستقبلية قدرها سنة.

الفصل 1

مدخل إلى إدارة الموارد البشرية.

إنه من المهم قبل الدخول في بحث أي موضوع أن نتطرق إلى تاريخ تطور هذا علم موضوع الدراسة، ليميز لنا الماهية أو المفهوم الذي يخص ذلك الموضوع حتى يتضح لنا محتواه وجوانبه المختلفة التي تشكل إطاره العام، من أجل إحترام الأسس العلمية للدراسة ومنهجيتها.

سنعتمد في المبحث الأول، تطور إدارة الموارد البشرية عبر التاريخ وأهم المدراس المؤثرة في ذلك لنصل إلى إدارة الموارد البشرية الحديثة.

ثم نتطرق في المبحث الثاني لعرض ومناقشة بعض التعاريف التي تمثل الإتجاه العام لمفهوم القوى البشرية العاملة في المؤسسة الاقتصادية، كما نهدف من خلال عرض ومناقشة تلك التعاريف المختلفة في علم الإدارة للوصول إلى تعريف مقبول وواضح يمكن تطبيقه في الدراسة التي سيتناولها، لذا يقوم بإظهار أهم الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية مبرزا مع ذلك أهميتها المتزايدة في نجاح وتطور المؤسسة.

سنعرض في المبحث الثالث لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة مبينا بذلك دور وأهمية العنصر البشري في العملية الإنتاجية، وأهم إستخدامات المؤسسة لهذه الوظائف مع إحترام الأهداف التي تسعى إليها إدارة الموارد البشرية.

ونتناول في المبحث الرابع تنظيم وظيفة إدارة الموارد البشرية، عناصرها ومختلف الأشكال التي يمكن أن تأخذها في المؤسسة المعاصرة.

وفي المبحث الخامس نحاول إبراز دور ومكانة التسيير البشري في التنظيم، بإعطاء موقع هذه الإدارة في الهيكلية التنظيمية لربط علاقتها بالإدارات الأخرى، حتى يتبين لنا أهمية دور إدارة الموارد البشرية في وضع وصياغة الإستراتيجية العامة للمؤسسة.

1.1. نشأة و تطور علم إدارة الأفراد

يرتبط علم إدارة الأفراد إرتباطا وثيقا بقيام الثورة الصناعية وبتطور الصناعة نفسها، وما ترتب عن ذلك من وضع قواعد ولوائح وتشريعات للعمل، تحقق الإنتاج و تنظم علاقة العامل برؤسائه ومديره في صورة تضمن سعادة العامل، و تحقق أهداف العمل.

تعود نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية إلى القرن العشرين، حيث أثرت المذاهب والمدارس المتعددة في تطويرها من جهة، ومجموعة العلوم الإنسانية كعلم النفس و علم الاجتماع والعلوم الإدارية، من جهة أخرى [1] ص 22.

يعتبر علم إدارة الأفراد منذ نشأته و في صورته الحالية فرعا من علم أوسع المدى، و أبعد هدفا هو علم العلاقات الإنسانية الذي نشأ منذ أن عاش الإنسان مع أخيه الإنسان وإنعكست في حياته حاجة الفرد لأخيه، فأعتبرت إدارة الأفراد جزء من العلاقات العامة وظهرت أهميتها بصفة خاصة منذ أن قام عصر التقدم الصناعي في القرن العشرين، وتطور ليأخذ صورته الحالية التي أوجبت قيام إدارات العلاقات الإنسانية في المؤسسات، وإدرات العلاقات الإنسانية، والعلاقات الصناعية في المصانع حيث كان هدف أصحابها الرئيسي زيادة الإنتاج و تحقيق المزيد من الربح على حساب الفرد، و لم يمضي وقت طويل حتى إترف أصحاب العمل بأن القوى الإنسانية عامل هام لنجاح أي مشروع صناعي وليست الألة وحدها، وإن إنتاجية المصنع تعتمد في زيادتها ونجاحها على الناحية النفسية للعامل ولجماعة العمال و مناخ العمل داخل المؤسسة.

ظهر على إثر ذلك ما سمي العلاقات الإنسانية، وهدف كل واحد هو العمل على تحسين ظروف العمل وإعداد العامل إعدادا فنيا يساعد على تكيفه بالألة، ويعرفه بمختلف أوجه الأمن الصناعي ومبادئ منع الحوادث، وتساند منظمات العمال و أصحاب العمل في القيام بذلك، ويقوم على حوافز إنسانية تشبع رغبات العامل و تهيء الفرصة للإنتاج على أوسع مدى [2] ص 23، وكما أن هناك العديد من الأسباب التي تفسر الإهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية كوظيفة إدارية متخصصة، و كفرع من فروع علم الإدارة، فالتوسع و التطور الصناعي الذي تم في العصر الحديث ساعد على ظهور النقابات العمالية المنظمة، و بدأت تظهر المشاكل و الصراعات بين الإدارة و الموارد البشرية، و حاولت الإدارة إستخدام بعض الأساليب لمواجهة هذه المشاكل و لكن ذلك لم يقلل من الحاجة إلى وجود إدارة متخصصة ترعى الموارد البشرية وتعالج مشاكلهم، كما أن التوسع الكبير

في التعليم وفرص الثقافة العامة أمام الموارد البشرية أدى إلى زيادة وعي القوى العاملة نتيجة، وتطلب الأمر وجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية، ووسائل حديثة أكثر تأقلمًا للتعامل مع هذه النوعيات الحديثة من القوى المثقفة، كما زاد التدخل الحكومي في علاقات العمل بين العمال و أصحاب العمل عن طريق إصدار القوانين و التشريعات العمالية من جهة، وظهور النقابات العمالية من جهة أخرى لتدافع عن حقوقها، فكل هذه الأمور ساعدت من جهة على تطور القوى العاملة عبر الزمن والأحداث.

وسوف نوجز فيما يلي أهم المراحل التاريخية التي مرت بها إدارة الموارد البشرية حتى وقتنا الحالي :

1.1.1. تطور مفهوم إدارة الموارد البشرية عبر التاريخ

لتفهم مشكلة الأفراد على حقيقتها لا بد من دراسة التطورات التي مرت بها العلاقة بين الإدارة والعمال، فمنذ فجر الثورة الصناعية حتى الوقت الحاضر كل ما حدث لهذه العلاقات من تغييرات كان نتيجة للتجارب القاسية التي مرت بها الإدارة و العمال في علاقتهم ببعضهم، و نتيجة للتغيرات السياسية الاقتصادية والاجتماعية و الثقافية التي حدثت في المجتمع، فالمشكلة العمالية التي تبدو من صميم مشاكل الشركة قد تكون نتيجة لتغيرات في ثقافة و تفكير رجال الإدارة و رؤساء النقابات والحكومة على السواء .

فقد ظهرت الحاجة إلى علم و ممارسات مستقلة للموارد البشرية، لذلك فضلنا البدء بشرح موجز للنواحي التاريخية التي تعرضت لها العلاقة بين أصحاب العمل والعمال [3] ص55.

1.1.1.1. الثورة الصناعية

ظهرت هذه الثورة في العالم الغربي في القرن الثامن عشر، وأهم ما كان يميزها ظهور الآلات و المصانع الكبيرة، وإستغناؤها أحيانا عن العمال، فأخذت الحياة الصناعية تتطور تطورا كبيرا منذ ظهور هذه الثورة، فقبل قيام هذه الأخيرة كانت الحرف محصورة في نظام الطوائف المتخصصة،

وكان الحرفيون يمارسون حرفهم اليدوية في منازلهم مستخدمين في ذلك أدوات بسيطة، و قد صاحب ظهور الثورة الصناعية عدة ظواهر أهمها :

- التوسع في إستخدام الآلات و إحلالها محل العمال ،
- ظهور مبدأ التخصص و تقسيم العمل ،
- تجمع عدد كبير من العمال في مكان العمل و هو المصنع ،
- إنشاء المصانع الكبرى التي تستوعب الآلات الجديدة.

و من وجهة إدارة الموارد البشرية كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية لكثير من المشاكل التي تواجهها إدارة المنشآت، فبالرغم من أن الثورة الصناعية أدت إلى تحقيق زيادة هائلة في الإنتاج وتراكم السلع ورؤوس الأموال، إلا أن العامل أصبح ضحية هذا التطور فقد كان يُنظر إلى العامل بإعتباره سلعة تبايع وتشتري، بعد أن إعتمدت الإدارة على الألة أكثر من إعتمادها على العامل، كما تسبب نظام المصنع الكبير في كثير من المشاكل [4] ص25، وأدى الأمر إلى ظهور فئة الملاحظين والمشرفين أساؤوا أحيانا إلى العاملين تحت إمرتهم، كما أدى الأمر إلى رقابة روتينية العمل وسأم العاملين، ولقد أظهرت هذه الفترة الإحتياج إلى ضرورة تحسين ظروف العمل [5] ص35.

2.1.1.1. ظهور الحركات العمالية

إنه مع مساوى الثورة الصناعية كان على العمال أن يتحدوا في مواجهة أصحاب العمل، وظهر ذلك في شكل إنتفاضات عشوائية ثم إضرابات منظمة، ثم إنقلبت إلى تكوين إتحادات ونقابات عمال تطالب بحقوقهم و تتفاوض بإسمهم فيما يخص الأجور و ساعات العمل.

3.1.1.1. التطور قبل حرب (1900-1915)

في بداية القرن العشرين كان العمل وتكاليف العمليات في المصانع ترتفع، فالملاك كانوا منشغلين في إيجاد التوفيق بين القوى العاملة (الأيدي العاملة)، والتسهيلات المتوفرة قصد الزيادة الإنتاجية من جهة، وأجور العمال من جهة أخرى، فهذه الجهود أدت و ساهمت في ظهور ما سمي بالإدارة العلمية، مؤسسها فريديريك تايلور « Frédéric Taylor » ، فأظهرت دراسته أنه كان

فيه إجحاف و نقص في حقوق العمال، فبدأ الصناعيون يلاحظون وجود شيء ينقصهم في علاقتهم مع العمال، فقلة المردودية ومعدل الدوران المرتفع للعمال كانت حقيقة للعلاقات السيئة بين المسيرين والعمال، فتم إدخال أمور جديدة لإزالة المشكل، كتحسين ظروف العمل، قاعات للراحة، النوادي، البرامج الترفيهية، وقاعات للعلاج وقاعات للوقاية من الحوادث وفي إطار هذه التطورات بدأت تظهر المصالح الأولى لإدارة الأفراد، فكان يوجد في بعض الشركات الأمريكية أعوان توظيف يحملون إسم "مساعد اجتماعي" يساعدون العمال في حل مشاكلهم، ومع مرور الزمن بدأت تظهر وظائف ومصالح جديدة في المؤسسات الاقتصادية الخاصة بالأجور و الوقاية من الحوادث والتطوير، حتى تم تجميعها في بداية عام 1912 في مصلحة مستقلة سميت بإدارة الأفراد في بعض المؤسسات الأمريكية لم يكن يتجاوز عددها عشر مؤسسات. فالوظائف الأولى لإدارة الأفراد في تلك الفترة وتطورها، كانت مرتبطة إرتباطا كبيرا بالإنتاجية [6] ص36.

4.1.1.1. التطور ما بين الحربين العالميتين (1916-1945)

إن الحربين العالميتين التي عرفها العالم أدت إلى تغيرات كبيرة في ميدان العمل بصفة عامة، وعلم النفس الصناعي خاصة، ولم تنجو منها إدارة الموارد البشرية، فكانت هذه الفترة غنية بالنسبة لكثير من الوظائف كالاختيار، و التطوير لتلبية الحاجات التي خلفتها الحربان، فكان التغير الكبير بالنسبة لمفهوم إدارة الموارد البشرية.

فالحرب العالمية الأولى سببت خسائر بشرية كبيرة، وأظهرت مشكلة الإنتاجية، فالقوى العاملة بدأت تتميز بالندرة وصاحبته زيادة في الطلب عليها في المصانع و المؤسسات الإنتاجية، إذ كانت معظم الموارد البشرية موجهة للخدمة العسكرية مما تسبب في خلق الندرة في هذه الموارد، فوجدت الدول المتقدمة نفسها أنذاك في مشكلة حقيقية فبدأت تبحث في سبل و طرق علاج هذا المشكل، فقامت بعض الدول مثل الولايات المتحدة الأمريكية بإنشاء لجنة متكونة من خبراء ومختصين في علم النفس لدراسة ما يجب القيام به، فتوصلوا إلى بعض النظريات ووضع قوانين للتقليل من الصدمة التي عرفتتها هذه الدول في تلك الفترة.

وفي نفس الوقت قامت الحكومة البريطانية في عام 1915 بإنشاء فرقة من باحثين ومختصين لدراسة عدة ظواهر خاصة بالإنسان في العمل، فعرفت عدة تعديلات وعدة تسميات، فركزت الفرقة في أعمالها على ظروف العمل والحوادث الخاصة بالعمل، التغيب، التعب، فترات الراحة، التأخرات

وعدة مشاكل أخرى، فأتبعتها الحكومة الألمانية في دراسات أخرى مكتملة وحديثة، بينما في روسيا تم إنشاء في عام 1920 المعهد المركزي للدراسات الخاصة بعلم العمل، فساعدت هذه الدراسات التي أقيمت في هذا المجال على تطوير مفهوم الموارد البشرية وتسييرها في المؤسسات، مما دفع الكثير من الشركات على إنشاء وحدات خاصة بتسيير الأفراد وبداية ظهور الأخصائيين ومكاتب خاصة بدراسات الأفراد في المؤسسات، وظهر الكتاب الأول لإدارة الأفراد في 1920 نشر من طرف « أوردواد تيز ordway tead » فكانت البداية لعلم و مفهوم كان غائب في الماضي و بدأ الإهتمام بهذا المجال في هذا الميدان، فأقيمت بعض التجارب لدراسة مردودية و تأثير الفرد على الإنتاج مثل الدراسة التي أقيمت من طرف الباحثين هاثورن فانيساربوش وجوزاف باكر فدرسوا أثر الإنارة والإضاءة على مردودية الفرد، فخرجوا بنتيجة أن المتغيرات الهامة كانت الدافعية والحالة النفسية للعمال فإتبعه الباحث « إلتون مايو elton mayo » وزملاؤه في مجال آخر من الدراسة في سنة 1927 بقيامهم ببحوث حول تأثير الجماعة على الفرد وعلى المردودية فإستنتجوا أن الإنتاجية هي حصييلة الجهد الفرقي والتعاون المتبادل.

فاكتشف العالم الصناعي أن له كنز لا يفنى و ثروة هائلة و جب المحافظة عليها وتنميتها وتطويرها، وبدأت تظهر العلاقة بين الربح و إدارة الأفراد.

5.1.1.1. التطور بعد الحرب (1946-1960)

فبعد العشرين سنة التي جاءت بعد الحرب عرفت إدارة الأفراد تطورا أكثر مما هو تقديما، فتم الإستفادة من الخبرة العسكرية خاصة في ميدان إختيار الأفراد، فتم إستعمالها في المؤسسات الكبيرة لإختيار الأفراد وتدريبهم وتنميتهم، وأصبحت تنمية المسيرين الإداريين ومسيري الأفراد من أولويات الإدارة العليا.

فتم توسيع النشاطات الخاصة بالأفراد و تحسين ظروف العمل داخل و خارج المؤسسة وتوفير الجو الملائم و إصدار حقوق خاصة بالعمال كحق للتقاعد و للعطل المرضية، أتبعتها بداية ظهور النقابات العمالية التي تدافع على حقوق العمال، و تدافع على مصالحهم ، وتعمل على تحسين جو العمل، و في هذه الفترة تم إلقاء لأول مرة محاضرات حول إدارة الأفراد في أكبر الجامعات الأمريكية تم تدريجها في برامج جامعية خاصة لتصبح فيما بعد تخصصا تدرس في معاهد خاصة، فأخذت إدارة الأفراد منحرج جديد في ميدان الإدارة و العلوم بصفة عامة [6] 43.

2.1.1. تطور إدارة الموارد البشرية عبر المدارس

في القرن العشرين ساد مدخلان أساسيان في مجال إدارة الأفراد، و هما : مدخل الإدارة العلمية ومدخل العلاقات الإنسانية والذي حل محلها اليوم مدخل الموارد البشرية.

فتعتبر من أهم المدارس في مجال إدارة الموارد الأفراد و تبيان أثرها على تطور الموارد البشرية وسبل تنميتها، وعلى رأسها مدرسة الإدارة العلمية و العلاقات الإنسانية اللتان وضعتا الأسس التي تسيير عليها الموارد البشرية في الوقت الحالي.

1.2.1.1. ظهور حركة الإدارة العلمية

إن من بين التطورات الهامة التي ساهمت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية إنتشار حركة الإدارة العلمية بقيادة « فريدريك تايلور Frederick Taylor » والذي لقب بأب الإدارة، وقد حدثت هذه الحركة من عام 1890 تقريبا حتى بداية الحرب العالمية الأولى.

فولد تايلور في مارس 1856 بأمریکا، و تدرج من عامل عادي إلى ميكانيكي إلى قائد جماعة إلى مشرف على العمال إلى مساعد مهندس إلى كبير مهندسي الشركة التي كان يعمل بها، فأتيح له التدرج في جميع الوظائف من صغيرها إلى كبيرها فرصة شؤون الإنتاج و نفسية العمال و سبب تذرهم و إنخفاض إنتاجيتهم [7] ص53.

فإستخدم المصطلح لأول مرة في كتاب تايلر "أصول الإدارة العلمية" ، وقد عرفها بعض الكتاب بثورة فكرية أو فلسفة إدارية جديدة تنادي بتغيير شامل في تفكير الإدارة حو العمال، و في تفكير العمال نحو الإدارة، فتم تحديد مبادئها على أساس مجموعة من الأبحاث و التجارب التي قام بها تايلور و جيلبرت و بعض رواد المدرسة، فكانت النتائج التي توصل إليها هي بمثابة المبادئ التي ينادون بها كأساس للإدارة العلمية [8] ص43.

وكانت المساهمة الأساسية لتايلور في إرساء المبادئ الأساسية للإدارة العلمية وهي [9]

- إحلال الطرق العلمية محل الطرق البدائية في العمل ،
- الاختيار العلمي للعمال وتدريبهم على أساس علمي ،
- تعاون كل من الإدارة والعمال طبقاً للطريقة العملية ،
- تقييم عادل للمسؤولين بين المديرين والعمال مع قيام المديرين بتخطيط وتنظيم العمل وقيام العامل بالتنفيذ.

و يقصد تايلور بالتطوير الحقيقي للإدارة أن نستبدل الطريقة التجريبية أو العشوائية في الإدارة (خطأ أو صواب)، والتي تعتمد على التخمين و التجربة بالطريقة العلمية، التي تعتمد على المبادئ والأسس المنطقية و تعتمد هذه الطريقة على الملاحظة المنظمة وتقسيم وجدولة أوجه النشاط المرتبطة بالوظيفة كي يتم أدائها في الواقع العلمي ثم تبسيط و إختصار الأعمال المطلوبة، إعتماداً على تحليل الحركات اللازمة لأداء العمل و المواد و المعدات المستخدمة.

وأما الإختيار العلمي للعاملين فيعتبره تايلور الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية، ويجب أن يتم إختيارهم بعد التأكد من تأهيلهم المناسب و توافر القدرات و المهارات اللازمة لتحمل عبء ومسؤوليات الوظيفة.

وأما عن المبدأ الثالث للإدارة و هو تعليم و تطوير الموارد البشرية، فإن تايلور يؤكد أن العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه إلا بعد أن يكون لديه الإستعداد للعمل، و التدريب المناسب على العمل، ولذلك فإن تدريب العامل وتطويره أمر جوهري للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل.

و يؤكد تايلور أن التعاون بين الإدارة والموارد البشرية هو الأساس الرابع للإدارة، و يعتقد أنه بالإمكان التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أجره و بين رغبة صاحب العمل في تخفيض تكلفة العمل عن طريق زيادة إنتاجية العامل، و بحيث يشارك العامل في الدخل الزائد المحقق نتيجة لإرتفاع معدل إنتاجيته .

وقد قدم العون لتايلور كل من فرانك جليبرت و هنري جاننت، وقد أضاف جاننت بعض الأفكار الجديدة حول طريقة دفع الأجور، و التي تعتبر أكثر عدالة من طريقة تايلور، كما أن فكرة جاننت الخاصة بإعداد جداول العمل قد حققت فوائد كثيرة عند إستخدامها. وبالرغم من أن تايلور قد أكد على معايير العمل، وتحسين طرق العمل و نظم الحوافز، إلا أنه قوبل بهجوم و مقاومة عنيفة، و تركز

الهجوم على مطالبه العمال بأداء معدلات إنتاج عالية دون أن يحصلوا على أجر مقابل ذلك بنفس الدرجة و إهماله للعنصر الإنساني [4] ص26.

2.2.1.1. الإدارة العلمية و تنمية الموارد البشرية

يعتبر "إيمرسون" من رواد الإدارة العلمية، و في كتابه بعنوان "إنجيل الكفاءة"، حيث كان يهيمه تبرير مفاهيم الإدارة العلمية للعامل، و منها ألف "الكفاءة كأساس للعمليات و الأجور" سنة 1908 ووضح فيه الفارق بين ما سماه القدرة البشرية من عدم الكفاءة، و وسائل الطبيعة في إنجازها، و هو يرى أن الكفاءة البشرية يمكن معالجتها بأحدى الطريقتين :

- لكي نصبح أكفأ علينا أن نبتدع الطرق التي تمكن الناس من التوصل إلى إنجاز أقصى ما هو ممكن بالنسبة للمهام أو الأهداف، ويتطلب ذلك تحليلاً متقناً لعناصر العمل و تعليم العاملين، و أفضل أداء لكل عمل، و قد شاركه في هذا كل من جيلبرت و زوجته و تايلور ،

- إيجاد الوسائل لتحديد الأهداف التي تتطلب أفضل الأداء تقدر على تحقيقه، و الهيئة التي تعمل بكفاءة يمكن أن تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة بطرق مختلفة حيث يمكن أن تهتم بإنتقاء العاملين وتدريبهم [10] ص49.

3.2.1.1. ظهور حركة العلاقات الانسانية

إن مؤسسها هو « إلتون مايو ELTON MAYO»، أسترالي الأصل، أستاذ المنطق والفلسفة والأخلاق بجامعة أمريكية، فقد قام بسلسلة من الدراسات الإنسانية خلال تجاربه، و بدايتها في أحد مصانع النسيج في "فيلا ديلفيا"، و إتبعها مجموعة أخرى من الأبحاث في مؤسسات صناعية أخرى، من أهمها الدراسة التي قام بها في مصنع هاوثورن التابع للشركة "الغربية للكهرباء" بمدينة " شيكاغو" بأمريكا، حيث تعتبر العمل الأساسي الذي إستند عليه في تأسيس مدرسة العلاقات الإنسانية في مجال الإدارة و التنظيم، فتركزت التجارب على الآثار التي تسببها ظروف العمل، و معنويات العاملين على زيادة معدلات الإنتاج و تحسينه.

فركزت هذه الحركة على أن إنتاجية العاملين لا تتأثر فقط بتحسين ظروف العمل (مثل الإضاءة وساعات العمل)، بل أيضا بالإهتمام بالعاملين و النمط الإشرافي عليهم و الخدمات المقدمة إليهم [5] ص32.

يطلق لفظ العلاقات الإنسانية على التداخل الذي يتم بين الأفراد و هم في شكل مجموعات. وقد عرفها عادل حسن بتعريف دقيق و شامل : "ذلك الميدان من الإدارة الذي يهدف إلى التكامل بين الأفراد في محيط العمل، بالشكل الذي يدفعهم و يحفزهم إلى العمل بإنتاجية وبتعاون مع حصولهم على إشباع حاجاتهم الطبيعية و النفسية و الإجتماعية " [7] ص67.

كما يرى سكوت « scott » أن العلاقات الإنسانية تشير إلى حفز الأفراد في موقف معين بشكل فعال يؤدي إلى توازن في الأهداف و يعطي المزيد من الإرضاء الإنساني، و يساعد على تحقيق مطالب المشروع.

و من أهم النتائج التي جاءت بها العلاقات الإنسانية :

- يجب على المديرين الإهتمام بالتنوع الموجود بين الأفراد في الحاجات، الرغبات، الأهداف والدوافع ،

- إن كمية العمل التي ينجزها العامل لا تحدد وفقا لطاقته العضلية، و إنما وفقا لطاقته الإجتماعية و التخصص الدقيق ،

- تعتبر الميول و الإتجاهات الفردية عاملا هاما في تشكيل السلوك الإنساني، و تحديده باعتبار الإنسان ليس مجرد إنسان إقتصادي يكتفي بالحوافز المادية و إنما يتأثر بالحوافز المعنوية ،

- يؤثر التنظيم غير الرسمي، و الذي سماه "إلتون مايو" بالتشكيل الإجتماعي غير الرسمي على نشاطات المنظمة، و على التنظيم عموما ،

- التركيز على القاعدة العريضة للمشرفين من حيث: الأعداد و التدريب و الاختيار لإحداث التكامل.

وعبر المرور السابق على نبذة يسيرة لتطور إدارة الموارد البشرية عبر المدارس المهمة في التاريخ، يتضح لنا أن الصورة النهائية التي استقر عليها الفكر الإداري هي محصلة لكل تلك الجهود، فالهيكل الإداري الحالي والقواعد الإدارية وكذلك كيفية تحقيق أعلى إنتاجية كلها ثمار الأهداف، فالإنسان المنفذ ليس آلة وله حاجات وتطلعات من خلال العمل وليس فقط إشباع حاجة مادية، فحاولت المدارس من خلال تحاليلها جعل إدارة الموارد البشرية علما أكثر من كونه فنا. إذا فالمدرسة المناسبة هي استخدام كل هذه المدارس فيما يحقق النفع على المؤسسة.

3.1.1. المدخل الحديث لإدارة الموارد البشرية

عرفت هذه المرحلة تطورا سريعا في مجال الإدارة بمكوناتها المختلفة خاصة في مجال الأفراد و العاملين حيث :

كانت أولى المنظمات أخذا بمفاهيم الإدارة العلمية، و علم النفس الصناعي، و العلاقات الإنسانية هي منظمات الجيش و الحكومة (أي الخدمة المدنية)، و كان من أهم الممارسات : وضع شروط للتعيين وإستخدام الإختبارات النفسية، و الإهتمام بأنظمة الأجور و خدمات العاملين.

كما عرفت هذه المرحلة بداية ظهور المتخصصين في إدارة الأفراد، وقامت بعض الشركات الكبيرة بتوظيف مجموعة من المتخصصين في الأنشطة المختلفة بدلا من الأفراد، مثل : المتخصصين في مجالات التوظيف، التدريب، الأجور، خدمات العاملين، الأمن الصناعي والرعاية الطبية والاجتماعية للعاملين [5] ص37.

فتطور إدارة الموارد البشرية في السنوات الحديثة أدى إلى إتساع نطاق الأعمال التي تقوم بها، وأصبحت لا تقتصر فقط على أعمال روتينية مثل : حفظ ملفات الموارد البشرية، وضبط حضورهم وإنصرافهم، بل شملت تدريب وتنمية الموارد البشرية، ووضع برامج لتعويضهم عن جهودهم وتحفيزهم وترشيد العلاقات الإنسانية وعلاقات العمل و غير ذلك من الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في العصر الحديث.

ومازالت الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية تركز على العلاقات الإنسانية، والإستفادة من نتائج البحوث في علم النفس و علم الإجتماع و علم الإنترنتوبولوجيا، وكان نتيجة ذلك

تزايد استخدام إصطلاح العلوم السلوكية، و تهدف هذه المجموعة من العلوم إلى دراسة العوامل المحددة للسلوك الإنساني، ويشمل ذلك طبيعة تكوينه النفسي والاجتماعي و الحضاري والمدخل السلوكي في الإدارة يختلف عن مدخل الإدارة العلمية، ومدخل العلاقات الإنسانية ذلك أنه أكثر شمولاً حيث أنه يضع في إعتباره جميع الجوانب الخاصة ببيئة وظروف العمل والعامل، وأثرها على سلوكه وينبغي التأكيد من أن العلوم السلوكية ما هي إلا مجرد أداة لمعاونة الإدارة في الكشف عن دوافع السلوك الإنساني للعاملين، وأثر العوامل المختلفة على هذا السلوك، وهي بذلك تضيف نوعاً من المعرفة الجديدة التي يمكن الإستفادة منها في بعض مجالات إدارة الموارد البشرية، مثل سياسة الحوافز ونظم الإتصالات الإدارية و أنماط القيادة والتنظيمات غير الرسمية.

وإذا نظرنا إلى إدارة الموارد البشرية في المستقبل، فنجد أن هناك نمواً ناتجاً عن التغيرات الإقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، وهناك كثير من التحديات التي يجب أن تتصدى لها إدارة الموارد البشرية، ومن هذه التحديات الإتجاه المتزايد نحو التوسع في استخدام الآلات والإعتماد على الحاسوب في إنجاز كثير من وظائف إدارة الموارد البشرية، بعد أن كان الإعتماد في إنجازها على الموارد البشرية، كما تواجه إدارة الموارد البشرية كثير من الضغوط السياسية والاجتماعية والإقتصادية، التغير المستمر في مكونات القوى العاملة على مستوى الدولة من حيث المهن والتخصصات والجنس (عاملين وعاملات).

وينبغي التأكيد من استخدام بعض المفاهيم الحديثة في الإدارة، مثل إدارة الجودة الشاملة وهندسة الإدارة في مجال إدارة الموارد البشرية في الوقت الحاضر [4] ص29.

2.1. مفاهيم عامة حول إدارة الموارد البشرية.

إن نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة و فعالية الموارد البشرية العاملة بها، وهناك إتفاق بين رجال الإدارة أن إدارة وتنمية الموارد البشرية، هو المدخل الأنجح لتحسين كفاءة أداء الموارد البشرية في منشآت الأعمال، بما تحقق أعلى الإنتاجية والربحية من ناحية، و رضا هذه الموارد من جهة أخرى.

تعد إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات الوظيفية في المؤسسة و أكثرها حساسية، كونها تتعامل مع أهم و أخرج عنصر من عناصر الإنتاج، وأكثر موارد المؤسسة عرضة للتأثير بالتغيرات البيئية الداخلية ببيئة المؤسسة، و التغيرات البيئية الخارجية البيئة العامة و الخاصة.

فإدارة الموارد البشرية تتعامل تخطيطاً، تنظيمياً، توجيهياً ورقابة مع الفرد في المنظمة الذي يتميز بحاجات ورغبات و قيم و اتجاهات و سلوك، قد لا يماثل فيه فرداً آخر في بيئة عمله، أو قد لا يملك الإستعداد لتغيير ما يحمله من خصائص، فإنها الإدارة التي تتعامل مع عنصر أو مورد يعتبر المحرك للنشاطات الأخرى في المنظمة.

فإن إدارة الموارد البشرية تمتلك مفاتيح نجاح المنظمة كونها تدير المورد البشري ذلك المورد غير القابل للتقليد.

فتوجه المؤسسات جل إهتمامها إلى إدارة الموارد البشرية، فهي تلك الإدارة التي ينصب عملها الأساسي حول الفرد العامل منذ لحظة البحث عنه في سوق العمل، وحتى لحظة إنتهاء علاقته بالمؤسسة عن طريق التقاعد أو الإستقالة أو الفصل أو إيقاف الخدمات، وتذهب بعض المؤسسات إلى توسع نشاط إدارة الموارد البشرية حتى بعد إنتهاء علاقة الفرد بالمؤسسة، وذلك لإعادة تأهيله لإستلام وظائف في مؤسسات أخرى، وخلال عمله في المؤسسة تتابع إدارة الموارد البشرية سلوكه وأداءه، وتعمل على صيانتته وجودته في المؤسسة مستهدفة من ذلك الحفاظ على قوة عمل محفزة ومدفوعة للعمل وذات ولاء عال.

1.2.1. بعض التعاريف لإدارة الموارد البشرية

تعد مديريةية الموارد البشرية في كل مراحل عملية التسيير من بين المديريات الأكثر حساسية، والأكثر صعوعة في التسيير ، فيجب على المسير أن يجد التوفيقا بين مختلف الظواهر المرتبطة بتعدد التصرفات الإنسانية، فإذا أهملت المؤسسات هذه الجوانب، والأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسة، فيكون التدخل على المستويات الإدارية الأخرى صعبة ومعقدة بسبب التصرفات غير الأكيدة وغير المتوقعة للأفراد من إحتياجات وتطلعات وتغيرات وطموحات [11] ص93.

فلقد تعددت التسميات التي أطلقت على الإدارة المعنية بالعنصر البشري في المؤسسات لكثرة المترادفات، فمنهم من يسميها إدارة الأفراد أو إدارة الموارد البشرية أو إدارة الأشخاص أو إدارة القوى العاملة أو إدارة شؤون العاملين أو إدارة شؤون الموظفين، و لكن مهما تعددت هذه التسميات فإن نشاط إدارة الموارد البشرية في جميع الحالات يتعلق بالعنصر البشري، وهذا النشاط يتغلغل في جميع الوظائف التي تؤديها الإدارات الأخرى.

لقد كان المفهوم السائد بشأن إدارة الأفراد هو أن كل مدير في المؤسسة يقوم بإدارة الأفراد الذين يعملون ضمن مسؤوليته، دون الحاجة إلى وجود إدارة متخصصة في شؤون العاملين آنذاك، إلا أن هذا المفهوم قد تغير، فقد تطلب الأمر إيجاد إدارة معينة تقوم بكافة شؤون الأفراد العاملين، وهذا ينسجم مع مبدأ التخصص في العمل.

وبعد ظهور إدارة الأفراد كإدارة رئيسية ضمن الإدارات الأخرى كالإنتاج والتسويق والتمويل، فإن دور هاته الإدارة كان ينصب على القيام بالعمليات الروتينية، كحفظ السجلات المتعلقة بالبيانات الخاصة بالأفراد، وتنفيذ الأحكام واللوائح المتعلقة بأمر التعيين، والترقية والأجور والإجازات وغيرها، إلا أن هذا الدور تطور و بدأ يأخذ أهمية أكبر عندما ظهرت أهمية الوظائف التي تقوم بها هذه الإدارة في مجال تهيئة الأفراد العاملين، وإختيار المناسب منهم وتعيينهم وتدريبهم وصيانتهم والمحافظة عليهم وتحفيزهم، ومتابعة كل ما يتعلق بالنواحي الإجتماعية والإنسانية ذات الصلة بهم [12] ص19.

يعتبر البشر موردا بالنسبة للمؤسسة مثل: المباني والمخزون أو النقود في الصندوق، وهم بهذا المفهوم يمثلون إستثمارا، ولكي تستطيع المؤسسة إستخدام إستغلال وتنمية هذا الإستثمار فعليها إدارته، بمعنى أنه يتطلب تخطيطا، تنظيما، توجيها وتقييما مثلما يتطلب إستخدام العوامل المادية للإنتاج، وفي الواقع يوجد جانب كبير من الحقيقة في تلك المقولة التي تؤكد أن البشر هم أصل تملكه هذه المؤسسة.

و يعتبر البشر المتغير المحوري في كل المؤسسات، و الذي بدونه تفقد الأصول المادية قيمتها تماما. وقد يكون من المفيد في هذا المقام أن نستعرض بعض تعريفات التي أعطيت على إدارة الأفراد من وجهة نظر الكتاب المهتمين بها، و ذلك بهدف الوصول إلى مفهوم موحد وأكثر وضوحا لإدارة الأفراد [4] ص31.

ويمكن تعريف إدارة الموارد البشرية بأنها نموذج متميز لإدارة البشر الذي يسعى لتحقيق الميزة التنافسية من خلال وضع استراتيجية للحصول على موارد بشرية تتميز بالكفاءة والولاء، لذا يمكن الحديث بأن مفهوم إدارة الموارد البشرية يركز على عدة مبادئ هي أن البشر يشكلون أهم الأصول التي يمكن أن تمتلكها أي مؤسسة، ويمكن لها أن تحقق النجاح عندما يتم ربط سياسات وإجراءات الأفراد مع أهداف واستراتيجيات المؤسسة [13] ص14.

فيعرف " فرنش FRENCH " إدارة الأفراد بأنها: عملية إختيار وإستخدام و تنمية الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة.

كما يعرف "سكيلا SKILA.A" إدارة الأفراد بأنها: إستخدام القوى العاملة داخل المؤسسة أو بواسطة المؤسسة، و يشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة بالمؤسسة، الإختيار والتعيين وتقييم الأداء، والتدريب والتنمية، والتعويض والمرتببات، والعلاقات الصناعية، وتقديم الخدمات الإجتماعية والصحية للعاملين، وبحوث الأفراد.

كما يعرفه " مايتينج MAYTINJ " إدارة الأفراد بأنها: تلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كأفراد أو مجموعات، وعلاقتهم داخل التنظيم، الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم، وهي تشمل الوظائف التالية: التحليل، التنظيم، التخطيط، القوى العاملة، التدريب والتنمية الإدارية، العلاقات الصناعية، والمكافأة و تعويض العاملين، و تقديم الخدمات الإجتماعية والصحية، ثم أخيرا المعلومات والسجلات الخاصة بالعاملين.

ومن ناحية أخرى يعرف "GLUCK.W" إدارة الأفراد بأنها: تلك الوظيفة في التنظيم التي تختص بإمداد الموارد البشرية اللازمة، ويشمل ذلك تخطيط الإحتياجات من القوى العاملة، والبحث عنها ثم تشغيلها، وتدريبها و تعويضها، و أخيرا الإستغناء عنها.

كما يعرف "CHRUDEN.H" و "SHERMAN.A" أن إدارة الأفراد تشمل على: عمليات أساسية ينبغي أداؤها، و مجموعة من القواعد العامة يجب إتباعها، و مجموعة أدوات وأساليب يتعين إستخدامها لإدارة مجموعة الأفراد في التنظيم.

والمهمة الرئيسية لمدير الأفراد هي: مساعدة المديرين في المؤسسة، و تزويدهم بما يحتاجون إليه من رأي، و صورة شخصية تمكنهم من إدارة مرؤوسيهم بطريقة أكثر فاعلية.

ويعرف "FLIPPO.E" إدارة الأفراد بأنها: تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد، وتنميتهم وتعويضهم والمحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المؤسسة.

ويعرف "GRANT.G" و "SMITH.G" إدارة الأفراد بأنها: مسؤولية كافة المديرين في المؤسسة، وتوصيف لما يقوم به العاملون المتخصصون في إدارة الأفراد [14] ص 22.

ويتضح من التعريفات السابقة أن إدارة الأفراد تمثل إحدى الوظائف الهامة في المؤسسة الحديثة التي تهتم باستخدام العنصر البشري بكفاءة، ولكي يتحقق ذلك فهناك عدد من الأنشطة الرئيسية التي تؤديها، و من أهم هاته الأنشطة :

- التخطيط: يتضمن وضع الأهداف ومعايير تطوير القواعد، وإجراءات وضع الخطط، وتوقع الأحداث المستقبلية القريبة.
- التنظيم: تحديد مهمات وأعمال الأفراد العاملين، وتوزيعهم على الأقسام، ومنحهم الصلاحيات الكفيلة بإنجاز أعمالهم، علاوة على تنسيق جهودهم لتحقيق أهداف المؤسسة.
- التوظيف: تحديد نوع الأفراد المراد تشغيلهم وإستقطابهم وإختيارهم، علاوة على وضع معايير الأداء و تحديد الأجور و المكافآت و تدريب الأفراد العاملين.
- القيادة: توجيه الأفراد العاملين بإتجاه أداء أعمالهم ورفع معنوياتهم و زيادة دافعيتهم للعمل.
- الرقابة: وضع المعايير التي تعكس تحقق الأهداف كمستويات المبيعات ومعايير النوعية ومستويات الإنتاج، ثم التأكد من أن الأداء الفعلي يتناسب مع هذه المعايير وإتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الضرورة.

نستخلص مما تقدم بأن إدارة الموارد البشرية هي الإدارة المسؤولة عن تمكين المؤسسة من بناء مزاياها الإستراتيجية، والمحافظة عليها وتطويرها من خلال:

- تخطيط واقعي للموارد البشرية ،
- توظيف ملائم للموارد البشرية ،
- تدريب دقيق للموارد البشرية ،
- متابعة مستمرة و تطوير للموارد البشرية في المؤسسة لتحقيق الأهداف المسطرة ، [15] ص30 .

2.2.1. الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية

إن الوظائف والمهام التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية تختلف من مؤسسة لأخرى، ويعود ذلك لأسباب عديدة من بينها: حجم النشاط وطبيعة عمل المؤسسة والفكر القيم السائد لدى المؤسسة والإدارة العليا وغيرها، ويمكن الإشارة والتأكيد على أنه يتعين على كل مؤسسة تقديم جميع الوظائف الرئيسية بما يتناسب معها، ويمكن أن نلخص هذه الأعمال التي تقوم بها إدارات الموارد البشرية في كالاتي:

1.2.2.1. تخطيط الموارد البشرية

يعتبر تخطيط الموارد البشرية الحجر الأساسي لكل وظائف إدارة الموارد البشرية بالنسبة للمؤسسات ويتضمن وضع الأهداف والمعايير، تطوير القواعد والإجراءات، وضع الخطط [15] ص29.

تعتمد قرارات الإختيار والتعيين والتدريب والترقية والنقل على نتائج خطة الموارد البشرية، وما تعبر عنه من عجز أو فائض في مختلف نوعيات ومستويات الموارد البشرية.

فالتخطيط هو نشاط هدفه التأكد من توافر العنصر البشري المطلوب لتحقيق أهداف المؤسسة في المستقبل بالعدد والنوع المناسب وفي الوقت والمكان المناسب، فهو عملية هدفها ترجمة أهداف

وخطط أعمال المؤسسة إلى حاجات كمية ونوعية من العنصر البشري، مع وضع برامج الأفراد اللازمة لتدبير هذه الإحتياجات [16] ص265.

2.2.2.1. تحليل العمل و توصيف الوظائف

ويقصد بذلك تحليل وتوصيف الوظيفة وتحديد المسؤوليات الملقات على عاتق من يشغلها، وتصميم الوظيفة بالشكل المناسب، وتحديد مواصفات من يشملها.

ويتطلب تحليل وتوصيف الوظائف ضرورة جمع البيانات المتعلقة بالأبعاد المختلفة للوظائف، وتحليلها، ثم إعداد توصيف للوظائف، لشاغلي تلك الوظائف، ولضمان نجاح برنامج التحليل، والتوصيف الوظيفي يجب مواكبة التغير الحادث في محتوى ونوعية الوظائف بسبب التغيرات المستمرة في الجوانب التكنولوجية والتنظيمية بالمؤسسة.

فمن أجل تعيين الأفراد على أسس سليمة يستلزم الأمر وضع معايير مسبقة تتعلق بالمواصفات المطلوبة في الشخص، حتى يتسنى إجراء مقارنة بينها و بين مواصفات المتقدمين لشغل الوظائف.

إن هذه المعايير سوف تضمن على الأقل توفير الحد الأدنى الضروري من المواصفات لأداء إختصاصات الوظيفة بشكل مناسب، وأن وضع هذه المواصفات يستلزم دراسة واجبات الوظيفة ومسؤولياتها.

- تقييم الوظائف: عملية تقييم الوظائف هي السبيل إلى تحديد قيمة كل وظيفة بالنسبة لباقي الوظائف في المؤسسة، أي تحديد القيمة النسبية لكل من تلك الوظائف، والهدف المباشر لتقييم الوظائف هو تحقيق نوع من التناسق الداخلي والخارجي في الرواتب وتحقيق العدالة، ويعني التناسق الداخلي أن الوظائف ذات القيمة الأعلى تحصل على فئات رواتب أعلى من الوظائف الأقل قيمة داخل المؤسسة [17].

3.2.2.1. الاستقطاب والاختيار والتعيين .

يقصد بالاستقطاب والتعيين، مجموعة السياسات والإجراءات التي تتخذ للحصول على أكفأ الأفراد المتقدمين لشغل الوظائف، وتعيينهم في الوظائف المناسبة. ويعني هذا أن عملية الإختيار والتعيين تهدف إلى تحقيق التقابل بين متطلبات العمل وخصائص وقدرات الأفراد، ومن ثم فهذه العملية تمثل نظام فرعي له مدخلاته وعملياته ومخرجاته.

- المدخلات: تتمثل فيما يمكن الحصول عليه من أفراد من داخل أو خارج المؤسسة، والبيانات والمعلومات الخاصة بالوظائف الشاغرة الحالية أو المحتملة، وما تتطلبه من مهارات.

- العمليات: تشمل على مجموعة من الإجراءات المترابطة، ومنها تحديد ودراسة الوظائف ودراسة سوق العمالة وإختيار أحسن العناصر.

- المخرجات: إختيار و تعيين الأفراد بقدرات ومهارات ومعرفة معينة، بما يحدد خصائص هيكل الموارد البشرية.

وبصفة عامة فإنه بمجرد تحديد الإحتياجات من الأفراد على النحو الذي حددناه تبدأ مرحلة أخرى جديدة من مراحل تكوين الموارد البشرية في المؤسسة، وهي إختيار وتعيين الأفراد، فعملية تكوين الموارد البشرية ما هي إلا إنساب لمجموعة من العمليات، والتي ينتج عنها تزويد التنظيم بالأفراد في كل المستويات.

4.2.2.1. إدارة وتقييم الأداء

يساهم تقييم أداء العاملين في تزويد الإدارة ببيانات عن جوانب القوة والضعف في قدرات ومهارات الأفراد، وبالتالي فإن نتائج تقييم أداء العاملين تعتبر مدخلات لعدد من برامج إدارة الموارد البشرية، مثل: الترقية، النقل، المكافأة، التدريب، وتخطيط وتنمية المسارات المهنية .

كما تساهم نتائج تقييم الأداء في التنمية الذاتية للأفراد، ومن ثم فإن وجود نظام لتقييم الأداء يزود الإدارة والعاملين بمعلومات مستمرة عن مستويات الأداء، يساعد كلا من المؤسسة والعاملين بها على تحسين مستوى الإنتاجية مما يدعم من القدرة التنافسية لتلك المؤسسة.

إن عملية تقييم أداء العاملين هي تلك العملية الإدارية التي تهدف إلى قياس الاختلافات الفردية بين العاملين، من حيث مدى كفاءتهم في النهوض بأعباء ومسؤوليات وظائفهم الحالية من ناحية، وإمكانية تقلدهم لوظائف ذات مستوى وأعباء ومسؤوليات أكبر من ناحية أخرى، وكذلك فيما يتعلق بالوحدات التنظيمية لتحديد كفاءتها في تحقيق الأهداف.

5.2.2.1. التدريب و التطوير و تنمية المسار الوظيفي

يقصد بعمليات التدريب والتنمية الإدارية مجموعة الأنشطة والإجراءات التي تتم بهدف تطوير أو تغيير القدرات والمهارات والمعارف لدى العاملين، بما يؤدي إلى تحسين الأداء والقدرة على التكيف مع أساليب وطرق العمل الجديدة.

ومعنى هذا أن عمليات التدريب والتنمية الإدارية تمثل نظاما له مدخلاته وعملياته ومخرجاته :

- المدخلات: تشمل على الأفراد المطلوب تطوير ما لديهم من معارف وإتجاهات، وكذلك البيانات والمعلومات الخاصة بالخصائص الحالية والخصائص المرغوبة لدى الأفراد موضوع التدريب.

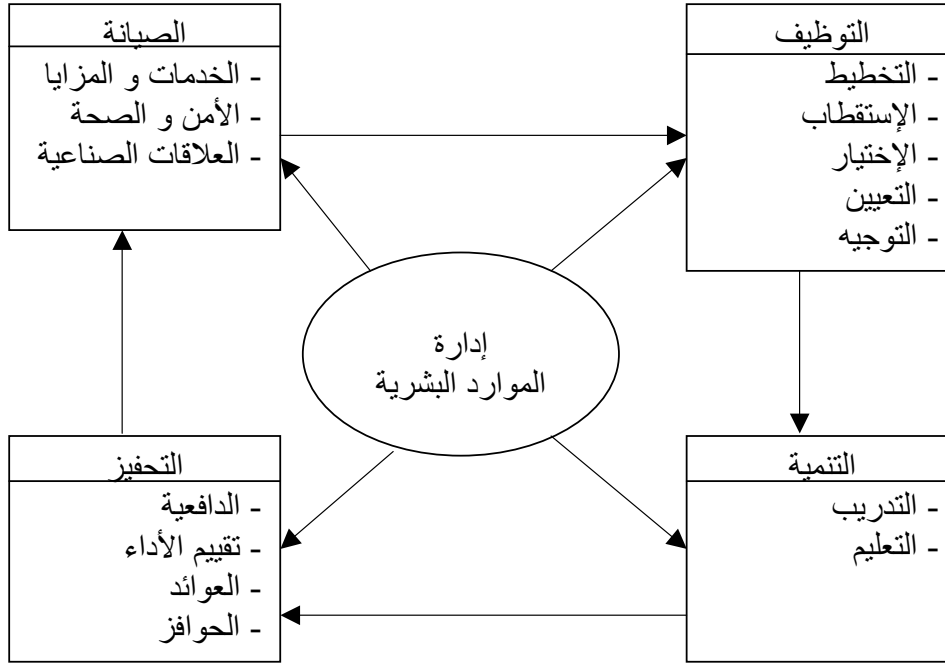
- العمليات: تشمل على العديد من المهام المترابطة منها:

- دراسة توصيف طرق العمل الحالية، و التغيرات المتوقعة فيها ،
- تحديد و حصر كلا من الإحتياجات، و الإمكانيات التدريبية ،
- تحديد و تصميم الوسائل و البرامج، و الخطط التدريبية ،

- المخرجات: تتضمن كلا من البرامج والخطط التدريبية وعماله ذات مستويات ونوعيات معينة من القدرات والمهارات والمعارف.

و يتضح من هذا أن الخصائص التكنولوجية يمكن أن تؤثر بوضوح على عمليات التدريب والتنمية الإدارية، من خلال تأثيرها على أساليب وطرق العمل، ومن ثم على المهارات والقدرات المطلوبة، وما تستلزمه من وسائل وخطط وبرامج تدريبية معينة [16] ص 357.

ويمكن تلخيص أهم وظائف إدارة الموارد البشرية في الشكل التالي:



الشكل رقم (01): عملية إدارة الموارد البشرية [14] ص 35.

3.2.1. الأهمية المتزايدة لإدارة الموارد البشرية

تغيرت النظرة إلى إدارة الموارد البشرية في الوقت الحالي، وأصبحت واحدة من أهم الوظائف الإدارية في المؤسسات الحديثة، وهناك أسباب كثيرة تفسر التطور الذي حدث في نظرة الإدارة المسؤولة بالمؤسسات المعاصرة إلى إدارة الموارد البشرية، وإهتمامها المتزايد بها كوظيفة إدارية متخصصة، و أيضا كفرع من فروع علم الإدارة، ومن أهم هذه الأسباب مايلي:

- التوسع و التطور الصناعي الذي تم في العصر الحديث، وكبر حجم العمالة الصناعية بما يشترط فيها من مواصفات، وما تحتاجه من تدريب وإعداد وتنظيم، وتقوم على تنفيذها إدارة متخصصة ومسؤولة ،
- إرتفاع مستويات التعليم وزيادة فرص الثقافة العامة أمام العاملين، أدى ذلك إلى تغيير خصائص القوى العاملة، وأصبح عامل اليوم أكثر وعيا عن سلفه نتيجة إرتفاع مستواه التعليمي والثقافي، وتطلب هذا الوضع الجديد وجود خبراء ومتخصصين في إدارة القوى العاملة، ووسائل حديثة أكثر مناسبة للتعامل مع هذه النوعيات الحديثة من العاملين ،
- إرتفاع تكلفة العامل الإنساني، حيث تمثل الأجور نسبة عالية ومتزايدة من تكاليف الإنتاج في معظم المؤسسات، الأمر الذي حتم الإهتمام بضغط تكلفة العمل، وزيادة إنتاجية العاملين من خلال البحث والدراسة والإدارة الجيدة التي يقوم بها جهاز متخصص في إدارة القوى العاملة ،
- الإتجاه المتزايد نحو الحجم الكبير مثل: الشركات الضخمة والمتعددة الجنسيات، وبالتالي زيادة أعداد العاملين الذين تستخدمهم هذه المؤسسات، وإختلاف الجنسيات والمهارات والتخصصات، الأمر الذي أدى إلى زيادة وتعقد مشاكل التعامل معهم، والإحساس بضرورة وجود إدارة متخصصة ترعى شؤونهم وتنسق إستخدامهم بما يعود بالمنفعة على المؤسسة ،
- زيادة دور وأهمية النقابات والمؤسسات العمالية التي تدافع عن حقوق العاملين وترعى مصالحهم، وزيادة حدة الصراع بين الإدارة والعاملين، مما تطلب ضرورة الإهتمام بإدارة العلاقات بين الإدارة والمنظمات العمالية ،
- إرتفاع مستوى تطلعات العاملين نتيجة لإرتفاع مستويات معيشتهم، وزيادة درجة وعيهم وثقافتهم، بحيث أصبح العامل يتوقع من عمله ومن المؤسسة التي يعمل فيها أكثر من مجرد الحصول على عائد مادي، بل يتطلع أيضا إلى العمل في مناخ ملائم، وإلى إشباع العديد من الحاجات الإجتماعية والنفسية والذاتية [15] ص30.

3.1. إدارة الموارد البشرية في المؤسسة المعاصرة

لقد إكتسبت إدارة الموارد البشرية أهمية بالغة في العصر الحالي بعدما مرت بمراحل ساهمت كلها في إظهار دور العنصر البشري، وأهميته في العملية الإنتاجية، ومساهمته في جميع المجالات من خلال أنظمة تطوير دور الفرد في المؤسسة، و علاقته بها ودور المؤثرات المختلفة من حوافز وتدريب ترقيات توفير ظروف عمل ملائمة بداخل المؤسسة.

ومنها كان ظهور ما يعرف حاليا بإدارة الموارد البشرية، و إنتقل الإهتمام بالعنصر البشري من المستوى المحلي للمؤسسات إلى المستوى الكلي (المستوى الوطني)، و من ثم كان الإهتمام العالمي بالعنصر البشري.

فأصبحت إدارة الموارد البشرية تهتم بعمليات إستقطاب، و إختيار أفضل الأفراد والتوظيف عمليات التنمية والتدريب التوجيه والترقيات الحوافز توفير شروط العمل المناسبة والضرورية.

وعلى هذا وجب التطرق إلى الموارد البشرية، و تبيان دورها و أهميتها من حيث الأداء التنظيمي والإنتاجي للمؤسسة، و التي فرضت إنعكاساتها على الصعيد الإقتصادي و الإداري، وقد تيقن الباحثون أن تطوير المؤسسات و تحسين إنتاجيتها في الوقت الحالي لا يقتصر على مدى توفرها على الموارد المادية أو على رؤوس الأموال، و إنما لمدى توفرها على الموارد البشرية الكفؤة و المؤهلة، و منه كان الإهتمام بإدارة الموارد البشرية و تطويرها في المؤسسات المعاصرة لأنها تساهم في نجاحها و تحقيق أهدافها.

فمن الطبيعي أن تعطى لإدارة الموارد البشرية الأهمية التي تستحق نظرا للنتائج والمساهمات التي تنتج عنها، ونظرا للتأثيرات و الوسائل و التقنيات المرافقة لنشاطها، و ما يتبع ذلك من إستخدام و توظيف لموارد أخرى هامة جدا في تفعيل و تنشيط أدوارها.

وأما أهداف إدارة الموارد البشرية فلها مكانة الأهمية المخصصة لدراسة إدارة الموارد البشرية كونها تأتي مكملة للأهمية.

1.3.1. دور الموارد البشرية وأهميتها

توجد عدة مصطلحات تستخدم مثل: العمال والقوى العاملة والموظفين والأفراد والموارد البشرية، والمقصود منها جميعاً أولئك الأفراد الذين يعملون مقابل أجر معين و للإنسان طاقتان:

- طاقة جسمانية: تتوقف إلى حد كبير على قواه الجسمانية ،

- طاقة ذهنية: يستخدمها لإكتشاف طرق أفضل لإستغلال طاقاته الجسمانية وتحسين مهاراته، هذه الطاقة التي يمتلكها الفرد هي التي مكنت البشرية من التقدم و التطور للوصول إلى ما نحن عليه اليوم [18] ص12.

1.1.3.1. مميزات العنصر البشري

للعنصر البشري خصائص ومميزات من أهمها:

1.1.1.3.1. خصائص وجدانية وعاطفية

خلافًا للوسائل المادية والمالية المتاحة فإن البشر يملكون الطاقات الوجدانية والإنفعالية التي تحرك سلوكهم، وتعطي أبعاد عاطفية لخبراتهم، فتوجيه الأداء وتنمية الخبرات وتوجيه الإدارة، والممارسات تستهدف التأثير على العنصر البشري بالعواطف والطبيعة الوجدانية .

2.1.1.3.1. خصائص التعلم و التكيف

هي الخبرات التي يمتلكها العنصر البشري تنتج له تغييرات في طاقاته وسلوكه، أي أنها تنتج أثراً مستقرة على أداء العامل في المستقبل.

3.1.1.3.1. الطابع الحركي المتغير لسلوك الفرد

إن الأهداف و الطموحات لا تستقر عند حد معين لأنشطتهم وممارستهم، وتنتج آثار تعليمية لديهم، فالعنصر البشري لأية مؤسسة يمثل عنصرا دائما الحركة و التغيير.

4.1.1.3.1. لا توضح بعض محددات سلوك الأفراد وبعض جوانبه عن نفسها مباشرة

إن بعض محددات سلوك الأفراد خاصة المتعلقة بخصائصهم (الدوافع والحاجات والإتجاهات والقدرات) تمثل عوامل كامنة ومستمرة لا يمكن الكشف عنها إلا بطريق قياس غير مباشر، و تمثل بعض عناصر السلوك النشاط الذهني لا تفصح عن نفسها خارجيا.

و لهذه الأهمية تعتبر المؤسسة نظاما بشريا كأساس لتدريبها، فهو المكون لها و الهدف والمسير لها والمدير و العامل و الموظف.

2.1.3.1. أهمية الموارد البشرية

إن الفرد أو العنصر البشري في العملية الإنتاجية هو الذي قلب موازين النظر إلى إدارة الأفراد، و أظهر أهميتها بإعتباره الوحيد القادر على حسن إستخدام، الموارد المادية والمالية المتاحة بالكفاءة والفعالية المطلوبة، ومن ثمة تعكس كفاءة العنصر البشري كفاءة الأداء التنظيمي للمؤسسة.

إن إكتشاف أهمية الأداء البشري كمحدد أساسي للكفاءة الإنتاجية (ما يملكه الإنسان من مهارات وقدرات، وما يتمتع به من دوافع للعمل هو العنصر الأساسي في تحقيق الكفاءة الإنتاجية)، أدى إلى زيادة أهمية و قدرة إدارة الموارد البشرية في توجيه الأداء البشري، والتأثير عليه من خلال حسن أدائها لوظائفها وتستطيع أن توفر المؤسسة أفضل العناصر البشرية من كفاءة و مهارة.

ويكمن وراء أهمية إدارة الموارد البشرية عدة أسباب جوهرية نوجزها بما يلي [19]

- أسباب تتعلق بالفوائد التي يجنيها المجتمعات، والمؤسسات فيها من أعمال ونشاطات مواردها البشرية، وحسن الإنتباه لخلق إدارة خاصة بها ،
- أسباب تعود إلى الإرتباط و التداخل الحاصل بين علم إدارة الموارد البشرية، و العلوم المتخصصة الأخرى، ومنها على سبيل المثال العلوم الإقتصادية وعلوم إدارة الأعمال، والعلوم القانونية، العلوم الإجتماعية، علم النفس و غيرها من العلوم ،
- أسباب أخرى منها ما يتعلق بالمؤسسات، ومنها ما يتعلق بالأفراد وطرق إختيارهم لمؤسسات معينة دون سواها .

تستفيد المجتمعات على إختلاف أنواعها من مشاركة و فاعلية الموارد البشرية العاملة فيها، فالثروات التي تحصل عليها المجتمعات تأتي بالتأكيد نتيجة حصد المحاصيل أي المخرجات الناتجة عن التشغيل و العمالة، بحيث أن هذه المحاصيل المكونة للثروات تكبر و تزداد مع إزدياد فاعلية الموارد البشرية، مثل: الأجور والتعويضات وهي نتيجة لمشاركة هؤلاء الأفراد في الإنتاج.

فالإدارة التي تحسن إدارة مواردها البشرية تجد نفسها رابحة في النهاية، خلافا للمؤسسات التي تهمل وتسيء إدارة مواردها البشرية، فيقع فيها ضحايا العمل، والتكاليف المادية العائدة لمواجهة الدعاوي التي تقام ضد تلك المؤسسات، بما يتبع ذلك من أجور وأتعاب المحامي وسواها من التكاليف، فكل هذا يعود بالسلبية على المؤسسة.

2.3.1. إستخدام المؤسسات لوظائف إدارة الموارد البشرية

يتوقف نجاح إدارة الموارد البشرية على كيفية إستعمال المؤسسات للوظائف المذكورة من إستقطاب إختيار تعين و تخطيط.

فالتخطيط السليم للقوى العاملة يؤمن للمؤسسات تحديد حجم الموارد البشرية، ووضع الإستراتيجيات الكفيلة بالإستفادة منها، و العمل على تزويدها بكافة الموارد التي تمكنها من تحقيق

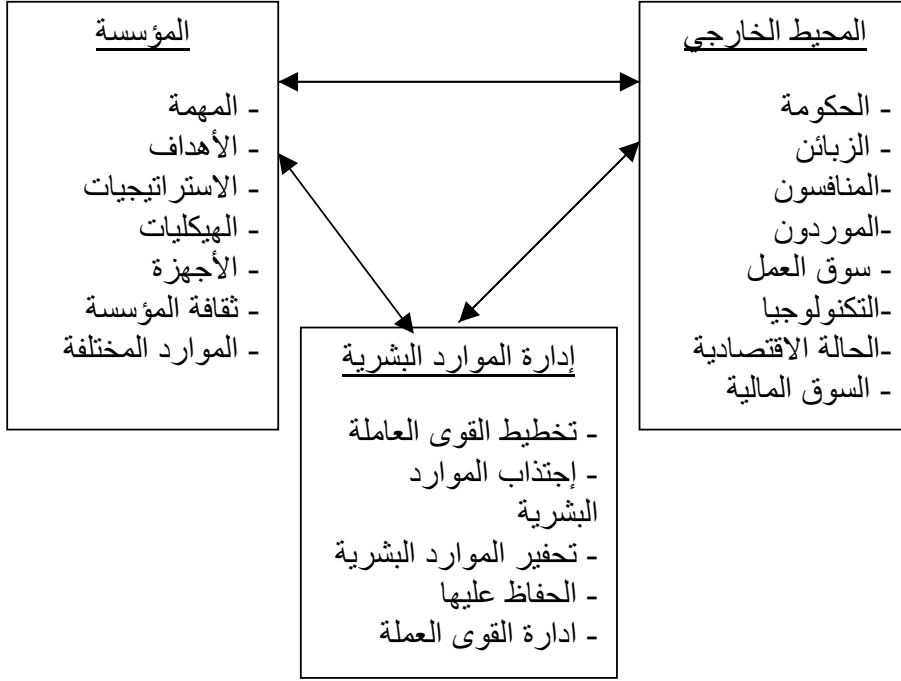
أهدافها، وخاصة تلك البرامج التخطيطية والمعلوماتية الموجهة لنشاطات و أعمال هذه الموارد البشرية.

يكمل الإجتذاب وظيفة التخطيط، إذ يمكن المخطط من تحديد مصادر الموارد البشرية والأسس الضامنة للاختيار الأنسب من الأفراد، أما وظيفة التحفيز فتساعد بدورها على تمتين العلاقة بين المؤسسات والأفراد، إذ أن الموارد البشرية المحفزة تلتزم أكثر بأهداف المؤسسات وتعمل بجدية أكثر على إنجاز المسؤوليات والأعمال التي أنيطت بها، وكما هو معروف فإن أهداف المؤسسة قد تتعارض أحيانا مع أهداف الأفراد، لأن التقليل من تكاليف العمالة يقابله الزيادة في تحفيز الأفراد، المتمثل عادة بزيادة تعويضاتهم وأجورهم، من هنا فإن وظيفة التحفيز مهمة لتقريب وتمتين العلاقات بين المؤسسات والأفراد وإما سوء إستعمالها فيؤدي إلى الخلافات وهذا بالطبع ليس من صالح المؤسسات .

إن سوء إستخدام المؤسسات لوظائف إدارة الموارد البشرية يعطل مسيرة هذه الإدارة، ويؤدي إلى تفويض في العلاقة التي تربط بين المؤسسات والمحيطات الخارجية المتعاملة معها.

إذ من المستحسن خلق العلاقة الجيدة بين الأفراد والمؤسسات، وإيجاد إدارة موارد بشرية فاعلة تنظم مستويات التعامل بين المؤسسات و محيطها الخارجي [19] ص38.

يمكن تبسيط العلاقة الثلاثية التي تجمع بين مؤسسة ما، ومحيطها الخارجي، و إدارة مواردها البشرية من خلال الشكل التالي:



الشكل رقم (02): تفاعل إدارة الموارد البشرية مع كل من المؤسسة والمحيط [19] ص33.

إن حاجة المؤسسات إلى موارد المحيط تفرض على المؤسسات التداخل، والتفاعل مع المحيط لتحصيل ما تيسر من الموارد اللازمة، وهذا يتطلب من المؤسسات إعداد كل الوسائل والإمكانات المساعدة على تسهيل عمليات التفاعل بينها وبين محيطها من جهة، وبين إدارة الموارد البشرية والتي هي همزة الوصل و الارتباط بين المؤسسات و المحيط من جهة أخرى.

و يتضح لنا من خلال الشكل بأن مقومات المؤسسة، و محيطها الداخلي يؤثران معا على إدارة مواردها البشرية، وعلى أجهزتها المختلفة، كما أن إدارة الموارد البشرية تؤثر بدورها على مقومات المؤسسة الحيوية الأنفة الذكر، فتحديد المهمة التي تسعى إليها المؤسسة ووضع الأهداف، الإستراتيجيات، الهياكل، الأجهزة، الثقافات الفاعلة و إستعمال الموارد المختلفة تحتاج جميعها إلى المشاركة العملية والإلتزام الفعلي لإدارة الموارد البشرية بها [19] ص33.

3.3.1. أهداف إدارة الموارد البشرية

إن النجاح في تحقيق أهداف واستراتيجيات الموارد البشرية يتوقف على مدى توافرها وتناسبها مع باقي أهداف واستراتيجيات باقي الإدارات المختلفة في المؤسسة، وبذلك تصبح جزءاً أساسياً في الكيان الاستراتيجي الشامل للمؤسسة [17].

ويمكن تقسيم أهداف إدارة الموارد البشرية إلى نوعين هما: المشاركة والفاعلية، فالمشاركة هي أولى أنواع الأهداف، ومعناها الحقيقي يكمن في إستقطاب وإختيار الموارد البشرية القادرة على تحقيق أهداف المؤسسات، إذ قد يتواجد فريق عمل إدارة الموارد البشرية في سوق العمالة ليختار بين القوى العاملة المتوفرة ما يتناسب وأهداف إدارته، ويرافق عادة عملية إختيار الأفراد المشاركين التعريف عن المؤسسات، فقد يسمع أو يقرأ من هم في سوق العمل عن أساليب وطرق وشروط عملية الإختيار هذه، وقد يرغب بالمشاركة الفعلية بعض طالبي العمل بالإنضمام إلى تلك المؤسسات، حينما تسمح لهم الفرص بذلك، ومن الضروري أن تسعى المؤسسات إلى الإحتفاظ بمن وقع عليهم الإختيار، لأن ذلك يؤثر حاضراً ومستقبلاً على واقع المؤسسات، إذ ينتج عنه الإستقرار لها والإستفادة من تزايد خبراء هؤلاء المنتدبين مع مرور الزمن، وأما الفاعلية فهي ثاني أنواع الأهداف، والغاية منها جعل القوى العاملة أي الموارد البشرية تنجز ما يطلب منها بنجاح ومثابرة، وكما هو معروف فإن الفاعلية مرتبطة إلى حد كبير بعناصر عدة، أبرزها تحفيز الأفراد وتطوير قدراتهم ومدتهم بالمهارات والموارد الكفيلة بمساعدتهم على التوصل إلى الأداء المرغوب.

إن المشاركة والفاعلية شرطان متلازمان، وبتوافرها تحصل المؤسسات على أفضل النتائج، إذ أن المؤسسات التي تسعى لإجتذاب أفضل المشاركين من سوق العمل تسعى في الوقت نفسه إلى التركيز على إختيار القلة الفاعلة من بين أعداد هؤلاء المشاركين.

وأما الأفراد فيستفيدون بدورهم من الإنضمام إلى المؤسسات، و إستلام الوظائف ومراكز العمل فيها، بحيث أنهم يتزودون بعد إنضمامهم إليها بالتدريب اللازم، ثم يكتسبون الخبرات الضرورية لإنجاح أعمالهم التي تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة بمقدار ما تعمل المؤسسات على إنجاح، وتطوير نشاطات، وأعمال الأفراد، وبمقدار ما يعمل هؤلاء على إنجاح أهداف المؤسسات، وهنا يمكن القول أن المؤسسات التي نجحت في تحقيق أهداف المشاركة يسهل عليها النجاح في تحقيق أهداف الفاعلية [19] ص21.

4.1. تنظيم وظيفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة

لقد برزت أهمية إدارة الأفراد كتخصص وظيفي إستشاري تمارسه وحدة إدارية مستقلة، يطلق عليها إدارة الأفراد، تقوم على خدمة الإدارة التنفيذية في النهوض بمسؤولياتها الأساسية في تكوين وتهيئة أفراد القوى العاملة كوظيفة إدارية أساسية من وظائف الإدارة، والسبب في ذلك راجع إلى أنه قد لا يكون لدى الرؤساء التنفيذيين الخبرات والمعارف التخصصية في هذه المجالات أو ضيق وقتهم، عن تصريفها وإدارتها والرغبة في ضمان توحيد السياسات المتبعة، والتنسيق بينها وتوحيد جهة تفسيرها.

ويهدف تحقيق الفاعلية لهذه الإدارة في تنفيذ نشاطاتها، لابد من بعض الضوابط والأسس التي تعتمد عليها المؤسسات الكبيرة منها والصغيرة في تنظيم هذه الإدارة، وتحديد صلاحياتها وإرتباطها بالإدارات الأخرى في المؤسسة.

يتم إستحداث تشكيل تنظيمي خاص بهذه الإدارة في المؤسسات الكبيرة، حيث يمارس هذا التشكيل (إدارة الموارد البشرية) كافة النشاطات والوظائف المرتبطة بالموارد البشرية في إختيار وتدريب و تطوير و تحفيز ..إلخ.

ويرأس هذه الإدارة مدير يدعى بالمدير التنفيذي لإدارة الموارد البشرية، حيث يكون مسؤولاً عن العديد من المهام والوظائف الخاصة بالموارد البشرية في عموم المؤسسة، ويكون ممثلاً في الغالب في مجلس المديرية لوضع إستراتيجيات الموارد البشرية المتوافقة مع إستراتيجية المؤسسة.

وقد تنبثق عن هذه الإدارة الرئيسية تشكيلات تنظيمية فرعية وفق نشاطات إدارة الموارد البشرية، ويدير هذه التشكيلات متخصصون في كل نشاط كإدارة التدريب وإدارة التعيين والإختيار وإدارة التحفيز.

وأما في المؤسسات الصغيرة فغالبا ما تتناظ مهمة إدارة الموارد البشرية بالمالكين، إذا كانت المؤسسة ضمن القطاع الخاص أو بالإدارة العليا، إذا كانت المؤسسة ضمن القطاع العام كما تسعى بعض المؤسسات إلى إناطة وظائف هذه الإدارة إلى مؤسسات متخصصة في إدارة الموارد البشرية

يطلق عليها منظمة المستخدمين المهنيين، وهذا التوجيه ما هو إلا إستجابة لمتطلبات البيئة التنافسية في المؤسسات لتمكين المؤسسة من تحقيق المزايا التنافسية من خلال مواردها البشرية.

1.4.1. تعريف التنظيم وأهميته

لكي تكون إدارة الأفراد فعالة، فإنه لا يكفي أن يكون هناك برنامج فعال للأفراد، بل يجب أن يكون هناك التنظيم القادر على جعل هذا البرنامج نافذاً، وإذا كان للعلاقات بين الأفراد أن تصطبغ بروح الإنسجام والتعاون، وإذا كان للأنشطة التي يقوم بها الأفراد أن تساهم في تحقيق الأهداف التي وضعت المشروع، فإنه يجب إقامة الهيكل التنظيمي الذي يساعد على ذلك، والتنظيم الرسمي هو الذي يعمل على ضمان أداء الأنشطة المطلوبة لتحقيق الأهداف عن طريق تحديد سلطات، ومسؤوليات المراكز المختلفة المكونة للتنظيم عن أداء هذه الأنشطة، وبذلك يهيئ التنظيم الظروف التي تضمن القيام بالأنشطة، وبحيث لا يكون تضارب أو ازدواج في الجهود [20] ص 557.

1.1.4.1. تعريف التنظيم

بالرغم من الإهتمام المتزايد الذي لاقاه موضوع التنظيم، إلا أنه من أكثر المصطلحات عرضة للتضارب في تحديده أو شرح مضمونه، لذي نرى أنه من الأفضل في ظل هذا التضارب أن نلجأ إلى أكثر من تعريف للتنظيم حتى يمكننا الإستدلال إلى مفاهيم واضحة، ودقيقة يصلح معها تحديد المقومات التي يستند عليها مفهوم التنظيم.

- فالتنظيم يبين العلاقات بين الأنشطة والسلطات "وارين بلكنت" و "ريموندا نتر" في كتابهم مقدمة الإدارة عرفا وظيفة التنظيم على أنها عملية دمج الموارد البشرية والمادية من خلال هيكل رسمي يبين المهام والسلطات [21] ص 04.

- تقول "ماري فوليت Mary Follet" في التنظيم: لا يمكننا أن نتنبأ إلا بمدى التغيرات التي يمكن أن يحدثها التغيير في التنظيم الداخلي على السياسات الإدارية للمؤسسة.

- و يقول "موني و رايلي Mooney and Reily" التنظيم هو: عبارة عن الشكل الذي تبدو فيه أية جماعة إنسانية لغرض تحقيق هدف مشترك.

- وأما "شستر بارنارد Chester Barnard": فيعرف التنظيم بأنه نظام يعمل على التحديد الإداري للأنشطة أو القوى الشخصية المنسقة بين شخصين أو أكثر.

- والتنظيم كما يقول "هنري فايول Henry Fayol" أنه: إمداد المؤسسة بكل ما يساعدها تأدية مهامها من المواد الأولية، والألات ورأس المال والأفراد، ويتوجب على المدير إقامة نوع العلاقات بين الأفراد بعضهم ببعض، و بين الأشياء بعضها ببعض أيضا.

- و يقول "جورج تيري Georges Terry" في التنظيم أنه: في الأصل إقامة علاقات نشيطة للسلطة بين الأطراف التالية: العمل، والأفراد ومراكز العمل بهدف تمكن كافة الجماعات من ممارسة العمل مع بعضها بكفاءة.

- ومن جهة يقول "كونتز Koontz" التنظيم هو: تجميع الأنشطة الضرورية لتحقيق أهداف المؤسسة، وإسناد كل مجموعة من المجموعات النشاط إلى مدير يملك السلطة المناسبة لتحقيق أداء هذا النشاط، لذا فالتنظيم يعتمد بالأساس على تحديد واضح للعلاقات، أي علاقات السلطة مع ضرورة التنسيق بينها عموديا و أفقيا في المؤسسة.

التنظيم يقتصر على تقسيم المهام من جهة، وتنظيم العلاقة بين مختلف المصالح لنجاح الاستراتيجية العامة للمؤسسة من جهة أخرى، ومنه تحقيق أهدافها. فتنفيذ المهام في المنظمات المعاصرة يرتكز على توزيع الكفاءات في المؤسسة بالشكل الذي يضمن لها السير الحسن لمختلف الوظائف [22] P AG1 400-2.

ومن إستعراض التعاريف السابقة تتضح لنا المقومات التالية لمفهوم التنظيم [23] ص25:

- يرتبط وجود التنظيم بوجود هدف أو أهداف محددة، وهي مبررات وجوده ،
- يستند التنظيم على تحديد واضح للعلاقات والسلطات، وهذه العلاقات هي الأساس في تحقيق الأهداف بكفاءة عالية ،
- يقوم التنظيم على شبكة من الإتصالات تكفل ترابطه وإنسجامه وتكفل تنمية العلاقات بين الأفراد والوحدات الإدارية.

2.1.4.1. أهمية التنظيم

للتدليل على أهمية التنظيم يقول "كارنيجي Carnigie" خذ منا كل منشأتنا الصناعية وكل منشأتنا التجارية، وكل طرق مواصلاتنا وكل أموالنا، وأترك لنا التنظيم، فخلال سنوات أربع سوف نكون قادرين على إستعادتها جميعا.

وإعتقد أنه " تشرشل" الذي قال عندما سأله أحدهم عن كيفية كسبه للحرب بالتنظيم، بالتنظيم وبالتنظيم.

وأما علماء الإقتصاد فقد نظروا إلى التنظيم كونه الأداة المناسبة لتنظيم الموارد الطبيعية بسبب ندرتها قياسا بالتحديات السكانية.

وأما علماء الإجتماع فقد أولوه إهتماما من زاوية تأثيره على تماسك الجهود الجماعية، وأخيرا كان التنظيم موضوع إهتمام علماء النفس بسبب رؤيتهم للآثار التي يحدثها التفاعل بين الأفراد، والإختلافات التي يظهرها سلوكهم، إضافة إلى هذه الإهتمامات، فقد واكب نمو مؤسسات الأعمال إهتماما أكبر من قبل علماء الإدارة والممارسين في توضيح أهمية التنظيم، بإعتباره الأداة التي تساعد على التطبيق المتزايد لمبدأ التخصيص وتقسيم العمل، وأيضا الإطار الذي يرسم شكل العلاقات وتفاعلها، شبكة الإتصالات الرأسية والأفقية، توحيد الجهود الجماعية، وأخيرا إتخاذ القرارات على كل المستويات التنظيمية بغية تحقيق الأهداف المتفق عليها.

بناء على ما تقدم تبرز أهمية التنظيم في النقاط التالية:

- إن التنظيم وظيفة من وظائف الإدارة تحكمه مجموعة من المبادئ والقواعد والأصول، تؤثر مباشرة على تكوينه ودينامكيته ،
- يرسم التنظيم الأدوار ويحدد العلاقات لكافة أفراد التنظيم، مع تحديد واضح للسلطات والمسؤوليات، وأيضا لقنوات الإتصال الرسمية ،
- إن التنظيم ليس فقط هيكلًا ميكانيكيًا، بل هو تنظيم إجتماعي يراعي المتغيرات والظواهر والإحتياجات، ويتفاعل معها لخدمة أهداف المؤسسة وأهداف أفراد التنظيم.

إذا ليستند التنظيم على مكونات أساسية لا تخرج عن الأفراد العمل ومراكزه والعلاقات، والتنظيم القادر على التعامل بفاعلية مع هذه المكونات، وعلى تحقيق التوازن فيما بينها هو التنظيم الذي يترجم مدخلاته إلى نتائج على مستوى الأداء و الأهداف [23] ص 27.

2.4.1. عناصر عملية التنظيم

إن عملية تنظيم المؤسسة ليست من الأمور السهلة، فهي غاية في التعقيد والصعوبة ونظرا لتعقيد المكونات الأساسية التي يتشكل فيها التنظيم وتنقسم عملية التنظيم إلى عنصرين أساسيين هما:

- تصميم الهيكل التنظيمي،
- تحديد المستويات الإدارية.

1.2.4.1. تصميم الهيكل التنظيمي

يمثل الهيكل التنظيمي الإطار العام الذي بمقتضاه يتم رسم سلوك جميع أفراد المؤسسة، دون إعتبار لواقعهم التنظيمية، علما أن الهيكل التنظيمي لا يشل في حد ذاته هدفا، إنما يشكل أداة تعكس فلسفة الإدارة في تحديد الأسس التي من خلالها يتم تحديد مكوناتها الرئيسية.

ومن جهة ثانية أن تصميم الهيكل التنظيمي ليس أمرا سهلا، ولا يتم لمرة واحدة، إنما هي عملية معقدة ومستمرة، وذلك لإرتباطها بمجموعة من العوامل المادية والإنسانية، ويكفي أن يتعرض عامل ما للتغيير ليكون سببا في التأثير على كافة مكونات التنظيم، ويجعله عرضة للتغيير والتطوير، هذا وأهم هذه العوامل نجد:

- حجم المؤسسة ومركزها المالي ،
- طبيعة السلعة المنتجة ،
- أهداف المؤسسة ،
- الإنتشار الجغرافي للمؤسسة ،
- نوع التكنولوجيا المستخدمة ،
- البيئة الخارجية للمؤسسة [23] ص 28.

2.2.4.1. تحديد المستويات الإدارية في التنظيم

يعرف **فايول** السلطة بأنها: الحق في إصدار الأوامر وقوة الحصول على الطاعة، ويعرفها "سيمون" على أنها: القوة على إتخاذ القرارات التي تهدي تصرفات طرف آخر، كما يمكن أن نعرف السلطة بأنها الحق في التصرف أو في توجيه تصرفات الآخرين لتحقيق أهداف التنظيم.

ويترتب عن مبدأ تدرج السلطة وتفويضها ظهور عدة مستويات إدارية، ويتوقف الوزن النسبي لكل مستوى على حجم السلطة المفوضة له، والمسؤوليات الواجبة عليه، وتندرج المستويات الإدارية في المؤسسة من أعلى إلى أسفل وتشكل في تسلسلها الهيكل التنظيمي.

وينشأ التفكير في تكوين المستويات الإدارية لإعتبارات كثيرة في مقدمتها التفويض ومبدأ التخصص وتقسيم العمل، إلا أن تكوين الفرد يشكل أحد الإعتبارات الأساسية في تكوين هرمية التنظيم لأن السلوك الإداري للفرد يخضع لتركيبة معقدة من الصعب تحليلها، والوقوف على مكوناتها بسهولة، فهي تتكون من القدرات التالية:

- القدرات الجسدية ،
- القدرات النفسية ،
- القدرات الإدارية.

وفي إطار المقارنة بين الأفراد، نلاحظ إختلافا واضحا وتفاوتا في هذه القدرات بين الأفراد فيما بينهم، وحتى بالنسبة للفرد الواحد من وقت لآخر، لأن بعضها يخلق مع الفرد، والبعض الآخر يتم إكتسابه ويتطور بالتنمية الذاتية أو بالوسائل التدريبية المتعارف عليها.

ونتيجة لهذه الفوارق يتم تصميم الهيكل التنظيمي وفقا لمبدأ التخصص وتقسيم العمل لكافة أنشطة المؤسسة، إنطلاقا من كل هذه الأسباب يتكون الهيكل التنظيمي من ثلاثة مستويات إدارية أساسية وهي:

- مستوى الإدارة العليا ،
- مستوى الإدارة الوسطى ،
- مستوى الإدارة الإشرافية.

1.2.2.4.1. مستوى الإدارة العليا

يعتبر هذا المستوى من أعلى المستويات الإدارية في المؤسسات، بغض النظر عن الشكل القانوني أو حجم المؤسسة، ويمارس هذا المستوى كافة المهام التي تتطلب إتخاذ القرارات على مستوى الأهداف، الإستراتيجيات، السياسات، وذلك للحفاظ على المؤسسة وضمان بقائها ونموها.

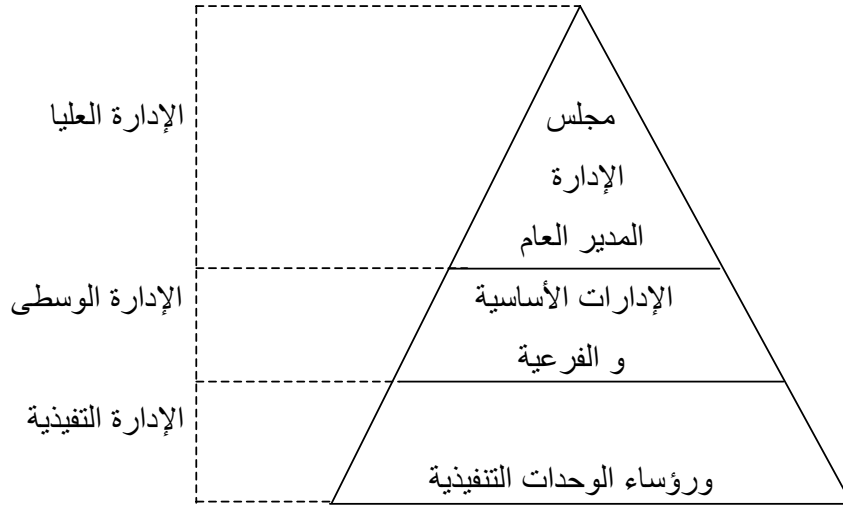
2.2.2.4.1. مستوى الإدارة الوسطى

يشكل هذا المستوى في تسلسله التنظيمي المستوى الثاني في المؤسسة، ويتكون من مديري الإدارات المتخصصة، التي تخدم في إطار إختصاصها تحقيق الأهداف الفرعية، والتي تشكل في النهاية الأهداف الأساسية للمؤسسة، ويملك هذا المستوى التنظيمي كافة السلطات التي تسمح له بإتخاذ القرارات الكفيلة بتحقيق أهداف كل وحدة تنظيمية تقع في هذا المستوى.

3.2.2.4.1. مستوى الإدارة التنفيذية

يشمل هذا المستوى كافة رؤساء الوحدات الإشرافية المعنية مباشرة بتنفيذ الخطط والبرامج والإشراف عليها، لضمان تحقيق الأداء المطلوب لكافة عناصر الإنتاج، ويملك هذا المستوى نظرا لقربه من أماكن التنفيذ كافة السلطات التي تسمح له بتصحيح الأداء المنفذ، وإتخاذ كافة القرارات المتعلقة بضمان تحقيق أهداف المؤسسة.

هذا ويمكن توضيح موقع المستويات الإدارية الثلاثة وفقا للشكل التالي :



الشكل رقم (03): يوضح تسلسل المستويات الإدارية [23] ص 30 .

ونظرا للطبيعة المتخصصة لإدارة الأفراد، يجب أن يراعي عند تنظيمها الأخذ في الاعتبار إحتياجات المؤسسة و ظروفها وطبيعة نشاطها، و من جهة ثانية فإنه ينبغي النظر إلى إدارة الأفراد من زاوية أخرى، وهي مدى الحاجة إلى وجود إدارة أو قسم يهتم بشؤون الموارد البشرية في المؤسسة .

3.4.1. أشكال تنظيم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

يهدف الهيكل التنظيمي إلى ترتيب العناصر المكونة للتنظيم، من أجل تسيير عملية تجسيد الأهداف المسطرة، فالهيكله إذن تتضمن إيجاد علاقات قصدية هادفة بين مختلف جوانب، ومصالح التنظيم، لهدف الوصول إلى أعلى درجة من الفعالية.

ليست الإجراءات المتخذة في إطار التصميم والهيكله عفوية، وإنما تحدد نتيجة لمجموعة من الإختيارات المرتبطة بنجاحة التسيير ومررودية التنظيم.

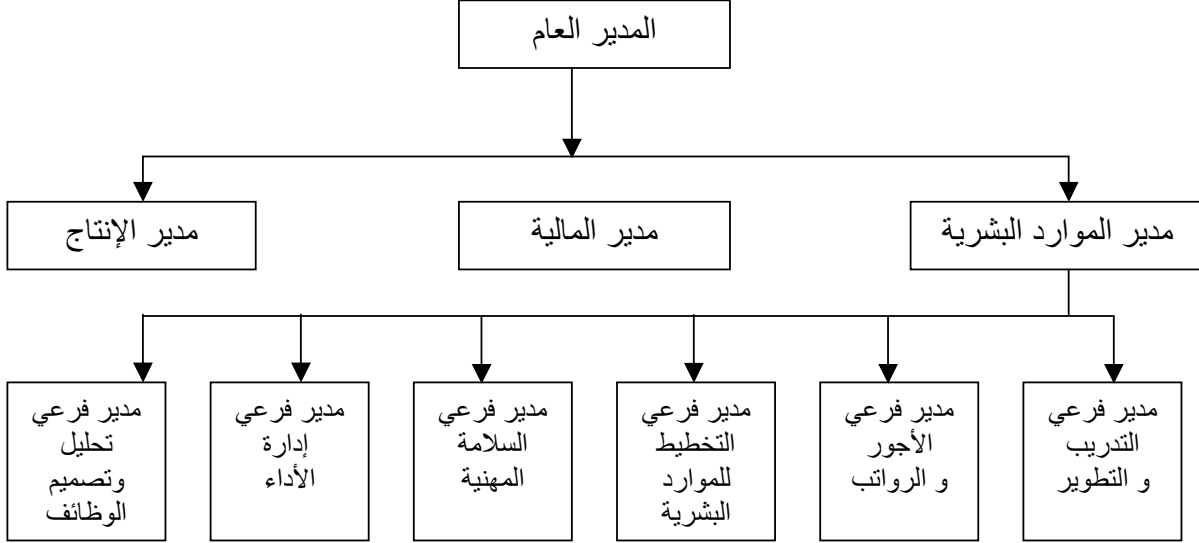
من أجل تحقيق الأهداف المعقدة للتنظيمات، يتطلب تنظيم علاقات الأفراد بطريقة منطقية ومدروسة، كما يتطلب منح سلطة للمسؤولين حتى يتمكنوا من إتخاذ القرارات المناسبة لتسيير التنظيمات [24] ص 91 .

ولتوضيح علاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارة العليا والإدارات الأخرى في المؤسسة، لابد من تحديد النماذج التنظيمية المعتمدة من قبل المؤسسات.

1.3.4.1. التنظيم المركزي لإدارة الموارد البشرية

إنه من الممكن وجود إدارة مستقلة تعي بشؤون العاملين في المؤسسة، وغالبا ما ترتبط هذه الإدارة بالإدارة العليا مباشرة، ويتفرع منها إدارات فرعية متخصصة بكل وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية.

و الشكل التالي يوضح ذلك [25] ص 40.



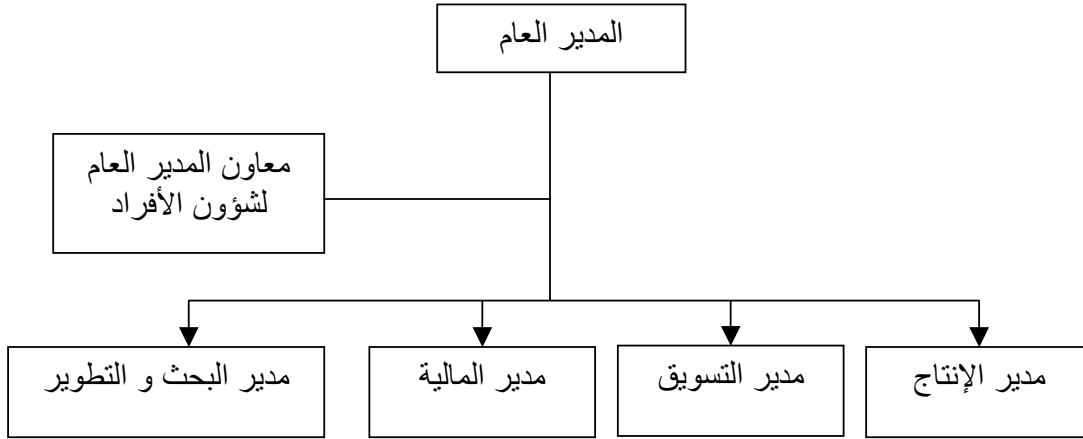
الشكل رقم (04): نموذج لتنظيم إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الكبيرة [25] ص 39.

يلاحظ من الشكل التنظيمي أعلاه ما يلي :

- وجود إدارة مركزية داخل المؤسسة تستمد صلاحياتها من الإدارة العليا، وتتفرع منها إدارات متخصصة في كل وظيفة من الوظائف المهمة لإدارة الموارد البشرية، ويدير كل إدارة متخصص أو إستشاري في المجال ،
- تمتلك هذه الإدارة المركزية صلاحيات إتخاذ القرارات الخاصة بالموارد البشرية لعموم المؤسسة، إذ يكون مديرها عضوا في مجلس الإدارة العليا، ويقوم بالمساهمة الفاعلة في وضع الخطط الخاصة بالموارد البشرية بالتوافق مع إستراتيجيات المؤسسة.

2.3.4.1. التنظيم اللامركزي لإدارة الموارد البشرية

- النموذج الثاني الذي تعتمد عليه المؤسسات المعاصرة في تنظيم إدارة الموارد البشرية، وهو النموذج اللامركزي أي إناطة مهام ونشاطات هذه الإدارة إلى جميع الإدارات في المؤسسة.
- وفق هذا النمط من أنماط التنظيم، يقوم المديرون التنفيذيون باختيار، تعيين، تدريب وتحفيز العاملين لإدارتهم وفق طبيعة نشاط الإدارة، والشكل التالي يوضح هذا النموذج:



الشكل رقم (05): التنظيم اللامركزي لإدارة الموارد البشرية [25] ص40.

يلاحظ من الشكل التنظيمي اللامركزي لإدارة الموارد البشرية، أن معاون المدير العام لشؤون الأفراد يمتلك صلاحيات إستشارية في شؤون الأفراد، ويمتلك مدير والأقسام التنفيذية جميع الصلاحيات الخاصة بإدارتهم، الصلاحيات المتعلقة بإعداد وتصميم أنظمة الموارد البشرية وفق طبيعة العاملين ونشاطات ومهام إدارتهم.

فعند إتباع أسلوب المركزية يتم إنشاء إدارة واحدة مركزية للموارد البشرية، تقوم بخدمة جميع إدارات أو فروع المؤسسة، بإنشاء أكثر من وحدة للأفراد لخدمة الفروع أو المصانع المختلفة مع وجود أو عدم وجود إدارة مركزية للموارد البشرية، وهناك بالطبع عوامل عديدة تغري إدارة المؤسسة في إتباع أسلوب اللامركزية في هذا المجال، أو بالعكس إتباع أسلوب المركزية.

وأخيرا من الممكن القول بأن التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية، يتأثر بمجموعة من العوامل التي تحدد فيها، إذا كانت هذه الإدارة تتجه نحو خصائص التنظيم الألي أو العضوي، ومن أهم العوامل ما يلي:

1.2.3.4.1. تكنولوجيا الإنتاج

تميل المؤسسات التي تعتمد على التكنولوجيا الروتينية في عملياتها الإنتاجية، مثل: تكنولوجيا الإنتاج الواسع، في إدارة الموارد البشرية إلى التنظيم الألي، والمركزية في إتخاذ القرارات الخاصة بالموارد البشرية، كالتركيز على الجوانب الرسمية في عملية الإختيار والتعيين من خلال معايير محددة ومن قبل لجان تعتمد عليها الإدارة لهذا الغرض، وبرامج تدريبية وتطويرية محددة، وغير متنوعة والعكس يكون في حالة التكنولوجيا غير الروتينية، إذ يتطلب هذا النوع من التكنولوجيا إعداد كوادر إبداعية علمية، لذا يكون الإهتمام بالبرامج التطويرية المرنة وأنظمة الحوافز المتنوعة.

2.2.3.4.1. حجم المؤسسة

تميل المؤسسات الصغيرة الحجم إلى الأخذ بالأسلوب المركزي نظرا لقلّة عدد العاملين بإدارة الموارد البشرية، وأما في المؤسسات الكبيرة، والتي تضم عادة أكثر من فرع، في مناطق جغرافية متباعدة، فنلاحظ ميلها إلى الأخذ بأسلوب اللامركزية من خلال إنشاء وحدة للأفراد في كل فرع.

3.2.3.4.1. فلسفة الإدارة العليا تجاه الموارد البشرية.

تؤثر فلسفة المدير على خصائص تنظيم إدارة الموارد البشرية، فالمدير الذي يميل إلى المخاطرة، يوجه نشاطات الموارد البشرية بهذا الإتجاه، حيث تكون إستراتيجيات الإختيار من خارج المؤسسة بهدف الحصول على أفضل الكفاءات، وعكس ذلك يحصل عندما يكون المدير متحفظاً، حيث يحاول إيجاد نوع من الإستقرار والثبات في عمله نميل إلى الترقية من الداخل وأنظمة التحفيز تركز على معايير محددة وكمية كالأقدمية [25] ص42.

وعندما تركز الإدارة العليا على مستوى المؤسسة ككل، أو عندما ترغب الإدارة العليا في إتخاذ قرارات الأفراد بنفسها، أو تحت إشرافها المباشر، فإنها تتجه عادة للأخذ بأسلوب التنظيم المركزي.

4.2.3.4.1. الحاجة إلى التخصص

عندما تحتاج الممارسة الكفئة لنشاط معين من أنشطة إدارة الموارد البشرية إلى درجة عالية من التخصص في المعارف والخبرات، فيفضل في هذه الحالة الأخذ بالأسلوب المركزي في تنظيم هذه الإدارة.

5.2.3.4.1. الظروف البيئية

كلما إتسمت الظروف البيئية التي تعمل فيها المؤسسة بالغموض، والتغير المتواصل غير المتوقع، تتجه الإدارة العليا نحو الأخذ بأسلوب اللامركزية في تنظيم إدارة الموارد البشرية والعكس صحيح، وتشمل الظروف البيئية الأمور الإقتصادية والسياسية والإجتماعية والثقافية والقانونية [26] ص29.

6.2.3.4.1. التوسع في النشاطات التنظيمية

تسعى المؤسسة التي تقوم بعمليات واسعة وتتعدد أسواقها في إدارة الموارد البشرية إلى التنظيم العضوي في نشاطات هذه الإدارة، حيث يعتمد على المرونة والتنوع في الخبرات والمهارات.

7.2.3.4.1. خصائص الهيكل التنظيمي للمؤسسة

إن المؤسسة التي يميل هيكلها التنظيمي نحو اللامركزية في إتخاذ القرارات، يؤثر على تنظيم الموارد البشرية فيها، فالتعيينات تكون من الخارج وقرارات الأجور، تحدد من قبل الإدارات التنفيذية، أي بشكل لا مركزي، وهذا يعكس نمط التنظيم العضوي والعكس صحيح بالنسبة للتنظيم المركزي.

5.1. دور إدارة الموارد البشرية ومكانتها في المنظمة

إن من بين الأسباب التي أدت إلى تخلف إدارة الموارد البشرية في أغلب المنظمات هو سوء تنظيمها من حيث تحديد موقعها في الهيكل التنظيمي، والدور الذي تلعبه، ورسم معالمها الأساسية لطبيعة علاقتها مع الإدارات الأخرى، وتحديد طبيعة مهامها وأقسامها الداخلية، فقد حجت الإدارة العليا علاقة هذه الإدارة مع الإدارات الأخرى بالمنظمة وإخضعها لنمطية التابع والمتبوع.

إن الأهمية الإستراتيجية لدور إدارة الموارد البشرية لا يمكن أن تتحقق، إلا إذا أعطيت الموقع المناسب في الهيكل التنظيمي من أجل أن تتحرك بحرية تتلاءم مع أهمية دورها.

و بالرغم من ظهور هذه الإدارة بأشكال مختلفة في الهياكل التنظيمية للمنظمات، إلا أن عملية الربط الموضوعي بين إستراتيجية المنظمة وإستراتيجيات الأعمال والإستراتيجيات الوظيفية تستلزم إثارة العديد من الأسئلة الإستراتيجية بخصوص تنظيم إدارة الموارد البشرية، والدور الذي تلعبه في قيادة المنظمة لأعمالها و مكانتها في هذه الأخيرة، لا سيما وأن هذه الإدارة تواجه العديد من التحديات المحلية والعالمية يستلزم لإحتوائها وضوح في الأعمال والوظائف التي تؤديها، ومن بين هذه الاسئلة:

• ما هي الأعمال التي يجب أن تؤديها إدارة الموارد البشرية، وهل تقتصر على الأعمال التخصصية فقط، أم الأعمال الإدارية أم الإثنين معاً، ثم ما هي الوظائف التخصصية التي تؤديها،

• ماهي علاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارات الأخرى ،

• ماهو الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في وضع، وصياغة الإستراتيجية العامة للمنظمة.

وهذا ما سوف نحاول ان نجيب عنه في المطالب الموالية :

1.5.1. موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة

لقد سبق أن عرفنا الهيكلية الإدارية بأنها الصرح الرسمي المقرر من قبل إدارة المؤسسة، بحيث أنها تبين جميع النشاطات والعمليات والتنسيقية والمهام المختلفة التي يوكل بها أعضاء المؤسسة، من هنا فإن كل زيادة في حجم الأعمال والنشاطات التي تتطلبها المشاريع عادة ما يتبعها تعديل في الهيكلية، وأحيانا تغيير في تصاميمها، فالمالك الواحد لا يحتاج لهيكلية إدارية معقدة، لأن باستطاعته أن قوم لوحده بكافة الأعمال الإدارية التي تتطلبها نشاطات مشاريعه الصغيرة إنتاجيا وتسويقيا وماليا، ولكن مع إزدياد حجم المشاريع، وكميات الإنتاج يتعذر على صاحب العمل أن يؤدي لوحده الوظائف الإدارية، ومنها وظيفة إدارة الأفراد وتحديد موقعها في الهيكلية الإدارية كنتيجة لتطور إدارة المؤسسات، وتعدد أنواع المؤسسات وإزدياد أحجامها وتعدد مالكيها وإنتشارهم في كل مكان، وقد رافق هذا التطور لإدارة الأفراد تطور في صلاحياتها، وكان من بين غاياتها دعم الإدارات عن طريق تزويدها بالموارد البشرية الفاعلة و القادرة على تحقيق الأهداف المرجوة [19] ص39.

إن المستوى التنظيمي الذي توضع فيه إدارة الموارد البشرية في أية مؤسسة له أثر هام ومباشر على مدى نجاحها و فعاليتها في تأدية أعمالها، وذلك لوجود صلة مباشرة بين المستوى التنظيمي في الهيكل، وفعالية هذه القرارات ومتابعتها، ولا يمكن إقتراح نموذج ثابت لموقع جهاز الموارد البشرية وحجمه في كافة المؤسسات، ولكن من الأفضل أن تكون إدارة الموارد البشرية على

إتصال مباشر وتناسق تام مع الإدارة العليا في المؤسسة، وهذا الوضع يمكنها من أداء رسالتها على أتم وجه تجاه الإدارة العليا وإتجاه الإدارات الأخرى في المؤسسة.

ويتميز الدور الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بأنه ذو شقين:

1.1.5.1. الدور الإستشاري

يقوم مدير إدارة الموارد البشرية بتقديم المشورة والنصح للإدارة العليا في المؤسسة في كافة مجالات إدارة الموارد البشرية، ومن ناحية أخرى فإنها تقدم النصح والإرشاد للمديرين التنفيذيين في المؤسسة وتساعدهم على علاج المشاكل التي تقابلهم فيها، يختص بالعاملين تحت رئاستهم، وعمل إدارة الموارد البشرية هنا إستشاري فقط بمعنى أنها لا تملك سلطة البتة في مشاكل الموارد البشرية أو إتخاذ قرارات بشأنها، يكمل دورها في تقديم المقترحات والحلول، فيما يعرض عليها من مشاكل الموارد البشرية في الإدارات الأخرى، و لهذه الإدارات حق رفض أو قبول هذه المقترحات، وهذا الرأي يرتبط بتطبيق مبدأ تعادل السلطة مع المسؤولية في المؤسسة، حيث أن كل مدير مسؤول عن تنفيذ خطط وأعمال معينة في إدارته، ومن المنطقي أن تترك له وحده سلطة إتخاذ القرارات داخل إدارته، بما في ذلك الأعمال المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، وهو يقوم بأداء ذلك بناء على المقترحات التي تصله من إدارة الموارد البشرية، ويكون دور إدارة الموارد البشرية في هذه الحالة دور المرشد والناصح [27] ص 47.

2.1.5.1. الدور التنفيذي

حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بالعديد من الأعمال التنفيذية، مثل: أعمال السيايات الخاصة بالقوى العاملة وإعداد البحوث والدراسات في مجال الموارد البشرية، والإحتفاظ بسجلاتهم وتقديم الخدمات للعاملين في إدارات المؤسسة المختلفة كالخدمات الطبية والإجتماعية، كما تقوم بدور رقابي على أعمال الإدارات الأخرى في مجال الموارد البشرية، وذلك للتأكد من تنفيذ السياسات الخاصة بالقوى العاملة بالمؤسسة، وعدم تجاوز المديرين ومخالفتهم للوائح العمل في المؤسسة، ويتم ذلك بطلب إدارة الموارد البشرية بيانات من الإدارات المختلفة، وعادة ما يتم تصميم نماذج خاصة تستوفيها الإدارات المختصة، وترسلها إلى إدارة الموارد البشرية، وتقوم هذه الأخيرة بتحليل هذه البيانات، وإستخلاص النتائج وتحديد الإنحرافات، وإقتراح أفضل الحلول لعلاج هذه الإنحرافات.

وخلص القول أن إدارة الموارد البشرية تعتبر إدارة إستشارية متخصصة تقوم بتقديم الخبرة المتخصصة، والإستشارة الفنية للإدارة العليا، والمديرين التنفيذيين في المؤسسة، ولا يمكن أن تقوم بوظيفتها على الوجه الأكمل إلا إذ كانت تابعة، وتحت إشراف الإدارة العليا مباشرة، وأن يتم التنسيق والتعاون المستمر بينها وبين الإدارات الأخرى في المؤسسة [28] ص 87.

2.5.1. تنظيم علاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارات الأخرى في المؤسسة

إن إدارة الموارد البشرية هي إدارة متخصصة في شؤون العاملين في المؤسسة، إلا أن هذه الحقيقة لا تعني إلغاء دور الإدارات الأخرى في رعاية شؤون العاملين بها، والتأكد من صلاحيتهم للعمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، فعلى مديري الإدارات الأخرى التأكد من قدرة الأفراد وإستغلال طاقاتهم بأعلى كفاءة ممكنة، ويساعدهم في ذلك إدارة الموارد البشرية [26] ص 27.

كما تعتبر إدارة الموارد البشرية من الأجهزة المساعدة للإدارات أو الأجهزة الأخرى بالمؤسسة، فهي التي تقوم بتوفير الأيدي العاملة اللازمة والمناسبة، وضمان الحصول على هذه الطاقات و تطويرها والمحافظة عليها، وذلك من خلال برامج وسياسات مخصصة لهذا الغرض، ومن ثم لا بد أن يكون هناك تكامل بينهما، وإذا حدث عدم التنسيق فإن النتيجة النهائية ستكون الفشل.

وتتطلب عملية التكامل أن تصنع إدارة الموارد البشرية أهدافها وخططها وسياساتها ونظم وإجراءات التنفيذ بطريقة تتفق مع أهداف وإحتياجات المؤسسة.

ويجب على إدارة المؤسسة تحديد العلاقة بين إدارة الموارد البشرية، والإدارات الأخرى مانعا بذلك حدوث خلط في إختصاصات وصلاحيات كل مصلحة، وقد سبق القول أن أعمال إدارة الموارد البشرية ترتبط بكافة إدارات وأقسام المؤسسة، ولكن هذا الإرتباط قد يخلق كثيرا من المشاكل بين مدير إدارة الموارد البشرية، وبين المديرين الأخرين.

فقد يصير هؤلاء المديرون على القيام بكافة وظائف الموارد البشرية داخل إدراتهم، فيطالبون بحق إختيار الأفراد الذين يعملون تحت رئاستهم، وتدريبهم وتقييم أدائهم، وإذا حدث خلاف ذلك فإنهم

يحملون إدارة الموارد البشرية مسؤولية فشل عدم كفاية الأشخاص الذين سبق أن قامت بإختيارهم للعمل بالمؤسسة.

ومن ناحية أخرى فقد تشكو إدارة الموارد البشرية أن بعض إختصاصاتها قد سلبت منها، وأعطيت للمديرين الآخرين في المؤسسة، وفي هذه الحالة فإنها تحاول بكل السبل أن يثبت فشل السياسات التي يتبعها المديرون في الإشراف على العاملين تحت رئاستهم.

ومن هذا المنطلق فإن لإدارة الموارد البشرية وظيفة إستشارية تميز نمط علاقة هذه الإدارة بالإدارات الأخرى الموجودة في المؤسسة، وما نقصده بهذه السلطة أو إدارة الموارد البشرية (على عكس الإدارات التنفيذية الأخرى، والتي تتمتع بسلطة تنفيذية) لا تتمتع بحق إصدار الأوامر والتوجيهات إلى الإدارات الأخرى الواقعة على خط السلطة، بل تتمتع بحق المشورة والنصح للإدارات التنفيذية الأخرى، عندما تطلب منها ذلك بخصوص المواضيع المرتبطة بكيفية الإدارة الفعالة للموارد البشرية فيها والتي تحت سلطتها.

ومن جهة أخرى يجب عدم الخلط بين السلطة الإستشارية التي تصف علاقة إدارة الموارد البشرية مع الإدارات الأخرى، و بين السلطة التنفيذية التي تتم مزاولتها داخل هذه الإدارة، ذلك أن مدير إدارة الموارد البشرية لا يملك حق إصدار الأوامر والتوجيهات للعاملين في الإدارات الأخرى، لكنه يملك سلطة إصدار مثل هذه الأوامر و التوجيهات للعاملين داخل إدارته.

وإزاء هذا الموقف السلبي من كلا الطرفين، لابد أن تتدخل الإدارة العليا وتتخذ كافة الإجراءات لمنع أو تقليل التنازع بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى، وهناك أكثر من وسيلة متاحة أمام إدارة المؤسسة لتنظيم العلاقة بينها، و لكننا نميل إلى تفضيل الوسيلة التي تقوم على التميز بين الأنشطة أو الأعمال في المؤسسة ويتم ذلك كالآتي:

- أعمال تقوم بها إدارة الموارد البشرية بصفة منفردة، و يجب أن تعطي لها كافة السلطات التي تمكنها من أدائها على أكمل وجه، و في هذه الحالة لا يجب أن يتدخل مديرو الإدارات الأخرى في المؤسسة في هذه الأعمال، مثل: حفص سجلات العاملين، الترقية ،

- أعمال مشتركة ويكون لمدير الموارد البشرية والمديرين الآخرين دور محدد في أدائها، وهنا لابد أن يسود التعاون التام بينهم من نشاط الإختيار والتعيين، والعلاوات، والتدريب، ففي هذه الأنشطة يمكن التعاون ،

- أعمال يلتزم مديرو الإدارات بتأديتها لتمكين إدارة الموارد البشرية من القيام بدورها التخطيطي والرقابي، باعتبارها الإدارة المسؤولة عن إعداد سياسات العاملين على مستوى المؤسسة ككل، و مسؤولية عن سلامة تطبيق المديرين لهذه السياسات.

وينبغي أن يتم حصر كافة الأعمال المشتركة بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى، وتحدد مراحل تنفيذ هذه الأعمال ودور كل من الإدارات المختلفة، ويفضل أن يكون ذلك بشكل مكتوب وواضح [26] ص28.

3.5.1. دور الموارد البشرية في وضع وصياغة الإستراتيجية

مثلت فترة الخمسينيات من القرن العشرين آخر مرحلة للحرب العالمية الثانية والسيطرة الصناعية، حيث سادت كثير من المشاكل البيئية والمنافسة العالمية، وزادت التقلبات في أسعار العملات، كما ظهرت معايير جديدة للمسؤولية وتغيرت في توقعات الأفراد، كل هذا أظهر عدم كفاية الطرق التقليدية لإدارة وأداء الأشياء أو الأعمال، و قد أدت هذه التغيرات إلى الحاجة إلى ما هو أكبر من مجرد الأبحاث المقارنة أو دراسة الحالات.

أي ظهرت الحاجة إلى تنمية نظريات للإدارة الإستراتيجية، وبمجرد خروج الإستراتيجية عن النطاق المحدود لإدارة التخطيط، فسوف تتضح تماما قيمة إدارة الموارد البشرية لعملية بناء الإستراتيجية، فالآن فقط بدأت الشركات الكبرى إدراك قيمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الإستراتيجي للمؤسسة.

كما تساعد تنمية وصياغة الإستراتيجية المؤسساتية على تحديد إتجاهاتها، فالإستراتيجيات التنظيمية الفعالة مطلوبة من قبل المؤسسات لمساعدتها في تحقيق رسالتها عندما تكون موجهة بالإستثمار، فبعد فحص البيئة وتحديد الفرص والتهديدات وتقييم نقاط الضعف والقوة، تكون المؤسسة في وضع يسمح لها بتكوين وصياغة الإستراتيجية، ومن الواضح أن تخطيط الموارد البشرية يمثل

أحد المكونات أو المدخلات التي تدخل في بناء الإستراتيجية، وهذا بالرغم من أنها تأتي في المرحلة الثانية في الإطار المفاهيمي بعد تكوين الإستراتيجية.

وسوف يناقش هذا المطلب أولاً توضيح المفاهيم والتعريفات الإستراتيجية، ثم يتبع ذلك أهمية إدارة الموارد البشرية في تكوين وبناء الإستراتيجية، وسوف يقوم المبحث الحالي بالبحث في الإسهامات التي يمكن أن تقوم بها الموارد البشرية لبناء إستراتيجية المؤسسة، والتفاعل بين الإستراتيجية والموارد البشرية.

1.3.5.1. بعض المفاهيم والتعريفات الإستراتيجية

أصبح إصطلاح الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية إصطلاحاً شائعاً في الكتابات الإدارية في السنوات الأخيرة، وبصفة فإن هدف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ينطوي على الإستغلال الفعال لهذه الموارد لتحقيق المتطلبات، والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

إن إدارة الموارد البشرية يجب أن تشكل أهمية إستراتيجية للمؤسسات، ويتطلب ذلك بطبيعة الأمر أن تولي الإدارة العليا أهمية خاصة لإدارة الموارد البشرية، هذه الإدارة تأخذ في الاعتبار نظر بعيدة المدى للأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، وتضطلع لقيادات الإدارية بالمسؤولية الكاملة للتأكد من وجود تطابق وتناسق في الإستراتيجية بين إدارة الموارد البشرية وغايات المنشأة [13] ص 01.

وعندما تعرف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، فإن الممارسين يميلون إلى التركيز على دورها التطبيقي كما يتضح ذلك فيما يلي:

- التحقيق الفعال لإستراتيجية الأعمال ،
- قيام الأفراد على جميع المستويات التنظيمية بتحقيق الأعمال بنجاح.

وقد قام "راندل شولر Randall Schuler" تنمية تعريفاً أكثر تكاملاً للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، وهو أن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ما هي إلا تحقيق التكامل والتكيف وينطوي هذا التعريف على بعض النقاط الآتية:

- التكامل التام بين إدارة الموارد البشرية وإستراتيجية المؤسسة وحاجاتها الإستراتيجية ،
- ضمان التحقيق الكامل لسياسات الموارد البشرية عبر كل من مجالات السياسات الوظيفية والمستويات الإدارية المختلفة بالمؤسسة ،
- قبول وتطبيق ممارسات الموارد البشرية من قبل المديرين التنفيذيين، والأفراد كجزء من عملهم اليومي.

وقدم " باتريك رايت و جيرى مكمان Patrick wright et Gary McMahan " تعريفاً متشابهاً للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، وقد تمثل هذا التعريف في نموذج للتوزيع المخطط للموارد البشرية وأنشطتها والتي تهدف إلى تمكين المؤسسة من تحقيق أهدافها:

ومن ضمن هذه التعريفات التعريف الذي قدمه " كوين James Brian Quinn " حيث ركز في تعريفه للإستراتيجية على تكامل الأهداف، والسياسات وتتابع الأحداث والتصرفات، ومن وجهة نظر " هفان Hafane " الإستراتيجية هي نموذج أو خطة تتكامل من خلالها الأهداف الرئيسية، والسياسات والتصرفات التابعة للمؤسسة مع بعضها البعض في وحدة أو كل متماسك، وهكذا فإن الإستراتيجية تتعامل مع تحديد الإتجاه والتنسيق، كما تقدم إطاراً يتم من خلاله إتخاذ القرارات، فقد تتعامل الإستراتيجية مع تخفيض الموارد، ويركز التعريف التالي لـ: "وليام هن William Henn" على هذا الجانب للإستراتيجية، حيث عرف الإستراتيجية على أنها تركيز تخصيص الموارد على الفرص المختارة لتحقيق الميزة التنافسية.

2.3.5.1. أهمية إدارة الموارد البشرية للإستراتيجية

تزداد أهمية إدارة الموارد البشرية بالنسبة للإدارة بصفة عامة كنتيجة لدورها في توفير ميزة تنافسية للمؤسسة، وزيادة قدرتها على المنافسة وزيادة إدراكها لمتطلبات البيئة المتقدمة تكنولوجياً في المستقبل.

فقد وجد الإستراتيجي الشهير "مايكل بروتر" أن إدارة الموارد البشرية هي المغزى الرئيسى في تحقيق الميزة التنافسية في بعض الصناعات، لذلك فإن عدد كبير من المؤسسات الآن تنظر إلى

الموارد، كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية فقد أصبح هناك إدراك أكبر بأن التميز في المقدرات يتحقق من خلال مهارات الأفراد المتطورة والثقافات التنظيمية المميزة، والعمليات والأنظمة الإدارية، وهذه النظرة الجديدة تناقض التركيز التقليدي على الموارد القابلة للنقل، والتحويل مثل: التجهيزات والمعدات والتي يمكن أن يشتريها المنافسون، لذلك هناك تزايد في إدراك إمكانية تحقيق الميزة التنافسية من خلال القوى العاملة ذات الجودة العالية، والتي تمكن المؤسسات من المنافسة على أساس الإستجابة للسوق وجودة المنتج والخدمة والمنتجات المتميزة والإبتكارات التكنولوجية، وهذا بدلا من الإعتماد على التكاليف المنخفضة فقط، فإن المسؤوليات الأكبر والأهمية التنافسية اليوم تكمن في إدارة الموارد البشرية الموجهة إستراتيجيا.

وإلى جانب دور الموارد البشرية في تقديم الميزة التنافسية من خلال جودة القوى العاملة، فإن هناك حاجة ضرورية للسيطرة على تكاليف العمالة، والتي تزيد من أهمية إدارة الموارد البشرية.

ومما يثير الإنتباه أن العائد من الإستثمار في الموارد البشرية أكبر عائد من الإستثمار في الآلات والمباني، إن إدارة الموارد البشرية المتطورة يمكن أن تلعب دورا رئيسيا في الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة و في تنمية مقدرات متميزة.

لقد أدت المشاكل الإقتصادية إلى زيادة أهمية الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، فالمشاكل الإقتصادية والعولمة والتكنولوجيا والتغيرات الكبيرة في الخصائص الديموغرافية، والإختلافات في قيم القوى العاملة أدت إلى خلق بيئة تتميز بعدم التأكيد وإنخفاض القدرة على التنبؤ، لذلك فإنه أصبح ينظر إلى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على أنها وسيلة لتقليل أثر عدم التأكيد البيئي، لذلك أصبح مألوا الآن إعتبار إدارة الموارد البشرية جزء متكامل وضروريا في تكوين وتنمية الإستراتيجية و في عملية التخطيط.

وكنتيجة لتزايد أهمية إدارة الموارد البشرية كجزء مهم في الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة، فإن المديرين العاملين أصبح لديهم دافع أكبر لضمان تحقيق تواؤم، وإتساق الإستراتيجية مع ممارسات وسياسات الموارد البشرية، ومن أولى التحديات التي تواجهها المؤسسة لتحقيق هذا التواؤم هو محاولة إيجاد الإجابة على السؤال التالي:

- ماهي نوعية الأفراد التي تحتاج إليهم لقيادة المؤسسة في السنوات القادمة ؟

3.3.5.1. إسهامات الموارد البشرية للإستراتيجية

يمكن للموارد البشرية أن تساهم في كل من الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي بعدة طرق، فأنظمة مثل: تقييم الأداء والتشكيل والتدريب والتعويضات والأجور، يمكن أن تساعد المديرين في تنفيذ الخطة الإستراتيجية للمؤسسة لأن تخطيط الموارد البشرية يربط بين هذه الأنظمة جميعها والإدارة الإستراتيجية وخطط الأعمال، وتتنظر معظم النماذج الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية إلى وظيفة الموارد البشرية على أن لها دورا فقط في تنفيذ الإستراتيجية، فليس من الشائع أن نجد شركات تستغل إستعدادات الموارد البشرية، وقدراتها كمدخل أساسي في تكوين الإستراتيجية، ومع ذلك فإن بعض الشركات الآن تجذبها فكرة إشراك إدارة الموارد البشرية في عملية تكوين الإستراتيجية [1] ص 37.

ومن المواقف التي تظهر فيها أهمية الموارد البشرية كقوة دافعة لتكوين الإستراتيجية عند خلق قسم جديد للتكنولوجية أو التدريب، والذي يقدم فرصة لخلق ميزة تنافسية، فعندما تقدم المؤسسة التدريب كوسيلة لخلق قوى عاملة ماهرة داخل المؤسسة يكون من السهل على المؤسسة الإستجابة السريعة لطلبات العملاء، ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية [29] ص 151.

بالإضافة إلى ذلك فإنه عندما تلعب إدارة الموارد البشرية دورا هاما في عملية التخطيط فإنه يمكن إدراج المضامين التطبيقية لتكلفة الموارد البشرية اللازمة لتكوين الإستراتيجية ضمن تكوين الخطة الإستراتيجية، ولم يكن هذا هو الحال في الماضي حيث لم تأخذ هذه التكلفة في الإعتبار إلا عندما وصلت لحدودها القصوى.

مما سبق ذكره في هذا الفصل يمكن أن نستخلص ما يلي :

أن الفكر الإداري الحديث احتوى مفاهيم وتوجيهات مهمة كان لها التأثير في تحرير إدارة الموارد البشرية، لتصبح في الحقيقة "إدارة رأس المال البشري"، وهو الثروة الأهم في المنظمات المعاصرة.

إن لنجاح المنظمات في تحقيق التوفيق على المنافسين إنما يعتمد بالدرجة الأولى على نوعية وأداء الموارد البشرية بها، التي تعمل على تفعيل واستثمار باقي الموارد المالية والتقنية في المنظمة،

فالمورد البشري هو المورد الوحيد الحقيقي، وفي عصر التقنية العالية والعولمة بالاتصالات وغيرها من مظاهر التقدم المادي.

فقد تبينت الإدارة أن مصدر كل ذلك التقدم والعامل الأساسي في صيانتها وتنميتها وتفعيله هو الإنسان الفرد أو العامل، كما تبين أنه قادر على مواجهة التحديات وحل المشكلات وتحقيق الإنتاج اللازم لإشباع حاجاته المختلفة.

من هنا فإن الاهتمام بالموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، لا يصدر عن اتجاه إنساني بمفهوم الداعين إلى ما يسمى "بالعلاقات الإنسانية"، بمعنى رعاية البشر وإحسان معاملتهم في منظور الشفقة، لكن هذا الاهتمام يصدر الآن عن اقتناع علمي بالدور الرائد الذي يقوم به المورد البشري في صنع التقدم وتحقيق الإنجازات العلمية والتقنية، التي غيرت ملامح الحياة جميعاً، بذلك تتعامل إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية مع الإنسان وباعتباره المورد الأكثر ندرة والأعلى قدرة في إنتاج القيمة المضافة وهي مصدر العوائد لرأس المال والعمل.

الفصل 2

تخطيط وتنمية الموارد البشرية

بعد أن تعرضنا في الفصل السابق إلى مسألة الموارد البشرية وأهميتها في تنمية هذا العنصر الهام في نشاط المؤسسة في نشاط المؤسسة وأداء مهامها، نتعرض إلى جانب آخر لا يقل أهمية ألا وهو كيفية تخطيط وتوجيه الموارد البشرية لاستكمال الإحاطة بمكوناتها وظروف عملها وتوقع مسارها العملي.

وفي هذا الفصل نحاول إلقاء الضوء على نقاط أولية أو أساسية نعتبرها ضرورية، وفي غاية الأهمية لموضوع البحث محل الدراسة .

لذا نعرض في المبحث الأول طبيعة ومفهوم تخطيط القوى العاملة مبينين مع ذلك الأسس والمشاكل التي قد تتلقاها إدارة الموارد البشرية عند تعرضها لهذه العملية، لأن تخطيط الموارد البشرية وسيلة بواسطتها تتمكن المؤسسة من الحصول على الأفراد اللازمين في الوقت والمكان المناسبين.

نقوم بعدها في المبحث الثاني إبراز أهم المراحل والخطوات التي تتطوي عليها عملية تخطيط الموارد البشرية من لحظة التنبؤ إلى غاية النهاية، لمحاولة التعرف على كل واحدة منها، حتى يتضح لنا أكثر معنى لتخطيط الموارد البشرية، ثم نتطرق في المبحث الثالث إلى البيانات اللازمة التي تدخل في عملية التخطيط بتوضيح المصادر المختلفة التي تزود منها المؤسسة بمعلومات التي تمكنها من القيام بعملها، بالإضافة إلى عرض الأساليب المختلفة والمتنوعة المتبعة من طرف إدارة الموارد البشرية في ذلك.

بعد تشكل لنا صورة واضحة وفكرة عامة عن التخطيط، ونستعرض أبعد من ذلك في المبحث الرابع بتناولنا للتخطيط الإستراتيجي لهذه الموارد بعد إعطائها تعريفاً، حيث نذكر عناصرها والعلاقة التي توجد بينها وبين الاستراتيجية العامة للمؤسسة، لنختم الفصل الثاني بمبحث خامس نتناول فيه

إدارة التخطيط وتنمية المستقبل الوظيفي للعامل، فالمؤسسة حريصة بنفس المستوى مع العامل لتخطيط وتنمية مستقبلهم والخطوات المتبعة واللازمة لنجاحها.

1.2. مدخل إلى تخطيط الموارد البشرية

يعتبر تخطيط القوى العاملة على مستوى المؤسسة أو الوحدة من أكثر النشاطات أهمية بالنسبة لإدارة المؤسسة الحديثة لأنه يتضمن الإجابة على كثير من الأسئلة الملحة والتي تتعلق بالعوائق والصعوبات التي تواجهها في إدارة، هذا العنصر الهام من عناصر الإنتاج.

فإن عملية تخطيط القوى العاملة على المستوى الجزئي (المؤسسة) تهدف أساساً إلى تنمية عنصر العمل كنشاط أساسي داخل أية مؤسسة أو وحدة إقتصادية، إذا كان الهدف الأساسي لأية مؤسسة أو وحدة إقتصادية هو إستمرارها في تقديم سلعة أو خدمة وتطويرها بهدف إشباع بها حاجات المجتمع المتزايد ومتطلبات الزبائن الحارسين على نوعية وجودة المنتج المقدم لهم من طرف المؤسسة، وإذا كان مقياس الحكم على كفاءة المؤسسات والوحدات الإنتاجية يرتبط دائماً بقدرة هذه الأخيرة على الإستمرار في تقديم السلعة أو الخدمة بما يحقق أقصى إشباع للمستهلكين، فإن ذلك لا يمكن أن يتحقق إلا عن طريق تحديد متطلبات إنتاج هذه السلعة أو الخدمة من القوى العاملة بمختلف مستوياتها كما ونوعاً وتوفير هذه المتطلبات، وهذا يعني أن نشاط تخطيط القوى العاملة نشاط أساسي داخل المؤسسة أو الوحدة يقف على قدم المساواة مع باقي الأنشطة من تخطيط الإنتاج، تخطيط المواد الأولية، تخطيط التمويل إلى غير ذلك من الأنشطة.

حيث تعد وظيفة تخطيط المورد البشرية من الوظائف المهمة، إذ تركز عليها الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية، وتشير المتابعة التاريخية لمنظمات الأعمال بأن نجاحها أو فشلها بغري في حد كبير إلى دقة أو عدم دقة نشاط التخطيط فيها، كما تشير الدلائل على أن المؤسسات مارست التخطيط طويل المدى، ومن ثم التخطيط الإستراتيجي الذي بات أحد أهم الملامح البارزة لمنظمات الأعمال في العقد السبعيني وتطور إلى ما يعرف اليوم بالإدارة الإستراتيجية، ذلك الحقل الذي يركز على وضع الإستراتيجية بكافة مستوياتها (العامة والأعمال والوظيفية) ويحدد أسلوب إدارتها وتنفيذها.

ويعتمد المديرون في تحديد إحتياجاتهم من الموارد البشرية المستقبلية كما ونوعا على إستراتيجيات المؤسسة، فلا بد من التوافق والإنسجام بين الإستراتيجيات المحددة والموارد البشرية المطلوبة لتنفيذ هذه الإستراتيجيات، فالتوسع في الأسواق أو المنتجات يتطلب توسعا مقابلا في الموارد البشرية مع الأخذ بعين الإعتبار كلفة الموارد البشرية من جهة وعرضها من جهة أخرى .

فالتخطيط بشكل عام نشاط تمارسه المؤسسات على ثلاث مستويات العام والأعمال والوظيفي، فعلى المستوى العام للمؤسسة إستخدام التخطيط لتحديد الأعمال التي تدخلها المؤسسة أو تجنبها، ويركز التخطيط على مستوى الأعمال في تحديد الأهداف، والأسلوب المناسب لتحقيق تلك الأهداف أو تحقيق الأسلوب الأفضل للتنافس في بيئة أعمال مؤسسة.

أما على المستوى الوظيفي فقد ظل نشاط التخطيط يعاني مشكلة الإهمال سواء تعلق الأمر بتخطيط النشاط التسويقي أو الإنتاجي أو تخطيط الموارد البشرية وحتى نهاية السبعينات وبداية الثمانينات من هذا القرن.

وبتغير حجم المؤسسة وتنوع نشاطها وتعدد مهامها من جهة، وزيادة التغيرات البيئية من جهة أخرى، فرض على المؤسسات أن تولي التخطيط الوظيفي للموارد البشرية نفس الدرجة من الأهمية التي توليها للتخطيط العام وتخطيط الأعمال إنعكس ذلك بزيادة الإهتمام بنشاط تخطيط الموارد البشرية الذي عده البعض حجر الزاوية والنشاط الحاسم في زيادة فاعلية إدارة الموارد البشرية وزيادة مساهمتها في أداء وفاعلية المؤسسة، فعلى طريقه تحدد المؤسسة حاجاتها من الموارد البشرية، وكلما كان هذا التحديد دقيقا كلما تمكنت إدارة الموارد البشرية من أحكام السيطرة الأفضل على نشاطاتها الأخرى كالتوظيف و التدريب و صيانة المورد البشري.

وعن طريق هذه السيطرة تتمكن المؤسسة من تقليل تكاليف نشاطاتها وإستخدام مواردها البشرية كمصدر لمزاياها التنافسية.

فذهب بعض الكتاب إلى إعتبار تخطيط الموارد البشرية أهم عنصر في إدارة الموارد البشرية الناجحة، وذلك لكونه عملية تؤمن من خلالها إدارة الموارد البشرية الكم والنوع المطلوبين من الموارد البشرية في المكان والزمان المناسبين.

تأسيساً على ما تقدم ولتوضيح تخطيط الموارد البشرية بإعتباره وظيفة جوهرية في قائمة وظائف إدارة الموارد البشرية، فقد ارتأينا تناوله ضمن المحاور الآتية:

1.1.2. مفهوم تخطيط القوى العاملة

هناك عدة تعريفات لتخطيط القوى العاملة بعضها يتناوله ضمن إطار التخطيط الوطني للقوى العاملة، وبعضها يتناوله ضمن إطار المستوى المحلي أو القطاعي، وسينصب إهتمامنا على مفهومه ضمن إطار المنظمة (الوحدة الاقتصادية).

لقد عرفه الدكتور علي السلمي على أنه: "وسيلة تخمين الإحتياجات من القوى العاملة والعمل على تهيئتها" [30] ص53.

ولقد عرفه هنري فايول بأنه " التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له" [31] ص01.

كما عرفه سليمان الطماوي بأنه "التدبير الذي يرمي إلى مواجهة المستقبل بخطط منظمة سالفاً لتحقيق أهداف محددة [32] ص156.

فمن بين التعريفات التقليدية لعملية التخطيط هو عملية تسمح بتحديد الأهداف المراد تحقيقها، وتحديد الوسائل الأكثر وفرة لبلوغهم، ووضع المعايير التي تسمح بقياس درجة تحقق هذه الأخيرة.

فيعتبر أخذ قرارات اليوم لما سوف يطبق غداً، فالتخطيط يجبرنا على التحضير بصفة دورية ومنظمة لتنفيذ المهمات بين الوضعية الحالية (اليوم) والوضعية المرغوبة (غدا).

و إن أحد المعوقات الأساسية التي تقف في سبيل تطبيق هذا النوع من التخطيط هو عدم الفهم الواضح لما ينطوي عليه تخطيط القوى العاملة، وقد ترتب عن ذلك أن إختلفت الآراء وظهرت مفاهيم عديدة لتخطيط القوى العاملة و تعددت وجهات النظر لكتاب إدارة الموارد البشرية في تحديد مفهوم التخطيط فيها، ويفسر السبب في هذا التعدد إلى الزاوية التي ينظر منها الكاتب إلى هذا النشاط وأهميته ضمن أنشطة إدارة القوى العاملة في المؤسسة الاقتصادية.

و للإجابة عن هذا التعدد في المفاهيم فقد ارتأينا عرض وجهات نظر بعض الكتاب في هذا المجال، فيستخدم بعض الكتاب مصطلح تخطيط القوى العاملة للإشارة إلى تخطيط الموارد البشرية.

ويعرفوه بأنه تنظيم وتوجيه الموارد، ومنها الموارد البشرية والمستخدمات الداخلية في العملية الإنتاجية بشكل متناسق وفعال، وبموجب برمجة متكاملة ومحددة مسبقا تستهدف الوصول إلى أفضل النتائج وبأقل الجهود والتكاليف، ويلاحظ على هذا التعريف بأنه عد القوى العاملة أحد عوامل الإنتاج، ولذلك إعتبر تخطيط القوى العاملة جزء من تخطيط عناصر الإنتاج، وبهذا قصد التخطيط العام على مستوى المؤسسة، وبنفس المعنى يعرف تخطيط القوى العاملة بكونها إستراتيجية الحصول على الموارد البشرية للمؤسسة وإستخدامها وعرضها وتطويرها [11] ص89.

ويستخدم كتاب آخرون مصطلح تخطيط الموارد البشرية للإشارة إلى هذا النشاط، ويعرفوه بأنه التنبؤ بإحتياجات المؤسسة من الأفراد، وتحديد الخطوات الضرورية لمقابلة هذه الإحتياجات والتي تتكون من تطوير وتنفيذ الخطط والبرامج التي تؤمن الحصول على هؤلاء الأفراد بالكم والنوع الملائمين، وفي الوقت والمكان المناسبين للإيفاء بهذه الإحتياجات [25] ص52.

و يذهب الآخرون إلى إعتبر تخطيط الموارد البشرية نشاطا داعما لأنشطة المؤسسة الأخرى، ويعرفوه بأنه النشاط الذي لا يستهدف قياس وتغيير الأفراد أو الوظائف في المؤسسة، وإنما لتأمين تطوير النشاطات وتنفيذها بأسلوب يتناسب مع التطورات المتوقعة في الأعمال والإتجاهات البيئية العامة.

ويشير الكاتب إلى أن تخطيط الموارد البشرية يعتمد بشكل أساسي على التحليل والفعل التخطيطي، فيستخدم التحليل لجمع المعلومات عن الظروف المستقبلية والأحداث التي يمكن أن تؤثر على إدارة الموارد البشرية، بينما تستخدم هذه المعلومات لتزويد المؤسسة بالكم والنوع المطلوبين من الموارد البشرية لتحقيق أهدافها المستقبلية.

يستخدم بعض الكتاب العلاقة بين قرارات إدارة الموارد البشرية وقرارات المؤسسة مدخلا في تحديد مفهوم تخطيط الموارد البشرية، فيعرفوه بأنه العملية التي يتم من خلالها تحديد حاجات المؤسسة من الموارد البشرية كميًا ونوعيًا، ومقارنة هذه الحاجة مع القوى العاملة الحالية وتحديد عدد ونوع الأفراد المراد إستقطابهم إعتقادا على إستراتيجيات وأهداف المؤسسة.

يحدد " ستينر " أن هدف تخطيط القوى العاملة يكمن في ضمان وتحسين قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الشاملة من خلال تطوير إستراتيجية مصممة لرفع مستوى مساهمة القوى العاملة في كل الأوقات ومرتبطة أساسا بالمستقبل [33] ص42.

ويستخدم بعض الكتاب مصطلح التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية للإشارة إلى العملية التي من خلالها تتمكن إدارة الموارد البشرية من ترجمة خطط المؤسسة العامة وأهدافها إلى كم ونوع من الموارد البشرية يحقق هذه الخطط والأهداف.

ويلاحظ مما تقدم بأن التعدد في وجهات النظر بين الكتاب لا يصل إلى حد التناقض فيما بينهم، وإنما تتحدد وجهة نظر الكتاب بالمدى الزمني الذي يغطيه تخطيط الموارد البشرية، ذلك المدى الذي يجعل من مضمون عملية التخطيط أكثر أو أقل شمولاً، فعندما يتعلق الأمر بالمدى البعيد يجب على المؤسسة أن تتنبأ بالتغيرات البيئية المحتملة وتأخذها بنظر الإعتبار عند وضع خطة الموارد البشرية، أي التركيز على البيئة الداخلية للمؤسسة، وبيئة نشاطها الخارجي يمكن أن تلعب دوراً أساسياً في تحديد مضمون عملية تخطيط الموارد البشرية، فتسارع وتتنوع التغيرات البيئية تفرض على المخطط في إدارة الموارد البشرية دوراً جوهرياً في فهم نوع التغير وحجمه، وبالتالي تحديد الخطة الأفضل لتحقيق حالة التكيف مع هذه التغيرات اعتماداً وحسباً للإختلافات في وجهات النظر حيث يمكن تحديد مفهوم تخطيط الموارد البشرية بكونه العملية التي تستخدمها المؤسسة لتحديد كم ونوع الموارد البشرية التي تحتاجها الآن وفي المستقبل وفقاً لنوع الأعمال التي تمارسها والأحداث البيئية التي تؤثر على ذلك، وبما يحقق الحصول على قوة عمل فاعلة وكفئة تسهم بشكل فعال في تحسين أداء المؤسسة، أي أن لتخطيط الموارد البشرية عملية تنسم بالآتي:

- عملية تنبؤ تقوم على تحليل إحتياجات المؤسسة الحالية والمستقبلية من الموارد البشرية ،
- يركز التنبؤ على توقع التغير في الإتجاهات البيئية العامة وبيئة الأعمال وأخذها بعين الإعتبار في تحديد الطلب على الموارد البشرية ،
- ترتبط عملية التخطيط في مجال الموارد البشرية بالتخطيط على مستوى العام للمؤسسة ومستوى أعمالها، أي أن تشتق إستراتيجية الحصول على الموارد البشرية من إستراتيجية المؤسسة العامة وإستراتيجية الأعمال فيها ،

- إعتقاد عملية التخطيط للموارد البشرية على المعلومات المتوفرة، والتي يمكن توفيرها عن نقاط قوة وضعف المؤسسة في مجال الموارد البشرية، والفرص والتهديدات البيئية في سوق العمل ،
- تستهدف العملية توجيه المؤسسة إلى أفضل الطرق للتعامل مع أهدافها البعيدة والقصيرة المدى، لهذا تتسم العملية بكونها إستراتيجية ومستمرة، أي أنها تحمل رسالة محددة تتمثل بالحصول على الكم والنوع المطلوبين من الموارد البشرية [15] ص69.

وفي ضوء ما سبق يمكن تعريف تخطيط القوى العاملة على مستوى المؤسسة بأنه مجموعة الأنشطة أو الأعمال التي تمكن المديرين على مستوى أية مؤسسة، وبتعاون مع مختلف المستويات التنظيمية في تحديد، تحليل، تقييم وتقدير إحتياجات المؤسسة من القوى العاملة التي تستجيب لأهداف التنظيم، والأهداف الخاصة بالعاملين بالمؤسسة في نفس الوقت، وذلك في ضوء الإستراتيجيات القصيرة، المتوسطة والطويلة الأمد، وإذا وضعنا ذلك في كلمات بسيطة فإنه يصبح الحصول على إحتياجات المؤسسة من العاملين في الوقت المناسب وبالعدد المطلوب وبالمهارات اللازمة، ووضعهم في الأماكن المناسبة من أجل تحقيق أهداف إقتصادية وإجتماعية محددة.

2.1.2. الحاجة إلى تخطيط الموارد البشرية وأهميته على مستوى المؤسسة

1.2.1.2. الحاجة إلى تخطيط الموارد البشرية

إن الحاجة إلى تخطيط القوى العاملة على مستوى المؤسسة تتجلى بكل وضوح في حالة تصورنا لتنظيم قائم لا يوجد به تخطيط، والسؤال الذي يمكن أن نطرحه: ماذا قد يحدث في حالة عدم وجود تخطيط للقوى العاملة على مستوى المؤسسة؟ سوف يترتب عن ذلك عدة نتائج: سوء إستغلال العاملين بالمؤسسة، واجبات ومهام موزعة بطريقة غامضة وغير دقيقة، قدرات وطاقات معطلة غير مستغلة بالكامل، إستعمال طرق وأساليب عشوائية في إختيار وتعيين وتوظيف الأفراد لغرض سد الحاجات العاجلة للمؤسسة، دوران مستمر للعاملين، زيادة أو نقص في بعض المهارات الإنسانية، كل تلك المتغيرات أو النتائج السلبية تؤكد لزوم وضرورة تخطيط القوى العاملة على مستوى المؤسسة، وإن أهمية التخطيط تجعلنا ندرك فوائده وجوانبه الإيجابية [34] ص42-43.

2.2.1.2. أهمية تخطيط الموارد البشرية

إن تخطيط الموارد البشرية على مستوى المؤسسة يعتبر مثابة حجر الأساس للتخطيط على المستويات الأخرى.

الغاية من تخطيط الموارد البشرية هي التأكد من تغطية احتياجات المؤسسة من الموظفين، ويتم عمل ذلك بتحليل خطط المؤسسة لتحديد المهارات المطلوب توافرها في الموظفين [21] ص5.

إن تخطيط الموارد البشرية يجب أن يتم قبل أية وظيفة من الوظائف العادية لإدارة الأفراد بالمؤسسة نخطط، أي أن ننظر إلى المستقبل حتى نتمكن من الحكم والسيطرة على مقدار التغيير فيه، وإتجاه ذلك التغيير أي الإستعداد وبأحسن طريقة ممكنة لذلك المستقبل المجهول، إذ يعتبر هذا النشاط (التخطيط) حجر الأساس تقوم عليه بقية الأنشطة الأخرى، فالخطط الكلية للمؤسسة يجب أن تكون متكاملة مع تخطيط القوى العاملة مثل خطط المبيعات والإنتاج والمشتريات والبحوث [35] ص93.

فقد يكون المشروع مستقرا ورغم ذلك تتطلب عملية الإحلال العادي للعاملين جانبا من التقدير لأفراد القوى العاملة الذين يحتاجهم المشروع في المستقبل القريب والبعيد.

و في المشروع الكبير المتحرك تصبح الحاجة إلى تخطيط الموارد البشرية أكثر إلحاحا وأهمية وتعقيدا في نفس الوقت، ويهتم تخطيط القوى العاملة بمجالات واسعة وعديدة منها:

- تقدير آثار أو نتائج التغييرات المخططة على حجم وطبيعة القوى العاملة، ومن هذه الزاوية فإن تخطيط القوى العاملة يدرس إمكانية إجراء التغيير المقترح (في وسائل العمل أو في طرق الأداء أو في الهيكل التنظيمي أو في حجم العمليات أو في خطط الإنتاج أو في الأسواق أو في تكنولوجية الإنتاج أو في نظام الرقابة الإدارية أو في غير ذلك) ،
- إنه من الأمور المنطقية الجوهرية أن تحليل وتقييم مصادر القوى العاملة المتاحة تعتبر كنقطة أولية في تخطيط عمليات نمو المشروع ،

- تقدير آثار تغيير ظروف العمل على حجم وطبيعة القوى العاملة بالمشروع، وفي التطبيق العملي فإن هذا النشاط هو بمثابة إكتشاف لمشكلات القوى العاملة التي قد يصادفها المشروع في المستقبل.

ويساهم التخطيط الرسمي للموارد البشرية في تحقيق مجموعة من المنافع التالية للمؤسسة:

- يخدم نشاط التخطيط للموارد البشرية أهدافا متعددة خاصة بالفرد والمؤسسة والمجتمع فعلى صعيد الفرد ومن خلال التخطيط الدقيق يتم تحقيق مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب سواء تعلق الأمر بالوظيفة أو المؤسسة، وعلى صعيد المؤسسة تتحقق المواءمة الداخلية بعدم وجود عجز أو فائض في الموارد البشرية، وأما على صعيد المجتمع فإن تحقيق الإستخدام الكامل والصحيح للموارد البشرية في المؤسسات يساهم في تحقيق الأفضل للموارد البشرية ،

- يؤدي إلى تخفيض التكاليف المرتبطة بالموارد البشرية عن طريق التنبؤ الدقيق بالحاجات المستقبلية لكل وظيفة من وظائف المؤسسة، وهذا يؤدي إلى إستثمار الطاقات البشرية بشكل كفاء، وتفادي الوقوع في العجز لا سيما تلك الوظائف التي تتطلب مهارات عالية وتواجه بعرض قليل منها ،

- يوفر للمؤسسة المدخلات المطلوبة (مهارات، قابليات، خصائص) في الوقت المناسب، مما يؤدي إلى نجاح برامج التخطيط وتطوير المسار المهني للعاملين ،

- يؤدي إلى الموازنة الكفاءة بين نشاطات ووظائف إدارة الموارد البشرية وأهداف المؤسسة، بحيث تحقق هذه الموازنة كفاءة الأداء الفردي والتنظيمي ،

- يساهم التخطيط للموارد البشرية في بناء القاعدة الأساسية لنجاح خطط وسياسات الموارد البشرية الأخرى كالإختيار والتدريب والتحفيز ،

- يؤدي توفير الكفاءات بشكل منسجم مع حاجات ومتطلبات المؤسسة إلى رفع مستوى رضا العاملين عن أعمالهم ومؤسساتهم [36] ص121.

وأخيرا يساعد التخطيط في حسن توزيع واستخدام المؤسسة للموارد البشرية والأهمية أعلاه تؤكدها مجموعة من الحقائق التي أصبحت ضرورة ملاحظتها في غاية الأهمية في حقل إدارة الموارد البشرية، وهذه الحقائق هي:

- تزايد عدد السكان في العالم وما يتبع ذلك من إغراق في سوق العمل بموارد بشرية تتفاوت في أعدادها المهاري والمعرفي، مما يتطلب استخدام التخطيط المعرفي والمهاري لنوعية الموارد البشرية ،

- زيادة عدد المؤسسات و كبر أحجامها و تنوع نشاطاتها ،

- إنتشار التعليم وتنوعه وما ينتج عن ذلك من إغراق سوق العمل بأعداد كبيرة من الموارد البشرية في تخصصات ومهن مختلفة وبمهارات مختلفة ،

- التقدم التكنولوجي الذي يشهده القطاع الصناعي الذي فرض على المؤسسات، استخدام الطرق الحديثة في تخطيط وإدارة الموارد البشرية وبما يتلاءم مع هذا التقدم ،

- إعادة هيكلة المؤسسات وما يتبعه من تغيرات جوهرية في تشكيلة هرم الموارد البشرية في المؤسسة ،

- ميل المؤسسات إلى العولمة مما يتطلب إنتقاء موارد بشرية قادرة على فهم ثقافة وخصائص المجتمعات التي تعمل فيها.

إستنادا إلى ما سبق فإن تخطيط الموارد البشرية أصبح حقا متخصصا داخل نشاطات إدارة الموارد البشرية أولا، وضمن الأنشطة التخطيطية في المؤسسة ثانيا، مما يتطلب التأني والدقة في وضع الخطة الرئيسية للموارد البشرية.

3.1.2. أهداف و مشاكل تخطيط الموارد البشرية

1.3.1.2 أهداف تخطيط الموارد البشرية

اعتادت المؤسسات على إعداد الإحتياجات السنوية من القوى العاملة وفقا للظروف البيئية وسياسات الترقية والنقل التي تتبعها، وما يتولد عن برامج التدريب، فكل هذه النواحي تحدد إحتياجات القوى العاملة من البيئة الخارجية للمؤسسة، ولكن تفشل الخطة السنوية في إحتواء متطلبات التخطيط طويل الأجل وهي الخاصة بالتوسع في التسهيلات وإضافة منتجات جديدة، أو حتى تقلص النشاط أو التغير في مستوى المهارة المطلوبة [37] ص82.

ومن هنا يتضح أن التخطيط الفعال للقوى العاملة لا بد أن ينطوي على تنمية المهارات والكفاءات في الأجل الطويل كمدخل للإستخدام الفعال للموارد البشرية في التنظيم، وهذا يعني ضرورة وجود إستراتيجية متعلقة بالقوى العاملة للمؤسسة، فمع نمو وتوسع الشركة وتعدد عملياتها تزداد الحاجة إلى التخطيط المنظم والمستمر إلى الإحتياجات البشرية، فقد يرجع فشل الشركة في تحقيق أهدافها إلى نقص الكفاءات، وهذا ما يبين أهمية التخطيط و تنمية الأفراد وبصفة عامة يمكن تحقيق الأهداف والفوائد الآتية من التخطيط الطويل الأجل للقوى العاملة:

- يؤدي إلى تفهم أهمية الموارد البشرية في بناء إستراتيجية المؤسسة وتضمينها داخلها ،
- التعرف على الوضع القائم للقوى العاملة بصورة تفصيلية ،
- التعرف على مصادر القوى العاملة وتقييمها ،
- التعرف على المشاكل التي تحد من الاستخدام الأمثل للموارد البشرية ،
- التنبؤ بأعداد ونوعيات الموارد البشرية اللازمة لأداء الأعمال ،
- تحديد معالم سياسات وخطط التعيين والتدريب ،
- التعرف على الإحتياجات المستقبلية للعاملين ،
- الاستعداد للمشاريع والأعمال المستقبلية وذلك لتفادي الهدر في أعداد العاملين [17] ،
- التوفير المستقبلي للكفاءات المدربة وإجذابها سواء من مختلف المراكز التعليمية المتخصصة،
- تحسين عملية تخطيط توزيع الأعباء وتنمية الكفاءات ،

- تحليل ومتابعة العلاقة بين تكلفة استخدام القوى العاملة والمزايا الناتجة عن إستخدامها، وذلك من خلال وضع مجموعة من المعايير الإرشادية كالأجور وغيرها من المزايا معدل دوران العمالة والتدريب وغيرها من النفقات، ويمكن تحقيق هذه المزايا من خلال التخطيط قصير الأجل وهو أمر يجب بناؤه من خلال التخطيط الإستراتيجي ،
- مساعدة الإدارة على تخفيض تكلفة العمل بتجنب وجود فائض أو عجز في الموارد البشرية، وتحقيق التوازن بين العرض و الطلب على القوى العاملة وفقا لاحتياجات المؤسسة ،
- يمكن تخطيط القوى العاملة من توفير الأساس الجيد للاستخدام الأفضل للموارد البشرية عن طريق التأثير في قدرة ورغبة العاملين، وتوفير وسائل الإشباع الأفضل لحاجاتهم المختلفة ،
- التمكن من رسم و تخطيط وتنفيذ سياسات الأفراد و تكوين قوة عمل راضية ومنتجة ،
- تمكن المؤسسة من التكيف مع المتغيرات التكنولوجية التي يترتب عنها إلغاء وظائف حالية وإستحداث وظائف جديدة ،
- يؤدي التخطيط الجيد والمستمر للقوى العاملة إلى المحافظة على العمالة بالمؤسسة، إذ يمكن من توفير عمل متنوع و عالي الكفاءة، فنقل الحاجة إلى الزيادة من العمالة من سوق العمل خاصة إذا نجحت الخطة في تخفيض معدل دوران العمل وتغيب العاملين.

2.3.1.2. مشاكل تخطيط الموارد البشرية

هناك العديد من المشكلات التي تنشأ نتيجة غياب أو سوء تخطيط الموارد البشرية على المستوى الجزئي (المؤسسة) نوجزها فيما يلي:

- وجود فائض في العمالة في بعض الوظائف، ووجود عجز في بعض الوظائف الأخرى ،
- تعطيل الطاقات الإنتاجية المرتبط إستخدامها بعنصر العمل عند وجود عجز في العمالة ،
- عدم تناسب العمالة المختارة مع الاحتياجات من حيث النوعية والإعداد ،
- اضطراب عمليات الاختيار و التعيين ،

- اضطراب الأداء نتيجة الظروف المفاجئة لتغيرات العمالة (الاستقالة، الوفاة، الترقية) [4] ص67.

وأما على المستوى الكلي (الوطني)، فيصعب وضع منهج أو أسلوب شامل لتخطيط القوى العاملة على هذا المستوى، ذلك لأنه لا يوجد طريق واحد يعالج هذا الأمر الحيوي الهام ويعتمد على أسس ومبادئ موحدة، باتباعها يمكن الوصول إلى ذلك الإطار العام أو المنهج.

فإذا كان هدف تخطيط القوى العاملة هو التوصل إلى الإستخدام الكامل، وتوفير قوة العمل بالكم و النوع المطلوبين و توزيعها توزيعاً مثلاً على الفروع والأنشطة الاقتصادية بما يحقق أهدافها التنموية ويرفع كفاءتها، فإن المهتمين بعملية تخطيط القوى العاملة على المستوى الكلي (الوطني) يجدون صعوبات كبيرة ومشاكل عديدة تتمثل في: نقص البيانات والمعلومات الإحصائية الأساسية وعدم دقة أو توفر بعض هذه البيانات، بالإضافة إلى عدم معرفة أعداد القوى العاملة بالقطاع الخاص وتركيبها الفني، مع عدم وجود نظام للمعلومات عن التسرب الحاصل في القطاع العام نحو القطاع الخاص [34] ص31-32.

فإن المخططين يواجهون صعوبة كبيرة عند ظهور أنشطة إقتصادية جديدة وزوال أخرى، فيصبح من الصعب تدبير الأعداد المطلوبة من قوة العمل في الوقت المناسب، إلا إذا اتخذت الدولة التدابير اللازمة والإشراف على كافة قطاعات الإقتصاد الوطني.

وعموماً يمكن إجمال الأسباب التي تواجه تخطيط القوى العاملة في الدول النامية إلى:

- عدم توفر الخطط الاقتصادية للتنمية، وإن وجدت تتصف بعدم الشمولية أو تتصف بكونها خططا لزمان متوسط أو قصير المدى، وهذا لا يخدم تخطيط القوى العاملة ذلك لأن غياب شمولية التخطيط يؤدي إلى إغفال الكثير من المتغيرات الإقتصادية أو الإجتماعية أو التعليمية عند القيام بعملية التنبؤ، وهذا ما يؤدي إلى إضعاف الأسس التي تقوم عليها خطط القوى العاملة [38] ص38،

- في الدول النامية غالبا ما يتم التركيز على جانب طلب القوى العاملة ويتم إهمال جانب العرض، مما يعني إهمال القطاع التعليمي في تخطيط القوى العاملة، فإغفال تخطيط قطاع التعليم

يترتب عنه وجود فائض في العمالة في بعض المهن وعجز في مهن أخرى، فينجر عن ذلك في النهاية بطلاة هيكلية تظهر خاصة بين خريجي الجامعات [34] ص 35.

2.2. مراحل تخطيط الموارد البشرية

لإجراء تخطيط القوى العاملة على مستوى أية مؤسسة يقتضي الأمر أولاً وقبل كل شيء تحديد الأهداف المدعوة إلى تحقيقها، ثم معرفة طبيعة عدد وترتيب الأنشطة أو الأعمال التي ترغب في تنفيذها أثناء فترة الخطة، والتي قد تكون لفترة قصيرة المدى مثل: زيادة أو تقليص حجم الإنتاج أو المبيعات، و قد تكون تلك الأعمال على المدى المتوسط والطويل مثل: إدخال تقنية جديدة على بعض الأعمال التي كانت تؤدي يدويا، زيادة إنتاجية العمل، حاجات إعادة التنظيم كدمج بعض الإدارات أو الأقسام لتبسيط إجراءات العمل، وإختصارها تغيير في نوع الإنتاج، قرارات إستثمار التملك أو التخلي عن وحدات قائمة، وبعد معرفة الأنشطة أو الأعمال المرتقب تنفيذها تبدأ المؤسسة بإعداد خطة القوة العاملة.

فتتطلب عملية تخطيط القوى العاملة على مستوى المؤسسة المرور بمراحل، ولقد أشرنا في تعريفنا السابق أن إدارة الموارد البشرية هي عملية تتكون من مجموعة من العناصر أو الخطوات المترابطة، والخطوات الرئيسية التي تتكون منها عملية تخطيط الموارد البشرية هي:

أولاً: دراسة الوضع الحالي للقوى العاملة داخل المؤسسة، وتحديد أنواع الوظائف المطلوبة.

ثانياً: التنبؤ بموقف القوى العاملة خلال الخطة (الطلب على العمالة).

ثالثاً: التوفيق بين ظروف العرض و الطلب .

1.2.2. دراسة الوضع الحالي للموارد البشرية وتحديد أنواع الوظائف المطلوبة

إن نقطة البداية في التنبؤ بالمستقبل هي إستعراض الماضي ودراسة الحاضر، ولذلك فإن تحديد إحتياجات المؤسسة من القوى العاملة المستقبلية إنما يتوقف على ما تتوفر عليه المؤسسة حالياً من بيانات ومعلومات عن حجم العمالة، توزيع العاملين حسب المديریات أو الأقسام أو المصالح المختلفة التي يتضمنها الهيكل التنظيمي عن الوظائف [39] ص 117، وهذا يتطلب أن يكون لدى

إدارة الموارد البشرية سجل متكامل للمعلومات عن العاملين بالمؤسسة، وبالرغم من أنه من المفضل أن يكون هذا السجل شاملا لكل العاملين في مختلف نوعيات الوظائف إلا أن إرتفاع تكاليف الإعداد وتحديث مثل هذا السجل الشاملة خاصة في المؤسسات الكبيرة الحجم التي يعمل بها مئات أو آلاف من الموظفين، فإن بعض المؤسسات تكتفي بإعداد هذا السجل لبعض المجموعات الوظيفية الهامة.

وبالنسبة لنوعية المعلومات التي يحتوي عليها مثل هذا السجل، فإنه يتضمن عادة بعض المعلومات الأساسية مثل:

- بيانات شخصية مثل: الاسم، اللقب، تاريخ الميلاد، الحالة الإجتماعية ،
- الحالة التعليمية مثل: الدرجات العلمية وتاريخ ومكان الحصول على كل منها ،
- التاريخ الوظيفي مثل: عمله الحالي، الأعمال التي تدرج فيها الدرجة الوظيفية.

ويتم الحصول على المعلومات على النواحي السابقة بإستخدام نموذج معد لهذا الغرض يطلب من الموظف نفسه إعداده، ويتم مراجعته عادة بالتعاون بين رئيسته المباشر وإدارة الموارد البشرية.

ووجود مثل هذا السجل المتكامل للمعلومات عن الحالة الراهنة للقوى العاملة بالمؤسسة يمكن الاستفادة منه بالنسبة لتخطيط القوى العاملة في المجالات التالية:

- الكشف عن حقيقة الكفاءات المتوفرة لدى المؤسسة، وبالتالي تحديد إلى أي مدى يمكن سد بعض الإحتياجات المستقبلية من قوة العمل في بعض التخصصات من خلال إعداد وتنمية الكفاءات الحالية، وما هي أنواع التدريب والتعليم المطلوبين لتحقيق هذا الهدف، وذلك بدلا من الإعتماد كلية على سوق العمل الخارجي في تدبير تلك الإحتياجات ،
- تحديد الإحتياجات التعليمية والتدريبية لقوة العمل الحالية بالمؤسسة لتصبح أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات المستمرة في طرق وأساليب العمل.

كما تنطوي الخطوة الأولى من عملية تخطيط الموارد البشرية على عمليتين رئيسيتين:

- تحديد أنواع الوظائف المطلوبة خلال الفترة التي تعد عنها خطة العمالة ،

- تحديد عدد الأفراد اللازمين من كل نوع من أنواع الوظائف.

ويستلزم تحديد أنواع الوظائف المطلوبة خلال الفترة التي تعد عنها خطة العمالة القيام بتحليل وتوصيف الوظائف اللازم وجودها لتأدية الأعمال أو الأنشطة الخاصة بالمؤسسة، وعملية التحليل تختص بتفتيت الوظيفة إلى عناصرها المكونة لها ودراسة وتحليل كل عنصر من هذه العناصر على حدة للوقوف على مدى تأثيره بمفرده على طبيعة ومستوى الوظيفة ومسؤولياتها، ثم تأتي العناصر مجتمعة حتى تصل إلى طبيعة ومستوى مسؤولية الوظيفة بأكملها، وتصميم الوظائف اللازم وجودها لتنفيذ هذه الأعمال [4] ص 72.

وبعد عملية الحصر لا بد من تحليل الوظائف، ويقصد به الدراسة التفصيلية لمكونات الوظيفة خطوات تنفيذها وواجباتها وأعبائها والظروف التي تؤدي فيها، ويتم تجميع هذه المعلومات عن الوظائف المختلفة بأكثر من طريقة، ويمكن التمييز بين ثلاثة طرق أساسية:

1.1.2.2. طريقة الاستبيان

تعتمد هذه الطريقة في جمع المعلومات على إعداد نموذج معد بدقة من قبل إدارة الأفراد، ويحتوي على مجموعة من الأمثلة تغطي جميع البيانات المطلوبة لتحليل وتوصيف الوظائف، ويوزع هذه النموذج على العاملين لملئه عن طريق الإجابة على الأسئلة، ثم ترد ثانياً إلى إدارة الأفراد لتحليلها واستخلاص البيانات الضرورية، وتتميز هذه الطريقة بالسرعة في الحصول على البيانات، ولكن يؤخذ عليها بعض العيوب أهمها: صعوبة فهم الأسئلة، إحتمال الحصول على بيانات غير كاملة أو غير دقيقة وعدم إمكانية استعمالها مع عمالة أمية.

2.1.2.2. طريقة الملاحظة

تعتمد هذه الطريقة على قيام المسؤول بجمع معلومات عن الوظائف التي يشغلونها أثناء تأديتهم لعملهم وتسجل كل المعلومات اللازم الحصول عليها، وقد يتم استخدام عدة أساليب كالتصوير للحصول على صورة تفصيلية.

ومن عيوب هذه الطريقة أنها عالية التكاليف وتستغرق وقتا طويلا من المحلل، ولا تصلح للإستخدام في تحليل الوظائف الإدارية [40] ص65.

3.1.2.2. طريقة المقابلة

يتم الحصول على معلومات من هذه الطريقة بناء على مقابلة محلل الوظائف للشخص المراد جمع معلومات منه، وتسمح هذه الطريقة بإمكانية جمع معلومات كاملة عن واجبات ومسؤوليات وظروف أداء الوظيفة.

كما أنها تصلح في حالة جمع معلومات من أشخاص لا يستطيعون ملء قوائم الإستقصاء بأنفسهم بسبب قلة خبرتهم أو ثقافتهم، ومن ناحية أخرى يعاب على هذه الطريقة أنها تحتاج إلى توافر إمكانيات من حيث الجهد والمال والوقت، ويمكن القول أنه من الشائع إستخدام أكثر من وسيلة لضمان الحصول على بيانات كاملة وصادقة عن الوظائف المراد توصيفها [4] ص71.

2.2.2. التنبؤ بحالة الموارد البشرية خلال فترة الخطة

نظرا لأن وجود القوى العاملة داخل المؤسسة ليس هدفا في ذاته، بل هو وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة ووضع إستراتيجياتها موضع التطبيق، لذلك فإن التنبؤ بحالة القوى العاملة خلال فترة الخطة يحتاج إلى تحليل أهداف وإستراتيجيات المؤسسة في المستقبل، ودراسة التغيرات المحتملة فيها لأن تلك التغيرات تؤثر بشكل مباشر على القوى العاملة، فهل نشاط الشركة أخذ في التوسع أم الإنكماش؟ وأي منتجات الشركة أو أسواقها سيتأثر بذلك؟ وما هو أثر ذلك على الهيكل التنظيمي؟.

وبالرغم من أن التغيرات المحتملة في أهداف الشركة وأنشطتها المستقبلية تكون غالبا بمثابة المتغير المستقل المؤثر في حالة القوى العاملة، إلا أنه القوى العاملة في بعض الأحيان قد تتحول من متغير تابع إلى متغير مستقل بالنسبة لأهداف الشركة وإستراتيجياتها المستقبلية.

ففي صناعة الحسابات الآلية مثلا: نجد أن الندرة في بعض الوظائف الفنية المتخصصة تجعل الشركات العاملة في هذا المجال عاجزة عن تلبية الإحتياجات الفعلية للسوق، ومن ثم فإن بعض

عناصر القوى العاملة في مثل هذه الحالة تكون هي المؤثرة في صياغة أهداف الشركة وإستراتيجياتها و ليس العكس.

وبالنسبة للمدة التي ينبغي أنه يشملها التنبؤ فليس هناك بالطبع مدة قياسية لأن الأمر يتوقف على طبيعة نشاط كل مؤسسة، ففي المؤسسات التي يكون نشاطها حساسا للتغيرات الفنية والتكنولوجية السريعة، نجد أن وضع تقديرات دقيقة عن حالة العمالة خلال فترة قادمة يتطلب عدم التوغل في المستقبل البعيد، وقد يكتفي بأن تغطي الخطة سنة واحدة أو سنتين على الأكثر، أما إذا كان نشاط المؤسسة غير حساس لمثل تلك التغيرات فيمكن وضع تقديرات أكثر دقة لثلاث أو خمس سنوات أو حتى لفترات أطول من ذلك.

فالتنبؤ بحالة القوى العاملة خلال فترة الخطة يحتاج إلى دراسة جانبيين:

أولا : جانب الطلب ويتمثل في إحتياجات المؤسسة من العمالة خلال فترة الخطة.

ثانيا :جانب العرض ويتمثل في قوة العمل التي ستكون متاحة خلال فترة الخطة سواء من داخل المؤسسة أو يمكن الحصول عليها من سوق العمل الخارجي.

1.2.2.2. تحديد الطلب المتوقع من القوى العاملة (تقديرات الطلب)

يقوم التنبؤ بالإحتياجات من القوى العاملة في تاريخ المستقبل على تقدير حجم ونوعية وتركيب القوى العاملة اللازمة للمنظمة في مواقع العمل المختلفة في هذا التاريخ، ويأخذ هذا التنبؤ في الحسبان بصفة أساسية حجم عبء العمل المطلوب أدائه، وأي تغيير في أساليب الإنتاج والأداء، وأية تغييرات تنظيمية، وأية ظروف أخرى مستقبلية قد تؤثر على إحتياجات القوى العاملة في هذا التاريخ المستقبل [41] ص 286 .

كما تعتبر تقديرات الطلب على الإحتياجات المتوقعة للمؤسسة من الموارد البشرية كميًا ونوعيًا خلال فترة الخطة، ويتم تقدير تلك الإحتياجات في ظل تقدير أحوال نشاط الشركة في المستقبل من حيث رقم المبيعات المتوقع، والتوسيعات المزمع إقامتها، والإنكماش المحتمل في حجم

بعض الأنشطة، والتجديدات الفنية والتكنولوجية المزمع إدخالها، والنطاق الجغرافي لنشاط الشركة وما إلى ذلك.

كما يعتمد تحديد الإحتياجات المستقبلية من القوى العاملة (تحديد الطلب) على الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، ولا بد أن يُبحث موضوع تحديد الإحتياجات المستقبلية في ضوء ثلاث نقاط مترابطة وهي:

- عدد العاملين الذين تحتاجهم المؤسسة مستقبلاً ،
- مواصفاتهم الشخصية ،
- الوقت المناسب لتعيينهم في المؤسسة.

وتتأثر الإجابة عن أي من النقاط السابقة بأوضاع المؤسسة الداخلية والخارجية، كما تتأثر بالمدى الزمني لتخطيط الموارد البشرية، وهل تغطي فترة قصيرة أم متوسطة أم طويلة [26]ص24.

وهناك عدة أساليب يستطيع المسؤول عن تخطيط الموارد البشرية أن يستعين بها في تقدير إحتياجاته من القوى العاملة، ومن أهم هذه الأساليب ما يلي:

- مديري الإدارات الرئيسية: أن يقوم كل منهم في المعاونة بتقدير إحتياجاته المستقبلية من الموارد البشرية (خلال السنة القادمة مثلاً)، وذلك في ضوء خبرة كل منهم الشخصية عن أثر حجم النشاط على الإحتياجات من الموارد البشرية، فمدير الإنتاج مثلاً: يعرف من خبرته السابقة في العمل أن كل 10.000 وحدة زيادة في حجم الإنتاج تحتاج إلى 15 عامل إضافي من عمال الآلات وإلى ملاحظ واحد .

يستعمل أسلوب حجم الإنتاج في تقدير الطلب من القوى العاملة في الأعمال التي تقوم على إنتاج كمية محددة كما في صناعة الزيت مثلاً، وتكون معادلة القوى العاملة المطلوبة كما يلي [42] ص142:

$$\frac{\text{حجم الإنتاج المستهدف} - \text{حجم الإنتاج الحالي}}{\text{حجم الإنتاج الحالي}} \times \text{عدد القوى العاملة}$$

وإذا كان عدد القوى العاملة حالياً بالمؤسسة هو « X » فرد، وأن حجم الإنتاج الحالي هو « Z » طن، وحجم الإنتاج المستهدف هو « Y » طن، فإن عدد العاملين اللازمين لإنجاز حجم الإنتاج المستهدف هو [43] ص 151:

$$\frac{Y-Z}{Z \times X} = N$$

وذلك بإعتبار ثبات معدل الإنتاجية:

هذا ويلاحظ أن هذه الطريقة تصلح فقط للتقديرات قصيرة الأجل التي تكون في حدود عام أو عامين، أما بالنسبة للتقديرات طويلة الأجل، فلا بد من الإستعانة بأساليب أكثر دقة في التنبؤ. إذا كان المطلوب هو التنبؤ بتركيب القوى العاملة من واقع الخبرة الماضية مع ثبات التغيرات المختلفة الخاصة بالمنظمة فإنه يمكن تحليل حركة العاملين من وإلى الوظائف خلال عدد من السنوات الماضية ومنه يستنبط إتجاهات ومعدلات التغيير - وبتطبيق هذه الإتجاهات على القوى العاملة الحالية يمكن التوصل إلى ما تكون عليه القوى العاملة في المستقبل [41] ص 267، وتوجد طريقة تقوم على دراسة الإحتمالات، وتعرف بإسم سلسلة " ماركوف MARKOV "، فهي تدرس المتغيرات بإعتبارها حركة معينة في زمن معين إلى حالة حركة في زمن مستقبلي، فإذا عرفنا إحتمال حدوث هذا التغيير فإنه يمكن التنبؤ بوضع التغيير في المستقبل.

إذا كان مثلاً عدد المتقدمين لوظيفة خلال الخمس السنوات الماضية هو "X" فرد وبلغ عدد من وقع عليهم الإختيار هو "Y" أفراد بذلك فإن إحتمال الإنتقال من مراحل التقدم للوظيفة إلى حالة الإختيار:

$$\frac{Y}{X} = \frac{\text{عدد من وقع عليهم الإختيار}}{\text{عدد المتقدمين}}$$

وإذا فرض أن من بين "Y" أفراد الذين وقع عليهم الإختيار للوظيفة رشح منهم "Z" للإلتحاق ببرنامج التدريب، فهذا يعني أن من بين "Y" أفراد اختير "Z" أفراد لمرحة التدريب، أي أن:

$$\text{إحتمال الترشيح لبرنامج} = \frac{\text{عدد الأفراد الذين رشحوا للتدريب}}{\text{إجمالي الأفراد الذين وقع عليهم الاختيار}} = \frac{Z}{Y}$$

تقوم هذه السلسلة على عدة إفتراضات:

- وجود بيانات دقيقة لدى المنظمة عن حركة الأفراد المختلفة فيها وتتعلق هذه البيانات بعدد كاف و متسلسل من السنوات ويمكن تحويلها إلى نسب وإحتمالات ،
- إن نظام القوى العاملة يتميز بالإستقرار والإنتظام لثبات السياسات في المستقبل ،
- ثبات الأحداث وتسلسلها [44] ص145.

2.2.2.2. تحديد العرض المتوقع من الموارد البشرية

تتعلق هذه المرحلة بحصر الموارد البشرية العاملة حالياً في المؤسسة وتحليلها، وكذلك دراسة المتوافر منها في سوق العمل من مهارات في ضوء الإحتياجات التي يتم تحديدها، ولا بد من دراسة الموارد البشرية العاملة حالياً في المؤسسة في ضوء ثلاثة عناصر أساسية:

- تحديد عدد العاملين في المؤسسة وتثبيت ما يمتلكون من خصائص شخصية ومهارية ،
- تحليل طبيعة الأعمال داخل المؤسسة للتأكد من المهارات والقدرات المطلوبة ،
- التأكد من توافق العاملين مع ما يمارسون من أعمال.

ويتم الحصول على هذه المعلومات من خلال إعداد قوائم خاصة توزع على جميع الأقسام أو من خلال طلبات الإستخدام أو من خلال تقارير تقييم الأداء.

ولا بد أن تمتلك المؤسسة نظام معلومات جيد خاص بالموارد البشرية يتضمن جميع المعلومات الخاصة بالفرد منذ إلتحاقه بالمؤسسة، وأهم التغيرات التي مر بها، وما هي المهارات والقدرات التي يملكها، إلى جانب توفر معلومات أخرى كالراتب والمكافآت والعلوات والحوافز التي حصل عليها.

وأما ما يخص سوق العمالة الخارجية فإنه يمثل الجانب الأخر من عرض الموارد البشرية الذي تستقى منه المؤسسة أولئك الذين يحققون أهدافها ويجب على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة دراسة هذه السوق من زوايا متعددة كالنوعية والخبرة المتوفرة، ومدى ثبات العرض من الموارد البشرية المطلوبة على مدار السنة وحجم وتوزيع الموارد البشرية والمؤثرات البيئية والاجتماعية والإقتصادية والسياسية التي تتفاعل مع هذه الموارد وتؤثر في حركيتها.

وفي ضوء نتائج التقييم والدراسة تقرر إدارة الموارد البشرية مدى إمكانية إشباع إحتياجات المؤسسة من الأفراد اعتماداً على المصادر الداخلية والخارجية ويعتمد القرار النهائي بالإلتجاء إلى أي المصدرين على عاملين أساسيين هما:

- القدرة على الإيفاء بإحتياجات المؤسسة ،
- التكلفة المالية في ضوء أوضاع المؤسسة المالية.

ويتخذ القرار النهائي الخاص بتحديد المصدر الذي يجب الإعتماد عليه، وكيفية تنفيذه في المرحلة الأخيرة من تخطيط الموارد البشرية، ونعني بها وضع خطة العمل [26] ص65.

لا يكفي للمسؤول عن التخطيط للموارد البشرية أن يهتم بتقديرات الطلب من الموارد البشرية، بل لابد له أن يدرس أيضاً ظروف العرض، وفي لابد من الإهتمام بنوعين من التحليل:

1.2.2.2.2. تحليل الزيادة المتوقعة من العرض

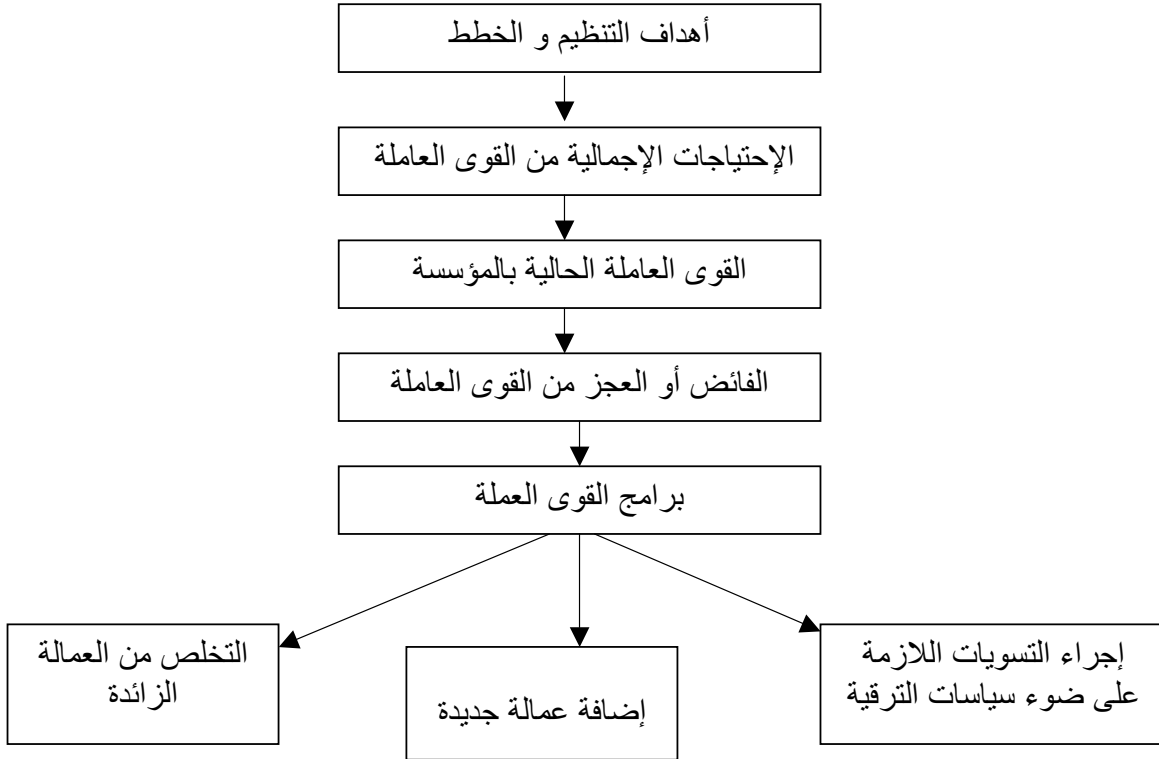
فهناك العديد من الأسباب التي تؤدي عادة إلى زيادة المعروض من الموارد البشرية خلال فترة الخطة، فهناك التحولات الداخلية أو ضم بعض عناصر الإنتاج مع بعضها الآخر.

2.2.2.2.2. تحليل النقص المتوقع من العرض

هناك العديد من الأسباب التي تؤدي إلى نقص المعروض من الموارد البشرية مثل حالات الوفاة والفصل والإستقالة وبلوغ سن التقاعد والعجز الكلي أو الجزئي عن العمل.

وبالنسبة للإحالة على التقاعد فليس هناك أية صعوبة في تقدير هذا العنصر لأن الإحالة على المعاش تكون عادة في سن معينة، ولكن بعض العناصر الأخرى مثل حالات الوفاة أو الإستقالة يجد المخطط بعض الصعوبات في تقديرها.

وعلى أي حال من الأحوال فإن المخطط بإستطاعته أن يتغلب نسبيا على الصعوبات التي لا يمكن أن يواجهها في تقدير تلك العناصر بإستخدام البيانات التاريخية.



الشكل رقم (06) : يوضح مراحل تخطيط القوى العاملة [14] ص 136.

3.2.2. التوفيق بين ظروف العرض و الطلب

يتم في هذه الخطوة الأخيرة من خطوات التخطيط موازنة عدد الوظائف المتاحة مع عدد العمال بمكان العمل، وفي ضوء التقديرات لإحتياجات الطلب المتوقع من الموارد البشرية خلال فترة الخطة، وتقديرات العرض لنفس الفترة فإن المقارنة قد تسفر عن عجز في القوى العاملة فينبغي إتخاذ التدابير

لتوفيره عند الحاجة له، وقد تسفر عن فائض في بعض نوعيات القوى العاملة فينبغي التخطيط [45] ص31.

تشكل الموازنة بين ما هو متاح وما هو مطلوب من العاملين محور العملية التخطيطية حيث يتم في هذه المرحلة تحديد مشكلة العمالة من خلال إجراء مقابلة بين العمالة المتاحة والعمالة المطلوبة للعمل، وعلى ضوء ذلك يتم تحديد مقدار الخلل ونوعه ومكانة والأساليب الواجب إتباعها لعلاجها والوصول إلى حالة التوازن المطلوب، وقد نلاحظ بنتيجة المقارنة:

- زيادة الطلب على العرض (وجود عجز) ،
- زيادة العرض على الطلب (وجود فائض) ،
- زيادة الطلب على مجموعة من الوظائف وزيادة العرض في مجموعة أخرى.

وقد تلجأ المؤسسة في الحالة الأولى أي حالة العجز إلى واحد أو أكثر من البدائل التالية:

- اللجوء إلى مصادر جديدة للتوظيف ،
- التقليل من شروط الإلتحاق بالوظائف ،
- إستخدام العمالة المؤقتة ،
- زيادة فترة الخدمة عن طريق تجديد العقد أو تأخير سن التقاعد ،
- زيادة ساعات العمل خارج أوقات الدوام ،
- تحسين برنامج الأجور والحوافز وربطه بزيادة إنتاجية الفرد ،
- التدريب وإعادة التأهيل ،
- تكبير الوظائف وإحلال التكنولوجيا محل العمال.

وأما في الحالة الثانية أي حالة زيادة العرض على الطلب (حالة الفائض) فقد تلجأ المؤسسة إلى إستخدام واحد وأكثر من السياسات الآتية:

- تخفيض ساعات العمل ،
- تشجيع التقاعد المبكر ،
- تخفيض عمليات التوظيف وزيادة شروط التوظيف ،

- استخدام العمالة المؤقتة الرخيصة في بعض الوظائف.

وأما في الحالة الثالثة فيتم توجيه الفائض في تصنيف وظيفي لعلاج العجز في الوظائف الأخرى. وإن تطبيق مثل هذه السياسة يستلزم من المؤسسة إعادة تأهيل الأعداد الزائدة وتدريبهم لتولى الوظائف الجديدة بدلا من اللجوء إلى إنهاء خدمات العمالة الزائدة وتوظيف أشخاص جدد [26] ص75.

3.2. البيانات اللازمة لتخطيط الموارد البشرية

يحتاج القائمون بإعداد خطة الموارد البشرية إلى مجموعة من البيانات الأساسية، ويمكن تصنيف هذه البيانات الأساسية على أكثر من أساس، مثل ذلك يمكن تصنيفها من حيث الوقت إلى بيانات تاريخية وحاضرة ومستقبلية، وكذلك حسب مصدر الحصول عليها إلى بيانات من داخل المؤسسة وأخرى من خارج المؤسسة أو البيئة التي تتواجد فيها المؤسسة.

ومصادقية البيانات المتحصل عليها من مختلف المصادر مهم جدا لمصادقية النتائج الأخيرة التي سوف تحصل عليها المؤسسة، والتي تركز عليها مختلف قراراتها المستقبلية وحتى الحاضرة.

فيجب على المؤسسة أن تتحقق من مصادر المعلومات المتوفرة لديها، وتقوم بتحليلها ودراسة كل واحدة منها لإستخلاص ما هو مفيد منها وما يساعدها على القيام بالعملية التخطيطية.

ترتبط عملية تحديد أنواع الوظائف ونوعيات العاملين المطلوبين بأوجه النشاط المختلفة في المنظمة، ولا بد للقائمين بعملية التخطيط من التعرف على الجوانب المختلفة لعمل المنظمة ومن الضروري الحصول على المعلومات التي تمكنهم من القيام بذلك، فهناك معلومات تحصل عليها من داخل المؤسسة كبيانات عن التنظيم الحالي والتعديلات المنتظر إجراؤها في المستقبل وبيانات عن نوع النشاط الرئيسي، وأيضا التغيرات المتوقعة على أساليب وطرق العمل وحركة العمال داخل المنظمة، كما هناك بيانات تحصل عليها من خارج المنظمة والخاصة بسوق العمل وسياسة العمالة على مستوى الدولة ونوع التعليم والتدريب الذي تحصلوا عليه كل هذا من أجل نجاح عملية التخطيط، وهذا ما سوف نراه بالتفصيل فيما يلي:

1.3.2.1. البيانات التي تجمع من داخل المؤسسة

ترتبط تخطيط القوى العاملة بأوجه النشاط المختلفة في المؤسسة، ولا بد للقائمين بعملية التخطيط من التعرف على الجوانب المختلفة للمؤسسة ومن الضروري الحصول على البيانات التالية [27] ص130:

1.1.3.2. بيانات عن التنظيم الحالي للمؤسسة والتعديلات المنتظر إجراؤها في المستقبل

إنه من المعروف أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة يوضح مجموعة الإدارات والأقسام الوظائف التابعة لكل إدارة أو قسم، ولذلك يمدنا الهيكل التنظيمي الحالي ببيان عن الوظائف الموجودة حالياً بالمؤسسة، ومن المنطقي أن يتم تطوير التنظيم من فترة إلى أخرى، وقد تتم عليه عدة تعديلات بإضافة أو إلغاء بعض وحداته التنظيمية، وذلك ليتمشى مع ظروف المؤسسة وتطورها.

يجب على المسؤولين عن تخطيط القوى العاملة أن يتعرفوا على أية تعديلات قد تنوي الإدارة إدخالها على التنظيم الحالي، لأن هذه التعديلات سيترتب عليها إضافة أنواع ووظائف جديدة أو عدد العاملين في كل نوع، والعكس صحيح بإلغاء بعض وظائف أو إنقاص العمالة في بعض الأقسام.

2.1.3.2. بيانات عن القوى العاملة الحالية بالمؤسسة

إن هذه البيانات يمكن تصنيفها بعدة طرق وبصفة عامة يمكن توزيع وتصنيف العاملين كالتالي:

- توزيع العاملين الحاليين خلال فترات سابقة للتعرف على تطور أنواعهم و أعدادهم ،
- توزيع العاملين حسب نوع الوظيفة أو التخصص ،
- توزيع العاملين حسب الإدارات و الأقسام أو الفروع للتعرف على توازن العمالة بينها ،
- توزيع العاملين حسب السن التأهيلي العلمي والعملية [27] ص131.

3.1.3.2. بيانات عن نوع النشاط الرئيسي للمؤسسة

يشمل ذلك حجم وقيمة الإنتاج الحالي والماضي:

- توقعات الإنتاج في المستقبل ،
- الطاقة الإنتاجية المتاحة والمستغلة ،
- معدلات الإنتاج في الساعة و اليوم.

4.1.3.2. بيانات عن التغيرات المتوقعة على أساليب وطرق العمل

إن إستبدال النظام الآلي بدلا من النظام اليدوي في بعض النظم الإدارية بالمؤسسة، فقد تقرر المؤسسة إستخدام الحاسبات الإلكترونية في إعداد المرتبات والأجور أو المخازن أو مراقبة المخزون، وقد يؤدي ذلك إلى إضافة وظائف جديدة خاصة بتشغيل هذه الحاسبات الإلكترونية أو إلغاء وظائف حالية مثل: الإستغناء عن بعض كاتبات الحاسبات، وقد تقرر المؤسسة القيام بصيانة سياراتها بنفسها بإنشاء ورشة صيانة داخل المؤسسة بدلا من صيانتها لدى الغير خارج المؤسسة، وقد يؤدي إقامة ورشة جديدة إلى تعيين بعض العاملين الجدد في المستقبل.

5.1.3.2. بيانات عن التجديدات أو التحسينات الفنية المتوقعة

قد تؤدي التجديدات والتحسينات الفنية التي ينتظر إدخالها خلال الفترة التي تعد عنها الخطة إلى تغيير بالزيادة أو بالنقص في أنواع وعدد وظائف المؤسسة، ولا بد أن يحسب أثر التغيير في العمالة عند دراسة هذه التجديدات قبل إدخالها، ونضرب لذلك مثلا: لو أن شركة للمشروبات الغازية فكرت في أن يتم تنظيف الزجاجات آليا بدلا من تنظيفها يدويا، فلا بد أن يؤثر ذلك على تشغيل عمال جدد بمواصفات وظيفية تختلف عن العمال الحاليين وقد يترتب عن ذلك الإستغناء عن بعض العاملين الحاليين [4] ص 69.

2.3.2. البيانات اللازم الحصول عليها من خارج المؤسسة

يبغي على القائمين بإعداد خطة القوى العاملة بالمؤسسة ضرورة الإلمام بمجموعة من المتغيرات التي تحدث خارج المؤسسة وفي المجتمع الموجودة به، حيث أن المؤسسة كنظام مفتوح تتأثر بالمتغيرات البيئية المحيطة بها وخاصة على هيكل الموارد البشرية داخل المؤسسة من حيث أنواعها وأعدادها، وهناك مجموعة من البيانات الأساسية التي ينبغي الحصول عليها من خارج المؤسسة ومن أمثلها:

1.2.3.2. بيانات عن سوق العمل

يمثل سوق العمل المصدر الذي تحصل منه المؤسسة على إحتياجاتها من القوى العاملة، وتؤثر ظروف العرض والطلب في سوق العمل على قدرة المؤسسة في الحصول على إحتياجاتها من الأيدي العاملة اللازمة، ومن البيانات الواجب معرفتها التخصصات والأعداد المتاحة من الأيدي العاملة، والأجور وتكاليف تشغيل، العمالة المتاحة، العجز أو الفائض الحالي في الإختصاصات المختلفة والتوقعات المستقبلية لهيكل العمالة على مستوى الدولة.

2.2.3.2. بيانات عن سياسة العمالة على مستوى الدولة

يقصد بسياسة العمالة مجموعة التشريعات والقوانين التي تسنها الدولة لتنظيم إستخدام أو تشغيل الأيدي العاملة، وهي تمتد لتشمل عدد ساعات العمل، وظروف العمل، والأجور التي تدفع للعاملين، وطرق إختيار وتعيين وتقييم أداء العاملين، والتأمينات الإجتماعية والخدمات الأخرى.

ولكل من هذه التشريعات تأثيره على سياسة العمالة على مستوى المؤسسة، مثل تحديد الحد الأقصى لعدد ساعات العمل الذي يؤثر على حجم العمالة بالزيادة أو بالنقص.

3.2.3.2. بيانات عن سياسة التعليم و التدريب المهني على مستوى الدولة

إن السياسات التعليمية التي تتبعها الدولة وتنفذها الهيئات والمؤسسات العلمية المختلفة لها تأثير قوي على المعروض من العمالة من حيث نوع التخصص والعدد المتاح من كل تخصص.

فمن المعروف أن التخصصات التي تحتاجها الإدارات المختلفة في المؤسسة التي يتم تكوين جزء منها داخل المؤسسة من خلال البرامج التدريبية التي تعدها المؤسسة.

وأما الجزء الآخر فيتم إعداده في الجامعات ومعاهد التكوين والتعليم المختلفة، ومراكز التدريب المتخصصة لتزويد المؤسسات بالأيدي العاملة الماهرة والمكونة بشكل جيد [14] ص 133.

3.3.2. أساليب وتقنيات تخطيط الموارد البشرية والعوامل المؤثرة عليها

1.3.3.2. أساليب وتقنيات تخطيط الموارد البشرية

تقع مسؤولية إعداد خطة الموارد البشرية على عاتق الإدارة العليا ومدير الأفراد والمدراء الإدارات الرئيسية في المنظمة، ويتحمل مدير الأفراد مسؤولية تهيئة المعلومات المتعلقة بحجم العمل الفعلي، والتفاصيل الخاصة بأنواع الوظائف الحالية ومناقشة المدراء الآخرين لتحديد احتياجاتهم للفترة القادمة من القوى العاملة مبوبة حسب الأعداد والمواصفات.

وفي مرحلة إعداد خطة القوى العاملة لابد من المعنيين بهذه المهمة مراعاة الجواب التالية:

- معرفة أنواع الوظائف وعددها من خلال اعتماد الهيكل التنظيمي كأساس في هذا المجال ،
- مراجعة خطط المنظمة في الإنتاج والتسويق وخطط التوسيع أو الإستخدام الجديد للآلات والأساليب الجديدة، وإجراء تحليل للمصادر الحالية للقوى العاملة الموجودة فعلياً في المنظمة حسب الأقسام والإدارات ووفق الأنواع المختلفة للوظائف ومستويات المهارة والموقع الوظيفي (مدراء، رؤساء أقسام، مهندسين، عمال مهرة... الخ) ،

- دراسة التغيرات في هيكل القوى العاملة وتحليل دوران العمل و التنبؤ بإحتياجات التغيير من حيث الترقية والنقل ،

- وضع تقديرات لحجم قوة العمل المعروضة سواء من داخل المنظمة أو من سوق العمل، لغرض تحديد العدد والنوع المتوقع تدفقه إلى الوظائف في المنظمة.

وبشكل عام فإن أساليب تحديد القوى العاملة على مستوى المنظمة تتخذ أسلوبين هما [41] ص 269 :

- الطريقة المباشرة: يتم بموجب هذه الطريقة يتم تحديد حجم القوى العاملة من خلال تحليل عبء العمل وقوة العمل ،

- الطريقة غير مباشرة (الطريقة الإحصائية): تعتمد هذه الطريقة مجموعة من الأساليب الإحصائية والرياضية لتحديد حجم القوى العاملة على أساس أن الطرق الكمية يمكن إستخدامها في أية ظاهرة أو نشاط يمكن قياسه والتعبير عنه بشكل رقمي، وبما أن حجم القوى العاملة وحجم المبيعات يمكن إحتسابها بشكل كمي فإنه بالإمكان إستخدام هذه الأساليب لقياسهما والتعبير عنهما.

و سنتناول فيما يلي كلا الطريقتين لتوضيح كيفية إستخدامها لتحديد القوى العاملة:

1.1.3.3.2. الطريقة المباشرة

لتوضيح هذه الطريقة سنتناول ثلاث طرق أساسية: تحليل عبء العمل، تحليل قوة العمل، ووسائل تحليل قوة العمل.

1.1.1.3.3.2. تحليل عبء العمل

يعتبر أسلوب تحليل عبء العمل من الأساليب المهمة والأساسية التي تستخدم لتحديد حجم القوى العاملة التي تحتاجها المنظمة في تاريخ معين.

وبموجبه يتم تحديد حجم العمل الأساسي المطلوب أدائه، وكذلك يتم تحديد الأساليب المتبعة في العمل والإنتاج، وكذلك مواصفات الهيكل التنظيمي المعتمد لتوزيع القوى العاملة، ومن الضروري أن تؤخذ بعين الاعتبار مجموعة من التغيرات التي يتوقع حدوثها، وذلك سواء في أساليب وخطط الإنتاج أو في الأسس التنظيمية المعتمدة في تحديد الهيكل التنظيمي أو في حجم ونوع التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة، وذلك لأن التغيرات في هذه المجالات تكون ذات أثر واضح على حجم قوة العمل المطلوبة لإنجاز الأعمال.

ويتم تحديد عبء العمل في المنظمات التي يرتبط عملها بالإنتاج والبيع بشكل أساسي من خلال وضع تقديرات لحجم المبيعات المتوقع تحققها في الفترة القادمة، وتصاغ هذه التقديرات بهيئة موازنة تقديرية للمبيعات، ذلك فإن الدقة في تقدير حجم المبيعات تؤثر بشكل كبير على دقة تحديد حجم القوى العاملة اللازمة لأداء الأعمال في المنظمة، وبعد ذلك تقوم عملية ترجمة تقديرات المبيعات المتوقعة ضمن الموازنة التقديرية للمبيعات إلى توقعات وتقديرات ضمن الموازنات التقديرية الأخرى لأقسام الإنتاج والمشتريات وغيرها من الأقسام الأخرى بالمنظمة.

وبناء على ما سبق فالأقسام المرتبطة أعمالها بالإنتاج والبيع بشكل مباشر وواضح، يتم تحديد حجم وعبء أعمالها بالإستناد إلى حجم المبيعات، أما الأقسام التي تضم أعمالاً وظيفية لا ترتبط بالإنتاج الفعلي أو بالمبيعات بشكل مباشر فإن حجم عملها يقدر من خلال تحديد مجموعة من المؤشرات التي ترتبط بترجمة الأهداف وقياس نتائج الأداء [44] ص 57.

فزيادة إنتاج سلعة معينة أو إضافة خطوط إنتاجية جديدة سيؤدي بلا شك إلى زيادة في حجم عمل قسم الحسابات، فذلك يتم تحليل نواتج الأداء في كل مجموعة عمل في قسم الحسابات ومن ثم تترجم المؤشرات إلى تقديرات للقوى العاملة القائمة على أساس معياري للعمل المطلوب أدائه وإنجازه، فإذا تم تحديد حجم العمل الممكن أدائه من قبل كل شخص وإزداد حجم العمل الكلي

للمنظمة، فإن حجم الزيادة في الأعمال يترجم إلى عدد العاملين الإضافيين المطلوبين لمواجهة الزيادة في حجم العمل [46] ص118.

2.1.1.3.3.2. بتحليل قوة العمل

بعد أن يتم تحديد الفائض أو النقص بالقوى العاملة وحسب فئاتها النوعية (حسب المهنة) من خلال عملية تحليل عبء العمل، فإنه يجب على إدارة المنظمة أن تقوم بتحليل قوة العمل الحالية والموجودة فعلياً في المنظمة لغرض معرفة مدى تأثير الحالات التالية مما يؤدي إلى تخفيضها:

الاستقالة، إنهاء الخدمة، الفصل من العمل، التقاعد، الغياب، النقل والترفيه، ومن خلال مدى تأثير هذه الحالات على قوة العمل الحالية وتحديد عدد الأفراد العاملين الذين تشملهم بعض هذه الحالات يتم على ضوء ذلك تحديد صافي حجم القوى العاملة بعد طرح عدد المشمولين بهذه الحالات من قوة العمل الكلية الموجودة فعلياً أي وفق المعادلة التالية:

صافي حجم قوة العمل الحالية = قوة العمل الموجودة فعلياً – عدد المشمولين بالحالات المذكورة

لكن السؤال الذي يمكن أن يطرح هو: هل يوجد ما يضمن تواجد قوة العمل بالكامل طول السنة القادمة؟ فهناك على الأقل مشكلتان أساسيتان يجب أخذهما في الحسبان، وذلك لأن كليهما قد يسببان خفض عدد الأفراد المتاحين وهما: التغيب ودوران العمل [35] ص169 .

3.1.1.3.3.2. تحليل التغيب

هو إصطلاح يطلق على الحالة التي تنشأ عن عدم حضور شخص إلى العمل رغم جدولة العمل على أساس وجوده، أي تخفيض طوعي من جانب الفرد لوقت عمله، إذ هناك دلالات لقرار فردي معبر عنه بسلوك الفرد في تخفيض وقت العمل القانوني سواء بسبب أو بدون سبب.

و يحسب التغيب بعدة طرق وذلك وفق الصيغ التالية [47] ص168:

$$\frac{\text{عدد أيام العمل الكلية الضائعة بسبب التغيب}}{\text{عدد العاملين الكلي}} = \text{معدل التغيب الكلي}$$

4.1.1.3.3.2. دوران العمالة

يتركز مفهوم دوران العمالة على التغير الحاصل في عدد الأفراد العاملين في المنظمة خلال فترة زمنية، وهذا التغير في العدد يحصل بلاشك بسبب خروج أفراد من المنظمة ودخول أفراد آخرين.

إن خروج العاملين من المنظمة يمكن أن يكون لعدة أسباب، ومهما تكن الأسباب فإن الذي يعيننا في هذا المجال هو رصد التغيرات الحاصلة في حجم القوى العاملة، ومما لا شك فيه أن إدارة المنظمة تسعى جاهدة إلى تقليل معدل دوران العمالة فيها، وذلك لأن ارتفاع هذا المعدل يعني أن هناك حالة دخول وخروج واسعة من وإلى المنظمة، وبالتالي فإن نسبة المعينين الجدد إلى إجمالي عدد أفراد القوى العاملة في المنظمة ستكون مرتفعة، وهذا بدوره يعني أن درجة كفاءة قوة العمل ستكون منخفضة نسبياً بسبب الحداثة ونقص الخبرة مما يجعل المنظمة عرضة إلى مواجهة حالات سلبية عديدة، منها انخفاض الكفاءة الإنتاجية ارتفاع عدد إصابات العمل ارتفاع كمية التلف في المواد الأولية، إن هذا التحليل يستند إلى إفتراض أن الأفراد المعينين حديثاً لا يتمتعون بخبرة فنية عالية، وهو إفتراض واقعي وأن تعيينهم قد لا تسبقه دورات وبرامج تدريبية كافية لتأهيلهم بالمستوى المطلوب.

ولأجل أن تكون إدارة المنظمة على إطلاع مستمر على حجم دوران العمالة فيها، فإنه يتم إحتساب معدل دوران العمالة وذلك من خلال مجموعة طرق وهي كالتالي:

* الطريقة الأولى: وبموجب هذه الطريقة يحسب معدل دوران العمل بقسمة عدد العمال المعينين في المصنع خلال الشهر على متوسط عدد العمال وضرب الناتج في 100 كما يلي:

$$\text{معدل دوران العمل} = \frac{\text{عدد العاملين المعينين خلال الفترة}}{\text{متوسط عدد العاملين خلال الفترة}} \times 100$$

* الطريقة الثانية: في هذه الطريقة يحسب معدل دوران العمل بقسمة عدد العاملين تاركي الخدمة خلال الفترة على متوسط عدد العاملين خلال الفترة وضرب الناتج في 100 أي كما يلي:

$$\text{معدل دوران العمل} = \frac{\text{عدد العاملين تاركي الخدمة خلال الفترة}}{\text{متوسط عدد العاملين خلال الفترة}} \times 100$$

* الطريقة الثالثة: يحسب معدل دوران العمل في هذه الطريقة بقسمة متوسط عدد العاملين المعينين والتاركين للعمل في المنظمة خلال الفترة على متوسط عدد العاملين في المنظمة خلال نفس الفترة، وضرب الناتج في 100 أي كما يلي:

$$\text{معدل دوران العمل} = \frac{\text{متوسط عدد العاملين المعينين والتاركين للعمل خلال الفترة}}{\text{متوسط عدد العاملين خلال الفترة}} \times 100$$

2.1.3.3.2. الطريقة غير المباشرة (الطريقة الإحصائية)

تعتمد الطريقة الإحصائية ببعض الأساليب الإحصائية والتي من خلالها يتم التنبؤ بحجم القوى العاملة في المنظمة، وتستند هذه الأساليب الإحصائية على المعلومات المتوفرة عن الفترات الماضية، وهناك أسلوبان إحصائيان يستخدمان في مجال التنبؤ بحجم القوى العاملة على مستوى المنظمة، سنتناولها فيما يلي بشكل موجز:

1.2.1.3.3.2. طريقة السلاسل الزمنية

إن الفكرة الأساسية في طريقة السلاسل الزمنية تنصب على توقع المستقبل على أساس أنه إستمرار للماضي في أغلب الأحيان، وهذا يعني أنه يمكن تحديد الإتجاه العام لتطور ظاهرة معينة تم إخضاعها للرصد (مثل حجم القوى العاملة في منظمة الأعمال)، وذلك من خلال إحتساب معدلات الزيادة أو النقص المتوقع في المستقبل إستنادا إلى مستوى الأداء في الفترة الماضية.

وتعرف السلسلة الزمنية على أنها مجموعة من المشاهدات الإحصائية التي تصف ظاهرة معينة خلال فترات زمنية متتالية وفي الغالب تكون متساوية أو تفهم على أنها مجموعة من البيانات الإحصائية التي تجمع أو تسجل على مدى فترات زمنية متتالية [48] ص 100.

وتحتوي السلاسل الزمنية عادة على متغيرين أحدهما مستقل (وهو الزمن)، والثاني تابع (وهو قيم الظاهرة) ويتم تمثيلها بيانيا من خلال محورين عمودي وأفقي.

إضافة إلى ظاهرة رصد قيم الظاهرة وتثبيت هذه القيم بشكل نقاط تشتت (إنتشار)، فهناك طرق أخرى تعتبر أكثر دقة من هذه الطريقة ومنها طريقة المتوسطات المتحركة التي تأخذ متوسط القيم الظاهرة خلال عدة سنوات و طريقة المستقيم أو المنحنى بطريقة المربعات الصغرى، وهذه الطريقة تعتبر من أفضل طرق تعيين خط الإتجاه العام وأكثرها إستخداما وإنتشارا [49] ص 168.

2.2.1.3.3.2. طريقة الإنحدار

تكون هناك علاقة بين متغيرين أحدهما تابع والآخر متغير مستقل وطريقة الإنحدار المستقيم تعني بتقدير العلاقة الموجودة بين مثل هذين المتغيرين، فمن خلال معرفة قيمة التابع يمكن معرفة قيمة المتغير المستقل وعليه فإن معرفة قيمة أحد المتغيرين تفيد في التخطيط والتنبؤ لقيمة المتغير الآخر ويعبر عن العلاقة بين المتغيرين بمعادلة رياضية يمثلها خط مستقيم يطلق عليه خط الإنحدار، وهو الخط الذي يمثل الإتجاه العام للمتغيرين، وتستخدم هذه الطريقة في مجال التخطيط للقوى العاملة من خلال التعبير عن المتغيرين التابع و المستقل، فمثلا يكون المتغير التابع (عدد العاملين) والمتغير المستقل حجم قوة العمل بتغيير حجم الإنتاج، ومن خلال مجموعة معادلات رياضية يتم

تحديد نوعية وقوة الارتباط بين المتغيرين وتقدير حجم قوة العمل المطلوبة عند مستوى معين من الإنتاج.

كما توجد وسائل أخرى موجهة للتخطيط والتي تم تطبيقها في مجال تخطيط القوى العاملة، ومن بين هذه الوسائل نجد الإدارة عن طريق الأهداف، فتم إستعمالها من طرف الإدارة العليا، بالتنسيق مع إدارة الأفراد للتخطيط حسب الأهداف التي ترغب تحقيقها المؤسسة فتحتوي على مجموعة من المتميزات نذكر البعض منها:

- تسهل عملية التخطيط بما أن المسيرين يحددون أهدافهم الخاصة و الآجال لتحقيقها ،
- تحسن الإتصال بين المسيرين و المنفذين ،
- تسمح للمتدخلين و المتدخلات من معرفة والتطلع على أهداف المؤسسة [11] ص09.

3.2.1.3.3.2. طريقة بارت

إن شبكة بارت ترمي إلى تبيان العلاقة الموجودة بين مختلف الأعمال المتعلقة بمشروع ما بهدف معرفة المسلك الحرج، والذي يمر على مجموع العمليات التي لا يسمح لها بإضافة أي وقت لأن ذلك قد يؤثر على المشروع ككل، وعليه فإنه يمكن القول أن شبكة « P.E.R.T » تقوم بدراسة وتسيير المشاريع الضخمة على المدى الطويل [50] ص108 .

كبقية الطرق المعمول بها في مختلف الميادين، فإن إنجاز شبكة « P.E.R.T » تتطلب التعرف أولا على ما يلي :

- نوع المشروع ،
- مختلف العمليات والمسؤولين عنها ،
- الزمن اللازم للقيام بهذه العمليات ،
- العلاقة الموجودة بين مختلف هذه العمليات.

نظرا لسهولة استعمال شبكة « P.E.R.T »، فإن هذه الطريقة تعتبر مهمة لتسيير المشاريع لأنها، توفر مجموعة من المزايا:

- تحفز المسيرين على تخطيط المشروع، والتخطيط للقوى العاملة ،
- يحفز كذلك المسؤولين على تنظيم أعمالهم المختلفة بشكل يناسب الخطة الموضوعية ،
- يساعد على متابعة تطور المشروع مما يساهم في أخذ القرارات المناسبة في أوقاتها تجنباً لأي تأخير، بمعنى التنبؤ بالمستجدات والتكيف معها ،
- يساعد على تحسين مدة المشروع، وذلك بالتركيز والعمل أكثر في المراحل الحرجة، ولكن في هذه الحالة يجب تحليل التكاليف الناجمة عن هذا التحسين .

وعلى الرغم مما تكتسبه هذه الطريقة من مزايا، فقد وجد لها عيبان أساسيان وهما:

- تتطلب هذه الطريقة من أجل نجاحها الدقة في تقدير الزمن اللازم لكل عملية، الأمر الذي يكون عادة صعب المنال ،
- شبكة « P.E.R.T » تعتبر وسيلة محببة في التخطيط، ولكن التنفيذ مهمة العنصر البشري مما يؤدي إلى ظهور مشكلة الاتفاق بين مختلف عوامل وعناصر المشروع ومدى مطابقتها مع الأهداف النهائية .

كما توحد طريقة أخرى وهي طريقة قانت « le diagramme de gant » تمثل هذه الطريقة وسيلة تخطيط أكثر سهولة من شبكة برت [50] ص 112.

2.3.3.2. العوامل المؤثرة على القوى العاملة

تتأثر درجة فاعلية التخطيط للقوى العاملة بمجموعة من العوامل مما يستلزم دراسة هذه العوامل والعمل على جعل تأثيرها إيجابياً، بحيث أنه يؤدي إلى زيادة فاعلية التخطيط للقوى العاملة، ومما لا شك فيه أن بروز هذه العوامل يزيد من أهمية تخطيط القوى العاملة لكونه يواجه كل هذه المتغيرات ويفترض أن يستوعبها بما لا يجعل كفاءته أقل مما هو مطلوب، وهذه العوامل هي :

- التغييرات الحاصلة في التركيبة الديموغرافية في سكان البلد، ومدى تأثير هذه التغييرات على حجم المعروض من قوة العمل ،

- التطورات التكنولوجية في المجالات المختلفة التي تظهر أثره في الجوانب التالية :

- [] إتساع حجم الحاجة إلى تخصصات ومهارات معينة ونقص في الحاجة إلى مهارات أخرى بل يؤدي إلى خلق الحاجة إلى مهارات جديدة لم تكن معروفة بسبب حداثة التكنولوجيا ،
- إلغاء وظائف حالية وظهور وظائف جديدة ،
- زيادة أو نقص عرض القوى العاملة لمجموعة من التخصصات .

- درجة التطور والنمو الإقتصادي المتحققة في البلد فالتوجه لإقامة المشاريع، وهو ما يرافق حالة الإزدهار الإقتصادي، يؤدي إلى زيادة الحاجة إلى القوى العاملة، وبالعكس في مرحلة الإنكماش والكساد الإقتصادي فإن الطلب على القوى العاملة ينخفض وربما يصل إلى حد التفكير من قبل الإدارات إلى الإستغناء عن بعض العاملين بسبب عدم الحاجة لخدماتهم ،

- السياسة التعليمية المعتمدة في البلد ومدى التوجه نحو خلق كوادر بشرية فنية متقدمة أو وسطى أو أية توجهات أخرى مما يؤثر على درجة القدرة على توفير ما تحتاجه منظمات الأعمال والقطاعات الإقتصادية من مهارات وتخصصات محددة ،

- السياسة العامة للدولة بشأن القوى العاملة والقوانين ذات العلاقة وما يحصل فيها من تغييرات تؤثر على سياسات منظمات الأعمال، وكذلك طبيعة الضغوط التي تمارسها النقابات والإتحادات المبنية بإتجاه رعاية مصالح المنتسبين إليها ،

- القيم الإجتماعية والعادات والتقاليد وآثارها على الأفراد العاملين، وإتجاه تفضيل مهن معينة ورفض مهن أخرى، مما يؤثر على حجم المعروض من قوة العمل [46] ص140.

4.2. التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

يعد التخطيط الإستراتيجي من العلوم الحديثة التي ظهرت ملامحها في منتصف القرن العشرين، ومع بداية ظهور علم المستقبليات الذي يعني بإستشراف المستقبل والتخطيط له.

فقد نشأ علم المستقبليات في كنف المؤسسة العسكرية التي عانت منذ بداية الحرب العالمية الثانية ببحوث الإستراتيجيات العسكرية ودراسة القوة العسكرية للتحالفات والتكتلات المختلفة.

وإنقل إهتمام علوم المستقبليات إلى المال والأعمال والصناعة والعلوم الإجتماعية والإقتصادية وعلوم الإدارة بما فيها إدارة الموارد البشرية، وتجدر الإشارة هنا إلى أن علم المستقبليات ينطلق من مقولة مؤداها أن كثير من مشكلات اليوم ناتجة عن قرارات إتخذت بالأمس، ومن ثم فإن دراسة مشكلات الحاضر وإتجاهاته قد يساعدنا على المستقبل، ويمكن للدراسات المستقبلية إن تؤثر في صناعة القرار لأنها تقدم معلومات إلى متخذي القرار مستخدمة في ذلك منهجيات مثل: تحليل السيناريوهات وتحليل التحسينات وفرض بدائل المستقبليات البديلة والمفاضلة بينها من أجل إتخاذ قرار أفضل خاصة فيما يتعلق بإدارة الأفراد.

وبالرغم من أن التخطيط الإستراتيجي أخذ يحمل محل التخطيط الكمي التقليدي المعتمد على التنبؤات والإستطلاعات الإحصائية، إلا أن إستخداماته لم تنبسط ولم تتوسع تطبيقاته أو تنتوع منهجياته إلا في السنوات الأخيرة عندما ظهرت الشركات العملاقة ومتعددة الجنسيات والحكومات الكبيرة المعقدة في أنظمتها الإدارية، التي أصبحت تحتاج إلى منهجيات منضبطة في إدارة أفرادها وقياس أدائهم .

1.4.2. ماهية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية

التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، هو عبارة عن مخطط – ملخص الذي يهتم بتأطير نشاطات منظمة ما إنطلاقات من احتياجات اليد العاملة (القوى البشرية)، والتي تظهر في مختلف المستويات الجهوية للمنظمة بحيث تقترح وسائل لإحترام التوجهات الاستراتيجية للمنظمة ككل [51] ص75.

يعرف التخطيط الإستراتيجي على أنه عملية وضع أهداف التنظيم وإقرار البرامج الشاملة لإجراءات العمل التي تكفل تحقيق هذه الأهداف.

ويشمل التخطيط الإستراتيجي في الشركات الكبيرة الجوانب الآتية:

- إعداد أهداف الشركة ككل والفروع التي تتبعها والخاصية العملية لكل فرع (مجال نشاطه) ،
- تحديد مزيج الأنشطة الذي يكفل تحقيق الهدف ويعكس غرض كل وحدة من وحدات النشاط.
- تحديد الهيكل التنظيمي والعمليات والأنشطة والعلاقات فيما بينها ،
- تنمية الإستراتيجيات الفرعية التي تكفل تحقيق الأهداف الفرعية لكل وحدة وتحقيق الترابط والتكامل بين هذه الأنشطة الجزئية و الأنشطة الكلية ،
- إستنتاج وإعداد البرامج التي تكفل تحويل الإستراتيجيات إلى عمل.

ينطوي التخطيط الإستراتيجي على إتخاذ القرارات ذات الآثار الجوهرية، حيث تؤدي إلى تعهدات وإرتباطات هامة للحصول على الموارد، والناجمة عن حجم القفزة في مسيرة النشاط أو نتيجة لتغيرات أساسية في إتجاه النشاط ذاته، ويرجع ذلك لضرورة وضع فروض خاصة بالمستقبل غير المؤكد وهذا يعني أن التخطيط الإستراتيجي ينطوي على قدر من المخاطر، لذلك نجد أن التخطيط الإستراتيجي أكثر صعوبة وتعقيدا ويتطلب الكثير من المجهود الذهني وأقل تفصيلا من التخطيط التشغيلي، ويعني هذا أنه يزودنا بالعديد من التوقعات المحتملة لبيئة النشاط والبدائل من إجراءات العمل لإدارة المؤسسة.

في ظل التخطيط التشغيلي قصير الأجل يتم إفتراض إستقرار بيئة النشاط، ويأخذ في حسبانته التغيرات المتعلقة بالعناصر ذات العلاقة بالأجل القصير، وما يحدث فيها من تغير كالتغير في الكفاءة الإنتاجية، تعديل مستوى النشاط، الإستجابة لمطالب العملاء في الأجل القصير، وأي تعديلات في المنتجات وغيرها.

ويعتبر الإختلاف الجوهرى هو التغيير الناتج عن التخطيط، وبالتالي مدى هذا التغيير وأبعاده على تخطيط الموارد البشرية [52] ص93.

وقد اختلفت وتعددت التعريفات في هذا المجال، ومن أكثر التعريفات شيوعاً للتخطيط الإستراتيجي تعريف «BRYSON» إذ يقصد بالتخطيط الإستراتيجي مجموعة من المفاهيم والإجراءات والأدوات المصممة لجعل القادة والمديرين والمخططين يفكرون ويقررون بطريقة إستراتيجية، وقد يوجه النقد أحياناً إلى التخطيط الإستراتيجي بأنه ليس الساحر الذي يحل المشكلات، كما أن قدرته على التعامل مع المستقبل غامض وغير مؤكد الحدوث قد تبقى قدرة محدودة خاصة في ضوء التطور المعرفي والتقني المتسارع، وبالرغم من هذه الإنتقادات يبقى التخطيط الإستراتيجي أداة معالجة تعيين القيادة المؤسسية على تحريك المؤسسة إلى الأمام وتحسين النوعية وتحقيق الأهداف الإستراتيجية التي ترتبط بأهداف المجتمع وإستراتيجيات الدولة، كما يساعد التخطيط الإستراتيجي على تحسين عمله ومناخ صناعة القرار وتطوير مناخ العمل مما يزيد من إستجابة المؤسسة لأفكار التطوير، إضافة إلى دوره في زيادة التواصل والتفاعل بين المؤسسة والمجتمع.

وصفوة القول أن التخطيط الإستراتيجي أداة فعالة ومنهجية تستخدمها القيادة المؤسسية في تحديد إستراتيجياتها المستقبلية.

ويعتقد الخبراء أن الخطوة الأولى في عملية التخطيط الإستراتيجي تبدأ بصياغة رسالة المؤسسة وتحديد رؤيتها لأنها تحدد صورة النجاح التي تسعى إليها المؤسسة [53] ص 27.

2.4.2. عناصر التخطيط الإستراتيجي والآثار المتوقعة على تخطيط القوى العاملة

رغم أن تخطيط القوى العاملة يقع ضمن الأنشطة الجوهرية لمصلحة أو قسم الموظفين، إلا أن هذا النشاط يجب أن يتكامل مع التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة، ذلك لأنه يمكنها من معرفة طبيعة عدد وترتيب الأنشطة التي ترغب في تنفيذها أثناء فترة الخطة، كما يمكنها الكشف عن المشاريع الإستثمارية التي تزمع تحقيقها، وذلك من خلال مكنة وتحديث الجهاز الإنتاجي، الأمر الذي يستدعي إجراء تغييرات في محتوى العمل وفي عدد ونوع المهارات الإنسانية، وفي نماذج التنظيم التي تأمل إدخالها في المستقبل، التنظيم الذي يسمح بتحديد مختلف أنواع الوظائف المستقبلية.

يتطلب التخطيط الإستراتيجي العديد من المراحل وتتطلب كل مرحلة الكثير من المعلومات والدراسات والتحليلات والفحص من جانب الإدارة، ويمكن إبراز عناصر التخطيط الإستراتيجي والآثار المتوقعة على تخطيط القوى العاملة فيما يلي [29] ص 141:

* دراسة محيط المؤسسة و تفاعله مع عناصرها : السؤال الذي يتطلب الإجابة هو معرفة أثر التغيرات المحتملة في الظروف السياسية، الإقتصادية والإجتماعية على المؤسسة، والتهديدات المتوقعة.

فقد تكون هذه التغيرات خاصة بالعرض من القوى العاملة، أو في شكل قوانين وتشريعات جديدة لضبط النشاط أو العمل، أو تغيرات تكنولوجية [52] ص 96.

تعتبر المؤسسة نظاما مفتوحا يتأثر بالمتغيرات البيئية المحيطة، حيث أن محيط المؤسسة يمكن تقسيمه إلى محيط مباشر وآخر غير مباشر، إذ أن الأول يشمل الأنظمة التي لها علاقات يومية مباشرة بالمؤسسة، أما الثاني فيشمل أنظمة ذات الحجم الكبير، علاقاتها بالمؤسسة هي علاقات غير مباشرة لكن تأثيراتها على المؤسسة لها مفعول كبير.

إن تطور ونمو المؤسسة إنما يتوقف على التفاعلات الحالية والمستقبلية فيما بين البيئة المحيطة بها وعناصرها الخاصة، دراسة وتحليل هذه التفاعلات، وكذا التنبؤ بالمحيط المحتمل مستقبلا يمكنها من معرفة القيود التي تستعرضها والفرص التي ستتاح لها في المستقبل.

إحاطة ومعرفة تامة لتلك القيود والفرص تمكن المؤسسة وتساعد في وضع أهدافها على المدى الطويل، وبالطريقة أو الكيفية التي تجعلها تتفادى الوضعيات الشائكة وغير الملائمة وإقتناص أقصى حد ممكن من المنافع والفوائد التي يقدمها المحيط المستقبلي.

ويساعدها أيضا في إعداد الإجراءات الملائمة لإبطال تأثيرات بعض العناصر والعوامل الخارجية التي قد تهدد نموها وتطورها [54] ص 14.

1.2.4.2. المحيط غير المباشر للمؤسسة

1.1.2.4.2. النظام الطبيعي

هو نظام التفاعلات فيما بين مختلف عناصر الطبيعة كما تتجلى للإنسان، إذ يقدم للمؤسسة عدة فرص ومزايا مثل مجاري للمياه العذبة، محيطات تسهل عملية النقل وتدني تكاليفه، الأرض وما في باطنها، وقيود تتمثل في مناخ كثير الإضطراب مما قد يعيق توسعها ويعرقل إتصالها بمختلف الأسواق المحيطة بها.

إن تطور هذا المحيط يتم من خلال تدخل الإنسان الذي يستنفذ موارد الأرض وما في باطنها، ويخدمها لإنجاز طرق المواصلات، وما يحدثه من تلوث في الجو وفي المياه بما يلقي به من نفايات وفضلات في الطبيعة، كل ذلك قد يؤدي إلى إحداث قيود وفرص جديدة.

قيود جديدة تتمثل في نفاذ المواد الأولية والطاقوية الشيء الذي قد يعيق ويقيد نمو وتطور المؤسسة، كما قد يتسبب في تغيير نوع نشاطها تلوث داخل المؤسسة، وردود الفعل من جانب العمال الأمر الذي يستوجب تغيير وتحسين ظروف العمل، وتلوث خارج المؤسسة وردود الفعل من جانب المواطن يفرض عليها الحد من إنتاجها وتغيير طرق وأساليب الإنتاج وتبديل آلات الإنتاج.

فرص جديدة التلوث الذي يجعل المؤسسة تفكر في الدخول مباشرة في أنشطة جديدة مثل معالجة البقايا الصناعية أو صناعة آلات أقل تلوثا للطبيعة، وصناعة وسائل الأمن للعمال [55] ص16.

2.1.2.4.2. النظام الديموغرافي

يتمثل في ترجمة وضعية وتطور السكان من حيث الكم والنوع (الوضعية المهنية، الجنس، السن)، إن ما يميز وضعية سكان أي دولة هو كثافتها الجغرافية ومعدل عمراتها وتوزيعها الجنسي وفئات العمر.

تطور المحيط الديموغرافي يتوقف على عدة عوامل كالولادات والوفيات، والتخطيط العائلي، والهجرة، يتعامل المحيط الديموغرافي مع المؤسسة في جانبين من حيث تزويدها بالمستهلكين من جهة وبالقوى العاملة من جهة أخرى.

وتتمثل قيود المحيط الديموغرافي في اليد العاملة القليلة وغير الكافية، مما يوجب على المؤسسة حل بعض المشاكل كمشكل النقل، وبالتالي زيادة نفقاتها الهجرة التي قد تقلل شيئاً فشيئاً من عرض القوى العاملة في سوق العمل، كما قد تؤدي أيضاً إلى إنخفاض الطلب في سوق السلع والخدمات مستقبلاً، ومن بين الفرص التي يقدمها المحيط الديموغرافي للمؤسسة سكان كلهم شباب يزودون المؤسسة بقوة عمل شابة ودينامكية وتكثف عمراني ضخم يجمع عدد كبير من المستهلكين ويسهل لهم عملية التمويل معدل نمو سكاني مرتفع، الأمر الذي قد يؤدي إلى زيادة حجم القوى العاملة مستقبلاً وزيادة في حجم المستهلكين.

3.1.2.4.2. النظام التكنولوجي

يتمثل في النظام العلمي والفني، نظام الإختراع والإبداع، حفظ ونقل المعارف، وإن توسع المعارف العلمية والفنية أو بمعنى أدق التطور التكنولوجي يجعل الإنسان يتحكم بأسلوب أرقى في النظم الطبيعية والبشرية، إن التطور التكنولوجي يقدم للمؤسسة فرص وقيود جديدة، فرص تتمثل في مصادر طاقةوية عديدة وذات قوة كبيرة يصدر عنها تصنيع سريع وبأقل كلفة آلات إنتاجية جد متطورة وذات تقنية عالية، معدات وأدوات أتقن وأصلح التي تعوض الإنسان جزئياً وتقلل من عمله، وأما القيود فيمكن حصرها فيما يلي: الإبتكارات والإختراعات ذات الوتيرة السريعة من جانب المنافسين الذين ينفقون أموالاً باهظة لغرض البحث، مما يؤدي إلى ارتفاع نفقاته للتجديد المستمر للآلات الإنتاجية، تبني أساليب وطرق إنتاج جديدة وطرق تسيير جديدة وهياكل تنظيمية جديدة، وهذا ما قد يجعلها في تبعية لمراكز البحث وللمنتجين للسلع الإنتاجية ولمراكز ومعاهد التكوين والتدريب.

4.1.2.4.2. النظام الإقتصادي

يتمثل في إنتاج وتوزيع وإستعمال الموارد والناجح الوطني، لغرض تلبية حاجيات المستهلك تقوم المؤسسة بإنتاج، وتوزيع وإستعمال الموارد، والسلع والخدمات، فهي تعتبر نظاماً إقتصادياً فرعياً للنظام أو المحيط الإقتصادي، بالتالي فإن مشاركتها في عمل المحيط الإقتصادي تعتبر جد

قوية، إذ توجه النظام الإقتصادي وتخضعه لعدة تأثيرات، كما إنها موضوعة تحت عدة قيود منها إنعدام بعض الحاجيات لدى المستهلكين والمنافسة القوية من جانب المؤسسات، عدم إستقرار معدلات التبادل، لكن ومن ناحية أخرى فهي تستفيد من عدة فرص منها فتح الحدود الإقتصادية وتوسيع السوق، وتغير وتطور حاجيات المستهلك، إن المحيط الإقتصادي يعتبر من بين العناصر أو الأنظمة التي تؤثر مباشرة على المؤسسة [55] ص16.

5.1.2.4.2. النظام السياسي

باعتبار المؤسسة موضوعا قانونيا يجب أن تلتزم بالقوانين، فيجب أن تدفع الضرائب كما يجب عليها أن تراعي وتحترم القرارات الإقتصادية للحكومة وتنفيذ القوانين المسنة لها، وبالمقابل سوف تلقى حماية كاملة من قبل الدولة والمساعدة المالية في حالة ما إذا تعرضت لبعض المشاكل.

6.1.2.4.2. النظام الإجتماعي

يمكن اعتبار المؤسسة نظاما إجتماعيا ضيقا ومحدود ذلك لأنها تجعل الأفراد ينتمون إلى الوسط الإجتماعي المحيط بها، وفيما بين هؤلاء الأفراد عوامل مشتركة تجمعهم وإختلافات تفرقهم، ولكن بمجرد تجمعهم وتواجدهم في مجموعة واحدة تنشأ فيما بينهم علاقات إجتماعية كباقي العلاقات الإقتصادية والسياسية، ولكن تلك العلاقات الإجتماعية تبنى على أسس المقدره والقدرة على الإقناع، وباعتبار أن المؤسسة بيئة إجتماعية مصغرة للمحيط الإجتماعي فإن تلك العلاقات التي تنشأ بين أفراد المجتمع تنعكس صورتها على علاقة العامل بالعامل الآخر في المؤسسة، كما أن التعاون والتكاتف فيما بين العمال إنما يعتمد على نوعية العلاقات التي تربط الأفراد في الوسط الإجتماعي المحيط بالمؤسسة.

7.1.2.4.2. النظام الثقافي

تعتبر الثقافة عن أسلوب حياة المجتمع وهي بهذا الوصف مقياس لهذا الأسلوب والخطأ والتوقع المحتمل لأي فرد من أفراد إزاء موقف معين، فهي تزودنا بمؤشر لمستوى المعيشة لأفراد المجتمع.

إن القيم الثقافية المكتسبة من قبل الأفراد (المديرون، الإطارات، المستخدمون) سواء داخل المؤسسة أو خارجها لها تأثير على المؤسسة بشكل أو بآخر، إذا توفرت لها بعض الفرص مثل حسن السلوك، والانضباط، والإستقامة ونزاهة من جانب العمال وإحترام ملكية المؤسسة، وقيود تتمثل في عدم إحترام الإتفاقيات المبرمة كمبدأ تحقيق مطالب العمال، التهاون والتكاسل من جانب العمال مشكلون بذلك قوة، عرقلة التقدم التقني.

2.2.4.2. المحيط المباشر للمؤسسة

عناصر المحيط المباشر هي عناصر فرعية للمحيط غير المباشر، حدودها قريبة من حدود المؤسسة نذكر منها:

1.2.2.4.2. سوق السلع و الخدمات

هو المكان الذي يلتقي فيه المنتجون والمستهلكون ونظام فرعي لنظام إقتصادي.

2.2.2.4.2. سوق التموين

هو المكان الذي يلتقي فيه المنتجون بالتموين للسلع الصناعية، وهو يعتبر محيطا آخر مصغر للمحيط الإقتصادي الذي تعيش فيه المؤسسة.

3.2.2.4.2. سوق العمل

قد يشابه مفهوم سوق العمل مع سوق السلع والخدمات، ويتمثل سوق العمل في المكان أو المنبع أو المصدر الذي تنتقي منه المؤسسة الأفراد القادرين والراغبين والمستعدين للعمل، وهو نظام فرعي أو محيط مصغر للمحيط الديموغرافي، والإقتصادي والإجتماعي.

4.2.2.4.2. السوق المالي و سوق رؤوس الأموال

هو المكان الذي يلتقي فيه عارضي رؤوس الأموال مع طالبي رؤوس الأموال بغية توجيه مدخرات الأفراد والمؤسسات نحوى مختلف المشاريع الإستثمارية، ومن جهة أخرى هي أنظمة فرعية للنظام الإقتصادي.

5.2.2.4.2. النظام التربوي خارج المؤسسة

يعتبر كجزء مصغر للمحيط التكنولوجي، الإجتماعي، السياسي والثقافي ذلك لأنه يهتم بنقل المعارف العلمية، الأفكار السياسية والفلسفية.

6.2.2.4.2. النظام التشريعي

هو جزء آخر مصغر للمحيط السياسي بمجموعة من القوانين، التنظيمات، الأحكام التشريعية والأعراف التي تحدد حقوق وواجبات المؤسسة.

إن دراسة محيط المؤسسة وتغييراته المحتملة لفترة مستقبلية طويلة الأمد يمكن المؤسسة من معرفة التهديدات المتوقعة والفرص المتاحة للنمو والتطور، وبأخذ هذه الفرص والقيود بعين الإعتبار يتم إختيار أهداف الأمد الطويل وبناء إستراتيجية وكذا مختلف السياسات المنبثقة عن هذه الإستراتيجية، ورسم برامج العمل، المشاريع الإستثمارية، وخطط إدخال منتجات جديدة، وطرق وتقنيات إنتاج جديدة، وهذه العناصر سوف تفسر إحتياجات المؤسسة من القوى العاملة كميا ونوعيا للسنوات القادمة.

ففي حالة توقع المؤسسة لتوسع إقتصادي كبير فإنها سوف ترفع طاقاتها الإنتاجية بتشبيد مصانع جديدة وإقتناء تجهيزات إضافية، الأمر الذي يتطلب حجما أكبر من القوى العاملة وزيادة إحتياجاتها من العمال، بالإضافة إلى ذلك إذا كان هناك شعور وإحساس من جانب المؤسسة بتغيير أنواق المستهلكين مستقبلا فإنها بدون شك ستغير نوع النشاط لكي تتفادى المشاكل المستقبلية،

ولتحقيق هذا الغرض لابد من تغيير جهازها الإنتاجي، مآكناتها، تنظيمها، الشيء الذي يفرض عليها أيضا تغيير نوع الوظائف.

ولمواكبتها التطور التكنولوجي لابد عليها من عصرنة وتحديث جهازها الإنتاجي، وتبني تقنيات تصنيع جديدة، وإدخال أساليب تنظيم وتسيير جديدة.

إن ذلك يوجب عليها التغيير من محتوى العمل وبالتالي في الكفاءات المطلوبة، كما قد تلجأ في بعض الحالات إلى التخفيض من حجم عمالتها، إن تلك التهديدات المتوقعة والفرص السائحة لنمو المؤسسة وتطورها لا تتولد من البيئة المحيطة بها فقط وإنما قد تتمثل فيما تتوفر عليه المؤسسة من وسائل.

3.4.2. العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية والإستراتيجية العامة للمؤسسة

تماما مثلما تمتلك الإستراتيجية العامة للمؤسسة دلالات بالنسبة لسياسات تخطيط الموارد البشرية، فإن الأخيرة تمتلك دلالات قوية بالنسبة للأنشطة الأخرى لإدارة الموارد البشرية، فمن المتفق عليه أن الأنشطة الخاصة بتقييم الأداء، الإستقطاب، تنمية العاملين ومكافاتهم تتأثر بالإستراتيجية العامة للمؤسسة وتؤثر في تخطيط الموارد البشرية، بالتالي على سبيل المثال من منظور تقييم الأداء فإن الشركات التي تركز على الابتكار يحتاج إلى توفير المرونة فيما يتعلق بكيفية أداء العمل من أجل تنمية القدرات الإبتكارية وتعظيم نتائجها، وبالتالي فليس من المستغرب أن نجد المنشآت التي تبني إستراتيجيات موجهة بالإبتكار تقوم بتقييم أداء العاملين بها وفقا لنتائج العمل، وليس العمليات أو الطريقة التي يتم بها أداء العمل، ويعني ذلك أنه عند ممارسة أنشطة الإستقطاب وتنمية مواردها البشرية فإن المنشآت التي تؤكد على الإبتكار سوف تميل في الغالب إلى إتباع سياسة الترقية من الداخل، وإن توافرت أنظمة تدريب للترقيات المستقبلية قياسا على المؤسسات التي تحاول تقليل التكلفة.

ولاشك أن المفاضلة بين الإستراتيجية الأولى القائمة على الإبتكار والإستراتيجية الثانية القائمة على التكلفة له دلالاته بالنسبة لمديري الموارد البشرية، فإن المؤسسات الموجهة بالإبتكار تحتاج إلى عمالة ماهرة ذات ولاء قوي للمؤسسة علاوة على ذلك حيث أن الإبتكار ينطوي على مواجهة المخاطر، فإن هؤلاء الأفراد يجب الحفاظ عليهم لفترات طويلة التي يتحقق فيها عائدا منخفضا من

الإستثمار خاصة في مراحل التقديم والنمو للمنتجات الجديدة، من ناحية أخرى فإن المؤسسات التي تركز على إستراتيجية انخفاض التكلفة قد تحتاج إلى أعداد كبيرة من العمالة ذوي المهارات والأجور المنخفضة، والذين يتوافر لديهم إستعداد لشغل وظائف تتسم بالمنطقية والتكرارية ومحدودية فرص الترقى.

وأخيرا فإنه من منظور أنظمة المكافأة فإن المؤسسات الموجهة بالإبتكار تحتاج إلى تشجيع التجربة، ومن ثم العائد في الأجل الطويل، وهو ما يحتاج إلى أنظمة لتأمين دخول العاملين لا تستند إلى الحوافز قصيرة الأجل، أما بالنسبة للشركات ذات التوجه بالتكلفة من خلال الإنتاج الكبير فإن أنظمة المكافأة بها سوف تميل إلى التركيز على خطط الحفز المرتبطة بالنتائج من أجل تشجيع الإنتاجية المرتفعة.

وعليه إن لم يكن مدير الموارد البشرية على علم وفهم كاملين لإستراتيجية الأعمال العامة التي تتبعها المؤسسة ودلالاتها بالنسبة للموارد البشرية، فإن من الصعب بل من المستحيل أحيانا التنبؤ بنوعية التحديات التي سوف تواجه الإدارة المسؤولة عن الموارد البشرية، الفشل في التخطيط سوف يترتب عنه في النهاية فقدان الرؤية المستقبلية وضعف الإستجابة لتحديات سوق العمل والدخول في دائرة مغلقة، حيث تقود مشكلات اليوم إلى حدوث مشكلات أعقد في المستقبل [56] ص 191.

ويتضمن التخطيط الإستراتيجي العديد من المراحل، وتتطلب كل مرحلة الكثير من المعلومات والدراسات والتحليلات والفحص من جانب الإدارة، يمكن إبراز عناصر التخطيط الإستراتيجي والآثار المتوقعة على تخطيط الموارد البشرية فيما يلي:

1.3.4.2. مرحلة تحديد و تكوين فلسفة المؤسسة

تتعلق هذه المرحلة بتحديد سبب وجود الشركة ودورها في المجتمع الذي تنتمي إليه، وما هي دوافع أصحابها وكبار الإداريين، فقد يعتبر السبب الرئيسي هو خلق وتوفير فرص للعمل سببا لوجود المؤسسة، ويعتبر هذا موجه للنمو المستقبلي، حيث لا يمكن إغفال العلاقة الإرتباطية بين المؤسسة والبيئة التي تعمل فيها.

1.1.3.4.2. دراسة و فحص الظروف البيئية

السؤال الذي يتطلب الإجابة عنه هو معرفة أثر التغيرات المحتملة في الظروف السياسية والإقتصادية والإجتماعية على المؤسسة، وما هي التهديدات المتوقعة أو الفرص السائحة للنمو، فقد تكون هذه التغيرات خاصة بالعرض من القوى العاملة أو في شكل تشريعات وقوانين جديدة لضبط النشاط أو العمل أو تغيرات تكنولوجية، فهذه الجوانب ذات تأثير على المؤسسة، وأيضاً لابد من معرفة مراكز المنافسين وجوانب القوة التي يتميزون بها وإستراتيجياتهم.

فإستراتيجيات المنافسين فيما يتعلق بالموارد البشرية لابد وأن تنعكس على الإدارة المستقبلية للنشاط (مدى قدرة المؤسسة على جذب الكفاءات الجديدة والإحتفاظ على ما لديها من كفاءات في ظل هذه الظروف).

2.1.3.4.2. تقييم جوانب القوة و الضعف في المؤسسة

لابد من معرفة العوامل التي تمكن المؤسسة من إختيار إجراءات العمل المستقبلية وتتمشى مع إمكانياتها وتلك التي تحول دون تحقيق هذه الغاية، فقد لا تتوفر لدى المؤسسة المهارات المطلوبة خاصة من كبار الإداريين، ويعتبر هذا العنصر من القيود التي تحد من فاعلية التخطيط الإستراتيجي [56] ص 189 .

3.1.3.4.2. تنمية الأهداف

يتطلب الأمر معرفة الأهداف الخاصة بالمبيعات والربح والعائد على الإستثمار، وربط هذه الأهداف بعنصر الزمن للتحقق من مدى إنجازها.

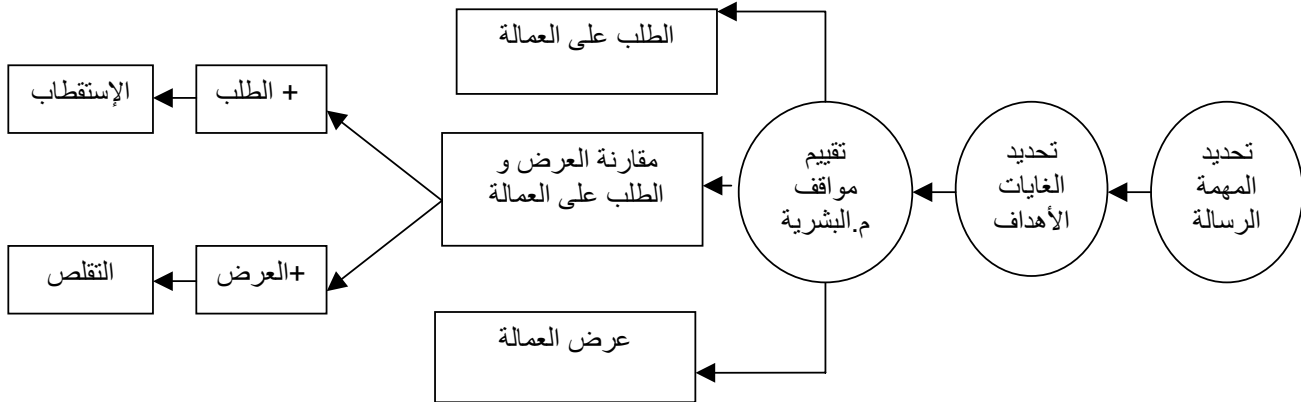
ولابد من الأخذ في الحسبان عند إعداد وتنمية هذه الأهداف إمكانيات التنظيم والأسلوب الإداري المطبق، لأنه إذ لم تستطع تنفيذ هذه التعهدات المتولدة عن التخطيط الإستراتيجي فإنه يصبح لا معنى له، وقد يتضمن التخطيط الإستراتيجي على أهداف غير كمية أي نوعية ولكن يجب تحديدها

وإخضاعها لمجموعة من المقاييس الكمية مثل: مستوى الجودة أو الخدمة، كفاءة الإدارة، أنشطة البحوث والتطوير.

4.1.3.4.2. تنمية الإستراتيجيات :

يتطلب الأمر الإجابة عن العديد من الأسئلة: ما هي إجراءات العمل التي يجب أن تتبعها المؤسسة لتحقيق أهدافها؟ ما هي الأهداف التشغيلية التي ستتحقق خلال هذه العملية؟ ما هي التغييرات المطلوبة في الهيكل التنظيمي؟ والعمليات الإدارية والأفراد المطلوبين؟.

تبدو هنا أهمية العنصر البشري من حيث تخطيط الإحتياجات، وتوفيرها، وإسناد العمل إليها، وتنميتها لرفع كفاءتها والإستفادة منها، وأيضاً السياسات الخاصة بالإحالة إلى المعاش وإنهاء الخدمة، ويتضح من هنا أهمية ربط تخطيط القوى العاملة بالتخطيط الإستراتيجي [52] ص94.



الشكل رقم (07): يوضح العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية وإستراتيجية المؤسسة [56] ص19.

5.2. إدارة و تخطيط و تنمية المسار المهني

إزداد التركيز من قبل المنظمات المعاصرة على إدارة المهن لتنمية الدوافع المهنية لدى العاملين من خلال زيادة قدراتهم، وإستعدادهم للتكيف مع المشاكل المؤثرة على وظائفهم وأدائهم فيها وتطورهم المستقبلي.

فمن المصطلحات الحديثة على مجال إدارة الموارد البشرية ما يطلق عليه تخطيط وتنمية المسار الوظيفي، وهي إحدى الوظائف التي تعنى بإحداث توافق وتطابق بين الفرد من جهة، وبين الوظائف التي يشغلها من جهة أخرى، وذلك بغرض أساسي هو تحقيق أهداف المؤسسة الإنتاجية وتحقيق أهداف الأفراد في الرضى عن العمل.

تميزت الحياة الوظيفية للفرد في الماضي القريب بالبساطة والسهولة، حيث أنها لم تتعد سوى إختياره لمجال وظيفي معين يُعدُّ نفسه من أجله للحصول على التعليم المناسب ثم يعمل في مؤسسة معينة، يرتقي في السلم الإداري من خلالها ثم بعد ذلك ينهي خدمته عند سن التقاعد [29] ص 297.

ولقد تغيرت الأمور في السنوات الأخيرة، فالمؤسسات التي ترغب في الإحتفاظ بأفضل موظفيها وخاصة هؤلاء الذين يتمتعون بقدرات ومهارات عالية عليها أن تعمل على تنمية مستقبلهم الوظيفي، وهذا يحقق لهم الرضا والحفز نتيجة لمعرفة مسار حياتهم في المستقبل، وعملية خلق مجموعة نموذجية من الوظائف في خطوات متسلسلة تبدأ من أول السلم الوظيفي حتى سن التقاعد غالبا ما يطلق عليها اسم تنمية المسار المهني .

وتحقق وظيفة التنمية أهدافها وتكون ذات تأثير أكبر إذا كان الموظف نفسه مهتما به، وإذا كان رئيسه لديه الرغبة والقدرة على إرشاده جيدا، وهناك عناصر أخرى تحدد درجة إهتمام المؤسسة بتنمية المستقبل الوظيفي للعاملين بها، ومن أهم هذه العناصر نجد:

- كلما كبر حجم المؤسسة زاد إحتمال إرتباط فعالية التنظيمية بتنمية المسار المهني ،
- كلما زادت درجة تعقيد السلعة أو الخدمة التي تنتجها المؤسسة زادت درجة تعقيد إحتياجاتها من النوعيات المختلفة من الأفراد، وزادت درجة توقع إرتباط فعالية التنظيم بتنمية المسار المهني ،
- كلما زادت درجة حيوية بيئة التنظيم زادت درجة صعوبة وضع خطط تفصيلية لتنمية المسار المهني، وبالتالي وجود درجة أقل من الملاءمة في هذه الوظيفة ،
- كلما إرتفعت نسبة العاملين المتعلمين والمدرّبين جيدا في المؤسسة زاد إحتمال فعالية التنظيم تمنح تنمية مسار مهني إستشاري ،
- كلما زادت المؤسسة من مكافآت للمديرين مقابل قيامهم بتنمية الموارد البشرية بها زاد إحتمال قيام المؤسسة بتنمية المسار المهني ،

- كلما زاد تعريف المشرفين بواسطة نماذج المشاركة الخاصة بالقيادة زاد احتمال تنفيذهم لنظام تنمية مسار مهني مؤثر.

وهناك إتفاق على أن تخطيط وتطوير المسار المهني للعاملين يعني الأنشطة المشتركة بين الموظف والإدارة، لإعداد الفرد لمراحل سير وظيفي متصاعد وتحديد المهارات المطلوبة من تعليم وتدريب وإرشاد، للتوفيق بين أهداف الفرد والمؤسسة في نفس الوقت، إن هذه العملية ليست سهلة كما يعتقد البعض وليست مجرد رغبات وأمني من جانب الموظف للوصول إلى مراكز تنظيمية محددة، بل لابد من بذل مجهود وتوافر القدرة من جانب الفرد وتخطيط وتطوير من جانب الإدارة.

إن الفرد الراضي في العمل هو الفرد الذي يجد الطريق مفتوحا أمامه دون عوائق لتحقيق رغباته وطموحاته، كما أن المؤسسة الناجحة هي التي تتيح للعاملين فرصا لأن يبرزوا مهاراتهم ويخرجوا مكامن طاقتهم في خدمة المؤسسة وتحقيق أهدافها.

إن عملية تخطيط وتطوير المسار المهني للأفراد هي عملية مشتركة بين الموظف والإدارة قوامها إدراك الموظف لقدراته الشخصية وجواب قوته وضعفه، وإدراك المؤسسة لحاجتها لطاقت الموظف، وإستخدامها بما يحقق أهدافها في الوقت الحاضر والمستقبل.

1.5.2. معنى تخطيط و تنمية المسار المهني

يمكن تعريف تنمية المسار المهني على أنه عملية مستمرة والتي من خلالها يتقدم الفرد من خلال مجموعة من المراحل التي تتميز فيها كل مرحلة بمجموعة مميزة من الخصائص والقضايا أو المشاكل والمهام.

يركز المعنى العام والأساسي لتخطيط وتنمية المسار المهني على تحقيق التوافق والتطابق بين الأفراد من جهة، وبين الوظائف التي يتقلدونها من ناحية أخرى، ويتم تحقيق هذا التوافق من خلال الوظائف المختلفة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، إلا أن الإهتمام التفصيلي بوظائف إدارة الموارد البشرية يجعلها تفقد روابطها مع هدف تحقيق هذا التوافق، مما قد يستدعى الإهتمام بذلك من خلال وظيفة مستقلة تسمى تخطيط وتنمية المسار المهني.

فتنمية وتخطيط المستقبل الوظيفي يهتم المؤسسة بنفس القدر الذي يهتم كل فرد على حدة، وكلاهما يهتم في سعيه وسلوكه إلى تحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة، ويزداد الإهتمام من كل منهما إلى الدرجة التي يمكن القول أن هناك مدخلا فرديا لتخطيط وتنمية المسار المهني ومدخلا تنظيميا لتخطيط وتنمية المسار المهني، وتتوزع مسؤولية التخطيط المهني على كل من الأفراد العاملين ومديرهم والمنظمات التي يعملون بها [25] ص 211.

1.1.5.2. المدخل الفردي في تخطيط المستقبل المهني

يتطلب تخطيط الموظف لمساره المهني أن يكون متحسبا مبادرا متوقعا للمشكلات والفرص المستقبلية، ويركز هذا المدخل على الدور الذي يقوم به الموظف ذاته لتخطيط وتطوير مستقبله المهني، ويركز كذلك على مساعدة الأفراد على معرفة أهدافهم ومستقبلهم الوظيفي ومعرفة إمكانياتهم ومقدراتهم، وتعريفهم بالوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، من ثم يتضمن ذلك تخطيط للمستقبل المهني للأفراد وتنمية لمهاراتهم وإمكانياتهم وتوجيهها بالشكل الذي يضمن تحقيق أهدافهم المنشودة ورضاهم عن عملهم.

إن تحقيق الذات والإنجاز وتحقيق الطموحات هي رغبات تنطلق من الفرد ذاته وتدفعه إلى مزيد من العمل، ولكن ليس كل الأفراد هكذا فمنهم من يفضل الاسترخاء والقبول بالواقع دون أن يجهد نفسه في البحث والتطلع إلى موقع أفضل، فيكتفون بمشاهدة الآخرين وهم يصارعون من أجل الوصول إلى أهدافهم الوظيفية، ومن هنا تأتي أهمية المؤسسات الناجحة، وهو أن تنزع هؤلاء الأشخاص من سباتهم وأن تحرك فيهم الرغبة وتساعدهم على تحقيق طموحاتهم.

ولكن قبل أن تقوم المؤسسة بهذا الدور تجاه العاملين يجب على الفرد نفسه أن يبدأ باكتشاف نفسه وقدراته وطموحاته ونواحي قوته وضعفه، أي بمعنى آخر يجب عليه أن يدير أولا مستقبله المهني ثم بعد ذلك يطلب المساعدة من المؤسسة.

إن نقطة البداية في تخطيط المسار المهني هي أن يحاول الفرد فهم ذاته ومراجعة نفسه والإجابة عن التساؤلات التالية: ما هي الإمكانيات والقدرات والمهارات المتوافرة حاليا لديه؟ وما هي إستعداداته وإهتماماته؟ وما هي نواحي القوة والضعف فيه؟ وما هي مجالات العمل التي يرغبها ويميل للعمل فيها؟.

2.1.5.2. المدخل التنظيمي في تخطيط المستقبل المهني

للمؤسسة دور لا ينفصل عن دور الموظف في تخطيط وتطوير المستقبل المهني، وبالرغم من أنها مسؤولية مشتركة بين الطرفين، إلا أن هناك بعض المسؤوليات خاصة بالمؤسسة وهي كالتالي:

- توفير العديد من البرامج التدريبية لتأهيل وإعداد الفرد لوظائف أعلى في السلم الوظيفي ،
- التقييم الدوري والمستمر لأداء الفرد للتعرف على إمكانية مدى قدراته على النمو والتطور ومدى قدرته على تحمل مسؤوليات أكبر في العمل ،
- التأييد والدعم المستمر للفرد لإحداث التغيير المطلوب والملائم في النمط السلوكي الذي يؤهله للتقدم للأمام في المؤسسة وإعطائه نفساً جديدة ،
- تشجيع الفرد حيث يتولد داخله الدافع لتنمية ذاته والتخطيط لتطوير مستقبله الوظيفي.

والأكيد على أن أهم عامل أو عنصر في تلك المسؤولية المشتركة هو عامل التوافق بين إحتياجات الفرد المهنية وإحتياجات المؤسسة، ويتم التوافق من خلال إعتراف المؤسسة بواقع الأمر، وهو أن كل فرد يسعى من خلال تنمية ذاته إلى الحصول على وظائف أفضل ومسؤوليات أكبر تفتح له الطريق للتقدم إلى الأمام وظيفياً.

ويستمر الفرد في العمل وفي التخطيط لتنمية ذاته وظيفياً إذا تم حدوث التوافق المطلوب، حيث يجب أن يتوافر تفاهم مشترك بين (الفرد والمؤسسة) على إحتياجات كل منهما، وقد يعني أحيانا عدم التوافق أن تفقد المؤسسة جزء من الكفاءات المتوفرة والعاملة لديها، لذا يجب على المؤسسة أن تسعى جاهدة إلى خلق وظائف وفرص عمل أفضل للعاملين بجانب مساعدتهم على إكتساب الخبرات والقدرات اللازمة والملائمة لهذه الوظائف، والفرص من خلال إعداد برامج التدريب والتنمية والتكوين، ويمكن أن تتعرف المؤسسة على الكفاءات البشرية الطموحة لتخطيط وتطوير مستقبلهم المهني؟.

من خلال إعداد جلسات الإرشاد والتوجيه للعاملين، وتعد هذه الجلسات داخل المؤسسة بين الموظفين ورؤسائهم وأعضاء من إدارة الموارد البشرية، أو الإستعانة بمستشارين من الخارج.

ومن الضروري التفاعل بين الأفراد والمؤسسة عند القيام بأنشطة تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي بما يحقق التوافق والتكامل بين أهداف الأفراد وأهداف المؤسسة.

2.5.2. أهمية تخطيط وتطوير المستقبل المهني

تتضح أهمية تخطيط وتطوير المستقبل المهني في أنه يسعى إلى تحقيق الأهداف التي يسعى إليها العاملون والمؤسسة في نفس الوقت، فإذا كان هدف العاملين هو النمو والإستقرار والرضى في العمل، فإن الإدارة تسعى إلى تحقيق أقصى إنتاجية، وسواء قام الموظف أو المؤسسة بالمبادرة في هذا النشاط، فإن هناك أساس فكري منطقي لمضاعفة الجهود لتخطيط وتطوير المستقبل المهني، ويفترض هذا الأساس النواحي التالية:

- أن تعلم أن مهارات التخطيط والتطوير المهني هو جزء أساسي من التنمية الشاملة لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة ،
- أن التعلم وإكتساب المعارف ذاتيا هو الأساس في النجاح المهني ،
- أن العاملين في حاجة دائمة إلى معلومات تتناسب مع ظروفهم ومراكزهم الوظيفية ،
- أن العاملين في حاجة ماسة إلى تطوير قدرات ومهاراتهم نتيجة للتغيرات الطارئة.

بالإضافة إلى ذلك هناك أسباب أخرى لإهتمام المؤسسة بصفة خاصة بتخطيط وتطوير المستقبل المهني للعاملين لديها، وسوف نسرد أهمها فيما يلي [27] ص69:

- إن إعداد خطط المسارات المهنية للعاملين ومساعدتهم على التنمية وفتح مجالات التطوير أمامهم سوف ينعكس على سمعة المؤسسة خارجيا، ويزيد من جاذبيتها في إستقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية من خارج المؤسسة ،
- أن المؤسسة التي لا تلتقى شأننا للإهتمام بالتخطيط والتطوير المهني ستواجه مستقبلا حالات من التكدس والإختناقات في الهيكل التنظيمي والوظائف، وقد يؤدي هذا الوضع إلى الجمود الوظيفي في معظم المستويات التنظيمية، وهذا سينعكس أثره على دافعية الأفراد وإنتاجيتهم في العمل، وبالتالي على قدرة المؤسسة على النمو والإستمرارية ،

- إن الإهتمام المتنامي من قبل إدارة المؤسسة بتخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي وإتاحة الفرص للتقدم سيؤدي إلى تكوين قوة عاملة منتجة، وكلما أدرك العاملون مدى الإرتباط بين كفاءتهم وقدراتهم، وبين الفرص الوظيفية المتاحة أمامهم، كلما زاد ولائهم وإخلاصهم للمؤسسة ،
- إن التخطيط والتطوير المهني يساعدان العاملين أنفسهم على تنمية قدراتهم ومهاراتهم من أجل تحسين إنتاجيتهم، ويسد الفجوة بين قدرات الفرد ومتطلبات الوظيفة بسبب التغيرات التكنولوجية والفنية التي قد تؤثر على أساليب الأداء ،
- تساعد برامج تخطيط وتطوير المستقبل المهني في المؤسسة التعرف على الأفراد الذين تتوفر لديهم مهارات لتولي المراكز القيادية والمهنية، ومن ثم توجيههم إلى برامج التدريب والتنمية التي تمكنهم من الوصول إلى هذه المراكز القيادية ،
- إن المؤسسة التي تسعى إلى الإهتمام بالتخطيط والتطوير المهني ستكون أكثر جاذبية من تلك المؤسسات التي لا تعطى أهمية لهذا الأمر، وستكون أكثر قدرة على الإحتفاظ بالقوى العاملة الطموحة ذات الكفاءة العالية ،
- إن المؤسسات التي تخطط لموظفيها مستقبلاً المهني أو تشارك فيه لا توضح فقط لموظفيها توقعاتها من الأداء المطلوب منهم، وإنما تحدد لهم أيضاً معالم الطريق والخيارات والفرص المتاحة أمامهم في المستقبل ،
- إن وجود برامج لتخطيط وتطوير المستقبل المهني للعاملين يساعد على توفير الأسس التي يمكن الإعتماد عليها في تطوير مهارات الأفراد، وجعلهم أكثر قدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية ،
- إن إحساس العاملين بأن المؤسسة حريصة على تخطيط وتطوير مستقبلهم المهني لإشباع طموحاتهم الوظيفية يجعلهم أكثر إرتباطاً بالمؤسسة، ويحقق الإستقرار الوظيفي ويقلل من معدل دوران العمل.

3.5.2. مراحل وخطوات تنمية المسار المهني والأطراف المعنية في كل مرحلة

تمر عملية تنمية المسار الوظيفي بستة مراحل تتضمن كل مرحلة بعض الأنشطة المستقلة والتي ينفرد بها كل طرف من الأطراف (المؤسسة، الأفراد، الممارسين)، وهذه المراحل الست لنموذج تنمية المسار الوظيفي يمكن أن تقدم إطارا محددا يمكن للممارسين من أن يحققوا الترابط بين الأنشطة غير المتصلة ببعضها البعض لإدارة الموارد البشرية، وقد تستخدم هذه الخطوات كقائمة للمراجعة، فتسهل مقارنة البرامج القائمة بالفعل وفقا لمراحل النموذج، وبذلك يمكن تحديد المجالات المهملة أو المجالات التي تم الإهتمام بها بدرجة أكثر من اللازم وهي :

1.3.5.2. المرحلة الأولى " الإعداد وتقييم الذات "

تبدأ مرحلة الإعداد بالاستجابة التنظيمية أو بإدراك وجود حاجة معينة، ويمكن التفرقة بين عمليتين في هذه المرحلة وهما: التحليل والتخطيط، وتتضمن هذه المرحلة ما يلي:

- تحليل الإحتياجات و المتطلبات ،
- بناء الأهداف التي تستجيب أو تقابل هذه الإحتياجات ،
- تنمية البرامج لتحقيق الأهداف ،
- تحديد المستويات لتنفيذ البرامج ،
- تحديد الكيفية التي يقدم بها البرنامج ،
- تحديد أنشطة الموارد البشرية التي تربط ببرنامج تنمية المسار الوظيفي ،
- تحديد الموارد التي يحتاجها تطبيق المراحل الخمس الأخرى بنجاح، ويحدد مدى النجاح في تحقيق هذه النقاط السابقة ،
- العائد على الاستثمار الذي تتوقع المؤسسة تحقيقه من خلال البرنامج.

وبالرغم من الفعالية المتحققة من إشراك الأطراف الثلاثة في كل الخطوات، إلا أن بعض الأطراف قد تكون هي المهيمنة على مرحلة معينة أكثر من الأطراف الأخرى [29] ص325.

2.3.5.2. المرحلة الثانية " تحديد و تقييم الخصائص الشخصية (تقييم الذات) "

يقصد بتقييم الذات: تشخيص ومعرفة الميول والإتجاهات المهنية والسلوكية، وتحديد القيم والقدرات الذاتية، وهي بداية إشراك الفرد بصورة فعالة، ففي هذه المرحلة يبدأ الفرد بالتعرف على نفسه والتعريف بطاقاته وقدراته [25] ص 92.

3.3.5.2. المرحلة الثالثة " تحديد الأهداف "

يحدد العاملون أهدافهم المهنية قصيرة وطويلة الأجل، هذه الأهداف لابد أن ترتبط ب :

- المواقع الوظيفية المرغوبة من قبل الأفراد ،
- المهارات المملوكة والمستخدمه ،
- إكتساب المهارات تربط الأهداف بإمكانية الأفراد في إكتساب المهارات وفق الفرص التدريبية والتطويرية المتاحة لهم في المؤسسة أو فرص التطوير الذاتي.

4.3.5.2. المرحلة الرابعة " وضع الإستراتيجيات "

تتضمن هذه المرحلة بناء الخطط اللازمة لتحقيق الأهداف المحددة في المرحلة السابقة، ونتيجة للتغيرات التنظيمية أو الفردية فإن هذه الخطط لا تتصف بالكمال، ولذلك فإن مرحلة بناء الإستراتيجيات تهدف إلى تنمية القدرات والإستعدادات الشرطية للأفراد.

ويكون كل من الفرد والممارسين للبرنامج هما العنصران المهيمنان على هذه المرحلة، حيث يوفر الممارس للفرد المساعدة الفنية والمعايير اللازمة للقياس، وأما دور المؤسسة فينطوي على تقديم الدعم اللازم للإستراتيجيات التي تم تنميتها من خلال هذه العملية، وتنطوي مرحلة وضع الإستراتيجيات على مرحلتين وهما: فهم النظام وتشغيل المعلومات، فالأولى تنطوي على محاولة الفرد لكسب الفهم الدقيق للقوى المؤثرة على النمو الشخصي المحتمل في المؤسسة، والمرحلة الثانية فهي تتضمن محاولة تكوين، وإعداد البرنامج التنفيذي اللازم لتحقيق الأهداف المحددة وتخطيط

القدرات والإستعدادات اللازمة، ويتم التعرف بواسطة هذه البرامج على الوظائف المحتملة في المستقبل المهني للفرد يمكن التعرف على ما إذا كانت هناك قصور في المعلومات أم لا [5] ص33.

5.3.5.2. المرحلة الخامسة " التنفيذ "

تتضمن مرحلة التنفيذ وضع الإستراتيجيات محل التنفيذ ويكون دور ممارس البرامج هو دور المسير الذي يقوم بتحقيق التوافق بين حاجات الفرد والموارد المتاحة داخل المؤسسة، ويتضمن التنفيذ الإستحواذ على الموارد المخصصة لتحقيق الهدف وتوظيف وإستخدام القدرات في المؤسسة، وتقرح الخطط التنفيذية التي تم تحديدها في مرحلة بناء الإستراتيجيات نوعين من الخطط التي يمكن تطبيقها في مرحلة التنفيذ.

- خطط لإكتساب المهارات الضرورية و الخبرة ،

- خطط تسمح بإستخدام جديد أو أفضل للموارد الحالية التي يمتلكها الفرد.

وتتضمن هذه المرحلة ثلاثة مصادر رئيسية للأدوات الفنية والإدارية اللازمة وهي:

-التدريب والتعليم وإكتساب المهارات من خلال برامج التدريب سواء من داخل المؤسسة أو من خارجها ،

-التعلم المبني على الخبرة أو الناتج من الخبرة وإكتساب المهارات نتيجة القيام بمشروعات معينة ،

- تنمية موجهة ومدعمة أي إكتساب المهارات من التعلم من الآخرين داخل أو خارج المؤسسة.

يمكن إيجاز النتائج المتوصل إليها في هذا الفصل فيما يلي :

تعد إدارة المسارات المهنية إحدى الموضوعات المعاصرة في إدارة الموارد البشرية، إذ أن إحدى التحديات التي تواجهها المؤسسات في الوقت الحاضر هي تلبية حاجيات العاملين وطموحاتهم

في المواقع الوظيفية التي تتناسب مع إكتسابهم وإمتلاكهم للمهارات والخبرات عبر مراحل حياتهم العملية، وإزالة المعوقات التي تحول دون تطورهم المهني، ولذلك فإن برنامج التخطيط وتطوير المسار المهني للعامل يحقق للمؤسسة مزايا تنافسية، إذ يساعد على ملء الشواغر الوظيفية بأفضل الكفاءات، كما يساهم في تحديد الأهداف المستقبلية للعاملين.

لقد تم بحث و دراسة إدارة المهنة من جانبيها وهما: التخطيط المهني الذي يشير إلى تنمية الوعي، والإدراك الخاص بالميول المهنية لكل فرد من الأفراد العاملين بالمؤسسة، وتحديد المسار المهني المناسب وفق هذه الميول، وأما الجانب الثاني فيتمثل بالتنوير المهني فهو يشير إلى الجهود النظامية المتواصلة، والتي تقوم بها المؤسسة للربط بين الحاجات التنظيمية والمهارات المطلوبة من جهة، وحاجات الأفراد للتطور في وظائفهم من الجهة الأخرى، وهذه الموازنة بين حاجات الأفراد للتطور والحاجات التنظيمية تتحقق من خلال برامج خاصة تعدها المؤسسة بالتنسيق مع إدارة الموارد البشرية.

الفصل 3

المؤسسة الاقتصادية وحدة إنتاجية ومجمع بشري.

بعد أن تناولنا في الفصلين السابقين إلى أهمية تسيير وتخطيط الموارد البشرية في المؤسسة نتطرق في هذا الفصل إلى تقييم المؤسسة الاقتصادية كوحدة إنتاجية ومجمع بشري، فقد شغلت المؤسسة الاقتصادية حيزا معتبرا في كتابات وأعمال الإقتصاديين بمختلف اتجاهاتهم الإيديولوجية، بإعتبارها النواة الأساسية في النشاط الإقتصادي للمجتمع، كما أنها تعبر عن علاقات إجتماعية لأن العملية الإنتاجية داخلها أو نشاطها بشكل عام يتم ضمن مجموعة من العناصر البشرية متعاملة فيما بينها من جهة، وفيما بينها والعناصر المادية والمعنوية من جهة ثانية.

لهذا فضل الباحث التطرق في الفصل الثالث للمؤسسة كوحدة إنتاجية تسييرها قوة بشرية، فحاول عبر المبحث الأول تقييم المؤسسة بصفة عامة بالتطرق إلى مفهومها الإقتصادي عن طريق تفكيك وتحليل الإشكالات المطروحة في هذا المجال، دون أن ننسى محاولات بعض المفكرين الإقتصاديين، يلي ذلك طرح وتبني بعض المقاربات لتعريف المؤسسة، بعده نتناول تصنيفات، خصائص، أدوار وأهداف المؤسسة لمعرفة كيفية نموها.

بعد تعريفها ننتقل في المبحث الثاني إلى جانب الكفاءة بإبراز أهمية قياسها لتحديد نموها، ذلك بإظهار دور الموارد البشرية في الكفاءة الإنتاجية، لنقوم بترجمتها على شكل مؤشرات، كما تطرقنا في المبحث الثالث إلى الجانب البشري في المؤسسة كنظام بإعطاء تعريف للموارد البشرية كرأس مال يمكن الاستثمار فيه حتى يأخذ أشكالا مختلفة، فتبيننا لنا في المبحث الرابع أنه لا يمكن تناول عن المؤسسة الناجعة بدون التطرق إلى دور الموارد البشرية الفعالة في تحقيق الميزة التنافسية، لنختم هذا الفصل بمبحث خامس نقدم فيه نظام قيادة هذه الموارد ومختلف الأدوات المستعملة لتوجيه هذه الطاقات وتفعيلها لتحقيق أهداف المؤسسة والفرد معا.

1.3. ماهية المؤسسة الاقتصادية

تعتبر المؤسسة ظاهرة معقدة ومركبة كما أنها تمثل في الوقت نفسه الإدارة الرئيسية لأحداث التنمية والنمو في أي إقتصاد كان، فهي قبل كل شيء تعد خلية إنتاج يتم فيها تجميع وتوليد بعض العناصر الاقتصادية، ولهذا نالت إهتماما متزايدا بمرور الزمن، وكانت محور دراسات العديد من المفكرين نظرا لأنها تقوم بوظيفتين أساسيتين أولهما على مستوى الأفراد، حيث تتولى إنتاج السلع والخدمات لإشباع الحاجات، وثانيهما على مستوى المجتمع، وتتمثل في خلق الثروة فبواسطة كفاءتها وفعاليتها يتم توليد قيمة مضافة يعاد ضخ جزء منها في الدوائر الاقتصادية الأمر الذي يساهم في تحسين مستوى معيشة أفراد المجتمع، زيادة على ذلك تساهم بصورة خاصة في خلق وظائف جديدة.

إلا أن هذا الدور التقليدي للمؤسسة (كمحرك للنمو ومنبع للقيمة المضافة)، تم تجاوزه من طرف العديد من الكتاب والمفكرين لتظهر المؤسسة، الآن وكأنها تنظيم معقد لم يعد فيه البعد الاقتصادي كافيا رغم أنه شرط ضروري وظهر تصور جديد يتمثل في البعد الاجتماعي الذي لا بد أن تتلائم فيه الرشادة الاقتصادية مع تلبية حاجات عمال المؤسسة.

ولإستيعاب كل ذلك ينبغي التعرف على مفهوم المؤسسة، لذا نعتقد أن ذلك يتم من خلال التعرف على مكوناتها النظرية وهيكلها وأنواعها، كذا أبعادها التي ترسم صورة عن حجم تأثيراتها، هاته التأثيرات تتجسد في إحداث تتم كنتيجة لوجودها في المجتمع، يلي ذلك طرح وتبني بعض المقاربات تتناول تصنيفات، خصائص، أدوار وأهداف المؤسسة.

1.1.3. تعريف المؤسسة الاقتصادية

لقد شغلت المؤسسة الاقتصادية حيزا معتبرا في كتابات وأعمال الاقتصاديين بمختلف إنجازاتهم الإيديولوجية لإعتبارها النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي للمجتمع، كما أنها تعبير عن علاقات اجتماعية، لأن العملية الإنتاجية داخلها أو نشاطها بشكل عام يتم ضمن مجموعة من العناصر البشرية متعاملة فيما بينها من جهة، وفيما بينها والعناصر المادية كذا عناصر أخرى معنوية من جهة ثانية، كما يشمل تعاملها المحيط الذي تنشأ وتنمو فيه.

إن التطورات التي شهدتها الساحة الاقتصادية والاجتماعية عبر العصور قد غيرت الكثير من المفاهيم العلمية والاقتصادية، أدى ذلك إلى إعادة النظر في طرق وكيفيات التنظيم الاقتصادي سواء على المستوى الكلي الوطني أو على المستوى الجزئي (المؤسسة)، كما أن المؤسسة الاقتصادية قد شمل دورها مجالاً واسعاً، بالإضافة إلى الدور الاقتصادي والاجتماعي تطور دورها إلى الناحية السياسية (شركات متعددة الجنسيات)، ثم إلى الناحية العلمية (أبحاث داخل مخابر المؤسسة)، وإلى ميادين أخرى أيضاً.

لقد قدمت للمؤسسة العديد من التعاريف في مختلف الأوقات وحسب الإتجاهات والمداخل ويمكن أن نجمع بعض التعريفات منها ضمن تعريف أو تعريفين شاملين.

تختلف المؤسسات فيما بينها كما يختلف البشر في أشكالهم وقدراتهم، فلا يمكن تعريف المؤسسة إلا بمكوناتها، لكننا إذا ما حاولنا الجمع بينها في تعريف عام ينطبق على الكل، أمكن القول بأن المؤسسة الاقتصادية هي منظومة بشرية وتكنولوجية قائمة على أسس قانونية بين المالك والمستفيد من أجل تبادل قيم موزونة، من هنا تتجلى تعريف المؤسسة الاقتصادية:

- تعريف قانوني يحدد الشخصية والقانون المشرع لها ،
- تعريف إقتصادي يحدد قطاع النشاط وتكنولوجيا التحويل والمنتوج والمحصول التجاري.

فلا تقوم المؤسسة الاقتصادية إلا على الأركان الأساسية الآتية:

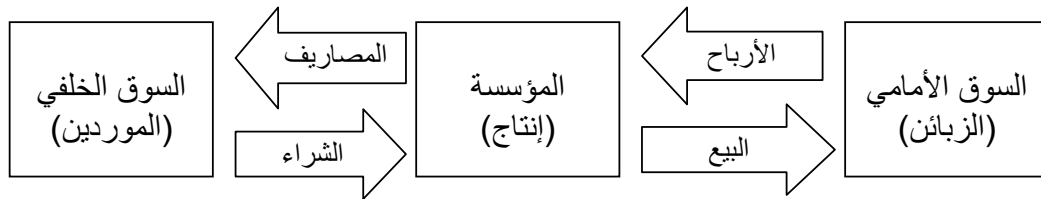
- القوانين والقانون الأساسي المنبثق عنه و توابعه من مراسيم و تعليمات ،
- مجموع العقود التي تبرمها المؤسسة مع المتعاملين معها ،
- المسؤول أو من ينوب عنه ،
- المنتوج ومشتقاته ،
- الوسائل المادية والبشرية والتنظيمية للإنتاج ،
- السوق ومراكز تبادل القيم ،
- الزبائن والمستهلكون للمنتوج ومشتقاته ،
- المحيط العام المادي والمعنوي [57] ص 21 .

إن المؤسسة هي وحدة إنتاج موجهة لبيع منتوجاتها، وهي أيضا نظام مكون من أشخاص وتنظيم داخلي معنوي في تركيب مجتمع تشارك بفاعلية في الحياة الاقتصادية، الاجتماعية وفي الحياة السياسية لمجتمعنا.

1.1.1.3. المؤسسة منتجة للسلع و الخدمات

المؤسسة هي مكان إنتاج سلع وخدمات سوقية، فمن أجل ضمان بقاءها وإستمرارها في الحياة الاقتصادية وجب عليها بيع منتجاتها أو تقديم خدماتها مقابل عائد، متوجهة بذلك إلى اقتصاد التبادل.

كما تعمل المؤسسة من خلال عملية الإنتاج والبيع إلى خلق الثروة وإعادة توزيع المدخولات.



الشكل رقم (08): شكل يوضح العلاقة بين المؤسسة و السوق الخلفي و الأمامي [58] ص04.

2.1.1.3. المؤسسة تجمع إنساني

لا تتشكل المؤسسة من آلات، تجهيزات وساعات عمل فقط، فمن الضروري وضع قاعدة نضامية إجتماعية في المؤسسة، لأن البعد الإنساني عامل مهم جدا للسير الحسن داخل المؤسسة. فالمؤسسة ملزمة بأخذ بعين الإعتبار حاجات وخصائص الأشخاص الذين يشكلونها، حيث هذا يؤثر على تنظيم المؤسسة، فممثلوها يجب أن يلقوا أنفسهم في تجمع محكم بقيم معنوية بهدف العمل والإستجابة إلى نفس الأهداف والأغراض التي تعطي معنى لوجود المؤسسة وأعمالها [58] ص04.

3.1.1.3. المؤسسة مكان للتبادل

إن المؤسسة تقوم بتبادلات في إطار ثلاثة أنواع من التعاملات:

- **المالية:** المؤسسة لها علاقة دائمة مع مقدمي رؤوس الأموال (المساهمون) والمقرضون لها (البنوك) فتنشأ بينهم علاقات مالية وحركة لرؤوس الأموال ،
- **تجارية:** تنمي المؤسسة من خلال نشاطها الاقتصادي علاقات تجارية مع موردين وزبائن، فمع الموردين تحصل المؤسسة على ما يلزمها لتطوير نشاطها، وأما مع الزبائن فتحصل على أرباح وفوائد مقابل نشاطها ،
- **إجتماعية:** تعمل المؤسسة كعامل إجتماعي فهي تتعامل مع أشخاص وتعمل بواسطتهم، ذلك فهي توفر مناصب عمل، فهي عنصر مهم في الحياة الإجتماعية للأفراد فتعد كمورد للمدخل لبعض العملاء الإقتصاديين، حيث تستعمل وفي نفس الوقت تساهم في تطوير المرافق الإقتصادية، والسياسية والإقليمية للمؤسسة [58] ص04.

وسوف نقوم بتلخيص ما سبق ذكره في ما يلي:

المحتوى	الكفاءات
<ul style="list-style-type: none"> - تخصيص إنتاج المؤسسات (سلع و خدمات). - تحديد دورها في التوزيع. - إظهار أهمية هيكله العمليات. 	<ul style="list-style-type: none"> - إظهار أهمية العنصر البشري في المؤسسة. - ربط هذا التوجه مع نظرية العلاقات الإنسانية.
<ul style="list-style-type: none"> - تحديد مكونات المحيط المختلفة (اقتصادية، إجتماعية، تكنولوجية، سياسية). - تحديد العلاقة مؤسسة محيط . 	<ul style="list-style-type: none"> - تحديد هوية وصورة المؤسسة. - تحديد دور الثقافة في التسيير [59] ص03.

2.1.3. أنواع وأشكال المؤسسات الاقتصادية

تأخذ المؤسسات الاقتصادية أشكالاً مختلفة ومتعددة، فقد تأخذ شكل وحدة حرفية تقليدية أو متجر خاص أو شركة إنتاجية أو مزرعة أو مصرف أو شركة متعددة الجنسيات، هذه الأشكال تصعب دراستها بصفة إجمالية، عند محاولة المقارنة بين مؤسسة وأخرى من ناحية الإنتاج أو مردودية النشاط وترتيبها أو تصنيفها وفق مقاييس محددة، والتصنيف يسهل عملية دراسة المؤسسات على المستوى الوطني مثل عملية حساب الإنتاج الوطني الإجمالي، أو محاولة عد العمال الذين يشتغلون في أنواع معينة من المؤسسات، أو تحديد ما تساهم به مجموعة معينة من المؤسسات في الدخل الوطني.

تتخذ عملية التصنيف عدداً من المعايير كأن نفرق بين مؤسسات إنتاجية ومؤسسات غير إنتاجية، على أساس ما تقدمه إلى السوق إنتاجاً مادياً أو خدمات، كما يمكن إتخاذ أساس آخر للتصنيف كالقطاعات الاقتصادية الزراعية، والصناعية والخدمية بالإضافة إلى التصنيف حسب الجانب القانوني (خاصة أو عمومية) أو حسب الحجم.

وإختصاراً لعملية التصنيف فقد رأينا أن نأخذ عدداً من المعايير في ذلك، هي المعيار القانوني، معيار الحجم والمعيار الاقتصادي ثم التكنولوجي.

1.2.1.3. أنواع المؤسسة تبعاً للشكل القانوني

طبقاً لهذا المعيار فإنه يمكن توزيع المؤسسات إلى قسمين مؤسسات خاصة أي تخضع للقانون الخاص ومؤسسات عمومية، أي تابعة للدولة وهي تخضع للتشريعات الخاصة به.

1.1.2.1.3. المؤسسات الخاصة

تتخذ المؤسسات الخاصة بدورها أشكالاً متعددة، يمكن ضمها تحت نوعين أساسيين مؤسسات فردية وشركات: فالمؤسسات الفردية هي المؤسسات التي يمتلكها شخص واحد [60] ص 86،

ومؤسسات الشركات هي المؤسسات التي تعود ملكيتها إلى شخصين أو أكثر، وتنقسم بدورها إلى شركات الأشخاص وشركات الأموال.

2.1.2.1.3. المؤسسات العمومية

هي التي تعود ملكيتها للدولة وتهدف إلى تحقيق المصلحة العامة للمجتمع، ولقد شهد القطاع العام في مختلف الدول إنتشارا واسعا للمؤسسات أو مؤسسات الدولة سواء بالتأميمات أو بالإنشاء، وقد كان وراء هذا الإنتشار السريع منذ بداية هذا القرن خاصة عدة أسباب سياسية وإقتصادية وإجتماعية.

3.1.2.1.3. المؤسسات المختلطة

هي بصورة عامة المؤسسات التي تعود ملكيتها بصفة مشتركة بين قطاعين الخاص والعام.

2.2.1.3. أنواع المؤسسة تبعا للطابع الاقتصادي

- المؤسسة الصناعية هي المؤسسات ذات الطابع الصناعي، منها مؤسسات الصناعات الثقيلة، التي تتطلب رؤوس أموال ضخمة ومهارات عالية لنشاطها، منها مؤسسات صناعية تحويلية أي صناعات خفيفة ولا تتطلب رؤوس أموال ضخمة ،

- المؤسسات الفلاحية هي المؤسسات التي تهتم برفع إنتاجية الأرض أو إستصلاحها وتقوم بإنتاج نباتي، وحيواني وصيدي، وكل المواد الأولية ذات مصدر فلاحى ،

- المؤسسات التجارية هي التي يتمثل نشاطها في التجارة وتوزيع الخيرات المادية والخدمات ،

- المؤسسات المالية هي التي تقوم بالنشاط المالي كالبنوك ومؤسسات التأمين ،

- مؤسسات الخدمات هي التي تقوم بتقديم خدمات كمؤسسات النقل، وغيرها [61] ص79.

3.2.1.3. أنواع المؤسسة تبعا للحجم

إن حجم المؤسسة عامل مهم في تصنيف وتفرقة المؤسسات، كما تأخذ كمؤشر في الدراسات الاقتصادية والإحصائية، فعدد العمال هو القيد الأول الذي يستعمل في تصنيف المؤسسة، بهذا نميز:

- المؤسسات المصغرة تضم عددا قليلا جدا من العمال لا يتجاوز 10 عمال ،
- المؤسسات الصغيرة التي لا يتجاوز عدد العمال فيها 20 عامل ،
- المؤسسات المتوسطة التي توظف عددا يتراوح من 20 الى 500 عامل ،
- المؤسسات الكبيرة التي تحتوي على أكثر من 500 عامل ،
- المؤسسات الضخمة التي يفوق عدد العمال فيها 1000 عامل.

إن من مظاهر المؤسسة العصرية التطور المستمر، يجب أن تعتنى بتدعيم تطورها بوسائل الإختراعات التقنية الحديثة، ذلك لتحقيق إنتاج سلع جديدة منافسة في السوق وإدارة وتنظيم المؤسسة بطرق ووسائل عصرية وأخذ القرارات، والحصول على موارد جديدة في مواد أولية لإنتاج السلع الجديدة، ويجب على المؤسسة أن تهتم بطابعها المستقبلي وأن تعمل على توفير حاجات الزبائن الجدد، كما تقوم بخدماتهم ذلك بوسائل علمية كإستعمال التنبؤ المستقبلي في تحليل المعلومات، لهذا الغرض على المؤسسة أن تهتم بالبحث والدراسة العلمية للسوق وإستعمال التقديرات، كما يجب عليها الإهتمام بتكوين المستخدمين على التكنولوجيات الحديثة [57] ص22.

3.1.3. الوظائف الأساسية في المؤسسة الاقتصادية

إن أهم الوظائف التي تترتب عنها البنية النظامية لكل مؤسسة إقتصادية سواء كانت هذه الوظائف ظاهرة ومستقلة، أو مستترة ومدمجة في مجموعة من الوظائف الكبرى.

لقد كانت المؤسسة في الماضي صغيرة الحجم يضطلع عدد محدود من الأشخاص بمجمل مهامها، فكانت الوظائف مجمعة وغير واضحة المعالم، وأما اليوم فقد أخذت المؤسسة أحجاما ضخمة وإتسعت عن نطاق عالمي، تقدمت التكنولوجيا وتعددت تقنيات الإنتاج، فبرزت إختصاصات وأصبحت الوظائف الجديدة تكون عناصر عضوية أو خلايا نظامية يبني عليها هيكل المؤسسة.

يمكن أن نجد بعض الوظائف مجمعة في مستويات معينة من النظام الهيكلي لأسباب عدة ولكنها سرعان ما تظهر في الممارسات وفي العلاقات الوظيفية التي تحرك كيان المؤسسة، كما تظهر من خلال علاقات المؤسسة بالخارج.

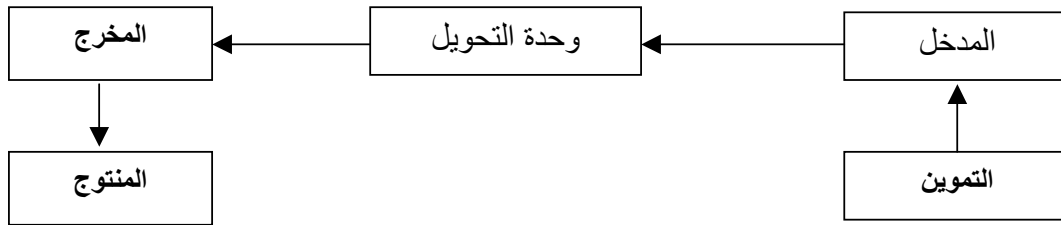
إن من أهم الوظائف الكبرى التي تدخل في تركيب أغلب المؤسسات العصرية.

1.3.1.3. الإنتاج

بعد بصفته الوظيفة الأساسية التي تستقل بها في أغلب الأحيان خلية أو وحدة نظامية، وهي التي تتكاف بتحويل الواردات إلى صادرات تجلب بها الربح.

ومن المعلوم أن الإنتاج قد أصبح يخضع في كل المجالات لتقنيات وتكنولوجيات متطورة، فهو يتطلب إختصاصات مهنية لا ينبغي توظيفها إلا في ميادينها.

يمثل الشكل التالي رمز للسلسلة التكنولوجية للإنتاج والوظائف الملحقة:



الشكل رقم (09): الوظائف الأساسية في سلسلة الإنتاج [57] ص 23.

وداخل هذه الوظائف الأساسية توجد وظائف ملحقة تخدمها ونسرد أهمها في:

<u>الوظائف الملحقة</u>	<u>مهامها الأساسية</u>
التخزين	←----- إستلام، توزيع، دفع، رقابة، تقييم، توثيق.
التدبير	←----- تنظيم، تكوين، رقابة، إحصاء، قوة بشرية.
الأمن	←----- قوانين، رقابة، تكوين... إلخ.

2.3.1.3. التمويل

توجد في كل مؤسسة وظيفة توفر لها موارد تمويل حاجياتها العادية والطارئة، نظرا لما يلعبه رأس المال في حياة المؤسسة، ونظرا لما يتطلبه من دراية في محيط تعقدت فيه طرق إقتناء رأس المال وإلتزاماته لفترات طويلة الأمد أصبح لزاما على المؤسسات الاقتصادية إعطاء هذه الوظيفة اهمية قصوى و وضعها بين أيدي خبراء يحسنون تقنيات وفنون الإستثمار، والتخطيط، والمحاسبة.

3.3.1.3. التموين

أصبح مع إتساع السوق والمنافسة التموين بالمواد الأولية من أهم الوظائف التي تشغل المسيرين في المؤسسات الحسنة التدبير، فهو بتأثيره المباشر على التكلفة، والسعر، وجودة المنتج كذا حجم المبيعات يجبرهم على ضمان : جودة التموين بإختيار أحسن المواد الأولية التي تضمن لها أجود المنتج، وأحسن الأسعار مع مراعاة النسبة الأساسية سعر/ جودة، وأحسن علاقة بين المؤسسة وممونيها ما تضمنه من تميزات وتسهيلات كذا خدمات بعد البيع، وحرية الإختيار بين مختلف المموين لإستغلال فرص المنافسة وتفاذي الإحتكار وإنقطاع التموين، ولعل أهمية هذه الوظيفة لا تظهر لكثير من المسيرين عند وضع خطط الإنتاج لكن تفرض نفسها عند الإصطدام بالمنافسة والأزمات، ولذا نجد الكثير من الشركات العصرية تبرم عقودا طويلة المدى، مع مموين تختارهم على أسس إقتصادية الدقة.

4.3.1.3. التسويق

تشكل هذه الوظيفة وجه المؤسسة التي تظهر به في السوق، فهي التي تتكلف بعرض المنتج للزبون وتشهره لتحويله إلى أرباح، لذا يهتم المسؤولون في مصالح التنظيم بالمؤسسات العصرية على إبرازها في خلية نظامية، وعلى تحديد مسؤوليتها أمام وظيفة الإنتاج، فهي بمثابة القاطرة التي تجري وراءها عربات الوظائف الأخرى، تسير على وتيرتها أو تتوقف عند توقفها [57] ص24.

5.3.1.3. الإعلام و الإتصال

لم تبرز هذه الوظيفة للوجود إلا بعد إصطدام بالمنافسة، وعولمة الإقتصاد، وإنتشار المعلوماتية التي جاءت لتسهل الإتصال من جهة، وتخلق من جهة أخرى حاجيات لم تكن من قبل، فتولد عن ذلك حجم هائل من المعلومات وعدد من الوسائل الفائقة التقنية والفاعلية لعلاجها.

فإن أغلب المؤسسات تجمع بين الوظيفتين لتلازمهما لكن المؤسسات الكبرى بدأت منذ سنوات تفرق بينهما لتخصص للإعلام وللإعلام الآلي، موارد مالية وبشرية هائلة لمعالجة المعلوات بكل أشكالها السمعي والبصري، كذا تخصص أخرى مكلفة بإيصال تلك المعلومات لمستخدميها.

6.3.1.3. إدارة الأفراد

هي الوظيفة التي تتعهد بإبرام، متابعة وإنهاء عقود التشغيل في المؤسسة، كما هي تسهر على تطبيق قوانين الشغل من أجور، عطل، ترقيات، مكافات، عقوبات وخصومات، وما إلى ذلك من إنشغالات تدبير الموارد البشرية، كما تدرج ضمن هذه الوظيفة الأساسية عدة وظائف تكميلية مثل الخدمات الاجتماعية، التكوين المهني كذا العلاقات النقابية وما إلى ذلك.

7.3.1.3. الدراسة و البحث

كانت هذه الوظيفة أقل أهمية بالنسبة للأخرى نظرا للطابع التقليدي للإنتاج، وأما اليوم وقد دخلت التكنولوجيا كل مرافق الحياة، وكل صناعة لأدوات الإنتاج، أصبح من المحتوم إخضاع جل إن لم تكن كل وظائف المؤسسة للدراسة والبحث قبل إتخاذ أي قرار، وقبل البدء في إنجاز أي مشروع لكن أهمية هذه الدراسات والبحوث تزيد كما تنقص حسب قدرات المؤسسة ومتطلبات منتوجها[57] ص25.

2.3. الكفاءة في المؤسسة الاقتصادية

تهدف المؤسسة الاقتصادية من خلال نشاطها إلى خلق ثروة في المجتمع وللتأكد من ذلك تعمل الإدارة على مراقبة التسيير فيها بالسهر على متابعة حسن تنفيذ القرارات والبرامج، وتوجيهها نحو الأهداف المرسومة فيها، وهذه العملية هي التي توفر فعالية نظام الإدارة ككل، إذ لا يكفي أن يتم إعداد خطط وتحديد أهداف جيدة حتى تكون العملية فعالة لأن هناك عددا من المؤثرات والعوامل صعبة التقدير والتي تأتي من محيط المؤسسة، بالتالي فعملية المراقبة المعني تعني التحكم في الذات للتكيف مع غير المتوقع ولإبقاء النشاط في الخط المستقيم نحو الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة.

ومراقبة التسيير تستعمل العديد من المفاهيم مثل المردودية، الربحية، الإنتاجية، والكفاءة كلها ذات علاقة بالفعالية التي يعتبر تحقيقها في المؤسسة هو الهدف من عملية المراقبة والتوجيه لأنشطتها حسب الخطط، كما أن هذه العملية ترتبط ارتباطا وثيقا بالعوامل المساهمة والمشاركة في نشاط المؤسسة في صورة مختلفة كالموارد المالية، المادية، البشرية وغيرها، وكل من هذه العوامل لها دور في نتائج المؤسسة ويزيد هذا الدور أو ينقص حسب وزن العامل المعين في نشاط المؤسسة.

ولقد أخذت الكفاءة لدى المختصين في التسيير أكثر من تعريف، وهي ترتبط بمفهوم فعالية المؤسسة، وللعامل البشري فيها دور حاسم ركز عليه العديد من المهتمين بالمؤسسة، وذلك من خلال مفهوم الإنتاجية الذي يتلاقى لدى البعض، وحسب المعنى الذي يقدم له مع مفهوم الكفاءة.

وعملية تقييم الأداء هي عملية يستطيع المسؤولون بواسطتها أن يتحققوا من أن الموارد قد تم التحصل عليها وإستعملت بكفاءة وفعالية لتحقيق أهداف المؤسسة.

1.2.3. أهمية قياس الكفاءة في المؤسسة الاقتصادية

الكفاءة هي قيمة المخرجات المحصل عليها لكل وحدة من المدخلات، فهي علاقة بين النتائج أو المنتجات المحصلة والوسائل المستعملة ذات الطبيعة المختلفة، فنقول أن آلة ذات كفاءة إذا أنتجت كمية معينة من المخرجات بإستهلاك أقل حد من المدخلات، أو التي تنتج أكثر مخرجات ممكنة إنطلاقا من كمية معطاة من المدخلات.

تأتي بعدها الفعالية فتقيم بالنسبة إلى أهداف المؤسسة، إلى أي حد تم تحقيق النتائج المقدرة أو المرغوبة فتقييم الفعالية بدلالة الفرق بين النتيجة المحصلة و الهدف المحدد مسبقا، وتجدر الملاحظة أنه يمكن أن تكون نفس المؤسسة أو نفس القسم فيها ذا كفاءة ولكنه غير فعال، وقد يكون في الوضعية العكسية أو تتطابق فيه الفعالية والكفاءة في الإتجاه لنفس الفترة.

كما أنه توجد علاقة بين الكفاءة والفعالية، فإذا نظرنا إلى الفعالية على أنها درجة نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية، فإن الكفاءة تعتبر أحد المدخلات الهامة في تحقيق هذه الفعالية.

وبتصور آخر يمكن النظر إلى الفعالية على أنها متغير تابع يتحدد بتأثير عدد من المتغيرات المستقلة، وإحدى هذه المتغيرات الهامة هي الكفاءة في إستخدام الموارد لتحقيق الأهداف المحددة، تؤثر في الكفاءة العديد من العوامل منها التكنولوجية، المادية والإدارية، وهي تمثل الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة، وهو هدف كل مؤسسة .

و فيما يخص دور قياس الكفاءة في المؤسسة تكون بصفة دورية خاصة لعنصر العمل في مجال توجيه ومراقبة عملية تنفيذ الخطة الإستراتيجية، يفيد عدة جوانب في المؤسسة منها [62] ص 97 :

- تزويد المشرفين بالمعلومات التي تساعدهم على إتخاذ الإجراءات المناسبة كلما إحتاج الأمر لذلك في مجال الرقابة على الإنتاج، أو أي نشاط آخر بإعتبارها الجهاز العصبي للإنتاج، هذا الجهاز الذي يشعر بأي تغيير أو إنحراف في الكمية أو الجودة والوقت ،
- أسلوب للمشرفين في توفير العدالة، ويضمن العاملين لعدالة التوزيع، كما يسترشدون به في تقييم مدى كفاءة العاملين ،
- مقياس لكفاءة العامل المجد، ومعيار لإختيار المترشحين من العمال للترقية، كما يكشف عن قدرات ومواهب العمال ،
- مقياس يستخدم لإختيار العاملين الذين يمكن الإستغناء عنهم في حالة الحاجة إلى ذلك ،

- مقياس لتوجيه العمال نحو الأعمال التي يتقنونها أكثر قصد التخصص والإستغلال الأمثل للعمالة،
 - تؤثر مهارة العامل بشكل واضح في مستوى الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة لأن العمل يعتبر العنصر الوحيد المتغير أكثر من غيره، و يقوم بالدور الإيجابي في عملية الإنتاج، فزيادة الكفاءة الإنتاجية للعمل تمكن من معرفة معدل النمو الذي حققته المؤسسة.
- والكفاءة الإنتاجية التي تقيس كفاءة العامل البشري تؤثر فيها العديد من العوامل [62] ص 97.

2.2.3. دور الموارد البشرية في الكفاءة الإنتاجية

يختلف مقياس نجاح الإدارة باختلاف وجهات نظر الأفراد، والمستهلكين، وأصحاب رؤوس الأموال والمجتمع بحيث تعد متباينة، فمن وجهة نظر الأفراد يقاس نجاح الإدارة بضخامة الأجر التي تقدمها لهم، ومن وجهة نظر المستهلكين يقاس نجاحها بإنخفاض أسعار الإنتاج وإرتفاع جودته، ومن وجهة نظر أصحاب رؤوس الأموال يقاس نجاحها بضخامة العائد على أموالهم، ولا تنجح الإدارة في تحقيق وجهات النظر السابقة إلا إذا كان هدفها الرئيسي رفع الكفاية الإنتاجية للأفراد، فرفعها سيترتب عليه رفع الكفاية الإنتاجية للصناعة، وهذا هو محور المجتمع ككل والمشروع كجزء [7] ص 21 .

ويعتبر العنصر البشري من المحددات الرئيسية للإنتاجية في مختلف المنشآت، فالإنسان هو الذي يخطط، وينظم، ويتخذ القرارات، وينفذ و يتابع سير العمل من أجل تحقيق أهداف معينة، وقد اختلفت وجهات النظر في الوصول إلى مفهوم موحد للإنتاجية، وذلك نتيجة لإختلاف وجهات نظر المهتمين بقياس الإنتاجية والأهداف المراد الوصول إليها [27] ص 21.

وكما جاءت الإشارة في العديد من الأماكن إلى أهمية الموارد البشرية في المؤسسة الإقتصادية في حياتها، وإستمرارها ونموها، هذه الأهمية لا نستطيع أن نذكرها بشكل واضح إلا من خلال ما تقوم به هذه الموارد من دور فيما يتعلق بكفاءة و إنتاجية المؤسسة التي تعتبر في الواقع المصدر الأساسي لتحقيق أغلب أو كل الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة خاصة الأهداف ذات الجوانب

المادية، وليس جديدا إن قلنا أنه لا يمكن أن يوجد في المؤسسة أي نشاط أو حركة دون أن يكون لها تأثير مادي سواء بشكل مباشر أو غير مباشر.

والكفاءة الإنتاجية عامة تتأثر بعدة عوامل، إلا أن العامل البشري يتخذ من بين هذه العوامل المكانة الحساسة والرئيسية.

إن الكفاءة الإنتاجية ترتبط بشكل شبه تام بالموارد البشرية، فما عدا المواد الأولية والآلات وتصميم العمليات الإنتاجية، هي عناصر ذات جوانب مادية وتقنية ومعنوية، فإن باقي العوامل تتعلق بالأفراد من خلال ما يسمى بالأداء الوظيفي للفرد، وهي تتوزع في القدرة على العمل والرغبة فيه، اللذان بدورهما يتوزعان إلى عدد من العوامل المؤثرة فيهما، وفي حركة الفرد أو مجموعة الموارد البشرية في المؤسسة بشكل عام.

فإن هذه العناصر التي تحدد الدور الرئيسي للموارد البشرية في الكفاءة الإنتاجية تسمح بتحديد واجبات كل جهة في المؤسسة أو المجتمع عامة، في القيام بدوره تجاه هذه الموارد وتوجيهها من أجل تحقيق أعلى مستوى من الفعالية والكفاءة لتلبية الحاجات سواء على مستوى المؤسسة أو على مستوى المجتمع.

يكون ذلك إنطلاقاً من إتخاذ الإجراءات الضرورية لتكوين، وتربية وإستعمال هذه الموارد على مستوى المجتمع من خلال سياسات وطنية فعالة في هذا المجال، فالاهتمام بهذه الموارد في المؤسسة وتوفير ظروف العمل وحسن إدارتها وإستغلالها ضمن إطار تخطيط وإدارة إستراتيجية محددة، كل هذا من أجل رفع المستوى التنافسي للمؤسسة [62] ص 105.

كما تتزايد أهمية الدور الذي يلقي على عاتق الإدارة في المؤسسة من خلال ما سبق ذكره، ويمثل ذلك في تطبيق الطرق والوسائل الإدارية على الموارد البشرية فيما يلي:

- وضع الأسس السليمة لإختيار العمال وفقاً لتحليل علمي للوظائف، وتقييماً علمياً موضوعياً حتى تتلاءم مع العمل الذي يؤدونه، وتوجيههم لضمان هذا الجانب الهام من مقومات الكفاءة ،

- وضع برامج مستمرة لرفع الكفاءة بالتدريب، فتح مجالات التعاون بين الإدارة و العمال، وتوعيتهم بأهمية الكفاءة في الأداء ونتائجها الإيجابية التي تعود عليهم وعلى مؤسستهم ،
- الإهتمام بتهيئة المشرفين على العمال ورؤساء الأقسام باعتبارهم حلقة وصل جد مهمة بين المنفذين والهيكل الإداري، هي حلقة تؤثر بشكل كبير على نتائج المؤسسة وكفاءتها ،
- الإهتمام بالحوافز المادية والمعنوية، ووضع أنظمة مفهومة و واضحة لدى العمال وعادلة، حتى تلقى إستجابتهم ورضاهم، هي عناصر تؤثر في سلوكهم، وفيما يقدمونه للمؤسسة.

لا يمكن أن تتجح السياسات التي تسعى للإستفادة من الأفراد في المؤسسة، وتحقيق أحسن كفاءة إلا بتوفير جو من الراحة والإنسجام، يمر ذلك منطقيا من توفير نظام إتصال في المستوى المطلوب سواء من حيث الأدوات والوسائل، أو من حيث الإستراتيجية المنتهجة من طرف المؤسسة و إدارتها.

فإن التخطيط للقوة العاملة ورسم السياسات الخاصة بالفرد يجب أن تكون شاملة، كاملة ومتكاملة، فإذا أغفل جانب أو لم يعط الأهمية المطلوبة فإن ذلك يمثل نقطة ضعف في الخطة الكاملة وفي السياسات العامة [20] ص416.

3.2.3. مؤشرات فعالية وكفاءة المؤسسة الإنتاجية والعوامل المؤثرة فيها

يجب في البداية تعريف الإنتاجية، فمن الأمور الشائعة في تعريفها بأنها الكمية المنتجة من وحدة عمل زمنية، ولعل هذا التعريف الشائع يرجع إلى الإهتمام بتحقيق وفورات في تكاليف العمل، حيث أن هذه الوفورات يمكن أن تؤثر في التكاليف الإجمالية، والأسعار، والأرباح، والأجور وفرص العمل وإجمالا في مستوى المعيشة، كما قد يكون شيع هذا المفهوم للإنتاجية راجعا إلى سهولة قياس أزمنة أداء الأعمال عكس مدخلات الإنتاج الأخرى.

ومن وجهة نظر الإدارة يمكن النظر إلى الإنتاجية على أنها الإستخدام الأمثل الكفاء للموارد المتاحة للمنشأة (رأس المال، العمل، المعدات)، وذلك لإنتاج سلعة أو تقديم خدمة معينة، ولحساب

الإنتاجية يمكن حساب نسبة الناتج إلى الموارد المستخدمة، وفي هذه الحالة تتحقق الزيادة في الإنتاجية كلما زادت نسبة الناتج إلى الموارد المستخدمة، ومن صور زيادة الإنتاجية في المنشأة: زيادة معدل الربح و زيادة نصيب المؤسسة من السوق وتحقيق مراكز تنافس أفضل [27] ص 21.

أما في معناها الواسع فإن الإنتاجية تشير إلى تملك أو استخدام القوة على الخلق، وبهذا المعنى يكون الفرد منتجا والمشروع، لأن كلا منهما بما لديه من قوة خلاقة يستطيع أن يعمل وأن يوجد أشياء لم تكن موجودة من قبل، وبهذا المعنى الواسع أيضا تكون شجرة الفاكهة منتجة لأنه يتوفر فيها القوة على الخلق، وكذلك الحال بالنسبة للكثير من الأشياء.

يمكن القول بأن الإنتاجية من الناحية الاقتصادية تعني درجة الإفادة من القوة على الخلق أو على تزويد السلع والخدمات ذات القيمة التبادلية، كما تقاس بالكمية المنتجة المتحصل عليها من الموارد المنفقة، فإن الكمية المنتجة هي وليدة التفاعل المشترك للموارد المتاحة، ذلك إذا كان أكثر من مورد قد استخدم في عملية الإنتاج، في هذه الحالة تكون القوة على الخلق والإنتاج قوة مشتركة، لن تكون هناك وسيلة لتحديد إنتاجية أي مورد استخدم في الإنتاج مثل عنصر العمل، ذلك من واقع البيانات المتوفرة عن الكمية المنتجة والموارد المستخدمة [20] ص 422 .

فمن أهم المؤشرات المستخدمة لتقييم أداء أو فعالية المؤسسة الإنتاجية نجد ما يلي:

1.3.2.3. الإنتاجية الكلية

تمثل العلاقة بين الإنتاج الكلي وجميع عناصر الإنتاج المستخدمة للحصول عليه فيما يلي:

$$\frac{\text{الإنتاج الكلي}}{\text{الكمية المستخدمة من جميع عناصر الإنتاج}} = \text{الإنتاجية الكلية}$$

وبالرغم من أهمية فكرة الإنتاجية الكلية إلا أن الصعوبات التي تعترض سبل قياسها تقلل إلى حد كبير من فائدتها في مجال الدراسات العملية.

2.3.2.3. الإنتاجية الجزئية

ويقصد بها العلاقة الكمية بين الإنتاج (الناتج) وعنصر واحد من عناصر الإنتاج:

$$\frac{\text{الإنتاج الكلي}}{\text{الوحدة المستعملة من العنصر الإنتاجي المعين}} = \text{الإنتاجية الجزئية لعنصر إنتاجي معين}$$

وعلى الرغم من بساطة فكرة الإنتاجية الجزئية إلا أنها قد تكون مائلة، حيث توهي بوجود علاقة سببية بين الإنتاج وعنصر واحد من عناصر الإنتاج، مع أن هذا ليس صحيحا فقد تعود التغيرات التي تحتوي إنتاجية العاملين، في المؤسسة لأسباب لا علاقة لها على الإطلاق بمهارتهم وكفاءتهم، بل يحدث أن ترتفع إنتاجية العمل على الرغم من تدني المستوى المهني لهذا العنصر الإنتاجي، قد يعزي ارتفاع إنتاجية العمل في هذه الحالة إلى تغير طرق الإنتاج أو استخدام التقدم التقني والفني.

3.3.2.3. إنتاجية العمل

لقد لقيت فكرة الإنتاجية إهتماما كبيرا نظرا لأهميتها كمؤشر أو مقياس للكفاءة في تحويل الموارد الإقتصادية إلى سلع وخدمات وبصورة عامة، تعتبر زيادة الإنتاجية المصدر الحقيقي لزيادة الدخل، كما أن ارتفاعها أو انخفاضها يعكس أثره على التكاليف والأسعار والأرباح والاستثمار.

إن الطريقة التي يتم إختيارها لقياس إنتاجية العمل تعتمد على بيانات متاحة في وقت من الأوقات، كما تعتمد على الغرض من القياس ومدى إتساع نطاقه أيضا.

وبصورة عامة فإن مستوى إنتاجية العمل يتحدد عن طريق تقسيم حجم أو كمية الإنتاج المتحقق على مقدار العمل المبذول في عملية الإنتاج في خلال فترة زمنية محددة [63] ص 197.

نظرا للصعوبات التي يتعرض طرق قياس الإنتاجية الكلية يهتم معظم الباحثون على قياس إنتاجية العمل التي تمثل العلاقة بين الإنتاج والعمل.

توجد عدة طرق لقياس الإنتاجية نستعرض منها:

$$\frac{\text{الإنتاج الكلي}}{\text{عدد العمال}} = \text{إنتاجية العامل}$$

$$\frac{\text{الإنتاج الكلي}}{\text{عدد ساعات}} = \text{إنتاجية العمل (إنتاجية ساعة عمل واحدة)}$$

$$\frac{\text{قيمة الإنتاج الكلي}}{\text{الأجور الكلية}} = \text{إنتاجية العامل}$$

$$\frac{\text{القيمة المضافة}}{\text{عدد العمال}} = \text{القيمة المضافة للعامل}$$

وسبب إهتمام الباحثين بعنصر العمل دون غيره يعوج إلى الأسباب التالية:

- سهولة قياس إنتاجية العمل بالمقارن مع إنتاجية عناصر الإنتاج الأخرى، ذلك لتوفر الإحصاءات الخاصة بالعمل، الأجور وعدد ساعات العمل.

- تؤثر مهارة العامل بشكل واضح وملحوس في مستوى كفاءة الإنتاجية للمؤسسة ككل، لأن العمل ضروري لأية عملية، كما أنه العنصر الوحيد الذي يقوم بدور إيجابي في عملية الإنتاج.

- أصبح من الضروري زيادة إنتاجية العمل إلى أقصى مستوى ممكن حتى يمكن تخفيض نصيب الوحدة من تكاليف العمل أو على الأقل دون إرتفاعها، ولا بد من زيادة إنتاجية العمل حتى يمكن زيادة أو على الأقل المحافظة على معدل النمو الإقتصادي بها.

كما أن هناك أموراً كثيرة تؤثر بصفة مباشرة أو غير مباشرة على إنتاجية العامل، والتي تؤثر بدورها على مردودية الإنتاج وفاعلية المؤسسة، ومن أهمها ما يلي:

- المستوى المهني للعامل: الذي بدوره يتوقف على عوامل أخرى تستطيع أن تؤثر فيه وتتأثر به كمستوى العامل الثقافي والعلمي، نصيبه من الخبرة والتكوين، وقوة إيمانه على ممارسة العمل المنوط به، وأغلب هذه العوامل ترتبط بمستوى حياته اليومية التي تتوقف على الأجر الذي تؤثر في إنتاجية العامل [39] ص 133 ،

- طرق الإنتاج: يعتبر التنظيم العلمي للعمل أحد العوامل الهامة في رفع إنتاجية العامل، والجمع بين عناصر الإنتاج، وطريقة إنسياب الموارد، وعناصر الإنتاج في الوحدة الإنتاجية وكيفية توزيع هذه العناصر بين الاستعمالات المختلفة، وتقييم العمل من الأمور التي تؤثر على إنتاجية العمل ومن الملاحظ أن طرق الإنتاج المتطورة هي التي دفعت التطور إلى الأمام في الدول الصناعية، إن من خصائص عناصر الإنتاج أن إنتاجية العامل أو أي عنصر من عناصر الإنتاج تتأثر بكمية ودرجة وجودة عناصر الإنتاج الأخرى، فمن الواضح أن إنتاجية الآلة أعلى من إنتاجية العامل اليدوي، وأن إنتاجية الآلة الحديثة أعلى من إنتاجية الآلة القديمة، فكلما كانت الآلة المستعملة أكثر حداثة كانت إنتاجية العامل أكثر ارتفاعاً، وهذا ما يفسر لنا انخفاض إنتاجية العامل في البلاد النامية وارتفاعها في البلاد المتقدمة ،

- طرق وفلسفة الإدارة: التي تستطيع أن تؤثر على إنتاجية العامل، فالحالة النفسية والمعنوية للعامل ومدى الإحترام والاعتبار الذي يلقاه من طرف المؤسسة والمسؤولين.

إضافة إلى كل هذه المؤشرات هناك مؤشرات أخرى يمكن أن تأخذها المؤسسة بعين الإعتبار وتستعملها كمقياس للكفاءة الإنتاجية، نذكر على سبيل المثال الربح، ومؤشرات التشغيل، ومؤشرات النفقات المادية، ومؤشرات الآلات والمعدات، ومؤشرات رأس مال ومتوسط الأجر.

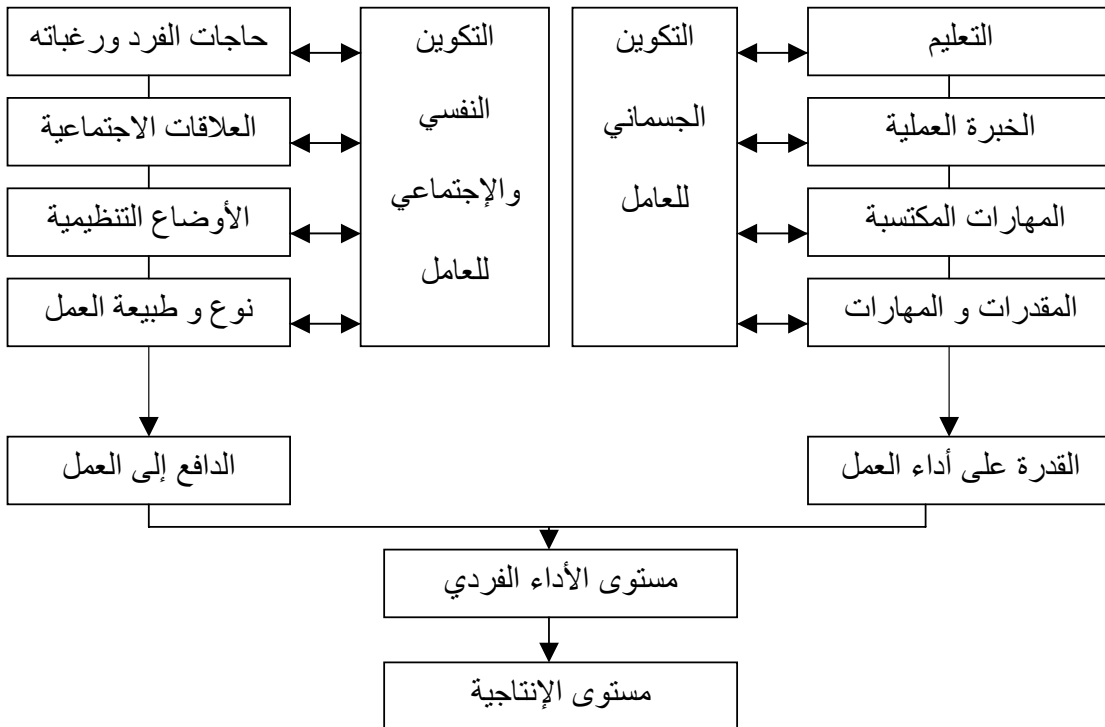
4.3.2.3. محددات الكفاية الإنتاجية.

هناك العديد من العوامل المحددة للإنتاجية في المنشأة، وقد تصنف هذه العوامل إلى عوامل داخلية وعوامل خارجية، ومن أمثلة العوامل الداخلية: ظروف العمل، والمواد الخام المستخدمة، والمعدات والتجهيزات، والقوى العاملة، ونمط القيادة، وهذه العوامل يمكن لإدارة المنشأة التحكم والسيطرة عليها بدرجات متفاوتة طبقاً لطبيعة كل عامل، وأما العوامل الخارجية فيقصد بها العوامل

البيئية المحيطة بالمنشأة والتي قد تؤثر على مستوى الإنتاجية، ومن أمثلة هذه العوامل النظام الاقتصادي، والنظام السياسي، والنظام الاجتماعي، والقوانين واللوائح الحكومية.

ومن ناحية أخرى يمكن تصنيف محددات الإنتاجية في المنشأة إلى مجموعتين: مجموعة العوامل الفنية ومجموعة العوامل الإنسانية، ومن أمثلة العوامل الفنية في المنشأة الصناعية: أساليب الإنتاج المستخدمة، والمواد الخام، والمستوى التكنولوجي المستخدم في الإنتاج والتصميم الداخلي للمصنع.

وتنقسم العوامل الإنسانية إلى مجموعة عناصر متعلقة بالقدرة على أداء العمل، ومجموعة عناصر متعلقة بالدوافع إلى العمل، ومن أمثلة عناصر المجموعة الأولى المعرفة الناتجة عن التعليم، إكتساب الخبرة بالممارسة، وإكتساب المهارة بالتدريب، والقدرات والمهارات الشخصية والتكوين الجسماني للعامل، وأما أمثلة عناصر المجموعة الثانية المتعلقة بالدوافع فنجد: الرغبات الإنسانية، والعلاقات الاجتماعية، والأوضاع التنظيمية وطبيعة العمل [64] ص 22 .



الشكل رقم (10): شكل يبين مختلف العوامل المرتبطة بالإنتاجية [64] ص 22.

3.3. المؤسسة نظام بشري

يعتبر الأفراد أهم مكونات المنظمة والموارد المتاحة، لذا يجب على الإدارة أن تفكر بجدية في الكيفية التي تتعامل معهم وعليها أن تجد حلاً لمشاكلهم حتى يصبح العمل محققاً للنتائج وحافزاً عادلاً، ثم يقبلون على العمل لأن فيه تحقيقاً لمطالب لهم، منه فالإدارة تعمل على إيجاد التوازن بين أهدافها ومصالح الأفراد، فالأفراد يتوقعون عدلاً بين العمل والأجر، كما يتوقعون أن توفر الإدارة لهم فرص و أدوات مختلفة تتماشى مع التطورات التكنولوجية المستمرة وظروف العمل المناسبة [65] ص654.

إن المؤسسة نظام بشري يعمل، ويعيش ويتفاعل بمكوناته الشكلية والفرعية بالشكل الذي يحقق له أهدافه، والنظرة العملية تؤكد أنها تتكون من فروع يمثل فيها التداخل والتماسك والتفاعل في الوظائف والاعتماد على تحقيق الأهداف، حيث تكون لهذه العناصر (الأفراد) فلسفتها، ومبادئها، وآراؤها، وإتجاهاتها وطبيعتها وسلوكها فهذه العناصر مكونة للتسيير الكلي، ونجد أن هذه المكونات البشرية يمكن أن تكون محققة للأمال أو مخيبة لها، فهي تتكون، وتنمو، وتتطور وتعمل نتيجة تواجد العاملين بالمنظمة الواحدة، أي كمجتمع إنساني أوجده وكونه العنصر البشري لتحقيق أهداف مشتركة، إن مكونات المؤسسة تعمل وتتفاعل معتمدة على بعضها البعض لتحقيق الأهداف المسطرة، فالمنظمة كنظام مفتوح يتأثر بالبيئة الداخلية (قوى داخلية) هم الأفراد، والبيئة الخارجية (الحكومة، إدارات، قوى منافسة...) وغيرها من الكيانات البشرية التي تتأثر وتؤثر على بقاء المنظمة ونموها وحياتها [66] ص12.

1.3.3. تعريف رأس المال البشري

يعتبر إهتمام الإقتصاديين برأس المال البشري إهتماماً قديماً، لكن فريقاً من الإقتصاديين القدامى عارض مجرد التفكير في العنصر البشري كرأس مال أو كثرة قومية، حيث أن ذلك في تصورهم يعيد للذاكرة عصور العبودية، حيث كان العنصر البشري قابلاً للتملك، وهذا ما يهبط بالبشر إلى المستوى المادي القابل وحده للإهلاك.

وقد جاء التركيز المنهجي على قدرات الإنسان من خلال أبحاث الإقتصادي الأمريكي "تيودور شولتز" في الخمسينيات والستينيات عندما اكتشف على هامشها دور الخبرة والمهارات المكتسبة

كعامل مستقل في نمو إنتاجية العمل، وهي ما أصبح يعرف فيما بعد برأسمال البشري، أي زيادة الإنتاج المتأتية من المؤسسات والبرامج التعليمية وغيرها التي تساهم بزيادة إنتاجية العامل أو الموظف [67].

كما نجد على الجانب الآخر بعض الإقتصاديين الذين نظروا للعنصر البشري كرأسمال ومن هؤلاء "آدم سميث" الذي إعتبر كل القدرات المكتسبة لسكان بلد ما كجزء من رأسمالها، كما أكد أن إعتبار العنصر البشري كرأسمال لا ينقص من قيمته ولا يحد من حريته وكرامته، بل على العكس فإنه يرى أن الفشل في تأكيد ذلك خطأ كبير، وهو المبرر الذي إستخدم قديما في قيام الحروب الضارية والتي لم يكن فيها حساب للعنصر البشري.

ثم نجد « Iving Fisher » فيما بعد يبرز المعنى الشامل لرأس المال ويضم إليه العنصر البشري ثم « Marshall » الذي أكد على أهمية رأس المال البشري وأهمية الأستثمار في التعليم.

وأعطى « كيندرريك Kendrick » تعريفا أكثر تحديدا لرأس المال البشري، حيث أطلق عليه اسم رأس المال غير المادي أو غير الملموس الذي يتراكم بالإستثمار في التعلم والبحوث .

وتزايد الإهتمام برأس المال البشري من طرف "مارشال كوزنتس، شولتز بيكر"، الذين يعتبرون العنصر البشري هو منشئ المعرفة الجديدة ومنفذها، هذه المعرفة هي أساس النمو وإرتفاع الإنتاجية الحدية لكل من رأس المال المادي والبشري، حتى مع تزايد الكميات المستخدمة من عنصر رأس المال.

ثم ظهرت نظرية النمو الحديثة أو الداخلية التي ركزت على دور تراكم رأس المال البشري في تحقيق النمو كآلية هامة بعدما كان الإهتمام مركزا على الرأسمال المادي [68] ص03.

ويعرف "رمضان محمد" الرأس المال البشري حيث يقول: « رأسمال البشري هو عبارة عن المهارات والقدرات المتجسدة في الفرد العامل، أو القوة العاملة التي تكتسب من خلال التدريب، التعلم، الرعاية الصحية والمستوى التعليمي للفرد » [69] ص56 .

ومثال ذلك الحرب العالمية الثانية التي أتت على الصرح الإقتصادي لمعظم دول أوروبا، وسببت خسائر جسيمة في رؤوس الأموال المادية، وباقي القوى الإنتاجية المادية كالمصانع وخلافها، بما دعا الإقتصاديين إلى توقع أن إعادة البناء الإقتصادي لهذه الدول وخروجها من هذه الكارثة سيأخذ وقتا أطول بكثير من الفترة الفعلية التي استغرقتها إعادة البناء، السبب الرئيسي في ذلك هو أن معظم هؤلاء الإقتصاديين أدخلوا في حسابهم أهمية الإحتياجات إلى رؤوس أموال مادية فقط وأهملوا أهمية رأس المال البشري الذي إتضح أن له أهمية كبرى في عملية البناء الإقتصادي، بسببه لم تأخذ عملية إعادة البناء في هذه الدول من الزمن ما كان متوقعا.

ولكي نرى بوضوح أهمية العنصر البشري في العملية الإنتاجية يكفينا أن نتصور نتيجة وضع الإمكانيات المادية لأكبر الدول المتقدمة صناعيا وتكنولوجيا، تحت تصرف أناس لا خبرة كافية لهم بكيفية إستخدامها وإدارتها، والنتيجة المتوقعة هي إنخفاض مستويات الإنتاج لسوء إستخدام هذه الإمكانيات، ويعتبر هذا إثبات آخر للدور الهام الذي تلعبه القدرات البشرية ذات المعرفة والخبرة القادرة على إدارة، وتطوير، ومتابعة التقدم العلمي والتكنولوجي في زيادة الإنتاج، بل أن العنصر البشري ذاته هو أساس كل تقدم علمي وتكنولوجي قديما كان أو حديثا، لذلك فالتقصير في تنمية العنصر البشري يترتب عنه إنخفاض وسوء إستخدام المتاح من رأس المال المادي بالكفاية المطلوبة [70] ص328.

2.3.3. الإستثمار في الموارد البشرية وتنميتها

إن الإستثمار في القدرات البشرية أصبح موضوعا رئيسيا في سياسة التنمية من حيث إتساع قاعدة المعرفة، والابتكار، والتركيز على البحث والتطوير والتكنولوجيا، كلها أمور تدعم حجة أن الإستثمار في القدرات البشرية يؤدي إلى الإسراع في تطوير الإنتاج والإنتاجية بإعتبار التنمية البشرية هي عملية توسيع خيارات الناس كمنهج جديد يهدف إلى تحسين أحوال الأفراد.

هناك نزعة تسيطر على الأهداف الإستثمارية هي تحقيق إضافة إما إلى كمية رأس المال المادي وإما إلى كميات السلع والخدمات الإستهلاكية، إلا أن إهتمام الإقتصاديين زاد الآن بالعمليات الإستثمارية في رأس المال البشري، وأثرها في تعجيل عملية التنمية الاقتصادية يمكن إعاقتها إذ لم تتم المعرفة والخبرات البشرية بنفس المعدل على الأقل، وعلى ذلك فالنظرية التقليدية للإستثمار يلزم

توسيعها لتشمل النفقات التي تساهم في تحسين نوعية رأس المال البشري ورفع الكفاية الإنتاجية للأفراد [70] ص329.

هكذا تفتنت المؤسسات إلى أهمية العنصر البشري والدور الذي يلعبه، فكل ما ينفق فيه يمثل استثماراً في الموارد البشرية الذي قد يكون له عائداً يظهر في شكل زيادة الإنتاجية الكلية، فأما على مستوى الفرد تظهر أهمية التدريب في زيادة المعارف والمهارات الأمر الذي قد يؤدي إلى رفع واقعية الفرد على العمل، ولذلك يعتبر الاستثمار في الموارد البشرية مهم جداً، وبه يتم تخطيط وتحديد سياسة المؤسسة في المستقبل، لذا المؤسسة المعاصرة أصبحت تعرف قوتها التنافسية من خلال كفاءة وقوة العنصر البشري الذي يشكلها ويميزها.

يمكن إعطاء تعريف للإستثمار في الموارد البشرية بأنه: "الإنفاق على المجالات التي تساهم في بناء الإنسان بدينا وعقلياً ومهارياً"، ولذلك نجد أهم مجالات الإستثمار في الإنفاق على التعليم، والصحة، والتغذية، والتدريب والتعلم، هذا الرأي الذي يراه "شولتز" أن الإنفاق على التعليم والصحة هو إنفاق إستثماري، مما دعى كل من "هاربيسون" و "مايرز" للإعتقاد بأن رأس المال البشري سيظل المحرك الرئيسي والعامل المشترك في تحريك القدرات والإمكانات المادية [5] ص319.

□ ماهية تنمية الموارد البشرية:

إن مفهوم تنمية الموارد البشرية واسع وشامل حيث يتضمن العديد من العناصر التي تجعل من الصعب تحديده بشكل دقيق، نظراً لتعدد عناصر التنمية البشرية تقتضي محاولة تحديد مفهوم التنمية البشرية الإمام بمختلف فروع العلوم الإجتماعية أهمها علم الاقتصاد، وعلم الاجتماع، وعلم النفس والسياسة، سوف نقوم بإعطاء أهم التعريفات التي وردت في تنمية الموارد البشرية وذلك فيما يلي:

- التعريف الأول: هي عملية توسيع خيارات الناس وإتاحة الفرصة لهم لتحقيق حياة أفضل، كذا تسهيل، إكتساب المعرفة والصحة الجيدة والوصول إلى موارد الرزق اللازمة لتحقيق الحياة الكريمة بتمكينهم من التمتع بخدمات تعليمية وصحية جيدة والوصول إلى فرص عمل منتجة ومجزية.

- التعريف الثاني: إن مفهوم تنمية الموارد البشرية يدعوا للإستثمار في البشر من أجل توفير قوة العمل القادرة على إنتاج المزيد من السلع والخدمات، من ثم تقاس كفاءة تنمية الموارد البشرية من

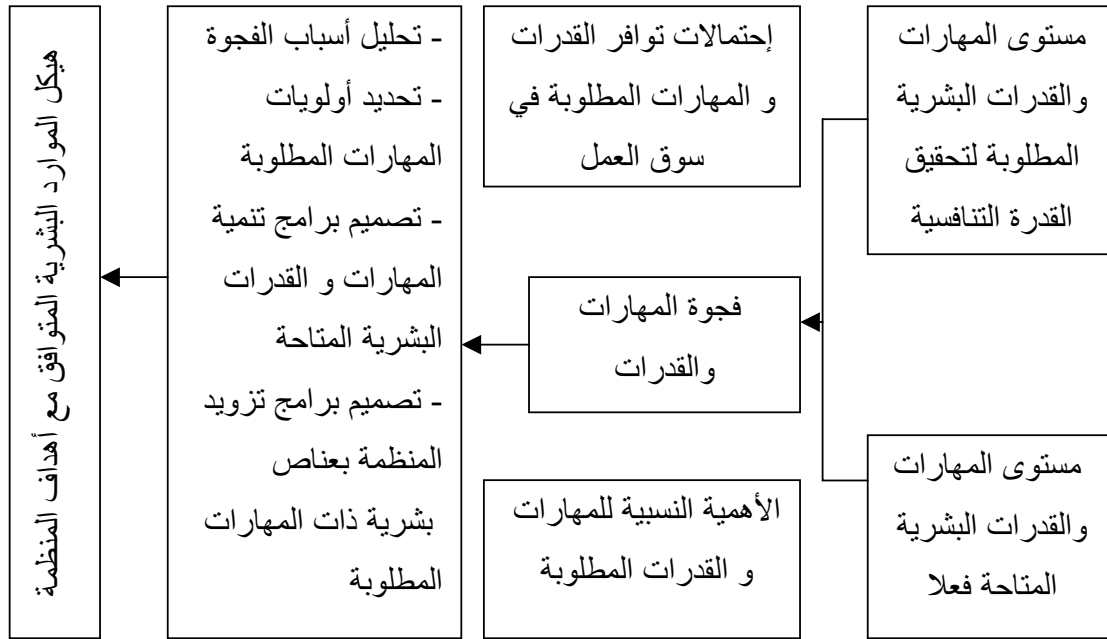
منظور إقتصادي (إنتاجية بصفة عامة)، حيث يكون التركيز على توليد الدخل (القيمة المضافة)، كما نجد في مرتبة أقل البعد الإنساني في استخدام القدرات البشرية التي تم تدريبها ومجالات إستخدامها، هكذا ينظر للفرد على لأنه عنصر حافظ للنظام ومشجع على التغيير.

يتضح لنا أن نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها يعتمد على قدرة العاملين بها في إنجاز ما هو مطلوب منهم و إحراز النتائج تبعا لذلك، فتهدف تنمية الموارد البشرية إلى ضمان التوافق بين:

- خصائص ومهارات الأفراد ،
- متطلبات الوظائف والأعمال ،
- خصائص المناخ ومتطلبات السوق بما يحقق العائد الأمثل من الإستثمار البشري وفقا للمعادلة:

$$\frac{\text{القيمة المضافة بواسطة الموارد البشرية}}{\text{تكلفة المورد البشري}} = \text{العائد على الإستثمار البشري}$$

المدخل الإيجابي لتعظيم العائد على الإستثمار البشري هو إطلاق الطاقات البشرية لتعظيم القيمة المضافة، بالنسبة للتكلفة عن طريق التركيز على تكوين المعارف، والمهارات، والقدرات المناسبة، والتركيز على بناء نظم أداء عالية الكفاءة (إدراك السلوك البشري)، وتحقيق الإنسجام بين مطالب الفرد ومطالب المنظمة، أخيرا تخفيض تكلفة الموارد البشرية دون المساس بإنتاجيتهم، هذا كما هو مبين في الشكل التالي [71] ص 25 :



الشكل رقم (11): شكل يبين النظام المتكامل لتكوين المهارات البشرية [71] ص 27.

ومن المهام الأساسية لتطوير إستراتيجية تنمية الموارد البشرية نجد:

- البحث عن المداخل الإيجابية لسد الفجوات السالبة وتعديل أو إستثمار الفجوات الإيجابية ،
- تخطيط الأداء البشري وتوجيه هيكل المهارات والقدرات بالتوفيق مع متطلبات العمل ،
- تخطيط أساليب وآليات ومحفزات لتعظيم العائد من الإستثمار البشري [71] ص 28،
- توفير فرص العمل الجماعي والمشاركة الإيجابية للأفراد في حل مشاكل المنظمة، وتطوير أوضاعها، وإستثمار طاقاتهم الفكرية والذهنية.

3.3.3. أشكال الإستثمار في رأس المال البشري

يوجد مخزون رأس المال البشري في وقت حيث يكون جزء معين منه بقرارات فردية، في حين يوجد جزء آخر منه بقرارات جماعية، هذا في حالات وجود وكلاء عنهم وهم الذين يعرضون مناسبات الإستثمار الخاص والذي يأخذ عدة أشكال منها، الأكثر وضوحا يهم رأس المال البشري الذي يمتلك الخبرة أثناء الدراسة ثم المعرفة والتأهيل المكتسب أثناء الحياة المهنية.

ثم تأتي العناية الصحية والأمن حتى الحصول على المعلومات الوظيفية تعتبر إستثمار في العنصر البشري، وفي الأخير نجد أهم مجال من مجالات الإستثمار ألا هو التدريب والتعلم أو إجمال المعارف، ومنه مختلف أشكال الإستثمار في الرأس المال البشري، تضمن الإستعمال الكامل للموارد النادرة، فجميعها تقود إلى وجود طاقة عضلية وذهنية للأفراد مما يؤدي لتطور إنتاجيتهم [72] ص55.

- التدريب والتكوين كأهم مجالات الإستثمار في الموارد البشرية:

تتطلب الفترة القادمة للموارد البشرية أن تصبح أكثر شمولا وتعقيدا لكي يكون لديها القدرة على مواجهة تحديات المستقبل، ولكي تحقق إدارة الموارد الحديثة الدور المطلوب منها أصبح لزاما على مديريها أن يكون لديهم دورا متكاملًا مع إستراتيجيات المؤسسة وأنشطة صنع السياسات.

وبهذا نجد أن مجال الإهتمام ينصب على جانب الإنفاق الإستثماري في مجال الموارد البشرية، ويكاد يجمع العلماء على أن أهم مجالات الإستثمار في الموارد البشرية هو الإستثمار في التدريب، فمن خلاله تحاول المؤسسة زيادة قدرة الموظفين على المشاركة في تحسين كفاءة المؤسسة، بإعتباره سيحقق عوائد ونتائج في المدى القصير والطويل لكل من الفرد والمؤسسة، لأن التدريب يجعل الفرد أكثر أنتاجية ومردودية، ومن جهة أخرى فإن نشاطات التدريب تتزايد يوما بعد يوم إلى جانب التطور التكنولوجي الهائل الذي يؤثر بشكل أو بآخر على تطور الفرد بالمنظمة، هذا من جانب المنظمات التي ترى في التدريب الوسيلة الأهم في إدارة الموارد البشرية والسبيل لتطور الفرد بها [29] ص 28-29.

لقد هكذا زاد إهتمام إدارة الموارد البشرية بقضية تدريب وتكوين الموارد البشرية، بمعنى أشمل وأعمق مما كانت تتعامل به إدارة الموارد البشرية التقليدية، مع هذا الجانب المهم في تفعيل هيكل الموارد البشرية بالمنظمة فقد كانت إهتمامات إدارة الموارد البشرية التقليدية في قضية التدريب منحصرة في توفير فرص التدريب لأفراد المنظمة الذين يبدون قصورا في مستويات أدائهم، بإتاحة التدريب بالموارد الذاتية داخل المنظمة أو بالتعاون مع جهات تدريبية متخصصة خارج المنظمة [73] ص369.

كما يعتبر نظام التكوين داخل المؤسسة الترجمة العملية لمنطق الإستثمار، فتسمح بترشيد التصرفات وتحسين إنتاجية العامل، لذا يعتبرها البعض الطريق إلى بداية التمهين والتخصص.

- التكوين: هو محاولة لتحسين الأداء الحالي والمستقبلي للعاملين عن طريق زيادة قدراتهم على الإنجاز وأنه الجهود الإدارية والتنظيمية التي تهدف إلى تحين قدرة الفرد العامل على أداء عمل معين، أو القيام بدور محدد في المنظمة التي يعمل فيها [74] ص 140 ،
- ومنهم من عرف التكوين على أنه: وسيلة وعملية تهدف إلى رفع كفاءة العنصر البشري من خلال رفع قدراته وتنمية مهاراته وتغيير اتجاهاته وتزويده بالمعلومات لضمان تحقيق التوازن الحقيقي المنشود بين الأهداف التكوينية من ناحية والنتائج المحققة من ناحية أخرى [75] ص 105.

فممثلو المؤسسة (المديرية، مسؤول التكوين، المسؤول التطبيقي ومسؤول الموارد البشرية) هم مدعوون للمساهمة في نجاح التكوين عن طريق تحديد النقائص الملحوظة في العمال والعمل معا لتحسينها، وتطويرها وتكوين العمال على تقنيات عمل جديدة تمكنهم من إستغلال طاقتهم وجهدهم بطريقة عقلانية وموضوعية لتحقيق النتائج المرجوة من طرف المؤسسة والعامل معا، يتم لهذا الغرض إعداد برنامج التدريب من طرف مسؤولي المؤسسة بالتنسيق مع المؤطرين القائمين على التكوين بما يتطابق مع متطلباتها ومتطلبات عمالها مروراً بمجموعة من المراحل، بداية من تحديد سياسة التكوين إلى غاية نهاية البرنامج ونحصل في النهاية على أفراد مكوّنين، مدربين ومستعدين للإلتحاق بمناصب عملهم [76] ص 435.

4.3. الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية.

تسعى المؤسسات المعاصرة في ظل البيئة شديدة التنافسية إلى كسب ميزة تنافسية على غيرها من المؤسسات العاملة في نفس النشاط، من خلال إضافة قيمة للعميل وتحقيق التميز عن طريق إستغلال إمكانياتها ومواردها المختلفة، والتي تأتي في مقدمتها الموارد البشرية فهنا تأتي أهمية إستثمار العنصر البشري كأساس في بناء الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال بما يجعلها قادرة على مواجهة المنافسين وإحتلال مكانة متميزة في الأسواق والمحافظة عليها، وتقع هذه القضية في قلب إهتمامات الإدارة المعاصرة التي تستشعر نتائج وتحديات المنافسة المتزايدة والناشئة عن تطورات

العلم، والتكنولوجيا والتوجه نحو العالمية وغيرها من التطورات الاقتصادية، والسياسية والتكنولوجية، كما ترى الإدارة المعاصرة الآن أن السبيل الوحيد لتحقيق مزايا تنافسية هي في استثمار القدرات البشرية وتوظيفها في التحديث والإبتكار والتطوير المستمر للمنتجات وأساليب الإنتاج.

تؤدي إدارة الموارد البشرية دورا هاما في جعل العنصر البشري ميزة تنافسية من خلال مجموعة من الأنشطة والخطط والبرامج المرتبطة بالعنصر البشري في المؤسسة، وحتى يمكن لإدارة الموارد البشرية المساهمة في تحقيق وتدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة يجب أن تقوم بإعداد برامجها المختلفة في إطار إستراتيجية المؤسسة من جهة، ووفق متطلبات عملاء المؤسسة من جهة أخرى [16] ص12.

إن الموارد البشرية الفاعلة لأية مؤسسة هي تلك المجموعات من الأفراد القادرين على أداء العمل والراغبين في هذا الأداء بشكل جاد وملتزم، إذ يتعين أن تتكامل وتتفاعل القدرة مع الرغبة في إطار منسجم، حيث تزيد فرص الإستغلال الفاعل لهذه الموارد عندما تتوافر نظم يحسن تصميمها وتطويرها خاصة بالتعليم، الإختيار، التدريب، التطوير والصيانة.

على مستوى المؤسسة تعتبر إدارة الموارد البشرية هي مدخل إستراتيجي لإدارة أهم أصول المؤسسة (العاملين بها)، وجوهر هذه الإدارة هو تحقيق ميزة تنافسية التي تتحقق من خلال العاملين بالمؤسسة، لأن الأداء الجيد يتميز عن الأداء الضعيف من خلال جودة طاقم العاملين ومدى دافعيتهم.

1.4.3. بعض المفاهيم الأساسية حول القدرة التنافسية

يشير مفهوم الميزة التنافسية إلى قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط.

تتمثل الميزة التنافسية أيضا في تمييز المؤسسة على منافسيها بمركز فريد يتيح لها تقديم منتج متميز أو أكثر بأسلوب ناجح وربحية أفضل، فقد تتميز المؤسسة بإنخفاض تكلفتها عن تكلفة غرمائها، هذا يساعدها على إنتاج أو تسويق منتجات تصارع في جودتها ما يقدمه منافسوها مع بيعها بسعر تنافسي تحقيق ربح أعلى، كما قد تحوز المؤسسة براءة إختراع أو حق إمتياز أو تصنيع أو

تكنولوجيا جديدة أفعل مما يهيء لها تميزا تنافسيا، كذلك قد تتجح المؤسسة في التمييز من حيث تصميمات منتجاتها بما يتناسب وتوقعات تقسيمات متنوعة من العملاء، أو من حيث منافذ توزيعها أو أسلوب ومستوى خدمة العملاء، وهو ما يجعل العملاء يدركون ويقدرّون هذا التميز فيميلون إلى دفع أسعار أعلى أو إلى إنتقاء منتج أو منتجات المؤسسة من بين كافة المنتجات المعروضة بالسوق مقابل ما يقدرّونه من تميز.

يمكن النظر إلى إدارة الموارد البشرية كمجموعة من السياسات والأنشطة المتكاملة والمتداخلة التي يشترك في تصميمها وتنفيذها المديرون وقادة فرق العمل والمتخصصون في الموارد البشرية، بحيث يساهم كل منهم بدور فاعل في نجاح هذه السياسات والأنشطة، أهم هذه السياسات والأنشطة (النظم الفرعية ضمن نظام إدارة الموارد البشرية) في تخطيط الموارد البشرية الإستقطاب، الإختيار إدارة ودوران العمل والتدريب والتطوير وتقييم الأداء وتخطيط المسار الوظيفي والحوافز والنقل والترقية، وصيغة العلاقة الطيبة بين الإدارة والعاملين [77] ص19.

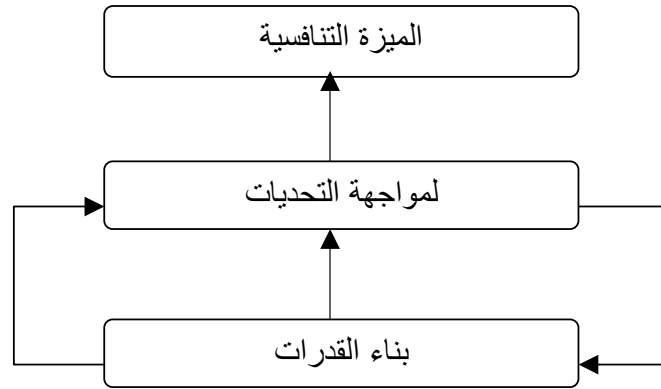
إن تكوين القدرة التنافسية ليس مجرد أن تعمل أكثر، أفضل، أسرع من المنافسين، بل الأهم أن تختلف وتتميز عنهم.

إن القدرة التنافسية النهائية هي تكوين القدرات الذاتية للمؤسسة وتحقيق الزيادة فيها توظيفها لمواجهة تحديات واضحة وأسرع من المنافسين، فإنه لا يكفي أن تحقق المؤسسة قدرة تنافسية بل الأهم أن تحافظ عليها.

إن ثمة عنصر أساسي في تحقيق القدرة التنافسية هو تهيئة المناخ ليحايي الابتكار والتجديد وذلك بتيسير مصادر المعرفة [71] ص21، يمكن للمؤسسة المحافظة على ميزاتها التنافسية من خلال:

- مواصلة البحث والتطوير للوصول إلى منتجات أفضل وأحدث ،
- مواصلة البحث والتطوير للوصول إلى أساليب إنتاج أكفأ وإنتاجية أعلى ،
- الكشف عن سلع جديدة مرافقة للسلعة الأصلية ،
- تقديم خدمات جديدة مصاحبة للسلعة ،
- البحث عن مصادر جديدة للتمييز والإختلاف عن الآخرين (الإبتكار و التجديد) ،

- التميز في أي أو كل أنشطة المؤسسة وتطوير أساليب تعاملها مع السوق كذا طرق توصيل منتجاتها وخدماتها للعملاء.



الشكل رقم (12): شكل يوضح الميزة التنافسية في المؤسسة [71] ص 21.

كما تؤدي الموارد البشرية دورا هاما في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة، حيث توجد ثلاثة طرق يمكن لإدارة الموارد البشرية من خلالها بناء الميزة التنافسية للمؤسسة والمحافظة عليها، ألا وهي تطبيق الاستراتيجية والتعامل مع التغيير وبناء التوحد الاستراتيجي للمؤسسة الاستراتيجية، يتضح ذلك على النحو التالي:

1.1.4.3. دور إدارة الموارد البشرية في إعداد و تطبيق إستراتيجية المؤسسة

ترتبط الإستراتيجية بوضع رسالة المؤسسة وأهدافها الأساسية في إطار الظروف البيئية وإمكانيات تلك المؤسسة، كذا تتعامل الإستراتيجية مع المستقبل وتوفر للمؤسسة الإجابة عن عدد من التساؤلات من أهمها:

- الفرص المتاحة للمؤسسة في الوقت الحالي و مستقبلا ،
- التهديدات التي تواجهها المؤسسة من المنافسين ،
- نقاط القوة في الإمكانيات الداخلية، وكيفية إستغلالهم في تنمية الميزة التنافسية ،
- نقاط الضعف، وكيفية التغلب عليها .

الشيء المؤكد أن المؤسسة التي تملك رؤية إستراتيجية تستطيع أن تحقق ميزة تنافسية على غيرها من المؤسسات التي تفتقر إلى مثل هذه الرؤية، لكي يتم تطبيق الإستراتيجية بشكل ناجح فإن ذلك يتطلب مشاركة الأفراد في كل المستويات التنظيمية والمجالات الوظيفية، كما يتطلب التطبيق الناجح للإستراتيجية تحقيق التكامل بين التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وإستراتيجية المؤسسة، حيث يتطلب تطوير إستراتيجية الموارد البشرية نوعاً من التفكير المستقبلي وإتخاذ قرارات متكاملة وإجراءات رسمية و وضع برامج لمختلف أنشطة الموارد البشرية، كل ذلك يجب أن يتم في إطار رسالة المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية وإمكاناتها الداخلية.

2.1.4.3. إدارة الموارد البشرية و القدرة على إدارة التغيير

تحتم البيئة شديدة الدينامية ضرورة قيام المؤسسات بتدعيم قدرتها على إدارة التغيير، وتدعيم وتحسين القدرة على إدارة التغيير، يمكن أن يتحقق من خلال الإستخدام السليم لأدوات وخبرات إدارة الموارد البشرية، فالمؤسسة التي تحرص على زيادة قابليتها للتكيف مع الضغوط والمتغيرات البيئية يجب أن تقوم بتعيين أفراد يتصفون بالمرونة وأن تعمل على تنميتهم حيث يدركون أن التغيير جزء هام من النمو، وأن تدعم معايير الأداء المرنة والإبتكارية لدى الأفراد.

3.1.4.3. إدارة الموارد البشرية و بناء التوحيد الإستراتيجي للمؤسسة

يشير مفهوم التوحيد الإستراتيجي إلى درجة مشاركة جماهير المؤسسة سواء كانوا داخل المؤسسة (العاملين) أو خارجها (العملاء أصحاب الأسهم وغيرهم) في مجموعة القيم والإفتراضات الأساسية المتعلقة بتلك القيم بالمؤسسة.

يبرز دور خبراء الموارد البشرية في الجهود المتعلقة بتقليل حجم المؤسسة وإعادة الهندسة وتوسيع أعمال المؤسسة بغرض تحقيق النجاح والإستمرارية في الأجل الطويل، ويتطلب ذلك وجود خطة إستراتيجية مفصلة والتعاقد مع الكفاءات والمهارات الضرورية لتطبيق تلك الخطة وتقدير العاملين على أساس الأداء وكجزء من الخطة الإستراتيجية، إن ذلك المدخل لتطبيق الإستراتيجية يحقق للمؤسسة مكاسب في الأجلين القصير والطويل، حيث يحقق أيضا مصالح كافة الأطراف ذات الصلة بالمؤسسة [16] ص26.

2.4.3. الموارد البشرية الفعالة أساس القدرة التنافسية

يعتبر تحسين الإنتاجية التحدي الحقيقي الذي يواجه المنظمات على إختلاف أنشطتها، سلبية أو خدمية، وأسواقها المحلية أو العالمية، في سعيها لكسب ميزة تنافسية على غيرها من المنظمات العاملة في نفس النشاط، فمن الحقائق المسلم بها أن إرتفاع تكلفة الإنتاج يؤدي إلى عدم قدرة المنظمة على المنافسة خاصة في ظل تزايد الإتجاه نحو العولمة و تحرر الأسواق.

إن هناك العديد من العوامل التي تتحكم في تحسين الإنتاجية، بعضها خارج عن سيطرة المنظمة والبعض الآخر داخلي يمكن التعامل معه.

إن من المداخل التي يمكن للمنظمات إستخدامها لتحسين الإنتاجية ما يكون على مستوى التنظيم ككل مثل تقليل حجم العمالة أو إعادة هندسة العمليات، ومنها ما يكون على مستوى الأفراد حيث يكون الإهتمام بزيادة قدرة الأفراد و رغبتهم على العمل [16] ص33.

كما يشارك المورد البشري في صنع القدرة التنافسية، في نتائجها حيث تعتبر الموارد البشرية بالمنظمة (على كل المستويات) في مصدر الأفكار، والأداة الرئيسية في تحويل التحديات إلى قدرات تنافسية والمشاركة الفعالة للعقل البشري، كما تعتبر الطاقات الذهنية للموارد البشرية في منظمات الأعمال هي مصدر المعرفة وأساس القدرة الإبتكارية وتحويل الأفكار إلى سلع وخدمات ترضي العملاء، وتشارك كل عناصر ومصادر تكوين القدرة التنافسية في إعتماها الرئيسي على البشر (أفراد وجماعات)، فقد يتوفر لمظمة ما مزايا نسبية من نوع (الموقع المتميز تسهيلات إئتمائية براءات إختراع وكالة عن شركات كبرى ...)، لكنها بدون العنصر البشري الكفاء تظل غير ذات قيمة ويتوقف تحويلها إلى قدرات تنافسية مؤثرة على توافر العنصر البشري الكفاء.

وتتحقق المشاركة الفعالة للمورد البشري في تحقيق الميزات التنافسية للمنظمة من خلال إعتقاد الإدارة للأسس والمبادئ التالية :

- إن تنمية الموارد البشرية عملية متكاملة ومتصلة تبدأ بتوصيف الوظيفة، وتستمر ما دام الفرد قائما بالعمل ،

- أهمية تكوين مجموعة من السياسات المتناسقة التي توجه ممارسات الإدارة في قضايا الموارد البشرية بما يتناسب وأهداف المنظمة، أن تتكامل تلك السياسات في إستراتيجية شاملة تكون جزءا عضويا في الإستراتيجية العامة للمنظمة ،
- إن الهدف الرئيسي لإستراتيجية تنمية الموارد البشرية هو تعظيم العائد على الإستثمار البشري ،
- تتكون المهارات البشرية المطلوبة لتحقيق الميزة التنافسية بناء على دراسة وتخطيط هادف.

5.3. قيادة و نظام معلومات ادارة الموارد البشرية

تحتل إدارة الموارد البشرية مكانة مركزية في نظام تسير المؤسسة، ولكي تصبح مهمتها أكثر مصداقية وتصنع الخيارات السياسية والاجتماعية، فيجب على إدارة الموارد البشرية أن تتوفر على معلومات دقيقة، إذا تم الإعتراف بإدارة الموارد البشرية في المؤسسة وكان هذا الاعتراف جزئيا فأغلب أهدافها تتصف بالعمومية و قلة الدقة و غير قابلة للقياس كميًا.

لقد أصبح من الضروري أن يتوفر لدى مسيري الموارد البشرية مجموعة من الوسائل التي تمكنهم من قياس النتائج المحققة عن طرف الأفراد الذين يعملون في المؤسسة، وأثار السياسات المطبقة عليهم.

فالتخلي تدريجيا على معايير الإنتاج والمعايير الإدارية التي كانت لها صفة ربط النتائج بالوظائف المعطاة، لتحل محلها معايير تقييم جديدة التي تهتم بالعامل البشري والإنساني أكثر من الإنتاجي، التي تعطي أهمية للجهد المبذول وتقييمه، تشجعه وتنميه ليصبح أكثر كفاءة وإنتاجية، فالיום تعريف تكوين العمال كإستثمار هو الإعتراف من جهة أنه يجب الإهتمام من العائد على الإستثمار.

إن المؤسسة تنتظر أمورا كثيرة من مسيرها ليس فقط العمل على سعادة عمالها بالرغم من أن هناك علاقة مباشرة بين الإنتاجية ورضا العامل، فكل مؤسسة مجبرة بتحسين فعاليتها، أما من جهة أخر يجب عليها أن تعمل على تحديد فعاليات الإنتاج وتقييم آثار التغيرات على التطوير.

حتى وإن كان المشكل ليس جديدا كانت هناك محاولات كثيرة تدور حول محاسبة الموارد البشرية، أدت إلى تطويرها في السنوات العشرين الأخيرة، والوزن المتزايد للعمال في إدارة المؤسسة أدى إلى إبراز أهمية مراقبة فعلية للإدارة الإجتماعية (إدارة الموارد البشرية).

أصبحت القرارات التي تؤخذ على مستوى مختلف الدرجات السلمية في الإدارة تؤثر مباشرة على الأفراد الذي يعملون فيها، مما دفع بالمؤسسة إلى وضع أنظمة إعلامية جديدة وأدوات مساعدة على إتخاذ القرارات لحصر كفاءات العمال والتحكم الأحسن في تكاليفهم.

ترتكز مراقبة تسيير الموارد البشرية على مجموعة من الوسائل والتقنيات التي توفر للإدارة مؤشرات تمكنها من مراقبة نشاطها، كما تقدم لها مجموعة من المعلومات الخاصة بالنشاط والعمال بالمؤسسة.

لكن قبل تحديد مختلف هذه الوسائل لابد من التعرف أولا عن المراحل الأساسية لنظام قيادة تسيير الموارد البشرية، فسياسة الأفراد تغطي مجمل التطورات التي تسبق أكثر مما هي تتبعهم، فتصنع لهم معنى وهدفا، كما تعطيهم قوة فعل لخدمة المنظمة والعمال [78] ص198.

تعتبر مراقبة التسيير كنظام معدل للتصرفات، فإن هذا التعريف غير كافي حيث تصرفاتنا هي مراقبة من حيث التحكم عن طريق وسائل عديدة.

يخص هنا تصرفات الإنسان في وظيفة عمله خاصة، إذ أديت في إطار منظمة (مؤسسة مصلحة عامة جمعية)، وفي إطار عقلية اقتصادية تم تطوير مضمون مراقبة التسيير مع الزمن.

مراقبة التسيير هي وسيلة بواسطتها يؤثر المسير على الأعضاء الآخرين في المنظمة لتطبيق الإستراتيجية، لابد له من توفر مجموعة من الوسائل لتطبيقها بجدية وفعالية.

1.5.3. المراحل الأساسية لعملية قيادة الموارد البشرية.

إن سياسة العمالة تغطي مجموع التطورات التي تسبق، كما تسير عليها بإعطاءها إتجاه جديد وقوة عمل في خدمة المؤسسة، فالمرحل الأساسية لعملية قيادة ونظام معلومات الموارد البشرية يمكن التعرف عليها فيما يلي:

1.1.5.3. تحديد سياسة العمالة

تشمل السياسة مرشدا في التفكير والعمل نحو تحقيق أهداف معينة، كما أن كل فرد منا يرسم لنفسه سياسات يسير عليها لكي يحقق بها أغراضه، فإن كل مشروع يضع أيضا سياسات لكي يحقق بها أهدافه، وهكذا تكون هناك سياسات تتناول شتى أهداف المشروع العامة والفرعية، الأولوية والثانوية، البعيدة والقصيرة المدى.

ومن أهم الجوانب التي ترسم لها سياسات تلك المتصلة بإدارة الأفراد، فيكون الغرض من وضع هذه السياسات أن تكون مرشدا في العلاقات والمعاملات مع العاملين في المشروع، كما يجب أن ترسم هذه السياسات بكل عناية وإهتمام، حيث أنها تمثل نيات المشروع والقائمين على إدارته تجاه العاملين فيه، فإذا كان من أهداف الإدارة أن تكون على علاقات طيبة مع العاملين، وأن يسود بينهما التفاهم والثقة والتعاون، فيجب أن تكون السياسات الخاصة بالأفراد إنعكاسا لنيات الإدارة نحو العاملين، ومدى رغبتها في تحقيق هذا التفاهم، والثقة والتعاون.

وتعتبر السياسة نقطة البداية في جميع العلاقات مع الأفراد، فعلى أساس الأهداف ترسم وتعلن السياسات التي تصف الخطوط تنوي الإدارة أن تسير عليها، على أساس هذه السياسات تضع الإدارة البرامج التي ترمي إلى تنفيذ هذه السياسات، كما ينتج عن تنفيذ البرامج أنشطة معينة أو أساليب وإجراءات.

على ذلك فإن السياسة تعلن ما تنوي عمله، بينما البرامج والأساليب والإجراءات تصف كيف تنفذ ما ورد في السياسات [20] ص 25.

فلا يمكن التحدث عن سياسة العمالة بدون ذكر الخصائص العامة التي تسعى إليها المنظمة في المستقبل سواء الخاصة أو العامة، إن هذه الخصائص تعود إلى مستوى السياسة بمعناها الواسع يعني الذي يظهر القيم والتوجهات الكبرى والمشرايع الخاصة لتطوير الوظائف، الذي يعطيها توجيهها خاصا.

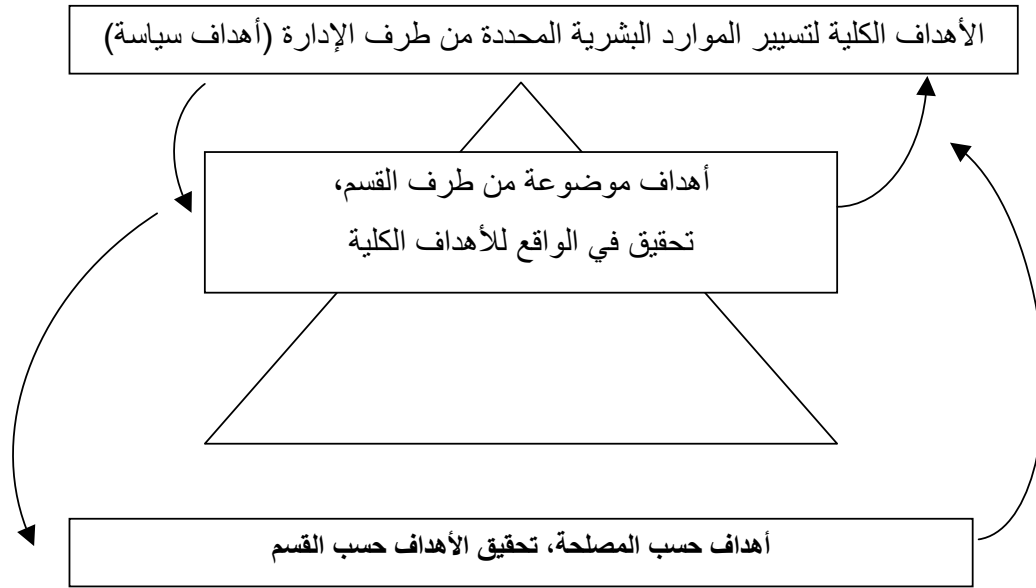
فتأخذ سياسة العمالة أبعادا كبيرة وتأخذ بعين الإعتبار مجموعة من العوامل على مستوى مختلف الطبقات من بينها:

- التحديات والتوجهات العامة للمنظمة بأخذها بعين الإعتبار نشاط المؤسسة ،
- القيم الجوهرية للمنظمة و خصائصها ،
- خصائص وتطبيقات المنظمة كموظف في سوق الشغل وعالم العمل عامة ،
- الوسائل المصخرة في إمداد إدارة الموارد البشرية.

إدارة الأفراد تقتصر في إيجاد التوفيق بين سياسة العمالة من جهة وبين مختلف أدوات التسيير من جهة أخرى [01] ص228.

2.1.5.3. إختيارات الأهداف ومؤشرات سياسة العمال

يجب ترجمة سياسة العمالة إلى أهداف حقيقية قابلة للتحقيق والقياس مرفقة بمؤشرات ممثلة في لوحة قيادة، فتكون أهداف إدارة الموارد البشرية في البداية عامة، تخص مجمل الإدارة بتحكمها في العمال وفي كتلة الأجور، أيضا التوجهات المحددة من طرف إدارة الموارد البشرية، فيما بعد يتم تقديم هذه الأهداف إلى مختلف المديریات والمصالح لمناقشتها وتعديلها، إذ يستوجب الأمر ذلك ليتم بعدها إستخراج الأهداف الخاصة والفرعية، هذا كما هو موضح في الشكل التالي:



الشكل رقم (13): تطوير وتوحيد أهداف تسيير الموارد البشرية [01] ص 228.

يمكن إعطاء عدة توجيهات لسياسة العمالة وتحققها بأهداف ومؤشرات خاصة، للتذكير فإن الأهداف المشكلة بصفة دقيقة يجب أن [1] ص 229:

- أن تعبر في شكل حالة يجب الوصول لها وليس على شكل فعل للتحقيق ،
- إمكانية استعمالها كمؤشر قياسي أو كمي ،
- تحديد مسؤولين يشرفون على الأعمال ويتابعون تحقيقها ،
- تحديد الوسائل المسخرة لهذا الغرض ،
- مرونة الأهداف وقابليتها للتأقلم مع التغيرات الحاصلة ،
- تقليل التكاليف وتحسين نوعية المنتوجات والخدمات المقدمة.

بعد تحديد الأهداف ومراحل العمل يتم تقسيم الوظائف ويمكن الإنطلاق في العمل بقيادة المؤشرات.

3.1.5.3. نظام المعلومات و لوحة القيادة

إن مصداقية المعلومات مهم جدا لفعالية ونجاعة المؤشرات، فيجب على إدارة الموارد البشرية التحكم في مختلف المصادر التي تحصل منها على معلومات، كما يجب عليها معالجتها بشكل دقيق لاستخلاص المفيد، فتعتبر المعلومات المحرك الرئيسي لأي نشاط، ولهذا تقوم مديرية الموارد البشرية بتكوين بنك من المعلومات متشكل من مجموعة من الحسابات حسب نوعية المعلومات وأهميتها ويتم تزويدها بصفة دورية بمعلومات جديدة متحصل عليها من مصادر مختلفة، كما يتم استدراج المعلومات منها في حالة الحاجة عند إتخاذ أي قرار يمس الموارد البشرية في المؤسسة.

2.5.3. أدوات القياس المعتمدة لفعالية الموارد البشرية

إن مراقبة التسيير لا يعوض عمل إدارة الموارد البشرية، كلاهما يساهمان بالعمل على توفير الموارد البشرية اللازمة لسير ونجاح المؤسسة، فتعتبر مراقبة التسيير كوسيلة مكملة لعمل إدارة الموارد البشرية تعمل بالتنسيق معها باحترام توجهاتها، كما يجب على إدارة الموارد البشرية التحكم في لغة مراقبة التسيير وأدواتها المستعملة.

يمكن تجميع الوسائل المستعملة في مراقبة التسيير في عائلتين وسائل التي تستعمل في التنبؤ والوسائل التي تستعمل للتحقق من الأعمال المنجزة.

1.2.5.3. الوسائل التي تستعمل للتنبؤ

نميز بين وسيلتين الأولى تتمثل في التخطيط (الخطة) حيث تستعمل للمراقبة على المدى الطويل، وأما الثانية فتتمثل في الميزانية التي تستعمل للمراقبة على المدى المتوسط و القصير:

1.1.2.5.3. خطة الموارد البشرية

يعرف « Michael Gervais » لتخطيط كنظام تلقائي مستمر لتحضير المستقبل ويتضمن

[79] ص 24 :

□ تقدير لتطور المحيط ،

- تقدير لإمكانيات المؤسسة المتاحة والتي سوف تحصل عليها ،

□ التطلع على درجة تحقق الأهداف الموضوعية من طرف المؤسسة من قبل.

فالتخطيط هو تقنية تقود إلى تحرير وثيقة تسمى الخطة، هذا الأخير يفترض معرفة التطور المستقبلي للموارد البشرية بالمؤسسة، محيطها وإرادة فعلها، فما هو مصير المؤسسة التي لا تخطط لمواردها البشرية؟، يجب تخيل وضعية تنظيمية ينعقد فيها التخطيط، أي وضعية عدم تخطيط، فماذا يحدث؟، تجد المؤسسة نفسها أمام الوضعيات التالية: سوء استعمال القوى البشرية أو تستعمل بغير جدية، وظائف غير محددة المهام والكفاءات، وسوء توجيه النفقات، عمل التوظيف والإختيار تتم بطريقة عشوائية، ومن أجل تلبية حاجات فورية من القوى العاملة، تجد المؤسسة نفسها أمام نسبة دوران عالية للموارد البشرية، وعجز أو فائض في القوى العاملة تخلق عدم الإستقرار والتوتر لدى العمال مما يؤثر على نشاط المؤسسة [51] ص71.

يتميز التخطيط بأنه تصرف رشيد، فالتنبؤ ليس ناتجا عن طرق خيالية أو لأي فن آخر، بل هو حصيلة تطبيقية لمجموعة من الإفتراضات لا تهمل جانب الخطر وعدم التأكد، ولهذا يجب أن يكون متأقلا مع التغيرات.

تستعمل كثير من المؤسسات التخطيط لفترة تتراوح إلى خمس سنوات، مما يطمئن العمال والمسيرين، لأنه يجيب عن جزء من الأسئلة المطروحة، كما يمكن بواسطته معرفة الإتجاه الذي تأخذه المؤسسة والسياسة المطبقة، ويقوم بتحليل عوامل الخطر والفرص الخارجية ودراسة مختلف السيناريوهات الممكنة.

يؤدي التخطيط دورا رئيسيا في تقليل الأخطاء وهو ضروري لتسخير الطاقات، ولذا يجب أن يكون وصفا وكميا.

كما يقود التخطيط الوصفي إلى تحديد حاجات المنظمة طبقا للوظائف التي تتركز عليها المؤسسة، وأما التخطيط الكمي فيقتصر في تسيير تنبؤي للموارد البشرية، ويستعمل المصفوفة.

2.1.2.5.3. ميزانية نقاقات العمال

يعرف المخطط المحاسبي العام الميزانية كتنبؤ رقمي لكل العوامل المرتبطة ببرنامج محدد، فميزانية الإستغلال هي تنبؤ رقمي لكل العوامل المرتبطة باحتمالات الاستغلال معطاة لفترة محددة، كما يعطي مكتب المحاسبة تعريفاً مكملًا للأول جهاز تنبؤ قصير المدى مؤدياً إلى نظام قيادة ناتج عن تنبؤاتها.

فإنطلاقاً من الخطة نحاول ترقيم التنبؤات الخاصة بالفترة السنوية المقبلة فيتم إعداد الميزانية باتباع المراحل التالية:

- ميزانية المبيعات تبعا لتنبؤات المبيعات ،
- ميزانية الإنتاج تبعا لبرنامج الإنتاج الذي يركز على مخزون المواد الأولية، ويجب أن ترضي الأهداف التجارية ،
- ميزانية التمويل تبعا لمخزون المواد الأولية وللكميات الواجب إنتاجها ،

▮ ميزانية تكاليف العمال تبعا لبرنامج الإنتاج ولسياسة العمالة على مستوى المؤسسة، فنميز هنا بين ثلاثة أنواع من التكاليف الإبتدائية الخاصة بالمنح، والعلاوات، والساعات الإضافية وغيرها، تليها التكاليف الثانوية الخاصة بنفقات الإطارات والمسيرين، وأما الثالثة فهي التكاليف المرتبطة بإدارة الموارد البشرية من توظيف، وتكوين، والخدمات الاجتماعية والصحية والتسيير الإداري للعمال .

فبعض هذه الميزانيات تبقى تقديرية كميزانية المصلحة التجارية أو الإنتاج، فقد يفرقون المبلغ المحدد إذا كانت المبيعات تفوق التنبؤات المتوقعة، فعند صياغة الميزانية يتم تحليل التكاليف المتغيرة والثابتة بفضل تقنيات إحصائية، فأكثر مما هو تنبؤ تبقى الميزانية تشكل وسيلة مراقبة تسيير فعالة.

3.1.2.5.3. تحليل الفروقات في نفقات العمال

يمكن تحليل الفروقات في نفقات العمال عن طريق مقارنة فترتين متتاليتين أو بمقارنة الإنجازات الفعلية مع التنبؤات، كما يمكن تعويض هذه المقارنة بمقارنة بين فترة « n » وفترة « n+1 » أو بمقارنة شهر « m » لسنة « n » مع الشهر « m » لسنة « n+1 »، فمن خلال هذه الدراسة يمكن إستخلاص الفروقات الناتجة عن زيادة في العمال أو زيادة في نفقاتهم ومعدل دوران العمال، هناك طرق أخرى أيضا يمكن إستعمالها لهذا النوع من التحليل [76] ص 676.

2.2.5.3. وسائل توصف الإنجازات

يجب على مسؤولي مختلف مراكز المسؤولية إعطاء شروحات وتقريرات حول مختلف إنجازاتهم في حالة مراقبة التسيير، تأخذ شكل مؤشرات عددية مجمعة حسب نوع النشاط المراد مراقبته أو على شكل لوحة قيادة، بعض هذه المؤشرات آتية من تحليل لفروقات محاسبة التسيير [76] ص 668.

1.2.2.5.3. لوحة القيادة

للإجابة عن الحاجة المتزايدة على معلومات حول متابعة الموارد البشرية، إن بعض المسؤولين عن الأفراد ذهبوا من تقرير بسيط أن حياة المنظمة تجد ترجمة ممكنة في بعض المعطيات الإحصائية، كما تزودت في نهاية الستينات ببطارية من المؤشرات، تشير لها حالة العمالة على مستوى المنظمة في شكل مؤشر ضوئي ينبه في حالة وجود خلل في التسيير، أو أي مشكل آخر يمس قسم الموارد البشرية بصفة خاصة والمؤسسة بصفة عامة.

لقد هذا وتم إنشاء لوحة القيادة، التي تعتبر كوسيلة تسيير تسمح بتحقيق تنبؤات قصيرة ومتوسطة المدى لضمان الوصول إلى الأهداف المحددة من قبل، كما تضم مجموعة من المؤشرات القياسية محددة كأحد العوامل الأساسية للنشاط، لهذا يجب تحديد معيار لكل مؤشر [80] ص 02 .

لقد تم تقدير أهمية المؤشرات في نجاح سياسة إدارة الموارد البشرية، تبعاً لدوره في قيادة هذه الموارد، كما تم إغناء هذه المؤشرات عن طريق تزويدها بمجموعة من النسب.

تختلف وراء هذه المؤشرات مجموعة من المشاكل، يصعب بناء وترجمة هذه المعلومات، فالمؤشرات والنسب وسائل قياس، يجب إخضاع صيغاتها لمعايير مضبوطة ودقيقة، فما الفائدة من توفر معلومات دقيقة إذ لم يكن هناك وسيلة ناجعة لمعالجتهما وصياغتهما في مؤشرات، فيجب توفر الوسائل للتحريير وتكميل المعلومات، ومن جهة أخرى تحليل الظواهر المراد دراستها [78] ص201.

2.2.2.5.3. استغلال المعلومات الشرعية في لوحة القيادة

تملأ لوحة القيادة مجموعة من الوظائف، حيث تلعب دوراً في إتصال النشاطات المؤدية إلى كفاءة الجهود والنتائج المحققة في التطبيق، فتقدم بصفة دورية معلومات جديدة التي تحصل عليها من مصادر مختلفة من بينها :

1.1.2.2.5.3. المعلومات الناتجة من المحاسبة المالية

تظهر المحاسبة التحليلية مختلف الحسابات والنفقات، المتعلقة بنفقات العمال، فيمكن تجميع المعلومات في حسابات خاصة وتقسيم التكاليف حسب الطبقات (إدارات إدارية، مهندسين، عامل التحكم) أو حسب المصالح (التمويل، الإنتاج، التسويق).

إن التكاليف يمكن معالجتها حسب عدة معايير كالوحدات الربحية وطبيعة الخطر، لكن المحاسبة التحليلية تعالج الجانب المالي (القيمة المالية) فقط.

2.1.2.2.5.3. المعلومات الناتجة من محاسبة التسيير

إن محاسبة التسيير عند وجودها يمكنها أن توفر معلومات غنية وكاملة، تقوم بتحليل تكاليف العمال حسب معايير مختلفة عن تلك المطبقة في المحاسبة المالية وتسمح بتوفير معلومات بالوقت كما

تقوم بتحليل عدد الساعات المستغرقة لكل نوع من المنتج لكل طلب، مشروع، زبون، مما يقود إلى حساب مؤشرات:

$$\frac{\text{عدد ساعات عمل}}{\text{عدد الساعات مدفوعة}} = \text{تكاليف العمال}$$

$$\frac{\text{عدد الساعات المفوترة على الزبائن}}{\text{عدد ساعات الإجمالية المدفوعة}} =$$

$$\frac{\text{عدد البضائع المنتجة}}{\text{عدد الساعات (عائد أو إنتاجية العامل)}} =$$

كما يمكن الجمع بين مؤشرات المحاسبة المالية ومحاسبة التسيير، لحساب التكلفة المتوسطة لساعات العمل لمصلحة معينة، أو مصنع أو مشروع أو لطلب معين لزبون خاص وغيرها [76] ص 679.

3.2.5.3. مساهمة الأفراد في ربح المؤسسة

توجد هناك مجموعة من النسب المالية التي تسمح بتحليل إنتاجية العامل في المؤسسة، فالهدف هو الحصول على أرقام من المؤشرات المختلفة الملاحظة ومحاولة ربط العمال بالنتائج النهائية للمؤسسة، ويمكن تلخيص مجموع المؤشرات سابقة الذكر كما يلي :

- النسب المالية:

● نسبة الإنتاجية :

$$\frac{\text{رقم الأعمال}}{\text{متوسط العمال}} = \text{المساهمة الاقتصادية لكل عامل}$$

$$\frac{\text{القيمة المضافة}}{\text{متوسط العمال}} = \text{ماذا يقدم العامل}$$

• نسبة تكاليف العمال:

$$\frac{\text{تكلفة العمال}}{\text{القيمة المضافة}} = \text{تكلفة كل عامل}$$

$$\frac{\text{تكاليف العمال}}{\text{مجموع تكاليف المؤسسة}} =$$

• نسبة تكاليف الموارد البشرية [80] ص 06:

$$\frac{\text{الكتلة النقدية للأجور}}{\text{تكاليف العمال}} = \text{نسبة تكاليف الموارد البشرية}$$

$$\frac{\text{الكتلة النقدية للأجور}}{\text{رقم الأعمال}} =$$

3.5.3. التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

لقد حدثت كثير من التغيرات في مجالات العمل المختلفة في وقتنا الحاضر، وقد صاحبت هذه التغيرات كثير من التحديات والعقبات أمام إدارة الأفراد لتحقيق أهدافها تجاه العاملين من ناحية، وتجاه المنشأة من ناحية أخرى، سوف نذكر فيما يلي بعض الأمثلة لهذه التحديات:

1.3.5.3. زيادة الاعتماد على التكنولوجيا الجديدة

تشكل التطورات التكنولوجية واستخدام الحسابات الآلية قيوداً على إدارة الأفراد، فتؤدي التغييرات الملحوظة في التكنولوجيا الإلكترونية إلى تغييرات جذرية في أنواع الأعمال والمهارات التي تحتاج إليها المنشأة، كما تزداد أهمية بعض الأنشطة مثل التدريب والتنمية والتخطيط للمستقبل الوظيفي بما يتناسب مع تلبية إحتياجات هذه التغييرات، وينتج عن التوسع في إستعمال التكنولوجيا الإستغناء عن بعض العاملين والبحث عن فرص عمل أخرى لهم.

2.3.5.3. التغييرات في تركيب القوى العاملة

لوحظ أن هناك تغييراً في تركيب القوى العاملة الحالية بمختلف المنشآت وخاصة العمومية، ومن هذه التغييرات زيادة نسبة النساء العاملات، أصبحت المرأة تنافس الرجل في العديد من الوظائف، وقد يلقي هذا عبئاً جديداً على إدارات الأفراد، فتزايدت معدلات النساء العاملات والمشاركات في قوة العمل سوف يخلق متطلبات جديدة لزيادة المساواة في الدفع وفرص الترقية الوظيفية .

3.3.5.3. نظم المعلومات في إدارة الأفراد

لكي تساهم إدارة الأفراد في تحقيق أهداف المنشآت بطريقة أفضل، فإنها تحتاج إلى نظم معلومات حديثة تشمل على كل بيانات وخطط إدارة الأفراد في شكل قسم متخصص يقدم النصيحة للإدارة، ولذلك ينبغي أن تتوافر لإدارة الأفراد قاعدة من المعلومات الأساسية إعتقاداً على خدمات الحساب الآلي.

4.3.5.3. تغيير القيم والاتجاهات

تؤدي القيم والاتجاهات والمعتقدات دوراً هاماً بالنسبة لإدارة الأفراد، فلا شك أنها تؤثر على دوافع وسلوك العاملين في مختلف المستويات التنظيمية، ولو أمعنا النظر إلى التقدم الإقتصادي الذي حققته بعض الدول نجد أنه يستند على قيم معينة مثل إحترام العمل، وقبول المخاطر والرغبة في تحملها، وقبول مبدأ التنافس من أجل الأفضل، كل هذه التغييرات في قيم العمل تعتبر تحدياً لإدارة

الأفراد، حيث يقع على عاتق إدارة الأفراد مسؤولية مواجهة هذه المعوقات والتخلص منها أو على الأقل التقليل من حدتها، كما يتطلب ذلك إعداد سياسات عمالة قادرة على الإستفادة الكاملة من القوى العاملة بالمنشآت.

5.3.5.3. العائد والتعويض المادي للعاملين

يؤدي التضخم الإقتصادي إلى مطالبة العاملين بأجور أعلى وعدم قدرة الكثير من المنشآت على دفع أجور أعلى للعاملين تتناسب مع مستوى هذا التضخم، وضعف مستوى الأجور وعدم توافر الحوافز الإيجابية يعتبر عاملا مؤثرا على مستوى الأداء في كثير من الأجهزة الحكومية.

6.3.5.3. زيادة حجم القوى العاملة

تعاني بعض الدول مشكلة تزايد عدد السكان، مما يتبعه زيادة عدد الأفراد الراغبين والباحثين عن العمل، لكن يلاحظ أن هناك إختلالا في هيكل العمالة حيث أن نسبة كبيرة من هؤلاء الباحثين عن عمل ذوي المؤهلات والتخصصات غير المطلوبة، وقد ترتب عن إلترام الدولة الأدبي بإيجاد فرص عمل لخريجي الجامعات وكننتيجة إتساع رقعة التعليم الجامعي، أصبح العاملون اليوم يختلفون عن العاملين منذ فترات سابقة في درجة تعلمهم وثقافتهم ومهاراتهم، هذا يلقي على إدارة الأفراد مسؤوليتين:

الأولى: ستكون إدارة الأفراد مسؤولة عن إدارة عاملين متعلمين، يجب أن يكون العاملين بإدارة الأفراد قدرا من المهارات والقدرات حتى يتمكنوا من التعامل مع الطوائف المهنية في المنشأة .

الثانية: لا يقتصر الأمر على مجرد المعرفة والمهارة والإلمام بالجوانب السلوكية، بل يمتد إلى أبعد من ذلك ليشمل مسؤولية إدارة الأفراد عن إعداد برامج لتنمية معارف العاملين ومهاراتهم وقدراتهم.

7.3.5.3. التشريعات و اللوائح

إن إدارة الأفراد في الأجهزة الحكومية وكثير من شركات القطاع العام لم تعد قادرة على إعداد سياسات للعمالة تتناسب مع ظروفها وطبيعة أنشطتها، لهذه اللوائح والتشريعات تأثير كبير في إدارة وتسيير الأفراد في المستقبل [27] ص65.

من خلال هذا الفصل يمكن استخلاص ما يلي :

قمنا بدراسة موجزة عن دور الموارد البشرية في المؤسسة المعاصرة، باعتباره المحرك الأساسي لها ومنبع التفكير والتسيير.

تبينت الإدارة المعاصرة أهمية وحتمية التطوير المستمر باعتباره سبيل المنظمة للبقاء في مواجهة عالم التقنيات الجديدة المعاصر وما تتيحه من إمكانيات وتفرضه من تحديات، حيث يشمل التطوير المستمر كل مجالات النشاط والمدخلات والمخرجات في المنظمة المعاصرة. فكل شيء حول المنظمة في تطور مستمر: المجتمع في حركة مستمرة، ورغبات وتطلعات المستهلكين تتزايد وتتعد، مما يوجب تطوير وسائل ومنافذ جديدة لتقديم منتجات أفضل وبطرق أسرع وأكفى في الاستجابة لرغبات العملاء. فإن الموارد البشرية في تطور مستمر والعاملين ذوي المعرفة هم الأساس في المنظمات الجديدة والذين يسعى إليهم سوق العمل.

وقد طال التغيير المنظمات على اختلاف أنواعها، ومن أساسيات التنظيم وطرق أداء وممارسة الوظائف الإدارية التي تحولت من حالتها التقليدية المستقرة إلى حالة من الديناميكية والتطور المستمر، وأدت هذه التحولات إلى مزيد من التغيير في الاهتمامات ومناطق التركيز في عمل الإدارة المعاصرة، إذ يتحول اهتمامها من التركيز على قضايا الحاضر واستثمار إنجازات الماضي، إلى الانطلاق للمستقبل وابتكار الجديد في كل مجال. كما يتحول اهتمام الإدارة المعاصرة إلى التركيز على والسبق في تجديد وطرح البرامج والخدمات الجديدة.

وتتجه الإدارة في المنظمات المعاصرة إلى اتباع أفكار ومفاهيم وأساليب إدارية تتسم بالجرأة والتحرر وتنطلق جميعها من الرغبة في تعظيم فرص النجاح لتحقيق رغبات السوق.

الفصل الرابع

دراسة حالة مؤسسة سفيتال

سيقوم الباحث في هذا الفصل الميداني الخاص بعد تطرقنا للبحث النظري من إعطاء عرض عام وشامل للمؤسسة محل البحث (سفيتال) بداية من تاريخ نشأتها إلى غاية مستقبلها، فبعد التعريف بنشاط المؤسسة مع مختلف وحداتها ومديرياتها من طرف الباحث لتقديم أسلوب دراسي مبسط لتخطيط احتياجات مؤسسة سفيتال من القوى العاملة لمختلف الأصناف المهنية التي تتشكل منها المؤسسة كميا ونوعيا، لفترة زمنية مستقبلية (سنة) مع تحليل الخصائص العامة للقوى العاملة في المؤسسة، ومن ناحية أخرى محاولة تقدير عددهم في المؤسسة لنهاية السنة محل البحث مستعينين من أجل ذلك ببعض التقنيات الإحصائية الخاصة بعمليات التنبؤ، بهدف إيجاد الدور الذي يلعبه التسيير والتخطيط الجيد في تحقيق أهداف المؤسسة.

ويمكن عرض ذلك من خلال المباحث التالية:

ففي المبحث الأول نتطرق إلى عرض وتقديم عام لمؤسسة سفيتال مع دراسة خصائص قطاع الزراعة الغذائية في الجزائر لنتطرق بعدها في المبحث الثاني إلى الشكل التنظيمي للمؤسسة، بتعريف أهم وحداتها الإدارية مع خصائص كل واحدة منهم، ثم نقوم في المبحث الثالث بتقييم وظيفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة مع الدور الذي تلعبه بداخلها، وأما المبحث الرابع فنقوم فيه بتحليل الخصائص العامة للقوى العاملة من مستوى التأهيل، والسن، والجنس حتى تكون لنا صورة واضحة عن طبيعة وخصائص العمل بالمؤسسة، لنتم بمبحث خامس نعرض فيه أهم أدوات التسيير والتخطيط للقوى العاملة المطبقة في مؤسسة سفيتال مع إبراز دورها في صياغة أهدافها.

1.4. عرض وتقديم عام لمؤسسة سفيتال (CEVITAL)

1.1.4. خصائص قطاع المنتجات الزراعية الغذائية في الجزائر

يعبر مستوى تطور قطاع الزراعة الغذائية على مستوى التطور الاقتصادي، كما أنه يسمح بقياس درجة استقلالية البلد مقارنة مع المحيط العالمي، درجة الاستقلالية التي يعبر عنها بمفهوم الأمن الغذائي كمعيار تقيس عليه الدول فعالية السياسة الاقتصادية المنتهجة منبهة بذلك عن النقائص التي تجعل الدولة ضعيفة أمام عملاءها الاقتصاديون الأجانب.

يحتوي قطاع الزراعة الغذائية في الجزائر على فرص نمو كبيرة، فيهتم هذا المجال بفحص ميدان الزراعة والصناعات الغذائية في الجزائر التي يكون توجهها النهائي سواء على حالها الأصلي أو بعد تحويلها إلى الاستهلاك البشري أو الحيواني.

تم التعبير عن هذا القطاع لإظهار العلاقة الموجودة بين القطاع الزراعي من جهة، والصناعي من جهة أخرى، حتى يتبين الطاقات والقدرات الاستثمارية الهائلة التي تتمتع بها.

قامت بعض مكاتب الدراسات المتخصصة في الميدان الاقتصادي بدراسة السوق الجزائري، كما أولت بعضها اهتماما خاص بجانب الإنتاج الزراعي الغذائي، فخرجت من هذه الدراسات بمجموعة من النتائج والمعطيات الخاصة بهذا النوع من النشاط، والتي تتميز كما يلي [81].

- مساهمتها في القيمة المضافة الوطنية التي قدرت في 2003 بـ: 625.3 مليار دج، يعني حوالي 14.5 ٪ من القيمة المضافة الإجمالية، أو بعبارة أخرى 25.3 ٪ من القيمة المضافة خارج المحروقات ،
- أهمية التشغيل في هذا القطاع مقدره في سنة 2003 بحوالي 1.6 مليون شخص أي حوالي 25 ٪ من الأشخاص العاملة في الجزائر ،

- رقم الأعمال المسجل في قطاع الصناعة الغذائية هو بمقدار 450 مليار دج، منها 145 مليار دج للقطاع الخاص و305 مليار دج للقطاع العام ،
 - يمثل قطاع الزراعة الغذائية " 31.5% (حوالي 145 مليار دج) من القيمة المضافة الصناعية، منها 21.5% ممولة من القطاع الخاص و10% من القطاع العام ،
 - يستهلك القطاع حوالي 66% من المستهلكات الوسيطة للقطاع الصناعي منها 44% للقطاع الخاص و 22% للقطاع العام ،
 - يخرج من هذا القطاع فائض خام للاستغلال مقدر بـ: 90 مليار دج، يمثل حوالي 20% من رقم الأعمال، وفائض صافي بـ: 60 مليار دج، أي ما يعادل 13.25% من رقم أعماله [81].
- فتعطينا هذه المعطيات نظرة عن حجم هذا القطاع في الاقتصاد الوطني وكذلك في القطاع الصناعي.

من خلال مجموعة هذه الخصائص يظهر لنا القطاع كركيزة أساسية لحركة الأمن الغذائي للجزائر، مما يعطيها مرتبة القطاعات الاستراتيجية الواجب تطويرها.

فيحتل القطاع الخاص جزء هاما من هذا النشاط الذي سوف يعرف نموا في السنوات القادمة نتيجة لتخصيص أهم الشركات الوطنية التي كسبت خبرة في الميدان، والتي تحتوي على قدرات مادية و بشرية مؤهلة وكافية لتحدي السوق.

بالإضافة إلى الطابع الخاص، الجاذب الذي يتميز به هذا القطاع فيتيح فرصا استثمارية هائلة نتيجة للفائض الذي ينتج عنها وللأرباح المتيحة.

1.1.1.4. موقع مؤسسة سفيتال في المبادلات التجارية مع الخارج.

يعرف ميدان إنتاج الزراعة الغذائية تبادلات هامة مع الدول الخارجية، وتبادل مرتكز أساسا على الاستيراد بمستوى مرتفع، عكس التصدير الذي يبقى ضعيفا رغم القدرات والطاقات الهائلة، كما تم تسجيل في ميدان التصدير بعض المنتجات الخاصة كالزيوت، الزبدة النباتية، المنتجات الحليبية، الشكولاتا، ومنتجات التي سوف تعرف تطورا هاما في السنوات القادمة.

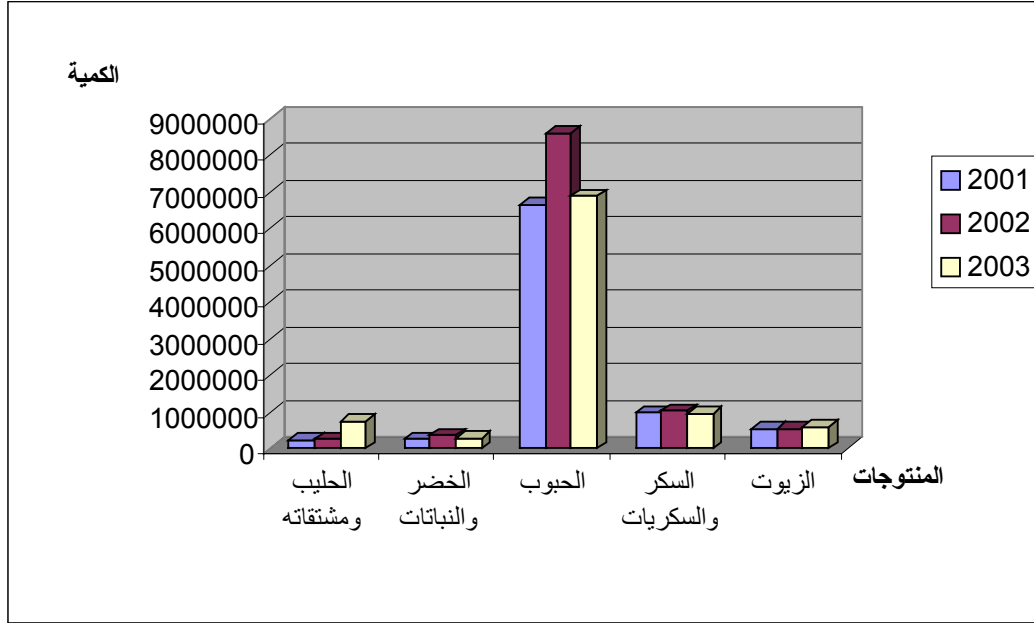
يسيطر في السوق الجزائر مؤسستان متخصصة في إنتاج السكر هما « ENASUCRE » التابعة لمجمع "بلانكي BLANKY" ومؤسسة « MELASSE »، وبالإضافة إلى مؤسسة سفيتال « CEVITAL »، فتنتج مؤسسة « ENASUCRE » 163.111 طن من السكر الأبيض الذي يمثل نسبة 28% من احتياجات السوق الوطني، ومؤسسة « MELASSE » تنتج حوالي 52.428 طن من السكر الأبيض الذي يمثل نسبة 9%، وتحتل مؤسسة سفيتال المرتبة الأولى في إنتاج السكر على المستوى الوطني بحيث يقدر إنتاجها للسكر الأبيض بـ 368.000 طن أي ما يمثل 63%.

أما فيما يخص منتجات الزيتية والمواد الدسمة فتحتل مؤسسة سفيتال المرتبة الأولى 648.000 طن سنويا وهي تغطي بهذا الحجم نسبة 25% من احتياجات السوق الوطني [82] ص128.

الجدول رقم (01): تطور واردات المنتجات الزراعية الغذائية [83].

الوحدة: طن/دج.

2003		2002		2001		
القيمة	الكمية	القيمة	الكمية	القيمة	الكمية	
2214040	7068	692485	666	590286	512	حيوانات حية
6832613	41237	2817024	18029	792697	4655	اللحوم
1197029	19905	520808	9399	232008	5876	منتجات بحرية
40279425	745055	32236828	272726	41286561	249061	حليب ومشتقاته
11497105	276574	12815636	352604	10191012	268160	خضر و نباتات
7716305	290803	7257912	291519	2458178	99054	فواكه
8625958	122264	6586356	126928	6456750	103149	قهوة شاي
86926971	6895401	102201323	8607202	76493846	6659951	الحبوب
955237	26631	1058508	40455	1775874	38622	منتجات المطاحن
26485463	596418	22019370	544567	18176678	536358	الزيوت
114161	2798	227627	2788	850011	2416	مصبرات اللحوم
17812655	962093	21349460	1038168	23023723	971231	سكر و سكريات
1636422	13540	1000012	9369	485560	5911	ككاو
1028482	26211	814747	19818	782516	12744	مصبرات الخضر والفواكه
1195585	21401	986879	19830	394773	4960	مشروبات
2045131	14073	2406931	15793	2481797	19036	السجائر



الشكل رقم(14):تطور واردات المنتجات الزراعية الغذائية في الجزائر للسنوات

2001،2002،2003

المصدر: من تصرف الطالب بالاعتماد على الجدول رقم (01).

منه صادرات المنتجات الغذائية في 2003 تظهر بأنها تفوق 220 مليار دج، أي أكثر من 03 مليار دولار أمريكي، مجموع هذه القيم بإضافتها للإنتاج ترشدنا، عن حجم السوق الوطني في هذه المنتجات، أين يجب أن يتمركز السوق عند حوالي 20 مليار دولار .

2.1.4. نشأة شركة سفيتال و موقعها الجغرافي

1.2.1.4. نشأة الشركة

"سفيتال Cevital " مركب صناعي إنتاجي متخصص في المنتجات الغذائية الزراعية، حيث تخصصت المؤسسة في هذا النوع من النشاط، فيضم مجموعة من المنتجات التي أصلها زراعي عامة، أو مستخلصة منها موجهة للاستهلاك الإنساني والحيواني في حالها الأصلي، أو بعد تحويلها سواء كان المنتج محليا أو مستوردا، تنتج المؤسسة الزيوت بأنواعها المختلفة، والمنتجات الدهنية من مارغارين، ودهون والسكر.

تتميز المؤسسة كقوة اقتصادية في السوق المحلي الوطني والأجنبي في ميدان المنتجات الغذائية، إذ تعد من الشركات الجزائرية الخاصة التي عرفت النشأة مع تبني الدولة الجزائرية لسياسة اقتصاد السوق بانفتاحها على الأسواق الأوروبية والعالمية.

تعتبر مؤسسة سفيتال شركة ذات أسهم "S.P.A" والمساهمين الأساسيين هم السيد " أسعد ربراب وأولاده" ، تم إنشاؤها عن طريق أموال خاصة في سنة 1998.

وأمام عمالقة الشركات الأجنبية الدولية المتخصصة في المنتجات الغذائية قامت مؤسسة سفيتال بشراء أتقن وأجود آلات ذات تقنيات تكنولوجية عالية من قبل أفضل الشركات العالمية، فقامت بتزويد وحداتها بمختلف الآلات الضرورية لعملية الإنتاج لكل نوع من المنتجات الغذائية من زيت، وزبدة وسكر، من طرف شركات متخصصة في صناعة التركيبات الضرورية للإنتاج، وذات شهرة عالمية جاعلة من الشركة الرائدة في السوق الوطني وحتى الأجنبي، مما سمح للمؤسسة الانطلاق في الإنتاج في تاريخ 12 أوت من عام 1999، كما تعد من أكبر الشركات المنتجة للزيوت في إفريقيا، فكان يقدر الرأس المال الاجتماعي للشركة عند بداية نشاطها في 1999 بـ: 1.57 مليار دج، وهذا الأخير عرف زيادة معتبرة مع توسع نشاط الشركة ليصل إلى : 20.05 مليار دج عند نهاية سنة 2004، ولا زالت الشركة تواصل في التوسع والنمو بزيادة الكميات والطاقة الإنتاجية وتوسيع وتنويع طاقم المنتجات.

بدأت الشركة نشاطها الإنتاجي بعدد لا يتجاوز 300 عامل موزعين بين مختلف الوحدات الإنتاجية والإدارة العامة، لتصل في نهاية سنة 2004 إلى أكثر من 2200 عامل من مختلف الأصناف والطبقات الاجتماعية المهنية، بداية من الموظف البسيط حتى الرئيس المدير العام أي زيادة تقدر بمتوسط 50% سنويا.

تعمل الشركة على دراسة بعض المشاريع الاستثمارية قصد توسيع نشاطها الإنتاجي، وذلك من قبل هيئاتها المتخصصة، فيتوقع حسب المشاريع الاستثمارية الجديدة التي سوف تنجز من طرف المؤسسة بالرفع في الطاقات الإنتاجية أن يتم خلق 2000 منصب عمل جديد مباشر وأكثر من عشرة ألف منصب عمل غير مباشر، ليصل عدد العمال مع نهاية سنة 2007 إلى أكثر من 4500 عاملا بالمؤسسة.

تحتوي الشركة على قدرات معتبرة نظرا للطاقت الإنتاجية الكبيرة، والعدد الهائل من العمال الذين تشغلهم، حيث ساهمت من خلال نشاطها في إعطاء نفس جديد للاقتصاد الوطني والمحلي خاصة.

كما يصنف المحللون الاقتصاديون مؤسسة سفيتال في مرتبة أهم الشركات تطورا في الجزائر في العشر سنوات الأخيرة، إذ تلعب دورا كبيرا في خلق قيمة مضافة للاقتصاد الوطني، كما أنها تساهم في تمويل ميزانية الدولة من خلال الضرائب التي تدفعها سنويا، مع قيمة الاستثمارات المقدره بـ: 3.8 مليار دينار في 1999 و 20.23 مليار دينار في 2004، من خلال تحليل بعض المعطيات الرقمية لميزانية المؤسسة، نجد أنها تتمتع بصحة اقتصادية جيدة وهي في تحسن مستمر، فبالنسبة لرقم الأعمال والتدفقات النقدية بلغتا على الترتيب الأرقام التالية: 3.2 مليار دينار في 1999 و 38.2 مليار دينار في 2004 بالنسبة لرقم الأعمال، و751 مليون دينار في 1999 و 8.86 مليار دينار عام 2004 بالنسبة للتدفقات النقدية، جاعلة مؤسسة سفيتال قادرة على تمويل نفسها بنفسها، وتمويلي مشاريعها كذلك.

ومن جهة أخرى ساهمت المؤسسة في ميزانية الدولة للسنة المالية 2004 بمبلغ يفوق 8715 مليون دينار ضرائب ورسوم مختلفة، منها 410 مليون دينار كضريبة على النشاط المهني تم دفعها لخزينة "ولاية بجاية".

2.2.1.4. الموقع الجغرافي لمؤسسة "سفيتال"

بعدما كانت مساحة شاسعة غير مستغلة ومنطقة لتفريغ مختلف أنواع وأشكال القمامات، أخذت المساحة وجهة جديدة مخالفة ومغايرة تماما عن الذي كانت عليه من قبل، باستغلالها لإنشاء المركب الصناعي لمؤسسة سفيتال، ذلك بفضل الوسائل التكنولوجية الجد حديثة التي استعملت في الميدان، والمجهودات الجبارة التي بذلت، ذلك من أجل استبدال الأرضية على أكثر من 18 متر من العمق بفضل نظام الأعمدة الممددة، محولا بذلك 350.000 طن من النفايات من هذه المنطقة، لأن الأرضية القديمة لم تكن كافية وقادرة لاستيعاب مشروع بذلك الحجم الكبير، مما استدعى استعمال تقنيات حديثة في ميدان تحضير التربة لتجهيز الأرض حتى تم إنشاء أرضية اصطناعية جديدة خاصة مجهزة لبناء فوقها المركب، مع العلم أن المؤسسة تقع في أقصى يسار ميناء ولاية بجاية، وأن نسبة كبيرة من حجم المؤسسة تقع خارج الميناء إلى جهة البحر.

إن مركب سفيتال متواجد على مستوى الميناء الجديد لولاية "بجاية" على بعد مسافة 03 كلم جنوب شرق هذه المدينة، وعلى القرب من الطريق الوطني رقم 26، أي على بعد مسافة 350 كلم من الجزائر العاصمة، كما تستغل الشركة مساحة أرضية كاملة من الميناء تقدر بأكثر من 45000 متر مربع.

فكل هذه الخصائص والامتيازات الجغرافية جعلت من الشركة تتواجد في منطقة اقتصادية جد استراتيجية، بفضل موقعها في الميناء الذي ساعدها في انفتاحها لعملية التصدير نحو بلدان أخرى عن طريق النقل البحري الذي منحها بذلك أكثر من وسيلة لنقل بضائعها، ولاستيراد المواد الأولية التي تدخل في العمليات الإنتاجية، فموقعها القريب من الطريق الوطني سهل لها توزيع مختلف منتجاتها عن طريق الوسائل البرية نحو مختلف نقاط البيع والتوزيع، وبفضل قربها من مطار ولاية "بجاية" اكتسبت امتياز آخر وإمكانية إضافية لنقل وتوزيع منتجاتها على المستوى المحلي والدولي.

تتواجد كذلك شركة سفيتال في منطقة صناعية لأقرب التابعة لولاية "بجاية"، هذا ما سمح للشركة بغزو السوق الوطني بمنتجاتها المتنوعة بفضل التقليل من صدمة تكاليف النقل، التي قد تؤثر على السعر فيما بعد.

وهذا ما سمح للشركة أيضا من تصدير منتجاتها لدول أخرى عن طريق البحر بأقل التكاليف وبأمان كما شجعها على ذلك، فركزت استراتيجية التصدير لمنتجاتها على موقعها الجغرافي الهام ، مما دفعها بذلك في التفكير حاليا عن طريقة كيفية تطوير قنوات التوزيع لمنتجاتها مستغلة بذلك أحسن استغلال لقنوات النقل البحري والجوي احتراما لتكاليف النقل.

كما تملك المؤسسة مقرا اجتماعيا في الجزائر العاصمة بالضبط في "القبة-قاريدي"، أين تتواجد فيها مختلف مكاتبها الاجتماعية وتلك الخاصة بالعلاقات التجارية المحلية والدولية، ومكاتب خاصة لعلاقاتها مع مختلف البنوك، ومكاتبها المختصة في الترويج والتسويق لمنتجاتها بتعريفها وتقريبها من الزبائن.

كما يتم فيه إبرام أهم العقود التجارية الخاصة مع الشركات الأجنبية والوطنية في مجالات التعاون الاقتصادي التجاري والتكنولوجي.

3.1.4. التعريف بأهم منتجات الشركة

في شهر ماي من عام 1998 انطلق مركب سفيتال في النشاط بدأ بعملية حفظ الزيت، وفي فيفري 1999 انطلقت أشغال الهندسة المدنية الخاصة بإنشاء بمركب الزيت، وأصبحت هاته الأخيرة فعالة في أوت من نفس السنة، فمجل نشاط الشركة مرتكز على إنتاج و بيع الزيوت النباتية والزبدة والسكر، بالإضافة إلي :

- تطهير الزيت ،
- حفظ الزيت ،
- إنتاج المرغارين ،
- إنتاج الأغلفة ،
- تطهير السكر ،
- تخزين البذور التي تدخل في الإنتاج.

تملك مؤسسة سفيتال عدة وحدات إنتاجية والمتمثلة في :

1.3.1.4. وحدة تطهير الزيت

تعد من بين الأحدث عالميا تعمل حاليا بـ: 125% من طاقتها الإنتاجية، فتم توسيعها بعدما كانت تنتج 1600 طن في اليوم، نلاحظ هذا العدد في الارتفاع ليصبح 1800 طن في اليوم بما يقدر بـ: 570000 طن في السنة، أي ما يمثل 140% من حاجيات السوق الوطني، كما يتم تصدير جزء منها .

كما تقوم الشركة بإنتاج القارورات الخاصة لتعبئة المنتج الزيتي والأغلفة مع كل محتوياتها بفضل عملية تحويل مادة الـ "P.E.T" ليصبح في النهاية قارورة، فيستطيع أن يأخذ مختلف الأشكال حسب القالب ونوع المنتج المراد تعبئته، حيث تنتج الوحدة 08 أنواع من الزيوت، وهي كالتالي:

فلوريال (FLEURIAL) و سويا (SOYA) و كانولا (CANOLA) وأولول (OLEOL) ودهان (D'HAN) و أوليفيا (OLIVIA) و أوليو3 (ELIO 3) و فريدور (FRIDOR).

لكن المؤسسة لا تسوق حاليا سوى نوعين من المنتجات المذكورة فقط، والمتمثلة في: " فلوريال FLEURIAL " هي الأولى الناشئة من سلسلة الإنتاج 100٪ طبيعية وغنية بالفيتامينات " A,E,D"، هو المفضل في الطبخ وتم تسويقه في أوت 1999، و أما "فريدور FRIDOR" زيت متوازنة ومخفضة هي الأخيرة من سلسلة الإنتاج لسفيتال، ذوقها ناتج من مزيج من الزيوت الطبيعية النباتية.

2.3.1.4. المرغارين

انطلق المشروع فيها في مارس 2000، أما انطلاق عملية الإنتاج فكان في عام 2001 .
تصل طاقتها الإنتاجية إلى 600 طن في اليوم أي 180000 طن سنويا، وهي قابلة للزيادة في حالة الحاجة فهي توفر ستة (06) أنواع من المنتجات للمستهلكين في السوق، ويمكن تعريفها كالتالي :

- مرغارين للطلاي في الخبز 07 طن / ساعة ،
- مرغارين للتوريق 04 طن /ساعة ،
- مرغارين الطاولة 06 طن /ساعة ،
- الدهون النباتية للصناعة الزراعة الغذائية 06 طن /ساعة ،
- سائل شكولاطي 03 طن / ساعة.

إن نسبة 70٪ من الإنتاج يوجه لتغطية الاحتياجات الوطنية والباقي يوجه للتصدير.

3.3.1.4. وحدة تطهير السكر

تم إنشاؤها في أكتوبر 2002 بينما انطلقت فيها عملية الإنتاج في ديسمبر 2002، حيث تقدر طاقتها الإنتاجية بـ 600.000 طن سنويا، أي ما يعادل 60 ٪ من احتياجات السوق الوطني.

4.3.1.4. وحدة معالجة واستخلاص الزيت من بذور "أوليأجنوز Oléagineuses"

كان انطلاق الأشغال فيها مبرمجا في شهر مارس 2002، وتم دخول وحداتها في الإنتاج في جوان 2003 ، ولظروف عديدة عرف المشروع بعض التأخيرات في الإنجاز، لتنتقل رسميا في الإنتاج مع نهاية سنة 2003، تقدر طاقتها الإنتاجية بـ: 1.5 مليون/ طن في السنة، وتمثل كما يلي:

- إنتاج الزيت الخام 465.000 طن/السنة، منها 365000 طن موجهة للسوق الوطني وللاستهلاك المحلي و100.000 طن الباقية للتصدير ،

- إنتاج "تورتو سوجا Tourteau Soja " 615.000 طن/السنة، حيث 50٪ منها موجهة للتصدير ،

- إنتاج "عباد الشمس Tournesol " 495.000 طن/السنة، حيث 70٪ منها موجهة للتصدير والباقي يوجه للاستهلاك في السوق الوطني.

بالإضافة إلى كل هاته المنتوجات تملك المؤسسة مخازن ضخمة، أين يتم فيها تخزين البذور المستوردة الخاصة لاستخلاص الزيت، تقدر طاقتها التخزينية بـ: 120.000 طن.

ومخازن أخرى من نفس النوع خاصة بالسكر الأحمر أين انطلقت الأشغال بها في سبتمبر 2001، وبدأت تنشط في مارس 2002، وتقدر طاقتها التخزينية بـ: 60000 طن.

وأخرى للسكر الأبيض انطلقت الأشغال بها في نفس السنة مع الأخرى، وأصبحت فعالة في أبريل 2002 ، طاقتها في التخزين تقدر بـ: 20000 طن .

2.4. التنظيم الداخلي لشركة سفيتال

ككل المؤسسات والشركات الأخرى تقوم مؤسسة سفيتال على تنظيم داخلي خاص بها، يجيب عن تطلعات وطموحات المؤسسة مدروس وموافق عليه من طرف مجلس الإدارة العليا بالتنسيق مع الإدارات الأخرى.

يعمل التنظيم على مرافقة المؤسسة في تحقيق أهدافها وطموحاتها حتى يجيب عن تطلعاتها المستقبلية، ويرافقها في نموها وتوسعها، بتوضيح مختلف الوحدات الإدارية التي تتشكل منها المؤسسة والمسؤولين عن كل واحدة منها، بهدف تحديد صلاحيات وواجبات هذه الوحدات الإدارية، وبنفس الشكل تحديد المسؤوليات والإجازات التي تقع عليها.

عملت الإدارة على تحديد التنظيم الداخلي للمؤسسة قبل الانطلاق في النشاط، وصاحب تطور المؤسسة تطورا وتحديثا في تنظيمها الداخلي، حيث أدخلت فيه عدة تغييرات وتعديلات حتى تصل المؤسسة إلى الشكل الذي يناسبها ويمثل نشاطها وطموحاتها على أحسن صورة.

وحتى الآن لم تعرف المؤسسة استقرارا تاما في تنظيمها الداخلي، وهذا راجع إلى عدة أسباب منها:

- نمو المؤسسة باستمرار وتوسع نشاطها ،
- زيادة وحدات إنتاجية جديدة ومنتجات جديد في السوق ،
- إضافة أو إنقاص وحدات إدارية حسب الأرباح الناجمة والتكاليف المتحملة ،
- زيادة عدد العمال وزيادة متطلبات كل مصلحة.

وسوف نحاول فيما يلي تقديم مختلف الوحدات الإدارية التي تتشكل منها مؤسسة سفيتال، وتخصص كل واحدة منها ودورها ونشاطها داخل المؤسسة وموقعها في التنظيم الداخلي، وفي الأخير تقديم الخريطة التنظيمية محترمين مع ذلك نشاط و توصيات المؤسسة.

1.2.4. التعريف بوحدات الإدارة للمؤسسة

1.1.2.4. المديرية العامة

تضم هذه المديرية كلا من الرئيس المدير العام، ونائب المدير العام، وكاتبات مكتب لكل واحد منهم، كما تضم مديريةية الأمن والنظافة، مكلفة بالحفاظ على الأملاك المادية للمؤسسة، والأشخاص الذي يعملون بها ليلا ونهارا، والسهر على نظافة المؤسسة والمحيط التي تعمل فيه.

تعمل الإدارة العليا على التنسيق بين مختلف الإدارات والوحدات الإنتاجية للمؤسسة، وبالسهر على السير الحسن لكل واحدة منها، وتقوم أيضا ببرمجة وتنظيم اجتماعات مع مختلف مديرياتها ووحداتها لطرح إشغالاتهم ومشاكلهم وتحليلها ومناقشتها لمحاولة إيجاد الحلول المناسبة، والخروج في الأخير بنتائج ترضي الجميع وخاصة منها التي تخدم المؤسسة وتعينها على تحقيق أهدافها واستراتيجياتها.

وتقوم أيضا بتحفيز عمالها ومراقبة، البرمجة والتنسيق وأخذ القرارات الاستراتيجية الرئيسية و النهائية.

2.1.2.4. مديريةية الموارد البشرية

تلعب مديريةية الموارد البشرية دورا استراتيجيا وحساسا في المؤسسة، وسوف نعود إليها بالتفصيل فيما بعد للإشارة أيضا أن مؤسسة سفيثال تنقسم إلى قسمين أساسيين أن صح التعبير.

يحتوي المركب على مديريات ومصالح خاصة به، ومن خصائصه أنه يضم تحت قيادته تنظيم الوحدات الإنتاجية.

أما القسم الثاني لديه أيضا مكانة هامة في المؤسسة، واهتمام خاص من طرف الإدارة العليا وهو المدعى بمديرية المشروع، لها تنظيم وهيكل خاص بها لدى مختلف مديرياتها ومصالحها، فهي

تختص في دراسة مختلف المشاريع مع إمكانيات الاستثمار فيها وتتابع المشاريع من لحظة انطلاق الأشغال فيها إلى أن تصبح عملية.

وتقوم إدارة الموارد البشرية بصفة عامة بتخطيط وتنسيق وقيادة، ومراقبة نشاطات كل إدارة، بهدف تزويد كل إدارة ومديرية بالأفراد المطلوبين، وببداية عاملة ماهرة مؤهلة للوظائف المطلوبة.

وقبل الشروع في تعريف مختلف الأقسام التي تتكون منها إدارة الموارد البشرية، فضلت تعريف القسم التابع لكل مديرية أي قسم المركب وقسم المشروع والبداية تكون بالمركب.

1.2.1.2.4. مصلحة الموارد البشرية التابعة للمركب

تتكون مصلحة الموارد البشرية من أربعة أقسام رئيسية يمكن تعريفها كالتالي: قسم الأجور، وقسم الوسائل العامة، وقسم المستخدمين، وقسم الخدمات الاجتماعية وحوادث العمل، وسوف نتطرق لوظيفة كل قسم في إدارة الموارد البشرية بالتفصيل.

2.2.1.2.4. مصلحة الموارد البشرية التابعة لقسم المشروع

بعدها تعرفنا على مختلف الأقسام التي يتكون منها المركب، نتطرق الآن إلى التعرف على الأقسام التي تتكون منها مصلحة الموارد البشرية التابعة لقسم المشروع، وهي: قسم الأجور، وقسم التوظيف، وقسم الخدمات الاجتماعية، وقسم الأرشفة والتوثيق.

وللإشارة أن كل الملفات الخاصة بالعمال مهما كان نوعها وطبيعتها يتم تسجيرها وحفظها على مستوى إدارة الموارد البشرية التابعة للمركب التي تتواجد به، كما هناك تناسق وترابط بين القسمين (المركب، المشروع)، في إطار تبادل المعلومات الخاصة بالعمال.

وبالإضافة إلى هاته الأقسام تتولى أيضا إدارة الموارد البشرية تسير خلية الإعلام الآلي، التي تهتم بإدارة الشبكة المركزية وإدارة القاعدة المعلوماتية، والحفاظ على كل أجهزة الكمبيوتر التابعة للمؤسسة.

3.1.2.4. مديرية الإمداد

تنقسم هذه المديرية إلى ثلاث مصالح رئيسية وهي: مصلحة التموين، مصلحة التخزين، مصلحة النقل والعبور.

4.1.2.4. مديرية المحاسبة والمالية

تتشكل هذه المديرية من أربع مصالح هي: مصلحة المحاسبة العامة، ومصلحة الصندوق، ومصلحة المحاسبة التحليلية، ومصلحة محاسبة المواد.

5.1.2.4. مديرية المشاريع

هو الجهاز الذي يقوم بدراسة وإنجاز مختلف المشاريع التابعة للمؤسسة، فيمكن التعبير عن مديرية المشاريع بأنها النظرة المستقبلية للمؤسسة.

لمديرية المشاريع مكانة أساسية في المؤسسة، إذ تحتوي على العدد الأكبر من الأيدي العاملة الشاغلة بالمؤسسة، فعدد العمال بها غير مستقر، إذ هذا الأخير يزيد عند بداية أي مشروع وينخفض تلقائياً عند انتهائه، وهذا ما سوف نراه عند تحليل حركة العمال.

ونظرا للأهمية الكبيرة التي تسعاها هذه المديرية في المؤسسة، تم تقسيمها إلى عدة مديريات فرعية، وهي كالتالي:

- مصلحة مساعدة الإدارة ،
- مصلحة الشؤون القانونية والتنظيم ،
- مصلحة الموظفين: تحتوي على رئيس مصلحة ورئيس قسم، حيث تنقسم إلى ثلاثة أقسام وهي:

* قسم التوظيف: ويقوم بتسجيل ومتابعة ملفات العمال الجدد ،

- * قسم الأجور: و يقوم بإعداد أجور العمال ،
- * قسم الخدمات الاجتماعية والطبية (ولقد تحدثنا عليه فيما سبق).

- مصلحة الإنجازات ،
- مصلحة متابعة و مراقبة التكاليف ،
- مصلحة تموين السوق ،
- مصلحة الوسائل.

6.1.2.4. مديرية التوزيع المباشر

تتكون من مراقب البيع ومن السائقين، وأشخاص مكلفين بالصندوق وبمخزن البضائع و السلع الواجب توزيعها.

تم إنشاء هذه المديرية من طرف مؤسسة سفيتال حتى يكون هناك اتصال مباشر بين المستهلك والمؤسسة، كي تتمكن المؤسسة من الاطلاع مباشرة على أذواق المستهلكين اتجاه منتجاتها، هذا قصد خدمة المستهلكين تلبية لحاجياتهم.

من أجل ذلك ركزت المؤسسة على النقاط الثلاثة الآتية: الوفرة والسعر المعقول، وإمكانية اقتناء المنتج.

قامت المؤسسة بوضع نظام توزيع دقيق ومدروس من أجل السماح بتوزيع منتجاتها على كامل القطر الوطني، وفي الأوقات المحددة حتى لا تقع أزمة في المنتج كما عرف الاقتصاد الجزائري في السنوات السابقة.

ولتسهيل عملية توزيع البضاعة عبر مختلف نقاط البيع قامت مؤسسة سفيتال بإنشاء عدة وحدات أين يتم تجميع البضاعة (المخازن) قبل توزيعها، ومن بين هذه الولايات نجد ولاية بجاية، والجزائر، والبويرة، وسكيكدة، و وهران بالإضافة إلى تعاملها مع الخواص في ولايات الجنوب.

7.1.2.4. المركز الطبي الاجتماعي

إنه في حالة وقوع حدث عمل في المؤسسة يتدخل الطبيب مباشرة بتقديم الإسعافات الأولية، وإذا كانت الحالة خطيرة يتم نقله إلى المستشفى القريب من المؤسسة عن طريق إحدى سيارات الإسعاف التابعة للمؤسسة، كما يمكن للعمال وعائلاتهم الاستفادة من مختلف الخدمات الطبية داخل المؤسسة.

8.1.2.4. المديرية التجارية

للمديرية التجارية دور كبير في المؤسسة، إذ تعمل على وضع وصياغة السياسة التجارية العامة للمؤسسة، وتوجيه وتطوير التنظيم و توزيع منتجات المؤسسة، وأخيرا تنسيق عمل المديرية التجارية.

ومن أجل تنظيم وتسهيل عمل المديرية، تم تقسيمها إلى عدة مصالح وهي: مصلحة المبيعات، ومصلحة التسويق، ومصلحة التصدير.

9.1.2.4. المديرية التقنية

تتكون من ثلاث مصالح هي: مصلحة الصيانة الميكانيكية، ومصلحة الصيانة الكهربائية، ومصلحة المنهج.

2.2.4. أهم الوحدات الإنتاجية للمؤسسة

تشكل مؤسسة سفيتال من ثلاثة وحدات إنتاجية متخصصة، وهذا ما سوف نوضحه حتى يتم التعرف أحسن على وحدات المؤسسة موضوع الدراسة مع التطرق إلى أهم منتجاتها.

1.2.2.4. مديرية إنتاج الزيت

تحتوي هذه المديرية على ثلاث مصالح، وهي: مصلحة تطهير الزيت، مصلحة الدراسات، مصلحة المواد.

2.2.2.4. مديرية تطهير السكر

تعمل الوحدة على تطهير السكر الأحمر لتحويله إلى سكر أبيض، تتشكل المديرية من مدير ومساعدته، ومن مسؤول عن الإنتاج، ومن مهندسين مختصين في الآلات وفي تحويل السكر.

3.2.2.4. مديرية المرغارين

تتشكل المديرية من مدير ومن مسؤول عن الإنتاج ومن مسؤول عن الصيانة يعمل معه فريق من المهندسين المختصين في الصيانة الكهربائية والميكانيكية للآلات والوحدات الإنتاجية.

وتستعمل المؤسسة في إنتاج المرغارين أحدث الوسائل وأحدث التقنيات المستعملة في الميدان، ومن أهم منتجاتها نجد: "فلوريال FLORIAL" 250 غرام ، ومرغارين للحلويات "الباريسية PARISIENNE"، وسمن نباتي صافي "مدينةMADINA".

4.2.2.4. مديرية الحفظ

تتكون المديرية من مصلحتين الأولى خاصة بتحويل البلاستيك، والثانية لتعبئة الزيت، لكل مصلحة مدير يشرف على فريق من العمال.

كما تحتوي المديرية على خمسة خطوط لإنتاج القارورات بمختلف الأحجام والطاقات لتعبئة المنتج بداية من 1 لتر إلى غاية 5 لتر.

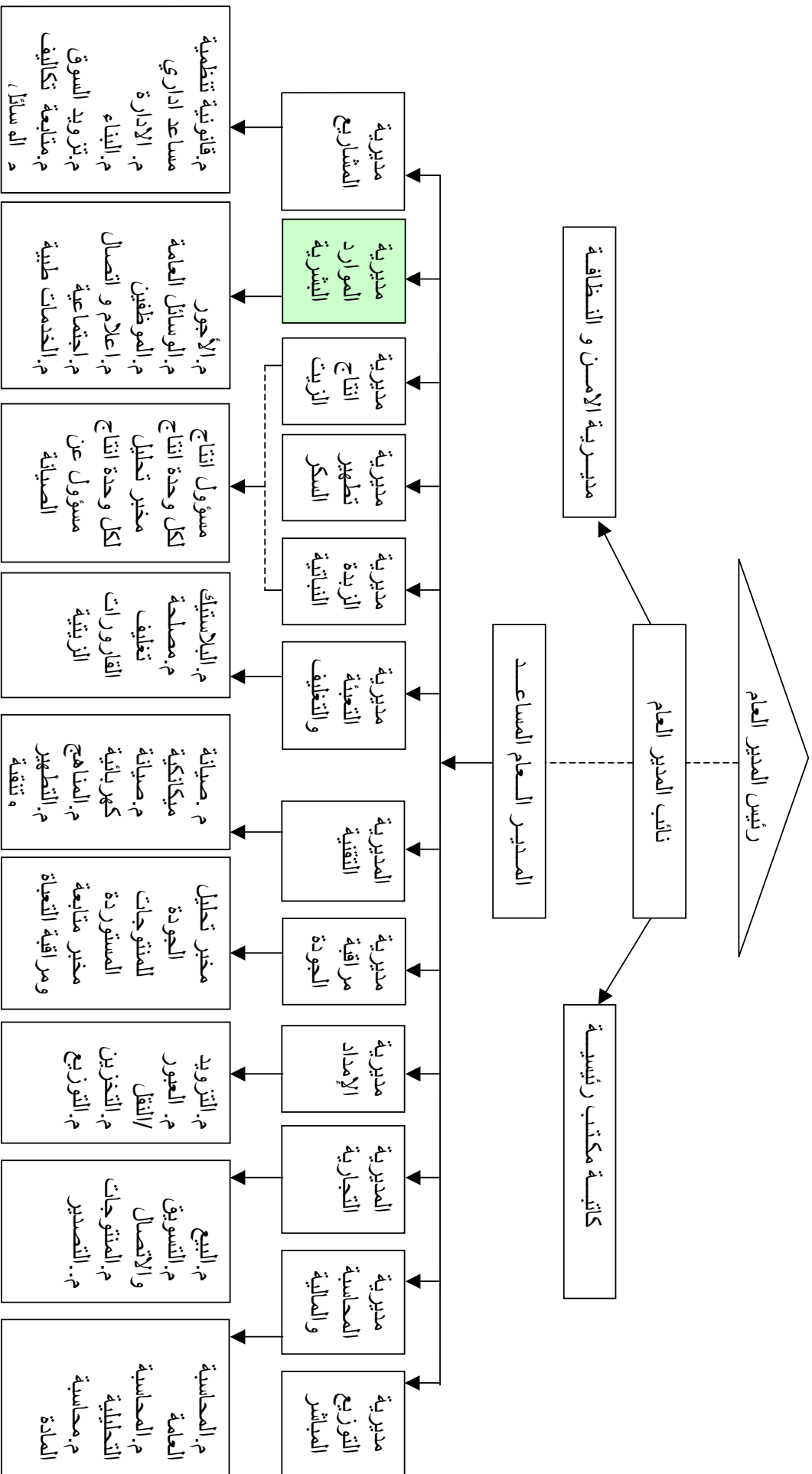
5.2.2.4. مديرية مراقبة النوعية

تحتوي هذه الأخيرة على أربعة مخابر يقومون بمتابعة دائمة ومستمرة لمراحل الإنتاج، كما يسهرون على تطبيق التعليمات والإرشادات الضرورية تحت رقابة الخبير المركزي، الذي يقوم بمتابعة التركيبة الميكرو بيولوجية لكل منتج، فنجد مخبر لكل منتج، كما هناك مخبر خاص بالمرغارين يتابع فيه مراحل إنتاجها كما يراقب نوعيتها، فهو مجهز بإحداث الوسائل في ميدان البحث كجهاز (التردد المغناطيسي النووي).

هناك أيضا مخبر خاص بوحدة إنتاج السكر وآخر بوحدة تطهير الزيت، حيث هذا الأخير لا يراقب عملية الإنتاج والجودة فقط، وإنما يراقب نوعية المواد الأولية قبل شرائها.

وأما المخبر الأخير فخاص بمراقبة ومتابعة المنتج عند التعبئة والتغليف، فلا يسمح لأي منتج من الخروج أو الشحن إذ لم توجد وثيقة تبرر مطابقة المنتج للمعايير وقابليته للاستهلاك، وتكون هذه الوثيقة صادرة من أحد المخابر.

كما تتعامل مديرية مراقبة النوعية مع مصلحة المستهلكين لتزويدها بالمعلومات الضرورية لمواجهة تساؤلات الزبائن.



الشكل رقم (15) : الخريطة التنظيمية لشركة سفيتل [84]

3.4. تقييم وظيفة مديرية الموارد البشرية للمؤسسة

تقوم مديرية الموارد البشرية بعدة مهام داخل المؤسسة وتقييم وظيفتها، فدورها يبدأ بتعريف مختلف نشاطاتها ومختلف المصالح المشكلة منها ودور كل واحدة منها.

فهي مكلفة بتزويد، وتسيير وتطوير الكفاءات الضرورية واللازمة لنجاح المؤسسة وخلق الظروف لتقوية الإيرادات والمهارات، فيجب على مديرية الموارد البشرية أن تسهر من جهة على التسيير الفردي والجماعي للأفراد، وفي هذا السياق يدخل ضمن مهامها الإداري بمعناه الصحيح، تسيير الملفات وتسيير الميزانيات وأيضا التوظيف، التأهيلات، تسيير مستقبلهم الوظيفي، وفي نفس الوقت مكلفة أيضا بتحديد وتطوير سياسة الموارد البشرية بما يتلاءم مع استراتيجية المؤسسة.

إن مديرية الموارد البشرية مدعوة لتقسيم مع التأطير جزء من وظائفها خاصة ما يخص التسيير الفردي فعادة هي مهيكلة حول ثلاثة نقاط أساسية:

- إدارة الأفراد (التعويضات والأجور والعلاوات) ،
- التسيير (التكوين والتوظيف والترقية) ،
- التطوير (دراسة المناهج وتطوير قنوات الاتصال وتخطيط المستقبل الوظيفي).

تتشكل مديرية الموارد البشرية من مجموعة من المصالح مكلفة بمجمل الوظائف الإدارية والتسيير في هذا المجال، إن تطور التكنولوجيات الجديدة للاتصال والإعلام أدى إلى حركة تسهيلية ومبسطة لوظائف من الدرجة الأولى في الإدارة، فنظرا للحجم الكبير للمؤسسة والعدد الهائل من الأفراد الذين يعملون بها، وذات درجات تأهيلية مختلفة فإدخال تقنيات وأجهزة حديثة في هذا الميدان ساعد بشكل ملحوظ إدارة الموارد البشرية في أعمالها خاصة إدارة الأفراد والأجور، وفي مسك السجلات القانونية المجال الأول لإدارة الموارد البشرية.

المجال الثاني هو تسيير المستخدمين هو أولا التوظيف مكلفة بالأبحاث واختيار الأفراد تتم من طرف مختصين لديهم الخبرة الكافية على المؤسسة والوظائف الواجب شغلها.

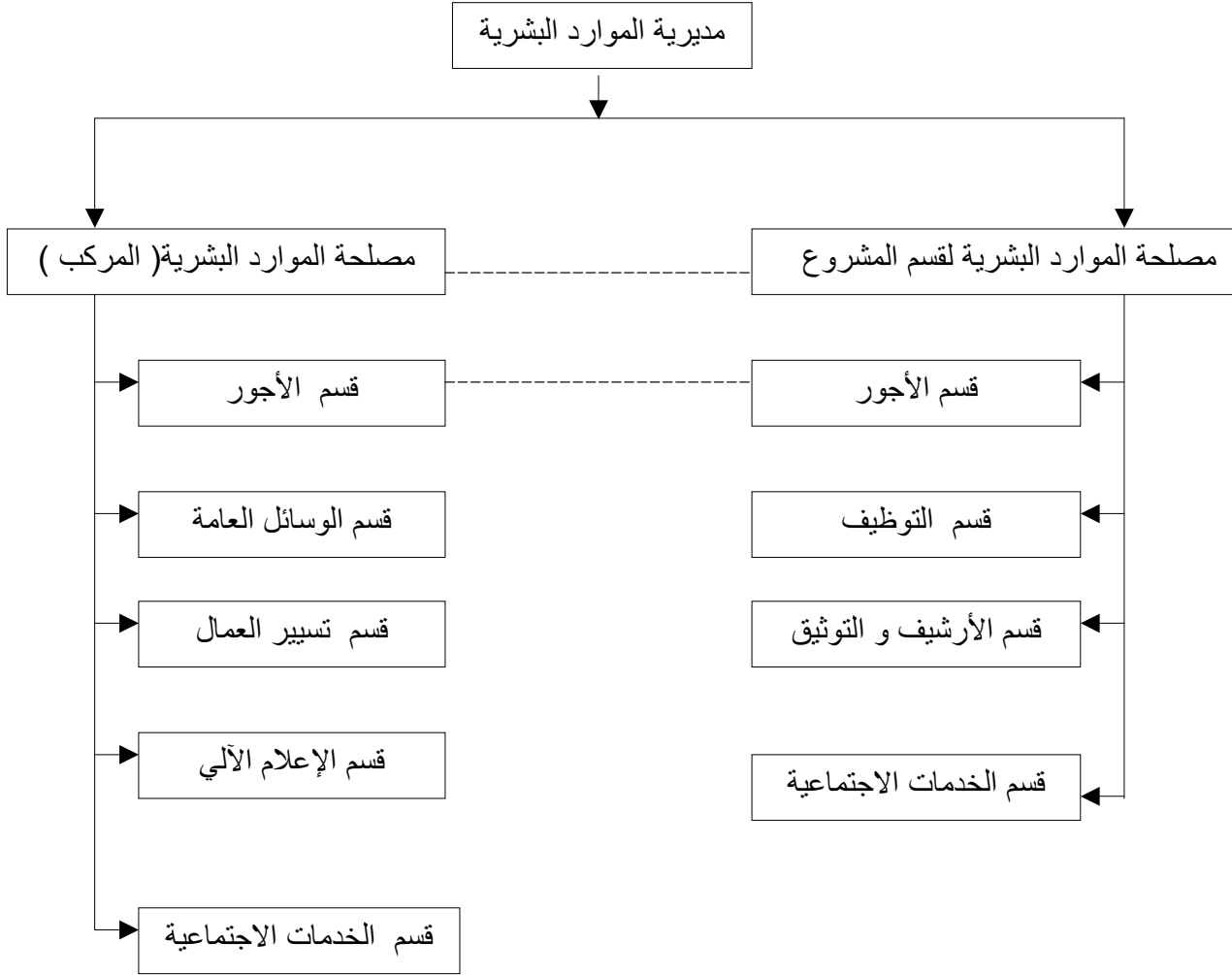
تسيير المستقبل الوظيفي للعمال الوظيفة الثانية فهي في مركز الاهتمامات للإدارة، كما تقوم بتقييم وتحديد المناصب ودراسة كيفية تطبيق تصنيفات التعديلات أو التغييرات المقدمة، حتى تأخذ بعين الاعتبار تطوير هياكل العمال وتأهيلاتهم، هذه الوظيفة يمكنها أن تضم مصالحي التكوين المكلفة بتحديد محتويات التخطيط وبرامج التكوين والتدريب وتحديد النقائص الملحوظة، حتى يتم تحديد نوع البرامج التي سوف تطبق.

المجال الثالث ويضم الوظائف ذات العلاقة الاجتماعية واتصالية، فتعمل الإدارة من خلال مختصين على نشر التعليمات واللوائح بالإضافة إلى دورها في الاتصال. المجال الرابع يجمع ضمن أعماله الوقاية والأمن وظروف العمل فيقدم الخدمات الاجتماعية والصحية والعمل على تحسين ظروف العامل وجعلها ممتعة.

1.3.4. التنظيم الداخلي لمديرية الموارد البشرية

إن مؤسسة سفيتال تتشكل من جزأين المركب، ومديرية المشاريع، وتوجد في كل واحد منه مصلحة خاصة بالموارد البشرية تابعتين لمديرية الموارد البشرية، فتم هذا التقسيم لتسهيل عملية المديرية وتقسيم المهام بين الوجدتين، لأن الاحتياجات من القوى العاملة تختلف من المركب إلى مديرية المشاريع، وحركة العمال شبه مستقرة في المركب مقارنة مع مديرية المشاريع، أين يوجد حركة مستمرة و دائمة للقوى العاملة بها.

وسوف نرى التنظيم الداخلي لمصلحة الموارد البشرية لكل واحدة منها على حدى بداية بالشكل العام لإعطاء صورة عامة عن المديرية وهيكلها التنظيمي:



الشكل رقم (16): الشكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية [84].

هذا الشكل العام لمديرية الموارد البشرية وسوف نقوم بتفصيل، وتوضيح كل واحدة منها والبدأة بالمركب.

فكما يمكن ملاحظته من خلال الشكل السابق أن مديرية الموارد البشرية تتكون من مصلحتين وتوجد المصلحتان تحت سلطة مدير الموارد البشرية.

1.1.3.4. التعريف بمصلحة الموارد البشرية التابعة لمؤسسة سفيتال

تتشكل المصلحة من خمسة أقسام فكل قسم له وظيفة معينة في المصلحة:

1.1.1.3.4. قسم الأجور

يقوم هذا القسم بمعالجة الأجور يتقاضاها عمال المؤسسة، ويضمون في عملياتهم مديرية المشاريع والعمال الذين يعملون بها، حيث بعدما أن تتم معالجة أجورهم على مستوى المصلحة الخاصة بالمديرية يتم تحويلها إلى قسم الأجور التابع للمركب، إذ هناك يوجد مركز العمليات ويعمل القسمان بالتناسق، ويقوم بتقديم مختلف الوثائق الخاصة بالأجور، كما يقدم تقارير شهرية لمدير الموارد البشرية وللإدارة العامة، ومن بين هذه التقارير تقرير عن الكتلة النقدية للأجور المنفقة، ومقارنتها مع الأشهر السابقة.

2.1.1.3.4. قسم الوسائل العامة

يقوم هذا القسم بتسيير الأملاك العقارية التابعة للمؤسسة والموضوعة تحت تصرف العمال الذين يعملون بالمؤسسة، ويقوم بحجز الأماكن في الفنادق، وفي مختلف محطات النقل عند تنقل إدارات المؤسسة وعند استقبال الأجنبي، فتعرف المؤسسة حركة دائمة لإطاراتها وعمالها، كما تعرف حركة كبيرة للأجانب الذين يتوافدون إلى المؤسسة لتقديم خدماتهم وخبراتهم، ويقوم القسم بتقديم الوجبات الغذائية وتسيير شؤون المطبخ، كما تسهر أيضا على نظافة المحيط الداخلي للعمل في المؤسسة.

3.1.1.3.4. قسم تسيير العمال

يضم هذا القسم أقساما فرعية كل واحدة منها تقوم بوظيفة معينة، فنجد قسم يقوم بمعالجة ملفات العمال وآخر بمعالجة عقود العمل، وتتبع مساهم المهني وكل الإجراءات الإدارية الخاصة بالعمال، وقسم خاص لمتابعة ساعات العمل والغيابات والحضور والتأخرات بواسطة أجهزة خاصة، وآخر يقوم بالتوثيق والأرشيف، وتقع عملية إعداد التقارير الشهرية والسنوية على رئيس المصلحة

الذي يسلمها إلى مدير إدارة الموارد البشرية، ونجد التقارير الخاصة بحركات العمال والإحصائيات المختلفة، وتسيير وتخطيط القوى العاملة.

4.1.1.3.4. قسم الإعلام الآلي

يقوم هذا القسم بتسيير الخلية المعلوماتية وأجهزة الكمبيوتر والأجهزة الإلكترونية التابعة للمؤسسة ومتابعتها وصيانتها، وتسعى من أجل ذلك على أخصائيين في هذا المجال و كذلك إدارة القاعدة المعلوماتية وتركيب مختلف البرامج الخاصة بذلك.

5.1.1.3.4. قسم الخدمات الاجتماعية

يقوم هذا القسم بتقديم خدمات ذات طابع اجتماعي كالخدمات الصحية، بواسطة سيارات الإسعاف وعيادة صغيرة للإسعافات الأولية بها طبيب برفقة مجموعة من المرضى والتقنيين في الصحة، كما تعمل على الوقاية من حوادث العمل والأمراض المهنية والخدمات موجهة أيضا لعائلات العمال، كما يعمل القسم على ملء الاستثمارات الخاصة بالتصريحات في صناديق الضمان الاجتماعي، فتسهر المؤسسة على سلامة عمالها وتسهيل لهم ظروف العمل.

فهذه هي مختلف الأقسام التي تتكون منها مصلحة الموارد البشرية التابعة لقسم المركب، وتوجد نقاط تشابه كبير في وظائف المصلحتين، وليس هناك إلا بعض الفروقات الطفيفة راجعة لنوع النشاط وللمديرية التي تتواجد بها، فقامت المديرية العامة بإنشاء مصلحتين من أجل تسهيل العمل وتقسيم المهام، فمديرية المشاريع توظف العدد الأكبر من العمال وتوجد بمصالحها حركة دائمة و العدد غير مستقر، فيعرف ارتفاعا عند إنجاز المشاريع وانخفاضا عند الانتهاء من الإنجاز.

فذلك أسندت إليها مهام توظيف العمال التي هي بحاجة إليهم وإنشاء قسم خاص بذلك وتقوم بمعالجة الأجور الخاصة بعمالها، ثم تحول بعد ذلك إلى قسم الأجور التابعة للمركب أين تتمركز العمليات حتى يتم دفع لهم مستحقاتهم حسب ساعات العمل والعقود المبرمة مع الإدارة وللإشارة أن كل العمال التابعين لمديرية المشاريع غير مرسومين، وأمضوا عقود لمدة محدودة قابلة للتجديد، وهذا ما سوف نعرفه فيما يلي:

2.3.4. النظام الداخلي للمؤسسة

تم إنشاء الشركة بالأسهم المسماة باختصار "Cevital S.P.A" في أبريل من عام 1998 ،
ووضعت نظاما داخليا خاص بها وينص على:

- التنظيم التقني للعمل ،
- النظافة والوقاية والأمن وطب العمل ،
- النظام التأديبي .

1.2.3.4. شروط التوظيف

لا يوجد فرق كبير في شروط التوظيف مع المؤسسات الأخرى التي تعمل في نفس النشاط إلا في بعض الأمور الصغيرة، فقبل بدأ عملية التوظيف يتم نشر العرض مع الشروط الواجب توافرها في المترشح في الجريدة بعدها تقوم مديرية الموارد البشرية بفرز الطلبات الواردة حسب الشروط المحددة ثم تتبع المراحل التالية:

1.1.2.3.4. سن التوظيف

أدنى سن للتوظيف المطبق في المؤسسة هو 18 سنة إلا أنه يمكن التوظيف في سن أقل من ذلك لغرض التدريب والتمهين بإنجاز عقد، ذلك – التلاميذ الآتيين من مراكز التكوين والتعليم المهنيين – لتمكينهم من اكتساب معارف نظرية وتطبيقية لممارسة مهنة معينة.

2.1.2.3.4. اختبارات التوظيف

بعد معالجة الطلبات تقوم مديرية الأفراد بإدراج قائمة للأشخاص الذين يتم استدعاؤهم أمام لجنة خاصة لحضور المقابلة، وإنجاز امتحان قبل الالتحاق بالمنصب الشاغر لتقدير كفاءته المهنية.

3.1.2.3.4. المدة التجريبية والتعيين

لا يصبح الشخص موظفا في المؤسسة إلا بعد تجاوزه ونجاحه في الامتحانات التقنية أو المهنية، ولا يتم تعيينه إلا بعد قضاء مدة تجريبية محددة، والتي لا تتجاوز ستة أشهر، فإذا كانت النتائج مرضية بعد مدة التجربة يتم تثبيته في منصبه وإلا فيمكن فسخ العقد.

2.2.3.4. أصناف عقد العمل

تطبق المؤسسة نوعين من عقود التوظيف:

- عقد العمل لمدة محددة ،
- عقد العمل لمدة غير محددة.

1.2.2.3.4. عقد العمل لمدة محددة

كل عامل عند التحاقه بالمؤسسة يقوم بإمضاء عند مديرية الموارد البشرية عقدا لمدة محددة، وهي 06 أشهر قابلة للتجديد إلى عقد ثاني، وهكذا حتى العقد الثالث بعدها يجوز له إمضاء عقد لمدة غير محددة، وللإشارة إن كل عامل بالمؤسسة يجبر عليه المرور بعقد لمدة محددة لينتقل بعدها إلى العقد الثاني، وغالبا ما يستعمل هذا النوع من العقود للوظائف المؤقتة أو لأشغال غير دائمة التي تستغرق فترة معينة.

2.2.2.3.4. عقد العمل لمدة غير محددة

يستعمل هذا النوع من العقود بعد انقضاء فترة العقد لمدة محددة، ويستفيد من هذا النوع من العقود الإطارات والمسيرين والعمال الدائمين في المؤسسة.

3.2.3.4. الانضباط داخل المؤسسة

كل عامل داخل المؤسسة هو مجبر باحترام التشريعات واللوائح الداخلية المعمول بها في المؤسسة، وفي حالة مخالفتها يعرض نفسه لعقوبات تأديبية متفاوتة العقوبة حسب نوع الخطأ المرتكب، وكل هذا من أجل تنظيم العمل وخلق جو من الراحة والطمأنينة.

3.3.4. دور مديرية الموارد البشرية داخل المؤسسة

بعد الدراسة الميدانية التي أجريتها في المؤسسة قمت بتجميع محتوى وظيفة، ومهمة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة في النقاط التالية وهي كالتالي:

- الإدارة اليومية ،
- تسيير القوى العاملة بالمؤسسة ،
- التطوير الاجتماعي ،
- تسيير تكاليف العمال ،
- التكوين و الاتصال ،
- المحيط و ظروف العمل في المؤسسة ،
- تقديم توجيهات ونصائح للإدارة العليا فيما يخص إدارة الموارد البشرية ،
- العلاقات الخارجية ،
- تحديد الاحتياجات و التخطيط لها .

1.3.3.4. إدارة المستخدمين

فتحت هذا النمط تبدأ الوظيفة في الظهور والتعريف بها في المؤسسة فهذا النمط يغطي:

- تسجيل متابعة ومراقبة المعطيات الشخصية والجماعية للعمال بالمؤسسة، إمساك الملفات، والمعلومات الأساسية، وضع ومتابعة حركة العمال، والإحصائيات المختلفة حول العمال ،
- إمساك الدفاتر والملفات الإجبارية المفروضة من طرف القانون الساري المفعول ،

- تطبيق الإجراءات القانونية والتنظيمية في المؤسسة ،
- العلاقات مع المصالح الإدارية للتشغيل ومراقبة العمل, والمصالح الإعلامية أو الملفات الخارجية ،
- تطوير وسائل الكمبيوتر للوظيفة ،
- إدارة التعويضات والمستحقات: تحديد النسب, التنسيق, متابعة الأجور الفردية, المنح المختلفة, الإحصائيات الخاصة بالأجور وأيضاً معالجة الأجور ،
- حساب التكاليف الاجتماعية والضمان الاجتماعي ومنح التقاعد والتعاضدية والتأمين ،
- حساب وتقسيم الأرباح الاجتماعية للمؤسسة وتسيير وظائف مساعدة العمال.

إن مجموع الوظائف التي تم تحديدها في الأعلى تمثل حجم عمل هائل وثقيل خاصة عندما يوجد طبقات اجتماعية مهنية مختلفة، وأوقات عمل متغيرة مثل ما هو الحال في المؤسسة، فتمثل هذه الإدارة الركيزة الأساسية للإدارة الأخرى، ومنها يتم استخراج المعلومات الضرورية والأساسية لسير الوظائف الأخرى.

إدارة الأفراد تغطي في أن واحد تطبيق الالتزامات الشرعية، القانونية والاتفاقية وكذلك الإجراءات لمتابعة وضع القرارات الخاصة بإدارة الأفراد.

2.3.3.4. تسيير المستخدمين والتكاليف

إن مصطلح "تسيير الأفراد " يرمي إلى الأخذ بعين الاعتبار ديناميكية الأفراد في المؤسسة، مكونات تسيير الأفراد تتمثل في الخصوص كالتالي:

- تسيير العمل والتسيير التنبؤي للوظائف وبرامج التوظيف والتشغيل وخطط المسار المهني والترقيات وتحليل المناصب وشبكة الأجور وسياسة التعويضات والمشاركة.

قامت المؤسسة بتقسيم خمسة وظائف أساسية لتسيير الأفراد و أربعة وظائف لتسيير التكاليف

وهي كالتالي:

1.2.3.3.4. تسيير المستخدمين

- التنبؤ بالحاجات الكمية والنوعية للأفراد في المؤسسة ،
- التوظيف ،
- الإجراءات الخاصة بتحديد و تقدير مناصب الشغل بالمؤسسة ،
- الإجراءات الخاصة بتحديد و تقدير الأفراد ،
- الترقيات والتحويلات.

2.2.3.3.4. تسيير تكاليف المستخدمين

- متابعة تطور أنظمة التعويضات ،
- مراجعة الوضعيات الشخصية ،
- وضع الميزانية الخاصة بتكاليف العمال ،
- البحث عن سبل تخفيف التكاليف و تدنيها.

3.2.3.3.4. التكوين

فهي تلعب دورا مهما في المؤسسة و تسمح بتحقيق عدة مزايا للعمال، و من أهم نشاطاتها

نجد:

- البحث عن النقائص و الحاجات في التكوين ،
- وضع برامج التكوين ،
- تحديد الأشخاص الذين هم بحاجة للتكوين ،
- تقييم نتائج العملية في النهاية .

وفي أغلب الأحيان تخول المؤسسة مهام التكوين والتدريب لعمالها إلى مكاتب مختصة، كما تشارك في المحاضرات والملتقيات، وبعثهم إلى دول أجنبية، كما تقوم بعقد حصص تكوينية بداخل المؤسسة برفقة مدير الموارد البشرية وأخصائيين، ومن الملاحظ أن المهندسين هم الذين بحاجة أكبر

إلى التكوين في التكنولوجيات الجديدة والحديثة في الإنتاج أكثر من الإداريين وتتم تأمينها عادة من طرف المؤسسة الموردة للآلات والعتاد.

4.2.3.3.4. التطور الاجتماعي

يغطي هذا الميدان من النشاط عدة وظائف وهي كالتالي:

- التنظيم الإداري والصناعي ،
- تعريف و تحديد مناصب العمل ،
- التأقلم مع التكنولوجيات الحديثة ،
- التأقلم مع التغيير في حجم العمل و التطور مع مشاريع المؤسسة ،
- العمل على تحفيز العمال و التطلع على احتياجاتهم المادية و المعنوية و محاولة تليبيتها.

فتترجم الصفة الإبداعية للوظيفة وتلعب دور هام في المؤسسة كباقي الوظائف، وتندمج بشكل جيد مع العلاقة الإنسانية على مستوى المراكز الصناعية أو على مستوى مديرية الموارد البشرية لكل وحدة.

5.2.3.3.4. الإعلام والاتصال

يقوم مدير الموارد البشرية بمجموعة من المهام داخل المؤسسة، فيحضر الاجتماعات مع رؤساء الأقسام ومع المديرين المركزيين، ويقوم بوضع سياسة اتصال فعالة وشاملة، وكذلك تسيير الوسائل الخاصة بالإعلام مثل: جريدة المؤسسة، الإعلانات، السمعي البصري والاجتماعات التلقائية.

فتعمل مديرية الموارد البشرية بالانفتاح على العمال وتكون أكثر استماعا لهم، أي إتصالية وجعل المسيرين أكثر اتصالا، ولهذا تعقد المديرية اجتماعات دورية لتشجيع الاتصال والحوار ولمعالجة النقاط المطروحة.

كما تعمل المديرية على تنظيم ملتقيات وأيام دراسية لطرح المشاكل العديدة التي تتلقاها من خلال نشاطها و محاولة إيجاد الحلول و تدفع إطاراتها إلى المشاركة.

3.3.3.4. تحسين ظروف العمل

تعمل المؤسسة جاهدة من أجل تحسين ظروف العمل من خلال مديرية الموارد البشرية، فتعتبر من بين أولوياتها ويسعى من أجل ذلك مدير الموارد البشرية على دور محدد بنصوص وقرارات التي توجه عملياته ونشاطه بالتنسيق مع لجنة المؤسسة ولجنة الأمن والوقاية.

يسهر مسؤول الموارد البشرية على حسن تطبيق الإجراءات التشريعية والاتفاقية فيما يخص ظروف العمل، ومن أهم المحاور التي يتناولها نجد: الوقاية والأمن، ظروف العمل، تسيير أوقات العمل، تسيير النشاطات الاجتماعية مثل المطعم والرحلات.

4.3.3.4. توجيه الإدارة في تسيير المستخدمين

تقوم مديرية الموارد البشرية بتقديم النصائح والإرشادات إلى الإدارة العليا قبل اتخاذ أي قرار يخص العمال في حالة الترقيات، ولحل النزاعات الفردية أو الجماعية فهي تلعب دور المستشار.

5.3.3.4 العلاقات الخارجية

فهي مجبرة بإقامة علاقات مع هيئات خارج المؤسسة، مثل: مع مفتشية العمل والضمان الاجتماعي ومكاتب المصالحة.

6.3.3.4. علاقة مديرية الموارد البشرية مع المصالح الأخرى بالمؤسسة

إن مديرية الموارد البشرية تربطها علاقات عمل مع مختلف المديريات والمصالح في المؤسسة، وسوف نبرز أهم هذه العلاقات وطبيعتها، و البداية تكون مع:

1.6.3.3.4. المديرية العامة

بعد تحديد سياسة التسيير والمنهج الذي سوف يتبع لإدارة الأفراد في المؤسسة، يتم تقديمه إلى المديرية العامة لمناقشته وتعديله بما يتطابق مع أهداف المؤسسة واستراتيجياتها.

كما يتم عقد اجتماعات دورية مع المديرية العامة لتقديم وضعية القوى العاملة بالمؤسسة لأن هناك حركة دائمة للعمال وهي في تغير مستمر، و يتم ذلك في شكل تقارير وإحصائيات موقعة من طرف مدير الموارد البشرية، بالإضافة إلى هذا يتم تحديد مع بعض المناصب الشاغرة وخصائص كل منصب، والشروط التي يجب أن تتوفر في الشخص الذي سوف يتقدم إلى المنصب بعدما يتم تحديد المناصب والخصائص يتم بعدها معالجة ملفات المترشحين للمنصب، وللإشارة أن كل الملفات تعالج بصفة دقيقة، ويتم اختيار بعدها من بين ملفات المترشحين، الأشخاص الذين يرون أنهم مؤهلون لشغل المناصب، بعدها يتم مراسلتهم لإجراء امتحانات كتابية وشفوية إذا كان المنصب الشاغر إداريا، أو امتحان ميداني إذا كان المنصب الشاغر فنيا ويحضر الاجتماع ممثل المصلحة الذي سوف يستوعب العمال الجدد.

كما يتم مناقشة مع المديرية العامة احتياجات العمال والترقيات والإجازات والعقوبات وغيرها من الأمور الخاصة بالعمال، وتلعب الإدارة العامة دور مراقب على مديرية الموارد البشرية.

2.6.3.3.4. مع المديرية التجارية

في حالة وجود خلل أو نقص في الأفراد العاملين أو منصب شاغل أو أي مشكل مع أي عامل، ترسل هذه الأخيرة مديرية الموارد البشرية لاتخاذ الإجراءات الضرورية واللازمة لحل المشاكل، كما تعمل مديرية الموارد البشرية بتزويد المديرية التجارية بالأفراد اللازمين.

3.6.3.3.4. مع مديرية الإمداد

تعمل هذه الأخيرة على تزويد مديرية الموارد البشرية بالوسائل اللازمة لأداء مهامها في أحسن الظروف وتزويدها بالمواد الاستهلاكية (كالأوراق والسيالات)، بينما تعمل مديرية الموارد البشرية بتزويدها بالأفراد اللازمين وبالخصائص المطلوبة.

4.6.3.3.4. مع المديرية التقنية

إنه بفضل هذه المديرية يتم ضمان صيانة الأجهزة التابعة لمديرية الموارد البشرية والتدخل لإصلاح الأعطال الإلكترونية والكهربائية أو من طبيعة أخرى.

5.6.3.3.4. مع مديريات إنتاج الزيت، والسكر والزبدة النباتية

تتعامل مديرية الموارد البشرية مع هذه المديريات الثلاث إذ تمثل هذه الوحدات الإنتاجية المحرك الأساسي والرئيسي للمؤسسة، كما أن هناك حركة دائمة ومستمرة للعمال بها، وتمتص نسبة كبيرة من الأيدي العاملة بالمؤسسة، ولذلك فهي بحاجة دائمة ومستمرة إلى عمال جدد لأن أغلب العمال بها هم مؤقتون وبعقود عمل محددة المدة والتقنيون في الآلات وفي الإنتاج خاصة، وتحتاج كثيرا الأيدي العاملة لتعبئة المواد الإنتاجية، وغيرها من الوظائف اليومية والدائمة وترعى هذه المديريات على عناية خاصة من طرف مديرية الموارد البشرية والمديرية العامة.

6.6.3.3.4. مع مديرية المحاسبة والمالية

تقوم مديرية المحاسبة والمالية بحساب مختلف التكاليف والنفقات المرتبطة بالعمال في المؤسسة بداية من نفقات الأجور إلى غاية العلاوات والمنح، كما تقوم بحساب الكتلة النقدية المنفقة على الأجور للسنة المحاسبية الجارية، ومنه يتم تقدير الكتلة النقدية للأجور للسنة المقبلة طبقا حسب التقديرات المقدمة من طرف مديرية الموارد البشرية فقدرت الكتلة النقدية للأجور لسنة 2002 بـ: 6278700 دج، وارتفعت النسبة في نهاية سنة 2004 إلى أكثر من 7103400 دج، والتكاليف المرتفعة تعود إلى مركب المشروع الذي يضم أكثر من 55% من تكاليف المركب علما أن هذه الوضعية تتغير عند نهاية المشروع.

7.6.3.3.4. مع المديريات الأخرى

تقتصر وظيفة مديرية الموارد البشرية مع المديريات الأخرى تقريبا نفس الوظائف المبرمة مع المديريات المذكورة سابقا، فتقدم كل مديرية احتياجاتها من العمال مع تحديد العدد والخصائص،

وتعمل مديرية الموارد البشرية على إيجاد وتوظيف الأشخاص المناسبة، كما تسهر مديرية الموارد البشرية على تطبيق النصوص الداخلية من طرف مختلف المديريات.

4.4. تحليل الخصائص العامة للقوى العاملة بمؤسسة سفيتال

سننطلق في هذا المبحث إلى مفهوم القوى العاملة وإلى التصنيف الهيكلي الوظيفي داخل المؤسسة الاقتصادية عامة، والمؤسسة محل الدراسة خاصة، ثم نأتي إلى تحليل الخصائص العامة لهيكل العمالة بها، وبذلك نكون قد ألمعنا بالمحددات الرئيسية لهيكل العمالة في هذه المؤسسة.

البنية الوظيفية داخل المؤسسة [84]:

وقبل الدخول في الدراسة التحليلية نبدأ بإعطاء تعريف لمختلف الطبقات الاجتماعية المهنية التي تتشكل منها المؤسسة وخاصة كل طبقة.

تنقسم البنية الوظيفية لمناصب العمل على المستوى الوطني إلى ستة مستويات يندرج تحتها عدة أصناف من مستويات مناصب العمل حسب درجة التأهيل لدى كل صنف:

الدرجة - 6 :- الإطارات والتقنيون السامون والتي تنقسم بدورها إلى :

¶ 6-1: الإطارات السامية وتضم إطارات تقنية وإدارية ومالية وتجارية، بما في ذلك القادة

المستخدمون ذو المستويات الأعلى مثل مدير، رئيس مصلحة، مسير ،

¶ 6-2: التقنيون السامون وهم الأعوان الذين يملكون معرفة عميقة لتقنية ما معقدة في مجالات

وميادين مثل الدراسات والبحوث، المخبر والمراقبة، المحاسبة/المالية، التجارة .

الدرجة -5:- تقنيون و أعوان التحكم وتنقسم أيضا إلى:

• 5-1: التقنيون وهم الأعوان الذين يملكون معرفة عميقة لتقنية بسيطة أو جزئية في المجالات

المذكورة أعلاه عند التقنين السامين مثل مصمم إنتاج ومحاسب رئيس ومحاسب.

5-2: أعوان التحكم زيادة على معرفتهم لحرفة أو عدة حرف يقومون بمسؤولية إدارية وتنظيم مجموعة أعوان من مستوى أدنى، مثل قائد عمال و رئيس مكتب.

الدرجة -4-: أعوان تقنيون: ويمثلون في رؤساء فرق أو رؤساء مجموعة صغيرة من المستخدمين ذو المهارات العالية.

الدرجة -3-: مستخدمون مؤهلون: هم أعوان يكتسبون معارف عامة (نظرية وتطبيقية) ضرورية للحرفة أو العمل الذي يمارسونه أو المنصب الذي يشغلونه، كما ينفذون مجموعة من المهام وقادرون على تنفيذها حسب المعايير المستخدمة تحت المراقبة المباشرة من طرف عون من المستوى الأعلى.

الدرجة -2-: مستخدمون مساعدون: أعوان يقومون بعمل جزئي متكرر ومتشابه في غاية البساطة لا يطلب منهم مستوى تأهيلي عالي.

الدرجة -1-: مستخدمون غير مؤهلين: و هم الأعوان الذين يقومون بعمل لا يتطلب أي كفاءة مهنية معية مثل حارس، عامل يدوي .

وللملاحظة أن ترتيب المستويات الوظيفية السابقة يمكن أن تأتي بصفة عكسية، فيعطى لصف الإطارات والتقنيون السامون الدرجة الأولى(1) والتقنيون وأعوان التحكم الدرجة الثانية (2) وهكذا . وبالإضافة إلى تصنيف القوى العاملة في البنية الوظيفية حسب المستوى التأهيلي، يمكن تصنيفها أيضا حسب المستوى التعليمي، حسب الجنس (ذكور، إناث)، السن بحيث تنقسم إلى عدة فئات عمرية أو حسب نوع العمل أو النشاط.

1.4.4. تحليل القوى العاملة حسب مستوى التأهيل في شركة سفيتال

لقد عرفت المؤسسة تطورا ملحوظا في عدد العمالة بها منذ نشأتها إلى يومنا هذا، حيث بدأت بعدد لا يتجاوز 300 عاملا في سنة 1999، ليصل في نهاية سنة 2004 إلى أكثر من 2200 عاملا من مختلف المستويات الإدارية بداية من أعلى الهرم (الرئيس المدير العام)، إلى أسفله (العامل اليومي)، وهذا ما سوف نقوم بتحليله من خلال دراسة تطور العمالة داخل المؤسسة.

بلغ العدد الإجمالي للعاملين في المؤسسة وفقا للجرد العام للقوى العاملة الذي قامت به مديرية الموارد البشرية عند نهاية سنة 2004 إلى 2271 عامل من مختلف المستويات الهرمية، يشكل صنف الإطارات نسبة (14.17٪)، الذي تم تقسيمه بدوره إلى الإطارات المسيرة التي تمثل نسبة (4.96٪)، والإطارات السامية تمثل نسبة (9.62٪)، والإطارات تمثل نسبة (17.39٪)، وأما الإطارات الوسيطة، فتمثل (68.012٪)، وهي نسبة أكبر من نسبة صنف التقنيين وأعاون التحكم الذين لا يمثلون سوى (12.19٪)، كما يشكل صنف المنفذين النسبة الكبيرة في مجموع عدد العاملين في المؤسسة، فبلغت نسبتهم (73.62٪)، وهي أعلى من نسبة صف الإطارات ونسبة صنف الملاحظين والتقنيين.

وأما فيما يخص صنف التقنيين وأعاون التحكم، فهم يشكلون نسبة وسطى أي أن نسبتهم هي أكبر من نسبة الإطارات وأقل من نسبة عمال التنفيذ.

وفيما يلي جدول يوضح توزيع العمال حسب مختلف الطبقات المذكورة أعلاه على مختلف المصالح و الوحدات الإنتاجية التي تتشكل منها المؤسسة وهي كما يلي :

الجدول رقم (02): يوضح عدد و نسبة القوى العاملة في المؤسسة حسب مستوى التأهيل

موزعة على مختلف المديرية التابعة لمؤسسة سفيتال لسنة 2004 [84]

التصنيف المهني الوحدة الإدارية	إطارات مسيرة	إطارات عليا	إطارات سامية	إطارات وسيطية	تقنيين وأعوان تحكم	أعوان التنفيذ	المجموع في كل مديرية
المديرية العامة	4	3	0	0	2	6	15
م.الموارد البشرية	1	0	0	3	3	23	30
م.المحاسبة والمالية	1	4	0	0	9	10	24
م.مراقبة الجودة	1	1	0	2	25	0	29
م.الوقاية و الأمن	0	1	0	0	0	127	128
م.اللوجيستكية	2	5	0	1	32	242	282
م.تطهير الزيت	1	1	10	59	11	52	134
م.التغليف	1	2	3	42	76	169	293
م.التجارية	0	1	0	0	1	7	9
م.التوزيع المباشر	0	2	1	0	1	98	102
م.التقنية	0	0	3	12	3	3	21
م.المارغارين	1	1	3	22	38	82	147
م.تطهير السكر	1	1	1	66	13	98	180
مجموع وحدة الاستغلال	13	22	21	207	214	917	1394
سفيتال الجزائر	1	9	10	5	11	20	56
Tra.Neuf Alger	0	0	1	3	4	80	28
م.المشاريع	1	0	24	4	48	633	710
مركب لالة خديجة	1	0	0	0	0	22	23
المجموع العام	16	31	56	219	277	1672	2271
النسبة	%0.70	%1.36	%2.46	%9.64	%12.19	%73.62	%100

من الجدول السابق يتضح انخفاض نسبة القوى العاملة الخاصة بصنف التقنيين وأعوان التحكم

حيث لا يمثلون سوى نسبة 12.19% من مجموع القوى العاملة بالمؤسسة، وهي نسبة ضعيفة مقارنة مع صنف الإطارات و عمال التنفيذ.

وأما صنف الإطارات فتتمثل نسبة 14.17%، وهي نسبة أعلى من نسبة صنف التقنيين وأعوان

التحكم، وضمن صنف الإطارات يمكن أن نميز الإطارات المسيرة والإطارات العليا والإطارات

السامية والإطارات الوسيطية، والتي تمثل على التوالي 0.70%، 1.36%، 2.46%، 9.64% على

الترتيب، ويلاحظ هنا أن أعلى نسبة كانت في المستوى الرابع وأدنى نسبة كانت في المستوى الأول،

فهي نسب متزايدة وهذا دليل على اعتماد المؤسسة على أشخاص ذوي مستويات فنية وثقافية عالية لتسيير وقيادة المؤسسة.

فوجد أعلى نسبة في صنف عمال التنفيذ الذين يمثلون لوحدهم نسبة 73.62% فيحتلون المرتبة الأولى، فهي نسبة معتبرة مقارنة مع النسب الأخرى، ويرجع هذا الارتفاع إلى طبيعة نشاط المؤسسة (إنتاجية) التي تستدعي عددا كبيرا من العمال المنفذين حتى يقوموا بمختلف الوظائف.

ولذلك يوصي الباحث برفع المستويات التأهيلية للمنفذين باتباع سياسات تكوين داخل أو خارج المؤسسة حتى يمكن ترقية العمال ذوي المستويات الدنيا إلى مستويات تأهيلية أعلى، إذ يمثلون القوة العاملة المحركة لنشاط المؤسسة بالإضافة إلى ذلك إعطاء اعتبار وأهمية أكبر للتقنيين وأعاون التحكم إذ يلعبون دورا جديا هام في المؤسسة، حيث يؤديون دور الوسيط بين طبقة الإطارات وطبقة المنفذين ويعملون عملا كبيرا، فنقص عددهم يؤثر على التناسق بين الطبقات ويخلق نوعا من الانحراف فلهذا الصدد وجب على المؤسسة الاهتمام أكثر بهذه الطبقة بتوفيرها لهم الوسائل اللازمة وزيادة عددهم لأداء مهامهم بجدية وإتقان .

2.4.4. التحليل حسب الجنس ومستوى التأهيل

تختلف نسبة توزيع الذكور مقارنة مع الإناث في مختلف الوحدات الإدارية التابعة للمؤسسة، كما سوف نلاحظه في الجدول الموالي:

فمن خلال الجدول السابق يتضح أن العدد الإجمالي للعمال قد بلغ 2272 عاملا إجماليا متضمنا بذلك الذكور والإناث، لكن هذا الأخير لا يعطينا عدد العاملات بوحدة المؤسسة، ففي كل مؤسسة يوجد نسبة من الذكور ونسبة من الإناث العاملات.

لهذا قمت بتحليل القوى العاملة حسب الجنس بربطه دائما مع مستوى التأهيل حتى تكون لدينا صورة عن عدد ونسبة الذكور والإناث العاملين بها، لتحديد مساهمة كل منهم في النشاط الاقتصادي للمؤسسة، وحتى وإن يوجد فرق بينهم إلى أن مساهمة كل منهم ضروري في السير الحسن للعمليات وفي نجاحها أيضا .

وفيما يلي نورد جدولاً للعمالة بالمؤسسة مقسمة حسب الجنس (ذكور - إناث)، وحسب مستوى التأهيل.

الجدول رقم (03): يبين أعداد و نسب العاملين في مؤسسة سفيتال حسب الجنس و مستوى

التأهيل لسنة 2004 [84].

المجموع	عمال التنفيذ		ملاحظين وتقنيين		إطارات		مستوى التأهيل الجنس		
	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد			
%1261	55.52	%839	50.17	%176	63.53	%246	76.39	ذكور	وحدة المركب
%133	5.85	%78	4.66	%38	13.71	%17	5.25	إناث	
%714	31.43	%642	38.39	%35	12.63	%37	11.49	ذكور	مديرية المشاريع
%163	71.81	%113	6.75	%28	10.10	%22	6.83	إناث	
%2271	100	%1672	100	%277	100	%322	100	المجموع	

من الجدول السابق يتضح أن العدد الإجمالي للعمال بمؤسسة سفيتال ، قد بلغ 2271 عاملاً في عام 2004 من بينهم 1975 ذكور موزعين كالتالي: 1261 عاملاً في وحدة المركب، و 714 عاملاً في وحدة المشروع بالنسب التالية: 55.22 % و 31.43% على الترتيب من إجمالي العمالة في المؤسسة، أما الإناث فقد بلغت 296 عاملة موزعة على النحو التالي: 133 عاملة في وحدة المركب، و 163 عاملة في وحدة المشروع بالنسب التالية: 5.85 % و 71.81% من مجموع العمالة بالمؤسسة.

كما قمنا بتقسيم الذكور والإناث حسب مختلف الطبقات الاجتماعية المهنية داخل المؤسسة ككل (وحدة المركب والمشروع) معاً، والموزعين كالتالي: 283 عاملاً في صنف الإطارات مقابل 39 عاملة في نفس الصنف، كما وجد في صنف الملاحظين والتقنيين 211 عاملاً مقابل 66 عاملة، وفي صنف عمال التنفيذ نجد 1481 عاملاً مقابل 191 عاملة .

وأهم ما يلاحظ هو نسبة الإناث المنخفضة على العموم في جميع وحدات المؤسسة وفي مختلف الأصناف بنسب متفاوتة، ونجد أدنى نسبة في صنف الإطارات والمقدرة بـ: 12.08% من مجموع الإطارات بمجمع العاملات التابعات للمركب والمشروع معاً، تتبعها نسبة 23.81% من مجموع العاملات في صنف الملاحظين والتقنيين في المركب والمشروع معاً طبعاً، أما نسبة الإناث في صنف عمال التنفيذ فتقدر بـ: 11.41% من مجموع العمال التابعين لهذا الصنف.

ولعلنا انخفض نسبة العاملات في المؤسسة خاصة في الصنف الأخير يرجع إلى طبيعة العمل في وحدات المؤسسة، إذ أن معظم عمليات ومراحل الإنتاج تتطلب جهد كبير (عضلي) أكثر مما هو فكري، ويرجع إلى نظام الإنتاج المستمر التي تتميز به المؤسسة، حيث يجري العمل على ثلاثة دوريات في اليوم وهذا لا يناسب الإناث، بينما نجد عدداً من الإناث في الإدارة كإطارات وتقنيات، مهندسات ومحطات في المخابر.

وما يمكن ملاحظته هو ارتفاع نسبة الإناث العاملات في وحدة المشروع مقارنة مع تلك العاملات في وحدة المركب، وهذا راجع لطبيعة النشاط الذي يختلف، فوحدة المشروع هي عمل إداري أكثر مما هو إنتاجي، والعكس في وحدة المركب أين توجد وحدات الإنتاج الرئيسية.

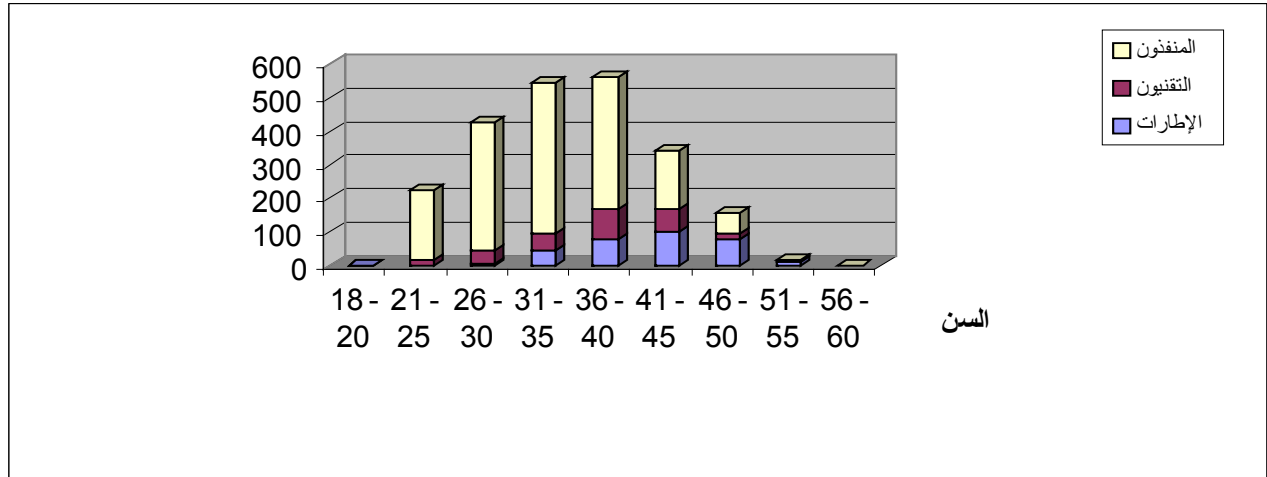
3.4.4. التحليل حسب السن ومستوى التأهيل

بعد القيام بمختلف التحاليل للقوى العاملة بالمؤسسة حسب مستوى التأهيل والجنس (ذكور، إناث) ارتأينا إلى تحليلها من جانب آخر ألا وهو جانب السن، عن طريق تحديد مختلف الفئات العمرية، والقيام بإسقاط هذه الأخيرة على المستويات التأهيلية بهدف تحديد متوسط سن العمال لكل فئة لمقارنتها بعد ذلك مع بعضها البعض، للوصول في الأخير إلى المتوسط العام لسن العمال بالمؤسسة.

الجدول رقم (04): يبين توزيع القوى العاملة حسب السن و مستوى التأهيل في مؤسسة سفيتال لسنة

2004 [84].

المجموع	60-56	55-51	50-46	45-41	40-36	35-31	30-26	25-21	20-18	السن / م. التأهيل	
										العدد	النسبة
322	-	11	79	102	77	46	07	-	-	العدد	الإطارات
%100	-	%3.41	%24.53	31.67 %	%23.91	%14.28	%2.17	-	-	النسبة	
277	-	04	18	67	89	48	36	15	-	العدد	التقنيون
%100	-	%1.44	%6.49	24.18 %	%32.12	%17.32	%13.00	%5.41	-	النسبة	
1672	01	02	61	172	396	451	382	207	-	العدد	المنفذون
%100	%0.05	%0.11	%3.64	10.28 %	%23.68	%26.97	%22.84	12.38 %	-	النسبة	



الشكل رقم (17): يبين القوى العاملة حسب السن و مستوى التأهيل لسنة 2004.

المصدر: من تصرف الطالب بالاعتماد على الجدول رقم (04).

فمن خلال معطيات الجدول نلاحظ أن توزيع القوى العاملة حسب السن والمستوى التأهيلي
بمؤسسة سفيتال تتميز بالخصائص التالية:

1.3.4.4. بالنسبة للإطارات

عند تحليل المعطيات المتواجدة في الجدول نستخلص أن: نسبة كبيرة من إطارات المؤسسة تتراوح أعمارهم بين (36-50) سنة، ما يمكن تقديره بنسبة تفوق 80% من مجموع الإطارات، فهي تعد فئة ناضجة متضمنة متخرجي الجامعات والمعاهد الكبرى، ويفسر ذلك بالأقدمية والخبرة المتحصل عليها خلال المشوار المهني، كما يلاحظ انعدام الإطارات في الفئة المتراوحة أعمارهم بين (18-25) سنة، وهذا طبيعي لأن أغليبتهم لم يتموا الدراسة أو لم يلتحقوا بمناصب شغلهم بعد.

2.3.4.4. بالنسبة لأعوان التحكم

يلاحظ أن نسبة 73.62% منهم تقع بين السن (31-45)، وهي فئة شبه شابة مقارنة مع فئة الإطارات، ويفسر هذا أن هذه الفئة قد قضت فترة أقل في التعليم الثانوي والمعاهد عن تلك المقضات في فئة الإطارات، وإن وظيفتهم ومنصبهم في المؤسسة لا يستدعي منهم خبرة ومدة دراسة طويلة، مما يفسر هذه الوضعية، كما نجد نسبتين ضعيفتين في الفئات التي تتراوح أعمارهم بين (21-25) سنة والتي تقدر بنسبة 5.41%، والفئة الثانية التي تتراوح أعمارهم بين (51-55) سنة والمقدر بـ: 1.44% وهي نسب ضئيلة.

3.3.4.4. بالنسبة لأعوان التنفيذ

غالبا ما نجد المستويات التعليمية للعمال المنفذين تنحصر في مستوى التعليم المتوسط وما دونه، فهذا لا يتطلب منهم سنوات دراسية طويلة مثل ما هو الأمر بالنسبة للفئات الأخرى، وهذا ما يفسر صغر سن هذه الفئة التي سنهم بين (21-45) سنة والتي تقدر بأكثر 96.17% منهم، فهي فئة شابة وصغيرة، وهذا ما يفسر العدد الهائل من العمالة في هذا الصنف، إذ لا يتطلب عملهم مستوى تأهليا عاليا، فبالتالي لا تجد المؤسسة صعوبة كبيرة في توظيف هذا النوع من العمال. فبعد تحليل نتائج الجدول نستنتج بأن المؤسسة صغيرة في السن، فأغلبية العمال تتراوح أعمارهم بين (26-50) سنة، وهذا مشجع للمؤسسة إذ يعطيها نوع من الحيوية والقوة.

5.4. الأدوات المستعملة في تسيير وتخطيط القوى العاملة على مستوى مؤسسة سفيتال

سنحاول من خلال هذا المبحث مختلف الطرق والوسائل المستعملة من طرف المؤسسة لتسيير والتنبيؤ بعدد قواها العاملة في المستقبل، ومحاولة ربط نتائج هذا التحليل مع النتائج المحققة من طرف المؤسسة.

توكل مهمة تسيير شؤون العاملين والتخطيط لها إلى إدارة الموارد البشرية في المؤسسة عن طريق مسؤوليها، باشراف والتنسيق مع مسؤولي الإدارات الأخرى الذين يقدمون طلباتهم لحاجاتهم المختلفة من المهارات و الكفاءات الضرورية للسير الحسن لمصالحهم.

فبالإضافة إلى هذا تؤدي إدارة الموارد البشرية الوظائف الأخرى الخاصة بشؤون العاملين من تنظيم وتكوين وتقييم وترقية وحرصا على تطبيق التعليمات والقوانين الداخلية الخاصة بالمؤسسة.

فعلى الرغم من وجود عدد هائل من القوى العاملة الذين ينشطون بالمؤسسة وحجمها الإنتاجي الكبير، إلا أنه سجلت فيها انعدام وجود الأطارات المتخصصة في عملية التخطيط لهذه القوى العاملة، كما أن ليس هناك طريقة علمية محددة متبعة من طرف الإدارة ومديرية إدارة الموارد البشرية، لتخطيط والتنبيؤ بمستقبل قواها العاملة حتى تتمكن من تحديد ما إذا كان فيه زيادة أو نقصان لمختلف حاجاتها الضرورية من هذه القوى العاملة، معالجة بذلك الانحرافات والفروقات المستنتجة بين تنبؤاتها والواقع الفعلي.

كما أن هذا لا يمنعها من استعمال بعض الطرق والوسائل في عملية تسييرها لقواها العاملة، والتي تستعين بها عادة إدارة الموارد البشرية لمراقبة حركة العمال ومتابعة تطور عددهم في كل من الوحدات الإدارية، كما نجد لوحات القيادة المختلفة لحركات العمال، حجم الكتلة النقدية للعمال، ومعدل الغيابات، ونسبة التخلي عن العمل إلى وغيرها من المؤشرات الاجتماعية التي يمكن استعمالها .

من أجل الإجابة على الحاجات المتزيدة من معلومات حول متابعة تطور الموارد البشرية يرى مسئولو المؤسسة بما فيهم مدير الأفراد، أن حياة أية منظمة تجد ترجمة حقيقية في بعض المعطيات الإحصائية.

فمراقبة التسيير هي الوسيلة التي من خلالها يؤثر المسير على أفراد المنظمة لتطبيق الاستراتيجية فتصبح في بعض الأحيان إجراءات تعتمد عليها المديرية لمحاولة التنبؤ بالمحيط، ورد فعل الأفراد آخذين باعتبار أن مستقبل المؤسسة مرتبط ارتباطا مباشرا بمستقبل الأفراد الذين يشكلونها، فليس هناك مراقبة بدون مشاركة ولو بنسبة قليلة للعمال حتى يتم تحسيسهم لأهميتها ومنافعها.

يجب أن تتوفر مجموعة من المعايير والشروط في لوحة لقيادة حتى تصبح فعالة فيجب الحرص على :

- مصداقية و تناسقية المعلومات ،
- الاتصاف بالمرونة و السرعة في الإنتاج ،
- الوضوح والشفافية والفصاحة والدقة .

انطلاقا من هذا سندرس نسبة تطور العمالة في المؤسسة عبر جدول يوضح ذلك :

1.5.4. دراسة تطور العمالة في مؤسسة سفيتال

تستعين مديرية الموارد البشرية في المؤسسة بلوحات القيادة، أين يتم تسجيل فيها نسب تطور الأيدي العاملة في مختلف المصالح والمديرية كما أشرنا إليه سابقا، فالمؤسسة تحتوي على قسمين رئيسيين المركب ووحدة المشروع، فكلاهما يحتوي على مصلحة خاصة لإدارة الموارد البشرية نظرا للعدد الهائل من العمال، ولهذا فسوف ندرس نسب تطور العمال في كل واحدة، كما نجد نوعين من المؤشرات:

- مؤشرات الوضعية (تعتبر عن قيم حقيقية مطلقة لها علاقة بوضعية معينة في وقت محدد) عدد العمال وكتلة الأجور وميزانية التكوين وعدد حوادث العمل وعدد الساعات المستغرقة في العمل،

- مؤشرات الحركة (مؤشرات الكفاءة تعكس تطور بعض الجوانب الخاصة بنشاطية الموارد البشرية)، نسبة زيادة العمال المسمى باللغة الإنجليزية "Turn Over"، نسبة الترقية، والبدائية تكون بدراسة تطور الأيدي العاملة في المركب:

الجدول رقم(05): يوضح نسبة تطور العمال في مؤسسة سفيتال(المركب)

منذ نشأتها إلى غاية نهاية سنة 2004 [84].

النسب مقربة برقمين بعد الفاصلة.

الشهر السنة	جانفي	فيفري	مارس	أفريل	ماي	جوان	جويلية	أوت	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر	الزيادة في عدد العمال	نسبة الزيادة في كل سنة
1999	96	117	130	158	166	177	182	190	278	304	310	311	315	%223.96
2000	311	318	317	348	373	391	392	392	439	474	478	481	170	%54.66
2001	494	512	521	519	520	555	560	565	592	610	620	636	142	%28.74
2002	684	698	729	755	765	796	811	818	846	911	934	936	252	%36.84
2003	967	969	987	998	1007	1015	1034	1050	1068	1099	1126	1158	191	%19.75
2004	1178	1166	1186	1227	1256	1284	1297	1354	1358	1412	1336	1453	275	%23.34

عند تحليل البيانات الموجودة في الجدول الخاص بالقوى العاملة في المركب، نلاحظ أن المركب انطلق بعدد لا يتجاوز 100 عامل ليصل عند نهاية سنة 2004 إلى عدد يفوق 1300 عامل، كما نلاحظ نسب متفاوتة في الزيادة من شهر لآخر ومن سنة لأخرى، وهذا راجع لزيادة حجم المؤسسة الناتجة عن زيادة الطاقات الإنتاجية التي تستدعي أيدي عاملة بشكل كبير.

نجد في سنتها الأولى لانطلاق المؤسسة في النشاط (سنة1999) أعلى نسبة من عدد العمالة الموظفة مقارنة مع السنوات الأخرى، والتي قدرت بنسبة %223.96 أي زيادة 215 عامل، وتفسر هذه الزيادة المعتبرة في عدد العمال بنسبة لمؤسسة جديدة إلى الحاجة الماسة من قوى عاملة جديدة لتسيير عملية الإنتاج، فقامت بعمليات توظيف واسعة لتلبية حاجياتها المتزايدة من عمالة جديدة مؤهلة حسب الطلب منهم.

بعد انطلاقتها في النشاط أخذت الأرباح تظهر فبدأت تستثمر في التوسع لتصل عند نهاية سنة 2000 إلى 481 عامل، أي زيادة بنسبة %54.66 مقارنة مع عدد العمال عند نهاية سنة الأساس بعدها شرعت المؤسسة في إنتاج منتوج جديد، مما استلزمها زيادة عمالة جديدة ليبلغ عددهم في وحدة المركب إلى 636 عامل مع نهاية سنة 2001، يعني زيادة إضافية مقدرة بـ %28.74 .

نلاحظ زيادة عدد العمال منذ نشأة المؤسسة إلى غاية نهاية سنة 2002 زيادة، لكن بنسب متناقصة 223.96٪، 54.66٪، 28.74٪ على الترتيب، وهذا يرجع إلى بداية استقرار المؤسسة بالتقليل في كل مرة من عملية التوظيف، ثم عرفت قفزة ثانية معتبرة في سنة 2002 بنسبة 36.84٪ بإضافة 252 عاملا إضافيا لتلبية حاجات الوحدات الإنتاجية الجديدة التي أدخلت في المؤسسة لتعرف انخفاضا مرة ثانية بنسبة 19.75٪ في نهاية سنة 2003 تتبعا زيادة مرة ثانية ليصل عدد العمال في المركب عند نهاية سنة 2004 إلى 1453 عاملا، وما يمكن استخلاصه من هذا الجدول أن المؤسسة عرفت تطورا ملحوظا في عدد العمال منذ نشأتها، ولدور إدارة الموارد البشرية مساهمة كبيرة في هذه النتيجة.

بعد دراسة تطور عدد العمال في المركب سوف نسقط نفس الدراسة على وحدة المشروع.

الجدول رقم (06): يوضح نسبة تطور العمال في مؤسسة سفيتال (المشروع)

منذ نشأتها إلى غاية نهاية سنة 2004 [84].

النسب مقربة إلى رقمين بعد الفاصلة.

نسبة الزيادة في كل سنة	الزيادة في عدد العمال	ديسمبر	نوفمبر	أكتوبر	سبتمبر	أوت	جويلية	جوان	ماي	أفريل	مارس	فيفري	جانفي	الشهر / السنة
92.34 %	193	402	361	340	316	264	285	285	302	362	305	213	209	1999
14.12 %	63	509	478	470	431	429	407	382	365	395	497	428	446	2000
84.28 %	445	973	973	822	810	785	896	842	737	716	659	637	528	2001
21.06 %	210	1207	1282	1331	1381	1361	1302	1213	1142	1119	1119	1099	997	2002
37.97 % -	403 -	659	664	668	676	684	702	729	802	844	869	987	1062	2003
26.62 %	646	818	710	701	646	549	577	613	625	616	622	651	646	2004

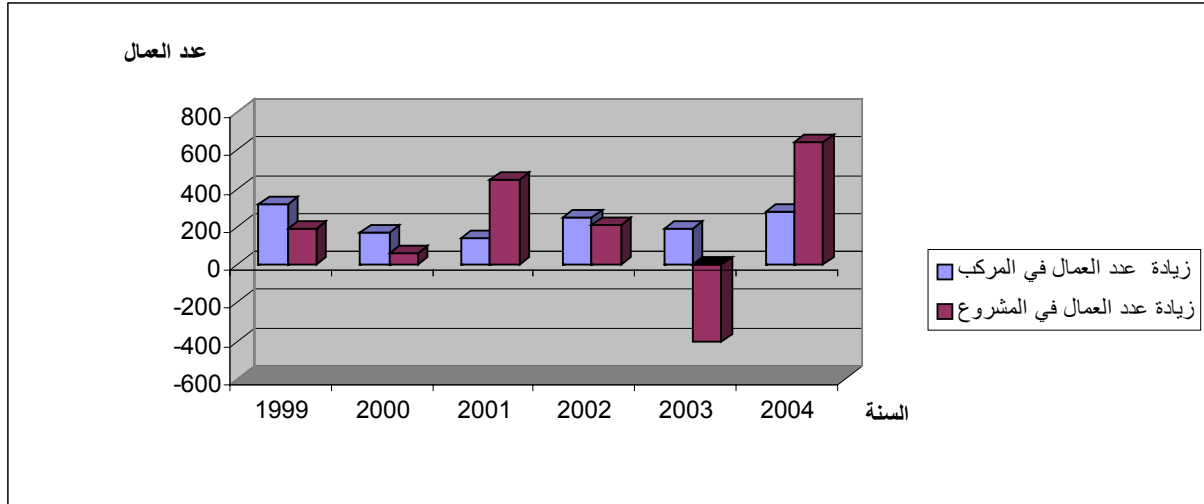
من خلال معطيات الجدول نلاحظ أن عدد العمال في وحدة المشروع التابعة لمؤسسة سفيتال تتغير بنسب متفاوتة بالزيادة وبالانقصان، يرجع هذا إلى العدد الهائل من العمال الذين يشغلون بوحدة المشروع (عقود عمل محددة المدة)، توظفهم المؤسسة عند الحاجة إليهم في حالة وجود مشاريع جديدة للإنجاز، فيختلف عددهم حسب أهمية حجم المشروع الذي سوف ينجز.

تسبب هذه المشاريع نوعا من حالة عدم استقرار الأيدي العاملة في وحدة المشاريع تتبعها في بعض الأحيان زيادات معتبرة من الأيدي العاملة (توظيف عدد كبير)، وفي البعض الآخر نقص كبير منها (إنهاء العقود)، لهذا السبب فضلت دراسة كل وحدة على حدة لجمعها بعد ذلك مع بعض.

عند نهاية السنة الأولى من انطلاق المؤسسة في النشاط قامت بتوظيف ما يقارب 139 عاملا جديدا، أي إضافة بنسبة تقدر بـ: 92.34% وهي أعلى نسبة، فكانت مؤسسة جديدة منشغلة بمشاريعها الاستثمارية التوسعية، فزادت طلباتها للأيدي العاملة بشكل كبير، فاتبعت عملية التوظيف هذه زيادة المشاريع إلى غاية نهاية سنة 2002 أين بدأت تعرف المؤسسة نوع من الاستقرار في نشاطها، إذ كانت نسب زيادة العمالة من سنة 2000 إلى غاية نهاية 2002 على الترتيب 14.12%، 84.28%، 21.06%.

تابع إتمام أغلبية المشاريع مع نهاية سنة 2003 إنهاء عقود معظم العمال، مما أدى إلى نقص العمالة بـ (403-) عاملا، مما أدى إلى انخفاض عدد العمال بنسبة - 37.97% لتعرف ارتفاعا آخر مع نهاية سنة 2004 بنسبة 26.62%، ما يمكن استنتاجه هنا أن حجم العمال في وحدة المشروع يتبع حجم المشاريع في زيادتهم مرتبطة بانطلاق المشاريع لينخفض عددهم مع نهايته، فهي في نوع من حالة عدم استقرار من حيث حجم العمال، مما يفسر نوعا ما هذا التغير الذي يكون في بعض الأحيان كبيرا.

والشكل البياني التالي يوضح تغير عدد العمال في كل من المركب والمشروع :



الشكل رقم (18): تطور عدد العمال في المركب والمشروع

المصدر: من تصرف الطالب بالاعتماد على الجدول رقم (06).

بعد دراسة تطور عدد العمالة في كل من المركب والمشروع على حدة نأتي الآن بجمع الدراساتتين في دراسة واحدة، بإجراء مقارنة تطور عدد العمال الإجمالي للمؤسسة مع تطور حجم كتلة الأجور مصحوبة بتطور رقم الأعمال للمؤسسة حتى نقوم باستخلاص العلاقة الموجودة بينهم.

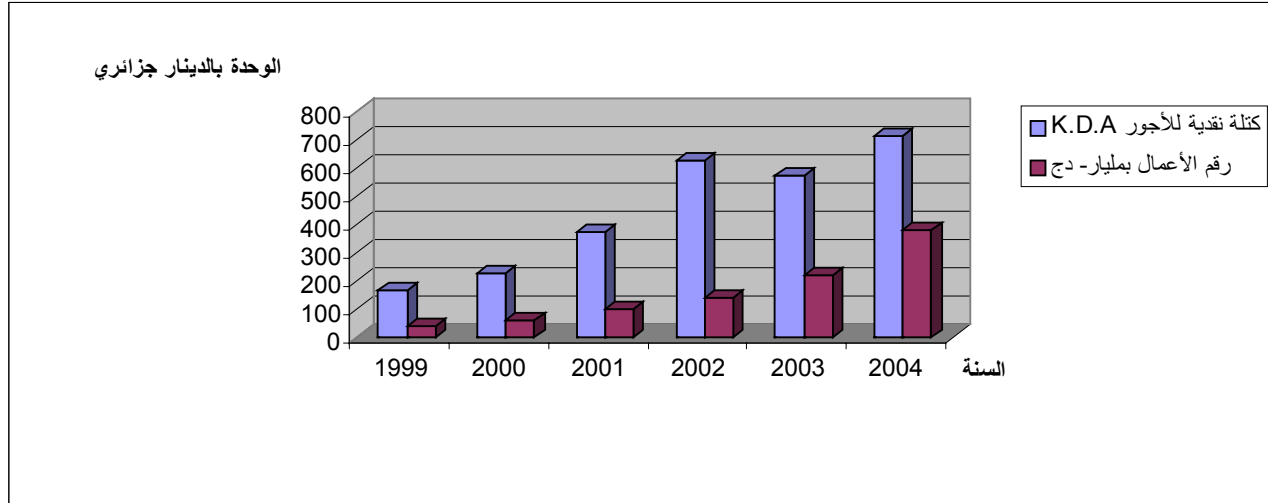
الجدول رقم (07): تطور العمالة وكتلة النقدية للأجور ورقم الأعمال في مؤسسة سفيتال

خلال الفترة 1999-2004 [84].

السنة	1999	2000	2001	2002	2003	2004
المؤشرات						
عدد العمال	713	990	1609	2143	1817	2271
كتلة نقدية للأجور كلو/دج	169.12	224.10	376.25	627.87	573.76	710.34
رقم الأعمال بمليار- دج	3.8	5.89	10.12	14.15	22.33	38.2

أرقام الأعمال للسنوات تحصل عليها الباحث من مديرية المحاسبة و المالية.

حتى تتشكل لنا صورة واضحة عن العلاقة الموجودة بين النقاط الثلاثة، نقوم بإسقاط المعطيات الموجودة في الجدول على منحنى بياني كما يلي :



الشكل رقم (19): تطور العمالة الكتلة النقدية ورقم الأعمال في مؤسسة سفيتال

المصدر: من تصرف الطالب بالاعتماد على الجدول رقم (07).

من خلال الشكل الأعلى نلاحظ أن زيادة عدد العمال تتبعها زيادة في حجم كتلة الأجور المدفوعة على العمال بالتوازي، ونلاحظ ارتفاع رقم الأعمال بنسبة 50% بالتقريب سنويا مرافقة لزيادة عدد العمال.

تستمر المعطيات في الزيادة بالتوازي إلى غاية نهاية سنة 2003 أين تعرف بعدها انخفاضا طفيفا في عدد العمال، يرجع ذلك لإنهاء جزء كبير من المشاريع بما يرافقها إنهاء عقود العمل المحددة المدة الذين كانوا يعملون في المشروع لتعود المعطيات في الزيادة بعد نهاية سنة 2003 .

تقوم المؤسسة بمقارنة معطيات حجم كتلة الأجور، وحركة العمال، ورقم الأعمال حتى تضبط تسيرها مع أهدافها المحددة متطلعة بذلك على النتائج المحققة من خلال السياسة المتبعة في تسخير موارد البشرية .

2.5.4. الخطوات التطبيقية للأسلوب المقترح لتخطيط احتياجات مؤسسة سفيتال من

القوى العاملة

يبدأ التخطيط على مستوى كل وحدة انطلاقاً من الأهداف التي تسطر لها، وعلى ضوء المستلزمات من الوسائل المادية والبشرية تحدد كل وحدة حاجاتها البشرية بما تراه مناسباً لمتطلبات الإنتاج لتحقيق أهدافها التي تثبتها لها المديرية العامة للمؤسسة.

فقبل التطرق إلى الأسلوب المقترح نجب معرفة الأسلوب الذي تتبعه المؤسسة في تخطيط القوى العاملة، حيث تعتمد المؤسسة على أسلوب الحكم الشخصي لمسؤولي الوحدات الإنتاجية، ومختلف الوحدات الإدارية في تقدير الحاجة من القوى العاملة، وهو في الحقيقة أسلوب إداري أكثر منه علمي يركز على تقديرات الشخصية للمسؤولين، حيث يحدد كل مسؤول وحدة إنتاج أو مصلحة حاجاته من العمالة كما ونوعاً بما يراه مناسباً لحجم الإنتاج، والعمل على مستوى وحدته.

بعده ترفع طلبات (حاجات) هذه المصالح من القوى العاملة إلى مستوى إدارة الموارد البشرية لمعالجتها وفحصها بالتنسيق مع المديرية العامة، حتى يتم تحديد المواصفات والتأهيلات اللازمة لشاغلي المناصب الجدد كي يتم تعيينهم من بين المتقدمين لطلب العمل، وبهذه الكيفية يتم استخلاص هذه الحاجات كتقديرات لعدد القوى العاملة المطلوبة، وبه تحديد احتياجات المؤسسة من هذه الأخيرة.

فيعتمد هذا الأسلوب على تقديرات المسؤولين الذين هم بدراية أكبر لحاجيات مصلحتهم أكثر من اعتمادهم على طرق قياسية وإحصائية دقيقة مبنية على أسس علمية، فسوف يقوم الباحث فيما يلي بعرض الخطوات الرئيسية للأسلوب المقترح فالبداية تكون بـ:

- التنبؤ بعدد القوى العاملة المستقبلية لسنة 2005

قبل التنبؤ بحركة القوى العاملة خلال السنة المقبلة، لابد من دراسة تحليلية لأثر الفاقد في العمالة على حجم وهيكل العمالة في المؤسسة والنتائج المترتبة عليها.

فالمقصود بالفاقد في العمالة التغيير في عدد العمال نتيجة لأسباب داخلية أو خارجية عن المؤسسة كالاستقالة، والفصل، والتسريح، والاستدعاء للخدمة الوطنية، والوفاة، والعجز الكامل والتقاعد والعزل.

يمكن للمؤسسة أن تفسخ العقد الذي يربطها بالعامل في حالة تجاوزات خطيرة من طرفه أو لسوء الأداء في الخدمة أو لأي سبب آخر تراه المؤسسة تجاوزا في حقها، كما قد يكون الفصل عن العمل من تلقاء أنفسهم أو يغادرونه لأسباب خارجية عن نطاقهم، نجد أيضا الاستغناء حيث تتخلص المؤسسة من عدد من العمال نتيجة لأسباب مختلفة كانهخفاض المبيعات، وتخفيض الإنتاج، والتغيير في نمط الإنتاج، وإدخال تكنولوجيا جديدة، وإنهاء مهمة، وأما الحالات الطبيعية فهي خارجة عن نطاق المؤسسة والعامل كحالات الوفاة سواء لأسباب مهنية أو أخرى رغم ندرتها فهي موجودة وأخيرا نجد حالات التقاعد فهي حالة عادية.

من أجل تقدير الفاقد في العمالة للسنة المقبلة بعدما استعرضنا الظروف المختلفة التي يمكن أن تؤدي إلى ذلك، نستعمل من أجل ذلك الطريقة الإحصائية التي تعتمد على دراسة تغيرات القوى العاملة في السنوات الماضية لتقدير تغيرها في المستقبل.

في البداية نستعرض التغيرات في نسبة عدد العمالة حسب المستويات التأهيلية آخذين بذلك سنة 2000 كسنة أساس، نقيس عليها التغيرات التي طرأت في عدد القوى العاملة.

الجدول رقم (08): المفقود من العمالة نتيجة للأسباب المختلفة خلال الفترة (2000-2004) [84].

أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		مستوى التأهيل السنة
عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	
100	%22	100	%13	100	%05	2000
127.27	%28	123	%16	140	%07	2001
113.63	%25	107.6	%14	120	%06	2002
140.90	%31	153.8	%20	240	%12	2003
136.36	%30	130.7	%17	180	%09	2004

يمكن تحليل المعطيات الموجودة في الجدول كما يلي:

تختلف نسب المفقود من العمالة من سنة لأخرى، ومن مستوى تأهيلي لآخر في الفترة الممتدة بين 2000 و2004.

أخذين بذلك سنة 2000 كسنة مرجع نقيس عليها نسبة الفاقد في العمالة.

بالنسبة لصنف الإطارات عرف ارتفاعين في نسبة الفاقد كما يلي: 140% في سنة 2001 و 240% في 2003.

كما عرف انخفاض بنسبة 120% في سنة 2002 و 180% لسنة 2004.

نفس الشيء بالنسبة لصنف أعوان التحكم، حيث عرف ارتفاعا في نسبة المفقود من العمالة في نفس السنوات أي 2001-2003 بالنسب التالية 123% و 153.8% وانخفاضا في سنة 2002-2004 بنسبة 107.6% و 130.7%.

يتبعهما صنف أعوان التنفيذ الذي عرف ارتفاعا في نسبة الفاقد في العمالة في السنتين 2001، 2003 على الترتيب 127.27% و 140.90% وانخفاضا في السنتين 2002، 2004 كما يلي 113.63%، 136.36%.

يلاحظ أن عدد الفاقد في العمالة يختلف من صنف لآخر، حيث يرتفع كلما انخفض مستوى التأهيل، ويفسر هذا إلى العدد الهائل من المنفذين الذين يعملون بالمؤسسة، والذين يمثلون الأغلبية في حجم عدد العمال، لهذا نسبة الفاقد في العمالة لهذه الفئة مرتفعة عن الفئات الأولى، ونفس الشيء لفئة أعوان التحكم، كما نجد أعلى نسبة في الفاقد في العمالة عام 2003 لتتخف في السنة الموالية.

وحتى يتم تقدير نسبة الفاقد في العمالة في المؤسسة لسنة 2005 يتم استعمال طريقة إحصائية تسمى بالانحدار الخطي البسيط وتقتصر دراسة الانحدار الخطي البسيط على العلاقة الخطية بين متغيرين فقط أحدهما تابع والآخر مستقل، كما تعبر هذه العلاقة عن تطور ظاهرة معينة في مكان أو زمان معين، إن دراسة هذه العلاقة تؤدي إلى صياغة إحصائية على شكل نموذج لهذه الظاهرة، وهذا

قصد التنبؤ بقيمها مستقبلاً، كما يتم استعمال فيها الطريقة التحليلية، تسمى هذه الطريقة بطريقة المربعات الصغرى، تكون هذه الطريقة صالحة في حالة النماذج الخطية البسيطة. نفرض أن النموذج الخطي البسيط يكون بالشكل التالي:

$$Y_i = a + bX_i + U_i$$

Y_i : قيم المتغير التابع أو القيم الحقيقية للظاهرة المدروسة.

X_i : المتغير المفسر أو المستقل.

a : مقدار ثابت، b : معامل الانحدار.

U_i : مقدار الخطأ أو الفرق بين القيم الحقيقية التي تشكل نقاط الكوكبة، والقيم التي تقع على خط المستقيم، ويسمى هذا المتغير بالمتغير العشوائي، والذي يمثل جميع العوامل الأخرى التي تؤثر في المتغير التابع والتي لم تأخذ بعين الاعتبار أو التي لا يمكن قياسها.

نرمز لقيم المتغير التابع التي تقع على خط المستقيم والتي تسمى بالقيم المقدرة بالرمز Y^*

ويمكن كتابة الفرق بين القيم الحقيقية والقيم المقدرة بالشكل التالي: $U_i = Y_i - Y_i^*$ يمثل مبدأ طريقة المربعات الصغرى البسيطة في تقدير المعلمات a ; b بشرط أن يكون مجموع مربعات الفروق أصغر ما يمكن، ويكتب هذا الشرط بالشكل التالي: $\sum (Y_i - Y_i^*)^2 = \sum u_i^2 = \min$

وباتباع طريقة المربعات الصغرى وتطبيقها على بيانات الجدول السابق، يمكننا الحصول على الجدول رقم (09)، وباستعمال البيانات التي وردت فيه يمكن التوصل إلى إيجاد القيم a ; b باستخدام المعادلتين التاليتين [49] ص 141:

$$\bar{X} = \frac{\sum X_i}{n}$$

$$\bar{Y} = \frac{\sum Y_i}{n}$$

$$b = \frac{\frac{\sum x_i Y_i}{n} - \bar{X} \cdot \bar{Y}}{\frac{\sum x_i^2}{n} - \bar{X}^2}$$

الجدول رقم (09): يوضح طريقة المربعات الصغرى لحساب الفاقد في العمالة لسنة 2005.

المنفذون			أعوان التحكيم			الإطارات			السنة	
$\sum X_i^2$	$\sum X_i \cdot Y_i$	Y_i	$\sum X_i^2$	$\sum X_i \cdot Y_i$	Y_i	$\sum X_i^2$	$\sum X_i \cdot Y_i$	Y_i		X_i
1	22	22	1	13	13	1	5	5	1	2000
4	56	28	4	32	16	4	14	7	2	2001
9	75	25	9	42	14	9	18	6	3	2002
16	124	31	16	80	20	16	48	12	4	2003
25	150	30	25	85	17	25	45	9	5	2004
55	427	136	55	252	80	55	130	39	15	المجموع

المصدر: أعده الباحث من واقع بيانات الجدول رقم (08)

عند تحليل المعطيات الموجودة في الجدول مستخدمين بذلك المعادلات الإحصائية السابقة الذكر، تمكنا من استخراج العاملين (a; b) لكل مستوى تأهيلي حتى نتمكن من تحديد الفاقد في العمالة في مؤسسة سفيتال لسنة 2005، وذلك كما سيتبين فيما يلي :

قسم الإطارات: بعد الحساب نحصل على قيمتي كل من $a = 3.9$, $b = 1.3$

فتصبح معادلة الانحدار البسيط على الشكل التالي: $Y_i = a + bX_i$, $Y_c = 3.9 + 1.3X_i$

قسم أعوان التحكيم: بعد الحساب حصل على قيمتي كل من $a = 12.4$, $b = 1.2$

تصبح معادلة الانحدار البسيط على الشكل التالي $Y_i = a + bX_i$, $Y_c = 12.4 + 1.2X_i$

قسم المنفذون: بعد الحساب حصل على قيمتي كل من $a=21.5$, $b=1.9$

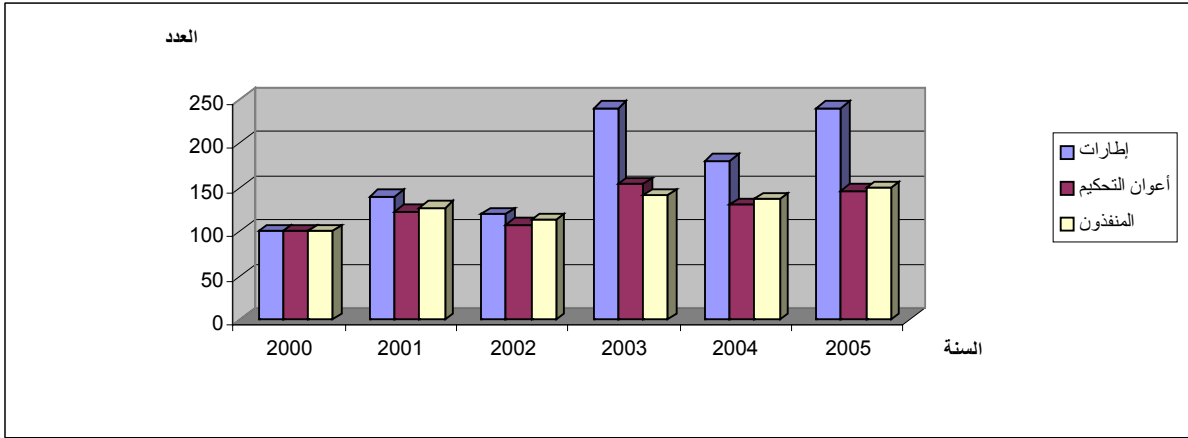
تصبح معادلة الانحدار البسيط على الشكل التالي $Y_i = a + bX_i$, $Y_c = 21.5 + 1.9X_i$

باستخدام المعادلات الثلاثة المتحصل عليها يمكن تقدير عدد العاملين الذين سوف يغادرون مكان عملهم في سنة 2005 للأسباب المختلفة، ومن المستويات التأهيلية الثلاثة، وهو ما يظهره الجدول التالي:

الجدول رقم(10): يبين عدد و نسب العمال المتوقع خروجهم في سنة 2005.

المنفذون		أعوان التحكيم		الإطارات		مستوى التأهيل
عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	السنة
100	%22	100	%13	100	%05	2000
127.27	%28	123	%16	140	%07	2001
113.63	%25	107.6	%14	120	%06	2002
140.90	%31	153.8	%20	240	%12	2003
136.36	%30	130.7	%17	180	%09	2004
150	%33	146	%19	240	%12	2005

المصدر: الجدول أعده الباحث



الشكل رقم (20): يبين عدد العمال المتوقع خروجهم في سنة 2005

المصدر: من تصرف الطالب بالاعتماد على الجدول رقم (10)

يتبين من الجدول أعلاه أن عدد الإطارات التي يتوقع أنها سوف تغادر المؤسسة سيرتفع مقارنة مع سنة 2004 بنسبة 240%، نفس الشيء بالنسبة لصنف أعوان التحكم فيقدر ارتفاع في نسبة عدد العمال الذين سوف يغادرون مناصب عملهم بنسبة 146%، كذلك بالنسبة لصنف أعوان التنفيذ فتقدر نسبة مغادرتهم بالارتفاع إلى حوالي 150%.

كما يمكن للمؤسسة استخدام مؤشر معدل الدوران تقيس به نسبة معدل الانفصال من العمل ويمكن حسابه كما يلي:

$$\text{معدل الانفصال} = \frac{\text{عدد العاملين الذين انفصلوا عن العمل في فترة معينة}}{\text{متوسط عدد العاملين من نفس الفترة}} \times 100$$

سوف نقوم الآن بتقدير عدد العمالة المتوقعة في المؤسسة عند نهاية سنة 2005 مع رقم الأعمال آخذين مع ذلك بعين الاعتبار أهم التوسعات المبرمجة من طرف الإدارة، مع الوحدات الإنتاجية الجديدة التي هي قيد الإنجاز، فنستعمل من أجل ذلك نفس الطريقة الإحصائية المستعملة سابقا (طريقة المربعات الصغرى) لكن بصيغة جديدة وهي كالتالي:

$$Y = n \cdot a + b \cdot \sum t$$

$$\sum t \cdot y = a \cdot \sum t + b \cdot \sum t^2$$

حيث: n تمثل عدد السنوات المدروسة وهي:

الجدول رقم (11): عدد العمال ورقم الأعمال المتوقعة في مؤسسة سفيتال عند نهاية 2005.

رقم الأعمال (مليار دج)			عدد العمال			T	السنة
T ²	T.Y	Y	T ²	T.Y	Y		
1	5.89	5.89	1	990	990	1	2000
4	20.24	10.12	4	3218	1609	2	2001
9	42.45	14.15	9	6429	2143	3	2002
16	89.32	22.33	16	7268	1817	4	2003
25	191	38.2	25	11355	2271	5	2004
55	348.9	90.69	55	29260	8830	15	

المصدر: الجدول أعده الباحث من واقع بيانات الجدول رقم (10)

باستعمال معطيات الجدول يمكن التوصل إلى المعادلتين الأولى خاصة بالعمال في المؤسسة والثانية خاصة برقم الأعمال عن طريق إيجاد القيم a , b كما يلي :

معدل زيادة العمال

$$8830 = 5a + 15b$$

$$29260 = 15a + 55b$$

$$b = 277, a = 935$$

بحل المعادلتين نحصل على قيمتي كل من

$$y = 935 + 277.t$$

فتصبح المعادلة من الشكل

رقم الأعمال

$$90.69 = 5a + 15b$$

$$348.9 = 15a + 55b$$

$$b = 7.683, a = 4.911$$

بحل المعادلتين نحصل على قيمة

$$y = 4.911 + 7.683.t$$

فتصبح المعادلة من الشكل

من خلال هاتين المعادلتين يمكن تقدير بالتقريب عدد العمالة المتوقعة أن تكون في المؤسسة عند نهاية 2005.

مع رقم الأعمال المتوقع تحقيقه من خلال نشاطها التجارية و هي كما يلي:

الجدول رقم (12): تقدير عدد العمالة و رقم الأعمال لمؤسسة سفيتال في سنة 2005.

الأرقام مقربة بعدد واحد وراء الفاصلة.

رقم الأعمال (مليار دج)		عدد العمال		السنة
النسبة	العدد	النسبة	العدد	
%100	5.89	%100	990	2000
%171.8	10.12	%162.5	1609	2001
%240.2	14.15	%216.46	2143	2002
%379.1	22.33	%183.5	1817	2003
%648.5	38.2	%229.4	2271	2004
%865.8	51.009	%262.3	2597	2005

المصدر: الجدول أعده الباحث من واقع بيانات الجدول رقم (11).

ما يمكن ملاحظته من خلال الجدول أن عدد العمالة المقدر في سنة 2005 هو 2597 يعني زيادة %263.3 مقارنة بسنة الأساس 2000، أما رقم الأعمال فتقدر المؤسسة تحقيق 51.009 مليار دج أي زيادة بنسبة %865.8 من سنة الأساس.

زيادة عدد العمالة الناتجة عن زيادة حجم الإنتاج تؤدي بالمؤسسة إلى تحقيق أرباح إضافية متزايدة من سنة لأخرى.

تم تقدير عدد العمالة ورقم الأعمال لسنة 2005 الخاصة بمؤسسة سفيتال أي المنتجات الغذائية، التي هي تنتج حاليا من طرف المؤسسة، فلم نأخذ بعين الاعتبار مختلف المشاريع

الاستثمارية التي هي في قيد الإنجاز، وهذا ما سوف نلاحظه من خلال مستقبل وطموح المؤسسة الاقتصادية والاجتماعية.

3.5.4. أهداف و مشاريع مؤسسة سفيتال

تعتبر مؤسسة سفيتال من الشركات الخاصة الهامة في الجزائر آخذا بعين الاعتبار حجم إنتاجها السنوي ،عدد مناصب العمل المنشأة (مباشر وغير مباشرة) ،رقم الأعمال المحققة، وتلعب بذلك دورا كبيرا في تنمية الاقتصاد الوطني بمساهمتها في تمويل ميزانية الدولة من جراء الضرائب المدفوعة سنويا و المداخيل من العملة الأجنبية الناتجة من عمليات التصدير لمنتجاتها المختلفة[84].

عند تساؤلنا عن مصير ومستقبل مؤسسة سفيتال بالتحدث عن أهم مشاريعها التوسعية والتنموية خاصة، وأن الجزائر تبنت اقتصاد السوق بانفتاحها على الأسواق الأجنبية، يجيبنا عن ذلك السيد الرئيس المدير العام السيد "أسعاد ربراب" عن بمستقبل زاهر لمؤسسته، فيبقى طموحا حيث يحتوي في محفظته عدد لا يقل عن 15 مشروع صناعي وإنتاجي في قيد الإنجاز خلال الخمس سنوات القادمة، بعضها انطلقت في الإنجاز والبعض الآخر لإزالة تنتظر رغم نضجها لأسباب وعراقيل ترجع أساسا للنقص الكبير في الاتصال، ومشكل العقار الذي يمثل النقطة السوداء للمستثمرين الوطنيين والأجانب والبيروقراطية إلى غير ذلك من المشاكل، لكن هذا لا ينقص شيء من عزيمة مسيري المؤسسة من الاستثمار النمو لخلق الثروات وتنميتها.

ويمكن إعطاء الخطوط العريضة لأهم هذه المشاريع الاستثمارية ومستقبل المؤسسة والتي تتمثل فيما يلي:

لقد الفت النمط الاستهلاكي للشعب الجزائري والمغربي خاصة انتباه المركب إلى الفرص الممكنة والمتاحة أمام المؤسسة للاستثمار في هذا المجال، خاصة الزيوت التي تمثل 250٪ من الاستهلاك مع متعاملين أساسيين في السوق الجزائري هما:

- ENCG: 1000 طن / اليوم لتسعة (09) وحدات.

- CEVITAL: 1800 طن / اليوم.

ينتج عن هذا أن الجزائر تستورد 100% من زيوتها حوالي 400 إلى 420.000 طن/سنويا والبقايا 100% موجهة للاستهلاك الحيواني، أي ما يمثل 450 إلى 500.000 طن سنويا هذه الوضعية ألقت انتباه ووعي مركب سفيتال.

تسعى المؤسسة كمرحلة أولى إلى إنشاء في 2005 مركب لمعالجة البذور الخاصة لإنتاج الزيت.

بطاقات الإنتاج التالية:

5000 طن/ يوم من حبوب السوجا "SOJA" مع مردود 18% من الزيوت و82% من البقايا .

2500 طن/ يوم من حبوب عباد الشمس أو كولزا "COLZA" بمردود 44% من الزيت و56% من البقايا.

سوف يسمح هذا الاستثمار من تغطية حاجات السوق الوطني من الزيت بتوجيه الفائض منه إلى التصدير، الذي سوف يقدر بـ 50% من الإنتاج الزيتي الخام، وحوالي ربعي البقايا بقيمة تقدر بـ 447 مليون دولار أمريكي.

وأما في المرحلة الثانية فستشرع مؤسسة سفيتال في إنتاج بذور (oléagineuses) في حقول خاصة على المستوى الوطني عن طريق التحسيس، بتوعية الفلاحين وأصحاب الأراضي الزراعية عن الفوائد التي تنجم عن هذا النوع من الغرس، إذ يزود للأرض بالأزوت الضروري والحيوي لغرس الحبوب وغيرها، فتم تقديم من أجل ذلك إعانات خاصة للفلاحين وضمانات، فالمشروع هو في طور الدراسة لغرس هذا النوع من البذور في منطقة أدرار، أين تتواجد الظروف المناخية الملائمة لهذا النوع من الحصاد، كما أن دراسات وتجارب من نفس النوع هي قائمة بالنسبة لـ "Carthame" ، حيث هذه الأخيرة لا تتطلب كميات كبيرة من الماء مثل البذور الأخرى الخاصة.

- وفي نفس السياق الاستثماري ترغب المؤسسة إنشاء مركب خاص للإنتاج الغذائي الحيواني بطاقة إنتاج 750.000 طن/سنويا، لتوجه فيما بعد للتصدير ،

- كما تعمل المؤسسة حاليا على الزيادة في الطاقات الإنتاجية لوحدة السكر بهدف توجيه الفائض إلى التصدير للدول الأفريقية والأوروبية خاصة، إذ تم إبرام عقد مع أحد كبار عمالقة الاستيراد للسكر لشراء الفائض على خمسة (05) سنوات، ذلك نتيجة لإزالة الدعم الذي كان موجه لمنتجي السكر في أوروبا، مما تم تقدير نقص الإنتاج بـ 5 مليون طن في سنة 2006 بالنسبة للدول الأوروبية وبـ 2 مليون طن بالنسبة للدول العربية، فاستغلت المؤسسة الفرصة للدخول بمنتجاتها بقوة في الأسواق العربية والأوروبية خاصة ،

- من جهة أخرى سوف تستثمر المؤسسة في إنتاج الحليب الاستهلاكي، حيث يقدر إنتاج الحليب الإجمالي في الجزائر بـ 2 مليار لتر، بينما تقدر الحاجيات الوطنية بـ 3 مليار لتر، ومن أجل تغطية النقص سوف تشرع المؤسسة في إنشاء مزارع لتربية الأبقار الحلوبة باستيرادها لعشرات الآلاف منها لتلبية هذا النقص، إن الجزائر تستورد سنويا ما يقدر بـ 600 مليون دولار أمريكي من الحليب ومشتقاته.

وأخيرا سوف يتم إنشاء أكبر مركب لإنتاج الزجاج على مستوى الحوض الأبيض المتوسط ليدخل في الإنتاج في سنة 2006-2007 مع طاقة إنتاج تقدر بـ 600-700 طن يوميا، تتبعها في سنة 2008 مركب لتصفية الرمل الذي يدخل في تركيب الزجاج بطاقة إنتاج 600 طن يوميا.

من خلال هذه المشاريع يشرع المركب في خلق أكثر من 3000 منصب عمل مباشر وأكثر من 50.000 عمل غير مباشر، فيساهم في تقليل نسبة البطالة وفي تشغيل الطاقات الشابة والمؤهلة .

بهذا المنطق يسعى المركب المساهمة إلى تحقيق الأمن الغذائي المرجو في الجزائر، وفي نفس السياق توفير للإنتاج الحيواني التزويد الغذائي القريب.

من خلال كل هذه المشاريع الاستثمارية يعمل المركب برفقة مسؤوليه إلى نقل الجزائر من حالة مستورد للزيوت الاستهلاكية إلى مرحلة منتج، ومصدر لهذه المنتجات فهذا تحدي شرعت المؤسسة في تحقيقه.

:

سمحت لنا الدراسة التطبيقية من الخروج بمجموعة من النتائج خاصة بتسيير وتخطيط الأفراد في مؤسسة سفيثال مع تحليل أهم الأدوات والوسائل المستعملة لهذا الغرض، فمن خلال التحليل اتضح لنا الدور الكبير الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة بفضل تسييرها وتخطيطها الجيد للاحتياجات من الأفراد في فترة زمنية مستقبلية.

فأظهرت الدراسة التطبيقية بأن زيادة عدد الأفراد العاملين في مختلف الوحدات بالمؤسسة، من مختلف الأصناف والطبقات الاجتماعية المهنية تتبعها زيادة معتبرة في كميات الإنتاج، مما يؤدي إلى رفع أرقام المبيعات مع رقم الأعمال وهذا كل سنة، كما استنتجنا الزيادة المعتبرة لعدد العمال بالمؤسسة، فعرف هذا الأخير زيادة محسوسة من سنة نشأتها إلى يومنا هذا ولا زال العدد في الارتفاع ليصل حسب التوقعات إلى أكثر من 4500 عند نهاية سنة 2006 وبداية سنة 2007، كما تشير لنا مختلف المؤشرات الاقتصادية عن الوضعية الجيدة والممتازة التي تتمتع بها المؤسسة، فكل هذا ناتج عن السياسة الواقعية المنتهجة من طرف المؤسسة بفضل إدارتها وتخطيطها الجديد لأعلى طاقة تكتسبها و هي القوى العاملة و المؤطرة تأطيرا جيدا.

كما استنتجنا من خلال الدراسة التطبيقية أن مؤسسة سفيثال لا تتبع خطة للقوى العاملة بالمفهوم والطريقة العلمية، لأن ما هو مأخوذ به حاليا يفضل الجانب النوعي في تقدير الاحتياجات كما ذكرنا، فيتم تقدير احتياجاتها المستقبلية من العمالة إلى التقدير المباشر بواسطة أقسام وإدارات وحداتها المختلفة.

خاتمة

لقد كان اعتبار الإنسان العامل في النشاط الاقتصادي و لمدة طويلة كعنصر الاقتصادي مثل الأرض وراس المال يتم تسييره بنفس الكيفية و الطريقة التي تتم مع العوامل المادية، كما كان اعتبار النمو الاقتصادي نتيجة للزيادة التي تعرفها إحدى العوامل الاقتصادية إلا أن الدراسات التي تمت في الواقع سمحت بتفسير جزء فقط من النمو الاقتصادي، وراجعة إلى العوامل الاقتصادية وتم إرجاع قسط كبير من الجزء الباقي إلى القوى العاملة مع مساهمتها في ذلك .

فأخذت المؤسسات منطلقا جديدا في إدارتها و تسييرها للعوامل البشرية مع إدراكها لأهميتهم وقدرتهم على تغيير الأمور إذا ما تمت إدارتهم و تأطيرهم بكيفية جيدة من طرف المسيرين حتى يتم استغلال طاقاتهم الهائلة لتحقيق الأهداف المختلفة، فأصبحت الموارد البشرية محل اهتمام الكثير من الكتاب والباحثين ورجال الأعمال الذين وجدوا في تسيير وخاصة تخطيط القوى العاملة الإجابة لكثير من تساؤلات المؤسسات الاقتصادية، والتي مكنتها من تحقيق جودة وميزة تنافسية خاصة، فله أهمية كبيرة لغرض الوصول بالطاقة الإنتاجية للفرد إلى أقصى حد مستطاع مع حسن توزيع هذه الموارد البشرية والطاقات بما يحقق الحصول على أعلى قدر ممكن من السلع والخدمات، ولاعتبار تسيير وتخطيط الموارد البشرية أهم الوظائف في نشاط المؤسسة لأنهم يمثلون منبع طاقتهم وفكري هام وحيوي لبقاء ونمو المؤسسة.

استنتاجات البحث

بعد قيامنا بدراسة و تحليل مجموعة عناصر البحث عبر جانبه النظري و التطبيقي أمكن التوصل إلى النتائج التالية:

- لقد اختلفت و تعددت وجهات نظر بعض الكتاب والباحثين الاجتماعيين والاقتصاديين حول تعريفهم لوظيفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، فمنهم من ينظر إليها على أنها وظيفة

استشارية مساندة للوظائف الأخرى والبعض الآخر ينظرون إليها على أنها تنفيذية، إلا أنهم اتفقوا حول نقطة هامة وهو دورهم وإسهامهم الكبير في نمو المؤسسة ،

- تسعى المؤسسة عبر نشاط تسيير وإدارة الأفراد إلى تحقيق هدف عام وهو تنمية قدرات وكفاءات الأفراد من خلال تقييم الفرد كثروة يعمل في إطار جماعي باستعمالها لوسائل وأدوات مختلفة تزيد من إنتاجية وفعالية الفرد في الأداء، فلإدارة الموارد البشرية دور وأثر كبير في تحقيق أهداف المؤسسة تكاملا مع التخطيط الذي يحرس على عدم اختلال توازن المؤسسة في العمالة لذا فالفرضية الأولى صحيحة ،

- لا تدرك المؤسسة جيدا قيمة ودور تخطيط وتسيير الموارد البشرية في تحقيق أهدافها، كما أنها لا تثير الانتباه الكافي للمسؤولين عن دورهما ومكانتهما في التسيير فيكتفون بإدراجه ضمن الوظائف الروتينية لإدارة الموارد البشرية دون اعتبار خاص يميزه عن باقي الوظائف الأخرى، كما أن وعي المسؤولين في المؤسسة ناقص غير كافي مقارنة مع حساسية الوظائف التي يشغلونها والمهمة التي هم مسؤولون عنها، فيمكن إدراج ذلك لنقص ثقافة المؤسسة لهذه الوظائف وهو المشكل التي تعاني منه معظم المؤسسات الجزائرية، وبالتالي تم إثبات صحة الفرضية الثانية والثالثة ،

- اعتبار الموارد البشرية المتمثلة في القوى العاملة بالمؤسسة كآلة محرك تقود المؤسسة نحو هدف معين، فيجب التسيير والتخطيط الجيدين لهم من طرف المسيرين المسؤولين عن الأفراد حتى لا تقع المؤسسة في حالة عطب نتيجة لزيادة أو نقص عددهم، ولتفادي ذلك تسهر المؤسسة على حسن اختيار الأفراد الذين سوف يشتغلون بها، حيث تجرى لهم امتحانات نظرية وتطبيقية مع مدة تجريبية تتراوح مدتها ستة أشهر في شكل عقد غير محدد المدة يتم من خلال تقييمه لأخذ قرار مواصلة العمل معه أو الانفصال منه، فبذلك تسهر المؤسسة على حصولها على الأفراد المطلوبين، كما أن النتائج المحققة تمثل الامتداد الطبيعي لعملية التخطيط للموارد البشرية وبالتالي تبقى الفرضية الرابعة صحيحة إلى حد ما ،

- إن المؤسسة حريصة على حسن استغلال القدرات التي يتمتع بها الأفراد العاملين بها، وتستعمل من أجل ذلك وسائل وطرق عديدة تمكنها من تفجير طاقاتهم لحسن استيعابها، فتلجأ من أجل ذلك إلى الاستثمار في مواردها البشرية عن طريق تدريبهم وإعادة تأهيلهم لمواكبة التطورات الحديثة

لأن تسيير وتخطيط الموارد البشرية غير كافيين لوحدهما لذا يجب استكمالهما بوظائف أخرى لتكاملهما، وبذلك نظهر صحة الفرضية الخامسة ،

- إن تخطيط الموارد البشرية على المدى الطويل يجنب للمؤسسة مشاكل كثيرة كما يمنعها من ارتكاب الأخطاء في التسيير، فيساعدنا على تحقيق التوازن بين ما هو موجود فعلا وما هو مطلوب من الأفراد من حيث الكفاءات و العدد ،

- هناك ارتباط وثيق بين تسيير وتخطيط الموارد البشرية في المؤسسة، فهناك الكثير من المسؤولين الذين ينظرون إلى تخطيط الموارد البشرية على أنها وظيفة يتم إنجازها على حدة، فلا يمكن بناء تخطيط جيد للقوى العاملة ما لم يكن هناك تسيير جيد مبني على أسس علمية متينة تزود المسؤولين عن التخطيط بالمعلومات الدقيقة حول حركة العمال، كما تقوم بترجمة المهارات والخبرات المطلوبة إلى العدد والكم المطلوب من الموارد البشرية، بالإضافة إلى مشاركة الإطارات في العملية لضمان نجاح العملية تماما، فتبقى الفرضية السادسة صحيحة ،

- يتوقف نجاح عملية التخطيط على مجموعة من العوامل، فيجب تحليل المطلوب من العمالة وذلك بالتنبؤ بالموارد البشرية من حيث النوع والعدد والتأكد أن من يشغل الوظيفة قادر على أدائها، حيث يؤدي عدم امتلاك العاملين للمهارات والقدرات اللازمة لأداء وظائفهم إلى انخفاض الإنتاجية، كما يجب تحديد تأثير الموقع في حجم الإنتاج والتكنولوجيا والهيكل التنظيمي وتحديد تأثير الاستثمارات الجديدة، فهذا يثبت الفرضية السابعة ،

- تسعى المنظمات الناجحة إلى تصميم خطط استراتيجية وخطط طويلة الأجل لمستقبلها تشرح الاتجاهات المتدفقة للمشروع وترسم صورته في المستقبل ونوع المنتجات و جودتها وطبيعة علاقتها بالسوق مع المنافسين والمستهلكين، كما تشرح أيضا أهم الاستثمارات الرأسمالية والتحويلات التكنولوجية مع إعطاء اهتمام خاص لتسيير الموارد البشرية لأن نجاح هذا الأخير يقود إلى استمرار المؤسسة في النشاط و نموها ،

- يجب أن تتوفر لدى مسؤولي إدارة الأفراد في المؤسسة شروط وصفات خاصة تميزهم عن باقي مسيري الإدارات الأخرى، لأن التعامل مع الأفراد ليست من الأمور السهلة إذ تتطلب مهارات وقدرات كبيرة، بالإضافة إلى تكوين خاص لأن طبيعة الإنسان معقدة تتطلب وعيا واهتماما خاصا،

زيادة على التحكم في تقنيات التسيير والتخطيط حتى يتم استغلال قدرات الأفراد استغلالا كاملا، مع توفير ظروف عمل ملائمة منشئه لأفكار جديدة ،

- تشغل مؤسسة سفيتال ما يقارب 2271 عاملا بمهارات وكفاءات مختلفة، فهذا يمثل عددا هائلا معبرا لحجم نشاط المؤسسة الكبير وبعد دراسة توزيع العمال حسب المستويات التأهيلية وجد أن هناك تفاوتاً في نسب توزيع العمال، فنجد في المرتبة الأولى عمال التنفيذ بنسبة 73.62% تتبعها الإطارات المختلفة بنسبة 14.17% ، ثم نجد التقنيين وأعاون التحكم في المرتبة الأخيرة بنسبة 12.19%، بينما تعد نسبة صنف الإطارات قليلة مقارنة مع حجم المؤسسة التي تتطلب المزيد منهم ،

- بالنسبة لتقييم العمالة حسب الجنس و مستوى التأهيل وجد أن نسبة الذكور تفوق نسبة الإناث بنسب متفاوتة وذلك في كل المستويات التأهيلية، فتعد مشاركتها في نشاط المؤسسة ضعيفة مقارنة مع الذكور الذين يمثلون الأغلبية إلا أن دورهن حساس وفعال في المؤسسة ،

- عند تحليلنا لتطور العمالة عبر مختلف الوحدات الإدارية والإنتاجية التابعة للمؤسسة لاحظنا زيادة في كل سنة نسبة عدد العمال الذين التحقوا بالمؤسسة إلا في سنة 2003 حيث سجلت المؤسسة انخفاضا في نسبة عدد العمال بمقدار 37.97%، وتعتبر لهذا الغرض سنة خاصة ويرجع هذا الانخفاض إلى انتهاء عقود العمل المرتبطة بانتهاء المشاريع ،

- أظهرت الدراسة الخاصة بتقييم العمالة داخل المؤسسة حسب السن أنها شابة، فنجد أعلى النسب تتراوح بين 26 سنة حتى 40 سنة وهذا يخص كل المستويات الإدارية، نفس الشيء بالنسبة للمسيرين فهذه الخاصية تخلق داخل المؤسسة جوا من النشاط والحيوية، كما أنها تشجع كثيرا تشغيل الشباب والطاقات الجديدة ،

- إن التخطيط والتنبؤ بمستقبل العمال تسمح للمؤسسة بالتحكم أكثر في المستقبل لتفادي التغيرات الفجائية في العمال مع نقص تخوفها منه، كما تم استنتاج أنه في كثر من الأحيان يستعان بالتقديرات الشخصية للمديرين الذين يستعملون خبرتهم في خدمة المؤسسة ،

- لا يتوفر في المؤسسة على مصلحة خاصة لتخطيط الموارد البشرية وذلك رغم حجم نشاطها الاقتصادي المعتبر وعدد عمالها، فتم بذلك إدماج عملية التخطيط للموارد البشرية ضمن الوظائف

الأخرى الروتينية لإدارة الموارد البشرية، كما أن مدير إدارة الموارد البشرية في المؤسسة لم يعطي لها الأهمية التي تستحقها ولم يسخر لها الوسائل اللازمة لنجاحها بها، كما أن كثرة العمل الناتجة عن كثرة حركة العمال ،

- إن وجود مصلحتين لتسيير الموارد البشرية بالمؤسسة لها جوانب إيجابية وأخرى سلبية، فبالنسبة للجانب الأول يتم تقسيم المهام بين المصلحتين حتى تزيد من فعالية أدائها، كما يسهل على المصلحتين تسيير وتقييم الأفراد التابعين لهما، بينما يخص الجانب الثاني فنجد البعد المسافي بين المصلحتين وقلة استعمال وسائل الربط والاتصال بين المصلحتين الذي يؤثر في النهاية على نشاطهما، وبالتالي يكون عبء على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.

بعد تناولنا للموضوع مع تقديم أهم النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة نأتي الآن إلى تقديم مجموعة من التوصيات فيما يتعلق بموضوع البحث ويمكن إجمال هذه التوصيات فيما يلي:

- زيادة اعتبار مسؤولي المؤسسة لعملية تخطيط الموارد البشرية مع إعطائها الأهمية والقيمة التي تستحقها من خلال توعية المسؤولين عن الأفراد في المؤسسة عن إيجابيات هذه العملية وعن مساهمته الفعالة في تسيير الموارد البشرية من خلال تنظيم حلقات تكوينية والمشاركة في مؤتمرات خاصة والسهر على تطبيق ما تم استيعابه خلال تكوينهم ،
- تشجيع المؤسسة مسيري الأفراد على تطبيق هذه العملية بتوفير ظروف العمل المناسبة والوسائل اللازمة لضمان نجاح العملية بتقديم الإعانة والدعم اللازمين، مع التقليل من ضغط العمل الذي تعاني منه إدارة الموارد البشرية الناتج عن الحجم الكبير للعمال الذي يتطلب جهدا ووقتا ويمنعها من ممارسة نشاطها بصفة كاملة مع زيادة دعم إدارة الموارد البشرية بالإطارات والتقنين لتقليل عبء العمل داخل الإدارة ،
- إنشاء وحدة خاصة لتخطيط الموارد البشرية في كل من وحدة المركب والمشروع ووحدة أخرى خاصة بتسيير الموارد البشرية حتى يتم تقسيم المهام لتسهيل العملية نظرا لطبيعة نشاط وأهداف كل وحدة ولطبيعة حاجاتهم المختلفة، كما يجب أن تعمل المؤسسة على تدعيم الوحدة بأخصائيين في الميدان ذوي خبرة وبالزيادة في عدد الإطارات والتقنيين المساعدين ،

- تكوين شبكة معلوماتية للاتصال داخل المؤسسة تربط بين مختلف المصالح والمديريات خاصة بين المصالحتين لإدارة الموارد البشرية، حتى يتم تبادل بينهم الملفات والمعلومات الخاصة بالعمال بشكل سريع ودقيق تربح من خلاله الوقت، بالإضافة إلى إمكانية اللجوء إلى هذه المعلومات في أي وقت، كما تسمح هذه الوسيلة لمديرية الموارد البشرية من معرفة حاجات كل وحدة ومصالحة من الأفراد، وتحديد من خلال ذلك إذا ما كان فيه عجز أو فائض لاتخاذ التدابير اللازمة ،

- زيادة مشاركة ومساهمة المسؤولين ومديري المصالح في تسيير وتخطيط الموارد البشرية بتقديم اقتراحات ونصائح تفيد بها إدارة الأفراد في اتخاذ القرارات وتحسين تسييرها، لأنهم أكثر دراية بظروف العمل وطبيعة النشاط بالمصالح الذين هم مسؤولون عنها وبالتالي بحاجاتهم، فبفضل اتحاد الجهود وتبادل الخبرات يمكن لإدارة الأفراد في المؤسسة أن تتجاوز المشاكل، ونفس الشيء بالنسبة للإدارات الأخرى ،

- ضرورة إنشاء بنك للمعلومات يجمع فيه كل المعلومات الخاصة بتسيير الأفراد مثل حركة العمال، وحالات الانفصال عن العمل، والتقاعد المسبق أو العادي أو النسبي، وحالات الوفيات، وحوادث العمل، وسن وجنس العمال، وعدد عقود العمل المحددة وغير المحددة، ويتم جمع هذه المعلومات الخاصة منذ بداية نشاط المؤسسة، وفي نهاية كل سنة يتم مقارنة النتائج المحصل عليها مع بعضها البعض حتى يتم تحديد الفروقات والنقائص بهدف تفاديها وتحسينها في المستقبل، كما أن هذه المعلومات ضرورية جدا يستعملها المسؤولون عن تخطيط الأفراد ،

- ضرورة استخدام الأساليب الحديثة في تسيير الأفراد في عملية التخطيط، كما يجب استخدام أكثر من أسلوب أو طريقة عند تخطيط الموارد البشرية، حتى يكون لدى المسيرين الاختيار والمقارنة بين النتائج لتحديد أفضلهم، لأن كل طريقة أو وسيلة لها عيوب و مزايا يتم اكتشافها عند استعمالها، وبذلك تتفادى المؤسسة التقديرات الشخصية التي تكون في أغلب الأحيان خاطئة وغير واقعية وغير مبنية على أسس علمية، وبالتالي لا يمكن الاعتماد عليها عند تخطيط الموارد البشرية في المستقبل ،

- زيادة عوامل التحفيز المادية والمعنوية خاصة للعمال داخل المؤسسة لأنها تنقص نوعا ما، وهي غير كافية مقارنة مع الجهد المبذول في النشاط الإنتاجي والإداري من طرفهم بقصد تشجيعهم

في العمل ولحثهم على بذل مجهود أكثر، لأن شعور العامل باهتمام الإدارة به يشجعه على العمل ويدفعه إلى تحسين أدائه ورفع الإنتاجية ومعنويات العامل ،

- يجب على إدارة الموارد البشرية الاهتمام أكثر بالفاقد في العمالة مع دراسة وتحليل الأسباب المختلفة التي دفعت بعض العمال إلى التخلي على مناصب عملهم والاستقالة حتى تتفادها في المستقبل، لأن تعويض العامل يتطلب وقتنا وشروطا قد تكون في بعض الأحيان صعبة المنال مثل الحال بالنسبة للتقنيين والعاملين في الآلات الخاصة التي تتطلب تكويننا خاصا ،

- فتح المؤسسة مجال البحث و تشجيعه بتقديم التسهيلات والإعانات اللازمة له خاصة أمام الطلبة الجامعيين الذين يمكنهم البحث في مشاكل المؤسسة، مع اقتراح حلول خاصة، وإن هذه الطريقة غير مكلفة للمؤسسة بالإضافة إلى أنها تتيح لها حلولاً عديدة يمكنها أن تختار من بينهم الأفضل والتي تراها مناسبة.

آفاق الدراسة

و في الختام نرجو أن تتيح دراستنا هذه المتواضعة آفاق جديدة أمام الطلبة والباحثين الجامعيين، وأن تعطيهم رؤية شاملة و واضحة حول موضوع تسيير وتخطيط الموارد البشرية على مستوى المؤسسة الاقتصادية، ونأمل أن نكون قد ألمنا بالجوانب العلمية للموضوع، وأن نكون قد وفقنا في اختيار الموضوع وفي جمع المعلومات العلمية وفي دراسته وعرضه بالشكل الذي يخدم علم الاقتصاد بشكل عام ويخدم علم إدارة الأعمال بشكل خاص، كما نرجو أن نكون بهذا البحث قد ساهمنا و لو مساهمة بسيطة في تقديم قيمة مضافة وتعميق أكثر في دراسة تسيير وتخطيط الموارد البشرية على مستوى المؤسسة الاقتصادية.

ويبقى أن نقول أن هذا البحث ككل البحوث قابل للتكميل و لإضافات جديدة نرحب بها والكمال لله عز وجل، وبه نفتح مجالاً لدراسات و بحوث مستقبلية لاحقة.

والله و ولي التوفيق.

المراجع

1. YVES Emery, dynamiser les ressources humaines, S.N.imb imprimeur, Vesoul, France, 1999.
2. عبد الوهاب أحمد عبد الواسع، علم إدارة الأفراد، الكتاب العربي السعودي، الطبعة الثانية، السعودية، 1981.
3. عادل حسن، الأفراد في الصناعة، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، دون طبعة، بيروت، لبنان، 1985.
4. محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، دون طبعة، الإسكندرية، 2003.
5. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مركز التنمية الإدارية، الطبعة الجامعية، القاهرة، مصر، 1998.
6. CLERMONT Barnabé, la gestion des ressources humaines en éducation, édition agence d'arc, 1981.
7. عادل حسن، إدارة الأفراد، مركز الإسكندرية للكتاب، دون طبعة، الإسكندرية، مصر، 1995.
8. مدني عبد القادر علاقي، إدارة الموارد البشرية، دار النشر غير مذكورة، دون طبعة، دون بلد، 1993.
9. تطور الفكر الإداري- فن الإدارة: الوطن العربي، أنظر الموقع: <http://www.islammemo.cc>
10. جاك كنان، أفكار عضيمة في الإدارة: دروس من مؤسسي و مؤسسات العمل الإداري، ترجمة محمد الحديدي، الدار الدولية للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 1989.
11. GUY Pelletier, le management de l'éducation et de la formation, édition cide, France, version 1997 .
12. علي محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية: تخصص نظم المعلومات الادارية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2003.

13. سعد العتيبي، الموارد البشرية: مفهوم أكثر حداثة لإدارة الأفراد، أنظر الموقع: www.alyaum.com
14. صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، دون طبعة، جامعة الإسكندرية، مصر، 2000.
15. خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2003.
16. مصطفى محمود أبوبكر، إدارة الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية رمل، الإسكندرية، 2004/2003.
17. <http://www.fldp.org>.
18. أحمد صقر عاشور، إدارة الموارد البشرية، دار المعرفة الجامعية، دون طبعة، مصر، 1997.
19. حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من المنظور الاستراتيجي، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، لبنان، 2000.
20. صلاح الشنواني، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية مدخل الأهداف، الناشر مؤسسة شباب الجامعة للطباعة و النشر، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 1994.
21. خالد الحر، وظائف الإدارة الخمسة (التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه، الرقابة)، أنظر الموقع: <http://www.khayma.com>
22. HERARD Jacques, Techniques de l'ingénieur, traité l'entreprise industrielle-structure et organisation de l'entreprise, Paris, 2001.
23. كمال برير، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، مجلد للدراسات و النشر و التوزيع، الطبعة الأولى، لبنان، 1997.
24. بوفلجة عيات، مبادئ التسيير البشري، دار الغرب للطباعة و النشر، الجزائر.
25. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2003.
26. مؤيد سعيد السالم و عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي، طبعة الأولى، مصر، 2002.
27. صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، القاهرة، مصر، 2001.

28. صلاح الدين محمد عبد الباقي، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، دون طبعة، الإسكندرية، 2002.
29. راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية رمل، الإسكندرية، 2002/2001.
30. علي السلمي، إدارة الأفراد لرفع الكفاية الإنتاجية، دار المعارف، القاهرة، مصر، 1970.
31. محمد رفيق الطيب، مدخل لتسيير أساسيات وظائف تقنيات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزء الثاني، الجزائر، 1995.
32. إبراهيم عبد العزيز شيحا، أصول الإدارة العامة، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 1993.
33. رفعت عثمان، إدارة و تخطيط القوى العاملة على مستوى المشروع، دار الفكر العربي، الإسكندرية، مصر، 1982.
34. محسن عبد الله مخامرة، تخطيط القوى العاملة على المستوى الكلي و الجزئي، المجلة العربية للإدارة، العدد 307، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، الأردن، 1986.
35. نصر الدين عشوي، تخطيط القوى العاملة على المستوى الجزئي، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية فرع التخطيط، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، الجزائر، 1995/1994.
36. محمد القاسم القريوتي ومهدي حسن زويلف، المفاهيم الحديثة في الإدارة: نظريات ووظائف، دون دار نشر، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 1993.
37. كمال نور الله، وظائف القيادة الإدارية، دار طلاس، الطبعة الأولى، دمشق، سوريا، 1999.
38. عبد الحفيظ صدوقي، تخطيط القوى العاملة، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية فرع التخطيط، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، الجزائر، 1990/1989.
39. عمر صخري، إقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993.
40. Georges-egg , audit des emplois et gestion prévisionnelles des ressources humaines, Ed d'organisation, France, 1987.
41. أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1983.
42. حسين حسن عمار، إدارة شؤون الموظفين، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 1989.
43. B sansal, la mesure de la productivite dans l'entreprise, OPU, Alger, 1991.

44. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002.
45. محمد عثمان إسماعيل حميد وحميد مصطفى المغار، المدخل الحديث في إدارة الأفراد، الدار العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1985.
46. صالح عودة سعيد، إدارة الأفراد، منشورات الجامعة المفتوحة، طرابلس، لبنان، 1994.
47. J.M.Pretti, ressources humaines, vuibert, paris, France, 1992.
48. محمد قاسم القريوتي ، إدارة الأفراد: المرشد العلمي في تطبيق الأساليب العلمية في إدارة شؤون العاملين في القطاعين العام و الخاص، شركة المطابع النموذجية، عمان، الأردن، 1990.
49. جلاطو جيلالي، الإحصاء مع تمرين و مسأل محلولة، ديوان المطبوعات الجزائرية، الجزائر، 1999.
50. Boualem Benmazouz, recherche operationnelle de gestion, Atlas édition, Alger, 1995.
51. Peretti et autre, Gestion des ressources humaines, De Boeck Université, 2eme édition, Bruxelles, 2001.
52. عبد الغفار حنفي، إدارة الأفراد: مدخل وظيفي ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، مصر، 2000.
53. جون - برايسون - نقله إلى العربية دكتور محمد عزت عبد الموجود، التخطيط الإستراتيجي للمؤسسات العامة وغير ربحية، دار النهضة العربية، لبنان، دون سنة نشر.
54. Carneiro Iréne, organisation et gestion des entreorises, paris, 1989.
55. Bressy Gilles et Christian Konkuyt, économie d'entreprise, sirey, paris, 1990.
56. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرون ، دار الجامعة الإبراهيمية، القاهرة، مصر، 2003.
57. محمد مسن، التدبير الإقتصادي للمؤسسات: تقنيات وإستراتيجيات، مطبعة الساحل، الجزائر، 2001.
58. Gean rené édighoffer, precis de gestion d'entreprise, éditions nathan, impremerie gean lamour, France, 1997.
59. Michel Bialés, économie d'entreprise : guide pédagogique, éditions foucher, paris, France, 2001.

60. إسماعيل عرباجي، إقتصاد المؤسسة أهمية التنظيم: ديناميكية الهياكل، الطبعة الثانية.
61. ناصر دادي عدون، إقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الطبعة الأولى، الجزائر، 1998.
62. ناصر دادي عدون، الإتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية: دراسة نظرية وتطبيقية، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004.
63. عقيل جاسم عبد الله أبو رغيف و طارق عبد الحسين العكيلي، تخطيط الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث الأزاريطة، الإسكندرية، مصر، 1998.
64. علي السلمي، أساليب تخفيض التكاليف وزيادة الإنتاجية: ملف تدريبي، الدار الجامعية للنشر، القاهرة، مصر، 1990.
65. صلاح الشنواني، التنظيم و الإدارة في قطاع الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب ، الإسكندرية، مصر، 1998.
66. منصور أحمد منصور ، قراءات في تنمية الموارد البشرية ، وكالة المطبوعات، الكويت، 1976.
67. <http://www.jordandevenet.org>.
68. إيمان محمد فؤاد، تكوين رأس المال البشري، المؤتمر العلمي السنوي الثاني والعشرين للاقتصاديين المصريين، التنمية البشرية في مصر، القاهرة، مصر، 25-23 نوفمبر 2000 .
69. رمضان محمد مقلد وآخرون، إقتصاديات الموارد والبيئة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001.
70. أحمد مندور وأحمد رمضان، إقتصاديات الموارد الطبيعية والبشرية، مطابع الأمل، بيروت، لبنان، 1990.
71. علي السلمي، إدارة السلوك الإنساني، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 1997.
72. نبق أبو بكر، الاستثمار في الموارد البشرية (التدريب)، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية فرع التحليل الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر، الجزائر، 2002/2001.
73. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 2001.
74. Casse Pierre, la formation performante : les presses du management,Zurich, Suisse, édition 1990.

75. نبيل الحسيني، إدارة الأفراد، المطبعة الإكمالية، الجزء الأول، القاهرة، مصر، 1998.
76. Dimitri weiss, les ressources humaines , édition d'organisation, France, 1999, deuxieme tirage 2000.
77. أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية: منظور القرن الحادي و العشرين، دار الكويت، مصر، 2000.
78. Gean pierre citeau, gestion des ressources humaines : principes généraux et cas pratiques, 3eme édition dalloz, paris, France, 2000.
79. Michael Gervais, contrôle de gestion et planification de l'entreprise, édition economica, paris, France, 1990.
80. Gean pierre taieb, les tableaux de bord de la gestion sociale: developper les nouveaux outils de la performance sociale,3eme edition, dunod, paris,France, 2001.
81. وثائق من المنظمة الوطنية للإحصاء، الجزائر، 2003.
82. Collection études sectorielles Algérie, l'agroalimentaire, cabinet tiers consult, Algérie, édition 2004, P128.
83. إحصائيات من مصالح الجمارك للجزائر، الجزائر، 2003.
84. وثائق من المديرية العامة لمؤسسة سفيتال، النظام العام للمؤسسة لسنة 2000.