

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة ألكي محند أ ولحاج _ البويرة _
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم :العلوم التجارية

الموضوع:

واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في
المؤسسات العمومية.
دراسة حالة الأجور في المؤسسة العمومية
الإستشفائية محمد بوضياف بالبويرة.

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية

تخصص: مالية المؤسسة

تحت إشراف الأستاذة:

زهيرة أملال

من إعداد الطالبين:

✓ بو عافية رابح

✓ جواب ليديا

لجنة المناقشة

رئيسا

مشرفا

مناقشا

الأستاذ:طهراوي فريد

الأستاذة:زهيرة أملال

الأستاذ:كرمية توفيق

السنة الجامعية 2016/2015



التشكر

"من كان في نعمة ولم يشكر، خرج منها ولم يشعر"

بداية نحمد الله تعالى ونشكره على عونه وتوفيقه لنا طوال مشوارنا الدراسي

فهو الذي سخر لنا القوة والإرادة لإنجاز هذا العمل المتواضع.

كما نتوجه بالشكر الجزيل والإمتنان العظيم إلى كل من ساعدنا وأرشدنا

ونخص بالذكر الأستاذة المشرفة: أمال زهيرة، و لجنة المناقشة على قبولها

تقيم المذكرة.

و كل عمال مستشفى البويرة

إلى كل أساتذتنا الكرام من نهلنا من فيض عملهم الغزير وأناروا لنا دربا

العلم طوال فترة دراستنا في جامعة البويرة فكان شرفا عظيما أننا تتلمذنا على

أيديهم جزاهم الله خير جزاء.

كل من ساعدنا ولو بكلمة تشجيعية لإنجاز هذا العمل .

أهداء

إلى قرة عيني .. إلى من جعلت الجنة تحت قدميها .. إلى التي حرمت نفسها وأعطتني
ومن نبع حنانها سقتني.. إلى من وهبتني الحياة ومنحتني الحب والحنان.. إلى من ربنتني
باللطف وعلمتني كلمة الشرف والحياء .. إلى تلك المرأة العظيمة .. صديقتي وحبيبتي
..أمي الحنون

إلى أعظم الرجال صبورا ورمز الحب والعطاء.. إلى الذي تعب كثيرا لأرتاح.. أفنى
حياته من أجل تعلمي.. إلى من أحمل اسمه بكل فخر.. إلى من توسم درجات العلو السمو في
قلبي ... **أبي العزيز**

إلى من جمعني بهم ظلمة الرحم .. إلى من يحملون في أعينهم ذكريات طفولتي وشبابي.. إلى
من يعيش في وجودهم أملي.. إلى أخي وأخواتي:

إلى من تقاسمت معي حلو الحياة ومرها... زوجتي وعائلتها
إلى من أرجو من الله أن يطيل في عمرها ويمتعها بالصحة والعافية

جدتي

إلى الكتايت :عبدو..أحمد..أمينة...فاروق....

إلى من جمعني بهم مشعل العلم... إلى من أعتز بصحبتهم ... رفاقي ...

ناصر.. راجح .. أغيلاس..لونيس...سليم..جمال..فاتح..أمين ط..سيفو..سعيد

إلى من ساندني ودعمني بالرأي مجيد، إلى كل من يعني له وجودي في الحياة شيئا وإلى كل من
ذكرهم قلبي ونسأهم قلبي

،أهدي رحيق عملي لكم جميعا.

راجح

أهداء

إلى قرة عيني .. إلى من جعلت الجنة تحت قدميها .. إلى التي حرمت نفسها وأعطتني
ومن نبع حنانها سقتني.. إلى من وهبتني الحياة ومنحتني الحب والحنان.. إلى من ربنتني
باللطف وعلمتني كلمة الشرف والحياء .. إلى تلك المرأة العظيمة .. صديقتي وحببتي
..أمي الحنون

إلى أعظم الرجال صبورا ورمز الحب والعطاء.. إلى الذي تعب كثيرا لأرتاح.. أفنى
حياته من أجل تعلمي.. إلى من أحمل اسمه بكل فخر.. إلى من توسم درجات العلو السمو في
قلبي ... **أبي العزيز**

إلى من جمعني بهم ظلمة الرحم .. إلى من يحملون في أعينهم ذكريات طفولتي وشبابي.. إلى
من يعيش في وجودهم أمني.. إلى أختي وأخواتي:

إلى من تقاسمت معي حلو الحياة ومرها... زوجي وعائلته

إلى من أرجو من الله أن يطيل في عمره ويمتعه بالصحة والعافية

جدتي

إلى إخوتي: ماسي... ياسين... سيف الدين

إلى من جمعني بهم مشعل العلم .. إلى من أعتز بصحبتهم ... صديقاتي ...

أمال... إيمان... سيليا... شيا...

إلى من ساندني ودعمني بالرأي إيمان، إلى كل من يعني له وجودي في الحياة شيئا إلى كل
من ذكرهم قلبي ونسأهم قلبي

،أهدي رحيق عملي لكم جميعا.

ليديا

الفهرس

الصفحة	العنوان.
	كلمة الشكر و التقدير
	إهداء
	قائمة الجداول و الأشكال
أ- ج	مقدمة عامة .
الفصل الأول: عموميات حول إدارة الموارد البشرية.	
02	تمهيد الفصل الأول.
03	المبحث الأول :نظرة عامة حول إدارة الموارد البشرية.
03	المطلب الأول: نشأة والتطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.
07	المطلب الثاني: مفهوم إدارة الموارد البشرية.
08	المطلب الثالث: أهداف وأهمية إدارة الموارد البشرية.
10	المطلب الرابع:التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية.
11	المبحث الثاني : وظائف إدارة الموارد البشرية.
11	المطلب الأول:وظيفة تخطيط الموارد البشرية.
12	المطلب الثاني:استقطاب و اختيار الموارد البشرية.
14	المطلب الثالث: تدريب الموارد البشرية.
15	المطلب الرابع : تقييم الأداء.
16	المبحث الثالث:الأجور.
16	المطلب الأول: مفهوم الأجور.
17	المطلب الثاني: طرق تحديد الأجور و العوامل المؤثرة فيها.
21	المطلب الثالث:أهداف وأهمية الأجور.
23	المطلب الرابع:أنظمة دفع الأجور.
26	خاتمة الفصل الأول.
الفصل الثاني: مدخل إلى التخطيط الإستراتيجي.	
28	تمهيد الفصل الثاني.
29	المبحث الأول: التخطيط الإستراتيجي.
29	المطلب الأول: ماهية التخطيط الإستراتيجي.
31	المطلب الثاني: التخطيط الإستراتيجي داخل المؤسسة.

فهرس المحتويات

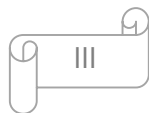
37	المطلب الثالث: علاقة التخطيط الإستراتيجي بالإدارة الإستراتيجية والتخطيط الطويل الأجل.
39	المبحث الثاني: خطوات التخطيط الإستراتيجي.
40	المطلب الأول : صياغة الرسالة والرؤية وتحديد الأهداف والغايات الإستراتيجية.
42	المطلب الثاني : التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية.
46	المبحث الثالث: التخطيط كإحدى الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية.
46	المطلب الأول: ماهية تخطيط الموارد البشرية .
50	المطلب الثاني: مقومات تخطيط الموارد البشرية.
52	المطلب الثالث: عملية تخطيط الموارد البشرية.
61	خاتمة الفصل الثاني.
الفصل الثالث: وضعية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة العمومية الاستشفائية - محمد بوضياف - البويرة.	
63	تمهيد الفصل الثالث.
64	المبحث الأول: تقديم المؤسسة الاستشفائية العمومية محمد بوضياف.
64	المطلب الأول: بطاقة فنية عن المؤسسة العمومية الإستشفائية بالبويرة EPH محمد بوضياف.
68	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الإستشفائية .
69	المطلب الثالث: التنظيم الإداري للمؤسسة العمومية الاستشفائية.
72	المطلب الرابع: تقديم المصلحة المعنية بالدراسة (الموارد البشرية).
78	المبحث الثاني: التخطيط الإستراتيجي وواقعه في مصلحة الموارد البشرية للمؤسسة الإستشفائية بالبويرة.
78	المطلب الأول: مكانة التخطيط الإستراتيجي في مصلحة الموارد البشرية EPH بالبويرة.
84	المطلب الثاني: تصميم نظام الأجور في المؤسسة العمومية الإستشفائية بالبويرة.
90	المطلب الثالث: دراسة حالة أجرة محاسب إداري رئيسي.
95	خاتمة الفصل الثالث.
97	خاتمة عامة .



فهرس الجداول و الأشكال

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
18	نموذج لاستخدام طريقة النقاط كأساس لاحتساب الأجر	01
18	عوامل تقويم الوظائف	02
19	التقويم وفق طريقة الموقع (الصيانة ، التشغيل ، التوزيع)	03
31	المسؤولية عن التخطيط الإستراتيجي	04
38	الفرق بين مفهومي التخطيط طويل المدى و التخطيط الإستراتيجي و مفهوم الإدارة الإستراتيجية	05
41	عناصر رسالة المؤسسة	06
67-66	المصالح و الوحدات الداخلية للمؤسسة	07
83 - 80	أعباء الموظفين	08
84	حالة الميزانية التقديرية حسب فصل الأعباء لنشاط 2016 - 2017	09
88	درجة ترقية الموظفين	10
91	كشف الأجر لمحاسب إداري رئيسي	11
92	المنح التكميلية	12



فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الأشكال	الرقم
32	الجهاز التنفيذي المسؤول عن تنفيذ الخطط الإستراتيجية	01
39	خطوات التحليل الإستراتيجي	02
43	القوى المؤثرة على درجة المنافسة حسب Porter	03
48	عملية تخطيط الموارد البشرية و هدفها	04
69	الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية	05

مقدمة

عامّة

تمثل الموارد البشرية في المؤسسات مورداً من أهم مواردها ، فلا يمكن تحقيق أهداف المؤسسة بدون هذه الموارد البشرية، فالمؤسسة بدون أفراد ما هي إلا مجموعة من المباني و المعدات و الآلات فقط فالأفراد وليس المباني أو المعدات هي التي تضع وتخلق المؤسسة، لذلك من الضروري الإهتمام بهذه الموارد حتى تكون قادرة على تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية وحتى تواكب التغيرات البيئية التي تواجهها المؤسسات .

و إدارة الموارد البشرية تعني باختصار الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر و المتوقع على مدى كفاءة قدرات و خبرات هذا العنصر البشري و حماسه للعمل تتوقف كفاءة المنظمة و نجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها، لذلك اهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ و الأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية هذه الأسس تبدأ من التخطيط و الاختيار و التدريب و التوجيه و كل ما له صلة بالعنصر البشري.

كما تتمثل إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العصب الرئيسي حيث نجاح إدارة الأفراد هو نجاح المؤسسة حيث أن التركيز على العنصر البشري أصبح استثماراً جيداً لأنه من أتمن الموارد التي تملكها المؤسسة و هو الأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق و بالتالي فإن متابعتها و تكوينها جيداً و تطويرها يولد لنا أفراد مؤهلين و مبدعين و هو ما يؤدي إلى نقلة نوعية في المؤسسات.

وقصد ضمان سيرورة العمل داخل المؤسسة، فعلى مستوى إدارة الموارد البشرية تقوم هذه الأخيرة بالاعتماد على أساليب ومداخل واستراتيجيات جديدة للتسيير تهدف إلى مساعدة المسيرين في إدارة المؤسسة من خلال تحسين أداء مواردها البشرية لتحقيق أهداف المؤسسة بالطريقة المثلى.

ولعل التخطيط الاستراتيجي من بين أهم هذه المداخل التي تعمل على تحسين أداء الموارد البشرية من خلال فهم البيئة الداخلية للمؤسسة ومتطلباتها ومتغيراتها الأساسية والمؤثرة من حيث :رسالتها، غاياتها، أهدافها وأساليبها الإدارية، ثقافتها التنظيمية ومتطلبات العمل فيها،... وغيرها، فضلاً عن فهمه للبيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة لوضع استراتيجياتها بنجاح وبشكل يتضمن المواءمة الكبيرة بين ممارساتها ونشاطاتها والمتغيرات والتحديات التي تحتويها البيئة الداخلية والخارجية.

ويعتبر التخطيط الاستراتيجي على أنه "الطريقة الملائمة والمناسبة لتحديد الأهداف بعيدة المدى، وتوجيه المؤسسة لتحقيق هذه الأهداف وهو" وسيلة للتنبؤ بالمستقبل واستثمار ما هو متوفر، ويتطلب الدعم الكامل من الإدارة والمشاركة الفعالة من جميع العاملين في كافة المستويات التنظيمية في المؤسسة.

وعلى الرغم من أن العديد من المؤسسات تستطيع ان تنجح بأهداف غير معلنة او بإستراتيجيات بديهية، ولكن الواقع العملي أظهر أن الإستراتيجيات البديهية لا يمكن الاستمرار بها بنجاح، الأمر الذي يدفع الإداريين إلى أخذ التخطيط الإستراتيجي وخاصة في الموارد البشرية، إذ أن المورد البشري يعتبر العمود الفقري لنشاط أي مؤسسة.

ونظرا لأهميته على المؤسسة إنتهاج نظاما للأجور يعمل على جذبته وتحفيزه و الحفاظ عليه، حيث يحتل موضوع الأجور جانبا كبيرا من اهتمام العاملين و المؤسسات التي يعملون بها فمن ناحية العاملين تعتبر الاجور وسيلة أساسية لإشباع رغباتهم المادية و الاجتماعية، اما من ناحية المؤسسات تمثل عنصرا هاما من عناصر تكاليفها وبالتالي تصبح طريقة تحديد الأجور و الرقابة عليها من الموضوعات الأساسية التي تهم الإدارة وذلك من خلال اعتمادها على التخطيط الإستراتيجي لتصميم نظام أجور سليم .

لذلك سنتناول في هذه الدراسة التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وسنحاول دراسة وتحليل هذا الموضوع إنطلاقا من طرح الإشكالية التالية :

1-الإشكالية :

فيما يتمثل التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وما واقعه في المؤسسة العمومية ؟

2-أسئلة الفرعية :

وينبثق من هذه الاشكالية أسئلة فرعية:

- ما هو مفهوم إدارة الموارد البشرية؟

-فيما يتمثل التخطيط الاستراتيجي؟

- ما هو واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة العمومية الإستشفائية بالبويرة .

3-فرضيات الدراسة :

و للإجابة عن هذه التساؤلات يمكن وضع الفرضيات التالية :

- تعد إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات الوظيفية في المنظمة وأكثرها حساسية كونها تتعامل مع أهم عنصر من عناصر الإنتاج ألا وهو العنصر البشري.

-يعتبر التخطيط الاستراتيجي على أنه الطريقة الملائمة والمناسبة لتحديد الأهداف بعيدة المدى، وتوجيه المؤسسة لتحقيق هذه الأهداف.

-تهتم المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف بالبويرة بالتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية كونه يجعل المصلحة على دراية ومعرفة بما يمكن أن تؤول إليه أوضاعها مستقبلا خاصة من ناحية الحوافز و الأجور .

4-مبررات إختيار الموضوع :

-رغبة في الإطلاع على هذا الموضوع و التعرف على المفاهيم المتعلقة به.

-عدم وجود بحوث تربط بين التخطيط الإستراتيجي و الأجور.

5-أهداف الدراسة:

- التعرف على ماهية إدارة الموارد البشرية ومداخل تحسيته في المستشفيات العمومية الجزائرية.

- التطرق إلى التخطيط الاستراتيجي وواقعه في المستشفيات العمومية الجزائرية.

6- أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من خلال:

- تبيان أهمية التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء الموارد البشرية في المستشفيات العمومية الجزائرية.
- توضيح المدخل الحديث للتخطيط الاستراتيجي وهو المدخل التوقعي أي محاولة التنبؤ بما سيحدث.
- تحفيز المسؤولين وخاصة الإدارة العليا إلى أهمية إتباع أسلوب التخطيط الاستراتيجي .

7- حدود الدراسة:

الحدود الزمنية: وتمتد حدود الدراسة الزمنية بالنسبة للجانب التطبيقي من الفترة ما بين 2016/02/16 إلى 2016/05/10.

الحدود المكانية: تم إسقاط الجانب التطبيقي على الدراسة الميدانية للمؤسسة العمومية الإستشفائية بالبويرة

8- منهج الدراسة:

للإجابة على إشكالية البحث و إثبات صحة الفرضيات من عدمها، إعتدنا على المنهج الوصفي الذي يعتمد على تحديد المشكلة بصورة دقيقة ثم جمع المعلومات المتعلقة بالدراسة وفق الطرق العلمية ، ثم الإعتماد على المنهج التحليلي لتحليل هذه المعلومات و تقييمها و أخيرا الخروج بالتائج و التوصيات.

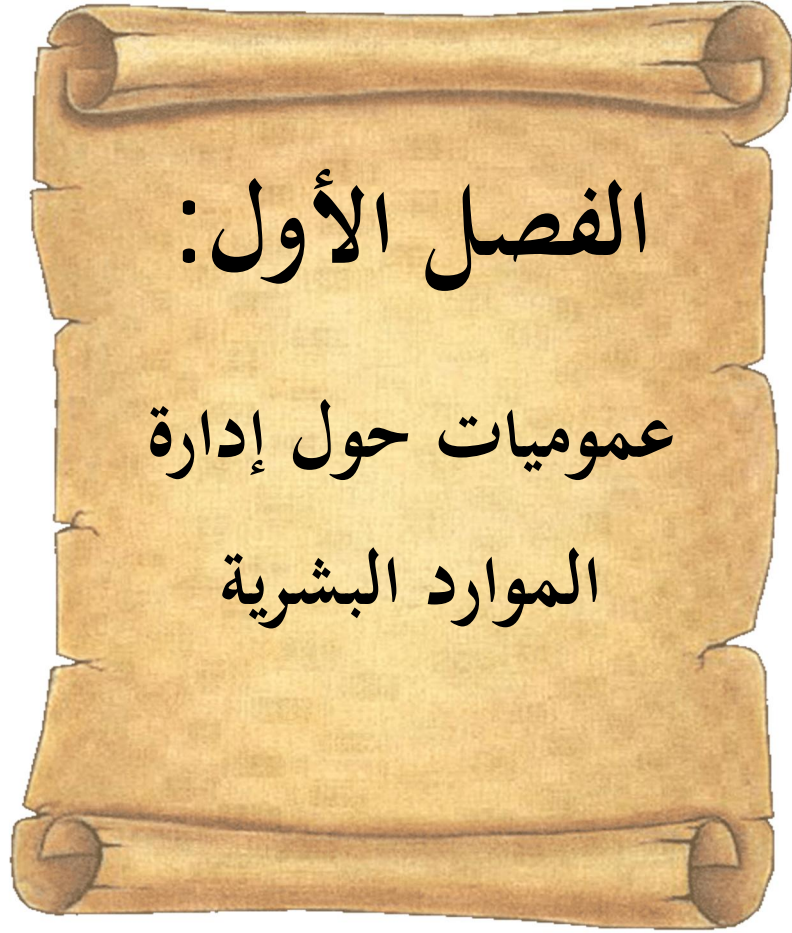
9- صعوبات البحث:

- صعوبة إيجاد مؤسسة لإجراء الدراسة الميدانية.
- صعوبة جمع المراجع ذات الصلة بموضوع التخطيط الإستراتيجي خاصة الحديثة منها .
- صعوبة إسقاط الجانب النظري على المؤسسة العمومية الإستشفائية بالبويرة.
- محدودية المعلومات من المؤسسة التي تم إجراء التربص فيها EPH .

10- هيكلية الدراسة.

من أجل إنجاز دراسة متكاملة و متسلسلة فقد إعتدنا على التقسيم التالي لخطة العمل:

قسمنا بحثنا إلى ثلاثة فصول ففي الفصل الأول سنتطرق إلى عموميات إدارة الموارد البشرية بغرض إبراز مفهومها وأهدافها و أهميتها و كذا وظائفها، أما في الفصل الثاني قمنا بعرض التخطيط الإستراتيجي من خلال تقديم مفهومه و خطواته ثم تطرقنا إلى أنه وظيفة أساسية لإدارة الموارد البشرية و أخيرا إنتقلنا في الفصل الثالث لدراسة حالة إحدى المؤسسات العمومية و هي المؤسسة الإستشفائية محمد بوضياف بالبويرة حيث قمنا بتقديم كلاً من المؤسسة بصفة عامة و مصلحة الموارد البشرية بصفة خاصة ثم قمنا بتخصيص دراستنا على نظام الأجور كونه عنصر مهم في الموارد البشرية، ذلك من خلال تقديم نظام الأجور التابع من طرف المؤسسة الإستشفائية محمد بوضياف بالبويرة، و في الأخير قمنا بدراسة أجرة أحد الموظفين لسنة 2016 و التنبؤ لسنة 2019.



الفصل الأول:

عموميات حول إدارة

الموارد البشرية

تمهيد الفصل:

تعد إدارة الموارد من الوظائف الأساسية و الحيوية في المؤسسة فلا يمكن إدارتها بدون أفراد، وهذا ما يمكن أن يعرفه أي صاحب عمل أو مدير ما دام هناك أعمال و أهداف مطلوب إنجازها، فلا بد أن يتم ذلك من خلال أفراد العمل على توفيرها بما يتوافق مع احتياجات ومتطلبات العمل لتحقيق أهداف مسطرة، ففي السنوات الأخيرة تبلورت فكرة الاستثمار الأمثل للموارد البشرية لتصبح علما مستقلا تحت اسم علم إدارة الموارد البشرية .

كما تحظى الموارد البشرية باهتمام كبير في عالمنا اليوم نظرا لأهمية الموارد البشرية مقارنة بالموارد الأخرى، وبسبب دورها الفعال في كافة العمليات الإنتاجية والبيعية والإدارية والمالية وغيرها.

ولكي يكون دورها فعال في كافة العمليات يجب على العنصر البشري تأدية واجبهم كما ينبغي، ولكي يكون ذلك يجب تحفيزهم وتشجيعهم بتحسين أجورهم إلى ما هو أفضل وتقديم لهم تعويضات لتدفعهم إلى القيام بواجبهم على أحسن حال.

وتحتل الأجور جانبا رئيسيا من اهتمامات العاملين باعتبارها وسيلة أساسية لإشباع رغباتهم و حاجتهم المادية والاجتماعية كالمظهر والمركز والمكانة وهي بالتالي أحد العوامل المؤثرة على رغباتهم في العمل والاستمرار فيه وعلى مستويات أدائهم، ولإمام بجميع جوانب الموضوع قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى نظرة عامة حول إدارة الموارد البشرية وفي المبحث الثاني إلى وظائف إدارة الموارد البشرية أما في المبحث الثالث سنتناول فيه مدخل إلى الأجور .

المبحث الأول: نظرة عامة حول إدارة الموارد البشرية.

تعد إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات الوظيفية في المنظمة وأكثرها حساسية كونها تتعامل مع أهم عنصر من عناصر الإنتاج ألا وهو العنصر البشري، الذي يعد محركا جوهريا لجميع العناصر المساهمة في تحقيق الإنتاج والربح من خلال توجيهه و القيادة للموارد المادية المختلفة .

المطلب الأول: النشأة والتطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

- 1.1. نشأة الموارد البشرية: إن إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة إنما هي نتيجة لعدد من التطورات المتداخلة، قبل سنة 1914 لم تكن وظيفة الموارد البشرية كما هي الآن، في الواقع إدارة الموارد البشرية كان يديرها أرباب الأعمال بأنفسهم، إن الظروف التي أدت إلى ظهور وبروز إدارة الموارد البشرية كفرع علمي مستقل، يعود إلى انتهاء الحرب العالمية الأولى مباشرة، وكان ذلك متداخلا ومرتبطا بتحولات النظام الاقتصادي لتلك المرحلة.¹ ولقد ساهم ظهور الثورة الصناعية بشكل مباشر أو غير مباشر في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة الموارد البشرية متخصصة ترعى شؤون العاملين بالمنظمة وتعد سياسات الموارد البشرية على أسس علمية وبالإضافة إلى تحضير العاملين ورفع روحهم المعنوية بما يحقق رضاهم عن العمل وزيادة إنتاجيتهم، وهناك العديد من الأسباب التي تفسر الاهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية كوظيفة إدارية متخصصة، وكفرع من فروع الإدارة، من هذه الأسباب:²
- التطور الصناعي حيث أدى إلى ظهور التنظيمات العمالية للمنظمة، وبدأت تظهر المشاكل والصراعات بين الإدارة والعاملين، الأمر الذي استدعى وجود إدارة متخصصة ترعى العاملين وتعالج مشاكلهم .
 - التوسع الكبير في التعليم وفرص الثقافة العامة أمام العاملين أدى إلى زيادة وعي القوى العاملة، وتطلب الأمر وجود اختصاصيين في إدارة الأفراد ووسائل حديثة وأكثر سلامة للتعامل مع هذه النوعيات الحديثة من العاملين.
 - زيادة التدخل الحكومي في علاقات العمل بين العمال وأصحاب العمل عن طريق إصدار القوانين والتشريعات العمالية، ومن ثم ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين.
 - ظهور النقابات والمنظمات العمالية التي تدافع عن العاملين ومنه كانت أهمية وجود إدارة متخصصة لخلق التعاون الفعال بين الإدارة والمنظمات العمالية وإعداد سياسة جيدة للعلاقات الصناعية.
 - وهناك عنصر خامس وهو التغيرات العالمية في أغلب دول العالم بعد ظهور ميثاق حقوق الإنسان HRO والذي ساعد العاملين في المنظمات على معرفة حقوقهم وواجباتهم بل وتبنى تنظيمات جماعية مثل اتحاد العمال Labour Union والذي ساعد العمال على الاحتجاج ضد أي تعسف.

1 - GENEVIEVE (L) , gestion des ressources humaines, Casbah éditions Algérie, 2004, p16.

2- صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية : مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية لنشر والتوزيع، مصر، 2004، ص ص 20-21.

2.1. مراحل تطور الموارد البشرية: ويمكن إيجاز التطور الذي مرت به إدارة الموارد البشرية في المراحل التالية :

1.2.1. الثورة الصناعية: تميزت الثورة الصناعية بثلاثة خصائص وهي تطوير الآلات وربط القوى العاملة بها وإنشاء

المصانع التي توظف أعداد هائلة من الأفراد، مما نتج عن ذلك زيادة التخصص في الوظائف وكذلك في كمية السلع التي أصبح في مقدور العاملين إنتاجها، كما كان للثورة الصناعية التأثير الكبير على تنمية وازدهار الأعمال والتجارة، إذ ينظر إلى العمال على أنهم سلعة يتم تداولها (بيع وشراء) في جو يطبق مفاهيم حرية السوق وعدم تحل الدولة لحماية العاملين من أصحاب العمل¹.

ويعد التصنيع أحد العوامل التي دفعت إلى ضرورة إعادة النظر في كيفية إدارة الموارد البشرية، ذلك أن ظهور المنظمات الصناعية، وتنوع أنشطتها واستخدامها لأنظمة الإنتاج كان أحد العوامل التي ساهمت في بروز حقول إدارية متخصصة، منها إدارة الموارد البشرية، التي كانت تسمى في بداية الأمر بإدارة المستخدمين وبالرغم من المزايا التي رافقت مرحلة التصنيع، والمتمثلة في التقدم الصناعي للعمل والتقليل من الاعتماد على الجهد البشري، واستخدام آليات الرقابة المركزية للعمل والتخصص، والعناية بها منذ لحظة دخولها إليها وحتى انتهاء علاقتها بها، فساعات العمل الطويلة، وأساليب التهذيب المشددة، واستبدال الجهد البشري بالآلة، وسوء ظروف العمل كلها عوامل ساعدت في رسم بدايات إدارة الموارد البشرية بالتزامن مع حركة التطور في الفكر الإداري بشكل عام².

2.2.1. ظهور حركة الإدارة العلمية: من بين التطورات الهامة التي ساهمت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية انتشار

حركة الإدارة العلمية، بقيادة فريدريك تايلور (F.W.Taylor) *والذي لقب بأبي الإدارة، وقد ظهرت هذه الحركة في عام 1890 تقريبا واستمرت حتى بداية الحرب العالمية الأولى، وقد توصل تايلور إلى ما أسماه بالأسس الأربعة للإدارة وهذه الأسس هي:³

- التطوير الحقيقي في الإدارة .
- الاختيار العلمي للعاملين .
- الاهتمام بتنمية وتطوير العاملين وتعليمهم.
- التعاون الحقيقي بين الإدارة والعاملين.

ويقصد تايلور بالتطور الحقيقي للإدارة أن تستبدل الطريقة التجريبية أو العشوائية في الإدارة (خطأ أو صواب) والتي تعتمد على التخمين والتجربة بالطريقة العلمية التي تعتمد على المبادئ، و الأسس المنطقية، ثم تبسيط واختصار الأعمال المطلوبة اعتمادا على تحليل الحركات اللازمة لأداء العمل والمواد والمعدات المستخدمة، أما الاختيار العلمي للعاملين فيعتبره تايلور الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية و يجب أن يتم اختيارهم بعد التأكد من تأهيلهم

1 - حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر، الأردن، 2002، ص 5-6 .

2- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي عشر والعشرون، الدار الجامعة للنشر، مصر، 2003، ص26.

* يعتبر بمثابة أب لعلم الإدارة، كما كان من أوائل المستشارين الإداريين

3-صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص ص 22- 23.

المناسب وتوافر القدرات والمهارات اللازمة لتحمل عبء ومسؤوليات الوظيفة، أما عن المبدأ الثالث للإدارة وهو تعليم وتطوير العاملين، فإن تايلور يؤكد على أن العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه، إلا بعد أن يكون لديه الاستعداد للعمل و التدريب المناسب، لذلك فإن تدريب العامل وتطويره أمر جوهري للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل¹.

ويؤكد تايلور أن التعاون بين الإدارة والعاملين هو الأساس الرابع للإدارة، ويعتقد أنه بالإمكان التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أجره وبين رغبة صاحب العمل (الإدارة) في تخفيض تكلفة العمل، وذلك عن طريق زيادة إنتاجية العامل، وبحيث يشارك العامل في الدخل الزائد المحقق نتيجة لارتفاع معدل إنتاجيته وفي السياق نفسه فإن تايلور له أفعال مختلفة، حيث سمح بإنشاء تنظيم العمل حول مبادئ الوقت بمعنى وحدة الوقت اللازمة لتحقيق وظيفة محددة، كذلك ترتيب الوظائف حسب درجة التعقيد والمؤهلات المطلوبة لتحقيقها، حيث ظهر مفهوم العامل المتخصص و المؤهل أو عون التحكم، وبهذا أدت هذه المظاهر إلى وضع طرق لوصف مناصب العمل والذي ظهر كأداة حتمية وضرورية لإدارة الموارد البشرية².

3.2.1. نظرية الإدارة لفايول (H.FAYOL)*: وهو خلافا لتايلور بدأ الهرم التنظيمي من القمة وهذا بحكم عمله كمدير عام لمجموعة مناجم منذ 1888 إذ من خبرته في الإدارة توصل إلى بعض النتائج وهذا باعتماده على طريقة مزدوجة متمثلة في:³

- إعداد مخطط تنظيمي صارم لترتيب الوظيفي وتوزيع المهام .
- تحديد قواعد سير عملية وبسيطة، معروفة من قبل الجميع .
- أي تخطيط وتنظيم للعلاقات الإنسانية، وقد ركز على المكانة الأساسية للمشرف، وتوجد نظرياته في مؤلفه الشهير "الإدارة العامة والصناعية" وهي التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، القيادة، التنسيق والرقابة وهو يرى أن الوظائف الإدارية المذكورة في عنوان كتابه أعلاه، وإلى جانب الوظيفة الإدارية هناك الوظائف الفنية (الإنتاج)، التجارية، المالية، المحاسبة، والإحصاء، وأخيرا الصيانة، أي جملها في ستة وظائف، ونلاحظ أن "فايول" لم يحدد وظيفة لإدارة الأفراد مستقلة بذاتها، رغم أنه أولى اهتماما كبيرا بتنظيم العلاقات الإنسانية للوصول إلى المرادوية المثلى.
- وقد وضع المبادئ الأربعة عشر المشهورة، والتي مازال يعتمد عليها في الإدارات، ونذكر منها :
- التخصص وتقسيم العمل .
- السلطة والمسؤولية .
- وحدة الأمر .

1 - صلاح الدين محمد عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص23.
2-GENEVIEVE (L), Op .cit ,p21.

*أحد علماء الإدارة الكلاسيكية، وأصل عمله مهندس تعدين.

3 - موهبي فوضيل، إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالإستراتيجية العامة للمؤسسة، رسالة ماجستير، في قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، السنة الجامعية 2009/2008، ص 8 .

- تدرج السلطة .

- تعويض العاملين...الخ.

غير أن فايول لم يراعي بعض الجوانب الأساسية منها تحديد الأهداف، دوافع العاملين، المسؤولية الاجتماعية للمنظمة وغيرها .

4.2.1. حركة العلاقات الإنسانية: كان للتجارب والدراسات التي أجريت في مصانع "هاوثورن"^{*} خلال الفترة ما بين (1923-1930) والتي استهدفت تحديد العوامل في محيط العمل والتي تؤدي إلى زيادة الإنتاج الكبير في تحويل اهتمام الممارسين عن النظرة الميكانيكية للإنسان باعتباره آلة يجب تحديد حركته وأسلوب عمله وتقييد بأسلوب رقابة شديدة مع توفير الحوافز المادية له، لكي يصبح أداءه بالمستوى المطلوب، فقد أشارت نتائج هذه الأبحاث إلى أن الإنتاجية هي نتيجة مباشرة لمدى توافر التعاون وروح الفريق والعمل الجماعي والعلاقات الإنسانية وغياب الرقابة الشديدة في المنظمات¹.

وقد تبين نتيجة لهذه التجارب، أن تأثير العوامل العاطفية يفوق تأثير العوامل المنظمة على إنتاجية الأفراد. وقد اكتشف الباحثون أن جماعات العمل غير الرسمية، لها تأثير خاص على الإنتاجية، فوجدوا أن إنتاجية العامل تتأثر أكثر بمحددات مثل درجة قبول الجماعة للفرد ومدى شعوره بالأمان عن المحددات المادية للعمل مثل الأجور والحوافز المادية، وقد بررت هذه النتائج، التي تم التواصل إليها من خلال تجارب "هاوثورن" والتي تبناها مديري إدارات الأفراد وطبقوها في منظماتهم تحت شعار أهمية إرضاء العامل عن عمله وضرورة توفير الظروف المناسبة للعمل، بالتالي ضرورة اهتمام كل مدير بالعلاقات الإنسانية².

5.2.1. التحول من وظيفة الأفراد إلى وظيفة الموارد البشرية: بالرغم من التطور النظري في مبادئ الإدارة إلا أن المصطلح الذي يشير إلى الموارد البشرية ظل في حدود ما يسمى بإدارة الأفراد وبوضع تنظيمي ووظيفي غير محدد حتى مطلع الستينات من القرن العشرين، بظهور ما يسمى بمدخل إدارة الموارد البشرية، الذي تطور ضمن مسار النظر إلى المؤسسة كنظام يتكون من أنظمة فرعية، منها وظيفة الموارد البشرية، وتقوم فكرة هذا المدخل على الافتراضات التالية³.

- تنشط المنظمة لوسط بيئة تعتمد عليها في الحصول على مواردها خاصة البشرية منها وفي سعيها للحصول على تلك الموارد.

- يجب أن تدرك المؤسسة الطبيعية المتغيرة للبيئة التنافسية، والتي يمكن أن تعكس الفرص أو التهديدات.

*هو كاتب امريكي

1- حنا نصر الله، مرجع سبق ذكره، ص ص 7-8.

2- محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2003، ص ص 50-51.

3- خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية:مدخل استراتيجي، دار حامد للنشر، الأردن، 2000، ص 20.

المطلب الثاني: مفهوم إدارة الموارد البشرية

تعد الموارد البشرية من أهم الإدارات الوظيفية في المؤسسة و أكثرها حساسية كونها تتعامل مع أهم عناصر الإنتاج ألا و هو العنصر البشري .

1.1. تعريف إدارة الموارد البشرية: لقد اختلفت وجهات النظر في تحديد تعريف موحد لإدارة الموارد البشرية، ومن بين هذه التعاريف نذكر منها ما يلي:

التعريف الأول: إدارة الموارد البشرية "إنها تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد وتنميتهم وتعويضهم والحفاظة عليهم، بغرض تحقيق أهداف المنظمة"¹.

التعريف الثاني: إدارة الموارد البشرية "إنها عملية خاصة باستقطاب الأفراد وتطويرهم والحفاظة عليهم، في إطار تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق أهدافهم"².

التعريف الثالث: إدارة الموارد البشرية: "هي عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أية منظمة لتحقيق أهدافها، وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد، والإشراف على استخدامها وصيانتها والحفاظ عليها، وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة، وتطويرها"³.

التعريف الرابع: إدارة الموارد البشرية: "على أنها مجموع الأنشطة الإدارية، المتعلقة بالحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية أو تنميتها وتحفيزها و الحفاظ عليها بما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف العاملين بأعلى مستوى من الكفاءة و الفاعلية"⁴.

نستنتج مما سبق ان "لإدارة الموارد البشرية كافة العمليات المتعلقة بالإدارة بوجه عام وهي التنظيم، التخطيط، التوجيه، الرقابة، المتابعة وتقييم كافة العمليات و الأنشطة التي تؤدي إلى بذل أقصى جهود الموارد البشرية وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد مع زيادة تنمية هذه الجهود باستمرار".

1-صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص18.

2-مدني ماهر عليش، إدارة الموارد البشرية، دار زهران لنشر، السعودية، 1993، ص9.

3-سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد) ، دار وائل لنشر، الأردن، 2008، الطبعة الثالثة، ص 17.

4-موهبي فوضيل، مرجع سبق ذكره، ص 4.

المطلب الثالث: أهداف وأهمية إدارة الموارد البشرية

نستعرض من خلال هذا أن أهمية إدارة الموارد البشرية تتناسب مع مفهومها و حيوية الدور الذي تقوم به، ومن ثم الاهتمام بقضية إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية من جهة و من جهة أخرى يتم التعرض إلى الأهداف التي تسعى الإدارة الوصول إليها و هو تحقيق الأداء الأعلى كفاءة و فعالية.

1.3 أهداف إدارة الموارد البشرية: إن الأهداف التي تسعى لها إدارة الموارد البشرية بالمنظمة هي نفس الأهداف التي تسعى إليها الإدارة بصفة عامة، لكن هذا العمل يساهم في إنجاز نفس الأهداف التي يسعى المديرون الآخرون لتحقيقها، وهناك نوعين من الأهداف هما المشاركة و الفعالية .

1.1.3. المشاركة: و تتمثل فيما يلي:

- استقطاب و اختيار الموارد البشرية القادرة على تحقيق أهداف المؤسسة.
- التعريف بالمؤسسة بشكل سليم بحيث يرغب طالبي العمل في الانضمام للمنظمة.
- الاحتفاظ بالأفراد الناجحين في عمليات الاختيار.
- استقرار اليد العاملة في المنظمة.

2.1.3. الفعالية: وهي جعل القوى العاملة تنجز ما يطلب منها بنجاح و مثابرة و هي مرتبطة بعدة عوامل منها:

- تحفيز الأفراد و تطوير قدراتهم و مهاراتهم.
 - مدهم بمهارات جديدة و المواد الكفيلة لتحقيق ذلك.
 - مساعدتهم على التوصل إلى الأداء المرغوب فيه.
 - توفير احتياجات المنظمة من العناصر البشرية ذات المهارة و الأداء و الاحتفاظ بهم في خدمة المنظمة.
 - تنمية مهارات و فعاليات الأفراد في تحقيق أهداف المؤسسة بتوفير فرص التعليم و التدريب المستمرة.
- وبشكل عام تهدف إلى تحقيق النتائج التالية¹ :
- تطوير النظم المؤدية إلى البحث الكفاء عن الأفراد المناسبين لاحتياجات المنظمة، ونظم الاختيار والتعيين، نظم تحديد الرواتب والمكافآت، ونظم التدريب والتنمية وتقييم الأداء .
 - تطوير نظم وآليات رعاية الأفراد وإدماجهم في نسيج المنظمة باعتبارهم أعضاء في أسرة ومن أصحاب المصلحة فيها .
 - العمل على تنمية سبل تعاون العاملين مع فريق الإدارة بالمنظمة وتوثيق العلاقات بينهم من أجل تحقيق الأهداف العامة للمنظمة .
 - السعي إلى تنمية التعاون فيما بين العاملين أنفسهم وبث روح الفريق .
 - المساعدة في حل مشكلات العاملين ومحاولة إزالة الفروق الناشئة عن الاختلافات بينهم من حيث النوع، السن، الجنسية، الثقافة وغيرها من الفروق الفردية .

1- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للنشر، مصر، 2001، ص 41 .

- استعمال طريقة مثلى في إدارة الكفاءات وتشجيع تطوير العمل .
 - ضمان احترام العلاقات الاجتماعية بين العمال.
 - التنسيق الكامل مع الإدارات الأخرى في المنظمة فيما يخص السياسات التي لها تأثير .
 - تنمية المهارات الإدارية في مجال الإشراف والقيادة وصيانة العنصر البشري، وكذا في العلاقات الإنسانية لدى المديرين وتحقيق التأثير الإيجابي في سلوك العاملين .
 - السعي نحو تحقيق الانسجام و الترابط بين جميع العاملين بالمنظمة وذلك من خلال الرحلات والبرامج الترفيهية والخدمات الصحية و الاجتماعية .
 - تحقيق الانسجام والترابط والتكامل بين سياسات الأفراد من اختيار وتعيين ووصف الوظائف والأجور و المرتبات... الخ وذلك بالشكل الذي يمكن من تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية.
 - الارتفاع بإنتاجية العاملين من خلال تشجيعهم على بذل جهودهم الجسمانية والعقلية في العمل والإنتاج.
- 2.3. أهمية إدارة الموارد البشرية:** تؤكد كافة المدارس العلمية في الإدارة على أهمية الإنسان وأهمية الفعاليات التي تتعلق بتوفيره واستخدامه والحفاظ عليه وتطويره، إن إدارة الموارد البشرية محورها الرئيسي هو العنصر البشري في العملية الإنتاجية ومختلف العمليات الأخرى. ويعتبر هذا العنصر الأكثر تقلبا وتغيرا وأصعبها في التنبؤ بسلوكه للمستقبل أو فهم محددات هذا السلوك، ذلك أن الأفراد لهم آمال ورغبات ودوافع تحكم سلوكهم وترسم اتجاهاتهم وكل ذلك يؤثر على مستوى أدائهم و إنتاجيتهم، هذا عكس عناصر الإنتاج الأخرى كالموارد والآلات التي يمكن التحكم فيها حسب ما نشاء، وذلك تحت ظروف التشغيل المتوفرة¹.
- ويعود الاهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية لعوامل كثيرة أهمها²:
- التوسع والتطور الصناعي الذي تم في العصر الحديث ويتطلب التنمية والقدرة على استيعاب وتطوير التغيرات والتطورات المتلاحقة في كافة المجالات.
 - ارتفاع مستويات التعليم وزيادة فرص الثقافة العامة أمام العاملين .
 - ارتفاع تكلفة العمل البشري من حيث قيمة الأجور التي تأخذ نسبة عالية ومتزايدة من تكاليف الإنتاج.
 - اتساع نطاق التدخل الحكومي في علاقات العمل بين العمال وانتخاب الأعمال عن طريق إصدار القوانين والتشريعات .
 - زيادة أهمية دور النقابات العمالية والمنظمات العمالية حيث تلتزم المنظمات بإتباع نظم وسياسات أكثر عدالة في التعامل مع العنصر البشري .
 - تهتم بالموارد الرئيسية في المؤسسة و هم الأفراد.
 - لا توجد مؤسسة دون إدارة موارد بشرية.

1- موهبي فوضيل، مرجع سبق ذكره، ص 14.

2- محمد إسماعيل بلال، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2004، ص 28.

- تقوم بتطوير مهارات الأفراد العاملين بالمؤسسة.

- تقوم بدراسة مشاكل الأفراد و معالجتها.

- تختار الأفراد المناسبين لشغل الوظائف.

المطلب الرابع: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية.

لقد حدثت الكثير من التغيرات في مجالات العمل المختلفة في وقتنا الحاضر صاحبته كثيرا من التحديات والعقبات أمام إدارة الموارد البشرية سنذكر فيما يلي بعض التحديات¹:

1.4. **زيادة الاعتماد على التكنولوجيا:** إن التطورات التكنولوجية تشكل قيدا على إدارة الموارد البشرية لان التغيرات الملحوظة في التكنولوجيا الالكترونية تؤدي إلى التغيرات الجذرية في أنواع الأعمال و المهارات و هنا تزداد أهمية بعض الأنشطة مثل التدريب و التنمية و التخطيط للمستقبل الوظيفي بما يناسب مع تلبية احتياجات هذه التغيرات.

2.4. **التغيرات في تركيب القوى العاملة:** لقد لوحظ أن هناك تغير في تركيبة القوى العاملة الحالية بمختلف المنشآت و من هذه التغيرات زيادة نسبة النساء العاملات و المشاركات في قوى العمل سوف يخلق متطلبات جديدة لزيادة المساواة في الدفع و فرص الترقى الوظيفي إضافة إلى إعداد سياسات خاصة بالنساء.

3.4. **نظم المعلومات في إدارة الموارد البشرية:** لكي تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنشأة بطريقة أفضل تحتاج إلى نظم معلومات حديثة تشمل على كل البيانات و الخطط ادارة الموارد البشرية في شكل قسم مخصص يقدم النصح للإدارة و التحدي على التقدم بمعلومات ذات قيمة للإدارة تساعد على اتخاذ قرارات رشيدة اتجاه الموارد البشرية.

المبحث الثاني : وظائف إدارة الموارد البشرية

تلعب إدارة الموارد البشرية دورا هاما في تسيير المؤسسة، هذا راجع إلى أهمية الوظائف التي تبني عليها ومدى المساهمة التي تحرزها في تفعيل نشاط المؤسسة، وكما هو معلوم لدينا وظائف إدارة الموارد البشرية متعددة لذا انصب اختيارنا في هذا الموضوع على أهم الوظائف حيث قمنا بمعالجتها في شكل مطالب.

المطلب الأول:وظيفة تخطيط الموارد البشرية

تعتبر تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة من الوظائف الأساسية التي يجب أن تقوم بها إدارة أي مشروع، فنجد أن كل المنظمات تمارس تخطيط الموارد البشرية، و تتفاوت المنظمة في مدى نجاحها في القيام بوظيفة تخطيط الموارد البشرية¹.

1.1. تعريف تخطيط الموارد البشرية: تعني هذه الوظيفة تحديد الاحتياجات من أنواع و أعداد العاملين، كما تعرف على انه تنظيم و توجيه الموارد البشرية والمستخدمات الداخلة في العملية الإنتاجية بشكل متناسق وفعال وبموجب برجة متكاملة ومجددة مسبقا حيث تهدف إلى الوصول إلى أفضل النتائج بأقل الجهود والتكاليف.

2.1. أهمية تخطيط الموارد البشرية:

1.2.1. داخليا: يساعد التخطيط على تحديد حجم الموارد و إلى التنبؤ بالحاجات مما يساعد على توزيع الأفراد في الوقت المناسب والمكان المناسب على الوظائف التي تخدم أهداف المؤسسة.

2.2.1. خارجيا: يؤدي التخطيط إلى عدم إغفال العوامل والتأثيرات التي يمكن أن تعطل مسيرة المؤسسات، إذ يساعد التخطيط إدارة الأفراد على مواجهة التحديات والتطورات الطارئة والمستجدة، وذلك من خلال إعداد المجموعات والأفراد وفرق العمل الفاعلة وتزويدها بالبرامج والمشاريع وسواها من متفرعان الخطط المباشرة أو غير المباشرة الكفيلة بصد التأثيرات الآتية من المحيطات الخارجية للمؤسسة.

3.1. أهداف تخطيط الموارد البشرية: تلخص أهداف تخطيط الموارد البشرية فيما يلي²:

- الحصول على العدد اللازم و النوع المناسب من الموظفين لأداء العمل في الوقت والمكان المناسب .
- مساعدة إدارة المنظمة في تحقيق أهدافها "إنتاجية أكبر بتكلفة أقل" وذلك بالحرص على تخفيض تكاليف العمل، من خلال تأكيد التوازن بين العرض والطلب من الموارد البشرية الكافية لاحتياجات المنظمة .

1- محمد الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر و التوزيع، الأردن، 2003، ص145.

2- مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل الإستراتيجية، عالم الكتب الحديثة، عمان، 2009، طبعة الثالثة، ص 50.

- المحافظة على طاقات العاملين واستثمارها، وتعزيز دافعيته نحو العمل بالأساليب التي تضمن تقدمهم و نموهم الوظيفي وإتمائهم الصميمي للمنظمة وإخلاصهم لها .
- إعداد ميزانية الموارد البشرية سواء في مجال التوظيف أو التدريب أو الخدمات أو إنهاء الخدمات .
- تحقيق تكامل بين الخطط الإستراتيجية للمنظمة وبين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأنشطتها المختلفة.

المطلب الثاني: استقطاب و اختيار الموارد البشرية .

عملية التوظيف تتكامل بإنجاز مجموعة من الأنشطة تتمثل في الإستقطاب و الإختيار، و ينسحب الخطأ في أنشطة التوظيف على باقي وظائف إدارة الموارد البشرية.

1.2. إستقطاب الموارد البشرية: ويتمثل الإستقطاب للموارد البشرية فيما يلي :

1.1.2. مفهوم استقطاب الموارد البشرية: يعد استقطاب الموارد البشرية من النشاطات المؤثرة في أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها، فاستقطاب الموارد البشرية الكفؤة وانتقاء أفضلها وتعيينه في المنظمة، سوف يؤثر إيجابا في مقدرتها على الأداء في المدى القصير والبعيد.

كما يشير استقطاب الموارد البشرية إلى "مجموع نشاطات المؤسسة الخاصة بالبحث عن جذب، مرشحين لسد المناصب الوظيفية فيها وذلك بالعدد والنوعية المطلوبة والمرغوبة وفي الوقت المناسب"¹ ويركز الاستقطاب على النشاطات الآتية²:

- البحث عن جذب مرشحين لشغل وظائف شاغرة داخل المنظمة بعد الإطلاع على مواصفات وخصائص الوظائف الشاغرة ونوعية الأفراد التي ترغب المنظمة باختيارهم وتعيينهم.
- تحديد سوق العمل المستهدف و يعد هذا النشاط من الأنشطة الداعمة لنجاح عملية الاستقطاب على أساس المهارات والقابليات والمعارف المطلوبة للوظائف الشاغرة.

2.1.2. أهمية الاستقطاب: ترجع أهمية الاستقطاب إلى كونها توفر الأساس لعمليتين: الإختيار والتعيين فاستقطاب

العناصر المناسبة وبالأعداد الكافية لشغل المناصب، له تأثير كبير على إنتاجية المنظمة وفعاليتها ومستوى أدائها.

1- عبوي ز.م.، إدارة الموارد البشرية، دار الكونز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، الطبعة الأولى، ص217.

2- المهيشي خ.ع، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2005، الطبعة الثانية، ص 123.

3.1.2. أهداف استقطاب الموارد البشرية: تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة يرتبط ارتباطا مباشرا بمدى قدرة

إدارة الموارد البشرية على تزويد المنظمة بالأفراد القادرين على وضع الاستراتيجيات التنظيمية موضع التنفيذ.

يقصد بعملية الاستقطاب الجهود التنظيمية الرامية إلى التأثير على :

- عدد الأفراد المتقدمين لشغل الوظائف.
- نوعية الأفراد المتقدمين لشغل الوظائف.
- احتمالات قبول هؤلاء الأفراد لشغل تلك الوظائف.

2.2. إختيار الموارد البشرية: هو عملية نقد الأفراد الذين تتوفر لديهم المؤهلات الضرورية، والمناسبة لشغل وظائف

معينة وهو الخطوة الثانية لعملية الاستقطاب.

1.2.2. مفهوم الإختيار: تعد عملية الاختيار امتدادا طبيعيا، لأنشطة تصميم وتحليل القوى العاملة والاستقطاب، ونحن

نقصد هنا بالاختيار عملية انتقاء الأفراد، الذين تتوفر لديهم المؤهلات الضرورية، والمناسبة لشغل وظائف في المنظمة أو أنّها عملية فحص المرشحين لشغل الوظيفة، وتحديد من سيعين فيها.¹

2.2.2. أهمية عملية الإختيار: ترجع أهمية عملية الإختيار إلى ما يلي:

- أنّها تساعد على وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة، في الوقت المناسب بما يمكّن الفرد من الاستغلال الكامل لإمكانياته وطاقاته.
- وضع الشخص المناسب في المكان المناسب له، من حيث إمكانياته وقدراته ومؤهلاته يؤدي على جعل أمر تدريبه سهلا واستمراره في المنظمة قائما.
- وضع الشخص المناسب في المكان غير المناسب له، يجعل الفرد لا يشعر بالانسجام في العمل الذي يؤديه، ولا يشبع ميوله الخاص ومن ثمّ يصبح هذا الفرد مصدرا للمتاعب والمشاكل داخل المنظمة.

3.2.2. أهداف الإختيار: لاختيار الموارد البشرية أهداف نوجزها فيما يلي²:

- اختيار أفضل المهارات والقدرات المتاحة.
- تكوين قوّة عمل راضية ومنتجة.
- تحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين الجدد والقدامى بالمنظمة.

1- محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص154

2- محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص156

المطلب الثالث: تدريب الموارد البشرية .

لم يعد التدريب مفهوما تقليديا يقتصر على تنظيم الدورات التدريبية التقليدية و منح شهادات الإجتياز، بل أصبح إختيارا إستراتيجيا في منظومة الإستثمار و تنمية الموارد البشرية فالإنسان كما أسلفنا لم يعد يطلق عليه إسم العامل أو الموظف بل أصبح يطلق عليه إسم الموارد البشرية.

1.3. مفهوم عملية التدريب: ويعرف بأنه عملية إستراتيجية تأخذ شكلا متكامل وتعمل تحت إدارة إستراتيجية المنظمة وضمن إطار دور إدارة الموارد البشرية فيها، وتهدف هذه الإستراتيجية إلى تطوير وتحسين أداء كل من يعمل في المنظمة وتعليمه كل جديد بشكل مستمر من اجل تحقيق مستقبل وظيفي جيد وتشكيل بنية تحتية من المهارات البشرية التي تحتاجها المنظمة حاضرا ومستقبلا لرفع كفاءتها الإنتاجية لتحقيق الرضا لدى الزبائن.¹

2.3. أهداف عملية التدريب: يمكننا التمييز بين اتجاهين لأهداف التدريب هما:

1.2.3. بالنسبة للأفراد :

- تعليم الموارد البشرية كيفية تنمية جوانب القوة في أدائها الحالي للاستفادة منها بشكل أكبر مستقبلا .
- إكساب الموارد البشرية معارف ومهارات واتجاهات سلوكية متنوعة تمكن أداء أعمال جديدة في المستقبل .
- تكيف الموارد البشرية مع تغيرات البيئة المحيطة.

2.2.3. بالنسبة للمنظمة:²

- رفع كفاءتها الإنتاجية وفعاليتها التنظيمية .
- تقديم منتج عالي الجودة.

3.3. أساليب التدريب: هناك العديد من أساليب التدريب التي يمكن استخدامها لتحقيق الأهداف التدريبية ويمكننا

التفريق بين أساليب أساسية وهي: التدريب التقليدي والتدريب العملي وتدريب فرق العمل .

1.3.3. التدريب التقليدي: يهدف هذا النوع إلى تزويد المشاركين بالجوانب المعرفية المختلفة لموضوع التدريب ويتضمن

التدريب التقليدي عدة وسائل .

2.3.3. التدريب العملي: يستخدم هذا النوع من التدريب لتنمية مهارات وظيفية معينة ويمكننا استخدام عدة وسائل في

هذا المجال.

3.3.3. فرق العمل: يعمل هذا الأسلوب على تنمية القدرات الجماعية للمشاركين بدلا من تنمية القدرة الفردية.³

1- عمر وصيفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، 2009، الطبعة الثانية، ص 437.

2- باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002، الطبعة العربية الثانية، ص 118

3- عادل محمد زيد، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، دار الفاروق للنشر، القاهرة، 2003، ص ص 318 - 322.

المطلب الرابع : تقييم الأداء

إن عملية تقييم الأداء تحسن وتطور أداء العاملين في المستقبل و من هذا سنستخلص ذلك فيما يلي:¹

1.4. تعريف تقييم الأداء: عبارة عن تقرير دوري يبين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفة، فهو يساعد المسؤولين على معرفة جوانب الضعف والقوة في نشاط الفرد. والهدف المنشود من ذلك هو معالجة الضعف إن وجد وتدعيم جوانب القوة أيضا. ويركز هذا المفهوم على الأداء الفعلي في ظل متطلبات وظيفته.

2.4. أهمية تقييم الأداء: وتكمن أهميتها فيما يلي:

- تمكين المنظمة من تقييم المشرفين و المدراء ومدى فعاليتهم في تنمية وتطوير أعضاء الفريق.
 - تزويد المنظمات بمؤشرات عن أداء وأوضاع العاملين ومشاكلهم.
 - تمكين العاملين من معرفة نقاط القوة والضعف لديهم.
 - يفيد في رفع الروح المعنوية للعاملين وتوطيد الصلات بين الرئيس والمرؤوس.
 - يفيد في خفض معدل الدوران الوظيفي والسلبيات في سلوك العاملين.
 - يساهم في رسم خطة القوى العاملة بالمنظمة.
 - يساهم في الكشف عن الكفاءات الكامنة غير المستعملة للعاملين.
- بالإضافة إلى الوظائف المذكورة سابقا هناك وظيفة أخرى تتمثل في الأجور وهذا ما سنتطرق إليه في المبحث الثالث.

المبحث الثالث: الأجر.

يعتبر الأجر من أهم النقاط الواجب دراستها، نظرا لأهميته في حياة الفرد لأنه وسيلة للإشباع وغبانه وقد عرف الأجر تطورات عديدة ارتبطت مباشرة مع تطور الإنسان و بيئته الاجتماعية السائدة، وأصبحت له أبعاد اجتماعية، اقتصادية و قانونية وفي هذا المبحث سوف نتطرق إلى تحديد مفهوم وطرق و عوامل تحديد الأجر وكذا التطرق إلى كل من الأهداف والأهمية وأنظمة دفعها .

المطلب الأول: مفهوم الأجر.

تعتبر الأجر الأساس الصلب و القاعدة الأساسية الذي تقوم عليه المنظمة أولا، و المصدر الأساسي لدخل الفرد. من هذا سنتطرق لتعاريف و خصائص الأجر فيما يلي:

1.1. تعريف الأجر:

تعريف 1: يمكن تعريف الأجر بأنه مقابل أو ثمن ما يبذله العامل من مجهود فكري أو عضلي ومهارته في العمل و الأجر بالنسبة للعامل يمثل دخلا له للمحافظة على مستواه، بل زيادة أمل في رفع مستوى معيشتة ويشبع حاجته من سلع وخدمات، ومن المهم أن يرفع أجر قياسا ملموسا و عادلا لجهد الفرد في العمل .¹

تعريف 2: الأجر تشير إلى جميع أشكال التعويضات المادية و الخدمات و الفوائد التي يحصل عليها الموظف من المنظمة مقابل جهد الذي يبذله الشخص في العمل و استغلاله لكافة طاقاته وإمكانيته والقيام بالمهام و المسؤوليات بالوظيفة إسهاما منه في تحقيق أهداف المنظمة، و بشكل عام يمكن القول أن مرجع دفع الأجر يكون على أساس وحدة الزمن أو على أساس كمية (وحدة الإنتاج).²

2.1. خصائص نظام الأجر: هناك عدة خصائص نوجزها فيما يلي:³

1.2.1. العدالة: هي شرط مهم لأي نظام سليم للأجر، إذ يجب أن يتمتع هذا النظام بعدالة داخلية وخارجية، ونعني بالعدالة الداخلية تلك المتعلقة بذات الوظيفة وبين الوظائف المختلفة داخل المؤسسة، و العدالة الخارجية تكون بين الأجر الذي تمنحه المؤسسة و المؤسسات الأخرى.

1- أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، إيتراك للتوزيع، 2008، الطبعة الثانية، ص 18.

2- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، 2008، الطبعة الأولى، ص 107.

3- سعاد نايف برنوطي، مرجع سبق ذكره، ص 263.

2.2.1. الوضوح: أي يخضع النظام إلى قواعد واضحة، يمكن للفرد معرفتها وتحديد أجره.

3.2.1. الاستقرار و الثبات: أي يكون النظام ثابت.

4.2.1. إرتباط الأجر بالأداء الفعلي للفرد: أي أن الأجر هو تعويض للفرد عن الأداء الفعلي الذي يقدمه حسب رأي

الإدارة و الموظف نفسه .

المطلب الثاني: طرق تحديد الأجور و العوامل المؤثرة فيها.

العوامل التي تلعب دورا أساسيا و مباشرة في أي مؤسسة و لأي وظيفة و من أهم ذلك نوجزه فيما يلي:

1.2. طرق تحديد الأجور: هناك عدة طرق تتبع لتحديد الأجور:¹

1.1.2. طريقة الترتيب للأجور: وذلك حسب صعوبتها ومن تصنيف الوظائف المتشابهة في فئات متشابهة وبالتالي

تحديد مستوى أجر كل فئة.

2.1.2. طريقة التصنيف: تتمثل في وضع الدرجات حسب العوامل المهمة في الوظيفة وتختلف هذه الطريقة عن السابقة

لأن أساس التصنيف هنا ليس أساس شامل بل أساس النقاط المهمة في الوظيفة باعتبارها التي تؤثر في نوعية وصعوبة

العمل دون باقي التفاصيل.

3.1.2. طريقة النقاط المختصرة: وفقا لهذه الطريقة يتم تحليل الوظيفة إلى عدة نقاط تشمل مثلا المهارات، والجهد

المبدول، ودرجة المسؤولية، إذ تقيم هنا أهمية الوظيفة حسب صعوبة ظروف العمل فيها، وحسب المهارات اللازمة،

ودرجة المسؤولية التي تتطلبها... إلخ، ويتم وضع الأجور مقابل كل مرتبة من الوظائف.

4.1.2. طريقة النقاط المفصلة: يتم تقييم كل وظيفة على ثلاث مراحل حيث تتضمن المرحلة الأولى تحديد العناصر

التي يتحدد على أساسها الأجر، أما المرحلة الثانية تشمل إعطاء درجات متفاوتة لهذه العناصر، وفي الأخير يتم تحديد

علاقة لكل عنصر من هذه العناصر في العمل، حيث أن معدل النقاط أو علامات كافة العناصر لكل وظيفة التي

يضعها المقيمون تكون أساس تحديد الأجر، بحيث تعطي كل نقطة قيمة نقدية معينة، وبالتالي يكون راتب كل وظيفة

هو عدد النقاط مضروب في القيمة النقدية حسب النموذج التالي:

الجدول رقم:01 نموذج لاستخدام طريقة النقاط كاساس لاحتساب الاجر (وظيفة معينة)

العنصر	درجة اولى (اهم)	درجة ثانية	درجة ثالثة
المهارة	-	-	-
المؤهل	25	20	15
القيام بالمبادرة	20	18	16
الاتصال و الاقناع	-	-	-
اسلوب الاتصال	55	40	35
القدرة على التامين	40	36	32
الوسائل المستخدم في الاتصال	25	20	15
مجموع النقاط	165	134	113

المصدر: نوري منير، الوجيز في تسيير الموارد البشرية، الديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، الطبعة الثانية، ص 64.

حسب طريقة هي يتم استخدام ثلاثة عوامل لتقويم الوظائف والمتمثلة في الجدول التالي:

الجدول رقم: 02: عوامل تقويم الوظائف.

لعوامل الأساسية	وصف العامل	لعوامل الفرعية
المعرفة بالعمل	مجموع المهارات المكتسبة والضرورية لأداء الوظيفة بنجاح	- المعرفة بالاجراءات التنظيمية. - المعرفة بالأساليب المتخصصة. - القابلية في التنسيق بين المهارات من خلال التفاعل بين الأفراد والجماعات.
حل المشاكل	المعالجة الفكرية المطلوبة في تحليل وتقويم مواقف العمل للوصول إلى الاستنتاجات، الاعتماد على المعايير والخبرات السابقة.	- البيئة التنظيمية ودرجة تعقيدها. - تنويع وترابط الأفكار. - حرية التصرف واتخاذ القرارات الذاتية. - السيطرة على المواقف.
تحمل المسؤولية	إمكانية تحمل مسؤولية العمل ونتائجه تقديم أجوبة لجميع النتائج.	- إمكانية السيطرة على المواقف. - تغيير النتائج السلبية وحرية التصرف.

المصدر: نوري منير، مرجع سبق ذكره، ص 66.

الفصل الأول:.....عموميات حول إدارة الموارد البشرية

5.1.2. طريقة تقويم الموقع: تضم هذه الطريقة ثلاث مجموعات من المواقع الوظيفية، المجموعة الأولى وتضم الوظائف الخاصة بذوي العاملين بأجور، أما المجموعة الثانية فتضم الوظائف الكتابية والفنية والخدمات، في حين أن المجموعة الثالثة فهي تلك التي تتعلق بالوظائف الإدارية والإشرافية، وتحتوي هذه الطريقة على احدى عشر عاملا مقسمة إلى أربعة مجموعات من العوامل، وذلك وفق الجدول التالي:

الجدول رقم 03:التقويم وفق طريقة الموقع (الصيانة ،التشغيل ، التوزيع)

وصف العوامل	لعوامل الرئيسية والفرعية
مستوى التعليم و التدريب الرسمي المعادل للتعليم. و الطبق في الوظيفة المحددة . مقدار الوقت المطلوب للتمكن من اتخاذ الأعباء الوظيفية بإشراف اعتيادي درجة التمكن من إصدار الأحكام و إتخاذ القرار المتعلق بالأداء الوظيفي .	المهارة - المعرفة - الخبرة - المبادرة والابتكار
مقدار و كيفية إنجاز الأعباء الوظيفية التي تتطلب رفع المواد الثقيلة و تحريكها أو نقلها و العمل في المواقع الصعبة . مقدار الجهد الحاصل من جراء العمل و التركيز الذهني فيه .	الجهود - المتطلبات الجسمية - المتطلبات الذهنية
قياس الأضرار الحاصلة في المعدات بسبب الإهمال . الفقدان الحاصل من خلال الضياع و عدم التركيز في العمليات و الفحص أو توصيل الخدمة . درجة احتواء الوظيفة على متطلبات حماية الآخرين من الحوادث و المخاطر الصحية . درجة المسؤولية قياس توجيه الآخرين أو المشاركة في فرق الجودة أو العمليات التي تؤثر على العمليات الأخرى في المؤسسة .	المسؤولية - المعدات والعمليات - نوعية المواد، الانتاج ، الخدمة - أمن الآخرين - العمل مع الآخرين
درجة التعرض لبعض العناصر كالعبار و الحرارة و الضوضاء ... مخاطرة الإصابات من المواد و المعدات و الأدوات و المواقع .	ظروف الوظيفة - ظروف العمل - المخاطر

المصدر: نوري منير، مرجع سبق ذكره، ص 67

بعد أن يحدد مقياس العوامل تحدد أرقام أو قيم لكل عامل من العوامل حسب أهميتها للوظائف، فالعوامل الأكثر أهمية تحدد لها درجات أو قيم أكبر و تحديد قيم أدنى للعوامل الأقل أهمية.

العوامل المؤثرة في الأجور: هناك العديد من العوامل التي تلعب دورا أساسيا و مباشرة في تحديد مستوى الأجر في أي منظمة و لأي وظيفة و من أهم تلك العوامل:¹

1.2.2. الإنجاز: المقصود بذلك مستوى الأداء المطلوب من الفرد في الوظيفة التي يشغلها طبقا للمهام و الواجبات والصلاحيات، و يشمل كذلك مدى الإنتاج الذي تم تحقيقه حيث أن الإنجاز و مستوى الأجر يتناسبان تناسباً طردياً فكلما زاد الإنجاز يفترض زيادة في مستوى الأجر المتوقع .

2.1.3. الجهد: المقصود بالجهد هنا الجهد العقلي أو الجهد الجسدي و الجهد العقلي و الجسدي المطلوب يختلف من وظيفة إلى أخرى علماً أن العلاقة بين الجهد المطلوب بنوعية يتناسب تناسباً طردياً مع مستوى الأجر المتوقع .

3.2.2. الأقدمية: الأقدمية تعني عدد سنوات الخبرة العملية التي أمضاها الفرد سواء في الوظيفة أو في المنظمة حيث أن بعض المنظمات تعتبر الأقدمية أحد العناصر المؤثرة في مستوى الأجر و بتالي زيادة راتب الموظف الأقدم في العمل عن زملاءه من نفس المستوى الوظيفي .

4.2.2. المؤهل العلمي: تختلف المواصفات الوظيفية المطلوبة من وظيفة لأخرى فبعض الوظائف تتطلب درجة علمية لتمكن الشخص من القيام بعمله و البعض الآخر يتطلب درجة الماجستير و هكذا فان الدرجة العلمية المطلوبة للوظيفة لتمكن الموظف من القيام بالوظيفة بشكل فعال تتناسب تناسباً طردياً مع مستوى الأجر .

5.2.2. صعوبة العمل: تختلف درجة صعوبة العمل من وظيفة إلى أخرى فهناك الأعمال الشاقة و الأعمال السهلة فكلما كانت الأعمال أصعب كان الأجر المتوقع أعلى .

6.2.2. قدرة المنظمة المالية: أن توفر الموارد المالية في المنظمة سبب رئيسي لتحديد مستوى الأجر في المنظمة و القدرة على الاستمرار في دفعها، كلما كانت الأرباح مرتفعة كان الوضع المالي أفضل و بتالي فان إمكانية دفع أجور منافسة تكون أعلى .

7.2.2. مستويات الأجور في سوق العمل: إن معرفة مستويات الأجور السائدة في السوق مهمة جدا للمنظمة من عدة جوانب و خاصة في عملية استقطاب الكفاءات و المحافظة عليها داخل المنظمة لذا لا بد من التعرف على معرفة مستويات الأجور السائدة في السوق قبل تحديد مستوى الأجور لديها .

8.2.2. معدل التضخم السائد: المقصود بالتضخم هو حركة صعودية للأسعار في السوق و الذي يعكس مستوى الأسعار الحالية و معدل الارتفاع الذي طرأ عليها مقارنة مع سنوات سابقة، و كلما ارتفع معدل التضخم بنسبة مئوية يعني ذلك ارتفاع سعر السلع و الخدمات بنسب مختلفة، فيجب أن يرتبط تحديد مستوى الأجور بمعدل التضخم .

المطلب الثالث: أهداف وأهمية الأجور.

تمثل الأجور أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة و الفرد و الدخل كما أن للأجور أهداف تود تحقيقها.

1.3. أهداف الأجور: للأجور عدة أهداف نوجزها فيما يلي:¹

- تساعد على جذب أعداد و نوعية الموظفين المطلوبين لتشغيل المنظمة .
- يساعد على تسهيل تحقيق مكانة تنافسية في تسويق المنتجات و الخدمات، خاصة في المنظمات الربحية .
- ربط برنامج الأجور بالوقت و التكلفة، و كذلك بموارد المنظمة و أولوياتها الخاصة بالعاملين .
- يجب أن يلعب البرنامج دورا إيجابيا في تحفيز الموظفين على الأداء بأفضل طاقاتهم، و تحسين مهاراتهم و قدراتهم .
- يجب أن يحصل البرنامج في القطاع الخاص على موافقة الجمهور و من بينهم المساهمين و العملاء و الحكومة .
- يجب أن يعد البرنامج الموظفين بالفرصة لتحقيق طموحات معقولة داخل إطار من المساواة و العدالة .

2.2. أهمية الاجور.

1.2.3. أهمية موضوع الأجور للعاملين²: يهتم العاملون بالأجور لعدة أسباب مختلفة، يأتي في مقدمتها أن الأجور

تمثل مصدرا هاما لمعيشة الفرد و مستوى رفاهيته و قدرته على تأمين خدماته و الاحتياجات المالية التي يستطيع أن يوفرها لنفسه و لأفراد أسرته، كما إن الأجور التي يحصل عليها الفرد قد تؤثر أيضا على وضعه في مجتمعه و ذلك في الحالات التي تقاس فيها منزلة الفرد بالمكاسب المالية أكثر من قياسها بمركزه أو مكانته في عمله، و التي قد تكون معروفة بالنسبة لمؤوسيه المباشرين، و في داخل المنظمة التي يعمل فيها الفرد قد تمثل الأجور التي يحصل عليها مكانته النسبية أمام الآخرين، علاوة على ذلك فإن إمكانية الحصول على أجور عالية قد تشجع العامل على زيادة كفاءته عن طريق تحسين مؤهلاته الشخصية، و مساهمته في العمل للاستفادة من هذه الإمكانية المتاحة في الأجور .

1- زاهر عبد الرحيم عاطف، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، دار الراية للنشر و التوزيع، عمان، 2011، الطبعة الأولى، ص 114.

2- أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، 2011، الطبعة الأولى، ص 143-144.

2.2.3. أهمية الأجور للمؤسسة: تمثل الأجور أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة، و ذلك لأن الأجور تمثل جزءا هاما من تكلفة الإنتاج، إلا أن نسبة تكلفة العمل تختلف من شركة لأخرى حسب طبيعة نشاطها و مدى الاعتماد على العنصر البشري في عمليات التشغيل.

إن الزيادة في معدلات الأجور قد تنعكس في النهاية على المستهلك النهائي في صورة ارتفاع الأسعار و التي قد ينتج عنها انخفاض في حجم المبيعات. أما إذا لم تنقل الزيادة في الأجور للمستهلك فإن التكلفة في هذه المبيعات يجب أن تعوض عن طريق كفاءة إنتاجية عالية، أو عن طريق تخفيض نسبة هامش الربح، إن تلك الأجور المرتفعة و التي تنعكس على تخفيض نسبة الظروف صعبة بدرجة كبيرة، فإن الشركة قد تضطر في هذه الحالة إلى تصفية أصولها وأيضا بعض أرصدها المختلفة التي وفرتها الشركة في وقت سابق .

و لذلك فإنه من مصلحة كل شركة أن تحاول الحفاظ على برنامج الأجور الذي يساعد على مضاعفة الكفاءة و المبيعات حتى تتمكن من دفع عائد مناسب للمساهمين على استثماراتهم، و أيضا توفر للعاملين فرص عمل دائما و تدفع لهم أجور مناسبة .

3.2.3. أهمية الأجور للمجتمع: للأجور أيضا تأثير هام على الجماعات و المؤسسات المختلفة داخل المجتمع، فمن ناحية نجد أن الأجور المرتفعة تزيد من القوى الشرائية للعاملين و التي تزيد من الرخاء الاقتصادي للمجتمع، و من ناحية أخرى نجد أن زيادة للأجور قد تسبب في ارتفاع الأسعار و بالتالي تخفيض مستوى المعيشة لهؤلاء الأفراد الذين لا يحافظون على دخولهم جنبا إلى جنب مع الزيادة في المستويات الأسعار، و أكثر من ذلك فقد يترتب على ارتفاع الأسعار تخفيض الطلب على بعض المنتجات أو الخدمات التي ينتجها العاملون، و أن هذا قد يسبب انخفاضا في عدد الوظائف المطلوبة لإنتاج هذه المنتجات و بالتالي تخفيض في حجم فرص العمل و هو ما يعني زيادة البطالة .

وعموما إذا ما أمكن تعويض الأجور المرتفعة عن طريق الإنتاجية لا عن طريق ارتفاع الأسعار، فإن الأجور المرتفعة بشيء من التحديد تساهم في النمو الاقتصادي للدولة .

المطلب الرابع: أنظمة دفع الأجور.

تختلف أنظمة الأجور و المرتبات من مؤسسة إلى أخرى سنتطرق إليها فيما يلي :¹

1.4. نظام الأجر الزمني: يتم بمقتضاه دفع الأجر عن وحدة زمنية معينة يقضيها الفرد العامل في عمله، و لا يتغير الأجر بتغير كمية الإنتاج، و يعتبر هذا النظام شاغلا في الاستخدام لبساطته و يتم اللجوء إليه في الحالات التي يصعب فيها ربط الإنتاج بالأداء كوحدة كمية مثل الأعمال الإدارية و الهندسية و الاستشارية، و كذلك في الأعمال التي يكون الاهتمام فيها بالجودة أكثر من الكمية، و يؤخذ على هذا النظام عدم تشجيعه للإبداع والابتكار من قبل الفرد العامل، إذا يتساوى اجر العامل المتميز مع غير المتميز و فيه يصعب التنبؤ بعنصر العمل كأحد عناصر الإنتاج أو الأجر بالقطعة، أي أن الفرد يمكنه الحصول على أجر إضافي إذا زاد إنتاجه عن الوحدات المقررة، كما يتحمل مخاطر إنخفاض إنتاجه عن هذه الوحدات.

و يستحسن دفع الأجور على أساس القطع المنتجة إذا ما تعذرت سبل الرقابة المحكمة، و كان من اليسير قياس و تحديد تلك القطع، وإذا كانت هناك صلة مباشرة بين كمية الإنتاج و ما يبذله الفرد من جهد.

2.4. نظام الأجر بالإنتاج أو الأجر التشجيعي: يتوقف بموجب هذا النظام الأجر على الإنتاجية، و فيه يتم الاختيار بين عدة طرق لحساب الأجر المرتبط بالإنتاجية منها :

1.2.4. تحديد الأجر على أساس الإنتاج الفردي: حيث يتقاضى الفرد أجره على أساس عدد الوحدات التي قام بإنتاجها بمفرده، و يختلف مقدار الأجر المحقق باختلاف الأساليب المعتمدة و التي تتضمن الآتي:

- **اجر القطعة الموحدة:** و فيه يدفع الأجر عن كل قطعة منتجة بغرض النظر عن العدد، و يعتمد الاحتساب إما على اجر القطعة أو زمن القطعة المعياري، و يتم احتساب الأجر على مرحلتين، في الأولى على أساس عدد الوحدات المنتجة × أجرة القطعة الواحدة .

و في الثانية يحسب وقت معياري لكل وحدة يضرب عدد الوحدات المنتجة، فيكون عدد الساعات أساس في احتساب الأجور و بغض النظر عن الزمن الفعلي الذي لزمه الإنتاج .

1- نوري منير، مرجع سبق ذكره، ص ص72-75.

الفصل الأول:.....عموميات حول إدارة الموارد البشرية

- اجر القطعة المتغير: و فيه يحدد الأجر على أساس سعرين لكل مستوى إنتاج كأن يكون مثلا:
- إذا كان عدد القطع المنتج اقل من 100 فان اجر القطعة المنتجة 10 دينار، أما إذا كان عدد القطع المنتجة أكثر من 101 فان اجر القطعة المنتجة 20 دينار.

- أسلوب فريدريك تايلور: و بموجبه يتم تحديد مستوى قياس للإنتاج على أساس دراسة الحركة و الوقت، و قبل الوصول إلى هذا المستوى يمنح العامل أجرا معينا عن كل وحدة منتجة، و إذا بلغ الفرد العامل هذا المستوى أو تجاوزه تقاضى أجرا عن كل وحدة منتجة، و لا يضمن هذا الأسلوب حدا أدنى من الأجر.
- طريقة هالمي: و بموجبها يتم تحديد وقت قياسي لأداء عمل معين و يتقاضى العامل اجر الوقت الذي استغرقه في العمل مضافا إليه اجر جزء من الوقت الذي وفره أي أن:

الأجر المستحق للعامل = اجر الساعة (الوقت المستنفذ + نسبة مؤوية من الوقت المقصد)

- تجمع هذه الطريقة بين الأجر الزمني و اجر القطعة و تحفز الفرد العامل على الاقتصاد في الوقت، و هي تضمن حد أدنى من الأجر يتمثل باجر الوقت الذي قضاه العامل في العمل .
- طريقة روان: يتم بموجبها تحديد زمن معياري لإنهاء العمل فإذا لم ينجز العمل في الوقت المعياري استحق العامل الأجر العادي دون حسم، أما إذا بلغه في وقت اقل من المعياري فانه يستحق علاوة إضافية تمثل جزء من اجر الوقت المقتصد به بالإضافة إلى اجر الوقت المستنفذ في العمل، أي أن:

$$\text{الأجر المستحق} = \text{أجر الساعة} \times \text{الوقت المستنفذ} + \frac{\text{الوقت المحدد} - \text{الوقت المستنفذ}}{\text{الوقت المحدد للعمل}} \times \text{أجرة الوقت المستحق}$$

يعاب على هذه الطريقة كونها معقدة و صعبة الاحتساب و الفهم من قبل العاملين.

- طريقة ميريك: يحدد بموجبها مستويين للإنتاج القياسي و مستوى اقل من القياسي (83%)، و من يبلغ الإنتاج القياسي يستحق الأجر زائدا المكافأة.
- طريقة جانن: و تستعمل نسبة متدرجة للعلاوة بعد مستوى معياري للإنتاج، و سيستحق الفرد العامل العلاوة إذا حقق المستوى المعياري أو تجاوزه، و يعتمد حجم العلاوة على نسبة تجاوز معياري .
- طريقة امرسون: و تستخدم تدرج الكفاءة مع اخذ عامل الوقت و المستوى المعياري

2.2.4. تحديد الأجر على أساس الإنتاج الجماعي: يتم حساب الأجر على أساس الجهد الجماعي و ليس الجهد الفردي المبذول في العمل، و توزع المكافأة أو التعويض الجماعي بين الأفراد الذين ينتمون للجماعة حسب الأسس المتفق عليها، تشجع هذه الطريقة العمل الجماعي و تعتمد في المنظمات اليابانية بشكل كبير نظرا لاعتماد هذه المنظمات على العمل الجماعي.

خاتمة الفصل:

أصبح المورد البشري، كما سبق و أن أشرنا إليه، من الأولويات الأساسية للمسيرين و يعد الأداة الفعالة للأداء المتميز، ووفقا لمفاهيم الإدارة الحديثة أصبح المورد البشري عاملا إستراتيجيا على المدى البعيد و يعد كرأس مال حقيقي ويشكل العامل الملائم للإستثمار.

كما أن إدارة الموارد البشرية هي جزء هام من هيكل إدارة المؤسسة وهي المسؤولة بشكل كبير في نجاحها خاصة عندما يقع الاختيار على أحسن الموظفين وتقديم أحسن الخدمات، وهذه المسؤولة جعلتها تحتل مكانة كبيرة داخل تركيبة المؤسسة.

وإن إدارة الموارد البشرية تشمل عدة وظائف منها، تخطيط الموارد البشرية، الاختيار و الإستقطاب و تقييم الأداء، التدريب يقوم بتطوير مهارات الأفراد و تختار الأفراد المناسبين لشغل الوظائف.

و بالإضافة إلى الوظائف المذكورة للموارد البشرية هناك وظيفة أخرى مهمة بالنسبة للعنصر البشري، و الفرد محتاج إليها حيث أنها تساهم في رفع إنتاجية الفرد مما يدعم مركزه في المؤسسة، كما أنه يساهم في إعطاء مركز جيد للمؤسسة، وتتمثل هذه الوظيفة في الأجر.

وهكذا نستطيع القول أن على المؤسسة المساهمة في الحفاظ على هذه الوظائف التي تخدم مواردها البشرية .

بعد تطرقنا في الفصل الأول لإدارة الموارد البشرية سوف نقوم بدراسة " التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية " في الفصل الثاني دراسة مفصلة.



الفصل الثاني

مدخل إلى التخطيط

الإستراتيجي

تمهيد الفصل.

يعد التخطيط الإستراتيجي وما ينتج عنه من توجهات وخطط إستراتيجية الأداة الأساسية لتحديد مسار المنظمة ووضع الإطار العام لتصرفاتها عند مواجهة التغيرات البيئية بكافة أشكالها، إذ يساعد المؤسسة على تحديد كيفية وصولها إلى ما تسعى إليه، وتحديد ما الذي سوف تقوم به لإنجاز أهدافها وتحقيقها، ويتم هذا من خلال تفهمها متغيرات محيطها الخارجي وقوى المنافسة في مجال نشاطها، وتتعرف على جوانب القوة والضعف في محيطها الداخلي، وبذلك تتمكن من بناء إستراتيجيات فعالة، بما يساهم في تحقيق أهدافها، ولتحقيق تكيف المؤسسة مع متغيرات محيطها من الضروري لها الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي في إدارتها، نظرا لما له من أهمية كأسلوب فعال لتحقيق هذا التكيف. وللوقوف على ماهية التخطيط الإستراتيجي وأهميته في المؤسسة، في إطار هذا الفصل، سيتم الاعتماد على خطة تتكون من ثلاثة مباحث، حيث سيتم التطرق من خلال المبحث الأول إلى ماهية التخطيط الاستراتيجي، بداية بتحديد مفهومه وخصائصه، ثم اجراءاته، وفي الأخير أهمية التخطيط الاستراتيجي، في حين تناولنا المبحث الثاني من هذا الفصل خطوات التخطيط الاستراتيجي، من تحديد الرسالة والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، إلى تحديد الموقف الإستراتيجي وما يتضمنه من ضرورة تحليل المحيط بشقيه الداخلي والخارجي، وصولا إلى اختيار الإستراتيجية المناسبة من بين البدائل الإستراتيجية المتاحة، وذلك بناء على عدة معايير يجب على المؤسسة مراعاتها، أما في المبحث الثالث سنتطرق للتخطيط كإحدى الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية بالتفصيل ، بداية بماهية تخطيط الموارد البشرية ثم مقومات تخطيط الموارد البشرية و أخيرا تطرقنا في هذا المبحث إلى عملية تخطيط الموارد البشرية .

المبحث الأول: التخطيط الإستراتيجي.

سوف نتطرق في هذا المبحث والمقسم إلى ثلاث مطالب إلى مفهوم التخطيط الاستراتيجي، وبعدها سنتطرق إلى التخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسة، وفي الأخير سنوضح علاقة التخطيط الاستراتيجي بالإدارة الإستراتيجية ثم بالتخطيط طويل الأجل.

المطلب الأول: ماهية التخطيط الإستراتيجي.

يعتبر التخطيط الإستراتيجي خطوة هامة و حاسمة في عمليات الإدارة الإستراتيجية تشغل اهتمام الكثير من المسؤولين، و ذلك لأنه أصبح ضرورة في المؤسسات للنجاح في عملياتها و أنشطتها، و بناء مركز تنافسي متميز في ظل متغيرات المحيط الذي تعمل فيه.

1.1 مفهوم التخطيط الإستراتيجي.

1.1.1 تعريف التخطيط الإستراتيجي: للتخطيط الإستراتيجي عدة تعاريف نذكر أهمها:

- **تعريف 01:** هو العملية التي تتضمن وضع مجموعة من الأهداف الممكنة التنفيذ على ضوء تأثير مختلف العوامل للمؤسسة¹.

- **تعريف 02:** عبارة عن التبصر بالشكل المثالي للمؤسسة في المستقبل و تحقيق هذا الشكل فهو إذا²:

- كشف حجب المستقبل الخاص بشكل المؤسسة.
- التبصر بملامح المؤسسة في المستقبل.
- تصور التوجهات و مسار المؤسسة في المستقبل.
- رؤية و رسالة و أهداف المؤسسة مستقبلا.
- تخیل مجال الأعمال و الأنشطة التي تدخل في المؤسسة.

و عليه فالتخطيط الإستراتيجي هو نظام يحدد شكل و نوع نشاط و مسار المؤسسة في المستقبل، و ذلك من خلال تحديد رسالتها و أهدافها و برامجها على ضوء تأثير مختلف عوامل المحيط.

2.1.1 خصائص التخطيط الإستراتيجي: قد تبدو ملامح التخطيط الإستراتيجي غامضة في البداية و لكن

عموما يمكن القول أنه يتضمن ما يلي³:

- نظام متكامل يتم بشكل متعمد و بخطوات متعارف عليها.

1 -محمد إبراهيم عبيدات، إستراتيجية التسويق، مدخل سلوكي، بدون ذكر دار النشر، عمان، الأردن، 1992، ص 20.

2- نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000/1999، ص 19

3- نادية العارف، التخطيط الاستراتيجي و العولمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002/2001، الطبعة الأولى، ص9.

- نظام لتحديد مسار المؤسسة في المستقبل و يتضمن ذلك تحديد رسالة المؤسسة و أهدافها و التصرفات اللازمة لتحقيق ذلك و الجهود الموجهة نحو تخصيص الموارد.
 - نظام يتم من خلاله تحديد مجالات تميز المؤسسة في المستقبل و تحديد مجال أعمال و أنشطة المؤسسة مستقبلا.
 - رد فعل لكل نقاط القوة و الضعف في أداء المؤسسة و التهديدات و الفرص الموجودة في البيئة و ذلك لتطوير و تنمية مجالات التميز و التنافس المتاحة أمام المؤسسة في المستقبل.
 - أسلوب تحديد العوائد و المزايا التي ستعود على جماعات أصحاب المصالح في المؤسسة، سواء كانت مزايا اقتصادية أو غير اقتصادية و هو ما يبرر بقاء المؤسسة.
- 2.1. أهمية التخطيط الإستراتيجي:** لقد حقق التخطيط الإستراتيجي سيرا حسنا و نجاحا كبيرا في المؤسسات مهما كان نوعها، و على هذا الأساس نستنتج أن للتخطيط الإستراتيجي أهمية كبرى في حل الميادين، و التي يمكن حصرها في النقاط التالية¹:
- يقوي التنسيق بين مختلف أنشطة المؤسسة التسويقية و الإنتاجية و التمويلية، و الذي يؤدي إلى تحقيق تفكير مشترك، و الاستغلال الأحسن للموارد.
 - يساعد المؤسسة على وصف النمو المتوقع من خلال تقويم الأهداف الهامة لمستقبل المؤسسة.
 - يدفع المدراء إلى السؤال و الإجابة عن الأمور ذات الأهمية الكبيرة للمؤسسة، و بالتالي يطور من مهارة المديرين، كما أنه يوضع الأهداف و الاتجاهات المستقبلية للمؤسسة.
 - التخطيط الإستراتيجي مهم جدا للإدارة العليا لأداء مهامها بصورة فاعلة، كما أنه طريقة فعالة للنظر للمؤسسة كنظام، و بالتالي عدم التقليل من شأن الأجزاء.
 - يحقق مزايا تنافسية للمؤسسة، كما أنه يساعد على اتخاذ قرارات أفضل عن الفرص التي يمكن عملها في المستقبل.
 - يساعد على تصنيف الفرص و التهديدات التي تواجهها المؤسسة، كما يساعدها في التعامل مع درجة تعقيد الأنشطة خصوصا في المؤسسات الكبيرة.
 - كما يهتم التخطيط الإستراتيجي بالشؤون العامة للمؤسسة ككل، و يبدأ و يوجه من قبل المستوى الإداري الأعلى بمشاركة جميع المستويات الإدارية، و تتجلى الأهمية منه في:
 - إيجاد خطة عامة طويلة المدى تبين المهام و المسؤوليات في المؤسسة ككل.
 - إيجاد مشاركة متعددة المستويات في العملية التخطيطية.

1- محمود جاسم الصيمدعي، استراتيجيات التسويق مدخل كمي و تحليلي، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2000، الطبعة الاولى، صص30-31.

- تطوير المؤسسة من حيث تآلف خطط الوحدات الفرعية مع بعضها البعض¹.

المطلب الثاني: التخطيط الإستراتيجي داخل المؤسسة.

إن التخطيط الإستراتيجي يعتبر من أهم إستراتيجيات المؤسسة التي تعتمد عليه لكشف حجب المستقبل الخاص بشكلها.

1.2. المسؤولية عن التخطيط الإستراتيجي: يشارك العديد من المديرين في تصميم الإستراتيجيات و في

تنفيذها و في متابعتها و يوضح الشكل التالي ملخص المهام و تحديد الجهة المسؤولة عنها:²

الجدول رقم 04 : المسؤولية عن التخطيط الاستراتيجي

النشاط	الجهة المسؤولة
التصميم، و المتابعة، و الرقابة	مجلس الإدارة و رئيسه
التنفيذ و المتابعة	العضو المنتدب ثم المديرين التنفيذيين
المساعدة و المعونة (جمع و تحليل البيانات)	فريق التخطيط أو إدارة التخطيط (إن وجدت)

المصدر:نادية العارف، التخطيط الإستراتيجي و العولمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002/201، الطبعة الأولى، ص40.

1.1.2. مسؤولية مجلس الإدارة " و رئيسه " عن التخطيط الإستراتيجي: ينطلق التخطيط الإستراتيجي من

مجلس الإدارة، كما أن تعزيز الإدارة العليا للجهود المبذولة في هذا الموضوع يؤدي إلى زيادة اهتمام المديرين في كل مستويات المؤسسة بموضوع التخطيط الإستراتيجي و الالتزام به، و تؤثر في التصريحات التي تصدر عن مجلس الإدارة بشكل بالغ في استجابة الأفراد في المؤسسة لأي تغييرات مطلوبة في المناخ العام بالمؤسسة أو في الوسائل الخاصة بوضع أو تنفيذ الإستراتيجية .

1.1.3. - دور رئيس مجلس الإدارة في التخطيط الإستراتيجي:

لرئيس مجلس الإدارة دورا حيويا في مجال التخطيط الإستراتيجي بالمؤسسة، يمكن تلخيصه فيما يلي:

- يتبنى جهود التخطيط و يحدث الجميع عن المشاركة الإيجابية.
- ينقل تصورات جماعات أصحاب المصالح عند وضع الإستراتيجيات.
- يكون مسؤولا عن وضع نظام متكامل للتخطيط يتصف بالوضوح و سهولة الفهم و توزيع الاختصاصات على المسؤولين عن عملية التخطيط بمعاونة فريق التخطيط.
- يقود المناقشات و يعقد الاجتماعات الخاصة بتحديد الأهداف و رسالة المؤسسة و كذا الإستراتيجيات

1- احمد نرجس، كيف تكون مديرا متميزا، مجلة المعلم في : WWW.almuallem.net .

2- نادية العارف، التخطيط الإستراتيجي و العولمة، مرجع سبق ذكره، ص40.

- إعداد و إصدار كل الخطابات و المراسلات الداخلية (مع أعضاء مجلس الإدارة) للبدء في خطوات التخطيط الإستراتيجي .

- الإعلان عن بدء و انتهاء كل خطوة من خطوات التخطيط الإستراتيجي .

- تعيين أعضاء فريق التخطيط الإستراتيجي أو الاستعانة بخبراء و مستشاري التخطيط الإستراتيجي و ذلك لدفع الجهود في هذا المجال .

- مناقشة و تعديل الخطط الإستراتيجية و الموافقة عليها .

- يتابع و يراقب تنفيذ الخطط من خلال العضو المنتدب .

- يقدم النصح و المشورة للعضو المنتدب عند تنفيذ الخطط الإستراتيجية .

- يتلقى تقارير دورية عن مدى التقدم في إنجاز الخطط الإستراتيجية .

- يحاسب العضو المنتدب (من خلال المجلس) على قصور في التنفيذ، كما يقترح مكافأة في حالة الإجابة .

- التدخل (من خلال المجلس) في حالة مواجهة المؤسسة الأزمات أو كوارث .

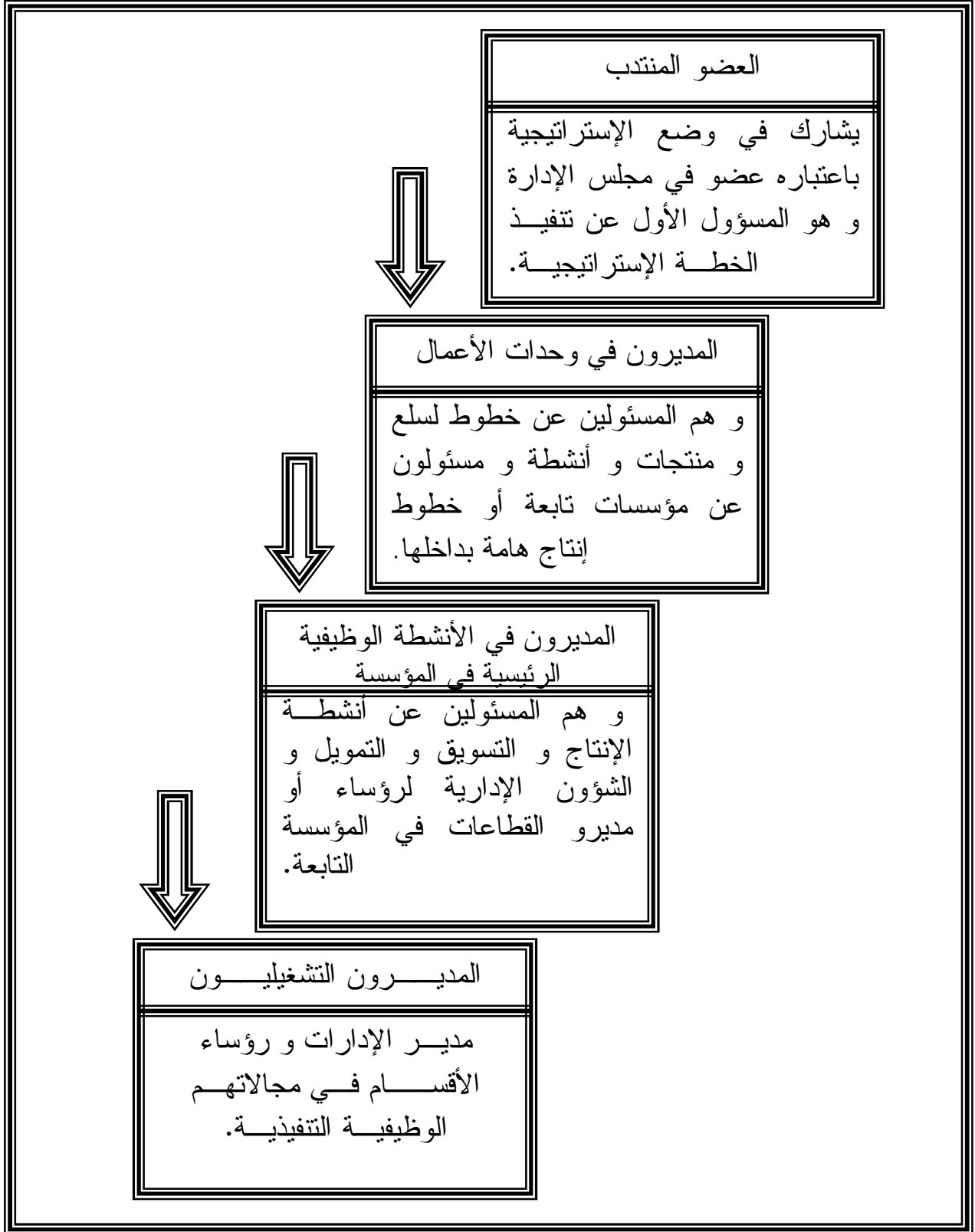
2.1.2. مسؤولية المدير التنفيذي: تتعدد المستويات التنفيذية للمديرين و كل مدير تنفيذي مسؤول بطريقة أو

بأخرى عن تنفيذ الخطة الإستراتيجية و هو المسؤول عن جعل كل قراراته تتماشى مع الخطط الإستراتيجية للمؤسسة ككل.¹

و يظهر لنا في الشكل(1) الجهاز التنفيذي المسؤول عن تنفيذ الإستراتيجية

1- نادية العارف، التخطيط الإستراتيجي و العولمة، مرجع سبق ذكره، ص42.

شكل رقم 01: الجهاز التنفيذي المسؤول عن تنفيذ الخطط الإستراتيجية



المصدر: نادبة العارف، التخطيط الإستراتيجي و العولمة، الدار الجامعية ، الإسكندرية، مصر، 2009،

الطبعة الثانية، ص43

3.1.2. مسؤوليات عضو مجلس الإدارة المنتدب في التخطيط الإستراتيجي: يوجد اختلاف ملموس بين

- مسؤوليات كل من رئيس الإدارة السابق ذكرها و مسؤوليات العضو المنتدب كما يلي¹:
- اتخاذ القرارات التنفيذية لجعل الخطط سهلة التنفيذ.
- تتبع الظروف المحيطة بالمؤسسة و قياس أثرها على وضع الخطط الإستراتيجية و تنفيذها.
- الاجتماع بالمديرين التنفيذيين و قيادة عملية تطوير الأفكار الإستراتيجية من خلالها و تصعيدها إلى أعلى.
- قيادة عملية التنفيذ من خلال الإعلام بالخطة الإستراتيجية على مستوى المؤسسة ككل و تنزيلها إليهم عبر المستويات التنفيذية المختلفة.
- رفع الحماس و دفاعية المديرين التنفيذيين و وضع أنظمة الحوافز و المكافآت المرتبطة بتحقيق الإستراتيجيات.
- استخدام الموارد المتاحة بكفاءة سواء موارد مالية أو بشرية أو فنية أو طبيعية.
- توقيع الجزاء على أي قصور أو إهمال في التنفيذ.
- محاولة تحقيق المصالح المختلفة للأطراف المستفيدة و إجراء التوازن الأمثل بين هذه المصالح في ظل الظروف السائدة.
- مساءلة و متابعة المسؤولين عن التنفيذ اليومي للخطط الإستراتيجية.
- دراسة و متابعة المتغيرات السياسية و القانونية، من خلال متابعة و مراجعة مراكز المسؤولية في الدولة و في كافة الجهات المختصة و المؤثرة على نشاط المؤسسة.
- تقييم نقاط القوة داخل المؤسسة و محاولة توظيفها لصالحها، و تقييم نقاط الضعف داخل المؤسسة و محاولة علاجها.
- تتبع التطورات العالمية التكنولوجية و السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية و الأسواق و المنافسة لمعرفة كيفية الاستفادة منها.
- خلق ثقافة و مناخ التخطيط الإستراتيجي داخل المؤسسة.
- الإحساس الدائم بعائد أي تصرفات يقوم بها أي مدير تنفيذي و قياس المنفعة من أي قرار قبل البدء و أثناء التنفيذ.

4.1.2. واجبات مدير التخطيط: تتلخص وظيفة مدير التخطيط في إعداد نظام متكامل للتخطيط و إعداد

- دليل أو "لائحة" التخطيط، و جمع المعلومات و إعدادها و عرضها على المديرين لمساعدتهم في وضع خططهم، و مساعدة المديرين في التخطيط و جمع الخطط الجزئية أو الفرعية في خطة متكاملة و المساعدة في تحديد أهداف و سياسات و استراتيجيات و خطط المؤسسة، و يمكن تلخيص واجباته فيما يلي²:

1- نادية العارف، التخطيط الإستراتيجي و العولمة، مرجع سبق ذكره، ص ص 44-45.

2- نادية العارف، التخطيط الإستراتيجي و العولمة، مرجع سبق ذكره، ص ص 46-47.

- إعداد اللوائح الخاصة بأنواع الخطط المختلفة بحيث تتضمن شرحا مبسطا و كاملا للخطوات التفصيلية لكل نوع من الخطط.
 - إعداد نظام التخطيط بحيث يكون متكامل و يشمل كل أنشطة المؤسسة و كل المستويات الإدارية و كل أنواع الخطط الممكنة.
 - جمع و تحليل و توفير المعلومات اللازمة لوضع الخطط.
 - مساعدة العضو المنتدب في إعداد المراسلات الخاصة بالبدء في التخطيط و الانتهاء منه.
 - مساعدة العضو المنتدب في إجراء اتصالاته بالإدارات المختلفة بصدد التخطيط.
 - مساعدة مجلس إدارة المؤسسة في وضع:
 - الأهداف العامة للمؤسسة.
 - السياسات و الإجراءات و القواعد.
 - استراتيجيات المؤسسة.
 - مساعدة العضو المنتدب في جمع الخطط الجزئية و الفرعية و دمجها في شكل خطة واحدة متكاملة.
 - مساعدة مديري الإدارات في وضع خططهم التنفيذية.
 - كتابة و صياغة كل الخطط قبل مناقشتها و اعتمادها من مجلس إدارة المؤسسة.
 - تدريب المديرين في المؤسسة على التخطيط.
 - استخدام النماذج العلمية و طرق التخطيط الحديثة في وضع خطط المؤسسة.
 - متابعة تنفيذ الخطة و تحديد أي انحرافات تظهر خلال مرحلة التنفيذ و معالجتها.
- 2.2. معوقات التخطيط الإستراتيجي:** إن استخدام التخطيط الإستراتيجي ليس أمرا هينا فهناك عقبات تجعل التخطيط الإستراتيجي أمرا صعبا و فيما يلي بعض العقبات التي قد تعوق عملية التخطيط الإستراتيجي نذكر منها¹:

1.2.2. عدم رغبة المديرين أو ترددهم في استخدام هذا الأسلوب و قد يرجع ذلك للأسباب التالية:

- اعتقاد المدير يقدم توافر الوقت الكافي في التخطيط الإستراتيجي.
 - اعتقاد المدير بأنها ليست مسؤولية.
 - اعتقاد المدير بأنه لن يكافأ على عملية التخطيط الإستراتيجي.
- 1.2.2. البيئة الخارجية مضطربة مما قد يجعل التخطيط الإستراتيجي قبل أن يبدأ و ذلك للأسباب التالية:**
- تغير سريع في عناصر البيئة القانونية و السياسية و الاقتصادية... الخ.
 - ارتفاع تكلفة متابعة هذا التغيير عن قرب و بصورة مستمرة.

1- نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية للألفية الثالثة، مرجع سبق ذكره، ص ص 22-23.

3.2.2. مشاكل التخطيط الإستراتيجي تترك انطبعا سيئا في ذهن المدير و ذلك للأسباب التالية:

- مشاكل جمع البيانات و تحليلها لوضع الخطط الإستراتيجية لا تجعل المدير مقدرا لأهمية الفكرة.
- وجود خطأ في إدارة الخطط الإستراتيجية يجعل المدير يعتقد أن الفكرة غير مجدية.

4.2.2. ضعف الموارد المتاحة مثل:

- صعوبة جلب التكنولوجيا و الأسباب الفنية.
- نقص القدرات الإدارية.

5.2.2. التخطيط يحتاج إلى وقت و تكلفة كبيرة و ذلك للأسباب التالية:

- تستغرق المناقشات حول أهداف المؤسسة وقتا طويلا من الإدارة العليا.
- الأمر يحتاج إلى كم هائل من المعلومات الإحصائية المكلفة.

3.2. استعدادات المؤسسة للتخطيط الإستراتيجي: هناك عناصر كثيرة و رئيسية يجب التفكير فيها قبل

البدء في وضع الإستراتيجيات، و هذه العناصر تعتبر أساسية في تحديد كفاءة التخطيط الإستراتيجي و من أهمها ما يلي¹:

- وجود مناخ مشجع داخل المؤسسة للبدء في جهود التخطيط الإستراتيجي و منها وجود مديرين ذوي خبرة في مجال التخطيط و أنشطة المعلومات و نظام الاتصال. و توافر معلومات متكاملة عن البيئة و كفاءة المؤسسة واستعداد المديرين لإنفاق وقت إضافي في سبيل التخطيط الإستراتيجي.

- وجود حماس كامل من قبل رئيس مجلس الإدارة، وأعضاء المجلس، و العضو المنتدب و المديرين للقيام بجهود التخطيط الإستراتيجي، و أن يواكب هذا الحماس تعهد و مجهود للبدء في التخطيط الإستراتيجي و تفهم كامل لدور كل فرد.

- وجود فريق متكامل للقيام بعملية التخطيط الإستراتيجي، مكون من أفراد قادرين على الإطلاع بمسؤولية هذا التخطيط و راغبين فيه. و يتكون هذا الفريق من:

● مجلس الإدارة (الرئيس و الأعضاء).

● المديرين التنفيذيين (العضو المنتدب)، و كل المؤسسات الإدارية التنفيذية.

● مدير التخطيط و أي معاونين من داخل المؤسسة.

● الاستشاريون و خبراء التخطيط من الخارج.

- يحتاج التخطيط الإستراتيجي إلى مشاركة كل الأطراف المستفيدة، و المؤثرة في هذا التخطيط و أمثالهم: الحكومة، الوزارات المتخصصة، الموردين، العاملين، أصحاب الأسهم، المستهلكين.....الخ.

- يحتاج التخطيط الإستراتيجي الذي يطبق لأول مرة إلى جهود تعريفية، و مناقشات بغرض الترتيب على خطواته.

1- نادية العارف، التخطيط الإستراتيجي و العولمة، مرجع سبق ذكره، ص ص 32-34.

- قد يتطلب التخطيط الإستراتيجي ظهور الحاجة إلى التعاون مع الخبراء و المستشارين المتخصصين في عملية التخطيط الإستراتيجي، و إجراء البحوث، و جمع المعلومات أو تزويد المؤسسة بتقارير عن الصناعة و من الاتجاهات الحديثة.

المطلب الثالث: علاقة التخطيط الإستراتيجي بالإدارة الإستراتيجية و التخطيط الطويل الأجل.

و يتم التعرض إلى علاقة التخطيط الإستراتيجي بالإدارة الإستراتيجية على مستوى المنظمة و التخطيط طويل الأجل على الترتيب.

1.3. الإدارة الإستراتيجية و التخطيط الإستراتيجي: عندما نتطرق إلى مفهوم الإدارة الإستراتيجية نجد بأن التخطيط الإستراتيجي هو جزء من عملية الإدارة الإستراتيجية، و بالمقابل التخطيط الإستراتيجي هي ثمرة لتطور مفهوم التخطيط الإستراتيجي و توسع لنطاقه¹، وإغناء لأبعاده و تفصيل في مضمونه و تحليله البيئي و الجدول الموالي يوضح الفرق بين المفاهيم الثلاث، من حيث التأييد الإداري و الافتراضات و الفترة الزمنية لظهورها.

1-مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، الإدارة الاستراتيجية وجودة التفكير و القرارات في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2008، ص31

الجدول رقم 05: الفرق بين مفهومي التخطيط طويل المدى و التخطيط الإستراتيجي و مفهوم الإدارة الإستراتيجية.

الأبعاد	المفهوم	التخطيط طويل المدى	التخطيط الإستراتيجي	الإدارة الإستراتيجية
التأييد الإداري	توقيع النمو و إدارة المشاكل	تغيير المهام و القدرة الإستراتيجية	التوافق مع المفاجأة الإستراتيجية و التهديدات و الفرص سريعة الحدث	
الافتراضات	الاتجاهات الماضية سوف تستمر في الحدوث مستقبلا	الفهم العميق لبنية السوق و نظرة فاحصة للظروف الحالية و توقع التغيرات	دورات التخطيط غير كافية للتعامل مع التغيرات السريعة	
فترة بروز المفهوم	1950	1960	منتصف السبعينات	

المصدر: سمر رجب عطا الله، واقع التخطيط الإستراتيجي في قطاع المقاولات، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2005، ص 30

2.3. الإستراتيجية في مقابل التخطيط طويل الأجل: ¹ فنلاحظ أن خلال العمل مع رجال الإدارة العليا في صياغة الإستراتيجية بروز موضوع مهم جدا و هو التفكير الإستراتيجي و التخطيط طويل المدى، و تأثير ذلك على صياغة الإستراتيجية. و إلى ضرورة التوضيح، كيف أن التخطيط طويل المدى لا يصلح لصياغة الإستراتيجية و ليس في هذا ما ينقص أو يقلل من شأنه فهو إدارة مفيدة و ضرورية لكنه لا يكون فعالا - كما هو الحال في كل إدارة - إلا إذا استخدم في الغرض الذي يصلح له، و السماح للتخطيط طويل المدى بأن توضح الإستراتيجية بما يشبه إلى حد كبير اختيار أسلوب ممتاز في علاج مشكلة .

إن العمل حيث توجد الإستراتيجية مع كبار المديرين في مواقعهم من مؤسساتهم قد أظهر الحاجة الشديدة إلى الفصل بين التفكير الإستراتيجي و بين التخطيط طويل المدى.

و لكن لماذا التخطيط الإستراتيجي؟ و ما دوره؟ و ما أهميته؟ و الجواب يرتبط ارتباطا وثيقا بالمستقبل و التنبؤ به، و ببساطة يمكن القول أن المستقبل يأخذ أحد الطرفين:

أولاً: المستقبل الذي نسايره و نتكيف معه و الذي يحدث من خلال التنبؤ كما يحدث في البيئة و ينعكس هذا فيما يطلق عليه " التخطيط قصير الأجل".

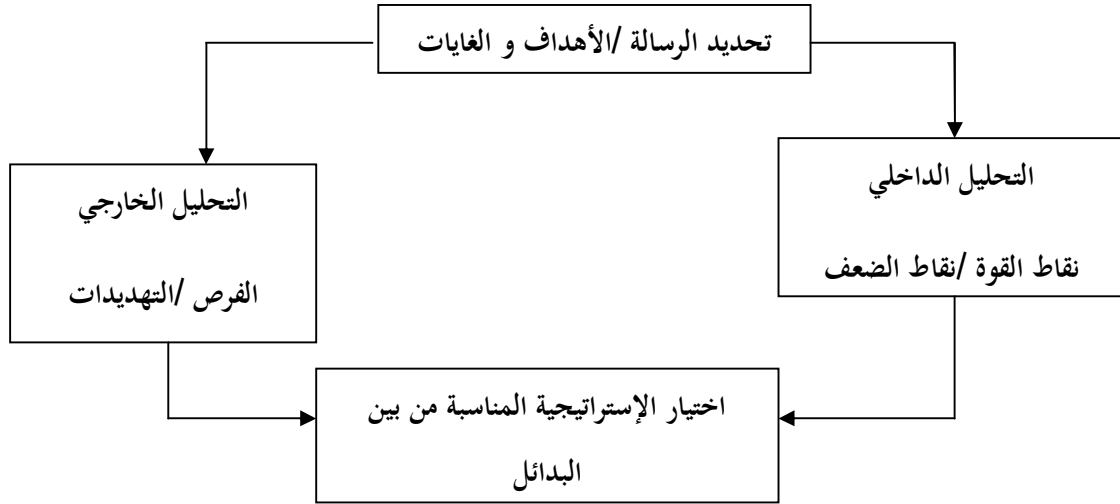
ثانياً: المستقبل الذي نتبناه و نسلكه بأنفسنا و الذي يحدث من خلال التنبؤ برسالة و أهداف و مسار المؤسسة ينعكس ذلك فيما نسميه بالتخطيط الإستراتيجي.

المبحث الثاني: خطوات التخطيط الإستراتيجي.

إن التخطيط الاستراتيجي في مجمله عملية تتضمن مجموعة من الإجراءات، تتم هذه العملية عبر مراحل وخطوات منهجية متعارف عليها من قبل العديد من الكتاب، والمتمثلة في الخطوات التالية:

- صياغة رسالة المؤسسة وتحديد الأهداف والغايات الإستراتيجية.
 - التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية.
 - اختيار الإستراتيجية المناسبة من بين البدائل المتاحة.
- و الشكل الموالي يوضح خطوات التخطيط الإستراتيجي حسب نموذج **SWOT***

الشكل رقم 02: خطوات التحليل الإستراتيجي



المصدر: زيد منير عبوي، الإدارة الإستراتيجية، دار كنوز المعرفة، الأردن، 2006، الطبعة الأولى، ص 34

وفي ما يلي سوف يتم التعرض إلى هذه الخطوات بشيء من التفصيل.

*strengths ,weaknesses,opportunities and threats

المطلب الأول : صياغة الرسالة والرؤية وتحديد الأهداف والغايات الإستراتيجية

يطلق على صياغة رسالة وأهداف المؤسسة الإستراتيجية "الاتجاه الرئيسي"؛¹ حيث يساعد على تعريف المؤسسة ببيئتها وأسباب وجودها، وتعتبر كذلك بمثابة قاعدة تستند عليها المنظمة في إتخاذ قراراتها الإستراتيجية.

1.1. صياغة الرسالة والرؤية الإستراتيجية: إن صياغة رسالة المؤسسة ورؤيتها الإستراتيجية يساعد في تحديد الاتجاه المستقبلي لها، هذا حسب بعض الكتاب، وكذلك يساعد في تعريف العاملين والأطراف ذات المصلحة والمجتمع ككل بهوية المؤسسة، واتجاهات النمو الخاصة بها.

1.1.1. مفهوم الرسالة والرؤية الإستراتيجية : يشير مصطلح الرسالة إلى الغاية من وجود المؤسسة، ومن ثم فهي الأداة لتحديد هوية المؤسسة ومدى تميزها عن باقي المؤسسات المناظرة، وهي الأساس في بناء الغايات التي تسعى المؤسسة لتحقيقها والوصول إليها، والقاعدة التي تنطلق منها الأهداف والسياسات والإستراتيجيات².

والرسالة تركز على النشاط الحالي للمؤسسة، ومن الضروري تحديد احتياجات عملائها مستقبلا، وتوجهات نشاطها مستقبلا، وهذا ما يعبر عنه "بالرؤية الإستراتيجية" وتعرف على أنها، «المسار المستقبلي للمؤسسة الذي يحدد الوجهة في الوصول إليها، والمركز السوقي الذي يهدف إلى تحقيقه».

2.1.1. طبيعة علاقة الرسالة والرؤية الإستراتيجية: من خلال التعرف على مفهومي الرسالة والرؤية الإستراتيجية نلاحظ بأن المنظمة لا تقتصر على تحديد نشاطها الحالي، بل تربطه بالتوجهات المستقبلية لنشاطها التي ترغب الوصول إليها، إذن يمكن القول أن الرؤية الإستراتيجية والرسالة ذات التوجه المستقبلي هما في حقيقة الأمر شيء واحد، حيث يحددان شكل المؤسسة في المستقبل والمكانة المستهدفة لها.

1- كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية (العولمة والمنافسة)، دار وائل، عمان، الأردن، 2004 ، الطبعة الأولى، ص 169 .

2- مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008/2007 ، ص ص 464-465-467.

3.1.1. عناصر رسالة المؤسسة: حسب DAVID هناك 09 عناصر أساسية لرسالة المؤسسة يمكن تلخيصها في الجدول الموالي:

الجدول رقم 06: عناصر رسالة المؤسسة

العنصر	التساؤلات
1- العملاء	من هم عملاء المنظمة؟
2-المنتجات	ماهي السلع و الخدمات الأساسية التي تقدمها المنظمة ؟
3- الأسواق	أين تتنافس الشركة على منجاتها؟
4- التكنولوجيا	ماهي أسس التكنولوجيا التي تعتمد عليها الشركة ؟
5 -البقاء /الربحية /النمو	ماهي التزامات الشركة نحو تحقيق الأهداف الاقتصادية؟
6-فلسفة المؤسسة	ماهي قيم ومعتقدات الشركة ومناخها ومعتقداتها؟
7-المفهوم الذاتي	ماهي أهم نواحي قوة الشركة ومزاياها التنافسية ؟
8-الصورة العامة	ماهي الإنطباعات العامة لدى الجمهور عن الشركة ؟
9-العاملين	ماهي اتجاهات الشركة نحو العاملين بها؟

المصدر : عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية (لمواجهة تحديات القرن العشرين)، مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة، 1999، ص 82.

2.1. صياغة الأهداف الإستراتيجية والغايات: مما سبق اكتشفنا بأن رسالة المؤسسة تعبر عن سبب وجود المؤسسة أما أهدافها تمثل النهايات التي تسعى للوصول إليها، حيث يساعد وضع الأهداف على ترجمة الرسالة إلى مستويات قابلة للتحقق.

1.2.1. الغايات: تشير الغايات إلى النتائج النهائية للمنظمة، والتي ترتبط بتحديد الغرض الذي يميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة، وهذا بالاستناد إلى رسالة المنظمة وخصائصها المميزة، وتعكس المفهوم الذاتي لها، وتدل على منتجاتها الرئيسية وأسواقها، والحاجات التي تحاول إشباعها.¹ ويمكن القول أن الغايات تعد بمثابة أهداف عامة وشاملة تعكس ما ترمي المؤسسة إلى تحقيقه في المدى البعيد مثل تعظيم الربح والنمو أو التوسع في الأسواق .ولهذا فإنها ترتبط ارتباطا وثيقا بالاستراتيجيات.

1- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية (لمواجهة تحديات القرن العشرين)، مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة، 1999، الطبعة الأولى، ص 89.

2.2.1. الأهداف: تشير إلى النتائج المطلوب تحقيقها لترجمة مهام المؤسسة ورسالتها إلى واقع عملي، وتتسم الأهداف بالتحديد الدقيق وإمكانية القياس والميل إلى التفصيل¹.

المطلب الثاني : التشخيص الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية.

بعد تحديد التوجه وتحديد المسار الاستراتيجي للمنظمة، تسعى المنظمة إلى تحديد الخيار الاستراتيجي المناسب من بين البدائل الإستراتيجية المتاحة أمام المؤسسة، وذلك عن طريق الموافقة بين الأوضاع الداخلية و الأوضاع الخارجية وللوصول إلى هذا الخيار فعليها القيام بعملية التشخيص الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية التي تتواجد بها للتعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف، وكذلك الفرص والتهديدات، باعتبار المنظمة نظام مفتوح على المحيط يؤثر ويتأثر به .

1.2. تشخيص البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات): إن محيط المؤسسة ما هو إلا المجال الذي تمارس فيه المؤسسة نشاطها، ويتميز بالتغير والتعقيد، مما يستدعي دراسته وتحليله، والمقصود هنا بدراسة المحيط الخارجي هي حصر القيود والفرص التي يقدمها المحيط في توجيهاته، وتحديد العناصر الحرجة التي تسمح بنجاح المؤسسة .² وكذلك معرفة مصادر ومكونات هذه الفرص والتهديدات من خلال تجزئتها إلى عناصر، أو أجزاء فرعية، وفهم علاقات التأثير والتأثر فيما بينهما من جهة وبينهما من جهة أخرى.³

وتتكون البيئة الخارجية من مجموعة متغيرات يمكن تصنيفها إلى مجموعة من الفرص والتهديدات والتي تقع عادة خارج سيطرة الإدارة في المدى القصير، وتنقسم البيئة الخارجية إلى مستويين هما : بيئة المهام والبيئة العامة أو الكلية، وبمر التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية بالمراحل التالية:⁴

- **تحديد طبيعة المحيط وفهمه:** المقصود بتحديد طبيعة المحيط هو تحديد درجة غموض وتعقيدات المحيط، ومعرفة الحالة التي يتميز بها هذا المحيط، هل هو ثابت أم متغير، أو انه بسيط أو معقد.⁵ وكذلك هناك العديد من المتغيرات الخارجية، يجب على المنظمة أخذها بعين الاعتبار عند وضع إستراتيجياتها، وهذه التغيرات تؤثر على المؤسسات بشكل أو بآخر، وتمثل هذه المتغيرات في العوامل الاقتصادية، والعوامل الاجتماعية والثقافية، والقانونية والسياسية، والتكنولوجية .

1- مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، مرجع سبق ذكره، صص 520-521.

2- ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009، الطبعة الثانية، صص 70.

3- سلطان محمد رشدي، التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، أهميته وشروط تطبيقه، رسالة ماجستير غير منشورة تخصص علوم تجارية فرع إستراتيجية، جامعة المسيلة، 2005 / 2006، صص 19.

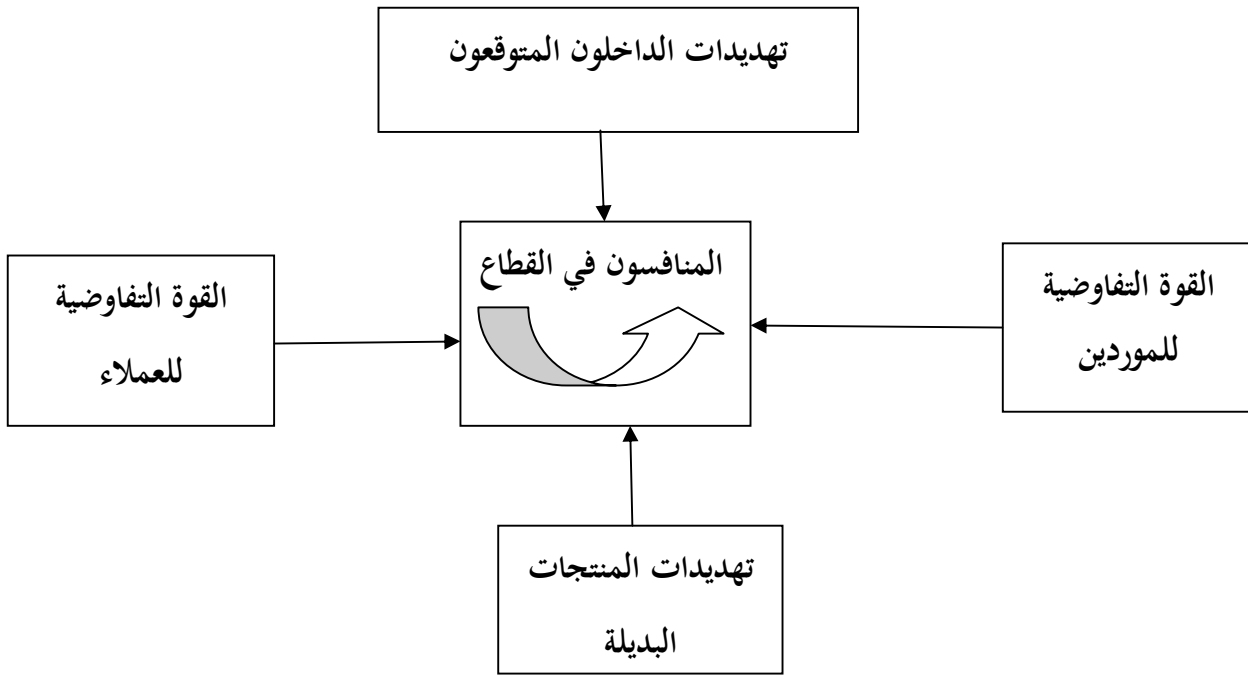
4- جمال الدين محمد الموسى، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية (منهج تطبيقي)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، صص 17.

5- سلطاني محمد رشدي، مرجع سبق ذكره، صص 21.

- تحليل القوى التنافسية (نموذج مايكل بورتر): إن الهدف من بناء إستراتيجية للمنافسة في مؤسسة ما هو إلا العثور على موقع في الصناعة أو النشاط الذي تستطيع فيه المؤسسة أن تدافع عن نفسها ضد تلك القوى التنافسية أو تستطيع من خلالها أن تؤثر في تلك القوى لصالحها .

وتدعى هذه القوى بالقوى التنافسية لمايكل بورتر* أو نموذج العوامل الخمس لبورتر، هذا الأخير الذي عبر بأنها تشكل إستراتيجيات التنافس في المحيط التنافسي لمجموعة المؤسسات التي تعمل في نفس الصناعة حيث أن ثقل توافق هذه القوى يحدد طاقة المؤسسات في القطاع، وبذلك يمكن الحصول على معدل عائد الاستثمار متوسط تكاليف الاستثمار،¹ وتتضح هذه القوى الخمس حسب الشكل الموالي.

الشكل رقم 03: القوى المؤثرة على درجة المنافسة حسب (PORTER).



Resource : MICHAEL PORTER, L'AVANTAGE CONCURRENTIEL, edition Dunod, Paris, 1999, p11.

• المنافسة بين المنتجين الحاليين: تتوقف حدة المنافسة بين المنتجين الحاليين على عدة اعتبارات أهمها عدد هؤلاء المنتجين، مدى تميز المنتج والخدمات المعروضة، وجود عوائق للخروج،² نصيب التكلفة الثابتة إلى

*- مايكل بورتر (67 سنة): بروفيسور في مدرسة هارفرد للأعمال، يعرف بأب الإستراتيجية الحديثة، ألف 18 كتابا و العديد من المقالات في مجالات الإستراتيجية التنافسية و الميزة التنافسية.

1- سلطاني محمد رشدي، مرجع سبق ذكره، ص21.

2- جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص171 .

إجمالي القيمة المضافة للنشاط، درجة نمو الصناعة،¹ فإذا كانت الصناعة تنمو بشدة فهناك فرص ربحية جيدة متاحة لكل شركة في الصناعة والعكس صحيح.

و بصفة عامة، كلما زاد عدد المنافسين المباشرين كلما ارتفعت درجة كثافة المنافسة، خاصة إذا ما كان هناك اختلاف بينهم في الأهداف والاستراتيجيات.

- **تهديدات المنافسين المحتملين:** لا يقتصر تحليل هيكل الصناعة فقط على تحليل الشركات القائمة وكيفية تحقيق ميزة تنافسية عنهم، بل الأهم من ذلك الداخلين الجدد والمحتمل دخولهم، ويتوقف دخولهم الفعلي للصناعة على عدة اعتبارات أهمها الحجم، وطبيعة حواجز الدخول،² والتي تعتبر كمحصلة لتشكيلة واسعة من العوامل تشمل: اقتصاديات الحجم، تمييز المنتج، مركز العلامة، تكلفة التبدل، كثافة الاحتياجات الرأسمالية، سهولة الوصول إلى منافذ التوزيع، حداثة التكنولوجيا، مدى ملائمة الآثار الناتجة عن منحى التعلم أو الخبرة، وأخيرا القوانين الحكومية.

- **تهديدات المنتجات البديلة:** تتمثل المنتجات البديلة في مجموعة الشركات المنافسة التي تقدم بدائل تحل محل منتجات أو خدمات الشركة أو تقدم بديل لإشباع هذا الطلب. وتؤثر البدائل بطرق مختلفة على مدى جاذبية الصناعة.³

- **القوة التفاوضية للعملاء:** للزبائن تأثير على طبيعة المنافسة داخل القطاع الصناعي، وذلك من خلال قدرتهم على تخفيض الأسعار، والبحث عن أفضل المنتجات؛ ويتوقف تأثيرهم على المؤسسات المنافسة على عدة عوامل منها: درجة تركيزهم، أهمية المنتجات من حيث التكاليف والحجم بالنسبة لمجموع مشتريات الزبائن، تميز المنتجات وتكاليف التشغيل بالنسبة للمؤسسة، تهديد التكامل العمودي، الضغط على الأسعار يقلل درجة حرية المؤسسة في خياراتها الإستراتيجية.⁴

- **القوة التفاوضية للموردين:** يمكن للموردين أن يمارسوا ضغطا على المنتجين في صناعة ما من خلال تهديدهم برفع الأسعار أو خفض جودة السلع أو الخدمات المشتراة.⁵

- **تحديد الموقع التنافسي:** ينبغي على مديري المؤسسات أن يتعرفوا على الموقع التنافسي والاستراتيجي لمؤسساتهم، حيث أن تحديد وفهم المحيط والتحليل التنافسي المقدم مسبقا، يزودان المؤسسة بالبيانات الدقيقة عن العوامل الأساسية المخصصة للموقع. فالموقع التنافسي هو عبارة عن مجموعة من المزايا والعيوب، بحيث تسمح

1- نبيل محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 71.

2- جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص 171.

3- نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص ص 75-76.

4- سلطاني محمد رشدي، مرجع سبق ذكره، ص 21.

5- جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص 173.

المزايا التنافسية بالتحكم وبأعلى درجة في عوامل الإنتاج، وتمثل المقاييس التي تسمح بتحديد المعايير، وتقدير ثقل الاختلالات، ومن ثم تقدير درجة تحكم المؤسسة في المنافسة، وبالتالي التقدير الشامل.¹

- **تحديد الفرص والتهديدات:** يقصد بالفرص تلك المجالات التي يمكن أن تحقق فيها المؤسسة ميزة تنافسية؛ بينما التهديدات تتمثل في المشاكل أو الأضرار المحتملة للمؤسسة، ويتم تحديد الفرص والتهديدات من خلال جمع المعلومات وتحليلها، ثم مناقشتها لتحديد تأثيراتها المحتملة، ومحاولة التوقع بسلوك ومتغيرات المحيط الذي تتواجد به المنظمة.

2.2. تشخيص البيئة الداخلية (نقاط القوة ونقاط الضعف): يقصد بتحليل البيئة الداخلية، التعرف على مجالات القوة ومجالات الضعف داخل المؤسسة، بالإضافة إلى القيود، ويبنى التحليل الداخلي على معلومات تفصيلية عن المبيعات، الأرباح التكاليف، الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية،.... الخ، ويهدف التحليل الداخلي إلى الاستفادة من نقاط القوة أو معالجة أو تعويض نقاط الضعف.

ويمثل تحليل البيئة الداخلية أحد الركائز الرئيسية التي يتم الاستناد عليها في تحديد واختيار البدائل الإستراتيجية المناسبة،² وهذا من خلال دراسة وفهم متغيرات المحيط الداخلي، وتمثل أهم هذه المتغيرات في العناصر التالية:³

1.2.2. الهيكل التنظيمي : والغرض هنا هو الوقوف على مدى ملائمة و توافق الهيكل التنظيمي للمؤسسة مع الإستراتيجية المتبعة، وقد توصل "تشندر" إلى أن الإستراتيجية تسبق الهيكل التنظيمي، فهذا الأخير يعتبر عاملا متغيرا تبعا لمتطلبات الإستراتيجية.

2.2.2. الثقافة التنظيمية : يقصد بالثقافة التنظيمية أنها " مجموعة القيم والمعتقدات السائدة بين أفراد المؤسسة والتي تحظى بالقبول العام، وعليه فهي تشكل معايير لتوجيه السلوك داخل المؤسسة"، والعامل المهم في هذا السياق هو مراعاة التوافق بين الثقافة التنظيمية والإستراتيجية، فهذه الأخيرة تتصف، عموما، بالثبات النسبي، بينما الثقافة التنظيمية تعتبر عامل متغير، يتم تغييرها لتصبح أكثر توافقا مع متطلبات الإستراتيجية التي يتم اعتمادها؛ حيث يتوقف نجاح الإستراتيجية، إلى حد كبير، على مدى توافقها وتلاؤمها مع ثقافة المؤسسة.

3.2.2. تحليل سلسلة القيمة: يعتبر مايكل بورتر أول من تطرق إلى مصطلح سلسلة القيمة في كتابه " الميزة التنافسية ". ويمكن تعريفها على أنها " طريقة للنظر إلى سلسلة الأنشطة التي تؤديها الشركة ويمكن من خلالها فهم المصادر الحالية والمحتملة للميزة التنافسية التي تحققها الشركة على منافسيها⁴ .

1- سلطاني محمد رشدي، مرجع سبق ذكره، ص 22 .

2- جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص ص 227- 229.

3- بن سديرة عمر، التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الواقع والآفاق، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، جامعة سطيف، 2005 - 2006 ص ص 36-37.

4- هلالى الوليد، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة، مذكرة ماجستير، غ منشورة في العلوم التجارية، فرع إستراتيجية، جامعة المسيلة، 2008-2009، ص 75.

المبحث الثالث: التخطيط كأحدى الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية

إن تخطيط الموارد البشرية يعتبر كأحد الاستخدامات المختلفة للأسلوب العلمي للتخطيط و يعتبر أداة ضرورية للاستخدام الأمثل له بما يتلاءم مع حاجيات المؤسسة، لأنه يساعد على تحقيق التوازن بين الموارد المتاحة وبين الاحتياجات لتلك الموارد لما يضمن فعالية استعمالها والوصول إلى مستويات عالية في إنتاجية العمل.

المطلب الأول: ماهية تخطيط الموارد البشرية.

تحتاج أي منظمة إلى موارد بشرية تؤدي من خلالها النشاط الذي تقوم به، وعليه يجب أن تقوم المنظمة بتحديد احتياجاتها من الأعداد والنوعيات المختلفة من الموارد البشرية، وذلك من خلال عملية تخطيط الموارد البشرية.

1.1 تعريف تخطيط الموارد البشرية: هو احد الأنشطة والممارسات الأساسية التي تؤديها إدارة الموارد البشرية في كافة أنواع المؤسسات، فمن خلاله تقدر وتحسب احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية من حيث أعدادها وأنواعها ومهاراتها بشكل يخدم متطلبات تحقيق أهدافها وفي سبيل ذلك يقوم تخطيط الموارد البشرية بوضع إستراتيجية مستقبلية تقوم أساسا على دراسة حجم وعبء العمل المستقبلي المحدد في إستراتيجية المؤسسة، ومقارنته مع قوة وإمكانات الموارد البشرية المستقبلية فيها لتحديد فيما إذا كانت بحاجة إلى قوة عمل إضافية وما هو نوعها ومهاراتها المطلوبة لانجاز عبء العمل المستقبلي، أم أن لديها فائضا عن حاجتها من الموارد البشرية، أم لا يوجد نقص أو فائض بحيث تكفي الموارد الحالية لانجاز ما هو مخطط له من حجم العمل في إستراتيجيتها العامة¹.

وعملية تخطيط الموارد البشرية توضع في إطار العديد من المتغيرات التنظيمية والبيئية، فالتوسع مثلا في النشاطات وتعدد المنتجات أو الخدمات وتنوعها تزيد الحاجة إلى الموارد البشرية .والتكنولوجيا أيضا تؤثر تأثيرات متباينة في الحاجة إلى الموارد البشرية إذ تقل الحاجة إلى الموارد البشرية في ظل التكنولوجيا الكثيفة في حين تزداد الحاجة إليها في الوظائف المرتبطة بالتكنولوجيا المستخدمة، ونظرا لتعدد وتنوع المتغيرات المؤثرة على الحاجة إلى الموارد البشرية، فان المؤسسات تسعى إلى إدراك وفهم جيد لجميع هذه المسائل، ولاشك أن هذا الفهم يتطلب وفرة من المعلومات الموضوعية والدقيقة عن المتغيرات المؤثرة².

يتضح من التعريف السابق بأن جوهر عملية تخطيط الموارد البشرية يهدف إلى تحقيق التوازن بين حجم العمل المطلوب في إستراتيجية المؤسسة وبين قوة العمل التي تمثل إمكانات الموارد البشرية المتاحة مستقبلا.

إذا يمكننا القول بأن عملية تخطيط الموارد البشرية تقوم على ثلاثة أركان رئيسية هي³:

1- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص229 .

2- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية"مدخل استراتيجي"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص56 .

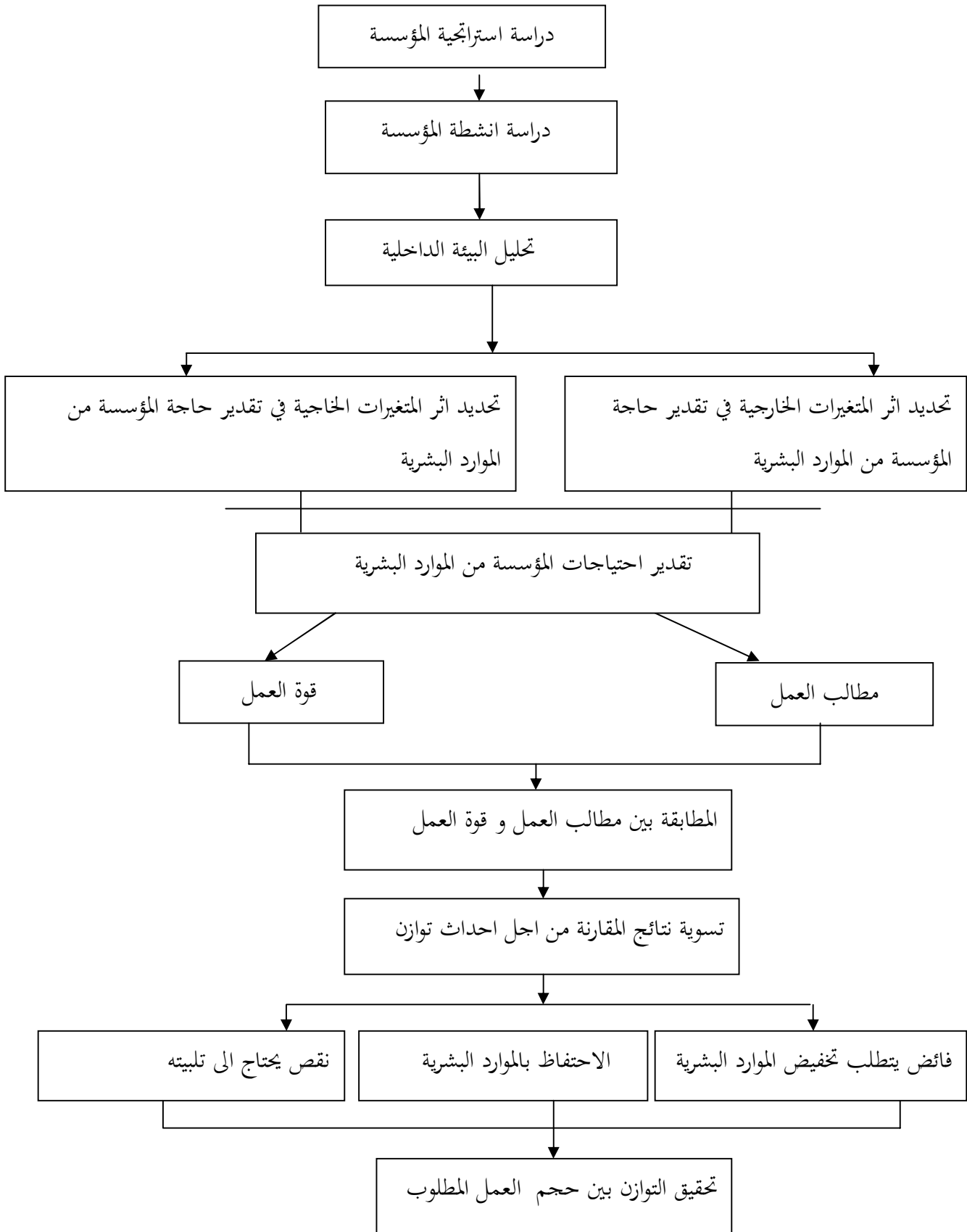
3 - Jean Marie Peretti, tous DRH, paris: édition d organisation, 2003, p123.

الفصل الثاني :.....مدخل إلى التخطيط الإستراتيجي

- التنبؤ بمطالب العمل المستقبلية من الموارد البشرية ويتم ذلك في ظل حجم العمل الذي حددته إستراتيجية المنظمة.
 - التنبؤ بمدى قدرة المؤسسة على تزويد أو تلبية مطالب العمل المستقبلية من الموارد البشرية المتاحة لديها من خلال تحديد حجم الموارد البشرية المتاحة في كل قسم ووحدة إدارية وإمكاناتها على تنفيذ حجم العمل المطلوب.
 - مقارنة ما يحتاجه العمل المستقبلي من الموارد البشرية مع ما هو متاح منها في المنظمة لنعرف فيما إذا سيكون لديها مستقبلاً فائض أم نقص في هذه الموارد¹.
- وفيما يلي شكل يوضح عملية تخطيط الموارد البشرية ويحدد الهدف الأساسي الذي يسعى إلى تحقيقه:

1- عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص230 .

شكل رقم 04: جوهر عملية تخطيط الموارد البشرية وهدفها



- 2.1. أهمية تخطيط الموارد البشرية: ترجع أهمية تخطيط الموارد البشرية في حاجة المؤسسة لمعرفة وتقدير إمكانية سد احتياجاتها من الموارد البشرية كلما تغيرت ظروفها الداخلية والخارجية وتغيرت مشاريعها أو استراتيجياتها، ويؤثر التغيير على عرض وطلب العمالة مما يتطلب إعادة النظر من طرف المؤسسة لتجديد احتياجاتها، ويمكن تلخيص أهمية تخطيط العمالة في أنها تساعد على:¹
- الحد من حالات المخاطرة وعدم التأكد بناء على تقدير احتياجات المؤسسة من الأفراد ذوي المهارات والتخصصات المحددة في فترة زمنية مقبلة، والسعي لتوفير تلك الاحتياجات في الوقت المناسب بما يجنب المنظمة التعرض لحالات النقص في العدد أو المهارات أو وجود زيادة غير ضرورية الأمر الذي ينعكس سلبا على تحقيق أهدافها.
 - مواجهة التغيير والتكيف معه، حيث تواجه المؤسسة تغيرات في القوى التنافسية والأسواق والتكنولوجيا والتشريعات الحكومية... الخ، مثل هذه التغيرات تؤدي إلى حدوث تقديرات في محتويات الوظائف والمتطلبات المهنية وعدد ونوعيات العاملين، وهو ما يمكن الاستجابة له من خلال عمليات التخطيط.
 - يساهم التخطيط للموارد البشرية في بناء القاعدة الأساسية لنجاح الأنشطة الأخرى لإدارة الموارد البشرية مثل الاختيار، التعيين، النقل والترقية.
 - توفير العمالة ذات المهارات العالية: إن المؤسسات الآن أصبحت تحتاج إلى عمالة ذات مهارة عالية، أي إلى أفراد متخصصين فنيا وإداريا ويساعد التخطيط في التعرف عليها وتوفيرها في الوقت المناسب².
 - يساعد التخطيط في وضع برامج لنواحي معينة من النشاط مثل وضع موازنة الأجور، تقدير تكاليف إنتاج السلع والخدمات، تصميم برامج التدريب.
 - يؤدي إلى تخفيض التكاليف المرتبطة بالموارد البشرية عن طريق التنبؤ الدقيق بالاحتياجات المستقبلية لكل وظيفة من الوظائف في المؤسسة³.
- وبصفة عامة فان تخطيط الموارد البشرية على المستوى الكلي يهدف إلى رسم إستراتيجية واضحة ومحددة لتطوير الأفراد تكون قادرة على تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية في مؤسسة ما، أما على المستوى الجزئي (مستوى المؤسسة) فان تخطيط الموارد البشرية يهدف إلى توفير أفراد مدربين ومؤهلين قادرين على تحقيق أهدافها وضمان استمرار العمل فيها⁴.

1- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004، ص 67.

2- جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص 185.

3- على السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب، الإسكندرية، 2001، ص 57.

4- العقون سهام، محاولة لتحسين الموارد البشرية من خلال إعداد حصيلة إجتماعية، رسالة ماجستير، معهد علوم الإقتصاد و النشر، جامعة باتنة، الجزائر 2003-2004، ص 72.

المطلب الثاني: مقومات تخطيط الموارد البشرية

إذا كان تخطيط الموارد البشرية أسلوباً شاملاً لقرارات موضوعية ومتناسقة من شأنها أن تؤدي إلى تحقيق أهداف محددة خلال مدة زمنية معينة، فإن ذلك يقتضي توفير بيانات عامة بمساعدة مسؤولي الإدارات الأخرى في المؤسسة لاستغلالها من طرف باقي الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية. ولغرض توضيح أهمية هذه البيانات بالنسبة لعملية تخطيط الموارد البشرية سوف نتطرق أولاً لأهم هذه البيانات، ثم نبين على من تقع مسؤولية تخطيط الموارد البشرية.

1.2. البيانات اللازمة لتخطيط الموارد البشرية: حتى تستطيع إدارة الموارد البشرية من إعداد خطة، تحتاج إلى مجموعة من البيانات الأساسية التي يمكن تصنيفها على أكثر من أساس، كتنظيمها من حيث الوقت إلى بيانات تاريخية وحاضرة ومستقبلية، وكذلك حسب مصدر الحصول عليها إلى بيانات من داخل المنظمة وأخرى من البيئة التي تعيش فيها المنظمة¹.

1.1.2. البيانات التي تجمع من داخل المنظمة:

ولابد للقائمين بعملية التخطيط من التعرف على الجوانب المختلفة للمؤسسة للحصول على البيانات التالية:

- الهيكل التنظيمي المبدئي للمؤسسة والتغيرات المنتظر إدخالها عليه: يمدنا الهيكل التنظيمي الحالي ببيانات 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 ليمشي مع ظروف المؤسسة وتطورها، وعلى المسؤولين عن عملية تخطيط الموارد البشرية أن يتعرفوا على التعديلات المتوقع إدخالها على التنظيم الحالي وما يرتبط بها من تغيرات في أنواع الوظائف أو عدد العمال أو كليهما معاً².
- بيانات عن قوة العمل الحالية بالمؤسسة: تحتفظ إدارة الموارد البشرية بمخزون من المعلومات الخاصة مثلاً توزيع العمال حسب العمر، المؤهلات، الخبرة، معلومات حول توزيع العمال حسب الإدارات والأقسام أو الفروع للتعرف على توازن العمالة بينها، بالإضافة إلى معلومات أخرى مثل³ :
 - المرشحين للترقية: تحتاج المنظمة إلى تحديد أعداد ووظائف المرشحين للترقية، تواريخ الترقية وأسماء الوظائف التي سيرقون إليها.
 - إعداد وظائف الذين سيصلون إلى سن التقاعد وتواريخ ذلك: تحتاج المنظمة إلى هذه المعلومات من أجل تحضير العمال الذين سيشغلون الوظائف الحالية مستقبلاً.

1- صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999-2000، ص 130.

2- راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001-2002، ص 130.

3 - Pier romelaer, Gestion des ressources humaines, Paris: Armand Colin, 1993, p45.

- بيانات عن مستوى الأداء :حيث يلزم توافر ملخص لنتائج تقييم الأداء التي تمت حديثا مع التركيز على مواطن القوة والضعف ومعدل التحسن.
- بيانات متعلقة بسجل العامل من حيث الغياب والجزاءات التأديبية التي وقعت عليه إن وجدت¹.
- بيانات عن التغيرات المتوقعة على أساليب وظروف العمل :مثال ذلك استبدال النظام الآلي بدلا من النظام اليدوي في بعض النظم الإدارية بالمؤسسة، فقد تقرر استخدام الحاسبات الالكترونية في إعداد المرتبات والأجور، وقد يؤدي ذلك التحول إلى إضافة وظائف جديدة خاصة بتشغيل هذه الحاسبات الالكترونية².
- 2.1.2. البيانات اللازم الحصول عليها من خارج المؤسسة: ينبغي على القائمين بتخطيط الموارد البشرية الإلمام بمجموعة من البيانات الأساسية التي يتم الحصول عليها من المجتمع، ذلك لأن المؤسسة تعتبر نظاما مفتوحا تتأثر بالمتغيرات البيئية المحيطة بها، ومن أمثلة هذه البيانات ما يلي³:
 - بيانات عن سوق العمل :يمثل سوق العمل المصدر الذي تحصل منه المؤسسة على احتياجاتها من الأفراد، وتؤثر ظروف العرض والطلب في سوق العمل على قدرة المؤسسة في الحصول على احتياجاتها من الموارد البشرية اللازمة، ومن البيانات اللازم معرفتها التخصصات والأعداد المتاحة من الموارد البشرية، الأجور وتكاليف تشغيل العمالة المتاحة، التوقعات المستقبلية لهيكل العمالة على مستوى الدولة.
 - بيانات عن سياسة العمالة على مستوى الدولة :يقصد بسياسة العمالة" مجموعة التشريعات والقوانين التي تسنها الدولة لتنظيم استخدام أو تشغيل الموارد البشرية"وقسم هذه السياسة كلا من عدد ساعات العمل، ظروف العمل، الأجور التي تدفع للعاملين، طرق الاختيار والتعيين وتقييم الأداء، وكذلك التأمينات الاجتماعية والخدمات الأخرى، وتؤثر مثل هذه التشريعات على التنظيم الخاص بالموارد البشرية في المؤسسة، كتحديد الحد الأقصى لعدد ساعات العمل الذي يؤثر على حجم العمالة بالزيادة أو النقصان.
 - بيانات عن سياسة التعليم والتدريب 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 والعقد المتاح من كل تخصص، فمن المعروف أن التخصصات التي تحتاجها الإدارات المختلفة، يتم تكوين جزء منها داخل المؤسسة من خلال البرامج التدريبية التي تعدها، أما الجزء الآخر فيتم إعداده في الجامعات ومعاهد التعليم المختلفة ومراكز التدريب المتخصصة.
- 2.2. مسؤولية تخطيط الموارد البشرية: عملية تخطيط الموارد البشرية لا تقع مسؤوليتها على إدارتها فحسب، بل هي مسؤولية مشتركة بين إدارة الموارد البشرية وجميع إدارات المنظمة، وهي مقسومة على شقين⁴ :

1- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية "مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 268.

2- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 131 .

3- صلاح عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 104- 105 .

4- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية"رؤية مستقبلية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 236.

- مسؤولية مباشرة: وتقع على عاتق إدارة الموارد البشرية التي عليها جمع المعلومات عن حجم العمل المستقبلي في إدارات المؤسسة، وقوة العمل وإمكانات الموارد البشرية التي ستكون متاحة لديها في المستقبل، وإجراء المقارنات بينها لتحديد فيما إذا كان لدى كل منها فائض أو نقص للعمل على معالجته وتحقيق التوازن بين حجم أعمالها وقوة العمل فيها، ومن ثم الخروج بخطة إستراتيجية تحدد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية من حيث أعدادها وتخصصاتها بشكل يخدم تحقيق أهدافها الإستراتيجية، ولا تقتصر مسؤولية إدارة الموارد البشرية على هذا الحد، بل تمتد لتشمل تقييم خطة الموارد البشرية لتحديد مدى فاعليتها بعد التنفيذ وتحديد النقائص للعمل على تلاقيها مستقبلاً.

- مسؤولية غير مباشرة: تقع هذه المسؤولية على عاتق جميع المديرين ورؤساء الوحدات الإدارية في المنظمة الذين عليهم أن يزودوا إدارة الموارد البشرية بالمعلومات الكافية عن حجم العمل لديهم، وإمكانات الموارد البشرية المتاحة في وحداتهم الإدارية التي على أساسها يضع تخطيط الموارد البشرية خطته المستقبلية لتوفير الموارد البشرية للمنظمة مستقبلاً والتي على ضوءها يباشر الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية مهمتها. في ضوء كل ما تقدم يمكننا القول بأن تخطيط الموارد البشرية مسألة ذات بعد استراتيجي بالنسبة لجميع المنظمات، لأنه يبنى في ضوء احتياجات تنفيذ أعمالها، فهو يقدر ويحدد ما تحتاجه المنظمة من موارد بشرية من أجل أعمالها المستقبلية بشكل يضمن لها استمرارية التشغيل وتحقيق الأهداف المطلوبة، فتخطيط الموارد البشرية عمل متواصل ومستمر طالما أن المؤسسة قائمة وتعمل في ظل متغيرات بيئية متنوعة تؤثر في حجم أعمالها فتجعله غير مستقر، مما يجعل حاجة المؤسسة للموارد البشرية متغيرة بين الحين والآخر، ويتضح من ذلك أن تخطيط الموارد البشرية عمل استراتيجي لا غنى عنه طالما أن المؤسسات تتعرض لحالات غير مستقرة في حركة العمالة.

المطلب الثالث: عملية تخطيط الموارد البشرية

ينصب الاهتمام في عملية التخطيط للموارد البشرية على مجموعة من العوامل الأساسية والتي تتقدمها إستراتيجية المؤسسة واتجاهاتها الحالية والمستقبلية والتي تحدد النشاطات للقيام بها وتنفيذها وكذا تحديد الأهداف من خلال التحليل البيئي، حيث أن الأهداف الإستراتيجية تتطلب تحليل البيئة الخارجية من حيث الفرص والتهديدات وكذلك البيئة الداخلية من حيث نقاط القوة والضعف فيها وفي مجال خطة الموارد البشرية لا بد من تتبع خطوات محددة لتحليل وفحص المهارات والمعارف المتوفرة داخل المنظمة وأصناف الوظائف وخصائصها لتحديد نقاط القوة والضعف في هذه الموارد لتقدير نسبة الطلب على أساس تحليل العرض من الموارد البشرية مستقبلاً¹، وتعتمد في ذلك على مجموعة من الأساليب المختلفة.

1 - Yues Emery; F. Gonim, Dynamiser les ressources humaines, France: presses polytechniques, 1999, p. 87.

وفي هذا الصدد سوف نتعرض فيما يلي لأهم الخطوات والأساليب التي تعتبر أساسية بالنسبة لتخطيط الموارد البشرية وكذا لأهم المشاكل التي يمكن أن تعيق هذه العملية.

1.3. مراحل تخطيط الموارد البشرية: إن تخطيط الموارد البشرية عملية منظمة ومستمرة تمر بمراحل متعددة ومتسلسلة ومتكاملة مع بعضها، لتشكل في الأخير إستراتيجية توضح حاجة المنظمة من الموارد البشرية عن الفترة الزمنية التي يخطط لها¹، وفيما يلي أهم الخطوات المتبعة في تخطيط الموارد البشرية:

1.1.3. التحليل البيئي وتحديد الموقف: تبدأ إدارة الموارد البشرية في هذه المرحلة بإيجاد آليات للتوافق مع الإستراتيجية التنظيمية من خلال تحليل الظروف البيئية الداخلية والخارجية الخاصة بالموارد البشرية، أي لا بد من تحديد كم ونوع الموارد البشرية، وهل هذا الكم يتناسب مع الوظائف الحالية والمستقبلية (تحديد نقاط القوة والضعف)، كذلك تحليل البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) من حيث توفر الكفاءات الخارجية وإمكانية استقطابها من قبل المؤسسة، درجة توفر المنافسين المؤثرين الذين يعتمدون على سياسات تحفيزية تجذب الكفاءات²، دراسة تأثير التكنولوجيا من خلال درجة الاعتماد عليها لتنفيذ العمل، أيضا دراسة مدى تأثير القوانين والتشريعات التي تصدرها الدولة في مجال الأعمال بشكل عام والموارد البشرية بشكل خاص، إن كل هذه المعلومات وغيرها الخاصة بالموقف الفعلي للموارد البشرية تعطي صورة واضحة وحقيقية حول ما تواجهه المؤسسة من عوامل وقوى مؤثرة في خطة الموارد البشرية.

2.1.3. تقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية: إن عملية التقدير هي المرحلة الثانية من مراحل التخطيط للموارد البشرية بعد تحليل الجانب البيئي وتحديد الموقف، وفي هذه المرحلة يتم تقدير حاجة المؤسسة من الموارد البشرية كما ونوعا ومن مختلف التخصصات مع الإشارة إلى أن عملية التقدير تتم على مستوى كل وحدة إدارية، ولكل وظيفة وعمل على حده وبشكل تفصيلي، ذلك لأن حجم الأعمال في كل منها وكذلك قوة العمل المتاحة فيها تختلف من وحدة لأخرى وفي ضوء ذلك يمكننا القول بأن عملية تقدير حاجة المؤسسة من الموارد البشرية تبنى على أساس حجم أو رقم الأعمال المطلوب إنجازها والمحدد، وهذا يستدعي بالضرورة دراسة عبء أو حجم العمل المستقبلي في كل إدارة وقسم لتقدير حاجتهما من الموارد البشرية لتغطية هذا الحجم³، وذلك بالاعتماد على مجموعة من الأساليب النوعية والكمية لتقدير الاحتياجات والتي سوف نتطرق إليها لاحقا في عنصر خاص.

3.1.3. تحديد غرض الموارد البشرية: بعد تقدير الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية، تأتي الخطوة الثالثة وهي تحديد غرض الموارد البشرية بتحليل قوة العمل الحالية وخصائصها لكل عمل أو وظيفة في كافة إدارات وأقسام المؤسسة من حيث المهارات والمستوى التدريبي ودرجة الاستعداد للعمل، وكذلك تحديد التغيرات المحتملة

1- عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 238- 244 .

2- سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص 60 - 61.

3- مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 277 .

في هذه الجوانب مستقبلا من خلال إعداد قوائم تعطي بيانات مفصلة عن كل نوع من الوظائف وخصائصها وعلاقة كل واحدة بالأخرى والشروط المطلوبة في شاغلها من حيث المؤهل والتخصص والخبرة وغيرها، ومن ناحية أخرى معرفة مدى توافر هذه الشروط في الأشخاص الذين يتولون تلك المهام، الأمر الذي يساعد على إعطاء فكرة مفصلة عن قوة العمل الحالية من حيث النوع والعدد والتخصصات المختلفة ومدى استغلال هذه القدرات المتاحة لتغطية عملها الكلي، ومن الجدير بالذكر أن هناك مشكلات أساسية تؤثر على العرض الداخلي للموارد البشرية، فيتم احتساب وتقدير هذه الحالات وفق الإدارة وتجربتها السابقة مع أخذها بعين الاعتبار أية تغييرات بيئية مؤثرة، ومن هذه المشكلات مثلا:

- **الغياب:** والذي يؤدي إلى ارتباك وتأخير في جداول العمل، الأمر الذي يؤدي إلى تنقلات فورية غير مدروسة بين العاملين، والعمل في غير أوقات العمل لمواجهة نقص العمالة، أضف إلى ذلك ما يترتب على الغياب من نقص الإنتاج ومن ثم التأخير في تسليم الطلبات في المواعيد المحددة الأمر الذي يضر بسمعة ومركز المؤسسة في السوق.

وانطلاقا من الآثار السابقة للغياب يتحتم على الإدارة أن تلعب دورا إيجابيا لتخفيض نسبة الغياب إلى أقل حد ممكن من خلال تحليل شامل لأسباب الغياب وأخذ نسبة الغياب في الحسبان عند تقدير الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية.

- **دوران العمل:** مؤشر هام يشير إلى حركة قوة العمل دخولا إلى المؤسسة وخروجها منها نظرا للعديد من الأسباب مثل عدم الرضا عن سياسة الأجور والحوافز، أو عدم وجود برنامج للأمن الصناعي أو غير ذلك من الأسباب التي تؤدي إلى عدم رضا الفرد عن عمله وبالتالي الاستقالة وترك العمل.

إن تحليل هذه المشاكل التي تؤثر على العرض الداخلي للموارد البشرية يساعد الإدارة في مراجعة ظروف العمل المادية والمعنوية وظروف الإشراف وسياسات الموارد البشرية المختلفة المطبقة سواء من ناحية سياسات التدريب، الأجور، الحوافز والترقية... الخ، والعمل على تلافي أوجه النقص في هذه النواحي بما يكفل القضاء على أسباب استياء العاملين ورفع روحهم المعنوية، وتحقيق نوع من الاستقرار الوظيفي¹.

ومثلما تسعى المؤسسة إلى تقدير العرض الداخلي لا بد من تقدير العرض الخارجي من الموارد البشرية وهذا يتطلب دراسة وتحليل المتغيرات البيئية الخارجية كالظروف الاقتصادية (ظروف سوق العمالة، المؤسسات المنافسة، وكالات الاستخدام والتشغيل) والظروف الاجتماعية مثل هجرة السكان إضافة إلى الظروف الثقافية ودرجة توفر المهارات المتمثلة للخريجين في التخصصات المتنوعة والمطلوبة من حقل العمل².

1- مصطفى محمد أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 281 .

2- سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص 63 .

4.1.3. إعداد خطة العمل :بعد تقدير الاحتياجات والعرض من الموارد البشرية تقوم الإدارة بتحليل المعلومات والتوفيق بين كل من جانبي العرض والطلب ونادرا ما يكون الطلب المتنبأ به مساويا للعرض، فعندما يكون العرض الداخلي للموارد البشرية أكبر من الاحتياجات نقول بأن هناك فائضا في الموارد البشرية، وفي حالة العكس أي أن العرض الداخلي لا يمكن من تلبية احتياجاتها نقول أن هناك نقصا في الموارد البشرية وتمثل كلا الوضعيتين عدم التوازن بين العرض والطلب وهو مشكل يجب معالجته، ومن بين السياسات التي تعتمد عليها المؤسسات في معالجة الفائض الآتي¹ :

- التوقف عن التوظيف الجديد :حيث لا يعين بدلا عن العاملين الذين يحاولون على التقاعد أو الذين يموتون أو يصابون بإصابات عجز دائم، أو من يفصلون أو يسرحون من العمل، فعدم التوظيف ومع مرور الزمن يمكن المنظمة من امتصاص الفائض لديها من الموارد البشرية². ويبقى هذا مجرد رأي لأن الكفاءات التي تفقدها المؤسسة قد يصعب أحيانا أو يستحيل تعويضها إذا ما تراكمت لديها خبرات ومهارات عالية جدا ويشكل فقدانها خسارة كبيرة.

- التشجيع على التقاعد المسبق :تلجأ المؤسسات للتخلص من الفائض في الموارد البشرية إلى تشجيع العاملين فيها ممن قارب بلوغ سن التقاعد إلى تقديم طلب الإحالة إليه وعن رغبته، وهي في سبيل ذلك تقدم لهم محفزات متعددة منها على سبيل المثال دفع مكافآت مالية إضافية، ولاشك أن تكلفة هذه المحفزات يجب أن تكون أقل من تكلفة بقاء الفرد لحين بلوغه سن التقاعد.

- استبدال الموارد البشرية الدائمة بموارد مؤقتة :تقوم بعض المؤسسات كبديل لمعالجة الفائض من الموارد البشرية بتسريح جزء كبير منها بشكل نهائي واستبدالها بموارد بشرية مؤقتة، وذلك لتوفير الفرق بين تكلفة استخدام الجزء الدائم المسرح وبين توظيف البديل عنه من الموارد البشرية المؤقتة، وتلجأ المؤسسات إلى هذا الحل في حالات الكساد التجاري القصير والطويل الأجل على حد سواء.

أما السياسات التي تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية لسد العجز في الموارد البشرية فهي مثلا³ :

- إجراء التعيينات الجديدة :يتطلب هذا الحل قيام إدارة الموارد البشرية بالبحث عن حاجتها من الموارد البشرية من المصادر الخارجية أي في سوق العمل، وأن تضع برامج استقطابية لترغيب الموارد المتاحة في هذه المصادر للتقدم وطلب العمل في المنظمة، وبعد الاستقطاب يتم وضع برامج لانتقاء المستقطبين وتعيينهم بشكل دائم لديها.

- استخدام عاملين بموجب عقود مؤقتة :حيث يعين بموجبه موارد بشرية للعمل لفترة زمنية محددة وبأجر أو راتب معين، تتميز هذه السياسة بإمكانية الاستغناء عن هذه الموارد وقت ما تشاء المؤسسة دون الدخول في

1- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1997، ص 80.

2- عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 258 .

3 - Jean Marie peretti, Gestion des ressources humaines, Paris; libraries vuibert, 1998, p237.

نزاعات العمل مع النقابة أو وزارة العمل والهيئات القضائية، كما أن رواتبها وأجورها أقل من الموارد البشرية الدائمة، أما مشكلة هذه السياسة فهو أن الموارد البشرية المؤقتة تكون إنتاجيتها أقل، بسبب ضعف الدافعية لديها لعلمها المسبق بأن فترة عملها في المنظمة ستكون قصيرة فلا داعي لبذل الكثير من الجهد¹.

- **العمل الإضافي:** تعمل المنظمة على إطالة زمن العمل الرسمي لعدد محدد من الساعات لمواجهة ضغط عمل موسمي أو دائم كبديل لتوظيف موارد بشرية دائمة أو مؤقتة، وتتميز هذه السياسة في أنها قليلة التكلفة مقارنة بسياسة توظيف موارد بشرية جديدة أو مؤقتة .

بعد إعداد خطة الموارد البشرية وتنفيذها لا بد من تقييم النتائج، وبشكل واضح إذ يمكن التعرف عما إذا كانت المؤسسة نجحت بالفعل في مواجهة احتمالات الفائض أو العجز، وأي من الأجزاء أو مراحل التخطيط ساهمت بشكل ملموس في تحقيق النجاح أو الفشل، وعليه فإننا قد نقارن تنبؤات الطلب والعرض بالنتائج الفعلية للتعرف على مدى سلامة ودقة الأساليب التي تم استخدامها، لهذا الغرض وهو ما سنحاول التطرق إليه من خلال دراسة أساليب تخطيط الموارد البشرية.²

2.3. أساليب تخطيط الموارد البشرية: يتطلب تقدير طلب الموارد البشرية أو العرض على مستوى المؤسسة اهتماما كبيرا نظرا لخطورة الآثار التي تترتب على وجود عجز أو فائض في العمالة على الأهداف المطلوب تحقيقها، الأمر الذي يتطلب ضرورة استخدام أساليب علمية في عملية التقدير³، وتعدد هذه الأساليب إلا أنه من خلال هذا البحث سوف نشير إلى أهمها سواء في تقدير احتياجات الموارد البشرية أو في تقدير العرض.

1.2.3. أساليب تقدير احتياجات الموارد البشرية: هناك عدة أساليب تستخدم لتقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية ومن أمثلتها ما يلي⁴ :

- **تقدير الخبراء والأخصائيين:** حيث يقوم الخبير المكلف بتحليل الطلب عن الماضي ودراسة تطور حجم العمالة عبر عدة سنوات، ثم يقوم بالتعرف على شكل المشروع، ويستخدم أحيانا حدسه الشخصي في تحديد حجم العمالة في المنظمة وفي الأقسام المختلفة.

ويقوم بعدد من التنبؤات ثم يؤخذ متوسطها ويتم بذلك توفير التقديرات الأكثر دقة، ويعتمد مسير الموارد البشرية في تحديد الاحتياجات من الأفراد على المحللين والمختصين في العمليات المختلفة.

- **أسلوب دلفي:** هي تقنية تقدير معقدة وجدت لتحسين صحة التقديرات من طرف الخبراء الذين لا يلتقون أبدا وجها لوجه، فبدلا من الاتصال أو الحوار المباشر فإن أعضاء المجموعة يردون بصفة منفردة عن طلب المؤسسة بتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية مدعومين بدراسات ومستندات، بعد ذلك يتم تجميع كل التقارير

1- عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص252 .

2- جمال الدين محمود المرسي، مرجع سبق ذكره، ص224 .

3- مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص272 .

4- حمداوي وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص71 .

وتلخيص النتائج وإرسالها إلى جميع الخبراء لصياغة تقديرات جديدة والتي تعرض عليهم مرة أخرى، وتكرر العملية حتى يتم التوصل إلى أحسن تقدير يجمع عليه المدبرون، والذي يصبح بمثابة توقعات احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية.

- **أسلوب دراسة أماكن العمل:** وتقوم هذه الطريقة على أساس إجراء تقسيم الوحدة الاقتصادية إلى أماكن عمل محددة، ثم تجري دراسة ميدانية لهذه الأماكن من مختلف النواحي الفنية وذلك بهدف تحديد العدد الأمثل للعمال اللازمة لكل مكان عمل على حده.

- **أسلوب الأهداف المخططة:** يعتبر التنبؤ بالمبيعات في المنظمات الإنتاجية كهدف مخطط تسعى الإدارة إلى تحقيقه ويعتبر نقطة الانطلاق الأولى في هذه الطريقة، فعلى أساس حجم المبيعات التقديرية يتم تحديد حجم العمل المطلوب لتحقيق هذه المبيعات، وعلى ضوء حجم المبيعات المرتقبة يمكن إعداد خطط وبرامج عمل لكل أجهزة المؤسسة، مثال ذلك خطط الإنتاج وحصر المبيعات معبرا عنها في صورة وحدات عمل، والخطوة الثالثة هي ترجمة هذه الوحدات إلى ساعات عمل زمنية وذلك بضرب عدد الوحدات المطلوبة في الزمن (اللازم لإنجاز الوحدة الواحدة لنحصل على حجم العمل المخطط، الذي على ضوئه يمكن تحديد عدد الأفراد المطلوبين لأداء العمل المخطط، أي أن المدخل الأساسي لهذا الأسلوب يتحدد على الوجه التالي¹:

- تحديد حجم الأعمال المطلوب إنجازها على ضوء الأهداف المخططة.
- تحديد حجم العمل الذي يمكن أن يؤديه شخص واحد، ويتم ذلك على ضوء تحديد معايير أداء موضوعية.
- قسمة البند الأول على الثاني نتحصل على عدد الأفراد المطلوبين.

2.2.3. أساليب تقدير عرض الموارد البشرية: يتم تغطية الطلب على الموارد البشرية بواسطة مصدرين أساسيين وهما العرض الداخلي والعرض الخارجي، ويتطلب تحليل عرض العمالة خلال فترة الخطة استعمال أساليب مختلفة أهمها²:

1.2.2.3. أساليب تقدير العرض الداخلي: إن تحديد عرض العمل الداخلي يحتاج إلى قاعدة غنية بالبيانات عن الأفراد الذين يشغلون مختلف الوظائف في المؤسسة، ومن بين الطرق العديدة لتقدير العرض الداخلي المستقبلي من الموارد البشرية نجد مثلا³:

- **قائمة العمالة:** وهي تحتوي على معلومات هامة عن العمالة بالمؤسسة، فهي تتضمن الهيكل الوظيفي، عدد العاملين في كل وظيفة وتحليل لهذا العدد بحسب الجنس والمؤهل، السن، الحالة الاجتماعية، وغيرها من البيانات التي يرى أنها تفيد في تحليل وضع العمالة وتؤثر في تخطيط الموارد البشرية من تعيين، ترقية وتدريب⁴.

1- جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص199.

2- حمداوي وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص77.

3- جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص202.

4- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص109.

- **خرائط الإحلال**: تستعمل هذه القوائم لتشخيص المترشحين للترقية من وظيفة إلى أخرى أعلى منها ضمن الوحدة التنظيمية أو المجال الوظيفي وتوضح مدى توافر هذه الشواغر المحتملة، إذ تتضمن هذه القوائم معلومات وافية حول العاملين المؤهلين للترقية، من حيث موقعهم الوظيفي الحالي والموقع الوظيفي المتوقع شغله من قبلهم، وعلى الرغم من أهمية هذه القوائم في إعداد الكوادر البشرية للوظائف المستقبلية لكن قد تصاحبها بعض المشاكل ومن أهمها اللاموضوعية في تشخيص العاملين، لذلك لجأت بعض المؤسسات إلى استبدالها بخرائط تخطيط التعاقب حيث يتم بموجبها تشخيص الإمكانيات والاستعداد للترقية من خلال إجراءات متعددة منها تقييم الأداء ونتائج التقييم لكل مرشح للمواقع الإدارية الشاغرة مع توفير برامج التطوير المهني التي يتم بموجبها تحديد الحاجات التطويرية¹.

- **سلسلة ماركوف**: تهدف سلسلة ماركوف إلى تحديد عدد الأفراد المتاحين في كل وظيفة من وظائف المؤسسة وعبر مستوياتها الإدارية، وتوضيح الوظائف والمستويات الإدارية الموجودة فيها، وما هو العدد المحتمل انتقاله من وظيفة ما للوظائف الأخرى، وكذلك عدد الأفراد المتوقع انتقالهم من الوظائف الأخرى إليها سواء عن طريق الترقية أو النقل الأفقي وأيضاً توضيح عدد الأفراد المتوقع انفصالهم عن كل وظيفة وترك العمل في المؤسسة لأي سبب كان.

ويمكن القول على ضوء ما تقدم، بأن سلسلة ماركوف توضح للموظف مسار حياته الوظيفية خلال عمله في المؤسسة، فيكون على اطلاع مسبق بالوظائف التي سينتقل إليها مستقبلاً أو التي سيتدرج فيها، وبالتالي يمكن أن يحسب العدد المتاح من الأفراد في كل وظيفة وفق ما يلي: (عدد الأفراد الحاليين في الوظيفة + عدد الأفراد المتوقع انتقالهم إليها من الوظائف الأخرى) - (عدد الأفراد المتوقع انتقالهم من الوظيفة لوظائف أخرى + عدد الأفراد المتوقع انفصالهم عن الوظيفة²).

2.2.2.3. أساليب تقدير العرض الخارجي: تلجأ المؤسسة إلى تلبية حاجاتها من الموارد البشرية من السوق الخارجية، عندما لا تجد العمال الكافيين أو المناسبين لتغطية حاجاتها على المستوى الداخلي، بمعنى عدم توفر بدائل من الداخل للأعمال الشاغرة أو لأن هناك أعمالاً جديدة استحدثت في المؤسسة، ويتطلب تحديد العرض الخارجي للعمالة إجراء تحليل لنواحي القوة والضعف للقطاعات المختلفة لسوق العمل الخارجي، وهو ما قد يتطلب إجراء مقارنات على مستوى قطاعات النشاط الاقتصادي، كما قد يتطلب إجراء مقارنات دولية، ويشمل العرض الخارجي الأشخاص العاملين بالمؤسسات الأخرى، العاطلين عن العمل، المحصلين على شهادات عليا والمرتبطين ببرامج تكوينية مختلفة، وهناك عدة أساليب لتقدير العرض الخارجي أهمها³:

1- سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص 62-63.

2- عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 266

3- جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص 213

- تحليل سوق اليد العاملة: يستلزم هذا التحليل تحديد توفر اليد العاملة حسب عدد وأنواع المهارات المطلوبة، ومن الممكن ظهور نقص في المهارات المطلوبة حسب المكان والنشاط الاقتصادي في المنطقة والبلد . تلجأ المؤسسات أحيانا إلى توظيف عمال مؤسسات أخرى منافسة لها لكونهم لا يحتاجون إلى أي تكوين، ويؤثر عدد المنظمات المنافسة وأهميتها على العرض الخارجي لليد العاملة كما أن التطور الاقتصادي، التطورات الديمغرافية، الاجتماعية والثقافية لها تأثيرها على تحديد العرض الخارجي.
- التحليل الديمغرافي: تؤثر المتغيرات الديمغرافية المختلفة كنسبة النمو، كبر سن السكان... الخ على كل من عرض اليد العاملة وكيفية تسيير الموارد البشرية¹ .
- إذا اتضح أن سوق العمل الخارجي قد لا يستطيع الوفاء باحتياجات المنظمة من تخصصات معينة فقد يتطلب الأمر وضع خطة محكمة لإعداد تلك الكوادر داخليا، وإذا تعذر ذلك فلا بد من إعادة النظر في تقديرات الطلب ومن ثم في أهداف المنظمة وإستراتيجيتها وذلك لتلافي وقوع المشاكل².
- 3.3. مشاكل تخطيط الموارد البشرية:** بالرغم من ازدياد أهمية تخطيط الموارد البشرية، إلا أنه لا يحقق النجاح المرغوب في بعض الأحيان نظرا للمشاكل التي تواجهه ومن أهمها³ :
 - عدم فهم المنفذين للخطة من ناحية الصياغة، بالإضافة إلى أن هناك فترة زمنية تأخرية طويلة تحدث ما بين صياغة الخطة وتنفيذها بحيث يصعب الرجوع إلى المخططين والاستفادة من خبراتهم في تفسير مضامين الخطة للمنفذين.
 - عدم توفر المعلومات الدقيقة والصحيحة المطلوبة لوضع خطط للموارد البشرية وهذا ما يضعف إلى حد كبير من جودة الخطة وقدراتها على تحقيق الأهداف الموضوعية والمحددة.
 - مشكلة النقص في توافر الإطارات المتخصصة الكفؤة القادرة على القيام بهذا العمل الشاق والصعب للتخطيط سواء في البيئة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية باستخدام أساليب مناسبة، والذي يعتبر شرطا أساسيا لتطور ونجاح تخطيط الموارد البشرية.
 - تؤدي الجهود الأولية المكثفة والإسراع في تصميم برامج تخطيط الموارد البشرية إلى تعقيدها، ومن ثم زيادة احتمالات الفشل الذي قد يتعرض له هذا البرامج.
- لهذا فان برنامج تخطيط الموارد البشرية الناجح يبدأ بطيئا وتدرجيا، ثم يزداد كلما أثبت نجاحه، وتتمثل نقاط البداية الناجحة لتصميم برنامج تخطيط الموارد البشرية في تنمية مخزون مهارات دقيق وخريطة إحلال جيدة.

1- حمداوي وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص 80 .

2- صلاح عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 146

3- العقون سهام، مرجع سبق ذكره، ص 77.

- يعمل مخططو الموارد البشرية في ظروف وبيئة تتسم بالغموض في اللوائح وفي الأنماط الإدارية المتنوعة، لذا يتوجب على المخططين وضع خطط تتسم بالمرونة الكافية تمكن المؤسسة من التكيف مع مختلف التغييرات¹.
- من الضروري وجود تنسيق بين وظائف إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى رغم الاتجاه السائد بين المسؤولين عن تخطيط الموارد البشرية المتمثل في رغبتهم البقاء والانغماس في عالمهم الخاص وعدم التفاعل مع الآخرين.
- لا بد أن تنبثق خطط الموارد البشرية من الخطط الشاملة على مستوى المؤسسة، والهدف هنا هو تنمية قنوات اتصال فعالة بين المخططين.
- لا يعتبر تخطيط الموارد البشرية وظيفة إدارة الموارد البشرية فقط، فالتخطيط الناجح للموارد البشرية يتطلب تنسيق الجهود من جانب المديرين التشغيليين وإدارة الموارد البشرية.
- ومع ازدياد أهمية تخطيط الموارد البشرية ازدادت الحاجة إلى الأساليب الفنية الجديدة والمعقدة التي تساعد في عملية التخطيط، وكثير من هذه الأساليب يمثل فائدة كبيرة في مجال تخطيط الموارد البشرية، ولكن على الرغم من هذا يبقى الميل لتبني أسلوب واحد فقط لمجرد أن جميع المخططين يستخدمونه، ومألوف لديهم، لذلك على الأفراد القائمين بتخطيط الموارد البشرية تجنب الوقوع في مثل هذا الخطأ واختيار أسلوب التخطيط الأفضل والمفيد.

1- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية "رؤية مستقبلية"، مرجع سابق، ص 93

خاتمة الفصل:

يتضح مما تقدم بأن تخطيط الموارد البشرية يلعب دور حلقة وصل بين استراتيجيه المؤسسة واستراتيجيه إدارة هذه الموارد، ذلك لأنه في ضوء معطيات ومتطلبات إستراتيجية المؤسسة وما تريد إنجازه من أعمال في المدى البعيد يقوم تخطيط الموارد البشرية بتقدير وتحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية، التي على أساسها تباشر إدارة هذه الموارد بوضع استراتيجية عملها، بشكل يخدم ويساهم في تنفيذ أهداف المؤسسة، وعلى ضوء تلك الاحتياجات تقوم إدارة الموارد البشرية برسم سياسات وبرامج نشاطاتها وممارساتها في مجالات الاستقطاب، الاختيار، التعيين، التدريب، التنمية وتخطيط المسار الوظيفي.. الخ، وتحديد نطاق ممارسة هذه السياسات والبرامج داخل المؤسسة وهذا يقودنا للقول بأن تخطيط الموارد البشرية يعتبر الحجر الأساس لكل وظائف إدارة الأفراد.

فالهدف من تخطيط الموارد البشرية هو توفير الموارد البشرية اللازمة لإنجاز حجم العمل المطلوب في خطة المنظمة الإستراتيجية، بحيث لا يكون هناك فائضا ولا عجزا؛ وحتى تتسم عملية تخطيط الموارد البشرية بالفعالية فإن المسؤولين عن هذه العملية يجب أن يكونوا على علم وفهم كاملين بكافة أبعاد الخطة الإستراتيجية للمنظمة.

ورغم أهمية تخطيط الموارد البشرية في تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية التي تجسد التحقيق الفعال لإستراتيجياتها؛ تبقى الكثير من المنظمات تصرف النظر عن انتهاج وتبني الأساليب العلمية في مجال تخطيط الموارد البشرية، ويرجع هذا أساسا إلى غياب المتخصصين في هذا المجال، أو إلى اعتبار هذه العملية تكلفة غير ذات عائد على المنظمة، أو إلى صعوبة تجسيد أساليب تخطيط الموارد البشرية على أرض الواقع.

الفصل الثالث

وضعية التخطيط الاستراتيجي

للموارد البشرية في المؤسسة

العمومية الإستشفائية

البويرة

الفصل الثالث: وضعية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة العمومية الاستشفائية - محمد بوضيف - البويرة.

تمهيد الفصل

تجسيدا للمفاهيم النظرية التي تطرقنا إليها في الفصلين السابقين، يجب تدعيم الجانب النظري بدراسة الحالة التطبيقية باعتبار أن الدراسة النظرية لا يمكن أن تبلغ أهدافها إن لم ترفق بالدراسة التطبيقية، وقد اخترنا المؤسسة الإستشفائية بالبويرة كحالة لكونها مؤسسة عمومية.

ولعل التخطيط الاستراتيجي من بين أهم الأساليب التي تعمل على تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة الإستشفائية بالبويرة من خلال فهم البيئة الداخلية للمؤسسة، فضلا عن فهمه للبيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة لوضع استراتيجياتها بنجاح وبشكل يتضمن المواءمة الكبيرة بين ممارساتها ونشاطاتها والمتغيرات والتحديات التي تحتويها البيئة الداخلية والخارجية. لذلك سيتم في هذه الدراسة إبراز كيفية التخطيط الاستراتيجي لأعباء الموظفين من خلال إرتكازنا على أجور العاملين .

حيث نتناول في المبحث الأول تقديم عرض عام عن المؤسسة العمومية الإستشفائية بالبويرة ومصالحة الموارد البشرية بصفة خاصة، لكونها الجزء الكبير من دراستنا يتعلق بهذه المصلحة.

والغرض من ذلك هو معرفة الكيفية التي تبنى عليها المؤسسة الإستشفائية لتخطيط الإستراتيجي وواقعه في مصلحة الموارد البشرية للمؤسسة الإستشفائية بالبويرة و هذا ما سنتطرق إليه في المبحث الثاني، و سوف نقوم بعرض إجمالي الأجر المفروض في قسم الموارد البشرية و التنبؤ للسنوات المقبلة.

الفصل الثالث: وضعية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة العمومية الاستشفائية - محمد بوضيف - البويرة.

المبحث الأول: تقديم المؤسسة الاستشفائية العمومية محمد بوضيف

تعتبر المؤسسة الاستشفائية العمومية محمد بوضيف EPH من أهم المرافق بولاية البويرة، فهي تؤدي دورا مهما جدا في تقديم الخدمات الصحية لسكان الولاية وفي هذا المبحث سنتناول العناصر التالية: تعريف ونشأة المؤسسة و أهدافها، التنظيم الداخلي.

المطلب الأول: بطاقة فنية عن المؤسسة العمومية الإستشفائية بالبويرة EPH محمد بوضيف

في هذا المطلب سنقوم بعرض البطاقة الفنية والتنظيم الإداري للمؤسسة العمومية الاستشفائية EPH¹ البويرة¹

1-1 تعريف المؤسسة العمومية الإستشفائية EPH بالبويرة :

هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتوضع تحت وصاية الوالي، لتغطي سكان ولاية البويرة أو مجموعة بلديات مجاورة. وتحدد المشتملات المادية للمؤسسة الاستشفائية العمومية البويرة بقرار من الوزير المكلف بالصحة.

(الملحق 01). كما تحتوي المؤسسة الإستشفائية بالبويرة على 341 سرير.

1-2 نشأة المؤسسة الاستشفائية:

عملت الحكومة على تدشين العديد من المستشفيات عبر مختلف ربوع الوطن لتخفيض من الضغط التزايد من أبرزها مستشفى "محمد بوضيف" حركات بالبويرة.

تقع بناية المؤسسة العمومية الإستشفائية حركات التي بنيت في فترة التسعينيات وقد تم تدشينه من طرف وزير النقل السيد أسيليفي 26 جوان 1994 الموافق ل: 16 محرم 1415 هـ، المرسوم التنفيذي رقم 03 / 82 المؤرخ في 20 ماي 1984 والمتضمن بإنشاء المستشفى والمحدد لقانونه الأساسي.

جاء بناء هذا المستشفى بطلب من مديرية القطاع الصحي بولاية البويرة وذلك راجع إلى الاكتظاظ الذي عرفه المستشفى القديم "قاصدي مرياح" الواقع في إحدى الأحياء القديمة العائدة لفترة الاستعمار الفرنسي، كما يعتبر مستشفى محمد بوضيف أكبر مستشفيات ولاية البويرة.

يضم المستشفى أربعة أجنحة لإستقبال المرضى:

- جناح الإستعجالات.

- جناح الطب العام.

- جناح الجراحة العامة.

- جناح الولادة.

جناح أكبر مخصص للإدارة ومكتب المدير والمصالح الإستشفائية الذي يضم أربعة طوابق .

1-معلومات مستمدة من المديرية الفرعية للموارد البشرية

الفصل الثالث: وضعية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة العمومية الاستشفائية - محمد بوضياف - البويرة.

بالإضافة إلى إنجاز مصالغ أخرى مثل أمراض الكلى وتصفية الدم التي تم تدشينها سنة 2003 ، مع مركز الأشعة الطبية التي دشنت في 2009 ، مصلحة السرطان ومصلحة التشريح سنة 2012 تتكون المؤسسة من 13 قسم إستشفائي متخصص، وكل واحد منها يتكفل بمتابعة تخصص محدود هي على النحو التالي:

الطب الداخلي، الإستعمالات، طب الأطفال، طب العظام، الجراحة العامة، الإنعاش، أمراض النساء والتوليد، طب العيون، طب الأنف والحنجرة، تصفية الدم، الفحص الطبي، قسم التشريح الباطني وهذا ما يبينه الجدول الآتي :

جدول رقم(07): يوضح المصالح والوحدات الداخلية للمؤسسة

الاختصاص	عدد المصالح	الوحدات	قدرة استيعاب الوحدة	قدرة استيعاب المصلحة
الطب الداخلي	01	-وحدة"رجال"	30	74
		-وحدة"نساء"	30	
		- تصفية الدم	14	
طب الأطفال	01	- طب الأطفال - حديثي الولادة	20 10	30
الجراحة العامة	01	- وحدة"رجال" - وحدة"نساء"	30 30	60
أمراض النساء والتوليد	01	- أمراض النساء - التوليد	30 30	60
جراحة العظام	01	- وحدة"رجال" -وحدة نساء"	30 10	40
طب العيون	01	- وحدة"رجال" - وحدة"نساء"	15 15	30
الاستعمالات الطبية الجراحية	01	- استعمالات طبية - استعمالات جراحية	30 07	37
الإنعاش الطبي	01	- الإنعاش الطبي	13	30

الفصل الثالث: وضعية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة العمومية الاستشفائية - محمد بوضياف - البويرة.

20	10 10	- وحدة "رجال" - وحدة "نساء"	01	أمراض الأنف والأذن والحنجرة
		- وحدة سكانير - كشوفات أخرى	01	الكشف بالأشعة
		- الكشف تحاليل الدم	01	الكشف تحاليل الدم
		- الفحوصات - وحدة دراسة أسباب الموت وطبيعته وحفظ الجثث - وحدة فحص المساجين	01	الطب الشرعي
		- تنظيم وتقييم أنشطة الصحة القاعدية - الرقابة في علم الأوبئة - معالجة المعلومات والنظافة الاستشفائية	01	مصلحة علم الأوبئة و الطب الوقائي
341				المجموع العام

المرجع: المديرية الفرعية للمصالح الصحية بالمؤسسة

1-3 أهداف المؤسسة العمومية الإستشفائية EPH البويرة:

تتمثل أهداف المؤسسة العمومية EPH البويرة في التكفل بصفة متكاملة ومتسلسلة، بالحاجات الصحية للسكان. وفي الاطار، تتولى على الخصوص المهام التالية:

- ضمان تنظيم و برمجة توزيع العلاج الشفائي و التشخيص واعادة التاهيل الطبي والاستشفاء.
- تطبيق البرامج الوطنية للصحة.
- ضمان حفظ الصحة ومكافحة الاضرار الاجتماعية.
- ضمان تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة و تجديد معارفهم .

الفصل الثالث: وضعية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة العمومية الاستشفائية - محمد بوضياف - البويرة.

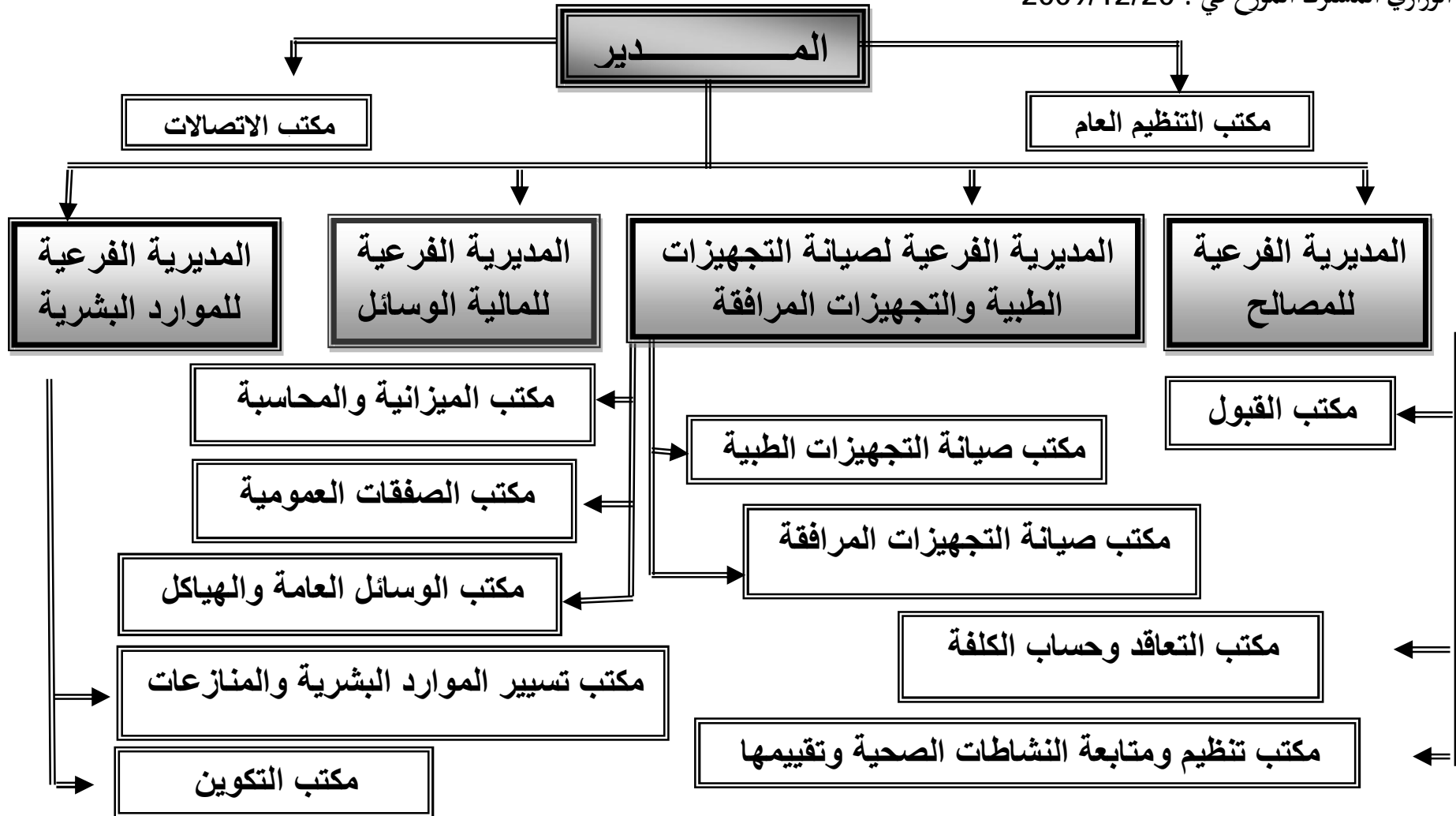
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الإستشفائية .

يعتبر التنظيم الداخلي للمؤسسة الإستشفائية العمومية بالبويرة الموضوع تحت تصرف المدير، و الشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي EPH البويرة

الفصل الثالث: وضعية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة العمومية الإستشفائية - محمد بوضياف- البويرة.

الشكل رقم (05) الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الإستشفائية

وفق القرار الوزاري المشترك المؤرخ في : 2009/12/20



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على وثائق المؤسسة.

المطلب الثالث: التنظيم الإداري للمؤسسة العمومية الاستشفائية :

كما هو الحال بالنسبة للمؤسسات العمومية الاستشفائية الأخرى فإن المؤسسة العمومية الاستشفائية بالبويرة يديرها مجلس إدارة ويشرف على تسييره المدير بالإضافة إلى جهاز استشاري يطلق عليه اسم المجلس الطبي

3-1 المجلس الإداري: يتكون المجلس الإداري من:

- ممثل عن والي رئيسا
- ممثل عن إدارة المالية
- ممثل عن التأمينات الاقتصادية
- ممثل عن هيئات الضمان الاجتماعي
- ممثل عن المجلس الشعبي الولائي
- ممثل عن المجلس الشعبي البلدي مقر المؤسسة
- ممثل عن المستخدمين الطبيين ينتخبه نظراؤه
- ممثل عن المستخدمين الشبه الطبيين ينتخبه نظراؤه
- ممثل عن جمعيات مرفقي الصحة
- ممثل عن العمال ينتخب في جمعية عامة
- رئيس المجلس الطبي .

للإشارة فإن مدير المؤسسة العمومية الاستشفائية له صوت استشاري في المجلس كما يتولى أمانة المجلس أثناء مداولاته . يمكن أيضا لمجلس الإدارة الاستعانة بكل شخص من شأنه تقديم مساعدة له عند مداولاته. وينعقد المجلس الإداري في دورتين عاديتين كل سنة كما يمكن أن ينعقد استثنائيا ويبحث في مداولاته.

3-2 المدير:

- يعين مدير المؤسسة العمومية الاستشفائية بقرار صادر عن وزير الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات، وتنتهى مهامه بنفس الشكل والمدير باعتباره المسؤول الأول عن تسيير المؤسسة فهو بذلك
- يقوم بتمثيل المؤسسة أمام الجهات القضائية وفي كافة الحياة المدنية
 - هو الأمر بالصرف بخصوص نفقات المؤسسة
 - يقوم بتحضير مشاريع الميزانية التقديرية ويعد حسابات المؤسسة
 - يقوم بإبرام كافة العقود والصفقات و الاتفاقيات
 - يسهر على وضع مشروع الهيكل التنظيمي والنظام الداخلي للمؤسسة
 - يتولى تنفيذ مداولات مجلس الإدارة
 - يمارس السلطة السلمية على المستخدمين الخاضعين لسلطته

- يعين جميع مستخدمي المؤسسة باستثناء المستخدمين الذين تقرر بطريقة أخرى لتعيينهم
- يمكنه تفويض إمضائه تحت مسؤوليته لمساعديه
- كما يساعد المدير أربعة (04) نواب مديرين يكلفون على التوالي بما يلي :
 - المالية والوسائل.
 - الموارد البشرية.
 - المصالح الصحية.
 - صيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافق.
- كما يعين نواب المدير بقرار من وزير المكلف بالصحة .

3-3 المجلس الطبي:

يتكون المجلس الطبي من:

- مسؤول المصالح الطبية
 - الصيدلي المسؤول عن الصيدلية
 - جراح أسنان
 - شبه طبي ينتخبه نظراؤه من أعلى رتبة في سلك شبه الطبيين
- ينتخب المجلس الطبي من بين أعضائه رئيسا ونائب رئيس لمدة ثلاث سنوات (03) قابلة للتجديد.

3-4 التنظيم الداخلي للمؤسسة :

تطبيقا لأحكام المادة 22 من المرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 02 جمادى الأول عام 1428 الموافق 19 مايو سنة 2007 والمذكور أعلاه. يحدد هذا القرار التنظيم الداخلي للمؤسسات العمومية الاستشفائية المبين في المخطط السابق الذكر، ص 69 :

- يشمل هذا التنظيم الداخلي للمؤسسات العمومية الاستشفائية الموضوع تحت سلطة المدير، الذي يلحق به مكتب التنظيم العام ومكتب الاتصال , على ما يلي :
- المديرية الفرعية للمالية والوسائل
- المديرية الفرعية للموارد البشرية
- المديرية الفرعية للمصالح الصحية
- المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات والتجهيزات المرافقة

3-4-1 تشمل المديرية الفرعية للمالية والوسائل على ثلاث مكاتب (03)

- مكتب الميزانية والمحاسبة
- مكتب الصفقات العمومية

الفصل الثالث: وضعية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة العمومية الاستشفائية - محمد بوضياف - البويرة

- مكتب الوسائل العامة والهياكل

3-4-2 تشمل المديرية الفرعية للموارد البشرية على مكتبين (02)

- مكتب تسيير الموارد البشرية وحركاتها

- مكتب التكوين

3-4-3 تشمل المديرية الفرعية للمصالح الصحية على ثلاث (03) مكاتب

- مكتب الدخول

- مكتب التعاقد وحساب التكاليف

- مكتب تنظيم ومتابعة النشاطات الصحية وتقييمها

3-4-4 تشمل المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات والتجهيزات المرافقة على (02) مكتبين

- مكتب صيانة التجهيزات الطبية

- مكتب صيانة التجهيزات المرافقة

تحتاج الدولة لضمان فعالية تسيير شؤون البلاد إلى تقسيمات إدارية هي الولاية، الدائرة و البلدية و تعتبر هذه الأخيرة خلية في جهات الدولة، فهي جماعة إقليمية محلية لا مركزية، تتمتع بأساس قانوني. ومن الناحية التعدادية للعمال والمستخدمين : نشير إلى بعض الأرقام:

- عدد الممارسين الأخصائيين : (حوالي 96)

- عدد الأطباء العامون : (حوالي 54)

- عدد جراحو الأسنان : (01)

- عدد الأخصائيين في علم النفس العيادي : (02)

- عدد الشبه طبيون : (حوالي 372)

- عدد الموظفون الإداريون : (حوالي 41)

- عدد التقنيون والمهنيون: (حوالي 216)

المطلب الرابع: تقديم المصلحة المعنية بالدراسة (الموارد البشرية)

4-1 تعريف: هي جزء من الإدارة يعنى بشؤون الأفراد العاملين من حيث :

التعيين، التأهيل، التدريب، وتطوير الكفاءات وكذا وصف أعمالهم .

كما أنها تخطط للاحتياجات البشرية الخطوات: توصيف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، توفير الموظفين من خلال الاستقطاب ثم الاختيار ثم التعيين و في الأخير الأجور

4-2: مصلحة الموارد البشرية للمؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضيف البويرة : والتي هي حيز دراستنا أحد أهم المصالح الأساسية لهذه المؤسسة وهي الركيزة التي تعتمد عليها المؤسسة من حيث استقطاب الموارد البشرية، كما أن المهمة الرئيسية لمديرها هي مساعدة المديرين في المنشأة ورؤساء المصالح بتزويدهم بما يحتاجوه من رأي أو مشورة تمكنهم من إدارة مؤسستهم بفاعلية أكثر .

وتجدر الإشارة إلى أنه هناك تكامل بين إدارة الموارد البشرية ونظيراتها الأخرى في المؤسسة.

الأعمال الروتينية لإدارة الموارد البشرية: حفظ ملفات الموظفين والترقيات في الدرجة والترتبة والنقل والتكوين وتقييم الأداء للعاملين وإعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية وتتكون من مكاتبين .

4-2-1: مكتب تسيير الموارد البشرية وحركاته :

أي الإشراف على المسار المهني للموظف منذ دخوله للمؤسسة إلى غاية خروجه وكذا إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية والسهر على تنفيذه، وإعداد حصيلة نهائية تبين مدى تنفيذ هذا المخطط.

4-2-2: مكتب الأجور و الرواتب :

وهو مكتب يختص بتسديد ومتابعة أجور العاملين في المؤسسة ابتداء من تاريخ التوظيف من بداية كل شهر كما يختص أيضا بدراسة المنح والتعويضات الممنوحة لمختلف الفئات وكذا الاقتطاعات

4-2-3: مكتب التكوين :

لقد عرفت وظيفة التكوين بروزا فعالا خلال السنوات الأخيرة وقد تجسد ذلك بالفعل بإنشاء لجنة التكوين المتواصل بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بالبويرة تابعة لمكتب التكوين تتكفل بمهام التكوين وهذا من خلال التخطيط والإشراف على عملية التكوين. بهدف تطوير وتحديد مهارات ومعارف المستخدمين وتحسين أدائهم وسلوكياتهم داخل المؤسسة بغية زيادة المردودية وتحسين نوعية الخدمات المقدمة.

أما من الناحية التنظيمية فإن هذه اللجنة تتكون من أعضاء يمثلون مختلف الأسلاك والرتب وهم:

- السلك الطبي

- السلك الشبه الطبي

- السلك الإداري.

4-2-3-1 أعضاء لجنة التكوين المتواصل :

تشكل لجنة التكوين المتواصل في المؤسسة العمومية الاستشفائية من الأعضاء التالية:

- نائب المدير المكلف بإدارة الموارد البشرية، وهو متصرف إداري للمصالح الصحية الفئة ثانية.

ويشرف على النشاط التكويني الموجه للمستخدمين الإداريين

- رئيس مصلحة الطب الداخلي وهو طبيب مختص في الطب الداخلي ويتولى الإشراف على النشاط التكويني الموجه للمستخدمين الطبيين .

- رئيس مصلحة الاستعجالات وهو طبيب مختص في التخدير والإنعاش ويتولى الإشراف أيضا على النشاط التكويني الخاص بالسلك الطبي.

- ممرض رئيسي ويتولى الإشراف على النشاط التكويني الموجه للسلك الشبه طبي.

4-2-3-2 مهام لجنة التكوين المتواصل بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بالبويرة .

تتكفل هذه اللجنة بالمهام التالية :

- صياغة المخططات التكوينية

- تحديد الاحتياجات الفعلية للتكوين

- صياغة الأهداف التكوينية

- إعداد وتصميم البرامج التكوينية

- توفير الإمكانيات والوسائل الضرورية لتنفيذ البرنامج التكويني

- تقييم العملية التكوينية .

كما تشرف هذه اللجنة على ملفات التكوين من بينها تكوين الموظفين بأنواعه وكذا المترشحين الخارجيين كما هو مذكور في المادة 104 من الأمر 03-06- المؤرخ في 15-07-2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في الجزائر التي تنص على أنه يتعين على الإدارة تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى بصفة مستمرة ودائمة وهذا لضمان تحسين تأهيل الموظف وترقيته المهنية وتأهيله لمهام جديدة لهذا أصبحت تشرف مديرية الموارد البشرية بالمؤسسة عن طريق مكتب التكوين على تنظيم دورات تكوينية داخل المؤسسة للأطباء و الممرضين والإداريين وكذا بعض الفئات من العمال المهنيين ويشرف على هذه الدورات مختصين مؤهلين من داخل وخارج المؤسسة يكونوا أحيانا أطباء مختصون أو عامون كذلك تنظم المديرية الفرعية للموارد البشرية دورات تكوينية خارج المؤسسة للممارسين الطبيين من اجل تكوين متخصص داخل الوطن ويكون هذا التكوين للطبيب العام الذي يعمل بمصلحة معينة مثال: مصلحة مرض السكري أو مصلحة تصفية الدم....

يستفيد هذا الأخير من تكوين متخصص في مجال مهام المصلحة المنتمي إليها ويمكن أن يكون التكوين خارج الوطن ويكون هذا التكوين في الغالب للأطباء المختصون وهذا في إطار الملتقيات الدولية لغرض تجديد المعلومات الطبية. وهذا حسب كل طبيب واختصاصه، أما بالنسبة لسلك الشبه طبي يكون بالملتقيات والأيام الدراسية مثال:

- اليوم العالمي لمكافحة التدخين

- اليوم العالمي لمكافحة المخدرات

- اليوم الوطني للصحة

- اليوم الوطني للقبالة

كما يستفيد العامل في السلك الشبه طبي من الترقية من رتبة إلى رتبة أعلى عن طريق امتحان مهني تنظمه مدرسة التكوين الشبه طبي بموافقة إدارة المؤسسة ينتدب من خلاله الممرض بعد اجتيازه امتحان لدى المدرسة مدة فترة التكوين. و تسعى المؤسسة العمومية الإستشفائية بالبويرة إلى تحقيق جودة الأداء المؤسسي بالتركيز على فكرة التحسين المستمر لأداء الموارد البشرية من خلال عملية التخطيط الاستراتيجي بالتركيز على ما يلي:

أ- التوافق بين الوظيفة والقائم عليها:

تعمل إدارة المؤسسة العمومية الإستشفائية بالبويرة دوماً إلى وضع المورد البشري في الوظيفة التي يجيدها، لأن المورد البشري لا يتطلع إلى تحقيق مستوى مقبول من الإنجاز فحسب، بل يسعى إلى الوصول إلى أفضل مستويات الأداء التي يمكن أن يقوم بها، فالمورد البشري ليس بحاجة إلى وظيفة يستطيع إنجازها، بل إلى وظيفة تقدم له أكبر فرصة لإظهار قدراته ومواهبه وتعطيه أكبر فرصة للنمو وتحقيق أداء أكثر تفوقاً. وبالتالي، بناء إستراتيجية محكمة تقوم على التقدير الجيد والتنبؤ لتحقيق التناسب بين الوظيفة والمورد البشري، كما تضع أهداف دقيقة ومرنة تراعي ما يتطلبه المورد البشري والمؤسسة وما يحتاجه المحيط من خلال وضع بدائل إستراتيجية تتم مراجعتها بشكل جيد ومستمر.

ب- الحاجة إلى التدريب كخيار استراتيجي:

يعتبر التدريب من أهم العناصر التي تعمل على استمرارية تحسين أداء الموارد البشرية، حتى أضحي بمثابة عملية استراتيجية تهتم بها المؤسسة العمومية الإستشفائية بالبويرة في عملية التخطيط الاستراتيجي من أجل الاعتناء والاستثمار في الموارد البشرية وجعلهم قوة إبداعية وقدرة تنافسية عالية.

كما تبرز أهمية التدريب كخيار استراتيجي فيما يلي:

- إتاحة الفرصة للمورد البشري لاكتساب الخبرات و المهارات.

- تزويد المورد البشري بالبيانات والمعلومات المتعلقة بالعمل.

- رفع مستوى كفاءة وفعالية الموارد البشرية.

- يمكن من اكتشاف مكامن القوة لدى الموارد البشرية وطاقاتهم وخبراتهم.

- توحيد وتنسيق جهود الموارد البشرية لتحقيق أهداف المؤسسة.
- ويمثل التدريب الموجه بالأداء نموذجاً متكاملًا يتضمن مجموعة من الخطوات الأساسية التي يظهر من خلالها الترابط العضوي بين الأداء واحتياجات الموارد البشرية التدريبية واحتياجات المؤسسة ذاتها، وهذه الخطوات هي:
 - تحليل المؤسسة : وفيه تتم دراسة أهداف المؤسسة والمشكلات التي تتعرض لها، وتحليل الوظائف المطلوبة لتحقيق الأهداف، ثم وضع مؤشرات الأداء المعياري، ثم تحليل الأفراد ودراسة أدائهم.
 - تقدير الاحتياج التدريبي : وهو الفجوة بين الأداء المتوقع ولأداء الفعلي شريطة أن تكون هذه الفجوة قابلة للعلاج عن طريق التدريب، أو يمكن أن يساهم التدريب في حلها.
 - التخطيط للتدريب : وتشمل هذه العملية وضع الأهداف التدريبية وتقدير سبل تلبيتها.
 - التنفيذ : وهنا يتم تنفيذ ما تم تخطيطه فعلياً على أرض الواقع.
 - التقييم والمتابعة : حيث يتم تقييم العملية التدريبية أثناء انعقادها وفي نهايتها ثم قياس أثر التدريب في العمل بعد انتهاء التدريب.
- يظهر مما سبق، أهمية التدريب في المؤسسة العمومية الإستشفائية بالبويرة المبني على الأداء الفعلي، بوصفه الوسيلة الأكثر فاعلية في صقل وتنمية العاملين، وإمدادهم بالخبرات والقيم والمعارف اللازمة لأداء أعمالهم بنجاح.
- ج - تفعيل منظومة الحوافز لدى العاملين:
 - يعمل مدير المؤسسة العمومية الإستشفائية بالبويرة والمسؤولين فيها على إدراك دوافع العاملين وحاجاتهم النفسية والمادية والاجتماعية، وطرق تفكيرهم وأسلوب إقناعهم وكيفية التأثير فيهم، وتحقيق رضاهم ومعرفة الأهداف التي يسعون إليها من أجل وضع سياسة الأهداف العامة للمؤسسة لا تتعارض مع أهداف الأفراد فيها، لتحقيق النتائج المرجوة وذلك بدفع العمال إلى الرغبة في الأداء والعمل.
 - ومن هنا، يبدو واضحاً أن تحفيز العامل والاهتمام له انعكاس إيجابي على أدائه المؤسسي، نظراً لما للحوافز من تأثير كبير ينعكس بصورة أو بأخرى على سلوك المورد البشري في العمل.
 - وتقوم سياسة التحفيز في المؤسسة العمومية الإستشفائية بالبويرة على:
 - تشجيع العمال ومطالبتهم ببذل أقصى الجهد لأداء المهام والواجبات الوظيفية من خلال إقامة العلاقات الإنسانية.
 - السماح للعمال بالمشاركة في صنع واتخاذ القرارات.
 - التعرف على مشاكل العمال ومناقشتها، مما يساعدهم على تحسين مستوى الأداء وإنجاز الأهداف المنشودة.
 - تطبيق الحوافز المعنوية إلى جانب الحوافز المادية.
- د - تطوير قدرات ومهارات الموارد البشرية:

تركز المؤسسة العمومية الإستشفائية بالبويرة على تنمية مواردها البشرية من خلال التعليم والتدريب وتطوير المهارات، وتمثل عملية التنمية البشرية في المؤسسة بأن تقوم بتحويل مواصفات الفرد ومهاراته الفعلية إلى المواصفات والمهارات المطلوبة والمحقة لأهداف المؤسسة، حيث تكون عملية تنميته وتطويره في أربع مجالات رئيسية هي:

- تطوير وتنمية المعارف والمعلومات (**المجال الذهني**): هو المجال الذي يركز على تنمية وتطوير المستوى الذهني والعقلي للعنصر البشري إكسابه مهارات ذهنية متطورة تساعد على أداء مهمته أداءً عالياً يتناسب مع احتياجات ومتطلبات المؤسسة، وأهم هذه المهارات هي قدرته على التحليل والتكريب، التقويم والنقد والإبداع، التفكير الابتكاري والتعلم المستمر.

- تطوير وتنمية القدرات والمهارات (**المجال العلمي**): هو المجال الذي يركز على تنمية وتطوير الجانب العلمي والتطبيقي للعنصر البشري، وإكسابه مهارات علمية تساعد على أداء مهمته أداءً عالياً يتناسب مع احتياجات ومتطلبات المؤسسة، وأهم هذه المهارات: مهارات إدارية، تقنية، جراحية، طبية، خدماتية إنسانية... الخ.

- تطوير وتنمية الاتجاهات والدوافع (**المجال الوجداني**): هو المجال الذي يركز على الجانب الوجداني النفسي للعنصر البشري، ويجادل أن يغير من الاتجاهات والميول والدوافع تجاه الأفكار أو أساليب العمل الجديدة والاقتناع بها ذهنياً وقبولها نفسياً، وإدراك قيمتها وأهميتها للمؤسسة، وبالتالي الاستجابة لمتطلبات التغيير بدافعية عالية.

- تطوير وتنمية القيم والمعتقدات (**المجال السلوكي**): هو المجال الذي يركز على الجانب السلوكي والأخلاقي، ويجادل أن يغرس ويشجع على انتشار قيم جديدة ومبادئ أساسية في العمل في جميع نواحي المؤسسة، كالاتمام بالمسؤولية الاجتماعية من خلال تقديم الخدمات الصحية للعمال بما يمنع هروب العمال وتقليل الغيابات ومعدل دوران العمل وبث روح التعاون بين العمال وتحفيزهم.

هـ - تقييم أداء الموارد البشرية:

تبرز أهمية تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الإستشفائية بالبويرة على الخصائص والسمات (المعرفة، المهارات) وإمكانات التطوير التي يتميز بها العاملين، والتي تعد بمثابة الموجودات غير الملموسة، فضلاً عن الأهداف الشخصية والقيم، والتي يجري تحويلها إلى نتائج إيجابية عن طريق السلوكيات التي يبديها الأفراد العاملين في المؤسسة. والواقع أن تقييم أداء الموارد البشرية من أهم الخيارات الإستراتيجية التي تواجهها عملية التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة العمومية الإستشفائية بالبويرة، والتي تتطلب توفر ما يلي:

- تصميم الوظيفة بطريقة علمية سليمة يحدد الأداء المطلوب وطريقته والنتائج المتوقعة حين تمام التنفيذ.

- توفير مستلزمات الأداء المادية والتقنية من مواد، معدات، معلومات، وغير ذلك، من موارد يتطلبها التنفيذ السليم للعمل حسب التصميم والموضوع.

- تهيئة الظروف المحيطة بمكان تنفيذ الوظيفة بما يتوافق ومتطلبات التنفيذ السليم.

- توفير الموارد البشرية المؤهلة للقيام بالوظيفة، وإعدادهم وتدريبهم على طرق الأداء الصحيحة.
- متابعة الأداء وملاحظة ما يقوم به العامل أثناء الوظيفة وتزويده بالمعلومات المتجددة.
- رصد نتائج التنفيذ وتقييمها بالقياس إلى الأهداف والمعدلات المحددة، وتعويض العامل عن أدائه وفق نتائج التقييم.

المبحث الثاني: التخطيط الإستراتيجي وواقعه في مصلحة الموارد البشرية للمؤسسة الإستشفائية بالبويرة:

أصبحت المؤسسات تولي عناية و أهمية كبيرة بالأجر نظرا لأهميته الإقتصادية و الإجتماعية في حياة العمال و ذلك من خلال التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية، و بما أن الأجر تعتبر وظيفة من وظائف الموارد البشرية فلا بد أن هناك تخطيط إستراتيجي للأجر و هذا ما سنحاول دراسته في المؤسسة العمومية الإستشفائية بالبويرة.

حيث أن وضع و تصميم هيكل الأجر يكون بناء على تقييم الوظائف لكن مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل الداخلية المتمثلة في قدرة المؤسسة العمومية الإستشفائية على دفع الأجر و الخارجية المتمثلة في القوانين و التشريعات السائدة، ولكن قبل هذا سوف نقوم بدراسة الميزانية التقديرية بالنسبة للمصلحة الموارد البشرية من خلال عرض تقديرات سنة 2016 و التنبؤ لسنة و في الأخير تقديرات سنة 2017.

المطلب الأول: مكانة التخطيط الإستراتيجي في مصلحة الموارد البشرية EPH بالبويرة

في كل بداية السنة يكون اجتماع بين الرؤوسين في المؤسسة العمومية الإستشفائية بالحضور كل رؤساء المصلحة لدراسة و مناقشة الميزانية المتحصل عليها في السنة الحالية، هل تكون كافية لتغطية احتياجات كل مصلحة و تقدير للسنة القادمة بالاعتماد على الميزانية السابقة، وعلى رأس هذه المصالح مصلحة حساسة كون أنه تتعامل مع العنصر البشري ألا وهي مصلحة الموارد البشرية، و التي هي محل دراستنا مع تركيزنا على عامل الأجر الذي يؤثر بنسبة كبيرة في مردود الموظفين وهذا من خلال تقديم الميزانية المتعلقة بمصلحة الموارد البشرية لسنة 2016 .

الفصل الثالث: وضعية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة العمومية الاستشفائية - محمد بوضياف - البويرة

جدول (08): أعباء الموظفين.

الميزانية الأولية 2016			المبالغ
مقبولة من طرف الوالي.	مقترحة من مجلس الإدارة.	مقترحة من المدير	
القسم I: قسم الأعباء			
الباب الأول: أعباء الموظفين			
الفصل I: معالجة نشاط الموظفين الرئيسيين والمتربصين والمتعاونين.			
215000000.00	215000000.00	215000000.00	المادة 01: معالجة نشاط الموظفين الرئيسيين والمتربصين.
			المادة 02: معالجة نشاط الموظفين التعاونيين.
50000000.00	50000000.00	50000000.00	المادة 03: أقساط ماهرة لأصحاب المناصب العليا.
220000000.00	220000000.00	220000000.00	مجموع الفصل I.
الفصل II: التعويضات والتوزيعات المختلفة			
38174044.00	38174044.00	38174044.00	المادة 01: تعويضات الحراس.
49100000.00	49100000.00	49100000.00	المادة 02: تعويضات خطر العدوى
13300000.00	13300000.00	13300000.00	المادة 03: تعويضات التوثيق.
0.00	0.00	0.00	المادة 04: تعويضات التوثيق البيداغوجي.
0.00	0.00	0.00	المادة 05: تعويضات التجارب البيداغوجية
0.00	0.00	0.00	المادة 06: التعويضات الخاصة الإجمالية
33000000.00	33000000.00	33000000.00	المادة 07: تعويضات التأهيل.
20000000.00	20000000.00	20000000.00	المادة 08: تعويضات التأطير.
10000000.00	10000000.00	10000000.00	المادة 09: تعويضات الأداء.
1400000.00	1400000.00	1400000.00	المادة 10: تعويضات دعم النشاطات الصحية 40%.
2500000.00	2500000.00	2500000.00	المادة 11: تعويضات النشاطات الإدارية المشتركة 25% & 40%.
1310000.00	1310000.00	1310000.00	المادة 12: تعويضات النشاطات التقنية المشتركة 25% & 40%.
5400000.00	5400000.00	5400000.00	المادة 13: تعويضات عن الإزعاج 25%.
500000.00	500000.00	500000.00	المادة 14: تعويضات مقتطعة من الخدمات 25%.
0.00	0.00	0.00	المادة 15: تعويضات تحسين القدرات البيداغوجية.
0.00	0.00	0.00	المادة 16: تعويضات تحسين الخدمات الصحية للباحثين.
0.00	0.00	0.00	المادة 17: تعويضات المركبة.

الفصل الثالث: وضعية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة العمومية الاستشفائية - محمد

بوضيف - البويرة

0.00	0.00	0.00	المادة 18: تعويضات المسافة.
50000.00	50000.00	50000.00	المادة 19: تعويضات مقدمة لأعضاء لجنة السوق.
12300000.00	12300000.00	12300000.00	المادة 20: تعويضات دعم نشاطات الصحة.
427410.00	427410.00	427410.00	المادة 21: تعويضات عن التفتيش والمراقبة.
256446.00	256446.00	256446.00	المادة 22: منحة تطوير الأداء.
44000000.00	44000000.00	44000000.00	المادة 23: منحة تحسين القدرات.
6500000.00	6500000.00	6500000.00	المادة 24: منحة تحسين الخدمات الطبية.
312100.00	312100.00	312100.00	المادة 25: منحة تحسين الخدمات النفسية.
80000.00	80000.00	80000.00	المادة 26: منحة دعم والمتابعة البسيكولوجية 5% .
26000000.00	26000000.00	26000000.00	المادة 27: تعويضات عقوبة الشبه طبي.
27600000.00	27600000.00	27600000.00	المادة 28: تعويضات دعم للنشاطات الشبه الطبية.
9900000.00	9900000.00	9900000.00	المادة 29: تعويضات تقنية.
2400000.00	2400000.00	2400000.00	المادة 30: تعويضات على عقوبات على الرعاية الخاصة بالتوليد و الإستنساخ.
2400000.00	2400000.00	2400000.00	المادة 31: تعويضات الدعم الصحي (الأم والطفل).
17000000.00	17000000.00	17000000.00	المادة 32: تعويضات عن عقوبات العنايات الخاصة.
0.00	0.00	0.00	المادة 33: تعويضات عن عقوبات النشاطات.
2300000.00	2300000.00	2300000.00	المادة 34: تعويضات على فرض غرامات على نشاطات التخدير والإنعاش.
2300000.00	2300000.00	2300000.00	المادة 35: تعويضات على دعم نشاطات التخدير والإنعاش
10000.00	10000.00	10000.00	المادة 36: تعويضات مسؤولية الموظف/المسير.
0.00	0.00	0.00	المادة 37: مقابل مالي (عائد) أستاذ باحث.
1500000.00	1500000.00	1500000.00	المادة 38: تعويضات عن التنازل على النشاطات المكتملة.
21000000.00	21000000.00	21000000.00	المادة 39: تعويضات.
300000.00	300000.00	300000.00	المادة 40: تعويضات تسيير مصالح الصحة 10%.
3500000.00	3500000.00	3500000.00	المادة 41: تعويضات دعم أنشطة الإدارة.
180000.00	180000.00	180000.00	المادة 42: تعويضات
0.00	0.00	0.00	المادة 46: تركيب أول قسط.
355000000.00	355000000.00	355000000.00	مجموع الفصل II
الفصل III: معالجة نشاط الموظفين المقيمين وغير المقيمين.			
0.00	0.00	0.00	المادة 01: معالجة أنشطة المقيمين.

الفصل الثالث: وضعية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة العمومية الاستشفائية - محمد

بوضيف - البويرة

0.00	0.00	0.00	المادة 02: معالجة أنشطة الداخلين و الخارجيين.
0.00	0.00	0.00	المادة 03: تعويضات الحراس.
0.00	0.00	0.00	المادة 04: تعويضات على أخطار العدوى.
0.00	0.00	0.00	المادة 05: منحة تحسين القدرات.
0.00	0.00	0.00	مجموع الفصل III
الفصل IV: معالجة الموظفين المتعاقدين			
6600000.00	6600000.00	6600000.00	المادة 01: معالجة الموظفين المتعاقدين في الوقت الكلي
3600000.00	3600000.00	3600000.00	المادة 02: معالجة الموظفين المتعاقدين في الوقت الجزئي.
20300000.00	20300000.00	20300000.00	المادة 03: تعويضات و توزيعات مختلفة للموظفين المتعاقدين (وقت كلي)
6500000.00	6500000.00	6500000.00	المادة 04: تعويضات و توزيعات مختلفة للموظفين المتعاقدين (وقت جزئي)
37000000.00	37000000.00	37000000.00	مجموع الفصل IV
الفصل V: تكاليف اجتماعية للعمال الرئيسيين والمتربصين المساعدين 25%.			
5000000.00	5000000.00	5000000.00	المادة 01: خدمات ذات شكل عائلي.
125500000.00	125500000.00	125500000.00	المادة 02: ضمان إجتماعي (نظام عام).
6000000.00	6000000.00	6000000.00	المادة 03: تأمينات البطالة.
1500000.00	1500000.00	1500000.00	المادة 04: تقاعد مسبق.
138000000.00	138000000.00	138000000.00	مجموع الفصل V
الفصل VI: تكاليف إجتماعية للداخلين المقيمين.			
0.00	0.00	0.00	المادة 01: خدمات ذات طابع عائلي.
0.00	0.00	0.00	المادة 02: ضمان إجتماعي (نظام عام).
0.00	0.00	0.00	المادة 03: تأمينات على البطالة.
0.00	0.00	0.00	المادة 04: تقاعد مسبق.
الفصل VII: تكاليف إجتماعية للموظفين المتعاقدين.			

الفصل الثالث: وضعية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة العمومية الاستشفائية - محمد بوضيف - البويرة

850000.00	850000.00	850000.00	المادة 01: خدمات ذات طابع عائلي (25%)
6687000.00	6687000.00	6687000.00	المادة 02: ضمان إجتماعي (نظام عام) 23.75%.
370000.00	370000.00	370000.00	المادة 03: تأمينات على البطالة 01%.
93000.00	93000.00	93000.00	المادة 04: تقاعد مسبق 0.25%.
8000000.00	8000000.00	8000000.00	مجموع الفصل VII
الفصل VIII: تعويضات عن الأخطار وحوادث العمل.			
0.00	0.00	0.00	المادة 01: تعويض الخدمة.
900000.00	900000.00	900000.00	المادة 02: تعويضات الإعاقات الجسدية.
0.00	0.00	0.00	المادة 03: تعويض عن حادث العمل.
900000.00	900000.00	900000.00	مجموع الفصل VIII
الفصل IX: اشتراكات الخدمات الاجتماعية 3%.			
10000000.00	10000000.00	10000000.00	المادة 01: اشتراكات لجنة الخدمات الاجتماعية 02%.
2500000.00	2500000.00	2500000.00	المادة 02: جزء تمويل السكن الإجتماعي 0.50%.
2500000.00	2500000.00	2500000.00	المادة 03: اشتراكات التقاعد 0.50%.
15000000.00	15000000.00	15000000.00	مجموع الفصل IX
773900000.00	773900000.00	773900000.00	المجموع الكلي لقسم الموارد البشرية.

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة. الملحق (01)

بعد تقديمنا لجدول أعباء (نفقات) الموظفين سوف نتطرق إلى جدول التنبؤات 2017/2016، وسوف نقوم بمقارنة بينهم وإستنتاج وضعية المؤسسة الإستشفائية من ناحية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية .

الفصل الثالث: وضعية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة العمومية الاستشفائية - محمد بوضياف - البويرة

جدول رقم(09): حالة الميزانية التقديرية حسب فصل الأعباء لنشاط 2017/2016

ملاحظة	الإئتمان المطلوب لسنة 2017	المنح لسنة 2016	الإئتمان المطلوب لسنة 2016	التسميات	الفصل
	260000000.00	220000000.00	360000000.00	تحليل نشاط الموظفين الرئيسيين و المتربصين المعتمدين أو المساعدين	1
	350000000.00	355000000.00	336000000.00	البدائل والتوزيعات المختلفة	2
	/	/	/	تحليل نشاط المقيمين الداخليين و الخارجيين	3
	27000000.00	37000000.00	24000000.00	تحليل الموظفين المتعاقدين	4
	152500000.00	138000000.00	174000000.00	تكاليف اجتماعية لعمال الرئيسيين و المتربصين المعتمدين أو المساعدين	5
	/	/	/	تكاليف اجتماعية للمقيمين الداخليين و الخارجيين	6
	7500000.00	8000000.00	6000000.00	تكاليف اجتماعية للموظفين متعاقدين	7
	540000.00	900000.00	500000.00	منحة التعويض عن الإصابات وحوادث العمل	8
	16000000.00	15000000.00	16000000.00	اشتراكات الخدمات الاجتماعية	9
	813540000.00	773900000.00	916500000.00		المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة. الملحق(02).

من خلال الجدول السابق نلاحظ اختلاف بين تقديرات 2016 مع ما هو محقق حيث نرى في بعض الفصول المبلغ المقدر يفوق المبلغ الحقيقي (الممنوح) و في البعض الآخر يكون العكس، فمن مصلحة المؤسسة الإستشفائية أن تكون الميزانية الممنوحة تفوق الميزانية المقدرة لتغطية كل أعبائها أو تساويها خاصة المتعلقة بالموارد البشرية، فمن خلال ميزانية

المؤسسة نلاحظ أن الميزانية الإجمالية المقدرة بالنسبة لنفقات مصلحة الموارد البشرية لسنة 2016 تفوق الميزانية المصادق عليها (المنوحة) بقيمة 142600000 دج، أي أن المؤسسة لم تنجح في تخطيطها لتغطية نفقات مصلحة الموارد البشرية، كما أنه هناك اختلاف بين تقديرات 2016 و تقديرات 2017 حيث نلاحظ نقص كبير في تقديرات لسنة 2016 مقارنة مع تقديرات 2017، حيث قدرت ب 39640000 دج وهذا نقص يعود لأسباب اقتصادية حلت في البلاد (سياسة الانكماش المطبقة في الآونة الأخيرة).

وحسب رئيس مصلحة الموارد البشرية كل هذه الاختلافات راجعة لعدة عوامل هي:

- سياسة الانكماش (التقشف) المعتمدة من طرف الدولة.

- عدم التخطيط الجيد بالنسبة لنفقات الموارد البشرية.

- غياب الاختصاصيين في التخطيط الإستراتيجي.

وأكد لنا هذا الأخير أن الهدف من هذا التنبؤ أو الميزانية التي قاموا بتقديرها كانت معتمدة على الافتراضات التالية:

-زيادة مناصب الشغل.

-زيادة المنح العائلية.

-وجود حالات التقاعد.

-وجود حوادث العمل.

-وجود الترقية في مناصب الشغل.

-وجود الزيادة في مصاريف الضمان الاجتماعي.... الخ.

و من خلال ما سبق يوحى لنا أن المؤسسة تعتمد على التخطيط الإستراتيجي بنسبة كبيرة و خاصة في مصلحة الموارد البشرية، ولكن بدون وجود اختصاصيين في مجال التخطيط الإستراتيجي لهذه الموارد، فننصح المؤسسة بالاعتماد على مختصين في مجال التخطيط الإستراتيجي وفتح فرع خاص بالتخطيط الإستراتيجي.

المطلب الثاني: تصميم نظام الأجور في المؤسسة العمومية الاستشفائية بالبويرة.

بعد تطرقنا في المطلب الأول إلى التخطيط الإستراتيجي لنفقات الموارد البشرية من خلال عرض التقديرات الخاصة بسنة 2016 والنفقات الفعلية وعرض أيضا لتقديرات 2017، سوف نقوم الآن بدراسة جانب الأجور في المؤسسة العمومية الاستشفائية بالبويرة من خلال تقديم كيفية تصميم نظام الأجور بالإضافة إلى أهم معايير تحديده .

2-1 سلم الأجور:

لتحديد الأجور المؤسسة العمومية الاستشفائية بالبويرة لا بد من إتباع الخطوات التالية:

2-1-1 الاعتماد على شبكة مستويات التأهيل وذلك من أجل جمع المعلومات والبيانات الخاصة بالمؤهلات التي

تتطلبها الوظيفة وذلك تبعا للمادة 03 من القانون كأساسي للوظيفة العمومية 90-11 يتم التصنيف حسب

الفصل الثالث: وضعية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة العمومية الاستشفائية - محمد بوضيف - البويرة

مستويات التأهيل والكفاءة وتتكون شبكة مستويات التأهيل 17 صنفا يوافق مختلف مستويات التأهيل كما توجد

أصناف أخرى خارج الصنف وتنقسم الشبكة إلى أربعة أفواج (د.ج.ب.أ) وهي: (ملحق رقم 03)

- الفوج د: وهو مقسم من الصنف 01 إلى 06

- الفوج ج: وهو مقسم من الصنف 07 إلى 08.

- الفوج ب: وهو مقسم من الصنف 09 إلى 10.

- الفوج أ: وهو مقسم إلى جزئين.

الجزء الأول: وهو عبارة عن قسم تابع للصنف ويحتوي على الصنف 11 إلى غاية الصنف 17.

الجزء الثاني: وهو خارج الصنف ويتكون من سبعة أقسام فرعية.

1-1-2 بعد الاعتماد على شبكة مستويات التأهيل في تحديد الوظيفة التي يشغلها الموظف يتم تحديد الراتب أو

الأجر الذي يتقاضاه وذلك باستخدام الشبكة الاستدلالية للمرتبات والأجور وهي عبارة عن جدول مقسم إلى أربع

أقسام:

- القسم الأول: تحدد فيه الأفواج سابقة الذكر.

- القسم الثاني: يحدد فيها الأصناف.

- القسم الثالث: يحتوي على الرقم الاستدلالي الأدنى.

- القسم الرابع: يحتوي على الرقم الاستدلالي لدرجات الذي يحدد وفقا لصفة الخبرة التي يكسبها الموظف.

تهدف هذه الشبكة إلى تخصيص الأرقام الاستدلالية و لمختلف أصناف و الأقسام الفرعية الخارجية عن الصنف

وكذا المختلف الموافقة للاقدمية المهنية وتشمل الشبكة الاستدلالية الجديدة على الرقم الاستدلالي الأدنى ورقم الاستدلالي

الأقصى يتطابقان على التوالي مع مستوى التأهيل الأدنى ومستوى التأهيل الأعلى في الوظيفة.

يوافق التدرج في الأرقام الاستدلالية على الصعيد الأفقي في الدرجة في إطار الخبرة المهنية أما تدرج العمودي يوافق،

الانتقال من رتبة أعلى.

- تسمح الشبكة الاستدلالية لتحديد الأجر والراتب الذي يدفع للموظف وهنا نجد أنها أخذت بعين الاعتبار عدة

معايير.

- جعل الأجر القاعدي عنصرا أساسيا في الراتب الذي يكافئ الالتزامات القانونية الأساسية للموظف وهذا وفق ما

نصت عليه المادة 03 من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.

الفصل الثالث: وضعية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة العمومية الاستشفائية - محمد بوضيف - البويرة

- تتميز الوظائف تأطير والكفاءات العليا من خلال إنشاء سبعة أقسام فرعية خارج التصنيف والتدرج والرقم الاستدلالي.

2-2 هيكल الأجر.

يتكون الأجر في المؤسسة العمومية الإستشفائية بالبويرة من :

- الأجر القاعدي.

- تعويضات والعلاوات.

1-2-2 الأجر القاعدي (BS):

يعرف الأجر القاعدي بالمؤسسة الإستشفائية على أنه عنصر من عناصر الأجر الخام محدد بقيم وجداول منظمة عن طريق الأرقام الاستدلالية ويقم بموجب المراسيم والناشير مختلفة وتقرأ قيمة الأجر القاعدي عن طريق تقاطع الصنف مع القسم المحدد مختلفة وتقرأ قيمة الأجر القاعدي عن تقاطع الصنف مع القسم المحدد .

ويتم حسابه عن طريق ضرب الرقم الاستدلالي في قيمة النقطة الاستدلالية (vpts)

$$S B = inde * vpts$$

- النقطة الاستدلالية (vpts)

تحدد النقطة الاستدلالية المستخدمة في حساب الأجر القاعدي وذلك طبقا ما تنص عليه المادة 08 من المرسوم 304/07 المؤرخ ب 2007/09/28 ب 45 دينار الجزائري.

1-2-2 التعويضات والعلاوات:

ينص القانون رقم 03-06 المؤرخ ب 2006/07/15 بالاستفادة من العلاوات والتعويضات من قبل الموظفين والأعوان العمومية باستثناء تعويض الخدمة العمومية والتعويض التكميلي عن الدخل.

- تعويض عن الخبرة المهنية: (IEP)

الخبرة المهنية هي مجموعة المهارات الضرورية والملائمة لانجاز العمل كما ونوعا وذلك طبقا لما تنص عليه المادة 09 من القانون أساسي العام للتوظيف العمومية ويتجسد تميز الخبرة المهنية التي يكتسبها الموظف في الترقية في الدرجة.

الفصل الثالث: وضعية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة العمومية الاستشفائية - محمد بوضياف - البويرة

جدول رقم (10) درجة ترقية الموظفين.

الترقية في الدرجة	المدة الدنيا	المدة المتوسطة	المدة القصوى
من درجة إلى درجة أعلى منها	سنتان و ستة أشهر	3 سنوات	3 سنوات و 6 أشهر
المجموع 12 درجة	30 سنة	36 سنة	42 سنة

من إعداد الطالبين بالإعتماد على وثائق المؤسسة .

حيث يستفيد الموظف من ترقية في الدرجة إذا توفرت لديه في السنة المعتمدة الاقدمية المطلوبة في المدة الدنيا

والمتوسطة والقصوى وتكون تابعا حسب النسب 4 و 4 و 2 من عشرة موظفين. (الملحق 04)

- أما اذا كان الموظف قد مارس نشاط مدفوع الأجر من قبل التوظيف فانه يستفيد بعد الترسيم في رتبته من احتساب

الخبرة المهنية المكتسبة طبق لما تنص عليه المادة 16 من المرسوم 01-304 المؤرخ ب 18 رمضان 1428 بمعدل:

1.4% من الراتب الأساسي عن كل سنة نشاط في المؤسسات والإدارات العمومية.

الراتب الأساسي = الأجر القاعدي + الخبرة المهنية

وفقا ما تنص عليه المادة 30 من المرسوم الرئيسي رقم 07/305 المؤرخ ب 29/07/2007 يساوي تعويض الخبرة

المهنية نسبة 2,5% من الرقم الاستدلالي الأساسي عن كل سنة من العمل للوظيفة العليا. وهذا في حدود 60% كما

يتجسد التثمين الخبرة المهنية التي يكتسبها الموظف في الترقية في الدرجة.

- منحة الأطفال: (AF) وهي عبارة عن مبلغ مالي يقدم عن كل ولد للموظف المتزوج بشرط ألا يتجاوز عمر الولد

17 سنة لغير المتدربين و 21 سنة للمتدربين.

- منحة الزوجة (Sunique) وهي أيضا عبارة عن المال يقدر ب 800,00 دج. تقدم للموظف المتزوج.

-تعويض عمل المنصب: وهو تعويض يدفع للعمال من اجل الأوقات غير العادية التي يتطلبها منصب العمل كالعامل

المتناوب أو العمل الليلي أو في الأعياد ويحسب على أساس نسبة من الأجر الأساسي لا يتجاوز 25% ولا يقل عن

05%

-تعويض الضرر: يمنح التعويض عندما يشمل المنصب على مهام وظروف عمل تنطوي على جهود شاقة أو قدرة

الفصل الثالث: وضعية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة العمومية الاستشفائية - محمد بوضيف - البويرة

كعناصر غير صحية أو خطيرة.

- **تعويض المنطقة الجغرافية:** ويرتبط هذا التعويض بالموقع الجغرافي للنشاط الاقتصادي والوحدة الاقتصادية للمشروع حيث تحدد له نسبة مئوية تضرب في الحد الأدنى لأجرة الساعة مضروباً في عدد الساعات الفعلية.

- **التعويض الجغرافي التكميلي (IFC):** وهو عبارة عن مبلغ من مال محدد بواسطة مرسوم تنفيذي ويقدر ب 1500.00 دج أو 2500،00 دج أو 3500،00 دج حيث أجر العامل .

- **اقتطاع الضمان الاجتماعي: SS**

وهو عبارة عن اختبار تبلغ نسبته 9% ويحسب كالتالي:

اقتطاع الضمان الاجتماعي = أجر الخاضع للضمان الاجتماعي × 9%.

- **اقتطاع الضريبة على الدخل الإجمالي (IRG)**

وهو عبارة عن اقتطاع مالي تقتطعه المؤسسة من الأجر الخاضع للضريبة بعد تحديد **Soumis IRG** يتم تحديد

IRG من جدول التصاعدي للضريبة . الملحق رقم (05)

2-3 وثيقة الأجر

بعد حساب عناصر الأجر يتم تحديد الأجر الإجمالي للعامل الذي يتم تدوينه بالإضافة إلى العناصر الأخرى (المنح والعلاوات) في وثيقة الأجر، وهي عبارة عن شهادة تسلم للعامل بعد أن تتم عملية دفع الأجر المستحق وغايتها أو الهدف منها هو تمكين العامل من الاطلاع على الكيفية التي تتم بها حساب أجرته وذلك بغاية السماح له بالإدلاء بالاحتياجات المحتملة ويعبر تسليم وثيقة الأجر كعملية حتمية بالنسبة لأرباب العمل وذلك لفائدة كل عامل مترتب كان أو متعاقد أو دائم.

إن الغرض من إعداد الأجرة هو إعداد مذكرة الأجر لمعرفة المؤسسة لديونها اتجاه عمالها واتجاه مؤسسات الضرائب والضمان الاجتماعي و ليس هناك شكل موحد لكشف الأجرة إلا أنه بحكم القانون يجب أن تتضمن:

2-3-1 تعريف المؤسسة المستخدمة من حيث:

إسم المؤسسة، العنوان الكامل للمؤسسة، رمز التسجيل في الضمان الاجتماعي.

2-3-2 التعريف بالعامل من حيث:

الإسم و اللقب الكامل للعامل، الرقم التسلسلي للعامل، رقم الضمان الاجتماعي، و الحالة العائلية للعامل، وفي حالة وجود أطفال يجب أن يحدد عددهم و سنهم أكثر من 10 سنوات أو أقل.

رقم الحساب الجاري أو البنكي للعامل .

الفصل الثالث: وضعية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة العمومية الاستشفائية - محمد بوضياف - البويرة

درجة و صنف العامل: من الصنف 1 إلى خارج الصنف و من الدرجة 1 إلى الدرجة 12. كما هو موضح في الشكل الذي سبق ذكره.

منصب العمل الذي يمارسه العامل: إداري، شبه طبي، طبي .
الشهر المستحق الدفع و السنة .

2-3-3 تصنيف الأجر الأساسي من حيث الصنف الذي يتمثل في الرقم الإستدلالي للفوج الذي يتمثل في النقطة الإستدلالية .

2-3-4 الخبرة المهنية أو الإقدمية التي يكسبها العامل سواء كانت داخل أو خارج المؤسسة، مع تحديد المدة و النسبة للمؤسسة التابعة للدولة تحسب 100% أما بالنسبة للخاصة تحسب 50%.

2-3-5 تفصيل أجرة المنصب من حيث المكونات و طريقة حسابه.

2-3-6 تحديد الأجر الخاضع للضريبة .

2-3-7 تحديد المنح العائلية و الأجر الصافي .

و هناك عدة معايير تأخذ بعين الاعتبار لتحديد الأجر بالمؤسسة منها ما هو داخلي ومنها ما هو خارجي.

● داخليا:

- قدرة المؤسسة العمومية الإستشفائية على دفع الأجر لان الأجر في الوظيفة العمومية محددة وفق مرسوم تشريعي.

● خارجيا:

- القوانين والتشريعات السائدة.

- جماعات الضغط والنقابات.

الفصل الثالث: وضعية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة العمومية الاستشفائية - محمد

بوضيف - البويرة

المطلب الثالث: دراسة حالة أجرة محاسب إداري رئيسي:

بعد تقديم نظام الأجور في المؤسسة العمومية الإستشفائية بالبويرة من خلال تصميم نظام الأجور ومعايره الآن سوف نقوم بدراسة حالة أجرة محاسب إداري رئيسي الذي ينتمي إلى الصنف 10 و الدرجة 0 في السنة 2014 في بداية مشوارها الوظيفي، سنعرض كشف الأجر لهذا الموظف في الجدول الموالي:

الجدول رقم(11): كشف الأجر لمحاسب إداري رئيسي لشهر أفريل 2012.

الدرجة و صنف العامل 10/0				
الأرباح	الإقتطاعات	الزمن	القاعدة	المحددات
20385.00		30 يوم	20385	الأجر القاعدي
00		30 يوم	00	منحة الخبرة المهنية
3100.00		30 يوم	3100	منحة جرافية تكميلية
5096.25		30 يوم	5096.25	منحة دعم النشاطات
0.00		30 يوم	00	ISAC
0.00		30 يوم	00	ISSAC
2038.5		30 يوم	2038.5	منحة دعم النشاطات الإدارية
0.00		30 يوم	2500	منحة العدوى 3/1
2500.00		30 يوم	00	منحة العدوى 2
0.00		30 يوم	00	IGSS
0.00		30 يوم	00	منح عائلية
			00	M.I.F.R
			00	الأجرة الوحيدة
			00	أجرة المنصب
	2980.75	9%	33119.75	الضمان الإجتماعي
	2542		30140	الضريبة على الدخل
	00			إقتطاعات التعاضدية
33119.75	5522.75			المجموع
	27597			الصافي للدفع

من إعداد الطالبين بالإعتماد على وثائق المؤسسة.

حيث أن:

الأجر القاعدي = يأخذ حسب السلم المتبع (الرقم الإستدلالي $\times 45$ دج) حسب الصنف.

$$\text{الاجر القاعدي} = 45 \times 453 = 20385.$$

الخبرة المهنية: تأخذ حسب (النقطة الإستدلالية للدرجة $\times 45$ دج) حسب الصنف .

$$\text{الخبرة المهنية} = 45 \times 0 = 00.$$

الأجر الأساسي = الأجر القاعدي + الخبرة المهنية.

$$\text{الأجر الاساسي} = 0 + 20385 = 20385.$$

المنح و العلاوات :

المنحة الجزافية التكميلية: تحسب حسب الجدول التالي بعد تعديل المادة 87 مكرر .

الجدول رقم (12): المنح التكميلية.

الصنف	المنحة القاعدية دج	المنحة الجديدة دج
1	3200	7700
2	3200	7400
3	3200	6900
4	3200	6400
5	3200	5700
6	3200	5000
7	2500	3800
8	25000	3800
9	2000	3100
10	2000	3100

المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على وثائق المؤسسة.

المنحة الجزافية التكميلية حسب الصنف هي 3100 دج

منحة دعم النشاطات المشتركة: تحسب بنسبة 25% من الأجر الأساسي.

$$\text{منحة دعم النشاطات: } 20385 \times 25\% = 5096.25 \text{ دج}$$

منحة دعم النشاطات الإدارية: تحسب بنسبة 10% من الأجر الأساسي.

$$\text{منحة دعم النشاطات الإدارية} = 20385 \times 10\% = 2038.5 \text{ دج.}$$

الفصل الثالث: وضعية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة العمومية الاستشفائية - محمد بوضيف - البويرة

منحة العدوى = 2500 دج.

أجرة المنصب = الأجر القاعدي + المنح و العلاوات.

أجرة المنصب = 20385 + 00 + 3100 + 5096.25 + 2038.5 + 2500 = 33119.75 دج.

حساب إقتطاعات الضمان الإجتماعي 9%:

أجرة المنصب \times 9% = 9% \times 33119.75 = 2980.75 دج

الأجرة الخاضعة للضريبة = أجرة المنصب - إقتطاعات الضمان الإجتماعي

الأجرة الخاضعة للضريبة = 33119.75 - 2980.75 = 30139 دج.

حساب الضريبة على الدخل الإجمالي IRG : تحسب حسب السلم الضريبي تساوي = 2542 دج.

الأجر الصافي = الأجر الخاضع للضريبة - مبلغ الضريبة .

الأجر الصافي = 30139 - 2542 = 27597 دج.

المنح العائلية = 300 دج للطفل الواحد . (لا يوجد لها أطفال)

الأجرة الوحيدة = 800 دج (هذه القيمة لا تدخل في الأجر لأن صاحب المنصب محاسب إداري رئيسي يعتبر امرأة)

الأجر الصافي للدفع = الأجر الصافي + المنح العائلية

الأجر الصافي للدفع = 27597 + 0 + 0 = 27597 دج.

1- أجرة المحاسب الإداري بعد الترقية :

سوف نقوم بدراسة حالة أجرة محاسب إداري رئيسي الذي ينتمي إلى الصنف 10 و الدرجة 1 في السنة 2016 :

و يكون كشف الأجر نفس الكشف الذي قمنا بإعداده الملحق رقم (06).

الأجر القاعدي = يأخذ حسب السلم المتبع (الرقم الإستدلالي \times 45 دج) حسب الصنف.

الاجر القاعدي = 45 \times 45 = 20385.

الخبرة المهنية : تأخذ حسب (النقطة الإستدلالية للدرجة \times 45 دج) حسب الصنف .

الخبرة المهنية = 23 \times 45 = 1035.

الأجر الأساسي = الأجر القاعدي + الخبرة المهنية.

الأجر الاساسي = 20385 + 1035 = 21420.

المنح و العلاوات :

المنحة الجزافية التكميلية : تحسب حسب الجدول التالي بعد تعديل المادة 87 مكرر .

المنحة الجزافية التكميلية حسب الصنف هي 3100 دج

منحة دعم النشاطات المشتركة: تحسب بنسبة 25% من الأجر الأساسي.

منحة دعم النشاطات: 25% \times 21420 = 5355 دج

منحة دعم النشاطات الإدارية: تحسب بنسبة 10% من الأجر الأساسي.

منحة دعم النشاطات الإدارية = $21420 \times 10\% = 2142$ دج.

منحة العدوى = 2500 دج.

أجرة المنصب = الأجر القاعدي + المنح و العلاوات.

أجرة المنصب = $20385 + 1035 + 3100 + 5355 + 2142 + 2500 = 34517$ دج.

حساب إقتطاعات الضمان الإجتماعي 9%:

أجرة المنصب $\times 9\% = 34517 \times 9\% = 3106.53$ دج

الأجرة الخاضعة للضريبة = أجرة المنصب - إقتطاعات الضمان الإجتماعي

الأجرة الخاضعة للضريبة = $3106.53 - 34517 = 31410.47$ دج.

حساب الضريبة على الدخل الإجمالي IRG : تحسب حسب السلم الضريبي تساوي = 2923 دج.

الأجر الصافي = الأجر الخاضع للضريبة - مبلغ الضريبة .

الأجر الصافي = $31410.47 - 2923 = 28487.47$

المنح العائلية = 300 دج للطفل الواحد . (لا يوجد لها أطفال)

الأجرة الوحيدة = 800 دج (هذه القيمة لا تدخل في الأجر لأن صاحب المنصب محاسب إداري رئيسي يعتبر امرأة)

الأجر الصافي للدفع = الأجر الصافي + المنح العائلية

الأجر الصافي للدفع = $28487.47 + 0 + 0 = 28487.47$ دج.

2- حساب أجرة محاسب إداري رئيسي لسنة 2019.

و بعدما قيامنا بحساب اجرة محاسب إداري رئيسي لسنة 2016 الآن سوف نقوم بالتنبؤ لسنة 2019.

نفترض أن لصاحبة المنصب لها طفل في سنة 2019 أي أنها تستفيد من منحة 300 دج، و بعد إلتزامها بعملها لمدة

عامين و ستة أشهر بدون غيابات وإن وجدت فهي مبررة و بعد حصولها على شهادة التنقيط (ملحق 07) الذي تحصل

فيها على علامة 10/9، هذه العوامل (الشروط) سمحت لها بترقيتها، من الدرجة 01 إلى الدرجة 02. بالاعتماد على

هذه المعلومات نقوم بتخطيط إستراتيجي للأجر لسنة 2019.

الاجر القاعدي = $45 \times 453 = 20385$ دج.

في سنة 2016 (الدرجة 1) كانت الخبرة المهنية 23 اما في سنة 2019 (الدرجة 2) تصبح 45.

الخبرة المهنية = $45 \times 45 = 2025$ دج.

الأجر الأساسي = $2025 + 20385 = 22410$ دج.

المنح و العلاوات :

المنحة الجزافية التكميلية : تحسب حسب الجدول التالي بعد تعديل المادة 87 مكرر .

الفصل الثالث: وضعية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة العمومية الاستشفائية - محمد بوضيف - البويرة

$$\begin{aligned} & \text{المنحة الجزافية التكميلية حسب الصنف هي } 3100. \\ & \text{منحة دعم النشاطات المشتركة} = 22410 \times 25\% = 5602.5 \text{ دج.} \\ & \text{منحة دعم النشاطات الإدارية} = 22410 \times 10\% = 2241 \text{ دج.} \\ & \text{منحة العدوى} = 2500 \text{ دج.} \\ & \text{أجرة المنصب} = \text{الأجر القاعدي} + \text{المنح و العلاوات.} \\ & \text{أجرة المنصب} = 20385 + 2025 + 3100 + 5602.5 + 2241 + 2500 = 35853.5 \text{ دج.} \\ & \text{حساب إقتطاعات الضمان الإجتماعي } 9\%: \\ & \text{أجرة المنصب} \times 9\% = 35853.5 \times 9\% = 3226.815 \text{ دج.} \\ & \text{الأجرة الخاضعة للضريبة} = 35853.5 - 3226.815 = 32626.685 \text{ دج.} \\ & \text{حساب الضريبة على الدخل الإجمالي IRG:} \\ & \text{تحسب حسب السلم الضريبي و في هذا المثال تساوي } 3289 \text{ دج.} \\ & \text{الأجر الصافي} = \text{الأجر الخاضع للضريبة} - \text{مبلغ الضريبة.} \\ & \text{الأجر الصافي} = 32626.685 - 3289 = 29337.685 \text{ دج.} \\ & \text{المنح العائلية} = 300 \text{ دج طفل واحد.} \\ & \text{الأجرة الوحيدة} = 800 \text{ دج (لا تحسب).} \\ & \text{الأجر الصافي للدفع} = 29337.685 + 300 + 0 = 29637.685 \text{ دج.} \end{aligned}$$

و في الأخير بعد دراستنا لحالة المحاسبة الإدارية الرئيسية نلاحظ وجود إختلاف بين الأجر المتحصل عليه في سنة 2016 مع الأجر الذي سوف تتحصل عليه في سنة 2019، وهذا الفرق يكمل في ترقيتها من الدرجة 1 إلى الدرجة 2 مع زيادة في منحة الأطفال و التغير في زيادة الضريبة على الدخل الإجمالي IRG. و هذا كل ما يساعد المحاسب في وضع تخطيط إستراتيجي للمؤسسة العمومية الإستشفائية بالبويرة .

كما أنه سيتم القيام بنفس الخطوات لكل عناصر الموارد البشرية من أجل وضع مخطط إستراتيجي للأجور، و من ثم الموازنة التقديرية للجانب المالي لمصلحة الموارد البشرية مع الأخذ بعين الإعتبار حركة العمال المستقبلية (التقديرات).

خاتمة الفصل :

و من خلال ما سبق نستنتج أن المؤسسة تعتمد على التخطيط الإستراتيجي ولكن بدون استخدام مختصين في هذا المجال وخاصة في مصلحة الموارد البشرية، ولكن بدون وجود اختصاصيين في مجال التخطيط الإستراتيجي لهذه الموارد. و يتبين التخطيط الإستراتيجي للأجور في المؤسسة العمومية الإستشفائية من خلال الميزانية التقديرية ذلك بالاعتماد على المواد المنصوص عليها في القانون التشريعي الجزائري على أجرة الموظف العمومي بحيث هناك عدة مواد تنص على ذلك، كاعتمادها على المادة 251 من الجريدة الرسمية المؤرخ 12 محرم عام 1429 هـ 20 يناير سنة 2008 الذي يحدد تصنيف رتبة الأسلاك المشتركة للمؤسسات والإدارات العمومية طبقا لجدول تصنيف المرتبات حيث أن هذا الجدول يعتبر كمخطط تنقيد به المؤسسة لتصميم نظام أجور سليم.

و من خلال الدراسة في هذه المؤسسة وبالأخص في مصلحة الموارد البشرية، ومكتب أجور المستخدمين حاولنا تقديم نظرة عامة حول المفاهيم المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي في المؤسسة، كما اتضح لنا أن للأجر أهمية بالغة سواء على مستوى الفرد أو على المؤسسة بحيث يمثل وسيلة لإشباع الاحتياجات المختلفة للفرد وأيضا مناسبة للشعور بالتقدير من قبل المؤسسة الذي يعمل به، كما نستخلص أن القرارات المتعلقة بالأجور هي قرارات إستراتيجية ولإعداد نظام أجور سليم يجب تقييم الوظائف المختلفة وذلك بالاعتماد على مقاييس موضوعية والتأقلم مع التغيرات الحاصلة حتى يكون هذا النظام فعال.

خاتمة

خاتمة:

اتسمت السنوات الماضية بتطورات وتحديات هائلة كان لها انعكاسها الإيجابية على إدارة الموارد البشرية، فبدأ هذا المفهوم يحظى باهتمام متزايد من قبل الأكاديميين الممارسين المهتمين بقضية الموارد البشرية، فقد أدركت المؤسسات أن الاهتمام بالعنصر البشري هو السبيل للمنافسة و تحقيق التميز .

فالعنصر البشري يعتبر من أهم الأصول التي تملكها أي مؤسسة، و تشكل قدرات العنصر البشري العنصر الأساسي الذي يميز المؤسسة الناجحة عن غيرها من المؤسسات.

إن إدارة الموارد البشرية تشكل أهمية إستراتيجية للمؤسسة، فهي تأخذ بعين الاعتبار الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، فتقوم بالتخطيط أي وضع خطة جيدة تجمع أهداف المؤسسة و أهداف الفرد في نفس الوقت، كما تعمل على استمرار و تحسين الموارد البشرية بطريقة فعالة، وذلك بإعداد سياسة توظيف فعالة بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب وتحفيز وخلق دوافع العمل وتقييم أداء الأفراد وتدريبهم لتحقيق الانسجام بين العاملين وهذا ما يسمى بالتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية.

و يحتل التخطيط الإستراتيجي مكانة هامة بحيث يعتبر أهم وظائف المؤسسة كونها المسؤولة عن تسيير أهم مورد في المؤسسة وهو عنصر العنصر البشري حيث أنه ضحي من الضرورة الاهتمام بتطوير الوظيفة التخطيطية. ومن خلال ما تقدم من الدراسة، تبين بأن التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة هو عبارة عن تحديد المؤسسة من احتياجاتها من العمالة وكذا تحديد المعروض لديها من هذه العمالة بالعمل على المقارنة بينها، لذا يعتبر التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية من الانشغالات الأساسية لأي مؤسسة هدفها مسايرة متطلبات التسيير الحديث.

ومن هذا المنطلق كان الهدف من دراستنا هذه التعرف على ماهية إدارة الموارد البشرية ومداخل تحسينه في المؤسسات الإستشفائية العمومية الجزائرية و التطرق إلى التخطيط الاستراتيجي وواقعه في المؤسسات الإستشفائية العمومية الجزائرية، ومن خلال دراستنا لهذا الموضوع ومحاولة الإجابة على الإشكالية السابقة و التي تتمثل في:
فيما يتمثل التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وما واقعه في المؤسسة العمومية ؟

من خلال دراستنا لهذا الموضوع توصلنا إلى النتائج التالية:

1- الخلاصة و النتائج:

بعد القيام بالدراسة في القسم النظري من هذا البحث لمختلف الجوانب المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية و إسقاط أهم العناصر المدروسة في النظري على واقع إحدى المؤسسات الجزائرية باختيار نموذج مؤسسة ذات نشاط خدماتي وهي المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف بالبويرة خلصنا إلى النتائج التالية :

- عدم وجود قسم خاص بالإدارة الإستراتيجية في المؤسسة،
- وتتم عملية التخطيط الاستراتيجي باجتماع مدير المؤسسة مع مسؤولي المصالح وفي بعض الأحيان إشراك بعض العمال، ويكون هذا الاجتماع كل بداية السنة.
- تعاني المؤسسة من مجموعة من المعوقات فيما يخص عملية التخطيط الاستراتيجي تحدث بعض الإشكاليات وتحد من قدرة الموارد البشرية على تحسين أدائها.
- يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الإستشفائية من خلال التركيز على التوافق بين الوظيفة والقائم عليها، الحاجة إلى التدريب كخيار استراتيجي، تفعيل منظومة الحوافز لدى العاملين، تطوير قدرات ومهارات الموارد البشرية، تقييم أداء الموارد البشرية.
- العنصر البشري، مورد حقيقي لأي مؤسسة، ويعد الطرف الداعم للجانب الإداري لما يملكه من المهارات والكفاءات و الرغبة في العمل، مما يعمل على نجاح المشاريع المؤسساتية في تحقيق أهدافها.
- العنصر البشري هو القلب النابض و القوة المحركة لجل العمليات و الأنشطة للمؤسسات .
- يعتبر التخطيط الإستراتيجي حتمية كمنهج تفكير وأسلوب عمل، فمن خلاله يمكن للمؤسسة أن تقوم بتحديد و استثمار الفرص المتاحة أمامها لتعظيم المنافع من الموارد المتاحة و الممكنة في ظل القيود والتحديات الحقيقية أو المفروضة، والتعرف على حقيقة إمكانيتها الداخلية وما بها من نقاط القوة وأساليب وأدوات الاستفادة منها، وما عندها من أوجه ضعف وسبل ومتطلبات علاجها، وهذا من شأنه أن يقلل من درجة عدم التأكد و المخاطرة المرتبطة بالمتغيرات الخارجة عن سيطرة إدارة المؤسسة.
- تقوم عملية التخطيط الإستراتيجي للموارد الإستراتيجي بالتنبؤ بمطالب العمل المستقبلي من الموارد البشرية في ظل وضوح حجم العمل الذي حددته خطة المؤسسة الإستراتيجية وأدائها الكلي، و التنبؤ بمدى قدرة المؤسسة على تزويد أو تلبية مطالب العمل المستقبلي من مواردها البشرية المتاحة لديها، ومن ثم المقارنة بين حجم العمل المطلوب في الخطة الإستراتيجية للمؤسسة وبين قوة العمل التي تمثل إمكانات الموارد البشرية المتاحة مستقبلا.
- يعمل التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في ظل ظروف تتسم بسرعة التغير وعدم التأكد وهذا سببه أن المتغيرات البيئية التي توضع وتنفذ في ظلها إستراتيجية المؤسسة غير مستقرة، وبما أن التخطيط الإستراتيجي للموارد

البشرية يوضع تحت مظلة وخدمة هذه الإستراتيجية، إذا هو الآخر يعمل في ظل ظروف متغيرة يسودها درجة من عدم التأكد وسرعة التغير فيها، وهذا ما يستدعي إدراك وفهم جميع المسائل المؤثرة في إستراتيجية المؤسسة وأداءها الكلي، وهو ما يتطلب وفرة المعلومات الموضوعية والدقيقة عن التغيرات البيئية المؤثرة .

-تعتبر عملية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية عملية ديناميكية مستمرة وليست عملية ساكنة، و ذات قابلية لتعديل بما يتفق والتغير في ظروف المؤسسة الداخلية أو بيئتها الخارجية .

- يساعد التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في الحد من حالات المخاطرة وعدم التأكد، من خلال التعرف على احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية أي قبل ظهور هذه الاحتياجات فعليا، وهذا ما يجنب المؤسسة التعرض لحالات النقص العددي أو المهاري أو وجود زيادة غير ضرورية، وذلك من خلال السعي لتوفير تلك الاحتياجات في الوقت المناسب.

-بينت الدراسة الميدانية أن إدارة الموارد البشرية تولي اهتماما للموارد البشرية كأصل مهم يتوقف عليه نجاح المؤسسة، ما يظهر هذا الاهتمام إجابة أغلبية الأفراد على أن دورها إيجابي في تشجيعهم على تطوير أفكارهم وخبراتهم ومهاراتهم.

- لا تتوفر لدى المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف في البويرة البيانات و المعلومات اللازمة التي تحتاجها عملية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية سواء على مستوى مصلحة الموارد البشرية أو المؤسسة بصفة عامة تعتبر غير كافية.

- لا تتوفر لدى المؤسسة أية خارطة إحلال في حالة شغور أي منصب من مناصب نتيجة وقوع حالات تقاعد أو نقل أو استقالة أو مرض أو وفاة، وذلك في جميع مستوياتها التأهيلية وهو ما قد يؤدي إلى ارتباك المؤسسة وتأثر عملياتها سلبا نتيجة لبطء عملية الإحلال أو عدم سلامتها لعدم توافر لاكتشاف نواحي نقص المهارة التي قد تكون موجودة.

- بينت الدراسة الميدانية أن الزيادة في الأجور ناتج عن الأقدمية، رغم أنه من الحوافز الرئيسية فالأجر المرضي يزيد في رفع قدرات و مهارات الموارد البشرية.

2- إختبار الفرضيات:

-إدارة الموارد البشرية إنمّا ذلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس والأفراد أو مجموعات وعلاقتهم داخل المؤسسة أو كذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم، و من هنا نتأكد من صحة الفرضية الأولى.

-التخطيط الإستراتيجي هو نظام يحدد شكل و نوع نشاط و مسار المؤسسة في المستقبل، و ذلك من خلال تحديد رسالتها و أهدافها و برامجها على ضوء تأثير مختلف عوامل المحيط. و من هنا نتأكد من صحة الفرضية الثانية.

- يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الإستشفائية بالبويرة من خلال التركيز على التوافق بين الوظيفة والقائم عليها، الحاجة إلى التدريب كخيار استراتيجي، تفعيل منظومة الأجور الحوافز لدى العاملين، تطوير قدرات ومهارات الموارد البشرية، تقييم أداء الموارد البشرية، و من هنا نتأكد من صحة الفرضية الثالثة.

3- إقتراحات و توصيات:

بناء على النتائج التي تم التوصل إليها، يمكن تقديم مجموعة من المقترحات التي من شأنها التخفيف من وطأة معوقات التخطيط الاستراتيجي، والاهتمام بتحسين أداء الموارد البشرية في المستشفيات العمومية الجزائرية، وهي كالآتي:

- ضرورة الاهتمام الكافي بدراسة الإمكانيات المادية والبشرية الحالية و المستقبلية عند القيام بالتخطيط الاستراتيجي.

- ضرورة إشراك الأفراد العاملين في صياغة الخطط الإستراتيجية المرتبطة بمجالات عملهم.
-الوقوف على نقاط القوة والضعف كعنصر جوهري في عملية التخطيط الاستراتيجي لتحسين أداء الموارد البشرية.

-إن إستراتيجية تنمية وتطوير الأداء المؤسسي يجب ألا تغفل أهمية التكامل بين الرأسمال المادي والبشري باعتبارهما عنصرا أساسيان في إنجاح التخطيط الاستراتيجي.

-العمل على تبني مداخل متكاملة مع التخطيط الاستراتيجي وتكون كفيلة بتحسين ورفع أداء الموارد البشرية، مثل الإدارة بالأهداف ولوحة القيادة الاجتماعية.

-ضرورة أن تنظر المؤسسة إلى إدارة الموارد البشرية باعتبارها أحد المداخل الإستراتيجية لزيادة الكفاءة و الفعالية التنظيمية.

-ضرورة أن تعمل المؤسسة على وضع خرائط إحلال للتعامل مع حالات شغور أي منصب من المناصب سواء لأسباب طبيعية كالتقاعد سواء كان نظاميا أو مسبقا، أو لأسباب غير طبيعية كالمرض أو الاستقالة أو الوفاة .

- ضرورة النظر إلى عملية تخطيط الموارد البشرية من منظور إستراتيجي وذلك للتعامل الفعال مع احتياجات إستراتيجية المؤسسة من الموارد البشرية.

- الاهتمام بالموارد البشرية وما يتوافق مع قدراتها ومهاراتها و خصائصها الشخصية في منصب العمل الذي يوكل إليها حتى يتحقق مستوى الأداء المطلوب وتشعر بتحقيق ذاتها خاصة في التطورات السريعة للتكنولوجية، وهذا من الحوافز المعنوية المؤثرة على مستوى الإنجاز الذي تحققه.

- البحث عن أنظمة ميدانية عادلة لسياسات الأجور و الرواتب و المكافآت و الحوافز و التعويضات، مما يعمل على تحفيز العمال على الأداء الكفاء.

4- أفاق البحث:

وفي ختام هذا البحث نقترح بعض المواضيع التي تستدعي فتح أفاق علمية جديدة، و التي تعتبر كبحوث مستقبلية تتطلب إثراء و التجديد ونذكر على سبيل المثال:

-مدى مساهمة التخطيط الإستراتيجي في تطوير المؤسسات.

- دور تخطيط الموارد البشرية كنظام معلومات مرتد لعملية التخطيط الإستراتيجي.

قائمة
المراجع

❖ الكتب:

1. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2006.
2. أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، 2011، الطبعة الأولى.
3. أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، إيتراك للتوزيع، 2008، الطبعة الثانية .
4. الهيثمي خ ع، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2005، الطبعة الثانية .
5. بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010.
6. باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر و التوزيع، القاهرة، 2002، الطبعة العربية الثانية.
7. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي عشر و العشرون، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2003.
8. جمال الدين محمد المرسي، التفكير الإستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية منهج تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002 .
9. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004 .
10. حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر، الأردن، 2002 .
11. خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي، دار حامد للنشر، الأردن، 2000 .
12. راوية حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001-2002
13. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999 .
14. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003-2004.
15. زاهر عبد الرحيم عاطف، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، دار الراية للنشر و التوزيع، عمان، 2011، الطبعة الأولى.
16. زيد منير عبوي، الادارة الاستراتيجية، دار كنوز المعرفة، الأردن، 2006، الطبعة الأولى.
17. سعاد نايف برنوطي، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، دار وائل للنشر، الأردن، 2008، الطبعة الثالثة.

18. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2003.
19. صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية: مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية لنشر و التوزيع، مصر، 2004 .
20. صلاح الدين محمد عبد الباقي، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة، الاسكندرية، 2002 .
21. صلاح عبد الباقي، الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001 .
22. صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999-2000.
23. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب لنشر، مصر، 2001 .
24. عبوي زيد منير، إدارة الموارد البشرية، دار الكنوز المعرفة للنشر و التوزيع، عمان، 2007، الطبعة الثانية.
25. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر، 2009، الطبعة الثانية.
26. عادل محمد زيد، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، دار الفاروق للنشر، القاهرة، 2003 .
27. عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، دار الميسرة، عمان، الأردن، 2007، الطبعة الثانية .
28. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن العشرين، مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة، 1999، الطبعة الأولى .
29. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2005 .
30. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1997.
31. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، 2008، الطبعة الأولى.
32. كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية العولمة و المنافسة، دار وائل، عمان، الأردن، 2004، الطبعة الأولى.
33. لطفي علي، تكنولوجيا الموارد البشرية، دار السكان للنشر، القاهرة، 2005.
34. محمد سعيد سلطاني، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2003.
35. مدني ماهر عlish، إدارة الموارد البشرية، دار زهران لنشر، السعودية، 1993.
36. محمد إسماعيل بلال، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2004.

37. محمد الصيرفي، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر و التوزيع، الأردن، 2003 .
38. مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية، مدخل الإستراتيجية، عالم الكتب الحديثة، عمان، 2009، الطبعة الثالثة.
39. مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2006.
40. مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، الإدارة الإستراتيجية و جودة التفكير و القرارات في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007-2008.
41. محمود جاسم الصيمدعي، إستراتيجيات التسويق مدخل كمي و تحليلي ، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، الطبعة الأولى.
42. محمد إبراهيم عبيدات، إستراتيجية التسويق مدخل سلوكي، بدون ذكر دار النشر، عمان، الأردن، 1992.
43. نوري منير، الوجيز في تسيير الموارد البشرية، الديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، الطبعة الثانية.
44. نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للنشر، الجزائر، 2010 .
45. نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999-2000.
46. نادية العارف، التخطيط الإستراتيجي و العولمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001-2002، الطبعة الأولى.
47. ناصر دادي عدون، الإدارة و التخطيط الإستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009، الطبعة الثانية.
48. نبيل محمد خليل، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003.

❖ مذكرات ماجستير وأطروحات دكتوراة:

1. العقون سهام، محاولة لتحسين الموارد البشرية من خلال إعداد حصيلة إجتماعية، رسالة ماجستير، معهد علوم الإقتصاد و النشر، جامعة باتنة، الجزائر، 2003-2004 .
2. براهيمى حياة، مساهمة في تطبيق أسلوب تحليل محفظة الأعمال في مؤسسة صناعية جزائر، رسالة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2006 .

3. بن سديرة عمر، التخطيط الإستراتيجي بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الواقع و الآفاق، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، جامعة سطيف، 2005-2006.
4. سلطان محمد رشيدى، التسيير الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالجزائر أهميته و شروط تطبيقه، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص علوم تجارية فرع إستراتيجية، جامعة المسيلة، 2005-2006
5. سمر رجب عطا الله، واقع التخطيط الإستراتيجي في قطاع المقاولات، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2005.
6. موهبي فوضيل، إدارة الموارد البشرية و علاقتها بالإستراتيجية العامة للمؤسسة، رسالة ماجستير في قسم العلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، السنة الجامعية، 2008-2009.
7. هلالى الوليد، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية و دورها في خلق القيمة، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم التجارية، فرع إستراتيجية، جامعة المسيلة، 2008-2009

مواقع انترنت:

أحمد نرجس، كيف تكون متميزا، مجلة المعلم في : www.almuallem.net

ثانيا - باللغة الفرنسية:

❖ Les ouvrages :

1. Genevieve (I), gestion des ressources humaines, casbah, édition, Algérie, 2004 .
2. Jean marie peretti, tous DRH, paris: édition d'organisation, 2003.
3. Jean marie peretti, gestion des ressources humaine, Paris, librairie vuibert, 1998.
4. Michael porter, l'avantage concurrentiel, édition dunod, Paris, 1999.
5. Pier romelaer, gestion des ressources humaines, Paris: Armand colin, 1993.
6. Yues emery, F.gonim, dynamiser les ressources humaines, France: presses polytechnique, 1999.



2015

SECTION II DEPENSES		SOMMES		Observations
Proposées par	Proposées par	Admises par		
Le Directeur	Le Conseil Administration	Le Wali		
BUDGET INITIAL 2016				
TITRE I : DEPENSES DES PERSONNELS				
CHAPITRE I : TRAITEMENTS D'ACTIVITE DU PERSONNELS TITULAIRES, STAGIAIRES & COOPERANTS				
Art 01 - Traitement d' Activité du Personnels Titulaires & Stagiaires.	215 000 000.00	215 000 000.00	215 000 000.00	
Art 02 - Traitement d' Activité du Personnels Coopérants .	-	-	-	
Art 03 - Bonification Indiciaire des Titulaires de Postes Supérieurs .	5 000 000.00	5 000 000.00	5 000 000.00	
TOTAL DU CHAPITRE I :	220 000 000.00	220 000 000.00	220 000 000.00	
CHAPITRE II : INDEMNITES & ALLOCATIONS DIVERSES				
Art 01 - Indemnité de Gardes	38 174 044.00	38 174 044.00	38 174 044.00	
Art 02 - Indemnité Risque de Contagion	49 100 000.00	49 100 000.00	49 100 000.00	
Art 03 - Indemnité de Documentation	13 300 000.00	13 300 000.00	13 300 000.00	
Art 04 - Indemnité de Documentation Pédagogique	0.00	0.00	0.00	
Art 05 - Indemnité d' Experience Pédagogique	0.00	0.00	0.00	
Art 06 - Indemnité Spécifique Globale	0.00	0.00	0.00	
Art 07 - Indemnité de Qualification	33 000 000.00	33 000 000.00	33 000 000.00	
Art 08 - Indemnité d' Encadrement	20 000 000.00	20 000 000.00	20 000 000.00	
Art 09 - Prime de Rendement	10 000 000.00	10 000 000.00	10 000 000.00	
Art 10 - Indemnité de Soutien Activités Services de Santé (Adm S.S.)40%	1 400 000.00	1 400 000.00	1 400 000.00	
Art 11 - Indemnité des Services Administratifs Communs25% & 40%	2 500 000.00	2 500 000.00	2 500 000.00	
Art 12 - Indemnité des Services Techniques Communs25% & 40%	1 310 000.00	1 310 000.00	1 310 000.00	
Art 13 - Indemnité de Nuisance25%	5 400 000.00	5 400 000.00	5 400 000.00	
Art 14 - Indemnité Forfaitaire de Service25%	500 000.00	500 000.00	500 000.00	
Art 15 - Indemnité d' Amélioration de Performances Pédagogiques	0.00	0.00	0.00	
Art 16 - Prime d' Amélioration Prestations de Soins de Chercheurs	0.00	0.00	0.00	
Art 17 - Indemnité de Véhicule	0.00	0.00	0.00	
Art 18 - Indemnité Kilométrique	50 000.00	50 000.00	50 000.00	
Art 19 - Indemnité Servie aux membres du comité de marché	12 300 000.00	12 300 000.00	12 300 000.00	
Art 20 - Indemnité de Soutien Activités de Santé (MG)	427 410.00	427 410.00	427 410.00	
Art 21 - Indemnité d' Inspection et de Contrôle (M Insp)	256 446.00	256 446.00	256 446.00	
Art 22 - Prime d' Amélioration de la Performance (Med Inspecteur)				

	SOMMES			Observations
	Proposées par Le Directeur	Proposées par Le Conseil Administration	Admises par Le Wali	
Art 23 - Prime d' Amélioration Performances (PSA; Para,SF & AMAR)	44 000 000.00	44 000 000.00	44 000 000.00	
Art 24 - Prime d' Amélioration de Prestations Médicales (Med Génistes)	6 500 000.00	6 500 000.00	6 500 000.00	
Art 25 - Prime d' Amélioration de Prestations Psychologiques	312 100.00	312 100.00	312 100.00	
Art 26 - Prime de Soutien et Suivi Psychologiques 05%	80 000.00	80 000.00	80 000.00	
Art 27 - Indemnité d' Astreinte Para Médicale	26 000 000.00	26 000 000.00	26 000 000.00	
Art 28 - Indemnité de Soutien aux Activités Para Médicales	27 600 000.00	27 600 000.00	27 600 000.00	
Art 29 - Indemnité de Technicité	9 900 000.00	9 900 000.00	9 900 000.00	
Art 30 - Indemnité d' Astreinte aux Soins Obstétricaux et la reproductivité	2 400 000.00	2 400 000.00	2 400 000.00	
Art 31 - Indemnité de Soutien à Santé " Mère et Enfant "	2 400 000.00	2 400 000.00	2 400 000.00	
Art 32 - Indemnité d' Astreinte aux Soins Spécialisés	17 000 000.00	17 000 000.00	17 000 000.00	
Art 33 - Indemnité d' Astreinte aux Activités Domestiques	0.00	0.00	0.00	
Art 34 - Indemnité d' Astreinte aux Activités d' Anesthésie Réanimation	2 300 000.00	2 300 000.00	2 300 000.00	
Art 35 - Indemnité de Soutien aux Activités d' Anesthésie Réanimation	2 300 000.00	2 300 000.00	2 300 000.00	
Art 36 - Indemnité de Responsabilité Personnel / Régisseur	10 000.00	10 000.00	10 000.00	
Art 37 - Rétribution Enseignant Chercheur	0.00	0.00	0.00	
Art 38 - Indemnité Renonciation à Activité Complémentaire	1 500 000.00	1 500 000.00	1 500 000.00	
Art 39 - Indemnité Forfaitaire Compensatrice	21 000 000.00	21 000 000.00	21 000 000.00	
Art 40 - Indemnité de Gestion de Services de Santé 10%	300 000.00	300 000.00	300 000.00	
Art 41 - Indemnité de Soutien Activités de l' Administration 10%	3 500 000.00	3 500 000.00	3 500 000.00	
Art 42 - Indemnité d' Astreinte Spécifique de Psychologues 15%	180 000.00	180 000.00	180 000.00	
Art 46 - Prime Première Installation	0.00	0.00	0.00	
TOTAL DU CHAPITRE II :	355 000 000.00	355 000 000.00	355 000 000.00	
CHAPITRE III : TRAITEMENT D' ACTIVITE PERSONNEL RESIDENTS, INTERNI				
ET EXTERNES				
Art 01 - Traitement d' Activité des Résidents	0.00	0.00	0.00	
Art 02 - Traitement d' Activité des Internes et Externes	0.00	0.00	0.00	
Art 03 - Indemnité de Gardes	0.00	0.00	0.00	
Art 04 - Indemnité Risque de Contagion	0.00	0.00	0.00	
Art 05 - Prime d' Amélioration des Performances	0.00	0.00	0.00	

		TOTAL DU CHAPITRE III :			
		0.00	0.00	0.00	
		SOMMES			
	Proposées par	Proposées par Le Conseil Administration	Admises par Le Wali	Observations	
	Le Directeur				
CHAPITRE IV : TRAITEMENT DU PERSONNELS CONTRACTUELS					
Art 01 - Traitement du Personnels Contractuels à Temps Plein	6 600 000.00	6 600 000.00	6 600 000.00		
Art 02 - Traitement du Personnels Contractuels à Temps Partiel	3 600 000.00	3 600 000.00	3 600 000.00		
Art 03 - Indemnités & Allocations Diverses de Personnels Contractuels T. Plein	20 300 000.00	20 300 000.00	20 300 000.00		
Art 04 - Indemnités & Allocations Diverses de Personnels Contractuels T. Partiel	6 500 000.00	6 500 000.00	6 500 000.00		
TOTAL DU CHAPITRE IV :	37 000 000.00	37 000 000.00	37 000 000.00		
CHAPITRE V : CHARGES SOCIALES PERSONNELS TITULAIRES, STAGIAIRES ET COOPERANTS					
Art 01 - Prestations à Caractère Familial	5 000 000.00	5 000 000.00	5 000 000.00		
Art 02 - Sécurité Sociale (Régime Général 23,75 %)	125 500 000.00	125 500 000.00	125 500 000.00		
Art 03 - Assurance Chomage (01 %)	6 000 000.00	6 000 000.00	6 000 000.00		
Art 04 - Retraite Anticipée (0,25%)	1 500 000.00	1 500 000.00	1 500 000.00		
TOTAL DU CHAPITRE V :	138 000 000.00	138 000 000.00	138 000 000.00		
CHAPITRE VI : CHARGES SOCIALES DE RESIDENTS, INTERNES & EXTERNE					
Art 01 - Prestations à Caractère Familial	0.00	0.00	0.00		
Art 02 - Sécurité Sociale (Régime Général 23,75 %)	0.00	0.00	0.00		
Art 03 - Assurance Chomage (01 %)	0.00	0.00	0.00		
Art 04 - Retraite Anticipée (0,25%)	0.00	0.00	0.00		
TOTAL DU CHAPITRE VI :	0.00	0.00	0.00		
CHAPITRE VII : CHARGES SOCIALES DU PERSONNELS CONTRACTUELS					
Art 01 - Prestations à Caractère Familial	850 000.00	850 000.00	850 000.00		
Art 02 - Sécurité Sociale (Régime Général 23,75 %)	6 687 000.00	6 687 000.00	6 687 000.00		
Art 03 - Assurance Chomage (01 %)	370 000.00	370 000.00	370 000.00		
Art 04 - Retraite Anticipée (0,25%)	93 000.00	93 000.00	93 000.00		
TOTAL DU CHAPITRE VII :	8 000 000.00	8 000 000.00	8 000 000.00		
CHAPITRE VIII : PENSIONS DOMMAGES CORPORELS & RENTES ACCIDENTS DE TRAVAIL					
Art 01 - Pension de Service	0.00	0.00	0.00		

Art 02 - Pension pour Dommage Corporel	900 000.00	900 000.00	900 000.00	
	SOMMES			
	Proposées par Le Directeur	Proposées par Le Conseil Administration	Admises par Le Wali	Observations
Art 03 - Rente d' Accident de Travail	0.00	0.00	0.00	
TOTAL DU CHAPITRE VIII :	900 000.00	900 000.00	900 000.00	
CHAPITRE IX : CONTRIBUTIONS AUX CEUVRES SOCIALES				
Art 01 - Contributions aux Commissions des CEuvres Sociales (02 %)	10 000 000.00	10 000 000.00	10 000 000.00	
Art 02 - Quote Part au Financement Logement Social (0.50 %)	2 500 000.00	2 500 000.00	2 500 000.00	
Art 03 - Quote Part Retraite (0,50 %)	2 500 000.00	2 500 000.00	2 500 000.00	
TOTAL DU CHAPITRE IX :	15 000 000.00	15 000 000.00	15 000 000.00	
TOTAL TITRE I	773 900 000.00	773 900 000.00	773 900 000.00	

(02) 995 5000

BUDGET PRIMITIF

Recettes et Dépenses

EXERCICE 2016

BUDGET DE FONCTIONNEMENT
Répartition par chapitre

SECTION II : RECETTES

TITRE I : RECETTES

Chapitre	Libelles	Credits ouverts	Credits approuvés
Chapitre-I-	contribution de l'etat	954 650 000,00	954 650 000,00
Chapitre-II-	contribution des organismes de la sécurité sociale	100 000 000,00	100 000 000,00
Chapitre-III-	contribution des établissements et organismes publics		
Chapitre-IV-	Recettes provenant de l'activité de l'établissement		
Chapitre-V-	autres recettes	3 000 000,00	3 000 000,00
Chapitre-VI-	Reliquats sur exercices antérieurs	30 000 000,00	30 000 000,00
	Total de la section-I-	1 087 650 000,00	1 087 650 000,00

SECTION II : DEPENSES

TITRE I : DEPENSES DES PERSONNELS

Chapitre	Libelles	Credits ouverts	Credits approuvés
Chapitre-I-	Traitement d'activité des personnels titulaires et stagiaires des coopérants	220 000 000,00	220 000 000,00
Chapitre-II-	Indemnités et allocations diverses	355 000 000,00	355 000 000,00
Chapitre-III-	Traitement d'activité des résidents, des internes et des externes		
Chapitre-IV-	Traitement des personnels contractuels	37 000 000,00	37 000 000,00
Chapitre-V-	Charges sociales des personnels titulaires et stagiaires et des coopérants	138 000 000,00	138 000 000,00
Chapitre-VI-	charges sociales des résidents, des internes et des externes		
Chapitre-VII-	charges sociales des personnels contractuels	8 000 000,00	8 000 000,00
Chapitre-VIII-	pensions de services et pour dommage corporels et rente d'accident de travail	900 000,00	900 000,00
Chapitre-IX-	contributions aux oeuvres sociales	15 000 000,00	15 000 000,00
	Total du titre-I-	773 900 000,00	773 900 000,00

ETAT DES PREVISIONS BUDGETAIRES
PAR CHAPITRE DE DEPENSES
POUR L'EXERCICE 2017

TITRE I : DEPENSES DES PERSONNELS

Chapitre	Libelles	Dotation ANNEE 2016	Credits Demandes Pour 2017	OBS
Chapitre-I-	Traitement d'activité des personnels titulaires et stagiaires des coopérants	220 000 000,00	260 000 000,00	
Chapitre-II-	Indemnités et allocations diverses	355 000 000,00	350 000 000,00	
Chapitre-III-	Traitement d'activité des résidents, des internes et des externes			
Chapitre-IV-	Traitement des personnels contractuels	37 000 000,00	27 000 000,00	
Chapitre-V-	Charges sociales des personnels titulaires et stagiaires et des coopérants	138 000 000,00	152 500 000,00	
Chapitre -VI-	charges sociales des résidents, des internes et des externes			
Chapitre-VII-	charges sociales des personnels contractuels	8 000 000,00	7 500 000,00	
Chapitre-VIII-	pensions de services et pour dommage corporels et rente d'accident de travail	900 000,00	540 000,00	
Chapitre-IX-	contributions aux oeuvres sociales	15 000 000,00	16 000 000,00	
	Total du titre -I-	773 900 000,00	813 540 000,00	

ETAT DES PREVISIONS BUDGETAIRES
PAR CHAPITRE DE DEPENSES
POUR L'EXERCICE 2016

TITRE I : DEPENSES DES PERSONNELS

Chapitre	Libelles	Dotation ANNEE 2015	Credits Demandes Pour 2016	OBS
Chapitre-I-	Traitement d'activité des personnels titulaires et stagiaires des coopérants	210 000 000,00	360 000 000,00	
Chapitre-II-	Indemnités et allocations diverses	345 000 000,00	336 000 000,00	
Chapitre-III-	Traitement d'activité des résidents, des internes et des externes	-		
Chapitre-IV-	Traitement des personnels contractuels	30 000 000,00	24 000 000,00	
Chapitre-V-	Charges sociales des personnels titulaires et stagiaires et des coopérants	138 000 000,00	174 000 000,00	
Chapitre -VI-	charges sociales des résidents, des internes et des externes	-		
Chapitre-VII-	charges sociales des personnels contractuels	8 000 000,00	6 000 000,00	
Chapitre-VIII-	pensions de services et pour dommage corporels et rente d'accident de travail	900 000,00	500 000,00	
Chapitre-IX-	contributions aux oeuvres sociales	16 000 000,00	16 000 000,00	
	Total du titre -I-	747 900 000,00	916 500 000,00	

الشبكة الاستدلالية للمرتبات

الرقم الاستدلالي للدرجات												الرقم الاستدلالي الأدنى	المصنف	الجموعه
الثانية عشرة	الحادية عشرة	العاشرة	التاسعة	الثامنة	السابعة	السادسة	الخامسة	الرابعة	الثالثة	الثانية	الأولى			
120	110	100	90	80	70	60	50	40	30	20	10	200	1	أ
131	120	110	99	88	77	66	55	44	33	22	11	219	2	
144	132	120	108	96	84	72	60	48	36	24	12	240	3	
158	145	132	118	105	92	79	66	53	39	26	13	263	4	
173	158	144	130	115	101	86	72	58	43	29	14	288	5	
189	173	158	142	126	110	95	79	63	47	32	16	315	6	
209	191	174	157	139	122	104	87	70	52	35	17	348	7	
225	208	190	171	152	133	114	95	76	57	38	19	379	8	
251	230	209	188	167	146	125	105	84	63	42	21	418	9	ج
272	249	227	204	181	159	136	113	91	68	45	23	453	10	
299	274	249	224	199	174	149	125	100	75	50	25	498	11	د
322	295	269	242	215	188	161	134	107	81	54	27	537	12	
347	318	289	260	231	202	173	145	116	87	58	29	578	13	
373	342	311	279	248	217	186	155	124	93	62	31	621	14	
400	366	333	300	266	233	200	167	133	100	67	33	666	15	
428	392	357	321	285	250	214	178	143	107	71	36	713	16	
457	419	381	343	305	267	229	191	152	114	76	38	762	17	
558	512	465	419	372	326	279	233	186	140	93	47	930	قسم فرعي 1	4- اربعه المصنف
594	545	495	446	396	347	297	248	198	149	99	50	990	قسم فرعي 2	
633	580	528	475	422	369	317	264	211	158	106	53	1055	قسم فرعي 3	
675	619	563	506	450	394	338	281	225	169	113	56	1125	قسم فرعي 4	
720	660	600	540	480	420	360	300	240	180	120	60	1200	قسم فرعي 5	
768	704	640	576	512	448	384	320	256	192	128	64	1280	قسم فرعي 6	
888	814	740	666	592	518	444	370	296	222	148	74	1480	قسم فرعي 7	

(04) 

AVANCEMENT DES MEDECINS SPECIALISTES AU 31/12/2013

N°	NOM	PRENOM	Date de naissance	Date recrutement dans le grade actuel	Acien cons			INTERRUPTION DE SERVICE			Ancienneté à valider au			Note	Dur	Resultat		Reliq, Anc, co nservé				
					ECH	Date d'effet	A	M	J	AN	N° DEC	Date Decision	A			M	J	A	M	J	E	C
1			13/10/1969	10/01/2010	0	10/01/2010	3	11	0				3	11	0	10	MIN	1	10/07/2012	1	6	0
2			20/11/1973	15/04/2010	0	15/04/2010	3	8	0				3	8	0	10	MIN	1	15/10/2012	1	2	15
3			12/08/1975	13/10/2009	0	13/10/2009	4	2	17				4	2	17	10	MIN	1	13/04/2012	1	8	17
4			08/03/1976	24/12/2009	0	24/12/2009	4	0	6				4	0	6	10	MIN	1	24/06/2012	1	7	6
5			08/08/1981	05/06/2011	0	05/06/2011	2	7	0				2	7	0	10	MY	1				
6			03/05/1981	12/06/2011	0	12/06/2011	2	7	0				2	7	0	10	MY	1				
7			21/08/1980	15/06/2011	0	15/06/2011	2	7	0				2	7	0	10	MY	1				
8			10/04/1978	07/06/2011	0	07/06/2011	2	7	0				2	7	0	10	MY	1				
9			04/02/1980	04/07/2011	0	04/07/2011	2	7	0				2	7	0	10	MX	1				
10			12/08/1979	23/06/2011	0	23/06/2011	2	6	0				2	6	0	10	MX	1				
1			28/07/1971	02/02/2008	1	02/02/2011	2	11	0				2	11	0	10	MIN	2	01/08/2013	-	5	-
1			13/02/1966	02/05/2005	3	28/01/2011	2	11	0				2	11	0	10	MIN	4	01/08/2013	-	5	-
1			26/07/1963	24/01/1995	4	24/01/2007	6	11	0				6	11	0	10	MIN	5	01/08/2009	4	5	-
2			02/04/1965	02/08/1997	4	02/08/2007	6	5	0				6	5	0	10	MY	5	01/02/2010	3	5	-
1			17/03/1962	21/08/1994	5	21/08/2007	6	4	0				6	4	0	10	MIN	6	01/03/2010	3	9	-
2			26/07/1963	24/01/1995	5	01/08/2009	4	5	0				4	5	0	10	MY	6	01/08/2012	1	11	-
3			02/04/1965	02/08/1997	5	01/02/2010	3	5	0				3	5	0	10	MY	6	01/02/2013	-	5	-
1			17/03/1962	21/08/1994	6	01/03/2010	3	9	0				3	9	0	10	MIN	7	01/03/2013	1	3	-

LES MEMBRES

LE DIRECTEUR

Mensuel Soumis	IRG	Mensuel Soumis	IRG	Mensuel Soumis	IRG	Mensuel Soumis	IRG
28 720,00	2 246,40	29 210,00	2 342,00	29 700,00	2 440,00	30 190,00	2 557,00
28 730,00	2 247,60	29 220,00	2 344,00	29 710,00	2 442,00	30 200,00	2 560,00
28 740,00	2 248,80	29 230,00	2 346,00	29 720,00	2 444,00	30 210,00	2 563,00
28 750,00	2 250,00	29 240,00	2 348,00	29 730,00	2 446,00	30 220,00	2 566,00
28 760,00	2 252,00	29 250,00	2 350,00	29 740,00	2 448,00	30 230,00	2 569,00
28 770,00	2 254,00	29 260,00	2 352,00	29 750,00	2 450,00	30 240,00	2 572,00
28 780,00	2 256,00	29 270,00	2 354,00	29 760,00	2 452,00	30 250,00	2 575,00
28 790,00	2 258,00	29 280,00	2 356,00	29 770,00	2 454,00	30 260,00	2 578,00
28 800,00	2 260,00	29 290,00	2 358,00	29 780,00	2 456,00	30 270,00	2 581,00
28 810,00	2 262,00	29 300,00	2 360,00	29 790,00	2 458,00	30 280,00	2 584,00
28 820,00	2 264,00	29 310,00	2 362,00	29 800,00	2 460,00	30 290,00	2 587,00
28 830,00	2 266,00	29 320,00	2 364,00	29 810,00	2 462,00	30 300,00	2 590,00
28 840,00	2 268,00	29 330,00	2 366,00	29 820,00	2 464,00	30 310,00	2 593,00
28 850,00	2 270,00	29 340,00	2 368,00	29 830,00	2 466,00	30 320,00	2 596,00
28 860,00	2 272,00	29 350,00	2 370,00	29 840,00	2 468,00	30 330,00	2 599,00
28 870,00	2 274,00	29 360,00	2 372,00	29 850,00	2 470,00	30 340,00	2 602,00
28 880,00	2 276,00	29 370,00	2 374,00	29 860,00	2 472,00	30 350,00	2 605,00
28 890,00	2 278,00	29 380,00	2 376,00	29 870,00	2 474,00	30 360,00	2 608,00
28 900,00	2 280,00	29 390,00	2 378,00	29 880,00	2 476,00	30 370,00	2 611,00
28 910,00	2 282,00	29 400,00	2 380,00	29 890,00	2 478,00	30 380,00	2 614,00
28 920,00	2 284,00	29 410,00	2 382,00	29 900,00	2 480,00	30 390,00	2 617,00
28 930,00	2 286,00	29 420,00	2 384,00	29 910,00	2 482,00	30 400,00	2 620,00
28 940,00	2 288,00	29 430,00	2 386,00	29 920,00	2 484,00	30 410,00	2 623,00
28 950,00	2 290,00	29 440,00	2 388,00	29 930,00	2 486,00	30 420,00	2 626,00
28 960,00	2 292,00	29 450,00	2 390,00	29 940,00	2 488,00	30 430,00	2 629,00
28 970,00	2 294,00	29 460,00	2 392,00	29 950,00	2 490,00	30 440,00	2 632,00
28 980,00	2 296,00	29 470,00	2 394,00	29 960,00	2 492,00	30 450,00	2 635,00
28 990,00	2 298,00	29 480,00	2 396,00	29 970,00	2 494,00	30 460,00	2 638,00
29 000,00	2 300,00	29 490,00	2 398,00	29 980,00	2 496,00	30 470,00	2 641,00
29 010,00	2 302,00	29 500,00	2 400,00	29 990,00	2 498,00	30 480,00	2 644,00
29 020,00	2 304,00	29 510,00	2 402,00	30 000,00	2 500,00	30 490,00	2 647,00
29 030,00	2 306,00	29 520,00	2 404,00	30 010,00	2 503,00	30 500,00	2 650,00
29 040,00	2 308,00	29 530,00	2 406,00	30 020,00	2 506,00	30 510,00	2 653,00
29 050,00	2 310,00	29 540,00	2 408,00	30 030,00	2 509,00	30 520,00	2 656,00
29 060,00	2 312,00	29 550,00	2 410,00	30 040,00	2 512,00	30 530,00	2 659,00
29 070,00	2 314,00	29 560,00	2 412,00	30 050,00	2 515,00	30 540,00	2 662,00
29 080,00	2 316,00	29 570,00	2 414,00	30 060,00	2 518,00	30 550,00	2 665,00
29 090,00	2 318,00	29 580,00	2 416,00	30 070,00	2 521,00	30 560,00	2 668,00
29 100,00	2 320,00	29 590,00	2 418,00	30 080,00	2 524,00	30 570,00	2 671,00
29 110,00	2 322,00	29 600,00	2 420,00	30 090,00	2 527,00	30 580,00	2 674,00
29 120,00	2 324,00	29 610,00	2 422,00	30 100,00	2 530,00	30 590,00	2 677,00
29 130,00	2 326,00	29 620,00	2 424,00	30 110,00	2 533,00	30 600,00	2 680,00
29 140,00	2 328,00	29 630,00	2 426,00	30 120,00	2 536,00	30 610,00	2 683,00
29 150,00	2 330,00	29 640,00	2 428,00	30 130,00	2 539,00	30 620,00	2 686,00
29 160,00	2 332,00	29 650,00	2 430,00	30 140,00	2 542,00	30 630,00	2 689,00
29 170,00	2 334,00	29 660,00	2 432,00	30 150,00	2 545,00	30 640,00	2 692,00
29 180,00	2 336,00	29 670,00	2 434,00	30 160,00	2 548,00	30 650,00	2 695,00
29 190,00	2 338,00	29 680,00	2 436,00	30 170,00	2 551,00	30 660,00	2 698,00
29 200,00	2 340,00	29 690,00	2 438,00	30 180,00	2 554,00	30 670,00	2 701,00

Mensuel Soumis	IRG	Mensuel Soumis	IRG	Mensuel Soumis	IRG	Mensuel Soumis	IRG
30 680,00	2 704,00	31 170,00	2 851,00	31 660,00	2 998,00	32 150,00	3 145,00
30 690,00	2 707,00	31 180,00	2 854,00	31 670,00	3 001,00	32 160,00	3 148,00
30 700,00	2 710,00	31 190,00	2 857,00	31 680,00	3 004,00	32 170,00	3 151,00
30 710,00	2 713,00	31 200,00	2 860,00	31 690,00	3 007,00	32 180,00	3 154,00
30 720,00	2 716,00	31 210,00	2 863,00	31 700,00	3 010,00	32 190,00	3 157,00
30 730,00	2 719,00	31 220,00	2 866,00	31 710,00	3 013,00	32 200,00	3 160,00
30 740,00	2 722,00	31 230,00	2 869,00	31 720,00	3 016,00	32 210,00	3 163,00
30 750,00	2 725,00	31 240,00	2 872,00	31 730,00	3 019,00	32 220,00	3 166,00
30 760,00	2 728,00	31 250,00	2 875,00	31 740,00	3 022,00	32 230,00	3 169,00
30 770,00	2 731,00	31 260,00	2 878,00	31 750,00	3 025,00	32 240,00	3 172,00
30 780,00	2 734,00	31 270,00	2 881,00	31 760,00	3 028,00	32 250,00	3 175,00
30 790,00	2 737,00	31 280,00	2 884,00	31 770,00	3 031,00	32 260,00	3 178,00
30 800,00	2 740,00	31 290,00	2 887,00	31 780,00	3 034,00	32 270,00	3 181,00
30 810,00	2 743,00	31 300,00	2 890,00	31 790,00	3 037,00	32 280,00	3 184,00
30 820,00	2 746,00	31 310,00	2 893,00	31 800,00	3 040,00	32 290,00	3 187,00
30 830,00	2 749,00	31 320,00	2 896,00	31 810,00	3 043,00	32 300,00	3 190,00
30 840,00	2 752,00	31 330,00	2 899,00	31 820,00	3 046,00	32 310,00	3 193,00
30 850,00	2 755,00	31 340,00	2 902,00	31 830,00	3 049,00	32 320,00	3 196,00
30 860,00	2 758,00	31 350,00	2 905,00	31 840,00	3 052,00	32 330,00	3 199,00
30 870,00	2 761,00	31 360,00	2 908,00	31 850,00	3 055,00	32 340,00	3 202,00
30 880,00	2 764,00	31 370,00	2 911,00	31 860,00	3 058,00	32 350,00	3 205,00
30 890,00	2 767,00	31 380,00	2 914,00	31 870,00	3 061,00	32 360,00	3 208,00
30 900,00	2 770,00	31 390,00	2 917,00	31 880,00	3 064,00	32 370,00	3 211,00
30 910,00	2 773,00	31 400,00	2 920,00	31 890,00	3 067,00	32 380,00	3 214,00
30 920,00	2 776,00	31 410,00	2 923,00	31 900,00	3 070,00	32 390,00	3 217,00
30 930,00	2 779,00	31 420,00	2 926,00	31 910,00	3 073,00	32 400,00	3 220,00
30 940,00	2 782,00	31 430,00	2 929,00	31 920,00	3 076,00	32 410,00	3 223,00
30 950,00	2 785,00	31 440,00	2 932,00	31 930,00	3 079,00	32 420,00	3 226,00
30 960,00	2 788,00	31 450,00	2 935,00	31 940,00	3 082,00	32 430,00	3 229,00
30 970,00	2 791,00	31 460,00	2 938,00	31 950,00	3 085,00	32 440,00	3 232,00
30 980,00	2 794,00	31 470,00	2 941,00	31 960,00	3 088,00	32 450,00	3 235,00
30 990,00	2 797,00	31 480,00	2 944,00	31 970,00	3 091,00	32 460,00	3 238,00
31 000,00	2 800,00	31 490,00	2 947,00	31 980,00	3 094,00	32 470,00	3 241,00
31 010,00	2 803,00	31 500,00	2 950,00	31 990,00	3 097,00	32 480,00	3 244,00
31 020,00	2 806,00	31 510,00	2 953,00	32 000,00	3 100,00	32 490,00	3 247,00
31 030,00	2 809,00	31 520,00	2 956,00	32 010,00	3 103,00	32 500,00	3 250,00
31 040,00	2 812,00	31 530,00	2 959,00	32 020,00	3 106,00	32 510,00	3 253,00
31 050,00	2 815,00	31 540,00	2 962,00	32 030,00	3 109,00	32 520,00	3 256,00
31 060,00	2 818,00	31 550,00	2 965,00	32 040,00	3 112,00	32 530,00	3 259,00
31 070,00	2 821,00	31 560,00	2 968,00	32 050,00	3 115,00	32 540,00	3 262,00
31 080,00	2 824,00	31 570,00	2 971,00	32 060,00	3 118,00	32 550,00	3 265,00
31 090,00	2 827,00	31 580,00	2 974,00	32 070,00	3 121,00	32 560,00	3 268,00
31 100,00	2 830,00	31 590,00	2 977,00	32 080,00	3 124,00	32 570,00	3 271,00
31 110,00	2 833,00	31 600,00	2 980,00	32 090,00	3 127,00	32 580,00	3 274,00
31 120,00	2 836,00	31 610,00	2 983,00	32 100,00	3 130,00	32 590,00	3 277,00
31 130,00	2 839,00	31 620,00	2 986,00	32 110,00	3 133,00	32 600,00	3 280,00
31 140,00	2 842,00	31 630,00	2 989,00	32 120,00	3 136,00	32 610,00	3 283,00
31 150,00	2 845,00	31 640,00	2 992,00	32 130,00	3 139,00	32 620,00	3 286,00
31 160,00	2 848,00	31 650,00	2 995,00	32 140,00	3 142,00	32 630,00	3 289,00

مراجعة رقم (06)

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTERE DE LA SANTE DE LA POPULATION ET DE LA REFORME HOSPITALIERE

DIRECTION DE LA SANTE ET DE LA POPULATION
ETABLISSEMENT PUBLIC HOSPITALIER
WILAYA DE BOUIRA

FICHE DE PAIE DU MOIS DE AVRIL 2016

MAT: 3015
NOM: BACHOUCHE
PRENOM: HANIFA
CAT/ECH/ 10 / 1

S.F: M / 0 / 0
FONCTION: Comptable Adm Principale
QUALITE: Titulaire

DESIGNATION	BASE	TAUX	RETENUE	GAINS
SALAIRE DE BASE	20 385.00	30 J		20 385.00
IEP	1 035.00	30 J		1 035.00
IFC	3 100.00	30 J		3 100.00
ISAC	5 355.00	30 J		5 355.00
ISTC	0.00	30 J		0.00
ISSAC	0.00	30 J		0.00
ISAA	2 142.00	30 J		2 142.00
CONTAG 1/3	2 500.00	30 J		2 500.00
CONTAGION 2	0.00	30 J		0.00
BONIF POST SUP.	0.00	30 J		2 500.00
A.F	0.00			0.00
M.I.F.R	0.00			
A.S.U	0.00			
SECURITE SOCIALE	34 517.00	9 %	3 106.53	
I.R.G	31 410.47		2 923.00	
MUTUELLE			0.00	
TOTAL :			6 029.53	34 517.00
NET A PAYER :			28 487.47	

LE DIRECTEUR

الملاحق رقم (07)
بطاقة تنقيط سنة 2014

الاسم :

اللقب :

الاسم :

اللقب :

محاسب اداري رئيسي

الرتبة:

1983/02/01

تاريخ الازدياد :

الوضعية العائلية:...../.....

الوظيفة:...../.....

شهادات و مؤهلات :...../..... الدرجة: 0

تاريخ الاستفاداة:...../..... 01/04/2012

المصلحة : الإدارة يحتفظ بأقدمية قدرها : 2 سنة 9 شهر 4 يوم

التاريخ الأدنى الذي يخول للمعني أن يرقى في الدرجة الموالية

(المدة الدنيا):...../.....

تعليمات للمنقطين:

النقطة الرقمية:

تمنح النقطة من 0 إلى 10

* بعد منح النقطة تسلم البطاقة إلى المعني للإطلاع عليها و

مكان مخصص للموظف صاحب النقطة الذي يسمح له أن

توقيعها

يقدم ملاحظاته، أو يطلب توضيحات فيما يخص تنقيطه، كما

* لا يسجل التقدير العام في ظهر الورقة إلا اطلاع المعني

يمكنه أن يعطي معلومات حول وضعيته و الوظائف أو التعليمات

على نقطته.

التي تبدو له مطابقة لكفائته

صرح الممضي أسفله أنه إطلع على نقطته

الإمضاء