

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique
Centre Universitaire
Colonel Akli Mohand Oulhadj Bouira



وزارة التعليم العالي و البحث
العلمي
المركز الجامعي
العقيد أكلبي محمد اولحاج
البويرة

معهد العلوم الاقتصادية , التجارية وعلوم التسيير

القسم : العلوم الاقتصادية

التخصص : تسيير و اقتصاد مؤسسة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس

تحت عنوان

تسيير الموارد البشرية في المؤسسة

دراسة واقع الموارد البشرية

في وحدة مداجن درموش بيئر خبالو

تحت إشراف الأستاذ : حميد رسول

من إعداد الطالبة:

- مزارى احمد

- لوصيف اعزيز

السنة الجامعية 2012/2011

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique
Centre Universitaire
Colonel Akli Mohand Oulhadj Bouira



وزارة التعليم العالي و البحث
العلمي
المركز الجامعي
العقيد أكلبي محمد اولحاج
البويرة

معهد العلوم الاقتصادية , التجارية وعلوم التسيير

القسم : العلوم الاقتصادية

التخصص : تسيير و اقتصاد مؤسسة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس

تحت عنوان

تسيير الموارد البشرية في المؤسسة

دراسة واقع الموارد البشرية

في وحدة مداجن درموش ببنر خبالو

تحت إشراف الأستاذ : حميد رسول

من إعداد الطلبة:

- مزارى احمد

- لوصيف اعزىز

السنة الجامعية 2011/2012



تشكر

أولا بسم الله الرحمن الرحيم والصلوة والسلام على أشرف
المرسلين

قال صلى الله عليه وسلم: " من لم يشكر الناس لم يشكر الله "
بدأً نحمد الله العليّ القدير حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه ملئ السماوات و ملئ الأرض
و ما بينها

و نشكره شكراً يليق بجلال وجهه و عظمة سلطانه لا تضاهى آلاءه
و نعمه المصبغة و إن اجتهدنا لذلك،
و نصلي و نسلم و نبارك على شفيعنا و نبيّنا و سيدنا و حبيبنا محمد صلوات الله وسلامه
عليه و على جميع الأنبياء
و بعد :

نتقدم بجزيل الشكر و التقدير و الاحترام إلى الأستاذ المشرف :

" الأستاذ رسول حميد "

الذي ساهم بشكل كبير من خلال إسهاماته القيمة و توجيهه الفعال و الراشد حيث لم
يبخل علينا بما طول فترة انجاز هذا العمل.

كما لا ننسى تقديم الشكر إلى رئيس قسم الموارد البشرية

لوحة درموشالسيد "بن عباس عبد القادر".

و إلى كل من ساهم في انجاز هذا العمل

جزاهم الله عنّا كل خير.

أحمد و الحزير

الإهداء

أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع إلى:

أعز الناس و أحبهم إلى قلبي إلى أمي العزيزة التي رعيتني

بحنانها و عطفها و سمرت علي نجاحي أطال الله في عمرها وجعلتها علي

الدوام تاجا فوق رأسي و أبي العزيز ملهمي و قدوتي و

ناصري و معلمي و الذي لطالما اراد لي النجاح و التفوق اطال الله عمره

و و جعله علي الدوام تاجا فوق رأسي.

و إلى أخوي العزيزين محمد و مصطفى.

و إلى كل أصدقائي و أحبائي و زملائي .

و إلى كل من ساهم و ساعدني في إنجاز هذا العمل المتواضع.

أحمد

الاهداء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، شيء جميل أن يسعى الانسان الى النجاح
فيحصل عليه، ولكن الأجل ان يتذكر من كان السبب في ذلك. لذا أهدي ثمرة
جهدي بباقة ورد معطرة الى التي رفعا الله من مقامها و جعل الجنة تحت أقدامها العبيبة الغالية
التي وقته القلم حائرا عندهما معا ولا

ترتيب العرونة ليكون منما كلمات تصف شرارة من لمبج حبيلها. والتي
مما صنعنا وفيتو لا كفتيت في حقها. الى منبع العنان ورمز العطاء الينور
طريقي و منبع طموحي الى أول من نطقته شفقتي بما اليك أمي العبيبة حفظك الله.
الى من كان حبمو اهتمام مقوام عزيمتي الى ربيع الحياة و قارب النجاة و خلود الذكريات الى من
زرعني صفاء العلم، إلى من علمني معنى الحياة أبي
العزير صاحب الفضل في وصولي إلى هذا المستوى جزاه الله عنى كل خير
الى كل من يعرفه العزيز من قريب أو بعيد الى من لم يكتبه القلم و لم
تستطع حملهم الورقة الغائبين الحاضرين والمكتوبين في العقل والقلب. أحبكم في
الله جميعا. الى كل رفقاء الدرب في الماضي والحاضر والمستقبل

العزيز



فهرس المحتويات

شكر وتقدير

الإهداء 1

الإهداء 2

فهرس المحتويات

قائمة الأشكال و الجداول

مقدمة عامة

الفصل الأول : مدخل لتسيير الموارد البشرية

2.....تمهيد.....

المبحث الأول : ماهية المؤسسة الاقتصادية

3.....المطلب الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية

5.....المطلب الثاني: تصنيف المؤسسة الاقتصادية

7.....المطلب الثالث: أهداف المؤسسة الاقتصادية

12.....المطلب الرابع: وظائف المؤسسة الاقتصادية

المبحث الثاني: ماهية الموارد البشرية.

13.....المطلب الأول: مراحل تطور إدارة الموارد البشرية

15.....المطلب الثاني: مفهوم تسيير الموارد البشرية

17.....المطلب الثالث: أسس تسيير الموارد البشرية و العوامل المؤثرة عليها

18.....المطلب الرابع: أهداف تسيير الموارد البشرية

المبحث الثالث: دور و وظائف و أهمية الموارد البشرية.

19.....المطلب الأول: دور الموارد البشرية

19.....المطلب الثاني: وظائف الموارد البشرية

20.....المطلب الثالث: أهمية الموارد البشرية

21.....خاتمة الفصل الأول

الفصل الثاني:تنظيم و تخطيط و استقطاب الموارد البشرية و تقييم أداء الأفراد في المؤسسة .

23.....تمهيد

المبحث الأول :تنظيم و تخطيط الموارد البشرية.

24.....المطلب الأول : تنظيم الموارد البشرية.

29.....المطلب الثاني :تخطيط الموارد البشرية.

34.....المطلب الثالث: أهمية ومميزات التخطيط

المبحث الثاني : استقطاب و اختيار الموارد البشرية.

36.....المطلب الأول :استقطاب الموارد البشرية

39.....المطلب الثاني: اختيار الموارد البشرية.

40.....المطلب الثالث: تعيين الموارد البشرية و إدماجها

المبحث الثالث : تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة.

42.....المطلب الأول: مفهوم وظيفة تقييم الأداء

43.....المطلب الثاني :مراحل عملية تقييم الأداء

44.....المطلب الثالث :طرق تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة

46.....المطلب الرابع :خطوات تقييم داء الموارد البشرية في المؤسسة

المبحثالرابع :قياس أداء العنصر البشري .

47.....المطلب الأول: أهمية قياس أداء العنصر البشري

48.....المطلب الثاني :طرق قياس أداء العنصر البشري

50.....المطلب الثالث: خطوات قياس أداء العنصر البشري

51.....المطلب الرابع : الحوافز و أثرها على الأفراد في المؤسسة

53.....خاتمة الفصل الثاني

الفصل الثالث: دراسة واقع الموارد البشرية في وحدة مداجن درموش ببئر غبالو .

55.....تمهيد

المبحث الأول : نظرة عامة حول وحدة درموش

56.....المطلب الاول :مفاهيم حول وحدة درموش

58.....المطلب الثاني:مراحل إنتاج الدجاج البياض في وحدة درموش

60.....المطلب الثالث : تحليل الهيكل التنظيمي لوحدة درموش

المبحث الثاني:مصلحة إدارة الموارد البشرية

63.....المطلب الأول : تعريف مصلحة إدارة الموارد البشرية

65.....المطلب الثاني : مهام وأهداف مصلحة إدارة الموارد البشرية

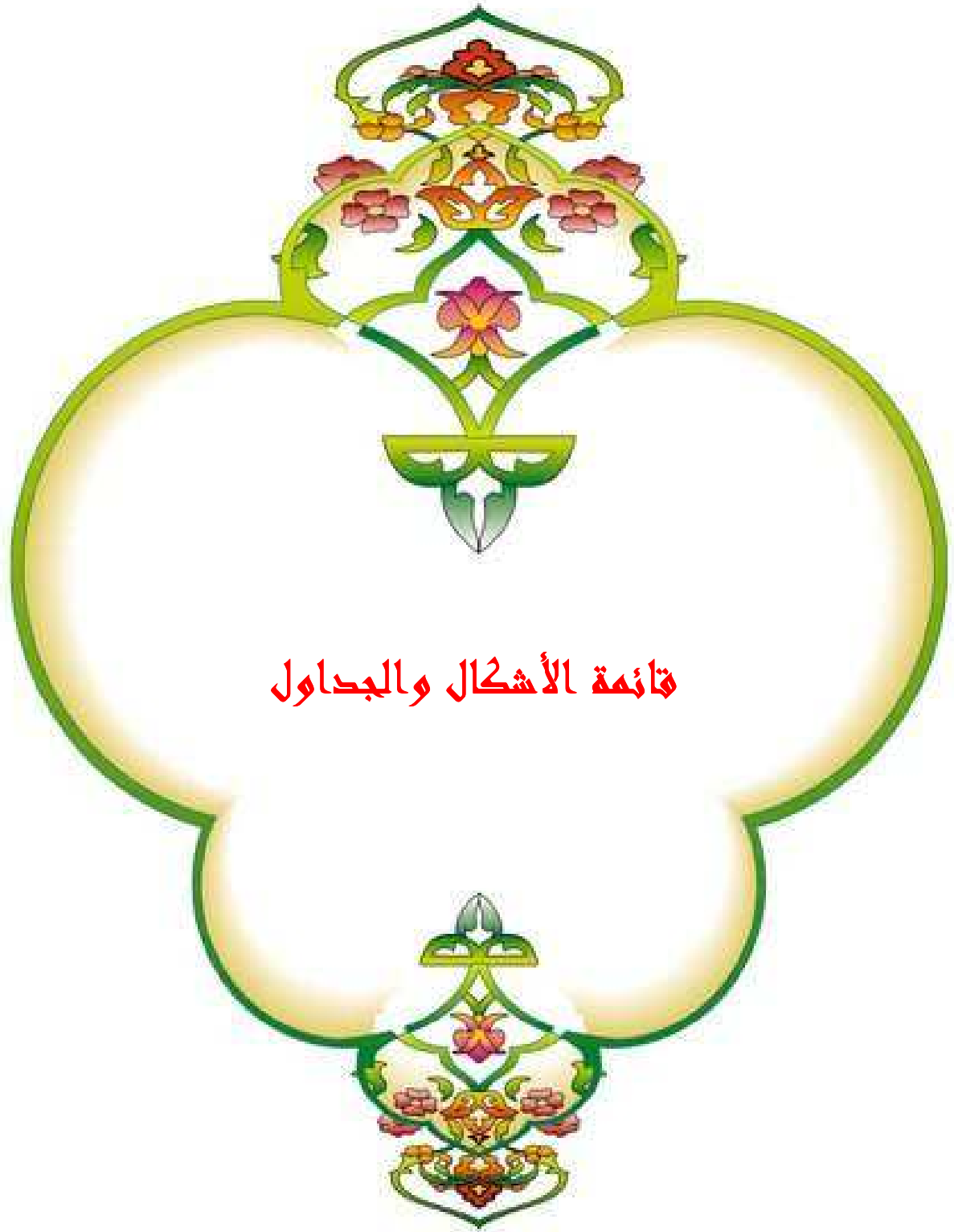
66.....المطلب الثالث: إجراءات اختيار الموظفين في الوحدة و أهمية ذلك و تأثير الحوافز عليهم

68.....خاتمة الفصل الثالث

69.....خاتمة عامة

73.....قائمة المراجع

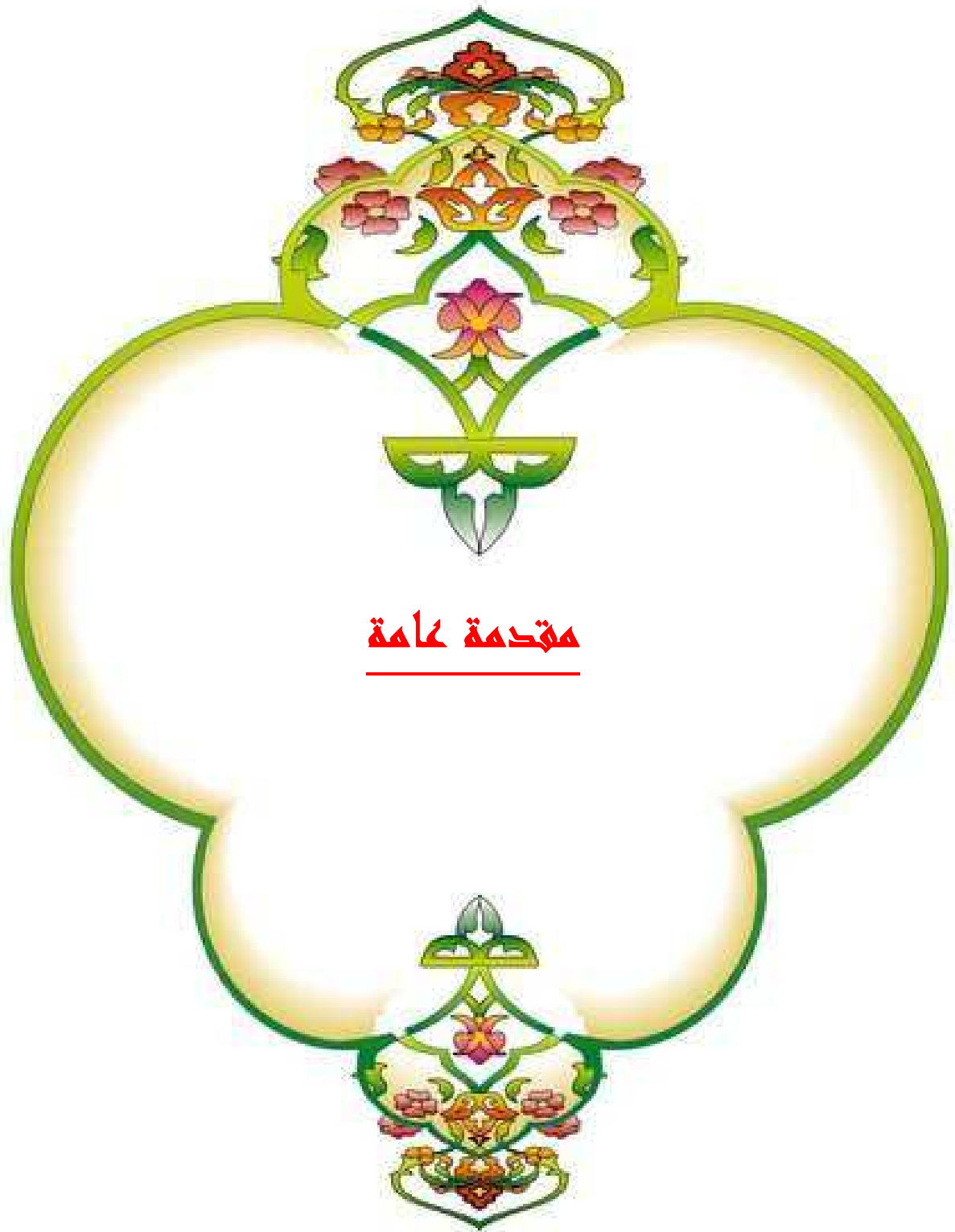
الملاحق



قائمة الأشكال والجداول

قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
10	تسلسل الوظائف الإدارية في المؤسسة	01
12	موقع إدارة الموارد البشرية في الهرم التنظيمي للمؤسسة	02
23	إدارة الموارد البشرية في الهيكل المركزي في المؤسسة	03
26	خطوات عملية تخطيط الموارد البشرية	04
27	خطوات عملية و التعيين بداية من تحليل وظائف وخطط الموارد البشرية وحتى قرار التعيين	05
34	الشكل رقم (06) الهيكل التنظيمي لوحدة درموش	06



مقدمة عامة

مقدمة عامة :

تحظى المؤسسة الاقتصادية بأهمية و دور كبير في تحريك النشاط الاقتصادي باعتبارها وحدة أو كيانا مستقلا ماليا في إطار قانوني باعتبارها محرك النشاط الاقتصادي و أحد أعمده التي تساعده في مواجهة مختلف التحديات و المتغيرات الاقتصادية المنافسة له و التي قد تؤثر عليه خصوصا في وقتنا الحالي ، و ذلك عن طريق التحكم في تسيير المؤسسات الاقتصادية و من ثمة اعتماد تقنيات و وسائل تكنولوجيا حديثة و متطورة و ذلك عن طريق مواكبة التطور العالمي بالإضافة إلى اتخاذ القرارات الرشيدة في الأوقات المناسبة بالإضافة إلى الاهتمام بالعنصر أو المورد البشري و المتمثلة في الأفراد العاملين بالمؤسسة في مختلف الفئات و المستويات و التخصصات ، من الدعائم الأساسية التي تستند إليها أهداف المؤسسة الحديثة ، فالعاملون هم الأداة الحقيقية لتحقيق أهداف الإدارة و من ثمة أهداف المؤسسة ككل ، كما تساهم الموارد البشرية مساهمة فعالة في تحقيق أهداف المؤسسة إذا توفرت الظروف المناسبة التي تدفع بالفرد العامل إلى العمل و الإبداع فيه.

إن للعنصر البشري أهمية كبر في المنظمات باعتباره أداة و عنصر فعال في مختلف جوانب نشاطاتها سواء الإنتاجية أو الإدارية أو الفنية أو التسييرية نظرا للأهمية الكبرى التي تتحلّى بها الموارد البشرية و خصوصا في العصر الحديث فقد أولى لها الباحثين أهمية كبيرة حيث أكدوا على أن الاهتمام بالموارد البشرية ورعايتها يعد أهم ظاهرة تشغل بال المسؤولين بالدول المتقدمة و النامية على السواء في الوقت الحاضر .

حيث تعمل إدارة الموارد البشرية على التخطيط و التسيير الجيد لهذه الموارد البشرية و توجيهها و مراقبة كيفية أدائها داخل المنظمة بغرض توجيه اتجاهات و سلوكيات الأفراد بداخلها حتى لحظة انتهاء علاقته بالمنظمة من أجل الوصول إلى أفضل النتائج لأن العصر البشري يعتبر الوحيد القادر على استغلال الموارد المتاحة أحسن استغلال و بالتالي الاستفادة منها .

أصبحت دراسة كيفية تسيير الموارد البشرية بكفاءة ضرورية ، و هذا ما يحتم تواجد إدارات و أجهزة أفراد متخصصة بمختلف المجالات الوظيفية لإعداد سياسات و برامج تسيير الأفراد جيدة و التي تمكن من زيادة الكفاءة الإنتاجية للعاملين ، حيث في هذا الاتجاه يؤكد المفكر الاقتصادي "رومان" : " أنه مع انتقال العالم إلى عصر المعلومات ستصبح الموارد البشرية في المنظمات أهم أصول تلك المنظمات "

حيث نجد هنا دور تسيير الموارد البشرية في ترقية المنظمات و رفع مستوى الإنتاجية فيها ، عن طريق الأداء الأمثل للأفراد المتواجدين فيها و التسيير الإداري الحسن و الفعال لليد العاملة التي يتم اختيارها و تعيينها و تهيئة الظروف البيئية العملية المناسبة لها من أجل تحقيق أهدافها و أهداف المنظمة معا .

إن اهتمام الإدارة الآن بتسيير الموارد البشرية يعبر عن محاولة إيجاد التوازن بين أهداف المؤسسة و أهداف الفرد ، و أيضا بين التكلفة و العائد في التعامل مع الأفراد ، باعتبار أن العنصر البشري هو رأس المال الحقيقي للمؤسسة فإنها تسعى جاهدة إلى إيجاد سبل استقطاب الأفراد و تشغيلهم و تحفيزهم من أجل استنهاض همهم لكي ينشطوا في عملهم و النتيجة هي تحقيق أهدافهم و أهداف المنظمة في نفس الوقت .

و في ظل أهمية تسيير العنصر البشري في المؤسسة نطرح الإشكالية الرئيسية التالية:

*كيف تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية؟

و في ظل هذه الإشكالية تتبلور لنا التساؤلات التالية :

*ماهي المؤسسة الاقتصادية و ماهي أهميتها و أهدافها ؟

*ماهو مفهوم تسيير الموارد البشرية ؟

*و ماهي أسس الموارد البشرية و أهدافها و العوامل المؤثرة فيها؟

*ماهو مفهوم تخطيط و تنظيم الموارد البشرية؟

*كيف تتم عملية استقطاب و اختيار و تعيين و إدماج الموارد البشرية في المؤسسة؟

*ما هو تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة و ماهي مراحلها و خطواته و طرقه؟

*كيف يؤثر قياس أداء العنصر البشري على المؤسسة و ماهي أهميته بالنسبة لها؟

و * أخيرا ماهي الحوافز و ماهي أنواعها ؟

و *كيف تؤثر الحوافز على أداء الأفراد في المؤسسة؟.

الفرضيات:

للإجابة على الإشكالية المطروحة سلفا، قمنا بطرح الفرضيات التالية:

تعتبر الموارد البشرية أهم موارد المؤسسة في وقتنا الحالي.

يسعى تنظيم تسيير الموارد البشرية إلى تقسيم المؤسسة إلى مجموعة من المستويات الإدارية و

توزيع الأعمال و الأدوار والمسؤوليات وتحديد صلاحيات القائمين بهذه المسؤوليات .

يسعى استقطاب الموارد البشرية إلى اختيار أكبر عدد من الأفراد الراغبين في العمل و اختيار و

تعيين و إدماج الأفضل فيهم حسب شروط معدة سابقا.

يعتبر تقييم أعمال الأفراد و العمال في المؤسسة عائقا في وجههم.

تساهم الحوافز المادية فقط في زيادة إنتاجية العامل في المؤسسة .

أهمية الموضوع:

لقد تطرقنا لهذا الموضوع نظرا:

- محاولة إبراز أهمية المورد البشري في المنظمات و المؤسسات خاصة.

- معرفة النتائج التي تتحقق من التسيير الحسن للموارد البشرية.

- إبراز و توضيح أهمية تسيير الموارد البشرية و دورها و نتائجها على أداء و إنتاجية الأفراد في

المؤسسة.

أهداف الدراسة:

- تهدف هذه الدراسة إلى.
- توضيح كيفية تسيير الموارد البشرية في المؤسسة .
- تبيين الأهمية الكبرى التي تلعبها إدارة تسيير الموارد البشرية و دورها في تحقيق نتائج المؤسسة.
- التنويه ببالغ الأهمية البالغة للمورد البشري في المؤسسة .
- إثراء المكتبة الجامعية وتزويد الطلبة بالدرجة الأولى بمرجع في هذا الموضوع .

المنهج المستخدم في البحث:

لإثبات صحة الفرضيات و الإجابة عن التساؤلات انتهجنا الأسلوب التحليلي في دراسة الجزء النظري لفهم جوهر الموضوع و تحليل أبعاده بصفة دقيقة.

أما في الجانب التطبيقي فاتبعنا أسلوب دراسة حالة من حالات تسيير الموارد البشرية في المؤسسات للتعرف ميدانيا على كيفية تسيير الموارد في المؤسسات.

أسباب اختيار الموضوع:

بحكم مجال دراستنا وهو اقتصاد و تسيير المؤسسات، و ميلنا لدراسة المواضيع المتعلقة بالموارد البشرية و كذلك أهمية الموضوع من كل النواحي ارتأينا أن نحاول البحث و التعمق في هذا المجال من أجل التوصل إلى نتائج وحقائق مختلفة في هذا المجال خصوصا مع ازدياد الاهتمام بهذا المورد في المؤسسات و اعتباره أهم موارد المؤسسات في عصرنا المتطور الحالي

صعوبات البحث:

إن التغيير المستمر في آلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات جعلنا نتعمق و نبحت أكثر في كيفية و طرق تسيير هذا المورد الهام في المؤسسات كيف تتم عملية التنظيم و التخطيط في المؤسسات و التي تقوم بعد تنظيم هيكلها بعملية الاستقطاب و الاختيار و التعيين لهذا العنصر في مختلف مستوياتها الإدارية و في الأخير معرفة مدى تأثير الحوافز سواء المادية منها أو المعنوية على عطاء أفراد المؤسسة . كل هذا جعلنا نتعمق أكثر فأكثر لمعرفة ماهية و تأثير كل عملية من العمليات السابقة.

خطة وميكل البحث:

من أجل الوصول لحل إشكالية البحث اخترنا تقسيم البحث إلى جانب نظري وجانب تطبيقي القسم النظري خصصنا الفصل الأول للإحاطة بتسيير الموارد البشرية ويشمل مدخل إلى المؤسسة تعرفها ، أنواعها خصائصها و أهميتها بالإضافة إلى تعريف تسيير الموارد البشرية وكذلك التطور التاريخي الذي شهدته و وظائفها و أهدافها.

أما الفصل الثاني فتطرقتنا فيه إلى تنظيم و تخطيط و استقطاب الموارد البشرية و تقييم أداء الأفراد في المؤسسة .

أما الفصل الثالث اخترنا أن يكون دراسة تطبيقية والمتمثلة في دراسة ميدانية لتربية الدواجن في وحدة درموش ببئر غبالو.



الفصل الأول:

مدخل لتسيير الموارد البشرية:

إن للمؤسسة الاقتصادية أهمية كبيرة في اقتصاديات أي بلد، وهذا باعتبارها النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي للمجتمع. وقد شهدت المؤسسات تطورا ملحوظا و تغيرات عدة مستتها على جميع الأصعدة حيث أن وصول المؤسسة لشكلها الحالي كان نتيجة لعدة تغيرات وتطورات متواصلة ومتوازية مع التطورات التي شهدتها النظم الاقتصادية والاجتماعية والحضارات البشرية منذ أن تمكن الإنسان من الاستقرار.

ويمكن أن نتابع تطورات المؤسسة الاقتصادية ابتداء من الإنتاج الأسري البسيط (المجتمع البدائي) إلى الظهور الوحدات الإنتاجية ثم الثورة الصناعية .
ثم إن المؤسسة الاقتصادية تستطيع إحداث تنمية وتقدم أي اقتصاد كان، فهي قبل كل شيء خلية إنتاج يتم فيها تجميع وتوليف بعض العناصر الاقتصادية، إضافة إلى ذلك تعتبر ميدان وضيقي للتعبير عن القدرات الفكرية والتصورية والإبداعية في ميدان إنتاج السلع وتقديم الخدمات من طرف الناشطين فيها ألا وهم العمال الذين يمثلون المورد البشري فيها و يسهمون في كل العمليات داخلها.

ولقد كان في السابق ينظر إلى الموارد البشرية على أنها مكلفة و لا تحقق عائد بعكس الموارد المادية التي اهتموا بها أكثر و لكن و مع تطور المؤسسات و تطور أفكار الاقتصاديون وإسهاماتهم تطورت أيضا النظرة حول الموارد البشرية في المؤسسات عبر الزمن حيث أصبح العنصر البشري مؤخرا أهم مورد من بين موارد المؤسسة.

كما يعتبر من الأنشطة المهمة ، بل النشاط الذي يمكن أن يكسب المؤسسة ميزة تنافسية غير القابلة للتقدير من قبل المنافسين كونه يتعامل مع الإنسان الذي لا يمكن تقليده في عمله و حاجته و رغباته و توقعاته ، و من اجل ذلك يستلزم على المؤسسات أن تهتم اهتماما كبيرا بالعنصر البشري ، و من خلال هذا الفصل تطرقنا إلى البحث عن نشأة الموارد البشرية و تطورها عبر التاريخ ، و حتى وصولها إلى وضعها الحالي و الحديث .

المبحث الأول : ماهية المؤسسة الاقتصادية:

إن المؤسسة الاقتصادية كيان قائم بحد ذاته كما أنها تختلف باختلاف حجمها و نوعية نشاطها وقد تعددت تصنيفاتها و اختلفت كما أن أي مؤسسة اقتصادية تحظى بأهمية كبيرة في اقتصاد البلدان لما لها من تأثير كبير على النشاط الاقتصادي و سنحاول دراسة كل ذلك فيما يلي.

المطلب الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية :

لقد قدمت للمؤسسة الاقتصادية العديد من التعاريف في مختلف الأوقات وحسب الاتجاهات والمدائل.

إلا أن حصر كل أنواع المؤسسات وفروعها الاقتصادية وبأحجامها وأهدافها المختلفة في تعريف واحد يكون صعبا للغاية وهذا يعود لعدة أسباب نذكر منها: (1)
-التطور المستمر الذي شهدته المؤسسة الاقتصادية في طرق تنظيمها، و في أشكالها القانونية منذ ظهورها و خاصة في هذا القرن.

-تشعب واتساع نشاط المؤسسة الاقتصادية سواء الخدمية منها أو الإنتاجية وقد ظهرت مؤسسات تقوم بعدة أنشطة في نفس الوقت و في أمكنة مختلفة مثل المؤسسات المتعددة الجنسيات و الاحتكارات. دون أن ننسى الاتجاهات الاقتصادية أو الإيديولوجيات المتناقضة.
- ويظهر ذلك جليا من خلال التعاريف التالية:

يعرفها M.Truchy: المؤسسة هي الوحدة التي تجمع وتنسق فيها العناصر البشرية والمادية للنشاط الاقتصادي.

أما بالنسبة لماركس فالمؤسسة الرأسمالية تكون متمثلة في عدد كبير من العمال يعملون في نفس الوقت تحت إدارة نفس رأس المال وفي نفس المكان من أجل إنتاج نفس النوع من السلع نلاحظ من خلال هذين التعريفين:

أن المؤسسة هي وحدة إنتاجية وهذا غير كامل لان المؤسسة قد تتكون من عدة وحدات وقد تتوزع هذه الأخيرة في أمكنة مختلفة.

*كما نجد أيضا في التعريف الثاني أن المؤسسة تستعمل عددا كبيرا من العمال وكان المؤسسة لا يمكن أن تقوم إلا بعدد كبير من العمال وهذا ليس صحيحا، لأننا نجد مؤسسات قد تستعمل عددا من العمال قد يصل إلى ثلاثة أو أقل تبعا لدرجة تطور و حجم ما تستعمله من وسائل إنتاج.
كما أن التعريف الثاني يشير إلى أن المؤسسة تنتج نفس النوع من السلع في حين نجد أن المؤسسة قد تنتج أنواعا مختلفة من السلع. قد تختلف حتى في طبيعتها تنتج مثلا خدمات و في نفس الوقت تنتج سلعا مادية.

(1) ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص:9.

وعليه نستطيع القول أن هذين التعريفين لا يقدمان مفهوما شاملا للمؤسسة الاقتصادية، وهذا نظرا ربما للزمن الذي قدما فيه، بحيث نجد الذين جاءوا بعدهما يعطون تعريفات أكثر شمولا. فنجد (François Perroux) يعرف المؤسسة على أنها شكل إنتاج بواسطته وضمن نفس الذمة تدمج أسعار مختلف عوامل الإنتاج المقدمة من طرف أعوان متميزين عن مالك المؤسسة، بهدف بيع سلعة أو خدمات في السوق من أجل الحصول على دخل نقدي ينتج عن الفرق بين سلسلتين من الأسعار.

ويقدم أيضا المؤسسة هي منظمة تجمع أشخاصا ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس أموال وقدرات من أجل إنتاج سلعة ما والتي يمكن أن تباع بسعر أعلى من تكلفتها. نلاحظ من خلال هذين التعريفين أنهما أكثر اتساعا من سابقيهما، حيث يحدد فيهما هدف المؤسسة من نشاطها

إلا أن هذين التعريفين لم يتطرقا إلى الناحية القانونية للمؤسسة والتي نجدها في التعريف التالي لصاحبه (m. lebreton) المؤسسة تعني: "كل شكل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا، والذي يقترح نفسه لإنتاج سلع أو خدمات للسوق".

إذن نلاحظ أن هذا التعريف يركز على استقلالية المؤسسة.

ومن خلال التعاريف السالفة الذكر يمكننا استنتاج التعريف التالي:

"المؤسسة هي كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني واجتماعي معين هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل: إنتاج/تبادل السلع أو /خدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز الزماني والمكاني الذي يوجد فيه، وتبعاً لحجم ونوع نشاطه." (1)

(1) ناصر دادي عدون ، مرجع سبق ذكره، ص:10.

المطلب الثاني: تصنيف المؤسسة الاقتصادية:

إن المؤسسات الاقتصادية تظهر تبعا لمقاييس محددة ومتنوعة.

أولاً: تصنيفات المؤسسات الاقتصادية حسب المعيار القانوني: حسب هذا المعيار تصنف

المؤسسات إلى: (1)

1. **المؤسسات الفردية:** هي المؤسسات التي تنشأ عن جمع شخص يعتبر رب العمل أو صاحب رأس المال لعوامل الإنتاج الأخرى التي يمتلكها شخصا واحداً، ولهذا النوع من المؤسسات عدة مزايا منها:

* صاحب المؤسسة هو المسؤول الأول والأخير عن نتائج أعمال المؤسسة.

* صاحب المؤسسة هو الذي يقوم لوحده بإدارة وتنظيم وتسيير المؤسسة.

ولها أيضا عدة عيوب نذكر منها:

1/ قلة رأس المال وهذا مادام صاحب المؤسسة لوحده يمدّها بعنصر رأس المال.

2/ صعوبة الحصول على القروض من المؤسسات المالية.

3/ قصر وجهة النظر وضعف الخبرة لدى المالك الواحد، مما يعرض المؤسسة لمشاكل مختلفة.

4/ مسؤولية صاحب المؤسسة غير محدودة فهو مسئول عن كافة ديون المؤسسة.

2. **الشركات:** وهي مؤسسات تعود ملكيتها إلى شخصين أو أكثر، يلتزم كل منهم بتقديم حصة من المال أو العمل، واقتسام ماقد ينشأ عن هذه المؤسسة من ربح أو خسارة، وتقسيم إلى :

أ. شركات الأشخاص: وهي، شركات التضامن، شركات التوصية البسيطة، الشركات ذات المسؤولية المحدودة. ولهذا النوع من الشركات مزايا وعيوب:

• **المزايا:**

- سهولة التكوين فهي تحتاج فقط إلى عدة شركاء.
- نظرا لوجود عدة شركاء يمكن أن يختص كل منهم بمهمة معينة فيسهل بذلك تسيير المؤسسة.
- من خصائص المسؤولية التضامنية أنها تجعل الشركاء يتفانون ويخلصون في أعمالهم أكثر من أجل تقدم المؤسسة وبالتالي تحقيق الربح.
- زيادة القدرة الآلية للمؤسسة بسبب تضامن الشركاء، كما تسهل إمكانية الحصول على القروض.

• **أما المساوئ فهي :**

- حياة الشركة معرضة للخطر نتيجة انسحاب أو وفاة أحد الشركاء.
- مسؤولية غير محدودة للشركاء.
- وجود عدة شركاء قد يثير بعض المنازعات وسوء التفاهم وتناقض وتعارض بعض القرارات مما يعود بالسلب على المؤسسة.
- في حلة حدوث منازعات أو سوء تفاهم تنشأ صعوبة بيع حصة أي منهم، كما تنشأ صعوبة التنازل عن حصة الشركاء.

(1) عمر صخري ، اقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون ، الجزائر، 2006، ص:26.

ب. شركات الأموال: مثل شركات التوصية بالأسهم وشركات المساهمة حيث: (1)

• **المزايا:**

- مسؤولية المساهمين محدودة بقيمة أسهمهم وسنداتهم.
- إمكانية الحصول على الروض بشكل أسهل وأسرع.
- حياة المؤسسة أكثر استقراراً.
- إمكانية استخدام ذوي المهارات والكفاءات العالية.

• **العيوب:**

- تخضع إلى رقابة حكومية شديدة.
- بسبب عدم وجود حافز الملكية قد ينتج عن ذلك عدم الاهتمام الفعال بشؤون الشركة من قبل مسيريه غير المساهمين.

وهناك أيضاً من يقسم المؤسسة الاقتصادية حسب هذا المعيار إلى:

1/ مؤسسات خاصة: وتندرج ضمنها: المؤسسات الفردية والشركات.

2/ المؤسسات العمومية: وتندرج ضمنها المؤسسات التابعة للمؤسسات النصف عمومية أو المختلطة.

ثانياً: تصنيفات المؤسسة حسب معيار الحجم:

وقد قسمت حسب هذا المعيار إلى: (2)

حيث يعتمد هذا النوع من التصنيفات على مجموعة من المقاييس مثل حجم الأرض أو المحل المادي، حيث يرتبط القياس والمقارنة بالمساحة المستعملة أو عدد المباني المكونة للمحل، ويمكن أن يعتمد أيضاً على حجم رأس المال، وتصنف المؤسسات حسب هذا النوع إلى:

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المؤسسات الكبيرة.

• مؤسسات صغيرة أقل من 10 عمال من عامل إلى تسعة عمال.

• مؤسسات متوسطة من 10 إلى 99 عامل.

• مؤسسات كبيرة أكثر من 100 عامل.

(1) عمر صخري، مرجع سبق ذكره، ص: 27، 28.

(2) عمر صخري، المرجع نفسه، ص: 29.

ثالثاً: تصنيفات المؤسسة الاقتصادية حسب المعيار الاقتصادي:

حسب هذا المعيار تصنف المؤسسات إلى: (1)

1. المؤسسات الصناعية: تنقسم إلى نوعين وتتشترك كلها في خاصية الإنتاج.

1. مؤسسات الصناعة الثقيلة أو الإستخراجية كمؤسسات الحديد و الصلب مؤسسات الهيدروكربونات. وما يميز هذا النوع من المؤسسات هو احتياجها لرؤوس أموال ضخمة كما تتطلب توفير مهارات عالية لتشغيلها.

2. مؤسسات الصناعة التحويلية أو الخفيفة : كمؤسسات الغزل و النسيج مؤسسات الجلود... الخ

2. المؤسسات الفلاحية: هي المؤسسات التي تهتم بزيادة إنتاجية الأرض واستصلاحها وتقديم ثلاث أنواع من المنتجات النباتية و المنتجات الحيوانية و المنتجات سمكية.

3. المؤسسات التجارية: هي المؤسسات التي تهتم بالنشاط التجاري البحت، ويتمثل نشاطها في نقل السلع

وتوزيعها من أماكن التصنيع إلى أماكن الاستهلاك.

4. المؤسسات المالية: هي المؤسسات التي تقوم بالنشاطات المالية كالبنوك، مؤسسات الضمان الاجتماعي... الخ

5. مؤسسات الخدمات: هي المؤسسات التي تقدم خدمات معينة كالنقل والبريد والمواصلات.

المطلب الثالث: أهداف المؤسسة الاقتصادية:

يسعى أصحاب المؤسسات الاقتصادية العمومية والخاصة إلى تحقيق عدة أهداف تختلف و تتعدد حسب اختلاف أصحاب المؤسسات و طبيعة وميدان نشاطها و لهذا فتتداخل وتتشارك أهداف المؤسسة، ونستطيع تلخيصها في الأهداف الأساسية التالية:

أولاً: الأهداف الاقتصادية:

يمكن جمع عدد من الأهداف التي تدخل ضمن هذا النوع كما يلي: (2)

1/ تحقيق الربح: إن استمرار المؤسسة في الوجود لا يمكن أن يتم إلا إذا استطاعت أن تحقق مستوى أدنى من الربح يضمن لها إمكانية رفع رأسمالها وبالتالي توسيع نشاطها للصمود أمام المؤسسات الأخرى في نفس الفرع وفي القطاع الاقتصادي خاصة إذا كانت في صور النمو أو للحفاظ على مستوى معين من نشاطها نظراً لأن وسائل الإنتاج تتزايد غالباً أسعارها باستمرار للتطور التكنولوجي و قبل هذا استعمال الربح المحقق لتسديد الديون توزيع الأرباح على الشركاء أو تكوين مئونات لتغطية خسائر أو أعباء غير محتملة أو مفاجئة لذا فيعتبر الربح من بين المعايير الأساسية لصحة المؤسسة اقتصادياً ويقدر التفهم الذي يتحقق بينمالكي المؤسسة و المشتغلين بها على أن الربح ضرورة لتحقيق استمرارها واستمرارهم في العمل و الوجود بقدر ما يتحقق ذلك.

(1) عمر صخري، مرجع سبق ذكره، ص:30، 31.

(2) ناصر دادى عدون، مرجع سبق ذكره، ص:20، 19.

بالإضافة إلى الأهداف الاقتصادية التالية: (1)

2/ **تحقيق متطلبات المجتمع:** إن تحقيق المؤسسة لنتائجها يمر عبر عملية تصريف أو بيع نتائجها المادي أو المعنوي وتغطية تكاليفها وعند القيام بعملية البيع فهي تغطي طلبات المجتمع الموجودة فيه سواء على مستوى المحلي و في نفس الوقت تغطية طلب المجتمع وتحقيق الأرباح و تختلف طبيعة هذه الأخيرة من المؤسسة العمومية إلى الخاصة حيث يعتبر الأولى وسيلة للاستمرار نشاطها وتوسيعه من أجل تلبية حاجات متجددة و إضافة مع التطور الاقتصادي و الثقافي للمجتمع وهذا لا يتم إلا باحترام العقود المبرمة عادة بين المؤسسات الأشخاصو فيما بين المؤسسات أنفسهم و احترام البرامج الموضوعية في المؤسسات على أساس معطيات السوق في المؤسسات الخاصة و العمومية المستقلة أو الخطط الحكومية في المؤسسات ذات التسيير الحكومي.

3/ **عقلنة الإنتاج:** يتم ذلك بالاستعمال الرشيد لعوامل الإنتاج و رفع إنتاجياتها بواسطة التخطيط الجيد والدقيق للإنتاج والتوزيع بالإضافة إلى مراقبة عملية تنفيذ هذه الخطط أو البرامج. و بذلك فإن المؤسسة تسعى إلى تفادي الوقوع في المشاكل الاقتصادية و المالية لأصحابها من جهة و للمجتمع من جهة أخرى إذن في حالة وقوع المؤسسة في إفلاس ناتج عن سوء استعمال عوامل الإنتاج أو عن سوء تخطيطها فهي تكلف المجتمع عدم تلبية رغباته وحتى عند إعادة تمويلها من طرف الدولة وإذا كانت مؤسسة عمومية فإن المجتمع يحتمل هذه التكلفة وبالتالي فإن على المؤسسة أن تحقق أرباحا بواسطة الاستعمال الجيد والرشيد لممتلكاتها و بالإشراف على عمالها بشكل يسمح في نفس الوقت بتلبية رغبات المجتمع المختلفة.

ثانيا: الأهداف الاجتماعية:

من بين الأهداف العامة للمؤسسة الاقتصادية، الأهداف الاجتماعية التي تتمثل فيما يلي: (2)

1/ **ضمان مستوى مقبول من الأجور:** يعتبر العمال في المؤسسة من بين المستفيدين الأوائل من نشاطها حيث يتقاضون أجورا مقابل عملهم بها، و يعتبر هذا المقابل حقا مضمونا قانونا و شرعا و عرفا إذ يعتبر العمال من العنصر الحيوي والحي في المؤسسة، إلا أن مستوى و حجم هذه الأجور تتراوح بين الانخفاض والارتفاع حسب طبيعة المؤسسات و طبيعة النظام الاقتصادي، و مستوى المعيشة في المجتمع، و حركة سوق العمل و غيرها من العوامل المعقدة و غالبا ما تتحدى القوانين من طرف الدولة وهذه الأخيرة هي التي تضمن للعامل مستوى من الأجر يسمح له بتلبية حاجاته والحفاظ على بقائه و هذا ما يسمى بالأجر الأدنى المضمون.

(1) ناصر دادي عدون ، مرجع سبق ذكره، ص: 21، 20.

(2) ناصر دادي عدون ، المرجع نفسه، ص: 21.

بالإضافة إلى الأهداف الاجتماعية التالية: (1)

2/تحسين مستوى معيشية العمال: إن التطور السريع الذي تشهده المجتمعات في الميدان التكنولوجي يجعل العمال أكثر حاجة إلى تلبية الرغبات التي تتزايد باستمرار بظهور منتجات جديدة بالإضافة إلى التطور الحضاري لهم ولتغير أذواقهم وتحسنها ، و هذا ما يدعو إلى تحسين وعقل الاستهلاك الذي يكون بتنوع وتحسين الإنتاج، و توفير إمكانيات مالية ومادية أكثر فأكثر للعمال من جهة، و للمؤسسة من جهة أخرى.

3/إقامة أنماط استهلاكية معينة: تقوم المؤسسات الاقتصادية عادة التصرف في العادات الاستهلاكية لمختلف طبقات المجتمع، و ذلك بتقديمهم لمنتجات جديدة أو بواسطة التأثير في أذواقهم عن طريق الإشهار والدعاية سواء لمنتجات قديمة أو لمنتجات جديدة، وإن كل هذا يجعل المجتمع يكتسب عادات استهلاكية قد تكون صالحة وغير صالحة أحيانا، إلا أنه غالبا ما تكون في صالح المؤسسات.

وتقوم وسائل الإشهار العامة بالمجتمع في حالات التوجه نحو التقشف بغرض التخفيف من أزمة اقتصادية مثلا يدعون المواطنين إلى استهلاك أنواع معينة من المنتجات قد تكون أكثر فائدة للمجتمع أو باستبدال منتج آخر في حالة عدم توفر الأول أو عدم كونه لا ينتج داخليا... الخ.

4/الدعوة إلى تنظيم وتماسك العمال: تتوفر داخل المؤسسة علاقات مهنية و اجتماعية بين الأشخاص قد تختلف مستوياتهم العلمية و انتماءاتهم الاجتماعية و السياسية إلا أن دعوتهم إلى التماسك والتفاهم هي الوسيلة الوحيدة لضمان الحركة المستمرة للمؤسسة و تحقيق أهدافها، و نجد عادة في المؤسسة وسائل و أجهزة مختصة تقوم بذلك مثل مجلس العمال بالإضافة إلى العلاقات الغير الرسمية بين هؤلاء، وهذا الجانب له دور فعال في خلق وتطوير علاقات وقيم التماسك و التعاون بين أفراد المجتمع، باعتبار الأفراد في المؤسسة جزء منه و يؤثرون فيه بعدة طرق ووسائل.

5/توفير تأمينات ومرافق للعمال: تعمل المؤسسات على توفير بعض التأمينات مثل: التأمين الصحي والتأمين ضد حوادث العمل وكذلك التقاعد، كما أنها تخصص مساكن سواء وظيفة منها أو العادية لعمالها أو المحتاجين منهم (و يظهر هذا أكثر في المؤسسات العمومية)، بالإضافة إلى المرافق العامة مثل التعاونيات الاستهلاكية والمطاعم... الخ، وفي الحقيقة فإن هذه العناصر الاجتماعية لم يتحصل عليها العمال بشكل عفوي بل كان نتيجة لنضال الطبقة العاملة، و بعض الأحزاب العمالية منذ أكثر من قرن، حيث ظهرت التأمينات أولا في ألمانيا بطلب من "بسمارك" مستشار ألمانيا، ثم انتقلت هذه الإنجازات إلى بريطانيا في بداية القرن العشرين بفضل حزب العمال البريطاني عند توليه مقاليد الحكم في ذلك الوقت.

(1) ناصر دادي عدون ، مرجع سبق ذكره، ص، ص: 22، 21.

ثالثاً: الأهداف الثقافية والرياضية:

في إطار ما تقدمه المؤسسة للعمال نجد الجانب الترفيهي و التكويني حيث تقوم المؤسسات بما يلي: (1)

1/ توفير وسائل ترفيهية وثقافية: تعمل المؤسسة خاصة على إحياء عمالها على الاستفادة من وسائل الترفيه و الثقافة التي توفرها لهم ولأولدهم من مسرح ومكتبات ورحلات، ونظراً لما هذا الجانب له تأثير على مستوى العامل الفكري والرضا بتحسين مستواه لما يحسه من نتائج ذلك في معاملته مع الأفراد وفي إطار أداء دوره في الحياة بشكل عام، وكذلك ارتباطه بشكل مباشر أو غير مباشر بمدى تفهمه لعمله خاصة مع التطور الحاصل في الوسائل المستعملة وفي الاتصالات، وبالتالي بنوعية عمله ودرجة أدائه داخل المؤسسة .

2/ تدريب العمال المبتدئين و رسكلة القدامى: مع التطور السريع الذي تشهده وسائل الإنتاج و زيادة تعقيدها، فإن المؤسسة تجد نفسها مجبرة على تدريب عمالها الجدد، تدريباً مقبولاً حتى يتسنى لهم إمكانية استعمال هذه الوسائل بشكل يسمح استغلالها استغلالاً عقلانياً، رغم إمكانية تحصلهم على تربص أو تكوين نظري أحياناً في إطار المنظومة التربوية والجامعية، كما أن عمالها القدامى قد يجدون أنفسهم أمام آلات لا يعرفون تحريكها أحياناً، مما يضطر المؤسسة على إعادة تدريبهم عليها أو على الطرق الحديثة في الإنتاج أو التوزيع، وهذا ما يدعى بالرسكلة، و كل هذا يؤدي إلى استعمال الكفاءات استعمالاً جيداً، و يؤثر على مردود المؤسسة خاصة وعلى الدخل الوطني عامة، ويظهر هذا أكثر وضوحاً في حالة إعادة هيكلة المؤسسات أو تغيير إستراتيجيتها.

3/ تخصيص أوقات للرياضة: تعمل المؤسسات خاصة الحديثة منها على إتباع طريقة في العمل تسمح للعامل بمزاولة نشاط رياضي في زمن محدد، خلال يوم العمل (في اليابان مثلاً بعد الغداء)، إضافة إلى إقامة مهرجانات للرياضة العالمية، مما يجعل العامل يحتفظ بصحة جيدة و يتخلص من الملل الذي عادة ما يصيب الإنسان العامل في مختلف المناصب ليؤدي دوره كاملاً في الإنتاج، وكذا يتم في هذه المهرجانات إقامة علاقات اجتماعية وهي عناصر جد مفيدة في الاستعداد للعمل و التحفيز ودفع الإنتاج و الإنتاجية فيها.

(1) أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة، 1989 ص: 56 .

رابعاً: الأهداف التكنولوجية:

بالإضافة إلى ما سبق تؤدي المؤسسة الاقتصادية دوراً هاماً في الميدان التكنولوجي حيث : (1) مع تطور المؤسسات عملت على توفير إدارة أو مصلحة خاصة بعملية تطوير الوسائل والطرق الإنتاجية علمياً و توفر لهذه العملية مبالغ قد تزداد أهمية لتصل إلى نسبة عالية من الأرباح وهذا حسب حجم المؤسسة الذي يتناسب طردياً معها، ويمثل هذا النوع من البحث نسبة عالية من الدخل الوطني في الدول المتقدمة و خاصة في السنوات الأخيرة، إذ تتنافس المؤسسات فيما بينها للوصول إلى أحسن طريقة إنتاجية و أحسن وسيلة مما يؤدي إلى التأثير على الإنتاج و رفع المردودية الإنتاجية فيها، و منذ خمسينيات هذا القرن اتجهت السياسات في هذه الدول نحو البحث و التنمية، حيث بلغت مصاريفه في الولايات المتحدة الأمريكية % 1 (U.S.A) من الناتج الوطني الإجمالي بعد أن كانت 0.2 % قبل ذلك ثم وصلت إلى 3 % سنة 1966 و في هذا البلد تضاعف الناتج الوطني الإجمالي خلال 20 سنة و تضاعف معه البحث و التنمية بـ 15 مرة ، و في هذا الإطار تزايد عدد الباحثين بشكل قوي ففي 1964 وجد 25 باحث من بين 10000 ساكن في U.S.A و 11 في بريطانيا، 10 في ألمانيا، 15 في فرنسا.

كما أن المؤسسة الاقتصادية تؤدي دوراً مسانداً للسياسة القائمة في البلاد في مجال البحث و التطور التكنولوجي و نظر الما تمثله من وزن في مجموعها خاصة الضخمة منها، من خلال الخطة التنموية العامة للدولة المتوسطة الأجل التي يتم من خلال التنسيق بين العديد من الجهات ابتداء من هيئات و مؤسسات البحث العلمي الجامعات و المؤسسات الاقتصادية، وكذا هيئات التخطيط الأخرى كالمجلس الاقتصادي الاجتماعي و الثلاثية في الجزائر و الرباعية في فرنسا.

(1) ناصر دادى عدون ، مرجع سبق ذكره، ص: 25.

المطلب الرابع: وظائف المؤسسة:

لقد ظهر مفهوم الوظيفة في بداياته في عمل فايول الذي حدد عددا من الوظائف في المؤسسة ووضع لكل منها أهدافا وكيفية حركتها، والوظيفة هي مجموع ما يكلف به الفرد من مهام أو أعمال في إطار مسؤولياته والسلطات المعطاة في منصبه وهذا المفهوم يتم تحديده من خلال تحليل ودراسة المناصب ووظائفها بمختلف المستويات بالمؤسسة في إطار التنظيم وكذلك في إطار الهيكل البشري للمؤسسة والوظيفة بهذا المعنى تتحدد بالعديد من العوامل التقنية والمالية والتنظيمية.

أما الوظيفة بمعنى ثان فيتحدد عند تجميع عدد من المهام والمناصب تؤدي دورا معينا ومنفصلا إلى حد ما عن باقي الدوار في المؤسسة، كما قسم فايول وظائف المؤسسة على: (1)
1/ الوظيفة الإدارية: وتشمل مختلف المهام الإدارية اللازمة لتحقيق الهدف المنشود من طرف المؤسسة و من تنظيم و حكم مراقبة و تخطيط و تنسيق، كما تقوم بنموذجيه نشاط المؤسسة عن طريق الوظائف الأخرى.

2/ وظيفة الإنتاج (الوظيفة التقنية): تهتم بتحديد أساليب الإنتاج وتقنياته بهدف صنع المنتجات و توجيهها للبيع.

3/ الوظيفة المالية: تعبر عن أوجه النشاط الإداري للمؤسسات المتعلقة بتنظيم حركة الأموال إذ يقع على عاتق هذه الوظيفة توليد المعلومات المالية، و التكلفة اللازمة لأغراض التخطيط و الرقابة بالنسبة لمختلف العمليات والأنشطة و كذلك تلخيص المعاملات المالية و التجارية على مختلف أنواعها.

4/ الوظيفة التجارية: و دورها ينصرف إلى العمل على تحويل الزبائن المحتملين إلى زبائن فعليين، و السهر على تصريف المنتوجات بواسطة الوظيفة التسويقية.

5/ الوظيفة التسويقية: المعنية بشؤون الوقت والسياسات التسويقية المناسبة وبفضل هذه الوظيفة تتمكن المؤسسة من تكيف منتجاتها حسب رغبات الزبائن وتحتوي هذه الوظيفة على وظيفتين أساسيتين (شراء، بيع) و هدفها هو اكتشاف حاجيات المستهلكين بغية إشباعها.

6/ الوظيفة الاجتماعية: و تعنى بتنمية قدرات و مهارات و مواهب العاملين أيا لاستخدام الأمثل للموارد البشرية على جميع المستويات بغية تحقيق أهدافها.

7/ الوظيفة المحاسبية: و هي المنظوية على مجموعة العمليات المحاسبية التي تترجم نشاط المؤسسة إلى أرقام مقومة بعملة بلد، كما تقوم بملاحظة و تسجيل التدفقات التي تنشأ نتيجة نشاط المؤسسة و قياس أثرها.

(1) ناصر دادي عدون ، مرجع سبق ذكره، ص: 12.

المبحث الثاني: ماهية الموارد البشرية:

يعد مدخل الموارد البشرية مدخلا حديثا نسبيا في إدارة الأفراد حيث أنه انتشر هذا الاصطلاح أثناء السبعينات وقد أظهرت الأبحاث في مجال العلوم السلوكية أن إدارة الأفراد ومعاملتها كمورد بدلا من اعتبارهم مجرد إنسان يتحرك ويتصرف فقط على أساس مشاعره وعواطفه يمكن أن يحقق فوائد رمزيا لكل من المنظمة والفرد وبالرغم من زيادة أهمية الموارد البشرية إلا أن هذا الاصطلاح يصعب تحديده تحديدا دقيقا .

المطلب الأول: مراحل تطور إدارة الموارد البشرية:

إن إدارة الموارد البشرية بشكلها الحالي ليست وليدة الساعة و إنما هي نتائج لعدد من التطورات و المراحل التي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية و فيما يلي توضيح لتلك المراحل التاريخية التي مرت بها إدارة الموارد البشرية :

1/مرحلة العبودية:

سبقت الثورة الصناعية أنواع متعددة للعلاقات الإنسانية بين الإطارات الرئيسية للإدارة فنجد أن في هذه المرحلة قد تمت المساواة بين الأفراد و الحيوانات في إدارة وسائل إنتاج الزراعية وقد تميزت هذه المرحلة بعدم وجود نظام لدفع الأجور حيث انحصر دور إدارة الموارد البشرية في هذه المرحلة بشراء الرقيق بالعدد و المواصفات التي تحتاجها المنظمة.(1)

2/مرحلة الطوائف و الصناعات المنزلية :

في هذه المرحلة كان هناك تبدا محسوسا في طبيعة العلاقة بين رب العمل و العاملين معه و لا سيما في نظام الطوائف فقد طورت هذه الطوائف نظام " تلمذة الصناعة " كنظام يؤهل حرفيين جدد من خلال تحديد واجبات و حقوق كل من المدرب و التلميذ. (2)

3/مرحلة الثورة الصناعية:

ظهرت الثورة الصناعية في العالم الغربي و من أهم ما تميزت به هذه المرحلة هو : (3)
 - تطوير المكائن و الآلات وإحلالها محل العامل.
 *الانتشار الواسع للمصانع التي توظف أعداد هائلة من الأفراد.
 - تمييز نظام الإنتاج بتقسيم العمل و زيادة التخصص في الوظائف و كذلك في كمية السلع التي أصبح في مقدور العاملين إنتاجها.
 - ظهور المنفعة المتبادلة بين العاملين و أرباب العمل إذ أن تحسين إنتاجية ينعكس بأجور أفضل للعاملين و أرباح على أرباب العمل.

(1) علي عبد الوهاب، إدارة الأفراد منهج تحليلي، مكتبة عين شمس القاهرة، 1974، ص:34.
 (2)- يوسف حجيم الطائي، إدارة الموارد البشرية ،مدخل إستراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2006، ص: 14.
 (3) عبد الرحيم الهني، إدارة الموارد البشرية ، 1999 ، ص: 53 .

4/مرحلة حركة الإدارة العلمية (1850 – 1944) :

سميت هذه المرحلة كذلك بمرحلة ظهور الوظيفة ، و تميزت هذه الفترة في بداية الأمر بعدم وجود أفراد أو مديرية ، فكان لإنشاء حركة الإدارة العلمية بقيادة " تايلور " ، و قد حدثت هذه الحركة عام 1890 حتى بداية الحرب العالمية الأولى ، و قد ركز تايلور على التعاون بين الإدارة و العاملين ، فيعتقد أن القياس العلمي للعمل (دراسة العمل) ، و تحديد أفضل الأساليب في الأداء و الاختيار و التعيين للأفراد المناسبين في الأعمال التي تتناسب و مؤهلاتهم ، و وضع الأجور المناسبة و إزالة مصادر الصراع بين الإدارة و العاملين ، يمكن أن يقود إلى زيادة الأجور من خلال زيادة الأرباح . كما ساعد تايلور في مجال إدارة الأفراد من خلال ما توصل إليه من نتائج حيث ذكر بأنه يوجه اختلاف المهارات بين الأفراد ، و أن الكثير منهم ثم وضعهم في أعمال غير مناسبة ، و أن تربيتهم لما يهيئ لهم الفرص لبيان هذه القدرات مما يضر بمصلحتهم و مصلحة الشركة.

و كنتيجة للإدارة التaylorية بأهمية العنصر البشري في المنظمة فقد توصل إلى مل أسماه بالأسس الأربعة للإدارة و هي:(1)

1. تطوير حقيقي في الإدارة .
2. الاختيار العلمي للعاملين .
3. الاهتمام بتطوير و تنمية العاملين و تعليمهم .
4. التعاون الحقيقي بين الإدارة و العاملين .

5/مرحلة حركة العلاقات الإنسانية :

إن المشبع لمبادئ حركة العلاقات الإنسانية يستنتج بان هذه الحركة لم تبلغ مبادئ حركة الإدارة العلمية في مجال ادارة الموارد البشرية ، و إنما انتبهت إلى جانب مهم من حياة الفرد العامل يتمثل في علاقته مع زملائه في العمل داخل المنظمة ، فقد ركزت حركة العلاقات الإنسانية على الملائمة ما بين الفرد و الجماعة و المنظمة إضافة إلى بعض الأفكار الأخرى التي ركزت عليها حركة الإدارة العامة .(2)

و عن طريق الربط بين الأفكار و مبادئ الحركتين يمكن الاستنتاج بان حركة الإدارة العلمية ركزت على المبادئ الموحدة في التنظيم و سلسلة القيادة و نطاق الإشراف ، في حين ركزت حركة العلاقات الإنسانية على التنظيم الرسمي و معايير و ضغوطات الجماعات و برامج المشاركة و الأخذ بعين الاعتبار الخاصية المعقدة للإنسان .

(1)صلاح عبد الباقي ، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ، المكتب العربي الحديث الإسكندرية ، سنة 1988 ، ص: 31 .
(2)عبد الرحيم الهثي ،مرجع سبق ذكره ، ص: 19 .

و انعكس التركيز في توجيهات المدرستين إلى ظهور النظرية X و Y التي اعتمدت مبادئ الحركتين بقيادة (ماك كريكور) " MACRICOR " حيث تقوم نظرية X على فكرة الإنسان كسول و أناني ، يهدف إلى تحقيق أهدافه الذاتية فقط ، و ليس له استعداد في تحمل المسؤولية لذا و جب وضع قوانين تحكم الرقابة على العمال .

أما النظرية Y فتقوم على أساس أن الإدارة المسؤولة عن عملية المزج و التوجيه للموارد بغرض تحقيق أهداف المنظمة ، و أن العنصر البشري لا يتسم بالخمول و الكسل بل يتسم بالعزم و المثابرة و الجد ، و هذه النظرية تؤكد على ضرورة إعادة الأهمية للعنصر البشري كمسؤول و ترى أن المزج الأمثل و الأنسب هو النموذج بين العزم و العمل⁽¹⁾.

المطلب الثاني: مفهوم تسيير الموارد البشرية:

قبل الذهاب إلى إعطاء مفهوم للموارد البشرية نقوم بتعرف التسيير ثم نعرف الموارد البشرية وفي الأخير نعرف تسيير الموارد البشرية .

أولاً : تعريف التسيير: " التسيير هو تدبير شؤون الناس و قيادتهم و توجيههم و تنظيمهم بغية تمكينهم من تنفيذ الخطط الموضوعية لهم بهدف المحافظة على كيانهم و استمرار وجودهم " .

التسيير هو عملية تنفيذ الأنشطة مع الأفراد ، و تسيير هذه العملية إلى أنشطة التخطيط و التنظيم و القيادة و التقييم التي يجب القيام بها لتحقيق الأهداف .

إن أي تعريف للتسيير يجب أن يتضمن ثلاثة عوامل مشتركة و هي الأهداف ، الأفراد و الموارد المتاحة المحدودة ، و بالرجوع إلى تعريفنا للتسيير فالأهداف هي الأنشطة المنفذة ، و الموارد المحدودة متضمنة في كلمة كفاءة ، و الأفراد هم الأشخاص أو الموظفون .(2)

ثانياً: تعرف الموارد البشرية:

1- يقصد بلفظ موارد بشرية كل العمالة الدائمة والمؤقتة التي تعمل للمنظمة وبمعنى آخر أن لفظ العمالة يشير إلى للقيادات التنظيمية ورؤساء الوحدات التنظيمية في كل المستويات التنظيمية. ومن هذا المنطلق فإن البنية الأساسية لأي منظمة هي العنصر البشري وعلى مدى العصور كان الاهتمام الرئيس للباحثين والممارسين في مجال الإدارة هو البحث عن كيفية تعظيم الاستفادة من الموارد في تحقيق رفاهية الإنسان فالإنسان هو نقطة البداية والنهاية فهو المكون الأساسي للمنظمة وهو غايتها في النهاية ولذلك فإنه من المنطقي أن يكون العنصر البشري هو أحد المحاور الأساسية لتميز الأداء التنظيمي.(3)

(1)صلاح عبد الباقي ،مرجع سبق ذكره ، ص:33 .

(2)محمد سعيد سلطان ، إدارة الموارد البشرية دار الجامعية ، بيروت ، لبنان ، 1993 ، ص:31 ، 32 .

(3)عادل زايد ،الأداء التنظيمي المتميز ،نظرية إلى المنظمة المستقبل ،القاهرة 2003،ص:33.

2- إن إصلاح المورد لا ينطبق إلا على الأصول المادية التي تحقق الثروة أو تحقق إيرادات ويمكن للمورد البشري أن يحقق إيرادات من خلال استخدام مهارته ومعرفته ولبس من خلال عملية التحويل والتغير التي تحدث للموارد المادية لكي تحقق الثروة، فبدون هذه المهارات والمعرفة يصبح الفرد عاجزاً أو ذو قدرات محدودة تمنعه من إحداث التحول والتغير .
وعندما تحصل المنظمة على موارد بشرية تتوافر لديها المعرفة والمهارة فيمكن القول أن المنظمة لديها مخزون من الموارد البشرية ويجب على المنظمة:
المحافظة على سببين:

- 1- وجود أفراد يمتلكون استعدادات عندما يتم تنمية مهاراتهم بشكل مناسب وكافي يمكن ضمان قدرتهم بكفاءة لتحقيق الأهداف.
- 2- من خلال مهارات ومعرفة واستعدادات الأفراد يصبح هؤلاء الأفراد في وضع يسمح لهم في تحقيق أهدافهم الشخصية والرضا الوظيفي وتحقيق الذات والفرد الذي يشعر بالرضا وتحقيق الذات يمكن أن يساهم بفعالية في تحقيق أهداف المنظمة مما يؤثر على أداء الفرد وفعالية المنظمة.(1)

ثالثاً : تعريف تسيير الموارد البشرية :

- " إن تسيير الموارد البشرية هو التسيير الذي يقوم بشؤون الاستخدام الأمثل للموارد البشرية على جميع المستويات بالمنظمة قصد تحقيق أهداف هذه الأخيرة ".
إن بقاء أي منظمة يتطلب وجود مسيرين وأفراد متمكنين يقومون بتنسيق جهودهم وتوجيهها لتحقيق غاية عليا مشتركة.
- إن الحصول على الموارد البشرية وتنميتها وتحفيزها وصيانتها يعتبر ضروري لإنجاز أهداف المنظمة.(2)

(1) راوية أحسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية،الدار الجامعية،جامعة الإسكندرية، 1999،ص:11.

(2)أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار الغريب، مصر، 1981، ص: 28.

المطلب الثالث: أسس تسيير الموارد البشرية و العوامل المؤثرة عليها:**أولاً : أسس تسيير الموارد البشرية :**

من أهم أسس تسيير الموارد البشرية نذكر: (1)

- 1/ التخطيط الجيد لبرامج و تظم الخدمات التي تقدم للأفراد والتي تعكس رغباتهم و احتياجاتهم.
- 2/ تنمية الاتصال والعلاقات العامة مع الأفراد لتحقيق الاندماج بين الأفراد والمنظمة .
- 3/ الثبات والاستقرار، و هي خاصية في تطبيق المبادئ على أن لا يفهم من ذلك الصلابة أو جمود أو الثبات لا يعرف الجديد أو المستحدث من الأفكار والأداء على أعمال المؤسسة.
- 4/ وضوح المعنى حتى يسهل فهمها و استيعاب دلالتها من جانب الرؤساء و المرؤوسين .
- 5/ العدالة والإنصاف بين العاملين، خاصة فيما يتعلق بالنواحي المادية .

ثانياً : العوامل المؤثرة على تسيير الموارد البشرية:

إن العوامل التي كان لها تأثير على تسيير الموارد البشرية عديدة ولكننا سنركز على أربعة عوامل أساسية هي كالتالي : (2)

1. **العوامل الاقتصادية:** إن حالة الاقتصاد الوطني والظروف المحيطة به تؤثر على الموارد البشرية لأن المنظمات تتجه إلى التوسع في الأنشطة الخاصة بتسيير الموارد البشرية في فترات الراج وتقلصها فترات الكساد .
ونجد من ناحية أخرى أن الارتفاع المستمر لمستوى المعيشة في المجتمع كان له تأثير كبير على الممارسات الخاصة للموارد البشرية بالذات من ناحية تطور المداخل الأفراد .
2. **العوامل القانونية:** إن النصوص القانونية والأحكام القضائية والقرارات الإدارية كان لها جوهرية على تسيير الموارد البشرية .
إن تسيير الموارد البشرية انتقلت من مجال يحكمه مبدأ "دعه يعمل أترأكه يمر" إلى مجال آخر مقيد بالقوانين كالحدا الأدنى للأجور والحدا الأقصى لساعات العمل وكل السياسات المتعلقة باستقطاب الأفراد ومقابلتهم واختيارهم وتكوينهم وتقييمهم .
3. **العوامل الاجتماعية:** إن المجتمع قد تعرض لتطور كبير فيما يتعلق بتركيبه الطبقي والاتجاهات والقيم السائدة فيه وكذلك بأحداث رئيسية غيرت من مجريات الأمور داخل المجتمع .
لقد تعرض المجتمع خلال القرن العشرين لتغيرات جوهرية في أسلوب معيشته وأسلوب تفكيره فيما يخص توسيع فكرة دور الحكومة بتسيير شؤون أفرادها .
4. **العوامل التكنولوجية:** إن التقدم التكنولوجي الذي حدث كان مذهلاً فقد وصف التقدم الذي حدث والتغيرات الجذرية للموارد البشرية كنتيجة لتغير حاجات ومتطلبات المنظمة والتوسيع المستمر في التكنولوجيا وزيادة الاعتماد على الحسابات الكترونية.

(1) محمد سعيد سلطان، مرجع سبق ذكره ، ص:39.

(2) محمد سعيد سلطان، المرجع نفسه ، ص: 45.

المطلب الرابع: أهداف تسيير الموارد البشرية :

تتمثل أهم أهداف تسيير الموارد البشرية في الآتي: (1)

- 1/ العمل على حل مشاكل الأفراد في كافة مجالات العمل ، وتقرير و تنفيذ لسياسة التسيير في مجال شؤون الأفراد .
- 2/ الرقابة على ظروف العمل وتسيير الخدمات الخاصة بالأفراد , وإعداد السجلات المرتبطة بهم وتتبع حياتهم الوظيفية .
- 3/ الإشراف على موازنة الأجور المرتبات والحوافز والمكافآت والعلاوات .
- 4/ اعتماد عقود العمل والأوامر الإدارية الخاصة بالجزاءات في حدود اللوائح المعمول بها .
- 5/ التنسيق مع كافة المنظمات في قطاعات العمل الأخرى ، فيما يتعلق بتسيير العنصر البشري ورعايته اجتماعيا وصحيا ومهنيا , بما يكفل تكوين قوة عمل راضية ومنتجة .
- 6/ تطبيق إجراءات الإعلان عن الوظائف الشاغرة , وكل ما يتعلق بعمليات الاختيار ، التعيين وتكوين الأفراد .
- 7/ تلقي شكاوى ومقترحات الأفراد ، ودراستها والرد عليها .
- 8/ الاعتراف على تنفيذ القرارات المتعلقة بالترقيات و تنظيم عمليات حضور وانصراف الأفراد ، و على إعداد وتنظيم النماذج والسجلات المرتبطة باستخدام الأفراد وتقدير كفاءاتهم .
- 9/ القيام بالدراسات الخاصة بتحليل سياسات تسيير الموارد البشرية ولوائح استخدامها والخاصة ببحوث الأفراد بما يساعد على : تنسيق التنظيم وتحديد تفصيلات الهيكل التنظيمي بالإضافة إلى اكتشاف وسائل أفضل لرفع القدرة الإنتاجية للمنظمة , وتحقيق أهدافها في مجال الأرباح .
- 10/ التعرف على حاجات و رغبات الأفراد والعمل على إشباعها، بما يولد لديهم الحافز على الإنتاج ، و يتطلب ذلك معرفة احتياجات الأفراد و رغباتهم قبل التخطيط لإدخال التغييرات في المنظمة ومشاركة الأفراد للمنظمة في تحمل المسؤولية و مواجهة مشكلات العمل الحقيقية وحلها.
- 12/ الارتفاع بكفاءة أداء الأفراد ، كإلزام المعنوي اتجاههم ومسؤولية اجتماعية للمنظمة.
- 13/ تنمية الفهم والمهارة الأساسية في العلاقات الإنسانية لدى المسيرين , بما يساعد على تحقيق التناسق في الأداء وتنمية العمل الاجتماعي كفريق .
- 14/ تقدير وتدبير احتياجات المنظمة من القوى العاملة و تطبيق سياسات تسيير الموارد البشرية من اختيار وتعيين وتكوين و أجور ومرتبات , ووضع نظم الحوافز , وتقييم كفاءة الأفراد حتى يتحقق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية .
- 15/ تخطيط التنظيم بما يكفل تحقيق أهداف المنظمة والأفراد وفقا لمرحلة النمو التي تمر بها ، وفتح فرص الترقية أمام الأفراد.
- 16/ تنمية مهارات المؤسسة في مجال المحافظة على العنصر البشري و التأثير الإيجابي في سلوك الأفراد .

(1) راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية طبع نشر وتوزيع، الإسكندرية، 1999، ص: 25.

المبحث الثالث: دور و وظائف و أهمية الموارد البشرية: المطلب الأول: دور الموارد البشرية:

إن واقع إدارة الموارد البشرية في المنظمات أو الشركات في وقتنا المعاصر خاصة الدول الصناعية المتقدمة تغير كثير مما كان عليه في الماضي إذ زاد اهتمام بالعنصر البشري و وجود إدارة للموارد البشرية لها صفة التخصص تهتم بهذا العنصر البشري فقد أصبحت إدارة الموارد البشرية هي الجهة المسؤولة عن حماية و تأهيل و تنمية و تنظيم علاقة العنصر البشري في العمل داخل المنظمة أو الشركة و مسؤولة أيضا عن تحفيزه لكل الوسائل المادية و المعنوية لتزيد من انتمائه وولائه و تستخرج فدوراته و إبداعه و ابتكاره وهي المسؤولة أيضا عن حل مشكلاته و تهيئة البيئة المناسبة و الصالحة للعمل وهي لذلك تلعب دورا هاما وفي غاية الصعوبة إذ تتفاعل مع العنصر البشري المتقلب المزاج المتعدد الثقافات و القناعات المختلفة في درجات تفكيره و تقديره للأمور المتعددة الدوافع. (1)

المطلب الثاني: وظائف الموارد البشرية:

تختلف أنشطة الموارد البشرية من منظمة إلى أخرى نظرا لآنة وظيفة الموارد البشرية من الوظائف المرتبطة بالمنظمة ذاتها وظروفها أي أنها متميزة وهناك عديد من الأنشطة التي تقوم بها الموارد البشرية منها ما تقوم به منفردة مثل التعويضات والمزايا، وبرامج تحليل العمل وأبحاث الاتجاهات وخدمات الأفراد ومنها ما تقوم به بالاشتراك مع إدارات أخرى في المنظمة مثل: المقابلات الشخصية، برامج التنمية والتدريب والتخطيط المهني وتقييم الأداء.

وتشير وظائف الموارد البشرية لتلك المهام التي تؤدي في المنظمة بتنسيق الموارد البشرية بعدد من الأنشطة المتنوعة والتي تؤثر تأثيرا ذو دلالة على مجالات عديدة للمنظمة وتشمل: (2)

- ضمان إبقاء المنظمة بالتزاماتها تجاه الحكومة.
- تحليل العمل للتحديد المتطلبات الخاصة بالأعمال الفردية للمنظمة.
- التنبؤ بالمتطلبات للأفراد اللازمين للمنظمة لتحقيق أهدافهم.
- تنمية وتنفيذ خطة لمقابلة هذه المتطلبات.
- استقطاب الأفراد التي تحتاجهم وتتطلبهم المنظمة لتحقيق أهدافها.
- اختيار وتعيين الأفراد لشغل وظائف داخل المنظمة.
- تقديم العجز للعمل وتدريبه.
- تصميم وتنفيذ البرامج الإدارية وبرامج التطوير التنظيمي.
- تصميم أنظمة تقييم أداء الأفراد.
- مساعدة الأفراد في تنمية خطط التطوير الوظيفي.
- تصميم وتقييم أنظمة التعويضات لكل العاملين.
- العمل كوسيط بين المنظمة ونقاباتها.
- تصميم أنظمة الرقابة والانضباط والتظلمات.
- تصميم وتطبيق البرامج لضمان صحة وأمن الأفراد وتقديم المساعدات للأفراد لحل مشاكلهم الشخصية والتي تؤثر على أدائهم في العمل.

(1) راوية محمد حسن مرجع سبق ذكره، ص، ص: 21، 23.

(2) راوية محمد حسن، المرجع نفسه، ص: 24.

المطلب الثالث: أهمية الموارد البشرية :

تقدم المعرفة الإنسانية خلال العصور القليلة الماضية يعادل التقدم الذي أحرزته البشرية خلال كل مراحلها السابقة، ومن السهل أن يرى الإنسان أن الاكتشافات والاختراعات التي تحققت خلال القرن الحالي تعادل وتزيد على مقدار ما حققه البشرية من عصور طويلة. حيث أنه: (1)

1- المؤسسات الناجحة اقتصاديا هي تلك المنظمات التي تحتوي منتجاتها على أكبر قدر ممكن من جوانب المعرفة البشرية، وصناعة الإلكترونيات خير شاهد على ذلك.

2- ارتباط التقدم في مجال الإنتاج والصناعة ارتباطا وثيقا بقاعدة المعرفة البشرية.

3- تزايد الأهمية النسبية للموارد البشرية العاملة في شتى مجالات المعرفة مقارنة بأهمية الموارد البشرية التي يرتبط عملها بالقدرات المادية والصناعية ومثال على ذلك زيادة الطلب على مبرمجي ومحلي النظم.

4- تحول القوة داخل المنظمات إلى العاملين الذين يملكون مفاتيح المعرفة التنظيمية وهو يتحكمون في مصادر القوة والثروة داخل المؤسسة في نفس الوقت.

5- يتوقف نجاح العديد من المنظمات الحديثة على جودة ما تملكه تلك المنظمات من رأس المال البشري، ويقصد بالجودة هنا مقدار المعرفة والمعلومات المتاحة للعمالة البشرية.

6- المعرفة أصبحت إحدى المجالات الأساسية للصراع العالمي بين القوى العظمى وذلك بدلا من الصراع على الموارد المادية.

7- خلال السنوات القليلة الماضية شوهدت آثار عصر المعرفة على فلسفة إدارة المنظمات وهيكلها وعدد العاملين فيها فالاتجاه السائد الآن هو الاتجاه نحو "التقلص".

والاحتفاظ بعمالة المعرفة فقط.

يمكن القول أن منظمات الأعمال خلال الفترات القادمة لن تبرز تقدما ملموسا في ضوء ما تملك من مواد مادية فقط ولكن في ضوء ما يعرف أيضا وبمعنى آخر فإن منظمات الأعمال يجب أن تعد العدة لمواجهة تحديات عصر المعرفة .

* مجال تقديم منتج جديد: إن قدرة المؤسسة على التنافس من خلال تقديم منتج متميز أصبح يرتبط ارتباطا كبيرا بمدى قدرة تلك المؤسسة على تقديم منتج جديد خلال فترات زمنية متقاربة، والملاحظ حاليا أن دورة حياة المنتج أصبحت قصيرة جدا، وخير دليل على ذلك ما يحدث في مجال صناعة الإلكترونيات (مثل أجهزة الهاتف المحمول أو الحاسبات الآلية)، بل أكثر من ذلك أصبح من المعتاد أن تقدم نفس الشركة منتجا جديدا يقبل منتجا سابقا لها "بيدي لا بيدي عمر".

(1) عادل زايد، مرجع سبق ذكره، ص: 35.

خلاصة الفصل الأول:

إن تسيير الموارد البشرية هي جزء من هيكل إدارة المؤسسة ككل , فقد بينت هذه الوظيفة أهميتها ودورها الفعال داخل المؤسسة نظرا للأهمية الكبرى التي يحظى بها العنصر البشري داخل المؤسسة.

و قد تطورت وظيفة تسيير الموارد البشرية مع الزمن تطورا واضحا و أصبحت لها أهمية كبرى حيث أن نجاح المؤسسة في مسابقة التغير والتطور والتأقلم معه يتوقف على مدى اهتمامها بمواردها البشرية وحسن تسييرها ، من أجل أن تحقق المؤسسة أهدافها على الوجه الصحيح . وهذه المسؤولية هي التي توكل لإدارة تسيير الموارد البشرية وتجعلها تحتل المكانة الإستراتيجية داخل المؤسسة.

و لقد أصبحت المؤسسات في الوقت الراهن تولي اهتماما كبيرا بتنمية العنصر البشري لأنه يتوقف عليه تحقيق أهدافها حيث يعمل جهاز تسيير الموارد البشرية لديها على محور هام هو زيادة الاهتمام بالعنصر البشري مما يضمن الاستخدام الأكثر لهذا المورد و بالتالي نجاح المؤسسة.

أما في فصلنا هذا فقد تطرقنا إلى المؤسسة وبالذات على عنصر الموارد البشرية فيها فقد ركزنا اهتمامنا على التطور التاريخي للموارد البشرية بالإضافة إلى وظائف و أهداف و أهمية الموارد البشرية كون هذا العنصر أهم عنصر في المؤسسة حيث يعتبر المورد البشري بأنه رأس مال بالنسبة للمؤسسة، كما أصبح من أهم الدعائم التي تستند إليها المؤسسة في رفع مردوديتها و كفاءتها الإنتاجية من خلال أهم سياسات إدارة و تسيير الموارد البشرية التي سنتطرق إليها في فصولنا القادمة.



الفصل الثاني:

تنظيم و تخطيط و استقطاب الموارد البشرية
و تقييم أداء الأفراد في المؤسسة

تمهيد :

تعتبر مهمة تسيير المواد البشرية ذات أهمية بالغة كونها و بصفة عامة تساهم في تعزيز فعالية المؤسسة و إعطائها دفعة قوية نحو الأمام من أجل تحقيق أهدافها .

و هذه الأهمية لا يمكن أن تتحقق إلا من خلال الدور الحقيقي لإدارة تسيير الموارد البشرية سواء على مستوى التنظيم أو التخطيط أو التنفيذ على مستوى المنظمة ، و على هذا الأساس و جب على إدارة تسيير الموارد البشرية أن تعطي اهتماما كبيرا للتنظيم و تخطيط واستقطاب و تعيين الموارد البشرية ، كونهما البنية الأولى في تحقيق أهداف المنظمة و من ثم تسعى إلى تقييم أداء أفراد العاملين فيها من أجل معرفة كيفية سيرها و مدى تحقيق نتائجها ضمن أهدافها المسطرة كما تسعى إلى تحفيزهم سواء ماديا أو معنويا من أجل التأثير على أدائهم إلى الأحسن و بالتالي زيادة مردوديتهم و إنتاجيتهم بما يخدم مصالحها .

و من اجل ذلك سنحاول في فصلنا هذا أن نعالج موضوع التنظيم و التخطيط ، بداية من التنظيم و أهميته ، ثم سننتقل إلى تخطيط الموارد البشرية ، سنعالج فيه مفهوم التخطيط ، و كذلك خطواته ، بعد ذلك نحاول إعطاء أهميته و مميزاته ثم نتعرف على تقييم أداء العمال في المؤسسة مفهومه و خطواته و طرق قياسه وفي الأخير نتعرف على الحوافز و تأثيرها في أداء العمال .

و أخيرا سنحاول توضيح علاقة تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط على مستوى المنظمة ، مع إعطاء بعض معوقات التخطيط .

المبحث الأول: تنظيم و تخطيط الموارد البشرية:

المطلب الأول: تنظيم الموارد البشرية:

أولاً: تعريف التنظيم وأهميته و أهم العناصر المكونة له:

1/ تعريف التنظيم وأهميته:

لقد و اكب نمو منظمات الأعمال اهتماما كبيرا من قبل علماء الإدارة و الممارسين في توضيح أهمية التنظيم باعتباره الأداة التي تساعد على التطبيق المتزايد لمبدأ التخصص و تقسيم العمل أيضا الإطار الذي يرسم شكل العلاقات و تفاعلها و توحيد الجهود الجماعية و أخيرا اتخاذ القرارات على كافة المستويات التنظيمية بغية تحقيق الأهداف المتفق عليها .

وبناء على ما تقدم يمكن إبراز أهمية التنظيم في النقاط التالية: (1)

- إن التنظيم وظيفة من وظائف الإدارة تحكم مجموعة من المبادئ و القواعد و الأصول تؤثر مباشرة في تكوينه و ديناميكيته .

- يرسم التنظيم الأدوار و يحدد العلاقات لكافة أفراد التنظيم مع تحديد واضح للسلطات و المسؤوليات .

- إن التنظيم ليس فقط هيكلا ميكانيكيا بل هو تنظيم اجتماعي يراعي المتغيرات و الظواهر و الاحتياجات و يتفاعل معها لخدمة أهداف المنظمة و أهداف أفراد التنظيم .

يمكن تعريف تنظيم تسيير الموارد البشرية أنه عملية تحديد الأعمال و تجميعها في مجموعات وظيفية متشابهة ، ثم توزيع الأدوار و المسؤوليات و تحديد صلاحيات القائمين بهذه المسؤوليات ، و ذلك في إطار من التكامل و الترابط بطريقة جماعية و فعالية .

2/ عناصر التنظيم: إن عملية تنظيم المنظمة تعتبر صعبة و معقدة ، نظرا لتعدد المكونات الأساسية التي يتشكل فيها التنظيم و تنقسم عملية التنظيم إلى : (2)

- تصميم الهيكل التنظيمي: يشمل الهيكل التنظيمي الإطار العام الذي بمقتضاه يتم رسم سلوك جميع أفراد المنظمة ، دون اعتبار لمواقعهم التنظيمية ، علما أن الهيكل التنظيمي لا يشكل في حد ذاته هدفا ، إنما يشكل أداة تعكس فلسفة الإدارة في تحديد الأسس التي من خلالها يتم تحديد مكوناته الرئيسية . و من جهة ثانية فإن تصميم الهيكل التنظيمي ليس أمرا سهلا و لا يتم مرة واحدة ، وإنما هي عملية معقدة و مستمرة ، و ذلك لارتباطه بمجموعة من العوامل المادية و الإنسانية و يكفي أن يتعرض عامل من التغيير ليكون سببا في التأثير على كافة مكونات التنظيم و يجعله عرضة للتغيير و التطوير هذا ، و أهم العوامل هي :

* حجم المنظمة و مركزها المالي و طبيعة السلعة المنتجة و أهداف المنظمة و الانتشار الجغرافي للمنظمة و نوع التكنولوجيا المستخدمة و البيئة الخارجية لها و مدى التنوع في فئات العاملين بها . و مدى اقتناع إدارة المنظمة بأهمية الدور الذي تلعبه إدارة الأفراد .

* تحديد المستويات الإدارية في التنظيم : تتدرج المستويات الإدارية في المنظمات من أعلى إلى أسفل ، و تشكل تسلسلها الهيكل التنظيمي ، و هذا ينشأ التفكير في تكوين المستويات الإدارية لاعتبارها كثيرا منها التفريط ، و مبدأ التخصص ، و تقييم العمل إلا أن تكوين الفرد يشكل احد الاعتبارات الأساسية أيضا في تكوين هرمية التنظيم لان السلوك الإداري للفرد يخضع لتركيبية معقدة من الصعب تحليلها و الوقوف على مكوناتها بسهولة .

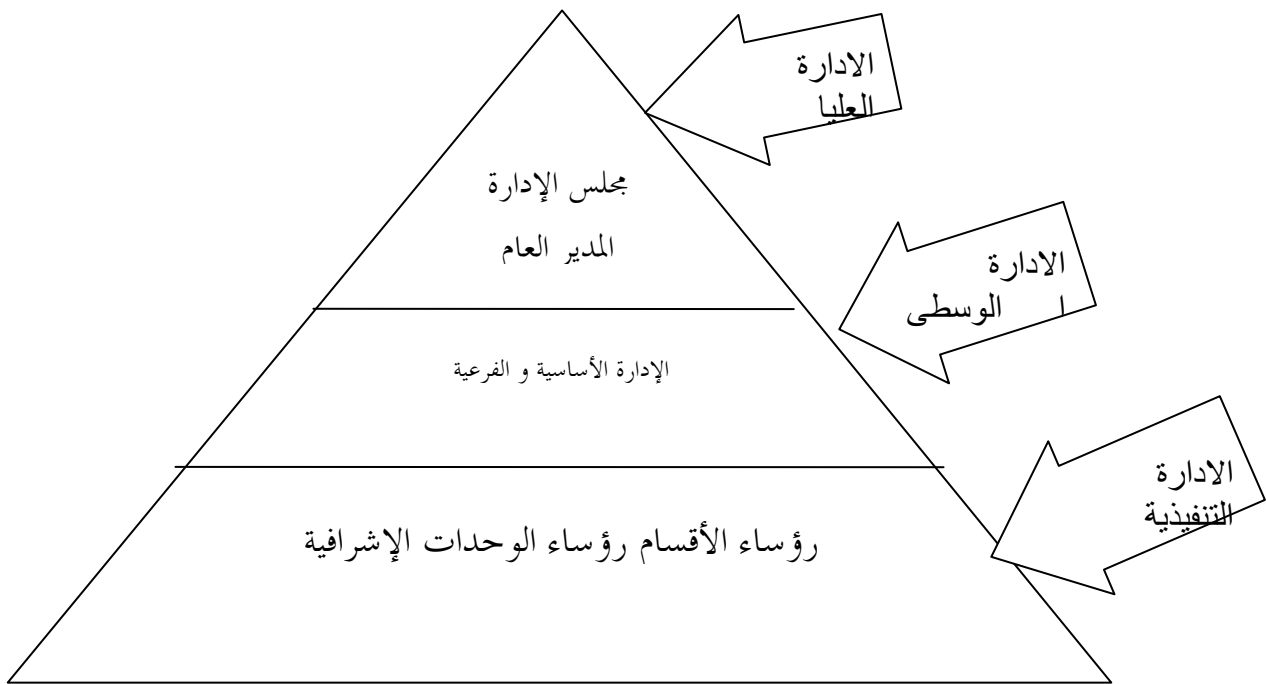
(1) صلاح عبد الباقي مرجع سبق ذكره ص، ص:45،46 .

(2) صلاح عبد الباقي، المرجع نفسه، ص، ص:50، 51 .

لهذا يتم تصميم الهيكل التنظيمي وفقاً لمبدأ التخصص و تقسيم العمل لكافة أنشطة المنظمة ، و من ثم تسكين الأفراد في هذه الوظائف استناداً إلى التوصيف الوظيفي لهدف تحقيق التوازن بين متطلبات الوظيفة من ثلاث مستويات هي: (1)

- مستوى الإدارة العليا .
- مستوى الإدارة الوسطى.
- مستوى الإدارة التنفيذية .

شكل رقم (1) : تسلسل الوظائف الإدارية في المؤسسة.



المصدر: بربر كامل ، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي ، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع ، لبنان ، 1997 ، ص: 42 .

(1) بربر كامل ، المرجع نفسه، ص: 43 .

ثانيا : أشكال تنظيم إدارة الموارد البشرية :

إن أي منظمة بغض النظر عن حجمها و شكل عملها تحتاج إلى تخصيص جزء من جهود إدارتها لموارد البشرية ، ذلك الجزء الذي يمكن أن يتخذ أشكال شتى ، اعتمادا على العوامل المشار إليها سابقا و شكل الهيكل التنظيمي للمنظمة ، حيث أن سلطة اتخاذ القرار في المنظمة و التي يشار إليها بالمركزية أو اللامركزية و شكل توزيع النشاطات فيها يؤثر بشكل كبير في أشكال تنظيم إدارة الموارد البشرية ، و التي يمكن أن تتمثل فيما يلي : (1)

1/ الشكل القائم على الأقسام :

يشيع استخدام هذا الشكل في المنظمات الكبيرة التي تتعدد فيها وحدات الأعمال، علاوة على تمتع إدارة الموارد البشرية بجميع الأدوار الإستراتيجية والاستثمارية والإدارية التشغيلية ذات الطبيعة التنفيذية .

وفي هذا النوع من المنظمات ترتبط إدارة الموارد البشرية بالإدارة العليا من خلال نائب الرئيس للموارد البشرية ، الذي ترتبط فيه بالمستوى الأدنى مجموعة من الأقسام هي :

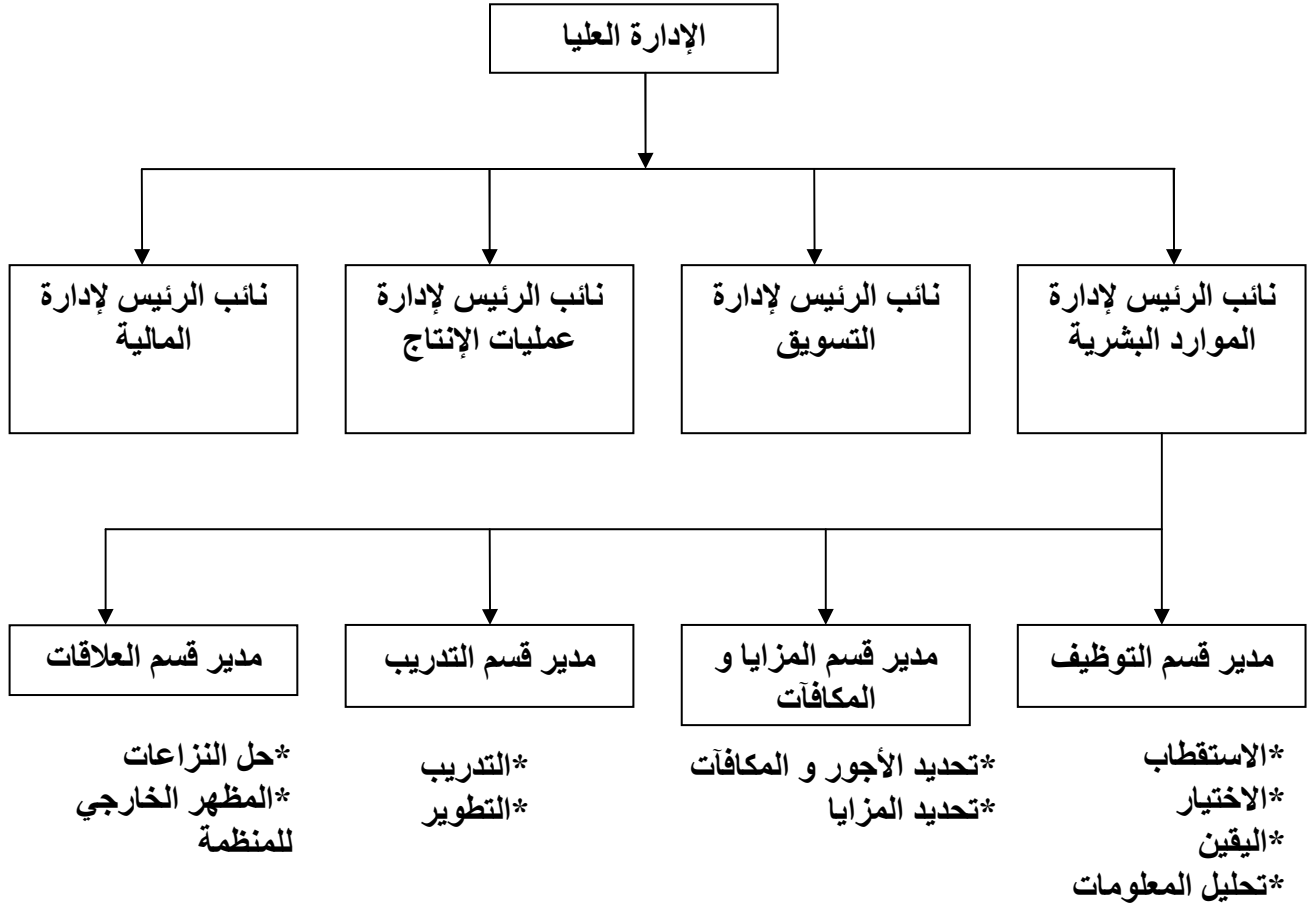
أ - قسم التوظيف : فمهمة هذا القسم ليس اتخاذ قرار التوظيف وإنما تنسيق الجهود مع الإدارة العليا للموارد البشرية التي بدورها تحاول الإدارة العليا في نوع الموارد البشرية المطلوبة وضع المرشحين لأشغال الوظائف الشاغرة ، علاوة على ذلك فإن هذا القسم يجمع المعلومات من الأقسام الوظيفية الأخرى في المنظمة وبالتالي يحدد إجراءات التوظيف التي يعتمدها .

ب - قسم التدريب والتطوير : يركز هذا القسم على النشاطات المتعلقة بنقل المهارات للعاملين ، أو تطوير المهارات القائمة لغرض إعداد الفرد لموقع إدارية على فبعد تحديد الاحتياجات التدريبية من قبل إدارة الموارد البشرية وبالتشاور مع الإدارة فيما تبدأ أعمال القسم في اختيار أسلوب التدريب المناسب ويمكن تحديد مهام هذا القسم في :

- دراسة وتحديد الاحتياجات التدريبية لكافة العاملين من عمال ومشرفين .
 - إعداد البرامج التدريبية داخل المؤسسة .
 - لاتصال بجهات أو أجهزة التدريب خارج المنشأة العاملين لحضور برامج التي تعدها هذه الأجهزة .
 - إمساك السجلات وإعداد الإحصائيات بالتدريب .
 - تزويد العاملين الجدد بالمعلومات اللازمة عن المنشأة والإدارات .
 - تقييم سياسة التدريب الداخلي و الخارجي .
 - ج - قسم المزايا و المكافآت : يتمثل عمله الأساسي في تحديد أجور ومكافآت ومزايا العاملين وإدارتها مع اللزم أن مستوى الدفع يجب أن يكون عادلا ومقبولا وقائما على أساس الفروق الوظيفية بين عمل آخر . ومن أهم أعماله كذلك :
 - توصيف وتحليل الوظائف وتقييمها .
 - أعداد مراتب وأجور العاملين بطريقة عادلة بناء على تقديم الوظائف .
 - إعداد البيانات الخاصة بالعلاوات والحوافز .
 - مسك السجلات والإحصاءات الخاصة بالأجور المرتبات .
- حيث تعتبر هذه الأقسام الأهم ، مع إمكانية وجود بعض الأقسام الأخرى مثل : قسم العلاقات و قسم البحوث والتخطيط الخ ، إذا استدعت الضرورة ذلك .

(1)صلاح عبد الباقي ،مرجع سبق ذكره ص ،ص :64،66 .

و يظهر موقع إدارة الموارد البشرية في الهرم التنظيمي كما هو موضح في الشكل التالي :
شكل رقم (02): موقع إدارة الموارد البشرية في الهرم التنظيمي للمؤسسة.



المصدر : صلاح الدين عبد الباقي مرجع سبق ذكره ،ص: 102 .

2/ الشكل القائم على المركزية:

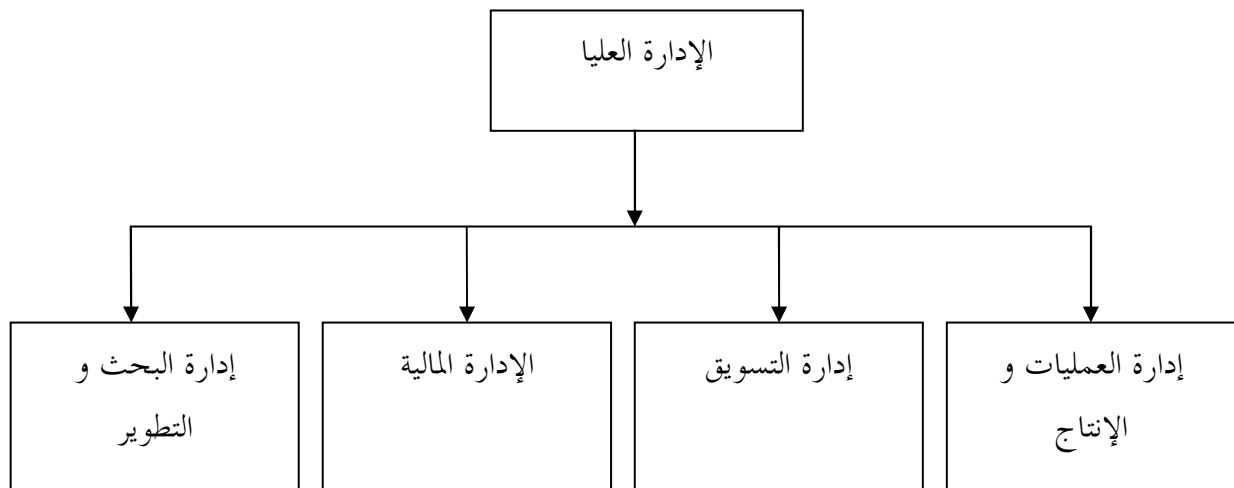
يعتمد اتجاه المنظمة للمركزية أو اللامركزية على فلسفتها وكفاءتها وكفاءة الوظيفة الإستراتيجية فيها , وفي الشكل القائم على المركزية تكون القرارات الجوهرية وصناعة الإستراتيجيات والسياسات محصورة في قمة الهرم التنظيمي للمنظمة ولما كانت إدارة الموارد البشرية وخاصة تلك المتعلقة بالتخطيط والتوظيف والتدريب من القرارات الإستراتيجية نظرا لما تتضمنه من كلف وخطر فإن سلطة اتخاذها تستند إلى الإدارة العليا للمنظمة وتتنوع بقية القرارات الخاصة بالموارد البشرية على الإدارات الوظيفية الأخرى , لذا فإن هذا الشكل من التنظيم يضفي الدور التنفيذي على إدارة الموارد البشرية .

ويشيع استخدام هذا الشكل من التنظيم في المنظمات التي تتميز بكثافة رأس المال فيها , أي ذات المستوى الثقافي العالي حيث يظهر موقع إدارة الموارد البشرية كما يظهره الشكل الموالي . وبغض النظر عن نوع البناء التنظيمي المستخدم في المنظمة فإن تحديد شكل تنظيم إدارة الموارد البشرية يخضع لتأثير العوامل التي تم الإشارة إليها سابقا من جهة , وأهداف إدارة الموارد البشرية من جهة أخرى .

حيث تشير الاتجاهات العامة اليوم والمتوقعة في المستقبل بأن إدارة الموارد البشرية تتجه إلى: توسع في وظائفها ونشاطاتها وزيادة مشاركة العاملين في صنع القرارات وزيادة درجة المخاطرة في توظيف الموارد البشرية.

فمثل هذه الاتجاهات تحتم على إدارة المنظمات النظر بعمق أكثر إلى دور إدارة الموارد البشرية فيها و بالتالي تختار شكل التنظيم الذي يتناسب مع الدور أولا و تحقيق أهداف المنظمة و الفرد والمجتمع ثانيا. (1)

شكل رقم (03): إدارة الموارد البشرية في الهيكل المركزي في المؤسسة .



المصدر : عبد الرحيم الهيتي ،مرجع سبق ذكره ص: 50 .

(1) عبد الرحيم الهيتي ، المرجع نفسه ص،ص:53، 56.

المطلب الثاني: تخطيط الموارد البشرية:

إن أي مؤسسة تتكون من عناصر بشرية وبالتالي فإن الحصول عليهم وإعدادهم وتحفيزهم والمحافظة عليهم يعتبر نشاطاً ضرورياً لكي تستطيع المنظمة الوصول إلى غايتها، وبالتالي يصبح من اللازم على أي منظمة أن تخطط وتقيم موارد البشرية وذلك بلبايرادتها وباعتبار العنصر البشري المتغير المحوري في كل المؤسسات الذي بدونها تفقد الأصول المادية قيمها تماماً وحتى تتمكن من التحكم في سير نشاطها بشكل منظم تلجأ إلى عملية التخطيط.

أولاً مفهوم تخطيط الموارد البشرية وأنواعه:

1/ مفهوم تخطيط الموارد البشرية :

تتعدد وجهات نظرة لكتاب إدارة الموارد البشرية في تحديد مفهوم لتخطيط الموارد البشرية ولعل السبب في ذلك يرجع إلى الزاوية التي ينظر منها الكتاب إلى هذا النشاط أو أهميته ضمن أنشطة الموارد البشرية أو أهمية إدارة الموارد البشرية في المنظمة وللإحاطة بالتعدد بالمفاهيم فقد ارتأينا عرض وجهات نظر بعض الكتاب في هذا المجال منها :

* يقصد بالتخطيط للموارد البشرية للتنبؤات النظامية للطلب على الموارد البشرية ورضها في المنظمة خلال فترة مستقبلية.

* تخطيط الموارد البشرية هو محاولة تحديد احتياجات المنظمة خلال فترة زمنية معينة.

* تخطيط الموارد البشرية هو تقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية ذات المهارات والتخصصات المحددة خلال فترة زمنية مقبلة واختيار أفضل هذه الاحتياجات.

وحسباً للاختلاف في وجهات النظر يمكن أن نتفق في تحديد مفهوم شامل لتخطيط الموارد البشرية لكونه العملية التي تستخدمها المنظمة لتحديد كم ونوع الموارد البشرية التي تحتاجها الآن في المستقبل وفقاً لنوع الأعمال التي تمارسها , والأحداث البيئية التي تؤثر على ذلك وبما يحقق قوة عمل فعالة وكفاءة تساهم بشكل فعال في تحسين أداء المنظمة. (1)

مما سبق يمكن لنا أن نستنتج بعض النقاط الهامة التي تعطي مزيداً من الإيضاح لماهية تخطيط الموارد البشرية كمايلي:

* تخطيط الموارد البشرية عملية تخطيطية كأى عمل تخطيطي آخر في أي مجال من مجالات الأخرى

*تخطيط الموارد البشرية جزء لا يتجزأ من التخطيط الشامل فهو يبنى على ضوء ظروف المنظمة وظواهرها وإمكانيتها. (2)

* تخطيط الموارد البشرية عملية مستمرة لمقابلة الظروف المتغيرة التي بها المنظمة وكذلك تخطيطها الشامل

من خلال اختلاف وتعدد تعاريف التخطيط إلا أن هناك اتفاق جماعي مباشر في الرأي ويشمل المحاور الرئيسية التالية:(3)

* التخطيط نشاط إنساني. * التخطيط خيار عقلائي. * التخطيط وسيلة لحل المشكلات.

(1) أحمد ماهر ،مرجع سبق ذكره، ص: 38 .

(2) بربر كامل ،مرجع سبق ذكره، ص: 66 .

(3) عمر وصفي عقدي ، إدارة القوى العاملة ، دار زهران للنشر و التوزيع ، عمان الأردن، 1996، ص: 40 .

2/أنواع التخطيط:

تتعدد أنواع التخطيط نظرا لتعدد المعايير التي صنف على أساسها: (1)

أ- التخطيط حسب الشمول ويصنف إلى:

- التخطيط الشامل: يهتم بجميع القطاعات الاقتصادية ويكون هدفه إحداث تغير في جميع جوانب الحياة.

- التخطيط الجزئي أو القطاعي: ويهتم بقطاع اقتصادي معين أو جزء منه هدفه إحداث تغير في المجتمع.

ب- التخطي حسب الإطار: ويقسم إلى:

- التخطيط العام: يركز هذا النوع من التخطيط على القضايا الإنسانية ويضع الخطوط العريضة للتنمية المستقبلية من خلال وضع مبادئ إرشادية نظرية عامة.

- التخطيط التفصيلي: يهتم بالتفاصيل والجزئيات ولا يقتصر على الجوانب النظرية.

ج- التخطيط حسب الإدارة: ويقسم إلى:

- التخطيط المركزي: يرتبط هذا النوع من التخطيط المركزية غالبا ما تكون في العاصمة.

التخطيط المركزي: يتمثل بهيئات التخطيط الرسمية وغير الرسمية على مستوى الأقاليم والتجمعات السكانية والتي تقوم بإعداد وتنفيذ الخطط التنموية يشاركها في ذلك غالبا السكان المحليون.

د- التخطيط حسب أسلوب العمل: ويقسم إلى:

* التخطيط المرن: يعرف أحيانا باسم التخطيط من خلال الحوافز وفي أحيان أخرى بالاختياري ويختص هذا التخطيط بالأفراد كما هو الحال في برامج تنظيم الأسرة كتحديد النسل أو زيادته في كثير دول العالم التي تدفعهم إلى تطبيق محتويات الخطط التنموية.

* التخطيط الإلزامي: ساد هذا النوع من التخطيط في المجتمعات الاشتراكية وهو غالبا ما يأخذ شكل قوانين وتشريعات تضعها الدولة أي الأفراد ملزمون بتطبيقها.

هـ- التخطيط حسب الوظيفة: ويقسم إلى:

* التخطيط التصحيحي (الوظيفي): يهدف هذا النوع إلى تطوير السياسات الاقتصادية بشكل يضمن الوصول إلى أهداف معينة، أي يسعى إلى تحسين الفاعلية الوظيفة للنظام الاقتصادي القائم دون تغير هيكله.

* التخطيط البنوي (الابتكاري): يعمل هذا النوع إلى تحقيق الأهداف المنشودة من خلال تغير البنى الاقتصادية والاجتماعية السائدة في المجتمع أي يحدث تغيرات على مستوى واسع و يستبدلها بأخرى جديدة.

و- التخطيط حسب الشكل والأهداف: ويقسم إلى:

* تخطيط وحيد الهدف: يتناول جانبا معينا اقتصاديا واجتماعيا لتحقيق هدف معين.

* تخطيط متعدد الأهداف: يتناول جانبا اقتصاديا أو اجتماعيا أو أكثر لتحقيق عدة أهداف منشودة .

(1) أبو رغيغ عبد الله ، طارق عبد العكيلي ، تخطيط الموارد البشرية ، الإسكندرية، 1996 ، ص: 81 .

بالإضافة إلى الأنواع التالية: (1)

ر- **التخطيط حسب المدة الزمنية:** يصنف إلى ثلاثة أقسام:

* **تخطيط قصير المدى:** تكون الخطط التنموية التسويقية (البرامج الاستثمارية) ذات الأهداف الواضحة.

* **تخطيط متوسط المدى:** الخطط التنموية الثلاثة (ثلاث سنوات) والخطط الخماسية.

* **تخطيط طويل المدى (دائم):** الخطط التي تحتاج تنفيذها لفترات زمنية طويلة (15 سنة فأكثر).

ز- **التخطيط حسب الغرض أو القطاع:** ويضم أنواعا عديدة منها على سبيل المثال:

التخطيط الاقتصادي- التخطيط الاجتماعي- التخطيط الحضري- التربوي... الخ.

س- **التخطيط حسب المستوى المكاني:** ويندرج تحت هذا التصنيف ثلاثة أنواع رئيسية هي:

* **التخطيط القومي أو الوطني:** ويكون على مستوى القطر (البلد) الواحد.

* **التخطيط الإقليمي:** ويكون على مستوى الأقاليم أو التقسيمات الإدارية في البلد الواحد.

* **التخطيط المحلي:** ويتم على مستوى التجمعات السكانية كالمدن والقرى أو أجزاء منها.

ثانيا: خطوات تخطيط الموارد البشرية :

تتعدد وتتنوع خطوات الموارد البشرية وفقا لشمولية العملية و أهميتها في المنظمة ، وعلاقتها بالتخطيط العام للمنظمة .وبالرغم من اختلاف الكتاب فهناك من يصف العملية بأربع خطوات أساسية تتضمن مجموعة من الخطوات الفرعية هي : (2)

1 - التنبؤ :

إن تخطيط الموارد البشرية لابد أن يبدأ بتقدير الطلب على عنصر العمل في المستقبل حيث يمكن على ضوء ذلك رسم الأهداف التي ينبغي تحقيقها ضمن إستراتيجية عامة للموارد البشرية ، حيث تتضمن هذه الخطوات أربع خطوات فرعية هي:

أ - التحليل : ويركز على خزين المنظمة من المهارات وقوة العمل وحجم الاستخدام لأي التركيبة الحالية والمستقبلية لقوة العمل التي تتحدد على ضوءها الأجور ، عدد الوظائف .. الخ .

كما يشمل التحليل على مستويات الإنتاجية الحالية والمستقبلية والمنظمة الحالي هيكل وظائفها .

ب - التنبؤ بحجم الطلب المستقبل على الموارد البشرية في ضوء المؤشرات التي تم تحديدها .

ج - وضع موازنات الموارد البشرية في جانب الطلب .

د - التنبؤ بالعرض من الموارد البشرية في جانبه الداخلي و الخارجي ، حيث تلجأ بعض المنظمات إلى الاعتماد على سوق العمل الداخلي في تمويل أرصدها الوظيفية من الموارد البشرية ، بينما تلجأ منظمات أخرى إلى سوق العمل خارج المنظمة لإشباع طلبها من الموارد البشري.

وهنا تجري الموازنة بين الكلفة والعائد المحقق من كل اتجاه (داخلي ، خارجي) ، على المنظمة أن تختار القرار الأقل تكلفة .

(1) أبو رغييف عبد الله، مرجع سبق ذكره ، ص: 82.

(1) خالد عبد الرحيم الهيتي ، مرجع سبق ذكره ، ص: 69، 70 .

2 - وضع الأهداف :

تركز هذه الخطوة على أهداف عملية التخطيط والتي يشترط أن توضح في ضوء أهداف وسياسات الموارد البشرية فإذا كانت أهداف الإدارة التوسيع في التوظيف وذلك لأن إستراتيجية المنظمة هي التوسيع المستقبلي للمنظمة فعليها مراعاة مسارها المستقبلي ، أما إذا كان توجه المنظمة نحو الاستقرار لقناعتها بمستوى أدائها الحالي ، فيفترض في التخطيط أن يستهدف البناء النوعي (المهارات و المعارف) لقوة العمل في المنظمة .

كما يمكن لإدارة الموارد البشرية التأثير على تحديد الأهداف من خلال توفير معلومات عن الموارد البشرية للمنظمة ، حيث لا بد أن لا تخرج من الإطار العام لأهداف المنظمة وفيما يلي بعض الاقتراحات التي تساعد في عملية زيادة خطط الموارد البشرية مع الخطط الإستراتيجية للمنظمة.

- يجب الربط بين دورة تخطيط العمل وتخطيط الموارد البشرية.
- يجب أن يكون تخطيط الموارد البشرية هدفا للمنظمة .
- تحديد مضامين الموارد البشرية .
- تحويل أهداف العمل إلى أهداف الموارد البشرية التي تمثل الأساس في خطة الموارد البشرية .
- يجب على المخططي الموارد البشرية معرفة إستراتيجية العمل وضمنان توافق خطة الموارد البشرية مع إستراتيجية العمل .(1)

3 - تنفيذ الخطة :

وتشمل هذه الخطوة على تصميم البرامج الخاصة بالاستقطاب والتعيين والتعاقد كما تتضمن تحديد وتنفيذ برامج التدريب والتطوير وسياسات الأجور والمكافآت وأنظمة المعلومات . (2)

4 - التقويم والرقابة :

تنصب الجهود في هذه الخطوة على تكميم قيمة الموارد البشرية ، ذلك نتيجة للاعتقاد السائد بأن المجهودات البشرية في المنظمة هي الموجودات الأكثر أهمية وتعد عملية التقويم من العمليات المهمة في تخطيط الموارد البشرية كونها تستهدف تستخلص نقاط القوة والضعف فيها وتمتد إلى تحديد فاعلية خطط الموارد البشرية وقد تستخدم في التقويم واحد أو أكثر من المعايير الآتية :

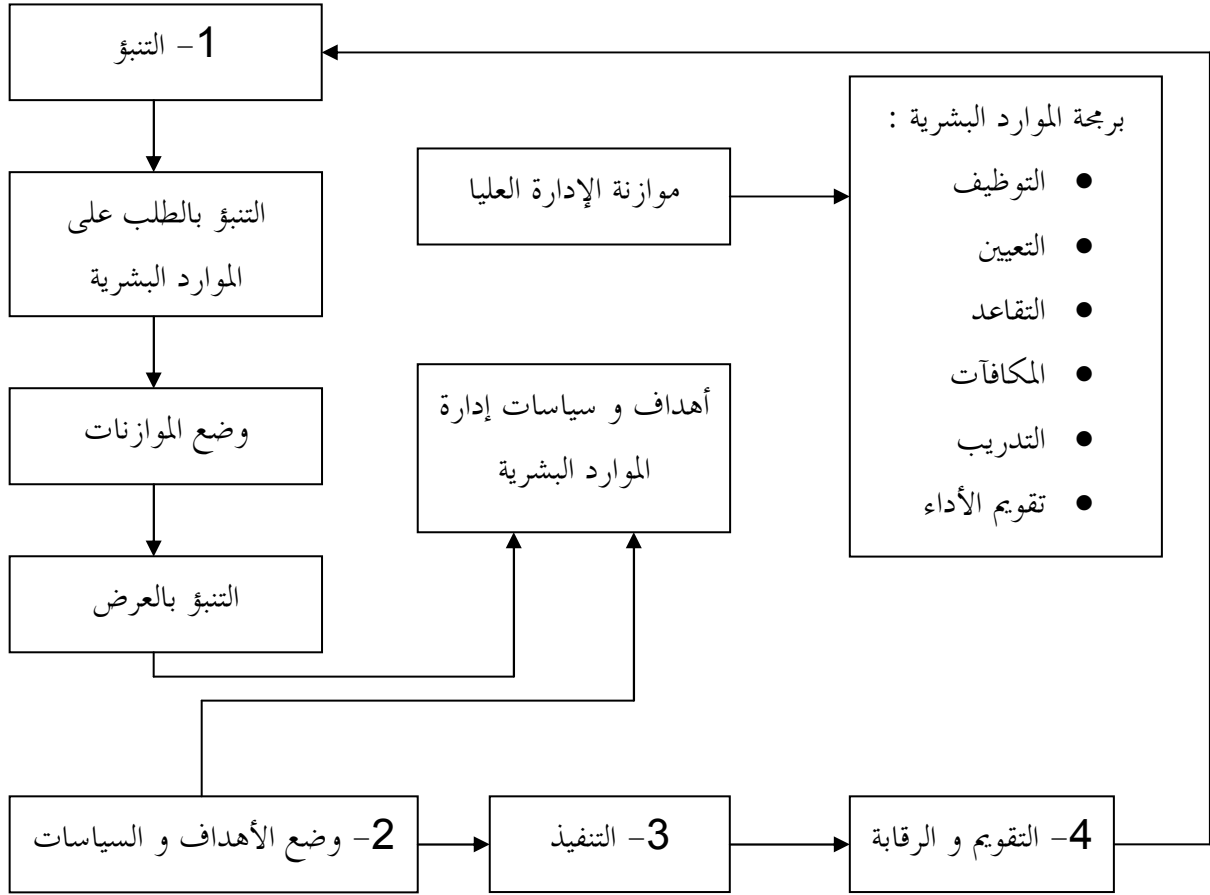
- حجم التوظيف الحقيقي إزاء متطلبات التوظيف المحددة .
- مستويات الإنتاجية المحققة إزاء المخطط فيها .
- المعدلات الحقيقية لتدفق الموارد البشرية إزاء المعدلات المرغوب فيها نتائج البرامج إزاء النتائج المتوقعة .
- وغالبا ما يتم اختيار المعيار في ضوء الأهداف الموضوعية لتخطيط الموارد البشرية والتي تشتق من الأهداف الإستراتيجية .(3)

(1) خالد عبد الرحيم الهيتي ، مرجع سبق ذكره ، ص:71.

(2) خالد عبد الرحيم الهيتي ، المرجع نفسه، ص:72 .

(3) خالد عبد الرحيم الهيتي ، المرجع نفسه، ص:73، 74.

الشكل رقم (04): خطوات عملية تخطيط الموارد البشرية.



المصدر: عبد الرحيم الهيتي ، ، مرجع سبق ذكره، ص: 75 .

المطلب الثالث: أهمية ومميزات التخطيط :

أولاً أهمية التخطيط:

يلاحظ أن القرارات الإدارية تكون عشوائية في حالة عدم الاستناد على التخطيط لذلك توجد عدة أسباب توضح أهمية التخطيط وهي ما يلي: (1)

1- يعد التخطيط عملية رئيسية في المشروعات التجارية والصناعية المعاصرة، فالتعمق المتناهي في المشروعات والابتكارات التكنولوجية والحديثة والتحولت السريعة في أذواق المستهلكين والمنافسة الحادة تحتم إجراء عمليات منظمة وتخطيط جيدين في البيئة الراهنة وحسب المناخ المستقبلية أيضاً.

2- يرتبط التخطيط بالأداء إذا بالإمكان توقع الأداء بناء على التخطيط والشركات التي تلتزم بإجراء تخطيط منهجي تنجز أهدافها بشكل أفضل من تلك التي لا تلتزم به، وكذلك يتحسن أدائها بمرور الزمن بشكل ملحوظ.

3- يركز التخطيط على الأهداف وتعتمد فعالية التخطيط المنهجي أساساً على وضوح الأهداف وتفصيلها بصورة دقيقة وتعين أهداف الاتجاه التخطيط وتوجه كافة قرارات التخطيط نحو بلوغ تلك الأهداف، وهذا يضمن الاستخدام الأقصى للوقت والمجهود الإداري.

4- يساعد التخطيط على انسياب العمليات ولأن التخطيط يستلزم التنبؤ بالأحداث المستقبلية فإنه يخفض فرص اتخاذ القرارات السريعة والمتهورة إلى الحد الأدنى ونظراً لتوقع احتياجات المؤسسة مقدماً، فمن الممكن التخطيط للحصول على الموارد وتوزيعها بشكل جيد، وبالتالي خطر إمكانية فقدانها وضمان استخدامها استخداماً أمثلاً.

5- يعد التخطيط عملية ضرورية لتسهيل عملية الرقابة الإدارية ونظراً لوضع الخطط يقصد بلوغ الأهداف فالاستطاعة التعريف على تنفيذ الخطط على الوجه الأكمل من خلال المراجعة الدورية للعمليات والخطط الجيدة تساهم في أداء عملية الرقابة على النحو التالي:

أ- الكشف المبكر عن أي انحراف محتمل في الأداء المتوقع واتخاذ الإجراءات العلاقة عندها اتخاذ الإجراءات اللازمة في الخطط الموضوعة لمقارنة الأداء الفعلي كميًا بالنسبة لإنتاج المبيعات مع إحصائيات الصناعة أو التنبؤات بأحوال السوق.

6- يساعد التخطيط في عملية اتخاذ القرارات بشأن النشاطات المستقبلية ويساعد أيضاً المدير على اتخاذ القرارات بشأن النشاطات الحالية ووضوح الأهداف والخطط وأساسيات وجدول الأعمال.

(1) صلاح عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص: 87، ص: 86.

ثانياً مميزات عملية التخطيط:

إن التخطيط كنظام له مجموعة من الخصائص التي تميزه عن غيره من الأنظمة أو العمليات الأخرى، وعليه يجب مراعاة هذه الخصائص عند ممارسة الوظيفة التخطيط وفيما يلي الخصائص الرئيسية لعملية التخطيط: (1)

- 1- تدور عملية التخطيط حول الأهداف: إن أخطر ما يعرض الخطط لعدم الفعالية هو عدم الوضوح الكامل للغايات و عديم التحقيق للأهداف، ومن ثم عدم وضوح أولويات الأعمال والبرامج والمهام وغياب مؤشرات قياس الأداء و تقييم النتائج، و يتطلب ذلك من المدير أن يتأكد من وضوح الغايات والأهداف والخطط والبرامج ومن تكاملها والتنسيق بينها.
- 2- تأثر فعالية التخطيط بمدى التكامل والترابط الداخلي لمكونات الخطة: تتكون عملية التخطيط كنظام مركب من مجموعة من العناصر تتمثل في الأهداف والسياسات والقواعد والبرامج والمعايير، وأن فعالية عملية التخطيط تتحدد بقدر كبير بمدى التكامل والترابط بين هذه المكونات.
- 3- المنهج العلمي والالتزام بالموضوعية لفعالية التخطيط: يتطلب تحقيق الموضوعية والمنهج العلمي توفر مقبول من التوازن بين الجوانب غير الرسمية في عملية التخطيط أي يتطلب على المدير أن يوفر مشاركة الأفراد ويتأكد من رضاهم عن التخطيط ويحقق الالتزام بالمنهج العلمي والموضوعي بالعملية التخطيطية.
- 4- عملية التخطيط هي نظام متكامل له مخرجاته وعملياته ومدخلاته: وتتمثل مدخلاته في الاحتياجات المادية أو البشرية أو المعلوماتية بينما تتضمن عمليات أنشطة التجميع والتحليل والتفسير وتحديد العلاقات والاتجاهات للمتغيرات والأطراف المرتبطة بأهداف المنظمة.
- 5- وجود تأثير تبادلي وتفاعل مستمرين عملية التخطيط والخصائص البيئية: لا يمكن ممارسة عملية التخطيط بمعزل عن الظروف البيئية التي تعمل فيها المنظمة كما أية التخطيط تهدف باستمرار إلى تحقيق قدر كبير من الملائمة البيئية لأهداف واتجاهات المنظمة لكي يتحقق قبول البيئة للمنظمة وأهدافها أي أنه بدون التسيير الفعال فإن المنظمة تكون قد وضعت خطة لخلق العداء تجاه عدم التأكد البيئي.
- 6- فعالية عملية المتابعة والرقابة من محددات فعالية نظام التخطيط: من التخطيط والرقابة والمتابعة تتكون وسيلة المنظمة للتحرك والانتقال من موقف حالي إلى وضع مستهدف ومخطط للمنظمة.
- 7- اعتمادية عملية التخطيط على نظام المعلومات: يستطيع المدير والذين يتعاملون مع عد التأكد البيئي من خلال تخطيط استراتيجي قائم على أنظمة معلومات أن يحققوا مستويات أداء مرتفعة ونتائج مرضية وذلك بالمقارنة بالمديرين الذين يفترضون استقرار البيئة أو يضعون الاستراتيجيات الدفاعية ضد عدم التأكد البيئي.
- 8- تعدد وتداخل الخطر وأسباب عدم فعالية التخطيط: يواجه نظام التخطيط احتمالات الفشل أو عدم الفعالية من مصادر متعددة وغير منفصلة أو مستقلة عن بعضها البعض كعدم ملائمة الربط بين الخطط وناظمة الرقابة أو قد تكون بسبب فلسفة الإدارة العليا مثل الاعتقاد بأن نظام التخطيط ينحصر في عملية إعداد الخطة أو المفهوم الخاطئ لعملية المتابعة والرقابة.

(1) موايزية سهيلة الاستخدام الفعال للموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي ، مذكرة نخرج لنيل شهادة ليسانس ، بالمركز الجامعي بالمدينة – 2005 / 2006. ص: 56 .

المبحث الثاني : استقطاب و اختيار الموارد البشرية :

تمثل عملية استقطاب و الاختيار الامتداد الطبيعي لوظيفة تخطيط الموارد البشرية في المنظمة ، حيث أن النتائج المترتبة عن عملية التخطيط لا تخرج عن حالتين ، إما وجود فائض أو عجز في الموارد البشرية ، و بالتالي يتطلب الأمر اتخاذ قرارات بشأن هذه النتائج .

المطلب الأول : استقطاب الموارد البشرية :

أولاً : مفهوم و أهمية استقطاب الموارد البشرية :

1/ مفهوم الاستقطاب :

الاستقطاب هو العملية التي يمكن بها جذب طالبي العمل المتقدم للمنظمة لشغل الوظائف الشاغرة ، وقد يتم ذلك عن طريق الإعلان الموسع .

كمدخل لتعريف الباحثين عن العمل بوجود فرص بالمنظمة ، وذلك يكون أمام المنظمة مجال أوسع لانتقاء أفضل العناصر المتقدمة ، إذا هي محاولة جذب أكفاء الأشخاص للعمل بالمنظمة ، أو هو عملية استكشاف مرشحين محتملين للوظائف الشاغرة الحالية أو المتوقعة في المنظمة .(1)

2/ أهمية الاستقطاب :

إن أول خطوة تبدأ بها المنظمة في عملية الاستقطاب تتمثل بإدراكها لأهمية عملية الاستقطاب حيث يركز الاستقطاب على النقاط التالية:(2)

- البحث عن المرشحين وجذبهم لشغل وظائف شاغرة داخل المنظمة ، هذا يعني أن القائم بعملية الاستقطاب على إطلاع على خطة الموارد البشرية في جانبيه الكمي أو النوعي .

- تحديد سوق العمل المستهدف حيث يعد هذا النشاط من الأنشطة الدائمة لعملية الاستقطاب ، إذ أن سوء اختيار سوق العمل يحمل المنظمة تكاليف مالية زائدة ، إضافة إلى تكاليف وقت ضياع فرصة الاستقطاب .

- تركز عملية الاستقطاب على تهيئة المدخلات لعملية الاختيار ، لذا يفترض في هذا العملية أن تستهدف تحقيق الملائمة بين خصائص الوظيفة ومؤهلات شاغلي هذه الوظائف .

(1) صلاح عبد الباقي ، مرجع سبق ذكره، ص: 109 .

(2) خالد عبد الرحيم الهيتي مرجع سبق ذكره ، ص : 98 .

ثانيا: مصادر استقطاب الموارد البشرية :

يمكن تقسيم المصادر التي تلجأ إليها المنظمة على الأيدي العاملة اللازمة إلى: (1)
أ/ المصادر الداخلية: في الحياة العملية يتم الحصول على الأفراد المناسبين من داخل المنظمة بإحدى الطرق التالية:

1- الترقية :

حيث يقوم المنشآت بإعداد خطة متكاملة للترقية ، وتكون واضحة ومعلنة لجميع العاملين ، يوضح فيها الطرق و الإجراءات التي ينبغي إتباعها للترقية والارتقاء من الوظيفة الدنيا إلى الوظيفة الأعلى .
 وتتبع هذه الطريقة لشغل الوظائف الكتابية والإدارية , يمكن أن ترفع الروح المعنوية للأفراد .

2 - النقل والتحويل:

قد يتم تطبيق سياسة التوظيف داخل المنظمة عن طريق النقل الداخلي للموظف من وظيفة إلى أخرى أو من فرع إلى آخر ، و الهدف من ذلك تحقيق التوازن في عدد العاملين في مختلف الإدارات .

3- الموظفون السابقون :

قد تلجأ بعض المنظمات إلى إتباع سياسة التوظيف الموظفين السابقين على أساس أنهم موظفون في الداخل ، و خاصة الراغبين منهم في العودة إلى العمل , وهذا المصدر أثبت أهميته وجدواه في بعض المنظمات .

كما انه قد تلجأ بعض الإدارات لنقل الأفراد من عمل لآخر عندما تكتشف أن وضعهم في

أماكنهم بحالة لم يكن صحيحا . وهناك عدة مزايا تتجح المصادر الداخلية منها :

- جعل قدر أكبر من الحوافز لدى العاملين حيث تتيح هذه الطريقة فرص للتقدم والترقية للعاملين .
 - تخفيض تكلفة البحث والتعيين .

- الاستفادة من خبرات العاملين ومعرفتهم بطبيعة وظروف العمل .

- وضوح المستقبل الوظيفي أمام العاملين .

ب/ المصادر الخارجية: من أهم المصادر المستخدمة لاستقطاب الأفراد من الخارج :

1 - الإعلان :

يعتبر الإعلان من أهم الوسائل المستعملة لاستقطاب الأفراد للتقدم لشغل الوظائف , وتقف

فاعلية هذا الأسلوب على اختيار الوسيلة المناسبة لنشر الإعلان أكثر شهرة هي الإعلان عن طريق المصحف والمجلات .

2 - مكاتب العمل :

توجد مكاتب للتوظيف و الاستخدام , سواء كانت عامة أو خاصة في مختلف الدول حيث

يتم تسجيل طالبي العمل من العمالة بمختلف الوظائف و المهن الفنية والإدارية .

3 - الجامعات و المدارس :

حيث هناك البعض من المنظمات من تحرس على بناء وتكون علاقات مستمرة بالكليات

والمدارس للحصول على احتياجان سنويا ، هذا وهناك بعض المصادر أقل استعمالا منها :

- طلبات التوظيف من قبل المتقدمين .

- الجمعيات المتخصصة كجمعية , المحاسبين , جمعية الأطباء ... الخ.

(1)صلاح عبد الباقي،مرجع سبق ذكره،ص:112 .

ثالثا : فاعلية استقطاب الموارد البشرية :

تعتمد فعالية الاستقطاب على قيام بمجموعة من العوامل التي تستعد على جذب وترغب القوى العاملة و زيادة عدد الراغبين في العمل لديها وبالتالي زيادة بدائل الاختيار أمامها , ومن هذه العوامل:

1 - توفير تصميم تنظيمي حديث ، حيث يتصف هذا التصميم بما يلي :

❖ مشاركة الجميع في اتخاذ القرارات .

❖ حرية التعبير عن الرأي .

❖ ضمان استمرارية العمل للعاملين .

❖ محاولة تحديد واستخدام مداخل في إدارة العنصر البشري .

2 - النظرة الحقيقية المسبقة عن العمل :

تعني إعطاء الفرد الذي يراد استقطابه فكرة واقعة عن طبيعة وماهية العمل في المنظمة بوجه عام , والوظائف الشاغرة لديها بوجه خاص .

3 - توسيع مسارات الترقية :

تستطيع المنظمة تقوية جاذبيتها وقدراتها على زيادة عدد الأفراد المستقبين والمحافظة على القوى العاملة ، التي تعمل لديها حاليا عن طريق توفير مسارات ترقية جديدة ومتعددة أمام العاملين لديها , ولمن تقوم باستخدامه , هذا وقد أظهرت بعض الدراسات أن الأفراد المستقبين من خلال إعلانات الصحف أقرّ أدائها من ناحية الجودة و الاعتماد عليهم بدل الأفراد الذين بادروا و اتصلوا بصفة شخصية مع المنظمة .

وأخيرا يمكن القول بأنه كل منظمة لابد تحدد خطوات لتحديد المصدر الأمثل والأكثر

فاعلية لاستقطاب أفرادها .

(1) عمر وصفي عقيدتي ، مرجع سبق ذكره ، ص: 110.

المطلب الثاني: اختيار الموارد البشرية:

أولا ماهية الاختيار وأهميته:

1/ ماهية الاختيار: تعد عملية اختيار العاملين امتداد طبيعي لأنشطة وتخطيط الموارد البشرية والاستقطاب ، حيث تبدأ عملية الاختيار عندما تنتهي هذه الأنشطة من أداء مهامها ، فيمكن تعريف نشاط الاختيار على أنه العمل الذي يتم بموجب انتقاء أفضل وأنسب للمتقدمين للوظيفة في المنظمة و لشغل وظائف حالية فيها ، وذلك على أساس موضوعي وعادل في ضوء شروط ومواصفات معينة مطلوبة توفيرها فيهم. (1)

2/ أهمية اختيار الموارد البشرية :

تكمن أهمية الاختيار من أنها توفر العمالة المصالحة ذات الكفاءة الجيدة التي يمكن عن طريقها تحقيق الأهداف الإنتاجية للمنظمة. وتبرز أهمية عملية الاختيار من خلال إطلاعنا أهم المشاكل الناجمة عن سوء الاختيار و التعيين ، التي أهمها الاختيار غير السليم يكون سببا للمتاعب والمشاكل للعمل و المنظمة ، و بالتالي نجد أن هناك تكاليف إضافية للمنظمة . وعلى هذا الأساس يجب على المنظمة ممثلة بإدارة الموارد البشرية أن تبذل في وضع الأسس و القواعد التي تكفل عملية الاختيار. (2)

ثانيا خطوات اختيار الموارد البشرية :

تمر عملية الاختيار بعدة خطوات تتربط فيما بينها وتتعكس دقة أدائها على بعضها البعض ، وتشمل هذه الخطوات على الآتي: (3)

1 - استقبال طالبي العمل: تتم هذه الخطوة بعد ملء استمارة خاصة بالعمل إلى المنظمة ، و عن طريقها يتم التعرف عن الفرد المرشح على المنظمة ، و تعرف المنظمة على الفرد ، و تأتي هذه الخطوة بعد إجراء عمليات الاستقطاب وحصر المرشحين بشكل نهائي .

2 - المقابلة الأولية: في هذه الخطوة نتعرف على بعض الخصائص الشخصية كالمظهر وسلوك المتقدم أثناء عملية المقابلة ، أسلوب إجابته على الأسئلة وقد تأخذ المقابلة الشكل الأولي الرسمي والهيكل وبذلك تعوض المقابلة النهائية ، أو قد تكون غير رسمية وغير مهيكلة مما يستلزم الأمر إجراء مقابلة نهائية .

3 - الاختيار: تستهدف في هذه الخطوة التعرف تحريريا (كتابيا) على مؤهلات الفرد و مدى توافقها مع متطلبات الوظيفة .

حيث تفتح هذه الخطوة باب المنافسة الحرة أمام المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة ، ويمكن تقسيم الاختيارات بصفة عامة إلى :

1/ اختيارات الأداء .

2/ اختيارات حول الذكاء .

3/ اختيارات الاستعداد القدرات .

4/ اختيارات الميول للعمل .

5/ اختيارات الشخصية .

6/ اختيارات الاتجاهات .

(1) عمر وصفي عقيدي ، مرجع سبق ذكره ، ص: 114.

(2) عمر وصفي عقيدي ، المرجع نفسه ، ص: 116.

(3) خالد عبد الرحيم الهيبي مرجع سبق ذكره ، ص: 60، 62 .

ومهما كان نوع أو عدد الاختيارات التي يؤديها الأفراد ، ويشترط في الاختيار أن يكون صادقا أي عندما يكون الاختبار قادرا على قياس ما يفترض قياسه ، و يعطي المقياس نتائج مستقرة و غير قابلة للتغير عند إعادة استخدام لمجموعة أخرى من المتقدمين بنفس الخصائص .

4 - الفحص الطبي :

يركز الفحص الطبي على التأكد من سلامة المتقدم من الناحية العضوية قصد تحديد مدى قدرته الجسمانية والصحة لأداء العمل المطلوب منه .

5 - **المقابلة النهائية :** حيث تمثل هذه الخطوة الأداء الوحيد و الأعلى وزنا من بين خطوات الاختيار لتحديد من يحصل على العمل فنتائج المقابلة تتأثر بالوظيفة و ثقة المنظمة بالمقابلة و نوع الكوادر القائمة على إجراء المقابلة . (1)

المطلب الثالث: تعيين الموارد البشرية في المؤسسة و إدماجها :

تمر هذه العملية عبر : (2)

1 - التعيين :

بعد تصفية المرشحين للعمل من خلال المراحل السابقة يصبح قرار التعيين للمرشحين المقبولين ، أمرا واجبا ، حيث يستهدف التعيين مبدأ وضوح الشخص المناسب في المكان المناسب ، فيصدر قرار التعيين من الإدارة العليا في اغلب المنظمات ويحدد لذلك إطار رسمي يحدد حقوق و واجبات هذا الموظف الجديد و الذي يتمثل في عقد العمل الذي يتم الاتفاق حول محاوره التي تتمثل بشكل عام فيما يلي : تاريخ بداية العقد ، مكان ممارسة الوظيفة ، اسم الوظيفة ، الأجر ، مدة العقد و القانون الداخلي للمنظمة .

2 - الإدماج :

بعد التعيين تأتي مرحلة الإدماج وهي مرحلة مهمة جدا ، بل هي النقطة الحاسمة في حياة الفرد و المؤسسة ، فخلال هذه المرحلة يبدأ برامج الانضباط و زيادة الوعي بلوائح العمل و التعريف بإجراءاته ، و أن المؤسسة جاءت في التزامه بالاستجابة لمتطلبات العمل و أن سلوك موضوع تقييم مستمر و دائم .

وفي الأخير قد تضع الإدارة بعض المقاييس للحكم على كفاءة سياسة الاختيار و التعيين المنتهجين ومدى نجاحها في اختيار الأشخاص المناسبين للعمل ، والاطمئنان على سلامة مراحل الاختيار ، و التعيين تتبّع المنظمة بعض المعايير منها:

* متابعة الموظف في العمل و التعرف على مدى كفاءته في أداء عمله .

* التعرف على مدى تناسب قدرات الفرد و أدائه و خبرته و مؤهلاته مع طبيعة العمل المناط إليه .

* التعرف على إمكانية الفرد في التأقلم مع زملائه و ظروف عمله الجديد.

* قدرة العمل المخترار على الإبداع .

* سلوك الفرد داخل المنظمة من خلال الملاحظات الدائمة و المستمرة حول تحركاته ، الانضباط ومدى فاعليته أثناء الأداء .

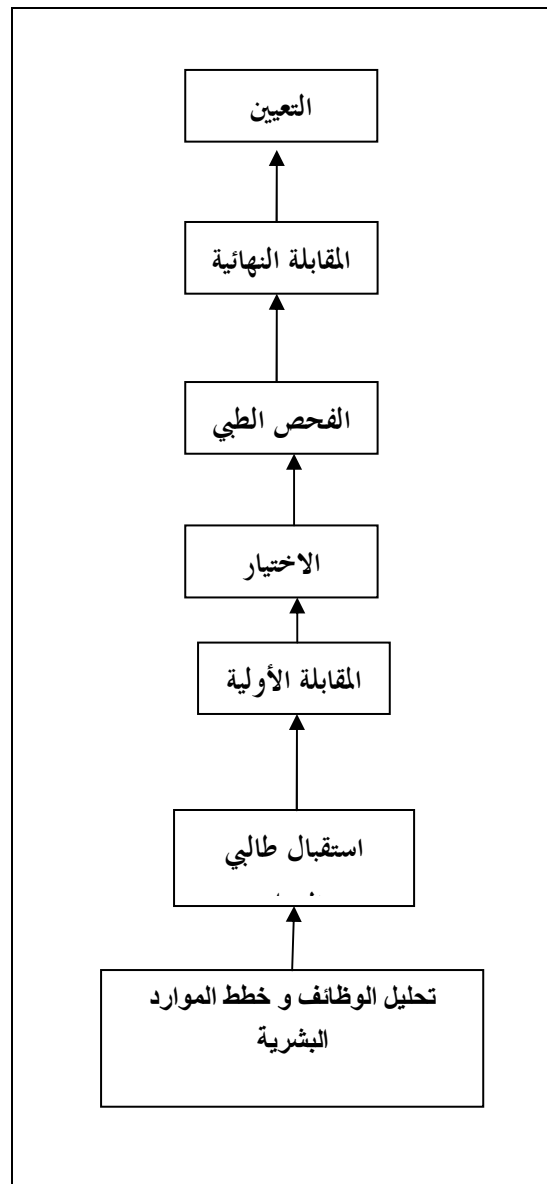
* التأخرات و الغيابات معيار من معايير قياس التعيين الجيد.

(1) خالد عبد الرحيم الهيتي مرجع سبق ذكره، ص، ص: 62، 63 .

(2) بن نسيان رشيدة، مذكرة تخرج بعنوان سياسة التوظيف في المؤسسة لنيل شهادة ليسانس بالمركز الجامعي بالمدينة سنة 2001

ص، ص: 63، 64 .

شكل رقم (5): خطوات عملية و التعيين بداية من تحليل وظائف و خطط الموارد البشرية وحتى قرار التعيين .



المصدر: خالد عبد الرحيم الهيتي مرجع سبق ذكره ، ص: 65 .

المبحث الثالث : تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة:

تعتبر عملية تقييم الأداء من السياسات الإدارية الهامة ، لأنها تجبر الرؤساء على متابعة و ملاحظة أداء مرؤوسيههم بشكل مستمر ، و لإصدار حكم موضوعي على قدرة الموظف في أداء واجباته ومسؤولياته و التحقق من سلوكه أثناء العمل ، و التحسن الذي طرأ على أدائه لها ، و لذا يجب أن يكون هذا الأداء للعمل بكفاءة و فعالية لأن ذلك يبين مدى مساهمة الفرد في الإنتاجية.

المطلب الأول: مفهوم وظيفة تقييم الأداء :

تقييم الأداء هي عملية التقييم و التقدير المنتظمة و المستمرة للفرد بالنسبة لإنجاز الفرد في العمل و توقعات

تنميته و تطويره في المستقبل و يهدف برامج تقييم الأداء و بشكل عام على تحسين مستوى الإنجاز عند الفرد بالإضافة إلى تحقيق الغايات المتمثلة في تسهيل تنمية و تطوير الفرد و تحديد إمكانيات الفرد المتوقع استغلالها. بالإضافة إلى المساعدة في تخطيط القوى العاملة و تحديد مكافآت الفرد.

كما نهدف من خلال تقييم الأداء إلى تحقيق هدفين أساسيين هما :

هدف إداري و ذلك عن طريق اتخاذ القرارات المتعلقة بالنقل و الترقية... الخ. وهدف تطويري عن طريق تحديد نقاط الضعف عند العاملين تمهيدا للتغلب عليها بالإضافة إلى زيادة تحفز العاملين عن طريق استخدام طرق موضوعية في عملية التقييم و في الواقع أن معظم المنظمات تدعي أن برامج التقييم لديها وضع لتحقيق الهدفين معا ، لكن الحقيقة هي أن معظم هذه البرامج تخدم الهدف الإداري بالدرجة الأولى. كما انه هناك خصائص و مقاييس معينة يجب ان تتصف بها عملية تقييم اداء الموارد البشرية و هي_ :

أ. الثبات : بمعنى الحصول على نتائج مماثلة و متشابهة نتيجة تكرار استخدام المقياس.

ب. المصدقية: أن يقيس المقياس صفات التي صمم لقياسها ، كمقياس الذكاء يجب ان تكون قادرة على قياس الذكاء و ليس ناحية أخرى كالميول أو الاتجاهات الخ.

ج/ العملية : بمعنى ان يكون المقياس سهل في التطبيق و أن يكون مقبولا من الإدارة و الأفراد و نقابات العمال. (1)

(1) بربر كامل ، إدارة مرجع سبق ذكره، ص: 125.

المطلب الثاني : مراحل عملية تقييم الأداء:

تتضمن عملية التقييم المراحل التالية: (2)

1/ تحديد معايير الإنجاز و يتم تحديد هذه المعايير بناء على طبيعة العمل التي تحلل و توضع من خلال توصيف العمل و يشترط في هذه المعايير أن تكون واضحة و موضوعية بشكل يسهل فهمها و قياسها.

2/ إبلاغ هذه المعايير و التوقعات إلى المرؤوسين لكي يعرف المرؤوس ما هو متوقع منه إنجاز ه في عمله ، يجب على الرئيس التأكد من أن المرؤوس استلم التعليمات المتعلقة بالإنجاز و فهمها بشكل صحيح .

3/ قياس الإنجاز الفعلي للفرد بناء على المعلومات المتوفرة عن الإنجاز و يتم الحصول على هذه المعلومات إما بالملاحظة المباشرة الشخصية للمرؤوس أو من خلال التقارير الإحصائية المكتوبة و الشفهية عن إنجاز ه و المهم في هذه المرحلة هو استخدام وحدات الإنتاج كمعيار للقياس إذا ما تم إبلاغ المرؤوس بأن قياس إنجاز ه سيتم بناء على عدد ساعات العمل المبذولة.

4/ مقارنة الإنجاز الفعلي بالمعايير و ذلك لتحديد الانحرافات بين الإنجاز الفعلي و المتوقع.

5/ مناقشة نتائج عملية التقييم مع المرؤوسين ليتأكد المرؤوس أن تقييمه قد تم بطريقة موضوعية و للبحث في إمكانية وضع الحلول لأية مشاكل ناتجة عن عملية التقييم ، كإنخفاض الإنتاج الفعلي عن المعياري مثلا ، و تعتبر هذه المرحلة من أصعب المهام التي يواجهها لأنها تتضمن مناقشة الفرد بقدراته و إمكانياته ، و هذا يصيب مباشرة شخصية الفرد و ذاته و خاصة إذا علمنا بأن

الأفراد يبالغون بتقييم أنفسهم أكثر من الواقع ، و لهذا السبب يحتاج المدير إلى لياقة و دبلوماسية في مناقشة الأفراد بإنجازهم و العمل على إقناعهم بموضوعية تقييمهم و قبولهم لهذا التقييم.

6/ المرحلة الأخيرة في عملية التقييم هي القيام باتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا كان هناك ضرورة إلى ذلك .

(1) برير كامل ، إدارة مرجع سبق ذكره، ص، ص:126، 125.

المطلب الثالث: طرق تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة:

هناك عدة طرق لتقييم أداء الأفراد في المؤسسة نذكر منها :

أولا طرق التقييم غير الموضوعية :

تتضمن هذه الطرق الحكم على أداء الفرد من خلال عملية التقييم التي يقوم بها الرئيس المباشر لذلك الفرد و زملائه أو الفرد نفسه ووصفت هذه الطرق بغير الموضوعية لأن الحكم الشخصي أو الإنساني يلعب دورا أساسيا في عملية التقييم و هذا يجعله معرضا لارتكاب الأخطاء التالية: (1)

1/ خطأ التساهل : ويعني قيام المقيم بإعطاء درجات عالية لكل الأفراد دون اعتبار للتفاوت الحقيقي بينهم.

2/ خطأ التشدد : و هو عكس خطأ التساهل حيث يقوم المقيم بإعطاء درجات متدنية لكل الأفراد بغض النظر عن مستوى أدائهم.

3/ خطأ الفجوة المركزية : و هذا يعني إعطاء درجات متوسطة لكل الأفراد بحيث تتركز جميعها حول المتوسط دون الأخذ بالاعتبار لفروق في الأداء، لا يشك لارتكاب الأخطاء الثلاثة السابقة أي مشكلة إذا تم تقييم جميع الأفراد في المنظمة من قبل فرد واحد، لأن الخطأ سيكون متكرر عند الجميع لكن ذلك لا يحدث من ناحية عملية حيث يكون هناك أكثر من فرد يقوم بعملية التقييم في المنظمة.

4/ خطأ تعميم الصفات : يرتكب هذا الخطأ عندما يقوم المقيم بتقييم جميع الصفات عند الفرد بناء على معرفته الشخصية فإذا كان تعاون الفرد مع زملائه فقد يقيم على صفات الذكاء و الجدية و الإنتاجية لدرجة جيدة أيضا و برغم أنه قد يكون ضعيفا بالإنتاج أو الذكاء مثلا .

5/ خطأ التشابه :

و يرتكب هذا الخطأ عندما يقيم المقيم الأفراد بناء على صفات موجودة في نفسه فمثلا إذا كان المقيم جريئا فيركز على عنصر الجرأة عند الشخص المقيم و يهمل الصفات الأخرى و يزول الخطأ، إذا قام الشخص بتقييم جميع الأفراد في المؤسسة. و أخطاء عائدة على المظهر الخارجي للفرد، الجنس ، العرق، الدين ، مستوى التعليم ... الخ.

ثانيا طرق التقييم الموضوعية :

1/ المقاييس المتدرجة : نعتبر أكثر المقاييس استعمالا في تقييم الأداء، و تقوم على أساس تقدير المقيم لدرجة احتواء الفرد على صفات معينة و غالبا ما تكون هذه الصفات المقاسة عامة كالحكمة، المعرفة بالعمل، التعاون.... الخ.

2/ قائمة التدقيق: و هي من أبسط الطرق للتقييم حيث يستخدم المقيم قائمة بالصفات المطلوب تقييم الفرد على أساسها و يختار منها ما ينطبق عليه، فمثلا قد تحتوي القائمة على الصفات التالية :

المعرفة بالعمل، الاستقلالية ، احترام الأنظمة المواظبة، الذكاء، التعاون.

3/ مقاييس المقارنة : و تتضمن ما يلي :

أ. طريقة الترتيب البسيط : و يقوم المقيم وفق هذه الطريقة بترتيب الأفراد من الأحسن إلى الأسوأ فإذا كان المطلوب تقييم (10) أشخاص فيعطي رقم (1) لأحسن فرد و رقم(10) للشخص الأخير من المجموعة.

ب. طريقة المقارنة الثنائية : يقوم المقيم على أساس هذه الطريقة بمقارنة كل فرد في المجموعة المطلوبة تقييمها مع باقي أفراد المجموعة.

(1) بربر كامل ، إدارة مرجع سبق ذكره، ص،ص: 127، 128.

(2) بربر كامل ، المرجع نفسه، ص: 129.

بالإضافة إلى الطرق الموضوعية التالية: (1)

4/ طريقة الاختيار الإجباري :

تقوم هذه الطريقة على أساس اختيار المقيم لعبارتين من مجموع أربع عبارات تصف صفة معينة بالفرد، بحيث تصف أحد العبارات المختارة الفرد بأفضل ما يكون و العبارة الأخرى أبعد ما تكون عن وصف الفرد.

5/ طريقة التوزيع الإجباري :

و تقوم على أساس توزيع الأفراد على درجات مختلفة بالمقياس وفق نسب محددة. و هذه الطريقة تعرف بالتوزيع الطبيعي للأفراد بناء على إنجازهم حيث يتركز أكثر أفراد مجموعة حول المتوسط و تستعمل هذه الطريقة لتقييم الطلبة بالمدارس و الجامعات.

6/ طريقة الوقائع الحرجة: يقيم الفرد وفق هذه الطريقة على أساس سلوكه في حالة الوقائع الحرجة التي قد تحدث في المنظمة كالوضعيات السيئة مثلاً.

لكل هذه الطرق عيوب أهمها أنه يغلب عليها التحيز لأن المقيمون هم أشخاص، فهناك من يميل إلى التشدد وهناك من يميل إلى التساهل وبالتالي فإن التقييم لن يكون عادلاً.

7/ المقاييس المباشرة :

تستعمل هذه المقاييس عندما يكون بالإمكان ترجمة الأداء إلى أرقام كعدد الوحدات المنتجة مثلاً أو عدد الشكاوي ، الغياب ، معدل دوران العمل... الخ، و تقارن هذه الأرقام مع معايير موضوعه مسبقاً لتسهيل المقارنة.

8/ اختبارات المهارة:

تستخدم هذه الاختبارات لقياس أداء الفرد من بعض المهن المحددة كالطابع أو عامل التليفون، حيث يقوم الفرد المطلوب بتقييمه بممارسة العمل الفعلي أمام لجنة فاحصة لتقييم أدائه، كذلك قد تجرى إختبارات كتابية لقياس كمية المعلومات التي يعرفها الفرد عن عمله.

9/ الإدارة بالأهداف :

الإدارة بالأهداف هي فلسفة إدارية تهدف إلى زيادة مشاركة المرؤوس في وضع الأهداف التي يقوم بتحقيقها و اتخاذ القرارات الملائمة لذلك و تستخدم كأسلوب لقياس الأداء من خلال إتباع خطوات تطبيق هذا البرنامج في المنظمة و التي تتضمن ما يلي:

* يجتمع الرؤساء و المرؤوسين في كل وحدة إدارية لمناقشة الأهداف و النتائج المراد تحقيقها و التي تكون عادة ضمن الإطار العام لأهداف المنظمة.

* يشرف الرؤساء و المرؤوسين في وضع و تحديد الأهداف التي يمكن للمرؤوسين تحقيقها و هذه الأهداف يجب أن تكون واقعية و يسهل قياسها.

* يجتمع الرؤساء و المرؤوسون مرة أخرى لدراسة إنجاز المرؤوسين لتلك الأهداف الموضوعية و تقييم لها.

* إذا تبين من خلال عملية التقييم بأن هناك نواحي خفيفة تتطلب التعديل فيجب العمل على وضع الحلول لها.

(1) بربر كامل ، إدارة مرجع سبق ذكره، ص ،ص: 130 . 131.

المطلب الرابع: خطوات تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة :

من بين الخطوات التي يراعى إتباعها عند تقييم الأداء نذكر ما يلي: (1)

1/ رسم السياسة و إعلانها: يجب أن تقرر الأغراض التي تستخدم من أجلها سياسة التقدير و الأشخاص الذين يخضعون لتطبيق تلك السياسة و الأشخاص الذين يقومون بوضع التقديرات و الفترات التي يتم فيها ذلك. و يجب أن تبلغ السياسة إلى جميع من يعينهم الأمر سواء القائمين بالتقييم أو الأفراد الذين سيتم تقييم أدائهم ، و يجب على القائمين بالتقييم معرفة الهدف من السياسة و الطريقة التي يجب إتباعها في وضع التقييمات ، كذلك يجب أن يفهم الأفراد طريقة التقييم و الفرض الذي يستخدم من أجله.

2- إختيار الطريقة التي ستببع في التقييم: يتوقف إختيار الطريقة على الشخص الذي سيتولى

إعداد تقرير التقييم و الأفراد الذين ستوضع التقارير عن أدائهم في حالة قلة عدد الرؤساء الذين يطلب منهم إعداد تلك التقارير يمكن تدريبهم بعناية و الاكتفاء بتقارير مبسطة دون الحاجة إلى تفسير لكل صفة من الصفات المطلوب وضع تقييم عنها. أما في حالة وجود عدد كبير من الرؤساء الذين ستوكل إليهم هذه العملية فيفضل أن تكون الصفات الموجودة في التقارير واضحة و محددة. و يراعى عند تحديد الصفات المراد استخدامها طبيعة الوظائف لأن الصفات التي تنطبق على وظائف الإشراف و الإدارة تختلف عن الصفات الخاصة بالأعمال الكتابية ففي الوظائف الإدارية تظهر صفات معينة كالقيادة و القدرة على التنظيم و التخطيط و الابتكار و المبادأة حيث يراعى عند إختيار الصفات التي يتضمنها التقرير أن تكون ملائمة لنوع الوظائف التي يقوم بها الأفراد.

3/ تدريب المقومين : إن النجاح في استخدام تقارير الأداء يتوقف على الأشخاص الذين يوكل

إليهم إعدادها، لذلك من الضروري أن يكونوا ملمين بالهدف من إعداد تلك التقارير و طريقة استخدامها و مزايا و العيوب التي تكتملها و قد تعطى لهم تعليمات مكتوبة عن كيفية إعداد تلك التقارير، كذلك يمكن عقد اجتماع لهم تتم فيه مناقشة تلك العمليات و قد يطلب إليهم إعداد تقرير عن شخص معروف لهم جميعا ثم تقارن التقييمات التي أعطيت له لمعرفة أوجه الاختلاف و الأسباب التي دعت إليها، و ذلك بقصد محاولة الوصول إلى فهم موحد للصفات المطلوب وضع تقييم عنها.

4/ تطبيق السياسة و تحليل النتائج : يجب أن يحدد الوقت الذي يتم فيه وضع التقييم بحيث تنتهي

العملية بالنسبة لأي مجموعة من الأفراد في قسم أو إدارة معينة في ظرف أيام محددة و ذلك حتى لا تتفاوت المعايير التي يستخدمها المقومون إذا طالت المدة التي تتم فيها العملية. و تطبيق السياسة يفترض أنها قد شرحت للأفراد أنه لا يجب أن تحاط العملية بالسرية أو الغموض و في الوقت نفسه يجب أن يعلم الأفراد أن التقارير تعتبر سرية ، بمعنى عدم إطلاع أي فرد على تقرير يخص شخص آخر لذلك يجب الاحتياط دائما حتى تظل تلك التقارير مع الأشخاص الذين توضع عنهم فيجب أن يتم ذلك أيضا بعد الانتهاء من إعدادها حتى لا تفقد أهميتها.

و بعد الانتهاء من إعداد التقارير تقوم الإدارة بتقييم النتائج التي حصلت عليها و لكن يجب في الوقت نفسه التنبيه إلى العيوب التي تصاحب تطبيق هذه السياسة و ترجع هذه العيوب أساسا إلى أن التقدير يوضع عن صفات يصعب قياسها بطريق ة موضوعية، و لذلك فإنها ليست بالعملية السهلة أو البسيطة، و لذلك نعت بر التقييمات الموضوعية مساعدة فقط في إعطاء تقييم تقريبي للأداء أو قدرات الشخص المستقبلي.

المبحث الرابع : قياس أداء العنصر البشري :

يعتبر قياس الأداء باعتباره تقييما للفرد العامل و ليس للوظيفة التي يشغلها، و عليه يكون المقصود بتقييم الأفراد هو ترتيبهم تنازليا أو تصاعديا بحسب قدراتهم و خبراتهم و عاداتهم الشخصية.

المطلب الأول : أهمية قياس أداء العنصر البشري:

يمكن تلخيص أهمية قياس أداء العنصر البشري في : (1)

- 1/الترقية و النقل: إذ يكشف قياس الأداء عن قدرات العاملين و بالتالي يتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى من وظائفهم، كما يساعد في نقل و وضع كل فرد في الوظيفة التي تتناسب و قدراته.
- 2/إن قياس الأداء يساعد في تحديد مدى فعالية المشرفين و المديرين في تنمية و تطوير أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم.
- 3/إن قياس الأداء يساهم في اقتراح المكافآت المناسبة للعاملين، ففي ضوء المعلومات التي يتم الحصول عليها من قياس الأداء يمكن زيادة رواتب و أجور العاملين و إنقاصها كما يمكن اقتراح نظام حوافز معين لهم.
- 4/إن قياس الأداء يمكن أن يعتبر معيارا أو مقياسا مقبولا في تقييم سياسات و تطبيقات أخرى في مجال الأفراد، و ذلك كالحكم على مدى فعالية التدريب في المؤسسة ، و كذلك فيما يتعلق بتقارير البحوث التي يمكن إعدادها .
- 5/ إن قياس الأداء يشكل أداة لتقويم ضعف العاملين و اقتراح إجراءات لتحسين أدائهم، و قد يأخذ التحسين شكل تدريب داخل المؤسسة أو خارجها، و بمعنى آخر يمكن أن يعتبر قياس الأداء حافزا للتطوير الشخصي و مقياسا له، إذ إن العاملين كثيرا ما يعبرون عن رغبتهم في الإجابة عن السؤال المتعلق بكيفية قيامهم بأعمالهم. و في الواقع فإن قياس الأداء يعتبر وسيلة ممتازة للإجابة على مثل هذا السؤال.
- يعتبر متطلب للمعرفة الشخصية و الإطلاع إذ أن قياس الأداء يشجع المشرفين على الاحتكاك بمرؤوسيههم أثناء عملية القياس فتنتج عنه المعرفة الشخصية لهؤلاء المرؤوسين من قبل المشرفين، إذ أن المقيم يجب أن يعرف الكثير عن يقيمه.
- 6/ إن قياس الأداء يعتبر من العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية و بالتالي تحديد أنواع برامج التدريب و التطوير اللازمة.
- 7/إن قياس الأداء يزود المسؤولين إدارات الأفراد في المؤسسات المختلفة بمعلومات واقعية عن أداء و أوضاع العاملين فيها ، مما يعتبر مؤشرا لإجراء دراسات ميدانية تتناول أوضاع العاملين ومشكلاتهم و إنتاجيتهم و مستقبل المؤسسة نفسها، كما يعتبر قياس الأداء مؤشرا لعمليات الاختيار و التعيين في المؤسسة .

(1) صلاح عبد الباقي، مرجع سبق ذكره ، ص: 285 .

المطلب الثاني: طرق قياس أداء العنصر البشري:

هناك طرق متعددة لقياس أداء الأفراد في المؤسسات، استخدمت عدة معايير في تحديد و تمييز هذه الطرق، إلا أن البعض يقوم بتقسيمها إلى طرق تقليدية و أخرى حديثة.

أولا: الطرق التقليدية : و تشمل: (1)

1/ طريقة التدرج البياني : تقوم هذه الطريقة على أساس تقدير أداء الموظف أو صفاته حيث يبدأ بتقدير منخفض و ينتهي بتقدير مرتفع كأن تكون التقديرات مثلا :ضعيف ،متوسط، جيد وذلك حسب توفر كلا من هذه الخصائص فيه، والتي يعبر عنها بأرقام أو نقاط، ثم يتم جمع تلك التقديرات ، و يصبح المجموع ممثلا للمستوى الذي يتعقد القائم بعملية التقييم بأنه يمثل هذا الفرد و تتميز هذه الطريقة بالسهولة و البساطة، و عادة يتم قياس أداء الأفراد بموجب هذه الطريقة بواسطة الرئيس المباشر لهم.

2-طريقة الترتيب : و هذه الطريقة تتلخص ببساطة في أن يطلب من كل مشرف القيام بترتيب الأفراد التابعين له ترتيبا تنازليا من الأحسن إلى الأسوأ و الأساس في الترتيب هنا ليس خصائص معينة أو صفات محددة ، و لكن الأساس هو الأداء العام للعمل، و لا شك أن هذه الطريقة رغم بساطتها و سهولتها فإنها مازالت تعاني من العيوب التي تعاني منها الطريقة السابقة، يضاف إلى ذلك وجود صعوبة في تطبيق هذه الطريقة عندما يزيد عدد العاملين في إدارة أو قسم عن عشرين شخص، كذلك فإنه من السهل قياس أداء العاملين البارزين أو الضعفاء، أما تقييم أداء المتوسطين فيكون أكثر صعوبة.

3/طريقة المقارنة الثنائية بين العاملين : يتم بموجب هذه الطريقة تقسيم جميع العاملين في إدارة واحدة إلى أزواج بحيث يتم وضع كل موظف في مجموعة مع كل موظف من مجموعة أخرى و يصاب في هذه الطريقة أنها تستغرق وقتا طويلا.

4/ طريقة التوزيع الإجباري : يتم في هذه الطريقة وضع بعض القيود على حرية المقيم في توزيع العاملين و تقدير أدائهم و على هذا فإن على المقيم أن يقوم بتوزيع ترتيب العاملين الذين يقوم بقياس أدائهم بالشكل الذي يركز على فكرة التوزيع الطبيعي، حيث تتركز تقديرات الأداء حول الوسط و تتدرج ارتفاعا و إنخفاضا في الاتجاهين طبقا لتوزيع المساحات تحت منحنى التوزيع الطبيعي المعروف للقرى، و غني عن الذكر إن استخدام هذه الطريقة يمنع المقيم من التساهل أو التشدد في قياس أداء العاملين.

5/طرق القوائم : تقسم هذه الطرق إلى نوعين أساسيين طريقة موازنة العناصر و طريقة الاختيار الإجباري.

و تتمثل هاتان الطريقتان في قيام المقيم بوضع علامة مميزة على عبارات مقلق بوصف وقائع أو تصرفات محددة، و التي يعتقد أنها تمثل سلوك العامل أو أدائه العمل و هذا يعني إن هناك قائمة أعدتها إدارة المؤسسة لهذا الغرض الفرص يستخدمها المقيم و في العادة يعطى لكل عبارة أو جملة قيمة محددة على شكل أرقام.

-طريقة التقييم بحرية التعبير : إن استخدام هذه الطريقة لقياس أداء العاملين لا يتطلب استعمال الجداول أو قوائم محددة أو أية وسائل أخرى، حيث يتطلب أن يقوم المشرف بكتابة انطباعاته عن الفرد على صحيفة من الورق، إن ملاحظات المقيم يمكن أن ترتب في مجموعات تحت عناوين.

ثانيا : الطرق الحديثة : و تشمل:(1)

1/التقييم على أساس النتائج : و تقوم هذه الطريقة على أساس اتخاذ النتائج أو ما أحرزه الفرد

من نتائج كأساس لتقييم أدائه، و قد ارتكزت هذه الطريقة على بعض الضمانات التي توفر لها الموضوعية في التقدير، و تنمي نوعا من روح التعاون بين الرئيس و مرؤوسيه، و بالشكل الذي يحقق رغبات الفرد و تعاون الرؤساء، و أهداف المؤسسة.

2/ طريقة الوقائع ذات الأهمية القصوى : و تتمثل هذه الطريقة في قياس أداء العامل في ضوء

وقائع جوهرية أو أعمال هامة قام بها خلال فترة التي تقيم أدائه خلالها، و قد تكون هذه الوقائع ممتازة، و قد تكون رديئة أو ضارة بالعمل أو بأهداف المنشأة، حيث يقوم الرئيس المباشر بتسجيل هذه الوقائع أو تلك الأعمال في السجل الخاص بالموظف و ذلك قد يقوم الرئيس بتدوين الوقائع الجوهرية أو الأعمال الهامة الممتازة منها و الرديئة وفقا لتواريخ حدوثها.

3/طريقة البحث الميداني : تعتمد هذه الطريقة بشكل أساسي على المشاركة الفعالة من قبل إدارة

الأفراد في عملية قياس أداء العاملين في المنشأة و يتم الحصول على البيانات عادة شفويا و دون استعمال أي نماذج أو التأشير على قوائم محددة، و بذلك فإن الرئيس المباشر لا يقوم بتعبئة نماذج أو الإجابة كتابة على قوائم موضوعة بشكل مسبق.

و قيام هذه الطريقة يتمثل في قيام ممثلين عن إدارة الأفراد بمقابلة كل رئيس في مكتبه و توجيه بعض الأسئلة و الحصول على إجابات عنها بخصوص كل فرد يعمل تحت إشراف هذا الرئيس، و عند عودة الممثل إلى مكتبه يقوم بصياغة هذه الإجابات التي حصل عليها بشكل و صفي مكتوب حيث يتم إرسال نسخة منها إلى الرئيس ليراجعها ثم يتم صياغتها في شكلها النهائي، و يتم ترتيب الأفراد الذين يتم قياس أدائهم على أساس تقدير معين.

4/طريقة التقدير الجماعي : في هذه الطريقة يتم قياس أداء العامل من قبل لجنة تتكون من عدد

من الأعضاء، يكون أحدهم الرئيس المباشر للعامل كما قد يكون من أعضاء اللجنة ممثل عن إدارة الأفراد في المنشأة، و يجب اختيار أعضاء اللجنة أن يكونوا من الذين يعرفون العامل و طبيعة عمله حيث يتم مناقشة التقييم الذي كان قد أعده الرئيس المباشر عن العمل بعد أن تكون اللجنة قد قامت بمناقشة العامل فيما يتعلق بمتطلبات وظيفته، و بعد اجتماع اللجنة بالعامل يقوم الرئيس المباشر بالاجتماع به لمناقشة بعض الأمور مثل : معايير الأداء.

5/ أسلوب الإدارة بالأهداف : عند استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف لقياس أداء العاملين فقد

أصبح من المألوف أن يشترك العاملون مع رئيسهم في تحديد الأهداف التي سيقومون بتحقيقها و إنجازها، أو حتى قد يتطلب من العاملين وضع هذه الأهداف و التي تعبر عن معايير الإنجاز، و قد أصبح هذا الأسلوب شائع الاستخدام خلال السنوات الأخيرة لدرجة أنه أصبح ينظر إليه في بعض المنشآت باعتباره موضة.

6/الإتجاه السلوكي لقياس الأداء : و تكمل هذه الطريقة، طريقة الإدارة بالأهداف لأنها تحاول أن

تقيم كيف يتم الأداء و أهم ملامح هذه الطريقة بأنها تبرز أهمية الأهداف التطويرية و تركز على الوظائف الفردية و تحدد السلوك الذي يتم بشكل محدد و يمكن ملاحظته و تفرق بين السلوك و الأداء و الفعالية.

المطلب الثالث : خطوات قياس أداء العنصر البشري:

تتبع الإدارات الخطوات التالية لقياس أداء العنصر البشري:(1)

1/ وضع معايير قياس الأداء : يتم قياس أداء العنصر البشري باستخدام معايير محددة، يقارن بها أدائهم الفعلي، و المعايير نوعان هما العناصر و معدات الأداء.

فالعناصر تشمل الصفات و المميزات التي يجب أن تتوفر في الفرد و التي يجب أن يتحلى بها في عمله و سلوكه ليتمكن من أداء عمله بنجاح و كفاءة و من أمثلتها الإخلاص و التفاني في العمل، الأمانة ، التعاون. أما معدلات الأداء فهو عبارة عن ميزان يمكن بواسطته أن يزن المقيم إنتاجية الموظف لمعرفة مدى كفاءته في العمل من حيث الجودة و الكمية خلال فترة زمنية محددة و يتم ذلك بمقارنة العمل المنجز للموظف مع المعدل المحدد للتواصل أخيرا إلى تحديد مستوى إنتاجه من حيث الكمية و الجودة.

2/ تحديد طريقة قياس الأداء : توجد طرق متعددة لقياس أداء العاملين، و يمكن للمؤسسة المعنية أن تختار منها طريقة أو أكثر و قد تطرقنا لهذه الطرق سابقا.

3/ تحديد مصادر جمع البيانات لتقرير قياس الأداء: إن عملية قياس و تقييم الأداء لا تخرج عن كونها عملية تجمع معلومات و من أهم عناصرها:

* إن هناك شخص ما سوف يقوم بجمع المعلومات اللازمة للتقييم.

* و من أي مكان و موقع سيتم جمع المعلومات. و هذان العنصران يوضحان أن هناك عدة مصادر لجمع البيانات و المعلومات اللازمة لقياس أداء العاملين ، و لكل مصدر من هذه المصادر مزاياه و عيوبه.

4/ تحليل تقارير قياس الأداء : و تعتبر هذه الخطوة من أهم خطوات التقييم و قياس الأداء، ذلك أنها تتعلق

برد فعل المرؤوسين تجاه تقارير قياس كفاءة أدائهم كما أن هذه الخطوة تبرز أن تقييم الأداء ليس هدفا في حد ذاته، بل وسيلة للبحث عن أفضل سبل رفع كفاءة أداء العاملين كما ان التقييم الموضوعي لكفاءة الأداء يزود الإدارة بالكثير من المعلومات الهامة التي تحدد جوانب القوة و الضعف في الأداء، و بالتحليل الموضوعي للبيانات تقارير تقييم كفاءة الأداء تستطيع الإدارة أن تتخذ قراراتها على أسس موضوعية ، و أن تتحسن المهارات الواجب تنميتها و ترقية لها لدى العاملين من ذوي الكفاءة المرتفعة أو المنخفضة.

5/ مناقشة تقارير قياس الأداء مع العاملين : و تبدأ عملية تحليل تقارير تقييم الأداء بمناقشة العاملين في

تقارير تقييم أدائهم بعد إطلاعهم عليها، و سوف يواجه المدير رد فعل عكسي سلبي من قبل العاملين من ذوي الكفاءة المنخفضة، و الذي ينتج عنه مشكلتان: أولهما تدمير المرؤوسين مما يدفعهم إلى تخفيض كفاءة أدائهم و اتخاذ موقف سلبي أو منعزل من العمل و المدير نظرا لانخفاض الرغبة في العمل، و بالتالي تقل مساهمتهم في تحقيق أهداف المنشأة المشكلة الثانية فهي اتخاذ المرؤوس موقف العداء من رئيسه المباشر في العمل.

إن أفضل وقت لإطلاع العاملين من ذوي الكفاءة المنخفضة على تقارير تقييم أدائهم يكون بعد اعتماد التقارير من الجهة المختصة في المنشأة مثل : لجنة شؤون العاملين أو غيرها، إلا أن مقابلة العامل و إبلاغه بالتقرير، عملية يجب الإعداد لها و تهدف عملية المقابلة هذه إلى إطلاع العامل إلى نتائج عمله.

6/ تحديد مدة قياس الأداء : عند تقييم أداء العاملين يجب تحديد المدة الزمنية التي على أساسها يتم إعداد تقرير تقييم الأداء، و تتوقف هذه المدة على طبيعة و ظروف العمل بالمنشأة ، و القوانين المعمول عليها، و بصفة عامة فإن أغلب المنشآت تقوم بإعداد تقرير سنوي واحد لتقييم أداء العامل، في حين أن بعض المنشآت تقوم بإعداد مثل هذا التقرير كل ستة أشهر و قد جرت العادة بأن يتم قياس أداء الأفراد الجدد على فترات متقاربة، كأن تكون كل شهرين أو ثلاثة أشهر حني يمكن وضعهم في المكان المناسب، و الحكم على مقدار صلاحيتهم و كفاءتهم في العمل لمدة طويلة قادمة.

المطلب الرابع : الحوافز و أثرها على الأفراد في المؤسسة:

سبق أن أوضحنا فيما سبق أهمية العنصر البشري ودوره في رفع كفاءة الأداء التنظيمي، وبالتالي إن رغبة الفرد في العمل تعكس بالضرورة كفاءة أدائه وإنتاجيته، وهذه الرغبة تصبح إحدى المهارات الصعبة التي تواجه الإدارة العليا في المنظمة وبصفة خاصة إدارة الأفراد والتي تنحصر في كيفية إثارة رغبة الفرد وتوجيه السلوك الناتج عنها في الاتجاه الذي يحقق الأداء المطلوب وبالتبعية أداء المنظمة لذا فإن التأثير على اتجاهات أفراد التنظيم وإثارة دوافعهم وتوجيه سلوكهم في الاتجاه المطلوب يعتبر التحدي الأساسي نحو بناء الأفراد في المنظمات الحديثة ومن هذا المنطلق فإن تحديد القوى الداخلية للفرد وبالتحديد النفسية منها هي محور التحليل للوصول إلى مساهمة فعلية للفرد لأداء عمله عن رغبة وقدرة، ولكن كيف يتحقق ذلك؟.

إن تحديد دوافع الفرد لا تكفي إطلاقاً لتحديد نمط سلوكه كما هو مخطط له لتحقيق الأداء المطلوب لذا يتطلب الأمر البحث عن شيء ما يمكن من خلاله تحديد نمط السلوك المطلوب من كل فرد وهو ما يعرف بالحوافز.

فالحوافز هي بالتحديد العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع كافة احتياجاته الإنسانية.

هذا وتعتبر الحاجات الإنسانية المصدر الإنساني لدوافع الأفراد والمحدد الرئيسي لسلوكهم في المنظمة، وبما أن الدوافع تنبع من داخل الفرد فإن الحوافز هو شيء خارجي تجذب إليها الفرد باعتبارها وسيلة لإشباع حاجاته التي تحركه، أي بمعنى آخر فإن الحوافز "هي مجموعة العوامل التي تعمل على تأثير على سلوك الفرد من خلال إشباع حاجاته". وبناء على ما تقدم نجد أن التوافق بين الحاجات التي تحرك الفرد وبين وسائل إشباع تلك الحاجات هو الذي يحدد:

- 1- الحالة المعنوية للأفراد.
- 2- درجة رضاء الفرد عن عمله.
- 3- استقرار الفرد في المنظمة.
- 4- جودة أداء الفرد وإنتاجيته.
- 5- كفاءة الأداء التنظيمي.(1)

(1)برير كامل ، مرجع سبق ذكره ، ص: 101.

كما أن الحوافز تنقسم إلى قسمين هما :

الحوافز المادية: ويقصد بها مجموعة الحوافز التي تشبع احتياجات الأفراد التنظيم المادية فقط دون غيرها، فالروح المعنوية تعني أن الفرد يؤدي عمله ويكون متحفزا لأداء هذا العمل لاعتقاده بأنه سيحصل في المقابل على ما يريد ولكن في الوقت نفسه فإن الفرد يريد من هذه الحوافز قدرتها على تامين حاجاته الأساسية وتشمل هذه الحوافز ما يلي:

1- الأجور: يعتبر الأجر العادل الذي يحصل عليه الفرد من أهم أنواع الحوافز على إطلاقها في كافة المنظمات، فلأجور فعالية واضحة تتلخص بأن الفرد يحصل على أجر محدد مقابل العمل والجهد الذي يقوم به، ولاختلاف احتياجات الأفراد لا يمكن تصميم نظام للأجور يستطيع تحفيز كافة الأفراد بنفس الدرجة.

2- ديمومة العمل: يعتبر عنصر العمل المصدر الأساسي لدخل معظم أعضاء التنظيم بحيث إذا توقف الفرد عن ممارسة عمله في المنظمة فإن دخله يتوقف أيضا لذا فإن ديمومة العمل تعتبر من العناصر التي تحفز الفرد بذل مزيد من الجهد.

3- الظروف المادية للعمل: تؤثر الظروف المادية على كفاءة الفرد في العمل، لذا يجب تهيئة هذه الظروف لخلق مناخ يحق التوازن بين حاجة الفرد والحاجة الذي يقدمه هذا المناخ.

الحوافز المعنوية: يقصد بها تلك المكونات التي تتكون منها فلسفة التنظيم وتشكل مع غيرها المناخ العام للمنظمة بحيث تساعد هذه المكونات من توفير الإشباع الكامل لاحتياجات أفراد التنظيم غير المادية ويأتي في مقدمة هذه الحوافز:

- 1- فرصة الترقية والتقدم في العمل.
- 2- مناخ الإشراف.
- 3- مناخ الجماعة.
- 4- صورة المنظمة.
- 5- طبيعة العمل.
- 6- فلسفة التنظيم تجاه أجزاء التنظيم. (1)

(1) بن زائدة نسيمه ، باجي الزهرة – أهمية التحفيز للموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة – مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس في علوم التسيير – المركز الجامعي بالمدينة 2005.ص: 102- 104.

خاتمة الفصل الثاني:

إن تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة الاقتصادية يستلزم عدة أشياء تقوم بها المؤسسة حيث يستلزم تقدير و توفير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية ذات المهارات والتخصصات المحددة خلال فترة زمنية مقبلة واختيار أفضل هذه الاحتياجات بما يسمى عملية تخطيط الموارد البشرية.

و بعد ذلك يتم وضع طريقة مثلى تنظم تسيير الموارد البشرية بشكل أمثل يسمح للمؤسسة أن تسيير بشكل صحيح يمكنها من بلوغ أهدافها حيث يتم من خلال عملية التنظيم إلى تحديد الأعمال وتجميعها في مجموعات وظيفية متشابهة ثم توزيع الأدوار والمسؤوليات وتحديد صلاحيات القائمين بهذه المسؤوليات ، وذلك في إطار من التكامل والترابط بطريقة جماعية وفعالية . بعد ذلك تسعى المؤسسة إلى استقطاب المورد البشري اللازم لها لملئ الوظائف الشاغرة فيها و انتقاء و اختيار ما يناسبها منهم على أساس قانوني و عادل في ظل الشروط المطلوبة توفرها فيهم و تعتبر عملية استقطاب و الاختيار الامتداد الطبيعي لوظيفة تخطيط الموارد البشرية في المنظمة ، حيث أن النتائج المترتبة عن عملية التخطيط لا تخرج عن حالتين ، إما وجود فائض أو عجز في الموارد البشرية ، و بالتالي يتطلب الأمر اتخاذ قرارات بشأن هذه النتائج .

و بعد تصفية المرشحين للعمل من خلال المراحل السابقة يصبح قرار التعيين للمرشحين المقبولين ، أمرا واجبا حيث يستهدف التعيين مبدأ وضح الشخص المناسب في المكان المناسب ، فيصدر قرار التعيين من الإدارة العليا في اغلب المنظمات ويحدد لذلك إطار رسمي يحدد حقوق و واجبات هذا الموظف الجديد و الذي يتمثل في عقد العمل الذي يتم الاتفاق حول محاوره التي تتمثل بشكل عام فيما

تعتبر عملية تقييم الأداء من السياسات الإدارية الهامة ، لأنها تجبر الرؤساء على متابعة و ملاحظة أداء الأفراد العاملين تحت أمرهم بشكل مستمر ، و لإصدار حكم موضوعي على قدرة الموظف في أداء واجباته ومسؤولياته و التحقق من سلوكه أثناء العمل ، و التحسن الذي طرأ على أدائه لها ، و لذا يجب أن يكون هذا الأداء للعمل بكفاءة و فعالية لأن ذلك يبين مدى مساهمة الفرد في الإنتاجية، كما يمكن زيادة إنتاجية الأفراد داخل المؤسسة من خلال تحفيزهم سواء تحفيزهم ماديا أو معنويا كل هذا يساعد على التفاهم و إعطاء و تفجير كل الطاقات و الإمكانيات وبذل جهد مضاعف في سبيل النجاح الشخصي أو العام و الذي يمس المؤسسة عامة.



الفصل الثالث

دراسة واقع الموارد البشرية
في وحدة مداجن درموش ببئر غبالو

تمهيد:

تعتبر المؤسسة عموماً و وحدة درموش على وجه الخصوص وحدة اقتصادية تضم مجموعة من الموارد البشرية و المادية و المالية حيث تقوم هذه الوحدة بمزج هذه العوامل من اجل تحقيق هدفها الرئيسي وهو تحقيق الأرباح في نهاية كل دورة إنتاجية تقوم بها .

و للتعرف ميدانيا على كيفية وصولها إلى تحقيق أهدافها عن طريق التسيير الجيد للموارد البشرية المتاحة لها قمنا بدراسة ذلك في مؤسسة درموش ببئر غبالو .

حيث من خلال ذلك يمكننا التعرف ميدانيا على ذلك .

المبحث الأول : نظرة عامة حول وحدة درموش:

تعد وحدة درموش من بين أهم الوحدات في المجال الزراعي على مستوى ولاية البويرة خصوصا و الوطن عموما حيث أنها تساهم في تدعيم الاقتصاد في المجال الزراعي بشكل كبير من خلال إنتاجها للفلاحين و تسهيلها لهم المادة الخامة التي يحتاجونها و هي الدجاج البياض الجيد خصوصا و أنها تقع في مناطق فلاحية.

المطلب الاول :مفاهيم حول وحدة درموش:

أولا : نشأة ومفهوم هذه الوحدة و موقعها و أهم أهدافها:

لقد نشأ في الجزائر الديوان الوطني لإنتاج الدواجن في الجزائر غداة الاستقلال و بالضبط في منتصف الستينيات من القرن الماضي و كان في آنذاك يتكون من مؤسسة واحدة تضم عدة وحدات وفروع متوزعة على التراب الوطني ومن بين هذه الوحدات نجد وحدة درموش التي أنشأت بقرار رقم 01 من طرف الجمعية العامة غير العادية في 01 جانفي 1982 برأسمال يقدر بمبلغ 47000000 دج و لكن تم رفعه لاحقا بمقتضى قانون رقم 95/05 لتقسيم أملاك الدولة المنقولة لتتم الزيادة في رأسمالها في 01 جانفي 2005 ليصل إلى 60000000 دج .و تعتبر وحدة درموش وحدة تابعة لمؤسسة مداجن جنوب (الاعواط) و التي يبلغ رأسمالها مبلغ 6000000000 دج و التابعة لمجمع تربية الدواجن وسط .

و تحتوي وحدة مداجن جنوب (الاعواط) على الوحدات الستة التالية :

- 1/ وحدة مداجن درموش ببئر غبالو ولاية البويرة طاقتها الاستيعابية هي 403200 كتكوت .
- 2/ وحدة مداجن الاعواط ببرج سنوسي بولاية الاعواط طاقتها الاستيعابية 140000 كتكوت .
- 3/ وحدة مداجن الشارف بالشارف ولاية الجلفة طاقتها الاستيعابية هي 140000 كتكوت .
- 4/ وحدة مداجن معاريف بمعاريف ولاية المسيلة طاقتها الاستيعابية هي 192000 كتكوت .
- 5/ وحدة مداجن عين بوسيف بعين بوسيف ولاية المدية طاقتها الاستيعابية هي 192000 كتكوت .
- 6/ وحدة مداجن السواقي بالسواقي ولاية المدية طاقتها الاستيعابية هي 192000 كتكوت .

تعريفالوحدة :

هي وحدة إنتاجية تابعة لمؤسسة تربية الدواجن جنوب أنشأت في 01 جانفي 1985 وظيفتها الأساسية هي إنتاج الدجاج البياض. تتربع على مساحة تقدر بخمسة هكتارات و تشغل 22 عاملا منهم 05 إطارات و 06 أعوان و 11 عاملا منفذا بالإضافة إلى 03 متربصين . حيث تقوم بتربية الكتاكيت من عمر يوم واحد إلى 18 أسبوعا حتى تصير دجاجة بياضة مربات في أحسن الظروف و يوجه إنتاجها بالدرجة الأولى إلى تلبية احتياجات السوق الوطنية و تسعى هذه الوحدة بالإضافة إلى الربح تسعى للمحافظة على هذه الثروة الحيوانية القييمة . و قد قامت الدولة بسياسة ناجحة لتطوير تربية الدواجن و ذلك بإنشاء الديوان الوطني لتغذية الانعام (ONAB) في 03 مارس 1969 حيث تقوم هذه المؤسسة في إنتاج أغذية الانعام . أما مهام هذه الوحدة فتتمثل في :

- *إنتاج بيض التفقيس و هو منتج وسيطي.
- *إنتاج كتكوت الدجاج البياض و هو منتج وسيطي.
- *إنتاج الدجاج البياض و هو المنتج النهائي.
- *أما على المستوى الوطني التنموي فهي عموما تهدف إلى تحقيق التنمية في المجال الاجتماعي و الاقتصادي و ذلك عن طريق توفير فرص عمل للشباب البطال و بالتالي التقليل من البطالة و كذلك توفير منتج يتميز بالوفرة و التنوع لأفراد المجتمع.
- * توفير المنتج اللازم للفلاحين محليا .
- كما تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف :
- *إعطاء منتج جيد يرقى إلى مستوى جيد و بالتالي مواجهة المنافسة الوطنية و حتى الأجنبية.
- *تحقيق الاكتفاء الذاتي من اللحوم و البيض.
- *تطوير الإنتاج و تحسينه و كذا تحسين الجهاز الإنتاجي و السعي لاستعمال الآلات الحديثة و التكنولوجيا المتطورة في الإنتاج بما يتماشى مع التطورات حاليا.
- *السعي نحو تحسين الخدمات المقدمة للزبائن و تحسين خدمات ما بعد البيع.
- *تعظيم أرباحها.

المطلب الثاني:مراحل إنتاج الدجاج البياض في وحدة درموش:

يقوم مركب (ORAK/SPA) بإنتاج الدجاج البياض و هو المنتج النهائي عن طريق تربيته من يوم واحد إلى 18 أسبوعا و هو اليوم الذي يصير فيه المنتج دجاجة بياضة مكتملة النمو جاهزة للتوليد هنا تقوم الوحدة ببيع منتجها إلى الزبائن .وتمر هذه الفترة بالمراحل التالية:

المرحلة الأولى :

في هذه المرحلة تقوم هذه الوحدة بشراء الكتاكيت التي يكون عمرها يوم واحد فقط من إحدى المركبات التي تتعامل معها و التي تقوم بتفقيس البيوض و إنتاج كتاكيت الدجاج البياض و تكون هذه الكتاكيت ملقحة و يتم نقلها و شحنها إلى هذه الوحدة في وسائل نقل خاصة تضمن الوصول في أفضل حالة صحية ممكنة للكتكوت باعتبار الكتكوت حساس جدا للتغيرات المختلفة الخارجية مما يجعله في عرضة للخطر و بالتالي احتمالية فشل تربيته .

المرحلة الثانية:

بعد شراء الكتاكيت و نقلها إلى الوحدة يتم وضعها في البنايات الخاصة بتربيتها و عددها 04 مراكز إنتاج في وحدة درموش و تقدر سعة البناية الواحدة 52500 كتكوت توضع في بطاريات الإنتاج المجهزة . كما يتم شراء كل المواد اللازمة لنمو و تربية الكتاكيت و هذه المواد هي :

1/ غذاء الانعام : وهو الغذاء الأساسي لنمو الكتاكيت و يتغير هذا الغذاء بتغير سن الكتكوت و ينقسم إلى ثلاث أنواع هي :

*غذاء كتكوت الانطلاقAlementDémarage.

*غذاء طيور الكتاكيتAlement PFP 1.

*غذاء الدجاج البياضAlement PFP2.

2/الأدوية البيطرية اللازمة .

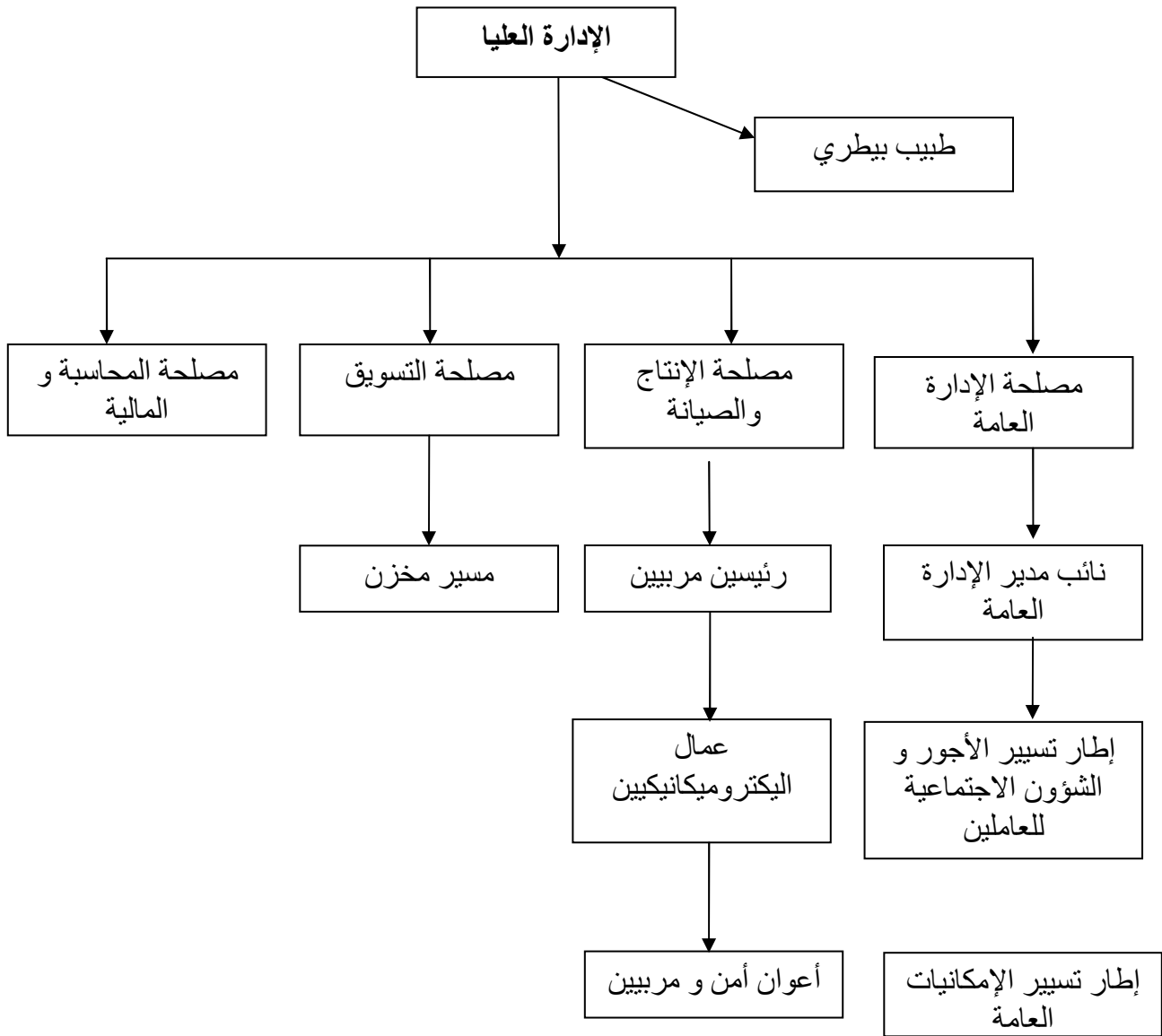
3/الماء و هو بطبيعة الحال عنصر ضروري جدا في حياة الكتاكيت .

4/توفير الإنارة و التهوية و الحرارة اللازمة للمحافظة على حياة الكتكوت و كذلك التنظيف.

المرحلة الثالثة :

تعتبر آخر مرحلة تمر بها الكتاكيت و في هذه المرحلة تكون بلغنا الأسبوع 18 و هنا أصبحت الكتاكيت دجاجة بيضاء مكتملة النمو جاهزة لإنتاج البيض. وهنا تنتهي مرحلة الإنتاج و تبدأ مرحلة أخرى و هي مرحلة التسويق إلى المربين و التعاونيات الفلاحية و كل المتخصصين في هذا المجال.

الشكل رقم (06) الهيكل التنظيمي لوحدة درموش:



المصدر : وثائق من وحدة تربية الدجاج درموش ببئر غبالو البويرة .

المطلب الثالث : تحليل الهيكل التنظيمي لوحدة درموش :

من خلال الهيكل التنظيمي السابق يتضح لنا :

أولا :المدير العام للوحدة :

هو المشرف على الوحدة كلها حيث يباشر مهامه بعد أن يعين من طرف المديرية العامة لمجمع تربية دواجن الوسط. حيث يسهر على تسيير الوحدة و ضمان السير الحسن لها عن طريق تحقيق جميع الشروط الضرورية التي تساعده في تحقيق ذلك و من بين المهام التي يتولى القيام بها هي :

- *إعطاء الأوامر و القرارات الهامة للموظفين داخل الوحدة فهو صاحب القرار الاول.
- *تعيين المسؤولين و فصلهم مما يتيح له اختيار الأنسب.

*يترأس مجلس إدارة الوحدة حيث يجتمع مع رؤوسيه لمناقشة كل المشاكل التي تعترضهم و البحث عن حلول لها لتفادي تفاقمها.

*يعتبر واجهة الوحدة فهو الممثل الأول لها و المسؤول الأول أمام القضاء و الجهات الخارجية.

*إعداد التقارير للجهات المهنية حول نشاط المؤسسة و تنشيط العلاقات الخارجية.

ثانيا: مصلحة الإدارة العامة:

يشرف هذا الجهاز التسييري على تسيير الموارد البشرية المتواجدة في الوحدة و البالغ عددها 22 عاملا ، بالإضافة إلى تسييرها لأملاك الوحدة حيث تسعى إلى استغلال الموارد البشرية و الموارد المادية المتاحة الخاصة بها بشكل أمثل يسمح لها بتحقيق أهدافها من خلال التخطيط و التنظيم و التسيير و الرقابة الجيد عليها و على الأفراد العاملين بها و استغلال طاقاتهم و إمكانياتهم الفكرية و البدنية بشكل أمثل و يتكون هذا القسم من :

نائب مدير الإدارة العامة: هو المشرف الأول في قسم الإدارة العامة يقوم بتسيير كل الإطارات التي تحت إشرافه ويهتم بالموارد البشرية و التأمينات في الوحدة و من بين الإطارات التي تعمل تحت إشرافه :

إطار تسيير الأجور و الشؤون الاجتماعية للعاملين: الذي يقوم بتجميع التوقعات اليومية للعمال من أجل تسجيل حضورهم وبالتالي إعداد الأجر الخاص بكل عامل بعد اقتطاع الغيابات في حالة التغيب. و يقوم بدفع مستحقات الضمان الاجتماعي من أجل تأمين كل العاملين في الوحدة حيث يعمل كوسيط بين العامل و صناديق الضمان الاجتماعي في حالة وقوع أي خطر على المستخدم.

إطار تسيير الإمكانيات العامة: يعمل هذا الإطار على :

*السهر على إبقاء الوسائل العامة للمؤسسة في أحسن الأحوال .

*توفير كل الإمكانيات و الأشياء الضرورية اللازمة في السير الحسن للوحدة و ضمان استمراريتها و نشاطها مثل الأعلاف ، الأدوية البيطرية ، المعدات و الوسائل المختلفة كقطع الغيار ، المياه ، البنزين لوسائل النقل ... الخ .

ثالثا مصلحة الإنتاج و الصيانة والأمن:

تحتوي هذه المصلحة على رئيسين مربيين هم المسؤولين عن بنايات تربية الكتاكيت يعمل تحت إشرافهم عدة أعوان مربين يقومون برعاية الكتاكيت من إطعام و غير ذلك من الأعمال الخاصة بتربية الكتاكيت .

بالإضافة إلى عمال صيانة و عددهم 03 عمال يقومون بأعمال الصيانة مثلتصليح أعطاب الأجهزة الكهربائية و الالكتروميكانيكية في حالة وقوع عطب بها لضمان توفر الكهرباء و سير أجهزة التدفئة و التبريد وكل المحركات الخاصة بالوحدة على أحسن وجه لتفادي أية مشاكل قد تسبب في خسارة كبيرة في حالة وقوعها .

بالإضافة إلى أعوان أمن يسهرون على حماية أمن و أملاك الوحدة و الحفاظ على كيانها ليلا ونهارا من خلال مراقبة و توجيه كل الأشخاص الداخلين إلى الوحدة و تدوين أسمائهم و رقم بطاقة تعريفهم في سجل خاص بالوحدة ، بالإضافة إلى تنظيم عملية دخول و خروج الوسائل مثل السيارات .

رابعاً: مصلحة التسويق:

تحتوي هذه المصلحة على رئيس مخزن ويقوم بالأعمال التالية:

*مراقبة مستويات مخزون الوحدة من الوسائل والمستلزمات الضرورية لسير الوحدة و السهر على بقاء احتياطي من الوسائل الضرورية و المستلزمات من خلال تخزين الأغذية، الأدوية، قطع الغيار و غيرها من المستلزمات لوقت الحاجة لمواجهة أي ظروف طارئة مثل تساقط ثلوج قطع الطريق... الخ .

كما يقوم بجرد و تدوين كل العمليات على المخزونات (دخول سلع و خروجها).

خامساً: مصلحة المحاسبة و المالية:

تعتبر المحاسبة شيء ضروري في أي وحدة باعتبارها أداة تلخص كل العمليات التي تقوم بها المؤسسة أو الوحدة فهي تحصي كل المدخلات والمخرجات و كل العمليات في المؤسسة و تتلخص بعض مهام قسم المحاسبة و المالية في ما يلي :

*إعداد ميزانية الوحدة .

*إعداد ومراقبة وتدوين كل العمليات التي تقوم بها الوحدة في الدفاتر المحاسبية الخاصة بالوحدة مثل الدفاتر اليومية ، جدول حسابات النتائج ... الخ.

*يقوم هذا القسم بمسك و ترتيب وإعداد كل الأوراق و الفواتير الخاصة بالعمليات التي تقوم بها الوحدة مثل الفواتير الخاصة بعملية شراء منتجات ضرورية للوحدة كالأعلاف أو الأدوية البيطرية أو غيرها من الأشياء الضرورية التي تحتاجها الوحدة لاستمرارها أو في حالة بيع المنتج مستقبلاً أو عمليات دفع الأجور للعمال أو مصاريف صيانة ... الخ.

المبحث الثاني: مصلحة إدارة الموارد البشرية في وحدة درموش:

في هذا المبحث سنحاول تسليط الضوء على مهام كل فرد من الأفراد الذين يمثلون الموارد البشرية في وحدة درموش من رأس الهرم وهو المدير حتى آخر عامل في الوحدة.

المطلب الأول : أفراد مصلحة ادارة الموارد البشرية:

تتكون إدارة الموارد البشرية في وحدة درموش من عدة مصالح و تعتبر القلب النابض للوحدة و

تتكون عموما من :

*مدير الإدارة العامة.

*طبيب بيطري.

*نائب المدير المكلف بتسيير الموارد البشرية.

*نائب المدير المكلف بالمنازعات.

*رئيس مصلحة التأمينات .

*رئيس مصلحة الوسائل العامة.

*عمال التحكم.

*عمال التطبيق.

و تقوم مصلحة الموارد البشرية بالسهر على السير الحسن لجميع النشاطات اليومية التي يقوم بها الافرادو ذلك من خلال:

*السهر على السير الحسن للوحدة.

*توفير كل المستلزمات و الأدوات و الضروريات لنشاط الوحدة.

*تسخير اليد العاملة و كذا الوسائل اللازمة مثل النقل و الأدوية لتحقيق أهدافها.

*التوظيف : تقوم مصلحة الموارد البشرية بإعلام الوكالة المحلية للتشغيل قصد توظيف عمال جدد عند الحاجة.

أولاً: المدير العام :

- يعتبر المدير العام في الوحدة هو المسير و المشرف على جميع المرؤوسين لديه حيث يسعى إلى السير الحسن للوحدة وتحقيق اهدافها من خلال ما يلي :
- *الانضباط داخل المؤسسة بحيث كل فرد يلتزم بالقيام بأعماله على أكمل وجه دون أي تقصير من أول عامل بالوحدة إلى آخر عامل .
- *تطبيق القانون الداخلي على الجميع بدون تمييز حتى لا تحدث مشاكل و خروقات و تجاوزات تتسبب في عرقلة نشاط الوحدة .
- *العمل على تلطيف الجو بين العمال في حالة حدوث نزاعات كي يبقى الاستقرار و لا تتطور و تتفاقم المشاكل بين العمال.
- *مراقبة نشاط و عمل جميع الاقسام التي تحت اشرافه.
- * عقد اجتماعات دورية مع ممثلي العمال (النقابات العمالية) قصد توضيح بعض الامور و المشاكل داخل الوحدة للتوصل إلى حل يرضي جميع الاطراف مما يسهل عمل كل واحد ويزيد من نشاطه بما يخدم الصالح العام.

ثانياً: نائب المدير المكلف بالمنازعات:

يقوم بمتابعة كل الملفات المتعلقة بالمحاكم و بعض قضايا العمال/ مرفقا بالمحامي.

ثالثاً رئيس مصلحة الاجور:

- *إعداد و تحرير الرواتب الشهرية للعمال حيث يحتسب الغيابات .
- *منح بعض المنح للعمال و كذا التحفيز لتلزيادة نشاطهم و إنتاجيتهم مما يخدم الوحدة ايجابيا.
- *القيام بتصريحات شهرية للصندوق الوطني للتأمينات و دفع وثيقة العطلة المرضية.

رابعاً رئيس مصلحة التأمينات:

يقوم بتأمين جميع الموارد التابعة للمؤسسة و تأمين منتجاتها و ممتلكاتها و الأفراد العالمين فيها من كل الاخطار التي قد تصيبها لدى مؤسسات التأمينات الاجتماعية.

خامساً: رئيس مصلحة الوسائل العامة:

يقوم بتوفير وسائل النقل و كذا و كذا توفير كل الوسائل الضرورية و اللازمة لمراكز الإنتاج و مراقبة كل الوثائق و الفواتير مع السائقين.

سادسا :طبيب بيطري:

وظيفته الأساسية هي الاعتناء و الاهتمام بتنشئة الكتاكيت منذ وصولها في عمر اليوم إلى غاية وصولها إلى الأسبوع 17 حيث يقوم و يسهر على تنشئتها تنشئة صحية جيدة تضمن أن يكون المنتج جيدا من كل النواحي في نهاية المرحلة الإنتاجية و بالتالي يلاقي استحسان الزبائن في المستقبل و منه تحقيق أهداف الوحدة.

المطلب الثاني: إجراءات اختيار الموظفين في الوحدة و أهمية ذلك و تأثير الحوافز عليهم:

يتم اختيار الموظفين على أساس وضع مخطط عمل للموظفين مع مراعاة ضرورة المصلحة يتم من خلاله توظيف الموظفين على النمط التالي:

*الاتصال بوكالة التشغيل المحلية قصد إبلاغهم باحتياجات المؤسسة لعدد معين من المناصب و على أساس ذلك يأتي المترشح و معه ملفه الإداري و يتوجه إلى مصلحة إدارة الموارد البشرية التابعة للوحدة و يتم دراسته من طرف ادارة الموارد البشرية في الوحدة من كل النواحي و بعد الموافقة على تشغيله يتم وضع عقد عمل بينه و بين المؤسسة حسب مستواه التعليمي و مؤهلاته و يعين في المنصب الخاص به .

و فيالأخير عند تعيينه يتجه نحو المكلف بالتأمينات في الوحدة و معه الوثائق الضرورية لعمليته تأمينه عند صندوق الوطني للتأمينات ليتم تأمينه.

و بطبيعة الحال يعود توظيف العمال في الوحدة بالأهداف عليها و على الأفراد حيث :

*يحقق التوظيف درجة عالية من الاشباع لحاجيات الأفراد عن طريف الدخل الذي يحصلون عليه من وراء ذلك و بالتالي توفير فرصة عمل لهم و التقليل من نسبة البطالة في المجتمع و التقليل من آثارها الوخيمة.

*استغلال الوحدة و استفادتها بشكل أمثل للخبرات و الكفاءات التي تتوفر في العمال لصالحها و بالتالي تحقيق أهدافها.

* تحقيق إشباع الوحدة من الموارد البشرية.

كما تقوم الوحدة من اجل زيادة عطاء و إنتاجية الموارد البشرية العاملة لديها بتحفيز دوري لعمالها سواء بتحفيزهم بتحفيظات مادية أو تحفيظات معنوية .
فالتحفيظات المادية عن طريق الثناء و الشكر للعاملين من طرف مرؤوسيهم على المجهودات و التي يبذلونها من اجل نجاح الوحدة التي تشغلهم.
أما الحوافز المعنوية فهي كالتالي :

* منحة المردودية الفردية : يتم وضع سلم من 01 – 10 يتم من خلاله تقييم العامل كل حسب أدائه و يتم ترتيبهم من الدرجة 01 إلى الدرجة 10 وفق إنتاجيتهم و تقانيهم في أداء أعمالهم و تسلم لهم هذه المنحة في أجزتهم الشهرية .

*منحة المردودية الجماعية : يتحصل عليها جميع عمال الوحدة بعد كل دورة إنتاجية و تزداد كلما ساهمت إنتاجيتهم في إعطاء منتج جيد قليل الوفيات و يباع في السوق بسعر جيد .

المطلب الثالث : مهام وأهداف مصلحة إدارة الموارد البشرية:

*توفير و إعداد و وتسهيل كل الوسائل الضرورية التي تحتاجها الوحدة للاستمرار في نشاطها بشكل جيد وبدون أي مشاكل.

*الحفاظ على استقرار النشاط الاجتماعي للوحدة و علاقة العمال الجيدة مع بعضهم البعض بدون نزاعات و مشاكل بينهم أو بينهم و إدارة الوحدة.

*الحرص على سير الوحدة بشكل عادي على كل الأصعدة ومراعاة متطلبات العمال .

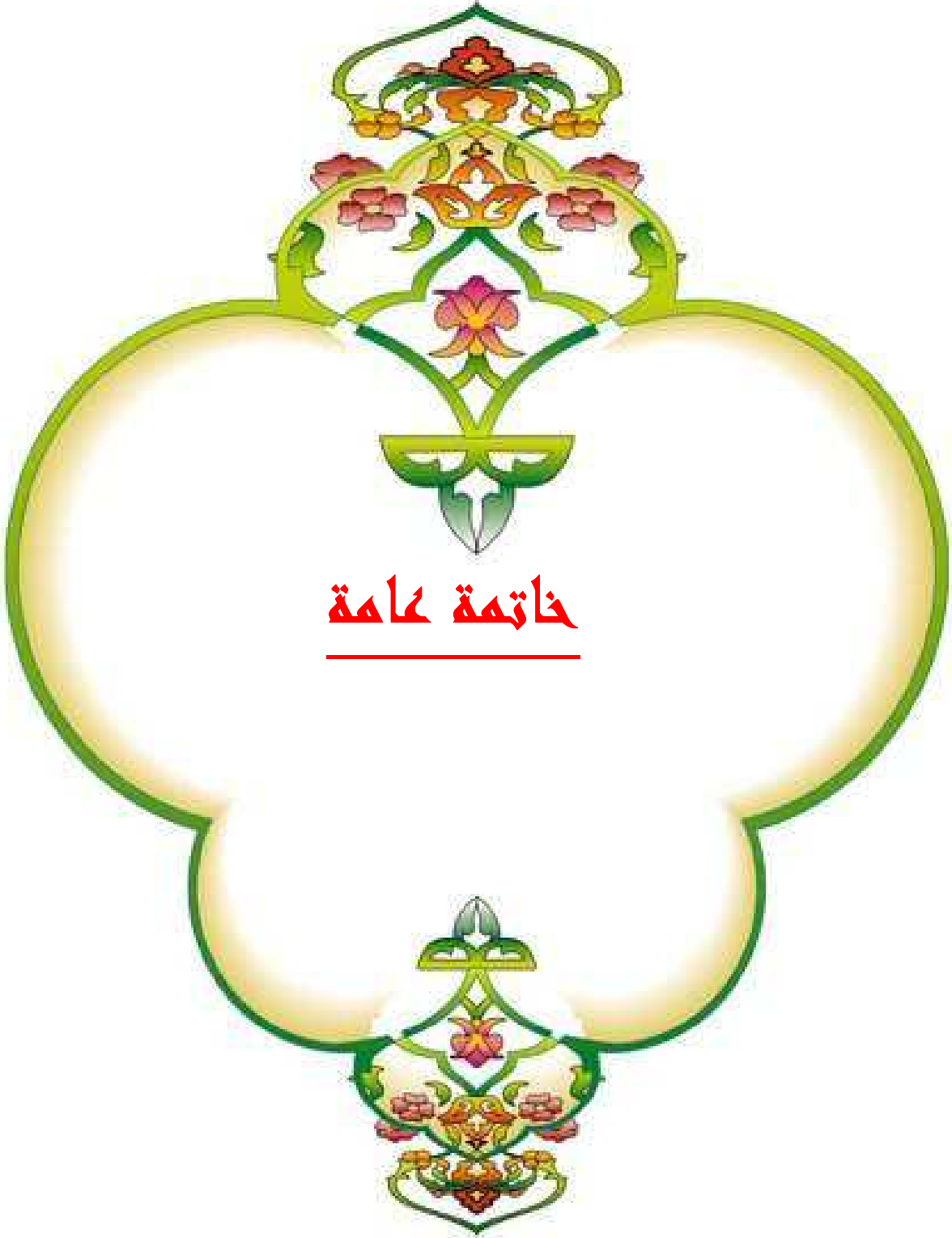
*الحرص على تأمين جميع ممتلكات الوحدة من الأخطار التي قد تصيبها سواء المادية منها أو البشرية.

*وأهم شيء هو الاستغلال الأمثل لكل الموارد التي تحتويها الوحدة سواء المادية أو البشرية و إنتاج منتج جيد يتمثل في دجاج بياض مربى في أحسن الظروف و سيعطي طاقة إنتاجية مثلى في المستقبل سيرضي الزبون و يلاقي استحسان في السوق وبتحقق هذا ستكون الوحدة حققت هدفها و بالتالي يتحقق ربح من العملية .

خاتمة الفصل الثالث:

في العموم تحظى الموارد البشرية باهميه كبيره في وحده درموش على وجه الخصوص و المؤسسات الأخرى على العموم .

كما أن إدارة الموارد البشرية في الوحده تسعى إلى تسيير الموارد البشرية المتمثلة في العمال و استغلالها بشكل أمثل يسمح لها و لهم من تحقيق أهدافهم من خلال عدة أشياء تقوم بها كاستقطابها ثم تشغيلها لإطارات جيدة و كذلك التحفيز الدوري للعمال بحيث يشعر العمال بأن مؤسستهم تهتم بهم و تسعى على تحقيق أهدافهم من خلال المنح التي تعطيهم إيها و بالتالي رد ذلك لمؤسسة من خلال زيادة إنتاجيته و عطائه مما يسمح للمؤسسة من تحقيق أهدافها .



خاتمة عامة

خاتمة عامة :

ملخص البحث :

- تعتبر وظيفة تسيير الموارد البشرية ذات مكانة وأهمية كبيرة في المؤسسات حيث زاد الاهتمام بها كثيرا و خصوصا في وقتنا الحالي، وذلك نتيجة الاقتناع التام بأن العنصر البشري هو العنصر الحيوي والأساسي و الأهم في المنظمات حيث نجد أنه:
- يتوقف نجاح العديد من المنظمات الحديثة على جودة ما تملكه تلك المنظمات من رأس المال البشري.
 - تحقيق المؤسسة لأهدافها من رفع إنتاجيتها وتحسين أدائها مرتبط بشكل كبير بقدرة وكفاءة و إنتاجية و أداء الأفراد العاملين بها في جميع المستويات الإدارية.
 - يعتبر تسيير الموارد البشرية هو التسيير الذي يقوم بشؤون الاستخدام الأمثل للموارد البشرية على جميع المستويات بالمنظمة قصد تحقيق أهداف هذه الأخيرة.
 - يتطلب بلوغ المؤسسة لأهدافها أن تعمل على:
 - تنظيم مواردها البشرية والتنظيم لا يعتبر هيكلًا ميكانيكيًا فقط بل هو تنظيم اجتماعي يراعي المتغيرات والظواهر و الاحتياجات بغية ترشيد استخدام الموارد البشرية والتقليل من تكاليفها خدمة أهداف المنظمة وأهداف أفراد التنظيم .
 - تخطيط مواردها البشرية حيث يتم تقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية ذات المهارات والتخصصات المحددة خلال فترة زمنية مقبلة واختيار أفضل هذه الاحتياجات لسد الفراغ و المكان الشاغر فيها.
 - استقطاب الموارد البشرية الأفضل و اللازمة لها في نشاطها لسد احتياجاتها من الموارد البشرية كلما تغيرت ظروفها الداخلية أو الخارجية , وتغيرت مشاريعها أو إستراتيجيتها حيث يتم جذب طالبي العمل إلى المؤسسة لشغل الوظائف الشاغرة فيها.
 - اختيار أنسب و أفضل المتقدمين للوظيفة في المنظمة و تعتبر عملية الاختيار الامتداد الطبيعي لأنشطة تخطيط واستقطاب الموارد البشرية ، حيث تبدأ عملية الاختيار عندما تنتهي هذه الأنشطة من أداء مهامها .
 - تعيين و إدماج الموارد البشرية (المنتقاة) حسب معايير و شروط سابقة في وظائفهم الجديدة في المؤسسة.
 - مراقبة أداء العاملين في المؤسسة بشكل يسمح لها من التعرف على قدراتهم و مدى كفاءتهم و عطائهم لتقييم كل فرد على حدى.
 - كما أن المنظمة تساعد وتدعم هذه العمليات بتوفير مجموعة من العوامل أهمها: الحوافز المناسبة سواء المادية أو المعنوية التي تؤثر في أداء العمال ايجابيا ، السياسات الإدارية الجيدة، القيادة الإدارية الفعالة والعلاقات السليمة والاتصال في الاتجاهين.

نتائج البحث :

نظرا للأهمية البالغة لتسيير الموارد البشرية في المؤسسة توصلنا إلى النتائج النظرية التالية :

*التخطيط و التنظيم الجيدين يمكن المؤسسة من الحصول على المعلومات الضرورية و الخاصة بالمنطقة الشاغرة في المؤسسة من الموارد البشرية وذلك بتقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية ذات المهارات و التخصصات المحددة خلال فترة زمنية مقبلة و اختيار أفضل هذه الاحتياجات و بالتالي تعمل على استقطاب القدر الذي تحتاجه من هذا العنصر و اختيار الأمثل و تعيينه في مناصب كل حسب اختصاصه و مجاله ..

*كشف احتياجات المنظمة الفجائية من هذا المورد الهام في نشاطها و عن طريق عملية استقطاب طالبي العمل تتمكن من التعرف على عرض و طلب العمالة و بالتالي اختيار الأمثل منهم عن طريق مجموعة خطوات تقوم بها المؤسسة لاختيار الأنسب و من ثم يتم تعيينهم و إدماجهم في المؤسسة بشكل رسمي .

*يسمح التنظيم الجيد للموارد البشرية داخل المؤسسات من ترشيد استخدام الموارد البشرية بشكل أمثل و على التقليل من تكاليفها .

*عن طريق عملية استقطاب الموارد البشرية يتقدم الكثير من طالبي العمل للسعي إلى اختيارهم من قبل المؤسسة مما يسمح بتزويد المؤسسة باختيار العمال ذوي الكفاءات اللازمة و التي تحتاجها كلما تطلب الأمر ذلك .

كما أن التغيير المقدم من طرف المنظمة يؤدي على زيادة إنتاجهم و بذل مجهود إضافي ، وذلك بتحسبهم بأن لهم أهمية كبيرة بالمؤسسة .

*تعتبر عملية تقييم الأداء من السياسات الإدارية الهامة في المؤسسات، حيث يقوم الرؤساء بمتابعة و ملاحظة أداء الأفراد العاملين تحت أمرهم بشكل مستمر، و بالتالي إصدار حكم موضوعي على قدرة الموظف في أداء واجباته و مسؤوليات هو التحقق من سلوكه أثناء العمل، و التحسن الذي طرأ على أدائه فيها، و لذا يجب أن يكون أداء العمل يتميز بالكفاءة و الفعالية و الإنتاجية العالية كل هذا يساهم في وصول المؤسسة لتحقيق أهدافها .

* يمكن زيادة إنتاجية الأفراد داخل المؤسسة من خلال تحفيزهم سواء تحفيزهم ماديا أو معنويا كل هذا يساعد على التفاهم و إعطاء و تفجير كل الطاقات و الإمكانيات و بذل جهد مضاعف في سبيل النجاح الشخصي أو العام و الذي يمس المؤسسة عامة .

من خلال عملنا التطبيقي الذي قمنا به في وحدة تربية الدواجن درموش توصلنا إلى النتائج التالية :

*تحتاج الوحدة بشكل دوري إلى موارد بشرية متمثلة في العمال للقيام ببعض الأعمال في بعض المجالات.

*تقوم المؤسسة من خلال عملية تخطيط و تنظيم الموارد البشرية بتنظيم نشاطها و الكشف عن احتياجات فجائية لهذا المورد الهام في نشاطها .

*تقوم بطرح انشغالها لدى وكالات التوظيف المختلفة قصد استقطاب احتياجها من هذا المورد الهام .

*بعد تلقيها لمختلف العروض من طالبي العمل تقوم بدراسة ملفاتهم و اختيار و توظيف الأشخاص الذين فيهم القدرة على العطاء و الإنتاج و يتم دمجهم في الوحدة .

* يقوم العون المكلف بمراقبة أداء الموارد البشرية في الوحدة بمراقبة نشاط كل فرد قصد إصدار حكم موضوعي على قدرة الموظف أداء واجباته.

* يتم إعطاء تحفيزات و منح دورية للعمال قصد الرفع من إنتاجيتهم .

أهم التوصيات و الاقتراحات:

نظرا للأهمية البالغة للموارد البشرية في الرفع من إنتاجية المؤسسة و بالتالي تمكنها بواسطة هذا المورد الهام من تحقيق أهدافها و التي من أهمها تعظيم أرباحها و بالتالي البقاء و الاستمرارية و كذلك كسب رضا الزبائن توجب على المؤسسات أن تقوم بالتسيير الجيد لهذا المورد الهام و استغلال طاقاتهم و إمكانياتهم بشكل أمثل عن طريق:

*المحافظة على هذا المورد الهام في نشاطها.

*التخطيط الجيد و التنظيم و التحكم في تسيير الموارد البشرية.

* استقطاب العمال ذوي الكفاءات و الإنتاجية الجيدة و اختيار الأنسب منهم و إدماجهم.

* مراقبة نشاط العمال لديها بشكل دائم مما يسمح لها بالتحكم فيهم .

*الرفع من إنتاجية هذا المورد عن طريق تدريبه و تكوينه و تعليمه بشكل دائم .

*التحفيزات و المنح الدورية له الشيء الذي يجعله يحس بأن المؤسسة تهتم به و بمصالحه مما يفجر قدراته و إنتاجيته و إذا تحقق ذلك فحتمًا ستمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها.

كل هذه الأشياء ان تحققت ستمكن المؤسسة من بلوغ و تحقيق أهدافها.

آفاق الدراسة:

رغم محاولتنا لإثراء هذا البحث بكل المعلومات الأمانة والضرورية إلا انه من الطبيعي انه لا يخلو من بعض النقائص ، نظرا لأهميته وشاسعة المجالات التي يحتويها ، لذا فإننا نترك المجال مفتوح ونشجع الطلبة القادمين للإلمام أكثر بهذا الموضوع ودراسة أخرى خفيت علينا .



قائمة المراجع

المراجع:

1/ الكتب :

- 1/ أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، دار الغريب ، مصر ، القاهرة ، 1981 .
- 2/ أبو رغيف عبد الله ، طارق عبد العكيلي ، تخطيط الموارد البشرية ، الإسكندرية، 1996.
- 3/أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة، 1989.
- 4/الخزامي أحمد عبد الحكيم، إدارة الموارد البشرية ، القاهرة ، 2003 .
- 5/بربر كامل ، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي ، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع ، لبنان ، 1997.
- 6/حنفي عبد الغفار، إدارة الأفراد بالمنظمات ، الإسكندرية، 2000 .
- 7/ علي عبد الوهاب، إدارة الأفراد منهج تحليلي، مكتبة عين شمس القاهرة، 1974.
- 8/ عبد الرحيم الهثي ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، 1999 .
- 9/ ناصر داديدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998.
- 10/صلاح عبد الباقي، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، المكتب العربي الحديث الإسكندرية، سنة 1988 .
- 11/ محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية دار الجامعة ، بيروت ، لبنان ، 1993 .
- 12/ عادل زايد ،الأداء التنظيمي المتميز ،نظرية إلى المنظمة المستقبل ،القاهرة 2003 .
- 13/ راوية أحسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية ،الدار الجامعية ،جامعة الإسكندرية ، 1999 .
- 14/ راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية طبع نشر وتوزيع، الإسكندرية 1999 .
- 15/ عمر وصفي عقيدي ، إدارة القوى العاملة ، دار زهران للنشر و التوزيع ، عمان الأردن، 1996.

16/ مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية لإدارة الأفراد، دار الشروق ، سنة 1996.
17/ عمر صخري ، اقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون ، الجزائر،
2006 .

18/ منصور أحمد منصور، المبادئ العامة للإدارة القوة العاملة الكويت، 1979.

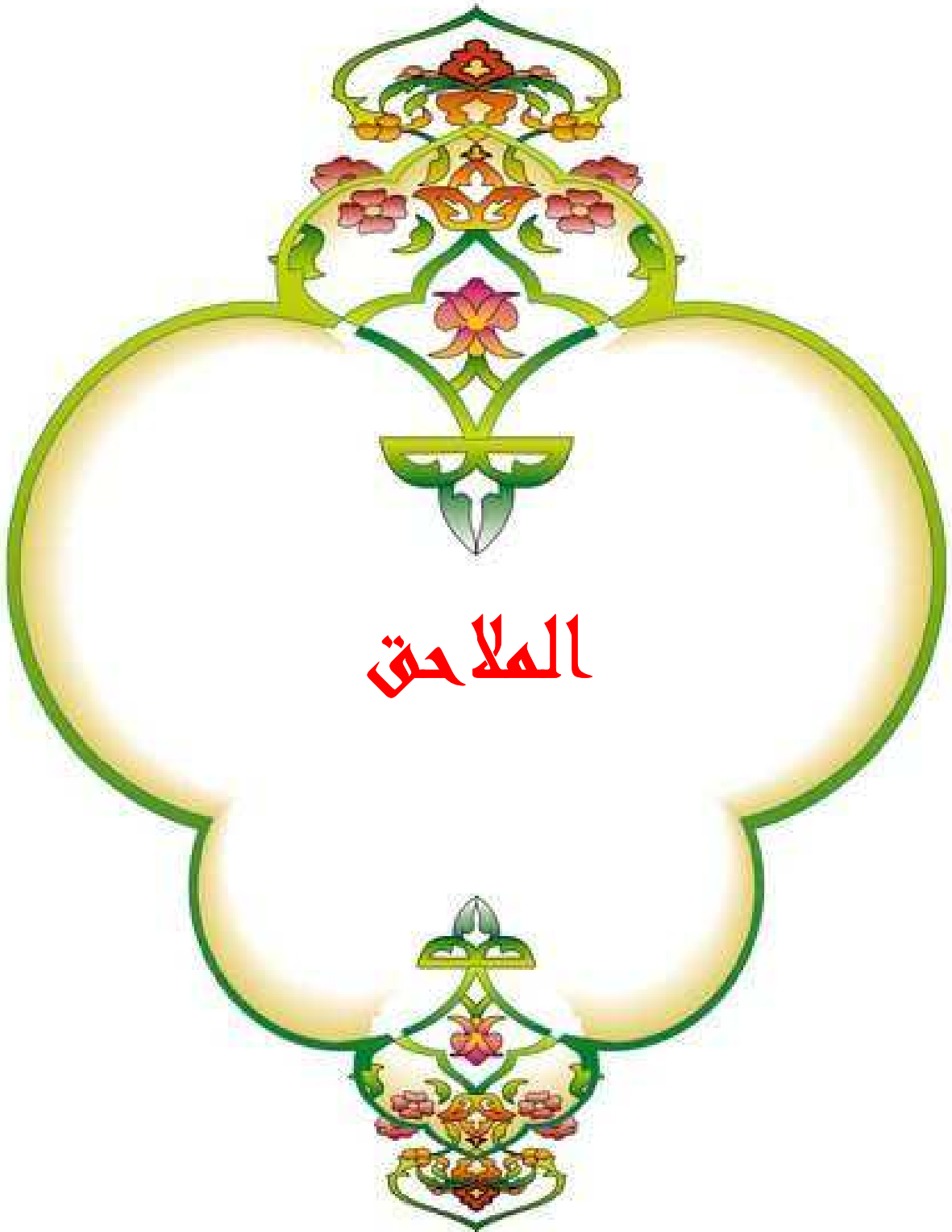
19/ يوسف حجيم الطائي، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق للنشر
والتوزيع، 2006 .

2/ الرسائل و الأطروحات و المذكرات :

20/ موايزية سهيلة، الاستخدام الفعال للموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي ، مذكرة
تخرج لنيل شهادة ليسانس ، بالمركز الجامعي بالمدينة ، 2005/ 2006 .

21/ بن زائدة نسيمة ، باجي الزهرة ، أهمية التحفيز للموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة ،
مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس في علوم التسيير ، المركز الجامعي بالمدينة 2005.

22/ بن نسيان رشيدة ، مذكرة تخرج بعنوان سياسة التوظيف في المؤسسة، لنيل شهادة ليسانس
بالمركز الجامعي بالمدينة سنة 2001 .



ملحق حول استمارة الأجور.

وحدة Désignation Unité		التعيين Affectation	ح.العائلية St.Fam	صنف/ فرع Cat/Sect	رقم الحساب البنكي N° Compte Bancaire	رقم التعاون N° Mutuel	رقم الضمان الإجتماعي N° Sécurité Sociale
تقنين Code	نوع الباب Libellé de la Rubrique	عدد أو قاعدة Nb ou Base	النسبة Taux	الأرباح Gains	الخصومات Retenues		
Cumulé Annuels					المجموع السنوي		الدفع الصافي
المرتب الإجمالي Salaire Brut	المرتب الخاضع للضريبة Salaire Imposable	المرتب الصافي Salaire Net	المنح العائلية Alloc. Familiales	قاعدة الضمان الإجتماعي Base Sec. Soc.			NET A PAYER

ملحق حول وحدات مداجن جنوب الستة.

- * دجاج بياض مربى في أحسن الظروف
- * ضمان طاقة إنتاجية مثلى
- * نسبة النوعية / سعر يتحدى المنافسة



* Poulette élevée dans les meilleures conditions d'élevage

* Garantissant potentiel productif optimal

* Rapport qualité / prix défiant

toute concurrence

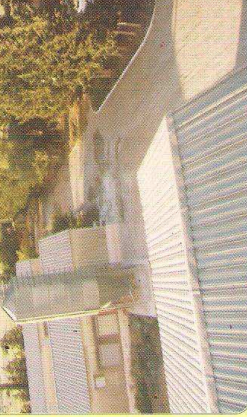
UPD LAGHOUAT

Capacité: 140000 poulettes /an.



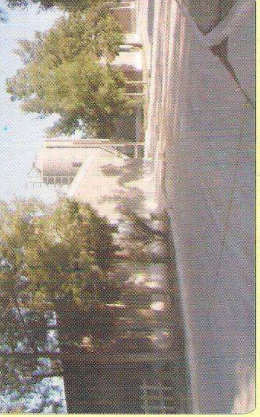
UPD CHAREF (W.DJELFA)

Capacité: 140000 poulettes /an



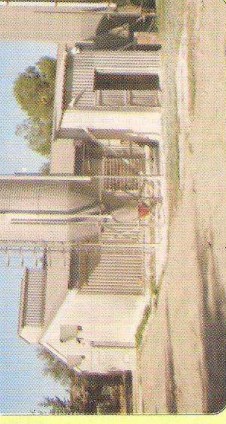
UPD MAARIF (W. MSILA)

Capacité: 192000 poulettes /an



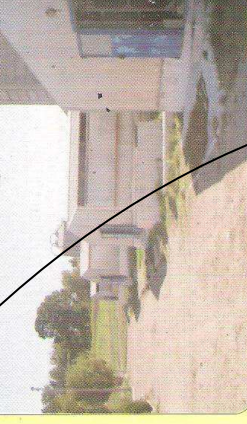
UPD DERMOUCHÉ (W. BOUIRA)

Capacité: 403200 poulettes /an



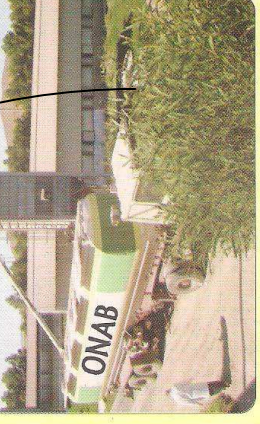
UPD AIN BOUCIF (W. MEDEA)

Capacité: 192000 poulettes /an



UPD SOUAGUI (W. MEDEA)

Capacité: 192000 poulettes /an



ملحق حول الاستفسارات في وحد درموش.



تربية الدواجن " جنوب " ش د أ " فرع مجمع اوراك"
AVISUD/ Spa – Filiale du Groupe Avicole Centre /ORAC – Spa
Société par Actions au Capital de 60.000.000,00 DA

التاريخ :

وحدة تربية الدواجن درموش
رقم : / م. و / و. ت. د / 2011

استفسار

إلى

السيد :

المطلوب منكم إعطائنا التفاصيل والشروح اللازمة خلال الـ: 24 ساعة فيما يخص

المسؤول المباشر

الجواب :

المعني بالأمر

الملاحظة :

مدير الوحدة

سلمت للمعني بالأمر

يوم :

الساعة :

ملحق حول رخصة غياب .



تربية الدواجن " جنوب " ش د أ " فرع مجمع اوراك"
AVISUD/ Spa – Filiale du Groupe Avicole Centre /ORAC – Spa
Société par Actions au Capital de 47.000.000,00 DA



تربية الدواجن " جنوب " ش د أ " فرع مجمع اوراك"
AVISUD/ Spa – Filiale du Groupe Avicole Centre /ORAC – Spa
Société par Actions au Capital de 47.000.000,00 DA

AUTORISATION D'ABSENCE

Nom : Prénom :

Fonction :

Date de Sortie : du : au :

Motif :

.....

L'Intéressé Le Directeur d'unité



تربية الدواجن " جنوب " ش د أ " فرع مجمع اوراك"
AVISUD/ Spa – Filiale du Groupe Avicole Centre /ORAC – Spa
Société par Actions au Capital de 47.000.000,00 DA

AUTORISATION D'ABSENCE

Nom : Prénom :

Fonction :

Date de Sortie : du : au :

Motif :

.....

L'Intéressé Le Directeur d'unité

ملحق حول رخصة الخروج (بسبب الخدمة) .



تربية الدواجن " جنوب " ش د أ " فرع مجمع اوراك"
AVISUD/ Spa – Filiale du Groupe Avicole Centre /ORAC – Spa
Société par Actions au Capital de 47.000.000,00 DA

AUTORISATION DE SORTIE (MOTIF DE SERVICE)

Nom :.....Prénom :.....

Fonction :.....Affectation :.....

Destinations :.....

Date et heure de départ le :..... à :.....

Heure de retour :

l'Intéressé

Le Responsable



تربية الدواجن " جنوب " ش د أ " فرع مجمع اوراك"
AVISUD/ Spa – Filiale du Groupe Avicole Centre /ORAC – Spa
Société par Actions au Capital de 47.000.000,00 DA

AUTORISATION DE SORTIE (MOTIF DE SERVICE)

Nom :.....Prénom :.....

Fonction :.....Affectation :.....

Destinations :.....

Date et heure de départ le :..... à :.....

Heure de retour :

l'IntéresséLeResponsable

ملحق حول رخصة الخروج (على المدى القصير) .



تربية الدواجن " جنوب " ش د أ " فرع مجمع اوراك"
AVISUD/ Spa – Filiale du Groupe Avicole Centre /ORAC – Spa
Société par Actions au Capital de 47.000.000,00 DA

AUTORISATION D'ABSENCE DE COURTE DURÉE

Nom : Prénom :

Fonction : Affectation :

Date et heure de départ :

Heure de retour :

l'Intéressé

Le Responsable



تربية الدواجن " جنوب " ش د أ " فرع مجمع اوراك"
AVISUD/ Spa – Filiale du Groupe Avicole Centre /ORAC – Spa
Société par Actions au Capital de 47.000.000,00 DA

AUTORISATION D'ABSENCE DE COURTE DURÉE

Nom : Prénom :

Fonction : Affectation :

Date et heure de départ :

Heure de retour :

l'Intéressé

Le Responsable

ملحق حول رخصة الخروج.



تربية الدواجن "جنوب" ش د أ "فرع مجمع اوراك"
AVISUD/ Spa – Filiale du Groupe Avicole Centre /ORAC – Spa
Société par Actions au Capital de 47.000.000,00 DA

AUTORISATION DE SORTIE

Nom : Prénom :

Fonction :

Date de sortie le : du : Au :

Motif :

l'Intéressé

Le Responsable



تربية الدواجن "جنوب" ش د أ "فرع مجمع اوراك"
AVISUD/ Spa – Filiale du Groupe Avicole Centre /ORAC – Spa
Société par Actions au Capital de 47.000.000,00 DA

AUTORISATION DE SORTIE

Nom : Prénom :

Fonction :

Date de sortie le : à :

Motif :

l'Intéressé

Le Responsable



ملحق حول موجز للبعثة.

تربية الدواجن "جنوب" شدا " فرعمجمعاوراك "

AVISUD/ Spa - Filiale du Groupe Avicole Centre /ORAC - Spa

Société par Action au Capital de : 60.000.000,00 DA

Unité

, le :

COMPTÉ RENDU DE MISSION

Lieu de la mission :

Date de la mission :

Nom :

Fonction :

Durée de la mission prévue : durée réelle :

Motif ayant commandé la mission : (1)

.....

Personnes ou service contactées :

.....

Résultats de la mission : (2)

.....

- (1) Préciser s'il s'agit de participation à une réunion organisée par un service d'une démarche auprès d'un service extérieur ou d'une mission interne auprès des Filiale /ORAC .
- (2) Préciser les résultats, notamment si des mesures particulières ont été prises .

L'intéressé (e)

UPD DERMOUCHE

Bir-Ghbalou le :

.....

DEMANDE DE CONGÉ

Nom : Prénom :

Fonction : Affectation :

Nature du congé : Exercice :

Nombre de jour : Du : au

Date de retour :

Nom & Prénom de l'intérimaire :

SIGNATURE DE L'INTÉRESSÉ (E)

Responsable Hiérarchique	Service Administration Générale
<p>- Nombre de jour accordé :</p> <p>- Du :</p> <p>- Au :</p> <p style="text-align: right;">- Favorable - Défavorable</p> <p><u>Signature et Griffé</u></p>	<p>- Nature du congé :</p> <p>- Exercice</p> <p>- Nombre de congé :</p> <p>- Du :</p> <p>- Au :</p> <p>- Date de retour :</p> <p style="text-align: center;"><u>Signature et Griffé</u></p>

AVIS DU

DIRECTEUR D'UNITÉ :

.....

AVISUD/Spa

Filiale du Groupe Avicole Centre ORAC/Spa

U.P.D DERMOUCHE

Structure / : Production

FICHE DE NOTATION « P.R.I »

(Personnel Exécution et Maîtrise)

Mois de Mars 2012

Nul	Médiocre	Satisfaisant	Bien	Excellent	*	Appréciations Critères
00	01	02	2.5	03	1*	Réalisation des travaux
00	01	02	2.5	03	2*	Qualité de travail
00	01	1.25	1.5	02	3*	Esprit d'initiative
00	01	1.25	1.5	02	4*	Disponibilité

O.B.S	Total Notation	4*	3*	2*	1*	Fonction	Nom et Prénoms
	8						
	8						
	8						
	8						
	6						
	7						
	8						
	8						
	8						
	8						
	8						
	8						

Signature du Responsable Hiérarchique

AVISUD/Spa

Filiale du Groupe Avicole Centre ORAC/Spa

U.P.D DERMOUCHE

Structure / : Direction d'Unité

FICHE DE NOTATION « P.R.I »

(Personnel Cadre et Cadre Supérieur)

Mois de Mars 2011

Nul	Médiocre	Satisfaisant	Bien	Excellent	*	Appréciations Critères
00	01	02	2.5	03	1*	Réalisation des travaux
00	01	02	2.5	03	2*	Qualité de travail
00	01	1.25	1.5	02	3*	Esprit d'initiative
00	01	1.25	1.5	02	4*	Disponibilité

O.B.S	Total Notation	4*	3*	2*	1*	Fonction	Nom et Prénoms
	8.5					S/DAF	
	8.5					CHEF DE Sce	
	8.5					Chef de Sce	
	8.5					Dr VETERINAIRE	

Signature du Responsable Hiérarchique

AVISUD/Spa

Filiale du Groupe Avicole Centre ORAC/Spa

U.P.D DERMOUCHE

Structure / : Maintenance

FICHE DE NOTATION « P.R.I »

(Personnel Exécution et Maîtrise)

Mois de Mars 2011

Nul	Médiocre	Satisfaisant	Bien	Excellent	*	Appréciations Critères
00	01	02	2.5	03	1*	Réalisation des travaux
00	01	02	2.5	03	2*	Qualité de travail
00	01	1.25	1.5	02	3*	Esprit d'initiative
00	01	1.25	1.5	02	4*	Disponibilité

O.B. S	Total Notation	4*	3*	2*	1*	Fonction	Nom et Prénoms
	8					Electromécanic	
	8					Electromécanic	
	8					Electromécanic	
	8					TS en mainten	

Signature du Responsable Hiérarchique

ملحق حول هيكل / الانتاج (الرقابة و التنفيذ للموارد البشرية في الوحدة)

AVISUD/Spa

Filiale du Groupe Avicole Centre ORAC/Spa

U.P.D DERMOUCHE

Structure / : S/DAF

FICHE DE NOTATION « P.R.I »

(Personnel Exécution et Maîtrise)

Mois de Mars 2012

Nul	Médiocre	Satisfaisant	Bien	Excellent	*	Appréciations Critères
00	01	02	2.5	03	1*	Réalisation des travaux
00	01	02	2.5	03	2*	Qualité de travail
00	01	1.25	1.5	02	3*	Esprit d'initiative
00	01	1.25	1.5	02	4*	Disponibilité

O.B.S	Total Notation	4*	3*	2*	1*	Fonction	Nom et Prénoms
	8					F. DE MENAGE	
	8						

Signature du Responsable Hiérarchique