

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس -مستغانم-



كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر
تخصص: التسيير الاستراتيجي الدولي
بعنوان :

واقع إدارة الموارد البشرية في تحسين المؤسسات الصغيرة
والمتوسطة
دراسة مؤسسة محاجر الغرب

من إعداد الطالبة:

تومي لويزة

الصفة	الاسم و اللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	تيفالي يونس	الاستاذ :	عبد الحميد ابن باديس
مقررا	قوديج	الاستاذ :	عبد الحميد ابن باديس
مناقشا		الاستاذ :	عبد الحميد ابن باديس

السنة الجامعية: 2018_2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال تعالى :

" يرفع الله الذين آمنوا منكم و الذين أوتوا العلم درجات "

(سورة المجادلة 11)

" قل هل يستوي الذين يعلمون و الذين لا يعلمون "

(سورة الزمر 9)

صدق الله العـضـم

شكر وتقدير

قال تعالى:

" و قال ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك
وفي عبادك الصالحين "

(سورة النمل، آية 19)

وقال رسول الله صلى الله عليه وسلم :

(لا يشكر الله من لا يشكر الناس) صدق رسول الله.

رواه أحمد البخاري وصححه الألباني

و قبل أن نمضي نقدم أسمى آيات الشكر والامتنان والتقدير والمحبة إلى الذين حملوا
أقدس رسالة في الحياة

إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة.....

إلى الذين بذلوا جهودا كبيرة في بناء جيل الغد لتبعث الأمة من جديد

إلى جميع أساتذتنا الأفاضل في كلية عبد الحميد بن باديس، مستغانم فجزاهما الله خيرا وأدامهما الله ذخرا
للوطن وأهل العلم.

كما نشكر جميع عمال المكتبة وعلى رأسهم السيد المدير لما قاموا به من عمل جبار وتسهيلات لفائدة
الطالب دون تمييز.

وأتقدم بالشكر الجزيل لجميع المدراء وعمال مؤسسات هذه الدراسة.

ولا أنسى كل من ساهم في هذه الدراسة ولو بكلمة طيبة.

تشكرات

رب أوزعني ان اشكر نعمتك التي أنعمت علي و على والدي ، الحمد لله و الشكر لله تعالى الذي وفقني

و أعانني و سدد خطاي لانجاز هذا العمل ، أتوجه بآيات الشكر

خالص الثناء الى كل الأساتذة على ما قدموه من أنوار أضاءت مشواري الدراسي.

و اخص بالذكر من امتدت أياديه في احتضان ما انجزناه مراجعة منه و تمحيصا وإشرافا الأستاذ تيفالي

يونس ثم لا ننس أن نتقدم بجزيل الشكر الى كل عمال مؤسسة محاجر الغرب بولاية مستغانم بلدية

سيدي لخضر الذين لم يبخلوا علينا بمعلوماتهم و توجيهاتهم و نخص بالذكر بن شيبان و كل عمال

مصلحة المحاجر .

شكرا جزيلا...

إهداء

الى من أوصاني بهما ربي خير" و اخفض لهما جناح الذل من الرحمة و قل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا" الى قرة العين الى من جعلت الجنة تحت قدميها الى التي حرمت نفسها و أعطتني و من نبع حنانها أسقتني و منحنتني الحب والحنان الى تلك السيدة العظيمة أمي الحنونة 'سعدة' . الى أعظم الرجال صبورا و رمز الحب و العطاء الى الذي تعب كثيرا من اجل راحتي و أفنى حياته من اجل تعليمي الى ذلك الرجل النبيل أبي الغالي 'سليمان' .

الى من جمعتني بهم ظلمة الرحم أخواتي زهرة ،زينة ،سعادة ، محجوبة ،و توأم روجي حفصة.
والى إخوتي عبد الرحمان وزوجته كحللة ، محمد الأمين و زوجته نوريه ، عبد القادر.
و الى كتاكت العائلة :وائل ، مروان ،غفران ،إياد. نور الهدى فاطمة.
و الشكر الخاص الى زوجي الغالي عبد العلي و عائلتي الثانية بن طاطا
الى كل الأصدقاء و الأحباب و الى زملائي طلبة -إدارة الأعمال- بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة مستغانم .

الى كل أساتذتي مع تحية إكبار و تقدير لهم خاصة الأستاذ المشرف تيفالي يونس .
الى كل من ساعدني في إعداد هذا العمل ،الى كل أصدقائي من سعتهم ذاكرتي و لم تسعهم مذكرتي
الى كل من علموني ان العلم سلاح الأخلاق الى كل هؤلاء اهدي هذا العمل المتواضع.

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
27	التعريف الياباني للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة	01
66	أنواع المحفزات المقدمة للعمال بمؤسسة محاجر الغرب	02
70	استمارة تقييم الأفراد بمؤسسة محاجر الغرب	03

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
10	السمات الأساسية لإدارة الموارد البشرية	1
13	وظائف إدارة الموارد البشرية	2
	مخطط يمثل علاقات المؤسسات مع الهيئات الأخرى	3

الفهرس

الفهرس

الاهداء

الشكروالتقدير

الفهرس

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

المقدمة العامة

الفصل الأول : الايطار النظري لادارة الموارد البشرية

02..... التمهد

03..... المبحث الأول : مدخل لادارة الموارد البشرية

05..... المطلب الأول : مفهوم الموارد البشرية

06..... المطلب الثاني : مفهوم و أهمية ادارة الموارد البشرية

09..... المطلب الثالث : الملامح الاساسية لادارة الموارد البشرية

المبحث الثاني : وظائف و اهداف ادارة الموارد البشرية و التحديات التي تواجهها

12..... المطلب الأول : وظائف ادارة الموارد البشرية

13..... المطلب الثاني : أهداف ادارة الموارد البشرية

14..... المطلب الثالث : التحديات التي تواجهها ادارة الموارد البشرية

15..... خلاصة الفصل

الفصل الثاني : دور ادارة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

17..... تمهد

18..... المبحث الأول : الايطار المفاهيمي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

19.....	المطلب الأول : مفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
20.....	المطلب الثاني : خصائص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
21.....	المطلب الثالث :اهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
	المبحث الثاني : واقع ادارة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
23.....	المطلب الأول : تكوين الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
25...	المطلب الثاني : دور ادارة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
26.....	المطلب الثالث: الاحتفاظ بالموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
27.....	الخلاصة
	<u>الفصل الثالث: واقع ادارة الموارد البشرية في مؤسسة محاجر الغرب _ سيدي لخضر _</u>
29.....	تمهيد
31.....	المبحث الأول : مفاهيم حول مؤسسة محاجر الغرب
	المطلب الثاني : تعريف
33.....	
36.....	المطلب الثالث : الهيكل بنك الفلاحة و التنمية الريفية
	المبحث الثاني : واقع تسيير الكفاءات بينك الفلاحة و التنمية الريفية بدر
40.....	المطلب الأول : سياسة تدريب و تكوين الكفاءات بينك بدر
46.....	المطلب الثاني : تقييم أداء الأفراد بينك الفلاحة و التنمية الريفية
50.....	خلاصة
52.....	خاتمة
	قائمة المراجع

مقدمة عامة

عرف العالم تغيرات و تطورات جذرية على مختلف المؤسسات عامة و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة خاصة و التي من ابرزها شدة المنافسة بين المؤسسات و حدوث التطورات التكنولوجية الهائلة و سيطرة المعلومات على مختلف مجالات الحياة و غيرها من التغيرات التي تتلب من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة اتخاذ كم هائل و متنوع من القرارات لمسايرته و من ثم تحقيق كافة اهدافها .

فالموارد البشرية من اكثر الموارد اهمية بحيث يعتبر الثروة الجوهريية بالنسبة للمؤسسات كون هذه الموارد تملك طاقات و قدرات لا تملكها الموارد الاخرى , فالاهتمام بالموارد البشرية و رعايتها يعد اهم ظاهرة تشغل بال المسؤولين بالدول المتقدمة و النامية على حد سواء و يرجع ذلك لكون الموارد البشرية اهم عناصر الانتاج .

فتعمل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على الاستفادة من هذه الموارد باقصى درجة ممكنة من خلال العمل على تطويرها مما ينعكس في النهاية على جودة اداء العاملين نحو الافضل بحيث يحقق الاهداف الشخصية و يضمن للمؤسسة البقاء و الاستمرار و النمو ضمن بيئة غير مستقرة .

فمن خلال تقييم اداء العاملين الذي يتم على مستوى ادارة الموارد البشرية بمختلف الوسائل و الطرق يتم الكشف على النقائص الموجودة سواء على مستوى المنصب و او على مستوى الفرد نفسه , و للتخلص منها تلجأ الادارة الى سياسة التكوين و تحسين اداء الافراد و ذلك من اجل التأقلم مع التغير الاقتصادي و التكنولوجي الحاصل .

فعلى ادارة الموارد البشرية توفير الامانيات المادية و المختصين من اجل تحسين اداء المؤسسة و قد يكلف ذلك جهودا كبيرة و لكن العائد يكون مربحا للمؤسسة و ذلك من خلال تحسين مستوى كفاءة الافراد و ادائهم و كذا رفع الانتاجية , و بالتالي ضمان استمرارية المؤسسة و نجاحها .

مما سبق يمكننا طرح الإشكالية التالية:

-ما هو واقع ادارة الموارد البشرية في تحسين المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ؟

و يندرج ضمن هذا التساؤل جملة من الأسئلة الفرعية :

-ما المقصود بالموارد البشرية ؟ ، ما هو مفهوم ادارة الموارد البشرية ؟

ماذا نقصد بتحسين أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ؟

ما هو واقع ادارة الموارد البشرية بمؤسسة محاجر الغرب بمستغانم سيدي لخضر؟

كيف يتم تقييم الموارد البشرية و تحديد الاحتياجات في مؤسسة محاجر الغرب ؟

الفرضيات:

في ضوء العرض السابق و من اجل تمييز الإشكالية و محاولة الإجابة عن التساؤلات

المطروحة سابقا يمكن صياغة الفرضيات التي يهدف طرحها للمنافسة و اختبار صحتها و

التي يمكن تلخيصها في الآتي :

-تعتبر الموارد البشرية مصدرا أساسيا لتحسين أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

-تهدف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لتحقيق الجودة من خلال مواردها و كفاءاتها البشرية

-يساهم تسيير الكفاءات في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و زيادة إنتاجيتها كما و نوعا

أهمية البحث:

تأتي أهمية البحث نتيجة إلى عدة اعتبارات نذكر منها ما يلي :

-حسن تسيير الموارد البشرية يمكن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من الاستعداد لمواجهة التغيرات و التطورات التي تحدث .

-يعتبر تسيير ادارة الموارد البشرية من اكثر المواضيع التي لقيت و تلاقي اهتماما كبيرا في ميدان

التسيير و الادارة و بالرغم من التطور الذي طرا على اسس نظريات تسيير الموارد

البشرية الا انه مازال هناك مجال للبحث و التجديد .

-يمكن أن يساهم هذا البحث في تحسين مستوى المؤسسات بأهمية تسيير الموارد البشرية كأداة

جوهرية لتحقيق التميز و أخيرا ترجع أهمية البحث نتيجة لكون معظم المؤسسات الوطنية

الجزائرية عامة و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة خاصة رغم توفرها على طاقات بشرية ذات قدرات و

مهارات و مؤهلات عالية إلا أنها لا تحسن استغلالها .

أهداف البحث:

بناء على تحديد مشكلة موضوع البحث و الافتراضات الأساسية فان الغرض من هذا

البحث لا يخرج في حقيقة الأمر عن كونه محاولة لتحقيق الأهداف التالية

-التعرف على طبيعة تسيير ادارة الموارد البشرية في مؤسسة محاجر الغرب .

-تقديم دليل علمي عن ضرورة الاهتمام بالموارد البشرية و تحديد مواطن القصور و الضعف الموجودة

الملمة بها و معالجتها من اجل زيادة فعاليتها لتحسين أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .

-محاولة التأكد من دور الموارد البشرية كأحد أهم العوامل الأساسية للتفوق في الاقتصاد

الجديد و هل هي مسؤولة في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تحقيق الجودة الكاملة .

و نطمح في الأخير من خلال هذا البحث إلى تقديم مجموعة متكاملة من المقترحات و التوصيات اللازمة

التي من الممكن في حال الاخذ بها بالمساهمة في تحسين المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و زيادة إنتاجيتها

كما نأمل أن تكون خطوة لغيرنا لإجراء المزيد من البحوث حول النقاط والمسائل التي تعرض لها بحثنا .

أسباب اختيار الموضوع :

-رغبتي الشديدة في الاطلاع أكثر عن هذا الموضوع و التعرف على المفاهيم المتعلقة به .

-ضعف اهتمام المؤسسات الجزائرية خاصة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالموارد البشرية .

حدود الدراسة :

من اجل الامام باشكالية الدراسة و فهم مختلف جوانبه حددنا دراسة كما يلي :

1 . الحدود الموضوعية : قد شملت هذه الدراسة مختلف الجوانب المتعلقة بآدارة الموارد

البشرية و مدى تأثيرها في تحسين المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .

2 . الحدود المكانية : لقد تم اسقاط الجانب النظري لهذه الدراسة على احد المؤسسات

الصغيرة و المتوسطة و هي مؤسسة محاجر الغرب بمستغانم بلدية سيدي لخضر .

3. الحدود الزمنية : لقد تمت هذه الدراسة من خلال الفترة الممتدة من 14_03_2019 الى غاية 30_03_2019 .

4. الحدود البشرية : لقد شملت هذه الدراسة على جميع العاملين في مؤسسة محاجر الغرب بمختلف المستويات التنظيمية .

المنهج المتبع في البحث :

من اجل دراسة إشكالية موضوع البحث، و تحليل أبعادها، جوانبها و الإجابة عن

التساؤلات و استبيان صحة الفرضيات تمت الدراسة بالاعتماد على المنهج الوصفي في

الجانب النظري و التحليلي في الجانب التطبيقي لإبراز أهم المفاهيم و الأدوات و المقاربات

المرتبطة بالموضوع و الإلمام به

تقسيمات البحث:

من اجل معالجة هذا الموضوع قسمنا البحث إلى ثلاثة فصول ، في الفصل الأول الايطار

النظري لادارة الموارد البشرية ، إذ وضحنا في المبحث الاول مدخل لادارة الموارد البشرية

بينما المبحث الثاني وظائف و أهداف ادارة الموارد البشرية و التحديات التي توجهها ، أما الفصل الثاني

فهو بعنوان دور ادارة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، تناولنا في المبحث الأول الايطار

المفاهيمي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، و في المبحث الثاني واقع ادارة الموارد البشرية في المؤسسات

الصغيرة و المتوسطة ، اما الفصل الثالث فكان على شكل فصل تطبيقي فتعلق بدراسة واقع ادارة الموارد

البشرية في مؤسسة محاجر الغرب – مستغانم – بسيدي لخضر .

تناولنا في المبحث الأول

عموميات حول مؤسسة محاجر الغرب و في المبحث الثاني واقع ادارة الموارد البشرية بمؤسسة محاجر الغرب بالإضافة إلى فحص لإعداد استمارة الاستبيان و تحليلها ، و نستخدم هذه بخاتمة عامة فيها أهم النتائج المتوصل إليها بالإضافة إلى جملة من التوصيات و الاقتراحات .

الفصل الأول : الإطار النظري لإدارة الموارد

البشرية

تمهيد

المبحث الأول:مدخل لإدارة الموارد البشرية

المطلب الأول : مفهوم الموارد البشرية

المطلب الثاني : مفهوم وأهمية إدارة الموارد البشرية

المطلب الثالث : الملامح الأساسية لإدارة الموارد البشرية

المبحث الثاني : وظائف وأهداف ادارة الموارد البشرية والتحديات التي تواجهها

المطلب الأول : الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية

المطلب الثاني : أهداف ادارة الموارد البشرية

المطلب الثالث : التحديات التي تواجهها ادارة الموارد البشرية

الخلاصة

الفصل الثاني : دور إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تمهيد

المبحث الأول : الإطار المفاهيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المطلب الأول : مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المطلب الثاني : أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المطلب الثالث : خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المبحث الثاني : واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المطلب الأول : تكوين الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المطلب الثاني : دور إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المطلب الثالث : العلاقة بين الموارد البشرية ودورها في إدارة المؤسسات الصغيرة و

المتوسطة

الخلاصة

تمهيد

يعد موضوع تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من اهم الموضوعات التي تشغل حيزا كبيرا من قضية التنمية الاجتماعية و الاقتصادية في العالم ، نظرا للدور الذي أضحت تلعبه خاصة منذ نهاية القرن الماضي ، فهي تلعب دورا دورا رياديا في انتاج الثروة و تعتبر فضاء حيويا لخلق فرص العمل . و من أبرز ما أحدثته المتغيرات و التوجهات العالمية و روافدها الإقليمية و المحلية من تأثيرات جذرية من مفاهيم التسيير الحديث هو ذلك الانتقال التام و العناية الفائقة بالكفاءات البشرية باعتبارها حجر الأساس و المورد الأهم الذي تعتمد عليه إدارة المؤسسة عامة و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة خاصة في تحقيق أهدافها.

و يعد الاهتمام بالموارد البشرية الآن أهم الأنظمة لتسيير الموارد الداخلية للمؤسسات لتنميتها و استدامتها كما يعتبر مفتاح النجاح و التفوق للمؤسسة. و من ذلك ازدادت أهمية الموارد البشرية و ارتفعت مكانتها في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مما يتطلب توفير الدعم و المساندة لها لتمكينها من أداء دورها بكفاءة و فعالية, و من هنا يكون من الملائم أن نتعرض في هذا الفصل إلى دراسة المباحث التالية:

المبحث الأول : الإطار المفاهيمي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة .

المبحث الثاني : واقع ادارة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .

المبحث الأول: الاطار المفاهيمي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

تصنف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من حيث الحجم الى مؤسسات صغيرة و متوسطة من جهة و مؤسسات كبيرة من جهة اخرى ، و هذا التصنيف يعتبر مفيدا في عدة مجالات ، لذا اعطاء مفهوم واضح و موحد للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة بشكل نهائي و وضع الحدود الفاصلة بينها و بين باقي المؤسسات الاخرى خاصة بعد انتشار المصطلح انتشارا واسعا في مختلف دول العالم ، يعتبر بغاية الاهمية و لكن في الواقع هذا المصطلح لا يزال يكتنفه الغموض و عدم الرؤية في تحديد معناها الدقيق .

و ترجع صعوبة تحديد تعريف موحد يتفق عليه ا أطراف و الجهات المعنية بهذا القطاع الى اختلاف طبيعة النظرة التي يتبناها كل طرف في تحديد دور هذه المؤسسات و سبل النهوض بها و ترقيةها و كذا الفارق الشائع في عملية التحديد بين بلد و اخر حتى بين نوع الصناعات منها من يحتاج لتكنولوجيا عالية و منها من يستخدم طرق تقليدية .

و فيما يلي سنعرض بعض التعاريف المقدمة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في مجموعة من بلدان العالم :

(1) تعريف الولايات المتحدة الأمريكية :

صدر هذا التعريف عام 1953 و الذي كان مضمونه أن المؤسسات التي يتم امتلاكها و ادارتها بطريقة مستقلة حيث لا تسيطر على مجال العمل الذي تنشط في نطاقه ، و قد تم تحديد مفهوم المؤسسة الصغيرة بطريقة أكثر تفصيلا بالاعتماد على معيار حجم المبيعات و عدد العاملين و لذلك فقد حدد القانون حدودا عليا للمؤسسة الصغيرة و هي كالتالي :

_ المؤسسات الخدمية و التجارة بالتجزئة من 1 الى 5 مليون دولار أمريكي كمبيعات سنوية .

_ مؤسسات التجارة بالجملة من 5 الى 15 مليون دولار أمريكي كمبيعات سنوية .

_ المؤسسات الصناعية عدد العمال 250 عامل أو أقل¹ .

(2) تعريف هولندا :

رغم غياب تعريف رسمي فيها الا ان الاجراءات التنظيمية التي تضمنها كل من قانون المؤسسات و الاجراءات المتعلقة بالتوقف عن النشاط ، و القانون الخاص بالرسم على رقم الأعمال ، تعتبر كافية لرسم الحدود التي تفصل بين مختلف أصناف المؤسسات و ذلك حسب طبيعة نشاطها . فتعد مؤسسة صغيرة و متوسطة كل منشأة شغل 100 عامل أو أقل و تنتهي الى احد الفروع التالية :

_ الصناعة و البناء و التجيز

_ التجارة بالجملة و التجارة بالتجزئة و النشاط الخدمي من الفنادق و المطاعم .

عيد الحميد محمد الشورابي ، ادارة المخاطر الانتاجية منشأة المعارف ، الاسكندرية ، بدون سنة ، ص 112¹

3) تعريف اليابان :

استنادا للقانون الأساسي حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لعام 1963 ، فان التعريف المحدد لهذا القطاع يلخصه الجدول التالي بحيث يميز بين مختلف المؤسسات على أساس طبيعة النشاط .
جدول رقم (1) : التعريف الياباني للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة :

القطاعات	رأس مال المستثمر	عدد العمال
مؤسسات التجارة بالجملة	أقل من 30 مليون ين	100 عامل أو أقل
مؤسسات التجارة بالتجزئة	أل من 10 مليون ين	50 عامل أو أقل
المؤسسات التحويلية و المنجمية	أقل من 100 مليون ين	300 عامل أو اقل

المصدر: عثمان لخلف دور و مكانة الصناعات الصغيرة و المتوسطة في التنمية الاقتصادية _حالة الجزائر_ ، 1992 ، ص 11 .

رغم غياب

4) تعريف الهند :

المعيار المستخدم في الهند لتعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة هو معيار رأس المال المستثمر ، و قد حددت قيمة رأس المال و هي قابلة للتغيير عام 1978 بـ 75000000 روبية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، كما يعتبرون كل المؤسسات الباطنية التي يقل رأى مالها عن 1 مليون روبية مؤسسة صغيرة و متوسطة.¹

5) تعريف الاتحاد الأوروبي :

سبق و ان أشرنا الى ان هناك اختلاف كبير في المعايير المستخدمة لتعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حتى في البلدان الأوروبية ، الشيء الذي دفع دول الاتحاد الأوروبي سنة 1992 الى تكوين مجمع خاص بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة .

و لقد أعلنت هذه اللجنة عن عدم قدرتها على تقديم تعريف محدد و موحد للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة يتماشى و السياسة الاقتصادية لكل الدول الأوروبية ، و على عدم وجود أي تعريف علي لها ، و لكنه من جهة أخرى يرى أنه يمكن تحديد المؤسسة الصغيرة و المتوسطة كما يلي :

_ المؤسسات الصغيرة جدا من 0 الى 9 عمال

_ المؤسسات الصغيرة من 10 الى 49 عاملا .

بوجمل احمد مداخلة مقدمة في ملتقى دولي في التنمية البشرية والكفاءات البشرية ،كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ورقلة 2004 ص 21

_ المؤسسات المتوسطة من 50 الى 499 عاملا .

ولكن حسب هذا التعريف فان 99 بالمائة من المؤسسات الموجودة في الدول الأوروبية تعتبر مؤسسات صغيرة و متوسطة .

حيث في سنة 1996 أعاد المجمع الأوروبي النظر في التعريف أو التحديد و قدم تعريف اخر للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الذي يعرفها فيها على أنها المؤسسات التي تشغل أقل من 250 عامل و رقم أعمالها أقل من 250 مليون فرك فرنسي ، و تلك التي تراعي مبدأ الاستقلالية و تضم كل المؤسسات التي تتجاوز نسبة التحكم في رأس مالها 25 بالمائة .

(1) الا أنه و بسبب اختلاف القدرات الاقتصادية لكل بلد ، فان المعيار الذي يمكن أن يتحكم أكثر في

التعريف هو المعيار الأول القائم على عدد العمال .¹

(2) التعريف المتبني: التعريف الثاني :

ترتكز الكثير من التعاريف المقدمة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة على معايير مختلفة ، كمية العمال و رقم الأعمال ، نوعية كدرجة الاستقلالية و بساطة التنظيم .

و يختلف تعريف هذه المؤسسات من بلد الى اخر حسب المعايير المستخدمة لتعريفها و لتباين المؤشرات الاقتصادية ، لذا فانه من الضروري تكيف هذه المعايير مع خصوصيات النظام الاقتصادي و الاجتماعي الساد في ذلك البلد .

أما التعريف الذي سنتبناه في دراستنا هو التعريف الذي جاء القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لعام 2001 / الذي أكدت عليه الجزائر بتوقيعها على ميثاق -بولوني _ في جوان 2002 ، و هذا التعريف هو نفسه الذي قدمه الاتحاد الأوروبي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة سنة 1996 و الذي يرتكز على ثلاث معايير ، و في هذا الاطار تعرف المؤسسة الصغيرة و المتوسطة مهما كانت وظيفتها القانونية بأنها كل مؤسسة انتاجية او خدماتية توظف من 1 الى 250 عامل حيث رقم أعمالها السنوي لا يتجاوز 2 مليار دج ، و أن اجمالي الحصيلة السنوية لا يتجاوز 500 مليون دج و تحترم مقاييس الاستقلالية .

و هذا لتتمكن من توظيف الاحصائيات المتوفرة على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر ، و بالتالي تهمل عملية الدراسة .²

المطلب الثاني : أهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

اسماعيل شعباني ، ماهية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تطويرها حول العالم ، سطيف ، الجزائر ، 25_28 ماي ، 2003 ، ص 4

2

اسماعيل شعباني مرجع سابق ص 42

ترجع أهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الى ما تلعبه من أدوار اقتصادية و اجتماعية و تتمثل في ما يلي :¹

✓ أولاً: توفير مناصب العمل

تساهم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في اتاحة فرص عمل كثيرة و تتمثل أهم الأسباب التي جعلت من هذه المؤسسات أكثر استقطابا لليد العاملة في أنها مؤسسة كثيفة العمالة حيث تتميز بصغر رأس المال الى متاح مما يجعلها تعتمد على استخدام فنون انتاجية كثيفة العمل هذا فضلا عن نقص الخبرة الادارية و التنظيمية و المهارة الفنية لدى مستخدميها مما يجعلها تجلب زيادة الكثافة الرأسمالية كما أنها تقبل توظيف الأشخاص الذين لم يتلقوا التكوين و التدريب الذي يؤهلهم للعمل في المؤسسات الكبيرة .

✓ ثانيا: دعم المؤسسات الكبيرة

تقوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بدور فعال في دعم الكفاءة الانتاجية للمؤسسات الكبيرة حيث تزودها بالعمالة التي اكتسبت الخبرة في المؤسسات الصغيرة لتنتقل الى المؤسسات الكبيرة باعتبارها تقدم اجور اعلى و مزايا اجتماعية افضل ، بالمقابل تحقق المؤسسات الكبيرة انخفاضا في تكاليف الانتاج من خلال التعاقد مع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لانتاج جزء من المنتج النهائي خاصة اذا كانت هذه الأخيرة تتم بدرجة عالية من الكفاءة و التحكم في الجانب التكنولوجي .

✓ ثالثا: المساهمة في التوزيع العادل للدخل

في ظل وجود عدد هائل من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المتقاربة في الحجم و التي تعمل في روف تنافسية واحدة يؤدي ذلك الى تحقيق العدالة في توزيع الدخول المتاحة ، و هذا النمط في توزيع لا يوجد في ظل عدد قليل من المؤسسات الكبيرة و التي تعمل في ظروف تنافسية .

✓ رابعا: التخفيف من المشكلات الاجتماعية

و يتم ذلك من خلال ما توفره هذه المؤسسات من مناصب الشغل سواء لصاحب المؤسسة او لغيره و بذلك تساهم في حل مشكلة البطالة و ما تنتجه من سلع و خدمات موجهة الى فئات اجتماعية الاكثر حرمانا و فقرا و بذلك توجد علاقة للتعامل مما يزيد الاحساس باهمية التازر بصرف النظر عن الدين و اللون و الجنس.²

✓ خامسا: تقديم منتجات و خدمات جديدة

اسماعيل بوخاوة ، التجربة الجزائرية التتموية في الجزائر و استراتيجيات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة سنة 2007 ص 261

ان المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مصدر الأفكار الجديدة و الابتكارات الحديثة حيث تقوم بإنتاج السلع و الخدمات المبتكرة و يمثل الإبداع جانبا في إدارة المؤسسات ، و الملاحظ ان كثيرا من السلع و الخدمات ظهرت و تبلورت و أنتجت داخل المؤسسات و هذا يرجع الى معرفتها لاحتياجات زبائنها بدقة و محاولة تقديم الجديد و مواكبة التجديد .

✓ سادسا: تحقيق التطور الاقتصادي

يشهد الاقتصاد العالمي ظهور مرحلة جديدة من الاقتصادي المؤسس على التكنولوجيات الجديدة مثل قطاع المعلومات ، الاتصالات . . . الخ و هذه القطاعات هي سمة الاقتصاد الجديد و تعتبر المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محرك لهذا النمو الاقتصادي نظرا لإعطائها أهمية قصوى لتكنولوجيا المستقبل و الاهتمام بها و جعلها في دائرة تخصصها و سر نجاحها و بذلك فهي تساهم بوجهة واضحة في تحقيق التطور الاقتصادي .

✓ سابعا: ترقية الصادرات

أثبتت المؤسسات الصغيرة و المتوسطة قدرة كبيرة على غزو الأسواق الخارجية و المساهمة في زيادة الصادرات و توفير النقد الأجنبي و تحقيق العجز في ميزان المدفوعات ، بحيث ساهمت في إحداث فائض في ميزان المدفوعات لبعض الدول ، و تمكن الصناعات الصغيرة ان تساهم بفعالية في تنمية الصادرات للعديد من المنتجات و ذلك من خلال العمل على تطوير الصناعات الصغيرة الحديثة التي تمد السوق المحلية بالسلع الاستهلاكية .¹

المطلب الثالث : مميزات و خصائص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

تمتيز المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بعدة خصائص تميزها عن المؤسسات الكبرى و من اهم هذه الصفات يمكن ذكر ما يلي :

❖ أولا : سهولة التأسيس

تستمد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عنصر السهولة في إنشائها من انخفاض مستلزمات راس المال المطلوب لانشائها نسبيا ، حيث انها تستند في الاساس الى جذب و تفعيل مدخرات الاشخاص من اجل تحقيق منفعة او فائدة تلي بواسطتها حاجات محلية في انواع متعددة من النشاط الاقتصادي ، و هذا ما يتناسب و البلدان النامية ، نتيجة لنقص المدخرات فيها بسبب ضعف الدخل .²

❖ ثانيا : الاستقلالية في الإدارة

عبد المجيد قدي ، المؤسسات الصغيرة المتوسطة و المناخ الاستثماري ، مجمع الاعمال ، الاغواط ، 2002 ص 143¹

2

اسماعيل شعباني ، مرجع سابق ص 50

عادة ما تتركز معم القرارات الادارية لهذه المؤسسات في شخصية مالكيها ، اذ في الكثير من الحالات يلتقي الشخص المالك بالمسير وهذا ما يجعلها تتسم بالمرونة و الاهتمام الشخصي من قبل مالكيها . مما يسهل قيادة هذه المؤسسات و تحديد الأهداف التي يعمل المشروع على تحقيقها ، كذلك سهولة إقناع العاملين بالأسس و السياسات و النظم التي تحكم عمل المؤسسة .

❖ ثالثا: سهولة وبساطة التنظيم

و ذلك من خلال التوزيع الاختصاصات بين أقسام المشروع ، و التحديد الدقيق للمسؤوليات ، و توضيح المهام ، التوفيق بين المركزية لأغراض التخطيط و الرقابة ، و بين اللامركزية لأغراض سرعة التنفيذ .

❖ رابعا: مركز التدريب الذاتي

تتسم هذه المؤسسات بقلّة التكاليف اللازمة للتدريب لاعتمادها أساسا على أسلوب التدريب أثناء العمل ، بمعنى انها تعتبر مركزا ذاتيا للتدريب و التكوين لمالكيها و العاملين فيها ، و ذلك جراء مزاوتهم لنشاطهم الإنتاجي باستمرار ، و هذا ما يساعدهم على المزيد من المعلومات و المعرفة و هو الشيء الذي ينمي قدراتهم و يؤهلهم لقيادة عمليات استثمارية جديدة و توسيع نطاق فرص العمل الإنتاجية المتاحة .

❖ خامسا: تتوفر على نام معلومات داخلي يتميز بقلّة التعقيد

و هو ما يسمح بالاتصال السريع صعودا و نزولا بين ادارة المؤسسة و عمالها ، اما خارجيا فنظام المعلومات يتميز بدوره بالبساطة نتيجة قرب السوق جغرافيا و هي في مثل هذه الحالة قليلة الحاجة الى اللجوء الى دراسات السوق المعقدة ، لان التحولات على مستوى السوق الداخلي يمكن رصدها بسهولة من قبل تعاون المسيرين .¹

المبحث لثاني: واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

يتم التعرف في هذا المبحث على كيفية تكوين الموارد البشرية بالمؤسسات الصغيرة و الاحتفاظ بها و طريقة تسيير و استقطاب مختلف الموارد البشرية ذات الكفاءات العالية .

المطلب الاول: تكوين الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

لم يعد مضمون الكفاءات بمنظورها الجديد ذات مدلول بسيط أي قدرة الموارد البشرية على الاستجابة الفعالة و الناجحة لمتطلبات الوظائف بل أصبحت ذات مفهوم شامل و مركب ، فهي تتوقف على قدرة الفرد (المورد البشري) و المجموعات و البيئة التنظيمية للمؤسسة الأمر الذي يجعلها تحتل مكانة محورية ضمن نظام التسيير لارتباطها بمفاهيم إستراتيجية و تسيير الموارد البشرية حيث أن فهم علاقات الموارد البشرية بتلك المفاهيم تساهم في الانتقال من تسيير الحافظة التكنولوجية إلى تسيير حافظة الموارد البشرية وهي :²

أولا: تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

عبد الرحمان بن عنتر ، مشكلات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و اساليب تطوير قدرتها التنافسية ، الاغواط ، الجزائر ، 2002 ص 4¹
كليفورد بوميك ، أسس إدارة الأعمال التجارية الصغيرة ، ترجمة رادة السمرة ، مركز الكتب الاردني ، عمان الاردن 1989 ص 2² 42

1- المقاربة التسييرية: تتمثل الموارد من وجهة نظر المقاربة التسييرية في مجمل المعارف أو الخبرات الفردية والجماعية المتراكمة عبر الزمن ، وعلى قدرة استغلال تلك المعارف والخبرات في ظل ظروف معينة ومختلفة ، فمن هذا المنطلق تصبح الموارد متنوعة من رأس مال يشمل المعرفة ، المهارة ، أو حسن التصرف والسلوكيات .

2- المقاربة العملية: من منظور المقاربة العملية تكون الموارد البشرية وليدة التفاعل المستمر بين التدريب الجماعي وقدرة المؤسسة التنظيمية والتكنولوجيا بالتفاعل الإيجابي تتحقق لدينا موارد ذات كفاءات تميز بالقدرة حسب هذه المقاربة ليست فردية بل جماعية ، وليست مطلقة بل نسبية .

3- المقاربة الإستراتيجية: وتتحدد فيها تلك القدرات المعرفية والعلمية ، والتنظيمية المتسمة بصعوبة تقليدها من طرف المنافسين أو تعويضها بنمط تكنولوجي جديد أو ابتكارات تنظيمية حديثة أو بكفاءة أخرى مشابهة¹

ومنه لتحقق أهدافها المسطرة عليها ان تكون قادرة على استقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءة و توظيفها و تنميتها و الحفاظ عليها و كذا ضمان التبادل و التعاون بين المسيرين و العاملين بها للاستفادة من اثر أفضلية تجميعها و من ثمة بناء المهارات الجماعية التي تعتبر أساس التفوق و التميز.

ثانيا : مجالات تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

في ظل التحديات التي تطرحها العولمة فإن الكفاءات بحاجة إلى تسيير ومتابعة ومن خلال تقييمات الدورية كما هي بحاجة إلى تقوية وصل من خلال عمليات التطوير ، اعتمادا على تكوين والتدريب والتعلم إلى غيره من المجالات الكبرى في تسيير الكفاءات ويظهر ذلك من خلال أربع عناصر هي :

1- إعداد مواصفات الموارد البشرية: يمثل مرحلة من المراحل الأولى لتسيير الكفاءات عند وضعه حيز التطبيق حيث تقوم على توضيح الكفاءات المرغوب فيها من أجل الحصول على أحسن الأداءات الوظيفية سواء على مستوى واحد من الوظيفة أو مجموعة من الوظائف ، وهذا ما نسميه تحليل الكفاءات تقييم الموارد البشرية: يمثل مرحلة هامة من مراحل تسيير الكفاءات وأحد مجالات تسيير الكفاءات لأنه يوضح جوانب الضعف والقوة في الكفاءات ويكون التقييم من أجل تطوير تقنيات التسيير بالمؤسسة من خلال الموارد البشرية المتواجدة بمركز التقييم وجدول الكفاءات الجمعية²

2- تطوير الموارد البشرية: تأخذ الكفاءات معناها من التطور المستمر وعليه يجب تطوير الكفاءات من أجل السماح لها بالتأقلم مع عوامل تطور المحيط الداخلي او الخارجي للمؤسسة أو المشاركة في إحداث تغيراته ودون شك تغيرات المحيط المتسارعة تستدعي تطوير وتنمية الموارد البشرية وكفاءاتها حيث

كليفورن بوميك مرجع سابق ص 58¹

فريدة لرقط ، زينب بوقاعة الاتجاهات الحديثة في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، مصر 2003 ص 74²

أصبح تطوير وصيانة الكفاءات خصوصا يمثل أهمية إستراتيجية نظرا لما تقدمه الكفاءات من إمكانيات لإحلال وضعيات جديدة في السوق بإعتبار الكفاءات الأساسية تمثل الميزة التنافسية كما أنها أصبحت تمثل الخزينة الحقيقية لكل مؤسسة

3- رواتب الموارد البشرية : تمثل ملجأ المؤسسات لشرح وتطوير الأفراد الخاصة بتسيير الكفاءات وهذا ما يصنعه المسيرين لجمع الموارد وتطويرها لأجل سد احتياجات المؤسسة الحالية والمستقبلية ، حيث كانت الرواتب مبنية على فكرة أن القدرات وتقديم الخدمات تتقدم مع الوقت ، وعملية التقييم كانت متعلقة بمجالات مسؤولية الوظيفة ، لآكن صيغ العمل بالمؤسسات صارت أكثر مرونة وبذلك انبثقت مفاهيم جديدة كالعمل في الفريق و العمل عن بعد بالإضافة الى ان أعضاء الفريق يتابعون الأهداف و يتقاسمون المسؤوليات ، و أعمالهم تخضع للقياس بشكل يوضح كفاءاتهم و قدراتهم في العمل.

المطلب الثاني: دور إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

لتسيير الموارد البشرية دور كبير في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة اليوم خاصة في ظل تسارع التغيرات الاقتصادية واختلال موازين القوى، الذي أدى إلى زيادة المنافسة حدة، وأصبح ضرورة حتمية لا اختيارية لتحسين أدائها ومواكبة هذه التغيرات :

أولاً: استقطاب الموارد البشرية

لا يقتصر على المجال الداخلي ففي حالة عدم توفر الموارد داخل المؤسسة تلجأ هذه الأخيرة إلى الحصول عليها من خارج المؤسسة ،فهذا المصدر يسمح بالحصول على مهارات متنوعة و مؤهلات عالية تساهم في تدعيم خطط المؤسسة و بالتالي تحقيق الكثير من المزايا التنافسية ، كما أنه يسمح بتزويد المؤسسة بموارد بشرية مؤقتة يمكن الاستغناء عنها بعد الانتهاء من الحاجة إليها مما يعطيها مرونة في عملية توفير احتياجاتها من الكفاءات في مقابل هذه المزايا فإن هناك بعض السلبيات عند اللجوء إلى المصادر الخارجية و هي انخفاض تكيف العاملين الجدد للعمل إلى جانب شعور العاملين الحاليين بفقدان مواقعهم في المؤسسة ، و قد يؤدي إلى عدم التعاون مع العاملين الجدد ، و ضعف إنتاجية عملهم و احتمال تركهم للعمل و بالتالي خسارة المؤسسة لكفاءتها البشرية المدربة و المؤهلة

و في الوقت الحاضر تزايد أهمية الخبراء و المستشارين و الفنيون المختصون و ذلك لما لديهم من خبرات و أفكار و عقول ابتكارية ، فهذه الفئة لا يمكن التحكم فيها أو حسبها في مؤسسة ما طوال الحياة ، لذا تلجأ المؤسسات العالمية و المحلية إلى الحصول على هؤلاء الأفراد من خلال التعاقدات المحددة أو التعاقد المؤقت¹

فالمؤسسة عندما تقرر شراء الكفاءات البشرية يجب عليها أن يكون لديها نظاما قويا و شبكة فعالة للاتصالات المحلية و الدولية بهدف التعرف على جوانب التميز في المؤسسات المنافسة و محاولة استقطاب العمالة المتميزة و كل هذا ضوء الأخلاقيات المهنية و التنافسية المناسبة . فالمؤسسة قبل لجوئها إلى الحصول على الكفاءات البشرية من الخارج عليها أن تأخذ في الحسبان مجموعة من العوامل :

- يجب توفير الشروط القانونية و شروط التشغيل و الاستفادة من الفرد بدقة و موضوعية .
- يجب انتقاء الكفاءات الذين يتميزون بجوانب أخلاقية عالية أمر مهم لتحقيق سرية العمل في المنظمة و عدم نشرها لدى المؤسسات المنافسة لأن هذا الأخير يعمل بصفة مؤقتة، مع الإشارة إلى أن يكون ذلك مصاعا بدقة واضحة في العقد.
- يجب وضع نظم مرنة للأجور و المكافآت و المنافع المادية و المعنوية و هذا ما يجعل المؤسسة في وضع تنافسي قوي لاستقطاب و جذب العمالة المؤقتة.
- يجب الدقة في اختيار الشخص المناسب مع نظام و بيئة عمل المؤسسة، مع الحرص على أن تكون هناك فجوة بين ثقافة هذا الفرد و ثقافة المؤسسة و بهذا تكون المؤسسة قادرة على دمج هذا الفرد في نظامها

الداخلي

ثانيا: تنشيط و تفعيل الموارد البشرية

منال طلعت محمود ، اساسيات التنمية و المجتمع ، المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية ، 2001 ص 306 .¹

يعتبر امتلاك المعرفة و المهارات المتوفرة في موارد المؤسسة كمادة خام ، غير كاف لأن تكون مصدر للميزة التنافسية ، إلا إذا كانت طابع إستراتيجي و تنافسي ، تنمو و تتطور و تقدم الجديد ، و ذلك من خلال تفعيلها و الإهتمام بها من خلال مرونة المعلومات في المؤسسة من الداخل و الخارج ، لرصد المستجدات و الإتصالات ، بالإضافة إلى التحفيز على العمل الإبداعي و الإنجاز التطوعي

■ أهمية المعلومات في تفعيل و تنشيط الموارد

يعتبر إنتاج و تداول المعلومات الوسيلة الرئيسية لدعم الإدارة في كافة مجالاتها ، و أصبح تدفق المعلومات أساس بناء الهياكل التنظيمية ، و تنسيق علاقات العمل في المؤسسات الحديثة كما تمثل المعلومات أحد أهم المدخلات للمؤسسة الحديثة كما أنها عنصر أساسي في جميع الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة ، و أبرز المخرجات التي تحقق للمؤسسات عوائد إقتصادية هائلة ، كذلك تدخل المعلومات كعنصر رئيسي في تشكيل السلع و الخدمات¹

باعتبار المؤسسة تتكون من ثلاث مستويات أساسية ، فكل مستوى يتوفر على كفاءات معينة و بتدفق المعلومات بين هذه الأصول يسمح بخلق نوع من التكامل بينها ، مما يسمح بتحديد ذوي القدرات و المهارات النادرة مثل الخبراء المتخصصين في المجالات الدقيقة و الإستراتيجية في المؤسسة ، و العمل على نشرها و نقلها كرأس مال معرفي يخدم الميزة التنافسية بنشر روح التعاون و التساند و التكامل المهني بين الكفاءات ، لتشكل كفاءات قائمة على إتصالات عالية تعمل على إنتقال المعلومات المتعلقة بالكفاءات بنجاحة و فعالية .

1- دور الإتصال في تفعيل الموارد البشرية

يمكن إبراز الأهمية التي يلعبها الإتصال في المؤسسة باعتبارها أحد دعائم فلسفتها ، فالإتصال يسمح بتوفير الأرضية المناسبة لانتقال الأفكار و الآراء فجوهر الإدارة في المؤسسة هو صنع القرارات ، و بذلك فلا يمكن تحديد المشكلة أو الموقف و تحديد البدائل و تقييمها ، و اختيار أنسبها في غياب المعلومات التي يهيؤها الإتصال .

و نظرا للتطوير الذي يعرفه مجال الأعمال فإن الإتصال بنوعيه سواء الخارجي الذي يعمل على تحقيق التلاحم ، و التناسق مع البيئة الخارجية ، أو الإتصال الداخلي الذي يهدف إلى تحقيق التكامل في العناصر الداخلية

للمؤسسة كما أن نجاح الإتصال الخارجي متوقف على مدى تحقيقه على المستوى الداخلي لأنه يؤثر مباشرة على صياغة إستراتيجية و أهداف و قرارات المؤسسة ليأتي دور الإتصال الخارجي الهادف إلى إيصال رسالة المؤسسة إلى المتعاملين معها ، و بذلك يعكس صورة المؤسسة لديهم.

2- دور التحفيز في تفعيل الموارد البشرية

يرتبط مستوى الأداء في المؤسسة بعدة إعتبارات تنطلق من الحاجات الإنسانية المتمثلة في الإحساس بالإنتماء و الولاء إتجاه المؤسسة ، وهو يلعب دورا هاما في خدمة أهدافها لأنه يؤثر مباشرة على مخرجاتها من منتجات أو خدمات ، و التي تعكس صورة المؤسسة لدى متعاملها سواء بالإيجاب أو السلب¹.

و عليه فإن التحفيز يلعب دور القوة التي تدفع إلى تكريس الجهد لتحقيق مستوى أداء راقى و الجهد لا يقتصر على العضلي و إنما يمس الجهد الفكري بهدف تحريك الدافعة نحو الإنجاز التطوعي ، و الإحساس بصلاحيته الإنجاز للعمل المطلوب و حتى إتخاذ بعض القرارات الحاسمة.

و من هنا يبرز دور التحفيز كونه أسلوب من أساليب تفعيل الموارد البشرية داخل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، من خلال تحريك الدافعية لدى أصحاب المعارف و المهارات للتصريح بما يمتلكونه من أفكار إبداعية مختزنة لديهم و هي ما تعرف بالمعرفة الكامنة و التي تمثل حقا كبيرا من الموارد الداخلية و الإستراتيجية التي تحقق النجاعة من الأداء و تحسينه ، و تحقق ميزة تنافسية مستدامة .

3- دور العصف الذهني في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

يمكن أن تعاني بعض المؤسسات من ضعف الجانب الإبداعي لديها الذي يأخذ الشكل الرسمي و هو أن يكون حكرا على فئة معينة فقط هي المعنية بالإبداع ، و فئات أخرى تقوم بتنفيذه مما قد لا يثمر هذا الإبداع النتائج المتوخاة منه، خاصة في حال غياب روح المسؤولية عن ذلك فمن أجل تعزيز الإبداع فإن المؤسسات يمكن أن تشجع الأفراد على تطوير طاقاتهم الإبداعية و تزودهم بالمواقف التي تشجع المجموعات على التفكير الإبداعي ، فالمؤسسات التي تشجع على التفكير الإبداعي ، توصف بأنها ديناميكية و نشيطة و أنها تسمح للعاملين فيها

بالدخول في المخاطر ، فهناك بعض الطرق التي تستخدم في تطوير التفكير الإبداعي مثل الإستماع ، و هناك وسيلة تستطيع المؤسسات من خلالها زيادة الإبداع و هي فرص للعصف الذهني¹.

ثالثا: الاحتفاظ بالموارد البشرية

يعد الاحتفاظ بها أحد الأنشطة الهامة لنجاح المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لاستخدام العديد من الوسائل للإبقاء على أصحاب المهارات أو القدرات و ذلك توفيراً لتكلفة التوظيف و التدريب و الحفاظ على مستوى خدمة العميل ، فكيف يمكن للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة أن تحتفظ بما تملكه من طاقات بشرية لكي تحافظ على ميزتها التنافسية و تحسين أداؤها ؟

❖ بيئة العمل:

هي نشاط يشتمل على مجموعة الأعمال و الإجراءات الفنية و الإدارية ، يهتم بدراسة الظروف المناخية و النفسية السائدة في أماكن تنفيذ الأعمال داخل المؤسسات بوجه عام و الصناعية بشكل خاص . و تتكون بيئة العمل في المؤسسة من شقين هما:

1 - بيئة العمل المادية :و تشتمل على المناخية السائدة في مكان العمل داخل المؤسسة كالتهيؤ النظافة ضغط العمل مساحات العمل الضجيج عدد ساعات العمل فترات الراحة... الخ هذه الظروف ذات انعكاس و تأثير في سلامة و صحة الكفاءات في العمل و فعالية أداؤها.

2 - بيئة العمل النفسية و الاجتماعية : و تشتمل على المناخ الاجتماعي العام و طبيعته و الروابط الاجتماعية و العلاقات الشمولية السائدة بين الموارد البشرية في مكان العمل و الصراعات التنظيمية الموجودة بين العاملين فهذه الجوانب لها انعكاس كبير على الناحية النفسية لدى كل من يعمل في المؤسسة².

❖ التحفيز:

تؤدي أنظمة الأجور و الحوافز دورا هاما في احتفاظ المؤسسة بكفاءاتها ، فوجود مستوى مرتفع من الأجور أو الحوافز مقارنة بالمنافسين يؤدي إلى ضمان الحفاظ على أفضل العناصر ، فإلى جانب كون التحفيز يلعب دورا عملية تفعيل و تنشيط الفئات من خلال إخراج ما بداخلهم من طاقات كامنة و تتجلى أهمية التحفيز في زيادة

عبد الرحمان يسرى احمد ، تنمية الصناعات الصغيرة و مشكلات تمويلها ، الدار الجامعة ، الاسكندرية ، 1996 ، ص 271
كمال نور الدين ، ادارة الموارد البشرية ، للدراسات و الترجمة ، مذكرة الماجستير في علوم التسيير جامعة الجزائر 1992 ص 562

أرباح المؤسسة من خلال تحسين الإنتاجية ، وزيادة مداخل العاملين و خلق الشعور بالاستقرار و الولاء في المؤسسة ، و تتخذ عدة أشكال فقد تكون الحوافز مادية ، و الحوافز المالية ، الحوافز المعنوية

❖ تخطيط المستقبل الوظيفي للموارد البشرية :

يعد هذا التخطيط من إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية الحديثة التي تحدد الطرق التي بواسطتها تستطيع المنظمة مساعدة العاملين لتنمية مستقبلهم الوظيفي داخل المؤسسة. فالمؤسسة التي ترغب بالاحتفاظ بأفضل موظفيها و خاصة هؤلاء الذين يتمتعون بقدرات و مهارات عالية عليها أن تعمل على تنمية مستقبلهم الوظيفي ، و هذا يحقق لهم الرضا و يحفزهم نتيجة لمعرفة مسار حياتهم في المستقبل

فتخطيط المستقبل الوظيفي هو عملية خلق مجموعة نموذجية من الوظائف في خطوات متسلسلة و هذه الخطوات هي:

- ✓ الإعداد الخطوة الأولى : يقوم الموظف و الموجه كل على حدى بتقويم الفرص المتاحة للنمو الوظيفي في المؤسسة.
- ✓ الخطوة الثانية المقارنة : يقوم الموظف و الموجه مجتمعين بمقارنة المعلومات و تقويمها ثم الوصول الى اتفاق مشترك حول الخيارات المتاحة مستقبلا.
- ✓ الخطوة الثالثة التخطيط للتطوير الوظيفي : يضع الموجه مع الموظف خطة العمل التي يتم بموجبها إعداد الموظف لمساره الوظيفي.
- ✓ الخطوة الرابعة التنفيذ : يقوم الموظف و بمساعدة المؤسسة باتخاذ خطوات التنفيذ المتمثلة في الالتحاق ببرامج التدريب ، التدريب الوظيفي
- ✓ الخطوة الخامسة المتابعة و التسجيل : يتم في هذه المرحلة متابعة الموظف من خلال رئيسه حيث يقوم الرئيس بعقد اجتماعات دورية مع الموظف للتعرف على مدى تقدمه في مساره الوظيفي من اجل إزالة العقبات او تعديل هذا المسار ان لزم الأمر ثم حفظ و تسجيل المعلومات عن المسار الوظيفي و مدى تقديم الموظف في هذا المسار في ملفه او في غير مخزون المهارات مع ملاحظة تحديث المعلومات بانتظام.¹

المطلب الثالث : العلاقة بين الموارد البشرية و دورها في إدارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

توفيق عبد الرحيم يوسف حسن ، ادارة الاعمال التجارية الصغيرة ، دار الصفاء 2002 ، ص 24 ¹

تعتبر العلاقة بين العاملين و ادارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ذات اهمية و هذا ما يعني اهمية العنصر البشري فيها و ذلك لعدة اسباب منها ان العاملين يقضون معظم اوقاتهم بالمنشأة ، لذلك فهم يؤثرون و يتاثرون منها ، و هي بطبيعتها تضم انواع متباينة من العاملين و خاصة اذا كانت كبيرة الحجم ، و المؤسسة في المفهوم الحديث تعمل على بلوغ هدفين اساسيين هما : تحقيق زيادة في الانتاج و العمل بدرجة عالية من الكفاءة و رضا العاملين و انسجامهم و تقدمهم و تطوير شخصيتهم ، حيث تعمل الادارة على التوفيق بين مصالح المؤسسة و مصالح العاملين بها ، اذا فهي تقوم أساسا على الافراد و الجماعات او بصفة رئيسية على الجماعات طالما قامت تلك الجماعات على نظام معين يكفل لها اداء عملها و الوصول الى هدفها .

اما بالنسبة لتنظيم المؤسسة فيعني شيئين هما الوظيفة و الهيكله ، فاما الوظيفة يقصد بها عملية جمع الناس في مؤسسة و تقسيم العمل بينهم و بتوزيع الادوار عليهم حسب قدراتهم و رغباتهم و التنسيق بين جهودهم ، اما بالنسبة للهيكل او البناء الذي يمكن تسميته من قبل المؤسسة او الشركة او الهيئة ، فيقصد به الجماعات و الادارات و الاقسام التي يعمل فيها الناس و العلاقات التي تنظم اعمالهم بطريقة متعاونة منسقة ليصلوا الى هدف محدد .

للموارد البشرية دور هام جدا في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المفروض ان يدار للوصول الى افضل صورة و ذلك اذا اتبع جوانب رئيسية متداخلة في بعضها يؤثر كل جانب منها في الاخر و يتمثل هذا الدور فيما يلي :¹

_ دور استشاري :

يعمل مدير الموارد البشرية على تقديم النصيح و المشورة للادارة العليا في كافة المجالات المتعلقة بالأفراد إضافة الى المديرين التنفيذيين في المؤسسة و يساعدهم على علاج المشاكل التي تخص العاملين ، و هذا الدور هو استشاري اي ينحصر في تقديم اقتراحات و حلول فيما يعرض عليها من مشاكل الأفراد في البادرات الأخرى .

_ دور التنفيذ :

إدارة الموارد البشرية تمثل إدارة استشارية في علاقتها مع الإدارات الأخرى إضافة الى السلطة التنفيذية التي تتم مزاولتها داخل هذه الإدارة و لا يمكن ان تقوم بوظيفتها على اكمل وجه الا اذا كانت تابعة و تحت إشراف الإدارة العليا و ان يتم التنسيق و التعاون المستمر بينها و بين الإدارات الأخرى

_ المشاركة في صنع القرارات

1 هيا جميل بشارت ، التمويل المصرفي للمشروعات الصغيرة و المتوسطة ، دار النفائس ، الاردن ، 2008 ، ص 31

تلعب دورا هاما في صنع القرارات خاصة فيما يتعلق بالموارد البشرية داخل المؤسسات .

_ دور التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة :

ان المستوى التنظيمي الذي توضح فيه ادارة الموارد البشرية في اية مؤسسة له اثر هام و مباشر على مدى نجاحها و فعاليتها في اداء اعمالها و مع نمو و كبر حجم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في البلدان النامية و المتقدمة و ازدياد دور العاملين في الانتاج و تحول النظر الى العنصر البشري فان الدور بدا يظهر للمسؤولين بشكل اكبر فبدأت هذه الادارة تلعب دورا اساسيا في نشاطات و اعمال الافراد مما ادى الى تطور مكانتها في الهيكل التنظيمي في المؤسسة.¹

خلاصة :

من خلال تحليلنا لمجموعة من تعاريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في عديد من بلدان العالم ، ظهر لنا بوضوح الغموض الذي ما يزال يكتنف تعريفها . فإعطاء تعريف لهذه المؤسسات يعتبر عنصرا هاما ، لوضع برامج و سياسات الدعم لها ، و التي يجب ان تعد وفقا لظروف كل بلد ، الا انه عادة ما تشير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الى الأعمال التي تمارس نشاطاتها من خلال شخصية معنوية او طبيعية ، و قد تشمل عدد العمال او لا تشمل و هي تتميز بصغر حجمها و سهولة تأسيسها و بساطة تنظيمها و انخفاض رأس مالها .

أمين سعاتي ن ، إدارة الموارد البشرية ، من النظرية الى التطبيق ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، سنة 1999 ، ص 33 ¹

كما يتضح لنا الدور الرائد الذي تلعبه هذه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تحقيق التطور الاقتصادي و الاجتماعي . بسبب قدرتها الهائلة على المزج بين النمو الاقتصادي و توفير مناصب العمل ، الا انه رغم هذه الأهمية فهي تصطدم بمجموعة من العقبات التي تحد من ادائها كالصعوبات المالية و الصعوبات الإدارية و القانونية ، و مشاكل المحيط و التسويق و المنافسة ... الخ .

الفصل الثالث : دراسة حالة محاجر الغرب

تمهيد

المبحث الأول : تقديم مؤسسة محاجر الغرب

المطلب الأول : نشأة المؤسسة وأهدافها .

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة .

المطلب الثالث : التخطيط الاقتصادي للمؤسسة

المبحث الثاني : حقيقة تسيير الموارد البشرية بمؤسسة محاجر الغرب

المطلب الأول : تحديد الاحتياجات من الكفاءات .

المطلب الثاني : تفعيل وتنشيط الموارد البشرية ذات الكفاءة بالمحاجر .

المطلب الثالث : تقييم أداء الأفراد بمؤسسة محاجر الغرب .

الخلاصة

تمهيد

ان سعي الدول لبناء ذاتها تنمويا فالهدف منه هو تغطية حاجات سكانها في مختلف الجوانب الحياتية . و ذلك بتوحيد جهود المواطنين و المؤسسات الوطنية المحلية .

فالتنمية هي العملية التي تتوحد بها جهود المواطنين و الحكومة لتحسين الأحوال الاقتصادية و الاجتماعية . و تعتبر المؤسسة المحلية الركيزة الأساسية للتنمية المحلية فهي تقوم بتوفير وسائل التنمية ، كتوفير مناصب الشغل و امتصاص البطالة ، استغلال الثروات الطبيعية .

و مؤسسة محاجر الغرب خير مثال نتناوله في هذا الفصل و ذلك بدراسته في مختلف الجوانب كالأهداف التي أنشأت المؤسسة من خلالها ، و الإستراتيجية المنتهجة في ذلك ، و طرق تنفيذها ، كما سنتناول في هذا الفصل دراسة و تحليل نتائج المؤسسة و دراسة مؤشراتنا من خلال جدول حسابات النتائج . و عليه قمنا بتقسيم الفصل الى مبحثين :

المبحث الأول: تقديم مؤسسة محاجر الغرب**المبحث الثاني: حقيقة تسيير الموارد البشرية بمؤسسة محاجر الغرب**

المبحث الأول: تقديم مؤسسة محاجر الغرب

في هذا المبحث سنتطرق إلى تقديم نظرة شاملة عن مؤسسة محاجر الغرب باعتبار أن دراستها التطبيقية قد تمت بإحدى وكالات هذه المؤسسة ، و ذلك من خلال الإحاطة بأسباب الإنشاء و الأهداف و الهيكل التنظيمي للمؤسسة .

المطلب الأول: نشأة المؤسسة وأهدافها

أولا: نشأة المؤسسة

لقد تم إنشاء المؤسسة عن طريق مداولة المجلس البلدي بسيدي لخضر في جلسته العادية ليوم 11_04_2002 . تحت رئاسة السيد قاضي ميلود بصفته رئيسا للبلدية ، و عن السيد بلميلود لخضر كاتب للجلسة بحضور جميع أعضاء المجلس الشعبي البلدي ، و عددهم عشر أمام هذه الوضعية و قصد الحفاظ على التوازن المالي للبلدية و بعد الاستغلال العشوائي للرمال اقترح السيد الرئيس إنشاء مؤسسة التسيير و الاستغلال لمرملة سيدي لخضر وفقا لقانون رسمي :

القانون رقم 90 / 80 المؤرخ بتاريخ 07 / 04 / 1990 المتعلق بالبلدية خاصة المادة 137 / 138 .

القانون رقم 90 / 11 المؤرخ بتاريخ 21 / 04 / 1990 المتعلق بعمليات العمل .

المرسوم 83 / 200 المؤرخ في 19 / 03 / 1983 المحدد لشروط إنشاء المؤسسة العمومية المحلية و تنظيمها و تسييرها .

و بعد هذا المرسوم قرر مجلس الإجماع :

_ إنشاء مؤسسة التسيير و الاستغلال المقلع الرملي بسيدي لخضر ، الكائن مقرها الاجتماعي بشارع حقاني

حمو بسيدي لخضر . رأس مالها 10.000.000.00

_ يطلب من السيد الوالي المصادقة و المداولة وفق الأحكام المادة 08 من مرسوم 200/83 المذكور أعلاه .

بعد أن تداول المجلس الشعبي قصد تنمية المؤسسة و اقترح الأسماء التالية :

1 _ منجم الغرب .

2 _ سيدي لخضر مناجم .

3 _ منجم الظهرة .

تم اختيار الاسم التجاري من إدارة المركز الوطني للتسجيل التجاري المفوض قانونا و هو محجره الغرب ، بمقتضى شهادة تسجيل رقم 135811 المؤرخ في 17 / 12 / 2002 .

ثانيا : أهداف مؤسسة محاجر الغرب

ان إنشاء اي مؤسسة لا يتم الا لغرض الربح أولا حتى يتم البقاء و مواصلة المسيرة و ضمان الاستمرارية ، و هذا من ميزات مؤسسة محاجر الغرب ، حيث هذه الأخيرة تمون كل مشاريع البلاد على مستوى الغرب الجزائري ، بمادة الرمال الصالحة للبناء ، كما انها تساهم في بناء القوالب الإسمنتية و المتاجرة بها ، تحقيق التنمية التجارية المتمثلة في الداعم المالي الذي تموله الولاية ب 30 بالمائة و البلدية ب 60 بالمائة ، و امتصاص البطالة على أساس المقلع الخاص كما أنها تسعى لجلب أكبر عدد ممكن من الزبائن الأوفياء .

أفاق المرملة :

بمجلس الإدارة و التسيير يتصور مستقبلا ما يلي :

_ مراجعة تسعيرة المتر المكعب الواحد من الرمل .

_ مراجعة القانون الأساسي للمؤسسة .

_ الاستثمار في مواد البناء و المناجم السياحية .

_ البحث عن المناجم الأخرى في الملح ، الرمل الأحمر ، الجبس ، الحصى في الوديان .

_ شراء و اقتناء بعض الأجهزة .

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة

على رأس المؤسسة مدير يتولى الإشراف على السير الحسن للمؤسسة و عدة مصالح ، و كل رئيس مصلحة يسهر على تسيير مصالحته طبقا للقانون الداخلي للمؤسسة و تطبيق ما يليه و يتداول المجلس الإداري من خلال جلسات و الدورات العادية و الاستثنائية خلال السنة .

مصلحة المحاسبة

تقوم بتنفيذ و تسجيل كل العمليات المرتبطة بنشاط المؤسسة و منها تسجيل يومي لمبيعات المشتريات و الاستثمارات العمليات المصرفية مع المؤسسات المالية عمليات مختلفة كتسجيل أجور المستخدمين و العمليات المتعلقة بالخبزينة المقدمة الى المؤسسة حسب المخطط المحاسبي الوطني PCN .

مصلحة الموارد البشرية :

متابعة كل ملفات المستخدمين من تغييبات و حركة العمال و حركتهم من الدخول و الخروج .

اعداد عقود العمال ، مراقبة النظام العام داخل المؤسسة وفق القانون الداخلي .

الوقوف على حضور و غياب المستخدمين و اعداد بطاقة الحضور قصد معالجة بطاقة الأجور الشهرية .

تنظيم المخطط الهيكلي للمؤسسة حيث يتم توضيح كل مصلحة .

المقلع :

العنصر الأساسي في المؤسسة حيث يرتكز نشاط المؤسسة على استغلال الحجر الرملي ، و هذا بالتنسيق مع المصلحة التجارية ، ذلك بتحرير فواتور و وصلات الشحن للرمل ، حيث يتقدم الزبون الى المقلع و يقدم

الوثائق المذكورة سابقا الى المكتب الموجود هناك ، و يتم تزويده بادن الدخول الى المقلع من اجل شحن الرمل حسب الكمية الظاهرة في الفاتورة و بعد ذلك و اثناء خروجه من المقلع يحصل على وصل التسليم يحتوي على الكمية و التاريخ و سلعة الخروج و رقم الشاحنة و اسم السائق ثم يتم ختمه بمصلحة مراقبة الخروج .

المطلب الثالث : التخطيط الاقتصادي للمؤسسة

نتناول في هذا المبحث ما يلي :

أولاً : تخطيط القوى العاملة في المؤسسة

لابد من إعداد جدول او مجموعة جداول تحدد فيها كل المعلومات الضرورية لتخطيط القوى العاملة . وهذا بغية القيام بالعملية الانجازية و تحقيق أهداف المؤسسة على أكمل وجه .

و يمكن ان نلخص تفعيل القوى العاملة في :

ضمان الزيادة الدائمة الانجازية للعمل .

اختيار المنصب للأفراد و أطراف و القيادة و الترقية .

إمداد القوائم التقديرية للرواتب و الأجور التي تدفع للمستخدمين .

الاستفادة من التخصص و تقسيم العمل داخل المؤسسة .

أي أن المؤسسة تولي اهتمام كبير لحجم العمالة ، تركيب العمالة ، توزيع العاملين حسب المصالح المختلفة التي يضمها الهيكل التنظيمي .

ثانياً : التخطيط المالي للمؤسسة

التخطيط المالي للمؤسسة من العملية التي تقوم بالترجمة المالية للأرقام و البيانات التي تشملها كل من خطة الانجاز و خطة القوى العاملة و ما تحتاجه من مواد مختلفة .

و عليه يتضح أن الخطة المالية يجب أن تشمل على ما يلي :

جدول نتائج الأعمال .

جدول الميزانية العمومية التقديرية .

جدول الميزانية التقديرية .

ثالثا : علاقة المؤسسة مع الهيئات الخارجية

وزارة الطاقة و المناجم : حيث تقوم هذه الوزارة بتقديم تراخيص منجميه و إصدار أوامر اتجاه المؤسسة و

من جهة أخرى تقوم المؤسسة بإرسال تقارير اتجاه الوزارة .

الولاية : تتحصل على نسبة 30 بالمائة من إيرادات المؤسسة .

الدائرة : تصادق على القرارات المتخذة من طرف مجلس الإدارة .

البلدية : تعتبر هي مجلس الادارة للمؤسسة و أيضا تتحصل على نسبة 60 بالمائة من ايرادات المؤسسة و ايضا

تحدد المسؤوليات و المهام بالنسبة للمؤسسة .

الغرفة التجارية : لها علاقة مع المؤسسة بالسجل التجاري .

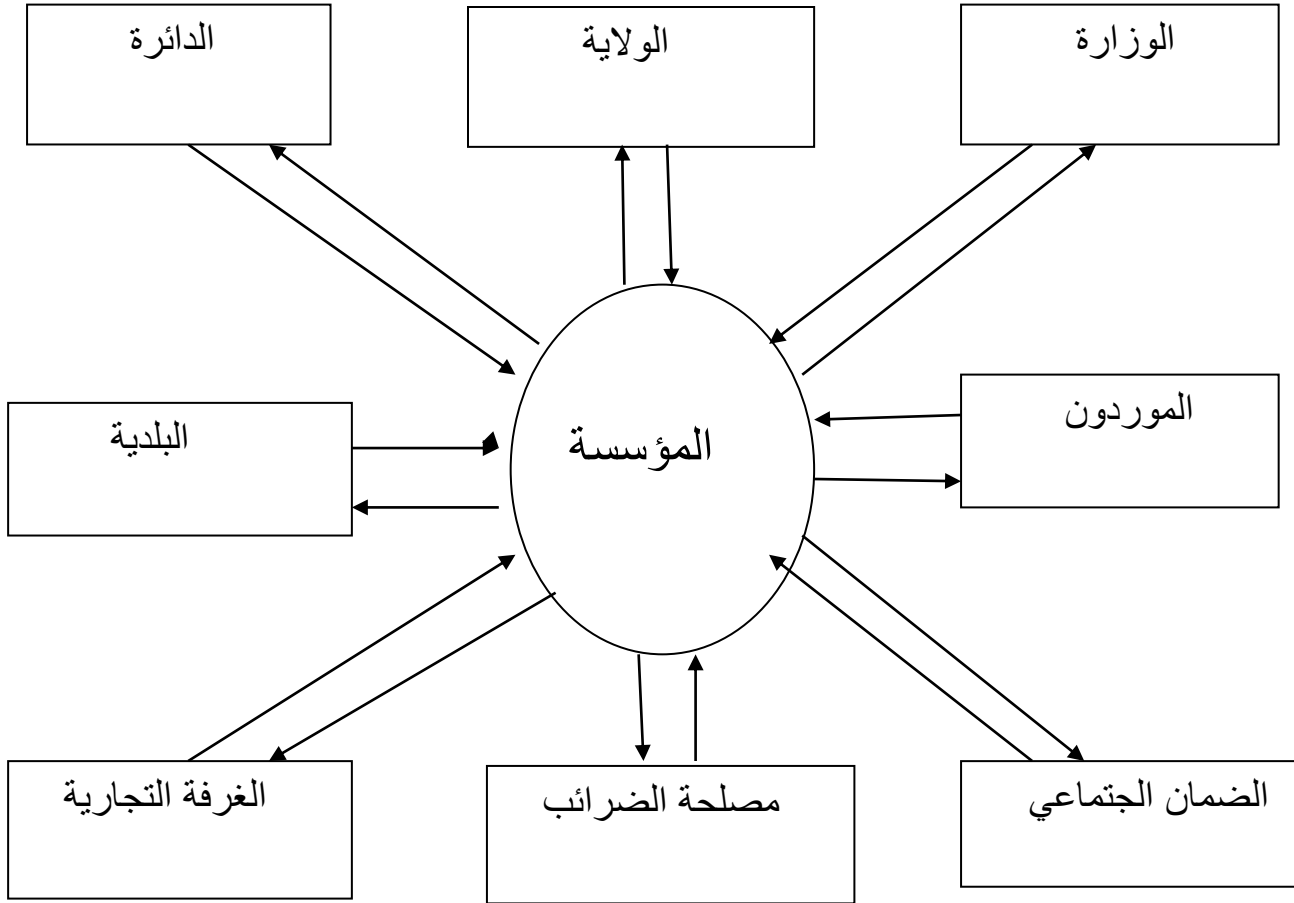
مصلحة الضرائب : حيث تقوم المؤسسة بدفع الضرائب .

الضمان الاجتماعي : تتعلق بالتأمينات

الموردين : تشتري المؤسسة المواد الأولية من الموردين .

ملاحظة : يتم التواصل عن طريق المراسلات و التقارير و 10 بالمادة من الإيرادات المتبقية تأخذها المؤسسة .

الشكل رقم 1- مخطط يمثل علاقات المؤسسة مع الهيئات الأخرى



المصدر: بناء شخصي لمعطيات سابقة

المبحث الثاني : حقيقة تسيير الموارد البشرية بمؤسسة محاجر الغرب

سنحاول في هذا المبحث معرفة حقيقة الموارد البشرية بالمؤسسة و ذلك من خلال تحليل محاور لدا ستكون دراستنا لهذا المبحث وفق المحاور التالية :

المطلب الأول : تحديد الاحتياجات من الكفاءات

يعتبر تحديد احتياجات المؤسسة من الكفاءات نقطة البدء في نظام البناء : بهدف التعرف على هذه العملية بالمؤسسة ، قمنا بتحليل الوظائف التالية :

أولا : تقييم الأداء

يهدف التعرف على هذه الوظيفة أكثر بالمؤسسة تم طرح مجموعة من الأسئلة و تم الحصول على الإجابات التالية :

1_ فيما يتعلق بالسؤال الأول : هل تقوم مؤسسة محاجر الغرب بتقييم العاملين ؟

فالإجابات تؤكد على قيام المؤسسة بتقييم أداء عمالها و على مدى أهمية وظيفة تقييم أداء العمال في المؤسسة ، اذ على أساسها تتخذ العديد من القرارات لتطوير الأداء كما أنه من خلاله يتم التعرف على نواحي القصور و الضعف في الأداء المسجل من قبل العاملين .

2_ بالنسبة للسؤال الثاني : من هي الجهة التي تقوم بعملية التقييم ؟

فتبين أن الجهة المسؤولة على التقييم هي المسئول المباشر للعامل و يتبعه في ذلك مسئول الادارة و يتم ذلك وفق الأهداف المحققة خلال السنة ، بطبيعة الحال يشرف دوما الرئيس المباشر على توجيه العمال لأداء

مهامهم و القيام بتقييمهم لغرض تحسين الأعمال المراد انجازها ، و يتبعه في ذلك مسئول الادارة لغرض تحقيق الأهداف المتوقعة من التقييم بشكل جيد .

3_ السؤال الثالث : ما هي معايير اجراء التقييم ؟

عملية التقييم بالمؤسسة تتم على أساس نوعية أداء المهام المنوطة بالعامل في بطاقة المهام و كذلك على أساس الخبرة ، و التكوين المستمر و الشهادة .

4_ السؤال الرابع : ما هو تاريخ اجراء التقييم ؟

يتم كل بداية سنة و الذي على أساسه ينبثق مخطط التكوين الخاص بكل فرد و أيضا تحديد المردود الفردي .

5_ السؤال الخامس : ما هي أهم معوقات اجراء التقييم ؟

يرى مسئول ادارة الموارد البشرية أن العائق الوحيد الذي يمكن ملاحظته يكمن في تراخي المعينين في التقييم عند طلب الادارة بذلك ، و هذا لسبب كثرة العمل أثناء الثلاثي الأخير .

6_ السؤال السادس : ما هي استخدامات نتائج التقييم ؟

من خلال الاجابة المتحصل عليها فان عملية تقييم الأداء بمؤسسة محاجر الغرب تمكن من المتابعة الادارية و الميدانية للعامل كل في مجال تخصصه لتكوينهم و تطويرهم بشكل مستمر و تمكين العامل من استخدام وسائل العمل بكل راحة و أمان .

و بذلك يمكن حصر استخدامات نتائج التقييم بالمؤسسة في تحسين مؤهلات و كفاءة العمال من خلال برامج التكوين و التطوير .

ثانيا : تخطيط الموارد البشرية بالمؤسسة

في إطار هذا الجزء حاولنا أن نضع مجموعة من الأسئلة ومن خلال الدراسة الميدانية تحصلنا على مجمل الإجابات التالية :

السؤال الأول : هل يعتبر تخطيط الموارد البشرية و اختيار العاملين بطريقة علمية من أهم الأشياء التي تولى لها المؤسسة أهمية بالغة ؟

تبين أن مؤسسة محاجر الغرب شأنها شأن أي مؤسسة تسعى لتخطيط و اختيار عمالها على أسس علمية تسمح بالاستفادة منهم الى أبعد حد في سبيل تحسين نوعية و كمية الإنتاج .

السؤال الثاني : هل يشمل تخطيط الموارد البشرية كيفية استغلال الأفراد بطريقة مثلى ؟

باعتبار تخطيط الموارد البشرية كما تم تعريفه في الجانب التطبيقي و الذي نعني به تقديرات و تنبؤات المؤسسة باحتياجاتها من الأفراد المختلفة كما و نوعا و في الوقت المناسب و المكان المناسب ، و ذلك من أجل تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة أو الأهداف الخاصة لعمال ، فالإجابة كانت أن مؤسسة محاجر الغرب هي الأخرى تسعى من وراء تخطيط أفرادها استغلال و استثمار الكفاءات بطريقة مثلى لأداء العمل في الوقت و المكان المناسبين .

السؤال الثالث : هل تقوم الإدارة مراعاة النقاط التالية عند تخطيط الموارد البشرية و التي من بينها ؟

دراسة أهداف المؤسسة لعدد من السنوات القادمة ، و هل بإمكانها زيادة الإنتاج في خلال هذه السنوات و دراسة احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية لمقابلة الزيادة في الإنتاج و أيضا تدريب الموارد البشرية

الموجودة أو تقليص العمالة داخل المؤسسة في حالة إدخال تكنولوجيا جديدة في المستقبل ، و ذلك على المؤسسة التنبؤ بالاحتياجات من القوى العاملة في المستقبل .

فالإجابة تؤكد أن المؤسسة تعمل على دراسة الأهداف المستقبلية و التي من خلالها يتم التنبؤ بالاحتياجات من القوى العاملة و ذلك حسب نسبة الزيادة في الإنتاج المراد تحقيقها مستقبلا و حسب التكنولوجيا المراد إدخالها و هي في ذلك مثل أي مؤسسة تسعى الى تحسين صورتها أكثر في السوق و المحافظة على مكانتها أمام زبائنها .

السؤال الرابع : هل يم مراعاة النقاط التالية أثناء اختيار الأشخاص للعمل في المؤسسة بعد تخطيط القوى ؟

_ إعداد تحليل و وصف للوظائف بالمؤسسة .

_ تحديد مصادر القوى العاملة من داخل أو من خارج المؤسسة .

_ اختيار الطرق العلمية لوضع الاختيارات و المقابلات .

_ فحص أوراق و شهادات المرشحين ؟

فالإجابات تؤكد على أن المؤسسة تعمل بمختلف هذه الطرق عند الاختيار .

فالمؤسسة عند احتياجها للعمال تقوم بتحديد عدد و نوعية العمال و تقدم الى إدارتها و هذه الأخيرة تقوم بإعلاناتها و تجمع الطلبات و تدرس الملفات و تواصل عملية الاختيار عن طريق فحص أوراق و شهادات المرشحين ، و فيما إذا كانت مهارات هؤلاء العمال تتوافق مع التحليل و الوصف الذي تم للمهام و الوظائف عينوا فيها .

فالمؤسسة تسعى إلى تحديد أهدافها المستقبلية و التنبؤ باحتياجاتها من القوى العاملة للفترة القادمة فهي تحدد الكميات المراد إنتاجها و التي يجب أن تتوافق مع حجم الموارد البشرية المتوفرة خلال هذه الفترة لكي لا يكون هناك نقص في اليد العاملة الشيء الذي يمكن أن يعرقل عملية الإنتاج و منه تحقيق أهداف الوحدة .

السؤال الخامس : كيف يتم تقييم وظيفة الموارد البشرية على مستوى المؤسسة ؟

من خلال ما تم تحليله لحد الآن عن وظيفة تخطيط الموارد البشرية بمحاجر الغرب يمكن أن نقول عنها أنها وظيفة تسييرية تؤدي مهامها المنوط إليها باعتبارها تتوقف على سياسة مرسومة بطرق و مناهج سلمية و هذا ما كان له الفضل في وصولها الى المكانة المشرفة .

ثالثا : اختيار والتعيين

تهتم المؤسسات الحديثة بعملية الاختيار و التعيين لأنها تعتبر من المراحل الحيوية في حياة المؤسسة و في حياة الفرد نفسه ، تقوم عملية الاختيار بالكشف عن مؤهلات الأفراد المتقدمين للعمل في المؤسسة ، كما أنها فرصة يمكن لكلا الطرفين المؤسسة و الفرد انتهازا ليتعرف كل منهما على الآخر و تبادل الآراء في مواضيع العمل اضافة الى أن للفرد دورا مهما و أساسيا في تحديد مستقبل المؤسسة و تحقيق أهدافها ، كما تعتبر وظيفة التعيين ركيزة أساسية من ركائز تسيير الموارد البشرية للمؤسسات الحديثة ، إذ أن تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة يرتبط ارتباطا مباشرا بمدى قدرة إدارة الموارد البشرية على تزويد المؤسسة بالإفراد القادرين على وضع الاستراتيجيات التنظيمية موضع التنفيذ . و لغرض التعرف عن مكانة هاتين الوظيفتين بمؤسسة محاجر الغرب و ضعنا مجموعة من الأسئلة في إطار الاستمارة و قد تحصلنا على الأجوبة التالية :

السؤال الاول : هل يحترم مبدأ اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب عند الترقية أو تعيين الأفراد في

مناصب جديدة بالمؤسسة ؟

ان مبدأ الاختيار بالمؤسسة يكون على أساس الكفاءة و الخبرة و ذلك لأن اختيار الفرد المناسب للعمل يؤدي الى رفع معنويات الفرد و رفع الكفاءة الانتاجية و الوصول الى الاهداف المحددة بأسرع وقت و أقل تكلفة بالاضافة الى تحقيق وحدة التنظيم و تجانس القوى العاملة .

أما الاختيار غير السليم فسوف يؤدي الى حدوث مشاكل عديدة للوحدة و ربما تعرضها للخطر .

السؤال الثاني : عند تحليل الوظائف يهدف اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب فقد تم وضع عدة

نقاط لمعرفة فيما اذا كانت هامة ، و الاجابة كانت هي ضرورة وجود هذه النقاط في اتخاذ قرار تعيين أي فرد

بالمؤسسة ، و تتمثل هذه النقاط في تحديد كل النشاطات التي يقوم بها العاملون و تسجيلها بطريقة عملية و

تحديد كل الآلات و الماكينات التي يحتاج اليها العامل في تأدية عمله و تحديد الأثاث الذي يحتاج اليه

العاملون ، مستوى التعليم المطلوب لتأدية الوظيفة المطلوبة ، وضع برنامج تدريب عملي ، عدد سنوات الخبرة

المطلوبة لكل العاملين و المقدرات البدنية و العقلية المطلوبة لأداء الوظيفة . و هذه الشروط تطلب في أي

مؤسسة فبدونها لا يمكن أداء المهام المخطط لها .

السؤال الرابع : ما هي المصادر التي تعتمد عليها الوحدة للحصول على الموارد البشرية ؟

من خلال الاجابة تبين أن مؤسسة محاجر الغرب مثلها مثل باقي المؤسسات تعتمد على مصدرين للحصول

على عمالها ، أما المصدر الداخلي أو الخارجي فباعتمادها على المصدر الداخلي فقد تم تحديد عدة طرق منها

وضع مذكرة في لوحة الإعلانات بالمحاجر و اختيار العاملين من داخل المحاجر و تحفيزهم لانجاز عمل أكثر و

اكتساب خبرات جديدة . أما المصدر الخارجي فيتمثل في كتابة الإعلانات في الصحف اليومية ، التوظيف عن

طريق أقارب العاملين في المؤسسة عند احتياجها في تخصصات محددة يتم إبلاغ الإدارة العليا ثم تقوم هذه

الأخيرة بنشر الإعلانات في الصحف اليومية ، اضافة الى هذا ، فنظرا لانضباط العمال في المؤسسة و القيام

بالتوظيف على أساس الخبرة و الكفاءة الخاصة بكل فرد فإنها لا تلجأ الى اختيار عمالها عن طريق الأصدقاء و أن فعلت فيتوفر هؤلاء الافراد على الشروط اللازمة ، كما ان المؤسسة تتعامل مع الوكالة الوطنية للتشغيل في عملية التوظيف .

السؤال الرابع : هل عندما يقع الاختيار على مرشح معين لشغل وظيفة هل يجتاز اختبارا آخر لتحديد مهارته

لتأدية الوظيفة ؟

لقد أكد مسئول الموارد البشرية مؤسسة محاجر الغرب على ضرورة اجتياز المرشح لهذا الاختبار و تسمى بفترة التجريب و تحدد مدتها بسنة ، فأى عامل تم تعيينه بالمؤسسة يمر بهذه المرحلة و هذا بطبيعة الحال ضروري للتأكد من الفرد المختار ، من ناحية المهارات للاطمئنان على أن المهام التي ستوكل إليه من الممكن أن يحققها .

المطلب الثاني : تفعيل وتنشيط الموارد البشرية ذات الكفاءة بالمحاجر

تعتبر الكفاءات البشرية من العناصر المهمة و الأساسية التي ينبغي إدارتها و تسييرها بالشكل السليم الذي يمكن من استغلال الطاقة المتاحة لديها ، و ذلك بهدف تحقيق أعلى درجة من الجودة للمؤسسة التي تعمل

بها ، و هذا لا و لن يتحقق دون تسييرها بطريقة فعالة و القيام بتنشيطها و تفعيلها و الاستفادة من مهاراتها من إخراج ما بداخلها من طاقات كامنة و هذا ما سيتم عرضه في هذا المطلب .

أولاً : جماعية العمل بالمحاجر

1_ هل تعتقد أن جماعية العمل مفيدة للمؤسسة ؟

أكد مسئول الموارد البشرية أن جماعية العمل مفيدة لأي مؤسسة ، و بأن مؤسسة محاجر الغرب تشجع على العمل الجماعي و هذا لإدراكها بان أحسن النتائج يمكن تحقيقها من خلال العمل الجماعي ، وان جماعية العمل تحقق ظروفًا مناسبة تشجع على القيام بالأعمال الموكلة للفرد بأحسن طريقة ممكنة ، و انها منهج رئيسي لتحقيق إنتاجية مرتفعة للعاملين و منه تحقيق أداء جيد و يمكن المؤسسة من تحقيق أداء فردي و جماعي جيد و هذا ما تأكد لنا أثناء فترة الدراسة بالمؤسسة خاصة عند عمال التنفيذ و اعوان التحد في علاقاتهم مع بعضهم البعض .

2_ هل تعتقد أن جماعية العمل تحقق أداء جيداً للمؤسسة ؟

أكد مسئول الموارد البشرية أن جماعية العمل تحقق أداء جيداً للمؤسسة و ذلك لما يوفره مناخ العمل الجماعي من نشاط و تعاون و حرية و هذا ما لاحظنا انه يتوفر فعلاً بين العمال داخل المؤسسة .

3_ هل تقدر المؤسسة العمل الجماعي الذي يقوم به عمالها ؟

فقد أكد مسئول الموارد البشرية تقدير المؤسسة لعمالها سواء من خلال العمل الجماعي او الفردي لان هذا التقدير يكون لهم دافعاً للتفاني في العمل و تقديم جهود مضاعفة ذلك أن عدم تقدير جهد العامل قد

يشعره بالإحباط و أن المؤسسة لا تقيم وزنا للجهود التي يبذلها مما يضعف من عزيمته و اخلاصه في أداء عمله .

ثانيا : مشاركة الكفاءات بالمحاجر

تعتبر المشاركة في التسيير و الأرباح من أهم ما يميز منظمات الأعمال الناجحة ذلك أن إشراك العامل الكفاء في التسيير و اتخاذ القرارات و وضع الأهداف يجعله متحمسا لتنفيذ هذه القرارات التي ساهم في صنعها و تحقيق الأهداف التي طرفا في تحديدها مما يجعله جزءا المسؤولية في ذلك ، إدراج هذا المحور ضمن محاور الأسئلة بقصد معرفة مدى مشاركة عمال المحاجر في صنع القرارات و تحديد الأهداف مما من شأنه أن يولد الحماس و الاستعداد لبذل جهود مضاعفة لتحقيق الأهداف المسطرة و معرفة ما تحققه لهم المشاركة من حاجات اجتماعية و ذاتية مثل الانتماء و الولاء و التقدير و الاحترام و الترقية .

1_ هل توفر المؤسسة فرصا لكفاءاتها لاتخاذ بعض القرارات الإدارية ؟

الإجابة كانت هي ان المحاجر توفر فرص اتخاذ القرارات الإدارية ، إلا لعدد من الإطارات الذين هم أعضاء مجلس الإدارة و يحق لهم ذلك ، أما المشاركة لباقي الكفاءات المحاجر الموجودة في مختلف المستويات اتخاذ بعض القرارات يكون عن طريق التمثيل النقابي فقط .

2_ هل أن المؤسسة تشرك كفاءاتها في الأرباح ؟

تؤكد الإجابات بأن المؤسسة توزع على كفاءاتها جزءا من الأرباح و ذلك في حالة تحقيق أرباح ، ففي حالة تحقيق أرباح يتم توزيع جزء منها على كافة العمال .

3_ هل أن المؤسسة تشرك كفاءاتها في التسيير ؟

الإجابة كانت هي أن المحاجر تقوم بإشراك كفاءاتها في التسيير و لمعرفة كيفية مشاركة الكفاءات شخصيا أو عن طريق التمثيل النقابي . تم طرح السؤال : اذا كانت الإجابة بنعم هل يكون ذلك : شخصيا أو عن طريق التمثيل النقابي ؟

فتأكد لنا من خلال الإجابة أن المشاركة في التسيير تتم عن طريق التمثيل النقابي و هذا ما أكده لنا بعض المسؤولين حيث بين أن المشاركة تتم عن طريق النقابة إضافة إلى ممثل العمال و تتم بمشاركتهم في اتخاذ مختلف القرارات الإدارية للمؤسسة .

4_ هل توفر المؤسسة لكفاءاتها الحرية في التصرف باتخاذ بعض القارات المناسبة ؟

الإجابة كانت هي أن المؤسسة لا توفر للعاملين الحرية في التصرف باتخاذ القرارات المناسبة أثناء العمل أي لا بد من الرجوع الى المسئول المباشر و الملاحظ من خلال أغلبية الأفراد فهم لا يتمتعون بالاستقلالية في العمل و هناك نوعا من المركزية في التسيير .

5_ هل تشرك المؤسسة كفاءاتها في وضع أهداف المؤسسة ؟

ان المؤسسة لا تشرك جميع كفاءاتها في وضع الأهداف و أن الذي له حق وضع أهداف المؤسسة هم كفاءاتها في إطارات الإدارة العليا .

ثالثا : الإشراف والاتصال بالمحاجر

يعتبر الإشراف من الموضوعات التي تولي لها إدارة الموارد البشرية اهتماما كبيرا خصوصا و هو يمس العلاقة بين الرؤساء و المسؤولين و التي على أساسها تتحدد الظروف التي يمكن أن يتم في إطارها مختلف عمليات

الإنتاج لهذا الغرض حاولنا من خلال هذا النموذج التطرق الى بعض من النقاط التي نراها ضرورية لأي علاقة بين رئيس و مرؤوسيه و التي جاءت أغلبها في أيطار السؤال التالي :

1 لبناء بيئة مناسبة للإنتاج والإشراف الفعال هل تحاول المحاجر إدراك و فهم توقعات العاملين التي تخص

السلوك الجيد للمشرف اتجاه العاملين؟ من خلال النقاط التالية :

_ الروح المعنوية لفريق العمل .

_ عدم بسط السيطرة الكاملة على العاملين .

_ العلاقات الحميمة مع العاملين .

_ عدم التعامل أو إلقاء الضرر بالعاملين .

_ عدم استغلال ضعف العاملين .

_ المناقشة الجيدة مع العاملين في إطار جو الوظيفة .

_ وضع الثقة في المرؤوسين .

المراقبة الجيدة .

_ معرفة العمل الجيد بالنسبة للمرؤوسين .

_ سعة الصدر و قبول المناقشات .

_ استعمال الوسائل المناسبة في حل مشاكل العاملين .

_ الاهتمام بأداء و عمل العاملين .

من خلال الإجابة تبين لنا أن المؤسسة تسعى بكل ما لديها من إمكانيات لخلق بيئة يمكن في إطارها تنفيذ مختلف الخطط المحدد من خلال الاهتمام بالروح المعنوية لفريق العمل و المناقشة الجيدة مع العاملين في إطار جو الوظيفة في سبيل اتخاذ قرارات تنفيذ جميع الأطراف بناء على سعة الصدر و قبول المناقشات إضافة الى الاهتمام بعدم بسط السيطرة الكاملة على العاملين و عدم التعامل أو إلقاء الضرر بهم ، و بناء علاقات حميمة معهم و استعمال الوسائل المناسبة في حل مشاكل العا مان وجدت و أخيرا وضع كامل الثقة في المرؤوسين و الاهتمام بأدائهم و مراقبته كل فترة لمعرفة العمل الجيد و مكافأته .

2_ في حالة مواجهة العامل لبعض الصعوبات هل بإمكانه حلها دون الرجوع الى مسئوله المباشر ؟

فقد أكدت الإجابة بأنه يمكن للعمال حل الصعوبات التي تواجههم في العمل دون الرجوع الى مسئولهم .

المباشرين أي أن لديهم إمكانية التصرف مع هذه الصعوبات مما يعني تمتع هؤلاء الأفراد بنوع من الحرية في التصرف .

3_ هل أن الوصول الى المدير أو الرئيس الدائرة لتقديم أي اقتراح : أمر سهل ، معقد أو غير ممكن ؟

الإجابة كانت هي الوصول الى المدير أو رئيس الدائرة لتقديم أي اقتراح أمر معقد لأنهم يشددون على ضرورة احترام السلم الهرمي أي تقديم الاقتراح للمسئول المباشر و هو يوصلها الى المسئولين .

4_ هل أن العمال يحظون بتقدير و احترام في العمل ؟

تؤكد الاجابة بأنهم بتقدير و احترام رؤسائهم في العمل و أن هذا التقدير و الاحترام يكون في اطار الاحترام المتبادل و هذا ما لاحظنا و تأكد لنا طوال فترة التبرص .

رابعاً : التنمية و التدريب بالمؤسسة

الاجابة كانت تأكيد مسئول الموارد البشرية على قيام المؤسسة بعملية التدريب و التنمية لمواردها البشرية و لكفاءتها و هي عملية مستمرة و هذا بسبب ادراك ادارة المحاجر لأهمية التكوين و التدريب و إعادة التأهيل في إكساب مواردها البشرية مهارات و معارف ، و بأنه توجد لدى العمال معارف ضمنية جزء منها على المستوى الفردي و آخر على المستوى الجماعي ، و هو الأمر الذي يتطلب من ادارة المحاجر تفعيل سياستها اتجاه الموارد البشرية في سبيل اظهار تلك المعارف و تمليتها للتنظيم عن طريق التدريب .

2 ما هي أنواع التدريب التي يتلقاها العمال بالمؤسسة ؟

الاجابة كانت هي أن التدريب في المؤسسة يختلف بين قصير الأجل و طويل الأجل ، و يكون ذلك في اطار احتياجات العامل .

خامساً : الاحتفاظ بالكفاءات في المحاجر

و الاهتمام بالكفاءات في المحاجر من خلال التحفيز و الاحترام و التقدير و الترقية .

و على ذلك يمكن طرح جملة من التساؤلات و التي توافيها الأجوبة التالية :

1 هل تقوم المؤسسة بتحفيز كفاءاتها في العمل ؟ و هل تخصص المحاجر جزءا من الأرباح للموظفين الذين يشكلون أهمية لتحفيزهم على البقاء فيها ؟

كانت هي بأن المحاجر الغرب تقوم بتحفيز كفاءاتها و هذا من أجل ضمان بقائهم و عدم هروبهم للمؤسسات المنافسة و لمعرفة أشكال التحفيز ثم طرح السؤال التالي :

2 _ فيما يتعلق بالجانب التحفيزي للعمال تعتمد المؤسسة على جملة من المحفزات تشمل أغلب العناصر التي طرحت في صياغة السؤال الأساسي و هو : هل تلجأ المحاجر الى إرضاء العاملين بالمحفزات التالية :
الأجور و المرتبات .

الحوافز ، علاقات العاملين بالرؤساء ، تفويض المسؤولية .

إمكانية التدريب ، تطوير المعارف ، الإمكانيات المتاحة للمناقشات في سبيل اتخاذ قرارات جماعية ، الاهتمام بالجانب الصحي للعمال ، مدى توافق سياسة المؤسسة مع أهداف العمال و من خلال عملية تفريغ كل الإجابات المتحصل عليها تحصلنا على الجدول التالي :

الشكل رقم (02) : أنواع المحفزات المقدمة للعمال بمؤسسة محاجر الغرب

المحفزات	نسبة التطبيق	نسبة عدم التطبيق
والأجور و المرتبات	100 %	/
الترقيات و الحوافز	40 %	60 %
علاقات العاملين بالرؤساء	50 %	50 %
الاهتمام بحياة العامل الشخصية	30 %	70 %
امكانيات التدريب	100 %	/
تطوير المعارف	40 %	60 %
الامكانيات المتاحة للمناقشات	40 %	60 %

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على معلومات مستقاة من المحاجر

و من خلال الجدول تبين أن المؤسسة فعلا تهتم بالجوانب التحفيزية و هو ما تعكسه أغلب العناصر المكونة

لقائمة الحوافز :

كالأجور و المرتبات التي تضمن تحقيق العدالة النسبية بين شاغلي الوظائف المختلفة .

إمكانيات التدريب و الذي من خلاله يستطيع الأفراد اكتساب مهارة أو معرفة جديدة تساعدهم على تحقيق

أهداف محددة .

الاهتمام بالجانب الصحي لتوفير ظروف عمل مناسبة .

أما فيما يخص الترقيات فالمحاجر تولي لها اهتماما لكن بنسبة أقل و في حالة ما تمت ترقية شخص ما فإنها تتم على أساس مؤهلات الفرد و لا تتم عن طريق العلاقات الشخصية فمواصلة إدارة المحاجر في ترقية العاملين بهذه الطريقة سوف يؤدي الى تحفيز بقية العاملين على العمل بجهد أكبر .

أخيرا و بالنسبة لباقي الحوافز كعلاقات العاملين بالرؤساء تفويض المسؤولية الاهتمام بحياة العامل الشخصية ، تطوير المعارف فان المؤسسة اهتمامها لها متوسط مقارنة بباقي المحفزات و لكن حسب تصريح الموارد البشرية فإنها تسعى للاهتمام بهذا النوع من المحفزات نظرا لضرورتها الكبيرة بالنسبة لها أو لعمالها و بالأخص كفاءتها .

بالنظر الى المكانة التي تحتلها محاجر الغرب سواء على المستوى المحلي و حتى على المستوى الوطني و بالنظر الى التحديات التي تفرضها العولمة و اشتداد المنافسة ، فان ذلك يتطلب و يستدعي من المؤسسة تبني منهج استراتيجي سليم لكل أنشطتها و بالأخص بالنسبة لكفاءتها لأنها تعتبر العنصر الحاكم في نجاح المؤسسة و أن تعمل بشكل دائم على المحافظة عليها و استخدامها و الاستخدام الأمثل لبلوغ أهدافها بكفاءة و فعالية .

و جعل قضايا الموارد البشرية و الكفاءات في صميم اهتمامات إدارة المؤسسة و إعطاء دفع جديد لمشاريع التطوير الفردي و المهني للعاملين مع تنمية المؤهلات و إعادة الاعتبار للكفاءات و المكافأة الفعالة .

المطلب الثالث: تقييم اداء الأفراد بمؤسسة محاجر الغرب

يعتبر تقييم الأداء احد الوظائف الاساسية في إدارة الموارد البشرية حيث تبنى عليه قرارات ذات أهمية كبيرة لتنمية اداء الأفراد و من ثم تحسين مستوى الإنتاجية فعلى أساس نتائج تقييم تحدد قرارات الترقية او النقل او الفصل او التدريب و على ضوءه يتم تقييم فاعلية أنشطة الاختيار و التعيين و التدريب...الخ.

و نظرا لأهمية هذا النشاط في توجيه آدا الأفراد نحو المستويات الأحسن سوف نحاول في هذا المبحث ان نتطرق الى عرض و تحليل لتقنيات و مرتكزات تقييم الأداء مؤسسة محاجر الغرب مبرزين فاعلية هذا النشاط و تقييم جدواه في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة محل الدراسة.

1 نظام تقييم الأداء بمحاجر الغرب

تبنى نظاما لتقييم اداء مواردها البشرية و يقوم هذا النظام على مجموعة من المرتكزات و الأهداف و مجموعة اخرى من الأسباب العلمية المعتمدة في هذا المجال:

✓ مرتكزات و أهداف نظام تقييم الأداء:

يرتكز نظام تقييم الأداء بالمحاجر على مجموعة من المبادئ تتمثل فيما يلي:

- ارتكاز تقييم الأداء على وتيرة المعلومات و العلاقات المستمرة بين العامل الخاضع للتقييم ورئيسه المباشر.
- تتمحور عملية التقييم حول التقييم حول نسبة انجاز الاهداف المسطرة في برامج العمل.
- التغذية العكسية للنتائج التقييم مما يضمن في المستقبل تحقيق الفاعلية و تنمية اداء الأفراد.
- التغذية الموضوعي و العادل للأداء.

بالإضافة الى هذه المرتكزات فان نظام تقييم الأداء يهدف الى تحقيق مجموعة من الاهداف.

- تحسين نوعية اداء الأفراد و خاصة الإطارات.
- مكافئة مجهودات الإطارات و العمال و المنفذون تبعاً لنتائج المحققة على ضوء التقييم.
- إقامة الترابط و الحوار و التعاون بين المسؤولين و مساعدتهم من اجل خلق جو تعاوني و تحقيق التزام جميع الأفراد بانجاز أهداف المؤسسة و تحفيزهم على ذلك.
- تحديد الأفراد ذوي الكفاءات العالية و التي يجب ترقيةها لإدارة مهام المؤسسة.

✓ تقنية تقييم الأداء بمحاجر الغرب

تم عملية التقييم بمؤسسة محاجر الغرب بالاعتماد على تقنيتين أساسيتين وهما :

1-المحادثة:

تعتبر المحادثة تقنية من تقنيات تقييم الأداء و هي عبارة عن حوار منظم يتم مرة واحدة بشكل رسمي خلال فترة برنامج العمل الفردي بين الفرد الخاضع للتقييم و رئيسه المباشر و ذلك بهدف تحفيز الفرد على تحسين أدائه، كما تضمن هذا الحوار و يدور حول ثلاثة عناصر و هي:

-مدى وضوح الأهداف المنظر تحقيقها من طرف العامل الخاضع للتقييم.

-مدى تحقيق الأهداف.

-استخراج النتائج.

-استمارة التقييم:

تشمل استمارة التقييم على المعلومات الاساسية لعملية التقييم و التي يتم ملئها مرة واحدة عند نهاية فترة التقييم و تتمثل المعلومات فيما يلي

الجدول رقم (03) : استمارة تقييم الأفراد لمؤسسة محاجر الغرب

معايير التقييم	الثلاثي الأول	الثلاثي الثاني	الثلاثي الثالث	الثلاثي الرابع
كمية العمل: 5				
جودة العمل: 5				
المواظبة: 3				
السلوك: 2				
المجموع : 15				
إمضاء الرئيس المباشر				
إمضاء الرئيس ثم إدارة الموارد البشرية				
تاريخ التوظيف				

المصدر: بوزيان عثمان ، اقتصاد المعرفة مفاهيم و اتجاهات ، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية ، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة ، 2004، ص 258

- انطلاقا مما سبق توصلنا الى تامين مساعي البحث في بعض مجالات تسيير الكفاءات البشرية نجعلها فيما يلي:

- توظيف الكفاءات يقوم على أسس مهمة منها الشهادة، الكفاءة، و الخبرة.

- تلقي بعض الكفاءات للتكوين بالإضافة الى تنوع أماكن التكوين مما يؤدي الى تنوع المعارف.
- توفير جو العمل الجماعي مما يحقق التعاون و التعلم الجماعي و يساعد على ظهور و تطوير الكفاءات الجماعية.بالإضافة الى ما سبق تحتوي تسيير الكفاءات بالبنك العديد من النقائص ذكر منها مايلي:
- غياب تقييم بعض الكفاءات في حين يخضع البعض الى التقييم التقليدي القائم فقط على ملاحظات المسؤول المباشر.
- عدم الرضا الكامل عن رواتب الكفاءات.
- فيما يخص تطوير الكفاءات يقتصر التكوين فقط على نوع واحد هو الأيام الدراسية و غياب التكوين المستمر و الدورات التدريبية.

خاتمة الفصل :

ان إدارة تسيير الموارد البشرية مكلفة بمهمة توفير مجموعة من المتغيرات من اجل تطبيق برنامج التسيير التقديري على الأفراد و الكفاءات و إنجاحه على ارض الواقع من اجل تحقيق و بلوغ الهدف الأسمى المتمثل في تطوير كفاءات العاملين على المؤسسة الاقتصادية و هذا هو الرهان الذي يواجه المؤسسة .

و مما سبق نستخلص أن التسيير في المؤسسات الاقتصادية يرتكز على أهمية دور المسير و على شخصيته و مهاراته في الارتقاء بالموارد البشري نحو تحسين أداءه و تنميته نحو الأفضل بحيث يسعى الى الاهتمام بوظيفته داخل المؤسسة و أن ينظر الى أن كان يستحق الترقية فيمنحه اياها مع اتخاذ الاجراءات الضرورية التي تضمن له الحصول على كفاءات ذات خبرات في مؤسسته عن طريق دورات تدريبية و تكوينية أو تحفيزه على الانجاز للوصول الى تحقيق الأهداف المسطرة .

تعتبر مؤسسة محاجر الغرب من أهم المؤسسات على مستوى الغرب الجزائري فهي تمول جل مشاريع البناء بمادة الرمال الصالحة للبناء ، كما أنها شرعت في بناء القوالب الإسمنتية و المتاجرة بها ، و بهذا فهي تؤدي الى تحقيق التنمية بالمنطقة .

خاتمة عامة

لقد تناولنا في موضوع المذكرة التي تتمحور اشكاليته حول واقع إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز و تحسين اداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، ففي ظل متغيرات المحيط الجديد و التي تظهر أساسا التكتلات الاقتصادية لم تجد المؤسسات سوى مخرجا لمواكبة و مسايرة هذه التطورات ألا و هو الاهتمام المتزايد بالموارد البشري.

يبقى المورد البشري موردا فعالا و استراتيجيا للتكيف مع المتغيرات البيئية المضطربة و المعقدة ، من خلال التسيير المحكم للكفاءات و محاولة تطويرها كلما استدعت الضرورة لذلك. كما تبقى مسألة تسيير الكفاءات إشكالية قائمة ما دامت هذه الأخيرة تتعلق بالقدرة التي هي متغيرة المزاج الطباع و السلوكيات و مهما كان من أمر فتسيير الكفاءات البشرية أصبح حتمية لا مفر منها في المؤسسات و التي اهتمت بموردها البشري من خلال جملة العمليات التي أصبحت كالتحفيز المستمر ، الأجور العالية طبعا بالدرجة الأولى للإبقاء على الأفراد الاكتفاء و تنمية و تطوير هذه الكفاءات بالدرجة الثانية.

تتبع المؤسسة في ذلك عدة مداخل و مناهج بداية بالاعتراف الفعلي بالكفاءة و الفرد الكفاء، تميم الكفاءات من خلال تقديم جملة من الاستراتيجيات كالتكوين، التدريب، و التقييم عن طريق مختلف العمليات كالاحتكاك المستمر بين الأفراد عن طريق تكوين جماعات عمال ، تدوين النتائج في سجلات للاستفادة منها لاحقا. و كأخر مرحلة الإبقاء على مدى تسيير التقديري في تطوير الكفاءات البشرية على أطول مدة ممكنة في المؤسسة لغاية الاستفادة منها و تحضير أفراد آخرين تكون بمقدرتهم مواصلة المسيرة على نفس الوتيرة.

1-اختيار نتائج الفرضيات:

تمحور الفرضية الأولى حول مساهمة التسيير التقديري في تطوير الكفاءات بشكل فعال في نجاح المؤسسة و هذا تم تأكيده من خلال العرض ، حيث ان المورد البشري يحض مكانة هامة على ضوء معايير سياسة التطوير وفق قدرة التسيير الذي يشمل جميع العاملين سواء الجدد او القدامى ووجود تطابق أهداف هذه المعايير مع إستراتيجية المؤسسة.

-تتمحور الفرضية الثانية حول تأثير التسيير التقديري على تطوير الكفاءات و هذا تم تأكيده من خلال العرض وفق متطلبات و احتياجات المؤسسة الحالية و المستقبلية و استعمال أساليب متقنة و محكمة في التسيير تساهم في رفع الإنتاجية.

2-نتائج البحث

من خلال التطرق لأهم جوانب الموضوع النظرية منها و التطبيقية توصلنا إلى الإجابة على التساؤلات المطروحة حيث يمكن ابراز النتائج المسجلة فيما يلي :

- يمكن النظر للمؤسسة على أساس حافطة من الموارد و الكفاءات المتحكم فيها من قبل المؤسسة بشكل يمكنها من الاعتماد عليها في اعداد و تنفيذ استراتيجياتها و منه تعزيز كفاءتها و فعاليتها و خدمة تنافسها .

- إدارة الموارد البشرية من خلال وظائفها و اتجاهاتها المعاصرة تحض بأهمية كبيرة حيث ان تطورها يتباين من خلال مختلف الرواد و أهم النظريات التي ساهمت بشكل كبير في تطوير المورد البشري و إعطائه المكانة و الأهمية التي يستحقها داخل المؤسسة.

-ان تبني إدارة الموارد البشرية لتسيير التقديري في تطوير الكفاءات يمكن المؤسسات من الحصول على عنصر بشري كفاء وفق إستراتيجية فعالة تمكنه من القدرة على تحديد الاحتياجات المؤسسة و تحقيق أهدافها و بالتالي ضمان استمراريتها.

-تحسين الأداء يؤدي الى زيادة رغبتهم فيه بحيث يكون هدفه مع رفع الكفاءة الإنتاجية.

-من خلال الدراسة التطبيقية على مستوى بنك الفلاحة و التنمية المحلية لوكالة سيدي لخضر يلاحظ ان عملية إدارة الموارد البشرية على مستوى البنك تسعى الى

أهمية كبيرة فلا تقتصر ممارستها على الأعمال الروتينية و إنما تعمل جاهدة على ان تتماشى مع تطورات العالمية ، من خلال التسيير الأمثل كما أنها توفر الظروف الملائمة للموظفين على العمل.

3-التوصيات و الاقتراحات :

من خلال التطرق الى أجزاء البحث يتبين لنا بوضوح ان التسيير التقديري في تطوير الكفاءات له تأثير على إدارة الموارد البشرية و هذا بشكل عام و مؤسسة محاجر الغرب بشكل خاص. من هنا ندرج بعض الاقتراحات المتمثلة في:

-يجب الحصول على الموارد البشرية و إعدادها و تحضيرها و المحافظة عليها فهذا يعتبر نشاط ضروري لكي تستطيع المؤسسة الوصول الى غايتها .

-سياسة تطوير الكفاءات أمر مرغوب فيه بشكل مستمر فهو يحتل مكانة هامة في الأنشطة الهادفة لرفع الكفاءة الإنتاجية.

_ انتهاج أسلوب في عملية تطوير كفاءات الأفراد في المؤسسة من اجل الحصول على إطارات في المستقبل.

_ اعداد الإستراتيجية المناسبة للتطوير الجيد للكفاءات الأفراد في المؤسسة.

_ تكوين الموارد البشرية يمكن من الحصول على نتائج جد ايجابية تسمح للمؤسسة بالازدهار و التطور.

_ تطوير الكفاءة او توفيرها يؤدي الى تحقيق اكبر قدر ممكن من العمل بأقل جهد و اقل زمن و اقل تكلفة.

_ أن تدرك المؤسسة أهمية و فعالية قدراتها و طاقاتها البشرية في الأصول الفكرية و تعمل على بنائها و تفعيلها و

حمايتها من التقليد لتضمن التفوق عن طريق المزايا التنافسية التي تحققها .

_ الاهتمام بالكفاءات لا يقتصر في اعتبارها كمورد و كفى ، بل يجب الاهتمام فهي مورد يجب الحفاظ عليه و

- مراعاته خاصة و ان العقل المفكر و المبدع بحاجة الى التدعيم و الاهتمام و التشجيع و التغذية الفكرية .
- _ القدرات العالية للابتكارات و الإبداعات لا يمكن استخدامها استخداما أمثل اذا عملت في بيئة مقيدة تتميز بالبيروقراطية في اتخاذ القرارات ، و انما لابد من توفير الجو المناسب للتصريح بالبطاقات الابداعية الكاملة .
- _ تشجيع الاتصال غير الرسمي باعتباره وسيلة لتحسين و تدفق المعلومات .
- _ تحمل الاختلاف و السماح بالتعبير عن وجهات النظر المختلفة و المعارضة و الاستفادة من هذا الاختلاف و الصراع التنظيمي في الحصول على آراء و أفكار جديدة .
- _ إتاحة الفرصة للمشاركة في تسيير المؤسسة قد يؤدي الى تلبية مجموعة من الحاجات المتمثلة في ابراز المواهب و القدرات التي يتمتع بها الافراد و التي يمكن للمؤسسة ان تستفيد منها .

قائمة المراجع

قائمة المراجع

1- الكتب

أ- باللغة العربية :

- 1- جلال ابراهيم العبد إدارة الأعمال , وظائف الإدارة الدار الجامعة , الاسكندرية سنة 2000.
- 2- حامد عبد الله السقاف , المدخل الشامل لإدارة الجودة الشاملة , مصر سنة 1999 .
- 3- عائشة علوه تنمية المهارات الفكرية الإبداعية , الطبعة 1 مكتبة جزيرة المنصورة بدون سنة
- 4- عبد الرحمان توفيق , استراتيجيات الاستثمار البشري , مركز الخبرات المهنية لإدارة القاهرة سنة 1996.
- 5- منال طلعت محمود أساسيات الإدارة المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية سنة 2000 .
- 6- عبد الرحمان بن عنتر ، مشكلات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و أساليب تطوير قدرتها التنافسية ، الأغواط. الجزائر 2002 .
- 7- فريد لقرط ، زينب بوقاعة ، الاتجاهات الحديثة في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مصر ، 2003 .
- 8- كليوفورد بوميالك ، أسس ادراة الأعمال التجارية الصغيرة ، ترجمة رادة السمرة ، مركز الكتب الأردني ، عمان ، الاردن 1989 .
- 9- عبد الرحمان سيدي احمد ، تنمية الصناعات الصغيرة و طريقة تحويلها ، الدار الجامعة ، الاسكندرية ، 1996 .
- 10- كمال نور الدين ، ادارة الموارد البشرية للدراسات و الترجمة ، 1992 .
- 11- د ، أمين سعاتي ، ادارة الموارد البشرية من النظرية الى التطبيق ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 1998 .
- 12- صلاح الدين عبد الباقي ، ادارة الموارد البشرية ، الدار الجامعة ، الاسكندرية ، 2012 .
- 13- د . نظمي شحادة ، محمد الباشا ، ادارة الموارد البشرية ، دار الصفاء ، للنشر ، 2000 .
- 14- عبد المعطي محمد عساف ، بمشاركة يعقوب حمدان ، التدريب و تنمية الموارد البشرية ، دار وهران بدون سنة .
- 15- صالح فتاح ، ادارة الموارد البشرية ، الملتقى الدولي حول التنمية البرية و فرص الاندماج و الكفاءات البشرية ، جامعة ورقلة سنة 2004 .

- 16 – جمال الدين محمد مرسي ، ادارة الاستراتيجية للموارد البشرية ، المدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعة ، مصر 2003 .
- 17 – صلاح ابراهيم بلوط ، ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، دار النهضة العربية ، لبنان ، 2002 .
- 18 – عبد المجيد الصيرير ، اثر وظائف ادارة الموارد البشرية في الابداع لتنظيمي ، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال ، 2010 .

ب- باللغة الفرنسية:

Claire bayou, manager les compétence, édition, liaisons, paris, 2003 .

2-المذكرات:

- 1-أبو القاسم حمدي تنمية كفاءات الافراد و دورها في دعم الميزة التنافسية , مذكرة ماجستير في علوم التسيير جامعة الجزائر سنة 2003 .
- 2-رحيل آسيا دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية , مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير جامعة بومرداس 2010 .
- 3-سليمان عائشة دور تسيير موارد في تحقيق الميزة التنافسية مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير جامعة تلمسان سنة 2010 .

3-الملتقيات :

- 1-بوجمل أحمد مداخلة مقدمة في ملتقى دولي في التنمية البشرية و الكفاءات كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية جامعة ورقلة سنة 2011.
- 2-رحيم حسن علاوي عبد الفتاح التطوير التنظيمي و استثمار الكفاءات في احداث التغير الايجابي ملتقى وطني الثالث للمؤسسات , الجزائر سنة 2006.
- 3 – اسماعيل بوخاوة ، التجربة الجزائرية التنموية في الجزائر و استراتيجية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، سنة 2007 .
- 4 – اسماعيل شعباني ، ماهية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تطويرها حول العالم ، سطيف ، الجزائر ، سنة 2003 .

5 – عبد الحميد محمد الشورابي ، ادارة المؤسسات الانتاجية منشأة المعارف ، الاسكندرية ، بدون سنة .

3- الروايات :

رواية حسن ، مدخل استراتيجي لتخطيط الموارد البشرية ، الدار الجامعة ، 2010 .
رواية عبد المجيد قدي ، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، المناخ الاستثماري ، مجمع الأعمال ، الأغواط 2002 .