

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم
كلية الحقوق و العلوم التجارية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير
تخصص: التقنيات الكمية للتسيير

بعنوان:

التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على مستوى
المؤسسة و دوره في تحسين أداء الأفراد
دراسة نظرية و تطبيقية
(مجمع تربية الدواجن للغرب - GAO)

من إعداد الطالب:

بن حمودة يوسف

تحت إشراف:

الدكتور عشوي نصر الدين

لجنة المناقشة:

رئيسا	(أستاذ التعليم العالي - جامعة الشلف)	الأستاذ الدكتور/ راتول محمد
مقررا	(أستاذ محاضر - جامعة مستغانم)	الدكتور/ عشوي نصر الدين
عضوا	(أستاذ التعليم العالي - جامعة تلمسان)	الأستاذ الدكتور/ بندي عبد الله عبد السلام
عضوا	(أستاذ محاضر - جامعة مستغانم)	الدكتور/ العيد محمد
عضوا	(أستاذ محاضر - جامعة مستغانم)	الدكتور/ براينيس عبد القادر

السنة الجامعية 2010/2009

الإهداء

إلى الوالدين العزيزين.....

إلى الأخوين العزيزين نصر الدين و أمين.....

الشكر و التقدير

الحمد لله و الشكر لله الذي وفقنا لإتمام هذا العمل
الشكر الجزيل للأستاذ الدكتور مشوي نصر الدين
و الشكر و التقدير لجميع من ساعدنا من قريب أو من
بعيد في إتمام هذه المذكرة

الفهرس

III.....	الإهداء.....
IV.....	الشكر.....
V.....	الفهرس.....
XII.....	قائمة الجداول.....
XIII.....	قائمة الأشكال البيانية.....
XIV.....	قائمة الملاحق.....
أ.....	المقدمة.....
01.....	الفصل الأول: النظرة الجديدة لإدارة الموارد البشرية.....
02.....	تمهيد.....
03.....	المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية: المفاهيم و الأسس.....
03.....	المطلب الأول: التعريف بإدارة الموارد البشرية و تطورها التاريخي.....
03.....	الفرع الأول: التعريف بإدارة الموارد البشرية.....
04.....	الفرع الثاني: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.....
06.....	المطلب الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية.....
06.....	الفرع الأول: الوظائف الإدارية.....
06.....	الفرع الثاني: الوظائف المتخصصة.....
09.....	المطلب الثالث: تنظيم إدارة الموارد البشرية و موقعها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.....
09.....	الفرع الأول: موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.....
10.....	الفرع الثاني: التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية.....
12.....	المطلب الرابع: إدارة الموارد البشرية: البيئة و الأهداف.....
12.....	الفرع الأول: أهداف إدارة الموارد البشرية.....
13.....	الفرع الثاني: بيئة إدارة الموارد البشرية.....
15.....	المطلب الخامس: إدارة الموارد البشرية نظام مفتوح.....
15.....	الفرع الأول: نظام إدارة الموارد البشرية.....
17.....	الفرع الثاني: الأنظمة الفرعية لإدارة الموارد البشرية.....
18.....	المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي.....
18.....	المطلب الأول: إدارة الموارد البشرية وظيفة إستراتيجية.....
18.....	الفرع الأول: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.....
19.....	الفرع الثاني: إدارة الموارد البشرية شريك إستراتيجي للإدارة العليا.....

- 21.....المطلب الثاني: المزيج الإستراتيجي للموارد البشرية.
- 21.....الفرع الأول: الكفاءات (les compétences).
- 22.....الفرع الثاني: المسارات الوظيفية (carrières).
- 22.....الفرع الثالث: التعويض (compensation).
- 23.....الفرع الرابع: التنسيق (coopération).
- 23.....الفرع الخامس: الاتصال (la communication).
- 24.....المطلب الثالث: تكوين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.
- 24.....الفرع الأول: دراسة و تحديد متطلبات رسالة المؤسسة (المرحلة الأولى).
- 24.....الفرع الثاني: دراسة و تحليل البيئة (المرحلة الثانية).
- 25.....الفرع الثالث: تطوير إستراتيجية إدارة الموارد البشرية (المرحلة الثالثة).
- 25.....الفرع الرابع: تنفيذ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية (المرحلة الرابعة).
- 26.....الفرع الخامس: تقييم فعالية إنجاز إستراتيجية إدارة الموارد البشرية (المرحلة الخامسة).
- 27.....المطلب الرابع : مقومات إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.
- 27.....الفرع الأول: قناعة الإدارة العليا بأهمية الموارد البشرية.
- 28.....الفرع الثاني: الإمكانيات الذاتية لفريق إدارة الموارد البشرية.
- 28.....الفرع الثالث: التداخل بين إدارة الموارد البشرية و العمل.
- 28.....الفرع الرابع: مراجعة أداء إدارة الموارد البشرية.
- 29.....الفرع الخامس: مستلزمات كفاءة إدارة الموارد البشرية.
- 30.....المطلب الخامس: نموذج جامعة هارفرد (HARVARD) لتصميم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.
- 32.....المبحث الثالث: التحديات و الممارسات الجديدة لإدارة الموارد البشرية.
- 32.....المطلب الأول: إدارة الموارد البشرية و الميزة التنافسية.
- 35.....المطلب الثاني: إدارة الموارد البشرية و ظروف عدم التأكد.
- 36.....الفرع الأول: التطورات التكنولوجية.
- 36.....الفرع الثاني: التغيرات الاقتصادية.
- 36.....الفرع الثالث: التنافس العالمي.
- 38.....المطلب الثالث: إدارة الموارد البشرية و معايير الإيزو (ISO).
- 40.....المطلب الرابع: الأدوار الجديدة لإدارة الموارد البشرية.
- 41.....الفرع الأول: إدارة الأفراد.
- 41.....الفرع الثاني: تسيير الموارد البشرية.
- 41.....الفرع الثالث: تسيير المنظمات.
- 41.....الفرع الرابع: قيادة التغيير.
- 42.....الفرع الخامس: وظيفة الموارد البشرية و وظيفة مقسمة.
- 43.....المطلب الخامس: إدارة الموارد البشرية و متطلبات زبائنها.

- 43..... الفرع الأول: ما ينتظره الأفراد من إدارة الموارد البشرية.
- 44..... الفرع الثاني: ما ينتظره المسيرون.
- 44..... الفرع الثالث: ما ينتظره ممثلو الأفراد.
- 45..... الفرع الرابع: ما تنتظره الإدارة العليا.
- 46..... خلاصة الفصل.
- 47..... الفصل الثاني: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على مستوى المؤسسة و تقييم الأداء.
- 48..... تمهيد.
- 49..... المبحث الأول: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية: المفاهيم و الأسس.
- 49..... المطلب الأول : مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.
- 51..... المطلب الثاني: مداخل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية و علاقته بالتخطيط الاستراتيجي للمؤسسة ككل...
- 51..... الفرع الأول: مداخل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.
- 51..... الفرع الثاني: علاقة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بالتخطيط الاستراتيجي للمؤسسة ككل.....
- 54..... المطلب الثالث : مسؤولية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية و مقوماته.
- 54..... الفرع الأول: مسؤولية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية.
- 55..... الفرع الثاني: مقومات التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية.
- 57..... المطلب الرابع: أسباب التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأهدافه.
- 57..... الفرع الأول: أسباب التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.
- 58..... الفرع الثاني: أهداف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.
- 60..... المطلب الخامس: أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية و المشاكل المترتبة عن سوء التخطيط أو غيابه.....
- 60..... الفرع الأول: أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.
- 61..... الفرع الثاني: المشاكل المترتبة عن سوء أو غياب التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.
- 63..... المبحث الثاني: مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.
- 64..... المطلب الأول: تحليل الطلب على الموارد البشرية.
- 64..... الفرع الأول: تحديد و التنبؤ باتجاهات المتغيرات البيئية.
- 65..... الفرع الثاني: حصر عدد و أنواع الوظائف المطلوبة مستقبلا.
- 66..... الفرع الثالث: التنبؤ و تقدير احتياجات الوظائف من الموارد البشرية.
- 67..... المطلب الثاني: تحليل العرض من الموارد البشرية.
- 67..... الفرع الأول: تحليل العرض الداخلي للموارد البشرية.
- 69..... الفرع الثاني: تحليل العرض الخارجي للموارد البشرية.
- 71..... المطلب الثالث: تحديد الفائض أو العجز من الموارد البشرية.
- 72..... المطلب الرابع: استراتيجيات التعامل مع نتائج تخطيط الموارد البشرية.
- 72..... الفرع الأول: التخطيط بهدف سد النقص في الموارد البشرية.

- 73..... الفرع الثاني: التخطيط بهدف معالجة الفائض من الموارد البشرية.
- 75..... المطلب الخامس: خطة الموارد البشرية الإستراتيجية، تقييمها و متابعتها.
- 77..... المبحث الثالث: مفهوم الأداء و تقييم أداء الأفراد داخل المؤسسة.
- 77..... المطلب الأول: ماهية الأداء و العوامل التنظيمية المحققة للأداء الجيد للأفراد.
- 77..... الفرع الأول: مفهوم الأداء و أهم النظريات التي تناولت كيفية تحقيق الأداء داخل المؤسسة.
- 79..... الفرع الثاني: العوامل التنظيمية المحققة للأداء الجيد للأفراد.
- 81..... المطلب الثاني: تقييم أداء الموارد البشرية: المفهوم، الأهداف و الاستخدامات.
- 81..... الفرع الأول: مفهوم تقييم الأداء.
- 82..... الفرع الثاني: أهداف تقييم الأداء.
- 83..... الفرع الثالث: استخدامات تقييم الأداء.
- 84..... المطلب الثالث: مراحل عملية تقييم الأداء.
- 87..... المطلب الرابع: مسؤولية و توقيت تقييم الأداء.
- 87..... الفرع الأول: مسؤولية تقييم أداء الموارد البشرية.
- 88..... الفرع الثاني: توقيت تقييم الأداء.
- 89..... المطلب الخامس: مشكلات تقييم الأداء و أسباب فشله.
- 89..... الفرع الأول: مشكلات تقييم الأداء.
- 90..... الفرع الثاني: أسباب فشل عملية تقييم الأداء.
- 92..... خلاصة الفصل.

الفصل الثالث: الطرق و الأساليب العلمية المستخدمة في التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية و في تقييم

- 93..... الأداء.
- 94..... تمهيد.
- 95..... المبحث الأول: أساليب التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية (الطلب).
- 95..... المطلب الأول: الأساليب الوصفية المستخدمة في تقدير الطلب على الموارد البشرية.
- 95..... الفرع الأول: أسلوب دلفي (آلية دلفي).
- 96..... الفرع الثاني: الحكم الشخصي للإدارة.
- 97..... الفرع الثالث: أسلوب التقدير على أساس مراكز العمل.
- 97..... المطلب الثاني: أسلوب المستخدم و المنتج.
- 101..... المطلب الثالث: أسلوب تحليل الانحدار.
- 101..... الفرع الأول: الانحدار البسيط.
- 110..... الفرع الثاني: الانحدار المتعدد.
- 111..... المطلب الرابع: أساليب أخرى مستخدمة في تقدير الطلب على الموارد البشرية.
- 111..... الفرع الأول: تحليل النسب.

- 111.....الفرع الثاني: تحليل عبء العمل
- 112.....الفرع الثالث: أسلوب حجم الإنتاج
- 113.....المبحث الثاني: أساليب التنبؤ بالعرض من الموارد البشرية
- 113.....المطلب الأول: طريقة معدل دوران العمل
- 115.....المطلب الثاني: أسلوب مصفوفة الانتقال
- 118.....المطلب الثالث: خرائط الإحلال
- 120.....المطلب الرابع: مخزون المهارات (Skills Inventory)
- 122.....المطلب الخامس: الأساليب الوصفية المستخدمة في تقدير العرض من الموارد البشرية
- 124.....المبحث الثالث: طرق و أساليب تقييم أداء الموارد البشرية
- 124.....المطلب الأول: المقاييس الترتيبية
- 124.....الفرع الأول: طريقة الترتيب البسيط (Simple Rank Order)
- 125.....الفرع الثاني: أسلوب الترتيب المزدوج (Paired Comparison)
- 126.....المطلب الثاني: المقاييس المتدرجة
- 126.....الفرع الأول: طريقة التدرج البياني (Graphic Rating Scale)
- 127.....الفرع الثاني: طريقة التدرج البياني السلوكي
- 129.....المطلب الثالث: أسلوب القوائم (Checklists)
- 129.....الفرع الأول: أسلوب القوائم المبني على توزيع الأوزان بالتساوي
- 130.....الفرع الثاني: أسلوب القوائم الثقيل
- 132.....المطلب الرابع: طريقة الأحداث الحرجة
- 133.....المطلب الخامس: طريقة الإدارة بالأهداف
- 136.....خلاصة الفصل
- 137.....الفصل الرابع (الجانب التطبيقي): دراسة حالة مجمع تربية الدواجن للغرب (GAO)
- 138.....تمهيد
- 139.....المبحث الأول: عرض و تقديم شامل للمجمع و للموارد البشرية فيه
- 139.....المطلب الأول: التعريف بمجمع تربية الدواجن للغرب (GAO)
- 141.....المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمجمع و موقع إدارة الموارد البشرية فيه
- 144.....المطلب الثالث: إستراتيجية المجمع و نظامه الداخلي
- 144.....الفرع الأول: النظام الداخلي للمجمع
- 146.....الفرع الثاني: إستراتيجية المجمع و إستراتيجية الموارد البشرية فيه
- 147.....المطلب الرابع: توزيع الموارد البشرية داخل المجمع و الأسلوب المتبع لتخطيطها و تقييم أدائها
- 148.....الفرع الأول: توزيع الموارد البشرية داخل المجمع
- 150.....الفرع الثاني: الأسلوب المتبع لتخطيط الموارد البشرية داخل المجمع

- 150.....الفرع الثالث: تقييم أداء الموارد البشرية داخل المجمع.
- 152.....المطلب الخامس: عرض تطور كل من رقم الأعمال و حجم الموارد البشرية للمجمع عبر السنوات.
- 154.....المبحث الثاني: تقدير طلب المجمع من الموارد البشرية في 2011/12/31.
- 154.....المطلب الأول: عرض الأسلوب المقترح لتقدير الطلب على الموارد البشرية داخل المجمع.
- 156.....المطلب الثاني: نماذج الانحدار البسيطة.
- الفرع الأول: النموذج الخطي البسيط باعتبار حجم الموارد البشرية متغير تابع و رقم الأعمال متغير مستقل.
- 157.....
- الفرع الثاني: النموذج الخطي البسيط باعتبار حجم الموارد البشرية متغير تابع و القيمة المضافة متغير مستقل.
- 159.....
- الفرع الثالث: النموذج الخطي البسيط باعتبار حجم الموارد البشرية متغير تابع و حجم الإنتاج متغير مستقل.
- 161.....
- المطلب الثالث: النماذج الغير خطية النصف لوغاريتمية.
- الفرع الأول: النموذج النصف لوغاريتمي باعتبار رقم الأعمال متغير مستقل و حجم الموارد البشرية متغير تابع.
- 163.....
- الفرع الثاني: النموذج النصف لوغاريتمي باعتبار القيمة المضافة متغير مستقل و حجم الموارد البشرية متغير تابع.
- 164.....
- الفرع الثالث: النموذج النصف لوغاريتمي باعتبار حجم الإنتاج متغير مستقل و حجم الموارد البشرية متغير تابع.
- 165.....
- المطلب الرابع: نماذج الانحدار المتعدد.
- الفرع الأول: نموذج الانحدار المتعدد باعتبار كل من رقم الأعمال و القيمة المضافة متغيرين مستقلين و حجم الموارد البشرية متغير تابع.
- 166.....
- الفرع الثاني: نموذج الانحدار المتعدد باعتبار كل من رقم الأعمال و حجم الإنتاج متغيرين مستقلين و حجم الموارد البشرية متغير تابع.
- 168.....
- الفرع الثالث: نموذج الانحدار المتعدد باعتبار كل من القيمة المضافة و حجم الإنتاج متغيرين مستقلين و حجم الموارد البشرية متغير تابع.
- 170.....
- الفرع الرابع: نموذج الانحدار المتعدد باعتبار كل من رقم الأعمال، القيمة المضافة و حجم الإنتاج متغيرات مستقلة و حجم الموارد البشرية متغير تابع.
- 171.....
- المطلب الخامس: اختيار أحسن نموذج و استخدامه في تقدير احتياجات المجمع من الموارد البشرية في 2011/12/ 31.
- 172.....
- المبحث الثالث: التنبؤ بالعرض الداخلي من الموارد البشرية في 2011/12/31 و وضع الخطة الكاملة للموارد البشرية داخل المجمع.
- 174.....
- المطلب الأول: التنبؤ بالضياع في الموارد البشرية داخل المجمع و الناتج عن الإحالة على التقاعد و التقاعد المسبق.
- 174.....
- الفرع الأول: الإحالة على التقاعد.
- 175.....

178.....	الفرع الثاني: التقاعد المسبق.....
178.....	المطلب الثاني: التنبؤ بالضياع في الموارد البشرية داخل المجمع و الناتج عن الاستقالة، الإقالة و الفصل.....
185.....	المطلب الثالث: الخطة النهائية للموارد البشرية داخل المجمع و أثرها على أداء الأفراد.....
188.....	خلاصة الفصل.....
189.....	الخاتمة.....
197.....	المراجع.....
203.....	الملاحق.....
204.....	الملحق رقم 01: صفحات من الاتفاقية الجماعية للمجمع.....
211.....	الملحق رقم 02: استمارة تقييم أداء الأفراد داخل المجمع.....
213.....	الملحق رقم 03: نتائج حسابات برنامج (Eviews).....
224.....	الملحق رقم 03: نتائج حسابات البرنامج (R).....

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
35	منطق المؤسسات السابق و الحالي	الجدول(1.1)
43	إدارة الموارد البشرية و زبائنها	الجدول(2.1)
53	التخطيط الاستراتيجي و خطة الموارد البشرية	الجدول(1.2)
55	توزيع مسؤوليات تخطيط الموارد البشرية	الجدول(2.2)
98	جدول يوضح المنتج و المستخدم لمؤسسة معينة	الجدول(1.3)
125	نتيجة المقارنات الثنائية	الجدول(2.3)
140	توزيع الوحدات عبر الولايات و طاقتها الإنتاجية	الجدول(1.4)
147	تقسيم الموارد البشرية داخل المجمع حسب المستوى التأهيلي في نهاية سنة 2009	الجدول(2.4)
148	توزيع الموارد البشرية عبر مختلف وحدات و فروع المجمع في 2009/12/31.	الجدول(3.4)
151	تطور رقم الأعمال و حجم الموارد البشرية للمجمع في الفترة (1999_2009)	الجدول(4.4)
155	تطور حجم الموارد البشرية داخل المجمع موازاة مع تطور كل من رقم الأعمال، القيمة المضافة و حجم الإنتاج خلال الفترة (1999 - 2009)	الجدول(5.4)
173	طلب المجمع من الموارد البشرية حسب المستوى التأهيلي في 2011/12/31	الجدول(6.4)
175	توزيع الموارد البشرية الدائمة في المجمع حسب العمر و المستوى التأهيلي في نهاية سنة 2009.	الجدول(7.4)
176	جدول يبين فئات الأعمار للموارد البشرية في المجمع حسب المستوى التأهيلي و ذلك في 2009/12/31.	الجدول(8.4)
176	عدد الأفراد الذين سيغادرون المجمع خلال الفترة 2010-2011 بسبب الإحالة على التقاعد.	الجدول(9.4)
177	عدد الأفراد الذين سيغادرون المجمع خلال الفترة 2010-2011 بسبب الإحالة على التقاعد المسبق.	الجدول(10.4)
180	بيانات عن تنقلات عمال التنفيذ و تركهم للعمل في الوحدات الستة لإنتاج أغذية الأنعام في الثلاثة سنوات الماضية (2007 - 2008 - 2009) و التي تمثل إجمالي هذه السنوات.	الجدول(11.4)
183	عدد عمال التنفيذ المتوقع مغادرتهم للوحدات الستة لإنتاج أغذية الأنعام التابعة للمجمع بسبب الاستقالة، الإقالة و الفصل خلال الفترة (2010-2011)	الجدول(12.4)

183	العرض الداخلي للموارد البشرية المتوقع في نهاية سنة 2011	الجدول (13.4)
184	الخطة العامة للموارد البشرية داخل المجمع لسنة 2011 تظهر الاحتياجات الإضافية وفق مستوى التأهيل	الجدول (14.4)

قائمة الأشكال البيانية

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
9	موقع إدارة الموارد البشرية في خريطة تنظيمية بسيطة	الشكل (1.1)
10	موقع إدارة الموارد البشرية في حالة العمل بأسلوب تنظيم المصفوفة	الشكل (2.1)
11	التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية في مؤسسة كبيرة	الشكل (3.1)
15	إدارة الموارد البشرية باعتبارها نظاما مفتوحا	الشكل (4.1)
16	نموذج يبين الأنظمة الفرعية الرئيسية لتسيير الموارد البشرية	الشكل (5.1)
19	إدارة الموارد البشرية شريك استراتيجي	الشكل (6.1)
25	التحليل الإستراتيجي	الشكل (7.1)
30	نموذج جامعة هارفرد لتصميم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية	الشكل (8.1)
37	نموذج تسيير الموارد البشرية في ظل التغير البيئي	الشكل (9.1)
40	الأدوار الخمسة لإدارة الموارد البشرية	الشكل (10.1)
52	علاقة الإستراتيجية بتخطيط الموارد البشرية	الشكل (1.2)
63	جوهر عملية تخطيط الموارد البشرية الاستراتيجية	الشكل (2.2)
71	تقاطع التنبؤ بالعرض و الطلب	الشكل (3.2)
75	استراتيجيات موازنة العرض و الطلب	الشكل (4.2)
104	شكل يبين معيار المربعات الصغرى	الشكل (1.3)
116	مخطط الانتقال	الشكل (2.3)
119	خارطة إحلال و ترقى المدراء	الشكل (3.3)
122	مراحل استخدام أسلوب دلفي	الشكل (4.3)

127	نموذج لتقييم أداء الموظف على طريقة سلم التدرج البياني	الشكل(5.3)
128	نموذج مقياس التدرج السلوكي في تقييم مدير المبيعات	الشكل(6.3)
130	نموذج عن أسلوب القائمة المعدة لتقييم أداء الأفراد	الشكل(7.3)
131	نموذج لقائمة الاختبار في تقييم الأداء	الشكل(8.3)
132	نموذج سجل المواقف الحرجة لمساعد مختبر	الشكل(9.3)
134	نموذج سجل المواقف الحرجة لمساعد مختبر	الشكل(10.3)
140	مخطط يوضح التسيير المباشر و الغير مباشر لمختلف الفروع و الوحدات	الشكل(1.4)
142	الهيكل التنظيمي للمقر الاجتماعي لمجمع تربية الدواجن للغرب	الشكل(2.4)
147	تقسيم الموارد البشرية داخل المجمع حسب المستوى التأهيلي	الشكل(3.4)
151	تطور رقم أعمال المجمع في الفترة (1999_2009)	الشكل(4.4)
152	تطور حجم الموارد البشرية للمجمع في الفترة (1999_2009)	الشكل(5.4)

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
204	صفحات من الاتفاقية الجماعية لمجمع تربية الدواجن للغرب (GAO)	الملحق 1
211	استمارة تقييم أداء الأفراد داخل المجمع	الملحق 2
213	نتائج حسابات البرنامج (Eviews)	الملحق 3
224	نتائج حسابات البرنامج (R)	الملحق 4

المقدمة العامة

أ. توطئة:

في ظل ظروف عدم التأكد التي تميز محيط المؤسسة في وقتنا الحالي فإنه أصبح لزاما عليها تقدير احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية ذات المهارات و الكفاءات و التخصصات المختلفة و كذا اختيار أحسن السبل لتوفير هذه الاحتياجات و هو ما يندرج ضمن عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ، و تركز عملية التخطيط أساسا على التنبؤ باستخدام الأساليب العلمية كمية كانت أو كيفية .

إن الهدف الرئيسي للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على مستوى المؤسسة هو الحصول على الموارد البشرية المناسبة في الأماكن المناسبة بالأعداد المناسبة و في الوقت المناسب و ذلك بغرض تحقيق الكفاءة في الأداء، بحيث اعتمد الحكم على أداء المؤسسة في الستينات من القرن الماضي على معيار الإنتاجية ليمتد بعد ذلك إلى الوظيفة التجارية ثم تركز على الأسواق المالية و معرفة كيفية الاقتراض ليصل في الأخير إلى دور وظيفة الموارد البشرية بحيث يقول رواد المقاربة الإستراتيجية للموارد (Ressources Based View) أن أداء المؤسسة و نجاحها الاستراتيجي يتوقف على بعدها الداخلي و على ما تمتلكه و توظفه من موارد إستراتيجية كما تبين أن الأموال ليست هي التي تدفع المؤسسة إلى المستقبل و إنما طاقتها الفكرية و دافعية أفرادها و من هذا المنطلق ركزنا في هذا البحث على أهمية تخطيط الموارد البشرية كوظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء الأفراد و ذلك بغرض تصحيح الفكرة التي كانت سائدة و إلى وقت قريب و التي تعتبر كل من التقدم التكنولوجي و نوعية الوسائل و المواد المستخدمة العوامل الوحيدة التي تحقق كفاءة الأداء و هي جميعها عوامل مادية ركزت عليها الإدارات زما طويلا دون الاعتراف بالدور الفعال الذي تلعبه الموارد البشرية في تحقيق الأداء الجيد للمؤسسة.

إن تخطيط الموارد البشرية يعتبر ضرورة حتمية في حالة إنشاء مؤسسات جديدة و ذلك بغرض تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية كما أنه ضروري أيضا في حالة إدخال تكنولوجيا جديدة أو إعادة التنظيم الداخلي للمؤسسة إذ يفرض عليها هذا الوضع زيادة أو نقص تخصصات معينة أو توظيف أنواع جديدة من الكفاءات و المهارات و هذا لا يعني على الإطلاق أنه ليس من الضروري القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي في حالة المؤسسات المستقرة إذ أنه ينبغي التنبؤ بالعجز في الموارد البشرية و الناشئ عن الضياع الطبيعي أو التقاعد أو الاستقالة و كذلك العجز الناشئ عن توسع المؤسسة و الزيادة في حجم الإنتاج و هو ما يدخل ضمن التخطيط بهدف سد النقص، و كذا

التنبؤ بوجود فائض في العرض الداخلي من الموارد البشرية و الذي يندرج ضمن التخطيط بهدف معالجة الفائض.

و يجب الإشارة إلى أن تخطيط الموارد البشرية لا يتم بمعزل عن التخطيط الكلي للمؤسسة إذ أن التنسيق بين كل من خطة الموارد البشرية و خطة التسويق و خطة الإنتاج و غيرها هو شرط أساسي لضمان بقاء و استقرار و نمو المؤسسة.

ب. طرح الإشكالية:

لقد أصبح التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ضرورة حتمية في ظل ظروف عدم التأكد التي تعيشها المؤسسات بصفة عامة و المؤسسات الجزائرية بصفة خاصة و هو ما يقودنا لطرح الإشكالية التالية :

ما الدور الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية باستخدام الأساليب الكمية على مستوى المؤسسة في تحسين أداء الأفراد ؟

هذه الإشكالية تتفرع منها التساؤلات التالية :

- ما هي النظرة الجديدة لإدارة الموارد البشرية ؟
- ما هو التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية و ما علاقته بأداء الأفراد داخل المؤسسة ؟
- ما هي الأساليب العلمية الكمية و الكيفية المستخدمة في كل من عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية و عملية تقييم الأداء ؟
- ما هي الأساليب العلمية التي تستخدمها المؤسسات الجزائرية في تخطيط مواردها البشرية ؟

ت. فرضيات البحث:

- يحتل التخطيط الاستراتيجي مكانة خاصة في إدارة الموارد البشرية الحديثة .
- يعتبر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على مستوى المؤسسة العنصر الحرج في تحسين أداء الأفراد فيها.
- استخدام الأساليب الكمية في تخطيط الموارد البشرية هو شرط أساسي لبلوغ التخطيط الناجح و الذي بدوره يؤدي إلى تحسين أداء الأفراد داخل المؤسسة.
- تعتمد المؤسسات الجزائرية في تخطيط مواردها البشرية على الأساليب الكيفية و تهمل في كثير من الأحيان الأساليب الكمية التي تعتبر أكثر دقة و نجاعة.

ث. مبررات اختيار الموضوع :

هناك أسباب موضوعية و أخرى ذاتية جعلتني أختار هذا الموضوع و أهمها:

1. مجال التخصص " التقنيات الكمية للتسيير "؛
2. تزايد اهتمام المؤسسات الجزائرية بصفة خاصة و المؤسسات بصفة عامة بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية نظرا لظروف عدم التأكد التي تميز محيط هذه الأخيرة في وقتنا الحالي ؛
3. إن من أهم اهتماماتي البحثية كل ما يتعلق بالموارد البشرية.

ج. أهداف الدراسة و أهميتها :

- تتمثل أهمية الدراسة في الكشف عن الدور الفعال الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على مستوى المؤسسة في تحسين أداء الأفراد، أما أهداف الدراسة فتتمثل فيما يلي :
1. توضيح مختلف الطرق و الأساليب العلمية المستخدمة في كل من تخطيط الموارد البشرية و تقييم الأداء و إبراز مدى أهميتها إضافة إلى الكشف عن إيجابيات و سلبيات كل منها؛
 2. اقتراح نموذج قياسي لتقدير الاحتياجات من الموارد البشرية على مستوى إحدى المؤسسات الجزائرية ؛
 3. إبراز الأساس النظري و الكمي لعملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على مستوى المؤسسة.

ح. حدود الدراسة :

إن هذا البحث يهتم بدراسة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية و دوره في تحسين أداء الأفراد داخل المؤسسات بصفة عامة و المؤسسات الجزائرية بصفة خاصة و ذلك خلال الفترة من 1999 إلى غاية 2009 ، و لقد تم اختيار هذه الفترة نظرا لتميزها بديناميكية كبيرة في محيط المؤسسات من جهة و من جهة أخرى توفر الإحصائيات المتعلقة بالموارد البشرية داخل المؤسسات الجزائرية خلال هذه الفترة لانتشار استخدام الإعلام الآلي داخل إدارات الموارد البشرية التابعة لهذه الأخيرة .

خ. منهج البحث و الأدوات المستخدمة :

استخدمنا المنهج الوصفي في الجانب النظري ، أما في الجانب التطبيقي فلقد اعتمدنا على المنهج التحريبي و الذي يقوم على دراسة الحالة ، كما اعتمدنا على مختلف الطرق و الأدوات الإحصائية

و الرياضية المستخدمة في عملية التخطيط الاستراتيجي إضافة إلى بعض العلاقات الرياضية و المعايير القياسية مزودة بتحليل بيانية .

د. تقسيمات البحث:

للإجابة على الإشكالية المطروحة و بلوغ أهداف هذا البحث تم تقسيم الموضوع إلى (04) أربعة فصول، ثلاثة منها نظرية و الرابع تطبيقي على النحو التالي:

- الفصل الأول تحت عنوان "النظرة الجديدة لإدارة الموارد البشرية" و الذي سنتناول فيه بالعرض و التحليل مختلف التعاريف و المفاهيم المتعلقة بإدارة الموارد البشرية ، وظائفها ، استراتيجياتها ، أهدافها و كذا الممارسات الجديدة لهذه الأخيرة و قوفا عند التحديات التي تواجهها هذه الإدارة في ظل ظروف عدم التأكد .

- الفصل الثاني تحت عنوان "التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على مستوى المؤسسة و تقييم الأداء" ، و الذي من خلاله سوف نقوم بإبراز الجانب النظري للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية داخل المؤسسة من خلال عرض مختلف المفاهيم و الأسس و الإيجابيات و السلبيات و المشاكل و الأهداف كما سنوضح خلال هذا الفصل مفهوم الأداء و ماهية تقييم أداء الموارد البشرية و ذلك من خلال عرض مختلف التعاريف، الغايات، الأسباب و الأهداف كما سنشرح بالتفصيل مختلف مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية و مختلف مراحل عملية تقييم الأداء و كذا العلاقة بينهما .

- الفصل الثالث تحت عنوان "الطرق والأساليب العلمية المستخدمة في التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية و في تقييم الأداء" و الذي سيحتوي على مختلف الأساليب و الطرق العلمية و خاصة الكمية منها و المستخدمة في التنبؤ بالطلب و العرض من الموارد البشرية لفترة مستقبلية كما سنبرز مختلف طرق تقييم أداء الأفراد داخل المؤسسة مع ذكر إيجابيات و سلبيات كل أسلوب إضافة إلى تبيان كيفية اختيار الأسلوب المناسب لكل مؤسسة حسب نوعها و إمكاناتها و الوسائل المتوفرة لديها .

- الفصل الرابع و الذي يمثل الجانب التطبيقي لهذا البحث و الذي سيتم من خلاله تطبيق الأساليب العلمية لتخطيط الموارد البشرية و لتقييم الأداء داخل إحدى المؤسسات الجزائرية مع بناء نموذج قياسي للتنبؤ بالطلب المستقبلي على الموارد البشرية باستخدام أهم الاختبارات الإحصائية

المعروفة و ذلك بهدف التوصل إلى خطة كاملة للموارد البشرية المستقبلية إضافة إلى الكشف عن دور هذه الأخيرة في تحسين أداء الأفراد داخل هذه المؤسسة.

ذ. مرجعية الدراسة :

لقد ركزت معظم الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على الجانب النظري فيه و أهملت في كثير من الأحيان الجانب الكمي ، كما أنها لم تبين الدور الهام الذي يلعبه التخطيط في تحسين أداء الأفراد داخل المؤسسة ، و لهذا ركزنا خلال هذا البحث على كل من الجانب الكمي للتخطيط الاستراتيجي و كذا دوره في تحقيق الأداء الجيد للموارد البشرية داخل المؤسسة. و في ما يلي بعض الدراسات السابقة:

عشوي نصر الدين، "تخطيط القوى العاملة على المستوى الجزئي"، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 1995. تناولت الدراسة مختلف الأساليب العلمية التي يتم على أساسها تقدير احتياجات المؤسسة أو الوحدة من العمال لفترة زمنية مستقبلية مع تطبيق هذه الأساليب على وحدة مفتاح التابعة لمؤسسة الإسمنت و مشتقاته للوسط و توصلت الدراسة إلى وضع خطة شاملة للموارد البشرية المستقبلية على مستوى هذه الوحدة.

ابن أحمد عبد القادر، "التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية"، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2005. تناولت الدراسة مختلف الجوانب النظرية لعملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على مستوى المؤسسة مع التركيز على اعتماد هذه العملية كمنهج للتكيف مع المتغيرات المختلفة في مجال الموارد البشرية و تم إسقاط ما تم التطرق إليه في الجانب النظري على إحدى المؤسسات الجزائرية و هي مؤسسة الخزف الصحي بالجزائر لتخرج الدراسة في الأخير بخطة متكاملة لتكوين الموارد البشرية على مستوى هذه المؤسسة.

أما عن المراجع المستخدمة فيمكن تصنيفها إلى قسمين الأول يبحث في الجانب النظري لعملية التخطيط الاستراتيجي و تقييم الأداء و إدارة الموارد البشرية ، أما الثاني فيبحث في الأدوات و النماذج و الطرق الإحصائية للتنبؤ و ذلك من خلال نظريات الاقتصاد القياسي و الإحصاء الوصفي و التطبيقي.

ر. صعوبات الدراسة:

من بين أهم الصعوبات التي تمت مواجهتها خلال إنجاز هذه الدراسة ما يلي:

1. صعوبة ضبط حدود الموضوع و كيفية تقسيمه؛

2. صعوبة الحصول على المعلومات الخاصة بالأساليب الكمية المستخدمة في التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية و ذلك نظرا لتركيز معظم المراجع على الجانب النظري لهذه العملية .
3. صعوبة جمع المعلومات و البيانات المتعلقة بالموارد البشرية داخل مجمع تربية الدواجن للغرب (GAO) و ذلك لعدم تنظيمها ونقصها من حيث منهجيتها ما جعل معالجة هذه البيانات صعبا للغاية.

الفصل الأول

النظرة الجديدة لإدارة الموارد البشرية

تمهيد:

تحتاج أي مؤسسة إلى موارد بشرية تؤدي من خلالها أنشطتها و أعمالها و بالتالي فإنه لا بد على المؤسسة أن تحدد احتياجاتها كما و نوعا من هذه الموارد و هو ما يندرج ضمن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية و الذي يمثل أحد وظائف إدارة الموارد البشرية الذي يلعب دور حلقة وصل بين إستراتيجية هذه الأخيرة و إستراتيجية المؤسسة و لهذا سنتطرق من خلال هذا الفصل إلى مختلف المفاهيم و الأسس المتعلقة بإدارة الموارد البشرية و وظائفها و أهدافها و استراتيجياتها و كذا التحديات و الممارسات الجديدة لهذه الأخيرة باعتبارها شريك استراتيجي للإدارة العليا و أساس لتحقيق الميزة التنافسية عن طريق مساهمتها في تحقيق كفاءة الأداء و التي لا يمكن التوصل إليها إلا من خلال إدارة موارد بشرية فعالة تؤدي مختلف أنشطتها على أكمل وجه و بخاصة ما يتعلق منها بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية، المفاهيم و الأسس

تمثل إدارة الموارد البشرية المحور الأساسي في تنظيم العلاقة بين كل من الأفراد و المؤسسة، تعمل على تحقيق أهدافها و أهدافهم من خلال مجموعة من الوظائف و الأنشطة المترابطة و المتكاملة بدءا بالتخطيط و وصولا إلى الصيانة و تقييم الأداء.

المطلب الأول: التعريف بإدارة الموارد البشرية و تطورها التاريخي

بغرض توضيح مفهوم إدارة الموارد البشرية سنعرض فيما يلي مجموعة من التعريفات متبوعة بمراحل التطور التاريخي لهذه الإدارة بدءا بمرحلة النشأة و وصولا إلى مرحلة مواجهة ظروف عدم التأكد.

الفرع الأول: التعريف بإدارة الموارد البشرية

- بالرغم من كثرة التعريفات التي تعرضت لإدارة الموارد البشرية من حيث الصياغة و وجهة نظر الباحثين إلا أنها تتفق في معناها و رسالتها و مضمونها و سنعرض فيما يلي مجموعة من هذه التعاريف:
- " هي تخطيط و تنظيم و مراقبة و استقطاب و تنمية و مكافأة و تكامل و صيانة الموارد البشرية لغرض تحقيق أهداف المؤسسة".¹
 - و تعرفها Martin, j بأنها: " ذلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كأفراد أو مجموعات و علاقتهم داخل التنظيم، و كذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم و هي تشتمل على الوظائف التالية: تحليل التنظيم، تخطيط القوى العاملة، التدريب و التنمية الإدارية، العلاقات الصناعية، مكافأة و تعويض الموارد البشرية، تقديم الخدمات الاجتماعية و الصحية، ثم أخيرا تقديم المعلومات و السجلات الخاصة بالموارد البشرية".²
 - و تعرف إدارة الموارد البشرية أيضا بأنها الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية و تطويرها و تحفيزها و الحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات من الكفاءة و الفعالية".³
 - و يعرفها Milkovich بأنها سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المؤسسة و العاملين فيها".⁴

¹ سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي، الأردن، 2008، ص 19

² صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية و العملية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 20

³ جمال الدين محمد المرسى، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي و العشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 16

⁴ موييد سعيد السالم، عادل حروحش صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار الكتاب العالمي، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2006، ص 5.

- و في تعريف آخر فإن إدارة الموارد البشرية هي النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية و توفيرها بالأعداد و الكفاءات المحددة و تنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة.¹

و انطلاقاً من التعريفات السابقة فإنه يمكن القول بأن إدارة الموارد البشرية هي إحدى الوظائف الهامة للمؤسسة و التي تهتم بكل ما يخص الموارد البشرية و هي تمثل إطار تنظيمي يلعب دوراً رئيسياً في صياغة مستقبل المؤسسات من خلال مواردها البشرية و لقد أصبح المفهوم الحديث لهذه الإدارة يهتم بعدة موضوعات تتعلق بثقافة المؤسسة و تصميم هيكلها التنظيمية و كذا تزويد هذه الأخيرة بمجموعة من الكفاءات و القدرات المميزة .

و لكي يتحقق كل هذا فلا بد على إدارة الموارد البشرية القيام بعدة أنشطة أهمها : توصيف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، البحث و الاستقطاب للموارد البشرية، الاختيار و التعيين، التدريب و التنمية، تقييم الوظائف و تحديد المرتبات و الأجور، قياس كفاءة أداء الموارد البشرية، توفير الرعاية الصحية و الاجتماعية للعاملين، القيام بكافة أعمال شؤون الموارد البشرية كحفظ الملفات و توفير المعلومات و الترقيات و النقل.

الفرع الثاني: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

لقد ظهرت وظيفة الأفراد في النصف الأول من القرن العشرين و نمت و تطورت في نصفه الثاني و أصبحت وظيفة الموارد البشرية و اعترف بها كوظيفة إستراتيجية في نهاية هذا القرن. و لتوضيح التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية سنميز ثلاثة مراحل :

أولاً: مرحلة الظهور (النشأة) 1850-1944

تميزت هذه المرحلة بظهور حركة الإدارة العلمية بقيادة فريدريك وينسلو تايلور سنة 1880 (Frederik Winslow Taylor) و التي برهنت بتجارها أن الإنتاجية يمكن زيادتها و تحسينها عن طريق تقسيم العمل و التخصص و من هنا ظهرت الحاجة إلى تدريب الأفراد، و بالتالي فقد مكنت الإدارة العلمية من الوصول إلى أقصى استغلال للأفراد.²

¹ مصطفى نجيب شاويش ، إدارة الموارد البشرية ، دار الشروق ، عمان ، 2007 ، ص 27 .

² Jean Marie PERETTI, *ressources humaines*, 10^{ème} édition, édition VUIBERT, Paris, 2007, p 4.

و في محاولة من المؤسسات للرد على نمو المنظمات العمالية و بداية تدخلها في حماية العاملين في مختلف المصانع اعترفت هذه الأخيرة بإدارة الأفراد و التي كانت مهامها الرئيسية تتمثل في التعيين و إنهاء الخدمة و حفظ السجلات و الملفات الخاصة بالأفراد و سجلات ساعات العمل و الإنتاج لأغراض إعداد و دفع الأجور¹ و معالجة شكاوي و تظلمات النقابة.

ثانيا: مرحلة الريادة 1945-1974

تميزت هذه المرحلة بارتفاع عدد العمال و بتطور الإطار القانوني و ظهور عدة أفكار فيما يخص الفرد و العمل بحيث كشفت نتائج أعمال إلتون مايو (Elton Mayo) من 1924 إلى غاية 1939 عن أهمية العلاقات الإنسانية في رفع مردودية الأفراد، كما أدت إلى تحول النظرة و التركيز من الأفراد إلى المجموعات و إلى الأنظمة الاجتماعية و شبكات الاتصال.²

كما ظهرت أيضا أعمال ماسلو (Maslow) و التي تجسدت في هرم ماسلو للحاجات، و كذلك أعمال هارز بارغ (Herz Berg) حول الرضاء الوظيفي، و بالتالي يمكن القول بأن هذه المرحلة تميزت برواد المدارس الإدارية و التي ساهمت مخرجاتها في إحداث تغير أساسي لدور إدارة الأفراد و أسست لنمو أنظمة الأفراد و أنشطتها و التي لا تختلف كثيرا عن الأنشطة الحالية التي تمارسها هذه الإدارة في الوقت الحالي إلا من حيث الرؤية.

ثالثا: مرحلة مواجهة ظروف عدم التأكد (من 1974 إلى الآن)

منذ 1974 بدأت إدارة الأفراد تمارس نشاطاتها في بيئة مضطربة تتميز بظروف عدم التأكد و أصبحت هذه الأخيرة تواجه عدة تحديات من أهمها التطورات التكنولوجية، المحيط الاقتصادي الغير مستقر، التيارات الجديدة ، كل هذه العوامل غيرت مفهوم إدارة الأفراد ليتحول في الثمانينات إلى إدارة الموارد البشرية، هذا التغير ليس فقط في التسمية و إنما في الممارسات أيضا بحيث تحولت النظرة إلى الأفراد من أنها مصدر تكاليف إلى كونها مورد لا بد من المحافظة عليه و تطويره و الاستثمار فيه و اعتباره إحدى الموارد الإستراتيجية للمؤسسة و أصبحت وظيفة الموارد البشرية نفسها وظيفة إستراتيجية تهدف إلى الحصول على الموارد البشرية بالأعداد و المهارات المطلوبة و في الوقت المناسب، كما تم إدماج أهداف تنمية المؤسسة مع هدف تنمية الموارد البشرية فيها.³

¹ كامل بربر، إدارة الموارد البشرية اتجاهات و ممارسات، دار المنهل اللبناني، بيروت، 2008 ، ص 42.

² مصطفى نجيب شاويش ، مرجع سبق ذكره، ص26.

³ Jean Marie PERETTI, op.cit, p 16

المطلب الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية

تختلف المؤسسات من حيث حجم أنشطتها و أعمالها و حجم الموارد البشرية فيها و لذلك فإنه لا يوجد اتفاق على ما تتضمنه إدارة الموارد البشرية من وظائف و أنشطة و مما لا شك فيه أن الوظائف الحديثة لهذه الأخيرة لا بد أن تعكس المكانة الحالية لهذه الإدارة في المؤسسات المعاصرة . و بصفة عامة فإنه يمكن تصنيف وظائف إدارة الموارد البشرية إلى نوعين رئيسيين و وظائف إدارية و وظائف متخصصة كما يلي:

الفرع الأول: الوظائف الإدارية

لا بد على إدارة الموارد البشرية أن تضع خطط العمل التي تمكنها من تحقيق أهدافها في ظل الظروف المستقبلية المحتملة و أن تجد التنظيم المناسب لتنفيذ الخطط المسطرة مع الحرص على وجود التنسيق بين مختلف الأنشطة من خلال ميكانيزمات التنسيق الأساسية و هي القواعد و الانضباط و الاتصالات الرسمية¹، و أن توجه تلك النشاطات لتحقيق الأهداف و في الأخير يكون لزاما عليها التأكد من تنفيذ الأعمال وفق ما خطط لها و ذلك للتحقق من عدم خروجها عن الحدود المسطرة لها و هو ما يندرج ضمن عملية الرقابة. كل هذه الوظائف تعتبر وظائف إدارية تقوم بها إدارة الموارد البشرية كباقي الإدارات الأخرى في المؤسسة مثل إدارة الإنتاج و التسويق و المالية و غيرها.²

الفرع الثاني: الوظائف المتخصصة

و تمثل هذه الوظائف جوهر و لب إدارة الموارد البشرية في المؤسسة و يمكن حصرها فيما يلي:

أولاً: تخطيط الموارد البشرية

تخطيط الموارد البشرية هو تحديد احتياجات المؤسسة من الأفراد خلال فترة زمنية مستقبلية و هي الفترة المعنية بعملية التخطيط³، و يمكن اعتبار التخطيط أيضاً أنه المقابلة بين العرض و الطلب، فالعرض يمثل الموارد البشرية المتاحة حالياً و كذلك العرض المستقبلي منها أما الطلب فيمثل احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية خلال فترة الخطة و التي تتحكم فيها عدة عناصر أهمها: تغير أو ثبات كميات

¹ سنان الموسوي ، مرجع سبق ذكره ، ص 33.

² مهدي حسن زويلف ، إدارة الموارد البشرية مدخل كمي ، دار الفكر للطباعة و النشر ، و التوزيع ، الأردن ، 2001 ، ص 19 .

³ أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإبراهيمية، 2007، ص 162.

الإنتاج، التغيير في عبء العمل، التغيير في تكنولوجيا الإنتاج وغيرها، و باختصار يمكن القول أن تخطيط الموارد البشرية يعني أساساً تحديد أعداد و نوعيات الموارد البشرية المطلوبة خلال فترة الخطة.

ثانياً: وظيفة استقطاب و تعيين الموارد البشرية

تأتي هذه الوظيفة لمعالجة نتائج التخطيط من ناحية و مواجهة العجز في الموارد البشرية من ناحية أخرى¹، بحيث تتضمن هذه الوظيفة وظائف فرعية هامة تشمل استقطاب المرشحين لشغل الوظائف سواء من خارج المؤسسة أو داخلها (مصادر داخلية و مصادر خارجية) و اختيار أفضل المرشحين و ذلك اعتماداً على الأساليب المختلفة للاختبارات (Tests) ثم تعيينهم في الأماكن الموافقة لتكوينهم و قدراتهم و خبراتهم بالإضافة إلى اتخاذ الإجراءات اللازمة لإدماج الأفراد الجدد في بيئة العمل.

ثالثاً: تقييم أداء الموارد البشرية

بعد تعيين الموارد البشرية في وظائفها المناسبة تظهر الحاجة إلى تقييم أدائها حيث أن مفهوم تقييم الأداء يتضمن كل من الكفاءة و الفاعلية بحيث تنطوي عملية تقييم الأداء على مهمة تحديد و قياس أداء العاملين في المؤسسة و هذا المفهوم يضم ثلاثة عناصر هي:²

- الأداء المؤثر على فاعلية الأداء التنظيمي؛
- قياس جودة الأداء الفعلي مقارنة بما تم تخطيطه؛
- مقارنة هذا الأداء بمختلف المعايير المعتمدة و تحسينه و تطويره عن طريق مختلف الإجراءات.

رابعاً: تدريب و تنمية الموارد البشرية

بعد تقييم أداء الموارد البشرية و لتطوير قدراتها و تحسين أدائها يتم تدريبها و تحتوي وظيفة التدريب على مجموعة من الأنشطة و هي:³

- دراسة و تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد داخل المؤسسة؛
- وضع خطط التدريب و التنمية الإدارية لمختلف الرؤساء و المديرين عبر مختلف المستويات الإدارية؛

¹ كامل بربر، 2008، مرجع سبق ذكره، ص 44.

² سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2006، ص 138.

³ صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 90.

- تزويد الأفراد الجدد بما يحتاجونه من معلومات حول كل ما يخص المؤسسة و أنشطتها؛
- و في الأخير لابد من تقييم سياسات كل من التدريب الداخلي و الخارجي.

خامسا: مكافأة الموارد البشرية

وهي الوظيفة المتخصصة الخامسة لإدارة الموارد البشرية حيث و من خلالها يتم تقييم الوظائف لتحديد أهميتها النسبية و تحديد النظام الأكثر عدالة لمنح الأجور، إضافة إلى التحفيز و الذي يبدأ بالاعتراف بالاختلافات الفردية للموارد البشرية و بأن أساليب و طرق التحفيز يجب أن تعكس الحاجات الخاصة بكل فرد¹، و تجدر الإشارة هنا أنه لا يمكن مكافأة الأفراد دون تقييم أدائهم و منجزاتهم خلال فترة معينة.

سادسا: صيانة الموارد البشرية

تقوم إدارة الموارد البشرية بتصميم و تنفيذ برامج الصيانة البشرية و التي تهدف إلى تحسين بيئة العمل المادية، الصحية و الاجتماعية و النفسية و تطوير نوعية حياة العمل إضافة إلى توفير الأمن و السلامة في مكان العمل².

سابعا: إجراء البحوث في مجال إدارة الموارد البشرية

إن لإجراء البحوث أهمية كبيرة في التعرف على المشاكل التي تواجه الموارد البشرية داخل المؤسسة و إيجاد الحلول المثلى لها إضافة إلى أنه من الأهمية بمكان التعرف على أوجه القصور و نقاط الضعف التي تعاني منها إدارة الموارد البشرية و هو ما يؤكد أهمية البحث العلمي في تقوية و تدعيم و ترشيد القرارات المتعلقة بهذه الإدارة و كذا إيجاد سبل جديدة من شأنها تحقيق كفاءة أداء المؤسسة من خلال كفاءة أداء الموارد البشرية فيها.

و تجدر الإشارة إلى أن وظائف و أنشطة إدارة الموارد البشرية السابق ذكرها هي وظائف و أنشطة متكاملة و مترابطة ببعضها البعض و أي قرار خاص بإحداها يؤثر بالضرورة على باقي الوظائف و الأنشطة الأخرى.

¹ كامل بربر، 2008، مرجع سبق ذكره، ص 45 .

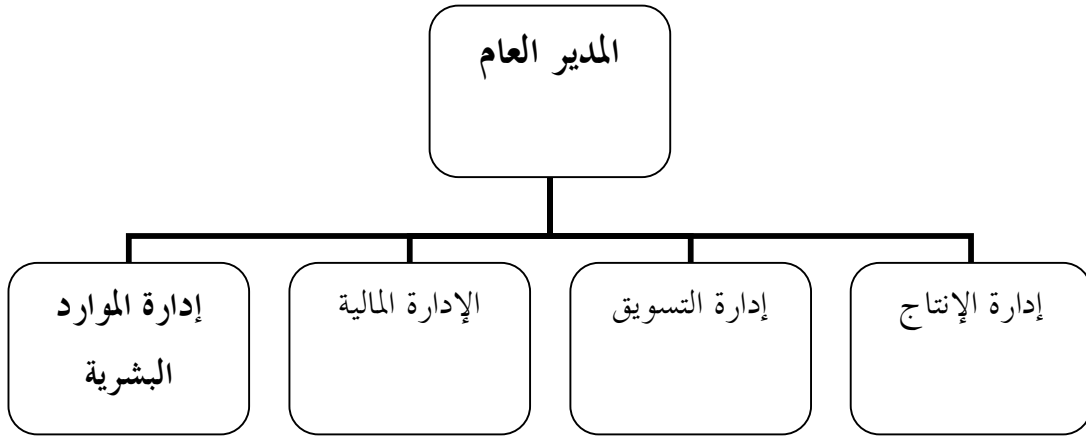
² سنان الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص 33 .

المطلب الثالث: تنظيم إدارة الموارد البشرية و موقعها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة

إن إدارة الموارد البشرية شأنها شأن الإدارات الأخرى لها موقعها في الهيكل التنظيمي و لها تنظيمها الداخلي الخاص بها:

الفرع الأول: موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة

تلعب إدارة الموارد البشرية دورا أساسيا داخل المؤسسة و هو ما أدى إلى ارتقائها و تطور مكانها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، و أصبحت ترتبط بالإدارة العليا مباشرة لتحتل نفس مستوى الإدارات الأخرى مثل إدارة التسويق و الإدارة المالية و إدارة الإنتاج، و فيما يلي خريطة تنظيمية بسيطة تبين موقع إدارة الموارد البشرية فيها :



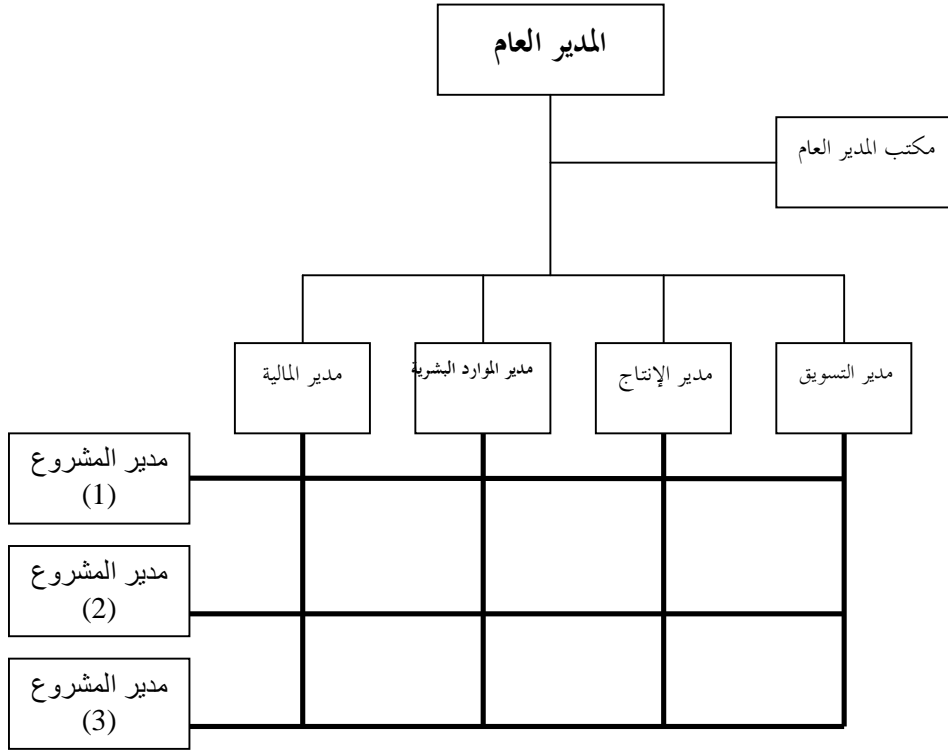
شكل(1.1) : موقع إدارة الموارد البشرية في خريطة تنظيمية بسيطة

المصدر: مصطفى نجيب شاويش ، مرجع سبق ذكره ، ص 32

نلاحظ من الشكل السابق أن مدير الموارد البشرية على علاقة مباشرة مع المدير العام و هو ما يبين الأهمية الكبيرة التي تتمتع بها هذه الإدارة داخل التنظيم العام للمؤسسة.

أما فيما يخص أسلوب تنظيم المصفوفة (Matrix Organization Structure) فإنه يجعل إدارة الموارد البشرية تخضع لشكلين من أشكال التنظيم في آن واحد¹، الأول هو التنظيم الوظيفي و الذي من شأنه تقسيم المؤسسة إلى مجموعة من الإدارات الوظيفية مثل التسويق و المالية و غيرها، أما الثاني فهو تنظيم المشروع و إدارته، بحيث يتم إنشاء عدة مشروعات داخل المؤسسة كل منها مكون من مجموعة من الأفراد. و فيما يلي شكل يوضح موقع إدارة الموارد البشرية في حالة العمل بأسلوب تنظيم المصفوفة:

¹ سنان الموسوي ، مرجع سبق ذكره ، ص 46.



شكل (2.1): موقع إدارة الموارد البشرية في حالة العمل بأسلوب تنظيم المصفوفة

المصدر : سنان الموسوي ، مرجع سبق ذكره ، ص 47

نلاحظ من خلال الشكل السابق أن الأفراد العاملين داخل إدارة الموارد البشرية سيخضعون لرئاستين في وقت واحد و هما رئاسة مدير المشروع و رئاسة مدير الموارد البشرية و هو ما قد يؤدي إلى الخلط في المصالح و الاختصاصات و لذلك فإن هذا النوع يحتاج إلى مهارة إدارية عالية.

الفرع الثاني: التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية

إن تنظيم إدارة الموارد البشرية لا بد أن يتلاءم و ظروف و حاجات المؤسسة التي وجدت هذه الإدارة لخدمتها، و هناك عدة عوامل تؤثر في التنظيم الداخلي من أهمها: حجم المؤسسة و طبيعتها، موقعها الجغرافي، نوعية الموارد البشرية الموجودة فيها، طبيعة العلاقات العمالية فيها و غيرها من العوامل¹. و بصفة عامة يمكن تصنيف أشكال تنظيم إدارة الموارد البشرية إلى خمسة أساليب هي:²

أولاً: إدارة موارد بشرية مركزية: عند إتباع أسلوب المركزية فإنه يتم وضع إدارة واحدة مركزية للموارد البشرية تقوم بخدمة جميع فروع و إدارات المؤسسة.

¹مصطفى نجيب شاويش ، مرجع سبق ذكره ، ص 32

² Annick COHEN, *toute la fonction ressources humaines*, édition Dunod, Paris, 2006, p 45.

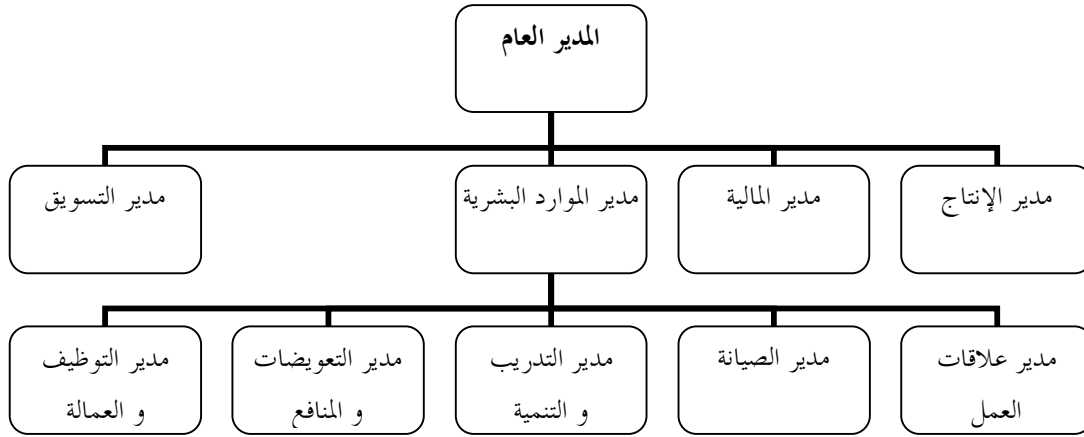
ثانياً: إدارة لامركزية للموارد البشرية: في هذه الحالة تقوم الإدارة العليا بإنشاء عدة وحدات للموارد البشرية عبر مختلف فروع المؤسسة و مصانعا إضافة إلى وجود إدارة مركزية للموارد البشرية.

ثالثاً: تنظيم مختلط: مع وجود إدارة للموارد البشرية فائدة و التي تقوم بالتسيير و حل المشاكل على مستوى الإدارات المحلية.

رابعاً: إدارة الموارد البشرية مع تحويل بعض المصالح: يمكن هذا الأسلوب من تقسيم بعض المهام بين مختلف المرافق و الوحدات و هو ما يؤدي إلى تخفيض التكاليف و الأعباء.

خامساً: إدارة الموارد البشرية التي تباع خدماتها إلى الداخل و إلى الخارج: بحيث يستطيع المسؤولون التنفيذيون استدعاء موارد بشرية خارجية إذا ما تيقنوا أن جودة أدائها ستكون أحسن من الموارد الداخلية.

و يتوقف حجم إدارة الموارد البشرية و تنظيم الأنشطة فيها على حجم الموارد البشرية في المؤسسة و على الأهمية المعطاة لبعض وظائفها، فإذا كانت المؤسسة على سبيل المثال تعطي أهمية كبرى للتدريب فإن الأمر يتطلب إنشاء قسم خاص بالتدريب و هكذا بالنسبة لبقية الأقسام، و فيما يلي شكل يبين التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية في مؤسسة كبيرة :



الشكل (3.1) : التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية في مؤسسة كبيرة

Source : WILLIAM B. WERTHER, JR, KEITH DAVIS , HELENE LEE-GOSSELIN, *la gestion des ressources humaines*, 2^{ème} édition, Mc GRAW-HILL , New York, 1990 , p 16.

يوضح الشكل أعلاه أن وظائف مدير الموارد البشرية كثيرة و متعددة، و نركز هنا على أن المدير الناجح هو الذي ينجح هذه الوظائف بأداء جيد. بما يكفل ضمان التنسيق فيما بينها و التفاعل مع باقي الإدارات الأخرى.¹

¹ حسن إبراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، القاهرة ، ص 42.

المطلب الرابع: إدارة الموارد البشرية، البيئة و الأهداف

كثيرا ما نتساءل عن العلاقة الموجودة بين العوامل البيئية في مجتمع ما و إدارات الموارد البشرية بمختلف المؤسسات التي تعمل في هذا المجتمع، و لعل الإجابة على هذا التساؤل تكمن في مدى تأثير هذه العوامل على أهداف إدارة الموارد البشرية.

الفرع الأول: أهداف إدارة الموارد البشرية

يعتبر تحديد الأهداف شرط أساسي في نجاح إدارة الموارد البشرية إذ تشبه هذه الطريقة أسلوب الإدارة بالأهداف و الذي ظهر في الستينات من القرن السابق و الذي يركز على تقييم الكفاءة اعتمادا على المقارنة بين ما تم تحديده و ما تم تحقيقه¹، و يمكن حصر أهداف إدارة الموارد البشرية فيما يلي:²

أولا: أهداف اجتماعية

- أ. المحافظة على التوازن بين الفرص المتاحة و الطاقات البشرية المتوفرة مما يؤدي إلى الاستفادة القصوى من الجهود البشرية؛
- ب. رفع مستويات المعيشة؛
- ج. توفير الحماية للعاملين و المحافظة على قوة العمل و تجنب الاستخدام الغير سليم للموارد البشرية؛
- د. رفع معنويات أفراد المجتمع و إقبالهم على العمل عن طريق مساعدتهم في إيجاد أنسب الأعمال و أكثرها ملاءمة مع تكوينهم و طموحاتهم³؛

ثانيا: أهداف تنظيمية

و تتمثل في العدالة في تسيير الموارد البشرية و التي تساهم في تحقيق كفاءة أداء المؤسسة حيث أن إدارة الموارد البشرية ليست غاية بحد ذاتها وإنما هي وسيلة تساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها، و عليه يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية لا بد أن تبقى دائما في خدمة المؤسسة.

ثالثا: أهداف وظيفية

- أ. الحصول على الأفراد الأكفاء و الذي يتم من خلال تحديد المصادر الداخلية و الخارجية للموارد البشرية و القيام بكل من عملية الاستقطاب ثم الاختيار و التعيين؛

¹ Jean-Yves LE LOUARN, Thierry WILS, *l'évaluation de la gestion des ressources humaines*, édition LIAISONS, Paris, 2001, p71

² WILLIAM B. WERTHER, JR, KEITH DAVIS, HELENE LEE-GOSSELIN, op.cit p 11.

³ مهدي حسن زويلف، مرجع سبق ذكره، ص 21.

- ب. الاستخدام الأمثل للموارد البشرية عن طريق تدريبها، تطويرها و إعطائها الفرصة للحصول على المهارة و الخبرة و المعرفة؛
- ج. تحقيق الرغبة في العمل و إدماج أهداف المؤسسة مع أهداف الأفراد العاملين بها؛
- د. توفير نظام عادل للأجور و المكافآت و الحوافز؛
- هـ. توفير اندماج اجتماعي للفرد في المجموعة التي يعمل فيها؛
- و. تعيين كل فرد في العمل الذي يتناسب مع رغباته و إمكانياته و تكوينه.

رابعاً: أهداف شخصية

حيث أنه من الضروري مساندة الأفراد في تحقيق أهدافهم الشخصية لأن هذه المساندة تزيد من مساهمة الأفراد بمؤسستهم، في حين يؤدي إهمال هذه الأهداف إلى الحد من كفاءة الموارد البشرية و التقليل من رضائها الوظيفي.

و يمكن إجمال كل الأهداف السابقة في هدفين رئيسيين هما:¹(White 1991)

- الكفاءة (Efficiency)؛

- العدالة (Equity).

تتجسد الكفاءة من خلال العلاقة بين كل من مدخلات العملية الإنتاجية و مخرجاتها بحيث نقول أن هناك كفاءة في الأداء عندما تكون قيمة المخرجات أكبر من قيمة المدخلات و هو ما يمكن تحقيقه عن طريق استخدام أمثل للموارد البشرية.

أما العدالة فتتحقق من خلال الإجراءات و القرارات الخاصة بالتعامل مع الموارد البشرية بحيث أنه كلما كانت هناك عدالة في التوظيف و التدريب و الحوافز كلما كان رضاء الأفراد أكبر.

الفرع الثاني: بيئة إدارة الموارد البشرية

إن العوامل البيئية لكل مجتمع تلعب دوراً هاماً في كافة الجوانب المتعلقة بإدارة الموارد البشرية كما أنه في غالب الأحيان يتم تشكيل أهداف و ممارسات و اهتمامات هذه الإدارة بناءً على هذه العوامل، و بصفة عامة فإن بيئة إدارة الموارد البشرية تتكون من عنصرين رئيسيين هما البيئة الداخلية و البيئة الخارجية².

¹ سنان الموسوي ، مرجع سبق ذكره ، ص 25.

² مصطفى نجيب شاويش ، مرجع سبق ذكره ، ص 33 .

أولاً: البيئة الداخلية : و تتكون هذه البيئة من مجموعة من العناصر يمكن حصرها فيما يلي :

- موارد المؤسسة المادية؛
 - أهداف المؤسسة؛
 - خصائص الموارد البشرية و تشمل قدراتهم و طاقاتهم ، مهاراتهم و معارفهم، اتجاهاتهم و قيمهم ، حاجاتهم ، توقعاتهم و شخصياتهم؛
 - الخصائص الهيكلية و تشمل كل من شكل التنظيم، قنوات الاتصال فيه و كذا المستويات الإدارية و حجم الإشراف؛
 - خصائص المؤسسة و التي تتمثل في نوع السلعة أو الخدمة التي تقدمها و نمط القيادة فيها، المناخ التنظيمي و الممارسات و السياسات المطبقة.
- كل هذه العوامل تنعكس على سياسات إدارة الموارد البشرية و أيضا على الوضع التنظيمي للجهاز القائم على هذه الوظيفة مما يؤثر على الوضع الحالي و المستقبلي لموارد المؤسسة البشرية.¹

ثانياً: البيئة الخارجية: يمكن تقسيم البيئة الخارجية للمؤسسة إلى نوعين، بيئة قريبة و بيئة بعيدة:

أ. البيئة الخارجية القريبة: و هي تلك العناصر التي يتم بينها و بين إدارة الموارد البشرية تبادل مباشر و تشمل هذه العناصر كلا من:

- الزبائن و هم الجمهور الذي يستفيد من المؤسسة و من خدمات إدارة الموارد البشرية؛
 - الموردون و هم المجموعة التي تزود المؤسسة بمختلف الموارد؛
 - المنافسون و الذين يمثلون تهديدا للمؤسسة بمحاولتهم اجتذاب الكفاءات الموجودة بالمؤسسة.
- ب. البيئة الخارجية البعيدة: و تشمل كل العوامل البيئية المحيطة بالمؤسسة و التي تمثل الإطار الذي تتحرك فيه بحيث تتكون البيئة الخارجية البعيدة من:²

القوى السياسية، القوى الاقتصادية، القوى الاجتماعية والثقافية، القوى القانونية، و القوى التكنولوجية. إن تفاعل هذه العوامل مع إدارة الموارد البشرية هو تفاعل غير مباشر يختلف في عدد مراته و شدته عن التفاعل مع عناصر البيئة الخارجية القريبة.

و في الأخير فإنه يمكن القول أن بيئة إدارة الموارد البشرية لها تأثير جوهري على جميع ما تصدره هذه الأخيرة من سياسات و ما تتخذه من قرارات و ما تتبناه من نظم للاستخدام.³

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 37.

² كامل بربر، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، بيروت، 2000، ص 14.

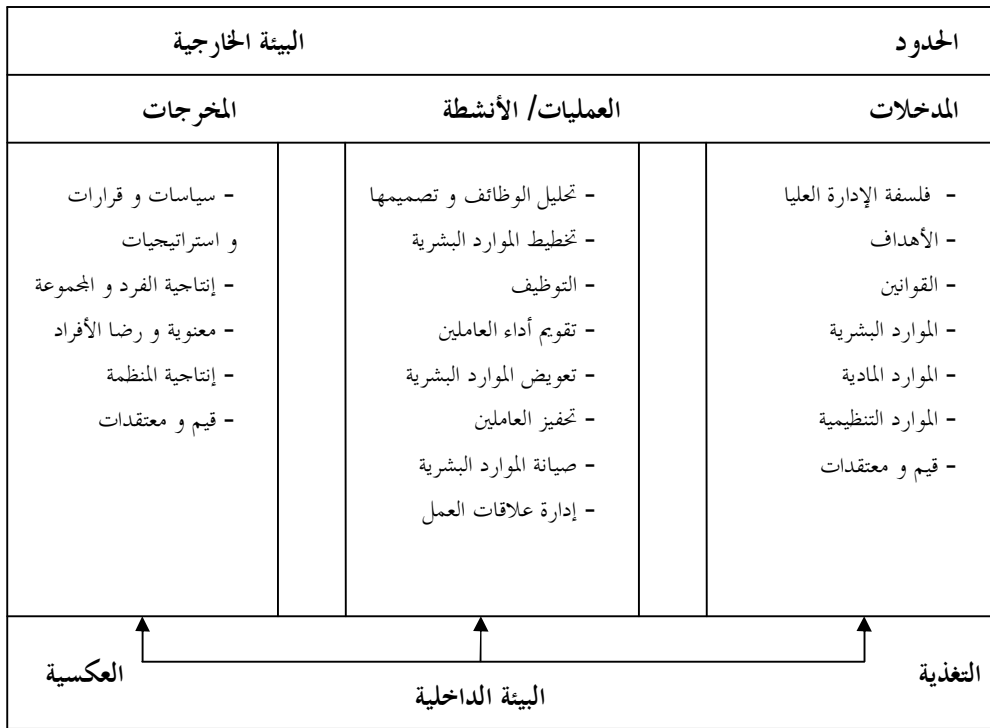
³ مهدي حسن زويلف، مرجع سبق ذكره، ص 24.

المطلب الخامس: إدارة الموارد البشرية نظام مفتوح

بتطبيق نظرية النظم المفتوحة على إدارة الموارد البشرية فإننا نلاحظ أن هذه الأخيرة تتوفر على جميع خصائص الأنظمة المفتوحة و المتمثلة في المدخلات، العمليات، المخرجات، التغذية العكسية و البيئة¹، و بالتالي فإنه يمكن اعتبار إدارة الموارد البشرية نظاما مفتوحا يحتوي على مجموعة من الأنظمة الفرعية التي تعمل بطريقة منظمة و منسقة بغرض تحقيق الأهداف.

الفرع الأول: نظام إدارة الموارد البشرية

يمكن النظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها نظام مفتوح يعمل في بيئة متغيرة ، له مدخلات تخضع لعمليات بغرض الحصول على مخرجات و هذه المخرجات قابلة للتصحيح عن طريق التغذية العكسية و هو ما يوضحه الشكل الموالي :



الشكل (4.1): إدارة الموارد البشرية باعتبارها نظاما مفتوحا

المصدر : سنان الموسوي ، مرجع سبق ذكره ، ص 36

سنحاول فيما يلي شرح مختلف عناصر هذا النظام:

¹ سنان الموسوي ، مرجع سبق ذكره ، ص 35 .

أ. المدخلات : نلاحظ من الشكل أعلاه أن مدخلات هذا النظام تتكون بشكل أساسي من فلسفة الإدارة العليا و التي تتمثل في نظرة هذه الأخيرة للموارد البشرية و التي يمكن أن تحمل في مضامينها أن الأفراد هم أهم عنصر في المؤسسة أو أنه لا يمكن تحقيق الأهداف إلا بوجود أفراد أكفاء.¹ و إضافة إلى فلسفة الإدارة العليا نجد الأهداف، القوانين و التشريعات التي تضم مختلف اللوائح و الإجراءات المتبعة، الموارد البشرية و التي تشمل جميع الأفراد داخل المؤسسة، الموارد المادية و هي الموجودات بمختلف أنواعها كالألات و المباني و المعدات و غيرها، الموارد التنظيمية المتمثلة في طرق أداء العمل اليومي إضافة إلى القيم و المعتقدات السائدة في المؤسسة.

ب. العمليات : تمارس إدارة الموارد البشرية مجموعة من العمليات المختلفة و من أهمها تحليل الوظائف، التوظيف، تقييم الأداء، التدريب و التطوير، التحفيز، الصيانة و غيرها من العمليات إضافة إلى الوظائف الإدارية و المتمثلة في التخطيط، التنظيم ، التوجيه و الرقابة و التي تشترك فيها مع باقي إدارات المؤسسة .

ج. المخرجات : يضح نظام إدارة الموارد البشرية عدة مخرجات في كل من البيئة الداخلية و الخارجية و تتمثل هذه المخرجات في السياسات و السياسة هي تعبير عن الطرق أو الأساليب التكتيكية و التي بواسطتها تدار الموارد البشرية²، و يتمثل الغرض من وضع سياسات لإدارة الموارد البشرية في تحقيق التنسيق و العدالة و الموضوعية في التصرفات و الأنشطة المتعلقة بالعنصر البشري³، وإضافة إلى السياسات فإن المخرجات تضم أيضا تلك الجوانب المتعلقة بالرضا الوظيفي و رفع إنتاجية الفرد و الجماعة و التي لا يمكن تحقيقها إلا في وجود أنظمة فعالة للأجور و الحوافز ناهيك عن توفر إجراءات الأمن و السلامة للعاملين.

د. التغذية العكسية: يتمثل العنصر الرابع للنظام في التغذية العكسية (Feedback) و هي عبارة عن معلومات تحمل في داخلها توجيهات و إرشادات و رسائل معينة توضح مدى التوافق بين ما تم إنجازه و ما تم تخطيطه.

¹ مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح ، مرجع سبق ذكره ، ص 10 .

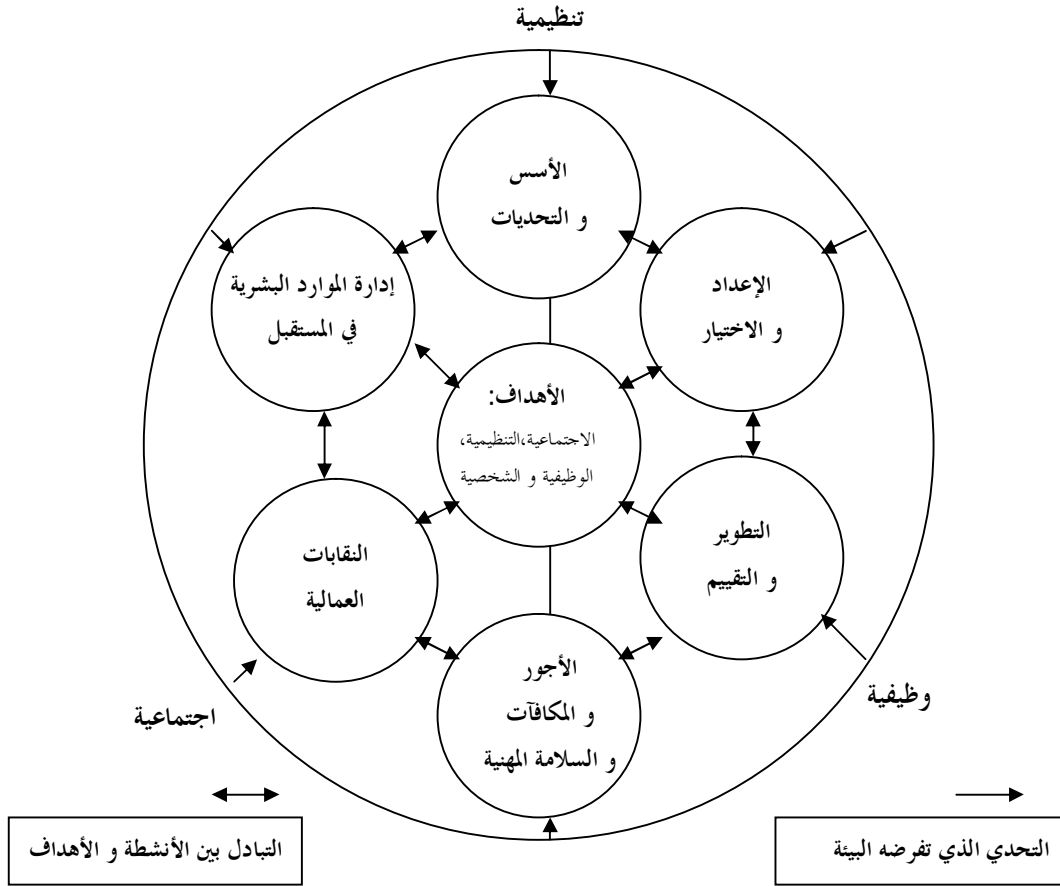
² حسن ابراهيم بلوط ، مرجع سبق ذكره ، ص 49 .

³ جمال الدين محمد المرسي ، مرجع سبق ذكره ، ص 22 .

هـ. البيئة: وهي التي يستمد منها النظام مدخلاته و يوضح فيها مخرجاته و تحتوي على كل من البيئة الداخلية و البيئة الخارجية.

الفرع الثاني: الأنظمة الفرعية لإدارة الموارد البشرية

يتكون نظام إدارة الموارد البشرية من مجموعة من الأنظمة الفرعية المترابطة و المتكاملة بحيث يشكل كل نظام منها أحد أنشطة إدارة الموارد البشرية و سنوضح من خلال الشكل الموالي مختلف الأنظمة الفرعية التي يتكون منها نظام إدارة الموارد البشرية:



الشكل (5.1): نموذج يبين الأنظمة الفرعية الرئيسية لتسيير الموارد البشرية

Source : WILLIAM B. WERTHER, JR, KEITH DAVIS , HELENE LEE-GOSSELIN, op.cit p 21

يوضح الشكل السابق وجود ستة أنظمة فرعية كل واحد منها يمثل أحد أنشطة إدارة الموارد البشرية، هذه الأنظمة تعمل بطريقة متكاملة و منظمة بهدف تحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية الاجتماعية، التنظيمية، الوظيفية و الشخصية.

المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي

نظرا للأهمية الكبيرة التي تحظى بها إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات و دورها المتميز و المتمثل في صناعة مجموعة متميزة من الموارد البشرية الراغبة و القادرة على تحقيق رؤى و أهداف مؤسستهم أصبحت هذه الأخيرة تشكل وظيفة إستراتيجية لها رسالة، أهداف، مزيج استراتيجي و إستراتيجية خاصة بها يتم وضعها انطلاقا من الإستراتيجية العامة للمؤسسة.

المطلب الأول: إدارة الموارد البشرية ووظيفة إستراتيجية

لقد أصبحت الموارد البشرية في المؤسسات أحد أهم الموارد و الأصول التي تمتلكها المؤسسة و ذلك نظرا للدور الهام الذي تلعبه هذه الأخيرة في تحقيق الأهداف و عليه وجب الاهتمام بهذا المورد و الاستثمار فيه و هو ما جعل وظيفة إدارة الموارد البشرية ترتقي إلى وظيفة إستراتيجية تشارك في بناء و وضع الإستراتيجية العامة للمؤسسة.

الفرع الأول: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

الإدارة الإستراتيجية هي التعرف على جميع التحركات الرئيسية المتعلقة بنشاط المؤسسة و ذلك من خلال تحديد رسالة المؤسسة و رؤيتها و خططها و أهدافها بناء على ما تمتلكه من نقاط قوة و نقاط ضعف و ما تواجهه من فرص و تهديدات.¹

أما الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية فتعني ارتباط التحركات الرئيسية في مجال إدارة الموارد البشرية بالتحركات الرئيسية للمؤسسة أي أن تكون رسالة إدارة الموارد البشرية مشتقة من رسالة المؤسسة و من أجل أن يفهم الجميع هذه الرسالة لابد أن تتوفر فيها مجموعة من الخصائص و هي الوضوح، حسن الصياغة، تحديد المضمون المباشر و الواقعية²، وإضافة إلى الرسالة فإنه من الضروري أن تكون استراتيجيات و أهداف و سياسات و خطط إدارة الموارد البشرية مرتبطة بخطط و أهداف و سياسات المؤسسة ككل.

و لقد اهتم الباحثون في مجال تسيير الموارد البشرية منذ عشرين سنة بإيجاد العلاقة بين إستراتيجية المؤسسة و تسيير الموارد البشرية فيها فبعدما كانت النظرة التقليدية تحصر وظيفة إدارة الموارد البشرية في تقديم الاستشارات الخاصة بالأفراد لكل من الإدارة العليا و الوحدات التنظيمية الأخرى³، و هو ما

¹ أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 86.

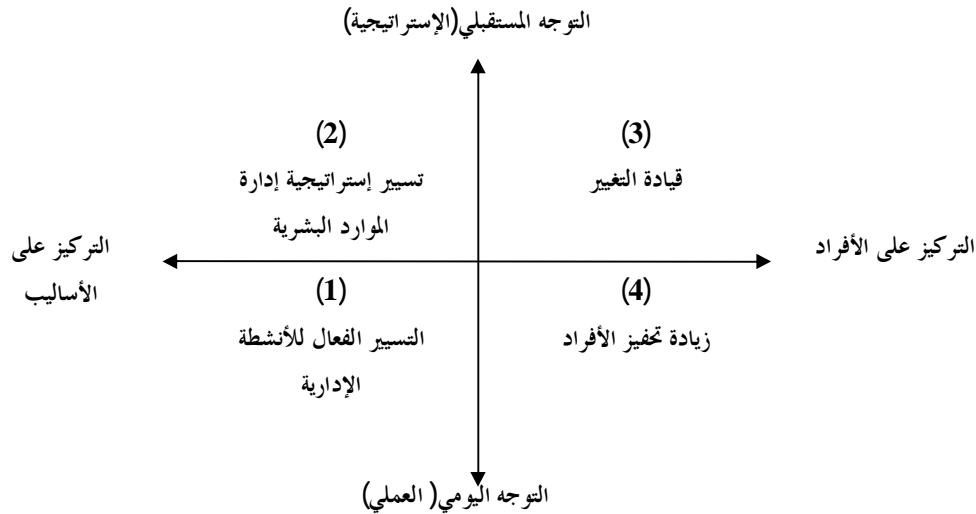
² مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، مرجع سبق ذكره، ص 16.

³ Frank BOURNOIS, Pierre LECLAIR, *gestion des ressources humaines*, édition Economica, Paris, 2004, p 41.

يتجسد على سبيل المثال في سلسلة القيمة لمايكل بوتر (Michael Porter) حيث اعتبر إدارة الموارد البشرية وظيفة مساندة تساعد المؤسسة في تطوير كفاءتها التقنية و الإدارية اللازمة، أصبح لهذه الوظيفة إستراتيجية خاصة بها تعمل بشكل متكامل و متوافق و منسق مع إستراتيجية المؤسسة بالشكل الذي يلي احتياجاتها من الموارد البشرية و أصبح لها رؤية تتماشى مع اتجاهات التغيير التي سادت العالم كما تسايرت ممارساتها مع مختلف القيم التي تشملها ثقافة المؤسسة التنظيمية و تغيرت النظرة إلى الإنفاق على الموارد البشرية و إدارتها من كونها تكاليف إلى اعتبارها استثمار ذو عائد كبير. و احتلت إستراتيجية إدارة الموارد البشرية المستوى الثالث في هرمية اتخاذ القرارات الإستراتيجية و هو مستوى إستراتيجية الوظائف المختلفة للمؤسسة من مالية و تسويق و إنتاج و غيرها فيما تحتل القرارات المتعلقة بالخيارات الإستراتيجية العامة المستوى الأول و تنحصر القرارات الإستراتيجية المتعلقة بالوحدات التنظيمية من أنشطة المؤسسة الرئيسية و مجالات الاستثمار في المستوى الثاني.¹

الفرع الثاني: إدارة الموارد البشرية شريك إستراتيجي للإدارة العليا

بعد أن أصبح المورد البشري عامل أساسي في النجاح الإستراتيجي للمؤسسات أصبح لزاما على وظيفة الموارد البشرية أن تتمركز كشريك إستراتيجي للإدارة العليا بدلا من تمركزها السابق كمجرد وظيفة إدارية تنفيذية و هو ما يوضحه (Ulrich) في الشكل الموالي :



الشكل (6.1): إدارة الموارد البشرية شريك إستراتيجي

Source : Alain MEIGNANT, *ressources humaines déployer la stratégie*, édition LIAISONS, Paris, 2000, p 75.

¹ حسن إبراهيم بلوط ، مرجع سبق ذكره ، ص 48.

نلاحظ من الشكل السابق أنه في المنطقة (1) يجب على القائمين على إدارة الموارد البشرية رفع كفاءة الأنشطة المختلفة باستمرار و ذلك بإدخال تعديلات عليها أو إعادة تنظيمها.

أما في المنطقة (2) فإنه لا بد على إدارة الموارد البشرية تقديم استشارات للإدارة العليا بصفقتها شريك استراتيجي و ذلك عن طريق اقتراح سياسات و إجراءات، أنظمة أجور وغيرها و ذلك من باب المشاركة في وضع إستراتيجية المؤسسة.

و في المنطقة (3) تلعب إدارة الموارد البشرية دورا هاما في تغيير المؤسسة، ثقافتها ، أسلوب عملها و هذا دائما في إطار إستراتيجية المؤسسة، و في هذا الصدد يقول مورين (Morin) أنه يجب على المؤسسات أن تخلق إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ذات صلة بإستراتيجيتين معروفتين هما إستراتيجية العمل (Business Strategy) و إستراتيجية التغيير (Change Strategy).¹

و أخيرا في المنطقة (4) نذكر أن دور إدارة الموارد البشرية لا يتمثل فقط في تشكيل الأنظمة المختلفة من أنظمة أجور و حوافز و غيرها و إنما يتعداه ليشمل تحفيز الأفراد و زيادة رضائهم الوظيفي عن طريق الاهتمام باحتياجاتهم و أهدافهم الخاصة.

و بالتالي نستنتج أن إدارة الموارد البشرية ستواجه تحديات جديدة لم تواجهها من قبل و أولى هذه التحديات تكمن في علاقة إستراتيجيتها بإستراتيجية المؤسسة و التكامل بينهما، و ثاني هذه التحديات يتمثل في تأثير إستراتيجية المؤسسة و علاقتها بوظائف إدارة الموارد البشرية من تخطيط و تحفيز و تدريب وغيرها.

إن ممارسة إدارة الموارد البشرية لهذه الوظائف من منطلق الشراكة الإستراتيجية المعتمدة على وحدة الرؤية و الأهداف ستتيح لها الفرصة بأن تلعب دورا هاما في توفير أفراد أكفاء قادرين على تجسيد رؤى و أهداف مؤسساتهم و تحقيق التفوق الإستراتيجي في بيئة دائمة التغيير و التحرك.²

¹ حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص 48.

² علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب، القاهرة، 2001، ص 77.

المطلب الثاني: المزيج الإستراتيجي للموارد البشرية

بعدما أصبحت إدارة الموارد البشرية شريك إستراتيجي في وضع إستراتيجية المؤسسة و عنصر فعال في تطويرها كان لزاما على هذه الأخيرة مراجعة أولوياتها و تصحيح تنظيمها و ذلك بغرض زيادة كفاءتها في المجال الاستراتيجي.

و لقد شبه كل من إيفز ريال (Yves Réal) و برونو دوفور (Bruno Dufour) إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بإستراتيجية التسويق بحيث لا تكون إستراتيجية التسويق ناجحة إلا إذا تم وضع سياسة فعالة لكل من عناصر المزيج التسويقي و التي حددها فيليب كوتلر (Philip Kotler) في أربعة عناصر (Les 4 P) و هي المنتج (Produit) ، المكان (Place) ، الترويج (Promotion) و السعر (Prix)¹، نفس الشيء يمكن تطبيقه على إدارة الموارد البشرية لتكوين مزيج استراتيجي يتم من خلاله تحليل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، و يتكون هذا المزيج الإستراتيجي من خمسة عناصر و هي : الكفاءات (Compétences) ، المسارات الوظيفية (Carrières) ، التعويض (Compnsation) ، التنسيق (Coopération) و في الأخير الاتصال (Communication).²

الفرع الأول: الكفاءات (les compétences)

و تحتوي على كل من سياسات تحديد الكفاءات، سياسات التكوين و التطوير للكفاءات، و سياسات المتابعة، فيما يخص سياسات تحديد الكفاءات فإنها تجيب على الأسئلة التالية:

- هل الكفاءات مرتبطة بالوظائف؟ و هل نفضل الكفاءات التقنية عن غيرها من الكفاءات؟
- هل يتم إعادة تحديد الوظائف كل سنة حسب الكفاءات المكتسبة من طرف الأفراد؟

أما سياسات التكوين و التطوير فتجيب على التساؤلات التالية:

- هل يركز التكوين بصفة خاصة على المحافظة على الكفاءات في مختلف المهن؟
- هل يسهل التكوين المرور إلى فروع أخرى أكثر تطورا في مجال الأعمال؟

و تعالج سياسات المتابعة الإشكاليات التالية:

- هل تقع مسؤولية إدماج الأفراد الجدد على عاتق الرئيس المباشر فقط؟
- هل هناك أشكال متابعة خاصة بكل مرحلة من مراحل المسار الوظيفي للفرد؟

¹ Philip KOTLER, Kevin Lane KELLER, Bernard DUBOIS, Delphine MANCEAU, *Marketing Management*, 12^{ème} édition, édition PEARSON, Paris, 2006, p 34.

² Yves Réal, Bruno Dufour, *le DRH stratège*, édition ORGANISATION, paris, 2006, p 104.

الفرع الثاني: المسارات الوظيفية (carrières)

- تحتوي المسارات الوظيفية على سياسة التوظيف و التعيين، سياسة التدرج في المسارات الوظيفية و سياسة إدارة نهاية المسار الوظيفي، بحيث تجيب سياسة التوظيف و التعيين على ما يلي :
- هل نقوم بعملية توظيف لتغطية العجز الحالي و ذلك عن طريق عقود لمدة محددة، أو نقوم بتوظيف أفراد دائمين و نعمل على أن نكتسب ولاءهم للمؤسسة؟
 - هل ننوع في التوظيف بين أفراد دائمين و مؤقتين، مؤهلين و غير مؤهلين؟
- بحيث يمكننا من خلال سياسة التوظيف و التعيين أن نقلل من تهديدات ظروف عدم التأكد و المتعلقة بالعجز في الموارد البشرية.¹
- أما سياسة التدرج في المسار الوظيفي فتقوم على إيجاد إجابة للأسئلة التالية:
- هل نستخدم التدرج العمودي (الترقية) ؟
 - هل نستخدم التدرج الأفقي (المرور من وظيفة لأخرى في نفس المستوى) ؟
 - و هل نعتمد على التدرج الجغرافي؟
- و تتمحور سياسة إدارة نهاية المسار الوظيفي حول:
- ماذا نفعل مع المقبلين على التقاعد؟ هل نستفيد من خبرتهم إلى أقصى حد؟
 - هل لدينا سياسة إدارة السن تمكننا من إبقاء الأفراد في الخدمة إذا كانوا لا يزالون في لياقة جيدة؟

الفرع الثالث: التعويض (compensation)

- و يحتوي على سياسة الأجور و سياسة الأرباح بحيث تعالج من خلال سياسة الأجور الإشكاليات التالية:
- هل يرتبط الأجر أساسا بالوظيفة و بالكفاءة؟ أم أن الأجر يرتبط بتحقيق الأهداف المسطرة ؟
 - هل نشجع كفاءة المجموعة أكثر من كفاءة الفرد ؟ أم العكس ؟
- و يجب الإشارة هنا إلى أنه يجب على إدارة الموارد البشرية تبني سياسة أجور تتميز بعدم التحيز و المحاباة و ذلك بغرض تحقيق العدالة التي تعتبر أحد أهم أهداف إدارة الموارد البشرية.²
- و تهتم سياسة الأرباح — :

¹ Geneviève Lacono, OP.CIT, p 44.

² مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، مرجع سبق ذكره، ص 18.

- هل تختلف الأرباح باختلاف درجة و مركز الفرد داخل المؤسسة ؟
- هل توزع الأرباح بالتساوي على مختلف وظائف المؤسسة أو تتغير حسب احتياجات كل وظيفة؟

الفرع الرابع: التنسيق (coopération)

- تطبق سياسات إدارة الموارد البشرية بطريقة منسقة و متكاملة مع بعضها البعض و لا يمكن فصل أي منها عن الأخرى و بالتالي تعمل سياسة التنسيق في إدارة الموارد البشرية على الإجابة على ما يلي:
- هل يجب أن يكون هذا التنسيق في أدناه أي محدد بالإجراءات القانونية و التنظيمية فقط ؟
 - أم أنه بإمكاننا أن نبحث و نتحاور مع أطراف أخرى بغرض تبادل وجهات النظر و الآراء ؟

الفرع الخامس: الاتصال (la communication)

- يجب على إدارة الموارد البشرية أن تضع سياسة اتصال متناسقة في أهدافها و اختياراتها¹ و التي من شأنها تسهيل الاتصال بين مختلف الأطراف بحيث:
- توفر سياسة الاتصال للأفراد مختلف المعلومات حول فرص التكوين، التحويل و التدرج في المسار الوظيفي و كذا حقوقهم عند إحالتهم على التقاعد؛
 - يحصل المسيرين على مختلف المعلومات التي تسهل لهم متابعة عمليات التوظيف و كفاءات المجموعات و هو ما يمكنهم من معرفة جدوى التدريبات المتبناة و كذا أثرها على الأفراد؛
 - كما تحصل الإدارة العليا على جميع المعلومات المتعلقة بمدى رضا الأفراد على مناخ العمل و كذلك الكفاءات المتوفرة لدى المؤسسة و ما يمكن توفره منها في المستقبل إضافة إلى متابعة التقدم في تطبيق مختلف السياسات.
 - و تمكن سياسة الاتصال أيضا من التعريف بالدور الاجتماعي الذي تلعبه المؤسسة عن طريق مختلف الأنشطة الاجتماعية التي تقوم بها.²

و بالتالي فإن وضع إستراتيجية للموارد البشرية يفرض علينا أن نأخذ في الحسبان مختلف عناصر الميزج الإستراتيجي المذكورة سابقا و ذلك بغرض تصميم السياسات و البرامج التي تكفل تحقيق العدالة و المساواة و تزيد الدافعية للعمل و تنمي مشاعر الانتماء و الولاء للمؤسسة.

¹ Jean Marie PERETTI, op.cit, p 38.

² Yves Réal, Bruno Dufour, op.cit, p 114.

المطلب الثالث: تكوين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

نظرا لتعدد المخاطر و التهديدات في ظل ظروف عدم التأكد توجهت أنظار مختلف المؤسسات إلى التخطيط الإستراتيجي البعيد الأجل فقد أصبح لكل إدارة فيها بما فيها إدارة الموارد البشرية تخطيط و إستراتيجية خاصة بها تعمل على تحقيق الإستراتيجية الكلية للمؤسسة، و تمر عملية تكوين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بالمراحل التالية:¹

الفرع الأول: دراسة و تحديد متطلبات رسالة المؤسسة (المرحلة الأولى)

إن رسالة المؤسسة (mission) تحدد الإطار العام الذي توضع ضمنه استراتيجيات جميع الإدارات بحيث تعبر الرسالة عن سبب وجود المؤسسة و بقائها و بالتالي تبدأ عملية وضع إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بدراسة و تحليل متطلبات تحقيق رسالة المؤسسة من طرف مدير الموارد البشرية الذي يعتبر عضوا في هيئة الإدارة العليا و عن طريق هذه الدراسة فإنه يمكن وضع إستراتيجية فعالة تعمل في خدمة رسالة المؤسسة و التي تمثل الغاية الكلية البعيدة الأجل التي تسعى جميع الإدارات داخل المؤسسة إلى تحقيقها.

الفرع الثاني: دراسة و تحليل البيئة (المرحلة الثانية)

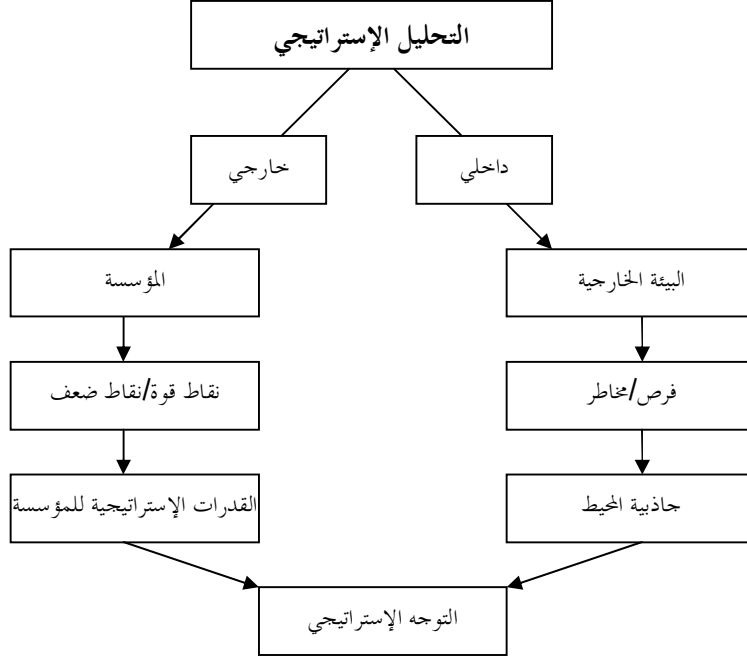
ينقسم تحليل البيئة إلى قسمين تحليل داخلي و تحليل خارجي:

- تحليل البيئة الداخلي : يهدف هذا التحليل إلى تحديد نقاط القوة و نقاط الضعف في إمكانات الموارد البشرية الحالية و ذلك بغرض اختيار الإستراتيجيات الأكثر ملاءمة لهذه الإمكانيات.²
 - تحليل البيئة الخارجي: و الذي يهدف إلى الكشف عن مختلف الفرص التي يمكن استغلالها في المحيط، و التهديدات و المخاطر التي يجب تلافئها و هذا الأمر يتطلب الإجابة على عدة أسئلة:
 - ما هي العوامل البيئية التي تمس نشاط إدارة الموارد البشرية ؟ وما هي حركاتها و اتجاهاتها ؟
 - و ما هو تأثير حركة الاتجاهات البيئية على إدارة الموارد البشرية ؟
 - ما هي الإستراتيجية التي يجب وضعها للتغلب على آثار هذه التغيرات و الاتجاهات البيئية ؟
- و تتطلب الإجابة على هذه الأسئلة من طرف إدارة الموارد البشرية جمع مختلف المعلومات عن المتغيرات البيئية و تحليلها و استخلاص النتائج، و بالتالي فإن دور إدارة الموارد البشرية في هذه المرحلة

¹ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص 83.

² Michel KALIKA, Jacques ORSONI, Jean-Pierre HELFER, *Management : Stratégie et Organisation*, édition VUIBERT, Paris, 2006, p 102.

هو التحديد الدقيق للكفاءات البشرية المطلوبة من أجل استغلال الفرص و في نفس الوقت تفادي التهديدات المرتبطة بها، و يوضح الشكل الموالي عملية التحليل الإستراتيجي للبيئة بنوعها الداخلية و الخارجية:



الشكل (7.1): التحليل الإستراتيجي

Source : Michel KALIKA, Jacques ORSONI, Jean-Pierre HELFER, op.cit, p 71

الفرع الثالث: تطوير إستراتيجية إدارة الموارد البشرية (المرحلة الثالثة)

بناء على نتائج التحليل البيئي الذي تم في المرحلة السابقة و في ضوء متطلبات إنجاز إستراتيجية المؤسسة تقوم إدارة الموارد البشرية بوضع إستراتيجيتها و التي تبين خط سيرها المستقبلي و الذي يتوافق مع إستراتيجية المؤسسة فإذا كانت إستراتيجية المؤسسة على سبيل المثال تنوع المنتجات فإن إدارة الموارد البشرية ستعمل على التخطيط لتوفير مهارات بشرية متنوعة و هو الأمر الذي يستدعي وضع برامج تدريب متنوعة تتوافق مع الاحتياجات و توظيف مهارات جديدة إذا لزم الأمر.

الفرع الرابع: تنفيذ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية (المرحلة الرابعة)

حتى تستطيع إدارة الموارد البشرية تنفيذ إستراتيجيتها لابد عليها أن تضع خطة تنفيذية ، و عن طريق إجراءات المراقبة المناسبة تتمكن هذه الإدارة من تقييم درجة التقدم في تنفيذ الخطة و كذا المشاكل و العراقيل التي تواجهها¹.

¹ Michel GERVAIS, *Stratégie de l'Entreprise*, 5^{ème} édition, economica, Paris, 2003, p365.

كما يتطلب وضع الإستراتيجية حيز التنفيذ وضع أنظمة و سياسات و تصميم برامج من شأنها ترجمة الإستراتيجية إلى واقع، ففيما يخص البرامج يجب تصميم ما يأتي منها:

- برنامج التدريب و التكوين؛
- برنامج الاستقطاب؛
- برنامج السلامة و الصحة المهنية؛
- برنامج المزايا الوظيفية؛
- و تتمثل الأنظمة التي يتم وضعها في :
- نظام الاتصالات؛
- نظام تقويم الأداء.

و ما يجب الإشارة إليه في هذا المقام هو أن تنفيذ أي إستراتيجية كانت لا بد أن يتسم بالمرونة. بمعنى أنه يمكن إدخال بعض التغييرات في حالة ظهور ظروف بيئية غير متوقعة أو فجائية، و يقول جيرارد كوينغ (Gérard Koenig) في هذه النقطة أن التفكير الإستراتيجي لا بد أن يكون في نفس الوقت تحليلي و متفهم ، منطقي و حدسي و أن يعطي الفرصة للرؤى الجديدة بهدف تشجيع الابتكار داخل المؤسسة.¹

الفرع الخامس: تقييم فعالية إنجاز إستراتيجية إدارة الموارد البشرية (المرحلة الخامسة)

إن تنفيذ الإستراتيجية لا يعني أنها تمت بنجاح، بحيث من المفروض أن يضع المسؤولون عن وضع الخطط الإستراتيجية معالم عمليات الرقابة و المتابعة بغرض التأكد من أن تنفيذ الإستراتيجيات يتم بطريقة صحيحة و تقييم الإستراتيجية يعني التحقق من تنفيذها و تصحيح كل انحراف و معرفة مصدره و معالجته لتفادي تفاقمه مستقبلاً.²

و بالنسبة لإدارة الموارد البشرية فإن المعيار الأساسي الذي يقوم عليه تقييم إستراتيجيتها فهو مدى إسهامها في تحقيق فاعلية الأداء التنظيمي و ذلك نظرا للعلاقة الوطيدة الموجودة بين كل من نجاح تنفيذ الإستراتيجية و مستوى الأداء التنظيمي داخل المؤسسة.

¹ Gérard Koenig, *Management Stratégique paradoxes interactions et apprentissages*, édition NATHAN, Paris, 1996, p 85.

² أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 277

المطلب الرابع: مقومات إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

لقد أصبحت إدارة الموارد البشرية محدد أساسي في صناعة و بناء مستقبل المؤسسات في وقتنا الحالي، و ترجمة لهذا الدور فإنه لا بد من توفر مقومات قوية تساند إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهدافها، و أبرز هذه المقومات نجد: قناعة و التزام الإدارة العليا، الإمكانيات الذاتية لفريق إدارة الموارد البشرية، التداخل بين الموارد البشرية و العمل، مراجعة أداء إدارة الموارد البشرية و مستلزمات كفاءة إدارة الموارد البشرية.¹

الفرع الأول: قناعة الإدارة العليا بأهمية الموارد البشرية

إن قناعة الإدارة العليا بأهمية الموارد البشرية يفرض عليها ترسيخ هذه القناعة عن طريق النقاط الأربعة التالية:²

- إدارة عليا تتجاوب مع مختلف حاجات و مستلزمات إدارة الموارد البشرية؛
- إدارة عليا تدعم نجاح الأفراد من خلال منحهم فرص المشاركة الكاملة في اتخاذ القرارات، حيث توصلت العديد من الدراسات إلى أن الإدارة الناجحة هي تلك التي تترك الأفراد يشاركون فعلياً في القرارات التي تتخذ على كافة مستويات المؤسسة الإدارية و ذلك عن طريق تبني إحدى الأساليب الإدارية التالية: الإدارة بالمشاركة (Participative Management)، فريق العمل الإداري (Team Management)، الإدارة المرنة (Flex Management)؛
- إدارة عليا ملتزمة بتحديد مؤشرات النجاح و مقاييسه و مراقبة المديرين في تحقيق ذلك؛
- إدارة عليا تواكب التحديات الحالية و المستقبلية عن طريق الرؤى التي تمكنها من تحويل التحديات إلى فرص.

و بمعنى آخر فإن إنجاح إستراتيجية إدارة الموارد البشرية يتطلب قناعة و التزام الإدارة العليا بأن الموارد البشرية المتكثرة و المميزة و المبدعة هي وسيلة الدفاع الوحيدة التي تمتلكها المؤسسة لمواجهة ظروف عدم التأكد و التغيرات المتسارعة في البيئة كما أنها وحدها القادرة على تأمين التوازن في أداء المؤسسة و استقرارها و بقائها.

¹ كامل بربر، مرجع سبق ذكره، ص 54 .

² حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص 65.

الفرع الثاني: الإمكانيات الذاتية لفريق إدارة الموارد البشرية

نظرا للمسؤولية الجسيمة الملقاة على عاتقه فإن فريق إدارة الموارد البشرية لابد أن يتكون من اختصاصيين و خبراء في مجالات الموارد البشرية و الذين يلتزمون بتنفيذ مختلف الأنشطة وفق إستراتيجية و أهداف يحددها مسبقا.

الفرع الثالث: التداخل بين إدارة الموارد البشرية و العمل

إن أهم شرط في رسم الأهداف و بناء الإستراتيجيات المتعلقة بالموارد البشرية هو ربطها بالعمل و الأداء و الأوضاع الحالية للبيئة، بحيث يقول كل من إيفز ريال (Yves Réale) و برونو دوفور (Bruno Dufour) في هذه النقطة أنه لا توجد إستراتيجية موارد بشرية فاشلة أو ناجحة و إنما توجد إدارة موارد بشرية مكيفة مع التحديات الإستراتيجية للمؤسسة أو غير مكيفة معها.¹ إذ أن عزل إدارة الموارد البشرية عن هذه العوامل يجعلها تتجرد من مضمونها كوظيفة إستراتيجية.

الفرع الرابع: مراجعة أداء إدارة الموارد البشرية

إن توفير مختصين و خبراء داخل إدارة الموارد البشرية هو شرط أساسي و لكنه غير كافي لضمان السير الجيد لهذه الإدارة بحيث لابد من القيام بمراجعة أداء دورية، هذه المراجعة تشمل نقطتين هما : الأولى تتمثل في مراجعة كفاءة المختصين في مجال صياغة النظم و السياسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية ، أما الثانية فتتمحور حول مراجعة مراحل تحقيق الأهداف المسطرة بغرض اكتشاف نقاط القوة و نقاط الضعف في كل من النظم و السياسات و الإجراءات المطبقة.

و في هذه النقطة يقول كل من جان إيفز لوارن (Jean-Yves LOUARN) و ثييري ويلز (Thierry WILS) أنه لابد على المختصين في إدارة الموارد البشرية أن يقارنوا سياسة إدارة الموارد البشرية المطبقة داخل مؤسستهم مع سياسة مثلى ، هذه السياسة المثلى يتم تصميمها من قبلهم بحيث لابد أن تتوفر على شرطين أساسيين هما : أن تكون هذه السياسة متوافقة مع أحسن الممارسات في الميدان من جهة و من جهة أخرى تحترم هذه السياسة مختلف الممارسات و القيود كما تنسجم مع ثقافة المؤسسة، و من أجل تصميم هذه السياسة المثلى يستخدم المختصون مختلف الكتب أو البحوث المتعلقة بهذا الموضوع إضافة إلى الاستفادة من تجارب مؤسسات أخرى في هذا المجال.²

¹ Yves Réal, Bruno Dufour, op.cit, p 120.

² Jean-Yves LE LOUARN, Thierry WILS, op.cit, p 70.

الفرع الخامس: مستلزمات كفاءة إدارة الموارد البشرية

لا بد على إدارة الموارد البشرية أن تكون ذات طبيعة ديناميكية حتى تتمكن من مواجهة التغير في سلوكيات و أنماط الموارد البشرية الناتج عن تغير البيئتين الداخلية والخارجية ، و حتى تستطيع القيام بذلك فإن إدارة الموارد البشرية تحتاج إلى أفراد لهم مهارات فائقة بحيث يمكن تصنيف هذه المهارات إلى ثلاثة أقسام¹ :

- المهارات الفنية أو التخصصية: و تتمثل في معرفة الفرد و وعيه بالمسؤولية المعطاة له و بخصائصه و كذا قدرته على إيجاد حل لمختلف المشاكل التي يمكن أن تواجهه.
- المهارات السلوكية: أو كما تسمى أيضا فن التعامل مع الآخرين ، و من أهم هذه المهارات نجد مهارات التفاوض و تكوين العلاقات الاجتماعية، مهارات الاتصال، كسب ثقة الآخرين و محبتهم، حل الصراعات.
- المهارات الفكرية: و يمكن حصرها في كل من القدرة على اتخاذ القرارات الصحيحة، القدرة على التنبؤ بالمستقبل، التفكير المنطقي و الحكم السليم على الأمور.

إضافة إلى هذه المهارات فإن هناك سمات أخرى يجب أن يتميز بها هؤلاء الأفراد و لعل من أهمها:

- الإبداع و الابتكار:
- يعتبر الإبداع و الابتكار في مختلف المجالات أحد الاهتمامات الرئيسية للمؤسسات في الوقت الحالي و يتجسد ذلك أيضا من خلال إدارة الموارد البشرية بشتى أساليب الخلق و الإبداع (manage human resources creatively and innovately) و يتطلب ذلك من إدارة الموارد البشرية البحث عن الأفكار بين الأفراد و الاستفادة منها و كذا إعطاء الفرصة لجميع الأفراد للإدلاء بأرائهم.²
- القيادة الإدارية:

إن من يقود الموارد البشرية لا بد عليه أن يتميز بمجموعة من الخصائص تميزه عن غيره وهو ما يعطيه القدرة على التأثير على الآخرين و من بين أهم هذه الخصائص نجد: أن يغذي الشعور بالانتماء ، أن يعمل على وضع مناخ عمل يبعث للتعلم و التطور ، أن يشجع الإبداع و الابتكار.

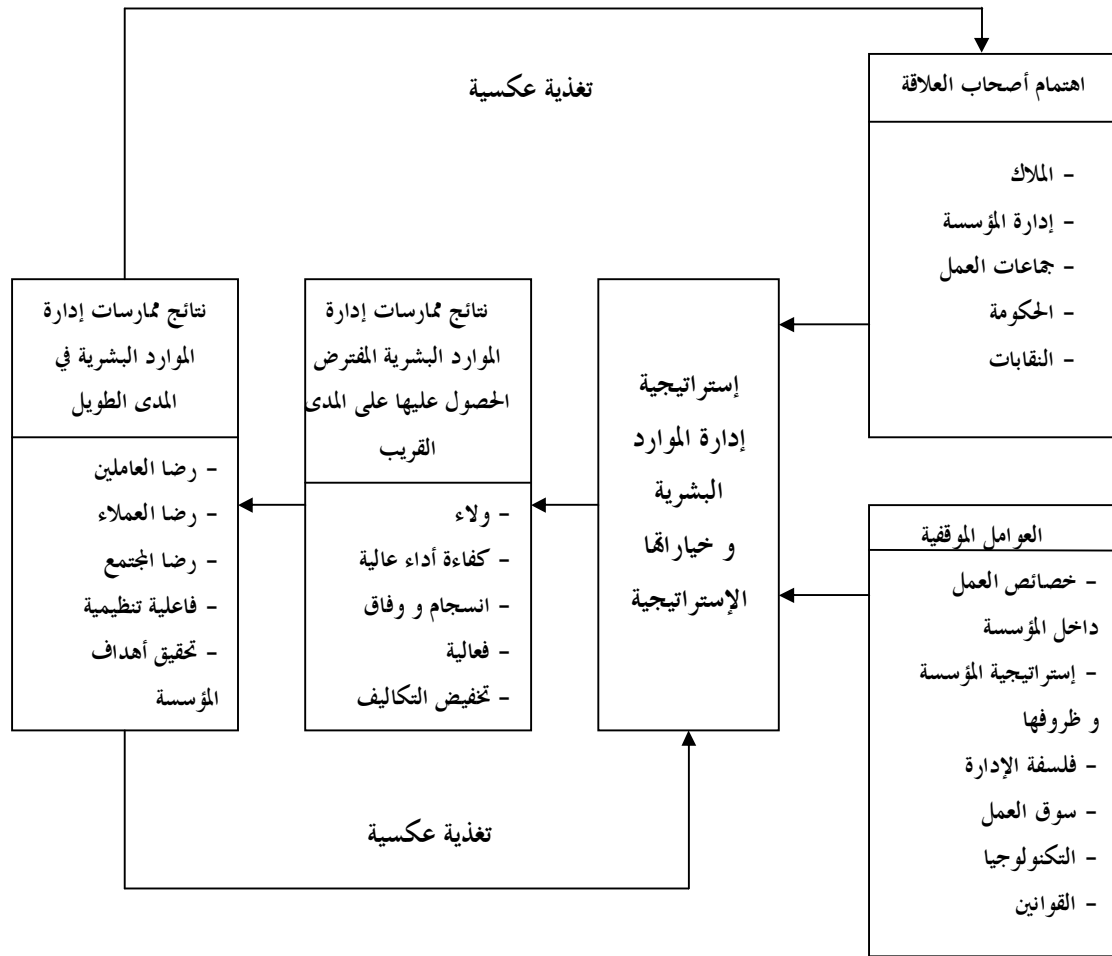
¹ سنان الموسوي ، مرجع سبق ذكره ، ص 49.

² حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص 73.

المطلب الخامس: نموذج جامعة هارفرد (HARVARD) لتصميم إستراتيجية إدارة الموارد

البشرية

في الستينات من القرن الماضي اقترحت مجموعة من الباحثين من جامعة هارفرد وضع سياسة عامة للمؤسسة تعتمد على تحليل قدرات المؤسسة و عوامل البيئة التي تنشط فيها و هو ما أدى إلى تغيير مفهوم التخطيط و الذي أصبح يأخذ كل عوامل البيئة الداخلية و الخارجية في الحسبان¹، و من نفس المنطلق فإن نموذج جامعة هارفرد لتصميم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية يقوم هو أيضا على تحليل البيئتين الداخلية و الخارجية كما يوضحه الشكل الموالي :



شكل (8.1): نموذج جامعة هارفرد لتصميم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

المصدر: عمر وصفي عقيلي ، مرجع سبق ذكره ، ص 124.

¹Michel KALIKA, Jacques ORSONI, Jean-Pierre HELFER, op.cit, p 27.

نلاحظ من الشكل السابق أن إدارة الموارد البشرية تضع إستراتيجيتها على أساس تأثير و اهتمامات أصحاب العلاقة مع المؤسسة بالإضافة إلى العوامل الموقفية و التي تتمثل في متغيرات البيئة الداخلية و الخارجية و لقد أطلق عليها اسم العوامل الموقفية نظرا لعدم استقرارها فهي تظهر في كل مرة على شكل مواقف مختلفة.

على المدى القريب تكون نتائج ممارسات إدارة الموارد البشرية كالتالي :

- ولاء الموارد البشرية لمؤسستهم؛

- كفاءة أداء عالية؛

- التوافق و الانسجام بين المؤسسة و مواردها البشرية؛

- انخفاض تكاليف الإنتاج؛

إن نجاح إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهدافها في المدى القصير سيمكنها حتما من الاستمرار و تحقيق أهدافها للمدى الطويل و التي تشمل:

- رضا العملاء و الزبائن بمنتجات المؤسسة ، خدماتها ، سعرها و جودتها ، بحيث لا يتحقق البقاء

و الاستمرار و النمو إلا من خلال وجود استجابة سريعة لرغبات الزبائن و هذا ما يبين أن المرونة

في الإنتاج تعتمد على الإستراتيجيات الطارئة التي تكون نتيجة الاستجابة لطلبات الزبائن، إن كل

هذا يتطلب موارد بشرية ذات كفاءة عالية قابلة للتكيف مع مختلف الظروف البيئية.¹

- رضا الأفراد و الذي يتحقق بإشباع حاجياتهم المادية و المعنوية، و حتى تتعرف المؤسسة على

احتياجات الأفراد و رغباتهم و مشاكلهم لابد لها من الاستماع إلى انشغالاتهم بحيث يمكنها هذا

الاستماع من تحديد النقائص و تداركها.²

- رضا المجتمع.

- تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة.

كما يركز نموذج جامعة هارفرد على التغذية العكسية و التي عن طريقها يتم اكتشاف الأخطاء

في مختلف مراحل تصميم الإستراتيجية و تصحيحها لتصبح بمثابة مدخلات جديدة تزيد من دقة

الإستراتيجية بما يجعلها تتوافق أكثر فأكثر مع كل من العوامل الموقفية للبيئة و مع أصحاب العلاقة

. (STAKHOLDERS)

¹ سهيلة محمد عباس ، مرجع سبق ذكره ، ص 29.

² Geneviève Lacono, OP.CIT, p 43.

المبحث الثالث: التحديات و الممارسات الجديدة لإدارة الموارد البشرية

نتيجة للتحديات التي واجهتها ولازالت تواجهها إدارة الموارد البشرية فإن ممارسات و محتوى و مفهوم هذه الإدارة قد عرف تطورا كبيرا بحيث تغيرت الاتجاهات الفلسفية الفكرية و التطبيقية نحوها و توسع مفهومها و الغرض منها و كثرت أدوارها لتصبح أعمق بكثير مما كانت عليه في السابق .

المطلب الأول: إدارة الموارد البشرية و الميزة التنافسية

نتيجة للتحويلات البيئية التنافسية و تراجع الاعتماد على التكنولوجيا من أجل تحقيق الميزة التنافسية و الذي يعود السبب فيه إلى توسع استخدام تكنولوجيا المعلومات و التي أدت إلى قدرة تصميم عمليات متطورة تسويقية و إنتاجية من طرف جميع المنافسين، إضافة إلى القدرة على إمكانية تقليد التكنولوجيا بعد مضي وقت جد قصير من ظهورها، أدركت مختلف المؤسسات أن العنصر الوحيد الذي يمكن أن يوفر لها الميزة التنافسية هم مواردها البشرية و كفاءاتها البشرية ذات المهارات و القدرات العالية المؤهلة للإبداع و التجديد.¹

ويشير العديد من الباحثين في مجال الإدارة أن تميز المؤسسة في وقتنا الحالي لا يعتمد على مواردها المالية و الطبيعية و التكنولوجية و إنما يعتمد أساسا على قدرة هذه الأخيرة على توفير تلك النوعية الخاصة من الموارد البشرية و التي بإمكانها أن تحقق الاستخدام الأمثل لتلك الموارد²، و من هنا يظهر الدور الهام الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية و سياساتها في تحقيق الميزة التنافسية .

و يعنى مفهوم القدرة التنافسية إمكانية المؤسسة في الحفاظ و زيادة حصتها السوقية في المجال الذي تنشط فيه كما يرتبط مفهوم القدرة التنافسية بفعالية المؤسسة (Company Effectiveness) و التي تعني إشباع رغبات المتعاملين من زبائن، عاملين، و فئات أخرى من المجتمع و ذلك دائما في إطار قدرات المؤسسة.

و تساهم إدارة الموارد البشرية بممارساتها المختلفة في الرفع من القدرة التنافسية للمؤسسة و ذلك عن طريق ما يلي:

¹عبد المجيد قدي، إشكالية تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، 09-10 مارس 2004، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، ص ص 4-5.

²جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص 23 .

- تكوين الأفراد للتجاوب مع التكنولوجيات الحديثة في مختلف أعمال المؤسسة؛
- اختيار أفراد يتميزون بالقدرة على التطوير و التفكير و الاختراع؛
- تنمية الانتماء و الولاء عند الأفراد عن طريق تحقيق رغباتهم.

و من بين الدراسات التي اهتمت برأس المال البشري باعتباره مصدر التفوق التنافسي و التميز في الأداء نجد دراسات كل من لادوو ويلسن (Lado Wilson) و بارني (Barney) و ريد و دي فيليبي (Reed and DeFilippi) و رايت و مكماهن (Wright and McMahan) حيث أجمعت كلها أن المؤسسات التي استطاعت اقتحام أسواق محلية و عالمية جديدة و نجحت في ذلك هي المؤسسات التي تمتلك موارد بشرية ذات قدرات و معارف خاصة و فريدة والتي من خلالها توصلت هذه المؤسسات إلى استراتيجيات هامة تحتوي على قرارات إبداعية و تنافسية صائبة.¹

إن إهمال عنصر الموارد البشرية و نقص تحفيزه و غياب بيئة العمل الإيجابية المؤثرة على الروح المعنوية للأفراد يحمل المؤسسة خسائر جسيمة متمثلة في ضعف أداء الموارد البشرية أو فقدان الكفاءات و الذي يعتبر السبب الرئيسي في فشل استراتيجيات و سياسات المؤسسة التنافسية.²

و من بين الدراسات الرائدة التي خصت بالدراسة دور إدارة الموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية هي تلك الدراسة التي أجرتها مؤسسة (Towers Perrin) الاستشارية عام 1992 بحيث قامت باختيار عينة من 3000 مدير و مختص في مجال الموارد البشرية و استطاعت الخروج بالنتائج التالية:

- يجب أن تكون إدارة الموارد البشرية مستجيبة لمستجدات السوق؛
- تعود مسؤولية تنمية سياسات و ممارسات إدارة الموارد البشرية إلى مديري إدارة الموارد البشرية و المديرين التنفيذيين بالمؤسسة؛
- إن تحقيق التحول من التوجه بالعمليات إلى المفهوم الاستراتيجي هو أكبر تحدي يواجه مديري الموارد البشرية؛

¹ حسن ابراهيم بلوط ، مرجع سبق ذكره ، ص 58.

² علة مراد، الإدارة الإستراتيجية لتكوين و تنمية الموارد البشرية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2007، ص

- لا بد على مجالات إدارة الموارد البشرية أن تشمل مجال التركيز على تقديم منتجات وخدمات متميزة للزبائن إضافة إلى تحسين الإنتاجية و تحقيق المرونة في العمل؛
- إن سمات الموارد البشرية تمثل أهم العناصر المؤثرة على قدرة المؤسسات التنافسية؛
- و من نتائج الدراسة أيضا أن الجودة و تحقيق رضا العملاء و كذا الربط بين الإستراتيجية العامة للمؤسسة و إستراتيجية إدارة الموارد البشرية هي أبرز الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها.

و قد توصلت الدراسة فعلا إلى أن إدارة الموارد البشرية لم تعد عبارة عن إدارة متخصصة و إنما تطورت إلى مصدر للميزة التنافسية للمؤسسة و ذلك من خلال الدور الذي تلعبه هذه الأخيرة في المؤسسات المتطورة.¹

و من أجل تحقيق الميزة التنافسية فإن إدارة الموارد البشرية تسعى جاهدة إلى تطوير مصادر رأسمالها البشري و الذي بدوره يوفر للمؤسسة القدرات و الإمكانيات المتميزة المواكبة لاحتياجات البيئة الغير مستقرة، و لقد ظهر مفهوم منظمة التعلم (Learning Organization) كاستجابة للمتغيرات المتسارعة في البيئة و التي تفرض على إدارة الموارد البشرية الحصول و إعداد و تأهيل الأفراد بطريقة مستمرة و ذلك بغرض اكتساب المعارف و المهارات الجديدة و توسيع المجالات المعرفية التي من شأنها منح المزايا التنافسية للمؤسسة.²

و بالتالي فإنه أصبح واضحا عند المديرين أنه في ظل التغيرات العلمية و التكنولوجية المتسارعة فإن النمو و الاستمرار و البقاء لا يتحقق إلا من خلال الاستجابة السريعة لرغبات الزبائن و التي لا يمكن الوصول إليها إلا من خلال الاستراتيجيات الطارئة المنتبقة مباشرة من خلال الاستجابة و التي يستحيل القيام بها إذا لم تتوفر المؤسسة على موارد بشرية بمهارات عالية تمتلك قابلية للتكيف تمكنها من العمل في جميع الحالات مهما كانت درجة تعقدها و صعوبتها. و في هذا النطاق قال جورج وولكر (George Walker) رئيس مؤسسة دلتاواير الأمريكية من الممكن لأي شخص أن يشتري نفس الآلات التي تستخدمها للإنتاج و لكن الاختلاف يكمن في المعرفة التي يمتلكها الأفراد في مؤسستك.

¹ جمال الدين محمد المرسى ، مرجع سبق ذكره ، ص 25 .

² سهيلة محمد عباس ، مرجع سبق ذكره ، ص 29 .

المطلب الثاني: إدارة الموارد البشرية و ظروف عدم التأكد

التطورات التكنولوجية، البيئة الاقتصادية المضطربة، ضعف الرؤية ، المنافسة الدولية كل هذه العوامل و غيرها جعلت ممارسات و تحديات إدارة الموارد البشرية تتغير بكثير عما كانت عليه في السابق¹ و يوضح الشكل التالي أهم نقاط الاختلاف بين بيئة إدارة الموارد البشرية سابقا و البيئة التي تعمل فيها حاليا :

حاليا	سابقا	
تطور البيئة و صعوبة التنبؤ بها. تغيرات سريعة أكثر فأكثر. العامل البشري، محدد لفعالية المؤسسة. التحكم في الأنظمة الأكثر تعقيدا. اللامركزية في المعلومات و في اتخاذ القرارات.	بيئة يمكن التنبؤ بها. عقلانية القرارات. الاستقرار. تنظيم المؤسسة حسب منطق تسيير.	البيئة
دور مرتكز على خلق القيمة. تسيير متطور للموارد البشرية.	دور مرتكز على التسيير. التسيير الإداري للأفراد.	أدوار وظيفة الموارد البشرية

الجدول (1.1): منطق المؤسسات السابق و الحالي

Source : Annick Cohen, op.cit, p 3.

نلاحظ من الشكل السابق أن بيئة إدارة الموارد البشرية تغيرت لتصبح أكثر تعقيدا و صعوبة عما كانت عليه في الماضي متسببة في تحول أدوار إدارة الموارد البشرية من مجرد تسيير إداري إلى تسيير متطور يعمل على خلق قيمة مضافة للمؤسسة.

و يمكن حصر أهم تحديات إدارة الموارد البشرية في ظل ظروف عدم التأكد فيما يلي :

¹ Jean Marie PERETTI, op.cit, p 13.

الفرع الأول: التطورات التكنولوجية

لقد مست التطورات التكنولوجية مختلف وظائف و ممارسات المؤسسة بما فيها إدارة الموارد البشرية بحيث أصبح لزاما على هذه الأخيرة توفير أفراد ذوو كفاءات تمكنهم من التعامل مع هذه التكنولوجيا إضافة إلى الحفاظ و تطوير كفاءات الأفراد و هو الأمر الذي يتطلب من إدارة الموارد البشرية وضع سياسات خاصة للاختيار و التعيين و كذا تسطير برامج تكوينية و تدريبية بصفة مستمرة.

الفرع الثاني: التغيرات الاقتصادية

على المؤسسة أن تحافظ على تنافسيتها في ظل ظروف صعبة تتمثل في التذبذبات و التغيرات الحادة التي يعرفها مجال نشاطها و الحل الوحيد لمواجهة هذه التذبذبات هو التكيف و يجب على إدارة الموارد البشرية أن تضع إستراتيجيتها في ظروف غير مستقرة و ذلك لتوفير قوة عمل تتمتع بمرونة عالية المستوى تمتلك مهارات متنوعة للعمل في عدة أعمال و ذلك على عكس فكرة التخصص التي كانت سائدة في القديم.¹

الفرع الثالث: التنافس العالمي

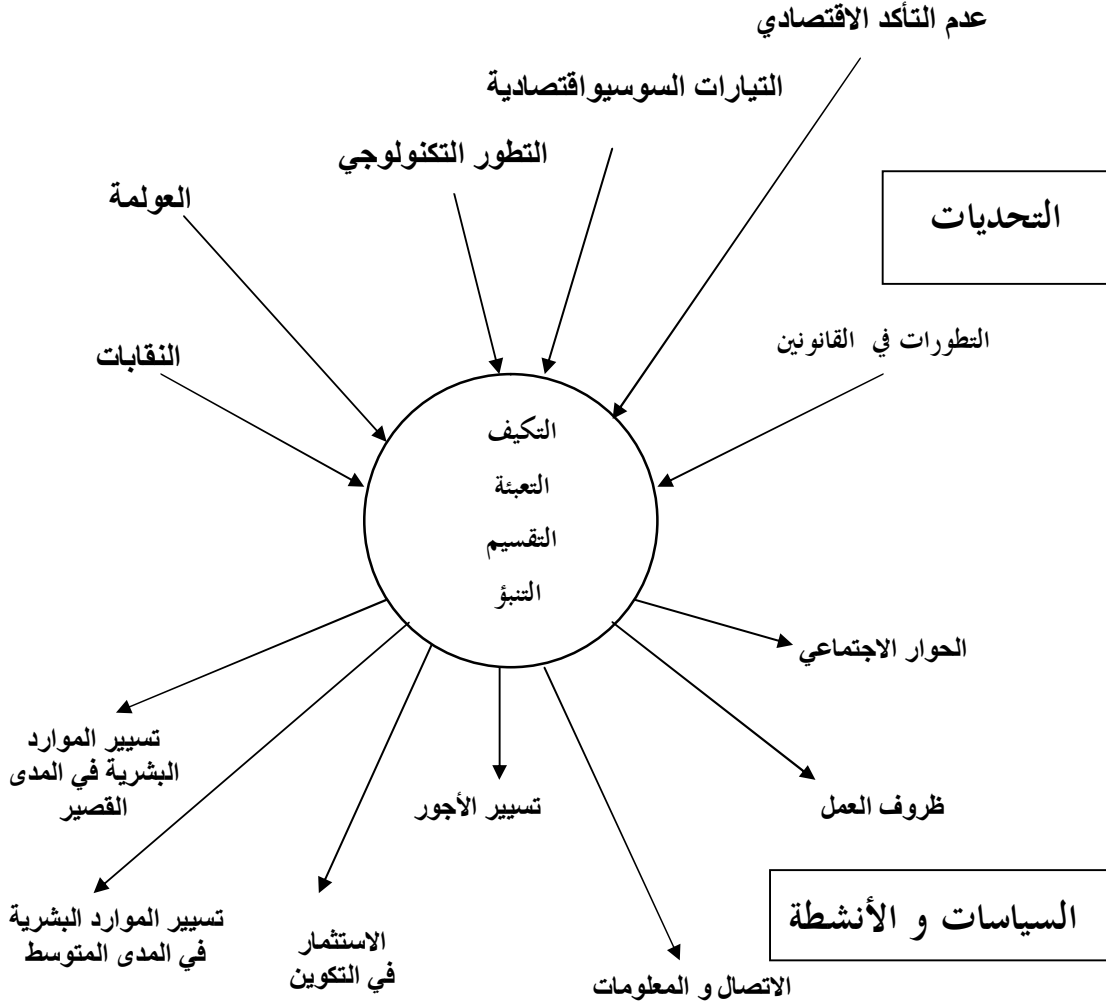
دخلت الكثير من المؤسسات الكبيرة و المتوسطة الحجم التنافس العالمي بعدما كانت تركز على التنافس الداخلي، و لقد اعتمدت هذه المؤسسات في ذلك على رأسمالها البشري و من هنا يظهر دور إدارة الموارد البشرية بهدف الانتقال الاستراتيجي من التركيز على الأسواق الداخلية إلى التركيز على الأسواق الخارجية و بالتالي تحولت النظرة إلى وظائف و ممارسات إدارة الموارد البشرية إلى نظرة عالمية و من هنا ظهر مفهوم إدارة الموارد البشرية دوليا و التي يعرفها تشارلز هيل (Charles W.Hill) بأنها: الإستراتيجية التي تشمل أنشطة التوظيف و تقييم الأداء، التطوير، التعويضات و علاقات العمل في فروع الشركات المتعددة الجنسيات.²

و يجب الإشارة هنا أن إدارة الموارد البشرية الدولية تواجه تحديات جديدة لا تواجهها هذه الإدارة على المستوى المحلي و من أهم هذه التحديات نجد الاختلاف الثقافي و تطوره، الأنظمة القانونية في مختلف الدول التي تفرض تحديد الأجور، الحوافز، شروط التدريب و التوظيف وغيرها، كل هذه الأمور تجعل من مهام إدارة الموارد صعوبة أكثر فأكثر.

¹ عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 100.

² علي عباس، إدارة الموارد البشرية الدولية، إثناء للنشر و التوزيع، الأردن، 2008، ص 53.

و سنوضح من خلال الشكل الموالي أهم التحديات و السياسات المتبعة من قبل إدارة الموارد البشرية في ظل ظروف عدم التأكد:



الشكل (9.1): النموذج الموقفي لتسيير الموارد البشرية

Source : Jean Marie PERETTI, op.cit, p17.

نلاحظ من الشكل السابق أن إدارة الموارد البشرية تواجه مجموعة من التحديات في ظل ظروف عدم التأكد و التي جعلتها تمارس عدة أنشطة و تضع عدة سياسات من شأنها التغلب على هذه الظروف و المواقف، و يجب التأكيد هنا على أن العنصر الأساسي في نجاح أي عمل إداري هو العنصر البشري المدرب و المحفز و القادر على خلق أدوات التغيير و الإنتاج و الإبداع.¹

¹ حسن ابراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره ، ص 76.

المطلب الثالث: إدارة الموارد البشرية و معايير الإيزو (ISO)

إن معايير الإيزو (ISO 9000) لسنة 1994 لم تعطي أهمية كبيرة لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة و ذلك نظرا لعدم الوعي بدور الموارد البشرية في تحسين الأداء و الرفع من جودة المنتوجات في تلك الآونة على عكس معايير سنة 2000 و التي تم وضعها في فترة تميزت بالاعتراف بالدور الرئيسي للموارد البشرية في السير الجيد للمؤسسة و في جودة منتجاتها و خدماتها بحيث احتوت هذه المعايير على فصل كامل مخصص للموارد البشرية تحت اسم "الكفاءات، التكوين، التأهيل، و التحسيس"¹.

إن تطبيق هذه المعايير يجعل من إدارة الموارد البشرية عنصرا هاما في تحقيق الجودة بحيث يجب على المؤسسة أن تلتزم بما يلي:²

- في مجال تسيير الموارد البشرية فإن هذه المعايير تفرض على التنظيم أن يحدد و يوفر الموارد البشرية اللازمة لتنفيذ نظام إدارة الجودة، كما يجب عليه تحسين أدائه باستمرار بغرض زيادة رضا الزبائن من خلال تلبية طلباتهم؛

- في ما يخص الموارد البشرية فإنه يجب على الأفراد الذين يمارسون أنشطة ذات صلة بجودة المنتج أن يكونوا أكفاء و محترفين، يمتلكون معارف و خبرة كبيرة و هو ما يفرض على إدارة الموارد البشرية القيام بما يلي :

- تحديد الكفاءات و المهارات اللازمة للأفراد الذين يقومون بأعمال تمس جودة المنتج؛
- التركيز على التكوين و التدريب المستمرين،
- التأكد من وعي جميع الأفراد بأهمية العمل الذي يقومون به و دوره في تحقيق أهداف الجودة.

إن تنفيذ معايير الإيزو الجديدة على إدارة الموارد البشرية يدفعها لتطبيق ما يسمى بالتسيير التنبؤي للوظائف و الكفاءات (GPEC Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences) و الذي أصبح من أهم اهتمامات إدارة الموارد البشرية التي تخصص قدرتها على توفير الموارد البشرية اللازمة بالكمية و النوعية المطلوبة و في الوقت المناسب، و من أجل تحقيق ذلك تسعى

¹ Alain MEIGNANT, op.cit, p108.

² Jacqueline BARRAUD, Françoise KITTEL, Martine MOULE, *la fonction ressources humaines*, 2^{ème} édition, édition Dunod, Paris, 2004, p 25.

المؤسسات جاهدة إلى التنبؤ باحتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية في المدى البعيد ، بحيث لم يعد يكفي الآن أن تقوم المؤسسة بوضع مخططات التكوين و الاختبارات السنوية بل أصبح لزاما عليها أن تدمج هذه الأخيرة ضمن رؤية مستقبلية من شأنها تقييم الفرق بين الكفاءات المطلوبة و الكفاءات المتحصل عليها.

و عليه أصبح لزاما على إدارة الموارد البشرية أن تأخذ في الحسبان النقاط التالية:¹

- تحديد الشهادات المتوافقة مع الكفاءات المطلوبة؛
- القيام باختبارات فردية لتقييم الأداء؛
- التأكيد على جرد الكفاءات المتحصل عليها؛
- وضع نظام لتقييم الكفاءات المكتسبة من جراء عمليات التكوين.

كما ركزت معايير الإيزو الجديدة على تحفيز الأفراد و على أنظمة الأجور و ذلك لدورها في الرفع من الرضاء الوظيفي للأفراد إلى جانب تفادي هروب أحسن الكفاءات التي تمتلكها المؤسسة إلى منافسين آخرين ، و إضافة إلى هذا ركزت هذه المعايير على وجود اتصال جيد و مناخ عمل ملائم و مناسب على مستوى المؤسسة ما يدفع بالأفراد لبدل أقصى جهودهم لتحقيق الأهداف المسطرة.²

بالإضافة إلى هذا يقوم المراقبون بالتأكد من أن كل الإجراءات قد تم وضعها حيز التنفيذ و ذلك من خلال وضع آليات مختلفة في مجال التكوين ، التوظيف و التعيين و غيرها من وظائف إدارة الموارد البشرية .

و في الأخير نستنتج أن معايير الإيزو لسنة 2000 (ISO 9000 version 2000) أعطت أهمية كبيرة لإدارة الموارد البشرية و دورها في تحقيق الجودة، هذه الأهمية تليق بالمكانة التي أصبحت تحتلها هذه الأخيرة داخل المؤسسة باعتبارها شريك استراتيجي للإدارة العليا و تعكس المفهوم الجديد لإدارة الموارد البشرية باعتبارها مدخل لتحقيق الميزة التنافسية.

¹ Annick Cohen, op.cit, p 38.

² Ibid, p 26.

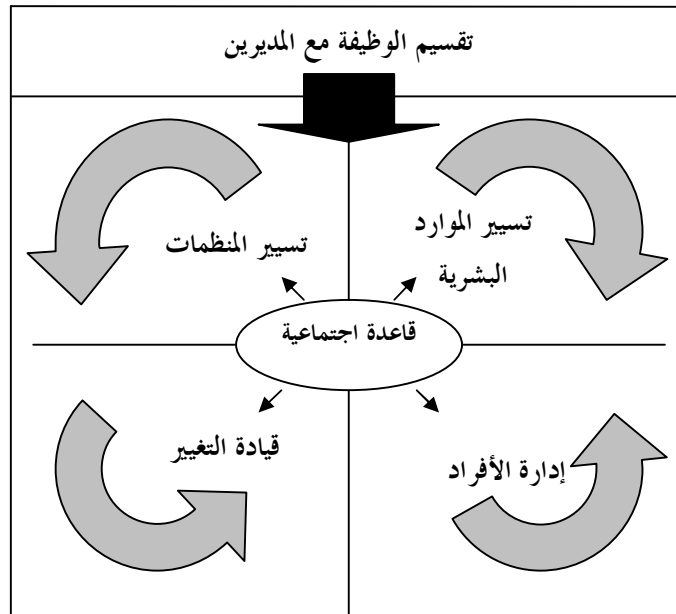
المطلب الرابع: الأدوار الجديدة لإدارة الموارد البشرية

في ظل ظروف التطور و التغيير المستمرين فإن إدارة الموارد البشرية تعتبر من أكثر الوظائف التي تتغير أدوارها و تتوسع أنشطتها و بالتالي يجب عليها أن تطور كفاءتها في مختلف المجالات : الجودة، التنظيم، العلوم الاجتماعية و غيرها من المجالات، كل هذه التغيرات و التحولات لا يمكن تحقيقها إلا إذا كانت للمؤسسة نظرة واضحة حول ما يجب أن تكون عليه إدارة الموارد البشرية هذه الإدارة التي تسعى دوما إلى التنسيق بين ما تريده الإدارة العليا و ما يتم تحقيقه فعلا.¹

و يمكن حصر الأدوار الرئيسية الجديدة لإدارة الموارد البشرية فيما يلي :

- إدارة الأفراد؛
- تسيير الموارد البشرية؛
- تسيير المنظمات؛
- قيادة التغيير؛
- تقسيم الوظيفة مع المديرين.

و هو ما يوضحه الشكل الموالي:



تسيير أنظمة الموارد البشرية إدارة المنظمات و التغيير

الشكل (10.1): الأدوار الخمسة لإدارة الموارد البشرية

Source : Annick COHEN, op.cit, p 18.

¹ Geneviève Lacono, OP.CIT, p 44.

يوضح الشكل أن هناك خمسة أدوار رئيسية لإدارة الموارد البشرية و هي كالآتي:

الفرع الأول: إدارة الأفراد

و هو دور إدارة الموارد البشرية التقليدي وهو نشاط يؤدي إلى قيمة مضافة قليلة و لكنه يبقى ضروري و يحتاج إلى احترافية و تجديد مستمر للمعارف. و من أجل القيام بهذا الدور على أحسن وجه لا بد من استخدام نظام معلومات إدارة الموارد البشرية و الذي تحتفظ هذه الأخيرة من خلاله بالمعلومات الخاصة بكل موظف من حيث خصائصه الشخصية ، تعليمه ، خبراته السابقة ، اسم الوظيفة التي يشغلها و كذلك التدريب الذي حصل عليه.¹

الفرع الثاني: تسيير الموارد البشرية

هذا الدور يتمثل في القيام بالأنشطة المختلفة لإدارة الموارد البشرية و المتمثلة في: توصيف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، البحث و استقطاب الموارد البشرية، اختيار الموارد البشرية و تعيينها، تدريب الموارد البشرية و تنميتها، تقييم مختلف الوظائف، تحديد الأجور و المرتبات، تقييم أداء الموارد البشرية، توفير الرعاية الاجتماعية و الصحية للأفراد.

الفرع الثالث: تسيير المنظمات

و هو دور جديد على إدارة الموارد البشرية و يتمثل في وضع الهياكل التنظيمية (هيكل مصفوفي ، هيكل مقسم بالمشاريع ، مقسم بالأسواق ..) التي من شأنها أن تحقق النجاح المستقبلي للمؤسسة، بحيث يجب على إدارة الموارد البشرية أن تتساءل عن فعالية كل هيكل تنظيمي في حل إشكاليات المؤسسة و عليها أن تقدم اقتراحات للإدارة العليا حول التغييرات الهيكلية الممكنة إضافة إلى توضيح التحديات، التنسيق مع الإستراتيجية ، مراكز السلطة و تحدد إدارة الموارد البشرية أيضا كيفية تطبيق هذا الهيكل و وضعه حيز التنفيذ.²

الفرع الرابع: قيادة التغيير

لا بد على إدارة الموارد البشرية أن تعرف كيف تقود التغييرات في المؤسسة و من أجل تحقيق ذلك يشترط عليها أن تكون قادرة على التنبؤ بالنتائج المنجرة عن هذه التغييرات، أن ترافق الأفراد لمواجهة

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2002، مرجع سبق ذكره، ص 32.

² Annick COHEN, op.cit, p 19.

تلك التغيرات، أن تعرف كيف تطور تصرفات الموارد البشرية و عاداتهم، و أن تأخذ بعين الاعتبار الأهداف و المراحل، الوسائل، و كذلك البعد الاجتماعي و البشري للمشروع، و يتميز التغيير بثلاثة مفاهيم أساسية هي: المضمون ، المراحل ، و الغرض و الفحوى منه بحيث يقصد بالمضمون تلك الرغبة الإستراتيجية التي تتحول إلى مشروع.¹

إن النشاط الخاص بمرافقة المجموعات أو فرق العمل يهدف أساسا إلى تقبل التغيير من قبل الأفراد، ويلعب الاتصال دورا جوهريا في تحقيق ذلك إذ أنه من الطبيعي أن يخشى الأفراد من التغيير في عملهم و هنا يظهر دور إدارة الموارد البشرية في التحكم في رد فعلهم عن طريق طمأنتهم و مخاطبتهم فيما يخص:

- الهدف من هذا التغيير؛
- الأفراد المعنيين بالتغيير؛
- أين سيتم هذا التغيير؛
- كيف سيتم هذا التغيير؛
- و ما هي مراحل عملية التغيير.

الفرع الخامس: وظيفة الموارد البشرية ووظيفة مقسمة

إن وظيفة الموارد البشرية ليست المسؤولة الوحيدة عن الموارد البشرية داخل المؤسسة بحيث لكل مستوى من مستويات الهيكل التنظيمي دور في وضع إستراتيجية إدارة الموارد البشرية كما أن القرارات الهامة و الإستراتيجية في مجال الموارد البشرية لا تتخذها هذه الوظيفة لوحدها و إنما تستعين في ذلك بمختلف الإدارات التنفيذية.

إن أدوار إدارة الموارد البشرية المذكورة سابقا تؤكد فعلا على أن وظيفة الموارد البشرية أصبحت وظيفة إستراتيجية تتوافق ممارساتها مع القيم التي تشملها ثقافة المؤسسة التنظيمية كما اتبعت هذه الإدارة مختلف اتجاهات التغيير التي سادت العالم في مجالات الإدارة بما يمكنها من أداء مهامها على أكمل وجه.²

¹ Gérard Koenig, op.cit, p 78.

² عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 77.

المطلب الخامس: إدارة الموارد البشرية و متطلبات زبائنها

في المؤسسة تعمل إدارة الموارد البشرية من أجل أربع زبائن و الذين يطلبون منها متطلبات مختلفة و متباينة هؤلاء الزبائن هم : المدراء ، المسيرين ، الأفراد ، ممثلو الأفراد (النقابات)، و فيما يلي شكل يوضح زبائن إدارة الموارد البشرية و متطلباتهم :

إدارة الموارد البشرية لابد أن	من أجل
<ul style="list-style-type: none"> - تدعم للإستراتيجية - تحقق التنافسية - تخلق القيمة 	المديرين
<ul style="list-style-type: none"> - تستجيب لتقسيم الوظيفة - تكون شريك أعمال - ترافق التغيير 	المسيرين
<ul style="list-style-type: none"> - تحقق العدالة - تحقق استقرار الأفراد في أعمالهم - تحترم أخلاقيات العمل 	الأفراد (العمال)
<ul style="list-style-type: none"> - تسمع لانشغالاتهم - تخضع لطلباتهم 	ممثلي الأفراد

الجدول(2.1): إدارة الموارد البشرية و زبائنها

Source : Jean Marie PERETTI, op.cit, p 24.

انطلاقا من الشكل السابق نلاحظ أن كل زبون من زبائن إدارة الموارد البشرية ينتظر منها تلبية مجموعة من الرغبات كالآتي :

الفرع الأول: ما ينتظره الأفراد من إدارة الموارد البشرية

ينتظر الأفراد من إدارة الموارد البشرية مجموعة من الرغبات المتمثلة في : العدالة، الاستقرار في العمل و احترام أخلاقيات العمل بحيث تتوقف العدالة على الإجراءات و القرارات المتعلقة بالتعامل مع الموارد البشرية فكلما روعيت العدالة في الحوافز و التدريب و غيرها كلما زاد رضا الأفراد على إدارة الموارد البشرية.¹

¹ مؤيد سعيد السلام ، عادل حرحوش صالح ، مرجع سبق ذكره ، ص 18.

أما فيما يخص الاستقرار في العمل فإن الأفراد في وقتنا الحالي يدركون تماما أنهم معرضون لفقدان وظائفهم في أي لحظة و ذلك بفعل الاضطرابات الاقتصادية التي أصبحت تعصف بالعديد من المؤسسات مهما كانت قوتها و هو ما جعلهم يطالبون بضمانات تحميهم من هذه الظاهرة، أما فيما يخص أخلاقيات العمل فإن العديد من الدراسات توصلت إلى أن الموارد البشرية تطالب بالأخلاق داخل العمل بحيث يجب على المديرين و المسؤولين أن يتصرفوا إداريا في أعمالهم بأخلاق حسنة و طيبة تمكنهم من تحقيق العدالة و عدم إهدار حقوق الآخرين¹ و هو ما يمكن تحقيقه من خلال احترام مجموعة من المعايير السلوكية و التي من شأنها أن تنمي ثقة الأفراد في مؤسستهم و تزيد من فعالية التنسيق بين مختلف الوظائف.

الفرع الثاني: ما ينتظره المسيرون

ينتظر المسيرون من إدارة الموارد البشرية أمرين الأول يتمثل في أن تضمن هذه الإدارة تقسيم مهام وظيفة الموارد البشرية مع مختلف الإدارات التنفيذية و الثاني يتمثل في أن تصبح إدارة الموارد البشرية شريك أعمال، و يتحقق هذا من خلال وضع إستراتيجية موارد بشرية تتوافق مع رؤى و استراتيجيات باقي وظائف المؤسسة الأخرى من إنتاج، تسويق، و غيرها.

الفرع الثالث: ما ينتظره ممثلو الأفراد

يمكن إجمال ما ينتظره ممثلو الأفراد في نقطتين أساسيتين هما: الاستماع لانشغالاتهم و الخضوع لطلباتهم:

أ. الاستماع للانشغالات: يعتبر ممثلو الأفراد جهة ضاغطة على إدارة الموارد البشرية إذ أنهم يمثلون الأفراد و يهدفون إلى تحقيق مصلحتهم عن طريق الحوار مع أرباب العمل حول كل ما يعاني منه العمال من مشاكل و لذلك فإنهم ينتظرون من إدارة الموارد البشرية أن تكون الآذان الصاغية لمختلف انشغالاتهم.²

ب. الخضوع لطلباتهم: إن إدارة الموارد البشرية لا بد أن تحترم القواعد القانونية المتعلقة بحقوق الأفراد و ذلك من خلال معالجة شكاويهم و فتح باب النقاش معهم و العمل على تحقيق مطالبهم.

¹ أحمد ماهر، 2007، مرجع سبق ذكره، ص 91.

² مهدي حسن زويلف، مرجع سبق ذكره، ص 26.

الفرع الرابع: ما تنتظره الإدارة العليا

تحقيق التنافسية، خلق القيمة و تدعيم الإستراتيجية العامة للمؤسسة هي أهم ما تنتظره الإدارة العليا من إدارة الموارد البشرية:

أ. تحقيق التنافسية: إن نجاح المؤسسة في تحقيق التنافسية و الأداء الجيد يعتمد بشكل كبير على إدارة الموارد البشرية فيها بحيث هناك مجموعة من العوامل تؤثر في المورد البشري و تجعل منه إما محقق للأداء الجيد أو معرقل للأداء و من أهم هذه العوامل نجد نظام تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة.

ب. خلق القيمة: إن إدارة الموارد البشرية عن طريق نشاطاتها يجب أن تخلق قيمة مضافة حقيقية للمؤسسة و تتمثل هذه النشاطات في:¹

- التسيير الأمثل للموارد البشرية؛
- ربط الفعالية و الكفاءة بالولاء؛
- تطوير الكفاءات الإستراتيجية للمؤسسة و التي من شأنها المساهمة في تحسين مركزها التنافسي؛
- تشجيع الإبداع و المرونة في العمل؛
- استخدام تقنيات حديثة للتكوين و الاتصال.

و بالتالي نلاحظ أن دور إدارة الموارد البشرية أصبح معقدا للغاية بحكم ما ينتظره منها زبائنها و هو السبب الذي يدفعنا للتأكيد على نوعية الكفاءات التي يجب أن يتمتع بها المسؤولون على هذه الإدارة و كذا الإمكانيات التي يجب أن توفر لها حتى تقوم بمهامها على أحسن وجه.

¹ Annick COHEN, op.cit, p 35.

خلاصة الفصل:

إن الوضع الذي وصلت إليه إدارة الموارد البشرية في وقتنا الحالي هو نتيجة لعدة عوامل فكرية، اقتصادية واجتماعية أثرت كلها على بيئة المؤسسة بصفة عامة و بيئة إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة لتجعل من دور هذه الأخيرة أكثر صعوبة و تعقيدا بحيث لم يعد ذلك الدور التقليدي الذي يؤدي بشكل روتيني بل تفرع ليشمل أدوار تحليلية و تشخيصية و إبداعية بحيث تتمثل الأدوار التحليلية و التشخيصية في وضع إستراتيجية الموارد البشرية و الذي يعتمد أساسا على التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، أما الأدوار الإبداعية فتتمثل في تحقيق المزايا التنافسية من خلال توفير موارد بشرية ذات كفاءات و مهارات عالية لها قابلية للتكيف مع البيئة مهما كانت درجة صعوبتها و تعقيدها و لها القدرة على الإبداع و التجديد و الابتكار.

الفصل الثاني

التخطيط الاستراتيجي للموارد

البشرية على مستوى

المؤسسة و تقييم الأداء

تمهيد:

تعرف المؤسسات على اختلاف أنواعها في وقتنا الحالي تغيرات سريعة في استراتيجياتها العامة و ذلك نتيجة للتغيرات في البيئة التي تعمل فيها و هو ما ينعكس مباشرة على حجم الموارد البشرية فيها من حيث الأعداد و النوعيات و الخصائص و بالتالي أصبح التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية جزءا لا يتجزأ من إستراتيجية المؤسسة باعتباره حلا للسيطرة على الانعكاسات السلبية التي قد تمس الأداء التنظيمي للمؤسسة نتيجة لهذه التغيرات، و يعتبر البعض أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هو حجر الزاوية في تحقيق الكفاءة و الفعالية التنظيمية للمؤسسة و التي تمثل أحسن سبيل لتحقيق أهدافها الحالية و المستقبلية و بما أن مستويات الأداء الفعلية للموارد البشرية هي المحرك الطبيعي في تحديد الكفاءة و الفعالية التنظيمية أتت أهمية تقييم أداء الموارد البشرية و التي أصبحت تشكل اهتماما متزايدا في المؤسسات العصرية.

المبحث الأول: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، المفاهيم و الأسس

التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هو أحد الوظائف و الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية و الذي يتم من خلاله تقدير احتياجات المؤسسة المستقبلية من الموارد البشرية بحيث توضع إستراتيجيته في ظل تأثير المتغيرات البيئية الداخلية و الخارجية بغرض تحقيق أهداف الإستراتيجية العامة للمؤسسة.

المطلب الأول : مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

بغرض توضيح مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية سوف نعرض فيما يلي مجموعة من التعاريف التي تناولت هذا الموضوع لنستنتج في الأخير تعريف شامل و كامل للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية نبرز من خلاله العلاقة الموجودة بين كل من خطة المؤسسة و خطة الموارد البشرية فيها، حيث أنه و بالرغم من تعدد مفاهيم و تعاريف و مدلولات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية (SHRP Strategic Human Ressources Planning) إلا أن الهدف من ورائه يبقى واحدا ألا و هو الاستخدام الفعال و الأمثل للموارد البشرية بما يخدم مصالحهم و مصالح مؤسساتهم، و فيما يلي مجموعة من التعاريف :

- التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هو العملية التي تستخدمها المؤسسة لتحديد كم و نوع الموارد البشرية التي تحتاجها الآن و في المستقبل وفقا لنوع الأعمال التي تمارسها و الأحداث البيئية التي تؤثر عليها و بما يحقق الحصول على قوة عمل فاعلة و ذات كفاءة عالية.¹
- و يعرفه كل من جورج ميلكوفيش (George MILKOVICH) و جون بودرو (John Boudreau) بأنه: " عملية جمع و استخدام المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات حول الاستثمار الأمثل في نشاطات الموارد البشرية المختلفة."²
- و في تعريف آخر: هو تقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية ذات المهارات و التخصصات المحددة خلال فترة زمنية مقبلة و اختيار أفضل الطرق لتوفير هذه الاحتياجات.³

¹ خالد عبد الرحمن الهيبي، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد، الأردن، 1999، ص 62.

² مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، مرجع سبق ذكره، ص 58، نقلا عن :

George MILKOVICH, John Boudreau, Human Ressource Management (Home Wood, IM, Richard Irwin Inc, 1991), p 120

³ كامل بربر، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، الطبعة الثانية، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، لبنان، 2000، ص 69.

- و يمكن النظر إلى التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على أنه مقابلة بين العرض و الطلب، فالعرض يمثل المتاح من الموارد البشرية حاليا و اتجاهه و سلوكه في الفترة المقبلة التي تتضمنها فترة التخطيط، أما الطلب فيمثل احتياجات المؤسسة من الأفراد خلال فترة التخطيط و يعتمد هذا على ظروف المؤسسة من حيث تغير أو ثبات كميات الإنتاج و التغير في عبء العمل و التغير في تكنولوجيا الإنتاج و التغير في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.¹

- كما يعرف التخطيط على أنه عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالحصول على و استخدام و تطوير الموارد البشرية.²

- و يعرفه حسن إبراهيم بلوط على أنه وسيلة لضمان الحصول على الموارد البشرية و جهد حثيث يواجه المؤسسات و يتناول التنبؤ بمستقبل الاحتياجات العمالية و المحيطية التي توجه عمل و نشاط جهاز الموارد البشرية بأقل تكلفة ممكنة و بالاعتماد على شتى طرق الرقابة و التقييم المتوفرة.³

و من التعاريف السابقة نستنتج أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هو عبارة عن جمع معلومات بغرض اتخاذ قرارات من شأنها موازنة العرض من الموارد البشرية بالطلب عليها في فترة مستقبلية اعتمادا على تقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية كما و نوعا مع الأخذ بعين الاعتبار مختلف عوامل البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة و ذلك بهدف الحصول على موارد بشرية ذات كفاءة عالية من شأنها تحسين الأداء.

و بالتالي يمكن القول أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يتضمن أربعة عناصر متداخلة و مترابطة بحيث يتمثل العنصر الأول في مخزون الموارد البشرية هذا المخزون يقصد به الموارد البشرية المتواجدة حاليا في المؤسسة (قدرات، كفاءات، مهارات) أما العنصر الثاني فهو التنبؤ بالموارد البشرية و الذي يهدف إلى تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية المستقبلية كما و نوعا، و يشكل العنصر الثالث خطط العمل و التي تصب بأهدافها في خانة وظائف الموارد البشرية من اختيار و توظيف الأفراد، وضع خطط التدريب، التعويضات و غيرها من الخطط الوظيفية و أخيرا العنصر الرابع و هو الرقابة و التقييم و الذي يساعد الجهاز البشري في تحقيق أهدافه و خطته من خلال مده بالمعلومات اللازمة للمتابعة و تصحيح الأخطاء. مما يضمن الوصول إلى أحسن مستويات الأداء.

¹ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 162.

² مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، مرجع سبق ذكره، ص 58، نقلا عن :

William P. Anthony, P.L. Perweve and K.M. Kacmar, Human Resource Management : A strategic approach (New York : the dryden press ,1999), p 134.

³ حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص 123.

المطلب الثاني: مداخل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية و علاقته بالتخطيط الاستراتيجي للمؤسسة ككل

يوجد مدخلين رئيسيين للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية و هما التخطيط من الأعلى إلى الأسفل و التخطيط من الأسفل إلى الأعلى و هو ما يبين العلاقة الموجودة بين الإستراتيجية العامة للمؤسسة و التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية فيها.

الفرع الأول: مداخل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

يقصد بالمدخل الاتجاه الذي تسير فيه عملية التخطيط بحيث نميز مدخلين هما:

أولاً: التخطيط من الأسفل إلى الأعلى

حسب هذا المدخل تطلب إدارة الموارد البشرية من باقي الإدارات في المؤسسة أن تقوم بتقدير كل من قوة العمل لديها و حجم الأعمال المطلوبة منها و المحددة في إستراتيجية المؤسسة بدءاً من قاعدة الهرم التنظيمي و وصولاً إلى المستويات العليا للإدارة.¹

ثانياً: التخطيط من الأعلى إلى الأسفل

على عكس المدخل السابق ، تقوم الإدارة العليا وفق هذا المدخل بوضع الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية عن طريق تحديد الأعمال المطلوبة من كل وحدة إدارية علياً ثم تقوم بنقلها إلى المستويات الأدنى و التي تقوم بتدقيقها و تفصيلها و بعد الانتهاء من الخطة يتم مراجعتها و تقييمها من قبل الإدارة العليا.²

و يجب أن نشير في هذا المقام إلى أنه و حسب مدخل التخطيط المعمول به فإن كل مستوى إداري بما يحتويه من وحدات يناقش حجم الأعمال المطلوبة منه و الأخرى المتوفرة لديه مع المستوى الأدنى أو الأعلى منه كما أنه و في كثير من الأحيان يفضل التخطيط من الأعلى إلى الأسفل و ذلك نظراً لخبرة و نضج المستوى الأعلى فيما يخص توقعات إستراتيجية المؤسسة و احتياجاتها و عليه تكون البداية من الأعلى أكثر دقة و صحة من البداية من الأسفل إلى الأعلى.

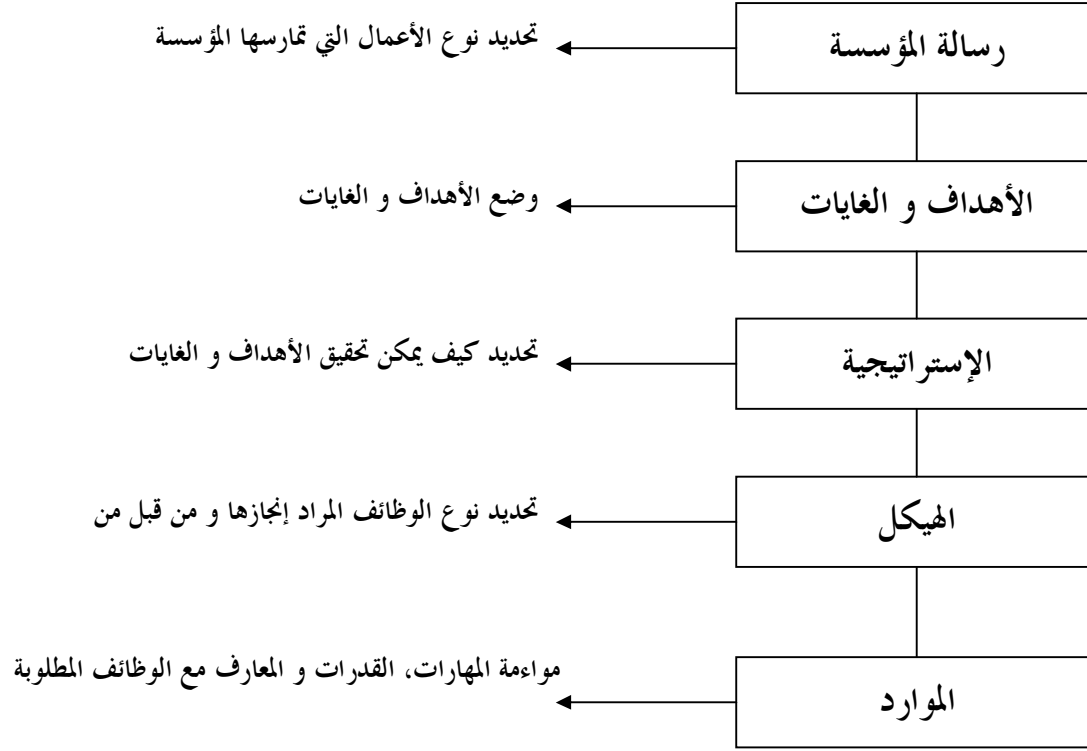
الفرع الثاني: علاقة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بالتخطيط الاستراتيجي للمؤسسة ككل

إن تحركات إدارة الموارد البشرية تكون في ضوء تحركات المؤسسة ككل كما أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يعتمد أساساً على التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة حيث أنه في ظل رسالة

¹ عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 235.

² محمد الصيرفي، التخطيط الإستراتيجي، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، 2008، ص 98.

المؤسسة و أهدافها يتم وضع خطة الموارد البشرية و التي من خلالها يتم توفير احتياجات المؤسسة من هذه الموارد بالأعداد و المهارات و الكفاءات المطلوبة و هو ما يوضحه الشكل الموالي:



شكل(1.2): علاقة الإستراتيجية بتخطيط الموارد البشرية

المصدر: خالد عبد الرحمن الهيثي، مرجع سبق ذكره، ص 76.

نلاحظ من الشكل السابق أنه من خلال التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة يتم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية حيث أنه على أساس الأهداف و الغايات التي تحددها المؤسسة و أسلوب تحقيقها يتم تحديد كم و نوع الموارد البشرية اللازمة و التي يجب توفيرها مستقبلا. إن التكامل بين الإستراتيجية العامة للمؤسسة و التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هو شرط أساسي لتحقيق الأهداف حيث أن الإستراتيجيات المختلفة تمتلك دلالات مختلفة بالنسبة للمسؤولين على الموارد البشرية¹ و هو ما يوضحه الشكل الموالي :

¹ جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص 189.

الخطة الإستراتيجية	خطة الموارد البشرية
تحديد طبيعة النشاطات	تحديد المهارات البشرية المطلوبة لكل نشاط
تحديد عوامل السوق الخارجية (اقتصادية، اجتماعية ، تكنولوجية) المؤثرة على نشاطات المؤسسة	تحديد المهارات و القابليات البشرية اللازمة لمواجهة عوامل السوق الخارجية
تحديد الموارد الداخلية الحالية المناسبة لنجاح الإستراتيجية	تحديد خصائص و مواصفات الأفراد الحاليين و ضمان مساهمتهم في تنفيذ الإستراتيجية
تحديد النقص في الموارد المطلوبة لتنفيذ إستراتيجية المؤسسة	تحديد النقص في الموارد البشرية لتنفيذ إستراتيجية المؤسسة
تحديد أية تغييرات في البيئة	تحديد أي تغييرات في الزيادة أو الاستغناء عن الموارد البشرية

الجدول(1.2): التخطيط الاستراتيجي و خطة الموارد البشرية

المصدر: سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص 58

نلاحظ من الجدول السابق أن هناك تكامل بين كل من الخطة الإستراتيجية و خطة الموارد البشرية و يظهر هذا التكامل في نقطتين الأولى تتمثل في مشاركة إدارة الموارد البشرية في وضع إستراتيجية المؤسسة أما الثانية فهي إعداد خطة موارد بشرية بما يتوافق و أهداف الإستراتيجية العامة للمؤسسة.

و بالتالي فإنه يمكن القول بأن التخطيط يقوم على أساس الإتحاد بين كل من إدارة الموارد البشرية و الإدارة العليا و كلما كانت المستويات التنظيمية على مستوى عال من التكامل كلما كان التخطيط جيد و دقيق¹ وهو ما يؤدي إلى الحصول على الموارد البشرية المناسبة في أماكنها المناسبة و في الوقت المناسب بما يمكن من تحسين أداء المؤسسة و الفرد معا و الجدير بالملاحظة هنا هو أن تنفيذ الخطة لا يؤدي إلى تحقيق النتائج المنتظرة منها إلا إذا كانت هناك قيادة فعالة لها القدرة على توجيه كل الجهود لتحقيق الأهداف.

¹ جاسم مجيد، دراسات في الإدارة العامة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2001، ص 194.

المطلب الثالث : مسؤولية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية و مقوماته

إن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كأى نوع من التخطيط تقع مسؤولية القيام به على إحدى الجهات كما له مقومات لا بد من توفرها لضمان تخطيط سليم و ناجح.

الفرع الأول: مسؤولية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية

إن مسؤولية تخطيط الموارد البشرية لا تقع على إدارتها فقط و إنما هي مسؤولية مشتركة تقع على كل من إدارة الموارد البشرية و باقي الإدارات في المؤسسة بحيث يمكن تقسيمها إلى مسؤولية مباشرة و أخرى غير مباشرة:

أولاً: مسؤولية مباشرة

وتقع هذه المسؤولية على عاتق إدارة الموارد البشرية و التي من واجبها أن تقوم بجمع مختلف المعلومات حول حجم العمل المتوقع مستقبلاً لجميع أنشطة و إدارات المؤسسة و كذا الموارد البشرية التي ستكون متواجدة لديها مستقبلاً ثم إيجاد الفائض أو النقص عن طريق المقارنة بين ما هو مطلوب و ما سيكون متوفراً من هذه الموارد و ذلك بغرض الوصول إلى التوازن عن طريق وضع خطة إستراتيجية تحدد احتياجات المؤسسة من المهارات و التخصصات المختلفة و بالأعداد المناسبة بالشكل الذي يحقق السير الحسن لجميع أنشطة المؤسسة، كما تمتد مسؤولية إدارة الموارد البشرية إلى تقييم الخطة و تحديد ثغراتها و قياس مدى فعاليتها و نجاحتها.¹

ثانياً: مسؤولية غير مباشرة

و تقع هذه المسؤولية على عاتق كل المديرين و رؤساء الوحدات الإدارية في المؤسسة و الذين من واجبهم أن يوفرُوا جميع المعلومات اللازمة لإدارة الموارد البشرية حتى تتمكن من القيام بعملية التخطيط فهم المطلعون على الخطط الإنتاجية للمؤسسة بحكم مراكزهم لذا فإنهم أكثر الناس قدرة على تحديد ما تحتاجه إدارتهم من الموارد البشرية كما و نوعاً و مهارة و ذلك حسب كل حالة.²

و يوضح الشكل الموالي توزيعاً مثالياً لمهام تخطيط الموارد البشرية بين كل من إدارة الموارد البشرية و المديرين التنفيذيين إلا أنه يجب الإشارة إلى أن ظروف المؤسسة قد تفرض إجراء تعديلات على هذا الجدول:

¹ عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 236.

² محمد فالصالح، إدارة الموارد البشرية عرض و تحليل، دار الحامد، الأردن، 2004، ص 74.

المديرون التنفيذيون	إدارة الموارد البشرية
- تحديد الأعمال و الوظائف اللازمة للأداء و تحديد مهارات و مواصفات شاغليها.	- تحديد أهداف المشروع من تخطيط الموارد البشرية.
- تحديد احتياجات الأقسام من العاملين استنادا على حجم العمل.	- تصميم نظم المعلومات و الإجراءات و النماذج الخاصة بتخطيط الموارد البشرية.
- التخطيط للترقيات و التنقلات و تحديد احتياجات الأفراد من التدريب.	- البدء في و متابعة إجراءات تخطيط الموارد البشرية.
- استيفاء المعلومات المرسله من إدارة الموارد البشرية بصدد التخطيط.	- جمع المعلومات من المديرين التنفيذيين بصدد احتياجات الأقسام.
- مراجعة و مناقشة خطة الموارد البشرية و مدى مناسبتها.	- التنبؤ باحتياجات المشروع كله و تجميع الاحتياجات الجزئية في خطة كلية.
	- ترجمة الاحتياجات إلى خطة عمل في التعيين، النقل، الترقية و التدريب.

جدول (2.2): توزيع مسؤوليات تخطيط الموارد البشرية

المصدر: أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 164.

نلاحظ من الشكل السابق انه حتى يتم الاضطلاع على مختلف المسؤوليات لا بد من وجود تنسيق بين أدوار إدارة الموارد البشرية و أدوار المديرين التنفيذيين و حتى يتحقق هذا التنسيق لا بد من تحديد مختلف الأدوار و المسؤوليات بدقة و خلق التعاون بين مختلف المديرين من خلال اللجان و المناقشات و الاجتماعات.

الفرع الثاني: مقومات التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية

إن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يوضع في ضوء البيانات و المعلومات التي تصل إدارة الموارد البشرية بحيث تتوقف صحة التخطيط و فعاليته على دقة تلك البيانات و كفايتها ففي حالة عدم وجود الدقة في البيانات أو عدم توفرها بالشكل اللازم فإنه لا يمكن الوصول إلى خطة دقيقة.¹

¹ كامل بربر، 2000، مرجع سبق ذكره، ص ص 70 - 71.

و بناءا على ما سبق فإن مقومات التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية هي:¹

- وضوح جميع الأهداف بما فيها الحالية و المستقبلية؛
- أن يكون التنظيم الإداري واضح؛
- وجود معلومات كافية عن معدلات الأداء المستهدفة لكل من الفرد و الجماعة؛
- وجود سياسات إنتاجية و تسويقية محددة و واضحة؛
- أن يكون هناك وصف تحليلي لجميع الوظائف الموجودة في المؤسسة؛
- أن تكون هناك إجراءات عمل محددة .

و هناك مقومات أخرى لا بد من توفرها للوصول لتخطيط سليم و صحيح للموارد البشرية يمكن حصرها فيما يلي:²

- استقلالية المؤسسة و حريتها في اختبار و تعيين الموارد البشرية لأنه يكون من الصعب على المؤسسة أن تخطط مواردها البشرية إذا تدخلت الهيئات المركزية في عملها؛
- التكامل و الانسجام بين التخطيط الشامل للمؤسسة و التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بمعنى آخر لا بد أن تكون خطط الموارد البشرية جزءا من عملية التخطيط الشامل للمؤسسة؛
- اقتناع الإدارة العليا بالدور الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق الاستخدام الأمثل للعنصر البشري؛
- توفر نظم معلومات إدارية للتخطيط مع تحديث البيانات الموجودة فيها باستمرار؛
- أن يكون هناك تزامن بين التخطيط القصير الأجل و التخطيط الطويل الأجل و ذلك بغرض تكوين رؤية مستقبلية.

و يضيف كامل بربر إلى المقومات السابقة ما يلي:³

- وضوح خطط جميع الإدارات داخل المؤسسة؛
- احترام التشريعات العمالية؛
- التطورات المستقبلية للتكنولوجيا المستخدمة في أنشطة المؤسسة.

¹ صلاح الدين عبد الباقي، 2002، مرجع سبق ذكره، ص 132.

² سمير محمد عبد الوهاب و آخرون، إدارة الموارد البشرية المفاهيم و المجالات و الاتجاهات الجديدة، مركز دراسات و استشارات الإدارة العامة، القاهرة، 2006، ص ص 51 - 52 .

³ كامل بربر، 2000، مرجع سبق ذكره، ص 71.

المطلب الرابع: أسباب التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأهدافه

هناك عدة أسباب و مبررات تفرض على المؤسسة القيام بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كما أن هناك أهداف كثيرة ينتظر تحقيقها من وراء هذه العملية حيث أنه من المعروف أن أول الوظائف الإدارية هي التخطيط بحيث يدل المخطط كل من المنظم و الموجه و القيادي على كيفية الأداء و توقيته و مكانه.

الفرع الأول: أسباب التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

توجد أسباب كثيرة للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية سنورد أهمها فيما يلي:
أولاً: إن السبب الأول للتخطيط يكمن في العلاقة الموجودة بين كل من التخطيط و الأداء حيث أن التخطيط يعتبر في أغلب الأحيان سبب نجاح الموارد البشرية و هو ما أثبتته بعض الدراسات التي اهتمت بمقارنة أداء المؤسسات المخططة مع أداء المؤسسات غير المخططة و التي خلصت إلى أن تلك التي تركز على تخطيط مواردها البشرية تتفوق على سواها من المؤسسات التي لا تعطي أهمية لعملية تخطيط الموارد البشرية و من أهم هذه الدراسات نجد ما قام به كل من سايمون لام (Simon Lam) و زميله جون شوبرويك (John Schaubroeck) و التي استنتجت في الأخير أن وضوح أهداف التخطيط (و التركيز على آلياته) يدل على نجاح التخطيط و بالتالي يؤدي إلى نجاح إستراتيجية التخطيط و الأداء الإداري.¹

ثانياً: الحد من حالات المخاطرة و عدم التأكد: بحيث يتمحور يهدف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية إلى تقدير الاحتياجات من هذه الموارد بالمهارات و التخصصات اللازمة و ذلك لتوفيرها في الوقت المناسب بما يجنب المؤسسة التعرض لحالات العجز في العدد أو في المهارات و كذلك حالات الفائض الأمر الذي يعرقل تحقيق أهداف المؤسسة و يجد من حسن أدائها.²

ثالثاً: التكيف مع التغيير و مواجهته: بحيث تواجه المؤسسة عدة تغيرات في مختلف المجالات كالتيكنولوجيا، الأسواق، المنافسة و التشريعات الحكومية و غيرها، هذه التغيرات تؤدي بدورها إلى

¹ حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص 131.

² جمال الدم محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص 185.

حدوث تعديلات في متطلبات المهارة و محتويات الوظائف الأمر الذي يمكن الاستجابة له عن طريق التخطيط.

رابعاً: السبب الرابع للتخطيط هو إداري محض، حيث أن التخطيط يحث المديرين على تحديد الأهداف و هو بذلك يفرض على الموارد البشرية الالتزام بمضامينه و مساراته و برامج و يظهر ذلك من خلال دور تحديد الأهداف في تحفيز الأفراد فنجد أن الفرد الذي يدرك الأهداف المرجوة يعمل يجد لتحقيقها أما الآخر الذي يعمل دون أهداف فإنه يشكو من نقص الحافز لتحقيق الأداء الجيد.¹

خامساً: تصميم برامج التدريب: تمكن معرفة المهارات و التخصصات المطلوبة مستقبلاً جهاز التدريب داخل المؤسسة من وضع برامج التدريب وفق خطة محددة بغرض توفير الكفاءات المطلوبة لأن خطة الموارد البشرية تبين احتياجات المؤسسة من التخصصات الجديدة الغير متوفرة حالياً داخل المؤسسة و هو ما يسهل المهمة على جهاز التدريب للحصول على هذه الكفاءات عن طريق إيجاد الأفراد الذين لهم استعدادات لاكتساب المهارات المطلوبة، فعلى سبيل المثال إذا خططت المؤسسة لإدخال تكنولوجيا جديدة تعمل وحدة التدريب على تطوير و تنمية مهارات الأفراد بالعدد الكافي حتى تتم الاستفادة من هذه التكنولوجيا الجديدة في الوقت المناسب بدلا من الانتظار مدة طويلة يتم فيها تدريب الأفراد عيها.

سادساً: يوفر تخطيط الموارد البشرية جميع المعلومات اللازمة للقيام بالوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية من نقل، ترقية، اختيار، تعيين، تدريب و تقاعد.

الفرع الثاني: أهداف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

للتخطيط الاستراتيجي مجموعة كبيرة من الأهداف لعل من أهمها:²

- الحصول على الأنواع المناسبة من الموارد البشرية و بالأعداد المناسبة لأداء العمل في الوقت المناسب و في المكان المناسب؛

¹ حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص 132.

² مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، مرجع سبق ذكره، ص 61.

- يساعد على تخفيض التكلفة الناتجة عن العجز أو الفائض من الموارد البشرية و كذلك التخلص من الانعكاسات الإدارية السلبية في هذه الحالات؛
- يحسن من استخدام الموارد البشرية بالطريقة التي تحقق سياسة " إنتاج أكثر بتكاليف أقل "؛
- يمكن من إبراز نقاط القوة و الضعف في نوعية أداء الموارد البشرية و هو ما يمكن من تحديد نوعية برامج التدريب التي يحتاجها الأفراد بدقة و ذلك بغرض رفع مستويات الأداء؛
- يساعد التخطيط على توسيع قاعدة المعلومات الخاصة بالأفراد و هو ما يعود بالفائدة على جميع أنشطة إدارة الموارد البشرية و مختلف الوحدات التنظيمية في المؤسسة؛

ويرى مصطفى نجيب شاويش أن أهداف تخطيط الموارد البشرية تتمثل فيما يلي:¹

- التعرف على مصادر الموارد البشرية و تقييمها بهدف إيجاد الأسلوب المناسب للاستفادة منها في تنفيذ خطة الموارد البشرية؛
 - وضع مجموعة من الحلول العملية لمعظم المشاكل التي تعاني منها المؤسسة في مجال الموارد البشرية كالفائض في الأفراد أو ندرة بعض التخصصات و غيرها من المشاكل؛
 - التعرف و بدقة على الوضعية الحالية للموارد البشرية داخل المؤسسة و تحديد المعالم الواقعية لقوة العمل المتاحة؛
 - التعرف من خلال المعلومات المستخلصة من عملية التخطيط على المشاكل التي تمنع الاستخدام الجيد للموارد البشرية الحالية و المستقبلية.
- و إضافة إلى ما ذكر سابقا توجد أهداف أخرى للتخطيط نوردتها فيما يلي:
- يرفع التخطيط من القدرة التنافسية للمؤسسة؛²
 - يزيد من قدرة المؤسسة على الاتصال و التفاعل مع عوامل بيئتها الداخلية و الخارجية.³

وبالتالي يمكن أن نستنتج بأن جميع أهداف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية تصب في الحصول على الموارد البشرية المطلوبة بالأنواع المطلوبة و بالمهارات و الكفاءات التي تلي احتياجات المؤسسة و ذلك في الوقت المناسب و كل ذلك بهدف تحسين أداء الفرد و المؤسسة معا بما يمكنها من تحقيق الأهداف و بلوغ الغايات.

¹ مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص 132.

² سمير محمد عبد الوهاب و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 51.

³ محمد الصيرفي، 2008، مرجع سبق ذكره، ص 95 .

المطلب الخامس: أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية و المشاكل المترتبة عن سوء التخطيط أو غيابه

إن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هو نشاط مهم و جوهري للمؤسسة و ذلك نظرا للأهمية التي يكتسبها بالنسبة للمؤسسة و الفرد معا كما أن سوء التخطيط أو غيابه ينجر عنه عدة مشاكل و نتائج وخيمة تحد من كفاءة الأداء و تعرقل تحقيق الأهداف.

الفرع الأول: أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

- إن للتخطيط أهمية كبيرة يمكن حصرها في ما يلي:
- يخدم نشاط التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية أهداف متعددة خاصة بكل من الفرد و المؤسسة و المجتمع، ففيما يخص الفرد فإن التخطيط الجيد يحقق مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب أما على صعيد المؤسسة فإن التخطيط يحقق التوازن الداخلي بعدم وجود فائض أو عجز في الموارد البشرية أما بالنسبة للمجتمع فإن التخطيط يساهم في استخدام الموارد البشرية أحسن استخدام؛
 - تدنية تكاليف أنشطة إدارة الموارد البشرية الأخرى كصيانة الموارد البشرية، التدريب، الاختيار و التعيين و ذلك لأن التخطيط يجيب على الأسئلة التالية:

- ما كم و نوع الموارد البشرية المطلوبة ؟ (What ?)
- كيف يمكن الحصول على هذه الموارد ؟ (How ?)
- متى يجب الحصول على هذه الموارد ؟ (When ?)
- أين تستخدم هذه الموارد ؟ (Where ?)

- يمكن التخطيط من التوزيع و الاستخدام الجيدين للموارد البشرية داخل المؤسسة¹؛
- يؤدي التخطيط إلى الموازنة بين كل من أهداف المؤسسة و نشاطات إدارة الموارد البشرية و هذه الموازنة بدورها تحقق كفاءة الأداء الفردي و التنظيمي؛
- يرفع التخطيط من مستوى رضاء الأفراد عن أعمالهم و مؤسستهم عن طريق توفير الكفاءات بشكل منسجم مع متطلبات المؤسسة²؛
- يعتبر تخطيط الموارد البشرية أساس لوضع خطة الموارد البشرية على المستوى القومي؛

¹ خالد عبد الرحيم الهيبي، مرجع سبق ذكره، ص 64.

² سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص 57.

- تقدير القدرات و المهارات للنمو الاقتصادي، حيث أن التخطيط يدرس ما يمكن عرضه في سوق العمل و ما يمكن استيعابه من قبل القطاعات الاقتصادية المختلفة بحيث يشكل موازنة بين العرض من الموارد البشرية و الطلب عليها؛
- يهدف تخطيط الموارد البشرية أيضا إلى رفع كفاءة العمليات الإنتاجية من خلال تجنب دفع أجور إضافية لا يقابلها عمل مماثل، و بالتالي تحقيق العدالة في توزيع الأجور؛¹
- يعمل التخطيط خصوصا على التقليل و منع عرقلة الإنتاج الذي يتسبب فيه نقص في عدد الأفراد أو ضعف تدريبهم هذا إلى جانب دوره في رسم السياسات المثلى لاستخدام الموارد البشرية و تنفيذ البرامج؛
- يرفع التخطيط الروح المعنوية للأفراد و ذلك من خلال توفير الاستقرار في العمل؛
- يساعد التخطيط أيضا على منع ارتباكات فجائية في خط الإنتاج و التنفيذ الخاص بالمؤسسة و ذلك لأنه يكشف عن مواطن الزيادة أو النقص في عدد الأفراد و يهيئ بذلك لاتخاذ التدابير اللازمة من ترقية أو استغناء أو نقل و غيرها؛²
- يساعد تخطيط الموارد البشرية على تخطيط المستقبل الوظيفي للأفراد و ذلك من خلال تحديد أنشطة الترقية، النقل و التدريب و غيرها؛
- يمكن تحليل قوة العمل المتاحة من معرفة الأسباب الحقيقية التي تدفع الأفراد لترك الخدمة أو بقائهم فيها و مدى رضائهم عن العمل داخل المؤسسة.

الفرع الثاني: المشاكل المترتبة عن سوء أو غياب التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

- لا يمكن لمؤسسة أن تمارس نشاطها و تستمر فيه دون وجود تخطيط جيد لمواردها البشرية و ذلك لأنه يترتب عن سوء أو غياب تخطيط الموارد البشرية مشاكل عديدة:
- إن ظاهرة العجز أو الفائض في الموارد البشرية تعتبر أكبر مشكلة تواجه المؤسسات و خاصة تلك التي تعمل في بيئة سريعة التغير مع بطء أداء إدارة الموارد البشرية و قد تزيد حدة هذه المشكلات عندما تصاغ القرارات الخاصة بالموارد البشرية بعد حدوث المشكلة و بالتالي فإنه في هذه الحالة لا تخدم البرامج المعتمدة تحقيق أهداف المؤسسة؛³

¹ مهدي حسن زوليف، مرجع سبق ذكره، ص 47.

² أحمد ماهر، 2007، مرجع سبق ذكره، ص 162.

³ كامل بربر، 2008، مرجع سبق ذكره، ص 95.

- عدم تناسب الأفراد الذين يتم اختيارهم مع الاحتياجات من حيث العدد و النوع؛
- وجود اضطرابات في عمليات الاستقطاب و الاختيار و التعيين؛¹
- اضطراب الأداء نتيجة للظروف المفاجئة لتغيرات الموارد البشرية، هذه التغيرات متعلقة بالإحلال و التركيبة الإنتاجية للموارد البشرية؛²

و بالتأكيد فإن الآثار السلبية لمشكلات سوء أو غياب التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية تترك بصماتها واضحة على مستويات الأداء المنتظرة من مختلف الهياكل التنظيمية، هذا من جهة و من جهة أخرى فإن تفاقم هذه المشاكل من دون وجود حلول لها يهدد كيان المؤسسة، إلا أنه عمليا فإننا لا نجد هذه المشكلات بجدّة في المؤسسات الصغيرة أو تلك التي تتمتع بتنظيم جيد و ذلك لوجود عنصر المرونة و الذي يمكن من معالجة هذه المشاكل و السيطرة عليها بسهولة إضافة إلى تجنبها مستقبلا.

و في الأخير فإنه يمكن القول بأن سلامة تخطيط الموارد البشرية تتوقف على:

- سلامة و صحة المعلومات و البيانات المتوفرة عن الماضي و المستقبل و كذلك على خبرة القائمين على عملية التخطيط، حيث تعتبر البيانات و المعلومات أساس عملية التخطيط بحيث لا يمكن الوصول إلى تنبؤات صحيحة إلا في وجود المعلومات بالكم و النوعية اللازمة و في الوقت المناسب، إضافة إلى وجود مخططين ذوو خبرة عالية تمكنهم من أداء مهامهم على أحسن وجه؛

- مستوى الدقة في حصر و تحديد أنواع التخصصات و المهارات المطلوبة كما و كيف إضافة إلى وجود تغذية عكسية مستمرة عن طريق المقارنة بين الأعداد الفعلية و الأخرى المقدرة أثناء عملية التخطيط بحيث تمكن التغذية العكسية من اكتشاف الأخطاء التي تم ارتكابها و تصحيحها و تجنبها مستقبلا.³

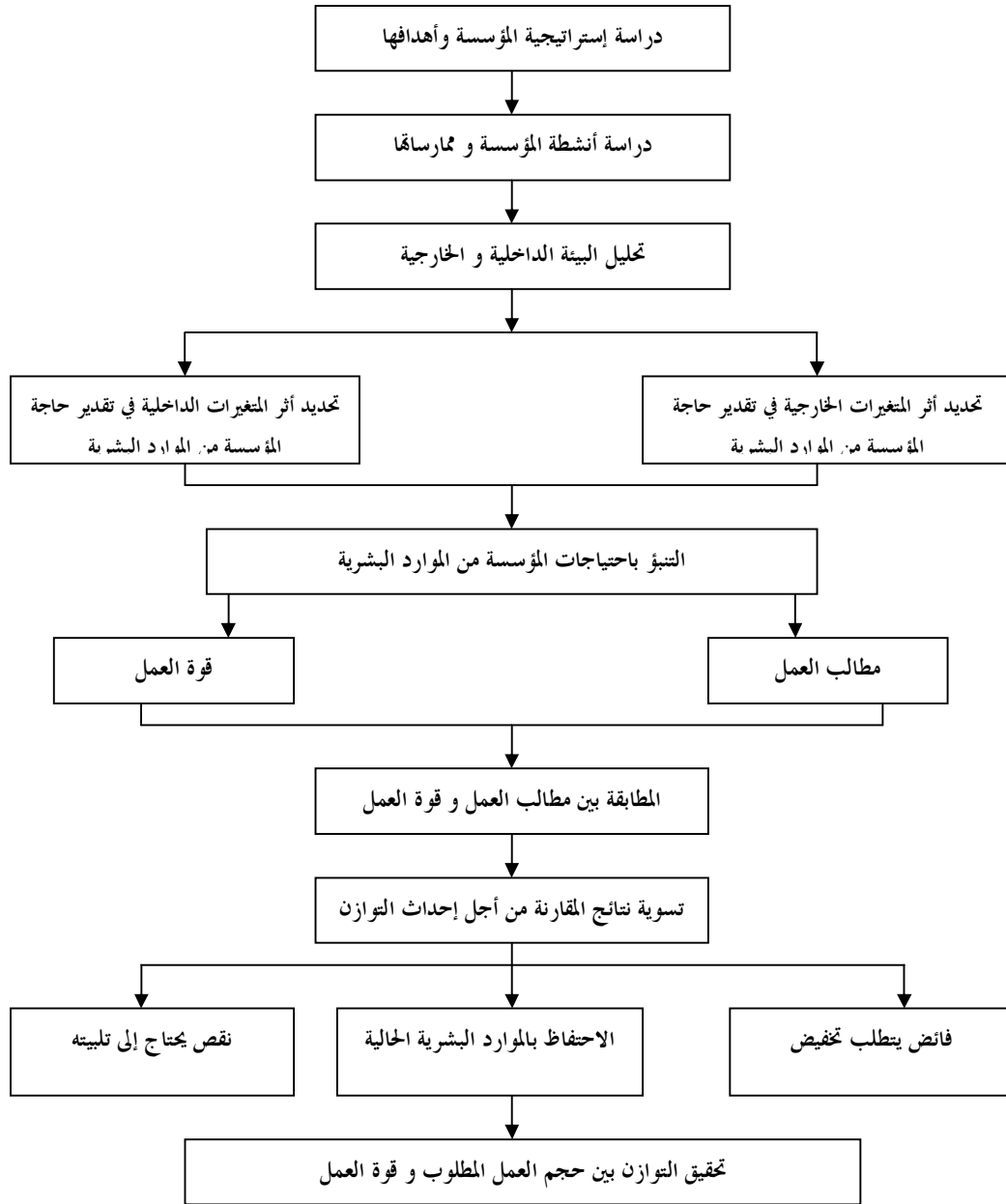
¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2002، مرجع سبق ذكره، ص 130.

² كامل بربر، 2000، مرجع سبق ذكره، ص 71.

³ محمد الصيرفي، 2007، مرجع سبق ذكره، ص 20.

المبحث الثاني: مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

إن عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية تمر بعدة مراحل متكاملة و متسلسلة بدءا من دراسة إستراتيجية المؤسسة و وصولا إلى تصميم خطة موارد بشرية يتم من خلالها توضيح مختلف حاجات المؤسسة من هذه الموارد من حيث الأعداد و الأنواع و ذلك خلال الفترة الزمنية التي يخصصها التخطيط و هو ما يوضحه الشكل الموالي:



الشكل (2.2): جوهر عملية تخطيط الموارد البشرية الاستراتيجي

المصدر: عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 231.

نلاحظ من خلال الشكل السابق أن عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية تبدأ بدراسة إستراتيجية المؤسسة و أهدافها ثم تحديد أثر المتغيرات الخارجية و الداخلية على تقدير حاجة المؤسسة من خلال القيام بعملية تحليل البيئتين الداخلية و الخارجية وصولا إلى التنبؤ باحتياجات المؤسسة من هذه الموارد و مقارنتها بما هو معروض منها و بالقيام بالمقارنة يتم استنتاج العجز أو الفائض و من ثم يتم اختيار الاستراتيجيات المناسبة لمعالجة هذا الفائض أو العجز بغرض تحقيق التوازن بين حجم العمل المطلوب و قوة العمل، و سنعمد إلى شرح مختلف مراحل عملية التخطيط بالتفصيل فيما يلي:

المطلب الأول: تحليل الطلب على الموارد البشرية

تتضمن هذه المرحلة تحديد الموارد البشرية المطلوبة من قبل المؤسسة و ذلك بدءا بتحديد و التنبؤ باتجاهات المتغيرات البيئية ثم حصر عدد و أنواع الوظائف المطلوبة مستقبلا ثم تقدير احتياجات هذه الوظائف من الموارد البشرية كما و نوعا و هذا الأمر ليس سهلا بحيث يجب أن تؤخذ عوامل كثيرة في الحسبان و لذلك تعددت الطرق المستخدمة في التنبؤ و كثرت العوامل المؤثرة على هذه العملية.¹

الفرع الأول: تحديد و التنبؤ باتجاهات المتغيرات البيئية

إن الخطوة الأولى التي تبدأ بها عملية التخطيط تتمثل في معرفة المتغيرات البيئية التي تتحكم في تقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية كما و نوعا و يمكن تقسيم هذه المتغيرات إلى نوعين متغيرات بيئية خارجية و متغيرات بيئية داخلية:

أولا: المتغيرات البيئية الخارجية

هذه العوامل مرتبطة بشكل أساسي بسوق المنتج و التغيرات في الطلب على منتجات المؤسسة²، و من أهم هذه المتغيرات نجد المتغير القانوني حيث أن القوانين و التشريعات الحكومية لها تأثير كبير على نشاط المؤسسة و حجم أعمالها المستقبلية و هو ما يؤثر على تخطيط الموارد البشرية فيها، كما نجد المتغير الاقتصادي بحيث يحتوي هذا المتغير على أوضاع الاقتصاد من كساد أو رواج و كذا مستوى الدخل الفردي فإذا كانت الحالة الاقتصادية راجحة على سبيل المثال فإنه يتوقع أن يرتفع الطلب على منتجات المؤسسة و هو ما ينعكس على زيادة الطلب على الموارد البشرية لتلبية هذه الزيادة، و إضافة إلى المتغيرات السابقة نجد المنافسة حيث تلعب المنافسة دورا هاما و جوهريا في

¹ أحمد ماهر، 2007، مرجع سبق ذكره، ص 169.

² جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص 200.

تحديد حجم أعمال المؤسسة و حجم مبيعاتها و ما يقابلها من زيادة أو نقصان في حجم الموارد البشرية.

ثانيا: المتغيرات البيئية الداخلية

تؤثر المتغيرات البيئية الداخلية بشكل كبير على تخطيط الموارد البشرية و لعل من أهم هذه المتغيرات نذكر ما يلي:

أ. التغيرات في تكنولوجيا العمل: كثيرا ما يتطلب التغيير في نظام و طرق أداء الأعمال داخل المؤسسة إلى التأثير على عدد الأفراد ، كما يؤدي العمل آليا عوض العمل يدويا إلى تغيير الاحتياجات من الموارد البشرية ذات المهارات الموافقة لتلك التغيرات التكنولوجية.¹

ب. التغيرات التنظيمية: إن استبعاد بعض الأنشطة أو إضافة أنشطة جديدة أو إعادة توزيع المسؤوليات أو تغيير إستراتيجية الإدارة في تفويض الصلاحيات يؤدي بطبيعة الحال إلى نقص أو زيادة في عدد الأفراد. بما يقتضيه هذا التغير في التركيب التنظيمي.

ج. مبادئ التنظيم التي تتبعها المؤسسة: حيث تؤثر مبادئ التنظيم كالمركزية أو اللامركزية و تصميم العمل و التنسيق على حاجة المؤسسة من الموارد البشرية.

الفرع الثاني: حصر عدد و أنواع الوظائف المطلوبة مستقبلا

لابد أن نوضح بداية أن عملية الحصر المقصودة هنا تخص النشاط و ليس الأفراد و ذلك انطلاقا من خطط و أهداف المؤسسة بحيث تسعى عملية التخطيط إلى إيجاد الأنشطة و الأعمال الفرعية التي يتكون منها كل نشاط رئيسي و بعد تحديد أنواع الأنشطة الفرعية تعتمد عملية التخطيط إلى تحديد عدد و نوعية الوظائف التي يحتاج إليها كل نشاط فرعي.²

و تنقسم هذه العملية إلى قسمين هما: حصر الوظائف الإدارية و حصر الوظائف الغير إدارية.

أولا: حصر الوظائف الإدارية

يقصد بالوظائف الإدارية الوظائف الرئاسية التي ستوفر مستقبلا عبر مختلف مستويات الهيكل التنظيمي للمؤسسة من إدارة عليا، متوسطة و دنيا و تتميز هذه الوظائف بأنها ذات طبيعة فكرية أي أن إنتاجيتها غير ملموسة.

¹ مهدي حسن زويلف، مرجع سبق ذكره، ص 50.

² مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص 137.

ثانيا: حصر الوظائف الغير إدارية

و هي الوظائف الغير رئاسية و التي يتم بواسطتها تنفيذ مختلف الأعمال و تتمركز في قاعدة الهرم التنظيمي و كمثال لهذه الوظائف نجد: وظيفة محاسب، وظيفة مرمج و كل وظيفة يعمل ضمن نطاقها العديد من الأفراد و ذلك وفق كمية العمل المطلوب انجازه من كل وظيفة.

الفرع الثالث: التنبؤ و تقدير احتياجات الوظائف من الموارد البشرية

إن الهدف الرئيسي من عملية التخطيط هو قدرة المؤسسة على تحديد الموارد البشرية اللازمة بالأعداد و الأنواع المناسبة و في الوقت المناسب و للوصول إلى ذلك لابد من القيام بالتنبؤ¹، فبعد الانتهاء من تحديد احتياجات مختلف الأنشطة من الموارد البشرية يقوم المخطط بتقدير حاجة كل وظيفة من الوظائف المختلفة من حيث العدد و النوع و يتم ذلك من خلال التنبؤ بحيث يعتبر التنبؤ جوهر عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية إذ يلجأ المخطط إلى تجميع المعلومات و البيانات اللازمة و التي سبق لإدارة الموارد البشرية أن جمعتها سواء من الماضي أو في الحاضر و يقوم ببلورة و ربما اكتشاف المستقبل من خلال فرضيات أو معطيات توفرت لديه و مكنته من وضع تقديرات لاحتياجات المؤسسة المستقبلية سواء على المدى الطويل أو المتوسط أو القصير.²

هناك طرق كثيرة تستخدم للتنبؤ بالموارد البشرية المطلوبة مستقبلا بحيث يقوم البعض منها على تقديرات الإدارة العليا و البعض الآخر على تقدير المديرين في الوحدات الدنيا و بصفة عامة تنقسم الأساليب العلمية المستخدمة في التخطيط إلى نوعين : أساليب كمية و أساليب كيفية، حيث تعتمد الأساليب الكيفية على تنبؤات يضعها الخبراء بحيث يتم الاعتماد على مجموعة خبراء للوصول إلى أفضل إجماع في الرأي من قبلهم ، أما الأساليب الكمية في تحديد احتياجات الموارد البشرية فهي كثيرة و تعتمد على مؤشرات تنبؤية تؤثر على الطلب على الموارد البشرية و معظم هذه المؤشرات ترتبط بنشاطات المؤسسة و من أهم هذه المؤشرات نجد مستويات المبيعات ، معدلات الإنتاج ، مستويات الأرباح³، و سوف نتطرق لجميع هذه الأساليب العلمية الكمية منها و الكيفية بالتفصيل في الفصل الثالث.

¹ Jacques Aubret, Patrick Gilbert, Frédérique Pigeure, *management des compétences réalisations concepts analyses*, 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 2005, p 86.

² حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص 134.

³ سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص 61.

المطلب الثاني: تحليل العرض من الموارد البشرية

إن الهدف من هذه المرحلة يكمن في حصر الموارد البشرية الموجودة حالياً في المؤسسة و تحليلها من حيث القابليات و المهارات و المستوى التدريبي و درجة الاستعداد للعمل و كذلك تحديد التغيرات المحتملة في هذه الجوانب مستقبلاً (فترة الخطة) إضافة إلى دراسة سوق العمل و ما تتوفر عليه من مهارات و كفاءات و ذلك في ضوء الاحتياجات التي تم تحديدها في مرحلة تحليل الطلب.¹

يتناول تحليل العرض بعدين رئيسيين هما تحليل العرض الداخلي للموارد البشرية و تحليل العرض الخارجي للموارد البشرية.

الفرع الأول: تحليل العرض الداخلي للموارد البشرية

بعد أن تقوم المؤسسة بتقدير احتياجاتها من الموارد البشرية (الطلب) فإنها تكون بحاجة إلى الحصول على مؤشر عن عرض العمل لديها، إن تحديد العرض الداخلي من الموارد البشرية يحتاج إلى تحليل مفصل و دقيق عن عدد الأفراد الذين يشغلون مختلف الفئات الوظيفية في المؤسسة أو نوعية المهارات المتواجدة بها حالياً و بعد ذلك لابد من تعديل هذا التحليل بغرض الكشف عن التغيرات التي ستحدث مستقبلاً و التي تشمل كلا من الإحالة على التقاعد، الترقيات، النقل، دوران العمل أو التسريح حيث يطلق على هذا الجانب اسم تقييم الموارد البشرية المتواجدة حالياً في المؤسسة.²

إن أبرز وسيلة مستخدمة في تحديد عرض الموارد البشرية الحالية هي قائمة جرد المهارات (Human Ressource Inventory) و التي يتم وضعها باستخدام أنظمة حاسب آلي متقدمة و يتم الحصول على معلومات و مدخلات هذا الجانب من خلال استيفاء الأفراد لنماذج أعدت لهذا الغرض ثم يقوم المشرفون بعد ذلك من التأكد من دقتها و شموليتها و هذه التقارير لابد أن تحوي قائمة كاملة و شاملة لجميع الأفراد وفقاً للاسم، المستوى التعليمي، التدريب، الخبرة السابقة، الوظيفة الحالية، مستويات الأجور، تقييم الأداء، المهارات و القدرات.

و توجد في بعض المؤسسات قائمة خاصة بالمديرين تحمل اسم قائمة الجرد الإداري (Managerial Inventory Chart) و تخدم كلتا القائمتين هدفاً واحداً يتمثل في تحديد الخصائص و القابليات و المهارات التي يتمتع بها الأفراد داخل المؤسسة.³

¹ مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، مرجع سبق ذكره، ص 64.

² جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص 205.

³ سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص 62.

و إضافة إلى قوائم جرد المهارات توجد قوائم أخرى تسمى بقوائم الإحلال أو خرائط الإحلال و التي سنتناولها بالتفصيل في الفصل الموالي ضمن الأساليب و الطرق العلمية المستخدمة في تخطيط الموارد البشرية و بصفة مختصرة فإن قوائم الإحلال هي قوائم لتشخيص المرشحين للترقية من وظيفة إلى وظيفة أعلى ضمن الوحدة الوظيفية أو المجال الوظيفي و توضح الشواغر المحتملة مستقبلا.

و تستخدم بعض المؤسسات ما يسمى بخرائط تخطيط التعاقب و التي بموجبها يتم تشخيص الإمكانيات و الاستعداد للترقية من خلال مجموعة من الإجراءات و من بينها تقويم الأداء و ما تفرزه نتائج التقويم لكل مرشح لشغل الوظائف الشاغرة مع توفير مختلف برامج التطوير المهني و التي بواسطتها يتم تحديد الحاجات التطويرية.

نلاحظ مما سبق أن كل من قائمة المهارات و قائمة الإحلال و كذلك قائمة التعاقب تساعد في تحديد حالات الترقية و التطوير و النقل المؤثرة على عرض الموارد البشرية إلا أن هناك حالات أخرى تؤثر هي كذلك على العرض الداخلي للموارد البشرية و لعل من أهمها حالات التقاعد و معدلات الدوران و التسريح من العمل و إنهاء الخدمة. تواجه الكثير من المؤسسات حالات كثيرة من دخول و خروج الموارد البشرية و يرجع السبب في ذلك إلى أسباب عادية و أخرى غير عادية حيث أن الترك العادي يعتبر أمر طبيعي يعود أساسا لعدة أسباب أهمها: التقاعد، النقل، الترقية، الإجازة، الغياب و الوفاة أما خروج الأفراد غير العادي فيعود إلى حدة المنافسة بين المؤسسات في استقطاب الموارد البشرية و في هذه الحالة تلعب الأجور و المزايا الوظيفية دورا هاما في ترك الأفراد للمؤسسة.¹

و مهما كانت طبيعة الخروج أو ترك العمل فإن دوران العمل يقصد به حركة الموارد البشرية من و إلى المؤسسات كما يشير إلى مدى استقرار الأفراد و انعكاساته على توازن الهيكل التنظيمي و تحسين مستويات الأداء، و لهذا يعتبر التنبؤ بمعدل دوران العمل في المؤسسة ركنا أساسيا في مجال تخطيط الموارد البشرية إذ يعني ارتفاعه زيادة الحاجة لموارد بشرية لتغطي معدل الخسارة فيها و التي تحدث لعوامل متعددة أهمها الاستقالات، إصابات العجز، الوفاة، حالات الفصل و التسريح من العمل و يمكن إضافة ساعات و عدد أيام الغياب التي تعتبر جهدا بشريا ضائعا لا بد من تعويضه، و باستخدام سجلات إدارة الموارد البشرية فإنه يمكن التنبؤ باتجاهات كل هذه المتغيرات و بالتالي فإن التنبؤ بمعدل دوران العمل يعتبر أحد المؤشرات التي توضح العرض الداخلي المتوقع مستقبلا من الموارد البشرية.²

¹ كامل بربر، مرجع سبق ذكره، ص 104، نقلا عن:

John W.Newstrom, Keith Davis, *Organizational behavior-Human Behavior at Work*, McGraw Hill, co.,Inc., New York, 2002, p 213.

² عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 243.

الفرع الثاني: تحليل العرض الخارجي للموارد البشرية

مثلما تسعى المؤسسة إلى تقدير العرض الداخلي لا بد من تقدير العرض الخارجي من الموارد البشرية، هذا الأخير يتطلب دراسة و تحليل المتغيرات البيئية الخارجية و لعل من أهمها الظروف الاقتصادية (ظروف سوق العمل)، وكالات التشغيل، الظروف الاجتماعية، المؤسسات المنافسة بالإضافة إلى الظروف الثقافية و درجة توفر المهارات ممثلة في حريجي التخصصات المختلفة.¹

تعتبر سوق العمل الخارجية من أبرز العوامل المؤثرة على إشباع احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية و لذلك فإنه يصبح لزاما على القائمين على تخطيط الموارد البشرية أن يأخذوا في الحسبان العناصر التالية عند دراستهم لتلك الأسواق:²

- القدرات و الخبرة المتوفرة في الأسواق؛
- اتجاهات و سياسات التدريب و التعليم في الدولة؛
- معدلات البطالة؛
- حجم و توزيع الموارد البشرية على مختلف الأنشطة؛
- الوضع الاقتصادي القائم.

و في ضوء نتائج تحليل و دراسة و تقييم العناصر السابقة يتمكن القائمون على تخطيط الموارد البشرية من اتخاذ القرارات الخاصة بالاعتماد على المصادر الداخلية للموارد البشرية أو تلك الخارجية و المتمثلة في أسواق العمل، و يعود القرار النهائي باللجوء إلى أي من المصدرين الداخلي أو الخارجي إلى نقطتين أساسيتين هما:

- التكلفة المالية و ذلك في ظل الأوضاع المالية للمؤسسة؛
- القدرة على الإيفاء باحتياجات المؤسسة.

و بالتالي فإنه يمكن القول بان برامج التنبؤ بالعرض من الموارد البشرية تنقسم إلى قسمين و على كل مؤسسة أن تواجه القوى و التأثيرات الموجودة في هاذين القسمين، بحيث تكشف البرامج الداخلية (Internal Programs) عن مدى مطابقة طلب المؤسسة من الموارد البشرية من خلال

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

² مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص 139.

الأفراد الموجودين حاليا بينما توضح البرامج الخارجية (External Programs) الموارد البشرية التي يمكن استقطابها من خارج المؤسسة بهدف سد الشواغر.

و عليه يمكن أن نقول أن البرامج الداخلية تركز على الثوابت التالية:¹

- الترقية (Promotion)؛
- نقل الموظفين (Transfer)؛
- تدريب و تنمية الأفراد (Training and Development)؛
- تخطيط المهن و الوظائف (Career Planning)؛
- قضايا ترك العمل (Turnover Control)؛

أم البرامج الخارجية فتركز على سوق العمل الخارجي من خلال ما يلي:

- استقطاب و تعيين الموارد البشرية (Recruitment)؛
- اختيار الموارد البشرية من خارج المؤسسة (External Selection)؛

و كخلاصة لما سبق يمكن القول بأن هذه المرحلة تتمثل في حصر الموارد البشرية المتواجدة حاليا في المؤسسة و دراسة المتوفر منها في سوق العمل بناء على نتائج المرحلة السابقة و تتم دراسة الموارد البشرية الحالية من خلال ثلاثة مراحل أساسية و هي:²

- تحديد عدد الأفراد في المؤسسة و تثبيت ما يمتلكونه من خصائص سواء كانت خصائص شخصية أو مهارات و قدرات مختلفة؛
- تحليل طبيعة الأعمال داخل المؤسسة من القدرات و المهارات المطلوبة لإنجاز العمل على أكمل وجه؛
- التأكد من توافق الأفراد و مهاراتهم مع ما يمارسونه من أعمال.

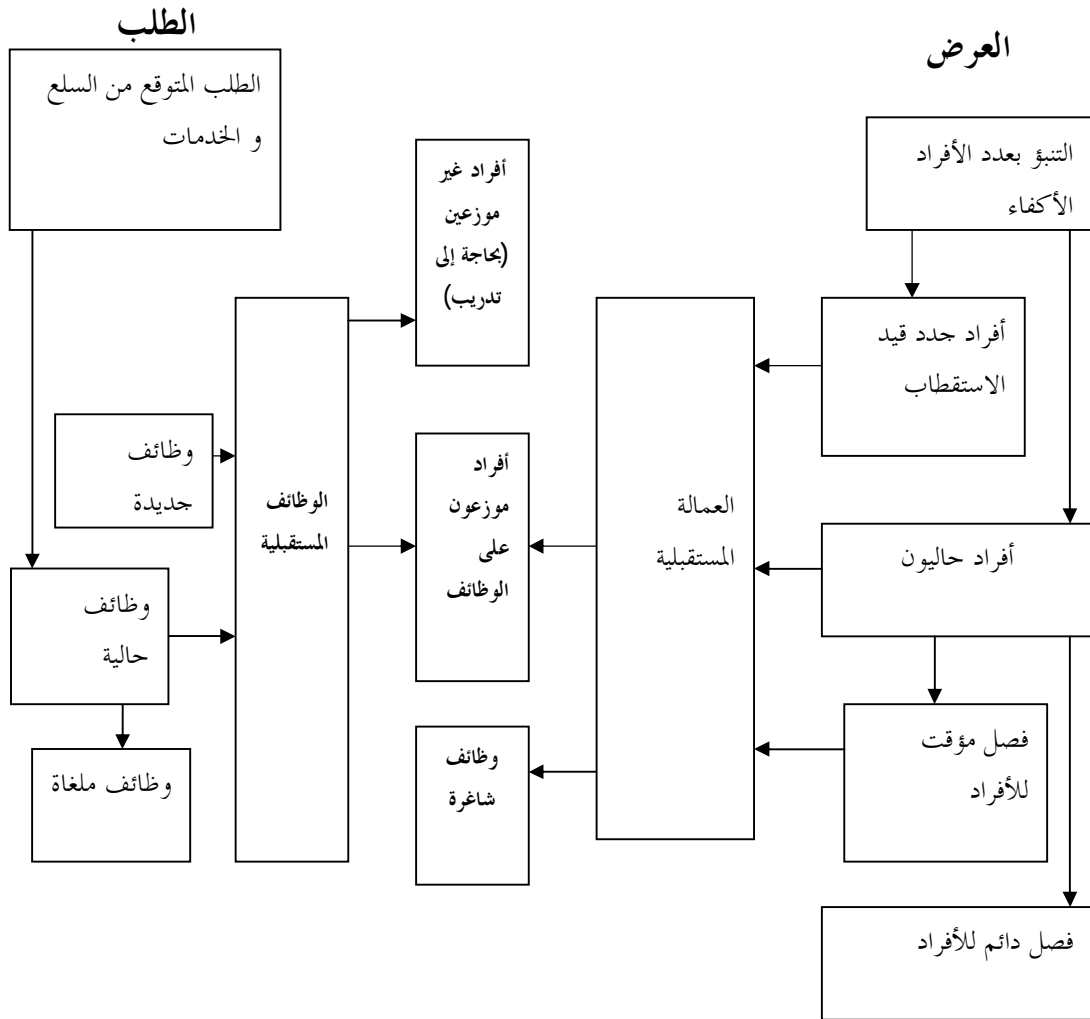
و حتى يتحقق ذلك لابد من توفر نظام معلومات جيد خاص بالموارد البشرية يتضمن جميع المعلومات الخاصة بالأفراد منذ التحاقهم بالمؤسسة مرورا بمختلف المهارات التي اكتسبوها و أهم التغيرات التي طرأت عليهم و حتى خروجهم من المؤسسة.

¹ حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص 136.

² سنان الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص 91.

المطلب الثالث: تحديد الفائض أو العجز من الموارد البشرية

تأتي هذه المرحلة نتيجة للمقارنة بين الخطوتين السابقتين و اللتين تم من خلالها تحديد المطلوب من الموارد البشرية و المعروض منها¹ و بأكثر دقة فإنه بعد التوصل إلى تقديرات كل من العرض و الطلب فإن القائمين على عملية التخطيط يقومون بمقارنة هذه الأرقام للتعرف إذا ما سيكون هناك فائض أو عجز في مختلف الوظائف خلال الفترة موضع التخطيط، و يوضح الشكل الموالي تقاطع التنبؤ بالعرض و الطلب و ما ينجر عنه من نتائج:



الشكل (3.2): تقاطع التنبؤ بالعرض و الطلب

المصدر: حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص 137.

¹ أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 191.

يبين الشكل السابق التقاطع بين كل من العرض و الطلب من الموارد البشرية حيث يركز التنبؤ بالعرض بالدرجة الأولى على قوة العمل المتوفرة استنادا إلى المعلومات الداخلية و الخارجية التي يتحصل عليها المخطط، أما التنبؤ بالطلب فينطلق أساسا من مختلف مؤشرات حجم طلب السوق من السلع و الخدمات التي تقدمها المؤسسة.

المطلب الرابع: استراتيجيات التعامل مع نتائج تخطيط الموارد البشرية

إن الهدف الرئيسي من التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هو تحقيق التوازن في الموارد البشرية داخل المؤسسة بحيث لا يكون هناك لا فائض و لا عجز و لتحقيق هذا التوازن هناك مجموعة من الاستراتيجيات تتبعها المؤسسة سنعرضها فيما يلي:

الفرع الأول: التخطيط بهدف سد النقص في الموارد البشرية

إن أكثر ما يشغل المسؤولين عن التخطيط هو البحث عن مصادر الموارد البشرية بحيث كلما زادت أعداد الوظائف الشاغرة كلما بذلت المؤسسة جهودا أكبر من أجل ابتكار طرق استقطاب جديدة¹ كما يلزم هذا النقص المؤسسات إلى البحث عن استراتيجيات مختلفة لسد هذا الفراغ و الحصول على الموارد البشرية الكفيلة بانجاز المهام المتعلقة بهذه الوظائف الشاغرة.

و توجد عدة حلول و استراتيجيات تلجأ لها المؤسسة لمعالجة العجز في الموارد البشرية و من أهم هذه الاستراتيجيات نذكر ما يلي:

- تعيين موارد بشرية جديدة و دائمة: حسب هذه الإستراتيجية تقوم إدارة الموارد البشرية بالبحث عن حاجاتها من الموارد البشرية من المصادر الخارجية بحيث تقوم بوضع برامج استقطاب تتبعها عملية انتقاء دقيقة و موضوعية و ذلك لاختيار أفضل المترشحين و تعيينهم بشكل دائم و تستخدم هذه الإستراتيجية في حالة إقدام المؤسسة على توسيع أعمالها في الفترة المستقبلية.²

- تعيين موارد بشرية مؤقتة: بحيث تهدف هذه الإستراتيجية إلى سد النقص عن طريق التوظيف المؤقت و الذي بموجبه تقوم المؤسسة بتعيين موارد بشرية يعقود عمل لمدة زمنية محددة و بأجور محددة، تتميز هذه الإستراتيجية بإمكانية الاستغناء عن هذه الموارد بسهولة و دون الدخول في

¹ ابن أحمد عبد القادر، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2005، ص

109.

² عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 252.

مشاكل مع النقابة إلا أن الجانب السلبي لهذه الإستراتيجية يتركز في أن هذه الموارد البشرية المؤقتة لا يكون لديها ولاء و انتماء للمؤسسة و هو ما يجعل إنتاجيتها و دافعيته للعمل أقل ، و تستخدم هذه الإستراتيجية بكثرة من قبل المؤسسات التي يكون بها طبيعة العمل موسمية.

- إحلال التكنولوجيا محل الموارد البشرية: من خلال هذه الإستراتيجية تبحث المؤسسة أن تبحث عن التطور التكنولوجي في مجال نشاطها و الذي يؤدي إلى زيادة الآلية و إحلالها محل العنصر البشري و بلوغ نفس مستوى الإنتاجية بنفس عدد الأفراد أو بأقل منه.

- رفع أداء الأفراد: ويتم ذلك من خلال زيادة نواتج الأداء دون أن يصاحبها زيادة في عدد الأفراد و من أبرز و أحسن الأساليب التي تؤدي إلى رفع إنتاجية الأفراد التدريب المكثف و المستمر و رفع مستوى المهارة.¹

- إطالة سن التقاعد: من المعروف أن كل مؤسسة تحدد سنا معيناً عندما يبلغه الأفراد يحاولون إلى التقاعد إلا أن بعض المؤسسات و كطريقة لسد العجز في مواردها البشرية تقوم بإطالة سن الإحالة إلى التقاعد حتى تستفيد من الكفاءات ذات الخبرة الطويلة و الإمام الكبير بمختلف نواحي العمل.

- الاستعانة بجهات خارجية لأداء بعض المهام: تقوم بعض المؤسسات إلى اللجوء لخدمات مؤسسات أخرى متخصصة و ذلك لامتلاك هذه الأخيرة إمكانيات بشرية و فنية كافية تمكنها من أداء هذه الأعمال بشكل اقتصادي أكثر من المؤسسة نفسها و للقيام بهذه الخطوة لا بد على المؤسسة أن تدرس التكاليف بدقة.

الفرع الثاني: التخطيط بهدف معالجة الفائض من الموارد البشرية

عندما يبين التنبؤ بأن عرض الموارد البشرية داخليا أكبر من الطلب عليها تجد إدارة الموارد البشرية نفسها ملزمة على حل مشكلة الفائض، و تشتمل معالجة الفائض من الموارد البشرية لدى المؤسسة على عدة استراتيجيات يمكن استخدام واحدة منها أو أكثر و ذلك بحسب ظروف المؤسسة و من أهم هذه الاستراتيجيات نجد:

- تشجيع التقاعد المبكر:

و هي إحدى الاستراتيجيات التي تتبعها المؤسسة من أجل التخلص من الفائض عن طريق إحالة الأفراد الذين اقتربوا من سن التقاعد.²

¹ أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 197.

² مهدي حسن زويلف، مرجع سبق ذكره، ص 57.

وفي بعض الأحيان تقوم المؤسسة بوضع حوافز معينة للتقاعد المبكر و ذلك بغرض تشجيع أولئك الأفراد الذين يرغبون بالتقاعد أو الذين اقترحوا من السن القانونية له بأن يتخذوا قرار المغادرة بأنفسهم و لأسباب قد يجدون نفعاً فيها.¹

- التسريح الدائم:

حسب هذه الإستراتيجية يتم الاستغناء عن الفائض من الموارد البشرية نهائياً و تستخدم هذه الإستراتيجية عادة في حالة المؤسسات التي تريد تقليص أعمالها، كما قد تلجأ المؤسسة إلى استخدام هذه الإستراتيجية في حالة رغبتها بتغيير الموارد البشرية التي لا تتمتع بمهارات عالية بأخرى تمتلك كفاءات عالية و مستوى تعليمي أحسن.

- التسريح المؤقت:

وفق هذه الإستراتيجية تستغني المؤسسة عن الفائض من الموارد البشرية لفترة زمنية محددة ثم تعيدها من جديد إلى العمل، تستخدم هذه الإستراتيجية في حالة مرور المؤسسة بفترة انخفاض حاد في الطلب على منتجاتها فبدلاً من أن تخسر هذه الموارد نهائياً فإنها تقوم بالاستغناء عنها لفترة محددة فقط ثم تعيدها من جديد.

- إيجاد فرص بديلة:

يمكن استخدام هذا الحل بين المؤسسات التي تعمل في نفس النشاط بحيث يتم تحويل الموارد البشرية من المؤسسات التي تعاني فائضاً منها إلى تلك التي تواجه عجزاً منها مع توفير بعض المزايا للأفراد نتيجة انتقالهم لمؤسسة أخرى.²

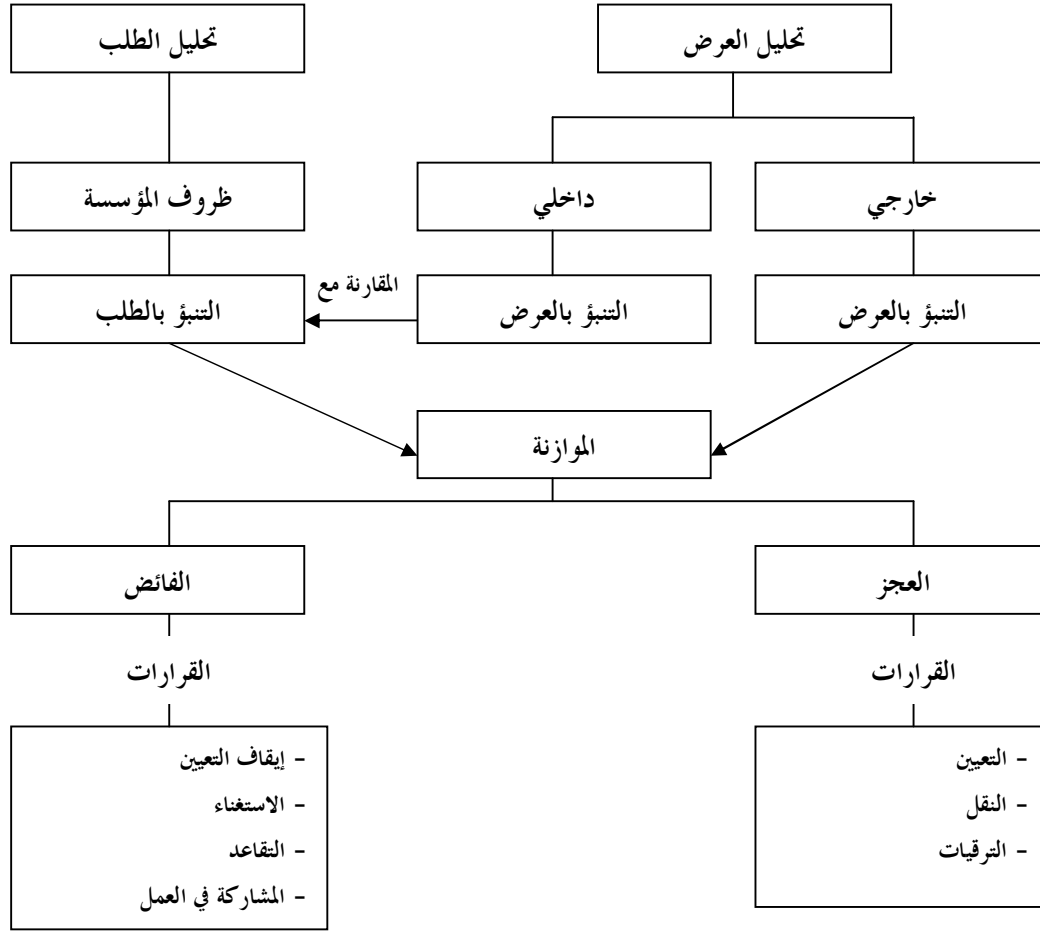
- التدريب و إعادة التدريب:

يقوم هذا الأسلوب على حصر أعداد و نوعيات الفائض من الموارد البشرية من جهة و حصر الوظائف و المهام التي لها معدلات ترك عالية من جهة أخرى مع تخصيص التدريب لذلك النوع من الوظائف بحيث يتم تدريب فائض العمالة على القيام بتلك المهام من خلال التدريب التحويلي و يفضل هذا الأسلوب على أسلوب الاستغناء عن الأفراد لأنه يمكن من الحفاظ على الموارد البشرية للمؤسسة و في نفس الوقت استغلالها.

و فيما يلي شكل يوضح مختلف استراتيجيات موازنة العرض و الطلب من الموارد البشرية:

¹ ابن أحمد عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص 109.

² أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 196.



الشكل (4.2): استراتيجيات موازنة العرض و الطلب

المصدر: خالد عبد الرحيم الهيثي، مرجع سبق ذكره، ص 71.

نلاحظ من الشكل السابق أنه على المؤسسة أن تختار الإستراتيجية المناسبة للتعامل مع العجز أو الفائض اعتمادا على المقارنة فإذا لاحظت أن هناك عجز تختار إحدى استراتيجيات سد النقص في الموارد البشرية، أما إذا لاحظت وجود فائض فإنها تتعامل معه وفق إحدى الاستراتيجيات الخاصة بمعالجة الفائض، و لا بد على المؤسسة أن تختار أنسب الاستراتيجيات لها و لأوضاعها و للبيئة التي تنشط فيها.

المطلب الخامس: خطة الموارد البشرية الإستراتيجية، تقييمها و متابعتها

بعد أن تقوم المؤسسة بدراسة العرض و الطلب على الموارد البشرية و في ضوء الأهداف المستقبلية تقوم إدارة الموارد البشرية بوضع خطة العمل التي تمثل نظاما إجرائيا يبين و بشكل تفصيلي أعداد و أنواع الموارد البشرية التي يحتاجها تنفيذ إستراتيجية المؤسسة مستقبلا و ما هو متاح منها و هي بمعنى آخر عبارة عن خطوات عمل تفصيلية لما يجب القيام به مستقبلا.

و تعتمد الخطة على نتائج التحليل و المقارنة المشار إليها سابقا من جهة و على اجتهادات المسؤولين على عملية التخطيط من جهة أخرى كما يجب أن تعكس أهداف الموارد البشرية و استراتيجياتها البعيدة المدى، كل ذلك في ظل بيئة داخلية و خارجية شديدة التغير¹، و من بين القرارات التي يمكن وضعها في الخطة ما يلي:

• خطة الترقية و النقل و التقاعد؛

• خطة الانتقاء و التوظيف؛

• خطة للتدريب و التطوير؛

• خطة لبحث كيفية تطوير المسار الوظيفي.

و بعد إعداد الخطة يتم نقلها إلى حيز التنفيذ من قبل إدارة الموارد البشرية و ترجمتها إلى أعمال و أفراد يؤدون تلك المهام وفق جدول زمني محدد و دقيق و ذلك من خلال تصميم برامج الاستقطاب و التعيين و التدريب و كذا تنفيذ برامج التدريب و التطوير و سياسات الأجور و المكافآت و غيرها من البرامج.

أما التقييم فهو يمثل آخر خطوة في عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية و بطبيعة الحال فإن مؤشر التقييم الواضح يكمن في قدرة المؤسسة على مواجهة احتمالات العجز و الفائض و على الرغم من أهمية هذه النتيجة إلا أنه قد يكون من الضروري أيضا التعرف على الأجزاء أو المراحل التي ساهمت بشكل واضح في تحقيق النجاح أو الفشل.² و تستخدم المؤسسة لذلك عدة معايير للتقييم و لعل من أهمها: حجم التوظيف الحقيقي إزاء متطلبات التوظيف المحددة، مستويات الإنتاجية المحققة إزاء المخطط منها و المعدلات الحقيقية لتدفق الموارد البشرية إزاء المعدلات المرغوب فيها.

و بما أنه لا يمكن الفصل بين التخطيط و الرقابة تظهر أهمية مراقبة تنفيذ خطة الموارد البشرية و التأكد من تحقيق الأهداف بدقة و كفاءة. و حتى تتمكن المؤسسة من متابعة تنفيذ الخطة لا بد عليها من الإجابة على الأسئلة التالية:³

- ما مدى كفاءة الخطة حتى الآن في تحقيق أهداف المؤسسة؟ و ما الذي يجب تغييره فيها؟
- هل الخطة فعالة من حيث التكلفة و العائد؟ ما هي انعكاسات الخطة على كل من المؤسسة و الأفراد؟
- و تعتبر عملية التقييم أحد أهم المراحل في عملية تخطيط الموارد البشرية ذلك لأنها تسعى لتحديد نقاط القوة و الضعف فيها كما تمتد لتشمل تحديد فعالية خطط الموارد البشرية.

¹ سنان الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص 92.

² جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص 224.

³ مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص 142.

المبحث الثالث: مفهوم الأداء و تقييم أداء الأفراد داخل المؤسسة

بالرغم من اختلاف أهداف المؤسسات و تطورها عبر الزمن إلا أن المحور الأساسي الذي ينطبق على جميع المؤسسات و يرتبط بتسييرها يبقى دائما عنصر الأداء. إن الحديث عن الأداء يقودنا بالضرورة إلى التحدث عن البعد الإنساني له، فالفرد هو العنصر الأساسي لنمو المؤسسات و تطورها و هذا ما أكدته جميع الأبحاث الحالية حيث سنتعرض من خلال هذا المبحث إلى مفهوم الأداء و تطوره عبر الزمن مروراً بالعوامل التنظيمية المحققة للأداء الجيد للأفراد وصولاً إلى تقييم أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة من حيث المفهوم، الأهداف، المراحل و المشكلات التي تواجهه.

المطلب الأول: ماهية الأداء و العوامل التنظيمية المحققة للأداء الجيد للأفراد

يمكن اعتبار الأداء دالة تابعة للعديد من المتغيرات و العوامل التي قد تؤثر فيه إيجاباً أو سلباً هذه المتغيرات يمكن تصنيفها إلى نوعين، النوع الأول ذو طبيعة داخلية يمكن للمؤسسة التحكم فيه و النوع الثاني صادر عن المحيط الخارجي و لا يمكن التحكم فيه و هو بذلك يقتضي التكيف أكثر فأكثر مع الظروف البيئية و لقد أكدت معظم الدراسات الحديثة أن أهم متغير يحكم الأداء هو المورد البشري داخل المؤسسة ذلك لأنه و في المدى الطويل يحقق في آن واحد الإبداع و قدرة التنظيم على التكيف.¹

الفرع الأول: مفهوم الأداء و أهم النظريات التي تناولت كيفية تحقيق الأداء داخل المؤسسة

بغرض التوصل إلى مفهوم شامل للأداء سنعرض فيما يلي بعض التعاريف متنوعة برؤية أهم النظريات لمفهوم الأداء و تطوره تاريخياً:

- الأداء هو الترجمة اللغوية للكلمة الانجليزية (performance) و يمكن تعريفه كما يلي:²
 - الأداء هو عبارة عن دالة لتمثيل النجاح، تتغير هذه الدالة بتغير المؤسسات و/أو الأفراد فيها.
 - الأداء هو فعل (action) يعبر عن مجموعة من المراحل و العمليات (processus) و ليس النتيجة التي تظهر في وقت من الزمن.
- و يؤكد Fericelli AM أن الأداء لا يعبر عليه من خلاله و لكن بعلاقته بمؤشرات النجاح و هو نشاط يؤدي إلى النجاح و بالتالي فالأداء ليس نتيجة تظهر في زمن معين وإنما هو صيرورة.³

¹ Dannadiou G, *la performance globale : quels déterminants ? quelle mesure ? dans les ressources humaines*, édition d'organisation, Paris, 1999, pp 229-265.

² بلعور سليمان، مصطفى عبد اللطيف، إعادة الهندسة مدخلا للأداء المتميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، 08-09 مارس 2005 بجامعة ورقلة، ص 471.

³ Fericelli AM et Sire B, *performance et ressources humaines*, Economica, Paris, 1996, p 19.

أما من الناحية الاقتصادية فيتجسد الأداء بمستويات الكفاءة و الفعالية التي تحققها المؤسسة¹ حيث يقصد بالكفاءة القدرة على تدنية مستويات استخدام الموارد دون المساس بالأهداف المسطرة في حين يقصد بالفعالية مدى بلوغ الأهداف و تقاس بالعلاقة بين كل من النتائج المحققة و الأهداف المرسومة و في الواقع فإن الكفاءة و الفعالية وجهان متلازمان بحيث لا يمكن الحكم على مؤسسة بأنها جيدة الأداء إذا كلفها بلوغ أهدافها موارد أكبر من مثيلاتها كما أنه لا يمكن القول على مؤسسة أن أداؤها جيد إذا تمكنت من توظيف جميع مواردها دون تحقيق الأهداف المسطرة² أما بالنسبة للموارد البشرية فإن الفعالية هي ناتج لاتحاد ثلاثة عوامل كما توضحه المعادلة التالية:³

$$Eh = M.C.C$$

بحيث:

Eh : يمثل الفعالية البشرية (l'efficacité humaine)

M : التحفيز (Motivation).

C : الكفاءات و المهارات و المعارف (Compétence_Savoir_Savoir-faire) و هي تمثل شروط فعالية الفرد.

C : الثقافة، اللغة و القيم المشتركة (Culture, Valeurs partagées) و هو شرط فعالية الجماعة.

و توجد عدة نظريات تناولت كيفية تحقيق الأداء في المؤسسات و من أهمها النظرية الكلاسيكية و التي تقول أن أداء المؤسسة متوقف على نوعية تنظيمها و الذي يفرض شروطه على النظام الاجتماعي داخل المؤسسة و ذلك من خلال تحديد مختلف المهام و هيكله العمل بحيث يكون الفرد في هذه الحالة مجرد منفذ للأوامر مع العلم أن هذه النظرية تختصر مفهوم الأداء في إنتاجية الفرد (كمية الإنتاج/عدد ساعات العمل).

إن النتائج السلبية للنظرية الكلاسيكية و التي تعود إلى عدم أخذها لمتغير السوق بعين الاعتبار أدت إلى ظهور مقاربة جديدة للأداء تربطه بالإستراتيجية و هو ما تم تحقيقه في نهاية الخمسينات بحيث تبين هذه المقاربة أن الإستراتيجية الجيدة تمكن المؤسسة من النجاح و تحدد التنظيم الذي يجب أن تتبعه هذه

¹ Barillot P, *Pilotage de la performance et stratégie, exemple du tableau de bord prospectif*, revue Gestion, n°2, 2000, p 136.

² Mathé C et Chagré V, *L'intention stratégique et les divers types de performance de l'entreprise*, Revue Française de gestion, n°132, Paris, Janvier Février 1999, pp 41-44.

³ Bernard MARTORY, Daniel CROZET, *gestion des ressources humaines pilotage sociale et performances*, 6^{ème} édition, édition Dunod, Paris, 2005, p 266.

الأخيرة، إلا أن النتائج المذهلة التي حققتها المؤسسات اليابانية في نهاية السبعينات أدت إلى البحث عن أسباب نجاحها و كان السبب الوحيد هو نوعية و أسلوب عمل مواردها البشرية.

و بالتالي نلاحظ أن معيار الحكم على أداء المؤسسة اعتمد في الستينات على معيار الإنتاجية بمعنى معرفة كيفية الإنتاج ليمتد بعد ذلك إلى الوظيفة التجارية أي كيفية البيع ثم تركز على الأسواق المالية و معرفة كيفية الافتراض ليصل في الأخير إلى دور وظيفة الموارد البشرية بحيث و في هذا الشأن أكد رواد المقاربة الإستراتيجية للموارد (Ressources Based View) أن كلا من أداء المؤسسة و نجاحها الاستراتيجي يرجع أساسا إلى بعدها الداخلي و ما تمتلكه و توظفه من موارد إستراتيجية كما تبين أن الأموال ليست هي العنصر الأساسي الذي يدفع المؤسسة إلى المستقبل و إنما طاقتها الفكرية و دافعية أفرادها.¹

و من خلال ما سبق نستنتج أن كل من التنظيم و الإستراتيجية و الموارد البشرية هي معايير محددة للأداء في فترات تاريخية عرفت بها المؤسسة كما أن لكل منها تأثير كبير على نوعية الأداء إلا أن أهم هذه العوامل يكمن في المورد البشري.

الفرع الثاني: العوامل التنظيمية المحققة للأداء الجيد للأفراد

هناك مجموعة من العوامل التنظيمية تؤثر في المورد البشري و تجعل منه محقق للأداء الجيد أو معرقل للأداء و من أهم هذه العوامل نجد: تنظيم العمل، ثقافة المؤسسة و نظام تسيير الموارد البشرية.

أولا: تنظيم العمل

لقد وجدت قواعد التنظيم العلمي للعمل في ظل ظروف تميزت بمحيط مستقر نوعا ما و مستويات تعليم ضعيفة نسبيا و لذلك فإن الفكرة التي تعطي الأهمية الكبرى للنواحي التقنية للإنتاج على حساب الجانب البشري أصبحت قديمة و تقليدية لأن الفرد الآن أصبح يمثل رأسمال معرفي يفوق في أهميته عناصر رأسمال المادي، كما أن التكنولوجيا الحديثة تفرض توفر القدرة على المبادرة لدى الأفراد كما تعيد النظر في تنظيم العمل التقليدي و لذلك لا بد أن يستفيد تنظيم العمل من الأفكار الجديدة باعتبارها مصدر للأداء الجيد.²

¹ Hammel G et Prahalad C K , *la conquête du futur*, édition Dunod, Paris, 1999, p135.

² Amidon DM, *Innovation et management des connaissances*, édition d'Organisation, Paris, 2001, p 46.

ثانيا: ثقافة المؤسسة

يعرف أغلب الباحثين و المختصين الثقافة التنظيمية أو ثقافة المؤسسة بأنها مجموعة المسلمات الأساسية التي وضعتها الجماعة ، اكتشفتها أو طورتها عند حل مشاكل المؤسسة الخاصة بالتكيف مع المحيط الخارجي و التكامل الداخلي و التي أصبحت تعلم للأفراد الجدد باعتبار أنها الطريقة الصحيحة للتفكير و الإدراك عند مواجهة مشكل ما.

و تلعب ثقافة المؤسسة دورا كبيرا في تحقيق الأداء الجيد للأفراد شريطة أن تتوفر فيها الميزات التالية:¹

- حرية المبادرة و تحمل المسؤولية التي يتحلى بها الأفراد داخل المؤسسة دون تمييز؛
- تقبل الاختلافات و إعطاء الحرية للتعبير عن وجهات النظر المختلفة؛
- وجود نظام اتصال شبكي يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات؛
- اعتماد المؤسسة على تنظيم محدود المستويات التنظيمية و قائم على روح الفريق؛
- التأكيد على اعتماد الشفافية و ما يمكن أن تحققه من ثقة الأفراد و بذل أقصى جهودهم لنجاح المؤسسة و تحقيق أهدافها؛
- إضافة إلى نظام الحوافز و المكافآت و الذي يفترض أن يقوم على معايير علمية و موضوعية.²

ثالثا: نظام تسيير الموارد البشرية

لقد اتفق معظم الباحثين و المختصين في السنوات الأخيرة على أن سياسات و ممارسات إدارة الموارد البشرية لها دور كبير جدا في تحسين أداء المؤسسة بصفة عامة و أداء الأفراد فيها بصفة خاصة و يتم ذلك من خلال أنظمتها الفرعية و المتمثلة في التخطيط، التحفيز ، الاستقطاب، الاختيار و التعيين و غيرها ، بحيث لا توجد ممارسة جيدة وحييدة و موحدة لتسيير الموارد البشرية و إنما هناك طرق مختلفة تتلاءم كل واحدة منها مع ظروف معينة تعيشها المؤسسة، و يعتبر البعض أن عملية تقييم الأداء هي برنامج عمل لترشيد و رفع كفاءة الأفراد و نظام للمعلومات للتخطيط و للإدارة و تحديد المكافآت و غيرها.³

¹ رقام ليندة، الموارد البشرية مصدر الأداء المتميز في المنظمات الاقتصادية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، 09-08 مارس 2005 بجامعة ورقلة، ص 19.

² Commeiras N, *Partage des profits rémunération extrinsèque et performances*, Revue science de gestion, n° 30, Paris, 2001, pp 108 139.

³ يوحنا عبد آل آدم و آخرون، دراسة الجدوى الاقتصادية و تقييم كفاءة أداء المنظمات، الطبعة الثانية، دار المسيرة، عمان، 2005، ص 199.

المطلب الثاني: تقييم أداء الموارد البشرية: المفهوم، الأهداف و الاستخدامات

تعتبر الكفاءة و الفعالية التنظيمية من أبرز الاستراتيجيات التي تسعى المؤسسات لتحقيقها و ذلك كونها السبيل الحقيقي لتحقيق الأهداف و عليه تشكل كل من الكفاءة و الفعالية البعد الذي على أساسه تصمم الاستراتيجيات الأخرى للمؤسسة و تحديدا إستراتيجية الموارد البشرية، و بالتالي فإنه يمكن قياس الكفاءة و الفعالية التنظيمية من خلال فعالية أداء الموارد البشرية في بلوغ الغايات و تحقيق الأهداف و بتعبير آخر فإنه يمكن القول أن مستويات الأداء الفعلية للموارد البشرية هي المحرك الطبيعي في تحديد الكفاءة و الفعالية التنظيمية¹، و من هذا المنطلق تأتي أهمية تقييم أداء الموارد البشرية للتأكد من أن جميع الموارد البشرية تؤدي مهامها بمستويات عالية من الأداء بما يضمن استمرار الكفاءة و الفعالية التنظيمية.

الفرع الأول: مفهوم تقييم الأداء

بغرض الوصول لمفهوم شامل لتقييم الأداء سنعرض فيما يلي مجموعة من التعاريف:

- تقييم الأداء هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم.²
- تقييم الأداء هو الصفة النظامية أو الرسمية التي تعبر عن مكان قوى و مكان ضعف المساهمات التي يعطيها الأفراد للوظائف التي كلفوا بإنجازها أو القيام بها.³
- و يعرفه فيشر و رفاقه بأنه العملية التي يتم بواسطتها تحديد المساهمات التي يعطيها الفرد لمؤسسته خلال فترة زمنية محددة.
- و يعرف كامل بربر تقييم الأداء بأنه عملية التقييم و التقدير المنتظمة و المستمرة للفرد بالنسبة لإنجاز العمل و توقعات نميته و تطويره في المستقبل.⁴

و يطلق على تقييم الأداء مسميات أخرى مثل نظام تقييم الكفاءة أو نظام تقارير الكفاءة و أيا كان الاسم فهو يعني تحديد مدى كفاءة الأفراد في أدائهم للمهام الموكلة إليهم.

من الطبيعي أن يتفاوت الأداء بين الأفراد ، فعلى سبيل المثال الفرد الذي استلم وظيفته حديثا يكون أدائه ضعيفا في المراحل الأولى و هذا الأمر لا يطرح إشكال بالنسبة للمؤسسة إلا أنه قد يكون كذلك

¹ كامل بربر، 2008، مرجع سبق ذكره، ص 171.

² أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 284.

³ حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص 360.

⁴ كامل بربر، 2000، مرجع سبق ذكره، ص 125.

إذا لم يركز هذا الفرد على تحسين أدائه سواء بدافع شخصي منه أو بناء على طلب أو أمر رئيسه المباشر. فاسترجاع الأداء (Performance Feedback) يعتبر ضروري كونه يطلع الفرد على مقارنة الأداء الذي أعطاه بالأداء الذي تتوقعه منه المؤسسة.

و يمكن النظر إلى تقييم الأداء على أنه عملية دورية تهدف إلى إيجاد نقاط القوة و الضعف في الأعمال و الجهود التي يبذلها الفرد و السلوكيات التي يمارسها إزاء موقف معين من أجل تحقيق هدف تم التخطيط له مسبقاً.

و عل ذلك فإن عملية تقييم الأداء لها أربعة خصائص هي:¹

- إن تقييم الأداء عملية دورية مخطط لها مسبقاً؛
- أنها عملية إيجابية لأنها لا تسعى لكشف العيوب فقط وإنما تبرز أيضاً نقاط القوة التي يتميز بها الفرد و ذلك أثناء سعيه لتحقيق الهدف،
- أنها لا تتضمن إنجاز الواجبات فقط و إنما تضيف على ذلك قياس مدى التزام الفرد بسلوكيات المهام المطلوبة منه؛
- تقييم أداء الموارد البشرية عملية مستمرة و إن كانت نتائجها النهائية تستخرج على فترات متباعدة، حيث أنها عملية يومية و ليست موسمية و تعبر نتائجها النهائية عن تحليل كافة التحركات و الجزئيات المتعلقة بالعمل اليومي للفرد.

الفرع الثاني: أهداف تقييم الأداء

إن عملية تقييم الأداء تخدم كلا من الفرد و المؤسسة و ذلك من خلال مساهمتها في تحقيق ثلاثة أنواع من الأهداف، أهداف إستراتيجية، أهداف تطويرية و أهداف إدارية.

أولاً: الأهداف الإستراتيجية

إن من أهداف عملية تقييم الأداء الربط و التكامل بين كل من الأهداف التنظيمية (الإستراتيجية) و نشاطات الأفراد و خصائصهم المناسبة و الملائمة لتنفيذ الإستراتيجية و التي تتجسد في المخرجات المحددة مسبقاً، و على هذا يجب أن يكون نظام التقييم مرناً يستجيب لأي تغير طارئ في الإستراتيجية و ذلك عن طريق تغيير مكوناته و سلوكياته و خصائصه اللازمة للأداء الإستراتيجي.²

¹ مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، مرجع سبق ذكره، ص 102.

² سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص 139.

ثانيا: الأهداف التطويرية

يعتبر تطوير الموارد البشرية من الأهداف الجوهرية لعملية تقييم الأداء و يتم ذلك من خلال تحديد نقاط القوة و الضعف عند الأفراد تمهيدا لتداركها و التغلب عليها مستقبلا بالإضافة إلى زيادة تحفيز العاملين بواسطة استخدام أساليب موضوعية في عملية التقييم.¹

ثالثا: الأهداف الإدارية

تتمثل الأهداف الإدارية في استخدام المعلومات الناتجة عن عملية تقييم الأداء في اتخاذ القرارات المتعلقة بالنقل، الترقية، زيادة الأجور و الرواتب، إعادة الاستخدام أو الاستغناء عن العاملين و كذلك تحديد الحوافز.

الفرع الثالث: استخدامات تقييم الأداء

تستفيد المؤسسة من نتائج التقييم في عدة مجالات نوردتها فيما يلي:

أولاً: التخطيط و إعادة التخطيط الاستراتيجي

يرتبط تحديد أو تغيير الخطط الإستراتيجية للمؤسسة بالكثير من المتغيرات البيئية و أهم هذه المتغيرات هي تلك المتعلقة بالموارد البشرية من حيث كفاءتها و قدراتها و إمكانية استثمار الطاقات الكامنة بشكل فعال و لذلك تعتبر نتائج التقييم مؤشرات واقعية و دقيقة توفر للمخطط ما يحتاجه من معلومات للتخطيط الاستراتيجي المتوافق مع ما سيتوفر من موارد بشرية.²

ثانيا: بناء نظام عادل للحوافز

تعتبر نتائج التقييم أساس لمنح المكافآت و الحوافز³، بحيث تُخدم نتائج التقييم تصميم أنظمة عادلة للحوافز خصوصا و أن الحوافز تختلف باختلاف الوظائف و المتغيرات البيئية المؤثرة على الأداء.

ثالثا: تطوير الأفراد

تستخدم نتائج التقييم في تطوير الأفراد عن طريق ما توفره من معلومات حول نقاط الضعف و التي على أساسها يتم تحديد احتياجات الأفراد من التدريب و تصميم البرامج التطويرية المناسبة.

رابعا: رفع دوافع الأفراد

إن المعلومات المرجعة للأفراد تعد أحد العناصر الأساسية في الإثراء الوظيفي لأن الأفراد يتطلعون دائما لمعرفة رأي الإدارة فيهم و في أدائهم بهدف السعي إلى تحسين أدائهم ذاتيا.

¹ كامل بربر، 2000، مرجع سبق ذكره، ص 125.

² سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص 140.

³ أحمد ماهر، 2004، مرجع سبق ذكره، ص 310.

المطلب الثالث: مراحل عملية تقييم الأداء

إن عملية تقييم الأداء تعتبر بمثابة جزء لا يتجزأ من إدارة و توجيه أداء الموارد البشرية فهي تستند من جهة على قناعة الموارد البشرية بأهمية قياس أدائهم و من جهة أخرى التزام الرؤساء بتطوير و تحسين مستويات أداء مرؤوسيههم لمواجهة الأهداف المسطرة، هذه القناعة و هذا الالتزام هما محور عملية تقييم الأداء التي تتضمن المراحل التالية:

المرحلة الأولى: تحليل الوظيفة

و تسمى أيضا توصيف الوظيفة بحيث يقصد بها إعداد وصف دقيق للوظيفة داخل المؤسسة بحيث يشمل هذا الوصف كافة البيانات اللازمة و تشمل هذه البيانات:¹

- التعريف العام للوظيفة: و يشمل كلا من اسم الوظيفة، موقعها في التنظيم و ملخص عام عن طبيعة الوظيفة.
- واجبات الوظيفة: و تشمل الواجبات التي تؤدي بشكل متكرر و دوري و كذلك الواجبات التي تؤدي من وقت لآخر.
- مسؤوليات الوظيفة: و قد تكون مسؤولية إشرافية أو مالية أو فنية أو غيرها.
- الصلاحيات و السلطات: التي يتمتع بها شاغل الوظيفة و كل ما يتعلق بدوره في اتخاذ قرارات معينة.
- الظروف التي تؤدي فيها الوظيفة: و تشمل مختلف الظروف التي يتم فيها تنفيذ الوظيفة، الجهود اللازم و المخاطر التي يتعرض لها شاغل الوظيفة.
- العلاقات الوظيفية: و تشمل العلاقة بين هذه الوظيفة و الوظائف التي تعلوها و كذلك الوظائف التي تشرف عليها.
- الشروط الواجب توافرها في من يشغل الوظيفة: و تشمل كلا من المستوى التعليمي و نوعه، الخبرة، المهارات اللازمة للوظيفة.

المرحلة الثانية: تحديد معايير الأداء

بعد توصيف الوظيفة يتم تحديد معايير الأداء حيث تختلف هذه المعايير باختلاف مواصفات الوظيفة إذ أن هناك وظائف تعتمد على المعايير الكمية كوظيفة مشغل آلة مثلا بحيث تكون مخرجات

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص ص 102 - 103.

عمله ملموسة في حين أن هناك وظائف تعتمد على المعايير النوعية كالوظائف الإدارية و العلمية و البحثية و التي يكون من الصعب تحديد مخرجاتها بدقة، و لذلك يجب أن تتوفر في معايير الأداء عدة شروط أهمها:¹

• الصدق: يقصد بصدق المقياس إمكانيةه في قياس و تحديد مكونات الأداء الوظيفي التي تساهم في فعالية الأداء.

• الثبات: يقصد بالثبات الاستقرار و التوافق في النتائج المتحصل عليها عند قياس الأداء في أوقات مختلفة أو من قبل أشخاص متباينين.

• التمييز: و يقصد به إمكانية المقياس على تمييز الجهود و الأداء بشكل واضح يوفر لمتخذي القرار المعلومات المناسبة لاتخاذ القرارات الخاصة بالتحفيز و التدريب.

• القبول: المعيار المقبول هو المعيار الذي يشير إلى العدالة و يعكس الأداء الفعلي للأفراد و يمكن القول بأنه يتم تحديد المعيار إما وفقا للسلوكيات التي يمارسها الأفراد أو على أساس النتائج المحققة من قبلهم، و بالتالي فإن الأول يحدد الممارسات السلوكية الإيجابية و السلبية المحددة للأداء أما الثاني فهو مبني على النتائج و الأهداف الكمية، و تجدر الإشارة هنا إلى أن كل مجموعة من المعايير المذكورة سابقا (السلوكية و المعتمدة على النتائج) لها مزايا و عيوب و لها كذلك ظروفها التي تحتم استخدامها.

و يكون من الأحسن مناقشة المعايير التي تم وضعها مع الأفراد لتوضيح ما هو واجب عليهم و ما هو متوقع منهم بحيث يكون الاتصال مباشر بين الرؤساء و المرؤوسين بغرض شرح جميع الجوانب المتعلقة بالأداء و معاييره للوصول إلى صورة واضحة و نظرة شاملة حول المعايير المستخدمة.

المرحلة الثالثة: الإعلان عن المعايير

و يقصد بالإعلان إبلاغ هذه المعايير إلى المرؤوسين لكي يعرف كل واحد منهم ما هو متوقع منه في إنجاز عمله و يجب على الرئيس التأكد من أن المرؤوس استلم التعليمات و فهمها بالشكل الصحيح.²

المرحلة الرابعة: قياس الإنجاز الفعلي

بحيث يتم هذا القياس بناء على المعلومات المتوفرة عن الإنجاز، و يتم الحصول على هذه المعلومات إما بالملاحظة المباشرة للمرؤوس أو من خلال التقارير الإحصائية المكتوبة و الشفهية، و ما يجب التركيز

¹ سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص 142.

² كامل بربر، 2000، مرجع سبق ذكره، ص 126.

عليه في هذه المرحلة هو استخدام المعيار الصحيح و المقرر في المرحلة الأولى لقياس الإنجاز، فعلى سبيل المثال لا يمكن استخدام معيار عدد الوحدات المنتجة إذا تم إبلاغ المرؤوس بأنه سيتم تقييمه باستخدام معيار ساعات العمل المبذولة.

المرحلة الخامسة: مناقشة عملية التقييم مع المرؤوسين

إن من حق الفرد أن يعرف نتائج التقييم و أن يعرف نقاط القوة و الضعف في أدائه و أن يناقشها مع رئيسه بكل حرية و ذلك من أجل تحديد مدى تقدمه و ما هو متوقع منه من قبل الإدارة و كذلك حتى يتأكد من أن تقييمه قد تم بطريقة موضوعية إضافة إلى البحث في إمكانية إيجاد حلول لبعض المشاكل التي تنتج عن نتائج التقييم كإنخفاض الناتج الفعلي عن المعياري مثلاً، و تتم هذه المناقشة عن طريق ما يعرف بالمقابلة و التي بموجها يستعرض الرئيس نقاط القوة و الضعف في أداء المرؤوس¹ و تعتبر هذه المرحلة صعبة جداً لأن المدير يحتاج إلى لباقة و دبلوماسية في مناقشة الأفراد و ذلك لأن مناقشة الفرد بقدراته و إمكانياته تصيب مباشرة شخصيته و ذاته و بالتالي تكون مهام إقناع الأفراد بموضوعية تقييمهم و قبولهم لهذا التقييم صعبة للغاية.

المرحلة السادسة: اتخاذ القرارات

هذه القرارات تمس نواحي عديدة فمنها ما يتعلق بالمسار الوظيفي للفرد و منها ما يتعلق بكيفية تحسين أدائه و البعض الآخر يخص تحسين ظروف العمل و كذلك إعادة النظر في بعض سياسات إدارة الموارد البشرية.

المرحلة السابعة: وضع خطط تطوير الأداء مستقبلاً

تظهر أهمية هذه الخطوة عندما لا تتطابق النتائج المحققة مع تلك المخططة و بالتالي يكون لزاماً على المدير أن يحدد جوانب التطوير و التي تمس متطلبات العمل مثل رفع كفاءة الاتصالات، الجانب الفني للعمل، رفع كفاءة اتخاذ القرارات²، سلوكيات الأداء و التعاون مع الزملاء بحيث أصبح العمل الآن ضمن فرق أو مجموعات المكان الوحيد المناسب لتبادل المعارف بين الأفراد مما يسمح بتحسين أدائهم.³

¹ كامل بربر، 2008، مرجع سبق ذكره، ص 175.

² مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، مرجع سبق ذكره، ص 107.

³ Bataille F, Compétence collective et performances, Revue de gestion des Ressources Humaines, n°04, Avril Mais Juin 2001, pp 66-79.

المطلب الرابع: مسؤولية و توقيت تقييم الأداء:

هناك عدد من الأفراد أو المجموعات تقع عليهم مسؤولية تقييم أداء الموارد البشرية، إلا أن هذا التقييم لا يمكن أن ينجح إلا إذا تابع المقيم أداء الفرد عن قرب و بالإضافة إلى هذا يجب أن تكون فترة المراقبة و المتابعة كافية حتى يتمكن المقيم من إتمام مهمته و بالتالي يكون السؤال المطروحان للبحث و التحليل هما: من يقوم بتقييم أداء الموارد البشرية؟ و متى يتم التقييم؟

الفرع الأول: مسؤولية تقييم أداء الموارد البشرية

توجد مجموعة من المصادر تناط إليها مسؤولية تقييم الأداء و من أهمها:

أولاً: الرؤساء

يقوم الرؤساء في الوحدات الأدائية سواء التنفيذية أو الاستشارية بتقييم رؤوسهم باعتبارهم يتعاملون مباشرة معهم¹، فالرئيس المباشر هو أكثر الأشخاص دراية بعمل الموظف من حيث المسؤوليات و الواجبات و من حيث تقييم قدراته و إنجازاته و سلوكياته، يضاف إلى هذا أن المدير لديه المعلومات عن كافة الأوضاع و الأفراد في القسم الذي يرأسه.²

ثانياً: تقييمات الأقران

و تسمى أيضاً تقييم زملاء و الذي أثبت فعاليته في ظروف معينة ففي فرق و مجموعات الأعمال المنتظمة يكون أعضاء الفريق أجدر من الرؤساء بتقييم زملائهم كونهم على احتكاك دائم بهم و كون طبيعة الفريق تفرض عليهم التشارك و التعاون و الانتظام في الأداء، و لكن المشكل الذي يطرح في هذه الطريقة هو تردد زملاء العمل في تقييم رفاقهم لاعتبارات شخصية كالصداقة مثلاً.³

ثالثاً: اللجان

تشكل لجنة من الرؤساء يقومون بوضع تقييم مشترك بينهم لكل رؤوس على حدى و هذه الطريقة تفترض أن يكون الرؤساء على قرب من رؤوسهم و لديهم المعلومات الكافية للتقييم و هو ما ليس متوفراً دائماً و لذلك تلجأ بعض المؤسسات إلى توجيه كل رئيس لملء نموذج التقييم الخاص

¹ محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، الإسكندرية، 2007، ص 273.

² حضير كاظم حمود و آخرون، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، الأردن، 2007، ص 167.

³ حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص 391.

بقسمه ثم يتم جمع و تبويب كل النماذج في جدول واحد يمكن من الوصول إلى تقييم شامل يتعد عن الفردية و يمس التنظيم كله.¹

رابعاً: التقييم الذاتي

لجأت بعض المؤسسات على جعل الفرد يقوم نفسه ذاتياً ثم يقوم فيما بعد بمناقشة هذا التقييم مع رؤسائه، إن لهذا الأسلوب مزايا عديدة على الفرد من بينها زيادة الشعور بالمسؤولية، القدرة على الرقابة الذاتية و تحفيز الفرد على تحسين أدائه إلا أن لهذا الأسلوب جانب سلبي يتمثل في أن تقييم الذات يؤدي إلى التساهل في عملية التقييم و هو بدون شك يسبب بعض المشاكل عندما يستخدم لأغراض معينة كاتخاذ القرارات الإدارية، و تحديد الاحتياجات التدريبية.

خامساً: خبراء إدارة الموارد البشرية

في هذه الحالة تستعين المؤسسة بخبراء إدارة الموارد البشرية في تقييم أداء الأفراد بحيث تقوم إدارة الموارد البشرية بتصميم أنظمة تقييم الأداء ثم تقوم بتعريف المديرين المباشرين بها و تدريبهم على التفاعل معها²، و يشترط في هذه الطريقة أن يكون الخبراء على علم و معرفة بطبيعة الوظائف المطلوب تقييمها و ينحصر دور خبراء إدارة الموارد البشرية في مقابلة القائمين على عملية التقييم لشرح مضامين التقييم و الطريقة المطلوبة و أسلوب القياس و التقدير.

سادساً: تقييم الرؤوسين

تستخدم هذه الطريقة لتقييم أداء المدراء، حيث أن الرؤوسين يكونون على صلة تامة مع من يشرف عليهم و يعرفون جيداً أداء رؤسائهم و خاصة فيما يتعلق بالعملية الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه و الرقابة) و التي تقع في صلب صلاحياتهم و مسؤولياتهم.

الفرع الثاني: توقيت تقييم الأداء

من الصعوبة تحديد وقت محدد لتقييم أداء الموارد البشرية فالتقييمات الدورية سواء كانت فصلية أو شهرية لها أهمية كبيرة في المؤسسات الإبداعية و الوظائف المتعلقة بتحقيق الإستراتيجية التنظيمية، أما

¹ أحمد ماهر، 2004، مرجع سبق ذكره، ص 292.

² محمد حافظ حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 272.

المؤسسات الإنتاجية فتعتمد على التقييمات السنوية وذلك على ضوء خططها السنوية، و في بعض المهام الأخرى المحددة بفترة معينة تتم عملية التقييم فور إتمام هذه المهام.¹

و تراوحت في السابق مدة الفترة الزمنية لتقييم الأداء بين مرة و مرتين في السنة إلا أن الدراسات أثبتت أن هذه الفترة غير مقبولة فالمقيم قد يواجه صعوبة في تذكر أداء عدد من مرؤوسيه خلال فترة ستة أشهر أو سنة باستثناء تدوين ملاحظاته اليومية حول أداء الأفراد، كما أظهرت الدراسات أن الأفراد أنفسهم يرون أن تقييم أدائهم مرة أو مرتين في السنة ليس كافيا خاصة إذا كانت نتائج تقييمهم سلبية و لم يتلقوا الاسترجاع الكاشف عن مكامن ضعفهم و الهادف إلى مساعدتهم على تحسين أدائهم.²

و أثبتت دراسات أخرى أن الأفراد يفضلون الاسترجاع الأدائي الغير الرسمي (Informal appraisal) عن الاسترجاع الأدائي الرسمي (Formal appraisal) و ذلك لأن الأسلوب الأول يقلل من رد فعلهم عند تلقي نتائج التقييم و بالخصوص إذا استخدم المكلف بالإعلان عن النتائج وسيلة الاتصال الشفهية الهادفة و التي لا تؤدي إلى انتقاد الفرد بقدر ما تساعد على تحسين أدائه. و من أبرز الاستراتيجيات التي تتبعها المؤسسات لتقليص مدة التقييم نجد إستراتيجية التقييم غير الرسمي و الدوري للأداء و الذي يتم عن طريق اجتماعات دورية للتأكيد على أن خطوات الأداء تسير على أحسن ما يرام.

المطلب الخامس: مشكلات تقييم الأداء و أسباب فشله

إن أداء الفرد ليس معطية بسيطة و إنما هو نتيجة لمجموعة من العوامل منها قدراته و مهاراته، مهامه في المؤسسة و الظروف التي يؤدي فيها عمله و عليه فإن عملية تقييم الأداء لها أهمية كبيرة و لا يمكن اعتبارها مجرد إجراء إداري.³ و لهذا يدرك الكثير من الخبراء في مجال تقييم الأداء أن هذه العملية عرضة لمشاكل كثيرة ناتجة عن جميع الجهات المؤثرة و المتأثرة بعملية تقييم الأداء.

الفرع الأول: مشكلات تقييم الأداء

¹ سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص 156.

² حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص 393.

³ Dimitri WEISS, *les ressources humaines*, deuxième tirage, éditions d'Organisation, Paris, 2000, p 82.

تتجسد المشكلة الأساسية لعملية تقييم الأداء في كيفية ضمان الموضوعية و عدم التحيز لدى الرئيس أو المدير و تحصيله ضد احتمالات الخطأ فقد لوحظ من خلال البحوث الميدانية أن المدير أو القائم على عملية التقييم قد يرتكب أخطاء من شأنها هدم أدق عمل في إدارة الموارد البشرية و هو تقييم أداء الفرد و من أبرز المشكلات التي تواجه التقييم نجد:

أولاً: التحيز و المحاباة

و يقصد بالتحيز و المحاباة (Bias) ميل الرؤساء إلى تفضيل بعض الأفراد عن بقية الأفراد الذين يعملون تحت رئاستهم و هو ما ينعكس على نتائج التقييم، كما قد يكون للاعتبارات الشخصية تأثيرات قوية في الحكم على كفاءة المرؤوسين ولا شك أن انعكاسات التحيز و المحاباة على عملية التقييم جسيمة بحيث تثير الشكوك وسط العاملين حول دقة و صحة التقييمات ناهيك عن المناخ السلبي للعمل و الذي قد يؤدي إلى تفكيك العلاقات بين الرؤساء و المرؤوسين.¹

ثانياً: التساهل و التشدد

من الاختلافات في الطبيعة البشرية نجد الميل نحو التساهل و التشدد في تقييم الموارد البشرية بحيث نجد أن بعض القائمين على عملية التقييم يميلون إلى التساهل و الرفق بالأفراد في حسن يميل البعض الآخر إلى التشدد و هو ما يجعل عملية التقييم غير صحيحة² و يجب على إدارة الموارد البشرية أن تعمل على أن يميل الرؤساء إلى التساهل عندما يتعلق الأمر بأفعال شخصية لها نتائج ملموسة كالترقية و زيادة الأجور و بالمقابل يميلون إلى الشدة في التقييم عندما يتعلق الأمر بالنصح و تلافي العيوب.

الفرع الثاني: أسباب فشل عملية تقييم الأداء

هناك أسباب تعود إلى أنظمة التقييم ذاته بينما توجد أسباب أخرى خاصة بالقائمين على عملية

التقييم:

أولاً: مشاكل أنظمة التقييم

و يمكن حصر هذه المشاكل فيما يلي:³

- عدم دقة معايير التقييم؛
- عدم دقة درجات القياس (ممتاز، جيد، متوسط)؛

¹ كامل بربر، 2008، مرجع سبق ذكره، ص 179.

² صالح مهدي محسن العامري و آخرون، الإدارة و الأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل، الأردن، 2008، ص 663.

³ مهدي حسن زويلف، مرجع سبق ذكره، ص 183.

- عدم وجود التعليمات الكافية في أسلوب التقييم؛
- عدم وضوح العلاقة بين إدارة الموارد البشرية و المديرين و عدم تحديد دور كل منهم في هذا المجال.

ثانيا: مشاكل المديرين أو القائمين بعملية التقييم

يواجه المديرين أو القائمون على عملية التقييم مشاكل خاصة بهم في عملية التقييم، هذه المشاكل يمكن حصرها في ما يلي:¹

- ميل المدير إلى التعميم:
بمعنى أن يتأثر بصفة واحدة في أداء المرؤوس و يعممها على باقي صفات الأداء.
- عدم فهم معايير التقييم:
قد تكون بعض المعايير غامضة و صعبة و بالتالي يتعذر على المدير فهمها.
- عدم فهم مقياس التقييم:
فإذا كان المقياس مقسما إلى ممتاز و جيد جدا و جيد و مقبول و متوسط و ضعيف فما هو معنى كل درجة ؟ و ما هي حدودها ؟ و بالتالي قد يختلف الفهم من مدير إلى آخر.
- التأثر بسلوك الأفراد قبل فترة التقييم:
إن المقصود بالتقييم هو أن يتم عن فترات زمنية محددة، إلا أنه عندما يقوم الرؤساء بتقييم المرؤوسين في نهاية الفترة فإن الحكم يكون على أساس تصرفات الأفراد في الفترة الأخيرة التي سبقت عملية التقييم فقط و من المحتمل أن لا تعكس نتائج التقييم المستوى الحقيقي لأداء الفرد .

هذه المشاكل وغيرها لا بد من معالجتها و لا بد أن تمتلك الإدارة الجرأة على الاعتراف بوجودها ذلك لأن تحديد المشكلة هو مفتاح تجنبها مستقبلا و لأن هناك العديد من طرق تقييم الأداء و التي سيتم عرضها في الفصل الموالي لا بد على المؤسسة أن تختار الأسلوب الأنجع و الذي يتناسب مع ظروفها و بيئتها وأهدافها.

¹ أحمد ماهر، 2004، مرجع سبق ذكره، ص 286.

خلاصة الفصل:

إن الشرط الأساسي لفعالية إدارة الموارد البشرية في أية مؤسسة هو وجود علاقة إيجابية بين الفرد المختار و الأداء المطلوب و من هنا تظهر أهمية كل من التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية و تقييم الأداء بحيث تهدف عملية التخطيط إلى الحصول على الأنواع المناسبة من الموارد البشرية بالأعداد المناسبة لأداء العمل في الوقت المناسب و في المكان المناسب في حين تهدف عملية التقييم إلى تحديد نقاط القوة و الضعف عند الأفراد تمهيدا لتداركها و التغلب عليها مستقبلا و بالتالي يعتبر الأداء المحور الأساسي الذي تنصب حوله جهود المؤسسة كونه يشكل بامتياز أهم أهدافها. و لتحقيق كفاءة الأداء لا بد من وجود تخطيط جيد و تقييم جيد وهو ما يدفع بالمؤسسات إلى اختيار أنسب الطرق و الأساليب المستخدمة في التخطيط و التقييم و التي تتوافق مع حجمها و نوع نشاطها و كذا ثقافتها و أهدافها.

الفصل الثالث

الطرق و الأساليب العلمية

المستخدمة في التخطيط

الاستراتيجي للموارد البشرية

و في تقييم الأداء

تمهيد:

يعتبر التنبؤ بالعرض و الطلب من الموارد البشرية أهم مرحلة من مراحل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على مستوى المؤسسة بحيث يكمن الهدف منه في تحديد الفائض أو العجز المستقبلي في الموارد البشرية، و تتباين المؤسسات في اختيارها للأساليب المستخدمة للتنبؤ بحيث يعود هذا التباين إلى مجموعة من العوامل أهمها الظروف البيئية و العوامل التنظيمية و تركيبة الموارد البشرية داخل المؤسسة بحيث نجد طرق عديدة بعضها يعتمد على الأساليب الكمية و البعض الآخر يعتمد على تقديرات الإدارة العليا و تقديرات المديرين في الوحدات الدنيا و لكل طريقة أو أسلوب أوضاع معينة تستخدم فيها كما لكل منها إيجابيات و سلبيات و هو ما ينطبق أيضا على عملية تقييم الأداء حيث أن هذه العملية ليست سهلة على الإطلاق بل تتطلب معايير و أدوات و أساليب تقييم واضحة و علمية وذلك حتى تحظى بقبول من طرف الأفراد بما ينفعهم و يحقق كفاءة أدائهم.

المبحث الأول: أساليب التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية (الطلب)

إن تخطيط الموارد البشرية باعتباره عملية موازنة للمستقبل لا بد أن يبدأ بتقدير الطلب على الموارد البشرية لفترة قادمة و انطلاقاً من هذا التقدير يتم وضع إستراتيجية عامة للموارد البشرية¹، و هناك أساليب و طرق كثيرة للتنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية إلا أن الأسلوب الذي يجب إتباعه في حالة معينة يعتمد على مجموعة من العوامل من أهمها طبيعة النشاط و نوع البيانات المتوفرة و في بعض الأحيان يكون من الضروري استخدام تشكيلة من عدة أساليب بغرض الوصول إلى التقدير الصحيح و بصفة عامة فإنه يمكن تصنيف هذه الأساليب إلى نوعين هما: الأساليب الوصفية و الأساليب الكمية.

المطلب الأول: الأساليب الوصفية المستخدمة في تقدير الطلب على الموارد البشرية

إن هذه الأساليب تعتمد بالدرجة الأولى على التقديرات و الاجتهادات الشخصية للأفراد الذين يمتلكون خبرة واسعة في مجال التنبؤ و تبرز أهمية هذه الأساليب في أن هناك عدة أحداث قد تقع مرة واحدة في حياة المؤسسة و قد لا يكون لها سابقة في تاريخها و بالتالي تعجز الطرق الإحصائية في الإلمام بها أو أخذها بعين الحسبان عند التنبؤ، و من أهم الأساليب الوصفية نجد: أسلوب دلفي (آلية دلفي)، الحكم الشخصي للإدارة و أسلوب التقدير على أساس مراكز العمل.

الفرع الأول: أسلوب دلفي (آلية دلفي)

يعتبر أسلوب دلفي (Delphi technique) من أشهر الطرق الوصفية و أكثرها استخداماً بحيث يعتمد على وجود مجموعة من الخبراء يقوم كل واحد منهم بتقدير مستقل للطلب المتوقع على الموارد البشرية ثم يقوم وسيط بتقديم جميع التنبؤات المستقلة و تعريفها للخبراء الآخرين و ذلك بغرض مراجعة مواقفهم و إدخال تعديلات عليها، و تستمر هذه العملية حتى يتم التوصل إلى حالة إجماع على تقدير معين.²

تتطلب هذه الآلية وجود منسق محترف (professional coordinator) يتابع و يجمع آراء الخبراء المختصين، و يكون هؤلاء الخبراء منتشرين جغرافياً و غير مسموح لهم الاتصال ببعضهم البعض أو الالتقاء ووجه لوجه بحيث يقوم المنسق بتدوين آرائهم و يحاول من خلالها إيجاد إجماع في الآراء، و من مميزات هذا الأسلوب فصل مرحلة توليد الأفكار عن مرحلة تقييم الأفكار حيث أن الأفكار

¹ عقيل جاسم عبد الله ابو رغيف، طارق عبد الحسين العكيلي، تخطيط الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998، ص 179.

² رابوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 79.

يُحصل عليها عن طريق الخبراء الذين يعملون بطريقة مستقلة و هو ما يقلل من الاستعجال في أخذ أول فكرة جيدة و استبعاد الأفكار الأخرى التي قد تكون أفضل في مراحل لاحقة. و تعتمد هذه الطريقة على عدة خطوات هي:¹

- تحديد المسألة : على سبيل المثال عدد مندوبي المبيعات الذين يحتاجهم المؤسسة في السنتين القادمتين؛
- التأكد من أن المسألة المطروحة واضحة تماما؛
- اختيار و تحديد الخبراء المطلوب الاستعانة بهم كأن يكونوا مثلا مدراء المبيعات؛
- توزيع استبيان أو استمارة للخبراء من أجل تحديد تقديرات كل واحد على حده؛
- تلخيص و تحليل أجوبة الأسئلة الموجودة في الاستمارة؛
- توزيع استمارة للمرة الثانية مع أسئلة محددة بهدف الوصول إلى إجماع في الآراء؛
- تحليل أجوبة الخبراء من جديد و تحديد درجة التوافق فيما بينهم؛
- إعادة توزيع الاستمارة للمرة الثالثة و الاجتماع بأعضاء هيئة الخبراء من أجل تجاوز الاختلاف في آرائهم كلما اقتضى الأمر ذلك.

من إيجابيات هذا الأسلوب أنه يستند إلى آراء عدد من الخبراء المختصين مع مراعاة الآراء الفردية و التنسيق التام حول أجوبة الاستقصاء و ذلك للخروج بإجماع حول قرار واحد و تكمن القيمة الفعلية لهذا الأسلوب في قدرة المنسق على اختيار هيئة جيدة من الخبراء و بتكلفة منخفضة و من سلبيات هذا الأسلوب انه لا يعطي نتائج دقيقة ولا يصلح للتنبؤ العاجل كونه يتطلب وقتا طويلا قبل الخروج باستنتاجات صحيحة حول آراء الخبراء.

الفرع الثاني: الحكم الشخصي للإدارة

وفق هذه الطريقة يقوم المديرون بوضع تقديرات لاحتياجات المؤسسة المستقبلية من الموارد البشرية بحيث يتم وضع هذه التقديرات على مستوى الإدارة العليا ثم تمرر إلى أسفل أو قد يقوم بها المديرون في المستويات الدنيا ثم تمرر إلى أعلى لمراجعتها و في بعض الحالات يقوم بها المديرون في كل من المستويات العليا و الدنيا معا²، و نشير في هذه النقطة أنه يجب أن تتوفر للمديرين إرشادات توضح الافتراضات

¹ حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص 140.

² راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص 79.

الخاصة بالأنشطة الوظيفية للمؤسسة في المستقبل و التي تؤثر على هذه الإدارات و إضافة على هذا لا بد أن تكون أهداف المؤسسة واضحة و محددة حتى يتمكن هؤلاء المديرون من وضع تنبؤاتهم في استثمار موصمة خصيصا لهذا الغرض و يمكن أن تساعدهم في ذلك إدارة الموارد البشرية. و يتناقش هؤلاء المدراء في أمور كثيرة منها ما يتعلق بالتطورات الاقتصادية و تأثيرها على المؤسسة و منها ما يتعلق بخطط المؤسسة المتعلقة بتحديد مصادر الموارد البشرية بالأعداد و النوعيات المطلوبة، آخذين في الحسبان مختلف السيناريوهات الممكنة في تحديد حجم و نوعية الطلب المستقبلي.

الفرع الثالث: أسلوب التقدير على أساس مراكز العمل

يطبق هذا الأسلوب في بعض المؤسسات المتخصصة كشركات الطيران و المطاعم و الفنادق بحيث يتم التقدير اعتمادا على طبيعة المؤسسة و حجم عملياتها فلو افترضنا على سبيل المثال أن عدد الأفراد اللازمين لضمان السير الحسن لفرع من فروع المؤسسة هو 60 فردا فإن إنشاء فرع جديد سيتطلب نفس العدد.¹

المطلب الثاني: أسلوب المستخدم و المنتج

يستخدم هذا الأسلوب في تقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية باعتبار وجود ارتباط بين الأقسام الإنتاجية من الناحية الفنية فيكون إنتاج بعض الأقسام معتمدا على إنتاج الأقسام السابقة بحيث نجد خيارين لإنتاج كل قسم فإما أن يباع أو يستخدم من قبل الأقسام الأخرى لإخضاعه لبعض العمليات الصناعية الإضافية و بالتالي تصبح مشكلة المؤسسة في هذه الحالة إيجاد حجم الموارد البشرية اللازمة لكل قسم من أقسام المؤسسة و التي من شأنها توفير الإنتاج المستهدف لكل قسم لتلبية السوق الخارجي و الاستخدام الداخلي من هذه المنتجات. و يمر بناء نموذج المستخدم و المنتج بعدة مراحل و هي:²

إن أول مرحلة يجب المرور بها لبناء نموذج المستخدم و المنتج هي وضع جدول التدفقات السلعية و الذي يوضح مختلف العلاقات الداخلية بين الأقسام خلال فترة زمنية t و ذلك على النحو التالي:

لنفرض أن إحدى المؤسسات تحتوي على ثلاثة أقسام (I، II، III) و أنه يتم توزيع منتجات الأقسام الثلاثة كما هو موضح في الجدول الموالي:

¹ سمير محمد عبد الوهاب و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 58.

² عشوي نصر الدين، الأساليب العلمية لتخطيط القوى العاملة على مستوى المؤسسة، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، الجزائر، العدد 04، جوان 2006، ص ص، 166 - 170.

المنتج المستخدم	أقسام الإنتاج			المبيعات و المخزون	الإنتاج الكلي
	I	II	III		
القسم I	-	X_{12}	X_{13}	Y_1	X_1
القسم II	X_{21}	-	X_{23}	Y_2	X_2
القسم III	X_{31}	X_{32}	-	Y_3	X_3
المواد الأولية	P_1	P_1	P_1		
الأجور	W_1	W_2	W_3		
نفقات مختلفة	F_1	F_2	F_3		
أرباح	T_{11}	T_{12}	T_{13}		
مجموع المستخدم	X_1	X_2	X_3		

جدول (1.3): جدول يوضح المنتج و المستخدم لمؤسسة معينة

المصدر: عشوي نصر الدين، مرجع سبق ذكره، ص 167.

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

إنتاج القسم الأول (X_1) يوزع على النحو التالي:

- ما قيمته (X_{12}) دينار يوجه إلى قسم الإنتاج رقم II.

- ما قيمته (X_{13}) دينار يوجه لقسم الإنتاج رقم III.

أما (Y_1) وحدة من هذا الإنتاج يتم بيع جزء منها في حين يتم الاحتفاظ بالجزء الآخر كمخزون

أما فيما يخص المواد المستخدمة في إنتاج القسم I فهي كالآتي:

أ. منتجات وسيطة:

ما قيمته (X_{21}) دينار محولة من القسم II.

ما قيمته (X_{31}) دينار محولة من القسم III.

ب. عناصر القيمة المضافة:

(W_1) دينار : حجم العمل اللازم (مقاسا بالأجور)

(P_1) دينار : مادة أولية

(F_1) : نفقات مختلفة

(T_{11}) : ربح

الإنتاج = المبيعات الوسيطة + المبيعات الخارجية و المخزون

$$X_i = \sum_{j=1}^n X_{ij} + Y_i \quad i, j = \overline{1,3} \dots \dots \dots (1)$$

و بافتراض قيمة الإنتاج الخاصة بكل قسم من الأقسام هي: ($X_1 X_2 X_3$) فإنه يصبح بإمكاننا حساب المعاملات الإنتاجية وفق ما يلي:

$$[A] = \begin{bmatrix} X_{11}/X_1 & X_{12}/X_2 & X_{13}/X_3 \\ X_{21}/X_1 & X_{22}/X_2 & X_{23}/X_3 \\ X_{31}/X_1 & X_{32}/X_2 & X_{33}/X_3 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} a_{11} & a_{12} & a_{13} \\ a_{21} & a_{22} & a_{23} \\ a_{31} & a_{32} & a_{33} \end{bmatrix}$$

يطلق على هذه المصفوفة اسم مصفوفة المعاملات الفنية و التي توضح قيمة المعاملات المطلوبة لإنتاج ما قيمته دينار واحد من إنتاج كل قسم من أقسام المؤسسة.

فمثلا ($a_{11} = X_{11}/X_1$) هي قيمة المستخدم من إنتاج القسم الأول نفسه في إنتاج ما قيمته دينار واحد من إنتاج القسم الأول (و هذا في حالة ما إذا كان إنتاج القسم يستخدم مرة ثانية) و يمكن ملاحظة ذلك في حالة قسم القوى المحركة الذي يستخدم جزء من القوى التي يقوم بإنتاجها.

و تمثل ($a_{12} = X_{12}/X_2$) قيمة المطلوب من إنتاج القسم الأول لإنتاج ما يعادل دينار واحد من إنتاج القسم الثاني، و هكذا دواليك بالنسبة لبقية المعاملات.

$$a_{ij} = \frac{X_{ij}}{X_j} \Rightarrow X_{ij} = a_{ij} \cdot X_j$$

نعوض X_{ij} بما يساويها في المعادلة رقم (1) و نحصل على المعادلة التالية:

$$X_i = \sum_{j=1}^n a_{ij} X_j + Y_i \quad \dots\dots\dots (2)$$

$$\Rightarrow [X] = [AX] + Y \quad \dots\dots\dots (3)$$

بحيث:

$[X]$: متجه عمودي يحتوي على الإنتاج الإجمالي لكل قسم من أقسام المصنع

$[A]$: مصفوفة المعاملات الفنية

$[Y]$: متجه عمودي يشمل على الطلب الخارجي للمبيعات و التخزين من منتجات الأقسام المختلفة

و من العلاقة رقم (3) نحصل على ما يلي:

$$\begin{aligned} [X - AX] &= Y \\ \Rightarrow [I - A] \cdot [X] &= Y \\ X &= [I - A]^{-1} \cdot Y \quad \dots\dots\dots (4) \end{aligned}$$

فإذا ما تمكنا من الوصول إلى الطلب النهائي من خلال التنبؤ بالمبيعات و من خلال دراسة المخزون و استطعنا إيجاد مقلوب المصفوفة $[I - A]$ فإنه يصبح من السهل إيجاد برنامج الإنتاج لمختلف الأقسام و المنتجات و ذلك عن طريق ضرب هذا المقلوب في متجه الطلب النهائي. و مما لاشك فيه أن تنفيذ برنامج الإنتاج المستهدف يحتاج عدد معين من الموارد البشرية و بتطبيق نفس القاعدة يمكن إيجاد حجم العمل (مقاسا بالأجور) الموافق لبرنامج الإنتاج المتوصل إليه، و يتم ذلك من خلال ضرب متجه المعاملات الفنية لكمية العمل (مقاسا بالأجور) في متجه برنامج الإنتاج المخطط.

$$Lw^* = [aw_1 \cdot aw_2 \cdot aw_3] \cdot [X_1^* \cdot X_2^* \cdot X_3^*]^t$$

$$aw_3 = w_3 / X_3 \quad aw_2 = w_2 / X_2 \quad aw_1 = w_1 / X_1$$

بحيث يعبر (Lw^*) عن العمل اللازم (مقاسا بالأجور) لتنفيذ برنامج الإنتاج المستهدف (X^*) و بإجراء مقارنة بسيطة بين حجم العمل اللازم المترجم لحجم القوة اللازمة و بين القوة المتاحة داخل المؤسسة تتمكن المؤسسة من اتخاذ القرارات المناسبة ، ففي حالة ما يكون حجم القوى البشرية المطلوبة لتنفيذ الهدف أكبر مما هو متوفر لدى المؤسسة تلجأ هذه الأخيرة إلى سد النقص من الموارد البشرية باستخدام الاستراتيجيات المختلفة المذكورة سابقا كالتوظيف و زيادة ساعات العمل و غيرها ، و في حالة وجود فائض تتخلص منه أما في حالة وجود توازن فتبقى الأمور على ما هي عليه.

و يقوم أسلوب المستخدم والمنتج على عدة افتراضات يمكن تلخيصها نظريا فيما يلي:

- المؤسسة تكون مقسمة إلى عدة أقسام منفصلة بحيث ينتج كل قسم من أقسامها منتج واحد متجانس؛
- لا توجد طريقة واحدة فقط لإنتاج كل منتج؛
- دالة إنتاج كل قسم من الأقسام هي دالة خطية و هو ما يعني أن عوامل الإنتاج تستخدم بنسب ثابتة (ثبات الغلة بالنسبة للحجم)؛
- ثبات أجور العمال في المدى القصير.

من سلبيات هذا الأسلوب أنه يستخدم للتنبؤ بالطلب على الموارد البشرية في المدى القصير فقط و ذلك لأنه لا يأخذ بعين الاعتبار التحولات و التطورات التقنية، إلا أنه و بالرغم من هذا يبقى أداة فعالة لتخطيط الموارد البشرية داخل مؤسسات الإنتاج المتعددة.

المطلب الثالث: أسلوب تحليل الانحدار

و نميز بين نوعين من الانحدار هما: الانحدار البسيط و الانحدار المتعدد بحيث يكون حجم الموارد البشرية وفق الانحدار البسيط دالة لمتغير واحد أما في الانحدار المتعدد فيكون دالة لعدة متغيرات.

الفرع الأول: الانحدار البسيط

يعتبر أسلوب تحليل الانحدار من أكثر الأساليب الإحصائية استخداما للتنبؤ بالطلب المستقبلي على الموارد البشرية بحيث يقوم على فحص المستويات السابقة لعدد من المتغيرات بغرض إيجاد علاقة إحصائية بين كل من هذه المتغيرات و حجم لموارد البشرية، و قد تتمثل هذه المتغيرات في المبيعات أو حجم الإنتاج أو القيمة المضافة أو غيرها.¹

¹ رابوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص 81.

بعد وجود علاقة ارتباط قوية بدرجة كافية فإنه يصبح من الممكن بناء نموذج اعتمادا على جمع البيانات حول التغيرات في هذه المتغيرات و ما قابلها من تغيرات في حجم الموارد البشرية و ذلك في السنوات السابقة.

و يمكن دراسة العلاقة بين هذه المتغيرات و حجم الموارد البشرية باستخدام معامل الارتباط و الذي يقيس طبيعة العلاقة من جهة و مدى قوتها من جهة أخرى، و من أشهر الطرق المستخدمة لقياس معامل الارتباط بين متغيرين X و Y هي طريقة كارل بيترسن (Karl Peterson) و التي يتم على أساسها حساب معامل الارتباط باستخدام العلاقة التالية:

$$R = \frac{\sum (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sqrt{\sum (x_i - \bar{x})^2 \sum (y_i - \bar{y})^2}} = \frac{\sum X_i \cdot Y_i}{N \delta_x \delta_y}$$

بحيث: $R \in [1, -1]$

$$X_i = \sum (x_i - \bar{x})$$

$$Y_i = \sum (y_i - \bar{y})$$

$$\delta_x = \frac{\sum (x_i - \bar{x})^2}{N} \quad \text{الانحراف المعياري لـ } x$$

$$\delta_y = \frac{\sum (y_i - \bar{y})^2}{N} \quad \text{الانحراف المعياري لـ } y$$

و يمكن التعبير عن معامل الارتباط بالصيغة التالية:¹

$$R = \frac{\text{cov}(x, y)}{\sqrt{\{\text{var}(x) \text{var}(y)\}}} = \frac{\text{cov}(x, y)}{\delta_x \delta_y}$$

تشير إشارة معمل الارتباط إلى طبيعة العلاقة بين المتغيرين فإذا كان $R > 0$ فالعلاقة طردية أما إذا كان $R < 0$ فالعلاقة عكسية و كلما اقتربت قيمة معمل الارتباط من الواحد بالقيمة المطلقة كلما كان الارتباط قوي.

أما في حالة $R = 0$ فإن x و y غير مترابطين (uncorrelated) و ذلك لأن $\text{cov}(x, y) = 0$ و بالتالي فهما مستقلين (independent) عن بعضهما البعض.²

¹ DAMODAR N.Gujarati traduit par Bernard BERNIER, *économétrie*, édition de boeck, Bruxelles, 2004, p 870.

² مجدي الطويل، الاحتمالات النظرية و التطبيق، دار النشر للجامعات، مصر، 2000، ص 110.

و بعد أن نتأكد من وجود علاقة قوية بين كل من حجم الموارد البشرية و إحدى المتغيرات يتم فحص شكل العلاقة بين المتغيرين و الذي يتم من خلال التعرف على الشكل البياني الحقيقي للعلاقة محل الدراسة بواسطة الرسم البياني للمعطيات المتعلقة بالمتغير التابع و الذي يمثل هنا حجم الموارد البشرية و المتغير المستقل و الذي يمثل أحد المتغيرات المؤثرة على حجم الموارد البشرية كالمبيعات أو حجم الإنتاج، هذا الشكل يسمح بتحديد الشكل العام للعلاقة المدروسة عن طريق الاتجاه العام لشكل انتشار النقط الخاص بهذين المتغيرين.¹

و بعد ذلك يتم اختيار أنسب الصيغ الرياضية التي تتلاءم مع الشكل البياني الحقيقي للعلاقة، و تجدر الإشارة هنا إلى أنه في بعض الأحيان قد نلجأ لتجربة مختلف الصيغ على المعطيات المتوفرة لدينا بهدف الوصول إلى أحسن صيغة للتنبؤ بالحجم المستقبلي للموارد البشرية، و بصفة عامة فإنه يمكن تمييز الصيغ التالية:²

- الصيغة الدالية الخطية: و تكون معادلتها من الشكل:

$$y = \alpha + \beta x + u_i$$

بحيث: y حجم الموارد البشرية؛

x أحد المتغيرات كحجم الإنتاج أو المبيعات؛

α ميل خط الانحدار؛

β حجم الموارد البشرية التي يجب توفرها مهما كانت قيمة المتغير المستقل؛

u_i الخطأ العشوائي و هو عبارة عن الاختلاف بين القيم الفعلية و القيم المقدرة.

- الصيغة الدالية غير الخطية: و تشمل على:

$y = \alpha + \frac{\beta}{x} + u_i$: الصيغة الدالية العكسية و تكون معادلتها من الشكل:

$y = \alpha + \beta x + \sigma x^2 + u_i$: الصيغة الدالية التربيعية و تأخذ معادلتها الشكل التالي:

$y = e^{\alpha + \beta x} \cdot u_i$: الصيغة الدالية الأسية و تأخذ معادلتها الشكل التالي:

الصيغة الدالية اللوغارتمية و التي تضم:

الصيغة اللوغارتمية المزدوجة و تأخذ معادلتها الشكل التالي: $\log y = \alpha + \beta \log x + u_i$

الصيغة النصف لوغارتمية و تكون معادلتها على أحد الشكلين: $\log y = \alpha + \beta x + u_i$

$y = \alpha + \beta \log x + u_i$

¹ مكيد علي الاقتصاد القياسي دروس و مسائل محلولة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص 12.

² مجيد علي حسين و آخرون، الاقتصاد القياسي النظرية و التطبيق، دار وائل، عمان، ص 57.

لنفرض أن صيغة النموذج خطية من هذا الشكل:

$$y = \alpha + \beta x + u_i$$

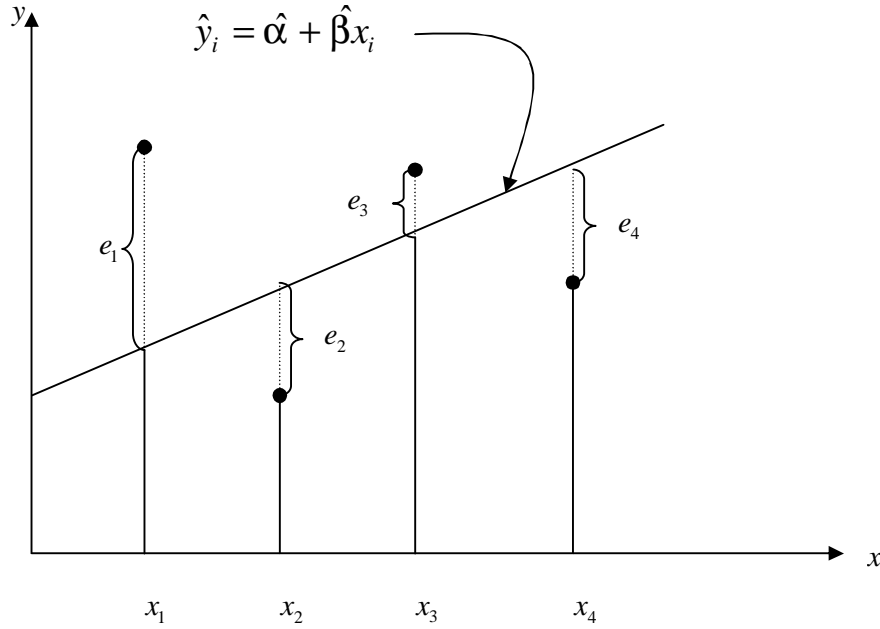
بحيث: y حجم الموارد البشرية؛

x أحد المتغيرات كحجم الإنتاج أو المبيعات؛

α, β مجاهيل و لكنها ثابتة؛

u_i الخطأ العشوائي و هو عبارة عن الاختلاف بين القيم الفعلية و القيم المقدرة.

و من أجل تقدير المعلمات α, β سوف نستخدم على طريقة المربعات الصغرى و الموضحة في الشكل التالي:



الشكل (1.3): شكل يبين معيار المربعات الصغرى

المصدر: محمد صالح تركي القريشي، مقدمة في الاقتصاد القياسي، مؤسسة الوراق، عمان، 2004، ص 116.

و بالتالي تقوم طريقة المربعات الصغرى على تحديد المعلمات α, β بحيث تكون Y أقرب ما يمكن

إلى $\hat{y} = \hat{\alpha} + \hat{\beta}x$ و لتحقيق ذلك لابد أن تكون القيمة $\sum e_i^2 = \sum (y_i - \hat{y}_i)^2$ في أدنى قيمة لها، و تقوم طريقة المربعات الصغرى على مجموعة من الافتراضات هي:¹

¹ محمد صالح تركي القريشي، مرجع سبق ذكره، ص 104.

الوسط الحسابي للمتغير العشوائي u_i يساوي الصفر:

$$E(u_i) = 0$$

تباين الخطأ العشوائي u_i ثابت:

$$\text{var}(u_i) = E(u_i^2) = \delta_u^2$$

إن المتغير العشوائي u_i يتبع قانون طبيعي:

$$u \rightarrow N(0, \delta_u^2)$$

الأخطاء العشوائية غير مرتبطة خطيا ببعضها البعض:

$$\text{COV}(u_i, u_j) = 0 \quad \forall i \neq j$$

إن المتغير العشوائي u_i مستقل عن المتغيرات التوضيحية x_i . بمعنى أن المتغير العشوائي غير مرتبط بقيمة

$$\text{COV}(u_i, x_i) = 0 \quad \text{المتغيرات التوضيحية:}$$

بعد أن قمنا بتحديد النموذج و افتراضاته على نحو مباشر فالخطوة الموالية هي تقدير النموذج. بمعنى

حساب القيم الرقمية لمعاملات النموذج و التي تجعل مجموع الأخطاء في حده الأدنى كما يلي:

$$\begin{aligned} \text{Min} \sum_1^n e_i^2 &= \text{Min} \sum_1^n (y_i - \hat{y}_i)^2 \\ &= \text{Min} \sum_1^n (y_i - \hat{\alpha} - \hat{\beta}x_i)^2 \quad \dots\dots\dots(1) \end{aligned}$$

حيث e_i تمثل تقديرات الخطأ العشوائي.

و من أجل تدنية الأخطاء إلى أدنى حد ممكن نقوم باشتقاق المعادلة (1) اشتقاقا جزئيا مرة بالنسبة لـ

$\hat{\alpha}$ و مرة بالنسبة لـ $\hat{\beta}$ (الشروط الأولى) على النحو التالي:

$$\frac{\partial \left(\sum_1^n e_i^2 \right)}{\partial \hat{\alpha}} = -2 \sum_1^n (y_i - \hat{\alpha} - \hat{\beta}x_i) = 0 \quad \dots\dots\dots (2)$$

$$\frac{\partial \left(\sum_1^n e_i^2 \right)}{\partial \hat{\beta}} = -2x_i \sum_1^n (y_i - \hat{\alpha} - \hat{\beta}x_i) = 0 \quad \dots\dots\dots (3)$$

و بالنشر و التبسيط نحصل على المعادلتين التاليتين:

$$\sum_1^n y_i = \hat{\alpha}n + \hat{\beta} \sum_1^n x_i \quad \dots\dots\dots (4)$$

$$\sum_1^n y_i x_i = \hat{\alpha} \sum_1^n x_i + \hat{\beta} \sum_1^n x_i^2 \quad \dots\dots\dots (5)$$

تسمى هاتين المعادلتين بالمعادلتين الطبيعيين للمربعات الصغرى و بحل هاتين المعادلتين مع بعض نجد قيمة كل من $\hat{\alpha}$ و $\hat{\beta}$ المطلوبتين لتحقيق شرط المربعات الصغرى حيث أن x_i و y_i هي قيم معلومة.¹ و بالتالي تكون قيم $\hat{\alpha}$ و $\hat{\beta}$ كالآتي:

$$\hat{\beta} = \frac{\sum_1^n (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sum_1^n (x_i - \bar{x})^2}$$

$$\hat{\alpha} = \bar{y} - \hat{\beta} \bar{x}$$

و للتأكد من أن هذه القيم تحقق فعلا نهاية صغرى نبحث عن المشتقة الثانية (الشروط الثانية) و نحصل على المحدد التالي:

$$\Delta = \begin{vmatrix} n & \sum x_i \\ \sum x_i & \sum x_i^2 \end{vmatrix}$$

و تكون قيمته : $\Delta = n \cdot \sum x_i^2 - (\sum x_i)^2 > 0$ إن هذه القيمة دائما أكبر من الصفر و بالتالي النهاية المحصل عليها هي فعلا نهاية صغرى.

وقبل استخدام النموذج القياسي المقدر يجب التأكد من جودة الأداء العام لهذا النموذج أي تقييمه باستخدام مختلف الاختبارات المعروفة بحيث يتم في الأول تقييم معادلة الانحدار المقترحة ثم يتم تقييم المقدرات $\hat{\alpha}$ و $\hat{\beta}$ ثم أخيرا يتم تقييم الأداء العام لنموذج الانحدار المقدر:
أ. تقييم معادلة الانحدار المقترحة:

يتم هذا التقييم لدراسة جودة و فعالية تمثيل معادلة الانحدار المقترحة للعلاقة المدروسة و للتأكد من أن نموذج الانحدار المقترح يعبر بصفة جيدة عن نوعية العلاقة بين x و y و للقيام بهذا الاختبار تستخدم عدة مقاييس هي:

- معامل التحديد (R^2): إن مقياس توفيق جودة خط الانحدار هو (R^2) و الذي يبين النسبة المئوية للانحراف الكلي في المتغير المعتمد الذي يمكن توضيحه بواسطة المتغير التوضيحي (x).² و يتم حسابه بالعلاقة التالية:³

$$R^2 = \frac{\sum (\hat{y}_i - \bar{y})^2}{\sum (y_i - \bar{y})^2} = \frac{ESS}{TSS}$$

¹ مكيد علي، مرجع سبق ذكره، ص 26.

² محمد صالح تركي القرشي، مرجع سبق ذكره، ص 150.

³ محمد محمد عطوة يوسف، الاقتصاد القياسي بين النظرية و التطبيق، المكتبة العصرية، المنصورة، 2002، ص 102.

بحيث: ESS هو مجموع المربعات المفسرة (Explained Sum of Squares)

TSS هن مجموع مربعات انحرافات قيم المتغير التابع y عن وسطه الحسابي \bar{y} (Total Sum of Squares)

RSS مجموع مربعات البواقي بحيث: $TSS = RSS + ESS$

إن قيمة معامل التحديد تكون محصورة بين الصفر والواحد وكلما اقترب (R^2) من الواحد كلما كان توفيق خط الانحدار جيد و زادت ثقتنا في هذا النموذج، ويمكن القول على جودة توفيق خط الانحدار أنها جيدة إذا كان (R^2) أكبر من 0.8 كما قد نكتفي في بعض الأحيان بـ 0.7 وذلك حسب المعطيات المتوفرة لدينا.¹

- اختبار فيشر (F-test): يستخدم هذا الاختبار في تقييم جودة تمثيل معادلة الانحدار المقترحة واختبار موضوعية معامل التحديد وذلك عن طريق الفرضيتين التاليتين:

$$H_0 : \beta = 0$$

$$H_a : \beta \neq 0$$

بحيث يتم مقارنة القيمة الفعلية F_{rel} مع القيمة الجدولية F_{tab} والتي تستخرج من جدول إحصائية فيشر عند مستوى معنوية 1% أو 5% و بدرجات حرية (1, n-2) و يتم حساب القيمة الفعلية لـ F بالعلاقة التالية:²

$$F_{1,n-2} = \frac{R^2/1}{(1-R^2)/(n-2)}$$

بحيث: n هو عدد المشاهدات.

إذا كانت قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية يتم رفض الفرضية الصفرية المقترضة للطبيعة العشوائية لمعادلة التمثيل المقترحة أما إذا كانت قيمة F الجدولية أكبر من تلك المحسوبة فإننا نقبل فرضية العدم.

ب. اختبار معنوية المعلمات α و β :

نريد الآن أن نختبر إلى أي مدى يمكن الاعتماد على المعلمات المقدرة $\hat{\alpha}$ و $\hat{\beta}$ كأساس جيد للوصول لمعلمات المجتمع α و β ويتم ذلك من خلال اختبار ملاءمتها الإحصائية باستخدام اختبارات المعنوية

¹ KHEDHIRI Sami, *cours d'économétrie méthodes et applications*, édition LAVOISIER, Paris, 2007, p37.

² CADORET Isabelle, BENJAMIN Catherine, MARTIN Frank, HERRARD Nadine, TANGUY Steven, *économétrie appliquée méthodes - application - corrigés*, édition de boeck, Bruxelles, 2004, p 20.

و من أهم هذه الاختبارات نجد اختبار (t) لـ ستيودنت (Student). يستخدم هذا الاختبار عندما يكون حجم العينة أقل من ثلاثين مشاهدة $(n < 30)$ ¹. و لإجراء اختبار (t) نتبع الخطوات التالية:²

• بالنسبة لـ $\hat{\beta}$:

- نحدد فرضية العدم و الفرضية البديلة كما يلي:

$$H_0 : \hat{\beta} = 0$$

$$H_1 : \hat{\beta} \neq 0$$

- نختار مستوى المعنوية المرغوب فيه 5% أو 1%

- نحدد درجات المعنوية $(n-2)$

$$t_{n-2} = \frac{\hat{\beta}}{\delta_{(\hat{\beta})}} \quad \text{و من أجل إيجاد قيمة } (t) \text{ نستخدم العلاقة التالية:}$$

$$\delta_{(\hat{\beta})} = \sqrt{\frac{\sum e_i^2}{(n-2)\sum (x_i - \bar{x})^2}} \quad \text{بحيث } \delta_{(\hat{\beta})} \text{ هو الخطأ المعياري للمعلمة } \hat{\beta} \text{ و يتم حسابه بالعلاقة التالية:}^3$$

و بعد ذلك يتم مقارنة القيمة المحسوبة بالقيمة الجدولية لمقياس (t) بدرجة حرية $(n-2)$ و عند مستوى المعنوية 5% أو 1% ، فإذا كانت قيمة (t) المحسوبة أقل من قيمتها الجدولية نقبل فرضية العدم و إذا كانت (t) المحسوبة أكبر من الجدولية نرفض فرضية العدم و نقول أن المتغير X له دور كبير في تفسير التغيرات التي تحدث في المتغير Y .

• بالنسبة لـ $\hat{\alpha}$: تكون فرضية العدم و الفرضية البديلة كالآتي:

$$H_0 : \hat{\alpha} = 0$$

$$H_1 : \hat{\alpha} \neq 0$$

$$t_{n-2} = \frac{\hat{\alpha}}{\delta_{(\hat{\alpha})}} \quad \text{و لإيجاد } (t) \text{ نستخدم العلاقة التالية:}$$

$$\delta_{(\hat{\alpha})} = \sqrt{\frac{\sum e_i^2 \sum x_i^2}{n(n-2)\sum (x_i - \bar{x})^2}} \quad \text{بحيث } \delta_{(\hat{\alpha})} \text{ هو الخطأ المعياري للمعلمة } \hat{\alpha} \text{ و يتم حسابه بالعلاقة التالية:}$$

إذا كانت قيمة (t) المحسوبة أقل من قيمتها الجدولية نقبل فرضية العدم و في حالة ما إذا كانت قيمة (t) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية نرفض فرضية العدم.

ج. اختبار الأداء العام لنموذج الانحدار المقدر:

¹ في حالة $(n > 30)$ يستخدم اختبار Z

² محمد صالح تركي القرشي، مرجع سبق ذكره، ص 164.

³ عبد القادر محمد عبد القادر عطية، الحديث في الاقتصاد القياسي بين النظرية و التطبيق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 176.

إن تقييم الأداء العام للنموذج يعني اختبار قدرته على إجراء التوقعات و يتم إجراء هذا التقييم باستخدام معامل عدم التساوي (U) لـ (Theil) والذي يحسب كالآتي:¹

$$U = \frac{\sqrt{\frac{\sum (\hat{y}_i - y_i)^2}{n}}}{\sqrt{\frac{\sum (\hat{y}_i)^2}{n}} + \sqrt{\frac{\sum (y_i)^2}{n}}}$$

مجال تغير (U) هو $[0,1]$ و كلما كانت قيم (U) قريبة من الصفر كلما كانت قدرة النموذج على التوقع جيدة.

د. اختبار وجود أو عدم وجود ارتباط ذاتي:

يستخدم هذا الاختبار للتأكد من عدم وجود ارتباط ذاتي بين المتغير العشوائي نفسه أي استقلالية قيمة (u) في فترة زمنية معينة عن قيمتها في فترة سابقة. و يظهر الارتباط الذاتي نتيجة لعدة أسباب من أهمها: إهمال بعض المتغيرات المستقلة في النموذج المراد تقديره، الصيغة الرياضية غير الدقيقة لنموذج الانحدار، و عدم دقة البيانات.

و للكشف عن وجود ارتباط ذاتي نستخدم اختبار داربن واطسون (Durbin Watson) و الذي يمكن تلخيصه فيما يلي:

$$H_0 : \rho = 0$$

$$H_1 : \rho \neq 0$$

بحيث يمثل ρ الارتباط الذاتي و يحسب بالعلاقة التالية:

$$\rho_{i;i-1} = \frac{\sum e_i e_{i-1}}{\sum e_{i-1}^2}$$

بحيث تمثل e_i البواقي في الفترة الزمنية i

أما معامل داربن واطسون فيحسب بالعلاقة التالية:²

¹ مكيد علي، مرجع سبق ذكره، ص 54.

² مجيد علي حسين و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 448.

$$D = \frac{\sum (e_i e_{i-1})^2}{\sum e_i^2} \quad 0 \leq D \leq 4$$

بعد إيجاد قيمة D المحسوبة يتم مقارنتها بكل من D_U و D_L المأخوذة من الجدول بحيث تمثل D_U القيم العليا و D_L القيم الدنيا، و يتم الاختبار كالاتي:¹

إذا كان $D \leq D_L$ نرفض فرضية العدم و بالتالي هناك ارتباط ذاتي.

إذا كان $D \geq D_U$ نقبل فرضية العدم و بالتالي لا يوجد ارتباط ذاتي.

إذا كان $D_L < D < D_U$ تكون النتيجة غير مؤكدة و يجب إضافات بيانات أخرى.

و بعد القيام بكل هذه الاختبارات فإنه يصبح بإمكاننا استخدام النموذج للتنبؤ بحجم الموارد البشرية المستقبلي مع استخراج مجال الاستطلاع الذي تكون القيمة الفعلية في نطاقه.²

الفرع الثاني: الانحدار المتعدد

بعد أن افترضنا أن حجم الموارد البشرية هو متغير تابع لمتغير مستقل وحيد قد يكون حجم المبيعات أو الإنتاج أو غيره فإنه في أسلوب الانحدار المتعدد سنفرض وجود عدة متغيرات مستقلة تؤثر جميعها على حجم الموارد البشرية و هو ما يعطي للنموذج أكثر دقة في تفسير التغير في عدد الأفراد داخل المؤسسة.³ و يكون النموذج على هذا الشكل:⁴

$$Y_i = a_0 + a_1 x_{i,1} + a_2 x_{i,2} + \dots + a_j x_{i,j} + \dots + a_k x_{i,k} + \varepsilon_i$$

بحيث:

y_i هو حجم الموارد البشرية.

x_i هي متغيرات مستقلة تؤثر كلها على حجم الموارد البشرية.

¹ اختبار من طرف واحد.

² مكيد علي، مرجع سبق ذكره، ص 56.

³ عشوي نصر الدين، مرجع سبق ذكره، ص 165.

⁴ Rys Arnaud, Vaneecloo Nicolas, *économétrie théorie et application*, édition NATHAN, Paris, 1998, p 90.

المطلب الرابع: أساليب أخرى مستخدمة في تقدير الطلب على الموارد البشرية

إضافة إلى الأساليب المذكورة سابقا توجد أساليب أخرى بسيطة تستخدم للتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية و من أهمها تحليل النسب، أسلوب حجم الإنتاج و تحليل عبء العمل.

الفرع الأول: تحليل النسب

يستخدم أسلوب تحليل النسب (Ratio Analysis) في التنبؤ بحجم العمالة غير المباشرة، فعلى سبيل المثال يمكن تقدير الحجم الأمثل لإدارة الشؤون القانونية عن طريق القيام بعملية قسمة عدد القضايا المطروحة حاليا أمام المحاكم أو عدد القضايا المتوقع رفعها مستقبلا على عدد المحامين الذين يعملون في إدارة الشؤون القانونية، تعتبر فائدة هذه النسب محدودة بالنسبة لخبراء تخطيط الموارد البشرية إذا لم تقارن بالنسب خلال السنوات السابقة أو نسب مماثلة في المؤسسات المنافسة بحيث تفيد هذه المقارنة في الكشف عن الفائض و العجز في الموارد البشرية.

و من الممكن استخدام نسب الإنتاجية خلال الفترة الماضية للتنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية في فترة قادمة و ذلك باستخدام العلاقة التالية:¹

$$\text{معدل الإنتاجية التاريخي} = \frac{\text{عبء العمل خلال الفترة الماضية مقدرًا بالساعات مثلا}}{\text{عدد العاملين}}$$

و بافتراض وجود استقرار نسبي مستقبلا أي عدم وجود تغيرات جذرية فإن يصبح بإمكاننا التنبؤ بالطلب المستقبلي على الموارد البشرية عن طريق قسمة عبء العمل المستقبلي على معدل الإنتاجية المتوصل إليه من العلاقة السابقة.

الفرع الثاني: تحليل عبء العمل

يقوم المديرون بإجراء هذا التحليل لكل وظيفة على حدة و يتم ذلك من خلال تحديد عبء العمل الإجمالي في كل وظيفة من جهة و عبء العمل الذي يستطيع أن يقوم به الفرد داخل المؤسسة من جهة أخرى، بحيث يشير عبء العمل إلى معدلات إنتاجية الفرد أي حجم النشاط الذي يقوم به كأن يكون نشاطا بيعيا أو إنتاجيا أو خدميا.²

¹ مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، مرجع سبق ذكره، ص 71.

² سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص 66.

و من أجل ذلك يتم استخدام المعادلة التالية:¹

$$\frac{\text{عبء العمل الإجمالي في الوظيفة}}{\text{عدد العاملين بالوظيفة}} = \text{عبء العمل الذي يقوم به الفرد}$$

فعلى سبيل المثال إذا كان حجم الإنتاج المخطط هو 10000 وحدة في الشهر و معدل إنتاجية الفرد الواحد هو 500 وحدة في الشهر فإنه يمكن إيجاد عدد الأفراد اللازمين لتحقيق الهدف كما يلي:

$$20 = \frac{1000}{500} \text{ فردا}$$

إن دقة طريقة عبء العمل أو كما تسمى أيضا الأسلوب المباشر² تعتمد على دقة تحديد إنتاجية الفرد هذا إضافة إلى أن معدلات الإنتاجية قد تتغير بظهور تغيرات تكنولوجية أو تنظيمية و لذلك و بغرض الوصول إلى نتائج دقيقة لا بد من أخذ جميع هذه العوامل في الحسبان.

الفرع الثالث: أسلوب حجم الإنتاج

يستخدم هذا الأسلوب لتقدير الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية داخل المؤسسات التي تقوم على إنتاج كمية محددة كما يحدث في صناعة الإسمنت مثلا بحيث يتم إيجاد الحجم المطلوب من الموارد البشرية باستخدام العلاقة التالية:³

$$N = x \cdot \frac{y - z}{z}$$

بحيث:

N : هو عدد الأفراد المطلوبين

x : هو عدد الأفراد الموجودين حاليا في المؤسسة

z : هو حجم الإنتاج الحالي

y : حجم الإنتاج المستهدف.

و ذلك باعتبار ثبات معدل الإنتاجية .

¹ أحمد ماهر، 2007، مرجع سبق ذكره، ص 178.

² مهدي حسن زويلف، مرجع سبق ذكره، ص 50.

³ عشوي نصر الدين، مرجع سبق ذكره، ص 165.

المبحث الثاني: أساليب التنبؤ بالعرض من الموارد البشرية

بعد تحديد الأعداد و الأنواع المطلوبة من الموارد البشرية فإنه لابد من تحليل هذه التقديرات في ضوء الموارد البشرية الحالية و المتوقعة للمؤسسة ، و لتحليل العرض من الموارد البشرية حاليا و خلال فترة الخطة لابد من التعرف على عدد الأفراد الحاليين داخل هيكل الوظائف و تحليل تدفقهم في الترقية و النقل و ترك الخدمة و الفصل و غيرها. و من أهم الأساليب التي تستخدمها المؤسسة للتنبؤ بالعرض من الموارد البشرية نجد: أسلوب مصفوفة ماركوف، خرائط الإحلال و الترقى، تحليل دوران العمل، مخزون المهارات، خرائط النمو الوظيفي و أسلوب دلفي.

المطلب الأول: طريقة معدل دوران العمل

إن النتائج التي يفرزها تقدير الطلب على الموارد البشرية من أعداد لا يعني ضرورة توفيرها بل يجب الرجوع إلى ما تتوفر عليه المؤسسة من موارد بشرية و إسقاطه على تلك النتائج، بحيث يتضمن تقدير العرض من الموارد البشرية قياس نسبة الضياع في هذه الموارد و الذي يعتبر أحد عناصر دوران العمل بحيث يضم دوران العمل كلا من الضياع، التوظيف و الترقيات و يضم الضياع بحد ذاته حجم الاستقالات، التقاعد، الوفيات و الفصل.¹

و لا شك أن معدل دوران العمل يلعب دورا بالغ الأهمية في دراسات العمل إذ لا ينحصر دوره في التنبؤ بحركة العاملين فقط (أي تحليل قوة العمل) بل يتعداه إلى دراسة و قياس معنويات الأفراد كما يمكن الإدارة من المقارنة بين أقسام المؤسسة المختلفة و بصفة عامة فإن معدل دوران العمل هو معدل تغيير الأفراد داخل المؤسسة خلال فترة زمنية محددة و توجد ثلاثة طرق لحسابه :

- الطريقة الأولى:

تقسيم عدد الأفراد المنتهين بالعمل على متوسط عدد الأفراد في قوائم الأجر خلال فترة زمنية معينة كالآتي:²

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

¹ فريد النجار، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 125.

² مهدي حسن زويلف، مرجع سبق ذكره، ص 58.

مثال: إذا كان عدد الأفراد في إحدى المؤسسات 585 شخصا في أول شهر مارس و 615 في آخر الشهر نفسه و عين 50 فردا و ترك العمل 20 فرد. فما هو معدل دوران العمل.

$$\text{معدل دوران العمل} = \frac{100 \times 50}{\frac{615 + 585}{2}} = 8.33\%$$

- الطريقة الثانية:

يتم تقسيم عدد الأفراد التاركين للعمل على متوسط عدد الأفراد في قوائم الأجور خلال فترة زمنية محددة كما يلي:

$$\text{معدل دوران العمل} = \frac{\text{عدد الأفراد التاركين للعمل خلال الفترة}}{\text{متوسط عدد الأفراد خلال نفس الفترة}} \times 100$$

و حسب المثال السابق يكون معدل دوران العمل:

$$\text{معدل دوران العمل} = \frac{100 \times 20}{\frac{615 + 585}{2}} = 3.33\%$$

و في الحقيقة فإن كل من الطريقة الأولى و الثانية لا تظهر المعدل الحقيقي لدوران العمل خلال بعض الفترات التي قد تتميز بالرواج أو الكساد بحيث أنه في فترات الكساد يكثر ترك الخدمة أما في وقت الرواج تكثر التعيينات و لذلك وضعت طريقة أخرى:

- الطريقة الثالثة:

وفق هذه الطريقة يتم حساب معدل دوران العمل كما يلي:¹

$$\text{معدل دوران العمل} = \frac{\text{متوسط عدد الأفراد المعينين و تاركى العمل}}{\text{متوسط عدد الأفراد خلال نفس الفترة} \times 2} \times 100$$

و في المثال السابق يكون معد دوران العمل:

$$\text{معدل دوران العمل} = 100 \times \frac{20 + 50}{2 \times \frac{615 + 585}{2}} = 2.91\%$$

و عادة ما يحسب معدل دوران العمل عن فترة زمنية لا تتجاوز السنة إلا أن بعض المؤسسات تفضل حساب هذا المعدل كل ثلاثة أشهر و ذلك بهدف الوقوف على التغير الشهري لدوران العمل.

¹ كامل بربر، 2008، مرجع سبق ذكره، ص 105.

المطلب الثاني: أسلوب مصفوفة الانتقال

- تستعمل مصفوفة الانتقال أو كما تسمى أيضا مصفوفة ماركوف (Markove Matrix) لتحليل حركة الأفراد من و إلى الوظائف المختلفة في المؤسسة خلال فترات زمنية و التنبؤ بتركيبها المستقبلي، و يقوم بناء هذه المصفوفة على عدة افتراضات هي:¹
- وجود معلومات و بيانات دقيقة عن حركة الموارد البشرية من و إلى الوظائف المختلفة للمؤسسة و يجب أن تكون هذه البيانات من سلسلة زمنية طويلة نوعا ما و ذلك للتمكن من تحويلها إلى احتمالات.
 - وجود ثبات نسبي لحركة الأفراد من التحاق و ترك للوظائف و ذلك حتى تتمكن من تطبيق الأسس السابقة.

لنفرض أننا حصلنا على البيانات من مديرية الموارد البشرية لإحدى المؤسسات و ذلك في نطاق خمس سنوات و بفرض أن حركة الأفراد تتم بين ثلاثة وظائف:

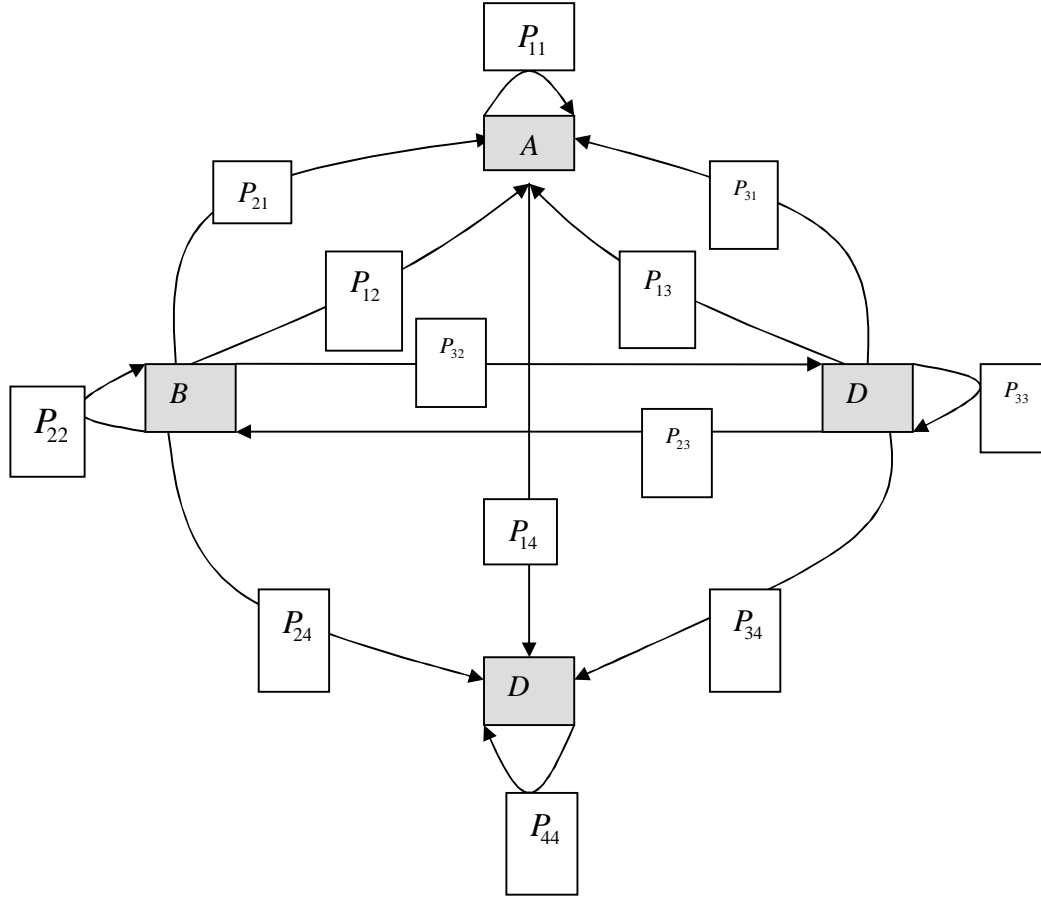
- تأخذ الوظيفة الأولى الرمز (A)؛
- أما الوظيفة الثانية فيرمز لها بـ (B)؛
- و الوظيفة الثالثة (C)؛
- أما حالات ترك الخدمة في كل من هذه الوظائف فتأخذ الرمز (D).

يتم إيجاد الاحتمالات الموافقة لكل حركة بإتباع الخطوات التالية:

- حصر عدد الأفراد في كل واحدة من الوظائف الثلاثة في بداية كل سنة من السنوات الخمسة؛
- تحديد عدد الأفراد الذين استقروا في كل وظيفة في نهاية السنة و عدد الذين تركوا الوظيفة لشغل وظيفة من الوظائف الأخرى خلال السنة، و كذلك عدد الذين تركوا الخدمة نهائيا بالنسبة لكل وظيفة؛
- إيجاد مجموع الأفراد في كل وظيفة في بداية السنوات الخمس؛
- و كذلك إيجاد مجموع الأفراد الذين بقوا في كل وظيفة من التي كانوا فيها في بداية السنة لكل من السنوات الخمس، و كذا عدد الأفراد الذين انتقلوا إلى وظائف أخرى إضافة إلى عدد الذين تركوا الخدمة في كل وظيفة؛
- تحديد نسب الأفراد الذين استقروا في وظائفهم و نسب الذين تحولوا إلى وظائف أخرى و نسب التاركين للخدمة في كل وظيفة.

¹ عشوي نصر الدين، مرجع سبق ذكره، ص 171.

و بتطبيق الخطوات السابقة بالترتيب يمكن التوصل إلى احتمالات الحركة و بناء مصفوفة الانتقال و التي يمكن تمثيلها بالشكل التالي:



الشكل (2.3): مخطط الانتقال

نصر الدين عشوي ، مرجع سبق ذكره ، ص 173

من خلال الشكل السابق نلاحظ أنه توجد أربع حالات A، B، C، D و احتمال الانتقال بين هذه الحالات من الشكل P_{ij} أم الأسهم فتمثل اتجاهات الانتقال. و بما أن الهدف من استخدام هذه المصفوفة هو تحليل التحركات المختلفة للموارد البشرية من و إلى الوظائف المختلفة فإنه لا بد من تحديد احتمالات بقاء الفرد في وظيفة معينة أو انتقاله لوظيفة أخرى و ذلك مع افتراض ثبات الاحتمالات من فترة زمنية إلى أخرى¹ و تكون الاحتمالات كالآتي:

¹ محمد الصيرفي، 2007، مرجع سبق ذكره، ص 34.

P_{11} : هو احتمال البقاء في الوظيفة A خلال السنة.

P_{12} : هو احتمال الانتقال من الوظيفة A إلى الوظيفة B خلال السنة .

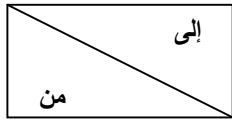
P_{13} : هو احتمال الانتقال من الوظيفة A إلى الوظيفة C خلال السنة .

P_{14} : هو احتمال ترك الخدمة من الوظيفة A خلال السنة .

و هكذا بالنسبة لبقية الحالات الأخرى.

و يتم ترتيب كل هذه الاحتمالات في مصفوفة واحدة تسمى بمصفوفة احتمالات التنقل أو المرور

(Matrice de passage ou de transition) و ذلك كالآتي:



$$[P] = \begin{matrix} & \begin{matrix} A & B & C & D \end{matrix} \\ \begin{matrix} A \\ B \\ C \\ D \end{matrix} & \begin{bmatrix} P_{11} & P_{12} & P_{13} & P_{14} \\ P_{21} & P_{22} & P_{23} & P_{24} \\ P_{31} & P_{32} & P_{33} & P_{34} \\ P_{41} & P_{42} & P_{43} & P_{44} \end{bmatrix} \end{matrix} = [P_{ij}]$$

و بما أن عدد الأفراد الذين يرجعون إلى أي من الوظائف الثلاثة A , B , C خلال السنة بعد أن

تركوا الخدمة يساوي الصفر فيكون لدينا:

- احتمال الانتقال من D إلى A خلال السنة يساوي صفر.

- احتمال الانتقال من D إلى B خلال السنة يساوي صفر.

- احتمال الانتقال من D إلى C خلال السنة يساوي صفر.

أي أن:

$$P_{4j} = 0 \quad j = 1, 2, 3$$

و بالتالي يكون احتمال البقاء في D ممن انتقلوا إليها خلال السنة يساوي الواحد $P_{44} = 1$

و للمصفوفة $P = [P_{ij}]$ خاصيتين هما:

- أن كل عناصرها غير سالبة لأنها تمثل احتمالات؛

- مجموع قيم كل سطر فيها يساوي الوحدة؛

أي أن :

$$P_{ij} > 0 \quad i, j = \overline{1, r}$$

$$\sum P_{ij} = 1 \quad i, j = \overline{1, r}$$

في مثالنا $r = 4$

و كل مصفوفة تتوفر فيها هاتين الخاصيتين تدعى مصفوفة عشوائية، و نلاحظ أن الخاصية الثانية تدل

على أن $P_{ij} < 1$ مهما كان i و j و ذلك منطقي لأن P_{ij} هو احتمال.

$$\text{نرمز للقوة رقم } n \text{ للمصفوفة } P \text{ بـ } : \left[P_{ij} \right]^n .$$

و منه إذا كانت P مصفوفة عشوائية فإن P_{ij} تمثل احتمال أن تتحرك المجموعة من الحالة i إلى

الحالة j في فترات زمنية عددها n .

و منه إذا أردنا التنبؤ بمصير من يشغلون الآن الوظيفة A أو B أو C يقتضي ذلك رفع مصفوفة

التنقل إلى قوة n حيث أن n تمثل عدد السنوات المطلوب التنبؤ بها.

المطلب الثالث: خرائط الإحلال

يعتمد تقدير الوضع المستقبلي لبعض الوظائف الهامة كوظائف الإدارة العليا مثلا على طريقة خرائط

الإحلال وذلك لتحديد الأفراد المتوقع إحلالهم فيها عند انتهاء فترة القائمين عليها حاليا و تغطي خرائط

الإحلال عادة الأفراد من فئات الإدارة العليا و الوسطى و ذلك بغرض تسهيل عمليات التخطيط المتتابع

(Succession Planning) و الذي تظهر أهميته في ضمان وجود أفراد يمكنهم تحمل مسؤوليات

أكبر داخل المؤسسة،¹ و تركز خرائط الإحلال على تلك المناصب المتوقع شغورها في المستقبل القريب

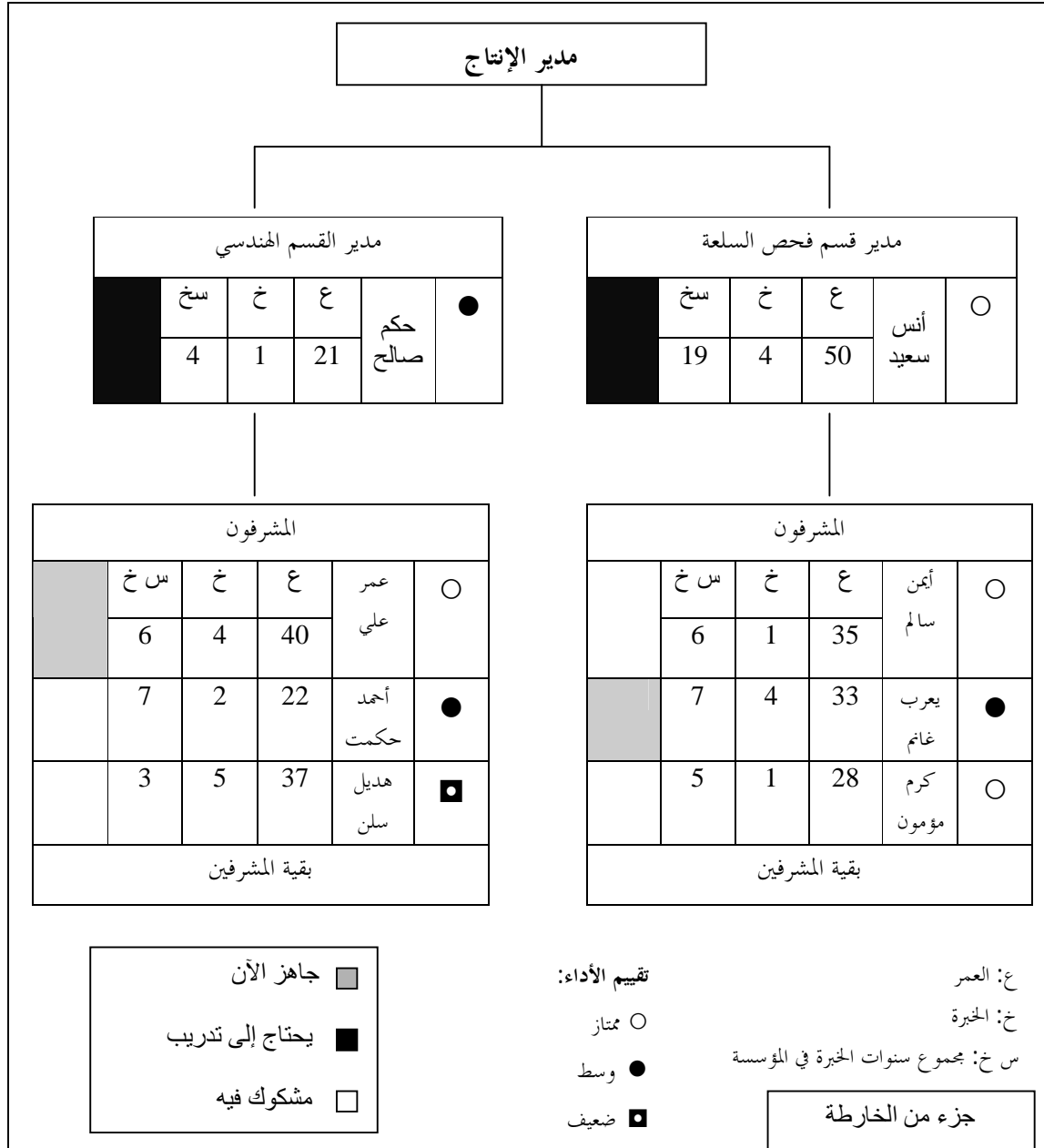
بسبب الترقية أو الإحالة على التقاعد أو النقل أو غيرها، كما قد يؤدي غياب خرائط إحلال داخل

المؤسسة إلى تأثيرات سلبية على السير الحسن لأعمال المؤسسة بسبب بطء و سوء عمليات الإحلال

فيها.

¹ جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص 206.

و هذه الخرائط الاحتمالية توضح اسم الشاغل الحالي للوظيفة و أسماء المرشحين للإحالة مكانه و درجة استعداد كل منهم و مستوى أدائه، عمره، قدراته، مهاراته و خبرته. و تفيد خرائط الإحلال في نواحي أخرى كالتخطيط للمستقبل الوظيفي للأفراد بناء على معايير الصلاحية و معايير الفرص المتاحة للترقي.¹ و يوضح الشكل الموالي مثال عن خريطة إحلال:



شكل (3.3): خارطة إحلال و ترقي المدراء

المصدر: مؤيد سعيد السالم و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 74.

¹ أحمد ماهر، 2007، مرجع سبق ذكره، ص 187.

نلاحظ من خلال الشكل السابق أن خريطة الإحلال تبين بصفة واضحة عملية الإحلال بحيث إذا غادر مدير الإنتاج منصبه سيحل محله أحد المديرين سواء كان مدير قسم فحص السلعة أو مدير القسم الهندسي و تتم المفاضلة بينهم وفق عدة معايير من أهمها:

- الخبرة؛
- عدد سنوات العمل داخل المؤسسة؛
- تقييم الأداء؛
- مدى جاهزية هذا الفرد لتحمل مسؤولية أكبر أو أنه بحاجة إلى تدريب.

و بعد ترقية أحد المديرين إلى مدير إنتاج يترك منصبه شاغرا مما يفرض ترقية أحد المشرفين محله و الذين بدورهم يتم اختيار الأنسب منهم لشغل هذه الوظيفة و هكذا دواليك. ونلاحظ أن خريطة الإحلال من شأنها تسهيل هذه العملية و تبسيطها مما يؤدي إلى توفير في الوقت و التكاليف، كما أنه و من خلال خرائط الإحلال يمكن تحديد المسار الوظيفي لوظيفة معينة من بداية الطريق و حتى نهايته.¹

و بالرغم من أهمية هذه الخرائط في تحديد الأفراد الذين يمكن ترقيةهم حاليا إلا أن لها الكثير من العيوب و بصورة عامة فإن هذه العملية يسيرها الحكم الشخصي إضافة إلى أن المدير المهني لشغل تلك الوظيفة قد تكون له القدرة و الميول لشغل وظائف أخرى و لكن هذا الأسلوب يتيح له فرصة واحدة فقط إضافة إلى وجود احتمال كبير لحدوث تغير في الهيكل التنظيمي قبل أن يتم الاستفادة من هذه الخرائط.

المطلب الرابع: مخزون المهارات (Skills Inventory)

يمكن اعتبار مخزون المهارات بمثابة نظام معلومات يضم قائمة من أسماء الأفراد، صفاتهم، و مهاراتهم داخل المؤسسة بحيث يوفر هذا النظام المعلومات اللازمة بأحسن شكل و في أي وقت، بحيث يفيد في تحديد أعداد و أنواع الأفراد و مهاراتهم كما يفيد في التخطيط لبرامج التدريب و التنمية الإدارية.²

¹ محمد حافظ حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 129.

² أحمد ماهر، 2007، مرجع سبق ذكره، ص 186.

و يتكون مخزون المهارات من قائمة بأسماء الموارد البشرية الحالية في المؤسسة تحتوي هذه القائمة على معلومات مفصلة عن كل واحد منهم من حيث:¹

- اسم الفرد؛
- عمره؛
- حالته الاجتماعية؛
- المؤهلات التعليمية؛
- البرامج التدريبية التي اشترك فيها؛
- الخبرات السابقة؛
- الامتحانات التي اجتازها؛
- نتائج تقييم أدائه للسنوات السابقة مع ضرورة التركيز على نقاط القوة و نقاط الضعف و معدل التحسن في الأداء؛
- الغيابات؛
- الجزاءات التأديبية إن وجدت؛
- القابلية للترقية؛
- القابلية لتحمل مسؤولية على مستوى أعلى؛
- تطلعات و طموحات الفرد في الترقية أو في تغيير مساره الوظيفي.

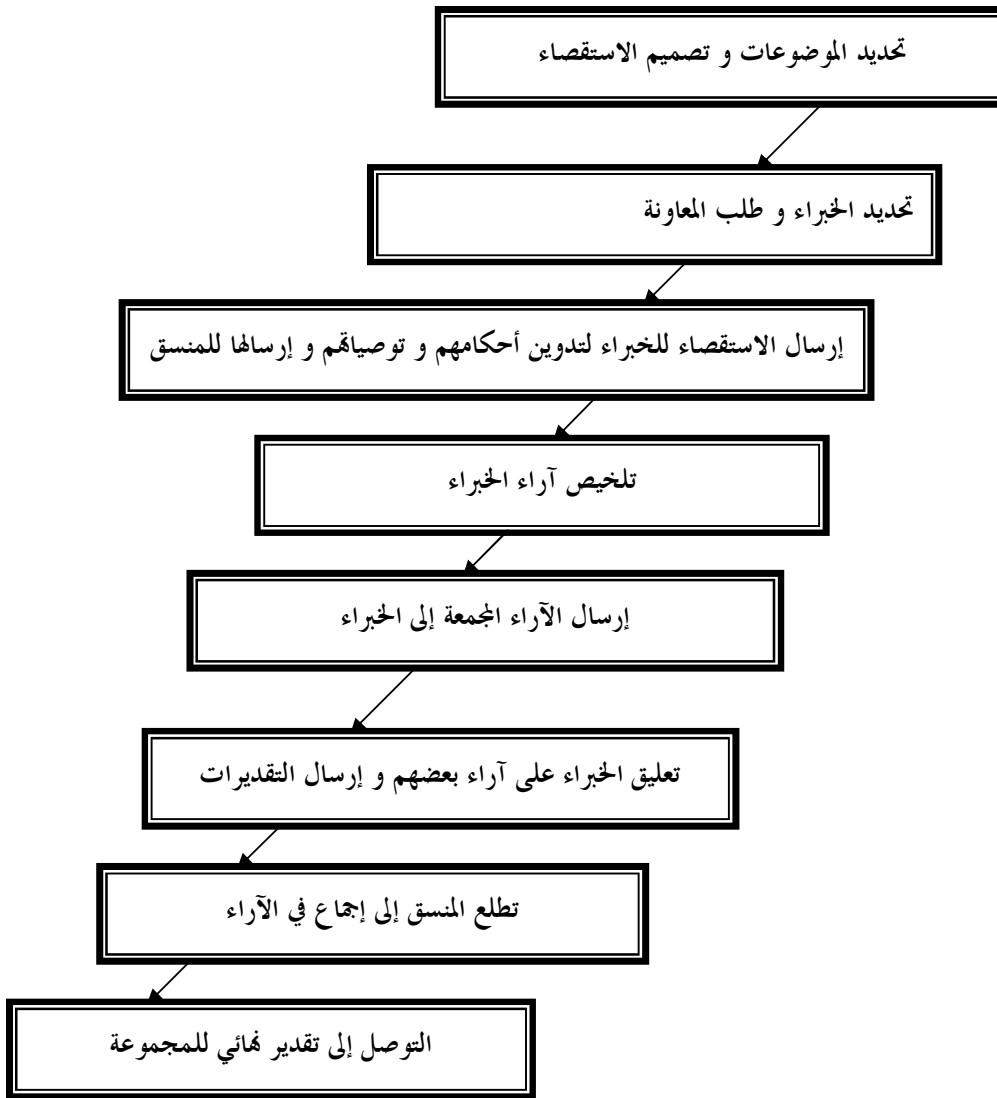
و ما يمكن التأكيد عليه في هذه النقطة هو أن مثل هذه القائمة من شأنها أن تعطي تصورا واضحا للقائمين على عملية التخطيط حول إمكانية نقل هذا الفرد أو ترقيته و ذلك في ضوء المعلومات السابقة المتعلقة بقدراته و مؤهلاته و عادة ما يلجأ لهذه الطريقة في المؤسسات الصغيرة.

كما تظهر أهمية مخزون المهارات داخل المؤسسة في ظروف معينة كالتعاقد على أعداد و نوعيات جديدة من الموارد البشرية تكون لها مهارات معينة أو عند التوسع أو تغيير سياسات المؤسسة بحيث يمكن مخزون المهارات في هذه الظروف من تحديد و بدقة عدد الأفراد المطلوبين و ما هو متوفر منهم داخل المؤسسة.

¹ مؤيد سعيد السالم و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 72.

المطلب الخامس: الأساليب الوصفية المستخدمة في تقدير العرض من الموارد البشرية

إن الاعتماد على الأحداث التاريخية للتنبؤ بعرض الموارد البشرية المستقبلي كما هو الحال بالنسبة لجنب الطلب قد لا يكون كافياً للتوصل إلى نتائج دقيقة و بالتالي يجب على المؤسسة أن تدعم الوسائل الرياضية و الإحصائية بالوسائل الوصفية بهدف سد الثغرات و الأخطاء التي قد تظهر، و من بين الأساليب الوصفية الأكثر استعمالاً لتقدير العرض من الموارد البشرية نجد أسلوب دلفي و الذي يعتبر وسيلة فعالة لتحويل آراء الخبراء حول العرض المستقبلي من الموارد البشرية إلى توقعات جماعية تستخدم لتخطيط الموارد البشرية. و في ما يلي شكل يوضح مختلف مراحل هذه الطريقة:



الشكل (4.3): مراحل استخدام أسلوب دلفي

المصدر: جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص 218.

نلاحظ من الشكل السابق أن أسلوب دلفي يمر بمجموعة من المراحل المتتالية بدءاً بتحديد المشكل أو الموضوع و تصميم الاستقصاء ثم تحديد الخبراء الذين سيقدمون آراءهم ليرسل بعد ذلك الاستقصاء إلى الخبراء لتدوين أحكامهم و إرجاعها إلى المنسق الذي يقوم بتلخيص جميع الآراء ليعيد إرسالها للخبراء لمراجعة آرائهم، تتواصل هذه العملية و تتكرر عدة مرات إلى حين التوصل إلى إجماع حول رأي موحد يمكن من خلاله وضع تقدير نهائي.

و يمكن القول أن المؤسسات تختلف في اختيارها للأساليب التي تستخدمها لتخطيط مواردها البشرية و هذا الاختلاف راجع إلى متغيرات تنظيمية و متغيرات بيئية يمكن جمعها فيما يلي:

أ. المتغيرات التنظيمية: و تتمثل في:

- حجم المؤسسة؛
- نوع نشاطها؛
- ثقافتها؛
- مدى توفر المخططين فيها.

ب. المتغيرات البيئية: و التي تنحصر في:

- درجة التأكد البيئي؛
- خصائص سوق العمل؛
- تركيبة الموارد البشرية من حيث النوعية و الكمية؛
- قوة التغير في المتغيرات البيئية العامة و البيئة الصناعية.

و بالتالي فكل مؤسسة تطبق الأسلوب الأنسب و الأنجع بالنسبة لها عن طريق المفاضلة بين مختلف الأساليب و اختيار الأحسن من بينها.

المبحث الثالث: طرق وأساليب تقييم أداء الموارد البشرية

إن عملية تقييم أداء الموارد البشرية ليست سهلة على الإطلاق و لذلك فهي تتطلب طرق و أساليب تقييم واضحة و علمية حتى تحظى بقبول لدى الموارد البشرية داخل المؤسسة و قد يؤدي التعقيد في بعض طرق التقييم التي تستخدمها بعض المؤسسات إلى فشل هذه العملية في تحقيق أهدافها وهو ما ينعكس سلبياً على معنويات و أداء الموارد البشرية فيها، و عكس ذلك فإن المؤسسة التي تحسن اختيار الطريقة المناسبة للتقييم فإنها تحقق الأهداف المرجوة من ورائه. بما ينعكس على تحسن أدائها و أداء الموارد البشرية فيها، و سنستعرض فيما يلي أهم الطرق و الأساليب المستعملة في تقييم أداء الموارد البشرية بدءاً من الطرق التقليدية كالمقاييس الترتيبية و وصولاً إلى الأساليب الحديثة كأسلوب الإدارة بالأهداف.

المطلب الأول: المقاييس الترتيبية

تقوم المقاييس الترتيبية على مقارنة الأفراد محل التقييم بعضهم ببعض في الكفاءة العامة للأداء أو في بعض جوانب هذا الأداء¹، بحيث يمكن من خلال هذه المقارنة ترتيب الأفراد حسب كفاءتهم تنازلياً بحيث يتحصل الفرد الذي له أكبر قدر من الصفة محل القياس على المرتبة الأولى و الذي يليه المرتبة الثانية و هكذا دواليك، و تتضمن المقاييس الترتيبية طريقتين هما: طريقة الترتيب البسيط و طريقة المقارنة الثنائية.

الفرع الأول: طريقة الترتيب البسيط (Simple Rank Order)

وفق هذه الطريقة يقوم المقيم سواء كان الرئيس المباشر أو غيره بترتيب الأفراد من الأحسن إلى الأسوأ أو من الأعلى إلى الأدنى طبقاً لأدائهم و مساهماتهم داخل المؤسسة²، فإذا كان المطلوب تقييم أداء عشر (10) أفراد يعطى الرقم (1) لأحسن فرد و رقم (10) إلى آخر واحد في المجموعة و لا يتم الاعتماد هنا على معايير و إنما يتم الترتيب على أساس الأداء العام أو الأداء ككل، و من إيجابيات هذه الطريقة أنها سهلة و بسيطة إلا أنها تعاني من المشاكل التقليدية لتقييم الأداء مثل التحيز و التساهل و التشدد في التقييم .

¹ مهدي حسن زويلف، مرجع سبق ذكره، ص 187.

² كامل بربر، 2000، مرجع سبق ذكره، ص 131.

الفرع الثاني: أسلوب الترتيب المزدوج (Paired Comparison)

وفق هذه الطريقة تكون لكل فرد الفرصة لكي يتم مقارنته مع باقي الأفراد في نفس المجموعة أو القسم و يتم ذلك من خلال ثنائيات أو زوجيات من المقارنات بحيث يتحدد في كل منها أي فرد أحسن ليتم بعد ذلك تجميع كل المقارنات بغرض التعرف على ترتيب الأفراد تنازليا حسب أدائهم العام و حسب المقارنات التي تم إجراؤها.¹

و لتوضيح هذه الطريقة نأخذ المثال التالي: لنفرض أن أحد الأقسام يحتوي على أربعة أفراد هم:

عمر، فؤاد، محمد و رفيق.

في هذه الحالة يحتاج المقيم إلى ستة (6) مقارنات زوجية بحيث يمكننا التعرف على عدد المقارنات الزوجية باستخدام العلاقة التالية:²

$$\text{عدد المقارنات الزوجية} = \frac{ن(ن-1)}{2}$$

و تكون هذه المقارنات كالتالي:

عمر/فؤاد عمر/محمد عمر/رفيق
فؤاد/محمد فؤاد/رفيق
محمد/رفيق

بعد إجراء هذه المقارنات يستنتج المقيم من هو الفرد الأفضل في كل مقارنة من المقارنات السابقة و في مثالنا يرمز التسطير إلى الفرد الأفضل. و على أساس ذلك يمكن التوصل إلى الجدول الموالي و الذي يبين نتائج المقارنات الثنائية:

الترتيب	عدد مرات التفضيل	الفرد
2	2	عمر
3	1	فؤاد
1	3	محمد
4	-	رفيق

جدول (2.3): نتيجة المقارنات الثنائية

المصدر: أحمد ماهر، 2004، مرجع سبق ذكره، ص 299.

¹ أحمد ماهر، 2004، مرجع سبق ذكره، ص 298.

² حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص 373.

نلاحظ من خلال الجدول السابق أنه تم جمع عدد مرات التفضيل و حسب مثالنا فإن محمد هو الذي حصل على أكبر عدد مرات تفضيل و بالتالي احتل المرتبة الأولى ثم بعده عمر ثم فؤاد و في الأخير رفيق.

بالرغم من سهولة و بساطة هذه الطريقة إلا أنه من الصعب استخدامها في الأقسام التي تحتوي على عدد كبير من الأفراد بحيث يصبح عدد المقارنات كبيراً للغاية بحيث لو افترضنا على سبيل المثال أن أحد الأقسام يحتوي على 25 فرداً فإنه يمكن إيجاد عدد المقارنات كآتي:

$$300 = \frac{24 \times 25}{2} \text{ مقارنة}$$

و هو ما يجعل المقارنة صعبة و لذلك تستخدم هذه الطريقة عادة في الأقسام التي يعمل بها عدد قليل من الأفراد.

المطلب الثاني: المقاييس المتدرجة

يمكن تصنيف المقاييس المتدرجة إلى طريقتين هما: طريقة التدرج البياني (Graphic Rating Scale) و طريقة التدرج البياني السلوكي (BARS Behaviorally Anchored Rating Scales).

الفرع الأول: طريقة التدرج البياني (Graphic Rating Scale)

تعتبر طريقة التدرج البياني من أبسط طرق التقييم تقوم على أساس حصر مجموعة من الخصائص أو السمات و التي يعتمد عليها في الحكم على أداء الأفراد ثم إعطاء مدى معين لتقييم كل خاصية¹ كمثلاً (5-1) أو (3-1) حيث يمثل الرقم (1) أقل درجة للتقويم و الرقم (5) أو (3) أعلى درجة. بحيث يبدأ المقيم أو الرئيس في تقييم كل مرؤوس من خلال إعطائه درجة بالنسبة لكل خاصية ليتم في الأخير تجميع الدرجات التي حصل عليها الفرد في جميع السمات أو الخصائص. و تتميز هذه الطريقة بالسهولة و توفير الوقت و المجهود إضافة إلى انخفاض تكاليف إعدادها إلا أنها تخضع للرأي الشخصي للقائم على عملية التقييم و من ثم عدم موضوعية النتائج كما أن الأوزان المعطاة تفتقد الأساس العلمي كما أنها قد تكون متساوية بالنسبة لجميع المعايير على الرغم من اختلاف الأهمية النسبية لكل منها.² و يوضح لنا الشكل الموالي نموذج لهذه الطريقة:

¹ كامل بربر، 2008، مرجع سبق ذكره، ص 182.

² محمد حافظ حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 285.

الشركة العامة.....					العناصر
استمارة تقييم أداء الموظفين					
اسم الموظف.....					
الوظيفة.....التاريخ...../...../.....					
درجات التقييم					
متميز (5)	جيد جدا (4)	جيد (3)	مقبول (2)	ضعيف (1)	
					نوعية الأداء
					كمية الأداء
					الحاجة إلى الإشراف و التوجيه
					الانتظام في الدوام
					القدرة على الإبداع
					التعاون مع الزملاء و الرؤساء
					إتباع التعليمات و الأنظمة
رئيس القسم.....التاريخ...../...../.....					
التوقيع.....					
مستأجر إدارة الموارد البشرية.....التوقيع.....					

الشكل (5.3): نموذج لتقييم أداء الموظف على طريقة سلم التدرج البياني

المصدر: مؤيد سعيد السالم و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 111.

نلاحظ من خلال الشكل السابق أن هناك مجموعة من العناصر أو المعايير يتم التقييم من خلالها كنوعية الأداء و كمية الأداء و غيرها بحيث تعطى لكل منها درجة تقويم معينة و في الأخير يتم جمع هذه الدرجات للحصول على التقييم النهائي للفرد.

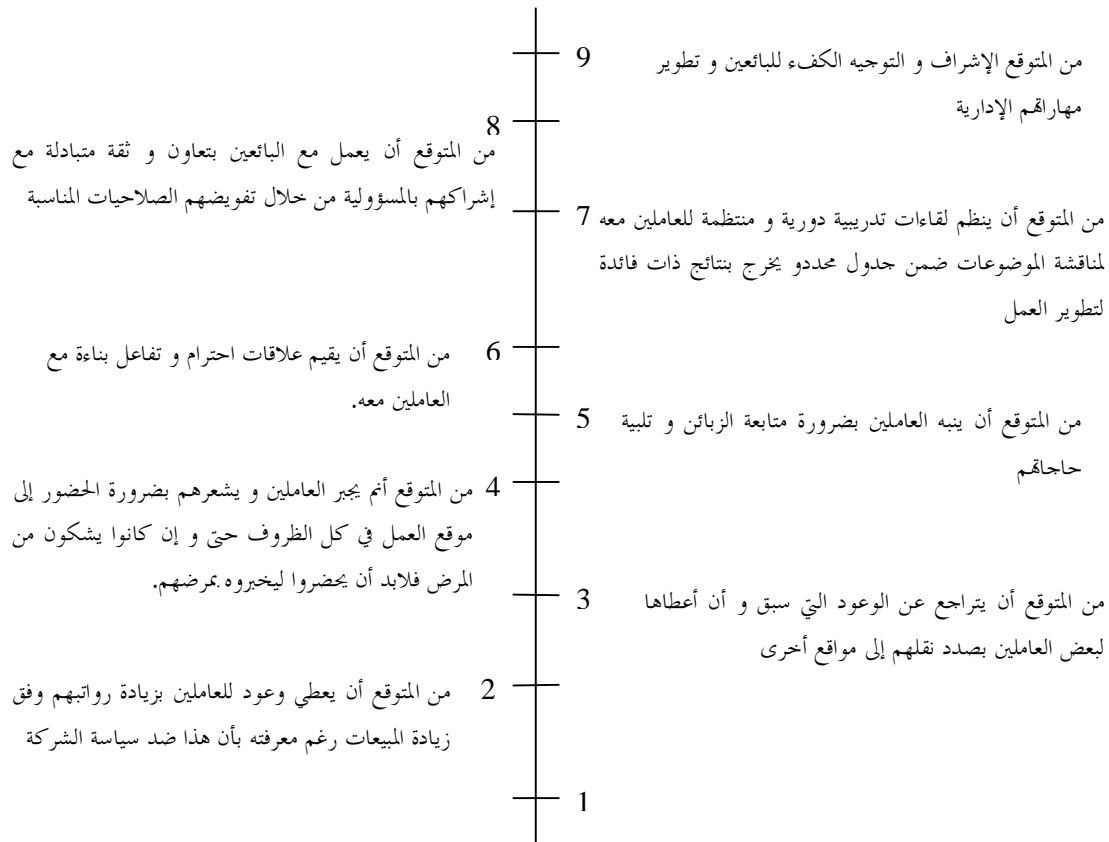
الفرع الثاني: طريقة التدرج البياني السلوكي

إن الهدف من هذه الطريقة هو التغلب على المشاكل التي تميزت بها طريقة التدرج البياني و ذلك بإدخال العامل السلوكي في التقييم و تم تطوير هذه الطريقة في عام 1963 من قبل كل من سمث و كندل بحيث يتم تقييم أداء الفرد بموجب هذا المقياس و الذي يتضمن مجموعة من السلوكيات التي ترتبط بمتطلبات الوظيفة¹ و بالنسبة لكل معيار يتم وضع مستوى معين يتراوح بين (1) كمستوى أدنى

¹ سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص 151.

و (7) أو (9) كمستوى أعلى. يوفر هذا المقياس للأفراد الفرصة لمعرفة المستويات المحددة للسلوكيات المطلوبة كما يساهم في التغذية العكسية بهدف تحسين الأداء و هو ما يقلل من رفض الأفراد لنتائج التقييم. و تتمثل الإجراءات المطلوبة لإجراء هذا التقييم فيما يلي:¹

- تقوم مجموعة من الخبراء ممن يعرفون الوظيفة باتخاذ قرار حول جانبيين هما: تحديد أعمدة الوظيفة كالأهداف و تحديد نماذج السلوك الفعال و غير الفعال بالنسبة لكل معيار من المعايير.
 - تقوم مجموعة ثانية من الخبراء بتقييم نتائج المجموعة السابقة من زاويتين هما: ربط نماذج السلوك المختلفة بمسؤوليات و أبعاد الوظيفة المراد تقويمها و إعطاء درجة تقدير لكل نموذج.
 - تقوم مجموعة ثالثة من الخبراء و استنادا على أعمال المجموعة السابقة بتحليل نماذج السلوك المختلفة و تقدير ما إذا كانت بالفعل مرتبطة بمسؤوليات الوظيفة محل الدراسة .
- و على ضوء ذلك يتم الاحتفاظ بمجموعة السلوكيات التي تم الاتفاق عليها و يمثل الشكل الموالي نموذج مقياس التدرج السلوكي في تقييم أداء مدير مبيعات:



الشكل (6.3): نموذج مقياس التدرج السلوكي في تقييم مدير المبيعات

المصدر: سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص 152.

¹ مؤيد سعيد السالم و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 114.

نلاحظ من خلال الشكل السابق أن لكل مستوى مدلول معين و كلما ارتفع المستوى كلما زادت كفاءة الأداء إلى غاية بلوغ المستوى (9) و الذي يتمثل في الإشراف و التوجيه الكفاء للبايعين و تطوير مهاراتهم الإدارية.

- و من إيجابيات طريقة التدرج البياني السلوكي:
- أنها طريقة دقيقة في القياس مقارنة بالطرق السابقة؛
- أن مقاييس التقييم فيها واضحة و متعددة.
- غير أن لهذه الطريقة بعض العيوب من أبرزها:
- أن ما يعتبر سلوك ممتاز خلال فترة قد لا يكون كذلك في مرحلة أخرى؛
- أنها طريقة معقدة تحتاج إلى وقت و مجهود كبيرين لتصميمها و تنفيذها؛
- أنها تحوي العديد من النماذج للتصميم وفقا لكل وظيفة أو مجموعة من الوظائف المتقاربة و المتشابهة.

المطلب الثالث: أسلوب القوائم (Checklists)

يقيس هذا الأسلوب أداء الأفراد على ضوء ما تتضمنه قائمة محتويات الخصائص الوظيفية المطلوب قياسها و يمكن التمييز بين طريقتين لهذا الأسلوب: أسلوب القوائم المبني على توزيع الأوزان بالتساوي و أسلوب القوائم المثقل.

الفرع الأول: أسلوب القوائم المبني على توزيع الأوزان بالتساوي

وفق هذا الأسلوب يعطى للموظف نقاط إيجابية أو سلبية و ذلك حسب ما تبينه نتائج سلوكياته الوظيفية الموضحة و المحددة في القائمة على أن تجمع النقاط الإيجابية و تطرح منها النقاط السلبية لبنود القائمة¹، و يتم إعداد هذه القوائم بالتعاون بين إدارة الموارد البشرية و الرؤساء المباشرين و هي قوائم تشرح العديد من الجوانب في سلوك الأفراد في العمل و الصفات الواجب توفرها فيهم بحيث يتم جمعها كلها في قائمة²، و يوضح الشكل الموالي نموذجا مصغرا عن قائمة وصفية موجهة للمسؤول عن عملية التقييم بغرض تقييم خصائص الأفراد المختلفة:

¹ حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص 377.

² أحمد ماهر، 2004، مرجع سبق ذكره، ص 303.

تعليمات: إقرأ كل بند من البنود المعروضة في الأسفل و حدد إذا كان الفرد الذي تقيمه يملك الصفة المدونة. إذا كان الجواب "نعم" ضع نقطة (إشارة) في الفراغ المخصص لكل جملة. أما إذا كان الجواب "لا" اترك الفراغ كما هو.

- يطلب المساعدة في حال واجه متاعب
- يعترف بمساهمات الآخرين الذين يعملون معه
- يحافظ على علاقات جيدة مع زملائه في العمل
- يحتاج إلى تعليمات كلما واجه مواقف مستجدة
- يرى بدائل عدة للموقف الواحد
- يتقيد باستمرار بما أعطي من وقت
- يبادر إلى اتخاذ القرارات في لمواقف الحرجة

الشكل (7.3): نموذج عن أسلوب القائمة المعدة لتقييم أداء الأفراد

المصدر: حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص 377.

نلاحظ من الشكل السابق أن هناك مجموعة من الخصائص يقوم المقيم من خلالها بتقييم الأداء و ذلك عن طريق تحديد الخصائص المتوفرة عند الفرد من بين الخصائص المذكورة، إلا أن الجانب السلبي في هذه الطريقة هو أنها لا تأخذ بعين الاعتبار الأوزان المختلفة للخصائص.

الفرع الثاني: أسلوب القوائم المثقل

يشبه هذا الأسلوب و إلى حد كبير الأسلوب السابق إلا أن الفرق بينهما أنه يعطي قيم وزنية لكل خاصية و على إدارة الموارد البشرية أن تحدد أهمية و وزن كل عنصر أو خاصية بالنسبة لتأثيرها على الأداء الجيد للوظيفة بحيث لا يطلع المقيم على هذه الأوزان و ذلك لمنع تحيزه.¹

و من مميزات هذه الطريقة أنها بسيطة و يمكن تحويلها لتناسب كل مجموعة من الوظائف غير أن هذه الطريقة كغيرها من الطرق لها سلبياتها و من أهم هذه السلبيات عدم معرفة القائم بعملية التقييم بالأوزان المعطاة لكل عنصر بحيث يكتفي بتحديد الموصفات أو الخصائص التي يتوفر عليها الفرد بوضع علامة في القائمة دون أن يعلم أي الخصائص أكثر أهمية و لا بد من التركيز عليها، و فيما يلي شكل يوضح نموذج لقائمة اختبار :

¹ مهدي حسن زويلف، مرجع سبق ذكره، ص 192.

التعليمات: ضع علامة صح (U) أمام الفقرة التي تمثل مستوى أداء الموظف.				
اسم الموظف.....القسم.....				
اسم القائم بالتقويم:.....التاريخ:././.....				
وزن الأهمية للسؤال	العبارات أو الأسئلة	ضع العلامة في المكان المناسب		
		<table border="1"> <tr> <td>لا</td> <td>نعم</td> </tr> </table>	لا	نعم
لا	نعم			
()	1. يقوم بأعمال خارج أوقات الدوام إذا طلب منه ذلك.	<table border="1"> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
()	2. حريص على تنظيم و نظافة مكان العمل.	<table border="1"> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
()	3. يساعد زملاءه في العمل عند الحاجة.	<table border="1"> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
()	4. يخطط لعمله مستقبلا.	<table border="1"> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
()	5. يتبع القواعد و التعليمات الإدارية.	<table border="1"> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
()	6. لديه القدرة على المبادرة و الابتكار.	<table border="1"> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
()	مجموع الدرجة المعطاة			

الشكل (8.3): نموذج لقائمة الاختبار في تقييم الأداء

المصدر: مؤيد سعيد السالم و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 113.

نلاحظ من خلال الشكل السابق أن هناك مجموعة من العبارات أو الأسئلة التي يجب عليها القائم بعملية التقييم عن طريق إحدى الإجابتين "نعم" أو "لا" دون أن يعرف الأوزان المعطاة لكل عبارة بغرض تفادي تحيزه نحو بعض الأفراد و بعودة القوائم إلى إدارة الموارد البشرية يتم وضع الأوزان المناسبة لكل خاصية من الخصائص ليتم الحصول على النتائج الحقيقية لتقييم الأداء.

المطلب الرابع: طريقة الأحداث الحرجة

إن أساس طريقة الأحداث الحرجة (Critical incidents) هو تجميع أكبر عدد ممكن من الوقائع أو الأحداث التي يكون لها أثر في نجاح أو فشل العمل و هو ما يطلب من القائم على عملية التقييم أن يلاحظ أداء الأفراد باستمرار و يدون الوقائع التي تحدث منهم أثناء أدائهم لعملهم بحيث يتم تقييمهم على أساس هذه الوقائع و مدى أهميتها في نجاح أو فشل العمل.¹

و يتم تسجيل هذه الأحداث في شكل تقارير قصصية قصيرة (Brief anecdotal reports) تتضمن أوصاف مكتوبة عن فاعلية أو عدم فاعلية الأفراد خلال ممارستهم لوظائفهم المختلفة، و يحتفظ المقيم عادة بيومية من الأحداث الحرجة عن كل فرد أخضع للتقييم، و يجب على المقيم تدوين الحدث الحرج فور وقوعه تفاديا للنسيان كما أنه لا بد على المقيم أن يركز على سلوكيات و تصرفات الفرد خلال مواجهته للحدث و ليس الحدث نفسه.²

و يهدف أسلوب الأحداث الحرجة إلى إبراز أحسن السلوكيات المطلوب القيام بها للوصول إلى مستوى الأداء المرغوب فيه و هو ما يجعل منه قاعدة لبرامج تدريبية فعالة من شأنها تحسين و تنمية أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة، و فيما يلي شكل يوضح نموذج هذه الطريقة:

سجل المواقف الجوهرية لسلوك العامل المؤثرة إيجابيا أو سلبيا على الأداء			
اسم العامل.....	القسم.....		
اسم المقوم.....	تاريخ التقييم.....		
معيار السيطرة على مخاطر العمل			
التاريخ	السلوك الإيجابي	التاريخ	السلوك السلبي
10/1	يعلم المسؤولين بأن أحد السلام غير صالحة للاستعمال	10/11	يترك أحد الشبابيك في مختبر المواد الكيماوية مفتوحا
12/2	ينظف الأماكن من النفايات المحترقة لتقليل التلوث داخل موقع العمل	11/12	يدخن في مخازن المواد الكيماوية

شكل (9.3): نموذج سجل المواقف الحرجة لمساعد مختبر

المصدر: سهيلة محمد عباس، رجع سبق ذكره، ص 151.

¹ كامل بربر، 2008، مرجع سبق ذكره، ص 184.

² حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص 382.

نلاحظ من خلال الشكل السابق نموذج لسجل المواقف الحرجة لمساعد مختبر معيار التقييم فيها هو السيطرة على مخاطر العمل بحيث احتوى هذا السجل على مجموعة من الأحداث الحرجة ذات العلاقة بمعيار التقييم تم تسجيلها بالتفصيل و بالتواريخ التي تمت فيها بغرض استخدامها لتقييم الأداء الفرد. و من إيجابيات أسلوب الأحداث الحرجة أنه يركز على السلوك الوظيفي القائم و ليس على صفات الأفراد و بالتالي فهو يقيس أداء الفرد و ليس شخصيته كما أن لهذا الأسلوب أهمية في توفير التغذية العكسية لكل فرد حول أدائه كما أنه يساهم في تقليل التحيز من خلال الاعتماد على معيار محدد مسبقا و ملاحظة الأداء على أساسه و من ثم تدوين الجوانب السلوكية الإيجابية و السلبية فيه. و من مساوئ هذا الأسلوب أنه لا ينال استحسانا من قبل الرؤساء لأنه يفرض عليهم ملاحظة و تسجيل وقائع حرجة مر بها مرؤوسوهم يوميا أو أسبوعيا مما يتسبب في مضیعة كبيرة للوقت كما أن مفهوم الحدث الحرج قد لا يكون متجانسا بين كل المقيمين و قد يكون تطبيقهم لهذه المفاهيم مختلفا أيضا¹ و يضاف إلى هذا أنه لا يمكن من خلال أسلوب الأحداث الحرجة مقارنة أداء الأفراد فيما بينهم أو أداء الوحدات فيما بينها.

المطلب الخامس: طريقة الإدارة بالأهداف (Management By Objectives):

الإدارة بالأهداف هي فلسفة إدارية تهدف إلى زيادة مشاركة المرؤوس في وضع الأهداف التي مطلوب منه تحقيقها و اتخاذ القرارات الملائمة لذلك، طورها العالم الإداري الشهير بيتر دركر (Peter Drucker) منذ الخمسينات إذ قال مقولته الشهيرة أن المؤسسة يجب أن تمكن الأشخاص العاديين من القيام بأشياء خارقة للعادة.² و تقوم طريقة الإدارة بالأهداف على مجموعة افتراضات أساسية يمكن تلخيصها في أن الأفراد في المؤسسة يميلون إلى معرفة و فهم ما هو منتظر منهم و أن يكونوا راغبين في المشاركة في اتخاذ القرارات التي تمس مستقبلهم الوظيفي كما يرغبون في الوقوف على مستويات أدائهم باستمرار.³

و تتميز هذه الطريقة بأن الرئيس لا يهتم بسلوك مرؤوسيه أو صفاتهم بل يهتم فقط بما استطاعوا أن يحققوه من نتائج، و مما يلاحظ في هذه الطريقة أنها تتم قبل الأداء على عكس الطرق الأخرى التي تعتمد على التقييم بعد الأداء.

¹ كامل بربر، 2000، مرجع سبق ذكره، ص 133.

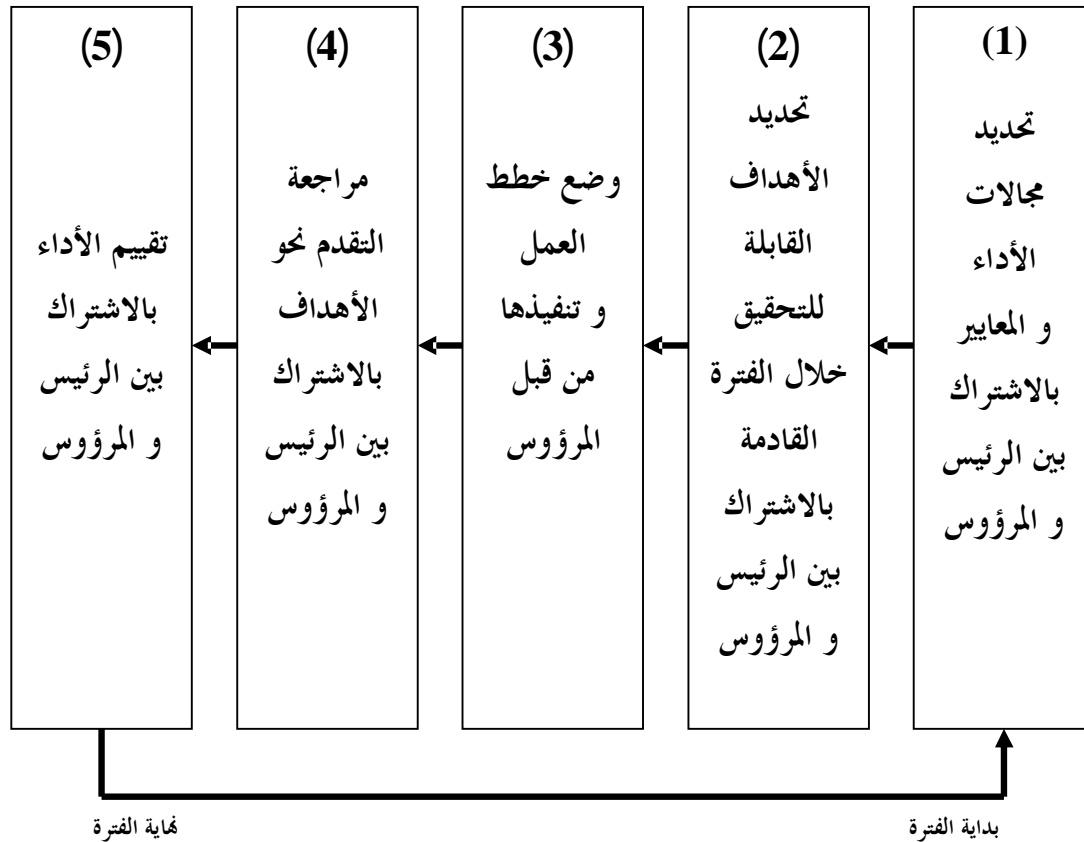
² JAMES W. WALKER, *Manager la performance*, 12/09/2009, http://www.e-rh.org/doc_dess/performance.pdf

³ عصام الدين أمين أبو علفة، إدارة الموارد البشرية النظرية و التطبيق، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، 2005، ص 261.

و تمر هذه الطريقة بعدة خطوات هي:¹

- يتم تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها و التي سيتم القياس و تقييم الأداء على أساسها، و لذلك يجتمع الرئيس المباشر مع كل مرؤوس لوضع الأهداف و الاتفاق عليها و تحديد مدة إنجازها.
- أثناء التنفيذ يجب على الرئيس المباشر أن يساعد المرؤوسين لتحقيق الأهداف و أن يتابع التقدم في تحقيقها و ذلك بهدف التعرف إذا كان هناك تأخير و ما هو سببه.
- و عند بلوغ المدة المتفق عليها مسبقا يتم تقييم الأداء عن طريق مقارنة النتائج الفعلية (التي تم تحقيقها بالفعل) بتلك المخططة و التي تم وضعها في البداية، وفي الأخير استنتاج مستوى الأداء و تحديد الانحرافات.

و فيما يلي شكل يوضح مختلف مراحل طريقة الإدارة بالأهداف:



الشكل (10.3): خطوات الإدارة بالأهداف

المصدر: مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص 117.

¹ أحمد ماهر، 2004، مرجع سبق ذكره، ص 302.

نلاحظ من خلال الشكل السابق أن طريقة الإدارة بالأهداف هي عملية متكاملة تتكون من عدة مراحل بدءاً من تحديد مجالات الأداء و المعايير بالاشتراك بين الرئيس و المرؤوس و وصولاً إلى تقييم الأداء و ذلك في إطار زمني محدد، و يجب الإشارة هنا إلى أن تقييم الأداء هو عملية تعاونية بين كل من الرئيس و المرؤوس محوراً معرفة و استعراض مدى تحقيق الفرد للأهداف المسطرة له و في الواقع لا بد على الفرد أن يحدد بنفسه ما أنجزه من أعمال معززا موقفه بحقائق رقمية و قد يقدم ذلك لرئيسه بغرض مناقشته و تحديد سبل تحقيق الأداء المرغوب فيه و من الضروري أن يراجع الرئيس أداء الفرد و يقيمه من أجل زيادة الموضوعية و إعطاء الصورة المتكاملة عن الأداء.

إن طريقة الإدارة بالأهداف توفر معايير واضحة لأداء الأفراد فهي بذلك تقلل من التحيز و الأخطاء الناجمة عن التحيز و اللاموضوعية.¹ لكن و بالرغم من المزايا التي تتميز بها هذه الطريقة إلا أنها تعاني من بعض المشاكل من أهمها أنها تقيس أداء الفرد في وظيفته الحالية فقط بمعنى أنها تعجز إعطاء مؤشر لنجاحه في وظائف أخرى مستقبلاً، كما أنها تتطلب قدراً كبيراً من إبداء الرأي و حرية التصرف و قد يكون التعذر في استخدام الأسلوب الكمي للتعبير عن الأهداف سبباً مباشراً في فشلها، و إضافة إلى كل هذا فإن هذه الطريقة توجب على الرئيس فهم واجباته و سلطاته جيداً و التعرف على الحدود التي تحيط بتلك السلطات و الواجبات.

بعد أن قمنا بعرض أهم الطرق و الأساليب المستخدمة في تقييم أداء الموارد البشرية يبقى السؤال المطروح في كيف تختار إدارة الموارد البشرية الطريقة الأنسب؟ نحن نعلم أن عملية التقييم تخدم عدة أهداف و بالتالي يستحيل إيجاد طريقة شاملة و كاملة و مناسبة لخدمة جميع الأهداف و بالتالي يجب على إدارة الموارد البشرية عند اختيار طريقة التقييم أن تأخذ في الحسبان جميع العوامل بما فيها العوامل البيئية و التنظيمية و الفردية و غيرها، و إلا فرغ التقييم من مضمونه و لم يتمكن من تحقيق الأهداف المطلوبة منه. كما يمكن للمؤسسة أن تستخدم أكثر من طريقة² و ذهب البعض إلى القول أن اختيار الأسلوب ليس وحده الذي يؤدي إلى نجاح أو فشل عملية التقييم و إنما تلعب كيفية تطبيقه دوراً كبيراً لإنجاحه و بالتالي للوصول إلى تقييم فعال يجب أن يكون الاختيار جيداً و التطبيق جيداً.

¹ سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص 153.

² Patrick Gilbert, comment évaluer la performance RH ? question universelle réponses contingentes, 13/09/2009, http://www.agrh2004-esg.uqam.ca/pdf/Tome1/Gilbert_Charpentier.pdf

خلاصة الفصل:

إن التنبؤ بكل من العرض و الطلب على الموارد البشرية يتم من خلال استخدام الطرق الإحصائية أو الوصفية بحيث تتميز الطرق الإحصائية عند توفر مقوماتها بالقدرة إلى الوصول لتقديرات دقيقة مقارنة بالطرق الوصفية إلا أنه توجد العديد من الظواهر و الأحداث التي يمكن أن تحدث و لا يكون لها حدوث سابق و هو ما يؤدي إلى عدم إمكانية التنبؤ بها باستخدام الطرق الإحصائية لأنها تعتمد أساساً على البيانات التاريخية و لذلك تلجأ المؤسسة في هذه الحالة إلى استخدام الطرق الوصفية و آراء الخبراء للتوصل إلى تقديرات مستقبلية صحيحة فيما يخص العرض و الطلب على الموارد البشرية.

و نظراً لأن كل طريقة لها مزاياها و عيوبها تقوم المؤسسات باختيار أنسب الطرق لظروفها و أوضاعها كما أنه بإمكانها أن تجمع بين طريقتين أو أكثر و هو نفس ما يحدث عند اختيار طريقة تقييم أداء الموارد البشرية إذ تتعدد أهداف التقييم و لا يمكن أن تكون هناك طريقة مناسبة لخدمة جميع الأهداف و لذلك على كل مؤسسة أن تختار أحسن الطرق التي تخدم أهدافها و تناسب ظروفها البيئية و التنظيمية بما يحقق كفاءة الأداء فيها.

الفصل الرابع (الجانب التطبيقي):

دراسة حالة مجمع تربية

الدواجن للغرب (GAO)

تمهيد:

بعد أن تطرقنا في الفصول السابقة إلى مختلف الجوانب النظرية لموضوع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية و ذلك انطلاقا من إدارة الموارد البشرية و مفاهيمها و النظرة الجديدة إليها مرورا بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على مستوى المؤسسة ، مراحلها ، أهميته و أهدافه إلى جانب مفاهيم الأداء و تقييم الأداء و وصولا إلى عرض مختلف الأساليب العلمية الكمية و الكيفية المستخدمة في كل من عمليتي التخطيط و التقييم سيتم من خلال هذا الفصل (الجانب التطبيقي) إسقاط ما رأيناه في الجانب النظري على مجمع تربية الدواجن للغرب (GAO) بحيث سيتم وضع خطة كاملة للموارد البشرية داخل المجمع في الفترة (2010-2011) و إبراز دور هذه الخطة في تحسين أداء الأفراد و لذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث بدءا بالمبحث الأول الذي سيتناول عرض و تقديم شامل للمجمع إلى جانب حصر حجم الموارد البشرية الحالية بمختلف أنواعها و الطريقة التي تتوزع بها داخل المجمع في حين سيخصص المبحث الثاني لبناء نموذج قياسي يتم استخدامه في التنبؤ بطلب المجمع المستقبلي من الموارد البشرية أما المبحث الثالث فسيتناول دراسة الضياع في الموارد البشرية داخل المجمع بهدف إيجاد العرض الداخلي المتوقع ليتم بعد ذلك مقارنة كل من العرض و الطلب و الخروج بخطة نهائية للموارد البشرية مع إبراز دور هذه الأخيرة في تحسين أداء الأفراد.

المبحث الأول: عرض و تقديم شامل للمجمع و للموارد البشرية فيه

قبل أن نقوم بتخطيط الموارد البشرية للمجمع خلال الفترة القادمة لابد من التعرف الدقيق على المجمع من حيث نشاطه، إستراتيجيته و إستراتيجية الموارد البشرية فيه إلى جانب حصر الحجم الحالي للموارد البشرية و كذا كيفية توزيعها عبر مختلف وحداته و فروعه بالإضافة إلى عرض الأسلوب الذي يتبعه المجمع حالياً لتخطيط موارده البشرية و هو ما سيتم التطرق إليه من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: التعريف بمجمع تربية الدواجن للغرب (GAO)

تم إنشاء وحدة «ORAVIO» من طرف الشركة الاسبانية "MAKLA" في سنة 1952 و بعد استقلال الجزائر أمت من طرف الديوان القومي لتغذية الأنعام تحت وصاية وزارة الفلاحة و الصيد البحري.

في 03 أفريل 1979 و إثر إبرام المرسوم رقم 81-201 أصبحت «ORAVIO» مستقلة عن ديوان أغذية الأنعام "ONAB" تحت وصاية وزارة الفلاحة.

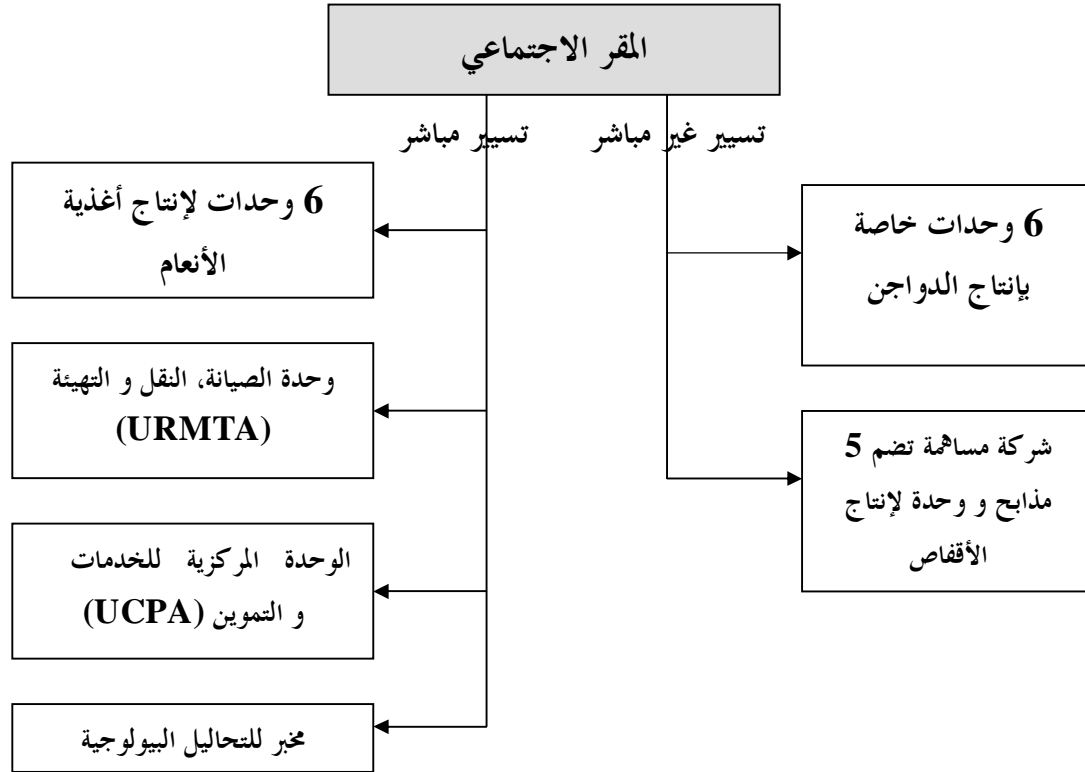
و على إثر الجمعية العامة الاستثنائية "AGEX" المنعقدة في 19 جانفي 1998 تم إنشاء مجمع تربية الدواجن للغرب (GAO) و كان ذلك في 10 مارس 1998 بحيث يحمل هذا الأخير نظام قانوني و يعتبر شركة مساهمة طبقاً للمادة 544 من المرسوم التشريعي رقم 93-08 المؤرخ في 15 أبريل 1993 معدل و متمم للقانون التجاري ، و لهذه الشركة طابع عمومي تابعة لشركة تسيير المساهمات الإنتاج الحيواني «SGP PRODA» برأس مال اجتماعي قدره : 2.502.000.000 دج.

و تتمثل الأنشطة الرئيسية للمجمع فيما يلي:

- إنتاج و تسويق عوامل الإنتاج الخاصة بالدواجن؛
- إنتاج، ذبح، تحويل و تسويق اللحوم البيضاء،
- إنتاج و تسويق أغذية الأنعام و الدواجن.

يضمن المقر الاجتماعي للمجمع نوعين من التسيير: تسيير مباشر و تسيير غير مباشر كما يوضحه

الشكل الموالي:



الشكل (1.4): مخطط يوضح التسيير المباشر و الغير مباشر لمختلف الفروع و الوحدات

المصدر: من إعداد الطالب

- التسيير المباشر: يقوم المقر الاجتماعي بالتسيير المباشر لستة (06) وحدات لإنتاج أغذية الأنعام موزعة على الجهة الغربية للبلاد كما يوضحه الجدول الموالي:

الوحدات	الولاية	الطاقة الإنتاجية السنوية (الوحدة = طن)
الرمشي	تلمسان	102000
الرحوية	تيارت	102000
وادي تلييلات	وهران	51000
بوقطب	البيضاء	51000
مستغانم	مستغانم	51000
سيدي إبراهيم	سيدي بلعباس	51000

الجدول (1.4): توزيع الوحدات عبر الولايات و طاقتها الإنتاجية

المصدر: من إعداد الطالب انطلاقا من البيانات المستخرجة من قسم تغذية الأنعام

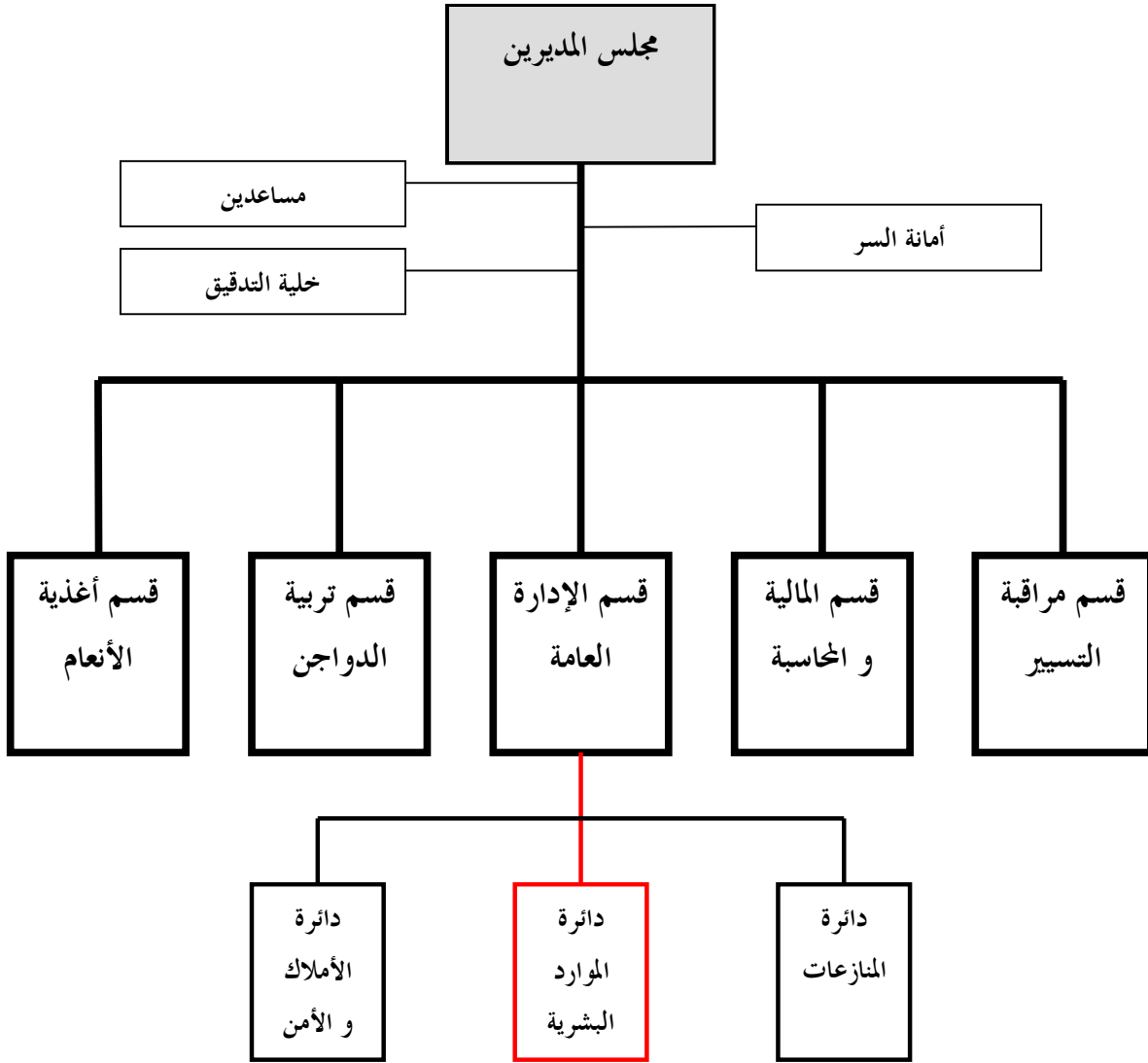
كما يقوم المقر الاجتماعي بالتسيير المباشر لوحدة الصيانة و النقل و التهيئة (URMTA) المتواجدة بعين النويصي بمستغانم و التي تضم 118 عامل، إضافة إلى تسيير الوحدة المركزية للخدمات و التموين (UCPA) و المتواجدة ببئر الجير بوهران و التي تضم 16 عامل، و المخبر الجهوي للتحاليل البيولوجية و الذي يشغل 13 عامل من بينهم بيطريين و بيولوجيين و تقنيين سامين.

- التسيير الغير المباشر: يضمن المقر الاجتماعي التسيير الغير مباشر لستة (06) وحدات متخصصة في إنتاج الدواجن و التي كانت تدعى مؤسسة الشخص الوحيد ذات المسؤولية المحدودة (Eurl) و أصبحت في 01 جويلية 2000 شركات مساهمة (SPA) أكثر استقلالية عن المقر الرئيسي للمجمع بحيث أصبح لكل منها مجلس إدارة خاص بها و ذلك طبقا للمادة 610 من المرسوم التشريعي رقم 93-08 المؤرخ في 25 أبريل 1993 من القانون التجاري، هذه الوحدات هي: موستافي (MOSTAVI) بمستغانم، دهرافيب (DAHRAVIP) بسيدي علي بمستغانم، هافيب (HAVIP) بمستغانم، أفيكاب (AVICAB) بسيدي بلعباس، رمشافي (REMCHAVI) بتلمسان، و أفيباد (AVIBED) بوهران.

و إضافة إلى هذه الوحدات يقوم المقر الاجتماعي بالتسيير الغير مباشر لشركة مساهمة تضم خمسة (05) مذبح و وحدة لإنتاج الأبقاص البلاستيكية بطاقة إنتاج تبلغ 20.000 وحدة سنويا.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمجمع و موقع إدارة الموارد البشرية فيه

لغرض معرفة درجة الأهمية التي يوليها المجمع للموارد البشرية فيه سنوضح فيما يلي الهيكل التنظيمي للمجمع بمختلف أقسامه لنحدد بعد ذلك موقع إدارة الموارد البشرية في هذا التنظيم. يقع المقر الاجتماعي للمجمع في طريق الميناء "سلامندر" بولاية مستغانم و يتشكل هيكله التنظيمي من خمسة (05) أقسام إضافة إلى مجلس المديرين و أمانة السر و خلية التدقيق كما يوضحه الشكل الموالي:



شكل (2.4): الهيكل التنظيمي للمقر الاجتماعي لمجمع تربية الدواجن للغرب

المصدر: دائرة الموارد البشرية للمجمع

نلاحظ من خلال الشكل (2.4) أن للمجمع خريطة تنظيمية بسيطة في شكل هرم يتشكل من خمسة (05) أقسام، يضم كل قسم ثلاثة دوائر و تحتوي كل دائرة على مصلحتين أو ثلاثة و ذلك حسب ما تتطلبه طبيعة العمل، كما أن لكل قسم من الأقسام الخمسة مهام محددة سنوضحها فيما يلي:

- قسم الإدارة العامة: تتمثل مهام هذا القسم في كل من تسيير الموارد البشرية بما فيها من تخطيط استقطاب و تعيين، تقييم الأداء، التدريب، التنمية و مكافأة الموارد البشرية إضافة إلى المحافظة على ممتلكات المؤسسة .

- قسم المالية و المحاسبة: يرتبط هذا القسم ارتباطا وثيقا مع جميع الأقسام و المديريات الأخرى بحيث يقوم هذا الأخير بتسجيل مختلف العمليات المتعلقة بالنشاط التجاري للوحدات و من أهم وظائفه نجد: العلاقات البنكية، إعداد الميزانية المحاسبية، متابعة ذمم و ديون المجمع، التحليل المالي و متابعة المشاريع المختلفة.
- قسم مراقبة التسيير: من مهام هذا القسم إجراء الدراسات الاقتصادية للمشاريع، إعداد الميزانية التقديرية لكل نشاط، قسم و وحدة، إعداد الميزانية التقديرية للمجمع ككل، كما يقوم هذا الأخير بوضع تقارير شهرية، ثلاثية، سداسية و سنوية لنشاط المجمع كما يشير إلى الانحرافات و يقترح الإجراءات التصحيحية.
- قسم تربية الدواجن: من مسؤوليات هذا القسم الحرص على تنفيذ البرنامج بشكل صحيح و متابعته، متابعة نشاط تربية الدواجن من حيث الإنتاج الصحة و التموين، تحليل الخصائص الإنتاجية و اتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيحها.
- قسم التغذية: يشرف هذا القسم على نشاط الوحدات المتخصصة في إنتاج أغذية الأنعام، تسيير المخزونات، النقل، الصيانة و مراقبة النوعية كما أنه يقوم بمتابعة تطورات السوق من حيث الأسعار المتداولة.
- مجلس المديرين: يعتبر السلطة العليا في المجمع و يتكون من ثلاثة أعضاء تسند الرئاسة لأحدهم طبقا للمادة 644 من المرسوم التشريعي رقم 93-08 المؤرخ في 25 أبريل 1993 و لهذا المجلس كامل الصلاحيات في إصدار القرارات و إعطاء التوجيهات الخاصة بسير العمل داخل المجمع بمختلف فروعته.
- خلية التدقيق: لهذه الخلية علاقة مباشرة مع مجلس المديرين و تتمثل مهامها في التأكد من احترام الإجراءات المتبعة و كذا التدقيق و فحص العمليات و الأنشطة المختلفة للمجمع بحيث كانت هذه الوظيفة في وقت مضي تابعة لقسم مراقبة التسيير لتصبح في فيفري 2005 مرتبطة مباشرة بمجلس المديرين و هذا تبعا للتعليمة رقم 36 لممثل مساهمات الدولة .

تقتصر إدارة الموارد البشرية داخل المجمع في دائرة تابعة لقسم الإدارة العامة بحيث تقوم هذه الدائرة بالتسيير المباشر للموارد البشرية التابعة لكل من المقر الاجتماعي، وحدات إنتاج الأغذية ، وحدة الصيانة و النقل، الوحدة المركزية للخدمات و التموين و المخبر الجهوي، كما تقوم بالتسيير الغير مباشر

(الإشراف) للموارد البشرية التابعة لفروع تربية الدواجن و التي سبق و أن أشرنا أنها عبارة عن شركات مساهمة تتمتع بقدر كبير من الاستقلالية و لكل منها مقر اجتماعي يضم بداخله مصلحة خاصة بتسيير الموارد البشرية.

نلاحظ أنه و بالرغم من الأهمية الكبيرة لإدارة الموارد البشرية إلا أنها اقتصرت داخل المجمع على دائرة صغيرة تابعة لقسم الإدارة العامة في حين كان لابد أن ترتقي إلى قسم بأكمله يتولى مهام تسيير الموارد البشرية بحيث يكون مديره على علاقة مباشرة مع المدير العام.

المطلب الثالث: إستراتيجية المجمع و نظامه الداخلي

حتى تتمكن من التعرف على إستراتيجية إدارة الموارد البشرية داخل المجمع لابد من الاطلاع على الإستراتيجية العامة لهذا الأخير و كذا نظامه الداخلي و ذلك فيما يخص التوظيف ، الترقية ، تعليق و إنهاء عقد العمل وغيرها من الإجراءات المتبعة.

الفرع الأول: النظام الداخلي للمجمع

يحدد النظام الداخلي للمجمع مجموعة من الشروط للتوظيف و للترقية كما أنه يضبط الحالات التي يتم فيها تعليق أو إنهاء عقد العمل كما يبين الإجراءات المتبعة في ذلك و هو ما سنتطرق إليه فيما يلي:

أ. شروط و إجراءات التوظيف:¹

- إن السن القانوني الأدنى لكل مترشح للعمل هو 16 سنة و لا يوظف القاصر إلا بتصريح من ولي أمره؛
- إضافة إلى شرط السن فإن المترشح للوظيفة لابد أن تتوفر فيه مجموعة من المؤهلات التي تمكنه من شغل المنصب، إضافة إلى تقديم ملف إداري و الخضوع للاختبارات و الامتحانات و كذا القيام بفحص طبي؛
- إن عملية التوظيف لابد أن تحترم الإجراءات القانوني و أن تتم بشفافية و ذلك لاختيار أحسن المترشحين؛
- يتم التوظيف بموجب عقد عمل مكتوب يتحدد فيه ما يلي: منصب العمل، التوجيه، الأجر القاعدي، التعويضات و العلاوات، مدة الفترة التجريبية، مدة العقد، مدة العطلة.
- يمكن أن تبرم عقود العمل لمدة محدودة أو غير محدودة و لتوقيت كامل أو توقيت جزئي.

¹ أنظر الملحق رقم (1) المواد : 13، 14، 15، 16، 17، 18 من الاتفاقية الجماعية للمجمع.

- يكون عقد العمل لمدة محدودة في الحالات التالية:
- عندما يوظف العامل من أجل إنجاز عمل محدد متعلق بأشغال أو خدمات غير قابلة للتجديد؛
 - عندما يتعلق الأمر بالنيابة عن أحد الموظفين و الغائب ظرفيا؛
 - عندما يتعلق الأمر بإنجاز أشغال ظرفية ذات طبيعة متقطعة؛
 - عند وجود فائض في العمل أو لما تفرضه ظروف الموسمية؛
 - عندما يتعلق الأمر بنشاطات أو وظائف ذات طبيعة ظرفية.
- بالنسبة لجميع هذه الحالات يحدد العقد مدة علاقة العمل.
- يخضع كل عامل تم توظيفه إلى فترة تجريبية مدتها:
- شهر واحد بالنسبة لعمال التنفيذ؛
 - شهرين بالنسبة لأعوان التحكم؛
 - ثلاثة أشهر بالنسبة للإطارات؛
 - ستة أشهر بالنسبة للإطارات السامين.

ب. الترقية:

- إن الترقية هي العملية التي يتم من خلالها إعطاء منصب ذا مستوى أعلى كان شاغرا لأحد العمال المؤهلين.
- إن العامل المرشح للترقية لا بد أن تتوفر فيه الشروط اللازمة لشغل المنصب، كما يجب أن يثبت أنه يفي بمتطلبات هذا المنصب و التي يتم تحديدها في الاتفاقية الجماعية لكل مؤسسة.
- كما أنه لا بد على المؤسسة أن تقوم بوضع ميكانيزمات تمكن من الترقية العمودية و ذلك من أجل ضمان الترقية للموظفين الذين يكون مسارههم الوظيفي مهددا بالبقاء في نفس المنصب.

ج. تعليق و إنهاء علاقة العمل:¹

- تعليق عقد العمل:
- يتم تعليق عقد العمل في الحالات التالية: الاتفاق المتبادل بين المؤسسة و العامل، عطل المرض أو العطل المماثلة و العجز وفقا لما هو محدد في التشريع و التنظيم المتعلق بالضمان الاجتماعي، أداء

¹ أنظر الملحق رقم (1) المواد: 67، 75، 76، 77، 78، 79، 81، 82 من الاتفاقية الجماعية للمجمع.

واجب الخدمة الوطنية و فترات الإبقاء في الخدمة أو الاستدعاء في إطار الاحتياط العسكري، ممارسة مسؤولية عمومية انتخابية، حرمان العامل من حقوقه و حرياته ما لم ينطق بشأنه حكم أصبح نهائيا، قرار تأديبي يوقف ممارسة الوظيفة، ممارسة حق الإضراب، العطلة غير مدفوعة الأجر.

- إنهاء عقد العمل:

يتم إنهاء علاقة العمل في الحالات التالية: الإبطال أو الإلغاء القانوني لعقد العمل، انتهاء مدة عقد العمل، الاستقالة، الفصل، التسريح لوجود فائض في الموارد البشرية، التوقف القانوني لنشاط المؤسسة، الإحالة على التقاعد، الوفاة.

يتم الفصل في الحالات التالية:

● لأجل أسباب اقتصادية؛

● لأسباب تأديبية حسب ما تنص عليه الاتفاقية الجماعية و القانون الداخلي للمؤسسة؛

● يمكن أن يتم الفصل أيضا في حالة تخفيض أو توقيف النشاط أو في حالة خصصة المؤسسة؛

● إدخال تكنولوجيا جديدة أو إعادة تنظيم مبرر للمؤسسة.

أما الاستقالة فهي حق معترف به بحيث يتقدم الموظف الذي ينوي إنهاء علاقة عمله مع المؤسسة باستقالته كتابيا و عليه أن يراعي مهلة إشعار مسبق.

الفرع الثاني: إستراتيجية المجمع و إستراتيجية الموارد البشرية فيه

يتبع المجمع إستراتيجية التخفيض و التي تسمى أيضا إستراتيجية الالتفاف (Turnaround strategy) و هي إحدى الاستراتيجيات الانكماشية (Retrenchement strategies) التي تتبعها المؤسسات عندما يكون وضعها التنافسي ضعيف في بعض أو جميع خطوط منتجاتها¹ و يظهر هذا الضعف من خلال:

- انخفاض معدل تحقيق الأهداف؛

- انخفاض في الربحية؛

- تدهور في رقم الأعمال و المبيعات.

و هو ما يحدث فعلا داخل المجمع و الذي يظهر جليا من خلال ملاحظة تطور رقم الأعمال في الفترة

(2009-2003) بحيث يبلغ رقم أعمال المجمع 8523853 (الوحدة=10³ دج) سنة 2003

¹ ثابت عبد الرحمن إدريس و آخرون، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم و نماذج تطبيقية)، الدار الجامعية، القاهرة، 2003، ص 290.

لينخفض تدريجياً و يصل إلى 2798748 (الوحدة=10³ دج) في نهاية سنة 2009 هذا إلى جانب تراجع في أرباح المجمع و تدهور حجم مبيعاته.

و تقوم إستراتيجية التخفيض على تخفيض حجم الأنشطة في وحدات الأعمال و تخفيض التكاليف التي تشمل كافة المصاريف التي تنفق على الأعمال الغير ضرورية مما يساعد في مراجعة جميع الأعمال و تحديد المجالات التي يمكن التركيز عليها و تحسين الأداء فيها و تشذيب الأعمال الغير ضرورية و تخفيض النفقات التي لا مبرر لها¹ بحيث يتمكن المجمع وفق هذه الإستراتيجية من تعزيز حالة الاستقرار الذي يصل إليه و تحقيق أهدافه بفعالية أكبر.

و في ضوء متطلبات إنجاز إستراتيجية المجمع تعمل و تهدف إدارة الموارد البشرية داخل المجمع إلى وضع استراتيجياتها بما يتوافق و ينسجم مع الإستراتيجية العامة و هو ما يندرج ضمن مفهوم التكامل الإستراتيجي (Strategic Integration) بحيث تعمل إدارة الموارد البشرية للمجمع على تحقيق الاستقرار في أوضاع شؤون الموارد البشرية فنجد أن عمليات الاستقطاب و الاختيار و التعيين قليلة جدا و تبقى برامج التدريب و التنمية على حالها ما عدا فيما يخص المحاسبين الذين سيخضعون لبرنامج تكوين جديد حول المعايير المحاسبية الجديدة (IAS/IFRS).

أما فيما يخص برامج حماية العاملين من مخاطر العمل فستبقى هي الأخرى على حالها هذا إلى جانب تشجيع العمال على الاستفادة من التقاعد المسبق و هو ما يخدم الإستراتيجية العامة للمجمع و الرامية إلى تخفيض حجم الأنشطة عبر مختلف وحدات العمل، و بهذه الطريقة يعمل المجمع على تخطي فترة التقلص التي يمر بها ليعتد نشاطه من جديد الأمر الذي يحسن من وضعه التنافسي و يزيد من قدرته على التوسع مرة أخرى.

المطلب الرابع: توزيع الموارد البشرية داخل المجمع و الأسلوب المتبع لتخطيطها و تقييم أدائها

يقوم المجمع كباقي المؤسسات بتخطيط و تقييم أداء موارده البشرية الموزعة عبر مختلف الوحدات و الفروع و يستخدم في ذلك مجموعة من الطرق و الأساليب التي سنتعرف عليها و نبرز نقاط القوة و نقاط الضعف فيها.

¹ زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم و عمليات و حالات دراسية)، دار اليازوري، الأردن، 2005، ص 228.

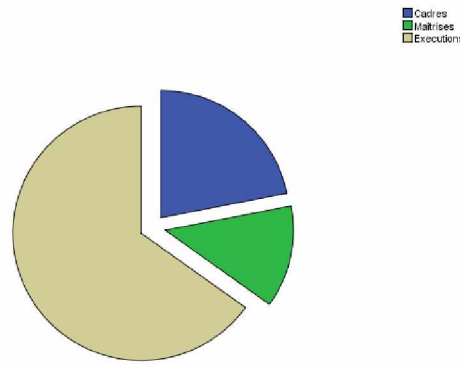
الفرع الأول: توزيع الموارد البشرية داخل المجمع

في 2009/12/31 بلغ حجم الموارد البشرية (عمال دائمين + عمال مؤقتين) داخل المجمع 2037 عامل مقسمين حسب المستوى التأهيلي كما يلي:

إطارات	448	21,9931 %
تقنيون و أعوان تحكم	263	12,9111 %
عمال التنفيذ	1326	65,0957 %
المجموع	2037	100 %

الجدول (2.4): تقسيم الموارد البشرية داخل المجمع حسب المستوى التأهيلي في نهاية سنة 2009

المصدر: من إعداد الطالب و باستخدام بيانات دائرة الموارد البشرية للمجمع



الشكل (3.4): تقسيم الموارد البشرية داخل المجمع حسب المستوى التأهيلي

المصدر: من إعداد الطالب باستخدام برنامج (SPSS)

نلاحظ من خلال الشكل السابق أن أكبر عدد من العمال ينتمون إلى فئة عمال التنفيذ فيما تأتي فئة الإطارات في المرتبة الثانية من حيث حجم الموارد البشرية تليها في الأخير فئة الفنيين و أعوان التحكم.

تتوزع هذه الموارد البشرية عبر مختلف وحدات إنتاج الأغذية و فروع تربية الدواجن إضافة إلى المقر الاجتماعي، المخبر الجهوي، الوحدة المركزية للخدمات و التموين، و وحدة الصيانة و النقل. و من خلال الجدول الموالي سنقوم بحصر الموارد البشرية الحالية في 2009/12/31 عبر مختلف وحدات و فروع المجمع:

المجموع	عمال التنفيذ (EXECUTIONS)	تقنيون و أعوان تحكم (MAITRISES)	إطارات (CADRES)	البيان
144	98	14	32	1. شركة موستافي
120	78	17	25	2. شركة دهرافيب
164	118	12	34	3. شركة هافيب
133	95	16	22	4. شركة أفيكاب
154	109	13	32	5. شركة رمشافي
549	395	49	105	6. شركة أفيباد
1264	893	121	250	المجموع (نشاط تربية الدواجن)
82	40	22	20	1. وحدة مستغام
75	47	14	14	2. وحدة الرحوية
104	70	16	18	3. وحدة الرمشي
69	39	17	13	4. وحدة تليلات
80	37	25	18	5. وحدة بلعباس
69	39	15	15	6. وحدة بوقطب
479	272	109	98	المجموع (نشاط إنتاج الأغذية)
56	09	03	44	المقر الاجتماعي
118	77	16	25	URMTA
16	10	02	04	UCPA
13	02	04	07	المخبر الجهوي
91	63	08	20	شركة مساهمة تضم خمسة مذابح
2037	1326	263	448	المجموع

الجدول (3.4): توزيع الموارد البشرية عبر مختلف وحدات و فروع المجمع في 2009/12/31.

المصدر: من إعداد الطالب و بناء على البيانات المستمدة من دائرة الموارد البشرية

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن نشاط تربية الدواجن يضم 1264 عامل و هو ما يمثل 62,052 % من إجمالي حجم الموارد البشرية فيما يضم نشاط إنتاج الأغذية 479 عامل و هو ما يمثل 23,5149 % ، كما نلاحظ أن أكبر فئة من العمال هي فئة عمال التنفيذ تليها فئة الإطارات و في الأخير فئة الفنيين و أعوان التحكم و ذلك في كلى النشاطين.

الفرع الثاني: الأسلوب المتبع لتخطيط الموارد البشرية داخل المجمع

قبل اقتراح أسلوب لتخطيط الموارد البشرية داخل المجمع لابد من التعرف على الأسلوب المتبع حاليا و إبراز نقاط الضعف فيه بحيث يعتمد المجمع في تخطيط موارده البشرية على أسلوب الحكم الشخصي و الذي يقوم على فكرة التقديرات الشخصية لرؤساء الوحدات التي يضمها المجمع بحيث يقوم كل رئيس وحدة بتقدير احتياجاته من الموارد البشرية و تكون هذه التقديرات في شكل زيادة أو نقص في كتلة الأجور (la masse salariale) بنسبة مئوية معينة فعلى سبيل المثال يقدر رئيس وحدة مستغام احتياجات و وحدته بزيادة كتلة الأجور بنسبة 10 % لترجم هذه النسبة فيما بعد إلى عدد الأفراد المطلوبين.

ترفع هذه التقديرات بعد ذلك إلى قسم الإدارة العامة ليقوم مجلس هذه الأخيرة بفحص و مراجعة و دراسة هذه الاحتياجات بهدف تعديلها و إدخال التغييرات اللازمة عليها ثم الخروج بالنتائج النهائية التي تعتبر التقديرات النهائية لاحتياجات المجمع من الموارد البشرية بمختلف فروع و وحداته.

تبعث هذه النتائج بعد ذلك إلى مجلس المديرين لكي يقوم بفحصها و تقديم اقتراحات بشأنها و على أساس هذا الفحص و هذه الاقتراحات يتم تحديد الاحتياجات بصفة نهائية و التي تترجم إلى خطة كاملة من طرف إدارة الموارد البشرية ليتم تنفيذها في وقتها حسب البرامج المسطرة.

إن الجانب السلبي لهذا الأسلوب يتمثل في افتقاره للدقة بحيث يعتمد على آراء شخصية فقط دون اللجوء إلى أدوات و أساليب كمية من شأنها إعطاء أكثر دقة و واقعية للتقديرات. و لذلك كان من الضروري أن تدعم آراء المديرين بأساليب كمية تعتمد على قياسات موضوعية و تستند إلى أساس علمي يمكنها من إعطاء نتائج أحسن.

الفرع الثالث: تقييم أداء الموارد البشرية داخل المجمع

يتم تقييم أداء الموارد البشرية داخل المجمع فرديا و جماعيا بحيث يعتمد التقييم الفردي على كل من أسلوب القوائم المثقل و أسلوب الإدارة بالأهداف، يستخدم أسلوب القوائم المثقل لتقييم أداء المنفذين و أعوان التحكم و الإطارات أما أسلوب الإدارة بالأهداف فينحصر استخدامه على الإطارات السامين (مجلس المديرين و رؤساء الوحدات).

إن أسلوب القوائم المثقل هو أحد أوسع الأساليب انتشارا و أبسطها استخداما و أسهلها تصميمًا يقوم على تحديد مجموعة من المعايير و إعطاء لكل منها قيمة وزنية يتم على أساسها تقييم أداء الأفراد¹ و اعتمد المجمع على كل من معيار حجم العمل بقيمة وزنية تساوي أربعة (04)، معيار نوعية العمل بقيمة وزنية تساوي أربعة (04)، و معيار الموازنة بقيمة وزنية تساوي اثنان (02).²

أما أسلوب الإدارة بالأهداف فهو من أبرز الأساليب التخطيطية و الرقابية المستخدمة لقياس أداء المدراء إذ بموجب هذا الأسلوب يتم تحديد الأهداف للفترة القادمة و من ثم يتم تحديد مستوى بلوغ الأهداف و تحديد أداء المديرين على ضوء مستويات الإنجاز هذه.

يقوم المجمع أيضا بتقييم أداء الأفراد جماعيا باستخدام أسلوب الإدارة بالأهداف فبعد تحديد الأهداف الكلية للمجمع يتم تحديد أهداف كل وحدة على حدى و في ظل الأهداف المسطرة و النتائج المحققة يتم تقييم أداء الأفراد جماعيا.

تم عملية التقييم على مستوى المجمع شهريا بحيث يقوم الرئيس المباشر بتقييم مرؤوسيه و هي الطريقة الأكثر استخداما و هي التي تتماشى مع مبادئ الإدارة و على الخصوص مبدأ وحدة الأمر و يمكن تقوية هذه الطريقة من خلال تقييم الرئيس الأعلى من الرئيس المباشر و يجب التركيز على أن المسؤولية الرئيسية في عملية التقييم تقع على الرئيس المباشر و أن مسؤولية الرئيس الأعلى تنحصر فقط في ضبط و موازنة تقديرات الرؤساء المباشرين بعضهم ببعض.

و تستخدم نتائج تقييم الأداء في اتخاذ بعض القرارات الإدارية كالزيادة في الأجور ، الاستغناء عن العاملين، تحديد الحوافز و غيرها، كما تستخدم المعلومات الناتجة عن عملية التقييم في الترقيات و تحديد الاحتياجات التدريبية فهي بذلك تحقق أهداف إدارية و تطويرية إلا أنها لا تحقق أهداف إستراتيجية من شأنها تحقيق التكامل بين الأهداف التنظيمية (الإستراتيجية) و نشاطات الأفراد و خصائصهم المطلوبة لتنفيذ الإستراتيجية المحددة مسبقا.

إن الجانب السلبي في نظام تقييم الأداء داخل المجمع هو استخدام أسلوب القوائم المثقل و الذي يخضع للرأي الشخصي للمقوم و بالتالي عدم موضوعية النتائج و الوقوع في مشكلة التحيز بحيث يميل الرؤساء إلى تفضيل بعض العمال عن البقية و هو ما ينعكس على تقييم أدائهم بالإيجاب و العكس صحيح. و إضافة إلى هذا يعتمد المجمع على نموذج واحد لتقييم أداء كل العاملين به بالرغم من اختلاف وظائفهم و مستوياتهم التنظيمية و هو ما يفقد عملية التقييم موضوعيتها.

¹ للمزيد من الشرح أنظر المبحث الثالث من الفصل الثالث.

² أنظر الملحق رقم (02)

المطلب الخامس: عرض تطور كل من رقم الأعمال و حجم الموارد البشرية للمجمع عبر السنوات

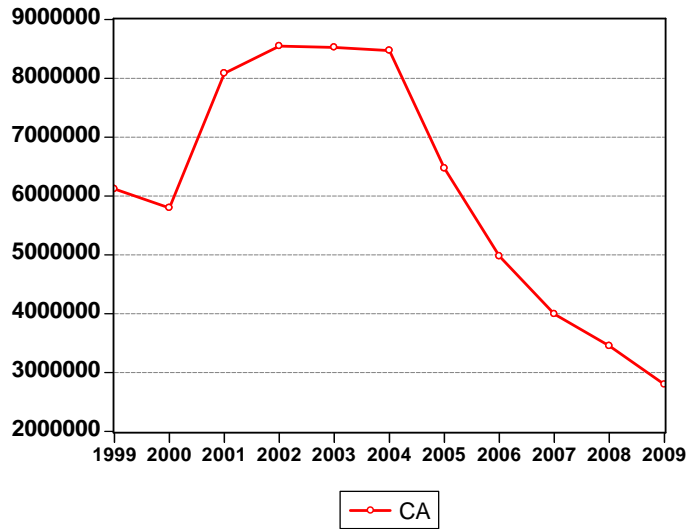
من خلال الدراسة الميدانية للمجمع تم الحصول على البيانات المتعلقة بتطور كل من حجم الموارد البشرية و رقم الأعمال و ذلك خلال الفترة من 1999 إلى غاية 2009 ممثلة في الجدول الموالي:

السنوات	رقم الأعمال (الوحدة=10 ³ دج)	حجم الموارد البشرية
1999	6120163	2649
2000	5796730	2783
2001	8085117	2736
2002	8545203	2808
2003	8523853	2794
2004	8471617	2779
2005	6472377	2744
2006	4978825	2647
2007	3995049	2525
2008	3453183	2273
2009	2798748	2037

الجدول(4.4): تطور رقم الأعمال و حجم الموارد البشرية للمجمع في الفترة (1999_2009)

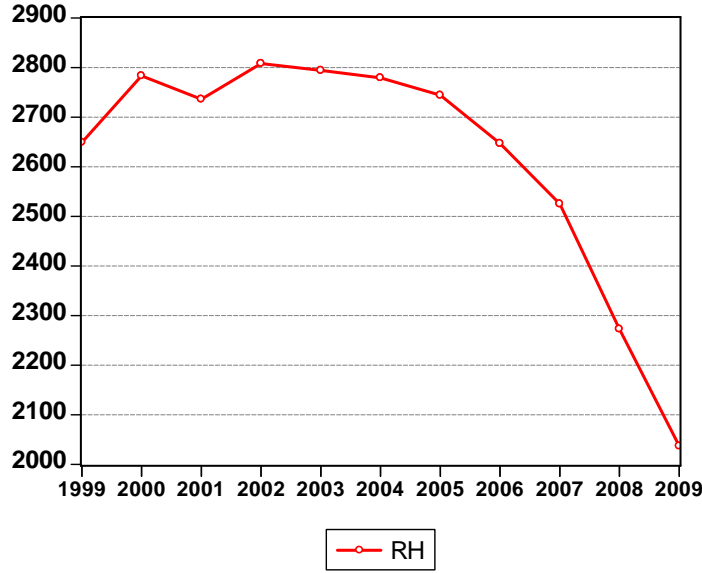
المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على التقارير السنوية عن حجم الموارد البشرية قسم الإدارة العامة، رقم الأعمال قسم المالية و المحاسبة

و بغرض إبراز التطور في كل من رقم أعمال المجمع و حجم الموارد البشرية فيه سنورد فيما يلي شكلين بيانيين يوضحان هاذين المتغيرين في الفترة (1999_2009).



الشكل(4.4): تطور رقم أعمال المجمع في الفترة (1999_2009)

المصدر: من إعداد الطالب باستخدام برنامج (Eviews) و بالاعتماد على بيانات الجدول رقم (4.4)



شكل (5.4): تطور حجم الموارد البشرية للمجمع في الفترة (2009_1999)

المصدر: من إعداد الطالب باستخدام برنامج (Eviews) و بالاعتماد على بيانات الجدول رقم (4.4)

نلاحظ من خلال الشكل (4.4) أن رقم أعمال المجمع عرف ارتفاعا في الفترة (2001_1999) ليبلغ أعلى مستوى له سنة 2002 و الذي استقر عنده خلال الفترة (2004_2002) لينخفض من جديد و يبلغ أدنى مستوياته في سنة 2009.

و موازاة مع ذلك نلاحظ من خلال الشكل (5.4) أن حجم الموارد البشرية في المجمع سلك نفس سلوك رقم الأعمال تقريبا بحيث ازداد حجم الأفراد من 2641 في سنة 1999 إلى 2808 سنة 2002 ليستقر عند هذا المستوى في السنتين 2003 و 2004، ثم انخفض من جديد في السنوات الموالية و بلغ أدنى مستوى له سنة 2009.

و يرجع هذا الانخفاض في كل من رقم الأعمال و حجم الموارد البشرية إلى تقلص نشاط المجمع و تراجع حصته السوقية، حيث أنه من المعروف أن كل منتج يمر في دورة حياته بخمسة مراحل هي: مرحلة الإطلاق، مرحلة النمو، مرحلة النضج، مرحلة الاستقرار (الإشباع) و في الأخير مرحلة التدهور، بحيث يتموقع مجمع تربية الدواجن للغرب في مرحلة التدهور و ذلك نظرا لحدة المنافسة التي تعرفها السوق الجزائرية في مجال تربية الدواجن و إنتاج أغذية الأنعام و ذلك في ظل الإصلاحات الاقتصادية التي اتبعتها الدولة و التي عملت من خلالها على تشجيع الاستثمار الخاص و إنشاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي تنشط في جميع المجالات و بالخصوص في مجال تربية الدواجن و إنتاج أغذية الأنعام.

المبحث الثاني: تقدير طلب المجمع من الموارد البشرية في 2011/12/31

من أجل وضع خطة كاملة للموارد البشرية داخل المجمع تتوافق مع إستراتيجيته و تسعى لتحقيق أهدافه لابد من التنبؤ بكل من العرض و الطلب على الموارد البشرية للسنة المستهدفة (2011) و ذلك بغرض مقارنتهما و تحديد الفرق بينهما بحيث سنقوم من خلال هذا المبحث بتقدير طلب المجمع على الموارد البشرية و ذلك باستخدام نموذج قياسي.

المطلب الأول: عرض الأسلوب المقترح لتقدير الطلب على الموارد البشرية داخل المجمع

لقد تم اختيار أسلوب تحليل الانحدار لتقدير الطلب على الموارد البشرية للمجمع و ذلك لعدة أسباب سنوردها فيما يلي:

- طبيعة نشاط المجمع: يعتبر المجمع مؤسسة إنتاجية و بالتالي فإنه يكون من السهل إيجاد علاقة بين كل من حجم الموارد البشرية و بعض المتغيرات كرقم الأعمال و حجم الإنتاج مثلا و هذا ما يمكننا من بناء نموذج قياسي دقيق يمكن الاعتماد عليه في عملية التقدير.
- توفر المجمع على البيانات اللازمة لتطبيق هذا الأسلوب و المتمثلة في سلسلة زمنية من المشاهدات طويلة نسبيا.
- إمكانية استخدام هذا الأسلوب للتنبؤ في المدين المتوسط و الطويل على عكس الأساليب الأخرى التي ينحصر استخدامها على إجراء التطلعات في المدى القصير فقط.

و بهدف بناء نموذج قياسي دقيق سنعمد على دراسة العلاقة بين كل من حجم الموارد البشرية و المتغيرات التالية: رقم أعمال المجمع، القيمة المضافة للمجمع و حجم الإنتاج للمجمع و ذلك خلال الفترة (1999-2009)¹ بحيث سنختار أكثر هذه المتغيرات تعبيرا و تفسيريا للتغير الحاصل في حجم الموارد البشرية.

من خلال الرسم البياني للمعطيات المتعلقة بالمتغير التابع (حجم الموارد البشرية) و كل متغير مستقل على حدى (رقم الأعمال، حجم الإنتاج، القيمة المضافة) تبين لنا أن الاتجاه العام لشكل انتشار النقط يتناسب مع الصيغ الدالية التالية:

● الصيغة الخطية من الشكل: $RH = C_1 + C_2 * X + \varepsilon$

● الصيغة النصف لوغاريتمية من الشكل: $LOG(RH) = C_1 + C_2 * (X) + \varepsilon$

¹ من أجل إجراء التقديرات لسنة 2011 سنفترض عدم إدخال تكنولوجيا جديدة داخل المجمع، عدم حدوث تغيرات تنظيمية و نبات إنتاجية العمال.

بحيث:

RH : هو إجمالي حجم الموارد البشرية

X : هو أحد المتغيرات المستقلة (رقم الأعمال أو القيمة المضافة أو حجم الإنتاج)

C_1 و C_2 : هي معلمات النموذج

ε : الخطأ العشوائي.

و إضافة إلى ما سبق و بغرض إيجاد نموذج أكثر دقة لتفسير التغير في حجم الموارد البشرية داخل المجمع سوف نقوم ببناء نماذج انحدار متعدد ذات متغيرين مستقلين و ذات ثلاثة متغيرات مستقلة ليبلغ بذلك عدد النماذج التي سيتم بناؤها و تقييمها و اختيار الأحسن من بينها عشرة (10) نماذج سنوضحها فيما يلي:

$$RH = C_1 + C_2 * CA + \varepsilon \dots \dots \dots (M1)$$

$$RH = C_1 + C_2 * VA + \varepsilon \dots \dots \dots (M2)$$

$$RH = C_1 + C_2 * PROD + \varepsilon \dots \dots \dots (M3)$$

$$LOG(RH) = C_1 + C_2 * (CA) + \varepsilon \dots \dots \dots (M4)$$

$$LOG(RH) = C_1 + C_2 * (VA) + \varepsilon \dots \dots \dots (M5)$$

$$LOG(RH) = C_1 + C_2 * (PROD) + \varepsilon \dots \dots \dots (M6)$$

$$RH = C_1 + C_2 * CA + C_3 * VA + \varepsilon \dots \dots \dots (M7)$$

$$RH = C_1 + C_2 * CA + C_3 * PROD + \varepsilon \dots \dots \dots (M8)$$

$$RH = C_1 + C_2 * VA + C_3 * PROD + \varepsilon \dots \dots \dots (M9)$$

$$RH = C_1 + C_2 * CA + C_3 * VA + C_4 * PROD + \varepsilon \dots \dots \dots (M10)$$

بحيث:

RH : تمثل إجمالي حجم الموارد البشرية (عمال دائمين+عمال مؤقتين)

CA : رقم أعمال المجمع

VA : القيمة المضافة للمجمع

$PROD$: حجم إنتاج المجمع

C_1 ، C_2 ، C_3 ، C_4 : معلمات النماذج

ε : الخطأ العشوائي.

و عليه سيتم تخصيص المطلب الثاني من هذا المبحث لتحليل النماذج الخطية البسيطة (M1 M2 M3) في حين سيتم تخصيص المطلب الثالث لتحليل النماذج النصف لوغاريتمية (M4 M5 M6) أما النماذج المتعددة (M7 M8 M9 M10) فسيتم دراستها و تحليلها في المطلب الرابع، ل يتم بعد ذلك في المطلب الخامس اختيار أحسن نموذج و استخدامه في تقدير احتياجات المجمع في 2011/12/31.

المطلب الثاني: نماذج الانحدار البسيطة

بعد أن قمنا باستعراض مختلف المراحل المتبعة في الأسلوب المقترح لتقدير احتياجات المجمع من الموارد البشرية سنقوم فيما يلي ببناء نماذج الانحدار البسيطة باستخدام المعلومات و البيانات التي تحصلنا عليها أثناء الدراسة الميدانية من لدن دائرة الموارد البشرية و قسم المالية و المحاسبة و المتعلقة بتطور حجم الموارد البشرية (عمال دائمين و عمال مؤقتين) موازاة مع رقم الأعمال، حجم الإنتاج و القيمة المضافة خلال الفترة (1999 - 2009) و هو ما يعطينا إحدى عشر (11) مشاهدة ممثلة في الجدول الموالي:

إجمالي الموارد البشرية (دائمين+مؤقتين)				حجم الإنتاج (الوحدة=10 ⁶ دج)	القيمة المضافة (الوحدة=10 ⁶ دج)	رقم الأعمال (الوحدة=10 ⁶ دج)	السنوات
المجموع	منفذين	فنيين	إطارات				
2649	1900	333	416	6045,961	1535,331	6120,163	1999
2783	1979	329	475	5775,360	1354,856	5796,730	2000
2736	1904	343	489	7771,848	1575,609	8085,117	2001
2808	1954	349	505	8380,101	1558,173	8545,203	2002
2794	1937	341	516	8367,846	1469,196	8523,853	2003
2779	1928	344	507	7859,891	1548,501	8471,617	2004
2744	1895	345	504	6470,397	1335,487	6472,377	2005
2647	1825	316	506	5209,015	1407,837	4978,825	2006
2525	1713	302	510	4151,285	1390,273	3995,049	2007
2273	1488	296	489	3441,285	829,478	3453,183	2008
2037	1326	263	448	2625,191	266,159	2798,748	2009

الجدول (5.4): تطور حجم الموارد البشرية داخل المجمع موازاة مع تطور كل من رقم الأعمال، القيمة

المضافة و حجم الإنتاج خلال الفترة (1999 - 2009)

المصدر: التقارير السنوية عن حجم الموارد البشرية قسم الإدارة العامة، رقم الأعمال، القيمة المضافة، حجم الإنتاج قسم المالية و المحاسبة

الفرع الأول: النموذج الخطي البسيط باعتبار حجم الموارد البشرية متغير تابع و رقم الأعمال متغير

مستقل

يكون هذا النموذج على الشكل التالي:

$$RH = C_1 + C_2 * CA$$

بحيث:

RH : تمثل إجمالي حجم الموارد البشرية (عمال دائمين+عمال مؤقتين)

CA : رقم أعمال المجمع (الوحدة=10⁶ دج)

C_1 ، C_2 هي معاملات النموذج بحيث تمثل C_1 حجم الموارد البشرية الواجب توفرها مهما كان رقم الأعمال، أما C_2 فهو يمثل معدل التغير في حجم الموارد البشرية نتيجة للتغير في رقم الأعمال.

و باستخدام برنامج (EViews 5) حصلنا على النتائج التالية:¹

$$RH = 2007,945 + 0,99457 * CA$$

$$(131,4076) \quad (0,020404)$$

$$R^2 = 0,725283$$

$$D = 1,194558$$

إن القيم الموجودة بين قوسين هي الأخطاء المعيارية لكل من C_1 ، C_2 .

تقييم النموذج:

1. تقييم معادلة الانحدار: سوف نقوم بتقييم معادلة الانحدار باستخدام كل من معامل التحديد (R^2)

و اختبار فيشر (F-test).

أ. معامل التحديد (R^2):

يدل معامل التحديد (R^2) على أن 72,5283 % من قيم المتغير التابع (حجم الموارد البشرية) يمكن تفسيرها باستخدام معادلة الانحدار هذه و بالتالي يمكننا القول أن توفيق خط الانحدار جيد.

ب. اختبار فيشر (F-test):

يمكننا هذا الاختبار من تقييم جودة تمثيل معادلة الانحدار كما يمكننا من اختبار موضوعية معامل التحديد

(R^2) و لقد أفرزت نتائج حسابات برنامج (EViews 5) على قيمة F كما يلي:

$$F = 23,761$$

و بمقارنة القيمة الفعلية (المحسوبة) $F_{réel}$ مع القيمة الجدولية F_{tab} و التي تستخرج من جدول

¹ يمكن الاطلاع على نتائج حسابات البرنامج بالتفصيل في الملحق رقم (1.3)

إحصائية فيشر بدرجات حرية (9, 1) و عند مستوى معنوية 5% ($F_{tab} = 5,12$) لاحظنا أن:

$$F = 23,761 > F_{1,9}^{0,05} = 5,12$$

أي أن قيمة $F_{réel}$ أكبر بكثير من قيمة F_{tab} وهو ما يعني أن لهذه المعادلة دلالة كبيرة في تصوير العلاقة بين حجم الموارد البشرية و رقم الأعمال.

2. اختبار معنوية المعلمات C_1, C_2 :

نريد الآن أن نختبر إلى أي مدى يمكن الاعتماد على المعلمات المقدرة C_1, C_2 كأساس جيد للوصول لمعلومات المجتمع و يتم ذلك من خلال اختبار ملاءمتها الإحصائية باستخدام اختبار t لستودنت (Student).

أ. بالنسبة لـ C_1 :

تكون فرضية العدم و الفرضية البديلة كما يلي:

$$H_0 : C_1 = 0$$

$$H_1 : C_1 \neq 0$$

و لقد أعطت نتائج حسابات البرنامج (EViews 5) قيمة t المحسوبة كالتالي:

$$t = 15,28029$$

و بمقارنة هذه القيمة مع قيمة t الجدولية بدرجة حرية (9) و عند مستوى معنوية 5% ($t_{tab} = 2,262$)

$$t = 15,28029 > t_9^{0,05} = 2,262$$

أي أن القيمة المحسوبة أكبر بكثير من القيمة الجدولية و بالتالي نرفض فرضية العدم و نقول أن المتغير CA له دور كبير في تفسير التغيرات التي تحدث في المتغير RH .

ب. بالنسبة لـ C_2 :

نضع فرضية العدم و الفرضية البديلة كما يلي:

$$H_0 : C_2 = 0$$

$$H_1 : C_2 \neq 0$$

و لقد أعطت نتائج حسابات البرنامج (EViews 5) قيمة t المحسوبة كالتالي:

$$t = 4,874518$$

$$t = 4,874518 > t_9^{0,025} = 2,262$$

و بالتالي نرفض فرضية العدم و نقبل الفرضية البديلة و نقول أن للمتغير CA دور في تفسير التغيرات الحاصلة في المتغير RH .

3. اختبار وجود أو عدم وجود ارتباط ذاتي:

للكشف عن وجود ارتباط ذاتي نستخدم اختبار دارين واطسون (Durbin Watson) و الذي يمكن تلخيصه كما يلي:

$$H_0 : \rho = 0$$

$$H_1 : \rho \neq 0$$

و لقد أعطت نتائج حسابات برنامج (EViews 5) قيمة معامل دارين واطسون كما يلي:

$$D = 1,194558$$

و بعد مقارنة D المحسوبة بكل من $(D_L = 0,93)$ و $(D_U = 1,32)$ المأخوذة من جدول إحصاءة (D.W) تبين لنا أن قيمة D المحسوبة محصورة بين القيمتين D_L و D_U أي أن: $(D_L < D < D_U)$ و بالتالي فإن النتيجة غير محسومة و قد يكون هناك ارتباط ذاتي و بالتالي لا يعول على هذا النموذج في تقدير حجم الموارد البشرية المستقبلي.

الفرع الثاني: النموذج الخطي البسيط باعتبار حجم الموارد البشرية متغير تابع و القيمة المضافة متغير

مستقل

يكون هذا النموذج على الشكل التالي:

$$RH = C_1 + C_2 * VA$$

بحيث: VA هي القيمة المضافة للمجمع (الوحدة=10⁶ دج) و باستخدام برنامج (EViews 5) حصلنا على النتائج التالية:¹

$$RH = 1863,155 + 0,580222 * VA$$

$$(99,12754) \quad (0,073301)$$

$$R^2 = 0,874402$$

$$D = 1,972075$$

تقييم النموذج:

1. تقييم معادلة الانحدار: سوف نقوم بتقييم معادلة الانحدار باستخدام كل من معامل التحديد (R^2)

و اختبار فيشر (F-test).

أ. معامل التحديد (R^2):

¹ يمكن الاطلاع على نتائج حسابات البرنامج بالتفصيل في الملحق رقم (2.3)

يدل معامل التحديد (R^2) على أن 87,4402 % من قيم المتغير التابع (حجم الموارد البشرية داخل المجمع) يمكن تفسيرها باستخدام هذه المعادلة و بالتالي يمكن القول بأن توفيق خط الانحدار جيد.

ب. اختبار فيشر (F-test):

أعطت نتائج حسابات البرنامج (EViews 5) قيمة F المحسوبة كما يلي:

$$F = 62,657$$

و بمقارنة القيمة الفعلية (المحسوبة) $F_{réel}$ مع القيمة الجدولية F_{tab} المستخرجة من جدول إحصائية فيشر بدرجات حرية (9, 1) و عند مستوى معنوية 5 % لاحظنا أن:

$$F = 62,657 > F_{1,9}^{0,05} = 5,12$$

و بالتالي نقول أن لهذه المعادلة دلالة كبيرة في تصوير العلاقة بين حجم الموارد البشرية و القيمة المضافة للمجمع.

2. اختبار معنوية المعلمات C_1 ، C_2 : و نستخدم لذلك اختبار t لستودنت (Student).

أ. بالنسبة لـ C_1 :

يأجراء اختبار t على المعلمة C_1 تبين لنا أن قيمة t المحسوبة أكبر بكثير من قيمة t الجدولية عند مستوى معنوية 5 % بحيث:

$$t = 18,79553 > t_9^{0,025} = 2,262$$

و بالتالي يمكن القول أن للمتغير (VA) دور كبير في تفسير التغيرات التي تحدث في حجم الموارد البشرية (RH).

ب. بالنسبة لـ C_2 :

تبين لنا من خلال الحسابات أن قيمة t المحسوبة أكبر بكثير من قيمة t الجدولية عند مستوى معنوية 5 % بحيث:

$$t = 7,915626 > t_9^{0,025} = 2,262$$

و بالتالي نقول أن للمتغير المستقل (VA) دور كبير في تفسير التغيرات التي تحدث في حجم الموارد البشرية (RH).

3. اختبار وجود أو عدم وجود ارتباط ذاتي:

يأجراء اختبار (D) عند مستوى معنوية 5 % و متغير مستقل واحد يتبين لنا أن قيمة D المحسوبة أكبر من قيمة D_U بحيث:

$$D = 1,972075 > D_U = 1,32$$

و هو ما يعني عدم وجود ارتباط ذاتي. و بالتالي يمكن الاعتماد على هذا النموذج في تقدير الطلب المستقبلي على الموارد البشرية داخل المجمع .

الفرع الثالث: النموذج الخطي البسيط باعتبار حجم الموارد البشرية متغير تابع و حجم الإنتاج متغير مستقل:

يتخذ هذا النموذج الشكل التالي:

$$RH = C_1 + C_2 * PROD$$

بحيث: $PROD$ هو حجم إنتاج المجمع (الوحدة=10⁶ دج)¹.
و بمعالجة البيانات المحصل عليها من خلال الدراسة الميدانية باستخدام برنامج (EViews 5) تحصلنا على النتائج التالية:²

$$RH = 1907,877 + 0,109509 * PROD$$

$$(122,2929) \quad (0,019396)$$

$$R^2 = 0,779831$$

$$D = 1,225621$$

تقييم النموذج:

1. تقييم معادلة الانحدار:

أ. معامل التحديد (R^2):

يتبين لنا من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) أن 77,9831 % من قيم المكنغير التابع (حجم الموارد البشرية) يمكن تفسيرها باستخدام هذه المعادلة، و هو ما يعني أن توفيق خط الانحدار جيد.

ب. اختبار فيشر (F-test):

من خلال نتائج حسابات البرنامج (EViews 5) تبين لنا أن قيمة F المحسوبة كانت كما يلي:

$$F = 31,878$$

و بمقارنة هذه القيمة مع القيمة الجدولية F_{tab} المستخرجة من جدول إحصائية فيشر بدرجات حرية (9, 1) و عند مستوى معنوية 5 % لاحظنا أن:

¹ يقوم المجمع بإنتاج حوالي 20 منتج و تختلف وحدات قياس هذه المنتوجات و لذلك تم قياس حجم الإنتاج الكلي بالمليون دينار (10⁶ دج).
² يمكن الإطلاع على نتائج الحسابات بالتفصيل في الملحق رقم (3.3).

$$F = 31,878 > F_{1,9}^{0,05} = 5,12$$

و هو ما يدفعنا للقول أن هذه المعادلة دلالة كبيرة في تصوير العلاقة بين كل من حجم الموارد البشرية و حجم الإنتاج داخل المجمع.

2. اختبار معنوية المعلمات C_1 ، C_2 :

أ. بالنسبة لـ C_1 :

اعتمادا على اختبار t لستودنت (Student) لاحظنا ما يلي:

$$t = 16,00973 > t_9^{0,025} = 2,262$$

أي أن t المحسوبة أكبر بكثير من t الجدولية و هو ما يدل أن لحجم الإنتاج دور كبير في تفسير التغير في حجم الموارد البشرية.

ب. بالنسبة لـ C_2 :

لاحظنا من خلال نتائج حسابات برنامج (EViews 5) أن قيمة t المحسوبة أكبر بكثير من قيمة t الجدولية عند مستوى معنوية 5 % بحيث:

$$t = 5,646030 > t_9^{0,025} = 2,262$$

و بالتالي نقول أن حجم الإنتاج له دور كبير في تفسير التغيرات التي تحدث في حجم الموارد البشرية.

3. اختبار وجود أو عدم وجود ارتباط ذاتي:

و للكشف عن وجود أو عدم وجود ارتباط ذاتي تم إجراء اختبار (D) عند مستوى معنوية 5 % و متغير مستقل واحد بحيث كانت قيمة D المحسوبة (1,225621) محصورة بين ($D_U = 1,32$) و ($D_L = 0,93$) و بالتالي النتيجة غير محسومة و قد يكون هناك ارتباط ذاتي و عليه فإنه لا يعول على هذا النموذج في تقدير احتياجات المجمع المستقبلية من الموارد البشرية.

نلاحظ مما سبق أن أحسن نموذج تم التوصل إليه إلى حد الآن هو النموذج الخطي البسيط باعتبار حجم الموارد البشرية متغير تابع و القيمة المضافة متغير مستقل.

المطلب الثالث: النماذج الغير خطية النصف لوغاريتمية

سنتناول في هذا المطلب ثلاثة نماذج نصف لوغاريتمية الأول يعتبر رقم الأعمال متغير مستقل و حجم الموارد البشرية متغير تابع أما الثاني فتكون فيه القيمة المضافة هي المتغير المستقل في حين يعتبر النموذج الثالث حجم الإنتاج هو المتغير المستقل.

الفرع الأول: النموذج النصف لوغاريتمي باعتبار رقم الأعمال متغير مستقل و حجم الموارد

البشرية متغير تابع

يأخذ هذا النموذج الشكل التالي:

$$LOG(RH) = C_1 + C_2 * (CA)$$

و بعد إجراء الحسابات تحصلنا على النتائج التالية:¹

$$LOG(RH) = 7,618351 + (4,03E - 05) * CA$$

$$(0,056401) \quad (8,76E - 06)$$

$$R^2 = 0,702002$$

$$D = 1,122434$$

تقييم النموذج:

- إن معامل التحديد في هذه الحالة يساوي (0,702002) و هو ما يعني أن هذه العلاقة الإحصائية المقدره تفسر 70,2002 % من التغيرات الحاصلة في حجم الموارد البشرية داخل المجمع في حين ترجع الـ 16,2 % المتبقية إلى مجمل العوامل الأخرى الغير مفسرة.

- و بغرض اختبار معنوية هذه الصيغة النصف لوغاريتمية تم استخدام اختبار فيشر (F-test) بحيث أفضت نتائج الحسابات إلى ما يلي:

$$F = 21,202 > F_{1,9}^{0,05} = 5,12$$

نلاحظ أن قيمة F المحسوبة أكبر بكثير من قيمة F الجدولية و هو ما يبين أن لهذه المعادلة النصف لوغاريتمية دلالة كبيرة في تصوير العلاقة بين المتغيرين موضوع البحث.

- و لاختبار معنوية المعلمات C_1 ، C_2 نستخدم اختبار t لستودنت (Student) بحيث أظهرت الحسابات في الملحق رقم (4.3) ما يلي:

بالنسبة لـ C_1 نقارن قيمة t المحسوبة بـ t_{tab} الجدولية عند مستوى معنوية 5 % كالآتي:

$$t = 135,0754 > t_9^{0,025} = 2,262$$

¹ أنظر نتائج حسابات البرنامج (EViews) في الملحق رقم (4.3)

أما بالنسبة لـ C_2 فنلاحظ أن: $t = 4,604515 > t_9^{0,025} = 2,262$ و بالتالي يمكن القول أن للمتغير (CA) دور كبير في تفسير التغير الحاصل في حجم الموارد البشرية $. LOG(RH)$.

- و للكشف عن وجود أو عدم وجود ارتباط ذاتي تم إجراء اختبار (D) عند مستوى معنوية 5 % و متغير مستقل واحد بحيث كانت النتيجة على الشكل التالي:

$$D = 1,122434$$

و بعد مقارنة D المحسوبة بكل من ($D_L = 0,93$) و ($D_U = 1,32$) المأخوذة من جدول إحصاءة (D.W) تبين لنا أن قيمة D المحسوبة محصورة بين القيمتين D_L و D_U أي أن: ($D_L < D < D_U$) و بالتالي فإن النتيجة غير محسومة و قد يكون هناك ارتباط ذاتي و بالتالي لا يعول على هذا النموذج في تقدير حجم الموارد البشرية المستقبلي.

الفرع الثاني: النموذج النصف لوغاريتمي باعتبار القيمة المضافة متغير مستقل و حجم الموارد

البشرية متغير تابع

يكون هذا النموذج كالاتي:

$$LOG(RH) = C_1 + C_2 * (VA)$$

و بعد إجراء الحسابات تم التوصل للنتائج التالية:¹

$$LOG(RH) = 7,551096 + 0,000242 * VA$$

$$(0,037452) \quad (2,77E-05)$$

$$R^2 = 0,894431$$

$$D = 2,101223$$

تقييم النموذج:

- نلاحظ أن معامل التحديد لهذا النموذج هو $R^2 = 0,894431$ أي أن هذه العلاقة الإحصائية المقدرة تفسر 89,4431 % من التغيرات الحاصلة في حجم الموارد البشرية داخل المجمع و بالتالي فإن هذا النموذج يتمتع بقدرة تفسيرية أكبر من النموذج السابق.

¹ أنظر نتائج حسابات البرنامج (EViews) في الملحق رقم (5.3)

- و بالنسبة لاختبار فيشر (F-test) لاحظنا ما يلي: $F = 76,253 > F_{1,9}^{0,05} = 5,12$
و هذا ما يدفعنا للقول أن لهذه المعادلة النصف لوغاريتمية معنوية كبيرة في تصوير العلاقة بين هذين المتغيرين.

- و عند اختبار مدى معنوية تأثير المتغيرة (VA) في المتغيرة $LOG(RH)$ أظهرت نتائج حسابات (EViews 5) ما يلي:

$$201,6222 > t_9^{0,025} = 2,262 \quad C_1 \text{ بالنسبة للمعلمة}$$

$$t = 8,732263 > t_9^{0,025} = 2,262 \quad C_2 \text{ نلاحظ أن: بالنسبة للمعلمة}$$

و هو ما يبين أن للمتغيرة (VA) دور كبير في تفسير التغير الحاصل في حجم الموارد البشرية $LOG(RH)$.

- أما فيما يخص وجود أو عدم وجود ارتباط ذاتي فلقد تبين لنا من خلال اختبار (D) لدارين واطسون أنه لا يوجد ارتباط ذاتي بحيث كانت نتائج الحسابات كما يلي:

$$D = 2,101223 > D_U = 1,32$$

الفرع الثالث: النموذج النصف لوغاريتمي باعتبار حجم الإنتاج متغير مستقل و حجم الموارد

البشرية متغير تابع

و يأخذ هذا النموذج الشكل التالي:

$$LOG(RH) = C_1 + C_2 * PROD$$

و باستخدام برنامج (EViews 5) تم التوصل إلى النتائج التالية:¹

$$LOG(RH) = 7,597369 + (4,45E - 05) * PROD$$

$$(0,052763) \quad (8,37E - 06)$$

$$R^2 = 0,758666$$

$$D = 1,143080$$

تقييم النموذج:

- إن معامل التحديد لهذا النموذج النصف لوغاريتمي هو $R^2 = 0,758666$ و هو ما يدل على أن 75,8666 % من التغيرات الحاصلة في حجم الموارد البشرية داخل المجمع يمكن تفسيرها باستخدام هذه المعادلة.

¹ أنظر نتائج حسابات البرنامج (EViews) في الملحق رقم (6.3).

- و اعتمادا على اختبار فيشر (F-test) تم اختبار معنوية هذه الصيغة النصف لوغاريتمية و كانت النتيجة كما يلي: $F = 28,293 > F_{1,9}^{0,05} = 5,12$ و هو ما يدل أن لهذه الصيغة دلالة كبيرة في تفسير العلاقة بين المتغيرين موضوع الدراسة.

- و لاختبار مدى معنوية تأثير المتغيرة (PROD) في LOG(RH) تم الاعتماد على اختبار t لستودنت (Student) بحيث كانت نتائج الحسابات كما يلي:
بالنسبة للمعلمة C_1 : $t = 1439892 > t_9^{0,025} = 2,262$
بالنسبة للمعلمة C_2 : $t = 5,319090 > t_9^{0,025} = 2,262$
و عليه نقول أن للمتغيرة (PROD) دور كبير في تفسير التغيرات في حجم الموارد البشرية LOG(RH).

- أما اختبار داربن واطسون فلقد بين لنا أن النتيجة غير محسومة و قد يكون هناك ارتباط ذاتي في هذه الصيغة النصف لوغاريتمية بحيث كانت قيمة D المحسوبة محصورة بين كل من D_L و D_U الجدوليتين و هو ما تظهره نتائج الحسابات:

$$D_L = 0,93 < D = 1,143080 < D_U = 1,32$$

و عليه لا يعول على هذه الصيغة في إجراء التقديرات.

من خلال الاختبارات السابقة يتبين لنا أن أحسن نموذج تم التوصل إليه حتى الآن هو النموذج النصف لوغاريتمية باعتبار القيمة المضافة متغير مستقل و حجم الموارد البشرية متغير تابع.

المطلب الرابع: نماذج الانحدار المتعدد

و بهدف إيجاد نموذج أكثر دقة لتفسير التغير في حجم الموارد البشرية داخل المجمع سيتم من خلال هذا المطلب بناء نماذج انحدار متعدد ذات متغيرين مستقلين و ذات ثلاثة متغيرات مستقلة.

الفرع الأول: نموذج الانحدار المتعدد باعتبار كل من رقم الأعمال و القيمة المضافة متغيرين مستقلين

و حجم الموارد البشرية متغير تابع

و يكون هذا النموذج على الشكل التالي:

$$RH = C_1 + C_2 * CA + C_3 * VA$$

و بعد إجراء الحسابات تم التوصل إلى النتائج التالية:¹

$$RH = 1831,505 + 0,038183 * CA + 0,424708 * VA$$

$$(86,05744) \quad (0,018357) \quad (0,097533)$$

$$R^2 = 0,918487$$

$$D = 2,734374$$

تقييم النموذج:

- نلاحظ أن معامل التحديد (R^2) يساوي (0,918487) أي أن 91,8487 % من التغيرات التي تحدث في حجم الموارد البشرية ترجع إلى التغير في رقم الأعمال و القيمة المضافة.

- و لاختبار معنوية هذه الصيغة و موضوعية معامل التحديد تم اللجوء إلى اختبار فيشر (F-test) بحيث أعطت نتائج الحسابات ما يلي:

$$F = 45,072 > F_{2,8}^{0,05} = 4,46$$

و عليه نقول أن لهذه المعادلة دلالة كبيرة في تصوير العلاقة بين المتغيرات الثلاثة: CA ، VA ، RH .

- و عند اختبار معنوية معاملات النموذج C_1 ، C_2 ، C_3 أمام 8 درجات حرية و عند مستوى معنوية 5 % نجد ما يلي:

$$t = 21,28236 > t_8^{0,025} = 2,306 \quad : C_1 \text{ بالنسبة لـ}$$

$$t = 2,080076 < t_8^{0,025} = 2,306 \quad : C_2 \text{ بالنسبة لـ}$$

$$t = 4,354528 > t_8^{0,025} = 2,306 \quad : C_3 \text{ بالنسبة لـ}$$

و عليه نقول أن المعلمتين C_1 ، C_3 لهما دلالة في حين المعلمة C_2 ليست لها دلالة.

- و حتى نستطيع الاعتماد على نموذج الانحدار المتعدد هذا لا بد أن نتأكد من عدم وجود ازدواج خطي² (Multicolinéarité) و نستخدم لذلك اختبار فرار و قلوبير (Farrar et Glauber)³ الذي يقوم على حساب قيمة محدد مصفوفة معاملات الارتباط بين مختلف المتغيرات المستقلة كما يلي:

¹ أنظر نتائج حسابات البرنامج (EViews) بالتفصيل في الملحق رقم (7.3).

² المقصود بالازدواج الخطي هو وجود ارتباط خطي تام أو شبه تام بين بعض أو كل المتغيرات المستقلة في نموذج الانحدار المعني.

³ Régis BOURBONNAIS, économétrie, 6^{ème} édition, Dunod, Paris, 2007, p 108.

$$R = \begin{vmatrix} 1 & r_{x1x2} & r_{x1x3} & \dots & r_{x1xk} \\ r_{x2x1} & 1 & r_{x2x3} & \dots & r_{x2xk} \\ \dots & \dots & \dots & \dots & r_{x3xk} \\ r_{xkx1} & r_{xkx2} & r_{xkx3} & \dots & 1 \end{vmatrix}$$

بحيث كلما اقتربت قيمة المحدد R من الصفر كلما كان الازدواج الخطي مهم.

و في مرحلة ثانية نقوم بإجراء اختبار χ^2 بوضع الفرضيات التالية:

$$H_0 : R = 1$$

$$H_1 : R < 1$$

بحيث يتم حساب قيمة χ^2 المحسوبة بالعلاقة التالية:

$$\chi^2 = - \left[n - 1 - \frac{1}{6}(2K + 5) \right] \cdot \ln(R)$$

مع n هو عدد المشاهدات و $K = (k+1)$ مع العلم أن k هو عدد المتغيرات المستقلة للنموذج

و \ln هو اللوغاريتم النيبيري.

فإذا كانت χ^2 المحسوبة أكبر من χ^2 الجدولية عند درجات حرية عددها $v = \frac{1}{2}K(K-1)$

و عند مستوى معنوية α فنقول أن هناك ازدواج خطي و بالتالي لا يمكن الاعتماد على هذا النموذج.

و عند حساب قيمة χ^2 للنموذج الذي بين أيدينا تحصلنا على ما يلي:

$$\chi^2 = 7,247374 < \chi^2 = 7,815$$

نلاحظ أن قيمة χ^2 المحسوبة أقل بقليل من قيمة χ^2 الجدولية و عليه نقول أنه لا يوجد ازدواج

خطي مهم إلا أن قيمة معامل الارتباط البسيط بين المتغيرين CA و VA بلغت 0,767 و هي قيمة كبيرة

تدل على وجود ارتباط قوي ما يدفعنا لعدم الاعتماد على هذا النموذج في إجراء التقديرات.

- أما بالنسبة لاختبار داربن واطسون فلقد لاحظنا ما يلي: $D = 2,734374 > D_U = 1,60$

و بالتالي لا وجود لارتباط ذاتي في هذا النموذج.

الفرع الثاني: نموذج الانحدار المتعدد باعتبار كل من رقم الأعمال و حجم الإنتاج متغيرين مستقلين

و حجم الموارد البشرية متغير تابع

يأخذ هذا النموذج الشكل التالي:

$$RH = C_1 + C_2 * CA + C_3 * PROD$$

و باستخدام برنامج (EViews 5) تم التوصل إلى النتائج التالية:¹

$$RH = 1867,104 + 0.377495 * CA + 0,508637 * PROD$$

$$(107,2347) \quad (0,161410) \quad (0,171394)$$

$$R^2 = 0,869236$$

$$D = 1,724139$$

تقييم النموذج:

- إن معامل التحديد (R^2) لهذا النموذج يساوي (0,869236) أي أن 86,9236 % من التغيرات في حجم الموارد البشرية ترجع إلى التغير في كل من رقم الأعمال و حجم الإنتاج و تجدر الإشارة هنا إلى أن قيمة (R^2) لهذا النموذج أقل منها في النموذج السابق ما يجعل قدرته التفسيرية أقل.

- و بهدف التأكد من موضوعية معامل التحديد (R^2) و اختبار معنوية هذه الصيغة تم استخدام اختبار فيشر و كانت النتائج كالتالي:

$$F = 26,589 > F_{2,8}^{0,05} = 4,46$$

و هو ما يبين الدلالة الكبيرة لهذه المعادلة في تصوير العلاقة بين المتغيرات الثلاثة موضع الدراسة:

. $PROD$ ، CA ، RH

- أما بالنسبة لمعاملات النموذج C_1 ، C_2 ، C_3 فكانت نتائج اختبار (t) لستيودنت كالتالي:

$$t = 17,41139 > t_8^{0,025} = 2,306 \quad : C_1 \text{ بالنسبة لـ}$$

$$|t| = 2,338739 > t_8^{0,025} = 2,306 \quad : C_2 \text{ بالنسبة لـ}$$

$$t = 2,967643 > t_8^{0,025} = 2,306 \quad : C_3 \text{ بالنسبة لـ}$$

و عليه نقول أن لكل من المتغيرين CA و $PROD$ دور كبير في تفسير التغير في حجم الموارد البشرية داخل المجمع.

- و للتأكد من عدم وجود ازدواج خطي تم إيجاد قيمة χ^2 المحسوبة و مقارنتها بقيمة χ^2 الجدولية عند مستوى معنوية 5 % بحيث كانت النتيجة كالتالي:

$$*\chi^2 = 39,447578 > \chi^2 = 7,815$$

و هو ما يعني وجود ازدواج خطي قوي و بالتالي لا يعول على هذه الصيغة في إجراء التقديرات.

¹ أنظر نتائج حسابات البرنامج (EViews) بالتفصيل في الملحق رقم (8.3).

الفرع الثالث: نموذج الانحدار المتعدد باعتبار كل من القيمة المضافة و حجم الإنتاج متغيرين

مستقلين و حجم الموارد البشرية متغير تابع

يكون هذا النموذج على الشكل التالي:

$$RH = C_1 + C_2 * VA + C_3 * PROD$$

و بعد إجراء الحسابات تم التوصل إلى النتائج التالية:¹

$$RH = 1825,561 + 0,394266 * VA + 0,046405 * PROD$$

$$(83,06367) \quad (0,100576) \quad (0,020100)$$

$$R^2 = 0,924622$$

$$D = 12,679656$$

تقييم النموذج:

- يبين معامل التحديد (R^2) أن 92,4622 % من التغيرات الحاصلة في حجم الموارد البشرية يمكن تفسيرها باستخدام هذه المعادلة ما يدل على جودة توفيق خط الانحدار.

- و اعتمادا على اختبار فيشر (F-test) تم اختبار معنوية هذه الصيغة و كانت النتيجة كما يلي:

$$F = 49,066 > F_{2,8}^{0,05} = 4,46$$

و هو ما يعني أن لهذه الصيغة دلالة كبيرة في تفسير العلاقة بين المتغيرات موضوع البحث.

- و لاختبار مدى معنوية تأثير المتغيرين VA و PROD في المتغيرة RH تم الاعتماد على اختبار (t)

لستيوذنت بحيث كانت نتائج الحسابات كما يلي:

$$t = 21,97785 > t_8^{0,025} = 2,306 \quad \text{بالنسبة لـ } C_1$$

$$t = 3,920073 > t_8^{0,025} = 2,306 \quad \text{بالنسبة لـ } C_2$$

$$t = 2,308671 > t_8^{0,025} = 2,306 \quad \text{بالنسبة لـ } C_3$$

و بالتالي نقول أن لكل من المتغيرين VA و PROD دور كبير في تفسير التغير في حجم الموارد البشرية داخل المجمع.

- و بغرض الكشف عن وجود ازدواج خطي تمت مقارنة قيمة χ^2 المحسوبة بقيمة χ^2 الجدولية

أمام 3 درجات حرية و عند مستوى معنوية 5 % و كانت النتيجة كالتالي:

¹ أنظر نتائج حسابات البرنامج (EViews) بالتفصيل في الملحق رقم (9.3).

$$*\chi^2 = 8,379885 > \chi^2 = 7,815$$

و عليه نقول أن هناك ازدواج خطي قوي و لا يمكن الاعتماد على هذا النموذج لإجراء التقديرات المستقبلية.

الفرع الرابع: نموذج الانحدار المتعدد باعتبار كل من رقم الأعمال، القيمة المضافة و حجم الإنتاج

متغيرات مستقلة و حجم الموارد البشرية متغير تابع

يأخذ هذا النموذج الشكل التالي:

$$RH = C_1 + C_2 * CA + C_3 * VA + C_4 * PROD$$

و بعد إجراء الحسابات تم التوصل إلى النتائج التالية:¹

$$RH = 1811,713 - 0,159227 * CA + 0,32144 * VA + 0,226413 * PROD$$

$$(83,05987) \quad (0,145853) \quad (0,119703) \quad (0,166081)$$

$$R^2 = 0,935589$$

$$D = 2,407222$$

تقييم النموذج:

- نلاحظ أن معامل التحديد (R^2) يساوي (0,935589) أي أن 93,5589 % من التغيرات التي تحدث في حجم الموارد البشرية ترجع إلى التغير في كل من رقم الأعمال ، القيمة المضافة و حجم الإنتاج.

- و لاختبار معنوية هذه الصيغة و موضوعية معامل التحديد تم اللجوء إلى اختبار فيشر (F-test) بحيث أعطت نتائج الحسابات ما يلي:

$$F = 33,892 > F_{3,7}^{0,05} = 4,35$$

و عليه نقول أن لهذه المعادلة دلالة كبيرة في تصوير العلاقة بين المتغيرات الأربعة: CA ، VA ، RH و $PROD$.

- و عند اختبار معنوية معاملات النموذج C_1 ، C_2 ، C_3 ، C_4 أمام 7 درجات حرية و عند مستوى معنوية 5 % نجد ما يلي:

¹ أنظر نتائج حسابات البرنامج (EViews) بالتفصيل في الملحق رقم (10.3).

$$t = 21,81213 > t_7^{0,025} = 2,365 \quad : C_1 \text{ بالنسبة لـ}$$

$$t = 1,091692 < t_7^{0,025} = 2,365 \quad : C_2 \text{ بالنسبة لـ}$$

$$t = 2,685323 > t_7^{0,025} = 2,365 \quad : C_3 \text{ بالنسبة لـ}$$

$$t = 1,363269 < t_7^{0,025} = 2,365 \quad : C_4 \text{ بالنسبة لـ}$$

و بالتالي نقول أن المعلمتين C_1 ، C_3 لهما دلالة أما المعلمتين C_2 ، C_4 فليست لهما دلالة و طابع تكوينهما عشوائي.

- و بهدف الكشف عن وجود أو عدم ازدواج خطي تمت مقارنة قيمة χ^2 المحسوبة بقيمة χ^2 الجدولية أمام 6 درجات حرية و عند مستوى معنوية 5 % و كانت النتيجة كالآتي:

$$\chi^2 = 49,02948 > \chi^2 = 12,592$$

و هو ما يدل على وجود ازدواج خطي قوي ما يدفعنا لعدم الاعتماد على هذه الصيغة لإجراء التقديرات المستقبلية.

المطلب الخامس: اختيار أحسن نموذج و استخدامه في تقدير احتياجات المجمع من الموارد

البشرية في 2011/12/31

بعد دراسة مختلف النماذج و تقييمها بواسطة الاختبارات الإحصائية تبين لنا أن أحسن نموذج يمكن الاعتماد عليه في تقدير احتياجات المجمع من الموارد البشرية للسنتين المقبلتين هو النموذج النصف لوغاريتمي باعتبار القيمة المضافة متغير مستقل و حجم الموارد البشرية متغير تابع بحيث تم تقدير هذا النموذج في المطلب الثالث من هذا البحث و كانت النتائج كالآتي:

$$LOG(RH) = 7,551096 + 0,000242 * VA$$

$$(0,037452) \quad (2,77E-05)$$

$$R^2 = 0,894431$$

$$D = 2,101223$$

بحيث:

RH : هو حجم الموارد البشرية (عمال دائمين + عمال مؤقتين)

VA : هي القيمة المضافة للمجمع

C_1 ، C_2 : هي معلمات النموذج.

و بما أن المجمع يتبع إستراتيجية التخفيض و هي أحد الاستراتيجيات الانكماشية كما تم توضيحه فيما سبق فإن القيمة المضافة المستهدفة لعام 2011 هي: 239,543 (الوحدة = 10^6 دج) أي انخفاض بنسبة 10 % تقريبا عن القيمة الحالية، و عليه يمكن إيجاد احتياجات المجمع من الموارد البشرية في 2011/12/31 كالتالي:

أولا: نقوم بحساب \hat{RH}_{2011} و هو حجم الموارد البشرية المقدر لسنة 2011 عندما تكون $VA = 239,543$ و ذلك اعتمادا على معادلة الانحدار المقدرة بحيث:

$$LOG(RH_{2011}) = 7,551096 + 0,000242 * (239,543)$$

$$LOG(RH_{2011}) = 7,609065$$

$$\hat{RH}_{2011} = 2016,39$$

ثانيا: نقوم بإيجاد مجال الاستطلاع الذي يمكن للقيمة الفعلية لحجم الموارد البشرية أن تكون فيه:

$$RH_{2011} = \hat{RH}_{2011} \pm t_{n-2}^{\alpha/2} \cdot \hat{\sigma}_{\epsilon} \sqrt{\frac{1}{n} + \frac{(VA_{2011} - \overline{VA})^2}{\sum (VA_i - \overline{VA})^2} + 1}$$

و هذا عند مستوى معنوية $\alpha = 5\%$

بحيث:

$$n = 11$$

$$\hat{\sigma}_{\epsilon} = 0,035058410$$

$$\sum (VA_i - \overline{VA})^2 = 1602562,054$$

$$\overline{VA} = 1297,354545$$

$$t_9^{0,025} = 2,262$$

$$VA_{2011} = 239,543$$

و بالتالي يكون مجال الاستطلاع كالتالي:

$$RH_{2011} = 2016,39 \pm 0,106073$$

$$RH_{2011} \in [2016,283927 ; 2016,496073]$$

و عليه يمكن القول أن احتياجات المجمع من الموارد البشرية في 2011/12/31 ستبلغ 2016 عامل مقسمين إلى إطارات، فنيين و أعوان تحكم، عمال التنفيذ كما يوضحه الجدول الموالي:

المستوى التأهيلي حجم و نسبة الموارد البشرية	إطارات (CADRES)	تقنيون و أعوان تحكم (MAITRISES)	عمال التنفيذ (EXECUTIONS)	المجموع
النسبة	% 21,993127	% 12,911143	% 65,095729	% 100
حجم الموارد البشرية	443	261	1312	2016

جدول (6.4): طلب المجمع من الموارد البشرية حسب المستوى التأهيلي في 2011/12/31

المصدر: من إعداد الطالب

و بعد أن تم تقدير طلب المجمع على الموارد البشرية في 2011/12/31 يبقى الآن تقدير العرض المتوقع منها و ذلك بهدف وضع خطة كاملة لاحتياجات المجمع المستقبلية من الموارد البشرية.

المبحث الثالث: التنبؤ بالعرض الداخلي من الموارد البشرية في 2011/12/31 و وضع الخطة الكاملة للموارد البشرية داخل المجمع

بهدف وضع الخطة العامة للموارد البشرية داخل المجمع للسنتين المقبلتين و بعد أن تم تقدير طلب المجمع من هذه الأخيرة في 2011/12/31 يبقى الآن إيجاد العرض الداخلي المتوقع و ذلك عن طريق التنبؤ بالضياع في الموارد البشرية و الناتج عن الإحالة على التقاعد و التقاعد المسبق ، الإقالة، الاستقالة و الفصل و غيرها.

المطلب الأول: التنبؤ بالضياع في الموارد البشرية داخل المجمع و الناتج عن الإحالة على التقاعد

و التقاعد المسبق

خلال هذه المرحلة سيتم تقدير حجم الموارد البشرية التي سيفقدونها المجمع نتيجة الإحالة على التقاعد و التقاعد المسبق.

الفرع الأول: الإحالة على التقاعد

اعتمادا على الهيكل العمري للأفراد داخل المجمع و باستخدام تقنية التنبؤ يمكننا حصر حجم الموارد البشرية التي ستغادر المجمع خلال السنتين المقبلتين 2010-2011 بسبب بلوغها السن القانوني للتقاعد و فيما يلي جدول يوضح توزيع الموارد البشرية الدائمة في المجمع حسب العمر والمستوى التأهيلي:

المجموع	عمال التنفيذ (EXECUTIONS)	تقنيون و أعوان تحكم (MAITRISES)	إطارات (CADRES)	العمر (بالسنوات)
0	0	0	0	18
0	0	0	0	19
0	0	0	0	20
0	0	0	0	21
7	7	0	0	22
11	11	0	0	23
18	10	2	6	24
10	9	0	1	25
21	18	2	1	26
13	10	0	3	27
17	14	2	1	28
24	19	2	3	29
71	55	6	11	30
30	21	5	6	31
51	39	5	7	32
31	18	3	10	33
79	70	5	4	34
40	13	12	15	35
45	23	6	16	36
46	41	2	3	37
32	23	2	7	38
27	17	3	7	39
79	30	23	26	40
44	31	4	9	41
81	57	15	9	42
78	41	17	20	43

81	47	12	22	44
105	88	8	9	45
200	112	18	70	46
99	71	9	19	47
138	101	29	8	48
102	48	17	37	49
118	97	7	14	50
83	22	17	44	51
44	23	5	16	52
50	33	10	7	53
23	18	2	3	54
34	18	7	9	55
25	16	1	8	56
20	11	3	6	57
8	5	0	3	58
33	27	1	5	59
19	12	0	7	60 و أكثر
2037	1326	263	448	المجموع

جدول (7.4): توزيع الموارد البشرية الدائمة في المجمع حسب العمر و المستوى التأهيلي في نهاية سنة 2009.

المصدر: بيانات دائرة الموارد البشرية للمجمع.

و باستخدام طريقة التويب يمكننا تحديد عدد الأفراد الذين سيحالون على التقاعد خلال الفترة 2010-2011 كالآتي:

المجموع	عمال التنفيذ (EXECUTIONS)	تقنيون و أعوان تحكم (MAITRISES)	إطارات (CADRES)	الفئات العمرية (بالسنوات)
/	/	/	/	أقل من 22
18	18	0	0	[24 ، 22]
28	19	2	7	[26 ، 24]
34	28	3	3	[28 ، 26]
41	33	4	4	[30 ، 82]
101	76	11	14	[32 ، 30]
82	57	8	17	[34 ، 32]

119	83	17	19]36 ، 34]
91	64	8	19]38 ، 36]
59	40	5	14]40 ، 38]
123	61	27	35]42 ، 40]
159	98	32	29]44 ، 42]
186	135	20	31]46 ، 44]
299	183	27	89]48 ، 46]
240	149	46	45]50 ، 48]
201	119	24	58]52 ، 50]
94	56	15	23]54 ، 52]
57	36	09	12]56 ، 54]
45	27	4	14]58 ، 56]
41	32	1	8]60 ، 58]
19	12	0	7	أكثر من 60
2037	1326	263	448	المجموع

جدول (8.4): جدول يبين فئات الأعمار للموارد البشرية في المجمع حسب المستوى التأهيلي و ذلك في 2009/12/31.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الجدول (7.4)

من خلال الجدول السابق يمكننا تحديد عدد الأفراد الذين سيغادرون المجمع خلال السنتين 2010-2011 بسبب الإحالة على التقاعد و هم الأفراد الذين ينتمون إلى الفئتين العمريتين الأخيرتين و يبلغ عددهم 60 عاملا موزعين على النحو التالي:

العدد	البيان
15	إطارات (CADRES)
01	تقنيون و أعوان تحكم (MAITRISES)
44	عمال التنفيذ (EXECUTIONS)
60	المجموع

جدول (9.4): عدد الأفراد الذين سيغادرون المجمع خلال الفترة 2010-2011 بسبب الإحالة على التقاعد.

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على بيانات الجدول (8.4)

الفرع الثاني: التقاعد المسبق

طبقا لما هو منصوص عليه في النظام الداخلي للمجمع فإنه يمكن لأي عامل أن يستفيد من التقاعد المسبق وذلك بشرط أن تتوفر فيه الشروط اللازمة، و لغرض حصر الموارد البشرية التي من المحتمل أن تغادر المجمع خلال فترة الخطة بسبب التقاعد المسبق تم استقصاء رئيس دائرة الموارد البشرية و الذي أوضح لنا أن عدد الأفراد الذين تقدموا بطلب الإحالة على التقاعد المسبق و تم قبول طلباتهم يبلغ 16 عاملا موزعين حسب المستوى التأهيلي كما يلي:

البيان	العدد
إطارات (CADRES)	02
تقنيون و أعوان تحكم (MAITRISES)	03
عمال التنفيذ (EXECUTIONS)	11
المجموع	16

جدول (10.4): عدد الأفراد الذين سيغادرون المجمع خلال الفترة 2010-2011 بسبب الإحالة على التقاعد المسبق.

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على البيانات المقدمة من طرف رئيس دائرة الموارد البشرية للمجمع.

المطلب الثاني: التنبؤ بالضياع في الموارد البشرية داخل المجمع و الناتج عن الاستقالة، الإقالة

و الفصل

حسب المعلومات التي تحصلنا عليها أثناء الدراسة الميدانية فإن معظم حالات الفصل و الإقالة و الاستقالة في المجمع تتم في شريحة عمال التنفيذ، و بفحص مجموعة من التقارير الشهرية عن نشاط المجمع في الثلاثة سنوات الماضية (2007-2008-2009) تبين لنا أن أهم أسباب الفصل و الاستقالة و الإقالة في هذه الشريحة ترجع إلى امتناع العمال عن تنفيذ الأوامر أو رفضهم لقرار النقل الذي يصدر في حقهم.

و بما أن المجمع يضم ستة وحدات لإنتاج أغذية الأنعام و ستة وحدات أخرى لتربية الدواجن و نظرا لوجود انتقال للأفراد بين هذه الوحدات فإنه تم اختيار أسلوب مصفوفة ماركوف للتنبؤ بحجم الموارد البشرية التي ستغادر المجمع في السنتين المقبلتين بسبب الاستقالة، الإقالة و الفصل.

و لتطبيق أسلوب مصفوفة ماركوف¹ تم الحصول على بيانات عن تنقلات الأفراد و بالتحديد عمال التنفيذ بين الوحدات الستة لإنتاج أغذية الأنعام² و كذا بيانات عن ترك العمل، الاستقالة، الإقالة و الفصل في هذه الوحدات و ذلك خلال الثلاث سنوات الماضية (2007-2008-2009) ممثلة في الجدول الموالي:

- رمز لوحدة مستغانم بالرمز: (UM)
- رمز لوحدة وادي تليلات بوهراي بالرمز: (UOT)
- رمز لوحدة سيدي إبراهيم بسيدي بلعباس بالرمز: (USB)
- رمز لوحدة الرمشي بتلمسان بالرمز: (UR)
- رمز لوحدة بوقطب بالبيض بالرمز: (UBB)
- رمز لوحدة الرحوية بتيارت بالرمز: (UTR)
- رمز لترك العمل في كل وحدة من الوحدات الستة بسبب الاستقالة، الإقالة و الفصل بالرمز: (LD)

50	عدد الأفراد في (UM) في أول السنة
68	عدد الأفراد في (UOT) في أول السنة
44	عدد الأفراد في (USB) في أول السنة
97	عدد الأفراد في (UR) في أول السنة
54	عدد الأفراد في (UBB) في أول السنة
75	عدد الأفراد في (UTR) في أول السنة
41	عدد الباقين في (UM) ممن واصلوا العمل فيها خلال السنة
59	عدد الباقين في (UOT) ممن واصلوا العمل فيها خلال السنة
32	عدد الباقين في (USB) ممن واصلوا العمل فيها خلال السنة
85	عدد الباقين في (UR) ممن واصلوا العمل فيها خلال السنة
45	عدد الباقين في (UBB) ممن واصلوا العمل فيها خلال السنة
69	عدد الباقين في (UTR) ممن واصلوا العمل فيها خلال السنة
03	عدد المنقولين من (UM) إلى (UOT) خلال السنة
01	عدد المنقولين من (UM) إلى (USB) خلال السنة

¹ أنظر المبحث الثاني من الفصل الثالث.

² إن المجمع يقوم بالتنسيق المباشر لوحدات إنتاج أغذية الأنعام و هو ما جعل البيانات المتعلقة بتنقلات الأفراد بين هذه الوحدات متوفرة على عكس البيانات المتعلقة بتنقلات الأفراد بين وحدات تربية الدواجن و التي لم تكن متوفرة لدى دائرة الموارد البشرية للمجمع و ذلك نظرا لاستقلالية هذه الوحدات عن المقر الاجتماعي ، و بالتالي اقتصر تطبيق أسلوب مصفوفة ماركوف على وحدات إنتاج أغذية الأنعام فقط.

00	عدد المنقولين من (UM) إلى (UR) خلال السنة
00	عدد المنقولين من (UM) إلى (UBB) خلال السنة
01	عدد المنقولين من (UM) إلى (UTR) خلال السنة
01	عدد المنقولين من (UOT) إلى (UM) خلال السنة
01	عدد المنقولين من (UOT) إلى (USB) خلال السنة
02	عدد المنقولين من (UOT) إلى (UR) خلال السنة
00	عدد المنقولين من (UOT) إلى (UBB) خلال السنة
00	عدد المنقولين من (UOT) إلى (UTR) خلال السنة
02	عدد المنقولين من (USB) إلى (UM) خلال السنة
02	عدد المنقولين من (USB) إلى (UOT) خلال السنة
01	عدد المنقولين من (USB) إلى (UR) خلال السنة
00	عدد المنقولين من (USB) إلى (UBB) خلال السنة
00	عدد المنقولين من (USB) إلى (UTR) خلال السنة
05	عدد المنقولين من (UR) إلى (UM) خلال السنة
03	عدد المنقولين من (UR) إلى (UOT) خلال السنة
02	عدد المنقولين من (UR) إلى (USB) خلال السنة
00	عدد المنقولين من (UR) إلى (UBB) خلال السنة
00	عدد المنقولين من (UR) إلى (UTR) خلال السنة
00	عدد المنقولين من (UBB) إلى (UM) خلال السنة
00	عدد المنقولين من (UBB) إلى (UOT) خلال السنة
00	عدد المنقولين من (UBB) إلى (UR) خلال السنة
00	عدد المنقولين من (UBB) إلى (USB) خلال السنة
00	عدد المنقولين من (UBB) إلى (UTR) خلال السنة
02	عدد المنقولين من (UTR) إلى (UM) خلال السنة
02	عدد المنقولين من (UTR) إلى (UOT) خلال السنة
01	عدد المنقولين من (UTR) إلى (USB) خلال السنة
00	عدد المنقولين من (UTR) إلى (UR) خلال السنة
00	عدد المنقولين من (UTR) إلى (UBB) خلال السنة
04	عدد الأفراد الذين تركوا العمل (LD) في الوحدة (UM)
05	عدد الأفراد الذين تركوا العمل (LD) في الوحدة (UOT)

07	عدد الأفراد الذين تركوا العمل (LD) في الوحدة (USB)
02	عدد الأفراد الذين تركوا العمل (LD) في الوحدة (UR)
09	عدد الأفراد الذين تركوا العمل (LD) في الوحدة (UBB)
01	عدد الأفراد الذين تركوا العمل (LD) في الوحدة (UTR)

جدول (11.4): بيانات عن تنقلات عمال التنفيذ و تركهم للعمل في الوحدات الستة لإنتاج أعذية الأنعام في الثلاثة سنوات الماضية (2007-2008-2009) و التي تمثل إجمالي هذه السنوات. المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على البيانات المستخرجة من التقارير الشهرية لدائرة الموارد البشرية للمجمع للفترة (2007-2009)

و حتى تتمكن من بناء مصفوفة الانتقال سيتم تحويل البيانات المدونة في الجدول السابق في شكل احتمالات كما يلي:

أولا: نحسب احتمال البقاء في كل وحدة من الوحدات الستة كالتالي:

$$- \text{احتمال البقاء في (UM) خلال السنة هو: } 0,82 = \frac{41}{50}$$

$$- \text{احتمال البقاء في (UOT) خلال السنة هو: } 0,82 = \frac{59}{68}$$

و هكذا بالنسبة لبقية الوحدات.

ثانيا: نحسب احتمال انتقال الأفراد من كل وحدة إلى أخرى على الشكل التالي:

$$- \text{احتمال الانتقال من (UM) إلى (UOT) خلال السنة هو: } 0,06 = \frac{3}{50}$$

$$- \text{احتمال الانتقال من (UOT) إلى (USB) خلال السنة هو: } 0,014 = \frac{1}{68}$$

$$- \text{احتمال الانتقال (UR) إلى (UM) خلال السنة هو: } 0,05 = \frac{5}{97}$$

و هكذا دواليك.

ثالثا: نحسب احتمال ترك العمل بسبب الاستقالة، الإقالة و الفصل خلال السنة و ذلك في كل وحدة من الوحدات كالتالي:

$$- \text{احتمال ترك العمل بسبب الاستقالة، الإقالة و الفصل خلال السنة في (UM) هو: } 0,08 = \frac{4}{50}$$

$$- \text{احتمال ترك العمل بسبب الاستقالة، الإقالة و الفصل خلال السنة في (UOT) هو: } 0,07 = \frac{7}{97}$$

و هكذا بالنسبة لبقية الوحدات.

و بما أن عدد الأفراد الذين يعودون للعمل في أي من الوحدات الستة بعد خروجهم منها سواء بالفصل

أو الاستقالة أو الإقالة يساوي الصفر فإننا نجد:

$$- \text{احتمال الانتقال من (LD) إلى (UM) هو: } 0$$

- احتمال الانتقال من (LD) إلى (UOT) هو: 0
- احتمال الانتقال من (LD) إلى (USB) هو: 0
- احتمال الانتقال من (LD) إلى (UR) هو: 0
- احتمال الانتقال من (LD) إلى (UBB) هو: 0
- احتمال الانتقال من (LD) إلى (UTR) هو: 0
- و احتمال البقاء في (LD) ممن انتقلوا إليها خلال السنة هو: 1

و عليه يمكن تشكيل مصفوفة الانتقال (P) كما يلي:

	UM	UOT	USB	UR	UBB	UTR	LD
UM	0,82	0,06	0	0,02	0	0,02	0,08
UOT	0,014	0,86	0,01	0,03	0	0	0,07
USB	0,04	0,04	0,87	0,02	0	0	0,07
UR	0,05	0,03	0,02	0,72	0	0	0,04
UBB	0	0	0	0	0,83	0	0,16
UTR	0,02	0,02	0,01	0	0	0,92	0,01
LD	0	0	0	0	0	0	1

و بغرض التنبؤ بعدد الأفراد الذين سيتركون العمل بسبب الفصل، الاستقالة و الإقالة خلال السنتين المقبلتين ابتداء من سنة 2009 سنفترض ثبات هذه الاحتمالات مستقبلا مع إهمال التغيرات التكنولوجية التي يمكن أن يدخلها المجمع. بمختلف وحداته بحيث يتم إيجاد الضياع في الموارد البشرية الناتج عن الاستقالة، الإقالة و الفصل بالطريقة الموالية:

$$P^* = M \cdot P^n$$

بحيث:

n : هو عدد سنوات التنبؤ و الذي يساوي في هذه الحالة 2. بمعنى السنتين (2010-2011).

P^* : هي مصفوفة تمثل وضعية الموارد البشرية في سنة 2011.

M : هي مصفوفة الحالة الأولية و هي مصفوفة قطرية عناصر قطرها تمثل حجم الموارد البشرية الموجودة في نهاية سنة 2009 في كل وحدة من وحدات إنتاج أغذية الأنعام التابعة للمجمع كآلي:

- $m_{11} = 40$: تمثل عدد الأفراد الموجودين في نهاية سنة 2009 في وحدة مستغانم (UM).
- $m_{22} = 39$: تمثل عدد الأفراد الموجودين في نهاية سنة 2009 في وحدة تليلات بوهران (UOT).
- $m_{33} = 37$: تمثل عدد الأفراد الموجودين في نهاية سنة 2009 في وحدة سيدي إبراهيم (USB).
- $m_{44} = 70$: تمثل عدد الأفراد الموجودين في نهاية سنة 2009 في وحدة الرمشي (UR).
- $m_{55} = 39$: تمثل عدد الأفراد الموجودين في نهاية سنة 2009 في وحدة بوقطب (UBB).
- $m_{66} = 47$: تمثل عدد الأفراد الموجودين في نهاية سنة 2009 في وحدة الرحوية (UTR).
- و نضع $m_{77} = 1$ لتسهيل الحسابات ، و تكون المصفوفة M كما يلي:

$$M = \begin{bmatrix} 40 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 39 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 37 & 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 70 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 & 39 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 47 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 1 \end{bmatrix}$$

P : هي مصفوفة الانتقال التي تم إيجادها فيما سبق.

و بعد إجراء الحسابات باستخدام البرنامج (R) تم التوصل إلى المصفوفة P^* و التي كانت كما يلي:¹

$$P^* = \begin{bmatrix} 27 & 3 & 2 & 2 & 0 & 1 & 3 \\ 3 & 29 & 2 & 2 & 0 & 1 & 3 \\ 1 & 2 & 28 & 1 & 0 & 0 & 3 \\ 4 & 3 & 3 & 0 & 0 & 0 & 3 \\ 0 & 0 & 0 & 8 & 28 & 0 & 6 \\ 2 & 1 & 1 & 0 & 0 & 40 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 1 \end{bmatrix}$$

انطلاقاً من المصفوفة P^* و بالتحديد في العمود السابع نلاحظ أن إجمالي عمال التنفيذ المتوقع مغادرتهم لوحدات المجمع بسبب الاستقالة، الإقالة و الفصل خلال السنتين المقبلتين (2010-2011) قد بلغ 18 عامل كما هو موضح في الجدول الموالي:

¹ للإطلاع على نتائج الحسابات بالتفصيل أنظر الملحق رقم (4)

العدد	المستوى التأهيلي	وحدات تربية الدواجن
3	عمال التنفيذ	وحدة مستغانم (UM)
3	عمال التنفيذ	وحدة تليلات بوهران (UOT)
3	عمال التنفيذ	وحدة سيدي إبراهيم (USB)
3	عمال التنفيذ	وحدة الرمشي (UR)
6	عمال التنفيذ	وحدة بوقطب (UBB)
0	عمال التنفيذ	وحدة الرحوية (UTR)
18	عمال التنفيذ	المجموع

جدول (12.4): عدد عمال التنفيذ المتوقع مغادرتهم للوحدات الستة لإنتاج أغذية الأنعام التابعة للمجمع بسبب الاستقالة، الإقالة و الفصل خلال الفترة (2010-2011)

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج المصفوفة P*

و بناء على الخطوات السابقة و المتمثلة في التنبؤ بالضياع في الموارد البشرية داخل المجمع بسبب التقاعد و التقاعد المسبق و كذا التنبؤ بتحركات الأفراد و تركهم للعمل في الوحدات الستة لإنتاج أغذية الأنعام خلال السنتين المقبلتين (2010-2011) يمكننا الآن تحديد العرض الداخلي المتوقع من الموارد البشرية داخل المجمع في سنة 2011 و هو ما يوضحه الجدول الموالي:

العرض الداخلي المتوقع لسنة 2011 [[1) - (2 + 3 + 4)]	الاستقالة الإقالة و الفصل (4)	التقاعد المسبق (3)	التقاعد (2)	الموارد البشرية الحالية في نهاية سنة 2009 (1)	البيان مستوى التأهيل
431	-	02	15	448	إطارات
259	-	03	01	263	تقنيون و أعوان تحكم
1253	18	11	44	1326	عمال التنفيذ
1943	18	16	60	2037	المجموع

جدول (13.4): العرض الداخلي للموارد البشرية المتوقع في نهاية سنة 2011

المصدر: تم إعداد هذا الجدول اعتمادا على الجداول السابقة (9.4) ، (10.4) ، (12.4)

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن حجم الموارد البشرية في نهاية 2011 سيبلغ 1943 عامل مقسمين إلى 431 إطار، 259 تقني و عون تحكم و 1253 عامل تنفيذ بحيث سيتراجع عدد الأفراد بـ 94 عامل عما هو عليه الآن.

المطلب الثالث: الخطة النهائية للموارد البشرية داخل المجمع و أثرها على أداء الأفراد

بناء على المراحل السابقة و المتمثلة في تقدير طلب المجمع من الموارد البشرية في نهاية سنة 2011 كمرحلة أولى و تقدير العرض الداخلي منها خلال نفس الفترة كمرحلة ثانية يمكننا الآن إيجاد احتياجات المجمع من الموارد البشرية في نهاية سنة 2011 سواءا كانت هذه الاحتياجات بالزيادة أو بالنقصان و ذلك عن طريق مقارنة كل من العرض و الطلب المتوقعين كما يوضحه الجدول الموالي:

احتياجات المجمع من الموارد البشرية في نهاية سنة 2011 (3)=(1) - (2)	طلب المجمع من الموارد البشرية المتوقع في نهاية سنة 2011 (2)	العرض الداخلي المتوقع من الموارد البشرية في نهاية سنة 2011 (1)	البيان مستوى التأهيل
12	443	431	إطارات
2	261	259	تقنيون و أعوان تحكم
59	1312	1253	عمال التنفيذ
73	2016	1943	المجموع

جدول (14.4): الخطة العامة للموارد البشرية داخل المجمع لسنة 2011 تظهر الاحتياجات الإضافية

وفق مستوى التأهيل

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الجدولين (6.4) ، (13.4)

نلاحظ من خلال الجدول (14.4) أن العرض الداخلي المتوقع من الموارد البشرية في نهاية سنة 2011 هو 1943 عامل مقسمين إلى 431 إطار، 259 تقني و عون تحكم، 1253 عامل تنفيذ في حين سيبلغ طلب المجمع من الموارد البشرية في نفس الفترة 2016 عامل من بينهم 443 إطار ، 261 تقني و 1312 عامل تنفيذ أي أن العرض سيكون أقل من الطلب و هو ما يستدعي سد هذا الفارق عن طريق إضافة 73 عامل موزعين كما يلي 12 إطار، 02 تقني و 59 عامل تنفيذ بحيث يتم

توظيفهم بصفة دائمة أو مؤقتة حسب متطلبات العمل داخل المجمع. و تجدر الإشارة هنا أن إجمالي حجم الموارد البشرية داخل المجمع سينخفض في السنتين المقبلتين عما هو عليه الآن بحيث سيمر من 2037 فرد إلى 2016 فرد و هو ما يعكس إستراتيجية المجمع الرامية إلى تخفيض النشاط ، و من ناحية أخرى سيستمر المجمع في توظيف عمال جدد إلا أن عدد العمال الجدد الذين سيتم توظيفهم يبقى أقل من ذلك العدد الذي سيفقده المجمع و هو ما يظهر جليا في التقديرات المتوصل إليها حيث لاحظنا أن إجمالي الضياع في الموارد البشرية داخل المجمع سيبلغ في السنتين المقبلتين (2010-2011) 94 عامل من بينهم 17 إطار، 04 تقنيين و 73 عامل تنفيذ في حين سيقوم المجمع بتوظيف 73 عاملا من بينهم 12 إطار، 02 تقني و 59 عامل تنفيذ أي بفارق 21 عامل و هو ما يمثل التراجع في حجم الموارد البشرية الناتج عن تخفيض النشاط. و بالرغم من هذا فإن الفارق ليس كبير و هو ما يدل على أن المجمع في حالة استقرار بحيث ليست هناك نية لإجراء أي تغيير في الهيكل التنظيمي أو في أساليب العمل المستخدمة خلال السنتين المقبلتين.

و بعد أن تم تحديد احتياجات المجمع من الموارد البشرية عن طريق تحليل هيكل الموارد البشرية المتاحة حاليا و المتوقعة مستقبلا مقارنة مع متطلبات الأداء الحالي و المستقبلي يبقى الآن على المجمع أن يسد الفجوة بين ما هو مستهدف و ما هو متاح و ذلك بالبحث عن المداخل المناسبة و المتمثلة في وضع خطط لاستقطاب و اختيار و تعيين الأعداد و الأنواع المطلوبة من الموارد البشرية إضافة إلى تصميم خطط و برامج التدريب و بهذه الطريقة يمكن للمجمع أن يحصل على الأفراد المناسبين و تعيينهم في الأماكن المناسبة و في الوقت المناسب ما يمكن من تخطيط الأداء البشري و توجيه المهارات و القدرات بما يتوافق مع متطلبات الأداء المستقبلي المسطر في الإستراتيجية العامة للمجمع و ينتج عن هذا تحسن في أداء الأفراد داخل المجمع ذلك لأن الاختيار الجيد و التدريب الجيد للمورد البشري و وضعه في المكان الموافق لرغبته و مهاراته يعد ضمانا للأداء الجيد و العالي حتى في غياب رقابة مباشرة هذا إلى جانب أثر نتائج التخطيط في الحد من الاتجاهات السلبية للعاملين في المجمع و التي تؤثر على أدائهم الحالي و المستقبلي و التي من أهمها :

- الاعتقاد المتزايد للأفراد داخل المجمع بعدم استغلال و توظيف قدراتهم بشكل كامل و فعال و ذلك نظرا لعدم توجيهه الجيد للأفراد بما يتوافق مع قدراتهم و رغباتهم؛

- شعور الأفراد بقلّة المعلومات المتاحة لهم في بيئة العمل و اللازمة لتنمية مهاراتهم و تحسين أدائهم و هو ما يحدث فعلا داخل المجمع نتيجة لغياب أنظمة معلومات فعالة من شأنها توفير مختلف المعلومات و البيانات المتعلقة بجوانب العمل.

و من ناحية أخرى فإن الخطة المتوصل إليها تحث المديرين على تحديد الأهداف و هي بذلك تفرض على الأفراد الالتزام بمضامينها و مساراتها و برامجها و يظهر ذلك جليا في الدور الذي يلعبه تحديد الأهداف في تحفيز العاملين بحيث نجد أن العامل الذي يدرك الأهداف المنتظرة منه يعمل بجد لتحقيقها على عكس الآخر الذي يعمل دون أهداف محددة، و كنتيجة لما سبق يتحقق رضاء الأفراد عن أعمالهم و مؤسستهم و هو ما يرفع من روحهم المعنوية و يزيد من استقرارهم في العمل.

و إضافة إلى ما سبق فإن خطة الموارد البشرية المتوصل إليها تحمي المجمع من ظاهري العجز و الفائض في الموارد البشرية و التي تعتبر أكبر مشكلة تواجه المؤسسات إلى جانب مشكلة عدم تناسب الأفراد الذين يتم توظيفهم مع الاحتياجات من حيث العدد و النوع.

و عليه يمكن القول أن الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية المتوصل إليها من شأنها تحسين أداء الأفراد داخل المجمع و دفعه إلى الأحسن إلا أن هذه الخطة تبقى غير كافية ما دامت وظيفة الموارد البشرية داخل المجمع بعيدة على أن تكون شريك إستراتيجي أساسي في صياغة و تنفيذ إستراتيجية المجمع ما يجعلها غير قادرة على القيام بدورها الإستراتيجي.

خلاصة الفصل:

إن الأسلوب المقترح لتخطيط الموارد البشرية داخل المجمع مكثف من التوصل إلى خطة دقيقة تظهر و بوضوح أعداد و أنواع الموارد البشرية التي يحتاجها المجمع خلال السنتين المقبلتين (2010-2011) بحيث ساعدنا النموذج القياسي المتوصل إليه في تحديد الطلب المستقبلي من الموارد البشرية في حين حدد لنا أسلوب مصفوفة ماركوف الضياع في الموارد البشرية بسبب الاستقالة، الإقالة و الفصل إلى جانب الإحالة على التقاعد و التقاعد المسبق، و هو ما لا يمكن التوصل إليه بالأسلوب المتبع حاليا لتخطيط الموارد البشرية داخل المجمع ألا و هو أسلوب الحكم الشخصي الذي يعتبر أسلوب إداري أكثر منه علمي. إن الخطة المتوصل إليها من شأنها تحسين أداء الأفراد داخل المجمع كنتيجة لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب و في الوقت المناسب إضافة إلى توفير بيانات دقيقة حول ما هو موجود و ما هو مطلوب ما يجعل المجمع في منأى من الوقوع في مشكلتي العجز و الفائض في الموارد البشرية و هو ما تسعى جميع المؤسسات جاهدة لتحقيقه.

الخاتمة

تشهد جميع المؤسسات بصفة عامة و المؤسسات الجزائرية بصفة خاصة تغيرات متسارعة في استراتيجياتها العامة فرضتها عليها ظروف عدم التأكد و حتميات التوسع و الانكماش في مجالات الأعمال المختلفة إلى جانب التغيرات البيئية السريعة بحيث تنعكس هذه التغيرات مباشرة على وضعية الموارد البشرية من حيث الأعداد، النوعيات و الخصائص ما جعل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على مستوى المؤسسة ضرورة حتمية على أساس أنه يهدف إلى تحقيق التوازن بين حاجة إستراتيجية المؤسسة و أدائها الكلي المستقبلي من الموارد البشرية و بين ما هو متاح من هذه الموارد مستقبلا و ذلك من خلال المقارنة بين كل من حجم العمل المطلوب في إستراتيجية المؤسسة و قوة العمل التي تمثل إمكانات الموارد البشرية المتاحة مستقبلا.

و لما كان الشرط الأساسي لفعالية إدارة الموارد البشرية في أية مؤسسة هو وجود علاقة إيجابية بين الفرد المختار و الأداء المطلوب زادت أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية إلى جانب تقييم الأداء بحيث نجد أن الهدف الرئيسي لعملية التخطيط هو الحصول على أنواع الموارد البشرية المناسبة بالأعداد المناسبة و تعيينها في الأماكن المناسبة و في الوقت المناسب لأداء الأعمال بالشكل المناسب و تحقيق الكفاءة في الأداء في حين تهدف عملية التقييم إلى تحديد نقاط القوة و الضعف عند الأفراد بغرض تصحيحها و تداركها.

و يعتبر التنبؤ بالعرض و الطلب من الموارد البشرية أهم مرحلة من مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على مستوى المؤسسة بحيث تعتمد هذه المرحلة على استخدام مختلف الطرق و الأساليب العلمية الإحصائية و الوصفية إذ تتميز الطرق الإحصائية عند توفر مقوماتها بالقدرة للتوصل لتقديرات دقيقة مقارنة بالطرق الوصفية . و انطلاقا مما سبق جاءت إشكالية البحث كما يلي:

ما الدور الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على مستوى المؤسسة باستخدام الأساليب الكمية في تحسين أداء الأفراد؟

و لغرض الإجابة على هذه الإشكالية تم التطرق في الفصل الأول إلى النظرة الجديدة لإدارة الموارد البشرية حيث تناول المبحث الأول كل ما يتعلق بإدارة الموارد البشرية من مفاهيم و أسس ، وظائف و تنظيم كما تناول بيئة و أهداف هذه الأخيرة باعتبارها نظام مفتوح يضم مجموعة من الأنظمة الفرعية، أما المبحث الثاني فقد اهتم بإدارة الموارد البشرية من المنظور الإستراتيجي الذي يعتبر هذه الأخيرة وظيفة

إستراتيجية لها مزيج إستراتيجي خاص بها يتشكل من الكفاءات (les compétences)، المسارات الوظيفية (carrières)، التعويض (componation)، التنسيق (coopération) و الاتصال (communication) و هي ما يطلق عليها اسم (les cinq C) كما تم التطرق من خلال هذا المبحث إلى مراحل تكوين إستراتيجية الموارد البشرية بدءاً من دراسة و تحديد متطلبات رسالة المؤسسة وصولاً إلى تقييم فعالية إنجاز إستراتيجية الموارد البشرية مع التركيز على مقومات هذه الإستراتيجية من حيث قناعة الإدارة العليا بأهمية الموارد البشرية و الإمكانيات الذاتية لفريق إدارة الموارد البشرية و غيرها من المقومات ليتم في المبحث الثالث تسليط الضوء على التحديات و الممارسات الجديدة لإدارة الموارد البشرية باعتبارها مدخلاً لتحقيق الميزة التنافسية و كذا الأدوار الجديدة لهذه الأخيرة في ظل ظروف عدم التأكد التي تميزها التطورات التكنولوجية و التغيرات الاقتصادية و التنافس العالمي ما جعل مسؤوليات و مهام هذه الأخيرة أكثر تعقيداً مما كانت عليه في السابق و أصبح لزاماً عليها تحقيق جميع ما ينتظره منها الأفراد، المسيرين، ممثلو الأفراد، و الإدارة العليا في آن واحد.

أما الفصل الثاني فقد خصص للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على مستوى المؤسسة و تقييم الأداء بدءاً بالمبحث الأول الذي اهتم بمفهوم التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية و علاقته بالتخطيط الاستراتيجي للمؤسسة ككل ليعرج بعد ذلك على مسؤولية هذا التخطيط، مقوماته، أهدافه و كذا أهميته و المشاكل المترتبة عن غيابه، في حين درس المبحث الثاني مراحل عملية التخطيط انطلاقاً من تحليل الطلب و العرض من الموارد البشرية مروراً بتحديد الفائض أو العجز و وصولاً إلى خطة الموارد البشرية تقييمها و متابعتها لتتوقف بعد ذلك في المبحث الثالث عند مفهوم الأداء و تقييم أداء الأفراد داخل المؤسسة بحيث تم استعراض أهم النظريات التي تناولت كيفية تحقيق الأداء داخل المؤسسة و كذا العوامل التنظيمية المحققة للأداء الجيد للأفراد و بما أن الأداء مرتبط دائماً بالتقييم كان لابد من إبراز مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية ، أهدافه، استخداماته و كذا مراحل عملية التقييم و مشكلاته و أسباب فشله.

و بعد التعرف على كل من عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية و عملية تقييم الأداء جاء الفصل الثالث ليعين مختلف الطرق و الأساليب العلمية المستخدمة في هاتين العمليتين بحيث تناول المبحث الأول أساليب التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية سواء كانت هذه الأساليب وصفية كأسلوب دلفي و أسلوب الحكم الشخصي للإدارة أو كمية كأسلوب المستخدم و المنتج و أسلوب تحليل الانحدار بنوعيه البسيط و المتعدد إلى جانب أساليب أخرى مثل تحليل النسب و تحليل عبء العمل ، ليخصص

بعد ذلك المبحث الثاني لأساليب التنبؤ بالعرض من الموارد البشرية بما فيها أسلوب مصفوفة الانتقال، طريقة معدل دوران العمل، مخزون المهارات إلى جانب عدد من الأساليب الوصفية. أما المبحث الثالث فقد خص بالدراسة و التحليل مختلف طرق و أساليب تقييم أداء الموارد البشرية المستخدمة داخل المؤسسات و التي من أهمها المقاييس الترتيبية، المقاييس المتدرجة، أسلوب القوائم ، طريقة الأحداث الحرجة و طريقة الإدارة بالأهداف.

أما في الفصل الرابع فقد تم إسقاط ما رأيناه في الفصول السابقة (الجانب النظري) على إحدى المؤسسات الجزائرية و هي مجمع تربية الدواجن للغرب (GAO) بحيث شمل المبحث الأول على عرض و تقديم شامل للمجمع و للموارد البشرية فيه بدءا بالتعريف بهذا الأخير ، هيكله التنظيمي، إستراتيجيته العامة و إستراتيجية الموارد البشرية فيه مرورا بحصر الموارد البشرية للمجمع حاليا و تبيان كيفية توزيعها عبر مختلف الوحدات و الفروع و كذا عرض الأسلوب المتبع حاليا لتخطيطها و تقييم أدائها وصولا إلى تحليل تطور كل من رقم الأعمال و حجم الموارد البشرية للمجمع خلال العشر سنوات الأخيرة.

و بهدف اقتراح أسلوب جديد لتخطيط الموارد البشرية داخل المجمع و الوصول لخطة متكاملة و دقيقة تبين احتياجات هذا الأخير من الموارد البشرية خلال الفترة 2010-2011 تم تخصيص المبحث الثاني من هذا الفصل لتقدير طلب المجمع من الموارد البشرية في 2011/12/31 و اختيار لذلك أسلوب تحليل الانحدار بنوعيه البسيط و المتعدد ليتم في الأخير التوصل إلى أحسن نموذج قياسي يمكن الاعتماد عليه في عملية التنبؤ و ذلك بعد اختبار مجموعة من النماذج باستخدام مختلف الاختبارات الإحصائية المعروفة من اختبار (t) ، معامل التحديد (R^2) ، اختبار داربن واطسون (DW) إضافة إلى اختبار فرار و قلوبير (Farrar et Glauber) لكشف وجود الازدواج الخطي في نماذج الانحدار المتعدد لنخرج في الأخير من هذا المبحث بتحديد دقيق لطلب المجمع من الموارد البشرية بالأعداد و النوعيات المناسبة لمتطلبات الفترة المستقبلية محل الدراسة.

و لأن الطلب المتوقع من الموارد البشرية لا بد من مقارنته بالعرض الداخلي المتوقع منها فقد تم من خلال المبحث الثالث التنبؤ بالعرض الداخلي من الموارد البشرية في 2011/12/31 و ذلك اعتمادا على التنبؤ بالضياع في هذه الأخيرة و الناتج عن الإحالة على التقاعد و التقاعد المسبق إلى جانب التنبؤ بالضياع الناتج عن الاستقالة، الإقالة و الفصل باستخدام أسلوب مصفوفة الانتقال ليتم بعد ذلك مقارنة

كل من طلب المجمع و عرضه الداخلي و الخروج بمخطة نهائية دقيقة تبين احتياجات المجمع من الموارد البشرية حسب الأعداد و النوعيات مع إبراز أثر هذه الخطة و دورها في تحسين أداء الأفراد.

و من خلال ما تم التعرض إليه في هذا البحث في جانبه النظري و التطبيقي يمكن توضيح النتائج التي خلص إليها كما يلي:

1. يعتبر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية نشاط مهم و جوهري لإدارة الموارد البشرية و للمؤسسة ككل و ذلك نظرا للأهمية التي يكتسيها بالنسبة للفرد و المؤسسة معا كما أن سوء التخطيط أو غيابه ينجر عنه عدة مشاكل و نتائج وخيمة تحد من كفاءة الأداء و تعرقل تحقيق الأهداف.
2. يضع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية مجموعة من الحلول العملية لمعظم المشاكل التي تعاني منها المؤسسة في مجال الموارد البشرية كالفائض في الأفراد أو ندرة بعض التخصصات و غيرها من المشاكل.
3. يساعد التخطيط على توسيع قاعدة المعلومات الخاصة بالأفراد و هو ما يعود بالفائدة على جميع أنشطة إدارة الموارد البشرية و مختلف الوحدات التنظيمية في المؤسسة. و هو ما يؤكد صحة الفرضية الأولى.
4. يمكن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية المؤسسة من الحصول على الأنواع المناسبة من الموارد البشرية بالأعداد المناسبة لأداء العمل المناسب في المكان المناسب و هو ما يجعله في أغلب الأحيان سبب نجاح الموارد البشرية في تحقيق الأداء الجيد.
5. يرفع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من مستوى رضا الأفراد عن أعمالهم و مؤسستهم عن طريق توفيره للموارد البشرية بشكل منسجم مع متطلبات الإستراتيجية العامة للمؤسسة.
6. يرفع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية الروح المعنوية للأفراد و ذلك من خلال توفير الاستقرار في العمل و هو ما يجعل أداءهم أحسن. و من خلال النتائج الثلاثة السابقة يمكن تأكيد صحة الفرضية الثانية.

7. يتم التنبؤ بكل من العرض و الطلب على الموارد البشرية باستخدام الطرق الكمية أو الوصفية أو الاثنين معا بحيث تتميز الطرق الكمية عند توفر مقوماتها بالقدرة على التوصل لتقديرات دقيقة مقارنة بالطرق الوصفية و هو ما يجعل عملية التخطيط أكثر دقة و نجاعة ما ينعكس إيجابا على خطة الموارد البشرية.
8. يرجع نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية إلى اختيار أنسب الطرق و الأساليب التي تتلاءم مع الظروف و الأوضاع التي تعيشها المؤسسة و كذا نوعية البيانات التي تتوفر عليها هذه الأخيرة و مدى دقتها و إمكانية الاعتماد عليها في إجراء التوقعات.
9. يعتمد اختيار الأسلوب الواجب استخدامه للتنبؤ بكل من الطلب و العرض من الموارد البشرية على مجموعة من العوامل أهمها طبيعة العمل، نوعية الإنتاج و نوعية الأفراد الذين سيقومون بهذه العملية. و هو ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة.
10. تعتبر البيانات و المعلومات المتوفرة على مستوى مديريات الموارد البشرية للمؤسسات الجزائرية بصفة عامة و مجمع تربية الدواجن للغرب (GAO) بصفة خاصة غير منظمة و ناقصة من حيث مفاهيمها و منهجيتها و هو ما يعني أن هناك احتمالا كبيرا للوقوع في الخطأ عند وضع التنبؤات ما يجعل تطبيق الأساليب الكمية للتخطيط صعبا للغاية.
11. يعتمد مجمع تربية الدواجن للغرب (GAO) في تخطيط موارده البشرية على الأساليب الوصفية شأنه في ذلك شأن معظم المؤسسات الجزائرية و هذا راجع لعدم توافر أخصائيين في تسيير و تخطيط الموارد البشرية من شأنهم توسيع استخدام الأساليب الكمية و الأساليب الإحصائية على وجه الخصوص.
- و هو ما يؤكد صحة الفرضية الرابعة.
- و بناء على النتائج المتوصل إليها سيتم فيما يلي تقديم مجموعة من التوصيات التي يمكن الاستفادة منها سواء في الدراسات العلمية أو على مستوى صياغة و تطبيق الخطط الإستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات بصفة عامة و المؤسسات الجزائرية بصفة خاصة و التي تحتاج إلى نقلة إستراتيجية في تسيير مواردها البشرية. و من أهم التوصيات التي يمكن تقديمها ما يلي:

1. ضرورة تفعيل نظام التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على مستوى المؤسسات الجزائرية و ذلك بهدف الحصول على الموارد البشرية بالحجم المطلوب و بالتنوع المطلوبة و في الوقت المناسب و تحقيق الأهداف الإستراتيجية ما يحقق اندماج حقيقي للموارد البشرية ضمن إستراتيجية المؤسسة العامة .
2. ضرورة استخدام الأساليب و الطرق الكمية في عملية التخطيط إلى جانب تدعيمها بالأساليب الوصفية بهدف الوصول إلى خطط دقيقة للموارد البشرية المستقبلية.
3. العمل على توفير مختصين في تخطيط الموارد البشرية على مستوى المؤسسات الجزائرية لغرض توسيع استخدام مختلف الطرق و الأساليب العلمية و خصوصا الكمية منها و اكتساب خبرة و ممارسة في هذا المجال.
4. يجب أن يكون نشاط تخطيط الموارد البشرية الاستراتيجي نابع و يتوافق و يخدم إستراتيجية المؤسسة و أن يلعب دور حلقة الوصل بين الإستراتيجية العامة للمؤسسة و إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ففي ضوء نتائجه ترسم هذه الإدارة مسار نشاطاتها المختلفة من استقطاب ، اختيار، تعيين، تدريب و تنمية و غيرها.
5. العمل على إعطاء وظيفة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية دورا استراتيجيا و قياديا إلى جانب إشراكها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية و تنفيذ الخطط و العمليات المختلفة و ذلك باعتبار أن للموارد البشرية أثر كبير على أداء مختلف الموارد و الوظائف و الأنظمة الأخرى بكفاءة و فعالية.
6. توفير معلومات و بيانات سليمة و صحيحة عن الماضي و المستقبل و ذلك في جميع ما يخص الموارد البشرية داخل المؤسسة حيث تعتبر البيانات و المعلومات أساس عملية التخطيط و لا يمكن التوصل إلى تنبؤات صحيحة إلا في وجود المعلومات بالكم و النوعية اللازمة و في الوقت المناسب.
7. الحرص على وجود تغذية عكسية مستمرة عن طريق المقارنة بين الأعداد الفعلية و الأخرى المقدرة أثناء عملية التخطيط بحيث تكشف التغذية العكسية الأخطاء التي تم ارتكابها ليتم تصحيحها و تداركها مستقبلا.
8. يجب أن تتميز خطة الموارد البشرية بالمرونة و التي تمكن المؤسسة من معالجة المشاكل الطارئة و السيطرة عليها بسهولة و تفادي تفاقمها إضافة إلى تجنبها مستقبلا بما يضمن بلوغ مستويات الأداء المنتظرة من مختلف الهياكل التنظيمية.

و بعد هذه النتائج و التوصيات ننهي البحث باقتراح مجموعة من المواضيع التي من شأنها فتح المجال لمزيد من الدراسات المستقبلية و لعل من أهمها:

1. التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية باستخدام السلاسل الزمنية.
2. التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية باستخدام نماذج محاكاة المؤسسة.
3. تخطيط الكفاءات و دوره في تنمية مصادر التميز التنافسي.
4. دور تخطيط الكفاءات في تنمية الإبداع و تحقيق الكفاءة في الأداء على مستوى المؤسسات.
5. التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية و إدارة التغيير.

قائمة المراجع باللغة العربية:

أولاً: الكتب

1. ثابت عبد الرحمن إدريس، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم و نماذج تطبيقية)، الدار الجامعية، القاهرة، 2003.
2. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، بيروت، 2000.
3. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية اتجاهات و ممارسات، دار المنهل اللبناني، بيروت، 2008.
4. حسن إبراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، القاهرة، 2002.
5. محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لنديا الطباعة و النشر، الإسكندرية، 2007.
6. مجيد علي حسين، عفاف عبد الجبار سعيد، الاقتصاد القياسي النظرية و التطبيق، دار وائل، عمان، 1998.
7. خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، الأردن، 2007.
8. زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم و عمليات و حالات دراسية)، دار اليازوري، الأردن، 2005.
9. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
10. عقيل جاسم عبد الله أبو رغيف، طارق عبد الحسين العكيلي، تخطيط الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998.
11. مهدي حسن زويلف ، إدارة الموارد البشرية مدخل كمي ، دار الفكر، الأردن ، 2001.
12. مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار الكتاب العالمي، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2006.
13. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب، القاهرة، 2001.
14. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية ، دار الشروق، عمان، 2007.
15. محمد فالخ صالح، إدارة الموارد البشرية عرض و تحليل، دار الحامد، الأردن، 2004.

16. محمد الصيرفي، **التخطيط الإستراتيجي**، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، 2008.
17. مجدي الطويل، **الاحتمالات النظرية و التطبيق**، دار النشر للجامعات، مصر، 2000.
18. صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، **الإدارة و الأعمال**، الطبعة الثانية، دار وائل، الأردن، 2008.
19. سهيلة محمد عباس ، **إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي**، الطبعة الثانية، دار وائل، عمان، 2006.
20. علي عباس، **إدارة الموارد البشرية الدولية**، إثراء للنشر و التوزيع، الأردن، 2008.
21. صلاح الدين محمد عبد الباقي، **إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية و العملية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
22. صلاح الدين عبد الباقي، **الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية**، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
23. سمير محمد عبد الوهاب، ليلي مصطفى البرادعي، **إدارة الموارد البشرية المفاهيم و المجالات و الاتجاهات الجديدة**، مركز دراسات و استشارات الإدارة العامة، القاهرة، 2006.
24. عبد القادر محمد عبد القادر عطية، **الحديث في الاقتصاد القياسي بين النظرية و التطبيق**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
25. عمر وصفي عقيلي، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي**، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.
26. عصام الدين أمين أبو علفة، **إدارة الموارد البشرية النظرية و التطبيق**، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، 2005.
27. محمد صالح تركي القريشي، **مقدمة في الاقتصاد القياسي**، مؤسسة الوراق، عمان ، 2004.
28. أحمد ماهر، **دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.
29. أحمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، الإبراهيمية، 2007.
30. حاسم مجيد، **دراسات في الإدارة العامة**، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2001.
31. جمال الدين محمد المرسي، **الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي و العشرين** ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2006.

32. مكيد علي **الاقتصاد القياسي دروس و مسائل محلولة**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.
33. سنان الموسوي ، **إدارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها**، دار مجدلاوي، الأردن، 2008.
34. فريد النجار، **الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
35. خالد عبد الرحيم الهيثي، **إدارة الموارد البشرية**، دار الحامد، الأردن، 1999.
36. يوحنا عبد آل آدم، سليمان اللوزي، **دراسة الجدوى الاقتصادية و تقييم كفاءة أداء المنظمات**، الطبعة الثانية، دار المسيرة، عمان، 2005.
37. محمد محمد عطوة يوسف، **الاقتصاد القياسي بين النظرية و التطبيق**، المكتبة العصرية، المنصورة، 2002.

ثانيا: الرسائل و الأطروحات

1. علة مراد، **الإدارة الإستراتيجية لتكوين و تنمية الموارد البشرية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2007.
2. ابن أحمد عبد القادر، **التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية**، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2005.

ثالثا: المجلات العلمية

1. عشوي نصر الدين، **الأساليب العلمية لتخطيط القوى العاملة على مستوى المؤسسة**، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، الجزائر، العدد 04، جوان 2006.
2. مزهودة عبد المليك، **مفهوم الأداء بين الكفاءة و الفعالية**، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 01، أفريل 2001.

رابعا: الندوات و المنتقيات

1. عبد المجيد قدي، **إشكالية تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة**، **الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية**، 09-10 مارس 2004، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر.

2. بلعور سليمان، مصيطفى عبد اللطيف، إعادة الهندسة مدخلا للأداء المتميز، **المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات**، 08-09 مارس 2005 بجامعة ورقلة، الجزائر.
3. رقام ليندة، الموارد البشرية مصدر الأداء المتميز في المنظمات الاقتصادية، **المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات**، 08-09 مارس 2005 ، جامعة ورقلة، الجزائر.

قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

a. Ouvrages :

1. Amidon DM, *Innovation et management des connaissances*, édition d'Organisation, Paris, 2001.
2. Rys Arnaud, Vaneecloo Nicolas, *économétrie théorie et application*, édition NATHAN, Paris, 1998.
3. Jacques Aubret, Patrick Gilbert, Frédérique Pigeyre, *management des compétences réalisations concepts analyses*, 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 2005.
4. Jacqueline BARRAUD, Françoise KITTEL, Martine MOULE, *la fonction ressources humaines*, 2^{ème} édition, édition Dunod, Paris, 2004.
5. Régis BOURBONNAIS, économétrie, 6^{ème} édition, Dunod, Paris, 2007.
6. Frank BOURNOIS, Pierre LECLAIR, *gestion des ressources humaines*, édition Economica, Paris, 2004.
7. CADORET Isabelle, BENJAMIN Catherine, MARTIN Frank, HERRARD Nadine, TANGUY Steven, *économétrie appliquée méthodes - application - corrigés*, édition de boeck, Bruxelles, 2004.
8. Annick COHEN, *toute la fonction ressources humaines*, édition Dunod, Paris, 2006.
9. DAMODAR N.Gujarati traduit par Bernard BERNIER, *économétrie*, édition de boeck, Bruxelles, 2004.

10. Dannadiou G, *la performance globale : quels déterminants ? quelle mesure ? dans les ressources humaines*, édition d'organisation, Paris, 1999.
11. Dimitri WEISS, *les ressources humaines*, deuxième tirage, éditions d'Organisation, Paris, 2000.
12. Fericelli AM et Sire B, *performance et ressources humaines*, Economica, Paris, 1996.
13. Michel GERVAIS, *Stratégie de l'Entreprise*, 5^{ème} édition, Economica, Paris, 2003.
14. Hammel G et Prahalad C K, *la conquête du futur*, édition Dunod, Paris, 1999.
15. Michel KALIKA, Jacques ORSONI, Jean-Pierre HELFER, *Management : Stratégie et Organisation*, édition VUIBERT, Paris, 2006.
16. KHEDHIRI Sami, *cours d'économétrie méthodes et applications*, édition LAVOISIER, Paris, 2007.
17. Gérard Kœnig, *Management Stratégique paradoxes interactions et apprentissages*, édition NATHAN, Paris, 1996.
18. Philip KOTLER, Kevin Lane KELLER, Bernard DUBOIS, Delphine MANCEAU, *Marketing Management*, 12^{ème} édition, édition PEARSON, Paris, 2006.
19. Jean-Yves LE LOUARN, Thierry WILS, *l'évaluation de la gestion des ressources humaines*, édition LIAISONS, Paris, 2001.
20. Bernard MARTORY, Daniel CROZET, *gestion des ressources humaines pilotage sociale et performances*, 6^{ème} édition, édition Dunod, Paris, 2005.
21. Alain MEIGNANT, *ressources humaines déployer la stratégie*, édition LIAISONS, Paris, 2000.
22. Jean Marie PERETTI, *ressources humaines*, 10^{ème} édition, édition VUIBERT, Paris, 2007.
23. Yves Réal, Bruno Dufour, *le DRH stratège*, édition ORGANISATION, paris, 2006.
24. WILLIAM B. WERTHER, JR, KEITH DAVIS, HELENE LEE-GOSSELIN, *la gestion des ressources humaines*, 2^{ème} édition, Mc GRAW-HILL, New York, 1990.

b. Revues scientifiques :

1. Barillot P, *Pilotage de la performance et stratégie, exemple du tableau de bord prospectif*, revue Gestion, n°2, 2000.
2. Bataille F, Compétence collective et performances, Revue de gestion des Ressources Humaines, n°04, Avril Mais Juin 2001.
3. Commeiras N, *Partage des profits rémunération extrinsèque et performances*, Revue science de gestion, n° 30, Paris, 2001.
4. Mathé C et Chagré V, *L'intention stratégique et les divers types de performance de l'entreprise*, Revue Française de gestion, n°132, Paris, Janvier Février 1999.

c. Sites Internet :

1. JAMES W. WALKER, **Manager la performance**, 12/09/2009, http://www.e-rh.org/doc_dess/performance.pdf
2. Patrick Gilbert, comment évaluer la performance RH ? question universelle réponses contingentes, 13/09/2009, http://www.agrh2004-esg.uqam.ca/pdf/Tome1/Gilbert_Charpentier.pdf