

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر
تخصص تسيير استراتيجي دولي

الوظائف الفنية للموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

تحت إشراف الأستاذ:

بن شني عبد القادر

من إعداد الطالب:

خيثر عبد الوهاب

تحت إشراف:

- رئيس اللجنة: بن شني يوسف أستاذ محاضر ب
- الأستاذ المؤطر: بن شني عبد القادر أستاذ محاضر أ
- الأستاذة المناقشة: بسدات كريمة أستاذة محاضرة ب

السنة الجامعية

2016/2015

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى كل من كان إلى
جانبي لتحقيقه خاصة العائلة وعلى رأسها
والدتي وإخوتي بالخصوص أخي عبد الهادي
وكذلك عمال شركة فرتيال خاصة مديرية الموارد
البشرية وكل أستاذ أفادني وساعدني في عملي.

الفهرس

مقدمة

الفصل الأول: مدخل إلى الإدارة و الفكر الإداري.

المبحث الأول: ماهية إدارة الأعمال.

المبحث الثاني: وظائف الإدارة.

الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية.

المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية.

المبحث الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لمؤسسة فرتيال أرزيو.

المبحث الأول: تقديم المركب صدد الدراسة.

المبحث الثاني: الهيكل التنظيمي و شرح لمختلف الوظائف.

الخاتمة

الفهرس

مقدمة

- 02.....الفصل الأول: مدخل إلى الإدارة و الفكر الإداري.....
- 03.....المبحث الأول: ماهية إدارة الأعمال.....
- 03.....المطلب الأول: تطور الفكر الإداري عبر المدارس.....
- 13.....المطلب الثاني: أهداف الإدارة و أنواعها و علاقتها بالعلوم الأخرى.....
- 16.....المبحث الثاني: وظائف الإدارة.....
- 16.....المطلب الأول: التخطيط والتنظيم.....
- 24.....المطلب الثاني: التوجيه والرقابة.....
- 34.....الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية.....
- 35.....المبحث الأول: ماهية الإدارة الموارد البشرية.....
- 35.....المطلب الأول: مفهوم و أهمية إدارة الموارد البشرية.....
- 37.....المطلب الثاني: دور إدارة الموارد البشرية.....
- 39.....المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية.....
- 41.....المبحث الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية.....
- 41.....المطلب الأول: توصيف و تخطيط الموارد البشرية.....

- 47.....المطلب الثاني: الاختيار والتعيين.
- 50.....المطلب الثالث: تقييم الأداء و أنظمة الأجور.
- 59.....الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لمؤسسة فرتيال أرزيو.
- 60.....المبحث الأول: تقديم المركب صدد الدراسة.
- 60.....المطلب الأول: التعريف بمركب فرتيال .
- 61.....المطلب الثاني: البطاقة الفنية للمؤسسة .
- 64.....المبحث الثاني: الهيكل التنظيمي و شرح لمختلف الوظائف.
- 64.....المطلب الأول: شرح اختصاصات الهيكل التنظيمي.
- 67.....المطلب الثاني: إدارة الموارد البشرية في المركب.

الخاتمة

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
74	ميزانية الموارد البشرية 2009	الجدول 01
76	تعداد العمال الدائمين حسب المستوى الأكاديمي	الجدول 02
78	تعداد العمال الدائمين حسب الأقدمية	الجدول 03
80	العمال الدائمين حسب الوظائف	الجدول 04

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
69	الهيكل التنظيمي لمؤسسة فرتيال	الشكل 01
70	الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية	الشكل 02
75	ميزانية الموارد البشرية 2009	الشكل 03
77	تعداد العمال الدائمين حسب المستوى الأكاديمي	الشكل 04
79	تعداد العمال الدائمين حسب الأقدمية	الشكل 05
81	العمال الدائمين حسب الوظائف	الشكل 06

مقدمة

مقدمة:

شهد هذا القرن الكثير من التطورات الإدارية فمن الإدارة الكلاسيكية إلى الإدارة الحديثة ولعل من أبرز تلك التغيرات والتطورات تحويل محور العملية الإنتاجية من التركيز على المدخلات والمخرجات إلى التركيز على العمليات ومن التركيز على المالك داخل المنظمة إلى التركيز على العملاء خارجها وكذا أهمية الإدارة ودورها في المجتمعات في وقتنا الحاضر من تقدم وتطور، وهذا التقدم والتطور يعود إلى فضل الإدارة وركائزها المرنة والهادفة وبهدف معالجة القضايا والمشاكل بشكل فعال من خلال أساليب ووسائل إبداعية بداية من التخطيط حتى الانتهاء من التنفيذ الفعلي.

تمثل الموارد البشرية أهم أصل تملكه المؤسسة حيث ينظر إليه على أنه رأس المال الفكري الذي يتفوق في قيمته وأهميته على رأس المال المادي وتشمل إدارة الموارد البشرية أنشطة رئيسية أهمها توصيف الوظائف التخطيط الاختيار والتعيين، تقييم الأداء ووظائف الإدارة، وإدارة الموارد البشرية لها آثار على الموارد البشرية.

ونبين ذلك من خلال الفصل التطبيقي:

ونحاول من خلال هذا البحث الإجابة على الإشكالية الرئيسية والإشكاليات الفرعية ومتمثلة في:

الإشكالية الرئيسية:

- ما هو الأثر الذي تتركه وظائف الإدارة في تسيير الموارد البشرية.

الإشكالية الفرعية:

- ما هي المهام الأساسية التي تضبط التحكم في الموارد البشرية.

- ما هي درجة تأثير الإدارة على المورد البشري.

الفرضية الأساسية:

تلعب الإدارة دوراً مركزياً رئيسياً في التحكم في المورد البشري.

الفرضيات الفرعية:

أ- نمط الإدارة يؤثر بطريقة مباشرة على تسيير الموارد البشرية.

ب- وظائف الإدارة تعكس الاختبارات والتوجهات العامة في تسيير الموارد البشرية.

أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية الإدارة الموارد البشرية لكونها أهمها أهمية إدارة من الإدارات الهامة في المؤسسة ووظيفة رئيسية ككل الوظائف الأساسية كالإنتاج والتسويق التمويل... الخ. مما زاد أهميتها في رسم تلك السياسات في التعامل مع العنصر البشري في ظل هذه القوانين والأنظمة إذ لا يتسع الوقت والخبرة لمدير المؤسسة في دراستها ووضعها موضع التنفيذ ولذا تبرز الحاجة إلى الخبرة والدراسة لإدارة الموارد البشرية بهذه الأمور.

دوافع الدراسة (اختيار الموضوع):

1- دافع ذاتي: رغبة في معرفة الوظائف الأساسية للإدارة ومميزات إدارة الموارد البشرية وهل التطبيق النظري على ما هو تطبيقي.

- توسعت معارفنا فيما يخص وظائف الإدارة ودراسة أهم العناصر المكونة لها.

- مميزات الإدارة وتسيير الموارد البشرية والتعمق في دور الفرد العامل في المؤسسة وعلاقته بنمط الإدارة.

- انتقاء هيئة أو مؤسسة ومحاولة مقارنة المفاهيم النظرية مع ما هو موجود في أرض الواقع وذلك عن طريق المقارنة.

2- دافع موضوعي: نعلم أن التسيير هو موضوع واسع وله علاقة خاصة بالمؤسسة وبما أن إدارة الموارد

البشرية هي جزء من هذا التسيير فلجاناً لإختيار هذا الموضوع حتى نستطيع الربط بين هاذين المفهومين

المتداخلين وتطبيقهما في الدراسة الميدانية.

أهداف الدراسة:

من خلال تناولنا لهذا الموضوع المتمثل في الأثر الذي يتركه نظام الإدارة على تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة الإدارية وذلك بغية تقديم مساهمة متواضعة في ميدان التنظيم الإداري والعمل وهذا لمحاولة إبراز الجانب التنظيمي والتسيير الذي يعمل فيه العمال.

- تبين أهمية وظائف الإدارة ومدى دورها الفعلي في تنظيم إدارة الموارد البشرية.
- التعريف بأهمية إدارة الموارد البشرية في العملية الإنتاجية وما تضيفه من منافع جديدة فعالة في تسيير المؤسسة.

- تبين أثرها و مدى دورها الفعلي في تنظيم علاقات العمل والعملية الإنتاجية.
- إحساس وتبيين للطالب مدى أهمية إدارة الموارد البشرية في ظل إنفتاح والتقدم والرقى.
- كما أن هدفنا من خلال هذا البحث هو هدف علمي وذلك في محاولة التعرف والكشف عن الأهمية التي تعطى للعنصر الإنساني.

- إثراء المكتبة.

منهج الدراسة:

انتهجنا عندنا دراستنا لأثر الوظائف الإدارية على التحكم في تسيير الموارد البشرية على المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على وصف الحقائق وتحليلها تحليلًا دقيقًا وقد اعتمدنا منهج الوصف عند قيامنا بتحدي المفاهيم والمتغيرات، أما التحليل فقد كان في جانب حينما قمنا بتحليل النتائج.

- الدراسات السابقة: تجدر الإشارة إلى أن موضوع وظائف الإدارة وأثرها على التحكم في تسيير الموارد البشرية موضوع مثير باعتبار أن الوظائف الإدارية تؤثر وتتحكم بطريقة مباشرة على تسيير المورد البشري

ولهذا قمنا بتناول هذا الموضوع من كل جوانبه نظرا لعدم تناوله بالدراسة و التحليل في معهدنا هذا حتى وإن وجدت فهي تختلف في طريقة جمع المعلومات وتبويبها، وقد كنا بذلك أول من يتناول هذا الموضوع.

صعوبات الدراسة:

لا يكادوا يخلوا أي بحث علمي من العراقيل والصعوبات، فقد لمسنا عدم اهتمام بعض الموظفين بموضوع بحثنا إضافة إلى عدم إطلاعهم على جميع المعلومات الإدارية ودور كل وظيفة وكيف تتحكم في العمل الإداري وذلك ما جعلنا نلجأ في أكثر من موقف إلى شرح وتكرار مفاهيم دراستنا من الموظف حتى يتجاوز بصورة أكبر مع الموضوع.

محتوى الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة والتساؤلات المطروحة ارتأينا إلى تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول:
* **الفصل الأول:** عبارة عن مدخل للإدارة وتعرضنا من خلاله إلى تطور الفكر الإداري حسب المدارس و المفهوم الحديث للإدارة، وأهداف الإدارة وأنواعها وعلاقتها بالعلوم الأخرى وكذا إلى وظائف الإدارة الأساسية.

* **الفصل الثاني:** تطرقنا في هذا الفصل إلى مفهوم المورد البشري وإدارة الموارد البشرية وأهميتها ودورها والعوامل المؤثرة فيها، ومن ثم إلى تخطيط الموارد البشرية وتوصيف الوظائف الشاغرة وكذا اختيار وتعيينهم وأخيرا تقييم أدائهم.

* **الفصل الثالث:** كان عبارة عن دراسة تطبيقية لمؤسسة فرتيال أرزيو ، حيث تطرقنا من خلاله إلى نبذة

تاريخية عن مؤسسة فرتيال أرزيو وتنظيمها و صلاحياتها

* **أما في الخاتمة:** فقد قمنا بتقديم خلاصة عامة حول هذه الدراسة وعززناها بالنتائج المتوصل إليها.

الفصل الأول

مدخل إلى الإدارة والفكر الإداري

تمهيد:

الإدارة علم وفن فأيهما بدون الآخر يكون ناقصاً، فالعلم عبارة عن مجموعة قوانين ونظريات ومبادئ، يلزم على المدير استيعابها سلفاً، حتى يطبق كل شيء في موضعه، مثلاً يلزم أن يعرف لزوم مسك السجلات وتسجيل كل وارد و صادر و ضبط الوقت ومعرفة الحد بين المبدأ والهدف... إلخ ثم يأتي دور الفن وهو ما يعتمد على الموهبة الشخصية والخبرة العملية والمهارة الفردية، واستنباط طرق حل المشاكل وما إلى ذلك، ومنه يعلم أن من جعل الإدارة علماً مجرداً، أو فناً لا يمكن أن يأتي له بديل، فهو كما إذا جعلت للإدارة قوة الشخصية ذات البعد الإداري في النفس، باعتماد أن المديرين كانوا يديرون قبل ظهور علم الإدارة، فلا حاجة إلى العلم ولا إلى فن.

وعلى أي فكما أن الطبيب الناجح بحاجة إلى علم ليعرف المرض و علاماته والأدوية، وإلى الفن بأن يكون طويل التطبيق للعلم، حتى يكون ممارساً مجرباً كذلك الإدارة .
إن الحياة تعتمد على التجارة، مثل اعتمادها على العلم، فكون الإنسان شجاعاً يعرف فنون الحرب، لا يجعله محارباً ناجحاً، إلا إذا خاض حروباً وخرج منها بسلام وعرف مواضع الخطأ والصواب، حتى يتجنب الأول في المواضع المشابهة وينجح إلى الثانية فيها.

وهذا ينطبق على الفقيه والسياسي والخطيب وغيره، ولذا ورد في الحديث: "اعتمد في دينكما على كل مسن في حينا، و كل كثير القدم في أمرنا." و تبني كلمة الإدارة على خمس وظائف أساسية تم ذكرها و تلخيصها من قبل علماء المجال، وتعكس هذه الوظائف درجة فهم المفاهيم أثناء العمل و تتعلق بسياسات الموارد البشرية وفقاً لعلاقات الإرتباطية، ولمزيد من التوضيح والشرح نقسم الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول : ماهية الإدارة

المبحث الثاني : وظائف الإدارة

المبحث الأول: ماهية الإدارة:

تطور الفكر الإداري عبر المدارس الفكرية التي نشأت و النظريات والمفاهيم التي تميز كل منها وفق المراحل التاريخية التي مرت بها ،هذا في المطلب الأول أما المطلب الثاني نتناول فيه أهداف الإدارة و أنواعها وعلاقتها بعلوم أخرى ، ونوجزها بشيء من التفصيل فيما يلي:

المطلب الأول: تطور الفكر الإداري عبر المدارس:

الفرع الأول: مدارس الفكر الإداري:

* المدارس الإدارية:

1- المدارس التقليدية (الكلاسيكية): تتألف المدرسة الكلاسيكية من ثلاثة فروع أو مدارس فرعية وهي:

-مدرسة الإدارة العلمية.

-مدرسة التقسيمات الإدارية.

-مدرسة البيروقراطية .

و ستتناول هذه المدارس بشيء من التفصيل على النحو التالي :

1-1- مدرسة الإدارة العلمية (مدرسة فريدريك تايلور):

بدأت هذه المدرسة ببحوث فريدريك تايلور الأمريكي ، الذي عاش للمدة (

1856-1915) والذي يعتبر أب المدرسة، وقد حاول تايلور في كتابه "الإدارة العلمية" تبديل

التقاليد والأحكام الشخصية التي كانت عليها الإدارة بضوابط و علاقات علمية، ومن هنا

جاءت التسمية، و قد بدأ تايلور كمتخصص بالمكائن ثم رقي إلى رئيس عمال سنة 1880،

وبعدها ولمدة 30 سنة كان يقدم الاستثمارات الإدارية، ثم صار مديراً لإحدى شركات الصلب،

لقد أدت الخلفية الهندسية به إلى النظر للإدارة من زاوية خاصة.¹

مبادئ الإدارة العلمية:

-تقسيم العمل على أساس برنامج تفصيلي لتوصيف الوظائف.

- اختيار الأفراد العاملين بطريقة علمية تعتمد على مدى توافر القدرة الملائمة للأداء السليم في

الوظيفة من ناحية والرغبة للقيام بمتطلبات الوظيفة من ناحية أخرى.

- التدريب السليم للعاملين على أداء عن طريق التخطيط المناسب لأعمالهم.

- وكان من رأي تايلور أن هناك عدة وظائف جديدة للمديرين هي :

1- إحلال الطرق العلمية محل الطرق البدائية في تحديد عناصر عمل الفرد .

2- تقسيم عادل للمسؤولية بين المديرين والعمال مع قيام المديرين بتخطيط وتنظيم العمل.²

تقييم الإدارة العلمية:

1- أهم المميزات التي قدمتها الإدارة العلمية :

- ساهمت بوضع مبادئ وقواعد عامة للإدارة في مختلف المجالات و إبراز فكر معين خاص

بالإدارة.

- ساهمت بإيجاد نظريات يمكن الاستفادة منها و تعلمها و زيادة الكفاءة الإنتاجية.

2- أهم الانتقادات الموجهة للإدارة العلمية :

- إهمال النواحي الإنسانية و معاملة العامل على أساس آلة .

- أهملت التنظيم غير الرسمي .

¹ د. خليل محمد مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال ،دار المسيرة للنشر و التوزيع والطباعة،ط1،عمان الأردن،1999،ص22.

² د.بشير العلق: مبادئ الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 1998، ص46.

- أنظمة الحفز كانت تغري العامل بإرهاق نفسه مما يؤثر على المنشأة على المدى الطويل.

- كما يمكن أن تؤدي زيادة التخصص و تقسيم العمل إلى عدة آثار سلبية كشعور الأفراد

بالانعزالية والملل.... إلخ.³

1-2- مدرسة التقسيمات الإدارية (هنري فايول) : ولد هنري فايول في فرنسا عام 1841

م، شغل منصب المدير العام في شركة "كوفتري فوشامبولت"، وضع أفكاره في كتابه "الإدارة

العمومية والصناعية" والذي صدر عام 1916م ويحتوي على (110) صفحات ويتألف من

جزئين.

الجزء الأول: يوضح إمكانية تدريس الإدارة وفيه ناقش الصفات التي يجب توفرها في

المديرين وهي: صفات جسمانية، عقلية، ثقافية، فنية، بالإضافة إلى الخبرة.

ولقد وجد فايول أن كل أنشطة المنشأة الصناعية يمكن تقسيمها إلى المجموعات الستة الآتية:

- أنشطة فنية (إنتاج) أنشطة تجارية ، أنشطة مالية ، أنشطة الضمان و الوقاية أنشطة محاسبية،

أنشطة إدارية.⁴

وقد أشار فايول إلى أن هذه الأنشطة توجد في أية منشأة مهما كان حجمها، وأن المجموعات

الخمس الأولى معروفة جيداً، فخصص معظم كتابه لتحليل المجموعة السادسة أي الأنشطة

الإدارية.⁵

الجزء الثاني: يبين عناصر الإدارة ومبادئها.

1- **عناصر الإدارة:** يشير فايول إلى عناصر الإدارة وإلى الدرجة الكبيرة في أهميتها وهذه

العناصر هي: التخطيط، التنظيم، التنسيق، إصدار الأوامر، الرقابة.

³ د. عمر سعيد: مبادئ للإدارة الحديثة، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2003، ص 31-32.

⁴ د. عمر سعيد و آخرون: مرجع سبق ذكره ص 26-27.

⁵ د. جميل أحمد توفيق: إدارة الأعمال -مدخل وظيفي-، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، ط1، بيروت، 1986، ص 41.

2- مبادئ الإدارة: أوجد هنري فايول 14 مبدأ من مبادئ الإدارة يمكن استخدامها في

المنشأة المختلفة وهي :

- تقسيم العمل: ويتم ذلك في جميع مجالاته.
- السلطة والمسؤولية: وبرأيه إما سلطة رسمية وإما سلطة شخصية، أما المسؤولية فتأتج من السلطة نفسها.
- النظام : ويعني احترام النظم واللوائح.....و عدم الإخلال بها.
- وحدة السلطة الأمرة: أي العامل يحصل على أوامر من رئيس واحد.
- وحدة التوجيه: يعني وضع رئيس وخطة واحدة لمجموعة النشاطات ذات الهدف الواحد.
- خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة.
- مكافأة الأفراد و تعويضهم بطريقة عادلة.
- المركزية: أي تركيز السلطة بيد شخص معين أو إدارة معينة.
- تدرج السلطة: أي انسيابها من أعلى إلى أسفل.
- التربية: أي وضع الشيء والشخص المناسب في الأماكن المناسبة لهما.
- المساواة: حيث يحصل المدراء على ولاء مرؤوسيهن عن طريق العطف والعدل عند التعامل معهم.
- ثبات العاملين: يشير فايول إلى خطورة ارتفاع معدل تنسب العاملين من المنشأة.
- المبادرة: أي ضرورة التفكير في الخطة وتنفيذها لتشجيع العاملين على الابتكار.
- التعاون: أي العمل جماعة للوصول إلى الهدف المنشود.⁶

⁶ د. عمر سعيد و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 27-29.

1-3- مدرسة البيروقراطية:

كانت هذه المدرسة من نتاج عالم الاجتماع الألماني MEBER الذي عاش خلال السنتين (1864-1920) و الذي انصب اهتمامه على دراسة السلطة في المنظمة وانبثق من تحليله مفهوم البيروقراطية (حكم المكتبة) الذي قصد به تلك المنظمة الرشيدة التي تؤدي مهماتها بأعلى كفاءة.⁷

خصائص البيروقراطية:

* وجود درجة عالية من التخصص الوظيفي و تقسيم العمل.

* وجود هيكل تنظيمي هرمي.

* وجود علاقات موضوعية رسمية غير شخصية بين أعضاء التنظيم.

* اختيار أعضاء التنظيم على أساس المقدرة والمعرفة الفنية.

* التمييز بين الدخل الرسمي للفرد و ثروته الشخصية.

* الترقية بالأقدمية، التوثيق الكتابي، الإدارة تكتب ولا تتكلم.

تقييم البيروقراطية:

يعتقد كثير من الناس أن النظام البيروقراطي نظام فاشل وهذا الاعتقاد يرجع إلى الممارسات الخاطئة في التطبيق لخصائص البيروقراطية، وهذه الخصائص تركز على عدم التحيز والمحابة والتوثيق الكتابي... إلخ ومثلها موجودة في تعاليم الأديان السماوية.

تقييم المدرسة الكلاسيكية:

الحاسن: تهدف إلى زيادة الإنتاج وتحقيق الكفاية الإنتاجية والمساهمة في تقديم المجتمعات الصناعية.

⁷ د. خليل محمد و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 34.

الانتقادات:

- اعتبرت الإنسان كآلة لا يمكن الاستغناء عنه أو استبداله بغيره.
- اعتبرت الإنسان كائناً اقتصادياً تتحكم فيه عن طريق التأثيرات المادية.
- افترضت أن التنظيم نظام مغلق ومحصن ضد التأثيرات البيئية.
- افترضت أن الأعمال روتينية وبالتالي إهمال روح الإبداع عند العمال.
- التناقض بين المبادئ التي جاءت بها هذه المدرسة.
- الاعتماد الكبير على التخصص الدقيق.⁸

2- المدرسة السلوكية:

نتيجة للانتقادات والمشاكل الناتجة عن المدارس الكلاسيكية بدأ الاهتمام في أواخر العشرينات وأوائل الثلاثينات من هذا القرن بفكرة أن العنصر البشري هو أهم عنصر في الإدارة و تعتبر "ماري باركر فوليت" أول من اهتمت بدراسة النواحي الإنسانية في الإدارة وأظهرت اهتمامها في النواحي السلوكية للأفراد أثناء العمل. وقد اعتمدت هذه المدرسة طرقاً علمية في الدراسة كطريقة التجارب وعينات الاستقصاء و دراسة الحالة. ومن أهم النظريات الإدارية التي تخص هذه المدرسة:

1- نظرية و دراسات حركة العلاقات الإنسانية (آلتون مايو):

حيث قام آلتون مايو بعدة بحوث أهمها البحث الذي أجراه في الهاوثورن وتجارب الهاوثورن قدمت للفكر الإداري مدرسة جديدة تؤمن بأهمية تحسين العلاقة بين الرئيس

⁸ د. عمر سعيد و آخرون: مرجع سبق ذكره ، ص 33- 34 .

والمرؤوسين، ومن الأمثلة على هذه التجارب، تجربة شدة الإضاءة، تجربة الحفز غير المادي و أثره على الإنتاجية.⁹

النتائج الهامة التي إنبثقت عن دراسات الهاوثورن:

- إن التنظيم الرسمي بشكله التقليدي لا يوفر الجو الصالح للسلوك التنظيمي السليم
 - ركزت في دراسة الإنسان على تكوينه النفسي و الاجتماعي .
 - هناك دور لا ينكر للتنظيم غير الرسمي بعكس ما قالت به المدرسة العلمية .
 - إن المنشأة هي نظام اجتماعي بالإضافة لطبيعة العمل المهنية .
 - أظهرت أهمية الحوافر المعنوية وليس فقط المادية و الاقتصادية .
- 2- نظرية سلم الحاجات لأبراهام ماسلو.
- 3- دوكلاس ماكرير و نظرية y و x .

تقييم المدرسة السلوكية:

الميزات: ساهمت في رقد الفكر الإداري بمعطيات جديدة من حيث تركيزها على العامل الإنساني و سلوكه .

العيوب: لم تنجح في تقديم تقسيم متكامل لسلوك المنشأة، وبالغت في تحطيم أهمية العلاقات الإنسانية في العمل و أهملت جوانب أخرى في المنشأة.¹⁰

3- المدارس الحديثة: إن طبيعة الإدارة كعلم وفن ديناميكي متجدد قد أدت بالضرورة إلى بروز مداخل لدراستها و التعمق فيها، و يختلف كتاب الإدارة في تفسيراتهم لمكونات ووظائف الإدارة، ولغرض الدراسة سوف نتطرق لبعض هذه المدارس بشيء من التفصيل.¹¹

⁹ بشير العلق: مبادئ الإدارة، دار اليازوري، ط1، عمان، 1958، ص 44.

¹⁰ د. محمد سعيد و آخرون: مرجع سبق ذكره، ص 36-37.

¹¹ د. بشير العلق: مرجع سبق ذكره، ص 47.

3-1- مدرسة علم الإدارة: نتيجة لتطبيق الأساليب الكمية في المواضع العسكرية أثناء الحرب العالمية الثانية خاصة التوزيع والنقل ظهرت بحوث العمليات وتبلور منها مدرسة علم الإدارة لمساهمة علماء الرياضيات والإحصاء والاقتصاد والهندسة، كما اهتمت هذه المدرسة بالتخطيط الذي ينتج عنه كفاءة العمل ودقته وخفض التكاليف.

تقييم مدرسة الإدارة:

الميزات: هي مدرسة كمية تتعامل بالأرقام لا تعرف المجاملة.

- ساهمت في إثراء الفكر الإداري وإيجاد حلول إدارية جديدة للمشاكل الإدارية.

العيوب:

- بالغت في استخدام الأرقام، خاصة وأن هناك مشاكل لا يمكن أن توضع بالأرقام.

3-2- مدرسة النظم:

يمكن تعريف النظام بأنه هو الكل المنظم أو الوحدة المركبة التي تجمع و تربط بين أشياء أو أجزاء شكل في مجموعها تركيباً كلياً موحداً، فنظرية النظم تمثل أحداث وسيلة علمية لتفسير الأشياء والحوادث.

تقييم مدرسة النظم:

الميزات:

- ساهمت في إيجاد أفكار إدارية جديدة .

- تحاول دراسة المشروع كوحدة واحدة ضمنها وحدات لا بد أن تعمل للوصول للهدف.

- تهتم بعلاقات المنشأة بالوضع المحيط بها و بيئتها الخارجية.

العيوب: عملياً ليست من النظر للمشاريع الكبيرة كوحدة واحدة.¹²

3-3 – أسلوب الإدارة بالأهداف:

يعتبر هذا الأسلوب من الأساليب الإدارية الحديثة لزيادة الحفز ولتقييم الإنجاز.

وتقوم فكرة هذا الأسلوب على المشاركة في اتخاذ القرارات بين المرؤوسين ورؤسائهم.

عناصر أسلوب الإدارة بالأهداف:

- مناقشة الرؤساء ومرؤوسيهـم الأهداف و النتائج المراد تحقيقها وتحديد هذه الأهداف ضمن

خطة زمنية، وتقييم الإنجاز ضمن خطتهم المشتركة.

فوائده:

- رفع الروح المعنوية للمرؤوسين .
- تحسين مشاركتهم والاستفادة إبداعاتهم و ابتكاراتهم.
- تخفيض قلق المرؤوسين بالنسبة للعمل وبالنسبة لرئيسه.
- القرارات الجماعية، مع التأكيد على الجماعة وعلى فريق العمل.
- الاهتمام الشمولي بالفرد ، وليس بقدراته الفنية.

الفرع الثاني: مفهوم الإدارة:

عرف هذا المفهوم مجموعة من المصطلحات وفقاً للتطور الكرونولوجي عبر الأزمنة في

حين نجد أكبر المنظرين في هذا المجال قاموا بتمحيص التعارف و نجد من بينها تعريف فريد يريك

تايلور: >> إن الإدارة هي أن تعرف بالضبط ماذا تريد ثم تتأكد من أن الأفراد يؤدونه بأحسن

وأرخص طريقة ممكنة.<<

¹² د. عمر سعيد و آخرون: مرجع سبق ذكره، ص 38-39

- تعريف جون مي: <>هي فن الحصول على أقصى النتائج بأقل جهد<>.

- تعريف هنري فايول: <>إن معنى أن تدير هو أن تتنبأ و تخطط و تنظم و تصدر الأوامر

وأن تنسق وأن تراقب<>.13

التعريف اللغوي:

تعني الإدارة لغوياً تحقيق غرض معين أو الوفاء بهدف محدد، ولقد اشتقت كلمة الإدارة

من الكلمة اللاتينية التي تتكون من مقطعين: "أد" تعني "خدمة"، "منستري" تعني "الآخرين"،

ومنه فالإدارة تعني خدمة الآخرين.14

التعريف الاصطلاحي:

فالإدارة هي فن وعلم جمع وتوحيد وتنسيق وتوجيه مجموع الوسائل المادية والبشرية

لتحقيق هدف مشترك.

التعريف الإجرائي:

الإدارة هي التنسيق الفعال للموارد المتاحة من خلال العمليات المتكاملة للتخطيط

والتنظيم والتوجيه والرقابة لتحقيق أهداف العمل الجماعي بطريقة تعكس ظروف البيئة السائدة

وتحقيق المسؤولية الاجتماعية لذلك العمل.15

13 محمد فريد الصحن: إدارة الأعمال، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2001، ص11

14 د. عبد الكريم أبو مصطفى: الإدارة والتنظيم، ص 115

15 د. محمد فريد الصحن: مرجع سبق ذكره، ص 13.

المطلب الثاني: أهداف الإدارة أنواعها وعلاقتها بالعلوم الأخرى:

الفرع الأول: أهداف الإدارة:

وتهدف الإدارة إلى:

- 1- التقدم الاقتصادي: ويكمن في إمكانية الإدارة التنسيق بين الموارد سواء كانت معنوية أو طبيعية أو بشرية واستخدامها بطرق سليمة واستغلالها من أجل تلاشي المشاكل والحالات الطارئة التي تؤثر على الاقتصاد العام.
- 2- التقدم الاجتماعي: تعمل الإدارة على معالجة المشاكل الاجتماعية مثلاً النمو السكاني والهجرة السكانية، الفقر، الجهل، المرض.
- 3- التقدم التكنولوجي: حيث تلعب الإدارة دوراً في تنظيم طاقات المجتمع والحث على الإبداع والتطور من أجل تحسين الوسائل والأساليب الإدارية.
- 4- التقدم السياسي: إن استخدام الإدارة في القطاع السياسي هو أمر هام في توليد الحكم والمهام الأخرى من أجل تأمين القطاع، وتنظيم شؤون الدفاع والأمن ومعالجة المشاكل السياسية.

5- التقدم الثقافي: إن رفع المستوى الفكر الإداري لدى الإداريين والقيادة من أجل

الحفاظ على المؤسسات والتنظيمات الإدارية.¹⁶

الفرع الثاني: أنواع الإدارة:

هناك عدة أنواع يمكن حصرها في:

¹⁶ د/ يونس عبد العزيز مقدادي: مدخل إلى علم الإدارة دار زهرة للنشر والتوزيع، ط 1، بيروت، ص 17

1-إدارة الأعمال: هي تخصص لإدارة المنظمات وتتميز بالخصائص التالية: تمارس نشاط اقتصاديا الغرض من إقامتها هو الربح، لها وجود وشكل قانوني.

2-الإدارة العامة:(الإدارة الحكومية) تخصص في إدارة المؤسسات الحكومية وقد اهتم بها منذ ولادة علم الإدارة، وتتميز الأجهزة الحكومية بما يلي: تقيمها الدولة تشمل الأجهزة التشريعية والتنفيذية والقضائية ذات طابع احتكاري تختلف قائمة الأجهزة الحكومية باختلاف النظام السياسي.

3-إدارة القطاع العام: نستخدم مصطلح القطاع العام لنشير إلى القطاع أو النشاط الاقتصادي الذي تملكه وتمارسه الدولة أي تقوم بنشاط اقتصادي بواسطة مؤسسات عامة مثلاً مديرية الإقامة.

4-الإدارة الدولية: تخصص الإدارة الدولية هو تخصص لإدارة المنظمات الدولية، فهي التي تقوم بتأهيل المختصين فيها من خلال برامج التطوير خاصة قد تشمل الحصول على شهادة على مستوى الدراسات العليا.

5-إدارة التعاونيات: هي الإدارة الخاصة بالتعاونيات، والتعاونية هي منظمة أعمال من نوع خاص تتميز بالخصائص التالية:

- تحقيق مصالح للأفراد غالباً تكون اقتصادية.

- إما لكونهم أنفسهم المستفيدون: يقيمها الأفراد.

6- إدارة الهيئات الخاصة: هي منظمات يقيمها الأفراد لتمارس نشاط غير اقتصادي بهدف الخدمة العامة و تشمل الأحزاب السياسية الجمعيات العلمية والمهنية، والمؤسسات التربوية و

التعليمية، فكل هذه المنظمات هي هيئات خاصة تشترك في خصائص معينة تنعكس على إدارتها.¹⁷

الفرع الثالث: علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى:

للإدارة علاقة بعلوم أخرى ويمكن حصر هذه العلوم في:

1- الإدارة وعلم الاقتصاد: وتكمن علاقتهما في توظيف وتنسيق الموارد والجهود بما يحقق

أفضل استغلال لها.

2- الإدارة وعلم النفس: يعني يتوجب على الإداري أن يعي و يتفهم كيف يتعامل مع الأفراد

ويزيد من دافعيتهم وحافزيتهم وإنتماءهم للعمل.

3- الإدارة وعلم الاجتماع: يركز علم الاجتماع على دراسة الجماعات بما في ذلك نشأتها

وتكوينها ووظائفها وعلاقتها فيما بين الأعضاء. لذا على المدير أن يكون ملماً بالمبادئ

الأساسية في علم الاجتماع.

4- الإدارة و علم القانون: معرفة الإداري لتشريعات أمر ضروري حتى تكون قراراته وأفعاله

وتصرفاته منسجمة مع هذه التشريعات.

5- الإدارة وعلم المحاسبة: لا يستطيع الإداري الاستغناء عن القيود المحاسبية والميزانيات

والقواعد المالية وغيرها التي تعطي صورة حقيقية عن أوضاع المنظمة.

6- الإدارة وعلم الحاسوب: مع تزايد أهمية المعلومات في المنظمة يتغلغل استخدام الحاسوب

في مختلف جوانب الإدارة و مجالاتها.

7- الإدارة والعلوم والرياضة والإحصاء: يستعين الإداري بالكثير من النماذج الرياضية

والنظريات والاحتمالات و المعادلات في وضع القرارات وفي إعداد التنبؤات ووضع الخطط

وغيرها.¹⁸

¹⁷ د. سعاد نائف البرنوطي: الإدارة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص16

¹⁸ د. حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2006، ص 38

المبحث الثاني: وظائف الإدارة:

تحقيق أي عمل جماعي يتم من خلال قيام مجموعة من عمليات الإدارة وذلك من أجل الاستخدام الفعال للموارد المادية وغير المادية المتاحة، ويتم ذلك عن طريق مجموعة من أنشطة المنسقة لتحقيق ذلك، وتسمى هذه الأنشطة بوظائف إدارية كما يسميها البعض بوظائف المدير. وسنتناول والوظائف الإدارية الأربعة بإيجاز:

المطلب الأول: التخطيط والتنظيم:

الفرع الأول: التخطيط:

عملية التخطيط لا بد أن تنطوي على اتخاذ القرارات، ولكن عملية اتخاذ القرارات قد لا تنطوي على أي تخطيط بالمرّة، وسنحاول دراسة التخطيط بجوانبه.

تعريف التخطيط:

هناك من يعرف التخطيط بأنه: >> التقرير سلفاً لما يجب عمله، وكيف يتم ومتى ومن الذي يقوم به <<، كما يعرف التخطيط على: >> أنه عملية ذهنية تختص بالتحديد مقدماً لما يجب إنجازه من قبل شخص أو جماعة خلال فترة زمنية محددة لإنجاز أهداف محددة مستعينين بسياسات وإجراءات والقواعد وإستراتيجيات موضوعية من قبل الإدارة العليا.<<¹⁹

أهمية التخطيط:

نحاول توضيح أهمية التخطيط كالتالي:

- يحدد للمنشأة الوجهة التي تسعى إليها و غرضها الرئيسي.
- يساعد على معرفة الفرص و المخاطر المستقبلية.

- يسهل عملية الرقابة.
 - يمنع القرارات المجزأة.
 - يحدد إطار موحد للعمل.
 - التخطيط الفعال يسمح للمديرين بالتحديد المبكر للمشاكل.
 - يعمل على الاستغلال الأمثل للإمكانيات المتاحة مما يؤدي إلى تخفيض تكاليف المنشأة إلى أدنى حد.
 - يبين أهداف المنشأة بوضوح حتى يستطيع كل أفراد الجماعة العمل.
 - يجبر المدير على تخيل كل الصورة التشغيلية بوضوح و بالكامل.
 - يعمل على زيادة الكفاءة والفعالية الإدارية.²⁰
- أهداف التخطيط:** هناك العديد من الفوائد التي يحققها التخطيط هي:
- التخطيط يعمل على إتباع الطريقة العلمية والمنطقية لحل المشاكل واتخاذ القرارات عن طريق تحديد أهداف واضحة.
 - يوفر التناسق و الانسجام بين كافة النشاطات والأجهزة الإدارية والفنية المختلفة وكذلك يساعد على تحديد المسؤولية وصلاحيات لكل فرد وعلى مختلف المستويات الإدارية.
 - يساعد على تحقيق الرقابة الداخلية والخارجية و التعرف على المشكلات.
 - يوفر الراحة النفسية.
 - يساعد على قياس الأحداث داخل المنشأة ونتائجها ومقارنتها حسب توقعات الإدارة.
 - يساعد على إجراء التعديلات أو التغييرات الخاصة بأهداف المنشأة.

عملية التخطيط: حتى تكون الخطة جيدة على المخطط كسب الخطة صفتان رئيستان هما:

1-الثبات والاستقرار: ومعناه الإبقاء على الخطة الرئيسية ما دامت الخطة مناسبة والبيئة

مستقرة.

2-المرونة: يقصد بها اكتساب المخطط للخطة القدر الكافي للتكيف والاستجابة للأمر

المستجدة أو التغيرات البيئية ويتم ذلك باللجوء إلى استخدام الخطط التكتيكية أو قصيرة الأجل

لمعالجة أي تغير طارئ، ويجب أن تظل الخطط التكتيكية ضمن الإطار العام للخطة طويلة

المدى.

أنواع التخطيط:

1- من حيث الزمن: ينقسم إلى:

التخطيط طويل الأجل: يسمى بالتخطيط الإستراتيجي نظراً لأهميته وارتباطه بتحقيق أهداف

المؤسسات على المدى الطويل.

التخطيط متوسط الأجل: يستفاد منه لمعالجة الانحرافات التي قد تظهر في الخطة طويلة الأجل

و تطويرها وإعطائها درجة أعلى من المرونة.

التخطيط قصير الأجل: يستفاد منه في معالجة الأوضاع المستجدة والطارئة التي لا تسمح

بالانتظار.

2- من حيث مجال الاستعمال: وتكمن في الإستراتيجيات بحيث عرفها الباحث بأنها تحديد

الأهداف طويلة الأجل ويتكون التخطيط الإستراتيجي من:

- وضع إطار عام بالإستراتيجية.

- تقييم الأداء في ضوء الأهداف والخطط الموضوعة.

- وضع السياسات والخطط والميزانيات والبرامج اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة.²¹

مبادئ التخطيط الفعال: وتتمثل في:

- إعداد التنبؤ الدقيق: إن التخطيط الفعال يعتمد على درجة التفاهم والانسجام بين معدي

التنبؤات من جهة، وبين مطبقي أساليب التنبؤ المختلفة من جهة أخرى.

- الحصول على قبول الخطة: إن من مقومات التخطيط الفعال الأساسية هي أن تقتنع الإدارة

العليا للمشروع بأهمية التخطيط بصفة عامة و التخطيط الإستراتيجي بصفة خاصة.

- يجب أن تكون الخطة سليمة: أي أن تقوم المنظمة على الدوام بالاحتفاظ بعقل متفتح

ومراجعة مستمرة لافتراضاتها.

- إن التخطيط الجيد مرتبط بوجود إطار من المفاهيم و الأسس السليمة التي يقوم عليها العمل

الإداري.

- الموضوعية في التخطيط.

- إن وجود سياسات إجرائية جيدة تعتبر ذات أهمية كبيرة.

- قياس السوق الكلية و نصيب المشروع منها بدقة بقدر الإمكان.

- أهمية وجود نظام للمتابعة.

- المراجعة السنوية للخطة.

خطوات التخطيط: وتكمن الخطوات في:

- تحديد الأهداف .

- وضع الفروض التخطيطية .

- تحديد و تقييم البدائل .

²¹ د. أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، 78 شارع زكريا غنيم، ط5، ص 40.

- اختيار الخطة المقترحة ، قبل اتخاذ القرار يجب الإجابة على التساؤلات التالية:

- مدى صعوبة أو سهولة تنفيذ الخطة.

- هل ستحظى بقبول العاملين و الإداريين في المنظمة.

- هل تتميز الخطة بالمرونة و القابلية للتعديل.

- ما هي احتياجات الخطة من الأفراد (التدريب، الإشراف).²²

صعوبات التخطيط: توجد العديد من الصعوبات من بينها:

- عدم توفر الخبرة و النظرة الثاقبة عند الكثير من المخططين.

- عدم كفاية الجهاز التنفيذي.

- عدم الالتزام بالتخطيط و الخطط الموضوعية.

- عدم توفر الإمكانيات المالية لدى الكثير من المؤسسات لإجراء الدراسات الكاملة والوفية في

هذا المجال.²³

الفرع الثاني: التنظيم

التنظيم يوحد جهود الأفراد عن قيامهم بأعمالهم، ويقوم أيضاً بعملية تجميع الموارد

البشرية والمادية بطريقة معينة تؤدي إلى تحقيق أهداف المنشأة.

تعريف التنظيم:

حيث يعرفه برنارد بأنه: >> نظام يتكون من مجموعة من النشاطات المتعاونة عن قصد

ووعي لجماعة معينة وهو يتطلب نظام للاتصال و هنا يركز على أهمية دور الفرد في التنظيم

وعلى دور التنظيم في حفز الأفراد<<.²⁴

²² د. بشير العلاق: مرجع سبق ذكره، ص 105

²³ د. عمر السعيد: مرجع سبق ذكره، ص ص 64-66 .

²⁴ د. عمر سعيد: مرجع سبق ذكره، ص ص 71-73 .

المكونات الملموسة للتنظيم:

ويمكن حصرها في العمل، الأشخاص، أماكن العمل، والعلاقات، تعتبر كل واحدة منها

مهمة، فعلى المدير عند قيامه بوظيفة التنظيم أن يعطي اعتباراً كافياً لهذه المكونات.²⁵

خصائص التنظيم الجيد:

يساعد التنظيم الجيد على تحقيق النتائج التالية:

1- الاستفادة من التخصص: يساعد التنظيم الإداري الجيد على تطبيق التخصص في النواحي

الفنية والتي تحتاج إلى مهارات فنية متخصصة.

2- التنسيق بين أعمال المنشأة: يعتبر التنسيق بين الوحدات ضروري وذلك للقضاء على

التكرار وازدواجية في العمل.

3- الاهتمام بالنشاطات المهمة للمنشأة: يساعد التنظيم الجيد على التمييز بين الأنشطة

الأساسية و الأنشطة الثانوية.

4- تحقيق الرقابة التلقائية: يقصد بها عدم خضوع عاملان لأحدهما قصد مراقبة الآخر تحت

رئاسة شخص واحد.

5- عدم الإسراف: إن التنظيم الجيد هو الذي يمكن من توفير ما يمكن توفيره.

6- التعاون بين العاملين: حيث يوفر المناخ الملائم الذي يشجع العاملين على تحقيق أهداف

المنشأة.

7- مراعاة الظروف المحلية: التنظيم الإداري هو الذي يهتم بالظروف والمتغيرات المتوقعة و وضع

الطرق لمواجهة هذه الظروف.

²⁵ د.جميل أحمد توفيق: مرجع سبق ذكره، ص 18

مبادئ التنظيم:

- * مبدأ الوظيفة: التنظيم يكون بحسب متطلبات الأعمال ليس بحسب الأشخاص الموجودين.
- * مبدأ التخصص: الاستفادة من التخصص عند تجميع الأعمال في وحدات إدارية.
- * مبدأ التنسيق: الإقلال من الاحتكاك والتعارض بتجميع منطقي للعمليات وبعمل اللجان المناسبة.
- * مبدأ الاهتمام الملائم : أي إعطاء الاهتمام الملائم للعمل الأهم بتخصيص وحدة إدارية أو بالرفع إلى مستوى أعلى.
- * مبدأ وحدة الهدف: تتوقف فاعلية هيكل التنظيم على مدى مساهمة كل وحداته التنظيمية في تحقيق أهداف المنشأة.
- * مبدأ وحدة الرئاسة: لا يكون الشخص مرؤوساً لأكثر من شخص واحد.
- * مبدأ الرئاسة الوظيفية: لا يمكن لأي رئيس أن يفهم في جميع الأمور، ولذلك بتخصص الرؤساء في نوع الإشراف (تايلور).
- * مبدأ نطاق الإشراف: لا يزيد عدد المرؤوسين عن سبعة و لا يقل عن ثلاثة إلا في حالات خاصة.
- * مبدأ قصر خط السلطة: إقلال المسافة الإدارية بين أعلى الرؤساء تقليص المرؤوسين (بين التفكير و بين التنفيذ).
- * مبدأ التسلسل الرئاسي: الاتصالات والتعليمات تمر على درجات السلم بالترتيب.
- * مبدأ تكافؤ السلطة و المسؤولية: أن تكون سلطة الشخص بقدر مسؤوليته

* **مبدأ مركزية السلطة وتفويضها:** أي تفويض السلطة في النهاية في شخص واحد ويتم إعطاء الحق في اتخاذ القرارات المهمة للمستويات الأقل بقدر الإمكان.

* **مبدأ التوازن:** يجب أن يكون عبء العمل موزعاً على الإدارات بالتساوي كلما أمكن ذلك.

* **مبدأ المرونة:** إمكانية التنظيم على استيعاب تغيرات دون الحاجة إلى إعادة التنظيم.

* **مبدأ نطاق الإدارة:** هناك حد معين لحجم العمل يكون بعده العمل غير قابل لإدارته (تتبع الفدرالية).

* **مبدأ الرقابة:** فصل وحدات الرقابة في وحدات غير وحدات التنفيذ.

* **مبدأ التوصيف المكتوب:** توصيف الوظائف وتوصيف شاغلي الوظائف وذلك لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

* **مبدأ الاستمرار والتطوير:** نظرة على المستقبل وما يتطلب من تطوير في الهيكل التنظيمي وفي الإداريين، بحيث يكون هناك مجال لخلق صف ثاني من المديرين القادرين على إحلال المديرين الحاليين.

* **مبدأ المشورة:** لا يمكن أن تتوافر المعرفة الكاملة في شخص ما ولذلك ينبغي توفير نظام للمشورة للإدارة العليا.

* **مبدأ الترشيد:** تحكم العقل في التصميم الهيكلي وتطوير الهيئة الإدارية.

* **مبدأ الفاعلية:** الاختيار الوحيد لفاعلية التنظيم هو تحقيق الكفاءة والانسجام والأبعاد التنظيمية.²⁶

أنواع التنظيم: يوجد نوعين من التنظيم مهمين في أي منظمة وهما: التنظيم الرسمي

التنظيم غير الرسمي.

1- التنظيم الرسمي: هو التنظيم الذي يحصل نتيجة الجهود وقرارات رسمية تحددها الإدارة.

2- التنظيم غير الرسمي: هو التنظيم والترتيبات التي تحدث عفويًا نتيجة تفاعل الأعضاء مع

بعضهم البعض خلال عملهم.

أهمية التنظيم: تعتبر وظيفة التنظيم وظيفية فرعية أساسية لا يمكن تجاهلها فيجب أن تقوم بما يلي:

- بالتخطيط: فتضع الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها ضمن فترة زمنية معينة وبرامج عمل لتنفيذها.

- بالتنظيم: والذي يتطلب تحديد من يقوم بكل وظيفة وكيف وما هي سلطاته ومسؤولياته إذ لا يمكن إهمال وظيفة التنظيم.²⁷

المطلب الثاني: التوجيه و الرقابة

الفرع الأول: التوجيه

تهدف وظيفة التوجيه إلى إرشاد وتحفيز المرؤوسين لضمان تحقيق أهداف الفعالية ويضمن مجموعة العمليات التي تحدد اختيارات أو بدائل مهام الأفراد و من ثم سلوكهم وعلى الرغم من أن عمليات التحفيز معقدة جداً، وغير مفهومة بصورة إلا أنه يمكن بصفة عامة وضع إطار لها حيث يبدأ هذا الإطار من الاحتياجات التي تمثل القوة التي تقود إلى السلوك و كلما ازدادت شدة هذه الاحتياجات كلما ارتفعت الجهود المبذولة لإشباع لذة الاحتياجات.²⁸ فالتوجيه هو إرشاد المرؤوسين وترغيبهم بالعمل للوصول إلى الأهداف ويتكون من: الاتصال، القيادة، التحفيز.

²⁷ د. سعاد نائف البرنوطي: مرجع سبق ذكره، ص 227.

²⁸ د. محمد إسماعيل بلال: مبادئ الإدارة، دار الجامعة الجديدة ط 1، عمان، 2004 ص 338

1- الاتصال: هو عملية يتم بمقتضاها توصيل معلومات ما من شخص ما إلى شخص آخر بقصد القيام بعمل أو إحداث تغيير ما، لذا يستخدم المديرون الجزء الأكبر من أوقاتهم في عمليات الاتصالات اليومية بهدف توجيه الجهود الجماعية نحو التنفيذ السليم للأعمال.

وتأخذ هذه الاتصالات اتجاهين هما: الاتصالات الداخلية، الاتصالات الخارجية:

1-1- الاتصالات الداخلية: تسير الاتصالات الداخلية عادة في ثلاثة اتجاهات أساسية: اتصالات إلى الأسفل، اتصالات إلى الأعلى واتصالات أفقية.

1-2- الاتصالات الخارجية: وتتضمن كافة الاتصالات التي تجريها المنظمة مع الجهات الخارجية التي تتعامل معها وهي: الدولة، العملاء، الموردون، الممولون. فالمنظمة التي تملك نظام فعال لنظام الاتصالات الداخلية تكون أكثر قدرة وكفاءة على تحقيق علاقات ممتازة مع العالم الخارجي.

أهداف عملية الاتصال: من بين هذه الأهداف ما يلي:

- التوضيح المستمر لأهداف المنظمة وكافة خططها.

- الوقوف على مدى ارتياح أفراد التنظيم نحو وظائفهم والمنظمة من حيث كفاءتها نموها وتطورها.

- ضمان التنفيذ الصحيح لكافة الأعمال بما يحقق التوازن المستمر بين أداء الخطط وأداء المنفذ.

عناصر الاتصال: عملية الاتصال تهدف إلى توصيل معلومة من شخص إلى شخص آخر بقصد إحداث عمل أو تغيير ما ومن هذا تتحدد عناصر الاتصال وهي: المرسل الرسالة، المرسل إليه، إحداث تغيير.

وسائل الاتصال: الوسائل المعتمدة في عملية الاتصال هي:

1- الوسائل الشفهية: والتي تتمثل في الأحاديث المباشرة، الاجتماعات، المقابلات وتعتبر من أفضل الوسائل.

2- الوسائل الكتابية: وهي الوسائل المرتبطة بالتقارير والقرارات والاقتراحات.

3- الوسائل المصورة: وتكون بواسطة التلفزيون، الأفلام والصور الفوتوغرافية للتأثير على سلوك المستهلك.

مبادئ الاتصال: لاتصال مجموعة من مبادئ أهمها:

- يجب أن تكون الرسالة واضحة ولا تحتوي إلا على معنى واحد.

- أن تتضمن الرسالة معلومات جديدة بالنسبة للمرسل إليه.

- أن تتم عملية الاتصال وفقاً للتسلسل التنظيمي.

- أن تكون الرسالة على مستوى فهم وإدراك المرسل إليه و ليس المرسل.²⁹

القيادة: هي فن التأثير على الناس لكي يمارسوا أعمالهم برغبتهم الكاملة لتحقيق أهداف

الجماعة و القائد في سبيل ذلك عليه أن يكون في المقدمة يبين الطريق للناس لكي يقود وليس

في المؤخرة ليدفع الجماعة نحو العمل وتحقيق الأهداف وهناك نظريات تتطرق إلى موضوع القيادة

هي:

-نظرية السمات : النظرية الموقفية، نظرية الرجل العظيم.

-نظرية الوظيفة : نظرية التفاعل.

أنماط القادة : نميز ثلاثة أنماط للقادة:

²⁹د. كامل بربر: الإدارة عملية ونظام، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط 1، بيروت، 1996
ص124

- القائد الأوتوقراطي: وهو القائد الفردي الذي تتركز به شخصياً السلطة ويكون ديكتاتورياً مسيطراً على جماعته.

- القائد المتحرر: وهو قائد الذي يكون على الحياد ولا يشارك إلا بالحد الأدنى ويدع أعضاء الجماعة يحددون أهدافهم و ينظمون أنفسهم.

-القائد الديمقراطي: وهو القائد الذي يؤمن بمشاركة تبادل الآراء بالتعاون الإيجابي مع أفراد الجماعة الذين يتعاون معهم.

الحوافز: هي مجموعة العوامل التي تعمل على إشادة كافة القوى الحركية للفرد والتي تؤثر على سلوكه و تصرفاته و هذا كلما كانت عملية التوافق بين الدوافع إلى العمل الموجودة في التنظيم مكتملة كلما كانت فاعلية الحافز في إشارة أنواع السلوك المطلوبة أكبر، إن التوافق بين الحاجات التي يشعر بها الفرد بين وسائل إشباع تلك الحاجات هو الذي يحدد الحالة المعنوية للفرد:

- درجة رضائه عن العمل

- كفايته للإنتاجية

مبادئ التوجيه: لتوجيه مبادئ أهمها:

- مبدأ حتمية التوجيه: إن تنفيذ الأعمال لا يتم صدفة إنما من خلال توجيه القائد لمرؤوسيه.

مبدأ فاعلية الاتصال: إن التوجيه هو عملية اتصال ولا يكون إلا من خلال قنوات معينة.

- مبدأ تقبل الأوامر: إن تقبل و اقتناء و فهم مضمون الأوامر، التوجيهات والتعليمات

هي ضمانة حقيقية للإنجاز الجيد .

- مبدأ انسجام التوجيه: يتفاعل التوجيه ويتناسق مع وظائف الإدارة الأخرى.

- مبدأ القيادة الإدارية: إن تحقيق الأهداف في أي منظمة يتوقف على كفاءة القيادة الإدارية في توحيد الجهد لكافة الأفراد.³⁰

المطلب الثاني: الرقابة والتوجيه.

الفرع الأول: الرقابة.

الرقابة هي الوظيفة الإدارية التي تسعى إلى ضبط النشاطات التنظيمية في المنظمة لتبقى

ضمن حدود مقبولة لتحقيق الأهداف.

تعريف الرقابة: هي عبارة عن قياس وتصحيح أداء المرؤوسين للتأكد من أن أهداف

المنظمة والخطط الموضوعة لبلوغ هذه الأهداف قد تم تنفيذها بشكل مرضي.

ويمكن تعريفها كذلك بأنها قياس للأداء وتصحيحه.³¹

خصائص الرقابة الفعالة: من أهم خصائص الرقابة الفعالة ما يلي:

- أن يكون الجهاز الرقابي ذا كفاءة وخبرة في مجال نشاط المراقب.

- أن تكون الرقابة واقعية ودون الإساءة لأطراف المراقبة.

- أن تكون الرقابة اقتصادية وغير مكلفة.

- أن تكون الرقابة محددة و سهلة.

- أن تكون الرقابة متناسبة مع طبيعة عمل المنظمة وأهدافها.

- أن تركز على نظام اتصال فعال.

- أن ترتبط الرقابة بالسلطة.

- أن تكون مرنة.³²

³⁰ د. كامل بربر: مرجع سبق ذكره ص 134-135

³¹ د. مهدي طاهر غنية: مبادئ إدارة الأعمال المفاهيم والأسس والوظائف، دار الكتب، ط1، ليبيا، بنغازي، 2003، ص 103

³² د. صبحي جبر العنبي: تطور الفكر والأنشطة الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع ط 1، عمان، الأردن، 2002، ص 205

أهمية الرقابة:

تظهر أهمية الرقابة من خلال الحالتين التاليتين:

1- حالة الفجوة الزمنية بين القول و الفعل أو بين ما يتم الاتفاق عليه و بين البدء في

تنفيذه: هناك دائماً فجوة زمنية بين تحديد الأهداف و تنفيذها، وخلال هذه الفجوة قد

تحدث ظروف تؤدي إلى الانحراف عن الإنجاز المطلوب، وهناك تبرز الرقابة كعامل منبه إلى هذا الانحراف.

2- التباين بين أهداف التنظيم و أهداف العاملين فيها: أهداف الأفراد الشخصية تتعارض مع

ما تسعى المنظمة إلى تحقيقه وبالتالي تساعد على الرقابة في إظهار مدى خطورة هذا التباين للإدارة العليا لمعالجته.

خطوات الرقابة: يمكن إيجازها فيما يلي:

- تعيين المراقب وتحديد موضوع الرقابة.

- تحديد أسلوب ووسائل الرقابة المناسبة.

- تحديد معايير الأداء والسلوك في ضوء الخطة والتنظيم.

- تحديد زمن المراقبة.

- قياس الأداء و السلوك الفعلي.

- تسجيل الانحرافات التي تخرج عن إطار الخطة و التنظيم في ضوء الواقع.

- رفع تقرير الرقابة إلى الجهة المختصة .

- إعلان الإجراءات المتخذة بشأن تقرير الرقابة .

أهداف الرقابة: نذكر من بين هذه الأهداف ما يلي:

- هي وظيفة إدارية تهدف إلى تمكين الوظائف الإدارية الأخرى من تحقيق أهدافها.

- التأكد من أن القرارات التي تصدرها المنظمة من الأوامر و التعليمات تنفذ وفق الأهداف المحددة.

- توفير المعلومات الواقعية بشأن أداء و سلوك العاملين للإدارة العليا.

- كشف الانحرافات في مجال التطبيق سواء كانت بالنسبة للأداء أو السلوك.

- فحص صلاحية و فعالية الآلات و المعدات و الأنظمة المختلفة.

- مساعدة الإدارة العليا في كشف إضاعة الوقت و الجهد و النفقات.

- كشف مؤشرات التغيرات الداخلية والخارجية من خلال عملية الرقابة.³³

أنواع الرقابة: يمكن تصنيف الرقابة من حيث تنظيمها إلى ثلاثة أنواع وهي:

1- الرقابة المستمرة (الثابتة): و هي تلك الرقابة التي تستخدم باستمرار دون توقف من الطرق

المتبعة فيها ما يلي:

1-1- الرقابة الشخصية (الذاتية): و يتميز هذا النوع من الرقابة باكتشاف الانحرافات

أوالأخطاء أثناء العمل مما يعطي فرصة للتصحيح في الوقت المناسب وتقليل التكاليف.

1-2- رقابة المجموعة: يشاع استخدام هذا النوع من الرقابة في تلك المنظمات التي تعتمد على

استخدام الفرق و المجموعات لإنجاز أعمالها وكذلك تقدر وتحترم ثقافة وأعراف المجموعات.

1-3- الرقابة عن طريق الخطط الدائمة: عندما تضع المنظمات السياسات والإجراءات والقواعد

فإنها بذلك تحاول توجيه سلوك أعضائها وفقاً لبيئة عمل معينة، ولذلك فهذه الخطط تستخدم

كرقابة أولية عند إعدادها ورقابة لتصحيح الأخطاء بعد تنفيذها.

2 - الرقابة الدورية: وهي تلك الرقابة التي يستخدمها المديرون بشكل دوري وتتضمن الطرق

الآتية:

³³ د. صبحي العتيبي، مرجع سبق ذكره، ص 161.

2-1- التقارير المنتظمة: هي إحدى الطرق الشائعة الاستخدام بين المنظمات وتكون هذه التقارير شفوية أو تحريرية تناقش مسألة واحدة أو عدة مسائل، تهدف هذه الأخيرة إلى مقارنة مستويات الأداء الفعلية بالمعايير الموضوعية سابقاً.

2-2- المراجعة: يوجد نوعان من المراجعة داخلية وخارجية وهدفها هو التأكد من أن العمليات المحاسبية والتمويلية تعكس الواقع بصورة صحيحة، والمراجع الإداري قد يكون داخلياً أو خارجياً و الذي تنحصر مهمته في تحليل دراسة وظائف التخطيط التنظيم، التوجيه، الرقابة بالمنظمة بهدف التحسين.

3- الرقابة أحياناً: وهذا النوع من الرقابة يتم أحياناً عند الحاجة ويتضمن الطرق الآتية:

3-1- الملاحظة: وتتضمن قيام المدير شخصياً بمراقبة مرؤوسة أحياناً من أجل اكتشاف الأخطاء وتصحيحها.

3-2- التقارير الخاصة: عند حدوث مشكلة معينة قد تطلب الإدارة من المنظمة تقريراً تناول هذه المشكلة بالعرض والتحليل يتم إعدادها من قبل أحد الموظفين أو أحد الأقسام أو الإدارات ذات العلاقة بالمشكلة، وقد يختم هذا التقرير بذكر بعض الحلول التي يراها مناسبة لمشكلة موضوع التقرير.

3-3- مراقبة المشروع: يستخدم هذا النوع من الرقابة عندما تحتاج المنظمة إلى رقابة على مشروع ما أثناء تنفيذه ، للتأكد من أن المشروع قد تم إنجازه كما يجب استكمالها كما هو مخطط له.

بالإضافة إلى التصنيف السابق لأنواع الرقابة توجد عدة تصنيفات أخرى نذكر فيما يلي بإيجاز:

1- أنواع الرقابة من حيث توقيتها: و تشمل ما يلي:

- الرقابة الوقائية: تهدف إلى اكتشاف الخطأ قبل حدوثه.
 - الرقابة المتزامنة: تهدف إلى اكتشاف الانحراف أو الخطأ وقت حدوثه .
 - الرقابة اللاحقة: تهدف إلى اكتشاف الانحراف أو الخطأ بعد الانتهاء من تنفيذ العمل.
- 2- أنواع الرقابة من حيث شموليتها: وتشمل فيما يلي:
- الرقابة الشاملة: وهي التي تتعلق بكل أنشطة المنظمة وأهدافها العامة.
 - الرقابة على مستوى التقييم التنظيمي: بمعنى أن الرقابة تتعلق بكل تقييم تنظيمي على إحدى، لتحديد مدى تحقيقها للمعايير الموضوعية.
 - الرقابة على مستوى الفرد بالمنظمة: في هذه الحالة تتركز الرقابة على أداء الفرد بالمقارنة بين أداءه والمعايير الموضوعية له.
- 3- أنواع الرقابة من حيث المصدر:
- الرقابة الداخلية: وتتم من داخل المنظمة مثل رؤساء المراجعة الداخلية.
 - الرقابة الخارجية: وتتم من خارج المنظمة مثل الأجهزة الرقابية المختلفة كديوان المحاسبة.³⁴

³⁴ د. المهدي الطاهر غنية: مرجع سبق ذكره، ص253

خلاصة الفصل:

من المنظور التنظيمي إن الإدارة هي إنجاز أهداف تنظيمية من خلال الأفراد وموارد أخرى، وتعريف أكثر تفصيلاً للإدارة يتضح أنها أيضاً إنجاز الأهداف من خلال القيام بالوظائف الإدارية الخمسة الأساسية: التخطيط، التنظيم، التنسيق التوجيه، الرقابة. ومن المؤكد أننا سنطبق أصول الإدارة في عملنا وفي حياتنا الخاصة أيضاً.

لكن تطبيقها يعتمد على ما نقوم بعمله، فعندما نعمل مع موارد محددة و معروفة يمكننا استخدام الوظائف الخمسة للإدارة، أما في حالات أخرى فقد نستخدم وظيفتين أو ثلاثة فقط.

الفصل الثاني:

إدارة الموارد البشرية

تمهيد:

تمثل الموارد البشرية في المؤسسات مورداً من أهم موارد المؤسسة وأصلاً من أهم أصولها، فلا يمكن تحقيق أهداف المؤسسة بدون هذه الموارد، فالمنظمة بدون أفراد ما هي إلا مجموعة من المباني والمعدات والآلات فقط ولذلك من الضروري الاهتمام بهذه الموارد والاستثمار في تنمية مهارتها حتى تكون قادرة على تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية وحتى تواكب التغيرات البيئية التي تواجهها المؤسسات.

فعلى مستوى إدارة الموارد البشرية تقوم هذه الأخيرة في البداية بتخطيط القوى العاملة والتي يتم من خلالها الوصف الكامل و الجيد لكل الوظائف المراد شغلها وتحديد مواصفات من يشغلها. وبمجرد الانتهاء من هذه العملية تبدأ الخطوة التالية وهي البحث عن أنسب الأشخاص لهذه الوظائف ومحاولة اختيار أكفئهم للعمل بالمؤسسة وترغيبهم للبقاء فيها إذا يتطلب دراسة دقيقة للمصادر التي يمكن الحصول منها على الأيدي العاملة بغية التقليل من مساوئها ولذلك ضمناً هذا الفصل مبحثين وهما كالتالي:

المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية

المبحث الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية

المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية:

إن إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة، إنما هي نتيجة لعدد من التطورات ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر في إظهار الحاجة وإلى وجود إدارة موارد بشرية متخصصة ترعى شؤون العاملين بالمنشأة، وستتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم وأهمية الموارد البشرية و دورها والعوامل المؤثرة فيها.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية الموارد البشرية.

تشكل الموارد البشرية كنوز خفية، لا بل حقيقية لدى بعض المؤسسات، وقد لا يرى فيها البعض الآخر من المؤسسات سوى ثمرات موسمية تقطف وتستبدل حسب الحاجة إليها من جهة أخرى نجد مؤسسات أخرى كذلك ذات الطابع الإستخدامي الصرف. قد لا ترغب في إطلاق كلمة (موارد). على الأفراد والقوى العاملة لديها، وقد تكفي باعتبار هؤلاء المستخدمين مؤقتين أو شبه دائمين تنتهي عمالتهم بانتهاء الحاجة إليهم. فقد يتساءل البعض لماذا علي أن اقرأ عن الموارد البشرية أو أن ادرسها.

فما هي الموارد البشرية إذا؟

وما هو تعريف الإدارة التي أعطيت لها؟

الفرع الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية:

1- تعريف الموارد البشرية:

تعرف الموارد البشرية على أنها مجموعات الأفراد المشاركة في رسم الأهداف والسياسات والنشاطات

وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات وتقسم هذه الموارد إلى خمس مجموعات وهي:

* الموارد الاحترافية.

* الموارد القيادية.

* الموارد الإشرافية.

* باقي الموارد المشاركة.

* الاتحادات العمالية.

2- تعريف إدارة الموارد البشرية:

إن إدارة الموارد البشرية يجب النظر إليها كعملية تتكون من أربع وظائف رئيسية: الاستقدام (الحصول)، التنمية، التحفيز، الصيانة (المحافظة) ويمكن القول بعبارة أخرى وببساطة، أن هذه العملية تتكون من أربع خطوات تتضمن البعد الذي يتعلق بالناس في الإدارة: الحصول عليها وإعدادهم وتنشيطهم والإبقاء عليهم.³⁵

- ويرى P. Pigros و G. Mares: أن إدارة الموارد البشرية عبارة عن قانون أو النظام الذي يحدد طرق وتنظيم معاملة الأفراد (الموارد البشرية) بالمنشأة. بحيث يمكنهم تحقيق ذواتهم، وأيضا الاستخدام الأمثل لقدراتهم، وإمكانياتهم، لتحقيق آفاق إنتاجية.

- وأخيرا يعرف: G. Grant و G. Smith: إدارة الموارد البشرية بأنها مسؤولية

كافة المديرين في المنشآت. وأيضا توظيف لما يقوم به الموارد البشرية المتخصصون في إدارة الأفراد.³⁶

الفرع الثاني: أهمية إدارة الموارد البشرية:

تنبع أهمية إدارة دراسة الموارد البشرية من عدة محاور يمكن الإشارة إلى أهمها على النحو التالي:

- تميز العنصر البشري: أي أداء الجماعة أكبر من مجرد الجمع الحسابي لأداء أعضائها عندما يعمل كل منهم بصورة مستقلة.

- العنصر البشري كصورة مؤثر و حاكم في الأداء.

- العنصر البشري كمتغير مركب.

³⁵ د. محمد سعيد أنور سلطان: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، ط2، 2000، ص 33.
³⁶ د. صلاح عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية، الإسكندرية 1999-2000، ص30-31.

- العنصر البشري كقيمة كفاية: أي أن القيمة المضافة للعنصر البشري هي العنصر الحاكم في تكوين

القدرات التنافسية للمنظمة. 1

المطلب الثاني: دور إدارة الموارد البشرية:

ويمكن إيجاز هذه الأدوار فيما يلي:

1- دور إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة:

لكي تكون إدارة الموارد البشرية قادرة على تحقيق هذا الهدف يجب عليها تدريب الأفراد لمقابلة

ومواجهة تحديات العولمة، وأولا وقبل أي شيء لابد أن يتوافر للأفراد الوسائل للحصول على أو اكتساب

المعرفة بلغة الدولة التي يعملون بها، فلغة.

عاملا أساسيا في نجاح الفرد في بيئة العمل الدولية، وعلى هذا فإن من أولى مستويات

إدارة الموارد البشرية هي التأكد من تدريب الفرد على لغة الدولة التي سيعمل بها لتجنب المشاكل المتعلقة

بالاتصال.

وإلى جانب اللغة فإن على إدارة الموارد البشرية أن تتأكد من فهم الأفراد المكلفين بأعمال في الدول

الأخرى لثقافة الدولة التي يعملون بها.

2- دور إدارة الموارد البشرية في ظل تنوع مزيج الأفراد:

من خلال جانب تنوع النتائج من اختلاف الجنسيات و النوع (رجل أو امرأة) فإن

على إدارة الموارد البشرية أن تدرك التنوع الناتج من اختلاف الفئات العمرية للأفراد

العاملين بها، ففي معظم المنظمات الآن توجد ثلاث فئات عمرية مختلفة متمثلة في:

- الأفراد الناضجين وهم الأفراد كبار السن.

- الأفراد متوسطي الأعمار.

- الأفراد صغار العمر.

3- دور إدارة الموارد البشرية في ظل تخفيض حجم المنظمات:

نظرا للعوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية يتطلب منها القيام ببعض الممارسات لمواجهة هذه الآثار، فلا بد لإدارة الموارد البشرية أن تتوقف في توجهاتها مع الاتجاه الإستراتيجي للمنظمة، حيث يجب أن تكون لها دور في عملية تخفيض حجم المنظمة وإعادة هيكلتها.³⁷

4- دور إدارة الموارد البشرية في عملية إعادة هندسة المنظمة:

إذا تم قبول مسلمة أن إعادة الهندسة ستغير من طريق أو كيفية أداء العمل فلا بد أيضا من الإشارة إلى أن الأفراد من المنظمة سوف يتأثرون بصورة مباشرة، فلا يمكن تحقيق المكاسب التي تقدمها إعادة الهندسة إذا لم تؤخذ الأمور المتعلقة بالأفراد في الاعتبار.

5- دور إدارة الموارد البشرية في ظل وجود العمالة الشريطية:

عندما تتخذ المنظمة قرارا إستراتيجيا بتعيين عدد كبير من العمالة الشريطية، فإن الكثير من النقاط و القضايا المتعلقة بإدارة المواد البشرية تظهر في الأفق:
أولها: ضمان وجود العمالة الشريطية في الوقت الذي تحتاجه المنظمة.
ثانيا: توفير الجداول للعمال تتناسب مع حساباتهم.

ثالثا: تحديد ما إذا كان هؤلاء الأفراد سيستفيدون من المزايا أم لا؟

6- دور إدارة الموارد البشرية في ظل مشاركة الأفراد:

يتمثل دور إدارة الموارد البشرية في تدريب الموارد البشرية وزيادة قدراتهم على الإسهام والمشاركة الفعلية في اتخاذ القرارات، فقد يحتاج الأفراد للتدريب لإكساب مهارات على العلاقات المتداخلة، حتى تسهل من عملية الإدارة بالمشاركة، وتحقق مشاركة بعض المنافع منها:

³⁷د.راوية حسن: إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية 2005، ص17-18.

- سيطرة وتحكم أكبر للفرد على ما يقوم به من أنشطة.

- أداء أفضل لتحسين الإنتاجية.

- زيادة ولاء والتزام الأفراد بالمنظمة طالما يشعر الفرد بالاهتمام وولاء المنظمة له!³⁸

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية:

إن العوامل التي كان لها تأثيرا محتملا على إدارة الموارد البشرية عديدة ولكننا سنركز على أربع عوامل رئيسية كان لها تأثيرا جوهريا على هذا الموضوع وسوف نصف فيما يلي هذه العوامل وما تمثله بالنسبة لإدارة الموارد البشرية.

01- العوامل الاقتصادية:

إن حالة الاقتصاد القومي و الظروف المحيطة به تؤثر على الموارد البشرية، لأن المنظمات تتجه إلى التوسع في الأنشطة الخاصة بإدارة الموارد البشرية في فترات الرواج، وتقلصها في فترات الكساد.

02- العوامل القانونية:

إن إدارة الموارد البشرية قد انتقلت من مجال يحكمه مبدأ دعه يعمل إلى مجال آخر مقيد بقوانين فدرالية وقوانين الولايات، فالبعد القانوني له أكبر أثر على السياسات والممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية في كل المنظمات، فتدخلت التشريعات والقوانين لتحديد دور المنظمات العمالية و حقوقها والحد الأدنى للأجور والحد الأقصى لساعات العمل، و كل السياسات المتعلقة باستقطاب الأفراد ومقابلتهم واختبارهم وتدريبهم، وأمنهم، وصحتهم، وترقيتهم، وتقييمهم.

³⁸ د. راوية حسن: مرجع سبق ذكره، ص 29-35

03- العوامل الاجتماعية:

لقد تعرض المجتمع الأمريكي خلال هذا القرن لتغيرات جوهرية في أسلوب معيشة أفرادها، وأسلوب تفكيره، فنظرة أفراد هذا المجتمع للدور الذي يجب أن تلعبه الحكومة في حياتهم قد تغيرت في اتجاه اتساع هذا الدور، وتغيرت أيضا اتجاهات هذا المجتمع وموافقة من التجمعات العمالية المنظمة (النقابات واتحادات العمال) ومن إتاحة فرصة التعليم، وأهمية التعليم العالي، و من أخلاقيات العمل. ومن مكانة الوظائف التي تنتمي إلى فئة البقات الزرقاء، وإلى فئة اليقات البيضاء، ومن دور النساء و الأقليات في المنظمات.

04- العوامل التكنولوجية:

إن التقدم التكنولوجي الذي حدث في الو.م.أ منذ ما قبل الثورة الصناعية وحتى الوقت الحالي كان مذهلا إن التعقد الشديد الذي يتصف به المجتمع الأمريكي اليوم وكذلك رقيه في النواحي التكتيكية والفنية قد مر عبر طريق طويل من التطور صاحبه تغيرات جذرية في القوى العاملة كنتيجة لتغير حاجات ومتطلبات منظمات، ومن أهم هذه التغيرات التوسع المستمر في الأوتوماتيكية (الآلية أوالمكينة) وزيادة الاعتماد على الحسابات الإلكترونية.³⁹

³⁹ د. محمد سعيد سلطان: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية 1993، بيروت، ص40.

المبحث الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية

تقوم إدارة الموارد البشرية بمعناها الواسع بشؤون الاستخدام الفعال للموارد البشرية على جميع المستويات للمؤسسة، وذلك للمساعدة على تحقيق أهدافها، وتهتم اهتماماً كبيراً بالوظائف التي تقوم بها الموارد البشرية على مستوى الإدارة التشغيلية والإدارة الوسطى والمستويات القمة للإدارة العليا، وستتطرق في هذا المبحث توصيف وتخطيط الموارد البشرية، الاختيار والتعيين وكذا تقييم الأداء و أنظمة الأجور.

المطلب الأول: توصيف و تخطيط الموارد البشرية:

الفرع الأول: توصيف الوظائف:

مفهوم توصيف الوظائف:

يقصد بها إعداد وصف دقيق لكل وظيفة في المنشأة بحيث يشمل كافة البيانات اللازمة عند الوظيفة ويمكن تعريفها أيضاً بأنها التسجيل المنظم لأبعاد الوظيفة المدروسة و مكوناتها الأساسية والعوامل المحيطة بها في بطاقة كشف الوظيفة و البطاقة ذاتها وتظهر عوامل التقييم الداخلي في تكوينها كما يبرز فيها مدى صعوبة واجبات تلك الوظيفة، ومسئولياتها، والحد الأدنى من متطلبات التأهيل اللازم لشغلها.

أهداف توصيف الوظائف:

و يمكن حصرها في:

- توصيف متطلب أساسي للقيام بوظيفة تقييم الوظائف ووضع سلم عادل للرواتب.
- استخدام التوصيف كمعيار لقياس أداء الموظفين.
- يساهم في وضع أسس سليمة للنقل و الترفيه.
- يساهم التوصيف في التنسيق بين مختلف الوحدات لتحقيق الهدف المشترك.
- ويعمل على تحسين ظروف العمل في ظل متطلبات أداء الوظيفة.

- يساعد في وضع و اختيار البرامج التدريبية و التطويرية المناسبة.

طرق جمع المعلومات لوضع الوصف الوظيفي:

هناك عدة طرق لجمع المعلومات بهدف وضع الوصف الوظيفي أهمها:

1- طريقة الاستقصاء: ولاستعمال هذه الطريقة مزايا كما أن لها عيوباً معينة، فمن مزاياها أنها تيسر جمع

البيانات في حالة الأعداد الكبيرة كما تتحكم في تقصير الوقت لهذا الغرض، إذا يتم جمع البيانات بسرعة،

أما كلفة استخدام هذه الطريقة فهي منخفضة نسبياً أما عيوبها فمنها سوء فهم الفرد للأسئلة المطروحة مما

ينعكس ذلك على إجابته بطريقة غير صحيحة و حاجة الطريقة إلى وقت طويل لتفريغ البيانات المجموعة و

تصنيفها.

2- طبقة المقابلة الشخصية: و فيها يتم إعداد الأسئلة مسبقاً و بذلك تتحاشى الطريقة سوء فهم

الأسئلة التي تطرح، لأنها إنما توجه بالغة التي يفهمها العاملون و من عيوب هذه الطريقة أنها تتطلب وقت

طويلاً، وكلفة كبيرة.

3- طريقة الملاحظة: وتتم من خلال مراقبة العاملين أثناء قيامهم بعملهم و من عيوبها أنها قد لا توفر

البيانات ولا المعلومات الدقيقة كما أن العاملين قد يسيئون فهم دوافعها.

4- طريقة تحليل المحتوى: وتتم من خلالها جمع البيانات و المعلومات عن الوظيفة مما يتوفر من الكتب

والمراجع لكن البيانات المجموعة تظل في حاجة إلى التعديل بما

يتناسب و ظروف الوظيفة موضع الدراسة.

الخطوات الإرشادية لتوصيف الوظائف:

عند توصيف الوظائف لابد من الإلمام بالأمور التالية:

1- التطابق: إذا يجب أن تعبر الموصفات عن الواجبات والمسؤوليات والكفاءات ذات العلاقة بالوظيفة

المعينة والتي تميزها عن الوظائف الأخرى، وذلك لأداء عملية المقارنة بين الوظائف.

2- الدقة: فمن الضروري أن تكون الموصفات دقيقة التحديد، ويتم ذلك بفضل استخدام مصطلحات

محددة و عبارات واضحة تمت صياغتها بلغة سهلة و مفهومة للجميع، كما يجب أن تعطي صورة واضحة

الواجبات على وظيفة معينة أين تنتهي واجباتها و تبدأ واجبات الوظائف الأخرى.

3- الموجزية (أو الاختصار): ذلك أن موصفات وظيفة ما في حجمها عن موصفات وظيفة أخرى

ويعتمد طول وقصر الموصفات هذه على محتويات الوظيفة و متطلباتها لكنه ينبغي الإيجاز في عرض كل

ذلك ما أمكن لتلافي التفصيلات المملة و ابتغاء عدم التكرار.

4-التنظيم: فالمعلومات التي تحتويها موصفات الوظيفة يجب أن يتم عرضها بصورة منظمة ومنطقية

فالمهمات ذات العلاقة بالوظيفة يجب أن يوضع ضمن عمل واحد.

5- التنسيق: الوصف الوظيفي لأي وظيفة يجب ألا يتم بمنء عن الوظائف الأخرى

على أساس الفصل و التسيير، بل يتم بالتنسيق المستمر مع الوظائف ذات العلاقة في المؤسسة.

6- المعايير: ومفاد ذلك أن الوصف الوظيفي لجميع الوظائف يجب أن يوضع بأسلوب موحد، ثم يقدم

على نموذج الوصف الوظيفي المعتمد في المؤسسة آخذاً المعايير الموضوعية بالاعتبار ما أمكن ذلك.⁴⁰

الفرع الثاني: تخطيط الموارد البشرية.

مفهوم تخطيط الموارد البشرية:

ويعرفونه أيضاً بأنه التنبؤ باحتياجات المنظمة من الأفراد وتحديد الخطوات الضرورية لمقابلة هذه

الاحتياجات والتي تتكون من تطوير وتنفيذ الخطط والبرامج التي تؤمن الحصول على هؤلاء الأفراد بالكم

والنوع الملائمين و في الوقت والمكان المناسبين للإبقاء بهذه الاحتياجات.⁴¹

⁴⁰ د. محمد فاتح صالح: إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، ص35-43

⁴¹ د.خالد عبد الرحيم الهيتي: إدارة الموارد البشرية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، ص61

أهداف تخطيط الموارد البشرية:

على أساس التقدير الصحيح للاحتياجات من الموارد البشرية فعلا يمكن تحقيق الأهداف الآتية:

- استيفاء الاحتياجات من الأفراد في التوقيت المناسب.
- تخطيط الترقيات و التغييرات الوظيفية.
- الإعداد لملء الشواغر التي تنشأ نتيجة للتقاعد أو الاستقالة أو أسباب ترك الخدمة المختلفة.
- تقدير تكاليف الموارد البشرية و إعداد موازنات الرواتب والمكافآت.
- الإعداد الجيد لأعمال الاستقطاب والاختيار والتعيين.

مقومات تخطيط الموارد البشرية:

- وضوح الأهداف.
- وضوح خطة الإنتاج و المبيعات.
- وضوح السياسات الإنتاجية و التسويقية و المالية للموارد البشرية.
- وجود توصيف تحليلي للوظائف.
- وجود معلومات كافية عن معدلات الأداء المستهدفة للفرد و الجماعة.
- وجود تنظيمي إداري واضح.
- وجود إجراءات عمل و دورات مستندية واضحة.⁴²

خطوات تخطيط الموارد البشرية:

تعدد وتنوع خطوات تخطيط الموارد البشرية وفقا لشمولية العملية وأهميتها في المنظمة وعلاقتها بالتخطيط الإستراتيجي العام فيها، و باختلاف الكتاب في تحديد عدد هذه الخطوات فهناك من يصف العملية بأربعة خطوات أساسية تتضمن مجموعة من الخطوات الفرعية:

⁴² د. صلاح عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية للنشر والتوزيع، تانيس سابقاً، ص133-136

1- التنبؤ: وتتضمن تلك الخطوة أربعة خطوات فرعية هي:

- التحليل ويركز على تحليل المنظمة من ناحية المهارات وقوة العمل وحجم الاستخدام.
- التنبؤ بحجم الطلب المستقبلي على الموارد البشرية في ضوء المؤشرات التي تم تحديدها.
- وضع موازنات الموارد البشرية في جانب الطلب.
- التنبؤ بالعرض من الموارد البشرية في جانبه الداخلي و الخارجي.

2- وضع الأهداف: تركز هذه الخطوة على أهداف عملية التخطيط و التي يشترط أن

توضع في ضوء أهداف و سياسات إدارة الموارد البشرية فإذا كانت أهداف الإدارة التوسع في التوظيف وذلك لأن إستراتيجية المنظمة هي التوسع المستقبلي للمنظمة فعليها مراعاة مسارها المستقبلي.

3- تنفيذ الخطة: وتشمل هذه الخطوة على تصميم البرامج الخاصة بالاستقطاب و تعين كما تتضمن تحديد

و تنفيذ برامج التدريب و التطوير و سياسات الأجور و المكافآت و أنظمة المعلومات.

4- التقييم و الرقابة: تعد عملية التقييم و الرقابة من العمليات المهمة في التخطيط

الموارد البشرية كونها تستهدف تشخيص نقاط القوة والضعف فيها وتمد إلى تحديد فاعلية خطط الموارد

البشرية وقد تستخدم المنظمة في التقييم واحد أو أكثر من المعايير الآتية:

- حجم التوظيف الحقيقي إزاء متطلبات التوظيف المحددة.
- مستويات الإنتاجية المتحققة إزاء المخطط فيها.
- المعدلات الحقيقية لتدفق الموارد البشرية إزاء المعدلات المرغوب فيها.
- نتائج البرامج إزاء النتائج المتوقعة (تحسين نسبة الإحلال مثلاً).
- كلفة العمل و البرامج إزاء الموازنات⁴³.

⁴³ د. خالد عبد الرحيم الهيتي: مرجع سبق ذكره، ص 65-67

- قلة الكم والنوع من المعلومات المطلوبة للعملية التخطيطية وافتقار أغلب المنظمات لنظم المعلومات الخاصة بإدارة الموارد البشرية.

- صعوبة التوصل إلى معايير محددة و دقيقة لمعرفة المهام الملقاة على عاتق إدارة الموارد البشرية، أو نشاط تحليل الوظائف فيها.

- الفصل بين مسؤوليتي وضع الخطة وتنفيذها، حيث يتهرب المخططون في أغلب الأحيان من مسؤولية التنفيذ بادعاء كون ذلك من مسؤولية الأجهزة الإدارية⁴⁴.

المطلب الثاني: اختيار و تعيين الموارد البشرية:

تعريف الاختيار والتعيين: الاختيار والتعيين وظيفتان منفصلتان، ولكن متكاملتان في الآن معاً، فالوظيفة الأولى تهتم بجمع المعلومات عن الأفراد بهدف تقييمهم واتخاذ القرار المناسب بشأن توظيفهم تحت سقف التشريعات و القوانين المتبعة، بينما تعني

الوظيفة الثانية بإيجاد التناسب والتطابق بين شروط ومتطلبات الوظيفة الشاغرة أو

المستحدثة وبين مؤهلات و كفاءات المتقدم لشغلها أما التطبيق السليم لإجراءات هاتين

الخطوتين فيخدم بلا أدنى شك الأهداف المشتركة لكليهما والمتمثلة بانتقاء الأفراد

المناسبين وتعيينهم في الوظائف التي تحتاج إلى كفاءاتهم ومؤهلاتهم ومن ثم الاحتفاظ

بهم لما يخدم مصالح المؤسسات الإنتاجية والخدمية.

أهداف الاختيار والتعيين: تتوجه معظم أهداف اختيار وتعيين الموارد البشرية الكفيلة إلى تحقيق

الحاجات الرئيسية التالية:

- حاجات المؤسسة.

- حاجات الأفراد.

⁴⁴ د. خالد عبد الرحيم الهيتي: مرجع سبق ذكره، ص78

- الالتزام بقوانين العمالة.

يأتي في طليعة الأهداف التي تلي حاجات المؤسسة عن طريق إختيار وتعيين الأفراد الأكفاء للأهداف الإنتاجية، فالمؤسسة التي تختار وتوظف النخبة والنوعية من الأفراد وبغض النظر عن التكاليف التي تدفعها مقابل ذلك، إنما تهدف بالدرجة الأولى إلى رفع كفاءتها و فعاليتها الإنتاجية، وقد تشكل في الوقت ذاته من الاستجابة لكافة حاجاتها الاستخدامية أو الوظيفية المختلفة.

تتوجه أهداف الاختيار والتعيين أيضا إلى الاستجابة لحاجات الأفراد فهم يريدون الانضمام إلى المؤسسات التي تؤمن لهم الوظائف والمهن التي تتناسب مع مؤهلاتهم وكفاءاتهم وطموحهم وتوقعاتهم لتتصور للحظة الواحدة ماذا يفكر ويفعل الفرد الذي اختارته المؤسسة وعينته في الوظيفة الغير المناسبة.

قرارات الاختيار و التعيين التي تفتقد إلى الالتزام بالقوانين والتشريعات المعمول بها تعتبر حكما، قرارات خاطئة ومكلفة في آن معا، إذا تقدر فاتورة دعاوى التمييز بشتى أنواعه (العنصري، الجنسي، الديني، لجنسدي) والتي تدفعها المؤسسات

والشركات التي تتجاهل حقوق الأفراد بالمساواة والعدالة فيجب الاختيار والتعيين وخاصة أولئك الأفراد الذين حمتهم القوانين والتشريعات.⁴⁵

خطوات عملية الاختيار والتعيين: تمر عملية الاختيار والتعيين عادة بالخطوات التالية:

- تقديم طلب من إدارة الموارد البشرية إلى الإدارة و أخذ الموافقة عليها مباشرة.
-الإعلان في الداخل والخارج عن الوظيفة ويجب أن يشمل الإعلان تبيان المواصفات الرئيسية للوظيفة والمستلزمات الفردية لمن سوف يشغلها.

- استلام طلبات التعيين وتصنيفها داخل ملفات مخصصة لذلك.

- فرز طلبات التعيين واستبعاد من لا تنطبق عليهم مواصفات الوظيفة.

⁴⁵ د. حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، ط1، لبنان، ص 195- 197

- إجراء المقابلة الشخصية مع المرشحين و عادة ما يقوم بتلك المقابلة مدير الإدارة أو من يمثله، و مدير الموارد البشرية أو من يمثله إلا أن حجم ومستوى الوظيفة عادة ما يحدد الأشخاص الذين سيقابلون المرشح.

- اتخاذ قرار الاختيار وهو يختلف من منشأة إلى أخرى حسب السلطات الممنوحة لمدرء الإدارة الموجودة في المؤسسة إلا أن معظم قرارات الاختيار عادة ما يتخذها مدير الإدارة المعنية بناء على توصية مدير إدارة الموارد البشرية، وفي تلك الحال تكون الموافقة النهائية على التعيين بيد المدير العام.

- إجراء الفحص الطبي لمعرفة مدى لياقة الموظف للعمل في الوظيفة المعنية، إذ تختلف المتطلبات الوظيفية من الناحية الصحية من وظيفة إلى أخرى فمتطلبات الوظيفة الإدارية تختلف إلى حد ما من الوظائف الإنتاجية.

-مباشرة إجراءات التعيين مثل تحديد عقد عمل بين الموظف الجديد والمنشأة، وتختلف هذه العقود في مدتها ونصوصها و شروطها.

معوقات الاختيار والتعيين: كثيرا ما تعترض سياسة الاختيار والتعيين في مؤسسة ما

عوامل مختلفة تشكل عوائق مانعة من تطبيق سياسة إختيار وتعيين جيدة، ومن هذه العوامل:

- المنافسة الشديدة في سوق العمل على الكفاءات العالية والتخصصات النادرة، فما تريده مؤسسة ما قد تريده مؤسسة أخرى مثلها أو أكبر منها وأقدر على دفع أجور أعلى.

- السياسات الحكومية مثل:

* أولوية تعيين الموظفين المحليين.

* وضع قيود على المؤسسات تحدد شروط وظروف تسريح الموظفين غير الأكفاء

* وضع قيود على هجرة الكفاءات و التخصصات العالية والنادرة.

* وجود أو احتمال قيام علاقات سياسية متوترة بين الدول المعنية بالعمالة.

* حدوث انتعاش اقتصادي توفر فرص عمل مريحة في موطن العمالة المطلوبة.

* ضعف المركز المالي للمؤسسة بحيث لا يمكنها من رفع رواتب ومزايا منافسة وحافزة.

* تدخل العلاقات الشخصية في التعيينات وهنا قد يتم تعيين أشخاص غير مناسبين للوظيفة.

- عادات وتقاليد المجتمع حيث يرفض المواطنون في بعض البلدان العمل في بعض

الوظائف لذا يتوجب على المنشأة توفير الأيدي العاملة اللازمة في تلك المجالات من أماكن أخرى.

- عوائق طبيعية: من حرارة، رطوبة، وتلوج تدفع في بعض الأشخاص إلى عدم قبول عمل في مثل هذه

الظروف.⁴⁶

المطلب الثالث: تقييم الأداء و أنظمة الأجور.

الفرع الأول: تقييم الأداء

تعتبر عملية تقييم الأداء من السياسات الإدارية العامة لأنها تجبر الرؤساء على متابعة وملاحظة

أداء مرؤوسهم بشكل مستمر ويتقاض بمقابل هذا التقييم أجر ولذلك يجب أن يكون هذا الأداء للعمل

بكفاءة و فاعلية لأن ذلك يبين مدى مساهمة الفرد في الإنتاجية.

تعريف تقييم أداء العاملين: يعني: >> قياس كفاءتهم و مدى مساهمتهم في إنجاز الأعمال

المنوطة بهم، وكذلك الحكم على سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل.<<.

كما عرف تقييم الأداء على أنه: >>عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل،

ليجري مكافأهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستثناء إلى عناصر ومعدلات يتم بموجبها مقارنة

أدائهم بما لتحديد مستوى كفايتهم في العمل الذي يعملون به.⁴⁷

أهداف تقييم الأداء: ويمكن إيجازها في ما يلي:

⁴⁶ د.محمد فالح صالح: مرجع سبق ذكره، ص77

⁴⁷ د.علي محمد ربابعة: إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، طبعة الأولى، عمان، 2003، ص15

- إختيار الأفراد العاملين المناسبين لأداء الأعمال وبما يتناسب مع مؤهلاتهم وتوزيع العمل عليهم حسب قدراتهم ومهاراتهم.

- توفير أسس موضوعية وعلمية لترقية الأفراد ومنح المكافآت والحوافز لهم بهدف زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته.

- الكشف عن الحاجات التدريبية لتحديد أنواع البرامج و تطويرها.

- مساعدة مشرفين على ملاحظة المرؤوسين و مراقبة أدائهم بشكل دقيق.

- اكتشاف الأفراد المؤهلين أكثر من غيرهم لإشغال مناصب قيادية.

- رفع معنويات العاملين.

- تؤدي نتائج التقييم إلى إجراءات لتعديل الرواتب و الأجور للعاملين.

- يزود إدارة الأفراد بالمعلومات عند أداء وأوضاع العاملين.

استخدامات تقييم الأداء: من الأهداف التي يحققها تقييم الأداء هو توفير معلومات

صادقة عن سلوك الأفراد وأدائهم، وهذه المعلومات يمكن الاستفادة منها في الجوانب الآتية:

- تقويم الأفراد و زيادة دافعيتهم للعمل.

- تطوير أداء الأفراد عن طريق معرفة نقاط القوة والضعف لديهم وتقديم المشورة المتعلقة بهذا الأداء.

- يمكن الاستفادة منها في التخطيط للموارد البشرية المستقبلية في جميع المجالات.

طرق تقييم الأداء: ويمكن إنجازها في ما يلي:

طريقة التقييم التقليدية (الوصفية): وهي الطرق التي تعتمد على التقديرات الشخصية لرؤساء على أداء

مرؤوسهم وهي لا تعتمد على العوامل الموضوعية، وتختلف عن بعضها البعض في تحديدها لأنواع الأحكام

المحددة فيها وهذه الطرق هي:

1- طريقة الترتيب البسيط: تعتمد هذه الطريقة على ترتيب الأفراد العاملين بالتسلسل، حيث يضع المقيم كل فرد عامل في ترتيب يبدأ في الأحسن أداء إلى الأسوأ أداء، وتتميز هذه الطريقة بالبساطة و سهولة الاستخدام، أما عيوبها فهو معرفة كيف يكون هؤلاء. أفضل من البعض الآخر وما هي درجة الأفضلية، كما أن هذه الطريقة عرضة للتأثيرات الشخصية في علاقة المقيم بالفرد والعمل.

2- طريقة المقارنة المزدوجة (الثنائية): يقوم المقيم هنا بمقارنة كل فرد عامل مع جميع الأفراد العاملين بحيث يتم تحديد مرتبة الفرد بين زملائه، فمثلا إذا كان هناك خمسة أفراد فإنه سيتم تقييم الفرد الأول مع الثاني والثالث وهكذا حتى يتم معرفة من هو الأفضل ولذلك نجد أن استخدام هذه الطريقة لخمسة أفراد يتضمن عشرة قرارات لأنه يأخذ كل شخصين قرار.

3- طريقة التدرج: حسب هذه الطريقة يتم وضع تصنيفات للأفراد العاملين يمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء، فقد تكون ثلاثة تصنيفات كالآتي: الأداء المرضي، الأداء الغير المرضي، الأداء المميز، توضع هذه التصنيفات من قبل الإدارة أو المقيم.

4- طريقة التدرج البياني: تعتمد هذه الطريقة على عدد من الصفات أو الخصائص التي تتعلق بالعمل والأداء حيث تكون لكل صفة أو خاصية درجة مختلفة مرقمة أو مصنفة بشكل متسلسل مثل كمية الإنتاج، نوع الإنتاج، الإبداع، التعاون وغيرها، وبناء على ذلك يتم تقييم كل فرد وفقا لدرجة امتلاكه لهذه الصفات أو الخصائص من قبل المقيم الذي يضع علامة تناسب مستوى أداء الموظف إن أهمية وفائدة هذه الطريقة تعتمد على الدقة في تحديد الصفات والخصائص المرتبطة بالأداء الفعال كما تستخدم في حال وجود أعداد كبيرة أو صغيرة وهي تلائم قطاع الخدمات لسهولة تحديد الصفات.

5- طريقة قوائم المراجعة: حسب هذه الطريقة يستخدم المقيم قوائم خاصة بالأوصاف السلوكية المحددة من قبل إدارة الموارد البشرية وعلى المقيم أن يؤثر ويختار العبارة أو الصفة التي تصف أداء الأفراد العاملين

ويكون تأثير المقيم إما نعم أو لا وعند إتمام قوائم المراجعة ترسل إلى إدارة الموارد البشرية لتحليلها وتحديد الدرجات لكل عامل من العوامل المحددة في القائمة حسب درجة أهميتها، وفقا لهذه الطريقة فإن المقيم لا يتدخل في ولا يعرف الدرجات المحددة مسبقا وبالتالي فإن هذه الطريقة تقلل من التحيز، أما عيوب هذه الطريقة كلفتها العالية لأنها تتطلب إعداد قوائم بقدر التصنيفات الموجودة طبقا للأعمال المحددة وإن فقرات القائمة تختلف عن عمل لأخر.

6- طريقة الاختيار الإجباري: تتطلب هذه الطريقة من المقيم أن يختار الصفة التي تكون أكثر وصفا أو انطباقا عن الفرد العامل مثل يعمل بجد وحرص أو يتأخر عادة في العمل، وهذه الصفات تجمع من قبل إدارة الموارد البشرية وتعطي لها درجات تكون مسرية وغير معروفة للمقيم.

7- طريقة المواقف الحرجة: بموجب هذه الطريقة يركز المقيم على السلوكيات الأساسية المساهمة في أداء العمل بفاعلية، أو أدائه بمستوى منخفض من الفاعلية وهذه السلوكيات يتم تسجيلها من قبل المقيم خلال فترة معينة لكل فرد عامل حيث يتضمن التسجيل خلاصة توضح ما حدث أي تسجل المواقف الإيجابية والسلبية أما مميزات هذه الطريقة أنها تقلل عنصر التحيز من قبل المقيم حيث أنه يلاحظ السلوك الفعلي الحاصل، أما عيوبها فهي أنها تتطلب جهدا كبيرا ومستمر من قبل المقيم في متابعة وملاحظة الأداء للعاملين وكذلك انخفاض الموضوعية في عملية التقييم.

8- طريقة المقالة: تعتمد هذه الطريقة على كتابة التقارير التفصيلية من قبل المشرف المباشر يصف فيها جوانب الضعف والقوة في أداء الماضي ومهارات الأفراد العاملين إضافة إلى وضع الاقتراحات التطورية لكل منهم، ومن مميزات هذه الطريقة أنها بسيطة لا تتطلب تدريبا عاليا لإنجازها وما يؤخذ على هذه الطريقة هي أنها غير منظمة بشكل ثابت بحيث تخضع للتغيير من قبل المشرف أو المقيم⁴⁸.

عناصر تقييم أداء العاملين: ويمكن إيجازها في ما يلي:

1- الأطراف التي تقوم بعملية التقييم:

- تقييم المشرف فهو الذي يكون أكثر قربا من الفرد وهو أقدر على تحليل وتفسير أدائه.
- تقييم عدد من المشرفين: ويقصد بذلك تقليل عنصر التحيز.
- تقييم خبراء خارجية: ويكون عند عدم توفر الخبراء من داخل التنظيم وعند ما يراد بذلك الحياد التام.
- تقييم زملاء العمل: ويتم ذلك عندما تتوفر الثقة من الأفراد أنفسهم وأن يكون الزملاء بنفس المستوى والدرجة الوظيفية.
- تقييم المرؤوسين: أي أن يقيم المرؤوسين رؤسائهم لأنهم أكثر دقة في ملاحظة سلوكهم إلا أن هذه الطريقة تعتبر كتغذية عكسية أكثر منها عملية تقييم فعلي.
- تقييم ذاتي: ويستخدم بغرض التطوير وليس التقييم بحد ذاته.

2- توقيت إجراء التقييم: هناك ثلاثة أمور يجب مراعاتها وهي:

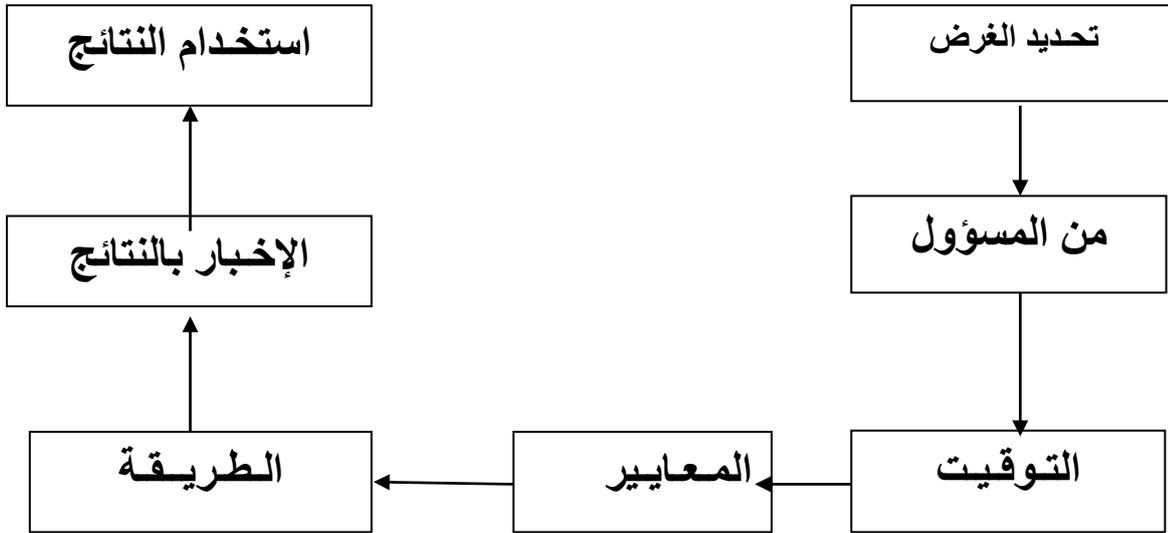
- موضوع التقييم: هل هو رسمي وغير رسمي.
- موعد التقييم: هل يكون دوري أو بعد إنهاء العمل.
- عدد مرات التقييم: مرة واحدة أو أكثر بالنسبة.

3- إجراءات التقييم: بعد تحديد المقيم والوقت لا بد من إتباع إجراءات معينة في تنفيذ هذه العملية، وأهم

إجراء هو مقابلة الأفراد والعاملين لإمدادهم بالمعلومات التي تمهمم والتي يستفيدون منها في تحسين أدائهم

مستقبلا، وتكون هذه المقابلة على عدة أنواع هي: - مقابلة أخبار وإقناع.

- مقابلة أخبار وإنصات.



الشكل رقم (2) عناصر نظام تقييم الأداء

المصدر: د/ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية مرجع سبق ذكره ص 292

الفرع الثاني: أنظمة الأجور:

تعتبر الأجور وسيلة الإشباع للفرد، ومن ثم عندما تتقابل مع الحاجات توفر أقوى الدوافع الأدائية، وتلعب الأجور دورا هاما في تحديد الكثير من نواتج الأداء التنظيمي باعتبارها في مقابل السلوك الأدائي للفرد، فهي تؤثر على رضاه وعلى رغباته الأدائية وعليه أثارها على مجمل فعالية المنظمة.

تعريف الأجور: هو المقابل المادي الذي يتم حسابه وفقا لساعات العمل يؤديها العامل ويستحق كل يوم أو كل أسبوع ويتباين عدد الساعات المؤدات، وهم لذوي الياقات الزرقاء كناية عن العمل على خطوط الأداء.

أهداف الأجور: تسعى المنظمات بصفة عامة، ووحدات الموارد البشرية بها بصفة خاصة إلى تصميم أنظمة للأجور تكون عاكسة لتقييم الوظائف بها حتى تحقق مجموعة من الأمور المستقبلية وهي:

- استقطاب العمالة المناسبة بعروض مالية مغرية تمثل مشبعات لحجاتهم.
- المساهمة في توفير اتجاهات إيجابية ناحية العمل، الرضا الوظيفي لإبعاد الشكاوي، والغياب، والحوادث وتقليل معدل حالات ترك العمل.
- الربط بين مستويات الأداء، ومستويات الأجور وصولاً إلى الرقي الأدائي بين العاملين.
- أحكام الرقابة على تكاليف الأداء من خلال تحديد مستويات الأجور وفقاً للمستويات التنظيمية وبدايات ونهايات مستوى الأداء في مستوى الوظيفي.

العوامل المؤثرة على الأجور:

تحاول المنظمات من خلال تحديد مستويات المقابل المادي (الأجور) أن تحقق الأهداف سابق الإشارة إليها ولكن هل تتحكم المنظمات في الظروف المحيطة وتكون بمنأى عن تأثيرها ولما كانت المنطقية تحتم الاعتراف بالتأثير نعرض فيما يلي العوامل المؤثرة على الأجور:

1-قطاع المنظمة: تتأثر مستويات الأجور في المنظمة، بالمستويات السائدة في القطاع الذي تنتمي إليه فعلى سبيل المثال إذا أنشئ مصنعاً للغزل والنسيج ورغب في تحديد مستويات أجور العاملين به فقطعاً سيسترشد بمستويات الأجور في قطاع الغزل والنسيج.

2-السوق: يساهم سوق العمل بدرجة عالية في تحديد مستويات الأجور، من حيث عرض وطلب العمالة، ومن حيث وفرة وندرة العمالة، وحيث درجة التخصص والمستوى الأدائي في هذه الدرجة التخصصية (الخبرة).

3-النقابات: تعمل النقابات كحائط الصد الدفاعي عن العاملين الذين ينتمون إليها كما أنها كثيراً ما تبادر بالهجوم والذي يمثل هنا بطلب مستويات أجور تتصاعد باستمرار لتحقيق مستويات معيشية ومحترمة لمدوبيها.

خلاصة:

نجد إدارة الموارد البشرية تعتبر من أصعب الأنشطة، لكونها تهتم بأصعب مورد من موارد المنظمة و هو الفرد، وذلك لصعوبة التعامل معه و تحديد سلوكياته وردود أفعاله اتجاه المواقف المختلفة التي تصادفه أثناء أداءه لعمله، لذا فهي تهتم من خلال توفير كل احتياجاته وتلبية رغباته وترغيب في العمل من أجل تحقيق الأهداف الموجودة ورأينا من خلال هذا الفصل أن حصول المؤسسة على الأفراد المناسبين و المؤهلين والقادرين على القيام بكفاءة و فعالية بالمهام التي تسمح للمؤسسة بتحقيق أهدافها.

لا يأتي إلا بعد قيام المؤسسة بعملية التوصيف والتخطيط، والتي من خلالها يتم تحديد احتياجات المؤسسة الحالية والمستقبلية عن طريق التنبؤ بالاحتياجات و من ثم تحديد الاحتياجات من العمال كماً ونوعاً وبعد إتمام عملية التوصيف والتخطيط تأتي عملية الاختيار والتعيين ولهدف وراء هذه العملية هو وضع الشخص المناسب في المكان المناسب .

الفصل التطبيقي!

دراسة تطبيقية لمؤسسة فرتيال أرزيو

تقديم مؤسسة سوناطراك:

إن اسم سوناطراك اقترن بالاقتصاد الجزائري و بميزانية الدولة الجزائرية ، فما معنى سوناطراك؟

سوناطراك هي شركة النفط والغاز في الجزائر، و اسمها الكامل "الشركة الوطنية للبحث و التنقيب و الاستغلال و النقل للمحروقات"، و هي الشركة الوحيدة في الجزائر المسؤولة عن استغلال المصادر النفطية و الغازية في البلاد و كذا عن بيعها.

انشأت في 31 ديسمبر 1963، و قد حققت منذ نشأتها تطورا هاما، حيث تعد الوسيلة الفعالة لاسترجاع و تطوير الثروات المنجمية الوطنية ، و دعما قويا للصناعة و الاقتصاد الوطني، و عاملا فعالا للعلاقات الدولية للجزائر، و في كل الحالات بقيت أداة للسيادة الوطنية و هي كشركة وطنية تساهم فيها الدولة لوحدها.

إن المرسوم رقم 63-461 الصادر بتاريخ 31 ديسمبر 1963 عهد لسوناطراك بمهمة نقل و تسويق المحروقات، و اعتبارا من عام 1966 اتسعت صلاحيتها لتشمل كافة نشاطات قطاع المحروقات و قد رسمت المؤسسة صيغة انطلاق و التوسع الهام و هذا نتيجة قرارات التأميم لسنة 1971 و التنظيم الشامل للاقتصاد الجزائري، فمن مؤسسة صغيرة لا يتجاوز عدد العاملين بها 33 شخص عام 1964، الى ما يقارب 5000 عامل سنة 1974، و 50 ألف عامل سنة 2001.

المبحث الأول: تقديم المركب صدد الدراسة

المطلب الأول: التعريف بمركب فرتيال:

هو مركب صناعي خاص بانتاج الامونياك و حمض النتريك و نترات الأمونياك، أنشأت نتيجة عقد وقعته « techip-ensa » سوناتراك مع المجموعة الفرنسية في شهر جويلية من سنة 1966 تم تدشينها من طرف الرئيس الراحل هواري بومدين، و أخذت برفع قدرتها الإنتاجية الدائمة و الكبيرة للأسمدة الآزوتية على المستوى الوطني، لذلك قامت المؤسسة بإبرام عقدين:

سنة 1971، وهو عقد خاص بإنشاء وحدة الأمونياك « crousot-loire » الأول: مع شركة فرنسية الطريقة المنتهجة من طرف المؤسسة الأمريكية. « kellogg » و ذلك حسب مبدأ سنة 1977 لإنشاء وحدتين لصناعة نترات الأمونيوم، « voest-alpin » الثاني: مع شركة نمساوية . وهذه الوحدة تعمل حسب طريقة. « chemico »

و كانت آخر إتفاقية في 04 أوت 2005، حيث وقعت عقد شراكة مع المجمع الإسباني "فيرتيلرجيا" فتغير اسمها من " ألزوفرت " إلى " فرتيال " بنسبة شراكة 66 بالمائة للدولة الإسبانية و 34 بالمائة للدولة الجزائرية، و يتأسس المؤسسة مدير إسباني بالإضافة إلى إطار جزائري.

و اختيرت هذه الشراكة مع اسبانيا لأن هذه الدولة لديها الخبرة في مجال صناعة الأمونياك و لتقدمها عرض حول شركة مكملة لهذه الشركة.

2- أهداف المؤسسة:

- تلبية الطلب الوطني من الأمونياك
- تصدير الأسمدة الآزوتية و الأمونياك
- إنتاج المواد الهيدروكربونية محليا.

- المشاركة المباشرة و غير المباشرة في كل العمليات التجارية أو الصناعية التي تأتي بهدف اجتماعي.

- كل ذلك مع مراعاة مكافحة التلوث البيئي و التطور التكنولوجي و تبني سياسية.

المطلب الثاني: البطاقة الفنية للمؤسسة:

1-الموقع: تقع "فرتيال" على ضفة البحر للمنطقة الصناعية لأرزيو، بحوالي 40 كم شرق وهران، و 03

غربا، و معهد GL2/Z كم شرق أرزيو، و 04 كم جنوب بطيوة، محاطا بالمركبين الصناعيين جنوبا، و

هما فرع من فروع السوناطراك. IAP البترول

2- المساحة: تمتد هذه المؤسسة على مساحة تقدر ب 52 هكتار.

3-الإنتاج: تقوم بإنتاج الأمونياك 1 و الأمونياك 2 ، و حمض النتريك و نترات الأمونيوم، و الأسمدة

الآزوتية.

4- الطريقة المستعملة في الإنتاج:

1-4 الطريقة المستعملة في إنتاج الأمونياك: لصناعة الأمونياك أربع مراحل و هي:

المرحلة الأولى: تحضير الغاز للتحليل:

حيث يتم في هذه المرحلة ضغط الغاز الطبيعي الخام لتنقيته من الكبريت و هذا بواسطة رفع الضاغط ب

41 بار، و نظرا إلى خطورة الكبريت فيجب التخلص منه اعتمادا على الهيدروجين و السيريين.

المرحلة الثانية: تنقية الغاز:

نرسل بخار بضغط متوسط على خط الغاز الطبيعي المتبقي من الكبريت، يؤخذ بعين الاعتبار تثبيت

حاصل قسمة البخار على الغاز المراقب، و كيتا ليزور و قاعدة النيكل، و هذا يعطي معادلتين للتوازن في

التصليح الأولي و الثانوي.

المرحلة الثالثة: الضغط و التحليل:

الغاز المستمد له ضغط 2575 بار في درجة حرارة 395° مبردة، هذا الغاز والغاز المعاد يضغطان ب 150 بار في ضاغط ذو طابقين يمران بمحول : الأول ذو ضغط منخفض، و الثاني ذو ضغط عالي . الغاز الناتج عن الخروج يبرد عند درجة 35° بماء التبريد، ثم يمر بوحدة التحويل الحراري المكونة من ثلاث محولات، ثم يبرد تدريجيا حتى يصل إلى القسم.

المرحلة الرابعة:

يرسل الهيدروجين الازوتي و نترات الفضة و الميتان في مفاعل التحليل بعد التسخين الأولي في المحول حتى درجة 114°، الهيدروجين و الازوت و قاعدة الحديد لإنتاج الأمونياك.

2-4 طريقة إنتاج حمض النتريك:

إن حمض النتريك هو مركب كيميائي سائل، ليس لديه لون قابل للصدى، ذو كثافة 1.51 ، غير مستقر، يتحلل تحت تأثير الضوء ، و يتمركز بازدياد درجة الحرارة . حتى يتم إنتاجه ، يجب المرور بثلاث مراحل :

المرحلة الأولى :

ضغط الهواء ، حيث تمتص مصفاة الهواء هواء ، ثم يمر بعملية الضغط في ضاغط محوري ذو طبقات متعددة.

المرحلة الثانية : تبخير الأمونياك:

الأمونياك سائل لديه درجة ضغط من 10 إلى 13 بار محمولة نحو تركيب حمض النتريك ، هذا الأمونياك يمر عبر مبخر الغاز أين يتم تبخيره عن طريق ماء التبريد المعاد ، يمر الأمونياك عبر مقسم حيث تنفصل و تعاد القطرات نحو المبخر.

المرحلة الثالثة : أكسدة الأمونياك :

نضيف لغاز الأمونياك الأكسجين فنتحصل على الازوت و الماء ، ثم نأخذ الازوت الناتج و في الأخير نضيف له الأكسجين فنتحصل على حمض النتريك .

3-4 الطريقة المستعملة لإنتاج نترات الأمونيوم :

هي طريقة كيميائية ، حيث أثناء القيام بها يتم امتصاص الغاز من طرف السائل ، مصحب بتفاعل كيميائي سريع. الحرارة المستعملة لتبخير المياه لإنتاج نترات الأمونيوم حيث تتضمن الوحدة انطلاقا من الأمونياك ، ثم الحامض النتري 57 بالمائة ، و كذلك عنصر التغليف ليتم صناعة 500 طن من محلول النترات. يرسل إلى قمة المركز على شكل شريط سائل حيث ، يكون التركيز 99 بالمائة ، يوزع المحلول بانتظام نحو البرج للتحييب ، فيتم سقوط قطرات ضد التيار الهوائي و تشكل على شكل حبيبات هذه الأخيرة تبرد و بمساعدة المصعد ترسل إلى آلة مخصصة بقياسات معينة و يتم ارسالهم لإرجاع المحلول. الحبيبات المتحصل عليها ترسل للتغليف ثم نحو وحدة التجفيف و التخزين.

5- المميزات :

تقدر سعة إنتاج الأمونياك ب 100 طن في اليوم لكل وحدة ، أما حمض النتريك فيقدر إنتاجه ب 400 طن في اليوم و هذا لكل وحدة ، وبخصوص نترات الأمونيوم فقدرته الإنتاجية لكل وحدة تقدر ب 500 طن في اليوم .

6- وحدة الإنتاج :

-وحدتين لإنتاج الأمونياك.

-ثلاث وحدات لإنتاج حمض النتريك.

-ثلاث وحدات لإنتاج نترات الأمونيوم.

-ثلاث مراكز لمعالجة مياه البحر.

-مركز لتخزين الأمونياك.

-مجموعة لإنتاج الطاقة الكهربائية .

-مخبر للتحاليل الكيميائية .

7-مصدر التمويل :

تستمد مؤسسة فرتيال مادتها الأولية (الغاز الطبيعي) من حاسي الرمل الموجه لشركة سوناطراك ، التي

توزعه إلى عدة مؤسسات من بينها مؤسسة " فرتيال " عبر أنبوب واحد و الأنبوب الثاني في طور الإنجاز.

المبحث الثاني : الهيكل التنظيمي و شرح لمختلف الوظائف

المطلب الأول : شرح اختصاصات الهيكل التنظيمي

1- المدير:

يعمل على توفير السير الحسن للمؤسسة، و له السلطة على مختلف المديرات و المصالح.

2- السكرتيرة:

تعمل على ترتيب العلاقات و الارتباطات العملية للمدير، و تصنيف الملفات و الحفاظ على سرية المستندات و الوثائق بالإضافة إلى الأعمال الإدارية الأخرى.

3- مساعد المدير:

يتولى شؤون المؤسسة في حال غياب المدير، و يشرف على أعمال مديرات المؤسسة .

4- المديرات:

تنقسم المديرية العامة إلى عدة مديرات نذكرها فيما يلي:

1-4 مديرية الإنتاج: تختص بإنتاج الأمونياك 1 ، الأمونياك 2 (نترات الأمونيوم)، الأمونياك 3)

حمض النتريك) و الأسمدة الازوتية.

2-4 مديرية الصيانة: تهتم بصيانة الممتلكات و إصلاحها و جردها ، و كتابة التقارير لدورية حولها.

3-4 المديرية التقنية: تتابع مراقبة النوعية و الكميات المحددة لعمل كل وحدة ، و مراقبة جودة

الممتلكات.

4-4 مديرية النقل و التفريغ: مهمتها تسويق منتج الأمونياك ، و الأسمدة الازوتية ، البحث عن نقاط

بيع جديدة.

4-5 المديرية الإدارية: تتضمن:

1- مصلحة المحاسبة و التكاليف المادية ، تهتم بالمتابعة الدائمة للتسيير المالي عبر التسجيل الكرو و لوجي

لكل التطورات المتعلقة بالتغير المالي الأمثل على المدى الطويل و القصير.

2- مصلحة الإلام الآلي: وضع تقنيات الإعلام الآلي في خدمة و متناول باقي المصالح ، برمجة و تخزين

المعلومات ، تصميم الأوراق و المستندات الإدارية و كذلك توفير الاتصالات الداخلية.

3- مصلحة التموين: تهتم بتوفير المعدات و الآلات و كل ما تحتاجه العملية الإدارية.

4-6 مديرية الموارد البشرية:

كل ما يتعلق بالموارد البشري داخل المؤسسة من (تكوين ، أجور ، ترقية و تقاعد).

4-7 مديرية تنسيق الأمن: حماية المركب بما يحتويه من موارد مادية و معنوية من المخاطر سواء من

الاعتداءات أو الحوادث.

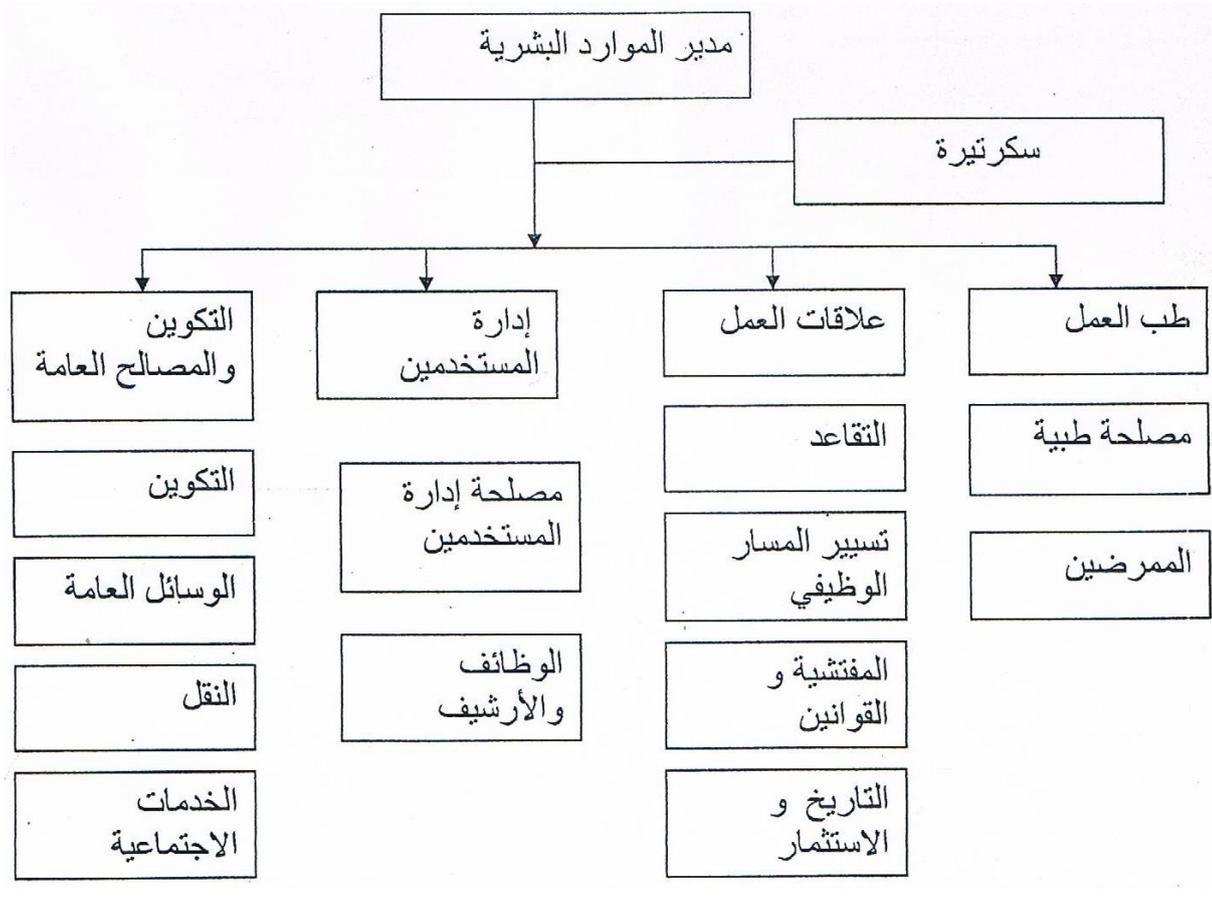
و الشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة فرتيال.

المطلب الثاني: إدارة الموارد البشرية في المركب:

1- مهام إدارة الموارد البشرية:

- إن إدارة الموارد البشرية داخل مؤسسة فرتيال مهام متعددة نذكر من بين هذه الوظائف ما يلي:
- السهر على تنظيم دورات تكوينية للعمال و ذلك سواء داخل المؤسسة أو خارجها.
- تتولى مسؤولية سير الوسائل و الامكانيات التي تمتلكها المؤسسة.
- توفير مختلف الخدمات للعمال كالنقل مثلا.
- السهر على توفير ظروف عمل ملائمة داخل المؤسسة.
- وضع أنظمة لتوجيه العمال و تحفيزهم على العمل.

الشكل رقم 02: الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية



شرح الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية:

تهتم مديرية الموارد البشرية بكل ما يتعلق بالعامل البشري داخل المؤسسة باعتباره أعلى مورد فيها ، تتخذ قرارات بشأن طرق معاملة أفراد المنظمة.

و لقد تم ربط كل هذا بالتقدم الذي حدث في العلوم السلوكية ، و خاصة في علم النفس و الاجتماع ، و كذلك التحكم في التكنولوجيا الحديثة من أجل زيادة فعالية الأفراد و الجماعات لتحقيق أهداف المنظمة ، و تتمحور مهمة إدارة الموارد البشرية في :

-الاهتمام بالتشغيل و الأجور.

-إعداد نظرة على المدى القصير و المتوسط حول استراتيجية المؤسسة.

-تطوير الفرد داخل المنظمة ، وذلك من خلال التدريب ، و التعيين و الترقية ، فمديرية الموارد البشرية في مؤسسة " فرتيال " تعمل على تجنيد الإمكانيات ووضعها في خدمة كل الأقسام.

تنقسم مديرية الموارد البشرية إلى عدة أقسام وهي :

1-3 مصلحة التكوين و الوسائل العامة : و تنقسم بدورها إلى:

***فرع التكوين:**

يعتبر التكوين حقا وواجبا يفرض على المؤسسة من أجل تنمية كفاءات عمالها من جهة ، و تطوير المؤسسة من جهة أخرى.

عملية التكوين تعني الدخول في عقد بين العامل و المؤسسة يتضمن مدة الإلتزام و تقاضي الأجر.

***فرع المؤسسة العامة:**

تتولى مسؤولية سير و عمل الوسائل العامة التي تمتلكها المؤسسة ، و ذلك من أجل خدمة العامل و الخلق المناسب له.

*فرع النقل:

يهتم بتوفير خدمة النقل و ذلك من أماكن إقامة العمال إلى مقر عملهم " مركب فرتيال " و يعمل على التوفيق بين وسائل النقل و عدد العمال.

*الخدمات الاجتماعية:

و تضم خدمة الإطعام و المصلحة الاجتماعية.

-خدمة الإطعام: تتمثل في وجبة الغذاء ، بحيث يراعى فيها نظافة المطعم و توازن الوجبات الغذائية، وذلك تحت إشراف طبيب المركب.

-المصلحة الاجتماعية: تهتم هذه المصلحة الصمان الاجتماعي ، يدرس المنح العائلية ، و التقاعد و كذلك المعاشات.

2-إدارة المستخدمين:

تهتم بتسيير و معالجة المعلومات الخاصة بالمستخدم كالأجور ، و إعانات على السير العادي للعمل الإداري ، و تفادي العراقيل لضمان نجاح السياسات في مجال تنمية الموارد ، و تنقسم بدورها إلى :

*مصلحة التسيير الإداري :

تتابع دراسة و تسيير الملفات الإدارية للموظفين ، خاصة ما يتعلق بالتوظيف ، و ذلك عن طريق رسالة تأهيل المسلمة من طرف مديرية الموارد البشرية ، و تمنح للعمال شهادة ليصبح مؤهلا ، و بعد إنقضاء فترة التجربة يصدر قرار التثبيت الذي يوقع من قبل مدير المركب.

*مصلحة تسيير الأجور:

لعمال حق في الأجر مقابل العمل المنجز ومدفوع بصفة منتظمة ، ويتكفل الفرع بكل الحسابات المتعلقة بالأجر عبر الاجراءات الإدارية المحددة قانونيا ، كما يدخل في حساب الأجر المكافآت و العلاوات و التعويضات.

3-3 مصلحة علاقات العمل:

و تنقسم إلى فرع علاقات العمل و فرع تسيير الحياة المهنية:

-**فرع علاقات العمل:** يسهر على تحقيق الجو الاجتماعي بالمؤسسة ، و يحرص على حل المشاكل ، و توجد عدة علاقات مثل ، علاقة العامل بعمله ، علاقات القوى بين مختلف الفاعلين و العلاقات بين الأفراد.

-**مصلحة تسيير المسار المهني:** مراقبة العامل و تنميته منذ دخوله في علاقة العمل مع المؤسسة إلى حد انتهاء هذه العلاقة ، و تسجل كل المعلومات على بطاقة المراقبة و بطاقة الترقية الخاصة بكل مستخدم ، يستقبل فرع طلبات العمل و يصنفها حسب الأولوية ، وعندما تبدأ علاقة العمل يسجل معلومات عن مؤهلات العامل و بياناته الشخصية.

3-4 مصلحة طب العمل: تختص في:

-حفظ صحة العمال و توفير الحد الأقصى من الراحة البدنية و المعنوية للعامل.

-وقاية و حماية العمال من الأمراض المهنية.

-تفعيل دور المراقبة و الكشف الطبي لإزالة العوامل التي يمكن أن تضر بصحة العمال.

-ضمان سرية المعلومات الطبية الخاصة بالعمال . كما هو موضح في الملحق 02.

المطلب الثالث: تقسيمات اليد العاملة في مركب فرتيال:

هناك عدة تقسيمات للموارد البشرية داخل المؤسسة ، و ذلك حسب الأصناف التالية :

السن ، الجنس ، الأقدمية و المستوى الأكاديمي و كذلك حسب النشاط.

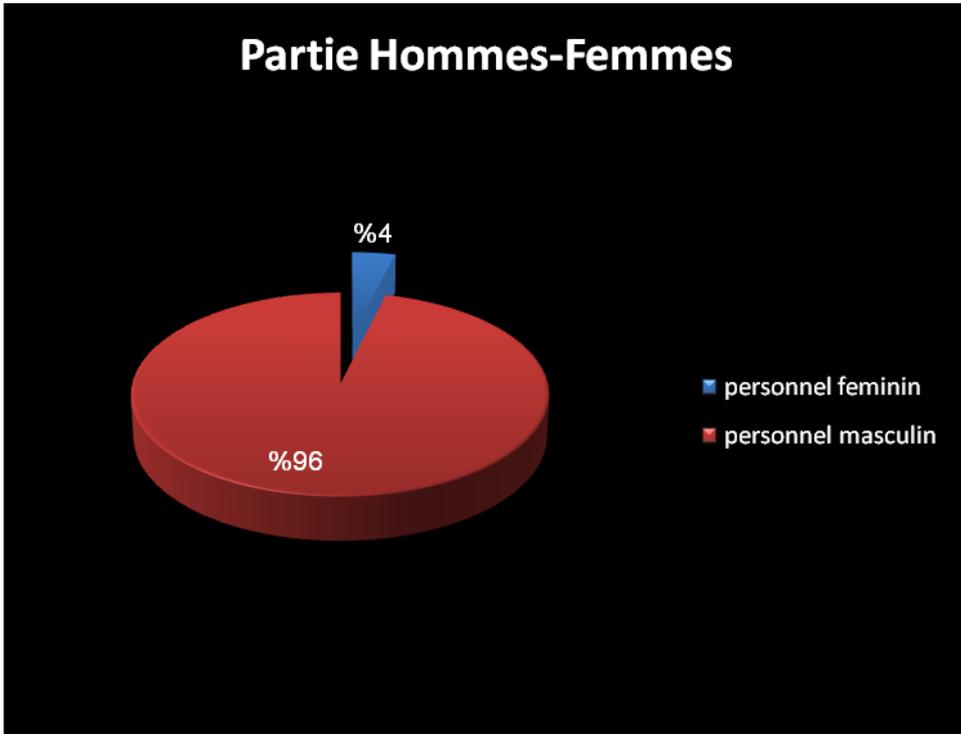
1- حسب السن و الجنس معا:

الجدول رقم 01: ميزانية الموارد البشرية 2009

مركب فرتيال	تعداد العمال الدائمين حسب السن و الجنس													
	المجموع النهائي	المجموع		التنفيذ		التحكم		إطار متوسط		إطار سامي		إطار مسير		الوظائف الفئات
		أنتى	ذكر	أنتى	ذكر	أنتى	ذكر	أنتى	ذكر	أنتى	ذكر	أنتى	ذكر	
														19
25		23		20		03								20-24
100	03	97		50	01	43	02	04				02		25-29
71		71		20		45		05				01		30-34
36	03	33		10	02	18		05			01			35-39
46	03	41		14	03	16	02	05				06		40-44
79	02	77		23	02	45		04				10		45-49
91		91		29		52		04				06		50-54
50	06	44	04	13	01	19	01	01		01		10		55-59
01		01										01		60-64
														65 +
479	19	478	04	179	09	24	05	28	00	01	01	29		المجموع

المصدر: وثيقة داخلية للمؤسسة

شكل رقم 03: ميزانية الموارد البشرية 2009



المصدر: بالاعتماد على المعلومات السابقة

التعليق:

من خلال الجدول (01) و الشكل (03) الممثلين يتضح أن أغلبية العمال لهذه المؤسسة هم رجال إذ يمثلون نسبة 96 بالمائة مقارنة بالإناث إذ بلغت نسبتهم 04 بالمائة ، يرجع هذا التفاوت إلى أن نشاط المؤسسة يتطلب جنس الرجال خاصة في قسم الإنتاج ، بالإضافة إلى مصلحة الأمن و حراسة أملاك المؤسسة يتطلب الذكور ، في حين ينحصر وجود الإناث في المناصب الإدارية حسب الملحق 03.

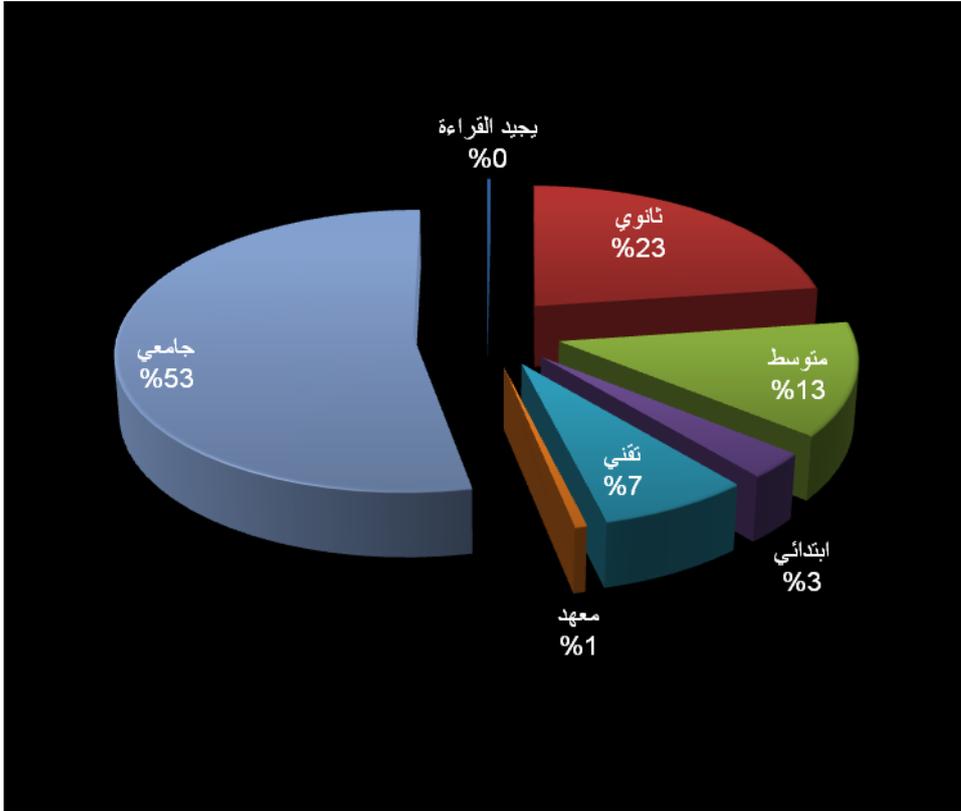
2- حسب المستوى الأكاديمي:

الجدول رقم 02: تعداد العمال الدائمين حسب المستوى الأكاديمي

مركب فرتيال	تعداد العمال الدائمين حسب المستوى الأكاديمي								
	المجموع	يجيد القراءة	ثانوي	متوسط	ابتدائي	تقني	معهد	جامعي	المستوى الوظائف
30		02				07	02	19	اطار مسير
01							01	04	اطار سامي
33		04	01			01		27	إطار متوسط
250		70	27	05		22		126	التحكم
183	01	38	30	10		07		97	التنفيذ
497	01	114	66	15		37	03	269	المجموع

المصدر: وثيقة داخلية للمؤسسة

الشكل رقم 04: تعداد العمال الدائمين حسب المستوى الأكاديمي



المصدر: بالاعتماد على المعلومات السابقة

التعليق: من خلال الجدول (02) و الشكل (04) يتضح أن أفراد المؤسسة الذين لديهم مستوى جامعي

تمثل نسبتهم 53 بالمائة ، أما نسبة متخرجي معهد فنسبتهم تقدر ب 01 بالمائة ، في حين تبلغ نسبة

مستوى الثانوي ب 23 بالمائة أما الابتدائي فتقدر ب 3 بالمائة.

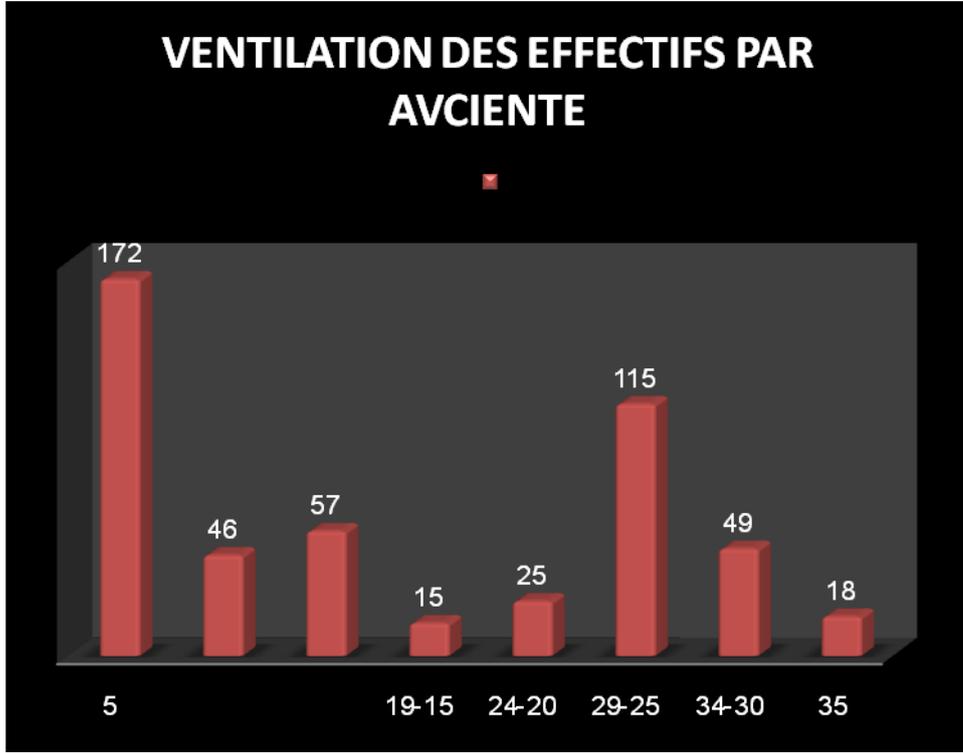
3- حسب الأقدمية:

الجدول رقم 03: تعداد العمال الدائمين حسب الأقدمية

مركب فرتيال	تعداد العمال الدائمين حسب الأقدمية													
	مجموع نھائي	المجموع		التنفيذ		التحكم		اطار متوسط		اطار سامي		اطار مسير		
		أنتى	ذكر	أنتى	ذكر	أنتى	ذكر	أنتى	ذكر	أنتى	ذكر	أنتى	ذكر	
	172	03	169		79	01	82	02	06				02	05
	46	01	15		18	01	21		06					05-09
	57	05	52		15	05	22		08				07	10-14
	15	03	12		02		04	02	01			01	05	15-19
	25		25		12		12						01	20-24
	115	01	114		41	01	67		04				02	25-29
	49	03	46	02	11		27	01	02				06	30-34
	18	03	15	02	01	01	06		01		01		06	35+
	497	19	478	04	179	09	241	05	28	00	01	01	29	المجموع

المصدر: تعداد العمال الدائمين حسب الأقدمية

الشكل 05: تعداد العمال الدائمين حسب الأقدمية



المصدر: بالاعتماد على المعلومات السابقة

التعليق: من خلال الجدول يتضح أن نسبة الموظفين الذين تتراوح أقدميتهم أكثر من 30 سنة تقدر ب 27 بالمائة و هؤلاء الموظفين هم أوفياء و تعودوا على العمل ، الشعور بالإنتماء و الاستمرار في نفس الوقت، أما نسبة الموظفين الذين تتراوح أقدميتهم بين 20-29 سنة تقدر ب 28 بالمائة و الذين يقل وجودهم في المؤسسة عن 03 سنوات أما الأقل من 18 سنة تقدر ب 59 بالمائة و هم عمال جدد شغلوا مناصب المتقاعدين كما هو موضح في الملحق.

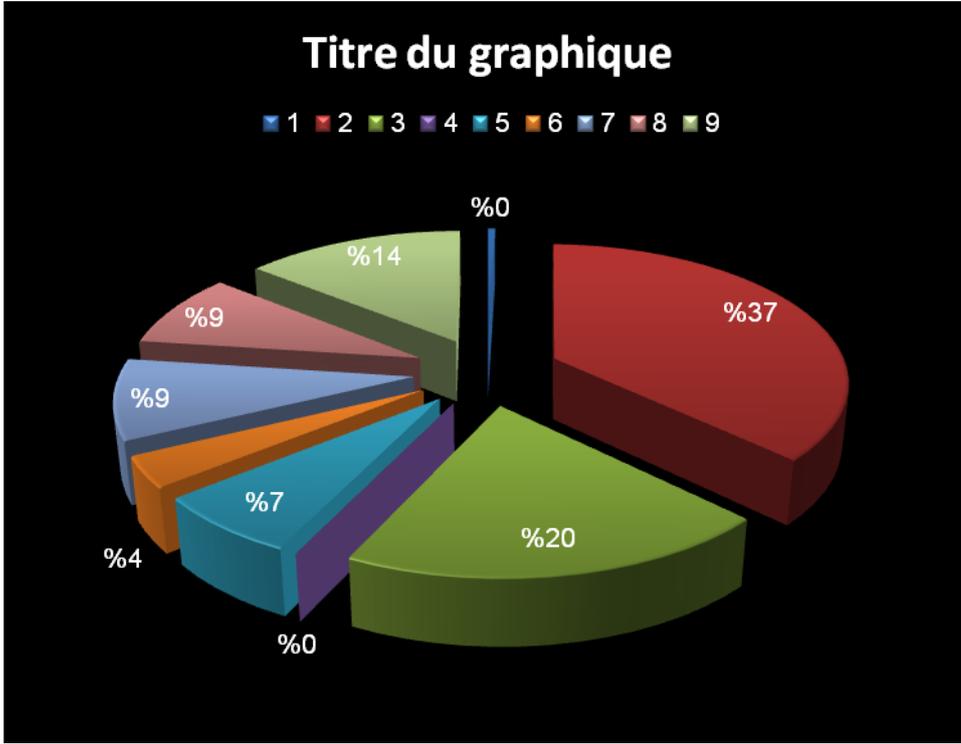
4- حسب الوظائف:

الجدول رقم 04: العمال الدائمين حسب الوظائف

مركب فرتيال	العمال الدائمين حسب الوظائف					
	المجموع	التنفيذ	التحكم	اطار متوسط	اطار سامي	اطار مسير
03	00	00	01	01	01	مديرية المركب
236	131	94	02	00	09	مديرية الانتاج
128	43	77	03	01	04	الصيانة
45	01	31	05	03	05	المديرية التقنية
23	10	10	00	00	03	التوزيع و التفريغ
60	24	24	06	01	05	الادارة
56	28	20	03	00	05	الموارد البشرية
91	64	22	02	00	03	الامن
642	301	278	22	06	35	

المصدر: العمال الدائمين حسب الوظائف

الشكل رقم 06: العمال الدائمين حسب الوظائف



المصدر: بالاعتماد على المعلومات السابقة

التعليق: من خلال الجدول رقم (04) و الشكل رقم (06) يتضح أن نسبة الموظفين الذين يشغلون ضمن ادارة الموارد البشرية هي 8.72 بينما تقدر نسبة الذين يشغلون وظيفة الانتاج ب 36.76 و هذا راجع الى ان المؤسسة ذات طابع انتاجي بينما تقدر نسبة موظفي الامن ب 14.17 بالمائة كما هو موضح في الملحق 06.

المطلب الثاني: وظيفة التكوين و التدريب:

مفهوم التدريب:

لا تقتصر مهمة إدارة الموارد البشرية على تخطيط و توفير احتياجات المؤسسة من العمالة بل تشمل أيضا عملية تحسين كفاءة العمالة عن طريق البرامج التدريبية.

* بالتدريب زيادة المهارات و المعرفة المحددة في مجالات معينة بالإضافة الى كونه محاولة في زيادة وعي المتدربين بأهداف المؤسسة.

* و يعرف التدريب على انه النشاط الخاص باكتساب و زيادة معرفة و مهارة الفرد لأداء عمل معين.
* كما يعرف التدريب أيضا بأنه النشاط الفعال الذي يسهم في زيادة الموارد البشرية في أداء أعمالهم لتنفيذ خطط و برامج العمل الحالية و المستقبلية و ذلك على أسس عملية و علمية بهدف رفع كفاءة المنظمة و فعاليتها.

مما تقدم يتضح بان التدريب هو عملية تعلم لمعارف و طرق و سلوكيات جيدة تؤدي الى تغيرات في قابلية الأفراد لأداء أعمالهم و لذلك فإن فهم مبادئ التعلم و الأخذ بها من الأمور الأساسية و المهمة في بناء الخبرات التدريبية الفعالة.

مبادئ التعلم:

- 1- تنمية رغبة الأفراد على التعلم.
- 2- ربط المادة التدريبية بصورة مباشرة بحاجة الأفراد و تطوير أدائهم.
- 3- تعزيز السلوك المرغوب فيه و الحد من السلوك السلبي.
- 4- تطبيق ما تعلمه الفرد إلى الواقع العلمي لزيادة ثقة الفرد بنفسه و فيما تعلمه.
- 5- التغذية العكسية لمعرفة ما تعلمه و ما اكتسبه من معارف.

3/ متابعة و تقييم المدربين:

يتم ذلك عن طريق استقصاء لأخذ رأي المتدربين و المديرين عن مدى إلهام المدرب بالمادة التدريبية و استخدامهم الأساليب التدريبية الفعالة كالوسائل الايضاحية المتوفرة و طريقة عرضه لا فكاره، و اصال المعلومات للمتدرب.

مسؤوليات التدريب:

تقع مسؤولية التدريب على عاتق كل من:

1/ مدراء الإدارات:

يعتبر مدير كل ادارة مسؤولا عن تحديد عدد من العاملين لديه المراد تدريبهم ، كما أنه مسؤول عن وضع البرامج التدريبية اللازمة لهم ، تقديم تقرير دوري إلى إدارة الموارد البشرية يوضح فيه مدى تقدم المتدرب في التدريب.

2/ المشرفون:

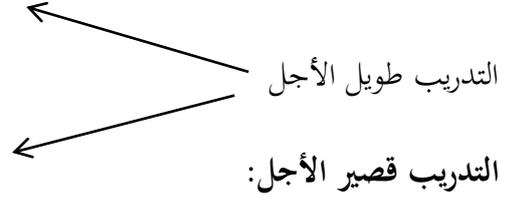
يكون المشرف الذي يطلب منه تدريب الموظفين مسؤولا عن القيام بهذه المهمة ، إما مسؤولية شخصية أو أن يتم التدريب تحت إشرافه ، كما أنه مسؤول عن تقديم تقارير دورية إلى مدير إدارته بين مدى تقدم الموظفين المتدربين ، و يشرح الصعوبات التي تواجهها العملية التدريبية ككل.

أنواع التدريب:

يقسم التدريب إلى الأنواع التالية :

التدريب قصير الأجل

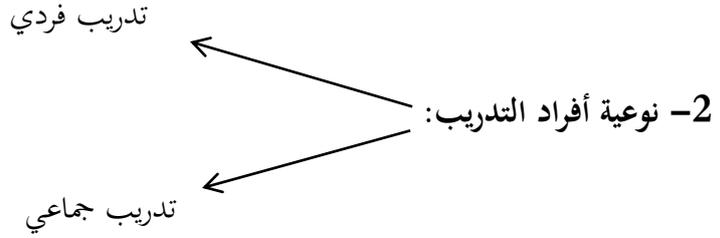
1-التدريب حسب المدة الزمنية:



و يستغرق من أسبوع إلى ستة أسابيع ، و في هذه الحالة يتم عقد دورات تدريبية مركزة ومن عيوبها عدم توفر الوقت الكافي للمتدرب للإلمام بكافة المعلومات التدريبية و استيعابها بالكامل ، و فيه يقوم المدربون بشرح مجمل المادة التدريبية دون الدخول و تفصيلها لضيق الوقت.

التدريب طويل الأجل:

و فيه قد تصل الفترة إلى سنة كاملة أو أكثر ومن حسنات هذا التدريب حصول المتدرب على معلومات وافية و دقيقة إلا من عيوبه إضطرار الإدارة إلى تعيين أشخاص يقومون بعمل المتدرب طيلة فترة التدريب ، مما يرفع التكاليف على المنشأة و يدخلها في مشاكلها العمالية عند إنهاء خدمات الموظف الجديد.

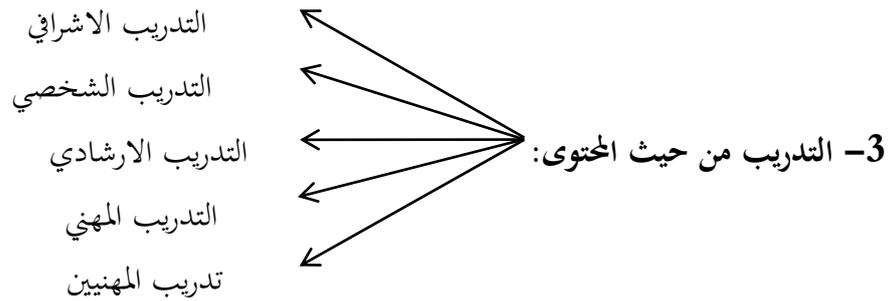


أ- تدريب فردي:

و ذلك لتطوير مهارات وقدرات الفرد المتدرب الذي يمكن ترقيته إلى وظيفة جديدة.

ب- تدريب جماعي:

حيث يتم تدريب مجموعة من المتدربين في آن واحد كالمجموعات التي تتدرب في مراكز تدريبية متخصصة أو في حالة مجموعة من الفنيين على كيفية استخدام بعض الآلات الجديدة و تدريب مجموعة من المدربين على كيفية استخدام جهاز الكمبيوتر الجديد.



أ- التدريب الاشرافي:

و الذي يهدف الى زيادة قدرات الفرد في الاشراف و التعامل مع المرؤوسين لزيادة رضاهم.

ب- التدريب الشخصي:

يهدف الى زيادة المعلومات و قدرات الفرد المتدرب في نطاق محدود ووظيفة معينة لأداء عمل معين.

أهمية التدريب:

تتمثل في الجوانب الرئيسية الثلاثة التالية:

1- الأهمية بالنسبة للمنظمة.

2- الأهمية بالنسبة لعاملين.

3- الأهمية بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية.

1/ الأهمية بالنسبة للمنظمة

* زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي.

* المساعدة في ربط أهداف العاملين بأهداف المنظمة.

* المساعدة في خلق اتجاهات إيجابية داخلية و خارجية نحو المنظمة.

* توضيح السياسات العامة للمنظمات.

* تطوير أساليب القيادة و ترشيد القرارات الإدارية.

* تجديد المعلومات.

2/ الأهمية بالنسبة للعاملين :

* يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمنظمة و استيعابهم لدورهم فيها.

* يساعد الأفراد في تحسين قراراتهم لحل مشاكلهم في العمل.

* يطور الدافعية في الأداء.

* يساعد على تطوير مهارات الاتصال بين الأفراد.

3/ الأهمية بالنسبة لتطوير العلاقات الانسانية:

* تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين.

* توثيق العلاقة بين الإدارة و الأفراد العاملين.

* يساهم في تنمية و تطوير عملية التوجه الذاتي لخدمة المنظمة.

مبادئ التدريب:

* أن يكون هناك هدف واضح و قابل للتجديد.

* أن يكون شاملا لجميع فئات الموظفين.

* اختيار المتدربين بشكل دقيق.

* متابعة المتدرب بعد التدريب.

* احتواء البرنامج التدريبي على الممارسات العملية.

* أن تسير العملية التدريبية بشكل تدريجي و على مراحل.

* مراعاة المتدربين على التعلم من بعضهم البعض.

* مواكبة التطور العلمي و الفني.

تخطيط التدريب:

لابد من وضع خطة لأي عمل تدريبي لتحقيق أهداف التدريب بفاعلية حيث تشمل هذه الخطة عادة

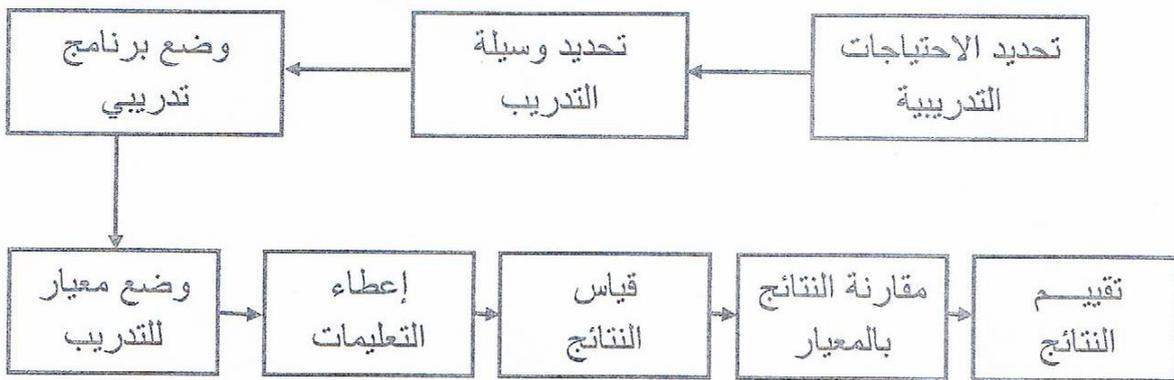
على العناصر التالية:

مدخلات Input	العمليات Process	المخرجات Output
<p>إنسانية: وهي تمثل الأفراد سواء المتدربين أو المدربين</p> <p>مادية: وهي تمثلاً لأموال، الأجهزة و المعدات اللازمة للتدريب.</p> <p>معنوية: معلومات عن المنشأة و الأفراد و معلومات عن البيئة الخارجية.</p>	<p>و هي تمثل الجهود الرامية إلى تنفيذ البرامج و توفير المستلزمات المادية و البشرية لهذه البرامج و نتائجها لتحقيق الغرض الذي وضعت من أجله.</p>	<p>إنسانية: و تمثل الأفراد الذين خضعوا للتدريب .</p> <p>مادية: و هي النتائج المترتبة على زيادة إنتاجية الفرد و تحسين أدائها.</p> <p>معنوية: و هي زيادة رضا الأفراد و ارتفاع روحهم المعنوية.</p>
↓		↓

Feed back التغذية العكسية

وهي المعلومات التي تبين مدى فاعلية التدريب

الشكل رقم (01-03): الدورة التدريبية



و عند الحديث عن متابعة النتائج و تقييمها يجدر الانتباه إلى أن هذه الوظيفة تعتبر من أهم العوامل التي

تساعد في تحقيق أهداف التدريب.

فبفضل المتابعة يتم التأكد من أن الخطة التدريبية تسير دون عوائق حسبما خطط لها في الزمان و المكان و أنه قد تمت إزالة كل ما يعترضها من عوائقها.

أما التقييم فيهتم بمعرفة مدى التأثير الذي تركه التدريب في المتدرب مقارنة بقدراته الأولية، و تتم المتابعة و التقييم في ثلاثة جوانب أو اتجاهات.

1/ متابعة و تقييم البرامج التدريبية:

وهذا يتطلب استقصاء آراء المديرين و المدرسين و المتدربين في البرامج التدريبية، و ثم المتابعة و التقييم قبل التنفيذ أو أثناء عملية التنفيذ أو أثناء التنفيذ وهكذا تتضح نواحي الضعف فيها فيتم العمل على إصلاحها.

2/ متابعة و تقييم المتدربين: وذلك باستخدام الطرق التالية:

- قياس التحسن في العمل بقياس كمية الإنتاج و جودته و التكاليف و الوقت المستغرق لإنجازه.
- معرفة المعلومات والمهارات التي اكتسبها المتدرب من العملية التدريبية و ذلك باستخدام أسلوب اختبارات الأداء لقياس التعلم.

الأختام

خاتمة عامة:

نقطة النهاية في هذا البحث هي الاعتراف بأن الفرد هو الركيزة الأساسية في أي نشاط إنتاجي أو اقتصادي بصفة عامة لذلك يجب أن يتركز البحث في مجالات إدارة الموارد البشرية المختلفة حول محاولة التعرف على حقيقة العوامل التي تحدد سلوك الفرد ، و تجعله يتصرف في ناحية دون أخرى أو بطريقة معينة في مواقف ثابتة غير تلك المفاهيم التقليدية للسلوك الإنساني التي كانت تقوم على مبادئ و افتراضات غير علمية و لم تثبت صحتها بالتجربة .

فمن خلال تحليلنا لهذا الموضوع تأكد لنا أن إدارة الموارد البشرية هي إحدى الموارد الأساسية في المؤسسة ، و أن لها مكانة عالية و حساسة ، فمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة سنداً إلى تلك التغيرات التي أحدثتها في التسيير الإداري ، سواء كانت تنظيمية أو هيكلية تماشياً مع الأحداث الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية التي تعيشها المؤسسات ، فلقد لقيت دراسة و عناية كبيرة من طرف الباحثين و المفكرين ، تشهد عليهم أثارهم وكتابتهم على وجود فكر أو إدارة توجيه الموارد البشرية في بناء و تطوير المؤسسة بشكل حضاري متميز ، و لذا فلقد تبلور الإقناع الكامل بالدور الرئيسي الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية ، متجسداً في تلك السياسات التي تعتمد عليها في تسيير شؤون العاملين بشكل يخدم كل من أهداف المؤسسة و العاملين معاً.

و إن هذا الأساس و من هذا المنطق نجد أن لوظائف الإدارة علاقة ارتباطية مع أنشطة الموارد البشرية ، و من منطلق أن الإشكالية كانت تتركز على إيجاد علاقة تأثيرية نجد أن وظائف الإدارة و استغلالها أثراً إيجابياً على أنشطة الموارد البشرية ، و للإجابة على الأسئلة وجدنا أنه:

المهام الأساسية التي تضبط التحكم في الموارد البشرية هي على التوالي :

التنسيق ، الرقابة ، الإشراف ، التخطيط ، والتنظيم .

إن للإدارة تأثير كبير و إيجابي على المورد البشري ، ومن خلال نتائج الاستبيان نجد أن للإدارة ووظائفها دوراً أساسياً و مركزاً في التحكم في إدارة الموارد البشرية و هذا ما يبين صحة فرضيتنا الرئيسية ، أما فيما يخص الفرضيات الفرعية فقد وجدنا أن طريقة المعاملة و استغلال وفهم وظائف الإدارة هو المفتاح الأول لنجاح تسيير المورد البشري و هذا ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الأولى .

أما فيما يخص الفرضية الفرعية الثانية فإن الإدارة لا تعكس التوجيهات الإستراتيجية للمورد البشري بل هي تحدد البناء القاعدي للقوى العاملة و هذا ما يثبت عكس الفرضية الفرعية الثانية .

إن النتائج التي يمكن أن نستخلصها من هذا البحث فيما يلي :

- إن فعالية إدارة الموارد البشرية تنبع من وجود مجموعة من البيانات المتنافسة التي توجه العمليات و الممارسات الإدارية في قضايا الموارد البشرية ، بما يتناسب و أهداف المؤسسة من جانب و النظرة الصحيحة إلى العنصر البشري باعتباره شريكاً من جانب آخر .

- لإدارة الموارد البشرية أهداف ضمنية و موزعة على النتائج النهائية للمؤسسة فهو عائد غير مباشر لإدارة الموارد البشرية ، العائد المباشر هو على شكل معنوي يظهر في حسن أداء الوظائف المتخصصة من اختيار و تقييم الأداء و التدريب و التحفيز و غيرها.

- إن مفهوم و منطق العمل الإداري الحديث في إدارة الموارد البشرية يهدف دائماً إلى الاستخدام الأمثل للموارد البشرية ، أي وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

- إن إدارة الموارد البشرية تستخدم سياسات محددة و حديثة في مجالات تحديد الاحتياجات من القوى العاملة و الاختيار و التدريب و تقييم الأداء و الأجور و الحوافز و غيرها .

