

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عبد الحميد ابن باديس -  
كلية العلوم التجارية وعلوم التسيير  
العلوم الاقتصادية



مقدمو ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي  
:

الإدارة الحديثة للموارد البشرية  
وأثرها على المؤسسة الاقتصادية

المؤسسة الوطنية لإنتاج وتوزيع  
- EDIMCO

\*بن زيدان الحاج\*

\*كوريم هالة\*

			رئيسا

السنة الجامعية: 2016/2015

# \* دعاء \*

اللهم أسألك إيماناً دائماً .

اللهم إني أسألك علماً نافعا وأسألك يقيناً صادقا.

اللهم إني أسألك ديناً قيماً وأسألك العافية من كل بلية.

اللهم إني أسألك تمام العافية وأسألك دوام العافية.

اللهم لا تأخذني منك إلا إليك ولا تشغل .

اللهم إني أسألك الشكر على العافية و أسألك الغنى .

# شكر وتقدير

حمد لله بنعمته أتممت هذا العمل المتواضع ونستغفره ونشكره،

"بن زيدان

كما أتقدم بجزيل الشكر والثناء

" الذي أفادني بالنصح والإرشاد وكان له الفضل في توجيهي إلى

أن أنهيت من إنجاز مذكرتي.

الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير الذين أناروا لنا سبيل المعرفة وإلى كل من ساعدني في

مع كل احترامي وتقديري.

# إهداء

إلهي لا يطيب العمل إلا بشكرك ... ولا يطيب النهار إلا بشفاعتك ...

ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك ... ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك ...

ولا تطيب المحبة إلا برويتك ... الله جل جلاله ...

... ..

إلى في الرحمة ونور العالمين ... سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

عظم وأغلى مخلوقين في هذه الدنيا، إلى من أفديهما بروحي لكي يكونا سعيدين أُمي وأبي أطال الله في عمرهما.

تحية خالصة إلى من قضيت معهم أحلى أيامي الدراسية

وإلى كل أصدقائي وصديقاتي.

إلى من داعموني في السراء والضراء في مشوار حياتي.

إلى كل أفراد عائلتي التنظيمية " لريال Real "

والشكر الخاص إلى رئيس التنظيم.

أصدقائي وصديقاتي المخلصين: حنن، فاطمة، نسرين، مخاطرية، زينب، عمر، عبد الله، يوسف، محمد، مصطفى، أمين، حبيب

وبالأحرى الشكر الخاص لأخي عمر، وإلى كل طلبة السنة الثانية ماستر تخصص إدارة واقتصاد وتسيير

كل من وسعهم قلبي ولم يذكرهم قلبي.

## خطة البحث

الفصل الأول: مدخل لوظيفة إدارة الموارد البشرية.

تمهيد الفصل.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لتسيير الموارد البشرية.

المطلب الأول: مراحل تطور وظيفة إدارة الموارد البشرية.

المطلب الثاني: مفهوم وظيفة إدارة الموارد البشرية.

المطلب الثالث: دور إدارة الموارد البشرية.

المبحث الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية.

المطلب الأول: الوظائف الإدارية.

المطلب الثاني: الوظائف التخصصية.

المطلب الثالث: أهداف وظيفة إدارة الموارد البشرية.

خاتمة الفصل.

## الفصل الثاني: نمو المؤسسة.

تمهيد الفصل.

المبحث الأول: ماهية نمو المؤسسة.

المطلب الأول: مراحل نمو المؤسسة (+ نموذج).

المطلب الثاني: أزمات نمو المؤسسة (+ نموذج).

المطلب الثالث: فرص نمو المؤسسة.

المبحث الثاني: الاتجاهات الاقتصادية لتحديد نمو المؤسسة.

المطلب الأول: حالات النمو بين المؤسسات.

المطلب الثاني: الأهداف الإستراتيجية لنمو المؤسسة (+ نموذج).

المطلب الثالث: انعكاسات النمو على البنية الهيكلية والتنظيمية للمؤسسة (+ نموذج).

خاتمة الفصل.

## الفصل الثالث: أثر تسيير م.ب في رقعة إنتاجية المؤسسة.

تمهيد الفصل.

لمبحث الأول: دور إ.م.ب في تحسين مردودية المؤسسة.

المطلب الأول: دور التدريب في تحسين مردودية المؤسسة.

المطلب الثاني: الحوافز سبيل لتحسين مردودية المؤسسة.

المطلب الثالث: آثار تقييم الأداء للموارد البشرية على مردودية المؤسسة.

المبحث الثاني: الملامح الرئيسية لموارد بشرية في عصر العولمة.

المطلب الأول: أهم التحولات ذات التأثير على الموارد البشرية.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية.

المطلب الثالث: إنعكاسات الفكر الإداري الجديد على إدارة الموارد البشرية.

خاتمة الفصل.

## الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لمؤسسة EDIMCO أو دراسة ميدانية.

تمهيد الفصل.

المبحث الأول: نظرة حول المؤسسة.

المطلب الأول: تعريف المؤسسة والهيكل التنظيمي لها.

المطلب الثاني: مفهوم مصلحة تسيير المستخدمين.

المبحث الثاني: العمل والإنتاج في المؤسسة.

المطلب الأول: وحدات الإنتاج وتوزيع مواد البناء للمؤسسة.

المطلب الثاني: علاقة العمل وأوقاته

المبحث الثالث: منجزات المؤسسة.

المطلب الأول: أهداف المؤسسة إنتاج وتوزيع مواد البناء.

المطلب الثاني: إنجازات سنة 2017.

خاتمة الفصل.

خاتمة عامة.

التوصيات.

## مقدمة عامة

إن اصطلاح عبارة الموارد البشرية بدأ تداوله في مجال الإدارة منذ وقت بعيد، حيث أنها وتشمل العمليات المتعلقة وهي: التخطيط، التنظيم، التوجيه والمتابعة، وتقسم جميع العمليات والأنشطة التي تؤدي إلى بذل أقصى الجهود للموارد البشرية وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة والأفراد مع الزيادة في الجهود باستمرار.

لقد بدأ مفهوم إدارة الموارد البشرية بالظهور في بداية السبعينات حيث بدأ اليابانيون بإنشاء وحدة متخصصة بإدارة الموارد البشرية لقناعتهم بأهمية الأفراد العاملين وضرورة اعتبارهم عنصراً هاماً في التنظيم وليس كآلات عاملة، إذ زاد اهتمام بمشاعر وحاجات الموظفين وراء التركيز على الوسائل والأساليب التي يمكن استخدامها لتلبية حاجيات ورغبات الموظفين مع عملاء منها لحاجات المؤسسات من زيادة الإنتاجية والربح، وبهذا أدركت منظمات الأعمال أهمية الاهتمام بالموارد البشرية حيث أن التفوق والتميز في الأسواق والأرباح يعتمدان إلى حد كبير على الأفراد ذوي المقدرة والكفاءة والرغبة والابتكار والإبداع لأنه مهما توفرت الإمكانيات المالية والمادية والتكنولوجية فإن الموارد البشرية هي العنصر الحاسم في حسن استغلال واستخدام واستثمار هذه الموارد بأعلى إنتاجية ممكنة بشقيها الفعالية والكفاءة.

ولذا فقد تحول الاهتمام في الفكر الإداري المعاصر من إدارة الأفراد إلى الاهتمام بإدارة الموارد البشرية من جميع جوانبها الفنية والسلوكية والإدارية والاجتماعية والتنظيمية وذلك لتنظيم إدارة هذا المورد الهام في تفوق الدول وتقدمها، ومن هذا المنطلق تعاضم دور إدارة الموارد البشرية وتطور مفهومها في تدعيم عوامل نجاح المؤسسة والمساهمة في تحقيق المزايا التنافسية المستمرة.

وصارت إدارة الموارد البشرية تمثل الإطار العام الشامل الذي يحقق أهداف المؤسسة وتخطيطها في ظل المتغيرات العالمية والتطورات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية والاتجاهات المستقبلية.

وعليه نطرح إشكالية هذا البحث كالتالي:

- ما أثر إدارة الموارد البشرية على نمو المؤسسة الاقتصادية؟.

وللإمام بكل جوانب الدراسة نجزئ هذه الإشكالية إلى التساؤلات الفرعية التالية:

4 أسئلة فرعية + 5 فرضيات.

#### الأسئلة الفرعية:

- 1- ما هي المهام الرئيسية التي تركز عليها وظيفة تسيير الموارد البشرية؟.
- 2- فيما تكمن مؤثرات الاتجاهات الاقتصادية على نمو المؤسسات الاقتصادية؟.
- 3- أين يكمن دور المؤسسة في تحفيز العنصر البشرية ومكافأته وهذا لدى EDIMCO مستغانم.

#### الفرضيات:

- 1- ، التطور الاقتصادي يفترض أن التسيير الجيد للموارد البشرية يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة.
- 2- تسيير الموارد البشرية وظيفية إلزامية لأي مؤسسة مهما كان حجمها وطبيعتها.
- 3- إن الاتجاهات الاقتصادية تتأثر بالعوامل الاقتصادية لمختلف مجالات النمو المؤسسات لا .
- 4- المورد البشري يظل دائما العمود الفقري الذي يساهم في نجاح المؤسسة وترقيتها.
- 5- عدم تطبيق نظام الموارد البشرية أو التخلي عن بعض مكوناته يجعل سير المؤسسة وتحقيق أهدافها صعبا وبعيدا.

## أسباب اختيار الموضوع:

إن التي أدت بنا إلى معالجة هذا النموذجون غيره تجمعها فيما يلي:

1- الرغبة الذاتية في الإطلاع على واقع إدارة موارد البشرية في المؤسسة الجزائرية بالتحديد المؤسسة

2- لأنه موضوع الساعة فهو موضوع حديث نسبيا وكل مؤسسة تحتاج إلى إدارة جيدة لمواردها البشرية.

3- عدم استعمال المؤسسات لأساليب وتقنيات جديدة لاستفادة من كفاءات وخبرات عمالها وموظفيها.

## أهمية الموضوع:

لقد أصبحت الموارد البشرية تحتل مراكز الصدارة في الاهتمام على المستوى المتقدم والسامي على حد سواء باعتبارها العنصر البشرية من أهم مكونات التنظيم وكل نجاح أو إنجاز يعود بالدرجة الأولى للجهد البشري وكل عنصر بشري مكونا ودربا ومحفزا جيدا يعد شرطا أساسيا لتحقيق أهداف المؤسسة لاقتصادية.

فالموارد البشرية لم تعد عامل من العوامل التنموية فقط، بل أصبحت الوسيلة والغاية في آن واحد لعملية الإدارة.

## أهداف البحث:

نهدف من خلال هذا البحث إلى:

- 1- محاولة الكشف الواقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية.
- 2- نوضح سير المهام لإدارة الموارد البشرية للمؤسسة.
- 3- معرفة كيفية تحديد نمو المؤسسة عن طريق الاتجاهات الاقتصادية.
- 4- أما الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو إبراز أثر الموارد البشرية على نمو المؤسسة الاقتصادية

## لنهج المستخدم:

من أجل معالجة هذا الموضوع لقد تم استخدام المنهج الوصفي لتحضير الأرضية العلمية حتى يمكن لنا أن نستعمل المنهج التحليلي الذي يسمح لنا بالاستنتاج أو عن طريق استخلاص النتائج وتعميمها

على مؤسسة EDIMCO.

## حدود الدراسة:

اقتصرنا في هذا البحث على دراسة أثر إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية عبر نموها.

وقد وقع اختيارنا على مؤسسة اقتصادية عمومية وفضلنا دراسة مؤسسة عامة لتدارك مدى النقص الذي تعاني منه إدارة وتسيير مواردها البشرية، هذا الموارد الذي بات يعول عليه في تحقيق النمو

للمؤسسة والميزة التنفسية لها

## هيكل البحث:

للإلمام بجوانب الموضوع قسمنا بحثنا هذا إلى أربعة فصول:

- يتناول الفصل الأول مدخل عام للموارد البشرية ولذلك قدمنا هذا الفصل لإلقاء نظرة على تطورها، مفهومها، دورها بالإضافة إلى وظائفها في المؤ .
- وفي الفص الثاني تطرقنا إلى نمو المؤسسة من حيث مراحل وفرص نموها، أهداف وحالات النمو بين المؤسسات.
- وفي الفصل الثالث ارتأينا إلى تسيير الموارد البشرية وأثرها في رقعة إنتاجية للمؤسسة، من حيث دورها في تحسين مردودية المؤسسة وأهم التحولات لهذا التأثير والعوامل المؤثرة عليها.
- وأخيرا في الفصل الرابع اخترنا أن يكون دراسة تطبيقية والمتمثلة في الدراسة الميدانية للمؤسسة الوطنية لإنتاج وتوزيع مواد البناء لمعرفة مدى أثر الموارد البشرية على نمو المؤسسة الاقتصادية.

## تمهيد الفصل:

لقد أصبحت مسؤولية إدارة الموارد البشرية مسؤولية كل مدير بالمؤسسة، كما أن الحاجة لبناء مؤسسة قوية أقدر على المنافسة من خلال قوة عمل أكثر ولاء والتزاما، إنما يتطلب ضرورة أن تكون برامج الموارد البشرية قادرة على جعل المؤسسة هي الأسرع والأفضل والأقدر على المنافسة، من ذلك ازدادت أهمية وظيفة تسيير الموارد البشرية، وارتفعت مكانتها في المؤسسة، مما يتطلب ضرورة توفير الدعم والمساندة لها من الإدارة المركزية لتمكينها من أداء دورها بكفاءة وفعالية عالية.

ومن هنا فإنه يكون من الملائم أن نتعرض لدراسة تسيير الموارد البشرية كمدخل عام من خلال استعراض مراحل تطوره والإطار المفاهيمي له وطبيعته وذلك في مبحثين نعرضها:

لمبحث الأول: الإطار المفاهيمي لوظيفة إدارة الموارد البشرية.

فالمبحث الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية وأهدافها.

## لمبحث الأول: الإطار المفاهيمي لوظيفة إدارة الموارد البشرية.

إن معرفة الوضع الحالي لإدارة الموارد البشرية سواء من الناحية النظرية أو من الناحية الممارسة يتطلب منا التعرض للطريق الذي أوصلنا إلى ما نحن عليه اليوم، وذلك نتيجة لعدد من التطورات المتداخلة.

### المطلب الأول: مراحل تطور وظيفة إدارة الموارد البشرية.

لقد أتت كل مرحلة من مراحل إدارة الموارد البشرية ببرامج أكثر رقياً وتعقيداً وشمولاً لتسيير الموارد البشرية.

#### أولاً: مرحلة التكوين.

تتعلق بالأنشطة الخاصة بتسيير الأفراد بداية القرن العشرين فقد شكلت ممارسات التسيير عبر التاريخ مجموعة من القوى والمتغيرات، فمع ظهور الثورة الصناعية برزت أولى ممارسات تسيير الأفراد، فقد تطلب نظام المصنع وجود أعداد كبيرة من العاملين من ذوي المهارات المتميزة لتشغيل الآلات ذات العمليات المتخصصة، مما أدى إلى بروز الحاجة إلى متخصصين في مجال الموارد البشرية لتدريب العاملين وتنظيم العلاقات وإجمالاً يمكن وصف الأنشطة المتعلقة بتسيير الموارد البشرية بأنها كانت عشوائية وغير منتظم.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - محمود أحمد الخطيب، إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 2001، ص 43.

## ثانيا: مرحلة النمو.

حدثت فترة النمو في تاريخ الموارد البشرية فقد بدأت هذه الحقبة بظهور ما يسمى بالأخصائي الاجتماعي في مؤسسات الأعمال، وكان يقوم بما يمكن أن نسميه اليوم بوظيفة المحافظة على الموارد البشرية أو صيانتها، ويرجع الدافع وراء تأسيس هذه الوظيفة إلى محاولة مؤسسات الأعمال للوقوف أو الحد من نمو التنظيمات العمالية، ومع منتصف الأربعينات، تمت أنظمة تسيير الأفراد في بعض المؤسسات الكبيرة في الولايات المتحدة الأمريكية نموا كبيرا، بحيث لم تختلف جوهريا عن الأنشطة الحالية لتسيير الموارد البشرية.<sup>1</sup>

## ثالثا: رحلة النضج.

تبدأ هذه المرحلة بقانون العمل الذي صدر في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1946، وأيضا التزام الحكومة الفدرالية بتوفير عملا ملائم، ويعتبر التوسع الكبير لنطاق التدخل الحكومي في البرامج الخاصة بتسيير الموارد البشرية في كل المؤسسات الخاصة الرئيسية لمرحلة النضج المستمرة حتى يومنا هذا، والتي أثرت تأثيرا كبيرا في مسائل حيوية وحرجة لتسيير الموارد البشرية.<sup>2</sup>

## المطلب الثاني: مفهوم وظيفة إدارة الموارد البشرية.

إن هدف أي مؤسسة هو تحقيق إنتاجية عالية من خلال إدارة العمل، ولكن العمل يتم من خلال إدارة البشر، وقواعد المنطق في إدارة العمل تختلف مع قواعد البشر، لأن منطق البشر يختلف من منطق الآلات، ولا يمكن إدارة أي عمل دون إدارة أي بشر، وسوء إدارة البشر يؤدي بطبيعة الحال إلى سوء إدارة أي عمل، مهما كان رئيس مؤسسة كفتا، فعمل الإدارة المتكامل يتطلب إحداث تكامل بين الإدارة العمل وإدارة البشرية التي من خلالها سيتم العمل.

<sup>1</sup> - محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، بيروت، 199، ص 42.

<sup>2</sup> - محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص 43.

إن تسيير الموارد البشرية يعد من أحدث الأنظمة الفرعية لتسيير المؤسسة، فهو مجموعة الأنشطة التسييرية المتعلقة بحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية، وتنميتها، وتحفيزها، والحفاظ عليها، مما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة الإستراتيجية، وأهداف العاملين، بأعلى مستوى من الكفاءة والفعالية.<sup>1</sup>

ونستنتج من هذا التعريف ما يلي:

- إن تسيير الموارد البشرية ينطوي على ممارسة العملية التسييرية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة للعنصر البشري في المؤسسة.
- وجود مجموعة من الأنشطة المميزة والمتخصصة، والتي تعكس مساهمة تسيير الموارد البشرية في قيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الفعالية والأهداف الفرعية لأعضاء التنظيم في ذات الوقت.<sup>2</sup>

المطلب الثالث: دور إدارة الموارد البشرية.

تحقق إدارة الموارد البشرية أهدافها من خلال زيادة الفاعلية التنظيمية، ومن أجل مزايا تنافسية من الاستخدام الأمثل للموارد البشرية، يجب عليها ممارسة الأدوار التالية:<sup>3</sup>

#### 1- الدور الاستشاري:

يتمثل في تقديم النصح والمشورة والبيانات والمعلومات للمديرين على طول خط السلطة فيما يتعلق بمجال الموارد البشرية.

<sup>1</sup> - خالد عبد الرحيم مطر الهيبي، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، دار النعمان، عمان، 2000، ص 28.

<sup>2</sup> - خالد عبد الرحيم مطر الهيبي، مرجع سابق، ص 28.

<sup>3</sup> - عابدة سيد خطاب، الإدارة الغسترانجية للموارد البشرية، دار شركة الحريري للطباعة، القاهرة، 2003، ص 16.

## 2- الدور التنفيذي:

وهو يتعلق بالجانب التشغيلي في ممارسة مهام شؤون العاملين من خلال ما تقوم به من وظائف، كتحطيط القوى العاملة، الاختيار، التدريب والتحفيز.

## 3- الدور الوظيفي:

ويتمثل في التأكد من تطبيق السياسات الخاصة بالموارد البشرية.

## 4- الدور المشارك:

تلعب إدارة الموارد البشرية دورا هاما في صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية بالمؤسسة، فيما يتعلق بمجال الموارد البشرية، ويتوقف هذا الدور على عوامل عديدة منها:

- تدعيم الإدارة المركزية لإدارة الموارد البشرية في صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية، واعتبارها شريكا وعضوا هاما في هذا المجال.
- المهارات والمعلومات المتوفرة لدى مديري إدارات الموارد البشرية والتي تساعدهم على القيام بهذا الدور.
- إعادة النظر في الأولويات، وذلك باهتمام مديري الموارد البشرية بالمشاكل التشغيلية.
- إعادة النظر في الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية بتفويض السلطات وزيادة اللامركزية في اتخاذ القرارات.
- تحقيق التكامل بين البرامج الخاصة بالموارد البشرية والأهداف الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة.

## 5- الدور الاستراتيجي:

حيث تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً رئيسياً في صناعة إستراتيجية المؤسسة ككل من خلال الإسهام بمنظور متكامل ورؤية مستقبلية للموارد البشرية وهذه الموارد هي أهم مكون من أجل وضع وتنفيذ أي إستراتيجيات الأعمال.<sup>1</sup>

## المبحث الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية وأهدافها.

بعد تحديد الأعمال أو المهام والواجبات التي تؤديها إدارة الموارد البشرية من بين الإستراتيجية المطلوب التعرف عليها ابتداءً القيام بالعملية التنظيمية لهذه الإدارة، إذ لا يمكن التعرف على نوع وحجم الأنشطة التي يجب أن تتضمنها هذه الإدارة وتحديد موقعها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة والأفراد اللازمين لشغلها إلا إذا تم تحديد الأعمال أو الوظائف المتعلقة بالموارد البشرية من أجل تحقيق أهدافها.

## المطلب الأول: الوظائف الإدارية.

إن الوظائف الإدارية المتمثلة في التخطيط، التنظيم، والتوجيه، والرقابة، تعتبر ذات أهمية بالغة كوسيلة لا غنى عنها لتحقيق الغايات الإنسانية، وفيما يلي عرض مختصر لهذه الوظائف الإدارية.<sup>2</sup>

## أ- التخطيط:

يعني مرحلة التفكير والدراسة التي تسبق أي عمل من الأعمال بقصد تحديد الأهداف واختيار أنسب الوسائل لبلوغ هذه الأهداف، وبالتالي فهو ينصب على أعمال يتم تنفيذها في المستقبل ومنه تنبع الوظائف الإدارية الأخرى.

<sup>1</sup> - عايذة سيد خطاب، مرجع سابق، ص 16.

<sup>2</sup> - عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية، عالم الكتب الحديث، عمان، الأردن، 2006، ص 26-27.

**ب- التنظيم:**

يعتبر التنظيم وسيلة لتحقيق الأهداف المخططة بمجرد تحديد وظائف الأفراد التي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، ولتنفيذها، فإنه يجب على مدير الموارد البشرية تكوين التنظيم الذي يتضمن تحديد هيكل العلاقات بين الأعمال المختلفة والأفراد والعوامل المادية، ويجب عليه أن يكون واعياً للعلاقات المركبة بين وحدته والوحدات الأخرى في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

**ج- التوجيه:**

وهذه الوظيفة تمارس أثناء تنفيذ العاملين لمهامهم، فهو يتعلق أساساً بالبشر، أي المرؤوسين وحملهم على تقديم مساهمات إيجابية، لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال تحفيزهم، والاتصال بهم، والتأثير في سلوكهم.

**ح- الرقابة:**

هي ضبط وتنسيق الأنشطة، وفقاً لمخطط الموارد البشرية المختلفة والتي أعدت سابقاً، على أساس تحليل الأهداف الرئيسية للمؤسسة.

## المطلب الثاني: الوظائف التخطيطية.

وتتمثل أهم الوظائف التخطيطية فيما يلي:<sup>1</sup>

## 1- وظيفة تكوين الموارد البشرية:

وهي نشاط رئيسي يتكون من أنشطة فرعية متكاملة ومتراطة تكمل فيما يلي:

## أ- تصميم وتحليل العمل:

يتم تحديد واجبات ومسؤوليات ووظائف المؤسسة، والمواصفات والشروط الواجب توفرها في من سيشغلها أو يعين فيها.

## ب- تخطيط الموارد البشرية:

يتم تقدير حاجة المؤسسة من الموارد البشرية في المستقبل من حيث أعدادها ونوعياتها، ويجري ذلك في ضوء نتائج تصميم وتحليل العمل.

## ج- استقطاب الموارد البشرية:

في ضوء النشاطين السابقين، يقوم هذا النشاط بعملية ترغيب وجذب للموارد البشرية من السوق العمل، للتقدم والطلب للتوظيف في المؤسسة.

## د- اختيار تعيين الموارد البشرية:

يقوم هذا النشاط بانتقاء أفضل المتقدمين طالبي التوظيف في المؤسسة ممن جرى استقطابهم، وذلك باستخدام معايير اختيار وضعها تصميم وتحليل العمل، وتعيينهم في الوظائف الشاغرة المتوافقة مع مواصفاتهم.

<sup>1</sup> - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، داروائل، حلب، 2005، ص 15.

## هـ- التأهيل:

يعمل هذا النشاط على تدريب الموارد البشرية الجديدة التي تم اختيارها وتعيينها تدريباً أولياً، من أجل تمكينها من مباشرة أعمالها بشكل جيد منذ البداية.

## 2- وظيفة تدريب وتنمية الموارد البشرية:

تشمل هذه الوظيفة على نشاطين فرعيين يكملان بعضهما ويهدفان إلى جعل الموارد قوة عمل ذات كفاءة وأداء عالي المستوى المتميز لتلبية مطالب تحقيق إستراتيجية المؤسسة وأهدافها وتتكون هذه الوظيفة من:<sup>1</sup>

## أ- التعلم والتدريب:

يسعى هذا النشاط إلى إكساب الموارد البشرية مهارات جديدة في ضوء تقييم أدائهم، يعمل على معالجة جوانب الضعف في هذا الأداء، وتدعيم وتقوية جوانب القوة فيه، في مسعى إلى تطوير وتحسين أداء هذه الموارد، وتمكينها مما هو مطلوب منها من مهام في الوقت الحاضر.

## ب- التنمية:

يسعى هذا النشاط إلى تنمية الأداء المستقبلي للموارد البشرية، من أجل جعلها مؤهلة وقادرة على ممارسة وظائف أعلى مستوى في المستقبل، وتزويدها بشكل مستمر بكل جديد في مجالات المعرفة، وتمكينها من التكيف مع التغييرات التي تدخل على المؤسسة.

## 3- وظيفة صيانة الموارد البشرية:

تتكون وظيفة صيانة الموارد البشرية كسائر الوظائف من نشاطين فرعيين متكاملين يهدفان إلى توفير السلامة والصحة للموارد البشرية في مكان عملها، وهما:

<sup>1</sup> - عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 16.

## أ- توفير السلامة:

من خلال تصميم برامج فنية إدارية مشتركة لحماية الموارد البشرية من حوادث وإصابات العمل التي قد تتعرض لها أثناء ممارستها لأعمالها.

## ب- توفير الصحة:

من خلال تصميم برامج صحية، طبية، بيئية، تحمي الموارد البشرية من الأمراض الناتجة عن طبيعة العمل ومناخه المادي.15

## المطلب الثالث: أهداف وظيفة إدارة الموارد البشرية.

يعتبر الهدف الأساسي لعملية تسيير الموارد البشرية تلبية رغبات وحاجيات المؤسسة بالتنسيق مع رغبات وحاجيات الأفراد العاملين وذلك من خلال تزويد المؤسسة بأفراد ذات كفاءة. ويمكننا استنتاج عدة أهداف وهي كالآتي:

## ■ الأهداف الإنسانية:

تتمثل في مساعدة الأفراد العاملين كونهم عنصرا هاما في عناصر الإنتاج في اتساع رغباتهم وحاجياتهم باعتبارهم أهداف العملية الإنتاجية.

بالإضافة للعمل على تحسين سعادة الأفراد العاملين وذلك بكسب رضاهم والتعامل معهم بإنسانية إذ أثبتت التجارب أن الأفراد السعداء في أعمالهم أكثرهم نفعا وإنتاجية ويتم ذلك عن طريق:

- معاملتهم معاملة حسنة دون تمييز أو تحيز.
- عدم اللجوء إلى الرشوة واستعمال الليونة معهم.
- الاستماع لمطالبهم طالما كانت معقولة وعادلة.

وكل هذا يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين وبالتالي مضاعفة مجهوداتهم من أجل تحقيق منفعة أكثر للمؤسسة.<sup>1</sup>

#### ❖ أهداف الاجتماعية:

تتمثل في تحقيق أهداف المجتمع عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية وفق لقدراتهم وكفاءتهم بهدف تطوير المؤسسة بشكل خاص وتطوير نمو المجتمع بشكل عام في جميع جوانبه وتراعي إدارة الموارد البشرية بعض المحددات كالتشريعات والقوانين الخاصة بالعمل والعاملين.

#### ❖ الأهداف التنظيمية:

تعرف الأهداف التنظيمية لإدارة الأفراد من خلال وظائفها التنفيذية الاستشارية ورفع الكفاءة الإنتاجية، ولكن ليست على حساب العمال وذلك بإيجاد إستراتيجية إنتاجية وإنسانية تسمح باستغلال العنصر البشري أحسن است.

#### ❖ أهداف الوظيفية:

تتحقق هذه الأهداف من خلال قيام إدارة الأفراد بالوظائف التخصصية المتعلقة بالأفراد العاملين في جميع أجزاء المؤسسة وفقاً لحاجياتهم.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - محمد ماهر عليش، إدارة الموارد البشرية، دار غريب، القاهرة، 1999، ص 35.

<sup>2</sup> - خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، مرجع سابق، ص 45.

## خاتمة الفصل:

من خلال هذا الفصل تطرقنا إلى التعريف بالعنصر البشري باعتباره مورد هام يساهم في التأثير على فعالية المؤسسة حيث تجلت لها أهمية بالغة لإدارة الموارد البشرية التي تهتم بالفرد كونه العنصر الفعال في العملية الإنتاجية حيث أصبح موردا هاما بعدما كانت نفقة يجب تقليصها، كما استخلصنا أن وظيفة الموارد البشرية تعتبر مهمة بالنسبة للمؤسسة فهي وظيفة تتطور مع وقت وتهتم بالفرد كونه له تأثير كبير في تحقيق الأهداف التي تسعى لها أي مؤسسة، ووظيفة تسيير الموارد البشرية هي المرأة التي

تعكس مدى نجاعتها ووزنها في اقتصاد ما.

## تمهيد الفصل:

إن مبرر الاستخدام التام للموارد لا يكفي وحده لتحقيق النمو المتواصل ما لم يقترن بقدرة المؤسسة على تطوير قدراتها الإبداعية وتنمية للمعارف والمهارات الفردية والجماعية فتنمية وتجديد الموارد لا تتم حسبه إلا بامتلاك الفريق المسير للمهارات والخبرة الكافية وقدرتهم على تشخيص المحيط ومعطيات السوق، فاشترط إلى جانب القدرة على استخدام وتجديد الموارد، توفر القدرات التنظيمية واستئلال التطور التقني لتحقيق وفورات الحجم بالإضافة إلى توفر الخبرة والإمكانيات المعرفية لدى المسيرين.

وعليه يمكن وضع الأطر النظرية لنمو المؤسسة على ضوء النظريات السابقة في ثلاث اتجاهات

هي:

#### ➤ الاتجاه الأول:

يعتبر نمو المؤسسة عبارة عن تغير تدريجي في الحجم ينتهي بتحقيق الحجم الأمثل عندما يصل منحني التكلفة المتوسطة لدالة الإنتاج إلى مستواه الأدنى بهدف تعظيم الربح.

#### ➤ الاتجاه الثاني:

يعتبر أحد مراحل تطور المؤسسة والمتمثل في مرحلة النمو من دورة حياتها.

#### ➤ الاتجاه الثالث:

هو شكل من أشكال التطور الداخلي للمؤسسة، الناتج عن استخدام مواردها الداخلية بشكل مرن وغير محدود في تنمية حجمها ومنه فالنمو يتحدد بالاتجاهات التسييرية والتي سوف نتكلم عنها في هذا الفصل وهي كالتالي.

## لمبحث الأول: ماهية نمو المؤسسة.

اختلفت أدبيات التسيير في قراءتها لظاهرة النمو واختلفت هذه القراءات لعدة اعتبارات بعضها يعود لطبيعة النمو المتعددة الأبعاد، وبعضها الآخر بسبب اختلاف وجهة النظر التي يعرف على ضوءها، سنحاول فيما يلي التطرق لأهم الاتجاهات التي حاولت دراسة النمو كظاهرة تطويرية وتفسير التأثيرات الناجمة عنها.<sup>1</sup>

## المطلب الأول: مراحل نمو المؤسسة (مع النموذج).

اعتبر شرشل ولويس نمو المؤسسة ظاهرة مستمرة يمكن تجزئتها إلى مراحل متلاحقة تبدأ كل منها بنهاية الأخرى، وينطبق ذلك على كافة المؤسسات الاقتصادية باختلاف طبيعتها وبيئتها محاكيا في تفسيره لهذه الظاهرة دورة حياة المؤسسة في مراحلها - عدا مرحلة الزوال - مع تركيزه على مرحلة النمو، حيث يمر النمو بخمس مراحل تبدأ بمرحلة التصميم والإنشاء وتنتهي عندما تصل المؤسسة إلى مرحلة النضج وذلك اعتمادا على محور أفقي يمثل عمر المؤسسة ومحور عمودي يمثل كل من الحجم والتنوع ودرجة التعقيد.<sup>2</sup>

## ➤ رحلة التصميم والإنشاء:

المؤسسة في هذه المرحلة مجرد فكرة تتبلور تدريجيا في شكل مشروع يحدد طبيعة المؤسسة ونوعية نشاطها ومصادر تمويلها وشكلها القانوني واستثماراتها الأولية بعدها يقوم المؤسس بوضع مخطط للتجسيد الميداني والقيام بالإجراءات القانونية والعملية للإنشاء والانطلاق في النشاط مع التركيز في البداية على توجيه المنتج إلى عملاء ميسورين لتوفير السيولة النقدية.

<sup>1</sup> - عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار الزهران للنشر والتوزيع، 1999، ص 50.

<sup>2</sup> - A. jacquemin et autres, concentration horizontale, fusions et politique de concurrence dans la communauté européenne, economi européenne, N° 40, Mai 1989.

## ➤ مرحلة البقاء:

سميت بهذا الاسم لأنها مرحلة مصيرية يتوقف نجاح المؤسسة على تجاوزها وتمثل في مرحلة بداية الأنشطة الاقتصادية والظهور الأول في السوق، أما الهدف الأساسي للمؤسس هو الوصول إلى عتبة المردودية أي اقتصار الهدف العام على تغطية التكاليف الإجمالية ومراقبة مستوى الخزينة، ويتوقف ذلك على قدرات المؤسس على تسيير هذه المرحلة الحرجة.<sup>1</sup>

## ➤ مرحلة "المردودية – الاستقرارية":

بعد النجاح في تجاوز تحدي البقاء أثناء مرحلة الانطلاق تصل المؤسسة إلى مرحلة تحقيق الأرباح وتجاوز عتبة المردودية بفضل الارتفاع التدريجي لرقم الأعمال ويهدف التحكم الجيد في الحجم الجديد يقوم المؤسس بتوظيف إطارات مسيرة توكل لهم مهمة تسيير الأنشطة العملية بينما يكتفي هو بمهام القيادة الإستراتيجية والتي تعمل على المحافظة على هذا الوضع حتى تتوفر الظروف المناسبة لتحقيق

## ➤ مرحلة "المردودية – النمو":

مع بداية النمو يبدأ التحدي الحقيقي لنظام التسيير في إدارة التطورات الكمية والنوعية للمؤسسة وذلك بتفعيل أنظمة التخطيط والمراقبة والتي تتولى إيجاد الحلول لأهم مشكل في هذه المرحلة والمتمثل في تمويل النمو بواسطة المفاضلة بين التمويل الذاتي واللجوء للاستدانة والذي على مدى تعلق الإطارات المسيرة بالاستقلالية المالية، أما أغلب الاستثمارات الجديدة فتتمركز في السوق المحلي نظراً لقدرة المؤسسة على التحكم فيه.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - عبد المعطي محمد عساف، نفس المرجع ص 52.

<sup>2</sup> - B. Criat et O.Weinstein, les nouvelles théories de l'entreprise, le livre de Poche, Paris, 1995.

## ➤ مرحلة الإقلاع:

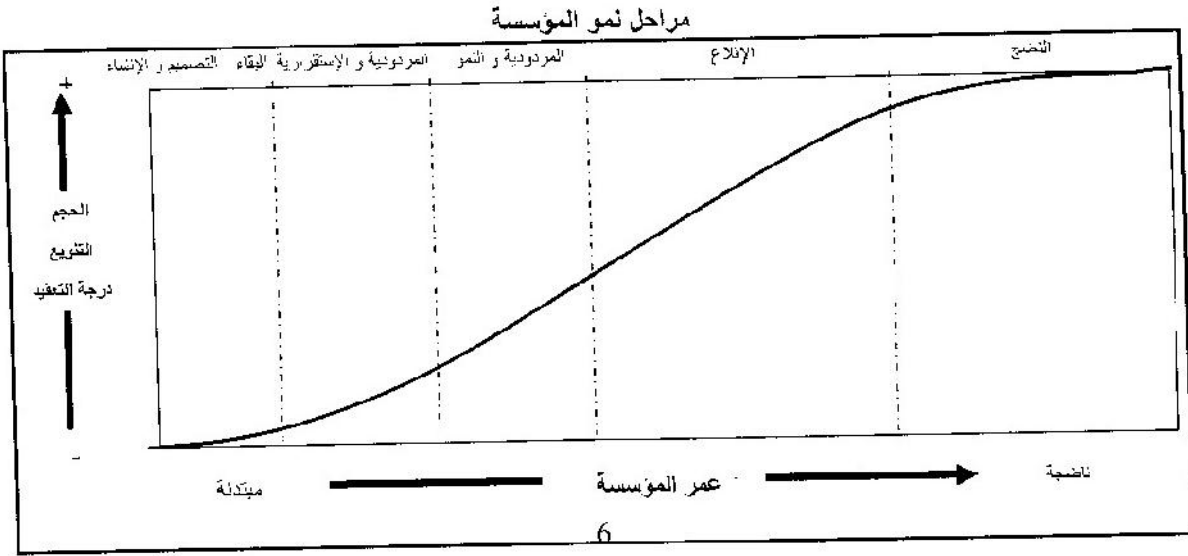
إن نجاح المؤسسة في تسيير النمو في بدايته يؤدي إلى تراكم النتائج الإيجابية والتي توظف بدورها في تحقيق أهداف النمو وهو ما يعرف بمرحلة الإقلاع والتي تتصف بتسارع في وتيرة النمو تزداد معها القيود المفروضة على المؤسسة، يضاف إلى ذلك ارتفاع المخاطر المالية بسبب اللجوء المستمر للاستدانة، كما تواجه المؤسسة في هذه المرحلة مخاطر خارجية ناتجة عن تدويل النشاط والاستثمار في مناطق مختلفة ولمسايرة الأوضاع الجديدة يجري المسيرين تغيرات هيكلية أهمها التحول نحو اللامركزية في التنظيم وتطبيق أنظمة التخطيط والمراقبة على كافة الأقسام ضمانا لاستقلاليتها في تحقيق الأهداف الفرعية وتجدر الإشارة إلى أن فشل المسيرين في إدارة هذه المرحلة من شأنه أن يؤدي إلى نتائج كارثية تصل حد الإفلاس في بعض الحالات.<sup>1</sup>

## ➤ جلة النضج:

تعتبر مرحلة بداية نهاية النمو حيث يتجه معدل النمو نحو الاستقرار مع الاستمرار في تحصيل النتائج الإيجابية للمرحلة السابقة وتظهر خلالها إشكالية تسيير الفوائض المالية وتصل المؤسسة إلى أقصى درجات التعقيد في التنسيق بين الأنشطة كما يصل حجمها إلى مستوى غير مسبوق، إثر ذلك تتوجه تنوع الأنشطة والاستثمار في تقنيات المراقبة والتسيير واستخدام أكثر الهياكل التنظيمية لامركزية، أما المخاطر المتعلقة بارتفاع الحجم فتكمن خصوصا في الجمود واللامرونة والتي وصفها شرشل ولويس بمخطر تحجر المؤسسة (Risque de Fossilisation)، والذي يؤدي حسيهما إلى قلة الإبداع بسبب تعدد الأنشطة، الأمر الذي يستدعي إعادة غرس روح المقاتلة من جديد في أعضاء التنظيم لضمان الاستمرارية.<sup>2</sup>

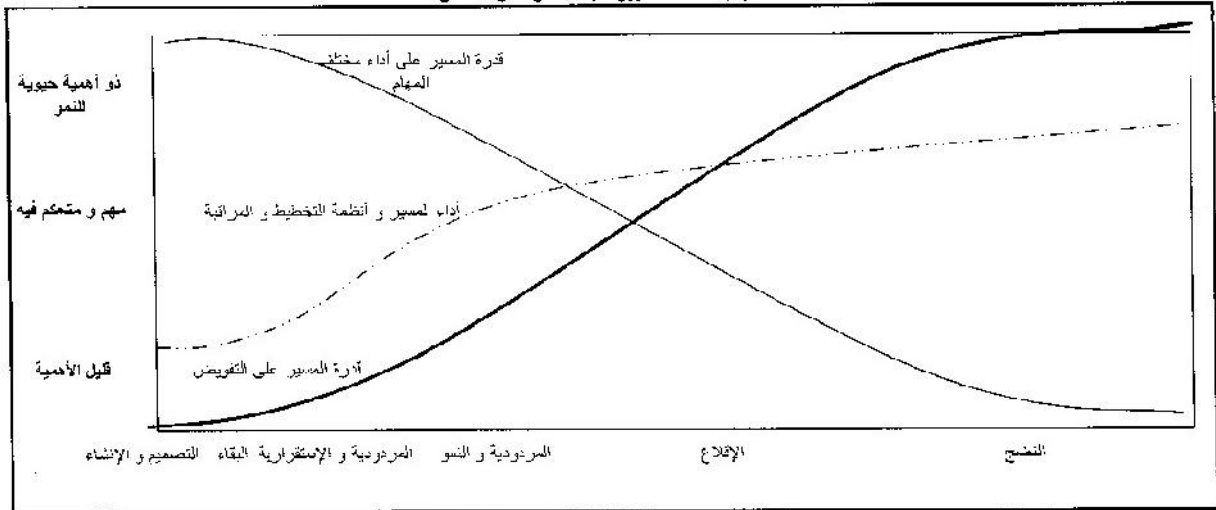
<sup>1</sup> - محمد فالج صالح، إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، 2004، ص 113.

<sup>2</sup> - B. De Montmorillon Croissance de l'entreprises, encyclopédie de gestion, 2eme édition, eco,omica, Paris, 1997



اعتمادا على التمثيل البياني أعلاه يمكن تلخيص هذه الظاهرة في العلاقة الطردية التي تربط عمر المؤسسة بحجمها وتنوع أنشطتها ودرجة تعقيد عمليات تسييرها فكلما زاد عمر المؤسسة كلما ارتفع حجمها وارتفع لجوؤها إلى تنوع أنشطتها ومنتجاتها وكلما زاد ذلك من دة التعقيد في تسيير الأنظمة الداخلية، وتنامي معها ضرورة إيجاد حلول للمعضلة التسييرية والتي نوضح تطورها بدلالة مراحل النمو من خلال الشكل البياني التالي:<sup>1</sup>

• احتياجات التسيير تبعاً لمراحل النمو



<sup>1</sup> - C-N. Churechill et V-L. Lexiw, les cinq stades d' évolution d'un PME, harvard- l'expansion, automne, 1983.

يظهر الشكل أعلاه تحديات العملية التسييرية والتي تتغير أهمها تبعا لمراحل تطور النمو والتي

حصرها شرشل ولويس في ثلاث نقاط:

- قدرة المسير على أداء مختلف المهام:

في بداية النمو يشرف المسير المؤسس على كافة الأنشطة بسبب قلة الحجم ثم ما تلبث لأن تنخفض قدراته على هذا إشراف الكلي عليها كلما زاد حجمها بحيث تنقلص الصلاحيات وتنحصر مهمة كل مسؤول في إطار اختصاص محدد.<sup>1</sup>

- قدرة المسير على التفويض:

بسبب التنامي في الحجم وارتفاع درجة التعقيد بين الأنشطة يضطر المؤسس وبشكل تديجي إلى التنازل عن إجراء من صلاحياته للمسيرين المساعدين الذين توكل لهم مسؤوليات ومهام عملية يتنازلون عن جزء منها بدورهم إلى إطارات مسيرة كلما زاد حجم النشاط وتنفرد الإطارات العليا بالقرارات ذات الطبيعة الإستراتيجية.

- دور المسير وأنظمة التخطيط والمراقبة:

يتمثل التحدي الثالث في علاقة المسير وأنظمة التخطيط والمراقبة بمراحل تطور النمو، إذ يبين المنحنى البياني أنه كلما زادت وتيرة النمو كلما زادت معها الحاجة إلى قدرات المسير على التجاوب والتفاعل مع التغيرات المتسارعة لعناصر المحيط والتطور ثم مراقبة مطابقتها للإنجازات المحققة وتصحيح الانحرافات.<sup>2</sup>

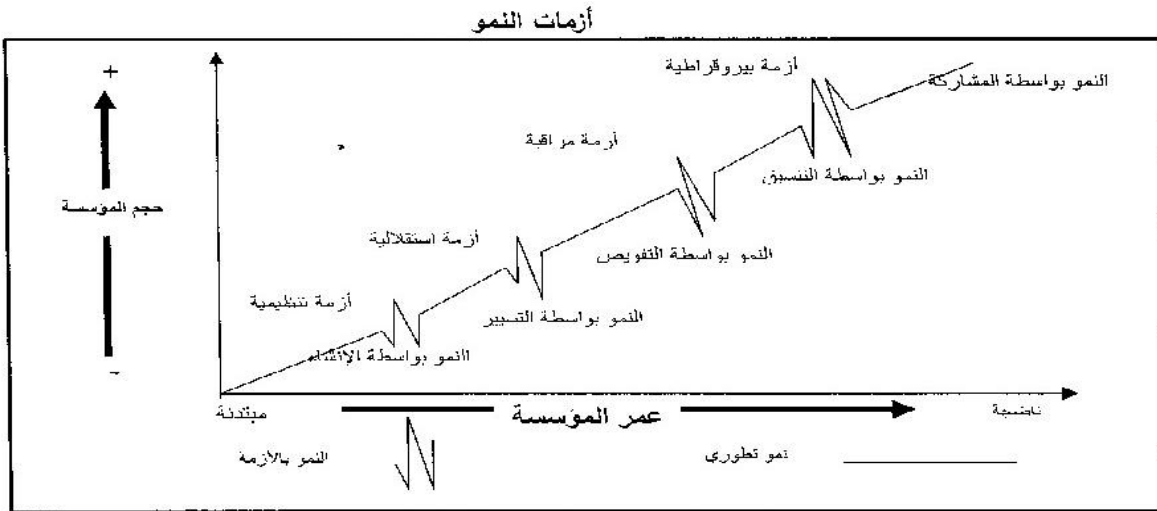
<sup>1</sup> - E.T. Penrose, Facteurs, conditions et mécanismes de la croissance de l'entreprise, Editions Hommes et Technique, Paris, 1963.

<sup>2</sup> - محمد فالج صالح، مرجع سابق، ص 115.

### المطلب الثاني: أزمات النمو المؤسسة مع النموذج.

على عكس النموذج التطوري لشرشل ولويس الذين اعتبرا النمو ظاهرة تطويرية مستمرة ذهب قرونيه 1977 إلى اعتبار ظاهرة مستمرة تتخللها أزمات متقطعة عبر عدة مراحل بحيث تتسبب كل أزمة في إحداث تغييرات هيكلية وتنظيمية في بنية المؤسسة.

عدد قرونيه في نموذجه أربع أزمات متعاقبة، حيث تختص كل مرحلة من مراحل النمو بأزمة معينة تنتهي بإيجاد حلول إدارية لينطلق النشاط من جديد في نمو مستمر ينتهي بأزمة أخرى إلى أن يصل النمو إلى مرحلة الاستقرار والشكل التالي يوضح هذه الظاهرة.<sup>1</sup>



المصدر: O-T. Blay, op cit, Page 158

### - أزمة تنظيمية:

بعد إنشاء المؤسسة وانطلاقها في النشاط يتعرض المديرون المؤسسون لأزمة تتمثل في تداخل المسؤوليات والمهام من جهة والأنشطة من جهة أخرى مما يسبب أزمة تنظيمية تنتهي بنمو النشاط وتدخل المديرين لإعداد هيكل تنظيمي يقسم فيه النشاط إلى وظائف وتوزع فيه المسؤوليات بين المديرين وتخرج المؤسسة من حالة التداخل في الاختصاصات لتواصل نموها من جديد.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - محمد فالح صالح، مرجع سابق، ص 120.

<sup>2</sup> - G.Bressy et C.Konuyt, Economie d'entreprise, 5<sup>me</sup> édition, SIREY éditions, Paris, 2000.

## - أزمة استقلالية:

بعد تشكيل الهيكل التنظيمي تواصل المؤسسة نموها وتزداد معه تعدد الأنشطة وتعقدتها وتشهد المؤسسة في هذه المرحلة عدة صعوبات في التسيير الشامل للأنشطة من طرف الإدارة العامة، بسبب عدم إمكانية التخصص في كافة الوظائف، ويعود ذلك إلى ضخامة وتسارع العمليات بسبب النمو المتزايد، عندما تظهر الحاجة إلى تفويض صلاحيات التسيير بمنح استقلالية لمسيرى الأنشطة الفرعية دون الرجوع في كل مرة للإدارة العامة.<sup>1</sup>

## - أزمة مراقبة:

إن منح استقلالية اتخاذ القرار للأنشطة الفرعية يزداد كلما اتسع حجمها وهذا يضع الإدارة أمام تحدي جديد يتمثل في صعوبة المراقبة الشاملة لهذه الأنشطة وتدخل المؤسسة من جديد في "أزمة مراقبة" ناتجة عن تفكيك سلطة اتخاذ القرار، مما يجعل السلطة المركزية في حالة إعاقة تجاه تحديد مساهمة كل نشاط في تحقيق الهدف العام، إلا أن هذه الأزمة ما تلبث أن تزول بمجرد شروع المؤسسة في إنشاء أنظمة للمراقبة الفرعية والتنسيق بهدف تعظيم مساهماتها على المستوى الإجمالي للنظام.

## - أزمة بيروقراطية:

عندما يصل حجم النشاط إلى مستوى قياسي مقارنة بالمراحل السابقة تظهر على المؤسسة أغراض اللامرونة في التسيير والنقل في أداء المسؤوليات والمهام وتدفق المعلومات الضرورية لاتخاذ مختلف القرارات وهي الحالة التي عرفها قرونييه بـ "الأزمة البيروقراطية" والتي تستدعي اتخاذ عدة تدابير لتجاوزها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - GS. Yip diversification entry : internal development versus acquisition, Strategic Management Journal, volume 3, N 04, Octobre-Décembre 1982.

وأكثرها استخداما بين المؤسسات الكبيرة والمجمعات يتمثل في إدماج أهداف المسيرين مع الأهداف العامة المؤسسة ويتخذ ذلك عدة أشكال منها تحويل أجور الإطارات المسيرة إلى نسبة متفق عليها من الأرباح المحققة أو رقم الأعمال، وهذا يرفع من أدائهم وتجاوبهم مع المسؤوليات التي أوكلت إليهم، كما يؤدي ذلك إلى تفعيل المراقبة الذاتية لمستخدمين وتنمية روح الجماعة بين أفراد التنظيم.

### المطلب الثالث: فرص نمو المؤسسة.

عرفنا فيما سبق المؤسسة الاقتصادية على أنها نظام مفتوح يتفاعل داخل محيط اقتصادي ومالي واجتماعي يؤثر فيه ويتأثر به، ومن خصائص هذا المحيط أن مكوناته غير متحكم فيها ولا تخضع لرقابة المؤسسة، حيث يتيح لها فرصا للنمو وتحسين لوضعيتها، كما يضعها أمام مجموعة من التهديدات التي من شأنها أن تؤدي إلى نتائج عكسية فيما لو لم تتمكن من التنبؤ بها والتعامل معها بالشكل المطلوب.

تعرف فرص النمو على أنها وضعيات مؤقتة وفي أغلب الأحيان لا تتكرر بنفس الشكل كما أنها تعتبر أوضاعا جذابة للمؤسسة وللمؤسسات المنافسة فهان اقتناء الفرصة يتوقف على قدرة المؤسسة على اكتشافها المبكر أولا، ثم تكييفها مع الأهداف المسطرة من جهة، وما تملكه من مختلف الإمكانيات والموارد التي تؤهلها لاقتنائها من جهة أخرى، ثم اتخاذ القرار بالفعالية والسرعة المطلوبة، لأن التأخر أو اللاتفاعل الجيد مع هذه الحالة يؤدي إلى ضياع الفرصة، ليس ذلك فحسب، بل إن استفادة المنافسين منها من شأنه أن يؤدي إلى تقهقر مكانة المؤسسة السوقية والتنافسية، وفيما يلي نحاول التطرق لأهم فرص النمو التي يتيحها المحيط:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - H.Gabrie. Un essai d'explication de la croissance externe des entreprises, Thèse de Doctorat, université de Paris IX, 1976.

## - منتجات جديدة:

إن نجاح المؤسسة في استخلاف منتجاتها عند انخفاض الطلب عليها بمنتجات جديدة يعزز مكانتها السوقية والتنافسية ويكسبها فرصا متتالية لتحقيق النمو ولو عدنا إلى تحليل دورة الحياة المنتج نجد أن المؤسسة تجد صعوبات في المحافظة على معدل النمو في المبيعات نتيجة لتشبع السوق بالمنتج الحالي وعند هذا الوضع تستعد المؤسسة لتصميم وطرح منتج جديد.<sup>1</sup>

## - النمو الاقتصادي:

يرتبط النمو الاقتصادي الكلي ارتباطا متبادلا بنمو المؤسسات فكلاهما يؤدي إلى الآخر، فارتفاع الناتج المحلي الخام (PIB) يكون نتيجة لأداء المؤسسات على مستوى تحقيقها للقيمة المضافة المتأتية أصلا عن ارتفاع رقم الأعمال و/أو تحكم المؤسسة في استهلاكاتها الوسيطة، هذا النمو الاقتصادي المحقق يؤدي بدوره إلى ارتفاع مستوى الاستهلاك الكلي الذي يؤدي إلى تنشيط الطلب العام والذي يكون فرصة مناسبة للمؤسسة للرفع من رقم أعمالها وبالتالي تحقيق النمو.

## - تغير أذواق المستهلكين:

إن التغير السريع في أذواق المستهلكين بفعل تنامي الأعمال الترويجية والإشهار، يعتبر فرصة للمؤسسة للرفع من رقم أعمالها وذلك يتوقف على قدراتها الإبداعية ومراقبتها لسلوك المستهلكين وتوقع التغيرات المحتملة لأذواقهم ودوافع الشراء لديهم وتطور احتياجاتهم على إثر ذلك تتمكن المؤسسة من تقديم عروض تناسب مع كمية ونوعية الطلب في السوق.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة 1، 2008، ص 150.

<sup>2</sup> - H.I. Nsoff, Stratégie de développement de l'entreprise, édition d'organisation, 1989.

المبحث الثاني: الاتجاهات الاقتصادية لتحديد نمو المؤسسة.

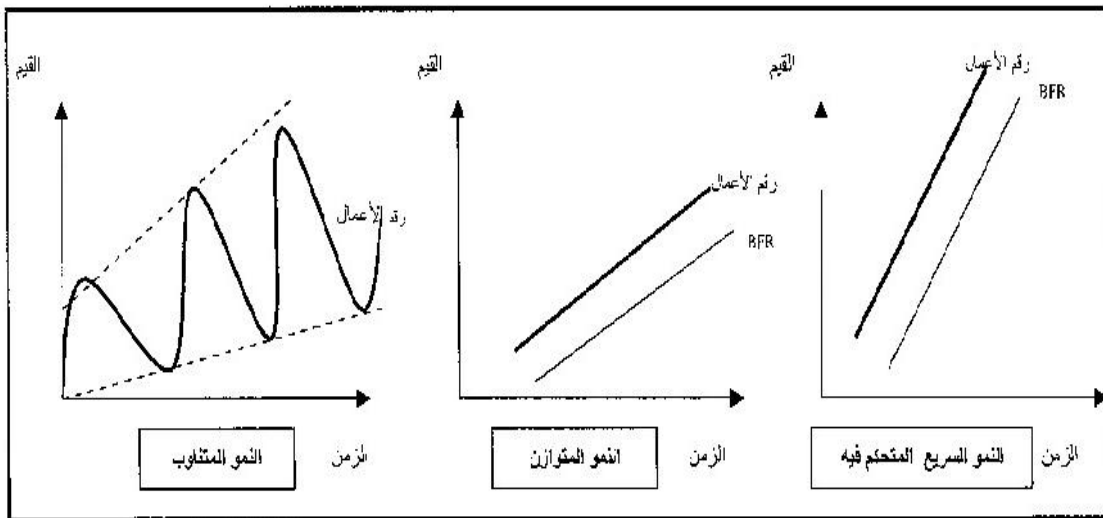
المطلب الأول: حالات النمو بين المؤسسات.

تعد المقاربة المالية أكثر المقاربات استخداما في تحليل ظاهرة النمو ويعود ذلك لأهمية الوظيفة المالية في تحقيق نمو المؤسسة من جهة وحساسية هذه الوظيفة للتأثيرات السلبية للنمو إن حدثت كالعجز في الخزينة ومخاطر الإفلاس من جهة أخرى، وتفاديا وحرصا على تحقيق النمو الطبيعي يقوم المحلل المالي بتشخيص الوضع المالي باستخدام مجموعة من المؤشرات يتعرف من خلالها المحلل على الحالات الممكنة للنمو والتي تقسمها فيما يلي إلى حالات طبيعية وأخرى مرضية.<sup>1</sup>

#### 1- حالات النمو الطبيعية:

هي تلك الحالات التي لا يؤدي فيها النمو إلى انعكاسات سلبية على مستوى المجتمعات المالية، حيث يرافق النمو حالة من التوازن المالي على مستوى الخزينة والمردودية وحجم الاستدانة وأهمها النمو المتوازن النمو المتسارع المتحكم فيه النمو المتناوب الممثلة في الشكل البياني التالي:

#### الحالات الطبيعية للنمو



<sup>1</sup> - فيصل حسونة، نفس المرجع، ص 157.

## 2- النمو المتوازن:

وهو الحالة المثلى للنمو، تعرف فيها الوضعية المالية توازنا تاما حيث يتوافق نمو رقم الأعمال مع مستوى الاحتياج في رأس المال العامل للاستئلال ( $\bar{BFR}$ ) من جهة، والقيود المالية التي تفرضها البيئة المالية من جهة، كما تكون الخزينة في حالة توازن تتوفر فيها نقدية تكفي لتغطية الإنفاق المتزايد في هذه الحالة، ويتحقق ذلك بتغطية الفائض الإجمالي للاستئلال ( $\bar{EBE}$ ) للاحتياجات في رأس المال العامل لـ إلال، كما يكون حجم الاستدانة في مستوى يتناسب مع قيود الهيكل المالي ومستوى الربحية وحجم الاستثمارات الضرورية لاستمرارية النمو في النشاط.<sup>1</sup>

## 3- النمو المتسارع المتحكم فيه:

إن المؤسسات الكبيرة التي تنشط في سوق واعدة أكثر قدرة من غيرها على التحكم في النمو المتسارع، ويعود ذلك إلى الطلب الكبير والمتزايد على منتجاتها وهو ما يعكسه الارتفاع السريع في رقم الأعمال، وهذا ما يضع المؤسسة أمام تحدي مجارة التسارع في النمو وذلك بالاستجابة للتغيرات الناجمة عن ارتفاع رقم الأعمال على مستوى الوضعية المالية.

ويمكن مراقبة المالية الناجمة عن النمو عن طريق الاستعانة بالعلاقات التي تقيس الارتباط بين النمو وانعكاساته ومنها:

- العلاقة العكسية بين معدل نمو رقم الأعمال ونمو الاحتياج في رأس المال العامل للاستئلال .
- العلاقة العكسية بين النمو في حجم الاستثمارات ومستوى الخزينة.
- العلاقة بين نمو رقم الأعمال ومستوى المردودية.
- العلاقة الطردية بين نمو رقم الأعمال ومستوى الاستدانة.
- العلاقة الطردية بين نمو رقم الأعمال وحجم الاستثمار.

<sup>1</sup> - N. Gasmı, Déterminants de la croissance externe horizontale, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Faculté des sciences économiques et de gestion – Université de Bourgogne, 1998.

وعليه فإن نجاح نمو المؤسسة يكمن في الحفاظ على ثبات هذه العلاقات مما يجعلها تستجيب لقيود التوازن المالي وتكون بذلك قد حققت نموا متسارعا متحكما فيه.

#### 4- النمو المتناوب:

هو إحدى مظاهر النمو في بعض الأنشطة التي تتميز منتجاتها بفصلية الاستهلاك وذلك إما بسبب طبيعتها ومواعيد إنتاجها وتسويقها، وهنا يتأثر نشاط المؤسسة بالتذبذب بسبب اختلاف مستوى الطلب من فترة لأخرى، وعلى هذا الأساس يأخذ رقم الأعمال مستوى تناوبيا خلال الدورة فيكون مرتفعا أو متوسطا في بعض الفترات ومنخفضا أو منعدما في فترات أخرى.

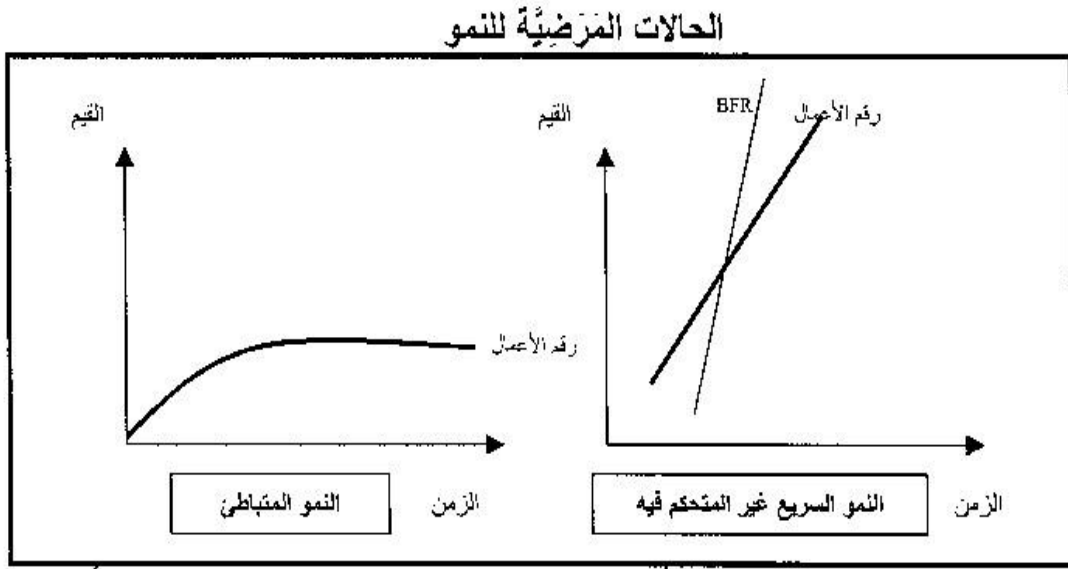
ونتيجة لذلك تتأثر مختلف مكونات الدورة الاقتصادية حيث يمكن قياس ذلك بمراقبة عدم الاستقرار في المؤشرات التالية:

- تذبذب في رقم الأعمال نتيجة للاضطراب في مستوى الطلب على المنتجات.
- يأخذ الاحتياج في رأس المال العامل للاستئلال سلوكا تناوبيا بسبب الظاهرة الفصلية لرقم الأعمال.
- تذبذب في مستوى السيولة النقدية على مستوى الخزينة الناتج عن الاضطراب في استهلاك السيولة وتحصيلها بين فترات الذروة القصوى للنشاط وفترات الذروة الدنيا.
- تذبذب في مستويات التكاليف المباشرة للنشاط ومنها مصاريف المستخدمين والاستهلاكات

يفرض هذا النوع على المؤسسة تحديا صعبا يتمثل في إيجاد أسلوب فعال لمراقبة التغيرات في مستوى النشاط حتى لا تؤثر الخاصية التناوبية على أهداف التوازن المالي والمردودية وكذا البحث عن النمط التنظيمي والتسييري الذي يتميز بالمرونة الكافية للتغلب على مختلف الصعوبات.<sup>1</sup>

1. حالات النمو المرضية:

الشكل البياني التالي يعرفنا بحالتين من حالات النمو غير المرعوب فيها والتي تشكل بالنسبة للمسير فحاً يجب تفاديه أو التخفيف من انعكاساته لو وقعت المؤسسة فيه، الحالة الأولى تعرف بالنمو السريع غير المتحكم فيه أو ما يصطلح عليها بـ "الهروب نحو الأمام"، لأن له مظهراً إيجابياً في حين أن نتائجه عكسية على الوضعية المالية، أما الحالة الثانية والمتمثلة في النمو المتباطئ فلها مظهر سلبي ونتائجها كذلك والشكل التالي يوضح الحالتين:<sup>1</sup>



يعطي الشكل السابق فكرة عن المجال الأمثل للنمو، فلا النمو المتسارع مقبول لأنه يستنزف القدرات المالية للمؤسسة ويؤدي إلى نتائج عكسية، ولا النمو المتباطئ مقبول لأنه يجفف منابع الإيرادات ويؤدي إلى تحقيق خسائر على مستوى النتيجة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - محمد فالج صالح، نفس المرجع، ص 143.

<sup>2</sup> - فيصل حسونة، نفس المرجع، ص 163.

## 2. النمو المتسارع غير المتحكم فيه:

تصنف هذه الحالة ضمن الأخطاء الإستراتيجية التي عادة ما تقع فيها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نظرا لنقله خبرتها من جهة والرغبة الشديدة في تحقيق النمو والرفع من مستوى حصتها السوقية مقارنة بالمنافسين من جهة أخرى، تحدث هذه الحالة عندما تدخل المؤسسة في عمليات واسعة للرفع من مستوى نشاطها فيرتفع رقم أعمالها بمستوى يفوق إمكانياتها المالية الحالية.<sup>1</sup>

هذا الارتفاع الشديد في رقم الأعمال يؤدي إلى تنامي الاحتياجات المالية المتعلقة بدورة الاستهلاك (ارتفاع حقوق العملاء وبطء دوران المخزونات)، في وقت تستهلك فيه المؤسسة إجمالي سيولتها النقدية ونتيجة لذلك تقع في حالة عجز في الخزينة يؤدي بها في بعض الحالات إلى التوقف عن الدفع وما قد ينتج عنه من احتمالات لإفلاس المؤسسة.

إذن فالنمو غير المتحكم فيه يؤدي إلى نتائج معاكسة تماما للأهداف النظرية للنمو، ومن ثم يتوجب علة متخذ القرار الإستراتيجي دراسة إمكانيات المؤسسة الحالية قبل التفكير في اتخاذ أي قرار يتعلق بالرفع في مستوى رقم الأعمال.<sup>2</sup>

## 3. النمو المتباطئ:

يشكل تباطؤ النمو الهاجس الأكبر لكل المؤسسات الاقتصادية على اختلاف أحجامها لأنه يمثل بداية نهاية تواجد أنشطتها الحالية في السوق، وزاد من حدة ذلك الظروف الاقتصادية العامة ومنها تدويل المنافسة، تباطؤ النمو الاقتصادي العالمي، ارتفاع وتيرة التطور التقني، حيث أحدثت هذه الظروف تأثيرات سلبية على مدة حياة المنتجات وجعلها تختفي من الأسواق بشكل أسرع مما كان عليه الأمر في سنوات الإقلاع الاقتصادي العالمي بعد الحرب العالمية الثانية، كما يعود ذلك إلى عوامل خاصة بالمؤسسة ومنها:

<sup>1</sup> - J.De Bandt et Y.Morvan, les restructurations industrielles : les idées et les faits, Revue d'économie industrielle, N° 31, 1985.

<sup>2</sup> - فيصل حسونة، نفس المرجع، ص 176.

- ✓ تشبع السوق بالمنتج الحالي يؤدي إلى استقرار الطلب عليه.
- ✓ ضعف الأداء التنافسي مقارنة بالمنافسين يؤدي بالمستهلك إلى التخلي عن وفائه لمنتج المؤسسة.
- ✓ ظهور تقنية جديدة من شأنه أن يوقف تزايد الطلب على المنتجات التقليدية.
- ✓ تردي الأداء التسويقي قد يؤدي إلى إهمال المنتج من طرف المستهلك حتى ولو كان يعظم من منفعته مقارنة بالمنتجات الأخرى.

تلجأ معظم المؤسسات اليوم إلى اعتماد إستراتيجية حافظة النشاطات كأسلوب لإنعاش النمو بإطلاق منتج جديد كلما اتجه الطلب على المنتج الحالي نحو التباطؤ، كما تلعب الأنشطة الاقتصادية دورا كبيرا في إطالة فترة نمو الطلب والتمهيد لإطلاق المنتجات الجديدة عند تباطؤ المبيعات.

#### المطلب الثاني: الأهداف إستراتيجية للنمو المؤسسة.

تعرف إستراتيجية النمو على أنها خطة طويلة المدى تؤدي إلى تنامي حجم المؤسسة، حيث تتضمن مجموعة من الأهداف تتحقق تباعا بعد أن يصل النشاط إلى الحجم الأمثل الذي يتيح لها فرص الاستفادة من الامتيازات التي يوفرها على المستويات الاقتصادية والتنافسية والمالية.<sup>1</sup>

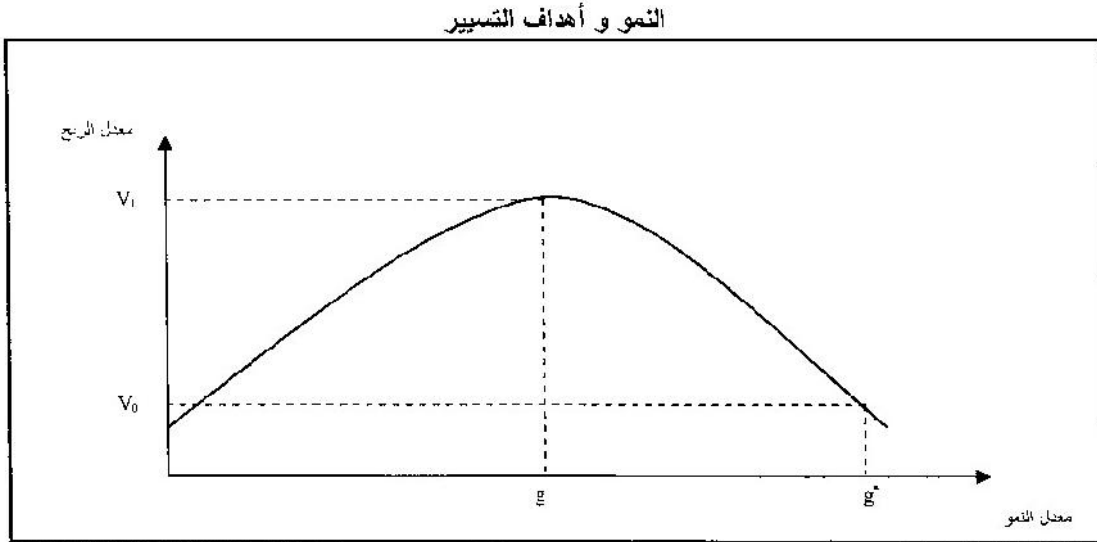
تدرك من خلال التعاريف السابق أن النمو يعتبر هدفا إستراتيجيا نقق على المدى البعيد ويتطلب تسخيرا معتبرا للموارد والإمكانات، كما يتطلب كذلك بذل مجهودات تنظيمية كبيرة واستمرارية في تحقيق الفعالية، ويهدف ذلك كله إلى الاستفادة من الامتيازات التي يتيحها النمو على كل المستويات.

#### 1- أهداف إستراتيجية النمو على المستوى التسييري:

يساهم النمو على هذا المستوى في تحقيق الأهداف العامة للنظام المتمثلة في الربح والبقاء وضمن الاستمرارية، وذلك يمر بتجسيد الأهداف المسطرة وتحقيق نجاحات تراكم عبر الزمن لتشكل ثقافة للتسيير داخل المؤسسة يستند إليها متخذ القرار كمرجعية في إعداد المخططات وتسطير الأهداف.

<sup>1</sup> - L.E. Greiner, de l'utilité des crises dans l'«entreprisen Havard – l'»expansion, N° 5, 1977.

هذه المرجعية في اتخاذ القرار تظهر من خلال التوافق بين المسيرين والمالكين (المساهمين) على سلوك نهج معين للنمو أهداف الطرفين المتراوحة بين الارتفاع في معدل الربح والارتفاع في معدل النمو نوضحها من خلال الشكل التالي:



المصدر: B.De Montmorillon, op cit, Page 874.

يوضح الشكل حجم التعارض بين المسيرين الذين يهدفون إلى الوصول إلى أعلى مستويات النمو بالسعي نحو الوصول إلى المعدل  $G$  وذلك بتوفير الموارد واقتناء فرص النمو المتاحة، في حين يذهب المالكون إلى تعظيم أرباحهم إلى المستوى  $V1$  يتحقق في هذه الحالة مستوى نمو يقل عن المستوى الذي يستهدفه المسيرين.

ومرد ذلك إلى أن المسيرين يسعون إلى تخفيض الأرباح تدريجيا من المستوى  $V0$  إلى المستوى  $V1$  (تطبيق الأسعار التنافسية) كوسيلة لتحقيق النمو المستهدف، ومن ثم فإن نجاح إستراتيجية النمو يتوقف على إيجاد مجال النمو الأمثل الذي يحقق رضى الطرفين لأن ذلك يعتبر السبيل المناسب لتمويل احتياجات النمو دون خلل في التوازن.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - M.Marchesnay et C.Fourcaden Gestion de la PME/PMI, Nathan, Paris, 1997.

## 2- أهداف إستراتيجية النمو على المستوى التنافسي:

في سوق المنافسة يتحقق النمو بالاستحواذ على حصص السوقية وذلك على حساب المنافسين ويتحقق ذلك بامتلاك الأدوات التنافسية الضرورية والتي تمتلكها المؤسسة نتيجة للارتفاع في الحجم وتستخدم كوسيلة للهيمنة على المنافسين والمتمثلة في أثر الخبرة، وفورات الحجم، أثر التمرن، وكلها عوامل تساهم في تحقيق النمو بالنظر إلى ما تحدثه من تأثيرات نذكر منها:<sup>1</sup>

✚ التحكم في التكاليف وهذا يتيح للمؤسسة القدرة على المناورة في الأسعار كوسيلة لاتخاذ وضعيات تنافسية قوية تمكنها من تحقيق النمو في السوق.

✚ تراكم الخبرة يكسب المؤسسة قوة تفاوضية مع مختلف المتعاملين والشركاء الصناعيين والتجارين وكذا الوسطاء الماليين، وحتى السلطات العامة، تمكنها من تعزيز وضعيتها التنافسية وتحقيق مكانة سوقية ذات أهمية.

✚ يسمح للمؤسسة بالحفاظ على المقومات الأساسية للبقاء، أهمها حجم المؤسسة المردودية، حواجز الدخول، التي تعتبر سدا منيعا تحتمي به المؤسسة من مخطر المنافسين المحتملين.

## 3- أهداف إستراتيجية النمو على المستوى المالي:

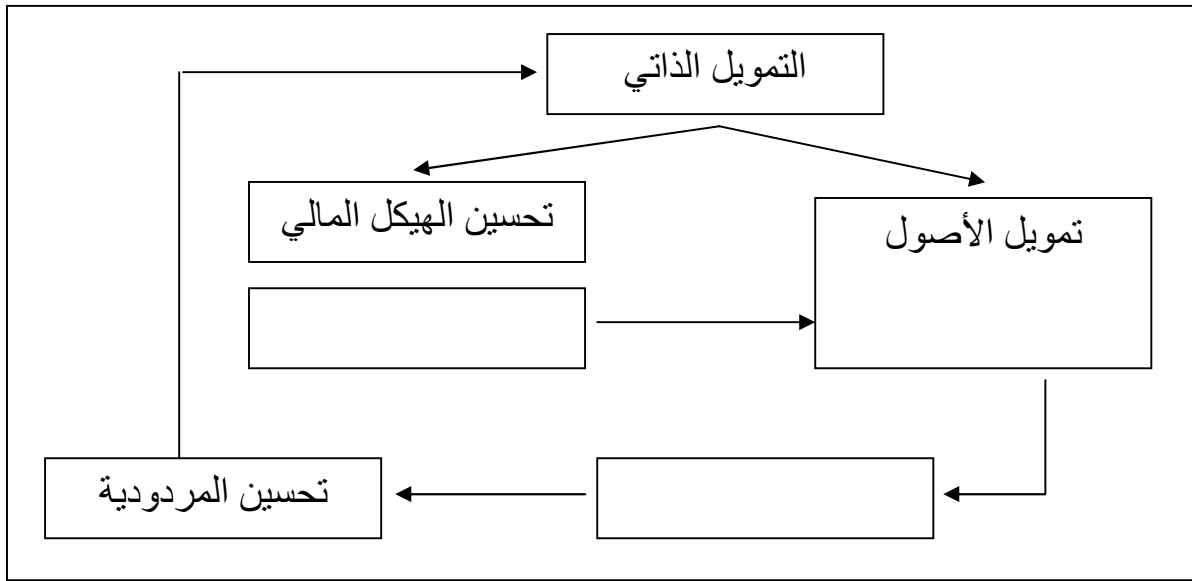
على المستوى المالي يساهم النمو في تدنية المخاطر الناتجة عن خاصية عدم التأكد في المحيط المالي والاقتصادي والسياسي... إلخ، وذلك بفضل إتباع إستراتيجية التنوع مثلا، التي توزع هذه المخاطر على مجموعة من الأنشطة والقطاعات، وعلى هذا الأساس يقل تأثيرها على المستوى الإجمالي للمؤسسة بنقل الموارد من نشاط لآخر.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - O-T. Blay. Economie d'entreprise – Organisation et stratégie à l'aube de la nouvelle économie, Economica, 2000.

<sup>2</sup> - عبد المعطي محمد عساف، مرجع سابق، ص 91..

داخل المؤسسة يحقق النمو المرنة المالية التي تضمن لها الحصول على التمويل الضروري لاحتياجاتها المالية تحت قيد تحسين المردودية والاستقلالية المالية، والتي نوضحها من خلال الشكل البياني التالي:

### النمو والمرنة المالية



حسب الشكل أعلاه فالنمو حلقة الوصل بين المردودية التي تتحسن بفعل الارتفاع في الحجم وبين

در التمويل، فكلما زاد حجم المؤسسة كلما تحسنت مردوديتها، وكلما أدى ذلك إلى ارتفاع قدرة

المؤسسة على تمويل احتياجاتها المالية ذاتيا و/أو باللجوء إلى المصادر الخارجية وهذا بدوره يؤدي إلى الارتفاع في حجم الأصول.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - M.Darbelet et autres, Notions Fondamentales de Gestion d'entreprisen 3ème édition, Foucher, Paris, 2000.

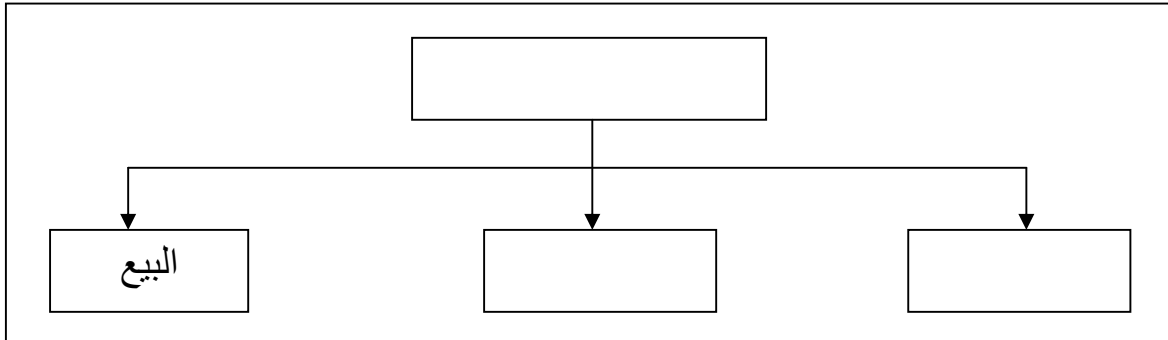
المطلب الثالث: انعكاسات النمو على البنية الهيكلية والتنظيمية للمؤسسة.

يتمثل الهيكل التنظيمي في التسلسل الهرمي لعمليات اتخاذ القرار داخل المؤسسة، حيث يظهر من خلاله الكيفيات التي وزعت بها المهام ووكلت بها المسؤوليات وقسمت بها الوظائف والأنشطة، كما يظهر طبيعة العلاقات بين مختلف المسؤولين، ويمكن دراسة الهيكل التنظيمي من خلال تحليل أبعاده إلى محور أفقي يبين كيفية توزيع المهام وآخر عمودي يبين كيفية ممارسة السلطة.<sup>1</sup>

### 1. الهيكل التنظيمية الوظيفية:

أقترح الهيكل التنظيمي الوظيفي من طرف ف. تايلور وهيكل بسيط يعتمد بشكل أساسي على تقسيم النشاط إلى مراحله الأساسية (الشراء، الإنتاج، البيع ... إلخ)، وذلك تطبيقاً لمبدأ تقييم العمل، حيث تقسم المسؤوليات في هذا النوع من الهيكلية بشكل أفقي، وهذا بهدف الحصول على الكفاءة والاستفادة من وفورات الحجم الناتجة عن الاستخدام الأمثل لكفاءات والمؤهلات والإمكانات والتنسيق بين مختلف القوى الداخلية لوظائف المؤسسة، والشكل التالي يوضح بنية الهيكل التنظيمي الوظيفي.<sup>2</sup>

#### الهيكل التنظيمي الوظيفي



نظراً لأن المؤسسة تنمو بشكل مستمر، فإن ذلك يمثل عامل مهم لاستجابة الهيكل الوظيفي لهذا تغيير في الحجم، ومن هنا نجد أن الهيكلية الوظيفية تتخذ أشكالاً في مراحل مختلفة هي:

<sup>1</sup> - فيصل حسونة، نفس المرجع، ص 186.

<sup>2</sup> - P. Vannesson, Barrières et stratégies des entreprises, Presse du C.N.R.S, Paris, 1990.

## ❖ الهيكلة التنظيمية الإدارية:

وتطبق في المؤسسة الصغيرة ومتناهية الصغر، حيث يلعب فيها المالك المؤسس أدوارا مهمة في التسيير والتنظيم، وبالتالي فجميع أفراد المؤسسة يتجمعون في شكل مداري حول المسؤول الأول والذي يتولى جميع المسؤوليات سواء كانت إستراتيجية أو عملية.

## ❖ الهيكلة التنظيمية الثنائية:

إن تطور المؤسسة ونموها يفرض عليها مجموعة من التغيرات الجديدة، حيث يظهر مل مسؤول إلى الاستعانة بمساعدين يتخلى لهم عن مجموعة من المسؤوليات الفرعية، وعليه تتحدد الوظائف وتقسم المسؤوليات، إلا أن سلطة المسؤول الأول تبقى قائمة وتمثل قاعدة لضمان الانسجام وتسيير العلاقات الداخلية بين الوظائف والمصالح.

## ❖ الهيكلة الوظيفية المتطورة:

عندما تبلغ المؤسسة مراحل متقدمة من النمو والتوسع، تزداد مشاكل الرقابة الداخلية، الأمر الذي يجعل عملية التسيير والتنظيم تحتاج إلى كفاءات متخصصة ومتطورة ومتنوعة ولتحقيق ذلك يجب إخضاع الإدارة العامة إلى مبدأ التخصص حسب المؤهلات التقن<sup>1</sup> لكل مسؤول إداري.

من إيجابيات هذا الهيكل أنه يمكن المؤسسة من تحقيق مستويات عالية من الكفاءة التنظيمية وذلك في حالات المحيط المستقر والتكنولوجيا البسيطة الثابتة، كما أن تولي مهام المراقبة من طرف متخصصين يجعلهم يتخذون أكثر نجاعة لحل المشاكل المطروحة، إضافة لذلك فإن التخصص المنتشر بين أفراد المؤسسة يجعلهم يكتسبون معارف ومؤهلات أكثر عمقا مما يؤدي إلى اكتساب خبرات عالية.

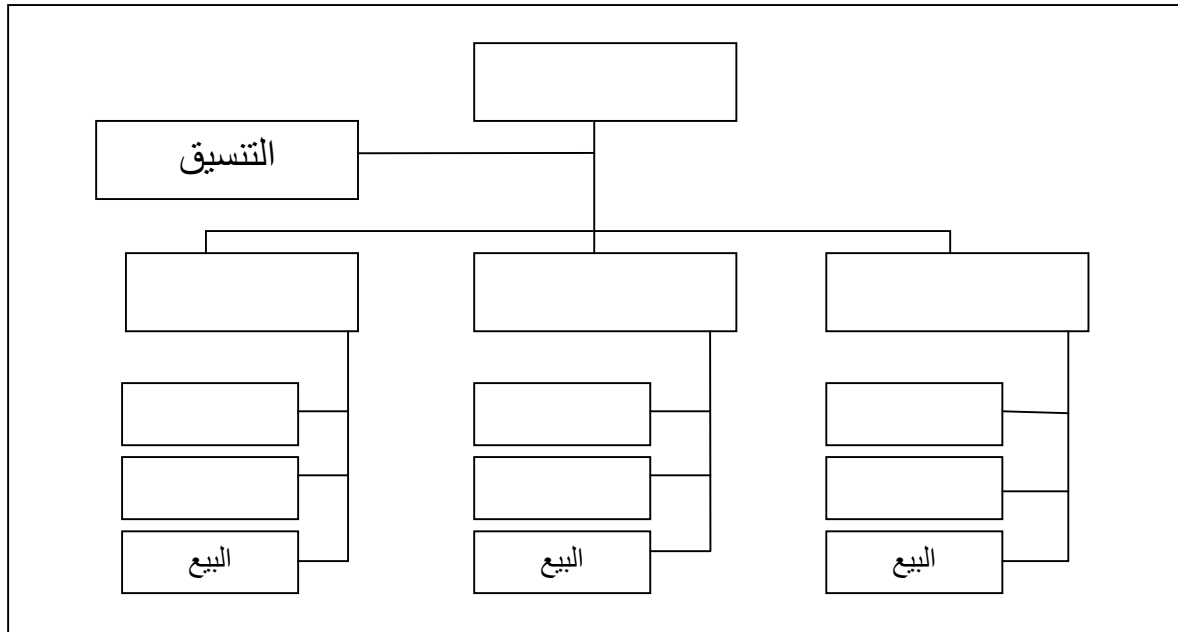
<sup>1</sup> - S-P. Mougou, la croissance de l'entreprise – le cas de l'industrie agroalimentaire de l'economie camerounaise, thèse de doctorat en sciences de gestion, université de NANTE, 2005.

من جهة أخرى فإن اعتماد الهيكل الوظيفية على المركزية في التسيير يؤدي في حالة نمو المؤسسة السريع إلى مشاكل في التنسيق بين المصالح والوظائف، بحيث يحدث تباعد بين الإجراءات المتخذة والمتطلبات الميدانية وهذا يؤدي إلى انفعالية، ويجعل العملية التنظيمية تتميز بنوع من اللامرونة في التأقلم مع المتغيرات الجديدة التي تفرضها البيئة الخارجية.<sup>1</sup>

## 2. الهيكل التنظيمية الاقسامية:

يستخدم هذا النوع من الهيكل في المؤسسة الكبيرة أو تلك التي لها منتجات مختلفة ومتنوعة، حيث يعتمد هذا على تقسيم المسؤوليات والأنشطة حسب كل منتج أو نشاط أو عائلة منتجات، وهذا يؤدي إلى نوع من التجانس الكبير بين الوظائف، فكل قسم أو مصلحة يتميز باستقلالية كبيرة، ويمكن بذلك 'داد هيكل خاص بكل وظيفة على حدا، وهذا بدوره يجعل من عملية المراقبة أكثر فعالية حيث تخصص كل وظيفة بنوع معين من المراقبة، والشكل التالي يوضح ذلك:<sup>2</sup>

### الهيكل التنظيمي الاقسامية



<sup>1</sup> - على السليبي، غدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غرب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002، ص 16.

<sup>2</sup> - R.Leduff, Encyclopédie de la gestion et du management, Dalloz, Paris, 1999.

يستجيب الهيكل الاقسامى للمؤسسة المطبقة لإستراتيجية التنوع، حيث تتمايز وتكامل الأنشطة بحيث تظهر المؤسسة كمجموعة مؤسسات مشكلة بذلك حافضة أنشطة وينفرد كل نشاط بتحليل وضعياته إستراتيجية وتخطيط الأهداف وتنفيذ القرارات وتطبيقاتها ومراقبتها، وبالتالي فكل فرع يتمتع باستقلالية كبيرة إلا أن نمو المؤسسة يفرض مجموعة من التحديات تختصرها في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- ضرورة الاستفادة من التجانس والاستقلالية بين مختلف الأنشطة بشكل يسمح بتحديد المسؤوليات ومتابعة النتائج وهذا يؤدي إلى تحفيز المسؤولين والرفع من مستوى الأداء.
  - يفرض هذا الهيكل على المؤسسة بتقدير موقعها التنافسي في السوق بشكل متواصل، وفترة كبيرة على التأقلم مع التغيرات السريعة في بيئتها الخارجية.
  - نظرا للاستقلالية الكبيرة بين الأنشطة، فإن الهيكل الاقسامى لا يمكن المؤسسة من الاستفادة من وفورات الحجم.
  - تزداد عملية التسيير تعقيدا وتكلفة كلما زاد حجم المؤسسة وتنوعت أنشطتها ومنتجاتها، لاسيما إذا تعلق الأمر بالتكامل العمودي نحو الأمام و/ الخلف.<sup>2</sup>
3. الهيكل التنظيمية المصفوفة:

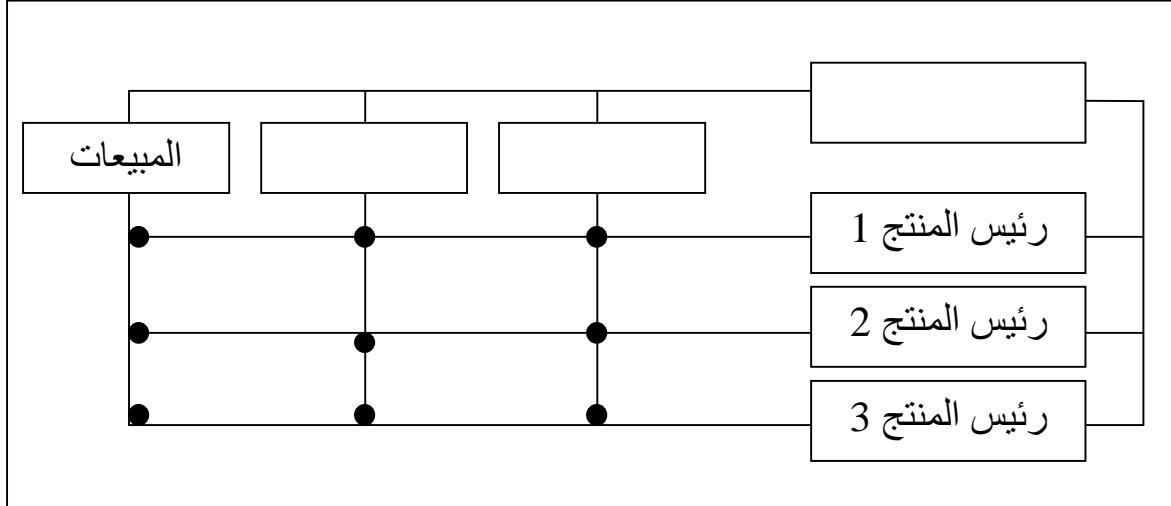
يستخدم الهيكل المصفوفي لتجاوز التأثيرات السلبية لنمو المؤسسة على العملية التنظيمية عند تطبيق حيث يركز هذا النوع من الهياكل على توزيع المهام والأنشطة وفق المعيارين الوظيفي والأقسامى معا، وبالتالي فالهيكل المصفوفي يبحث بن أقصى درجات المرونة، وذلك من خلال الاستفادة من الكفاءات المتوفرة في كل من الهيكل الوظيفي والهيكل الاقسامى.

<sup>1</sup> - علي السلمي، نفس المرجع، ص 20.

<sup>2</sup> - محمد فاتح صالح، نفس المرجع، ص 157

يفرض الهيكل الأقسامى على كل مسؤول نوعين من الاختصاصات، اختصاص قسبي ناتج عن ترأسه لمشروع أو منتج معين، واختصاص وظيفي مقسمة حسب كل منتج أو نشاط والشكل التالي يوضح البنية الأساسية للهيكل المصفوفي:<sup>1</sup>

### الهيكل التنظيمي المصفوفي



يتوافق هذا الهيكل مع كل إستراتيجية نمو المؤسسة لأنه يتميز بمرونة عالية، وذلك من خلال إمكانية إضافة أو التخلي عن منتج أو مشروع دون أن يحدث ذلك تغييرات هيكلية كبيرة علة البنية التنظيمية، حيث أن مجموع الوسائل والإمكانيات تخضع للاستخدام المشترك، إلا أن ذلك يفرض على المؤسسة إيجاد نوع من التوازن بين سلطة كل مسؤول وتنظيم احتمالات المواجهة بين أعضاء التنظيم عند التصادم في التسيير تسيير الصراعات بين أعضاء التنظيم الناجمة عن تداخل

الأهداف.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - R.Patruel, Croissance interne et croissance des entreprise – l'exemple Français de la P »riode récente, thèse de doctorat, Université de Paris, 1, 1978, Page 341.

<sup>2</sup> - R.Paturel, Délimitation des concepts de croissance interne et de croissance externe, Economie et sociétés N° 10, Octobre – Novembre 1981.

كما يدعم هذا الهيكل كل أشكال المبادرة والإبداع من خلال تشكيل المجموعات المقسمة حسب الأهداف، والتي تعمل وفق نظام المكافآت والحوافز الذي يمكن الأفراد من تلقي مكافآت تتناسب مع مجهوداتهم المحددة حسب هدف كل مجموعة.<sup>1</sup>

التحديات التي يفرضها النمو تفرز مجموعة من النتائج السلبية على المستوى التنظيمي، نذكر منها:<sup>2</sup>

- الازدواج الهرمي: فتلقى كل فرد الأوامر من مسؤولي، بسبب عدم التجانس وي طرح مشاكل تنسيقية خطيرة تتفاقم كلما زاد حجم النشاط.
- الاعتماد على الكفاءة الجماعية على حساب الكفاءة الفردية حسب منطق الهيكل المصفوفي ينتج عنه مجموعة من الصراعات السلطوية بين المحورين الأفقي والعمودي، بحيث يتحول مل منصب في الهيكل التنظيمي إلى ميدان لإثبات التفوق بدل ميدان للتعاون والتكامل بين مختلف القوى التند .
- كلما زاد حجم المؤسسة بفعل النمو زاد ذلك من ضرورة الاستعانة بأنظمة تنسيقية ونظم لمراقبة التسيير مما يفتح المجال أمام تضخم التكاليف.<sup>3</sup>

<sup>2</sup> - R.Paturel, Importance comparée des stratégies de croissance externe et croissance interne dans la croissance des grandes soci «t »s Françaises (1966-1973), Revue d'économie industrielle, Volume 9, N° 1, Septembre 1979.

<sup>3</sup> - R.Paturel, Stratégie de Croissance externe, Encyclopédie du Management, Vuibert, Paris, 1990.

## خلاصة الفصل:

إن الفكرة الأساسية التي نستخلصها مما سبق أن النمو هو السبيل الوحيد للمؤسسة إذا ما أرادت تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها، تعلق ذلك بالهدف التقليدي الذي يفرضه المنطق الاقتصادي للمؤسسة المتمثل في تحقيق الأرباح وتعظيم المداخيل أو ما يتعلق بضمان الاستمرارية والبقاء والذي يشكل الأولوية الأولى في عصر المنافسة الشرسة بين المؤسسات، تحت البقاء فيه للمؤسسة التي تتميز بالفعالية الاقتصادية ومواكبة التسارع في نمو الاسواق.

كما تجدر الإشارة إلى أن هناك إمكانية لتحقيق الهدفين معا بشرط أن تتمكن المؤسسة من النمو بوتيرة تواكب فيها النمو في السوق، ولتصل بعدها إلى تحقيق الحجم الحرج الذي يمكنها من فرص وجودها في البيئة التنافسية.

هذه الأهداف تمثل في الحقيقة البعد الأهم في أولويات المؤسسة، وعلى هذا الأساس تتولى القمة إستراتيجية في الهيكل التنظيمي مهمة التخطيط وتنفيذ ومراقبة الأهداف المتعلقة بتحقيق النمو ومن ثم الاستفادة من امتيازاته، ويتوقف ذلك على مجموعة من التغيرات تتعلق بالموارد وحالة محيطها الخارجي.

إلا أن النمو يحدث مجموعة من التغيرات التنظيمية، فتطور حجم المؤسسة باستمرار خلال دورة حياتها يتطلب إحداث تغيرات في الهيكل التنظيمي يستجيب لخصوصياتها في كل مرحلة، ففي البداية تتبنى المؤسسة الهيكل المرتكز على شخص المالك ويتطور النشاط وتنوع الوظائف تتوجه نحو تطبيق الهيكل الوظيفي المركزي، وبنموها وتنوع منتجاتها ووحداتها تلجأ إلى تطبيق الهيكل الأقسامى ومن أجل البحث عن المرونة الكافية لتسيير الأنشطة المتعددة تتحول نحو تطبيق الهيكل المصفوفي.

نشير في الأخير إلى أن هنالك الكثير من المتغيرات المتحكمة في اختيار الهيكل التنظيمي إضافة إلى النمو، نذكر منها التكنولوجيا المستخدمة، الإستراتيجية المطبقة، حالة المحيط الخارجي، الأمر الذي يحتم على المؤسسة السعي نحو اكتساب المرونة التنظيمية الكافية التي تمكنها من الاستجابة إلى كل هذه العوامل بشكل يجعلها قادرة على تحقيق أهدافها المتعددة والمتغيرة باستمرار.

### تمهيد الفصل:

تمثل الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية موارد من أهم مواردها واصلا من أهم الأصول التي تمتلكها، فلا يمكن تحقيق أهداف المؤسسة بدون هذه الموارد البشرية فبدون عمال ما هي إلا بمجموعة من المباني والمعدات والآلات فقط ولكي تصل هذه المؤسسات إلى الهدف المراد الوصول إليه كان لا بد لها من إيجاد الإطار الوظيفي القادر على إيصال المؤسسة إلى ذلك الهدف لذلك يجب على المؤسسة الاقتصادية أن تسعى بكل سبل إلى تحسين أداء مواردها البشرية من أجل الاستمرارية في الأداء الجيد،

لذلك سنتطرق في هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: أثر تسيير الموارد البشرية في رفع إنتاجية المؤسسة.

المبحث الثاني: الملامح الرئيسية لتسيير الموارد البشرية في عصر العولمة.

### المبحث الأول: أثر تسيير الموارد البشرية في رفع إنتاجية المؤسسة.

تؤكد المدارس العلمية في إدارة الأعمال على أهمية الموارد البشرية بالنسبة للمؤسسة سواء باعتبارها مورد إستراتيجي أو كوظيفة مساعدة على تحقيق الوظائف المرتبطة بنشاط المؤسسة أو كإدارة تساعد على تحقيق الأهداف الإستراتيجية بفضل تعظيم استفادة من الكفاءات المتوفرة في المؤسسة، فتحسين مردودية المؤسسة، فتحسين مردودية المؤسسة مرتبط باليوم بتحسين قدرة وكفاءة مواردها البشرية لذا أصبح الاستثمار في هذا المورد الإستراتيجي أحد العناصر الأساسية لبقاء ونجاح المؤسسات.

#### المطلب الأول: دور التدريب في تحسين مردودية المؤسسة.

إن الارتقاء بمردودية المؤسسة في ظل تزايد درجة التدويل واشتداد المنافسة مرهون بقدر كبير بأداء مختلف موظفيها مهما اختلفت مستوياتهم العلمية ومهما اختلفت رتباتهم (مهندسون، إداريون، إطارات مسيرة، تقنيون، أعوان... إلخ) وعلى هذا الأساس يتعين بذل المزيد من الجهود واتخاذ الكثير من الإجراءات التدبير التي من شأنها الرفع من جودة أداء العاملين فرديا وجماعيا، وتحقيق الانسجام والتكامل بشكل يؤدي إلى الأهداف العامة للمؤسسة وثمة تجسيد فلسفة وجود المؤسسة المتمثلة في البقاء والاستمرار.<sup>1</sup>

وفي ظل المستجدات المتلاحقة والانفتاح اللامحدود للاقتصاديات الوطنية وأمام حركة التحرير والانتقال لعوامل الإنتاج، فإنه على المؤسسة أن تبدي مقاومة لضمان التكيف الدائم والمستمر مع مختلف التقلبات والمفاجآت التي تبديها الأسواق التي تتعال معها المؤسسة وفي ظل هذا الوضع نتساءل عما يمكن بذله وما يمكن اتخاذه من تدابير وإجراءات وما هي الأولويات لمواجهة المرحلة القادمة؟، وعلى ماذا يمكن الاعتماد للصمود أمام المنافسة؟،

<sup>1</sup> - إبراهيم رمضان الدين، دليل إدارة الموارد البشرية، أم القرى للنشر والتوزيع، الجزائر، 2006، ص 189.

ومن بين لإجابات الملحة التي تبدو كعامل ناجح في المؤسسة هو الاعتماد بدرجة كبيرة جدا على التأهيل المسبق للموارد البشرية والتكوين بمعناه الواسع، الذي يمس كل العمال داخل المؤسسة دون استثناء وبهم كل الوظائف -التسويق، الإنتاج، البحث والتطوير ... إلخ). وهكذا يأخذ بعين الاعتبار كل الوسائل والمناهج العلمية الحديثة ودون أن يغفل على استخدام مل منها، ويستعين بتكنولوجيا الاتصال والإعلام الحديث وأنواع التدريب تبعاً للحالة وحسب الاحتياج.

ولقد ازداد الاهتمام بالتدريب واعتبر ذا أولوية في السياسة العامة للمؤسسة بهدف تحسين المعارف وتجسيد البحث والتطوير والإبداع والاندماج، إضافة إلى ما يلي:

- التمكن أكثر فأكثر من المهن وبالتالي إتمام المهام الموكلة لكل عامل على أتم وجه.
- التحكم في تقنيات الإنتاج والتكنولوجيا المعاصرة والتفاعل مع التطورات الحديثة الحاصلة في المجالات الصناعية.
- التحكم في تقنيات التسيير الكمية والنوعية.
- رفع المعنويات وزيادة الإحساس بالرضا والانتماء التقديري في نفوس العاملين بما يزيد من الحرص والالتزام والإتقان ويرفع من مستوى ثقة العامل في نفسه أولاً ثم في المؤسسة ثانياً.
- زيادة جودة المنتج.
- زيادة التحكم أكثر فأكثر في الارتباطات والعلاقات لصالح المؤسسة.
- زيادة الوعي والإدراك بالظروف الداخلية والخارجية المحيطة بالمؤسسة من مستجدات الصناعة ومتطلبات البقاء.
- بث روح التجديد والحركية وكسر الروتين داخل كامل الأجزاء الإدارية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
- تحقيق الاستقرار المهني وزيادة الارتباط والحاجة التبادلية بين المؤسسة والعامل.
- زيادة إنتاجية اليد العاملة بما يؤثر في التحكم بالتكاليف مستقبلاً.

ومن خلال هذه العناصر يتبين أن المؤسسة تستفيد من التدريب باعتباره يهدف في النهاية إلى تحين وتطوير إنتاجية المؤسسة والعامل الذي يستفيد من التدريب باكتسابه لمهارات جديدة تزيد من قدراته على أداء عمله الحال، وهو الأمر الذي يكسبه مميزات مادية ومعنوية عن زيادة قدرته على أداء أعمال مستقبلية وإتاحة الفرص أمامه للترقية لمناصب ووظائف أعلى في مستقبل حياته الوظيفية.<sup>1</sup>

كما أن التدريب يساهم بصورة فعالة في تطوير العلاقات البشرية داخل بيئة العمل، وهذه العلاقات تكون أقوى.

وأكثر فعالية عندما تتوافر لدى أفراد المؤسسة تلك المهارات والقدرات المطلوبة لأداء العمل، كذلك عندما يعملون داخل إطار جيد من العلاقات السلوكية فيما بينهم، بالإضافة إلى ذلك فإن التدريب له أهمية بالغة في زيادة قدرات ومعارف العاملين في المستويات التنفيذية والإشرافية على السواء فإنه يكون لازماً لتنمية قدرات المديرين والرؤساء الحاليين في مختلف المستويات الإدارية بالمؤسسة، إلى جانب هيئة مديري المستقبل وتسلحهم بالمهارات الإدارية التي تمكنهم من شغل المناصب القيادية في المستقبل، لذلك قد أصبح التدريب الإداري لازماً لتعميق ورفع قدرات المديرين على مختلف مستوياتهم الإدارية والقيادية على الإدارة فعالية تحديد الأهداف ورسم السياسات والإستراتيجيات وتحليل المشكلات واصطحاب الأساليب العلمية في اتخاذ القرارات، إلى جانب تنمية قدراتهم على الإدراك الشامل لمؤسساتهم وللبنيات الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والعادات وغيرها، كذلك تطوير وتنمية سلوكيات واتجاهات المديرين والمشرفين وأنماط تفكيرهم واكتسابهم المهارات السلوكية للإدارة الفاعلة فضلاً عن ذلك فإن التدريب يساهم في إشباع الحاجات الأساسية للمديرين وهي حاجات بطبيعتها سيكولوجية.

من خلال مقابلة التدريب الإداري لمستوى طموحاتهم وذا الأمر ينعكس إيجاباً على تحسين وتطوير إنتاجية المؤسسة، فالتدريب عملية مستمرة تشمل طاقة العاملين طوال حياتهم المهنية.

<sup>1</sup> - إبراهيم رمضان الدين، مرجع سابق، ص 190.

وفي الأخير يمكن القول عن التدريب بمثابة استثمار للموارد البشرية المتاحة في مختلف مستوياتهم

تعود عوائده على كل من الموارد البشرية والمؤسسة ككل.<sup>1</sup>

**المطلب الثاني: الحوافز سبيل لتحسين مردودية المؤسسة.**

تشير الدراسات إلى أن الاهتمام بموضوع الحوافز بدأ مع تطور الفكر الإداري متمثلاً في حركة

الإدارة العلمية كحركة متكاملة وقد تطور الفكر الإداري حيث أصبحت الحوافز أكثر أهمية في الوقت

الحاضر للأساليب التالية:

زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات على الموارد البشرية التي يتلاءم استخدامها مع التطورات

التقنية والخاصة بالصالحة للعمل ووضعهم في المكان المناسب كما أنها تلعب دوراً مهماً في دفع تلك

العناصر اتجاه تحسين المردودية بشكل عام مما ينتج عن ذلك تحقيق أكبر قدر من العوائد وأقصى كفاءة

ممكنة بمعنى حسن استغلال الموارد من المال والخدمات والآلات والقوى البشرية العاملة وحسن توجيهها

وقيادتها لتحقيق أكبر قدر ممكن من الإنتاج أو ما يسمى بالمخرجات، وبأقل تكاليف ممكنة.

إن أهمية الحوافز تتلخص في أن الاهتمام بدراسة تحفيز العاملين تفرضه الرغبة في تحسين

أدائهم ورفع كفاءتهم الإنتاجية بما يكفل تحقيق الأهداف، وهذا يعني أنه من فرضية توافر القدرة لدى

الشخص على العمل إلى جانب توافر المعلومات لديه فإننا لا نضمن مع كل ذلك الحصول على أداء جيد،

لأن ذلك مرهون بالدور الذي يلعبه عامل جوهري يتمثل في الحوافز حيث أن العاملين تتوافر لديهم الرغبة

في العمل عن طريق تحفيزهم على الأداء الفعال.

ولهذا فإن الإدارة الحريضة على تحقيق أهدافها يجب أن تسعى جاهدة باتجاه وضع نظام عادل

للحوافز المادية والمعنوية، كما أشارت بعض الدراسات إلى أن هناك مجموعة من الأهداف التي تستطيع

تحقيقها من خلال الحوافز، وهذه الأهداف هي نفسها التي تظهر أهمية الحوافز وتتخلص فيما يلي:

<sup>1</sup> - يوسف جسيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة الوراق، الأردن، 2006، ص 280.

✓ المساهمة في إشباع حاجات الأفراد أو العاملين ورفع روحهم المعنوية بما يحقق ذلك هدفا إنسانيا في حد ذاته وغرضا رئيسيا له انعكاساته على زيادة الإنتاجية للأفراد وتعزيز انتمائهم وعلاقتهم مع المؤسسة وإدارتها ومع زملائهم في العمل وكذلك مع أنفسهم.

✓ المساهمة بالتحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه أو توجيهه، أو تعديله أو حتى إلغاء حسب المصلحة المشتركة بين المؤسسة والعاملين فيها.

✓ المساهمة في تعزيز العاملين لأهداف المؤسسة أو سياستها وتعزيز قدراتهم وميولهم الكيفية معها، لأن العاملين كثيرا ما يسيئون فهم الإدارة ويخضعون ممارستها إلى تفسيرات كثيرة تكون خاطئة مما يولد مناخا ملبدا بسوء الفهم والعدوانية بين الطرفين، وبصورة تنعكس سلبيا على المؤسسة والعاملين معا.<sup>1</sup>

✓ دفع العاملين لإظهار المزيد من الاهتمام بالعمل الذي يقومون به للوصول إلى استخدام أفضل لطاقتهم وقدراتهم مما يزيد من إنتاجية المؤسسة في الحجم والكم ويحسن من خدماتها وكذا في النوع، الأمر الذي تنعكس آثاره الإيجابية على زيادة دخل العاملين وأيضا زيادة إيرادات المؤسسة في نفس الوقت.

إن الحوافز هي التي ترسم للأفراد اتجاهاتهم ورغباتهم في تحديد طبيعة العمل الذي يختارونه وتحديد مدى قوة الاستجابة لديهم للجهد المبذول من أجل الوصول إلى هدف معين كما تحدد مدى الاستمرارية في إتباع أسلوب وسلوك معين، وكل ذلك يقصد به تحقق أفضل تكيف ممكن مع البيئة الخارجية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 281.  
<sup>2</sup> - عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 71.

تعد الحوافز مقوما أساسيا في المؤسسات وركيزة رئيسية لوجود الإبداع والتنمية، فالمحور الجوهري للمؤسسات يقوم بتبنيها لبيئة تنظيمية تتكون من منهجين هما المنهج الفكري والمنهج العملي اللذان يقومان على قيم وممارسات وظيفية تغرس الإبداع كهدف متجدد ومطلوب ويكون ذلك من خلال حوافز مشجعة وأساليب ونظم تعمق إيمان العاملين بهذه المبادئ، لذا تشترك المؤسسات في العديد من القيم والمبادئ من أهمها:<sup>1</sup>

- ✚ الرغبة في الإنجاز وإعطاء الأسبقية دائما للعمل لتحقيق الأهداف.
- ✚ إعطاء أسبقية متميزة لتنمية القدرات وحفز العاملين للأداء المتميز.
- ✚ توزيع الحوافز بشكل عادل يضمن وصول الحق إلى أصحابه المجتهدين.
- ✚ تأصيل مفهوم الإنتاجية وتنمية قدرات العاملين ومشاركتهم في النتائج.

ومنه يمكن القول أن قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها تتوقف إلى حد كبير على نجاح الإدارة في توفير القدر الكافي للدافعية لدى الأفراد العاملين ووضع نظام فعال للحوافز لإثارة الدوافع التي بدورها تدفع العاملين للإنتاج والإبداع وتحقيق الرضا لهم حيث يشعر العامل بأنه جزء لا يتجزأ من هذه المؤسسة ونجاحها نجاح له، فإذا استطاعت الإدارة أن توصل تلك المفاهيم إلى العاملين فستكون قد وضعت يدها على أكبر حافز لهم، كما أن اقتناع كل عامل بأنه عضو مهم في المؤسسة يشعره بأهميته بالنسبة لها وسيكون ذلك دافعا كبيرا لتحسين أدائه في عمله بل سيزيد إصراره على الابتكار والإبداع في كيفية أدائه لذلك العمل والمساهمة بشيء الطرق لتحقيق الأهداف، ولذا فالمدير الناجح هو الذي يشعر كل عامل معه مهما كان دوره بأنه عضو مهم في المؤسسة وأن عمله هو أهم الأعمال، إذا تمكن هذا الشعور من العاملين ككل فإن الإدارة قد تكون نجحت بدرجة كبيرة في تحقيق أهدافها بدرجة عالية من الكفاءة.

<sup>1</sup> - أحمد طرطار، الترشيد الاقتصادي للطاقت الإنتاجية في المؤسسة، الساحة المركزية، الجزائر، 2006، ص 8.

تعتمد المؤسسات من أجل تحقيق زيادة قدرتها التنافسية وجودة منتجاتها على تحفيز مواردها البشرية لزيادة فعاليتها والتزامها لتكون قادرة على إنتاج منتجات أو خدمات متميزة وتقديم كل جديد ومبتكر للزبائن لكسب رضاهم وتقوية القدرة التنافسية للمؤسسة لتحقيق النجاح والبقاء لها، ذلك لأن الموارد البشرية هي المسؤولة عن تحقيق الكفاية الإنتاجية بجعل نسبة المخرجات أعلى من المدخلات وتحقيق الفعالية.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: آثار تقييم أداء الموارد البشرية على مردودية المؤسسة.

تتمثل هذه الآثار بمجموعة من الفوائد التي يمكن تحقيقها من وراء تقييم أداء موضوعي وعادل التي يمكن تلخيصها بما يلي:

➤ يعد تقييم الأداء في الوقت الحاضر جزء أساسي في منهجية إدارة الجودة الشاملة التي تمثل النهج

المعاصر في إدارة المؤسسات، هذه المنهجية تؤكد إلى حد كبير على ضرورة التحسين المستمر في

أداء الموارد البشرية من خلال ما تظهره نتائج تقييم الأداء لأن المؤسسة التي توفر للزبائن سلعا

وخدمات يرضون عنها متوقفة على أن تكون جودة الأداء التنظيمي فيها تحت السيطرة، فهو

يرصد الانحرافات السلبية ويعالجها وينمي الانحرافات الإيجابية فيه ومن خلال تطوير وتحسين

الأداء التنظيمي وتحقيق الفاعلية التنظيمية وبالتالي تحقيق الرضا لدى العملاء.

➤ توفير نتائج تقييم الأداء تغذية عكسية عن أداء كل من يعمل من المؤسسة حيث يعرف الفرد من

خلالها تحقيق بإيجابياته وسلبياته، وبأن مستقبله الوظيفي مرتبط بهذه النتائج يتوقع أن تتولد

لديه في هذه الحالة دافع ورغبة لتطوير أدائه وتحسينه سواء عن طريق الذات أو برامج التعلم

والتدريب المستمرين التي تعدها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - حمد طرطار، مرجع سابق، ص 9.

<sup>2</sup> - جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص 409.

يساهم تقييم الأداء في رفع الروح المعنوية لدى الموارد البشرية وذلك من خلال ما يلي:

✓ خلق جو من التفاهم والعلاقة الحسنة بين العاملين في المؤسسة، فعندما يعرفون أن هدف تقييم الأداء الأساسي هو تطوير وتحسين أدائهم للحصول على مكاسب وظيفية التي لا يحصل عليها أي فرد منهم إلا بجهده ونشاطه حيث يستولد لديهم شعور إيجابي نحو عملهم ومؤسستهم التي يعملون فيها.

✓ يضمن تقييم الأداء الموضوعي تحقيق عدالة المعاملة بين جميع العاملين في المؤسسة، فوجود نظام عادل وموضوعي قائم على أساس من التخطيط السليم والقواعد التنظيمية الموضوعية يضمن أن كل فرد ينال ما يستحقه من المزايا الوظيفية وفق جهده ونشاطه ابذول في عمله،

وهذا ما يضمن أن كل من يعمل في المؤسسة يلقى نفس معاملة الآخرين دون تمييز

✓ تقضي طبيعة تقييم الأداء من الرؤساء متابعة مرؤوسهم الذين يقيمون أدائهم باستمرار من خلال جمع معلومات عن هذا الأداء والقيام بتحليلها دقيق ليتمكنوا من الوصول إلى تقييم عادل وموضوعي، كما تقتضي هذه الطبيعة منهم أن يوجهوا أداء مرؤوسهم.

✓ تعد نتائج تقييم الأداء وثائق تبرر المؤسسة من خلالها جميع القرارات المتخذة مجال شؤون العاملين بواسطة إدارة الموارد البشرية من ترقية وفصل من العمل وتعويضات ... إلخ، وذلك أمام الحكومة الممثلة بوزارة العمل والمحاكم والنقابات العمالية على اعتبار أن جميع القرارات مبررة لأنها متخذة في ضوء تقييم نتائج أداء الموارد البشرية التي تعمل لديها.

✓ تعتبر نتائج تقييم الأداء وما توضحه من جوانب ضعف وقصور في أداء الموارد البشرية أداء مقنعة يستخدمها المدبرون والرؤساء في تبرير نصائحهم لمرؤوسهم أثناء العمل من أجل تطوير وتحسين أدائهم بشكل مستمر.

✓ يعد التواصل بين الرؤساء ومرؤوسهم عن طريق الاتصال المستمر بينهم جانبا مهما في عملية الإدارة بوجه عام والإشراف والتوجيه بشكل خاص، هذا الأمر هام يحققه تقييم الأداء من خلال الطلب إلى الرؤساء المقيمين أن يتابعوا أداء مرؤوسهم باستمرار وجمع المعلومات عنهم ومن ثم تقييمهم، وفي ضوء التقييم تصدر توجيهاتهم ونصائحهم لمرؤوسهم ومن خلال استمرارية هذا العمل يكون تقييم الأداء قد حقق التواصل المستمر الهام بين الطرفين.<sup>1</sup>

✓ يحقق الأداء غاية أساسية وهي مكافأة كل فرد في المؤسسة على قدر ما يعمل وينتج، وتطوير وتحسين أداء العنصر البشري في العمل بشكل دائم ومستمر عن طريق علاج مسببات الضعف في الأداء وتدعيم وتفعيل مسببات القوة وذلك وصولا لهدف إستراتيجي وزيادة إنتاجية المؤسسة وزيادة فاعليتها التنظيمية باستمرار مما يعود بالنفع على لطرفين (المؤسسة والموارد البشرية).<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - عمروصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 63.

<sup>2</sup> - عمروصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 63.

المبحث الثاني: الملامح الرئيسية لتسيير الموارد البشرية في عصر العولمة.

يتجه اقتصاد العالم الآن لكي يكون أكثر تفاعلا وأكثر عالمية حيث تعبر معظم المنتجات الآن كل الحدود والحواجز الدولية لتغزو أسواق العالم، ولا تقتصر هذه المنتجات على أنواع معينة بل أنها تشمل الموارد بجميع أنواعها من مواد خام ورأس مال مصنعة وخدمات مثل: التأمين وأنظمة الاتصال والأفراد.

المطلب الأول: أهم التحولات ذات التأثير على الموارد البشرية.

مع تأثير العولمة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الدول والمؤسسات بدأت تظهر الاتجاهات

التالية:<sup>1</sup>

- 1- التفكير متعددة الأبعاد للموارد البشرية ذات الهياكل المرنة.
- 2- شفافية الأداء العالمي المرتبط بالجودة والالتزام البيئي والإنساني وأخلاقيات العمل للموارد البشرية بالمؤسسات.
- 3- التوسع في صناعة الخدمات بجانب التكنولوجيا في أطر التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- 4- الاحتراف التسييري والتسيير المهني والقيمة المضافة للعمال.
- 5- الاهتمام بتسيير سلاسل التوريد والعلاقات مع المنافسين وخدمة العملاء وتطبيق مبدأ أصحاب المصالح المشتركة وشركاء التنمية (الحكومة، النقابات، المدبرون، المستثمرون، العمال، المجتمع).
- 6- تنمية مهارات الموارد البشرية أساس المرايا التنافسية بين المؤسسات والحكومات.
- 7- سوف تتأثر منظومة تسيير الموارد البشرية بالتقنيات التالية:
  - الثورة الجزئية (تخليق المواد على المستوى الجزئي لتصنيع واد جديدة).
  - إنتاج أنماط ميكانيكية إلكترونية (عالم الإلكترونيات الصناعية).

<sup>1</sup> - فريد النجار، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، 2006، ص 20.

- تعاضم الاتصالات المعلوماتية والتحول إلى اقتصاد الرقمي.
  - ثورة التكنولوجيا الرقمية (مزج الصوت والصورة والاسترجاع).
  - الثورة المتوقعة في عالم الطاقة الاندماجية والمواصلات الدقيقة.
  - الأقمار الصناعية وأنظمة الرصد الكوكبي.
  - تكنولوجيا البيئة.
- 8- الثورة التنظيمية (الموارد التنظيمية، المؤسسات المرنة، المؤسسات الإلكترونية، دورة حياة المؤسسة، درجات المركزية واللامركزية).
- 9- معدل استيعاب التكنولوجيا وحقوق الملكية الفكرية وتأثير ذلك هيكل الموارد البشرية هذا من جهة ومن جهة أخرى ومع اتساع ظاهرة العولمة وسيطرة الفضائيات على العالم وانتشار الشركات متعددة الجنسيات وقوعها في الدول النامية وغزو أسواقها بالسلع العالمية ونشر التعليم الأجنبي بها وسيطرة العمالة الأجنبية على أسواق العمل الوطنية، كل هذا أدى إلى انتشار البطالة في الدول النامية بسبب القوى القادمة من الخارج وبسبب تخلف التعليم عن احتياجات سوق العمل واتساع الفجوة السلوكية والمعرفية بين العمالة المحلية والعمالة الوافدة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - فريد النجار، مرجع سابق، ص 21.

## المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية.

هناك عدة عوامل لها تأثير كبير على إدارة الموارد البشرية وتنقسم إلى أربعة عوامل تعتبر رئيسية وأساسية هي:<sup>1</sup>

## أ- العوامل الاقتصادية:

إن الحالة الاقتصادية والظروف المحيطة تؤثر على المورد البشري، فالإدارة تتجه إلى التطوير والتوسع في أنشطتها الخاصة بالموارد البشرية في فترات الرواج وتقليصها في فترات الكساد، فإن الارتفاع المستمر لمستوى المعيشة والذي كان له تأثير كبير على الممارسة الخاصة بالموارد البشرية لا يستطيع أن يتحقق إلا بتطوير المداخل المستخدمة لتحفيز العاملين.

## ب- العوامل القانونية:

لقد كان للعوامل القانونية تدخل مباشر كبير في تطوير إدارة الموارد البشرية وذلك يتدخل الدولة في شؤون المؤسسات بإصدار القوانين التي تنص على تحديد دور المنظمات العالمية وحقوقها والحد الأدنى لأجور والحد الأقصى لساعات العمل، السياسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية وتدريبهم وأمن صحتهم وترقيتهم.

## ج- العوامل الخارجية:

لقد عرف المجتمع خلال هذا القرن تطورا وتغيرا في أسلوب معيشة الأفراد وأسلوب تفكيرهم، فلقد تغيرت نظرتهم بالنسبة للمؤسسة والدور الذي تلعبه في حياتهم وتغيرت أيضا اتجاهات المجتمع وموافقته من جراء التجمعات العالية "أي النفايات" واتحادات العمال والدور الذي يلعبه التعليم العالمي وأهميته.

<sup>1</sup> - محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص 40.

## د- العوامل التكنولوجية:

إن التطور التكنولوجي صاحبه تغير جذري في القوى العاملة كنتيجة لتطور حاجات ومتطلبات

المؤسسة مما يتطلب يد عاملة مؤهلة ذات خبرة وكفاءة متطورة لكي تستطيع السير والتطور.<sup>1</sup>

## المطلب الثالث: انعكاسات الفكر الإداري الجديد على إدارة الموارد البشرية.

لقد كان للتحويلات الفكرية الجذرية في مفاهيم وتقنيات الإدارة المعاصرة وتأثيراتها الواضحة على

مفاهيم إدارة الموارد البشرية بدرجة واضحة وتمثل أهم تلك المؤثرات فيما يلي:<sup>2</sup>

■ تغير النظرة إلى الموارد البشرية من كونها مجموعة أعمال إجرائية تتعلق بتنفيذ سياسات ونظم العاملين إلى اعتبارهم إستراتيجية تتعامل مع أهم مورد للمنظمة وتتشابك مع الإستراتيجيات العامة لها.

■ انطلاق بفكرة الموارد البشرية من الانحصار في مشكلة الاستقطاب والتوظيف للعاملين حسب احتياجات الإدارات التنفيذية المختلفة إلى الانشغال بقضية أكثر أهمية وحيوية وهي إدارة الأداء تحقيق الإنتاجية والكفاءة والفعالية.

■ الارتفاع بمستوى القائمين على أعمال إدارة الموارد البشرية إلى مرتبة الإدارة المركزية، فقد أصبحت وظيفة إدارة الموارد البشرية في كثير من المؤسسات تفوق في مستواها إدارات الإنتاج والتسويق والتمويل.

■ الانتشار في عملية البحث والاستقطاب إلى السوق العالمي وعدم التركيز والانشصار في السوق المحلي بحثا عن أفضل العناصر وأكثرها قدرة على تحقيق أهداف المؤسسة بغض النظر عن اعتبارات الجنسية والمواطنة التقليدية.

<sup>1</sup> محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص 41.

<sup>2</sup> علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2001، ص 36-37.

- تبني مفاهيم وتقنيات إدارة الجودة الشاملة في عمليات إدارة الموارد البشرية، باعتبار مختلف الإدارات التي تخدمها إدارة الموارد البشرية بمثابة العملاء الداخليين الذين يجب العمل على إرضائهم.
- اعتبار تكلفة المهام التي تتولاها إدارة الموارد البشرية (نفقات التدريب، نفقات بناء إستراتيجيات الموارد البشرية) على أنها نفقات استثمارية تدر عائدا على الاستثمار وليس مجرد نفقات إرادية بدون مردودية

### خاتمة الفصل:

يتضح مما تقدم أن الموارد البشرية يجب أن تدمج مع العناصر الأساسية للعملية الإنتاجية بعد المواد الأولية وذلك للدور الذي تؤديه والمتضمن في تحقيق خطة المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية والمستقبلية المتمثلة في السعي للبقاء في السوق واستمراريتها، ومن أجل ذلك لابد من رفع فعالية الإنتاجية بتحفيز العمال ووضع جو مناسب بهم بمنح حوافز مادية ومعنوية وتدريبهم وتنميتهم مما يجعلهم يكتفون جهودهم ويقدمون أداءهم بإنتاجية عالية.

فالإنفاق على الموارد البشرية هو استثمار عائد كبير جدا يتمثل في تحقيق الفعالية الإنتاجية والتنظيمية، وهذا ما تسعى إليه المؤسسات.

## تمهيد الفصل:

إن العصر البشري في السنوات الماضية لم تعطي له أهمية بالغة مقارنة مع الوظائف الأخرى التي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، إلا أنه في السنوات الأخيرة وبعد أن وضعت له المصلحة المختصة تقوم بالاهتمام به وتمثل هذه الأخيرة في إدارة الموارد البشرية وذلك نظرا لفاعليتها ومساهمتها في رفع إنتاجية المؤسسة ونموها.

ومن خلال التطورات والرقى التي يساهم في تحريك عجلة المؤسسة تم إدخال على الموارد البشرية مصطلح علم التسيير والذي من خلالها انتقل الفرد من مجرد مؤيدي للأعمال والوظائف إلى مورد يعول عليه كثيرا، كما أصبح هذا الأخير يسيطر أكثر على مختلف وظائف المؤسسة.

تم اختيار المؤسسة الوطنية لإنتاج وتوزيع مواد البناء كمؤسسة لإجراء تريبصنا وهنا نظر ما يميز به من الاهتمام الكبير من المورد البشري، بدايته بالتعريف بالمؤسسة، ثم التعرض لدراسة مفصلة لهيكلها التنظيمي، حيث يتم التعمق في إدارة الموارد البشرية وكخطوة ثانية يتم دراسة المهام الأساسية لها ومدى أثرها على نمو المؤسسة تطبيقيا.

المبحث الأول: نظرة عامة عن المؤسسة.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة EDIMCO والهيكل التنظيمي لها.

أ. التعريف بالمؤسسة:

المؤسسة الوطنية لإنتاج وتوزيع مواد البناء المختصرة في EDIMCO هي مؤسسة أنشأت في 25 سبتمبر 1984، كان هذا بمقتضى القرار الوزاري رقم 5280/م ع/م ت/ و المتضمن ذلك مقرها الرئيسي بولاية مستغانم برأسمال يقدر بـ 200.000.000 دج.

تمتلك المؤسسة 29 سنة خبرة في مختلف مجالات البناء، واستمرارها وبقائها طيلة هذه السنوات ناتج عن النجاح الذي حققته بتحكمها في معظم النشاطات سواء كانت إنتاجية أو تجارية وقطاع مواد البناء، وكذلك النتائج القياسية التي حققها في الإنجاز والمقاولة، كما تهدف المؤسسة إلى بناء علاقات دائمة مع الزبائن ومختلف المتعاملين معا، حيث تعمل على تلبية وإرضاء حاجياتهم.

ولقد تم تطوير شبكة التوزيع للشركة بولاية مستغانم وهذا خلال الفترة الممتدة ما بين 1985 و1990 عن طريق فتح منافذ تاجير في عدة مناطق، وتم تحويل مؤسسة توزيع مواد البناء لتأخذ شكل شركات ذات الأسهم SPA/EPE بمقتضى العقد التوثيقي رقم 30/96 والصادر في 17/01/1996 فكان عدد العمال 170 عامل للمؤسسة.

## ب. الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

## 1. المدير:

يمثل أعلى سلطة في الهرم التنظيمي ومن مهامه:

- تسيير الشركة والإشراف عليها.
- متابعة المصالح والأقسام التي تقع تحت سلطته.
- تحليل التقارير الواردة من المصالح والأقسام واتخاذ القرارات الهامة والمناصب.
- تسيير ومراقبة رؤساء المصالح التابعين لإدارة الوحدة.
- عقد اجتماعات وإدراج السياسات والإجراءات الخاصة بكل مصلحة.

## 1.1. الأمانة:

تقوم هذه الأخيرة بالمهام التالية:

- مساعدة المدير في تدبير شؤونه وتنظيم أعماله.
- تحويل التقارير من المصالح إلى المدير.
- ضبط الاستقبالات الخاصة بالأشخاص المتعاملين مع المدير وإبلاغه بذلك.
- الرد على المكالمات الموجهة للمدير.

## 1.2. المراجع الداخلي:

يقوم المراجع الداخلي بفحص وتقييم نظام الرقابة الداخلية لخدمة الإدارة عن طريق التأكد من أن النظام المحاسبي كفاء ويقدم بيانات سليمة ودقيقة للإدارة ومن خلال منع الأخطاء والغش والانحراف عن سياسات الموضوعية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - مصلحة المستخدمين، مؤسسة إنتاج والتوزيع مواد البناء.

## 2. مدير الإدارة المالية:

هو المسؤول عن المصلحة المالية وتعتبر هذه الأخيرة مركزية في مؤسسة توزيع مواد البناء، حيث

تتفرع هذه المصلحة إلى:

## 1.2. الأمانة:

تقوم بمساعدة مدير الغدارة المالية.

## 2.2. قسم النزاعات:

يهتم بالجانب القانوني للمؤسسة ويقوم أيضا بحل كل النزاعات القانونية بين العمال داخل المؤسسة.

## 3.2. قسم المحاسبة:

يتولى المحاسب مختلف التسجيلات المحاسبية للعمليات التي تقوم بها الشركة (عمليات الشراء، البيع، التنازل، التحصيل، التسديد ... إلخ) وكذلك يبسط يوميات مساعدة حسب الحاجة إليها، وينقسم إلى فرعين: فرع المحاسب العام وفرع الخزينة، حيث المحاسب الأول في المؤسسة يقوم بالعمل الذي يقوم به المحاسب العمل/والعمل الذي يقوم به فرع الخزينة.

## 4.2. قسم إدارة الموارد البشرية:

تهتم بالعنصر البشري حيث أنها الجعة المسؤولة عن العاملين بالمؤسسة ويتكون هذا القسم من:

## ❖ مكتب الإدارة والعلاقات الاجتماعية:

تهتم بالضمان الاجتماعي للعامل وتدرس الخالة الصحية وهي المتعلقة بالعامل من يوم بدنه

العمل إلى غاية نهاية تعاقدته.

## ❖ مكتب الأجور:

يقوم بدراسة أيام العمل ومجموعة العطل والغيابات ويحدد الأجور اللازمة والمحافظة على ممتلكات الوحدة ومراقبة حركة العمال، المواد البضائع.

## 3. المدير التقني:

مسؤول على ممتلكات الوحدة ويتفرع هذا القيم إلى:

## 1.3. قسم البناء:

يوجد به مكتب تقني يهتم بالتخطيط للمشروع أي كمية المواد اللازمة للبناء وهناك مكتب آخر يقوم بتنفيذ ما قد خطط له.

## 2.3. قسم البيع:

يوجد به مكتب مكلف ببيع ما تم بنائه ومكتب يقوم بشراء الأراضي من أجل البناء.

## 4. مدير تجاري: يوجد به:

## 1.4. قسم تجاري:

يقوم بشراء وبيع مواد البناء داخل المؤسسة وهذا ببيعها إلى المدير التقني وأيضا يقوم هذا القسم بالبيع خارج المؤسسة.

## 2.4. قسم الإنتاج:

حيث يقوم هذا القسم بالإنتاج.

## 3.4. قسم الصيانة:

يتكفل بصيانة الآلات والمعدات التي تستخدم في نشاط المؤسسة.

## ❖ نظام العمل في المؤسسة إنتاج وتوزيع البناء.

توظف مؤسسة إنتاج وتوزيع مواد البناء 170 عامل، ونظام العمل في المؤسسة يكون على النحو التالي:

فريق يعمل من الساعة 6 صباحا إلى غاية 14 .

فريق يعمل من الساعة 14 صباحا إلى غاية 22 .

فريق يعمل من المساء 22 ليلا إلى غاية 6 .

وفترات الراحة كل نهاية الأسبوع أيام الجمعة والسبت لبعض العمال ولكل عامل الحق في أخذ

راحة لمدة شهر واحد.

## المطلب الثاني: مفهوم مصلحة تسيير المستخدمين.

تتعلق وظيفة المستخدمين بعمليات إدارية تتمثل في توظيف الإطارات والأعوان ومتابعة حياتهم المهنية الفردية كالترسيم والتدفي الدرجات والترقية إلى مناصب أعلى وكذا تنقيطهم ومنعهم مختلف الإجازات ووضعهم في الحالات القانونية التي تحيزها القوانين والتنظيمات السارية، كما يحتوي تسيير المستخدمين بالإضافة إلى هذا الجانب الإداري على جانب مالي يتعلق بتسديد الأجور والمنح الشهرية للعاملين.

ومن ناحية الجانب الاجتماعي يمكن في انخراط هؤلاء في الصندوق الضمان الاجتماعي والمركز الوطني للتقاعد وحمائهم المدنية والجزائية إذ اقتضى الأمر، كما تقوم مصلحة المستخدمين بتحضير ومتابعة تنفيذ الميزانية المتعلقة بإعداد الموظفين.

المبحث الثاني: العمل والإنتاج في المؤسسة.

المطلب الأول: وحدات إنتاج وتوزيع مواد البناء للمؤسسة.

لقد تم تعيين السيد مدير عام كرئيس مجلس الإدارة للمؤسسة بمقتضى محضر المجلس الإداري المنعقد بتاريخ 2012/04/27 والذي نص في قراره بذلك، تتكون مؤسسة إنتاج وتوزيع مواد البناء من وحدات تتمثل فيما يلي:

- وحدة الحديد والصلب.
- وحدة التعبئة والتغليب والتوزيع.
- وحدة الترقية العقارية.
- الوحدة التجارية

إن مؤسسة التوزيع لمواد البناء EDIMCŌ على مستوى ولاية مستغانم لها عدة فروع متماثلة مع وحداتها:

1. المديرية العامة (حي سيدي العجال - بلدية مستغانم).
2. مديرية الترقية العقارية (حي تجديد - بلدية مستغانم).
3. وحدة الإنتاج والتوزيع (مقرها حي سيدي عثمان - بلدية صيادة).
4. وحدة البناء والإنجاز (مقرها حي سيدي عثمان - بلدية صيادة).

## المطلب الثاني: علاقة العمل وأوقاته.

1. علاقة العمل:

## ❖ التوظيف:

المادة 4: يجب أن يخضع توظيف العمال للأحكام السارية المفعول وأن يستجيب على الخصوص للمخطط السنوي للتوظيف الذي أعدته المؤسسة وصادقت عليه (المؤسسة وفروعها).

المادة 5: لا يمكن توظيف أي عامل إذا لم يبلغ السن القانوني للشغل وإذا لم ينجح في اختبارات الانتقاء.

المادة 6: يتعين على كل مترشح تم قبوله بعد الانتقاء والفحص الطبي أن يقدم ملفا يتضمن الوثائق :

- ✓ طلب خطي.
- ✓ (02) شهادة ميلاد رقم 12.
- ✓ مستخرج من صحيفة السوابق العدلية رقم 3.
- ✓ (02) شهادة عائلية أو شهادة شخصية.
- ✓ أربع (04) صور حديثة
- ✓ نسخ مصادق على مطابقتها لأصل شهادات العمل الصادرة عن المستخدم أو المستخدمين السابقين (مصادق عليها من قبل الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية).
- ✓ كل وثيقة تثبت وضعيته اتجاه الخدمة الوطنية.
- ✓ شهادة الإقامة.
- ✓ الشهادات الطبية التي تثبت حالته الصحية الجيدة.
- ✓ إثبات حساب بنكي او بريدي في أجل أقصاه 3 أشهر من تاريخ التو .

المادة 7: قبل توظيفه يجب أن تتوفر في كل مترشح للشغل الشروط التالية:

✓ أن يبلغ السن القانونية ستة عشر (16) سنة كاملة.

✓ أن يكون غير مرتبط بأي التزام.

✓ أن يخضع مسبقاً ودون وعد بالتوظيف :

➤ الاختبارات التقنية والنفسية التقنية التي تمكن من تقييم قدراته مؤهلاته المهنية.

➤ فحص طبي يثبت عدم إصابته بمرض معد وأنه قادر على أن يشغل فوراً منصب العمل

المادة 8: يتعين التبليغ عن كل تغيير قد يطرأ على وضعية العامل (الإقامة، الحالة الزوجية) إلى مصلحة الموارد البشرية.

في حالة الإغفال و التقصير تتبرأ المستخدم من كل مسؤولية فيما يخص التأخر أو الضياع المحتملين للمراسلات التي يمكن لسبب إداري توجيهها للعامل.

المادة 9: بصفة استثنائية، يمكن للمؤسسة أيضاً توظيف مستخدمين أجنبى وفق الشروط المنصوص عليها في التنظيم السارى المفعول.

المادة 10: يجب أن يتضمن عقد العمل، إضافة إلى التعريف بالعامل المنصب الذي يشغله الراتب المناسب، التعيين، تاريخ التوظيف وفترة التجربة، مجمل التزامات وحقوق المؤسسة والعامل، علاقة العمل (محددة أو غير محددة) ونظام التوقيت جزئي أو كلي.

## ❖ فترة التجريب:

المادة 11: يخضع كل مترشح تم قبوله لفترة تجريب مدتها محددة في الاتفاقية الجماعية:

✓ (03) ثلاثة أشهر لأعوان التنفيذ.

✓ (06) ستة أشهر لأعوان التحكم.

✓ (09) تسعة أشهر للإطارات.

المادة 12: خلال فترة التجريب، يمكن لكل واحد من الطرفين إنهاء علاقة العمل دون إشعار مسبق ولا تعويض.

## 2. أوقات العمل:

## ❖ مدة العمل:

المادة 13: مدة العمل محددة من طرف المؤسسة طبقا للتشريع الساري المفعول، تقسم المدة القانونية الأسبوعية للعمل عن طريق الاتفاقية الجماعية، لا يحق لأي عامل المكوث في أماكن العمل خارج أوقات العمل إلا بإذن مسبق من السلطة السلمية.

المادة 14: لا يجوز في أي حال، أن تفوق المدة القانونية للعمل أربعين (40) ساعة في الأسبوع في الظروف العادية للعمل وهي محددة بخمسة (05) أيام مفتوحة.

وأن المدة القانونية للعمل وفي أي حالة من الأحوال لا يمكن أن تتجاوز اثني عشر (12) ساعة في اليوم.

## ❖ توقيت العمل:

المادة 15: يتم إعلام العمال بمواقيت العمل عن طريق الإعلان بالإلصاق.

المادة 16: ينبغي على العامل أن يلتزم بالتوقيت المحدد وكذا بكل ما يحتمل أن يدخل عليه من إعادة تنظيم أو تعديل.

## ❖ التأخرات والغيابات:

المادة 17: يجب على العامل احترام توقيت العمل المحدد من المؤسسة.

يجب على العامل تقديم تبرير كل تأخر، للمسؤول السلمي المؤهل، يمكن أن تؤدي التأخرات المتكررة، بالإضافة إلى الاقتطاع من الأجر إحدى العقوبات التأديبية المنصوص عليها في هذا النظم الداخلي.

المادة 18: ينبغي أن يسلم للعامل الذي يسمح له بمغادرة مكان عمله لما له شخصي سند الخروج من طرف المسؤول السلمي المؤهل، حيث تودع منه بمصلحة المستخدمين.

المادة 19: عندما يكون العامل في وضعية تمنعه من الالتحاق بمنصب عمله، ينبغي عليه إشعار المؤسسة فوراً، وموافاتها بكل الطرق الملائمة بأسباب تغيبه خلال الثمانية والأربعين ساعة (48) التي تلي الغياب، إلا أن حالة القوة القاهرة المبررة قانوناً.

المادة 20: إن العامل المدعو إلى مغادرة مكان عمله لأسباب الخدمة حيث يعتبر الانتقال مهمة بالمعنى القانوني الساري المفعول، يعفى من الترخيص الكتابي أو سند الخروج، غير أن عليه إعلام المسؤول السلمي بالمكان المقصود أو المبرمج حتى يتم الاتصال به في حالة الاستعجال.

المادة 21: ما عدا الحالات المنصوص عليها صراحة في التشريع والتنظيم، لا يمكن أن يتقاضى العامل أجره على أي فترة لم يعمل فيها، يؤدي كل تأخر أو انقطاع سابق لأوانه عن الخدمة أو التخلي عن منصب العمل أو كل غياب غير قانوني إلى اقتطاع من الراتب دون الإخلال بالعقوبات التأديبية.

## ❖ الراحة القانونية، العطل، الغيابات الخاصة.

المادة 22: أيام الراحة القانونية هي:

✓ أيام الراحة أسبوعية.

✓ أيام الأعياد المدفوعة الأجر المحددة حسب التنظيم.

المادة 23: للعامل الذي يؤدي خدمة في يوم راحة قانونية الحق في راحة تعويضية مساوية المدة يستفيد من الزيادة على الساعات الإضافية طبقا للقانون.

✓ يجب استهلاك الراحة التعويضية فورا.

✓ تحدد بمذكرة داخلية كيفيات تعويض و/أو استرجاع الراحة التعويضية.

المادة 24: لكل عامل، مهما يكون تصنيفه في السلطة الإدارية، ومهما يكون شكل أو مدة عقد العمل الذي يربطه بالمؤسسة الحق في عطلة سنوية مدفوعة الأجر من طرف المستخدم طبقا للتنظيم المعمول به.

✓ تمنع عطلة إضافية لا يمكن أن تقل عن عشرة (10) أيام في سنة عمل واحدة في مناطق الجنوب كما يحددها التشريع المعمول به.

✓ تحدد الاتفاقية الجماعية كيفيات تطبيق هذه المادة.

المادة 25: أن العمال ملزمون بالاستفادة من عطلتهم السنوية هذه الأخيرة لا يمكن تعويضها بأجرة وكل تنازل من العامل عن كل عطلته أو عن جزء منها يعد باطلا وعديم الأثر.

✓ يمنع منعاً باتاً تأجيل كل العطلة السنوية أو جزء منها إلا للحاجة الملحة للخدمة أو في حالة القوة

قاهرة المبررة قانوناً.

✓ يمكن للمؤسسة أن تضع في عطلة ولا طلب منهم، العمال الذين لهم بقايا من العطل مجمعة على

عدة سنوات.

المادة 26: لا يجوز في أي حال من الأحوال، أن تخول العطلة المرضية طويلة المدى الموصوفة قانوناً الحق في عطلة سنوية لأكثر من شهر واحد وذلك مهما تكون مدتها.

المادة 27: لا يمكن تعليق علاقة العمل ولا فسخها أثناء العطلة السنوية أو المرضية.

المادة 28: يجب منح العطل السنوية بناء على برنامج ذهاب بعد استشارة مسؤولي المؤسسة واستشارة لجنة المشاركة في حالة وجودها واعتبارا لمتطلبات الخدمة.

يجب أن يبلغ كتابيا تاريخ الشروع في العطلة للعامل قبل الذهاب

المادة 29: الغيابات المدفوعة الأجر: يمكن للعامل الاستفادة من الغيابات دون فقدان الأجر في الحالات :

➤ ثلاث (03) أيام غياب مدفوعة الأجر:

- ✓ زواج العامل.
- ✓ زوج أحد فروع العامل.
- ✓ ولادة مولود للعامل.
- ✓ ختان ابن العامل.
- ✓ وفاة أحد الأصول أو فروع أو الحواشي المباشرين للعامل أو لزوج.
- ✓ وفاة زوج العامل.

➤ ثلاثون (30) يوم تقويمي:

- ✓ للقيام بفريضة الحج بالبقاع المقدسة مرة واحدة خلال المسار المهني للعامل.

المادة 30: التغيب لأسباب صحية: عندما يكون المرض سبب التغيب، ينبغي على العامل أن يستظهر خلال الثماني والأربعين (48) ساعة، وفي حالة إدخاله المستشفى خلال الثمانية (08) أيام، شهادة طبية للتوقف عن العمل.

يمكن أن ترسل الشهادة عن طريق البريد المضمون بوصول إشعار بالاستلام بحيث يكون ختم البريد دليلا على تاريخ الإرسال، أو تودع مباشرة لدى مصلحة الموارد البشرية لمكان التعيين.

المادة 31: ينبغي أن تبلغ تمديدات التوقف عن العمل المتوالية بنفس الأشكال خلال الأربع والعشرين (24) ساعة كحد أقصى قبل التاريخ المقرر أصلاً لمواصلة العمل.

المادة 32: عند انتهاء التغيب بسبب المرض، ينبغي على العامل أن يقدم شهادة مواصلة العمل يسلمها طبيبه المعالج.

#### ❖ الغيابات غير القانونية:

المادة 33: يعتبر في حالة غياب غير قانوني كل عامل:

- ✓ لم يلحق بمنصب عمله بدون ترخيص مسبق وحيث تكون الأسباب المحتج بها و/أو التبريرات المقدمة لاحقاً غير مقبولة.
- ✓ قدم طلباً للتغيب ولم ينتظر موافقة المسؤول التسلسلي المؤهل.
- ✓ لم يرسل شهادة التوقف عن العمل في الأجل القانونية.
- ✓ مدة مهمة دون مبرر

المادة 34: ما عدا حالات الغيابات الخاصة المدفوعة الأجر المنصوص عليها في القانون، فإن كل تغيب مرخص به أو غير مرخص به يؤدي إلى اقتطاع تناسبي من أجره العامل المعني

المادة 35: كل تغيب غير مسموح به أو غير مبرر خلال الثمانية والأربعين (48) ساعة يؤدي بالإضافة إلى اقتطاع التناسبي من الأجرة، إلى عقوبات تأديبية.

## المبحث الثالث: منجزات المؤسسة.

## المطلب الأول: أهداف المؤسسة إنتاج وتوزيع مواد البناء.

للمؤسسة عدة أهداف ترغب وتسعى إلى تحقيقها منها ما هي اقتصادية وأخرى اجتماعية ويبقى

أهم هدف للمؤسسة وهو ضمان البقاء والاستمرار

الأهداف الاقتصادية: يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

✓ العمل على تحقيق عائد مناسب على رأس المال المستثمر عن طريق استغلال كل الطاقات

الإنتاجية والمهارات الفنية للعمال.

✓ العمل على توسيع النشاط بغية الانضمام والدخول في الأسواق

✓ العمل على زيادة قدراتها التنافسية عن طريق اكتساب ميزة تنافسية تتمثل في إرضاء العميل.

✓ العمل على تلبية رغبات الزبائن عن طريق إنجاز وتوفير طلبياتهم في أقل فترة ممكنة.

✓ محاربة الاحتكار والمنافسة في الأسواق الوطنية.

الأهداف الاجتماعية: تتمثل فيما يلي:

✓ تلبية احتياجات السوق الوطني والاستغناء عن الاستيراد من الخارج خاصة إذا تم بالعملية

الصعبة، ومن ثم تصدير الفائض الذي يكون بدوره للعملية

✓ رفع المستوى المعيشي للعمال عن طريق خلق وتوفير فرص عمل لهم وتكوينهم، ورفع مستواهم

المهني.

✓ المساهمة في تحقيق التنمية الوطنية الشاملة.

✓ المساهمة في تمويل الخزينة العامة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - النظام الداخلي للمؤسسة العمومية الاقتصادية لتوزيع مواد البناء EDIMCO -

## ❖ مهام مؤسسة إنتاج وتوزيع البناء:

لكل مؤسسة وظائف ومهام خاصة بنشاطها وأهداف مسطرة تسعى إلى تحقيقها من خلال إرضاء وتلبية رغبات وأذواق المستهلكين وهذا لضمان بقائها واستمرارها في السوق.

تتولى المؤسسة مهما تسويق مواد البناء (الاسمنت، الحديد والصلب، المنتجات الخشبية، البلاط ومنتجات التدفئة... إلخ، وذلك في إطار المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية إضافة إلى:

- ✓ مهمة المؤسسة الرئيسية هي الإنتاج، البيع والتوزيع.
- ✓ مكلفة بالإنتاج والتوزيع لمواد البناء وفي ظروف من الحماية وبأقل تكلفة.
- ✓ وضع سياسة لتطوير نظام إنتاج كفى وقادر على تلبية احتياجات السوق العالمي.
- ✓ وضع القوانين والبرامج وإشرافها على كل الوحدات التابعة لها قانونيا.

المطلب الثاني: إنجازات سنة 2017.

تعتبر الإسمنت المادة الوحيدة أو المادة الرئيسية في المؤسسة EDIMCO حيث تستخدم على جهتين: أولا يتم بيعها وثانيا يتم استئلالها في ورشات البناء.

## ❖ ومن أهم إنجازات هذه السنة الحالية 2017 وهي:

المشروع الأول: بناء التهيئة العمرانية لسكن ADEL (العدل) على مستوى بلدية حاسي ماماش وبلدية صيادة لولاية مستغانم، والوحدة المتحكمة في هذا المشروع هي وحدة البناء والإنجاز.

المشروع الثاني: مشروع بناء 17 مسكن بولاية مستغانم مع طريق الميناء حاليا، والوحدة المتحكمة في هذا المشروع أو الفرع المتحكم فيه هو فرع الترقية العقارية.

المشروع الثالث: مشروع بناء 92 سكن بولاية تيسمسيلت، بحيث هذا المشروع كل الولايات مشاركة في فكرة إنجازته .

## استنتاجات الدراسة:

1. كل إطارات مؤسسة EDIMCŌ ذوي الفئة العمرانية تتراوح ما بين 30 60 .
2. تتمتع كل إطارات المؤسسة بمستويات تعليمية مختلفة تتراوح ما بين المستوى الثانوي إلى الجامعي.
3. تتمتع إطارات المؤسسة بالخبرة وأقدمية كبيرة تفوق 12 .
4. تعتمد المؤسسة على عدة معايير في توظيفها للأفراد من شهادة، خبرة، ومؤهل علمي، جملة من المعارف يجب توفرها في الفرد، وكذا القدرات التي يجب التمتع بها.
5. تعتمد المؤسسة على علمية استقطاب الأفراد المتميزين من خلال تحفيزات خاصة.
6. إن نجاح إدارة الموارد البشرية يعتمد بالدرجة الأولى على ملية تخطيط الموارد البشرية.
7. يتوقف تصميم الوظائف على تحديد قائمة وعدد المهام المكونة لكل وظيفة في المؤسسة.
8. مشكلة المؤسسة أن الإطارات من تفكر وتصنع الخطط والإستراتيجيات الأفراد (المتحكمين ) من ينفذ.
9. تعتمد إدارة المؤسسة على تحديد الاحتياجات التدريبية لكل فرد يعمل في إدارتها وقسمها وذلك اعتمادا على الأداء.
10. تعتمد إلى حد ما على تدعيم زيادة والاهتمام بالأجور.
11. تحفز إدارة المؤسسة ذو القدرات العالية.
12. توظف المؤسسة إلى حد ما الأفراد على أساس الكفاءة.
13. تعتمد إدارة المؤسسة على ترقية الأفراد كلما استدعت الضرورة إلى ذلك.

## 'قتراحات:

- بناء على نتائج الدراسة توصلنا إلى كون المؤسسة الوطنية لإنتاج وتوزيع مواد البناء تهتم بشكل جدي بإدارة الموارد البشرية من خلال وظائفها الفنية، ولكن هذا لا يمنع من وجود بعض النقائص التي باتت تؤثر على هذه الإدارة .
- وأهم ما تم تسجيله من هذا الصدد عدم اهتمام الإدارة من إقحام هذا الفرد وإشراكه في اتخاذ القرارات وجعله مجرد منفذ فقط، وافتتاح المجال كلياً أمام إطارات التفكير ووضع الخطط وإستراتيجيات، وهذا مدخل في الحقيقة كلاسيكي عرفته المؤسسة مع المدارس الكلاسيكية، لذا تقترح أن تعيد المؤسسة (الإدارة) أن النظر في هذه النقطة بالذات وتعمل جاهدة على إشراك الأفراد مهما اختلفت مستوياتهم التنظيمية، فدلّت بفتح المجال أمامهم لزيادة الإبداع والابتكار ورفع روحهم المعنوية مما ينعكس إيجاباً على المؤسسة ككل وتحزز مركزها التنافسي.

## الخاتمة العامة

إن اختيار موضوع الوظائف الفنية أو المهام الأساسية لإدارة المواد البشرية يعتبر موضوعاً غاية في الأهمية خاصة والجزائر تنتقل في التوجه الاشتراكي إلى اقتصاد السوق الذي بدأ بغرض مبادئ وشروط جديدة ولعل أهمها قدرة المؤسسة على المنافسة في السوق حيث بدأ بغرض مؤخرًا نوعاً من المنافسة الجديدة.

إن المواد المتاحة أمام المؤسسة سواء مادية أو مالية وخاصة البشرية أصبح لزاماً عليها الاهتمام بها وتنظيمها قدر المستطاع لضمان البقاء والاستمرارية في هذا المحيط.

إن اختيار المؤسسة الوطنية لإنتاج وتوزيع مواد البناء EDIMCO لم يكن وليد الصدفة بل تم اختيارها بعناية كون هذه المؤسسة تعتبر من أهم المؤسسات على مستوى الولاية والجزائر ككل، وكون موردها البشري يعتبر المحرك الأساسي الذي بدأ يعتمد عليه كثيراً من تحسين إنتاجية المؤسسة.

إن الاهتمام بوظيفة الموارد البشرية في المؤسسة بكل جوانبها أعطانا فرصة كبيرة للتعرف على أهم الوظائف فيها والتي في الحقيقة يهتم بها.

كما سجلنا بعض النقائص مع عدم منح الفرد حرية الإبداع، بل العملية تعتمد على الإطارات العليا فقط.

يمكن الحكم إلى أن إدارة مؤسسة EDIMCO تعتبر من الإدارات التي بدأت بالفرض وتعتبره مورداً إستراتيجياً وهذا من خلال اهتمامها بالوظائف الفنية، وتعتبر جوهر أي إدارة.

## قائمة المراجع

### باللغة العربية:

- إبراهيم رمضان الدين، دليل إدارة الموارد البشرية، أم القرى للنشر والتوزيع، الجزائر، 2006.
- أحمد طرطار، الترشيد الاقتصادي للطاقت الإنتاجية في المؤسسة، الساحة المركزية، الجزائر، 2006.
- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2006.
- حمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، 2004.
- خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، دار النعمان، عمان، 2000.
- عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية، عالم الكتب الحديث، عمان، الأردن، 2006.
- عايدة سيد خطاب، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، دار شركة الحريري للطباعة، القاهرة، 2003.
- عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار الزهران للنشر والتوزيع، 1999.
- على السلمي، غدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002.
- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2001.
- عمرو وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل، حلب، 2005.
- فريد النجار، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، 2006.
- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة 1، 2008.
- محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، بيروت، 199.

- محمد ماهر عليش، إدارة الموارد البشرية، دارغريب، القاهرة، 1999.
- محمود أحمد الخطيب، إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 2001.
- نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
- يوسف جحيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة الوراق، الأردن، 2006.

#### باللغة الفرنسية:

- jacquemin et autres, concentration horizontale, fusions et politique de concurrence dans la communauté européenne, economi européenne, N° 40, Mai 1989.
- Criat et O.Weinstein, les nouvelles théories de l'entreprise, le livre de Poche, Paris, 1995.
- De Montmorillon Croissance de l'entreprises, encyclopédie de gestion, 2eme édition, eco,omica, Paris, 1997
- C-N. Churechill et V-L .Lexiw, les cinq stades d'évolution d'un PME, harvard- l'expansion, automne, 1983.
- E.T. Penrose, Facteurs, conditions et mécanismes de la croissance de l'entreprise, Editions Hommes et Technique, Paris, 1963.
- G.Bressy et C.Konuyt, Economie d'entreprise, 5 »me édition, SIREY éditions, Paris, 2000.
- GS. Yip diversification entry: internal development versus acquisition, Strategic Management Journal, volume 3, N 04, Octobre-Décembre 1982.

- H.Gabrie. Un essai d'explication de la croissance externe des entreprises, Thèse de Doctorat, université de Paris IX, 1976.
- H.I. Nsoff, Stratégie de développement de l'entreprise, édition d'organisation, 1989.
- N. Gasmi, Déterminants de la croissance externe horizontale, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Faculté des sciences économiques et de gestion – Université de Bourgogne, 1998.
- J.De Bandt et Y.Morvan, les restructurations industrielles : les idées et les faits, Revue d'économie industrielle, N° 31, 1985.
- L.E. Greiner, de l'utilité des crises dans l'entreprise Harvard – l'expansion, N° 5, 1977.
- M.Marchesnay et C.Fourcaden Gestion de la PME/PMI, Nathan, Paris, 1997.
- O-T. Blay. Economie d'entreprise – Organisation et stratégie à l'aube de la nouvelle économie, Economica, 2000.
- M.Darbelet et autres, Notions Fondamentales de Gestion d'entreprise 3ème édition, Foucher, Paris, 2000.
- P. Vannesson, Barrières et stratégies des entreprises, Presse du C.N.R.S, Paris, 1990.
- S-P. Mougou, la croissance de l'entreprise – le cas de l'industrie agroalimentaire de l'économie camerounaise, thèse de doctorat en sciences de gestion, université de NANTE, 2005.

- R.Leduff, Encyclopédie de la gestion et du management, Dalloz, Paris, 1999.
- R.Patruel, Croissance interne et croissance des entreprise – l'exemple Français de la Période récente, thèse de doctorat, Université de Paris, 1, 1978, Page 341.
- R.Paturel, Délimitation des concepts de croissance interne et de croissance externe, Economie et sociétés N° 10, Octobre –Novembre 1981.
- R.Paturel, Importance comparée des stratégies de croissance externe et croissance interne dans la croissance des grandes sociétés Françaises (1966-1973), Revue d'économie industrielle, Volume 9, N° 1, Septembre 1979.
- R.Patruel, Stratégie de Croissance externe, Encyclopédie du Management, Vuibert, Paris, 1990.

المقدمة

# الفصل الأول

مدخل لوظيفة إدارة الموارد البشرية

# الفصل الثاني

نمو المؤسسة

# الفصل الثالث

أثر تسيير م.ب.ج في رقعة إنتاجية المؤسسة

# الفصل الرابع

دراسة ميدانية حول مؤسسة EDIMCO

الخلافة

الجانب النظري

الجانب التطبيقي

المراجع

الملاحق

التوصيات

## الفهرس

شكر وعرهان

إهداء

### الفصل الأول: مدخل لوظيفة إدارة الموارد البشرية.

06	تمهيد الفصل.....
07	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لتسيير الموارد البشرية.....
07	المطلب الأول: مراحل تطور وظيفة إدارة الموارد البشرية.....
08	المطلب الثاني: مفهوم وظيفة إدارة الموارد البشرية.....
09	المطلب الثالث: دور إدارة الموارد البشرية.....
11	المبحث الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية.....
11	المطلب الأول: الوظائف الإدارية.....
13	المطلب الثاني: الوظائف التخصصية.....
15	المطلب الثالث: أهداف وظيفة إدارة الموارد البشرية.....
17	خاتمة الفصل.....

## الفصل الثاني: نمو المؤسسة.

18	تمهيد الفصل.....
19	المبحث الأول: ماهية نمو المؤسسة.....
19	المطلب الأول: مراحل نمو المؤسسة (+ نموذج).....
24	المطلب الثاني: أزمات نمو المؤسسة (+ نموذج).....
26	المطلب الثالث: فرص نمو المؤسسة.....
28	المبحث الثاني: الاتجاهات الاقتصادية لتحديد نمو المؤسسة.....
28	المطلب الأول: حالات النمو بين المؤسسات.....
33	المطلب الثاني: الأهداف الإستراتيجية لنمو المؤسسة (+ نموذج).....
	المطلب الثالث: انعكاسات النمو على البنية الهيكلية والتنظيمية للمؤسسة (+ نموذج).....
37	.....
44	خاتمة الفصل.....

## الفصل الثالث: أثر تسيير م.ب في رقعة إنتاجية المؤسسة.

45	تمهيد الفصل.....
46	المبحث الأول: دور إ.م.ب في تحسين مردودية المؤسسة.....
46	المطلب الأول: دور التدريب في تحسين مردودية المؤسسة.....
49	المطلب الثاني: الحوافز سبيل لتحسين مردودية المؤسسة.....
52	المطلب الثالث: آثار تقييم الأداء للموارد البشرية على مردودية المؤسسة.....
55	المبحث الثاني: الملامح الرئيسية لموارد بشرية في عصر العولمة.....
55	المطلب الأول: أهم التحولات ذات التأثير على الموارد البشرية.....
57	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية.....
58	المطلب الثالث: انعكاسات الفكر الإداري الجديد على إدارة الموارد البشرية.....
60	خاتمة الفصل.....

## الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لمؤسسة EDIMCO أو دراسة ميدانية.

61	تمهيد الفصل.....
62	المبحث الأول: نظرة حول المؤسسة.....
62	المطلب الأول: تعريف المؤسسة والهيكل التنظيمي لها.....
66	المطلب الثاني: مفهوم مصلحة تسيير المستخدمين.....
67	المبحث الثاني: العمل والإنتاج في المؤسسة.....
67	المطلب الأول: وحدات الإنتاج وتوزيع مواد البناء للمؤسسة.....
68	المطلب الثاني: علاقة العمل وأوقاته.....
75	المبحث الثالث: منجزات المؤسسة.....
75	المطلب الأول: أهداف المؤسسة إنتاج وتوزيع مواد البناء.....
76	المطلب الثاني: إنجازات سنة 2017.....
79-77	التوصيات.....
79	خاتمة عامة.....

EDIMCO MOSTAGANEM		BULLETIN DE PAIE		JANVIER/ 2017	
ENTREPRISE DIST MATERIAUX CONSTRUCTION					
NOM	BENBEURRAR	MATRICULE	000425		
PRENOM	REDOUANE	CATEGORIE	16		
DATE EMBAUCHE	23/09/2008	SECTION	5		
POSTE OCCUPE	CHEF SERVICE HSE	N° S.SOC	765724000351		
SIR FAMILLE	MARIE	NB .ENP	1		
N°S. SOC EMPL	2741538941	STRUCTURE	300		
SALAIRE BASE	24078.00	N° CCB	CPA 00400405410000800786		
REBRIQUES		BASE TAUX		GAINS	
				ENTENUES	
03	SAL . BASE CALCULE	24078.00	173.33	24078.00	
04	IEP		16.58%	3992.13	
23	IFSP		0.00%	4815.60	
27	PRIME RESPONSAB			3500.00	
34	PANIER	21	200.00	4200.00	
35	IND . TELEPHONE			1200.00	
45	SECURITE SOCIALE	36385.73	9.00%	3274.72	
47	IRG (ITS)	41785.73	38510	5053.00	
51	RETENUE LOYER			9000.00	
S. B . REEL	S. PODTE	BRUT IMPOS		41785.73	17327.72
24078.00	36385.73	38511.01		NET A PAYER	**24458.01 DA

**DIRECTION GENERALE  
P.D.G**

FILIALE RECOO

FILIALE PROMACOO

FILIALE RECOO

ASSISTANTE PDG

AUDIT INTERNE

H.S.E

**DIRECTION DES RESSOURCES  
HUMAINES**

**D.F.C**

SCE ADM.

SCE PAIE

SCE CONTENTIEUX

SCE SOCIALES

FORMATION

SCE COMPTABILITE

FINANCE