

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير



قسم علوم الاقتصادية
تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر بعنوان :

دور تنظيم إدارة الموارد البشرية في تطوير المنشآت الاقتصادية

بإشراف
د. محمد عيسى محمد محمود

من إعداد الطالبة:
بن بليدية مريم

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	أستاذة محاضرة	د. بوقروة مريم
مشرفا	أستاذ محاضر	د. محمد عيسى محمد محمود
مناقشا	أستاذ مساعد	أ. دقيش مختار

السنة الجامعية 2019/2018

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير



قسم علوم الاقتصادية
تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر بعنوان :

دور تنظيم إدارة الموارد البشرية في تطوير المنشآت الاقتصادية

بإشراف
د. محمد عيسى محمد محمود

من إعداد الطالبة:
بن بليدية مريم

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	أستاذة محاضرة	د.
مشرفا	أستاذ محاضر	د. محمد عيسى محمد محمود
مناقشا	أستاذ مساعد	أ. دقيش مختار

السنة الجامعية 2019/2018

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى روح أبي رحمه الله و إلى أمي حفظها الله

إلى زوجي الأستاذ قادم الحبيب و ابنتي إسراء و كوثر

إلى أخي إلياس رحمه الله

إلى إخوتي و أخواتي أطال الله عمرهم في طاعته

إلى أستاذي جزاه الله عني كل خير

و إلى كل زميلاتي بالجزائرية المياه و زملائي و زميلاتي دفعة الماستر 2018-2019

*** بن بليدية مريم ***

المراجع

- 1- إبراهيم عبد الهادي المليجي الإدارة -أهميتها،فعاليتها، انواعها،وعملياتها،الإسكندرية ،المكتب العلمي للنشر والتوزيع ،1998'59
- 2- عبد السلام ابوقحف ،أساسيات التنظيم والإدارة دارالجامعة الجديدة للنشر الإسكندرية 2003.
- 3- عصام بدوي موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية دار الفكر العربي القاهرة الطبعة الأولى 2001.
- 4- عمر سعيد منذر الخليلي مبادئ الادارة الحديثة .
- 5- www.edarabia .com/Amr Ahmed مفاهيم عن الإدارة وأهميتها ووظائفها
- 6- www.almirsal .com
- 7- طلحة حسام الدين -عدلة عيسى مطر،مقدمة في الادارة الرياضية.مركزالكتاب للشهر القاهرة،الطبعةالاولى 1997 .
- 8- نفس المرجع السابق طلحة حسام -عدلة عيسى مطر 1997 .
- 9- كمال الدين عبد الرحمان درويش مُجَّد صبحي حسانين موسوعة متجهات ادارة في مطلع القرن العشرين دار الفكر العربي القاهرة الطبعة الاولى 2004 .
- 10- المرجع السابق.
- 11- صلاح الشنواني ، التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال - مدخل المسؤولية الاجتماعية - مركز الإسكندرية للكتاب، .1999.
- 12- wwwt.own0.com/t54-topic
- 13- عصام بدوي موسوعة التنظيم و الادارة 2001 .
- 14- حسن احمد الشافعي و عبد اللطيف البخاري -المداخل المعاصرة في ادارة الافراد و التطوير التنظيمي - دار الوفاء للطباعة و النشر- 2007 .
- 15- سعود بن مُجَّد النمر و اخرون - الادارة العلمية الاسس و الوظائف الرياض 1997.
- 16- https://pulpit.alwatanvoic.com مفهوم التنظيم و اهميته و معاييره
- 17- www.ssts.com

- 18- كمال ابو الخير المرجع السابق .
- 19- احمد ماهر السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات 2000 .
- 20- كمال مُجَّد علي معجم مصطلحات التنظيم و الادارة دار النهضة العربية بيروت 1984 .
- 21- عادل حسن الادارة و المدير مؤسسة شباب الجامعة الاسكندرية 1982 .
- 22- طهراوي أحمد، جغرافية الموارد الاقتصادية :علاقتها بعلم الاقتصاد ومجال دراستها، مجلة .كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، العدد السادس، 1998 .
- 23- حسن راوية ، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية (حسن، 2000)
- 24- زايد عادل، الأداء التنظيمي المتميز :الطريق إلى منظمة المستقبل، منشورات المنظمة العربية، القاهرة، 2003.
- 25- لكرخي مجيد، إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2014
- 26- عطا الله مُجَّد تسيير الشريعة و غالب محمود سنجدق إدارة الموارد البشرية الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة ، 2015 .
- 27- نفس المرجع السابق إدارة الموارد البشرية الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة عطا الله مُجَّد تسيير الشريعة و غالب محمود سنجدق، 2015 .
- 28- الخطيب محمود أحمد، إدارة الموارد البشرية :إدارة البشر في عصر العولمة والاقتصاد .الإلكتروني، مكتبة عين شمس، الإسكندرية، 2000 .
- 29- الشعبان مُجَّد جاسم، الأبعج مُجَّد صالح، إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة :الجودة الشاملة -الهندرة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، 2014
- 30- حسن راوية ، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية ، 2000 .
- 31- الخطيب محمود أحمد، إدارة الموارد البشرية :إدارة البشر في عصر العولمة والاقتصاد .الإلكتروني، مكتبة عين شمس، الإسكندرية، 2000
- 32- الطائي يوسف حجيم، العبادي هاشم فوزي ، إدارة الموارد البشرية :قضايا معاصرة في الفكر الإداري ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015
- 33- المعاينة رولا نايف، الحموري صالح سليم، إدارة الموارد البشرية :دليل عملي، دار كنوز . المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان 2013 .

- 34- القحطاني حمد دليم، إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، العبيكان . الرياض للنشر، ،2008 .
- 35- الطائي يوسف حجيم، العبادي هاشم فوزي ، إدارة الموارد البشرية :قضايا معاصرة في الفكر الإداري ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015 .
- 36- الطائي يوسف حجيم، العبادي هاشم فوزي ، إدارة الموارد البشرية :قضايا معاصرة في الفكر الإداري، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015 .
- 37- زويلف مهدي حسن، إدارة الموارد البشرية :مدخل كمي، دار الفكر للطباعة والنشر . والتوزيع، عمان 2001.
- 38- الطائي و العبادي 2015.
- 39- حسن ا روية، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية 2000 .
- 40- طريقة دلفي تقنية تركز على إعادة العمليات صياغة، تفكير و تقرير لمجموعة من الخبراء حتى يتم التوصل إلى تقرير يتفق عليه جميع الخبراء.
- 41- صلاح الدين مُحمَّد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية للإدارة الموارد البشرية(مصر :الدار الجامعية ،) 2000 .

قائمة الأشكال

- 1- الشكل 1-1: أهمية المهارات حسب المستويات الإدارية
- 2- الشكل 1-2: أهداف إدارة الموارد البشرية
- 3- الشكل 1-3 : رسم بياني بالدائرة النسبية يبين المستوى التعليمي للعمال بوحدة مستغانم
- 4- الشكل 2-3 رسم بياني يبين عدد مستخدمي المؤسسة الجزائرية للمياه لولاية مستغانم
- 5- الشكل 3-3 رسم بياني بالدائرة النسبية يبين توزيع على حسب طبيعة عقد العمل
- 6- الشكل 3-4 رسم بياني بالدائرة النسبية يبين طبيعة الجنس حسب المستوى بوحدة مستغانم
- 7- الشكل 3-5 : رسم بياني بالدائرة النسبية يبين المستوى التعليمي للعمال بوحدة مستغانم
- 8- الشكل 3-6: رسم بياني يبين عدد العمال المترشحين من 2015 إلى 2018 بوحدة مستغانم
- 9- الشكل 3-7: رسم بياني يبين تطور رقم الأعمال من 2016 إلى 2018 بوحدة مستغانم.

المقدمة

المقدمة

يشهد العالم المعاصر تغيرات سريعة سواء على الصعيد الاقتصادي والتجاري أو على الصعيد التنظيمي أو على الصعيد التكنولوجي والمعرفي فالتطور السريع والمذهل الذي عرفته وتعرفه الاتصالات والانترنت واستخداماتها في الميادين الاقتصادية المختلفة (التجارة الالكترونية، تدوير مبالغ ضخمة من رؤوس الأموال بسرعة فائقة ومن مكاتب قارة في بناية ما عبر العالم) كل ذلك كان نتيجة العولمة ومكرسا لها في نفس الوقت، كما سهل الوصول إلى الأسواق الدولية، وشكل بيئة جديدة أكثر ملائمة لانتشار الشركات المتعددة الجنسية في مختلف بقاع العالم والاستفادة من المزايا المتاحة حيثما وجدت سواء على مستوى التمويل أو التمويل أو الإنتاج أو التوزيع بغية زيادة قدرتها التنافسية ومواجهة منافسة الآخرين . في ظل هذا الوضع الذي تسعى المؤسسة بصدده إلى الاعتماد على مواردها البشرية لقلب الأوضاع ودخول حلبة الصراع من بابها الواسع وكسب رهان المستقبل.

بالنسبة للفرد أو العامل نجد أن النظرة تغيرت تمام نحوه، حيث أدركت المؤسسات وأصحاب العمل أن العنصر البشري هو المورد المحوري والإستراتيجي لقيامها، بل أكثر من ذلك فإن الموارد المادية التي كان التركيز منصبا عليها في الوقت مضى تم الإدراك من خلال الأبحاث و الدراسات بأنه لا يمكن استغلالها لتسيير و تنمية المنشأة بطريقة رشيدة إلا في ظل وجود موارد بشرية تتمتع بالكفاءة التي تساعد على ذلك.

و يقابل هذا التطور في مجال الموارد البشرية و العلاقات الإنسانية داخل بيئة العمل تطور الإدارة بجميع عناصرها، حيث أجريت في هذا المجال أيضا العديد من الدراسات و ظهرت مجموعة من النظريات ساهمت بشكل فعال في تطوير العمل المؤسساتي و تحقيق الاستقرار الإداري، و رسم الأهداف و العمل على بلوغها.

لقد أصبحت الحاجة إلى التنظيم الإداري في ظل كل تلك التطورات أكثر من ضرورية فحاجة الفرد إلى ذلك التنظيم صارت تتمثل في كون هذا الأخير يساعد على تحقيق الحاجيات و إشباعها و العيش وفق نسق سليم.

أما حاجة المنشآت الاقتصادية فتظهر في كونه يساعد على الاستمرار و الاستقرار و الازدهار، حيث شهدت المؤسسات الاقتصادية تطورات كبرى أدت إلى توسعها و تعدد نشاطاتها و بروز أهميتها القصوى في تطوير الأفراد و المجتمعات عن طريق تحسين السلوك الإنساني و الإسهام في عملية التربية و تكوين و ترقية الشعوب و ترسيخ العلاقات الإنسانية الجيدة المبنية على أسس سليمة.

المقدمة

لقد حتم هذا على الإدارة الاقتصادية أن تهتم و تركز على الجانب الإنساني منتهجة في ذلك ما اتبعته الإدارة في المجالات أخرى فعملت على الاهتمام بالعامل من خلال تنظيم كل ماله علاقة بها و المحافظة عليه لضمان تطورها، وذلك بوضع إدارة خاصة بشؤون الأفراد العاملين داخل المنشأة.

إشكالية الدراسة :

تعد الموارد البشرية المكون الأساسي للمنشآت، وهي رأس مالها الحقيقي، وان نجاحها أو فشلها يعتمد على مدى الكفاءة التي تتمتع بها تلك الموارد. وان معيار النجاح الأساسي للمنظمات والمؤسسات يقاس بمدى اهتمامها بمكوناتها البشري، وبالتالي فإن لمنظمات والمؤسسات باعتبارها الجزء الأهم من منظومة مكونات الدول تجسد مهامها وأولوياتها بمواردها البشرية من خلال منظومة العمل الإداري، والهيكل التنظيمي من خلال تخصيص إدارة، أو قسم يكون مجال اهتمامه بالموارد البشرية العاملة فيها. وبناءا على ذلك، فإن إدارة الموارد البشرية هي إحدى أهم الإدارات في المنظمات والمؤسسات. وفي ضوء التطورات العلمية والتكنولوجية المتلاحقة، أصبح لدى إدارة الموارد البشرية وظائف ونشاطات بلغة الممارسات الإدارية، وأن جعلها موجه للاهتمام بما تحويه من موارد بشرية.

وانطلاقا مما تقدم يمكننا صياغة الإشكالية في السؤال الرئيسي التالي :

• إلى أي مدى يمكن لتنظيم إدارة الموارد البشرية المساهمة في تطوير المنشآت

الاقتصادية ؟

وللوصول إلى عمق هذه الإشكالية، سيتم طرح عدة تساؤلات فرعية يسعى البحث إلى معالجتها،

منها:

- ما هو دور الإدارة والتنظيم في المؤسسة الاقتصادية
- فيما تتمثل فعالية أنشطة إدارة الموارد البشرية و ومدى تأثيرها على المؤسسة
- ما هو اثر التدريب على تطوير المؤسسة الاقتصادية الجزائرية للمياه وحدة مستغانم.

الفرضيات :

للإجابة عن التساؤلات المطروحة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

- يعتبر الإدارة والتنظيم عنصرين أساسيين في المنشأة الاقتصادية
- تأثر أنشطة إدارة الموارد البشرية تأثير إيجابي على المنشأة الاقتصادية
- يلعب التدريب دورا فعالا في تنمية الموارد البشرية وبالتالي تطوير المنشأة الاقتصادية

أهمية الدراسة :

تكمن أهمية البحث فيما يلي

- التأكيد على الدور الذي يلعبه التنظيم و الإدارة في المنشآت الاقتصادية
- توضيح مفهوم وأنشطة إدارة الموارد البشرية في المنشآت الاقتصادية
- الإحاطة والإلمام بكل جوانب إدارة الموارد البشرية في المنشآت الاقتصادية
- توضيح إذا ما كان للمورد البشري أهمية داخل المنشأة
- الإجابة على التساؤلات المقدمة
- الاهتمام الكبير الذي أولته وتوليه المؤسسات الكبيرة لإدارة الموارد البشرية

أهداف الدراسة :

يهدف بحثنا إلى ما يلي:

- التعرف على طبيعة تنظيم إدارة الموارد البشرية.
- معرفة واقع تنظيم إدارة الموارد البشرية وأثرها في تطوير المؤسسات الاقتصادية.
- تقديم دليل علمي عن أهمية الاهتمام بإدارة في الموارد البشرية في تطوير المنشآت الاقتصادية ونطمح في الأخير من خلال هذه البحث إلى إضافة جديدة تضاف إلى مجموعة البحوث والدراسات المتعلقة بالموضوع كما نأمل أن يكون خطوة لغيرنا لإجراء مزيد من البحوث حول النقاط والمسائل التي لم نتعرض لها في بحثنا هذا.

مبررات ودوافع اختيار الموضوع:

هناك عدة مبررات ودوافع دعتنا إلى اختيار هذا الموضوع وأهمها:

الأسباب الذاتية:

- رغبتنا في التعرف على طبيعة المواضيع المتعلقة بالتخصص ،خاصة ما يتعلق منها بجوانب تطوير المؤسسات.
- مولاتي الشخصية لمثل هذه المواضيع التي تتعلق بمجال تخصصي.
- السعي لرفع رصيدنا المعرفي والعلمي ،وزيادة معارفنا في هذا المجال.

الأسباب الموضوعية:

- أهمية الموضوع وخاصة أن مجالات تنظيم إدارة الموارد البشرية هي مجالات متسعة تحتاج لتعمق أكثر والتحليل.
- الظروف الاقتصادية الراهنة والمرحلة الجديدة التي يعيشها الاقتصاد الوطني ،في ظل العولمة والتي جعلت المؤسسات الاقتصادية العمومية في حاجة ماسة للرفع من قدرتها التنافسية ،من خلال زيادة أدائها ،هذه الزيادة لا تأتي إلا من خلال الرفع من أداء الأفراد العاملين بها ،ومن خلال تحديد احتياجاتهم التدريبية ،ومن خلال إخضاعهم لبرامج تدريبية تساهم في زيادة معارفهم وتنمية مهاراتهم.
- ضعف الاهتمام بتطوير الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية بالدول النامية ومنها الجزائر ، وتقديم أولوية توفير الموارد المالية والتكنولوجية على حساب الموارد البشرية.
- رغبة منا بتحسيس مؤسساتنا بقيمة تفعيل الموارد البشرية وتحفيزها وتدريبها وتقييم أدائها، ونجاحها وتميزها لأن ذلك يؤدي إلى بقاء واستمرارية المؤسسة وتطورها.

حدود الدراسة:

الحدود المكانية:

كان الجانب التطبيقي للدراسة بمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة مستغانم، حيث تمحورت حول تأثير تدريب الموارد البشرية على تطوير هذه المؤسسة العمومية الحساسة ذات طابع خدماتي و إنتاجي.

الحدود الزمنية:

دامت فترة الجانب التطبيقي في مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة مستغانم من فيفري 2019 إلى ماي 2019.

منهج الدراسة:

اعتمدنا عند دراستنا لدور تنظيم إدارة الموارد البشرية في تطوير المنشآت الاقتصادية على المنهج الوصفي و التحليلي، وهذا من خلال وصف الحقائق و جمع البيانات والمعلومات و تحليلها .

صعوبات الدراسة:

إن الخوض في عملية إنشاء البحوث الأكاديمية لا تعني خلوها من تلك المعوقات والصعوبات من حين إلى آخر ، ومن خلال هذا البحث الذي يهتم بدراسة دور تنظيم إدارة الموارد البشرية في تطوير المنشآت الاقتصادية كان من أهم الصعوبات التي واجهتها في هذا البحث:

- النقص في بعض المراجع المتخصصة في دراسة إدارة الموارد البشرية في مجال الإدارة بشكل مباشر.

- صعوبة التعامل مع الإدارة في الحصول على بعض المعطيات الدقيقة والإكتفاء بالمعطيات العامة.

هيكل الدراسة:

لقد قمنا بتحليل إشكالية البحث، واختبار صحة الفرضيات المقدمة ضمن ثلاثة فصول

مترابطة كالتالي:

الفصل الأول: تناولنا فيه مدخل الإدارة والتنظيم، الخلفية التاريخية لها، مفهومها تعريفها وأهميتها، خصائصها ومستوياتها وعناصرها ومن منطلق أن التنظيم عنصر من عناصر الإدارة قمنا بدراسة هذا الخير من خلال التطرق إلى مفهومه تعريفه أهميته مراحلها وكذا أنواعه وأخيرا مبادئه وأسس.

المقدمة

الفصل الثاني: قمنا ضمن هذا الفصل بالحديث عن الموارد البشرية مر احل تطورها عوامل الاهتمام بها المواصفات الحديثة الواجب توفرها كما تطرقنا فيه عن مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهدافها وكيفية تنظيمها دراسة مفصلة حول أنشطتها وعلاقتها بإدارات المؤسسة: مقومات النجاح لإدارة الموارد البشرية نهاية هذا الفصل لتحديد دور إدارة الموارد البشرية في بناء وتعزيز القدرات التنافسية للمؤسسة و صنع القرار.

الفصل الثالث: تناولنا في هذا الفصل عموميات حول المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه وحدة مستغانم كما تطرقنا الى دراسة تطبيقية حول التدريب كنشاط من أنشطة إدارة الموارد البشرية ودوره في تطوير المؤسسة " الجزائرية للمياه وحدة مستغانم "

الفصل الأول

الإدارة و التنظيم

تمهيد:

عرف الإنسان فكرة التنظيم بسبب طموحه إلى حياة طبيعية، وعمله على صنع الحضارة وتطويرها بمشاركة الآخرين في شتى مجالات الحياة داخل المجتمع الذي ينتمي إليه وهذا ما اخذ به الى تبني الفكر الإداري الذي اعتبر التنظيم أساس تنسيق الجهود الفردية والجماعية داخل المنشآت سعيا إلى تحقيق غايات صنع الحضارة وتطويرها . وقد تطور التنظيم بتطور الإدارة إلى أن أصبح عنصرا أساسيا وفعالا من عناصرها لا يمكن أن تقوم الإدارة بدونه.

وسيتم تناول هذا الفصل من خلال المبحثين التاليين:

المبحث الأول: مدخل حول الإدارة.

المبحث الثاني: مدخل حول التنظيم

المبحث الأول: مدخل حول الإدارة

إن دراسة التنظيم باعتباره عنصرا هاما من عناصر الإدارة، وحتى دراسة الإدارة الاقتصادية بصفاتها نوعا من أنواع الإدارة يحتم علينا التطرق لهذه الأخيرة بصفة عامة لان توضيح الكل يسهل معرفة الجزء.

المطلب الأول: مفهوم الإدارة

عرفت الإدارة منذ وجود المجتمعات الإنسانية، ذلك أن الإنسان منذ وجد على هذه الأرض فرضت عليه ظروف الحياة أن يعيش مع غيره، ولا يستطيع أن يعيش في عزلة، لذا اخذ يتعاون وينسق الجهود مع الآخرين لتوفير مطالب الحياة، وقد أكد **مارشال ديموك** في كتابه "تاريخ الإدارة العامة" على أن الإدارة قديمة قدم الحضارات الإنسانية حيث كانت موضع اهتمام الحضارات القديمة المصرية، والإغريقية، والصينية، وقد كان ذلك الاهتمام نابعا من إدراك الإنسان أن الإدارة عنصر أساسي وموجه رئيسي في كافة شؤون الحياة، لكن معظم الدراسات التي ظهرت في أواخر القرن 19 كانت اقتصادية بحتة ولم تولي أي اهتمام للجانب الإداري، حتى جاءت الثورة الصناعية وظهر ما يسمى بنظام المصنع مما أدى إلى استقدام أعداد هائلة من العمال لتلك المصانع ترتب عليه مواجهة أصحابها لأنواع جديدة من المشاكل لم تكن معروفة من قبل تمثلت معظمها في مشاكل التنظيم والإشراف والتنسيق، فكان سببا في اهتمام الباحثين والدارسين بالمجال الإداري.

الفرع الأول: تعريف الإدارة

يوجد للإدارة تعريفان احدهما لغوي والأخر اصطلاحي :

بالنسبة لتعريفهما اللغوي فان لفظ إدارة مشتقة من اللاتينية التي تتكون من : مقطعين **AD + MINSTRA** ومعناها أداء خدمة للآخرين **ADMINISTRATION** وتعني تحقيق غرض معين أو هدف محدد¹.

¹- إبراهيم عبد الهادي المليجي الإدارة - أهميتها، فعاليتها، انواعها، وعملياتها، الإسكندرية، المكتب العلمي للنشر والتوزيع، 1998'59

من الناحية الاصطلاحية فقد ظهرت بعض الاختلافات بين الباحثين و الفقهاء في هذا المجال حول تعريف الإدارة :ذلك لان طبيعتها متغيرة حسب النشاط الذي تدرس ضمنه : اقتصادي /رياضي/اجتماعي/ ثقافي...الخ²

ومن بين التعريفات الاصطلاحية التي أعطيت للإدارة نجد:

- **لفنجستون "LIVINGSTON"** الإدارة هي الوصول إلى الهدف بأقل التكاليف، وأفضل الوسائل، بحسن استخدام الموارد المتاحة :"

- **هنري فايول "HENRI FAYOL"** يقصد بالإدارة التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر و التنسيق والرقابة"

- **فريدريك تايلور "F.TAYLOR"** إن فن الإدارة هو المعرفة الصحيحة لما تريد من العاملين أن يقوموا به و عمله، رؤيتك أي ملاحظتك ومباشرتك إياهم وهم يعملونه بأفضل الطرق وأرخصها ثمنا"

- **كمبل "KIMBALL"** الإدارة عبارة عن كل الواجبات والوظائف التي تتعلق بإنشاء المنشأة من حيث تمويلها، و وضع السياسات الرئيسية لها، و توفير كل المعدات الضرورية اللازمة، و رسم الشكل العام للتنظيم الذي ستعمل فيه المنشأة، واختيار الرؤساء الرئيسيين³ "

- **احمد رشيد** "الإدارة هي عملية بشرية تتناسق فيها جهود الموظفين في المنشأة بهدف الوصول إلى نتائج ايجابية، أخذاً بعين الاعتبار أفضل استخدام للإمكانيات المادية والبشرية المتاحة للمنشأة. ومن هنا فالإداري هو الشخص الذي يوجه جهوده وجهود الآخرين معه لتحقيق الأهداف المرسومة"⁴

و للإدارة عدة خصائص سنتطرق إليها بالتفصيل في المطلب الثاني لهذا الفصل و التي نجد من أهمها الكفاءة الإدارية حيث تؤثر هذه الأخيرة بطريقة مباشرة في استغلال الموارد المتاحة للمؤسسة، ذلك أن الإسراف في استخدام احد الموارد من جهة، أو عدم استخدام مورد رغم وجود ضرورة تدعو إلى ذلك من جهة أخرى يدل على عدم كفاءة المسؤولين.

²-عبد السلام ابوقحف، أساسيات التنظيم والإدارة دارالجامعة الجديدة للنشر الإسكندرية 2003ص09

³-عصام بدوي موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية دار الفكر العربي القاهرة الطبعة الأولى 2001ص27

⁴- عمر سعيد و منذر الخليلي مبادئ الادارة الحديثة ص09

مقياس الكفاءة الإدارية

من خلال هذه الخصائص نجد انه لنا مظاهر جيدة تؤدي إلى نجاح الإدارة وأخرى سيئة تؤدي إلى فشلها، فالإدارة الناجحة هي تلك الإدارة المبنية على الكفاءة المتفهمة لأساليب العمل بشكل علمي مدروس، والتي يكون لديها الإمكانيات التي تساعد على تحقيق أهدافها بشكل ناجح، ومن بين أهم المظاهر الإدارية الكفاءة الجيدة نجد:

- 1- تطوير العمل داخل المنشأة والعمل على عدم تعريضها للخسائر.
- 2- ترشيد النفقات، وذل بالعمل على تفادي الإسراف في تسيير المنشأة.
- 3- السعي إلى الحفاظ على ممتلكات وأجهزة المنشأة.
- 4- انتهاج الشفافية في وضع استراتيجيات تسيير الموارد البشرية وخاصة الاستراتيجيات القبلية (الاستقطاب، الاختيار، التوظيف).

الفرع الثاني: أهمية الإدارة

تكمن أهمية الإدارة وخاصة فيما يتعلق بالمنشآت كالأتي:

1. قيادة وتوجيه المؤسسة لتحقيق أهدافها من جهة وأهداف المجتمع من جهة أخرى
2. تبسيط إجراءات العمل، وتجنب الإسراف و الاضطراب ، والاستخدام الفعال للموارد.
3. التأثير الفعال على عناصر الإنتاج، فتصدرها قيادة هذه العناصر يتيح لها تنظيمها والتنسيق فيما بينها، مما يتناسب ومع ظروف العمل .
4. مواجهة التغيرات والظروف البيئية المختلفة، من ظروف سياسية،اقتصادية،ثقافية،اجتماعية وتكنولوجية، لتحقيق الاستقرار والتكيف .
5. تطوير عناصر الإنتاج، وتعظيم الكفاءات والمهارات البشرية، وإطلاق الطاقات وتجديدها من خلال التأهيل والتدريب والإعداد.
6. تحقيق العدالة والحوافز للأفراد، وتطوير شخصيتهم الوظيفية وجعلها أكثر فعالية و انسجام مع طبيعة العمل
7. تجميع المعلومات وتحليلها وبالتالي التنبؤ بالأحداث،فهي تعتبر عين المنشأة الخارجية والداخلية التي تمدها بالإبداع والتصور الاستراتيجي البناء الذي يساعدها على الاستمرار والنمو

8. العمل على تحسين مكانة المنشأة ومواجهة المنافسة على المستويين المحلي والخارجي⁵

ولقد ازدادت هذه الأهمية نتيجة التغيرات الاجتماعية، الاقتصادية، التكنولوجية التي تعرض لها المجتمع الإنساني ومن هذا المنطلق فإن حاجة الأفراد والمجتمعات و الدول إلى الإدارة تصبح أكثر من ضرورية، فحاجة الفرد إلى الإدارة تظهر في كونها تساعد على استمرارها وازدهارها، وحاجة الدول تتمثل في خدمة الإدارة لشعبها وتحقيق أهدافه وأهدافها.⁶

من خلال معالجتها لتلك المشاكل باتخاذ الإجراءات اللازمة لتتفادها في المستقبل ، أما بعض الإدارات التي تهتم بمشاكلها الحاضرة فقط ولا تستغلها فإنها سرعان ما تغرق في مجموعة من المشاكل بسبب تراكمها الأمر الذي يغرقها ويشكل حاجز يحول دون استمرارها وتحقيق أهدافها. غالباً ما تؤثر البيئة بطريقة مباشرة في إمكانيات المنشأة وفي طريقة سيرها وذلك يستوجب وجود تناسق تام بين بيئة المنشأة وعناصر إدارتها إذ نجد أحياناً أن بعض المنشآت لا ترغب في مواكبة التغيرات التي تحدث على مستوى البيئة المحيطة بها على الرغم من أن هذه التغيرات قد جاءت بمعطيات أحسن بكثير من الأساليب، لهذا نجد أن من خصائص الإدارة الناجحة المرونة في التعامل مع التغيرات التي قد تطرأ على البيئة التي تتواجد بداخلها المنشأة.

من المستبعد إن لم نقل أنه من المستحيل أن تبقى المنشأة في حياد عن باقي المنشآت وخاصة التي تماثلها في النشاط (وهذا ما نجده في المنشآت الاقتصادية) إذ يجب أن يكون هناك نوع من العلاقات مباشرة كانت أو غير مباشرة ينتج عنها تكامل في هذه الإدارات ، لهذا فإن الإدارة الناجحة تتميز بقدرتها على إيجاد الاعتماد المتبادل بين المؤسسات وإيجاد حالة التكامل فيما بينها ، هذه الأخيرة ينجم عنها مجموعة من العناصر الايجابية التي تساهم بدرجة كبيرة في تطوير المنشأة ومن بينها:

- تجنب الصراعات والتصادمات التي قد تحدث داخل المنشأة والتي تستنزف طاقاتها وتضر بمواردها.
- الاقتصاد في استغلال الموارد المختلفة من خلال الاستفادة من موارد المؤسسات الأخرى.
- تبادل الخبرات بين المنشآت وفق إطار تنظيمي محكم يساعد على الاستفادة من التجارب وخبرات تلك المؤسسات.

⁵ - مفاهيم عن الإدارة وأهميتها ووظائفها www.edarabia.com/AmrAhmed

⁶ - عمر سعيد و منذر الخليلي ، مرجع سابق، ص10

- يشكل التعامل بين مختلف المنشآت نوعا من الانسجام بينها، وهذا أمر إيجابي جدا

الفرع الثالث: خصائص الإدارة

الإدارة حجر الأساس الذي يعتمد عليه في تحقيق النجاح والتميز في مختلف المنشآت ويحتاج إليها أيضا الأشخاص الذين يريدون تحقيق النجاح والتميز في حياتهم وتميز الإدارة بمجموعة من السمات والخصائص سوف نتعرف عليها من خلال الأسطر التالية:

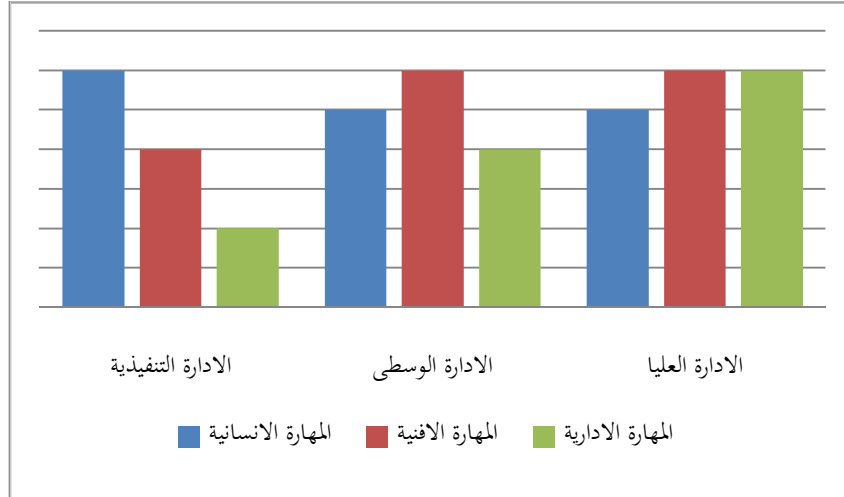
- تمتاز بكونها بمثابة حلقة دائرية متصلة حيث أن بداية الحلقة تكون بتحديد كافة الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وإلى أن يتم التوصل إلى النتائج المراد تحقيقها وتقييم الأوضاع.
 - تنفرد الإدارة بكونها تتعلق بالأعمال الجماعية فلا يمكن لمؤسسة ما أن تتوصل إلى النتائج المطلوبة إلا من خلال اشتراك مجموعة من الأفراد لانجاز المهام الموكلة إليهم بنجاح .
 - تتميز بأنها عبارة عن نشاط هادف بمعنى إنها مرتبطة دائما بتحقيق أهداف محددة.
 - تتميز بالمرونة، وهذا يعينها على التكيف مع الظروف والأوضاع، وتستجيب للمتغيرات.
 - الإدارة علم لأنها تستند إلى مجموعة من القواعد و المعايير والنظريات.
 - تتميز بكونها فن لأنها تتعامل مع العنصر البشري الذي يتميز باختلاف سلوكياته ومهاراته ولذلك هي بحاجة إلى إتقان مهارات التعامل معه.
 - تعد الإدارة مهنة لأنها تسعى لتحقيق مجموعة من المعايير والمعارف.
 - تقوم على الاستخدام الأمثل لجميع الموارد المتاحة .
 - تنفرد الإدارة بكونها عملية ديناميكية.
 - تمتاز بتكاملها مع باقي الأنشطة، والمجالات الأخرى بالمنشأة.
 - تتميز الإدارة بكونها عملية منظمة، وذلك لأنها تتطلب الإعداد المسبق الذي يتم من خلاله تحديد العناصر والكفاءات البشرية المطلوبة والقيام برسم الهياكل التنظيمية الخاصة بالمنشآت.
 - تعتبر الإدارة عملية إنسانية، وذلك لأنها تحاول الكشف عن حاجات الأفراد والعمل على تلبيتها بجانب ذلك تقوم بتحديد الوسيلة المناسبة للتعامل معهم.⁷
- لا ينصب اهتمام الإدارة على المعوقات التي تعترضها في محاولة تحقيق أهدافها في الوقت الحالي

- فقط، لكن الإدارة الرشيدة والناجحة تذهب إلى أبعد من ذلك حيث تستفيد في كل مستوياتها من مجموعة من المهارات بشكل أساسي رغم اختلاف مسؤوليات كل منها عن الأخرى، وهذه المهارات تنقسم بدورها إلى ثلاثة أنواع: مهارات فنية /مهارات إنسانية /مهارات إدارية⁸.
- أ- تتجلى المهارة الفنية في معرفة جميع الإجراءات والأساليب التي تربط بأي نشاط تقوم به الإدارة الأمر الذي يساعد على فهم أي عمل إداري يتعلق بهذا النشاط.
- ب- تتوفر المهارة الإدارية عن طريق الإحاطة بكل التنظيمات والوحدات الفرعية داخل المؤسسة وعرفة أقسامها واستيعاب علاقات هذه الوحدات ببعضها البعض أو بالوحدات الرئيسية وفهم الأهداف المرجوة.
- ت- لا يمكن نجاح أي من المهارتين السابقتين دون المهارة الإنسانية، هذه الأخيرة تهتم بسلوكيات الموارد البشرية الموجودة على مستوى المؤسسة وتقوم على الإلمام بكل الجوانب التي تساعد على فهم هذه الموارد وتطويرها .

⁸ - طلحة حسام الدين - عدلة عيسى مطر، مقدم في الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، الطبعة الأولى، 1997، ص26

ويمكن توضيح أهمية هذه المهارات بدرجات متفاوتة حسب مستويات الإدارة الثلاثة (مستوى الإدارة العليا، الوسطى و التنفيذية) من خلال الشكل التالي:

الشكل 1: أهمية المهارات حسب المستويات الإدارية⁹



الفرع الرابع: مستويات الإدارة

تختلف المستويات الإدارية للمنشأة حسب العديد من العوامل مثل :

1. طبيعة عمل المنشأة ومنتجاتها (زراعية، صناعية أو خدمية)

2. حجم المنشأة ومدى انتشارها الجغرافي

3. مدى الحداثة في أساليب العمل ووسائل الاتصال المستخدمة

4. فلسفة الإدارة وأهدافها وقدراتها

كما يمكن تقسيم الإدارة داخل أي منشأة إلى ثلاثة مستويات رئيسية

الإدارة العليا:

يقع هذا مستوى في قمة الهرم التنظيمي للمؤسسات عادة، ويشغله مديرو الإدارة العليا بمسمياتهم المختلفة ، المدير العام ، المدير التنفيذي ، ونائب المدير العام ، وأحيانا مجموعة إداريين ويسمون أعضاء مجلس الإدارة

- رسم السياسات والاستراتيجيات وتحديد الأهداف الشاملة للمؤسسة.

⁹ - طلحة حسام الدين - عدلة عيسى مطر ، مرجع سبق ذكره، ص23

- توجيه عملية التفاعل بين المؤسسة والبيئة المحيطة بها .
- وضع الخطط المستقبلية الكفيلة بتحقيق الأهداف المرجوة
- وضع الهيكل التنظيمي للمؤسسة ، وتحديد المستويات الإدارية وتوزيع المراكز الوظيفية

الإدارة الوسطى:

- يمثل هذا المستوى حلقة وصل بين الإدارة العليا والإدارة التنفيذية فهو بمثابة الجسر الذي يعتبر بواسطته جميع النشاطات داخل الجهاز الإداري، وتحدد مسؤوليات هذه الإدارة فيما يلي¹⁰ :
- وضع الخطط قصيرة المدى.
 - تدريب موظفي الإدارة التنفيذية.
 - تنسيق الأعمال.
 - رفع تقارير دورية للإدارة العليا عن الإدارة التنفيذية.

الإدارة التنفيذية:

- يمثل هذا المستوى قاعدة الهرم الإداري ويشمل على جميع أفراد المؤسسة الذي يشغلون وظائف التنفيذ. كما تعنى بالإشراف على الإنتاج، وتدريب العمال ،وتحفيزهم ،وحل مشاكلهم، وتحديد مهامهم ،وما إلى ذلك من مهام متنوعة .

المطلب الثاني: عناصر الإدارة

هناك من يطلق عليها تسمية وظائف الإدارة أو مهام الإدارة، ولقد اختلف الكثير من الفقهاء والباحثين حول تحديد هذه العناصر، فهناك من أضاف بعض العناصر وهناك من أنقص من بعضها لكنهم يكادون يشتركون في مجموعة محددة وهي : التخطيط / التنظيم / التوجيه / الرقابة.

الفرع الأول : التخطيط

يعتبر التخطيط أول عناصر الإدارة، حيث لا يمكن للإدارة أن تقوم إلا إذا توافرت على عنصر التخطيط، وقد أعطيت له عدة تعاريف من أهمها¹¹ :

¹⁰ -كمال الدين عبد الرحمان درويش مُجد صبحي حسانين موسوعة منجزات ادارة في مطلع القرن العشرين دار الفكر العربي القاهرة الطبعة الاولى

2004 ص 39

¹¹ -المرجع السابق.ص. 29

- سيد الهواري " : تحديد الأعمال أو الأنشطة وتقدير الموارد واختيار السبل الأفضل لاستخدامها من اجل تحقيق أهداف معينة.
- هنري فايول " : التخطيط في الواقع يشتمل على التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل".

أنواع التخطيط:

يختلف التخطيط حسب مستويات الإدارة ، حيث نجد التخطيط الإستراتيجي على مستوى الإدارة العليا ، أما التخطيط التكتيكي فيتم على مستوى الإدارة السفلى¹².

1. **التخطيط الإستراتيجي** : تقوم به الإدارة العليا من أجل أن يتم العمل به لمدة زمنية طويلة المدى تتراوح ما بين سنة وخمس سنوات، ويهتم هذا النوع بوضع أولويات وتصميم برامج وتحديد سياسات الهدف منها توفير الموارد التي تساعد المنشأة على تحقيق أهدافها.
2. **التخطيط التكتيكي** : يركز على تنفيذ السياسات المحددة في التخطيط الإستراتيجي ، وهو يغطي فترة زمنية لا تتعدى في معظمها سنة واحدة، كما أنه يركز على الأنشطة الق ربية التي يجب إنجازها لتحقيق الإستراتيجيات العامة للمنشأة، والغرض من هذا كله تدعيم التخطيط الإستراتيجي.
3. **التخطيط التنفيذي** : يستخدم المدير التخطيط التنفيذي لإنجاز مسؤوليات عمله على مستوى الإدارة الدنيا، ويقوم برسم هذا النوع كل يوم أول كل أسبوع حسب كما هو مطلوب إنجازها كما يكون للإدارة الدنيا رأي بخصوص إمكانية تحسين السياسات والأساليب بالشكل الذي يساعد على تحقيق الأهداف بصورة أفضل.

الفرع الثاني: التوجيه

ويمكن تعريف التوجيه بأنه " :إرشاد الأفراد والإشراف عليهم لإنجاز المهام الموكلة إليهم، ولا يمكن تحقيق أي إنجاز إلا بعد أن يتم إعدادهم للقيام بما هو مطلوب منهم، وتوفير كل الإمكانيات وظروف العمل المناسبة لهم."

¹² -صلاح الشنواني ، التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال - مدخل المسؤولية الاجتماعية - مركز الإسكندرية للكتاب ، . 1999ص374

ويعرفه البعض بأنه " العملية التي يتم خلالها الاتصال بالعاملين من طرف رؤساءهم لإرشادهم وترغيبهم، والتنسيق بين جهودهم وقيادتهم لتحقيق الأهداف. "

وتقوم عملية التوجيه على مبدئين أساسيين هما:

- **مبدأ تجانس الأهداف:** يتعلق هذا المبدأ بغرض التوجيه، حيث يقوم على أساس أن فعالية التوجيه تتوقف على مدى تجانس أهداف الفرد في النشاط التعاوني مع أهداف الجماعة، فالأفراد الذين يعملون داخل المنشأة الواحدة تكون لهم عموماً أهداف موحدة يعملون على تحقيقها، وقد تختلف هذه الأهداف من فرد لآخر، لكن المهم هو العمل على تحقيق أهداف المنشأة التي أنشأت من أجلها، لذلك يجب أن تتجانس أهداف الأفراد مع أهداف المنشأة وهذا ما يمكن تجسيده عن طريق نظام الحوافز.

- **مبدأ وحدة الأمر:** يقوم هذا المبدأ على أساس أن يكون للمرؤوسين رئيساً واحداً لا أكثر، حيث بينت بعض الدراسات أن الأشخاص المرؤوسين يتجاوبون أكثر عندما يوجهون بواسطة رئيس واحد، وهذا المبدأ يساعد على تفادي الانقسام بالنسبة للموظفين في حالة وجود أكثر من رئيس.

نخلص من خلال هذين المبدئين إلى أن هناك ثلاثة عناصر تقوم عليها عملية التوجيه وهي:
القيادة /الاتصال /الحوافز.

- **القيادة:** هي قوة التأثير على الآخرين وجعلهم ينفذون أعمالهم المناطة إليهم بالشكل الذي يحقق أهداف المنشأة.

- **الاتصال:** هو تجميع البيانات والمعلومات الضرورية لاستمرار العملية الإدارية ونقلها أو تبادلها بحيث يتمكن الفرد أو الجماعة من إحاطة الغير بالمعلومات الجديدة، لذلك فالإتصال هو الوسيلة التي يتم بمقتضاها تبادل المعلومات والخبرات بما يحقق أهداف المنشأة.

- **الحوافز:** هي مجموعة الإمكانيات المتاحة التي توفرها البيئة المحيطة بالفرد والتي يمكنه الحصول عليها واستخدامها لتحويل دوافعه نحو سلوك معين وأدائه لنشاط أو مجموعة نشاطات معينة بالشكل أو الأسلوب الذي يتماشى مع رغباته أو حاجاته أو توقعاته ويحقق أهدافه.

من خلال هذه التعريفات نجد أن عملية التخطيط تشتمل على مجموعة من الخطوات هي:

- التحديد المسبق للأهداف المراد الوصول إليه.

- تحديد الإمكانيات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف المسطرة.
 - تحديد الإمكانيات المتاحة وكيفية توفير غير المتاحة.
 - وضع البرامج الزمنية لتنفيذ الهدف.
- تعتبر عملية التوجيه من الوظائف الإدارية التي يقوم بها المدير داخل المؤسسة وتنطوي على كل الأنشطة التي صممت لتشجيع المرؤوسين على العمل بكفاءة.
- وتعطي هذه العملية الدليل على مدى صدق ونجاعة ما بذل من جهود في العمليات التي سبقتها من تخطيط وتنظيم.
- بالمقابل لهذه المظاهر الجيدة نجد أن هناك مظاهر أخرى سيئة من شأنها الإضرار بالمنشأة، من بينها:

- عدم الاعتماد على التنظيم الجيد وخاصة في مجال إدارة الموارد البشرية.
- استغلال المسيرين لموارد المنشأة في تحقيق أغراضهم الشخصية.
- تعدد مراكز القرار في الإدارة العامة (وهذا أيضا يكون نتيجة نقص في التنظيم).
- سوء اختيار الموارد البشرية إضافة إلى عدم وضع العامل المناسب في المكان المناسب.

الفرع الثالث: الرقابة

تمثل عملية الرقابة الحلقة الأخيرة في سلسلة العملية الإدارية إذ يجب أن تأتي بعد التخطيط، التنظيم والتوجيه لكي تكتمل العملية الإدارية، وعلى غرار العناصر الأخرى فقد أعطي للرقابة أكثر من تعريف، من أهمها:

- **هنري فايول**¹³ : " تنطوي الرقابة على التحقق مما إذا كان كل شيء يحدث طبقاً للخطة الموضوعية والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة، وأن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها، وهي تطبق على كل شيء : الأشياء، الناس، الأفعال " .

¹³ - wwwt.own0.com/t54-topic

- عصام بدوي¹⁴ " : هي عملية متابعة مستمرة تقوم بها الإدارة بنفسها أو بتكليف غيرها للتأكد من أن ما يجري عليه العمل داخل المنظمة يتم وفقاً للخطط الموضوعة والسياسات المرسومة والبرامج المعدة " .
- حسن أحمد الشافعي¹⁵ " : هي تلك الجهود والأنشطة المستمرة للحصول على معلومات صحيحة ودقيقة عن تقدم العمل والتنفيذ في مختلف مجالات النشاط التي تتولى الإدارة العامة مسؤولياتها، ومقارنة معدلات التنفيذ ومستوياته بالمعدلات والمستويات المستهدفة في الخطة الموضوعة، والكشف عن الانحرافات وتصحيحها " .
- بالنظر إلى هذه التعريفات نجد أن عملية الرقابة تتضمن مجموعة من العناصر أهمها¹⁶:
- تحديد الأهداف ووضع المعيار: يساعد تحديد الأهداف بدقة في أية منشأة على وضع المعايير الرقابية الملائمة بواسطتها يمكن قياس النتائج الفعلية أو الأداء.
 - مقارنة النتائج المحققة مع المعايير المرسومة: يجب أن تودي هذه المقارنة إلى وجود تطابق بين النتائج والمعايير لكن قد تكون هذه النتائج أعلى أو أقل من المعايير المرسومة و في هذه الحالة يجب قياس الفروق والتعرف على أسبابها.
 - قياس الفروق والتعرف على أسبابها وتصحيحها: في حالة ما إذا كانت النتائج المحققة أقل من المعايير المرسومة فإنه يجب التعرف على تلك الفروق وتحديد أسبابها حتى تتمكن الإدارة من معالجتها.

¹⁴ - عصام بدوي موسوعة التنظيم و الادارة 2001 ص64

¹⁵ - حسن احمد الشافعي و عبد اللطيف البخاري -المدخل المعاصرة في ادارة الافراد و التطوير التنظيمي- دار الوفاء للطباعة و النشر-2007

ص89

¹⁶ سعود بن محمد النمر و اخرون - الادارة العلمية الاسس و الوظائف الرياض 1997 ص55

المبحث الثاني: مدخل حول التنظيم

سننظر في دراستنا من خلال هذا المبحث إلى مفهوم التنظيم الإداري، أهميته هذا التنظيم في سيرورة و تطور المنشآت و المؤسسات ،خطواته ،أنواعه و مبادئه و أسس هذا التنظيم

المطلب الأول: مفهوم التنظيم

إن الاهتمام المتزايد الذي لقيه موضوع التنظيم جعله من أكثر المصطلحات عرضة للتضارب والاختلاف في تحديده وشرح مضامينه ورسم خطواته، لكن هذا لا يمنع من أن يكون للتنظيم لدى العديد من الفقهاء معنى واحد أو معانٍ متقاربة، بل زيادة على ذلك فإن التضارب يساهم في تحديد فكرة التنظيم بشكل واسع.

الفرع الأول: تعريف التنظيم

وقد عرف التنظيم باحثون في مجال الإدارة، فكان لكل منهم تعريفه الخاص، إلا أنها تحمل نفس المعاني وهي كالتالي :

- لينال ابرويك " :التنظيم بأنه العمل على تحديد وجوه النشاط من اجل تحقيق الأهداف وترتيبها على شكل مجموعات من اجل إسنادها الى عدة أشخاص" ¹⁷
- شيستر برنارد " :التنظيم هو نظام من عدد من النشاطات التعاونية التي تتمعن وعي وقصد ن طريق شخص واحد او اكثر ،ويتطلب هذا الأمر وجود اتصال بين تلك النشاطات ،حيث يساعد التنظيم على إبراز المساهمة الفعلية للفرد في عمله . " ¹⁸
- كمال أبو الخير " :هو العمل على إيجاد حالة توازن في المشروع وذلك عن طريق تحديد أهدافه، وتوضيح وسائل تحقيقها بتناسق كامل وانسجام تام، وتحليل مختلف الوظائف اللازمة لتحقيق هذه الأهداف مع تبيان السلطات المخولة لها ومسؤولياتها وتوضيح ما بينها من علاقات مع إيجاد وسائل فعالة للمراقبة تمكن من التعرف على الانحرافات في حينها والمبادرة إلى تفويمها" ¹⁹
- احمد ماهر " :التنظيم هو بمثابة الكيان الذي يمثل أطراف المنشأة بغرض تحقيق أهداف محددة، ويتكون هذا الكيان من هياكل الوظائف والأعمال والتكنولوجيا والعملاء والموردين والأسواق

¹⁷ مفهوم التنظيم و أهميته و معياره <https://pulpit.alwatanvoic.com>

¹⁸ - www.ssts.com

¹⁹ - كمال ابو الخير المرجع السابق ص 16

وأساليب وإجراءات العمل وغيرها من الأسواق كل هذه المكونات يجب أن تتغير من حين إلى آخر حتى تنجح عملية التنظيم بين أفراد وجماعات العمل²⁰ "

- **كمال محمد علي**: "التنظيم الذي يتقرر من الإدارة العليا ويقصد به العلاقة التي ترسمها الإدارة بين العاملين بموجب الخرائط التنظيمية وغيرها، كالعلاقة الرسمية بين مديري الإدارات المختلفة ببعضهم البعض، أو بين الإدارة والعاملين²¹ "

- **عادل حسن**: "هو أسلوب لتحقيق أكبر تعاون ممكن بين الأفراد داخل الإدارة أو المنشأة لتحقيقها بأكبر كفاءة في أقل وقت ممكن وبأقل تكاليف ممكنة، وبهذا المعنى لا يعتبر التنظيم أيضا غاية في حد ذاته بل وسيلة لتحقيق غاية²² "

من خلال كل التعاريف السابقة نجد أن التنظيم هو عملية أساسية ووظيفة هامة لا يمكن الاستغناء عنها بأي حال من الأحوال في أي إدارة بغض النظر عن نشاطها، أو بطريقة أخرى لا يمكن أن تنجح وتستمر أي إدارة ما لم تعتمد على تنظيم جيد ومحكم وسليم، ذلك إن التنظيم هو عملية توزيع الأنشطة الضرورية والتي تتطلب توزيع للمسؤوليات، وتفويض للسلطة حتى يتم تحقيق الأهداف لمبتغاة، وهذا ما لا يمكن أن تقوم المنشأة بدونه.

الفرع الثاني: أهمية التنظيم

إن المؤسسات وجدت لخلق الفوائد والمنافع، وكذلك حتى تستمر في نموها وتطورها وهذا لا يمكن تحقيقه بواسطة فرد واحد أو مجموعة من الأفراد يعمل كل واحد منهم بطريقة مستقلة وعليه فان:

- **التنظيم هو هيكل العلاقات والسلطات**: يحدد التنظيم العلاقات والسلطات وبذلك يعرف كل فرد عامل على وجه التحديد الواجبات المفروض عليه القيام بها بحكم كونه عضوا داخل المنشأة ويعرف أيضا واجبات الآخرين كما يعرف سلطاته التي لا يجوز له تجاوزها وكذلك سلطات الآخرين، كل هذا من شأنه تحقيق التنسيق بين مختلف الجهات الفردية والجماعية وهو أمر ايجابي.

²⁰ - احمد ماهر السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات 2000 ص 458

²¹ - كمال محمد علي معجم مصطلحات التنظيم و الادارة دار النهضة العربية بيروت 1984 ص 78

²² - عادل حسن الادارة و المدير مؤسسة شباب الجامعة الاسكندرية 1982 ص 102

- التنظيم هو هيكل الاتصالات والمعلومات: يساعد التنظيم وبشكل كبير في تسهيل عملية الاتصال داخل المنشأة سواء بين مستويات الإدارة، أو بين العاملين داخل احد هذه المستويات، ذلك إن التنظيم يحدد الجهات التي تصدر منها المعلومة وأسلوب إرسالها ووجهة استقبالها.
- التنظيم هو وسيلة لتنمية القدرات: يعتبر التنظيم وسيلة فعالة لتنمية المهارات لدى أفراد المؤسسة وتحسين أدائهم وسلوكهم فيما يخص الوظائف المخولة لهم، إذ أن الأفراد على اختلاف مستوياتهم يكتسبون الخبرة مع مرور الزمن، الأمر الذي يجعل التنظيم ضروريا لاستغلال تلك الخبرة بشكل ايجابي يعود بالنفع على المنشأة.
- التنظيم هو هيكل الوظائف الإدارية: عن طريق التنظيم الجيد يتم تقسيم الأعمال وتوزيع المهام وفق تخصصات الأفراد، أي بوضع العامل المناسب وهذا من شأنه القضاء على التضارب في المهام والتداخل في الصلاحيات.

الفرع الثالث: خطوات التنظيم

- يتباين التنظيم في طريقة بنائه باختلاف حجم المنشآت أو المؤسسات و الأبعاد التي ترمي إليها وطبيعة أهدافها التي يسعى إليها التنظيم، فالمؤسسات باختلاف أحجامها تتطلب تنظيما بالضرورة سواء كانت الوظائف بسيطة أو معقدة إلا أن الاختلاف في تنظيمها يختلف حسب المؤسسة ويجب لوضع هذا التنظيم إتباع خطوات محددة:
- تحديد واجبات الإدارة: على المدير أن يحدد المهام ويوضح الوظائف التي تتطلبها الوحدة الإدارية التي يشغلها، وان يعي النشاطات التي يتعين عليه القيام بها لتحقيق نجاح مؤسسته، كما ينبغي عليه أن يوزع المهام على مرؤوسيه ويوضح لهم الأهداف المراد تحقيقها.
 - تقسيم النشاطات: يجب على المدير كخطوة ثانية أن يقوم بتقسيم النشاطات إلى أقسام أو وحدات إدارية يختص كل قسم فيها بنشاط معين يحدده المدير، ثم يقوم بتوزيع الوظائف على العمال حسب تخصص كل واحد منهم.
 - وضع طريقة التنسيق: تحتاج خطوة تقسيم المهام والنشاطات إلى وضع طريقة للتنسيق فيما بينها (أي بين الوظائف المختلفة) لكي تتمكن من العمل في شكل موحد.

- وضع نظام الرقابة: تعد الرقابة أمراً ضرورياً، وتكون من المدير على المرؤوسين لمعرفة مدى سير العمل داخل المؤسسة وإدراك النقائص أو المشاكل التي قد تحدث.
- تحديد السلطة اللازمة: والمقصود بها تحديد سلطات بعض المرؤوسين التي يفوضها لهم المدير من أجل السرعة والإتقان في العمل لتحقيق الأهداف لكن هذا التفويض يجب أن يبقى في حدوده فلا يتجاوز إلى وظائف أخرى وذلك لنجاح التنظيم.
- رسم الهيكل التنظيمي: حيث يتم وضع الهيكل التنظيمي للمنشأة في شكل خريطة، وتشمل توزيع الوظائف إلى وحدات وأقسام حسب درجة الأهمية لتلك الوظائف عن طريق وضع كل وظيفة من أعلى إلى أدنى مستوى منه، وهذه الأخيرة تمثل قاعدة الهيكل التنظيمي.

المطلب الثاني: أنواع التنظيم

يتفق معظم الباحثين في مجال التنظيم والإدارة على تقسيم التنظيم إلى نوعين رئيسيين هما التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي.

الفرع الأول: التنظيم الرسمي

حتى يمكن فهم التنظيم الرسمي بشكل جيد فيجدر بنا أن نذكر أكثر من تعريف حتى يتبسط مفهوم هذا النوع من التنظيم ومنها:

- هو الذي يهتم بهيكل المنشأة وتحديد العلاقات بين الأفراد فيها وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات وتحديد السلطات والمسؤوليات في المنشأة وبالتالي تبين دور كل فرد فيها، ويشمل القواعد واللوائح والأوضاع التي تطبقها الإدارة والتي يعبر عن الصلاحيات الرسمية بين كل فرد وبين الأفراد الآخرين بهدف تنفيذ سياسيات العمل في المنشأة.
- يقصد به كافة العلاقات التي تربط الأعمال والنشاطات مع بعضها بخطوط السلطة الرسمية والتي تظهر في إطار منسق على شكل وحدات أو تشكيلات تنظيمية متدرجة من الأسفل وتتحدد داخل الإطار الرسمي الأدوار التنظيمية المتوقعة من مختلف الأفراد للقيام بتنفيذ تلك النشاطات وكذلك الطرق والأساليب المرغوبة لتعامل الأفراد بعضهم ببعض.
- هو الذي يهتم بتحديد العلاقات والمستويات وتقسيم العمال وتوزيع الاختصاصات ويقتضي هذا التنظيم أن يكون على شكل هرم ذي قاعدة عريضة تضمن الوحدات التي تعمل على

المستوى التنفيذي، وتمثل فيه شبكة الاتصالات الموجودة في الإدارة بمعنى القنوات الرسمية التي تمر خلالها المعلومات.

يتضح لنا من خلال هذه التعريفات أن التنظيم الرسمي هو عملية تحديد لوظائف و الأعمال والمسؤوليات وتنظيمها في إدارات وأقسام ووضع أو ربط العلاقات فيما بينها بشكل يساهم في تحقيق الأهداف المسطرة من إدارة المنشأة.

و يركز التنظيم الرسمي على مجموعة من النقاط والتي من خلالها تظهر خصائصه التي تميزه عن التنظيم غير الرسمي، وتمثل هذه النقاط فيما يلي:

- **ارتباط التنظيم الرسمي بتحقيق الأهداف التنظيمية:** يتوجب من خلال هذا الابتعاد عن كل ما من شأنه يعيق التنظيم في تحقيق أهدافه وذلك بعزل كل العواطف والعلاقات الشخصية عن النشاطات الرسمية، فتحديد الأدوار وأيضا تحديد الأفراد التي تناط إليها يجب أن يرتبط ارتباطا وثيقا بالأهداف المحددة.
- **تجسيد التنظيم الرسمي على شكل خرائط تنظيمية:** هذا الافتراض من شأنه أن يساعد على توضيح الصورة الشاملة لكل النشاطات والأدوار والأهداف الواجب القيام بها وتحقيقها من طرف الأفراد كل حسب تخصصه.
- **ارتباط الأغراض الشخصية للأفراد بالأهداف المراد تحقيقها:** إن تحقيق الأفراد للأهداف التي سطرها المنشأة التي يعملون تحت لوائها يؤدي في أغلب الأحيان إلى تحقيق أغراضهم الشخصية.
- **تحديد التنظيم الرسمي لنطاق العمل:** تتحدد من خلال التنظيم الرسمي واجبات الأفراد وحقوقهم وعلاقاتهم مع بعضهم بشكل يساهم في توضيح حركة الأفراد داخل المنشأة ومعرفة مواقعهم.

الفرع الثاني: التنظيم غير الرسمي

التنظيم غير الرسمي هو مجموعة العلاقات التي تتم بين أفراد المنظمة والتي تأخذ أشكالا وأنماطا مختلفة، تتحدد نتيجة إلى رغباتهم ودوافعهم وسلوكياتهم والتي تخضع لمسارات واتجاهات التنظيم الرسمي في الكثير من الأحيان. كما يعرف على أنه " تلك العلاقات الشخصية والاجتماعية المتنوعة التي ينشئها

العمال ويستمرون في إقامتها وعلاقات لا تخططها الإدارة أو تقييمها بصفة مباشرة ، ولكنها تنشأ وتستمر بسبب وجود العمال في أمكنة واحدة ومتقاربة²³

وقد ظهر التنظيم غير الرسمي نتيجة أسباب عديدة من بينها:

- عدم قدرة التنظيم الرسمي على تلبية كل حاجيات الأفراد داخل المنشأة.
- كبر حجم التنظيم الرسمي يساعد على تكوين مجموعات غير رسمية نظرا للعزلة التي تحدث لهم من جراء ذلك.
- تواجد أفراد المؤسسة مع بعضهم في مكان واحد يؤدي إلى ظهور علاقات بينهم بصفة غير رسمية.

إن وجود التنظيم غير الرسمي داخل المؤسسة يحقق إيجابية كبيرة ذلك أنه يساعد التنظيم الرسمي في تحقيق أهدافه إذا تحققت درجة عالية من التوافق والانسجام بين التنظيمين، كما يساهم في تحقيق إشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية للفرد داخل التنظيم الرسمي مما يوجد لدى هذا الفرد نوعا من الأمن والاستقرار ويرفع من روحه المعنوية ويزيد من إنتاجيته، إضافة إلى ذلك فإن التنظيم غير الرسمي يعتبر متنفسا للأفراد مما يوجهونه من قلق وتوتر في حياتهم بحيث ينعكس ذلك على أدائهم.

نستنتج مما سبق أن كلا من التنظيم الرسمي وغير الرسمي أصبحا ضرورة حتمية تتطلبها عملية التوازن بين الأهداف التنظيمية وأهداف العاملين به، ومن غير المعقول النظر إلى التنظيم غير الرسمي على أنه يعيق التنظيم الرسمي، بل نجد أن الإدارة الرشيدة هي التي تستطيع التوفيق بينهما، وأكثر من ذلك فإن الأخذ بكل من التنظيم الرسمي وغير الرسمي يؤدي حتما إلى نجاح أهم عملية إدارية داخل المنشأة وهي عملية التنظيم .

إن تنظيم الجهاز الإداري كان ولا زال من أول وأبرز أهداف و أسباب تطور المؤسسة ، ذلك أن المؤسسات عموما تنمو وتتطور الأمر الذي يتطلب إعادة النظر في التنظيم الذي تنتهجه هذه الأخيرة، و عليه فإن إعادة التنظيم لا تعني بالضرورة عدم نجاعة التنظيم السابق، ويرى البعض أن الحاجة إلى إعادة التنظيم تظهر في الحالات التالية:

- عندما يظهر أن التنظيم الأصلي أصبح غير فعال لوجود خطأ في تصميمه.
- عندما يتصرف الأفراد داخل المنشأة على غير ما سطرته الإدارة.

²³ كمال محمد علي معجم مصطلحات التنظيم و الادارة ص 108

- عند حدوث تغيرات في القيادة الإدارية بحيث تختلف الجديدة عن القديمة في فلسفتها.
- عندما تضعف كفاءة التنظيم خاصة في حالة بناء وتسطير أهداف جديدة أكثر طموحا.
- ومما لا شك فيه أن عملية إعادة التنظيم ليست أمرا سهلا حيث تواجهها بعض المشاكل سواء أثناء وضع التصورات التمهيديّة للعملية أو أثناء التطبيق الفعلي لها، ومن بين تلك المشاكل نجد:
 - صعوبة رضا العمال وتقبلهم للتغيير.
 - وجوب وجود مهارات لإرساء قواعد جيدة لعملية إعادة التنظيم تتفادى من خلالها ما لم ينجح التنظيم في تطبيقها.
 - عملية إعادة التنظيم تحتاج إلى معلومات ومعطيات جيدة تساعد في إنجاحها .

المطلب الثالث: مبادئ وأسس التنظيم

- يتفق معظم علماء الإدارة على وجود عدد من مبادئ للتنظيم تستعمل كمعايير لقياس التنظيم، إذ تتوفر داخل الإدارة يكون التنظيم جيدا وسليما و نذكر منها:
- **مبدأ ضرورة التنظيم:** حين يصبح عدد الأشخاص داخل الإدارة أكثر من شخص واحد فإن ذلك تلزم تقسيم الوجبات بينهم وتحديد المسؤوليات، عندها يكون لكل شخص به في إطار منظم.
 - **مبدأ تحديد الهدف:** إن تحديد أهداف المنظمة هي أساس إنجاز أي وظيفة، ذلك أن تحديد الهدف ضرورة يفرضها ليس فقط واقع الممارسة السليمة للوظائف الإدارية بل أيضا توحيد كافة الجهود وتجميع الموارد البشرية وغيرها من الموارد الأخرى لتحقيق تلك الأهداف، إضافة إلى ذلك فإن التنظيم في حد ذاته كعنصر من عناصر لإدارة وضع لتحقيق أهدافها، فبدون أهداف تصبوا الإدارة إلى تحقيقها فلا أهمية ولا حاجة للتنظيم فيها .
 - **مبدأ الوظائف:** وهو أن تقوم الإدارة على أساس الوظائف وليس على أساس الأشخاص لان الأهداف الإدارية إذا بنيت على أساس الأشخاص فإنها ستصبح مرتبطة بهم، وفي هذه الحالة سيكون عدم استمرارية الفرد لأي سبب كان (وفاة، استقالة، تقاعد) معناه عدم استمرارية تلك الإدارة ، وعلى عكس ذلك فإن بناء المؤسسة على أساس الوظيفة معناه البحث عن الفرد الذي تتلاءم قدرته مع تلك الوظيفة وحتى في حالة عدم استمرارية الفرد فان الوظيفة ستبقى مستقرة، ولن يتطلب ذلك إلا شخصا بديلا.

- **مبدأ تفويض السلطة:** إعطاء الحق في التصرف واتخاذ القرارات لبعض الأفراد العاملين داخل المنشأة في نطاق محدد وذلك عن طريق منح المدير أو المسؤول بعضا من اختصاصاته لهؤلاء الأفراد ، حيث تساعد عملية التفويض في تخفيف أعباء العمل على المدير، والكشف على قدرات العاملين وتحقيق الديمقراطية والمساعدة على اتخاذ القرارات بطريقة سريعة، لكن يشترط في عملية التفويض تحديد نطاق العمل المفوض فيه، مع إيجاد رقابة من المفوض على المفوض إليه.
- **التوازن بين المركزية واللامركزية:** يقصد بذلك أن يكون هناك توازن في سلطة اتخاذ القرارات، فيصل القرار إلى المركزية في الأمور التي تستدعي ذلك مثل القرارات المصيرية والعامّة التي تخص المؤسسة، ومن جانب آخر تعتمد اللامركزية عن طريق نقل وتفويض السلطة لمستويات إدارية أقل مع وجود الرقابة عليها كما سبق وأن ذكرنا.
- **مبدأ تقسيم العمل:** لكي تكون هناك جودة في العمل وتحسين في الأداء وسرعة في التنفيذ يجب أن يتم تقسيم العمل وتوزيع المهام داخل المنشأة ووضعها على شكل فروع أو مجموعات، وتصبح بذلك الأهداف أسهل وأكثر تحقيقا.
- **مبدأ تساوي السلطة والمسؤولية:** من الضروري أن تتناسب السلطة الممنوحة للرئيس أو المدير داخل المنشأة مع مسؤوليته لذلك أنه من غير الممكن أن تكون مسؤولية المدير أكبر من سلطته فلا يستطيع الإلتزام بها، والعكس صحيح، إضافة إلى ذلك فإن لكل من السلطة والمسؤولية حدود ترسمها أهداف المنشأة وعلاقة العمل حيث أنه لا يمكن للرئيس مثلا أن يصدر أوامر للمرؤوس تخرج عن نطاق العمل المناط به.
- **مبدأ النمو الوظيفي:** يعد من بين المبادئ الهامة في التنظيم لأنه يدرس النمو والمنشأة وتوسعها في المستقبل، إذ يجب على كل منشأة أن تصمم وتضع تنظيما قادرا على مواكبة جميع المستجدات التي ستحدث في المستقبل وقادرا على التأقلم مع أي تطورات وأن يأخذ هذا المبدأ بعين الاعتبار كل الإمكانيات والموارد المادية والبشرية للمؤسسة.
- **مبدأ التنسيق:** تتم الأعمال داخل أي مؤسسة بواسطة أفراد لكل منهم حجم عمل معين وبرنامج هذا العمل يتحقق جزء من الهدف، ولكي يظهر الهدف واضحا لا بد من جمع هذه الأعمال والمهام المنوط بها هؤلاء الأفراد بشكل سليم وبطريقة متناسقة تظهر الهدف المراد

تحقيقه، وعليه فإن التنظيم هو العنصر الوحيد الذي يستطيع القيام بعمليات التنسيق اللازمة لجميع هذه الجهود بحيث يبرز في نهايتها الهدف المنشود تحقيقه في أسرع وقت وأقل جهد وأقل تكاليف ممكنة.

- **مبدأ التخصص:** يتطلب هذا المبدأ أن يتخصص كل فرد في أداء العمل الذي يتفق مع مؤهلاته وقدراته وكفاءته الوظيفية، وهذا من شأنه أن يؤدي إلى اكتساب المهارة والخبرة في العمل، وزيادة القدرة على التعمق في الوظائف وبذلك تزداد كفاءة الإدارة .

خلاصة الفصل:

إن كل منشأة تحتاج إلى ضرورة وجود عملية إدارية إستراتيجية وتنظيم استراتيجي فعال يسعى إلى توفير جو من التعاون والتفاهم والتنسيق بين جهود الموارد البشرية سواء بين الأفراد العاملين مع مسؤوليهم، أو بينهم وبين زملائهم بما من شأنه القضاء على التصادم أو التداخل بين الوظائف والمهام داخل بيئة العمل، هذا من جهة. ومن جهة أخرى فإن التنظيم الجيد يساعد على تطوير قدرات العمال وتحسين سلوكياتهم خاصة في مجال العمل. ومنه فإن استخدام التنظيم الفعال هو الوسيلة الأساسية القادرة على استغلال الطاقات الإنسانية أحسن استغلال.

الفصل الثاني

الموارد البشرية وإدارتها

تمهيد:

منذ الأزل و لكون البشر اجتماعيين بطبيعتهم، حاولوا تنظيم أنفسهم من اجل تقدمهم و إنشاء حضارتهم، وخير مثال على هذا التنظيم هو إدارة الموارد البشرية التي يعود تاريخها إلى عصر النهضة الصناعية، فمنذ ذلك الحين بدأ التفكير في أهمية العنصر البشري كمادة أساسية في بناء و تحقيق تطور أهداف الشركات و المنظمات الصناعية،، وسميت هذه الإدارة بإدارة الأفراد، إدارة شؤون العاملين، إدارة شؤون الموظفين... الخ.

و في عام 1980 تم الاتفاق على المصطلح: إدارة الموارد البشرية"، و أصبح الأفراد العاملين في هذه الإدارة من المختصين. و سندرس في هذا الفصل مفاهيم و خصائص هذه الإدارة و مراحل تطورها و توجهاتها و استنادها إلى المعرفة ، التكنولوجيا و المعلوماتية التي زانتها بأنظمة رقمية كانت سببا في تطور و تنظيم إدارة الموارد البشرية مما أتاح للمؤسسات، المنظمات و المنشآت التقدم و الرقي و تحقيق أهدافها، وذلك من خلال المبحثين التاليين:

المبحث الأول: الموارد البشرية مفاهيم وخصائص.

المبحث الثاني: إدارة و رقمنة الموارد البشرية في المؤسسة.

المبحث الأول: الموارد البشرية مفاهيم وخصائص

الإنسان هو محور كل نشاط يهدف إلى تطوير الإنتاج وتحقيق الأداء الجيد، وهو المورد الحقيقي لأية منظمة، فهو الذي يملك المهارات التي تلعب دورا أساسيا في تطويرها بفضل ما يتمتع به من رغبة في العمل تشكل عنصرا حاسما لتحقيق المردودية الجيدة في الإنتاج.

المطلب الأول: مفهوم الموارد البشرية

تشير الموارد البشرية بصفة عامة إلى كافة سكان المجتمع، الذين هم المنتجون والمستهلكون، ولولاهم لما تحولت عناصر البيئة الطبيعية إلى موارد اقتصادية، أما بالنسبة للمنظمة فالموارد البشرية هي عبارة عن مجموعة الأفراد الذين يؤدون إسهامات ذات قيمة بالنسبة لها في سبيل تحقيق أهدافها، أي أنها تشير إلى القوة التي يمتلكها أفرادها وتريد استخدامها الاستخدام (الأمثل لتحقيق أفضل النتائج)¹

ويعتبر اصطلاح الموارد البشرية اصطلاحا حديثا تم استخدامه مع بداية الثمانينات، حيث حل محل اصطلاح الأفراد، وذلك كنتيجة لتوسع وعمق الدراسات في مجال إدارة الأفراد، أما نقطة التحول لهذه الثورة التدريجية التي حدثت في هذا المجال فقد كانت سنة 1990 عندما قامت الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد، وهي أكبر منظمة متخصصة في مجال الإدارة، بتغييره إلى إدارة الموارد البشرية وذلك على إثر زيادة الأدوار الاستراتيجية لهذه الموارد في المنظمات الحديثة².

ومن أهم الأسباب التي أدت إلى زيادة الاهتمام بالموارد البشرية هي³:

- تقدم المعرفة الإنسانية خلال العقود القليلة الماضية تقدما يعادل التقدم الذي أحرزته البشرية خلال كل مراحلها السابقة.
- المنظمات الناجحة اقتصاديا هي تلك التي تحتوي منتجاتها على أكبر قدر ممكن من جوانب المعرفة البشرية.
- ارتباط التقدم الحادث في مجال الإنتاج والصناعة ارتباطا وثيقا بالقاعدة المعرفية البشرية.

¹ - طهراوي أحمد، جغرافية الموارد الاقتصادية: علاقتها بعلم الاقتصاد ومجال دراستها، مجلة . كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، العدد السادس، 1998، ص32

² - حسن راوية، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية (حسن، 2000، ص15)

³ - زايد عادل، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، منشورات المنظمة العربية، القاهرة، 2003.

- تحول القوة داخل المنظمات إلى العاملين الذين يمتلكون مفاتيح المعرفة، وهم يتحكمون في مصادر القوة والثروة داخل المنظمة في نفس الوقت.
 - يتوقف نجاح العديد من المنظمات الحديثة على جودة ما تملكه من رأس مال بشري، ويقصد بذلك مقدار المعرفة والمعلومات المتاحة للعمالة البشرية.
- ولهذه الأسباب فإن التحول الذي يشهده العالم من عصر الصناعة إلى عصر المعرفة يعني الكثير للمنظمات الراغبة في التميز، فلا شك أن المورد البشري هو المتغير الأساسي الذي سوف يؤثر على التقدم العلمي خلال الفترة المقبلة، والذي يحتل موقع الصدارة مقارنة بالموارد الأخرى.

الفرع الأول: مراحل تطور مفهوم الموارد البشرية

مر مفهوم الموارد البشرية قبل أن يصبح على شكله الحالي بعدة مراحل يمكن إيجازها في ما يلي⁴:

- **أولاً: مرحلة الأسلوب الميكانيكي:** خلال هذه المرحلة اعتبرت الموارد البشرية عامل من عوامل الإنتاج، شأنها شأن الأرض و رأس المال، وكان وراء ذلك الأسلوب دوافع عدة منها الثورة الصناعية ومارا فقها من ثورة تقنية أحلت الكثير من الآلات محل الإنسان، فأحدثت تغييرا هائلا في علاقات العمل والعلاقات الاجتماعية، وكذلك تقسيم العمل وتوسع الإنتاج وانخفاض مدارك ووعي العاملين بحقوقهم ومطالبهم المهنية والثقافية والتعليمية والصحية . وبذلك شاع مبدأ التركيز على الحلول التكنولوجية لمشاكل الإنتاج والمشكلات الاقتصادية، ولم يكن هناك أي اهتمام بإدارة مشاكل ومطالب العمال.
- **ثانياً: مرحلة الأسلوب الأبوي:** دعا هذا الأسلوب إلى منح الحماية والأبوة للعاملين، حيث شرعت على إثره الإدارات إلى احتواء مطالب اتحادات العمال من خلال تلبية بعضها كالسكن وقضايا الترفيه والتسلية من أجل كسب رضا الفئات العاملة وولائهم، لكن هذه النظرة إلى العمال كانت قاصرة وضيقة، لأنها تضم في طياتها اعتبارات عدة منها: التعامل مع العمال كأطفال قصر، والنظر إليهم نظرة متدنية، واعتبار قرار الخدمات التي تقدم لهم صادرا من جهة واحدة فقط، هي الإدارة، ولا دور للعمال فيها سوى تلقي تلك الخدمات وعدم مناقشتها.

⁴-الكرخي مجيد، إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2014

- **ثالثا: مرحلة أسلوب النظام الاجتماعي:** جاء هذا الأسلوب بعد مرحلة الأسلوب الأبوي، وقد كان من دواعي التحول إليه ما يلي:
 - المواقف التي تبنتها نقابات العمال من الأسلوب الأبوي ومنها اعتبار العمال أطفال يتلقون الخدمة والحماية؛
 - الكساد الكبير الذي ظهر سنة 1929 والذي حمل القيادات الإدارية إلى إعادة النظر في الكثير من أفكارها وآرائها في العمل والإدارة وأساليب الإنتاج والاقتصاد؛
 - انتشار التعليم والمعرفة لدى القيادات العاملة وشيوع الثقافة ووعي العمال بقضاياهم؛
 - ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية في الإدارة التي قادها " ألت ون مايو " سنة 1926 لدراسة آثار الروح المعنوية للعمال على الكفاءة الإنتاجية؛
 - ظهور المدرسة السلوكية بقيادة " ماري باركر " التي أكدت على العامل الإنساني في الإدارة؛
 - تأثير معطيات الأساليب الرياضية وبحوث العمليات والإحصاء التي استخدمت في عمليات تطوير أساليب إدارة الموارد البشرية؛
 - ظهور المدارس الحديثة في الإدارة منها نظام الجودة الشاملة.

الفرع الثاني :عوامل الاهتمام بالموارد البشرية

تكمن أهمية المورد البشري في دوره المؤثر في رفع كفاءة إدارة المنظمة وفعاليتها في أداء مهامها وأنشطتها، بوصفه محصلة نهائية لكفاءة وفعالية المنظمة ذاتها، ومدى قدرتها على التميز والمنافسة داخليا وخارجيا وقد زاد الاهتمام بهذا المورد في الآونة الأخيرة لعدة عوامل أهمها⁵:

- **أولا: العولمة:** يقصد بالعولمة الانتقال السلس للسلع والخدمات بين الدول، وإزالة العوائق القانونية وكل ما يحول دون انتقالها، مما يؤثر بشكل كبير على مقدرات البلدان الناشئة وإنتاجها، الذي قد لا يصمد أمام المنافسة العالمية، وبذلك تضطر المنظمات إلى استقطاب وتطوير كفاءة العنصر البشري واستثماره بشكل يجعله ميزة تنافسية قادرة على الصمود أمام تلك المنافسة الدولية.

⁵عطا الله محمد تسيير الشريعة و غالب محمود سنجد إدارة الموارد البشرية الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة ، 2015 ، ص 23 ص25.

- **ثانيا: سرعة تغير السوق:** أفرزت العولمة قيما وثقافات جديدة ارتبطت باحتياجات السوق والعملاء، وعليه فقد اختلف مفهوم السوق المكاني إلى المفهوم الزماني المتحرك، وبات العنصر البشري يفرض قواعد اللعبة باختيار الزمان والمكان عبر الشبكة الدولية، ويلعب بالخيارات المتعددة.
- **ثالثا: التغير:** أصبح التغير أحد أهم الثوابت المتعارف عليها في عالم الإدارة والأعمال، وبات العنصر البشري ، الذي يشق مساره الوظيفي وينتقل من مهنة إلى أخرى سعيا لتحسين وضعه والارتقاء والمواكبة، في بؤرة الاهتمام والصراع بين المنظمات، كما أدى تبدل وتغير الأذواق والأمزجة أمام العروض الهائلة من السلع والخدمات إلى البحث عن كوادر مبدعة تقوم بتصميم وإنتاج يلي احتياجات وأذواق السوق المتغير.
- **رابعا: ثورة المعلومات:** لم تعد البيانات والمعلومات حكرا على صانعيها، فقد انتشرت المعلومات الفنية والتخصصية المطورة عبر الشبكة الدولية، وأصبحت متاحة للجميع، وكان للعنصر البشري الفضل في تدوين التجارب وتخزينها ونشرها، ويكمن سر الاهتمام بالعنصر البشري في قدرته على استخراج المعلومة وتوظيفها واستثمارها باعتبارها مصدر القوة التي تتميز بها المنظمات وتنافس بها غيرها.
- **خامسا: التكنولوجيا:** نظرا للثورة التكنولوجية المتصاعدة التي عملت على تطوير الإنتاج كما ونوعا، فقد بات العنصر البشري المدرب والمؤهل فنيا والقادر على استثمار التكنولوجيا، من أهم القوى المؤثرة في ميدان الإنتاج والميزة التي تحرص عليها المنظمات وتعززها وتنميها.
- **سادسا: رأس المال البشري:** القيادة بحكمة واستثمار الكفاءات والخبرات والإبداع والتنوع والحداثة والسرعة، سمات يتمتع بها رأس المال البشري في عصر العولمة.
- **سابعا: تصدير الأعمال:** ويقصد به انتقال رؤوس الأموال المادية والفكرية، كالمشاريع والكفاءات والأجهزة والأفكار، وبقية أدوات الإنتاج إلى بلدان نامية بقصد تنويع الاستثمار والبحث عن أسواق جديدة.
- **ثامنا: التحالفات الإستراتيجية:** نتيجة لاتساع الأعمال وتضخم الإنتاج والحاجة إلى منظمات كبيرة ، تعززت فكرة التحالفات الإستراتيجية لاعتناء المنظمات بتكامل الجهود وزيادة الإمكانيات وتبادل الخبرات.

- **تاسعا: الأعمال غير التقليدية:** ظهرت هذه الأعمال نتيجة زيادة الحاجة لسرعة الأداء، والعمل كوسيط لتقديم الخدمات كالمنظمات الافتراضية.

الفرع الثالث: المواصفات الحديثة الواجب توفرها في الموارد البشرية

إن الموارد البشرية في المؤسسات الحديثة التي تقابل تحديات متنوعة في هذا العصر، يجب أن تتسم بمواصفات جديدة تختلف عن المواصفات التقليدية، ومن أهم تلك المواصفات⁶:

- **أولا: التعليم:** يوفر التعليم مؤهلات ملائمة و متممة لمجاله المهني، وما يتيح للفرد من معلومات وخبرات جديدة ومعارف نوعية حديثة.
- **ثانيا: التوجه السليم:** ويشمل هذا التوجه العمل من أجل رفعة الوطن، وكذلك الوعي بمشكلات المجتمع واحتياجاته والاستعداد لتحمل المسؤولية، بالإضافة إلى حسن استغلال وقت الفراغ والرغبة في الإتقان والتفوق.
- **ثالثا: القيم الإيجابية:** تقترن الإنجازات المتميزة دائما بقيم بناءة سامية، يتبناها أصحابها ويعملون بمقتضاها، مثل العمل المخلص، والتفكير الذاتي، والتنافس وغيرها، وتستمد هذه القيم من ثقافة المجتمع الكبير، وهي حصيلة لتجارب المجتمع وتاريخه وحضارته.
- **رابعا: الشخصيات الناضجة:** تتميز الشخصيات الناضجة بخصائص أبرزها الإيجابية، والاستقلالية، الندية والتفكير في المدى البعيد، وتنوع الاهتمامات، والرقابة والتوجيه الذاتي، ولكل من هذه الخصائص أثر عميق في نجاح الموارد البشرية في مهامها المختلفة. فالإيجابية تعني انشغال الفرد بالمشكلات التي تحيط به ومدخل حلها، والمرونة تعني التفكير في بدائل متنوعة للوصول إلى الهدف الواحد، لاو شك أن العاملين الناضجين يساعدون على إنضاج منظماتهم، والمنظمات الطموحة تحتضن الناضجين وتحافظ عليهم وتمكنهم من تولي مهام كبيرة وتشاركهم في امتلاك حصص في منظماتهم.

⁶ نفس المرجع السابق إدارة الموارد البشرية الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة عطا الله محمد تسيير الشريعة و غالب محمود سنجدق، 2015

- **خامسا: التدريب والتطوير:** التدريب بكافة أنواعه، الفنية والسلوكية، حيث يعتبر التدريب السلوكي بنفس مستوى أهمية التدريب الفني، لأنه يشمل تنمية السلوك الإيجابي والمشاركة وحل المشكلات والعمل ضمن فريق متجانس، وعلاج الضغوط والصراعات.
 - **سادسا: الاتجاهات الصحيحة:** الاتجاهات حالة عقلية تتناول كيف يفكر الأفراد العاملون، وهذه الحالة العقلية يسهم في تكوينها عدة عوامل، من التنشئة الاجتماعية المبكرة إلى التعليم ومرورا بالتجارب المختلفة، حيث تعمل المؤسسات على تعميق هذه الاتجاهات بالقدوة والقيادة الفعالة والتدريب المستمر.
 - **سابعا: الدافعية العالية:** يتميز أصحاب الدافعية العالية بالطموح وارتفاع حاجات احترام النفس واثبات الذات، وتقدير الآخرين، ومثل هذه الدوافع تجعل الأفراد يتطلعون إلى الإنجاز المتميز، والحرص على النمو والتقدم المستمر.
 - **ثامنا: القدرات الابتكارية:** يقصد بها التفكير الإبداعي غير التقليدي، ويعتبر هذا العنصر من المعايير التي تشترطها المنظمات الحديثة في اختيار الموارد البشرية، من القادة الإداريين والعاملين، حيث تعمل هذه المنظمات أيضا على تنمية قدراتهم عن طريق جلسات العصف الذهني، وورش العمل لحل المشكلات، ومشروعات التطوير وإفساح المجال لهم لرسم مساهمهم الوظيفي.
- ومما سبق يمكن القول أن المورد البشري هو البنية الأساسية لأية منظمة لأنه محور أساسي لتمييزها، فبالرغم من أهمية الموارد الأخرى يبقى هو المتحكم الرئيسي في نجاحها أو فشلها، لأنه المحدد الحقيقي لأدائها، لذلك يجب امتلاك موارد بشرية ذات قدرات ومهارات ومعارف عالية، مما يمكنها من تحقيق أداء مرتفع.

المطلب الثاني: إدارة الموارد البشرية وتوجهاتها الحديثة

بعد أن تم التطرق في المطلب السابق إلى الموارد البشرية بصفة عامة، وأهم المواصفات الحديثة التي يجب توفرها فيها، سيتم خلال هذا المطلب تناول إدارة هذه الموارد، وذلك من خلال التطرق لمفهوم إدارة الموارد البشرية، وأهم أهدافها، إلى جانب التطرق أيضا إلى أهم التحديات والتوجهات الحديثة التي تواجه إدارة الموارد البشرية.

الفرع الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

نظر ا لأهمية الموارد البشرية فإنه يجب إدارتها من خلال تخطيطها وتنظيمها وقيادتها كي تستغلها المنظمة أفضل استغلال، وذلك بخلق إدارة خاصة بها تسمى " إدارة الموارد البشرية"، وإدماجها في الهيكل التنظيمي، هذه الإدارة تسعى إلى تحقيق أهداف خاصة بها لكي تتوافق مع الأهداف العامة لإدارة المنظمة وفي سبيل ذلك يجب على مدير الموارد البشرية القيام بمجموعة من الأنشطة المتعلقة باستغلال هذه الموارد، وهي أنشطة غير مطبقة في وحدات أخرى في المنظمة، لكن هذا العمل يساهم في إنجاز نفس الأهداف التي يسعى المديرون الآخرون لتحقيقه

أولا: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

تطور مفهوم إدارة الموارد البشرية نتيجة العديد من التطورات التي ساهمت في ظهور إدارة الموارد البشرية في شكلها الحالي، ويمكن توضيح أهم المراحل الحاسمة نحو هذا التطور كما يلي:

1. مرحلة الثورة الصناعية: خلال هذه المرحلة ظهرت المجتمعات الصناعية، وبدأ تحول الإنتاج

من الاعتماد على الأساليب اليدوية إلى دخول المكينه التي ساهمت وبشكل كبير في انتشار وتطبيق الإنتاج والتسويق على نطاق واسع، ومع انتشار نظام المصنع ازدادت أهمية الإدارة، نتيجة وجود أعداد كبيرة من العمال في مكان واحد، فبدأت مشاكل الإدارة الصناعية في الظهور، وبدأ تطبيق العلم و التكنولوجيا يشمل جميع جوانب النشاط الإنتاجي⁷.

2. مرحلة نمو الاتحادات العمالية: خلال هذه المرحلة بدأ العمال بتنظيم أنفسهم في شكل

نقابات واتحادات تقوم بالدفاع عن مصالحهم وجمع شملهم، وتمثلهم أمام الإدارة لمناقشة مطالبهم معها، وذلك كرد فعل طبيعي لما نشأ عن نظام المصنع من تمسك الإدارة بالآراء التقليدية، باعتبار العاملين مجرد عناصر للإنتاج، وقد اتسمت هذه المرحلة بزيادة أعداد الاتحادات والنقابات، بسبب انضمام أعداد متزايدة من العمال إليها، مما أكسبها القوة والانتشار، وكذلك بدء تدخل الحكومات لحماية هذه المنظمات الوليدة، ونتيجة لظهور

⁷ -الخطيب محمود أحمد، إدارة الموارد البشرية: إدارة البشر في عصر العولمة والاقتصاد الإلكتروني، مكتبة عين شمس، الإسكندرية، 2000

هذه الاتحادات بدأت نظرة الإدارة تتغير تجاه العاملين، فتحولت من النظر إلى الفرد باعتباره عنصراً من عناصر الإنتاج إلى كونه عنصراً أساسياً مشاركاً في العملية الإنتاجية⁸.

3. **مرحلة حركة الإدارة العلمية:** ظهرت هذه المرحلة بقيادة بقيادة "ثايلور" الذي توصل إلى الأسس الأربعة الآتية للإدارة:

أ- **تطوير حقيقي في الإدارة:** ويقصد به استبدال الطريقة التجريبية في الإدارة بالطريقة العلمية، التي تعتمد على الأسس المنطقية والملاحظة المنظمة وتقسيم أوجه النشاط المرتبطة بالوظيفة، ثم تبسيط واختصار الأعمال المطلوبة اعتماداً على المواد والمعدات المستخدمة.

ب- **الاختيار العلمي للعاملين:** الذي يعتبره "ثايلور" الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية، فبعد أن نتأكد من قدراتهم ومهاراتهم اللازمة لتحمل عبء الوظيفة يتم اختيارهم.

ت- **الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية وتعليمهم:** حيث يؤكد "ثايلور" أن العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه إلا بعد أن يكون لديه استعداد للعمل، وتدريب مناسب على العمل وهو أمر جوهري للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل.

ث- **التعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد البشرية:** حيث يؤكد "ثايلور" أنه بالإمكان التوفيق بين رغبة العامل في زيادة الأجر وبين رغبة صاحب العمل في تخفيض تكلفة العمل وذلك بزيادة إنتاجية العامل بأن يشارك في الدخل الزائد لارتفاع معدل إنتاجيته.

4. **مرحلة حركة العلاقات الإنسانية:** اهتم رواد حركة العلاقات الإنسانية بالعنصر البشري والعلاقات الشخصية للعاملين وعلاقاتهم برؤسائهم، كما اهتموا بحوافز العامل ودوافعه، وبالمبادرات الفردية، وهكذا وضعت هذه الحركة العنصر البشري في مقدمة العوامل المؤثرة في السلوك التنظيمي، حيث اعتبرت المشروع نظاماً اجتماعياً أساسه الفرد، ولم تضح بالفرد على حساب العمل، كما فعلت حركة الإدارة العلمية.

⁸الشعبان محمد جاسم، الأبعج محمد صالح، إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة: الجودة الشاملة -الهندرة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، 2014 ص ص 32 33

5. **مرحلة العلوم السلوكية:** ركزت هذه المرحلة على دراسة العوامل السلوكية وتحليلها، والاهتمام بالبحث العلمي، وقد كان للدراسات السلوكية الحديثة أثر ملموس في إبراز أهمية الجوانب السلوكية في تحديد كفاءة العاملين، وكيف أن السلوك التنظيمي وأداء الفرد يتأثران بعوامل نفسية واجتماعية وثقافية، بالإضافة إلى عناصر بيئة العمل المادية والفنية، وأصبح ينظر إلى الفرد على أنه جزء من نظام⁹.

6. **مرحلة ظهور أخصائي الأفراد:** مع بداية عام 1912 م اعترفت الإدارة بأهمية إنشاء إدارة أو قسم مستقل يعني بشؤون الأفراد، حيث بدأت هذه الإدارة مع حلول عام 1920 م تحتل مركزاً مهماً، كإحدى الوظائف الرئيسية للمنظمة الحديثة، ومن ثم ظهر مختصون بشؤون الأفراد، يمارسون أنشطة متخصصة، مثل التدريب والاختيار والأجور والحوافز وغيرها، وأصبحت هذه الوظيفة تقوم بوضع حلول لما يواجه المنظمات من مشاكل مصاحبة لاستخدام الموارد البشرية¹⁰.

7. **مرحلة إدارة الموارد البشرية الحديثة:** هذه المرحلة جاءت كنتيجة للأبحاث في مجال العلوم السلوكية التي أظهرت أن إدارة الأفراد ومعاملتهم كمورد أساسي من موارد المنظمة، بدلا من اعتبارهم عاملا من عوامل الإنتاج، أو اعتبارهم مجرد أناس يتحركون ويتصرفون فقط على أساس مشاعرهم وعواطفهم، يمكن أن يحقق فوائد ومزايا لكل من المنظمة والفرد، وهناك مجموعة من المبادئ تقدم أساسا لهذا المدخل وهي:

- الفرد يعتبر استثمارا إذا أحسنت إدارته وتنميته، إذ يمكن أن يحقق فوائد طويلة الأجل للمنظمة؛
- السياسات والبرامج والممارسات ضرورية لإشباع الحاجات النفسية والاقتصادية للفرد؛
- أهمية تهيئة بيئة العمل بهدف تشجيع الأفراد على تنمية مهاراتهم واستغلالها لأقصى حد ممكن؛

⁹ -حسن راوية، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2000، ص21

¹⁰ - الخطيب محمود أحمد، إدارة الموارد البشرية: إدارة البشر في عصر العولمة والاقتصاد الإلكتروني، مكتبة عين شمس، الإسكندرية، 2000

- برا مج وممارسات الموارد البشرية لا بد أن تنفذ وتحقق بطريقة يراعى فيها تحقيق التوازن بين حاجات الأفراد و أهداف المنظمة.

ثانيا :تعريف إدارة الموارد البشرية

يعد مصطلح " إدارة الموارد البشرية "مصطلحا حديثا نسبيا، حيث تطور مفهومه استجابة للزيادة الكبيرة في الضغوط التنافسية التي واجهتها منظمات العمل الأمريكية في نهاية السبعينات، كنتيجة لعوامل عديدة كالعولمة وإلغاء قيود التنظيم والتغيير التقني المتسارع، وسببت هذه الضغوط قلق كبير للشركات فبدأت في الانخراط في التخطيط الاستراتيجي، كعملية توقع للتغيير المستقبلي في شروط البيئة (الطبيعة بالإضافة إلى مستوى السوق) وتوحيد المكونات المختلفة للمنظمة بطريقة مناسبة لترويج التأثير التنظيمي¹¹

وعلى الرغم من حداثة هذا المصطلح إلا أن تحديد مفهومه لازال موضوع خلاف بين مختلف الباحثين والدارسين له، فتعددت بذلك التعاريف التي قدمت له باختلاف هؤلاء الباحثين، ومن بين هذه التعاريف ما يلي:

- عرفها Storey بأنها " ذلك النموذج المتميز لإدارة العنصر البشري والذي يسعى لتحقيق الميزة التنافسية من خلال وضع إستراتيجية للحصول على موارد بشرية تتميز بالكفاءة والولاء والقدرة على الإبداع والابتكار والتجديد."
- فقد عرفها Schuler بأنها " الإدارة المسؤولة عن زيادة فاعلية الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع."
- في حين عرفها Butler et al بأنها " الإدارة الإستراتيجية التي تعنى ,بصياغة استراتيجيات وسياسات الموارد البشرية بالتوافق مع الفرص البيئية واستراتيجيات الأعمال والهيكل التنظيمي بهدف تحقيق المزايا التنافسية بواسطة العنصر البشري."

11 - الطائي يوسف حجييم، العبادي هاشم فوزي ، إدارة الموارد البشرية :قضايا معاصرة في الفكر الإداري ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان،

- وعرفها كل من المعايطة والحموري¹² على أنها " :جميع الإجراءات والسياسات المتعلقة باختيار وتعيين وتحفيز وتدريب الموظفين في جميع المستويات، وتوفير الدعائم اللازمة للاحتفاظ بهم، وزرع الولاء لديهم، وصولاً بالمنظمة إلى أعلى مستويات الإنتاجية.
- كما عرفها القحطاني¹³ ، بأنها " :وظيفة إدارية تهتم بجميع سياسات وتطبيقات العناصر البشرية داخل المنظمة، والتي تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة وأفرادها والمجتمع، ويتم ذلك من خلال مجموعة من أنشطة وبرامج خاصة بتحليل وظائف المنظمة ومن ثم تخطيط الموارد البشرية واستقطابها واختيارها وتدريبها وتقييمها وتحفيزها وتطويرها بشكل فعال."

من خلال التعاريف السابقة يتضح أن إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري الذي يعتبر أتمن مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق، وإدارة الموارد البشرية تعني باختصار الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمتوقع، حيث تتوقف كفاءة المنظمة ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها على مدى كفاءة وقدرات وخبرات هذا العنصر وحماسه للعمل، لذلك اهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ والأسس التي تساعد إلى الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية.

ثالثاً: أهمية إدارة الموارد البشرية

يمكن تلخيص أهمية إدارة الموارد البشرية في¹⁴:

- إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الأساسية لأية منظمة، وعليه ينبغي الاهتمام بها ودراستها بهدف تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها؛
- إدارة الموارد البشرية تمثل نشاطاً اقتصادياً في المجتمع لأنها تعد القوة العاملة الموجودة في المجتمع، لذلك فإن دراسة هذه الموارد تتيح لنا التعرف على كيفية استغلالها بالشكل الصحيح؛

¹² المعايطة رولا نايف، الحموري صالح سليم، إدارة الموارد البشرية: دليل عملي، دار كنوز. المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان 2013 ص 20

¹³ القحطاني حمد دليم، إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، العبيكان . الرياض للنشر، 2008 ص 23

¹⁴ الطائي يوسف حجيم، العبادي هاشم فوزي، إدارة الموارد البشرية: قضايا معاصرة في الفكر الإداري، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان،

● معظم الموارد في المنظمة هي موارد بشرية، وتتمثل في الأفراد العاملين بها، لذلك من المهم دراسة هذا الحقل وإدراك علاقاته مع النشاطات الأخرى، والمتغيرات المحيطة بالمنظمة لأنها تتيح فرصة الاستغلال الأمثل للموارد البشرية على صعيد كل من المنظمة والمجتمع؛

● دراسة هذه الموارد تساعد في كيفية التعرف على النشاطات التي يمارسها مديرو الموارد البشرية، وأن معرفة هذه النشاطات يعد عاملاً أساسياً بالنسبة للمنظمة لأنه يتيح لها بأن يتم اختيار الأفراد العاملين فيها اختياراً مناسباً؛

أ- الإدارة الجيدة للموارد البشرية تؤدي إلى تحقيق أفضل النتائج المالية، وقد بدأت بالفعل محاولات جادة لحساب النتائج الاقتصادية من الإدارة الجيدة لها عن طريق تحليل التكلفة والعائد، وكذلك عن طريق أسلوب محاسبة الموارد البشرية **Accounting Human Resource**.

● تؤدي الإدارة الجيدة للموارد البشرية إلى تقليل التعارض بين الإدارة والعمل أو الأفراد العاملين أي تحسين العلاقة بين الإدارة والأجهزة العمالية كالتقنيات؛

● تتلاءم إدارة الموارد البشرية وتتكيف مع القيود أو الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة، التي من أهمها التشريعات الحكومية الخاصة بقوانين العمل؛

● الإدارة الجيدة للموارد البشرية تؤدي إلى خلق وتنمية قوة عمل تكون محبة و رغبة في العمل، مما يعني ارتفاع إنتاجية الفرد الواحد نتيجة وجود المناخ التنظيمي المناسب في المنظمة؛

● الإدارة الجيدة للموارد البشرية مطلب أساسي لتحقيق الرضا عن العمل في المنظمة ورفع الروح المعنوية لدى الأفراد العاملين فيها.

وبذلك فإن أبرز مهام إدارة الموارد البشرية هي الاهتمام بتأهيل العنصر البشري باعتباره مورد هام وحيوي، والعمل على تطوير قدراته ومهاراته بغية تحسين أدائه وزيادة إنتاجيته، وبالتالي تعظيم العائد أو المددود المالي المتوقع من ورائه، وهذا لا يمكن تحقيقه إلا من خلال إعداد وتأهيل الأفراد العاملين في المنظمة ببرامج تدريبية توجه لهذه الغاية.

الفرع الثاني: أهداف إدارة الموارد البشرية

هناك مجموعة من الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، يمكن تقسيمها كما يلي¹⁵ :

أولاً: الأهداف على مستوى المنظمة

إن الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية في جميع المنظمات سواء كانت كبيرة أم صغيرة، عامة أم خاصة هو تزويد المنظمة بموارد بشرية فعالة وتطويرها، وينبثق من هذا الهدف الأساسي مجموعة أهداف منها:

- إستراتيجية التكامل: أي تكامل إدارة الموارد البشرية مع الخطط الإستراتيجية للمنظمة.
- الولاء: ويقصد به ولاء العاملين لأهداف المنظمة والإخلاص لها؛
- المرونة: وتهتم بعملية التكيف والقدرة على إدارة التغيير؛
- الجودة: ويقصد بها جودة العاملين والخدمات التي تقدمها المنظمة وصورتها الذهنية؛
- التنبؤات: وضع التنبؤات باحتياجات المنظمة من القوى العاملة؛
- الخطط: وضع خطط القوى العاملة والإشراف على تنفيذها.

ثانياً: الأهداف على مستوى المجتمع

تتمثل هذه الأهداف في تحقيق أهداف المجتمع عن طريق:

- استخدام وتشغيل الأفراد بالأعمال المختلفة ووفقاً لكفاءاتهم؛
- تتيح الفرصة للمجتمع للتطور والنمو في جميع جوانبه؛
- غالباً ما تستجيب لبعض المحددات الاجتماعية في هذا المجال، كالتشريعات والقوانين؛
- وجود ظروف عمل جيدة تمكنهم من العمل الفعال الذي يزيد من إنتاجيتهم، وبالتالي من مكاسبهم المادية؛
- تحسين نوعية حياة العمل للأفراد العاملين وانعكاس ذلك على حياتهم الاجتماعية؛
- تحسين مستويات المعيشة الاجتماعية بسبب الرفاهية التي يتلقاها الأفراد العاملين.

¹⁵ الطائي يوسف حجييم، العبادي هاشم فوزي، إدارة الموارد البشرية: قضايا معاصرة في الفكر الإداري، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان،

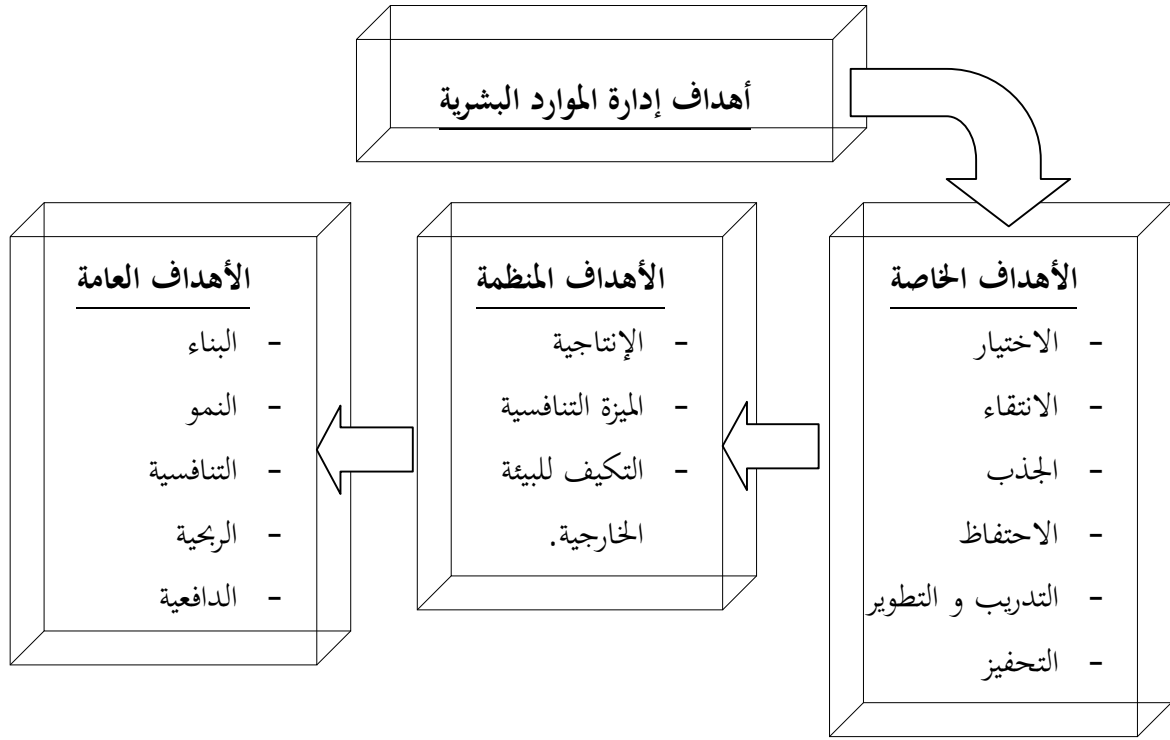
ثالثا: الأهداف على مستوى العاملين

تتمثل أهداف إدارة الموارد البشرية على مستوى الأفراد بما يلي:

- جذب المرشحين والاحتفاظ بالجيد من منهم، وتوفير ظروف وشروط عادلة للتوظيف؛
 - اقتراح السياسات والأنظمة واللوائح المتعلقة بالتوظيف والمكافآت والأجور والحوافز والمنافع وصحة وسلامة العاملين؛
 - تطبيق أسس عادلة قائمة على الجدارة في التوظيف والتنافس الحر بعيدا عن التحيز والمحاباة؛
 - رفع كفاءة العاملين عن طريق التدريب والتوجيه على أسس علمية؛
 - تكييف وإدماج الأفراد العاملين وتقليل الفجوة بينهم وبين المنظمة والمجتمع
- كما يمكن تلخيص الأهداف الفرعية لإدارة الموارد البشرية في¹⁶:
- تحقيق التعاون بين العاملين لتحقيق أهداف المنظمة وتنمية العلاقات الطيبة بينهم؛
 - إيجاد الحافز لتقديم أقصى مجهود ممكن، وتحقيق العدالة وتكافؤ الفرص لجميع العاملين؛
 - توفير ظروف العمل المناسبة التي تكفل جوا مناسباً للإنتاج وعدم تعريض العمال للمخاطر؛
 - اختيار أكفأ الأفراد لشغل الوظائف الحالية، والقيام بإعدادهم وتدريبهم؛
 - إمداد العاملين بكل البيانات التي يحتاجونها والخاصة بالمنظمة ومنتجاتها وسياساتها، وتوصيل رآئهم واقتراحاتهم للمسؤولين قبل اتخاذ قرار معين يؤثر عليهم؛
 - الاحتفاظ بالسجلات المتعلقة بكل عامل في المنظمة بشكل موحد؛
 - رعاية العاملين وتقديم الخدمات الاجتماعية والثقافية والعلمية لهم؛
 - توعية العاملين بمدى أهمية دورهم في تحقيق الأهداف، ودفعهم لبذل أقصى جهود ممكنة
- ويمكن توضيح أهداف إدارة الموارد البشرية من خلال الشكل 2-17:

¹⁶ زويلف مهدي حسن، إدارة الموارد البشرية: مدخل كمي، دار الفكر للطباعة والنشر. والتوزيع، عمان 2001ص104

¹⁷ الطائي و العبادي 2015 ص46



الشكل 2-1: أهداف إدارة الموارد البشرية

من خلال الشكل يتضح أن أهداف إدارة الموارد البشرية عديدة ومتنوعة، حيث تنقسم إلى الأهداف الخاصة، الأهداف المنظمة والأهداف العامة، لكن هذه الأهداف رغم تعددها وتنوعها إلا أنها ليست متعارضة، بل تكمل بعضها البعض.

الفرع الثالث: تنظيم إدارة الموارد البشرية

كي تقوم إدارة الموارد البشرية بوظائفها ومسؤولياتها، ينبغي وجود جهاز تنظيمي قادر على القيام بأنشطة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، ويتم ذلك على أساس دراسة احتياجات وظروف العمل بالمؤسسة، ولكن هناك عدة تساؤلات ينبغي الإجابة عنها عند التفكير في إنشاء الجهاز التنظيمي المشرف على وظيفة إدارة الموارد البشرية وهي:

1. ماهو موقع هذا الجهاز في الهيكل التنظيمي العام بالمؤسسة، هل هو مستقل أو تابع لإحدى الإدارات الأخرى؟

2. ما هي الوحدات التنظيمية التي تكون هذه الإدارة؟

3. كيف تحدد العلاقات التنظيمية بين هذا الجهاز التنظيمي وبين الإدارات الأخرى؟

و لكن قبل الإجابة عن هذه التساؤلات و التفكير في إنشاء هذا الجهاز المتخصص، يجب أن يكون أصحاب المؤسسات على قناعة بضرورة وجود جهاز تنظيمي خاص بالموارد البشرية، و على قناعة أن انشغالهم باتخاذ قرارات في هذا المجال قد يشغلهم عن مسؤولياتهم و وظائفهم الأساسية، و بالتالي وجود شخص متخصص في مجال الموارد البشرية يقوم بهذه الوظائف، هذا ما يستلزم وجود قسم متخصص يسمى إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، حيث تقسم الأعمال بين عمال هذه الإدارة على أساس التخصص، و يمكن تقسيم هذا القسم إلى أقسام أو فروع متخصصة يهتم كل قسم بنشاط معين، و هناك العديد من العوامل التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند إنشاء الجهاز التنظيمي المشرف على إدارة الموارد البشرية.

• حجم المؤسسة وعدد العمال:

يتناسب حجم وتنظيم إدارة الموارد البشرية مع حجم المؤسسة وحجم العمال فيها، ففي المؤسسة الصغيرة يمكن أن يقوم بنشاطات هذه الإدارة شخص واحد تقتصر أعماله على إمساك وحفظ السجلات الخاصة بالعمال، ويقوم صاحب أو مدير المؤسسة بكافة الوظائف الأخرى، مثل الاختيار والتعيين وتحديد الأجور... إلخ.

أما المنشأة كبيرة الحجم تظهر فيها الحاجة إلى وجود إدارة أفراد متخصصة يعمل بها أشخاص متخصصون في شؤون إدارة الموارد البشرية، لكن هذا العامل ليس كافي، فالتنظيم العام للمؤسسة يجب أن يأخذ بعين الاعتبار.

• التنظيم العام للمؤسسة:

إن تنظيم الجهاز المنسق والمشرف على شؤون الموارد البشرية له تأثيره، فإذا كان التنظيم قائما على أساس جغرافي، أي مناطق جغرافية متعددة، فإن ذلك قد يحتمل وجود أجهزة أفراد لا مركزية تخدم المناطق الجغرافية المتعددة، كما يجب أن يأخذ بعين الاعتبار هذا القسم مدى تنوع فئات العاملين بالمؤسسة.

• مدى تنوع فئات العاملين بالمؤسسة:

إن تنوع فئات العاملين وتخصصاتهم يؤدي إلى زيادة نشاطات إدارة الموارد البشرية، كما يجب ألا نهمّل إقناع إدارة الموارد البشرية بأهميتها ودورها في المؤسسة.

• اقتناع إدارة الموارد البشرية بأهميتها ودورها:

إذا كانت الإدارة العليا لا تهتم بالعنصر البشري، فإن نشاطات إدارة الموارد البشرية تقتصر على النشاطات الروتينية العادية، أما إذا كانت نظرة الإدارة إيجابية فيحدث العكس. بعد أن تطرقنا إلى هذه العوامل التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند وضع هذا القسم، نحاول الإجابة عن هذه الأسئلة المطروحة سابقا في النقاط المذكورة أدناه:

1- موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

لا يمكن اقتراح نموذج ثابت لموقع جهاز إدارة الموارد البشرية وحجمه في كافة المؤسسات، ومن الأفضل أن تكون إدارة الموارد البشرية على اتصال مباشر مع الإدارة العليا، وهذا الموقع يمكنها من أداء مهامها على أتم وجه .

2- التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية: ويتمثل في الخطوات التالية:

أ - تحديد الأهداف الخاصة بإدارة الموارد البشرية:

الهيكل التنظيمي هو الإطار العام الذي يحدد توزيع المهام والمسؤوليات بين الأفراد فيما يخص إدارة الموارد البشرية، يجب أن يكون هناك إطار تحدد فيه المهام والمسؤوليات والعلاقة المتداخلة بين أفراد هذا الإطار، وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة من هذه الإدارة مثل تكوين قوة عاملة مستقرة وتنميتها والمحافظة عليها وخلق ترابط فيما بينها، وتحديد الأنشطة الرئيسية لهذه الإدارة كما هو موضح في النقطة الثانية.

ب - الأعمال والأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية:

يتطلب تحقيق الأهداف السابقة القيام ببعض الأنشطة الرئيسية والتي يمكن أن نذكر أهمها فيما يلي:

- البحث وتخطيط القوى العاملة.

- النشاط الخاص بالتوظيف.

- النشاط الخاص بالتوظيف والتدريب.

-النشاط الخاص بمكافأة العمال وتعويضهم.

-النشاط الخاص بالخدمات.

ج - تجميع الأنشطة وتحديد الوظائف المطلوبة للقيام بهذه الأنشطة:

يتم في هذه الخطوة تجميع الأنشطة والوظائف المتزايدة فيما بينها من أجل إنشاء وحدات تنظيمية في شكل قسم أو إدارة، ويختص كل قسم بنشاط معين مثل قسم الأجور.

د - تحديد المستويات التنظيمية (الرأسية):

من الطبيعي أن تختلف أهمية وحجم المهام والأعمال التي ستؤدي داخل إدارة الموارد البشرية، وعادة تقسم إلى أعمال متعلقة بالتخطيط وإعداد البيانات العامة، وتكون من اختصاص مدير إدارة الموارد البشرية، وأعمال متعلقة بالتخطيط والتنفيذ والتوجيه والتنسيق والمتابعة، وهذا يختص به مستوى تنظيمي أقل كرؤساء الأقسام في إدارة الموارد البشرية، وأعمال أخرى متعلقة بالتنفيذ والتفصيل لمهام محددة وجزئيات متغيرة، ويختص بها الأفراد التنفيذيون في أسفل الهرم التنظيمي لإدارة الموارد البشرية.

المطلب الثالث: نشاطات إدارة الموارد البشرية

بعد أن تطرقنا إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية، و التي صبت كلها في مفهوم واحد، و هو أنها هي الوظيفة التي تقوم بمجموعة من النشاطات، و المتمثلة في تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية، البحث و الاستقطاب و الاختيار و التوظيف، و كذلك التدريب و التكوين و التأجير و الرعاية الصحية و الاجتماعية، و تطرقنا إلى التطور التاريخي الذي بين لنا المكانة التي وصلت إليها إدارة الموارد البشرية، و كذلك تنظيم الموارد البشرية الذي يوضح وضعية إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، سنتطرق إلى نشاطات إدارة الموارد البشرية.

الفرع الأول: تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية

تحتاج أي منظمة إلى موارد بشرية تؤدي من خلالها النشاط الذي تقوم به، وعليه يجب أن تقوم المنظمة بتحديد احتياجاتها المختلفة من الموارد البشرية، ويجب أن يكون هذا التحديد دقيق و صائب و مناسب لليد العاملة حتى تضمن المؤسسة القيام بنشاطاتها على أكمل، وبالتالي تحقيق الأهداف المسطرة، لهذا يعتبر من أهم الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية.

1. مفهوم تخطيط الموارد البشرية:

و يعرف أيضا بتخطيط القوى العاملة أو تخطيط الأفراد، و يعرف بأنه عملية الحصول على العدد الصحيح من الأفراد المؤهلين للوظائف المناسبة و في الوقت المناسب و بطريقة أخرى فإن تخطيط الموارد البشرية هو نظام توافق أو مقابلة عرض الأفراد داخليا (الأفراد الموجودين فعلا)، وخارجيا (هؤلاء الذين يتسم تعيينهم أو البحث عنهم) ، من الوظائف المتاحة التي تتوقع المنظمة وجودها عبر فترة زمنية محددة، و أساسا فإن كل المنظمات تقوم أو تمارس تخطيط موارد البشرية سواء بصورة رسمية أو بصورة غير رسمية، و تتفاوت المنظمات في مدى نجاحها في القيام بوظيفة تخطيط الموارد البشرية¹⁸.

2. أهمية تخطيط الموارد البشرية:

تتلخص أهمية تخطيط الموارد البشرية فيما يلي:

- يساعد تخطيط الموارد البشرية في منع حدوث ارتباكات فجائية في خط الإنتاج لأنه يمكننا من التعرف على نقاط العجز والفائض في القوة العاملة.
- يساعد في التخلص من الفائض وسد النقص في اليد العاملة، وبالتالي تخفيض التكلفة الخاصة بالعمال.
- يتم تخطيط الموارد البشرية قبل الكثير من وظائف إدارة الموارد البشرية، فلا يمكن التعرف على أنشطة الاختيار والتعيين والتوظيف ما لم يكن معروفا نوعية الوظائف وأعداد العمال المطلوبين وخصائص هؤلاء العمال.
- يساعد كذلك على تخطيط المستقبل الوظيفي بالعمال، حيث يتضمن تحديد أنشطة التدريب والنقل والترقية إلخ.
- يساعد تحليل العمل على معرفة أسباب ترك العمال لعملهم أو بقائهم ومدى رضاهم عن العمل.

¹⁸حسن ا روية، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية 2000 ص 70

3. من يخطط الموارد البشرية:

لابد من التطرق إلى هذا الموضوع المهم، وهو مسؤولية الموارد البشرية. ويقع عبء تخطيط الموارد البشرية داخل المشروع إما على إدارة الأفراد وشؤون العاملين (الشؤون الإدارية) أو على وحدات الإنتاج والتنفيذ الأساسية في المشروع.

تحديد العدد الصحيح من احتياجات الموارد البشرية:

بعد أن تطرقنا إلى مسؤولية تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية وكذلك مفهومها الذي يتمثل في عملية المقارنة بين العرض وهو اليد العاملة المتاحة داخل المؤسسة، والطلب، وهو اليد العاملة المطلوبة من خارج المؤسسة، أي من سوق العمل، يمكن هذا بتحديد الفائض أو العجز من اليد العاملة، ولهذا لا بد من تحليل ظروف العرض والطلب ثم تحديد الفرق بينهما وذلك كما يلي:

أ - ظروف الطلب: يتطلب الأمر تحديد ومراجعة لكل ما يلي:

- عدد العمال اللازمون لزيادة الإنتاج.

- التطور التكنولوجي في مجال الإنتاج.

- التغيير في عبء العمل الذي سينجم عن زيادة الإنتاج.

- التغييرات التنظيمية التي قد تقوم المؤسسة بإعدادها.

ب - ظروف العرض: ويتطلب الأمر القيام بما يلي:

- تحليل حركة العمال من حيث الدخول والخروج ومعدل ترك الخدمة وتدفق العمال.

- تحليل ودراسة قوائم العاملين أو مخزون المهارات المتوفر لدى الشركة.

- تأثير جداول العمل الحديثة على عدد العاملين، أي تأثير التغييرات التكنولوجية على عدد العمال

وما قد تؤدي إليه هذه التغييرات من الاستغناء عن بعض العمال.

ج - تحديد الفائض أو العجز والتصرف فيه:

بعد تحديد كل من العرض والطلب، تقوم بعملية المقارنة بينهما، فيحدد مقدار الفائض أو

العجز في العمال، ويتم التعامل مع الفائض أو العجز حسب ظروف المؤسسة وظروف عرض العمل خارج الشركة، والتشريعات الحكومية.

يحدد الفائض أو العجز من العمال في الوظائف من العدد الحالي للعمال و حركة العمال، أي العمال المتوقع دخولهم أو خروجهم من خلال التقاعد أو التعيين أو الترقية أو الانصراف، ومن خلال ذلك توصلنا إلى الصافي المتوقع والذي يحسب كما يلي:

$$\text{الصافي المتوقع} = \text{العدد الحالي} + \text{دخول العمال} - \text{خروج العمال}$$

ثم نقارن بين الصافي المتوقع والطلب على الموارد البشرية لنحصل على الاحتياجات أو الفائض.

$$\text{الاحتياجات أو الفائض} = \text{الصافي المتوقع} - \text{الطلب على الموارد البشرية}$$

إذا كان الفرق موجب فهناك فائض والعكس صحيح، لكن الأمر ليس بهذه السهولة نتيجة تعدد المتغيرات التي تؤثر على عرض وطلب الموارد البشرية، لذلك سنتطرق لبعض طرق التنبؤ لعدد العمال المطلوبين حتى يكون هذا التحديد دقيق، ونذكر بعضها فيما يلي:

1- تقدير الخبراء والمديرين:

وهي طريقة بسيطة، حيث يقوم المديرين بعملية التنبؤ بعدد العمال المطلوبين بالاعتماد على خبرتهم، وبذلك يتحدد عدد العمال المطلوبين في المؤسسة ككل وكل قسم بحيث يقوم بهذا العمل عدة مديرين، ثم يحسب المتوسط، وفي نفس المنوال يمكن أن يقوم المديرين بعرض التقارير منفصلة عن التنبؤ بالعمال المطلوبين مدعمين تقاريرهم بإثباتات وبراهين، ثم يتم تلخيص هذه التقارير وتعاد إليهم مرة أخرى حتى يقوموا بإعادة النظر في تقاريرهم حتى يتم التوصل إلى أحسن تقدير يجمع عليه المديرين، وهذا ما يصطلح عليه بطريقة Delphi¹⁹.

2- التنبؤ بالعمال نسبة إلى الإنتاج والمبيعات:

إذا كانت المؤسسة تجارية، يكون التنبؤ حسب حجم المبيعات، وإذا كانت إنتاجية حسب الإنتاج، فزيادة الإنتاج أو المبيعات يعني زيادة العمال، لكن يجب الأخذ بعين الاعتبار الزيادة في إنتاجيتهم.

3- التقدير بواسطة وحدات العمل والإنتاج:

يقوم مديرو الأقسام ووحدات العمل في كل المستويات التنظيمية بتقدير احتياجاتهم حسب الخطة والمتطلبات الوظيفية باستخدام ما يسمى جداول المقررات الوظيفية، أو جداول الهياكل الوظيفية.

¹⁹ طريقة دلفي تقنية تركز على إعادة العمليات صياغة، تفكير و تقرير لمجموعة من الخبراء حتى يتم التوصل إلى تقرير يتفق عليه جميع الخبراء.

4- التقدير عن طريق تحليل العمل في المستقبل:

ويتم حسابه بالطريقة التالية:

عدد العمال في الوظيفة = عبء العمل الإجمالي في الوظيفة / عبء العمل الذي باستطاعة الفرد الواحد القيام به.

حيث يتم حساب عبء العمل الإجمالي وعبء العمل الذي يمكن أن يقوم به فرد واحد عن طريق التحليل لكل وظيفة وخصائصها ومتطلباتها وبعد إتمام عملية التخطيط للموارد البشرية وحساب العدد المطلوب من العمال لشغل الوظائف الشاغرة في المؤسسة تقوم بعملية البحث عن الأفراد المؤهلين لإجراء المقابلات والاختبارات، ثم التعيين النهائي، وهذا ما سنتطرق إليه في المطلب الثاني بالتفصيل.

الفرع الثاني: البحث والاستقطاب للموارد البشرية وعملية الاختيار والتعيين

بعد أن تقوم إدارة الموارد البشرية بعملية تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية يأتي النشاط الثاني، و هو البحث و الاستقطاب عن الموارد البشرية التي تناسب احتياجات المؤسسة لإجراء المقابلات و الاختبارات للتأكد من كفاءة المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة لكن قبل التطرق إلى كل هذا لابد من القيام بعملية توظيف الوظائف الشاغرة حيث تقوم هذه الأخيرة بتقديم معلومات عن طبيعة و متطلبات الوظائف المراد شغلها ثم يأتي دور الاستقطاب الذي يهتم بتوفير وعاء الأفراد المؤهلين لشغل الوظيفة، لهذا لا بد من التطرق توصيف الوظيفة، و كذلك مصادر الحصول على الأفراد المؤهلين وطرق الاستقطاب و الاختبارات ثم التعيين النهائي.

1- توصيف الوظيفة:

ويقصد به إعداد وصف دقيق لكل وظيفة في المؤسسة بحيث يشمل كافة البيانات اللازمة عن الوظيفة، وهذه البيانات تتمثل فيما يلي:

- اسم الوظيفة.
- موقعها في التنظيم والقسم أو الإدارة التابعة للوظيفة.
- ملخص عام عن طبيعة الوظيفة.
- أ - واجبات الوظيفة: وتشمل الواجبات التي تؤدي بشكل متكرر ودوري، وكذلك الواجبات التي تؤدي من وقت لآخر.

- ب -مسؤوليات الوظيفة: وقد تكون مسؤولية إشرافيه أو مالية أو فنية أو عن عدد الآلات.
- ج -الصلاحيات والسلطات: وهي الصلاحيات والسلطات التي يتمتع بها شاغل الوظيفة وما يتعلق بدوره في اتخاذ القرارات.
- د -الظروف التي تؤدي فيها الوظيفة: وتشمل الظروف التي يتم فيها تنفيذ الوظيفة، المجهود اللازم لأداء الوظيفة، والمخاطر التي يتعرض لها شاغل الوظيفة.
- و -العلاقات الوظيفية: وتشمل العلاقات التي تربط الوظيفة بالوظائف التي هي أعلى منها والتي تشرف عليها.

هـ -الشروط الواجب توفرها في الموظف

- المستوى التعليمي ونوعه.
- الخبرة أو الممارسة العلمية.
- المهارات اللازمة للوظيفة.

بعد التعرف على هذه البيانات، نقوم بجمع المعلومات اللازمة لتوصيف الوظيفة.

2- طرق جمع المعلومات لتوصيف الوظيفة:

- أ - طريقة الاستقصاء: تعتمد هذه الطريقة على جمع المعلومات من خلال إعداد نموذج دقيق من طرف إدارة الموارد البشرية، ويحتوي على مجموعة من الأسئلة تعطي جميع البيانات المطلوبة لتحليل وتوصيف الوظائف، ويوزع هذا النموذج على العاملين لمأله عن طريق الإجابة عن الأسئلة.
- ب - طريقة الملاحظة الشخصية: تعتمد هذه الطريقة على قيام المسؤول عن التحليل عن خطة الأفراد بجمع المعلومات عن الوظائف التي يشغلونها أثناء تأديتهم لعملهم، وتسجيل كل المعلومات اللازم الحصول عليها.
- ت - طريقة المقابلة: وتعتمد هذه الطريقة على جمع المعلومات من خلال المقابلات بين محلل الوظائف والشخص المراد جمع معلومات منه.

3- تخصيص الوظائف:

وتتلخص الخطوة الثالثة لعملية التحليل في تعريف معالم كل وظيفة من موجب المعلومات التي جمعت عنها عن طريق الطرق التي جمعت عنها عن طريق الطرق المذكورة سابقا، وهو ما يعرف بتخصيص الوظائف، فهو عبارة عن كتابة وصف كامل للعمليات والمسؤوليات والواجبات الخاصة

بها بعد الانتهاء من كل هذه الخطوات نتوصل إلى توصيف دقيق للوظائف يكون بمثابة مرجع يعتمد عليه للانطلاق في عملية البحث والاستقطاب وإجراء الاختبارات والتعيين النهائي.

4- مصادر الحصول على الأفراد المؤهلين:

بعد تحديد الاحتياجات من المواد الأولية، وتحديد المواصفات والمؤهلات للأشخاص المراد جلبهم لشغل الوظائف، تختار المؤسسة المصادر التي تحصل عن طريقها على اليد العاملة المطلوبة حسب إمكانيات ومتطلبات المؤسسة، ويمكن إجمال جميع المصادر في مصدرين أساسيين هما:

أ - **مصادر داخلية:** يمكن للمؤسسة أن تعتمد على مصادرها الداخلية للحصول على الأفراد المؤهلين، أي العمال داخل المؤسسة، ويكون ذلك إما عن طريق الترقية أو النقل من وظيفة إلى أخرى في نفس المستوى، أو الترقية، أي نقله إلى أعلى مستوى، لكن هذه المصادر تبقى غير كافية، لذا تلجأ المؤسسة إلى مصادر خارجية.

ب - **المصادر الخارجية:** هناك العديد من المصادر الخارجية تحت تصرف المؤسسة لاستقطاب العمال المؤهلين، و تتمثل هذه المصادر في خريجي الجامعات و المعاهد، العمال في المؤسسات الأخرى إما عن طريق الإعارة أو تشغيله بعد تخليه عن العمل في المؤسسة الأخرى، أو تحلي المؤسسة عنه، و من أهم مزايا هذا المصدر هو كبر وعاء المهارات و المؤهلات و استقطاب فرد من خارج المؤسسة قد يأتي بأفكار جديدة تفيد الشركة و حتى من حيث التكلفة، فالاعتماد على المصادر الخارجية أقل تكلفة عكس المصادر الداخلية بعد أن تكون المؤسسة على علم بالمصادر التي تريد الحصول عن طريقها عن العمال المطلوبين، تستخدم مجموعة من الطرق لاستقطاب هؤلاء العمال.

5- طرق الاستقطاب:

قبل التطرق إلى طرق الاستقطاب لليد العاملة، لا بد من التطرق إلى مفهوم الاستقطاب. علما أن عملية الاستقطاب تشكل ركن من ثلاثة أركان لعملية التوظيف، إضافة إلى الاختيار والتعيين كما يسود الاتفاق على أنه نشاط مستمر بالإهمال مقارنة بالاختيار والتعيين وفي أغلب منظمات الأعمال سواء الكبيرة أو الصغيرة، وبسبب هذا الإهمال تتحمل غالبية المنظمات كلف توظيف عالية مباشرة وغير مباشرة تدفع باتجاه العزل بأن المورد البشري عبء وكلفة على المنظمة وليس عائد .

ويمكن إجمال هذه الطرق فيما يلي:

أ - الإعلان عن الوظيفة في لوحة الإعلانات للمنظمة: و هي وسيلة أو طريقة لإعلام العاملين بوجود وظائف شاغرة، و تتم عن طريق وضع إعلانات أو معلقات عن الوظائف المتاحة في المواقع الرئيسية عبر المنظمة، ثم تعطى مهلة زمنية للأفراد العاملين بالمؤسسة لتقديم طلباتهم للالتحاق بالوظيفة، و عادة ما يتضمن الإعلان اسم الوظيفة، معدل الدفع، المؤهلات الضرورية، ثم ترسل طلبات الالتحاق بالوظيفة إلى قسم الموارد البشرية للمراجعة الأولية، أما الخطوة الثانية فتتمثل في إجراء مقابلة مع المدير المتوقع العمل معه، ثم يتخذ القرار وفقاً للمؤهلات و مستوى الأداء و مجموعة من المعايير الأخرى ، و يكون هذا الإعلان داخل المؤسسة، و هناك الإعلانات التي توجه خارج المؤسسة كما هو موضح أدناه.

ب - الإعلان: يعد من أكثر الطرق المستخدمة للاستقطاب، و تكون هذه الإعلانات في الجرائد اليومية والمجلات، أما الإذاعة والتلفزيون فهي أقل شيوعاً حيث يحتوي هذا الإعلان عن الوظيفة المراد شغلها، مؤهلات شاغلها.

ت - الاستقطاب من الجامعات: حيث تقوم المؤسسة بإرسال فرد أو أكثر من القائمين بعملية الاستقطاب إلى الجامعات والمعاهد لإجراء مقابلات مبدئية، وفي حالة توفر الشروط والمؤهلات في أحد الأفراد، يتم دعوته لزيارة المؤسسة قبل اتخاذ قرار التعيين، كما يمكن التعاون بين المؤسسات الجامعية والمعاهد حيث يمكن أن يعمل الطالب في المؤسسة في بعض الأوقات ويتابع تعليمه في أوقات أخرى، كما يمكن أن تلجأ المؤسسة إلى وكالات التوظيف وهي رابع طريقة سنتطرق إليها.

ث - وكالات التوظيف: يمكن لوكالات التوظيف سواء العامة أو الخاصة أن تقدم مساعدات كبيرة فيما يتعلق باستقطاب الأفراد الجدد، وتطبق وتستخدم الأفراد الطالبين للعمل والشركات الطالبة للعمال مقابل حصولها على مبالغ مالية مقابل الخدمة، وهناك طرق أخرى مثل استقطاب الأفراد من العائلة، وتعتمد هذه الطريقة في الشركات العائلية.

بعد أن تقوم المؤسسة بتحديد المصادر التي تريد الحصول من خلالها على اليد العاملة المؤهلة والطرق التي ستتبعها في ذلك، تقوم بعملية التوظيف أو الاختيار النهائي كما سيوضح أدناه.

6- عملية التوظيف:

يمثل هدف قرار التوظيف والاختيار في اختيار أكثر الأفراد احتمالا للقيام بأداء الوظيفة بأكبر قدر ممكن من النجاح.

أ - مفهوم التوظيف: هو مجموعة الأعمال الفردية لاختيار مرشح لمنصب عمل معين. وتتبع عملية التوظيف مجموعة من الخطوات يتم من خلالها إعداد وتجهيز المتقدم للعمل لوظيفة معينة، وهناك بعض العوامل التي تؤثر في طبيعة عملية الاختيار في المؤسسة، ومن هذه العوامل حجم المؤسسة ونوعية الوظائف المراد شغلها، وعدد الأفراد الذين يتم تعيينهم، وضغوط النقابات العمالية، وتستخدم معظم المنظمات أسلوب متعدد للمراحل الفاصلة في الاختيار وفقا لهذا الأسلوب، يمر المترشح بمجموعة من المراحل.

ج - المراحل التي يمر بها المترشح: يمر المترشح لمنصب ما داخل المؤسسة عبر مجموعة من المراحل نذكرها فيما يلي:

- **ملاً نموذج التوظيف:** يعد ملاً نموذج التوظيف من أولى المراحل المتبعة في معظم إجراءات وأساليب التوظيف، حيث يوفر معلومات أساسية خاصة بعملية التوظيف، والتي يمكن أن تستخدم في خطوة لاحقة في عملية الاختيار، وهناك بعض المتطلبات التي يجب أن تتوفر في نماذج طلب التوظيف، ومن هذه المتطلبات عدم احتواء الأسئلة على بعض النقاط المتحيزة التي تستبعد فئات معينة من احتمال شغل الوظيفة، وبعد ملاً هذا النموذج يمر المترشح للخطوة الثانية، وهي المقابلات التمهيدية.

- **المقابلات التمهيدية:** تستخدم المقابلات التمهيدية لتحديد إذا ما كانت المهارات و القدرات الوظيفية للفرد تتماشى مع أي من الوظائف الشاغرة بالمؤسسة، و لتحليل و شرح الوظائف المتاحة و متطلباتها للمتقدم للوظيفة، و أيضا للإجابة على أي تساؤلات للمتقدم للوظيفة عن الشركة و أصحاب العمل، و عادة تعد المقابلات التمهيدية مقابلة مختصرة و استطلاعية، و يقوم بها عادة أحد متخصصي إدارة الموارد البشرية، و من خلال هذه المقابلة يستبعد المتقدمين غير المؤهلين أو الذين لا يبدون اهتماما بالوظيفة، و لا بد للأسئلة التي تتضمنها المقابلة أن تكون مرتبطة بالوظيفة، و أيضا تكون محلا لاختبارات الصدق، و تعتبر هذه المرحلة مرحلة تمهيدية للدخول في الاختبارات.

- اختبارات طالب الوظيفة: بعد المقابلة التمهيديّة، يمر المترشح للخطوة الثانية وهي الاختبارات، وتعد هذه الأخيرة واحدة من أكثر الجوانب المثيرة للجدل والخلاف في إجراءات الاختبار، وقد يرجع هذا إلى ظروف التأكد من مدى صدق وثبات الاختبارات، وإلا لن يكون هناك ثقة في استخدام نتائج هذه الاختبارات، ويؤدي عدم التأكد من هذه الاختبارات ببعض أصحاب العمل إلى تقليل استخدامهم للاختبارات في إجراءات عملية الاختيار، وهناك أنواع عديدة من الاختبارات تستخدمها المنظمة، وتمثل في:

- اختبارات الاستعدادات.

- اختبارات القدرات النفسية الحركية.

- اختبارات المعرفة بالوظيفة والمهارة.

- اختبارات الاهتمامات.

- الاختبارات النفسية.

بعدها يمر المترشح إلى الخطوة الرابعة، وهي المقابلات الشخصية.

- **المقابلات الشخصية:** تستخدم المقابلات الشخصية في معظم المنظمات كخطوة هامة وعملية، ويتمثل عرض هذه المقابلات في تدعيم المعلومات التي يتم الحصول عليها في الخطوات السابقة وتهدف إلى تحديد مدى توافق المتقدم مع الوظيفة المراد شغلها، ويجب أن تكون الأسئلة خلال المقابلة مرتبطة دائما بالوظيفة، أي لا تتطرق إلى النواحي الشخصية، وهناك عدة أنواع من المقابلات نذكرها باختصار فيما يلي:

○ **المقابلة الهيكلية:** وتنطوي على تحديد الخطوط العريضة التي يتم مناقشتها أثناء

المقابلة مسبقا، ومن خلال هذه الأخيرة يمكن للمقابل السيطرة والتحكم في المقابلة بطريقة تساعد على الحصول على المعلومات المراد معرفتها عن المتقدم للوظيفة.

○ **المقابلة غير الهيكلية:** تتم هنا إعداد مسبق لقائمة الأسئلة، و من خصائص هذه

المقابلة أنها تهدف إلى خلق جو من التوتر والضغط النفسي للفرد لمعرفة الحالة الانفعالية للفرد. هذا النوع من المقابلات يستخدم فيها هيئة من المقابلين، حيث

يقوم مجموعة من المقابلين المكلفين من طرف المؤسسة لتوجيه أسئلتهم إلى المترشح.

○ **المقابلة الجماعية:** ويتم فيها مقابلة عدة متقدمين للوظيفة معا في حلقة مناقشة. تعتبر هذه الخطوات المذكورة سابقا طريقة لجمع المعلومات عن المترشحين، ولكن لا بد من التأكد من صحة هذه المعلومات المقدمة من طرف المترشح بكافة الطرق و الأساليب المتاحة لهيئة التوظيف و نذكر منها :

- **الفحص والتأكد من المصادر المرجعية:** وتستخدم هذه الخطوة للتأكد من صحة المعلومات التي تم الحصول عليها من المترشحين، وتتمثل هذه المصادر المرجعية في الأشخاص أو المدارس والجامعات والمصادر المذكورة سابقا، بعدها يمر المترشح إلى آخر مرحلة، وهي الفحص الطبي قبل الاختيار النهائي.
- **الفحص الطبي:** تطلب الكثير من المؤسسات الفحص الطبي قبل تعيين أي موظف جديد لتحديد مدى قدرته الجسمانية والصحية لأداء العمل المطلوب، ونتيجة ارتفاع تكاليف الفحص الطبي صنف كآخر خطوة قبل التعيين النهائي.
- **اتخاذ القرار النهائي للتوظيف:** وهي آخر خطوة، حيث يتم اختيار فرد واحد من المترشحين لشغل الوظيفة، ولا بد أن يكون هذا الاختيار دقيق ومحكم. و تقع مسؤولية اتخاذ القرار النهائي على عاتق مستويات إدارية مختلفة في ظل المنظمات المختلفة، ففي الكثير من المنظمات، يقوم قسم الموارد البشرية بتحمل مسؤولية إكمال بيانات نموذج التوظيف و إجراء المقابلات التمهيديّة و المبدئية و الاختيار و المراجعة للمصادر المرجعية، أما بالنسبة للمقابلات الشخصية و اتخاذ القرار النهائي للاختيار فيقوم به مدير القسم و الإدارة التي توجد بها الوظيفة الشاغرة، و في بعض المؤسسات يقوم بكل الخطوات بما فيها القرار النهائي للتوظيف، لكن اختيار الشخص المناسب وحده لا يكفي لكي يحق هذا الموظف المطلوب منه، لهذا لا بد من القيام بعملية التدريب و المتابعة.

الفرع الثالث: التدريب للموارد البشرية

حتى ينمي كل موظف داخل المؤسسة مهاراته وإمكانياته، لا بد أن يخضع لبرامج تدريبية وتكوينية، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا الفرع ، حيث سنقوم بإعطاء مفهوم التدريب وأهميته، وكذلك مسؤولية التدريب وأنواع التدريب وطرق ومراحل التدريب.

1- مفهوم التدريب:

تتعدد المفاهيم المستخدمة للتغيير عن التدريب كعملية، فهناك من يعده كمحاولة لتحسين الأداء الحالي والمستقبلي للعاملين عن طريق زيادة قدراتهم على الإنجاز، أو إنه الجهود الإدارية والتنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الفرد العامل على أداء عمل معين، أو القيام بدور محدد في المنظمة التي يعمل فيها 1 .

2- أهمية التدريب:

تمثل أهمية التدريب في العمل على تنمية نواحي التالية في الفرد:

- تنمية المعرفة والمعلومات لدى المتدرب.
- تنمية المهارات والقدرات للمتدرب.
- تنمية اتجاهات المتدرب.
- تكوين مسيرين أكفاء تعتمد عليهم المؤسسة في حالة شغور منصب ما ويكون ذلك عن طريق الترقية.

3- مسؤولية التدريب:

بالرغم من الإدراك الواضح لأهمية التدريب ، فإن بعض المديرين يعتبرونه مكلفا، و أن عوائده لا تظهر إلا في المستقبل، فلذا فإن دعم التدريب و الالتزام به من قبل الإدارة العليا تعتبر مهما و حاسما في جهود المنظمة التدريبية و التطويرية، فتقع المسؤولية للتدريب على عاتق المدير المختص كونه الأقدر على تلمس مواطن القوة و الضعف في أداء العاملين، كما أنه الأكثر اطلاعا على الجانب التي تحتاج إلى تقوية و تدعيم بما يكلف رفع كفاءة أداء العاملين للعمل، فعن طريق التقارير التي يعدها المديرين عن كفاءة العاملين يمكن معرفة مجموعات العاملين التي تحتاج إلى تدريب و تطوير، و هناك من يعتبر مسؤولية التدريب مسؤولية مشتركة بين الإدارة العليا و إدارة الموارد البشرية .

فإذا أدركت المؤسسة أهمية التدريب، عليها أن تحدد الجهة المسؤولة عن التدريب، ثم تحدد الطرق التي تتبعها في عملية التدريب و تختصرها في ما يلي:

أ التدريب الفردي: ويقصد به تدريب كل موظف بمفرده، ويكون هذا التدريب أثناء العمل، حيث يقوم المشرف على تدريب الموظف الجديد في مكان العمل وخلال أوقات العمل، أو من أجل نقل الموظف بصفة مؤقتة لأداء أعمال أخرى أو لتكليفه بأعمال ذات مسؤوليات أعلى، وهناك طريقة أخرى وهي التدريب الجماعي.

ب التدريب الجماعي: بالإضافة إلى طريقة التدريب الفردي، تعتمد المؤسسات على طريقة أخرى وهي التدريب الجماعي، ويقصد به تدريب أكثر من موظف معاً، وفي غير أوقات العمل الرسمية، وعادة ما يعفى الأفراد خلال فترة التدريب من الدوام الرسمي.

بعد أن تختار الطريقة التي ستعتمدها المؤسسة في التدريب، تحدد مراحل وإجراءات إعداد برنامج التدريب. وتتمثل هذه المراحل والإجراءات فيما يلي:

- المرحلة الأولى: جمع وتحليل المعلومات.
- المرحلة الثانية: تحديد الاحتياجات التدريبية.
- المرحلة الثالثة: تصميم البرامج التدريبية.
- المرحلة الرابعة: تنفيذ البرامج التدريبية.
- المرحلة الخامسة: تقييم البرامج التدريبية والنشاط التدريبي

المطلب الرابع: الأجور والمرتبات الأساسية والحوافز

إن العنصر البشري لن يقوم بأداء عمله على أتم وجه دون أن تكون هناك حوافز بنوعيتها المادية مثل الأجور الأساسية والساعات الإضافية، والمعنوية مثل المشاركة في اتخاذ القرار والترقية والتكوين، و تعتبر الأجور والحوافز أحد أهم الدوافع التي تدفع بالفرد إلى أداء مهامه على أكمل وجه، وجعله يشعر بالانتماء إلى المؤسسة، لهذا لا بد أن تحضرا بالعناية اللازمة من طرف أصحاب المؤسسات حتى تتمكن من الاستمرار في نشاطها، وسنرى في هذا المطلب مفهوم الأجور والمرتبات الأساسية والحوافز وأنواعها.

تمثل الأجور كل ما يدفع للفرد بالساعة أو أسبوعياً أو شهرياً في مقابل قيامه بالعمل، وعادة تتمثل الأجور والمرتبات الأساسية الجزء الأكبر من التعويضات الكلية التي يحصل عليها الفرد وتمثل الحوافز كل ما يدفع للفرد زيادة عن أجره أو راتبه.

الفرع الأول: الأجور و المرتبات الأساسية

1- الأجور والمرتبات الأساسية: ان نظام الأجور والمرتبات الأساسية يهدف إلى بناء هيكل ونظام عادل للدفع، يطبق على الأفراد وفقاً لوظائفهم ومستوى أدائهم في هذه الوظائف. وتحدد معظم أنظمة الأجور والمرتبات الأساسية مدى الدفع للوظائف المعينة، ويعتمد هذا المدى على القيمة النسبية للوظيفة بالنسبة للمنظمة، ويحدد مستوى أداء الفرد موقع أجر هذا الفرد داخل هذا المدى المحدد لأجر الوظيفة، ويهدف نظام الأجور والمرتبات الناجح في تكوين مدى مختلف للدفع للوظائف المختلفة داخل المنظمة، ويتم تحديد المدى المختلف للوظائف المختلفة على مرحلتين²⁰:

أ تقييم الوظائف: يتمثل تقييم الوظائف في التحديد المنظم لقيمة كل وظيفة وفقاً لعلاقتها بالوظائف الأخرى في المنظمة، وتستخدم هذه الطريقة في تصميم هيكل الدفع وليس في تقييم أداء الفرد الشاغل للوظيفة، وتعتمد الفكرة الأساسية لتقييم الوظائف في تحديد متطلبات كل وظيفة وإسهام كل وظيفة في المؤسسة، و بعد عملية التقييم للوظائف، تأتي المرحلة الثانية، وهي تسعير الوظائف.

ب تسعير الوظائف: تعد طريقة مقارنة العوامل هي الطريقة الوحيدة للتقييم التي تربط قيمة الوظيفة بمقياس نقدي فتقييم الوظائف لا يمكن أن يستخدم فقط وحده لتحديد معدل الأجور، فالعوامل الخارجية مثل ظروف سوق العمل و معدلات الأجور السائدة يجب أن تأخذ بعين الاعتبار عند إعداد مقياس الأجور، لذلك لا بد من جمع معلومات عن العوامل الخارجية، و في آخر مرحلة تقوم المؤسسة بتسعير الوظائف.

ت استطلاعات الأجور: تستخدم استطلاعات الأجور والمرتبات في جمع المعلومات المقارنة عن السياسات والممارسات وطرق دفع الأجور من بعض المنظمات المختارة في

²⁰صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية للإدارة الموارد البشرية (مصر:الدار الجامعية)، 2000، ص2

مواقع جغرافية معينة، ونوع صناعة معينة، وبالإضافة إلى أن هذه الاستطلاعات تقدم معرفة عن السوق وتضمن العدالة الخارجية، فإنها يمكن أن تصحح سوء فهم الفرد عن بعض الوظائف كما أنها يمكن أن لها تأثير إيجابي على دافعية الفرد. ويمكن تجميع البيانات المتعلقة باستطلاع الأجور من مصادر متنوعة مثل القطاع الحكومي ومثل الجهاز المركزي للتعبئة والإحصاء ووزارة العمل، وعادة يتم تقسيم الأجور وفقاً للمناطق الجغرافية ونوعية الصناعة أو نوعية الوظائف.

الفرع الثاني: الحوافز

إن الأجور وحدها لا تكفي لتحفيز الفرد على الإبداع وأداء مهامه بدقة، لذلك تعتمد المؤسسات على الحوافز مثل الساعات الإضافية والترقية وترك الحرية للأفراد في المشاركة في اتخاذ القرارات.

يقصد بالحوافز ما يدفع للفرد زيادة عن أجره الساعي، وينقسم إلى نوعين مادية مثل الزيادة في الأجور نتيجة زيادة إنتاجية العمل، ومعنوية مثل المساهمة في اتخاذ القرار، ويمكن تقسيمها إلى:

أ الحوافز الفردية: يرتبط هذا النوع من الحوافز بالأداء الفردي بطريقة أو أخرى، ومن أهم مزاياها أن الفرد يمكنه أن يلمس العلاقة بين الأداء والمكافأة، ولهذا فهو أكثر الحوافز شيوعاً، كما أنها قد تؤدي إلى بعض المشاكل، فقد تؤدي المنافسة بين الأفراد إلى التسبب في بعض النتائج السلبية، مثلاً قد لا يشارك الفرد زميله بأفكاره خوفاً من التفوق عليه.

ب الحوافز الجماعية: عندما يكون هناك تداخل في العمل، فإنه من الصعب أحياناً عزل وتقييم الأداء الفردي، وفي هذه الحالة يكون من الأفضل تصميم نظام للحوافز على أساس جماعي، فمثلاً العامل الذي يعمل على خط تجميع مضطر للعمل بالسرعة التي يعمل بها الآخرون، ومن ثم فإن عمله يعتمد على الآخرين ووفقاً للحوافز الجماعية يحصل العمال على الحوافز وفقاً للأداء الجماعي. ولقد صممت الحوافز الجماعية لتشجيع الأفراد على ممارسة نوع من الضغط عن زملائهم في العمل لتحقيق أداء جماعي أفضل.

ت العلاوات الاستثنائية للإداريين: من أبرز الحوافز وأكثرها شيوعاً التي تدفع للإداريين هي العلاوات السنوية والتي تخص الأداء المحقق خلال السنة، ويقاس الأداء عادة بمستوى الأرباح، وبالرغم من أنها تعتمد على الأداء الجماعي، إلا أنها تعتبر حوافز فردية.

ث الحوافز التنظيمية: تعتمد تطبيق الحوافز التنظيمية على أداء المنظمة ككل ووفقا لهذه الخطط فإن المكافأة عادة ما تعتمد على مرتب الفرد، وتعتمد معظم خطط الحوافز التنظيمية على خلق علاقة تعاون بين الأفراد على جميع مستويات المؤسسة، وهناك عدة أنواع أخرى من الحوافز مثل حوافز المشاركة في الأرباح وملكية الأفراد لأسهم الشركة..... إلخ. ولا تتوقف نشاطات إدارة الموارد على هذه النشاطات المذكورة سابقا، بل هناك نشاطات أخرى مثل توفير الحماية للعمال وتوفير الرعاية الصحية وتقييم الأداء..... إلخ.

المبحث الثاني: إدارة و رقمنة الموارد البشرية في المؤسسة

تعتبر إدارة الموارد البشرية وظيفة متخصصة في تسيير العنصر البشري، و لا يمكن الاستغناء عنها في ميدان الأعمال، نظراً لتطور مفهوم الفرد و كيفية التعاطي معه في المؤسسة الحديثة، فالفرد هو المتغير الأساسي في العملية الإنتاجية، و الذي له بالغ الأثر على فعالية و كفاءة عناصر الإنتاج. لهذا أردت أن أبدأ هذه المبحث بتحديد موقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، و ذلك بتوضيح مفهوم هذه الإدارة، و مدى استقلاليتها عن باقي وظائف المؤسسة، و تبين مقومات نجاحها كي تكون بذلك فكرة واضحة عنها.

المطلب الأول: مهام ومقومات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة

الفرع الأول: مهام إدارة الموارد البشرية في المؤسسة

1- البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة

مع انبثاق حقل الإدارة الإستراتيجية ظهر المفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية، التي لم تعد تلك الإدارة الاستشارية فقط، بل أصبحت جزءاً من الإستراتيجية التنظيمية التي تستجيب لمتغيرات البيئة المؤثرة على الموارد البشرية، كالتغيرات البيئية القانونية، الاجتماعية، و الاقتصادية. فإدارة الموارد البشرية هي ذلك الجزء من الإدارة الإستراتيجية المسؤولة عن صياغة استراتيجيات و سياسات الموارد البشرية، بالتوافق مع الفرص البيئية و استراتيجيات الأعمال، بهدف تحقيق المزايا التنافسية بواسطة العنصر البشري.

و عليه، فقد أصبحت إدارة الموارد البشرية تؤدي دوراً فعالاً في تحقيق النجاح للمؤسسة، و الذي لم يعد ذلك الدور التقليدي الروتيني، و إنما يتضمن تحليلاً و تشخيصاً لكل نشاط من نشاطات الموارد البشرية، فهي تقوم بصياغة إستراتيجية للموارد البشرية متوافقة مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة في تكامل، و ترابط واضح بين هذه الإدارة و بين فريق الإدارة العليا، و باعتبار مدير الموارد البشرية عضواً ضمن هذا الفريق فهو يقوم بالمساعدة في تحديد رسالة و أهداف المؤسسة، من خلال تحليله للفرص و التهديدات المرتبطة بالعنصر البشري.

كما أن إدارة المورد البشرية الإستراتيجية تقوم بأدوار إبداعية بمساهمتها في وضع و تطوير الاستراتيجيات الطارئة "Emergent strategy"، و هي تلك الاستراتيجيات غير المخطط لها مسبقاً من قبل الإدارة، فعلى عكس تلك التي تنجم عن التخطيط الاستراتيجي للإدارة العليا، و التي تسمى بالاستراتيجيات المقصودة "Intended strategy"، يتم وضع الاستراتيجيات الطارئة من قبل العاملين في المستويات الدنيا بالمؤسسة، و بالتحديد من خلال الاقتراحات و الأفكار الإبداعية التي يأتي بها العاملون، و المرتبطة بالأسواق و المنتجات الجديدة حيث تسهّل إدارة الموارد البشرية الاتصالات بين وحدات المؤسسة و تدعم الأفكار البناءة التي ينجم عنها استراتيجيات جديدة تأخذ طريقها للمناقشة و الدراسة من قبل فريق الإدارة العليا.

2- علاقة إدارة الموارد البشرية بباقي الإدارات في المؤسسة:

هناك علاقة تكاملية هامة بين إدارة الموارد البشرية و الإدارات الأخرى في المؤسسة، حيث تزود إدارة الإنتاج، و التسويق و المالية بكل احتياجاتها من الأفراد بالأعداد، و التخصصات المناسبة لخصائص الأعمال المؤداة، و بذلك فإن أي قصور من إدارة الموارد البشرية في تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية، أو في عملية الاختيار، التعيين، التدريب، أو التحفيز، يؤدي لإعاقة سير أعمال الإدارات التي تتلقّى خدماتها المتعلّقة بالعنصر البشري من إدارة الموارد البشرية، و بالتالي يتعدّد تحقيق أهداف هذه الإدارات، و من ثمة الأهداف العامة للمؤسسة، لأنّ هذه الأخيرة تحقّقها مرهون بتحقيق أهداف كل إدارات المؤسسة، باعتبارها أهدافاً فرعية منبثقة منها. و في ما يلي سيظهر أثر إدارة الموارد البشرية، على السير الحسن لأهمّ إدارات المؤسسة، و هي على النحو التالي:

أ علاقة إدارة الموارد البشرية بإدارة الإنتاج: لا شك أن العملية الإنتاجية تتم داخل المؤسسة التي تعتبر كنظام تقني يضم وسائل الإنتاج المادية، و نظام اجتماعي لا يخلو من الخصائص النفسية و الاجتماعية، لهذا تعدُّ العملية الإنتاجية عملية معقّدة، باعتبار أنّها تمزج بين الامال المادية، و الاجتماعية، و النفسية، فمهما كانت وسائل الإنتاج المادية متطورة لا بد من مساهمة العامل البشري حتى تضمن المؤسسة نجاح العملية الإنتاجية، و تكون هذه المساهمة عادةً ممثلة في إدارة الموارد البشرية، و يبدأ دور إدارة الموارد البشرية بضبط العمالة كما و نوعاً، حتى يتوافق مع هذه التغيرات الحاصلة في الأسلوب الإنتاجي.

ب علاقة إدارة الموارد البشرية بإدارة التسويق: تقوم إدارة التسويق على المفهوم التسويقي الذي يهتم بدراسة حاجات المستهلكين، ثم توفير السلع و الخدمات التي تتناسب مع أذواقهم و إمكاناتهم على ضوء الموارد المتاحة للمؤسسة. و في سبيل ذلك، لا بد من تنسيق أنشطة إدارة التسويق مع أنشطة إدارة الموارد البشرية، حيث تزداد مسؤولية إدارة الموارد البشرية كلّما زادت المؤسسة من مستوى نشاطها.

ت علاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارة المالية: واجهت العديد من نشاطات إدارة الموارد البشرية الرفض في تخصيص الموارد المالية التي تغطّيها، و يعود سبب ذلك حسب الإدارة المالية، إلى كون إدارة الموارد البشرية بنشاطاتها تلك، تحمّل المؤسسة تكاليف غير مبرّرة، و من الصعب متابعتها، كتكاليف نشاط التدريب الذي يفوق عليه مبالغاً مالية طائلة الآن، على أمل أن تظهر نتائجه مستقبلاً. لكن زيادة أهمية الموارد البشرية في المؤسسة مع الوقت، و اعتبارها كأصل من أصولها، دفع إلى ظهور فرع من المحاسبة يدعى بمحاسبة الموارد البشرية هدفه حساب تكلفة، و عائد الموارد البشرية، و وضع الموازنات الخاصّة بها.

الفرع الثاني: مقومات نجاح إدارة الموارد البشرية

لا شك أن نجاح أداء المؤسسة مرهون بتحديد أهداف واضحة، توجّه إليها نحو المهام و الموضوعات التي تحتاج إلى متابعة، و بقدر ما تكون الأهداف الموضوعية واضحة، بقدر ما تكبر فرص النجاح في تحقيقها، لأنّ الأهداف الواضحة تكون سهلة القياس و هي مرغوبة جداً لدى الأفراد، بالإضافة إلى التخطيط السليم الذي هو اتخاذ القرارات التي تخدم الأهداف، و توضيح استراتيجيات،

و سياسات، و تكتيكات عملية تحقيق هذه الأهداف. و على ضوء ما سبق ذكره، يمكن تحديد مقومات نجاح إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

1- دعم المؤسسة لنجاح إدارة الموارد البشرية:

و لا يتحقق هذا الدعم إلا عن طريق قيادة متجاوبة، و ملتزمة، و داعمة للنجاح، فالقيادة الداعمة هي شرط المؤسسة الناجحة، حيث تترك الأفراد يشاركون فعلياً في القرارات التي تتخذها على كل المستويات الإدارية للمؤسسة، و هذا في حد ذاته يعتبر مدخلاً حقيقياً لبناء مؤسسة ناجحة، و مواكبة للتغيرات و التحديات المستجدة، فبواسطة هذه المشاركة يمكن للإدارة أن تحول سياساتها، و استراتيجياتها القديمة التي تنطوي على تسلط الإدارة، و فرض القرارات من أعلى الهرم الإداري إلى أسفله، إلى سياسات، و استراتيجيات جديدة تقوم على المشاركة الفعلية للأفراد، و يكون اتخاذ القرارات فيها ممكناً في قاعدة الهرم الإداري. و عليه، يبدو جلياً أن نجاح المؤسسة لا يكون إلا من خلال فلسفة قيادتها، و تمهيداً لإدارة الموارد البشرية بكل مستلزمات النجاح.

2- نجاح مدير إدارة الموارد البشرية:

يستدعي العمل الناجح لإدارة الموارد البشرية أن يكون مديرها على معرفة كمية، و نوعية بالموارد البشرية في آن واحد، فالمعرفة الكمية تختص بمعرفة العموميات حول الوظائف الموجودة، و المراكز الوظيفية المخصصة لها، أمّا المعرفة النوعية فتتركز على نوعية الوظائف، و الشروط المتصلة بها. أو بعبارة أخرى، معرفة عدد الوظائف الحالية في المؤسسة و عدد شاغليها، تعتبر من الأمور البديهية العامة التي يعرفها كل المدراء تقريباً، و هي معرفة كمية، أمّا التنبؤ المستقبلي بعدد الوظائف المستحدثة، و عدد الأشخاص المتوقع نقلهم من مكان لآخر داخل المؤسسة، فهي معلومات لا يعرفها إلا مدير الموارد البشرية، و تتطلب استخدام علوم تطبيقية للتنبؤ بها، و اكتساب هذه المعلومات يعبر عن المعرفة النوعية، لذا فمقاييس النجاح للمعرفة النوعية تختلف عن مقاييس المعرفة الكمية، و إن كانت هاتان المعرفتان تكمل إحداهما الأخرى.

3- نجاح الموارد البشرية في أدائها بالمؤسسة:

حتى يتحقق للمؤسسة هذا المقوم، و هو وجود أفراد ناجحين، عليها أن تركز من خلال إدارة الموارد البشرية على ميزتين أساسيتين:

✓ الميزة الأولى مقدره العمّال، و تمكّنهم من المعارف، و المهارات، و الخبرات التي تساعد الفرد على الأداء الجيّد للعمل، و التي بمقدورهم اكتسابها، و تطويرها، و بالتّالي فهذه المقدرة منها ما يتعلّق بالإمكانيات الجسدية، و منها ما يتعلّق بالإمكانيات المعرفية، و دور إدارة الموارد البشرية يكمن في استخدام وظائفها، بالشكل الذي يجعل قدرات الموارد البشرية تتلاءم مع متطلّبات، و شروط الوظائف الموجودة في المؤسسة.

✓ الميزة الثانية: الحافز وهي الميزة الأساسية التي تساعد الموارد البشرية على النجاح في تطورها و تطور المؤسسة، يفهم عن استعداد الفرد للقيام بالعمل المطلوب منه، غير أنّ هذه الميزة تكلف المؤسسة ثمناً باهظاً يجعل إدارة الموارد البشرية تخصصّ له وظائف كالتعويضات، و صيانة الموارد البشرية حتى تتمكن من التحكّم فيه أكثر.

الفرع الثالث: رقمنة إدارة الموارد البشرية

باتت الرقمنة و آليات الإعلام الآلي و تكنولوجياته أساساً لتقدم و ترقية أي قطاع أو إدارة، و رقمنة إدارة الموارد البشرية حالياً بات أكثر من ملح، و لا يمكن تصور إدارة من دون نظام معلوماتي من أجل تسييرها و لو جزئياً.

إن رقمنة إدارة الموارد البشرية هي صناعة لنظام معلوماتي تركيبته مبنية من الأفراد، و المعدّات، و الإجراءات المصمّمة بغرض تجميع و تحليل و تقييم، ثم توزيع معلومات دقيقة و سريعة على مراكز اتخاذ القرارات في المؤسسة، تتعلّق هذه المعلومات بكلِّ مجالات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة. و يطبّق نظام معلومات الموارد البشرية قواعد المعلومات الإلكترونية، و البرامج الجاهزة (Logiciel)، التي تستهدف تحقيق الكفاءة و الفعالية لعمليات إدارة الموارد البشرية في معالجة البيانات الأولية التي تعتبر مدخلات لهذا النظام، للحصول على معلومات صحيحة و دقيقة تكون أساساً لتخطيط سليم، فمصدقية التخطيط تتوقّف على مدى فهم الأفراد لأهدافه و الوسائل الكفيلة بتحقيقها، و هذا الفهم يُبنى على أساس وجود نظام للمعلومات يتميّز بالدقّة، و السرعة في تزويد فريق التخطيط الاستراتيجي بالمعلومات اللاّزمة، و في الوقت المناسب، و بالدقّة التي تؤهّل لها لأن تكون أساساً لاتخاذ قرارات ذات بعدٍ استراتيجي. يمكن اتّباع المراحل التّالية لتطوير نظام معلومات الموارد البشرية:

1- مرحلة تصميم نظام معلومات الموارد البشرية (Design stage):

بالفريق الذي يصمّم هذا النظام، يكون على معرفة شاملة بكلِّ القضايا التي تتطلّب اتخاذ

قرارٍ معينٍ ، و أن تكون لديه فكرة عن نوع المعلومات المطلوبة و الضرورية لاتخاذ القرار السليم ، كما يجب التغلّب على عوائق الاتصال كالصراع داخل المؤسسة، و المنافسة التي قد تدفع بعض الأفراد لإخفاء معلوماتهم، لهذا يجب القضاء على هذا النوع من المشاكل حتى يتمّ جمع كلِّ المعلومات المطلوبة، التي تمكّن من تصميم نظام معلومات للموارد البشرية في ضوء تحليل احتياجات الإدارة من المعلومات، و بذلك يمكن تطوير البرامج التي تلي متطلبات تخزين و استرجاع البيانات، و اختيار الأجهزة الضرورية لاستخدام تلك البرامج.

2- مرحلة تنفيذ نظام معلومات الموارد البشرية (Implementation Stage):

تعتبر هذه المرحلة من أهمِّ مراحل تطوير نظام معلومات الموارد البشرية، حيث تظهر هذه المرحلة مدى إقبال العاملين، و كذا الجهات المستفيدة من النظام على مخرجاته. فتطبيق مدخل إدارة الموارد البشرية الإلكترونية و ما به من استخدام للتكنولوجيات المتقدِّمة، يساعد العاملين في هذه المرحلة على القيام بوظائفهم بطريقة أفضل، إلاَّ أنَّهم قد يقاوموا إدخال هذه التطبيقات التكنولوجية الجديدة، إذا ما تطلّبت منهم تغيير أسلوب عملهم، و ما لديهم من خبرات مكتسبة في ذلك. يجدر بمسؤولي إدارة الموارد البشرية تقديم الدعم اللازم للحدِّ من مشاعر القلق و التخوُّف لدى العاملين، و التي قد ترافق مرحلة تنفيذ نظام معلومات الموارد البشرية، فإظهار هؤلاء المسؤولين تأييدهم للتغيير، و مساهمتهم في تصميم برامج تدريبية تساعد على تطوير مهارات العاملين، يجعل عملية إدخال التكنولوجيا الجديدة أمراً سهلاً، و يحفِّز العاملين على تقبُّل هذا النظام الجديد.

3- مرحلة تقييم نظام معلومات الموارد البشرية (Evaluation Stage):

اعتماداً على الخطة الإستراتيجية العامة للمؤسسة، تقوم الإدارة بتحديد الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية، و التي تبين مختلف السياسات المتعلقة بالتعامل مع الموارد البشرية و الوسائل المجددة لذلك، في سبيل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة خلال الفترة المحددة للخطة. و عليه فإنَّ نظام معلومات الموارد البشرية يجب أن يزود هذه الخطة الإستراتيجية، بكلِّ ما تحتاجه من معلومات بدقّة متناهية و في الوقت المناسب، و لا يمكن لإدارة الموارد البشرية التحقُّق من فعالية هذا النظام إلاَّ بقيامها بمرحلة تقييم نظام معلومات الموارد البشرية، حيث يجدر بها التحقُّق من الوقت المستغرق للحصول على المعلومات الجاهزة، و التكلفة التي تتحمَّلها المؤسسة من أجل

هذه المعلومات، و مدى التحسن في عملية اتخاذ القرارات نتيجة استعمال معلومات هذا النظام، فالمسؤولون عن برامج الموارد البشرية يحتاجون إلى معرفة نتائجها، بغرض اتخاذ القرار المناسب بشأن الاستمرار في تطبيقها، أو تعديلها، أو إلغائها. عندما يحقّ نظام معلومات الموارد البشرية أهدافه، يجب على إدارة الموارد البشرية أن تتخذ الإجراءات الضرورية، للحفاظ على المستوى الجديد من فعالية معلومات هذا النظام، أو ما يعرف بترسيخ التغيير (Stabilization of change)، لأنّ غياب هذا الإجراء يجعل من السهّل على الفرد العودة إلى عادات العمل السابقة لتنفيذ برامج نظام معلومات الموارد البشرية. التي لم تتلق ما خصّص لها من موارد، هامةً لتحقيق نجاح المؤسسة على الأقل في الأجل القصير. و يأتي قرار إعادة تخصيص الموارد نظراً لكون مجالات الأعمال، التي تمتدّ لفرصةً للمؤسسة في تحقيق ميزة تنافسية، تتطلّب تخصيصاً للموارد أكثر من غيرها، و بما أنّ تأمين موارد جديدة سيحتاج لإمكانيات مالية قد لا تتوفّر لديها حالياً، تقوم باللجوء إلى إعادة تخصيص الموارد في المجالات التي لا تمتدّ ل نقطة قوّة للمؤسسة و على إدارة الموارد البشرية تأمين أسلوبٍ للتعامل مع الأفراد في هذه المجالات، التي لا تزال ذات أهمّية لتنفيذ القرارات الإستراتيجية، و التفكير في طريقة لنقلهم إلى المجالات التي تحقّق مقنناً، أو في طريقةٍ أخرى تخفّف من النفقات التي تنجرّ عن تعطيل هذه الموارد البشرية.

خلاصة الفصل:

إن إدارة الموارد البشرية جزء لا يتجزأ من المؤسسة ككل، هدفها الأساسي يكمن في إدارة العنصر البشري بطريقة ايجابية و فعالة لأجل ترقية و تطوير و تحقيق أهداف المؤسسة. فهي تهتم بتوفير كل الإمكانيات و الشروط اللازمة لتحسين أداء و إنتاجية المؤسسة عبر تحسين كفاءة و مهارة عمالها و تحفيزهم عبر كل الطرق الممكنة من رواتب و أجور، تحفيز العامل المبدع و النشيط. و بصقل و تأطير هذه الإدارة بنظام معلوماتي عبر التكنولوجيات الحديثة، و سيسمح هذا النظام و النوع من الإدارة بالتسيير الأنجع على أساس علمي مما سيدفع بالمؤسسة إلى التطور في ظل حكمة نابعة من هذه الإدارة.

الفصل الثالث

دراسة حالة:

الجزائرية للمياه وحدة مستغانم

تمهيد:

بعد دراستنا دور تنظيم إدارة الموارد البشرية من الجانب النظري، سنحاول في هذا الفصل أن نربط بين الجزء النظري والجزء التطبيقي. وذلك بمعرفة وتوضيح مدى تطبيق إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، وسوف تكون المؤسسة محل الدراسة والتطبيق المؤسسة الوطنية الجزائرية للمياه، والتي تعتبر نموذجا من حال المؤسسات الاقتصادية. وسنحاول رفع الستار عن نشاطات إدارة الموارد البشرية المتبعة في هذه المؤسسة لرفع إنتاجية عمالها وتحسين أدائهم ورفع جودة المؤسسة وتطويرها، وهذا اعتمادا على المبحثين التاليين:

المبحث الأول: تقديم المؤسسة مجال الدراسة

المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية في المؤسسة

المبحث الأول: تقديم المؤسسة مجال الدراسة

ينقسم هذا المبحث إلى أربعة مطالب نجد في المطلب الأول التعريف والإطار القانوني، المطلب الثاني وقواعد تنظيم المؤسسة، أما المطلب الثالث نجد فيه الآفاق المستقبلية للمؤسسة وفي المطلب الرابع يتضمن ذكر الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

1- التعريف:

إن الجزائرية للمياه "مؤسسة عمومية وطنية ذات طابع صناعي وتجاري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، حيث تعتبر من أهم المؤسسات التي لها دور فعال في الاقتصاد الوطني، ومن مهامها التكفّل بياسة الوطنية للتنمية، وذلك بضمان تنفيذ سياسة الوطنية لمياه الشرب على كامل التراب الوطني، من خلال التكفّل بنشاطات تسيير عمليات إنتاج مياه الشرب والمياه الصناعية ونقلها ومعالجتها وتخزينها وتوزيعها والتزويد بها وكذا تجديد الهياكل القاعدية التابعة لها وتنميتها.

وتكفّل المؤسسة، بهذه الصفة، عن طريق التفويض، بالمهام الآتية:

أ- التقييس ومراقبة جودة المياه الموزعة.

ب- المبادرة بكل عمل يهدف إلى اقتصاد المياه لاسيما عن طريق:

- تحسين فعالية شبكات التحويل والتوزيع.
- إدخال تقنيات للمحافظة على المياه.
- مكافحة تبذير المياه بتطوير عمليات الإعلام والتكوين والتربية والتحصين باتجاه المستعملين.

● تصوير برامج دراسية مع المصالح العمومية التربوية لنشر ثقافة اقتصاد المياه.

ت- التخطيط لبرامج الاستثمار النوية والمتعددة نوات وتنفيذها.

تحل هذه المؤسسة محل جميع المؤسسات والهيئات العمومية الوطنية والجهوية والمحلية في ممارسة

مهمة الخدمة العمومية لإنتاج المياه الصالحة للشرب وتوزيعها لاسيما ما:

1- الوكالة الوطنية لمياه الشرب و المياه الصناعية و التطهير

2- المؤسسات العمومية الوطنية ذات الاختصاص الجهوي في تسيير مياه الشرب

3- مؤسسات توزيع المياه المنزلية و الصناعية و التطهير في الولاية.

4- الوكالات و المصالح البلدية لتسيير و توزيع المياه.

2- الإطار القانوني:

أنشئت الجزائرية للمياه كمؤسسة عمومية ذات طابع تجاري وصناعي بموجب المرسوم التنفيذي رقم: 01/101 المؤرخ في 21 ابريل 2001 تحت وصاية وزارة الموارد المائية.

حيث تتميز المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه بكونها مستقلة ماليا وذات الشخصية المعنوية تخضع في علاقاتها مع الدول لجميع القواعد والنظم الإدارية وأهم ما يميزها أنها تاجرة مع الغير. ونوه انه في سنة 2006 تم تحويل الدم العينية من المؤسسة العمومية لتوزيع المياه المنزلية والصناعية والتطهير إلى الجزائرية للمياه ومن المهام الموكلة إليها:

- تنفيذ السياسة الوطنية لمياه الشرب على كامل التراب الوطني
- تسيير عملية إنتاج مياه الشرب ونقلها وتوزيعها ومعالجتها وتخزينها وتحديد الهياكل القاعدية التابعة لها وتنميتها عبر مختلف البلديات.
- مراقبة نوعية المياه الموزعة.

3- صلاحيات المؤسسة:

ويمكن أن نحصر أهم صلاحيات هذه المؤسسة فيما يلي:

- تسيير الأداءات العينية والنقدية ومعاشات التقاعد.
- تحصيل الاشتراكات وضمان المراقبة.
- الصهر على تطبيق التشريع والاتفاقيات.
- ينظم ويمارس وينسق الرقابة الطبية.
- ينفذ اتفاقيات مجلس الإدارة المتعلقة بالنشاطات ذات الطابع الاقتصادي والمالي والطبي.
- القيام بأعمال الوقاية والتربية والإعلام والتوجيه في المجال الصحي بعد اقتراح من مجلس الإدارة.
- تسديد مصاريف فواتير.
- مراقبة الإيرادات والنفقات.
- تسيير مختلف اللجان توجيهات القضائية الفاصلة في المنازعات بخصوص قراراتهم.

- التنسيق مع مختلف المؤسسات العمومية الجزائرية للمياه الأخرى.
- مراقبة كشوف العدادات وضبطها في قوائم خاصة وإرسالها إلى مصلحة الإعلام الآلي والفوترة حتى يتم توزيعها بعد إعدادها والقيام بعملية التغطية بالتنسيق مع المصالح التجارية التابعة للوحدات.

4-قواعد التنظيم في المؤسسة:

الجزائرية للمياه عموما و كشركة وطنية تركز في تنظيمها على عدة قواعد:

- احترام المصلحة للجانب القانوني مع مراعاة التعديلات فيه، وقانونها الداخلي يخضع للجريدة الرسمية الجزائرية (مراسيم، قرارات، وزارة الوصية).
- تسيير المصلحة يكون من طرف مسؤول ويشرف على احترام الموارد البشرية بصفة عقلانية.
- اجتماع دوري لرئيس المصلحة مع مكاتب التنظيم الاستراتيجي لأجل التقييم المستمر والجيد.
- تكوين فيما يخص ميزانية التجهيز عن طريق الإعلام الآلي.
- استعمال شبكة المعلوماتية داخل المصلحة (Réseau)
- التحكم بالمعاملات الداخلية والخارجية.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي المؤسسة

الهيكل التنظيمي هو الإطار العام الذي يحدد توزيع الأدوار والمسؤوليات والسلطات بين أفراد التنظيم، يتم سير المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه وفقا للهيكل التنظيمي التالي: انظر الملحق رقم 1 للمديرية الجزائرية للمياه لمنطقة الجهوية معسكر تشمل ثلاثة (3) وحدات. وخمسة (5) دوائر لكل وحدة وهي كالتالي:

- وحدة معسكر
- وحدة غليزان
- وحدة مستغانم

○ دائرة الموارد البشرية

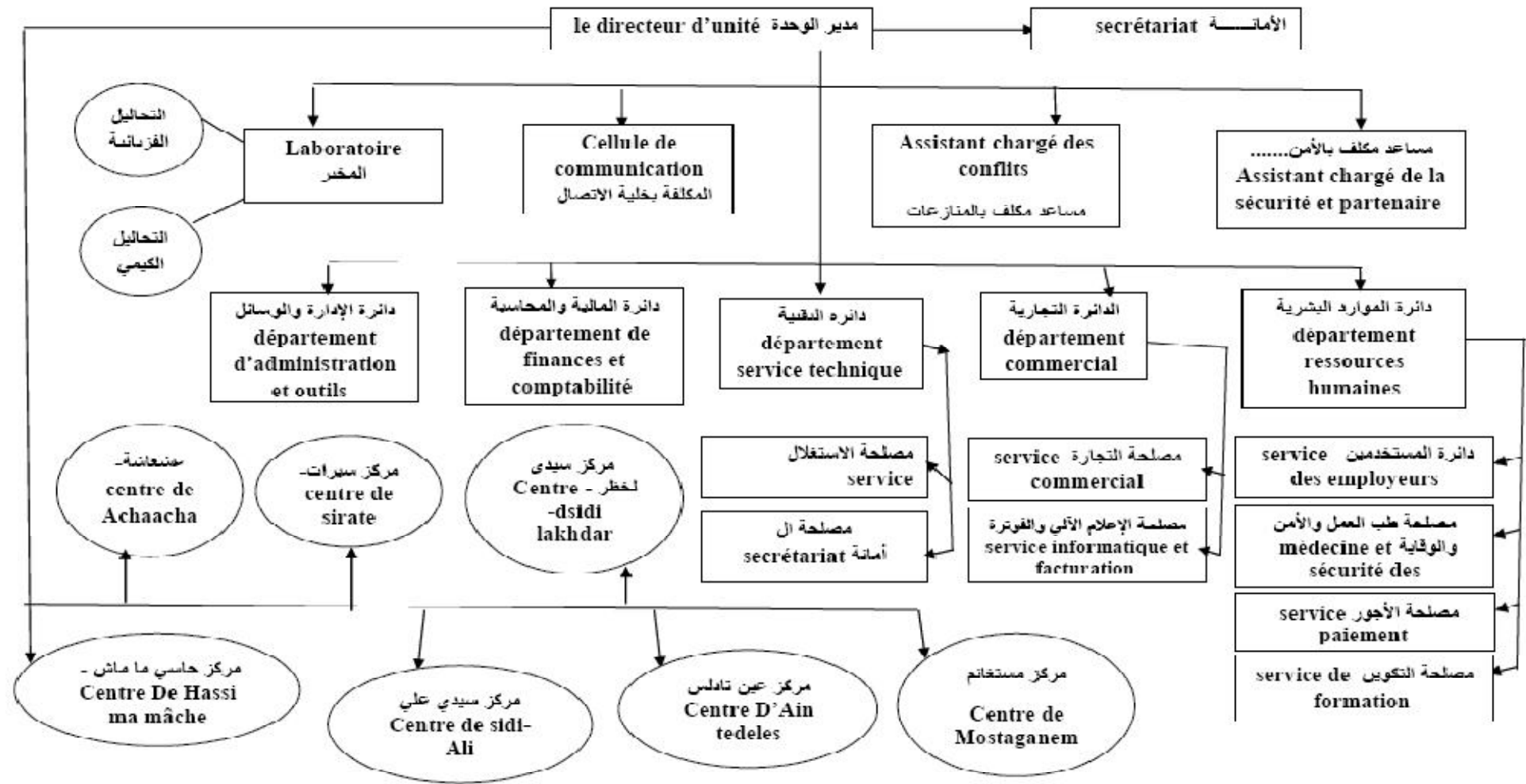
○ دائرة التجارية

○ دائرة التقنية

○ دائرة المالية والمحاسبة

○ دائرة الإدارة والوسائل

و وحدة ولاية مستغانم تضم سبعة 7 مراكز وهي كما يلي :مركز مستغانم، مركز عين تادلس، مركز سدي علي، مركز سيدي لخضر، مركز عشعاشة، مركز حاسي ماماش ومركز سيرات (الشكل 3-1).



الشكل رقم 3-1 : رسم بياني بالدائرة النسبية يبين المستوى التعليمي للعمال بوحدة مستغانم

المديرية:

هي أهم عضو في المؤسسة وتوجد في أعلى قمة هرم المؤسسة تتكون من:

أ-المدير الوحدة:

هو المسؤول الأول للمؤسسة حيث له السلطة في إصدار الأوامر ومراقبة النشاطات التي تقوم بها مصالح المؤسسة في تحقيق أهدافها . كما انه يقوم بالإشراف العام على مؤسسة المياه والمراكز التابعة من حيث التسيير والمتابعة والتنسيق والحرص على توفير الجو الملائم مع اتخاذ القرارات اللازمة من اجل الحفاظ على سمعة المؤسسة داخليا وخارجيا، يساعد مدير الوحدة في أداء المهمة خمسة (5) دوائر.

ب-الأمانة:

وهي همزة وصل بين المديرية والمديريات الفرعية للمؤسسة من جهة والمؤسسات الخارجية من جهة أخرى، وكذلك هي الرابط بين المديرية والمراكز التابعة لمنطقة مستغانم وهي: مستغانم، عين تادلس، سدي علي، حاسي ماماش، سيدي لخضر، عشعاشة، سيرات.

ج -مساعد مكلف بالأمن والذمم:

يعتبر عون الأمن مسؤول عن توفير الحماية والرقابة من أي خطر قد يحدث كما أن له مهمة أخرى تتمثل في توجيه المواطن الزائر للمديرية وتقديم النصائح والإرشادات وتوجيهه إلى المصلحة التي تمهه وعادة ما يكون عون الأمن يتجول أثناء القيام بهامه داخل المديرية، كما انه يعمل على المراقبة اليومية لجميع ممتلكات المؤسسة لتوفير الظروف الأمنية.

د-مساعد المكلف بالمنازعات:

يبدأ عمله في حالة عدم تسديد الديون فان ملف المنخرط يحال إلى هذه المصلحة، ويتابع الملف أو يحال إلى القضاء لتنفيذ الإجراءات القانونية اللازمة. حيث تعتبر مصلحة المنازعات كهزمة وصل بين إدارة المؤسسة والطرف الخصم سواءا كانت شركة أو عامل أو للمصلحة علاقة عمل مباشرة مع دائرة التجارية، وعلى سبيل المثال تقوم هذه الدائرة بتحضير قائمة الديون وإرسالها إلى مساعد المكلف بالمنازعات و هذا لكي تقوم بإرسال إعدارات إلى المشتركين وذلك لتسديد ديونهم، وفي حالة ارتكاب الزبون مخالفة سرقة المياه هنا تتصل مصلحة المنازعات بدائرة التجارية وذلك لطلب

فاتورة جزافية، تقوم هذه الدائرة باستدعاء مرتكبي المخالفة للتفاوض معه لتسديد الفاتورة وعند رفضه تسديد هذه الفاتورة يحال ملف هذا الشخص إلى المساعد المكلف بالمنازعات لاتخاذ ضده الإجراءات القانونية اللازمة وإحالة الملف إلى القضاء.

كما أنها تقوم بمهام أخرى وهي متابعة حركة الموظفين المتواجدين بالمديرية والوحدات التابعة لها.

ه- المكلف بخلية الاتصالات:

تعتبر من أهم العناصر للسير الحسن لنشاطات التسيير، فبدونه يستحيل تبادل الأعمال والأفكار والمعلومات التي لدينا والتي نود إيصالها إلى غيرنا . كما أن عملية الاتصال أساسية بالنسبة للسير الحسن للهيكل وحتى تدرك المهمة الواجب تنفيذها، كما أن تساعده المدير في اتخاذ القرار وأداء مهامه الإدارية من تخطيط، تنظيم، تشكيك، توجيه، ورقابة.

خلية الاتصالات تم إنشائها بطلب من الوزير، وتتولى مهمة الإصغاء لانشغالات المواطنين من جهة وتوجيههم من جهة أخرى، و أيضا تتكفل بتكريس ثقافة الماء بمختلف وسائل وتنسيق بين مصالح الحد من إشكاليات.

و - المخبر:

في هذه الخلايا يتم تحليل المياه لمعرفة خصائصه الكيميائية والبكتريولوجي المتمثلة في العناصر المسؤولة على تلوث الماء ومراقبة الجرثومية والفيزيائية عن طريق التحاليل الدورية في المخبر ومعالجته قبل توزيعه (قبل وصوله إلى حنفية المواطن).

ز - دائرة الموارد البشرية:

هي الدائرة التي يتمركز فيها إطار عملنا لإقامة المشروع لها. وهي تعتبر من الوظائف المساندة في المؤسسة، فهي تهتم بإعداد الخطط وكل ما يتعلق بتسيير الموارد البشرية في المؤسسة. فهي توضح المهام الأساسية المتمثلة فيما يلي:

- تسيير ومتابعة المسار المهني للموظف والعمال المؤقتين والمتقاعدين ابتداء من تاريخ توظيفهم إلى غاية إحالتهم إلى التقاعد أو إنهاء مهامهم بالعزل أو الاستقالة أو الوفاة... الخ

- كما يعمل على حفظ الحقوق المترتبة عن علاقة العمل كالاستفادة من العطل العادية والاستثنائية وكذلك الترقيات في الدرجات والرتب وتلبية طلباتهم فيما يخص بتحويل أو الاندماج أو الانتداب (تعين) أو النقل أو تسليمهم الوثائق الإدارية كشهادات عمل أو قرارات التعين والترقية... الخ.

- تنسيق العلاقات بين المديرية والهيئات الرسمية (الوزارة)، ولها عدة مصالح تتمثل في:

○ مصلحة المستخدمين:

○ مصلحة طب العمل والأمن والوقاية.

○ مصلحة الأجور.

○ مصلحة التكوين.

-1 مصلحة المستخدمين:

تربط مصلحة المستخدمين بين علاقة وظيفية بدائرة الموارد البشرية وتكفل بالمهام التالية:

- البحث عن الكفاءات التي تلبي احتياجات الوحدة.
- إرسال الميزانية الشهرية للمصلحة إلى مدير الوحدة.
- إرسال شهريا إلى دائرة الموارد البشرية الميزانية المتعلقة بالنتائج المحصل عليها في المصلحة.
- تسيير وتنظيم ملفات موظفي المديرية وفقا للقوانين الجاري بها العمل.
- العمل على تسيير الموارد البشرية وكذلك السهر على تطوير ميزات العمل.
- متابعة مخطط التكوين البيداغوجي.
- تصفية ملفات العمال ونشر المذكرات.
- احترام الاتفاقية الجماعية للعمل والتوظيف وال ترشيح.
- تكفل بمتابعة المسار الوظيفي لكل عمال المؤسسة.

-2 مصلحة طب العمل والأمن والوقاية:

مصلحة طب العمل وهو مركز طبي صحي خاص بالعمال حيث تجري لهم الفحوصات كل سنة والخدمات الاجتماعية وهو طب خاص بعلاقات العمال. أما الأمن والوقاية مكلفة بالقيام بدورات تكوينية للعمال لتفادي حوادث العامل كالكهرباء وكذلك للقيام على أمن المؤسسة. وتعمل هذه المصلحة على النشاطات التالية وهي:

- مراقبة المؤمنين عليهم اجتماعيا وصحيا.
- متابعة الحالات الخاصة من الأمراض المزمنة وغيرها ومتابعة مدى مطابقة نوعية العلاج للمعايير القانونية على المريض وكذلك الحد من الغش والتزوير والإسراف تحت الإشراف طبيب مستشار.
- الإجراءات الرقابة تتم على الملف وإذا تطلب الأمر يتم استدعاء المريض وخاصة في الملفات المكلفة كما يقوم طبيب مستشار ويقوم بتنظيم إحصائيات الملفات العامة والأمراض المزمنة في إطار منظم وكذا متابعة تعقيدات من مختلف أنواعها.

3- مصلحة الأجور:

تقوم بإعداد الأجور شرعيا وكشف الرواتب لكل عمال المؤسسة.

4- مصلحة التكوين:

وهذا من خلال البرامج التكوينية حيث تعمل على تنمية وتطوير مهارات وقدرات الأفراد العاملين بها، يث تقوم المؤسسة بتكوين العامل الراغب في تحسين مستواه الوظيفي أو بغية مواكبة التطور الحضري لما تشهد من استخدامات التكنولوجيا الحديثة وتستخدم المؤسسة عدة أنواع من التكوين منها:

- تكوين طويل المدى.
- تكوين قصير المدى.
- التكوين بالمراسلة.
- التمهين والتربصات التطبيقية.

ح - دائرة التجارة:

الجزائرية للمياه مؤسسة ذات طابع تجاري وصناعي فإنه يستلزم وجود دائرة تجارية تقوم بتسيير الشؤون التجارية التي تربط المؤسسة بالإدارات والمؤسسات العامة والخاصة وذلك بالتنسيق مع المصالح التجارية للوحدات وتضم مصلحتين هما:

1- مصلحة التجارية:

تعمل على مراقبة كشوف الإعدادات وضبطها في قوائم خاصة وإرسالها لمصلحة الإعلام الآلي و الفواتير وتوزيعها عند إعدادها والقيام بعملية التغطية بالتنسيق مع المصالح التجارية التابعة للوحدات.

2- مصلحة الإعلام الآلي والفواتير:

تقوم بتجهيز الفواتير لمختلف الإدارات والمؤسسات العامة والخاصة والخواص حسب مواعيدها المحددة لكل ثنائي أو ثلاثي، كما إن الإعلام الآلي يستخدم في إجراءات العمل كالتقيد المحاسبية.

ط - دائرة التقنية:

تشرف على مراقبة عملية توزيع المياه وصيانتها ومعالجته ومتابعة امتداد شبكات المياه وتجسيدها بمخططات بيانية لإعطاء صورة تقنية لنشاط المؤسسة والسهر على كل ما يطلبه العمل التقني وتضم مصلحتين هما:

1- مصلحة الاستغلال:

هذه المصلحة لها علاقة وظيفية مع دائرة التقنية ومهامه تتمثل في:

- إعداد برنامج الميزانية السنوية.
- احترام القواعد المعيارية للمؤسسة.
- الحرص على مراقبة توزيع المياه
- ضمان السير الحسن لمختلف ممتلكات المؤسسة.
- المساهمة في اختيار وسائل ومعدات العمل
- المساهمة في إعداد مخطط الاستثمار المتعلق بوسائل في سجلات رسمية، وكذلك جرد ممتلكات المؤسسة.

2- مصلحة الأمانة:

وهي الجهة المسؤولة عن التنسيق الجيد والمتقن داخليا وخارجيا وهذا لتشغيل العلاقات المختلفة مع الرئيس وكذلك متابعة وتنظيم إدارة أمانة المصلحة وتمثلة في:

- استقبال المكالمات الهاتفية والفاكس.
- استقبال البريد الوارد وتسجيله وتوزيعه على المصلحة المستحقة.

ي - الدائرة المالية والمحاسبة:

- هذه دائرة لها علاقة وظيفية بالمديرية المالية ومكلفة بالمهام التالية:
- تتكفل بإدارة الشؤون المالية كإصدار الشبكات ومراقبة الإدارات والنفقات وتحليل النتائج وكذلك
 - تسهر هذه دائرة على مراقبة الحسابات المالية الخاصة بالمؤسسة وتسيير الواجبات والإمضاء وكذلك مراقبة وصايات المالية وإصدار مخططات مالية وتسيير وضعية الخزينة الخاصة بالعمليات المالية والمصرفية داخل الوحدة.
 - المشاركة في الكشف عن التكاليف والأرباح المحققة نتيجة التحسينات الداخلية.
 - أما بالنسبة لدائرة المحاسبة فهي مكلفة بالمتابعة وتنظيم وتسيير ومراقبة الحسابات الخاصة للمؤسسة، وتنظيم الإحصائيات الخاصة بالمحاسبة العامة والحالات الخاصة بالمدائل والمصاريف، وإعداد الميزانية السنوية المالية.
 - الحرص على تطبيق القواعد المحاسبية كما ينص عليه المخطط المحاسبي الوطني.

ك - دائرة الإدارة والوسائل:

وهي المسؤولة عن إدارة ومتابعة المسار الإداري، حيث تقوم هذه الدائرة بتقديم يد المساعدة لعمال المؤسسة من وسائل ومعدات العمل وجرد ممتلكاتها وإظهار وسائل استثماراتها في سجلات رسمية مختومة لدى الهيئات القضائية . كذلك التجريد والإحصاء وتسهر على الحفاظ الممتلكات الخاصة بالمؤسسة وتسيير المخزون.

ويكمن دور هذه الدائرة كذلك في:

- سير الوسائل البشرية والمالية للمديرية طبقا لتنظيم الإجراءات المحددة .
 - تقييم الدوري للنتائج والمحافظة على القوانين المعمول بها .
- من خلال ما سبق نلاحظ أن الهيكل التنظيمي للوحدة مبني على أساس سلطة هرمية، لكن العلاقة التي تربط بين دوائر المؤسسة ومصالح الوحدة هي علاقة وظيفية حيث نرى أن دائرة الموارد البشرية لديها سلطة وظيفية مع مصلحة المستخدمين.

بينما العلاقة الأفقية كعلاقة دائرة التجارة والمالية بالدوائر الأخرى من نفس المستوى هي علاقة تعاونية وتكاملية. أما العلاقة العمودية تكون على أساس سلم هرمي أي من الأعلى إلى الأسفل كعلاقة المسؤول المباشر برئيسه أو مرؤوسه.

المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية في المؤسسة

في هذا المبحث يتم تقسيمه إلى أربعة مطالب حيث نتطرق في المطلب الأول إلى تقديم المنهج الدراسة المتبع مع ميدان الدراسة، وفي المطلب الثاني نقوم بتقديم المصلحة المعنية بالدراسة، وفي المطلب الثالث ذكر الأدوات المستخدمة في الدراسة، ونشاطات تسيير الموارد البشرية في المطلب الرابع.

المطلب الأول: منهج وميدان المصلحة المعنية بالدراسة

إن طبيعة كل بحث تقتضي تحديد مناهج وأساليب معينة للقيام بها، وعملية الاختيار هذه تتم على أساس متطلبات البحث وطبيعة الموضوع التي يعالجها والشروط الضرورية للقيام بها. والمنهج هو الأسلوب الذي يسير على نهجه الباحث لتحقيق هدف بحثه والإجابة عن أسئلته أو بعبارة أخرى كيف يحقق الباحث هدفه. إذ أن البحث لا يقتصر على معلومات وبيانات فقط بل يخضع إلى تصنيف وترتيب وتحليل وتفسير لهذه البيانات من خلال دراستنا التطبيقية التي طبقت في المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه لوحدة مستغانم، والهدف من هذه الدراسة هو محاولة تطبيق واقع تكوين الموارد البشرية في المؤسسة.

ويعد المنهج الوصفي الأنسب والنجع لمعالجة الموضوع الحالي، إذ يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كلفياً أو كميًا.

ويعرف المنهج الوصفي بأنه أسلوب منظم ذو مراحل مزدوجة تقود الى الكشف عن الحقائق المجهولة من تتبع وفحص للأشياء والمعلومات.

1- تقديم المصلحة المعنية بالدراسة

مصلحة المستخدمين فرع من دائرة الموارد البشرية والتي تضم جملة من مهام من ضمنها وهي:

○ تسيير نظام العطل الممنوحة لدى العمال وتسيير نظام التنقيط على أساس الحضور والغياب.

○ تسيير ملفات نظام الضمان الاجتماعي، وكذا نظام منح الأجور لدى العمال (كمنح للعمال، المر دودية، الامتيازات) ..

○ تسيير مصلحة مكلفة بالملفات العمال الخاضعين لطلب العمل.

إن مصلحة المستخدمين هي التي تعمل على تسيير الموارد البشرية حيث تسهر على تطوير ميزات العمل ومتابعة مخطط التكوين البيداغوجي كتكوين العمال والذي يعتبر هذا التكوين إمتياز لهم في الترقية، وتصفية ملفات العمال، ونشر المذكرات، واحترام الاتفاقيات الجماعية للعمل، وكذا التوظيف والترقية والتسريح وإضافة إلى المهام التالية:

○ ضمان السير الحسن والمنتظم للعمل.

○ متابعة الحياة المهنية والمستمرة للعمال.

ويعتبر تنظيم إدارة الموارد البشرية عامل لإنجاح مهمة أي مؤسسة مهما كان نوعها أو مجالها أو اختصاصها، وهو المحرك الأساسي والرئيسي لمختلف أنشطتها ومهامها، ويتمثل في البحث عن عمال مؤهلين لتدعيم المؤسسة ماديا ومعنويا، أو القيام بتأهيل البعض منهم من خلال منحهم معارف إضافية عن طريق تكوين وتجديد المعارف حسب الحاجة وحسب الاختصاص، وتنقسم المصلحة إلى 4 فروع هما:

1- فرع تسيير الأجور :يعمل على حساب أجرة الموظف.

2- فرع تسيير المستخدمين :يعمل على تسيير الموظفين وكل ما يتعلق بملفاتهم وسجلاتهم الإدارية.

3- فرع طلب العمل :يهدف أساسا إلى برمجة الفحوص الطبية الدورية والسنوية حسب مناصب العمل وما تختص به من أخطار(لاسيما المناصب ذات الأخطار مثل المواد الكيميائية).

4- فرع التكوين :يعمل هذا الفرع على تكوين الموظفين والعمال الموجودين داخل المؤسسة ومصالحها، وذلك حسب الحاجة المتوفرة للتكوين فهي تعمل على تحسين المهارات وتطويرها.

المبحث الثالث: الدراسة التطبيقية:

المطلب الأول : الأدوات المستخدمة في الدراسة

من اجل جمع البيانات والمعلومات الفردية الخاصة بالدراسة يحتاج الباحث إلى أدوات معينة، لكي يقوم بهذه الدراسة. وفي دراستنا هذه تمثلت الأدوات المستخدمة في جمع البيانات عن طريق المقابلة، شبكة الملاحظات، والوثائق.

1- أ- المقابلة:

هي وسيلة من وسائل جمع البيانات وخاصة عندما تكون متعلقة ومرتبطة بصلة وثيقة مع رؤساء المصالح أو دوائر، وذلك من خلال طرح مجموعة من الأسئلة المباشرة بهدف الوصول إلى أغراض محددة حيث كانت المقابلة مع كل من:

- رئيس مجلس المستخدمين.
- رئيس مصلحة الأجور.
- مساعد مكلف بالاتصال.

وبهدف الحصول أكبر قدر ممكن من المعلومات المساعدة في الدراسة، ومن بين الأسئلة الأساسية التي تم طرحها فيما يلي:

- ما هي مهام مصلحة التربصات؟
- ما هي أهمية تكوين الموارد البشرية

المطلب الثاني: دراسة نشاطات تسيير الموارد البشرية في المؤسسة

قبل التطرق إلى هذا الموضوع يجب أن نضع في الحسبان إن دائرة الموارد البشرية تتخذ قراراتها بموافقة المدير الوحدة باعتباره المسؤول الأول على مستوى المديرية الوحدة وفي مقابل توجد قرارات تتخذ على مستوى المدير المنطقة على سبيل المثال في إطار التوظيف وضع الفرد المناسب في المكان المناسب، هنا يكون اتخاذ القرار ليس من مدير الوحدة وحده إلا باتخاذ القرار كذلك من طرف مدير المنطقة، أي أن جميع سلطات اتخاذ القرار تكون عادة مودعة لدى أعلى هرم في المؤسسة، ومن أهم نشاطات تسيير الموارد البشرية للمؤسسة الجزائرية المياه هي:

1- تخطيط الموارد البشرية:

ان تخطيط الموارد البشرية وتحديد احتياجات المؤسسة المستقبلية للجزائرية المياه هو بمثابة وضع ركائز جديدة بالنسبة لتسيير الموظفين على مستوى المؤسسة وهدف إلى إضفاء تسيير توقعي للموارد البشرية فيها ومحاولة توفير الإمكانيات البشرية الضرورية مع كل ما ينجر عنها من قدرات، بطريقة تفضيلية معللة لمناصب الشغل (دائمة أو مؤقتة) يتم عادة بداية شهر سبتمبر من كل سنة ضمن الميزانية التقديرية للمؤسسة. يتم بعد ذلك دراسة ومناقشة الملفات المطلوبة على مستوى مدير الوحدة ومدير المنطقة الجهوية الجزائرية للمياه وتكون هذه مناقشة طبعاً بالتنسيق مع المديرية العامة بداية شهر نوفمبر من نفس السنة في انتظار الرد النهائي بالموافقة أو الرفض أو القبول مع التعديل من طرف المدير المنطقة ويكون ذلك في اجل أقصاه نهاية شهر ابريل من السنة المقبلة.

2- التوظيف:

باعتبار دائرة الموارد البشرية تهتم بمصالح العمال وتضع نصية عينيتها للمؤسسة نظام اقتصادي تجاري وعدد إجمال الموزع لعمال على مستوى المديرية وعلى مستوى المراكز بما فيهم من إطارات العليا وأعاون التحكم والمنفذين. يعتبر التوظيف من أهم العناصر الأساسية لاستقطاب الفعال والحسن للموارد البشرية على مستوى المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه.

كما سبق وان ذكرنا سابقا بعد موافقة المديرية العامة على الميزانية التقديرية لمناصب التوظيف المقترحة تقوم المؤسسة العامة بعرض هذه المناصب (الاحتياجات) سابقا كان عن طريق الإعلان بالصحف اليومية على مستوى الوطن مع تغيير نظام التوظيف تقوم المؤسسة بإرسال مندوبية وكالة التشغيل حسب العدد والتخصصات المتاحة لغرض التوظيف دائم أو مؤقت في إطار الإدماج المهني المعمول به، وغالبا ما تقوم المؤسسة بعرض التوظيف بصفة دائمة.

3- التكوين:

وفي نفس السياق وكغيره من النشاطات المتعلقة بالإستراتيجية العامة للمؤسسة فإن التكوين يكتسي أهمية قصوى لدى الهيئة الجزائرية للمياه وبالتالي فإن برمجة مواضيع وفترات التكوين تكون على مستوى مديريةية التكوين بقسنطينة. وحسب البرنامج المسطر من المديرية المنطقة والأسماء الإطارات والأعاون الذين يجب تكوينهم واختصاصاتهم.

وتتراوح مدة التكوين بالنسبة للأعوان أسبوع أو أسبوعين ويكون التكوين داخلي على مستوى مقر الوحدة على سبيل المثال كأعوان الأمن يقومون بتكوين إسعافات الأولية يكون تكوينهم على مستوى مقر الوحدة.

أما التكوين الخارجي يكون مبرمجا على مستوى مديرية التكوين بقسنطينة و أحيانا يكون خارج الوطن حسب البرنامج المسطر.

ويشارك في خطة التكوين لكل سنة كل من:

- رؤساء المصالح ودوائر
- مستخدمي التنفيذ.
- أعوان التحكم.
- الإطارات العليا.
- الإطارات.

و يكون التكوين بمجموع لا يفوق % 20 عامل من العدد الإجمالي للعمال، ويكون هذا الاخير في قسنطينة أو تيزي وزو وحسب البرنامج السنوي.

4- التحفيز:

من خلال طرحنا لجملة من الأسئلة على مسؤول إدارة الموارد البشرية تعرفنا على الحوافز المقدمة للعمال من طرف المؤسسة كما يلي:

- خمسة أيام عمل في أسبوع مع اتخاذ نظام مناوبة بالنسبة للأعوان.
- فتح فرص للتكوين للموظفين.
- تسهيل للعمال مواصلة مشوارهم الدراسي في التكوين المتواصل.
- الترقية: تكون على أساس الكفاءة، والاقدمية، والشهادة على حسب المنصب.
- منح: منحة المردودية الفردية الشهرية.
- توفير الخدمات الاجتماعية بشكلها العام.

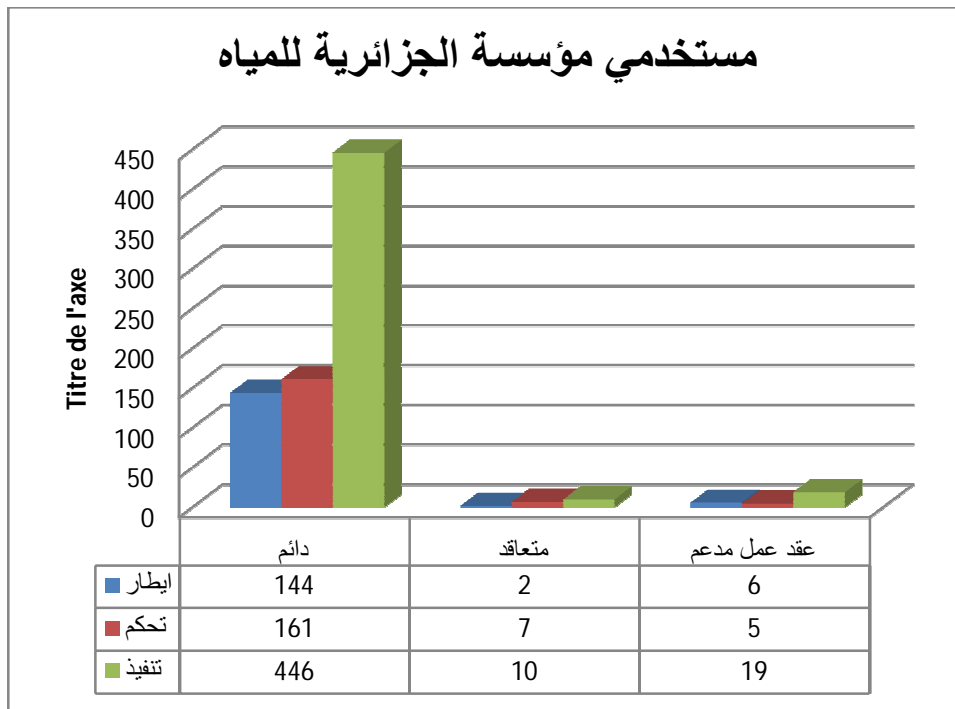
5- الرقابة:

للقابة المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه توجد لجنة مختصة لمراقبتها على مستوى بلديات فهي تقوم بمعاينة المياه ومراقبة مادة الكلور الموجودة في الماء، كما أنها تراقب الماء هل هو معالج أولا.

وعند وجود التجاوزات أي وجود نقص مادة الكلور في الماء، تقوم هذه اللجنة بكتابة تقرير حول الماء هل هو خالي من هذه المادة أولا، وهذه لجنة المراقبة اغلبها تكون فجائية للمؤسسة العمومية الجزائرية للمياه.

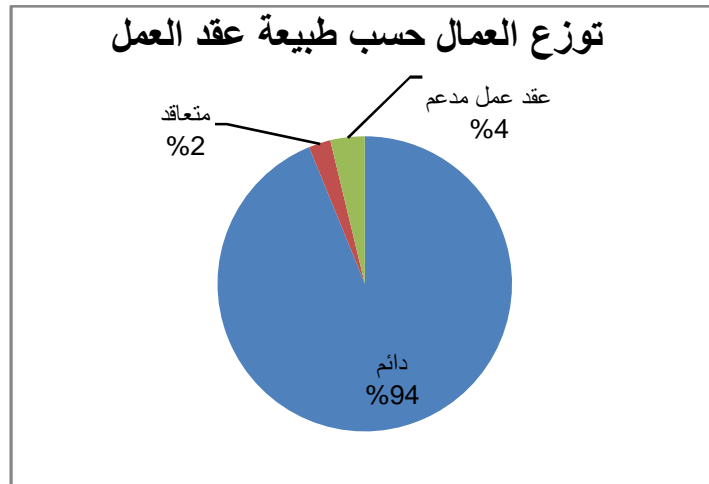
أما بالنسبة للرقابة الإدارية للمؤسسة أحيانا تكون فجائية وأحيانا تكون منظمة، حيث توجد لجنة مختصة لمراقبتها من المديرية العامة تراقب نشاطات المؤسسة. علي مستوى الوحدات ومصالح هذه الأخيرة.

المطلب الثالث: دراسة تطبيقية حول العمال بالمؤسسة



الشكل 3-2 رسم بياني يبين عدد مستخدمي المؤسسة الجزائرية للمياه لولاية مستغانم

نلاحظ في هذا الشكل العدد الكبير لمستخدمي التنفيذ بالنسبة الى المستويات الاخرى والذين يقدر عددهم بـ **475** عامل موزعة حسب طبيعة العقد وتليها نسبة أعوان التحكم والذين يقدر عددهم كما هو مبين في الشكل بـ **173** عامل أما النسبة الأقل فكانت للإطارات بـ **152** إطار

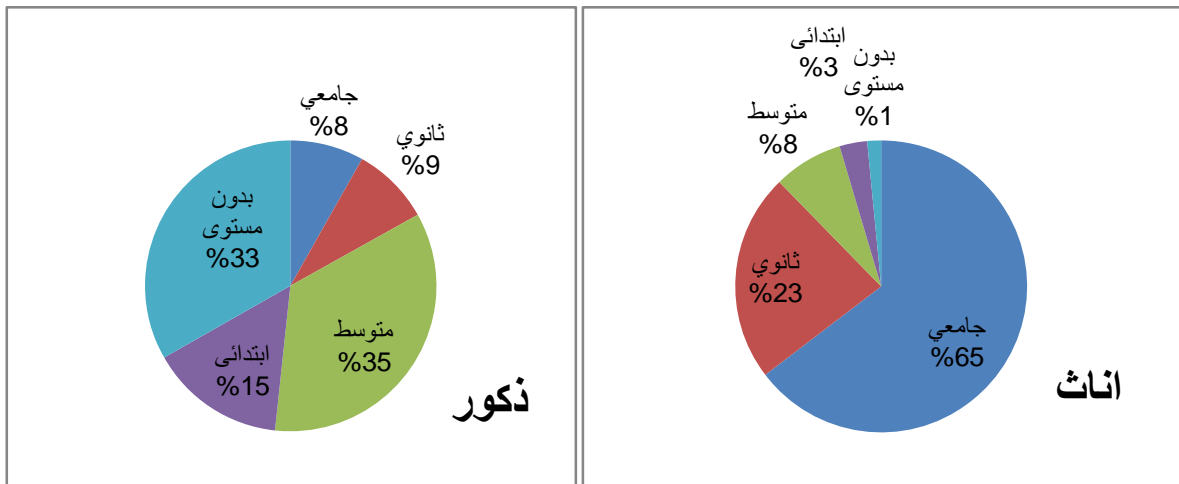


الشكل رقم 3-3 رسم بياني بالدائرة النسبية يبين توزيع على حسب طبيعة عقد العمل

يبين الشكل 3-3 النسب المئوية بمؤسسة الجزائرية للمياه بوحدة مستغانم و المراكز التابعة لها حسب طبيعة عقد العمل العمال إلى غاية 31 ديسمبر 2018.

حيث أخذت الحصة الكبيرة بالنسبة للعمال الدائمين ب 94% تليها نسبة 4%' للعاملين بعقد مدعم أما بالنسبة للعمال المتعاقدين فقدرت ب 2% فقط.

يمثل الشكل 3-4 رسم بياني بالدائرة النسبية يبين نوع الجنس حسب المستوى التعليمي بوحدة مستغانم .

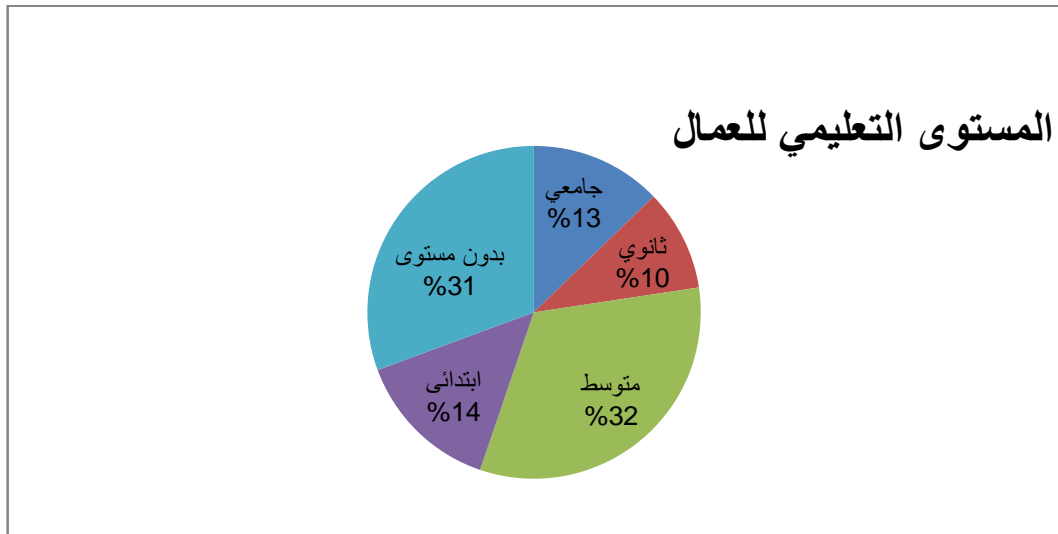


الشكل رقم 3-4 رسم بياني بالدائرة النسبية يبين طبيعة الجنس حسب المستوى بوحدة مستغانم

نلاحظ من خلال الرسمين:

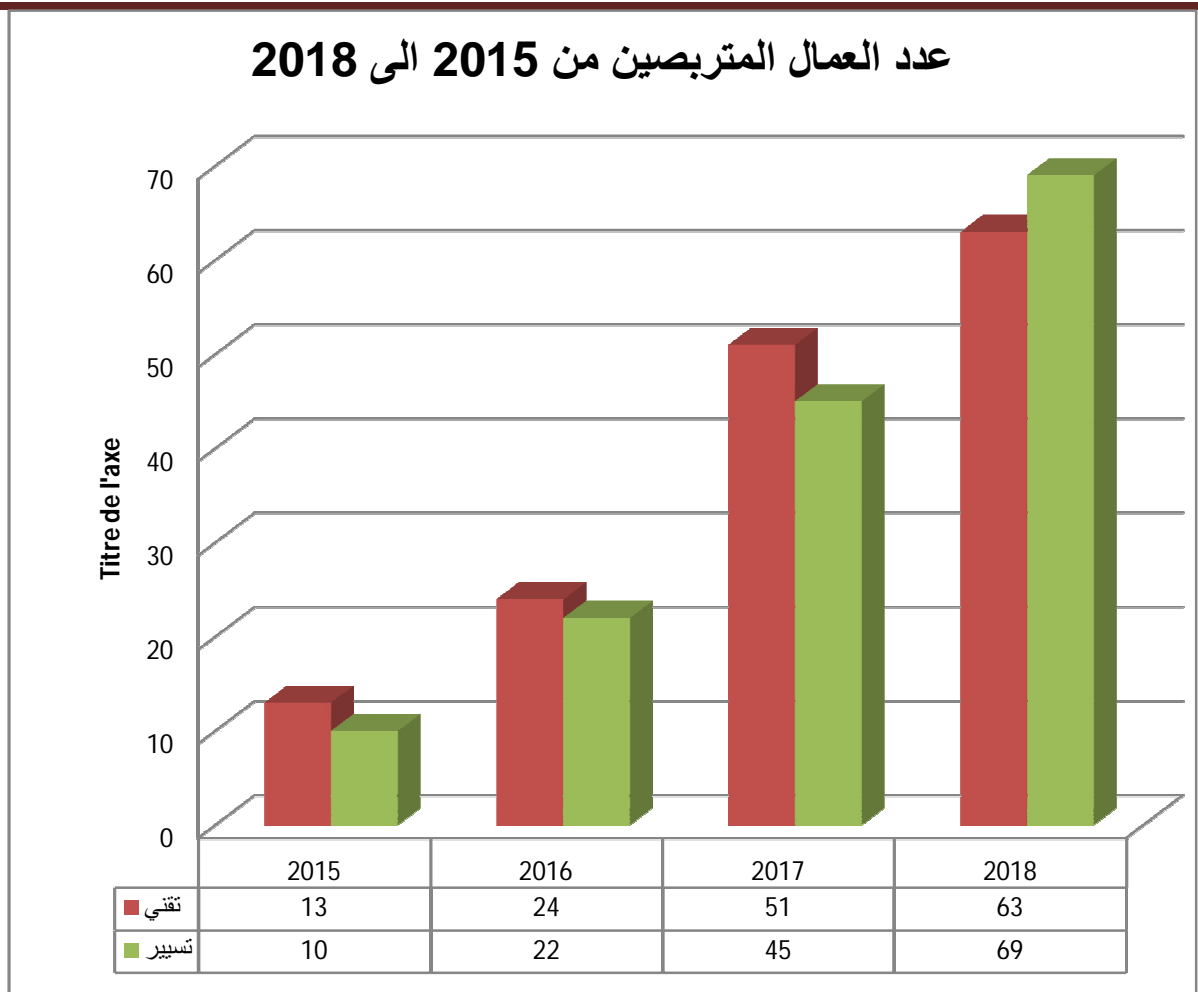
○ بالنسبة للإناث كانت نسبة 65%' مستوى جامعي أما الذكور فكانت 8%' فقط،

- المستوى الثانوي فكانت كذلك بالنسبة للإناث 23% اما الذكور فكانت 9%
 - المستوى المتوسط فكانت بالنسبة للإناث 8% اما الذكور فكانت 35%
 - بالنسبة للمستوى الابتدائي فكانت بالنسبة للإناث 3% اما الذكور فكانت 15%
 - وأخيرا بالنسبة لدون مستوى فكانت 1% بالنسبة للإناث " 33%النسبة للذكور
- يمثل الشكل 3-5 رسم بياني بالدائرة النسبية يبين المستوى التعليمي لجميع العاملين بوحدة مستغانم(كلا الجنسين) .



الشكل رقم 3-5 : رسم بياني بالدائرة النسبية يبين المستوى التعليمي للعمال بوحدة مستغانم

ومن خلال هذا الشكل 3-6 سوف نقوم بدراسة حول نشاط التكوين المعتمد من طرف مؤسسة الجزائرية للمياه لولاية مستغانم لمدة أربع سنوات من 2015 الى 2018.



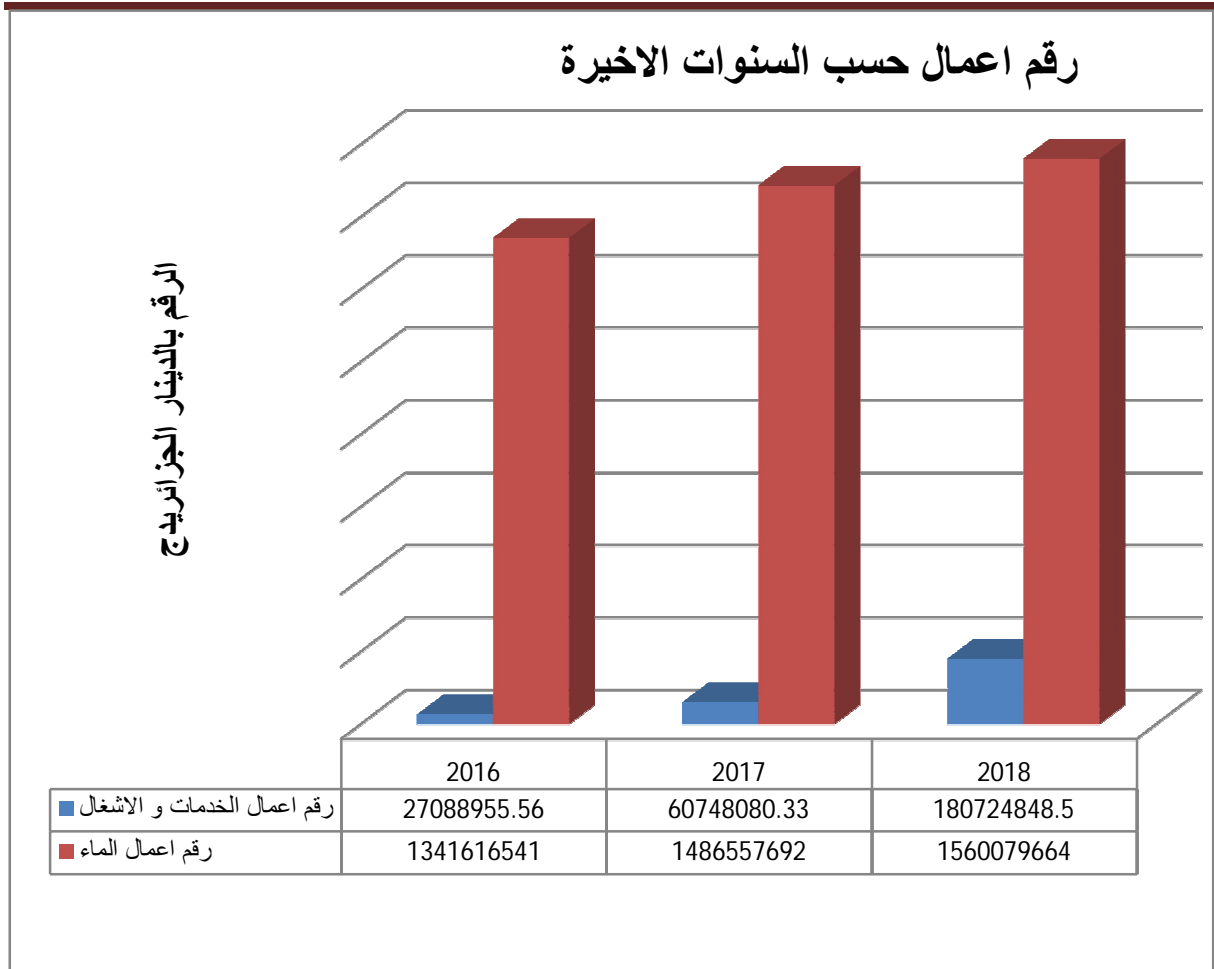
الشكل رقم 3-6: رسم بياني يبين عدد العمال المتربصين من 2015 إلى 2018 بوحدة مستغانم

نلاحظ من خلال الجدول أن عدد العمال المتربصين التقنيين يفوق في أكثر الحالات عدد عمال التسيير لمدة أربع سنوات وهذا راجع لطبيعة الخدمات المقدمة و السياسة المنتهجة من طرف المؤسسة و المؤسسة الأم.

كما نلاحظ زيادة مستمرة في عدد المتربصين من سنة إلى أخرى حيث كانت في 2015 بعدد 23 متربص مقسمة حسب طبيعة المناصب لتصل الى ضعف العدد ب 46 متربص في سنة 2016 لترتفع الى 96 متربص في 2017 لتبلغ اقصاها في سنة 2018

وهذا الارتفاع المتزايد في عدد المتربصين ما هو إلا ناتج عن الزيادة في عدد العمال من اجل تكوين اكبر عدد من العمال لتطوير هذه الموارد البشرية وتنميتها لتحسين الأداء الوظيفي وبالتالي تطوير المؤسسة واستمراريتها.

كما نلاحظ أن لنشاط التكوين اثر على كتلة الأجور وكذا رقم الأعمال.



الشكل رقم 3-7: رسم بياني يبين تطور رقم الأعمال من 2016 إلى 2018 بوحدة مستغانم

نلاحظ من خلال الشكل 3-7 أن تطور رقم أعمال المؤسسة يرتفع خلال السنوات وهذا راجع الى زيادة عدد الزبائن خصوصا في الآونة الأخيرة بالاتفاقية بين البلديات والمؤسسة حول تسيير شبكات المياه الخاصة بالدواوير أدى الى الزيادة في عدد العمال من اجل تغطية شاملة لهذه الدواوير خاصة العمال المتمثلين في مراقبي الشبكات كاشفي العدادات وحتى المكلفين بتركيب العدادات وتصليح التسربات المائية من اجل تقديم أفضل الخدمات لهؤلاء الزبائن و كسب ثقتهم.

خلاصة الفصل:

على ضوء ما قمنا به من دراسة ميدانية في مديرية الجزائرية للمياه بمستغانم، وكذا تحليل ومناقشة النتائج المتحصل عليها من خلال المقابلة والوثائق الممنوحة من طرف إدارة الموارد البشرية. إن الدور الفعال الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية الجزائرية للمياه بمستغانم من خلال عملها على تطوير وبعث الاستقرار بالمؤسسة، وسعيها إلى تحقيق الأهداف الموضوعية لإدارة المؤسسة هـ ، لا يمكن تحقيقه إلا بواسطة تضافر الجهود بين العاملين والإدارة بشكل عام في المؤسسة، وهذا لا يكون إلا بوجود تنظيم إدارة خاصة بالموارد البشرية تهتم بالعنصر البشري .

الخاتمة

الخلاصة

إن إدارة الموارد البشرية تسير وفق إستراتيجية فعالة مردها إلى وجود الانسجام على مستوى الهياكل التنظيمية لإدارة، واعتماد الاتصال بشكل ايجابي يساهم في تحقيق هذه الإدارة لسياستها وأهدافها المتبناة في ميدان إدارة الموارد البشرية التي أصبحت في مفهوم الإدارة الحديثة أهم مورد تقوم عليه أي مؤسسة.

إن نجاح إدارة الموارد البشرية مرتبط بما تسخره هذه الأخيرة لعناصر التنظيم والعلاقات الإنسانية، وكذا اتخاذ القرار داخل المنشآت الاقتصادية مما يضفي انسجاما وتكاملا بين الإدارة الموارد البشرية وباقي إدارات المنشأة. وعليه فإن الدور الفعال الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية من خلال عملها على تحقيق الاستقرار، وسعيها إلى تحقيق الأهداف يحتاج بشكل ضروري إلى تنظيم مستمر مما يساعد تلك الإدارة على الوصول إلى ما تصبوا إليه وهو تطوير المؤسسة وتنميتها، إذ خلص الباحث من خلال الدارستين: النظرية والميدانية إلى انسجام التنظيم مع إدارة الموارد البشرية داخل المنشأة يحقق نتائج إيجابية إلى حد بعيد، بحيث يرى كل المبحوثين أن التنظيم الجيد الذي تسير وفقه إدارة الموارد البشرية قد أدى إلى تحقيق الاستقرار ويساهم في تطوير منشآت اقتصادية.

نتائج الدراسة:

ومن خلال دراستنا استخلصنا الاستنتاجات التالية:

- إدارة الموارد البشرية لها الدور الفعال في تحسين أداء العاملين لما لها من صلة مباشرة مع كل ما يتعلق بالموارد البشري عبر العديد من الوظائف التي تكون إدارة الموارد البشرية وهذا ما يسمح بتحقيق الفعالية والتطور يؤدي التطبيق الفعلي السليم لوظائف إدارة الموارد البشرية الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التكوين، إلى التطوير ورفع الأداء وتحقيق الأهداف من أجل تحسين أداء العاملين لا بد من وجود إدارة تهتم بهذا الجانب وتوليه اهتماما كبيرا كون العاملين في المؤسسة هم من أسباب تحقيق هذه المؤسسة لأهدافها المنشودة.

- إدارة الموارد البشرية لها دور فعال في نجاح العاملين في أداء مهامهم الموكلة لهم كون كل تركيزها يشمل الجوانب التي عن طريقها يكون تحسين الأداء للعاملين وإكسابهم المهارات الجديدة من خلال السياسات المنتهجة.

- إن تنظيم إدارة الموارد البشرية له أهمية كبيرة في تحسين أداء المؤسسات من خلال نشاطات الرئيسية لهذه الوظيفة ولاستراتيجيات المتبعة لنهوض بأداء العنصر البشري.

الاقتراحات:

من خلال ما قدمناه من دراسة نظرية وميدانية التي قمنا بها، وكذا من خلال احتكاكنا بالفاعلين في المديرية، فقد توصلنا لبعض الاقتراحات المهمة والتي نتمنى مراعاتها بغرض تحسين ظروف العمل وتمكين العاملين في المديرية والمتمثلة فيما يلي:

✓ الاهتمام بإدارة الموارد البشرية كونها تعمل جاهدة علي تنشيط حوافز العاملين وتحريك متطلباتهم.

✓ تكوين الإطارات المتخصصة في إدارة الموارد البشرية على أيادي ذات خبرة وكفاءة متخصصة في هذا المجال.

✓ ضرورة زيادة وعي الموارد البشرية بخطورة الصعوبات التي تحد من دورها في تفعيل العنصر البشري بالمؤسسة.

✓ تطبيق سياسات الموارد البشرية الحديثة لدى إدارة المؤسسات مثل التكوين، التدريب، التحفيز، بما يشجع الإبداع لدى العاملين ويحسن من أدائهم.

✓ العمل على وضع نظام فعال للحوافز المادية والمعنوية للموظفين وأن تتناسب الحوافز المعطاة مع الجهد المبذول وأن ترتبط بمعدلات الأداء والإبداع في العمل وأن تقدم في وقتها المناسب.

✓ استقطاب الموارد البشرية واختيار الكفاءات حسب الاحتياج، لأن إدارة المؤسسة تعاني من نقص كبير في هذا المورد الهام.

الأفاق المستقبلية للدراسة:

من خلال تطرقنا لهذا البحث نجد أن المجال في دراسة واقع إدارة الموارد البشرية على تطوير المؤسسة الجزائرية لا يزال واسعاً وذلك بالتركيز على وظائفها وكذلك البحث حول دور التنظيم الإداري في وظيفة الموارد البشرية وهذا لا يكون إلا بالبحث العلمي والمنهجي وكذلك بتدخل العلماء والخبراء الاقتصاديون والتسيير.

وأخيراً، فإن هذا العمل هو مجرد نواة أو بداية لعمل أكبر يجب استكمالها في المستقبل بعون المولى الله العظيم التوفيق في أن يكون هذا الجهد محققاً للفائدة المرجوة منه للباحثين والدارسين في هذا ناهيك عن كونه اجتهاد بشري لا بد وأن يلازمه النقص، وهو يحتاج إلى تصويب وتوجيه.

الملخص:

إن مدى فاعلية المؤسسة الاقتصادية في تحقيق رسالتها يعتمد إلى حد كبير على مواردها البشرية وما تتمتع به من مهارات وقدرات وما لديها من طاقات ودوافع وطموحات، فهي التي ترسم الاستراتيجيات والخطط وتضع البرامج وتقوم بتنفيذها وهكذا يكون من البديهي القول بان نجاح المؤسسة الاقتصادية أو فشلها في تحقيق غاياتها الأساسية يعتمد بصورة رئيسية على نوعية القوى العاملة فيها.

ومن هنا حرصت المؤسسة الاقتصادية على تطوير وتنمية مواردها البشرية وحثها على الاستمرار في الحفاظ على أدائها وتحسينه، بما يؤدي في النهاية إلى الارتقاء بمستوى الأداء المستدام لمؤسسة الاقتصادية خاصة في ظل التطورات الراهنة والناجمة عن تزايد حجم ونوعية المنافسة المحلية والعالمية بين المؤسسات على اختلاف أنواعها وتنافسها لتلبية حاجات ورغبات زبائنها الحالية المستقبلية. لذا سنحاول من خلال هذا البحث تحليل مدى دور تنظيم إدارة الموارد البشرية في تطوير المؤسسة الاقتصادية.

الكلمات المفتاحية: التنظيم ، الإدارة ، الموارد البشرية، المنشآت الاقتصادية.

Résumé:

L'efficacité de l'institution économique dans l'accomplissement de sa mission dépend en grande partie de ses ressources humaines, de ses compétences et de ses capacités, ainsi que de l'énergie, des motivations et des aspirations qui élaborent des stratégies, des plans et des programmes et les mettent en action. Il est donc évident que le succès de l'institution économique ou son échec pour atteindre ses principaux objectifs dépend principalement de la qualité de ses travailleurs et ouvriers.

Par conséquent, la Communauté économique prendre soin de ses ressources humaines et les encourager à continuer de maintenir et d'améliorer leurs performances, ce qui permettra d'améliorer les performances durables de l'institution économique, compte tenu en particulier de l'évolution actuelle résultant du volume et de la qualité croissants de la concurrence locale et internationale entre différents types d'institutions afin d'assurer les besoins actuels et futurs de ses clients. Dans cette recherche, nous tenterons d'analyser le rôle de la gestion des ressources humaines dans le développement de l'institution économique.

Mots-clés: Organisation, Gestion, Ressources humaines, Établissements économiques