



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و التسيير
مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر اكايمي
تخصص التسيير الاستراتيجي



عنوان المذكرة

الحفظ المسرّب للبي الموارد البشرية و دوره في تقديم الاعاء

دراسة حالة مؤسسة الحبوب بوادي الرهيو

من إعداد الطالبة:
طاري آمنة ❖

تحت اشراف لجنة المناقشة

مشرف و مقرر
رئيسا
MCA مناقش

جامعة مستغانم
جامعة مستغانم
جامعة مستغانم

استاذ محاضر
استاذ محاضر
استاذ محاضر

فديح جمال
تفاني بن يونس
دحمان احمد

الاستاذ
الاستاذ
الاستاذ

السنة الجامعية : 2019/2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الاهداء

اجمل ما في الحياة ان يصل الى مبتغاهان يحقق امنية نفسه ومن هم من حولهان يحقق النجاح بجهده و يرضي والديهفالحمد لله على نعمته و حقق لي ما وددته .

اهدي ثمرة جهدي الى :

الذي اخرجني الى الحياة الى اليد الذي رعنتني ، و لم ترى نجاحي ، الى الروح الغالية المرفرفة في اسماء بيد الرحمان "البي الغالي " و " جدي محمد ابن السايح معلمنا و مربينا " و "امنا الكبرى خديجة " رحمهم الله و اسكنهم فسيح جناته .

الى من ابتسمت لحظة سعادتني و مسحت بحنانها دمعتي لحظة شقائي الى من كانت اهم انسانة في حياتي الى ارقى ام : " امي الغالية عائشة " اطال اله في عمرها و ادامها الصحة و العافية.

الى كل من لهم عاطفة الحب و المودة و الاخوة والفخر الى اخوتي : " شافية، محمد، عبد اللطيف، نور الدين ، و حسناء " .

الى من ساعدني في مزاولة دراستي السيد : علي

الى الاستاذ المشرف على العمل السيد : قديح جمال

الى كل زميلات و حبيباتي " يمينة ، حميدة ، فاطمة ، لطيفة ، سهيلة ،نادية " وكل زملائي في العمل .

الى كل اهلي و اقربائي .

آمنة

كلمة شكر و تقدير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

احمد الله تعالى واشكره على نعمته وعونه ، واصلى على نبينا وحبينا محمد عليه
الف صلاة والف سلام و على اليه و صحبه و من و لاه اما بعد:
اتقدم بجزيل الشكر و الامتنان الى كل من ساهم في انجاز هذه الدراسة و اخصب
الذكر الاستاذ : "قديح جمال" على ارشاده و نصائحه و توجهاته والتي من خلالها
و بعون الله تعالى تم انجاز العمل.
كما اتقدم بالشكر والعرفان الى كافة عمال المؤسسة الحبوب بوادي الرهيو على
حسن استقبالهم و على امداد يد العون للحصول على المعلومات اللازمة المتعلقة
بموضوع البحث.
وشكرا.

الفهرس

قائمة المحتويات

I	الاهداء
II	التشكرات
III	الفهرس
	قائمة الجداول
03	مقدمة عامة
	الفصل الاول: الاطار العام للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية
	مقدمة الفصل
	المبحث الاول: مدخل مفاهيمي لإدارة الموارد البشرية
4 - 2	المطلب الاول: مفهوم ادارة المواد البشرية وتطورها التاريخ
5	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على ادارة الموارد البشرية
5	المطلب الثالث: اهداف الموارد البشرية
	المبحث الثاني: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية واسبابه ، اهدافه اهميته.
7 - 6	المطلب الاول: مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية
9 - 8	المطلب الثاني: اسباب التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية واهدافه
10	المطلب الثالث: اهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية
	المبحث الثالث: مفهوم واهمية تخطيط الموارد البشرية واهدافه
12 - 11	المطلب الأول: مفهوم تخطيط احتياجات الموارد البشرية وأهميته واهدافه
15 - 13	المطلب الثاني مراحل تخطيط الاحتياجات للموارد البشرية
18 - 16	المطلب الثالث: العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي
19	خاتمة الفصل
	الفصل الثاني: التوظيف والتدريب وتقييم اداء العاملين
	مقدمة الفصل
	المبحث الاول: الاستقطاب ، الاختيار، التعيين
22 - 21	المطلب الاول: تعريف الاستقطاب ، اهميته واسبابه
24 - 23	المطلب الثاني: تعريف الاختيار، اهميته، اهدافه والاسس التي يقوم عليها
	المطلب الثالث: التعيين وخطوات عملية التعيين
25 - 24	المبحث الثاني: التدريب وتنمية العاملين
	المطلب الاول: مفهوم التدريب واهميته
27 - 26	المطلب الثاني: مراحل اجراءات التدريب
31 - 27	المطلب الثالث: اساليب التدريب

33 – 31	المبحث الثالث : تقييم اداء العاملين
34 -33	المطلب الاول : مفهوم تقييم اداء العاملين واهمية تقييم الاداء واهدافه
36 – 35	المطلب الثاني :مقاييس تقييم الاداء وعملية التقييم
38 – 36	المطلب الثالث : طرق تقييم الاداء العاملين
39	خاتمة الفصل
	الفصل الثالث الجانب التطبيقي : دراسة حالة مؤسسة الحبوب بوادي ارهيوولاية غليزان
	مقدمة الفصل
40	المبحث الاول : تعريف المؤسسة ونشاطها .
41	المطلب الاول : تعريف تعاونية الحبوب والخضر الجافة .
44 – 42	المطلب الثاني : دراسة مفصلة للهيكل التنظيمي
45 – 44	المطلب الثالث : اهداف الوحدة ومواردها (البشرية ، المالية ، المادية)
47 – 46	المبحث الثاني : تحليل نتائج الاستبيان
	المطلب الاول : تحليل نتائج الاستبيان واقع التخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسة .
49 – 48	المطلب الثاني : تحليل نتائج الاستبيان ادارة الموارد البشرية والتوظيف
51 – 50	المطلب الثالث: نتائج الدراسة (اختبار صحة الفرضية)
52	خاتمة الفصل
55 - 53	خاتمة عامة
61 – 56	الملاحق
62	المراجع

قائمة الاشكال والجداول

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
15	عوامل المحددة والمؤثرة على خطط الموارد البشرية	01
16	علاقة الاستراتيجية بتخطيط الموارد البشرية	02
17	جدول التخطيط الاستراتيجي و خطة الموارد البشرية	03
22	خطوات عملية الاستقطاب	04
25	خطوات عملية التعيين	05
29	جدول يوضح قائمة الاحتياجات التدريبية	06
36	نموذج تقييم اداء الموظفين	07

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
42	الهيكل التنظيمي	1
49- 47	الاستبيان	2
	نسخ من الوثائق الادارية عقد عمل، العطل، التريص، شهادة عمل.	3

مقدمة عامة

المقدمة العامة:

في عصر المنافسة الحادة والمتغيرات المتعاضمة والتطورات التقنية الهائلة ، تكون المؤسسة في وضعية صعبة ، حيث لا يكفي الاداء العادي لمواجهة التغيير والمنافسة وتطلعات الزبائن المتزايدة و من الواضح ان لا تستطيع اي مؤسسة مهما كانت امكانياتها او قدراتها المحافظة على موقعها التنافسي بالعودة الى نفس مستوى الاداء و الركون الى نفس الاساليب التقليدية و هذا ما يدفعها الى تحسين ادائها الى درجات متعالية تتفوق بها على المنافسين وترقى الى المستوى العالمي لان اداء المؤسسة يعرف دائما على اساس تحسين القابلية التنافسية اي تحسين النتائج.

تملك المؤسسة العديد من الموارد التي تستخدمها لتحسين مستويات الأداء و من ثم تحقيق اهدافها لكن الموارد الاكثر اهمية و اكثر تأثير هي الموارد البشرية و التي تعتبر الثروة الاولى و الجوهرية للمؤسسة و احد العوامل الأساسية للأداء ، حيث تسمح للمؤسسة بالبقاء والاستمرار والنمو ضمن بيئة غير مستقرة و اسواق متقلبة و منتجات اكثر تعقيدا و جد متنوعة و بالإضافة على صعوبة ارضاء الزبون و تحقيق المستوى الاعلى من الانتاجية و الفاعلية و بذلك تعتبر هذه السياسة تحسين الاداء هي سياسة عامة للمؤسسة ، حيث يسود الاقتناع بضرورة تفعيل الموارد البشرية من القيادات العليا الى مستويات التنفيذ في كل المجالات النشاط ، فالموارد البشري يمثل جميع العاملين في المؤسسة و على اختلاف مستوياتهم ومؤهلاتهم و ادوارهم .

بدون المورد البشري لا يمكن ان ينشا او يكون التنظيم ، لذلك اهتمت المدارس الادارية في جميع العصور وحتى الوقت الحاضر بهذا المورد فقامت بتحفيزه و تنمية قدراته و رصد المعرفة الكامنة لديه ، و عملت على تهيئة الداخلية و الخارجية لكي يؤدي الاعمال و الانشطة الموكلة اليه بفضل كفاءة لديه فهو الذي يقوم بتدريبه ضبط و استغلال مختلف الموارد و الامكانيات المادية و الفنية و المالية و التكنولوجية التي تمتلكها المؤسسة ، كما انه يعمل على توزيع الادوار و يحدد السلطات و يفوضها و يشرف على النشاطات و المهام فهو المورد الذي بدونه لا يمكن ان تتحقق الاهداف.

وهذا ما دفع المؤسسة الى الاهتمام اكثر بشؤون الموارد البشري كون هذا العنصر يملك طاقات و قدرات لا تمتلكها الموارد الاخرى ، تميز المؤسسة عن بعضها و تؤدي الى تحقيق النجاح فيها و تحسين الاداء ، و يتطلب تحقيق ذلك توفير ادارة تهتم باحتياجاتهم و رغباتهم و يكمن دور هذه الادارة في تهيئة البيئة المناسبة للعمل و الاهتمام بالمورد البشري و تحفيزه لبذل اقصى مجهود لديه ، و يساهم بشكل ايجابي في تحسين اداء المؤسسة و ذلك بفضل التخطيط الاستراتيجي الجيد للموارد البشرية من اجل وضع الرجل المناسب في المكان المناسب و ذلك بتخطيط احتياجاتها باستعمال سياسات و تقنيات و برامج تعليمية مختلفة تخدم المؤسسة و الفرد ، تتمتع هذه الادارة بالمكانة و القيمة ، و السلطة و الخبرة الكافية للقيام بأعمالها على أحسن وجه ، و هذا للرفع من فعالية تسيير الموارد البشرية.

لقد أصبحت الموارد البشرية احد اهم العوامل التنافسية ناجعة في المؤسسة الامر اعطاها بعدا استراتيجيا في ادارتها ، مما جعل وظيفة الموارد البشرية تتحول من اطارها التسييري الى دورها الاستراتيجي لان الدور التقليدي للمورد البشري لم يعد كافيا لتحقيق التميز التنافسي للمؤسسة وهذا ما تطلب ادارتها وفق منظور استراتيجي ما يدفع الى حشد طاقات و أنشطة الموارد البشرية بغرض مساعدة المؤسسة لتحقيق اهدافها ، حيث تتضمن عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية تقييم المهارات المطلوبة لتشغيل المؤسسة و يفرض التحكم في جودة الموارد البشرية وتوظيف المعرفة الكامنة فيها ، بسبب ارتكاز اداء المؤسسة عليها.

كما تواجه المنظمات الاقتصادية العديد من التحديات نتيجة ما يشهده عالم الاعمال من تطور سريع و عميق في مجالات عدة سواء الاقتصادية ، الاجتماعية ، سياسية تنعكس بشكل او بأخر على هذه الاخيرة وتجعلها في صراع دائم مع محيط يتميز بمنافسة شديدة ، ليس بالضرورة تحقيق تقدمها وازدهارها ولكن غالبا ما تكون للحفاظ على استمرارها وبقائها و كان صلب هذا التطور في مجال تكنولوجيا المعلومات و ما سيراه من تغير في المفاهيم و ظهور مواد جديدة اصبح الزاما على المنظمة التحكم فيها و استغلالها على احسن وجه لتحقيق رقيها و على رأسها مورد المعلومات الذي يعتبر موردا استراتيجيا في عملية تسيير المنظمة ، كما انه يتطلب فعالية و بين كل انظمتها الوظيفية .

تتكون المنظمة من عدة نظم ووظيفية تعمل في تناسق تام و ذلك من خلال ضمان فعالية كافة العمليات و الانشطة و السيطرة على الكم الهائل من المعلومات ، و تزويد المسيرين بمعلومات دقيقة في الوقت بالشكل المناسب لاتخاذ القرارات الملائمة من جهة اخرى بهدف تحقيق الاهداف المسطرة من طرف الادارة.

اولا: الاشكالية :

وبناء على ما تقدم يمكن التعبير عن الاشكالية بالتساؤل التالي:

ما الدور الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على مستوى المؤسسة في تقييم اداء العاملين؟.

وعليه اشكالية البحث تتمحور حول التساؤلات الجزئية التالية :

1. ماهية ادارة الموارد البشرية ؟

2. ما هو التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية و ما علاقته بتخطيط احتياجات الموارد البشرية ؟

3. كيف يتم التوظيف في ظل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية و تقييم اداء العاملين ؟

■ ثانيا : فرضيات البحث:

للإجابة على التساؤلات السابقة والتي تمل اشكالية البحث قمنا بصياغة الفرضية العامة التالية:

يساهم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين اداء المؤسسة بشكل كبير وذلك من خلال تطبيقه داخل المؤسسة وتطبيقه على مختلف الوظائف و الذي يهدف بدوره الى اختيار العنصر البشري الكفؤ في المؤسسة

يمكن ان تنطوي تحت هذه الفرضية العامة الفرضيات الجزئية التالية:

1. يحتل التخطيط الاستراتيجي مكانة خاصة في ادارة الموارد البشرية .
 2. يعتبر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية علة مستوى المؤسسة العنصر الحرج في تحسين اداء الافراد.
 3. لا تخضع وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة الى نظام المعلومات بشكل كبير.
- ثالثا : اهمية البحث:

تستمد هذه الدراسة اهميتها من خلال النظرة الشاملة للموارد البشرية من جهة و دور ادارة الموارد البشرية داخل المؤسسة من جهة ثانية وبصفة عامة اهمية بحثنا نظري في العناصر التالية :

- 1.الاهمية التي يكتسبها هذا الموضوع النظر للوضع الراهن الذي تمر به المؤسسات الجزائرية و التي تستدعي الاهتمام بالموارد البشرية كمحدد اساسي لنجاح او فشل المؤسسات لاسيما في ظل العولمة.
2. اهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية و دوره في تقييم اداء العاملين التي لها دور كبير في المؤسسة في تحسين الربحية و تنمية القدرة التنافسية و تحقيق اهداف المؤسسة.

رابعا : هيكل البحث:

لقد قمنا بتقسيم الدراسة الى ثلاث فصول اثنان منهما تم تخصيصها للجانب النظري و الجانب الاخر تطبيقي كما يلي :

- ✓ الفصل الاول: نتناول في هذا الفصل الاطار العام للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وقد قسم هذا البحث بدوره الى ثلاث مباحث، حيث خصص المبحث الاول لإدارة الموارد البشرية ، اما المبحث الثاني فخصص للتخطيط الاستراتيجي ، وفي المبحث الثالث مفهوم واهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية .
- ✓ الفصل الثاني : نتناول في هذا الفصل التوظيف و التدريب و تقييم اداء العاملين وقد قسم بدوره ايضا الى ثلاث مباحث ، المبحث الاول التوظيف ، اما المبحث الثاني التدريب و تنمية العاملين ، و المبحث الاخير تقييم اداء العاملين في المؤسسة .
- ✓ الفصل الثالث: قمنا بتقسيمه القسمين المبحث الاول لمحة عن المؤسسة الحبوب و هيكلها التنظيمي اما الثاني فتناولنا تحليل نتائج الاستبيان .

الفصل الأول

مقدمة الفصل:

تمثل الموارد البشرية في المؤسسات من اهم الموارد والاصول التي تملكها المؤسسة لذلك أصبح للعنصر البشري مكانة مالية مرموقة حيث تحتاج اي مؤسسة الى موارد بشرية تؤدي من خلالها انشطتها و اعمالها و بالتالي فانه لا بد على المؤسسة ان تحدد احتياجاتها كما ونوعا من هذه الموارد وهو ما يندرج ضمن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية و الذي يمثل احد وظائف ادارة الموارد البشرية الذي يلعب دور حلقة وصل بين استراتيجية هذه الاخيرة و استراتيجية المؤسسة و لهذا ننطلق من خلال هذا الفصل الى مختلف المفاهيم و الاسس المتعلقة بإدارة الموارد البشرية و اهميتها و اهدافها و كذا تخطيطها الاستراتيجي للموارد البشرية و دوره في اختيار الانسب لهذه الاخيرة و بالكم و النوع المطلوبين حتى تمكن المؤسسة من تحقيق اهدافها و تحقيق الميزة التنافسية .

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي لإدارة الموارد البشرية
لقد عرفت ادارة الموارد البشرية عدة تغيرات نتج عنها تطور في مفهومها ومختلف الادوار التي تلعبها وسنحاول من خلال هذا المبحث التطرق الى تعاريف ادارة الموارد البشرية وتطورها .

الطلب الاول : تعاريف ادارة الموارد البشرية وتطورها التاريخي

اولا تعريف ادارة الموارد البشرية :

يطلق عل الموارد البشرية في المنشآت عدة تسميات منها ادارة الافراد و ادارة القوى العاملة و ادارة شؤون العاملين

بالإمكان القول ان ادارة الموارد البشرية هي سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فاعلية المنظمة والعاملين .

او هي العملية الخاصة باستقطاب الافراد وتطويرهم والمحافظة عليهم في اطار تحقيق اهداف المنظمة وتحقيق اهدافهم .

"هي وظيفة من وظائف الادارة أو جزء من عملية الادارية ، تختار العاملين من ذوي الكفاءات المناسبة وتستثمر جهودهم وتوجه طاقتهم ، وتنمية مهاراتهم وتحفز هؤلاء العاملين ، وتقيم أعمالهم وتحل مشاكلهم و تقوي علاقات التعاون بينهم وبين رؤسائهم ، وبذلك تساهم في تحقيق الهدف الكلي للمؤسسة " ¹

. يطلق على ادارة الموارد البشرية في اختيار الكفاءات المناسبة بالإضافة الى تحفيز الافراد العاملين و تكوينهم .

. ويشير ديلسر إلى إن إدارة الموارد البشرية عبارة عن مجموعة من الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج اليها الدارة لممارسة وظائفها على اكمل وجه " ².

أما اسواثبا يعرف إدارة الموارد البشرية كما يلي " بأنها وظيفة ادارية تساعد المدراء على استقطاب و اختيار وتدريب وتطوير الاعضاء في المنظمة " .

. ويمكن تعريف ادارة الموارد البشرية أيضا على انها الوسيلة الاستراتيجية والواضحة لإدارة أهم مورد بالمنظمة و اغلاها قيمة وهو المورد البشري أي العاملين بالمنظمة والذي يساهمون أفراد و جماعات في تحقيق أهدافها .

¹ الأستاذ الدكتور عادل حرحوش صالح و الأستاذ الدكتور مؤيد سعيد سالم . كتاب ادارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي . 2009 ص 5 .
² الدكتور احمد جودة ، كتاب ادارة الموارد البشرية ، الطبعة الاولى 2010 ، دار وائل للنشر، ص ، 20،19 .

ان إدارة الموارد البشرية هي نشاطات يتم بموجيها الحصول على الافراد اللازمين للمنظمة من حيث العدد و النوعية التي تخدم اغراضها ، و ترغيمهم في البقاء بخدمتها و جعلهم يبذلون اكبر قدر من طاقاتهم و جهودهم لتحقيق اهداف المنظمة .

وفي سبيل ذلك تقوم المنظمة بتنمية قدراتهم و طاقاتهم و مساعدتهم في ان يقدموا اقصى انتاجهم كمجموعة عمل متعاونة . كما انها تبحث في توفير شروط عادلة للتوظيف و ظروف عمل مرضية للجميع ، و هي تعمل على وضع القواعد السليمة لمعادلة العنصر البشري معاملة انسانية تحترم فيها مشاعره و تسانده في تحقيق آماله و تطلعاته ، و في تقديم يد العون له في حل مشاكله الخاصة و المتعلقة بالعمل¹.

وبناء عليه فانه يمكن القول بان ادارة الموارد البشرية تقوم بتخطيط الاحتياجات المنظمة من الموارد البشرية و توفيرها بالمؤهلات و الخبرات المطلوبة و في الوقت المناسب بالإضافة إلى تدريبها و تحفيزها و المحافظة عليها.

وتنبع أهمية ادارة الموارد البشرية من عدة محاور يمكن الاشارة الى اهميتها على النحو التالي:

● تمييز العنصر البشري

● العنصر البشري كمورد مؤثر و حاكم في الأداء .

● العنصر البشري كقيمة أولية.

● العنصر البشري كقيمة نهائية.

. ان تسيير الموارد البشرية يهتم بالأبعاد الاقتصادية و الاجتماعية و الادارية و القانونية ، و من ثم يكون التعريف التالي : " تسيير نظام الموارد البشرية هو مجهود توفيقى بين الأشخاص و العمال و محاولة الربط تقوم على أنشطة ذات أبعاد ثقافية و هيكلية متكاملة و التي تترجم في البرامج التخطيطية و التنموية و التي الغرض منها التأثير على النوعية و العمل في المؤسسة اجتماعيا اتجاه المستخدمين و بالتالي استمرار المؤسسة في النشاط الاقتصادي "

ثانيا : التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية :

لقد مرت الموارد البشرية بعدة تطورات نتج عنها تعدد تسميات مختلفة لها أهم هذه المراحل هي:

المرحلة الأولى : مرحلة ظهور الثورة الصناعية :

لقد كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية للكثير من المشاكل التي تواجهها ادارة المنشآت فقد كانت تهتم المنشأة برفع مستوى الانتاجية ، و تركز رأس المال و لم تعطي اهتماما للفرد فكان يعامل على أنه آلة هذا ما تولد عنه استياء من العمل و بالتالي ظهور جماعات غير رسمية تدافع على مصالح العمال.

¹ نفس المرجع السابق ، محفوظ احمد جودة ، ص 20 .

في بداية القرن العشرين ظهرت المنظمات العلمية بشكل أوسع والمطالبة بزيادة الأجور وتخفيض ساعات العمل ، و إيجاد ظروف مناسبة للعمل ومن هنا كانت الاضرابات والمقاطعات العالمية للعمل ، ومن هنا كان النظر من أرباب العمل في احداث ادارة الأفراد.

في بداية القرن العشرين ظهرت المنظمات العلمية بشكل أوسع والمطالبة بزيادة الأجور وتخفيض ساعات العمل ، و إيجاد ظروف مناسبة للعمل ومن هنا كانت الاضرابات والمقاطعات العالمية للعمل ، ومن هنا كان النظر من أرباب العمل في احداث ادارة الأفراد كوسيلة لتنظيم العلاقة بين الادارة والعاملين.

المرحلة الثانية : بداية الحرب العالمية الاولى :

في هذه الفترة ظهرت الحاجة الى وجود جهة المتخصصة في المنظمة تهتم بحل المشاكل الانسانية وذلك بسبب حدوث عجز كبير في حجم قوة العملة المعروضة للعمل و سبب الشعور بضرورة بلوغ مستويات عالمية من الانتاج والوصول بالإنتاج الى ذروته تزايد الاهتمام بتحسين العمل .

المرحلة الثالثة : ما بين الحرب العالمية الاولى والثانية :

ظهرت خلال هذه الفترة موجة من الاضرابات وزيادة معدلات البطالة ، وكذا معادلات دوران العمل مما ادى الى ظهور تجارب " الهاور توت " التي قام بدراستها " التون مايو" والتي تؤكد ضرورة توفير الظروف المناسبة للعمل ، وترشيد الاستخدام وكذا أهمية ورضا العامل عن عمله.

المرحلة الرابعة: بعد الحرب العالمية الثانية:

في هذه المرحلة أصبح الفرد هو محور الأساسي للإنتاج وبالتالي لا بد من الاهتمام به كما الاهتمامات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية تنصب على رسم سياسات التوظيف بالبحث عن المهارات التي تتناسب مع التطور التكنولوجي ، وبالتالي الاهتمام بتخطيط القوى العاملة .

في نهاية الستينيات ومنتصف السبعينيات : نتيجة لكبر المؤسسات وزيادة عددها تأكدت تجارب " الهارتورث" في أهمية العنصر البشري تحركه اعتبارات سيكولوجية لذا الانتفاع من طاقته وقدراته الكامنة عن طريق الاقتناع والترغيب ، فزاد الاهتمام بالعامل الانساني والجماعات غير الرسمية .¹

فترة السبعينيات : ظهرت نظر جديدة تعتبر العنصر البشري مورد يجب الاهتمام تنميته وتطويره وصيانته و الحفاظ عليه ، فأصبحت تمثل المورد الاستراتيجي المهم في المؤسسة نتيجة التغيير في المعطيات البيئية و التكنولوجية .²

¹صالح عودة سعيد ، المرجع سبق ذكره ، ص 40-41
² عمرو صيفي عقيلي ، مرجع سبق ذكره ، ص 16

المطلب الثاني : العوامل المؤثرة على ادارة الموارد البشرية

إن قدرة لإدارة الموارد البشرية في أداء وظائفها المختلفة والمتمثلة في تخطيط القوى العاملة ، تحليل و وصف الوظائف – الاختيار والتعيين – الأجور و المرتبات – التدريب و تنمية المهارات الإدارية – ليست مطلقة وإنما يجدها مجموعة من العوامل تتمثل فيما يلي :

1. العوامل الداخلية : وهي تتمثل في مدى توافر الخبرات و الكفاءات اللازمة بالإضافة الى الخبرة العملية في مجال إدارة الموارد البشرية يصطدم بلوائح و تعقيدات روتينية او بعبادات و تقاليد الاجتماعية بالإضافة على عنصر هام جدا وهو مدى تعاون الذي تحصل عليه من الإيرادات و الأقسام الأخرى بالمشروع .
2. العوامل الخارجية : و تتمثل أهم هذه العوامل في التشريعات و القوانين و التي تضع مجموعة من الشروط و القيود التي ينبغي ان تراعيها إدارة الموارد البشرية عند مزاوله أنشطتها وهذا بالإضافة إلى التنظيم الاقتصادي للدولة والذي يحدد بدوره المجالات الأساسية التي يمارس فيها المدير سلطاته في اتخاذ القرارات و كذا يؤثر التنظيم اجتماعي في نمط العلاقات الاجتماعية القائمة و أساليب التفكير و العادات و التقاليد المختلفة و كل ذلك يؤثر بدوره في اداء إدارة المواد البشرية .

المطلب الثالث : أهداف الموارد البشرية:

. يتلخص الهدف الرئيسي لغدارة الأفراد في تكوين قوة عمل مستقرة ، اي مجموعة من القوى البشرية القادرة على العمل و الرغبة فيه تشكل قوة النفع الأساسية لمنظمة في الوقت الحاضر و في المستقبل ن ومن هذا الهدف الشامل لإدارة الأفراد نوجز الأهداف الفرعية التالية :

1. تكوين قوة عمل مستقرة ومنتجة .
 2. تنمية الموارد البشرية و تطوير أدائها .
 3. تعويض أفراد الموارد البشرية عن جهودهم ماديا و معنويا .
 4. صيانة الموارد البشرية و المحافظة على سلامتها و مستوى مهارتها في الأداء .
 5. المحافظة على الموارد البشرية المدرية ذات الكفاءة ، و تأمين مساهمتها في إنجاح أهداف المنظمة .
- . إضافة إلى الأهداف التالية:

- الأهداف الاجتماعية : أي تطبيق أهداف المجتمع بتشغيل الافراد حسب قدراتهم مع ما يسمح بالتطور و النموت طبقا للتشريعات و القوانين العمل و خلق جو مريح لهم و حمايتهم من الاخطار.
- الأهداف التنظيمية : أي تؤدي وظيفتها بشكل مترابط مع بقية الفروع في المنظمة و تقديم النصح و الإرشاد فيما يتعلق بشؤون الافراد في المنظمة .
- *الأهداف الإنسانية : اي إشباع رغبات و حاجات الأفراد كونهم عنصرا مهما في العملية الإنتاجية .

المبحث الثاني : التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ، اسبابه ، اهدافه اهميته.

يرجع التخطيط لإدارة الموارد البشرية في اصوله الى أدبيات تخطيط الموارد البشرية حيث تم تطويره من قبل عدد من المفكرين والممارسين في الادارة ، بهدف الوصول الى كفاءة أعلى في توفير الموارد البشرية وتحقيق الاستخدام الامثل لها .

يرتكز التخطيط الاستراتيجي للإدارة الموارد البشرية على ربط الموارد البشرية في المنظمة بمتطلبات الاستراتيجية العامة للمنظمة ، لأجل تحسين مستويات الاداء وتفعيل تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المنظمة . ويرى المرسي إن إستراتيجية الموارد البشرية تتضمن دراسة نشاطات الموارد البشرية وتحليلها وربطها بغايات واستراتيجيات المنظمة ، بحيث يصبح العنصر البشري احد الركائز لتحقيق الميزة التنافسية وتحسين الاوضاع السوقية للمنظمة و نتائج اعمالها.

لقد بدا الاهتمام في السنوات الاخيرة بالدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية مع الاستراتيجية العامة للمنظمة من خلال ربط الاستراتيجية العامة للمنظمة ، شأنها في ذلك شأن الاستراتيجيات الوظيفية الاخرى كالتسويق والانتاج والمالية.

مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية :

يشير Policastro إلى إن التخطيط الاستراتيجي يعبر عن الطريقة المناسبة لوضع الأهداف بعيدة المدى ، وتحديد توجهات المنظمة لتحقيق تلك الأهداف . اما بني حمدان فيعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه عبارة عن عملية نظامية لأجل تحديد كيفية انتقال المنظمة من الوضع الراهن الى مستقبلها المرغوب . وبالتالي فالتخطيط الاستراتيجي يمثل العملية المتعلقة بوضع الاهداف ومن ثم تحديد الطريق او الطرق المناسبة للوصول الى الاهداف .

وحتى تتمكن الادارة من تحقيق اهداف المنظمة بكفاءة وفعالية فانه ينبغي ان يكون لديها الفكر الاستراتيجي و الذي يؤمن بالتخطيط الاستراتيجي وبضرورة رسم المستقبل اعتمادا على وقائع الماضي واحداث الحاضر . ويمكن النظر الى التخطيط الاستراتيجي على اعتباره انه محتوى او عملية . وفي هذا المجال يذكر Organ and Ghobadian ان اعتبار التخطيط الاستراتيجي على انه محتوى يرجع الى العناصر الاساسية للمنظمة الاستراتيجية والتي تختلف من منظمة لأخرى . اما اعتباره كعملية فيرجع الى آلية بناء الخطة الاستراتيجية و تطبيقها اللاحق .

ويتضمن مفهوم المنحنى الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية ستة عناصر أساسية¹ .
1- دراسة تأثير البيئة الخارجية:

تمثل البيئة الخارجية فرصا او مخاطر فيما يتعلق بالموارد البشرية في المنظمة حيث توفر العمالة او الموارد البشرية المؤهلة والمطلوبة في سوق العمل وقوانين العمل والوضع الاقتصادي ، والعوامل الديمغرافية ، والتكنولوجيا . هذا الامر قد يؤثر على قيام تلك الادارة بمهامها في مجالات عديدة منها تخطيط الموارد البشرية و التوظيف والتدريب والتعويض والعلاقات مع الموظفين² .

2- ادراك مدى تأثير المنافسة على المنظمة :

¹ نفس المرجع ، محفوظ احمد جودة ، ص 66 .

² نفس المرجع ، محفوظ احمد جودة ، ص 67 ، 68 .

تتنافس المنظمات في ظل المتغيرات البيئية المختلفة كأوضاع الاقتصادية على العمالة الماهرة مثلما تتنافس على الاسواق والعملاء . وتلعب تلك المنافسة دورا رئيسيا في الاستقطاب والحفاظ على الموظفين وتحفيزهم مما يؤثر استراتيجيا الموارد البشرية خاصة فيما يتعلق بالرواتب والمزايا الوظيفية والتدريب والنمو المهني للموظفين.

3- توفر النظرة بعيدة المدى:

يتطلب وضع استراتيجية الموارد البشرية ان يكون لدى الادارة نظرة بعيدة المدى مرتبطة مع استراتيجية المنظمة والتي تكون غالب بعيدة المدى.

4- التركيز على اتخاذ القرارات :

تهتم الاستراتيجية المنظمة بطاقات الموظفين وقدراتهم وبشكل متساو ، الامر الذي قد يدفع بالمنظمة كوحدة متكاملة نحو تحقيق اهدافها ومواجهة المنافسة والتعامل مع المتغيرات البيئية المتعددة .

5- التكامل مع استراتيجية المنظمة :

ينبغي ان تتكامل استراتيجية الموارد البشرية مع كل من الاستراتيجية العامة للمنظمة ومع الاستراتيجيات الوظيفية الاخرى ، ويعكس هذا اهمية ان تلعب ادارة الموارد البشرية دورا رئيسيا في صياغة استراتيجية المنظمة وتحقيق اهدافها . وهذا يتطلب وجود قدرة لدى ادارة الموارد البشرية على توفير موارد بشرية مدربة ومؤهلة ومحفزة لتقديم اداء متميز.

المطلب الثاني : اسباب التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية واهدافه :

هناك عدة اسباب ومبررات تفرض على المؤسسة القيام بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كما ان هناك اهداف كثيرة ينتظر تحقيقها من وراء هذه العملية حيث انه من المعروف ان اول الوظائف الادارية هي التخطيط بحيث يدل المخطط كل من المنظم والموجه والقيادي على كيفية الاداء وتوقيته ومكانه .

اولا : ان السبب الاول للتخطيط يكمن في العلاقة الموجودة بين كل من التخطيط والاداء حيث ان التخطيط يعتبر في اغلب الاحيان سبب نجاح الموارد البشرية وهو ما اثبتته بعض الدراسات التي اهتمت بالمقارنة أداء المؤسسات المخططة مع أداء المؤسسات غير المختلطة والتي خلصت الى تلك التي تركز على موارد تتفوق على سواها من المؤسسات التي لا تعطي اهمية لعملية تخطيط الموارد البشرية ومن اهم هذه الدراسات نجد ما قام به سايمون لام وزميله جون شوبرويك ، والتي استنتجت في الاخير ان وضوح اهداف التخطيط (والتركيز على آلياته) يدل على نجاح التخطيط وبالتالي يؤدي الى نجاح استراتيجية التخطيط والاداء الاداري¹.

ثانيا : الحد من مخاطرة وعدم التأكد : بحيث يتمحور هدف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية التي تقدر الاحتياجات من الموارد بالمهارات والتخصصات اللازمة وذلك لتوفيرها في الوقت المناسب ، بما يجنب المؤسسة التعرض لحالات العجز في العدد او في المهارات وكذلك حالات الفائض الامر الذي يعرقل تحقيق أهداف المؤسسة ويحد من حسن أدائها .

¹ حسن ابراهيم بلوط ، كتاب ادارة الموارد البشرية من المنظور الاستراتيجي ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ص 131-132 .

ثالثاً: مع التغيير ومواجهته : بحيث تواجه المؤسسة عدة تغيرات في مختلف المجالات كالتيكنولوجيا ، الاسواق ، المنافسة والتشريعات الحكومية وغيرها ، هذه التغيرات تؤدي بدورها الى حدوث تعديلات في متطلبات المهارة و محتويات الوظائف الامر الذي يمكن الاستجابة له عن طريق التخطيط .

رابعاً : السبب الرابع للتخطيط هو اداري محض ، يحث المديرين على تحديد الاهداف وهو بذلك يفرض على الموارد البشرية الالتزام بمضامينه ومساراته وبرمجته ويظهر ذلك من خلال دور تحديد الاهداف في تحفيز الافراد فنجد ان الفرد الذي يدرك الاهداف المرجوة يعمل بجهد لتحقيقها اما الاخر الذي يعمل دون أهداف يشكو من نقص الحافز لتحقيق الاداء الجيد .

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

سادساً : يوفر تخطيط الموارد البشرية جميع المعلومات اللازم للقيام بالوظائف الاخرى لإعداد لإدارة المواد البشرية من نقل ، ترقية ، اختيار ، تعيين ، تدريب و تقاعد .

ثانياً : اهداف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية :

للتخطيط الاستراتيجي مجموعة كبيرة من الاهداف لعل من اهمها :¹

- الحصول على الانواع المناسبة من الموارد البشرية وبالأعداد المناسبة لأداء العمل في الوقت المناسب و في المكان المناسب.
- يساعد على تخفيض التكلفة الناتجة عن العجز او الفائض من الموارد البشرية وكذلك الانعكاسات الادارية السلبية في هذه الحالات .
- يحسن من استخدام الموارد البشرية بالطريقة التي تحقق سياسة انتاج اكثر بتكاليف أقل ، يمكن من ابراز نقاط القوة والضعف في نوعية أداء الموارد البشرية وهو ما يمكن من تحديد نوعية برامج التدريب التي يحتاجها الافراد بدقة وذلك بغرض رفع مستويات الاداء .
- يساعد التخطيط على توسيع قاعدة المعلومات الخاصة بالأفراد وهو ما يعود بالفائدة على جميع أنشطة ادارة الموارد البشرية ومختلف الوحدات التنظيمية في المؤسسة.
- ويرى مصطفى نجيب شاويش ان اهداف تخطيط الموارد البشرية تتمثل فيما يلي :
- وضع مجموعة من الحلول العملية لمعظم المشاكل التي تعاني منها المؤسسة وفي مجال الموارد البشرية كالفائض في الافراد او ندرة بعض التخصصات وغيرها من المشاكل .

¹ حسن ابراهيم بلوط ، مرج سابق ذكره ، ص 132 .

• التعرف وبدقة على الوضعية الحالية للموارد البشرية داخل المؤسسة وتحديد المعالم الواقعية لقوة العمل المتاحة .

• التعرف من خلال المعلومات المستخلصة من عملية التخطيط المشاكل التي تمنع الاستخدام الجيد للموارد البشرية الحالية والمستقبلية.

واضافة الى ما ذكر سابقا توجد أهداف أخرى للتخطيط نوردتها فيما يلي¹:

• يرفع التخطيط من قدرة المؤسسة على الاتصال والتفاعل مع عوامل بيئتها الداخلية والخارجية.

وبالتالي يمكن ان نستنتج بأن جميع أهداف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية تصب في الحصول على الموارد البشرية المطلوبة بالأنواع المطلوبة وبالمهارات والكفاءات التي تلي احتياجات المؤسسة وذلك في الوقت المناسب وكل ذلك بهدف تحسين اداء الفرد والمؤسسة معا بما يمكنها من تحقيق الاهداف وبلوغ الغايات.

المطلب الثالث : اهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية :

ان التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هو نشاط مهم وجوهري للمؤسسة وذلك نظرا للأهمية التي يكتسبها بالنسبة للمؤسسة والفرد معا.

ان للتخطيط اهمية كبيرة يمكن حصرها في ما يلي :

• يخدم نشاط التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية أهداف متعددة خاصة بكل من الفرد والمؤسسة و المجتمع ، ففيما يخص الفرد فان التخطيط الجيد يحقق مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب اما على الصعيد المؤسسة فان التخطيط الجيد يحقق التوازن الداخلي بعدم وجود الفائض او عجز في الموارد البشرية اما بالنسبة للمجتمع فان التخطيط يساهم في استخدام الموارد البشرية احسن استخدام .

• تدنية تكاليف أنشطة الموارد البشرية الاخرى كصيانة الموارد البشرية ، التدريب ، الاختيار ، والتعيين و ذلك لان التخطيط يجيب على الاسئلة التالية :

- ما كم ونوع الموارد البشرية المطلوبة ؟

- كيف يمكن الحصول على هذه الموارد ؟

- متى يجب الحصول على هذه الموارد ؟

• يمكن التخطيط من التوزيع والاستخدام الجيدين للموارد البشرية داخل المؤسسة .

• يؤدي التخطيط الى الموازنة بين كل من اهداف المؤسسة ونشاطات ادارة الموارد البشرية وهذه الموازنة بدورها تحقيق كفاءة الاداء الفردي والتنظيمي .

• يرفع التخطيط من مستوى رضاء الافراد عن اعمالهم ومؤسستهم عن طريق توفير الكفاءات بشكل منسجم مع متطلبات المؤسسة .

• يعتبر تخطيط الموارد البشرية أساس لوضع خطة الموارد البشرية على مستوى القومي.

¹ مؤيد سعيد السالم ، عادل حرحوش صالح ، مرجع سابق ذكره ، ص 61 .

- تقدير القدرات والمهارات للنمو الاقتصادي ، حيث ان التخطيط يدرس ما يمكن عرضه في سوق العمل وما يمكن استيعابه من قبل القطاعات الاقتصادية المختلفة بحيث يشكل موازنة بين العرض من الموارد البشرية والطلب عليها
- يهدف تخطيط الموارد البشرية ايضا الى رفع كفاءة العمليات الانتاجية من خلال تجنب دفع أجور اضافية لا يقابلها عمل مماثل ، وبالتالي تحقيق العدالة في توزيع الاجور.
- يعمل التخطيط خصوصا على التقليل ومنع عرقلة الانتاج الذي يتسبب فيه نقص في عدد الافراد او ضعف تدريبهم .
- يرفع التخطيط ايضا الروح المعنوية للأفراد وذلك من خلال توفير الاستقرار في العمل .
- يساعد تخطيط الموارد البشرية على تخطيط المستقبل الوظيفي للأفراد وذلك من خلال تحديد أنشطة الترقية ، النقل والتدريب وغيرها.
- يمكن تحليل قوة العمل المتاحة من معرفة الاسباب الحقيقية التي تدفع الافراد لترك الخدمة او بقائهم فيها ومدى رضائهم عن العمل داخل المؤسسة.

المبحث الثالث : مفهوم واهمية تخطيط الموارد البشرية واهدافه

المطلب الاول : مفهوم تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية:¹

تساعد عملية تخطيط الموارد البشرية على توظيف أفضل الكفاءات واستخدام هذه الكفاءات بالشكل الافضل.

يقصد بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية التنبؤ باحتياجات المنظمة من الافراد ووضع الخطط التي تؤدي الى توفير العدد اللازم من الوقت المناسب وبالتكلفة الاقل .

ويذكر الهيئي فيما يتعلق بتحديد الاحتياجات من الموارد البشرية بأنها عملية تتسم بما يلي:

1. عملية تنبؤ تقوم على تحليل احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية من الموارد البشرية.
2. يركز التنبؤ على توقع التغير في الاتجاهات البيئية وبيئة الاعمال وأخذها بعين الاعتبار في تحديد الطلب على الموارد البشرية .
3. ترتبط عملية التخطيط في مجال الموارد البشرية بالتخطيط على المستوى العام للمنظمة ومستوى اعمالها ، أي ان تشتق استراتيجية الحصول على الموارد البشرية من الاستراتيجية العامة للمنظمة واستراتيجية الاعمال فيها .
4. اعتماد عملية التخطيط للموارد البشرية على المعلومات المتوفرة والتي يمكن توفيرها عن نقاط قوة و ضعف المنظمة في مجال الموارد البشرية والفرص والتهديدات البيئية في سوق العمل.

¹محفوظ أحمد جودة ، ادارة الموارد البشرية ، ص 49 ، 51.

5. تستهدف العملية توجيه المنظمة الى افضل الطرق للتعامل مع أهدافها البعيدة والقصيرة المدى، لهذا تتسم العملية بكونها استراتيجية مستمرة أي أنها تحمل رسالة محددة تتمثل بالحصول على الكم والنوع المطلوبين من الموارد البشرية في الزمان والمكان المناسبين، كما انها تتحدد بأهداف تتمثل بالحصول على قوة عمل فاعلة، وتعتمد بدائل التخطيط المتاحة والممكنة.

يعتمد تخطيط الموارد البشرية على عملية التقدير والتنبؤ، ومن الأهمية بمكان أن تعمل المنظمة على التنبؤ على تعمل المنظمة على التنبؤ باحتياجاتها من الموارد البشرية على المدى الطويل، وأن تحدد أي مواصفات تتطلبها من المديرين الذين سيتم تعيينهم في المنظمة في المستقبل. ويتعلق تخطيط الموارد البشرية أساسا بتحديد متطلبات ادارة الموارد البشرية في ظل العرض والطلب الآني والمستقبلي، فاذا توسعت اعمال المنظمة واحتاجت الى زيادة الموارد البشرية المطلوبة لإنجازها، فان ذلك يتطلب تحديد نوع وعدد الموارد البشرية المطلوبة، وبالتالي فان نشاطات ادارة الوارد البشرية تعتمد على مدى توسع أو تراجع وضع المنظمة في المستقبل.

ويمكن تلخيص أهمية تخطيط الموارد البشرية بما يلي:

1. يساعد على تحديد وتخطيط احتياجات المنظمة المستقبلية من حيث الكم والنوع.
2. يساهم في زيادة العائد على استثمارات المنظمة وتخفيض التكلفة عن طريق الاستفادة من الموارد البشرية.
3. يساعد على تهيئة المنظمة لمواجهة التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية.
4. يظهر نقاط القوة والضعف في نوعية وأداء العاملين مما يؤثر في نشاطات أخرى كالتدريب والتطوير.
5. اشباع وتحقيق رغبات واهداف كل من المنظمة والافراد.

اهداف تخطيط الموارد البشرية¹.

تتلخص اهداف تخطيط الموارد البشرية فيما يلي :

1. الحصول على العدد اللازم والنوع المناسب من الموظفين لأداء العمل في الوقت المناسب
2. مساعدة ادارة المنظمة في تحقيق أهدافها انتاجية اكبر بتكلفة اقل وذلك بالحرص على تخفيض التكاليف العمل، ومن خلال تأكيد التوازن بين العرض والطلب من وعلى الموارد البشرية الكافية لاحتياجات المنظمة.
3. المحافظة على طاقات العاملين واستثمارها، وتعزيز دافعيتهم نحو العمل بالأساليب التي تضمن تقدمهم ونموهم الوظيفي وانتمائهم الصميمي للمنظمة وإخلاصهم لها.
4. اعداد ميزانية الموارد البشرية سواء في المجال التوظيف أو التدريب او الخدمات أو انهاء الخدمات.
5. تحقيق التكامل بين الاستراتيجية للمنظمة وبين استراتيجية الادارة للموارد البشرية وانشطتها المختلفة..

¹ عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، مرجع مذكور سابقا ن ص 61، 62.

المطلب الثاني: مراحل تخطيط الاحتياجات البشرية والعوامل المحددة له :

اولا : مراحل تخطيط الاحتياجات البشرية¹ :

سوف نعرض المراحل الاساسية لعملية التخطيط وذلك على النحو التالي :

1. تحديد الطلب المتوقع من الموارد البشرية :

يعتمد تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية (تحديد الطلب) على الاهداف التي تسعى المنظمة

الى تحقيقها ، ولا بد ان يبحث موضوع تحديد الاحتياجات المستقبلية في ضوء ثلاث نقاط مترابطة هي :

- عدد العاملين الذين تحتاجهم المنظمة مستقبلا.
- مواصفاتهم الشخصية .
- الوقت المناسب لتعيينهم في المنظمة.

وتتأثر الاجابة على أي من النقاط السابقة بأوضاع المنظمة الداخلية والخارجية كما تتأثر بالمدى الزمني

لتخطيط الموارد البشرية وهل نعطي فترة قصيرة ام متوسطة أم طويلة (ثلاث سنوات فأكثر).

2. تحديد العرض المتوقع من الموارد البشرية :

تتعلق هذه المرحلة بحصر الموارد البشرية العاملة حاليا في المنظمة وتحليلها وكذلك دراسة المتوافر منها في سوق

العمل من مهارات في ضوء الاحتياجات التي تم تحديدها في المرحلة السابقة ، ولا بد من دراسة الموارد البشرية

العاملة حاليا في المنظمة في ضوء ثلاثة عناصر أساسية هي :

- تحديد عدد العاملين في المنظمة وتثبيت ما يمتلكه من خصائص شخصية ومهارة.
- تحليل طبيعة الاعمال داخل المنظمة للتأكد من مهارات والقدرات المطلوبة للقيام بالعمل.
- التأكيد من توافق العاملين مع ما يمارسوه من اعمال .

ويتم الحصول على هذه المعلومات من خلال اعداد قوائم خاصة توزع على جميع الاقسام او من خلال طلبات

الاستخدام او من خلال تقارير تقويم الاداء .

ولا بد ان تمتلك المنظمة نظام المعلومات جيد خاص بالموارد البشرية يتضمن جميع المعلومات الخاصة بالفرد

منذ التحاقه بالمنظمة واهم التغيرات التي مر بها وماهي المهارات والقدرات التي يملكها الى جانب توفر معلومات

أخرى كالراتب والمكافآت والعلاوات والحوافز..... الخ .

وفي ضوء نتائج التقويم والدراسة تقرر ادارة الموارد البشرية مدى امكانية اشباع احتياجات المنظمة من

الأفراد اعتمادا على المصادر الداخلية والمصادر الخارجية ويعتمد القرار النهائي بالالتجاء الى أي المصدرين على

عاملين اساسيين هما :

- القدرة على الايفاء بالاحتياجات المنظمة .
- التكلفة المالية في ضوء اوضاع المالية .

¹ عادل حرحوش صالح ، مرجع مذكر سابقا ، ص 63- 65 .

ويتخذ القرار النهائي الخاص بتحديد المصدر الذي يجب الاعتماد عليه وكيفية تنفيذه في المرحلة الاخيرة من تخطيط الموارد البشرية ويعني بها وضع خطة العمل.

3. وضع خطة العمل :

وبعد دراسة العرض والطلب على الموارد البشرية في ضوء الاهداف المستقبلية تقوم ادارة الموارد البشرية بوضع خطة عمل نظاما اجرائيا لتنفيذ الاهداف ، او خطوات عمل تفصيلية لما يجب ان يتم عمله وتعتمد تفاصيل ومحتويات الخطة على نتائج التحليل والمقارنة المشار اليها سابقا وكذلك على اجتهادات الجهة التي تعد الخطة ومهما كان الامر فان خطة العمل لابد وان تعكس أهداف الموارد البشرية واستراتيجيتها البعيدة المدى وذلك في اطار الظروف المحيطة بالمنظمة داخليا وخارجيا ، ومن بين القرارات التي يمكن وضعها في الخطة ما يلي:

- خطة الانتقاء والتوظيف.
- خطة الترقية والنقل والتقاعد.
- خطة للتدريب والتطوير.
- خطة لتعديل الاجور والرواتب.
- خطة لبحث كيفية تطوير المسار الوظيفي.

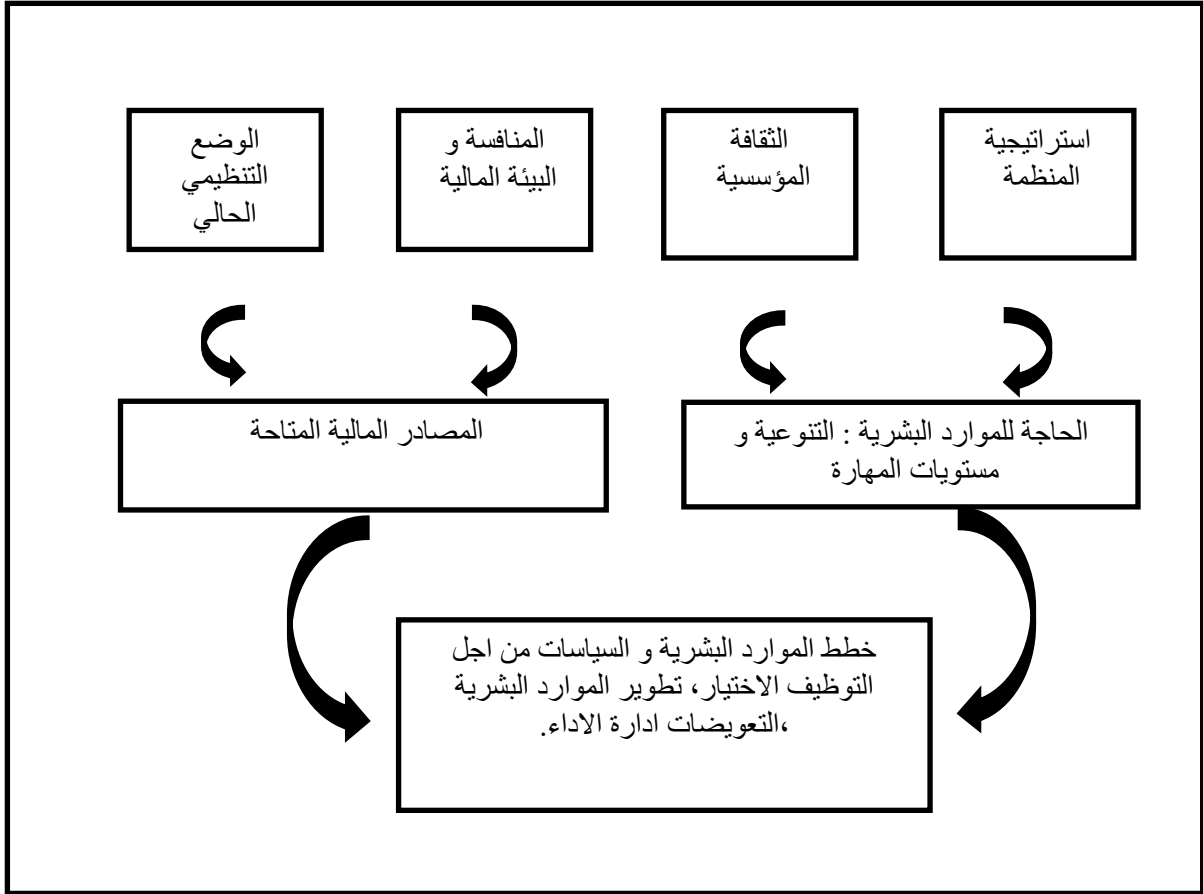
4. تنفيذ الخطة ومتابعتها :

وبعد ان تصبح الخطة معدة للتنفيذ تقوم ادارة الموارد البشرية (او الجهة المختصة) بنقلها الى حيز التنفيذ وترجمتها الى اعمال وافراد يؤدون تلك الاعمال وفق جدول زمني معد مستقبلا. ومن اجل ان تحقق الخطة اهدافها يتوجب مراقبة عملية تنفيذها بقصد تقويمها والوقوف على نواحي القوة والضعف فيها ، وتحاول ادارة الموارد البشرية الحصول على نواحي القوة والضعف فيها.

ثانيا : العوامل المحددة لخطط الموارد البشرية :

يوجد عدة عوامل تؤثر في خطط الموارد البشرية في المنظمة وتحددها كما هو مبين في الرسم ادناه:¹

¹ رولا نايف المعاينة ، صالح سليم الحموري ، مرجع سابق الذكر ، ص 29 .

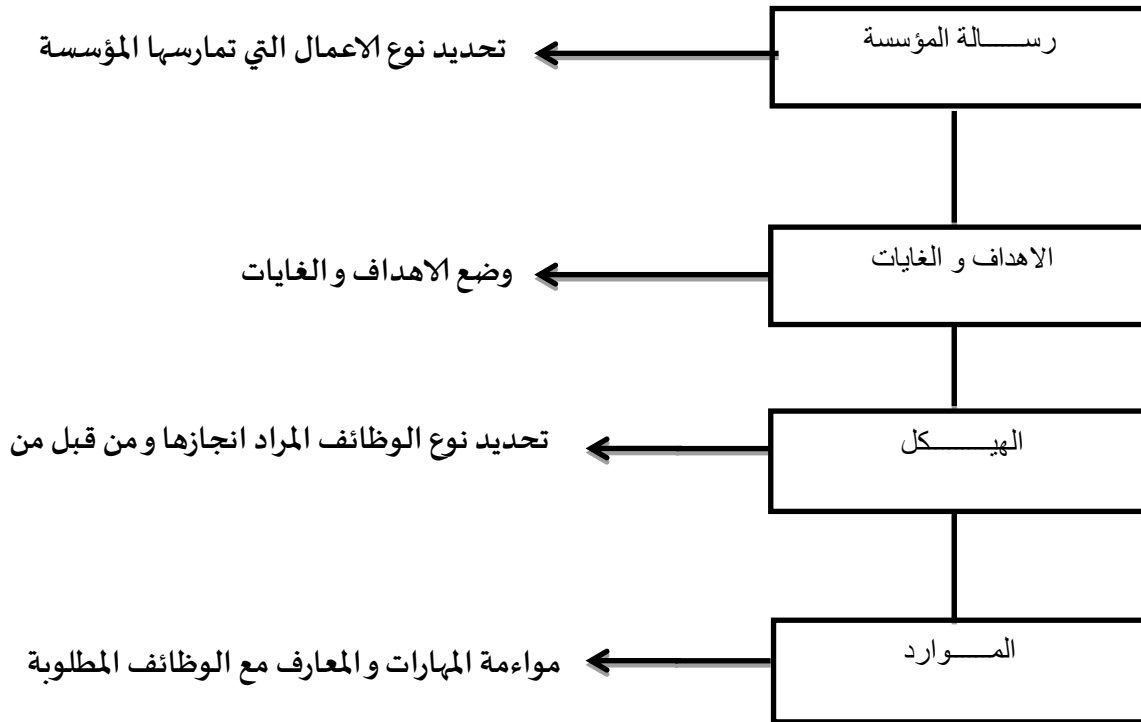


العوامل المحددة و المؤثرة على خطط الموارد البشرية

الشكل 01:

المصدر: رولا نايف المعاينة ، صالح سليم الحموري ، مرجع سابق الذكر ، ص 29

المطلب الثالث : العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية و التخطيط الاستراتيجي
 ان تحركات ادارة الموارد البشرية تكون في ضوء تحركات المؤسسة ككل كما ان التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يعتمد اساسا على التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة حيث أنه في ظل رسالة المؤسسة واهدافها يتم وضع خطة الموارد البشرية والتي من خلالها يتم توفير احتياجات المؤسسة من هذه الموارد بالاعداد والمهارات و الكفاءات المطلوبة وهو ما يوضحه الشكل الموالي:



شكل : علاقة الاستراتيجية بتخطيط الموارد البشرية

المصدر: مذكرة لنيل شهادة الماجستير بن حمودة يوسف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

ودوره في تحسين اداء الافراد، ص 52 .

نلاحظ من الشكل السابق انه من خلال التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة يتم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية حيث انه على اساس الاهداف والغايات التي تحددها المؤسسة واسلوب تحقيقها يتم تحديد كم ونوع الموارد البشرية اللازمة والتي يجب توفيرها مستقبلا.

ان التكامل بين الاستراتيجية العامة للمؤسسة والتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هو شرط اساسي لتحقيق الاهداف حيث ان الاستراتيجيات المختلفة تمتلك دلالات مختلفة بالنسبة للمسؤولين على الموارد البشرية وهو ما يوضحه الشكل الموالي :

الخطة الاستراتيجية	خطة الموارد البشرية
تحديد طبيعة النشاطات	تحديد المهارات و البشرية المطلوبة لكل نشاط
تحديد عوامل السوق الخارجية (الاقتصاد، الاجتماعية، تكنولوجية) المؤثرة على نشاطات المؤسسة.	تحديد المهارات والقليات البشرية اللازمة لمواجهة عوامل السوق الخارجية
تحديد الموارد الداخلية الحالية المناسبة لنجاح الاستراتيجية	تحديد خصائص ومواصفات الافراد الحاليين و ضمان مساهمتهم في تنفيذ الاستراتيجية
تحديد النقص في الموارد المطلوبة لتنفيذ الاستراتيجية	تحديد النقص في الموارد البشرية لتنفيذ استراتيجية المؤسسة
تحديد اية تغيرات في البيئة	تحديد أي تغيرات في الزيادة او الاستغناء عن الموارد البشرية.

الجدول : التخطيط الاستراتيجي و خطة الموارد البشرية .

المصدر: مذكرة لنيل شهادة الماجستير بن حمودة يوسف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

ودوره في تحسين اداء الافراد، ص 53 .

نلاحظ من الجدول السابق ان هناك تكامل بين كل من الخطة الاستراتيجية و خطة الموارد البشرية ويظهر هذا التكامل في نقطتين الاولى تتمثل في مشاركة ادارة الموارد البشرية في وضع استراتيجية المؤسسة اما الثانية فهي اعداد خطة الموارد البشرية بما يتوافق وأهداف الاستراتيجية العامة للمؤسسة، وبالتالي فانه يمكن القول بان التخطيط يقوم على اساس الاتحاد بين كل من ادارة الموارد البشرية والادارة العليا وكلما كانت المستويات التنظيمية على مستوى عال من التكامل كلما كان التخطيط جيد و دقيق وهو يؤدي الى الحصول على الموارد البشرية في أماكنها المناسبة والوقت المناسب بما يمكن من تحسين اداء المؤسسة والفرد معا والجدير بالملاحظة هنا هو أن تنفيذ الخطة لا يؤدي الى تحقيق النتائج المنتظرة منها هناك قيادة فعالة لها القدرة على توجيه كل الجهود لتحقيق الاهداف.

خاتمة الفصل :

ان الشرط الاساسي لفاعلية ادارة الموارد البشرية في اية مؤسسة هو وجود علاقة ايجابية بين الفرد المختار و الاداء المطلوب و من هنا تظهر اهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بحيث تهدف عملية التخطيط الى الحصول على الانواع المناسبة من الموارد البشرية بالأعداد المناسبة لأداء العمل في الوقت المناسب وفي المكان المناسب ، ولتحقيق الاهداف كفاءة الاداء لابد من وجود تخطيط جيد الذي يدفع بالمؤسسات الى اختيار أنسب الطرق والاساليب في التخطيط والتي يتوافق مع حجمها ونوع نشاطها وكذا ثقافتها واهدافها .

الفصل الثاني

مقدمة الفصل:

ان الهدف الرئيسي من ادارة الموارد البشرية هو توفير الافراد ذات مؤهلات مناسبة ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب ، وللاوصول الى هذا الهدف فانه يتم توفير تلك الاحتياجات من الموارد البشرية عن طريق التوظيف الذي ينفذ من خلال عمليات اساسية : الاستقطاب والاختيار وكذا التعيين .

وفي مجال عملية الاختيار والتعيين تستهدف التأكد من صلاحية المترشح لشغل الوظيفة الشاغرة ، بحيث لا تقل او تزيد مهارته عن المستوى المطلوب وحتى تزيد الادارة من قدرته على العمل بكفاءة نجدها تعطي اهمية كبيرة لعملية التدريب .

وتعتبر عملية تقييم عملية الاداء من السياسات الادارية الهامة ، لأنها تجبر الرؤساء على متابعة وملاحظة أداء مرؤوسهم بشكل مستمر ولإصدار حكم موضوعي على قدرة الموظف في أداء واجباته و مسؤولياته و التحقق من سلوكه أثناء العمل ، والتحسن الذبطراً على أدائه . ولذا يجب أن يكون هذا الأداء للعمل بكفاءة و فاعلية لان ذلك يبين مدى مساهمة الفرد في الانتاجية و تحقيق اهداف المنظمة و فق تخطيطها الاستراتيجي .

وسنتطرق في هذا الفصل الكل من التوظيف ، التدريب و تقييم الاداء وكذا تقييم اداء العاملين داخل المؤسسة.

المبحث الأول: الاستقطاب ، الاختيار، التعيين

المطلب الأول: الاستقطاب:

يقصد بالاستقطاب مجموعة نشاطات المنظمة الخاصة بالبحث عن و جذب مرشحين لسد الشواغر الوظيفية فيها وذلك بالعدد و النوعية المطلوبة والمرغوبة و في الوقت المناسب و على ذلك يمكن القول بان نشاط الاستقطاب تكون المنظمة بحاجة اليه عند عندما تظهر نتائج تخطيط القوى العاملة ' نقص في الموارد البشرية لديها خلال الفترة التي يجري التخطيط لها كما أن العرض في سوق العمل يكون اقل من الطلب عليها وخاصة عندما تكون هناك ندرة في بعض التخصصات التي يهتم المنظمة الحصول على حاجتها منها.¹⁵

■ اولاً: المهام التي يتضمنها الاستقطاب:

1. تحديد و تسجيل كافة المعلومات عن الأعمال و الوظائف التي تحتاج إلى قوى عاملة و ذلك يتطلب الاطلاع على موصفات الوظائف الشاغرة و نوعية الأفراد الذين ترغب المنظمة باختيارهم و تعيينهم.
2. وضع برنامج استقطاب منظم و متكامل و ذلك بالتنسيق مع أنشطة إدارة الموارد البشرية الأخرى.
3. تحديد مصادر القوى العاملة التي يمكن للمنظمة أن تلبى احتياجاتها منها و البقاء على الاتصال مستمر بها .

4. تحقيق الموازنة الاولية بين خصائص الوظيفة و مؤهلات شاغليها فعملية الاستقطاب هي عملية ثنائية بين الفرد و المنظمة ففي نفس الوقت التي تمارس فيه المنظمة البحث عن المرشحين يمارس الأفراد البحث عن المنظمة بما يعني أن الاستقطاب هو بمثابة حلقة وصل بين تخطيط الموارد البشرية و عملية الاختيار.

■ ثانياً: أهمية الاستقطاب:

عملية الاستقطاب تكتسب أهميتها من كونها تسهم في تحقيق الأهداف التالية:

1. توفير عدد كبير من الاشخاص الملائمين لشغل الوظائف في المنظمة و ذلك بأقل تكلفة .
2. المساهمة في تقليل عدد المتقدمين من غير المؤهلين لشغل المناصب بالمنظمة مما يخفض من تكاليف عملية الاختيار النهائي.
3. الإسهام في تحقيق درجة عالية من استقرار القوى العاملة من خلال جذب مرشحين جيدين و الاحتفاظ بالعاملين المرغوبين.
4. تحقيق المسؤولية الاجتماعية و القانونية و الاخلاقية من خلال الالتزام بعملية البحث الصحيحة و تأمين حقوق المرشحين لشغل الوظائف .
5. إن المساعدة في جذب مجموعة ملائمة و مميزة وذات كفاءة عالية يؤدي الى خفض نفقات الانشطة الخاصة بالموارد البشرية و التي تلي عملية الاختيار مثل التدريب .

¹⁵ د كامل بربر ، ادارة الموارد البشرية، كفاءة الاداء التنظيمي ،ص130-131 .

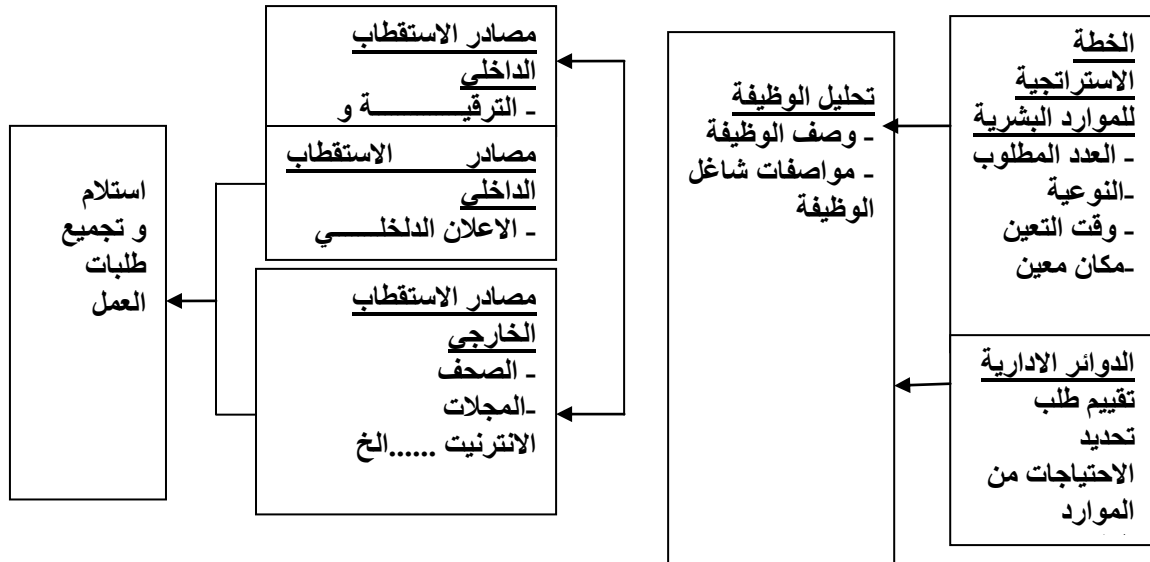
■ أساليب الاستقطاب:

تلجأ المنظمات الى استخدام وسيلتين أساسيتين في عملية الاستقطاب القوى العاملة هما :

1. إعلان : يتم الاعلان عن الوظائف الشاغرة في المنظمة إما عن طريق طبع كراسة صغيرة أو إعداد مادة إعلامية وفي كل احوال يجب أن يتضمن الإعلان ما يلي :
 - ✓ عدد الوظائف الشاغرة .
 - ✓ الشروط التفصيلية لتقديم شغل الوظيفة.
 - ✓ الشروط الواجب توفرها كالعمر والجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة الخ , وهذا تجدر الإشارة الى انه يجب التوخي الدقة في اختيار الوسيلة الاعلامية المناسبة وذلك من حيث إمكانية وصولها الى جموع عديدة الافراد المحتمل ان تتوافر فيهم شروط شغل الوظيفة بالإضافة الى مراعاة عنصر التكلفة كما أن الاعلان عن هذه الوظائف قد يكون :
1. إعلانا داخليا وذلك في حالة إمكانية شغل الوظيفة الشاغرة من بين العاملين في المنظمة أو من أقربهم .
2. إعلانا خارجيا وذلك في حالة تعذر توفر الشروط اللازمة لشغل الوظيفة من العاملين داخل المنظمة .
3. إعلانا داخليا وخارجيا وذلك في حالة رغبة المنظمة في توزيع وقاعدة المتقدمين لإعطاء فرصة أكبر للاختيار السليم
2. المقابلة: ويقصد بالمقابلة هنا قيام لجنة بإجراء زيارات ميدانية للإفراد القوى العاملة المتوقعة في مصادر تواجهها ذلك لإعطائها نظرة حقيقة واقعية عن العمل في المنظمة بشكل عتم والوظائف الشاغرة لديها بشكل خاص .

الشكل رقم 03 : يبين خطوات عملية الاستقطاب.

الخطوة الاولى الخطوة الثانية الخطوة الثالثة الخطوة الرابعة



المصدر: د. محفوظ أحمد جودة ، ادارة الموارد البشرية ، ص124.

المطلب الثاني: الاختيار:

تعد عملية الاختيار امتدادا طبيعيا لأنشطة تصميم وتخطيط القوى العاملة والاستقطاب ونحن نقصد هنا بالاختيار عملية انتقاء الافراد الذين تتوافر لديهم المؤهلات الضرورية والمناسبة لشغل وظائف في المنظمة أو انها عملية فحص المرشحين لشغل الوظيفة وتحديد من سيعين فيها.

■ **اولا: اهمية عملية الاختيار :**

ترجع اهمية الاختيار الى ما يلي :

1. إنها تساعد على وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة و الوقت المناسب كما يمكن الفرد من الاستغلال الكامل لإمكاناته وطاقته الامر الذي يعود بالنفع على المنظمة ككل .
2. إن وضع الشخص المناسب في المكان المناسب له من حيث إمكانية وقدراته ومؤهلاته يؤدي على جعل أمر تدريبه سهلا واستمراره في المنظمة قائما .
3. إن وضع الشخص المناسب في مكان غير المناسب له أو العكس يجعل الفرد لا يشعر بالانسجام في العمل الذي يؤديه ولا يتشبع بميوله ومن ثم يصبح هذا الفرد مصدرا للمتاعب والمشاكل داخل المنظمة .
4. إن الفرز الفعال للأشخاص الذين يتقدمون للعمل في المنظمة أمر في غاية الأهمية نظرا للتكاليف العالية التي تتحملها المنظمة في حال تعيين أشخاص غير قادرين على أداء العمل .

- اهداف الاختيار: يمكن تركيز أهمية اهداف الاختيار فيما يلي :
 1. اختيار افضل المهارات والقدرات المتاحة .
 2. تكوين قوة عمل راضية ومنتجة .
 3. تحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين الجدد و القدامى بالمنظمة.¹⁶
- الأسس التي تقوم عليها الاختيار:
 - تركز جميع الطرق المستخدمة في عملية الاختيار على مجموعة من الأسس التي تتفاوت في أهميتها من منظمة الأخرى تبعاً لأهمية وطبيعة العمل وفيما يلي مجموعة العوامل التي يعتمد عليها في عملية الاختيار.
 - 1- المهارة : ويقصد بها قدرة الفرد على الربط بين قدراته العقلية والبدنية خلال أدائه لعمل ما يستلزم قدراً من المهارة .
 - 2- الخبرات السابقة : وتعني ما اكتسبه الفرد خلال فترة حياته العملية من المعلومة ومعارف تمكنه من أداء العمل بيسر ويحمل الإدارة المسؤولية في وضع مريح ومطمئنة لعمله .
 - 3- مستوى التعليم و الدورات التدريبية السابقة : فالمنظمات يجب ان تختار الشخص الذي تتفق معارفه وإمكانيته الدراسية مع متطلبات العمل و جزئياته حتى يوفر لها قيمة الأنشطة التدريبية .
 - 4- القابلية : وتعني بها قدرة الفرد على اداء العمل بحكم ما يمتلكه من معلومات و خبرات و قدرات على التعليم واستيعاب الاعمال الجديدة
 - 5- المسؤولية : ونعني بها مدى امكانية تحمل الفرد تبعات الواجبات المكلف بها و ما يرتبط بها من الآلات و المعدات .

المطلب الثالث: التعيين:

التعيين :

بعد الانتهاء من مراحل الاختيار يتم الاصدار قرار التعيين هذا ولقد نصت الكثير من انظمة التعيين على ان يوضع الفرد الذي تم تعيينه تحت الاختيار لمدة زمنية محددة تتراوح بين ستة اشهر و سنة حسب ما يجدهه نظام التعيين في المنظمة .

✓ نظام التعيين في الوظائف العامة :

1. بالنسبة لوظائف رئيس و اعضاء مجلس الادارة يتم التشغيل بقرار من رئيس الوزراء .
2. الوظائف العليا يكون التعيين بقرار من الوزير المختص بناء على ترشيح مجلس الادارة .
3. باقي الوظائف يكون التعيين فيها من رئيس مجلس الادارة أو من يفوضه .
- 4- التعيين في الوظائف التي تشتغل بامتحانات : يضع المجلس الادارة القواعد الخاصة بالإعلان عن الوظائف الخالية و اجراءات التعيين فيها .

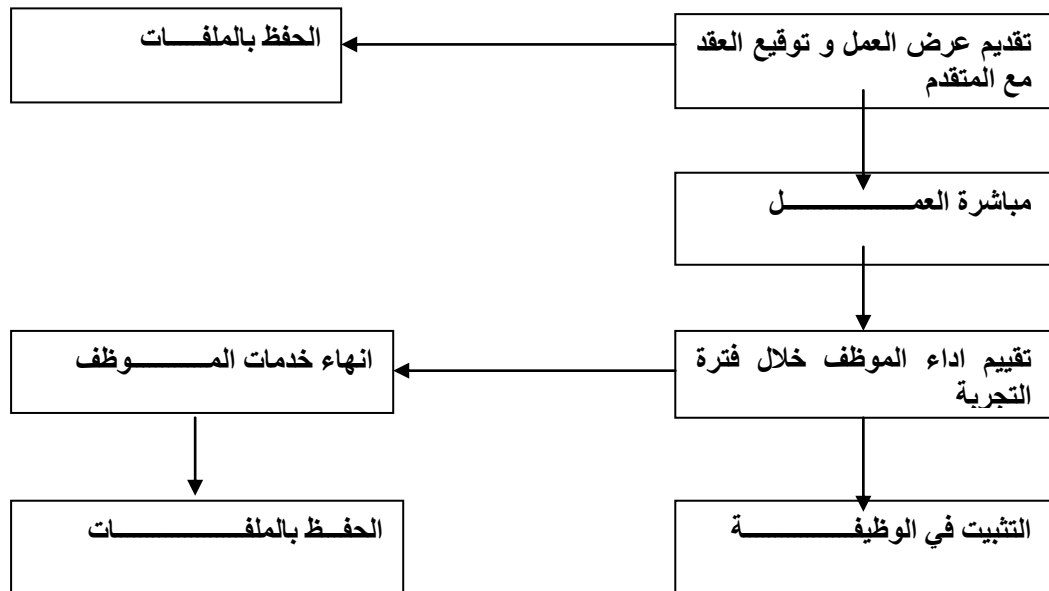
¹⁶ محفوظ احمد جودة ، نفس المرجع ، ص 134 .

5- التعيين في الوظائف التي تشتغل بدون إمتحانات: وهنا يجدد مجلس الادارة الوظائف التي تشتغل بدون امتحان ويكون التعيين في هذه الوظائف على نحو التالي :

- أ إذا كانت الشهادة الدراسية هي العنصر الاساسي فيكون التعيين طبقا للمؤهل الاعلى .
 ب إذا كانت الخبرة هي العنصر الاساسي فيكون التعيين طبقا لمدة الخبرة .
- 6 - التعيين عن طريق الترقية : معنى ذلك ان ينتقل العامل الى وظيفة اعلى و من وظيفته طالما تتوفر فيه شروط شغل الوظيفة الشاغرة مع ملاحظة ان العنصر الحاكم في الترقية قد يكون الاقدمية أو اختيار حسب السياسة التي تتبعها المنظمة .
- 7 – التعيين عن طريق النقل : معنى ذلك أن ينتقل العامل بناء على رغبة من المنظمة التي يعمل بها الى منظمة اخرى مماثلة او مختلفة حسب الاحوال ويشترط هنا ان يحصل العامل على موافقة مبدئية من كلا الوحدتين .
- 8 – التعيين عن طرق الندب : بحيث يتم هنا ندب العامل الى وظيفة في ذات الشركة لمدة سنة قابلة للتجديد بحد اقصى سنتين .

خطوات عملية التعيين: ✓

تتضمن عملية التعيين الخطوات الموضحة في الشكل التالي:



الشكل رقم: 04 خطوات عملية التعيين .

المصدر: محفوظ أحمد جودة ، المرجع ادارة الموارد البشرية ، ص 150

المبحث الثاني: التدريب الموارد البشرية

المطلب الاول: مفهوم وأهمية التدريب

مفهوم التدريب واهميته :

إن عملية اختيار الافراد و تعيينهم في الوظائف التي تتناسب مع مؤهلاتهم و خبراتهم و تتلاءم مع تطلعاتهم , ليست نهاية المطاف , بل ينبغي على ادارة الموارد البشرية متابعة اداء هؤلاء الموظفين و اعدادهم و تدريبهم و تطويرهم , وبذلك فإن التدريب يجد اهتماما كبيرا من إدارة المنظمة باعتباره وسيلة فعالة لزيادة قدرة الموظفين على العمل بكفاءة أعلى.

و من الجدير بالذكر إن عملية التدريب لا تقتصر على الموظفين الجدد الذين تم توظيفهم حديثا , لكنها تشمل بالإضافة الى ذلك الموظفين القدامى كما أن عملية التدريب ليست مقتصرة على مستويات الادارية بما في ذلك مستوى الادارة العليا .

إن هناك تسارع كبير في التطورات التكنولوجية من ناحية الاجهزة و المعدات و كذلك من ناحية الاساليب في الادارة و الانتاج و العمليات و المبيعات و غيرها , و بناء عليه تسعى المنظمة الى تدريب و تطوير اداء من يتطلب عمله مواكبه هذه التطورات .

يرى بوسنيّة الفارسان التدريب هو تلك العملية المنظمة و المستمرة التي تهدف الى تزويد و اكتساب الفرد معارف و قدرات و مهارات جديد , او تغيير وجهات النظر و الافكار , و الاسس السابقة لدى الافراد بما ينسجم مع التغيرات التي تحدث في بيئة العمل و خاصة في الجوانب التكنولوجية و التنظيمية . و بذلك ان التدريب يهدف الى تعميق المعرفة المتخصصة لدى الفرد لإنجاز عمل او عدة اعمال معينة أو أداء وظيفة ما . ولا تقتصر اهداف التدريب على التطوير قدرات الافراد العاملين و تنمية مهاراتهم في الاداء و انما لتشمل تطوير الجوانب السلوكية لديهم في علاقاتهم مع جماعة العمل في المنظمة , و مع فئات المتعاملين معها في البيئة الخارجية .

أما جودة و آخرون فيعرفون التدريب بأنه عبارة عن جهد مخطط و منظم هادف الى اكساب المشاركين معارف جديدة (او إنعاش معارف قديمة) و مهارات جديدة , و تغيير أو بناء اتجاهات جديدة لدى المشارك في البرامج التدريبي.

و يعرف كذلك رضا التدريب بأنه مجموعة النشاطات التي تهدف الى تحسين المعارف و قدرات المهنية مع الأخذ في الاعتبار دائما امكانية تطبيقها في العمل .

يتضح من التعريفات السابقة أن التدريب عبارة عن جهود يتم تخطيطها بشكل مسبق تهدف الى رفع كفاءة الفرد عن طريق زيادة معارفه و تنمية مهاراته وتغيير اتجاهاته وذلك حتى يتمكن من أداء عمله بالمستوى المطلوب من الكفاءة .

اهمية التدريب :

تكمن اهمية التدريب باستعراض الفوائد التي يمكن تحقيقها والتي من أهمها :

*1 ارتفاع انتاجية الموظف المتدرب نتيجة لزيادة معارفه و تنمية مهاراته وصقل قدراته.

تخفيض معدلات الاخطاء التي ترتكب أثناء العمل مما يؤدي الى اتقان العمل و بالتالي الى رفع مستوى رضا العملاء.

رفع الروح المعنوية للعاملين نتيجة رفع مهاراتهم و قدراتهم للوصول الى المستوى المطلوب لأداء وظائفهم مما يؤدي الى تخفيض معدل دوران العمل و معدلات التغيب عن العمل.

تحسين الثقة بين الرئيس و المرؤوس و كذلك توثيق العلاقات بينهم.

زيادة قدرة الموظفين على تبادل الآراء و المعلومات مع باقي المشاركين في الدورات التدريبية .

المساهمة في اشعار الموظف بالاستقرار الوظيفي نتيجة اعتقاده بأهميته في العمل و بان المنظمة تستثمر في العنصر الانساني لإبقائه و الحفاظ عليه .

المطلب الثاني : مراحل وإجراءات التدريب:

و يمكن تجميعها في المراحل الأساسية التالية:

- ✓ المرحلة الاولى : جمع و تحليل المعلومات .
- ✓ المرحلة الثانية: تحديد الاحتياجات التدريبية.
- ✓ المرحلة الثالثة: تصميم البرامج التدريبية.
- ✓ المرحلة الرابعة: تنفيذ البرامج التدريبية .
- ✓ المرحلة الخامسة : تقييم البرامج التدريبية و المتدربين.¹⁷

■ أولاً: جمع و تحليل المعلومات:

¹⁷مذكرة تخرج نيل شهادة ليسانس ، تطور الاستراتيجي لادارة الموارد البشرية و دورها في تحسين أداء المؤسسة، ص 16-18.

تتعلق هذه المرحلة بتوفير كافة البيانات عن مختلف عناصر النظام التدريبي و كذا بيانات عن كافة المتغيرات المتصلة بعملية التدريب سواء داخل المنظمة أو خارجها ، وبالتالي فإن مرحلة جمع البيانات و تحليلها لا يجب النظر اليها على انها عملية مرحلية و مؤقتة بل ينبغي ان تكون جزءا متكاملًا من نظام المعلومات الادارية يوفر للإدارة كافة البيانات و المعلومات كثيرة وعملية جمع و تحليل المعلومات من أجل تخطيط تدريب العناصر التالية:

- معلومات عن التنظيم الاداري.
- معلومات عن الاهداف والسياسات .
- معلومات عن اسلوب ممارسة الوظائف الادارية .
- معلومات عن الامكانيات المادية .
- معلومات عن النظم والاجراءات.
- معلومات عن الافراد.
- معلومات عن الظروف المحيطة.

ولابد من الاشارة هنا أن جمع البيانات السابقة بقصد تحليلها ليسمح باستخلاص كثير من المؤشرات تكون هي الاساس في توجيه و تخطيط النظام التدريبي في المنظمة.

ثانيا: تحديد الاحتياجات التدريبية:

إن الاحتياجات التدريبية هي تعبير عن الافراد المطلوب تدريبهم لمواجهة أي من المواقف التي تشير المؤشرات السابقة الى احتمال حدوثها أو أيضا حدوثها , وقد تكون هذه الاحتياجات أحد الانواع التالية :

1. احتياجات تتعلق بزيادة أو تطوير أو تعديل أو تغيير المعلومات و المعارف التي لدى بعض الافراد أو جميعهم وذلك فيما يتعلق ببعض مجالات العمل أو اهدافه أو سياسات المؤسسة أو الظروف المحيطة بها .
2. احتياجات تتعلق بزيادة أو تطوير أو تعديل المهارات أو القدرات لدى بعض الافراد أو جميعهم وذلك فيما يتعلق بأساليب و طرق الاداء في عدد محدد من الوظائف .
3. احتياجات تتعلق بتغيير أو تطوير سلوك بعض الافراد او الجماعات.

شكل رقم : 05 يوضح قائمة الاحتياجات التدريبية.

الاسم	الوظيفة	الموقع التنظيمي	ملخص واجبات الوظيفة	موضوع التدريب	ملاحظات
عصام عفرة	مدير مالي	الادارة المالية	اعداد الموازنات التخطيطية	التدريب على اسلوب اعداد موازنات البرامج	التركيز على الجانب التطبيقي
محي الدين الحاسي	محاسب	ادارة المخازن	رصد حركة المخزون	التدريب على نظم تحليل حركة المخزون وتحديد المخزون الراكد	تدريب نظري و عملي
وليد يافاوي	باحث قانوني	ادارة المشتريات	تدقيق عقود الشراء	نظم الاستراد و النقد الاجنبي	/
جمال سرور	اداري	ادارة الخدمات	ادارة حركة التموين	التدريب على المهارات السلوكية	/
محمود الشامي	رئيس قسم المخازن	ادارة المخازن	ادارة حركة توزيع الانتاج	التدريب على استخدام الكمبيوتر في ادارة التوزيع	/
أحمد الفضل	محاسب	الادارة المالية	حاسبة البائعين	التدريب على مهارات التعامل مع الآخرين	التركيز على الجانب السلوكي

المصدر: د. كامل بربز – ص 160 .

ثالثاً: تصميم البرامج التدريبية:

بعد تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة في صورة أفراد يحتاجون الى جهد تدريبي محدد لتحقيق النتائج التي تريدها الادارة ، تبدأ عملية بناء و تصميم البرامج التدريبية بطريقة تحقق الاهداف المطلوبة من سياسة التدريب.

- ويتضمن عملية تصميم البرامج التدريبية مجموعة من الاجراءات مسلسلة هي :

1. تحديد درجة العمق والشمول في عرض المواضيع.
2. اعداد المادة التدريبية وصياغتها في صورة ملانمة .
3. تحديد التتابع المنطقي في العرض للمواضيع.
4. إختيار أسلوب التدريب المناسب لكل موضوع .
5. تجهيز المعدات والمستلزمات التدريبية.
6. اعداد المدربين.

رابعاً: تنفيذ البرامج التدريبية :

بمعنى تحديد الاطار العام للإجراءات التنفيذية للبرامج التدريبية ، وأهم الجوانب التنفيذية التي تتطلب الامر ضرورة الاعداد لها هي:

1- توقيت البرنامج: ويتضمن هذا الجانب مايلي:

- موعد بدأ وإنهاء البرنامج.

- توزيع العمل التدريبي خلال فترة البرامج.

2-تنسيق التتابع الزمني للموضوعات التدريبية : ويتضمن ما يلي:

1. إختيار المكان وفقاً لمتطلبات البرنامج.
 2. تصميم طريقة جلوس المتدربين.
 3. تحديد المستلزمات الضرورية لكل برنامج.
- 3- تجهيز المطبوعات: ويتضمن ما يلي:

- استلام المطبوعات الخاصة بالتدريب.

- اجراءات التوزيع على المتدربين.

- اجراءات الطباعة والتجليد.

4- الاتصال بالمدرسين .

5- الاتصال بالمدرسين.

ومن نتائج هذه الخطوات يتم صياغة الخطة التنفيذية للبرنامج التدريبي في صورتها النهائية.

المطلب الثالث: أساليب التدريب ومقومات نجاح التدريب :

■ أولا : اساليب التدريب:

هناك العديد من اساليب التدريب يمكن اجمالها في مجموعتين رئيسيتين:

أ/ التدريب في موقع العمل : يتميز التدريب في موقع العمل بفعالته حيث انه يتم في بيئة العمل نفسها ويكون زملاء المتدرب و المشرفون عليه عند التدريب كما انه قد يؤدي الى الاقتصاد في النفقات حيث انه يتطلب مساحات مخصصة للتدريب ولا يحتاج الى ادوات أو أجهزة خاصة.¹⁸

1/ التلمذة الصناعية:

تسمي احيانا بالتدريب المهني ويعتمد هذا الاسلوب على تجهيز واعداده للعمل في مهنة محددة عن طريق تعليمه نظريا وعمليا لفترة مؤقتة من خلال تحديد موظف قديم مؤهل لتدريبه ثم الحاقه بأحد المصانع للتدرب على القيام بأعباء نفس المهنة التي سيعمل بها .

يتم استخدام هذا الاسلوب كثيرا في الوظائف الحرفية حيث قد تستغرق عملية التدريب لمدة طويلة نسبيا قد تتعدى اكثر من عام.

2/ تعليمات العمل:

يتم هذا الاسلوب عن طريق اعطاء تعليمات الى المتدرب وارشادات مكتوبة عليها تباعها وتنفيذها .يقوم المدرب بمتابعة أداء المتدرب ومدى تنفيذه للتعليمات كما يقوم بتوجيهه في حالة وجود اي خطأ.

3/ التحويل الجزئي للخبرات:

عندما يقرر ترقية موظف من وظيفة معينة الى وظيفة أعلى ، فانه قد يتولى القيام بأداء جزء من مهمات الوظيفة التي سيرقى اليها قبل اجراء عملية الترقية بالإضافة الى قيامه بأداء مهمات وظيفته الحالية. ولأجل ذلك فان هذا الاسلوب يعرف ايضا باسم اسلوب اعداد البديل.

2 نفس المرجع السابق ن د . محفوظ أحمد جودة ، ص 177 – 183.

4/ التدوير الوظيفي:

تم استعراض موضوع تدوير الوظيفي و الذي يعنى انتقال العاملون من وظيفة الى اخرى في دائرة نفسها او في دائرة اخرى .

تساهم عملية التدوير الوظيفي في تعريف الموظف على علاقة عمله بالعمال الاخرى لأجل تكوين صورة شاملة ومتكاملة عن اعمال المنظمة.

ب/ التدريب خارج الموقع:

تلجأ المنظمات الى اتباع هذا النوع من التدريب بإرسال موظفيها للتدريب في اماكن خارج مواقع أعمالهم في حالات عدم توفر الامكانيات التدريبية الضرورية للتدريب داخل المنظمة لأداء مهمة التدريب على اكمل وجه.

يمكن تلخيص أهم اساليب التدريب في هذه المجموعة:

- 1- المحاضرات.
 - 2- المؤتمرات.
 - 3- دراسات حالات.
 - 4- الندوات او الحلقات البحث.
- ثانيا: مقومات نجاح البرامج التدريبية:
- يتطلب نجاح البرامج التدريبية مراعاة المقومات التالية:
- 1- ان تتوفر لدى الاشخاص الذين يشاركون في برنامج التدريب الرغبة في التغير ، اي يجب أن يشعر الأفراد بالحاجة الى التدريب.
 - 2- أن يكون هدف البرنامج معالجة المشاكل التي يواجهها المتدربون وأن يكون مناسباً لاحتياجاتهم في العمل ، ومن الوسائل التي تساعد في ذلك اشراك الاشخاص في وضع البرنامج واستقصاء آرائهم مقدماً قبل البدء في البرنامج.
 - 3- تشجيع المتدربين على التحليل بقصد الوصول الى الحلول للمشكلات التي يتناولها برنامج التدريب اذ لا فائدة من تسليمهم بصحة اراء او وجهة نظر المدرب اذ ام يكن الاشخاص مقنعين بها أو لا يستعطون الاستفادة منها عند محاولة تطبيقها. في حياتهم العملية.
 - 4- ان تشجيه برنامج التدريب على إبداء الآراء بصراحة تتاح الفرصة للمجموعة المشتركة في التدريب للتعرف على مختلف وجهات النظر ، مما يساعد على الاستفادة من قبل المشتركين.
 - 5- ان يكون برنامج التدريب مرناً ، اي سهل الفهم ومبسط .

المبحث الثالث : تقييم أداء العاملين

المبحث الأول : وظيفة تقييم الأداء.

المطلب الأول: مفهوم تقييم الاداء وأهميته وأهدافه.

لكل منظمة نظامها الخاص لإدارة وتقييم الاداء وسواء كان ذلك متعلقا بأداء الافراد ، أو أداء الاقسام و فرق العمل ، أو أداء المنظمة ككل . فمن خلال القياس تستطيع المنظمة ان تحكم على برامجها وأنظمتها و بالتالي على مدى تحقيق أهدافها .

مفهومه وأهميته:

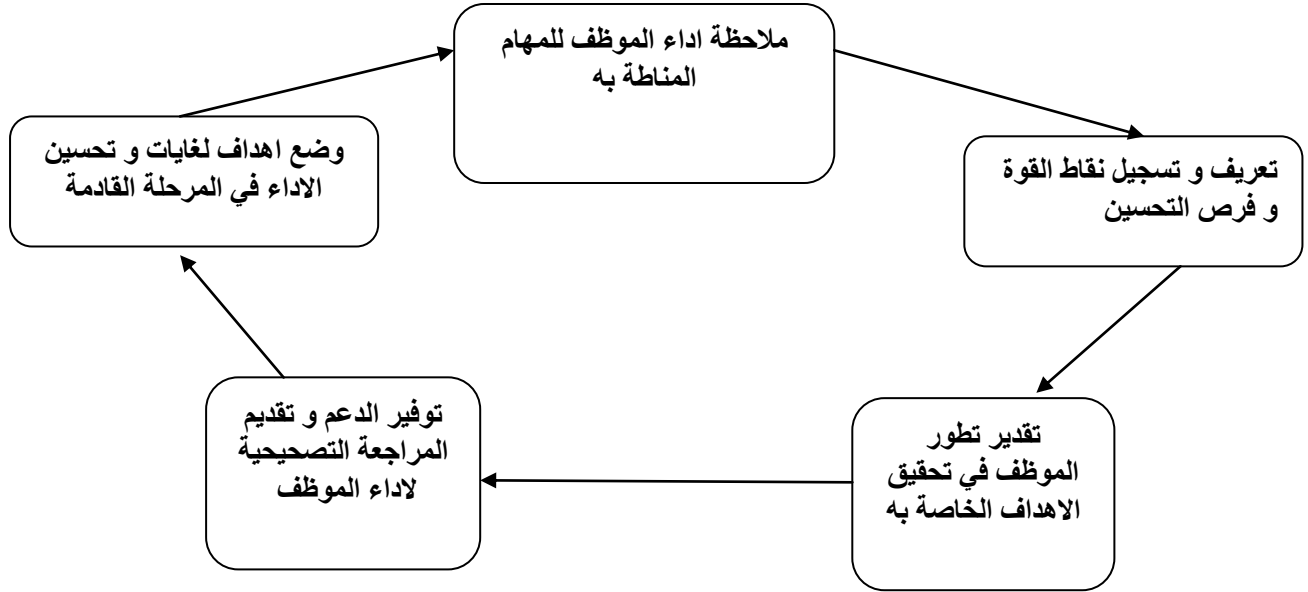
يمكن تعريف تقييم الأداء بأنه عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أداءه وتنفيذ العملية لتحديد فيما اذا كان الاداء جيد أملا، وفي أي مجالات .هذا التقدير قد يشمل تنفيذ الأعمال المسندة للفرد/أو جهوده / أو سلوكه .

تكمن اهمية تقييم الاداء للعاملين :

1. يزود تقييم الاداء متخذي القرارات في المنظمة بمعلومات عن اداء العاملين ،وهل هو اداء مرض ام لا.
2. ساهم تقييم الاداء في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين ،ففي ضوء المعلومات التي يتحصل عليها من تقييم الاداء يمكن زيادة رواتب العاملين او تخفيضها ، بل ويمكن اقتراح نظام حوافز لديهم.
3. يفيد تقييم الاداء في التخطيط للموارد البشرية في المنظمة فهو يشكل أداة مراجعة.
4. يعتبر تقييم الاداء وسيلة تغذية راجعة .
5. يكشف تقييم الاداء عن قدرات العاملين واقتراح امكانية تقديرهم وتوكي مناصب قيادية أعلى.¹⁹

¹⁹مرجع سابق ، د . محفوظ أحمد جودة ،ص 243-244

الاطار العام لتقييم الاداء الفردي من قبل المسؤول :



المصدر: رولا نايف المعاطية و صالح سليم الحموري ، نفس المرجع ص 116 .

أهداف تقييم الأداء:

وباختصار تقوم برامج تقييم الاداء بتحقيق هدفين:

1/- الاهداف التطويرية : وتتمثل:

-التغذية العكسية عن الاداء.

- تشخيص الاحتياجات التدريبية.

2/الاهداف التقييمية، وتتمثل في :

- القرارات المتعلقة بالكفاءات.

- قرارات استقطاب و تعيين العاملين.

- تقييم نظام اختيار العاملين.

المطلب الثاني: مقاييس تقييم الاداء وعملية التقييم.

- 1/ مقاييس تقييم الاداء : هناك خصائص معينة يجب ان تتصف بها وهي :
 - أ/ الثبات: بمعنى الحصول على نتائج متماثلة ومتشابهة نتيجة تكرار استخدام المقياس.
 - ب/ المصدقية: بمعنى ان يقيس المقياس صفات التصميم ، كمقياس الذكاء يجب ان تكون قادرة على قياس الذكاء وليس ناحية اخرى كالميول او الاتجاهات.....الخ
 - ج/ العملية: بمعنى أن يكون المقياس سهل التطبيق وان يكون مقبولا من الادارة والأفراد ونقابات العمل
- 2/ عملية التقييم: تتضمن عملية التقييم المراحل التالية :
 - أ/ تحديد معيار الانجاز: يتم تحديد هذه المعايير بناء على طبيعة العمل التي تحلل وتوضع من خلال توصيف العمل ويشترط بهذه المعايير ان تكون واضحة وموضوعية بشكل يسهل فهمها وقياسها
 - ب/ ابلاغ هذه المعايير والتوقعات الى المرؤوسين لكي يعرف المرؤوس ما هو متوقع منه انجازه في عمله ، يجب على الرئيس التأكد من ان المرؤوس استلم التعليمات المتعلقة بالانجاز وفهمها بشكل صحيح.
 - ج/ قياس الانجاز الفعلي للفرد بناء على المعلومات المتوفرة عن الانجاز ويتم الحصول على هذه المعلومات اما بالملاحظة المباشرة الشخصية للمرؤوس او من خلال التقارير الاحصائية المكتوبة و الشفهية عن انجازه و المهم في هذه المرحلة هو استخدام وحدات الانتاج كمعيار للقياس اذا ما تم ابلاغ المرؤوس بان انجازه سيتم على عدد ساعات العمل المبذولة.
 - د/ مقارنة الانجاز الفعلي بالمعايير وذلك لتحديد الانحراف بين الانجاز الفعلي والمتوقع.
 - هـ/ مناقشة نتائج عملية التقييم مع المرؤوسين ليتأكد المرؤوس ان التقييم قد تم بطريقة موضوعية و للبحث في امكانية وضع الحلول لأية مشاكل ناتجة عن عملية التقييم كانخفاض الانتاج الفعلي عن المعيار مثلا ، وتعتبر هذه المرحلة من أصعب المهام التي يواجهها لأنها تتضمن مناقشة الفرد بقدراته و امكانياته ، وهذا يصيب مباشرة شخصية الفرد وذاته وخاصة
- إذا علمنا بأن الأفراد يبالغون بتقييم أنفسهم أكثر من الواقع، ولهذا السبب يحتاج المدير الى لياقة و دبلوماسية في مناقشة الأفراد بإنجازهم والعمل على اقناعهم بموضوعية تقييمهم وقبولهم لهذا التقييم.
- و/ المرحلة الاخيرة في عملية التقييم هي القيام بإتخاذ الاجراءات التصحيحية اذا كان هناك ضرورة الى ذلك. وفيما يلي أحد نماذج التقييم المستخدمة في تقييم البياني:

نموذج تقييم أداء الموظفين

اسم الموظف.....رقم الوظيفة.....

الدائرة.....اسم المسؤول المباشر.....

الرقم	عنصر التقييم	ممتاز 5 نقاط	جيد 4 نقاط	فوق المتوسط 3 نقاط	متوسط نقطتين	ضعيف نقطة
1	كمية العمل					
2	الدقة في العمل					
3	السرعة في العمل					
4	القدرة التحسين على					
5	الانضباط					
6	التعاون					
7	مهارات الاتصال					
8	تحمل المسؤولية					

المصدر: مرجع سابق د. محفوظ أحمد جودة ، ص 262 .

المطلب الثالث : قياس أداء العنصر البشري وأهميته، طرق وخطوات قياسه:

تعريف قياس الاداء العنصر البشري :

يعتبر قياس الاداء باعتباره تقييماً للفرد العامل وليس للوظيفة التي يشغلها ، وعليه يكون المقصود بتقييم الأفراد هو ترتيبهم تنازلياً أو تصاعدياً بحسب قدراتهم وعاداتهم الشخصية.

ا

ولا : أهمية قياس أداء العنصر البشري:

يمكن تبين أهمية قياس أداء العنصر البشري من الأهداف التي يسعى لتحقيقها قياس الاداء والتي يمكن تلخيصها في:

1 الترقية و النقل : اذ يكشف القياس الاداء عن قدرات العاملين وبالتالي يتم ترقيتهم الى الوظائف أعلى من وظائفهم ، كما تساعد في نقل ووضع كل فرد في الوظيفة التي تناسب وقدراته.

- 2 تقييم المشرفين والمدربين حيث يساعد قياس الاداء في تحديد مدى فعالية المشرفين والمدربين في التنمية و تطوير اعضاء الفريق الذي يعمل تحت اشرافهم .
- 3 اجراء التعديلات في الرواتب والاجور اذ ان الاداء يسهم في اقتراح المكافآت المناسبة للعاملين .
- 4 تقديم المشورة اذ يشكل قياس الاداء أداة لتقويم ضعف العاملين واقتراح الاجراءات لتحسين قياس الاداء حافظا للتطوير الشخصي ومقياسا له
- 5 يعتبر المتطلب للمعرفة الشخصية والاطلاع اذ ان قياس الاداء يشجع المشرفين على الاحتكاك بمرؤوسهم اثناء عملية القياس فتننتج عنه المعرفة الشخصية لهؤلاء المرؤوسين من قبل المشرفين .
- 6 اكتشاف الحاجات التدريبية اذ ان قياس الاداء يعتبر من العوامل الاساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازمة.

ثانيا : طرق وخطوات قياس أداء العنصر البشري:

ان عملية قياس أداء العنصر البشري عملية معقدة تتداخل فيها كثير من القوى والعوامل ولذا فان على القائمين بها من رؤساء والمشرفين في إدارات الأفراد في المنشآت المختلفة أن يخططوا لها تخطيطا جيدا ، وأن يتبعوا خطوات منطقية متسلسلة كي يحقق قياس الأداء أهدافه حيث يتم إتباع الخطوات التالية:¹

وتتمثل هذه الخطوات فيما يلي:

- وضع معايير الأداء :

ان تحليل العمل وما يتبعه من الوصف الوظيفي والمواصفات شاغل الوظيفة دورا أساسيا في وضع معايير الأداء لكل وظيفة من وظائف المنظمة ، وتعتمد على ثلاثة أسس :

أ/ القياس المبني على النتائج: يتم التركيز وفق هذا المقياس على النتائج وليس على النشاطات والتفاصيل .

ب/ القياس المبني على السلوك: يتم قيام سلوك الموظف و أخذه بالاعتبار عند تقييم الأداء كإنباط الموظف وعمل الفريق

ج/ القياس المبني على السمات : بموجب هذا النوع القياس فانه يتم قياس قدرات الموظف و خصائصه الشخصية كالبشاشة والاتجاهات الايجابية ومهارات الاتصال.

-ابلاغ العاملين بالمعايير:

يجب على المشرف المباشر والذي يكون له دور أساسا في عملية التقييم أن يقوم بالتأكد من ابلاغ العاملين بالأسس المعتمدة لتقييم الاداء التي تحدد مستوي الاداء في المنظمة.

- قياس الاداء الفعلي:

يعتبر قياس الاداء الفعلي عملية يتم بمقتضاها جمع وتجهيز البيانات المتعلقة بنتائج الاداء المحقق في زمنية محددة . وتتطلب عملية قياس الاداء الفعلي وجود مقاييس يتم تصميمها على أساس معايير الاداء المحددة مسبقا.

¹مذكرة تخرج نيل شهادة ليسانس ،تطور الاستراتيجي لادارة المواد البشرية و دورها في تحسين اداء المؤسسة ،2016-2017 ، مرجع سابق ، ص 32-35

- مقارنة الاداء الفعلي بالمعايير:
- بعد اجراء قياس الاداء الفعلي ، يقوم المقيم بمقارنة الاداء الفعلي مع المعايير الموضوعية مسبقا .حيث يكون الاحتمال فيه اما اقل من المستوى المطلوب او متساويا او اكثر من المطلوب.
- مناقشة النتائج مع الموظف :
- هناك اتجاهين في الحال الاتجاه الاول يؤيد مناقشة نتائج التقييم مع الموظف بينما الاتجاه الثاني بقاء المعلومات سرية ونتائج التقييم غير معلنة.
- اقتراحات تحسين الاداء :الخطوة الاخيرة في عملية تقييم اداء العاملين تتعلق بتقديم الرئيس المباشر لتوصياته لتحسين مستوى الاداء ، وذلك اعتمادا على نتائج التقييم فقد يقترح الرئيس المباشر اشراك الموظف الذي تقيمه بدورات تدريبية معينة ، او يقترح نقله الى وظيفة أخرى تناسبها مع قدراته ومهاراته.

خاتمة الفصل:

ان الشرط الاساسي لفعالية ادارة الموارد البشرية هو وجود علاقة ايجابية بين الفرد المختار والاداء المطلوب ومن هنا تظهر اهمية كل من التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وتقييم الاداء بحيث تهدف عملية التخطيط الى الحصول على الانواع المناسبة من الموارد البشرية بالأعداد المناسبة لأداء العمل في الوقت المناسب وفي المكان المناسب وفي حين تهدف عملية التقييم نقاط قوة والضعف عند الفرد تمهيدا لتداركها والتغلب عليها مستقبلا وبالتالي يعتبر الاداء المحور الاساسي الذي تنصب حوله جهود المؤسسة كونه يشكل بامتياز اهم اهدافها ، ولتحقيق كفاءة الاداء لابد من وجود تخطيط جيد وتقييم جيد .

الفصل الثالث

المقدمة

بعد الدراسة النظرية لهذا البحث ، و المتمثلة في الفصلين السابقين ، نقوم في هذا الفصل بإسقاط الجانب النظري على الواقع ، و ذلك بإجراء دراسة ميدانية على مؤسسة الحبوب بدائرة وادي الرهيو ، تساهم في الوصول الى اهداف البحث محاولين ابراز الجوانب المتعلقة بالموضوع دراستنا .

ان هذا البحث المتعلق بواقع التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات ، مثل أي بحث علمي ، يتطلب تحديد الاطار المنهجي للدراسة الميدانية ، طالما انه يعتبر اساس تنظيم الافكار و المعلومات من اجل البحث عن الحقائق ، و الوصول الى النتائج، كما انه يسمح بدراسة الموضوع بطريقة سهلة و واضحة . فبعدها بتحديد المنهج المتبع لدراسة هذا البحث ، نقوم في فهذا الفصل بعد تقسيمه الى مبحثين ، يتعلق المبحث الاول بأخذ لمحة عن المؤسسة ، و دراسة تفصيلية لهيكلها التنظيمي ، اما الفصل الثاني فيتعلق بتحديد الادوات الاساسية المستعملة في جمع البيانات و اساليب التحليل المستعملة في دراستنا الميدانية ، ثم القيام بتحليل نتائج الدراسة الميدانية .

في حين يتعلق المبحث الثالث بدراسة حالة المؤسسة بالاعتماد على الاستمارة لمسؤول هذه الاخيرة عن طرق طرح مجموعة من الاسئلة . ثم القيام بالتحليل الاستراتيجي للبيانات المتحصل عليها لتحديد مدى اعتمادها على التخطيط الاستراتيجي لمواردها البشرية و تقييم ادائهم داخل المؤسسة .

المبحث الاول : تعريف المؤسسة ونشاطها .

المطلب الاول : تعريف تعاونية الحبوب والخضر الجافة .

لمحة عن تعاونية الحبوب والخضر الجافة :

يوجد بالجزائر 48 تعاونية حبوب والخضر الجافة من بينها المتواجدة بوادي الرهيو والتي نشأت سنة 1974 و كانت تعرف باسم تعاونية الارز لشلف او coribac .

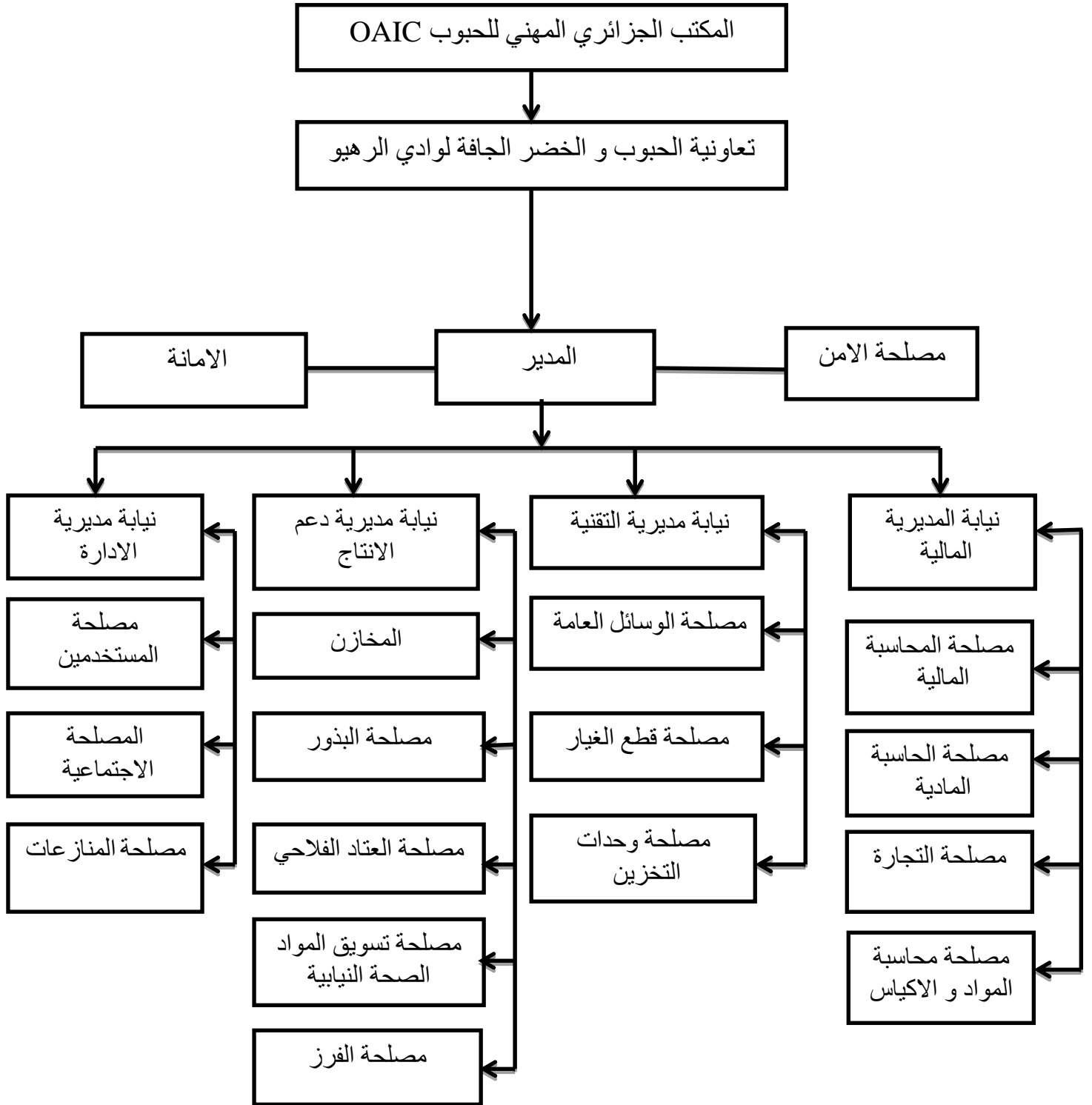
وفي 01 جوان 1977 تحولت الى ما يعرف حاليا بتعاونية الحبوب والخضر الجافة بعدد العمال يقدر ب 182 عاملا بين الدائمين ومؤقتين وكانت تحتوي على حظيرة للنقل تضم جرارات والآت الحصاد وشاحنات لنقل البوب ، ثم انفصلت حظيرة النقل لتصبح مديرية مستقلة عن التعاونية على 87 عاملا بين الدائمين و المؤقتين موزعين على مختلف مصالح التعاونية .

توجد هذه التعاونية على طريق الوطني 04 ، بحيث يحدها شرقا مستشفى وادي الرهيو .

تعاونية الحبوب و الخضر الجافة عبارة عن مؤسسة ذات تجاري تتعامل مباشرة مع الفلاحين المنتجين للحبوب و الخضر الجافة ، و سميت بتعاونية الحبوب لان نشاطها يتم بالتعاون بين الدول و مختلف التعاونيات و تتمحور مهامها في جمع و تخزين المنتجات الفلاحية المختلفة و ضمان توزيعها بين مختلف التعاونيات الاخرى عن طريق وسائل النقل المتوفرة في الحضيرة .

المطلب الثاني: الدراسة المفصلة للهيكل التنظيمي :

الشكل رقم 01 الهيكل التنظيمي لتعاونية الحبوب والخضر الجافة لوادي الرهيو*



المصدر: وثائق من المديرية

الهيكل التنظيمي للوحدة

يعرف الهيكل التنظيمي بأنه التصميم الذي تصفه المؤسسة ضمان التحكم في تسيير وتحديد المسؤوليات و الوظائف التي تخص كل ادارة او هيئة في المؤسسة و يوضع من طرف الادارة العليا للمؤسسة بين التنظيم الداخلي لها وظيفتها الخاصة فهو يكون مجموع المصلح التي تحتوي عليها المؤسسة و التي تتضمن كل منها خدمة معينة من النشاط الكلي قصد تحقيق الهدف العام الذي وجدت من اجله المؤسسة .

نيابة مديرية التقنية : تضم ايضا 4 مصالح وهي :

مصلحة الوسائل العامة ، مصلحة قطع الغيار ، مصلحة وحدات التخزين ، مصلحة النقل وهذه المصلحة تنقسم بدورها الى قسم الصيانة و حضيرة النقل .

نيابة مديرية الادارة: وهي بدورها الى ثلاث مصالح .

مصلحة المستخدمين، المصلحة الاجتماعية، مصلحة المنازعات.

نيابة مديرية دعم الانتاج: وهي اخر نيابة في الادارة العامة وتنقسم الى :

المخازن ، مصلحة البذور ، مصلحة العتاد الفلاحي ، مصلحة تسويق مواد الصحة النيابية ، مصلحة الفرز.

نيابة مديرية المالية : و التي لها دور هام في المؤسسة ، تعمل على تغطية كل ما يتعلق بدائرة المحاسبة المالية في المصالح الاربعة.

مصلحة المالية : تحتوي هذه المصلحة على اربعة موظفين ، موظف يقوم بتثبيت الفواتير و موظف يقوم بتسديد الديون ، و موظف يقوم بأعمال نهاية السنة و الجرد المحاسبي و رئيس المصلحة مسؤول عن مراقبة الحالة المالية للمؤسسة .

مصلحة التجارة : وهي تحتوي على ثلاثة موظفين هم رئيس المصلحة و المساعدين تقوم هذه المصلحة بتحرير الفواتير و الطلبات التي تبعثها بدورها الى المصلحة المالية ليتم الموافقة عليها و تثبتها .

مصلحة المحاسبة: وهي تحتوي على ثلاث موظفين يقومون بإعداد الميزانيات و يدرس حركة المخزون و يقدم تقرير يومي لحالة المخزن و يقوم بإعداد الميزانية الافتتاحية للمؤسسة و تقييد جميع المعلومات التي تجري خلال السنة و هذا لتفادي صعوبة معرفة حالة التعاونية في آخر السنة المالية.

مصلحة محاسبة المواد والاكياس: وهي التي تتعامل مع المخازن التي تاتي بالسلع حيث تحتوي هذه المصلحة على موظف رئيسي ومساعد له .

الامانة : وهي تحتوي على موظفين واحدة للرد على المكالمات الهاتفية وتحويلها و الموظفة الثانية لاستقبال البريد وتسجيله في السجل الوارد واما الصادر فيسجل في السجل الخاص به ثم يصنف حسب كل مديرية و كل مصلحة لتسهيل الوصول اليه في حالة الحاجة اليه.

المطلب الثالث: اهداف الوحدة ومواردها (البشرية ، المالية ، المادية)

(1) اهداف الوحدة :

✓ تلبية حاجات المستهلكين من خلال توفير الحبوب و الخضر الجافة باستمرار عبر شبكة توزيع واسعة تشمل معظم المناطق الداخلية و المجاورة.

✓ باعتبارها ذات طابع عمومي فهي تسعى دوما الى تحقيق الربح المادي و المردودية .

✓ تهدف الى تحقيق العقب عن الوحدة الام OAIC من خلال مساهمتها في عملية توزيع الحبوب في منطقة غليزان و المناطق المجاورة لها (مستغانم ، وهران ، سعيدة ، تيارت)

✓ التقليل من حجم البطالة من خلال توفير مناصب شغل سواء كانت بصفة دائمة او مؤقتة .

✓ العمل على تكوين العمال و تحسين ادائهم من خلال برامج تدريبية و دورات الرامية الى خلق يد عاملة مؤهلة .

✓ السهر على اعداد المخططات السنوية و برامج لتوزيعية و العمل على تحقيقها بالاتصال مع الهيئات المعنية بغية تغطية السوق.

✓ تساهم في الدعم الاقتصادي من خلال توفير الحبوب بالشكل الذي يضمن تحقيق الاكتفاء الذاتي و تصدير من جهة اخرى .

✓ توسيع و عصنة وسائل التخزين و التكيف و معالجة و تحويل الحبوب و الخضر الجافة و كل العمليات التجارية المتعلقة بالهدف الاساسي.

✓ تهدف الى تخزين جميع الحبوب و الخضر الجافة قصد اعادة بيعها .

✓ تطبيق الاوامر التي تأتي من الهيئة الوصية المتمثلة في المكتب الجزائري المهني للحبوب مثل بيع بأسعار معقولة للفلاحين .

✓ تهدف الى تسهيل العمليات الفلاحية عن طريق مساعدة الفلاح في البذور و الادوية المعالجة للحصول على مختلف الاسمدة ، كراء الات الحصاد و الحرث ، و تزويد المطاحن بكل انواع الحبوب .

(2) مواردها (البشرية، المالية، المادية)

تتوفر الوحدة على موارد و امكانيات متاحة لها تساعد على اداء نشاطها بسهولة و بدون عراقيل كما تسمح لها بتحقيق مختلف الاهداف التي تسعى اليها ويمكن تلخيصها فيما يلي :

1. الموارد البشرية :

تضع الوحدة تحت تصرفها عددا من القوى العاملة بمختلف الفئات فهي تساهم في توظيف الافراد بصفة دائمة و مؤقتة بحيث تستفيد الوحدة في فصل الصيف ابتداء من شهر جوان الى غاية شهر سبتمبر من خدمات عمال مؤقتين وذلك تزامنا مع موسم الحصاد و نتعامل معهم بعقد مل قابل للتجديد.

2. الموارد المالية :

تتمثل الموارد المالية في كل الاموال اللازمة لاداء المؤسسة و تحقيق اهدافها و هذه الوحدة تتوفر على المواد التي تسمح لها بإنجاز اعمالها و تعاملاتها باعتبار انها تابعة لمؤسسة عمومية تقع معاملاتها مع البنك الفلاحة و التنمية الريفية تملك حساب بنكي خاص بها في هذا البنك .

3. تتمثل في المباني التي تتوفر عليها الوحدة و تشمل :

- مركز وادي الرهيو
- مركز عمي موسى
- كما تتوفر على مخازن اخرى و وحدة DOUK SILO و وحدة سيدي المجد بن علي بالإضافة الى معدات و تجهيزات و العتاد الفلاحي .
- 79 خلية : 8 خلايا بسعة 1000 قنطار للخلية الواحدة و 71 خلية بسعة 2000 قنطار للخلية الواحدة

المبحث الثاني: تحليل نتائج الاستبيان

المطلب الاول : تحليل نتائج الاستبيان .

● واقع التخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسة

1 - المجيب على الاستبيان هو:

- احد الموظفين لدى المؤسسة

2 - لديهم خبرة ادارة في مؤسسة لمدة:

اكثر من 05 سنوات .

3- مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى المسؤولين في المؤسسة :

من وجهة نظرك التخطيط الاستراتيجي يعني :

الاجابة كانت كالاتي :

- قدرة المؤسسة على التنبؤ باحتياجاتها ومبيعاتها المستقبلية

- وضع خطة عمل توضح اهداف المؤسسة في المستقبل .

- التخطيط الامثل للموارد البشرية .

4- رسالة ورؤية المستقبلية للمؤسسة مكتوبة :

الاجابة كانت بالايجاب

- ومنه نقول ان المؤسسة لديها رؤية ورسالة مستقبلية مكتوبة وعليه نعتقد ان هذا التوجه الواضح

من كرف المؤسسة يسهم في تعامل الجيد من الاطراف ذات مصلحة على مستوى البعيد .

5- خطة الاستراتيجية مكتوبة و موثقة في المؤسسة:

الاجابة كانت بالايجاب

- تضح من الإجابة ان المؤسسة لها خطة استراتيجية مكتوبة و موثقة وهذا ما يدل على ان المؤسسة

تتصف خططها بالرسمية والتوثيق .

6- تهدف المؤسسة الى :

- تحقيق الجودة و النوعية في السلعة

- تقليص التكاليف من اجل تخفيض السعر.

هدف المؤسسة لتحقيق الجودة بدرجة كبيرة وهذا يعكس لنا نظرة ايجابية حول هذه ، و من ناحية اخرى يدل على ارتفاعه وتيرة المنافسة .

07- لديكم معلومات حول المنافسين :

كانت الاجابة : بالايجاب .

- يتضح من الاجابة ان لديهم معلومات حول المنافسين مما يدعم الاجابة السابقة

08 – تعتقد ان نجاحكم يتوقف على :

كانت الاجابة :

- العلاقات مع الزبائن

- الاسعار

- جودة والنوعية

- القدرة على اقناع الزبائن بمنتجاتهم

- تسهيل العمليات الفلاحية عن طرق مساعدة الفلاحين في البذور والادوية المعالجة

09 – تتعاونون مع مؤسسات من حجمكم :

- كانت الاجابة : نعم

حسب ما هو مذكور سابقا في لمحة عن المؤسسة فهي تتعاون مع المؤسسات من حجمها وكذا حتى التعاون بين الدول .

10-الجهة المسؤولة عن صياغة الخطة الاستراتيجية :

- الاجابة كانت الادارة العليا .

المطلب الثاني: تحليل نتائج الاستبيان.

ادارة الموارد البشرية و التوظيف .

11 – هل لادارة الموارد البشرية دور في تحقيق اهداف المؤسسة ؟ علل ذلك ؟

- كانت الاجابة : نعم

لان ادارة الموارد البشرية هي من تقوم بالتخطيط لاحتياجات الموارد البشرية الذي يمثل العنصر الفعال و الاهم في المؤسسة وذلك عن طريق استقطاب اليد العاملة و اختيارها و تعيينها في المكان المناسب حتى تقدر على تطبيق استراتيجية المؤسسة و تحقق اهدافها المسطرة .

12- كيف يتم التوظيف في المؤسسة ؟

يتم عن طريق اتفاقيات وتكون اما محددة او غير محددة او موسمية كما هو مذكور سالفًا و الاعلان في وكالة التشغيل lanem (عقود ما قبل التشغيل).

13- هل يتم اعداد برامج تدريبية للعمال ؟

كانت الاجابة : نعم

كيفية تقييم اداء العاملين .

14- تقييم اداء العاملين

الاجابة كانت كالتالي :

- طريقة تركيز في التقييم على اساس نتائج الانجاز والسلوك في العمل .

- طريقة تقوم على مقارنة النتائج التي حققها العامل وتوقعات الاداء في فترة محددة.

وتنفي :

- طريقة تقوم مقارنة النتائج التي حققها بأداء عامل اخر

- طريقة تقوم على مقارنة متطلبات العمل مع اعمال ووظائف اخرى متشابهة لها نمطية .

ويتضح من الاجابة ان المدراء يقومون بالتقسيم العادل للمسؤولية بين المديرين و العمال يقوم المديرين

بتخطيط العمل وتحديد المهام بالتفصيل ثم يتولى العمال التنفيذ .

15 – الهدف الرئيسي من تقييم اداءك :

كانت الاجابة :

- حساب العلاوات والكفاءات.

- تحسين مستوى اداء العاملين .

- الكشف عن الاحتياجات التدريبية والتكوينية .

يتضح ان المؤسسة اسلوب تتبع اسلوب المكافآت والحوافز وهذا من اجل التزام الافراد بالأهداف التنظيمية .

16 – ها تقبل عملية التقييم بصفة رسمية اثناء اداء العاملين لعملهم في حالة الاجابة بنعم ، الفترة التي

تفضل ان يتم خلالها التقييم :

كانت الاجابة : نعم

تجرى عملية التقييم كل :

- ثلاثة اشهر

- ستة اشهر

- كل سنة .

17 – يستفيد من نتائج تقييم الاداء كلا من العاملين والادارة معا :

كانت الاجابة : نعم

ومما يجدر الاشارة اليه ان المؤسسة وهي تعد خطة التدريب تاخذ بنظر الاعتبار سياسات الادارة بالنسبة للافراد وخاصة من حيثنجاهه في اداء الواجبات الوظيفية بالطريقة التي تحددها الادارة .

18 – جوانب الاستفادة للعاملين :

كانت الجابة كالآتي :

- تمنح العاملين الشعور بالمسؤولية عن نتائج اداءهم .
- ارتفاع الدافعية الذاتية للعاملين نحو تحسين اداءهم .

19 – الجوانب المترتبة على نتائج التقييم لاداء العاملين :

كانت الاجابة :

- اثارلها جانب تنموي
- اثارلها جانب ارشادي
- اثارلها جانب تدريبي .

وهذا يدل على ان المؤسسة تقوم بتنمية وارشاد وتدريب العامل لرفع من اداءه حيث تفسح المجال امام العامل للوصول للمناصب العليا ليظفر بالترقية والتمتع بمزاياها المادية والمعنوية .

المطلب الثالث: نتائج الدراسة (اختبار صحة الفرضية)

تنص الفرضية على ما يلي:

تمارس المؤسسة التخطيط الاستراتيجي في تسير مواردها البشرية للوصول لمستوى اداء العامل ، تتسم نتائجه بالموضوعية و الدقة و تساعد في اتخاذ مجموعة من القرارات السلمية المتعلقة بتسيير شؤون المؤسسة

تم اختيار هذه الفرضية بالاعتماد على عينة الدارسة حيث كانت النتائج كما يلي :

فيما يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الحبوب :

وجود تخطيط استراتيجي على مستوى المؤسسة ككل و على مستوى الادارات الرئيسية للتأكد من ان الانشطة تسير وفقا للتخطيط الاستراتيجي و الخطة التفصيلية الموضوعية و اكثر الخصائص توفرا تتعلق بمشاركة الموظفين في كل الشركة في صياغة الاهداف .

فيما يتعلق بتقييم اداء العاملين : تبين ان مستوى التقييم في المؤسسة جيد و مرضي .

فيما يتعلق بدور التخطيط الاستراتيجي : في زيادة اداء العاملين و فعاليتهم و كفاءة النظم فنجد ان المستوى قوي حيث ان دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة تقييم الاداء العاملين في النواحي التالية :

- امتياز العمال بالثقة و العمل الجماعي و روح المشاركة.

- اعطاء فرصة الابداع و البحث و بذل مجهود اكبر.

- التنافس على الترقيات و الحوافز و بالتالي بذل مجهود اكبر.

و يكون التقييم على اسس علمية تتسم بالموضوعية و العدالة و بالتالي فهو يمكن من الوصول الى التقييم العادل ، كما تتسم نتائجه بالدقة و تخدم القرارات التي تتخذ على مستوى ادارة الموارد البشرية و المتعلقة بتسيير شؤون العاملين و هو ما يؤكد صحة الفرضية . حيث لعبت الادارة دورا هاما في تحسين اداء المؤسسة و التقييم الاحسن للعاملين .

صحة الفرضية :

تبين من خلال تحليل عينة الدراسة تحقق الفرضية حيث تمارس المؤسسة التخطيط الاستراتيجي في تسير مواردها البشرية للوصول لمستوى اداء العامل ، و تتسم نتائجه بالموضوعية و الدقة و تساعد في اتخاذ مجموعة من القرارات السلمية المتعلقة بشؤون المؤسسة

النتائج :

من خلال الدراسة التطبيقية يمكن استخلاص النتائج التالية :

- نجاح التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يضع الرجل المناسب في المكان المناسب مما يرفع من اداء المؤسسة و يحقق رسالة واهداف المؤسسة

- يسهل في عملية صياغة الاستراتيجية وتنفيذها مما يعكس قياس كفاءة الاداء العاملين .
- تشجيع الرؤساء للمرؤوسين على تقديم افكارهم ومقترحاتهم .
- تتبنى المؤسسة التدريب اللازم لتنمية مهارات المطلوب للعاملين.
- تعتمد المؤسسة على التقييم المستمر لأداء العاملين .
- تضع المؤسسة نظام الحوافز والمكافآت لتطوير اداء العاملين من اجل تحقيق اهدافها .
- ضرورة التواصل بين واضعي الخطط الاستراتيجية والمنفذين لها مما يعمل على نقل الخطط من واقع نظري الى واقع عملي بكفاءة عالية .

الخاتمة :

بعد دراستنا لهذا الموضوع و المتمثل في التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية و دوره في تحسين اداء العاملين ، توصلنا الى انه يعتبر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية نشاط مهم و جوهري لإدارة الموارد البشرية للمؤسسة ككل و ذلك نظرا للأهمية التي يكتسبها بالنسبة للفرد و المؤسسة معا كما ان سوء التخطيط او غيابه ينجر عنه عدة مشاكل و نتائج وخيمة تحد من كفاءة الاداء و تعرقل تحقيق الاهداف ، يمكن للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من الحصول على انواع مناسبة من الموارد البشرية بالأعداد مناسبة لأداء العمل المناسب ما يجعل اهداف المؤسسة قابلة للتحقيق ، و يرفع الروح المعنوية للأفراد و ذلك من خلال توفير الاستقرار في العمل وهو ما يحسن اداءهم .

خاتمة عامة

الخاتمة العامة :

تشهد جميع المؤسسات بصفة عامة والمؤسسات الجزائرية بصفة خاصة تغيرات متسارعة في استراتيجيتها العامة فرضتها عليها ظروف عدم التأكد و حتميات التوسع والانكماش في مجالات الاعمال المختلفة الى جانب التغيرات البيئية السريعة

بحيث تنعكس هذه التغيرات مباشرة على وضعية الموارد البشرية من حيث الاعداد ، النوعيات ، و الخصائص ما جعل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على مستوى المؤسسة ضرورة حتمية على اساس انه يهدف الى تحقيق التوازن بين حاجة استراتيجية المؤسسة و اداؤها الكلي المستقبلي من الموارد البشرية و بين ما هم متاح من هذه الموارد مستقبلا وذلك من خلال المقارنة بين كل من حجم العمل المطلوب في استراتيجية المؤسسة وقوة العمل التي تمثل امكانيات الموارد البشرية المتاحة مستقبلا .

ولما كان الشرط الاساسي لفعالية ادارة الموارد البشرية في اية مؤسسة هو وجود علاقة ايجابية بين الفرد المختار و الاداء المطلوب زادت اهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية الى جانب تقييم الاداء بحيث نجد ان الهدف الرئيسي لعملية التخطيط هو الحصول على انواع الاعمال بشكل مناسب و تحقيق الكفاءة في الاداء في حين تهدف عملية التقييم الى تحديد نقاط القوة والضعف عند الفرد بغرض تصحيحها و تداركها.

ويعتبر التنبؤ بالعرض و الطلب من الموارد البشرية اهم مرحلة من مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على مستوى المؤسسة بحيث تعتمد هذه المرحلة على عملية تخطيط احتياجات الموارد البشرية ، التوظيف. و انطلاقا مما سبق جاءت الاشكالية كما يلي :

ما الدور الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على مستوى المؤسسة في تقييم اداء العاملين ؟

ولهذا لغرض الاجابة على هذه الاشكالية تم التطرق في الفصل الاول الى الاطار العام للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية حيث تناول المبحث الاول كل ما يتعلق بادارة الموارد البشرية من مفاهيم و اهمية و اهداف ، و المبحث الثاني تطرقنا الى التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية حيث تناول على مفهومه واسبابه، اهميته و اهدافه اما المبحث الثالث فتناول على التخطيط لاحتياجات الموارد البشرية .

اما فصل الثاني فقد خصص للتوظيف و تقييم اداء العاملين على مستوى المؤسسة بدءا بالمبحث الاول الذي اهتم بعملية التوظيف (الاستقطاب، الاختيار، التعيين) و المبحث الثاني تناول على التدريب و تنمية العاملين و في الاخير تناول المبحث الثالث و الاخير على تقييم اداء العاملين داخل المؤسسة واهميته و اهدافه .

و في الاخير الفصل الثالث فقد تم اسقاط ما رأيناه في الفصول السابقة (الجانب النظري) على احدى المؤسسات الجزائرية و هي مؤسسة الحبوب بحث شمل المبحث الاول على لمحة عن المؤسسة و هيكلها التنظيمي المفصل واهداف الوحدة و مواردها (البشرية ، المالية ، المادية) اما المبحث الثاني فكان مخصص لتحليل الاستبيان من حيث واقع التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة و التوظيف و كذا تقييم اداء العاملين . و من خلال ما تم التعرض اليه في هذا البحث في جانبه النظري و التطبيقي يمكن توضيح النتائج التالية :

- يمكن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية داخل المؤسسة من الحصول على الأنواع المناسبة لأداء العمل المناسب في المكان المناسب وهو ما يجعله في أغلب الأحيان سبب نجاح الموارد البشرية في تحقيق الأداء الجيد
 - يرفع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية الروح المعنوية للأفراد من خلال توفير الاستقرار في العمل وما يجعل أداءهم يتحسن .
 - يساعد التخطيط على توسيع قاعدة المعلومات الخاصة بالأفراد وهو ما يعود بالفائدة على جميع أنشطة إدارة الموارد البشرية ومختلف وحدات التنظيمية في المؤسسة .
- ومن خلال هذه النتائج يمكن تأكيد صحة الفرضية الثانية :
- يتم التنبؤ بكل من العرض و الطلب على الموارد البشرية باستخدام الطرق الكمية او الوصفية او الاثنين معا .
 - يرجع نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية الى اختيار انسب الطرق و الاساليب التي تتلاءم مع الظروف و الاوضاع التي تعيشها المؤسسة .
 - يعتمد اختبار الاسلوب الواجب استخدامه للتنبؤ بكل من الكلب و العرض من الموارد البشرية على مجموعة من العوامل اهمها طبيعة العمل ، نوعية الافراد الذين سيقومون بهذه العملية هو ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة .
- التوصيات :
- ضرورة اعادة تنظيم وظيفه ادارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية بما يتضمن استقلاليتها و موضوعيتها وكفاءة وفعالية عملياتها و خاصة في التعاونية الحبوب و الخضر الجافة
 - العمل اكثر للابتعاد عن السياسات و الاجراءات النمطية و التقليدية في ممارسات ادارة الموارد البشرية لتحقيق المزيد من المرونة في استراتيجيه التوظيف و التدريب و تقييم الاداء و الابتعاد عن المحسوبية و تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة لأجل تحقيق انسجام بين القدرات و المهارات مع تغيرات السريعة في التكنولوجيا .
 - توفير معلومات صحيحة و سليمة عن ماضي و ذلك في جميع ما يخص الموارد البشرية داخل المؤسسة حيث تعتبر البيانات و المعلومات اساس عملية التخطيط .

الملاحق

الاستبيان

واقع التخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسة

1 – المجيب على الاستبيان هو:

-

2- لديهم خبرة ادارة في مؤسسة لمدة :

سنة او اكثر من 05 سنوات .

3- مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى المسؤولين في المؤسسة :

من وجهة نظرك التخطيط الاستراتيجي ماذا يعني :

4- رسالة ورؤية المستقبلية للمؤسسة مكتوبة :

الاجابة : نعم

لا

5- خطة الاستراتيجية مكتوبة و موثقة في المؤسسة:

الاجابة : نعم

لا

6- الى ماذا تهدف المؤسسة؟ علل

07- لديكم معلومات حول المنافسين :

الاجابة : نعم

لا

– على ماذا يتوقف نجاحكم؟

09 – هل تتعاونون مع مؤسسات من حجمكم؟ :

الاجابة : نعم

لا

10- من الجهة المسؤولة عن صياغة الخطة الاستراتيجية ؟

ادارة الموارد البشرية و التوظيف .

11 – هل لادارة الموارد البشرية دور في تحقيق اهداف المؤسسة ؟ علل ذلك ؟

الاجابة : نعم

لا .

12- كيف يتم التوظيف في المؤسسة ؟

13- هل يتم اعداد برامج تدريبية للعمال ؟

الاجابة : نعم

لا

تقييم الاداء للعاملين:

14- كيف تقييم اداء العاملين؟، مع التوضيح

-

15 – الهدف الرئيسي من تقييم اداءك :

16 – هل تتم عملية التقييم بصفة رسمية اثناء اداء العاملين لعملهم في حالة الاجابة بنعم ، الفترة التي

تفضل ان يتم خلالها التقييم

الاجابة : نعم

لا

– هل يستفيد من نتائج تقييم الاداء كلا من العاملين والادارة معا؟:

الاجابة : نعم

لا

18 – ما جوانب الاستفادة للعاملين اعطي توضيحا .

19 – ما الجوانب المترتبة على نتائج التقييم لاداء العاملين :

المراجع

مراجع :
■ كتب باللغة العربية:

1. الاستاد الدكتور عادل و الاستاد مؤيد سعيد سالم ، كتاب ادارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي ، 2009 .
2. محفوظ أحمد جودة ، ادارة الموارد البشرية ، الرياض، دار المريخ ، 2009.
3. عمر وصفي ، ادارة الموارد البشرية ، زهوان للنشر و التوزيع، عمان 1991.
4. كامل بربر ، ادارة الموارد البشرية ، كفاءة الاداء التنظيمي ، الجامعة اللبنانية ، 2000.
5. سهيلة محمد عباس ، ادارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي
6. سعاد نائف البرنوطي ، ادارة الموارد البشرية ، أساسيات إدارة الأعمال.
7. رولا نايف المعاينة ، صالح سليم الحموري ، إدارة الموارد البشرية ، 2013 .

■ مذكرات تخرج الجامعية :

1. مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس ، استراتيجية تطوير ادارة الموارد البشرية ، و دورها في تطوير اداء المؤسسة . 2016-2017 .
2. مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير ، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ، 2008/2009 .

الملخص باللغة العربية :

ان الشرط الاساسي لفاعلية ادارة الموارد البشرية في اية مؤسسة هو وجود علاقة ايجابية بين الفرد المختار والاداء المطلوب و من هنا تظهر اهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بحيث تهدف عملية التخطيط الى الحصول على الانواع المناسبة من الموارد البشرية بالأعداد المناسبة لأداء العمل في الوقت المناسب وفي المكان المناسب ، ولتحقيق الاهداف كفاءة الاداء لابد من وجود تخطيط جيد الذي يدفع بالمؤسسات الى اختيار أنسب الطرق و الاساليب في التخطيط و التي يتوافق مع حجمها ونوع نشاطها وكذا ثقافتها واهدافها .

English Abstract :

The basic condition for the effectiveness of human resource management in any institution is the existence of a positive relationship between the selected individual and the required performance. Hence the importance of strategic planning for human resources so that the planning process aims to obtain the appropriate types of human resources in the appropriate numbers for the performance of work in a timely manner. In order to achieve the objectives of the efficiency of performance must be a good planning, which drives the institutions to choose the most appropriate methods and methods in planning and that .corresponds to the size and type of activity and culture and goals.