



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
الشعبة: علوم اقتصادية التخصص: إدارة واقتصاد مؤسسة
بعنوان :

أهمية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة إقتصادية
دراسة حالة "محاجر الغرب" سيدي لخضر
مستغانم .

تحت إشراف الأستاذ:

♦ بن شني يوسف

من إعداد الطالبة:

بوسلامة فاطمة

لجنة المناقشة

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	من الجامعة
رئيسا			جامعة مستغانم
مقرا	أ/بن شني يوسف		جامعة مستغانم
مناقشا			جامعة مستغانم

السنة الجامعية : 2016 – 2017

الدعاء

يارب ... لا تدعني أصاب بالغرور إذا نجحت ولا أصاب باليأس إذا فشلت .بل
ذكرني دائما بأن الفشل هو التجارب التي تسبق النجاح.
يارب ... علمي أن التسامح هو أكبر مراتب القوة .وأن حب الإنتقام هو أول
مظاهر الضعف.

يارب ... إذا جردتني من المال أترك لي نعمة الأمل، وإذا جردتني من الأمل
أترك لي قوة الصبر كي أتغلب على الفشل، وإذا جردتني من نعمة الصحة
أترك لي نعمة الإيمان.
يارب ... إذا أسأت إلى الناس أعطيني شجاعة الاعتذار ، وإذا أساء لي الناس
أعطيني شجاعة العفو.

يارب ... إذا نسيتك لا تنساني.

كلمة شكر

الحمد لله الذي عم برحمته جميع العباد وخص أهل طاعته بالهداية إلى
سبيل

الرشاد ووقفهم بلطفه لصالح الأعمال وفازوا ببلوغ المراد

الحمد لله

كما نشكر موضح طريق الهدى والسداد أمام الخير وقائد الرحمة سيد
المرسلين

وخاتم النبيين القدوة الحسنة سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف:

"بن شني يوسف"

الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته وإرشاداته في القيام بهذه المذكرة وإنجاز
هذا العمل المتواضع

كما نشكر السيد: شاشو علي المدير العام لمؤسسة محاجر الغرب - سيدي
لخضر بمستغانم , وكل عمال هذه المؤسسة.

كما نشكر مدير مركز التكوين المهني "أحمد رقاد بسيدي لخضر" السيد

"بوزيدي مراد" على دعمه المعنوي، والسيد " بلغيث محمد" مساعد

النائب التقني والبداغوجي بذات المركز، وكل أساتذة وعمال المركز.

كما نشكر أساتذة جامعة مستغانم وطلبة دفعة 2017 تخصص علوم

إقتصادية ماستر2 فرع إدارة إقتصاد مؤسسة

وكل من ساهم من قريب أو بعيد في توجيهنا ونصحنا حتى

ولو بالدعاء لنا بالتوفيق.

بوسلامة فاطمة

قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	الجدول
22	أنواع التكوين	(1-1)
68	<div style="display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> <div style="display: flex; flex-direction: column; align-items: center; gap: 10px;"> مرحلة الأولى مرحلة الثانية مرحلة لثالثة مرحلة لرابعة </div> <div style="font-size: 2em; margin: 0 10px;">}</div> <div style="text-align: center;"> <p>مراحل التوظيف</p> </div> </div>	(2-1)
68		(5-1)...
68		
69		
71	تقسيم الكفاءات الجنس و الترتيب	(2-6)
73	مفهوم الكفاءة الموارد البشرية لدى مؤسسة محاجر الغرب	(2-7)
73	أسس توظيف الموارد البشرية بالمرملة	(2-8)
74	أسس ترقية الموارد البشرية للمرملة	(2-9)
74	أنواع التقييم الذي نتلقاه الموارد البشرية في المرملة	(2-10)
75	راى الموارد البشرية حول مدى مكافئة الاجر لعملها	(2-11)
75	مدى خضوع الموارد البشرية في المرملة للتقييم	(2-12)
76	مدى رضى الموارد البشرية في طرق التقييم	(2-13)
76	مدى تلقي الموارد البشرية للتكوين اثناء اداءها لمهامها بالمرملة	(2-14)
77	عدد مرات خضوع الموارد البشرية للتكوين	(2-15)
77	مكان تلقي التكوين	(2-16)

77	نوع التكوين الذي يحتاج اليه الموارد البشري	(2-17)
78	مدى ملاحظة وجود كفاءات جماعية	(2-18)
78	امكانيات حاجة المرملة إلى تسيير الموارد البشرية	(2-19)

قائمة الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
(1-1)	أنواع التدريب	27
(1-2)	يمثل خطوات التوظيف	40
(1-3)	مراحل إختيار و التعيين	40
(2-1)	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	51
(2-2)	الرسم البياني - مخطط	72

فهرس

دعاء :

الاهداء:

كلمة شكر:

I..... قائمة الجداول

II..... قائمة الأشكال

02..... مقدمة عامة :

الفصل الأول : تنمية الموارد البشرية

المبحث الأول : عموميات حول إدارة الموارد البشرية.

06..... المطلب الأول : نشأة وتطوير إدارة الموارد البشرية.

13..... المطلب الثاني: مفهوم الواسع لإدارة الموارد البشرية.

15..... المطلب الثالث : أهمية إدارة الموارد البشرية.

المبحث الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية

18..... المطلب الأول: وظيفة التكوين والتدريب.

30..... المطلب الثالث: توظيف الموارد البشرية:

المبحث الثالث مراحل بناء استراتيجيات تنمية الموارد البشرية وأهميتها

41..... المطلب الأول: مفهوم تنمية الموارد البشرية.

42..... المطلب الثاني : مراحل بناء استراتيجيات تنمية الموارد البشرية.

45..... المطلب الثالث :أهمية إدارة الموارد البشرية.

46..... خاتمة الفصل

الفصل الثاني : دراسة دراسة ميدانية لمؤسسة محاجر الغرب

المبحث الأول: نظرة عامة للمؤسسة.

المطلب الأول: تعريف المؤسسة.....48

المطلب الثاني: أهداف المرملة.....49

المطلب الثالث: أفاق المرملة50

المبحث الثاني: الهيكل التنظيمي ومهام المصالح الأساسية وقانون الداخلي للمؤسسة.

المطلب الأول: الهيكل التنظيمي للمرملة.....51

المطلب الثاني: مهام المصالح الأساسية للمؤسسة.....53

المطلب الثالث: القانون الداخلي.....56

المبحث الثالث: التخطيط الاقتصادي لتنمية الموارد البشرية بالمؤسسة.

المطلب الأول: تخطيط القوة العاملة في المؤسسة65

المطلب الثاني: التخطيط المالي للمؤسسة.....66

المطلب الثالث: آلية تنمية الموارد البشرية67

خاتمة الفصل :80

الخاتمة العامة :82

الملاحق :

الملخص :

المقدمة العامة

مقدمة عامة

نشهد في عصرنا الحالي منافسات ومتغيرات تقنية و تطورات كبيرة تكون فيها المؤسسة الاقتصادية في وضع صعب، حيث يتطلب منها بذل مجهود أكبر وعدم الاكتفاء بالمجهود العادي للتمكن من مواجهة هذه التغيرات والتأقلم معها، و يدفع هذا بالمؤسسة إلى تحسين و تنمية مواردها البشرية على درجات متعالية.

كما تمتلك المؤسسة الاقتصادية العديد من الموارد التي تستخدمها لتحسين مستوياتها و تحقيق هدفها، من بين هذه الموارد نجد الموارد البشرية، فبدون المورد البشري لا يوجد تنظيم، كما يعتبر العامل الأساسي في رفع أداء المؤسسة، لذلك حظي باهتمام كبير من طرف المدارس الإدارية حيث قامت بتنمية قدراته، فالمورد البشري هو الذي يقوم بترتيب و ضبط استغلال مختلف الموارد و الإمكانيات المادية و المالية و الفنية و غيرها التي تملكها المؤسسة ، كما يقوم بتأدية المهام الموكلة إليه بأفضل كفاءة و يشرف على النشاطات و المهام و يوزع الأدوار... الخ. وهذا ما دفع بالمؤسسة الاقتصادية إلى الاهتمام أكثر بشؤون المورد البشري كونه قدرات مميزة.

كما يتطلب تحقيق النجاح لدى المؤسسة الاقتصادية توفير إدارة تهتم بالمورد البشري لتحقيق احتياجاتهم و تهيئة البيئة المناسبة للعمل لبذل مجهود أكبر، و تتمتع هذه الإدارة بالمكانة والسلطة الكافية للقيام بأعمالها على أحسن وجه.

و من هنا تتبلور صيغة الإشكالية التالية :

فيما تكمن أهمية تنمية الموارد البشرية في المؤسسات ؟

ويندرج ضمن هذه الاشكالية الاسئلة الفرعية التالية :

✓ ماهي مراحل تنمية الموارد البشرية في المؤسسة ؟

✓ ما أليات تنمية الموارد البشرية في مؤسسة محاجر الغرب ؟

الفرضيات :

✓ للمورد البشري دور فعال بالمؤسسة.

مقدمة عامة

✓ تنمية الموارد البشرية من أبرز عوامل نجاح المؤسسة المعاصرة والرائدة.

أسباب اختيار الموضوع :

✓ إمكانية البحث ، أي أن هذا الموضوع قابل للبحث والدراسة، نظرا

لإمكانية الوصول الى المعلومة المتصلة بالموضوع ومعاينتها بالواقع.

✓ نوع التخصص الذي أدرس فيه، فهذا الموضوع ذو صلة متينة بتخصص ادارة وتسيير

المؤسسات الذي زاولت فيه دراستي .

✓ ظهور بعض المشاكل في المؤسسات، وهذا ناتج لضعف تدريب العاملين فيها .

أهمية البحث :

✓ ابراز أهمية تنمية الموارد البشرية في رفع كفاءة وفعالية المؤسسة البشري في المؤسسة.

✓ زيادة أهمية الموارد البشرية في ظل التغيرات الحديثة.

✓ اظهار مدى تطبيق وممارسة التنمية الموارد البشرية من خلال الدراسة الميدانية.

أهداف البحث :

✓ رفع كفاءة الباحث نفسه من خلال اطلاعه على الاسس النظرية بمفهوم البحث.

✓ تسليط الضوء على موضوع أهمية وتنمية الموارد البشرية.

✓ ابراز أهمية تنمية الموارد البشرية والدور الفعال الذي يلعبه في التنمية الاقتصادية

للمؤسسة.

المنهج المتبع:

لقد اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي المناسب لتطبيق الموضوع و كذا منهج

دراسة الحالة الذي يسمح بإسقاط البحث العلمي على الواقع الميداني .

منهجية الدراسة :

تعالج هذه الدراسة موضوع أهمية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة اقتصادية حيث تطرقنا في

الفصل الاول ماهية إدارة الموارد البشرية . أما في الفصل الثاني دراسة ميدانية لمحاجر الغرب

بسيدي لخضر لولاية مستغانم و كانت نتجة البحث مفادها إن إعداد برامج التنمية يجب أن تكون

أكثر فاعلية في تنمية المؤسسة.

الفصل الأول

تتمية الموارد البشرية

تمهيد:

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف الادارية في إي مؤسسة وهي عنصر فعال في تحقيق الأهداف والنتائج المرجوة، ولذلك ظهر أهمية العنصر البشري ومدى تأثيره على الكفاءة الانتاجية للمؤسسة وقد اتسع ولا يتحقق ذلك إلا بالتسيير الجيد لوظائفها المختلفة التدريب و التكوين و التوظيف و تقييم الاداء. تهدف المؤسسة من خلالهما إلى تنمية مواردها البشرية، وقد إرتأينا من خلال هذا إلى تقسيم الفصل إلى ثلاث بحوث، وتتضمن:

-المبحث الأول: عموميات حول إدارة الموارد البشرية.

-المبحث الثاني : وظائف إدارة الموارد البشرية.

المبحث الثالث: مراحل بناء استراتيجيية تنمية الموارد البشرية

المبحث الأول: عموميات حول إدارة الموارد البشرية.

أصبحت الموارد البشرية هي أهم الوظائف الادارية في المنظمات. فالعنصر البشري هو عنصر الرئيسي في الإنتاج والخدمات. وهو الوسيلة والغاية من عمليات الإنتاج والخدمات. وهو أيضا ضمير المنظمة وقلبها النابض وإحساسها الواعي لما يدور حولها من أحداث وتغيرات.

المطلب الأول: نشأة وتطوير إدارة الموارد البشرية.

أولا: نشأة إدارة الموارد البشرية.

تتمثل إدارة الموارد البشرية فيما يلي:¹

تعتبر وظيفة إدارة الموارد البشرية إحدى وظائف المؤسسة، وهي وظيفة حديثة النشأة مقارنة بالوظائف الأخرى للمؤسسة، ففي تاريخيا ظهرت بعد وظيفة الإنتاج والبيع والمحاسبة. لهذا تعددت وتنوعت الأبحاث والدراسات، لهذا حظيت إدارة الموارد البشرية في العصر الحديث باهتمام كبير من قبل الباحثين لكونها إدارة لأهم وأعلى أصول المؤسسة وهو المورد البشري.

يرجع فضل إنشاء إدارة الموارد البشرية إلى اندلاع الحرب العالمية الأولى، حيث كان على المصانع ان تنتج اكبر قدر ممكن من الأسلحة، ولذلك فان الوصول إلى حد أقصى من الإنتاج لا يتحقق إلا بوجود إدارة تسيير هذه المصانع، وتقوم بالاستغلال العقلاني لمواردها البشرية، وفي عام 1936 لم تكن هناك مساهمة في اتخاذ القرارات غير ان ظهور النزاعات والاضطرابات ظهر جليا انه لا بديل يطرح إلى العودة إلى الأفكار التي جاء بها "تايلور" و"فايول" وقد عملت الدول المتقدمة لاسيما الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا إلى توفير المعلومات وكشف الحقائق التي تؤثر على إنتاجية العمال والرفع من روحهم المعنوية، خصوصا أثناء الحرب التي كانت السبب الأساسي في إنشاء لجنة تهت بتلك المشاكل إضافة الى ذلك فقد تشكلت الإدارة العلمية بهدف مواجهة الصعوبات والعراقيل الحاصلة.

ثانيا: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.

أهم المراحل التاريخية التي مرت بها إدارة الموارد البشرية من منتصف القرن التاسع عشر حتى وقتنا الحاضر:

- المرحلة الأولى: مرحلة العبودية ونظام الرق:

عندما ساد المجتمع الإنساني القديم نظام الرق، كان تعامل المنظمات مع الإنسان والعاملين الذين تحتاجهم العمل كأى وظيفة شراء.

¹ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، مكتب غريب، مصر، 2014، ص12.

فنظام الرق هو بالأساس، نظام يسمح لإنسان ما أن يشتري إنسانا آخر ويبيعه ويستخدمه كما يشتري ويبيع ويستخدم أية حاجة أخرى، حصانا أو أرضا أو ماكينة أو غيرها.

لذلك، لا تحتاج المنظمة التي تعمل في مجتمع يسوده هكذا نظام إلى وظيفة مستقلة لإدارة الموارد البشرية، فاهتماماته تصحب مشابهة لاهتمامها بشراء أي شيء مادي آخر.

ففي هذه المنظمة، و تعويض، من يموت منهم يحدد، و من دون الحاجة للاهتمام بتعويضهم أو منحهم أجور أو حوافز، أو تطويرهم أو الحفاظ عليهم،... أو غير ذلك من فعاليات، كما لا تحتاج الاهتمام بحقوقهم، حيث ليس لهم حقوق تذكر.

و كلما كان الرقيق أكثر توفرا، كلما انعكس ذلك على ثمنهم، وبالتالي على الحاجة للاهتمام بحسن، استخدامهم.

و لكن، و بالنظر للاختلاف بين الإنسان و الممتلكات الأخرى، لا بد و أن دخلت احتمالات تكون روابط نفسية في طبيعة العلاقة بين المالك و الرقيق، مما اقتضى، ضوابط اجتماعية للحد دون تنامها.

علما بأن نظام الرق انقرض، و لأكثر دول العالم، منذ مئات السنين، و لكن بقيت بعض أفكاره إلى فترة أخيرة، أي استمر النظر إلى الإنسان باعتباره مورد متوفر و بدون قيمة أو حقوق تذكر. كما استمر كنظام رسمي في بعض الدول كالولايات المتحدة مثلا. ولكنه كان محصورا بفئة معينة من الأفراد، هم السود الذين تم اختطافهم من إفريقيا لبيعهم في الولايات المتحدة، وكان استخدامهم كقوة عاملة في الزراعة، أما في القطاعات الاقتصادية الأخرى، فقد سادت أنظمة تحترم حرية الإنسان و حقوقه.¹

- المرحلة الثانية : تطور الثورة الصناعية The industrial revolution

لقد تطورت الحياة الصناعية تطورا كبيرا منذ ظهور الثورة الصناعية، فقبل قيام الثورة الصناعية، كانت الصناعات منذ القرن الثامن عشر و ما قبله محصورة في نظام الطوائف المتخصصة، و كان الصناع يمارسون صناعتهم اليدوية في منازلهم مستخدمين في ذلك أدوات بسيطة و قد صاحب ظهور الثورة الصناعية عدة ظواهر أهمها:¹

- التوسع في استخدام الآلات و إحلالها محل العمال.
- ظهور مبدأ التخصص، و تقييم العمل .
- تجمع عدد كبير من العمال في مكان العمل وهو المصنع .
- إنشاء المصانع الكبرى التي تستوعب الآلات الجديدة.

1- سعاد نائف بزنوطي، إدارة الموارد البشرية و إدارة الأفراد دار وائل للطباعة و النشر عمان - الأردن - الطبعة الثانية 2012 - ص 27-28.

2- صلاح الدين عبيد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مدخل تطبيقي معاصر. ص 43

و من جهة إدارة الموارد البشرية، كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية لكثير من المشاكل التي تواجهها إدارة المنشآت فبالرغم من أن الثورة الصناعية أدت إلى تحقيق الزيادات الصناعية أدت إلى تحقيق زيادات هائلة في الإنتاج و تراكم السلع و رأس المال، إلا أن العامل أصبح ضحية هذا التطور، فقد كان ينظر إلى العامل باعتباره سلعة تباع و تشتري بعد أن اعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها على العامل.

كما تسببه نظام المصنع الكبير في كثير من المشاكل في مجال العلاقات الإنسانية من خلال نشأة كثير من الأعمال المتكررة و الروتينية و التي لا تحتاج إلى مهارة.¹

- المرحلة الثالثة : تطور حركية و ميكانيكية صيانة الأفراد:

في بداية الثلاثينات تغيرت كثير من العوامل السياسية و التي أدت على ظهور تشريعات و قوانين تتعلق بالأفراد العاملين كتحديد ساعات العمل و الأجور و الاختيار و التعيين و نظام الحوافز وغيرها، كما تبلور دور الدولة في عملية توظيف الوظيفة و تحليل العمل بالإضافة إلى النقابات المهنية التي ظهرت في هذه الفترة و التي كان لها الأثر الأكبر في المفاوضات بين العاملين و أرباب العمل لزيادة الأجور و حل مشاكل العمال و تحسين ظروفهم.²

- المرحلة الرابعة : ظهور حركة الإدارة العلمية Scientisic monogement movement

من بين التطورات الهامة التي ساهمت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية انتشار حركة الإدارة العلمية بقيادة فردريك تايلور Frederick toylor و التي لقب بأب الإدارة، و قد حدثت هذه الحركة من عام 1890م تقريبا حتى بداية الحرب العالمية الأولى و قد توصل تايلور إلى ما اسماه بالأسس الأربعة للإدارة و هذه الأسس هي:¹

1- التطور الحقيقي في الإدارة

2- الاختيار العلمي للعاملين

3- الاهتمام بتنمية و تطوير العاملين و تعليمهم.

4- التعاون الحقيقي بين الإدارة و العاملين

و يقصد تايلور بالتطوير الحقيقي، الإدارة أن نستبدل الطريقة التجريبية أو العشوائية في الإدارة (خطأ أو صواب) و التي تعتمد على التخمين و التجربة إلى العامية التي تعتمد على المبادئ و الأسس المنطقية،

1- صلاح الدين محمدعبد الباقي، مرجع سابق -ص 19-20.

2- على محمد ربابعة ، إدارة الموارد البشرية-تخصص نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء للنشر و التوزيع – عمان ، الطبعة الأولى 1423/2003هـ، ص 23.

1- صلاح الدين محمد عبد الباقي ، نفس المرجع سابق، ص 32

وتعتمد هذه الطريقة على الملاحظة المنظمة وتقييم وجدولة أوجه النشاط المرتبطة بالوظيفة كي يتم أداءها في الواقع العملي، ثم تبسيط و اختصار الأعمال المطلوبة اعتمادا على تحليل الحركات اللازمة لأداء العمل و

المواد والمعدات المستخدمة أمام الاختيار العلمي للعاملين فيعتبره تايلور الأساسي، في نجاح إدارة الموارد البشرية ويجب أن يتم اختياره بعد تأكد في تأهيله و المناسب و توافر القدرات و المهارات اللازمة لتحمل عبئ و مسؤوليات الوظيفة.

أما عن المبدأ الثالث لإدارة و هو تعليم و تطوير العاملين ، فإن تايلور يؤكد على أن العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه، إلا بعد أم يكون لديه الاستعداد للعمل و التدريب المناسب على العمل و ذلك فإن التدريب العامل و تطوير أمر جوهري للوصول إلى المستوى، المطلوب من العمل

و يؤكد تايلور أن التعاون بين الإدارة و العاملين هو الأساس الرابع للإدارة، و يعتقد أنه بإمكان التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أجرة و بين رغبة صاحب العمل (الإدارة) في تخفيض تكلفة العمل، و ذلك عن طريق زيادة إنتاجية العامل، و بحيث يشارك العامل في الدخل الزائد المحقق نتيجة الارتفاع معدل إنتاجيته.

و قد قدم المساعدة لتايلور كل من فرانك جليبرت « Frank Giberth » و هنري جانث « Henry cantt » و قد اضاف جانث بعض الأفكار الجديد حول طريقة دفع الأجور، و التي تعتبر أكثر عدالة عن طريقة taylor كما ان فكرة جانث الخاصة بأعداد جداول، العمل قد حققت فوائد كثيرة عند استخدامها.

و بالرغم من أن تايلور قد أكد على معايير العمل، و تحسين طرق العمل و نظم الحوافز، إلا أنه قوبل بهجوم و مقاومة عنيفة، و تركز الهجوم على مطالبته العمال، بأداء معدلات إنتاج عالية دون أن يحصلوا على اجر مقابل ذلك بنفس، الدرجة و كذلك إهماله للعنصر الإنساني

- المرحلة الخامسة: الحرب العالمية الأولى

بقد أظهرت الحرب العالمية الأولى الحاجة على استخدام طرق اختبار الموظفين قبل تعيينهم للتأكد من صلاحيتهم لشغل الوظائف، و من أمثلة هذه الاختبارات ألفا Alpha و باتا Beta و قد طبقت بنجاح على آلاف العمال قبل تعيينهم تفاديا لأسباب فشلهم بعد توظيفهم.¹

و بتطور حركة الإدارة العلمية و تقدم علم النفس، الصناعي، بدأ بعض، المتخصصين في إدارة الموارد البشرية في الظهور في المنشآت للمساعدة في بعض الأمور مثل التوظيف و الرعاية الاجتماعية و التدريب و الأمن الصناعي و الرعاية الصحية. و يمكن النظر إلى هؤلاء كطلائع أولى ساعدت على تكوين إدارة الموارد البشرية بمفهومها الحديث.

و في هذه الفترة، تزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال، و أنشئت مراكز للخدمات الاجتماعية و الترفيهية و التعليمية و الإسكان و يمثل إنشاء هذه المراكز بداية ظهور أقسام شؤون الموارد

¹ - صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 20-22

البشرية ولكن اقتصر عمله على هذه الجوانب السابق ذكرها و كان معظم الأفراد العاملين بأقسام إدارة الموارد البشرية من المهتمين بالنواحي الإنسانية والاجتماعية.

وقد حدثت تطورات هامة خلال هذه الفترة أيضا حيث أنشئت أقسام موارد بشرية مستقلة، و في حوالي عام 1915 أعد أول برنامج تدريبي لمديري الموارد البشرية في إحدى الكليات الأمريكية المتخصصة، و في عام 1919 تقريبا قامت اثني عشر كلية بتقديم برامج تدريب في إدارة الموارد البشرية و بحلول عام 1920 أصبح مجال إدارة الموارد البشرية متواجدة على نحو ملائم، وأنشئت كثير من إدارات الموارد البشرية في كثير من الشركات الكبيرة والأجهزة الحكومية.

- المرحلة السادسة: ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية

لقد شهدت نهاية العشرينات و بداية الثلاثينات من هذا القرن تطورا في مجال العلاقات الإنسانية، فقد أجريت تجارب هارثون «Hawthorne» بالولايات المتحدة الأمريكية بقيادة لتون مايو «Elton mayo» و قد أقنعت هذه التجارب الكثيرين بأهمية رضاء العامل عن عمله و ضرورة توفير الظروف المناسبة للعمل.

- المرحلة السابعة: ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى وقتنا الحاضر

لقد نمت و تطورت إدارة الموارد البشرية في السنوات الحديثة، واتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية و أصبحت مسدولة ليس فقط عن أعمال روتينية مثل حفظ ملفات العاملين وضبط حضورهم و انصرافهم بل شملت تدريب و تنمية العاملين و وضع برامج لتعويضهم عن جهودهم وتحفيزهم وأيضا ترشيد العلاقات الإنسانية و علاقات العمل و يتضح ذلك من الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في العصر الحديث.

و ما زلت الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية تركز على العلاقات الإنسانية¹

على نواحي، تنفيذية مثال ذلك حفظ ملفات و سجلات العاملين و متابعة النواحي المتعلقة بهم كضبط أوقات حضورهم و أن صرافهم و إجازاتهم، و انعكس ذلك على الدور الذي يقوم به مدير إدارة الموارد البشرية و كذلك الوضع التنظيمي للجهاز الذي يقوم بأداء الوظيفة في الهيكل التنظيمي العام للمنشأة.

و من ناحية أخرى يرى أصحاب وجهة النظر الحديثة، أن إدارة الموارد البشرية تعتبر إحدى الوظائف الأساسية في المنشأة و لها نفس، أهمية تلك الوظائف (الإنتاج، التسويق، التمويل) و ذلك لأهمية العنصر الإنساني، وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمنشأة.

¹ - صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق ص 22 ص 24.

و قد يكون من المفيد في هذا المقام أن تستعرض بعض، تعريفات إدارة الموارد البشرية من، وجهة نظر الكتاب المهتمين بها، و ذلك بهدف الوصول إلى مفهوم موحد و أكثر وضوحا لإدارة الموارد البشرية.

- يعرف فرنشر«French» إدارة الموارد البشرية بأنها عملية اختيار و استخدام و تنمية و تعويض الموارد البشرية العامة بالمنظمة¹

- كما يعرف Sikula.A إدارة الموارد البشرية بأنها استخدام القوى العاملة داخل المنشأة أو بواسطة المنشأة و يشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة بالمنشأة و الاختيار و التعيين، تقييم الأداء، التدريب و التنمية، التعويض و المرتبات، العلاقات الصناعية، تقديم الخدمات الاجتماعية و الصحية للعاملين و أخير بحوث الأفراد

- كما تعرف Marrin.J إدارة الموارد البشرية بأنها ذلك الجانب من الإدارة التي يهتم بالناس كأفراد أو مجموعات، و علاقاتهم داخل التنظيم، و كذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم. وهي تشمل الوظائف التالية، تحليل التنظيم تخطيط القوى العاملة، التدريب و التنمية الإدارية، العلاقات الصناعية، مكافأة و تعويض العاملين و تقديم الخدمات الاجتماعية و الصحية، ثم أخيرا المعلومات و السجلات الخاصة بالعاملين

- من ناحية أخرى يعرف Glueck.w إدارة الموارد البشرية بأنها تلك الوظيفة في التنظيم التي تختص، بإمداده بالموارد البشرية اللازمة و يشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة البحث عنها ثم تشغيلها و تدريبها و تعويضها و أخيرا الاستغناء عنها

- و يذكر كل من «Miner.M» «Miner.J» أن الوظائف التنفيذية لإدارة الموارد البشرية تشمل التخطيط التنظيمي و تحليل الوظائف، تخطيط القوى العاملة، تقييم أداء العاملين الاختيار و التعيين التدريب و التنمية الإدارية، إدارة المرتبات و الأجور، الخدمات الصحية و الاجتماعية العلاقات و الاستفادة من نتائج البحوث في علم النفس و علم الاجتماع و علم الإثنولوجيا (علم التطور التاريخي للأجناس البشرية)، و كان نتيجة ذلك تزايد استخدام اصطلاح العلوم السلوكية و تهدف هذه المجموعة من العلوم إلى دراسة العوامل المحددة للسلوك الإنساني، و يشمل ذلك طبيعة تكوينه النفسي، و الاجتماعي و الحضاري و المدخل السلوكي في الإدارة يختلف عن مدخل الإدارة العلمية و مدخل العلاقات الإنسانية ذلك انه أكثر شمولاً، حيث أنه يضع في اعتباره جميع الجوانب الخاصة ببيئة و ظروف العمل، و العاملين و أثر على سلوكهم و ينبغي التأكد إلا أن العلوم السلوكية ما هي إلا مجرد أداة لمعاونة الإدارة في الكشف عن دوافع السلوك الإنساني، للعاملين، و اثر العوامل المختلفة على هذا السلوك و هي بذلك تضيف نوعاً من المعرفة الجديدة التي يمكن الاستفادة منها في بعض مجالات إدارة الموارد البشرية، مثال ذلك سياسة الحوافز، و نظم الاتصالات الإدارية و أنماط القيادة و التنظيمات غير الرسمية.

¹ - صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 14-ص 13

و إذا نظرنا إلى إدارة الموارد البشرية في المستقبل فنجد أن هناك نمو متزايد في أهميتها لكافة المنشآت نتيجة للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية وهناك كثير من التحديات التي يجب أن تتصدى لها إدارة الموارد البشرية، ومن هذه التحديات الاتجاه المتزايد نحو التوسع في استخدام الأوتوماتيكية « automation » و الاعتماد على الحسابات الإلكترونية (الكمبيوتر) في إنجاز كثير من وظائف إدارة الموارد بعد أن كان الاعتماد في إنجازها على الأفراد، كما تواجه إدارة الموارد البشرية كثير من الضغوط السياسية والاجتماعية والاقتصادية، وكذلك التغير المستمر في مكونات القوى، العاملة على مستوى الدولة من حيث المهن والتخصصات والجنس.

ومن أهم التطورات الحديثة المؤثرة على ممارسات وأنشطة الموارد البشرية المتغيرات العالمية وظهور التكتلات الدولية وضرورة مراعاة تأثير ذلك الممارسات الدولية السائدة في مجال إدارة الموارد البشرية ومن أهم هذه الممارسات، مجال البحث والاستقطاب والاختيار والتعيين وإدارة المبيعات وإدارة المرتبات والأجور والحوافز وتقييم أداء العاملين، وكذلك مراعاة تأثير ثورة الاتصالات والتكنولوجيا والمعلومات السائدة في النطاق الدولي¹

المطلب الثاني: مفهوم الواسع لإدارة الموارد البشرية،

أولاً: مفهوم إدارة الموارد البشرية:

لقد تعددت وجهات النظر حول مفهوم إدارة الموارد البشرية وكانت كما يلي:²

1. وجهة النظر التقليدية:

يرى بعض المديرين أن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا وظيفة قليلة الأهمية إذ أنها تقتصر على الأعمال الروتينية التنفيذية فقط مثل متابعة أوقات الحضور والانصراف لهؤلاء، ويبدو أن إدارة الموارد البشرية لم تحظى باهتمام هؤلاء المديرين حيث يرون أن تأثيرها ضئيل على كفاءة ونجاح المنشآت وانعكس ذلك على الدور الذي يقوم به مدير إدارة الموارد البشرية في المنشآت وكذلك على الوضع التنظيمي لهذه الإدارة.

2. وجهة النظر الحديثة:

يرى البعض الآخر من المديرين أن إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية في المنشآت، وهي لا تقل أهمية عن الوظائف الأخرى كالتسويق والإنتاج والمالية، وذلك لأهمية العنصر البشري وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمنشآت، وقد اتسع مفهوم إدارة الموارد البشرية ليشمل أنشطة رئيسية تتمثل في تحليل وتوصيف الوظائف، تخطيط وتدريب وتنمية الموارد البشرية وجذبها واستقطابها وتحفيزها للعمل وتقييم الأداء بالإضافة إلى النشاط التقليدي المتعلق بشؤون الموارد البشرية في المنشآت.

¹ - صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 24 - ص 25.

² صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع نفسه، ص 19.

و قد يكون المفيد أن نستعرض بعض تعريفات إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر الكتاب المهتمين بها، وذلك للوصول إلى أكثر وضوح.

- تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها: "تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد وتنميتهم وتعويضهم والمحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المؤسسة".¹

- ويرى مصطفى محمود أبو بكر: "أن إدارة الموارد البشرية عبارة عن النشاط الخاص بتخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة أداء مجموعة الأنشطة والعمليات التشغيلية المختلفة والمتعلقة بإدارة العنصر البشري في المنظمة".²

وبنا على هذه التعريفات يمكن الخروج بتعريف شامل لإدارة الموارد البشرية:

"هي الإدارة التي تختص بتسيير شؤون الأفراد في المنظمة، بغية وضع الفرد المناسب في المكان المناسب، وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة".

المطلب الثالث : أهمية إدارة الموارد البشرية.

لإدارة الموارد البشرية أهمية كبيرة في المؤسسة كإحدى وظائف المؤسسة العصرية، فهي إدارة لأهم وأعلى أصول المؤسسة، حيث أن ما يميزها عن باقي الأصول انها أصول مفكرة، باعتبار أن الموارد البشرية

¹ خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي، عمان، دار وائل للنشر، 2004، ص12.

² مصطفى أبو بكر، إدارة الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزات التنافسية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2015، ص20.

مديرين مرؤ و سينتفد الإدارة ، لذا فهي تشجعهم وتدفعهم للاجتهد والابتكار وتبرئ مناخا يعني ذلك، ونظرا للأهمية البالغة التي تتسم بها الموارد البشرية سوف نبرز هذه الأهمية على مستويين، الأول على مستوى المؤسسة والثاني على المستوى الوطني القومي.

أولا : الأهمية على مستوى المؤسسة : إن اهتمام الإدارة باستقدام التجهيزات الحديثة ورؤوس الأموال وتحديد الأهداف الطموحة للإنتاج والتسويق والتميز على المنافسين، كل هذا لن يحدث دون اكتساب موارد بشرية قادرة محفزة تعمل بروح الفريق. فقد أكدت الكثير من الدراسات أن العديد من الشركات تزودت بآلات كاملة أوتوماتيكية تلقائية الأداء لكنها لم تقو على استغلالها لعدم قدرة العاملين على استيعاب هذه التكنولوجيا المتقدمة، فعلى سبيل المثال نجد بعض الشركات والمؤسسات تقتي أنواعا من الآلات مبرمجة بالحاسب كلفتها الملايين، لكن جهل استخدام الحاسب لدى بعض العمال، وتواضع قدرات التشغيل والصيانة لدى البعض الآخر حال دون استخدامها، فكان مصير التجهيزات المخازن بدلا من الإنتاج، وكذلك نجد بعض الشركات حددت أهدافها الطموحة لتحسين المركز المالي وزيادة الحصص السوقية، لكن تواضع قدرات المديرين وتضخم أعداد العاملين وانخفاض قدرة دافعهم وغياب روح الفريق حال دون الوصول إلى المبتغى، ويمكننا الإشارة إلى أنه مع مرور الوقت تناقصت قيمة الموارد المادية مثل المناجم والتجهيزات والمباني بالاستهلاك والتقادم، في حين أن الموارد البشرية تتزايد قيمتها وإنتاجيتها بالخبرات المتراكمة التي تكتسبها مع مرور الزمن، ولذا لك فهي تمثل أصلا تتزايد قيمته وأهميته يستحسن الاستفادة منه.

ويمكن أن نلاحظ أنه توجد علاقة تكاملية بين إدارة الموارد البشرية وغيرها من الإدارات أو الوظائف الأخرى في المؤسسة، فإدارة الموارد البشرية تزود إدارات الإنتاج والمالية والتسويق باحتياجاتها من اليد العاملة المناسبة لخصائص الأعمال المراد تأديتها وأعباء العمل في الوقت المناسب.

كما أن سوء تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية أو الاختيار أو التعيين أو الحوافز يؤدي إلى إعاقة أعمال الإدارات الأخرى سالف الذكر، أي التي تلقى خدماتها من إدارة الموارد البشرية، كما يتسبب في تعذر تحقيق أهداف هذه الإدارات وحتى الأهداف العامة للمؤسسة، بينما تساهم كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية في دعم أداءات الإدارات الأخرى وتيسير بلوغ الأهداف.

ثانيا : الأهمية على المستوى الوطني القومي:

تظهر أهمية الإدارة الفاعلة للموارد البشرية في مؤسساتنا على المستوى القومي في المحاور التالية:

1. الموارد البشرية أساس الاستقلال والنفوذ الاقتصادي: حيث تغيرت أسس الصراع الدولي واختلفت أنواع التهديدات التي تمارسها دول ضد أخرى، فبعد أن كان فرض النفوذ يتم من خلال القوة العسكرية تغير الأمر ليصبح النفوذ أو الغزو اقتصادي الكورية الشمالية، 1999 م، 2000م بالتهديد بإيقاف أو إلغاء المساعدات الغذائية لكوريا الشمالية، أو وضع قيود على حمل البنوك الكورية الشمالية، العديدة العاملة في السوق اليابانية، كما أن النفوذ الاقتصادي يأتي عبر قوة اقتصادية لا تقوم فقط على موارد طبيعية، بل موارد بشرية قادرة على الإدارة الفاعلة والأداء المتميز للعاملين لتعظيم القيمة المضافة

وزيادة الناتج القومي في مختلف مجالات النشاط الاقتصادي، وهذا ما توافر لدى الدول الصناعية الكبرى السبع، ودول أخرى تتنامى قوتها الاقتصادية مثل: الصين، وسنغافورة، والقاسم المشترك الذي يجمع هذه الدول هو بشر توافرت لهم عقول مفكرة مبدعة وقدرات فنية مناسبة وعالية وسمات سلوكية ايجابية مثل المبادئ والالتزام والولاء وإدمان العمل وجودة الأداء والإخلاص وروح الفريق، كل ذلك تحت مظلة إدارة كفؤة وفعالة في الشركات وكذا في المؤسسات الحكومية التي تضع البرامج والسياسات الداعمة لأنشطتها.

2. الموارد البشرية أداة تنافسية عالمية: تسعى الشركات الكبيرة والنشطة عبر العالم لزيادة قدرتها التنافسية من خلال أحسن أو أفضل جودة، والإنتاج في الأجل المجدد بأقل تكلفة وأعلى كفاءة، ويقوم هذا كله على عقول مدراء عصريين أكفاء وعاملين مدربين يعملون بروح الفريق ضمن فرق عمل محفزة.

إن المنافسة التي تخلقها الشركات الكبرى متعددة الجندسيات تحتم على المديرين أن يصمموا بدائل لمواجهةها، فيما التعاون معها من خلال تحديد نقاط القدرة التنافسية وتعزيزها وتطويرها، أو بيع شركاتهم لهذه الشركات، أو الانتقال من النشاط الحالي إلى نشاط آخر، ففي حالة الأخذ ببديل التنافس يتطلب الأمر تصميم استراتيجيات وتكتيكات للمنافسة، هذه بدورها تحتاج لموارد بشرية فاعلة من مديريين لديهم مهارات الإدارة الإستراتيجية من حيث الرؤية المستقبلية والمبادئ ومخاطر وضع القرارات الإستراتيجية. كما يتطلب الأمر عاملين أكفاء على مستوى عال من القدرة مبتكرين مستفيدين مما يهيئوه قادتهم من فرص المشاركة في الإدارة وتقديم الأفكار المبتكرة.¹

3. العقول المبتكرة تخفض فاتورة التكنولوجيا المستوردة: أصبح تقدم وتفوق الدول رهنا بحسن تكوينها لذخيرتها العقلية والإفادة منها، أي من عقول المبدعين فكريا وعلميا، وإن لم تفعل تصبح أسيرة الاعتماد على العقول المبدعة للآخرين.

4. استقطاب العقول أصبح ساحة للصراع العالمي: تتنافس الدول المتقدمة على جذب الكفاءات البشرية الراقية والتميزة من بعضها وكذلك من الدول النامية، وإزاء هذا نجد أنفسنا أمام ظاهرة استنزاف العقول المبدعة ولذلك تحتاج الإدارة فاعلة في مؤسساتنا تهيئ مناخا محفزا للعمل، إدارة تميز بين العاملين بقدر ما ميز به كل منهم من قدرات ودوافع وحماس للعمل، إدارة تنفق بسخاء على البحث والتطوير وتهيئ مناخ بحثي مشجع، تعتمد العطاء والابتكار و المفاضلة بين العاملين، وتسعى للتكامل بين الجامعات وبين مؤسسات الأعمال في جهد مشترك، تهيئ عوامل جذب للعقول المبدعة أكثر من عوامل الطرد، فإذا توفرت عوامل الجذب من تحفيز وتهيئة لبيئة عمل مناسبة ماديا ومعنويا ثم الولاء وتزايدت وتأكدت عوامل الجذب.

5. الإدارة الفاعلة للموارد البشرية: تعني الأمن القومي: إذا أسفرت الإدارة الفاعلة برامج التنمية الاقتصادية عن قدر كاف من الإنتاج الصناعي والزراعي والخدمي ومعدل جيد للدخل القومي، أسفرت

¹ محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، ط1، الاسكندرية، دار الوفاء لندنيا الطباعة و النشر 2013، ص63

الإدارة الفاعلة لبرامج التنمية الاجتماعية عن مستوى تعليمي وصحي جيد، ولبرامج التنمية الاجتماعية عن هيكل منسجم للقيم والاتجاهات والسلوكيات الايجابية البناءة للناس كعاملين ومديرين ورجال أعمال وعملاء وموردين...الخ.

وأُسفرت إدارة برامج تنمية البحث العلمي عن مواكب التطورات التكنولوجية المعاصرة وإفراز تكنولوجيا محلية، كان نتيجة ذلك قدرة اقتصادية وعسكرية تحمي وتؤمن القيم الوطنية العليا والأرض وما عليها، وهكذا يمكن مجابهة المخاطر والتهديدات المحلية الإقليمية والعالمية، ويمكن استنتاج أن الإدارة الفاعلة في القطاع الحكومي وقطاع الأعمال المصانع المزارع، الورش، مؤسسات الخدمات تسهم في تهيئة وتنمية قاعدة إنتاجية تعزز القدرة والركيزة الاقتصادية تقوم على المواد وعلى رأسها البشر ليس عددا فقط، بل مهارات ومعارف وقيم واتجاهات وسلوكيات من هؤلاء، يأتي المديرين ومساندوهم والعاملون في باقي المستويات، وتشارك القيادة السياسية مع قطاع الأعمال الخاص أن كلا منهم يختار طاقم المديرين، وهنا تكمن أهمية الاختيار الفاعل للقيادات الإدارية، ففي القطاع الحكومي بقدر ما تكون القدرات الإدارية تكون درجة التوفيق في تهيئة مناخ استثماري جاذب للاستثمارات و تتمم لها، أما القطاع الخاص فالمطلوب منه أن يحسنه المديرين استغلال مناخ الاستثمار الذي يتزايد تحسنه.¹

¹ - يوسف فضيل، رايح وايل - مذكرة تخرج بعنوان سياسة استقطاب واختيار الموارد البشرية في المؤسسة - المدينة 2012، 2011 ص 45

المبحث الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية.

هناك عدة وظائف للموارد البشرية والتي تتمثل في التكوين و التوظيف و تقييم الاداء . و كل هذه الوظائف تظفي أهمية بالغة في المؤسسة و تنمية العنصر البشري فيها.

المطلب الأول: وظيفة التكوين والتدريب.

أولا : التكوين.

1. تعريف التكوين:

لقد تعدد مفهوم التكوين من مؤلف إلى باحث إلى عالم اجتماع ولكن في الحقيقة لم تصادف أي التباسات أو غموض فيما يتعلق بهذا المفهوم.

- إن كلمة تكوين هي ترجمة للكلمة الفرنسية formation وكذا للكلمة الإنجليزية training

وقد أخذ مفهوم التكوين عدة أشكال وهي:

1.1 - التكوين هو العمل على زيادة قدرات الأفراد ومهاراتهم بغرض رفع مستوى قيامهم ووظائفهم الحالية وكذلك لاكتسابهم القدرة على تولي مسؤوليات أكبر. أو هو تزويد الفرد بالمعلومات والخبرات والمهارات التي تجعله صالحا لأداء عمل معين بكفاءة عالية وصالحة لتولي مناصب أعلى.¹

2.1 - كذلك التكوين هو عملية تعلم سلسلة من السلوكيات المبرمجة أو بمعنى آخر هو عملية تعلم مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقا، فالتكوين إذا هو تطبيق المعرفة ويمكن الأفراد من الوعي بالقواعد والإجراءات الموجهة والمرشدة لسلوكه معتمدا على المهارات الحركية ومهارات التذكر والحفظ والأساليب الشرطية البسيطة التي ترفع قدرة العامل على أداء الوظيفة.²

3.1 - التكوين عملية تعلم مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقا، ويتم في الوظائف التي يمكن تحديد مكوناتها وأنشطتها بشكل دقيق أي الوظائف التنفيذية، ويمكن الأفراد من الإلمام والوعي بالقواعد والإجراءات الموجهة والمرشدة لسلوكهم، بالتالي فهو عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج.³

¹ أحمد عادل راشد، مذكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، 2013، ص 181.

² عبد المعطي عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية. الأسس والعمليات، عمان، دار زهران، 2000، ص 32.

³ عادل حرحوش ومؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، عالم الكتب الحديث بغداد، 2009 ص 133.

ثانياً : التدريب.

لقد تعددت تعاريف التدريب بتعدد المؤلفات الصادرة في هذا المجال وسنحاول فيما يلي استعراض بعض منها:¹

- يعرف التدريب بأنه مجموعة الأنشطة التي تهدف إلى تحسين المعارف والقدرات المهنية، مع الأخذ في الاعتبار دائماً إمكانية تطبيقها في العمل.

- ويعرف التدريب انه نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في عملهم.

- ويعرف كذلك بأنه تطوير منظم للمعرفة والمهارات والاتجاهات التي يحتاج إليها الفرد حتى يتمكن من القيام بأداء واجباته بكفاءة.²

- التدريب هو عملية تعلم، تتضمن اكتساب مهارات، و مفاهيم وقواعد واتجاهات لزيادة وتحسين أداء الفرد. وتقع المسؤولية الأولى لتدريب الفرد الجديد بصفة عامة على الرئيس المباشر له و في بعض الأحيان تفويض مسؤولية هذا التدريب إلى عامل من العمال أو فرد من الأفراد القدامى ذو خبرة في المؤسسة.³

لهذا يجب أن نعترف بأن مفهوم التدريب لم يعد مفهوماً تقليدياً يقتصر على تنظيم الدورات التدريبية التقليدية ومنح شهادات الاجتياز، بل أصبح خياراً إستراتيجياً في منظومة استثمار وتنمية الموارد البشرية.

فمن خلال التعرض لتعريف التدريب نستطيع إدراك أن:

- التدريب نشاط إنساني.
- التدريب نشاط مخطط له ومقصود.
- التدريب يهدف إلى إحداث تغيرات في جوانب مختارة لدى المتدربين.
- التدريب ليس هدفاً في حد ذاته وإنما هو عملية منظمة تستهدف في تحسين وتنمية قدرات الأفراد بما ينعكس أثره على زيادة أهداف المنظمة المحققة.
- أن التدريب هو الوسيلة الأهم التي تؤدي إلى تنمية وتحسين الكفاية الإنتاجية للمنظمات.
- أن التدريب من أفضل مجالات الاستثمار في الإنسان.
- أن التدريب عملية مستقبلية.

¹ مبروكة عمر محيرق، أساسيات تدريب الموارد البشرية، الطبعة الأولى دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة 2003، ص 23.

² الطعاني حسن أحمد، التدريب. مفهومه، فعاليته، البرامج التدريبية وتقويتها، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 32.

³ ياغي محمد عبد الفتاح التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، دار الخريجي للنشر والتوزيع، الإسكندرية 1997، ص 39.

ثالثا : أنواع ومجالات التكوين والتدريب.

1. أنواع ومجالات التكوين:

1.1- أنواع التكوين:

للتكوين عدة أنواع وهي تختلف باختلاف نشاطاته وأهدافه واحتياجاته وذلك حسب نوع الوظائف والأمكنة وحسب مرحلة التوظيف وتمثل أهم أنواع التكوين فيما يلي:¹

1.1.1 - التكوين من حيث مرحلة التوظيف:

لا يقتصر التكوين على فئة معينة من العاملين فيشمل المشرفين والتنفيذيين لذلك ينقسم كما يلي:

- توجيه الموظف الجديد: إن الموظف يحتاج إلى جملة من المعلومات التي تعرفه وتقدمه بعمله وبالمؤسسة التي سيعمل فيها، ويهدف هذا النوع من التكوين على تهيئة الموظف الجديد للعمل وتدريبه على كيفية أداء عمله ويختلف طرق تقييم الموظف الجديد لعمله.

- التكوين أثناء العمل: وهو تكوين العامل في نفس موقع العمل وليس في مكان آخر وذلك بهدف تحسين كفاءة العامل ويكون الرئيس المباشر هو المسؤول عن تكوينه ومما يزيد أهمية هذا التكوين أن كثير من الآلات اليوم تتميز بالتعقيد الأمر الذي يستوجب أن يتلقى العامل تكويناً مباشراً على الآلة نفسها.

- التكوين بغرض تجديد المعارف والمهارات: عندما تتقادم معارف ومهارات الأفراد وخاصة إذا أدخلت أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة يستوجب تقديم تكوين مناسب لذلك. وهذا حق نرفع من كفاءة الأفراد في تأدية العمل المنوط بهم.

- التكوين بغرض الترقية أو النقل على وظيفة أخرى: وهو اللازم لإعداد الفرد وتكوينه على الطرقات والمهارات والمعارف الموجودة بين المنصب الخالي للوظيفة التي سيرقى إليها. كترقية العامل من وظيفة فنية إلى أخرى إدارية، فلا بد من تكوينه وتدريبه على المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية لسد ذلك

- النقص والفرق بين الوظيفتين.

2.1.1 - التكوين حسب الوظائف: حسب هذا التصنيف نجد ثلاثة أنواع للتكوين:

¹ محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص، ص 183-ص 184.

- التكوين التخصصي:

هذا النوع من التكوين هدفه تعويض القصور في المعارف والمهارات لدى العاملين المتعلقة بطبيعة عملهم، ورفع كفاءة العاملين في أدائهم لتلك الأعمال.

- التكوين الإداري:

يشمل هذا النوع من التكوين زيادة المهارات الإدارية لدى الفرد من تحليل المشاكل واتخاذ القرارات الإدارية وزيادة القدرة على التفكير الخلاق، كما يشمل بالإضافة إلى ذلك المهارات الاتصالية والقيادية والإشراف والتحفيز والتخطيط والتنظيم.

- التكوين المهني:

يتم هذا النوع من التكوين في مراكز متخصصة في هذا المجال، حيث تقوم هذه المراكز على مهن محددة حسب الحاجة، وفي نهاية البرنامج التكويني توزع الشهادات على المتكويين الذين اشتركوا أو اجتازوا البرنامج، ويوجد أنواع أخرى للتكوين من حيث المضمون من مجالات مختلفة من الوظائف فهناك التكوين في مجال الجودة وفي مجال الحاسوب والبرمجة، كما يشمل مجال التسويق والمحاسبة والمالية وغيرها.

ج- التكوين من حيث احتياجات الأفراد:

ينقسم التكوين حسب هذا الصنف إلى ثلاثة أنواع وهي:

- التكوين الذاتي : هو ذلك النوع من التكوين الذي يقوم به الفرد لتطوير مهاراته على أن تتوافر له الظروف التي تساعد على تنمية نفسه بنفسه في عمله، كتوافر نظام الحوافز التشجيعية والظفر برعاية من غيلره على صورة تعاونية.

- التكوين الفردي : هو ذلك التكوين الذي يهدف إلى تنمية مهارات فرد يكون في حاجة إلى توجيه وإرشاد إلى الطريق السليم والاتجاه الناجح، نحو النهوض بأعباء عمله ومسؤولياته مع العمل على معالجة ما قد يشوب أداءه، أو سلوكه من عيوب أو نقص أو انحراف.

- التكوين الجماعي : هو ذلك النوع الذي يهدف إلى تنمية الأفراد بصورة جماعية، ولهذا الأسلوب

- تأثير إيجابي على الأفراد المنظمين إليه حيث أن للجماعة تأثيراً قويا على أعضائها.

3.1.1 - التكوين من حيث المكان : يتمثل التكوين من حيث المكان فيما يلي:¹

- التكوين داخل المؤسسة:

قد ترغب المؤسسة في عقد برامجها بداخلها سواء بمكونين من الداخل أو خارج المؤسسة وبالتالي يجب عليها تصحيح البرامج أو دعوة مكونين للمساهمة في تصميم البرامج ثم الإشراف على

¹ محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص 185.

تنفيذها، وهناك نوع آخر من التكوين في موقع العمل وهنا يقوم الرؤساء المباشرين للعاملين بتزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل أو الإشراف على قيام بعض العاملين القدامى ذوي الخبرة لهذه المهمة، ويمتاز هذا النوع بتمائل وتشابه ظروف التكوين مع ظروف أداء العمل، وبالتالي سهولة نقل ما تمكن تعلمه إلى حيز الواقع والعمل.

- التكوين خارج المؤسسة:

تفضل بعض المؤسسات أن تنقل كل أو جزء من نشاطها التكويني خارج المؤسسة ذاتها، وذلك إذا كانت الخبرة التكوينية وأدوات التكوين متاحة بشكل أفضل في الخارج ويمكن الاستعانة في التكوين الخارجي إما لمؤسسات خاصة أو بالالتحاق بالبرامج الحكومية:

- مؤسسات التكوين الخاص: على المؤسسة أن تتأكد من جدية التكوين في المؤسسات الخاصة وأن تفحص سوق التكوين وأن تقوم بتقييم مكان وخدمة هذه المراكز.

- البرامج التكوينية الحكومية : تقوم الدولة أحيانا بدعم برامج التكوين وذلك من خلال مؤسسات للخدمة المدنية أو من خلال الفرق الصناعية وهي عادة برامج تركز على روح المهارات في مجالات تهتم بها الدولة.

ويمكن تلخيص أنواع التكوين في الجدول التالي:

الجدول رقم: (1-1) أنواع التكوين

أنواع التكوين			
حسب مرحلة التوظيف	حسب الوظائف	من حيث احتياجات الأفراد	من حيث المكان
توجيه الموظف الجديد.	تكوين التخصصي.	تكوين الذاتي.	تكوين داخل المؤسسة
-التكوين أثناء العمل.	تكوين الإداري.	تكوين الفردي.	تكوين خارج المؤسسة.
-التكوين بغرض تجديد المعارف والمهارات.	تكوين المهني.	تكوين الجماعي.	
-التكوين بغرض الترقية والنقل.			

المصدر: من إعداد الطالبة ،بالاعتماد على مرجع محفوظ أحمد جودة.

رابعا : مجالات التكوين:

1. بالنسبة للعامل:

حيث أن التكوين يعمل على تنمية نواحي عديدة للفرد من خلال:¹

1.1 - تنمية المعرفة والمعلومات لدى المتكون وذلك في:

- معرفة وتنظيم المؤسسة وسياستها وأهدافها.
- اكتساب معلومات عن منتجات المؤسسة وأسواقها.
- اكتساب معلومات عن إجراءات وتنظيم العمل بالمؤسسة.
- اكتساب معلومات عن خطط المؤسسة ومشاكل تنفيذها.
- المعرفة الفنية بأساليب وأدوات الإنتاج والمعرفة بالوظائف الإدارية الأساسية وأساليب القيادة والإشراف.

2.1 - تنمية المهارات والقدرات للمتكون من حيث:

- المهارات اللازمة لأداء العمليات الفنية المختلفة.
- المهارات القيادية والإدارية في التنظيم والتخطيط.
- القدرة على تحليل المشاكل واتخاذ القرارات.
- المهارات في التعبير والنقاش وإدارة الندوات.

3.1 - تنمية الاتجاهات للمتكون:

- الاتجاه لتفصيل العمل بالمؤسسة ولتأسيس سياسات وأهداف المؤسسة.
- تنمية الرغبة في الدافع للعمل وتنمية الروح الجماعية للعمل.
- تنمية الشعور بالمؤسسة.
- تنمية الشعور بأهمية التفوق والتميز في العمل.

4.1 - اكتساب الخبرة:

حيث يختلف هذا المجال عن المجالات السابقة، كما أنه لا يمكن تعلمها داخل قاعة التكوين وإنما هي نتاج الممارسة والتطبيق العلمي للمعرفة والمهارة والأسلوب في عدة مواقف مختلفة خلال فترة زمنية طويلة.

بالنسبة للمؤسسة: تكمن مجالات التكوين بالنسبة من خلال:²

- تفاني وتجنب شكاوي العمال عن صعوبة العمل أو عدم ملائمة لهم .

¹ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2007، ص325.

² صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص.253.

- إعداد أفراد قادرين عن شغل المناصب القيادية على مختلف مستويات العمل داخل المؤسسة.

- التأقلم مع التغيرات في نظم العمل وأساليبه والتطور التكنولوجي وذلك من خلال مواكبته تطورات العصر ومسايرة النمو الاقتصادي.

2. أنواع ومجالات التدريب:

1.2- أنواع التدريب: باعتبار التدريب وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة وذلك من خلال تنمية قدرات الأفراد والارتفاع بمستويات أدائهم، فإنه يختلف باختلاف الأهداف وطبيعة العمل والمستوى الوظيفي أو نوع الوظيفة وآخرون يصنفونها حسب المكان، وحسب مرحلة التوظيف وهي كالتالي:

2.2 - حسب مرحلة التوظيف والمستوى الوظيفي:

يشمل التدريب كافة أنواع فئات العاملين من مشرفين وعمال صناعيين... إلخ، لكن يمكن تصنيف التدريب حسب مرحلة التوظيف إلى نوعين هما:¹

3.2- التدريب في المراحل الأولى من التوظيف:

وهو التدريب الذي يحصل عليه الفرد في الأيام الأولى من التحاقه لتعيينه في الوظيفة وهو بمثابة تهيئة الأفراد وتعريفهم بالعمل الجديد الذي أصبح مسندا لكل واحد منهم وكيفية أدائه وإعلامهم أيضا بأنشطة المنشأة وأهدافها وسياساتها وبمهام الوظيفة التي عين فيها. وينقسم هذا النوع من التدريب بدوره إلى:

- التدريب التوجيهي:

يهدف إلى تقديم الموظفين الجدد للعمل لتحقيق العديد من الأهداف منها الترحيب بالعاملين الجدد وخلق اتجاهات نفسية طيبة لهم عن المشروع وتهيئتهم للعمل وتدريبهم على القيام به وإزالة الغموض أو الإجابة عن الاستفسار التي يبحث عنها الموظف، ويساعد هذا النوع من التدريب على التكيف والتأقلم مع الوظيفة التي يشغلها بسهولة وسرعة.

- التدريب التخصصي الابتدائي: يتضمن واجبات وتعليمات وخصائص الوظائف التي سوف

يمارسها الفرد الجديد.

- التدريب أثناء العمل: في هذا النوع تشجع وتوسع المنظمات إلى أن يقوم المشرفون

المباشرون فيها بتقديم المعلومات والتوجيه المستمر للمرؤوسين أثناء أدائهم للعمل.

¹ أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 55-56.

4.2 - التدريب في مراحل متقدمة من التوظيف:

ويقصد به تدريب العاملين القدامى في المنشأة ويهدف هذا النوع لاكتساب العاملين مهارات ومعارف جديدة يتطلبها التقدم في العلوم الإدارية، فيساعدتهم على تحسين قدراتهم في انجاز العمل وتطوير المعارف والمهارات التي اكتسبوها من قبل ويمكن تقسيم العاملين القدامى إلى:

- موظفي قاعدة العمل: ويشمل أعمال صناعية وفنية متنوعة.
- مجموعة مستوى الإشراف الأول: وتمثل الإدارة المباشرة.
- مجموعة المديرين في المستوى الأوسط: وتمثل الإدارة الوسطى.
- مجموعة المديرين في المستوى الأعلى: وتمثل الإدارة العليا.

ويتضمن تدريب العمال القدامى الأنواع التالية:

1. التدريب بغرض الترقية والنقل: يكون من أجل إعداد الفرد لشغل وظائف جديدة ترغب المنظمة إسنادها له، سواء كانت ترقية أو نقل من منصب لآخر وبالتالي ترفع من مهاراته ومعارفه في الوظيفة الجديدة.
2. التدريب بغرض تجديد المعلومات: (بغرض تطبيق النظم المستعملة) يتضمن المعلومات التي ينبغي تقديمها للموظف في التخصص الذي يمارسه، وتدعوا الحاجة دائما إلى تعميم هذا النوع من التدريب في كل أنواع التخصصات.
3. التدريب للتهيئة للمعاش: وهو نوع حديث للتدريب ويطبق في المجتمعات الراقية حيث يتم فيه تهيئة كبار السن للخروج على المعاش، فيتم تدريبهم على البحث عن طرق جديدة والبحث عن اهتمامات لأخرى غير الوظيفة والسيطرة على الضغوط والتوترات الخاصة بالخروج على المعاش ومنه القضاء على الملل والضجر بسبب أوقات الفراغ.

- أنواع التدريب حسب المستوى الوظيفي : يمكن تقسيم أنواع التدريب حسب المستوى الوظيفي إلى أربعة أنواع نوردتها فيما يلي:¹

1. التدريب المهمي : وهو التدريب في مجال الحرف التي تتطلب مدى كبير ومتنوع من المهارات والمعرفة والاستقلالية في الحكم والتقدير ويعتبر هذا النوع من العمل ومن أمثلة هذا النوع من التدريب، أعمال الكهرباء ، التجارة، الصيانة، التشغيل، تصليح الآلات المكسرة...إلخ.

- التدريب التخصصي: يشمل هذا النوع من التدريب الوظائف الأعلى من الوظائف الفنية و المهنية فهو يتطلب خبرات ومعارف متخصصة لمزاولة مهن أو عمل متخصص، إذ يعمل على

¹ أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 57 ص 58.

تحسين وتزويد الفرد بالمعارف والمهارات النفسية ومن أمثلتها: هندسة الإنتاج الأعمال المحاسبية والمشتريات والمبيعات والأعمال الهندسية.

- التدريب الإداري: يشمل هذا النوع فئات الإداريين في المستويات الإشرافية أو العليا أو الوسطى، أي العاملين بالوظائف الإدارية ويرتكز بشكل خاص على العاملين في الإدارات الوسطى والعليا.
- تدريب المتدربين: يعتبر المدرب من أحد العوامل الأساسية التي تقوم عليها العملية التدريبية بسبب دوره المهم في تهيئة وإعداد العناصر البشرية المؤهلة ويتم تدريب المتدربين بغرض إعدادهم للقيام بدورهم وذلك بتطوير وتنمية مهاراتهم ورفع كفاءاتهم ليتمكنوا من إيصال المعلومات والمعارف والمهارات إلى المتدربين والتعامل معهم بنجاح.

1. أنواع التدريب حسب المكان:

يمكن تصنيف التدريب حسب المكان إلى نوعين إما داخل المؤسسة أو خارجها

ويتمثل في ما يلي:¹

- التدريب داخل المؤسسة:

يعتبر هذا النوع أكثر انتشارا بسبب انخفاض تكاليفه مقارنة مع التدريب الخارجي وكذلك أقصر مدة التدريب فهذا النوع يقوم عن طريق مدربين ينتمون إليها أو من خارجها بحيث تتعاقد المؤسسة معهم لإجراء برامج تدريبية والإشراف على تنفيذها ويتم في قاعات متخصصة للتدريب، أو قاعات دراسة داخل المؤسسة أو في موقع العمل.

ويتميز التدريب في مكان العمل بسهولة الاستيعاب والتدريب للبرامج التدريبية وذلك لتمائل وتشابه طرق التدريب مع ظروف أداء العمل.

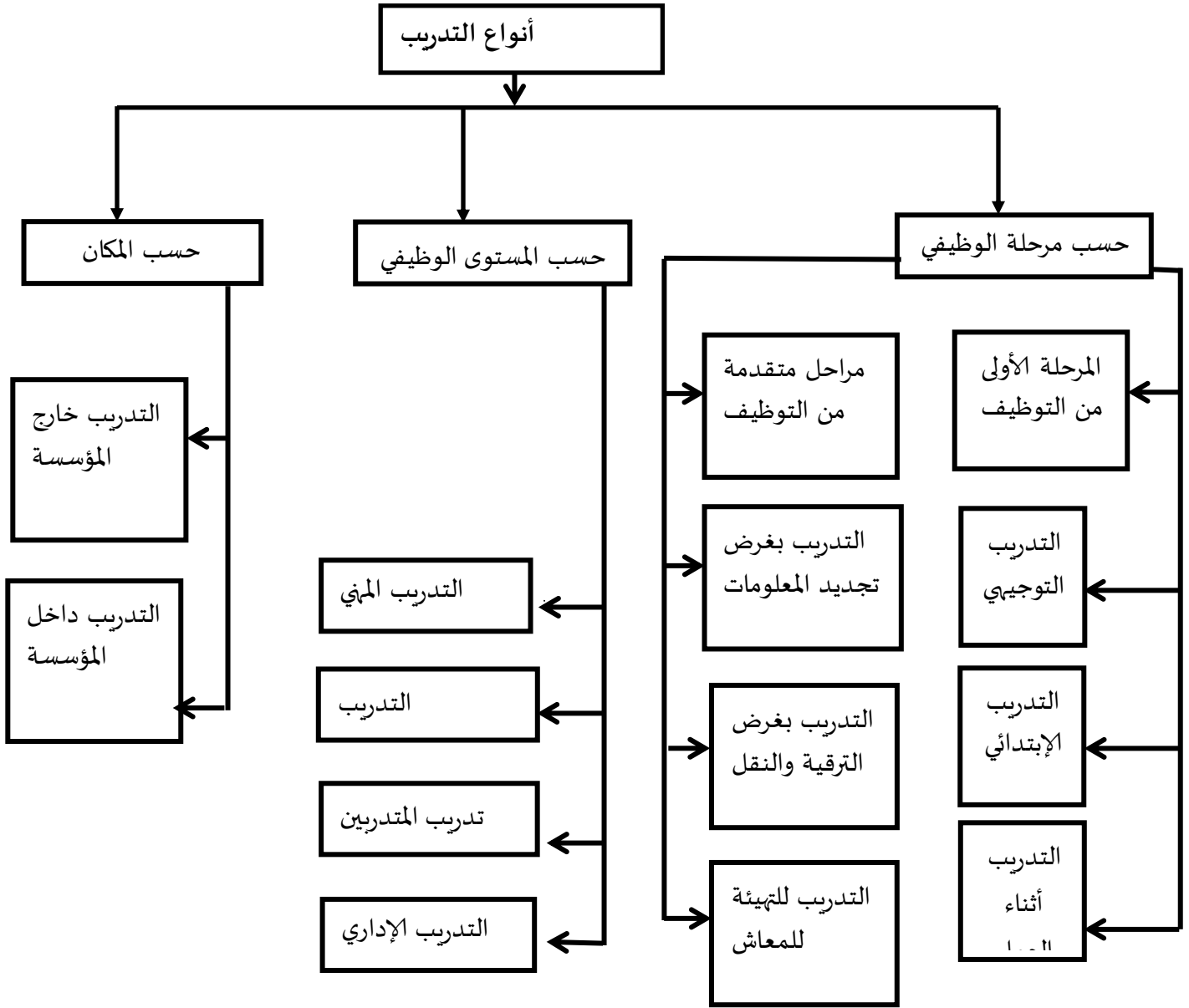
- التدريب خارج المؤسسة:

في بعض الأحيان تفضل المؤسسة القيام بتدريب العمال خارج محيطها وذلك بسبب توافر الأدوات التدريبية المتاحة بشكل أفضل في الخارج وبسبب عجزها في إنجاز برامج تدريبية أفضل، فقد تقوم الدولة بدعم برامج التدريب من خلال مراكز التكوين المهني والتمهين.

¹ محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص 32

ويمكن تلخيص أنواع التدريب وفقا للشكل التالي:

الشكل: (1-1) أنواع التدريب



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على محمد سعيد سلطان، مرجع سبق ذكره.

2. مجالات التدريب: يشمل التدريب خمس مجالات أساسية وهي¹:

- المعرفة: تعني مساعدة التدريب على تعلم وفهم وتذكر الحقائق والمعلومات والمبادئ.
- المهارات: المهارة هي أي تصرف يقوم به المتدرب مثل: إصلاح المعدات تشغيل الحاسب الآلي أو عمل معنوي مثل: التفكير الذهني وتحليل المشكلات.

¹ - راوية حسن ، إدارة الموارد البشرية . رؤية مستقبلية . الدار الجامعية / 2001 . ص 124 .

1. الأساليب: يتضمن الأسلوب عادة تطبيق للمعرفة والمهارات في موقف ديناميكي ونقصد به طريقة التفكير والسلوك.
2. الاتجاهات: ونقصد بها الاتجاهات الممكن تعديلها أو تغييرها فهناك عوامل كثيرة تؤثر في اتجاهات الفرد ومعتقداته ولا يمكن تغييرها بأي حال من الأحوال لذلك يركز التدريب على السلوك الممكن تعديلهن وعلى سبيل المثال قد يتطلب من المتدربين الاختيار بين سياستين تسويقيتين الأولى أخلاقية والثانية غير أخلاقية، ويمكن أن يقال عن المتدرب الذي اختار السياسة الأخلاقية أنه أظهر اتجاهها ايجابيا نحو السلوك الأخلاقي.
3. الخبرة: يختلف هذا المجال عن المجالات السابقة بحيث لا يمكن تعلمها داخل قاعة التدريب. وإنما هي نتاج الممارسة والتطبيق العلي للمعرفة والمهارة والأسلوب في عدة مواقف مختلفة خلال فترة زمنية طويلة.

المطلب الثاني: وظيفة تقييم الاداء:

يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة و غالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء و الجهد ، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة ، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد ويعبر مفهوم الأداء على المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية و جودة العمل المقدم من طرفه ، و الأداء هو ما يبذله كل من يعمل بالمؤسسة من منظمين و مديرين و مهندسين²

فقد عرف الأداء بأنه محاولة تحقيق تلك الأهداف المنتظرة مع تخفيض الموارد المستخدمة لتحقيق تلك الأهداف ويشتمل مفهوم " الفعالية " وهي الوصول إلى الأهداف المرجوة ، و " النجاعة" و هي تخفيض الموارد المستخدمة.³

بينما يتميز تعريف ظاهر محمود كلالدة بالشمولية ، حيث قال : الأداء هو درجة تحقيق الفرد العامل للمهام الموكلة إليه من حيث الجهد و الجودة و النوعية المحققة مع العمل على تخفيض تكاليف الموارد المستخدمة.¹

- أهمية تقييم الاداء:

إن لتقييم الأداء أهمية كبيرة، سواء بالنسبة للموارد البشرية أو بالنسبة للمؤسسة.¹

² - وسيلة حمداوي ، إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر لجامعة قالمة ، 2004 ، ص 143 .
³ - لمين علوطي ، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتأثيرها على تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة ، رسالة ماجستير في علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، ص 143 .

فبالنسبة للموارد البشرية، يساعد تقييم الأداء على تعريفهم بنواحي القصور في أدائهم، فيعطي لهم الفرصة لتحسينها في المستقبل، وأيضاً للتعرف على نواحي السلوك الغير المقبولة والتي تقلل من كفاءة العاملين من وجهة نظر الإدارة والتي يجب تجنبها، وهذا سعياً لتدعيم مواطن الضعف وزيادة مواطن القوة وتحسين الأداء المستقبلي، لأنه وسيلة لتحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة على السواء؛ أما بالنسبة للمؤسسة، فإن للتقييم فوائد كبيرة، ويستفاد من نتائج التقييم في إعداد سياسات تسيير الموارد البشرية بطريقة جيدة وعادلة وواقعية حيث أنه:

- يساعد التقييم الموضوعي للموارد البشرية على إعداد سياسة جيدة للترقية، لأنه يساعد الإدارة على اختيار أنسب المترشحين أو أكفأ الأشخاص لشغل وظائف أعلى في المستوى التنظيمي.
- يساعد النظام الموضوعي لتقييم الموارد البشرية على ترشيد سياسة التوظيف والحكم على سلامتها، فالمفروض أن سياسة التوظيف هي التي توفر الشخص المناسب الذي يؤدي عمله بنجاح، وإذا أثبت أن بعض العاملين الذين عينوا في وظائف معينة منخفضي الكفاءة، كان معنى ذلك أن طرق الاختيار والتعيين غير سليمة، لأنها لم تكن قادرة على فرز الشخص المناسب.
- كما يساعد أيضاً النظام الموضوعي لتقييم الموارد البشرية على تحسين علاقات العمل في المؤسسة، حيث قد يخلق شعوراً بالراحة والطمأنينة بين العاملين، بسبب وجود نظام سليم وعادل لتقييم أعمالهم، وإن الإدارة تفرق في المعاملة بين العاملين المجتهدين في أعمالهم والمنضبطين في سلوكهم وتصرفاتهم وبقية العاملين، وهنا تجدر الإشارة أنه يجب على الإدارة أن تبين للعمال أن التقييم ليس الهدف منه رصد الأخطاء، بل يسعى لمساعدة المرؤوسين لتحسين أدائهم.
- يساعد النظام الموضوعي لتقييم الأداء على إعداد سياسة جيدة للرقابة، فلكي يقوم الرئيس بتقييم مرؤوسيه على أساس سليم، فإن الأمر يستلزم منه الاحتفاظ ببيانات منظمة عن أداء العاملين ونقاط القوة والضعف فيهم، وهذا بدوره يحسن من كفاءة العملية الرقابية في المؤسسة
- يساعد النظام الموضوعي لتقييم الموارد البشرية على إعداد سياسة جيدة لتكوين العاملين وتنميتهم، حيث يتم إعداد البرامج التكوينية بناء على نقاط الضعف في أداء العاملين؛
- كما يساعد النظام الموضوعي لتقييم الأداء على احترام نظام العمل وقواعده، لأن شعور الشخص بأن هناك من يقيم سلوكه وتصرفاته، سوف يجعله أكثر التزاماً بنظام قواعد العمل الموضوعية.

المطلب الثالث: توظيف الموارد البشرية:

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، 2013 ص 220 369

تعتبر التوظيف من المهام الرئيسية والأساسية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة وأكثرها صعوبة، وهي عملية مستمرة ومكلفة تقوم على تنمية وتطوير مصادر الإمداد الحالية والبحث عن مصادر جديدة، وكذلك تحفيز وترغيب من أن تتوافر فيهم المواصفات المطلوبة على التقدم للعمل في المؤسسة. و سنتطرق في هذا المطلب إلى مفهوم سياسات توظيف الموارد البشرية وأهدافها والعوامل التي تعتمد عليها.

أولاً : مفهوم التوظيف:

يعبر عن العملية التي بموجها يستقطب أكفاء وأجدر العناصر وترغيبها في الانضمام والاشتراك بفاعلية في النشاط، وذلك بالعمل المستمر على تعظيم وإشباع الأعضاء وتنمية الشعور بالولاء والانتماء لتحقيق ميزة تنافسية.

إن دراسة وفهم سياسة التوظيف عملية هامة وحيوية تتطلب التعاون الكامل والمساهمة الفعالة من كل رجل إداري مهما كان المستوى الذي يعمل فيه.¹

ثانياً : أهداف التوظيف.

تهدف سياسة التوظيف إلى:

- التقدير الجيد لاحتياجات المؤسسة من القوى العاملة.
- التعرف على أفضل المترشحين من جانب الخبرة المهنية والقدرات.
- استقطاب أكثر العناصر تميزاً، وترغيبهم ليكونوا أعضاءها وإعدادهم للعمل، وحثهم وترغيبهم في العمل والاستمرارية.
- القدرة على فرز وتوظيف المترشحين القادرين على إتمام العمل المكلفين به بجدارة والتلاؤم مع المتغيرات الطارئة، ونوعية التوظيف عبارة عن توليفة بين خصائص النصب وخصائص المترشح.
- الوصول إلى درجة الإشباع الأمثل لحاجات الأفراد.
- تأكيد وضمان الفرص لتنمية القدرات الذاتية، وكفاءة العاملين.
- تشجيع مبدأ إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار.
- ربط أهداف المؤسسة بالأهداف الشخصية للعاملين وتشجيعهم لتحقيقها.²

ثالثاً : العوامل المؤثرة في التوظيف.

¹ - بن نيسان رشيدة - مذكرة تخرج بعنوان سياسات التوظيف في المؤسسة - في إدارة الأعمال - المركز الجامعي بالمدينة - سنة - 2001 ص

² - بن زايد نسيمه - بوزيان جازية - مذكرة تخرج بعنوان أهمية تحفيز الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة بالمركز الجامعي بالمدينة -

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في تنفيذ سياسات التوظيف منها الداخلية والخارجية وهي كما يلي:

1. **العوامل الخارجية:** هناك عوامل خارجية تؤثر على تكوين وتنفيذ سياسة التوظيف نذكر منها

ما يلي:

- سياسة المؤسسة: تعرف السياسة على أنها مرشدا في التفكير والعمل نحو تحقيق أهداف معينة، ومن أهم الجوانب التي ترسم لها سياسات تلك المتصلة بإدارة الأفراد وتعتبر السياسة نقطة البداية في جميع العلاقات مع الأفراد، فعلى أساس الأهداف ترسم وتعلن السياسات؛ إنجاح أي سياسة في المؤسسة يتطلب دعما من الإدارة العليا، لذلك فإن إعطاء ورفع مكانة الفرد في هيكل المؤسسة من شأنه أن يعطي أهمية أكبر لسياسة التوظيف من خلال البحث والاختيار الأحسن للقوى العاملة.

- **تخطيط القوى العاملة:** تعتبر من العوامل المؤثرة في سياسة التوظيف من خلال تحديد أنواع

الوظائف المطلوبة وعدد الموارد البشرية في كل نوع من أنواع الوظائف.

- **ثقافة المؤسسة:** يجب على القائد أن يستعد لهيئة ثقافة المنظمة، حتى تتماشى مع رؤيته وذلك من

خلال الرموز والطقوس والأساطير التي تنتقل من خلالها القيم والمعتقدات التنظيمية للعاملين في إلى أهمية التفاعل بين ثقافة المؤسسة: "mathivs et jackson" المؤسسة ويشير كل من

ودورة حياتها واستمرارية الموارد البشرية في التوظيف والترقية والتدريب، فعلى سبيل المثال: في مرحلة بداية المؤسسة تكون ثقافة المؤسسة "التعلم والتمسك" وينعكس ذلك على إستراتيجية الموارد البشرية في جذب أفضل الأفراد الموهوبين فنيا وإنشاء السلم الوظيفي، وفي مرحلة النمو تكون ثقافة المؤسسة بناء ثقة والتمسك المؤسسة، وينعكس ذلك على إستراتيجية الموارد البشرية في استقطاب أعداد كافية من العمالة، وتصنيفها وفتح المجال للترقية على أساس الكفاءة والجدارة.

إن الاختيار والترقية والتقسيم والدوافع تمثل "MATAIVS ET JACKSON" يعتد كل من الركائز الأساسية لبناء ثقافة المؤسسة.

2. **العوامل الخارجية:** تتمثل أهم العوامل الخارجية في:

- **التقدم التكنولوجي:** يشكل التقدم العديد من الصعوبات والتعقيدات لا سيما في الحصول على الفرد المؤهل لهذه التكنولوجيا، ولهذه يتعين على المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار هذا التطور عن طريق تخطيط سياسة توظيفها، لأن إدخال التكنولوجيا من شأنه أن يحدث تغييرا في الطبيعة الفنية للعمل، وبالتالي في نوع المهام، وبذلك على الوظيفة ككل في المؤسسة.

- **الوضع الاقتصادي:** حيث يؤثر بصفة مباشرة في سياسة التوظيف، حيث يساهم في توسيع السوق الذي يؤدي إلى زيادة توسع نشاطات المؤسسة، الشيء الذي يتطلب عددا كبيرا من القوى العاملة، ذات التخصصات والمؤهلات المختلفة، الأمر الذي يجعل من الصعب الحصول عليها في ظل المنافسة الكبيرة

عند استقطاب اليد العاملة، وبالعكس في حالة الكساد الاقتصادي، ينقص الطلب على السلع فتقل الأرباح الشيء الذي يجعل المؤسسة في بعض الأحيان تسرح عدد كبير من العمال.

- التشريعات القانونية: تبقى الدولة تتدخل في النشاط الاقتصادي، بالرغم من اتساع الحرية الاقتصادية لمختلف النشاطات، في تحديد التشريعات القانونية والإجراءات التي يتم بها التوظيف، وهي متعلقة بالسن، الجنس، الجنسية، كما تفرض حد أدنى للأجور وظروف العمل داخل المؤسسة، هذا يفرض على المؤسسة ومختلف سياساتها الداخلية قيود.

- اللغة: إن اللغة في المجتمعات أصبحت وظيفة انتقائية، حيث أن الذي لا يتقن لغة معينة، يعتبر مرفوض في صيرورة وتطوير المؤسسات العمة منها والخدمية.

أما في الدول المتقدمة أصبحت أداة من الأدوات الاقتصادية التي تحقق بها المؤسسة توازنها الثقافي ، والاتصالي وبالتالي روح التفاهم والعمل¹.

3. مصادر اختيار العاملين.

بعد أن قامت المؤسسة بتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية، وذلك في شكل خطة للقوى العاملة تتضمن أعداد، و وظائف ومواصفات تشغل تلك الوظائف فينبغي التفكير في المصادر التي سيتم الحصول منها على احتياجاتها.

وتنقسم مصادر الاستقطاب إلى المصادر الداخلية ومصادر خارجية وهي كالتالي:

1.3- المصادر الداخلية.

والمقصود بالمصادر الداخلية في الموارد البشرية المتاحة داخل المؤسسة ويمكن اللجوء لهذه المصادر في حالة الوظائف الإشرافية ، أو الوظائف التي تحتاج لخبرات قد لا تتوفر خارج المؤسسة ومن أهم هذه المصادر:

1.1.3- الترقية: ويلجأ إلى هذا المصدر في حالة الرغبة في شغل بعض الوظائف الإشرافية، أو

القيادية و الترقية نوعان الترقية في الدرجة و الترقية في الرتبة

1.1.1.3- الترقية في الدرجة : إن الترقية للعامل من الدرجة إلى درجة التي تعلوها مباشرة تتم

وفقاً لأقدمية معينة في منصب عمله وتكون هذه الترقية في إطار السلم الإداري الذي عين به ويتحدد هذا السلم بموجب القانون الأساسي الخاص بالفئة التي ينتمي إليها العامل و هذا النوع من الترقية يقتضي زيادة في مرتب العامل مع استمرار انتماؤه إلى نفس الفئة .

وإلى جانب الأقدمية أن تتوفر في العامل لأبد من توافر معايير الكفاءة لديه و التي تقاس بالنقاط و التقدير العام الذي يعطي للعامل سنويا ، غير أن الترقية من الدرجة الأولى إلى باقي الدرجات يختلف فالترقية تتم بمجرد ثلاث سنوات على تاريخ التوظيف.

¹ - بن نيسان رشيدة - مرجع سبق ذكره - ص31 - ص30 - ص29

2.1.1.3- الترقية في الرتب : وتتم هذه الترقية بنقل العامل من فئة وظيفية إلى فئة أعلى وبذلك رتبة أعلى ذات مسؤولية و اختصاصات مختلفة ، إذا كان يتمتع بمستوى تأهيل كاف أو يكون قد اجتاز بنجاح أحد الاختيارات المهنية .

هناك طرق محددة يمكن أن يظهر فيها هذا التأثير وتمثل في :

- تخفيض التكلفة غير الضرورية للعمل الاضافي من خلال زيادة الانتاج أثناء العمل في أيام العادية .

-استبعاد الوقت الضائع للأفراد من خلال التنظيم للعمل .

-الحد من تكلفة دوران عمل الأفراد و البطالة من خلال ممارسة علاقات صناعية جيدة و خلق جو عمل يساعد على زيادة الرضا .

-تصميم نظام فعال للصحة و الأمن لتقليل الخسارة في الوقت و الناجمة عن حوادث و الابقاء على التكلفة العلاجية و تعويضات العاملين في أدنى حد .

-تنمية و تدريب الافراد بطريقة صحيحة لتمكينهم من تحسين قيمهم بالنسبة للمنظمة و للأنتاج و بيع فضل سلع و خدمات ذات جودة مرتفعة و بأدنى حد من التكلفة .

-تقليل التكلفة العالية لفقد المواد من خلال التخلص من العادات و الاتجاهات السيئة للعمل ، و شروط العمل السيئة و التي تقود إلى الأخطاء و عدم الاكتراث .

-تعيين أفضل الأفراد المتاحين على كل المستويات للحصول على أفضل ما لديهم و لتجنب الزيادة التي لا حاجة للمنظمة بها .

-الحفاظ على خاصية المنافسة في ممارسات الدعم و برامج المزايا و التي تمثل عوامل هامة في توفير مناخ تحفيزي و تدعيمي للأفراد .

- تشجيع الأفراد بإبداء آراءهم فيما يتعلق بزيادة و انخفاض التكاليف.¹

حيث يكون لهذا الأسلوب بعض المزايا مثل:

- تحفيز العاملين لرفع قدراتهم بغرض الحصول على الترقية.

- رفع الروح المعنوية للعاملين لشعورهم بالأمان الوظيفي وأن مؤسستهم توفر لهم فرص للترقي والنمو في المستقبل.

- يوفر المؤسسة عمالة لديها خبرات بالعمل ولا تحتاج لتدريب.

2.1.3النقل الوظيفي: قد يتم تطبيق سياسة التوظيف داخل المنظمة عن طريق النقل الداخلي للموظف من وظيفة إلى وظيفة أخرى ، أو من فرع إلى فرع آخر و الهدف من ذلك قد يكون لخلق توازن في عدد العاملين بالإدارات المختلفة . فقد تكون هناك أقسام أو إدارات مزدهمة بالعاملين في حين يوجد

¹.وسيلة حمداوي ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص 94

نقص في بعض الإدارات الأخرى ، و تختلف هذه الطريقة عن سابقتها في أنها ليس من الضروري أن تتضمن عملية النقل زيادة في الأجر أو المسؤولية أو السلطة.

3.1.3- مخزون المهارات. يكشف بالتفصيل عن مهارات و رغبات الاشخاص ، و يقوم المسؤول بتحليل المخزون لتحديد الأشخاص الذين يمكن نقلهم أو ترقيتهم أو يقترح الأشخاص المناسبين بعد التأكد من مناسبتهم للمناصب الشاغرة و ترتبط فعالية الطريقة في التوظيف بنوعية المعلومات المتوفرة في المخزون وبكيفية تحليل الوظائف وتحديدتها

4.1.3-الإعلان الداخلي: عندما ترغب المنظمة في تشغيل بعض الوظائف في المستويات التنظيمية الدنيا، فإنه يكون من المفيد نشر حاجتها بلوحات الإعلان بالشركة، وهذه الإعلانات يقرأها العاملون بالشركة وينشرون تلك الأخبار خارج الشركة في محيط الأصدقاء، والأسرة حيث يتقدم للوظيفة بعد ذلك من يجد في نفسه مواصفات شغلها.

5.1.3-عن طريق الزملاء والمعارف والأصدقاء: عندما تكون لدى المنظمة الرغبة في شغل إحدى الوظائف ذات التخصصات النادرة فقد يتطلب من العاملين بها في نفس المهنة، أو الوظيفة أن يتصلوا بأصدقائهم الذين تتوافر فيهم شروط شغل تلك الوظيفة أو المهنة وإغرائهم بالالتحاق بالعمل بالمنظمة¹.

يتم تقديم طلبات أقارب أو اصدقاء بعض الموظفين الذين لديهم الكفاءات و السمعة و الحماس المطلوب و تتميز هذه الطريقة بالضبط على تكاليف اندماج العمال الجدد لأن لديهم المعلومات عن المنظمة و عملها و قيمها .

6.1.3-الموظفون السابقون: قد تلجأ بعض المنظمات إلى إتباع سياسة توظيف الموظفين السابقين على أساس أنهم موظفون من الداخل ، و خاصة الراغبين منهم العودة إلى العمل ، و هناك سياسة قريبة الشبه من سياسة و هي سياسة توظيف أبناء العاملين بالمنظمة ، و إتباعها يكون أكثر وضوحاً في المنظمات الصغيرة و تحقق مزايا عدة للمنظمة منها زيادة الشعور بالولاء و الانتماء للمنظمة من قبل العاملين بها ، و أيضاً زيادة الشعور بالرضا بينهم و من عيوبها الحد من قدرة الإدارة على اختيار عناصر بشرية ذات كفاءة عالية من خارج المنظمة ، أو تكون تنظيمات المنظمة غير رسمية تقوم على أساس القرابة و العلاقة الشخصية².

2.3 - المصادر الخارجية.

و هي أن تلجأ المنظمة إلى مصادر خارجية للحصول على بعض العاملين ذوي الكفاءات الخاصة رغم اكتفاءها الذاتي من الأفراد الذين يعملون بها لشغل الوظائف الخالية و تعتبر المصادر الخارجية من

محمد جامع الشعبان ، محمد صالح الانطح ، إدالة الموارد البشرية، دار الرضوان لنشر و التوزيع الطبعة الاولى، عمان ، الاردن ، 2014 ص

36¹

2. المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية <http://www.hrdiscussion.com> 07جانفي2015

سوق العمل ، و قد تنحصر هذه السوق في المنطقة المحلية حيث تعمل المنظمة ، و قد تمتد لتشمل السوق القومية على مستوى الدولة .

و بطبيعة الحال تتوقف درجة سعي المنظمة للحصول على احتياجاتها من سوق العمل عدة عوامل منها :

- نوعية الوظائف المطلوبة

- إمكانية توافر التخصصات في السوق.

- مدي السرعة لتشغيل بغض الوظائف مثال خلو بعض الوظائف فجأة و سوف نذكر فيما

يلي أهم مصادر العرض الخارجي للموارد البشرية التي قد تعتمد عليها المنظمة للحصول على احتياجاتها من العاملين

إذا هي تلك المصادر التي تمد المنظمة باحتياجاتها من الموارد البشرية، ويقصد بها أيضا

سوق العمل، حيث تنقسم تلك المصادر إلى مصادر عديدة أهمها:

1.2.3- التقدم المباشر للمنظمة "المؤسسة": تستطيع المنظمة "المؤسسة": أن تحصل على

مواردها البشرية من خلال الأفراد اللذين يتقدمون لها مباشرة، أو بالبريد بغرض طلب وظائف، حيث تقوم المؤسسة بالاحتفاظ

بطلبات التقدم التي يملأها الأفراد، والتي تتضمن بيانات كاملة عنهم وعن مستوى تعليمهم وخبراتهم السابقة، ثم تقوم بالاتصال بأصحابها عند الحاجة إليهم، حيث تجري عليهم الاختبارات اللازمة بالاختيار.

وقد تقوم وكالات التوظيف مكاتب التوظيف أيضا بهذه المهمة، حيث يكون لديها عدد كبير من

البيانات عن طلبين التوظيف، ويتم الرجوع إلى تلك البيانات عند طلب أي مؤسسة كتخصصات معينة.

2.2.3- الإعلان: قد تقوم المؤسسة "المنظمة" بالإعلان عن حاجتها من الموارد البشرية في الصحف

اليومية، والمجالات والدوريات المتخصصة، وفي هذه الحالة ينبغي على المؤسسة أن تختار وسيلة الإعلان، التي تناسب الوظيفة المطلوب شغلها فمثلا : في حالة الوظائف التي تحتاج إلى تخصصات نادرة، يمكن الإعلان في الصحف اليومية الأكثر انتشارا التي تصل إلى أكبر عدد من الأفراد أما في حالة الوظائف التخصصية النادرة، فقد تلجأ المؤسسة إلى الإعلان في الدوريات المتخصصة، وهي المجالات الدورية أو النشرات التي تصدر عن إتحاد معين لأصحاب المهنة، بحيث تضمن المؤسسة

وصول تلك الإعلانات إلى المهتمين بالأمر، أما في حالة الوظائف التي لا تحتاج الخبرات والتي تتولى

الشركة تدريب المتقدمين على العمل مثل: الشركات العاملة في مجال التزل، والنسيج فقد تلجأ هذه الشركات إلى الإعلان في أجهزة الإعلام الأخرى، كالراديو، التلفزيون، وقد تلجأ بعض الشركات إلى الإعلان من خلال ميكروفونات محملة على سيارات صغيرة، وذلك في المناطق المجاورة لتلك الشركات، والتي لا تكلفها مصاريف نقل العاملين إلى الشركة بوسائل النقل الأخرى، وفي جميع الحالات فإن تلك الشركات تقوم غالبا

يتلقى الطلبات إما مباشرة أو من خلال البريد، وتقوم بالاختيار من خلال إدارة الموارد البشرية بها، أو قد تكلف إحدى المكاتب الخاصة بمهمة الإعلان واختيار العمالة.¹

3.1.3-الجامعات والمدارس :تستخدم هذه الوسيلة خاصة في حالات نقص سوق العمل، والندرة في تخصصات معينة، حيث تتصل المؤسسات ببعض طلاب المدارس والجامعات في سنوات النهائية بغرض تدريبهم أثناء أجازتهم، وقبل تخرجهم لضمان التحاقهم بالعمل لديها بعد التخرج لذا يعتبر هذا المصدر كمصدر مباشر.

4.2.3-الترشيحات من قبل موظفي المنشأة: في هذا المصدر يزكي العاملون في المنشأة بعض أصدقائهم بالمؤسسة، فإن توافرت في هؤلاء الكفالة اللازمة تشغل الوظائف الشاغرة تم تعيينهم على أن تكون التركيبة صادرة من أشخاص موثوق بهم.

5.2.3-وكالات ومكاتب التوظيف: يوجد نوعان من وكالات ومكاتب التوظيف :

6.2.3-مكاتب العمل الحكومية: هذه المكاتب تدخل تحت وصاية وزارة العمل، وهي تنتشر عبر مختلف المناطق الجغرافية، وتقوم هذه المكاتب عادة بحصر طالبي الوظائف من الذين يترددون عليها، كما انها تتصل بالمؤسسات لمعرفة مدى حاجياتها من العمالة فتلعب دور الوسيط بين طالبي العمل والمؤسسات، وهي المكان الذي يلتقي فيه العرض والطلب على العمل، والشائع أن ه من يتردد على هذه المكاتب هم من ذوي المهارات المتواضعة.

7.2.3-مكاتب خاصة: يديرها متخصصون في جذب واستقطاب العمالة واختيارها أيضا، حيث تقوم هذه المكاتب بتلقي طلبات راعي العمل وتصنيفها إلى تخصصات مهنية، والرجوع إليها عند طلب إحدى الشركات الأخرى لتخصص معين أو أكثر من هذه التخصصات كما تقوم هذه المكاتب أيضا باستقطاب العمالة من خلال الإعلان بالصحف والمجلات.²

4. عملية اختيار العاملين وتثبيتهم.³

هناك عدة إجراءات ومراحل، يمكن استخدامها في اختيار العاملين اللازمين للمنشأة من أهمها:

1.4 - طلب التوظيف:

يقوم طالب الوظيفة في هذه المرحلة باستيفاء بيانات التوظيف وذلك بغرض تقديم نفسه للشركة، وتهتم الشركة أو المؤسسة بطلب التوظيف لأنها يساعدها على اختيار الأفراد المطلوبين.⁴ وطلب التوظيف يمكن أن يعطي بيانات عن الفرد تفيد في التنبؤ بمدى فعالية الفرد في عمله، وهو أرخص وسيلة الاختيار، ويتضمن بيانات عن الفرد مثل:

¹ - أحمد ماهر - إدارة الموارد البشرية -الدار الجامعية -الإسكندرية - الطبعة الخامسة - 2001 ص148 -ص145

² - موايزية سهلية -الاستخدام الفعال للموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي -مذكرة تخرج لنيل شهادة

ليسانس -بالمركز الجامعي بالمدينة 2006 - ، 2005 ص31 -ص30

³ - محمد كمال شعبان، إدارة الموارد البشرية وتطبيقاتها في المجال الأمني، مصر، دار النهضة العربية، 2013 ص 166

⁴ - وسيلة حمداوي.المرجع سابق، ص 94

- بيانات شخصيته كالاسم والعمر والحالة الاجتماعية ومحل السكن .
- بيانات على مستوى (المؤهل الدراسي وسنة التخرج و التخصص العلمي).
- بيانات عن الخبرات السابقة ، و التخصص الوظيفي ، و الجهات التي التحق المتقدم بالعمل بها ومدد العمل بتلك الجهات .
- بيانات على الحالة الصحية وهل مصاب بأمراض مزمنة أ لا .
- بيانات عن الهويات والاهتمامات الأخرى للمتقدم¹.

تقوم كل شركة أو منظمة بتصميم طلب التوظيف الخاص بها طبقاً لظرفها وطبيعة العمل بها . ويجب أن تراعى كل شركة أو مؤسسة عند تصميم طلب التوظيف الوضوح و التسلسل في الفكرة و الانتقال من موضوع إلى موضوع بطريقة منطقية ، و أن تكون الأسئلة مصممة بأسلوب سهل و مبسط و لا يسمح للمتقدم بإدلاء ببيانات كاذبة . و يجب عند طلب تصميم طلبات التوظيف أن يراعى طبيعة كل ووظيفة ، و أن لا يكون هناك طلب واحد لجميع الوظائف . و يقوم صادقة و يمكن الاعتماد عليها بمفردها بعكس الاختبارات حيث يمكن الاعتماد عليها بمفردها.²

2.4 - استقطاب واختيار وتعيين الكفاءات البشرية للأفراد.

1.2.4- استقطاب الكفاءات البشرية .

1.1.2.4- مفهوم الاستقطاب :

- تنطوي عملية الاستقطاب على البحث وجذب واستمالة الأفراد للالتحاق بالعمل في المؤسسة .
- يعرف الاستقطاب بأنه عملية جذب العمالة وهو جملة من المراحل أو العمليات المختلفة للبحث عن المترشحين للملازمين لشغل الوظائف الشاغرة بالمؤسسة.
- الاستقطاب هو بمعنى العملية التي يمكن بها جذب طالبي العمل للتقدم للمنظمة لشغل الوظائف الشاغرة

2.1.2.4- مصادر الاستقطاب :

تقتضي هذه العملية تحديد المصادر المحتملة التي تلجأ إليها المؤسسة عند الحاجة للحصول على الأفراد الأكفاء وتصنف هذه المصادر إلى نوعين أساسيين هما :

أ . المصادر الداخلية :

¹ وسيلة حمداوي ، نفس المرجع سابق ، ص 201

² -محمد الصبري، إدارة الموارد البشرية ، ط1، مصر، دار الفكر الجامعي، 2003 ، ص 195

إن نجاح المؤسسة وفعاليتها يزيد بزيادة إمكانية اعتمادها على مصادر داخلية وهو الأقصر على الإطلاق والمقصود بها هو الموارد المتاحة داخل المؤسسة أهمها :

3.4- الترقية:

- يتم الاعتماد على هذا المصدر عادة عند الرغبة في شغل الوظائف الإشرافية والقيادية .
- النقل والتحويل الوظيفي: يتم نقل الفرد من وظيفة لأخرى أو من نوع لأخر قصد خلق التوازن في إدارة من حيث عدد الأفراد .

1.3.4- المصادر الخارجية :

والتي تعبر عن سوق العمل بصفة عامة إذ نقدم خبرات وأفكار جديدة تختلف عن تلك السائدة بها يتضمن التجديد والابتكار وتلجأ إليها أغلب المؤسسات لشغل المراكز التي تستلزم كفاءات خاصة لا تتوفر بالداخل أو شغل المراكز الدنيا والشاغرة ومن أهمها ما يلي:
- الإعلان والانترنت .

2.3.4- مكاتب العمل وهناك نجد نوعان من مكاتب العمل هما:

- **مكاتب العمل العامة :** وهي مكاتب حكومية تديرها الحكومة وتشرف عليها ويكون هدفها الرئيسي إيجاد فرصة عمل كل حاضر حيث يتم تسجيل أسماء العاطلين لديها وبياناتهم وخبراتهم للحصول على العمل.

- **مكاتب العمل الخاصة:** ويبين مكاتب خاصة يديرها مختصون في جذب واستقطاب العمالة واختيارها حيث تقوم هذه المكاتب بتلقي طلبات راقى العمل وتوظيفها إلى تخصصات مهنية والرجوع إليها عند طلب إحدى المؤسسات .

- **المراكز الاستثمارية:** هي وكالات خاصة تختص في المساعدة في جلب الأفراد لشغل بعض الوظائف الفنية والإدارية التي تتطلب مهارات وقدرات خاصة .

- **المراكز المهنية والمعاهد والجامعات :** وهي مراكز طريقة تقوم أساسا على الاتصال المباشر بالمعاهد والجامعات بهدف الحصول على المتخرجين هو صفات محددة والذين تنقصهم الخبرة العملية .

3.3.4- **اختيار الكفاءات البشرية :** تعتبر عملية الاختيار الامتداد الطبيعي لعملية البحث و الاستقطاب القوى العاملة المناسبة، والتعيين بحيث يهتم بتحديد مصادر احتياجات المؤسسة من الأفراد فإن وظيفة الاختيار تهتم بالمفاضلة بين الأفراد المتقدمين للعمل لانتقاء أفضلهم وأنسبهم للشغل المناصب الشاغرة¹.

¹.باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، ط2، مصر، دار الفاروق النشر والتوزيع، 2006، ص36 ص 37.

- مفهوم الاختيار:

- هناك عدة تعاريف للاختيار يمكن ذكر بعضها فيما يلي :

- هو ذلك النشاط الخاص بوظيفة التوظيف والذي يهدف إلى التوفيق بين المتقدم لشغل الوظيفة والوظيفة ذاتها.

- وظيفة الاختيار هي العملية التي بمقتضاها تستطيع الإدارة أن توفق بين المرشحين المتقدمين للشغل الوظيفة وانتقاء الأفضل الذي تتوفر فيه أفضل الشروط لشغل المنصب .

4.3.4- خطوات الاختيار:

هناك العديد من الوسائل والإجراءات المستخدمة حاليا في عملية الاختيار التي تتمثل في :

- المقابلة الميدانية (التمهيدية):تتمثل في رؤية المترشح عن قرب للتداول معه لمعرفة قدراته الذهنية أو الجسمانية للتأكد من الشروط المطلوبة لهذه الوظيفة متوفرة فيه حتى يتم اختيار الأشخاص المناسبين.

5.3.4- طلب التوظيف :يتم تدوين المعلومات الخاصة بالمترشح والتي تفيد المؤسسة في اختيار قرارات التوظيف.

6.3.4- الاختيار : الغرض من اكتشاف المواهب والقدرات العقلية والذهنية والجسمية على أداء العمل بهدف الاختيار الأفضل للأفراد واستبعاد المؤهلين وهو أنواع:

7.3.4- اختيار الذكاء : لمعرفة درجة ذكاء المترشحين ومقدرة الفرد على الحكم على الأشياء .

8.3.4- اختيار قدرة المرشح وأهميته: تبين مدى قدرة الفرد على التحكم إذ منحت الفرصة للتدريب وتنمية قدراته وتفهمه لزيادة المعلومات في المستقبل ومدى استعدادهم لزيادتها.

9.3.4- اختيار المهنة : تستخدم لتبيان مقدرة الفرد وكفاءته في أداء عمله بإتقان .

10.3.4- اختيار الميول (ميول الشخص للعمل): والغرض منه معرفة مدى رغبة الشخص المرشح للعمل الذي سيسند إليه وميله وحبه لأدائه وتفضيله له.

11.3.4- الفحص الطبي : وهو تقرير عن سلامة الأشخاص وحالتهم الصحية لمنع أي إدعاءات على المؤسسة كونها المسؤولة عن الإجابات والأمراض ، كذلك تسرب العدوى بين العاملين .

5- تعيين كفاءات البشرية:

- يعتبر التعيين عامل أساسي وجوهري في سياسة الموارد البشرية ،فاختيار الصحيح والدقيق للعامل بالنسبة لمتطلبات المؤسسة يجنب المؤسسة تكاليف كبيرة في حالة ما إذا كان الاختيار غير صائب.

- مفهوم التعيين: هو آخر مرحلة من مراحل الاختيار والتوظيف ويقصد به توجيه الفرد الجديد إلى وظيفته بالمؤسسة ويقضي الأمر تعريف الفرد بوظيفته والرئيس المباشر له ومسؤولياته وأهداف التنظيم وفلسفة الإدارة العليا والسياسات والعادات والإجراءات وأنظمة العمل.

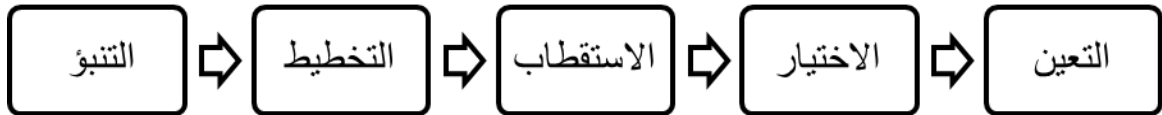
1.5- التعيين: هو وضع الفرد المناسب في الوظيفة المناسبة التي تناسب شروط ومستلزمات القيام بها مع مؤهلاته وكفاءته.¹

ويلاحظ أن إصدار الأمر بالتعيين يكون حسب موقع وأهميته الوظيفية المراد شغلها فالعمل في الإدارة العليا مثلا يستدعي ذلك الحصول على موافقة الوزير وهذا في الكثير من المؤسسات الحكومية ثم تأتي بعد ذلك دخول مرحلة الاستلام الفعلي ومزاولته العمل وعادة ما يجري التعيين المدة معينة تختلف حسب درجة ومستوى الوظيفة المراد شغلها خلال هذه المدة حيث يخضع العاملة إلى عدة اختيارات كي تتحدد درجته ومدى استطاعته مزاولة هذا العمل فإذا استطاع العامل اجتياز هذا الاختيار بنجاح فقد يتم تثبيته.²

وإلا يتم الاستغناء عنه في الحالات العكسية.

جملة هذه العمليات (تنبؤ، تخطيط، استقطاب، اختيار، تعيين) تمثل خطوات متكاملة بحركية متداخلة لتفعيل عملية التوظيف وتؤكد نجاحها باكتساب أحسن الكفاءات للأفراد ذوي القدرات والمهارات المطلوبة والتي يمكن تجسيدها في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-2): يمثل خطوات التوظيف



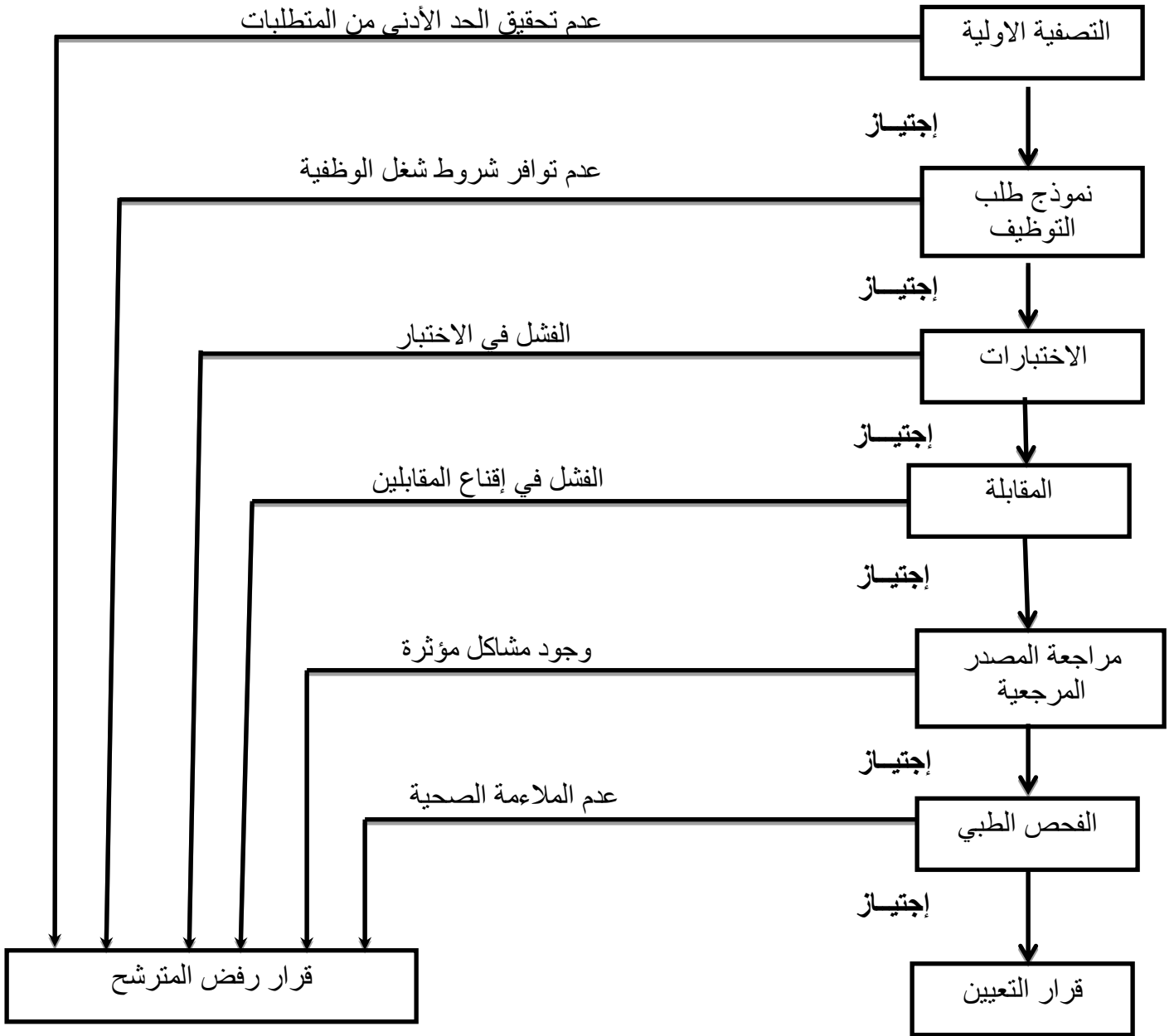
المصدر: ، أثر تخطيط المسار الوظيفي على رفع كفاءات الأفراد.³

¹.باري كشواي ،مرجع سابق ،ص40ص42.

².موفق محمد الضمور ، التخطيط الاستراتيجي (للموارد البشرية في القطاع العام) ،ط1، عمان، دار الجامعة للنشر والتوزيع ،2011،ص23.

³.حساين يمينه ،دفرور أسماء مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الليسانس في علوم التسيير ،جامعة ورقلة ، سنة 2012.2013.

شكل رقم (3-1): مراحل إختيار و التعيين¹



المصدر: د.جمال الدين محمد المرسي. إدارة تسيير الموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة التنافسية

¹ جمال الدين محمد المرسي ، إدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية ، المنظمة الحادي والعشرون ، دار الجامعية ، القاهرة ، 2003 ، ص 269

المبحث الثالث : مراحل بناء إستراتيجية تنمية الموارد البشرية وأهميتها :

لقد تعددت مراحل بناء إستراتيجية تنمية الموارد البشرية وأصبحت ذات أهمية بالغة

المطلب الاول: مفهوم تنمية الموارد البشرية

- مفهوم تنمية الموارد البشرية.¹

تعرف تنمية الموارد البشرية بأنها: "إعداد العنصر البشري إعدادا صحيحا بما يتفق واحتياجات المجتمع، على أساس أنه بزيادة معرفة وقدرة الإنسان يزداد ويتطور استغلاله للموارد الطبيعية، فضلا عن زيادة طاقاته وجهوده". يقصد بتنمية الموارد البشرية زيادة عملية المعرفة والقدرات والمهارات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات والتي يتم انتقاؤها واختيارها في ضوء ما يجري من اختبارات مختلفة.

أصبحت تنمية الموارد البشرية على مدى العقدين الماضيين أسرع مجالات التنمية الإدارية تطورا، ومن ناحية الدور المهي في هذا المجال أصبحت العديد من المنظمات الاستشارية تتخصص بصفة رئيسية في هذا المجال، كما قامت المنظمات الكبرى بإنشاء إدارات متخصصة لتنمية الموارد البشرية وتدريب العاملين بها على المناهج و الجوانب المهنية المختلفة في هذا المجال. كما عمل عدد من المنظمات على الاستفادة من طفرة تنمية الموارد البشرية عن طريق تسويق حزم من برامج التنمية البشرية للعملاء الذين يسعون إلى إحراز تحسين ملموس في هذا المجال، وذلك عن طريق تدريب العاملين في برامج مكثفة تتناول تحسين الاتصالات أو زيادة الإنتاجية من خلال بناء فرق العمل.

و يقصد بتنمية الموارد البشرية بمعناها العام "مساعدة العاملين على مواجهة التحديات التي تخلقها التطورات التكنولوجية وغيرها من أنواع التطور في بيئة العمل، وتستهدف أيضا معاونتهم على التكيف إزاء المتطلبات الجديدة لتحقيق مستويات الأداء المطلوبة للبقاء و الحفاظ على القدرة التنافسية."²

و تعرف تنمية الموارد البشرية كذلك بـ "زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات، والتي يتم انتقاؤها واختيارها في ضوء ما أُجري من اختبارات مختلفة بغية رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن."³ و من التعاريف الشاملة لتنمية الموارد البشرية " كل جهد علمي منظم يبذل من أجل تعظيم الاستفادة من الموارد البشرية التي تمتلكها المنشأة، وبما يضمن الارتقاء بالمستوى المهاري و المعرفي للعنصر البشري من الوضع الحالي إلى الوضع المستهدف وبصورة مستمرة."

1.مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا. العدد السابع . ص256 ص257

2.عبد الرحمان توفيق، إستراتيجيات الاستثمار البشري بالمؤسسات العربية، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، 2013،

ص 40

³رابط المصدر: <https://hrdiscussion.com/hr1938.html> (www.hrm-group.com) موقع منتديات إدارة الموارد البشرية

المطلب الثاني : مراحل بناء استراتيجيات تنمية الموارد البشرية

تلجأ المنظمات والشركات الناجحة إلى تبني الفكر والتخطيط الاستراتيجي لعمليات التدريب والتنمية بصفة عامة، وعمليات التدريب والتنمية القائمة على قاعدة التعلم المستمر بصفة خاصة.. وبناء هذه الإستراتيجية يمر بعدة مراحل متتابعة من أهمها:¹

-مرحلة تحديد احتياجات المنظمة أو الشركة من الموارد البشرية: من المهام الرئيسة والمهمة التي ينبغي على إدارة الموارد البشرية عند بنائها إستراتيجية التدريب والتنمية، أن يكون لديها البيانات والمعلومات الكاملة عن خطط المنظمة أو الشركة الخاصة بالأعمال والأنشطة والمهام في المستقبل، وهل ستبقى أعمالها وأنشطتها الحالية كما هي في المستقبل المنظور والبعيد أم أن هناك اختلافات. وما حجم هذه الاختلافات؟ وما طبيعة هذه الاختلافات؟ وهل هذه الاختلافات جوهرية أم شكلية؟ وهل هذه الاختلافات مبنية على توقعات ظنية أو توقعات علمية مدروسة، مستخدم فيها أساليب وطرق التنبؤ العلمية المتعارف عليها. كل هذا وغيره تطلع عليه إدارة الموارد البشرية لتحديد حاجات المنظمة أو الشركة من الموارد البشرية من حيث الكم والكيف؛ التي تمكنها من التعامل الفعال مع هذه الاختلافات والتغيرات المتوقعة في المستقبل، والتي تؤثر بشكل مباشر وفعال على عملياتها الإنتاجية أو الخدمية.. وتستطيع من خلاله إدارة الموارد البشرية أن تحدد البرامج الخاصة بعمليات التدريب والتنمية التي ترفع من كفاءة الموارد البشرية العاملة في المنظمة أو المؤسسة أو الشركة لتكسيها المهارات والمعارف المطلوبة لأداء الأعمال الجديدة في المستقبل، هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى إن لم يكن لدى المنظمة أو الشركة الموارد البشرية المرغوبة لمواجهة أعمال وأنشطة جديدة ستطبقها المنظمة في المستقبل، تضع إدارة الموارد البشرية ضمن خطط الاستقطاب المواصفات الخاصة في الموارد البشرية المرغوب تعيينها، فضلاً عن وضع البرامج الخاصة بتدريبها لتأهيلها للعمل مباشرة.

-مرحلة صياغة أهداف استراتيجية التنمية البشرية: تعد مرحلة صياغة الأهداف من أهم مراحل بناء إستراتيجية والتنمية البشرية، وتقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد هذه الأهداف بناء على الاحتياجات الفعلية من الموارد البشرية ذات الكفاءة التي تطلب توافرها المنظمة أو الشركة، ومن ثم تتمكن من خلالها إنجاز أعمالها وأنشطتها.. ومن الطبيعي أن تتعاون إدارة الموارد البشرية مع الإدارات الأخرى في المنظمة لتحديد الأهداف المطلوب تحقيقها في الموارد البشرية المراد استقطابها وتدريبها، أو في الموارد البشرية المتاحة فعلاً في المنظمة أو الشركة والمطلوب رفع كفاءتها من خلال برامج التدريب

¹ عمروصفي عقيلي، ادارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل لنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، حلب، سوريا، 2012، ص440- ص441.

والتنمية. وكل ذلك يصب في خانة تحقيق النجاح لاستراتيجية التنمية البشرية واستراتيجية الإدارات، ومن ثم للاستراتيجية العامة للمنظمة أو الشركة.

-مرحلة قيام إدارة الموارد البشرية بتصميم وإعداد برامج عمليات التنمية للموارد البشرية العاملة في المنظمة أو الشركة: إن من الواجبات المهمة الملقاة على عاتق إدارة الموارد البشرية بصفة عامة وعلى قسم التنمية الموارد البشرية فيها بصفة خاصة؛ إعداد وتصميم برامج لعمليات التنمية الموارد البشرية تعمل على تحقيق ونجاح إستراتيجية التنمية الموارد البشرية في المنظمة أو المؤسسة أو الشركة.. إذ إن تنمية الموارد البشرية داخل المنظمة من أهم الدعائم التي تلجأ إليها الإدارة العلمية الحديثة وهي في طريقها نحو تحقيق الجودة الشاملة لكافة المنتجات التي تنتجها أو الخدمات التي تقدمها، ولا بد أن تكون البرامج الخاصة بعمليات التنمية الموارد البشرية على قدر من الكفاءة العملية حتى تحقق هذا الهدف؛ وهو الجودة الشاملة ذات التوجهات الحديثة والأهداف الإستراتيجية الكبيرة التي تسعى المنظمات والشركات إلى تحقيقها؛ وغني عن البيان أن لهذا آثار جوهرية مباشرة على وجود المنظمة أو الشركة في السوق، وأثار على مستقبلها المنظور ومستقبلها بعيد المدى. ولكي تكون برامج التنمية الموارد البشرية على القدر المطلوب من الكفاءة لا بد أن تتسم بالمنهجية العلمية، وتبنى هذه البرامج على الأسس الإستراتيجية أيضًا أي التخطيط الاستراتيجي لبرامج تدريبية طويلة المدى.. وليس برامج تدريبية روتينية وقتية.. فإذا تم استخدام قواعد وأصول الفكر الاستراتيجي في المنظمة أو المؤسسة أو الشركة ككل؛ فلا بد من تطبيق الفكر والتخطيط الاستراتيجي أيضًا في برامج التدريب والتنمية الخاصة بالموارد البشرية داخل المنظمة أو المؤسسة أو الشركة.. ومما لا شك فيه أن يكون لهذا الأمر أثر كبير وفعال في أعمال وأنشطة وإنتاجية المنظمة أو المؤسسة أو الشركة التي تأخذ به.

وغني عن البيان أن التعاون والانسجام والتوافق والتنسيق بين كافة إدارات ووحدات المنظمة أو المؤسسة أو الشركة، والعمل بهدف نجاح الإستراتيجية العامة أو الكلية أو الرئيسة من خلال استراتيجيات فرعية لكل إدارة بما فيها إدارة الموارد البشرية واستراتيجية قسم التنمية الموارد البشرية بها؛ شيء مطلوب السعي الدؤوب إلى ترسيخه في نفوس كافة العاملين داخل المنظمة أو المؤسسة أو الشركة، فعن طريق التعاون والتنسيق والتوافق والتكامل تنجز الاستراتيجيات، وتتحقق الأهداف، وتتحقق المنافع الفردية والعامة للجميع .

-مرحلة التخطيط الزمني لتنفيذ برامج عمليات التنمية للموارد البشرية العاملة في المنظمة أو الشركة: إن المسؤولين عن وضع خطة زمنية في صورة جداول؛ من أجل تنفيذ برامج التدريب والتنمية للموارد البشرية داخل المؤسسة؛ على هؤلاء المسؤولين أن يراعوا فيها التنسيق التام بين كافة الوحدات والإدارات داخل المنظمة، وعدم التضارب في المواعيد الزمنية كي لا يتأثر العمل، وكي تتحقق استراتيجية

التنمية الموارد البشرية في ظل نظام التعلم المستمر، ويجب على هؤلاء المسؤولين أيضاً أن يكون عندهم شعور قوي بأهمية الوقت في إنجاح عملية التنمية الموارد البشرية ، فضلاً عن أهمية النوعية لبرامج التنمية، فعمليات التنمية الموارد البشرية التي تتعلق بعمليات إنتاجية أو يحتاجها العمل في الوقت الآني يجب أن يكون لها الأولوية عند إعداد الجداول التدريبية والخاصة بتنمية الموارد البشرية في المنظمة ما تحتاجه العملية الإنتاجية في المدى المتوسط وما تحتاجه العملية الإنتاجية في المدى البعيد.¹

-مرحلة البدء في تنفيذ برامج عمليات التنمية للموارد البشرية العاملة في المنظمة أو الشركة:

الخطة الاستراتيجية لعمليات التنمية الموارد البشرية تعد لكي تنفذ برامجها، فعملية التنفيذ والاستفادة، وتحقيق الهدف هي المبتغى، ولكي تنجح عملية التنفيذ لابد لها من متابعة مستمرة لضمان استمراريتها من خلال تذليل الصعاب التي تقف في طريقها، وأن يتم التنفيذ للبرامج التنمية وفقاً للخطة الاستراتيجية التنمية الموارد البشرية للعاملين في المنظمة أو الشركة وفقاً للجداول الزمنية المحددة، فالمتابعة أمر ضروري ومهم أثناء عملية التنفيذ.. ويتضح ذلك من خلال عرض ما يجب أن تكون عليه خطة المتابعة وأساليب المتابعة وتقرير المتابعة.

-مرحلة التقييم المؤقت لكل برنامج من برامج عمليات التنمية للموارد البشرية العاملة في

المنظمة أو الشركة: يقوم المسؤولون عن عملية تقييم البرامج الخاصة بعمليات التدريب والتنمية الجدولة بمدد زمنية محددة بتقييم كل برنامج تنمية على حدة، وتحديد واضح ودقيق مدى نجاح البرنامج التنمية في تحقيق الهدف أو الأهداف المنشودة من وراء تنفيذه، وإن كانت هناك انحرافات بين الواقع الفعلي للتنفيذ والمخطط للتنفيذ في خطة التدريب والتنمية، فلا بد من تحديد هذه الانحرافات بكل دقة، وتوصيفها وتحديد المتسبب في وجودها وكيفية علاجها، وتلافمها في البرامج التدريبية المستقبلية.

-مرحلة تجميع نتائج عمليات التقييم المؤقت لكافة برامج عمليات والتنمية للموارد البشرية

العاملة في المنظمة أو الشركة: يقوم المسؤولون عن عملية تقييم البرامج الخاصة بعمليات التنمية الموارد البشرية بتجميع نتائج عمليات التقييم المؤقت لكافة برامج عمليات التدريب والتنمية للموارد البشرية العاملة في المنظمة أو الشركة، والتعرف على نسب نجاح تحقق أهداف هذه البرامج التدريبية

-مرحلة تقييم استراتيجية التنمية الموارد البشرية: يقوم المسؤولون عن عملية تقييم البرامج

الخاصة بعمليات التنمية الموارد البشرية بالتلخيص والتصنيف والتبويب بهدف الوصول إلى تقييم عام كامل وشامل، لتنفيذ إستراتيجية التنمية الموارد البشرية في المنظمة أو الشركة، وتحديد واضح ودقيق مدى نجاح هذه الإستراتيجية ونسب هذا النجاح، وتحديد أسباب نسب الإخفاق أو الفشل، وتحديد آلية التعامل مع هذه نسب الإخفاق أو الفشل؛ وذلك بتحليل أسباب هذا الإخفاق أو الفشل، وتحديد

¹ محمد جاسم الشعبان، محمد صالح الأنطح، ص215.

مصادره والمتسببين في وقوعه، وتحديد واضح شفاف لجوانب الضعف أو عدم الكفاءة الخاصة بالقائمين على عملية تنفيذ البرامج الخاصة بالتنمية الموارد البشرية ، أو عدم قدرة الموارد البشرية على استيعاب ما يقدم لهم من برامج التنمية... إلخ.

على أن يتم معالجة أسباب الإخفاق أو الفشل، ومعالجة المشكلات والمعوقات الأخرى التي حالت دون تنفيذ عمليات التنمية الموارد البشرية بالصورة المخطط لها في إستراتيجية التنمية الموارد البشرية ، ومن ثم تلافي وتجنب وقوعها في الآمد القصيرة أو المتوسطة أو البعيدة المدى.¹

-مرحلة التغذية العكسية: وتطبيق هذه المراحل الخاصة بوضع إستراتيجية التنمية الموارد البشرية في ظل نظام التعلم المستمر؛ نجد أنها آخذة شكل الحلقة أو الدائرة المستمرة.²
المطلب الثالث: أهمية إدارة الموارد البشرية .

تعد وظيفة الموارد البشرية من أكثر الوظائف التي تتأثر بالتغيرات الخارجية ، نظرا لأنها المسؤولة عن الأنشطة المتعلقة بأهم مورد من موارد التي تمتلكها المنظمة ، ألا وهي الموارد البشرية فديناميكية المحيط الخارجي ، وتغيراته السريعة استدعى ضرورة وحتمية خلق وتطوير وظيفة الموارد البشرية من أجل تحقيق أهداف المنظمة الاقتصادية وتبرز أهمية إدارة الموارد البشرية فيما يلي:³

-المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة باعتبارها جزء من النظام الكلي المترابط.
-تساعد على تشخيص الفعالية والكفاءة التنظيمية من خلال بعض الوسائل المتعلقة بالأفراد العاملين ، وكذلك المؤشرات القياسية لقياس معدل الغياب ، معدل الحوادث كفاية الأداء ومعدل الشكاوي.

-توفير جميع الإجراءات المتعلقة بالأفراد العاملين ، لضمان الإنتاجية الأفضل والأداء المتميز .
-ضمان التنسيق بين جميع النشاطات المتعلقة بالأفراد العاملين والوحدات الإدارية في المنظمة من خلال منظمة إدارات تنفيذية حول هذه النشاطات.

-تقديم النصح والإرشاد في جميع الجوانب المتعلقة بالأفراد ، وذلك يساعدهم في صياغة وإدارة وتنفيذ السياسات، وحل المشاكل المتعلقة بالأفراد. الرقابة على التكلفة عنصر العمل ، من خلال إحداث ذلك التوافق بين درجة إسهام الفرد والأجر الذي يحصل عليه ، ويتحقق ذلك من خلال الوظائف التشغيلية للموارد البشرية خاصة فيما يتعلق باختيار الأفراد ، تدريبهم ووضعهم في الأعمال أو الوظائف التي تتفق وميولهم وقدراتهم.⁴

¹ عمروصفي عقيلي ، مرجع سابق، ص442

² عمروصفي عقيلي ، مرجع سابق، ص443.

³ محمد حافظ ، إدارة الموارد البشرية ، {د.ط.}، مصر، دار الوفاء ، 2005، ص96 ص97.

⁴ زاهد محمد ديري ، إدارة الموارد البشرية ، ط1 ، الأردن ، داروائل، 2005، ص302.

خلاصة

تعتبر الموارد البشرية واحدة من أهم الركائز الأساسية لتحقيق نجاح وتطوير المؤسسة لذلك يتم توفير إدارة متخصصة في تسيير شؤون هذه الموارد وتتمحور وظائف هذه الإدارة في اختيار واستقطاب الأفراد وتعيينهم في المناصب التي تتناسب مع مؤهلاتهم وخبراتهم لهذا ينبغي عليها أن تقوم بمتابعة أداء الموظفين وإعدادهم وتكوينهم وتدريبهم وتحفيزهم، ومن الجدير بالذكر أن عمليتي التكوين والتدريب لا يقتصران على الموظفين الجدد الذين تم توظيفهم حديثاً لكنها تشمل بالإضافة إلى ذلك الموظفين القدامى.

الفصل الثاني

دراسة ميدانية

تمهيد:

تمثل المؤسسة الاقتصادية النواة الأساسية للنشاط الاقتصادي للمجتمعات وتعتبر مسرحا وميدانا لنظريات وتطبيقات البناء وتطوير الاقتصاد.

وفي إطار التطور الهام الذي شهدته التكنولوجيا وأثرها في الحياة جعل المؤسسة تتحكم إلى حد بعيد في إنتاجها واستعمالها وممارسة جانب هام من السياسة وتعتبر رأس التنمية والقلب النابض وازدهاره وترقية الشعوب وسموها إلى ما هو أفضل، وهذا ما جعل كل من الاقتصاديين والسياسيين والاجتماعيين يهتمون بدراسة معمقة للمؤسسة الاقتصادية من شتى الجوانب وسعهم الدائم إلى ما يحتاجه المحيط والمستهلك خاصة والمجتمع عامة، متماشية مع التطور التكنولوجي والانفتاح على العالم الخارجي معتمدة على المحاسبة خاصة وهي تسجيل كل عمليات المؤسسة اتجاه الغير وفق المخطط الوطني للمحاسبة وهي عنصر أساسي فيها حيث نعرف من خلالها المؤسسة.

ونظرا للمكانة المرموقة التي تحتاجها المؤسسة قمنا بدراسة ميدانية في فترة التربص للمؤسسة الصناعية والتجارية "محاجر الغرب" بسيدي لخضر كونها تغطي حاجيات مستهلكي ولايات الغرب الجزائري لمادة الرمل الذي اعتبره الاختصاصيون ذو جودة عالية على المستوى الوطني، لذا بدأ المتعاملون يتهافتون على اقتنائها من كل حذب وصوب.

الهدف من الدراسة:

يمثل حصيلة الجهود لفترة تربصنا في مؤسسة "محاجر الغرب" بسيدي لخضر.

عرض الموضوع:

هذا العمل المقدم في محاجر الغرب تسمح لنا بالتحديد والتغيير الفعال والإيجابي على النقائص الملموسة على أرض الواقع وتحويل الفكرة النظرية إلى تطبيقية في الميدان مع الدقة والرزانة في العمل.

المبحث الأول: نظرة عامة للمؤسسة.

المطلب الأول: تعريف المؤسسة.¹

أن مؤسسة محاجر الغرب سيدي لخضر أصبح لها دورا بارزا في تنمية المشاريع على المستوى البلدي وتمويل هذا الأخير بما تحتاجه من أموال .

لقد تم إنشاء المؤسسة عن طريق مداولة المجلس الشعبي البلدي لبلدية سيدي لخضر في جلسته العادية ليوم 2002/11/04 تحت رئاسة السيد قاضي ميلود بصفته رئيسا للبلدية و عين السيد بالميلود لخضر ككاتب للجلسة بحضور جميع أعضاء المجلس الشعبي البلدي و عددهم عشرة وأمام هذه الوضعية وقصد الحفاظ على التوازن المالي للبلدية ، و بعد الاستغلال العشوائي للرمل اقترح السيد الرئيس صغه إنشاء مؤسسة التسيير وإستغلال المرملة البلدية سيدي لخضر وفق القوانين لاسيما.

- القانون رقم 08/90 بتاريخ 1990/04/07 المتعلق بالبلدية وخاصة المادة 138/1370.

- القانون رقم 11/90 المؤرخ في 1990/04/21 المتعلق بعلاقات العمل .

¹. مدير مؤسسة محاجر الغرب

- المرسوم 200/83 المؤرخ في 19/03/1983 المحدد لشروط إنشاء المؤسسة العمومية المحلية و تنظيمها و سيرها .

- و بعد قرار المجلس بالإجماع.

1. إنشاء مؤسسة تسيير و استغلال المقلع الرملي بسيدي لخضر و الكائن مقرها الاجتماعي

بشارع حقاني حموسيدي لخضر.

2. رأس مالها 10.000.000.00 دج.

3. بطلب من السيد والي الولاية المصادقة على المداولات وفق أحكام المادة 200/08 المذكور

أعلاه.

4. و بعد أن تداول المجلس الشعبي البلدي قصد تنمية المؤسسة و اقتراحات الأسماء الآتية:

- مناجم الغرب .

- سيدي لخضر منجم.

- مناجم الظهرة.

تم اختيار الاسم التجاري من إدارة المركز الوطني للسجل التجاري المفوض قانونيا و هو محجرة الغرب بمقتضى شهادة رقم 135/811 المؤرخة في 2002/12/17 .

و بعد المصادقة شرعت المؤسسة في فتح أبوابها و مزاولة النشاط الإداري ابتداء من 2003/01/01 تحت إشراف السيد مزليط مختار ابتداء من 2003/04/01 شرعت في عملية بيع الرمل بقلع أولاد سي العربي سيدي لخضر و ما زالت إلى يومنا هذا تنشط.

المطلب الثاني: أهداف المرملة.¹

إن إنشاء مؤسسة لا يتم إلا من قصد أغراض و كون هذه الأخيرة مبنية على الريح أو لا حتى يتم البقاء و مواصلة المسير و ضمان الإستمرارية و هذا من ميزات محاجر الغرب حيث هذه الخيرة تمون كل مشاريع البناء على مستوى الغرب الجزائري بمادة الرمال الصالحة للبناء ، كما أنها تمول الولاية 30% و البلدية 60% و امتصاص البطالة على مستوى المقلع خاصة كما أنها تسعى إلى جلب أكبر عدد ممكن من الزبائن الأوفياء ، و هي و مشاريع تنموية كالأستثمار مثلا مع شركة الخطوط الجوية عن طريق الأسهم.

المطلب الثالث: أفاق المرملة.²

إن مجلس الإدارة و التسيير يتصور مستقبليا مايلي.

- مراجعة تسعيرة المتر المكعب الواحد من الرمل .

- مراجعة القانون الأساسي للمؤسسة.

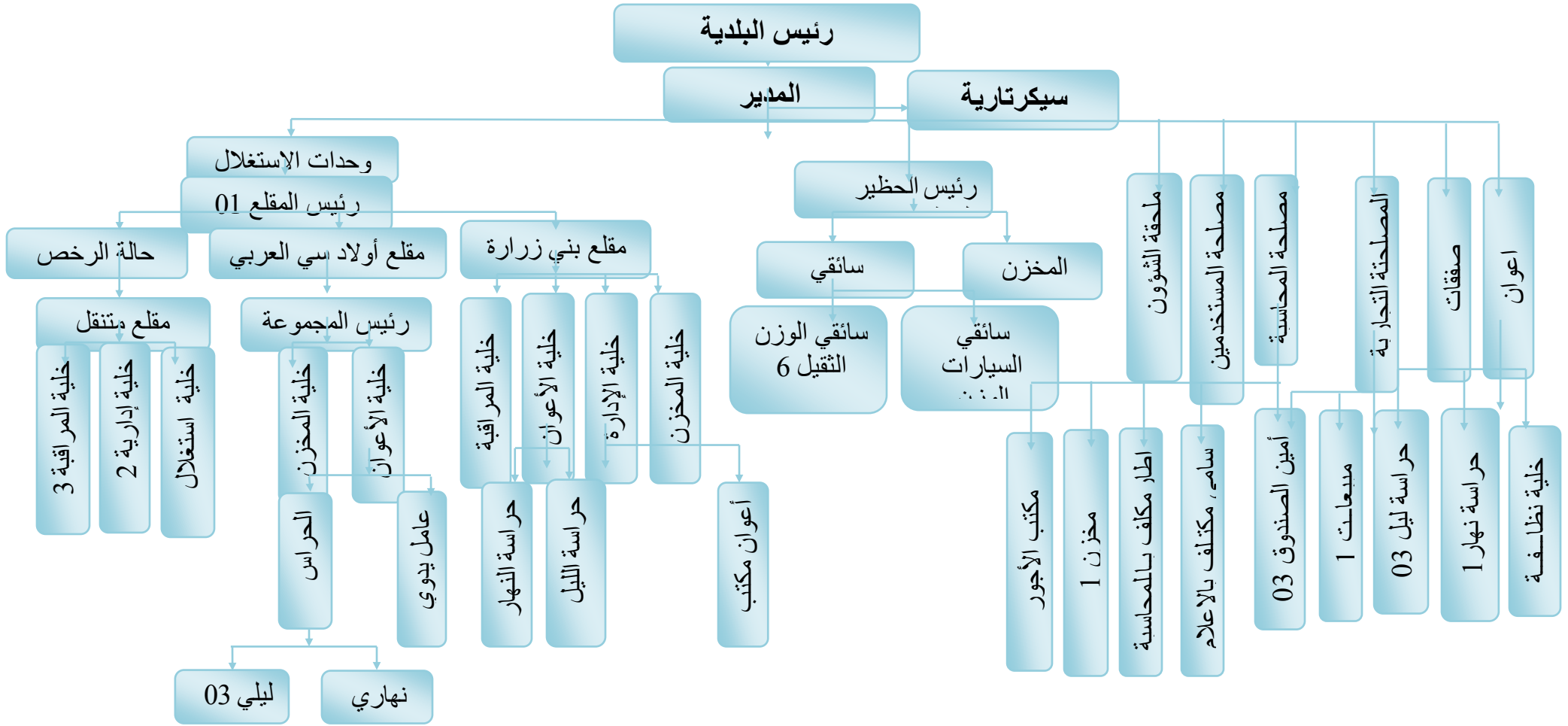
¹. مدير المرملة

². مدير المرملة

- الإستثمار في مواد البناء و المناجم و المساحة .
- البحث عن مناجم أخرى في الملح الرمل الأحمر الجبس الحصى .
- شراء و اقتناء بعض الآلات .
- تصليح وضعية عمال المؤسسة من حيث المحل و المكان الذي تعمل فيه و خاصة الإطارات و هذا نظرا للقانون 11/90 من حيث علاقات العمل .
- توظيف مهندس مختص في مجلس الإداري.
- مراعاة كيفية تخليص المهمات التي يقوم بها أعضاء مجلس الإدارة.

المبحث الثاني : الهيكل التنظيمي ومهام المصالح الأساسية وقانون الداخلي للمؤسسة.
المطلب الاول : الهيكل التنظيمي للمرملة.¹
الشكل رقم(01_2): الهيكل التنظيمي للمؤسسة

¹ رئيسة مصلحة المستخدمين



المطلب الثاني : مهام المصالح الأساسية للمؤسسة.

من خلال الهيكل التنظيمي نتعرض على المهام المصالح الأساسية للمؤسسة:¹

- مهام رئيس مجلس الإدارة: هو رئيس المجلس الشعبي البلدي لبلدية سيدي لخضر ولاية مستغانم- يقوم بالمراقبة المالية والمراقبة المحاسبية، والإشراف على جميع الإنجازات، كما يترأس جلسة انعقاد الدورات السنوية، حيث تنعقد دورتان خلال السنة هدفهما دراسة الميزانية ومصاريف الاستغلال وتقويم الحصيلة السنوية.

-مهام مدير المؤسسة:

على رأس هذه المؤسسة المدير يتولى الإشراف على السير الحسن للمؤسسة و عدة مصالح و كل رئيس مصلحة يسهر على سير مصالحه طبقا للقانون الداخلي للمؤسسة وتعليمات مدير المؤسسة .

المدير مهمته تطبيق ما يتداول عليه مجلس الإدارة من خلال الجلسات و الدورات العادية و الاستثنائية خلال السنة و يعتبر الركيزة الأساسية و يبرز مهامه في القطاع الداخلي و الخارجي الذي يتمثل في الإمضاءات على المراسيم و الملفات الإدارية التي تأتيه من داخل و خارج الإدارة مثلا في المقلع الرملي كما يمكنه الإعلان عن مراسيم اجتماعيه و إدارية و يكون المتصرف بيانا في كل قطاع من المؤسسة أي مصلحة المحاسبة و مصلحة المستخدمين و كذلك المقلع .

-مهام السكرتارية.

تتكفل بالنشاطات العادية للمدير مثل القيام بترتيب البريد وتسجيله ، ولها علاقة مباشرة بالمدير باعتبارها نقطة وصل بينه وبين مختلف المصالح الداخلية والاستقبالات وكذا الرد علي الهاتف وغيرها من الأعمال الإدارية .

- تحضير مواعيد المدير سواء في عين المكان أو عن طريق الهاتف.
- تحرير الرسائل عن طريق طباعتها بواسطة الحاسوب.
- استقبال الزوار.
- القيام بترتيب الوثائق الخاصة بالمدير.
- تصنيف البريد الوارد و البريد الصادر حسب المصالح
- الاحتفاظ بنسخ جميع المراسلات الواردة و الصادرة.
- تنفيذ و تبليغ أوامر المدير إلى المعنيين بالأمر.
- السهر على المحافظة على أسرار العمل.

-مهام مصلحة المحاسبة :

¹. رئيسة مصلحة المستخدمين

تقوم بتنفيذ و تسجيل كل العمليات المرتبطة بنشاط المؤسسة ومنها تسجيل يومي للمبيعات ، المشتريات ، الاستثمارات وعمليات المصرفية مع المؤسسة المالية و الإشراف على الفواتير والكشوف البنكية (les versement) عمليات مختلفة كتسجيل أجور المستخدمين و العمليات المتعلقة بالخبزينة المقدمة إلى المؤسسة و هذا حسب المخطط الوطني المحاسبي P C N يتم الترخيص لكل الحسابات و عمليات التحليل لكل الأرصدة المتعلقة بالميزانية.

- مهام الإطار المكلف بالمحاسبة :

هو العنصر الحي في المؤسسة بحيث تكون له ذاكرة قوية كما أنه موظف يدرس كل الفواتير أو الوصلات... الخ يسجل كل العمليات المحاسبية التي تمت حسب جميع المراحل ويعيد الفواتير في مكان أمن بحيث يسهل إيجادها و عدم ضياعها .

- المخزن :

يتألف من مبنى صغير حسب طبيعة المواد يشرف عليها أمين المخزن يجب أن تتوفر فيه عدة شروط الأمانة و الثقة و يكون ذا خبرة واسعة في مجال و المواد التي تتعامل بها المؤسسة و من أهم أعماله استقبال السلع الواردة و مراقبتها حسب الصنف للتأكد من مطابقتها من الأذن التسليم.

- عمل بطاقات التي توضع في أماكن تخزين كل مادة يقصد مراقبة و تتبع الوارد و المتصرف فيه و الكميات الباقية.

- إبلاغ إدارة المشتريات بالكميات التي دفعت من الحد الأدنى الواجب الاحتفاظ بها و أيضا الذي زاد عن الحد الأقصى المسموح به.

- أمين الصندوق :

دوره تحرير إذن بالتخليص الرمل للزبائن و تحرير الفاتورات الخاصة بهم و تسجيل يومية البنك (BADR S/L –BDL SIDI ALI) و يومية الصندوق و المبيعات.

- وحدات الإستغلال:

1. المحجر:

هو عبارة عن مقلع رملي يتواجد بدوار أولاد سي العربي يبعد عن بلدية سيدي لخضر بحوالي 08 كلم . يحده من الشمال البحر الأبيض المتوسط و من الغرب بلدية حجاج و من الشرق دوار العنصرية و من الجنوب دوار أولاد خليفة مساحته تقدر بـ 10 هكتار يتواجد به مكتب للسيد رئيس المحجر و مكتب المراقبة و مكتب الإدارة كما أنه العنصر الأساسي في المؤسسة حيث يتركز نشاط المؤسسة على استغلال المحجر الرملي و هذا بالتنسيق مع المصلحة التجارية (الصندوق) و ذلك بتحرير فاتورات و وصلات شحن للرمل حيث يتقدم الزبون إلى المقلع و يقدم الوثائق المذكورة سابقا إلى المكتب الموجود السالف الذكر و يتم تزويده بإذن الدخول للمقلع من أجل شحن الرمل حسب الكمية الواردة في الفاتورة و أثناء خروجه من المقلع يحصل على

الفصل الثاني _____ دراسة ميدانية لمؤسسة "محاجر الغرب" - مستغانم -

وصل التسليم يحتوي على الكمية و التاريخ و سلعة الخروج و رقم الشاحنة و اسم السائق و يتم ختمته في مصلحة مراقبة الخروج.

2. رئيس المحجر (رئيس المجموعة) :

هو العنصر الحي في المقلع حيث يراقب كل صغيرة و كبيرة فيما يخص دخول و خروج الشاحنات المحملة بالرمل .

3. العون المكلف بدخول و خروج الشاحنات :

يقوم هذا الأخير بملء الوصل على صاحب الشاحنة مع العلم أنه كانت له كمية مخزنة باسمه أما إذا كان زبون عادي فيجب أن تكون برفقته فاتورة من طرف صندوق المؤسسة كي يسمح له بدخول .

4. إدارة الحظيرة:

يتم العمل فيها وفق أسس و نظام دخول الشاحنات الاستفادة من الرمل مهام مكتب إدارة المقلع.

- تكوين ملفات الزبائن.
 - مراقبة استمارة الشحن اليومية الخاصة بالزبون .
 - تحرير الاستخراج اليومي للرمل على السجل الخاص بذلك.
 - تقديم تقارير شهرية لوضعية المقلع و كذلك معاينة منطقة الشحن حسب المخطط المقدم من طرف المديرية العامة للطاقة و المناجم.
 - تقديم التسهيلات الممكنة اللازمة لأجل راحة الزبون .
 - تحرير استخراج الرمل المجاني الخاص بالمساجد و البلدية على السجل .
 - رسم مخطط بياني حول المقلع الرئيسي و هذا بتعين الكمية التي تستهلك لكل فصل.
 - رسم مخطط بياني مع الصور و تقارير كيفية استهلاك الرمل لمدة سنة .
5. السائق :

دوره يتمثل في سياقة سيارة المؤسسة و نقل العمال من المؤسسة إلى المحجر و العكس كما يقوم في بعض الأحيان بمهام خارج المؤسسة مثلا خاصة بالدائرة و البلدية و ليكن بأمر من المدير و أحيانا يكون في مهام برفقة المدير أو المحاسب أو رئيس مصلحة المستخدمين .

6. الحرس الرئيسية :

- الحراسة الليلية : دورهم يتمثل في حماية المؤسسة من أي خطريتها .
- الحراسة في النهار :

دورهم يتمثل في حماية المؤسسة و العمال و تنظيم الزبائن و مراقبة دخول و خروج الشاحنات.

- مهام مصلحة الموارد البشرية:

نقدم أولاً القانون الداخلي للمؤسسة:

المطلب الثالث: القانون الداخلي.¹

- يحتوي القانون الداخلي للمؤسسة على 58 مادة موزعة على 5 فصول.

- 1- الفصل الأول: الانضباط في المؤسسة من المادة 1 إلى المادة 15 .
- 2- الفصل الثاني: المدة القانونية للعمل من 16 إلى 26 .
- 3- الفصل الثالث: الغيابات من المادة 27 إلى المادة 37.
- 4- الفصل الرابع: الصحة والأمن من المادة 38 إلى 48 .
- 5- الفصل الخامس: التدبير العامة من 49 إلى 58 .

القانون الداخلي للمؤسسة: المؤسسة العمومية الصناعية التجارية ذ.م.م محاجر الغرب

الفصل الأول: الانضباط في المؤسسة من المادة 1 إلى المادة 15 .

المادة الأولى: يحكم أي قانون العلاقة الفردية والاجتماعية في العمل اليومي بين العمال الأجراء و المستخدمين و هو مخصص لضمان حسن التنظيم التقني بها فيما الصحة والأمن والإنضباط للعمال على مستوى المؤسسة.

المادة الثانية: ويطبق على كل شخص أجير يؤدي عملا يدويا أو فكريا بمؤسسة ش.م.م محاجر الغرب مقابل مرت في إطار التنظيم لحساب شخص آخر طبيعي أو معني عمومي أو خاص يدعي المستخدم باستثناء الإطارات المسيرة التي يطبق عليها المرسوم التنفيذي رقم 90/90 المؤرخ في 29 ديسمبر 1990 و كذلك التعليمات الوزارية رقم 01 الصادرة بتاريخ 28 ماي 1998.

المادة الثالثة: يشكل الوسيلة المرجعية الفردية من نوعها لمجموع الوحدات التابعة م.د.ش.م.م محاجر الغرب .

المادة الرابعة: نظر للنوعية الاختصاص الخاصة بمتطلبات العمل فإن العمل ينجز جماعة في جلسات متواصلة أو عمل مركز إذا القائمة تحددها الاتفاقية الجماعية للعمل .

المادة الخامسة: في إطار إنجاز أعمال الإنتاجية المرتبطة بضروريات العمل فالمؤسسة تضع تحت تصرف العمال جميع الآلات والأدوات المعدة لذلك .

المادة السادسة: كل عامل مسئول عن مجموع الآلات والأدوات الممنوحة له والتي يلزم إيداعها في حالة جرد يصادق عليها العامل لا يستطيع إخراج هذه الأدوات من ميدانها العملي على مستوى المؤسسة بدون أخذ إذن من السلطة السليمة التي تلوه درجة في حالة فقدانها فالمسؤولية ملومة إلا في حالة إتلافها العادي .

¹ قانون الداخلي للمؤسسة

المادة السابعة : كل عامل ملزم بضمانات الصيانة و الآلات و الأدوات الممنوحة له في إطار ضرورية العمل و يجب عليه إجراء تنظيفها بصفة دورانية و أخذ كافة الاحتياطات اللازمة لإبقائها على خالتها .

المادة الثامنة : في إطار المسؤولية الملزمة طبقا للمادة السادسة كل عامل مسير سائق ، عامل ميكانيكي و بصفة عامة كل عامل يستعمل أدوات العمل في حدود المهام المرتبطة بوظيفته ليعمل عليه السهر بكل متابعة و الملاحظة الدقيقة لتعليمات الصيانة و الحماية التي بلغت له .

المادة التاسعة : كل عامل ملزم بتنفيذ كافة المهام المرتبطة بوظيفته المهنية التي يشغلها .

المادة العاشرة : كل عامل يخضع لمراقبة نوعية منها كمية بالنسبة للعمل الذي قام به المسؤول السلي أي جهاز آخر معين في هذا الإطار .

المادة الحادي عشر : نقل العمال يكون مضمونا من طرف المؤسسة حسب و سائلها ووفقا لضروريات العمل .

المادة الثانية عشر : العمال الغير المنقولين يستفيدون من تعويضات النقل التي تحددها الاتفاقية الجماعية للعمل .

المادة الثالثة عشر : ملابس العمال و الحماية سوف تمنح لعمال المؤسسة .

المادة الرابعة عشر : العمال ملزمين بارتداء الألبسة المرتبطة بعملهم ، و عليهم بإرجاعها في حالة فسخ علاقة العمل .

المادة الخامسة عشر : اللجنة الصحية و الأمنية هي التي تحددها الهيئات الممنوحة ، قائمة المستفيدين منها و هذا بناء على ملاحظاتها الدورية .

الفصل الثاني : المدة القانونية للعمل

المادة السادسة عشر : المدة القانونية للعمل أربعون (40) ساعة في الأسبوع أثناء ظروف العمل العادية و تتوزع هذه الساعات على خمسة أيام كاملة على الأقل .

المادة السابعة عشر : يجب أن يكون اللجوء إلى الساعات الإضافية إستجابة لضرورة مطلقة في الخدمة كما يجب أن يكتسى هذا اللجوء طابعا استثنائيا ، و في هذه الحالة يجوز للمستخدم أن يطلب من أي عامل أداء ساعات إضافية زيادة على المادة القانونية للعمل دون أن يتعدى 20 % من المدة القانونية المذكورة مع مراعاة الاتفاقيات الجماعية التي تحدد النسبة الممنوحة .

المادة الثامنة عشر : كما يجب استثناء تخفيض مدة العمل الأسبوعية بالنسبة للأشخاص الذين يقومون بأشغال شاقة و خطيرة تترتب عليها متاعب بدنية أو عصبية و أن ترفع لبعض مناصب العمل المتضمنة فترات التوقف عن النشاط .

المادة التاسعة عشر : إن مناصب العمل المعنية برفع المدة القانونية للعمل سوف تدرس عن طريق الاتفاقيات الجماعية .

المادة العشرون : لا يجوز أن تتعدى بأية صفة كانت مدة العمل اثني عشر ساعة (12) في اليوم .

المادة الواحد و العشرون : إن يوم الجمعة يعتبر يوم راحة أسبوعية لكافة العمال غير أنه يمكن تأجيل هذه الراحة السبوعية أو التمتع بها في يوم آخر إذا استدعت ذلك الضرورات الاقتصادية أو ضرورات

تنظيم الإنتاج بالنسبة للعمال الذين يمارسون عملهم على أساس فرق متعاقبة فإن المؤسسة تجعل الراحة الأسبوعية تناوبية .

المادة الثانية والعشرون : يتقاضى العمال الأجور في نهاية كل شهر.

المادة الثالثة والعشرون : أوقات العمل معلقة بطريقة الإلصاق توزيع على نحو الآتي : من السبت إلى الأربعاء : من الساعة 8 إلى 16:30 مساءً و بالنسبة لعمال المقلع الرملي من السبت إلى الأربعاء : من الساعة 7 إلى 14 دون توقف العمل ، ينظم جماعة و في جلسة متواصلة و يعطي الحق للعامل إلى نصف الساعة استراحة في عين المكان و يعتبر وقت الراحة من الساعة 12 إلى 12 30 دقيقة و يمكن مراجعة مواقيت العمل كلما اقتضت الضرورة .

المادة الرابعة والعشرون : التأخيرات تنظم كما يلي :

- تأخير 15 دقيقة يسمح به بدون أن يكرر هذا التأخير ثانية .
- كل تأخير مكرر فيه ينتج عنة خصم الراتب و يكون موضوع لعقوبة تأديبية .

المادة الخامسة والعشرون : كل خروج من المؤسسة أثناء أوقات العمل يجب أن يكون بترخيص يسلم من طرف المسئول السلمي و ممضي من طرفه.

المادة السادسة والعشرون : لا يكون العامل موضوع لعقوبة تخليه عن منصب عمله أو لتغيب غير قانوني متى حصل على ترخيص من المسئول السلمي .

الفصل الثالث : الغيابات

الغيابات الخاصة الغير مدفوعة الأجر :

المادة السابعة والعشرون : يمكن للعامل ان يستفيد من غيابات خاصة غير مدفوعة الأجر لأسباب قاهرة ، متى أعلم المسئول بذلك و قدم له بتبريرات مسبقا.

الغيابات الخاصة مدفوعة الأجر :

المادة الثامنة والعشرون : يمكن للعامل أن يتغيب دون فقدان الأجر للأسباب التالية :

- تأدية مهام مرتبطة بتمثيل المستخدمين أو متابعة دورات التكوين المهني أو حدث من الأحداث العائلية ، تأديه فريضة الحج إلى البقاع المقدسة .
- زواج العامل 03 أيام مفتوحة .
- ولادة مولود له 03 أيام مفتوحة .
- زواج أحد فروع العامل 03 أيام مفتوحة .
- وفاة أحد الأصول أو الفروع أو الحواشي المباشرة للعامل أو لزوج 03 أيام مفتوحة .
- وفات زوج العامل 03 أيام مفتوحة .
- ختانة ولد العامل 03 أيام .

وعطلة العامل في كل حالة من هذه الحالات ثلاثة أيام كاملة مدفوعة الأجر.

- تأدية فريضة الحج إلى البقاع المقدسة مرة واحدة خلال الحياة المهنية للعامل 30 يوم .
- تستفيد العاملات خلال فترات ما قبل الولادة وما بعدها عطلة الأمومة طبقا للتشريع المعمول

به .

المادة التاسعة و العشرون : أن الاتفاقات الجماعية هي التي تحدد وتعين العطلة الغير مدفوعة الأجر .
المادة الثلاثون : العامل الذي يجد نفسه غير قادر على العمل اثر مرض ثابت بوصفة طبية يعتبر في حالة عطلة مرضية لهذا الغرض فالمعني واجب عليه تقديم شهادة طبية للمصلحة الاجتماعية بالمؤسسة بعد مصادقة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي عليها في خلال 48 ساعة التابعة لمرضه .

المادة الواحد و الثلاثون : دورات العطل مفتوحة سنويا و تبدأ من 1 إلى 12/30 و تسدد طبقا للتشريع المعمول به المادة الثانية و الثلاثون : في إطار حوادث العمل فإن المسئول السلمي يقدم تقرير عن الحادث إلى المصالح الاجتماعية لتنظيم حالة الضحية .

الغيابات الغير القانونية :

المادة الثالثة و الثلاثون : تعتبر الغيابات الغير قانونية، جميع الغيابات الغير مبررة مسبقا .

المادة الرابعة و الثلاثون : في إطار الغيابات الغير القانونية يقوم المسئول بحجز الراتب بدون تحفظ بمقياس العقوبات التأديبية المعلنة في هذا الإطار .

في حالة غياب يتعدى 48 ساعة فان أمر بالتنفيذ يوجه إلى العامل يأمره بالالتحاق بمنصب عمله و تقديم التبريرات اللازمة لذلك .

يمكن للمستخدم أن يمنح رخصة غياب خاصة غير مدفوعة الأجر إلى :

العمال الذين لهم الحاجة الماسة للتغيب ، حسب الشروط المحددة في تشريع العمل .

المادة الخامسة و الثلاثون : باستثناء الإطارات المسيرة ، فانه يجب على كل العاملين بالمؤسسة أن يؤشروا يوميا على ورقة الخضور .

المادة السادسة و الثلاثون : كل شهر ترسل حالات التأخير إلى مصلحة المستخدمين (مرفق الأجر).

المادة السابعة و الثلاثون : على المسئول السلمي أن يعلن جميع الغيابات إلى مصلحة المستخدمين.

الفصل الرابع : الصحة والأمن :

المادة الثامنة و الثلاثون : تضمن المؤسسة لعمالها كافة شروط الصحة و الأمن .

هذه الشروط تتضمن الضرورات الأساسية :

- حماية العمال ضد خطر الحوادث (الدخان ، البخار ، المواد الخطيرة ، الحرائق ، أخطار

الأنفجارات ... الخ) .

-الصيانة اليومية لمراقف العمل .

المادة التاسعة و الثلاثون :اللجنة الصحية و المنية هي وحدها المختصة في القيام بطلباتها فيما يخص

مشكل الصحة ، الأمن ، وطب العمل . تتكون اللجنة المذكورة منا :

- المدير المسير للمؤسسة او ممثله .

- رئيس لجنة المشاركة أو ممثله .

- مسؤول الصحة و الأمن .

- ممثلي العمال .

- رئيس مصلحة المالية أو ممثله .

المادة الأربعون : كل الترتيبات أخذت فيما يخص مقاومة الحريق بوسائل هي (مطفئ الحريق ، المرشات ، ... الخ) هذه الأدوات يجب دائما القيام بصيانتها ومراقبتها .

المادة الواحدة والأربعون: على العامل احترام كافة التدابير الصحية والأمنية المملصة او المبلغة من المسؤولين المؤهلين لذلك .

المادة الثانية والأربعون : على كل عمال المؤسسة القيام بتصريح لدى المصلح الاجتماعية عند وقوع حادث عمل على مستوى المؤسسة ويجب أن يصرح به في خلال 24 ساعة من وقوعه.

المادة الثالثة والأربعون : كل حادث عمل يجب أن يكون مرفق بمحضر إثبات تقوم به المصلحة الاجتماعية للمؤسسة .

المادة الرابعة والأربعون : تضمن المؤسسة لكافة العمال الحماية من الأخطار و حوادث العمل التي تنجم عن العمل وتسبب ضررا لصحتهم .

المادة الخامسة والأربعون : الأمراض المهنية تتكفل بها المصلحة الاجتماعية وهذا بعد ما يثبت طب العمل العناصر التي أثرت على العمال عن طريق الوصفة الطبية .

المادة السادسة والأربعون : في إطار الحماية الصحية للعمال فان طب العمال ووقيتهم مضمون على مستوى المؤسسة .

- هدف الطب هو الحفاظ على الصحة الجسمانية و العقلانية للعمال و وقايتهم من الأمراض المختلفة .

- ضمان الفحوص الطبية الدورية و هذا لإعلانهم و حماية العمال ضد الأخطار التي قد تصيبهم من جراء الحوادث أو الأمراض المهنية .

- الاهتمام و تنظيم الرعاية الاستعجالية للعمال (معالجة الأمراض) .

المادة السابعة والأربعون : يلزم كل عامل أو متمرن بالخضوع إلى الفحوص الطبية التي يتطلبها العمل و حتى الفحوص الطبية الدورية الخاصة أو المعتادة.

المادة الثامنة والأربعون : ان عمال المصلحة الأمنية يجب عليهم أن يكونو عاملين بانتظام على سير هذه الآلات و المواد الموضوع تحت تصرفهم كذلك يسمح لهم بالقيام بتكوين تكميلي وهذا لحسن سير هذه الآلات و المواد .

الفصل الخامس :التدابير التأديبية العامة

المادة التاسعة والأربعون : كل خطأ أو عدم الامتثال للتدابير التأديبية العامة ينجز عنه تطبيق التالية:

العقوبة درجة الأولى :

- إنذار شفوي.
- إنذار مكتوب .
- توبيخ .
- توقيف عن العمل من يوم واحد (01) إلى 03 أيام .

العقوبة من درجة الثانية :

- التنزيل من الدرجة تطبيقا للعقوبة التأديبية .
- الفصل عن العمل بتعويضات الأخطار.
- الفصل عن العمل بدون تعويضات الأخطار.

المادة الخمسون :العقوبات التي تنجز عن أخطاء الدرجة الثانية يكون الفصل فيها يتم بحضور ممثل العمال مع اللجنة التأديبية على مستوى المؤسسة .

المادة الواحد و الخمسون : اللجنة التأديبية هدفها هو :

- المساهمة في لإطار تطبيق القانون على علاقات عمل سلمية وجود عملي مناسب لرفع من مستوى الإنتاجية و المرء ودية ، كذلك المساهمة في نشر وإحترام القواعد التأديبية في أماكن العمل .
- فحص حالات عدم احترام عقوبات الدرجة 2 و 3 طبقا للأحكام القانون 11/90 الموافق 21 أفريل 1990 المعدل و المتمم بالقانون 29/91 .
- دراسة في اجل عادي لمدة أربعة أيام متتالية كل الاحتجاجات التي يحتج بها العمال الموقوفون عن ممارسة وظيفتهم في إطار إجراء تحفظي .

الثامنة و الخمسون : تعتبر أخطاء مهنية من الدرجة الأولى الأفعال التي يقوم بها العامل و التي

تمس بالتدابير التأديبية العامة وهي :

- تحدث قرارا بلا مبالاة و تهدد أمن العمال و أملاك المؤسسة و كل نشاط مخل بحسن سيرها.
- تحدث دمار في المواد منها الآلات ، الأدوات ، العتاد ، الصيانة المنشآت الصناعية ، المواد الأولية أو أخرى يمثل أملاك المؤسسة .
- الدخول إلى العمل في حالة سكر .
- عدم أخذ بعين الاعتبار للإجراءات الأمنية .
- الخلافات التي تثير الفوضى في صفوف العمال .
- الغيابات المتكررة و الغير مبررة .
- السب و القذف و الشتائم .
-

المادة الرابعة والخمسون : تعتبر أخطاء من الدرجة الثالثة : التصرفات التي يقوم بها العامل وهي :

- إدخال المشروبات الكحولية في أماكن العمل .
- أن يكون متسترا أو يدعي إدعاءات كاذبة و متعارضة مع أشغال أو وظائف عدة في وقت واحد .
- أو الامتناع عن تنفيذ التعليمات التي تصدرها السلطة السلمية لإنجاز أعمال أو مشاريع لها ارتباط بالوظيفة .
- أن يكون مسؤولا عن دفع متعمد بأية وسيلة كانت لصالحه أو لصالح الغير فيما يخص أجر أعلى من الأجر المدفوع له أو الذي يتقاضاه و المتبين في كشف الراتب الشهري .
- أن يفشى المعلومات المهنية المتعلقة بالتقنيات أو أساليب الصنع و طرق التنظيم .
- إختلاس أو إخفاء الوثائق العلمية ، الإعلامية ، المهنية المرتبطة بالتسيير أو المعلومات المهنية.
- أن يكون مسؤولا عن قبض مبالغ أو هبات مهما كانت طبيعتها سواء عن طريق شخص مادي أو معنوي له علاقة مباشرة أو غير مباشرة مع المؤسسة المستخدمة .
- القيام بأعمال العنف على كل شخص داخل أماكن العمل.
- أن يتسبب عمدا في الدمار المادي للمباني الصناعية ، الآلات ، الوسائل ، المواد الأولية وأشياء أخرى تكون ملكا للمؤسسة .
- التعسف في استعمال السلطة .
- التخلي عن منصب العمل .
- التمييز .

المادة الخامسة و الخمسون : يجب أن تتخذ العقوبات في مدة 90 يوم ابتداء من يوم إثبات التخلي عن تدابير التأديبية خوفا من التقادم .

المادة السادسة و الخمسون : كل عقوبة يجب أن تكون موضوع قرار متخذ من طرف مديرية المؤسسة أو الوحدة في أجل 04 أيام التالية :
لاستقبال قرار اللجنة التأديبية .

المادة السابعة و الخمسون : القرار المطابق يكون ب لأغلبية المطلقة لإعطاء الحاضرين في اللجنة التأديبية .

في حالة أقسام الأصوات ، رئيس مجلس الإدارة مدير المؤسسة هو الذي يقوم باتخاذ القرار الواجب تطبيقه بناء على درجات و صفات الخطأ طبقا للجنة التأديبية فإن الإدارة العامة هي التي تتكلف بتبليغ المعني بالأمر بالعقوبة المتخذة ضده .

المادة الثامنة و الخمسون : اللجنة التأديبية على مستوى المؤسسة أو الوحدة تتكون من :

3 أعضاء دائمون و 3 أعضاء مؤقتين من طرف التنظيمات النقابية التمثيلية 3 أعضاء دائمون و 3 أعضاء مؤقتين من طرف الإدارة أعضاء اللجنة التأديبية يختارون بناء على معرفتهم بالقوانين العمالية و بروح العدالة و السهر على المصلحة العامة للعمال . وكذلك بناء على نزاهتهم و استقامتهم .

أحكام مختلفة:

هذا النظام الداخلي يصادق عليه من طرف مفتشية العمل لولاية غليزان و يدخل حيز التطبيق ابتداء من تاريخ إيداعه القانوني لدى كتابة ضبط المحكمة المختصة إقليميا .
تهتم مصلحة الموارد البشرية بمتابعة ملفات المستخدمين من تغيبات و حركة العمال من دخول و خروج .

- إعداد العقوبات للعمال و مراقبة النظام العام داخل المؤسسة .
- الوقوف على حضور و غياب المستخدمين و إعداد بطاقة الحضور الشهري قصد معالجة الأجور الشهرية .
- تنظيم المخطط الهيكلي للمؤسسة حيث يتم توضيح كل مصلحة .
- منح العطل السنوية المرضية و الخاصة.
- مهام مصلحة الأجور :
- تقوم بإعداد رواتب العمال خلال كل شهر كما أنه يقوم بإمسك الملفات المالية لكل أجير.

المبحث الثالث : التخطيط الاقتصادي لتنمية الموارد البشرية بالمؤسسة.

المطلب الاول : تخطيط القوة العاملة في المؤسسة :

لابد من إعداد جدول أو مجموعة جداول تحدد فيها كل المعلومات الضرورية لتخطيط القوة العاملة (معلومات شخصية ، مستوى التعليم ، الخبرة دورات تكوينية ... الخ) .
وهذا بغية القيام بالعملية الانجازية وتحقيق أهداف المؤسسة على كل وجه . ويمكن تلخيص تفعيل القوة العاملة للمؤسسة فيما يلي :

- ضمان الزيادة الدائمة لانجازية العمل .
- اختيار المنصب للأفراد و الأطراف و القيادة و الترقية.
- إمداد القوائم التقديرية للرواتب و الأجور التي تدفع للمستخدمين.
- الإستفادة من تخصيص تقسيم العمل داخل المؤسسة .

أي أن المؤسسة تولي اهتماما كبيرا لحجم العمالة تركيب العمالة كفاءة العمالة ، توزيع العاملين حسب المصالح المختلفة التي يتضمنها الهيكل التنظيمي.

أولا : جدول نتائج الأعمال :

يتمثل في تقديرات الأرباح و الخسائر خلال فترة الخطة و للوصول إلى جدول النتائج هذه الأعمال لابد من القيام بما يلي :

- تقدير المصاريف الإدارية .
- تقدير الفوائد.
- تقديرات الضريبة .
- تقديرات توزيع الأرباح.
- تقدير عملية البيع .

ثانيا : الميزانية التقديرية:

بعد الانتهاء من وضع جداول نتائج الأعمال التقديرية للمؤسسة نشرع في وضع الجداول المصورة للميزانية التقديرية الذي يبين المركز المالي للمؤسسة في الفترة المقبلة (خلال فترة الخطة).

1. لإعداد الميزانية التقديرية و يجب القيام بالخطوات التالية :

فيه كل أصل (أو رأس مال) من الأصول الموجودات التي تستخدمها المؤسسة في تحقيق أهدافها في الانجاز.

كما يتم التنبؤ بقيمة رأس المال أو الأرباح تقدير الفرق بين الأصول والخصوم

ثالثا : التخطيط المالي للمؤسسة:

التخطيط المالي للمؤسسة من العملية التي تقوم بالترجمة المالية للأرقام أو البيانات التي تشملها كل من خطة الانجاز و خطة القوة العاملة و ما تحتاجه من خدمات و مواد مختلفة .

و عليه فالخطة المالية يجب أن تشمل مايلي :

- جدول نتائج الأعمال .

- جدول الميزانية التقديرية.

- جدول الميزانية النقدية.

المطلب الثاني : آلية تنمية الموارد البشرية .

أولا:التنصيب والتوظيف:

عندما تحتاج المؤسسة إلى عامل أو عمال في إي إختصاص و هذا حسب الحاجة تراسل مديرية التشغيل بإحتياجتها . تقوم مديرية التشغيل بتحرير قائمة من المترشحين حسب الطلب ثم ترسل إلى المؤسسة ليتم الإختيار بالإجراء الإمتحان سواء على أساس الشهادة أو أختبار ، وبعد إعلان على النتائج النهائية يتم تنصيب الناجحين و يباشر في العمل المتاح لهم في إطار عقود ماقبل التشغيل. و بعد التأكد من مهارتهم و خبرتهم وكفائتهم و إنضباطهم في المجال المهني ،تقوم المؤسسة بتوظيفهم بصفة دائمة في المنصب الشاغر.

ثانيا : التكوين و التدريب

تخصص مؤسسة محاجر الغرب(سيدي لخضر) ميزانية لصالح تكوين رؤساء المصالح خاصة رئيس المصلحة المحاسبية، ورئيس مصلحة المستخدمين، وهذا حسب احتياجات المؤسسة ومع التطور العلمي والمستجدات الحديثة وتطور تقنياتها في المجال المهني. مثل المخطط المحاسبي الوطني الجديد، والميكانيزمات الجديدة في تسير المستخدمين في القطاع .

توجد مؤسسات خاصة في التكوين التابعة للقطاع، وهناك مؤسسة خاصة بوهران تدعى **globe consulting oran**) مدة التريص فيها ما بين 03 إلى 06 أيام و تكرر العملية حسب الحاجة.

و مؤسسة عمومية بتلمسان مختصة بالمناجم وطرق التعامل مع المتفجرات (مدرسة مناجم العابد سيدي جلاي .تلمسان) مدة التريص 15 يوما .

على كل متريص تحصل على التكوين تسلم له شهادة معترف بها .

للتأكد و المتابعة من التدريب و السير الحسن للعمل ترسل المؤسسات التكوينية لجنة المتابعة للملاحظة و الفحص والتقييم والإرشاد .

المطلب الثالث: واقع تسيير الموارد البشرية في مؤسسة محاجر الغرب.

بناء على دراستي في هذا الصدد، أخذت عينة من الموظفين في المؤسسة وقد تم إستجوابهم ثم إعتمدت على منهج التحليل والتفسير.

أولاً: سياسة التوظيف وإختيار الكفاءات في المرملة

- أنواع التوظيف في المرملة هناك نوعين من التوظيف :

1. التوظيف الخارجي: أي مرشحين من خارج المرملة ، فبعد الإعلان المتمثل في لإرسال تقرير إلى ANEM، هذه الأخيرة هي التي ترسل المرشحين بعدما كانوا قد وضعوا ملفاتهم لديها، والملف الإداري يتضمن كل من: شهادة الميلاد، بطاقة السوابق العدلية، شهادة مهنية (DIPLOME) ، شهادة عائلية (للمتزوج، وفردية للأعزب) ، الجنسية، شهادة طبية . شهادة الخدمة الوطنية بالنسبة للرجل، بطاقة الإقامة ، صور شمسية، BULLTINS DE MAI DOUVRE

بعد جمع كل الملفات وفرزها تقوم مصلحة الموظفين بإرسال المرشحين المقبولين وذلك من أجل إمتحانهم إذ يختلف الإمتحان من وظيفة الأخرى حسب المصالح المعنية مثل: مصلحة الشؤون القانونية يجب أن يكون المترشح متخرج من كلية الحقوق، مصلحة المحاسبة، مصلحة المستخدمين.....

2. التوظيف الداخلي :

1 - الترقية: يوجد نوعين من الترقية

الترقية في الدرجات: تتم هذه الترقية عموماً على حسب الأقدمية في العمل إضافة إلى كفاء العامل.

1.1 - الترقية في الأجر: يقوم المرملة كل سنة بتقييم العمال عن طريق التنقيط حسب مردوديتهم POINT DE BONFICATION INDIVUEL على حسب تلك النقاط تتم الزيادة في الأجر ويختلف من موظف لآخر حسب كفاءته وإجتهاده؛ أما الموظف الجديد (خريج الجامعة) تمنح له عادة 545 نقطة، وكل سنة يحصل على علامات تضاف إلى نقاطه الأصلية، وهذا حسب مردوديته، مما ينتج عن ذلك ترقية في الأجر.

2.1 - التنقل الوظيفي: ينتقل الموظف من مكان عمله إلى مكان آخر، بطلب منه وذلك لعدم ملائمة الظروف المحيطة به كالبعد الجغرافي، أو حدوث مشاكل في مقر عمله مع رئيسه، أو زملائه، أو وقوع ظروف مفاجئة كرحيله بصفة عامة، أي ظروف تتطلب التنقل، حيث يجب عليه أن يقدم طلب إلى الجهة المعنية في المؤسسة وهي التي في الأخير تقبل أو ترفض الطلب المقدم.

3.1 - إعلان عن الوظائف الشاغرة: عند وجود مناصب شاغرة يرسل المرملة تقرير (رسالة ANEM)

لهذه الأخيرة، تقوم بإختيار للمتشحين إما كتابي أو شفهي (المقابلة TEST DE COLLECTIO CONDIDATS) الذي يتم على مستوى مصلحة المستخدمين وهذا الإختبار يكون على حسب التخصص (محاسبة، تسيير، قانون.....) كما ملاحظة المدير هو الذي يضع أسئلة الإختبارات، وهذا بعدما يقدم المترشح طلب مع الملف الإداري المطلوب والمترشح الذي ينجح في كلا الإختبارين يشغل منصب مكلف بالدراسات التقنية مثلاً (CHARGE DETUDE TECHNIQUE CET)

1. مراحل التوظيف بالمرملة :

جدول رقم (01) مرحلة الأولى:

وضع الطلبات .	التحضير التوظيف
تحليل الطلبات .	
توظيف وتعريف للوظيفة .	

جدول رقم (02) مرحلة الثانية:

إستقطاب داخلي .	البحث عن المترشحين
إختيار طريق للبحث .	
البحث عن مترشحين خارجيين .	

جدول رقم (03) مرحلة الثالثة:

أ. أو فرز .	فرز الترشيحات
تربص .	
إختبار .	

جدول رقم (04) مرحلة الرابعة:

التعبير عن الطلب .	إستبدال المقبولين
تحليل الطلب .	
التعريف بالوظيفة .	
الاختيار .	التعيين النهائي

التعيين النهائي:

- هذا المخطط يصف بشكل عام وضعية وكيفية التوظيف في المرملة ويتم كل سنة إستقطاب المتخرجين من الجامعات في شتى الإختصاصات عن طريق الإمتحانات والإختبارات (CONCOEUR)

توظيف الوظائف:توظيف الوظيفة هو إعطاء نظرة عامة عن واجبات ومسؤوليات الموظف إتجاهها(الوظيفة)فنجاح التوظيف أو الترقية يتوقف على مدى فعالية التوظيف،يجب إعطاء معلومات كاملة وهادفة،ويجب أن تكون واقعية،هذا يعطينا توصيف معمق للوظيفة،فتوصيف الوظيفة يمنح هامش معرفة

الفصل الثاني _____ دراسة ميدانية لمؤسسة "محاجر الغرب" - مستغانم -

للمرملة متمثل في: تحديد الاحتياجات الفردية . توظيف و إنتفاء المترشحين . تقدير تنمية الأفراد . تكوين الأفراد إعداد مخططات الخبرة . تحديد العقوبات والمكافآت . تنظيم المرملة . تحسين ظروف العمل .

- يجب أن تكون الطرق المتبعة في التوصيف تتماشى مع الأهداف المسطرة، وأهم الطرق المستعملة من طرف المرملة :الملاحظة ،المقابلة ، الإستقصاء .

- يجب في عملية توصيف وتحليل الوظائف إحترام مبدئين:

- ما يقوم به في التوقيع(الوقع)الوظيفة كما هي و الإسم كما يجب أن يكون للمهام وليس للعامل .

- والتحليل يجب أن يجيب على إشكاليتين: معرفة الغرض من الوظيفة ، وصف مكونات

الوظيفة(المعدات، تنظيمها. محيطها).

الملاحظة : وتتم عن طريق مجموعة من المتخصصين وتكون في مقر العمل وتتم مراقبة ملاحظة المهام مباشرة لتسجيل دورات العمل ولديها مزاياها وعيوبها .

جدول رقم (05):مزايا وعيوب طريقة الملاحظة:

المزايا	العيوب
- تتم عن طريق ملاحظتين من داخل المرملة - تجانس وملائمة لتعليقات وتحليلات الملاحظين	. تتطلب الكثير من الوقت . متعلقة فقط بالوظائف الروتينية . تحايل الأفراد على الملاحظين . غياب بعض العناصر فقط العام الملم

المقابلة: وتتضمن المقابلة المعلومات التالية:

إثبات للعمل والعامل :الإسم واللقب ، العمل ، الوحدة ، العمر ، الدرجات ونقاطه .

المهام: ماذا يقوم كل يوم؟ مع من؟ بماذا (المعدات.....)؟ من يقرر؟ من يقود؟

العلاقات: علاقة العمل ، مع الموظفين ، تسلية .

الإستقصاء : بحيث يقوم العمال بملء إستمارة الإستقصاء المتعلقة بالوظيفة وتكون هذه الطريقة

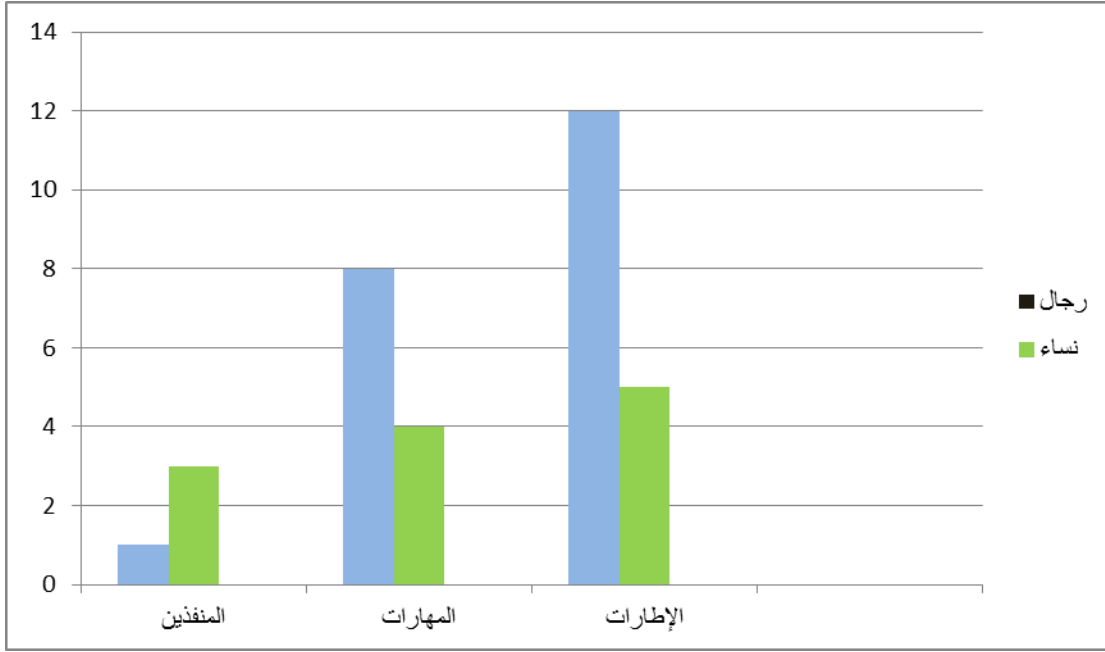
مكلفة في حين أنها فعالة .

2. تقسيمات الكفاءات في المرملة:

جدول رقم (06): تقسيم الكفاءات حسب الجنس والتركيب:

المجموع	عمل أجر غير منتهي CDI	عمل أجر غير منتهي CDI	النساء	الرجال	التخصص المهني للعمال
8	2	2	3	1	المنفذين 1/1 و 1/2
26	/	14	4	8	المهارات 2/2 حتى 3/3
27	/	10	5	12	الإطارات 3/4 فما فوق
61	2	26	12	21	المجموع

عقد: C.CONTRAT ، أجل ، فترة: D.DERI ، منتهي: D.DETERMINE ، غير منتهي: I.INDETERMINE



الشكل رقم (01):

من خلال هذا الجدول يمكن نلاحظ:

بالنسبة للرجال: يمثلون الأغلبية مجموع 21 العمال الموزعة كما يلي: المنفذين مبن 1 عامل المهارات 8 عامل، الإطارات 12 عامل.

بالنسبة للنساء: يمكن القول أن العنصر السنوي لا يتجاوز 12 من المجموع وهو موزع كما يلي: المنفذين 3 عاملات ، المهارات 4 عاملة ، الإطارات 5 عاملات.

3. تحليل نتائج الإستمارة الموجهة للموارد البشرية:

في هذا المطلب إخترت مجموعة من الأسئلة والتي تم طرحها على أصحاب الكفاءات في المرملة وهذا بعد إختياري على مجموعة من الموظفين في المرملة بدر والذي يمثل عددهم 10 عمال كلهم يحملون شهادات وتم ستة منهم قديم في مجال العمل في المرملة وأربعة (4) منهم حديث في مجال العمل بالمرملة، وفيما قدمتم تفريغ نتائج الإستمارة في الجداول وذلك لمعرفة نسبة المستجوبين لكل بديل ومن ثم تحليل هذه النتائج.

الجدول رقم(08): مفهوم الكفاءة الموارد البشرية لدى مؤسسة محاجر الغرب.

النسبة	التكرار	الإختيارات
0%	0	معارف نظرية
30%	3	معارف علمية
0%	0	معارف سلوكية
70%	7	كل ما سبق
100%	10	المجموع

نقول إن النتائج المتحصل عليها تدل على وجود إتجاه غالب للكفاءات المستوجبة حول مفهوم الكفاءة، حيث النسبة 70% أجابوا بأن مفهوم الكفاءة هو مجموع المعارف النظرية، العلمية والسلوكية وهذا مانفسره بوعي كفاءات المرملة بمفهوم الكفاءة أما بنسبة 30% منهم قد إقتصروا مفهوم الكفاءة لديهم على المعارف العلمية فقط.

- هل توظيفكم على أساس...؟

الجدول رقم(09): أساس التوظيف الموارد البشرية بالمرملة.

النسبة	التكرار	الإختيارات
20%	12	كفاءاتكم
50%	5	شهادتكم
0%	0	أقدميتكم
30%	3	كل ما سبق
100%	10	المجموع

نلاحظ من الجدول والنتائج المتحصل عليها وجود إتجاه غالب للكفاءات في المرملة بدر حول أساس توظيفها حيث أجاب 50% من أفراد العينة المستوجبة على أن المرملة يعتمد في التوظيف على أساس الشهادات بما فيها الشهادات العلمية والمهنية ومن جهة أخرى نجد أن 30% من الأفراد يرون التوظيف على أساس الكفاءة، شهادة والأقدمية في نفس الوقت.

على أي أساس تتم ترقية الموارد البشرية بالمرملة؟

الجدول رقم(10):أساس ترقية الموارد البشرية بالمرملة

النسبة	التكرار	الإختيارات
20%	2	الكفاءات
10%	1	الأقدمية
70%	7	مع
100%	10	المجموع

نلاحظ من الجدول والنتائج المتحصل عليها وجود إتجاه غالب أفراد العينة حول أساس الترقية حيث أجاب 70% المستجوبين لصالح الترقية على أساس الكفاءة والأقدمية معارفي حين أجاب 20% منهم لصالح الترقية على أساس الكفاءة، ونسبة 10% أجاب لصالح الترقية على أساس الأقدمية .
- ما نوع التحفيز الذي تلقونه في بالمرملة؟

جدول رقم (11):نوع التقييم الذي تتلقاه الموارد البشرية في المرملة

النسبة	التكرار	الإختيارات
20%	2	مادي
30%	3	معنوي
50%	5	معا
100%	10	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول ومن النتائج المتحصل عليها وجود إتجاه غالب أفراد العينة حول نوع التحفيز الذي تتلقاه الموارد البشرية في المرملة. حيث أجاب 50% من الأفراد لصالح التحفيز المادي والمعنوي معا، في حين أجاب 30% منهم لصالح التحفيز المعنوي، أما البقية 20% وهي نسبة قليلة أجابت لصالح التحفيز المادي.
- هل أجركم يكافئ ما تقدمونه من العمل؟

الجدول رقم(12):رأي الموارد البشرية حول مدى مكافأة الأجر لعمالهم:

النسبة	التكرار	الإختيارات
20%	2	نعم
30%	3	نوعا ما
50%	5	لا
100%	37	المجموع

الفصل الثاني _____ دراسة ميدانية لمؤسسة "محاجر الغرب" - مستغانم -

نلاحظ من الجدول والنتائج المحصل عليها وجود إتجاهات مختلفة حول مكافأة أجر لعملهم المقدم، فمنهم نسبة 30% أجابوا لصالح أن أجرهم يكفي عملهم نوعا ما، ونسبة 50% أجابوا لصالح أن أجرهم يكفي العمل المقدم والأقلية التي كانت نسبتهم 20% أجابوا لصالح أن الأجر يكفي ما يقدمونه من عمل.

- هل تخضعون للتقييم...؟

الجدول رقم (13): مدى خضوع الموارد البشرية في المرملة للتقييم:

الإختيارات	التكرار	النسبة
نعم	8	80%
لا	2	20%
المجموع	10	100%

نلاحظ من الجدول والنتائج المتحصل عليها وجود إتجاه غالب لأفراد العينة فيما يخص خضوعهم للتقييم، فمنهم نسبة 80% يخضعون للتقييم، في حين 20% منهم لا يخضعون للتقييم.

هل أنتم راضون على طرق تقييمكم؟

الجدول رقم (14): مدى رضا الموارد البشرية في طرق التقييم.

الإختيارات	التكرار	النسبة
نعم	2	20%
نوعا ما	4	40%
لا	3	30%
المجموع	10	100%

نلاحظ من خلال الجدول والنتائج المتحصل عليها وجود إتجاه غالب على أن الأفراد الذين يطلعون على نتائجهم راضون نوعا ما عن طرق تقييمهم 20% في حين نسبة الأفراد الذين لا يطلعون على نتائج تقييمهم غير راضون عن طرق التقييم 30%.

- هل تقييم تكويننا أثناء أدائكم لمهامكم في المرملة ؟

الجدول (15):مدى تلقي الموارد البشرية للتكوين أثناء أدائها لمهامها بالمرملة:

النسبة	التكرار	الإختيارات
70%	7	نعم
30%	3	لا
100%	10	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول والنتائج المتحصل عليها وجد إتجاه غالب بنسبة 70% حول تلقي الموارد البشرية في التكوين أثناء أدائها بمهامها بالمؤسسة في حين 30% من أفراد العينة لم يخضعوا للتكوين. إذا كان نعم كم مرة خضعتم للتكوين؟

الجدول رقم (16):عدد مرات خضوع الموارد البشرية للتكوين.

النسبة	التكرار	الإختيارات
57.14%	4	مرة واحدة
42.86%	3	أكثر من مرة
100%	7	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول والنتائج المتحصل عليها وجود إتجاه غالب بنسبة 57.14% حول خضوع الموارد البشرية إلى التكوين مرة واحدة فقط في حين نسبة 42.86% من أفراد العينة خضعوا للتكوين أكثر من مرة. الجدول رقم (17):مكان تلقي التكوين.

النسبة	التكرار	الإختيارات
28.57%	2	في المرملة
71.42%	5	في مراكز خاصة أي مدارس خاصة
100%	7	المجموع

نلاحظ: من خلال الجدول والنتائج المتحصل عليها أن هناك إتجاه غالب حول مكان تلقي التكوين منهم تلقوا التكوين في مراكز خاصة أي مدارس خاصة تقدر بـ 71.42% تلقوا التكوين داخل المرملة بنسبة 28.57%.

الجدول رقم (18):نوع التكوين الذين يحتاج إليه الموارد البشرية

النسبة	التكرار	الإختيارات
71.42%	5	تكوين مستمر
28.57%	2	دورات تكوينية
100%	7	المجموع

نلاحظ: من الجدول والنتائج المتحصل عليها أن هناك إتجاه غالب حول نوع التكوين حيث 57.14% لصالح الأيام الدراسية نسبتهم 71.42% عن طريق التكوين المستمر.

- هل لاحظتم وجود الموارد البشرية جماعية؟

الجدول رقم(19):مدى ملاحظة وجود كفاءات جماعية.

الإختيارات	التكرار	النسبة
نعم	7	70%
لا	3	30%
المجموع	10	100%

نلاحظ من خلال الجدول والنتائج المتحصل عليها أن نسبة 70%تجمع على وجود كفاءة جماعية في المرملة أما بنسبة 30%من أفراد العينة نلاحظ عدم وجود كفاءة جماعية في المرملة.

- برأيكم هل المرملة بحاجة إلى تسيير الموارد البشرية من أجل الحفاظ على موقعها؟

الجدول رقم(20):إمكانية حاجة المرملة إلى تسيير الموارد البشرية

الإختيارات	التكرار	النسبة
نعم	10	100%
لا	0	0%
المجموع	10	100%

نلاحظ من خلال الجدول و النتائج المتحصل عليها موافقة جميع افراد العينة بنسبة 100% على ان المؤسسة بحاجة إلى تسيير الموارد البشرية للحفاظ على موقعها في السوق ونجاحها و استمراريتها.

- التحليل:

إنطلاقا مما سبق توصلنا إلى تثمين مساعي المرملة في بعض مجالات تسيير الموارد البشرية نجعلها

فيما يلي :

فتوظيف الموارد البشرية يقوم على اساس مهمة منها : الشهادة ،الكفاءة و الخبرة. تتم الترقية في مؤسسة محاجر الغرب على اساس الكفاءة و الأقدمية . تلقي بعض الموارد البشرية للتكوين بالإضافة إلى تنوع اماكن التكوين مما يؤدي إلى تنوع المعارف. و اعتماد التحفيز المادي والمعنوي. توفير جو العمل الجماعي مما يحقق التعاون و التعلم الجماعي و يساعد على ظهور وتطوير الكفاءة الجماعية. بالإضافة إلى ما سبق تعترى تسيير الموارد البشرية بالمرملة العديد من النقائص ،ذكرتها:

- غياب تقييم بعض الموارد البشرية في حين يخضع البعض إلى التقييم التقليدي القائم فقط على ملاحظات المسؤول المباشر.
 - ضعف التحفيز بالنسبة لبعض الموارد البشرية وخصوصا التحفيز المادي.
 - عدم الرضا الكامل عن رواتب الموارد البشرية
- فيما يخص تطوير الموارد البشرية يقتصر التكوين فقط على نوع واحد هو الأيام الدراسية وغياب التكوين المستمر والدورات التدريبية.

خلاصة الفصل:

في الأخير كل ما قمنا به في الدراسة الميدانية لدى مؤسسة محاجر الغرب أتاحت لنا فرصة الوقوف أمام الجانب التطبيقي ومن خلال تريبصنا استطعنا أن نكشف بعض الوقائع وذلك بوضع لمسات تحليلية لبعض حالات المؤسسة وكان الهدف الأساسي هو التعرف على الميدان وتطبيقه كما مكننا من ترسيخ النظريات المدروسة.

وجدت السهولة في التطبيق مع بعض الارشاد من الأطراف المعنية وعليه كانت نتيجة هذه التجربة اكتساب المهارة في تطبيق النظريات المعمول بها واكتساب الخبرة اللازمة لمواجهة كثير من المواقف. ومن سعينا استطعنا أن نوفق بين الجانبين التطبيقي والنظري المدروس، رغم وجود بعض العوائق والعثرات وجدنا تكملة لها.

خاتمة عامة

من خلال الدراسة للموضوع المتضمن أهمية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة له أثر على تحسين و تنمية المؤسسة، لاسيما وأن تم تسييرها بما يتماشى واستراتيجية المؤسسة، بحيث تشجع على إظهار أقصى ما لديه من مهارات و قدرات لمساعدته على تطوير حياته الوظيفية على ضوء العوامل المرتبطة بذاته و شخصيته و البيئة المحيطة، والتي تحكم اتجاهاته نحو مسارات و وظيفة معينة، أما على مستوى المؤسسة يساعد العنصر البشري على التكيف و التأقلم خلال فترة حياتهم الوظيفية، فهنا المؤسسة تقوم باستغلال الكفاءات البشرية في نشاطها.

يوجد هناك دور كل من المنظمة و الأفراد في عملية التنمية، فالفرد يطور حياته الوظيفية على ضوء قيمه و طموحاته و قدراته. أما المنظمة تدير هذا النشاط و يقع على عاتقها تنمية العاملين، وإعداد المسارات الوظيفية لهم، و تطوير قدراتهم و مهاراتهم و لكن لابد من وجود نوع من التوافق بين احتياجات الأفراد و طموحاتهم الوظيفية و احتياجات المنظمة الحالية و المستقبلية من خلال سياسة إدارة الموارد البشرية و خاصة تدريب و التكوين الموارد البشرية و ذلك بالإختيار، التعيين و وظيفة تقييم الأداء التي تسعى المؤسسة من ورائها تحقيق تنمية لدى كل عمالها، وكذا دراسة كيفية تسييرها و تطويرها حتى ترقى إلى المستوى الإستراتيجي لتحقيق التنمية شاملة و مستمرة.

أولاً: إختيار الفرضيات:

بعد الدراسة التي قمت بها استطعت إثبات مدى صحة الفرضيات المصاغة كما يلي:

- الفرضية الأولى: للمورد البشري دور فعال بالمؤسسة. صحة الفرضية
- الفرضية الثانية: تنمية الموارد البشرية من أبرز عوامل نجاح المؤسسة المعاصرة والرائدة. صحة الفرضية

ثانياً: نتائج الدراسة:

تم التوصل من الجانب النظري و التطبيقي إلى النتائج التالية:

- تركيز الإدارة على العنصر البشري و وضعه في قمة اهتماماتها و اقتناعها بضرورة احترامه و استثمار قدراته في مجالات العمل.
- تقوم إدارة الموارد البشرية بالتوفيق بين الفرد و الوظيفة و العمل على تحقيق أهداف المؤسسة و الفرد من خلال مساعدة الفرد على تنمية قدراته الوظيفية بما يتوافق و احتياجات المؤسسة و ما توفره من فرص نمو و تطور وظيفي.
- ارتفاع مستوى القدرات لدى العاملين بسبب الممارسة التدريبية مما انعكس على ارتفاع مستوى فعالية

الأداء في المؤسسة.

- وجود وعي لدى العمال وطموحاتهم.

- تعد الترقية مصدرا هاما من مصادر التنمية القوية التي تستطيع المؤسسة الإعتماد عليها.

- توفير ظروف العمل المناسبة مما يمكن العامل من تأدية المهام في ظروف لائقة .

ثالثا: التوصيات:

بناء على ما سبق نقترح التوصيات التالية:

- يجب على المؤسسة الاهتمام أكثر بتنمية الكفاءات.

- زيادة البرامج التدريبية للعمال من أجل تغطية حاجياتهم للتدريب.

- الاهتمام بأساليب التنمية الموارد البشرية التي من شأنها تحقيق تنمية للمؤسسة.

المدح حق

EPIC-EURL
LES CARRIERES DE L'OUEST
SIDI LAKHDAR
N° _____ /

A MONSIEUR :

FONCTION :

DECISION DE TRANSFERT

Vous été transféré auprès du site chargé
D'appliquer les articles de la convention n° et ce la a partir
De

Suivant l'article n° de la décision
N.B/ dresser un P.V de constatation a chaque fin d'exploitation
Responsabilité totale de l'exploitation du site.

Copie transmise

Intéresse

Dossier archive

Archives

L'EMPLOYEUR

République algérienne Démocratique et populaire
EPIC EURL
LESCARRIERES DE L OUETS
SIDI LAKHDAR – MOSTAGNEM

DEMANDE DE CONGE

Je soussigné

Nom et prénom:

Fonction:

Unité:

Sollicité un congé:

Nature :

durée:

Période du :

au

inclus

Intérimaire :

Lieu de séjour:

L'intéressé(e)

AVIS DU RESPONSABLE DIRECT	DROIT CONGE
	<p data-bbox="900 1420 1238 1554">Reliquat années Précédentes au titre Année en cours</p> <p data-bbox="900 1666 1238 1756">Congé pris en cours Restant à prendre:</p> <p data-bbox="963 1859 1174 1904">Vérifié par :</p>

EPIC -EURL
LES CARRIERE DE L'OUEST
SIDI LAKHDAR / MOSTAGANEM

-*-*- FEUILLE DE POINTAGE MENSUELLE -*-*-

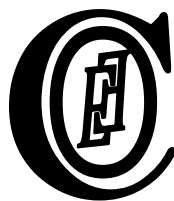
MOIS DE :

N°	NOM ET PRENOM	FONCTION	DATE D'ABSENCE	NOMBRE DE JOUR	MOTIF	O.B.S
01						
02						
03						
04						
05						
06						
07						
08						
09						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						

LE POINTEUR

LE CHEF DE CARRIERE

CHEF PERSONNEL

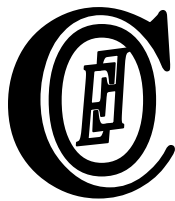


EPIC-EURL / LES CARRIERES DE L'OUEST SIDI-LAKHDAR WILAYA DE MOSTAGANEM

ETAT DU PERSONNEL AU 31/12/2010

CATUGORIE SOCIO- PROFES	C.D.I		C.D.D		PRE-EMPLOI	
	HOMME	FEMME	HOMME	FEMME	HOMME	FEMME
CADRE DIRIEANT						
CADRE						
MAITRISE						
EXECUTION						
TOTAL D'EFFECTIF (78)						

L'EMPLOIYEUR



**EPIC-EURL / LES CARRIERES DE L'OUEST
SIDI-LAKHDAR WILAYA DE MOSTAGANEM**

BULLETIN D'ABSENCE

NOM :

PRENOM :

FONCTION :

MOTIF :

REEMPLACANT :

DATE DE SORTIE :

DATE

D'ENTREE :

NOMBRE DE

JOUR :

FAIT A SIDI- LAKHDAR LE :

L'EMPLOYEUR

PERMANENCE PLAN ORSEC

SEMAINE DU2012

N°	NOM ET PRENOM	FONCTION	N° TEL	NATURE DE L'ENGIN	O.B.S
01					
02					
03					
04					

LE CHEF DE PARC

LE CHEF .S.PERSONNEL

LE DIRECTEUR

EPIC –EURL
LES CARRIERE DE L’OUEST
SIDI LAKHDAR / MOSTAGANEM

SIDI LAKHDAR LE :.....
AMONSIEUR :.....
FONCTION :.....



**NOUS VOUS INFORMONS QUE VOUS ETES TRANFERE AU NIVEAU DU
SERVICEEN QUALITE DEA COMPTER
DU :.....EN REPLACEMENT DE MONSIEUR :.....**

CONFORMEMENT AU REGLEMENT Intérieur de L’ENTREPRISE.

Les taches à accomplir

- 1:.....
- 2 :.....
- 3 :.....
- 4 :.....
- 5 :.....

CHEF SERVICE DU PERSONNEL

LE DIRECTEUR

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

FICHE DE POINTAGE DU MOIS

ANNEE 2012

NOM ET PRENOM
PROFESSION : LICENCE

POINTAGE PERSONNEL

N°	HEURE ENTREE	EMARGEMENT	HEURE SORTIE	EMARGEMENT
01	08h :00		16h :00	
02	08h :00		16h :00	
03	08h :00		16h :00	
04	08h :00		16h :00	
05	08h :00		16h :00	
06	08h :00		16h :00	
07	08h :00		16h :00	
08	08h :00		16h :00	
09	08h :00		16h :00	
10	08h :00		16h :00	
11	08h :00		16h :00	
12	08h :00		16h :00	
13	08h :00		16h :00	
14	08h :00		16h :00	
15	08h :00		16h :00	
16	08h :00		16h :00	
17	08h :00		16h :00	
18	08h :00		16h :00	
19	08h :00		16h :00	
20	08h :00		16h :00	
21	08h :00		16h :00	
22	08h :00		16h :00	
23	08h :00		16h :00	
24	08h :00		16h :00	
25	08h :00		16h :00	
26	08h :00		16h :00	
27	08h :00		16h :00	
28	08h :00		16h :00	
29	08h :00		16h :00	
30	08h :00		16h :00	
31	08h :00		16h :00	

NB : à établir 02 exemplaires

Cachet et signature du responsable de l'organisme

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

EPIC /EURL

LES CARRIERES DE L'OUEST

Sidi Lakhdar

W.Mostaganem

Nom et Prenom :.....

Fonction :.....

Rapport de mission

Date et nuéro de mission	Destination	Commentaire de mission

Fait à Sidi Lakhdar Le :.....

L'intéressé

GRILLE DE SALAIRES APPLIQUEE A COMPTE
DU :.....

CATEGORIES	ECHELONS					
	01	02	03	04	05	06
01						
02						
03						
04						
05						
06						
07						
08						
09						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						

E .P.I / E.U.R.L LES CARRIERES DE L'OUEST AU CAPITAL DE 10.000.000.00DA

Principaux ratios de gestion du personnel :

La masse salariale : 17 497 947 ,13 DA

LE CHIFFRE D'AFFAIRES : 318 774 547 ,56 DA

MS/CA :Ratio =0.05% . il agit d'un taux mesure L'efficacité de la rentabilité de L'entreprise

Ratio moyen de d'expensé de personnel

Le cout par salarié :

17 497 947 .13 DA =282 224 .95 DA

20

LISTE DU PERSONNEL PAR CATEGORIE SOCIOPROFESSIONNELLE

N°						
01						
02						
03						
04						
05						

مؤسسة محاجر الغرب
شارع حقاني حمو سيدي لخضر
مستغانم

في:...../...../.....

استجواب

إلى السيد:.....

الوظيفة:.....

السؤال	الجواب
يطلب منكم تقديم توضيحات فورية عن الغياب عن العمل ليوم:...../...../.....	

قرار الإدارة:.....

.....

المعنى بالأمر الإدارة

يوم ... / ... /

حرر بمصلحة المستخدمين

فائمة المراجع

قائمة المراجع :

1. أحمد عادل راشد، مذكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، 2013.
2. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2007 .
3. باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، ط2، مصر، دار الفاروق النشر والتوزيع، 2006.
4. جمال الدين محمد المرسي ، إدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ، المدخل التحقيق ميزة تنافسية المنظمة الحادي والعشرون ، دارالجامعية ، القاهرة ، 2003 ،
5. خالد عبد الرحيم الهبتي، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي، عمان، دار وائل للنشر ، 2004 .
6. راوية حسن ، إدارة الموارد البشرية . رؤية مستقبلية . الدار الجامعية / 2001.
7. زاهد محمد ديري ، إدارة الموارد البشرية ، ط1 ، الأردن ، دار وائل، 2005.
8. سعاد نائف بزنوطي، إدارة الموارد البشرية و إدارة الأفراد دار وائل للطباعة و النشر عمان- الأردن- الطبعة الثانية 2012
9. صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مدخل تطبيقي معاصر 2014
10. الطعاني حسن أحمد، التدريب. مفهومه، فعاليته، البرامج التدريبية وتقويتها، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
11. عادل حرحوش ومؤيد سعيد سالم ، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي ، عالم الكتب الحديث بغداد، 2009
12. عبد الرحمان توفيق، إستراتيجيات الاستثمار البشري بالمؤسسات العربية، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، 2013،
13. عبد المعطي عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية .الأسس والعمليات، عمان، دار زهران ، 2000.
14. على محمد ربابعة ، إدارة الموارد البشرية- تخصص نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء للنشر و التوزيع – عمان ، الطبعة الأولى 1423/2003هـ،
15. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، مكتب غريب، مصر، 2014،.
16. عمر وصفي عقيلي، ادارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل لنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى ، حلب ، سوريا، 2012،
17. مبروكة عمر محيرق ، أساسيات تدريب الموارد البشرية ، الطبعة الأولى دار السحاب للنشر والتوزيع ، القاهرة 2003.
18. محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ،الأردن، 2013.
19. محمد الصرفي ، إدارة الموارد البشرية ، ط1، مصر، دار الفكر الجامعي، 2003 .

20. محمد جاسم الشعبان ، محمد صالح الانطح ، إدارة الموارد البشرية، دار الرضوان لنشر و التوزيع الطبعة الاولى، عمان ، الاردن ، 2014
21. محمد حافظ حجارى، إدارة الموارد البشرية ، ط1، الاسكندرية ، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، 2013 .
22. محمد كمال شعبان، إدارة الموارد البشرية و تطبيقاتها في المجال الامني ، مصر ، دار النهضة العربية 2013
23. مصطفى أبو بكر، إدارة الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزات التنافسية ،الإسكندرية ،الدار الجامعية،2015،.
24. موفق محمد الضمور ، التخطيط الاستراتيجي (للموارد البشرية في القطاع العام) .ط1،عمان، دار الجامعة للنشر والتوزيع ،2011 .
25. وسيلة حمداوي ، إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر لجامعة قلمة ، 2004 .
26. ياغي محمد عبد الفتاح التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، دار الخريجي للنشر التوزيع،الإسكندرية1997

مذكرات

1. لمين علوطي ، تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و تأثيرها على تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة رسالة ماجستير في علوم التسيير ، جامعة يوسف فضيل الجزائر . 2012-2013
2. رابع وابل -مذكرة تخرج بعنوان سياسة استقطاب واختيار الموارد البشرية في المؤسسة المدية2012،2011.
3. بن نيسان رشيدة -مذكرة تخرج بعنوان سياسات التوظيف في المؤسسة -في إدارة الأعمال -المركز الجامعي بالمدينة -سنة- 2001 .
4. بن زايد نسيمه -بوزيان جازية -مذكرة تخرج بعنوان أهمية تحفيز الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة بالمركز الجامعي بالمدينة2005-2006
5. موايزية سهلية -الاستخدام الفعال للموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي -مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس -بالمركز الجامعي بالمدينة 2005-2006
6. حساين يمينة ،دفرور أسماء مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الليسانس في علوم التسيير ،جامعة ورقلة ،سنة 2012-2013 .

منتديات و المواقع :

1. المنتدى. مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا. العدد السابع .
2. لإدارة الموارد البشرية <http://www.hrdiscussion.com> 07جانفي2015
3. رابط المصدر: <https://hrdiscussion.com/hr1938.html>
4. موقع منتديات إدارة الموارد البشرية. (www.hrm-group.com).

مراجع من المؤسسة ميدان الدراسة :

- 1- مدير مؤسسة محاجر الغرب
- 2- رئيسة مصلحة المستخدمين.
- 3- قانون الداخلي للمؤسسة

الملخص

بدون شك فإن العنصر المادي لا يمكن وحده لتحقيق التقدم ، بل لابد من الاعتماد على العنصر البشري انطلاقاً من كونه الوسيلة و الغاية في نفس الوقت في عملية التنمية و كذلك لان تسيير الموارد البشرية يعد أهم مكونات الثروة في المجتمع و أعلى موجودات المؤسسة ، ولقد أهدفت هذه الدراسة على مدى فعالية تنمية المورد البشري . كما تم إسقاط مضامين الجانب النظري على مؤسسة محاجر الغرب و لتحقيق هذا الهدف اعتمدنا على المقابلة ، و عليه فان تناول هذا الموضوع يأتي في ضياع التأكيد على أهمية تنمية العنصر البشري في دفع التنمية و تطوير و ذلك من خلال التركيز على مهارات و الرضا الوظيفي و التحفيز و التدريب .

و من خلال هذا البحث توصلنا إلى التسيير فعال للموارد البشرية له دور في تحسين أداء العنصر البشري في مؤسسة محاجر الغرب.

الكلمات المفتاحية :

تسيير الموارد البشرية ، الأداء ، العنصر البشري ، التنمية المستدامة.

Résumé

Sans aucun doute, la composante physique ne peut pas être seul pour le progrès, mais doit compter sur l'élément humain d'être un moyen et fin en même temps dans le processus de développement, ainsi que la gestion des ressources humaines est des composants les plus importants de la richesse dans la communauté et les actifs de l'institution supérieure, cette étude sur l'efficacité du rôle de la performance des ressources humaines a également été laisser tomber le contenu de la partie théorique de la CARRIERES de l'ouest et pour atteindre cet objectif, nous comptons sur l'entrevue, et, cet accord avec le sujet vient à une perte pour vous assurer que l'importance de la performance de l'élément humain dans la promotion du développement et de la mise au point et celle de la en mettant l'accent sur les compétences et la satisfaction au travail et de la motivation et de la formation.

Grâce à cette recherche, nous sommes arrivés à la gestion efficace des ressources humaines a un rôle dans l'amélioration de la performance de l'élément humain dans la carrières l'ouest

Mots clés:

Gestion des ressources humaines, la performance, l'élément humain. developpement durable