

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي.
جامعة عبد الحميد بن باديس- مستغانم.
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و المالية و المحاسبية و علوم التسيير.
قسم علوم المالية و المحاسبة.

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي.
تخصص: تدقيق مالي محاسبي و مراقبة التسيير.
عنوان المذكرة:

**الموضوع: فعالية إدارة الموارد البشرية
في المؤسسة الاقتصادية.
سيراميس السوافلية.**

من إعداد الطالب: * قبابي أحمد الشريف. تحت إشراف الأستاذة: ن. مقداد

* أ/ براهيم عمر: أستاذ محاضر جامعة مستغانم - رئيسا.

* أ/ بوشیخي بوحفص: أستاذ مساعد صنف "أ" جامعة مستغانم - مناقشا.

* أ/ مقداد نادية: أستاذة مساعدة صنف "أ" جامعة مستغانم - مقررا.

السنة الجامعية: 2015 - 2016.

الفهرس

| | | |
|---|---|--------|
| ❖ | مقدمة عامة..... | (أ هـ) |
| ❖ | الفصل الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية. | |
| • | تمهيد الفصل الأول..... | 01 |
| • | المبحث الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية..... | 02 |
| • | المبحث الثاني: أهمية إدارة الموارد البشرية و وظائفها و أهدافها..... | 10 |
| • | المبحث الثالث: مفهوم العمل و تحليله..... | 16 |
| • | خلاصة الفصل الأول..... | 24 |
| ❖ | الفصل الثاني: فعالية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية. | |
| • | تمهيد الفصل الثاني..... | 25 |
| • | المبحث الأول: تكوين الموارد البشرية..... | 26 |
| • | المبحث الثاني: الأجور و التحفيز..... | 34 |
| • | المبحث الثالث: الرقابة الإدارية..... | 44 |
| • | خلاصة الفصل الثاني..... | 48 |
| ❖ | الفصل الثالث: الفصل التطبيقي (فعالية إدارة الموارد البشرية في مؤسسة سيراميس السوافلية). | |
| • | تمهيد الفصل الثالث..... | 45 |
| • | المبحث الأول: ماهية مؤسسة "سيراميس" السوافلية..... | 50 |
| • | المبحث الثاني: وظائف و مهام إدارة الموارد البشرية لمؤسسة "سيراميس"..... | 55 |
| • | خلاصة الفصل الثالث..... | 61 |
| ❖ | خاتمة عامة..... | 62 |
| ❖ | قائمة المصادر و المراجع..... | 65 |
| ❖ | فهرس تفصيلي للمحتويات..... | 67 |

فهرس الأشكال.

| الصفحة. | عنوان الشكل. | رقم الشكل. |
|---------|---|------------|
| .12 | التكامل و الترابط بين أنشطة وظيفة التكوين. | 01/ I |
| .13 | التكامل و الترابط بين أنشطة وظيفة التعويضات. | 02/ I |
| .21 | مراحل تحليل الأعمال و الوظائف. | 03/ I |
| .38 | شكل كشف الراتب. | 04/ II |
| .42 | نموذج سلم الحاجات لماسلاو. | 05/ II |
| .43 | نموذج فروم للتحفيز. | 06/ II |
| .46 | العملية الرقابية. | 07/ II |
| .53 | الميكال التنظيمي لمؤسسة "سيراميس". | 08/ III |
| .54 | اتصال إدارة الموارد البشرية لمؤسسة "سيراميس" مع بقية المصالح. | 09/ III |
| .54 | اتصال إدارة الموارد البشرية لمؤسسة "سيراميس" مع المحيط الخارجي. | 10/ III |
| .60 | حساب الأجر في كشف الراتب بالمؤسسة الاقتصادية. | 11/ III |

فهرس الجداول.

| الصفحة. | عنوان الشكل. | رقم الشكل. |
|---------|--|------------|
| .09 | الفرق بين مفهومي إدارة الموارد البشرية التقليدية و المعاصرة. | 01/ I |
| .37 | حساب الضريبة على الدخل الإجمالي/ الرواتب و الأجور. | 02/ II |
| .42 | نموذج هرتزبرج لعوامل الصحة و عوامل التحفيز. | 03/II |
| .57 | سلم تصنيف العمال في مؤسسة "سيراميس". | 04/ III |

مقدمة عامة.

باسم الله الرحمن الرحيم، و الصلاة و السلام على أشرف المرسلين وبعده:

تسعى كل مؤسسة اقتصادية إلى تحقيق أهدافها عن طريق تطبيق سياسات و استراتيجيات معينة، و مهما اختلفت المؤسسات الاقتصادية في شكلها القانوني أو نشاطها الاقتصادي أو ملكيتها نجدها تتفق في بعض الأهداف التي تسعى لتحقيقها، و من بين أهم الأهداف المشتركة بينها المحافظة على استقرارها و بقائها و مواكبتها لتطورات و تغييرات السوق؛ و من بين عناصر التنظيم التي تساعد المؤسسة على بلوغ أهدافها و تطبيق سياساتها الإدارية، إذ تعتبر الإدارة أداة أساسية لتحقيق استقرار و استمرار الحياة داخل المؤسسة من جهة، و مواكبة تطورات المحيط الخارجي للمنظمة من جهة أخرى، و ليتحقق ذلك تعتمد الإدارة على مجموعة من الوظائف التي تضمن السير الحسن للمؤسسة الاقتصادية، فإن أي نقص لإحداها يؤدي إلى اختلال توازن المؤسسة، و تنحصر هذه الوظائف في خمسة أمور رئيسية هي: التخطيط، التنظيم، التنفيذ التوجيه، و الرقابة.

إضافة إلى ما سبق ذكره فإننا نجد الإدارة العامة للمؤسسة الاقتصادية تتركب في هيكلها من مجموعة من الإدارات الفرعية أو المصالح الإدارية، فلكل إدارة فرعية أو مصلحة إدارية مهام مسندة إليها، و من بين الإدارات الفرعية إدارة الموارد البشرية، و قد يصنفها البعض ضمن الوظائف الإدارية فيسميها وظيفة الموارد البشرية؛ فهذا البحث يتضمن دراسة لهذه الإدارة الفرعية و يحاول أن يبين دورها و فعاليتها في المؤسسة الاقتصادية، و هو بعنوان "فعالية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية".

– إشكالية البحث:

سأحاول في هذا البحث الإجابة عن إشكالية رئيسية صياغتها هي:

* ما مدى فعالية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية؟

– التساؤلات الفرعية:

تفرّع عن الإشكالية الرئيسية مجموعة من التساؤلات الفرعية التي لها علاقة بجوانب الموضوع هي كالآتي:

* ما المقصود بإدارة الموارد البشرية؟

* فيما تتمثل أهمية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية؟

* ما هي الوظائف التي تؤديها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية؟

* ما هي الوظائف التي تؤديها إدارة الموارد البشرية في مؤسسة "سيراميس"؟

– الفرضيات:

* تعدّ إدارة الموارد البشرية جزءاً لا يتجزأ من الإدارة العامة.

* بما أنّ إدارة الموارد البشرية لها تواجد في الإدارة العامة لا بدّ لها من أهمية في عملية التسيير، و كذلك لها وظائف و مهام تؤديها.

* يمكن اعتبار إدارة الموارد البشرية ذات فعالية في المؤسسة الاقتصادية من خلال الوظائف التي تؤديها.

* يمكن اعتبار إدارة الموارد البشرية ذات فعالية في مؤسسة "سيراميس" من خلال الوظائف التي تؤديها.

– أسباب اختيار الموضوع:

إنّ الدافع الرئيسي لاختياري هذا الموضوع هو أنّه موضوع الساعة، ففيما مضى كان تركيز علماء

الاقتصاد و الباحثين منصباً على العوامل المادية و المالية للإنتاج، أمّا اليوم ركّز الباحثون اهتمامهم على

العوامل البشرية لأهميتها، إضافة إلى ذلك يوجد أسباب أخرى و هي:

– وفرة المراجع و الدراسات التي تطرقت لهذا الموضوع.

– علاقة هذا الموضوع بتخصّص "التدقيق المالي و المحاسبي و مراقبة التسيير" الذي أدرس فيه من جانب

الرقابة على الموارد البشرية.

- ميلي إلى المواضيع التي لها علاقة بالوظائف الإدارية، إذ لي سوابق معرفية لهذا النوع من المواضيع خاصة وقد أعددت مذكرة التخرج لشهادة الليسانس و التي كان موضوعها "نظرية اتخاذ القرار".

- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- التعرف على ماهية إدارة الموارد البشرية.
- تبين أهمية إدارة الموارد البشرية في تسيير المؤسسة الاقتصادية.
- التعرف على أهم الوظائف و المهام التي تؤديها إدارة الموارد البشرية.
- عرض لنموذج حي عن إدارة الموارد البشرية لمؤسسة اقتصادية جزائرية هي مؤسسة "سيراميس".

- أهمية الدراسة:

تظهر أهمية الدراسة في تسليط الضوء على المورد البشري كعامل من عوامل الإنتاج، كما تهدف إلى التعريف بالإدارة التي تعمل على تهيئة و تكوين هذا المورد، فالعلوم الاقتصادية حاليًا ترى أن المورد البشري هو العنصر الرئيسي لتطوير و تحسين الحياة الاقتصادية، إضافة إلى ما سبق تهدف الدراسة أيضا إلى:

- التحسيس بالدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية.
- ضرورة تكوين و تدريب الموارد البشرية لرفع أداء المؤسسة الاقتصادية.

- حدود الدراسة:

تم إنجاز هذا البحث ضمن حدود زمنية و مكانية تتمثل فيما يأتي:

- تمت الدراسة على المستوى الزمني ابتداء من تاريخ: 2015/11/15 إلى 2016/05/01.
- تمت الدراسة على المستوى المكاني بالاعتماد على مكتبة الجامعة لاقتناء المراجع من أجل إنجاز الجانب النظري، و في مؤسسة "سيراميس" السوفالية لإنجاز الجانب التطبيقي.

- منهجية الدراسة:

لحل الإشكالية و الإجابة عن التساؤلات الفرعية اعتمدت في الدراسة على المنهج الوصفي و هذا على مستوى الاقتصاد الجزئي، إذ مسّت الدراسة التطبيقية نموذجا لمؤسسة اقتصادية واحدة، فبدأت بشرح

المصطلحات التي لها علاقة بالموضوع، ثم انتقلت إلى بيان أهمية إدارة الموارد البشرية و أهدافها ثم عرض بعض الوظائف التي تقوم بها هذه الإدارة، و لإتمام الفائدة كان لزاما أن أقوم بدراسة حالة لإحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وبذلك ورد هيكل هذا البحث على ثلاثة فصول، الفصلان الأول و الثاني خاصان بالجانب النظري، أما الفصل الثالث خاصّ بالجانب التطبيقي، و كل فصل تنفرّع عنه جملة من المباحث، فالفصل الأول تطرقت فيه إلى ماهية إدارة الموارد البشرية، و تضمّن مفهوم إدارة الموارد البشرية ثم أهميّة إدارة الموارد البشرية و وظائفها و أهدافها ثم مفهوم العمل و تحليله؛ أما الفصل الثاني تطرقت فيه إلى فعالية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، و تضمّن الحديث عن تكوين الموارد البشرية ثم الأجرور و التحفيز ثم الرقابة الإدارية، و بالنسبة للفصل الثالث تضمّن نموذج الدّراسة بدراسة حالة لإدارة الموارد البشرية لمؤسسة "سيراميس" السّوافلية، و هي مؤسسة مشتركة بين القطاع العامّ و القطاع الخاصّ، فهي مؤسسة لإنتاج الخزف خاصّة البلاط الحائطي، و تمّت الدّراسة عن طريق إجراء مقابلة مع رئيس مصلحة الموارد البشرية لهذه المؤسسة، فتطرقت فيه إلى التعريف بإدارة الموارد البشرية لمؤسسة "سيراميس" ثم وظائف و مهامّ إدارة الموارد البشرية لمؤسسة "سيراميس".

– الدّراسات السّابقة:

سبق و أن قلت أن هذا الموضوع كثرت الدّراسات و البحوث التي تطرقت إليه و هو سبب اختياري له، و من بين هذه الدّراسات تلك التي وردت في مجلّة الحكمة العدد الخاصّ بالدّراسات الاقتصادية، و أذكر منها على سبيل المثال لا الحصر:

– د. عمر شريف و د. العياشي زرزار: المؤسسات الصّغيرة و المتوسّطة كخيار استراتيجيّ لحلّ مشكلة البطالة في الجزائر، كليّة العلوم الاقتصادية جامعة باتنة الجزائر؛ و هذه الدّراسة تلتقي مع هذا البحث من جانب عنصر العمل، إذ نجد فيها تعريفا للعمل و بيان دور المؤسسات الصّغيرة و المتوسّطة في توفير العمل للموارد البشرية في الجزائر، و هذا يبيّن دور مؤسسة "سيراميس" –نموذج الدّراسة في هذا البحث– و التي تعدّ من الحجم المتوسّط في تشغيل الموارد البشرية بالجزائر، مع العلم أن إدارة الموارد البشرية هي التي تستقبل طلبات العمل.

– بن عزّة محمّد: دور برامج التّكوين المهنيّ في تلبية متطلّبات سوق الشّغل دراسة إحصائية لنموذج الجزائر، كليّة العلوم الاقتصادية و التّسيير و العلوم التجاريّة؛ و تلتقي هذه الدّراسة مع هذا البحث

في بيان أهميّة التّكوين -الذي هو من مهامّ إدارة الموارد البشريّة- في تنمية و تدريب الموارد البشريّة بما يخدم متطلبات سوق العمل.

- صعوبات البحث:

لقد واجهتني بعض الصّعوبات في عمليّة البحث، و من أهمّ هذه الصّعوبات ضيق الوقت بسبب تأخّر الكشف عن قائمة مواضيع المذكّرات المقبولة، إضافة إلى نقص المراجع من الجانب التّوعوي، فعلى الرّغم من توفّر المراجع في هذا الموضوع إلّا أنّها تتضمّن تكرارا لنفس المعلومات، و غيابا للعناصر الأخرى التي لها علاقة بالموضوع و التي تمثّل في نفس الوقت جزءا من هذا البحث، أمّا من حيث الدّراسة التّطبيقية وجدت صعوبة في الحصول على المعلومات المتعلّقة بكشف الرّاتب للعامل في المؤسّسة محلّ الدّراسة بدعوى أنّها من أسرار المؤسّسة، فلجأت إلى البحث عن كشف راتب لعامل من مؤسّسة اقتصاديّة أخرى لإتمام الدّراسة التّطبيقية.

يعبر مضمون المذكورة بأيّ حال عن رأي صاحبها.

إهداء

إلى من أفنت حياتها لتربيّتي
و سهرت الليالي من أجل راحتي
إلى أمّي.
إلى من فتح لي صدره بانسراحي
و أنار لي طريق فلاحي
إلى أبي.
إلى من ترعرعوا معي منذ صغري
و ساندوني في كبري
إلى إخوتي.
إلى كلّ واحد من أصحابي
و إلى عائلتي بن داني و قبائي.
أهدي عملي.

قبائي أحمد الشّريف.

كلمة شكر.

أشكر الأستاذة المؤطرة "مقداد نادية" على توجيهاتها القيّمة التي ساعدتني على تبيين الصّحيح في العمل المنهجيّ.
كما أشكر الطّاقم الإداريّ لمؤسسة "سيراميس السّوافليّة"
على تيسيرهم السّبل لي من أجل إنجاز القسم التّطبيقيّ.
أشكر كلّ من ساعدني من قريب أو بعيد و لو بكلمة طيّبة
على إنجاز هذا العمل.

قباي أحمد الشّريف.

الفصل الأوّل:

ماهية إدارة الموارد البشريّة.

الفصل الثاني:
فعاليّة إدارة الموارد البشريّة
في المؤسّسة الاقتصاديّة.

الفصل الثالث:

فعاليّة إدارة الموارد البشريّة
في مؤسّسة سيراميس السّوافليّة.

تمهيد:

تعدّ المؤسسة اللبنة الأساسية في علم الاقتصاد و لذلك اهتمّ الباحثون بدراستها من مختلف جوانبها، و حتّى يضمّنوا بقاءها و استمراريتها أولوا العناية بالإدارة التي تعمل على تسييرها، و من بين فروع الإدارة العامّة للمؤسسة نجد إدارة الموارد البشرية، فقد حاول الدارسون الإجابة على جملة من الأسئلة منها: ما مفهوم كلّ من المؤسسة و الإدارة؟ ما تعريف إدارة الموارد البشرية؟ ما هي أهداف و وظائف إدارة الموارد البشرية؟ ما مفهوم العمل و كيف يتمّ تحليله؟

يتضمّن هذا الفصل ثلاثة مباحث، أمّا المبحث الأوّل تحت عنوان ماهيّة إدارة الموارد البشرية، و فيه بعض التعاريف الخاصّة بالمؤسسة و الإدارة و إدارة الموارد البشرية، أمّا المبحث الثاني فيه بيان لأهميّة إدارة الموارد البشرية و وظائفها و أهدافها، أمّا المبحث الثالث فيه ذكر للتطور التاريخي لمفهوم العمل و كذلك تحليله.

*** المبحث الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية.**

تعدّ إدارة الموارد البشرية جزءاً لا يتجزأ من الإدارة العامة التي تعدّ المحرك الرئيسي للمؤسسة الاقتصادية و بما أنّ موضوع هذا البحث له علاقة بالمؤسسة ككلّ و بالإدارة كنظام، علينا أن نبدأ بتعريف المؤسسة الاقتصادية و تعريف الإدارة قبل أن نتطرق إلى تعريف إدارة الموارد البشرية و التي تعدّ موضوع هذا البحث.

المطلب الأول: تعريف المؤسسة و الإدارة.

توجد علاقة وطيدة بين المؤسسة و الإدارة، فكلّ مؤسسة سواء أكانت اقتصادية أم غير اقتصادية إلّا و نجد لها إدارة تشرف على تسييرها و تنظيم الحياة داخلها، إضافة إلى ربطها مع المحيط الخارجي لها، و فيما يأتي سنتطرق إلى تعريف المؤسسة بصفة عامة و تعريف المؤسسة الاقتصادية بصفة خاصّة ثمّ تعريف الإدارة.

أ - تعريف المؤسسة الاقتصادية:

لقد تعدّدت تعاريف المؤسسة بتعدّد المدارس و الرؤى في علم الاقتصاد، كما كان للتطور الاقتصادي خلال الفترات الزمنية المختلفة أثره في تحديد مفهومها، و سنجد هنا ذكراً لتعريف المؤسسة عند بعض العلماء و الباحثين في علم الاقتصاد¹، فيعرفها "تروشي/M. Truchy" بأنّها: "الوحدة التي تُجمع فيها و تنسق العناصر البشرية و المادية للنشاط الاقتصادي." و على هذا فهي مكان تتواجد فيه مجموعة من الأفراد لأداء نشاط اقتصاديّ معيّن، و يعرفها "كارل ماركس/K. Markx" بأنّها: "عدد كبير من العمّال يعملون في نفس الوقت تحت إدارة نفس رأس المال، و في نفس المكان، من أجل إنتاج نفس النوع من السلع." و منه فهي مكان يجتمع فيه عدد كبير من الموارد البشرية في وقت واحد و تحت سلطة إدارية واحدة بغية إنتاج منتج واحد، و يعرفها "باريتو/Pareto" بكونها: "المنظمة التي تجمع عناصر الإنتاج و التي تنظّمها بالشكل الذي تقوم به، فهي تجريد كالأنسان الاقتصاديّ، و علاقتها مع المؤسسات الواقعية كما للإنسان الاقتصاديّ مع الإنسان الحقيقيّ، يمكن أن نجعل لها تمثيلاً مادياً باعتبارها وعاء أين تنتهي عدّة قنوات، التي تمثّل عناصر الإنتاج، و منها يخرج تيار و حيد يمثّل المنتج." بمعنى أنّ المؤسسة الاقتصادية هي منظمة تجتمع فيها عناصر الإنتاج وفق نظام معيّن، كما يعتبرها "باريتو" شخصاً معنوياً بحيث نجد لها علاقة مع بقية المؤسسات المتواجدة في محيطها تشبه علاقة الإنسان مع محيطه.

¹ - ناصر دادي عدون: المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة الجزائر، ط: /، س: /، ص: 8 و 9.

نلمس في التعاريف السابقة الذكر نقصا في بعض الجوانب، و لذا علينا أن نذكر تعريفا شاملا للمؤسسة و هو ما نصّه: "كلّ تنظيم اقتصاديّ مستقلّ ماليّا في إطار قانونيّ و اجتماعيّ معيّن، هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج أو/و تبادل السلع أو/و الخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، و هذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكانيّ و الزمانيّ الذي يوجد فيه، و تبعا لحجم و نوع نشاطه."¹

و يعرفها أحد الباحثين على أنّها: "شخص اعتباريّ ينشأ بتخصيص مال مدّة غير محدّدة، لعمل ذي صفة إنسانيّة أو دينيّة أو علميّة أو فنيّة أو رياضيّة أو لأيّ عمل آخر من أعمال البرّ أو الرعاية الاجتماعيّة أو التّفع العامّ دون قصد أيّ ربح مادّيّ." ² من خلال هذا التعريف نجد أنّ المؤسسة هي عبارة عن "شخص اعتباري" معنويّ، لأنّ المؤسسة من وجهة نظر الاقتصاد مستقلة بذاتها رغم تبعيتها لأصحاب رأسمالها إلّا أنّها تعدّ مدينة لهم، و هذا ما يجعلها تقدّم لملاكها جزءا من الأرباح الناتجة عن العمليّات التي تجري داخلها أو في محيطها الخارجيّ، كما أنّها تنشأ بتخصيص جزء من المال يسمّى رأس مال المؤسسة، و يكون هذا التخصيص لأجل غير معلوم ما يعطيها خاصيّة الاستمراريّة و البقاء، ثم يذكر التعريف أنواع المؤسسة حسب نشاطها، فقد تكون مؤسسة إنسانيّة أو دينيّة أو علميّة أو فنيّة أو رياضيّة، مع العلم أنّ أهمّ هدف للمؤسسة الاقتصاديّة هو تحقيق الربح، إلّا أننا نجد في هذا التعريف ذكرا للمؤسسات ذات الطابع الخيريّ و التي لا تسعى لتحقيق الربح و من أهمّها المؤسسات العموميّة.

ب - تعريف الإدارة:

بعد أن عرفنا في العنصر السّابق المؤسسة بصفة عامّة و المؤسسة الاقتصاديّة بصفة خاصّة، سننتقل الآن إلى تعريف الإدارة، لم يتفق الباحثون في علم الاقتصاد على تعريف واحد للإدارة، و سنذكر هنا بعض التعاريف التي بواسطتها نتبيّن أوجه الاتّفاق و الاختلاف بينها و بين التسيير، من هذه التعاريف أنّ الإدارة شاملة لكلّ التّشاطات التي لها علاقة بالمؤسسة من إنشاء و تمويل و تنظيم؛ ³ و منهم من عرفها بأنّها: "تنفيذ الأشياء عن طريق جهود أشخاص آخرين، و تنقسم هذه الوظيفة على الأقلّ إلى مسؤوليّتين أساسيتين إحداهما

¹ - ناصر دادي عدون: المؤسسة الاقتصاديّة، ص: 12.

² - سيف الإسلام شويه: سلوك المستهلك و المؤسسة الخدمائيّة، ديوان المطبوعات الجامعيّة قسنطينة الجزائر، ط: /، س: 2006، ص: 04.

³ - ناصر دادي عدون: المؤسسة الاقتصاديّة، ص: 227.

التخطيط أما الأخرى فهي الرقابة. " ¹ من هذا التعريف نجد أن للإدارة في المؤسسة الاقتصادية وظيفتين هما التخطيط والرقابة.

اختلف الباحثون في الوظائف التي تؤديها الإدارة، فيوجد عدة نماذج كـ: "كوتلر"، "أنطوني"، "سبنسر" "مكنازي"... مع العلم أن البعض يرى للإدارة خمس وظائف هي: تخطيط، تنظيم، تشغيل (تنفيذ)، توجيه ومراقبة، والبعض جعلها ستاً والبعض جعلها ثلاثاً، إن هذه النماذج لا تختلف كثيراً عن نموذج "فايول" إلا أنها لا تبين لنا الخطّ الفاصل بين التسيير والإدارة، فهذه الأخيرة أعمّ وأشمل إذ تشمل جميع الوظائف السالفة الذكر، بينما التسيير يعدّ جزءاً من الإدارة. ²

المطلب الثاني: تعريف إدارة الموارد البشرية.

قبل التطرق إلى تعريف إدارة الموارد البشرية لا بدّ من التنبيه إلى الاختلافات الموجودة في استعمال هذا المصطلح، فنجد عند بعض الباحثين استعمال مصطلح "إدارة الموارد البشرية" أما عند البعض الآخر يستعمل مصطلح "تسيير الموارد البشرية"، أما في المؤسسات نجد المصالح التي تعمل كإدارات للموارد البشرية تحمل المسميات الآتية: المستخدمين، العلاقات الصناعية، الأفراد، القوى العاملة، الموارد البشرية والشؤون الإدارية. ³

تعرف إدارة الموارد البشرية باعتبارها نظاماً مكوّناً من مجموعة من الوسائل المادية والتقنية والبشرية التي تخصّص لتكوين العامل البشري وتسييره، كما يمكن أن تفصل إدارة الموارد البشرية عن الإدارة العامة للمؤسسة فيكون لها مديرها الخاص في المؤسسات كبيرة الحجم، أما في المؤسسات صغيرة الحجم نجد لها مصلحة خاصة تابعة للمديرية العامة للمؤسسة أو إحدى المديريات الفرعية. ⁴

تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها: "الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف المستويات هم أهمّ الموارد، و من واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم، لما فيه مصلحتها

¹ - ناصر دادي عدون: المؤسسة الاقتصادية، ص: 227.

² - نفس المرجع، ص: 228.

³ - حمّام محمد زهير: من هنا يبدأ التسيير الفعّال، دار الخلدونية القبة الجزائر، ط: / ، س: / ، ص: 98.

⁴ - ناصر دادي عيّدون: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة الجزائر، ط: / ، س: 2003، ص: 06.

و مصلتهم، و أن تراقبهم و تسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحها و نجاح المصلحة العامة.¹ من خلال هذا التعريف نجد أن إدارة الموارد البشرية تبنى على مبدأ مفاده أن العمال هم أهم مورد للمؤسسة، و لذلك يتوجب عليها توفير الوسائل و الإمكانيات اللازمة من أجل أدائهم لأعمالهم على أكمل وجه، و هذا من أجل تحقيق أهدافها و أهدافهم مع تأدية دور الرقابة عليهم؛ كما تعرّف أيضا بأنها: "إحدى الوظائف و الإدارات الأساسية و الرئيسية في كافة أنواع المنظمات، محور عملها جميع الموارد البشرية التي تعمل فيها، و كل ما يتعلّق بها من أمور وظيفية منذ ساعة تعيينها في المنظمة و حتى ساعة انتهاء خدمتها و عملها فيها، و تؤدّي هذه الإدارة مجموعة من الأنشطة و الممارسات المتنوعة المتعلقة بالموارد البشرية و ذلك في ضلّ إستراتيجية خاصة بها، و تخدم رسالة و إستراتيجية المنظمة." ² من هنا تعدّ إدارة الموارد البشرية جزءا لا يتجزأ من الإدارة العامة فهي ضرورية في المنظمة، فاهتمامها ينصبّ على كلّ الموارد البشرية التي تعمل في المؤسسة، بحيث تهتمّ بكلّ ما يتعلّق بالعاملين كما أنّها تخدم أهداف و إستراتيجيات المؤسسة.

إنّ إدارة الموارد البشرية لها دور مساند في إعداد الخطط بالمؤسسة الاقتصادية إلّا أنّها لا تُطبّق هذه الخطط، و لا يمكن إنكار تأثيرها على القرارات المتخذة، فقد تجسّد إدارة الموارد البشرية خلطا بين السلطة التنفيذية و السلطة الوظيفية داخل المؤسسة، ففي الوقت الذي نجدها تعمل على تسيير الموارد البشرية، نجدها أيضا تنفّذ بعض البرامج و الخطط التي صادقت عليها الإدارة العامة للمؤسسة، و نقصد بها تلك البرامج و الخطط التي لها علاقة بالموارد البشرية كالتكوين و التشغيل.³

¹ - صفوان محمّد المبيضن و عائض بن شافي الأكلبي: التوظيف و المحافظة على الموارد البشرية، دار البازوري عمّان الأردن، ط: 1، س: 2012، ص: 11.

² - نفس المرجع، ص: 11.

³ - ناصر دادي عدون: المؤسسة الاقتصادية، ص: 270 و 271.

المطلب الثالث: التطور التاريخي لمفهوم إدارة الموارد البشرية.

لعبت البيئة الخارجية للمؤسسة الاقتصادية دوراً أساسياً في تطوير مفهوم إدارة الموارد البشرية وتحديد مهامها، فقد تواجدت في هذه البيئة جملة من العوامل كانت سبباً في تغيير مفهوم إدارة الموارد البشرية حسب الزمان والمكان، وتدرج هذه العوامل في عاملين رئيسيين هما: مدلولات إفرزات محيطات العمل، وحاجات ومكونات الأفراد؛ وتضم "مدلولات إفرزات محيطات العمل" العوامل الآتية: قيام المصانع وتزايد حجم الإنتاج، الأفكار والتكنولوجيات المستخدمة، تطور دور الدولة في شتى ميادين العمل، قوة الرأي العام وتزايد ضغوطاته في توجيه سياسات العمل، التنافس المحلي والدولي في شتى ميادين العمل، تطور السكان والتقدم والازدهار، أما "حاجات ومكونات الأفراد" فتتضمن: حاجات وتوقعات الأفراد وسلوكياتهم أثناء ممارسات العمل، ارتفاع المستوى الثقافي في الموارد البشرية، وتنظيم الأفراد من خلال قيام النقابات العمالية المختلفة.¹

و يحدّد بعض الباحثين تطور إدارة الموارد البشرية كنظام في أربعة عوامل رئيسية هي: تحسّن المستوى التعليمي مع ظهور النقابات، تطور وتنظيم الصناعة، تطور التكنولوجيا، الاهتمام بمرودية العامل، وفيما يأتي تفصيل لهذه العوامل الأربعة.²

✓ تحسّن المستوى التعليمي مع ظهور النقابات:

إنّ التطور الاجتماعي أدى إلى تحسّن المستوى التعليمي للعمال البسطاء، ما أدى إلى تطوّرهم الفكريّ خاصة بعد تشجيع الفكر الماركسيّ للتفكير لدى العامل البسيط، ما انجرّ عنه نموّ الوعي لدى العمال إذ صاروا على معرفة بحقوقهم، ويحاولون الدفاع عنها بمختلف الطرائق سواء بالمقاطعة للمصانع أم بالإضرابات عن العمل أم بطريقة أخرى، وفي هذه المرحلة أُعطيَ الإضراب صبغة قانونية، فصار للعمال صوتاً يُسمع عند الإدارة عن طريق ما يسمّى بالنقابة العمالية، ما أدى إلى تحسين ظروف العمل من جانب الأجر والعطل وتجنّب الطرد التعسفيّ، كما صار العمال يبدون رأيهم في ظروف العمل بالشرعية النقابية.

✓ تطور وتنظيم الصناعة:

إنّ تطور الصناعة أدى إلى استقرار العمال في المؤسسة، وهذا ما جعل العمال يكتبون خبرة وتكويناً يساعدهم على أداء أعمالهم بشكل حسن وفعال.

¹ - صفوان محمّد المبيضن وعائض بن شافي الأكلبي: التوظيف والمحافظة على الموارد البشرية، ص: 13 و 14.

² - ناصر دادي عيدون: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، ص: من 06 إلى 10.

✓ تطوّر التكنولوجيا:

مع بداية القرن العشرين زاد استعمال المؤسسات الصناعية للآلة التي تتطلب من العامل معرفة تشغيلها و هذا ما أدى إلى ضرورة تكوين العمّال، كما تطلّب الأمر عمّالا إداريين و موظفين بشكل كبير بخلاف المرحلة السابقة التي استعملت فيها الآلة البخارية و تميّز عمّالها بانعدام التّكوين، فظهر دور العامل في المؤسسة الصناعية كمشغل للآلات يعرف كيف يتعامل معها حيث قد يؤثر على إنتاجية المؤسسة إيجابا أو سلبا، و مع بداية القرن العشرين تبين أنّه لا بدّ من تحقيق التوافق بين العمّال و الإدارة من أجل رفع مردودية المؤسسة، و على المسير إيجاد الطرائق اللازمة للتأثير في العمّال من جهة، و توفير المستوى التعليميّ اللازم للعمّال من جهة أخرى، و هذا مخالف لما كان سائدا في السابق، فقد كان المسيرون يستغلّون جهل الطبقة العاملة من أجل السيطرة عليها و استغلالها.

✓ الاهتمام بمردودية العامل:

يعدّ "تايلور/Taylor" أوّل من ربط العامل بالآلة، و هذا ما أدى إلى ظهور دراسة العامل البشريّ في الصناعة من أجل تحقيق أفضل مردودية، كما نجد "فايول / Fayol" الذي كملّ عمل تايلور إذ رأى أنّ دور المسير يتمثّل في إيجاد الطريقة المناسبة لخلق التوافق بين العمّال داخل المؤسسة، و هذا كلّه من أجل رفع مردودية العامل.

إنّ دمج العامل الإنسانيّ في تنظيم العمل أدى إلى ميلاد مصطلح "إدارة الموارد البشرية"، فقد فشلت النظريّات التي سعت إلى رفع إنتاجية العمل الإنسانيّ عن طريق ترشيد العمل، و من أهمّ هذه النظريّات نظرية التنظيم العلميّ للعمل أو ما يعرف بـ "الإدارة العلمية" و التي يعدّ "تايلور / Taylor" من أبرز روادها، إذ عملت هذه النظرية على رفع الإنتاجية في المؤسسات الصناعية، و هذا عن طريق التنظيم الذي تميّز بالصرامة، ففي أوّل الأمر قبل العمّال هذا التنظيم لأنهم تلقوا حوافز ماديّة مسّت الأجر و التّأمين على العمل إلّا أنّه سرعان ما جاء جيل جديد من العمّال رأى أنّ هذا النظام يميّز بعدم إنسانيّته، فالتسيير أو الإدارة لا يعتبران علما أو تقنيّة بل فنّا يعمل على إيجاد التوافق بين مجموعة من العمّال يعملون داخل الورشة، هذا مع الأخذ بعين الاعتبار عدّة ظروف بعضها تقنيّ و بعضها تشريعيّ و بعضها إنسانيّ، فيتمثّل دور الإدارة في استخدام الموارد البشرية للحصول على أكبر فعالية، و هذا ما أدى إلى ظهور نظريّات جديدة تهتمّ بإيجاد أساليب لتسيير الموارد البشرية، و قد اهتمّت هذه النظريّات بالحوافز المعنويّة و إيجاد توافق بين ما هو تقنيّ و ما هو اجتماعيّ، من بين هذه النظريّات نظرية الحاجات لـ "ماسلاو / Maslow" المعارضة لنظرية تايلور، و مع أوائل الثمانينات نجد أنّ المؤسسات اليابانيّة

صارت تمثل أحسن نموذج لتنظيم العمل، و ذلك لأنّ المدرسة اليابانية تنظر إلى المؤسسة من جهة أنّها مجموعة من الأفراد الذين يشكّلون عائلة مترابطة، فهذه المدرسة ترى أنّ العمّال - سواء أكانوا رجالاً أم نساء - يمتلكون مهارات لا بدّ من تسييرها و تنميتها، فالأفراد يعدّون موارد لا يجب إهدارها و إنّما تسييرها.¹

و قد ظهرت النظرة الح ديثة للموارد البشرية في الولايات المتّحدة الأمريكيّة، و يعتبر أوّل ظهور لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة الصناعيّة، إذ أدرجت في إدارتها مصلحة تحمل اسم "إدارة الأفراد"، و تهمّ هذه المصلحة بالعلاقات مع الأفراد، و بعد الحرب العالميّة الأولى أُدرجت العديد من المصالح التي تشبهها في إدارات المؤسسات و المحلّات التجاريّة الكبرى في الولايات المتّحدة الأمريكيّة، و حملت هذه المصالح العديد من التسميات منها: "دائرة العلاقات الصناعيّة، مصلحة التشغيل."²

يوجد عدّة فوارق بين إدارة الموارد البشرية التقليديّة و إدارة الموارد البشرية العصريّة، و السبب في هذه الفوارق هو الاختلاف القائم في وجهات النظر بين مختلف المدارس و النظريّات التي تهمّ بعلم الإدارة و التسيير بصفة عامّة، و بتنظيم العمل بصفة خاصّة، و الجدول الآتي يبين لنا الفرق بين المفهوم التقليديّ لإدارة الموارد البشرية و المفهوم العصريّ لها:

¹ - مراد مولاي الحاج: إشكاليّة القيادة و الإشراف في المؤسسة الجزائريّة في ظلّ التحوّلات الاجتماعيّة و الاقتصاديّة، المركز الوطنيّ للبحث في الأنثروبولوجيا الاجتماعيّة و الثقافيّة، دفتر المركز رقم: 12-2005، تسيير الكفاءات الاتّصال و القيادة في المؤسسة، منشورات CRASC، ط: /س: 2005، ص: 34 و 35.

² - ناصر دادي عيدون: إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيميّ، ص: 11 و 12.

الجدول رقم (01): الفرق بين مفهومي إدارة الموارد البشرية التقليدية و المعاصرة.

| إدارة الموارد البشرية التقليدية. | إدارة الموارد البشرية المعاصرة. |
|--|--|
| 1- اهتمت بالبناء المادي للإنسان و قواه العضلية و قدراته الجسمانية، و من ثم ركزت على الأداء الآلي للمهام التي كلفت بها دون أن يكون لها دور في التفكير و اتخاذ القرارات. | 1- تهتم بعقل الإنسان و قدراته الذهنية، و إمكانياته في التفكير و الابتكار و المشاركة في حلّ المشاكل و تحمّل المسؤوليات. |
| 2- ركزت على الجوانب المادية في العمل و اهتمت بقضايا الأجور و الحوافز المادية و تحسين البيئة المادية للعمل. | 2- تهتم بمحتوى العمل و البحث عما يشحن القدرات الذهنية للفرد، و لذا فإنها تهتم بالحوافز المعنوية و تمكين الإنسان و منحه الصلاحيات للمشاركة في تحمّل المسؤوليات. |
| 3- اتخذت التنمية البشرية في الأساس شكل التدريب المهني الذي يركّز على إكساب المرء مهارات ميكانيكية يستخدمها في أداء العمل. | 3- التنمية البشرية أساسا هي تنمية إبداعية و إطلاق نطاقات التفكير و الابتكار عند الإنسان، و تنمية العمل الجماعي و روح الفريق. |

المصدر: صفوان محمد المبيضن و عائض بن شافي الأكلبي: التوظيف و المحافظة على الموارد البشرية، ص:12.

من خلال الجدول نجد أن إدارة الموارد البشرية التقليدية ركزت اهتمامها بالدرجة الأولى على الجانب المادي و التقني فقط، فمن جهة اهتمت بالأجور و القوة الجسدية للعامل، و من جهة أخرى اهتمت بتنمية قدرات العامل الميكانيكية التي تساعد على أداء عمله، أما إدارة الموارد البشرية المعاصرة نجد أنها توسع اهتماماتها فهي لا تتوقف عند الجانب الجسماني للعامل فقط، بل تتجاوزه فهي تهتم بالجانب العقلي له كما أنها تعتمد على الحوافز المعنوية، و تنمي الابتكار و الإبداع عند العامل و كذا تنمية روح العمل الجماعي.

* المبحث الثاني: أهمية إدارة الموارد البشرية و وظائفها و أهدافها.

رأينا في المبحث الأول أن إدارة الموارد البشرية عبارة عن خلية مساعدة في الإدارة العامة للمؤسسة، كما أنها تساهم في وضع الخطط و تنفيذ بعض البرامج المتعلقة بالموارد البشرية، و عليه سنعرّج في هذا المبحث على أهميّة إدارة الموارد البشرية و بيان وظائفها و أهدافها.

المطلب الأول: أهمية إدارة الموارد البشرية.

تحتاج الإدارة العامة في المؤسسة إلى إدارة الموارد البشرية، و تتجسّد هذه الحاجة من الجانبين الوظيفي و التنفيذيّ كما سبق ذكره في المبحث الأول، فمن الجانب الوظيفيّ نجد أن لإدارة الموارد البشرية دورا في العمل الاستشاريّ، و من الجانب التنفيذيّ لها دور في تنمية الموارد البشرية و زيادة كفاءاتهم و كذا حمايتهم من الأخطار و الأمراض في محيط العمل، فهي تسعى إلى تحقيق أهداف المؤسسة بواسطة استغلال الموارد البشرية الاستغلال الأمثل و هذا على مستوى الاقتصاد الجزئيّ، و يمتدّ تأثيرها إلى الاقتصاد الكليّ إذ تعمل على تنمية الدخل الوطنيّ بتنميتها لدخل هذه الموارد و تحقيق الاستقرار الاجتماعيّ لها، فمن خلال الأدوار التي تلعبها إدارة الموارد البشرية في المنظمة نستطيع أن نتحسّس أهميّتها، و يمكن تلخيص دور إدارة الموارد البشرية في الأمور الآتية:¹

- العمل على اكتشاف و اجتذاب القدرات و الخبرات بين القادرين على العمل و الراغبين فيه، مع العناية باختيارهم و تعيين المناسبين منهم في الأعمال المناسبة لهم.
- توفير ظروف العمل الملائمة من أجل تحقيق أعلى درجات الاستثمار المُجزّي للموارد البشرية.
- توفير الرعاية الضّروريّة و الخدمات العماليّة اللازمة بهدف تشجيع العاملين على تحقيق تقدّمهم و رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجيّة.
- الاحتفاظ بسجّلات العمّال منظمّة و جاهزة و تحت الطلب.
- القيام بالبحوث المفيدة في شؤون العمّال للتّهوض بهم فنيّا و معنويّا مع فتح مجال التّرقية أمامهم.
- تكتمل هذه الجهودات و الأعمال بجهود أخرى في مجال المفاوضة الجماعيّة، و تسيير الأجور و كذا مجال الخدمات الاجتماعيّة.
- الاهتمام بالاتّصال و توفير المعطيات و المعلومات المفيدة، و وسائل الاتّصال تمكّن العمّال من إيصال آرائهم و انشغالاتهم.

¹ - ناصر دادي عيدون: إدارة الموارد البشرية و السلوك التّنظيمي، ص: من 18 إلى 20.

- من خلال تعريف إدارة الموارد البشرية و دورها في المنظمة تتبين لنا أهميتها في المؤسسة الاقتصادية، إذ نجد لها تأثيراً على مردودية المؤسسة و وضعيتها المالية من خلال التأثير على الإنتاجية من جهة، و تحقيقها لأهداف المؤسسة من جهة أخرى، و يمكن حصر أهمية إدارة الموارد البشرية بالمنظمة في النقاط الآتية:¹
- اعتبارها وظيفة مهمة من وظائف المنظمة.
 - تمهيتها لدور العنصر البشري في المنظمة لزيادة فعاليته، و تأثيرها على حياة الفرد و المنظمة و كذلك المجتمع.
 - تعدد الموارد البشرية من أهم العناصر الرئيسية في الإنتاج إذ أن ثروة أي دولة تنبع من قدرتها على تنمية مواردها البشرية.
 - العنصر البشري هو المحرك الأساسي للنشاط الاقتصادي، فهو المسؤول عن مستوى الأداء باعتباره المحرك و العامل المشترك في تحريك القدرات و الإمكانيات المادية للمجتمع.
 - العنصر البشري هو استثمار، إذا أحسن تدريبه و نميته يمكن من خلاله تحقيق مكافآت طويلة الأجل للمنظمة في شكل زيادة الإنتاجية.
 - تنافسية المنظمة تنبع من كفاءة و فعالية مواردها البشرية أكثر من قيمة تجهيزاتها.

بالإضافة إلى ما سبق تتجلى لنا أهمية إدارة الموارد البشرية من خلال أداء معظم مدراء و رؤساء المصالح لأنشطتها، فإذا سلطنا الضوء على الأنشطة التي يقوم بها مسير إدارة الموارد البشرية وجدناه يشترك مع غيره من المسيرين في هذه الأنشطة، فأغلب مسيري المصالح و الإدارات يقومون بأنشطة الموارد البشرية و التي تعينهم على عدة جوانب أهمها ما يأتي:²

- فهم الجوانب المتعلقة بأنشطة الموارد البشرية:
- يمكنهم هذا الجانب من تحاشي بعض الأخطار التي قد تعترضهم منها: تعيين فرد غير مناسب لاحتياجات العمل، معدّل دوران العمل الحالي، عدم قيام الأفراد بالعمل على أكمل وجه، شعور الأفراد بعدم عدالة أجورهم، النقص في المهارات نتيجة عدم كفاءة التدريب.
- ضمان تحقيق النتائج المطلوبة: و يتحقق هذا الجانب من خلال الآخريين بواسطة اختيار الأفراد المناسبين مع تحفيزهم و غير ذلك من أنشطة الموارد البشرية.
- تحقيق الأهداف المطلوبة: و ذلك في ظل الإمكانيات المادية المحدودة و يتحقق ذلك من خلال تدريب الأفراد و زيادة كفاءتهم.

¹ - صفوان محمد المبيضن و عائض بن شافي الأكلبي: التوظيف و المحافظة على الموارد البشرية، ص: 15.

² - راوية حسن: إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية الإسكندرية مصر، ط: / ، س: 2001، ص: 03.

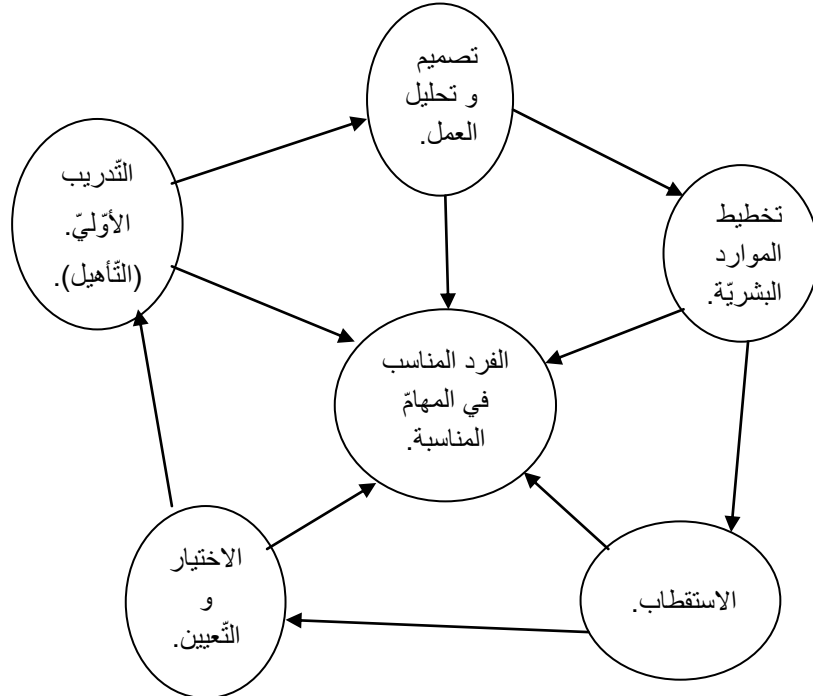
المطلب الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية.

بعد أن عرضنا أهمية إدارة الموارد البشرية سنتطرق الآن إلى وظائفها، و تنحصر وظائف الموارد البشرية في خمس وظائف هي: تكوين الموارد البشرية، التعويضات، تدريب و تنمية الموارد البشرية، صيانة الموارد البشرية، علاقات الموارد البشرية؛ و فيما يأتي تفصيل لكل وظيفة من هذه الوظائف.¹

✓ وظيفة تكوين الموارد البشرية:

هي عبارة عن نشاط يتكوّن من مجموعة من الأنشطة الفرعية و التي تكوّن في مجموعها كلًّا مترابطًا و متكاملًا، فهذه الوظيفة تجعل إدارة الموارد البشرية توفر للمؤسسة الموارد البشرية التي تحتاجها، و تتمثل الأنشطة الفرعية لهذه الوظيفة في خمسة أنشطة فرعية هي: تصميم و تحليل العمل، تخطيط الموارد البشرية، استقطاب الموارد البشرية، اختبار و تعيين الموارد البشرية، التأهيل، و فيما يأتي رسم تخطيطي يبيّن التكامل و الترابط بين الأنشطة الفرعية لوظيفة تكوين الموارد البشرية:

الشكل رقم (01): التكامل و الترابط بين أنشطة وظيفة التكوين.



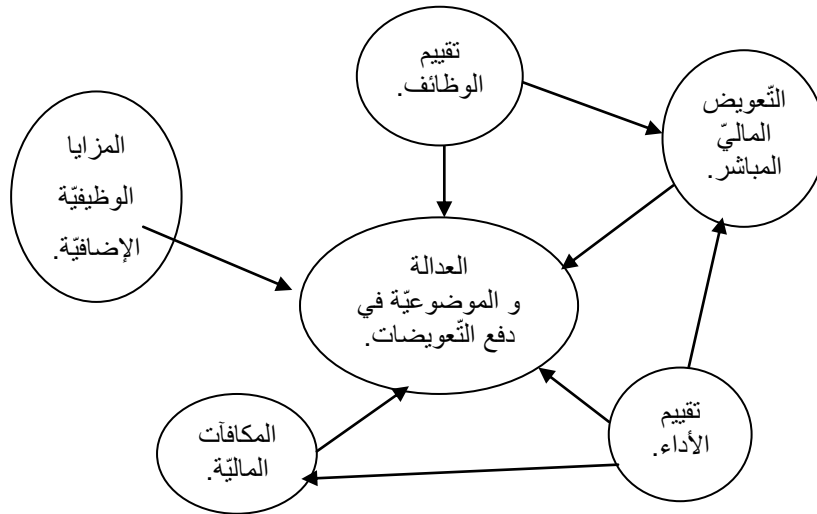
المصدر: صفوان محمد المبيضن و عائض بن شافي الأكلبي: التوظيف و المحافظة على الموارد البشرية، ص: 20.

¹ - صفوان محمد المبيضن و عائض بن شافي الأكلبي: التوظيف و المحافظة على الموارد البشرية، ص: من 18 إلى 24.

✓ وظيفة التعويضات:

- إن إدارة الموارد البشرية تقدم على أساس هذه الوظيفة تعويضات و مكافآت للعمال الذين يعملون في المنظمة، و يتم منح هذه التعويضات و المكافآت على أساس أنظمة معينة تتمثل في:
- نظام تقييم الوظائف: هو تحديد التعويض المالي المباشر على أساس أهمية و قيمة الوظيفة.
 - نظام التعويض المالي المباشر: هو هيكل الرواتب و الأجور المصمم على أساس قيمة الوظيفة.
 - نظام تقييم الأداء: هو مجموعة القواعد التي تقوم بتقييم أداء و كفاءة عمل المورد البشري.
 - نظام المكافآت المالية: هو تحفيز مالي للمورد البشري الكفاء، و هو يدعم نظام التعويض المالي المباشر.
 - نظام المزايا الوظيفية الإضافية: هو تحفيز غير مالي، إذ يتمثل في خدمات مختلفة يستفيد منها العامل كالتأمين الصحي و الضمان الاجتماعي.
- من خلال الشكل الآتي سنتبين التكامل و الترابط بين مختلف الأنظمة السابقة و التي تندرج ضمن وظيفة التعويضات:

الشكل رقم (02): التكامل و الترابط بين أنشطة وظيفة التعويضات.



المصدر: صفوان محمد المبيضن و عائض بن شافي الأكلبي: التوظيف و المحافظة على الموارد البشرية، ص: 22.

✓ وظيفة تدريب و تنمية الموارد البشرية:

- هي وظيفة تتركب من نشاطين متكاملين، بحيث يهدف كل نشاط إلى خلق موارد بشرية ذات كفاءة، و هذا من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، و يتمثل هذين النشاطين في:
- التعليم و التدريب: يعمل على تحسين أداء العامل عن طريق معالجة نقاط الضعف، و تعزيز نقاط القوة.

- التنمية: يعمل على تأهيل الموارد البشرية من أجل الترقية في الوظيفة و يزودها بكلّ المستحدّات.

✓ وظيفة صيانة الموارد البشرية:

ترتكب هذه الوظيفة أيضا من نشاطين متكاملين يهدفان إلى تحقيق سلامة و صحّة للمورد البشريّ في محيط العمل هما:

- توفير السلامة: وهذا عن طريق برامج إدارية لحماية المورد البشريّ من حوادث العمل.
- توفير الصحّة: وهذا عن طريق برامج صحّية و طبيّة لحماية المورد البشريّ من الأمراض النّاتجة عن مناخ العمل.

✓ وظيفة علاقات الموارد البشرية:

تحتوى هذه الوظيفة أيضا على نشاطين هما:

- دمج الموارد البشرية: وذلك بإنشاء برامج تمكّن الموارد البشرية من المشاركة في اتخاذ القرارات و توفير الرّعاية الاجتماعيّة و المعاملة الإنسانيّة لهم، و حلّ النزاعات القائمة بين العمّال أو بين العمّال و المنظّمة.
- علاقات العمل: يمثّل هذا النشاط علاقة المنظّمة مع التّقابات العماليّة، إذ تتفاوض إدارة الموارد البشرية مع التّقابات بالنّياية عن أصحاب المنظّمة.

المطلب الثالث: أهداف إدارة الموارد البشرية.

- إنّ إدارة الموارد البشرية تنشط ضمن تنظيم يضمن لها التّسيق و تحقيق أهداف المنظّمة، و عليه لا بدّ لإدارة الموارد البشرية من أهداف تسعى لتحقيقها، كما يجب أن تكون هذه الأهداف موافقة لأهداف المنظّمة؛ إنّ أهداف إدارة الموارد البشرية عديدة، و من بين هذه الأهداف:¹
- تكوين قوى عمل مستقرّة و ذات كفاءة.
- تنمية و تدريب القوى العاملة بالمنشأة و المحافظة على مستوى معيّن من المهارة و القدرة على الأداء.
- المحافظة على القوى العاملة و تأمين مساهمتها المستمرّة في إنجاح أهداف المنشأة.
- إعداد سجلّات كاملة و منظّمة للعاملين.
- العمل على تحقيق التّعاون بين العاملين حتّى يساهم كلّ منهم بشكل إيجابيّ و عن اقتناع في تحقيق المستوى المنشود من الإنتاج.

¹ - صلاح الدّين عبد الباقي: الاتّجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية مصر، ط: /، س:2002، ص:88و89.

على العموم تتلخّص أهداف إدارة الموارد البشرية في هدفين رئيسيين هما: تحقيق الكفاية الإنتاجية، و تحقيق الفعالية في الأداء التنظيمي، و هما هدفان مكملان لبعضهما البعض، و فيما يأتي نجد شرحاً لهذين الهدفين:¹

✓ تحقيق الكفاية الإنتاجية:

يتحقّق هذا الهدف بواسطة دمج الموارد البشرية مع الموارد المادّية التي تمتلكها المنظمة، و ذلك من أجل استخدام أمثل لهذه الموارد، فال مورد بشريّ هو الذي يستخدم الموارد المادّية، و يختلف استخدامه لها حسب أدائه و كفاءته، كما أنّه هو المسؤول عن تحقيق الإنتاجية بالكمّيات و المواصفات المطلوبة و بأقلّ تكلفة، و لذا تتدخّل إدارة الموارد البشرية من أجل توفير موارد بشرية مؤهلة و ذات كفاءة تمكّن المؤسسة من تحقيق أهدافها.

✓ تحقيق الفعالية في الأداء التنظيمي:

إنّ نجاح المنظمة و بلوغها ميزة تنافسية لا يتحقّق بالكفاية الإنتاجية فقط (بالكمّيات و المواصفات المطلوبة و بأقلّ تكلفة)، بل لا بدّ أن يكون المنتج أو الخدمة المقدّمة في المستوى المرغوب عند الزبائن، لأنّ جودة المنتج لا تحدّد من قبل المنظمة بل من قبل الزبون، فتتدخّل إدارة الموارد البشرية لتبيّن للعمّال أهمّيّة تحقيق رضا الزبون عن طريق المنتج، فعلى العامل أن يكون في خدمة الزبون من أجل الحفاظ على تنافسية المؤسسة في السوق.

¹ - صفوان محمّد المبيضن و عائض بن شافي الأكلبي: التوظيف و المحافظة على الموارد البشرية، ص: 16.

* المبحث الثالث: مفهوم العمل و تحليله.

ترتبط إدارة الموارد البشرية ارتباطا وثيقا بعنصر العمل، فكلّ مورد بشريّ لا بدّ أن يكون له عمل يزاوله في المنظّمة، بحيث يكون عمله في صالح تحقيق أهداف المؤسسة و استمرارها و بقائها، و لذا كان لزاما تخصيص مبحث لهذا العنصر نظرا لعلاقته بالموضوع، و سنجد في هذا المبحث التطوّر التاريخيّ لمفهوم العمل ثمّ تحليل العمل.

المطلب الأوّل: تطوّر مفهوم العمل.

قبل التّطرق إلى التّطوّر التاريخيّ لمفهوم العمل كنشاط بشريّ لا بدّ من تحديد تعريف لهذا المصطلح، و لهذا يضمّ هذا المطلب عنصرين هما: تعريف العمل، ثمّ التّطوّر التاريخيّ لمفهوم العمل.

أ - تعريف العمل:

يعرّف العمل بأنّه: "ذلك الجهد المباع من قبل الفرد سواء كان جهدا فكريّا أو بدنيّا، و يتقاضى من أجله أجرا أو مرتّبا."¹ من خلال هذا التعريف نرى أنّ العمل هو عبارة عن جهد يبذله العامل من أجل الحصول على مقابل مادّيّ، فعنصر العمل هنا عبارة عن تقديم خدمة في سياق اقتصاديّ بحيث لا تكون هذه الخدمة مجانيّة بل يحصل صاحبها في مقابلها على أجر، كما نستنتج أنّ العمل ينقسم حسب الجهد المبذول إلى قسمين هما: عمل فكريّ و هذا ما نجده بشكل خاصّ في الإدارة، و عمل بدنيّ و هو ما يقوم به العمّال في ورشات العمل.

كما يعرّف أيضا: "هو ذلك المجهود الاختياريّ الذي يقوم به إنسان ما من أجل الوصول إلى غرض نافع."² و هنا نستنتج أنّ العمل يتمثّل في ذلك المجهود الذي يتمّ بصفة اختيارية غير إجبارية، بحيث يقوم به العامل البشريّ من أجل تحقيق منفعة معيّنة، فالعمل إذن هو: " نشاط إنسانيّ يهدف إلى إنتاج الخيرات المادّية و سدّ الحاجات البشريّة الضّروورية منها و الكمالية، و ينقسم العمل إلى نوعين: أوّلها عمل إنتاجيّ و الذي هو عبارة عن نشاط يقوم به الإنسان لأجل إنتاج منتوجات مادّية، و ثانيهما عمل خدماتيّ للدلالة على أيّ نشاط إنسانيّ لا يترتّب عنه إنتاج أشياء مادّية كعمل التّاجر و المدرّس و الطّبيب و الفنّان و غيرهم، أي تلك الأعمال التي لا يترتّب عنها سلع نهائيّة بصورة مباشرة و التي تسمّى بالخدمات."³

1 - حمّام محمّد زهير: من هنا يبدأ التّسيير الفعّال، ص: 42.

2 - عبد الله ساقور: الاقتصاد السّياسي، دار العلوم عبّابة- الجزائر، ط: 02، س: /، ص: 23.

3 - نفس المرجع، ص: 23 و 24.

ب - التطور التاريخي لمفهوم العمل:

بعد أن رأينا تعريف العمل في العنصر السابق ننتقل إلى التطور التاريخي لمفهومه؛ لا يمكن تحديد تاريخ لبداية العمل كنشاط إنساني خالص، لأن هذا النشاط تواجد مع تواجد الإنسان منذ القدم عندما كان يستعمل أبسط الوسائل ويمتحن الحرف، فقد كان العمل في أول أمره يركز على عنصرين بشريين هما: عامل أجير و صاحب العمل، بحيث يقدم العامل لصاحب العمل خدمات من أجل الحصول على منفعة خاصة، وقد كان الإنسان يقوم بالعمل من أجل لقمة العيش فقط،¹ و إذا أمعنا النظر وجدنا أن العمل مرّ بأربع مراحل في تطوره تتجلى فيما يأتي:²

✓ العمل في الحضارات القديمة:

من بين الحضارات القديمة جغرافياً الصين و الهند و مصر، و قد نظرت هذه الحضارات إلى العمل على أنه تعب يصيب الأفراد في مجموعة تزاوّل النشاط الحرفي، و كان له نظام و تصنيف خاص، كما أنّ اختيار العمّال و تدريبهم يكون بعد التّحقّق من كفاءتهم و قدراتهم، و كانت عمليّة الانتقاء تتمّ بشكل غامض و مبهم، فلا توجد قواعد و أسس تبينها.

✓ العمل في حضارات البحر المتوسط:

من أهمّ حضارات البحر المتوسط الحضارتين اليونانية والرومانية، و نجد فيما خطّه أفلاطون و أرسطو و غيرهما تحليلاً اجتماعياً غير علمي للعمل، فكانت هذه الحضارات تحصر العمل في النشاط الحرفي و لذلك كانت تراه مذلاً، أمّا النشاط الذي له علاقة بالفكر و السياسة و الحرب لا يعدّ عملاً عندها، فالعمل حسبها مبنيّ على أساس القمع و الاستغلال و لا علاقة له بالجانبيين العلميّ و الأخلاقيّ كما لم تكن هناك وسائل و آلات متطورة للصناعة، و لم تعط أيّة أهميّة لدراسة حاجات العمّال و طموحاتهم و ظروف عملهم دراسة علميّة، و في أواخر عصر الإمبراطورية الرومانية ألّفت كتب حول الحرف و الأعمال الحربيّة و ذلك بالتركيز على الجانب التكنولوجيّ و لم يرد فيها حديث عن العمل أو العمّال.

✓ العمل في القرن الثامن عشر:

لقد عمل "غاليلي" على ترسيخ مفهوم العمل الآليّ من خلال التجربة إذ كانت هناك مقارنة بين العمل الإنسانيّ و العمل الآليّ، كما أوجد "بيتي" طريقة لقياس العمل الإنسانيّ، فهذه الأبحاث و غيرها أدّت

1 - حمّام محمّد زهير: من هنا يبدأ التسيير الفعّال، ص: 43 و 44.

2 - ناصر دادي عيدون: إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي، ص: من 26 إلى 28.

إلى ظهور نظرة جديدة للعمل، ليظهر في الأخير مفهوم العمل عند الكلاسيكيين منهم "أدام سميث"، فأدرج العمل في الميدان العلمي و صار هناك صراع بين الجانبين الأخلاقي و العلمي، و مع بدايات القرن التاسع عشر تطوّرت الدّراسة لتشمل ظروف العمل، و مع مرور الوقت ضمّت الأبحاث دراسة الجوانب المادّية و الوظيفيّة و التّفسيّة و الاجتماعيّة و الأخلاقيّة، و في نهاية هذا القرن جمعت الأساليب التّقنيّة التّفسيّة تحت ما يسمّى "علم العمل"، و ظهرت في هذه الفترة مجموعة من المشاكل التي تمسّ العمل و العمّال، و لجأ العمّال إلى العصيان و إحداث الاضطرابات فتدخل علماء التّربية و الفيزيولوجيا و الأطباء و غيرهم لدراستها؛ كما لا ينكر في هذه المرحلة دور "بيتي" في دراسة العمل دراسة مقارنة و من جانبه الاجتماعيّ ليتوصّل إلى نتائج كميّة، فقد عمل على حساب العمل انطلاقاً من عامل الزّمن.

✓ العمل في عصرنا الحاليّ:

- مع بداية القرن العشرين ظهر العمل بوجه أكثر وضوحاً من ذي قبل، فصار مجالاً للدراسة سواء من الجانب الاقتصاديّ أم الجانب الاجتماعيّ، كما اهتمّ به الدّارسون في مختلف العلوم و صار موضوع اهتمام أغلب المداس الاقتصاديّة في العصر الحديث، إلّا أنّنا نجد نقاط تلاق بين هذه المدارس على اختلاف آرائها من جانب مفهوم العمل و علاقته بالمحيط و الإنسان الذي يمارسه، و تتجلى هذه التّقاط فيما يأتي:¹
- العمل يعبر عن بذل جهد عقليّ و فكريّ بغرض تحقيق أو تحصيل مقابل، و قد يتخذ أشكالاً و أنواعاً.
- العمل نتيجة تقديم أشياء أو منتجات ذات قيمة و تختلف طبيعتها باختلاف طبيعة العمل المقدّم و الموارد المستعملة فيه، و هي المنتجات المقدّمة إلى الاستعمال البشريّ.
- يخضع العمل إلى الإحصاء أو القياس، و هو عنصر ملازم له لعدّة أسباب منها ما يرتبط بتقديم المنتج الذي يقابله، و قد أخذ صورة الزّمن المنفق في عمليّة العمل من أجل الإنتاج أوّل الأمر، ليقوم هذا الجهد فيما بعد بقيم نقدية و غيرها.
- يعتبر العمل ظاهرة اجتماعية إذ يرتبط بشكل مباشر بتنظيم المجتمع، و ذلك عن طريق عنصر تقسيم العمل و تنظيمه.
- يأخذ العمل ميزة أخلاقية تزيد أو تنقص أو تأخذ قيمتها حسبما يتّخذها هذا الجانب لدى المجتمع، كما يرتبط بالجانب الثقافيّ للمجتمعات.
- يتميّز العمل و العامل بالتّعقيد، و هذا باعتبار العمليّة نتيجة حاصلّة لتجمّع عددٍ من الجوانب التّفسيّة و الاجتماعيّة و الاقتصاديّة و غيرها داخل الإنسان الذي يقوم بها، و للظروف المحيطة بهذا الإنسان.

¹ - ناصر دادي عيدون: إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي، ص: من 29 و 30.

- مع تطوّر التكنولوجيا و طرق تنظيم المؤسسات و التطوّر الحضاريّ للإنسان تغيّرت درجة ارتباط الإنسان ككائن حيّ بالآلة، فبعد أن كان يقوم بالعمل مجرداً من الأدوات أصبحت هذه الأدوات وسيطاً بينه و بين المواد أو الموضوع الذي يقع عليه العمل، و يزداد تعقيد العمل بالتالي بتعقيد الآلة و دورها في العمل.
- بتدخّل القوانين و التنظيمات المفروضة من طرف الأنظمة و الدول، و كذلك دور التقابلات المتزايد في هذا المجال يزيد من تعقيد و تشابك العمل.

المطلب الثاني: تحليل العمل.

رأينا في المطلب السابق التطوّر التاريخيّ الذي شهده مفهوم العمل، و رأينا كيف تغيّر مفهوم العمل ليأخذ في الوقت الحاليّ بعداً علمياً بحيث يمكن قياسه و تحليله، و في هذا المطلب سنتطرق إلى تحليل العمل من خلال جملة من العناصر هي: تعريف تحليل العمل، مراحل تحليل العمل، طرائق جمع المعلومات لتحليل العمل، و أهميّة تحليل العمل.

أ - تعريف تحليل العمل:

يعرّف تحليل العمل بكونه: "جمع المعلومات و البيانات المتعلقة بمتطلّبات إنجاز الوظائف في منظّمة معيّنة".¹ بمعنى أنّ تحليل العمل يتطلّب الإحاطة بكلّ تفاصيل العمل أو الوظيفة، و يتحقّق ذلك عن طريق جمع المعلومات و البيانات التي لها علاقة بأداء وظيفة معيّنة في المنظّمة؛ و يعرف أيضاً على أنّه: "تلك العملية التي يحلّل فيها السيكلوجيّ عملاً ما إلى أجزائه الحركيّة التفصيليّة، و يربط بين هذه الحركات الجزئيّة و بين قدرات الفرد و مواهبه و ميوله و استعداداته، كما يشتمل تحليل العمل على معرفة ظروف العمل و مستويات الأحمال و نظام التّرفيات...".² و عليه فإنّه يتمثّل في تحليل العمل إلى أجزائه التي يتركّب منها، فهو تجزئة العمل أو الوظيفة إلى أجزائها و تفاصيلها مع إيجاد العلاقة بين هذه الأجزاء و قدرات و مهارات العامل، مع الأخذ بعين الاعتبار ظروف العمل التي ينشط فيها المورد البشريّ و أجره الذي يتقاضاه و التّرفيات التي يحصل عليها.

و يعرف كذلك بأنّه: "عملية تحديد و تسجيل المعلومات المرتبطة بطبيعة وظيفة معيّنة، فهو يحدّد المهامّ التي تتكوّن منها الوظيفة، و المهارات و المعرفة و القدرات و المسؤوليّات المطلوبة من الفرد شاغل العمل

¹ - صفوان محمّد المبيضن و عائض بن شافي الأكلبي: التوظيف و المحافظة على الموارد البشرية، ص: 122.

² - عبد الرّحمن عيسوي: الكفاءة الإنتاجيّة، دار التّهضة العربيّة بيروت- لبنان، ط: / ، س: 1990، ص: 333.

لكي يحقق مستوى أداء ناجح.¹ " فهو عملية يتم من خلالها جمع المعلومات حول وظيفة معينة مع تحديد المهام المنبذة بها، فهو يحدد قدرات العامل و المسؤوليات التي يتولها من خلال هذه الوظيفة من أجل أن يصل العامل لأحسن أداء، و خلاصة القول أن تحليل العمل عبارة عن عملية يتم بواسطتها معرفة تفاصيل العمل أو الوظيفة من أجل تحديد القدرات و المهارات الواجب توفرها في العامل الذي سيشغلها، إضافة إلى تحديد المهام الموكلة لهذا العامل من أجل تحمّل المسؤولية الناتجة عن أدائه لهذا العمل.

ب - مراحل تحليل العمل:

حتى تتم عملية تحليل العمل على أحسن وجه لا بدّ للفرد الذي يُقدم على القيام بهذه العملية من أن يتبع جملة من الخطوات تلخصها المراحل الآتية:²

- تحديد الهدف:

يجب تحديد الهدف من عملية تحليل الوظائف و ذلك بتحديد الهدف من القرارات المتخذة من طرف مدير إدارة الموارد البشرية، فقد تكون عملية التحليل من أجل تدريب العمّال الجدد، أو تطوير مهارات العمّال القدامى، أو تحديد رواتب و أجور العمّال، أو غيرها من الأهداف.

- تحديد الوظائف المطلوب تحليلها:

إنّ عملية التحليل لوظيفة واحدة تتطلب وقتاً و جهداً إضافة إلى التكاليف المترتبة عنها، و لذلك يجب تحديد الوظائف المراد تحليلها، و تلجأ المنظمة إلى تحليل الوظيفة إذا أدخلت على هذه الأخيرة بعض التعديلات أو التغييرات، و لا تحلّل كلّ وظائف المنظمة إلّا إذا دعت الضرورة إلى ذلك كتغيير الهيكل التنظيمي للمنظمة أو إدخال التعديلات على كلّ وظائف المنظمة.

- تحديد مستوى مشاركة العاملين في عملية التحليل:

و يتم ذلك بعد شرح عملية التحليل للعاملين و تفسيرها لهم، و هذا بإطلاعهم على من يقوم بعملية التحليل و المناصب التي تمسّها العملية و العمّال الذين ستجمع من عندهم المعلومات.

- تحديد طرائق و أساليب جمع المعلومات:

تتضمّن هذه الخطوة مرحلتين متكاملتين هما: الأولى تحديد طريقة جمع المعلومات، الثانية القيام بعملية جمع المعلومات و البيانات بواسطة الطريقة المختارة.

¹ - راوية حسن: إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، ص: 54.

² - صفوان محمد المبيضن و عائض بن شافي الأكلبي: التوظيف و المحافظة على الموارد البشرية، ص: من 125 إلى 134.

- معالجة البيانات و المعلومات:

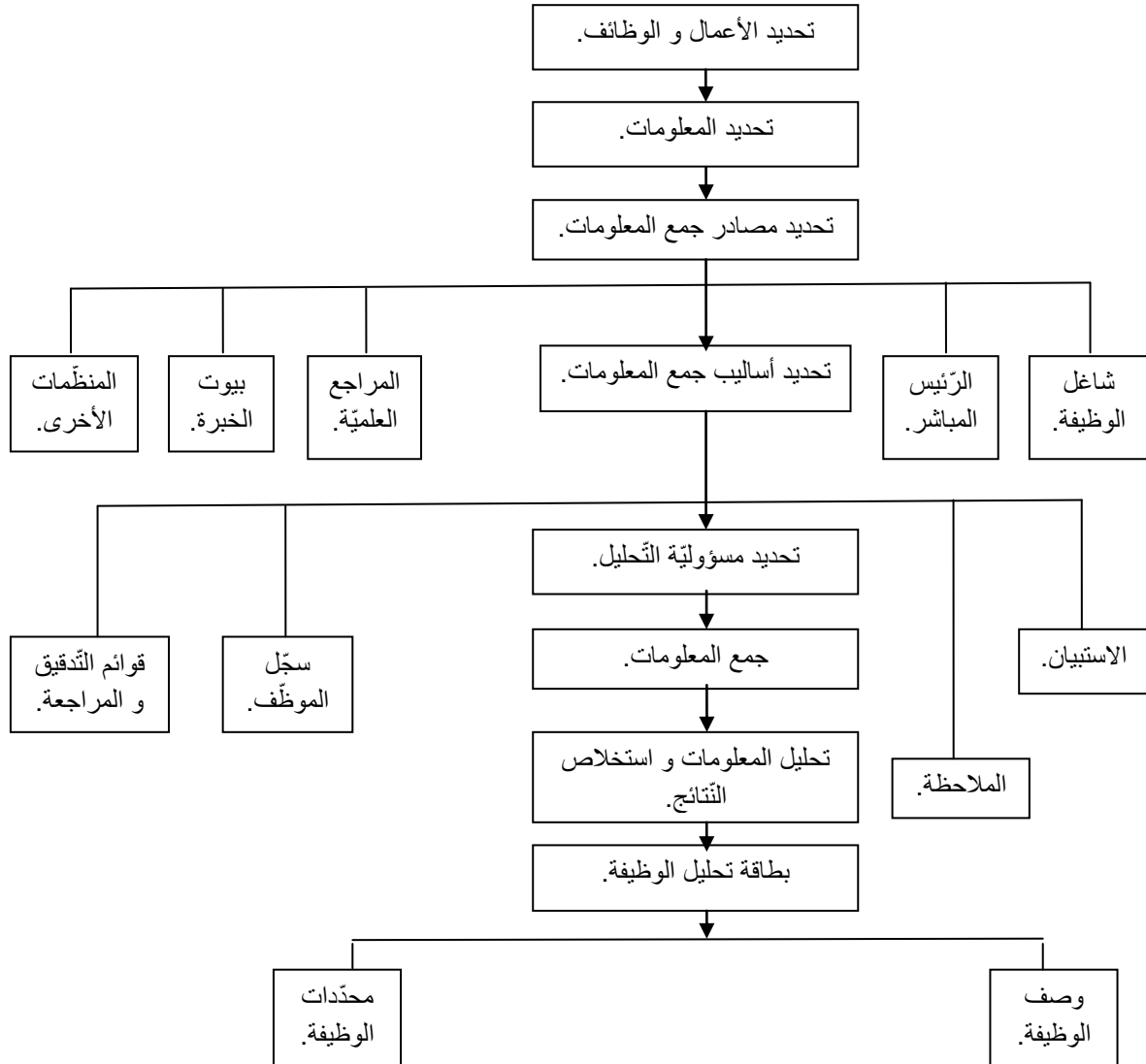
بعد جمع البيانات و المعلومات عن العمل أو الوظيفة محلّ الدراسة تصاغ هذه المعلومات في شكل يمكن الاستفادة منه في تحليل العمل، فتوضع هذه المعلومات في شكل جداول أو أشكال إحصائية.

- المراجعة و التحديث:

إنّ التغيرات الحاصلة في البيئة الداخليّة و الخارجيّة للمنظمة تتطلّب إدخال تعديلات و تغييرات على أهداف المنظمة و برامجها و سياستها و وظائفها، فتقوم المنظمة بمراجعة و تحديث المعلومات من أجل مواجهة التغيرات في البيئة، أمّا إذا لم تشهد البيئة تغييراً فإنّ على المنظمة مراجعة تحليل العمل كلّ ثلاث أو خمس سنوات.

بعد عرض مراحل تحليل العمل يمكن تلخيصها في الشكل الآتي:

الشكل رقم (03): مراحل تحليل الأعمال و الوظائف.



المصدر: صفوان محمد المبيضن و عائض بن شافي الأكلبي: التوظيف و المحافظة على الموارد البشرية، ص: 118

ج - طرائق جمع المعلومات لتحليل العمل:

تعدّ عملية اختيار طريقة جمع المعلومات خطوة من خطوات تحليل العمل، فاختيار الطريقة المثلى لجمع المعلومات يتطلّب معرفة البيئتين الداخليّة و الخارجيّة للوظيفة المراد تحليلها بصفة خاصّة و للمنظمة بصفة عامّة، إضافة إلى ذلك الإحاطة بطرائق جمع المعلومات من الميدان، فقد توفّي إحدى الطرائق ثمارها في منظمة معيّنة لنفس الوظيفة، و لا تصلح في منظمة أخرى و لنفس الوظيفة لاختلاف البيئة؛¹ و من أهمّ طرائق جمع المعلومات و البيانات ما يأتي:²

- الملاحظة:

و تتمثّل في ملاحظة العامل أثناء أدائه لعمله، فتدوّن كلّ الحركات و التّشاطات التي يقوم بها العامل من أجل الحصول على فكرة واقعيّة عن العمل المراد تحليله، فهي تساعد المحلّل على معرفة القدرات الجسميّة و التّفسيّة و العقليّة التي يتطلّبها العمل، إضافة إلى فحص الوسائل و الموادّ المستعملة من قبل العامل لمعرفة صعوبات العمل من جهة و قدرات العامل من جهة أخرى، و يستعمل المحلّل عمليّة التدوين لاستمارات خاصّة تحتوى نقاطا معيّنة و أسئلة لها علاقة بجزئيات العمل.

- المقابلة:

و تتمّ على مرحلتين: مقابلة أثناء ملاحظة العمل بتوجيه أسئلة للعامل، و مقابلة بعد ملاحظة العمل فيُستدعى العامل لتطرح عليه أسئلة حول الأمور التي لم يفهمها المحلّل أثناء ملاحظة العمل.

- الاستخبار (الاستبيان):

تتضمّن هذه الطريقة مجموعة من الأسئلة التي يجيب عنها العمّال و المدرّبون و المشرفون، و للتأكّد من صحّة المعلومات المجموعة بواسطة هذه الطريقة لا بدّ من اللّجوء للمقابلة، و تستعمل هذه الطريقة في الأعمال الإداريّة و الكتابيّة و الإشرافيّة، و ذلك لأنّ الذين يشغلون هذه المناصب لا يجدون صعوبة في التّعامل مع هذه الطريقة، أمّا العمّال فإنّهم يواجهون صعوبات معها من أهمّها صعوبة ملء استمارة الاستبيان.

- طرائق أخرى:

قد يلجأ المحلّل لطرائق أخرى لجمع المعلومات من أهمّها الاطلاع على الدّراسات السّابقة و النّشرات التّعليميّة و التّدريبية و التّقارير المختلفة عن العمل.

¹ - صفوان محمّد المبيضن و عائض بن شافي الأكلبي: التّوظيف و المحافظة على الموارد البشريّة، ص: من 127.

² - عبد الرّحمن عيسوي: الكفاءة الإنتاجيّة، ص: من 336 إلى 340.

د - أهمية تحليل العمل:

إنّ تحليل العمل يلعب دوراً في تحديد أهداف التدريب المهنيّ، إضافة إلى تحديد المهارات و المعارف الواجب توفّرها في المورد البشريّ من خلال برامج التدريب، فمن خلاله يمكن معرفة الخطوات التي يتكوّن منها العمل و كذلك ظروف العمل المحيطة بالعامل،¹ و تتلخّص أهميّة تحليل العمل في التّقاط الآتية:²

- وضع مستويات للأعمال المختلفة وتصنيفها.
- تحديد أجر كلّ عمل و وضع معايير لهذه لأجور.
- تحديد واجبات العمل و مسؤولياته.
- التّقل أو التّرقية من وظيفة إلى أخرى.
- معالجة شكاوى العمّال.
- توفير الفهم المتبادل بين الإدارة و العمّال.
- بحث أسباب حوادث إصابة العمل.
- توضيح الحركات الخاطئة في العمل و منع ازدواج الجهد الضّائع.
- صيانة الآلات و معرفة كيفية تشغيلها و ضبطها.
- دراسة الحركة و الزّمن، أي تحديد الحركات المكوّنة للعمل و الزّمن اللازم لكلّمنها.
- معرفة الحالات الممتازة من العمّال.
- معرفة أسباب فشل العمّال في أعمالهم.
- برامج التدريب و التّعليم التي تقدّم للعمّال.
- وضع العامل المناسب في الوظيفة المناسبة.
- دراسة الصّحّة و عوامل التّعب و الملل.
- التّوجيه المهنيّ و الاختيار المهنيّ.
- معرفة أنواع الأعمال التي تصلح للاستخدام في العلاج المهنيّ.

¹ - عبد الرّحمن عيسوي: الكفاءة الإنتاجية، ص: 333.

² - نفس المرجع، ص: 334 و 335.

- خلاصة:

من خلال ما سبق نجد أنّ المؤسسة عبارة عن شخص معنويّ لها علاقة بالمحيط الذي تتواجد فيه، و تمثل الإدارة عنصراً هاماً فيها بحيث تؤدي عدّة وظائف من أجل تحقيق استمرارية المؤسسة، كما أنّ الإدارة تتركّب من فروع أهمّها إدارة الموارد البشرية و التي يعدّ المورد البشريّ موضوع اهتمامها، فهي تسهر على تكوينه و حمايته من الأمراض و مخاطر العمل و إقامة الرقابة عليه، و تتجلّى أهميّة إدارة الموارد البشرية في عدّة جوانب أهمّها أنّها تعمل على تنمية قدرات و كفاءة العامل من أجل الرّفح من أدائه، فمن خلال الموارد البشرية التي تعمل بالمؤسسة تأثر على زيادة القدرة الإنتاجية، و تتمثّل وظائف الموارد البشرية في خمس وظائف هي: تكوين الموارد البشرية، التعويضات، تدريب و تنمية الموارد البشرية، صيانة الموارد البشرية، علاقات الموارد البشرية.

كما تصبو إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق هدفين رئيسيين هما: تحقيق الكفاية الإنتاجية، و تحقيق الفعالية في الأداء التنظيمي؛ و يرتبط عنصر العمل بإدارة الموارد البشرية من حيث كونه جهداً فكرياً أو بدنياً يبذله المورد البشريّ داخل المؤسسة، و يتمّ تحليل هذا العنصر عن طريق إتباع جملة من الخطوات لتوصّل في الأخير إلى معرفة جزئيات العمل و كذلك القدرات و المواهب الواجب توفرها في كلّ مورد بشريّ سيؤدّي وظيفة معيّنة في المنظّمة.

- تمهيد:

رأينا في الفصل الأوّل لهذا البحث أنّ لإدارة الموارد البشريّة خمس وظائف رئيسيّة، و تتفرّع عن كلّ وظيفة من هذه الوظائف مجموعة من الأنشطة، و قد خصّص هذا الفصل للحديث عن بعض هذه الوظائف، بحيث اقتصرنا على ثلاث منها و تتمثّل في: تكوين الموارد البشريّة، التعويضات، و علاقات الموارد البشريّة؛ و لذلك قسم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث حسب هذه الوظائف، أمّا المبحث الأوّل تحت عنوان تكوين الموارد البشريّة و يضمّ ثلاثة مطالب هي: تعريف التّكوين، مراحل التّكوين و طرائقه، أهميّة التّكوين؛ أمّا المبحث الثاني تحت عنوان الأجر و التّحفيز، و يضمّ مطلبين الأوّل خاصّ بالأجور و الثاني خاصّ بالتّحفيز؛ و فيما يخصّ المبحث الثالث هو الرّقابة الإداريّة و يتضمّن ثلاثة مطالب، الأوّل تعريف الرّقابة الإداريّة و الثاني مراحل الرّقابة الإداريّة و الثالث مجالات تطبيق الرّقابة الإداريّة.

* المبحث الأول: تكوين الموارد البشرية.

من بين مهام و وظائف إدارة الموارد البشرية تكوين المورد البشري، فهي تضع برامج لتكوين و تنمية قدرات و مواهب الأفراد العاملين في المؤسسة، كما تشرف على تنفيذ هذه البرامج، إضافة إلى ذلك سبق و أن رأينا في المبحث الثالث للفصل الأول تحليل العمل و مدى علاقته بتكوين الموارد البشرية، فهذا الأخير يمثل أحد الأمور التي تتجلى من خلالها أهمية تحليل العمل، و سنجد في هذا المبحث جملة من المطالب التي نصل بواسطتها إلى دور تكوين و تدريب الموارد البشرية في المؤسسة، و تتمثل في المطالب الآتية: تعريف التكوين مراحل و طرائق التكوين، و أهمية التكوين و دوره.

المطلب الأول: تعريف التكوين.

يعرّف التكوين بأنه: "مجموعة من نشاطات التعلّم المبرمجة بهدف إكساب الفرد و الجماعات المعارف و المهارات و الاتجاهات التي تساعدهم على التّكيف مع المحيط الاجتماعي المهنيّ من جهة، و تحقيق فعالية التّنظيم الذي ينتمون إليه من جهة أخرى." ¹ من خلال هذا التعريف يعدّ تكوين الموارد البشرية عملية منظّمة هدفها الرّئيس هو إحداث تغييرات مرغوب فيها على الموارد البشرية، و يكون ذلك بغية الوصول بالمورد البشريّ إلى تكييفه مع محيطه الاجتماعيّ إضافة إلى زيادة الفعاليّة - من خلاله - في المنظّمة التي ينتمي إليها؛ و منهم من يعرفه على أنّه: "نشاط مخطّط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات و المهارات التي تؤدّي إلى زيادة معدّلات أداء الفرد في عمله." ² فالتّكوين إذن عبارة عن نشاط يعتمد على التّخطيط من أجل إكساب الفرد جملة من المعلومات و القدرات، و الهدف منه هو رفع أداء المورد البشريّ أثناء أدائه لعمله؛ و يعرف أيضا: "هو عملية تعلّم تتضمّن اكتساب مهارات و مفاهيم و قواعد، أو اتّجاهات لزيادة و تحسين أداء الفرد، و تقع المسؤوليّة الأولى لتدريب الفرد الجديد بصفة عامّة على المدير المباشر للفرد و في بعض الأحيان تفوض مسؤوليّة هذا التّدريب إلى عامل من العمّال أو فرد من الأفراد القدامى ذو خبرة في المنظّمة، و بغضّ النظر عن نوعيّة أو جودة التّدريب الأساسيّ أو الأوّل فإنّه يؤثّر على إنتاجيّة و اتّجاهات الفرد ناحية عمله." ³ و منه فالفرد الخاضع لعملية التّكوين يكون تحت مسؤوليّة المدير المباشر له في عمله أو تحت مسؤوليّة فرد له خبرة أو أقدميّة، كما نجد تأثيرا لعملية التّكوين على شخصيّة الفرد من جانب نظرتة لعمله أو إنتاجيّة.

1 - عبد الكريم بوحفص: التكوين الاستراتيجي لتربية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، ط: /، س: 2010، ص: 37.

2 - صلاح الدّين عبد الباقي: الاتّجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، ص: 208.

3 - راوية حسن: إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، ص: 163.

و يذكر أحد الباحثين في ندوة تحت عنوان "دور برامج التكوين المهني في تلبية متطلبات سوق الشغل دراسة إحصائية لنموذج الجزائر" بعض تعاريف التكوين أولها أنه: "مجموعة الإجراءات التي تهدف إلى إعداد الأفراد للعمل سواء كأجراء أو مستقلين، كما يتعلّق في ذات الوقت بالإعداد للأعمال المهنية العامة و باكتساب خبرات خاصّة و هو يضمّ من ناحية ثلاثة إجراءات التي توفّق القوّة العاملة للتغيّرات التي تحدث في الاقتصاد و المجتمع، كلّ هذا من أجل المقاومة الإيجابية للبطالة." ¹ و عليه فالتكوين هو وسيلة من وسائل محاربة البطالة، أمّا التعريف الثاني فنصّه هو: "عملية تزويد الموظّف بمهارات و معارف، و قواعد سلوك موجّهة لتطوير أداء وظيفته و لاستعمال تقنية حديثة تتعلّق بها أو بأهليّة الشغل أو وظيفة أعلى في المستقبل." ² فالتكوين يعمل على تطوير مهارات و قدرات الموظّف التي قد تساعد على الترقية مستقبلا.

خلاصة القول التكوين يتمثّل في عملية يكتسب العامل من جرّائها كمّاً من المعارف و المهارات و القدرات، كما أنّه يؤثّر على شخصيّة العامل من جهة نظرته لعمله الذي يقوم به داخل المنظّمة، و يهدف التكوين إلى رفع أداء وفعاليّة العامل و زيادة إنتاجيته.

المطلب الثاني: مراحل التكوين و طرائقه.

إنّ عملية تكوين و تدريب الموارد البشرية تتمّ عبر مراحل محدّدة، كما أنّ لها عدّة طرائق يمكن استخدام أو إتباع إحداها حسب الهدف من عملية التكوين، و فيما يأتي عرض لمراحل التكوين و طرائقه.

أ - مراحل التكوين:

يمكن تقسيم مراحل التكوين إلى مرحلتين رئيسيتين هما: التكوين في المراحل الأولى من التوظيف و التكوين في المراحل المتقدّمة من التوظيف، و فيما يأتي شرح لكلّ مرحلة من هاتين المرحلتين: ³

¹ - بن عزّة محمّد: دور برامج التكوين المهني في تلبية متطلبات سوق الشغل دراسة إحصائية لنموذج الجزائر، مجلّة الحكمة، مجلّة دورية أكاديمية.

العدد: 21، السّداسي الأوّل، س: 2013، ص: 78.

² - نفس المرجع، نفس الصّفحة.

³ - صلاح الدّين عبد الباقي: الاتّجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، ص: 218 و 219.

✓ التكوين في المراحل الأولى من التوظيف:

- تنقسم هذه المرحلة إلى ثلاث مراحل فرعية هي:
- التوجيه العام: الهدف من هذه المرحلة تعريف الفرد بقواعد العمل و أهداف و مسؤوليات المنظمة و مكان عمله، و الإجابة عن استفسارات هذا العامل الجديد.
 - التدريب التخصصي الابتدائي: و يشمل واجبات و تعليمات و مسؤوليات و خصائص العمل الذي سيقوم به العامل.
 - التدريب أثناء تأدية الخدمة: هو تكوين يتلقاه العامل من الرؤساء أثناء العمل، و هو عبارة عن توجيهات و إرشادات يوجهها الرؤساء للعمال.

✓ التكوين في المراحل المتقدمة من التوظيف:

- تنقسم هذه المرحلة إلى مرحلتين فرعيتين هما:
- التدريب بغرض تجديد المعلومات: و هذا من أجل التماشي مع النظم الحديثة و تطبيقها، فقد تطرأ بعض التطورات في الوسائل و الأدوات المستعملة في العمل، فعلى العامل أن يحاط علماً بهذه التطورات من أجل أن يطبقها في عمله.
 - التدريب بغرض الترقية: هو تكوين للمورد البشري من أجل أن يزاوّل الوظيفة الجديدة أو أن يؤدّي المهام الجديدة التي أسندت إليه.

ب - طرائق التكوين:

تعدّد طرائق التكوين بتعدّد الحاجة و الغاية من التكوين، فالمؤسسة تختار الطريقة الأقلّ تكلفة و الأنسب لتحقيق أهدافها، و يمكن تمييز طريقتين حسب مكان التكوين، فالطريقة الأولى يتمّ التكوين فيها داخل المؤسسة، و تتضمن تقديم المعلومات و الإرشادات اللازمة للعمال من أجل التحكم في العمل، و تكون عملية التكوين في هذه الطريقة تحت إشراف فرد أو جهة داخلية أو جهة خارجية، و هي تتميز بقلّة التكلفة و تتمّ العملية في ظروف العمل العادية . أما الطريقة الثانية فتتم خارج المؤسسة، و تكون عبارة عن محاضرات و تطبيقات عملية و محاكاة و غيرها، و تتميز هذه الطريقة بارتفاع تكلفتها، كما تحدّد فترات خاصة من أجل علمية التكوين، إذ لا يعمل الأفراد الخاضعون لعملية التدريب بالمؤسسة في أوقات التكوين.¹

¹ - ناصر دادي عيدون: إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي، ص: 150.

يمكن أن تختلف الطّريقة المعتمدة في عمليّة التّكوين سواء أكان التّكوين داخل المؤسّسة أم خارجه حسب طبيعة الموقف الذي يواجهه المكوّن، و تتلخّص أهمّ طرائق التّدريب و التّكوين في سبع طرائق تتمثّل في: التّكرار و المران، الإرشاد و التّوجيه، المكافأة و التّعزير، التّمييز و التّعميم، الطّريقة الكلّيّة و الطّريقة الجزئيّة في التّعلّم، الثّواب و العقاب، التّعلّم عن طريق العمل؛ و فيما يأتي تفصيل لهذه الطّرائق:¹

1 - التّكرار و المران:

تساعد هذه الطّريقة على التّدريب لأداء العمل، و يختلف مقدار التّكرار باختلاف المهارة المراد اكتسابها من قبل المورد البشريّ، و كذا حسب شخصيّته و نوعيّة التّكوين (متقطّع أو مستمرّ)، إذ وجد أنّ التّكوين المتقطّع أجمع من التّكوين المستمرّ، لأنّ التّكوين المتقطّع يعطينا التّكرار الموزّع و الذي يسرّع في حفظ طريقة أداء العمل.

2 - الإرشاد و التّوجيه:

يتميّز الإرشاد و التّوجيه بسرعة تعلّم الاستجابات الصّحيحة و تجنّب الحركات الخاطئة من قبل العامل منذ بداية مساره المهنيّ، و نلمس هنا نوعين من التّدريب: الأوّل تدريب لتحقيق دقّة و إتقان الأداء، الثّاني تدريب لتحقيق السّرعة.

3 - المكافأة أو التّعزير:

يعدّ التّعزير أو المكافأة من أهمّ المبادئ التي تعمل على تسهيل عمليّة التّكوين، و يكون التّعزير بعدة طرق، فإمّا يكون عن طريق تقديم مكافأة رمزيّة للفرد الخاضع للتّدريب نتيجة لجهد مميّز، أو عن طريق شعور العامل بالنّجاح لتحقيق أهدافه، أو عن طريق مكافأة ماليّة، أو عن طريق اعتراف المؤسّسة بجهد العامل، أو يكون ذلك عن طريق درجات يحصل عليها بعد امتحان نهاية التّكوين.

4 - التّمييز و التّعميم:

يجب على الفرد الخاضع لعمليّة التّكوين التّمييز بين مختلف النّشاطات التي سيقوم بها، كما يستطيع القيام بعمليّة التّعميم و ذلك بأن يطبّق الخبرات السّابقة و يعمّمها على مواقف حالّيّة تماثلها.

¹ - عبد الرّحمن عيسوي: الكفاءة الإنتاجيّة، ص: من 373 إلى 377.

5 - الطريقة الكلية و الطريقة الجزئية في التعلّم:

تتمثل الطريقة الكلية في أن يتعلّم المتكوّن كيفية أداء عمله دفعة واحدة، أمّا الطريقة الجزئية فتتمثل في أن تقسّم المادة المراد تعليمها إلى أجزاء يتعلّمها المتكوّن جزءا جزءا، و تستعمل إحدى الطريقتين حسب نوع المادة المراد تعليمها، فإذا كانت سهلة تُعتمد الطريقة الكلية، أمّا إذا كانت صعبة فتُعتمد الطريقة الجزئية، إنّ التكوّن يبدأ بالعامّ ثمّ يتدرّج إلى الخاصّ بالتفصيل.

6 - الثواب و العقاب:

يتمثل الثواب في التعزيزات الإيجابية كالمديح و المكافآت و الحوافز المادية، أمّا العقاب فيتمثل في التعزيزات السلبية كالحرمان من بعض الامتيازات أو الحرمان من المرتّب أو الطرد من التكوّن و غيرها، إلّا أنّ تحفيز العامل و دفعه للتعلّم يكون بالثواب أفضل من العقاب.

7 - التعلّم عن طريق العمل:

يكون التعلّم المصاحب للجهود الخاصة بالمتعلّم أنجع من التعلّم الذي لا يبذل فيه المتعلّم أيّ جهد، فمشاهدة العامل لتأدية العمل فقط غير كافية، إذ لا بدّ أن يمارس العامل بنفسه العمل و هذا من أجل ترسيخ طريقة العمل في الدّهن، فالتكوّن لا بدّ أن يتضمّن الجانبين النظريّ و العمليّ، فالأوّل من أجل تحصيل المتعلّم للمعلومات اللازمة لأداء العمل، و الثاني من أجل اكتشاف الأخطاء في أداء العمل و تصحيحها.

نستطيع أن نقسّم طرائق التكوّن من جانب قدمها و جدتها إلى مجموعتين هما: طرائق التكوّن التقليديّة و طرائق التكوّن النشطة، فطرائق التكوّن التقليديّة لا تحتاج إلى وسائل دعم بشكل كبير، أمّا طرائق التكوّن النشطة فتطلّب وسائل دعم كما تبني على المشاركة.¹

1- الطرائق التقليديّة:

نجد في هذه المجموعة نوعين من طرائق التكوّن هما: المحاضرات و حلقات التكوّن، و تعتمد هاتين الطريقتين على تلقين المتعلّم لجملة من المعارف و المعلومات التي تساعد في عمله.

¹ - عبد الكريم بوحفص: التكوّن الإستراتيجيّ لتنمية الموارد البشرية، ص: من 197 إلى 204.

* المحاضرة:

تعدّ المحاضرة أوّل طريقة من الطّرائق التّقليديّة و هي على شكلين: المحاضرة التّقريرية و المحاضرة الاستفهاميّة، و يعتمد الشّكل الأوّل للمحاضرة (التّقريرية) على العرض و الشّرح، فالمحاضر هنا يقدّم جملة من المعارف الّتي لا يشارك المتعلّمون فيها و عليهم الإصغاء فقط، أمّا الشّكل الثّاني (الاستفهاميّة) فتعتمد فيه المحاضرة على إشراك المتعلّم من أجل اكتشاف المعلومات، و يتمّ ذلك من خلال إجابته على جملة من الأسئلة الهادفة، و تمتاز هذه الطّريقة بكونها غير مكلفة و تمنح المتكوّن كمّا كبيرا من المعارف في وقت قصير، إلّا أنّنا نجد لها جملة من المساوئ منها أنّها لا تتجاوز السّاعة والتّصف من أجل أن يبقى المتكوّن مركزا، المشاركة السّليبيّة للمكوّن إذ يكفي فقط بالإصغاء، و أنّها تعتمدّ على الجانب التّظريّ فقط حيث لا يطبّق المتكوّن فيها ما تعلّمه.

* حلقات التّكوين:

تُجرى هذه الطّريقة في حصص تكوينيّة يتمّ فيها عرض التّطوّرات الحاصلة في الميدان و تبليغ المتكوّنين بها، و عليه يتمّ تبادل المعارف و الآراء بين الخبراء و المشاركين عن طريق المناقشة، إلّا أنّنا نجد لهذه الطّريقة سلبيات أهمّها إصغاء الخبراء للمكوّنين دون مناقشتهم.

2- الطّرائق التّشطة:

تُقدّم هذه المجموعة من طرائق التّكوين المعارف و المعلومات على شكل نشاطات يستعمل فيها المتكوّن الملاحظة و الممارسة و التّعبير و الحركة، و تعتمد هذه الطّرائق على المناقشة للوصول إلى التّائج و تصحيح المكتسبات، و من أهمّ الطّرائق في هذه المجموعة: تقنيّة لعب الأدوار، دراسة حالة، مجموعة التّكوين.

* تقنيّة لعب الأدوار:

هي إعادة إنتاج مواقف واقعيّة بحيث يؤدّي المتكوّن أدوارا تدلّ على هذه المواقف، و تكون هذه الأدوار مادّة للمناقشة، تهدف هذه الطّريقة إلى تعلّم فهم ردود فعل الآخرين و توقّع تصرّفاتهم، فمن إيجابيات هذه الطّريقة تسمح بتعديل الاتّجاهات و السّلوك المتوقّع عن طريق التّقويم، كما أنّها تقنيّة سهلة التّطبيق و غير مكلفة.

* دراسة حالة:

هي عبارة عن دراسة حالة أو موقف سواء أكان واقعيّا أم افتراضيّا، ويكون ذلك إمّا على شكل مكتوب أو باستخدام شاشة العرض، و تُطرح على المتكوّنين مجموعة من الأسئلة الّتي يحاولون الإجابة عنها، و الهدف

من هذه الطّريقة هو تعليم المكوّنين كيميّة معالجة المشكلات عن طريق إيجاد الحلّ الأنسب، و يعتمد نجاح هذه الطّريقة على جملة من المبادئ أهمّها:

- أن يتوفّر عنصر الجاذبيّة في الحالة المقدّمة للدراسة، و أن تكون بسيطة فليس هناك آية حكمة من دراسة الحالة المعقّدة المملوءة ببيانات ضخمة يجب تحليلها لفهم الحالة.
- أن تشمل الحالة موضوعا تختلف الآراء حوله بغية إثارة المناقشة و الحوار.
- أن تتضمّن الحالة حقائق مادّيّة و ملموسة و لا تقتصر على معطيات نظريّة بحتة.
- أن يكون عرض الحالة مختصرا دون الإحلال بالمحتوى.
- أن تكون النتائج التي يتمّ التوصل إليها قابلة للتّنفيد في الطّروف العاديّة.

* مجموعة التّكوين (مجموعات المناقشة):

تستعمل هذه الطّريقة في شكل مناقشة تدور بين المكوّنين في موضوع معيّن، و يتمّ من خلال هذه المناقشة تبادل الآراء و الأفكار، و يتمثّل دور المكوّن هنا في ترسيخ المعارف الصائبة، و تبنّي هذه الطّريقة على مجموعة من المبادئ أهمّها:

- تشجيع النقاش داخل المجموعة و بين أفراد المجموعة و المكوّن.
- تشجيع المكوّنين على المشاركة في المناقشة.
- طرح الأسئلة بطريقة عشوائية، و الانتقال من مشارك إلى آخر لأنّ ذلك يدفع بالمكوّنين إلى اليقظة.
- استخدام المناقشة الجماعيّة كحافز للتّفكير في كيميّة تطبيق المبادئ النظريّة.
- الابتعاد عن المناظرة الحادّة مع المتكوّن فبعض المكوّنين قد يعارضون المكوّن في الرّأي، و هذا لا بدّ أن يكون بتوجيه التّقد للفكرة لا إلى الشّخص.

المطلب الثالث: أهمية التكوين و دوره في المؤسسة الاقتصادية.

قبل القرن العشرين كان هناك ما يعرف بالموارد البشرية التي كانت تركز في الأساس على الجانب الكمي للموارد البشرية و تركز أيضا على الجانب المالي للأجراء، و مع أواخر القرن العشرين ظهر مصطلح جديد يعرف بالطاقة البشرية يركز على الجانب الكيفي، و بداية من القرن الواحد و العشرين صار من الواجب تبني ما يعرف بالرأسمال البشري، إذ لا بد من الاهتمام بهذا العنصر لأنه سبب رئيس في تحقيق القيمة المضافة و توفير مناصب العمل في المستقبل، و حتى يتحقق ذلك لابد من تكييف الموارد البشرية مع متطلبات السوق و التكنولوجيا المعاصرة، و لا يتم ذلك إلا عن طريق تكوين هذه الموارد البشرية من أجل توفير يد عاملة مؤهلة؛¹ فالتكوين و التدريب صار ضرورة لا بد منها نظرا للتغيرات الاقتصادية و الاجتماعية و التكنولوجية و غيرها فهذه التغيرات قد تؤثر على أهداف و إستراتيجيات المؤسسة، كما أنها تؤثر على مهارات العمال التي سبق لهم اكتسابها و ذلك بتقادمها، و هذا ما يتطلب تحديث هذه المهارات عن طريق التكوين؛² يساعد التكوين على زيادة القدرة و الكفاءة الإنتاجية للعامل، فهو وسيلة من الوسائل التي تساعد على زيادة الإنتاج باستغلال الإمكانيات المادية و البشرية الاستغلال الأمثل.³

من خلال ما سبق نجد أن تكوين و تدريب الموارد البشرية ضرورة ملحة تماشيا مع المتطلبات الاقتصادية المعاصرة، و يمكن تحديد أهمية و دور التكوين في المؤسسة الاقتصادية في النقاط الآتية:⁴

- ضمان أداء العمل بفعالية و سرعة و اقتصاد و بأكثر كفاءة لتحقيق البرامج المسطرة.
- زيادة الرغبة في العمل و القدرة على الأداء في نفس الوقت مما يؤدي إلى رفع كفاءة الأفراد.
- تكوين الشعور بالرضا النفسي بزيادة إلمام الفرد بمعلومات أكثر عن عمله، و كذلك إحساسه بأهميته في المؤسسة و أمنه فيها مما يؤثر في تناقص الغيابات و بالتالي تحسن أدائه.
- فتح الباب أمام العامل الذي يكون أو يعاد تأهيله من أجل الترقية مستقبلا، مما يقوي فيه الشعور بالانتماء إلى المؤسسة و العمل على البقاء.
- خلق إحساس لدى العامل بتحقيق جزء من ذاته بإتاحة الفرصة لتنمية قدراته، و إطلاعه على التكنولوجيا الحديثة وما له من أثر على إنتاجيته في المؤسسة.

¹ - عبد الكريم بوحفص: التكوين الإستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ص: 17 و 18.

² - راوية حسن: إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، ص: 163.

³ - عبد الرحمن عيسوي: الكفاءة الإنتاجية، ص: 369.

⁴ - ناصر دادي عيدون: إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي، ص: 149 و 150.

* المبحث الثاني: الأجور و التحفيز.

إنّ كلّ عامل يبذل جهدا جسدياً أو ذهنيّاً في المؤسسة الاقتصادية لا بدّ أن يجازى على هذا الجهد شريطة أن يكون جهده موجّهاً لصالح تحقيق أهداف و إستراتيجيات المؤسسة، و من أهمّ هذه التعويضات الأجور و الحوافز، و كما رأينا سابقاً أنّ من وظائف إدارة الموارد البشرية وظيفة التعويضات و المكافآت، و يختصّ هذا المبحث بالحديث عن الأجور و التحفيز و الذي ينقسم إلى مطلبين هما: المطلب الأوّل الأجور، و المطلب الثاني التحفيز.

المطلب الأوّل: الأجور.

تعدّ الأجور عنصراً من عناصر الإنتاج، فهي تؤثر على إنتاج المؤسسة باعتبارها تترجم العمل المبذول من طرف الموارد البشرية إلى أجرة تدفع لهم، و سنتطرّق في هذا المطلب للعناصر الآتية: تعريف الأجر، طرائق دفع الأجر، أشكال و مكونات الأجر.

أ- تعريف الأجر:

لقد عرّف الأجر تطوّراً في مفهومه تماشياً مع تطوّر و اختلاف الرّؤى بين المدارس الاقتصادية، فعلى العموم يعرف بأنّه: "الدخل الذي يتقاضاه العامل أو الدخل الذي يتحصّل عليه مقابل تقديم عمل في عملية بيع و شراء، باعتبار العمل سلعة كأيّ شيء آخر في الاقتصاد الذي يتمييز بجرّية النشاط، و بعمل قانون العرض و الطلب في مختلف الأسواق و منها سوق العمل".¹ و هذا التعريف يتبنّاه أغلب الاقتصاديين كما نجده عند المدرسة الكلاسيكية، فالأجر عندهم عبارة عن دخل يحصل عليه العامل نتيجة عمله الذي يبذله، كما يعتبرون أنّ دفع الأجرة مقابل العمل كشراء سلعة، فالسلعة تخضع لقانون العرض و الطلب في سوق السلع، و العمل يخضع لقانون العرض و الطلب في سوق العمل.

و يعرف "سيسموندي" الأجر بكونه: "الأجر ليس فقط تعويضاً محسوباً بالساعة حسب المدّة، إنّهُ دخل الفقير و لا بدّ أن يكفي لحفظه ليس أثناء العمل فقط، بل كذلك خلال الانقطاع عن العمل".² يوسّع هذا التعريف نطاق الأجر إذ لا يجعله مرتبطاً بالعمل فقط، بل لا بدّ أن يحقّق الأجر الحماية المادية للعامل حتّى لو انقطع عن العمل؛ و يعرفه "جون مارشال" بأنّه: "دخل الفرد الذي ليس لديه لكي يعيش إلّا قوّة عمله دخل

¹ - ناصر دادي عيدون: إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي، ص: 45.

² - نفس المرجع، ص: 45 و 46.

الإنسان الذي ليس رأسمالياً ولا رئيس مؤسسة، و لكنّه مجرد إنسان وليس أكثر، فالأجر هو دخل إنسانيّ خالص.¹ ونجد هنا تحديداً لمفهوم الأجر بأنّه دخل يتقاضاه العامل الذي ليس له دخل إلا ذلك الدخل الناتج عن جهده الذي يبذله، أو هو دخل الفرد الذي لا يعدّ من الطبقة الرأسمالية أو من أرباب المؤسسات كما يعتبر "مارشال" أن الأجر خاصيّة إنسانية.

لقد صار الأجر مرتبطاً بأمور ماديّة ومعنويّة عديدة إلى جانب ارتباطه بالعمل المبذول، فلم يعد تنظيم العمل مقتصرًا على إدارة المؤسسة فقط، إذ صار يخضع أيضاً لتدخل عدّة أطراف منها الدولة والتّقابات، وما ذكر في موسوعة "Daloz" سنة 1961 يلخص ذلك: "لم يعد الأجر إلا جزءاً من كسب العمل، وأنّ هذا الكسب لا يتكوّن فقط من المبالغ المدفوعة مقابل العمل، ولكن أيضاً من المبالغ المدفوعة بمناسبة العمل، وما ذلك إلا لأنّه قد أصبح للأجر وظيفة غذائيّة تفصله عن المقابلة للعمل المقدم بواسطة العامل، لقد توحد الأجر بالمرتّب الذي هو مجموع الامتيازات اللّصيقة بالوظيفة العامّة، يهتمّ باحتياجات العامل أكثر بكثير من اهتمامه بقيمة العمل الذي يؤدّيه."²

ب- طرائق دفع الأجر:

تعدّد الطرائق التي تحدّد الأجر الواجب دفعه للفرد العامل مقابل عمله الذي أدّاه، فمن بين هذه الطرائق يوجد طريقة "تايلور" التي تعتمد على الأجر التحفيزي، إذ حدّد عدد الوحدات الواجب إنتاجها في اليوم على أنّها الرّقم القياسي كما حدّد لها أجرها للوحدة المنتجة، و حدّد معدّل أجره آخر منخفض عن الأوّل بنسبة 25٪ وهو الأجر الذي يتقاضاه العامل إذا لم يبلغ الرّقم القياسي حتّى لو كان ذلك بوحدة واحدة، والفرق بين المستوى المنخفض ومستوى الرّقم القياسي للوحدات المنتجة يمثّل نسبة المكافأة؛ ومن بين الطرائق أيضاً طريقة "هالسي" والتي تعتمد على اقتصاد الوقت، فالعامل يتقاضى أجرته بأدائه لعمله في مدّة تساوي الوقت العاديّ أو أقلّ من الوقت العاديّ، والمكافأة تتمثّل فيما يقابل أجره ثلث الزمن المقتصد وفق العلاقة الآتية:³

$$\text{الأجرة الكليّة} = \text{أجرة السّاعة} * \text{الوقت المستغرق} + \frac{1}{3} (\text{الوقت القياسي} - \text{الوقت المستغرق}) * \text{أجرة السّاعة}.$$

¹ - ناصر دادي عيدون: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، ص: 46.

² - نفس المرجع، ص: 46.

³ - نفس المرجع، ص: 52 و 53.

إنّ أهمّ الطرائق المعتمدة في احتساب الأجر طريقتان هما: طريقة الأجر على أساس الوقت، طريقة الأجر بالقطعة، و فيما يأتي شرح لكلّ طريقة:¹

1 - طريقة الأجر على أساس الوقت:

تعدّ هذه الطريقة الأكثر استخداما، فيحدّد الأجر فيها على أساس السّاعة الواحدة أو اليوم أو الأسبوع أو الشهر، و يقدّر الأجر بحساب حاصل ضرب فئة الأجر في عدد السّاعات أو الأيام أو الأسابيع أو الشهور التي قضاها العامل في عمله، و لذلك يجب في هذه الطريقة تسجيل توقيت بداية و نهاية العمل.

إنّ لهذه الطريقة إيجابيات و سلبيات، و من أهمّ إيجابياتها أنّها سهلة التطبيق و لها قابليّة عند معظم العمّال، و من أهمّ سلبياتها أنّها لا تعمل على تحفيز العامل على أداء عمله على أكمل وجه كما لا تعمل على زيادة الإنتاج، لأنّها قد تؤدّي بالعمّال إلى تضييع الوقت ما ينجّر عنه زيادة تكلفة الإنتاج.

2 - طريقة الأجر بالقطعة:

يحتسب الأجر حسب هذه الطريقة على أساس عدد القطع التي أنتجها العامل أو الأعمال التي أنجزها أو العمليّات التي قام بها، فيرتبط الأجر في هذه الطريقة بإنتاج العامل و لا يرتبط بالوقت الذي قضاها في العمل، فيتقاضى العامل مبلغا ثابتا مقابل كلّ وحدة أنتجها، لكنّ ارتباط الأجر بكميّة الإنتاج قد يؤدّي إلى عدم القبول عند العمّال، فالإنتاج قد يكون قليلا بسبب ظروف خارجة عن طاقة العامل كالعطب الذي يصيب الآلات المستخدمة في عمليّة الإنتاج.

ج - مكوّنات و أشكال الأجر:

تبنت العديد من الدّول منذ القديم ما يعرف بالحدّ الأدنى للأجور " SMIG " و الذي يمثّل الحدّ المضمون للعامل، و يضمّ الحدّ الأدنى للأجور الحاجات الضّروية التي ترتبط بمؤشر الأسعار، كما أنّه مفروض بسلطة القانون فلا يمكن التفاوض فيه، بل يتمّ التفاوض بين العمّال أو النقابة و صاحب العمل حول نقاط أخرى من الأجر أو المكافآت و التي تسمّى الأجر المباشر و الأجر غير المباشر أو الأجر الفرديّ أو الأجر الاجتماعيّ.²

¹ - خالص صافي صالح: تقنيّات تسيير ميزانيّات المؤسسة الاقتصادية المستقلّة، ديوان المطبوعات الجامعيّة الجزائر، ط: 03، س: 2006، ص: 77.

² - ناصر دادي عيدون: إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي، ص: 54.

- تخضع المرتبات و الأجر و المعاشات و الرئوع العمري للضريبة على الدخل الإجمالي¹ و تتمثل العائدات الخاضعة للضريبة و التي لها علاقة بالمؤسسة الاقتصادية في:²
- المكافآت الرئيسية (الأجر، الرواتب، المنح).
 - الامتيازات العينية (التغذية، السكن، التدفئة، الألبسة، الكهرباء... الممنوحة للأجير).
 - المكافآت المدفوعة إلى الشركاء ذوي الأغلبية في الشركات ذات المسؤولية المحدودة.
 - التعويضات و الخدمات الدائمة، الضرر، تكاملات الدخل.
 - علاوات: المدودية، الخطر، الصندوق، المسؤولية...
 - التعويضات المؤقتة و المنح و الرئوع العمري المدفوعة لضحايا حوادث العمل أو لذوي حقوقهم.

تحتسب الضريبة على الدخل الإجمالي فيما يخص الرواتب و الأجر حسب جدول يبين الدخل الإجمالي و ما يقابله من ضريبة على الدخل، بحيث يعدّ أجر " 15000 دج" هو الأجر القاعدي المضمون، و الجدول الآتي الذي ملحق بقانون المالية التكميلي لسنة 2010 يوضح ذلك:

الجدول رقم (02): حساب الضريبة على الدخل الإجمالي/ الرواتب و الأجر.

| الضريبة على الدخل (IRG) / (د.ج.) | قسط الدخل الشهري الخاضع للضريبة (د.ج.) |
|---------------------------------------|---|
| 0 | لا تتجاوز 15.000 د.ج. |
| 2,00 | 15 010 د.ج. |
| 4,00 | 15 020 د.ج. |
| 6,00 | 15 030 د.ج. |
| . | . |
| . | . |
| . | . |
| . | . |
| . | . |
| 9 169,00 | 52 230 د.ج. |

المصدر: الجريدة الرسمية، العدد: 49، التاريخ: 19 رمضان 1431هـ / 29 أغسطس 2010م.

¹ - حميد بوزيدة: التقنيات الجبائية، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، ط: 02، س: 2010، ص: 13.

² - نفس المرجع، ص: 42 و 43.

يتركب الأجر أو الراتب من جملة من العناصر هي: الأجر القاعدي (الأساسي)، الساعات الإضافية، تعويض الخبرة المهنية، تعويض الضرر بالصحة، تعويض العمل المنسوب، علاوة المردودية، وهذه العناصر تعطينا أجر المنصب. و باحتساب أجر المنصب و تعويض السلّة (القفة) و تعويض النقل يعطينا الأجر الإجمالي، و بطرح اقتطاع الضمان الاجتماعي و اقتطاع من الضريبة على الدخل الإجمالي و اقتطاعات أخرى (تسبيقات) يعطينا الدّفع الصّافي، و الشكل الآتي يبيّن لنا نموذجاً لشكل كشف الراتب:

الشكل رقم (04): شكل كشف الراتب.

| | |
|-------------------------------------|---|
| Cachet L' employeur ختم المستخدم | Nom.....: الاسم: |
| | Prénom.....: اللقب: |
| Date.....: التاريخ: | Adresse.....: العنوان: |
| | Poste occupé.....: المنصب المشغول: |
| | Catégorie.....: الصّف: |
| | Situation familiale.....: الحالة العائليّة: |
| | Nombre d' enfants.....: عدد الأولاد: |
| | N° séc. Social.....: رقم الضّمان الاجتماعي: |
| Salaire de base | الأجر القاعدي (الأساسي)..... |
| Heures Supplémentaire..... | السّاعات الإضافيّة..... |
| Indemnité de d' Expér. Prof..... | تعويض الخبرة المهنيّة..... |
| Indemnité de Nuisance..... | تعويض الضرر بالصّحة..... |
| Indemnité de travail Posté..... | تعويض العمل المنسوب..... |
| Prime de Rendement..... | علاوة المردوديّة..... |
| Salaire de Poste | أجر المنصب..... |
| Indemnité Panier..... | تعويض السلّة (القفة)..... |
| Indemnité de transport..... | تعويض النّقل..... |
| Salaire de Brut | الأجر الإجمالي..... |
| Retenue Séc. Soc..... | اقتطاع الضّمان الاجتماعي..... |
| Salaire Imposable..... | الأجر الخاضع للضّريبة..... |
| Retenue I.R.G..... | اقتطاع من الضّريبة على الدّخل الإجمالي..... |
| Autres Retenues..... | اقتطاعات أخرى (تسبيقات)..... |
| Net à Payer..... | الدّفع الصّافي..... |

المصدر: حميد بوزيدة: التقنيّات الجبائيّة، ص: 48.

المطلب الثاني: التحفيز.

تلجأ المؤسسة إلى اعتماد أسلوب التحفيز من أجل زيادة إنتاجية العامل، و ذلك عن طريق تحسينه لأدائه و رفع مردوديته، و في هذا المطلب سنتطرق إلى تعريف التحفيز و بيان عناصره و أنواعه و كذلك نظريات الحاجات التحفيزية.

أ – تعريف التحفيز:

يقصد بالتحفيز عملية تشجيع الموارد البشرية من أجل زيادة نشاطهم لتحقيق أهداف المنظمة، و مثال ذلك أن يُعرض على العامل رفع أجره مقابل تقديم عمل أكثر، و لا يتحقق ذلك إلا إذا توفرت عوامل داخلية ترتبط بوضعية العامل و نفسيته،¹ كما لا ترتبط الحوافز بالأداء بشكل مباشر، بينما خطط الحوافز هي التي تعمل على الربط بين الحوافز و أداء الفرد، إضافة إلى أن الحوافز في أغلبها تكون عبارة عن زيادة في الأجر أو المرتب و لا تعدّ بديلا لها.²

ب – عناصر التحفيز و أنواعه:

يتركّب التحفيز من عناصر يجب توفرها فيه، كما نجد له عدّة أنواع و التي تختلف حسب التصنيف المعتمد، و في هذا العنصر سنتطرق إلى عناصر التحفيز و أنواعه.

1 – عناصر التحفيز:

يقوم التحفيز على ثلاثة عناصر أساسية، و تحدّد هذه العناصر قيمة التحفيز و هي: القدرة، الجهد، و الرغبة و فيما يأتي شرح لهذه العناصر:³

* القدرة:

يقصد بالقدرة أن الفرد الذي له قدرة و مؤهلات على أداء عمل معين يمكن تحسين أدائه عن طريق التحفيز، أما الفرد الذي لا يملك القدرة و المؤهلات يعدّ عاجزا لا يمكن تحفيزه.

1 – محمد رفيق الطيّب: مدخل للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، ج: 02، ط: /، س: 1995، ص: 180.

2 – راوية حسن: إدارة الموارد البشرية، ص: 307.

3 – محمد رفيق الطيّب: مدخل للتسيير، ص: 180.

* الجهد:

يقصد به الطاقة و الوقت اللّازمين لتحقيق هدف معيّن، فالقدرة وحدها لا تكفي إذ لا بدّ من بذل جهد و إنفاق وقت لتحقيق عملية التحفيز.

* الرّغبة:

إنّ الرّغبة شرط للوصول إلى تحسين أداء العمل، فالفرد الذي ليس له رغبة في تحسين عمله يكون أثر التحفيز عليه أقل من ذلك الفرد الذي له رغبة في الرّفح من أدائه، و نجد هذا الأثر الضّعيف حتّى و إن كان قد أدّى عمله.

2 - أنواع التحفيز:

تعدّد أنواع التحفيز بتعدّد المعايير المعتمدة في تصنيفه، لكنّ المعيار الأكثر اعتماداً هو المستوى الذي تطبّق فيه خطط التحفيز، فقد تطبّق على المستوى الفرديّ أو الجماعيّ أو التنظيميّ، و عليه تنقسم الحوافز إلى: حوافز فردية، حوافز جماعية، و حوافز تنظيمية.

* الحوافز الفردية:

ترتبط هذه الحوافز بالأداء الفرديّ فهي تعتمد على أداء الفرد فقط لا على أداء الجماعة، أمّا على المستوى الإداريّ فهي تعتمد على أداء وحدة العمل التي يشرف عليها المدير، و من أهمّ إيجابيات هذه الحوافز تحسّس الفرد للعلاقة بين الأداء و المكافأة، لأنّ الحافز الجماعيّ لا يستطيع الفرد من خلاله تحسّس هذه العلاقة، لكن نجد لهذا النوع من الحوافز سلبيّات أهمّها الآثار السلبية الناجمة عن المنافسة بين الأفراد، كأن يَسْتَأْثِر أحد العمّال بأفكاره لنفسه حتّى لا ينافس فرد آخر و يأخذ المكافأة أو زيادة كميّة الإنتاج على حساب رداءة الجودة.¹

* الحوافز الجماعية:

نجد في بعض الأحيان تداخلاً في العمل إذ يشترك فريق من العمّال في أداء نشاط واحد، و يصعب هنا تقييم الأداء الفرديّ لكلّ عامل على حدة، فيستحسن في هذه الحالة اعتماد نظام تحفيز جماعيّ، و يبنى التحفيز في هذا النوع على الأرباح أو تخفيض تكلفة التشغيل، و الهدف من وضع خطط للتحفيز على هذا الشكل

¹ - راوية حسن: إدارة الموارد البشرية، ص: من 309.

يتمثل في تشجيع الأفراد على تحسين أداء عملهم من خلال الضغوط الممارس عليهم من قبل فريق العمل، إلا أنه يوجد لهذا النوع سلبيات أهمها عدم إدراك الأفراد للعلاقة القائمة بين الأداء الفردي و أداء المجموعة.¹

* الحوافز التنظيمية:

يبني تطبيق هذا النوع من الحوافز على أداء المنظمة ككل، و تكون المكافأة في الغالب عبارة عن زيادة في المرتب، كما نجد خلقة لعلاقات التعاون بين الأفراد على جميع المستويات، من أشهر الخطط في هذا النوع خطة "لينكولن/ Lincoln" التي تعتمد على تقديم مزايا للعمال بالإضافة إلى تقديم علاوة نهاية السنة، و تقدم هذه العلاوة بناء على أرباح المنظمة، و الهدف من هذه الخطة تحقيق التعاون بين العمال و الإدارة لزيادة الإنتاج و تخفيض التكلفة من أجل تمويل هذه العلاوة؛ كما نجد خطة أخرى تعتمد على المشاركة في الأرباح، فحسب هذه الخطة تقسم المنظمة نسبة ثابتة من صافي الأرباح على الأفراد، و تقدّر هذه النسبة بعشرين أو ثلاثين بالمائة في الغالب، و توزع على الأفراد على أساس الأقدمية أو على أساس الأداء الفردي أو بالتساوي.²

ج - نظريات الحاجات التحفيزية:

تتعدد النظريات التي تتحدث عن الحاجات التحفيزية، و سنركز هنا على ذكر أربع نظريات هي: تدرج الحاجات، عوامل الصحة و عوامل التحفيز، التحفيز الإنجازي، و نموذج فروم.

1 - نظرية تدرج الحاجات:

تعتمد هذه النظرية على نموذج سلم الحاجات لـ "ماسلو/ Maslow" الذي يرى أن الحاجات البشرية خمسة أنواع هي: حاجات الأمن، الحاجات الاجتماعية، حاجات التقدير و الاحترام، حاجات تحقيق الذات، الحاجات التفسيرية؛ و يبنى هذا النموذج على أساسين، الأساس الأول أن الحاجات البشرية مرتبة على شكل سلم كلما أشبعنا نوعا من أنواع الحاجات السابقة الذكر انتقلنا إلى النوع الموالي الذي يعلوها في السلم أما الأساس الثاني هو أن الحاجة التي تم إشباعها تفقد مفعولها كمحفز، أما الحاجة غير المشبعة هي التي نستطيع استخدامها كمحفز،³ و الشكل الآتي يبين نموذج "ماسلو" لسلم الحاجات:

1 - نفس المرجع، ص: 314 و 315.

2 - راوية حسن: إدارة الموارد البشرية، ص: 315 و 316.

3 - محمد رفيق الطيب: مدخل للتسيير، ص: 183.

الشكل رقم (05): نموذج سلم الحاجات لماسلو.



المصدر: محمد رفيق الطيب: مدخل للتسيير، ص: 184.

2- نظرية عوامل الصحة و عوامل التحفيز:

يُميّز "هرتزربرج / Herzberg" بين نوعين من العوامل، بعضها يرتبط بظروف العمل سمّاها "عوامل الصحة" و السلامة، و عوامل أخرى ترتبط بمحتوى العمل سمّاها "عوامل التحفيز"، فعدم توفر عوامل الصحة و السلامة بالكيفية المناسبة يؤدي إلى سخط العمال، أمّا توفرها بالكيفية المناسبة يؤدي للوصول إلى مستوى الصّفر من التحفيز، لأنّ هذه العوامل تعدّ حوافز سلبية، أمّا عوامل التحفيز هي حوافز إيجابية تحقّق رضا العمال، و الجدول الآتي يلخّص ما ذكر:

الجدول رقم (03): نموذج هرتزربرج لعوامل الصحة و عوامل التحفيز.

| عوامل الصحة أو الصيانة. | عوامل للتحفيز (الحوافز). |
|-------------------------|--------------------------|
| - المرتب و ضمان العمل. | - الإنجاز. |
| - ظروف العمل. | - الاعتراف و التقدير. |
| - طبيعة الإشراف. | - المسؤولية. |
| - العلاقات الشخصية. | - التّقدّم و التّرقية. |
| - سياسات الإدارة. | - العمل في حدّ ذاته. |

المصدر: محمد رفيق الطيب: مدخل للتسيير، ص: 184.

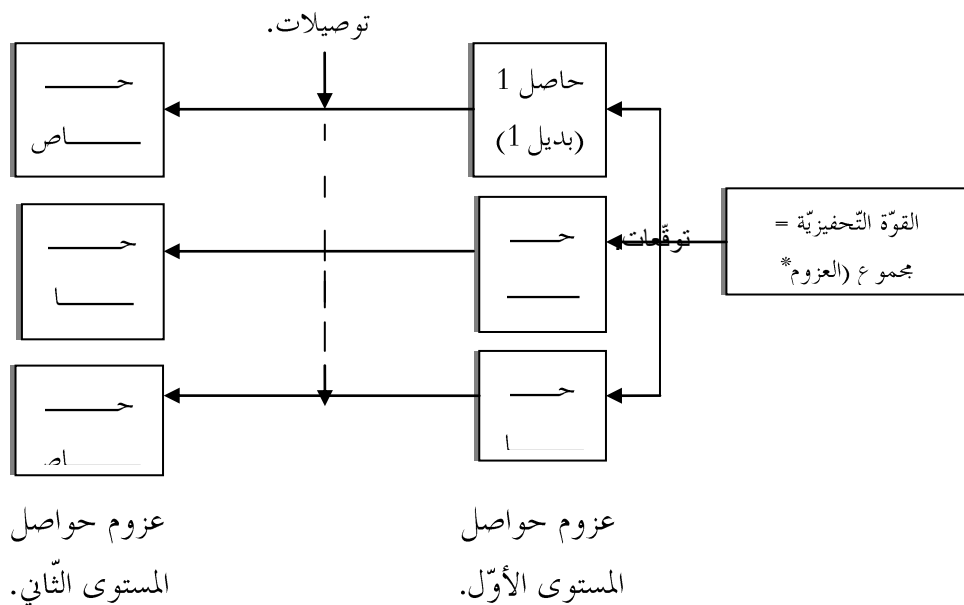
3 - التحفيز الإنجازي:

يبين "ماك لييلاند / Maclelland" نظريته على ثلاث حاجات هي: الحاجة إلى الإنجاز و الحاجة إلى القوة و الحاجة إلى الانتماء، و تقع هذه الحاجات في أعلى مرتبة في سلم ماسلو للحاجات، و تفسر هذه الحاجات سبب النجاح و الفشل عند المسير بالدرجة الأولى، فهي حاجات لها علاقة ببعض المكونات الشخصية للفرد أهمها: الشعور بالمسؤولية، تكريس الجهود و الطاقات من أجل العمل، المراجعة المتواصلة للأداء من أجل الخوف من الفشل، و السعي لإنشاء علاقات اجتماعية و دية.¹

4 - نموذج فروم "Vroom":

حسب هذا النموذج يخيّر الأفراد بين مجموعة من الطرائق البديلة، و يكون ذلك وفق النتائج المتوقعة و ردة فعل الفرد من هذه النتائج، فالقوة التحفيزية حسب هذا النموذج هي مجموع حاصل جداء العزوم بالتوقعات، فالعزم يمثل قوة الرغبة الشخصية للوصول إلى حاصل أو نتيجة معينة، و تنحصر هذه النتيجة بين (-1) و يمثل "تجنب شديد"، إلى (+1) و يمثل "رغبة شديدة"، و أما التوقع هو احتمال أن يوصل الجهد الشخصي إلى ذلك الحاصل، و ينحصر التوقع بين (0) و يمثل "انتفاء الحظ" إلى (1) و يمثل "التأكد".² الشكل الآتي يبين لنا نموذج فروم للتحفيز:

الشكل رقم (06): نموذج فروم للتحفيز.



المصدر: محمد رفيق الطيب: مدخل للتسيير، ص: 187.

1 - محمد رفيق الطيب: مدخل للتسيير، ص: 185.

2 - نفس المرجع، ص: 186.

* المبحث الثالث: الرقابة الإدارية.

رأينا في الفصل الأول أنّ الإدارة العامة في المؤسسة تحتاج إلى إدارة الموارد البشرية في جانبيين هما الجانب الوظيفي و الجانب التنفيذي، و بما أنّ إدارة الموارد البشرية تلعب دورا تنفيذيا لا بدّ أنّ تكون لها يد في أداء جزء من مهمّة الرقابة الإدارية، و هذا يجسّد علاقة هذه المصلحة مع العمّال، إضافة إلى ذلك الحرص على تنفيذ الخطط و البرامج المسطرة، فسنعرج في هذا المبحث على دور الرقابة الإدارية في المؤسسة الاقتصادية، و ينقسم هذا المبحث إلى المطالب الآتية: تعريف الرقابة الإدارية، مراحل الرقابة الإدارية، و مجالات الرقابة الإدارية.

المطلب الأول: تعريف الرقابة الإدارية.

تعرف الرقابة بأنّها: "وظيفة من الوظائف الإدارية، و تعنى قياس و تصحيح أداء المرؤوسين للتأكد من أنّ الأهداف و الخطط المسطرة قد تمّ تنفيذها بشكل مرض، كما تعني الرقابة الإشراف و المراجعة من سلطة أعلى بقصد معرفة كميّة سير الأعمال و مراجعتها وفقا للخطط الموضوعة."¹ و عليه تعتبر الرقابة إحدى الوظائف الإدارية، يتمثل دورها في قياس و تصحيح أداء العمّال التنفيذيين للتحقق من الوصول إلى الأهداف و الخطط التي تمّ وضعها من قبل الإدارة العليا، و تتمثل أيضا في الإشراف و المراجعة من قبل المدراء و رؤساء المصالح للتحقق من تنفيذ الخطط على الوجه المطلوب؛ و يعرفها "هنري فايول" على أنّها: "تنطوي الرقابة على التحقق إذا كان كلّ شيء يحدث طبقا للخطة الموضوعة و التعليمات الصادرة، و أنّ غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف و الأخطار بقصد معالجتها و منع تكرارها، و هي تنطبق على كلّ شيء معدّات، أفراد، أفعال."² حسب فايول تعمل الرقابة على اكتشاف نقاط الضعف من أجل معالجتها فورا و تفاديها مستقبلا، كما يبيّن مجال تطبيقها على أنّها تطبّق على المعدّات كالألات و تصرفات العمّال؛ و يعرفها أحد الباحثين: "الوظيفة التي تحقّق توازن العمليّات مع المستويات و الخطط المحدّدة سلفا، و أساس الرقابة هي المعلومات المتوفرة بين أيدي المدراء، و هي الوظيفة التي تهدف إلى تأكّد كلّ رئيس أو قائد أنّ ما تمّ إنجازه من أعمال هو ما قصد إنجازه."³ و التعريف الآتي يلخص لنا ماهية الرقابة و نصّه: "عملية تسييرية تُعنى بتقويم إنجازات المنشأة باستعمال معايير محدّدة سلفا، و باتخاذ القرارات التصحيحية بناء على نتيجة التقويم، إنّها تتطلّب تتبّع الأداء و قياسه و مقارنة نتيجة القياس مع المعايير المحدّدة لمعرفة إذا كان الإنجاز مرضيا أم لا."⁴ من هذا التعريف نجد أنّ الرقابة تعتبر جزءا من عملية التسيير، و لها دور

¹ - WWW Startimes.com ، 2013/12/13 ، 15:40 ، الكاتب طافار: الرقابة الإدارية.

² - WWW t.owno.com ، 2009/10/17 ، 17:00 ، تعريف الرقابة الإدارية.

³ - نفس المرجع.

⁴ - محمّد رفيق الطيّب: مدخل للتسيير، ص: 215.

في تقويم ما تم إنجازه بواسطة مجموعة من المعايير التي تحدّد سابقا، بحيث تتخذ القرارات المناسبة من أجل تصحيح الأخطاء المرتكبة في عملية الإنجاز، و يتحقّق ذلك بقياس الأداء ثمّ مقارنته مع المعايير المحدّدة لمعرفة إذا كان موافقا للمطلوب أم لا.

المطلب الثاني: مراحل الرقابة الإدارية.

من خلال التعاريف المذكورة في المطلب الأوّل نجد أنّ الرقابة تتركّب من عنصرين، الأوّل هو التّحقّق من مدى إنجاز الأهداف المرسومة بكفاية، أمّا الثاني الكشف عن المعوّقات التي قد تعترض تحقيق الأهداف و تعديلها و تقويم الانحرافات؛¹ و تمرّ الرقابة الإدارية بثلاث خطوات هي:²

1 - وضع المعيار أو الهدف:

يعني وضع معايير موضوعية من أجل قياس ما تمّ إنجازه، بحيث يكون في صالح تحقيق أهداف التّنظيم، و تبني هذه المعايير على أساس كميّة العمل الواجب إنجازها و المستوى التّوعويّ لها و الزّمن اللّازم لأدائها، بحيث يجب أن تكون المعادلات واضحة و مفهومة.

2 - قياس الأداء الفعليّ مقابل المعايير:

تمتّ هذه الخطوة بمقارنة النتائج المحقّقة بالمعادلات الموضوعية سلفا للأداء الواجب تحقيقه، أي تقييم الإنجاز بعد أداء العمل.

3 - تصحيح الأخطاء و الانحرافات:

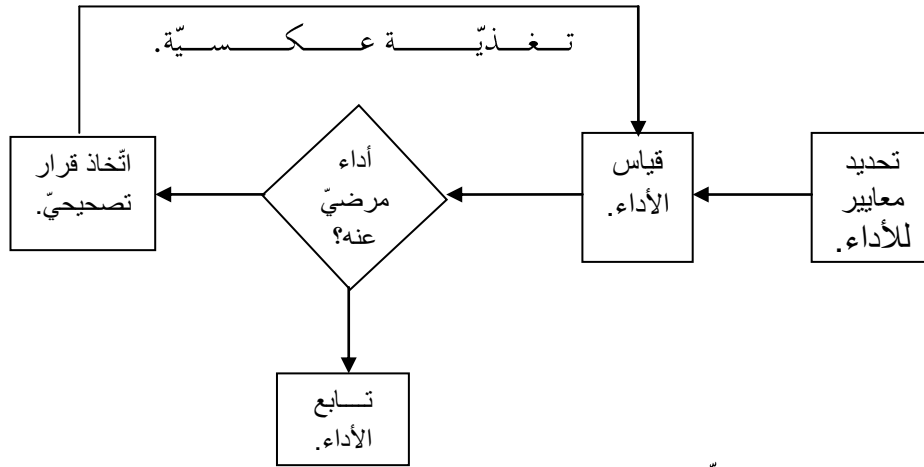
يتحقّق ذلك بإظهار الأخطاء و الانحرافات بعد عمليّة القياس التي تمّت في الخطوتين السابقتين، بحيث إذا ظهر اختلاف بين النتائج المحقّقة و المعدّلات الموضوعية يجب اتّخاذ إجراء تصحيحيّ.

إنّ الشّكل الآتي يلخّص لنا المراحل الثلاث السابقة الذّكر، كما يبيّن لنا العلاقة القائمة فيما بين هذه الخطوات:

¹ - WWW t.owno.com ، 2009/10/17 ، 17:00، تعريف الرقابة الإدارية.

² - WWW Startimes.com ، 2013/12/13 ، 15:40، الكاتب طافار: الرقابة الإدارية.

الشكل رقم (07): العملية الرقابية.



المصدر: محمد رفيق الطيب: مدخل للتسيير، ص: 215.

المطلب الثالث: مجالات تطبيق الرقابة الإدارية.

تطبق الرقابة الإدارية في المؤسسة الاقتصادية على أربعة مجالات رئيسية و هي: الرقابة على الموارد المادية، الرقابة على الموارد البشرية، الرقابة على الموارد الإعلامية، الرقابة على الموارد المالية.¹

1 – الرقابة على الموارد المادية:

مثل الرقابة على المخزون حيث تحرص على أن لا تكون كمية المخزون أقل أو أكثر من اللازم، و تضم أيضا الرقابة على الجودة لتضمن تطابق السلعة المنتجة مع مستويات الجودة المحددة، و كذلك الرقابة على الآلات باستخدام الآلة المناسبة مع نوع و حجم العمل المطلوب.

2 – الرقابة على الموارد البشرية:

تشمل بعض الأنشطة كاختيار العمال و وضع العامل المناسب في المكان المناسب، و تدريبهم و وضع معايير تقييم الأداء.

¹ – WWW Startimes.com ، 2013/12/13 ، 15:40 ، الكاتب طافار: الرقابة الإدارية.

3 - الرقابة على الموارد الإعلامية:

تقديم المعلومة الدقيقة في الوقت المناسب شرط في المنظمة، فالرقابة هنا تتأكد من أن التنبؤات قد تم إعدادها بدقة و في الوقت المناسب، فالمعلومات تصل للمسيرين في الوقت المناسب من أجل استخدامها.

4 - الرقابة على الموارد المالية:

هي أهم أشكال الرقابة الإدارية، و نجد للرقابة هنا جانبين، الجانب الأول هو الرقابة على الموارد المالية نفسها بتدبير الكمية اللازمة للأموال من أجل مواجهة تكاليف نشاط المنظمة، أما الجانب الثاني يتمثل في أن الموارد المادية و الإعلامية و البشرية تحتاج إلى الموارد المالية، فالمخزون الزائد يكلف المنظمة أموالا، و الاختيار غير السليم للعمال يكلفها أيضا أموالا.

- خلاصة:

من خلال ما سبق نجد أنّ التّكوين عبارة عن عملية تسعى إلى إكساب الفرد جملة من المهارات و المعارف، فتساعده هذه المعارف على أن يكون فاعلاً لتحقيق أهداف المؤسسة، و تمرّ عملية التّكوين بمرحلتين، الأولى عند التّوظيف من أجل معرفة العامل المهامّ التي يجب عليه القيام بها في وظيفته، و الثانية بعد أن يمارس العامل وظيفته مدّة من الزّمن و هذا من أجل تماشيه مع التّطوّرات الحاصلة في مجال عمله، و للتّكوين طرائق من بينها: التّكرار و المران، الإرشاد و التّوجيه، المكافأة، التّمييز و التّعميم؛ فللتّكوين أهمية كبرى لتحقيق أهداف و إستراتيجيات المؤسسة عن طريق توفير موارد بشرية تتماشى مع ذلك، كما أنّه يعمل على زيادة كفاءة و إنتاجية المؤسسة؛ و حتّى تستغلّ المؤسسة الموارد البشرية التي تنشط لصالحها لا بدّ أن تعوّضهم عن جهدهم المبذول، و هذا تحت إطار ما يسمّى الأجور و التّحفيز، كما أنّ إدارة الموارد البشرية تؤدّي عملين واحد وظيفي و آخر تنفيذي، ما يوجب عليها أداء الرّقابة على العمّال للتّحقّق من تنفيذ المهامّ التي أوكلتها لهم، فالرقابة كوظيفة إدارية يتضمّن مجال تطبيقها جميع موارد المؤسسة: الماديّة، الماليّة، الإعلاميّة و البشريّة.

-تمهيد:

يتضمّن هذا الفصل الدّراسة التّطبيقيّة لهذا الموضوع، و هو عبارة عن دراسة حالة لإدارة الموارد البشريّة في مؤسّسة السيّراميك "سيراميس السّوافليّة"، أمّا فيما يخصّ طريقة الدّراسة فقد كانت عبارة عن إجراء مقابلة مع رئيس مصلحة إدارة الموارد البشريّة في هذه المؤسّسة، و خلال المقابلة تمّ طرح جملة من الأسئلة التي لها علاقة بالموضوع من جهة، و تمسّ جزئيّات الفصلين النظريّين من جهة أخرى ؛ و ينقسم هذا الفصل إلى مبحثين، أوّلهما تحت عنوان التّعريف بإدارة الموارد البشريّة لمؤسّسة "سيراميس السّوافليّة"، و يتضمّن هذا المبحث مطلبين هما: التّعريف بمؤسّسة "سيراميس"، و التّعريف بإدارة الموارد البشريّة في مؤسّسة "سيراميس"، أمّا المبحث الثّاني تحت عنوان وظائف إدارة الموارد البشريّة في مؤسّسة "سيراميس".

*المبحث الأول: ماهية مؤسسة "سيراميس" السّوافليّة.

قبل التّعرض لتعريف إدارة الموارد البشرية لهذه المؤسسة كان لزاما علينا أن نتعرّف أولاً على مؤسسة "سيراميس السّوافليّة" بصفة عامّة كنظام متكامل، و منه ينقسم هذا المبحث إلى مطلبين: الأول التعريف بالمؤسسة، و الثاني تعريف إدارة الموارد البشرية في هذه المؤسسة.

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة "سيراميس".

يتضمّن هذا المطلب التّعريف بالمؤسسة من خلال عنصرين هما: التعريف بالمؤسسة، العمّال و الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

1- التعريف بالمؤسسة:

"سيراميس السّوافليّة" شركة متخصصة في إنتاج و تسويق مواد السيراميك و بخاصّة البلاط الحائطي، فهي شركة مختلطة بين القطاع العموميّ (ECO) و شركة الخزف للعرب من القطاع الخاصّ، و بهذا فهي تمثّل نموذجاً حياً للمزاوجة بين القطاعين الخاصّ و العامّ على المستوى الوطنيّ، و ذلك بنسبة 45 % للقطاع الخاصّ و الباقي للقطاع العامّ (55%).

أنشئت المؤسسة سنة 2002م و بدأت الإنتاج سنة 2007م، و تتربّع على مساحة قدرها 2 هكتار؛ طاقتها الإنتاجيّة السنويّة أكثر من 1.000.000م² من البلاط، لها فروع على مستوى الوطن:

- * سيراميس السّوافليّة " CERAMIS "
- * سيراميس الغزوات " CERAMIG "
- * سيراميس تنس " CERAMIT "
- * سيراميس الرّمشي " CERAMIR "

- رأس مال المؤسسة: أكثر من 40 مليار سنتيم.
- طابع نشاطها: الإنتاج و البيع.
- منتجاتها: البلاط من نوع: - 20 سم * 30 سم.
- 20 سم * 40 سم.
- 25 سم * 30 سم.
- 25 سم * 40 سم.
- 08 سم * 30 سم.
- 08 سم * 40 سم.
- آليات الاتصال بالمؤسسة:

السوافلية CERAMIS الموقع الإلكتروني :

*CERAMIS.SPA.SOUAFLIA-DAIRA BOUGUIRAT MOSTAGANEM.

Tel : + 213 (045) 32 42 35 / 36.

Tel FAX : + 213 (045) 31 42 80.

EMAIL : CERAMIS-SPA-Souaflia@Yahoo.Fr.

2 - العمّال و الهيكل التنظيمي للمؤسسة

- عدد العمّال:

عدد العمّال يقدر بـ 120 عاملا مقسمين إلى قسمين: عمّال الإنتاج و عمّال الإعانة، عدد العمّال الذكور 98 عاملا و عدد العاملات الإناث 22 عاملة.

- الشهادات العلمية و الكفاءات المهنية:

بعض العمّال يحملون شهادة مهندس دولة، و بعضهم حامل لشهادة الليسانس، و بعضهم حامل لشهادة الدراسات التطبيقية الجامعية، و بعضهم حامل لشهادة التكوين المهني.

- نوعية التوظيف:

عامل دائم الخدمة بعقد لمدة 15 سنة أو 25 سنة و ذلك حسب كل قسم في المؤسسة، كما نجد صنفا آخر و هو عامل مؤقت الخدمة لفترة قصيرة 6 أشهر أو سنة واحدة حسب ظروف المؤسسة.

- المناصب و المهام:

* المدير العام للمؤسسة: و هو من يسيّر المؤسسة و المسؤول الأول.

* إطارات الطبقة الثانية: و هم الموزعون على المصالح الآتية:

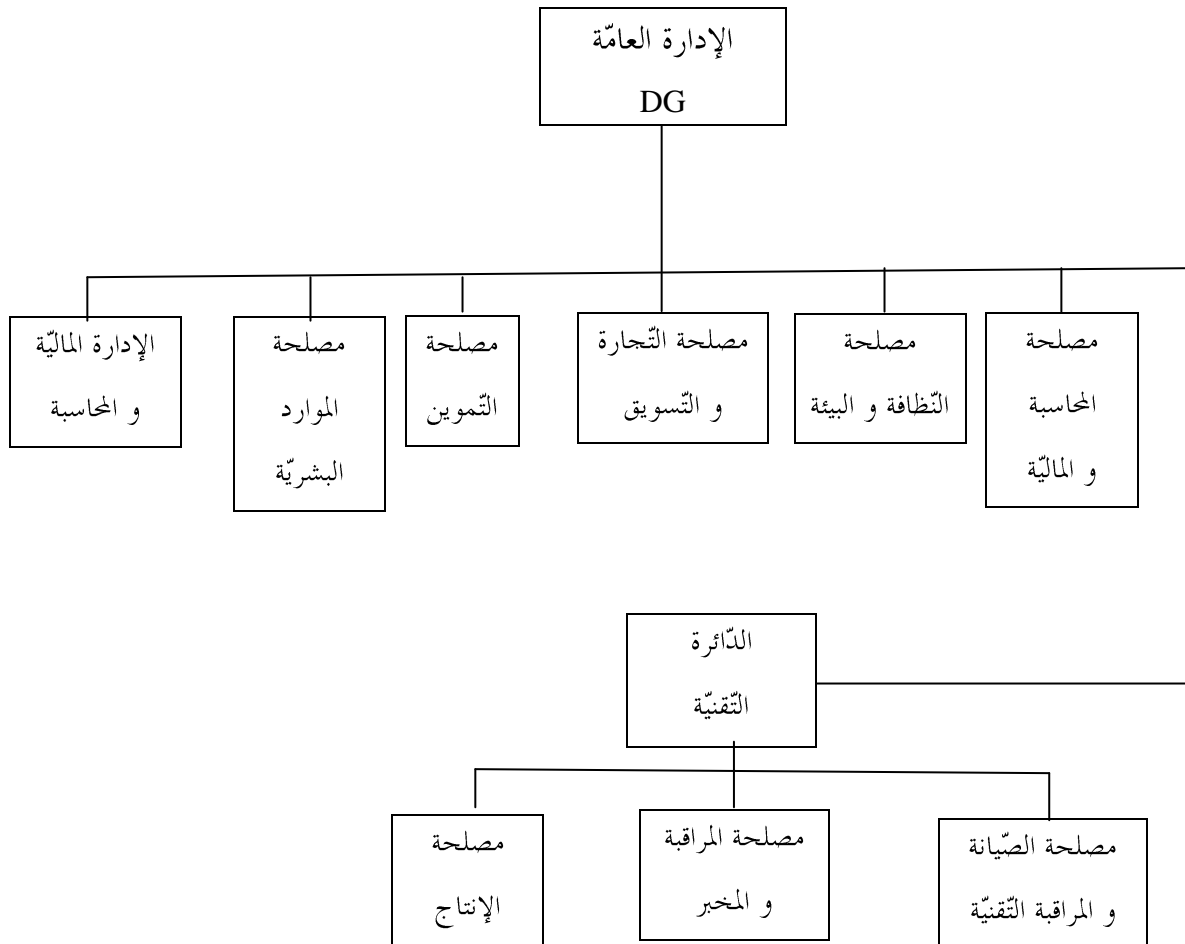
- ✓ مصلحة الموارد البشرية: لها دور معالجة مصالح العمّال كالأجرة و كشف الراتب.
- ✓ مصلحة التسويق: لها دور تسويق و توزيع المنتج.
- ✓ مصلحة التموين: تعمل على تموين المؤسسة بمختلف مواد و أدوات الإنتاج.
- ✓ مصلحة النظافة و البيئة: لها مهمّة نظافة البيئة و المحيط.
- ✓ مصلحة المحاسبة و المالية: المراقبة المالية و المحاسبية.
- ✓ مصلحة الإنتاج: تضمّ أغلب العمّال و هي تقوم بعملية الإنتاج.
- ✓ مصلحة المراقبة و المخبر: مسؤولة عن مراقبة الجودة.
- ✓ مصلحة الصيانة و المراقبة التقنية: لها دور في تصليح أعطاب الآلات و صيانة الأجهزة و المعدات و مراقبتها.

* المنفذون أو المستخدمون: يمثلون الطبقة الثالثة ضمن الهيكل التنظيمي.

* العمّال: يمثلون الطبقة الأخيرة من الهيكل التنظيمي، و هي الطبقة العاملة التي تقوم بعملية الإنتاج.

إنّ الشكل الآتي يبيّن الهيكل التنظيمي لمؤسسة "سيراميس السوفالية" بالتطرق إلى جميع المصالح المتواجدة في المؤسسة.

الشكل رقم (08): الهيكل التنظيمي لمؤسسة "سيراميس".

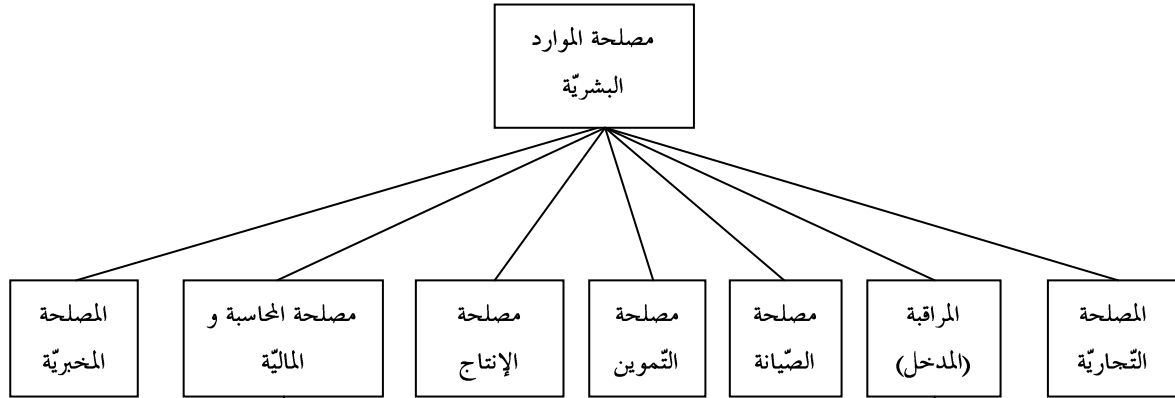


المصدر: مصلحة الموارد البشرية لمؤسسة "سيراميس".

المطلب الثاني: التعريف بإدارة الموارد البشرية لمؤسسة "سيراميس".

تعدّ إدارة الموارد البشرية مصلحة من مصالح إدارة مؤسسة "سيراميس"، نجد على باب مكتب هذه المصلحة لافتة تحمل عبارة بالفرنسيّة "Bureau service personnel"، و التّرجمة الحرفيّة لهذه العبارة هي "مكتب خدمة الموظّفين"، فهي تعتبر مكان تواجد ملفّات العمّال كما تقوم بالاتّصال الداخليّ مع بقيّة المصالح في المؤسسة، و تؤدّي عدّة وظائف ستذكر في المبحث الثاني لهذا الفصل، إضافة إلى قيامها بالاتّصال الخارجيّ مع أطراف متواجدة في محيط المؤسسة، و الشّكلين الآتيين يبيّنان عمليّة الاتّصال التي تقوم بها هذه المصلحة:

الشكل رقم (09): اتصال إدارة الموارد البشرية لمؤسسة "سيراميس" مع بقية المصالح.



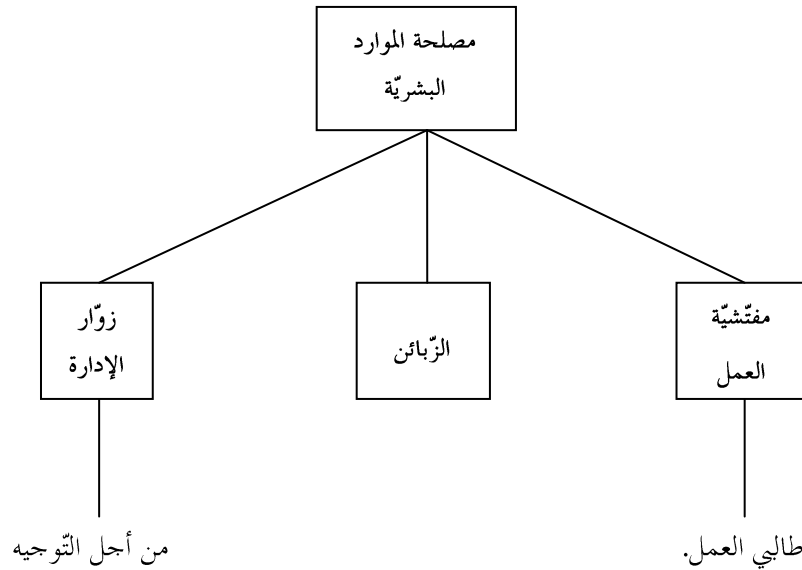
العلاقة بين هذه المصلحة و مصلحة إدارة الموارد البشرية تتمثل في: الأجر، ضرائب العمال، الشيك، التأمينات التعامل مع البنك.

تقدم مصلحة الموارد البشرية رخص الخروج للعاملين لديها فقط و تظهر لدى المراقبة لتعاد إليها مرة أخرى.

المصدر: مصلحة الموارد البشرية لمؤسسة "سيراميس" بتصريف.

ملاحظة: بقية المصالح لها علاقة مع مصلحة الموارد البشرية من جانب العمال الذين ينشطون بها.

الشكل رقم (10): اتصال إدارة الموارد البشرية لمؤسسة "سيراميس" مع المحيط الخارجي.



من أجل التوجيه

طالبي العمل.

المصدر: مصلحة الموارد البشرية لمؤسسة "سيراميس" بتصريف.

* المبحث الثاني: وظائف و مهام إدارة الموارد البشرية لمؤسسة "سيراميس".

يتضمن هذا المبحث وظائف إدارة الموارد البشرية في مؤسسة "سيراميس" و ينقسم إلى مطلبين، أولهما ذكر وظائف إدارة الموارد البشرية ككل في هذه المؤسسة، أما الثاني خصص للتفصيل في إحدى هذه الوظائف و هي متعلقة بكشوف رواتب العمال.

المطلب الأول: وظائف إدارة الموارد البشرية

تؤدي مصلحة إدارة الموارد البشرية بمؤسسة "سيراميس" جملة من الأنشطة التي تتفرع عن الوظائف الخمس لهذه المصلحة (تكوين الموارد البشرية، التعويضات، تدريب و تنمية الموارد البشرية، صيانة الموارد البشرية، علاقات الموارد البشرية)¹ و تحدد وظائف المصلحة بثلاثة مصادر هي: قانون العمل، النظام الداخلي للمؤسسة، الاتفاقية الجماعية.

- **التوظيف:** يتم من خلال اتصال مصلحة الموارد البشرية لهذه المؤسسة مع وكالة التشغيل بدائرة "عين تادلس"، فتقدم المصلحة لوكالة التشغيل عروض التشغيل، فتسلمها الوكالة قائمة العمال المسجلين في المنصب، بعد ذلك تختار المصلحة العمال الأنسب للمنصب.
- **أجور العمال:** تُعدّ المصلحة كشوف رواتب العمال كما تقوم بالاقتطاعات الشهرية.
- **التحفيز و العقوبات:** تمنح للعمال محفزات و علاوات حسب زيادة الإنتاج، أما الترقية فهي خاضعة للجانب التنظيمي كشغور منصب فيعوض العامل بعامل آخر، و فيما يخصّ العقوبات فنجد إنذارا شفهيًا و إنذارا كتابيًا، كما تنقسم العقوبات إلى ثلاث درجات هي:
 - عقوبة من الدرجة الأولى: تسريح من يوم إلى ثلاثة أيام.
 - عقوبة من الدرجة الثانية: تسريح من أربعة أيام إلى اثني عشر يوما.
 - عقوبة من الدرجة الثالثة: تقهقر في المنصب أو تسريح نهائي (طرد من العمل).

¹ - ارجع للفصل الأول لهذا البحث، ص: من 12 إلى 14.

- **إعداد السجلات:** يقصد به إعداد سجلات نظم العطل السنوية و برامج طب العمل، ففي كل سنة تجري المؤسسة فحصا للعمال.
- **التكوين:** تضع المصلحة برامج التكوين بعد الاتصال مع بقية المصالح التي تبدي حاجتها لتكوين الموارد البشرية العاملة لديها، رأينا في الفصل الثاني لهذا البحث أن التكوين ينقسم إلى قسمين حسب مكان إجراء التكوين هما: تكوين داخلي و تكوين خارجي،¹ و ينقسم التكوين في هذه المؤسسة إلى تكوين داخلي و تكوين خارجي (للتكوين الخارجي تكاليف)، كما أن برامج التكوين الخارجي المعتمدة في هذه المؤسسة هي برامج تكوين مغلقة، أما مكان إجراء التكوين الخارجي هو مراكز التكوين المتمثلة في: التكوين المهني (بدون تكاليف)، مراكز التكوين المتخصصة "ابن سينا/ IGS " بوهرا (بتكلفة).
- **التوجيه:** تقوم المصلحة بتوجيه زوار المؤسسة إلى المصالح التي يريدون التوجه إليها.
- **الرقابة:** تقوم المصلحة بمراقبة تنفيذ برامج التكوين التي وضعتها، كما أن عدد العمال في هذه المصلحة ثلاثة ينقسمون إلى رئيس و عونين إداريين، و لهذا تقوم أيضا بمراقبة الموارد البشرية العاملة فيها.

المطلب الثاني: كشف الراتب:

رأينا في المطلب السابق أن إعداد كشوف أجور العمال من المهام التي تقوم بها مصلحة الموارد البشرية في مؤسسة "سيراميس"، و سنتطرق في هذا المطلب إلى العناصر المكونة لراتب العامل في هذه المؤسسة، ثم طريقة حساب الراتب.

أ – العناصر المكونة لكشف الراتب:

يتركب راتب العامل في هذه المؤسسة من عنصرين رئيسيين هما: الأجر القاعدي و المنح بمختلف أنواعها، و فيما يأتي تفصيل لكل عنصر.

¹ – ارجع إلى الفصل الثاني لهذا البحث، ص: 28.

- الأجر القاعدي: يختلف الأجر القاعدي للعامل باختلاف الصنف الذي يصنف فيه المنصب و الذي يشغله الفرد، أما الدرجة لا وجود لها في حساب أجر العامل في المؤسسة الاقتصادية، بينما نجدها في أجر العامل التابع للتوظيف العمومي، و تخضع الأجور إلى سلم يظهر من خلاله تقسيم العمال إلى أربعة أقسام حسب الجدول الآتي:

الجدول رقم (04): سلم تصنيف العمال في مؤسسة "سيراميس".

| التصنيف. | نوع المجموعة |
|--------------|----------------|
| من 06 إلى 12 | المنفذون |
| من 13 إلى 15 | الأعوان المهرة |
| من 16 إلى 19 | إطارات |
| من 20 إلى 25 | إطارات سامية |

المصدر: مصلحة الموارد البشرية لمؤسسة "سيراميس".

- المنح: تضاف إلى الأجر القاعدي للعامل مجموعة من المنح، و تتكوّن هذه المنح من:
 - منحة الوجبة: ثابتة و قيمتها 200 د.ج.
 - منحة النقل: و تختلف حسب المسافة.
 - منحة النظافة: تختلف حسب المنصب.
 - منحة الأقدمية: تختلف حسب الأقدمية.
 - المنحة العائلية: تحدّد حسب التأمينات (CNAS).
 - تعويض الزوجة: و تمنح للعامل الذي زوجته غير العاملة.
 - منحة المردودية: تمنح حسب الإنتاجية (80%)، فقد تمنح كلّ شهر و قد لا تمنح طيلة السنة.
 - منحة الميزانية و الجرد: هي منحة سنوية.
 - منح أخرى: نجد بعض المنح خاصّة ببعض المناصب فقط، إذ لا نجدها عند كلّ العمال منها منحة الصندوق.

أ – إعداد كشف الراتب:

رأينا في العنصر السابق مكونات كشف الراتب في المؤسسة الاقتصادية والتي تمثل مؤسسة "سيراميس" نموذجاً عنها، وفي هذا العنصر سنرى طريقة حساب الأجر باعتماد تلك المكونات، وقد تعذر علينا الحصول على كشف الراتب من المؤسسة محل الدراسة بدعوى أنها من أسرار المؤسسة، ولذلك لجأنا إلى الاستعانة بكشف راتب لعامل في مؤسسة اقتصادية أخرى لا تختلف في حساب الراتب عن هذه المؤسسة.

يعتمد حساب الأجر على ثلاثة عناصر هي: الأجر القاعدي، أجر المنصب، الأجر الإجمالي، وفيما يأتي بيان لطريقة حساب كل عنصر.

• الأجر القاعدي: يقدر الأجر القاعدي بـ 16 359.00 د.ج.

• أجر المنصب: يحتسب بجمع كل المنح والعلاوات مع الأجر القاعدي، وتمثل هذه العلاوات والمنح في: تعويض الخبرة المهنية، علاوة المردودية الفردية، تعويض الضرر بالصحة، IDAP، ICR.

- تعويض الخبرة المهنية = الأجر القاعدي * 0.8 = 13 087.20

- علاوة المردودية الفردية = الأجر القاعدي * 0.08 = 13 08.72

- تعويض الضرر بالصحة = 1 452.00

- IDAP = الأجر القاعدي * 0.15 = 2 453.85

- ICR = 189.00

- أجر المنصب = أ.ق. + ت.خ.م. + ع.م.ف. + ت.ض.ص. + IDAP + ICR = 34 849.77

• الأجر الإجمالي: يحتسب الأجر الإجمالي بحساب مجموع أجر المنصب و تعويض السّلة و تعويض التّقل.

- تعويض السّلة = 4 620.00

- تعويض التّقل = 1 700.00

- الأجر الإجمالي = أجر المنصب + تعويض السّلة + تعويض التّقل = 41 169.77

- الأجر الصافي: يحتسب الأجر الصافي بطرح الاقتطاعات من الأجر الإجمالي و المتمثلة في الضريبة على الدخل الإجمالي و الضمان الاجتماعي، ثم إضافة المنحة العائلية و تعويض أجر المرأة غير العاملة.
 - حساب اقتطاع الضمان الاجتماعي: يحتسب اقتطاع الضمان الاجتماعي بحساب حاصل ضرب أجر المنصب في نسبة الاقتطاع "0.09%"

$$\text{اقتطاع الضمان الاجتماعي} = \text{أجر المنصب} * 0.09 = 3\ 136.48$$
 - حساب الضريبة على الدخل الإجمالي: قبل حساب الضريبة على الدخل الإجمالي لا بد من حساب الأجر الخاضع للضريبة، و يحتسب الأجر الخاضع للضريبة بطرح اقتطاع الضمان الاجتماعي من الأجر الإجمالي، و من خلال الأجر الخاضع للضريبة يتم تحديد الضريبة على الدخل الإجمالي بالرجوع إلى جدول الضريبة على الدخل لقانون المالية.

$$\text{الأجر الخاضع للضريبة} = \text{الأجر الإجمالي} - \text{اقتطاع الضمان الاجتماعي} = 38\ 033.29$$
 بمقارنة هذه النتيجة مع جدول الضريبة على الدخل نجد أن اقتطاع الضريبة هو 4 909.00
 - تعويض أجر المرأة غير العاملة: 1000.00
 - الأجر الصافي: يحتسب بطرح الضريبة على الدخل الإجمالي و اقتطاع الضمان الاجتماعي من الأجر الإجمالي ثم إضافة تعويض أجر المرأة العاملة.

$$\text{الأجر الصافي} = \text{أ.إ.} - (\text{إ.ض.إ.} + \text{ض.د.إ.}) + \text{ت.أ.م.غ.ع.} = 34\ 124.29$$

الشكل الآتي يبين مختلف العناصر المكوّنة للأجر باللّغة الفرنسيّة و ما يقابلها باللّغة العربيّة، مع تحديد قيمة كلّ منها.

الشكل رقم (11): حساب الأجر في كشف الراتب بالمؤسسة الاقتصادية

| MATRICULE : | | NOM : | | | |
|--------------------------------|-----------|-------------------|-----------|-----------|--------------------------|
| FONCTION : AGENT DE PRODUCTION | | SIT. FAMILIALE: M | | | |
| AFFECTATION: | | DATE ENT : | | | |
| N° COMPTE: | | N° SS: | | | |
| LIBELLE | N/BASE | TAUX | GAIN | RETENUE | |
| Salaire de base | | | 16 359.00 | | الأجر القاعدي (الأساسي) |
| Indemnité de d' Expér. Prof | 16 359.00 | 80.00 | 13 087.20 | | تعويض الخبرة المهنية |
| Prime de Rendement I. | 16 359.00 | 8.00 | 1 308.72 | | علاوة المردودية الفردية |
| IDAP | 16 359.00 | 15.00 | 2 453.85 | | |
| Indemnité de Nuisance | 16 359.00 | 0.00 | 1 452.00 | | تعويض الضرر بالصحة |
| ICR | | 0.00 | 189.00 | | |
| Salaire de Poste | 34 849.77 | | | | أجر المنصب |
| Indemnité Panier | | | 0.00 | 4 620.00 | تعويض السلّة (القفة) |
| Indemnité de transport | 0.00 | | 0.00 | 1 700.00 | تعويض النقل |
| Salaire de Brut | 41 169.77 | | | | الأجر الإجمالي |
| Retenue Séc. Soc | 34 849.77 | 9.00 | | 3 136.48 | اقتطاع الضمان الاجتماعي |
| TOTAL Imposable I.R.G | 38 033.29 | | | | الأجر الخاضع للضريبة |
| Retenue I.R.G | 38 033.29 | 1.00 | | 4 909.00 | اقتطاع الضريبة على الدخل |
| SALAIRE UNIQUE | | 1.00 | | 1 000.00 | الإجمالي |
| Net à Payer | | | TOTAL | 42 169.77 | 8 045.48 |

NET APAYER

34 124.29

المصدر: مؤسسة تربية الدواجن بوقيرات.

- خلاصة:

تمّ سبق نجد أنّ مصلحة الموارد البشرية جزء من الإدارة العامّة لمؤسسة "سيراميس"، و هي مصلحة لها مهامّ و وظائف متعدّدة، و تتمثّل هذه الوظائف في توظيف الموارد البشرية المناسبة مع متطلّبات المؤسسة و ذلك بالتنسيق مع وكالة التشغيل، و من الوظائف أيضا إعداد كشوف الرواتب و تطبيق التحفيز و العقوبات على العمّال، و إعداد السجّلات ذات الطّابع التنظيمي، و التخطيط لبرامج التّكوين لتنمية و تدريب الموارد البشرية، إضافة إلى ذلك تقوم هذه المصلحة بوظيفة إداريّة أساسيّة هي الرّقابة.

من خلال الدّراسة التّطبيقية لمصلحة الموارد البشرية بمؤسسة "سيراميس" نجد أنّ فعالية هذه المصلحة لا تتحقّق بمجرد أدائها للوظائف المسندة إليها فقط، بل لا بدّ أن تظهر فعاليتها في النتائج التي حققتها المؤسسة كنظام، فبرامج التّكوين كمثل و التي تضعها مصلحة الموارد البشرية إن لم تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها فهذا دليل على عدم فعالية هذه المصلحة في المنظّمة، كما أنّ مؤسسة "سيراميس" بصفة عامّة و مصلحة الموارد البشرية بما بصفة خاصّة لا تمنح العمّال مكافآت ماليّة - تحت إطار ما يسمّى المحفّزات الماليّة - إلّا إذا بلغت الأرباح المحقّقة بالمؤسسة نسبة معيّنة، بحيث تقسّم المكافآت الماليّة بين العمّال حسب المناصب، و هذا من أجل ضمان زيادة الإنتاجيّة و رفع كفاءتهم.

خاتمة عامة.

الحمد لله الذي بحمده تتمّ النعم، نحمده حمدا لا يضاهيه شكر على أن وفقنا لإتمام هذا العمل، و بعد:

أتضح لنا من خلال هذه الدراسة أنّ إدارة الموارد البشرية جزء مهمّ في الإدارة العامة للمؤسسة الاقتصادية، فهي عبارة عن نظام متكامل يتركّب من مجموعة من العناصر المادية و البشرية و التقنية، و من بين أهمّ أهدافها تنمية و تدريب المورد البشريّ حتّى يتماشى مع متطلبات المؤسسة من توفير عمال متخصصين، فتتجلى أهميّة إدارة الموارد البشرية من خلال توفير اليد العاملة التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها و تنفيذ إستراتيجياتها، و يتأتى ذلك بواسطة زيادة إنتاجيتها و رفع كفاءتها من خلال زيادة إنتاجية عمالها و رفع كفاءتهم؛ و تنحصر المهامّ التي تؤدّيها إدارة الموارد البشرية في خمس وظائف هي: تكوين الموارد البشرية التعويضات، تنمية و تدريب الموارد البشرية، صيانة الموارد البشرية، علاقات الموارد البشرية؛ و تتفرّع عن كلّ وظيفة من هذه الوظائف مجموعة من الأنشطة التي تبيّن مدى فعالية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية.

يعتبر تحليل العمل من بين المهامّ التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، فهو عملية يتمّ بواسطتها تحديد الوظائف و تحديد التكوين الواجب أن يخضع له الأفراد المقبولون على العمل في هذه الوظائف؛ كما يعتبر تكوين الموارد البشرية من بين الوظائف المسندة إليها، فهو يهدف إلى جعل الموارد البشرية متوافقة مع المناصب التي تريد شغلها و كذلك يمنحها القدرة على أداء عملها على أحسن وجه؛ و من بين الوظائف أيضا وظيفة التعويضات المتمثلة في تعويض العمال عن الجهد العضليّ و الفكريّ الذي بذلوه عن طريق الأجور و التحفيز، فتهدف هذه الوظيفة إلى تشجيع العمال على زيادة قدرتهم الإنتاجية و رفع أدائهم و حبّهم للعمل الذي يؤدونه، و كلّ ذلك يصبّ في صالح تحسين كفاءة و فعالية المؤسسة، و للتأكد من تنفيذ الخطط و البرامج المسطرة من قبل إدارة الموارد البشرية خاصة تلك المتعلقة بالتكوين نجد وظيفة أخرى هي وظيفة الرقابة الإدارية، فمن خلال هذه الوظيفة يتمّ متابعة تنفيذ البرامج من جهة، و تطبيق الرقابة على العاملين لدى إدارة الموارد البشرية من جهة أخرى.

نخلص من خلال هذا البحث إلى نتيجة مفادها أن فعالية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية لا تتجلى في الوظائف التي تؤديها هذه الإدارة فحسب، بل لا بد أن تنعكس الوظائف و الأنشطة التي تقوم بها في نتيجة المؤسسة بتحقيق الأهداف و المساعدة على تطبيق الخطط و الإستراتيجيات، و من بين أهم هذه الأهداف تحسين كفاءة و فعالية المؤسسة لضمان استمراريتها و بقائها عن طريق زيادة الأرباح.

- اختبار الفرضيات:

- الفرضية الأولى: تعدّ إدارة الموارد البشرية جزءاً لا يتجزأ من الإدارة العامة فرضية صحيحة، إلا أننا قد نجد وظيفة الموارد البشرية مجسّدة في مصلحة متواجدة في الإدارة العامة، و قد نجد لها مجسّدة في إدارة منفصلة في مبنى خاصّ بها لكنّها تابعة من حيث التّظيم للإدارة العامة، و هذا نجد في المؤسسات الاقتصادية كبيرة الحجم.

- الفرضية الثانية: بما أن إدارة الموارد البشرية لها تواجد في الإدارة العامة لا بدّ لها من أهمية في عملية التسيير و كذلك لها وظائف و مهامّ تؤديها فرضية صحيحة، فإدارة الموارد البشرية تسند إليها جملة من المهامّ و الأنشطة ملخّصة في خمس وظائف هي: تكوين الموارد البشرية، التعويضات، تنمية و تدريب الموارد البشرية صيانة الموارد البشرية، علاقات الموارد البشرية.

- الفرضية الثالثة: يمكن اعتبار إدارة الموارد البشرية ذات فعالية في المؤسسة الاقتصادية من خلال الوظائف التي تؤديها فرضية خاطئة، فعلى الرغم من مساهمة إدارة الموارد البشرية في عملية التسيير بتأديتها لجملة من الأنشطة و الوظائف لا تظهر فعالية مساهمتها إلا من خلال النتائج التي تحقّقها المؤسسة كنظام.

- الفرضية الرابعة: يمكن اعتبار إدارة الموارد البشرية ذات فعالية في مؤسسة "سيراميس" من خلال الوظائف التي تؤديها فرضية خاطئة، فعلى الرغم من مساهمة مصلحة الموارد البشرية في عملية تسيير مؤسسة "سيراميس" بتأديتها لجملة من الأنشطة و الوظائف إلا أن فعاليتها لا تظهر إلا من خلال خدمتها لأهداف المنظمة، فقد

رأينا أنّ الحوافر و المكافآت لا تقدّم إلّا إذا تحقّقت زيادة في الأرباح، و تعتبر هذه الحوافر و المكافآت بمثابة تعويض لتفاني العمّال لتحقيق أهداف المؤسسة ما يحفزهم على تحسين أدائهم.

– التّوصيات:

من خلال الدّراسة التّطبيقية تبيّن أنّ مصلحة الموارد البشرية في مؤسسة "سيراميس" لها بعض التّقائص، فهي تعتمد بالدّرجة الأولى على طريقة التّكوين خارج المؤسسة ثمّ يلتحق العامل بوظيفته، لذلك انصح باعتماد الطّريقة التي تزواج بين التّكوين خارج المؤسسة و التّكوين داخل المؤسسة لأنّها تساعد على دمج العامل في منصبه الجديد، كما أنّ دور هذه المصلحة في عملية الرّقابة محصور في الموارد البشرية العاملة لديها فقط و لذلك أوصي بإعطاء دور أوسع لهذه المصلحة في عملية الرّقابة.

– آفاق الدّراسة:

انحصرت هذه الدّراسة في التعريف بإدارة الموارد البشرية و أهمّ الوظائف التي تؤدّيها، مع العلم أنّ هذا الموضوع واسع يمكن تناوله من جوانب أخرى، و من بين الجوانب التي يمكن التّطرّق إليها في دراسة هذا الموضوع: دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية، دور تكوين الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

قائمة المصادر و المراجع.

* كتب:

- 1- حمام محمد زهير: من هنا يبدأ التسيير الفعال، دار الخلدونية للنشر و التوزيع الجزائر، ط: / ، س: / .
 - 2 - حميد بوزيدة: التقنيات الجبائية، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، ط: 02، س: 2010.
 - 3 - خالص صافي صالح: تقنيات تسيير ميزانيات المؤسسة الاقتصادية المستقلة، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، ط: 03. س: 2006.
 - 4- راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية الإسكندرية مصر، ط: / ، س: 2001.
 - 5- سيف الإسلام شويه: سلوك المستهلك و المؤسسة الخدمائية، ديوان المطبوعات الجامعية قسنطينة الجزائر، ط: / ، س: 2006.
 - 6- صفوان محمد المبيضن و عائض بن شافي الأكلبي: التوظيف و المحافظة على الموارد البشرية، دار اليازوري عمان الأردن، ط: / ، س: 2012.
 - 7- صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية مصر، ط: /، س: 2002.
 - 8- عبد الرحمن عيسوي: الكفاءة الإنتاجية، دار النهضة العربية بيروت- لبنان، ط: / ، س: 1990.
 - 9- عبد الكريم بوحفص: التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، ط: / ، س: 2010.
 - 10- عبد الله ساقور: الاقتصاد السياسي، دار العلوم عتابة- الجزائر، ط: 02، س: / .
 - 11- محمد رفيق الطيب: مدخل للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، ج: 02، ط: / ، س: 1995.
 - 12- ناصر دادي عدون: * إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي، دار الحمديّة العامّة الجزائر، ط: / ، س: 2003.
- * المؤسسة الاقتصادية، دار الحمديّة العامّة الجزائر، ط: / ، س: / .

*جرائد و مجلات:

- 1- الجريدة الرّسّميّة، العدد: 49، التاريخ: 19 رمضان 1431هـ / 29 أغسطس 2010م.
- 3 - دفتر المركز رقم: 12-2005، تسيير الكفاءات الاتّصال و القيادة في المؤسّسة، منشورات CRASC، ط: /، س: 2005.
- 2 - مجلّة الحكمة، مجلّة دوريّة أكاديميّة، العدد: 21، السّداسي الأوّل، س: 2013.

*مواقع إلكترونيّة:

- 1 - WWW t.owno.com, 17/10/2009, 17:00.
- 2 - WWW Startimes.com, 13/12/2013, 15:40.

فهرس تفصيلي للمحتويات.

❖ مقدمة عامة.....(أ هـ)

❖ الفصل الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية.

- ✓ تمهيد الفصل الأول.....01
- المبحث الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية.....02
- ✓ المطلب الأول: تعريف المؤسسة و الإدارة.....02
- أ - تعريف المؤسسة الاقتصادية.....02
- ب - تعريف الإدارة.....03
- ✓ المطلب الثاني: تعريف إدارة الموارد البشرية.....04
- ✓ المطلب الثالث: التطور التاريخي لمفهوم إدارة الموارد البشرية.....06
- المبحث الثاني: أهمية إدارة الموارد البشرية و وظائفها و أهدافها.....10
- ✓ المطلب الأول: أهمية إدارة الموارد البشرية.....10
- ✓ المطلب الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية.....12
- ✓ المطلب الثالث: أهداف إدارة الموارد البشرية.....14
- المبحث الثالث: مفهوم العمل و تحليله.....16
- ✓ المطلب الأول: تطور مفهوم العمل.....16
- أ - تعريف العمل.....16
- ب - التطور التاريخي لمفهوم العمل.....17
- ✓ المطلب الثاني: تحليل العمل.....19
- أ - تعريف تحليل العمل.....19
- ب - مراحل تحليل العمل.....20
- ج - طرائق جمع المعلومات لتحليل العمل.....22
- د - أهمية تحليل العمل.....23
- ✓ خلاصة الفصل الأول.....24

❖ الفصل الثّاني: فعالية إدارة الموارد البشريّة في المؤسسة الاقتصاديّة.

- ✓ تمهيد الفصل الثّاني.....25
- المبحث الأوّل: تكوين الموارد البشريّة.....26
- ✓ المطلب الأوّل: تعريف التّكوين.....26
- ✓ المطلب الثّاني: مراحل التّكوين و طرائق.....27
- أ - مراحل التّكوين.....27
- ب - طرائق التّكوين.....28
- ✓ المطلب الثّالث: أهميّة التّكوين و دوره في المؤسسة الاقتصاديّة.....33
- المبحث الثّاني: الأجر و التّحفيز.....34
- ✓ المطلب الأوّل: الأجر.....34
- أ - تعريف الأجر.....34
- ب - طرائق دفع الأجر.....35
- ج - مكوّنات و أشكال الأجر.....36
- ✓ المطلب الثّاني: التّحفيز.....39
- أ - تعريف التّحفيز.....39
- ب - عناصر التّحفيز و أنواعه.....39
- ج - نظريّات الحاجة التّحفيزيّة.....41
- المبحث الثّالث: الرّقابة الإداريّة.....44
- ✓ المطلب الأوّل: تعريف الرّقابة الإداريّة.....44
- ✓ المطلب الثّاني: مراحل الرّقابة الإداريّة.....45
- ✓ المطلب الثّالث: مجالات تطبيق الرّقابة الإداريّة.....46
- خلاصة الفصل الثّاني.....48
- ❖ الفصل الثّالث: ماهيّة مؤسّسة "سيراميس" السّوافليّة.
- ✓ تمهيد الفصل الثّالث.....49
- المبحث الأوّل: التعريف بإدارة الموارد البشريّة لمؤسّسة "سيراميس" السّوافليّة.....50
- 1 - التعريف بالمؤسّسة.....50
- 2 - العمّال و الهيكل التّنظيميّ للمؤسّسة.....51
- ✓ المطلب الثّاني: التعريف بإدارة الموارد البشريّة لمؤسّسة "سيراميس".....53

- المبحث الثاني: وظائف و مهام إدارة الموارد البشرية لمؤسسة "سيراميس" 55
- ✓ المطلب الأول: وظائف و مهام إدارة الموارد البشرية..... 55
- ✓ المطلب الثاني: كشف الراتب 56
- خلاصة الفصل الثالث..... 61
- ❖ خاتمة عامة..... 62
- ❖ قائمة المصادر و المراجع..... 65
- ❖ فهرس تفصيلي للمحتويات..... 67

- ملخص الدراسة باللغة العربية:

إدارة الموارد البشرية هي الإدارة التي تؤمن بأنّ الموارد البشرية العاملة في المؤسسة هي أهمّ الموارد، و من بين واجباتها تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم لما فيه مصلحتها و مصلحتهم، و أن تراقبهم و تسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحها و نجاح المصلحة العامة للمؤسسة، و تلخّص المهام التي تؤديها إدارة الموارد البشرية في خمس وظائف هي: تكوين الموارد البشرية التعويضات، تنمية و تدريب الموارد البشرية صيانة الموارد البشرية، علاقات الموارد البشرية؛ و تتفرّع عن كلّ وظيفة من هذه الوظائف مجموعة من الأنشطة، و لا تتجلى فعالية إدارة الموارد البشرية في الوظائف التي تؤديها فحسب، بل من خلال النتائج المحقّقة من قبل المؤسسة.

- الكلمات المفتاحية:

المؤسسة الاقتصادية - الإدارة - إدارة الموارد البشرية.