

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم التجارية



مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر

تخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسة

الشعبة: علوم التسيير

الإدارة الحديثة للموارد البشرية

في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية لتوزيع الأدوية بالتجزئة "ENDIMED"

تحت إشراف الأستاذ :

مقدمة من طرف الطالبة :

بوشيخي بوحوص

منور زهرة

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الاسم و اللقب	عن جامعة
رئيسا	بوظراف الجيلالي	جامعة مستغانم
مقررا	بوشيخي بوحوص	جامعة مستغانم
مناقشا	يسعد عبد الرحمن	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2018/2017

شكر



الشكر أولاً لله عز وجل ، أحمده على توفيقى في طلب العلم

أتقدم بجزيل الشكر للأستاذ الفاضل **بوشىخي بوحوص** الذي

أجاد الإشراف بنصائحه الهادفة وسعة صدره

فألف شكر

الشكر لعمال المؤسسة الوطنية لتوزيع الأدوية بالتجزئة

وخاصة رئيس مصلحة إدارة الموارد البشرية

الشكر إلى كل الذين ساهموا من قريب أو بعيد

في إنجاز هذا العمل المتواضع



إهداء



أهدي ثمرة جهدي إلى الوالدين الكريمين

أطال الله في عمرهما

إلى الإخوة: عبد الرحمن ، محمد ، سفيان

والأخوات: جمعية ، عائشة ، جميلة ، فتيحة وزوجها احمد

فاطمة وزوجها محمد ، صبرينة وعائشة

إلى كل براعم الصغيرة في العائلة

إلى السيد ابيناش وكل تلاميذي بقسم السنة الرابعة الابتدائية

وإلى كل الأصدقاء والأحباب



الإهداء

الشكر

I.....	الفهرس :
IV.....	قائمة الجداول:
V.....	قائمة الأشكال:
01.....	مقدمة عامة:
	الفصل الأول: ماهية الإدارة الحديثة للموارد البشرية والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
06.....	تمهيد:
07.....	المبحث الأول: مقدمات أساسية في الإدارة الحديثة للموارد البشرية.
07.....	المطلب الأول: مفهوم الإدارة الحديثة للموارد البشرية.
09.....	المطلب الثاني: أهداف وأهمية الإدارة الحديثة للموارد البشرية.
10.....	المطلب الثالث: دور الإدارة الحديثة للموارد البشرية.
12.....	المبحث الثاني: وظائف وتحديات وخصائص الإدارة الحديثة للموارد البشرية.
12.....	المطلب الأول: وظائف الإدارة الحديثة للموارد البشرية.
14.....	المطلب الثاني: التحديات التي تواجهها الإدارة الحديثة للموارد البشرية.
16.....	المطلب الثالث: خصائص الإدارة الحديثة للموارد البشرية والعوامل المؤثرة في زيادة الاهتمام.
18.....	المبحث الثالث: ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
18.....	المطلب الأول: مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
24.....	المطلب الثاني: أهمية ودور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
27.....	المطلب الثالث: أشكال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
29.....	خلاصة:

الفصل الثاني: الإدارة الحديثة للموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- تمهيد: 30
- المبحث الأول: الإدارة الحديثة للموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة..... 31
- المطلب الأول: أهمية ودور التدريب ومدى تأثير الحوافز على أداء المؤسسة..... 31
- المطلب الثاني: مقومات الإدارة الحديثة للموارد البشرية واشتراكها في صنع القرار..... 33
- المطلب الثالث: مراحل تقييم الإدارة الحديثة للموارد البشرية و العوامل المؤثرة على الأداء 36
- المبحث الثاني: المسار الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 39
- المطلب الأول: أهمية ودور الإدارة الحديثة للموارد البشرية في تطوير المسار الوظيفي..... 39
- المطلب الثاني: مراحل و نموذج تخطيط المسار الوظيفي وخصائصه 42
- المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في المسار الوظيفي..... 45
- المبحث الثالث: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة..... 47
- المطلب الأول: أهمية ودور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية..... 47
- المطلب الثاني: مكونات الإدارة الإستراتيجية ومراحل تطورها..... 48
- المطلب الثالث: شروط نجاح الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية و المزايا المحققة منها..... 51
- خلاصة 54

الفصل الثالث: الإدارة الحديثة للموارد البشرية في المؤسسة الوطنية لتوزيع الأدوية بالتجزئة.

- تمهيد: 55
- المبحث الأول: عموميات حول المؤسسة..... 56
- المطلب الأول: تقديم المؤسسة..... 56
- المطلب الثاني: مهام و أهداف المؤسسة..... 57
- المطلب الثالث: المشاكل التي تعاني منها المؤسسة و الفرص و التهديدات 58

المبحث الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية لتوزيع الأدوية بالتجزئة.....	60
المطلب الأول: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.....	60
المطلب الثاني: مهام مصالح المؤسسة.....	62
المطلب الثالث: مهام مصلحة إدارة الموارد البشرية.....	64
المبحث الثالث: الإدارة الحديثة للموارد البشرية في مؤسسة ENDIMED.....	66
المطلب الأول: التوظيف في المؤسسة الوطنية لتوزيع الأدوية بالتجزئة.....	66
المطلب الثاني: مراقبة مفتشية العمل لأداء إدارة الموارد البشرية.....	67
المطلب الثالث: تحليل البيانات الخاصة بالعمال من خلال إدارة الموارد البشرية.....	68
خلاصة :	75
خاتمة عامة :	76
قائمة المصادر والمراجع :	80

الملاحق .

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
21	تعريف الاتحاد الأوروبي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة	1 - I
21	تعريف اليابان للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة	2 - I
22	تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بلدان جنوب شرق آسيا	3 - I
23	المعايير الكمية لتصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالجزائر	4 - I
68	تطور العمالة داخل المؤسسة خلال الست سنوات الأخيرة	5 - III
69	توزيع العمال حسب الجنس	6 - III
70	توزيع العمال حسب السن	7 - III
70	توزيع العمال حسب سنوات الخبرة	8 - III
71	توزيع العمال حسب المؤهلات العلمية	9 - III
72	توزيع العمال حسب المناصب	10 - III
73	توزيع العمال حسب متغير التوظيف	11 - III
74	الغيابات داخل المؤسسة خلال السنتين الأخيرتين	12 - III

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الجدول
44	مراحل عملية تخطيط المسار الوظيفي	1 - II
48	مكونات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية	2 - II
61	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية لتوزيع الأدوية بالتجزئة	3 - III
68	توزيع العمال و التحليل حسب تطور العمالة	4 - III
69	توزيع العمال و التحليل حسب متغير الجنس	5 - III
70	توزيع العمال و التحليل حسب متغير السن	6 - III
71	توزيع العمال و التحليل حسب متغير سنوات الخبرة	7 - III
72	توزيع العمال و التحليل حسب متغير المؤهلات العلمية	8 - III
73	توزيع العمال و التحليل حسب متغير المنصب	9 - III
73	توزيع العمال و التحليل حسب متغير التوظيف	10 - III
74	الغيابات داخل المؤسسة خلال السنتين الأخيرتين	11 - III

مقدمة عامة:

يتجه الواقع العالمي في ظل المتغيرات الحالية بشكل ملموس نحو دعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة فالمنظمة الدولية بنشاطاتها المتنوعة ، و الواقع التطبيقي في مختلف بلدان العالم يظهران بجلاء أن هذا القطاع يعتبر قطاعا هاما ، فأصبح دعمه ذا توجه عالمي وهذا لما يحمله في طياته من مضامين ايجابية لجميع الدول ، خاصة النامية منها للنهوض باقتصادها و المتمثل في الاعتماد على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في التنمية الاقتصادية، و ذلك لما لها من فعالية على الصعيدين الاقتصادي و الاجتماعي ، و الجزائر كغيرها من الدول النامية مرت بتحديات و مراحل ، فأعطت أهمية كبيرة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، و خاصة بعد الفشل الذي عرفته المؤسسات العمومية الكبيرة و الضخمة بسبب الأزمة البترولية و انخفاض أسعار البترول آنذاك و خاصة أن الجزائر تعتمد على إيرادات البترول في تمويلها للمؤسسات الكبيرة ، مما جعلها تفكر في خطة بديلة لإعادة إنعاش الاقتصاد الوطني ، فاهتدت إلى إعادة هيكلة المؤسسات الصناعية الكبيرة و تقسيمها إلى مؤسسات صغيرة و متوسطة و تدعيمها و تطويرها و ترقيتها.

استطاعت الدول النهوض باقتصادها من خلال الاعتماد على هذه المؤسسات حيث سعت إلى وضع الأسس التنظيمية و التشريعية و المالية و حتى السياسية لإرساء ، قوانين و إعطاء حلول للمشاكل التي قد تواجهها هذه المؤسسات خاصة من ناحية إدارة الموارد البشرية ، باعتبار أن هذه الأخيرة من أكثر الإدارات أهمية بحيث تعتبر الثروة الجوهرية بالنسبة للمؤسسات كون أن هذه الإدارات تمتلك طاقات و قدرات لا تمتلكها الإدارات الأخرى ، فالاهتمام بإدارة الموارد البشرية تعد أهم ظاهرة تشغل بال المسؤولين بالدول المتقدمة و النامية على حد سواء و يرجع ذلك إلى تغير دورها من دور المنفذ في سيرورة التغيير إلى دور القائد له ، فهذه الإدارة هي نظام فرعي لنظام المنظمة ، تتأثر بتغييراتها و تتفاعل مع مجرياتها ، لقد عرفت المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، و كمثلياتها في العالم عدة تغيرات سميت تارة بالإصلاحات و تارة أخرى بالتصحیحات لكن الحقيقة الأكيدة أنها أثرت دون شك على دور الإدارة الحديثة للموارد البشرية في هذه المؤسسات ، و هذا ما نحاول التعرف عليه خلال هذه الدراسة .

إشكالية البحث :

إن معالجتنا لهذا البحث تنطلق من الإشكالية التالية :

ما هو دور الإدارة الحديثة للموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ؟.

و على أساس هذه الإشكالية ، هناك مجموعة من الأسئلة تطرح نفسها و التي سوف نحاول الإجابة عنها خلال الدراسة :

ما هو تعريف الإدارة الحديثة للموارد البشرية ؟ و ما هي أهميتها و أهدافها ؟.

ما هي وظائف الإدارة الحديثة للموارد البشرية ؟ و ما هي خصائصها و العوامل المؤثرة فيها ؟.

ما هو مفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ؟ و ما هي أهميتها و إشكالاتها ؟.

ما هو دور الإدارة الحديثة للموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ؟ .

ما هو دور الإدارة الحديثة للموارد البشرية في المؤسسة الوطنية لتوزيع الأدوية ؟ .

الفرضيات :

" للإدارة الحديثة للموارد البشرية دور فعال في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

إن إثبات أو نفي هذه الفرضية يتم من خلال إثبات أو نفي مجموع الفرضيات الفرعية الآتية:

- تظل الإدارة الحديثة للموارد البشرية دائما العمود الفقري الذي يساهم في نجاح المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و ترقيتها .

- تعتمد الإدارة الحديثة للموارد البشرية على التدريب و التحفيز من أجل تحسين أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .

- لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة الوطنية لتوزيع الأدوية حرية التصرف و اتخاذ القرارات .

أهداف البحث :

يهدف البحث عموما إلى تحقيق جملة من الأهداف المتمثلة في :

الإجابة على التساؤلات الفرعية و دراسة الفرضيات المقدمة لإثبات صحتها أو نفيها و بالتالي التعرف على دور الإدارة الحديثة للموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .

معرفة مقومات و عوائق الإدارة الحديثة للموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .

تسليط الضوء على مدى أهمية الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .

محاولة الوقوف على أهم وظائف الإدارة الحديثة للموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .
معرفة مدى أهمية الإدارة الحديثة للموارد البشرية و السياسات التي تتبعها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و دورها في تحسين الأداء .

في حين تهدف الدراسة الميدانية إلى محاولة معرفة مستوى أداء الإدارة الحديثة للموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ليتسنى في الأخير اقتراح بعض النصائح و التوصيات لهذه المؤسسات بغرض التوجيه الجيد لها على الصعيد الدولي .

أهمية البحث :

تظهر أهمية هذه الدراسة من خلال جانبين أساسيين هما :

-الأهمية من الجانب العلمي :

ضبط المفاهيم المتعلقة بكل من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الإدارة الحديثة للموارد البشرية .

معرفة الدور الذي تلعبه الإدارة الحديثة للموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .

محاولة التعرف على الواقع الفعلي للإدارة داخل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .

حدائة الموضوع و مختلف عناصره .

التعرف على مدى أداء الإدارة الحديثة للموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .

-الأهمية من الجانب التطبيقي :

التعرف على واقع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة .

التعرف على أهمية الإدارة الحديثة للموارد البشرية في مؤسسة توزيع الأدوية .

التعرف على موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي في مؤسسة توزيع الأدوية .

أسباب و دوافع اختيار الموضوع :

هناك عدة أسباب أدت بنا إلى اختيار الموضوع دون غيره من المواضيع ،بالإضافة إلى أهميته و إلى كونه من

المواضيع الحديثة عالميا ، فهناك أسباب ذاتية و أخرى موضوعية ، نجلها فيما يلي :

أسباب ذاتية (شخصية):

الرغبة في دراسة الموضوع و التخصص فيه أكثر و طبيعة التخصص العلمي و صلته بموضوع الدراسة .

محاولة تسليط الضوء على هذا النوع من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حتى نمتلك المعلومات و الدراية

الكافية التي تساعدنا على الإنشاء و التسيير الجيد للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في المستقبل .

انجاز عمل من شأنه توجيه المقبلين على إنجاز المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في كل ما يتعلق باستراتيجياتها

على المستوى الدولي .

أسباب موضوعية :

إعطاء إطار معرفي حول الإدارة الحديثة للموارد البشرية و إبراز دورها في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .

حدائة موضوع الإدارة الحديثة للموارد البشرية و الوظائف التي تقوم بها .

جذب انتباه مسؤولي المؤسسات محل الدراسة إلى أهمية الإدارة الحديثة للموارد البشرية .

صعوبات البحث :

قد واجهنا صعوبات أثناء إعداد هذا البحث و عرقلة السير الحسن له و لعل من أهمها :

شساعة الموضوع مما يصعب علينا الإلمام بكل جوانبه وعدم تمكننا من دراسة ميدانية حقيقية .

السرية و التحفظ لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة الوطنية لتوزيع الأدوية والامتناع على إعطاء بعض المعلومات

الدراسات السابقة :

الدراسة الأولى : رقام ليندة دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف ،رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية سنة 2013-2014.

تهدف هذه الدراسة إلى بيان دور إدارة الموارد البشرية في تسيير عملية التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبيرة العامة و الخاصة ،و أسفرت الدراسة أن عمل الإدارة هما :

-إدارة الموارد البشرية أداة في خدمة الإدارة العليا و بقية الإدارات التنفيذية بتقديمها الدعم و المساعدة في مجال تخصصها ،ساهرة على تنفيذ مشاريع التغيير المقررة من قبل هؤلاء .

-إن إدارة الموارد البشرية مكون أساسي و فعال استراتيجي يمكن أن يقوم مديرها بدور قيادي في تسيير عملية التغيير و قد اقترحت الدراسة تمكين إدارة الموارد البشرية توجيه النظام الاجتماعي للمؤسسة ،لتضمن لهذا الأخير النجاح .

الدراسة الثانية :بنية عمر إدارة الموارد البشرية و دورها في تحسين الإنتاجية بالمؤسسات الاقتصادية دراسة حالة نفطال ،ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر 2006 .

تهدف هذه الدراسة إلى تطور مفهوم إدارة الموارد البشرية وأبعادها ،كما أشار إلى كيفية الحفاظ عليها من خلال تنميتها التي تعود على المؤسسة بقيمة مضافة تسمح لها بالبقاء و الازدهار ،ثم تعرض إلى دور المورد البشري في تحسين الإنتاجية وأهم معالم تطوره .

المنهج والأدوات المستخدمة :

إن أهمية الموضوع و طبيعة و نوع المعلومات المتوفرة عنه تتطلب العمل وفق منهج يتناسب مع الأهداف المراد تحقيقها و هذا المنهج يتمثل في المنهج الوصفي و التحليلي لكلا الجانبين (النظري و التطبيقي) .

و سوف يتم الاعتماد في هذه الدراسة على جملة من المصادر و المراجع المتنوعة .

هيكلية البحث :

لغرض الإجابة على الإشكالية المطروحة و معالجة فرضيات الدراسة و اختيار صحتها أو نفيها ، قسمنا الدراسة إلى جزأين :

الجزء النظري :يحتوي على فصلين :

الفصل الأول: نعرض فيه الدراسة الأدبية للإدارة الحديثة للموارد البشرية و دورها و خصائصها،بالإضافة إلى مفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و أهميتها و أشكالها .

أما الفصل الثاني: فتطرقنا إلى دراسة دور الإدارة الحديثة للموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .

الجزء التطبيقي: يتضمن محاولة و تحديد دور إدارة الموارد البشرية في مؤسسة توزيع الأدوية ، و ذلك بتقديم المؤسسة مع ذكر مهامها و أهدافها ثم دراسة الهيكل التنظيمي ، و أيضا تقديم مصلحة المستخدمين ، إضافة إلى تحليل الإحصائيات .

و في الأخير تطرح الخاتمة أهم ما توصلت إليه هذه الدراسة .

تمهيد:

تعتبر المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ضرورية في الحياة الاقتصادية و حتى الاجتماعية ، خاصة و نحن في ظل التطورات الحديثة ، و بما أن إدارة الموارد البشرية بحداتها أصبحت تمثل عنصر الحسم و ركيزة التفوق في المؤسسة فأخذت الحيز الأوفر من اهتمام الدارسين و الباحثين و العلماء في السنوات الأخيرة ، فلم يعد يقتصر عملها على القيام بمهام روتينية كاستقطاب العاملين و تعيين و حفظ السجلات و استكمال الإجراءات ، الإجازات للعاملين فقد تحولت إلى نشاطات إستراتيجية تنطوي على خطورة و حساسية و مسؤولية جد صعبة مما جعلها تحقق من استمرارية و نجاح و مواكبة عالم يتميز محيطه بشدة التحولات و التقلبات و التغيرات الاقتصادية

المبحث الأول: مقدمات أساسية في الإدارة الحديثة للموارد البشرية.

المطلب الأول: مفهوم الإدارة الحديثة للموارد البشرية ومراحل تطورها.

مدخل لإدارة الموارد البشرية:

ظهرت الإدارة الحديثة للموارد البشرية نتيجة العديد من التطورات التي جعلتها بحاجة ماسة لوجود إدارة متخصصة تهتم بشؤون المؤسسة، وقد حظيت في عصرنا الحديث باهتمام كبير من طرف الباحثين وكذلك الممارسين لكونها من أكثر الإدارات التي تتأثر و تؤثر بالمؤسسة، فهي المسؤولة عن الأنشطة المتعلقة بأهم مورد من مواردها، ألا وهو المورد البشري. لما يكتسبه هذا الأخير من أهمية بالغة في العملية التنظيمية، فأصبحت هذه الإدارة تهتم بتسيير شؤونه وتضمن له كل الظروف الملائمة للقيام بمختلف النشاطات الموكلة إليه وتعزيز وظائفه وقدراته، لما يحققه من إنتاجية وربحية كبيرة للمؤسسة.

1- مفهوم إدارة الحديثة للموارد البشرية :

و إذا عرفنا إدارة الموارد البشرية فلا يمكننا تحديد ذلك في مفهوم واحد ، نظرا لاختلاف وجهات النظر، فيرى

أصحاب النظرة الحديثة أن مفهوم إدارة الموارد البشرية هي :

" أن إدارة الأفراد تعتبر إحدى الوظائف الأساسية في المؤسسة و لها نفس أهمية تلك الوظائف (الإنتاج التسويقي ، التمويل ... الخ) ، و ذلك لأهمية العنصر الإنساني و تأثيره على الكفاية الإنتاجية للمؤسسة ."¹

" و يمكن تعريفها على أنها : " النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة

و توفيرها بأعلى كفاءة لإعادة و تنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة "⁽²⁾.

" يعتبر البشر مورد بالنسبة للمنظمة فهو يمثل استثمارا ، و لكي تستطيع المنظمة استخدامه و استغلاله و تنمية هذا الاستثمار فعليها إدارته بمعنى أنه يتطلب التخطيط ، التنظيم ، التوجيه و التقييم ، مثلما يتطلب ذلك استخدام العوامل المادية للإنتاج ، و يعتبر المتغير المحوري في كل المنظمات و الذي بدونه تفقد الأصول المادية قيمتها تماما ، و بالتالي فإن إدارة الموارد البشرية يكون هدفها هو التفهم و الاستخدام الفعال للعلاقة بين الموارد البشرية و المهمة التي تقوم بها ، لذا يجب تخطيط ، و تنظيم ، و قيادة الموارد البشرية بمعنى أنه يجب إدارتها"⁽³⁾.

¹ - صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، الدار الجامعية للنشر و التوزيع الاسكندرية، د ط، مصر 2001، ص 27.

² -مصطفى نجيب شاوش، إدارة الموارد البشرية "إدارة الافراد" ط1، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، 1996، ص 27.

³ -محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية بيروت لبنان 1993، ص 31.

"هي ذلك النشاط الإداري المتمثل في وضع تخطيط للقطاع البشري الذي يضمن ديمومة وجود القوى العاملة التي تحتاج إليها المؤسسة و ديمومة العاملين و تحسين أدائهم ، و رفع كفاءاتهم العلمية و العملية و الفنية ، ثم إيجاد الوسائل المناسبة لرفع معنوياتهم و ترغيبهم في العمل و الاستمرارية و حثهم على المشاركة بولائهم الذاتي لتحقيق أهداف المؤسسة ، و يدخل كله في توفير المزايا و الحوافز المادية و الثقافية و المعنوية لإشباع حاجياتهم أو رغباتهم الفردية أو الجماعية " (1).

"إدارة الموارد البشرية تمثل وظيفة أساسية في المؤسسات ، تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل فيها من خلال إستراتيجية تشمل على مجموعة من السياسات و الممارسات المتعددة ، بشكل يتوافق هذا الاستخدام مع إستراتيجية المؤسسة و رسالتها في تحقيقها " (2).

2-مراحل تطور إدارة الموارد البشرية الحديثة :

لقد أتت كل مرحلة من مراحل إدارة الموارد البشرية ببرامج أكثر رقياً و تعقيداً و شمولاً لتسيير الموارد البشرية :

أولاً : مرحلة التكوين : تتعلق بالأنشطة الخاصة بتسيير الأفراد قبل بداية القرن العشرين فقد شكلت ممارسات التسيير عبر التاريخ بمجموعة من القوى و المتغيرات فمع ظهور الثورة الصناعية برزت أول ممارسات تسيير الأفراد فقد تطلب نظاماً لمصنعي وجود أعداد كبيرة من العاملين من ذوي المهارات المتميزة لتشغيل الآلات ذات العمليات المتخصصة مما أدى إلى بروز الحاجة إلى متخصصين في مجال الموارد البشرية لتدريب العاملين و تنظيم العلاقات ، و إجمالاً يمكن وصف الأنشطة المتعلقة بتسيير الموارد البشرية بأنها كانت عشوائية و غير منتظمة (3).

ثانياً : مرحلة النمو : حدثت فكرة النمو في تاريخ الموارد البشرية فقد بدأت هذه الحقبة بظهور ما يسمى بالأخصائي الاجتماعي في مؤسسات الأعمال و كان يقوم بما يمكن أن نسميها بوظيفة المحافظة على الموارد البشرية أو صيانتها ، و يرجع الدافع وراء تأسيس هذه الوظيفة إلى محاولة مؤسسات الأعمال للوقوف أو الحد من نمو التنظيمات العمالية ، و مع منتصف الأربعينيات نمت أنظمة لتسيير الأفراد في بعض المؤسسات الكبيرة في الولايات المتحدة الأمريكية نمو كبيراً بحيث لم تختلف جوهرياً عن الأنشطة الحالية لتسيير الموارد البشرية (4).

ثالثاً : مرحلة النضج : تبدأ هذه المرحلة بقانون العمل الذي صدر في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1946 و أيضاً الحكومة الفيدرالية بتوفير عمل ملائم و يعتبر التوسع لنطاق التدخل الحكومي في البرامج الخاصة بتسيير الموارد البشرية في كل المؤسسات الخاصة الرئيسية لمرحلة النضج المستمرة حتى يومنا هذا و التي أثرت تأثيراً كبيراً في مسائل حيوية و حرجة لتسيير الموارد البشرية

¹ - منصور احمد منصور ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة ، بعد استراتيجي ، ط1 ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان 2015 ، ص5.

² - عمر وصفي عقلي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي ، ط1 ، دار وائل للنشر و التوزيع عمان ، 2005 ، ص14.

³ - محمود احمد الخطيب ، إدارة الموارد البشرية ، مكتبة عين الشمس ، القاهرة ، مصر 2001 ، ص42.

⁴ - محمد سعيد سلطان ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، بيروت لبنان 1999 ، ص42.

المطلب الثاني: أهداف وأهمية الإدارة الحديثة للموارد البشرية

1- أهداف الإدارة الحديثة للموارد البشرية :

1-1- الهدف العام للإدارة الحديثة للموارد البشرية :

إن الهدف الأساسي و العام بدرجة الأولى هو تحقيق التوازن لإدارة الموارد البشرية و هذا من خلال تطوير الأفراد و يكون عن طريق وضع الشخص المناسب في المكان المناسب ، و تزويد المؤسسة بعاملين ذوي كفاءات لتحقيق أهدافها

1-2- الهدف الخاص لإدارة الموارد البشرية: و ينبث من هذا الهدف مجموعة من الأهداف¹:

* الاجتماعية : أي تطبيق أهداف المجتمع بتشغيل للأفراد حسب قدراتهم مع ما يسمع بالتطور و النمو طبقا للتشريعات و قوانين العمل و العمال ، و خلق جو مريح لهم و حمايتهم من الأخطار .

- ضمان أن يتوفر للمؤسسة موظفون أكفاء من الناحية الاقتصادية و العملية و التنافسية .
- ضمان كون الموظفين يفهمون و ينفذون التزاماتهم تجاه المؤسسة .

* التنظيمية : تبرز الأهداف التنظيمية لإدارة الحديثة للموارد البشرية من خلال وظائفها التنفيذية و الاستشارية ، و ان تؤدي وظيفتها بشكل مترابط مع بقية الفروع في المؤسسة و تقديم النصح و الإرشاد ، فيما يتعلق بشؤون الأفراد في المؤسسة .

- وضع السياسات و اللوائح العادلة التي تحكم العلاقة بين العاملين في المؤسسة
- التنسيق الكامل مع الإدارات الأخرى في المؤسسة .

* الوظيفية : تتمثل الأهداف الوظيفية من خلال تحقيق أهداف المجتمع من خلال الرفاهية للموارد البشرية و أيضا من خلال تنفيذها لوظائفها التنفيذية و الاستشارية ، وقيام الإدارة بالوظائف الخاصة بها و المتعلقة بالأفراد العاملين في المؤسسة وفقا لحاجياتها .

* أهداف إنسانية : تتمثل في تلبية رغبات الأفراد العاملين في إشباع رغباتهم باعتبارهم عنصرا هاما من عناصر الإنتاجية .

- إتباع المعايير و الأساليب الأخلاقية في العمل و العلاقات الاجتماعية مما يعطي للمؤسسة سمعة طيبة بين المؤسسات الأخرى .

¹ -علي محمد ربايعه: إدارة الموارد البشرية تخصص نظم معلومات الإدارة ، ط 1 ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، 2003 ، ص 20.

2-أهمية الإدارة الحديثة للموارد البشرية :

- * تعمل على تقديم الإرشاد و النصح للمدراء التنفيذيين بكل الجوانب التي تتعلق بالعاملين في المنظمة من أجل مساعدتهم في رسم السياسات و إدارتها بالإضافة لحل المشكلات في المنظمة .
- * تساهم في تشخيص الكفاءة و الفعالية التنظيمية بواسطة الوسائل المتعلقة بالعاملين ، و المؤشرات لقياس كفاءة الأداء و الالتزام بالعمل .
- * تساعد المدراء التنفيذيين في الكشف عن المشاكل و الصعوبات التي تؤثر بأداء العاملين و فعالية المنظمة .
- * توفير الإجراءات التي لها علاقة بالعاملين من أجل ضمان الأداء و إنتاجية أعلى ، و نذكر من هذه الإجراءات :
 - إعداد و تهيئة الموظفين و إدارة الأجور و الرواتب و الوصف الوظيفي و الخدمات و غيرها .
 - تحقيق التنسيق بين كل النشاطات المتعلقة بالموظفين و كذلك المستويات الإدارية بالمنظمة بواسطة المناقشة بهذه النشاطات من قبل الإدارات التنفيذية .⁽¹⁾

المطلب الثالث: دور الإدارة الحديثة للموارد البشرية

يمثل الدور الذي تلعبه الإدارة الحديثة للموارد البشرية في النقاط :

- 1- دور استشاري: حيث يقوم مدير إدارة الموارد البشرية بتقديم المشورة و النصح للإدارة العليا للمنظمة في كافة مجالات إدارة الموارد البشرية ،ومن ناحية أخرى فإنها تقدم النصح للمديرين التنفيذيين في المشروعات الصغيرة تساعدهم على علاج المشاكل التي تقابلهم فيما يخص العاملين تحت رئاستهم ،وعمل الإدارة الحديثة الموارد البشرية هنا استشاري فقط،ويقتصر دورها في تقديم المقترحات و الحلول فيما يعرض عليها من مشاكل الأفراد في الإدارات الأخرى ولهذه الإدارات حق رفض أو قبول هذه المقترحات⁽²⁾.
- 2- دور تنفيذي: حيث تقوم بالعديد من الأعمال التنفيذية مثل أعمال السياسات الخاصة بالقوى العاملة⁽²⁾.
- 3- دور رقابي: كما نجد أن دور الإدارة الحديثة للموارد البشرية يتمثل في مراقبة أعمال الإدارات الأخرى في مجال الأفراد

و ذلك من تنفيذ السياسات الخاصة بالموارد البشرية⁽³⁾.

¹ -خالد عبد الرحيم الهيبي، إدارة الموارد البشرية ، ط2 ، دار وائل للنشر ،عمان –الأردن ،2005، ص125.

² -احمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية ،منطق القرن الحادي و العشرون ،دار الكتب القاهرة ،مصر ،2000، ص21.

³ -صلاح الدين عبد الباقي،الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ،قسم الأعمال،دط، الجامعة الجديدة ،للنشر الإسكندرية ،مصر2002،ص71.

4- دور المشاركة في إستراتيجية المؤسسة: فقد أظهرت الدراسات الحديثة التأثير القوي لمسيري الموارد البشرية على كل ما يتعلق بصياغة و إعداد الاستراتيجيات التنظيمية .

5- دور المشاركة في إعداد وصياغة السياسات: تشارك الإدارة الحديثة للموارد البشرية في إعداد وصياغة سياسات المؤسسة من خلال تزويد الإدارة العليا و بقية الإدارات بمعلومات و بيانات و معطيات تتناول الموارد البشرية و المشاكل التي تواجهها المؤسسة في هذا المجال ، فهذه المشاركة تسمح لإدارة الموارد البشرية بلعب دور هام في تحديد التوجه العام للمؤسسة .

6- دور المسير للتغيير: تحتاج المؤسسات إلى التكيف الدائم و المستمر مع التطورات التنظيمية و التكنولوجية و الثقافية و الاقتصادية ، و بفضل قدرة التكيف و المرونة التي تتمتع بها إدارة الموارد البشرية نجد أن أغلبية هذه المؤسسات تؤكد على أهمية هذه الإدارة في تسيير التغيير ، فقد أصبحت هذه الإدارة تقوم بدور وكييل التغيير والذي يتطلب منها الوعي و اليقظة المستمرة حتى تستطيع فهم معنى هذه التطورات التي من الممكن أن تؤثر على سير التنظيم كما تقع على عاتقها مسؤولية توفير الكفاءات الضرورية في المؤسسة.

المبحث الثاني:وظائف وتحديات و خصائص الإدارة الحديثة للموارد البشرية والعوامل المؤثرة فيها:

المطلب الأول:وظائف الإدارة الحديثة للموارد البشرية :

في سبيل تحقيق إدارة الموارد البشرية لأهدافها تقوم بعدة وظائف متكاملة تتمثل في :

أولا : وظيفة التخطيط للموارد البشرية : تعتبر من أبرز و أهم الوظائف التي تقوم بها هذه الإدارة ، و تهدف إلى تقدير احتياجات التنظيم من الموارد البشرية من حيث :⁽¹⁾

.أنواع الوظائف أو الأعمال المطلوبة .

.إعداد الأفراد اللازمين من كل أنواع الوظائف المطلوبة .

.الفترة الزمنية التي تعد عنها خطة الموارد البشرية .

و تنتهي عملية التخطيط للموارد البشرية عادة بإعداد مجموعة من الجداول التي توضح أنواع الوظائف أو التخصصات المطلوبة ، و إعداد الأفراد اللازمة موزعة على مختلف الإدارات .⁽²⁾

إن للتخطيط أهمية كبرى داخل التنظيم سواء للأفراد أو الإدارات فهو يساعد على :⁽³⁾

.التعرف على مواطن العجز و الفائض في القوى العاملة مما يساعد في اتخاذ التدابير اللازمة مثل الاستغناء عن بعض العاملين والنقل و الترقية و التدريب .

.يساعد في تحديد مجالات أنشطة التدريب و الترقية و يساهم مساهمة فعالة في زيادة عدد الأفراد العاملين الأكفاء من خلال تحديد الحاجات كما و نوعا و بشكل مسبق ، كما تعتبر هذه العملية العامل الأساسي في نجاح خطط و سياسات الأفراد الأخرى كالاختيار و التعيين و التدريب و التطوير ...الخ .

ثانيا : وظيفة استقطاب الموارد البشرية : تهتم هذه الوظيفة بالبحث عن العاملين في سوق العمل ، و تصنيفهم من خلال طلبات التوظيف و الاختبارات و المقابلات الشخصية ، و غيرها من الأساليب و ذلك ضمانا لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب ، ف جودة عملية التوظيف هي محصلة التوفيق بين الشخص الموظف و المنصب المراد شغله في سبيل هذا تعتمد المؤسسة على نمطين من الاستقطاب هما :

¹ -صالح عبد الفتاح ، إدارة الموارد البشرية و تسيير المعارف في خدمة الكفاءات(المهارات)،الملتقى الدولي الأول حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية،كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة ، 09-10 مارس 2004 ص14.

2-صالح الدين عبد الباقي ،الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ،مرجع سبق ذكره ،ص123 .

3-صالح عبد الفتاح ،مرجع سابق ،ص29 .

(1) الاستقطاب الداخلي : حيث تسعى المؤسسة هنا إلى سد عجزها من الأفراد عن طريق ترقية الأفراد المحليين الذين يعملون لصالحها لوظائف أعلى شرط أن تتوفر فيهم المؤهلات الضرورية لشغل المنصب

(2) الاستقطاب الخارجي : تلجأ المؤسسة إلى هذا النوع من التوظيف ، في حالة عدم وجود الكفاءات اللازمة لشغل المنصب ، أو بقصد الاستفادة من الكفاءات المتوفرة في سوق العمل خارج نطاق التنظيم وهذا ما من شأنه إغناء الوظائف بخبرات جديدة و قد يلجأ هنا إلى وسائل الاتصال و الإعلام المختلفة .

ثالثاً : وظيفة الاختيار و التعيين : و الاختيار هو العملية التي يتم بمقتضاها تحديد الأفراد الذين تتوفر فيهم القدرات و المواصفات اللازمة لشغل المنصب ، و هناك العديد من الطرق و الإجراءات المستخدمة حالياً في عملية الاختيار (المقابلة ، طلب التوظيف ، الاختبارات ، و الفحوصات الطبية ... الخ) .

أما التعيين فهو العملية التي يتم بمقتضاها توجيه الفرد الجديد إلى وظيفته ، حيث يتم تعريفه برئيسه المباشر و مسؤولياته ، أهداف التنظيم ، فلسفة الإدارة العليا و السياسات و العادات و الإجراءات و أنظمة العمل .

رابعاً : وظيفة تنمية الموارد البشرية : و هذا من خلال :

1. التدريب : يعتبر التدريب وظيفة أساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية ، لأنه من خلاله يتم تأجيل و رفع قدرات العمال بطريقة مستمرة حتى يكونوا قادرين على مجاراة التحولات الحاصلة في مجال العمل فمن لا يتقدم يتقادم ، لذا فإن النظرية الحديثة لعملية التدريب في عصر المعلومات للموارد البشرية هي بمثابة استثمار مستقبلي و ليس تكلفة يتحملها التنظيم كما كان عليه الحال سابقاً .

2. تقييم الأداء : و هو العملية التي تصمم لتقدير ما أنجزه الفرد حيث تسمح لنا ب: ⁽¹⁾ .

* معرفة الفرد الذي يستحق الترقية .

* يبرر المنح و العلاوات .

* يبين لنا العامل الذي يجب تدريبه ، أو الذي يجب نقله لوظيفة أخرى أو الذي يستغنى عنه .

* يشير إلى مدى تقدم الفرد في عمله كما أنه يقترح كيفية زيادة فاعلية الإشراف .

* يسمح بمقارنة الأداء المنجز مع المتوقع و بيان الإجراءات التصحيحية الواجب اتخاذها .

خامساً : المحافظة على الموارد البشرية : تقوم إدارة الموارد البشرية باستعمال العديد من الأساليب قصد ضمان إلزام الأفراد بأهداف التنظيم ، و ذلك عن طريق وضع سياسات تحفيزية جيدة .

¹ -صالح عبد الفتاح، مرجع سابق ، ص 18 .

إن التحفيز هو العملية التي بمقتضاها يتم تشجيع الأفراد و استنهاضهم حتى ينشطوا في أعمالهم من أجل تحقيق الأهداف المسطرة و السياسة التحفيزية التي يضعها مسؤول إدارة الموارد البشرية والتي تعتبر بالغة الأهمية نظرا لما تركته من انطباع في نفوس العمال خاصة إذا جاءت موافقة لطموحاتهم ، و قد تختلف الحوافز في طبيعتها و شكلها .

المطلب الثاني: التحديات التي تواجهها الإدارة الحديثة للموارد البشرية :

لقد حدثت الكثير من التغيرات في مجالات العمل المختلفة في الوقت الحاضر ، و قد صاحبت هذه التغيرات كثيرا من التحديات و العقبات أمام غدارة الموارد البشرية لتحقيق أهدافها اتجاه العاملين من جهة و اتجاه المؤسسة من جهة أخرى .

سوف نذكر فيما يلي بعض الأمثلة لهذه التحديات⁽¹⁾ .

أولا: زيادة الاعتمادات على التكنولوجيا الحديثة :

لاشك أن التطورات التكنولوجية و استخدام الحاسبات الآلية تشكل قيادا على الإدارة ، بحيث تؤدي التغيرات الملحوظة في التكنولوجيا الإلكترونية إلى تغيرات جذرية في أنواع الأعمال و المهارات التي تحتاج إليها المؤسسة و سوف تزداد أهمية بعض الأنشطة مثل التدريب ، التنمية ، التخطيط الوظيفي للمستقبل بما يتناسب مع تلبية احتياجات هذه التغيرات ، كما ينتج عن التوسع في استخدام التكنولوجيا ، الاستغناء على بعض العاملين و البحث عن فرص عمل أخرى لهم ، كما ينبغي على إدارة الموارد البشرية أن تغير من سياستها اتجاه العمالة لتتلاءم و تتكيف وفقا للتغيرات التكنولوجية .

ثانيا: التغيرات في تركيب القوى العاملة :

لقد لوحظ أن تغير تركيب القوى العاملة الحالية بمختلف المؤسسات ، و من التغيرات زيادة نسبة النساء العاملات حيث أصبحت المرأة تنافس الرجل في العديد من الوظائف فقد يلقي عبئا جديدا على إدارة الموارد البشرية ، فتزايد معدلات النساء و المشاركات في قوة العمل سوف يخلق متطلبات جديدة لزيادة المساواة في الدفع و فرص الترقى الوظيفي .

كذلك تتطلب الزيادة في معدلات النساء العاملات و إعداد سياسات خاصة بهن ، خاصة الأمهات الرعاية الطبية و إنشاء دور الحضانه و إجازات الحمل ، الولادة ، الرضاعة . و على إدارة الموارد البشرية أن تكون مستعدة للتجاوب ، لتوفير خطط أفضل للمستقبل الوظيفي الخاصة بالعمالة من الجنس الآخر⁽²⁾ .

¹ -صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية ،مرجع سابق ،ص103 .

² -صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية ،مرجع سابق ،ص104 .

ثالثا : نظام المعلومات في إدارة الموارد البشرية :

لكي تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنشآت بطريقة أفضل فإنها تحتاج إلى نظم معلومات حديثة تشمل على كل البيانات و خطط إدارة الموارد البشرية في شكل قسم متخصص يقدم النصيحة للإدارة لذلك ينبغي أن تتوفر للإدارة قاعدة من المعلومات الأساسية اعتمادا على خدمات الحاسب الآلي .

فالتحدي الذي يواجه معظم المنشآت الكبيرة الحجم في الوقت الحاضر هو مقدرتها على التقدم بمعلومات ذات قيمة للإدارة تساعد على اتخاذ قرارات رشيدة اتجاه الموارد البشرية .

رابعا : تغير القيم والاتجاهات :

تلعب القيم و المعتقدات دورا هاما بالنسبة لإدارة الموارد البشرية ، فلا شك أن تؤثر على دوافع و سلوك العاملين في مختلف المستويات التنظيمية.

لو أمعنا النظر إلى التقدم الاقتصادي الذي حققته بعض الدول الكبيرة مثل الولايات المتحدة الأمريكية نجد أنه يستند على قيم معينة مثل احترام العمل ، قبول المخاطر و الرغبة في تحملها ، كذلك قبول مبدأ التنافس من أجل الأفضل و قد لوحظ أن هناك اتجاهات واضحة بين القوى العاملة فأصبحت لها تأثير سلبي على الأداء و الإنتاجية و من أمثلة هذه الاتجاهات الميل إلى التهرب عن المسؤولية ، النظرة المضادة للتغير و التجديد انخفاض دافع الإنجاز ، الافتقار إلى الأسلوب العلمي في التفكير و حل المشكلات ، و تفشي ظاهرة اللامبالاة و عدم الولاء و الانتماء للعمل ، عدم الالتزام بمواعيد الحضور و الانصراف و قوة تأثير العلاقات الإنسانية و الصفات الشخصية .

خامسا : العائد و التعويض المادي للعاملين :

يؤدي التضخم الاقتصادي إلى طلب العاملين أجورا أعلى و عدم قدرة الكثير من المنشآت على دفع أجور أعلى للعاملين تتناسب مع مستوى التضخم ، و ضعف مستوى الأجور و عدم توفر الحوافز الايجابية يعتبر عاملا مؤثرا على مستوى الأداء في المؤسسة، قد يؤدي ذلك إلى عدم الانتظام في العمل و البحث عن أعمال إضافية خارج العمل الرسمي .

سادسا : زيادة حجم القوى العاملة :

كنتيجة لاتساع رقعة التعليم الجامعي ، أصبح العاملون اليوم يختلفون عن العاملين منذ فترات سابقة في درجة تعليمهم و ثقافتهم و مهاراتهم و هذا يلقي على إدارة الموارد البشرية مسؤوليتين :

(1) ستكون إدارة الموارد البشرية مسؤولة عن إدارة عاملين متعلمين و يجب أن يكون العاملون بإدارة الموارد البشرية على قدر من المهارات و القدرات حتى يتمكنوا من التعامل مع الطوائف المهنية المتخصصة في المنشأة .

(2) لا يقتصر الأمر على مجرد المعرفة و المهارة و الإلمام بالجوانب السلوكية بل يمتد إلى أبعد من ذلك ليشمل مسؤولية إدارة الموارد البشرية من إعداد برامج تنمية معارف المديرين و مهاراتهم و قدراتهم الإدارية .

سابعاً : التشريعات و اللوائح الحكومية :

تشكل هذه اللوائح الإطار الذي يجب أن تعمل إدارة الموارد البشرية من خلاله ، و أصبحت هذه الإدارة تقوم بأعمال روتينية تنفيذية تنحصر في تطبيق نصوص هذه اللوائح في سياسات العمالة المختلفة مثل : الاختيار التعيين ، الأجور ، المرتبات ، الترقية ، النقل ، نظم التأديب و الحوافز ، التأمينات الاجتماعية و الخدمات الطبية و تقييم الأداء و إعداد التقارير السنوية عن العاملين و أخيراً التقاعد و الاستغناء عن العاملين .

و من ناحية أخرى نجد أن كثرة التغيرات و التعديلات الحكومية في قوانين و تشريعات العمل بسبب التضارب و المشاكل في تطبيقها و لذلك فإن معيار الكفاءة لمديري الموارد البشرية هو درجة مهاراتهم و قدراتهم على الإلمام بهذه التشريعات و الاجتهاد في تفسيرها .

المطلب الثالث : خصائص الإدارة الحديثة للموارد البشرية و العوامل المؤثرة في زيادة الاهتمام:

1- خصائص الإدارة الحديثة للموارد البشرية:

تتمثل أهم الخصائص التي تتميز بها إدارة الموارد البشرية في المشروعات الصغيرة فيما يلي⁽¹⁾ .

* وجود سياسات متناسقة تواجه العمليات أو الممارسات الإدارية في قضايا الموارد البشرية و النظر إلى الفرد على أنه شريك و هذه السياسات تتضمن فعالية الإدارة الحديثة للموارد البشرية .

* أهمية التصميم لإستراتيجية الموارد البشرية تهدف إلى تعظيم العائد على الاستثمار البشري المتمثل في القيمة المضافة .

* الوصول إلى خرجات مستهدفة مبنية على الفهم الصحيح و التحليل الموضوعي لمتطلبات الأداء و ظروفه داخل و خارج المشروع و إدراك خصائص و مميزات الفرد المتوفرة لديه .

* إن نجاح إستراتيجية الموارد البشرية يتوقف على مدى توازنها و اتساقها مع باقي إستراتيجيات الأنشطة الأخرى بالمنظمة و بالتالي تصبح جزءاً عضوياً في البناء الاستراتيجي بالمشروع الصغير .

* إطلاق الطاقات البشرية باعتبار الفرد طاقة ذهنية تعمل و تبذل ضمن فريق عمل متجانس زمنه تعظيم القيمة المضافة من الأداء البشري بالنسبة للتكلفة و ذلك من خلال:

¹ -مرسلي أحمد، بعلي الشريف سيد أحمد ، التدريب في ظل التغيرات الحديثة و أثره على تسيير الموارد البشرية ،رسالة لإعداد الدراسات العليا المتخصصة في الموارد البشرية ،دفعه جوان 2004 ،ص 13 .

1- تحليل هيكل الموارد البشرية وتقييم الطاقات و القدرات و المهارات الفردية قياسا مع متطلبات الأداء و ظروفه و تحديد الفجوة بين الهيكل المستهدف من المهارات والقدرات و بين الهيكل المتاح و البحث عن الطرق لسد هذه الفجوة .

2- تخطيط الأداء البشري و توجيهه هيكل المهارات و القدرات بالتوفيق مع متطلبات العمل الحالية و المستقبلية و كذا تخطيط الآليات و محفزات تعظيم العائد من استثمار المورد البشري .

2- العوامل المؤثرة في زيادة الاهتمام بالإدارة الحديثة للموارد البشرية¹ :

خلال هذه المرحلة زادت أهمية الإدارة الحديثة للموارد البشرية ، حيث اخذ نشاط "العلاقات الصناعية" الذي كان مسيطرا من قبل ، مكانة أقل أهمية في مصالح الأفراد ، و النتيجة أن أخصائي العلاقات الصناعية فقدوا جزئيا تأثيرهم لحساب أخصائي الموارد البشرية ، وترجع أسباب ذلك إلى:

- زيادة كبر حجم المؤسسات و قوانين المنافسة الجديدة و التطورات التكنولوجية ، مع تغيير في سلطات مختلف الفاعلين (الدولة ، المساهمين ، ممثلي العمال ..) هذه العوامل نهت إلى فشل النموذج التaylorي الفوردي في تسيير الموارد البشرية
- تطور أساليب الإنتاج و تعقدها .
- تغير طبيعة و تركيبة القوى العاملة مع زيادة تطلعات العاملين .
- ارتفاع تكلفة العمل .
- زيادة قوة الحركة النقابية .
- زيادة القوانين و التشريعات الحكومية التي تجبر المؤسسات على جمع البيانات و المعلومات حول عمالها
- تطور العلوم السلوكية و الاجتماعية ، واختبار تقنيات جديدة في تسيير الموارد البشرية .
- تطور علوم التسيير و تأثير مدخل النظم .

¹ رقام ليندة، دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيرات في المؤسسة الاقتصادية الكبرى ولاية سطيف، دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، 2013/2014 ص 31.

المبحث الثالث : ماهية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

تقوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بدور حاسم في توسيع النشاط الاقتصادي و تنوعه في كثير من البلدان باختلاف درجة النمو فيه ، و في تحقيق الأهداف الإنمائية الأساسية ، فهي تمثل الغالبية الساحقة من الطاقات الاقتصادية في معظم البلدان سواء من حيث عدد المؤسسات أو حيث العمالة .

سنتطرق في هذا المبحث إلى تعريفات للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و أيضا إلى الخصائص التي تتسم بها هذه المؤسسات و كذلك إلى أهميتها و المشاكل و التحديات التي تواجهها .

المطلب الأول : مفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة :

إن صعوبة تحديد تعريف موحد يتفق عليه الأطراف و الجهات المهتمة بشؤون قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، و يرجع إلى الاختلاف الكبير في طبيعة النظرة التي يتبناها كل طرف في تحديد دور هذه المؤسسات و سبل النهوض بها و ترقيتها ، و كذا اختلاف المكان و مجال النشاط .

1- معايير تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة :

لا يوجد اتفاق حول مضمون المؤسسات الصغيرة أو المتوسطة ، هناك تعاريف متعددة تعتمد على معايير مختلفة في التعريف ، ضمنها ما يعتمد على حجم العمالة ، حجم الأموال المستخدمة ، حصة المؤسسة من السوق و طبيعة الملكية و المسؤولية الخ⁽¹⁾ .

لذلك وقع شبه إجماع بين الكتاب و المؤسسات و مراكز البحوث العلمية و البنوك و مختلف الدوائر المهتمة بقطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على الأحكام إلى مجموعة من المعايير و تتمثل في :

أولا : المعايير الكمية :

بموجب هذا المعيار يتم تحديد مفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تبعا لمجموعة من المؤشرات الكمية القابلة للقياس ، سواء اتخذت شكلا نقديا كقيمة المبيعات ، القيمة المضافة و قيمة الأصول الثابتة أو كميا كعدد العمال ، و كيفية المبيعات أو حجم الإنتاج و تتمثل في :

1 . معيار عدد العمال (حجم العمالة) : تعتمد بعض الدول في تعريفها للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة على حجم العمالة لأنه يعتبر أحد المعايير الكمية المهمة للترقية بين المؤسسات الصغيرة و الكبيرة من أكثر المعايير شيوعا و يتميز هذا المعيار بما يلي⁽²⁾ :

¹ -خوني رابع و رقية حساني ، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و مشكلات تمويلها ، ط1، الايتراك للنشر و التوزيع ، مصر، 2008، ص16 .
² -نذير عبد الرزاق وقراري أحمد الصغير ، إعادة منهج التفكير لدى مالكي المشروعات الصغيرة و المتوسطة، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة بسكرة ، 2004، ص55 .

.البساطة و سهولة المقارنة بين المشروعات و الدول .

.الثبات النسبي حيث لا يتأثر بالمتغيرات في قيمة النقود نتيجة التضخم و الإنكماش .

.توافر البيانات إلى حد كبير و سهولة الحصول عليها من المشروعات و أصحاب الحرف .

2. معيار رقم الأعمال : حيث يستعمل هذا المعيار لقياس مستوى نشاط المشروع و قدرته التنافسية ، بحيث يستعمل هذا المقياس في الولايات المتحدة الأمريكية بصورة كبيرة و أوروبا كذلك ، إذ تتصف المؤسسات التي تبلغ رقم أعمالها أقل من مليون دولار ضمن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و أنه لا يعبر بصورة صادقة أو دقيقة عن أداء المؤسسة إذ في حالة ارتفاع الأسعار فسيضمن أن رقم مبيعات هذه الأخيرة قد ارتفع ، غير أنه في الواقع ناتج عن ارتفاع أسعار المبيعات .

3. معيار رأس مال: يعتبر رأس المال عنصراً حاكماً في تحديد الطاقة الإنتاجية للمؤسسة سواء تعلق الأمر بالتكوين الرأسمالي الثابت للمؤسسة ، أو في ما يتعلق بالألات و المعدات الإنتاجية المستخدمة ، لذا يعد رأس المال من المعايير الأساسية لتمييز و تحديد حجم المؤسسة .

ثانياً : المعايير النوعية

إن استخدام المعايير الكمية بمفردها لا يكفي لتحديد مفهوم دقيق للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة نظراً لاختلاف درجات للنمو بين الدول ، و اختلاف مستويات التكنولوجيا المستخدمة ، فقد تكون المؤسسة صغيرة من حيث نسبة العمالة فيها و كبيرة في موجوداتها و مبيعاتها و العكس صحيح .

من هنا كان من اللازم إدراج جملة من المعايير النوعية لتقديم تعريف أكثر دقة و ملاءمة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و قد قام البروفيسور BATON في تقريره حول تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بثلاثة معايير رئيسية لتحديد مفهومها و هي الاستقلالية في التسيير ، نمط الملكية و الحصة السوقية .

1. الاستقلالية : و تعني بها استقلالية الإدارة و العمل و أن يكون المالك هو المدير و المسير دون تدخل جهات خارجية ، و أن ينفرد باتخاذ كل القرارات و تحمل كل المسؤوليات كاملة في ما يخص التزامات المؤسسة تجاه الغير⁽¹⁾ .

2. الملكية : تتميز المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بكون أغلبيتها تعود ملكيتها إلى القطاع الخاص في شكل شركات أشخاص أو شركات الأموال ، كما أن معظمها فردية أو عائلية ، يلعب مالكيها دون المدير و المنظم و صاحب اتخاذ القرار الوحيد .

¹ -كاسر نصر المنصور و شوقي ناجي ، إدارة المشروعات الصغيرة ، ط1 ، دار حامد للنشر ، عمان 2000 ، ص42 .

3. الحصص السوقية : تتميز المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بأنها مؤسسات محلية النشاط في أغلب الأحيان و بحصة سوقية صغيرة مقارنة بالمؤسسات الكبيرة التي في نفس النشاط¹

التعاريف المختلفة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة :

كما أسلفنا الذكر أن هناك صعوبة في تحديد تعريف مناسب للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة وهذا بوجود عدد كبير من المعايير و المؤشرات لهذا أخذت كل دولة وكل هيئة تعريف خاص بها يتلاءم مع خصائصها و ليضع الحدود الفاصلة بين أصناف المؤسسات على اختلاف أوجه نشاطاتها التي تنتهي إليه:

1- تعريف البنك الدولي : يميز البنك الدولي عن طريق فرعه للمؤسسة الدولية لتمويل ما بين ثلاث أنواع من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة وهي⁽²⁾ :

أ- المؤسسة المصغرة : و شروطها أن يكون عدد موظفيها اقل من 10 إجمالي أصولها من 100.000 دولار أمريكي و نفس الشرط السابق ينطبق على حجم المبيعات السنوية .

ب- المؤسسة الصغيرة : وهي التي تضمن اقل من 50 موظفا و تبلغ أصولها اقل من 3 مليون دولار أمريكي وكذلك الحال بالنسبة لحجم المبيعات السنوية .

ج- المؤسسة المتوسطة : و يبلغ عدد موظفيها اقل من 300 موظف أما أصولها فهي اقل من 15 مليون دولار أمريكي و نفس الشيء ينطبق على حجم المبيعات السنوية .

2- تعريف الولايات المتحدة الأمريكية : حسب قانون المؤسسة الصغيرة لسنة 1953 Small business act عرفت المؤسسة الصغيرة و المتوسطة على أنها ذات ملكية و إدارة مستقلة و لا تسيطر على مجال نشاط مؤسسة كبرى و تعتبر مؤسسة صغيرة أو متوسطة تشتغل أقل من 5000 عامل⁽³⁾ .

تعريف الاتحاد الأوروبي : صدرت توصية المفوضية الأوروبية باستخدام التعريف الجديد داخل الاتحاد الأوروبي و الدول الأعضاء ، بناء على قرار المجلس الأوروبي بتطبيق برنامج متكامل لصالح المنشآت الصغيرة و المتوسطة و القطاع الحرفي عام 1994 م و قد ظهرت مشكلة تعدد التعريفات و عند اتساقها بوضوح عند بدأ تطبيق البرنامج ، و أدى ذلك لعملية تحديد التعريف الجديد و هي عملية شاقة و تتضمن العديد من الخطوات و قام الاتحاد الأوروبي بإصدار التعريف عام 1996 ، ضمن توصيات المفوضية بتاريخ 03 أبريل 1996 ، و تفسر مقدمة التوصيات السبب الذي من أجله وضع التعريف على سبيل المثال البرامج الموجهة ، و المعاملة التفصيلية و برامج

¹ - عبد السلام أبو حفص ، مقدمة في الأعمال ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2004 ، ص 199 .

² - لخلف عثمان ، واقع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و سبل دعمها و تنميتها ، دراسة حالة الجزائر ، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية (غير منشورة) ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، الجزائر ، 2004 ، ص 11 .

³ - يوسف قرنيشي ، سياسات تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر "دراسة ميدانية" أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية (غير منشورة) تخصص علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، الجزائر ، 2005 ، ص 19 .

الإعانة و الدعم الموجه و نقص التنسيق ، و تمت مناقشة المقدمة الكيفية التي تم بها التوصل إلى التعريف المقترح الذي يلخصه الجدول التالي :

جدول رقم (1) : تعريف الإتحاد الأوروبي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

نوع المؤسسات	عدد الموظفين الأقصى	الحد الأقصى رقم الأعمال	الحد الأقصى للموازنة
المصغرة	9	-	-
الصغيرة	49	7 مليون يورو	5 مليون يورو
المتوسطة	249	40 مليون يورو	27 مليون يورو

المصدر : لخلف عثمان ، مرجع سبق ذكره ، ص 12 ، ص 13

إن الغرض من وجود تعريف موحد داخل إطار المجموعة الأوروبية هو تعدد التعاريف المستخدمة داخل المنظومة الأوروبية ، هذا من شأنه أن يحقق نوع من عدم الاتساق بالإضافة إلى التأثير السلبي على التنافسية بين المؤسسات المختلفة¹

4. تعريف اليابان : كانت أول خطوة لتشجيع تنمية و تطوير المؤسسة الصغيرة و المتوسطة في اليابان في وضع تعريف واضح و محدد للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة فقد نص القانون المسى بالقانون الأساسي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الذي يعتبر بمثابة دستور المؤسسات الصغيرة ، حيث يشدد هذا القانون على ضرورة القضاء على كافة العقبات التي تواجه المؤسسات الصغيرة و محاولة تذليلها .

و عرف القانون و الذي عدل في الثالث من ديسمبر من عام 1999 م للمؤسسات الصغيرة على الشكل التالي :

جدول رقم (2) : تعريف اليابان للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة .

القطاع	عدد العاملين	رأس مال (مليون ين)
الصناعات و القطاعات الأخرى	300 عامل أقل	300 أو أقل
مبيعات الجملة	100 عامل أو أقل	100 أو أقل
مبيعات التجزئة	50 عامل أو أقل	50 أو أقل
الخدمات	100 عامل أو أقل	50 أو أقل

المصدر : أحمد الصديق جبريل ، دور بيك فيصل الإسلامي السوداني في تمويل المؤسسات (تجزئة تمويل قطاع الصناعات الصغيرة و المهنيين و الأسر المنتجة) ملتقى دولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات ص و م في الدول العربية يومي 17.18 أبريل 2006 ، الشلف ص 497

و قد كانت السياسة التي اعتمدها القانون قبل التعديل تعتمد على محاولة ردم الفجوة في الإنتاجية بين المؤسسات الكبيرة و المؤسسات الصغيرة .

¹ - لخلف عثمان مرجع سابق ، ص 12 ، ص 13 .

بينما اعتمد القانون المعدل على سياسة تطوير و تنمية قاعدة عريضة من المؤسسات الصغيرة المستقلة لتحقيق التنمية للاقتصاد الياباني⁽¹⁾.

5. تعريف إتحاد بلدان جنوب شرق آسيا :

في دراسة حديثة حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في بلدان شرق آسيا قام بها كل من بروتشوهيمينييز (BRUCH ET HIMENZ) حيث خلص إلى التعريف بأخذ مؤشر العمالة كمعيار أساسي و الجدول التالي يوضح ذلك⁽²⁾:

جدول رقم (3) تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ببلدان جنوب شرق آسيا :

النوع	عدد العمال
مؤسسة عائلية	من 01 إلى 9 عمال
مؤسسة صغيرة	من 10 إلى 49 عاملا
مؤسسة متوسطة	من 50 إلى 99 عاملا
مؤسسة كبيرة	أكثر من 99 عاملا

المصدر: لمجد بوزيدي، إدارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، (غير منشورة)، جامعة أمجد بوقرة، بومرداس 2008-2009، ص 40..

6. تعريف مصر للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة :

لقد حاول العديد من الباحثين المصريين تحديد و تعريف مناسب للمؤسسات الصغيرة يتلاءم و ظروف المجتمع المصري من أهمها :

المؤسسات الصغيرة هي تلك التي يعمل بها أقل من 100 عامل و بدون استخدام قوى محركة هذا بالإضافة إلى ضرورة عدد من الشروط الأخرى منها⁽³⁾ :

1. انخفاض عدد العاملين في المشروع .

2. أن تكون المؤسسة فردية من حيث شكل الملكية .

3. أن تمارس النشاط بصورة محلية .

4. اتخاذ الملكية و الإدارة و العمالة .

¹ - احمد الصديق جبريل، دور بنك فيصل الإسلامي السوداني في تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة (تجربة تمويل قطاع الصناعات الصغيرة و المهنيين و الأسر المنتجة)الملتقى الدولي، متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، الشلف، يومي 17 و18 افريل 2006، ص 497 .

2- لمجد بوزيدي، إدارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، دراسة حالة شركة DOUDAH، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة احمد بوقرة، بومرداس 2009/2008، ص 40 .

3-توفيق عبد الرحيم حسن، إدارة الأعمال التجارية الصغيرة، دار الصفاء للنشر و التوزيع و الطباعة -عمان 2009، ص 19 .

5. أن تكون حصة المؤسسة السوقية محدودة .

6. استقلالية المؤسسة من الهيئات و الجهات الخارجية الأخرى .

7. تعريف الجزائر للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة : حيث أقدمت السلطات الرسمية في الجزائر على وضع تعريف للمؤسسة الصغيرة و المتوسطة و هذا في سنة 2001 ، و ذلك من خلال القانون 01/18 الصادر في 12 ديسمبر 2001 و الذي يتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، حيث اعتمدت على المعيار المزدوج في تحديد تعريفها .

وقد اصدر المشرع الجزائري القانون 01-18 المؤرخ في ديسمبر 2001 المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، وهو التعريف القانوني و الرسمي للجزائر فقد جاء في المادة الرابعة منه ، تعرف المؤسسة الصغيرة و المتوسطة مهما كانت طبيعتها القانونية بأنها مؤسسة إنتاج السلع أو الخدمات و التي تشغل من شخص إلى 250 شخصا ويكون رقم أعمالها اقل من اثنين مليار دينار جزائري وتكون قد استوفت معايير الاستقلالية.

كما أشارت المادة الخامسة من نفس القانون بأن المؤسسة تشغل ما بين 50 إلى 250 عامل ويكون رقم أعمالها ما بين 200 مليون و 2 مليار دينار أو تكون إيراداتها ما بين 100 و 500 مليون دج⁽¹⁾ ، أما المادة السادسة : تصنف المؤسسات الصغيرة بأنها تلك التي تشغل بين 10-49 عامل ، ورقم أعمالها لا يتجاوز 200 مليون دينار أو الميزانية العامة السنوية لا تتجاوز 100 مليون .

وقد نصت المادة السابعة : تصنف المؤسسات المتناهية الصغر أو الصغرى إلى تلك التي تشغل ما بين 1 إلى 9 عامل و تحقق رقم الأعمال اقل من 20 مليون دينار ، أو الميزانية العامة السنوية لا تتجاوز 10 مليون دينار جزائري⁽²⁾ .

جدول رقم (4) : المعايير الكمية لتصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالجزائر :

نوع المؤسسة / المعيار	عدد العمال	رقم الأعمال	الحصيلة السنوية
مؤسسة صغيرة	من 01 إلى 09 عامل	من 01 إلى 20 مليون دج	من 01 إلى 10 ملايين دج
مؤسسة صغيرة	من 10 إلى 49 عامل	من 20 إلى 200 مليون دج	من 10 إلى 100 مليون دج
مؤسسة متوسطة	من 50 إلى 250 عامل	من 200 إلى 2 مليار دج	من 100 / 500 مليون دج

المصدر: القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، الصادرة عن وزارة الصناعة و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة وترقية الاستثمار، 2001 ص5 .

¹ -بغداد بنين ، عبد الحق بوقفة ، دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في التنمية الاقتصادية وزيادة مستويات التشغيل ، الملتقى الوطني حول واقع وآفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة الوادي ، ص3 .
2-آيت عيسى ، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالجزائر -آفاق و قيود، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا ، جامعة تيارت ، العدد السادس ، ص275 .

المطلب الثاني : أهمية ودور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة :

1-أهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة :

تنقسم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة إلى عدد من المستويات طبقاً لأهميتها إلى⁽¹⁾ :

أولاً:على مستوى الفرد صاحب المشروع:

تتمثل أهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على مستوى الفرد صاحب المؤسسة فيما يلي:

1. إشباع حاجة الفرد صاحب المؤسسة في إثبات الذات كشخصية مستقلة لها كيانها الخاص
2. توفر المؤسسة الصغيرة و المتوسطة فرصة تحقيق رسالته و غايته الخاصة من الحياة العملية .
3. ضمان الحصول على دخل ذاتي له و لأسرته ، بصفة خاصة ، إذ أدير المشروع بأسلوب علمي رشيد .
4. إن صاحب المؤسسة الناجح يشعر انه استطاع إن يحقق لنفسه و لمجتمعه ما لم يحققه الآخرون ومن هنا كان التمايز بين صاحب المشروع و الآخرون .
5. إن المؤسسة الصغيرة و المتوسطة هي طريق الحرية و الإبداع لدى الأفراد في الحياة العملية .
6. إن المؤسسة الصغيرة و المتوسطة فرصة لصاحبها لتوظيف مهاراته و قدراته الفنية و خبرته العملية لخدمة مشروع كهواية يعشقها قبل أن تكون وظيفة
7. إن تشجيع الشباب و تسهيل امتيائهم للأعمال الحرة في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يوفر عليهم الوقت الذي قد يقضونه في انتظار التوظيف في القطاعين الحكومي و الخاص ، و يجنب الشباب إهدار طاقتهم البشرية

ثانياً:على مستوى المجتمع :

تتمثل أهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على مستوى المجتمع فيما يلي:

1. إن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تعمل في مجال الأنشطة التجارية الخدمائية و السلعية و الفكرية .
2. إن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تغطي جزء كبير من احتياجات السوق المحلي
3. أنها تساهم إلى حد كبير في إعداد العمالة الماهرة.
4. إنها تشارك في حل مشكل البطالة في المجتمع .
5. استيعابها للقطاع الأكبر من العمالة في مختلف المجتمعات .
6. إن تشجيع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة خاصة العمالة في مجال الصناعات يساعد في تطوير التكنولوجيا و الفنون الإنتاجية المحلية في المجتمع و دفع هذه المؤسسات إلى مواقف تنافسية جيدة.
7. إن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تعمل على تحقيق التوازن الإقليمي .

¹ -محمد هيكال :مهارات إدارة المشروعات الصغيرة و المتوسطة ، ط1، مجموعة النيل العربية ، ، مصر 2003، ص13 .

ثالثا: على المستوى العالمي:

1. إن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة أصبحت علما قائما بذاته يدرس في الجامعات و المعاهد العلمية وقد أفردت لها المقررات الخاصة بها .
2. في مجال التدريب و التنمية أصبحت للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة برامج تدريبية عديدة و متنوعة تشمل مفاهيمها ، أنواعها ، إبعادها ، أركانها ، وظائفها و مهارات القائمين عليها كما تتضمن دراسات السوق و التسويق .
3. تهتم معظم دول العالم الآن بعقد الندوات و المؤتمرات و حلقات النقاش و البحث و ورشات العمل حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و أثرها على المجتمع اقتصاديا ، اجتماعيا ، و سياسيا و حضريا .
4. انتشار وسائل الإعلام المسموعة و المقروءة و المرئية على مستوى العالم التي تهتم بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول المختلفة .
5. انتشار المنظمات و الصناديق المعنية بدعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على مستوى العالم
6. باتت المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كواحدة من أقوى أدوات التنمية الصناعية و التكنولوجية .
7. مدى مساهمتها في الاقتصاد الوطني و ترقية الصادرات .

2- دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:¹

يمكن التأكيد على دور هذه المؤسسات من خلال التعرض إلى أهم ما تتسم به من مزايا و يمكن تلخيص هذه المزايا فيما يلي:

- 1-سهولة تكوين المؤسسات: فهي لا تحتاج إلى رؤوس أموال ضخمة ،ويمكن أن تكون على شكل مؤسسة أفراد أو شركات تضامن كما أن الإجراءات الإدارية المرتبطة بتكوينها تكون مبسطة
 - 2-توفير الوظائف الجديدة: هذه المؤسسات تسعى الى توفير العمل للعمال الذين لا يلبيون احتياجات المؤسسات الكبرى.
- و تدفع في العادة أجورا اقل مما تدفعه المؤسسات الكبرى حيث تكون في متوسط مؤهلاتهم العلمية أدنى من تلك التي يتحصل عليها الذين يعملون في المؤسسات الكبرى ، كما هو الشأن في الولايات المتحدة الأمريكية حيث يتزايد باستمرار عدد العاملين في المؤسسات الصغيرة ، ففي الفترة الممتدة ما بين 1988 إلى 1992 فان نسبة العمال 70% من النمو الوظيفي حدث في هذه المؤسسات والتي تستقطب العديد من الأفراد الذين لم يسبق لهم العمل ، و بالتالي تساهم في تخفيض حجم البطالة .

¹ -عثمان حسن عثمان: مفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في التنمية الاقتصادية ، بحوث و أوراق عمل الدورة الدولية ليومي 25-28 ماي 2013 حول تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و دورها في الاقتصاديات المغربية ، منشورات مخبر الشراكة و الاستثمار ، جامعة فرحات عباس ، سطيف الجزائر ، 2014، ص20.

3- تقديم منتجات و خدمات جديدة: أثبتت التجربة العلمية في بعض البلدان في الولايات المتحدة الأمريكية، أن المؤسسات الصغيرة تساهم بشكل فعال في النمو الاقتصادي من خلال تبنيها و تشجيعها لها، حيث ان 98% من التطور الجوهري للمنتجات الجديدة كانت نقطة انطلاق المؤسسات الصغيرة، ففي الولايات المتحدة الأمريكية تنفق المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ما يقرب 95% من تكاليف البحث و التطور و بالتالي يظهر دورها جليا في التنمية و التطور الاقتصادي .

4- توفير احتياجات المؤسسات الكبرى: تعتبر المؤسسات الصغيرة و المتوسطة سندا أساسيا للمؤسسات الكبرى فهي ومن خلال التعاقد من الباطن تقيم ارتباطات وثيقة بالمؤسسات الكبرى، سواء المحلية أو الخارجية، فإلى جانب دورها كمورد فهي تقوم بدور الموزعين و تقديم الخدمات ما بعد البيع خاصة بالعملاء، وعادة ما تبني المؤسسات الكبيرة إستراتيجيتها بالاعتماد على الموردين الخارجيين الصغار، و الذين يتصفون بدرجة عالية من الاعتمادية و المرونة.

5- تقديم السلع و الخدمات الخاصة: إن تلبية الحاجات الخاصة بالمستهلك لا تتم عبر المؤسسات الكبيرة فهناك متطلبات خاصة جدا بالمستهلك لا تلبها المؤسسات الكبرى لاعتمادها على الأنشطة التي تحقق وفرة الإنتاج الكبير، و بالتالي يجد المستهلك نفسه أمام مؤسسات صغيرة تقوم بتوفير هذه الخدمات .

6- الفاعلية في التسيير: تتبع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الغالب الطرق للتسيير لا تتميز بالتعقيدات بل بالسهولة و السيولة فيما يخص الهيكل التنظيمي، فهياكلها التنظيمية البسيطة، و اتصالاتها مباشرة و تستطيع أن تستغل بشكل جيد الاتصالات غير الرسمية و الفعالة كما ينطبق هذا الأمر على عملية اتخاذ القرارات خاصة من حيث توفر المعلومات و سرعة وصولها أو الفعالية في استخدامها، كما تمكنت هذه المؤسسات من استخدام أساليب التسيير الحديثة، و تستطيع الإدارة المسيرة إن تطبق كل ما يتعلق بمقولة الصغير أجمل و الصغير فعال.

7- الكفاءة الاقتصادية⁽¹⁾: في السنوات الأخيرة هناك اتجاه دائم و مستمر في التحول من المؤسسات الكبيرة إلى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، خاصة مع التحول الاقتصادي نحو قطاع الخدمات. و ساعد في هذا الاتجاه استخدام التقنيات الحديثة في عملية الإنتاج و بمساعدة الحسابات الالكترونية التي مكنت المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من العمل بكفاءة مثل المؤسسات الكبرى، و بالتالي تلاشي الفروقات الناتجة عن ميزة الحجم الاقتصادي التي تستفيد منها المؤسسات الكبيرة، و بهذا فان المؤسسات الصغيرة قادرة بفضل بساطة التكوين و الهيكل التنظيمي على تقديم الخدمات المميزة و توصيل منتجاتها للمستهلكين بشكل أفضل من منافسيها الكبار و بالرغم من الكثير من المزايا التي تتمتع بها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في المجالات الاقتصادية و الفنية و الاجتماعية و الإدارية و التي تجعلها قادرة على القيام بدور محوري أساسي في التنمية الاقتصادية، فإنها تعاني من بعض السلبيات التي تحد و تقلص من قيامها بهذا الدور المطلوب و أهم هذه السلبيات مرتبطة بعنصر الملكية سواء كانت فردية أو بشكل تضا من .

¹ - ماجدة العظيمة إدارة المشروعات الصغيرة، دار المسيرة للطبع و النشر، عمان، الأردن، 2004، ص.24.

المطلب الثالث: أشكال المؤسسات الصغيرة و المتوسطة¹:

تنقسم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة إلى عدة أنواع، تختلف أشكالها باختلاف معايير تصنيفها:

1- تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على أساس توجيهها:

يعتبر قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة قطاعا شاملا يميز فيه العديد من الأشكال و الأنواع وذاك حسب توجيهها، ومن بين هذه الأنواع:

أ- المؤسسات العائلية (المنزلية): تتميز المؤسسات الصغيرة و المتوسطة العائلية و المنزلية و يكون مكان إقامتها المنزل و تستخدم في العمل الأيدي العاملة .

ب- يقترَب أسلوب تنظيم المؤسسات التقليدية من النوع الأول، من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في كونها تستخدم العمل العائلي و تنتج منتجات تقليدية.

ج- المؤسسات المتطورة و شبه المتطورة: تتميز هذه المؤسسات عن غيرها في اتجاهها إلى الأخذ بفنون الإنتاج الحديثة سواء كان من ناحية التوزيع في استخدام رأس المال الثابت، أو من ناحية تنظيم العمل، أو من ناحية المنتجات التي يتم صنعها بطريقة منظمة .

2- تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على أساس أسلوب تنظيم العمل:

تترتب وحدات الإنتاج على أساس أسلوب تنظيم العمل، حيث نفرق بين نوعين من المؤسسات: المؤسسات المصنعة و المؤسسات غير مصنعة

3- تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب طبيعة المنتجات :

تصنف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب هذا المعيار إلى الفئات التالية :

أ- مؤسسات إنتاج السلع الاستهلاكية: يركز نشاط المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في نظام إنتاج السلع على المنتجات الغذائية، تحويل المنتجات الفلاحية، منتجات الجلود و الأحذية و النسيج و الورق و منتجات الخشب و مشتقاته .

ب- مؤسسات إنتاج السلع الوسيطة: يضم هذا النوع كل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المختصة في تحويل المعادن، الصناعات الكيماوية و البلاستيكية، الصناعات الميكانيكية، صناعة مواد البناء و المحاجر و المناجم.

¹ - سمير سعداوي و آخرون: دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في التنمية الاقتصادية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، قسم علوم التسيير، فرع المالية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006، ص12.

ج-مؤسسات إنتاج سلع التجهيز: تتميز صناعة التجهيز على الصناعات السابقة أنها تتطلب بالإضافة إلى المعدات والأدوات لتنفيذ إنتاجها تكنولوجية مركبة، فهي بذلك صناعة ذات كثافة رأس مال أكبر، الأمر الذي لا ينطبق و خصائص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، لهذا نرى أن مجال تدخل هذه المؤسسات يكون ضيق، بحيث يشمل الفروع البسيطة كإنتاج وتركيب بعض المعدات البسيطة.

د-المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المقالة⁽¹⁾: تعتبر المقالة الباطنية من أهم الأشكال التعاون الصناعي الذي يميز المؤسسات الصناعية الحديثة، وهو بشكل عام نوع من الترابط الهيكلي و الخلفي بين مؤسسة رئيسية تكون في اغلب الأحيان كبيرة و مؤسسات أخرى مقابلة تتميز بحجمها الصغير الذي يمنحها ديناميكية و قدرة على التكيف و شروط التعاون.

3-تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب تصنيف السوق:

قبل البدء في الخطوات العملية لتنفيذ المشروع يجب أن يتعرف صاحب المشروع على الأصناف القانونية و الإجراءات الحكومية للمشروعات بوجه عام و على ما يصلح منها للمشروع الصغير بوجه خاص .
وتتخذ الأشكال القانونية للمشروعات صوراً تتمثل في⁽²⁾:

• المنشأة الفردية.

• شركات الأشخاص: وتنقسم بدورها إلى :

أ-شركات تضامن: هي عقد بيع بين اثنين أو أكثر يتفقان فيه على الاتحاد معاً، و يلتزم جميع أعضائها بديون الشركة و التضامن من غير قيد أو حد، وغالباً ما يلجأ إليها أفراد العائلة الواحدة.

ب-شركة الشخص الوحيد ذات المسؤولية المحدودة: يلجأ بعض المستثمرين إلى تكوين شركة ذات الشريك الواحد كشخصية معنوية وذلك لتمتعها باستقلاليتها، وكذلك لتفادي الشريك أو المالك الوحيد من بيع ممتلكاته الخاصة في حالة الإفلاس مثلاً .

ج-شركة ذات المسؤولية المحدودة: شركة لا يقل عدد الشركاء فيها عن اثنين، بحيث لا تنحل بسبب: الأحوال الشخصية للشركاء (إفلاس، وفاة، ...)، رأس مالها ليس مقسم إلى حصص ولا إلى أسهم ، عدد الشركاء يكون محدوداً بموجب القانون، وكذلك الحد الأدنى لرأس المال.

¹ - سمير سعداوي و آخرون، دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في التنمية الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 15.

² -محمد هيكل، مرجع سابق ص 47، ص 48.

خلاصة :

فبالرغم من أهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الحياة الاقتصادية ، و اختلاف أشكالها فقد عرفت الإدارة الحديثة للموارد البشرية مراحل مختلفة في تطورها اكبر من ذي قبل ، فقد اكتسبت أهمية و مكانة مرموقة و مميزة داخل المؤسسة ، فهي تقوم بدورها و وظائفها على أكمل وجه ، فأصبحت من أهم الإدارات داخل المنظمة و العنصر الحساس ، و ذلك لاقتناع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بان الإدارة الحديثة للموارد البشرية الحجر الأساس فيها.

تمهيد :

من ضمن البرامج الخاصة بأنشطة الإدارة الحديثة للموارد البشرية التي تعتمد عليها كأدوات رئيسية هي برامج التدريب ، التحفيز و تقييم الأداء ، وقد هدفت الإدارة الحديثة في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من تبنيها لهذه البرامج للاستخدام الأمثل و الأفضل للمهارات التي تملكها ، لكن نظرا لصعوبة تكامل هذه البرامج مع بعضها البعض فقد طبقت المؤسسات برامج تخطيط المسار الوظيفي لكل الأفراد لأنه يحقق ذلك التكامل و الترابط كما أدت زيادة الحاجة إلى تبني إستراتيجية لمواردها التي تؤثر على نجاح الأعمال و الوظائف داخلها ، ويظهر ذلك من خلال الإدارة الإستراتيجية لموارد البشرية التي تعمل على مواجهها التحديات التي يواجهه كل من الفرد و المؤسسة.

المبحث الأول : الإدارة الحديثة للموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة

المطلب الأول : أهمية و دور التدريب ومدى تأثير الحوافز على أداء المؤسسة:

أولاً: أهمية تدريب الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

يعتبر التدريب من المواضيع الهامة التي احتلت موقعا محوريا في المشروعات الحديثة، فهي وظيفة تأتي بعد وظيفة الاختيار و التعيين و التدريب له أهمية بالنسبة للمؤسسة، فتكمن أهميته بين الأداء الفعلي و المستوى المطلوب منه فتمكن المؤسسة من التطور المستمر، و تكمن أهميته في :

- ✓ زيادة الإنتاجية و الأداء التنظيمي، إذ يساعد التدريب على زيادة مهارات و كفاءات العاملين و هذا ما ينعكس على الإنتاجية و يساهم في رفعها و كذا المساهمة في الاستقرار التنظيمي .
- ✓ ربط أهداف العاملين بأهداف المؤسسة ، كما يساهم التدريب في انفتاح المؤسسة على العالم الخارجي و ذلك من خلال مواكبتها للتطورات و التغيرات البيئية الخارجية سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية أو تكنولوجية .
- ✓ يساهم التدريب في تجديد و إثراء المعلومات التي تحتاجها المؤسسة لصياغة أهدافها و تنفيذ سياساتها
- ✓ يساعد في خلق اتجاهات ايجابية داخلية و خارجية نحو المؤسسة .
- ✓ يؤدي التدريب إلى توضيح السياسات العامة للمؤسسة و بناء قاعدة فعالة للاتصالات و الاستثمارات الداخلية ، و ينمي كفاءات و خبرات العاملين و زيادة مهاراتهم و رفع الروح المعنوية
- ✓ مواجهة التغيرات التي تحدث في النظم الاقتصادية و الاجتماعية و مواكبة التطور العلمي و التكنولوجي .

و يتضح مما ذكرناه أن للتدريب أهمية كبيرة تعود بالفائدة على المؤسسة ، و هذا ما يؤدي إلى اعتباره وظيفة مهمة و أساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية ، إذ يلعب دورا هاما في تحسين و تطوير أداء المورد البشري و كذا تحسين أداء المشروع ككل .

ثانيا : دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية للمؤسسة:

إن التدريب هو النشاط الذي توليه المنظمة اهتماما كبيرا ، حيث يهدف إلى تنمية قدرات الموارد البشرية في العمل و من خلاله يزود الفرد بالمعلومات و المهارات الجديدة المطلوبة لتحقيق إستراتيجية المنظمة في البيئة. إذ أن طبيعة التغيرات التي تعيشها المنظمات في الوقت الحاضر سواء كانت تكنولوجية أو تنظيمية أصبحت تفرض عليها ضرورة توافق قدرات الموارد البشرية مع ما يستجد من هذه التطورات بغية تحقيق ما تصبو إليه المنظمات و أصبح لزاما عليها أن تفتش عن برامج التدريب المناسبة للموارد البشرية في مراكز التدريب المختلفة. كما ينظر إلى وظيفة التدريب على أنها الوظيفة المكتملة للتعين، فلا يكفي أن تقوم المنظمات باختبار الموظفين و تعيينهم ، و إنما يجب إعداد هؤلاء الأفراد و تنمية قدراتهم على أداء الأعمال المستندة إليهم و مساعدتهم في اكتساب الجديد من المعلومات و تزويدهم بالأساليب لأداء الأعمال و صقل مهاراتهم، و للتدريب تأثيرات متعددة على أداء الموارد البشرية و من أهمها :

- ✓ رفع مستوى الأداء و تحسينه من الناحية الكمية و النوعية.
- ✓ تقوية العلاقات الإنسانية بين الأفراد و تطوير اتجاهاتهم .
- ✓ تنمية شعور العاملين بالانتماء و الولاء للمنظمة .
- ✓ تخفيض معدلات كل من الغياب و دوران العمل .
- ✓ توعية الموارد البشرية بأهمية التدريب و إكساب القدرة على البحث عن الجديد و المستحدث في شتى المجالات⁽¹⁾ .

ثالثاً: مدى تأثير الحوافز على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة :

حتى يكون تأثير الحوافز فعال يجب أن تتوفر فيه مجموعة من الشروط و هي :

- البساطة و تعني أن يكون النظام مختصراً و واضحاً و ذلك في صياغته و حساباته .
- التحديد و يقصد به أن تكون أنواع السلوك التي يتسم تحفيزها محددة و مفسرة كأن نقول مثلاً السعي لإنتاج أكثر أو العمل على تقليل التكاليف .
- يمكن تحقيقه حيث يجب أن يكون احتمال التوصل إلى تحقيق التصرفات و السلوكيات التي يتم تحفيزها امراً .
- يمكن قياسه يجب أن يكون الأداء أي السلوكيات و التصرفات مادية قابلة للتقييم و القياس .
- معايير الأداء يجب أن يتم وضع معايير محددة لتقييم الأداء و السلوك و أن يتم ذلك من خلال دراسات تجعل هذه المعايير يمكن تحقيقها و قابلة للقياس .
- التفاوت لا يجب أن يحصل لجميع العاملين على القدر نفسه للحوافز⁽²⁾ .
- العدالة يجب أن تتناسب حوافز الفرد إلى أدائه مع حوافز الآخرين على أداءهم . و عدم تحقيق العدالة قد يؤدي إلى الشعور بالاستياء .
- الكفاية يجب أن يكون هناك اجر يكفي احتياجات العاملين .
- السيطرة و يعني سيطرة كاملة من الأفراد على الأعمال التي يقومون بها و الظروف المحيطة بها حتى يمكن تقييم ما يقومون به من الأعمال .
- التغطية الكاملة للأداء و هو أن يشتمل نظام الحوافز كل أنواع الإيجاد في الأداء من حيث زيادة كمية جودة النتائج ، تخفيض التكاليف ، تقليل الحوادث .
- المشاركة إن مشاركة العمال في وضع نظام الحوافز يمكن أن يزيد إقناعهم به و تحسينهم له و المحافظة عليه

¹ -علي يونس مايا ، قياس اثر التدريب في أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني ، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية و الإدارية ، مجلة 20 ، 2012 ، العدد 2 .

2-احمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، ط2 ، الدار العربية ، الإسكندرية 2009 ، ص236 .

- التوزيع يجب أن تكون الحوافز مختلفة في نوعها حتى تكون مثيرة و مرضية لكافة الاحتياجات .
- الجدوى يجب أن يكون النظام بشكل منفعة للمنظمة في زيادة إيراداتها أو نواتجها .
- شمول كل العاملين و هو أن يشمل النظام كل الوظائف بالمنظمة .
- البذخ يجب أن تكون الحوافز واضحة و كبيرة ليكون لها اثر لأن العكس قد يؤدي إلى العكس .
- المرونة انه يتماشى نظام الحوافز مع التغيرات التي تحدث داخل المؤسسة أو محيطها الخارجي .
- العلانية يجب أن يكون نظام الحوافز معلنا لكي يزيد من ثقة العاملين .
- الإسناد يعني مساندة الإدارة العليا عند بداية النظام لإعطاء الدفعة القوية .
- التدريب يجب تدريب المشرفين و هم المدبرون و رؤساء الأقسام و الملاحظين و المشرفين على إجراءات النظام .
- القوة و يجب أن يكون نظام الحوافز ذو بداية قوية بمساندة الإدارة العليا و استخدام إعلانات و شعارات قوية⁽¹⁾ .

المطلب الثاني : مقومات الإدارة الحديثة للموارد البشرية واشتراكها في صنع القرار.

أولا :مقومات الإدارة الحديثة للموارد البشرية في المؤسسة : يمكن تحديد مقومات الإدارة الحديثة في :

1-دعم المؤسسة لنجاح إدارة الموارد البشرية⁽²⁾ : ولا يتحقق هذا الدعم إلا عن طريق قيادة متجاوبة ،وملتزمة وداعمة للنجاح،فالقيادة الداعمة هي شرط من شروط المؤسسة الناجحة ، حيث تترك الأفراد يشاركون فعليا في القرارات التي تتخذها على كل المستويات الإدارية للمؤسسة ،وهذا في حد ذاته يعتبر مدخلا حقيقيا لبناء مؤسسة ناجحة ،ومواكبة للتغيرات و التحديات المستجدة ،فبواسطة هذه المشاركة يمكن للإدارة أن تحول سياستها و استراتيجياتها القديمة التي تنطوي على تسلط الإدارة ،وفرص القرارات من أعلى الهرم الإداري إلى أسفله ،إلى سياسات و استراتيجيات جديدة تقوم على المشاركة الفعلية للأفراد ،ويكون اتخاذ القرارات فيها ممكنا في قاعدة الهرم الإداري.وعليه يبدو جليا أن نجاح المؤسسة لا يكون إلا من خلال فلسفة قيادتها ،وتزويدها لإدارة الموارد البشرية بكل مستلزمات الحياة .

2-نجاح مدير إدارة الموارد البشرية⁽³⁾ :يستدعي العمل الناجح لإدارة الموارد البشرية أن يكون مديرها على معرفة كمية ونوعية بالموارد البشرية في أن واحد ،فالمعرفة الكمية تختص بمعرفة العموميات حول الوظائف الموجودة والمراكز الوظيفية المخصصة لها ،أما المعرفة النوعية فتتركز على نوعية الوظائف ، و الشروط المتصلة بها أو بعبارة أخرى ، معرفة عدد الوظائف الحالية في المؤسسة ، و تعتبر من الأمور البديهية العامة التي يعرفها كل

¹ -احمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ،سبق ذكره ،ص237 .

² - حسن إبراهيم بلوط ،إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ،ط1 ،دار النهضة ،بيروت -لبنان 2002 ، ص 65 .

³ -رواية محمد حسن ،إدارة الموارد البشرية ،المكتب الجامعي الحديث ،الإسكندرية-مصر ،1998 ، ص 23 .

المدراء تقريبا ، و هي معرفة كمية ، أما النمو المستقبلي بعدد الوظائف المستحدثة ، و عدد الأشخاص المتوقع نقلهم من مكان لآخر داخل المؤسسة ، فهي معلومات لا يعرفها إلا مدير الموارد البشرية ، و تتطلب استخدام علوم تطبيقية لتبوء بها ، و اكتساب هذه المعلومات يعبر عن المعرفة النوعية ، لذا فمقياس النجاح للمعرفة النوعية يختلف عن المقاييس للمعرفة الكمية ، و إن كانت هاتان المعرفتان تكمل إحداها الأخرى .

3- نجاح الموارد البشرية في أدائها بالمؤسسة¹: حتى يتحقق للمؤسسة هذا المقوم و هو وجود أفراد هذا الأخير أي وجود أفراد ناجحين علميا أن تركز من خلال إدارة الموارد البشرية على ميزتين أساسيتين ، الأولى هي مقدرة العمال و تمكينهم من المعارف و المهارات ، و الخبرات التي تساعد الفرد على الأداء الجيد للعمل ، و التي بدورهم اكتسابها و تطويرها و بالتالي فهذه المقدرة منها ما يتعلق بالإمكانيات الجسدية ، و منها ما يتعلق بالإمكانيات المعرفية ، و دور إدارة الموارد البشرية يكمن في استخدام وظائفها ، و بالشكل الذي يجعل قدراتها الموارد البشرية تتلاءم مع متطلبات و شروط الوظائف الموجودة في المؤسسة ، أما الميزة الثانية التي تساعد الموارد البشرية على النجاح ، فهي الحافز الذي يعبر بدوره عن استعداد الفرد للقيام بالعمل المطلوب منه . غير أن هذه الميزة تكلف المؤسسة ثمنا باهظا يجعل إدارة الموارد البشرية تخصص له وظائف كالتعويضات و صيانة الموارد البشرية حتى تتمكن من التحكم فيه أكثر .

ثانيا: اشتراك إدارة الموارد البشرية في عملية صنع القرار في المؤسسة :

يتطلب نجاح المؤسسة في مجال الأعمال تخطيط مواردها تخطيطا فعالا ، أحد هذه الموارد التي لها أثر كبير على فعالية الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة ، و إقحام إدارة الموارد البشرية في عملية صنع القرار ، يؤدي إلى إنشاء بيئة ثقافية و تنظيمية أكثر مرونة ، و أكثر قدرة على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة . و بهذا ، لا يقتصر دور إدارة الموارد البشرية على مجرد التكيف ، و الاستجابة لمتطلبات القرارات الإستراتيجية المتخذة في المؤسسة ، و إنما تشارك أيضا في إعداد هذه القرارات بمساهمتها فيما يلي :

1-قيام إدارة الموارد البشرية بالفحص البيئي : يمثل الفحص البيئي مطلباً أساسياً للتخطيط الاستراتيجي في المؤسسة ، لما له أهمية⁽²⁾ خاصة في فترات التطور التكنولوجي السريع ، و التغيرات الطارئة على بيئة الأعمال ، فإدارة الموارد البشرية تقوم بدور هام في الفحص البيئي خاصة في مجال الموارد البشرية ، فهي بمثابة⁽³⁾ استخبارات المؤسسة ، إلى جانب إدارتي : المالية ، و التسويق ، كل في تخصصه . لذا فإن إدارة الموارد البشرية تقوم بتقديم معلومات أساسية في مرحلة صنع القرارات الإستراتيجية للمؤسسة ، من خلال قيامها بالاستخبارات التنافسية ، الأمر الذي يزيد من قيمة إدارة الموارد البشرية في هذه المرحلة الحساسة من التخطيط الاستراتيجي

¹ - حسن إبراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، مرجع سبق ذكره ، ص 74 .

2- مصطفى محمود أبو بكر ، إدارة الموارد البشرية "مدخل الميزة التنافسية" الدار الجامعية ، الإسكندرية - مصر 2003 ، ص 21 .

3- رواية محمود حسن ، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية ، الدار الجامعية الإسكندرية ، مصر 2002 ، ص 171 .

باعتبارها مصدرا هاما للمعلومات . فمن خلال المعلومات التي تؤمنها إدارة الموارد البشرية عن منافسي المؤسسة ، يمكن على ضوءها تنمية البدائل للقرارات الإستراتيجية اللازمة لمواجهةهم بفعالية أكثر .

2-تأمين الدعم اللازم لقرارات إعادة تخصيص الموارد : تقوم ⁽¹⁾ إدارة الموارد البشرية بدور أساسي في تقييم الجدوى من تطبيق القرارات الإستراتيجية السابقة للمؤسسة ، حيث تقدم نتائج هذا التقييم في شكل معلومات جاهزة ، تكون بمثابة مدخلات في مرحلة إعداد القرارات الإستراتيجية اللاحقة للمؤسسة ، و بما أن جوهر الإستراتيجية ⁽²⁾ ينصب على أساس تخصيص الموارد بما يحقق للمؤسسة ميزة تنافسية ، فإن الوحدات الإنتاجية التي لا تساهم في تحقيق هذه الميزة التنافسية قد حرمت من الموارد المخصصة لها ، مما يؤدي لانخفاض معنويات الأفراد العاملين بها ، و هنا يظهر دور إدارة الموارد البشرية في التخفيف من حدة هذا الشعور ، لدى العاملين في الوحدات الإنتاجية التي تم حرمانها من الموارد ، فغالبا ما تكون المجالات التي لم تتعلق ما خصص لها من الموارد الهامة لتحقيق نجاح المؤسسة على الأقل في الأجل القصير . و يأتي قرار إعادة تخصيص الموارد نظرا لكون مجالات الأعمال ، التي تمثل فرصة للمؤسسة في تحقيق ميزة تنافسية ، تتطلب تخصيصا للموارد أكثر من غيرها ، و بما أن تأمين موارد جديدة سيحتاج لإمكانيات مالية قد لا تتوفر لديها حاليا ، تقوم بالجوء إلى إعادة تخصيص الموارد في المجالات التي لا تمثل نقطة قوة للمؤسسة . و على إدارة الموارد البشرية تأمين أسلوب للتعامل مع الأفراد في هذه المجالات ، التي لا تزال ذات أهمية لتنفيذ القرارات الإستراتيجية ، و التفكير في طريقة لنقلهم إلى المجالات التي تحقق ميزة تنافسية ، أو في طريقة أخرى تخفض النفقات التي تنجز عن تعطيل هذه الموارد البشرية .

3-التعامل مع العجز أو الفائض في الموارد البشرية خلال فترة تخصيص الموارد : لإدارة الموارد البشرية دور هام في الفترة الزمنية المتاحة ، منذ بداية ظهور الحاجة للموارد البشرية حتى تأمينها ، فكلما كانت هذه الفترة الزمنية أطول ، كلما سمح هذا بوجود ⁽³⁾ بدائل للتعامل مع العجز أو الفائض في الموارد البشرية . لهذا لا بد أن يأخذ فريق التخطيط الاستراتيجي ⁽⁴⁾ إمكانية استخدام موارد بشرية مؤقتة ، إلى حين توفير ما يلزم منها برعاية إدارة الموارد البشرية ، فهذه الموارد البشرية المؤقتة تجعل القرارات الإستراتيجية أكثر مرونة في التنفيذ ، و يكون للمؤسسة خيارات متعددة قبل أن تصل إلى نقطة إلى الخلف . إلى التخصيص الكامل للموارد في المجالات المعينة بذلك .

¹ -جمال الدين محمد مرسي ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية : المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي و العشرين ،الدار الجامعية الإسكندرية -مصر ، 2003 ، ص 172 .

2-رواية محمود حسن ، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص 172 .

3-احمد سيد مصطفى ، إدارة الموارد البشرية ، منظور القرن الحادي و العشرين ، مرجع سبق ذكره ، ص 93 .

4-رواية محمود حسن ، مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص 173 .

المطلب الثالث: مراحل تقييم الإدارة الحديثة للموارد البشرية والعوامل على الأداء

1- مراحل تقييم إدارة الحديثة للموارد البشرية:

إن عملية تقييم الأداء تعتبر من أهم النشاطات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية التي تعتبر عملية تنظيمية مستمرة تقاس من خلال أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة ، و ذلك بهدف تحديد نقاط القوة و الضعف و انعكاسات السلبية و الايجابية على أداء الفرد و فاعليته في المؤسسة . إذ "لا يمكن تقييم الأداء في حد ذاته عملية اتخاذ قرار و إنما هو ما يضمنه من قاعدة معلوماتية يعتبر عملية مساعدة فقط ⁽¹⁾ أن عملية تقييم أداء الموارد البشرية تسعى للوصول إلى غايات تقع على ثلاث مستويات تتمثل في المؤسسة و المسؤول و العامل .

أولاً : على مستوى المؤسسة : تسعى الإدارة الحديثة للموارد البشرية الى :

- ✓ العمل على إيجاد المناخ المناسب و الملائم من الثقة و التعامل الأخلاقي ، الذي يسهم في تجنب حدوث الشكاوي من طرف الأفراد تجاه المؤسسة
- ✓ رفع مستوى أداء الموارد البشرية بالعمل على تنمية قدراتهم و كذا توظيف طموحاتهم بأساليب تؤهلهم للتقدم و التطور
- ✓ تقييم برامج و سياسات إدارة الموارد البشرية باعتبار نتائج التقييم وسيلة تستخدم في المساعدة على نقد هذه السياسات .
- ✓ العمل على وضع مقاييس موضوعية لأداء الموارد البشرية من خلال تحليل للعمل و مستلزماته
- ✓ المساعدة في تحديد سبل تحسين مستوى أداء الموارد البشرية و دفعهم لتطوير أنفسهم بتوفر فرص التكوين .

ثانيا- على مستوى المسؤولين : أن قيام المسؤول بتقييم أداء الفرد العامل و الحكم على أنه قام بعمل جيد أو ضعيف أو حتى سيء ليس سهلاً ، و إنما يعتبر عملية تحد ، سواء من الجانب الفكري أو الإبداعي و هذا يهدف الوصول إلى تقييم سليم و موضوعي ، و هو ما يساعد على تطوير العلاقات و تنميتها بين الفرد العامل و المؤسسة و بالتالي التعرف على المشاكل و إيجاد الحلول المناسبة لها .

ثالثاً- على مستوى الفرد العامل : إن الفرد العامل في المؤسسة بالعدالة و بأن جهده المبذول في العمل مأخوذ بعين الاعتبار، يجعله يحس أكثر بالمسؤولية و يدفعه بذلك إلى العمل بجدية أكبر، و هذا من أجل أن ينال احترام و تقدير المسؤولين و كذا الوصول إلى المكافأة مادياً و هو ما يعتبر حافزاً إيجابياً يساعد على تنمية الأداء .

و من أجل جعل عملية تقييم الأداء ناجحة فانه تخصص لها الأموال و المجهودات و كذلك الوقت الكافي لكي تصل المؤسسة من خلال هذا التقييم إلى النتائج المرغوبة سواء برفع الروح المعنوية ، أو الإحساس بالعدالة و تحمل المسؤولية

¹ - عبد الملك مزهودة ، الأداء بين الكفاءة و الفعالية مفهوم و تقييم ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد الأول ، جامعة محمد حيزر بسكرة ، 2001 ، ص 95 .

2- مراحل تقييم الأداء: تعد عملية تقييم الأداء معقدة تتطلب من القائمين على تنفيذها تخطيطا سليما مبنيًا على أسس منطقية ذات خطوات متسلسلة بغية تحقيق الأهداف التي تنشدها المنظمة، وفي مايلي إدراج الخطوات أو المراحل على النحو التالي :

✓ وضع توقعات الأداء: تعد هذه الخطوة أولى خطوات عملية تقييم أداء العاملين ، حيث يتم التعاون فيما بين المنظمة و العاملين على وضع توقعات الأداء ، و بالتالي الاتفاق فيما بينهم حول وصف المهام المطلوبة و النتائج التي ينبغي تحقيقها.

✓ مرحلة مراقبة التقدم في الأداء: تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد العامل و قياسا إلى المعايير الموضوعية مسبقا ، من خلال ذلك يمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية ، حيث يتم توفير المعلومات عن كيفية انجاز العمل و إمكانية تنفيذه بشكل أفضل ، أي سيتم هنا تحديد الانحرافات الحاصلة و محاولة علاج تلك الانحرافات ، ومحاولة تفاديها مستقبلا.

إن تقييم الأداء يتم بمقتضى تقييم أداء جميع العاملين في المنظمة ، و التعرف على مستويات الأداء التي يمكن الاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات المختلفة ، وذلك عبر مناقشة التقارير مع العاملين و الحالات التي تحتاج للمناقشة ، و تتضمن التوجيه و التصحيح و الاتفاق على الأهداف ، و برامج التدريب و العمل الجديد ، وكذلك الشكر و التحفيز للمتميزين و المبدعين.

3العوامل المؤثرة على الأداء:

وبغرض التبسيط يمكننا تقسيم هذه العوامل إلى نوعين وهما ⁽¹⁾ :

أولا:العوامل الخارجية:تتعلق محددات الأداء الخارجية ببيئة العمل الخارجية العامة بمتغيراتها السياسية الاقتصادية،الاجتماعية بشكل عام، إلا إن أهم عواملها:

- ظروف العمل المادية: تتمثل في مناخ العمل بالمؤسسة مثل الإضاءة، التهوية، الضوضاء، الرطوبة الحرارة، النظافة، ترتيب الآلات، الوجبات الغذائية وغيرها، وهي ذات تأثير كبير على الصحة البدنية و النفسية للفرد و أدائه الوظيفي، لما لها من دور في توفير جو عمل آمن و مريح .
- العوامل الفنية: تتمثل في نوعية الآلات و المعدات و أساليب العمل المستخدمة في العمل و الإنتاج حيث يكون لها دور في أداء الأفراد ، لأن ذلك يتوقف على طبيعة و خصائص النشاط الذي يمارسه

¹ -لياي غقال ،ميلود برني ،مناهج إدارة الموارد البشرية في مواجهة تحدي ضغوط العمل ،ملتقى حول تطور المهن و الكفاءات و تحولات وظيفة إدارة الموارد البشرية ، جامعة معسكر ،يومي 14 و 15 ماي 2012.

الفرد ، لأنه قد يوضع أفراد لديهم قدرات عالية و تدريب جيد في مواقف تحول دون القيام بالعمل عندما لا يتم إعطائهم الموارد اللازمة للأداء الفعال للمهام.

➤ **العوامل الاجتماعية :** تتمثل في ظروف العمل الاجتماعية التي أثبتت تجارب هاثورن في ثلاثينات القرن الماضي أثرها الهام على أداء الفرد و لعل من أهم التنظيم غير الرسمي لجماعات العمل ، نمط القيادة و الإشراف ، و العلاقات الرسمية داخل جماعة العمل

ثانياً:العوامل الذاتية: وهي العوامل التي ترتبط بسلوك الفرد في العمل الذي يمثل الأداء الوظيفي ، هذا الأخير ينتج تفاعل القدرة على العمل و الدافعية للعمل لدى الفرد في ظل البيئة أو الظروف التي يمارس فيها العمل ويمكن شرحها كما يلي :

➤ **القدرة على العمل :** تتمثل القدرة على العمل في قدرات الفرد الشخصية التي تحدد درجة فعالية و كفاءة الجهد الذي يبذله في العمل ، ويمكن تقييم هذه القدرات إلى :

- قدرات فطرية أو موروثية :
- القدرات المكتسبة

➤ **الدافعية للعمل :** تشير الدافعية إلى الطاقة الكامنة داخل الفرد و التي تحركه و توجهه للتصرف بطريقة معينة ، كما تمثل قوة الحماس التي يتصف بها الفرد للقيام بمهام العمل ، أي أنها قوة تدفع الفرد لإعطاء اتجاه لحاجاته التي تحدد سلوك الفرد الذي يهدف إلى تقليل التوتر و بالتالي تحقيق التوازن لديه ، وهي تعبر عن الرغبة في العمل و تنعكس في شكل جهد يبذله الفرد في العمل و في درجة مثابته و استمراره فيه ، بمعنى آخر الدافعية تحدد مدى استخدام الفرد لقدراته في العمل .

إن العوامل التي تم التطرق لها سابقاً تتفاعل فيما بينها ، و يكون نتاج هذا التفاعل هو مستوى الأداء الفعلي للفرد ، كما أن لهذه المحددات أوزان مختلفة في تأثيرها على الأداء ، بالإضافة إلى تأثيرها على بعضها البعض فارتفاع القدرات مثلاً يزيد من دافعية أو رغبة الفرد في العمل ، كما أن الدافعية قد تجعل الفرد يسعى لتطوير و تنمية قدراته ، مما يتطلب منا أن ننظر إلى هذه المحددات نظرة شاملة ، ورغم أهمية الرغبة في العمل لتحقيق الأداء ، إلا أن تأثيرها على الأداء يبقى غير كاف أن لم يكن معها التعهد أو المثابرة في العمل ، فقد يرغب الفرد في إنجاز مهمة ما ، فهذا لديه رغبة قوية و تعهد منخفض ، كما أن فرداً آخر قد يواظب على العمل ، أي لديه تعهد و مثابرة قويتين ، إلا أن عمله غير مهم له ، فهذا لديه تعهد أو مثابرة مرتفعة ولكن رغبة منخفضة في العمل.

المبحث الثاني: المسار الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المطلب الأول: أهمية وأهداف ودور الإدارة الحديثة للموارد البشرية في تطوير المسار الوظيفي :

أولاً: أهمية الإدارة الحديثة للموارد البشرية في تطوير المسار الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

الإدارة لديها حافز لفهم ديناميكية المسار الوظيفي ، ففي الواقع تسيير الإدارة الحديثة للموارد البشرية بفاعلية يتوقف على فهم الحاجات الوظيفية للفرد على إدارة مساره الوظيفي بفعالية.

- اختيار الموارد البشرية : تبدأ إدارة الموارد البشرية بالاستقطاب و الاختيار و التكيف الاجتماعي الفعال للفرد الجديد و تحتاج المؤسسة إلى الاهتمام بتحديد وعاء من الأفراد المؤهلين الموهوبين و اختيار و تعيين أفضل فرد في العمل ، و الذي يكون هناك احتمالات أكبر تنمية لإسهامه في التنمية ، و لكي تحقق المؤسسة هذه المهام لا بد و أن تتفهم المسارات الوظيفية التي تقدمها و التي تتوافق مع أهدافها و توقعاتها ، علاوة على ذلك عليها أن تساعد الأفراد على فهم وظائفهم و تقدير قيمة الثقافة التنظيمية .

- تنمية و استخدام الموارد البشرية : عندما يكون وضع الفرد في المؤسسة لا يتناسب مع مؤهلاته أو ميوله يصيبه الإحباط نتيجة عدم وجود فرص لنموه ، فيصبح الفرد عبئاً و التزاماً على المؤسسة أن تساعد أفرادها على إدارة مساراتهم الوظيفية⁽¹⁾ ، و علاوة على ذلك و لكي تساعد و تدعم أداء و تنمية الموارد البشرية ، عليها أن تفهم المهام الحرجة التي تواجه الأفراد في المراحل المختلفة لمساراتهم الوظيفية ، و ضمان حركة المؤسسة للموارد البشرية لشغل المراكز الشاغرة فالترقية و المعاش و النقل و إنهاء الخدمة لبعض العناصر الرئيسية في المستويات العليا ، تحدد سلسلة من فرص الحراك للمستويات الأقل ، حيث أن كل فراغ وظيفي يشغل من الداخل ، يخلق مراكز شاغرة أخرى بالمؤسسة ، و لذلك يتطلب التدفق المنتظم للموارد البشرية لديهم الخبرات المتطورة الضرورية لتحمل مسؤولية أكبر ، كما يجب على المؤسسة فهم الديناميكية التي تتخذ ال القرارات المهنية و أن تكون على علم بالاهتمامات المهنية للفرد حتى تتجنب الخطأ في تقديراتها و حساباتها لاحتياجات الموارد البشرية

- توافر المهارات و المواهب : و يقصد به توفير معلومات عن القدرات و طموحات الأفراد بحيث يمكن وضع الفرد المناسب في مكانه المناسب ، لتحقيق التوافق بين الاحتياطات التنظيمية و الإمكانيات الفردية .

- تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة كمنظمة تسعى جاهدة لتحسين أنشطتها و عملياتها⁽²⁾ .

- الاستقطاب : و يعني به تدعيم جاذبية المناخ التنظيمي كمكان يسعى الأفراد الموهوبين للعمل به .

¹ - رواية محمود حسن ، مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية ، مرجع سابق الذكر ، ص 340 .

2- Alain chauvet .methods de management .les édition d'organisation .p102.

- توضيح الأهداف : و يعني العمل على مساعدة المديرين و المشرفين على توضيح الأهداف التنظيمية على مستوى الوحدات و كيفية توافقها مع مهام الأفراد .

- تقييم الأداء : يساهم المسار الوظيفي في القيام بعمليات تقييم الأداء على أساس أساليب عادلة مثل الكفاءة و المهارة و مدى الاستعداد و ليس على أساس معايير غير موضوعية مثل الجنس ، السن ، العمر ، ومن ثم توضيح نقاط القوة و الضعف في الأداء الفرد⁽¹⁾

إدارة الرسوب و الجمود الوظيفي: في حالة وجود عدد كبير من المترشحين لمراكز مهينة بدرجة تفوق عدد المراكز المتاحة للترقية المديرين و الأفراد الآخرين ، يصبح كثير من الأفراد راسبين وظيفيا في المراحل المهنية الأولى ، أي أن احتمال بقائهم في وظائف تقدم فرص محدودة الترقية ، ويمثل هذا الموقف تحدي بالنسبة للمؤسسة تسعى للحفاظ على مستوى عالي من إنتاجية أفرادها بتقليل معدل دوران العمل العالي مثلا أو نسبة الغيابات التي يمكن أن تسبب مشاكل انخفاض معنويات الأفراد الذين يدركون عدم وجود فرص كبيرة أمامهم للتقدم في العمل ، وذلك يكون إما بفهم المسار الوظيفي لكل فرد من المنظمة⁽²⁾ .

-الدافعية:إن إثارة دافعية الفرد للعمل بفعالية متوقف على مدى إدراكه بأن البيئة و مناخ عمله يقدم فرص النمو و التحدي و المسؤولية المشتركة للمؤسسة ، لتحقيق النمو الشخصي .

و باختصار و كما هو واضح فإن المسار الوظيفي يعتبر بمثابة الرسالة التي تضفي قيمة أكبر أنشطة الموارد البشرية ، فإن الاتصال بين برامج المؤسسة و الأفراد سينعدم⁽³⁾ .

ثانيا :أهداف إدارة الحديثة للموارد البشرية في تخطيط المسار الوظيفي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

هناك عدة أهداف لعملية تخطيط المسار الوظيفي يمكن إيجازها في النقاط التالية⁽⁴⁾

✓ إن الأفراد يتغيرون بمرور الزمن ،ومن الطبيعي أن تتغير احتياجاتهم و اهتماماتهم وفقا لذلك المثل فإن المؤسسات تغير اتجاهاتها ومن تعدل استراتيجياتها لتحقيق التوافق مع هذه التغيرات ، و عليه إذا كان وجود الأهداف يعتبر ضروريا ،فإن إظهار قدر من المرونة بشأن كيفية تحقيقها يعتبر متطلبا لتحقيق الفعالية و النجاح ،وذلك من خلال تخطيط المسار الوظيفي الذي يسمح بالتوفيق بين الاحتياجات التنظيمية و الفردية بالطريقة التي تساهم في تحقيق رضا العاملين و تحقيق الأهداف الإستراتيجية في ذات الوقت .

¹-احمد ماهر ، دليلك إلى تخطيط و تطوير المستقبل الوظيفي ، ط1،الدار الجامعية ، للطبع و النشر و التوزيع ،الإسكندرية ، 1995 ، ص 16 .

²-رواية محمود حسن ،مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية ،مرجع سابق الذكر ،ص342 .

³- رواية محمود حسن ،نفس المرجع ، ص 350.

⁴-احمد ماهر ، دليلك إلى تخطيط و تطوير المستقبل الوظيفي ، نفس المرجع ، ص 16 .

- ✓ يساهم تخطيط المسار الوظيفي في تقويم قدرات الأفراد و مهاراتهم ، وبالرغم من أن نظام تقارير الأداء يمكن أن يعطي المعلومات المفيدة في هذا المجال ، إلا أن ما يشوب هذه التقارير من أوجه قصور بسبب بعض نواحي التحيز و عدم الموضوعية ، جعل الكثير من المؤسسات تفكر في أساليب علمية أخرى للتقويم الموضوعي يمكن الاستفادة منها .
- ✓ تطوير سياسات إدارة الموارد البشرية المطبقة حاليا في المؤسسة ، ذلك ان تصميم برنامج متكامل لتنمية المسارات الوظيفية يحتاج إلى إدخال بعض التعديلات على السياسات الحالية للموارد البشرية أو وضع سياسات جديدة خاصة في مجالات النقل ، الترقية ، التحفيز ، التدريب و التقييم لضمان نجاح البرنامج⁽¹⁾ .
- ✓ تحقيق التنسيق و التكامل في نظام الموارد البشرية بالمؤسسة ، حيث يضمن التخطيط الفعال للمسارات الوظيفية للأفراد التعامل مع كافة وظائف الإدارة الحديثة للموارد البشرية وفق مدخل النظم ، حيث يتعدى الاستفادة من مزايا تخطيط المسار الوظيفي دون وجود ممارسات إدارية سليمة في مجالات إنشاء فرص عمل و البحث عن الكفاءات المتميزة ، ووضع نظم و لوائح مرنة و موضوعية لأعمال التعيين و الرواتب و المكافآت و غيرها من سياسات التوظيف و استثمار الموارد البشرية .
- ✓ يهدف الفرد أساسا في تخطيط مساره لتحقيق التوازن الصحيح بين الوظيفة و المؤسسة والعائلة و الأصدقاء و الاستمتاع بالحياة و أيضا تحقيق الوضع الاجتماعي المرموق الذي يحصل عليها من خلال أعمال تخرج عن نطاق وظيفته
- ✓ تساهم سياسة تخطيط المسار الوظيفي على حرص أفرادها لتحقيق التميز و بالتالي تكوين دافع قوي لتحديث و تطوير قدراتهم و مهاراتهم و اكتساب كل ما هو جديد في مجال مهنته أو وظيفته و لتقديم أفكار غير تقليدية لخدمة المؤسسة⁽²⁾ .

و خلاصة القول و بصفة عامة يتحدد الهدف من تخطيط المسار الوظيفي في وضع الفرد مكانه المناسب ، ليجد الفرد الوظيفة المناسبة له و يحقق أهدافه التي تتمثل خاصة بالنمو في العمل و الرضا عنه هذا من جهة ، وتجد المؤسسة الفرد المناسب لوظائفها لتحقيق الإنتاجية و الربح .

ثالثا دور الإدارة الحديثة للموارد البشرية في تطوير المسار الوظيفي

إن نجاح عملية تطوير المسار الوظيفي لا يمكن لها الاعتماد على الأنشطة الفردية فقط بل أن ذلك النجاح يتطلب أيضا المساعدة من جانب الإدارة الحديثة للموارد البشرية ، فبدون توجيه و إرشاد و تعليم من جانب

¹ -صلاح الدين محمد عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية القاهرة-مصر ، 1999 ، ص 279 .

² -مصطفى محمود أبو بكر ، الموارد البشرية " مدخل لتحقيق الميزة التنافسية " ، مرجع سبق ذكره ، ص 221 .

إدارة الموارد البشرية أو المديرين المباشرين ، فقد يقوم الفرد بتصرفات تتعلق بالقرارات المرتبطة بمساره الوظيفي دون أن تكون نتائج تلك القرارات في صالحه⁽¹⁾ .

لذا تقوم الإدارة الحديثة للموارد البشرية في إطار تطوير المسار الوظيفي بالمهام التالية :

- تدريب المديرين المباشرين على ملاحظة المرؤوسين و تحديد أي اختلال في التوافق بينهم وبين مناصبهم .
- مساعدة الأفراد على البصر بذاتهم و التخطيط لمساراتهم .

- ممارسة بعض أنشطة تخطيط و تطوير المسار الوظيفي مثل :النقل ، الترقية و التدريب⁽²⁾ .

ويمكن القول أن جميع الأدوار و الأنشطة التي يمكن القيام بها لتطوير المسار الوظيفي سواء على المستوى الفردي او من خلال دعم و مساندة إدارة الموارد البشرية تحتاج إلى توافر عاملين من عوامل المحددة لكفاءة ذلك التطوير و هما :

- دعم و مساندة الإدارة العليا و قناعتها بأهمية و منافع عملية تخطيط المسار الوظيفي .
- وجود نظام تدفق معلومات مرتدة للأفراد حول نتائج مجهوداتهم الخاصة بتطوير المسار الوظيفي⁽³⁾ .

كما أن التتابع في الماضي ، الحاضر و المستقبل للوظائف التي يشغلها الفرد في مختلف هياكل المنظمة ، حيث تبين التوافق الدائم بين احتياجات المنظمة و رغبات و طموحات الأفراد⁽⁴⁾ .

المطلب الثاني :مراحل و نموذج تخطيط المسار الوظيفي و خصائصه:

أولاً : مراحل تخطيط المسار الوظيفي :

تتطلب عملية التخطيط المسار الوظيفي التنظيمي القيام بعدة خطوات ضرورية تتمثل في⁽⁵⁾ .

1 .تصميم المسارات الوظيفية : يتم في هذه المرحلة دراسة هيكل الوظائف الموجودة بالمؤسسة مع تجزئة هذه الوظائف إلى مسارات وظيفية مع ضرورة وجود ارتباط واضح بين الوظائف المكونة لكل مسار ، و يتبع ذلك تحديد مسؤوليات كل وظيفة من وظائف المسار ، و أيضا تحديد المتطلبات الأساسية اللازمة للسير في كل مسار متضمنة المؤهلات و مستوى المعارف و المهارات و التدريب ، و يمكن الاستفادة من بطاقات و صف الوظائف في هذا المجال .

¹ -سيد محمد جاد الرب ، استراتيجيات تطوير و تحسين الأداء ، الأطر المنهجية و التطبيقات العملية ، ط1 ، مطبعة العشري ، مصر ، 2009 ، ص 486 ، ص 488 .

² -احمد ماهر ، المستقبل الوظيفي ، دليل المنظمات و الأفراد في تخطيط و تطوير المسار الوظيفي ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2009 ، ص 261 .

³ - سيد محمد جاد الرب ، نفس المرجع ، ص 235 .

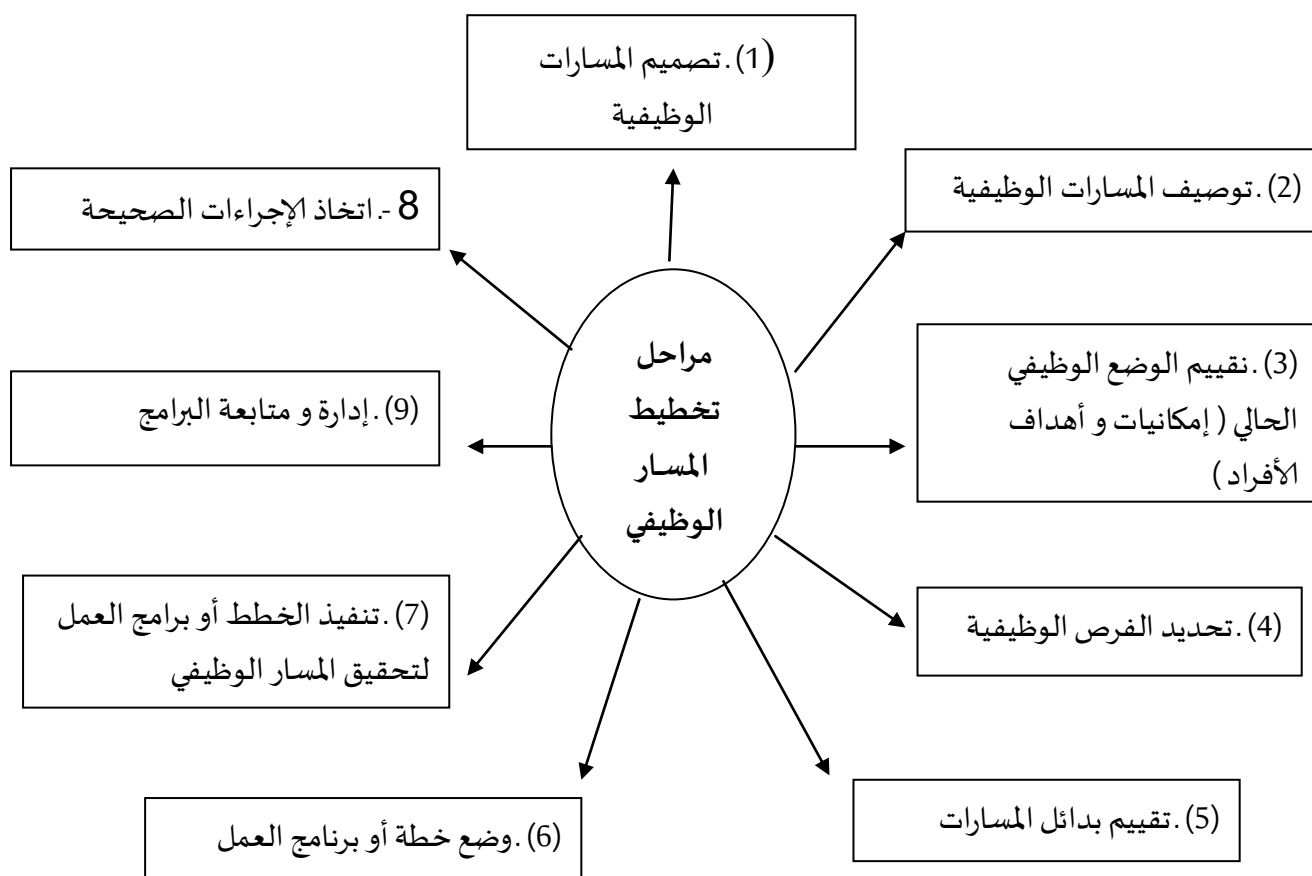
⁴ -Jean marette .gestion des ressources humaines .5^{eme} édition .paris .librairie Vuibert .1999 .p221 .

⁵ -فائزة بوراس ، تخطيط المسار الوظيفي ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، تخصص إدارة الموارد البشرية ، جامعة الحاج لخضر باتنة ، 2007/2008 ، ص 91 .

2. توصيف وتحديد أهداف كل مسار: سواء في الأجل القصير أو المتوسط أو الطويل .
3. تقييم الذات : يتم تجديد نقاط القوة والضعف لكل فرد فيما يتعلق بالنواحي الفنية والعلاقات الشخصية والاتصالات والمهارات الشخصية والقدرات الإدارية ، وكذا درجة الأهمية التي توضع لبعض خصائص الوظيفة مثل درجة الاستقلالية ، الأمان الوظيفي والمكافآت المالية ، بالإضافة إلى أهداف الوظيفة التي يسعى جاهدا إلى تحقيقها
4. تحديد الفرص الوظيفية: تساهم إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات في توفير مختلف المعلومات من الوظائف بالتنظيم من حيث مستوى الأجر والإدارة التابعة لها، وموقعها ومواصفات المطلوبة لكل وظيفة والوظائف الشاغرة لكل مسار من المسارات الوظيفية في صورة نتائج عملية تخطيط الموارد البشرية والتي يجب الإعلان عنها من خلال لوحات الإعلان بالمؤسسة . هذا وتؤثر الوظائف داخل المنظمة بنمو أو انكماش الأعمال وسياسة الشراكة بخصوص تنمية وترقية الأفراد داخل المؤسسة .
5. تقييم بدائل المؤسسات التي يتمكن الفرد الإخبار عنها : وذلك بما يتلاءم مع قدراته وخبراته و صفاته الشخصية والفرص الوظيفية المتاحة . و تنتهي هذه المرحلة باعتبار المسار المناسب للفرد على ضوء المقارنة بين مزايا و عيوب كل مسار بالنسبة للفرد و من خلال الحوار البناء بين الفرد ورئيسه المباشر .
6. إعداد الخطط أو برامج العمل : هنا يجب على الفرد استشارة المشرف عليه والمسؤولين في إدارة الموارد البشرية لمساعدته في تحديد الإجراءات المناسبة لتحقيق أهدافه الوظيفية ، و يجب أن يبدأ الفرد بالتخطيط للخبرات التي يمكنه اكتسابها في الأجل القصير أثناء العمل
- و الأنشطة التدريبية المفيدة خارج العمل ثم بعد ذلك يخطط لمشروعات التطوير الأطول والأكبر و يجب أن يأخذ في الاعتبار عند القيام بالتخطيط للحاجات الخاصة للفرد والخبرات المطلوبة للوصول إلى أهداف متنوعة .
7. تنفيذ الخطط : لتنفيذ الخطط يجب على الإدارة العليا تشجيع المديرين في كل المستويات الإدارية لمساعدة مرؤوسهم على تطوير مساراتهم الوظيفية ، و من الإجراءات اللازمة التي يمكن اتخاذها لتنفيذ الخطط : (التنقلات الوظيفية المؤقتة ، شغل مكان المدير أثناء إجازته ، برامج التدريب أثناء العمل و فصول الدراسة المسائية بالجامعة وغيرها) .
8. إدارة وتقييم برامج المسار الوظيفي : الذي يتم الإنفاق عليه بما في ذلك عمليات المتابعة و المراجعة المستمرة بغرض تقييم الأداء الفعلي و مقارنته بالأداء المتوقع بما يؤدي في نهاية الأمر إلى تشخيص مشكلات و معوقات التقدم في المسار الوظيفي .
9. اتخاذ القرارات التشخيصية : من قبل الإدارة اللازمة لحل المشكلات و التغلب على المعوقات بما في ذلك تعديل المسار في حالة تعذر الاستمرار في المسار الحالي .

و يوضح الشكل التالي مراحل تخطيط المسار الوظيفي :

الشكل (1) مراحل عملية تخطيط المسار الوظيفي



المصدر: فائزة بوراس ، مرجع سابق ذكره، ص 94 .

ثانيا ، خصائص المسار الوظيفي للإدارة الحديثة للموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة :

يمكن أن نستخلص الخصائص التالية⁽¹⁾ :

- ✓ على الفرد أن يرسم المسار الذي من خلاله يرى مستقبله الوظيفي على أن يكون ذلك مقرونا بالمهارات التي تؤهله لذلك .
- ✓ على الفرد تأهيل نفسه و تحسين القدرات و المهارات و الصفات التي تؤهله لشغل الوظيفة التي يدفع المنظمة لتوفيرها له لشغلها .
- ✓ المسار الوظيفي يقوم على أساس المسؤولية لإيجاد الوظيفة المناسبة للفرد وفق قدراته و مهاراته و صفاته ، و تهيئة محيط العمل لاستثمار ما لدى الفرد من مهارات .

¹ -مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية "مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، مرجع سابق، ص 212 .

- ✓ لوضع المسار الوظيفي يستلزم أن تمارس المنظمة من الممارسات التنظيمية و الإدارية في مجالات الاختيار و التعيين و التأهيل و الإدخال إلى العمل و التدريب و الترقية و النقل و إنهاء الخدمة و كذلك قرارات الإشراف و الانتداب و غيرها من مجالات حركة التوظيف بما يتفق و المسار الوظيفي لكل فرد بناء على قدراته و كفاءته⁽¹⁾.
- ✓ العمل من خلال النظم ، و تكامل جهود كل من الفرد و المؤسسة لتحقيق التوافق بين اتجاهات و صفات و قدرات الفرد، و توقعاته و احتياجات المؤسسة و أهدافها .
- ✓ وضوح مبدأ الاستمرارية في التعامل مع الحركة الوظيفية للفرد بحيث يوجد ترابط موضوعي بين المسار الوظيفي للفرد و خطط المنظمة في تشغيل العمالة .
- ✓ وضوح مبدأ المنفعة المتبادلة و المصلحة المشتركة، حيث لا يمثل احد الطرفين (الفرد أو المؤسسة) عبئا على الآخر و ذلك لوجود منفعة و مصلحة ذاتية لكلا الطرفين من خلال وضع مسار وظيفي فعال .
- ✓ وضوح مبدأ المشاركة في المسؤولية و التوزيع المنطقي و العادل للأدوار .
- ✓ تساهم المسارات الوظيفية في تقليل احتمالات الصراع أو النزاع في العمل و ما يترتب عليه من حالات التوتر أو ضغوط الوظيفة بين الفرد و المؤسسة .
- ✓ تحقيق مصالح الأفراد في اختيار الحياة الوظيفية الملائمة و إعدادها للتقدم بنجاح في مراحلها المختلفة⁽²⁾.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في المسار الوظيفي

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على المسار الوظيفي و بكافة الدول و من بين هذه العوامل نجد العوامل الداخلية و العوامل الخارجية و هي :

- 1-العوامل الداخلية : تتمثل العوامل الداخلية المؤثرة في المسار الوظيفي في مجموعة النقاط التالية :
 - 1-1-السياسة التي تتبعها المؤسسة : بحيث تعرف السياسة على أنها "خطط دائمة و إرشادات في التفكير و العمل على تحقيق الأهداف المسطرة ، و لتكون السياسات فعالة ، يجب أن تكون محددة و ثابتة و مرنة"⁽³⁾.
 - 2-1- حجم المؤسسة : بحيث نجد أن عملية المسار الوظيفي تختلف باختلاف حجم المؤسسة ، إذ نجد أن المؤسسات الكبيرة التي تستوعب عددا هائلا من العمال تمر فيها عملية التوظيف بعد مراحل كما تتسم بتعقيد الإجراءات بحيث "تكون أكبر تعقيدا كلما كانت مناصب العمل أكثر أهمية ، و تقوم المنظمات الكبيرة بإنشاء وحدات تنظيمية لإدارة الموارد البشرية ، وتتضمن وحدة متخصصة في التنظيم"⁽⁴⁾.

¹-مصطفى محمود أبو بكر ،الموارد البشرية "إدارة الأفراد"،مرجع سبق ذكره ،ص 213 .

²-مصطفى محمود أبو بكر ،نفس المرجع ،ص214 .

³-عبد القادر قرش ،دراسة سياسة التوظيف و تكاليفها في الجزائر ،رسالة ماجستير ،فرع علوم التسيير 1997 ،ص 18 .

⁴-احمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ،مرجع سابق ص141 .

3-1- تخطيط القوة العاملة : تعتبر عملية تخطيط الموارد البشرية من أهم العوامل على سياسة المسار الوظيفي داخل المؤسسة ، بحيث نقصد بتخطيط القوى العاملة على أنه " وسيلة لضمان الحصول على الموارد البشرية و جهد حيث يواجه المؤسسات و يتناول التنبؤ بمستقبل الاحتياطات العمالية و المحيطية التي توجه عمل و نشاط جهاز الموارد البشرية بأقل تكلفة ممكنة و بالاعتماد على شتى طرق الرقابة و التقييم المتوفر⁽¹⁾ .

4-1- سمعة المؤسسة : تعتبر سمعة المؤسس أحد أهم العوامل التي تؤثر على عملية المسار الوظيفي و نعني بها الصورة الذهنية التي يتصورها الأفراد عن تلك المؤسسة و من بينها : "طريقة معاملة الأفراد سواء العاملين بها أو غيرهم من المترشحين أو المترشحين أو الزوار ، و كذلك طبيعة و جودة منتوجاتها و خدماتها ، و مشاركتها في الأنشطة الاجتماعية و المحلية و تحسين صورتها و نشر قيمها بين أفراد المجتمع الذي تعمل فيه⁽²⁾ .

2. العوامل الخارجية : و يمكن حصر العوامل في النقاط التالية :

1.2 التقدم التكنولوجي : يشكل التقدم في التكنولوجيا مجموعة من الصعوبات و التعقيدات لاسيما في الحصول على فرد مؤهل للتحكم في هذه التكنولوجيا ، لهذا على المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار هذا التطور على مستوى التكنولوجيا عند قيامها بعملية التوظيف لأن إدخال التكنولوجيا و استخدام الآلات و إتباع طرق إنتاج متطورة تؤثر بطبيعة الحال على نوعية و مهام الوظائف . هذه الأخيرة تؤثر بدورها على العامل ، فالمؤسسة في هذه الحالة تكون في أمس الحاجة إلى يد عاملة مؤهلة ذات كفاءات و مهارات تقنية عالية حتى تستطيع مواكبة هذه التطورات الحديثة .

2-2 الوضع الاقتصادي : تؤثر الظروف الاقتصادية الإقتصادية بصفة مباشرة في عملية المسار الوظيفي، بحيث يساهم التطور الاقتصادي في توسيع نشاطات المؤسسة و إنتاجها " و هذا يتطلب عددا كبيرا من القوى العاملة ذات المؤهلات العلمية و التخصصات المختلفة ، الأمر الذي يجعل من الصعب الحصول عليها في ظل المنافسة الكبيرة عند استقطاب اليد العاملة"⁽³⁾ .

التشريعات القانونية : تؤثر القوانين و التشريعات التي تصدرها الحكومة في سياسة إدارة الموارد البشرية ، فمن خلال هذه الأخيرة تسطر المؤسسة سياستها و الإجراءات التي يتم بها المسار الوظيفي .

المتغير الثقافي : تسود المؤسسة مجموعة من القيم و العادات و التقاليد، وهي تؤثر على نشاطات المؤسسة ، وكذا المسار الوظيفي ، بحيث يجب على المؤسسة احترام العادات و القيم السائدة في منطقتها .

1 -حسن إبراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره 2002 ، ص 96

2- رواية محمد حسن ، إدارة الموارد البشرية ، دط ، الدار الجامعية مصر 1999 ، ص 121 .

3- صلاح الشاوي ، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية-مصر 1999 ، ص 12 .

المبحث الثالث:الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

المطلب الأول: أهمية و دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية :

أولا : أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:¹

تزداد الحاجة إلى الاهتمام بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، بسبب زيادة الوعي بأهمية الموارد البشرية كأصل أساسي من أصول المؤسسة ، فالمؤسسات بحاجة إلى ابتكارات و جودة شاملة توفر لها ميزة تنافسية وهو ما تملكه و تصنعه الكفاءات البشرية مما زاد أهمية التركيز عليها مقارنة بأصول المؤسسة المالية و التكنولوجية .

وتتجلى أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسة الصغيرة و المتوسطة بسبب تحديات البيئة الداخلية ومنها اتجاهات العاملين السلبية المؤثرة على تطوير الأداء التنافسي و منها :

- انخفاض رضا الأفراد من الأجور و المزايا الممنوحة لعدم قدرتها على تلبية الاحتياجات الضرورية
- الاعتقاد المتزايد للأفراد بعد استغلالهم لقدراتهم بشكل كامل و فعال .
- تفجير طاقات الرأسمال الفكري للهجرة نحو الخارج بسبب الإغراءات الكبيرة .
- الطلب المتزايد للعمال في إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات ، إذ تلعب البيئة الداخلية للمؤسسة و تطويرها دورا كبيرا في تبني الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية من خلال :

* مشاركة العنصر البشري ضمن عملية اتخاذ القرارات .

* ضرورة التنسيق بين موارد المؤسسة ، وإعطاء أهمية متساوية لكل منها .

* تكامل سياسة دائرة الموارد البشرية و ارتباطها لتحقيق الأهداف المؤسسة (كالاستقطاب و التدريب و التجهيزالخ).

ثانيا:الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية:

أما الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية فيختلف عن الدور التقليدي في عديد من الجوانب نذكر منها ما يلي⁽²⁾ .

✓ تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع الظروف البيئية المحيطة .

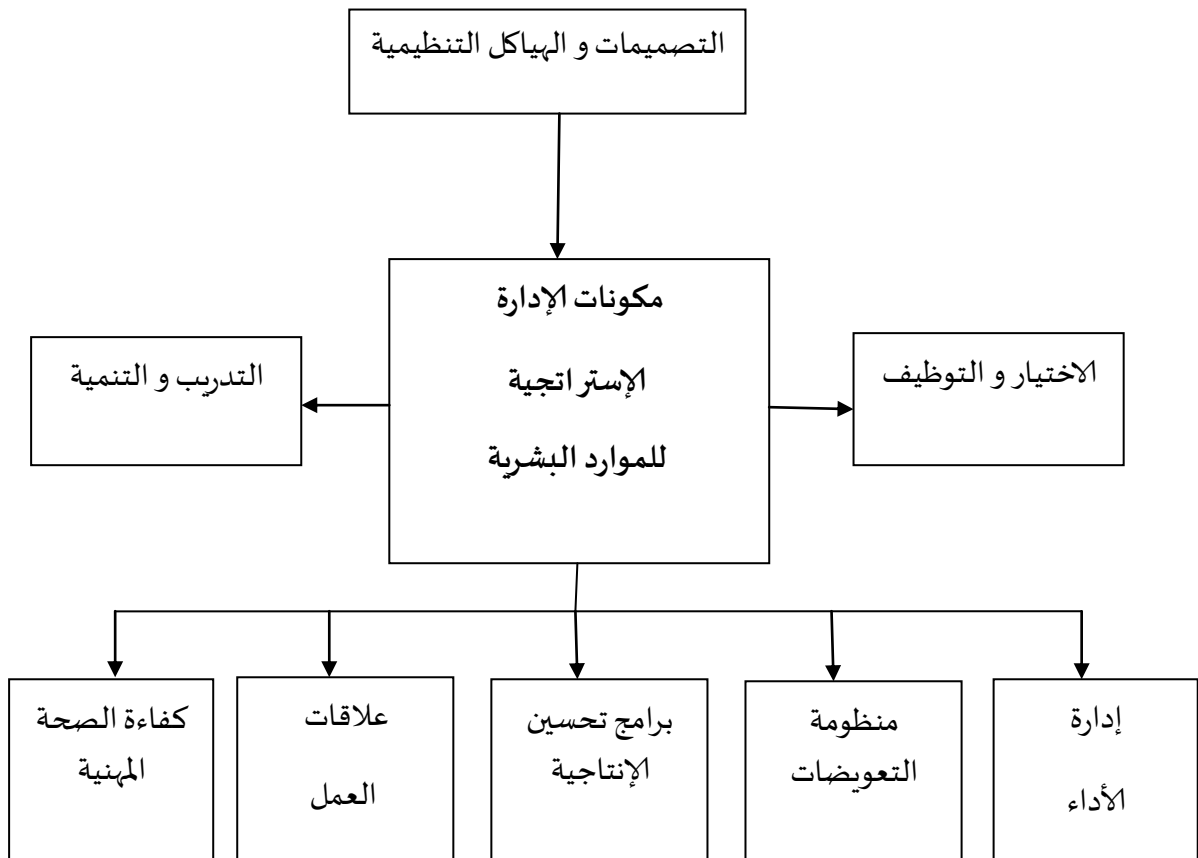
¹ -علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية ، ط2 ، دار الغرب للطباعة و النشر و التوزيع ، القاهرة -مصر 2004ص46 .
² -محمد سمير احمد ، الإدارة الإستراتيجية و تنمية الموارد البشرية ، ط1 ، دار المسير للنشر و التوزيع -مصر 2002، ص30 .

- ✓ تحقيق التكامل بين إستراتيجية الموارد البشرية و الإستراتيجية العامة للمنظمة .
- ✓ الاهتمام بالجوانب المتعلقة بالأجل الطويل في اتخاذ القرارات .
- ✓ الاهتمام بقضايا التغيير .

المطلب الثاني مكونات الإدارة الإستراتيجية و مراحل تطورها

أولاً: مكونات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

الشكل رقم 02 : مكونات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:



المصدر: فريد النجار، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 92.

1- التصميمات و الهياكل التنظيمية: و التي تكون فائقة التمييز و يتحقق ذلك عن طريق التخطيط الفعال للموارد البشرية، و تحليل و وصف الوظائف و أسلوب اتخاذ القرار و توجه السوق.

2- الاختيار و التوظيف: و تضم معايير الاختيار و التخطيط الاستراتيجي، و اختيار المديرين و القيادات.

3- التدريب و التنمية: و تشمل أنواع التدريب الداخلي و الخارجي، و تحديد الاحتياجات التدريبية و قياس عائد التدريب.

- 4- إدارة الأداء: وهذا من حيث الاتفاق على مقاييس قياس الأداء و فرص لتحسينه ، و قياس رضا العاملين و العملاء و الرضا الوظيفي ، ووسائل تجميع رد الفعل لسياسات الموارد البشرية و التقارير.
- 5- منظومة التعويضات: و تشمل أنواع الحوافز الفردية و الجماعية ، السلبية و الايجابية ، المادية و المعنوية و أساليب دفع الأجور و التعويضات المادية و المعنوية الأخرى .
- 6- برامج تحسين الإنتاجية: و تشمل تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، وقياس نتائج الجودة الشاملة في :المصادر المدخلات ، العمليات و النتائج، الاستخدامات، البيئة ، الإدارة ، و التحسينات المستمرة ، المقارنة التطويرية مع المنافسين .
- 7- علاقات العمل: و تشمل درجة الالتزام بتطبيق قوانين العمل ، التأمينات الاجتماعية ، المعاشات ، العلاج ، الدواء ، و تحقيق الرضا الوظيفي .
- 8- كفاءة الصحة المهنية: و تشمل تطبيقات السلامة المهنية و الوقاية من الحوادث و تخفيض ضغوط العمل و الأمراض.

ثانيا :مراحل تطور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

المراحل التي تمر بها عملية تكوين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية هي :⁽¹⁾ .

المرحلة الأولى : دراسة و تحديد متطلبات رسالة المنظمة :

والتي تتمثل في الغاية الكلية البعيدة الأجل ، التي يجب تحقيقها من قبل جميع العاملين في المنظمة ، فالرسالة MISSION تحدد الإطار العام الذي توضع ضمنه استراتيجيات جميع الإدارات ، ذلك لأن الرسالة تمثل سبب وجود المنظمة و بقائها .

لذلك يمكننا القول بأن منطلق أو قاعدة تكوين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ، هي دراسة متطلبات تحقيق رسالة المنظمة .

المرحلة الثانية : التحليل البيئي

تتكون هذه المرحلة من شقين :

الأول خاص بتحليل البيئة الداخلية يهدف إلى تحديد جوانب القوة و الضعف في إمكانات الموارد البشرية الحالية هدف معرفة مدى قدراتها على تلبية انجاز إستراتيجية المنظمة و رسالتها المستقبلية .

¹ - مؤيد سعيد سالم ، إدارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي تكاملي ، ط1، إثراء للنشر و التوزيع ،الأردن 2009 ، ص105، ص106 .

الثاني فهو خاص بتحليل البيئة الخارجية بهدف التعرف على الفرص التي يمكن استثمارها ، و المخاطر المحتملة التي يتوجب تجنبها .

المرحلة الثالثة : صيانة و تكوين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

تأسيسا على نتائج التحليل البيئي السابق ، يجري وضع إستراتيجية المنظمة العامة التي ترسم اتجاه و خط سيرها و نشاطها المستقبلي الذي ينجم مع رسالتها . و في ضوء متطلبات إنجاز إستراتيجية المنظمة ، تقوم جميع إدارته بما فيها إدارة الموارد البشرية بوضع إستراتيجية هادفة تعمل على خدمة إستراتيجية المنظمة ، فإذا كانت هذه الأخيرة إستراتيجية نمو و توسع ، ستقوم إدارة الموارد البشرية باستقطاب المزيد من الموارد البشرية .

أما إذا كانت الإستراتيجية العامة للمنظمة هي إستراتيجية استقرار فتستعمل إدارة الموارد البشرية على تعزيز حالة الاستقرار في أنشطتها المختلفة أيضا .

أما إذا كانت إستراتيجية المنظمة تركز على تحقيق التميز في الجودة فإن إستراتيجية الموارد البشرية ستركز على استقطاب العاملين ذوي المهارات المتميزة القادرة على تحقيق التميز من خلال الإبداع و الاستغناء عن الموارد البشرية نصف الماهرة .

أما إذا تركزت إستراتيجية المنظمة على قيادة التكلفة فتستعمل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على استقطاب الموارد البشرية ذات المهارة العالية القادرة على العمل بكفاءة إنتاجية بأقل التكاليف .

المرحلة الرابعة : تطوير الإستراتيجيات و وظائف إدارة الموارد البشرية

تعتمد هذه المرحلة على رسم استراتيجيات متكاملة لوظائفها و ممارستها المستقبلية من استقطاب و اختيار و تعيين و تقييم أداء و تدريب و تصميم الأعمال و تحفيز العاملين ...، بشكل متكامل مع التوجهات الإستراتيجية للإدارات الأخرى و تتلاءم مع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة . و تتحدد الإستراتيجية التي تتبعها إدارة الموارد البشرية في كل وظيفة بحسب قوتها النسبية في مواجهة عناصر التغيير و المنفعة المتوقعة من كل إستراتيجية⁽¹⁾ .

المرحلة الخامسة : تنفيذ إستراتيجية الموارد البشرية : يتم تطبيق إدارة الموارد البشرية من خلال ترجمتها في شكل خطط و برامج و موازنات و سياسات تعبر كل منها عن نشاط معين يجب تنفيذه و الموارد المخصصة لكل نشاط و التوقيت المحدد للأداء و معايير الأداء المقبول ، إن الاقتراض الأساسي الذي يكمن وراء عملية التنفيذ هو أن المنظمة تملك العديد من نماذج و أشكال الهياكل التنظيمية و العمليات التي يمكنها الاختيار من بينها مما ينسجم و متطلبات نجاح تنفيذ إستراتيجية ما، و بصفة عامة توجد خمس مجالات أساسية تؤثر على نجاح تنفيذ الإستراتيجية هي⁽²⁾ :

¹ - مؤيد سعيد سالم ، مرجع سبق ذكره، ص 107 .

² - نفس المرجع ، ص 109 .

- تصميم المهام و الوظائف.
- اختيار و تدريب و تنمية العاملين.
- نظام المكافآت .
- الهيكل التنظيمي.
- نوعيات و تنظيم المعلومات .

المرحلة السادسة: تقييم فعالية نتائج تنفيذ الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

إن تقييم مدى فعالية تنفيذ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية كمرحلة أخيرة من مراحل تكوين الإستراتيجية هو أساس تحديد مدى قدرة الأنشطة المختلفة في هذه الإدارة على تحقيق أهداف المنظمة من خلال خلق رضا و سعادة للعاملين و تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة على المدى البعيد.

المطلب الثالث: شروط نجاح الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية و المزايا المحققة منها:

أولاً: شروط نجاح الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية :

إن نجاح الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية يعتمد على المبادئ التالية:¹

- ❖ التزام الإدارة العليا و تفويض مسؤوليتها: إن وجود إدارة عليا نشطة يعتبر من أهم العناصر اللازمة لتحقيق أهداف إستراتيجية الموارد البشرية الناجحة ، يفترض أن الالتزام عن نتائج الموارد البشرية موجودة ، ولكن غير كاف ، وقد لوحظ أن وظيفة الموارد البشرية تتعامل معاملة من الدرجة الثانية في المنظمة ، ومن ثم ينبغي أن تمتد الإدارة العليا هذه المنظمة بالتفويض و المسؤولية لإنجاح إستراتيجية الموارد البشرية في المنظمة ، و المفتاح لإدارة الإستراتيجية بنجاح هو القدرة على بعث الثقة في النفوس .
- ❖ المجهودات المحددة بواسطة فريق الموارد البشرية: بمجرد أن يتم منح الموارد البشرية نظرة إستراتيجية فإن وضع و تطبيق إستراتيجية الموارد البشرية سوف يتطلب بذل مجهودات محددة من فريق الموارد البشرية ، و لا يمكن وضع إستراتيجية أو تطبيقها في فراغ و لنجاحها يحتاج إلى تشكيل فريق بصورة جيدة ، حيث يتم تكوين مجموعة أساسية من الأفراد المترابطين وظيفياً و بالتالي يتحمل الأعضاء مسؤولية تنفيذ الأنشطة المختلفة طبقاً للخطوط المرسومة لوضع و تطبيق إستراتيجية الموارد البشرية .
- ❖ إنشاء مجلس أعلى متخصص لإدارة الموارد البشرية: يلزم بإنشاء مجلس أعلى للموارد البشرية يتشكل من ممثلين عن الإدارة العليا من كل مجموعة عمل ، وتكون مهمة هذا المجلس مراجعة إستراتيجية الموارد البشرية ، و تنفيذ خطط المنظمة للموارد البشرية ، و إمدادها بالخط الواضح لإستراتيجية مجموعة

¹ - اشوك شاندا و شلبا كوبرا ترجمة عبد الحكم الخزامي ، إستراتيجية الموارد البشرية، ط1، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة - مصر 2002، ص273
ص278 .

العمل من أجل العملاء، العمليات، الموردین و الجودة و كل أعمال قادة المنظمة الأساسيين، يجب أن يعقد المجلس اجتماعات على فترات زمنية منتظمة، لكي يعطي التوجيهات و الدعم لإستراتيجية الموارد البشرية .

❖ دور التداخل الوظيفي في الموارد البشرية: لا بد أن يكون لأي عمل صغيرا كان أو كبيرا، جيدا أو سيئا إستراتيجية للموارد البشرية، لا بد أن تشيد إستراتيجية الموارد البشرية جنبا إلى جنب مع العمل، و ليس هناك استثناءات لهذه القاعدة، فقط اختلاف في الدرجة .

ثانيا : المزايا المحققة من تخطيط الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية :

هناك عدد من المزايا و المنافع التي تستطيع المؤسسة تحقيقها من تطبيق إدارة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية نذكر منها:

- 1- استخدام الخطط الإستراتيجية كمرشد و دليل للمؤسسة لتحديد التغيرات الهامة و التكيف معها بفعالية وخلق مؤسسة قادرة على التعلم و التكيف مع المتطلبات الحالية و المستقبلية.
- 2- زيادة قدرة المؤسسة على تحديد أهدافها المتعددة، و التعرف على نقاط القوة و الضعف و الفرص و التهديدات في المؤسسة و تحديد البرامج التنفيذية للعامل معها .
- 3- زيادة قدرة المؤسسة على التنبؤ باحتياجاتها من الموارد البشرية كما و نوعا، و تنميتها بصورة تتفق مع تحقيق أهدافها الإستراتيجية
- 4- خلق و سيلة للربط بين سياسات و أنظمة المورد البشري متضمنة سياسات تدريب و تنمية الأفراد بإستراتيجية العمل ككل .
- 5- زيادة التوافق و التنسيق بين خطط الموارد البشرية و العمليات التنفيذية .
- 6- زيادة فعالية استخدام الموارد البشرية و تحسين إنتاجيتها، وخفض معدل الحوادث و معدل دوران العمل و معدل الغياب⁽¹⁾ .

التحديات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية :

و تنقسم هذه التحديات إلى :

--التحديات الداخلية التي تواجهه الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية :

تعد الموارد البشرية من أهم التحديات و العوائق الداخلية قد تقف حائلا أمام نمو المنظمة و التغيرات التكنولوجية، و يرجع السبب الرئيسي في هذا تغير اتجاهات الأفراد المتعلقة بالعمل متمثلة في :

¹ - رواية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية الدار الجامعية - مصر 1999، ص345.

- انخفاض رضا الأفراد عن الأجور و المزايا الممنوحة لهم .
- شعور الأفراد بنقص المعلومات المتاحة و اللازمة لأداء عملهم.
- شعور الأفراد بقلّة الأمان الوظيفي و الناتج عن العجز وقلّة المهارة المطلوبة للعمل بسبب التطور التكنولوجي السريع
- انخفاض ولاء الأفراد للمنظمة .
- اعتقاد الأفراد بعد استغلال المنظمة لقدراتهم استغلالاً كاملاً .
- شعور الأفراد بعدم الوضوح في تقييم أدائهم .
- اختلاف طبيعة الحاجات التي يتوقع الأفراد إشباعها من العمل.
- المطالبة بالمزيد من المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم ، و المطالبة بالعدالة في المعاملة من جميع نواحي العمل⁽¹⁾ .

2- التحديات الخارجية التي تواجهها الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية :

تواجه المنظمة في بيئة العمل الخارجية عدة تحديات يمكن تحديدها فيما يلي :

- التطور التكنولوجي السريع خاصة في المجال الإلكتروني .
- التغيرات القطاعية ، و القوانين الحكومية التي تقيد بعض الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة.
- المنافسة الخارجية الشديدة.
- تغير أذواق المستهلكين و زيادة و تنوع حاجاتهم .
- التغيرات الديمغرافية للقوى العاملة في سوق العمل الخارجي مثل زيادة نسبة المرأة العاملة⁽²⁾ .
- كل هذه التحديات التي تواجهها الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية يجب أن تتفاعل معها و تحدد إستراتيجية و تتلاءم مع مجموع المتغيرات التي تواجهها .

¹ -محمد سمير احمد، الادارة الاستراتيجية و تنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 26.

2-رواية حسن ، ادارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره، ص 343 .

خلاصة:

تعتبر الإدارة الحديثة للموارد البشرية على مستوى المؤسسة بمثابة الإدارة الإستراتيجية لأهم أصولها نظرا لكفاءة العاملين عليها و الذين يساهمون بشكل فردي أو جماعي في تحيقي أهدافها ، كما يساعد التخطيط المسار الوظيفي بتخطيط تحركات العاملين للمستويات الوظيفية المختلفة خلال فترة حياتهم الوظيفية بما يكفل الانتفاع بالكفاءات البشرية المتاحة بالمؤسسة ويكون ذلك من خلال تدريبهم و تحفيزهم للرفع من أداءهم و معنوياتهم ، وكذا الاعتماد على قدراتهم حين تلقيمهم المهام المخولة لهم ، كما يحقق لهم مزيدا من الأمان و الاستقرار الوظيفي .

تمهيد:

بعدها تطرقنا في الفصلين السابقين لموضوع الإدارة الحديثة للموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة فيتوجب علينا تجسيد هذه المعرفة حول الموضوع على أرض الواقع واختارنا المؤسسة الصغيرة وهي المؤسسة الوطنية لتوزيع الأدوية بالتجزئة ENDIMED بولاية مستغانم ليكون حقل بحثنا ودراستنا التطبيقية نظرا لكونها مؤسسة صغيرة ولديها إدارة حديثة خاصة بالموارد البشرية .

المبحث الأول: عموميات حول المؤسسة

تعتبر المؤسسة الوطنية لتوزيع الأدوية بالتجزئة من المؤسسات ذات الطابع التجاري لأن هدفها هو تحقيق الربح بحيث أنها بدأت العمل منذ التسعينات و قد مرت بعدة مراحل حتى وصلت إلى ما هي عليه الآن.

المطلب الأول: تقديم المؤسسة¹.

المؤسسة الوطنية لتوزيع الأدوية بالتجزئة هي مؤسسة تجارية تأسست في 01-01-1998 مقرها حي جبلي محمد المنطقة الصناعية لولاية مستغانم ، تضم 132 وكالة موزعة على 8 ولايات هي مستغانم ، معسكر ، غليزان تيارت ، البيض ، النعامة ، تيسمسيلت ، سعيدة .

تعمل المؤسسة كوسيط بين الوكالات (طالب الأدوية) و الموردين.

تضم المؤسسة محل الدراسة بمجمل فروعها 280 عامل أما في وحدة مستغانم 45 عامل يعملون 8 ساعات في اليوم ، 5 أيام في الأسبوع بحيث أنها حققت رقم أعمال سنة 2012 مقدرة // و هامش ربح // .

بعد الاستقلال نشأت المؤسسة الوطنية للتموين بالمواد الصيدلانية ENOPHARM و كان ذلك في بداية الثمانينات و لقد كانت تابعة للمؤسسات الصيدلانية المركزية بالعاصمة حيث كانت تنقسم إلى ثلاثة مؤسسات :

- ✓ المؤسسة الوطنية للتموين بالمواد الصيدلانية بالعاصمة ENAPHARM
- ✓ المؤسسة الوطنية للتموين بالغرب بالمواد الصيدلانية بوهران ENOPHARM
- ✓ المؤسسة الوطنية للتموين بالشرق بالمواد الصيدلانية بقسنطينة ECOPHARM
- ✓ وقد مرت المؤسسة بعدة مراحل هي:

المرحلة الأولى: كانت ببداية السبعينات و سميت بالصيدلانية المركزية الجزائرية .

المرحلة الثانية: سنة 1984 كانت تسمى المؤسسة الوطنية لتوزيع الأدوية الصيدلانية .

المرحلة الثالثة: ما بين سنوات 1990-1998 كانت تعرف باسم المؤسسة الوطنية للتمويل بالمنتجات الصيدلانية.

المرحلة الرابعة: من 1998 إلى يومنا هذا أصبحت تسمى المؤسسة الوطنية لتوزيع الأدوية بالتجزئة.

تعتبر مؤسسة " أنديماد" فرع منشق عن المؤسسة الأم و التي بدورها ظلت مركزية السلطة أي أن مختلف القرارات و الإجراءات تؤخذ على المستوى المركزي ، حيث هذه المؤسسة لها مهمة الاتفاق مع مختلف موردي الأدوية سواء كانت مؤسسات محلية أو أجنبية ، و بغض النظر عن كونها عامة أو خاصة على توريد الأدوية لمختلف فروعها ، أي أنه يكون ما بين الشركة الأم المورد اتفاق تفاهم حول مختلف الاتفاقيات التي يرونها

¹¹ - إدارة الموارد البشرية لمؤسسة الوطنية لتوزيع الأدوية بالتجزئة

ضرورية و تخدم كل الطرفين بالإيجاب ، و بعد القبول و التوقيع على الاتفاق تقوم المؤسسة المركزية بإرسال نسخ إلى وحداتها عبر مختلف جهات الوطن ، حيث مستوى كل وحدة يلزم تطبيق ما تم الاتفاق عليه ، بحيث هذه النسخ تنقسم ما بين مدير الوحدة و المديرية التجارية ، و على هذا التقديم اعتمدت المؤسسة على هيكل تنظيمي منذ نشأتها سنة 1997 ، بحيث هذا التنظيم يضمن مركزية القرارات المتخذة على المستوى المركزي

المطلب الثاني: مهام وأهداف المؤسسة .

أولاً: المهام¹

- توفير احتياجات المنطقة الغربية للبلاد من الأدوية .
 - القيام بعمليات توزيع الأدوية ذات الاستعمال البشري، إضافة إلى مختلف المواد المستعملة في الصيدليات.
 - التسويق لمختلف المنتجات الصيدلانية المنتجة من مختلف المؤسسة الوطنية عن طريق مختلف الوكالات التجارية التابعة لها.
 - القيام بعمليات البحث و التطوير في مجال توزيع الأدوية.
 - العمل على تلبية رغبات السوق الوطني من احتياجاته لمختلف المواد الصيدلانية .
 - العمل على توفير مختلف الأدوية لمختلف الوكالات التابعة لها في الأوقات و الأماكن المناسبة و في أحسن صورة ممكنة.
 - العمل على تقدير هامش الخطأ ما بين وكالتها و مختلف الموردين من حيث تقديم الأدوية و ذلك بطرح السؤال التالي: هل الأدوية المطلوبة من الوكالة هي نفس الأدوية الموردة و هل هي أكثر أو أقل من اللازم؟ .
 - القيام بعمليات دفع الفواتير لمختلف الوكالات التابعة لمختلف الموردين المتعهدين.
- ومن هذا يتبين لنا بأن المؤسسة هي مؤسسة ذات بعد اقتصادي و اجتماعي من خلال توفير الأدوية اللازمة لمختلف الوكالات التابعة لها بالإضافة إلى تحقيق سياسة الدولة الراغبة في حماية الصحة العمومية و حياة المواطن من أي خطر يهدده ، و كذلك نجد لها من خلال مطالب المنظمة الصحة الهادفة إلى القضاء على مختلف الأوبئة و الأمراض التي تفتك بصحة الإنسان

¹ - نفس المرجع السابق

ثانياً: الأهداف¹

بما أن المؤسسة رائدة في مجال التوزيع فإنها تسعى إلى تحقيق غايات و أهداف كغيرها من المؤسسات الاقتصادية الأخرى ومن هذه الأهداف نجد ما يلي:

- المساهمة في التنمية الاقتصادية .
- مراقبة عملية التوزيع للمحافظة على المخزون
- العمل على تحقيق رقم أعمال معتبر من خلال تطوير النشاط.
- أن تقوم بتوزيع قائمة منتجات جديدة لمؤسسات رائدة في مجال النتائج.
- أن تقوم بتوزيع أدوية و منتجات صيدلانية جديدة و بأسعار منافسة و ذات هامش ربح أعلى.
- الزيادة من واقعية تواجدها في سوق التوزيع الوطني عن طريق تطوير آليات التسويق الخاصة بها.
- القيام باتفاقيات مع مختلف الشركات الناشطة في مجال تسويق و توزيع الأدوية.
- إتباع أنظمة توزيعية تسويقية ذات بعد لوجستيكي .
- ترشيد استخدام عنصر العمل و ذلك من خلال إتباع دورات تكوينية للعمال من أجل تحسين الإنتاجية الحديثة لكل عامل.
- المحافظة على مناصب الشغل المتواجدة لديها و البحث عن آليات لزيادة هذه المناصب.
- و عليه يمكننا القول بأن هذه المؤسسة هي كغيرها من المؤسسات الأخرى التي أصبحت تتحمل مسؤولياتها اتجاه عملائها ، بحيث أن هذه الأهداف هي وليدة المنافسة الكبيرة و خاصة لنظام سوق تحرير السوق التي تبنته منذ التسعينات .

المطلب الثالث : المشاكل التي تعاني منها المؤسسة و الفرص و التهديدات .

أولاً: المشاكل التي تعاني منها المؤسسة

- عدم وجود الحرية التامة في تسعير المنتجات ووجود هوامش محددة من طرف سلطات الدولة وبالخصوص المرسوم التنفيذي رقم 44-98 المؤرخ في 04 شوال عام 1418 الموافق ل 01 نوفمبر 1998 و المتعلق بحدود الربح القصوى عند النتاج و التوظيف و كذا التوزيع و التي تطبق على الأدوية المستعملة في الطب البشري.

¹ - نفس المرجع السابق

- وجود نظام مصرفي و سياسة قرض عسيرة لا تتماشى و مجال قطاع التوزيع ، و هذا بالإضافة إلى عدم وجود تسهيلات و تحفيظات مصرفية خاصة في مجال منح قروض لإنشاء مؤسسات تعتنى بجوانب التوزيع اللوجستية.
 - وجود مشاكل متعلقة بالعقار الخاص بإنشاء مؤسسات توزيعية .
 - ندرة الباحثين و المتخصصين في مجال عمليات التوزيع و كذلك ليس بمقدورهم الإلمام بمختلف طرق التوزيع ووجود ندرة في القيام بالبحوث المهمة بالتوزيع.
 - تتبع عمليات التوزيع لمنهج و مسار تاريخي و الذي ما زال لم يلم باهتمام التكنولوجيا في هذا المجال.
- 1- مشكل التسيير : ككل المؤسسات ENDIMED تعاني من مشاكل التسيير بسبب نقص الكفاءة المهنية و التطوير في هذا المجال و صعوبة التخطيط الاستراتيجي و هذا ينعكس سلبا على المؤسسة و الوكالات.
 - 2- مشكل التمويل : تعاني المؤسسة من نقص التمويل بسبب صعوبة كسب موردين يقومون بتمويلها في الوقت المناسب وهذا ما يؤثر على رقم أعمالها.
 - 3- مشكل الإعلام الآلي : بالرغم من وجود نظام الإعلام الآلي في المؤسسة إلا أن هذا غير كاف لانعدام الانترنت الذي يسهل العمل بالمؤسسة .
 - 4- مشكل التسويق : تعاني المؤسسة من مشاكل التسويق بسبب انعدام هيئة خاصة بالتسويق و كذلك قلة الإثهار و عدم الالتزام بقوانين العمل ، أي وجود علاقة بين الوكالات و الموردين دون وجود المؤسسة الوسيطة.
 - 5- قلة الإطارات ذوي الخبرة: قلة المختصين في هذا المجال إضافة إلى جهل العمال بالنظام المعلوماتي داخل المؤسسة و هذا يؤثر سلبا على عمل المؤسسة و بالتالي نتيجهما المالية .
 - 6- نقص الوسائل : و يشمل نقص الوسائل الخاصة بنقل الأدوية إلى الوكالات التابعة لها ، وإن جدد فهي قديمة.

ثانيا: الفرص و التهديدات

- 1 الفرص: وهي الأحداث المؤثرة بفاعلية على صناعة الدواء في الجزائر ، حيث تعمل آثارها على إحداث نمو وتطوير في هذه الصناعة. ومن أهم الفرص التي يمكن أن تؤثر بإيجابية إذا ما تم اغتنامها في صناعة الدواء فيما يلي:
 - يعتبر سوق الدواء والمقدر بحوالي 3.45 مليار دولار أهم سوق في المغرب العربي ،فهو مصنف على المستوى الإفريقي في المرتبة الثالثة بعد جنوب أفريقيا ومصر ،وبذلك يمكن تعميق مكانة الدواء المصنع في الجزائر على المدى المتوسط والطويل في هذا المستوى؛
 - تسعى السلطات إلى رفع النفقات الوطنية للصحة حتى تكون في نفس المستوى مع الدول المجاورة 3.6% في الجزائر ، 4% في المغرب ، 5.9% في تونس.

-تزايد السكان ومن ثم تزايد الاستهلاك المحلي وإمكانية زيادة استيعاب السوق الوطني للمزيد من الإنتاج الوطني خلال السنوات المقبلة.

-ارتفاع أسعار الدواء الأصلي، الأمر الذي يتيح فرصة للدواء الجنيس بأسعاره المنخفضة.

-الاتجاه الحكومي نحو الاستثمار وتشجيعه من خلال منح الحكومة بعض الحوافز للصناعة تمثلت في تخفيض التعريفات الجمركية على بعض مستلزمات الإنتاج ، الأمر الذي يعمل على جذب المزيد من المستثمرين في مختلف أوجه الصناعة ومن بينها صناعة الدواء.

-السياسة الوطنية لصالح الأدوية الجنيسة وترقيتها من طرف السلطات المحلية.

-التعريف المرجعية لصالح الدواء الجنيس.

-اقترب نهاية مدة حماية البراءة لعدة أدوية أصلية.

-يقدر متوسط نسبة نمو السكان بـ % 01.5 + السنة.

-قطاع ذو مردودية عالية.

-نمو خارجي (شراكة، اندماج.....)

2-التهديدات: وعلى الرغم من هذه الفرص، غير أن صناعة الدواء بالجزائر تواجه عدة تهديدات، منها:

- الدخول في الاتفاقيات الممضية من طرف الجزائر في إطار الشراكة الأوروبية والمنظمة العالمية للتجارة والتي ينجر عنها الانفتاح التام للسوق ، ومن ثم يجب اعتماد على آليات دعم لحماية المنتج الوطني قبل الانضمام الرسمي لمنظمة التجارة العالمية، لأنه ليس بإمكان البلد الذي ينضم تغيير القواعد المعتمدة.

-واردات مكثفة من الأدوية في إطار فتح الأسواق (أكثر من 600 مليون دولار في السنة).

-تشجيع استيراد المواد الصيدلانية في شكلها النهائي بدون أية مراقبة .

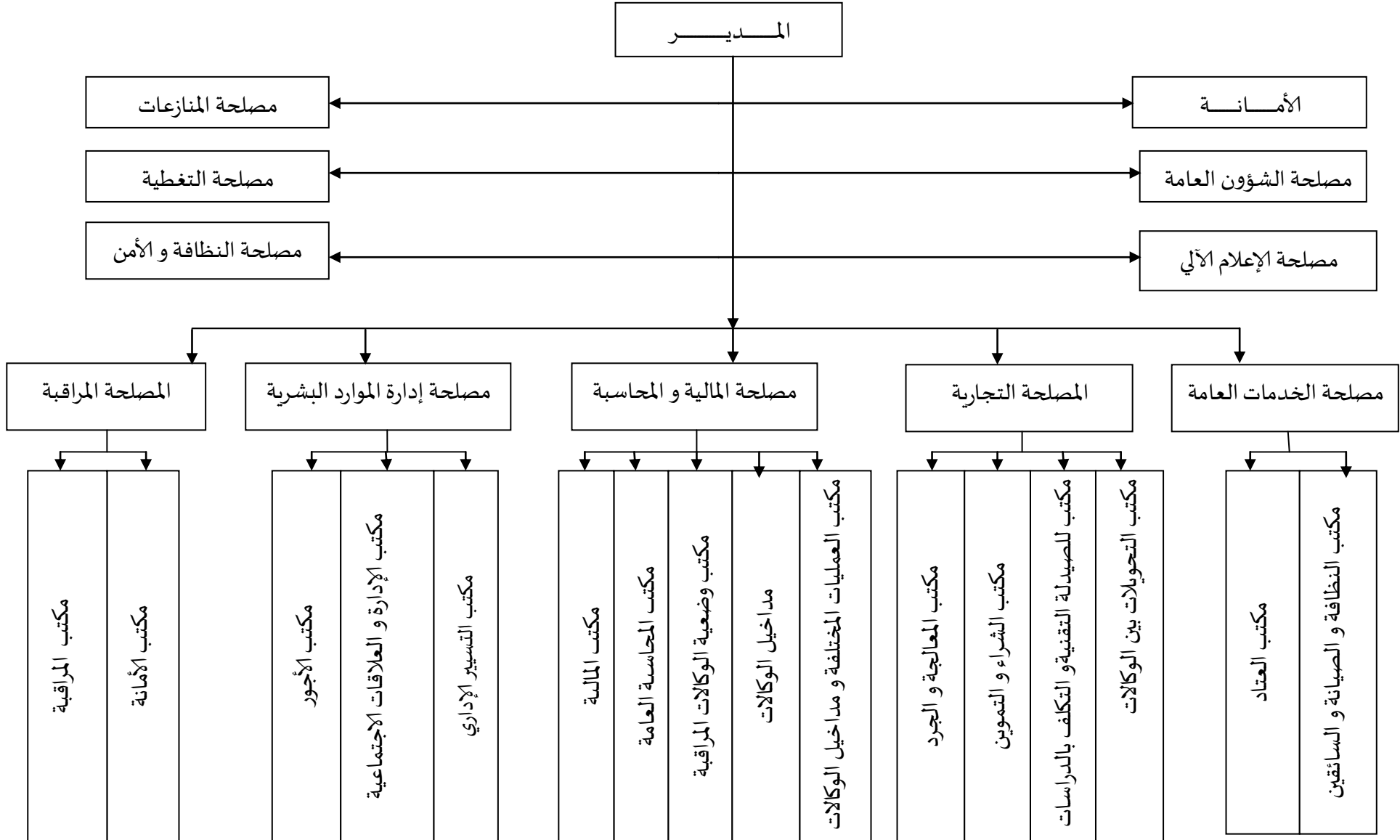
-منافسة غير مشروعة في المعاملات التجارية

-ضعف البحث و التطوير ومن ثم انعكاس هذه الأخيرة على صناعة الدواء.

المبحث الثاني:الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية لتوزيع الأدوية بالتجزئة

المطلب الأول:الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية لتوزيع الأدوية بالتجزئة:

شكل رقم 03: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية لتوزيع الأدوية بالتجزئة:



المطلب الثاني: مهام مصالح المؤسسة .

أولا: المصالح الأولية :

1-المدير: وهو أعلى سلطة في الهيكل التنظيمي و من مهامه:

- ✓ إضفاء الوثائق الإدارية .
- ✓ الإشراف على المؤسسة و السهر على تسيير شؤونها .
- ✓ الإشراف على كافة النشاطات والعمليات اليومية في الشركة عن طريق متابعتها بشكل دائم ومستمر .
- ✓ ضمان تنفيذ أفضل الاستراتيجيات التي تضمن التطور المستمر في بيئة عمل الشركة .
- ✓ وضع الأهداف الخاصة بكافة المهام، وقياس مدى نجاح الأداء في تنفيذها، ومتابعة التقارير الخاصة بها .
- ✓ الاهتمام بمراقبة المصالح و الأقسام المختلفة التي تقع تحت سلطته .
- ✓ البحث عن أفضل البرامج الوظيفية التي من الممكن تطبيقها ضمن بيئة الشركة بنجاح .
- ✓ السعي للربط بين المنتجات والخدمات المقدمة من قبل الشركة، مع طبيعة الزبائن المتعاملين معهم .
- ✓ الاهتمام بتوظيف الموظفين الأكفاء، والذين يساهمون في تحقيق التطور المهني في كافة المجالات الوظيفية .
- ✓ عقد اجتماعات و إدراج السياسات و الإجراءات الخاصة بكل مصلحة .
- ✓ تحليل التقارير الواردة من المصالح و الأقسام و اتخاذ القرارات المناسبة

2 الأمانة و تتمثل مهامها في ما يلي :

- ✓ استقبال البريد الوارد للشركة و كذلك تصدير البريد الصادر لها ، كتابة المراسلات بمختلف أنواعها .
- ✓ تنظيم و حفظ الوثائق الخاصة بالمدير بطريقة عملية سليمة .
- ✓ استقبال المكالمات الهاتفية الواردة و الرد عليها ، تنظيم الاجتماعات الخاصة بالمدير مع المصالح .
- ✓ تحويل التقارير و الوثائق الإدارية من المصالح إلى المدير، تنظيم أعماله، وإعلامه بالمواعيد الخاصة به .

3-مصلحة الشؤون العامة : ومن مهامها متابعة العلاقات و المعاهدات فيما يخص الشركة مع الخواص أو مع أي متعامل آخر

- 4- مصلحة الإعلام الآلي : تتخلص مهامها في تنظيم الأرشيف العام للمؤسسة ، وتهتم بالإصلاحات التي تخص تجهيزات المؤسسة أو الوكالات و برمجة مختلف العمليات التي تريد المؤسسة القيام بها عن طريق الإعلام الآلي .
- 5- مصلحة المنازعات: مهامها تتمثل في متابعة النزاعات داخل المؤسسة و خارجها ، وترتيب و ضبط العمل حتى تسهل المتابعة على المدير لمحاربة الغش و التزوير ، ولهذا نجد مراقبة توزيع المهام على المصالح يسهل عملية المراقبة ، كما يقوم هذا القسم بعدة مهام :

- ✓ الفصل في ملفات المنازعات التي تسويها عن طريق المصالحة .
- ✓ احترام إجراءات الاستئناف ، السحب و التبليغ و تنفيذ القرارات و كذا إرسال ملفات النزاعات التي تكون محل الطعن بالنقض إلى المديرية الجهوية .

6- مصلحة التخزين: وتتمثل مهامها في :

- ✓ ضمان الحفظ الجيد للمخزون لتجنب المؤسسة تكاليف التلف .
- ✓ الوقاية من حالة نفاذ الأدوية من خلال المتابعة المستمرة لها .
- ✓ الكشف على ركود أو تراكم الأدوية.

7- مصلحة النظافة والأمن: تهتم هذه المصلحة بـ:

- ✓ المحافظة على صحة وأرواح رواد المؤسسة والعاملين فيها.
- ✓ المحافظة على الممتلكات الخاصة بالمؤسسة .
- ✓ تقديم ملابس العمل للعاملين، المحافظة على نظافة المؤسسة.
- ✓ المحافظة على سلامة البيئة المحيطة بها، إزالة الخطر من منطقة العمل، أو تقليل الخطر إذا لم تتم إزالته.

ثانيا: المصالح الرئيسية و مهامها. تضم المؤسسة 5 مصالح رئيسية حيث لكل مصلحة مهام خاصة بها و يشرف عليها مسؤول المصلحة ، و تتمثل هذه المصالح في :

- 1 - مصلحة الخدمات العامة: هي من المصالح الأساسية في المؤسسة ، تقوم بتوفير المواد اللازمة الداخلية للمؤسسة مثل الأثاث المكثي ، إدارة حظيرة سيارات مؤسسة تأمين التنظيم مثل التنقل الداخلي و الخارجي للأشخاص و كل هذه المهام تمارسها على الوكالات التابعة لها و تنقسم الى قسم النظافة و الصيانة و السائقين وقسم العتاد.
- 2- مصلحة المراقبة: تقوم بمراقبة عمليات تسيير الصيدليات و جرد العمليات و الحسابات لمختلف الوكالات ، كما تقوم بمراقبة عمليات تسيير الصيدليات و جرد العمليات و الحسابات لمختلف لوكالات، كما تقوم بمراقبة المخزون وطريقة توزيعه على الوكالات التابعة لها .
- 3- مصلحة المحاسبة و المالية: تشرف هذه المصلحة على عمليات الفواتير و الحسابات المتعلقة بالبيع و الشراء و التنازلات بين الوكالات ، التحويلات ، إصدار فواتير الكهرباء و كذلك عملية دوران الأموال في الخزينة و كذا جرد كل العمليات اليومية للمؤسسة و تقوم أيضا ب :

- ✓ عملية حساب التكاليف ومخزون الوكالات .
- ✓ قبل إصدار أي شيك يجب توقيع المدير ورئيس مصلحة المحاسبة المالية .
- ✓ إعداد الميزانيات و جدول حسابات النتائج و موازين المراجعة .
- ✓ عملية الجرد تتم في السنة الأولى في شهر جوان و الثانية في شهر ديسمبر لتفادي حالات الغش و التحريف في النتائج .
- ✓ عملية شراء مواد التجهيزات أو دفع مستحقات الخدمات تتم في هذه المصلحة كذلك تحديد أدوية منتهية الصلاحية.
- ✓ وجود قسم خاص بالمشتريات و المحاسبة العامة.
- ✓ محاسبة الوكالات تتم في المصلحة المذكورة.

وتضم الأقسام التالية مكتب المالية، مكتب المحاسبة العامة، مكتب وكالات المراقبة ،

4- مصلحة التجارية : : تقوم بعملية التوزيع لمختلف الوكالات ، كما تعتبر عنصر ربط بين المؤسسات و الوكالات

و كما تستقبل مختلف الطلبات التي ترسلها الوكالات و تدرسها ثم تنفذها كما تقوم بالمهام التالية :

- ✓ دراسة التكاليف الخاصة بالمؤسسة و الوكالات.
- ✓ دراسة الحقوق المالية للموردين .
- ✓ متابعة أعمال الوكالات من خلال رقم الأعمال، صلاحية المواد.....الخ.
- عملية التدقيق لحسابات الوكالات عن طريق إرسال عمال من المصلحة إلى الوكالات للمراقبة و التفتيش -

المطلب الثالث :مهام مصلحة إدارة الموارد البشرية :من أهم مهامها نجد:

- ✓ المساهمة في تنمية أنظمة الموارد البشرية .
- ✓ إعداد و تسيير أنظمة التعويض ،التكوين ،الاتصال ،الإعلام ، تقييم الأداء.
- ✓ تسيير الملفات الإدارية للموظفين و جمع المعلومات المتعلقة بذلك.
- ✓ السهر على تطبيق نظام التعويض (الأجر،العلاوات،المزايا الاجتماعية ،.....الخ).
- ✓ جمع المعلومات و تحليلها لمعرفة حاجات المؤسسة في التوظيف و التكوين من خلال الرجوع الى مختلف هياكل المؤسسة .
- ✓ السهر على تطبيق نظام تقييم الأداء.

- ✓ تنشيط و تسيير و تفعيل الموارد البشرية و تنميتها من خلال الترقية .
- ✓ تقديم المساعدة و النصائح لكل هياكل المصنع فيما يخص تسيير الموارد البشرية .تسيير النزاعات الفردية و الجماعية.

و يتكون هذا القسم من :

مكتب التسيير الإداري: ومن أهم مهامه

- ✓ التسيير الإداري للموظفين (الترقية و التعيين في المنصب الجديد ،الإحالة على الاستيداع)
- ✓ ضبط أوقات العمل (تتبع الحضور والغياب، الرخص الإدارية).
- ✓ تنمية الموارد البشرية (التوظيف، إبرام العقود).

مكتب العلاقات الاجتماعية: ومن أبرز مهامه:

- ✓ إعداد التصريحات المتعلقة بحوادث العمل .
- ✓ متابعة النزاعات التي تحصل مع صناديق الضمان الاجتماعي .
- ✓ التكفل بالملفات الاجتماعية و معالجتها بالتعاون مع الهيئات المعنية (شركات التأمين، تعاضدية مواد البناء.....الخ).
- ✓ تهتم بصحة العامل من أول يوم عمل إلى غاية التقاعد.

مكتب الأجور : و يقوم بما يلي:

- ✓ جمع العناصر التي تسمح بحساب الأجور
- ✓ إعداد الإحصائيات التي تحتاجها إدارة الموارد البشرية.
- ✓ التحصيل الجبائي و الاجتماعي و إدارة الرواتب و الاشتراكات المستحقة لمؤسسات التقاعد و الضمان الاجتماعي.
- ✓ إعداد بطاقات التوقف عن الدفع بالنسبة للعمال المحيلين على التقاعد.

المبحث الثالث: الإدارة الحديثة للموارد البشرية في مؤسسة ENDIMED :

المطلب الأول: التوظيف في المؤسسة الوطنية لتوزيع الأدوية بالتجزئة .

يعتبر التوظيف في مؤسسة توزيع الأدوية أساسا في نجاحها و لا سيما في الأجل الطويل ،يجب أن تتماشى المتطلبات الوظيفية مع وصفات طالب العمل و لهذا تسعى إدارة الموارد البشرية لتعيين الشخص الأفضل وفق شروط و متطلبات معينة تقتضيها الوظيفة فيشمل نوعين من التوظيف :

1- التوظيف الخارجي:تقوم مؤسسة توزيع الأدوية في عملية التوظيف بمجموعة من الخطوات وهي :

✓ تقدم طلب إلى وكالة التشغيل لولاية مستغانم متضمنا الشروط المطلوبة في التوظيف فأحيانا يكون التوظيف داخل الإدارة و التي من شروطه:

* أن يكون المترشح يحمل الجنسية الجزائرية.

* توافق الكفاءات الفرد مع المنصب المطلوب .

* التمتع بالحقوق المدنية وأن لا تكون له سوابق عدلية .

* القدرة البدنية و الذهنية للفرد.

و أحيانا أخرى تكون على مستوى الوكالة الصيدلة و يشترط نفس الشروط السابقة إضافة إلى

* أن تكون له دراية و معلومات كافية على الأدوية .

* يجب أن يحسن تسيير الصيدلية .

فتقوم وكالة التشغيل بإرسال قائمة تتضمن مجموعة من المترشحين الذين تستوفي فيهم الشروط المطلوبة مع معلوماتهم الشخصية و أرقام هواتفهم.

✓ تحديد يوم المقابلة .

✓ استدعاء المترشحين إلى المقابلة عن طريق الاتصال بهم شخصيا عبر الهاتف

✓ المقابلة:تقوم لجنة متخصصة تضم أصحاب رؤساء المصالح المختلفة تقوم هذه الأخيرة بطرح أسئلة على

المترشحين من أجل اختبار كفاءاتهم و تنقيط كل مترشح حسب أجوبته و تعتبر أهم مرحلة من مراحل

التوظيف،و في الأخير تعطى الحاصلة النهائية إلى مدير المؤسسة لتعين الفائز .

✓ إرجاع القائمة إلى وكالة التشغيل مع إعلامهم عن الفائز في الوظيفة الجديدة من أجل شطبه من القائمة لديهم .

- ✓ إبرام عقد محدد المدة بين المؤسسة و الموظف الجديد والذي يستمد قوانينه من ¹ أحكام القانون رقم 11.90 المؤرخ في 21/04/1990 المتعلق بعلاقات العمل .
- ✓ يجب أن يخضع العامل الجديد توظيفه لمدة تجريبية لا تتعدى سنتين، وبعد ذلك يثبت العامل في منصبه إثر انتهاء المدة التجريبية بصفة نهائية بعقد غير محدد المدة و الذي يستوفي كل القوانين و الشروط التي ينص عليها عقد محدد المدة .
- 2- التوظيف الداخلي: تعتبر عملية التحويل و الترقية الهادفة من مهام التوظيف الداخلي التي تدفع بالعمال إلى الأداء الجيد، كما يمكنهم التحكم في مجموعات مختلفة من المهام، و من أهم شروطها:
 - ✓ شروط تتعلق بالمؤهلات المهنية و الاستحقاقات و الأقدمية، وهذا ما يعرف بشروط التأهيل .
 - ✓ يجب أن يخضع العامل إلى فترة اختبار في المنصب الجديد و تختلف هذه الفترة حسب نوعية المنصب. وبعد تكيف الموظف في عمله يثبت بصفة نهائية.

المطلب الثاني: مراقبة مفتشية العمل لأداء إدارة الموارد البشرية

تقوم مفتشية العمل بمراقبة إدارة الموارد البشرية تقوم بعدة إجراءات من بينها:

- 1- مراقبة سجل الحوادث " Registre Accidents de Travail " يجب أن يدون فيه كل الحوادث التي وقعت في الشركة أو للعامل داخل الشركة .
- 2- مراقبة سجل الوقاية و الأمن و طب العمل " Registre Hygiène Sécurité et Médecin de Travail " :تقوم المفتشية بالاطلاع على هذا السجل الذي يجب أن يدون فيه طبيب العمل الكائن مقره بمستشفى الاستعجالات بتجديد ملاحظات و تقارير على صحة عمال المؤسسة و تكون المراجعة سنويا
- 3- مراقبة دفتر الأجور:تقوم بمراقبة هذا السجل الذي يجب أن يدون فيه شهريا كشف الراتب الأجر الدرجات التصنيف لكل عامل .
- 4- سجل العطل السنوية المدفوعة الأجر : لكل عامل في المؤسسة حق في عطلة سنوية لمدة شهر لذا تقوم مفتشية العمل بمراقبة هذا السجل الذي يجب أن يدون فيه كل عطل العمال سواء المثبتين أو المتربصين إضافة إلى عطل الأمومة .
- 5- سجل العمال:تقوم مفتشية العمل بمراقبة هذا السجل الذي يدون فيه كل العمال الذين قاموا بأداء عملهم داخل المؤسسة فيضم تاريخ الدخول و الخروج، المعلومات الشخصية لكل عامل، الوضعية الاجتماعية، الوظيفة التي يشغلها، الرتبة منذ دخوله إلى المؤسسة إلى حد الآن.

¹-الرجوع الى الملحقات

6- سجل الإنذارات وملاحظات مفتشية العمل: بعد الاطلاع على كل هذه السجلات فإن أي إشكال داخل المؤسسة و أي نقائص ملحوظة تقوم مفتشية العمل بتدوينها في هذا السجل .

دور مفتشية العمل في حماية الموظف داخل المؤسسة :

عندما يخطئ العامل وترى المؤسسة أنه يجب توقيفه فيحال إلى المجلس التأديبي و بعد ذلك يتوقف مما يستدعي بالعامل أن يقدم شكوى تظلم إلى مفتشية العمل فتقوم هذه الأخيرة باستدعاء المؤسسة على أساس المصالحة ، مما يتوجب على المؤسسة حمل ملف الخاص بالعامل سواء كان لديه عقد محدد المدة أو غير محدد المدة مع تقديم المبررات في حالة المصالحة يرجع العامل إلى عمله ، و في حالة عدم الصلح تقوم مفتشية العمل بإعداد تقرير تسرد فيه الحقائق وفقا للأقوال و الوثائق الموجودة ، فتعطي نسخة إلى المؤسسة و نسخة إلى العامل المطرود التي من خلالها يضع شكوى إلى المحكمة التي لها القرار النهائي.

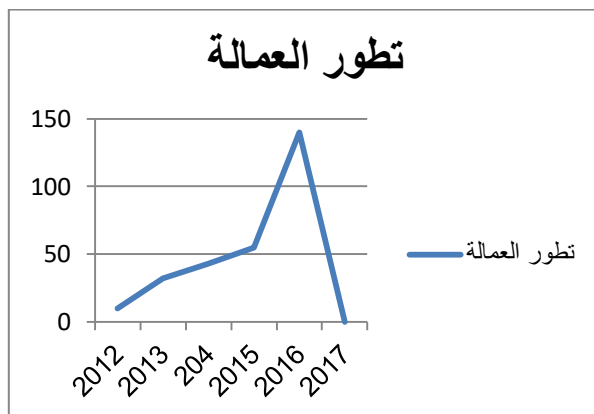
المطلب الثاني : تحليل البيانات الخاصة بالعمال من خلال إدارة الموارد البشرية

جدول رقم 5: تطور العمالة داخل المؤسسة خلال الست سنوات الأخيرة:

السنوات	عدد العمال
2012	231
2013	217
2014	195
2015	190
2016	163
2017	140

المصدر: إدارة الموارد البشرية للمؤسسة

الشكل رقم (04): توزيع العمال و التحليل حسب تطور العمالة.



المصدر: من إعداد الطالبة

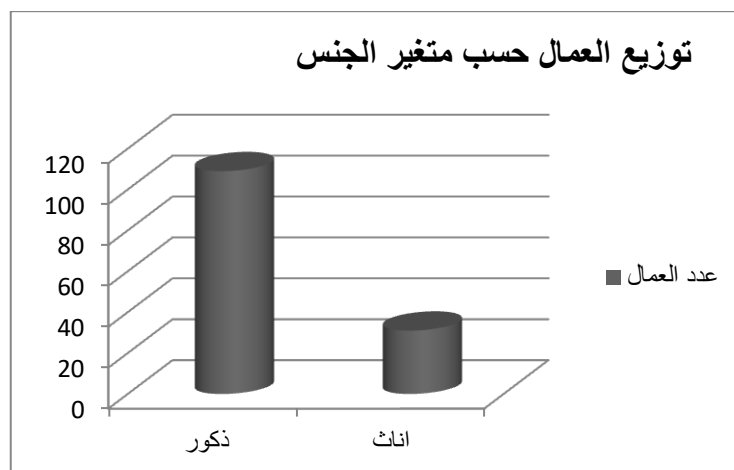
يوضح لنا الجدول رقم (05) إن القوى العاملة غير مستقرة، وهو متغير من سنة إلى سنة أخرى، كانت الانطلاقة من سنة 2012 حيث بلغ عدد العمال 231، بعد ذلك عرفت انخفاضا مستمرا ابتداء من سنة 2013 قدر عدد العمال بـ 217 عام، ثم سنة 2014 شملت 195 عام، نفس الشيء لسنة 2015 قدر عدد عمالها بـ 190 عام و سنة 2016 إلى 163 واستمر هذا الحال في سنة 2016 وبلغ العدد الإجمالي وفقا للإحصائيات إلى 140 عام وهذا راجع لعدة أسباب منها الاستقالة أو التقاعد أو التصريح من العمل.

جدول رقم (6) توزيع العمال حسب الجنس :

الجنس	عدد العمال	النسبة المئوية
ذكور	109	77,86%
إناث	31	22,14%
المجموع	140	100%

المصدر: إدارة الموارد البشرية

الشكل رقم (05): توزيع العمال و التحليل حسب متغير الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبة .

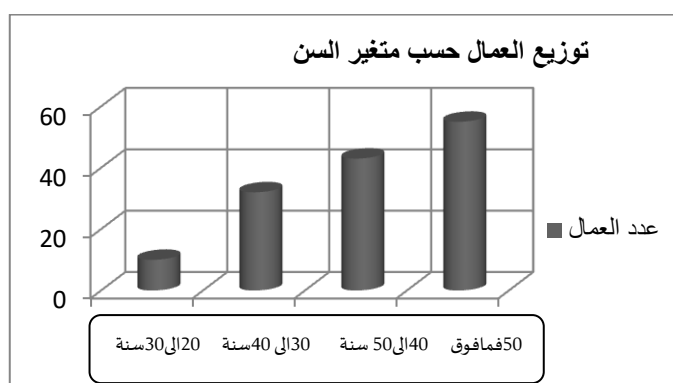
نلاحظ من خلال الجدول رقم (6) إن غالبية انفراد المؤسسة الجنس الذكري فكان إقبالهم للمؤسسة أكبر، حيث بلغت نسبتهم 77,86% من مجموع عدد العمال، وبلغت نسبة الإناث 22,14% من نفس المجموع وهذا ما يعكس واقع القوى البشرية في المؤسسة، وهذا نتيجة لطبيعة نشاطها و طبيعة الأعمال التي تجري داخلها، و التي لا تتناسب مع خصائص المرأة كما أن العنصر الأنثوي يميل اهتمامه إلى القطاع العام.

الجدول رقم (07) توزيع العمال حسب السن :

النسبة المئوية	عدد العمال	السن
7,14%	10	من 20 سنة إلى 30 سنة
22,86%	32	من 30 سنة إلى 40 سنة
30,71%	43	من 40 سنة إلى 50 سنة
39,29%	55	من 50 سنة فما فوق
100	140	المجموع

المصدر: إدارة الموارد البشرية

الجدول رقم (06): توزيع العمال والتحليل حسب متغير السن.



المصدر: من إعداد الطالبة

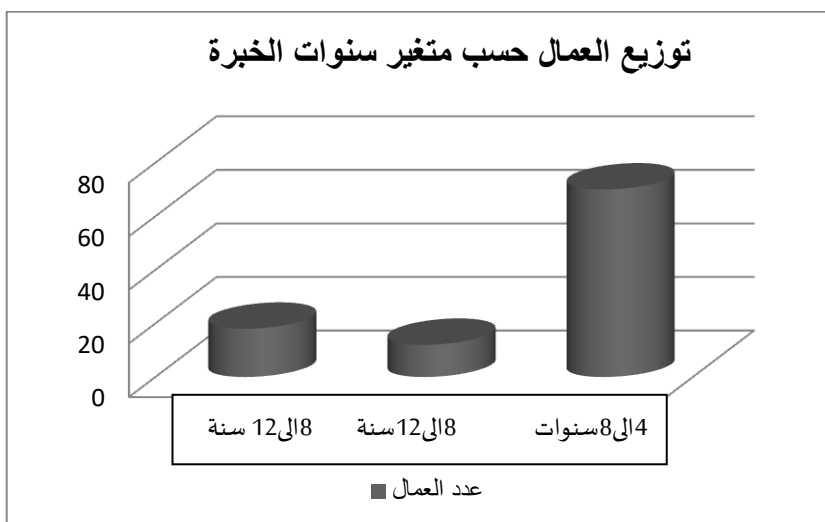
من خلال الجدول رقم (7) يتضح لدينا أن عدد العمال الذين يتراوح أعمارهم بين 20 إلى 30 سنة قليل فبلغ عددهم 10 عمال ما يعادل نسبة 7,14% تليها الفئة العمرية ما بين 30 إلى 40 سنة أي ما يقارب 32 عامل بنسبة 22,86% فيرتفع عدد العمال ما بين 40 إلى 50 سنة ليصبح عددهم 43 عامل بنسبة 30,71%، و أكبر نسبة كانت للعمال الذين يتراوح أعمارهم من 50 سنة فما فوق حيث أضحى عدد العمال 55 عامل بنسبة كبيرة تقدر بـ 39,29% لأن المؤسسة تعتمد على العمال الذين لديهم خبرة مكتسبة خلال مساهمهم العملي داخلها وتسود فيها ثقافة معينة فقط .

الجدول رقم (8) توزيع العمل حسب سنوات الخبرة :

النسبة المئوية	عدد العمال	السن
12,86%	18	من 4 سنوات إلى 8 سنوات
8,57%	12	من 8 سنوات إلى 12 سنة
50%	70	من 12 سنة فما فوق
100	140	المجموع

المصدر: إدارة الموارد البشرية.

الشكل رقم (07): توزيع العمال و التحليل حسب متغير سنوات الخبرة.



المصدر: من إعداد الطالبة

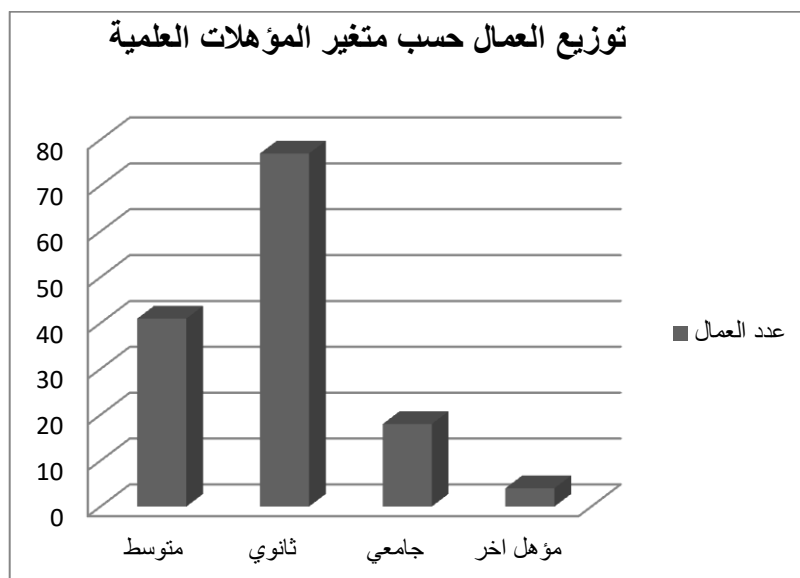
من خلال الجدول رقم (8) يتضح لنا أن عدد العمال الذين لديهم خبرة ما بين 4 إلى 8 سنوات يقدر عددهم بـ 18 عامل بنسبة 12,86% بينما بلغ عدد العمال الذين لديهم خبرة 8 إلى 12 سنة بـ 25 عامل أقل من العدد السابق و قدرت النسبة بـ 8,57% وكانت أكبر نسبة لـ 70 عامل الذين لديهم خبرة 12 سنة فما فوق بنسبة 50% و هي نسبة مهمة جدا إذ أن أغلبية العمال لديهم خبرة مهنية خلال مشوارهم الوظيفي، مما وفر للمؤسسة وجود أيادي عاملة مؤهلة و ذات خبرة معتبرة .

الجدول رقم (9) توزيع العمال حسب المؤهلات العلمية :

المؤهلات العلمية	عدد العمال	النسبة المؤوية
متوسط	41	29,25%
ثانوي	77	55%
جامعي	18	12,86%
مؤهل آخر	04	2,84%
المجموع	140	100%

المصدر: إدارة الموارد البشرية

الشكل رقم (08) : توزيع العمال و التحليل حسب متغير المؤهلات العلمية



المصدر: من إعداد الطالبة

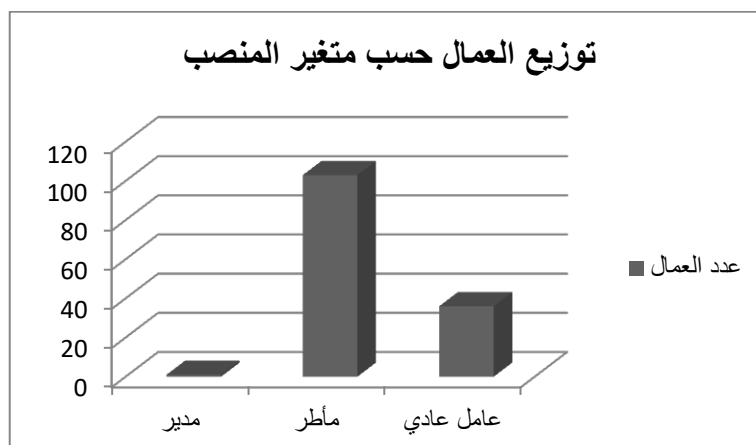
من خلال الجدول رقم (9) يتضح لدينا أن العمال الذين لديهم المستوى المتوسط الذي قدر عددهم بـ41 عامل أي ما يقارب نسبة 29,25% بينما الذي أخذ أكبر نسبة هو المستوى الثانوي 77 عامل بنسبة 55% كما المستوى الجامعي أقل نسبة مقارنة بالمستويات المذكورة 18 عامل بنسبة 12,86% فالمؤسسة لا تولي اهتماما كبيرا بخريجي الجامعات، أما المؤهلات الأخرى فهي شبه منعدمة 4 عمال فقط ما يعادل نسبة 2,84%، إن المؤسسة لا تملك نسبة كبيرة من العمال الذين يملكون مؤهلات علمية عالية لأنها تعتمد على الأفراد الذين لديهم خبرة مهنية اكتسبت من مشوارهم المهني داخلها.

جدول رقم (10): توزيع العمال حسب المناصب:

النسبة المئوية	عدد العمال	المناصب
0,71%	01	مسير
73,57%	103	مؤطر
25,72%	36	عامل عادي
100%	140	المجموع

المصدر: إدارة الموارد البشرية

الشكل رقم (09): توزيع العمال و التحليل حسب متغير المنصب .



المصدر: من إعداد الطالبة

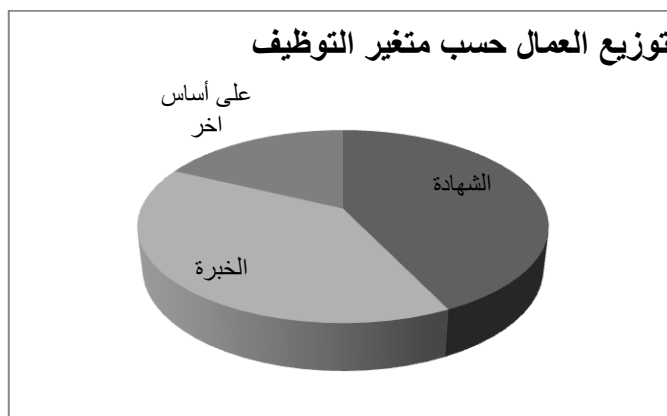
نلاحظ من خلال الجدول رقم (10) يوجد في المؤسسة مدير واحد وهو المسؤول على عملية تسييرها إضافة إلى عدد كبير من المؤطرين الذين بلغ عددهم 103 مؤطر، وقدرت النسبة بـ 73,57% فهي لا تحتاج إلى تكوين العمال خارج المؤسسة فكلهم تم تكوينهم داخلها، يليها العمال العاديين فقدر عددهم بـ 36 عامل بنسبة 25,72%.

جدول رقم (11) توزيع العمال حسب متغير التوظيف :

التوظيف	عدد العمال	النسبة المئوية
الشهادة	60	42,86%
الخبرة	55	39,28%
على أساس آخر	25	17,86%
المجموع	140	100%

المصدر: إدارة الموارد البشرية

الشكل رقم (10) : توزيع العمال و التحليل حسب متغير التوظيف .



المصدر: من إعداد الطالبة

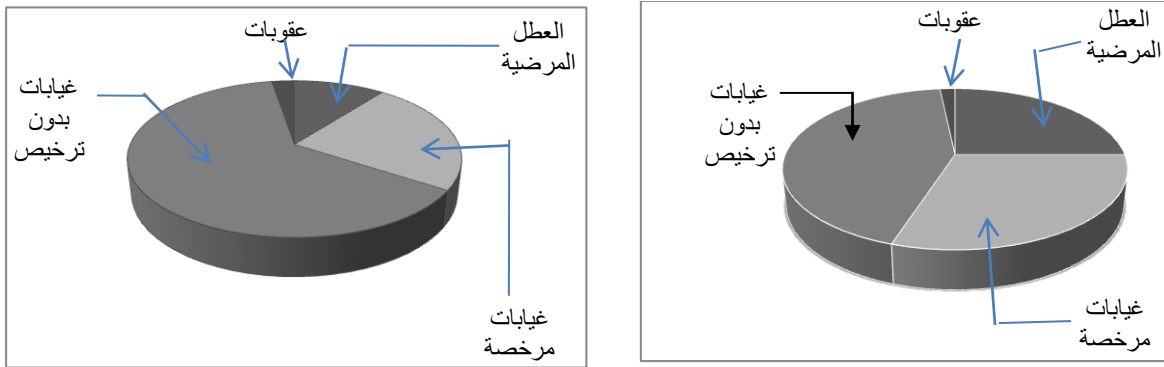
من خلال الجدول رقم (11) يتضح لدينا أن المؤسسة تعتمد في عملية التوظيف على الشهادة فقد وظفت 60 عامل ما يقارب نسبة 42,86% خاصة شهادة الثالثة ثانوي ، أما بالنسبة للخبرة وظفت 55 عامل بنسبة 39,28% الذين اكتسبوا خبرات و مؤهلات من مجالات أخرى تتناسب و نشاط المؤسسة يلهمها التوظيف على أساس آخر مثلا المعرفة و التوصيات الخارجية و ما شابه ذلك .

جدول رقم (12) الغيابات داخل المؤسسة خلال السنتين الأخيرتين:

2017		2016		التعيين
النسبة المئوية	عدد العمال	النسبة المئوية	عدد العمال	
10,53%	04	25%	15	العطل المرضية
23,69%	09	30%	18	غيابات مرخصة
63,15%	24	43,40%	26	غيابات بدون ترخيص
2,63%	01	21,60%	01	عقوبات
100%	38	100%	60	المجموع

المصدر: إدارة الموارد البشرية

الشكل رقم (11) : الغيابات داخل المؤسسة خلال السنتين الأخيرتين:



المصدر: من إعداد الطالبة

نستنتج من الجدول رقم (12) إن نسبة الغيابات انخفضت بسبب انخفاض أيام العطل المرضية كما أن نسبة الغيابات غير المرخصة نسبتها مرتفعة مقارنة بالغيابات المرخصة لكنها قليلة بالنسبة لعدد العمال ، كما أن نسبة العقوبات شبه منعدمة و هذا لأن عمال المؤسسة عمال منضبطين و توجد صرامة في العمل و مراقبة من طرف إدارة الموارد البشرية.

خلاصة :

من خلال ما تقدمنا به في هذا الفصل تبين لنا أن المؤسسة الوطنية لتوزيع الأدوية بالتجزئة تولي اهتماما كبيرا لإدارة الموارد البشرية وهذا نظرا للدور الفعال التي تقوم به هذه الأخيرة وهذا لبلوغ أهدافها بكفاءة و فعالية فقد جعلت المؤسسة قضايا المورد البشري من اهتمامات إدارة الموارد البشرية و هذا نظرا للعلاقة الوطيدة بينها و بين العمال فأصبحت تقوم بإعداد الهيكل التنظيمي للمؤسسة للتفريق بين المصالح و تحديد المهام، كما أولت أهمية للتوظيف أصبحت قاعدة تركز عليها الإدارة لتنظيم العمل داخل المؤسسة ، فهي تقوم بتسيير إدارتها بالشكل السليم و الحديث من أجل استغلال الطاقة المتاحة لديها و استمرارية بقاء المؤسسة .

خاتمة عامة :

إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتفاعل مع المحيط الخارجي وتتغير باستمرار من أجل البقاء وعلى هذا الأساس أردنا، من خلال دراستنا لموضوع "الإدارة الحديثة للموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة" أردنا تسليط الضوء على الإدارة الحديثة للموارد البشرية فلم تكتف بمواستها مع بقية الوظائف الأخرى، بل أصبحت هي الوظيفة التي يبني عليها الهيكل التنظيمي، كونها المسؤولة عن تسيير أهم مورد في المؤسسة ألا وهو العنصر البشري الذي باستطاعته أن يرقى بها إلى أعلى المستويات، وذلك من خلال مساهمته بإبداعاته وأفكاره وأيضا بالتزامه ومواظبته على العمل، لهذا لا يمكن تجاهل الدور الذي تؤديه الإدارة الحديثة للموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة من خلال توفير المعلومات عن الموارد البشرية في الوقت المناسب وبالذقة المطلوبة، و فأصبحت من أهم الدعائم التي تستند إليها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فسعت لإعطائها الأهمية والمكانة خاصة و أننا نجد أهم سياسات وظائف إدارة الموارد البشرية تمكن هذه الأخيرة من تحقيق أهدافها ومهامها على أكمل وجه، لقد تبين لنا جليا أن دور الإدارة في تخطيطها للمسار الوظيفي أثر على تحسين وتنمية الأفراد، لا سيما وأن تم تسييرها بما يتماشى وإستراتيجية المؤسسة، بحيث تشجع على إظهار أقصى ما لديها من مهارات وقدرات لمساعدته على تخطيط حياته الوظيفية كما تقوم بتخطيط تحركات العاملين للمستويات الوظيفية المختلفة خلال فترة حياتهم الوظيفية بما يكفل الانتفاع بالكفاءات البشرية المتاحة بالمؤسسة

1- نتائج اختبار الفرضيات

لقد انطلقنا في هذا البحث من مجموعة فرضيات والتي على أساسها وضعنا منهجا لدراسة وتحليل مختلف عناصر الموضوع، ومن الضروري أن نقدم في الأخير نتيجة اختبار هذه الفرضيات من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية التي قمنا بها :

* وبداية الفرضية الأولى التي تتمحور حول "تظل الإدارة الحديثة للموارد البشرية دائما العمود الفقري التي تساهم في نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقيتها" تم التوصل إلى أن الإدارة الحديثة للموارد البشرية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تهتم بالموارد البشري الأكثر كفاءة والعمل على تحفيزه وإعطائه الفرصة في المشاركة في اتخاذ القرارات حتى تضمن ولائهم وبالتالي تسييره الجيد دون أن ننسى تشجيعها للتفكير والسلوك الإبداعي للعاملين على كل المستويات كما تسهر على تفعيل الاتصال الذي يعمل على ترابط الأفراد، كما تساهم في رفع القدرات وإمكانيات المؤسسة وتجعلها مستعدة لمواجهة التحديات التي أفرزتها التغيرات الحاصلة على جميع المستويات ومجالات العمل المختلفة، كما أنها ترفع نسبة النجاح من خلال تحقيق الأهداف المتمثلة في البقاء والاستمرارية وهذا ما يؤكد صحة الفرضية .

الفرضية الثانية تتعلق "تعتمد الإدارة الحديثة للموارد البشرية على التدريب والتحفيز من أجل تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة" ومن خلال بحثنا استنتجنا أن الإدارة الحديثة للموارد البشرية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة تسعى إلى تدريب عمالها وإكسابهم معارف وخبرات ومهارات جديدة من أجل استخدامها

في الحياة العملية ، كما تقوم بتقديم التحفيز للمورد البشري من اجل استمراره و تحسين أداءه في عمله ، لذا تعتبر كلا من التدريب و التحفيز اللذان تقدمه الإدارة الحديثة أداة مهمة للرفع من أداء المؤسسة كما يساعدان في المساهمة الفعالة من اجل تحقيق المؤسسة هدفها المنشود، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية .

*الفرضية الثالثة الخاصة "إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الوطنية لتوزيع الأدوية حرية التصرف و اتخاذ القرارات "إن المؤسسة على يقين بالدور الفعال الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية فلها حق المشاركة في اتخاذ القرارات و لكن ليس بصفة قطعية لأن القرار الأول و الأخير يرجع إلى المدير المسؤول على هذه المؤسسة ، وهذا ما لاحظناه جليا في عملية التوظيف و الترقية، على الرغم أن العمال في هذه المؤسسة يفضلون أن تكون لإدارة الموارد البشرية حرية التصرف و اتخاذ القرار لأنها الإدارة الوحيدة المسؤولة عنهم و معرفتها الكاملة بكل احتياجاتهم و التواصل و الترابط الكبير معهم ، وهذا ما ينفي صحة الفرضية .

2- النتائج العامة :

-إن نجاعة الدور الذي تؤديه الإدارة الحديثة للموارد البشرية يعتمد على نظرة الإدارة العليا ، ومدى ارتباطها وفق ذلك في المؤسسة ، فان كان ارتباطا كاملا يكون دورها أكثر فعالية و تحقق بسهولة الأهداف التي تسطرها المؤسسة.

- تلعب الإدارة الحديثة للموارد البشرية دورا فعالا في تحسين أداء المؤسسة وهذا من خلال أنشطتها المتكاملة و المترابطة و التي تسعى إلى الاستخدام الأمثل للموارد البشرية وتنمية و تطوير كفاءاته بتحديد المهام التي يقوم بها بالمؤسسة و خلق له الظروف المناسبة للعمل في مكان عمله و ذلك عن طريق توفير أسباب الراحة و متطلبات الحياة.

- تكمن أهمية الإدارة الحديثة للموارد البشرية في بلوغ المؤسسة الأهداف المرجوة بكفاءة و فعالية ، كما تضع إستراتيجية بناءة من أجل تحليل للبيئة الداخلية بمعرفة القوة و الضعف ، والبيئة الخارجية المحيطة بها الفرص و التهديدات لضمان إستمراريتها.

- تعتمد الإدارة الحديثة للموارد البشرية على العملية التدريبية و التحفيزية لأنهما من السياسات الإدارية الهامة التي لهما تأثير كبير على تحسين أداء المؤسسة و لكي تحقق تلك العملية الأهداف المطلوبة منها لابد من وجود خطة موضوعة بشكل مسبق ، ويجب أن تكون عملية التدريب و التحفيز مستمرة

-تلعب المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دورا في تنمية و إنعاش الاقتصاد الوطني ، لذا نظرت إلى المورد البشري على انه أصل امتلاكها وانه رأس المال الفكري و الذي يتفوق في قيمته و أهميته على رأس المال المادي لان رأس المال المادي هو الذي يبرئ الموارد المالية .

- لا يوجد معيار محدد للوظيفة الحديثة لإدارة الموارد البشرية وخاصة تخطيط الموارد البشرية هذا نتيجة لاختلاف أشكال المؤسسات و حجمها الخاص و هيكلها التنظيمي ، وطبيعة أعمالها .

- إن عملية الأداء يمكن أن تكشف على وجود فجوة بين الأداء الفعلي و المعياري التي تعتبر مكلة أساسية لأي مؤسسة ،يستوجب العلاج للتغلب على أسباب وقوعها عن طريق التشخيص الاستراتيجي و العملي لها و بالتالي تحسين الأداء.

-نقص التعيينات الجديدة في مؤسسة ENDIMED لعدم وجود المناصب الشاغرة ،وحتى إن تم تقاعد العمال فهي لا تقوم بالتعيين في مكانهم ،كما أن أغلبية العمال تتراوح أعمارهم ما بين 45-60 سنة و هذا ما يبين انعدام تعدد الثقافات نظرا لسيادة ثقافة جيل معين .

-لا تستخدم المؤسسة الوطنية لتوزيع الأدوية نظام الحوافز الفردية لتشجيع و رفع الروح المعنوية للأفراد العاملين ،ودفعهم للعمل بإخلاص و التفاني في خدمة المؤسسة ،وإنما تستخدم نظام الحوافز الجماعي (جميع العمال)في حالة تحقيق أرباح.

- تتمتع المؤسسة الوطنية لتوزيع الأدوية بكل المميزات الضرورية للعمل كإيصال الدواء للمريض بأفضل الطرق و تحسين الخدمات الاجتماعية للعمال .

- المستوى العام للموارد البشرية ، حتى الإطارات العليا للمؤسسة الوطنية لتوزيع الأدوية في مجملها بعيدة عن أسلوب تخطيط المسار الوظيفي ،ربما لاعتبارها غير مجدية عمليا.

-تعتمد المؤسسة بتدريب عمالها للمحافظة عليهم و تنمية مهاراتهم لكنه ليس بشكل دوري و مستمر، كما تقوم الإدارة بتشجيع العاملين لديها على إيجاد الحلول و الأساليب الجديدة في العمل ،لكنها لا تقوم بمكافئتهم.

- نقص الترقيات في المؤسسة و تثبيت كل العمال تقريبا في مناصبهم طوال الحياة الوظيفية فيها .

3- الاقتراحات :

- على المؤسسة الوطنية لتوزيع الأدوية تغيير نظرتها لإدارة الموارد البشرية و إعطائها أهمية بالغة بالصيغة الحديثة

- تقليل مركزية عملية اتخاذ القرارات من طرف مسيري المؤسسة أي تغيير سلوك المدربين و اقتلاع آليات الإدارة التقليدية التي تجعل المدير المحور الذي تدور حوله جميع التوجهات و فسخ المجال أمام إدارة الموارد البشرية و إشراكها في عملية اتخاذ القرارات خاصة في عملية التوظيف .

- ضرورة زيادة المؤسسة الوطنية لتوزيع الأدوية لميزانيات إدارة الموارد البشرية حتى تتمكن من تحسين مستوى إطاراتها و موظفيها .

- إعطاء أولوية للتحفيز الفردية و وضع نظام سليم لها و ذلك من خلال الربط بين نتائج التقييم و الحوافز و المكافآت الموزعة على العمال و منحها لعدد معتبر من العمال.

- إعداد برامج تدريبية ملائمة بصورة مستمرة و دورية و اعتباره استثمار و ليس تكلفة من اجل اكتساب مهارات.
- إشراك العمل في اتخاذ القرارات التسييرية في المؤسسة لتحسيسهم بأهمية آرائهم و وجودهم في أداء المهام .
- توظيف أفراد جدد في الوظائف الحساسة خاصة و أن المؤسسة تسعى إلى مواكبة التطور المتزايد ف في المجال التكنولوجي
- محاولة استخدام أسلوب تخطيط المسار الوظيفي مستقلا ، من خلال التكوينات المخطط لها التي تقدم لتوعية المسؤولين على مدى أهميته في تنمية الأفراد ومنه للتنمية الشاملة على مستوى المؤسسة .
- تنوع العمال وفق العمر لكي لا تسود في المؤسسة ثقافة معينة فقط ، فلا بد من محاولة تكوين مزيج من الثقافات تساهم في تنوع الآراء الخاصة بتسيير المؤسسة بصفة عامة
- توضيح الشروط اللازم توفرها في العمال من اجل الترقية على كل المستويات من اجل تحسين العلاقات الإنسانية .
- يجب على إدارة الموارد البشرية المتابعة المستمرة لحركة العمال ودراسة سلوكياتهم و تصرفاتهم من اجل معرفة جميع المؤشرات التي تساعد على تفعيل العمل و تحقيق الأداء الأفضل للمؤسسة .
- يجب على إدارة الموارد البشرية توطيد العلاقة بينها و بين جميع العمال القائمة على الاحترام و التألف و الثقة من اجل تغيير سلوك العمال من سلوك مستخدم الى سلوك شريك حقيقي ، وبت روح العزيمة و دافعية العمل و التعاون بين العمال .

4-آفاق البحث :

إن هذا البحث لا يقدم رؤية كاملة لتوسع مفهومه ، وإمكانية دراسته من عدة جوانب لأبعاده المختلفة ، ومما لا شك فيه أن هناك بعض النقائص التي يحتويها هذا البحث المتواضع ، ولقد ظهرت لنا أثناء إعدادنا و اختتامنا له وشد انتباهنا لبعض المواضيع التي لها صلة بالموضوع و تحتاج إلى تعميق أكثر ، لهذا اقترحنا عددا من البحوث المستقبلية على شكل عناوين :

- 1- دور الإدارة الحديثة للموارد البشرية في تحقيق الفاعلية ورفع أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
 - 2- إشراك الإدارة الحديثة للموارد البشرية في صنع واتخاذ القرارات
 - 3- الإستراتيجية الحديثة لإدارة الموارد البشرية في تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
- وفي الأخير أتمنى أن أكون قد وفقت بإثراء هذا الموضوع ، هو اجتهاد بشري و إنساني ، يلازمه النقص و يحتاج التصويب ، فان أصبت فمن الله ، وان أخطأت فمن نفسي .

الكتب بالعربية :

- 1- أحمد سيد مصطفى ، إدارة الموارد البشرية ، منظور القرن الحادي والعشرين ، دار الكتب ، القاهرة ، مصر 2002.
- 2- احمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الثانية ، الدار العربية ، الإسكندرية ، 2008 .
- 3- أحمد ماهر ، المستقبل الوظيفي ، دليل المنظمات و الأفراد في تخطيط و تطوير المسار الوظيفي ، الطبعة الثانية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2009 .
- 4- أحمد ماهر ، دليلك إلى تخطيط و تطوير المستقبل الوظيفي ، الطبعة الأولى ، الدار الجامعية ، للطبع و النشر و التوزيع ، الإسكندرية ، الطبعة الأولى 1995 .
- 5- أشوك شاندا و شلبا كوبرا ترجمة عبد الحكم الخزامي ، إستراتيجية الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة - مصر ، 2002.
- 6- توفيق عبد الرحيم حسن ، إدارة الأعمال التجارية الصغيرة ، دار الصفاء للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان 2009 .
- 7- جمال الدين محمد مرسي ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية : المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين ، الدار الجامعية ، الإسكندرية - مصر ، 2003 .
- 8- حسن إبراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية ، دار النهضة العربية ، بيروت - لبنان الطبعة الاولى 2002 .
- 9- حسن إبراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، الطبعة الأولى ، دار النهضة ، بيروت - لبنان 2002 .
- 10- خالد عبد الرحيم الهيثي ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر ، عمان - الأردن ، 2005 .
- 11- خوني رابح و رقية حساني ، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و مشكلات تمويلها ، الطبعة الأولى ، الايتراك للنشر و التوزيع مصر 2008.
- 12- رواية محمد حسن ، إدارة الموارد البشرية ، دون طبعة ، الدار الجامعية - مصر 1999 .
- 13- رواية محمد حسن ، إدارة الموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية-مصر ، 1998 .
- 14- رواية محمود حسن ، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية ، الدار الجامعية الإسكندرية ، مصر 2002 .
- 15- سيد محمد جاد الرب ، استراتيجيات تطوير و تحسين الأداء ، الأطر المنهجية و التطبيقات العملية ، الطبعة الأولى مطبعة العشري ، مصر 2009 .
- 16- صلاح الدين عبد الباقي ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، قسم الأعمال ، الدار الجامعية الجديدة للنشر الإسكندرية ، 2002 .
- 19- صلاح الدين عبد الباقي ، الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات ، دون طبعة الدار الجامعية للنشر و التوزيع الإسكندرية ، مصر 2001 .
- 20- صلاح الدين محمد عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية القاهرة-مصر ، 1999 .

- 21- صلاح الشاوي ، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية-مصر 1999 ،
- 22- عبد السلام أبو قحف ، مقدمة في الأعمال الدولية، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2004.
- 23- علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الثانية، دار الغرب للطباعة و النشر و التوزيع ، القاهرة - مصر ، 1998 .
- 24- علي محمد ربايعه : إدارة الموارد البشرية تخصص نظم معلومات الإدارة ، الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان 2003 .
- 25- عمر وصفي عقلي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر و التوزيع عمان 2005 .
- 26- فريد النجار ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية، مصر 2006
- 27- كاسر نصر المنصور و شوقي ناجي ، إدارة المشروعات الصغيرة ، الطبعة الأولى ، دار حامد للنشر ، عمان 2000.
- 28- ماجدة العطية إدارة المشروعات الصغيرة ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ، الأردن، 2004.
- 29- محمد سعيد سلطان ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، بيروت لبنان 1999 .،
- 30- محمد سمير احمد ، الإدارة الإستراتيجية و تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى ، دار المسير للنشر و التوزيع - مصر 2002
- 31- محمد هيكل :مهارات إدارة المشروعات الصغيرة و المتوسطة، الطبعة الأولى ، مجموعة النيل العربية ، مصر 2003.
- 32- محمود احمد الخطيب ، إدارة الموارد البشرية ، مكتبة عين الشمس ، القاهرة ، مصر 2001.
- 33- مصطفى محمود أبو بكر ، الموارد البشرية " مدخل لتحقيق الميزة التنافسية " ، الدار الجامعية ، الإسكندرية - مصر ، 2003.
- 34- مصطفى نجيب شاوش ، إدارة الموارد البشرية "إدارة الأفراد" الطبعة الأولى ، دار الشروق للنشر و التوزيع عمان 1996.
- 35- منصور احمد منصور إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر و التوزيع عمان 2015 .
- 36- مؤيد سعيد سالم ، إدارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي تكاملي، الطبعة الأولى ، إثراء للنشر و التوزيع الأردن 2009 .
- الكتب بالفرنسية :

2- Alain chauvet .methods de management .les édition d'organisation .p102.

4-Jean maretti .gestion des ressources humaines .5^{eme} édition .paris .librairie vuibert .1999 .p221 .

الرسائل و المذكرات:

- 1- رقام ليندة، دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيرات في المؤسسة الاقتصادية الكبرى ولاية سطيف، دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، 2013/2014.
- 2- سمير سعداوي و آخرون: دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في التنمية الاقتصادية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، قسم علوم التسيير، فرع المالية جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006.
- 3- عبد القادر قرش، دراسة سياسة التوظيف و تكاليفها في الجزائر، رسالة ماجستير، فرع علوم التسيير 1997.
- 4- فائزة بوراس، تخطيط المسار الوظيفي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2007/2008.
- 5- لخلف عثمان، واقع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و سبل دعمها و تنميتها، دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، الجزائر، 2004.
- 6- لمجد بوزيدي، إدارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، دراسة حالة شركة DOUDAH، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة أمجد بوكرة، بومرداس 2008، 2009.
- 7- مرسلي أحمد، بعلي الشريف سيد أحمد، التدريب في ظل التغيرات الحديثة و اثره على تسيير الموارد البشرية رسالة لإعداد الدراسات العليا المتخصصة في الموارد البشرية، دفعة جوان 2004.
- 8- يوسف قريشي، سياسات تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر "دراسة ميدانية" أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية (غير منشورة) تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، الجزائر 2005.

الملتقيات:

- 1- أحمد الصديق جبريل، دور بنك فيصل الإسلامي السوداني في تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة (تجربة تمويل قطاع الصناعات الصغيرة و المهنيين و الأسر المنتجة) الملتقى الدولي، متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، الشلف، يومي 17 و 18 افريل 2006.
- 2- بغداد بنين، عبد الحق بوقفة، دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في التنمية الاقتصادية و زيادة مستويات التشغيل، الملتقى الوطني حول واقع و آفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الوادي.
- 3- صالح عبد الفتاح، إدارة الموارد البشرية و تسيير المعارف في خدمة الكفاءات (المهارات)، الملتقى الدولي الأول حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004.
- 4- عثمان حسن عثمان: مفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في التنمية الاقتصادية، بحوث و أوراق عمل الدورة الدولية ليومي 25-28 ماي 2013، حول تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و دورها في الاقتصاديات المغربية، منشورات مخبر الشراكة و الاستثمار، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2014.

5- لياي غقال ،ميلود برني ،مناهج إدارة الموارد البشرية في مواجهة تحدي ضغوط العمل ،ملتقى حول تطور المهين و الكفاءات و تحولات وظيفة إدارة الموارد البشرية ، جامعة معسكر ،يومي 14 و 15 ماي 2012.

المجلات:

- 1- ايت عيسى ،المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالجزائر –آفاق و قيود،مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا ،جامعة تيارت 2013 ،العدد السادس.
- 2- عبد المليك مزهودة ،الأداء بين الكفاءة و الفعالية مفهوم و تقييم ،مجلة العلوم الإنسانية ،العدد الأول ،جامعة محمد حيضر بسكرة ،2001.
- 3- علي يونس مايا ،قياس اثر التدريب في أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني ،مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية و الإدارية ،مجلة 20 ،2012،العدد2.
- 4- نذير عبد الرزاق وقراري أحمد الصغير ،إعادة منهج التفكير لدى مالكي المشروعات الصغيرة والمتوسطة،مجلة العلوم الإنسانية ،جامعة بسكرة ،2004.



المؤسسة الوطنية لتوزيع الأدوية بالتجزئة
ENTREPRISE NATIONALE DE DISTRIBUTION DETAIL DES MEDICAMENTS
DIRECTION : UNITE COMMERCIALE DE MOSTAGANEM
CITE DJEBLI MOHAMED B.P 468 MOSTAGANEM

REF/DUCM/SP/N°/2017.

Mostaganem le 01/03/2017

CONTRAT DE TRAVAIL A DUREE INDETERMINEE

- Vu les statuts portant création de l'Entreprise EN.DIMED notamment son article 03 Qui définit les missions dévolues à l'Entreprise dont la principale est la Privatisation de toutes ses agences pharmaceutiques.
- Vu les dispositions de la loi 90.11 du 21/04/1990 relative aux relations de travail.
- Vu les dispositions de l'article 12 alinéa 5 de la loi 90.11 du 21/04/1990 modifiée et complétée par l'ordonnance n° 96.21 du 09/07/1996 notamment l'article 2.
- Vu la résolution du CNPE du 23 juillet 1997 fixant les attributions du Holding Public Chimie Pharmacie Engrais en matière de privatisation.
- Vu la 1^{er} résolution de l'AGEX de l'ENDIMED du 28/09/1998, portant approbation du processus de privatisation des agences pharmaceutiques.
- Vu les dispositions de la Convention Collective de l'Entreprise.
- Vu les dispositions du Règlement Intérieur de l'Entreprise.
- Vu le P.V N°02 du 02/04/2017 du Conseil d'Administration de l'EPE ENDIMED Portant désignation de Monsieur en qualité de Directeur Général.

Il a été convenu :

Entre les soussignés

L'Entreprise Nationale de Distribution Détail des Médicaments (ENDIMED SPA), domiciliée au Cité DJEBLI MOHAMED B.P 468 MOSTAGANEM représentée par son Directeur Monsieur ;

D'une part ;

Et :

Monsieur :
Né(e) le :
Situation de Famille :
Demeurant à :

D'autre part ;

Ce qui suit :

1/ OBJET DU CONTRAT :

Le présent contrat a pour objet de définir les conditions d'emploi et de travail de Monsieur dans le cadre d'une relation de travail à durée indéterminée.

Il est établi conformément aux dispositions de la loi 90.11 du 21.04.1990 modifiée et complétée relative aux relations de travail ainsi que celles de la Convention Collective et du Règlement intérieur de l'Entreprise Nationale de Distribution Détail des Médicaments (EPE EN.DIMED-S.P.A)

2/ EXECUTION DE LA RELATION DE TRAVAIL :

- 1- Monsieur est recruté(e) en qualité de : **CHEF D'AGENCE** auprès de l'agence
- 2- Le présent contrat est conclu pour une durée indéterminée à compter du
- 3-

3 / PERIODE D'ESSAI :

Monsieur est soumis(e) à une période d'essai d'une durée de (.....) Mois (**période d'essai correspondante au grade selon la Convention Collective**) de travail effectif suite à laquelle cet engagement prendra effet, soit au

Toute absence qui se produirait au cours de la période d'essai reportera d'autant la durée de celle-ci.

Pendant cette période d'essai, les deux parties pourront rompre le contrat à tout moment, sans indemnité, ni préavis.

A l'issue de la période d'essai et avant le dernier jour, l'employeur doit :

- Soit prononcer le rejet de confirmation de l'intéressé(e), si les résultats de l'essai ne sont pas concluants;
- Soit prononcer la confirmation de l'intéressé(e) si les résultats sont concluants.

4/ MOTIFS DE L'ENGAGEMENT CONTRACTUEL :

Monsieur engagé(e) en qualité de CHEF D'AGENCE pour effectuer les tâches suivantes :

- Gère (e) la gestion de l'agence.
- Suivi les ventes à terme (CNAS-CASNOS-CAMSSP).

5/ AFFECTATIONS :

Monsieur Peut être affecté(e) en tout lieu où s'exerce l'activité de l'Entreprise.

Néanmoins, l'Employeur se réserve le droit, pour des raisons liées à l'organisation et/ou au bon fonctionnement, de modifier le lieu de travail actuel. A ce titre Monsieur Peut ainsi être affecté(e) en tout lieu du territoire national à titre temporaire ou permanent.

6/ DUREE DE TRAVAIL :

Monsieur effectuera une durée hebdomadaire de travail égale à 40 heures réparti selon les règles en vigueur au sein de l'Entreprise. Cette durée de travail peut être organisée de manière particulière pour certains postes de travail.

La durée de travail peut être réduite en cas de difficultés économiques qui pourraient affecter l'Entreprise. La rémunération de base ainsi que les accessoires en primes et indemnités seront alors ramenées au prorata de présence et de temps réellement travaillé.

Monsieur peut être requis pour effectuer des heures supplémentaires sur demande et selon les procédures de l'Employeur.

7/ CLASIFICACION/REMUNERATION :

La rémunération de Melle _____ est fixée comme suit :

Pour 173.33 heures mensuelles

Classification : Catégorie : Echelon :

Salaire de base fixe : DA/ Mois
IEP : 00 %
Indemnité de nuisance : 00 %
Indemnité de panier : 00 DA / Jour ouvrable
Avancement Echelon : 00 DA / Mois
Indemnité de transport : 00 DA / Mois
Prime Stimulation : Selon résultats mensuels liés à l'activité.

& OBLIGATIONS DU TRAVAILLEUR :

Melle _____ s'engage(e) à exercer, loyalement, ses compétences pour la réalisation des tâches qui lui sont confiées.

L'intéressé(e) accepte d'exercer, en cas de besoin et sans incidence rémunérée, une certaine polyvalence en rapport avec ses capacités dans les limites de la durée normale de travail.

Melle _____ est soumis(e) aux règles et obligations, notamment disciplinaires applicables à l'ensemble du personnel ainsi qu'aux usages consacrés par l'organisation au sein de l'Entreprise.

9/ SUSPENSION DE LA RELATION DE TRAVAIL :

La relation de travail est suspendue dans les conditions ci-après :

- Congé de maladie ou assimilés tels que prévu par la législation et la réglementation relative à la sécurité sociale.
- Suspension pour raison disciplinaire (suspension à titre conservatoire).
- Le détachement ;
- Mise en position du service national ;
- L'exercice d'une charge publique électorale
- Privation de liberté de l'employée tant qu'une condamnation définitive n'aura pas été prononcée.
- Le droit de grève.
- Congé de maternité.
- Congé de pèlerinage.
- Congé sans solde.

A l'issue de ces périodes de suspension, l'employé(e) réintègre de plein droit sauf pour les suspensions disciplinaire et privation de la liberté, dont la réintégration est subordonnée aux résultats des procédures disciplinaires ou pénales, ainsi, en cas de confirmation de la faute grave ou de la condamnation pénale, l'employé est licencié sans indemnité ni préavis.

10/ CESSATION DE LA RELATION DE TRAVAIL :

Au-delà de la période d'essai, le présent contrat est résilié de plein droit dans les conditions ci-après :

- Arrivée à terme du présent contrat de travail.
- La nullité ou l'abrogation légale du présent contrat.
- Démission de l'employé, dans ce cas, celui-ci est tenu au respect du préavis d'un (01) mois (cette période, peut être réduite par la volonté exclusive de l'employeur).
- Licenciement disciplinaire.
- Le licenciement pour compression d'effectifs.
- L'incapacité totale de travail telle que définie par la législation en vigueur.
- La cessation d'activité légale de l'organisme employeur.
- Mise en chômage dans le cadre du dispositif législatif.
- Le décès.

11/ OBLIGATIONS EN CAS DE RUPTURE DE LA RELATION DE TRAVAIL

En cas de rupture volontaire ou involontaire de la relation de travail,

Melle _____ doit :

11.1. Restitution des documents :

Restituer sans délai ni préavis à l'employeur, tout objet, documents et matériels qui lui auraient été remis pour l'accomplissement de sa mission.

11.2. Passation de consignes :

Procéder à la passation de consignes avec la personne désignée par l'Entreprise à cet effet, pour tous les dossiers dont elle a la charge, les projets en cours ainsi que les démarches entreprises et les contacts en cours dans la prise en charge de ses missions.

11.3. Remboursement de prêt ou avance sur salaire :

En cas de bénéfice de prêt ou d'avance sur le salaire, Melle _____ s'engage à rembourser la totalité du montant restant du prêt ou de l'avance sans délai et ce, à la rupture de la relation de travail.

11.4. Le secret professionnel :

Melle _____ est liée aux obligations du secret professionnel et ce, durant son activité à l'Entreprise et une (01) année après la rupture de la relation de travail.

12/ MODIFICATIONS :

Toute modification du présent contrat doit faire l'objet d'un avenant conclu dans les mêmes formes que celles qui ont présidé à son élaboration.

13/ REGLEMENT DES LITIGES :

Conformément à la loi 90-04 du 06 février 1990, relative au règlement des conflits individuels du travail, l'employée soumet, obligatoirement, tout éventuel différend à la Direction Générale de l'Entreprise avant de soumettre son cas aux instances administratives compétentes en la matière.

Tout litige découlant de l'interprétation ou de l'exécution du présent contrat ou en relation avec celui-ci et qui n'aurait pu être réglé à l'amiable par les deux parties, sera soumis aux instances administratives et judiciaires territorialement compétentes.

14/ DISPOSITIONS DIVERSES :

14.1. Durant sa période d'activité, Monsieur sera soumis(e) au Règlement Intérieur de l'Entreprise.

14.2. Monsieur reconnaît avoir pris connaissance du Règlement Intérieur de l'Entreprise et s'engage à s'y conformer sans réserve.

14.3. Monsieur déclare formellement être libre de tout engagement.

14.4. Monsieur s'engage à faire connaître, sans délai, tout changement d'adresse concernant sa situation de famille.

L'employeur décline toute responsabilité sur tout retard, égarement ou sur la non réception de correspondance ou de document qu'il adresse à l'employé, si ce dernier n'indique pas sa nouvelle adresse en cas de changement de domicile.

14.5. Monsieur certifie(e) son adhésion aux clauses du présent contrat, établi en deux exemplaires, en y apposant sa signature précédée de la mention manuscrite « lu et approuvé ».

Fait à Mostaganem le 01/03/2017

Le Contractant
M
(Avec la mention « Lu et approuvé »)

Pour l'Employeur

الملخص :

في ظل التغيرات الناتجة عن التطورات الاقتصادية و الثورة العلمية و التكنولوجية ، تبلور الفكر الإداري الحديث لإدارة الموارد البشرية ، لأنها من أهم الإدارات التي تستند إليها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، ونظرا لنجاعة الدور الفعال الذي تؤديه الإدارة الحديثة للموارد البشرية في الرفع من مردودية المؤسسة وتنمية قدراتها و إمكانياتها جعلتها مستعدة لمواجهة التحديات التي أفرزتها التغيرات الحاصلة على جميع المستويات في مجالات العمل المختلفة وتكميل باقي الوظائف ، كما ترفع هذه الأخيرة نسبة النجاح من خلال تمكين المؤسسة من تحقيق أهدافها و مهامها المسطرة لها بشتى الطرق والسبل وعلى أكمل وجه و ذلك من أجل البقاء و الاستمرارية و تقوم بتحسين أداء المؤسسة وهذا من خلال أنشطتها المتكاملة و المترابطة و أنها تهتم بأهم عنصر ألا و هو المورد البشري الذي تعتبره المؤسسة الركيزة و الميزة الأولى للتفوق ، وأعطيت له مكانة من خلال هذه الإدارة فاهتمت به أكثر من خلال توظيفه و تدريبه و تحفيزه من أجل تنمية وتطوير كفاءاته و تقييم أدائه و متابعة حركاته و تحديد المهام التي يقوم بها ، وكل ما يتعلق به داخل المؤسسة و خلق له الظروف المناسبة للعمل ، لهذا فان هذه المؤسسات تسعى لأن يكون ارتباطها ارتباطا كاملا ووثيقا مع إدارة الموارد البشرية .

الكلمات المفتاحية : الإدارة الحديثة للموارد البشرية – تقييم الأداء -المسار الوظيفي - التدريب و الحوافز

RESUME:

A la lumière des changements résultant des développement économiques , la révolution scientifique et technologique , s'est évoluée la pensée administrative moderne des ressources humaines parce qu'elle est une des importantes administrations sur lesquelles se basent les micro, et moyennes Compte tenu du rôle joué par l'administration moderne des entreprises . ressources humaines dans l'augmentation du rendement de l'entreprise développement de ses capacités et son potentiel pour qu'elle soit prête à relever les défis causés par les changements á tous les niveaux dans les différents domaines du travail en complétant le reste des fonctions .Comme cette dernière fait augmenter le taux de réussite pour que l'entreprise atteigne adéquatement ses objectifs et ses missions visée avec des différents moyens pour persister et continuer .Elle fait aussi améliorer le rendement de l'entreprise par le biais de ces activités complémentaires et liées .Elle s'intéresse aussi du principal facteur qui est l'homme que l'entreprise considère le pilier et la première caractéristique de réussite .On lui a attribué une place a partir de cette administration . elle lui a donné beaucoup d'importance en l'engageant . en le formant et en le motivant pour développer ses compétences . évaluer son rendement suivre ses mouvements et limiter ses taches qu'il exerce et ce que lui concerne au sein de l'entreprise en lui créant les conditions favorables du

travail . pour cela . ces entreprises cherchent a être étroitement liées avec l'administration des ressources humaines

MOTS CLÉS:L'administration moderne des ressources humaines ,L'évaluation du rendement ,Le parcours professionnel , La formation et la motivation