

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة د. الطاهر مولاي سعيدة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية

الشعبة: علوم اقتصادية

التخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

العنوان:

تخطيط إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة-مؤسسة نفطال بسعيدة

من اعداد الطلبة:

اسد اسماء

براقة حورية

أعضاء لجنة المناقشة:

الأستاذ

رئيسا

الأستاذ

بوطيبة فيصل

مشرفا ومقررا

الأستاذ

ممتحننا

السنة الدراسية: 2018/2017

شكر و تقدير

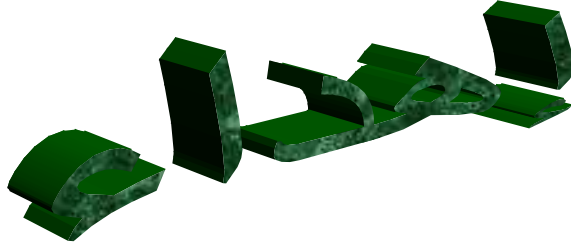
قبل كل شيء نشكر الله عز و جل و نحمده هو مولانا الذي رزقنا من العلم ما لم نكن نعلم و وهبنا من القوة و الصبر ما نحتاجه للوصول إلى هذا المستوى و إتمام دراستنا و عملنا المتواضع هذا ، نفعنا الله به و إياكم .

. كما نتقدم باسمي معاني الشكر إلى أستاذ " بوطيبة فيصل " الذي أثارنا بتوجيهاته القيمة و نصائحه الثمينة التي ستنور لنا دربنا في حياتنا العلمية و العملية أدامه الله فخرا للجامعة و للبحث العلمي .

و نتقدم أيضا بخالص الشكر و التقدير إلى سادة أساتذة أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة هذا البحث و تقييمه .

كما لا ننسى شكر و تقدير جهود السيد " خزار سمير " من مؤسسة نفاطال بسعيدة و مساعدته القيمة لنا و نشكر كل موظفي مؤسسة .

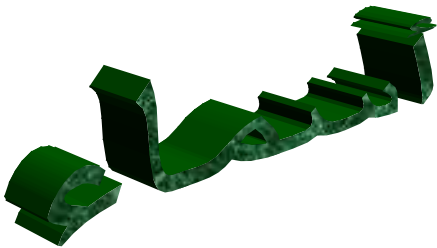
و في الأخير نتقدم بشكر لكل من ساعدنا في هذا العمل المتواضع .

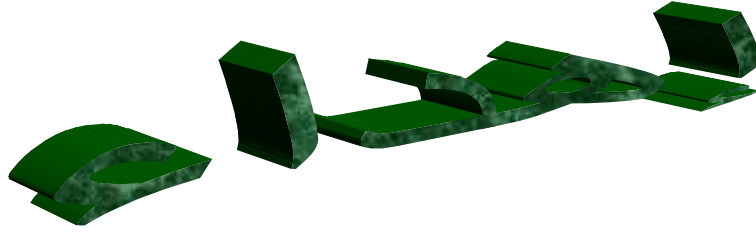


بسم العلي المتعالي احمده واشكره لأنه أعانني على إنهاء مشواري الدراسي.
إلى من وهبني الحياة وسقني من دقائق قلبها ودموعها وآمالها حبا إلى من
تتلخص فيها كل كلمات الحب والحنان: إليك يا أمي
إليك يا من منحت حياتك لآخر لحظة فيها من أجل حمايتي يا من تمنيت أن تكون
بجانبي في أروع لحظة من حياتي لكن قدر الله أن تنتقل إلى رحمة أهدي
عملي هذا إلى روحك طاهرة إليك يا أبي رحمة الله عليك
لن أنساكم يا بسمة حياتي لن أنساكم يا أحبائي انتم زهرة غرس في قلبي إليكم
يا إخوتي.

إلى من جمعني به الحياة وتقاسم معي طوها ومرها وكانت دعواته دعما لي
طيلة مشواري الدراسي "موازي"

إلى من شاركني أحزاني وأفراحي وعملي هذا صديقة عمري حورية
إلى صديقاتي الحبيبات اللواتي لم تسعن ورقتي لأن لن ينساكم قلبي





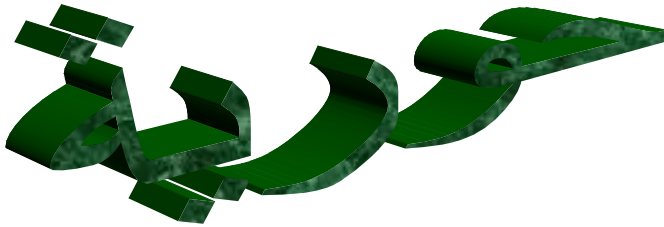
أهدي عملي المتواضع إلى نبع الحياة والمحبة والعطاء حفظها الله في
عمرها

إلى روح أبي رحمه الله وأدخله فسيح جنانه

إلى أخواتي وإخوتي وزوجاتهم

إلى جميع الأصدقاء والأحباء واخص بالذكر الصديقة ورفيقة دبي "
أسماء"

إلى من جمعتني أسمى معاني الحياة وتقاسم معي حلوها ومرها والذي لم
تفارقني دعواته طيلة مشواري الدراسي " محمد "



الملخص:

يهدف هذا البحث إلى تسليط الضوء على واقع تخطيط الموارد البشرية في مؤسسة نفطال بولاية سعيدة. تضمن البحث ثلاثة فصول رئيسية: فصلان نظريان حول إدارة الموارد البشرية وتخطيط الموارد البشرية، أما الفصل التطبيقي فتضمن دراسة حالة. وقد تم إجراء أسلوب المقابلة الذي ضم مجموعة من الأسئلة في أربعة محاور وكل محور. تم توجيه الأسئلة إلى رئيس قسم مصلحة الموارد البشرية بمؤسسة نفطال. وقد تم التوصل إلى عدة نتائج بينت أن المؤسسة محل الدراسة تتبع الأسلوب العلمي في تحديد احتياجاتها الكمية والنوعية من الموارد البشرية.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، تخطيط الموارد البشرية، نفطال، أسلوب المقابلة.

Abstract

This study aims to shed light on the planning policy of human resources in Naftal company at Saida. The research contains three chapters : two of them are theoritical concern the management of human ressources and the planning of human ressources ; the third one focuses on a case study. The interview is used to collect information from the first responsable on human ressources in Naftal company. The findings of the study confirm that this company adopts effectively the scientific principles in defining its quantitative and qualitative needs of human ressources.

Keywords : Human ressources management, planning of human ressources, NAFTAL, interview.

الفهرس

العنوان	رقم الصفحة
شكر وتقدير	
إهداء	
الملخص	
فهرس المحتويات	
قائمة الأشكال	
قائمة الملاحق	
مقدمة عامة	
الفصل الأول: مدخل حول إدارة الموارد البشرية	
تمهيد	2
المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية	3
المطلب الأول: مفهوم ونشأة إدارة الموارد البشرية	3
المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية	9
المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية	11
المبحث الثاني: أساسيات إدارة الموارد البشرية	14
المطلب الأول: وظائف إدارة الموارد البشرية	14
المطلب الثاني: تنظيم إدارة الموارد البشرية	16
المطلب الثالث: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية	23
المبحث الثالث: مكانة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة	27
المطلب الأول: موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي	27
المطلب الثاني: أثر وظيفة إدارة الموارد البشرية على المؤسسة	28
المطلب الثالث: بناء الميزة التنافسية من خلال الموارد البشرية	29
خلاصة	30
الفصل الثاني: تخطيط الموارد البشرية	
تمهيد	32
المبحث الأول: ماهية التخطيط	33

33	المطلب الأول: مفهوم ونشأة التخطيط
36	المطلب الثاني: أهمية وأهداف التخطيط
38	المطلب الثالث: مبادئ ومراحل التخطيط
40	المبحث الثاني: ماهية تخطيط الموارد البشرية
40	المطلب الأول: مفهوم وأهمية تخطيط الموارد البشرية
42	المطلب الثاني: مزايا وأهداف تخطيط الموارد البشرية
44	المطلب الثالث: خطوات ومراحل تخطيط الموارد البشرية
52	المبحث الثالث: أساسيات تخطيط الموارد البشرية
52	المطلب الأول: مقومات وأساليب تخطيط الموارد البشرية
56	المطلب الثاني: العوامل والبيانات اللازمة لتخطيط الموارد البشرية
59	المطلب الثالث: معوقات ومشكلات تخطيط الموارد البشرية
62	خلاصة
	الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة نفعال (سعيدة)
64	تمهيد
65	نبذة تاريخية عن مؤسسة نفعال (سعيدة)
65	مفهوم و نشأة مؤسسة نفعال (سعيدة)
66	الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفعال (سعيد)
70	عوامل القوة والضعف في مؤسسة نفعال (سعيدة)
71	الطريقة والأدوات المستعملة
71	أداة الدراسة (المقابلة)
71	تبرير منهجية البحث
72	تحليل النتائج
86	خلاصة
88	خاتمة عامة
	قائمة المراجع
	الملاحق

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في مؤسسة كبيرة أو متوسطة الحجم	17
02	التنظيم اللامركزي لإدارة الموارد البشرية	18
03	التنظيم المركزي لإدارة الموارد البشرية	19
04	التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية	20
05	الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفعال (سعيدة)	67

قائمة الملاحق

رقم	العنوان
01	استمارة التقييم الفوري وتقييم غير فوري
02	حركة الخروج الدائم
03	تعداد العمال المؤقت حسب النشاط

لقد أثبتت دراسات الفكر المعاصر، من خلال الأبحاث والتجارب الميدانية، أن كفاءة الأفراد تقوم على عنصرين أساسيين هما المقدرة على العمل -والتي يكتسبها بالتعلم والتدريب- والرغبة في العمل والتي تكمن في الدافعية والرقابة الذاتية التي يكتسبها من التحفيزات المادية والمعنوية التي تستخدمها المؤسسة من أجل دفع سلوكه في الاتجاه الذي يحقق أهدافها. على هذا الأساس، يمكن القول أن الموارد البشرية التي تمتلكها المؤسسة أصبحت بمثابة المدخل الذكي لتحقيق الميزة التنافسية، وتتعلق إدارة الموارد البشرية بمجموعة من السياسات والممارسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية والتي تحتاج إليها مؤسسة الأعمال لممارسة وظائفها في ظل البيئة المتغيرة للمؤسسات وللأعمال. وفي ظل التنافس الشديد الذي تعيشه مؤسسات الأعمال في العصر الحديث، فإن إدارة الموارد البشرية هي زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات أي تحقيق حصة سوقية معينة والحفاظ عليها، وعليه فإن إدارة المؤسسة الحديثة التي تسعى باستمرار إلى البقاء والنمو والنجاح يجب أن تركز اهتمامها على تخطيط الموارد البشرية وأن تنظر إلى المستقبل وترى احتمالاته وتستعد لهذه الاحتمالات. وباعتبار أن المؤسسات أصبحت تعمل في اقتصاد ديناميكي للغاية وقد يكون هذا التغيير فجائياً وشاملاً أو قد يكون بطيئاً ويحدث بالتدريج، ولكن المهم أن الأشياء لا تبقى أبداً على حالها ساكنة بل تتغير باستمرار وقد يؤدي هذا التغيير إلى ظهور مشكلات حالات عدم التوازن في الموارد البشرية والتي يواجهها كل الأفراد القائمين بعملية تخطيط الموارد البشرية على مستوى المؤسسة، وهنا نجد أن المخطط الناجح يتعامل مع المشكلات منظورة، بينما يناضل المخطط غير ناجح مع مشكلات غير منظورة والفرق بين الموقفين يرجع بامتلاك نوعية البيانات المعتمدة والأساليب وخبرة المخطط، يقصد بهذه الأساليب مجموعة الوسائل الفنية التي يمكن استخدامها في تحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية المستقبلية في مختلف المهن ودرجات المهارة بكل منها لإنجاز حجم النشاط المخطط ومواجهة بعض التغيرات التي تحدث كقاعدة التنظيم أو إدخال تكنولوجيا جديدة .

الإشكالية: بناء على متقدم، تأتي هذه الدراسة لتسلط الضوء على واقع تخطيط الموارد البشرية في مؤسسة نفال بولاية سعيدة.

الفرضية: تفترض الدراسة أن مؤسسة نفال تعتمد على قواعد علمية في تخطيط حاجاتها من الموارد البشرية.

أهمية الدراسة:

إن عملية التخطيط الموارد البشرية هي مطلب أساسي لنجاح المؤسسات لتحقيق أهدافها الإستراتيجية، إذ تلعب هذه الأخيرة دورا مهما في القطاع الاقتصادي والمساهمة في النمو كما تكمن أهميتها في فحص التوافق بين تخطيط الموارد البشرية وأثر هذا التوافق على أداء المؤسسة محل البحث. كما تكمن أيضا في إضافة جديدة ومساهمة بناءة في إثراء المكتبة، وتبصير القارئ بما أحدثته تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة.

أسباب اختيار الموضوع: هناك جملة من الأسباب كانت وراء اختيار الموضوع أهمها:

✓ الاهتمام بالموضوع والرغبة في البحث والاطلاع عليه.

✓ الكشف عن مدى استخدام تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية ودوره فيها.

أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى توضيح جملة من النقاط كما يلي:

✓ إعطاء صورة عن واقع استخدام تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة وكيف تأثر على الأفراد العاملين داخلها.

✓ التعرف على مدى إدراك المؤسسة لأهمية تخطيط الموارد البشرية.

صعوبات الدراسة: في بداية الأمر وجدنا صعوبة في ترددنا الكثير في المؤسسة لتحديد موعد المقابلة والحصول على المعلومات من طرف المبحوث.

منهج الدراسة:

قصد الإجابة على الإشكالية المطروحة واثبات صحة فرضية الموضوع استخدمنا منهجين هما:

✓ **المنهج الوصفي:** وهذا في تحديد عناصر المشكلة المراد بحثها، فتعرضنا لأهم المفاهيم والمصطلحات المتعلقة بالموضوع قصد الوصول إلى معرفة دقيقة وتفصيلية لعناصر موضوع البحث، حيث استعنا في ذلك بمجموع الدراسات والبحوث المتوفرة سواء كانت متوفرة في شكل كتب، مذكرات، أو رسائل ماجستير وأطروحات دكتوراه أو مقالات منشورة في مجلات أو عبر مواقع الانترنت.

✓ **منهج دراسة حالة:** استخدمنا هذا المنهج في تحليل وتحديد وضعية المؤسسات الجزائرية في استخدام تخطيط الموارد البشرية فاستعنا بمؤسسة نفضال كميدان لإجراء هذه الدراسة حيث قمنا بإجراء مقابلة مع إطار في المؤسسة.

أدوات جمع البيانات: في الشق النظري للبحث استعنا في ذلك بمجموعة مراجع متنوعة سواء ما توفر منها في شكل ورقي (الكتب، المجلات، الرسائل وأطروحات). أو ما توفر على مواقع شبكة الانترنت وأما الشق التطبيقي فقد تطلبت الدراسة إعداد مقابلة.

حدود الدراسة:

الحدود الزمنية: أبريل 2018.

الحدود المكانية: فهي مؤسسة نفضال بسعيدة.

خطة البحث: خطة البحث مقسمة إلى فصلين نظريين وفصل تطبيقي، كل فصل يعالج عنصرا من العناصر التي نراها مهمة لتناول الموضوع، وذلك وفق ما يأتي شرحه في السطور التالية:

الفصل الأول: بعنوان مدخل حول تخطيط الموارد البشرية فقد خصص للحديث عن الموارد البشرية وذلك بدءا بتعريف إدارة الموارد البشرية وأهميتها في وقتنا الحالي وذكر أهم الأهداف والعوامل التي تؤثر على هذه الإدارة وذكر أهم الوظائف والتحديات والمشكلات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في المبحث الثاني أما آخر هذا الفصل فخصص للحديث عن مكانة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.

الفصل الثاني: فقد خصص للحديث عن تخطيط الموارد البشرية وذلك ببدء بتعريف التخطيط وأهميته وأهدافه أما في المبحث الثاني فتطرقتنا للحديث عن تخطيط الموارد البشرية وذلك بدء بتعريف إدارة الموارد البشرية وأهميتها وذكر أهم الوظائف التي توكل لهذه الإدارة، أما آخر هذا الفصل فتحدثت عن أساسيات تخطيط الموارد البشرية.

الفصل الثالث: وهو عبارة عن دراسة حالة مؤسسة نفضال، بعد تقديم بمؤسسة نفضال وبمختلف الأنشطة المكلفة بها، ثم تطرقنا بعدها إلى مقابلة ثم قمنا بتقييمها وبناءا على ذلك توصلنا إلى مجموعة من النتائج والتوصيات آمليين أن تكون مفيدة وناجحة في هذا المجال.

الفصل الأول

مدخل حول إدارة الموارد البشرية

✓ ماهية إدارة الموارد البشرية

✓ أساسيات إدارة الموارد البشرية

✓ مكانة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة

تمهيد :

مما لا شك فيه أن نجاح أي مؤسسة من المؤسسات يستند بالدرجة الأولى إلى ما تمتلكه من موارد بشرية وذلك لأهمية الموارد البشرية في المؤسسة كونها المصدر الحقيقي لتكوين القدرة التنافسية وتعزيزها ذلك أن تحقيق التميز في أداء المؤسسة يستند في المقام الأول، إلى قدرتها على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية التي تمتلك القدرة على تعظيم الاستفادة من هذه الموارد، نظرا لما تساهم فيه الموارد البشرية في نجاح مؤسساتهم، إنما يتوقف بمدى كفاءة الطريقة التي تدار بها هذه الموارد فعملية إدارة الموارد البشرية و التي يمكن أن تساعد المؤسسة في مواجهة التحديات المنافسة و سنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى ثلاث مباحث والمتمثلة في:

✓ ماهية إدارة الموارد البشرية.

✓ أساسيات إدارة الموارد البشرية.

✓ مكانة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.

المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية

المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

عند تعريف إدارة الموارد البشرية نجد من الأهمية تعريف وتوضيح معنى مصطلح الموارد البشرية، ذلك لأن هذا المورد يمثل محور عمل واهتمام هذه الإدارة، لذلك سنعتمد في البداية إلى تعريف المورد البشري ومن ثم نتقل إلى تعريف هذه الإدارة .

الموارد البشرية: هي جميع الناس الذين يعملون في المؤسسة رؤساء و مرؤوسين، و إن قوة الموارد البشرية و فاعلية أدائها، تعني قوة المؤسسة، وقدرتها على منافسة الآخرين في السوق، وضمان البقاء والاستمرار لها .(عقيلي، 2005، ص ص 11، 14)

تعريف الإدارة: هي نشاط يعتمد على التفكير والعمل الذهني يستخدم أسس و مبادئ معينة جمعت في وظائف أربع وهي: التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة. (بن حمود، 2012، ص 10)

يعرف جكوس (Jackson) إدارة الموارد البشرية على أنها: "جميع الناس الذين يساهمون حالياً في إنجاز أعمال المؤسسة، وأولئك الناس الذين يحتمل أن يساهموا مستقبلاً، و كذلك الناس الذين قد أسهموا في الماضي القريب. و تركوا المؤسسة "؛ بينما يعرفها سيكيل (Sikula) على أنها: "هي استخدام الموارد البشرية بالمؤسسة ويشتمل ذلك على: عمليات التعيين والتقييم الأداء والتنمية والتعويض والتراتبات وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وبحوث الأفراد "؛ كما تعرف على أنها: "من أكثر الإدارات التي تتأثر بالتغيرات البيئية نظراً لأنها مسؤولة عن الأنشطة المتعلقة بأهم مورد من الموارد لدى يتطلب من إدارة الموارد البشرية، أن تكون شريكة في إعداد وتنمية وتطبيق الخطط الإستراتيجية على مستوى المؤسسة وأن تتبنى دوراً مبادراً في التنبؤ بكل الظروف والمتغيرات التي تؤثر على إدارتها لمواردها البشرية بفعالية. "؛ حيث يعرفها نيجرو (Nigro) على أنها: " فن اجتذاب العاملين وإختيارهم وتعيينهم وتنمية قدراتهم وتطوير مهاراتهم، وتهيئة الظروف التنظيمية الملائمة من حيث

الكم والكيف لإستخراج أفضل ما فيهم من طاقات وتشجيعهم على بذل أكبر قدر ممكن من الجهد و العطاء
".(حسين،2013،ص19؛ عزام، 2014، ص 102؛ أوسن؛2013، ص139؛كافي، 2014، ص42)

من خلال التعاريف السابقة، يمكن تعريف ادارة الموارد البشرية على أنها مجموعة من العمليات المتمثلة في
التعيين وتقييم الأداء و كذا الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية، كما أن إدارة الموارد البشرية تعمل على تشجيع
العاملين على بذل أكبر قدر ممكن من الجهد والعطاء.

ثانيا: نشأة إدارة الموارد البشرية

تلعب إدارة الموارد البشرية أدوارا عدة في حياة المؤسسات إذ أن الوظائف التي أنيطت بهذه الإدارة تطورت
مع تطور الحاجات التي رافقت نشوء المؤسسات، ونمت تدريجيا لتتوافق بدورها التطور التاريخي الهائل الذي أوجدته
العلوم المختلفة وفي مقدمها العلوم الإدارية وبالرغم، من أن زمان ومكان انطلاق إدارة الموارد البشرية لم يعرف
بالتحديد، ولقد مرت الثورة بعدة مراحل أهمها: (الحافظ، 2011، ص ص 19-18)

1- مرحلة ما قبل التصنيع:

تميزت تلك الفترة بالاعتماد الكلي على الصيد والزراعة، وفيها لم يكن لنشاط إدارة الموارد البشرية اهتمام
واضح حيث أن التجمعات الزراعية كانت تنشأ بشكل عفوي بعيداً عن الإدارة المنظمة، التي تستند إلى مبادئ
واضحة أو أدلة عمل والمتعمق في تاريخ الفكر الإداري يجد أن الإدارة ترجع جذورها إلى الحضارات القديمة
وفيها يجد بعض الملامح لتطبيقات الإدارة بشكل عام و إدارة الموارد البشرية بشكل خاص، وبالرغم من شيوع
استخدام بعض المبادئ الإدارية في تلك الفترة إلا أن العملية الإدارية تركزت حول استخدام الأرض والموارد
البشرية لتحقيق أهداف محددة في الإنتاج الزراعي علاوة على وضوح صفة الدمج بين الملكية والإدارة لهذا كان
القطاع الزراعي أحد أشكال الإدارة المستخدمة في حقل الزراعة، حيث كان المالك المدير هو الذي ينظم ويوجه
وينسق ويقيم الأفراد العاملين في الإقطاعية الزراعية.

ويستخلص من ذلك أن إدارة الموارد البشرية لم تكن معروفة هذه الفترة وذلك لضعف النشاط الوظيفي في المؤسسات الزراعية ويتضح الأمر نفسه بالنسبة للإدارات الوظيفية الأخرى كالإنتاج والتسويق والمالية وغيرها.

2- مرحلة ظهور الثورة الصناعية:

لقد تطورت الحياة الصناعية تطوراً كبيراً منذ ظهور الثورة الصناعية فقبل قيام الثورة الصناعية، كانت الصناعات منذ القرن الثامن عشر محصورة في نظام الطوائف المتخصصة وكان الصناع يمارسون صناعتهم اليدوية في منازلهم مستخدمين أدوات بسيطة وقد صاحبت عدة ظواهر أهمها:

✓ التوسع في استخدام الآلات وإحلالها محل العمل.

✓ ظهور مبدأ التخصص و تقسيم العمل.

✓ تجمع عدد كبير من العمال في مكان العمل وهو المصنع.

إنشاء المصانع الكبرى التي تستوعب الآلات الجديدة ومن وجهة إدارة الموارد البشرية كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية للكثير من المشاكل التي تواجهها إدارة المؤسسات؛ فبالرغم من أن الثورة الصناعية سعت لتحقيق زيادات هائلة في الإنتاج وتراكم السلع ورأس المال إلا أن العامل أصبح ضحية هذا التطور؛ فقد كان ينظر إلى العامل باعتباره سلعة تباع وتشترى بعد أن اعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها على العمال كما تسبب نظام المصنع الكبير في كثير من المشاكل في مجال العلاقات الإنسانية من خلال نشأة كثير من الأعمال المتكررة والروتينية والتي لا تحتاج إلى مهارة، مما أدى إلى ضعف التماسك الاجتماعي وروح التعاون بين المورد البشري من جهة وبين الإدارة من جهة ثانية وولدت لدى الأفراد سخط على أصحاب الأعمال الذين يريدون استغلالهم أبشع استغلال.

ونتيجة لهذا الوضع وفي منتصف القرن التاسع عشر، بدأت التكتلات العمالية بالظهور وأخذت تأخذ بشكل اتحادات وتنظيمات عمالية، هدفها الدفاع عن مصالح العمال، وأن تقول لا للاستغلال الآلي، وبدأت

هذه التكتلات تهدف أصحاب الأعمال بالإضراب و التوقف عن العمل مما اضطرهم في الأخير إلى توجيه بعض الاهتمام البسيط إلى المفاوضات الاجتماعية ومعالجة بعض شؤون الأفراد مثل: الأجور، وساعات العمل وظروفه.

3 - مرحلة الإدارة العلمية:

خلال هذه الفترة ظهرت حركة الإدارة العلمية، التي كان يتزعمها فريدريك تايلور في أمريكا- الذي أطلق عليه آنذاك تسمية أب الإدارة العلمية- وهنري فيول في فرنسا. لقد قدم تايلور أفكارا جديدة حول دراسة العمل وظهر بمفهوم دراسة الحركة والزمن.

يهدف اختصار الحركات الزائدة في أداء الفرد لعمله بغية رفع مستوى إنتاجيته وبالتالي إنتاجية المؤسسة، وزيادة الأجر الذي يتقاضاه وبمجرد أن قدم تايلور أفكاره قام رجال الأعمال بالترحيب بها وتطبيقها بلهفة شديدة ووجدوا فيها وسيلة جيدة لزيادة الإنتاج وخفض التكاليف وقد أصبح العامل بموجب هذه الأفكار يعمل كآلة الأمر الذي أدى إلى معارضة النقابات العمالية لهذه الأفكار واعتبارها عملية استغلال لجهود العاملين، عند ذلك بدأ الصراع بين العمال الذي تمثلهم نقاباتهم.

يتضح مما تقدم أن مولد إدارة الأفراد يقترن بظهور حركة الإدارة العلمية، حيث جعلت الأحداث التي رافقت تطورها الأمر الذي جعل إدارة المؤسسة تنظر إليها وإلى الدور الذي يمكن أن تؤديه بشيء من الاهتمام والجدية على اعتبار أن مشكلة الأفراد بدأت تستحوذ على اهتمام أصحاب الأعمال.

4- الحرب العالمية الأولى:

لقد أظهرت الحرب العالمية الأولى، الحاجة إلى استخدام طرق اختيار الموظفين قبل تعيينهم للتأكد من صلاحيتهم لشغل الوظائف ومن أمثلة هذه الاختبارات (ألف ALPHA وباء BETA) وقد طبقت بنجاح على آلاف العمال قبل تعيينهم تفاديا لأسباب فشلهم بعد توظيفهم، وبتطور حركة الإدارة العلمية وتقدم علم النفس الصناعي بدأ بعض المتخصصين في إدارة الموارد البشرية في ظهور المؤسسات للمساعدة في بعض الأمور مثل: التوظيف والرعاية الاجتماعية والتدريب والأمن الصناعي والرعاية الصحية، ويمكن النظر إلى هؤلاء كطلائع

أولى ساعدت على تكوين إدارة الموارد البشرية بمفهومها الحديث وفي هذه الفترة تزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال وإنشاء مراكز الخدمات الاجتماعية والترفيهية والتعليمية والإسكان، ويمثل إنشاء هذه المراكز بداية ظهور أقسام شؤون الموارد البشرية ولكن اقتصر عملها على هذه الجوانب السابق ذكرها وكان معظم الأفراد العاملين بأقسام إدارة الموارد البشرية من المهتمين بالنواحي الإنسانية والاجتماعية.

وقد حدثت تطورات هامة خلال هذه الفترة أيضا، حيث نشأت أقسام موارد بشرية مستقلة وقد أعد أول برنامج لمديري الموارد البشرية عام 1915، ولكن تجدر الإشارة إلى أنه حتى ذلك الوقت كانت جهود رجال الأعمال والباحثين مركزة على رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين بأقصى درجة ممكنة وترشيد العمليات الإنتاجية دون النظر والعناية بالموارد البشري والاعتبارات الإنتاجية.

5 - مرحلة مدرسة العلاقات الإنسانية:

استمر الوضع على هذا الحال إلى أن ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية، التي كان أبرز روادها ماري باركرفوليت والتون مايو هذه المدرسة نادى بأن الإنسان ليس آلة يمكن تشغيلها حسبما نشاء وإن الوقت قد حان لأن تهتم بالموارد البشري في الإنتاج، وهو الذي يجب أن يكون موضع الاعتبار والرعاية الكبارين حتى يتسنى الوصول إلى إنتاج أفضل ذلك أن تنظيمات غير رسمية إلى جانب التنظيم الرسمي ويتعين على الإدارة أن تدرس مشاكلها وتعاملها معاملة إنسانية طيبة وتتقرب منها وتدرس كيفية تشغيلها بطرق إنتاجية مقبولة، على ضوء مبادئ وأسس علمية مدروسة تقدمت بها مدرسة السلوك البشري، والتي كانت بمثابة الدرس لأصحاب الأعمال على أهمية الإنسان في العمل وضرورة التركيز على وظيفة إدارة الأفراد وزيادة نطاق عملها لتشمل مثل هذه الموضوعات.

6- مرحلة الحرب العالمية الثانية:

جاءت الحرب العالمية الثانية التي كانت ظروفها الحرب العالمية الأولى، حيث أن الدروس المستفادة منها أن الإنسان العامل هو محور الإنتاج، وبالتالي بات ضروريا العناية بإدارة الأفراد، باعتبارها الإدارة التي يمكن بواسطتها تنظيم شؤون العاملين والعناية بمشاكلها وراح باحثو الإدارة وعلم النفس الصناعي يقومون بدراسات نظرية وعلمية مازالت مستمرة إلى يومنا هذا توصلوا بموجبها إلى وضع أسس ومبادئ علمية، يمكن على ضوءها أن تقوم إدارة الأفراد بتدبير احتياجات المؤسسة من العمالة والعناية بها ووضع قواعد للتعامل معها للوصول إلى ترابط وتماسك اجتماعي وتعاون أمثل داخل المؤسسة، تكون من خلاله الروح المعنوية مرتفعة تمكننا من الوصول إلى أفضل النتائج.

7- مرحلة الوقت الحاضر:

في السنوات الأخيرة فإن تأثير ومكانة وظيفة الأفراد قد اتسعت ويعود ذلك لعدة أسباب منها: إن إدارة المؤسسة تعتبر علم إدارة الأفراد سلسلة من الأسباب لإرضاء العمال الذين يعملون بالساعة أو لتنفيذ أوامر وتعليمات الحكومة.

✓ إن إدارة الأفراد نفسها من قوى العمل " تقوم بالاختيار والمكافأة وتنظر في مشاكل الترقية وأحيانا ترشح أسماء ولكن قليلا".

✓ وجود مجموعات مهنية متخصصة في التنظيمات لها توقعات عالية يجب أن تحاب، وعلى إدارة الأفراد أن تقوم بذلك.

✓ إن الحاجة إلى تدريب الموارد البشرية في المؤسسة وعلى جميع المستويات الإدارية أصبحت ضرورية وإن على إدارة الأفراد أن تقوم بذلك.

✓ وهذا وقد أصبحت الآن الموارد البشرية هي الأصول الذكية التي تصنف إلى المؤسسة ميزة تنافسية وذلك بعد أن أصبحت المعلومات مجرد سلعة تباع وتشترى.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية

أولاً: أهمية إدارة الموارد البشرية:

تكمن أهمية إدارة الموارد البشرية فيما يلي : (ولد حسين، 2015، ص ص 22-24)

- ❖ إدارة الموارد البشرية تعمل على تقديم الإجراءات الرسمية التي تعزز الميزة التنافسية من خلال اختيار وتطوير العاملين وتأثير سلوكياتهم لإنجاز الأعمال المناطة بهم وفقاً لمتطلبات المؤسسة.
- ❖ تساعد المؤسسة في معرفة احتياجات الأفراد ومتطلباتهم ومدى توفر المهارات لديهم عن طريق إتاحة الفرص.
- ❖ يساهم في تحول عملية تنفيذ البرامج المتعلقة بالأفراد من الروتين إلى الديناميكية والتغيير تبعاً لمتطلبات المؤسسة.
- ❖ تعمل على تعزيز ودعم الاستراتيجية المتبعة.
- ❖ الانتباه على سرية الاحتفاظ بالمعلومات وبذلك تؤثر في عمليات اختيار وتطوير مجموعة رأس المال البشري.
- ❖ تساعد في تحديد استراتيجية وبما يتفق والغرض الذي وجدت من أجله.
- ❖ تسعى إدارة الموارد البشرية للاحتفاظ بذوي المؤهلات الكفاءة وتوفير بدورها شروط عمل مرنة تمكن العاملين فيها من التماشي مع الأعمال الواجب تنفيذها.
- ❖ تساعد على تحقيق الأداء الأمثل للمؤسسة بتحسين أداء الأفراد العاملين لديها.
- ❖ تعمل على توفير الكفاءات الجيدة القادرة على تقديم الأداء المتميز لغرض زيادة معرفة العاملين لديها والعمل على تبني المعرفة ونماذجها.
- ❖ تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً مهماً في صياغة وتنفيذ استراتيجية المؤسسة من خلال الذكاء التنافسي
- ❖ توفير المعلومات عن نقاط القوة والضعف الداخلية لاستدامة الميزة التنافسية.

ثانياً: أهداف إدارة الموارد البشرية

يتفق أغلب الباحثين على أن أهداف إدارة الموارد البشرية هي أهداف المؤسسة أيضاً وعندما تحلل أهداف المؤسسات بصفة عامة نجدها تنطوي تحت هدفين أساسيين وهما الكفاءة والعدالة. في ضوء هذين الهدفين الأساسيين للمؤسسات، يمكن بلورة أهداف إدارة الموارد البشرية على النحو التالي: (عطا الله، 2017، ص ص 5-6)

- ✓ المساهمة في تحقيق أهداف الشركة.
- ✓ توظيف المهارات والكفاءات العالية التدريب والتحفيز.
- ✓ زيادة الرضا الوظيفي وتحقيق الذات عند الموظفين إلى أعلى قدر ممكن.
- ✓ العمل على تحقيق الكفاءات الإنتاجية.
- ✓ الحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف من أجل إنتاج السلع والخدمات بأحسن الطرق وأقل تكاليف.
- ✓ الاستفادة القصوى من جهود العاملين في إنتاج السلع والخدمات وفق المعايير الكمية والنوعية المحددة سلفاً.
- ✓ تحقيق انتماء وولاء العاملين وتنمية علاقات التعاون بينهم والعمل على زيادة رغبتهم في العمل فيها.
- ✓ تنمية قدرات العاملين من خلال تدريبهم لمواجهة التغيرات المتلاحقة في البيئة التنافسية.
- ✓ توفير بيئة عمل جيدة تمكن العاملين من أداء عملهم بصورة جيدة و تزيد من إنتاجيتهم و مكاسبهم المادية
- ✓ إيجاد سياسات موضوعية تمنع سوء استخدام العاملين وتنفادي المهام التي تعرضهم لحوادث العمل الصناعية والأمراض المهنية.
- ✓ تحقيق التعاون الفعال بين العاملين.
- ✓ إقامة جو من العدالة وتكافؤ الفرص لجميع العاملين من حيث الترقية والأجور والتدريب.
- ✓ توعية العاملين بأهمية دورهم في تحقيق الأهداف.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية

تتأثر إدارة الموارد البشرية أثناء ممارستها مهامها وأنشطتها بعدة عوامل، مثلها مثل المؤسسة ككل باعتبارها نظاماً فرعياً هذه العوامل تعتبر بمثابة ضغوط تحدث سواء من داخل المؤسسة أم خارجها تفرض عليها ضرورة أن تكون الأفضل والأقوى والأسرع.

ويمكن تقسيم هذه العوامل إلى عوامل بيئة خارجية، عوامل تنظيمية داخلية: (رقام، 2014، ص ص 78-

(89)

أولاً: عوامل البيئة الخارجية

يمكن تلخيص العوامل البيئة الخارجية المؤثرة على عمل إدارة الموارد البشرية في:

1 - العوامل الاقتصادية : من أهم العوامل الاقتصادية، التي تغيرت وبغيرها أثرت وبشدة على المؤسسات بكل

أنواعها وأحجمها ومن ثم على وظيفة الموارد البشرية بها: زيادة حدة المنافسة بسبب عولمة الأسواق، تغيير القطاعات الاقتصادية والقيود المالية.

- **العولمة:** زادت من حدة المنافسة الدولية بحيث لم تعد هناك قطاعات محمية، لذلك مهما كان نشاط المؤسسة عليها أن تواجه وتتغلب على المنافسة العالمية التي تتطلب منها تنافسية على مستوى السعر فقط مثلما كان سائداً في السابق، بل تطالبها بأحسن نوعية وسرعة الاستجابة لمؤشرات السوق وتلبية رغبات الزبائن وبالقضاء على تكاليف الزائدة والتبذير.

- **التغير في القطاعات الاقتصادية:** حيث نشهد اليوم تراجع الاهتمام بالقطاع الصناعي، الذي ميز الحقبة الماضية ليحل محله قطاع التكنولوجيا العالية أو قطاع الخدمات الذي يشغل أكبر نسبة من الموارد البشرية النشطة.

- **تزايد القيود المالية:** على مجموع المؤسسة تظهر إدارة الموارد البشرية الأكثر تأثراً بذلك، فهي من جهة مرغمة على وضع سياسة تعويضية يكون هامش رفع الأجر فيها محدوداً، وتنفيذ سياسة تخفيض حجم العمالة في حالة

إعادة الهيكلة، ومن جهة أخرى هي مطالبة بتحقيق ولاء والتزام العاملين للمؤسسة، فهي أمام معادلة من الصعب تحقيقها وتحمل عبئا يثقل كاهلها.

2- عوامل اجتماعية ثقافية:

إن التغيرات التي طرأت على المجتمعات من حيث التطورات الديمغرافية وزيادة المستوى التعليمي وتغير القيم الثقافية، كان لها أثر كبير على فلسفة وممارسات إدارة الموارد البشرية.

❖ فيما يتعلق بالتطورات الديمغرافية: يؤكد عدة باحثين على اتجاه سكان الدولة المتقدمة نحو الشيخوخة، مما يخفض من عدد السكان النشطين هناك، ويجعلها تفتح المجال لاستقبال المهاجرين من مختلف الدول النامية ذات الكثافة السكانية العالية والتي تغلب فئة الشباب هذا من جهة، ومن جهة أخرى يلاحظ هؤلاء الباحثون العودة القوية للنساء إلى العمل مما يتطلب اتخاذ الإجراءات المناسبة لتسيير هذا التنوع في قوة العمل.

❖ إما فيما يخص زيادة المستوى التعليمي للموارد البشرية: فقد لاحظ الباحثون تزايد نسبة الذين يواصلون دراستهم لمدة أطول، لذلك يطرح على إدارة الموارد البشرية في مختلف المؤسسات مشكل استعمال هذا المنتج المتعلم أكثر من جهة، وتعددية أهداف ورغبات هذا المنتج.

❖ تغيير القيم الثقافية: بسبب تأثير الموارد البشرية التي تتطلب تطوير ثقافة عامة تتناسب مع قيم الموارد البشرية المحلية والأجنبية، هذه القيم التي تحتوي تطلعات وأمال جديدة ومختلفة لدى الأفراد في العمل، دون إهمال أهمية الأجر والاستمرارية في العمل التي تبقى الانشغال الأول لدى الموارد البشرية؛ فالقيم المرتبطة بامتلاك السلع المادية تترك مكانها لقيم أخرى كاحترام الاختلاف والاعتراف بالكفاءات ونوعية حياة أفضل سواء داخل العمل أو خارجه.

3 - العوامل السياسية والقانونية:

تعتبر سياسة الدولة والقوانين، التي تتعلق بحماية حقوق المواطنين وحتى المقيمين من العوامل المؤثرة على عمل إدارة الموارد البشرية فهي قد تقيد حرية أرباب العمل والمديرين من خلال نصها لقوانين تدعو إلى المساواة في المعاملة بين العاملين للحد من التمييز بينهم على أساس عرقي أو الجنسي أو العمر أو اللون أو العقيدة.

عوامل تكنولوجية: إن التطورات التكنولوجية الحديثة، لم تؤثر على محتوى العمل ونوعية العمالة فحسب بل أثرت أيضا وبشكل كبير على سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات.

ثانياً: العوامل البيئة الداخلية: هو عوامل داخلية تؤثر بصورة مباشرة على عمل إدارة الموارد البشرية، كما تلعب إدارة المؤسسة وسياساتها دورا كبيرا في توجيهها، نذكر أهمها: استراتيجيات المؤسسة الهياكل التنظيمية ثقافة المؤسسة.

❖ **استراتيجيات المؤسسة:** تسعى المؤسسات اليوم إلى الحصول على ميزة تنافسية في كل مجال عمل من الأعمال التي تقوم بها، وتوجد العديد من الاستراتيجيات التنافسية التي يمكن للمؤسسة الاختيار من بينها وفقا لإمكاناتها وظروفها.

- **استراتيجية التميز:** هي إحدى استراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، حيث تسعى المؤسسة إلى التخصص في إنتاج سلع مميزة بجودة عالية، واختيار تصميمات مبدعة وماركات ذات صورة خاصة بها تختلف عما يقدمه منافسوها.

- **استراتيجية الجودة:** تهدف إلى زيادة رضا الزبائن من خلال تحسين سيرورة الإنتاج.

- **استراتيجية الزيادة في التكلفة:** التي تسعى إلى التخفيض من التكاليف بكل أنواعها لتحقيق وفورات الحجم، مركزة أساسا على أرباح الإنتاجية وتقليص دورة الإنتاج، وبالتالي يتحقق تعظيم الأداء المالي من خلال سياسات إدارة الموارد البشرية.

- استراتيجية المرونة: يركز المجهود التنظيمي هنا على تحقيق التكيف والتأقلم مع احتياجات السوق بالاعتماد على الإبداع في إجراءات العمل وهناك نوعان من استراتيجية المرونة وهما:

1- المرونة الكمية: والتي تفرض ضرورة التغيير في تعداد العاملين حسب أعباء العمل يؤدي إلى ظهور عمال مؤقتين.

2- المرونة التنظيمية: والتي تعني ضرورة تغيير تنظيم العمل وأوقاته لجعله يتماشى مع تغيرات الطلب المتنوع.

❖ الهياكل التنظيمية: إن شدة المنافسة التي تواجهها المؤسسات في السوق العالمي، وسرعة التغيرات التي يعيشها محيطها الحالي أدى بها إلى إعادة النظر في هيكلتها فقد انتقلت من هيكلية جامدة آلية إلى هيكلية مرنة عضوية لتكون أكثر قدرة على التكيف مع المتغيرات الحاصلة.

❖ الثقافة التنظيمية: أصبحت الثقافة السائدة في المؤسسة من العوامل المحددة لنجاحها أو فشلها فهي من العوامل الداخلية الهامة التي تلعب دوراً في تسهيل المهمة التي أنشئت لأجلها المؤسسة أو حتى عرقلة تحقيقها.

المبحث الثاني: أساسيات إدارة الموارد البشرية

المطلب الأول: وظائف إدارة الموارد البشرية

تتسم إدارة الموارد البشرية بالقيام بمختلف الأنشطة الوظيفية المتعلقة بالعاملين في المؤسسة، وتنقسم إلى وظائف رئيسية لإدارة الموارد البشرية، والوظائف المساعدة لإدارة الموارد البشرية: (ماهر، 1999، ص 29-30)

أولاً: الوظائف الرئيسية للموارد البشرية

1- تحليل العمل: تعني هذه الوظيفة التعرف على الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة، وتحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقها وتصميم الوظيفة بشكل مناسب، وتحديد مواصفات من يشغلها.

2- تخطيط الموارد البشرية: تعني بتحديد احتياج المؤسسة من أنواع وإعدادات العاملين ويتطلب هذا تحديد طلب المؤسسة من العاملين، وتحديد ما هو معروض ومتاح منها، والمقارنة بينهما لتحديد صافي العجز والزيادة في الموارد البشرية للمؤسسة.

3- الاختيار والتعيين: وتهتم هذه الوظيفة بالبحث عن العاملين في سوق العمل، وتصفياتهم من خلال طلبات التوظيف والاختيارات والمقابلات الشخصية، وغيرها من الأسباب وذلك ضمانا لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

4 - تصميم هيكل الأجور: وتهتم هذه الوظيفة بتحديد القيمة والأهمية النسبية لكل وظيفة، وتحديد أجرها وتحديد درجات أجريت للوظائف كما تهتم الوظيفة بإدارة سليمة لنظام الأجور حتى يتم ضمان مقابل سليم للقيم والأهمية المختلفة للوظائف المختلفة.

5- تصميم أنظمة الحوافز: وتعني الوظيفية بمنح مقابل عادل للأداء المتميز ويمكن تحفيز العاملين على أدائهم الفردي أو أدائهم الجماعي، فتظهر الحوافز الفردية والحوافز الجماعية وأيضا هناك حوافز على أساس أداء المؤسسة ككل.

6- تصميم أنظمة مزايا وخدمات العاملين: تهتم المؤسسات بمنح عاملها مزايا معينة مثل: المعاشات والتأمينات الخاصة بالمرض والعجز والبطالة، كما تهتم المؤسسات بتقديم خدمات للعاملين في شكل خدمات مالية، واجتماعية ورياضية، وقانونية، وقد تمتد إلى المواصلات وغيرها.

7- تقييم الأداء : تهتم المؤسسات تقريبا بتقييم أداء موظفيها، ويتم ذلك من خلال أساليب معينة، وغالبا ما يقوم بالتقييم الرؤساء المباشرون بغرض التعرف على الكفاءة العاملة للعاملين، وبغرض التعرف على أوجه القصور في هذا الأداء.

8- التدريب: تمارس المؤسسات أنشطة التدريب بغرض رفع كفاءة ومعارف ومهارات العاملين، وتوجيه اتجاهاتهم نحو الأنشطة معينة، وعلى المؤسسة أن تحدد احتياج المرؤوسين للتدريب، وأن تستخدم الأساليب والطرق المناسبة وأن تقيم فعالية هذا التدريب.

9- تخطيط المسار الوظيفي: تهتم هذه الوظيفة بالتخطيط للتحركات الوظيفية المختلفة للعاملين بالمؤسسة، وعلى الأخص فيما يمس النقل، والتدريب، ويحتاج هذا إلى التعرف على نقاط القوة لدى الفرد، ونقاط الضعف لديه.

ثانياً: الوظائف المساعدة لإدارة الموارد البشرية

1- العلاقة مع النقابات: وهي وظيفة تهتم بتنظيم العلاقة مع التنظيمات العمالية " أي النقابات " التطرق وإلى موضوعات مثل: الشكاوي والنزاعات العمالية والتأديب والفصل في الخدمة.

2- أمن وسلامة العاملين: وهي تهتم بإجراءات الحفاظ وحماية سلامة العاملين، والأمن والصحة والاتجاهات النفسية السليمة لهم.

1- ساعات وجدول العمل: وتهتم هذه الوظيفة بتحديد ساعات العمل والراحة والإجازات، وفقاً لنظام يناسب طبيعة المؤسسة ووضع نظام يكفل كفاءة العمل.

المطلب الثاني : تنظيم إدارة الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية إدارة اختصاصية في شؤون العاملين في المؤسسة، وهذه الحقيقة لا تعني إلغاء الدور الذي تمارسه الإدارات العامة الأخرى في المؤسسة بالاهتمام بشؤون العاملين لديها، إذ أن كافة الإدارات العامة الأخرى في المؤسسة تعني شؤون العاملين لديها من خلال التركيز على أهمية وقدرة الأفراد في الإسهام بالأنشطة الإنتاجية والتسويقية والمالية والخدمية، واستثمار طاقتهم بالكفاءة والفاعلية الممكنة وهذا يؤكد على

حقيقة التلاؤم والتوافق بين مختلف الإدارات من أجل تطوير الاستخدام الأمثل للطاقات الإنسانية العاملة لديها.

ولذا فإن إدارة الموارد البشرية عبارة عن وظيفة أساسية من وظائف المؤسسة

وتتسم بالسلطات الاستشارية إذ أن إدارة الموارد البشرية لا تتمتع بالسلطة التنفيذية بعكس الإدارات الأخرى في المؤسسة ولكن تمارسها بحدود معينة، إذ أنها لا تتمتع بحق إصدار الأوامر والتوجيهات إلى الإدارات الأخرى في المؤسسة ولكن تمارسها بحدود معينة، الواقعة على نفس خط السلطة كما أنها تتمتع بحق إسداء الرأي والمشورة والنصح لإدارات التنفيذ الأخرى عندما يستدعي الأمر ذلك، لكن سلطة التنفيذ تقتصر على إصدار الأوامر للعاملين في نطاق مسؤولية الإدارية ومن هذا المنطلق فإن العلاقة التنظيمية التي تتسم بها إدارة الموارد البشرية تجعل من العلاقات القائمة بينها وبين الإدارات الأخرى قائمة على الدور الاستشاري الذي يقوم بتقديم المشورة وإسداء الرأي لمن يحتاج إليه من الإدارات الأخرى العاملة في المؤسسة، أما الدور والنشاط التنفيذي الذي تمارسه إدارة الموارد البشرية فإنه يقوم على أداءها مختلف الأنشطة الوظيفية التي تمارسها على العاملين لديها في مختلف حقول الأنشطة المتعلقة بهم، إذ أن هذا الدور يجعلها لا تختلف مع الإدارات الأخرى في المؤسسة كإدارة الإنتاج والعمليات وإدارة التسويق والإدارة المالية.... إلخ وغالبا ما يكون الترابط بينها وبين تلك الإدارات قائما على أساس التنسيق والتكامل في إنجاز الأنشطة المرتبطة بالمؤسسة ككل ويمكن القول بأن الإطار التنظيمي لإدارة الموارد البشرية لا يتخذ شكلا تنظيميا موحدا، إذ يمكن أن يكون على شكل إدارة أو قسم أو شعبة.... إلخ، تناط مهامها بالمدير العام أو رئيس القسم أو الشعبة أخذت تلعب المتغيرات التي تحكم المؤسسة المعنية الصورة التنظيمية التي تكون عليها إدارة المواد البشرية من حيث حجم المؤسسة والتكنولوجيا المستخدمة والأسواق التي تخدمها وطبيعة المنتجات التي تقدمها للأسواق وغيرها من المتغيرات التي تتحكم بالهيكل التنظيمي الذي تتسم به.

التنظيم المركزي أو اللامركزي لإدارة الموارد البشرية :

عندما تقوم إدارة الموارد البشرية بانتهاج أسلوب المركزية، فإنها تقوم بإنشاء إدارة واحدة مركزية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة تتركز لديها كافة النشاطات المتعلقة بإدارة الأفراد العاملين لديها، إما اتبعت أسلوب اللامركزية فإن الإدارة العليا تلجأ للقيام بإنشاء عدة وحدات تنظيمية لخدمة المؤسسة والفروع والمصانع التابعة لها، مع وجود إدارة مركزية للموارد البشرية ويمكن القول بأن إتباع الأسلوب المركزي أو اللامركزي في تنظيم إدارة الموارد البشرية يخضع للعديد من التغيرات أو العوامل التي تتحكم بذلك وهي:

1- حجم المؤسسة:

تميل المؤسسات الكبيرة أو العملاقة والتي غالبا ما تضم أكثر من فرع أو مصنع أو أنها منتشرة على رقعة جغرافية كبيرة ومتباعدة إلى اعتماد الأسلوب اللامركزي في إدارة الموارد البشرية، أما المؤسسات الصغيرة الحجم والتي تضم عدد قليل من الأفراد العاملين إلى انتهاج الأسلوب المركزي في إدارة الموارد البشرية، إذ إن الحجم الذي تتسم به المؤسسة المعينة يعتبر عاملا حاسما في تحديد الإطار الهيكلي الذي يمكن أن تعتمد عليه المؤسسة في هيكلة إدارة الموارد البشرية لديها.

2- تكنولوجيا العمليات الإنتاجية السائدة:

إن تكنولوجيا العمليات الإنتاجية والتشغيلية السائدة في المؤسسة غالبا ما تتحكم بالنمط التنظيمي السائد سواء المركزي أو اللامركزي، للتنظيم إذ يعتمد على طبيعة العمليات الإنتاجية الجارية ففي حالة الإنتاج المستمرة فإنه يتسم بالاستقرار النسبي في الأداء التشغيلي وهذا ما يجعل الميل نحو التنظيم المركزي، إما في حالة الإنتاج المتقطع فإن حالة التغيير النسبي السائد يجعل من الأجدى اعتماد الأسلوب اللامركزي في تنظيم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.

3- فلسفة الإدارة العليا في المؤسسة:

تتحكم فلسفة الإدارة العليا للمؤسسة بمدى قبول الإدارة العليا لفلسفة واضحة ومحددة إزاء السياسات والإجراءات المتعلقة بالأفراد العاملين لديها، مما يؤدي ذلك لقبول الانصياع نحو مركزية إدارة الموارد البشرية وإن الفلسفة التي تتسم بها الإدارة العليا تتيح المرونة أو السرعة في اتخاذ القرارات المرتبطة بالأفراد سيما إذا تمتع الأفراد القائمين في إدارة الموارد البشرية، بالمؤهلات والخبرات اللازمة لاتخاذ القرارات المناسبة بهذا الشأن مما يتيح الأمر لاعتماد الأسلوب المركزي في إدارة الموارد البشرية.

4- سلع و خدمات المؤسسة:

تتحكم السلع والخدمات المقدمة من قبل المؤسسة المعنية أحيانا بالأسلوب المركزي واللامركزي للتنظيم إذ أن المؤسسة التي تتسم بإنتاج سلعي أو خدمي واسع، ومتعددة وتتعامل مع مستهلكين مختلفين فإنها غالبا ما تنتهج الأسلوب اللامركزي في إدارة الموارد البشرية إما إذا كانت المنتجات أو السلع المقدمة للمستهلكين محدودة فإن الأسلوب المركزي يعتبر أكثر كفاءة في إنجاز الأهداف المراد تحقيقها.

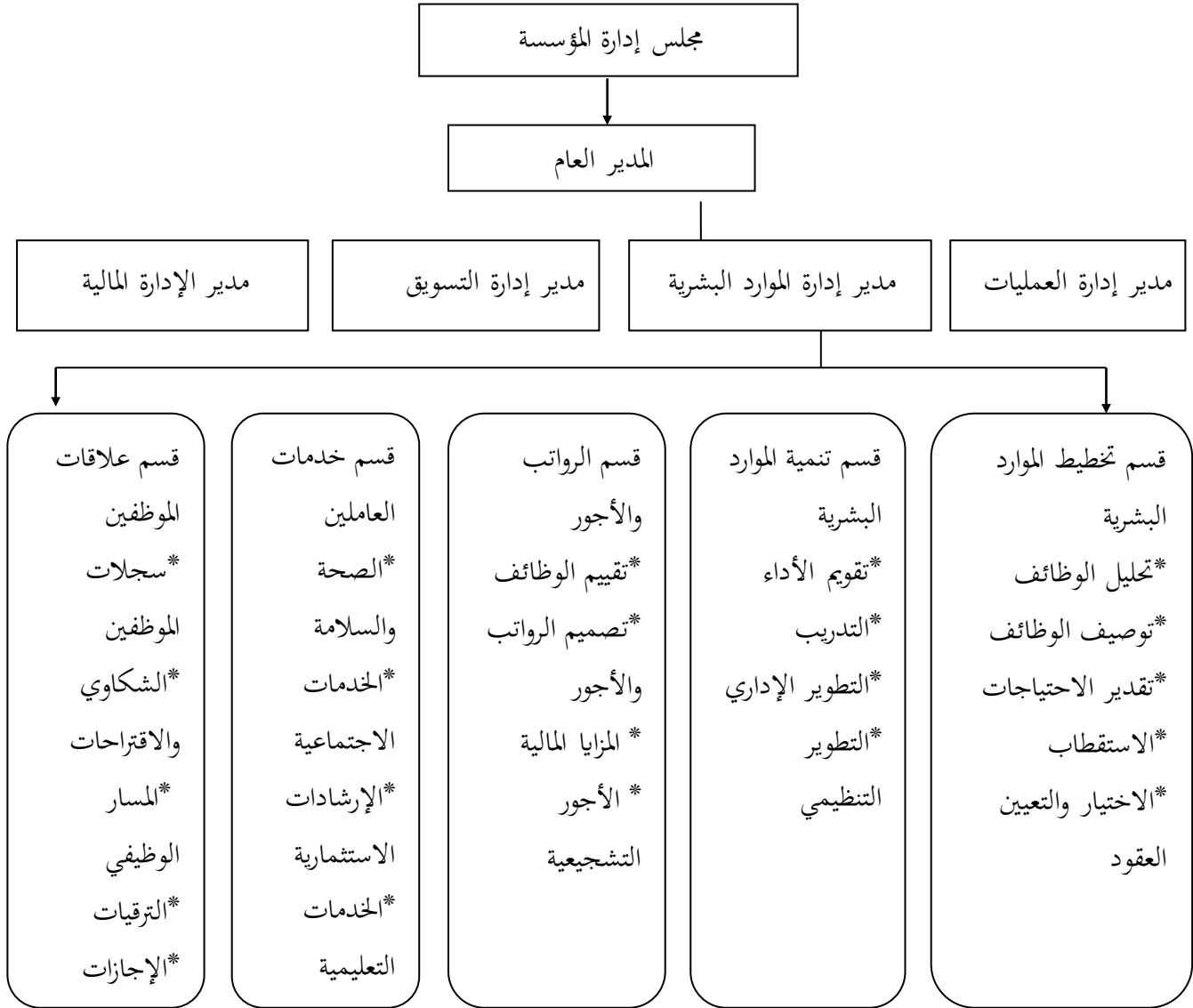
5- المتغيرات البيئية التي تعمل بها المؤسسة:

إن البيئة التي تعمل بها المؤسسة تعتبر أيضا من العوامل الحاسمة في اعتماد الأسلوب المركزي أو اللامركزي في التنظيم، إذ أن المؤسسة التي تعمل في ظروف بيئية مستقرة وثابتة فإن الأسلوب المركزي يعتبر أكثر فاعلية في تحقيق الأهداف، إما المؤسسات التي تعمل في بيئة ديناميكية معقدة و لا تتسم بالاستقرار أو الثبات فإن الأسلوب اللامركزي في إدارة الموارد البشرية يعتبر أكثر جدوى في هذا الإطار.

ولذا فإن القول باعتماد الأسلوب المركزي أو اللامركزي في تنظيم إدارة الموارد البشرية يخضع للعديد من المتغيرات التي تتحكم بالصورة المثالية التي يمكن أن تكون عليها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة المعنية. (كاسب،

2007، ص ص 28-30)

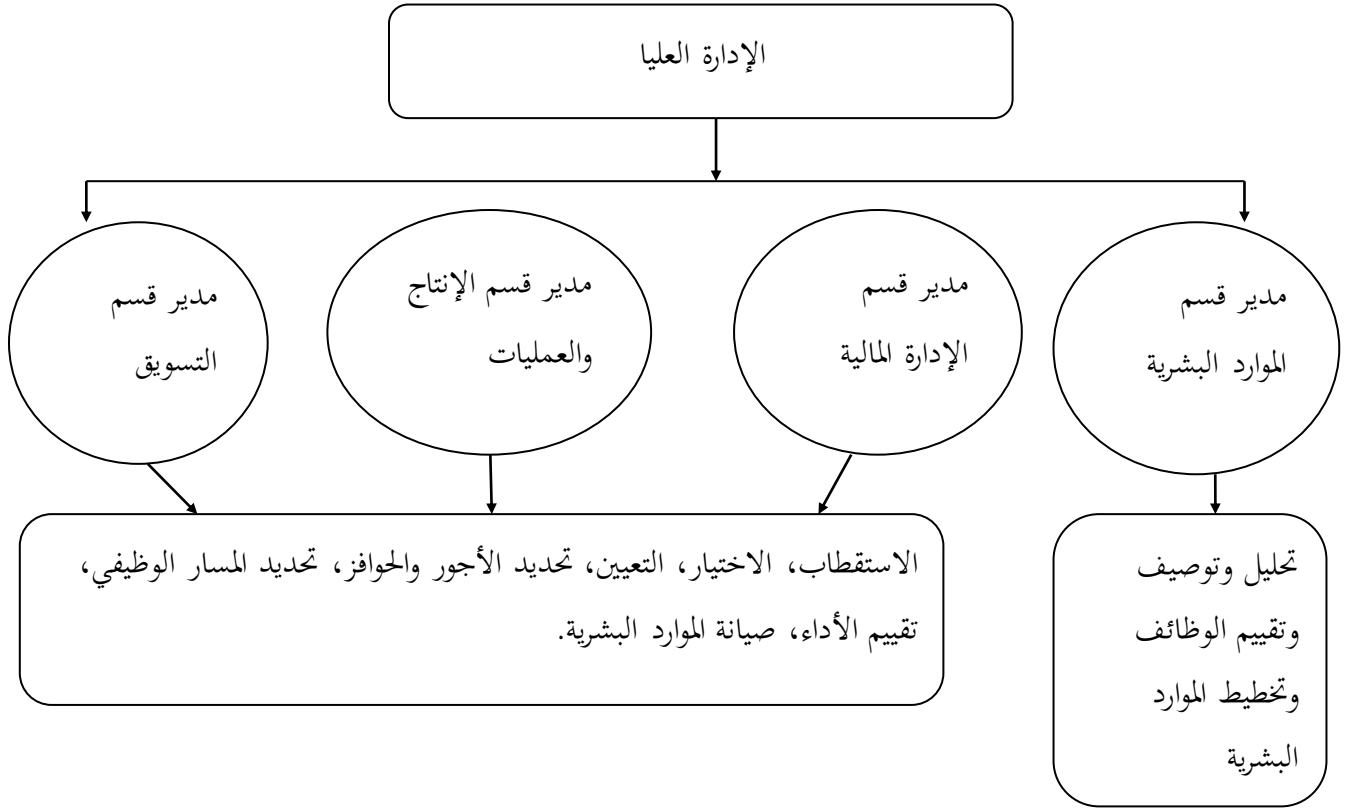
الشكل (1): الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في مؤسسة كبيرة أو متوسطة الحجم



المصدر: كاسب، خرشة. (2007). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار المسيرة.

يوضح الشكل أعلاه تنظيم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة كبيرة أو متوسطة الحجم، يوجد في المقام الأول مجلس إدارة المؤسسة ويليه المدير العام و هو المسئول عن مدير إدارة العمليات، ومدير إدارة الموارد البشرية، ومدير إدارة التسويق، ومدير الإدارة المالية، أما بالنسبة لمدير إدارة الموارد البشرية فهو مسئول على قسم تخطيط الموارد البشرية وقسم تنمية الموارد البشرية وقسم الأجور و الرواتب وقسم علاقات الموظفين.

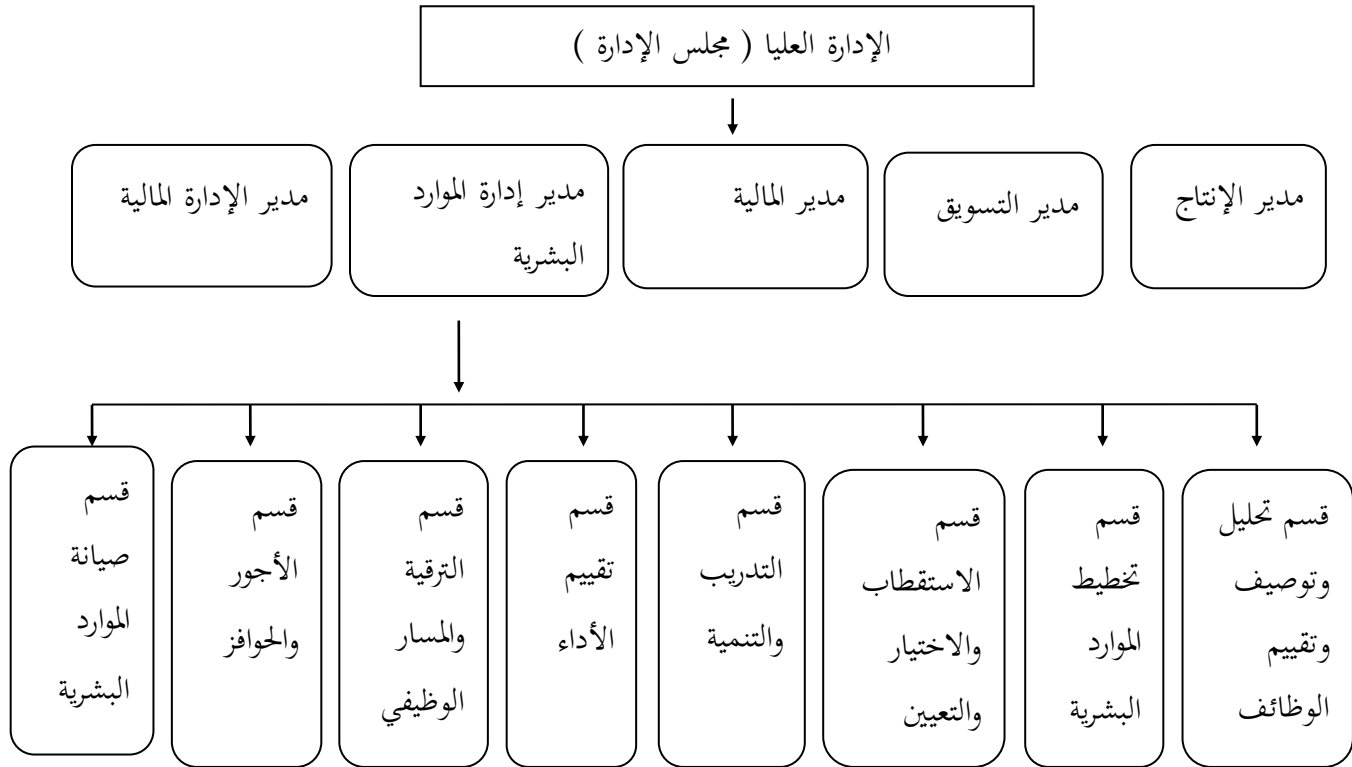
الشكل (2): التنظيم اللامركزي لإدارة الموارد البشرية



المصدر: عطا الله لحسن، مطبوعة في إدارة الموارد البشرية، جامعة سعيده، 2017، ص 77

يوضح الشكل أعلاه التنظيم اللامركزي لإدارة الموارد البشرية والذي يتكون من الإدارة العليا والتي تتضمن مدير قسم الموارد البشرية، مدير قسم الإدارة المالية، مدير قسم الإنتاج والعمليات ومدير قسم التسويق، فإن من مسؤوليات مدير قسم الموارد البشرية تحليل وتوصيف وتقييم الوظائف وتخطيط الموارد البشرية؛ أما بالنسبة لمدير قسم الإدارة المالية وقسم الإنتاج والعمليات وقسم التسويق فهم مسئولون عن الاستقطاب والاختيار والتعيين، تحديد

شكل (3): التنظيم المركزي لإدارة الموارد البشرية



المصدر: عطا الله لحسن، مطبوعة في إدارة الموارد البشرية، جامعة سعيدة، 2017، ص 97

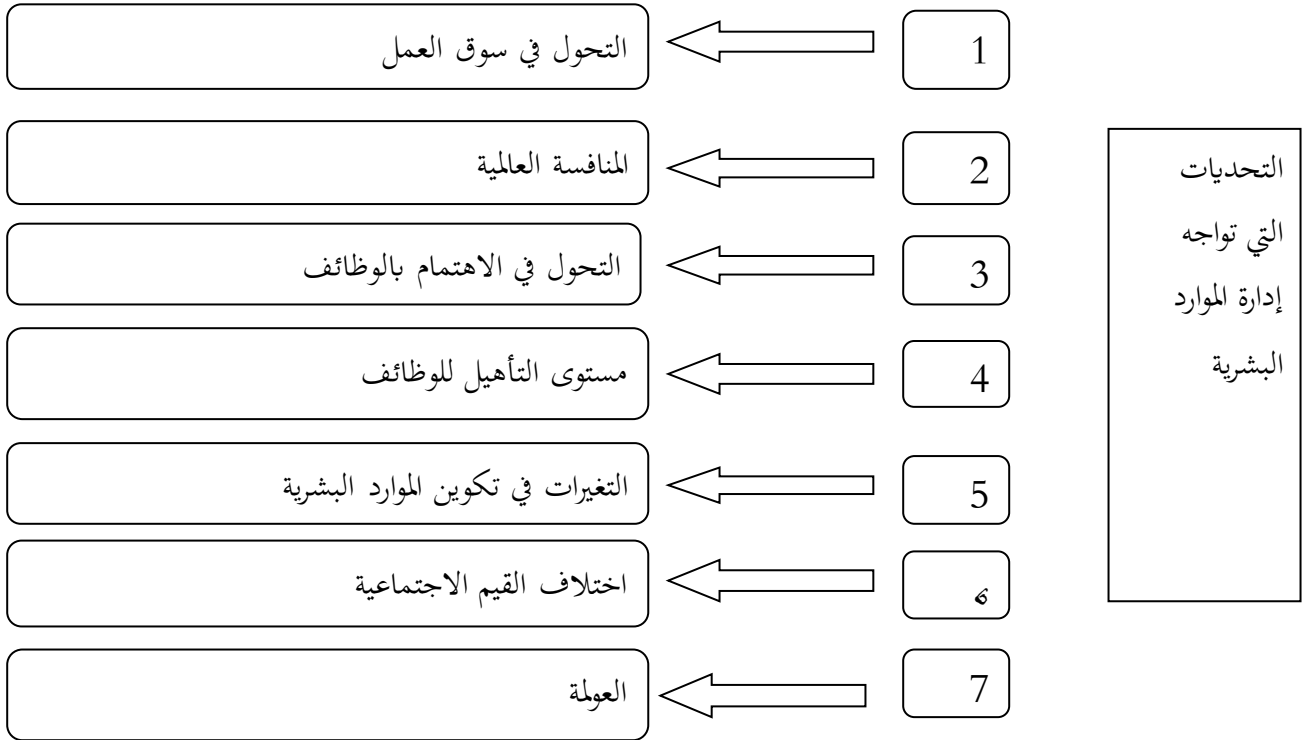
يوضح الشكل أعلاه التنظيم المركزي لإدارة الموارد البشرية، والذي يحتوي على الإدارة العليا والتي تتكون من مدير الإنتاج ومدير التسويق ومدير المالية ومدير إدارة الموارد البشرية، مدير الإدارة المالية؛ فإن مدير إدارة الموارد البشرية يضم كل من قسم التحليل والتوصيف وتقييم الوظائف، قسم تخطيط الموارد البشرية وقسم الاستقطاب والاختيار والتعيين، قسم التدريب والتنمية وقسم تقييم الأداء، قسم الترقية والمسار الوظيفي، قسم الأجور والحوافز، قسم صيانة الموارد البشرية.

المطلب الثالث: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية واتجاهاتها

أولاً: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

من أهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية هي: (عودة، 2016، ص ص 78 - 80)

الشكل(4): التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الطالبتين

1- التحول في سوق العمل :نظرا للانحسار العمالة في القطاع الزراعي وازديادها في القطاع الصناعي والتجاري

والخدمي مما أثر على نظم وتشريعات وقوانين التوظيف.

2- المنافسة العالمية : العالم اليوم عبارة عن قرية صغيرة، وأي حدث في الدولة ما يؤثر على الاقتصاد ككل وفي

ظل التطور الهائل في وسائل الإعلام فإن التنافس على أشده بين المؤسسات المصنعة مما دفع بعضها إلى الإغلاق

لعدم قدرتها على مجاراة الزخم العالمي وهيمنة الشركات الكبيرة.

3- التحول في الاهتمام بالوظائف: هناك تحول واضح نحو تخصصات جديدة يكثر عليها الطلب مثل:

تخصصات الحاسوب وبرمجته، تكنولوجيا المعلومات، المحاسبة والوظائف المهنية الدقيقة، مما دفع بالمؤسسات التعليمية لفتح تخصصات أكاديمية لذلك وإقبال هائل من المتدربين عليها.

4- مستوى التأهيل للوظائف: يواجه الخريجون مشكلة صعبة عند التوظيف من حيث الخبرة والمهارات، حيث

توجد فجوة بين المهارات المطلوبة والمهارات التي يمتلكها الفرد، فلذلك اتسعت المراكز التدريبية التي تهيب الأفراد للعمل، وهذا يدفع بالمؤسسات إلى وضع شروط تعتبر في نظر بعضهم قاسية عند التوظيف.

5- التغيرات في تكوين الموارد البشرية: إن الحروب والكوارث تحصد من الرجال الكثير، مما دفع بالدول إلى

تعويض ذلك من الإناث، فراد إقبالهن على الدراسة والتوجيه للإعمال والوظائف التي كن يرفضنها سابقا، ومنها الوظائف العسكرية والشرطية والطيران وقيادة السيارات وغيرها.

6- اختلاف القيم الاجتماعية: تتباين القيم والعادات من مجتمع إلى آخر، ولعل التداخل الحاصل هو ناتج عن

العمالة الوافدة للدول، فكل فئة من الناس تأتي حاملة معها قيمها وعاداتها وتقاليدها، وقد أثر هذا على منظومة الأخلاق في المجتمعات مما دفع بالدول إلى إصدار تشريعات تحد من ذلك التدفق العشوائي، وكذلك إصدار تشريعات وعقوبات صارمة جدا على مرتكبي الجرائم.

7- العولمة : ظاهرة العولمة بإيجابياتها وسلبياتها تعتبر تحديا كبيرا أمام المؤسسات العالمية وإداراتها، حيث يتحول

العالم اليوم إلى النظام الاقتصادي الحر وحقوق المرأة والديمقراطية وحقوق الإنسان... الخ. وهذه القوة الجارفة تفرض هيمنتها العسكرية والاقتصادية والاجتماعية على الدول والمؤسسات، وعلى إدارة الموارد البشرية إن تواكب هذه الظاهرة وإن تتكيف معها كل هذه التحديات تفرض على إدارة الموارد البشرية التكيف معها، وذلك من خلال تفعيل التعلم والمعرفة والتدريب وتمكين الموارد البشرية وكذلك على الدول والمؤسسات الانفتاح على العالم بما فيه من تطورات علمية وتكنولوجية هائلة ومجاعة ذلك بتنويع التخصصات العلمية بما يواكب التغيرات الحاصلة، والارتقاء بأداء مؤسسات الأعمال لمستوى المنافسة التي فرضتها هذه التحديات.

ثانياً: الإتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية:

قصد الإستجابة للتحديات السابقة، هناك جملة من الإجراءات التي ينبغي إتباعها في إدارة الموارد البشرية حتى يمكن الإستفادة أكبر من هذا المورد والتي يمكن إيجازها فيمايلي: (رايس، 2006، ص ص 18 - 19).

1 - إيجاد ظروف عمل أفضل: يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية تحسين ظروف العمل وإتاحة فرص للعاملين قصد تنمية قدراتهم وتحقيق ذاتهم من خلال التدريب، وبرامج التنمية، وتشجيع العمل الجماعي وأسلوب الفريق الواحد.

2 - التوظيف الفاعل لقدامى الموظفين:

حيث يمكن الإستفادة منهم كمايلي:

✓ حل مشاكل نقص العمالة.

✓ إسهامه في تطوير المؤسسات نظرا للخبرة التي إكتسبوها.

✓ تكون إستعدادات وإتجاهات كبار السن أثر إيجابية في تقبل العمل في ظروف التحدي دون التركيز على المادية.

✓ إلتزامهم بأخلاقيات العمل أكثر من الحديثين.

3- توفير المساواة للنساء بشكل أكبر في المؤسسات.

4- الحاجة إلى تطوير مهارات العاملين من خلال التدريب: وهذا تحدي لإدارة الموارد البشرية أتأقلم مع ما يطرأ من تغيير في السوق أو التكنولوجيا ومتطلبات الجودة والأسعار وعدم تجميد الأفكار والجهود.

5- مواصلة التركيز على التخطيط الاستراتيجي لنشاطات إدارة الموارد البشرية.

6- استخدام نظام معلومات الموارد البشرية والاتجاه نحو استخدام الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات في هذا المجال

كالتالي:

✓ **التوظيف:** تمكن قاعدة البيانات المسؤولين من الحصول على معلومات فوريا العمال الحاليين والجدد وبالتالي تحديد الأماكن الشاغرة.

✓ **التدريب والتنمية:** بمعرفة البرامج السابقة والفئات المعنية بالتدريب وكذا استغلال الفرص والإمكانيات التي تتيحها تكنولوجيا المعلومات في هذا المجال كالعالم الافتراضي، التعلم عن بعد الخ.

✓ **الأجور:** بالوقوف على الزيادات وتاريخ الحصول عليها ومقارنتها بالمنافسين.

7- العلاقات مع النقابات العمالية: يستبد الاتجاه السلبي تجاهها، ويصبح إيجابيا بالتعامل المشترك لإحداث التغيير وفق المستجدات، وفض النزاعات بأفضل الطرق.

8 - التركيز على التميز: وذلك للنمو والبقاء ومواجهة المنافسة والتحديات البيئية وفق مايلي:

✓ تقليل مستوى الإدارة الوسطى.

✓ تطوير المنتجات وتحسين الخدمات للعملاء والجودة وتفويض السلطات.

✓ زيادة مشاركة العاملين في اتخاذ القرار.

✓ تحسين المنافع والحوافز.

✓ توفير الاستقرار الوظيفي.

✓ تمثيل العاملين في مجالس الإدارة.

✓ تقييم أداء العاملين بطرق أكثر فاعلية.

✓ توفير تدريب مستمر للأفراد طيلة حياتهم الوظيفية.

المبحث الثالث: مكانة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة

المطلب الأول: موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة

إن الهيكل التنظيمي يعني التصريح الرسمي المقرر من قبل إدارة المؤسسة، بحيث أنها تبين جميع النشاطات والعمليات التنسيقية والمهام المختلفة التي يوكل بها أعضاء المؤسسة، ومن هنا فإن كل زيادة في حجم الأعمال والنشاطات التي تتطلب المشاريع عادة ما يتبعها تعديل في الهيكل التنظيمي، وأحيانا تغيير في تصميمها فالمالك الوحيد لا يحتاج لهيكل إداري لأنه باستطاعة أن يقوم لوحده بكافة الأعمال الإدارية التي تتطلبها نشاطات مشاريعه الصغيرة سواء إنتاجية أو تسويقية أو مالية، لكن مع زيادة حجم المشاريع وكميات الإنتاج ويتعذر على صاحب العمل أن يؤدي لوحده الوظائف الإدارية ومنها وظيفة إدارة الأفراد.

من هنا تحديدًا بدأ التفكير جديا في تحدي وظهور إدارة جديدة تسمى إدارة الأفراد، وتحديد موقعها من الهيكل التنظيمي للمؤسسة كنتيجة لتطوير إدارة المؤسسات وتعدد أنواع المؤسسات وازدياد أحجامها وتعدد مالكيها وانتشارهم في كل مكان وثم رافق هذا التطور لإدارة الموارد البشرية تطورا في صلاحيتها، وكان من بين غاياتها دعم الإدارات عن طريق تزويدها بالموارد البشرية الفاعلة والقادرة على تحقيق الأهداف المرجوة بالرغم من تعدد الهياكل في المؤسسة فإننا نجد أن المؤسسات المتوسطة والكبيرة تعتمد إلى تجمع وتقسيم الوظائف ضمن وحدة أو وحدات متخصصة في شؤون الموارد البشرية، سواء عن طريق خلق جهاز مركزي لإدارة الأفراد له حق الإشراف الوظيفي على إدارة الفروع، وعن طريق اعتماد لا مركزي له حق التنسيق مع الفروع مع ترك الاستقلالية التامة لنشاطاتها الداخلية، من أكثر التقسيمات الهيكلية المعتمدة وخاصة لدى المؤسسات الصناعية والإنتاجية، هو تنظيم الوظيفي على أساس العمليات أو النشاطات ذات الاختصاص الواحد أو الاختصاصات المتشابهة. بحيث إن كل قسم وحده وظائف القيام بالنشاطات. (مرجان، 2012، ص 47)

المطلب الثاني: أثر وظيفة إدارة الموارد البشرية على المؤسسة

هناك طرق محددة يمكن أن يظهر فيها هذا التأثير تتمثل في: (ماهر، 1981، ص 28)

- ❖ تخفيض التكلفة غير ضرورية للعمل الإضافي، من خلال زيادة الإنتاجية أثناء العمل في الأيام العادية.
- ❖ استبعاد الوقت الضائع للأفراد من خلال التنظيم الجيد للعمل.
- ❖ تصميم نظام فعال للصحة والأمن لتقليل الخسارة في الوقت والنجاة من الحوادث والإبقاء على التكلفة العلاجية وتعويضات العاملين في أدنى حد.
- ❖ الحد من تكلفة دوران عمل الأفراد والبطاقة من خلال ممارسة علاقات صناعية جيدة وخلق جو عمل يساعد على زيادة الرضا.
- ❖ تنمية وتدريب الأفراد بطريقة صحيحة كتمكنهم من تحسين قيمهم بالنسبة للمؤسسة والإنتاج وبيع أفضل سلع وخدمات ذات جودة مرتفعة وبأدنى حد من التكلفة.
- ❖ تقليل التكلفة العالية لفقد المواد من خلال التخلص من العادات والاتجاهات السيئة للعمل، وشروط العمل والتي تقود إلى الأخطاء وعدم الاكتراث.
- ❖ تعيين أفراد خبرة مهنية في كل المستويات.
- ❖ تحفيز وتدعيم الأفراد عن طريق برامج المزايا من الحفاظ على خاصة المنافسة.
- ❖ الاستماع لأراء الأفراد فيما يتعلق بزيادة وانخفاض التكاليف.

المطلب الثالث: بناء الميزة التنافسية من خلال الموارد البشرية

تعرف الميزة التنافسية على أنها أي عامل يسمح للمؤسسة أن تتميز بمنتجاتها أو خدماتها عن منتجات وخدمات المنافسين، أو في زيادة حصتها وتمثل هذه الاستراتيجيات في:

❖ استراتيجية القيادة في التكاليف (أقل تكلفة في مجال معين).

❖ استراتيجية التمايز (التركيز على منتج ذو قيمة بالنسبة للمستهلك).

❖ استراتيجية التركيز (التركيز على قطاع سوقي معين).

ولكن في ظل الأسواق التنافسية، وفي ظل العولة الآن أصبح ليس كافيا للمؤسسات أن تعتمد على صناعة منتج عالي التقنية لكي تتنافس في الأسواق العالمية، ولكن الأكثر أهمية هو تحقيقها لميزة تنافسية من خلال خلقها لموارد بشرية أكثر كفاءة والتزام ومهارة، وأكثر قدرة على صنع هذه المنتجات فالموارد البشرية تعتبر أهم ميزة تنافسية للمؤسسات حيث زاد إدراك المؤسسات لإمكانية تحقيقها لميزة تنافسية من خلال قوة عاملة أكثر جودة والتي تساعد في المنافسة على أساس سرعة الاستجابة للسوق جودة المنتج والخدمة، والمنتجات المتميزة والابتكارات التكنولوجية؛ وقد أدت هذه النظرة المتطورة للموارد البشرية واعتبارها ميزة تنافسية إلى نمو مجال جديد هو الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية. (صبري، 2018)

خلاصة:

من خلال هذا الفصل، يمكن الوصول إلى أن إدارة الموارد البشرية بكل ما تعنيه من مفاهيم وأفكار وتحاليل فإنها تعتبر وظيفة أساسية من وظائف المؤسسة، وهذا ما تحمله من أهمية كبيرة للعنصر البشري ومدى تأثيره على الكفاءات الإنتاجية للمؤسسة وذلك لأنه الركيزة الأساسية في تطوير ونجاح أي مؤسسة وبالإضافة إلى أنه لهذه الإدارة أهداف تسعى لتحقيقها وهي تمثل نظاما فرعيا لنظام أهدافها ككل، وحتى تحقق هذه الأهداف فهي تقوم بوظائف والعوامل والتحديات وكذا توجهاتها الحديثة جعلتها تحتل مكانة تنظيمية مميزة ولها موقع وأثر يمكنها من بناء ميزة تنافسية من خلال الموارد البشرية.

الفصل الثاني

تخطيط الموارد البشرية

✓ ماهية التخطيط

✓ ماهية تخطيط الموارد البشرية

✓ أساسيات تخطيط الموارد البشرية

تمهيد:

تحتاج المؤسسة إلى الموارد البشرية التي تؤدي من خلالها النشاط الذي تقوم به، وعليه يجب أن تقوم المؤسسة بتحديد احتياجاتها من الأعداد ونوعيات المختلفة، من الموارد البشرية وذلك من خلال عملية تخطيط الموارد البشرية ذلك أن تحديد النوعيات والأعداد المناسبة من العمالة يكفل القيام بالأنشطة على خير وجه وبأقل تكلفة أما سوء هذا التحديد فيعني وجود عمالة غير مناسبة بأعمال الوظائف؛ وتتضمن عملية تخطيط الموارد البشرية بالتنبؤ باحتياجات المؤسسة بالموارد البشرية من خلال تقدير الطلب والعرض من الأفراد وسنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى ثلاث مباحث والمتمثلة في:

❖ ماهية التخطيط

❖ ماهية تخطيط الموارد البشرية

❖ أساسيات تخطيط الموارد البشرية

المبحث الأول: ماهية التخطيط

المطلب الأول: مفهوم ونشأة التخطيط

أولاً: مفهوم التخطيط

تعرف ماري نايلز التخطيط بأنه: "العملية الواعية التي بموجبها يتم اختيار أفضل طريق أو مسار للتصرف بما يكفل تحقيق هدف معين. فقد أكدت أنه من خلال هذا التعريف على أن التخطيط يتضمن اختيار البديل الأنسب لتحقيق هدف مطلوب ضمن ظرف مفروض". كما يرى كل من "هارولد كونتز وسريل أو دونيل" أن التخطيط هو: "مهمة ذهنية تتضمن الاختيار الواعي للحلول وتأسيس القرارات طبقاً للأغراض والوقائع والتقديرات المدروسة" بينما يعرف التخطيط على أنه هو العملية التي من خلالها يحدد المدراء أهدافهم ويتنبأ بالمستقبل ويرسموا الطريق لتحقيق هذه الأهداف، أي أن التخطيط هو عمل يسبق التنفيذ دائماً الإطار العام الذي يحدد الأنشطة والأعمال الواجب أدائها بهدف تحقيق الأهداف. (سكينة، 2012، ص63؛ الوليد، 2008، ص19)

من خلال التعريفات السابقة، يستنتج أن التخطيط هو عملية شاملة لوضع الأهداف والمخططات والنشاطات والأعمال الواجب أدائها بهدف تحقيق الأهداف.

ثانياً: نشأة التخطيط

يتبع تطور الفكر التخطيطي لأسباب الأخذ بالتخطيط عبر الزمن بشكل واضح ودقيق، فإنه يمكننا لحديث عن ذلك من خلال عدة مراحل:

1-المرحلة الأولى: ما قبل القرن العشرين

سعى الإنسان منذ فجر الخليقة إلى تحسين وتطوير وسائل وطرق حياته، وكان سبيله في ذلك جهوده الشخصية التي كانت تنبثق من تفكير بسيط ومتواضع يهدف إلى تأمين حاجاته الأساسية وخاصة الغذاء

والكساء والمأوى، وبمرور الزمن حاولا لإنسان جاهدا تطوير وسائل تأمين هذه الحاجات وأيضا تحسين نوعيتها، وكانت هذه التدابير الجديدة بمثابة بدايات متواضعة لعملية التخطيط، التي أخذت بمرور الزمن تتطور بشكل كبير.

فقد أستخدم التخطيط في هذه المرحلة من قبل الأفراد والجماعات في معظم جوانب الحياة دون تحديد واضح لمفهومه كسلوك وعملية، وقد استأثرت الجوانب العسكرية والمعمارية بنشاط تخطيطي كبير في عصور التاريخ المختلفة فبناء الأهرامات والمدن القديمة وقنوات الري بمواصفات وخصائص فنية عالية الجودة يتم عن قدرات تخطيطية لا يستهان بها.

خلاصة القول، إن البدايات الأولى للتخطيط جاءت لتأمين الحاجات الأساسية للأفراد وكانت هذه التدابير بمثابة بدايات متواضعة لعملية التخطيط في مختلف جوانب الحياة.

2-المرحلة الثانية: النصف الأول من القرن العشرين

شهدت هذه المرحلة تطورا كبيرا في مجالات التخطيط وفنونه وتمثل فيما يلي :

- ✓ ظهور وتبلور فكرة التخطيط الاقتصادي عام 1910 على يد الاقتصادي النرويجي كريستيان شونهيذر.
- ✓ نشوب الحرب العالمية الأولى عام 1914 عزز من فكرة التخطيط الاقتصادي إلى جانب التخطيط العسكري، من أجل تحقيق استخدام أمثل للموارد الاقتصادية وبشكل يضمن للدول المشاركة في الحرب والاستمرار فيها لأطول فترة ممكنة.
- ✓ نشوب الثورة البلشفية في روسيا وظهور النظام الاقتصادي الاشتراكي ونظام التخطيط المركزي الذي بدأ يبرز منذ نجاح هذه الثورة عام 1917.
- ✓ قيام الاتحاد السوفيتي بوضع خطة تنمية طويلة الأجل في منتصف العشرينات بهدف تحويل اقتصاده من اقتصاد زراعي متخلف إلى اقتصاد صناعي متقدم.

✓ ظهور الأزمة الاقتصادية الدولية عام 1929 أو ما عرف بالكساد العظيم وقد نجم عن هذه الأزمة مشكلات اقتصادية واجتماعية عديدة في كثير من الدول الأوروبية، وقد عجز اقتصاد السوق الحر من مواجهة هذه المشاكل مما استدعى تدخل الحكومات إلى جانب السوق من أجل السيطرة على هذه المشكلات والتخفيف من جدتها ووضع الحلول المناسبة لها.

✓ نشوب الحرب العالمية الثانية وتبني كثير من الدول المشاركة في الحرب، لفكرة التخطيط الاقتصادي والعسكري وبصورة أكثر شمولاً مما كان عليه الحال في الحرب الكونية الأولى، الأمر الذي ساهم في انتشار التخطيط كعلم واستراتيجية وتولدت قناعة لدى الشعوب والحكومات على حد سواء بضرورة تطبيق التخطيط كأسلوب لمواجهة المشكلات وتسريع معدلات النمو الاقتصادي وتحسين مستويات معيشة السكان.

3- المرحلة الثالثة: النصف الثاني من القرن العشرين ومطلع القرن الحادي والعشرين

✓ في هذه المرحلة تبلور التخطيط كعلم مستقل وقائم بذاته وأيضاً تم تبنيه كأسلوب حياة عند كثير من الدول والشعوب ويمكن ملاحظة كل هذا فيما يلي:

✓ أخذت الكثير من الدول العالم النامي حديثة الاستقلال، باعتماد وتطبيق التخطيط الاقتصادي وذلك من خلال تدخل الدولة في رسم السياسات الاقتصادية والمالية وتوجيه مختلف النشاطات والفعاليات الاقتصادية وضبط مساراتها بشكل علمي منظم بعيداً عن الارتجال والعشوائية ودون أن تمتلك الدولة أدوات ووسائل الإنتاج وذلك من أجل تحقيق نمو اقتصادي سريع يمكن هذه الدول من تغلب على الكثير من مشكلاتها الاقتصادية والاجتماعية الموروثة من عهود الاستعمار الطويلة.

✓ ظهرت في هذه الفترة دراسات وأبحاث واستراتيجيات تنموية عديدة وأساليب وأنواع تخطيط مختلفة تراكمت جميعها بفعل التطورات الكبيرة التي شاهدها عمليات التنمية في مفهومها والياتها ومحتواها نتيجة الكم الكبير من التجارب الدولية في هذا المجال، وقد نجم عن ذلك زيادة كبيرة في أهمية التخطيط كاستراتيجية وأسلوب لمواجهة المشكلات بأنواعها المختلفة ووضع الحلول المناسبة دون ظهورها في المستقبل.

✓ بروز قوتين عظيمتين في هذه الحقبة بنظامين اقتصاديين مختلفين وما تبع ذلك في صراع وتسابق بينهما في مجالات تطوير العلوم والتكنولوجيا والتسليح، الأمر الذي أدى إلى زيادة الاهتمام بالتخطيط على اعتبار أنه الطريق السليم الذي يقود إلى النجاح السريع. وهكذا عزز الصراع بين الكتلتين الشرقية والغربية من أهمية التخطيط في جوانب الحياة المختلفة. (غانم، 2016، ص ص 40-44)

المطلب الثاني: أهمية وأهداف التخطيط

أولاً: أهمية التخطيط

التخطيط هو أساس الإدارة، وتقف عليه الأعمدة الحيوية للتنظيم والتوجيه والرقابة والتي تعمل على مساندة الإدارة ومنحها المعنى والمغزى كما له أهمية كبيرة في المؤسسة. وذلك للأسباب التالية: (بن حمود، 2012، ص ص 64-65؛ فرحات، 2012، ص ص 72-73)

- ✓ يحدد التخطيط اتجاه المؤسسة وذلك من خلال السنوات القادمة وكيف تعتزم أن تحققه.
- ✓ يحدد التخطيط إطار موحد للعمل فالتخطيط يحدد إطار موحد لاتجاه القرارات في المؤسسة.
- ✓ يساعد التخطيط على معرفة الفرص والمخاطر المستقبلية.
- ✓ يمنع القرارات المجزأة.
- ✓ يخفض التخطيط العمل غير المنتج.
- ✓ يؤدي التخطيط إلى خفض الوقت اللازم للقيام بالأنشطة المخططة.
- ✓ التخطيط يقود إلى النجاح.
- ✓ التخطيط يساعد المدير على التجاوب مع التغيير بكفاءة.
- ✓ التخطيط يساعد العاملين في التركيز على أهداف المؤسسة.
- ✓ التخطيط ضروري للقيام بالرقابة وهو عنصر من عناصر الرقابة التي تعمل على مقارنة الانجازات الفعلية بالإنجازات المخططة.

✓ يعمل على الاستغلال الأمثل للإمكانيات المتاحة مما يؤدي إلى خفض التكاليف إلى حد كبير.

ثانياً: أهداف التخطيط

تختلف المؤسسات في تحديد أهدافها من التخطيط حسب الفلسفة الإدارية التي تتبناها، ولكن يمكن القول إجمالاً على أن أهداف التخطيط قد تنحصر فيما يلي: (نوري ، 2011 ، ص 33).

✓ التخطيط من أجل الاستمرار، ولكي تحقق هذا الهدف فإنها تتبع سياسة تطوير المنتجات أو إدخال أساليب جديدة في الإنتاج إما لخفض تكاليف الإنتاج أو رفع مستوى جودة المنتجات.

✓ التخطيط من أجل النمو، وذلك بإتباع سياسة زيادة نصيبها من السوق، وهذا الهدف يتم من خلال وضع الخطط الطويلة والقصيرة الأجل.

✓ التخطيط من أجل المحافظة على المنظور القيادي وذلك من خلال السيطرة على العمل والمشكلات الطارئة.

✓ تحديد معايير الأداء يتم بموجبها الرقابة على أعمال الآخرين من أجل تحقيق الهدف.

✓ استغلال الطاقات والموارد المتاحة أو التي يمكن توفيرها، أي الوضع الموارد المناسبة في الأماكن المناسبة.

المطلب الثالث: مبادئ ومراحل التخطيط

أولاً: مبادئ التخطيط

تتمثل مبادئ التخطيط فيما يلي: (عبوي وهاني، 2014 ، ص 75).

(1) العلمية: أي تطبيق التخطيط على أساس علمي يبني على الفهم الكامل للقوانين الموضوعية.

(2) الإيجابية: يسعى إلى تحقيق وإحداث تغييرات جذرية.

(3) الالتزام: طالما وضعت خطة فإنها تصبح ملزمة للجميع، ويعاقب من يخالف الاتجاهات العامة الواردة بالخطة.

(4) المرونة: قابلية الخطة للتعديل المستمر حسب الظروف المتغيرة.

(5) الواقعية: أن تكون الأهداف الموضوعية قابلة للتطبيق، بحيث تتفق مع الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة.

(6) الاستمرارية: يصبح التخطيط صفة من صفات المؤسسة، وليس عارضا يؤكد مبدأ الاستمرارية وجود خطط طويلة ومتوسطة وقصيرة المدى.

(7) المتابعة والتقييم: الوقوف على نواحي القوة والضعف في الخطة الموضوعية.

ثانيا: مراحل التخطيط

هي عبارة عن سلسلة من الخطوات أو الطرق التي تتبع للقيام بعملية التخطيط، وتتلور عملية التخطيط في المراحل التالية: (مؤمن، 2009، ص ص 34 - 42) .

1-دراسة البيئة: تجري عملية التخطيط ضمن إطار بيئة تفرض على كل المدراء أن يمتلكوا فهما كاملا لطبيعتها حتى يستطيعون تحديد مهمة المؤسسة وأهدافها واستراتيجيتها بشكل واضح وهي تنقسم إلى:

1-1 البيئة الخارجية : وتشير إلى كل المتغيرات التي تقع خارج المؤسسة وتنقسم إلى قسمين أساسين :

أ-البيئة العامة: وهي جزء من البيئة الخارجية وتشمل العوامل والمتغيرات ذات التأثير على المؤسسات كافة في مجتمع معين، ويصعب السيطرة عليها وتتمثل في المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية والدولية.

ب-البيئة الخاصة: وهي البيئة التي تمارس تأثيرات متفاوتة على المؤسسات تؤثر على بعض المؤسسات ولا تؤثر على الأخرى إن كان يصعب السيطرة عليها إلا أنه يمكن التأثير فيها ومن أمثلتها الاتحادات العمالية والمنافسون والعملاء والموردون.

1-2-البيئة الداخلية: وهي التي تعمل داخل المؤسسة وتشمل مجلس الإدارة والعاملون وثقافة المؤسسة والأطر الإدارية والهياكل التنظيمية، ومعرفة الفرص والتهديدات لكل عنصر من عناصر البيئة الخارجية بينما معرفة كل من عناصر القوة والضعف للبيئة الداخلية.

ومعرفة البيئة ببعدها الداخلي والخارجي لا يقتصر على الماضي والحاضر بل يمتد إلى المستقبل لهذا فإن وضع الفروض المبنية يمثل أيضاً جزءاً هاماً من عملية التخطيط.

والتنبؤ هو وضع افتراضات عن المستقبل في ضوء ما حدث في الماضي ويحدث في الحاضر، ويمكن استخدام عدة طرف للتنبؤ أهمها:

أ- الطريقة الإحصائية: حيث يتم التعامل مع الأرقام بطريقة رياضية ووفقاً لنظرية الاحتمالات.

ب- طريقة الاتجاه العام: حيث يتم ترجمة الإحصائيات في رسوم بيانية تم عمل خط اتجاه عام، وهي طريقة تقليدية.

1- تحديد الأهداف: وهي الخطوة التالية في عملية التخطيط، وتعرف الأهداف بأنها النتائج المطلوب تحقيقها بالجهد الجماعي في المستقبل القريب أو البعيد وتكون قابلة للقياس.

2- تحديد البدائل: يجب على المخطط أن يضع أمامه أكثر من بديل ولا يقتصر على طرح بديل واحد لموضوع أو مشروع مجال التخطيط.

والبديل هو «مقترح يؤخذ في الاعتبار إلى جانب مقترحات أخرى بهدف المقارنة والتحليل حتى يتم اختبار واحد منها ليصبح هو القرار الأخير أي الخطة المقبولة».

3- تقييم البدائل: بعد أن يتم تحديد البدائل يبدأ المخطط بعملية تقييم كل بديل ويقصد بعملية التقييم مقارنة البدائل المحددة سلفاً، بالأهداف التي يسبق تحديدها وكلما كان البديل أقرب إلى تحقيق الهدف النهائي كلما كان مرغوباً بما أكثر من غيره وعناصر التقييم تشمل النتائج والتكاليف والمخاطر لكل بديل.

4- اختيار البديل المناسب: وتعتبر من المراحل الصعبة حيث أن مزايا وعيوب كل بديل لا تظهر وقت بحثها ولكنها تبرز بعد التنفيذ. وهناك مجموعة من المعايير يستعين بها المخطط في اختيار الخطة المناسبة أهم النتائج التي يحققها كل بديل، ومدى اتفاق البديل مع أهداف المؤسسة، وانسجامه مع سياساتها ودرجة مخاطر البديل ومقدار الجهود اللازمة في تنفيذ البديل.

المبحث الثاني: ماهية تخطيط الموارد البشرية

المطلب الأول: مفهوم وأهمية تخطيط الموارد البشرية

أولاً: مفهوم تخطيط الموارد البشرية

يعبر تخطيط الموارد البشرية عن فعاليات تحديد الاحتياجات من العاملين، كما ونوعاً، خلال فترة زمنية محددة، لوحدة المؤسسة المختلفة، تحقيقاً لأهدافها؛ كما يعرف روس (ROSS) تخطيط الموارد البشرية بأنه «عملية تنطوي على الحصول على الأعداد المطلوبة من الأكفاء لشغل الوظائف في الوقت المناسب»؛ بينما يقصد بالتخطيط "التنبؤات النظامية للطلب على الموارد البشرية وعرضها في المؤسسة خلال فترة مستقبلية»؛ حيث يعرف الأستاذ "جراهام" تخطيط الموارد البشرية على أنها: "عملية التنبؤ بعدد ونوعية العاملين اللازمين للعمل ومدى إمكانية تلبية هذه الحاجة في المكان و التوقيت المناسب لضمان تنفيذ المهام المحددة للمؤسسة بكفاءة عالية و فعالية". (حافظ ، د. ت، ص12؛ موفق، 2017، ص3؛ كافي، 2014 ، ص89)

من خلال التعريفات السابقة لتخطيط الموارد البشرية نستنتج أنه، عملية تحديد الإحتياجات من الموارد البشرية و مدى إمكانية تلبية هذه الحاجة في المكان والتوقيت المناسب، من أجل شغل الوظائف الملائمة في المؤسسة.

ثانياً: أهمية تخطيط الموارد البشرية

تكمن أهمية تخطيط الموارد البشرية فيما يلي: (الباقى، 2002، ص ص 128 - 129)

- ✓ يمد البيانات الأساسية لكثير من الوظائف إدارة الموارد البشرية.
- ✓ التخطيط الدقيق للإدارة الموارد البشرية يؤدي إلى تقليل تكاليف التوظيف الكثيفة.
- ✓ يساعد في تحسين المهارات واستخدام القدرات.
- ✓ تحقيق الكفاءة الفردية بسهولة أكثر.

- ✓ الحصول والاحتفاظ بجودة وكمية من الموارد البشرية تفنى باحتياجاتها.
- ✓ الاستخدام الأفضل لمصادرها من الموارد البشرية.
- ✓ إمكانية توقع المشاكل التي قد تنشأ نتيجة عن زيادة أو نقص العمالة.
- ✓ يساعد التخطيط الدائم من العاملين ذوي المهارات والكفاءات الإدارية في التقدم الاقتصادي.

المطلب الثاني: مزايا وأهداف تخطيط الموارد البشرية

أولاً: مزايا تخطيط الموارد البشرية

لتخطيط الموارد البشرية مزايا متنوعة نذكرها فيما يلي: (بلال، 2004، ص 44)

أ - على مستوى المؤسسة:

- ✓ تحقيق التوازن المنشود كما ونوعاً بين جانبي العرض والطلب على الموارد البشرية.
- ✓ ترشيد السياسات والنظم التقليدية والتدريبية للموارد البشرية بمختلف مستوياتها وتخصصاتها.
- ✓ الاستفادة من الطاقات والقدرات الكامنة لدى الموارد البشرية الحالية.
- ✓ القدرة على التكيف مع التغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة.
- ✓ القدرة على تدبير وإعداد النوعيات النادرة من العمالة الماهرة والمنخفضة.
- ✓ تمثل عملية تخطيط الموارد البشرية الأساس الذي يدعم ويقوي ويوفر الأداء السليم.
- ✓ العلاقة التكاملية بين استراتيجية الموارد البشرية والاستراتيجية العامة للمؤسسة.

ب) على مستوى القطاعي والقومي:

- ✓ إن خطة الموارد البشرية على مستوى قطاع معين هي محصلة وتنسيق خطط جمع المؤسسات التي تتبع هذا القطاع.

- ✓ يساهم وضع خطط للموارد البشرية على مستوى المؤسسات في تسهيل مهمة التنسيق بين مخرجات النظام التعليمي واحتياجات مختلف قطاعات الدولة.

✓ وضع نظم متكاملة للأجور والمرتبات والحوافز في ضوء هيكل القيم والدوافع لدى نوعيات العمالة المختلفة على نحو يساهم رفع معدلات الإنتاجية والحفاظ عليها عند مستوى مرتفع.

✓ التعامل الفعال مع مشاكل العمالة في الأجل القصير والأجل الطويل مثل مشاكل البطالة.

ثانياً: أهداف تخطيط الموارد البشرية

تتجلى أهداف تخطيط الموارد البشرية فيما يلي: (الصيرفي، 2006، ص 54).

✓ التأكد من حصول المؤسسة على احتياجاتها من العمالة كما وكيفا مع القدرة على مواجهة حركة الموارد البشرية.

✓ يمكن التخطيط السليم للموارد البشرية من مواجهة المشكلات المترتبة على حركة الموارد البشرية «الداخلية والخارجية»

✓ يساعد التخطيط السليم للموارد البشرية في وضع خطة الأجور والمرتبات وإقرار نظام للحوافز.

✓ يؤدي التخطيط السليم للموارد البشرية إلى ترشيد السياسات والنظم التعليمية للموارد بمختلف مستوياتها وتخصصاتها على المستوى القومي.

✓ يساهم التخطيط السليم للموارد البشرية في تحقيق التكامل بين البناء الوظيفي والتنظيمي. وتحقيق احتياجات التنظيم من القيادات الإدارية والإشرافية.

✓ يساعد التخطيط السليم للموارد البشرية في زيادة قدرة الإدارة على التكيف مع المتغيرات التكنولوجية والتي قد تؤدي إلى إلغاء بعض الوظائف واستحداث وظائف أخرى.

المطلب الثالث: خطوات ومراحل تخطيط الموارد البشرية

أولاً: خطوات تخطيط الموارد البشرية

تتعدد وتنوع خطوات تخطيط الموارد البشرية وفقاً لشمولية العملية وأهميتها في المؤسسة، وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي العام فيها، وبرغم من اختلاف الكتاب في تحديد عدد هذه الخطوات، إلا أنهم يتفقون على أن الموارد البشرية يجب أن ترتبط باستراتيجية المؤسسة وكلاهما يعتمد على الحقائق المستمدة من تاريخ المؤسسة وحاضرها، والتوقعات المستقبلية لحجم ونوع أعمالها والتأثيرات البيئية في مصدرها الاستراتيجي وهذه الخطوات تتابع كما يلي: (نوري، 2011، ص ص 81 - 87)

الخطوة الأولى: تحديد تأثيرات الأهداف التنظيمية على وحدات تنظيمية معينة

وتبدأ هذه الخطوة بتحديد الرسالة، الأهداف طويلة الأجل والاستراتيجيات ثم الأهداف القصيرة ومتوسطة الأجل للإدارات والأقسام، ويتم بعد ذلك دراسة تأثير هذه الأهداف على عدد ونوعيات العمال المطلوبين في مختلف الإدارات؛ وينبغي القيام في هذه المرحلة بتحليل ودراسة ما يلي:

❖ مراجعة خطط المؤسسة وأهدافها بعيدة المدى ومعرفة هل هي في التوسع أو الانكماش في نشاطاتها وفق سياسات وتطلعات الإدارة العليا؟ بناءً على الظروف المتغيرة في ذلك من أثر على الاحتياجات من الموارد البشرية.

❖ مراجعة حسابات المؤسسة وثقافتها وسياساتها، رسالة المؤسسة تحدد سبب وجودها وأهدافها والشكل

القانوني لها، بينما ثقافة المؤسسة والقيم المشتركة والتي تبنى بمرور الوقت.

❖ ربط دورة حياة المؤسسة بخطة الموارد البشرية لاكتسابها الواقعية والموضوعية.

❖ إدراك الإدارة العليا للقيود والمعوقات في تنفيذ الخطة الاستراتيجية المتمثلة بالنقص في اليد العاملة وندرتها في

بعض الأحيان والاهتمام المطلوب لتأمين التخصصات المطلوبة.

الخطوة الثانية: تحديد المهارات والخبرات المطلوبة

أي تحديد احتياجات المؤسسة من المهارات والخبرات المحتملة لمقابلة أهدافها المحددة على مختلف المستويات وتبدأ هذه المرحلة بمراجعة التوصيف الوظيفي ثم ترجمة المهارات والخبرات المطلوبة العدد والنوع من كل صنف. الهدف من التنبؤ باحتياجات المؤسسة (تحديد الطلب) من الموارد البشرية ويتم ذلك بالإجابة على الأسئلة التالية:

- ما هو عدد العاملين الذين تحتاج لهم المؤسسة مستقبلاً؟.

- ما هي مواصفات هؤلاء العاملين كالخبرة، والتعليم، المهارات.....الخ؟

- ما هو الوقت الملائم لتعيينهم في المؤسسة؟.

فتحديد الطلب على الموارد البشرية يرتبط بالإجابة على هذه الأسئلة، والتي بدورها تتأثر بأوضاع المؤسسة داخليا وخارجيا وتتأثر بمدى تخطيط الموارد البشرية، بمعنى هل هو قصير أم متوسط أم طويل؟ فكلما كان التخطيط بعيدا كانت نسبة التغيير في المؤسسة أكثر وضوحا وتأثيرا.

هناك اتجاهين تقوم عليها عملية التنبؤ باحتياجات المؤسسة المستقبلية من الموارد البشرية وهي:

أ- **التنبؤ والتخطيط من الأسفل إلى الأعلى**: تتطلب إدارة الموارد البشرية من الإدارة في المؤسسة أن تقدر حجم أعمالها المطلوبة (وفق توجهات إستراتيجية للمؤسسة) وإمكانيات قوة العمل لديها، بدءا من قاعدة الهرم التنظيمي باتجاه المستويات الإدارية العليا.

ب- **التنبؤ والتخطيط من الأعلى إلى الأسفل**: وهو عكس الاتجاه المدخل السابق، بموجبه تقوم الإدارة العليا برسم وتحديد الأعمال المطلوبة من كل وحدة إدارية عليا وتنقله للمستويات الأدنى من أجل تفصيله وتقدير إمكانياتها البشرية لأداء حجم هذه الأعمال.

الخطوة الثالثة: تحديد المتطلبات الإضافية من الموارد البشرية

بمجرد تحديد أنواع وأعداد الأفراد المطلوبين فإنه لا بد من تحليل هذه التقديرات في ضوء الموارد البشرية الحالية والمتاحة لتحديد الفارق المطلوب، وتحديد العرض من قوة العمل؛ كما تتعلق هذه المرحلة أساساً بدراسة وتحليل ما يتوفر في الأسواق العمالة في ضوء الاحتياجات التي تم تحديدها في المرحلة السابقة وتشمل على ثلاث عناصر أساسية هي:

❖ تحديد عدد العاملين حالياً في المؤسسة ويشمل ذلك أيضاً تحديد كافة ما يمتلكون من مهارات، قدرات وخبرات وتدريب.....

❖ تحليل طبيعة الأعمال داخل المؤسسة لتأكد من المهارات والقدرات المطلوبة للقيام بعمل.

❖ تحديد العمل الفعلي المتاح للأفراد الذين يعملون في الوظيفة عن زمن العمل الرسمي مطروح منه الوقت الضائع ويقصد بالوقت الضائع الاستراحات، غياب وتأخر عن العمل.

عند تقييم ودراسة ما يتوفر داخل المؤسسة من الموارد البشرية كما ونوعاً وقد يتبين أن المؤسسة قادرة على إشباع احتياجاتها من الموارد البشرية اعتماداً على مصادرها الذاتية (الداخلية)، وفي حالة عدم التأكد من الإيفاء باحتياجاتها اعتماداً على المتوفر حالياً عندئذ يجب على المؤسسة أن تدرس الأسواق العمالة الخارجية لمعرفة إمكانية الاعتماد عليها لإشباع احتياجاتها من الموارد البشرية مستقبلاً؛ وفي هذه الحالة يجب على مخططي الموارد البشرية في المؤسسة أن يدركوا ويتفهموا العناصر التالية عند دراسة تلك الأسواق:

❖ النوعية والخبرة (القدرات) المتوفرة في الأسواق.

❖ نسبة (معدل) البطالة ونوعيتها.

❖ اتجاهات وسياسات التدريب والتعليم في الدولة.

❖ الهجرة الداخلية والخارجية للموارد البشرية (العامة).

❖ حجم و توزيع الموارد البشرية على الأنشطة المختلفة، والوضع (النشاط) الاقتصادي القائم.

وفي ضوء نتائج التقييم والدراسة لتلك العناصر في أسواق العمالة يستطيع مخططو الموارد البشرية أن يقرروا على أي المصدرين الداخلي أو الخارجي الذي تعتمد عليه المؤسسة لإشباع حاجاتها.

الخطوة الرابعة: تنمية الخطط التنفيذية

يتم تنمية الخطط التنفيذية اللازمة لإنجاز النتائج المرغوبة وفقا لاحتياجات المؤسسة المحددة مسبقا فإذا ظهرت الحاجة إلى إضافات من الموارد البشرية تتجه الخطط إلى الاستقطاب، الاختيار، والتدريب. أما إذا كان المطلوب هو تخفيض العمالة فإنه لا بد من وضع خطط للقيام بتعديلات اللازمة.

هناك عدة قرارات يمكن للخطوة أن تتضمنها لكن اختيار وتنفيذ أي منها يستند في الأساس إلى نتائج مقارنة العرض والطلب، من هذه القرارات والخطط ما يلي:

✓ خطة للاختيار والتوظيف والتعيين.

✓ خطة للترقية والنقل والتقاعد.

✓ خطة تدريب وتطوير العاملين.

✓ خطة لإحداث تغيير في المؤسسة بهدف تطويرها.

✓ خطة لتعديل مستوى ومعايير وتقييم الأداء وأساليبه.

✓ خطة لإعادة توزيع المسؤوليات والمهام.

✓ خطة لتغيير هيكل وجدول الأجور والرواتب.

أما في حالة توفر الموارد البشرية داخل المؤسسة تفوق الاحتياجات الفعلية فإنه راجع إلى عدة عوامل نذكر منها ما يلي:

❖ سوء تخطيط الموارد البشرية وذلك لأسباب قد تعود لنقص في المعلومات أو عدم دقتها وبالتالي عدم التعرف على الواقع الفعلي لاحتياجات من الموارد البشرية.

- ❖ التبذير العشوائي في استخدام موارد المؤسسات ويقصد بذلك التمادي في التعيينات بدون مبرر وبدون وجود خطة للموارد البشرية، ويحدث ذلك في سبيل تعيين الأقارب والأصدقاء على حساب كفاية وفاعلية المؤسسات.
- ❖ اندماج المؤسسات وشرائعها، واتسمت حقبة الثمانينيات في أمريكا وأوروبا بكثرة حالات الاندماج والشراء للمؤسسات ومن بينها البنوك والمستشفيات ونتج عن ذلك ظهور فائض في العمالة.

ثانياً مراحل تخطيط الموارد البشرية:

تمر عملية تخطيط الموارد البشرية بثلاث خطوات رئيسية وهي: (عبد الوهاب وعشماوي، 2014، ص 42 - 45).

1- دراسة الموقف الحالي للموارد البشرية:

- و يتمثل في دراسة الحالة الراهنة للموارد البشرية بالمؤسسة من خلال سجل متكامل للمعلومات عن العاملين وتخصصاتهم وقدرتهم المهنية ويتضمن هذا السجل بعض المعلومات الأساسية مثل:
- ✓ البيانات الشخصية (الاسم - تاريخ الميلاد - النوع " ذكر / أنثى " الحالة الاجتماعية).
- ✓ الحالة العلمية (الدرجات العلمية وتاريخ ومكان الحصول عليها الدورات التدريبية ومدتها وأغراضها).
- ✓ التاريخ الوظيفي (داخل المؤسسة وخارجها - العمل الحالي - الأعمال السابقة).
- ✓ مستوى الأداء (تقارير الكفاءة السنوية).
- ✓ الطموحات الوظيفية - الوظائف المعينة - مستويات معينة كالدخل.
- ويمكن الاستفادة من هذه البيانات المسجلة في التخطيط للموارد البشرية في المجالات الآتية :

- ❖ الوقوف على حقيقة الكفاءات في المؤسسة ومدي إمكاناتها في شُد بعض الاحتياجات المستقبلية من قوة العمل في بعض التخصصات من خلال إعداد وتنمية الكفاءات الحالية.
- ❖ تحديد الاحتياجات التعليمية والتدريبية لقوة العمل الحالية بالمؤسسة لتصبح أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات المستمرة.

2- التنبؤ باحتياجات المؤسسة للموارد البشرية:

التنبؤ بحالة الموارد البشرية يحتاج إلى تحليل أهداف واستراتيجيات المؤسسة في المستقبل ودراسة التغيرات المحتملة فيها سواء بالتوسع أو الانكماش، والتنبؤ ليس له مدة محددة لأن الأمر يتوقف على طبيعة نشاط كل منظمة ودرجة استخدامها ومدى مواكبتها للتكنولوجيا والتقنيات الحديثة ومدى مساهمة الموارد البشرية في أنشطتها، ويتوقف على جانبين أساسيين هما الطلب والعرض:

أ- الطلب:

يتوقف الطلب على احتياجات المتوقعة من الموارد البشرية كما ونوعاً على المدة الزمنية للخطة، ويمكن الاستعانة بتقديرات مديري الإدارات الرئيسية في تحديد الاحتياجات في ضوء خبراتهم ولكن هذا أسلوب يصلح في التقديرات قصيرة الأجل، أما التنبؤ للمدة طويلة الأجل يحتاج الاستعانة بأساليب أكثر دقة ومنها :

1- الميزانية التقديرية تعد معظم المؤسسات ميزانية تقديرية تعتبر بمثابة خطة لنشاطها للسنة التالية، وتقوم كل وحدة بتحديد احتياجاتها الفعلية للموارد البشرية ثم تقوم الإدارة العليا بتجميع الاحتياجات المطلوبة وتحديد من أين يتم استيفائها هل من داخل المؤسسة أو من السوق الخارجي للعمل.

2- الاستعانة بالمعلومات الخاصة بمعايير الأداء، تحدد بعض المؤسسات معايير الأداء العاملين سواء بعدد معين من الوحدات أو الوزن أو خدمات لعملاء خلال مدة زمنية محددة، أو وفقاً لخطة المؤسسة في زيادة الوحدات أو الأوزان يتم تحديد الاحتياج للعمالة البشرية وهذا الأسلوب ينطبق فقط على المؤسسات التي تحدد لأداء وبالتالي تستطيع تحديد احتياجاتها.

2- حساب الارتباط بين حجم الموارد البشرية وبعض المتغيرات الحاكمة ويتمثل في علاقة الارتباط في حجم الموارد البشرية وبين أحد أو أكثر من المتغيرات مثل حجم المبيعات.

ب- العرض:

لا يكفي بتحديد الاحتياجات ولكن لابد من دراسة ظروف العرض سواء بالزيادة او النقصان لذا يجب تحليل اتجاهي العرض وذلك على النحو التالي:

1- تحليل الزيادة المتوقعة في العرض تؤدي زيادة المعروض من الموارد البشرية خلال فترة الخطة إلى رغبة الإدارة في اختيار أفضل العناصر المعروضة التي يمكن أن تقوم بالعمل بجودة وكفاءة عالية.

2- تحليل النقص المتوقع في العرض تؤدي إلى حالات الوفاة والاستقالة وبلوغ سن المعاش والعجز الكلي والجزئي وإلى نقص الموارد البشرية داخل المؤسسة مما يتطلب ضم عناصر جديدة ويتوقف ذلك على المعروض في السوق ومدى احتياج المؤسسة والمؤسسات المماثلة.

3- التوفيق بين ظروف الطلب والعرض:

في ضوء التقديرات لاحتياجات الطلب المتوقع من الموارد البشرية خلال فترة الخطة، وكذا تقديرات العرض لنفس الفترة فإن المقارنة قد تسفر عن عجز في الموارد البشرية ينبغي اتخاذ التدابير لتوفيره عند الحاجة له، وقد تسفر عن الفائض في بعض نوعيات الموارد البشرية ينبغي التخطيط لها، وفي حالة عدم قدرة السوق الخارجي استيفاء احتياجات المؤسسة. فقد يتطلب الأمر إلى وضع خطة محكمة لإعداد تلك الكوادر وإذا تعذر ذلك فلا بد من إعادة النظر في التقديرات الطلب ومن ثم في أهداف المؤسسة واستراتيجياته، وفي حالة زيادة الموارد البشرية عن احتياجاتها المؤسسة فلا بد على إدارة العليا إلى محاولة توظيفها في بعض الأقسام التي في حاجة إليها أو التخلص منها تدريجياً ويتم استعراض ما المقصود بتنمية الموارد البشرية وكيفية إدارتها والتخطيط لها باعتبار أن العنصر البشري هو أساس التطور والتقدم ولن يرتقى بالعنصر البشري إلا من خلال تقييم أدائه سواء بما يوحيه من إيجابية أو السلبيات، وبناء عليه تتم عملية التغذية العكسية من خلال تعظيم الإيجابيات والعمل على الحد من السلبيات، ثم الوقوف على ماهية تقييم الأداء وكيفية استخدامها في تنمية الموارد البشرية

المبحث الثالث: أساسيات تخطيط الموارد البشرية

المطلب الأول: مقومات وأساليب تخطيط الموارد البشرية

أولاً: مقومات تخطيط الموارد البشرية

فيما يلي أهم المقومات واجب توافرها لضمان وجود تخطيط سليم للقوى البشرية على مستوى المؤسسة:

(كامل، 1994، ص 213)

- ✓ اقتناع الإدارة العليا بأهمية تخطيط الموارد البشرية لضمان تحقيق الاستخدام الأمثل للعنصر البشري.
- ✓ ضرورة التكامل بين تخطيط القوى العاملة والتخطيط الشامل ويتحقق ذلك في حالة مراعاة أهداف المنظمة واعتبارها نقطة البداية لتخطيط الموارد البشرية.
- ✓ توافر نظام المعلومات (لتطوير) الموارد البشرية مع ضرورة تحديث البيانات والمعلومات أولاً بأول حتى يمكن وضع تخطيط سليم للعنصر البشري بالمؤسسة.
- ✓ ضرورة تزامن التخطيط قصير الأجل مع التخطيط طويل الأجل للموارد البشرية حتى تكون هناك رؤية مستقبلية ذات مدى بعيد مع توافر المرونة الكافية للتنفيذ في الأجل القصير.
- ✓ المراجعة الدورية لتخطيط الموارد البشرية حتى يمكن التأكد من فعالية لخطط الموضوع وإمكاناتها في تحقيق أهداف المؤسسة.

ثانياً: أساليب تخطيط الموارد البشرية

من الملائم التفكير في تنمية الموارد البشرية في شكل أربعة فئات متداخلة: (نوري، 2011، ص ص 84-86)

❖ تقييم الاحتياجات من الموارد البشرية وكفاءتها.

❖ تحسين نوعية الموارد البشرية.

❖ تعزيز كمية الموارد البشرية.

❖ تحسين الطريقة التي تتم بها مضاهاة العاملين بالوظائف.

ولتحقيق هذه المساعي كان من الواجب إتباع مجموعة من الأساليب المساعدة في التخطيط لهذه الموارد البشرية، وهناك العديد من الأساليب المتبعة وتنقسم إلى أساليب كمية وأساليب غير كمية.

1 - الأساليب الكمية:

يعرف المنهج الكمي أنه مجموعة من الأدوات أو الطرق التي تستخدم من قبل متخذ القرار، بهدف معالجة مشكلة ما أو لترشيد القرار الإداري المطلوب اتخاذه بشأن حالة معينة، ولتحقيق ذلك لابد من توفير القدر الكافي من البيانات المتعلقة بالمشكلة المدروسة، وكذلك تحديد صياغة الفرضيات المطلوبة وتحديد العوامل المؤثرة بشكل مباشر أو غير مباشر.

وتنقسم الأساليب الكمية إلى عدة أنواع:

❖ الأسلوب لإحصائي:

ويتم هذا الأسلوب عن طريق التنبؤ بحجم قوة العمل وذلك بالمسح الميداني الشامل والتعداد السكاني باستخدام إحدى الطرق التالية:

✓ طريقة السلاسل الزمنية:

ويتم هذه الطريقة بدراسة علاقة الزمن بالملاحظات المختلفة لظاهرة معينة لفترات منتظمة، وتسجيل قيمتها لمتابعة ما يطرأ من زيادة أو نقص.

✓ طريقة الانحدار المستقيم:

وتتم هذه الطريقة باستخدام العلاقة الموجودة بين متغيرين خلال فترات زمنية معينة كأساس للتنبؤ بقيم إحدى الظاهرتين في فترات زمنية مستقبلية، وذلك على أساس أن الظروف التي ستسود في المستقبل تشابه الظروف التي كانت سائدة في خلال الفترة المدروسة.

❖ أسلوب الميزانية:

ويتم هذا الأسلوب بأن تقوم كل وحدة إدارية بإعداد ميزانيتها، ومن خلال تلك الميزانيات تتضح الحاجة الفعلية من الموارد البشرية على مستوى المؤسسة. ويلاحظ على هذا الأسلوب المبالغة في تقدير ميزانيات الوظائف، مما لا يعكس واقع الحال الفعلي من احتياج الوظائف، وبالتالي الاحتياج من الموارد البشرية.

❖ أسلوب الموازنة:

ويتم هذا الأسلوب عن طريق جمع المعلومات عن العرض والطلب من الموارد البشرية ومحاولة الموازنة بينهما تلافياً لحدوث فائض أو نقص في الموارد البشرية، مما يحدث بطالة أو إهداراً للطاقة الإنتاجية.

❖ أسلوب البرمجة الخطية:

يتم هذا الأسلوب عن طريق بناء نموذج رياضي، يمكن من خلال توضيح البرنامج أو الأسلوب الأمثل لتخصيص عدد محدود من موارد المؤسسة (المادية والبشرية) على أفضل الاستخدامات المتنافسة عليها، مما يحقق أقصى عائد أو أقل عبئ ممكن للمؤسسة.

❖ أسلوب البطاقات:

هذا الأسلوب يعنى بجمع بيانات عن الموارد البشرية في الجهاز، وذلك عن طريق بطاقات معدة لهذا الغرض بهدف حصر الموارد البشرية فيها.

تحتوي هذه البطاقات على بيانات عن:

(السن، الجنس، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الوصف الوظيفي.....الخ).

❖ أسلوب الدراسات التحليلية (تحليل عبئ العمل):

يهدف هذا الأسلوب إلى تقدير الأعداد اللازمة من الموارد البشرية خلال فترة إعداد الخطة، ويعتمد على تحليل عبئ العمل عن طريق تحديد حجم الإنتاج اللازم في كل وحدة من وحدات السلع والخدمات، وبناء عليه يتم تحديد العدد اللازم من الموارد البشرية لتلك الوحدات. ويعاب على هذا الأسلوب عدم مناسبته لجميع فئات الوظائف التي يصعب قياس كمية المنتج بها، وكذلك مرور بعض الأعمال بفترات ركود أو نشاط مما يؤثر على دقة قياس عبء العمل، وبالتالي على تحديد الأعداد اللازمة من الموارد البشرية.

2- الأساليب غير الكمية:

✓ أسلوب طريقة الإسقاط :

ويمارس هذا الأسلوب عن طريق إيجاد هياكل وظيفية لكل من المشاريع المختلفة بحيث تعكس الواقع الفعلي من الاحتياجات من الموارد البشرية أو عن طريق إسقاط اتجاهات الماضي لتقدير الاحتياجات من الموارد البشرية في المستقبل مع استبعاد العوامل الخارجية غير ذات التأثير.

✓ أسلوب المقارنة:

ويمارس هذا الأسلوب عن طريق مقارنة الاحتياجات من الموارد البشرية لمؤسسة ما بمؤسسة أخرى مشابهة لها في نموها الاقتصادي خلال فترة زمنية معينة، ويعيب هذا الأسلوب إغفاله للجوانب الأخرى المؤثرة كالجوانب الثقافية والمالية والتقنية والاجتماعية ونحوها.

✓ أسلوب الطرق المعيارية (طريقة تحديد الأهداف):

يمارس هذا الأسلوب عن طريق تحديد الأهداف التفصيلية للوحدات الإدارية وفقاً للأهداف العامة لخطة المؤسسة الشاملة ومن تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية على ضوءها، وينبغي أن تكون الأهداف محددة بشكل واضح ودقيق، حتى لا يؤدي ذلك إلى سوء تقدير للاحتياجات الفعلية من الموارد البشرية.

المطلب الثاني: العوامل والبيانات اللازمة لتخطيط الموارد البشرية

أولاً: العوامل المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية

هناك مجموعتان من العوامل التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عن الموارد البشرية وهما المؤثرات الداخلية والمؤثرات الخارجية: (كارولين، 2017، ص 56 - 59)

1- **المؤثرات الداخلية:** هي عبارة عن مجموعة من العوامل المؤسسية المتصلة بالبيئة الداخلية للمؤسسة المؤثرة في تحديد حجم الموارد البشرية المطلوبة ومن أهم تلك العوامل:

1-1- **أهداف المؤسسة:** حيث تشكل أهداف المؤسسة القاعدة الأساسية التي تحدد حاجة المؤسسة من الموارد البشرية ونوعيتها ومن الصعب على إدارة الموارد البشرية أن تخطط لنفسها بمعزل عن فهم أو إدراك الأهداف العامة وقدرة المؤسسة على تحقيقها.

1-2- **الوضع المالي:** الوضع المالي للمؤسسة والذي يتمثل في قدرتها على تخطيط وتحديد الموارد البشرية والوضع المالي يؤثر على أنشطة أخرى مثل استقطاب الكفاءات المؤهلة وإبقائها على رأس العمل وكذلك التأثير على برامج التدريب والحوافز.....الخ.

1-3- **التغيرات التنظيمية:** تعتبر التغيرات التنظيمية كالإعادة توزيع العاملين على الوظائف أو إحداث تغيير في الهيكل التنظيمي من المؤثرات الداخلية في تحديد طلب الموارد البشرية، خاصة فيما يتعلق بتدريب وتنمية العاملين وكذلك في حالة إعادة توزيع الأفراد والذي بدوره قد يتطلب إلى تدريب وتطوير الموارد البشرية.

1-4- **حجم العمل :** يعتمد حجم الموارد البشرية المطلوبة لأداء عمل معين على حجم العمل ونوعيته.

2- **المؤثرات الخارجية:** يتأثر حجم الموارد البشرية المطلوبة لأي مؤسسة بمجموعة من المتغيرات التي تحدث في بيئة المؤسسة الخارجية ومن أهم تلك العوامل:

2-1- العوامل الاقتصادية: تتأثر المؤسسة بالأوضاع الاقتصادية الخارجية المحيطة بها كالتضخم الاقتصادي

ومعدل البطالة ومعدل أسعار الفائدة؛ فارتفاع معدل البطالة يؤدي إلى وجود فائض في السوق مما يعني توفر فرصة أكبر للاختيار من الموارد البشرية المطلوبة.

2-2- سياسة العمالة في الدولة: وتتضمن هذه التشريعات القانونية التي تضعها الدولة مثل وضع السياسات عمالية أو وضع حد أدنى من الأجور.....الخ.

2-3- عوامل تقنية: يقصد بذلك حجم التكنولوجيا المستخدمة مما قد يؤثر على حجم الموارد البشرية المطلوبة وكذلك نوعيتها وأثر ذلك على برامج تدريب العاملين وتطويرهم.

2-4- أوضاع سوق العمل: ويتمثل هذا في التغيرات التي تطرأ على سوق العمل من حيث الفائض أو العجز وما ينتج عن ذلك من إمكانية توفر الاحتياجات المطلوبة من الموارد البشرية.

2-5- عوامل التنافسية: ويتمثل هذا في أنه كلما ازدادت المنافسة بين الشركات تصبح حاجة المؤسسة أكبر لكفاءات بشرية مدربة وماهرة.

2-6- العوامل الاجتماعية السكانية: ويتمثل هذا في حركة السكان وانتقالهم من منطقة جغرافية إلى أخرى أو الهجرة العائدة أو الخارجية وأثر ذلك على سوق العمل من حيث الفائض أو العجز.

ثانياً: البيانات اللازمة لتخطيط الموارد البشرية

يوجد نوعين من البيانات اللازمة لتخطيط الموارد البشرية وهي: (كافي ، 2014، ص ص 97- 98)

أ) البيانات تتعلق بالعاملين:

✓ العدد الكلي للعاملين.

✓ توزيع عدد العاملين حسب نوع الوظيفة.

✓ توزيع عدد العاملين حسب الأقسام، الإدارات، مشروعات.

- ✓ توزيع العاملين حسب الأقدمية.
- ✓ معدلات إصابات العاملين.
- ✓ معدلات الإجازات والاستقالات وانتهاء الخدمة.
- ✓ معدلات العقوبات.
- ✓ معدلات الغياب والتأخير والمرض توزيع العاملين حسب تقديرات الكفاءة.
- ✓ توزيع العاملين حسب الجنسية.
- ✓ توزيع العاملين حسب السن.
- ✓ توزيع العاملين حسب الدخل..

ب) بيانات تتعلق بالإنتاج:

- ✓ بيانات تتعلق بحجم الإنتاج عبر السنوات الماضية.
- ✓ بيانات تتعلق بقيمة الإنتاج عبر السنوات الماضية.
- ✓ بيانات تتعلق بتكلفة الإنتاج.
- ✓ بيانات تتعلق بتكلفة العمل.
- ✓ بيانات تتعلق بتوقعات الإنتاج في المستقبل.
- ✓ بيانات تتعلق بمعدلات الإنتاج.
- ✓ بيانات تتعلق بطاقة الإنتاجية المتاحة والمستقلة.
- ✓ بيانات تتعلق بالآلات والتوسعات المستقبلية.

المطلب الثالث: معوقات ومشكلات تخطيط الموارد البشرية

أولاً: معوقات تخطيط الموارد البشرية

- هناك عدة معوقات تواجه مخطط الموارد البشرية في المؤسسة، منها: (شاويش، 199، ص ص 148-149)
- ❖ عدم وجود البيانات اللازمة لتخطيط الموارد البشرية بالتفصيل والشمول اللازمين، وبالحدثة المعبرة تماماً عن وضع القائم، أي عدم توافر المعلومات الدقيقة والصحيحة.
 - ❖ وجود نقص واضح في أخصائي تخطيط الموارد البشرية القادرين على المساعدة في تغطية ومعالجة الجوانب المتشابهة لهذه العملية بالمستوى المناسب.
 - ❖ وجود مجموعة من المصطلحات المتداخلة مثل: الأداء، الإنتاجية، القدرات، المعارف والمهارات، المستوى الوظيفي؛ التي يصعب تحديد العلاقة فيما بينها في الواقع العلمي تحديداً شاملاً.
 - ❖ في كثير من الأحيان يصعب وجود معايير دقيقة ومحددة لتعريف مهام بعض الوظائف، أو طرق محددة لقياس أدائها كما يمكن أن تختلف طرق العلاج لبعض المشاكل في المؤسسة من مسؤول إلى آخر.
 - ❖ صعوبة التوفيق بين مصالح المؤسسة والقوانين الحكومية في حالة وجود تعارض بينهما، مع التغيير الكثير في بعض الأحيان في القوانين والأنظمة الحكومية المنظمة للعمل.
 - ❖ غالباً ما تكون مستويات الإنتاجية منخفضة في فترة التكيف بالنسبة للعاملين الجدد، ويصعب التنبؤ مسبقاً بهذه الفترة وحدود الانخفاض في الأداء ومستوياتهم المتوقعة بعدها.
 - ❖ صعوبة التغطية السريعة لبعض الأنشطة التي تعاني من المشاكل انخفاض الأداء نتيجة سرعة دوران العمل وضرورة الإحلال المؤقت لها.
 - ❖ صعوبة التنسيق بين تخطيط الموارد البشرية وبين الأنشطة الأخرى لتنمية الموارد البشرية كالاختيار والتعيين والتدريب والنقل.

ثانياً: مشكلات خاصة بعملية تخطيط الموارد البشرية

يعتبر تخطيط الموارد البشرية أكثر تعقيداً من تخطيط الموارد الأخرى، مثل الموارد المالية وذلك لعدة أسباب منها: (كشواي، 2006، ص 27)

❖ إنه من الصعب توقع ما يقوم به الأشخاص، فمن الممكن أن يعطلوا سير الخطط بسهولة عن طريق الاستقالة أو الإصابة بالمرض أو رفض القيام ببعض الأمور.... الخ.

❖ هناك اختلافات بين كل شخص وآخر ومن ثم فإنه من الصعب وضع سياسات ومناهج تتناسب مع جميع الأشخاص بشكل متساوي.

❖ إن احتياجات المؤسسة لا تتمثل في قدر معين من منتج متجانس ولكنها تتمثل في أعداد مختلفة من أنواع خاصة جداً من الأشخاص والسكرتارية والمتخصصين في الكهرباء.... الخ.

❖ يكون من المطلوب وضع مثل هؤلاء الأشخاص في مكان معين وفي وقت معين ويكون تحريك هؤلاء الأشخاص من موقع إلى آخر مثل المال.

❖ تعتبر إدارة العجز والزيادة من الموارد البشرية أصعب من أي موارد أخرى، غالباً ما لا يكون تخفيض أعداد الأشخاص العاملين بالشيء السهل، كما أن الحصول على عمالة إضافية قد يكون مكلفاً كما يستهلك الكثير من الوقت.

❖ يحتاج الأشخاص العاملون إلى تعامل حساس وحذر والذي يتطلب وجود فكر متمكن وعناية من جانب المديرين.

❖ هناك العديد من الظروف البيئية التي يجب وضعها في الحسبان، من الممكن حفظ المال في الخزانة ولكن الأشخاص في حاجة إلى مكاتب أو أماكن للسيارات.

من المرجح أن يكون مجموع هذه التعقيدات السابقة السبب في ندرة وجود التخطيط الشامل والمفصل للموارد البشرية.

خلاصة:

من خلال هذا الفصل، يمكن استخلاص أن تخطيط الموارد البشرية تعد أحد الوسائل الهامة التي تلجأ إليها المؤسسات من أجل رفع كفاءتها وفعاليتها، ويتوقف عليه وبدرجة أساسية وبنجاح أو فشل جهود المؤسسات في تحقيق أهدافها والمتمثلة في البقاء والاستقرار والنمو والربحية وتحقيق الميزة التنافسية، وعليه فإن سياسة تخطيط الموارد البشرية مرتبطة ارتباطاً جذرياً بعملية اتخاذ القرار وذلك راجع لكون التخطيط عبارة عن وضع خطط تسير الموارد البشرية في المؤسسة، كما يتطلب من القيادات الإدارية لأي مؤسسة تخطيطاً ناجحاً ومدروساً كخطة عمل مستقبلية وتمر على مراحل تساعد هي الأخرى في التميز أهميتها في حاجة المؤسسة في المعرفة وإمكانية سد احتياجاتها من الموارد البشرية ولها عدة أهداف وحتى تتحقق هذه الأخيرة فهي تقوم على مخططات ومقومات وأساليب وعوامل.

الفصل الثالث

دراسة حالة مؤسسة نفضال

✓ نبذة تاريخية عن مؤسسة نفضال

✓ الطرق والأدوات المستخدمة

✓ تبرير منهجية البحث

✓ تحليل النتائج

تمهيد

بعد أن حاولنا في الفصلين السابقين التعرف على أهم المفاهيم النظرية المتعلقة بموضوع البحث تخطيط الموارد البشرية في مؤسسة نפטال، سنتطرق في هذا الفصل إلى الدراسة الميدانية بمؤسسة نפטال بولاية سعيدة وذلك لدراسة تخطيط الموارد البشرية على أرض الواقع، وهذا ما تم الحصول عليه من معلومات من طرف رئيس قسم مصلحة الموارد البشرية حيث تحصلنا على المعلومات من خلال المقابلة التي قمنا بطرحها عليه سنتطرق من خلال هذا الفصل التطرق إلى ما يلي :

✓ لمحة تاريخية عن مؤسسة نפטال وهيكلها التنظيمي.

✓ الطريقة والأدوات المستخدمة.

✓ تبرير منهجية البحث.

✓ تحليل نتائج الدراسة.

1- نبذة تاريخية عن المؤسسة ودراسة هيكلها التنظيمي

1-1- نبذة تاريخية عن مؤسسة نفطال سعيدة

• نشأة شركة نفطال:

لقد نشأت مؤسسة نفطال بموجب المرسوم رقم 80-101 الصادر بتاريخ 06 أفريل 1980 من خلال التحولات التي أخذها مرسوم 08-106 الصادر بنفس التاريخ الصادر السابق، هذه التحولات التي سبقت في المؤسسة سوناطراك من تقسيم وتغيير فيها والتي كانت مؤسسة نفطال إحدى فروعها وهذه الأخيرة نجدها قد بلغت بتكرير وتوزيع المواد البترولية ومن ثم فقد كانت بداية مشروع مؤسسة نفطال في عملها بتاريخ 1 جانفي 1982 وقد أعيدت هيكلة هذه المؤسسة بدون تكوين بموجب المرسوم 87-189 الصادر بتاريخ 28 اوت 1987 تحت تسمية المؤسسة الوطنية وتوزيع المواد البترولية.

تسمية نفطال: هذه التسمية هي مختارة في إطار مسابقة داخلية لعرض مقطعين هما:

نفط (WAF) : وهي كلمة جامعة ومشهورة تعني البترول.

ال(AL) : إشارة إلى الجزائر.

إذن نفطال تعني نفط الجزائر.

1-2 الموقع الجغرافي:

مؤسسة نفطال بسعيدة مركز مديريتها يقع في المنطقة الصناعية رقم 01، ويعطى كل احتياجات الطاقةية للولايات: البيض، النعامة. مهمتها تمثل في تمويل المواد البترولية يحدها من الشمال الطريق رقم 06 الجنوب السكة الحديدية الرابطة بين المحمدية وبشار وغرب مؤسسة المواد الكاشطة وشرق مؤسسة المياه المعدنية، تتربع على مساحة 04 هكتارات منها:

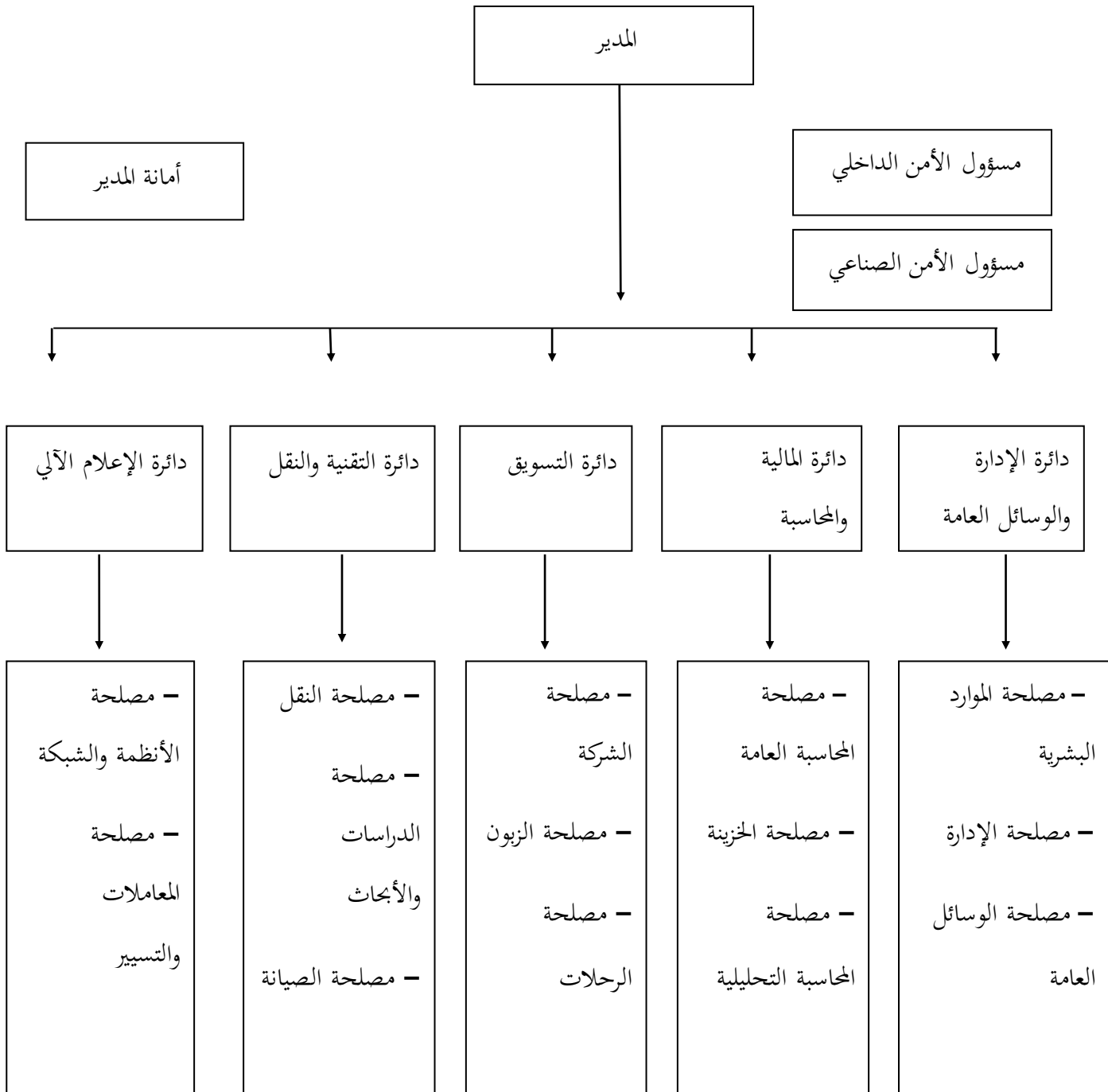
المساحة المغطاة لعملية الإنتاج 3200

المساحة المغطاة للإدارة 800

2- الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال (سعيدة)

هيكل المؤسسة يمثل مجموعة العلاقات بين مختلف الوحدات، يعتمد هذه الهيكل على نشاط وأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وفي كل عمل جماعي يجب أن يكون هناك روابط معينة بين الأفراد حيث يعبر عن هذه الروابط بمجموعة من القواعد اللازمة لتنظيم العمل وتحديد المسؤوليات داخل المؤسسة؛ إن الهيكل التطبيقي عبارة عن مجموعة من المهام والمسؤوليات التي تختلف من مؤسسة إلى أخرى فيما لاشك فيه أن السير الحسن لأي مؤسسة يستلزم وجود هيكل تطبيقي مناسب يضمن التوازن بين المسؤوليات واحترام الصلاحيات وعدم التدخل فيما بينها وهذا ما حرصت عليه مؤسسة نفطال من خلال هيكلها التنظيمي التي تبنته في 2003/04/05 والذي يسمح بمواكبة التغيرات الاقتصادية السريعة وخاصة في مجال المحروقات وإعطائها نوع من المرونة والفعالية التي سمحت لها باحتكار السوق الوطنية وتحقيق أهدافها المسطرة، والمتمثلة في توسيع نشاطها وذلك من اجل تغطية جميع مناطق التراب الوطني والتوجيه نحو التصدير بالإضافة إلى تلبية حاجات الزبائن كما ونوعا.

الشكل (5): الهيكل التنظيمي لمؤسسة نפטال (سعيدة)



● المدير:

يعتبر كمحرك لقيادة المؤسسة كما أنها تمثل السلطة السامية في المؤسسة وهي مكلفة:

- ✓ بتنفيذ القرارات.
- ✓ مراقبة الرسائل العامة للمؤسسة وتنظيمها.
- ✓ إعداد الدراسات الاقتصادية والمالية لمختلف الهياكل.
- ✓ مراقبة الانجازات المحددة في الخطة.
- ✓ الاستعمال الأمثل والمنطقي للموارد البشرية من اجل تحقيق مختلف الأهداف.

● أمانة المدير:

- ✓ تنظيم استعمال الزمن المدير وتسيير تجهيزات مكتبية.
- ✓ تكفل بضمان الاتصالات الداخلية والخارجية.
- ✓ ضمان تسيير المراسلات الداخلية والخارجية.
- ✓ سجل فرز ترتيب المراسلات.

● مسؤول الأمن الداخلي:

- ✓ المحافظة على ممتلكات الشركة.
- ✓ المحافظة على أسس الشركة.

● مسؤول الأمن الصناعي:

المهمة الأساسية لهذه الخلية تتمثل في: متابعة الحالات الصحية التي يعمل فيها موظف المؤسسة.

● دائرة الإدارة والوسائل العامة:

✓ ضمان سير الوسائل العامة للمؤسسة.

✓ ضمان سير الموارد البشرية.

✓ السهر على تطبيق الصارم للقوانين الداخلية والخارجية وإعداد برامج ترتيب الأشغال.

● دائرة التسويق:

مهمة هذه الأخيرة تتركز في:

✓ متابعة عملية بيع المواد البترولية على مستوى نقاط البيع التابعة للشركة.

✓ ترويج منتج الشركة.

✓ الاتصال بزبائن الشركة ومتابعة المستحقات لديهم.

● دائرة الترقية:

ومن ضمن مهامها ما يلي:

✓ متابعة حالة المؤسسة وصيانتها.

✓ متابعة الأشغال التوسعية تهيئة الهياكل التابعة للشركة.

● دائرة المالية والمحاسبة:

- ✓ تقوم بتنسيق ومتابعة كل النشاطات الخاصة بالمحاسبة، والخزينة والميزانية.
- ✓ السهر على تطبيق قواعد المحاسبة، تطبيق تعليمات المخطط الوطني للمحاسبة.
- ✓ تحضير المخطط المالي والميزانية.

● دائرة الإعلام الآلي:

- ✓ جمع تحقيق وتحليل معلومات التسيير للمنطقة.
- ✓ القيام بدراسات إحصائية إنتاجية محللة للنتائج والانجازات.
- ✓ ضمان تركيب استغلال تخطيط برامج المعطيات المختلفة.

3- نقاط القوة والضعف للمؤسسة نפטال

● نقاط القوة للمؤسسة نפטال:

- 1- مؤسسة نפטال بسعيدة تحتل المرتبة الأولى في السوق لوحدها وليس لها منافس أو تعتبر نقطة ضعف في نفس الوقت لأن المؤسسة لا تحاول تحسين والرفع من التسيير والإنتاج وكيفية تعيين منتج وكيفية إيصاله وتستغني عن عملية الإشهار.
- 2- هي شركة وطنية كبرى وبطبيعة الحال لديها تسهيلات مثل: تسهيلات للحصول على مساعدات مالية وتجهيزات العتاد (الآلات) وهي محل ثقة من طرف الدولة.
- 3- تحديد الموارد البشرية للرفع من المستوى التقني والدراسي وتحكم في تقنيات.
- 4- المعرفة الجيدة للسوق (بفضل الخبرة).
- 5- معرفة رد فعل المستهلك.

6- تتبع المؤسسة سياسة الأفواج التي هي موجودة حاليا في الكثير من المؤسسات الوطنية وذلك عند زيادة في عدد العمال يكون في السهل على المؤسسة تقسيمهم إلى فوجين الأول يعمل في الصباح 08 ساعات والثاني يتابع العمل لمدة 08 ساعات أيضا، وهنا يرتفع الإنتاج.

• نقاط الضعف لمؤسسة نفضال:

- 1- عدم وجود منافسين في السوق يؤدي إلى تجرد المؤسسة في ميادين المختلفة.
- 2- يعتبر الغاز مادة خطيرة خاصة في فترات عدم توفر الأمن خلال سنة 1996.
- 3- التفريط والصعوبات البيروقراطية التي يتلقها المستهلك من اللامبالاة وعدم تلبية الرغبة.
- 4- الخاص بوسائل نقله يعتبر منافس للعامل للمؤسسة من قبل معناه في وقت مضى، كانت المؤسسة تستخدم وسائل الخاصة للنقل لكن هذه الوسائل كانت تعتبر وسائل نقل لا تلبى حاجات المستهلك ولا تتحقق له رغبات خاصة وكانا سائقي هذه الوسائل من الشاحنات وغيرها يتمردون في ذلك وبالتالي اضطرت المؤسسة بإدماج الخواص من أجل القيام بعملية النقل وإيصال السلع لمستهملها إذن أصبح الخاص يشكل خطر أو اعتبر منافسا في نفس الوقت للعامل بالمؤسسة.

الطريقة والأدوات المستخدمة

أداة الدراسة

المقابلة:

تعتبر استبياننا شفويا يقوم به الباحث بجمع المعلومات والبيانات الشفوية.

تبرير منهجية البحث:

تصميم منهجية الدراسة اللجوء إلى استخدام عينة مستخدمة من مبحوث واحد من مؤسسة نפטال، وذلك بطرح مجموعة من الأسئلة المكونة من سبع أسئلة من محور الاحتياجات الكمية من الموارد البشرية في مؤسسة نפטال، كما ضم المحور الثاني الاحتياجات النوعية من الموارد البشرية المكونة من سبع أسئلة والمحور الثالث المتمثل في توزيع الموارد البشرية في مؤسسة نפטال، وأخيرا المحور الرابع الذي يضم عملية التنبؤ بالموارد البشرية كما ونوعا داخل مؤسسة نפטال والمكون من ثمن أسئلة .

تحليل نتائج الدراسة

المحور الأول: الاحتياجات الكمية من الموارد البشرية في مؤسسة نפטال

السؤال الأول:

هل تشمل خطة المؤسسة تخطيطاً مفصلاً للموارد البشرية؟

الجواب الأول:

نعم تشمل خطة المؤسسة تخطيطاً مفصلاً للموارد البشرية: حيث تقوم بمخطط التكوين ومخطط

التوظيف

مخطط التوظيف العمال: هو مخطط متوسط المدى وهو مخطط سنوي حيث يتم فيه تحديد احتياجات المؤسسة فيما يخص التوظيف استناداً إلى معايير على سبيل المثال: إحالة بعض العمال إلى تقاعد، إنجاز هياكل جديدة (محطات توزيع الوقود الجديد) مراكز تحويل السيارات إلى سير الغاز (GPLS) أو إعادة تهيئة بعض المحطات من أجل توفير خدمات أخرى.

مخطط التكوين: يوضع هذا مخطط التكوين لسنة المقبلة حيث يتم الحصول على هذا المخطط من خلال ملئ بطاقات احتياجات التكوين من طرف مسؤولي الهياكل (رؤساء الدوائر، رؤساء المحطات، رؤساء مراكز التوزيع) حيث يطوي هؤلاء تكوين على بعض العمال في تخصصات لغرض رفع مردودية العمل بعد الحصول على هذه

البطاقات يتم تصنيفها في جدول حسب تخصصات ثم ترسل هذه الأخيرة إلى مديرية الموارد البشرية (المديرية العامة) أنظر إلى الملحق رقم (1).

حيث يوضعان هذان مخططان سنويا

السؤال الثاني:

هل تقوم مؤسستكم بتحليل احتياجاتها من الموارد البشرية من حيث العدد والنوعية؟

الجواب الثاني:

نعم تقوم مؤسسة بتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية من حيث العدد والنوعية حيث أن الاحتياج يكون عددي على سبيل المثال: (مركب قارورات الغاز كمي عددي) أثناء التوظيف تطلب مديرية الموارد البشرية شروط التحاق هذا المنصب حيث تبعث رخصة خاصة بتوظيف تهتم بالجانب الكمي والجانب النوعي حيث هناك كفاءات داخلية تقوم بتكوينها بعرض تحقيق منصب آخر لحاجة المؤسسة من اجل تفعيل هذا النشاط مثال: فتح مراكز تحويل السيارات وتوظيف موظفين آخرين جدد.

السؤال الثالث:

هل تقوم مؤسستكم بحصر الموارد البشرية المتاحة لها من حيث العدد والنوعية؟

الجواب الثالث:

نعم تقوم المؤسسة بحصر الموارد البشرية المتاحة لها حيث تقوم بتقرير حصيلة شهرية لعدد العمال حسب الفئات وتوجد ثلاث فئات (تنفيذ، أعوان التحكم، إطارات سنوية) وحسب انتمائها للمراكز أو الهياكل كما يتم ذكر في هذه الحصيلة حركية العمال مثل: المرض، التقاعد، عطل طويلة المدى كما مذكورة في الملحق رقم (2) مثلا: (دخول وخروج العمال بصورة عامة أي حركية العمال).

السؤال الرابع:

ما هي الأساليب والطرق العلمية التي تستخدمها المؤسسة في إجراء عملية تحديد احتياجات من الموارد البشرية؟

الجواب الرابع:

الأساليب والطرق العلمية التي تستخدمها المؤسسة في إجراء عملية تحديد احتياجات من الموارد البشرية اعتماداً على الهيكل التنظيمي لجميع المراكز واعتماداً على المشاريع المستقبلية للمؤسسة من حيث انجاز هياكل جديدة، حيث يتم تحديد وحصر الاحتياجات الكمية لشركة لغرض التوظيف أي (التوظيف الداخلي والتوظيف الخارجي). التوظيف الداخلي من خلاله يتم نشره على مستوى القطر الوطني لاحتياج مقاطعة معينة لشغل وظائف معينة بغرض التوظيف الداخلي إذا اتضح أن هذا الأخير لم يعني باهتمام أي عامل تتوجه المؤسسة إلى التوظيف الخارجي

السؤال الخامس:

هل يقوم الموظفون بمهام إضافية لسد احتياجاتهم من الموارد البشرية؟

الجواب الخامس:

نعم يقوم الموظفون بمهام إضافية لسد احتياجاتهم من الموارد البشرية حيث هذه المهام التي يقوم بها العامل قد تكون اختيارية وليست إجبارية وذلك عن طريق المفاهمة بين العاملين.

السؤال السادس:

هل هناك أنشطة تحتاج لأكثر من موظف لكن إدارة المؤسسة تكتفي بإدارة تعين واحد على الأقل؟

الجواب السادس:

نعم هناك أنشطة تحتاج إلى أكثر من موظف لكن إدارة المؤسسة تكتفي بتعيين واحد على الأقل على سبيل المثال الضخاخ القابض على مستوي توزيع الوقود إضافة إلى مهامه الرئيسية ضخ الوقود يقوم بالحفاظ على نظافة المحيط ومواد تنظيف السيارات توجيه الزبون..... الخ

السؤال السابع:

هل عند ارتفاع نسبة المتقاعدين يتوجب على الإدارة استقبال موظفون جدد؟

الجواب السابع:

ليس بضرورة استقبال موظفين جدد باستثناء محطات التوزيع فيما يخص فئة الضخاخ القابض وسائقي الشاحنات الثقيلة الخاصة بتموين المحطات بالوقود.

تحليل نتائج المحور الأول:

تعتمد احتياجاتها الكمية من الموارد البشرية بالقيام بنوعين من التخطيط فهما: مخطط التوظيف ومخطط التكوين، ويكون ذلك سنويا حيث يساعد التخطيط الدائم على توفير عمال ذوي مهارات وكفاءات من شأنها تحقيق تقدم المؤسسة، وهو الأمر الذي تنطوي عليه أهمية تخطيط الموارد البشرية (أنظر إلى ص 47)؛ كما أن المؤسسة تقوم بتحديد احتياجاتها كما ونوعا وذلك تحقيقا لأهدافها وهو ما يندرج في مفهوم تخطيط الموارد البشرية (أنظر إلى ص 46)؛ وفي مواجهة المشكلات المترتبة على حركة الموارد البشرية الداخلية والخارجية تقوم المؤسسة بإعداد حصيلة شهرية لعمالها حسب الفئات (أنظر إلى ص 51، 52). تقوم المؤسسة بتطبيق أسلوب طريقة الإسقاط وذلك اعتمادا على الهيكل التنظيمي، والمشاريع المستقبلية للمؤسسة وهذا حسب الإجابة على السؤال الرابع (أنظر إلى ص 60)؛ باعتبار أن حجم العمل من أهم المؤثرات الداخلية التي تحدد حجم الموارد البشرية المطلوبة لأداء عمل معين، فإن مؤسسة نفضال تكتفي بتعيين موظف واحد للقيام بنشاط معين في بعض الأحيان كما أن الموظفين يقومون بمهام إضافية اختيارية، في حال وجود نقص في الموارد البشرية وذلك لسد احتياجاتها (أنظر إلى ص 62). كما أن ارتفاع نسبة المتقاعدين لا يستوجب توظيف موارد بشرية جديدة.

المحور الثاني: الاحتياجات النوعية من الموارد البشرية في مؤسسة نفضال.

السؤال الأول:

كيف تقوم إدارة المؤسسة بتقييم العمل المنجز من قبل الموظفين؟

الجواب الأول:

لا يوجد طريقة قابلة لقياس مردودية الموظف حيث أن في إطار المردودية الفردية للعامل هناك جداول خاصة لكل فئة تحتوي على معايير تقييم يتم من خلالها تنقيط العمال.

في إطار توظيف هناك فترة تجربة تختلف من فئة إلى أخرى وتتراوح هذه الفترة من شهرين إلى ستة أشهر يتم في نهاية هذه الفترة تقييم العامل من اجل تثبيته في المنصب أو عدمه مثل: الأجر أو المنحة.

السؤال الثاني:

هل تقوم المؤسسة على الاستفادة من نتائج تقييم أداء الموظفين لتحديد إمكانياتهم؟

الجواب الثاني:

لا تقوم المؤسسة على الاستفادة من نتائج تقييم أداء الموظفين لتحديد إمكانياتهم عند نهاية فترة تكوين الموظفين وبعد فترة معينة يقوم المسؤول بملا استمارة لتقييم أداء العامل وتأثير التكوين على مردوديته في تحديد إمكانيته.

السؤال الثالث:

هل يحتاج العمال في مؤسستكم إلى دورات تدريبية تكوينية إضافة لتحقيق فعالية أكبر في انجاز الأعمال المطلوبة؟

الجواب الثالث:

نعم يحتاج العمال في مؤسسة نفضال إلى دورات تدريبية وتكوينية إضافة لتحقيق فعالية أكبر في انجاز الأعمال المطلوبة، حيث يتلقى العمال حسب تخصصاتهم إلى فترات تدريبية أو دورات تكوينية، خاصة فيما يتعلق بجانب المتعلق بالتسويق باعتبار تخصص المؤسسة وتكوين سائقي الشاحنات من اجل الحصول على براءة مهنية (BP)؛ تمنح هذه الشهادة لسائق الشاحنات حيث تقوم بنقل المواد القابلة للاحتراق.

السؤال الرابع:

هل تقوم مؤسستكم بمشاركة رؤساء الأقسام بوضع خطط الموارد البشرية؟

الجواب الرابع:

طبعاً تقوم مؤسسة نפטال بمشاركة موظفين بوضع خطط الموارد البشرية حيث يتم استشارة مسؤولي الهياكل الذين يقومون باقتراح التوظيف في بعض التخصصات المهمة إضافة إلى تكوين العمال التابعين لهم في تخصصات محددة.

السؤال الخامس:

هل تلتزم إدارة الموارد البشرية في مؤسستكم بتخطيط الموارد البشرية؟

الجواب الخامس:

نعم تلتزم إدارة الموارد البشرية في مؤسسة نפטال بتخطيط الموارد البشرية حيث باعتبار أهمية تخطيط في مجالي التخطيط والتوظيف تعطي المؤسسة اهتمام بالغ في هذين المجالين لمشاركة المديرية الجهوية.

السؤال السادس:

هل تقوم مؤسستكم بتخطيط الموارد البشرية لبلورة الرؤية والأهداف الاستراتيجية لها؟

الجواب السادس:

نعم تقوم مؤسسة نפטال بتخطيط الموارد البشرية لبلورة الأهداف الاستراتيجية لها حيث باعتبارها طبيعة مهام مؤسسة نפטال

(تسويق الموارد البترولية ومشتقاتها) من اجل توفير خدمات أفضل لزبائنها حيث تقوم المؤسسة بتكوين العمال الذين هم باتصال مباشر مع الزبائن من اجل توفير الاستقبال أفضل لهم، وباعتبار أيضاً المشاريع المستقبلية للمؤسسة مثلاً: إنشاء مراكز تحويل السيارات للغاز المميع) حيث تقوم المؤسسة بتكوين التقنيين من اجل تلبية طلب الزبائن المستمر والمتزايد؛ حيث توجد علاقة بين الموارد البشرية

والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

السؤال السابع:

هل يوجد وضوح في أهداف خطط الموارد البشرية؟

الجواب السابع:

نعم أي مؤسسة لها أهداف عامة للحصول عليها يجب تحديد خطط تشمل جميع تخصصات الموارد البشرية والتقنية من أجل الوصول إلى الأهداف المنشودة.

تحليل المحور الثاني:

فيما يخص الاحتياجات النوعية من الموارد البشرية، تقوم المؤسسة بقياس مردودية الموظف وذلك وفق مرحلتين: الأولى فترة التجربة أما الثانية فتعتمد على طريقة تنقيط العمال من طرف رؤساء مصالح، وإن كان هذا التقييم لا تستفيد منه هذه المؤسسة ونظرا لأهمية المؤسسة فإن عمالها يتلقون تدريبات وتكوينات إضافية حسب تخصصاتهم وفي إطار اهتمام بالموارد البشرية، تسعى مؤسسة نفضال إشراك موظفيها في وضع خطط من خلال اقتراحاتهم للتوظيف وتكوين العمال في بعض التخصصات وتولي المؤسسة اهتماما بالغا في مجالي التخطيط والتوظيف بالتعاون مع المديرية الجهوية، وهو ما يدل على الأسلوب المركزي في التخطيط وذلك نظرا لعدة متغيرات تتحكم في الأسلوب المتبع (أنظر إلى ص 18، 19)؛ وبما أن أهمية أي تخطيط تكمن في تحقيق الأهداف الاستراتيجية المنشودة لأي مؤسسة، فإن تخطيط الموارد البشرية لا يخرج عن هذا الإطار بالنسبة لمؤسسة نفضال فإنها تسعى لتحديد حاجاتها من الموارد البشرية ونوعياتها وفقا لأهدافها المرسومة (أنظر إلى ص 61) وتتميز هذه الأهداف بالوضوح حيث تشمل خطط الموارد البشرية جميع تخصصات اللازمة للوصول إلى هذه الأهداف.

المحور الثالث: توزيع الموارد البشرية على مؤسسة نפטال

السؤال الأول:

هل عند القيام بتوزيع الموارد البشرية تأخذ مؤسستكم بعين الاعتبار عمر الموظفين؟

الجواب الأول:

نعم عند القيام بتوزيع الموارد البشرية تأخذ مؤسسة نפטال بعين الاعتبار عمر الموظفين حيث حددت لسقف عمر الموظف أ لا يتجاوز 35 سنة بنسبة لسائق الشاحنات وأما بالنسبة للعمال الأمن الداخلي لا يتجاوز 40 سنة.

السؤال الثاني:

هل الحالة العائلية للعمال تؤثر في عملية توزيع العاملين؟

الجواب الثاني:

لا الحالة العائلية للعمال لا تؤثر في عملية توزيع العاملين كل واحد يتم توظيفه في منصبه الخاص حيث لا توجد علاقة بين الحالة العائلية وتوزيع العمال بل هناك علاقة بين الحالة الصحية وتوزيع العمال.

السؤال الثالث:

هل عملية تعيين العمال تكون مرفوقة بمؤهلاتهم العلمية؟

الجواب الثالث:

نعم عملية تعيين العمال تكون مرفوقة بمؤهلات العلمية، حيث يتم توظيف العمال وترقيتهم اعتمادا على مؤهلاتهم العلمية والتكوين الذي يتلقاه داخل المؤسسة (نجد ذلك على سبيل المثال في عملية ترقية ضخاخ قابض إلى رئيس الفرقة في محطة التوزيع أي رئيس المحطة. هناك ارتباط مباشر بين التكوين والترقية)

السؤال الرابع:

هل تلعب الخبرة المهنية دورا أساسيا في توزيع الموارد البشرية؟

الجواب الرابع:

طبعاً تلعب الخبرة المهنية دوراً أساسياً في توزيع الموارد البشرية، حيث هناك علاقة بين الخبرة المهنية وتوزيع الموارد البشرية خاصة فيما يتعلق بمناصب إدارات كما يوجد ثلاث فئات (التنفيذ، أعوان التحكم، إدارات سنوية) حيث أن المؤسسة أسست طريقة تسمى بورصة التوظيف، كما أنها شكلت لجنة تقوم بتقييم الموظفين المترشحين لشغل منصب إدار.

السؤال الخامس:

هل يلعب مستوى التعليمي دوراً أساسياً في عملية توزيع الموارد البشرية؟

الجواب الخامس:

نعم هناك علاقة وطيدة بين مستوى التعليمي وتوزيع الموارد البشرية، ويظهر هذا جلياً عند توظيف ضخاخ قابض حيث أن المستوى التعليمي لا يقل على مستوى ثالث ثانوي، هناك وظائف أخرى خاصة التقنية منها حيث تشترط مديرية الموارد البشرية مستوى تعليمي معين والحصول على كفاءة مهنية معينة للالتحاق بالمنصب.

السؤال السادس:

هل تلعب الأقدمية دوراً فعالاً في عملية التوزيع موارد البشرية؟

الجواب السادس:

لا تلعب الأقدمية دوراً فعالاً في عملية توزيع الموارد البشرية، حيث لا توجد علاقة بين الأقدمية وتوزيع العمال في مناصب معينة الأقدمية توجد على مستوى الترقية ويطلق عليها الترقية الأفقية من الجانب المادي فقط.

السؤال السابع:

هل تعتمد مؤسستكم على الكفاءات عند القيام بتوزيع العاملين؟

الجواب السابع:

نعم تعتمد مؤسسة نفضال على الكفاءات عند القيام بتوزيع العاملين، حيث تظهر كفاءة العامل كمعيار من أجل توزيع العمال في حالة شغله في منصب يتم دراسة ملف المترشح المقدم من طرف العمال على لجنة المستخدمين، أين يتم الفصل في اختيار المترشح المناصب من خلال كفاءته.

تحليل المحور الثالث:

تعتمد مؤسسة نفضال بتوزيع مواردها البشرية بعدة اعتبارات منها:

أولاً: السن حيث يكون الحد الأفقي لسائقي الشاحنات هو 35 سناً، أما بالنسبة للعمال الداخليين فهو 40 سنة يرجع هذا الاختلاف في تحديد سن الموظفين إلى طبيعة العمل الذي يقوم به كل منهم.

ثانياً: الحالة الصحية نظراً للطبيعة عمل المؤسسة فإن الحالة الصحية للموظفين تكون ذات أولوية في توزيع العمال

مثلاً: في حالة إصابة العامل بحساسية اتجاه مواد ما فإن المؤسسة تقوم بتوظيفهم في منصب لا يؤثر على صحته.

ثالثاً: المؤهلات العلمية تعتمد المؤسسة في توظيف عمالها وفي ترقيتهم على مؤهلاتهم العلمية، بالإضافة إلى التكوين

داخل المؤسسة وتختلف المستويات التعليمية المطلوبة للتوظيف حسب المناصب المراد شغلها؛ تعتمد المؤسسة طريقة

بورصة التوظيف والتي تختص بتقييم الموظفين المترشحين لشغل منصب لضمان كفاءة الموظف من خلال خبرته

المهنية.

خامساً: الأقدمية تكمن أهميتها في الترقية فقط (الترقية الأفقية)، في حين لا يتم الأخذ بها بعين الاعتبار في توزيع

العمال.

سادساً: الكفاءة تلعب الكفاءة دوراً مهماً في توزيع الموارد البشرية حيث تقوم المؤسسة بدراسة ملف المترشح المقدم

على لجنة المستخدمين (أنظر إلى ص 63).

المحور الرابع: عملية التنبؤ الموارد البشرية كما ونوعا داخل مؤسسة نפטال

السؤال الأول:

هل تقوم مؤسسة بإجراء التحليل الوظيفي لتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية؟

الجواب الأول:

نعم تقوم مؤسسة نפטال بإجراء التحليل الوظيفي لتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية حيث أن كل هيكل من هياكل نפטال مسندة إليه مهمة معينة، يستوجب وجود كفاءات معينة لهذا يتم إنشاء هياكل تنظيمية تلبي طلب أو مهام كل هيكل ويتم أيضا تحديد المهام والاحتياجات المسندة لكل وظيفة بما في ذلك صعوبات المتعلقة بطبيعة المنصب.

السؤال الثاني:

هل تعمل إدارة المؤسسة على جمع البيانات المتعلقة بالموارد البشرية كما ونوعا وبشكل دوري؟

الجواب الثاني:

نعم تعمل إدارة المؤسسة على جمع البيانات المتعلقة بالموارد البشرية كما ونوعا وبشكل دوري، وذلك في إطار الحصيلة السنوية المتعلقة بالموارد البشرية التي تحتوي على توزيع عدد العمال حسب المستوى التعليمي والأكاديمي أنظر إلى الملحق رقم (3).

السؤال الثالث:

هل تقوم مؤسستكم بعملية تقدير الطلب على الموارد البشرية التي تحتاجها مستقبلا؟

الجواب الثالث:

نعم تقوم مؤسستنا بعملية تقدير الطلب على الموارد البشرية التي تحتاجها مستقبلاً، حيث هناك عملية تقدير احتياجات المؤسسة (1+n)؛ اعتماداً المناصب الشاغرة، إحالة العمال للتقاعد ومن خلال المشاريع التي هي في طور الانجاز ما مثال: (محطات قديمة في طور الانجاز) أي تقدير الطلب.

السؤال الرابع:

هل تسعى مؤسستكم لتوفير قواعد بيانات تتضمن كافة المعلومات المتعلقة بمواردها البشرية في جميع المستويات الإدارية؟

الجواب الرابع:

نعم تسعى مؤسستنا لتوفير قواعد البيانات تتضمن كافة المعلومات المتعلقة بمواردها البشرية في جميع المستويات الإدارية: حيث يوجد قاعدة على مستوى شبكة تسمى (NOVACH) هي عبارة عن قاعدة معلومات تضم بطاقة فنية أو تركييبية لكل عامل تشمل اسم ولقب والحالة العائلية لكل عامل وهذه المعلومات مركزة يراها أي أحد.

السؤال الخامس:

هل تتنبأ الإدارة بعرض الموارد البشرية التي تمتلك مؤهلات لشغل وظائف شاغرة؟ وكيف تتم هذه العملية؟

الجواب الخامس:

نعم تتنبأ الإدارة بعرض من الموارد البشرية التي تمتلك مؤهلات لشغل وظائف المؤسسة: وتظهر هذه العملية في حالة وجود بعض العمال خارج الهيكل التنظيمي حيث يتم إعادة توزيعهم في مناصب هيكلية شاغرة تتناسب مع كفاءتهم ومؤهلاتهم العلمية.

السؤال السادس:

هل تقوم المؤسسة بعملية الموازنة بين العرض والطلب على الموارد البشرية؟

الجواب السادس:

نعم تقوم المؤسسة بعملية الموازنة بين العرض والطلب على الموارد البشرية: وذلك في إطار شفافية التوظيف أي إصدار قانون 25 ديسمبر 2004 المتعلق بالتوظيف العمال، حيث يجبر كل مستخدم بعرض المناصب الشاغرة لديه لدى الوكالة الوطنية لتشغيل أو وكالة معتمدة من طرف الدولة المتخصصة في جانب التشغيل، على سبيل المثال (البطال يقوم بتقديم طلب للوكالة المحلية للتشغيل ومؤسسة تقدم عرض للوكالة وفق شروط).

السؤال السابع:

هل ترسل إدارة المؤسسة تقرير مفصلا لاحتياجاتها من الموارد البشرية كما ونوعا إلى المديرية المركزية؟

الجواب السابع:

نعم ترسل إدارة المؤسسة تقريرا مفصلا لاحتياجاتها من الموارد البشرية كما ونوعا إلى المديرية المركزية وهذا التقرير يكون سنويا.

السؤال الثامن:

كيف يتم ربط الفرص المحتملة مع الاحتياجات المستقبلية؟

الجواب الثامن:

يتم ربط الفرص المحتملة مع الاحتياجات المستقبلية: وذلك عن طريق إنشاء محطات، إعادة بناء محطات قديمة، بناء مراكز تحويل السيارات للغاز المميع نظرا للحفاظ على التلوث البيئة وانخفاض السعر، على سبيل المثال: طريق سيار شرق غرب هناك محطات خاصة وهذه المحطات لديها معايير معينة يجب توفير مساحة راحة على سبيل المثال: مؤسسة على طور الانجاز 60 كلم وما فوق بين محطة ومحطة.

تحليل المحور الرابع:

للوصول إلى أهداف المؤسسة يستوجب تخصيص العمل من خلال تحديد المهام والاحتياجات، المسندة لكل وظيفة لذا تقوم المؤسسة بإجراء تحليل وظيفي وهو ما يقوم عليه التخطيط السليم للموارد البشرية، حيث تبدأ عملية التخطيط بمراجعة التوصيف الوظيفي ثم ترجمتها إلى مهارات وخبرات من شأنها تحقيق أهداف المؤسسة (أنظر إلى ص 49-51)؛ تحين المعلومات إذ تقوم المؤسسة بجمع البيانات المتعلقة بالموارد البشرية بشكل دوري وتنظيمها لقاعدة المعلومات تسمى (NOVACH).

وهي عبارة عن بطاقة فنية لكل عامل، وهي تعتمد على أسلوب البطاقات (أنظر إلى ص 60)؛ وفي إطار شفافية التوظيف وتلافيا لحدوث اختلال بين الطلب والعرض في الموارد البشرية، تقوم المؤسسة بعملية الموازنة بينهما من خلال تحديد احتياجات المؤسسة من جهة ومراعاة العرض وفق المؤهلات المطلوبة ويتم إعداد تقرير سنوي عن احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية (أنظر إلى ص 59)؛ تحدد الاحتياجات المستقبلية للمؤسسة في التقرير السنوي المعتمد وبذلك يتم تلقائيا تحديد فرص لتوظيف يتناسب مع هذه الاحتياجات.

خلاصة:

بناء على ما تم التطرق إليه في هذا الفصل من إجراء الدراسة التطبيقية المعتمدة، تم استنباطها وبناءها في الأدبيات النظرية انطلاقاً من جمع البيانات عن طريق استخدام أداة الدراسة و التي هي عبارة عن أسلوب المقابلة التي أجريت على مؤسسة نفعال حيث من خلال هذه الدراسة تم التفسير بأن الأسلوب الذي تعتمد عليه هذه المؤسسة هو أسلوب علمي، وهذه أهم نتيجة تم التوصل إليها انطلاقاً من البيانات من خلال مجموعة من الأسئلة التي تم طرحها على المبحوث، بحيث تبرز أن تخطيط الموارد البشرية له أهمية كبيرة في هذه المؤسسة وله إيجابيات حيث إذا انعدم تخطيط إدارة الموارد البشرية يؤدي إلى عدم تحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية والذي يؤدي إلى نقص سواء من الناحية الكمية والنوعية، فتخطيط إدارة الموارد البشرية يعد الركيزة الأساسية لإنتاج الجيد ولذلك يجب على المؤسسات التنسيق بين الإدارات والأقسام والقيام بعمليات التخطيط داخل مؤسستها. وأن تخطيط الموارد البشرية له دور فعال في المؤسسة كما أنه يساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها المنشودة، وتعد وظيفة تخطيط الموارد البشرية أداة أساسية لتحديد مسار المؤسسة ووضع إطارها العام وتعاملها مع التغيرات البيئية.

يلعب تخطيط الموارد البشرية دورا فعالا في المؤسسة من خلال تقدير حاجاتها من الموارد البشرية في ضوء حجم عبء العمل المطلوب إنجازه والمحدد فيها، فالهدف من تخطيط الموارد البشرية هو توفير الموارد البشرية اللازمة لإنجاز حجم العمل المطلوب في خطة المؤسسة، بحيث لا يكون هناك فائض ولا عجز. وتتسم عملية تخطيط الموارد البشرية بفعالية فإن المسؤولين عن هذه العملية يجب أن يكونوا على علم وفهم كامل بكافة أبعاد، وخطط هذه المؤسسة وهذا يتطلب بدوره وجود رؤية مستقبلية لاستقراء الأحداث المستقبلية ذات التأثير على العنصر البشري وأن ينظروا إلى عملية تخطيط الموارد البشرية على أنها عملية مستمرة؛ فالتخطيط للموارد البشرية يتيح للمؤسسة الوقت الكافي للتعامل مع احتياجاتها من الموارد البشرية، باعتباره مجموعة من التنبؤات التي تسترشد بها المؤسسة في اتخاذ قرارات تسيير الموارد البشرية المتعلقة مثلا بالتوظيف، كما يعتبر عنصر أساسيا لنجاح العمل من خلال رسم خطط العمل ووضع البرامج حيث تعتبر من الوظائف الإدارية والتي يجب أن تسبق أية وظيفة أخرى، وهو الوسيلة الأساسية للحصول على الموارد البشرية. فالتخطيط يعني الأسلوب العلمي لدراسة وتحليل الطلب والعرض للموارد البشرية لفترة زمنية مستقبلية والموازنة بينهما وذلك بناءً على تحليل الأهداف قصيرة وطويلة الأمد مع تقدير التغيرات المحتملة في الظروف البيئية. ويزيد من أهمية التخطيط في المؤسسة زيادة الأجور وارتفاع كلفة العمل، الأمر الذي يدعو إلى تقدير الموارد البشرية تقديرا دقيقا حيث أن أهمية التخطيط بشكل خاص تظهر في الدول النامية حيث من أبرز ما يصل إليه التخطيط تجنب مشكلات إدارة الموارد البشرية وتصحيحها وتحقيق الأهداف الفردية من خلال وضع الأفراد في الأعمال المناسبة لإشباع دوافعهم واستغلال قدراتهم.

لقد تمثلت إشكالية البحث في تسليط الضوء على واقع تخطيط الموارد البشرية في مؤسسة نفطال بولاية سعيدة وبناءً على نتائج المقابلة تتأكد فرضية البحث التي وضعت سلفا وهي أن مؤسسة نفطال تطبق فعليا الأسلوب العلمي في تخطيط الموارد البشرية.

من خلال الدراسة، تم التوصل إلى النتائج التالية:

- ✓ اعتماد مؤسسة نفعال على الأسلوب العلمي في تحديد احتياجاتها الكمية من خلال تخطيط وتحليل احتياجات موارد البشرية وحصرها، واعتمادها على أسلوب طريقة الاسقاط.
- ✓ تحديد مؤسسة نفعال احتياجاتها النوعية من خلال تقييم الاعمال المنجزة وتكوين العمال حسب تخصصاتهم.
- ✓ الاعتماد على عدة اعتبارات في توزيع الموارد البشرية منها: السن، الحالة الصحية، المؤهلات والخبرة والكفاءة.
- ✓ التنبؤ باحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية بإجراء التحليل الوظيفي وجمع البيانات والموازنة بين تقديرات الطلب والعرض بالإضافة إلى تحديد فرص التوظيف وفق الاحتياجات المستقبلية.

قائمة المراجع

- الصيرفي، محمد عبد الفتاح. (2006). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار المناهج.
- المهمل سكيينة، محمد؛ أبوسن، أحمد إبراهيم. (2013). تحليل واقع استراتيجية الموارد البشرية وأثرها على الأداء في شركات الاتصالات السودانية: دراسة حالة شركة السودانية للاتصالات المحدودة سودا تال. [scientific- journal.sustech. edu]
- بشار، يزيد وليد. (2008). التخطيط والتطوير الاقتصادي. عمان: دار الراية.
- بلال، محمد إسماعيل. (2004). إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: دار الجامعية الجديدة.
- بن حمود، سكيينة. (2012). مدخل للتسيير والعمليات الإدارية. الجزائر: دار الأمة.
- حافظ، محمد. (د-ت). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار الوفاء.
- حافظ، محمد عبد. (2011). إدارة الموارد البشرية بين الفكر التقليدي والمعاصر. القاهرة: دار الفجر.
- حريم، حسين. (2013). إدارة الموارد البشرية (إطار متكامل). عمان: دار الحامد.
- رايس، مراد. (2006). أثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة: دراسة حالة مديرية الصيانة سونا طراك بالأغواط. رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الاجتماعية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.
- رقام، لينده. (2014). دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف. رسالة دكتوراه، كلية علوم الاقتصادية وعلوم الاجتماعية وعلوم التسيير، جامعة سطيف.
- شاوش نجيب، مصطفى. (1996). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار الشروق.
- صبري، محمد. (2017). بناء الميزة التنافسية في المؤسسة.
- <https://hrmohamed.Wordpress.Com> أطلع عليه بتاريخ 2018/04/23.
- صلاح الدين، عبد الباقي. (2002). الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: دار الجامعية الجديدة.
- عبد الوهاب، محمد؛ عشناوي، حسن. (2014). دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية. القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات.
- عبوي، زيد منير؛ هاني محمد، محمد. (2014). الإدارة الحديثة. عمان: دار المعتر.
- عثمان، محمد غنيم. (2016). التخطيط أسس ومبادئ عامة. عمان: دار الصفاء.
- عزام، علي. (2015). إدارة الموارد البشرية وتنميتها. عمان: دار البداية.

قائمة المراجع

- عطا الله، لحسن. (2017). مطبوعة حول إدارة الموارد البشرية. سعيدة: كلية العلوم الاقتصادية (جامعة سعيدة).
- عقيلي، عمر وصفي. (2005). إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي. عمان: دار وائل.
- عودة، علي؛ الهالات، صالح. (2016). الإدارة الفاعلة للموارد البشرية. عمان: دار الحامد.
- غول، فرحات. (2012). مدخل إلى التسيير. الجزائر: دار الخلد ونية.
- قرماط، نوري. (2011). واقع التخطيط الموارد البشرية في مؤسسات الشباب والرياضة لولاية أم البواقي. رسالة ماجستير. معهد العلوم الطبيعية والحياة، جامعة سوق أهراس.
- كارولين، كمال فؤاد. (2017). إدارة الموارد البشرية (دراسة تطبيقية عن دولة الإمارات العربية المتحدة). القاهرة: مكتب العربي للمعارف.
- كاسب خرشة، ياسين. (2007). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار المسيرة.
- كافي، مصطفى يوسف. (2014). إدارة الموارد البشرية في المنشآت السياحية والفندقية. عمان: مكتبة المجتمع العربي.
- كافي، مصطفى يوسف. (2014). إدارة الموارد البشرية من المنظور الإداري التنموي التكنولوجي العولمي. عمان: مكتبة المجتمع.
- كامل مصطفى، مصطفى. (1994). إدارة الموارد البشرية. القاهرة: الشركة العربية.
- كشواي، باري. (2006). إدارة الموارد البشرية. القاهرة: دار الفاروق.
- ماهر، أحمد. (1981). إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: دار الجامعية.
- ماهر، أحمد. (1999). إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: دار الجامعية.
- مؤمن عمر، محمد. (2009). التخطيط السياحي. الإسكندرية: المكتب الجامعي.
- مرجان، سليمان محمد. (2012). دور إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة الحديثة مع نبذة مختصرة على القوى البشرية في ليبيا، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد. 7
- موفق، علي. (2017). تخطيط الموارد البشرية ودوره في تحسين الإنتاجية. مجلة [Revue des reformes économique intégration en économie mondiale] المجلد 12-العدد 24.
- ولد حسين، حسين. (2015). استراتيجية إدارة الموارد البشرية المدخل الحديث لاستدامة الميزة التنافسية. عمان: دار الحامد

 Branche Commercialisation	FIGURE D'EVALUATION A CHAUD DES FORMATIONS استثمار التقييم الفوري للتكوين	FE BCOM RHU 13 V1 Date d'Application : 20 Mars 2016 Page 1 sur 1

الاسم و القالب (اختياري): المهنة: هيئة التكوين: تاريخ التكوين: مكان التكوين: الأستاذ المتدخل:				
مع نزعة رغبة عن التكوين حسب الشكل الآتي: 4 - راضي جدا 3 - راضي 2 - راضي نسبيا 1 - غير راضي				
4	3	2	1	
أهداف و مضمون التكوين: 1- أهداف التكوين: ملئت لكم هل بداية التكوين 2- مضمون التكوين يلبي الاحتياجات 3- مدى تحقيق الأهداف تحقيق:				
الوسائل و الطرق المستعملة في التكوين: 4- التقنيات المستعملة: ساعدت في سهولة التعلم 5- التنسيق بين التكوين النظري و العملي 6- التقنيات الحديثة: ساعدت في التكوين 7- نوعية الوثائق 8- الوثائق المستعملة: ساعدت في عملية التكوين تحقيق:				
الأستاذ المتدخل بالتكوين: 9- درجة التحكم في الموضوع 10- هل هناك نقص في الموضوع من طرف الأستاذ: (إجابات: ملاحظ) 11- طريقةلقاء الموضوع: تغزير، المشاركة و التفاعل تحقيق:				
الفوج و المشاركة: 12- عدد المشاركين: متناهي مع فوج التكوين 13- مستوى التكوين: الأكاديمي، المهني 14- نتائج الآراء: في المعلومات تحقيق:				
ظروف التكوين: 15- أجواء محيط التكوين: مناسبة 16- نوعية وجبة الغذاء و المكان: طبيعة الغذاء... تحقيق:				
التكوين: 17- هل هناك لقاءات معلومات جديدة 18- إمكانية تحقيق ما تعلمه في الميدان العملي تحقيق:				
تقييم بصفة عامة: 19- استغلال جلسة عامة حول التكوين و التوجيه تحقيق:				



Branche
Commercialisation

FICHE D'EVALUATION
A FROID DES FORMATIONS

FE BCOM RHU 12 V2

Date d'Application :
01 Octobre 2015

Page 1 sur 2

Responsable hiérarchique :

Nom & Prénom

Fonction :

Structure :

L'agent formé :

Nom & Prénom :

Fonction :

Structure :

Intitulé de la formation suivie : Conversion GPL/C

Date début formation : 05/02/2017 /Date fin formation : 16/02/2017

Organisme formateur : CENTRE DE FORMATION ORAN

Objectif (s) de la formation :

1/

2/

3/

4/

1/Est-ce que votre collaborateur applique les acquis de la formation suivie dans le cadre de ses missions ?

☐ Oui parfaitement

☐ Oui partiellement

☐ Non

Si « non », pourquoi ?

☐ L'occasion ne s'est pas présentée

☐ La formation dispensée n'était pas adaptée à ses besoins

☐ L'agent a changé de fonction après la formation

☐ Autres (à préciser)

2/Est-ce que votre collaborateur rencontre des difficultés dans la mise en œuvre des acquis de la formation suivie ?

☐ Oui

☐ Non

Si « Oui », à quoi cela est-il dû ?

☐ Manque de moyens

☐ Manque de collaboration

☐ Manque de temps

☐ Le programme de la formation suivie ne correspond pas à ses missions dans son poste de travail

☐ Le niveau de la formation n'était pas adapté à son propre niveau

☐ Autres (à préciser)



Branche
Commercialisation

FICHE D'EVALUATION
A FROID DES FORMATIONS

FE BCOM RHU 12 V2

Date d'Application :
01 Octobre 2015

Page 2 sur 2

3/Est-ce que la formation a permis à l'agent formé d'être plus efficace ?

☐ Oui ☐ Non ☐ Je ne sais pas

Si « non », pourquoi ?

.....
.....

4/Avez-vous observé un accroissement de la motivation de votre collaborateur ?

☐ Oui parfaitement ☐ Oui partiellement ☐ Non

Si « oui » à travers quel indicateur l'avez-vous perçu ?

☐ Qualité de son travail ☐ Diminution du temps d'exécution de ses tâches
☐ Plus forte implication dans le travail ☐ Autres (à préciser)

.....
.....
.....

5/Avez-vous remarqué une amélioration dans la qualité du travail de votre collaborateur ?

☐ Oui ☐ Non ☐ Je ne sais pas

Si « non », pourquoi ?

.....
.....

6/Est-ce que les objectifs de la formation définis ont été atteints ?

☐ Oui parfaitement ☐ Oui partiellement ☐ Non

Si « non », pourquoi ?

.....
.....
.....

7/Remarques / Observations de l'agent formé :

Signature de l'agent formé :

Signature de l'évaluateur
de la formation :

Signature du responsable
de la structure :

Date :

Maladie longue durée

CDP	Nom & Prénom	Date de naissance	Sexe	Date de recrutement	Cadre Fonction	Poste de travail	NC	Date de Début de la maladie longue durée

Suspension

CDP	Nom & Prénom	Date de naissance	Sexe	Date de Recrutement	Cadre Fonction	Poste de travail	NC	Date de Début de la

Maternité

CDP	Nom & Prénom	Date de naissance	Sexe	Date de	Cadre	Poste de travail	NC	Date de Début

