



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة سعيدة الدكتور مولاي الطاهر

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم تسيير

مذكرة تخرجتد خاض من متطلبات تيلشهادة الماستر

تخصص: إدارة أعمال

تخطيط الموارد البشرية

دراسة حالة تطبيقية لمديرية توزيع الغاز و الكهرباء

إعداد الطالبة: تحت إشراف الأستاذ:

➤ قلالي محمد منصف أ. د. أرزي فتحي

➤ طالبي محمد جمال الدين

لجنة المناقشة:

الصفة	الدرجة العلمية	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	أستاذ التعليم العالي	طبيبي بومدين
مشرفا	أستاذ التعليم العالي	أرزي فتحي
ممتحنا		

السنة الجامعية: 2024/2023



إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

و الصلاة والسلام على أشرف المرسلين

انطلاقاً من قوله تعالى:

«ومن شكر فإنما يشكر لنفسه ومن كفر فإن ربي غني كريم»

أحمد الله أن أنعم علي بإنجاز هذا العمل والشكر له أن وفقني لإتمامه،

إلى من علمني أن الإرادة تصنع المستحيل، إلى من كان قدوة لي في الحياة، إلى من حملني ودعمني طوال مشواري الدراسي، إلى والدي العزيز، كل كلمات الشكر لا تفيك حقك. إلى من كانت سندي ورفيقة دربي، إلى من قدمت لي الحب والدعم بلا حدود، إلى والدي الحبيبة، أنتِ النور الذي أضاء لي طريق النجاح.

إلى أساتذتي الأفاضل الذين لم يبخلوا بعلمهم ونصائحهم، أنتم شعلة العلم التي استنرت بها.

إلى أصدقائي الأعزاء الذين شاركوني الأفراح والأتراح، وللذين كانوا لي عوناً وسنداً في كل لحظة، شكراً لوجودكم بجانبني.

إلى كل من ساهم في دعمي وتحفيزي للوصول إلى هذا الإنجاز، أهدي لكم ثمرة جهدي وتعب السنين.

طالبتي محمد جمال الدين

إهداء

"اللهم اجعل هذا العلم شفيعاً لي يوم تسألني عن شبابي فيما أفنيتَه و زدني علماً
و نفعاً به"

إلى الذي زين اسمي بأجمل الألقاب، من دعمني بلا حدود وأعطاني بلا مقابل إلى
من علمني أن الدنيا كفاح وسلاحها العلم والمعرفة، داعمي الأول في مسيرتي
وسندي وقوتي وملاذي بعد الله فخري واعتزازي أبي العزيز ، إلى ملاكي في الحياة
إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان والتفاني .. إلى بسمه الحياة وسر الوجود إلى
من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي التي كانت لي السند والعض
ووجهتي التي استمد منها القوة امي الحبيبة متعها الله بالصحة والعافية

الى من قيل فيهم سنشد عضدك بأخيك من بهم أكبر وعليهم اعتمد من عرفت
معهم معنى الحياة اخوتي (عمار و عبد الباقي) ، إلى أصدقاء السنين وأصحاب
الشدائد وملهمين نجاحي إلى من مدوا لي يد العون عند حاجتي (كتيب، بشير،
بومدين)

الى مصدر قوتي ، الداعمين الساندين ، أرضي الصلبة وجداري المتين إلى من
مدت أياديهم في أوقات الضعف إلى من راهنوا على نجاتي .. ويذكروني بمدى
قوتي واستطاعتي ، الذين لا يحبطوني ويؤمنوا بشجاعتي مهما ضعفت وارتخيت.

" فعلتها لأجل رمش عين أُمي و كد يد أبي "

قلالي محمد منصف

التشكرات

بداية، وقبل كل شيء احمد الله عز وجل الذي انارنا بالمعرفة، و وفوقنا على إنجاز هذا العمل. ومن بلغ العلا بكماله وكشف الدجى بجماله. وكانت كل صفاته عظيمة، صلوا عليه وعلى آله.

كما لا بد أن اتقدم بجميل الشكر إلى كل من قدم لي يد العون من قريب أو بعيد في إنجاز هذه المذكرة. بالخصوص إلى الأستاذ الفضيل ارزي فتحي الذي لم يبخل بنصائحه وتوجيهاته عليا وإلى كل الأساتذة الذين نورونا في طريق العلم من المرحلة الابتدائية إلى المرحلة الجامعية كما أتوجه بأصدق التحيات والتقدير إلى مدير الجامعة والأساتذة المسؤولين عن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الدكتور "مولاي طاهر" على وجه الخصوص دون تمييز ولا استثناء وإلى جميع طلاب صفنا متمنين لهم التوفيق في حياتهم المستقبلية

بمن يد من التفمق والنجاح

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	الإهداء
	الشكر و عرفان
	فهرس المحتويات
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
	الملخص
أ	المقدمة العامة
الفصل الأول: التأصيل النظري لإدارة الموارد البشرية	
01	تمهيد
01	المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية
02	المطلب الأول: التطور التاريخي لإدارة المواد البشرية
05	المطلب الثاني: مفهوم إدارة الموارد البشرية
07	المطلب الثالث: أهمية إدارة المواد البشرية
08	المطلب الرابع: أهداف إدارة الموارد البشرية
08	المبحث الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية
09	المطلب الأول: تحليل وتصميم ووصف الوظائف
15	المطلب الثاني: الاختيار و التعيين .
19	المطلب الثالث: التدريب
23	المطلب الرابع: تقييم الاداء
27	المبحث الثالث :النظام البشري والحوافز في المؤسسة.
27	المطلب الأول: الحاجات و الدوافع و السلوك.
32	المطلب الثاني: الحوافز و العمل في المؤسسة.
34	المطلب الثالث: جمع البيانات
35	خلاصة الفصل

الفصل الثاني: التخطيط و تخطيط الموارد البشرية فيالمؤسسة.	
37	تمهيد
37	المبحثالأول :ماهية التخطيط
37	المطلبالأول: مفهوم و أهميةالتخطيط.
39	المطلبالثاني: خصائص و اسلوب التخطيط.
42	المطلبالثالث: انواع و ابعاد التخطيط .
48	المطلبالرابع: مشاكل التخطيط و معوقاته .
52	المبحث الثاني :ماهية تخطيط الموارد البشرية.
53	المطلبالأول :مفهوم و أهمية تخطيط الموارد البشرية.
54	المطلبالثاني :أسباب وعمليات تخطيط الموارد البشرية.
56	المطلبالثالث :خطوات تخطيط المواردالبشرية
57	المطلب الرابع: علاقة تخطيط الموارد البشرية بتخطيط العام للمؤسسة
59	المبحث الثالث: تحليل النموذج الأساسي لتخطيط الموارد البشرية.
59	المطلبالأول: دراسة الطلب على الموارد البشرية...
62	المطلبالثاني: تقديرات العرض من الموارد البشرية
63	المطلبالثالث: التوافق بين ظروف العرض والطلب للموارد البشرية
67	المطلب الرابع : الحلول المقترحة لمواجهة مشاكل تخطيط المواردالبشرية و الافاق المستقبلية
70	خلاصة الفصل

الفصل الثالث:دراسة ميدانية مديرية التوزيع لولاية النعامة -فرع المشرية-	
38	تمهيد:
73-71	المبحث الأول: نظرة عامة حول مديرية التوزيع لولاية النعامة -فرع المشرية-
71	المطلب الأول: نشأة مؤسسة سونلغاز
72	المطلب الثاني: مراحل تطور مؤسسة سونلغاز
73	المطلب الثالث: وظائف مؤسسة سونلغاز
75-74	المبحث الثاني: بطاقة تعريفية لمديرية التوزيع لولاية النعامة -فرع المشرية-
74	المطلب الأول: تعريف لمديرية التوزيع لولاية النعامة -فرع المشرية-
75	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع لولاية النعامة -فرع المشرية-
93-76	المبحث الثالث: الدراسة التطبيقية
80-77	المطلب الأول : مجتمع الدراسة
86-81	المطلب الثاني : الأساليب الإحصائية
93-87	المطلب الثالث : التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان واختبار صدق الفرضيات
94	الخاتمة العامة
96	قائمة المصادر والمراجع

قائمة الأشكال

الصفحة	الشكل	الرقم
28	العلاقة بين الحوافز و السلوك	01
29	هرم ماسلو	02
31	نموذج مبسط لعملية الدافعية	03
38	عملية تخطيط الموارد البشرية	04
64	إجراءات التصرف في الفائض او العجز في القوى العاملة	05
75	الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع للمشرية	06
79	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	07
80	توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن	08
81	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية	09
81	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي	10
82	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	11
82	سنوات الخبرة لأفراد عينة الدراسة في المؤسسة	12
83	طريقة التوظيف لأفراد عينة الدراسة في المؤسسة.	13

قائمة الجداول

الصفحة	الجدول	الرقم
19	أنواع المقابلات الشخصية	01
48	أبعاد التخطيط	02
77	توزع أفراد العينة حسب متغير (السن، الصنف، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، الخبرة).	03
84	تحليل العبارات الخاصة بتخطيط الموارد البشرية	04
85	تحليل إجابة المستجوبين لعبارات محور تدريب الموارد البشرية	05
86	تحليل إجابة المستجوبين لعبارات محور تحفيز الموارد البشرية	06
87	اتجاهات إجابات المستجوبين لمحور تخطيط الموارد البشرية	7
88	اتجاهات إجابات المستجوبين لمحور تدريب الموارد البشرية	08
89	اتجاهات إجابات المستجوبين لمحور تحفيز الموارد البشرية	09
90	معامل الارتباط بين تخطيط الموارد البشرية والتدريب في المؤسسة	10
91	معامل الارتباط بين تخطيط الموارد البشرية التحفيز في المؤسسة	11
95	معاملات الانحدار بعد حذف متغير تدريب الموارد البشرية	12

المخلص:

لقد زاد الاهتمام بالعنصر البشري في الأونة الأخيرة باعتباره المحرك الأساسي في العملية الإنتاجية والمساهم الفعال في تحقيق أهداف المؤسسة، ولهذا جاءت دراستنا لمعرفة دور تخطيط الموارد البشرية في مديرية التوزيع (النعامة) وحيث طبقت الدراسة على العمال. الإداريين بالمؤسسة ، بحيث يطرح تساؤل رئيسي : ما هو دور تخطيط الموارد البشرية في مديرية التوزيع (النعامة) ؟ وانطلاقا من السؤال الرئيسي حددنا أسئلة فرعية والمتمثلة في : ما هو مفهوم التخطيط وما هي أنواعه ؟ ما هي أهمية إدارة الموارد البشرية ومختلف وظائفها في المؤسسة ؟ ما هي العلاقة بين التخطيط وإدارة الموارد البشرية و التحفيز و التدريب في المؤسسة ؟ فيما تتمثل المعوقات لتخطيط الاحتياجات في مديرية التوزيع النعامة (هل يوجد فروق ذات . دلالة إحصائية في إجابة أفراد العينة على محاور الاستمارة على المستوى دلالة 0.05% تعرف المتغير الخبرة المهنية) ؟ ومن خلاله صغنا أربعة فرضيات : إن تخطيط الموارد البشرية أمر حتمي وضروري للمؤسسة من أجل سد احتياجاتها من القوى العاملة المؤهلة . إن تلبية الاحتياجات من الموارد البشرية من خلال عملية التخطيط تؤدي إلى ضمان الاستقرار في اليد العاملة، و السير الحسن نحو تحقيق الأهداف المؤسسة بفعالية. هناك تخطيط لتدريب الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية ، هناك تخطيط لتحفيز الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية (مديرية التوزيع النعامة) يعاني التخطيط للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية من معوقات تنظيمية ، وللتحقق منها اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليل الذي يعتبر مناسب لدراسة فمن خلاله حاولنا الكشف عن دور تخطيط الموارد البشرية، ودور التدريب و التحفيز بالمؤسسة الاقتصادية ، وهذا بالاستعانة الاستبيان كأدوات الجمع المعلومات إذ من خلالها خلصت نتائج في أن المؤسسة نفضال تعتمد على استراتيجيات في تخطيط للموارد البشرية، وان تخطيط يؤثر في أهداف المؤسسة من خلال خلق الميزة التنافسية وتحقيق كفاءة إنتاجية، إلى جانب ذلك. فتخطيط الموارد البشرية له علاقة بوظائف إدارة الموارد البشرية ، التدريب ، تحفيز ، لكي يحقق تخطيط الهدف الذي سطر من أجله .

الكلمات المفتاحية :

التخطيط للموارد البشرية، المؤسسة، المؤسسة الاقتصادية، التدريب، تحفيز .

Summary:

Interest in the human element has increased recently as it is the primary driver in the production process and an effective contributor to achieving the organization's goals. This is why our study came to know the role of human resources planning in the Distribution Directorate (Naama) and where the study was applied to workers. Administrators in the institution, so that a major question arises: What is the role of human resources planning in the Distribution Directorate (Naama)? Based on the main question, we identified sub-questions: What is the concept of planning and what are its types? What is the importance of human resources management and its various functions in the organization? What is the relationship between planning, human resources management, motivation, and training in the organization? As for the obstacles to planning needs in the (Naama) Distribution Directorate (are there statistically significant differences in the sample members' answers to the questionnaire's axes at the level of 0.05% significance that defines the variable professional experience)? Through it, we formulated four hypotheses: Human resources planning is inevitable and necessary for the organization in order to meet its needs for qualified manpower. Meeting human resource needs through the planning process leads to ensuring stability in the workforce and good progress towards achieving the organization's goals effectively.

There is planning to train human resources in the economic institution. There is planning to stimulate human resources in the economic institution (Distribution Directorate Naama). Planning for human resources in the economic institution suffers from organizational obstacles. To verify them, we relied on the descriptive analysis method, which is considered appropriate for the study. Through it, we tried to reveal The role of human resources planning, and the role of training and motivation in the economic institution, using the questionnaire as tools for collecting information, through which results were

concluded that the institution relies on strategies in planning human resources, and that planning affects the institution's goals by creating competitive advantage and achieving productive efficiency, to Besides. Human resources planning is related to the functions of human resources management, training, and motivation, in order to achieve the planning goal for which it was written.

Key Words:

Human resources planning, institution, economic institution, training, motivation.

المقدمة العامة

تمهيد:

تواجه منظمات الأعمال اليوم تغيراتٍ متسارعةً تُحيطُ بها من جميع الجهات، مما تؤثرُ على مختلفِ جوانبِ عملها. وتبرز هذه التغيراتُ في عدة مجالاتٍ متنوعةً،: الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية، والسياسية والتكنولوجية، ومن أهمها ما يسمى بظاهرة العولمة، والتطور التكنولوجي السريع، وتصغير حجم المؤسسة، والاستخدام المتزايد للعمالة. لكن هذا لم يمنع المفكرين من استكشاف أساليب أكثر فعالية تتماشى مع التطورات المستمرة باعتمادها على التحسين المستمر حتى تكون أكثر مرونة، وتهتم بجودة جميع عناصر المؤسسة وجميع وظائفها، وينعكس كل هذا في تطبيق مفهوم الجودة الشاملة.

ونتيجة لذلك، أصبحت الموارد البشرية واحدة من أهم موارد المنظمات الاقتصادية اليوم، شأنها شأن أي مورد طبيعي أو مادي آخر، وأصبحت تكنولوجيا الاتصال والإنتاج وغيرها من التطورات البيئية التي خلقت العديد من التحديات، وبالتالي تحويلها إلى فرص تعزز القدرة التنافسية للمؤسسة، فهذا مبني أساساً على تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة لأنه يعتبر المنطق المعتمد للنشاط الإنتاجي، بحيث يهدف تخطيط النشاط البشري إلى إعداد الهيئة الإدارية لاتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.

إشكالية البحث :

مما سبق فإن إشكالية البحث تتمحور حول:

كيف يمكن لتخطيط الموارد البشرية ان يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة ؟

التساؤلات :

ويقودنا ذلك إلى طرح أسئلة فرعية إضافية تمكننا من اثراء بحثنا، وهي :

❖ ما هو مفهوم التخطيط وما هي أنواعه ؟

-
- ❖ ما هي أهمية إدارة الموارد البشرية ومختلف وظائفها في المؤسسة ؟
 - ❖ ما هي العلاقة الترابطية بين التخطيط و إدارة الموارد البشرية؟
 - ❖ ما هي العلاقة بين التخطيط و التحفيز و التدريب في المؤسسة ؟
 - ❖ هل يعتبر تخطيط الموارد البشرية أداة فعالة في تحقيق النجاح في مديرية التوزيع لولاية النعامة " فرع المشرية" ؟

الفرضيات :

- و لمعالجة إشكالية هذا البحث، تم صياغة الفرضيات التالية :
- ❖ إن تخطيط الموارد البشرية أمر حتمي وضروري للمؤسسة من أجل سد احتياجاتها من القوى العاملة المؤهلة .
- ❖ إن تلبية الاحتياجات من الموارد البشرية من خلال عملية التخطيط تؤدي إلى ضمان الاستقرار في اليد العاملة، و السير الحسن نحو تحقيق الأهداف المؤسسة بفعالية.
- ❖ هناك تخطيط لتدريب و تحفيز الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية .
- ❖ يعاني التخطيط للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية من معوقات تنظيمية.
- ❖ إن الاعتماد على المعلومات متاحة في الوقت المناسب و القرارات المناسبة ، يدفع المؤسسة إلى النجاح والنمو والتفوق والتميز .

أهداف البحث:

- ❖ التوجه ميدانيا نحو التخطيط ، وذلك عن طريق الرد على الأسئلة المطروحة في الإشكالية ، وبشكل خاص على سؤالها الأساسي، حيث نحاول تسليط الضوء وتوضيح العناصر الأساسية التي تسهل

تتبع عملية الحصول على العمالة، بدءاً من تحديد الحاجة والعرض وصولاً إلى الإجراءات المتخذة في مقارنة الحاجة بالعرض.

❖ تبيان العلاقة بين التخطيط و تخطيط الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية.

❖ توضيح أهمية تخطيط الموارد البشرية، وفعاليته داخل المؤسسة، خصوصاً في تحديد الاحتياجات.

أهمية البحث:

❖ أهمية العنصر البشري وما توصلت إليه الأبحاث والتطبيقات الخاصة بإدارته.

❖ تواجه المؤسسات صعوبات وتعقيدات بسبب انعدام الدراسات. لذلك البحث يمثل وسيلة

لتحديد الحلول الممكنة التي يمكن للمؤسسات إتباعها، بالإضافة إلى زيادة الاهتمام بالعنصر البشري.

❖ تكمن الاهية في وضع المعلومات المطروحة و البحث المقدم في فائدة الطلبة المقبلين على

التخرج و الطلبة في التخصص.

منهجية البحث:

في هذه الدراسة، نسعى للرد على الإشكالية المطروحة، وتأكيد صحة الفرضيات المقدمة مسبقاً،

وذلك من خلال اعتمادنا على المنهج الوصفي التحليلي في استكشاف الجانب النظري، بالإضافة إلى

إجراء الملاحظات العلمية المباشرة والمقابلات مع مسؤولي قسم الموظفين ،كما تم الاعتماد في الجانب

التطبيقي على المنهج التحليلي لبيانات إحصائية التي تصور لنا واقع القوى العاملة في المؤسسة محل

الدراسة خلال وقبل الفترة المدروسة والمنشورة من قبل مصلحة إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة .

حدود الدراسة:

❖ **الحدود الموضوعية:** اقتصرَت الدراسة على دراسة أحد الأعمدة الرئيسية في المؤسسة ألا وهو

العنصر البشري و كيفية تخطيط لمساره و وظائفه داخل المؤسسة و .

❖ **الحدود المكانية:** تم إسقاط الجانب النظري على مديرية التوزيع لولاية النعامة فرع المشرية (

توزيع الغاز و الكهرباء) .

❖ **الحدود الزمانية:** اقتصرَت على فترة الممتدة خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية

2024/2023 .

صعوبات الدراسة:

❖ وجود صعوبة في إيجاد مؤسسات التي تستقبل الطلبة في مشوارهم التطبيقي خاصة في

الولايات الهضاب العليا و الشبه الصحراوية التي تقل فيها المؤسسات الاقتصادية .

❖ صعوبة إجراء التريص في المؤسسة باعتبارها قطاع حساس و عدم منحنا للمعلومات التي

نحتاجها في تريصنا خاصة سر المهني .

هيكل الدراسة:

ومن أجل الإحاطة بالموضوع من شتى جوانبه خصصنا ثلاثة فصول رئيسة منها فصلين نظريين

و الثالث تطبيقي، حيث تناولنا في الفصل الأول إدارة الموارد البشرية متطرقين أولاً لمفاهيم حول الموارد

البشرية، ومجالاتها، بعد ذلك تعرضنا إلى النظام البشري وعلاقته بمختلف الحوافز، وفي نهاية هذا الفصل

نجد الحوافز والعمل في المؤسسة ، العوامل الأساسية لقيام بها ثم أهم البيانات التي يجب جمعها .

أما الفصل الثاني تطرقنا إلى فيه إلى كل من التخطيط و تخطيط الموارد البشرية، منها التعاريف المختلفة لمفهوم التخطيط مع تبيان اهميته في المؤسسة ، كأسلوب فعال للتحكم في المتغيرات الداخلية والخارجية المتعلقة بالمؤسسة و تمّ التركيز ايضا على تخطيط الموارد البشرية. والغرض منه إبراز أهمية التخطيط للموارد البشرية، وأساليب وأهداف، وخطوات الموارد البشرية، وعلاقتها مع التخطيط للمؤسسة. ثم تطرقنا إلى النموذج الأساسي لتخطيط الموارد البشرية، وما ينطوي عليه، وفي ختام الفصل قمنا بتقييم تخطيط العمالة من خلال إبراز العائد والتكلفة منه والمشاكل، والحلول المقترحة، بالإضافة إلى الآفاق المستقبلية.

وأمام أهمية الموضوع محل الدراسة خصصنا الفصل الثالث والأخير للدراسة التطبيقية الميدانية في مؤسسة (مديرية التوزيع لولاية النعامة - فرع المشرية-) والغرض من ذلك هو محاولة إبراز بعض المعلومات عن المؤسسة، دور و أهمية تخطيط الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة، وفي الأخير تناولنا فيه تقييم التخطيط والآفاق المستقبلية.

الدراسات السابقة :

❖ دراسة زعباط عزدين 2005: بعنوان " تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج ، بجيجل"، والتي هدفت إلى التطرق إلى ما تعانيه المؤسسات الاقتصادية العمومية اليوم من خلال تحديد الهدف والأدوار التي يلعبها هذا الأخير في تخطيط الموارد البشرية ومن أهم ما نتج عن هذه الدراسة مايلي :

❖ تخطيط نشاط الموارد البشرية يسمح للمؤسسة باستخدامها أساس التنافسية مما يعطيها

بعد إستراتيجي في قيادة الشركة.

- تخطيط الموارد البشرية تعكس الخطة كفعل المتغيرات المتوقع حدوثها مستقبلا.

- نظام تخطيط الموارد البشرية يعتبر حيز مكملا للتخطيط الاقتصادي .

❖ دراسة هاشم عبد العزيز 2005 :بمصر بعنوان " إدارة الموارد وتخطيط الموارد البشرية

دراسة تطبيقية"، والتي هدفت إلى المساهمة بشكل تطبيقي في بلورة مفهوم تخطيط الموارد البشرية ومدى ممارستها لتخطيط الموارد البشرية .ومن أهم نتائجها

- غياب الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية علميا .

- قصور مفهوم تخطيط الموارد البشرية لدى مسؤولي الموارد البشرية في المنظمات

محل الدراسة .

- عدم توفر مقومات الأساسية للتخطيط المتكامل للموارد البشرية.

❖ دراسة خان أحلام 2004:بعنوان " تسيير الموارد البشرية ودوره في تحسين أداء

المؤسسة الاقتصادية" ، رسالة ماجستير في علوم التسيير ،جامعة بسكرة ، والتي تناولت فيها

- مفهوم وتطور وظيفة الموارد البشرية و استراتيجية الموارد البشرية مع تحليل تسيير

المهارات ومساهمة تسيير الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة بالتطبيق على مؤسستين اقتصاديتين

- وقد توصلت الدراسة إلى وجود نقص كبير في أسلوب تسيير الموارد البشرية في

المؤسستين محل الدراسة.

- وأن نظرة الأفراد مازالت إدارية في تسيير الموارد البشرية.

❖ دراسة كحول زهرة 2017 :بعنوان أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على التغيير

التنظيمي التي هدفت إلى معرفة المقصود بإدارة الموارد البشرية وأثرها على التغيير التنظيمي وتمثلت

نسبته في 10 من أصل 300 موظف اختاروا بطريقة عشوائية من مؤسسة الصندوق الوطني للتأمين

الاجتماعي للعمال الأجراء بوكالة الجلفة ،وتم استخدام الاستبيان للحصول على المعلومات والبيانات وفي منهج دراسة الحالة ومن أبرز نتائجها

- التغيير التنظيمي جهد منظم لتحقيق وتحسب الأداء .
- وظيفة التكوين دور فعال في تحقيق التغيير التنظيمي
- تساهم التكنولوجيا في تحقيق التغير التنظيمي داخل المؤسسة.

❖ **Study by " Ales Gregar" and "NibeditaSaha"2012 titled :Human resource management: As a source of sustained competitive advantage of the firms.**

دراسة "أليس جريجار" و "نيفيديتا ساها " تحت عنوان :إدارة الموارد البشرية: كمصدر للميزة التنافسية المستدامة للشركات 2012 ، وهي عبارة عن مقال حاول فيه الباحثان تحليل إشكالية اعتبار الموارد البشرية مصدرا للميزة التنافسية في عصر العولمة. ولذلك فقد هدفت هذه الدراسة إلى:

- الكشف عن أهمية إدارة الموارد البشرية في ضمان نجاح أية مؤسسة تقوم على اعتقاد أن المؤسسة تكتسب ميزة تنافسية من خلال استخدام مواردها البشرية بكفاءة وفعالية. وفيما يتعلق بهذا التحدي الجديد لإدارة الموارد البشرية،

- تسعى هذه الدراسة إلى تحديد ما إذا كان يمكن اعتبار إدارة الموارد البشرية مصدرا للميزة التنافسية للمؤسسات من عدمه. وقد توصلت الدراسة إلى نتيجة تبرز قيمة الموارد البشرية وأنشطتها الاستراتيجية التي تؤثر على أداء المؤسسات وقدرتها التنافسية.



الفصل الأول التأسيس النظري لإدارة الموارد
البشرية .

تمهيد:

خلال التسعينيات من القرن العشرين، كان هناك ارتفاع ملحوظ في مستوى الاهتمام بالموارد البشرية في مختلف المؤسسات والصناعات وذلك باعتبارها من بين أهم الموارد المتاحة التي يمكن من خلالها بلوغاً لأهداف المخططة من طرف المؤسسة ، إذ أن تحقيق التميز في أداء المؤسسات الحديثة لا يستند إلى مجرد امتلاكها الموارد التكنولوجية أو المالية فحسب، بل يرجع أيضاً إلى قدرها على توفير فئات من الموارد البشرية بمعايير خاصة بحيث تكون أكثر مهارة وقدرة وكفاءة، وبهذا الشكل تُصبح قادرة على استغلال إمكانياتها المتاحة بأقصى حد ، وهذا يُتيح لهذه الموارد البشرية على استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة التي تُمكنها من التغلب على المنافسين والتحديات البيئية

وعليه، فإن إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية في المؤسسات ولا تقل أهمية عن باقي الوظائف؛ حيث لم يعد دورها مقتصرًا على الجوانب والمهام الروتينية كتحرير مختلف قرارات العاملين وضبط أوقات الحضور والخروج وبرنامج العطل وتحديد الأجور، بل أصبحت تتعدى ذلك إلى جوانب جوهرية تتعلق بالحفاظ على المورد البشري وتحفيزه ورفع روحه المعنوية والعمل على ضمان ولائه واستقراره في المؤسسة وبالتالي، تُصبح المؤسسة مهيأة للاستفادة من قدرات موظفيها وكفاءاتهم في خدمة المؤسسة والتزامهم بتحقيق أهدافها، مما يؤدي إلى تحقيق التفوق والتميز عن باقي المؤسسات المنافسة.

استناداً إلى ما تم تناوله ، ولغرض تعزيز فهم وإدراك مختلف الجوانب النظرية لإدارة الموارد البشرية سيتم اعتماد خطة عمل تشمل ماهية ونشأة إدارة الموارد البشرية من خلال المبحث الأول، وأما المبحث الثاني فتطرقنا وظائف إدارة الموارد البشرية، وأما المبحث الثالث فتعرضنا إلى النظام البشري والحوافز في المؤسسة .

المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية

تغيرت تسمية الإدارة المسؤولة عن شؤون العاملين في المؤسسات عبر الزمن، تماشياً مع تطور مفاهيمها وفلسفتها والمهام الموكلة إليها ، من إدارة المستخدمين إلى إدارة الأفراد إلى إدارة شؤون العاملين إلى إدارة شؤون الموظفين، وصولاً إلى إدارة الموارد البشرية. وهذا التطور يوافق تحولاً عميقاً في الغرض من هذه الإدارة ومهامها الجديدة لاسيما المساهمة في تحقيق استراتيجية المؤسسة، وقد تجمعت آراء أغلب الكتاب في مجال الإدارة على أن إدارة الموارد البشرية تُمكن المؤسسات من تحقيق العديد من المزايا التنافسية التي تُساعدها على مواجهة التحديات البيئية وضمان بقائها و استمراريتها.

المطلب الأول: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

تعد إدارة الموارد البشرية ثمرة تراكم معرفي وتاريخي طويل، بدءاً من الثورة الصناعية، حيث ساهمت التطورات في بيئة الأعمال والمجتمع في تشكيل ممارساتها ووظائفها، لتُصبح عنصراً أساسياً لنجاح أي مؤسسة .

ومن أهم المراحل التاريخية التي مرت بها إدارة الموارد البشرية من منتصف القرن التاسع عشر حتى

الآن هي كما يلي:

- مرحلة ظهور الثورة الصناعية:

ظهرت هذه الثورة في العالم الغربي القرن الثامن عشر، وظهرت في العالم العربي في القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين، وأهم ما كان يميزها ظهور الآلات والمصانع الكبيرة واستغناءها أحيانا عن العمالة، واحتياجها أحيانا إلى العمالة المتخصصة، كما أدى ذلك إلى سوء ظروف العمل (ساعات

عمل طويلة، وضوضاء، وأتربة، وأبخرة... وغيرها. (كما أدى الأمر إلى ظهور فئة ملاحظين ومشرفين أساؤوا أحيانا إلى العاملين الذين تحت إمرتهم، كما أدى الأمر أيضا إلى الرقابة الروتينية للعمل، ولقد أظهرت هذه الفترة الاحتجاج وضرورة تحسين العمل.¹

• مرحلة ظهور حركة الإدارة العلمية:

من أبرز الأمور التي ساهمت في تطوير إدارة الموارد البشرية في بداية القرن العشرين هي حركة الإدارة العلمية التي تزعمها فريدريك تايلر. لقد أعطت حركة الإدارة العلمية تصورا محددا بين العاملين والإدارة من خلال استخدامها المنهج العلمي في تحديد مواصفات الأعمال، واختيار الإنسان الأفضل للعمل، واستخدام دراسة الوقت والحركة وتشجيعهم على أداء الأعمال وفقا لطرق محددة وبالسرعة أو المعدل المطلوب، وكان العاملون يخضعون لرقابة لسيقة ودقيقة من أجل تحقيق هذه المعايير المحددة سلفا من الإدارة، ويترتب على الذي لا يفي بتلك المعايير الطرد من العمل. كان تايلر ينظر إلى الإنسان على أنه آلة أو قطعة غيار، ولم يكن يضمن الحد الأدنى للأجر، فمن يصل إلى المعدل المطلوب من الإنتاج فله أجر معين ومن لم يصل إليه فالأجر الأدنى غير محدد. إن فلسفة تايلر كانت تتمثل في كيفية جعل الإنسان أنسب إلى العملية أو كيفية جعل الوظيفة أنسب للإنسان.²

¹ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مركز التنمية الإدارية، ط 5، السكندرية، 1998، ص 35

² مؤيد سعيد سالم، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث، الأردن،

وبالرغم من أن تايلر قد أكد على معايير العمل، وتحسين ظروف العمل كذلك، إلا أنه قوبل بهجوم ومقاومة عنيفة، تركز الهجوم على مطالبة العمال بأداء معدلات إنتاج عالية دون أن يحصلوا على أجر مقابل ذلك بنفس الدرجة، وكذلك إهمال العنصر الإنساني.

• **مرحلة نمو المنظمات العمالية:**

يرى الكثير من المتخصصين في دراسات الموارد البشرية أن ظهور النقابات والاتحادات العمالية كانت نتيجة مباشرة لممارسات أرباب العمل السلبية تجاه المورد البشري من استغلال للجهود وعدد ساعات العمل المفرطة دون مقابل عن الساعات الزائدة عن المعدل الطبيعي، مما استدعى وجود تنظيمات تهدف للدفاع عن مصالح وحقوق المورد البشري من جمعيات ونقابات مهنية وعمالية، حيث مارست دورها من خلال الدعوات المتصاعدة لزيادة أجور العمال وخفض ساعات العمل، تحسين ظروف العمل ومنح العمال الحق في التعبير عن حقوقهم والمطالبة بها، حيث أصبح الإضراب عن العمل والمقاطعة كوسائل للضغط في مواجهة الممارسات الجائرة في حق العامل .

• **مرحلة الحرب العالمية الأولى:**

قبل سنة 1914 أي قبل الحرب العالمية الأولى لم تكن هناك وظيفة مختصة في إدارة الموارد البشرية، إذا كانت إدارة الأفراد تمارس من قبل أرباب العمل بحد ذاتهم، فالظروف التي أدت إلى ظهور وظيفة إدارة الأفراد كوظيفة مستقلة ترجع إلى الحرب العالمية الأولى نتيجة التحولات التي حدثت في النظام الاقتصادي، حيث أضافت هذه الحرب مدخلات جديدة على أهمية المورد البشري في العمل، وضرورة وجود إدارات تهتم به، وساد اقتناع لدى أصحاب العمل بأن الموارد البشرية هي الأداة الفاعلة التي يمكن من خلالها تغطية الاحتياجات الكبيرة للحرب، وهذا ما عجل بضرورة وجود إدارات تهتم بشؤون

العاملين في المؤسسات الصناعية خاصة، وتقوم بمهمة التفاوض مع النقابات العمالية، وسميت هذه المهمة بوظيفة العلاقات الصناعية³.

• مرحلة ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية:

في نهاية العشرينات وبداية الثلاثينات من القرن العشرين ظهرت تطورات في مجال العلاقات الإنسانية، وذلك من خلال تجارب هو ثورن التي اجريت في ويسترن الكترينك عام 1927، الذي أشرف عليها التون مايو والتي اهتمت بالدراسات السلوكية والنفسية للعاملين، واقنعت الكثير بأهمية رضا العاملين عن عملهم، وتوفير الظروف المناسبة للعمل. حيث أظهرت النتائج النهائية لعلاقات الأفراد أثناء ممارستهم لوظائفهم بأنه لا يجب وصفهم كأفراد بل وصفهم كأعضاء في جماعات تؤدي وظائف محددة، وبالتالي لن يتحقق الأداء المطلوب إلا إذا كان هناك تعاون حيوي بين أعضاء الجماعة والإدارة في جو إنساني. وخلال هذه المرحلة بدأت الشركات بدراسة العلاقة بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرار ورضاهم الوظيفي، كما استمت بدراسة معدلات الغياب، ومعدلات دوران العمال، ومجهود النقابات والأنشطة التي تمارسها وقد أكدت على ضرورة إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في عملية صنع القرار وتحملهم المسؤولية على نتائج أعمالهم وكذلك من خلال تأثير نتائج دراسات فلسفة الإدارة في تلك الفترة⁴

³ صالح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2022 ص ص 22،23

⁴ عبد العزيز علي حسن الإدارة المتميزة للموارد البشرية، تميز بال حدود المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009 ص 18،

• مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية وحتى الوقت الحاضر:

تميزت هذه الفترة بالنمو الكبير في مختلف المجالات - تزايد العلاقات الصناعية، تطور الأنشطة النقابية ودور الشركاء الاجتماعيين، وتزايد حجم المؤسسات وتنوع حاجات العمال - الأمر الذي دفع المؤسسات إلى دخول أسواق جديدة وزيادة طلبها على اليد العاملة بشكل كبير، وفي هذه الفترة كان انشغال المؤسسات منصبا على تسيير دخول الأفراد، مما أدى إلى ظهور تسمية إدارة الأفراد، كما تغيرت التسمية فيما بعد ووقع التحول من مفهوم إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية التي أصبحت تعتبر واحدة من أهم الوظائف الإدارية في المؤسسات الحديثة وهذا بعد تنامي الإدراك الإداري لأهمية العنصر البشري في تحقيق أهداف المؤسسة، وتأكيد النظرة إليه بأنه أثنى الموارد المتاحة لدى الإدارة.⁵

ومن منطلق هذه الفلسفة الجديدة الدور الموارد البشرية يصبح مصطلح الأفراد جزء من وظيفة أكبر وهي إدارة الموارد البشرية، ويصبح موقع هذه الإدارة في الهيكل التنظيمي للمنظمة في مكان متساوي مع الإدارات الأخرى مثل إدارة الإنتاج، وإدارة التسويق... وغيرها، ووفق هذه الفلسفة هي إدارة تنفيذية مشاركة تماما في وضع استراتيجيات المنظمة، وتحقيق أهدافها، وليست مستقلة أو إدارة استشارية تقدم فقط الاستشارات والنصح ومنفذة لقرارات الإدارة العليا.

واستنتاجاً من هذا التطور التاريخي، يمكن القول إن إدارة الموارد البشرية قد مرت بتطورات متعددة نابعة من تغيرات وعوامل متنوعة، أدت إلى نشوء مدخل جديد في هذا المجال، وهو المدخل

⁵عبد الحميد المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية، مصر، 2007، ص24.

الاستراتيجي. يؤكد هذا المدخل على أهمية توافق استراتيجيات وسياسات إدارة الموارد البشرية مع استراتيجية المنظمة، كونها عامل حيوي لتحقيق نجاح المؤسسة⁶.

المطلب الثاني: مفهوم إدارة الموارد البشرية

تتكون كل مؤسسة من مجموعة من العناصر أو المكونات الأساسية تتحدد فيما يلي: الأرض، المباني، رأس المال، التكنولوجيا، الأفراد. وهناك من الخبراء من يحصرها في ثالث عناصر و هي: الأفراد، المال و المهمات و مهما تعددت العناصر يمكننا القول أن أية مؤسسة أيا كان حجمها و نشاطها فإنها تتكون من أصول مادية و موارد بشرية، و رغم أهمية الأصول المادية لنجاح المؤسسة، إلا أنه في الوقت الراهن يبدو و بإجماع المختصين و الخبراء حول أهمية الموارد البشرية في المؤسسة و اعتبارها أكثر الأصول أهمية، حيث أن عمل المؤسسة أصبح يتحدد بناء على هذا العنصر، و لهذا بعد العنصر البشري من بين كل مهام الإدارة هو الأكثر أهمية و الأكثر محورية⁷.

و تعرف الموارد البشرية على أنها مجموعات الأفراد المشاركة في رسم أهداف و سياسات و نشاطات و إنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات، تقسم هذه الموارد إلى خمسة مجموعات و هي :

الموارد الاحترافية، الموارد القيادية، الموارد الإشرافية، باقي الموارد المشاركة، الاتحادات العمالية.

⁶ سامي بودبوس، خالد همول، إدارة الموارد البشرية: رؤية استراتيجية، دار الكتب الوطنية بنغازي، ليبيا، ط، 1، 2020، ص37

⁷ سعيد بن يمينة، تنمية الموارد البشرية، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2015، ص9.

ولقد اختلفت وجهات نظر المديرين في الحياة العملية في تحديد مفهوم موحد ومتفق عليه لإدارة

الموارد البشرية ويمكن التمييز بين وجهتي نظر رئيسيتين هما :

أولاً: وجهة النظر التقليدية

يرى بعض المديرين أن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المنشأة ، وتقتصر على القيام بأعمال روتينية تنفيذية من أمثلتها حفظ معلومات على العاملين في ملفات وسجلات معينة ، ومتابعة النواحي المتعلقة بالعاملين مثل : ضبط أوقات الحضور والانصراف والانجازات والترقيات . ويبدو أن إدارة الموارد البشرية لم تحض باهتمام هؤلاء المديرين ، حيث يرون أن تأثيرها ضئيل على كفاءة ونجاح المنشآت وقد انعكس ذلك على الدور الذي يقوم به مدير إدارة الموارد البشرية ، وكذلك على الوضع التنظيمي لهذه الإدارة .⁸

ثانياً: وجهة النظر الحديثة

يرى البعض الآخر مكن المديرين أن إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية في المنشأة ، وهي لا تقل أهمية عن الوظائف الأخرى : كالتسويق والإنتاج والمالية وكذلك لأهمية العنصر البشري وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمنشآت ، ولذلك اتسع مفهوم إدارة الموارد البشرية ليشمل أنشطة رئيسية من أهمها تحليل وتوصيف الوظائف تخطيط الموارد البشرية ، جذب واستقطاب الموارد البشرية ، تحفيز الموارد البشرية ، تنمية وتدريب الموارد البشرية ، بالإضافة إلى النشاط التقليدي المتعلق بشؤون الموارد البشرية في المنشأة.

⁸صلاح الدين عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية مصر 99 / 2000 ص 15

ثالثاً : تعاريف أخرى :

تعريف 1 : {هي الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف المستويات أو نشاطات المؤسسة هم أهم الموارد ومن واجبهم أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم لما فيه مصلحتها ومصلحتهم وأن تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحهم ونجاح العامة }

تعريف 2 : {إدارة الموارد البشرية هي سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فاعلية المنظمة والعاملين فيها }

تعريف 3 : {يعرف فرانش French إدارة الموارد البشرية بأنها عملية اختيار و استخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة في المؤسسة }⁹.

تعريف 4 : يعرف فليبو Flipo إدارة الموارد البشرية بأنها تخطيط وتنظيم وتوجيه و مراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد وتنميتهم وتعويضهم والمحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المنشأة .¹⁰

المطلب الثالث: أهمية إدارة المواد البشرية

تتمتع إدارة الموارد البشرية بأهمية كبيرة باعتبارها تمثل إدارة لأهم أصول المنظمة سواء أكان ذلك على مستوى المنظمة أو على المستوى الوطني .

⁹صلاح الدين عبد الباقي ، المرجع نفسه ، ص 16

¹⁰حسن إبراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، منشورات دار النهضة العربية بيروت ، لبنان

• على مستوى المنظمة:

يعتبر العنصر البشري هو العقل المدبر والقوة التي يمكن من خلالها استغلال جميع الإمكانيات الموجودة بالمنظمة وتحقيق الأهداف التي تسعى إليها هذه المنظمة سواء كانت إنتاجية أو تسويقية أو تمويلية. في حين تتناقص قيمة الموارد البشرية مع مرور الوقت نجد أنه على العكس من ذلك تتزايد قيمة الموارد البشرية حيث أنها تمثل أصلا تتزايد قيمته يوما بعد آخر وبالتالي ضرورة العمل على حسن الاستفادة منه. يساعد حسن تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية على عدم إعاقة أعمال الإدارات الأخرى بالمنظمة.

• على المستوى الوطني :

إن الثورات التي شهدتها العالم في الآونة الأخيرة من ثورة معلومات وثورة اتصالات وثورة تكنولوجيا وما أفرزه ذلك من تقدم وتفوق للدول يرجع إلى وجود عقول بشرية تمثل أساسا قويا للقوة الاقتصادية وذلك بقدرتها على الإدارة الفعالة، وعلى الأداء الجاد المثمر للعاملين، ولتعظيم القيمة المضافة وزيادة الناتج القومي في مختلف مجالات النشاط الاقتصادي.

تلعب الموارد البشرية دورا هاما في زيادة الصادرات وذلك من خلال وجود عنصر بشري قادر على التطوير والابتكار للمنتجات وتحسين الجودة وتقليل التكلفة، وذلك في ضوء إدارة فعالة للمورد البشري.

أنه مع التقدم العلمي ودخول الشركات المتعددة الجنسيات للأسواق العالمية ووجود منافسة قوية أصبح هناك تنافس قوي بين الدول المتقدمة لجذب الكفاءات البشرية المتميزة، وأصبح هناك دورا هاما لإدارة الموارد البشرية تعمل من خلاله على استقطاب العاملين الأكفاء مع المناخ المناسب لهم¹¹.

المطلب الرابع: أهداف إدارة الموارد البشرية

إن الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية في جميع المنظمات تزويدها بموارد بشرية فعالة وتطوير الأفراد وتنمية كفاءاتهم وتقييمهم، وصيانتهم والاحتفاظ بهم، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا إذا عملت على تحقيق مجموعة من الأهداف تتجسد فيما يلي¹²:

- ❖ العمل على استقطاب وجذب العمالة اللازمة للمنظمة.
- ❖ إكساب العمال مهارات وقيم ومعارف لتحقيق ذاتهم وجعلهم مصدرا للابتكار والإبداع الدائم للمنظمة
- ❖ رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين وتخفيض تكلفة العمل من خلال تخفيض معدلات دوران العمل والغيابات من أجل تحقيق أهداف المنظمة واستمرارها؛
- ❖ العمل على تحقيق أهداف العاملين وإشباع رغباتهم وحاجاتهم وخلق مناخ ثقة بين الأعوان المختلفة من خلال تدعيم الحوار والتواصل الخلق جو من الرضا الوظيفي.

¹¹ محمد بن دليم الفحطاني ، إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل ، الطبعة الرابعة ،الرياض ، 2010 ص 25

¹²صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص20

- ❖ وضع نظام أجره عادل. ومتوازن يضمن توزيع الأجر بين العاملين.
- ❖ العمل على إرساء الترابط والتعاون والتوافق والتنسيق بين الجهود وكذا تنشيط وإقحام العاملين وإشراكهم في تحقيق أهداف المنظمة.
- ❖ تكوين قوة عاملة مستقرة وذات كفاءة.
- ❖ تنمية وتدريب القوة العاملة بالمنشأة والمحافظة على مستوى معين من المهارة والقدرة على الأداء.
- ❖ المحافظة على القوى العاملة وتأمين مساهمتها المستمرة في إنجاح أهداف المنشأة.
- ❖ إعداد سجلات كاملة ومنظمة للعاملين.

المبحث الثاني : وظائف إدارة الموارد البشرية

تمتلك إدارة الموارد البشرية بعض الوظائف الرئيسية التي يمكن أن تقوم بها أي إدارة مهما كانت طبيعتها، وهي: التخطيط التنظيم، التوجيه الرقابة والتنسيق، وهي تلك الوظائف الإدارية التي ذكرها هنري فايول، وفي المقابل نجد أن لهذه الوحدة الإدارية وظائف متخصصة تقوم بها دون سواها، تتماشى مع خصوصية الموارد البشرية والتي تتميز بالتغير المستمر والمرونة، فالأفراد لهم حاجات اقتصادية يسعون إلى تلبيةها، ولهم مشاعر وأحاسيس ينبغي أخذها بعين الاعتبار عند إدارتهم، كما لهم أهدافا يجب دمجها ضمن أهداف المؤسسة حتى لا يكون هناك تعارض بين المصالح وبالتالي يتولد صراع وحالات عدم الرضا... وما ينجر عن ذلك من أفعال قد تعيق الوصول إلى الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة، كما أن الإنسان له عقل ينبغي على إدارة الموارد البشرية الاستفادة منه وعدم إقصائه

المطلب الأول: تحليل و تصميم ووصف الوظائف :

عملية تحليل الوظائف تعتبر حجر الأساس لمعظم عمليات ادارة الموارد البشرية, ومن امثلة تلك العمليات اعادة هيكلة المنظمة ,برامج تحسين الجودة , تخطيط الموارد البشرية ,تصميم الوظائف واستراتيجيات الاستقطاب والتعيين ,وتحديد الاحتياجات التدريبية وتقييم الاداء و نظم الأجور و الحوافز .

او بعبارة اخرى تحليل الوظائف تعني دراسة علمية منظمة وشاملة تحدد في نهاية الامر طبيعة العمل وكافة المعلومات المتعلقة به من النواحي الفنية , الصحية, الاجتماعية , الاقتصادية , والنفسية , حيث ان اعداد تحليل واضح ودقيق للعمل أو لجزئياته او للوظائف الإدارية هي اولى مسؤوليات إدارة الموارد البشرية في تحديد الاطار أو الركيزة التي ستستند عليه هذه الادارة في التنبؤ باحتياجاتها من حيث الكم والنوع من الموارد البشرية , ومن ثم اختيار الكفاء والانسب من هذه الموارد ,من اجل ضمان الدقة في تحليل العمل , تلجأ ادارة الموارد البشرية بالتعرف على الجوانب المختلفة للعمل في مختلف المنظمات لأغراض التحليل, على اعتبار ان التحليل الوظيفي دورا مهما في ادارة الموارد البشرية , ويعتبر خطوة يمكن ان تؤثر على مصداقية او نجاح او سلامة كافة الوظائف التالية لإدارة الموارد البشرية, وعلى اعتبار ايضا ان مخرجات عملية تحليل الوظائف ستشكل دون شك مدخلات ما سيلبها من عمليات اخرى.

1- تعريف تحليل الوظائف: يُقصد بتحليل الوظائف أو الأعمال تحديد معالم كل وظيفة من خلال

تحديد الواجبات والمسؤوليات، وتحديد مستوى ونوع المهارات المطلوب توافرها. (13)

13 - اللوزي، موسى: " التنظيم وإجراءات العمل، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002-2003 ، ص69.

ويقول أحمد سيد مصطفى بهذا الصدد: "تهدف عملية تحليل الوظائف أساساً إلى تحليل العمل أو الهيكل العام لمهام الوظيفة، وذلك من حيث الواجبات وكيفية أدائها والأدوات المستخدمة، والمسؤوليات والظروف المحيطة بالأداء، كمدخل لتحديد القدرات والخصائص الإنسانية المطلوبة (14)".

1-2 خطوات عملية تحليل الوظائف :

- ❖ تحديد الهدف من التحليل .
- ❖ تحديد نوعية البيانات المطلوب جمعها في هذه العملية وأسلوب الجمع .
- ❖ جمع البيانات الأولية والثانوية .

وتشمل البيانات الثانوية :

- ✓ الخريطة التنظيمية الشاملة للمنظمة لتحديد موقع الوظيفة وتحديد خط المسؤولية والإشراف ومسامها وارتباطها مع الوظائف الأخرى .
- ✓ الهيكل التنظيمي للقطاع (مثال : إدارة التسويق أو الإنتاج) حيث توضح مدخلات ومخرجات الوظيفة .
- ✓ الوصف الوظيفي السابق أن وجد .
- ✓ جمع بيانات أولية عن الوظيفة من حيث واجباتها ومسؤولياتها وظروف العمل وسلوكيات العمل والمهارات اللازمة .

14 -- مصطفى أحمد سيد إدارة الموارد البشرية منظور القرن الحادي والعشرون، ددن، دب، 2000، ص 106.

✓ استخلاص نموذج وصف الوظيفة .

3-1 طرق جمع البيانات الخاصة بتحليل الوظائف :

❖ المقابلات .

❖ الاستقصاء .

❖ الملاحظة .

❖ سجل الموظف اليومي .

1-3-1 المقابلات :

أكثر الأساليب استخداماً وقد تتم :

❖ مقابلات فردية مع الموظفين .

❖ مقابلات جماعية مع المجموعات ذات الوظائف المتشابهة .

❖ مقابلات مع المشرفين على الوظائف .

✓ من إيجابيات الطريقة :

- سهلة .

- تكشف بعض الأعمال العرضية أو الاتصالات التي لا تظهر في أطار مسؤولياته.

✓ من سلبياتها :

- التردد والخوف من إعطاء بيانات سليمة خشية تأثيرها على الأجر أو الترقية .

بعض أهم الأسئلة في هذه المقابلات :

- ما هو مسمى الوظيفة .
- ما هي الأعمال التي تقوم بها ، الأوضاع البدنية التي تؤدي بها العمل .
- ما هي مؤهلاتك العلمية ، المهارات الخاصة الأخرى .
- ما هي حدود مسؤولياتك في الوظيفة .
- ما هي المعايير المستخدمة لقياس الوظيفة وما هي ظروف العمل .
- ما هي ظروف الصحة والسلامة في العمل.
- ما هي متطلبات العمل الذهنية والبدنية والعاطفية .
- هل هناك مصادر للخطورة في العمل

1-3-2 الاستقصاء:

استقصاء مهكل بشكل يضمن الدقة والوضوح وعدم الازدواجية .

✓ إيجابياتها :

السرعة ، الكفاءة في الحصول على معلومات من أكبر عدد ممكن .

✓ سلبياتها :

- لا تفيد في حالة الجهل بالقراءة والكتابة.

- احتمال سوء فهم المجيب على الأسئلة .

- تحتاج لجهد كبير في تفرغ وتحليل البيانات .

1-3-3 ملاحظة :

يقوم المحلل بالوقوف شخصياً على بعض الأعمال وملاحظة أدائها ، توقيت الأداء ، التكرار ،

أسباب العمل ، ظروف العمل الأدوات ، مدى صعوبة بعض جوانب العمل ، ... الخ .

✓ إيجابياتها :

- الحصول على بيانات واقعية وتفصيلية .

- توفر على العمال كتابة واجباتهم .

✓ سلبياتها :

- لا تفيد في تحليل بعض الوظائف (البرمجة ، المحاسبة ، ...)

- تفيد من بعض الموظفين أو يتحيزون عند ملاحظاتهم .

- قد لا تؤدي لفهم جميع جوانب العمل .

1-3-4 سجل الموظف اليومي :

يسجل الموظف بنفسه كل نشاط يمارسه خلال اليوم والمدة التي يتم فيها.

✓ عيوبها:

- التحيز والمبالغة عن الموظف .

- وهنا يجب إشراك العاملين في عملية التحليل وتهيئتهم مبدئياً وإحاطتهم بتعهد كتابي بعدم تخفيض الرواتب أو حجم العمل أو زيادة عبء العمل بناءً على هذا التحليل حتى نتجنب الخوف الذي يصيب العاملين من نتائج تحليل الوظيفة ويدفعهم لعدم التعاون .

- وصف الوظيفة :

هي الناتج النهائي لعملية تحليل الوظائف وهي أقل تفصيلاً من نموذج تحليل الوظيفة

وأهم محتوياتها :

مسمى الوظيفة.....	رمز الوظيفة.....
الدرجة الوظيفية.....	
بداية مربوط الدرجة.....	نهاية مربوط الدرجة.....
المشرف المسئول عن الوظيفة.....	
واجباتها.....	
مسؤولياتها.....	
متطلبات وشروط شغلها.....	

ويجب أن تكون هذه البطاقة خطية حتى يمكن إجراء مفاوضات وظيفية .

متطلبات الوظيفة بناءً على وصف الوظيفة تتحدد متطلبات الوظيفة ، تتحدد الشروط التي تتطلبها الوظيفة في الشخص المرشح للوظيفة ولا يعني مجرد توافر هذه الشروط أن يتم التعيين بل هناك إجراءات أخرى للتأكد من صلاحية المرشح .

وتتناول متطلبات الوظيفة أربع جوانب هي :

1- المعرفة .

2- المهارات.

3- القدرات الخاصة .

4- السمات الشخصية.

المعرفة : العلوم والمعلومات الشخصية التي تتطلبها طبيعة الوظيفة .

المهارات : الخصائص التي تتطلبها طبيعة الأعمال وتشغيل الآلات - قوة الملاحظة - استخدام

الحاسب الآلي .)

القدرات الخاصة : القدرات التي تميزه عن الآخرين مثل القدرة على الابتكار ، القدرة على

الحوار ، القدرة على اتخاذ قرار القدرة التحليلية ، القدرة على التكيف ، القدرة على التعاون مع الآخرين ،

... الخ .

السمات الشخصية : بعض الوظائف تتطلب سمات شخصية معينة فمثلاً وظيفة العلاقات العامة

تختلف عن وظيفة مهندس معماري وهناك العديد من السمات الشخصية مثل القوة البدنية، الطموح،

الإخلاص ، السيطرة على النفس، المظهر ، الذكاء ...

تصميم الوظائف : العمل الخاص يربط محتويات الوظيفة، والمؤهلات المطلوبة لها، والحوافز

المقررة لها في شكل يحقق رغبات واحتياجات الموظفين والمنظمة. وتصميم الوظيفة سيحفز العامل ويرفع

روح المعنوية وزيادة رضاه وإنتاجيته أو قد تولد لديه شعور من الإحباط والاعترا ب وهناك مجموعة من

الأسئلة تثار عند تصميم الوظيفة :

- ما هو قدر الحرية والسلطة الممنوحة للعامل أو الموظف .

- هل هناك عناصر إحباط تدفع العامل لتخفيض إنتاجيته .

وهناك مناهج للتحسين:

1- **منهج الإدارة العلمية**: تبسيط العمل ومراقبته مراقبة دقيقة / معايير جادة للإنتاجية. تجاهل

الحاجات النفسية والاجتماعية.

إيجابيات : هي وظائف مبسطة وواضحة وينخفض فيها المجهود الفكري .

سلبياتها: مملة وتستنفذ مجهود العامل .

2- **منهج خصائص الوظيفة** : إعطاء الموظف حرية أوسع واستقلالية ورقابة ذاتية (إثراء

الوظيفة)

إيجابيات: فيها استغلال كامل للقدرات ، وارتفاع الإنتاجية ، رضا .

سلبيات: احتمالات الأخطاء والحوادث كبير وارتفاع التكلفة .

3- **منهج العلاقات الإنسانية**: التركيز على العمل الجماعي .

إيجابيات : تساعد في تلبية الحاجات الاجتماعية .

سلبيات : تقلل من الاهتمام بالجوانب الفنية للعمل .

4- **المنهج الاجتماعي الفني** : يجمع بين الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية من حيث الجوانب

الفنية والاحتياجات الإنسانية .

إيجابيات : هناك رقابة ذاتية وعدم الإخلال بالمعايير المحددة ، تبادل المسؤولية والواجبات في

فريق العمل .

سلبيات : يتطلب درجة عالية من الحذر في تشكيل فريق العمل ، جهد ووقت ضائع في مناقشة

الأمور غير الفنية .

المطلب الثاني: الاختيار و التعيين

قبل أن تقوم المؤسسة بتعيين أي شخص في أي وظيفة، فإنه من المهم أن يكون لدى المؤسسة فكرة

واضحة عن متطلبات هذه الوظيفة. وذلك لأنه دون وجود هذه المعلومات، فسوف يكون من الصعب

معرفة المؤهلات والخبرة والسمات الشخصية التي سوف تبحث عنها المؤسسة أو حتى معرفة مقدار

الأجر التي سوف يتم دفعها في مقابل العمل. وسوف تتمكن المؤسسة بصورة أفضل من اتخاذ قرار

بشأن كيفية ملء الفراغ في أي وظيفة معينة ومن الذي سيقوم بذلك؛ وذلك عن طريق تحديد مواصفات

الوظيفة وتحديد مواصفات الأفراد المطلوبين لها (15)

أولاً . ما هو الاختيار؟

يصف الدكتور أحمد ماهر عملية اختيار الموظفين بأنها (تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة؛

لتصفية وانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة، وهو الشخص الذي تتوافر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة

أكثر من غيره، ويتم هذا الاختيار طبقاً لمعايير الاختيار التي تطبقها المنظمة). (16)

ثانياً - من الذي يقوم بالاختيار ؟ :

15 - إدارة الموارد البشرية باري كشواي دار الفاروق للنشر والتوزيع - القاهرة الطبعة العربية الثانية 2006, ص43

16 - إدارة الموارد البشرية، د.أحمد ماهر. الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع 2004, ص155

يقوم المديرون التنفيذيون بعمليات الاختيار ، وذلك في المنظمات الصغيرة أما في المنظمات الكبيرة فان قرار الاختيار يشترك فيه أكثر من طرف فادارة الموارد البشرية تقوم بالاجراءات وتقدم أدوات الاختيار ، وتقوم بتدريب المديرين التنفيذيين على تطبيقها ، ويتعاون المديرون التنفيذيون مع ادارة الموارد البشرية في الاختيار ، خاصة في مرحلة الاختيار النهائي .

ثالثا . أهمية عملية الاختيار:

- تعد مفتاح دخول العنصر البشري إلى المنظمة.
- تحدد كفاءة الاختيار كفاءة الإدارة على تصميم باقي السياسات الأخرى الخاصة بالأفراد.
- ترتبط مدى كفاءة تحديد احتياجات المشروع من التدريب مستقبلاً بمدى كفاءة تطبيق سياسة الاختيار للأفراد.
- تؤثر سياسة الاختيار في فرص الترقية مستقبلاً.
- الارتفاع المتزايد في تكاليف العمالة يجعل من الضروري التركيز على اختيار أنسب المهارات الإنسانية التي تتلاءم مع الوظائف الزائدة والعمالة الناقصة في بعض القطاعات.
- يؤثر فشل سياسة الاختيار كثيراً على مستوى الكفاءة الإنتاجية للمنظمة.
- ترجع كثير من مشكلات العمالة إلى سوء سياسات الاختيار والتعيين المتبعة في المنظمة.

رابعا . ما هي معايير الاختيار؟

تعتبر معايير الاختيار هي الخصائص والمواصفات التي يجب توافرها في المرشح لشغل الوظيفة بمستوى معين "أو بنسبة معينة"، وهذه الخصائص والمواصفات تكون مستمدة من تحليل الوظائف بغرض الحصول على مستويات عالية من الأداء في تلك الوظائف، وهذه المعايير يتم تجميعها في خصائص معينة، وهي:

1- مستوى التعليم: تتطلب كل وظيفة من الوظائف مستوى معيناً من التأهيل العلمي،

وتقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد المستوى العلمي المطلوب قبل الإعلان عن شغل الوظائف.

2- الخبرة السابقة: يفضل معظم أصحاب الأعمال الأفراد الذين لديهم خبرة سابقة بالعمل

الذي سيلتحقون به؛ لأن هذه الخبرة السابقة تجعل ممارسة العمل أمراً سهلاً بالنسبة لطالب الوظيفة، كما أنها تعتبر مؤشراً لإمكانية نجاح الفرد في عمله.

3- الصفات البدنية "الجسمانية": تتطلب بعض الوظائف صفات جسمانية معينة كالطول،

أو قوة الذراع واليدين أو بعض الصفات التي تتعلق بالاهتمام بالمظهر والأناقة في الملابس مثل العاملين في مجال المبيعات أو التسويق.

4- الصفات الشخصية: وتشير الصفات الشخصية إلى نمط شخصية الفرد مثل الحالة

الاجتماعية، ومن البيانات التي تشير إلى الشخصية أيضاً العمر.

5- المعرفة السابقة بالشخص:

تلعب المعرفة السابقة بالشخص دوراً هاماً في اتخاذ قرار الاختيار، فبمراعاة الاشتراطات السابقة،

فإنه عند تقديم المتقدم للعمل إلى إدارة الموارد البشرية من خلال أحد المعارف أو الأصدقاء أو

الأشخاص الموثوق بهم، فإنه لا شك تكون فرصة أفضل من شخص آخر استوفى الشروط السابقة بنفس المستوى. (17)

رابعاً . مراحل عملية الاختيار:

ترتبط عملية الاختيار بالعمليات السابقة لإدارة الموارد البشرية، فمن الطبيعي أن يتم الاختيار بعد عملية تخطيط الموارد البشرية وعملية الاستقطاب، لذلك تتطلب عملية الاختيار القيام بإجراءات أو خطوات معينة؛ حتى يتم اتخاذ قرار باختيار أحد المرشحين للاختيار، وهذه الخطوات هي:

المرحلة الأولى المقابلة المبدئية: تعتبر المقابلة المبدئية بمثابة الخطوة الأولى التي يلتقي فيها كل من صاحب العمل أو من يمثله مع المتقدم للوظيفة، فعندما يتقدم أحد الأفراد للوظيفة فإن مدير أو أخصائي الموارد البشرية يجلس معه لدقائق قليلة، يكون الغرض منها التعرف على المتقدم، ويكون الهدف من هذه المقابلة هو استبعاد الأفراد الذين لا تتوافر فيهم الشروط اللازمة للتعيين.

ومن أهم المعايير التي يمكن استخدامها لاستبعاد المرشحين ممن لا ينطبق عليهم شروط شغل الوظيفة المعايير التالية: شرط (الجنسية . حسن السير والسلوك . عدم تطبيق أحكام جنائية على الشخص . عدم الفصل من الخدمة من منظمات سابقة . اجتياز الاختبارات الوظيفية . اللياقة الصحية).

المرحلة الثانية طلب التوظيف: يقوم طالب التوظيف في هذه المرحلة باستيفاء بيانات طلب التوظيف وذلك بغرض تقديم نفسه للشركة، وتهتم الشركة بطلب التوظيف؛ لأنه يساعدها على اختيار الأفراد المطلوبين، وطلب التوظيف يمكن أن يعطي بيانات عن الفرد تفيد في التنبؤ بمدى فاعلية الفرد في عمله، ويكون هذه الطلبات أساس الملفات الشخصية للمرشحين الذين اجتازوا بنجاح الاختبارات المقررة لشغل الوظائف الشاغرة، وهو من أخص وسائل الاختيار، ويتضمن بيانات عن الفرد مثل: (البيانات

17 - إدارة الموارد البشرية، د. أحمد ماهر. الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، 2004، ص 158

الشخصية، التعليم والمؤهلات، الاهتمامات في أوقات الفراغ، التاريخ الوظيفي للشخص "اسم المنظمة التي عمل بها من قبل".

المرحلة الثالثة اختبارات التوظيف: يقول ميشيل أرمسترونج: (يتكون اختبار الانتقاء من تطبيق إجراءات قياسية على من يخضعون للاختبارات وهي التي تتمكن من قياس إجاباتهم، والاختلافات في النتائج تمثل اختلافات في القدرات والسلوك)، ويقول الدكتور أحمد ماهر: (تستخدم الاختبارات كأحدى وسائل الاختيار في جميع الدول المتقدمة، ويتحدد الشكل المناسب لاختبارات التوظيف في ضوء المتطلبات الوظيفية)، ومن أهم أنواع الاختبارات ما يلي:

1- اختبارات الذكاء: تعد اختبارات الذكاء من الاختبارات النفسية الأقدم والأكثر استخداماً، حيث تقيس هذه الاختبارات المعارف، والمهارات، والاستعدادات الذهنية للفرد، ومن أهم القدرات العقلية ما يلي: الفهم اللغوي، والفهم العددي، وسرعة الإدراك والفهم، والتصور البصري، الطلاقة الكلامية، والاستنباط.

2- اختبارات شخصية و نفسية: تحاول الاختبارات الشخصية تقييم نوع شخصية المتقدم للتعرف على سلوكه، مثلاً هل هو شخصية عدوانية أو مثابرة... إلخ أو أنواع الشخصية، والصفات المهمة التي تصف الفرد مثل الانطوائية والاجتماعية، فتهدف هذه الاختبارات إلى قياس التصرفات التي تميز الفرد عن غيره.

3- اختبارات الأهلية والتحصيل "الأداء": يتم تصميم اختبارات الكفاءة للتعرف بإمكانية قيام الفرد بعمل ما أو مهمة خلال العمل يمكنها أن تغطي بعض المجالات مثل الكفاءة الكتابية، والكفاءة العددية والميكانيكية، والبراعة اليدوية والعقلية، وقد تكون على شكل اختبارات فردية موثوق بها، أو مجموعة من

الاختبارات مثل تلك التي تم تطويرها منذ عدة سنوات من قبل المعهد القومي البريطاني لعلم النفس الصناعي لاختيار الحرفيين.

المرحلة الرابعة: المقابلات: يتم في هذه المرحلة مقابلة المرشحين لشغل الوظيفة بشكل رسمي، من خلال مقابلات شخصية تعدها المنظمة، يتم من خلالها قياس قدرات المرشحين، وتهدف تلك المقابلات إلى الحكم عن قرب على مدى صلاحية المتقدمين لشغل الوظيفة، واختيار أكثرهم تطابقاً لشروط شغل الوظيفة، ومن الممكن أن تعتمد المنظمة على أنواع متعددة من المقابلات وذلك حسب الموقف، ويوضح الجدول الأنواع المختلفة للمقابلات الشخصية: (18)

نوع المقابلة	نوع الأسئلة	الاستخدامات
--------------	-------------	-------------

18 - إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، د. عادل محمد زايد، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2002. ص 276

يمكن استخدامها في مقابلة المرشحين لشغل المناصب الإدارية العليا، أو عند الرغبة في إعطاء المرشح فرصة للتحدث عن نفسه.	تحدد الأسئلة خلال المقابلة.	غير المخططة
يمكن استخدامها في الحالات التي يكون فيها عدد المتقدمين لشغل الوظيفة كبير، وبالتالي يمكن المقارنة بينهم واستبعاد غير اللائق.	قائمة أسئلة محددة من قبل، توجه إلى كل المرشحين.	المخططة
مناسبة في الحالات التي ترغب فيها المنظمة في تحقيق أهداف المقارنة مع السماح بحرية التعبير عن الذات.	خليط من الأسئلة المخططة وغير المخططة.	المختلطة
تستخدم لاختبار قدرات الفرد المنطقية وقدرته على تحليل وحل المشاكل تحت ظروف افتراضية.	أسئلة عن مواقف افتراضية يطلب من المرشح توضيح كيفية التصرف فيها.	السلوكية
تستخدم لقياس ردود فعل الفرد تجاه مواقف صعبة قد تتشابه مع ظروف العمل الطبيعية، خاصة في الحالات التي تتطلب التعامل مع الجمهور أو حل مشاكل العاملين أو العمل لساعات طويلة.	مجموعة من المواقف الصعبة غير المتوقعة تهدف إلى إثارة ردود فعل المرشح.	المواقف الصعبة

الجدول رقم 1: أنواع المقابلات الشخصية

المصدر: إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، د. عادل محمد زايد، كلية التجارة، جامعة

القاهرة، 2002، ص 276

المرحلة الخامسة: الكشف الطبي: وهي المرحلة النهائية للاختيار، وتهدف إلى التأكيد من صلاحية المرشح للوظيفة الناحية الطبية، ويتم الكشف الطبي على المتقدمين بواسطة جهات طبية متخصصة كالمستشفيات والأطباء المتخصصين، وذلك لوجود بعض الوظائف التي تتطلب التأكد من كفاءة الموظف، وبعد اجتياز الكشف الطبي يصدر قرار تعيين المرشح.

المطلب الثالث: التدريب

ويعرف باللغة الإنجليزية بمصطلح (Training) ، وهو عبارة عن مجموعة من النشاطات التي تساهم في تأهيل الأفراد من أجل القيام بعمل ما، ويعرف أيضاً بأنه تعليم الأشخاص من خلال توصيل المعارف النظرية والعملية لهم؛ حتى يمتلكوا كافة المهارات الكافية المرتبطة بمجال وظيفي، أو تعليمي معين.

يعد التدريب وسيلة من وسائل التعليم، وطريقة من الطرق المستخدمة في تحسين الأداء الخاص بالأفراد، سواء ضمن مجال عمل معين، أو في مناهج دراسية تحتاج إلى التدريب على مجموعة من المهارات التطبيقية، وهكذا يساهم التدريب في تحسين أداء الأفراد، وجعلهم أكثر ثقة ومعرفة أثناء استعدادهم لتطبيق كافة المعلومات التي حصلوا عليها واقعياً.⁽¹⁹⁾

خصائص التدريب:

هنالك مجموعة من الخصائص التي يتطلبها التدريب و هي كالتالي :

- ❖ يساهم في تنمية الأداء، فعندما يتدرب الأفراد على مهارات جديدة يساعدهم ذلك على تطوير أدائهم، وجعلهم أكثر قدرة على تحقيق النجاح.
- ❖ يوجه السلوك، أي أنه يساهم في وضع الأفراد على الطريق الصحيح، من أجل تحقيق النتائج المطلوبة منهم.

¹⁹ -المجلة العربية للنشر العلمي -الاصدار السادس - العدد اربع وخمسون تاريخ الاصدار: 2 - نيسان - 2023م،

❖ يزيد من الكفاءة الشخصية للأفراد، من خلال الحرص على تطبيق السلوك المناسب مع طبيعة العمل.

❖ التدريب نظام متكامل يتكون من مجموعة من الأجزاء والعناصر المترابطة تقوم بينها علاقات منفعة.

❖ التدريب عملية شاملة تشمل كل المستويات الإدارية في المؤسسة.

❖ التدريب عملية فنية تحتاج إلى خبرات وتخصصات محددة.

❖ التدريب يقلل من حالة التوتر الناجم عن نقص الخبرات والمهارات بالنسبة للأفراد العاملين في المؤسسة.

❖ التدريب يزيد من الولاء والانتماء للمؤسسة.

❖ النتائج المتوقعة من التدريب:

❖ توفير أعداد كافية من العاملين أصحاب المعارف والخبرات اللازمة لاداء الوظائف الحالية و المستقبلية.

❖ تحسين الإنتاجية.

❖ تطوير أو تعديل المهارات و القدرات.

❖ تغيير او تطوير سلوك.

❖ تحسين الرضا الوظيفي و علاقات العمل

❖ تخفيض حالات التأخر و الغياب.

❖ زيادة الولاء الوظيفي..

❖ تخفيض التكاليف.

❖ تحسين أسلوب الخدمة المقدمة للمواطنين

❖ مواكبة التطورات التقنية

❖ تخفيض معدل دوران العمل.

❖ تخفيض معدل إصابات العمل.

❖ رفع مستوى أداء الفرد.

❖ تحسين القدرات الأدائية للمتدرب في بيئة تتشابه الظروف التي تطلبها مسؤولياته الوظيفية

أهمية التدريب والتطوير في الموارد البشرية:

فيما يلي بعض الأسباب التي تجعل من المهم للشركات الاستثمار في برامج تدريب وتطوير الموارد

البشرية الجيدة :

1- زيادة الاحتفاظ بالموظفين:

سواء كان لديهم سنوات من الخبرة أو كانوا جددًا في الصناعة، غالبًا ما يعتمد الموظفون على شركاتهم للحصول على الدعم. يتضمن ذلك الدعم التدريب لضمان قدرة الموظفين على أداء واجباتهم بنجاح. فمن خلال تنفيذ برنامج جيد للتدريب والتطوير، يمكن للمنظمة إظهار التزامها تجاه موظفيها. وتساعد هذه الاستباقية في زيادة الاحتفاظ بالموظفين وتخفيض تكاليف إعادة التوظيف وإعادة التدريب

2- تحسين أداء الموظفين:

يعمل تدريب وتطوير الموارد البشرية على إعداد الموظفين النجاح من خلال مساعدتهم على بناء المهارات الأساسية، تقيس برامج التدريب والتطوير الجيدة التقدم المحرز وتطور الحلول لمعالجة

المجالات التي تحتاج إلى التحسين، مما يعني أن الجميع يحسنون أدائهم. وتشمل النتائج الإيجابية الأخرى للتدريب والتطوير القدرة على الوفاء بالمواعيد النهائية وتقديم عمل عالي الجودة يلتزم بأهداف الشركة ويزيد من رضا العملاء.

3-زيادة إنتاجية الشركة:

عندما يعمل الجميع بشكل أكثر كفاءة، فإنه يزيد من إنتاجية الشركة بشكل عام. تعمل العديد من برامج التدريب والتطوير في مجال الموارد البشرية على تقليل المهام العادية وتوجيه جهود الموظفين إلى المزيد من المساعي الإبداعية. يمكن أن يؤدي هذا الابتكار إلى أرباح أفضل من خلال زيادة رضا العملاء والتفوق على المنافسين، نتيجة لذلك، تشهد الشركة نمواً وتخلق فرصاً جذابة للموظفين مثل: الزيادة في المرتبات والمزايا الإضافية.

4-تحسين ثقافة الشركة:

تسعى برامج تدريب وتطوير الموارد البشرية عادة إلى خلق ثقافة شركة إيجابية فمن خلال فرض قيم مثل النزاهة والعمل الجماعي يمكن للشركة الترويج لنفسها كمكان جيد للعمل، والنتيجة هي سمعة طيبة بين عملائها والمهنيين الموهوبين الباحثين عن عمل.

5-استمرارية الموظف في العمل:

حيث أن الكثير من الموظفين يتعرضون لمسؤوليات تفوق قدراتهم وخبراتهم، فالشركات التي تقوم بتدريب الموظف بدورات تدريبية تضمن بقاء موظفيها وترفع من ثقتهم وتشجعهم على العمل، على عكس

الشركات التي تحمل موظفيها أعمال تفوق قدراتهم دون أن تسعى إلى تطوير وتدريب الموظف والذي قد يتسبب إلى ترك عمله أو فصله .

6- تقلل من الأخطاء المرتكبة والناجمة عن قلة الخبرة والكفاءة عند الموظفين:

حيث تقوم الدورات التدريبية بتدريب الموظفين لتفادي جميع أخطائهم المرتكبة في العمل، وتحسن وتحفز على العمل وتزيد من جودته والذي يؤثر إيجاباً على الأرباح والنوعية.

الافكار التطويرية التي تساعد على تطوير قسم الموارد البشرية و تساعد على تصين العمل وتحسين أداء الموظفين:

أولاً: يجب أن يكون هناك سجل لكل موظف المراقبة اداءه الوظيفي على مدى الربع الأول أو النصف الأول.

ثانياً: عمل تقييم الاداء لكل موظف المعرفة نقاط القوة ونقاط الضعف والدورات التي يحتاجها الموظف.

ثالثاً: وضع اهداف الإدارة الموارد البشرية لفترة زمنية محددة

رابعاً: اختيار افضل الكفاءات.

خامساً: اختيار الدورات الملائمة التي تتناسب مع كل شخص والتي منها تعالج نقاط الضعف ومنها تساعد على تدعيم نقاط القوة.

سادسا: تطبيق السياسات والاجراءات المعمول بها داخل الشركة على ان تكون معلنة لدى

الجميع.

سابعا: توفير بيئة عمل مناسبة تتناسب مع العاملين بالإدارة.

ثامنا : بناء روح المشاركة مع الجميع.

المطلب الرابع : ماهية تقييم الاداء

تحت اشراف إدارة الموارد البشرية، يقوم كل مدير في وظيفته بتقييم أداء مرؤوسيه . ويتم ذلك لأغراض عديدة قد تكون لمنح الحوافر . أو لتحديد من يحتاج الى تدريب ، أو لأغراض أخرى كثيرة . وبجانب تحديد هذه الأغراض ، يحتاج أي نظام متكامل لتقييم الأداء إلى تحديد كل المسؤولين والمشاركين في عملية التقييم وتحديد توقيت هذا التقييم . كما يحتاج الأمر أيضاً إلى تحديد المعايير التي سيتم على أساسها تقييم أداء العاملين ، ثم وضع هذه المعايير في وسيلة (أو طريقة) للتقييم . وبعد اجراء عملية التقييم يحتاج الأمر إلى اخبار المرؤوسين بنتيجة التقييم و أيضاً إلى تحديد أسلوب استخدام نتائج التقييم للمنظمة .

مفاهيم وأهمية تقييم الأداء:

يتعرض هذا الجزء لموضوعات هامة ، فيبدأ بتحديد ما هو تقييم الأداء ، ثم ينتقل الأمر إلى تحديد دور كل من إدارة الموارد البشرية في عملية تقييم الأداء ثم اهدافها، وأخيراً يتم تناول أسباب الفشل في

أنظمة تقييم الأداء⁽²⁰⁾

ما هو تقييم الأداء ؟

يعتبر تقييم الأداء أحد الوظائف المتعارف عليها في إدارة الأفراد والموارد البشرية في المنظمات الحديثة . وهذه الوظيفة ذات مبادئ وممارسات علمية مستقرة وتقييم الأداء هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين ويحتاج الأمر ، إذن ، أن يكون العاملون قد قضوا فترة زمنية في أعمالهم ، وبشكل يمكن من القيام بتقييم أدائهم خلالها..

ويطلق على تقييم الأداء مسميات أخرى مثل نظام تقييم الكفاءة ، أو نظام تقارير الكفاءة ، أو نظام تقييم العاملين. وأيا كان المسمى فهو يعنى تحديد مدى كفاءة العاملين في أدائهم للعمل.

1- دور إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين في تقييم الأداء:

تتركز مسؤولية المديرين التنفيذيين في الأداء الفعلي لوظيفة تقييم الأداء ، وفي اعطاء معلومات عن الأداء المرؤ وسيمهم . وهم قد يتبعون في ذلك نظاماً رسمياً ، ذا اجراءات معلنة ، واجراءات ، ونماذج . إلا أنه يجب التوضيح أن المدير التنفيذي مسؤول يوماً بيوم أن يتابع أداء مرؤوسيه ، وأن يقوم بتقييمه بشكل غير رسمي ، وأن يبلغ هؤلاء المرؤوسين بصورة ودية عن أى تقدم أو تقصير في أدائهم للعمل . أما إدارة الموارد البشرية ، فهي مسئولة عن تصميم النظام، والاشراف على تنفيذه ، وذلك من خلال توزيع الاستمارات الخاصة بالتقييم ، ومتابعة المديرين في عملية التقييم ، وتدريبهم على هذا التقييم ، والحصول

²⁰ - إدارة الموارد البشرية، د. أحمد ماهر. الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع 2004، ص 283

على نتائج التقييم ، وتحليلها ، ومراجعة دقة التقييم الذي قام به المديرون التنفيذيون ، وتصحيحه إن لزم الأمر والاحتفاظ بالنتائج لاستخدامها في القرارات الإدارية المختلفة⁽²¹⁾

أهداف إدارة الأداء

هناك ثلاثة أهداف أساسية لإدارة الأداء هي الأهداف : الاستراتيجية، والأهداف الإدارية، وأهداف التنمية .

الأهداف الاستراتيجية: من أهم أهداف إدارة الأداء هو هدف الربط بين أداء العاملين وبين أهداف المنظمة الاستراتيجية، إن أفضل الطرق لتنفيذ الاستراتيجيات هي تحديد النتائج والسلوكيات وتحديد خصائص العاملين القادرين على وضع الاستراتيجية موضع التنفيذ يلي ذلك تصميم نظم القياس والتغذية العكسية التي تساعد على أداء السلوك الوظيفي الذي يحقق أهداف المنظمة وفي الحياة العملية فإن العديد من المنظمات تغفل أهمية هذا الهدف حيث يتم الربط مباشرة بين إدارة الأداء وبين الأهداف الاستراتيجية للمنظمة⁽²²⁾

الأهداف الإدارية: تعتمد المنظمات إلى حد كبير على المعلومات الناتجة عن إدارة وتقييم الأداء في اتخاذ العديد من القرارات الإدارية مثل تحديد الأجور والمكافآت، وتحديد الاحتياجات التدريبية، والاختيار والتعيين وبرغم أهمية الأهداف الإدارية المرتبطة بعمل إدارة الأداء، إلا العديد من المديرين يرون أن عملية تقييم الأداء هي "شر لا بد منه" وأكثر من ذلك فإن العديد من المديرين يكره عملية تقييم الأداء لأنها تؤثر بشكل مباشر على مستقبل الفرد الوظيفي وتبدو هذه الظاهرة واضحة خاصة في الحالات التي

²¹ - إدارة الموارد البشرية، د. أحمد ماهر. الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع 2004، ص 284

²² - إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، د. عادل محمد زايد، كلية التجارة، القاهرة، مصر، 2003، ص 337

يكون فيها أداء الموظف ضعيف ويضطر المدير إلى إبلاغ الموظف بذلك وقد يدفع ذلك العديد من المديرين إلى التساهل في علمية تقييم الأداء مما قد يؤثر سلبا على أداء العاملين في المستقبل، ومن ثم على أداء المنظمة ككل ومن هذا المنطلق فإنه لا بد أن تولي المنظمة عناية خاصة لعملية تقييم الاداء لما لها من نتائج إدارية هامة.

أهداف التنمية: الهدف الثالث لإدارة الأداء هو تنمية مهارات وقدرات ومعارف العاملين، وفي الحالات التي لا يرقى فيها أداء العاملين إلى المستوى المطلوب، فإن هدف إدارة الأداء هو رفع مستوى أداء هؤلاء العاملين، وغالبا ما يتم تحديد جوانب القصور في الأداء الوظيفي من خلال جلسات تقييم الأداء التي يعقدها المدير مع العاملين، ومن الطبيعي ألا يقتصر هدف إدارة الأداء على تحديد جوانب القصور الوظيفي فقط، بل يمتد أيضا ليشمل المسببات التي أدت إلى حدوث هذا القصور مثل دوافع العاملين أو بعض المتغيرات التنظيمية الخارجة عن إرادة العاملين⁽²³⁾

قد يشعر العديد من المديرين بعدم الرغبة في مناقشة جوانب القصور الوظيفي للعاملين بصفة دورية فبرغم أهمية هذه المناقشات إلا أنها قد تفسد الكثير من علاقات العمل اليومية وغالبا ما تؤدي إلى نتائج عكسية نظرا للتأثير المحتمل على معنوية العاملين وفي الحياة العملية قد يلجأ المدير إلى إعطاء تقييم مرتفع لكل العاملين رغبة منه في تلافي الصراع الذي يمكن أن يحدث في حالة مناقشة جوانب القصور الوظيفي للعاملين غير أن مثل هذا التصرف قد يؤثر سلبا على أهداف تنمية السلوك الوظيفي للعاملين وخلاصة القول إن نظام إدارة الأداء الفعال هو ذلك النظام الذي يستطيع أن يساهم في تحقيق الأهداف

²³ - إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، د. عادل محمد زايد، كلية التجارة، القاهرة، مصر، 2003، ص338

الاستراتيجية للمنظمة، وأن يزود الإدارة بأسس اتخاذ القرارات في العديد من المجالات الإدارية، وأن يساهم بشكل مباشر في تحسين أداء العاملين⁽²⁴⁾

الفشل في أنظمة تقييم الاداء :

تعانى كثير من المنظمات ، كما يعاني المديرون من مشاكل خاصة بعملية تقييم الأداء ، الأمر الذي قد يؤدي إلى فشل أنظمة تقييم الأداء . ويمكن تقسيم مشاكل تقييم الأداء إلى قسمين : القسم الأول خاص بمشاكل أنظمة تقييم الأداء ، والقسم الثاني خاص بالمديرين القائمين بعملية التقييم.

أولاً - مشاكل أنظمة التقييم: تعاني بعض المنظمات من مشاكل ترجع إلى نظام تقييم الأداء ذاته ، و من أهم هذه المشاكل:

- 1-عدم دقة معايير التقييم ، وعدم قدرتها على التعبير عن الأداء
- 2-عدم وجود تعليمات سليمة وكافية في أسلوب التقييم.
- 3- عدم دقة درجات القياس (مثل ممتاز وجيد و متوسط و ...) في التمييز بين العاملين.
- 4- عدم وضوح العلاقة بين إدارة الأفراد والمديرين التنفيذيين، وعدم وضوح وظيفة كل منهما في هذا المجال.

ثانياً - مشاكل المديرين القائمين بالتقييم :يواجه المديرون مشاكل خاصة بهم في عملية التقييم ، ومن أهمها ما يلي:

²⁴ - إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، د. عادل محمد زايد، كلية التجارة، القاهرة، مصر، 2003، ص339

1- ميل المدير الى التعميم . وهو أن يتأثر بصفة وحيدة في أداء المرؤوس ، تجعله يعممها على باقى صفات الأداء . أو أنه يتأثر بالأداء العام والكلى للمرؤوس ، فيميل الى تقييم كل جوانب ومعايير الأداء بنفس القيمة.

2- عدم فهم معايير التقييم فمعايير مثل المبادأة ، والتعاون قد تكون غامضة في معناها.

3- عدم فهم مقياس التقييم فإذا كان المقياس جداً وجيد ومقبول ومتوسط وضعيف ، فما هو معنى كل درجة ؟ وماهي حدودها ؟ . الأمر قد يكون غير مفهوم أو أن فهمه يختلف من مدير الآخر .

4 - التساهل ، أو التشدد ، أو التوسط . يميل بعض المديرين إلى اعطاء تقديرات عالية ، أو تقديرات منخفضة ، أو تقديرات متوسطة . ويعتبر ذلك نوعاً من عدم الدقة.

5 - التحيز الشخصي . يميل بعض المديرين إلى التحيز إلى من يفضلونهم من المرؤوسين وقد يرجع ذلك للقرابة ، أو الجنس ، أو التشابه في الصفات ، أو . الصداقة ، أو الميل الشخصي للمرؤوسين⁽²⁵⁾.

المبحث الثالث: النظام البشري والحوافز في المؤسسة.

تعد الوظيفة الأولى، والأكثر أهمية لدائرة القوى البشرية، هي تحسين درجة الموازنة بين الأفراد والوظائف، إضافة إلى مهمة تقييم أدائهم ووضع الأسس والمعايير الخاصة بتحفيزهم وإيجاد المناخ الملائم لإطلاق إبداعاتهم الفردية والجماعية.

²⁵ -إدارة الموارد البشرية، د.أحمد ماهر. الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع 2004، ص 287

وحتى يؤدي العامل البشري الدور المطلوب منه في رفع إنتاجية العمل، وتحقيق المردودية الكافية، فقد حاول المختصون بالإدارة، وضع طرق وقواعد تسمح بذلك، كوضع نظام للمكافآت للأفراد الذين يصلون إلى تحقيق نسبة الإنتاجية. ومع تطور الأبحاث، وتغير الواقع، أوجد الباحثون عدة أنواع من المحفزات، وأصبحت نظرية الحوافز مرتبطة بسلوك الإنسان وقيمه، وغيرها من الجوانب المعنوية، وهذا ما سوف نتعرض له من خلال هذا المبحث وذلك من خلال ثلاثة عناصر أساسية في الموضوع، وهي الحاجات، الدوافع، والسلوك في مطلب أول، ثم الحوافز وعلاقتها بالعمل في مطلب ثان، نصل إلى القيم الثقافية، وارتباطها بالسلوك في مطلب ثالث، ولا يجب أن نتطرق إلى إحداها في غنى عن الأخرى.

المطلب الأول: الحاجات والدوافع والسلوك.

يلعب سلوك الفرد دورا هاما في التأثير على أداء وسلوك المنظمة (المؤسسة) ككل، فسلوك الفرد يعتبر الحجر الأساسي الذي يبني عليه سلوك المؤسسة، فالتصرفات والأنشطة التي يقوم بها الفرد في المؤسسة، وانتظامه في العمل، واتصاله بالآخرين.

ولقد عرف السلوك بأكثر من تعريف، ويقصد به بوجه عام أنه عبارة عن الاستجابات الحركية والعددية، أي الاستجابات الصادرة عن عضلات الكائن الحي، أو عن الغدد الموجودة في جسمه، فحسب هذا التعريف فالسلوك الإنساني يعبر عن مختلف حركات الإنسان الظاهرية، وكذا مختلف الأنشطة الباطنية مثل التفكير والإدراك وغيرها.

وكما أن المفاهيم والمعلومات المكتسبة خلال حياة الفرد تؤثر إيجابيا أو سلبيا، فيما اكتسبه الفرد وما

يوجد فيه غريزيا أو فطريا.

كان "برنارد" من أوائل الكتاب الذين أظهروا أهمية وقابلية الفرد للتغيير في مكان العمل فهو يقول

مثلاً، إن أحد العناصر الرئيسية للتنظيم هي رغبة الأفراد للإسهام بجهودهم الفردية في

النظام التعاوني، ويضيف أن الفرد هو دائماً العمل الاستراتيجي الأساسي في التنظيم بصرف النظر عن

تاريخه والتزاماته، يجب أن يحث على التعاون، وألا يكون هناك تعاون مستمر.

كما أن سلوك الفرد يرتبط بمجموعة من العوامل الداخلية والخارجية:

العوامل الداخلية، أو القوى الداخلية للسلوك: هي تلك التي تتمثل في العوامل الشخصية، إذ تؤثر

العوامل البيولوجية على خصائص شخصية الفرد من خلال مؤثرين:

بدءاً من تأثير العامل الوراثي على خصائص الفرد، أما المؤثر الداخلي الثاني فيتمثل في تأثير

بعض العوامل الجسدية الفسيولوجية بدءاً من عامل الذكاء، وتأثير المشاعر بدورها على الشخصية.

- **العوامل الخارجية:** وهذا النوع من العوامل يشمل مجموعتين، إحداهما تمثل العلاقات المباشرة التي يوجد

داخلها الفرد في الأسرة، أو المؤسسة، وعلاقاته مع مستويات الإدارة في المؤسسة.

أما النوع الثاني فيتمثل في العوامل الثقافية على كل من شخصية الفرد، والديناميكية والتفاعل الاجتماعي

بالتقييم.

وهكذا مكونات السلوك الداخلية والخارجية تعمل في مجموعها على توجيه نشاطات وحركات الأفراد

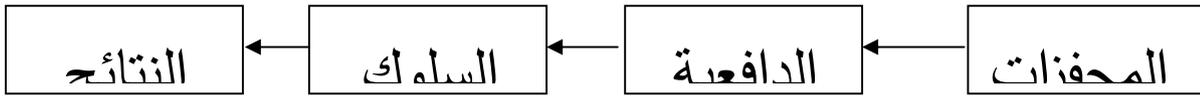
والجماعات داخل المؤسسة، وتعتمد على هذه المكونات في معرفة ومتابعة سلوكهم وتستعمل في العمل

تقديرها مسبقاً.

وعليه يتبين أن السلوك يتحدد تبعاً لذلك بعاملين أساسيين الأول ينبع من داخل الفرد وهو ما يعرف

بالدافع Motive، والثاني موجود خارج الفرد ويتمثل بالعوامل المحيطة به والمؤثرة في سلوكه والتي تعرف

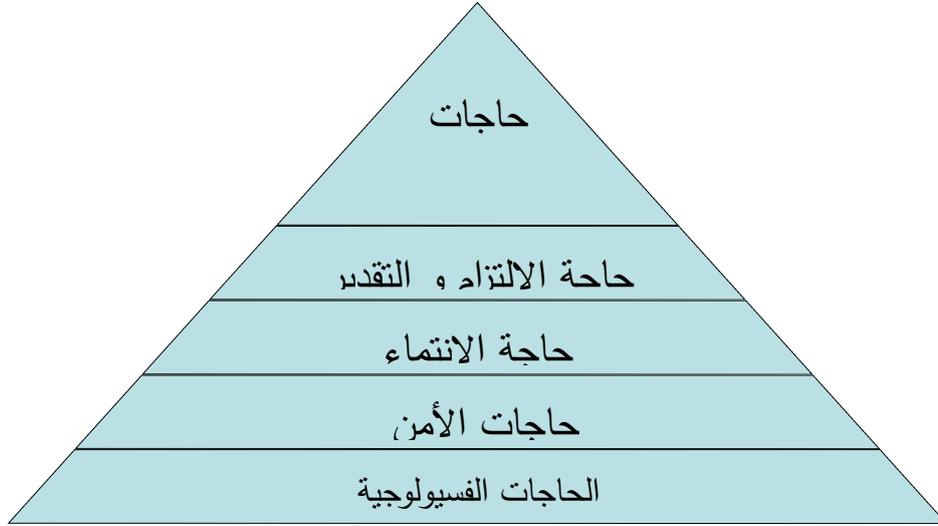
بالحوافز وتمثل مثيرات للسلوك الذي تترتب على ممارسة نتائج، والشكل التالي يظهر بأن الحوافز تمثل مثيرات تدفع باتجاه سلوك معين يقود إلى نتيجة معينة:



الشكل رقم 01: العلاقة بين الحوافز و السلوك

المصدر: كامل المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم واسس الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للنشر و الطباعة والتوزيع، عمان، الاردن، ص76

ويتأثر السلوك الإنساني بالحاجات التي يريد الفرد إشباعها، فهي محور أساسي لتوجيه سلوكه الذاتي، وتتفاوت الحاجات في درجة تأثيرها في السلوك الذاتي للفرد من خلال أهميتها النسبية، فخلال فترات التغيير الجوهرية تظهر الانفعالات العميقة وحالات القلق، كما يمكن دافع الفرد لقيامه بالبحث عن عمل في مجموعة من الحاجات والرغبات المستمرة والتي يعبر عنها بسلوكياته (والمتمثلة في البحث عن العمل) محاولة لإشباعها، ويمكن اختصار هذه الرغبات في سلم الحاجيات أو هرم ما سلو الآتي:



الشكل رقم -02- : هرم ماسلو

المصدر: خالد عبد الرحمان الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر و التوزيع،

الاسكندرية، مصر، 1997، ص94

- الحاجات الفسيولوجية و حاجات الأمان، فإن الأولى تعمل على الحفاظ على الفرد، والمحافظة على نوعه، أما الثانية في اقتصاديات السوق الشديدة التعقيد اليوم، تعني كلمة "مضيئة" الإعاشة وبالتالي فإن توقع فقدان العمل بما قد يلزمه من فقدان المسكن والتأمين الصحي، قد يفجر الخوف في قلوب معظمنا.

أما الصف الثاني فيتمثل في حاجات الاندماج والانتماء الاجتماعي، فقد حلت التكنولوجيا محل الجغرافيا كقوة أساسية في حياتنا، تبقى المؤسسة واحدة من الفرص الحقيقية القليلة لإشباع هذه الحاجة من خلال تحقيق وتقدير الذات، والأداء وتعلم الأفراد البالغين، والسببية والارتباط بين الجهد المبذول والنتائج (المخرجات) .

وقد قام ماسلو بدراسة حاجات معينة وحاول تفسير السلوك عن طريق إتباع هذه الحاجات. والإنسان بطبيعته إذا قام بإشباع حاجات سوف تظهر لديه رغبات أخرى وهذا ما مثله هرم ماسلو، وإن عملية الإشباع تبدأ من القاعدة وكلما أشبعنا حاجة نبحت عن إشباع المستوى الأعلى، وبالتالي بعد الحصول على الحاجات القاعدية والأمن فسوف يبحث الفرد عن الانتماء الاجتماعي وهذا سيحققه بنفسه وبمساعدة الآخرين له سواء داخل المؤسسة بخلق علاقات عمل جيدة مع الأفراد الآخرين أو في العائلة وبين الأصدقاء.

وتعتبر هذه الحاجات الثلاثة السفلى من هرم ماسلو محققة تماما لأنها كانت تأخذ بعين الاعتبار عند قيام مديري أو مسيري الموارد البشرية في المنظمات سابقا بوضع منظومة الحوافز فبالإضافة إلى أجر العامل فكانت تستخدم مجموعة من الحوافز لتشجيعه على تقديم الأكثر والأحسن.

وقد قام ماسلو بدراسة حاجات معينة وحاول تفسير السلوك عن طريق إتباع هذه الحاجات، وقامت نظريته على مبدأ تدرج الحاجات، وأسند في هذه النظرية على أن هناك مجموعة من الحاجات التي يبتعد بها الفرد، وتعمل كمحرك ودافع للسلوك. ولذا يعتبر سلم "ماسلو" للحاجات من أهم تقسمات الحاجات المستعملة بكثرة لدى المتخصصين في الإدارة، إلا أنه لقد تلقى عدة انتقادات .

الدوافع: وقد حظي موضوع الدوافع باهتمام العديد من المختصين، في شتى حقول المعرفة الإنسانية، لما تتسم به الدوافع من أهمية أساسية في توجيه السلوك الإنساني لتحقيق نجاح المؤسسة.

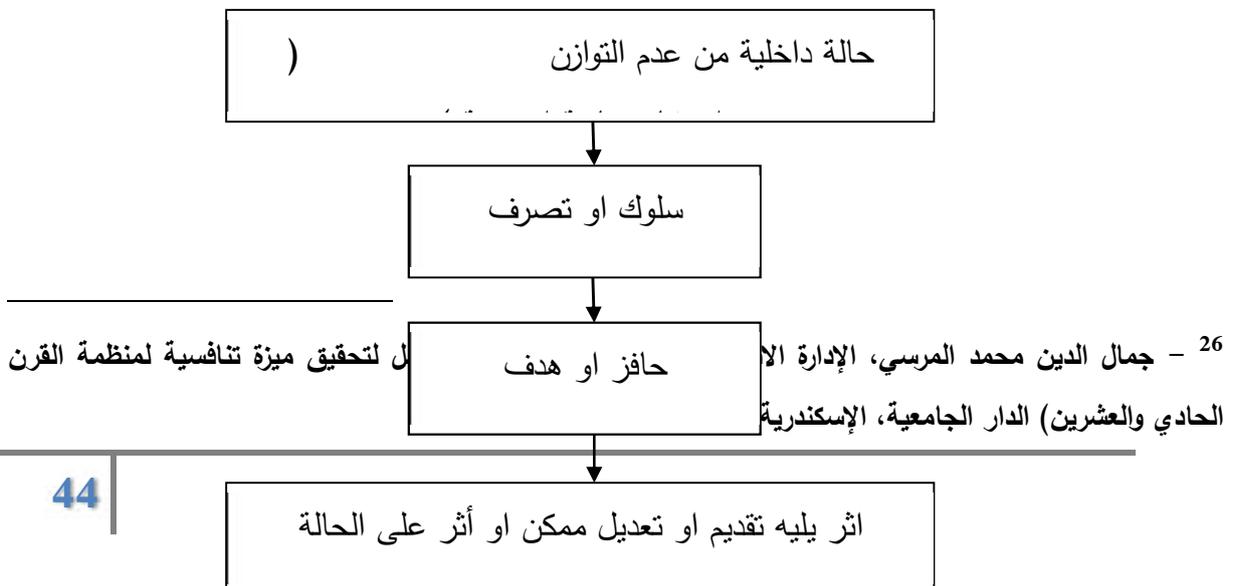
ولذا تعرف الدافعية بأنها العملية التي تتسم بالتعقد، والدافع يمثل قوة داخلية لدى الفرد يعمل على

26

توجيه السلوك في اتجاه معين وبقوة معينة ().

فمهما اختلفت التعريفات للدوافع لدى المتخصصين، فهم يتفقون على دوره الأساسي في إثارة سلوك معين، وكل إنسان له عدد من الحاجات، وهذه الأخيرة تتنافس فيما بينها، والحاجة أو الدافع الأقوى هو الذي يحدد السلوك.

وهناك تعريف آخر للدافعية العاملين بأنها، رغبة الفرد في إظهار المجهود اللازم لتحقيق الأهداف التنظيمية، بحيث يمكن ذلك الجهد من إشباع احتياجات هذا الفرد، ويتضمن هذا التعريف ثلاثة مكونات هي: الجهد، الأهداف التنظيمية، الحاجات الفردية، وذلك على النحو التالي الذي يبينه الشكل الآتي:



الشكل رقم 03 : نموذج مبسط لعملية الدافعية

المصدر: ثابت عبد الرحمان ادريس، الادارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2010، ص343

تعتبر الدافعية محصلة تفاعل مجموعة عوامل ذاتية، أي تتعلق بالفرد ذاته وعوامل خارجية، والتي تحدد اتجاه السلوك لمدى زمني معين.

وإذا سارت الأمور على النحو المأمول فإننا في موقع أفضل لتنمية الدافعية لدى العاملين، ويمكن تقسيمها بشكل عام إلى الدوافع الأولية والثانوية.

الدوافع الأولية: على الرغم من عدم اتفاق شامل بين علماء النفس على تقسيم موحد للدوافع، إلا أنهم لم يختلفوا من حيث وجود دوافع مكتسبة تفرزها طبيعة التفاعلات النفسية والتي سميت بـ "الدوافع الفيزيولوجية أو الفطرية أو الأولية"، وأما الدوافع الثانوية فهي من الدوافع المؤثرة في دراسة سلوك الإنسان في المجتمع الحديث، ولكي يكون الدافع ثانويا لابد أن يكون مكتسب من خلال التفاعلات البيئية التي أفرزتها في توجيه سلوك الأفراد.

ومما لا شك فيه أن الدوافع بأنواعها المختلفة تحدد سلوك الأفراد نحو أداء عمل معين، وقد أشار "هلكاردوانكسون" في هذا الخصوص إلى معنوية الاستدلال على الدوافع الإنسانية من خلال ملاحظة سلوك الفرد وذلك لعدة أسباب منها :

1 - يختلف التعبير عن الدوافع المتشابهة عن أداء سلوك مختلف الأفراد

2 - قد تعبر الدوافع المختلفة عن أداء سلوك مختلف الأفراد.

3 - قد تعبر الدوافع المختلفة عن أداء سلوك متشابهة للأفراد.

4 - يمكن للدوافع أن تتخذ أشكالاً متصلة لتحديد السلوك الإنساني.

5 - يمكن أن يعبر السلوك الواحد عن مجموعة من الدوافع المختلفة.

ولذلك يمكن القول بأن الدوافع غالباً ما تنطوي على العديد من الجوانب التي تتسم بالتعقيد الكبير في دراسة أبعادها وتحديد الجوانب المتعلقة بها، إذ لا يمكن إيجاد العلاقة البسيطة والمباشرة التي يمكن التنبؤ بها، بشكل دقيق بين الدوافع والسلوك، ولكن تبقى الدوافع تلعب دورها الكبير في صياغة معالم السلوك الإنساني في المؤسسة، ودورا أساسيا في تمكين الفرد من تحقيق أهدافه و إشباع حاجاته المتتابة والمتنوعة.

المطلب الثاني: الحوافز والعمل في المؤسسة:

لم تكن نظريات دوافع العمل حديثة العهد بل إنها مرت خلال مراحل متعاقبة من التطوير، فقد اقترن أشهرها ظهورا وانتشارا، إذ كانت جهود "فريدريك تايلور" أول محاولة جادة، فلقد وجد عند دراسته لحركة العمال وقيامهم بمهامهم في العمل، أن العامل منهم، عند استعمال نظام الأجرة بالساعة، يحتفظ بطاقة كافية بعد يوم كامل من العمل، تكفيه لبناء بيت لنفسه في مدة سنة أو سنتين.

وتتمثل الحوافز بصفة عامة في الأساليب التي يعتمد عليها المدير للتأثير في سلوك الأفراد العاملين، ومن تم توفير أسباب قوية لديهم للعمل بحماس وتحقيق النتائج المطلوبة للمؤسسة، أي أنها الأساليب التي تحث العاملين على العمل المستمر ومن تم جعلهم ينهضون بعملهم، وحتى تقترب أكثر من طبيعة ونوعية الحوافز التي تعبر في أبسط معانيها عن ما يحصل عليه الفرد في المؤسسة مقابل عمله فيها، وسنحاول عرض بعض أنواعها: الحوافز المالية والحوافز غير المالية.

فالحوافز المالية تحتل موقعا أكثر أهمية لدى العاملين الشباب الذين يسعون لتكوين عائلة قياسا بالعاملين الآخرين الأقدم، الذين وصلوا تقريبا إلى المستوى الطموح.

كما يعتبر الحافز المالي مهم في جذب العناصر الكفوة للمؤسسة، ولذلك تتنافس المؤسسات في حدود الإمكان، وتمثل أهمية هذا الأخير عندما تسعى المؤسسة لدفع رواتب مكافأة حسب سن الخدمة، أو حسب المواقع الوظيفية بغض النظر عن مستوى الأداء، وتزداد أهميته إذا كانت الحوافز الإضافية المدفوعة للعاملين من قبل المدير تؤلف نسبة مهمة مما يستلمونه والعكس صحيح.

وبالمقابل الحوافز غير المالية عند تطبيقها على جميع الأفراد، سواء من كان يعمل منهم على أساس الزمن، أو على أساس القطعة، أو بمكافأة تشجيعية، ومن الطبيعي أن تعمل الإدارة أولا على توفير

مستويات المعيشة المناسبة للأفراد، وحتى يكون لهذه الحوافز غير المالية أثرها الفعال فيهم، نوجز حوافز

27

أخرى تخلو من العامل النقدي ونذكر من بينها ():

- الشعور بالاعتزاز بالعمل.

- الشعور بالرضا الناتج عن تقدير العمل بكفاءة

- الشعور بالمسؤولية، وبالولاء نحو المشروع

والحوافز بمختلف أنواعها، تهدف من وراء استعمالها إلى ربط حاجات المؤسسة بحاجات الفرد انطلاقاً من اختلاف أنماط الناس عن بعضها، واختلاف الدوافع بين الأفراد والفرد الواحد بين أزمنة مختلفة، وبدون التطرق إلى مشكل الاستخدام الأمثل للفرد في المؤسسة، فنلاحظ ابتداءً من تايلور ومن تبعه، فقد تم التركيز على إنتاجية العمل، وربطها بمجموعة من العوامل منها أساليب تحليل العمل، وتحسين ظروف العمل، ووضع شروط للتعيين والاهتمام بأنظمة الأجور، وتخطيط

المسار الوظيفي، وهي ما أصبحت تعرف بالحوافز ولها ارتباط مباشر وغير مباشر بالعمل ومردوديته ونوعيته، وكذلك بالعامل وسلوكه، وهو العنصر المتحرك في نشاط المؤسسة، وأن استخدام التحفيز وأنظمة المكافآت يعتبر واحداً من أساليب تأمين التزام العاملين بأهداف المؤسسة ومخططها وسياستها، وإن فشل المؤسسة في ذلك بصورة حكيمة ومناسبة يؤدي إلى تعثر عملية التنفيذ وإخفاق المؤسسة في الوصول إلى أهدافها.

²⁷ - سعيد ليس عامر، علي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، وايد سيرفيس للاستشارات والتطور

وكما يهدف نظام الحوافز عادة إلى التأكد من وجود توافق بين ما يطلبه التنفيذ الفعال للخطط الإستراتيجية والحاجات والمطالب المشروعة للعاملين في المؤسسة الذي يقومون بالتنفيذ، وفق أساليب مساعدة على تنفيذ النظام ومنها: أسلوب معدل العوامل، وأسلوب التقييم على المدى البعيد، وأسلوب التقييم بناء على مستويات الإنفاق الإستراتيجي والذي تظهر آثاره في المستقبل.

المطلب الثالث: جمع البيانات

على الرغم من وجود العديد من مداخل التقييم، واستخدام أدوات متنوعة، والاعتماد على افتراضات متعددة، إلا أن إدارة الموارد البشرية لم تنزل صعوبات أمام نجاحها في استخدام المداخل الحالية.

وتقوم البيانات التي يتم تجميعها أثناء برنامج الموارد البشرية بقياس ردود الفعل والرضا في المستوى الأول والتعلم في المستوى الثاني، فالقيام بتجميع البيانات أثناء تطبيق برنامج الموارد البشرية يضمن اتخاذ الإجراءات التصحيحية، كما يضمن أن العملية قد تم تعديلها بما يحافظ في المسار الصحيح لها، أما بالنسبة للمستوى الثاني فهي ضرورية لإرجاع الأثر الفوري وتحقيق النجاح لبرنامج الموارد البشرية. وهناك العديد من الطرق التي يتم بها جمع البيانات ومنها:

- مسوحات المتابعة لقياس المساهمين.

- استقصاء المتابعة لقياس رد الفعل والكشف عن بعض القضايا الخاصة ببرامج الموارد البشرية.

- الاختبارات المستخدمة لقياس مدى التعلم (تحقيق المعرفة أو تعزيز المهارات)

- المقابلات لقياس رد الفعل وتحديد مدى تطبيق برنامج الموارد البشرية.
 - خطط العمل لتوضيح مدى التقدم في التطبيق في الوظيفة، وأيضاً مدى التأثير المحقق.
 - مراقبة أداء العمل لتوضيح التحسن في سجلات الأداء والبيانات التشغيلية.
- إن التحدي الهام في عملية جمع البيانات هو اختيار الطريقة المناسبة للموقف وللبرنامج في إطار قيود ومحددات الوقت والميزانية، لأن من خلالها نستطيع قياس حجم التحسن المرتبط بالبرنامج، وبالتالي تتعكس نتيجة ذلك على دقة ومصداقية العائد على الاستثمار الذي تم

28

حسابه ()

ولقد استخدمت المؤسسات استراتيجيات عديدة مع هذه القضية الهامة منها:

- مجموعة إرشادية في المشاركين في برنامج الموارد البشرية يتم مقارنتها مع مجموعة غير مشاركة في البرنامج بهدف حصر التأثير.
- استخدام مسارات التوجهات لتوضيح قيم لمخرجات معينة، ثم مقارنة النتائج مع البيانات الفعلية بعد برنامج الموارد البشرية.
- استخدام أحد نماذج التنبؤ لفصل مؤثرات الموارد البشرية عندما تكون العلاقات الرياضية بين متغيرات المدخلات والمخرجات معروفة.

²⁸ - سعاد نايف برنوطي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الاردن، الطبعة الاولى، 1997. ص

وعليه يتم تحسين عمليات الموارد البشرية اعتماد على توفر البيانات التي تم جمعها أثناء برنامج الموارد البشرية، والتحليل الشامل لهذه البيانات، لأنها قاعدة أساسية تساعد على إحداث التغيير في عمليات الموارد البشرية، واتخاذ الإجراءات التصحيحية لها أثناء برنامج الموارد البشرية. هذا بالإضافة إلى ما توفره هذه البيانات من مساعدة في تحسين مدخلات الموارد البشرية في المستقبل.

خاتمة الفصل

تناولنا في هذا الفصل مفهوم إدارة الموارد البشرية كما تُعتبر القلب النابض في كافة أنشطة المنظمة، حيث تتمثل قيمتها الأساسية في الأفراد الذين يُعتبرون أهم وأعلى أصول المنظمة. كما قدمنا نظرة تاريخية لتطور إدارة الموارد البشرية، مما أظهر الارتقاء المستمر لهذا المجال وتحوله إلى وظيفة إدارية شاملة تغطي جميع سياسات المورد البشري داخل المنظمة، ولذلك امتد دور إدارة الموارد البشرية وأصبح لها أهداف تسعى لتحقيقها وهي تمثل نظاما فرعيا لنظام أهداف المنظمة ككل، وحتى تحقق هذه الأهداف فهي تقوم بمهام جعلتها تحتل مكانة تنظيمية مميزة في العصر الحديث، وظهرت وظائف ونشاطات أخرى أهمها: الحصول على الموارد "البشرية"، تنميتهم، والحفاظ عليهم، وبدأت تأخذ اتجاهات واضحة في توجيه الموارد البشرية نحو الأعلى .

ومع ذلك، لا يقتصر دور إدارة الموارد البشرية على مجرد العناية بالعاملين، بل يتعلق بتحسين المردودية والكفاءة والفعالية للمؤسسة بشكل مباشر وغير مباشر. فالعوامل التي تساهم في هذه النقاط عادة ما تكون مرتبطة بشكل مباشر أو غير مباشر بالعاملين، وتؤثر على أدائهم. ومن خلال التركيز على تطوير وإدارة العنصر البشري بشكل فعّال، يمكن أن يساهم ذلك بشكل إيجابي في تعزيز الكفاءة والفعالية في العمل.

الفصل الثاني

التخطيط و تخطيط الموارد البشرية

تمهيد:

يشكل التخطيط عصبه الإدارة، فهو اللبنة الأساسية التي تُبنى عليها جميع المراحل الأخرى. يُمثل التخطيط ببساطة رؤية ثابتة للمستقبل، واستعداداً مسبقاً لمواجهة تحدياته. ويتطلب استشراف المستقبل تفكيراً عميقاً وتحليلاً دقيقاً لجميع العوامل المؤثرة، مع تصور شامل لما يمكن أو يجب أن يحصل. وهي تمثل حلقة الوصل بين مختلف جوانب الإدارة، وتساهم في تحقيق التكامل بين جميع وظائفها. يتم تنفيذ التخطيط في بيئة متغيرة تتطلب المرونة والتكيف مع التطورات والمستجدات الجديدة.

كما يُحدد التخطيط الإطار العام للعمل، ويوضح نوع العمل الذي يجب القيام به.

و هكذا حاولنا في هذا الفصل توضيح أهمية التخطيط في المؤسسة، وأنواع التخطيط بما في ذلك التخطيط في المؤسسة كنظام مفتوح الذي يعمل على تحقيق أهداف النظام العام أو المؤسسة، بالإضافة إلى المشاكل التي تواجهها.

المبحث الأول: ماهية التخطيط

يُعد التخطيط بمثابة الخطوة الأولى في الإدارة، فهو بمثابة البوصلة التي توجه المسار وتحدد المعالم الرئيسية للوصول إلى الهدف المنشود. و كلما زاد التركيز على هذه المرحلة، زادت فرص النجاح في المراحل التالية. لذلك أصبح التخطيط في عصرنا الحالي سمة أساسية للتطور والنمو في جميع المجالات. سواء في مجال الأعمال أو التعليم أو حتى في حياتنا الشخصية.

المطلب الأول: مفهوم و أهمية التخطيط

وُضعت العديد من التعريفات للتخطيط على مر العصور. يرى بعض العلماء أنه أحد الوظائف الإدارية الأساسية في المؤسسات، بينما يُعرفه آخرون بأنه عملية تحديد الأهداف والإمكانيات المتاحة لتحقيقها. وخلاصة القول، يُعد التخطيط عنصراً جوهرياً للنجاح في أي مجال. فهو يُساعد على تحديد المسار الصحيح، واستخدام الموارد المتاحة بكفاءة، والتعامل مع التحديات التي قد تُواجهنا بشكل أفضل.

تعريف 1: وقد عرف كونتر Konter التخطيط في كلمة واحدة وهي: "الاختيار" ⁽¹⁾.

تعريف 2: وكما نجد التخطيط لدى H. Newman ، يعني: "البحث عن ما يجب فعله، وكما نفيه فالتخطيط كمجال واسع من القدرات، تحديد أهداف واضحة، اختيار سياسات، وضع برامج وحملات، البحث عن طرق وإجراءات محددة، إعداد جداول زمنية يومية" ⁽²⁾ ..

ومن هذا التعريف، فالتخطيط سبق أي عمل تمهيدي ويحدد الأعمال التي يجب القيام بها في المستقبل بالكيفية والوقت الملائمين لتنفيذها، ومنه نستنتج أن التخطيط يعتمد أساساً على:

- كيفية تحديد الأهداف المستقبلية

- التفكير المسبق في القرارات المتخذة أثناء تنفيذها للأعمال المحددة

- الطرق والوسائل المستخدمة لتحقيق الأهداف.

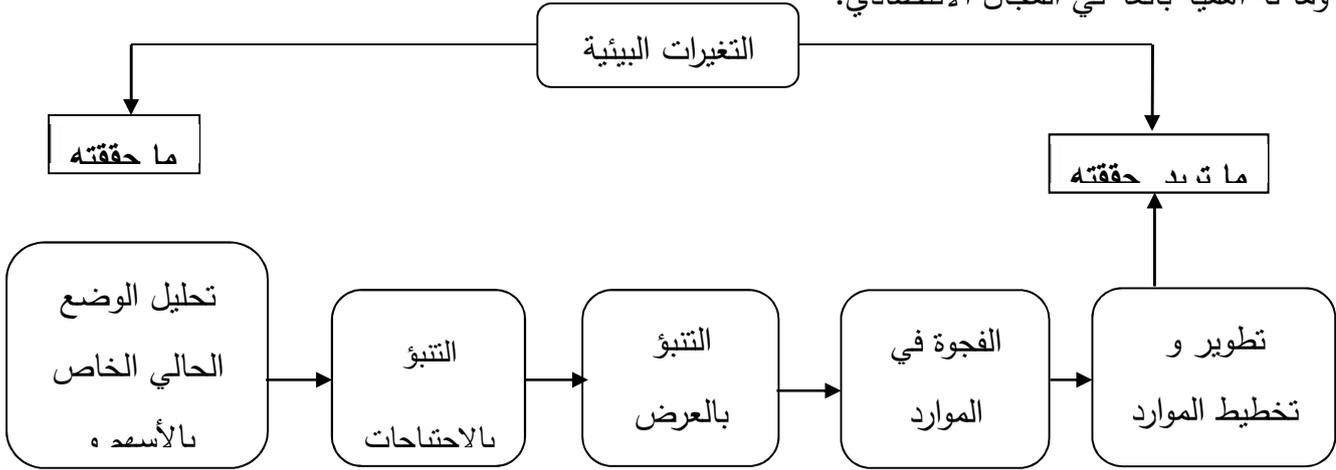
¹- H. Koontz et C.O ,Donneil, management et principes de gestion , Hill, Canada, 1980, pp 30

² - أمين عبد العزيز، إدارة الأعمال وتحديات القرن العشرين، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة، 2001، ص 41.

ورغم أن العمليات أو المراحل المقترحة حسب هذا التعريف ترتبط بدرجات متفاوتة بالواقع والمحيط الذي تنشط فيه، إلا أن المحيط لا يظهر له أثر في التعريف السابق.

كما انه من الضروري الإلحاح حول وظيفة التخطيط كونها تسبق جميع الوظائف الأخرى للإدارة،

وما له أهمية بالغة في المجال الاقتصادي.



شكل رقم -04- : عملية تخطيط الموارد البشرية

المصدر: باري كشواي - إدارة الموارد البشرية-ص29

أهمية التخطيط : يعد التخطيط عنصراً أساسياً من عناصر الإدارة و يأخذ الأولوية علي جميع العناصر الأخرى ، لأنه مرحلة التفكير التي تسبق البدء بتنفيذ العمل ، ولكي نتعمق في توضيح أهمية التخطيط يمكن صياغته كالاتي: "التحقيق الهدف بأكبر فاعلية، ينبغي القيام بالتخطيط أو الجهد الذهني قبل التنفيذ أو قبل الجهد المادي." وعليه فإنه بإمكاننا أن نقول لماذا يعد التخطيط مهما؟ ويمكن الإجابة عليه من خلال العناصر التالية:

1 - يحدد التخطيط اتجاه المؤسسة أي الوجهة التي تسعى إليها وغرضها الرئيسي.

2 - يحدد التخطيط إطارا موحد للعمل، ولاتخاذ القرارات في المؤسسة، وهذا أمر مهم لأن غياب التخطيط على معرفة الفرص والمخاطر المستقبلية، حيث يرى "دراكر" أن هناك جانبا آخر من جوانب الأهمية في التخطيط، وهو في حين لا يؤدي التخطيط إلى التحديد الكامل للمخاطر الكامنة في المستقبل، ويساعد على الأقل على خفض هذه المخاطر.

وسوف نتعرض إلى أهم المتغيرات التي تثر في وظيفة التخطيط وهي: (3).

1 - التغيير التكنولوجي: معرفة مستوى تسريع وتطوير العمليات الإنتاجية الخدمية، وأثاره على مختلف أوجه النشاط الاقتصادي.

2 - التغيير في السياسات الحكومية: مدى تأثير السياسات الحكومية اتجاه المؤسسة.

3 - التغيير في سلوك المنافسة: معرفة مستوى المؤسسات المتنافسة للتغيرات المحتملة في السوق.

4 - التغيير في النشاط الاقتصادي العام: على أساسه يمكن تحديد مستوى التغيير في بلد ما من ضمن البيئة الخارجية المحيطة بمؤسسات الأعمال.

5 - التغيير في الموارد البشرية والمادية: إن هذه التغيرات تجعل من معرفة التخطيط من حيث عدد السكان والموارد المتاحة.

كل هذه المتغيرات تؤثر على وظيفة التخطيط بطريقة مباشرة وغير مباشرة.

³ - علي السلمي: التخطيط والمتابعة. مكتب غريب، القاهرة الطبعة الثانية 198 - 78 ص 151

المطلب الثاني: خصائص و اسلوب التخطيط

1- خصائص التخطيط: يمكن القول بأن المؤسسة أو الإدارة التي لا تُخطط هي بمثابة سفينة بدون دفة تُبحر في بحر مُضطرب. لا يُمكن وصف عمل أي مؤسسة أو إدارة بدون خطة مسبقة بأنه عمل مُنظم أو فعّال. وأن أي إدارة بدون تخطيط لا تعتبر كذلك، وإذا كان التخطيط الجيد يسمح بتحقيق كل هذه المزايا، ونذكر البعض منها:

أولاً: التخطيط والتقدير للمستقبل.

إن تحقيق الأهداف المرسومة، يتم في تاريخ لاحق أو بعد فترة زمنية معينة، وهذا يعني أن التخطيط يعمل في ظروف ومتغيرات لم تحدث بعد ولكنها متوقعة أو محتملة، إلا أن اتخاذ القرار اليوم يجب أن يكون بالأخذ بعين الاعتبار إمكانات المؤسسة في نفس التاريخ بالنظر إلى نتائج هذا القرار على الموارد والإمكانات المتاحة.

ثانياً: عملية التخطيط والخطة:

عند التطرق إلى التخطيط فهذا يعني عدداً من أساليب التحليل واتخاذ القرار، والمقارنات واستعمال أدوات كمية وكيفية فيها، وأن الخطة في الواقع ما هي إلا أحد منتوجات عملية التخطيط التي تعتبر أشمل وأوسع.

ثالثاً: تحديد الأهداف وإعداد السياسات والاستراتيجيات:

كما تعتمد عملية التخطيط على تحديد الأهداف ووضع السياسة والاستراتيجية التي تعبر عن العناصر ذات العلاقة بتوجه المؤسسة وغايتها في الأجل الطويل، كما أنها تحدد على أساس الأهداف، والتي بدورها تعمل على توجيه العمل وتحديد القواعد والمعايير عند اتخاذ القرارات، وتوفير الظروف المساعدة على إعادة صياغة الأهداف وتطوير الخطط والاستراتيجيات.

رابعاً: الخطة وبعض مساوئها:

لما كانت الخطة، أو التخطيط عامة، نوعاً أو طريقة من طرق اتخاذ القرار حسب البعض، وأسلوباً لحصر القيود والتنبؤ بتغيرات المستقبل، فإنها لا تخلو من العديد من المساوئ، كما أن الخطة قد تكون في شكل قيود على المؤسسة.

2- أسلوب التخطيط : يمكن تلخيص أسلوب التخطيط على النحو التالي :

أولاً: وضع الأهداف:

إن الهدف هو نقطة البداية في أي خطة كانت وهو الغاية التي تنتهي إليها. إذ يشترط عند وضع الأهداف أن تكون واضحة وتمثل النتائج المحددة والمطلوب تحقيقها في المستقبل، وترتبط الأهداف بطموح الطبقات الإدارية في كافة المستويات، كما يعتمد ذلك على الطبيعة الهيكلية للمؤسسات. فالهدف الرئيسي يتحدد للمؤسسة ككل، أما الأهداف الفرعية فتتحدد لكل وحدة أو فرع أو قسم، ويجب أن يكون هناك تطابق بين الأهداف العامة والجزئية.

ثانياً: دراسة التغيرات في العوامل البيئية:

ويقصد به محاولة التعرف على ما سيحدث في المستقبل من تغيرات في البيئة المحيطة بالمؤسسة وذلك من مختلف الجوانب الاقتصادية والاجتماعية، ونظرا لتأثير العوامل البيئية الخارجية على نمو المؤسسة ومردوديتها، فعن الدراسة العلمية للعوامل البيئية تساعد المؤسسة على تجنب بعض المخاطر.

ومن اهم هذه المتغيرات الخارجية:

- التغير في ظروف السوق أي تعرفها قوانينها على كل المتعاملين فيها.
 - التغير في المنافسة (المحلية والخارجية) منها أسواق التصدير والاستيراد.
 - التغير في التكنولوجيا المستخدمة والمعارف الفنية.
 - التغير في أساليب الغدارة.
 - التغير في السياسات المتعلقة بالعلاقات مع النقابات المختصة.
- وتعتبر العوامل السابقة الذكر من أهم العناصر المكونة للمؤثرات الخارجية، وتعتمد هذه الدراسة على التنبؤ والتوقع حول وضعية السوق.

ثالثا: وضع الخطة.

بعد اختيار البرامج والمشاريع، يتم وضع برنامج في شكل جدول زمني، بحيث تشمل الخطة على الأهداف والموارد وتوقيت التنفيذ، بحيث يكون هناك توافق زمني بين مواعيد الإنجاز. ولنجاح الخطة، ومنه نستخلص أن الخطة هي الأداة النظرية التي تترجم المحتوى الفعلي لعملية التخطيط، وأيضا هي عبارة عن جدول يعكس الموارد والأهداف وأسلوب تنفيذها وتوقيت تنفيذها.

رابعا: تنفيذ الخطة ومتابعتها.

لا توجد أية قيمة فعلية لعملية التخطيط، إذا لم توضع موضع التنفيذ، وكثيرا ما تبدل جهود كبيرة لوضع خطة ما، وخاصة بالنسبة للخطط متوسطة وطويلة المدى على مستوى الدولة. وتقع مسؤولية تنفيذ الخطة ومتابعتها على الإدارة العليا، وذلك فيما يخص أسلوب الإشراف والرقابة وتحديد أوجه المقارنة بناء على معايير محددة للخطة، وفي حالة وقوع الانحرافات يكون من السهل التعرف عليها وكشفها وتصحيحها وإعادتها إلى الوضع الطبيعي.

وقد يكون الجهاز التنفيذي غير قادر على عملية التنفيذ للخطة، وذلك لأنه قد لا يمتلك الخبرات والكفاءات اللازمة للتنفيذ، أو الإمكانيات المادية والتجهيزية اللازمة للتنفيذ، كما تتنوع أجهزة التنفيذ في الدولة بتنفيذ أهداف الخطة⁽⁴⁾.

أما متابعة الخطة تعتبر المرحلة الأخيرة من عملية التخطيط وتتم أساسا بمقارنة ما بين الأرقام المخططة والأرقام الفعلية المنجزة، ومعرفة أسباب الانحراف عن ما هو مخطط من أجل استخدامه في الخطط المستقبلية وتعديل وتصحيح الأخطاء الواردة في الخطط الحالية.

المطلب الثالث: انواع و ابعاد التخطيط .

للتخطيط عدة انواع و ابعاد يمكن إجمالها و تحليلها على النحو التالي :

1-أنواع التخطيط

⁴- الوحدة الاقتصادية العربية. تجاريا وتوقعاتها، تحرير محمد لبيب شقير، مركز دراسات الوحدة العربية، الطبعة الأولى، 1986. ص 1086.

في الوقت الحالي، التخطيط أصبح ضرورياً جداً في الحياة اليومية، حيث يمثل تقدم المجتمع وتطوره. تحقيق المشاريع والإنتاج يتطلب عمليات تخطيط متكاملة، وهذا يعد ضرورة تقنية لتحقيق التقدم. لذلك عملت أغلب الدول على إتباع أساليب وأنماط تطبيقية لهذه التقنية الحديثة لتعبر بها عن واجهتها السياسية والعملية ومنها:

- **التخطيط الاستدلالي:** حيث تشير الدولة إلى ما يجب تحقيقه من الأهداف المعينة دون أي تدخل منها، وإذا حاولت التدخل فإنها تمارسه عن طريق التوجيه والإرشاد.
- **التخطيط التشجيعي:** حيث تلجأ الدولة إلى اعتماد حوافز مادية ومعنوية تقدمها إلى الأفراد أو الجماعات لتؤثر في تسيير الأهداف الموضوعية.
- **التخطيط الإلزامي:** حيث يلزم الدولة الأفراد والهيئات بتنفيذ المخطط الموضوع من طرفها.
- **التخطيط الموقفي:** إذ نجد أن الإدارة تقوم بوضع خطة مبدئية والتي تحدد الأحداث الموقفية المحتملة، والتي يمكن أن تملي بعض التعديلات على الخطة الأصلية بعد ذلك تقوم المنظمة بملاحظة ومتابعة الأنشطة الجارية، لمعرفة هل تحققت الأحداث المحتملة من عدم، ووقت حدوثها. وسواء أجزت ممارسة التخطيط بصورة استدلالية أم تشجيعية أم موقفية أم إلزامية، فالتخطيط على أنواع وفقاً للمعيار المعتمد، وكما يتميز التخطيط بوجود مفهوم التغيرات المستقبلية، وبالتالي استمرار وتتابع الأعمال بنظام معين من أجل تحقيق هدف معين، كما أن التخطيط يرتبط بتوزيع وتخصيص الإمكانيات والموارد على مختلف مجالات نشاط المؤسسة، ويمكن تصنيفها وفق معيارين يتمثلان في:
- حسب الزمن: هناك خطط للمدى الطويل وأخرى متوسطة وحتى قصيرة.

- حسب المجال: مخططات حسب مجالات نشاط المؤسسة، وفي مختلف خطط الاستعمال، بالإضافة إلى التصنيفية السابقين هناك تصنيف آخر حسب الطبيعة أي من الخطة الاستراتيجية على الإجراءات الإدارية.

التخطيط حسب الإطار الزمني: وفقا للمعيار الزمني يمكن تصنيف التخطيط إلى نوعين بالإضافة إلى التخطيط قصير الأمد.

أولا: التخطيط الطويل الأمد: هي خطة توضع بالأساس لتطبق على المدى البعيد، ويعتبر أول نظام متكامل للتخطيط، الذي ظهر في خمسينات هذا القرن، والذي طبق بشكل واسع في المؤسسات الأمريكية، وانتقل بعدها إلى أوروبا، لهذا فهذا النظام لا يأخذ بعين الاعتبار الاضطرابات والتقطعات التي قد تحدث في المحيط، وهو يفترض ظروفًا ومجالًا ثابتًا تقريبًا، ومن بين هذه الظروف أو التغيرات، زيادة معدل التغيير التكنولوجي، وزيادة التعقيد في الأعمال، وزيادة حدة المنافسة الدولية، وعند وضع خطة طويلة المدى فإن الخطوة الأولى هي أن يكون هناك تحديد واضح للغرض الذي تهدف إليه المؤسسة⁽⁵⁾ وعلى ذلك فالغرض الرئيسي من التخطيط الطويل الأمد هو التأكد من أن المؤسسة تغير نفسها، بدلا أن تنتظر حتى تحل مؤسسة أخرى محلها. وأول انشغال في نهايته يتحقق الهدف المنشود، وتكون مدته عموما أكثر من خمسة سنوات وتختلف حسب طبيعة المؤسسة ونشاطها، ويرتبط أساسا بالتخطيط الإستراتيجي الذي يهدف إلى إنجاز أهداف استراتيجية بعيدة المدى، حيث يعتمد على التنبؤ، وفيه درجة أقل مخاطرة بالنسبة للتخطيط قصير ومتوسط الأمد، كما أن الفترة الزمنية المحددة للخطة تعتمد على عدة اعتبارات منها:

- طبيعة العمل الذي تمارسه المؤسسة.

⁵ - H. KOONTZ et C.O' DONNEIL, OP. CIT.P 87

- طبيعة النشاط المتضمن في الخطة.

- طبيعة الاستراتيجيات والسياسات المنشودة.

- طبيعة الظروف التي تمر بها المؤسسة.

- الإمكانيات المادية والبشرية.

ثانياً: التخطيط متوسط الأمد: ويرتبط بالخطة طويلة الأجل عن طريق الإطار العام الذي ترسمه

هذه الخطة، وهي تتعرض لهيكل القطاعات واختيارات المشروعات الاستثمارية المحددة بفضل هيكل

العمالة وغيرها، وتتراوح مدته بين سنة وخمس سنوات، ويكون هذا النوع مطبقاً في بعض المؤسسات فقط،

وذلك وفقاً للنشاط الذي تقوم به، ويعتمد على درجة متوسطة من المخاطرة، ويكون هناك تطابق بين

التخطيط متوسط الأمد والقصير الأمد من حيث الأهداف.

ثالثاً: التخطيط قصير الأمد: ويطلق عليها عادة الخطة التنفيذية وبعدها الزمني عام واحد، ويرتبط

بالميزانية العامة للدولة، وهي تعد الوسيلة التنفيذية للخطة متوسطة الأجل، ويجب أن تساهم في إنجازها،

حيث أن الخطة قصيرة الأمد إذا وضعت دون الأخذ بعين الاعتبار الخطة طويلة الأمد، فعادة ما تعرقل

وتعطل إنجازها، ولذا لابد من إيجاد تنسيق وترابط بينهما.

التخطيط حسب مجال الاستخدام: هي مخططات حسب مختلف الأقسام أو مجالات نشاط

المؤسسة، من خطة التوزيع إلى خطة الإنتاج وخطة البحث وغيرها، كما تنقسم بدورها إلى نوعين: خطط

متكررة الاستعمال وخطط غير متكررة الاستعمال.

أ - الخطط متكررة الاستعمال.

أولاً: الاستراتيجية: **STRATEGIE**: الاستراتيجية تابعة للأهداف، في مؤسسة ما، وهي خطة عمل شاملة تحدد أهداف استراتيجية. وهذا المفهوم نسبياً حسب مستوى أنواع المؤسسة، نفس القرار يكون تكتيكياً أو استراتيجياً. وقد ترك لنا مختلف رواد المدارس الإدارية والاستراتيجية، وسوف نعرض البعض حتى نستطيع الإلمام بمختلف الجوانب التي تهتم بها، إذ رغم أنها تكاد تصب في نفس الاتجاه، فهي تتكامل في مجملها، فلدى تعريف هاري إقور أنصوف HARRY IGOR ANSOFF، حيث يرى أن:

الاستراتيجية هي نمط من حلول للمشكلات والثغرات الاستراتيجية التي يواجهها المديرون، كما يضيف في تحليل وتطوير مفهوم الاستراتيجية من خلال أن المؤسسة تستطيع تحدد قطاع أو مجال النشاط أين يجب أن تكون فيه المؤسسة، وتختار المؤسسة طريقة العمل خاصة في البحث عن الفرص الاستراتيجية للوصول إلى أهدافها وذلك بالاعتماد على قواعد اتخاذ القرارات التي توجه اختياراتها نحو فرص أحسن⁽⁶⁾.

بالنسبة أنصوف ANSOFF، فإن الاستقلالية ترتبط بأربعة معايير هي استقرار الفاعلية، والملائمة في كل من العملية الاستراتيجية والهيكلية.

إن الاستراتيجية ضرورة حتمية لابد منها، لأنها تحدد الأهداف المستقبلية طويلة المدى وتمنحها إمكانية للتحكم والتأقلم مع المحيط الذي يتميز بالتغير المستمر وتدعم القرارات المستقبلية التي تسمح بتحقيق الفاعلية والمردودية الاقتصادية الضامن الوحيد لاستمرارية المؤسسة.

ثانياً: السياسات: كل المؤسسات، وبدرجات متفاوتة، توجه سياسة عامة واضحة، ومقدمة من طرف الجماعة المديرة لها، وهذه السياسة العامة يمكن تعريفها كمجموعة المبادئ الموجهة، والقواعد الكبرى

⁶ – C. KENNEDY, Les theories du Management ,Mokima , PARIS, 1993. P 31

والمعايير التي توجه باستمرار الحركة. فهي تعتبر الإطار العام الذي يوجه اتخاذ القرارات بالمؤسسة، بحيث تنطبق تماما مع الأهداف الاستراتيجية المحددة سابقا، وتوجد سياسات شاملة وأساسية تكون على مستوى الإدارة العليا، وسياسات جزئية تطبق على الإدارة الوسطى أو جزء من الإدارة.

وهناك اتجاه يعتبر السياسة أعم من الاستراتيجية فنجده P. GARNIOU يقول: "السياسة تبين إذن التوجهات الكبرى للمنظمة (المحددة داخل وخارج هذه الأخيرة)".

إذن فهي أداة الربط بين عمليات تكوين الاستراتيجية وعمليات التنفيذ لها، وان السياسة تتبع من الاتجاه العام وفقه المؤسسة، وهي بدورها (السياسة) تتحكم في الاستراتيجية والتي منها تتولد الخطط والعمليات، وعليه فالسياسات تعرف استراتيجيا بكونها مرشد للعمل أو التفكير للمؤوسين وهي آليات تنفيذ الاستراتيجيات" (7).

وفي اتجاه آخر نجد أن هناك من يعتبر السياسة أعم من الاستراتيجية، إذ يقول: "السياسة تبين إذن الاتجاهات الكبرى للمنظمة وتعطي معنى الاستراتيجية المختارة".

وما دامت هذه السياسة مصيرها التطبيق والتنفيذ في الواقع لفترات أقصر، وفي نفس الوقت توزيعها على مختلف أقسام ومصالح المؤسسة، فإنه قد ينتج توزيع هذه الاستراتيجية على هذه الأجزاء المكونة للمؤسسة.

ثالثا: الإجراءات: PROCEDURES: إن تنفيذ السياسات الإدارية بحاجة إلى كثير من الإجراءات التي تحدد الطريقة المناسبة للتنفيذ بكفاءة وفعالية، وبعبارة أخرى هي الخطوات المتسلسلة زمنيا والتي

7 - احمد القطامين. الادارة الاستراتيجية، مفاهيم و حالات تطبيقية، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع ، عمان، الاردن، 1995. ص 128

يستلزم إتباعها إلى الوصول إلى حل مشكلة معينة، فهي على خلاف السياسات غير قابلة للتفسير، وعلى الإدارة أخذ الاعتبارات التالية عند تحديد الإجراءات وتنفيذ السياسات وهي: (٨) .

- أن تعمل على إزالة الفوضى في نشاطات المشروع المختلفة من خلال توجيهها وتنسيقها وتحديدها.

- أن تكون الإجراءات مرنة تعمل على توفير الحرية للعاملين.

رابعاً: الخطط و الانظمة

أ - نظام القواعد: REGLEMENTS.

وهي من أبسط أشكال التخطيط، وقد تكون أو لا تكون جزء من الإجراءات. فالقاعدة تستلزم القيام بعمل محدد ونهائي وبصورة أمر أو ناهية، وتعتبر مرشدا لاتخاذ القرارات، ويمكن أن نعرفها بأنها مجموعة من التعليمات عادة ما تكون مكتوبة توضح ما يجب القيام به وما لا يجب، ومن أمثلة هذه القواعد العبارات التالية:

- قواعد الأمن. كاستعمال أقنعة الأمان إجبارياً.

- ممنوع دخول شخص أجنبي.

ب - الخطط غير دائمة الاستعمال.

⁸ - فؤاد الشيخ سلم و آخرون المفاهيم الإدارية الحديثة، رابطة الشبيبة الوطنية في الأردن، عمان، الطبعة الثانية 1989 ص95

تختلف عن الخطط العديدة الاستعمال بأنها محدودة الاستعمال أي أنها توضع بهدف مواجهة حالة معينة عند حدوثها، وعند انتهاء مفعول الحادث ينتهي معه، وبنفس الوقت مفعول الخطة، أي لاستخدام الخطة مرة أخرى.

وتقسم هذه الخطوات إلى ثلاثة أنواع هي:

أولاً: البرامج: البرنامج هو مجموعة من الخطط المتداخلة وضعت خصيصاً لمهمة رئيسية من أجل تحقيق هدف رئيسي من أهداف المشروع. ويتضمن البرنامج عادة مجموعة من الأهداف والسياسات والإجراءات والطرق والقواعد والمهام التي يجب القيام بها بواسطة موارد وعناصر أخرى ضرورية، لتنفيذ عمل معين، فهي ترتب معقد ومتشابه للعناصر السالفة الذكر.

ثانياً: المشاريع: وهي جزء من البرامج، إلا أن المشروع يمكن تخطيطه وتنفيذه كوحدة مستقلة وعند تحقيق الأهداف المطلوبة تنتهي فعالية المشروع.

ثالثاً: الميزانيات التقديرية: إن الميزانية التقديرية كخطة هي عبارة عن قائمة تبين النتائج المتوقعة معبراً عنها في شكل أرقام، وقد يشار إليها كبرنامج رقمي، وهذه الأرقام تكون في شكل مبالغ مالية، أو ساعات عمل، أو وحدات إنتاج، أو أي مقياس رقمي آخر يمكن استخدامه.

والميزانية التقديرية قد تغطي كل أوجه نشاط المؤسسة أو أي جزء منها، وفي نفس الوقت تحدد الميزانيات التقديرية الأهداف لكل نشاط، ولذا فهي عادة تكون تفصيلية نسبياً. كما تستخدم كأداة للمراقبة،

حيث يتم المقارنة بين الأرقام التقديرية الواردة والأرقام الفعلية في الميزانية التقديرية، ثم تحديد الانحرافات. وتكمن أهميتها فيما يلي: (9)

- تعبر عن الهدف بتحديد ودقة.

- تسهل بين أقسام المشروع التي وضعت والأهداف المحددة.

- لا لزوم للاحتفاظ بها.

وتستخدم الميزانيات التقديرية على نطاق واسع للأغراض الرقابية مما يجعل الكثير ينظر إليها كأداة من أدوات الرقابة، ولكن إعدادها هو في الواقع عمل تخطيطي .

2- أبعاد التخطيط والخطط.

للتخطيط أبعاد خمسة رئيسية، ومن ثم تكون له نواتج خمسة رئيسية من الخطط، وإذا كان لكل موقف خصائصه الفردية التي ينبغي أن نأخذها في الاعتبار عند التخطيط له، فإن من السذاجة أن نحاول تحديد طريقة مثلى، أو ترتيباً نموذجياً لخطوات التخطيط من أجل التعميم، لكن بوسعنا أن نصف بعض الملامح والأبعاد للتخطيط.

وفيما يلي مجموعة من الأبعاد التي يتصف بها التخطيط:

أبعاد التخطيط	الخطط المترتبة على البعد التخطيطي
التخطيط الوظيفي FUNCTIONAL	خطط لجميع أنشطة المنشأة الوظيفية كالإنتاج، البحوث التسويقية والشؤون المالية، والموارد البشرية

⁹ -جميل أحمد توفيق: إدارة الأعمال، كلية التجارة، الدار الجامعية، طبع، نشر، توزيع، 1999، ص 180.

التخطيط التنظيمي Organizational	خطط عامة للمنشأة، خطط للإدارات، خطط المشروعات الخاصة
تخطيط العناصر Elemental	رسالة المنظمة، الأهداف، الاستراتيجيات، السياسات، البرامج، الميزانيات والإجراءات
التخطيط الزمني Time	خطط طويلة، متوسطة، قصيرة الأمد
تخطيط الخصائص Characteristics	خطط اقتصادية، خطط مكلفة، خطط رشيدة وغير رشيدة
استراتيجيات وتكتيكات خطط كمية وغير كمية خطط الأهمية القصوى، الدنيا، خطط مركبة	خطط رسمية، وغير رسمية، سهلة التنفيذ، صعبة التنفيذ

أبعاد التخطيط

المطلب الرابع: مشاكل التخطيط و معوقاته

من الصعب افتراض أن التخطيط يعالج كل المشاكل التي تواجه المنظمة (المؤسسة) ، فإلى جانب

أهميته وجوانبه ومزاياه إلا أنه يعاني من نقص في بعض جوانبه، كما يعاني من بعض الصعوبات والتي

أهمها:

- عن أحداث البيئة ومتغيراتها ليس من الممكن دائما التحكم فيها.

- المقاومة الداخلية للتخطيط من جانب بعض الإداريين.

- إن التخطيط من العمليات الإدارية المكلفة.

- إن التخطيط مهمة صعبة من الصعب تعلمه

- انعدام فائدة التخطيط طويل الأجل في مواجهة الأزمات الفورية.

أرجع رجال الفكر الإداري على وجود عدد من العوامل، تعد بمثابة مقاييس يمكن الاستدلال بها في تمييز الخطة الجيدة، وتكون هذه الخطة أقرب إلى الرشاد واقدر على تحقيق الأهداف، انطلاقاً من الخصائص التالية:

1 - تحقيق أسلوب عمل متكامل ببعده الزمني والمكاني لجميع أجزاء المؤسسة. وكفاءة أكبر، فالتخطيط يهيئ الفرصة للإدارة لرؤية هذه الأجزاء المختلفة في إطار متكامل وفي نفس الوقت.

2 - اعتماد أسلوب بيئي، أي أنه يأخذ البعد البيئي عند تحديد الأهداف ورسم السياسات وتنفيذها ومتابعتها.

3 - أسلوب شامل، بمعنى أنه يشمل جميع المشاكل بجوانبها المختلفة ويقال عدد الأحداث المفاجئة التي قد تتطلب حلول عاجلة، فمن طريق التخطيط يمكن الاحتياط لمواجهة المواقف الحرجة، هذا بالإضافة إلى العمل على تجنب وقوع الأزمات تقادياً لمخاطرها.

4 - التخطيط يوفر الأسس العلمية للرقابة، وتقوم بينهما علاقة مباشرة.

وبعد استعراضنا بعض الخصائص أو العوامل التي تؤدي التخطيط الجيد، إلا أنه تتوفر في الخطة الجيدة بعض الشروط وأهمها:

- أن يكون للخطة هدف واضح، إذ يجب أن تتركز جميع الأنشطة وتتكاتف جميع الجهود مهما اختلفت السبل.

- أن تواجه الخطة مشاكل عديدة ناجمة عن البيئة، لذلك يجب على الخطة أن تتفاعل معها، لكي تؤدي إلى تحقيق الغاية المنشودة.

معوقات التخطيط : لا يعتبر التخطيط من وظائف الإدارة التي يمكن ممارستها بسهولة، ويرجع ذلك إلى وجود بعض المحددات والمشاكل، كما يمكن التعرض إلى قضيتين متعلقتين بالتخطيط على مستوى المؤسسة هما: (10)

- العلاقة بين القائمين بالتخطيط، والقائمين بالتنفيذ، وصعوبة التنبؤ بالحقائق المتعلقة بالمستقبل، بحيث أن فاعلية التخطيط تعتمد على صحة الفروض المتعلقة بالمستقبل. وعادة هذه الفروض تتضمن حداً أدنى من الأخطاء.

- دقة تنبؤات الخطة وإمكانية السيطرة على متغيرات التنفيذ، كثيراً ما تواجه المؤسسة مشكلة عدم توافر المعلومات الكافية التي هي أساس التخطيط، ونقصها يؤدي إلى ضعف الافتراضات المتعلقة بالمستقبل، وفي هذه الحالة يلجأ المسؤولون إلى وضع خطة وبرامج مرنة مع تحديد الإستراتيجيات بديلة تناسب الظروف المتغيرة التي تواجهها المؤسسة، وقد تبرز معوقات أخرى تؤدي في أغلب الأحيان على عدم نجاح التخطيط ومنها ما يلي:

1 - المعوقات النفسية: ويقصد بها مقاومة العاملين بالمشروع للخطط الجديدة، فقد يصعب على الغدارة تغيير طريقة تفكير العاملين التي اعتادوا عليها خلال فترات طويلة.

¹⁰ - أحمد محمد المصري التخطيط و المراقبة الادارية، مؤسسة شباب الدامعة ، الاسكندرية، مصر، 204، ص78-

2 - المعوقات الإدارية: ويقصد بها السياسات والإجراءات والقواعد المعمول بها في المشروع الذي ترغب الإدارة في تغييرها لتتلاءم مع الخطة الجيدة، وقد تجد الإدارة صعوبة في إحداث التغيير المطلوب. ومن معوقات التخطيط الأخرى نجد قيودا داخلية وأخرى خارجية: فالقيود الداخلية تتمثل في الحدود القصوى من الطاقات الإنتاجية، كفاءات الأفراد، والمعدات المتاحة للاستخدام، أما القيود الخارجية فتتمثل في القوانين واللوائح العامة والاعتبارات الاجتماعية والسياسية التي لا تستطيع الإدارة التفاعل معها. وللمعالجة أو تفادي هذه العقبات هناك العديد من الإرشادات الممكن إتباعها، وبالتالي زيادة فاعلية التحقيق فيها، والتي يسميها البعض بخصائص التخطيط الجيد نذكر منها:

1 - البدء من القمة، فالتخطيط الفاعل هو الذي يبدأ من القمة، فالإدارة العليا تحدد الأهداف، وتضع الاستراتيجيات التي تتبعها المستويات الإدارية الأدنى، وإن بدء التخطيط من القمة يعكس اهتمام الإدارة العليا لهذا النشاط.

2 - الواقعية: (الاعتراف بوجود حدود للتخطيط) ، أي يجب أن يكون التخطيط واقعيا وملائما لظروف المؤسسة والبيئة، فإنه عرضة للتغيير والتعديل، ثم فإنه له حدودا ولا يمكن أن يصل على مستوى الدقة الكاملة، فالتخطيط ومن خلال التنبؤ يجب أن يقوم على توقعات مقبولة "زيادة الإنتاج إلى أقصى حد ممكن" (11) .

3 - الاتصال: على الرغم من بدء عملية التخطيط في قمة المؤسسة، فإن الإدارة العليا لا بد أن تعمل على تحقيق الاتصال المستمر بين مختلف مستويات الإدارة، وخصوصا الاتصال الرأسي بين

¹¹ - علي الشريف: مبادئ الإدارة مدخل الانظمة في تحليل العملية الادارية، كلية التجارة، جامعة الاسكندري، مصر،

المستويات التنظيمية يسهل من تحقيق التخطيط الفعال.

4 - المرونة: لعل أهم خاصية تهم أكثر من غيرها في نجاح الخطة ومرونتها، وتعني القدرة على

تغيير خطة وإدخال تعديلات عليها بدون تكلفة، إذن فالمرونة في الواقع تكيف الخطة الموضوعية.

5 - المراجعة والتحديث: الخطط لا توضع وتتنسى، بل تطبق وتتابع ويجري تحديثها باستمرار،

لتواكب التطورات البيئية والبيانات المتاحة، وتعاقب تنفيذ الخطط قصيرة الأجل.

6 - التكامل: سبق أن أشرنا إلى ضرورة تحقيق التكامل بين التخطيط الطويل والمتوسط والقصير

الأجل، فكلما كان هذا التكامل جيدا، يصبح النظام التخطيطي الشامل أكثر فعالية.

مزايا وعيوب التخطيط

وظيفة التخطيط تعطي المؤسسة الضرورية لاتجاهات وتتابع الأنشطة، حتى تأتي عملية اتخاذ

القرارات في شكل منطقي سليم يحقق وينجز الأهداف المطلوب تحقيقها:

أولا: مزايا التخطيط:

إن المزايا الرئيسية للتخطيط هي المساعدة على توحيد الجهود الجماعية ومواجهة التغيرات والقرارات

والاتصال والتنظيم والرقابة، وبالمقابل يمكن أن تستفيد المؤسسة بشكل كبير، انطلاقا من هذه العناصر:

- توحيد الجهود الجماعية: وهو تحقيق العمل المتكامل لجميع أجزاء المؤسسة وبكفاءة أكبر.

فالتخطيط يهيئ لها الفرصة في إطار متكامل، ومن ثم يمكنها التنسيق والتكيف بينها.

- دور الاتصال والمشاركة في اتخاذ القرار: إذ أن التخطيط يعتمد على الانسياب المنتظم

للمعلومات من خارج المؤسسة وفي داخلها، بالإضافة إلى ذلك يساعد على اختيار القدرات الفكرية.

- تسهيل عملية الرقابة: على ضوءها يمكن للمدير معرفة مستوى الإنجاز بالمقارنة بهذه الأهداف.
- المساعدة في التنظيم: يساعد التخطيط على بناء الهيكل التنظيمي، كما يعمل على تحديد واجبات كل إدارة وكل مركز في تنفيذ الخطة.
- حشد الموارد: يتوفر لكل مؤسسة قدر من الموارد النادرة يجب استغلالها بفاعلية، وبذلك يساعد على تحقيق الفاعلية عن طريق تركيز الجهود على الأنشطة الهادفة.
- الاستعداد لمواجهة التغيير: فهو يجبر المدير على التنبؤ ووضع المقدمات الافتراضية لما يمكن أن يواجهه المؤسسة من عقبات وبالتالي مواجهة التغيير.

ثانيا: عيوب التخطيط.

- قد يصبح التخطيط مصدرا لمشاكل معارضة ونزاعات داخلية باعتبار اختلاف الأهداف واتجاهات الأفراد في المؤسسة، ومن بين النقاط نذكر ما يلي:
- 1 - إن عدم التأكد من دقة المعلومات والبيانات المتجمعة، قد يقود إلى بناء خطة غير سليمة، فالتخطيط يتأثر بتأثر سلامة ودقة المعلومات التي تعتمد عليها الخطط.
 - 2 - يعيب البعض على التخطيط أبعاده السيكولوجية النفسية، مما يؤدي إلى آثار نفسية على الأفراد العاملين في المؤسسة، لأنه يضيف قيودا جديدة.
 - 3 - يفترض أن التخطيط يحد من قدرة العاملين على المبادرة والابتكار.

4 - يرى البعض أن مساوئ التخطيط هو إعاقة اتخاذ إجراءات فورية للمشاكل أو المواقف الطارئة، فلما كانت الخطة، أو التخطيط بصفة عامة، نوعاً ما من طرق اتخاذ القرار حسب البعض، وأسلوباً لحصر القيود بتغيرات المستقبل، فإنها لا تخلو من عدد من النفاص.

وهناك قول شائع بأن أحسن النتائج التي يمكن الوصول إليها هي تلك التي تتحقق من اتخاذ إجراءات فورية عند حدوث الموقف المستجد أو المشكلة، حيث يتوفر عنصر التأكد، ومن ثم يكون الحل المتخذ أكثر معقولة، بدلاً من اتخاذ حلول حافزة لمشكلة مستقبلية لا يتوفر فيها عنصر التأكد، وللإجابة على هذا المنطق، هي القول بأن الخطة لا تعني ضمان نجاح أحداث المستقبل ولكنها محاولة من الإدارة في التخفيف من آثار هذه الأحداث من خلال التقارير.

المبحث الثاني: ماهية تخطيط الموارد البشرية

تشير التجارب التاريخية للمؤسسات التجارية إلى أن نجاحها أو فشلها يعود إلى دقة عملية التخطيط المتبعة فيها. والأدلة تشير أيضاً إلى أن المؤسسات التي تمارس التخطيط طويل المدى والتخطيط الاستراتيجي، الذي أصبح جزءاً بارزاً من عمل المؤسسات في فترة السبعينات وتطور إلى ما يعرف اليوم بالإدارة الاستراتيجية، حققت نجاحاً أفضل. يركز التخطيط الاستراتيجي على وضع الاستراتيجية على جميع المستويات وتحديد أسلوب إدارتها وتنفيذها.

ومع ذلك، كانت هناك مشكلة تهمل في عملية التخطيط، سواء فيما يتعلق بتخطيط النشاط الإنتاجي أو التخطيط البشري. وتعزى هذه المشكلة إلى حجم المؤسسات وتنوع نشاطها، بالإضافة إلى زيادة التغيرات البيئية. وقد أدى ذلك إلى زيادة الاهتمام بتخطيط الموارد البشرية، الذي يعتبر بعض الناس حجر

الزاوية في زيادة فعالية إدارة الموارد البشرية. ومن أجل توضيح أهمية تخطيط الموارد البشرية كوظيفة أساسية في إدارة الموارد البشرية، قررنا تغطية هذا الموضوع في المحاور التالية:

المطلب الأول: مفهوم و أهمية تخطيط الموارد البشرية

سنتطرق في هذا المطلب إلى كل من مفهوم و أهمية تخطيط الموارد البشرية في المنظمة كما

يلي¹²:

أولاً: مفهوم تخطيط الموارد البشرية: تخطيط الموارد البشرية هو محاولة لتحديد احتياجات المنظمة من العاملين خلال فترة زمنية معينة أو هي الفترة التي يغطيها التخطيط، وهي سنة في العادة، وباختصار فإن تخطيط الموارد البشرية يعني أساساً تحديد أعداد وأنواع العمالة المطلوبة خلال فترة الخطة.

و يمكن النظر إلى تخطيط الموارد البشرية أيضاً على أنه مقابلة بين العرض والطلب، فالعرض يمثل المتاح من الموارد البشرية حالياً، واتجاهه وسلوكه في المستقبل، التي تتضمنها فترة التخطيط، ويعتمد هذا على ظروف المنظمة من حيث تغيير أو ثبات كميات الإنتاج، و التغير في عبء العمل، و التغير في تكنولوجيا الإنتاج، و التغير في الهيكل التنظيمي للمنظمة، فأى تغيير يحدث في هذه المجالات يؤثر في العرض والطلب من العمالة.

ولقد عرف بونهايم تخطيط الموارد البشرية على أنه «إستراتيجية الحصول واستخدام و تطوير و تنمية الموارد البشرية في المنظمة .وعرفه بيتش أنه «التأكد من توافر العدد و النوعية الملائمة من الموارد

12 أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، (الإسكندرية : الدار الجامعية، 2007)، ص162

البشرية للقيام بأعمال تتناسب مع احتياجات المنظمة وتؤدي إلى رضا العاملين. «ورغم اختلاف مفاهيم تخطيط الموارد البشرية إلا أن هناك نقاط أساسية مشتركة بينها: ¹³

- وجود خطة واضحة المعالم ذات أهداف محددة.
- نظرة مستقبلية شاملة للموارد البشرية على أساس منحى النظم بحيث يكون هناك ربط ما بين الاحتياجات البشرية و الاحتياجات الأخرى للمنظمة.
- اشتغال خطة الموارد البشرية على العمليات أو أنشطة الادارية الأخرى منها التوظيف، التدريب، وتنمية الموارد البشرية.

ثانيا : أهمية تخطيط الموارد البشرية:

تتلخص أهمية تخطيط الموارد البشرية فيما يلي ¹⁴:

- يساعد على منع حدوث ارتباكات فجائية في خط الإنتاج والتنفيذ الخاص بالمشروع، ذلك لأنه يساعد على التعرف على مواطن العجز والفائض في القوى العاملة وبالتالي اتخاذ التدابير اللازمة مثل: الاستغناء، النقل، الترقية... الخ .
- يساعد كذلك في التخلص من الفائض وسد العجز، وبالتالي في ترشيد استخدام الموارد البشرية وتخفيض التكلفة الخاصة بالعمالة إلى أقصى حد.

13 عبد الباري إبراهيم درة/ زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد و العشرين، (عمان : دار وائل للنشر ، ط2 2010 ،)، ص. 163.

¹⁴ المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني ، إدارة الموارد البشرية (المملكة العربية السعودية : الإدارة العامة لتطوير وتصميم المناهج 2009) ، ص 29

- يبرمج تخطيط الموارد البشرية قبل الكثير من وظائف إدارة الموارد البشرية فلا يمكن التعرف على أنشطة الاختيار و التعيين والتوظيف، ما لم يكن معروفا نوعية الوظائف وأعداد العاملين المطلوبين فيها.
- يساعد كذلك على تحليل قوة العمل المتاحة لمعرفة أسباب تركهم للخدمة أو بقائهم فيها ومدى رضاهم عن العمل .
- توفير الموارد البشرية المطلوبة بالمواصفات المناسبة .
- توزيع الموارد البشرية بين الإدارات والأقسام المختلفة بصورة متوازنة .
- تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين .
- ضمان استقرار العاملين وتخفيض معدلات دوران اليد العاملة في المنظم.¹⁵

المطلب الثاني : أسباب و عمليات تخطيط الموارد البشرية

هناك العديد من الاسباب تؤدي الى تخطيط المورد البشري منها:

أولا : أسباب لجوء الإدارة إلى تخطيط الموارد البشرية تتمثل أهم الأسباب فيما يلي¹⁶ :

- يعتبر تخطيط القوى العاملة جزء لا يتجزأ من التخطيط الشامل للمنشأة، فكل أجزاء التخطيط تتعلق بأهداف المنشأة، و كلها تتعلق بتصورات مستقبلية .

15مصطفى نجيبشوايش، إدارة الموارد البشرية،(عمان: دار الشروق للنشر و التوزيع، ط3 2005)، ص. 132.

16مصطفى نجيبشوايش، إدارة الموارد البشرية،(عمان: دار الشروق للنشر و التوزيع، ط3 2005)، ص. 133

- يمثل تخطيط القوى العاملة جزء أساسي من نظام تنمية الموارد البشرية على مستوى المنشأة، و هو يمثل العملية الأولى لهذا النظام، وغالبا ما تتوقف عليه بقية العمليات الأخرى كالاختيار، و التعيين و التدريب ، و التنمية، و تنظيم العمل، و الحوافز و المكافآت .
- إتاحة الفرصة للمنشأة لتحديد أهدافها وخططها بدقة من خلال إمكانية توجيه هذه الخطط إلى ما يلي :

- ماهو العمل المطلوب؟

- و بواسطة من سيتم انجازه؟

- و بأي المعايير سيتم انجازه؟

أو بصفة أخرى ترجمتها إلى ساعات عمل و أعداد و نوعيات العمالة

- إتاحة الفرصة أمام المنشأة لمراجعة و تطوير سياسات و إجراءات و تطبيقات العمالة فيما يتعلق بالاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة .
- القيام بمراجعة الهيكل التنظيمي و هيكل الوظائف فيها .
- التأكد من مدى استفادة المنشأة من المصادر البشرية لها، خاصة الذين يؤدون أعمالا لا تتوافق مع قدراتهم .
- إتاحة الفرصة للمنشأة للحصول على ما تحتاجه من العمالة لتحقيق أهدافها في المستقبل .
- التخلص أو الحد من ظاهرتي البطالة المقنعة و العجز في بعض فئات العاملين.

ثانيا : خصائص تخطيط الموارد البشرية

تتحقق في التخطيط العلمي والجيد للموارد البشرية مجموعة من الخصائص التي تكشف لنا عن طبيعة العلاقة بين التخطيط للموارد البشرية، وطبيعة العلاقة مع الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة بما فيها السياسية والاقتصادية والاجتماعية، وهذه الخصائص تتمثل فيما يلي:¹⁷

1- اعتبار تخطيط الموارد البشرية عملية مفتوحة :

تتأثر عمليات تخطيط وتنمية الموارد البشرية بتفاعل العناصر البيئية المحيطة، فأحيانا تترك البيئة بصمات واضحة في تنمية وتطوير الموارد البشرية فالتوجهات السياسية والظروف الاقتصادية والاجتماعية والتركيبية السكانية كلها ذات تأثير مباشر على الموارد البشرية، فهناك توجهات وسياسات عامة تركز وتولي العنصر البشري كل الاهتمام والعناية، وهناك توجهات سياسية سلبية لا تعطي أي أهمية للعنصر البشري ، نتيجة لتدني المعرفة بأهمية هذا العنصر في التنمية الشاملة، ومن الأمثلة على ذلك تلك السياسات المتبعة في الدول الفقيرة والنامية .

كما تلعب الظروف الاقتصادية دورا بارزا في عملية التنمية، من حيث القدرة على توفير فرص العمل ، وزيادة حجم الاستثمارات وإتباع سياسات اقتصادية جيدة لها تأثيرات على الموارد البشرية وبعض هذه التأثيرات لها انعكاس سيء وأخرى لها انعكاس إيجابي، وإضافة إلى المعوقات التي تنتج عن بعض الممارسات الاجتماعية الخاطئة من عادات وتقاليد فأن مثل هذه العناصر تلعب دورا، قد يكون إيجابيا أو سلبيا في تنمية الموارد البشرية وتخطيطها .

¹⁷ يو سفح جيم الطائي، و(آخرون)، إدارة الموارد البشرية،(عمان : مؤسسة الدراق للنشر و التوزيع 2006،)، ص.

2- اعتبار تخطيط الموارد البشرية عملية متطورة ومستمرة :

إن تخطيط الموارد البشرية عملية سريعة ومتطورة باستمرار، وذلك لكي تتلاءم مع المتغيرات الجديدة، فإدخال التكنولوجيا في العمليات الإدارية، يتطلب تنمية مستمرة للموارد البشرية، ولتحقيق ذلك فإنه لا بد من إجراء عمليات المراجعة المستمرة والتقييم المستمر لخطط وبرامج التنمية .

3- اعتبار تخطيط الموارد البشرية استجابة للتطورات الجديدة :

إن مطابقة خطط وبرامج تنمية الموارد البشرية للواقع المحلي وإشباع الحاجات الجديدة في المجتمع المحلي تعتبر من مقومات نجاح هذه الخطط، خاصة إذا تم إعدادها وفقا لدراسات مسحية علمية واقعية، فنجاح خطة الموارد البشرية وتتميتها يعتمد على مقدار تحقيقها للرغبات الجماهيرية.

المطلب الثالث : علاقة تخطيط الموارد البشرية بالإستراتيجية العامة للمؤسسة

العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية والاستراتيجية العامة للمؤسسة هي علاقة حيوية وأساسية لنجاح أي منظمة. يتعلق تخطيط الموارد البشرية بتحديد وتلبية احتياجات المؤسسة من العمالة المناسبة في الوقت المناسب وبالكمية المناسبة وبالمهارات المطلوبة لتحقيق أهدافها. في حين تتعلق الاستراتيجية العامة للمؤسسة بتحديد أهداف المؤسسة الرئيسية وتوجيهاتها المستقبلية والخطط التكتيكية لتحقيق هذه الأهداف.

و بناءا على هذه الاستراتيجية العامة للمؤسسة، يتم تطوير استراتيجيات الموارد البشرية لتحقيق أهدافها. يتضمن ذلك تحديد الاحتياجات من المهارات والكفاءات والكميات المطلوبة لتنفيذ الاستراتيجية العامة للمؤسسة. على سبيل المثال، إذا كانت استراتيجية المؤسسة تتطلب التوسع في الأسواق الدولية،

فقد يحتاج تخطيط الموارد البشرية إلى تحديد الكفاءات والمهارات المتعلقة بالتجارة الدولية والثقافات المختلفة، اذ تعتبر عملية توظيف واختيار الموظفين أحد جوانب تخطيط الموارد البشرية التي تؤثر بشكل مباشر على الاستراتيجية العامة للمؤسسة. يتعين على المؤسسة جذب الموظفين ذوي المهارات والقدرات المطلوبة لتنفيذ الاستراتيجية بنجاح. يتم توجيه جهود التوظيف واختيار المرشحين بناءً على المتطلبات الوظيفية والمهارات المطلوبة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

بشكل عام، يترابط تخطيط الموارد البشرية والاستراتيجية العامة للمؤسسة بشكل وثيق. يوفر تخطيط الموارد البشرية الأساس القوي لتحقيق استراتيجية المؤسسة من خلال توفير القوة العاملة المناسبة وتطوير مهاراتها واستقطاب الموظفين المميزين. يساهم التوازن الصحيح بين تخطيط الموارد البشرية والاستراتيجية العامة في تحقيق نجاح المؤسسة وتعزيز تنافسيتها في السوق.

في الاخير يمكن القول ان التكامل بين تخطيط الموارد البشرية والاستراتيجية العامة مسألة أساسية لضمان تحقيق أهداف المؤسسة وزيادة كفاءتها وتنافسيتها في السوق.

المطلب الرابع: أساليب تخطيط الموارد البشرية

أ. الأسلوب المباشر (تحليل عبء العمل) : يقوم التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية وعلى مستوى المنظمة اعتمادا على عبء العمل المطلوب إنجازه خلال الفترة المراد التنبؤ بها، وتأخذ المنظمات بنظر الاعتبار بمجموعة عوامل لتحديد المزيج الكمي والنوعي لمواردها البشرية وهذه الاعتبارات هي:¹⁸

¹⁸ احمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة، دار الجامعات المصرية، مصر، 1975، ص 83

-التغيرات التكنولوجية: كثيرا ما يتطلب التغيير في نظام وطرق العمل تغييرا في تركيبة الموارد البشرية المستخدمة، فالتطور التكنولوجي ينعكس على أساليب أداء العمل مما يستلزم إعادة النظر في التركيبة المهارية والمعرفية للموارد البشرية ومن هنا فإن التنبؤ بالتغيرات التكنولوجية بعد مهما عند تحديد المزيج النوعي لهيكل الموارد البشرية.

-التغيرات التنظيمية : تتضمن إعادة توزيع الصلاحيات والمسؤوليات وإجراء تغييرات في الهيكل التنظيمي، كاستحداث وحدات تنظيمية جديدة وتغيير مجال أعمالها في حالة التنويع والانكماش.
ويستخدم حجم المبيعات المتوقعة في فترة قادمة أساسا في تحليل عبء العمل في المنظمة والذي يتطلب الدقة في حسابه لترجمة الرقم المقدر من المبيعات إلى نشاطات عامة تمارسها المنظمة تستخدم أساسا في تحديد هيكل الوظائف، ويمكن استخدام دراسة الوقت أساسا في تحليل عبء العمل إضافة إلى تقدير المبيعات، إذ يتم تحديد الوقت الذي يتطلبه إنجاز وحدة إنتاجية لتحديد عدد العاملين المطلوبين وتستخدم عدد الوحدات التي يستطيع الفرد إنجازها كمعدل لأداء معياري لمعرفة حجم العاملين الذين تحتاجهم المنظمة في إنجاز كمية العمل المخطط إنجازها، كما يمكن استخدام تحليل نواتج الأداء وذلك بغرض استنباط مؤشرات تدل على حجم الأعمال المتوقعة.

ب . الأسلوب الإحصائي : يعتمد استخدام هذا الأسلوب¹⁹ على مدى توفر معلومات دقيقة عن الظواهر الاجتماعية والاقتصادية التي يمكن أن تنعكس بفرض أو تهديدات على عرض الموارد البشرية الخارجي، علاوة على المعلومات الدقيقة عن حركة الموارد البشرية داخل المنظمة اعتمادا فإن استخدام

¹⁹ خالد عبد الرحيم مطر الهيتي: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2005
ص82 83 .

أي أسلوب إحصائي يعتمد على عملية المفاضلة ما بين تكلفة ومنفعة أيّاً من الأساليب المتاحة أمام المنظمة والمعرفة التي يمكن أن تتضمن:

- تحليل السلاسل الزمنية.

- استخدام نماذج الانحدار.

- تحليل سلسلة ما ركون

1- تحليل الاتجاه و السلاسل الزمنية: تقوم الفكرة الأساسية في هذه الطريقة على استقراء

المستقبل على أساس أنه استمرار للماضي في أغلب الأحيان، مما يعني أنه يمكن تحديد الاتجاه العام لتطور ظاهرة معينة من خلال احتساب معدل الزيادة أو النقص المتوقع في المستقبل تبعاً للأداء في الماضي، وهناك طرق عدة لاحتساب السلاسل الزمنية معروفة في علم الإحصاء، إن أبسط طريقة في هذا المجال هي رصد قيم الظاهرة محل الدراسة خلال الفترات الزمنية المتتالية على شكل رسم بياني، ثم يتم تمهيد الخط البياني الناتج بشكل تقديري يستبعد أثر التقلبات غير المنتظمة، ويعطي صورة هندسية لنمط الاتجاه العام للظاهرة، أما الطرق الأكثر دقة فهي طريقة المتوسطات المتحركة التي تأخذ متوسط قيم الظاهرة خلال سنوات عدة، وطريقة المستقيم أو المنحنى بطريقة المربعات الدنيا.

2- تحليل الانحدار: تعتبر هذه الطريقة الإحصائية²⁰ مفيدة في حال وجود علاقة وثيقة بين

متغير معين كعدد الموظفين وعدد السكان، إذ في مثل هذه الحالة لو تم رصد قيم الظاهرتين على رسم بياني معين لوجدنا أنها تنتشر بشكل منتظم، إما حول خط مستقيم أو منحنى، وتعتبر طريقة المربعات

²⁰محمد قاسم القريوتي الوجيز في إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2010، ص 114

الدنيا من أفضل الطرق لتحديد معادلة الانحدار ورسم خطوطها، ومن الجدير بالذكر أن هذه الأساليب الإحصائية معروفة في علم الإحصاء ولا حاجة للإسهاب في هذا الموضوع، ويمكن للمهتمين الرجوع إلى تلك المصادر أما الدارس غير المختص فتكفيه الإشارة بوجود هذه الوسائل .

المبحث الثالث : تحليل النموذج الأساسي لتخطيط الموارد البشرية.

يمكن النظر إلى تخطيط الموارد البشرية على أنه مقابلة أو موازنة بين الطلب وعرض القوى العاملة بالمؤسسة.

فالطلب يمثل احتياجات المؤسسة من القوى العاملة أما العرض فيمثل المتاح من الموارد البشرية حالياً واتجاهاته وسلوكه في الفترات المقبلة ، وعادة ما ينظر إلى عملية تخطيط الموارد البشرية على أنها تتكون من المراحل التالية :²¹

- تحديد الطلب على الموارد البشرية.
- تحديد عرض الموارد البشرية.
- مقارنة الطلب على الموارد البشرية مع عرض الموارد البشرية، (تحديد الفائض أو العجز).

المطلب الأول: دراسة الطلب على الموارد البشرية

إن تخطيط الموارد البشرية باعتباره عملية موازية للمستقبل لابد أن تبدأ بتقدير الطلب عليها ويتحدد

²¹د مصطفى عبد شاويش، نفس المرجع السابق ص 134-142 (بالتصرف).

الطلب على الموارد البشرية لأي مؤسسة وفقا للأهداف العامة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها ، فالطلب على الموارد البشرية ما هو إلا طلب مشتق وهو نتيجة للطلب على المنتجات أو خدمات المؤسسة لذلك فإنه قبل تحديد الحاجة من الموارد البشرية لا بد من تحديد اتجاهات نمو المبيعات و الإنتاج في فترة الخطة، فمثلا إذا كان هدف المؤسسة هو زيادة الإنتاج بنسبة 10% لتغطية الإرتفاع في الطلب على منتجاتها في السوق فإن على ادارة الموارد البشرية ترجمة هذا الهدف إلى احتياجات من القوى العاملة بالكم والنوع، أي تحديد العدد من الأيدي العاملة والخبرات والمهارات الضرورية لمقابلة هذه الزيادة في البرنامج الإنتاجي. وبصفة عامة فإن تحديد الطلب على الموارد البشرية يتأثر بمجموعة من العوامل و التي يجب أخذها بعين الإعتبار وهذه العوامل تذكر منها:

- معدل النمو في الإنتاج والمبيعات في فترة الخطة.

- معرفة معدل النمو في انتاجية العمل ومعدلات الأحمور وأثرهما على التشغيل المرتقب.

- معرفة التغيرات والتحسينات النوعية التي يمكن ادخالها على الموارد البشرية المتاحة للمؤسسة ومدى تأثيرها على البرنامج الإنتاجي.

- دراسة وتحليل مدى تأثير التغيرات التكنولوجية التي يمكن ادخالها على الميدان الإنتاجي وأثرها على طلب الموارد البشرية.

- دراسة مدى تأثير التغيرات الاجتماعية كالنمو في حجم السكان وأوضاع المعيشة و القوانين والتشريعات على طلب الموارد البشرية.

وهذا ويمكن الاستعانة بمجموعة من الأساليب الكمية وغير الكمية في تحديد الطلب على الموارد

البشرية ومن بين هذه الأساليب ما يلي²²:

تقدير الخبراء والمديرين: وتعتبر هذه الطريقة أبسط الطرق حيث يطلب من المديرين أن ينظروا إلى الماضي ويدرسوا ويحللوا تطور حجم العمالة عبر السنوات الماضية ثم ينظروا إلى المستقبل على أساس أنه امتداد للماضي محاولة منهم للتعرف على حجم العمالة المطلوبة باستخدام خبرتهم وحدهم الشخصي.

- تحليل عبء العمل: تعتبر هذه الطريقة من الطرق المهمة والتي تستخدم في تحديد حجم قوة العمل التي تحتاجها المنظمة ويقصد بتحليل عبء العمل تحديد عدد الساعات اللازمة لإنجاز المهمات وتحقيق الأهداف النهائية للمؤسسة.

خلال فترة زمنية محددة²³ حيث يتم تحديد الوقت المطلوب لا نجاز العمل عن طريق تحديد وتحليل

معدل الأداء لكل وظيفة . و العلاقة التالية توضح ذلك.²⁴

$$\text{عدد الأفراد اللازمين لأداء عمل معين} = \frac{\text{حجم عبء العمل المطلوب انجازه}}{\text{معدل اداء الافراد}}$$

كما يتم التنبؤ بعدد العمالة المطلوبة من خلال التنبؤ بالمبيعات، حيث ترجم تلك المبيعات المقدره في شكل برامج عمل المختلف الوظائف وأقسام المؤسسة، كما يتم تخطيط لحجم العمل المراد انجازه في فترة زمنية معينة على أساس التقدير لحجم المبيعات وبالتالي الإنتاج ومنه يتم تحديد عبء العمل .

22 أحمد ماهر - إدارة الموارد البشرية بالدار الجامعية بالإسكندرية ، 2001 من 103

23 أحمد عادل راشد : مذكرات في إدارة الأفراد بدار النهضة العربية الموروث 1981 من 128

24 على السلمي : ادارة الافراد و الكفاءة الانتاجية : مكتب غريب، القاهرة 1991 ص 193

- طريقة التنبؤ بالاحتياجات من القوى العاملة وفق اتجاهات الإنتاج وانتاجية العمل:

يمكن تحديد حجم الطلب على الموارد البشرية وفقا للمعادلة التالية:²⁵

$$\text{الاحتياجات من القوى العاملة} = \text{القوى العاملة الحالية} \times \frac{\text{الرقم القياسي لنمو الانتاج}}{\text{الرقم القياس لنمو انتاجية العمل}}$$

وعند اتباع هذه الطريقة يفترض بنا تحديد النمو المتوقع في انتاج المؤسسة و النمو المتوقع في

إنتاجية العمل في فترات التخطيط للقوى العاملة.

-طريقة السلاسل الزمنية: إن الفكرة الأساسية لهذه الطريقة تنصب على توقع للمستقبل على أساس

أنه استمرار للماضي في أغلب الأحيان وهذا يعني أنه يمكن تحديد حجم المطلوب من اليد العاملة بناءا على الماضي.

-طريقة الانحدار: تعتمد هذه الطريقة على ايجاد العلاقة بين متغيرين أحدهما المتغير التابع و

الآخر المتغير المستقل.

وعليه فإن اتباع هذه الطريقة في تقدير حجم الطلب على الموارد البشرية بفرض تحديد أحد

المتغيرات القوية و التي تؤثر على طلب الموارد البشرية مثل الإنتاج أو المبيعات ... إلخ. وتحديد حجم

اليد العاملة بالمؤسسة المقابل لها خلال فترات زمنية سابقة ، ثم تحديد معادلة خط الإتجاه العام والاعتماد

عليها كمستند في تقدير حجم الطلب على الموارد البشرية في السنوات المقبلة.

¹ عقيل جاسم عبد الله، طارق عبد العكيلي: تخطيط الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث 1998 ص 181

المطلب الثاني: تحديد العرض على الموارد البشرية

تتعلق هذه المرحلة بدراسة وتحليل ما يتوفر لدى المؤسسة من قوى عاملة و يطلق على هذه المرحلة بتحديد العرض المتاح من الموارد البشرية ، وينقسم عرض الموارد البشرية في الحقيقة إلى قسمين عرض داخلي ، وعرض خارجي. فالعرض الداخلي هو عدد العمال بالمؤسسة في جميع المستويات التنظيمية وكذلك نوعيتهم المحددة وفقا لمهاراتهم وكفاءاتهم ، أما العرض الخارجي فيتمثل في سوق العمالة الخارجية من وفرة أو ندرة فيها ، وهنا يجب على المؤسسة متابعة ورصد سوق العمل وتحديد مدى استقرار الموارد البشرية وتطويرها ونشير في هذا الصدد إلى أن دراسة عرض العمل الخارجي يعتبر ضروري لمعرفة كيفية التصرف في الفائض أو العجز والتحديد الإستراتيجية المناسبة حسب كل حالة.

ويعتبر تحديد العرض الداخلي من الموارد البشرية حجر الأساس في هذه المرحلة ، ولتحديده يمكن

الاستعانة بالطرق العلمية التالية:

-تحليل قوة العمل:

التحديد العرض الداخلي من الموارد البشرية فإنه ينبغي تحليل قوة العمل الحالية والموجودة فعليا ، ولغرض ذلك ينبغي معرفة مدى تأثير الحالات التالية على قوة العمل بالمؤسسة وتتمثل هذه الحالات فيما يلي:²⁶

- الإستقالة

-التغيب

²⁶صالح عودة سعيد : ادارة الافراد ، الجامعة المفتوحة ، طرابلس، 1994 ص 118

- انتهاء الخدمة

-النقل

- الترقية

-الفصل من العمل

- التقاعد -الوفاة.. إلخ.

وبعد حصر جميع هذه الحالات الممكن حدوثها بالمؤسسة يتم على ذلك تحديد العرض المتاح من القوى العاملة أي تحديد صافي حجم قوة العمل بعد طرح عدد المشتملين في الحالات السابقة وفقا للمعادلة التالية:

صافي حجم قوة العمل المالية = قوة العمل الموجودة فعليا - عدد المشتملين في الحالات

السابقة المذكورة

-مخزون المهارات :يقصد بمخزون المهارات التعرف على ما يتوفر لدى المؤسسة من قوى عاملة من حيث الكم و التخصص (النوع) ويكون هذا من خلال جمع معلومات عن تلك القوى و تشمل هذه المعلومات ما يلي:²⁷

- تحديد عدد العاملين حاليا بالمؤسسة ويشمل ذلك تحديد كافة ما لديهم من مهارات وقدرات وخبرات وتدريب .. إلخ.

- تحليل طبيعة الأعمال داخل المؤسسة للتأكد من المهارات والقدرات المطلوبة للقيام بالعمل.

- التأكد من توافق العاملين مع ما يقومون به من أعمال.

و يتم الحصول على المعلومات الخاصة بمخزون المهارات من المصادر الآتية:

- طلبات الاستخدام (التوظيف).

- تقارير تقييم الأداء.

- قوائم وسجلات ومستندات الأجور و المرتبات.

إن دراسة وتحديد مخزون المهارات بالمؤسسة يفيد في تحديد حجم القوى العاملة كما ونوعا، والقادرة على اشباع احتياجات المؤسسة بالاعتماد على مصادرها الداخلية دون الاستعانة بالمصادر الخارجية ، أما في حالة عجز المخزون الحالي من المهارات على الوفاء باحتياجات المؤسسة عندئذ يجب عليها دراسة أسواق العمالة الخارجية لمعرفة إمكانية الإعتماد عليها لسد احتياجاتها مستقبلا.

المطلب الثالث: مقارنة الطلب على الموارد البشرية مع العرض المتاح من الموارد البشرية (تحديد الفائض أو العجز):

تعتبر هذه الخطوة نتيجة مقارنة بين الخطوتين السابقتين ، و على ضوء هذه المقارنة يتم تحديد الفائض أو العجز في القوى العاملة وكذلك تحديد الإستراتيجية المناسبة التي تتوافق مع كل حالة. ويمكن صياغة هذه المقارنة في المعادلة التالية:

الفائض أو العجز في القوى العاملة = العرض المتاح من الموارد البشرية - الحجم المطلوب من

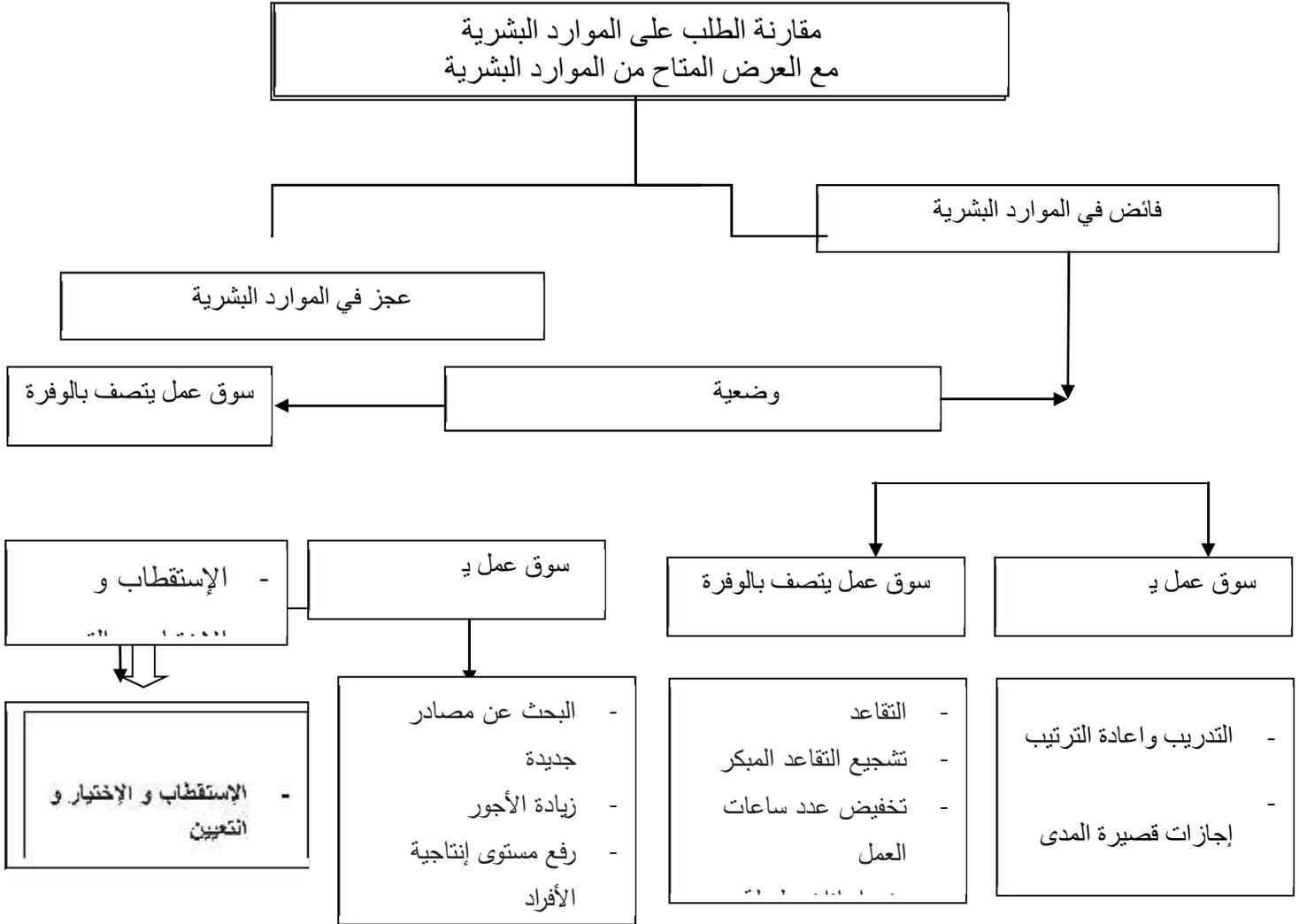
الموارد البشرية

وعلى ضوء نتيجة المعادلة السابقة، وعلى ضوء دراسة سوق العمل أو العرض الخارجي يتم اتخاذ

سلسلة من القرارات أو الإستراتيجيات المعالجة الفائض أو العجز في القوى العاملة ويمكن توضيح هذه

القرارات في الشكل التالي:

الشكل: يوضح إجراءات التصرف في الفائض او العجز في القوى العاملة



: أحمد ماهر: اقتصاديات الإدارة، الدار الجامعية، الاسكندرية، دون سنة النشر، 120

العائد والتكلفة من تخطيط الاحتياجات في الموارد البشرية

إن قيام المؤسسة بتخطيطها للموارد البشرية لا شك أنها سوف تتحمل تكاليف من جراء تخطيطها لهذه الموارد، والتي ترى خلال إنفاقها لهذه التكاليف للوصول إلى الأهداف المرجوة من هذا التخطيط، والذي سيدير على المؤسسة عوائد مختلفة بما يمكنها من تغطية هذه التكاليف.

28

أولاً: تكاليف تخطيط الموارد البشرية:

من المعروف أنه لتحقيق المؤسسة لأي هدف ومهما كانت طبيعته فإنه لا بد ومن الضروري أن تتحمل تكاليف جراء قيامها بعمل معين وتتمثل هذه التكاليف فيما يلي:

- الأجور والمرتبات:

وتعتبر إحدى أنواع التكاليف التي تتحملها المؤسسة في سبيل تخطيطها للموارد البشرية وتتمثل هذه الأجور والمرتبات في تلك التي يتقاضاها المسؤولون القائمون بهذا التخطيط على مستوى إدارة الموارد البشرية كأولئك القائمين بدراسة وتحليل سوق العمالة وكذا القائمين على عمليات التدريب للعمالة.

- أتعاب المستشارين:

وهم الذين تقوم المؤسسة بالاعتماد عليهم في مساعدتها على التنبؤ بالموارد البشرية سواء كان ذلك بالمطلوب أو المعروض، وذلك من خلال أخذ وجهة نظر هؤلاء المستشارين وإقصائها للوصول إلى وجهة نظر معينة حول التطورات المستقبلية، وبالتالي فإن المؤسسة سوف تكون مجبرة على دفع مقابل للأتعاب التي بدلوها في سبيل مساعدة المؤسسة في تخطيطها للموارد البشرية.

28 تخطيط الموارد البشرية، دراسة حالة المحركات والجرارات بالخراب، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم

التسيير، جامعة قسنطينة، 2001/2002، ص 47

- تكاليف الاتصال إن قيام المؤسسة بتخطيطها للموارد البشرية سوف يحتم عليها تكوين شبكة الاتصال بين الإدارات، فقيام مسؤولي الموارد البشرية بالاتصال بمديري الإدارات لأجل تحديد تقديراتهم للعمالة المطلوبة يحمل المؤسسة تكاليف جراء هذا الاتصال، كتكاليف الهاتف، الفاكس، التنقل الشخصي ... الخ

29

- تكاليف التقارير: وتتمثل في كل ما تحمله المؤسسة جراء إنجازها لهذه التقارير من طرف المسؤولين المشرفين عن إدارة الموارد البشرية، هذه التقارير تشتمل على كل المعلومات الخاصة بحركة الموارد البشرية داخل إدارات وكذا الخاصة بمؤهلات الأفراد الذين يعملون فيها وقد يتجاوز ذلك إلى إعادة تقارير خاصة بالمطلوب لديها في العمالة التي تحتاج إليها.

- كما ذكرنا سابقا أن أجور المسؤولين في إدارة الموارد البشرية على التدريب وأتعاب المستشارين، وتكلفة الاتصال بمكاتب وشركات التدريب، وتكلفة إدارة مركز التدريب بالمؤسسة لأمكن التوصل إلى حساب الكلية لنظام التدريب.

ومما يلاحظ أن هذه التكاليف التي المؤسسة سواء كانت داخليا كالأجور والمرتببات للمسؤولين أو خارجيا كأتعاب المستشارين المكلفين بمساعدة المنظمة على التنبؤ الطلب والعرض على الموارد البشرية وفي مختلف القطاعات يدخل في الاعتبار العوامل البيئية المحيطة وتأثيرتها الإيجابية والسلبية على نتائج التخطيط.

²⁹ناصر أدي عدون، دور الموارد البشرية والاتصال في التخطيط الاستراتيجي، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية،

بالإضافة إلى هذه المشاكل نذكر:

1. حمل المخططين في ظروف بيئية تتم بالغموض في اللوائح وسياسة المؤسسة وفي الأنماط الإدارية، بينما المؤسسة ذاتها سوف تشك في سبب وجودهم أصلا.
2. من بين المشاكل التي تواجه تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة هو عدم وجود التنسيق بين الوظائف (وظائف إدارة الموارد البشرية، والإدارات الأخرى) مما قد يخبر عنه ضعف في التخطيط وعدم دقة المعلومات المتعلقة بالعمالة من حيث الكم والكيف.
3. عدم اشتراك المديرين التقنيين في عملية تخطيط العمالة يؤثر على نجابه بالاعتبار بأن

هذه الأخيرة هي الحقيقة الأقرب للقوى العاملة على مستوى المؤسسة

4. عدم تدعيم الإدارة العليا، وهذا الدعم من المفروض أن يضمن الحصول على الموارد الضرورية وعلى التعاون الضروري لنجاح برنامج تخطيط الموارد البشرية.

من خلال ما تطرقنا إليه من مشاكل لتخطيط الموارد البشرية نميز وجود نوعين من المشاكل، مشاكل تخطيط الموارد البشرية على المستوى القومي، ومشاكل تخطيط الموارد البشرية على مستوى إدارات المؤسسة، ومهما كان نوع هذه المشاكل فإنها تؤثر على عملية تخطيط الموارد البشرية مما يجبر على إيجاد حلول زيادة فاعلية هذا التخطيط.

العائد والتكلفة من تخطيط الاحتياجات في الموارد البشرية

³⁰ نصر الدين عشوري: تخطيط القوى العاملة على المستوى الجزئي. رسالة ماجستير. معهد العلوم الاقتصادية. جامعة

الجزائر. 1994 - 1995، ص 76

³¹ راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية ن الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999. ص 203

إن قيام المؤسسة بتخطيطها للموارد البشرية لا شك أنها سوف تتحمل تكاليف من جراء تخطيطها لهذه الموارد، والتي ترى خلال إنفاقها لهذه التكاليف للوصول إلى الأهداف المرجوة من هذا التخطيط، والذي سيدير على المؤسسة عوائد مختلفة بما يمكنها من تغطية هذه التكاليف.

أولاً: تكاليف تخطيط الموارد البشرية:

من المعروف أنه لتحقيق المؤسسة لأي هدف ومهما كانت طبيعته فإنه لا بد ومن الضروري أن

32

تتحمل تكاليف جراء قيامها بعمل معين وتمثل هذه التكاليف فيما يلي:

- الأجور والمرتببات:

وتعتبر إحدى أنواع التكاليف التي تتحملها المؤسسة في سبيل تخطيطها للموارد البشرية وتمثل هذه الأجور والمرتببات في تلك التي يتقاضاها المسؤولون القائمون بهذا التخطيط على مستوى إدارة الموارد البشرية كأولئك القائمين بدراسة وتحليل سوق العمالة وكذا القائمين على عمليات التدريب للعمالة.

- أتعاب المستشارين:

وهم الذين تقوم المؤسسة بالاعتماد عليهم في مساعدتها على التنبؤ بالموارد البشرية سواء كان ذلك بالمطلوب أو المعروض، وذلك من خلال أخذ وجهة نظر هؤلاء المستشارين وإقصائها للوصول إلى وجهة نظر معينة حول التطورات المستقبلية، وبالتالي فإن المؤسسة سوف تكون مجبرة على دفع مقابل للأتعاب التي بدلوها في سبيل مساعدة المؤسسة في تخطيطها للموارد البشرية.

- تكاليف الاتصال إن قيام المؤسسة بتخطيطها للموارد البشرية سوف يحتم عليها تكوين شبكة

الاتصال بين الإدارات، فقيام مسؤولي الموارد البشرية بالاتصال بمديري الإدارات لأجل تحديد تقديراتهم

32تخطيط الموارد البشرية، دراسة حالة المحركات والجرارات بالخراب، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم

التسيير، جامعة قسنطينة، 2001/2002، ص 47

للعاملة المطلوبة يحمل المؤسسة تكاليف جراء هذا الاتصال، كتكاليف الهاتف، الفاكس، التنقل الشخصي ... الخ

المطلب الرابع : الحلول المقترحة لمواجهة مشاكل تخطيط الموارد البشرية

يجب على المؤسسة، وهي تواجه المشاكل التي ذكرناها سابقا في تخطيطها للموارد البشرية ، أن تسعى لإيجاد حلول فعالة لهذه المعوقات. و قد تختلف المشاكل التي تواجهها المؤسسات وكذلك الحلول التي يتم استخدامها من مؤسسة الى اخرى، استناداً إلى المشاكل التي تم طرحها سنحاول تقديم حلول يمكن للمؤسسة اتباعها لمواجهة هذه المشاكل. وفيما يلي بعض هذه الحلول:³³

1. خلق التنسيق ما بين إدارات ووظائف إدارة الموارد البشرية من جهة والإدارات الأخرى من جهة ثانية، لأنه لا يجب النظر إلى تخطيط الموارد البشرية على أنه وظيفة إدارة القوى العاملة في المؤسسة فقط بل هو محصلة التنسيق بين إدارات التشغيلية وإدارة الموارد البشرية، ومن أهم الحلول التي عن ذلك نجد.

2. ضرورة إقناع الإدارة العليا بأهمية تخطيط الموارد البشرية كأساس لتكوين قوة عمل متوازنة ذات انتماء قوي لموقع العمل والمؤسسة بصفة عامة.

3. يكون هناك نظام متكامل عن الموارد البشرية في المؤسسة وأن يكون هناك تكاملا بين نظام

المعلومات الخاصة بالأفراد بالمؤسسة وبين نظام المعلومات الإدارية بالمؤسسة ككل

³³مجلة العلوم الإنسانية: جامعة منتوري. قسنطينة. الجزائر. شركة دار الهدى. عين مليلة. العدد 19/

4. اعتقاد المؤسسة أن التخطيط على مستوى الوحدة الاقتصادية هو نقطة الانطلاق والأساس للتخطيط على المستوى الوطني، وأنه يجب أن يتواجد تنسيق بين التخطيط على مستوى الدولة وعلى مستوى القطاع والمؤسسة.

5. تأخذ إدارة المؤسسة كافة المتغيرات التي تمكن أن تؤثر على فعالية التخطيط.

6. لا ينظر إلى تخطيط القوى العاملة على أنه مجموعة من الأساليب الكمية التي تستخدم في التنبؤ بالاحتياجات من القوى العاملة من حيث أن تعكس الخطة كفصل المتغيرات المتوقع حدوثها مستقبلاً.

7. إن المؤسسة تهدف إلى بقاء واستمرار عملية تخطيط القوى العاملة، يجب عليها تدعيم كامل المديرين التقنيين لأجل الحصول على الموارد البشرية وعلى إنجاز برنامج تخطيط الموارد البشرية، ويجب على المؤسسة العمل بهذا البرنامج ما دام المديرين ذوي خبرة ويعملون لصالح المؤسسة.

8. يتعين على المؤسسة تعزيز الوعي بالرؤية التي تهدف إليها لدى مخططي الموارد البشرية، حتى يتضح الهدف من تخطيط القوى العاملة بوضوح لهؤلاء المخططين. ومن خلال الحلول المقدمة، نلاحظ أنها قد تكون فعالة بشكل كبير إذا تم تنفيذها بحكمة ضمن سياق المشاكل السابقة.

الآفاق المستقبلية لتخطيط الموارد البشرية.

نظراً للتطور الهائل والانفتاح العالمي في الاقتصاد، يعتبر الاتجاه الحديث في العالم الاقتصادي نظاماً أكثر تعقيداً بسبب التفاعل بين المؤسسات التجارية. وبالتالي، فإن المؤسسات يجب أن تعدل استراتيجياتها في جميع جوانب عملها، بما في ذلك إدارة الموارد البشرية، من أجل البقاء والاستمرار في

السوق وتحقيق أهدافها بكفاءة. وبناءً على ذلك، يجب أن تتكيف عمليات تخطيط الموارد البشرية مع هذا

34

التطور، ويتم ذلك من خلال العناصر التالية:

- ترشيد عملية تخطيط الموارد البشرية أي الحاجة إلى التخطيط الفعال للموارد البشرية إذ يجب التخلي عن النظرة القائلة بأن التخطيط مجرد تحديد للعدد المطلوب من العمالة الذي يحقق لها الإنتاج المتوقع كما يجب النظر إلى هذا التخطيط على أنه يشمل عدة اعتبارات كالفعالية في الإنجاز وتحقيق الأهداف، وهذا يعتمد على الكيفية التي يتم من خلالها إعداد القوى العاملة للمهام المتوقع منهم أدائها.

- تطوير نظام المعلومات إذ تحتاج الإدارة في تعاملها مع الموارد البشرية إلى أنواع جديدة من المعلومات اللازمة لتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة، وقد كانت وسائل التعامل في تلك المعلومات في السابق تتم بالبساطة وعدم الفعالية إذ كانت تنحصر في تجميع البيانات في صحف أو سجلات، لكن مع تطور التكنولوجيا المعلومات المعتمدة على وسائل الاتصال الفضائية والإلكترونية فقد أصبح من المسور تشغيل وتصميم نظم فعالية للمعلومات في مختلف مجالات النشاط ومنها إدارة الموارد البشرية. وإن أهمية السمات المرغوبة في نظام المعلومات الحديث الخاصة بتخطيط الموارد البشرية ما

35

يلي:

1. الآلية من خلال الاعتمادات على الحسابات الإلكترونية حتى تستطيع تحديد متطلباتها من

الموارد البشرية بدقة من حيث النوع والكم.

³⁴راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية ن الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999. ص 31

³⁵علي السلمي : مرجع سابق ذكره. ص 435

2. الشمولية: حتى تكون المعلومات المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية المتعددة المصادر مجمعة في ملف واحد بالنسبة للفرد الواحد وهذا ما يساعد المنظمة (المؤسسة) على تحديد مواصفات شاغل الوظيفة المطلوب.

3. التداخل: ومعناه يمكن في نظام المعلومات الحديث الوصول إلى المعلومة المطلوبة عن الفرد من كافة الجهات (الإدارات، الأقسام، الورشات ... الخ) .

4. الإشارك الفعلي للأفراد تغذية النظام الحديث سواء بمنتجات تطوير العمل والمعلومات المتجددة عن أفكارهم، هذه المعلومات التي قد لا تتوفر الفرص للفرد لتوصيلها بفعالية للإدارة وعليه فإنه على المؤسسة أن تسعى جاهدة لتطوير نظام معلوماتها من القوى العاملة حتى يكون تخطيطها على درجة كبيرة من الدقة مما يتيح لها فرصة المنافسة والصمود في ظل هذا الاقتصاد المتغير.

5. . تحديد المسؤوليات: يجب أن يتم التخطيط كوظيفة إدارية هامة بطريقة منتظمة، ومن أولى الخطوات التي يجب تحديدها عند وضع الخطة هي تحديد المسؤوليات، والتي تتوقف على مفهوميين:

- المركز الذي يشغله الفرد

- الدور الذي يقوم به، أي السلوك المتوقع من شاغل المركز.

ومن هذا يتبين أنه يجب تحديد المسؤولية، حتى تتمكن المؤسسة من التخطيط الجيد للقوى العاملة، وهذه المسؤولية تقع على عاتق المديرين، لأنهم مسؤولون عن تحقيق الأهداف، كما أن تحديد المسؤولية بدقة سوف يمكن المؤسسة من جمع المعلومات اللازمة لتخطيط الموارد البشرية على المستوى الكلي.

الاعتماد على التحليل: إن تخطيط الموارد البشرية المتمثل في تحديد المطلوب والمعروض من العمالة وكذا الموازنة بينهما قد يضع المؤسسة أمام أمر هام في ظل البيئة الحالية المتميزة بالتغير وهو كيفية تحقيقها للتوازن بين المتغيرين، وعلى هذا الأساس أصبح من الواجب على المؤسسة فضلا عن سدها للعجز من الفائض، البحث عن الأسباب الكامنة وراء ذلك.

وهذا يتطلب منها التحليل الوافي لهذه الأسباب حتى يتسنى لها تدارك هذا الاختلال لأجل تحقيق أهدافها بكفاءة، لأن المؤسسات قبل أن تركز على أساليب كسب العمالة أو تصريفها دون النظر بعمق لخلفيات ترك العمل من طرف العمال والأسباب الكامنة وراء ذلك. وإن الاستعمال الكبير للتكنولوجيا نظرا للتطور الحاصل في سلوك المؤسسات خاصة في ظل العولمة أصبح وضع التحليل من أهم الآفاق المستقبلية لتخطيط الموارد البشرية.

ملخص الفصل:

التخطيط في المؤسسة هو عملية منظمة تتبع سياسات مُنسقة. ويُعد نظاماً مفتوحاً يتفاعل مع البيئة المحيطة بالمؤسسة. ويهدف التخطيط إلى التنبؤ بالمستقبل، صياغة الأهداف، تخصيص الموارد و وضع خطط وتحديد معايير للتنفيذ والمتابعة والتقييم.

وفي خلاصة القول نقول بأن فلسفة التخطيط تجمع بين الفلسفة الإدارية و فلسفة رد الفعل في مواجهة المشكلات و فلسفة التنبؤ بالمشاكل ووضع الحلول. وتعتمد هذه الفلسفة على التحليل العميق للأهداف الاستراتيجية والخطط والسياسات. و لتحقيق أهدافها المتمثلة في الاستمرار وتوسيع النشاط الإنتاجي، تستخدم المؤسسات التخطيط الاستراتيجي كوسيلة أساسية للتحكم في مستقبلها.

الفصل الثالث

دراسة حالة تطبيقية مديرية التوزيع

لولاية النعامة

المبحث الأول: نظرة عامة حول المؤسسة

سوف نقوم بإسقاط الفصل النظري على الدراسة الميدانية و التي تكون على النحو التالي،
بالبدء بالمنشأة و تطور المؤسسة محل الدراسة.

المطلب الأول: نشأة المؤسسة

التعريف بشركة سونلغاز : هي المتعامل التاريخي في ميدان الإمداد الطاقة الكهربائية والغازية بالجزائر، وهي مؤسسة وطنية مهمتها إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها وكذلك نقل الغاز وتوزيعه بحيث أن مهمة استخراج الغاز أوكلت لمؤسسة سونطراك وتعد سونلغاز الشركة الوحيدة والمحتكرة لهذا المجال مرت بعدت مراحل واليوم هي ذات قيمة عالية وتعد الثانية بعد سونطراك، و قانونها الأساسي الجديد يسمح لها بإمكانية الدخول في قطاعات جديدة، هذه القطاعات لها أهمية بالنسبة للمؤسسة ولا سيما تسويق الكهرباء والغاز خارج الوطن.

منذ صدور القانون حول الكهرباء وتوزيع الغاز عن طريق قنوات، قامت سونلغاز بإعادة هيكلة مصالحها لكي تتكيف مع السياق الجديد إذ أضحت اليوم مجمعا صناعيا يتألف من 40 شركة فرعية وتشغل 60000 عام، لقد لعبت سونلغاز على الدوام دورا ناجحا في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد، ومساهمتها في تجميد السياسة الطاقوية الوطنية ترقى إلى مستوى برامج الانجاز الهامة في حال الإنارة الريفية والتوزيع العمومي للغاز التي سمحت برفع نسبة التغطية من حيث إيصال الكهرباء إلى أكثر من 97% ونسبة توغل الغاز إلى ما يفوق 43 %

إن سونلغاز العازمة على فعل المزيج وبشكل أفق، قد جندت على الدوام تمويلات شاملة من أجل تطوير وتعزيز المنشأة الكهربائية والغازية، وبالنسبة إلى الفترة 2005 2010، فقد وضع برنامج استثماري استثنائي موضع التنفيذ بنية رفع قدراتها الإنتاجية الخاصة بالكهرباء وتكثيف شبكتها الناقلة للكهرباء و الغاز و جعلها القوي والعمل على تحسين وتحديث خدماتها الموجهة إلى زبائنها كذلك . وطموح سونلغاز أن تغدو مؤسسة تنافسية لكي تقوى على مواجهة للمنافسة التي تلوح ملامحها في الأفق، وأن تكون في الأمد المنظور من بين أفضل المتعاملين الخمسة التابعين للقطاع في حوض البحر الأبيض المتوسط. (المصدر، من وثائق المؤسسة)

المطلب الثاني: مراحل تطور المؤسسة

التطور التاريخي لسونلغاز: في سنة 1947 تم إنشاء المؤسسة العمومية كهرباء وغاز الجزائر والمعروفة ب (EGA) والتي أسند لها احتكار إنتاج الكهرباء وتوزيعها وتوزيع الغاز. وفي سنة 1969 تحولت EGA إلى سونلغاز الشركة الوطنية للكهرباء والغاز SONELGAZ بموجب المرسوم رقم 6959 يوم 29 جويلية 1969 الصادر في الجريدة الرسمية 1 أوت 1969، وقد تم إنشائها على أنقاض الشركة. EGA في 1983 تزودت المؤسسة بشركات فرعية للأشغال المتخصصة وهي -KAHRIF: الأعمال المولدة للكهرباء

- KAHRAKIB : تركيب الهياكل المخالفة و المنشأة الكهربائية.

- KANAGAZ: إعداد قنوات نقل وتوزيع الغاز.

- INERGA: أعمال الهندسة المدنية.

ETTERKIB:تركيب صناعي.

AMC-: صنع العدادات و ادوات التقدير و المراقبة.

وفي سنة 1991 أصدر نظام أساسي جديد لسونلغاز فبعدما كانت ذات طبيعة قانونية أصبحت مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي تجاري وفقا للمرسوم 94/475 ليوم 14 ديسمبر 1991. في سنة 1995 سونلغاز EPIG قرار رقم 95/280 ليوم 17 ديسمبر 1995 يؤكد على طبيعة سونلغاز كمؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري وتتص على :

- سونلغاز وضعت تحت وصاية الوزير المكلف بالطاقة (المادة 2).

- سونلغاز تمنح الشخصية المعنوية وتتمتع بالاستقلال المالي (المادة 4)

- سونلغاز تخضع للقانون العام في علاقاتها مع الدول المادة 5. (ونفس القرار تعرف

(المادة 6) مهمات سونلغاز وهي :

- تأمين الإنتاج، النقل، التوزيع للطاقة الكهربائية .

- تأمين التوزيع العمومي للغاز.

في 2002 أصبحت شركة مساهمة (SONALGAZ SPA) وفق المرسوم الرئاسي 195/02 في 01 جوان 2002 ذلك أنها ذات رأسمال مملوك للدولة، وهذا التغيير منح للمؤسسة إمكانية توسيع نشاطها ليشمل قطاعات أخرى تابعة الميدان الطاقة، وباعتبارها شركة مساهمة فإنه يتعين عليها امتلاك حافظة أسهم وقيم منقولة وامتلاك أسهم شركات أخرى. كانت المؤسسة ولا تزال تستند إلى 3 مديريات أساسية (إنتاج، نقل، توزيع الكهرباء والغاز)، حيث أن إنتاج

الكهرباء في مدينة حاسي مسعود أدى تغيير طبيعة المؤسسة إلى زيادة مسؤوليتها بشكل أكبر كما إنها تسعى للمحافظة على سمعتها حيث أصبحت مهمة سونلغاز تنتشر الكهرباء على كامل التراب الوطني، وللسيطرة على هذا الأمر تم إنشاء ما يسمى بنظام المناطق لتقريب الخدمة من المواطن ولتسهيل المهمة المناطق تم حصرها في 9 مناطق عبر الوطن. (المصدر، من وثائق المؤسسة)

المطلب الثالث: وظائف وأهداف المؤسسة

اولا : وظائف المؤسسة :

- تركيب وتصليح وصيانة وإعادة تجديد مراكز الإنتاج ونقل وتوزيع الطاقة الكهربائية بالإضافة إلى مراكز التوزيع العمومي للغاز.
- التخطيط ووضع البرامج السنوية وكذا المراكز المعدة لسنوات.
- ضمان التحكم في السير الحسن للبرامج.
- توفير المنشآت الضرورية (التجهيزات، الهياكل البنائية) لضمان سير مهمتها.
- ضمان تمثيل سونلغاز على المستوى المحلي أحسن تمثيل.

ثانيا أهداف المؤسسة :

- انتاج الكهرباء Electricity production ونقل و توزيع الكهرباء و الغاز إلى الزبائن (سكان و صناعيين) Transfer and distribution of electricity and gas to customers

دراسة حالة تطبيقية مديرية التوزيع لولاية النعامة فرع المشرية

- تطوير شبكة نقل و توزيع (الكهرباء و الغاز) بصفقتها صاحبة الامتياز الوحيدة

في هذا المجال Development of a transport and distribution network ((electricity and gas

- تكييف شبكة اليوم التقنيات الجديدة للغد للبقاء على كفاية دائمة مع احتياجات

الزيائن .

- ضمان جودة الخدمات في مجال الربط بالكهرباء و الغاز ensure the quality

.of services in electricity and gas

- تأمين البنية التحتية مقابل ناحية، وتطور الاستهلاك، ولا سيما استهلاك الطاقة

(قدرة الشبكة والوظائف ، وتأمين الخطوط إلى المخاطر المناخية)،

المبحث الثاني: بطاقة تعريف لمديرية التوزيع للمشرية

اذن دراستنا تكون بمديرية التوزيع للفرع المشرية ، و سوف نقوم بتقديم بطاقة فنية لهذه

المؤسسة ..

المطلب الأول: التعريف بمديرية التوزيع للمشرية

هي فرع من فروع مجمع «SONALGAZ» لتوزيع الكهرباء والغاز، تنتمي إداريا لمركز التوزيع

غربا (وهران)، مهامها الرئيسية:

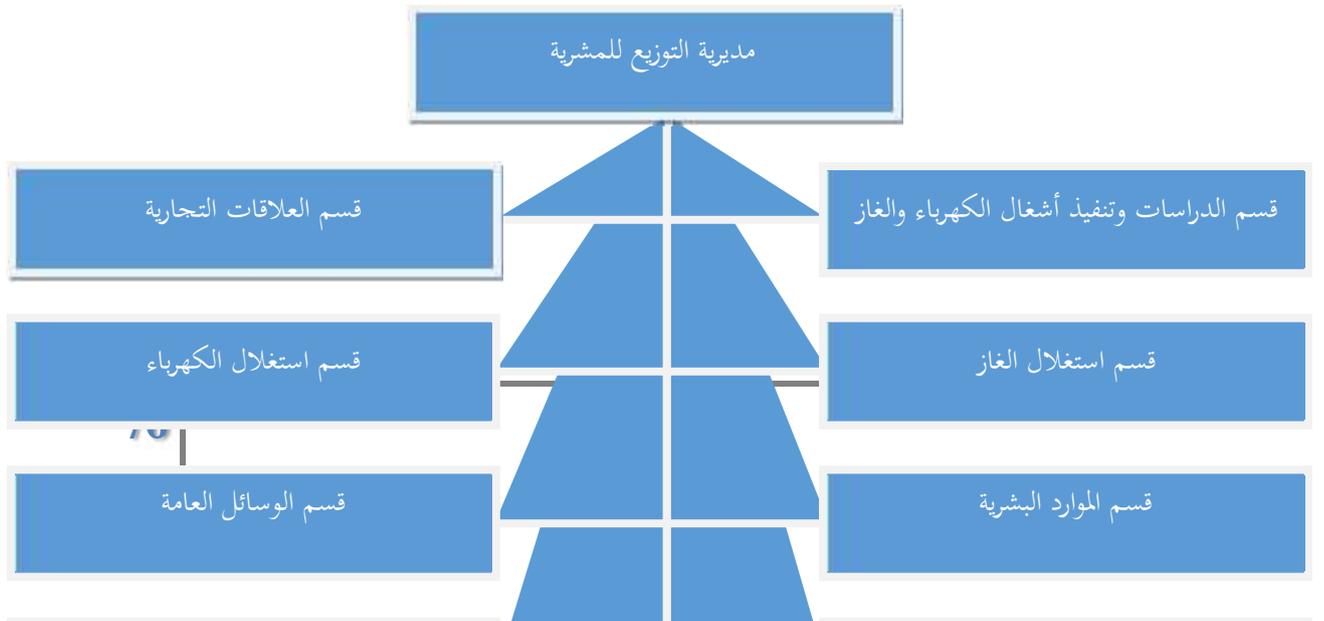
- توزيع الكهرباء والغاز وإصلاح الاعطاب.
- استغلال وصيانة شبكة توزيع الكهرباء والغاز.

دراسة حالة تطبيقية مديرية التوزيع لولاية النعامة فرع المشرية

- تطوير شبكات الكهرباء والغاز التي تمكن من تزويد زبائن جدد.
- تسويق الكهرباء والغاز.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع للمشرية

الشكل 3: يوضح الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع للمشرية



تطبيقية مديرية التوزيع لولاية النعامة فرع المشربية

- لقد قمنا بإعداد استبيان خاص بعمال و موظفي المؤسسة، عدده قدر بحوالي 40 استبيان (40 عمال) .

دراسة صلاحية النموذج

ولدراسته نتطرق أولاً الى:

- عدد المشاهدات قيد الدراسة و التي كانت حسب ما يلي:

Récapitulatif de traitement des observations			
		N	%
Observations	Valide	40	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	40	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

من خلال الجدول نلاحظ انه تم أخذ جميع المشاهدات العينة بالحسبان وهي 40 أي أن عدد البيانات المقصاة معدوم.

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,852	2

باستخدام (Alpha s'Cronbach) ألفا كرونباخ لقياس صدق وثبات

العينة، والذي تتراوح قيمته بين (0.1) إذا اقترب من 0 فلا يوجد ثبات، وعلى العكس إذا اقترب من 1 فيكون هناك ثبات في قيمة المعامل.

وما نلاحظه من الجدول أعلاه أن معامل الفا يساوي **0.852** وبالتالي فان قيمة المعامل تقترب من الواحد

إذن يوجد ثبات كبير في الدراسة.

تطبيقية مديرية التوزيع لولاية النعامة فرع المشرية

-

جدول (03): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير (الصف، السن، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، الخبرة).

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
الصف	ذكر	22	55%
	أنثى	18	45%

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
السن	أقل من 25 سنة	3	7.5%
	من 26 إلى 35 سنة	11	27.5%
	من 36 إلى 45 سنة	14	35%
	من 45 سنة فما فوق	12	30%

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
الحالة الاجتماعية	متزوج(ة)	30	75%
	أعزب	10	25%

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
	الاطارات	10	25%

تطبيقية مديرية التوزيع لولاية النعامة فرع المشرية

%25	10	مستخدمو الاتقان	المستوى الوظيفي
%22.5	9	التنفيذيون	
%27.5	11	أخرى	

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
المستوى الدراسي	ثانوي	4	10%
	تكوين	7	%17.5
	مستوى جامعي	20	%50
	أخرى	9	%22.5

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	5	%12.5
	من 6 الى 10 سنوات	12	%30
	من 11 الى 15 سنوات	9	%22.5
	أكثر من 16 سنة	14	%35

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
	عن طريق المسابقة	22	%55

تطبيقية مديرية التوزيع لولاية النعامة فرع المشربية

17.5%	7	وكالة التشغيل	كيفية التوظيف
15%	6	المدارس أو الجامعات	
12.5%	5	أخرى	

أولاً: توزيع الأفراد حسب متغير الصنف

من الجدول أعلاه يتضح بأن فئة الذكور المستجوبين تفوق وتتعدى فئة الاناث، حيث بلغت نسبة الذكور 55% في حين بلغت نسبة الاناث 45%.

هذا يشير إلى طبيعة العمل المؤسسة والذي يقضي توفر عنصر الذكور بنسبة أكبر من الاناث ودورهم الكبير في المؤسسة وهذا ما يوضحه الشكل أدناه:

الشكل رقم (07): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



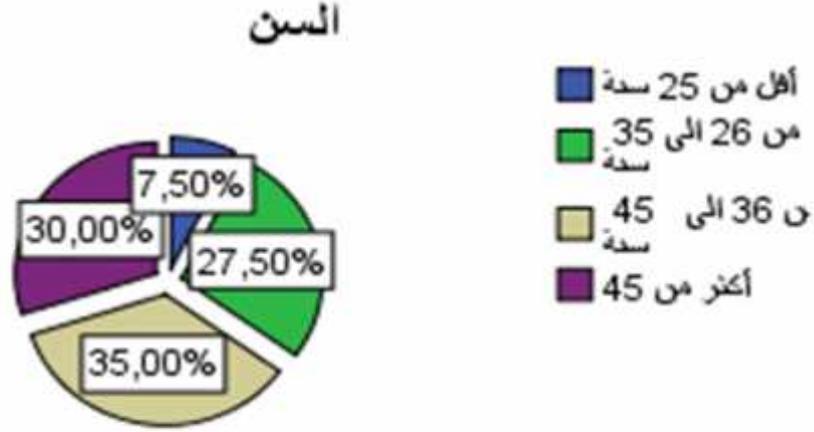
ثانياً: توزيع الأفراد حسب متغير السن.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن الأفراد الذين تتراوح أعمارهم من 36 الى 45 سنة يشكلون أكبر نسبة حيث قدرت بـ: 35% من إجمالي أفراد العينة، ثم يليها الفئة العمرية أعمارهم أكثر من 45 سنة بنسبة 30%

تطبيقية مديرية التوزيع لولاية النعامة فرع المشربية

من إجمالي أفراد العينة، ثم يليها الفئة العمرية من 26 الى 35 سنة بنسبة 27.5% من إجمالي أفراد العينة، بينما الفئة العمرية أقل من 25 سنة بنسبة 8% من إجمالي أفراد العينة، وهذا ما يوضحه الشكل أدناه:

الشكل (08): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن

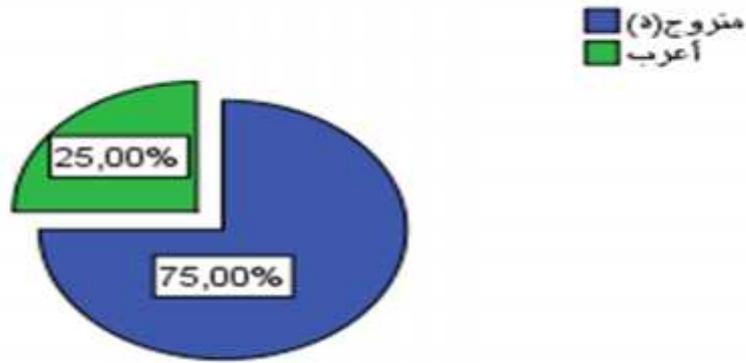


ثالثا: توزيع الأفراد حسب متغير الحالة الاجتماعية

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن الأفراد الذين هم متزوجين يشكلون أكبر نسبة حيث قدرت بـ: 50% من إجمالي أفراد العينة، بينما الفئة العزاب بنسبة 25% من إجمالي أفراد العينة، وهذا ما يوضحه الشكل أدناه:

الشكل (09): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية



رابعا: توزيع الأفراد حسب متغير المستوى الوظيفي

وتوزع أفراد العينة المستجوبة بحسب مستوى الوظيفة الأربعة فئات رئيسية، يختلفها فئة من هم الذين يشغلون وظائف أحرار الرتبة الأولى بنسبة 27.5% و هي الفئة الأكثر مشاركة، بينما قدرت نسبة فئة مستخدمي الاتقان والاطارات على التوالي ب: 25%، ثم ثالثا فيما يخص فئة التنفيذيون قدرت النسبة ب: 22.5%، ومنه نستخلص أن الإطار العملي للموظفين داخل المؤسسة هو امتداد لوظائف أخرى أو ربما الفئة التي تم استجوابها جلهم ذوي مستوى وظيفي مختلف.

الشكل (10): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الدراسي

المستوى الوظيفي



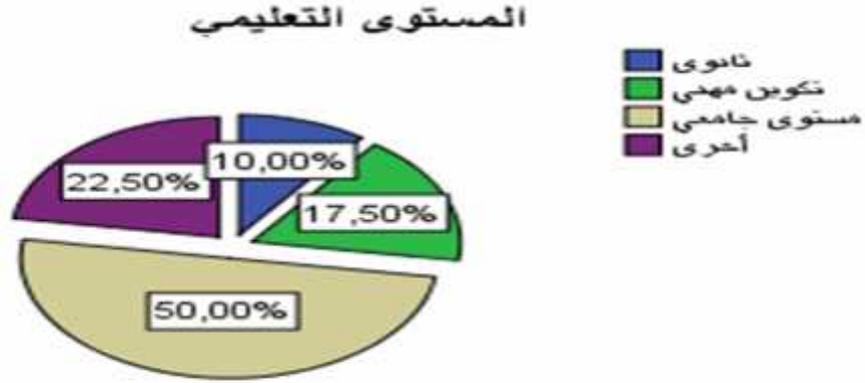
رابعا: توزيع الأفراد حسب متغير المستوى التعليمي

وتوزع أفراد العينة المستجوبة بحسب مستوى التعليمي إلى أربعة فئات رئيسية، يختلفها فئة من هم الذين من مستوى جامعي الرتبة الأولى بنسبة 50% و هي الفئة الأكثر مشاركة، بينما قدرت نسبة فئة من مستويات أخرى ب: 22.5%، ثم

تطبيقية مديرية التوزيع لولاية النعامة فرع المشربية

ثالثا فيما يخص فئة تكوين مهني قدرت النسبة بـ: 17.5%، وأخيرا فئة الثانوي بنسبة 10%، ومنه نستخلص أن المستوى التعليمي للموظفين داخل المؤسسة هو مستوى عالي.

الشكل (11): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الدراسي



خامسا: سنوات الخبرة لأفراد عينة الدراسة في المؤسسة.

الشكل رقم (12): يوضح سنوات الخبرة لأفراد عينة الدراسة في المؤسسة



من خلال الشكل السابق يتضح بأن معظم المستجوبين كانت لديهم مدة العمل تفوق 11 سنة في مؤسسة أي أن عمال المؤسسة ليس لديهم مدة عمل طويلة لتعيينهم كعمال جدد.

خامسا: طريقة التوظيف لأفراد عينة الدراسة في المؤسسة.

تطبيقية مديرية التوزيع لولاية النعامة فرع المشربية

وتوزع أفراد العينة المستجوبة بحسب طريقة التوظيف إلى أربعة فئات رئيسية، أولاً من هم الذين تم توظيفهم عن طريق المسابقة بنسبة 55% و هي الفئة الأكثر مشاركة، بينما قدرت نسبة فئة من تم تشغيلهم عن طريق وكالة التشغيل بـ: 17.5%، ثم ثالثاً فيما يخص فئة من تم تشغيلهم من المدارس أو الجامعات قدرت النسبة بـ: 15%، وأخيراً فئة من تم تشغيلهم من جهات أخرى بنسبة 12.5%، ومنه نستخلص أن المؤسسة تعتمد بصفة كبيرة على التوظيف بالمسابقات وذلك لإتاحة مجال كبير للعمال حتى يتم توظيفهم.

الشكل رقم (13): يوضح طريقة التوظيف لأفراد عينة الدراسة في المؤسسة.



تطبيقية مديرية التوزيع لولاية النعامة فرع المشرية

المحور الثاني: عرض وتحليل نتائج الاستبانة.

جدول (04) تحليل العبارات الخاصة بتخطيط الموارد البشرية

المحور الأول: تخطيط الموارد البشرية						المقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
تحدد المؤسسة أهدافها من خلال مخطط تخطيط الموارد البشرية						النسبة	25	40	6	08	00
تحدد المؤسسة آليات لعملية التوظيف حسب الاحتياجات						النسبة	10	62.5	10	12.5	5
تخصص المؤسسة الموارد المالية و الموارد البشرية لنجاح عملية توظيف الموارد البشرية						النسبة	22.5	30	10	27.5	10
تحدد المؤسسة الشروط الاساسية و المعايير الخاصة بعملية توظيف الموارد البشرية						النسبة	17.5	52.5	12.5	12.5	05
تخطط المؤسسة لعملية اختيار الموارد البشرية بإحكام أثناء عملية التوظيف						النسبة	22.5	55	12.5	10	00
تقيم المؤسسة كل عملية توظيف في الموارد البشرية بدقة و بإحكام						النسبة	17.5	55	12.5	12.5	2.5
تتبع المؤسسة خطوات عملية التوظيف باستمرار لنجاحها						النسبة	10	42.5	20	20	7.5

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن جل إجابات الموظفين المستجوبين كانت إجاباتهم بدرجة موافقاً إلى موافق بشدة فيما يخص اهتمام مؤسستهم بتخطيط، مما يدل على أن المؤسسة تهتم بالتخطيط لمواردها البشرية وهذا أمر في غاية الأهمية لزيادة أداء المؤسسة.

المحور الثالث: تحليل العبارات الخاصة بتدريب الموارد البشرية

جدول (05): يوضح تحليل إجابة المستجوبين لعبارات محور تدريب الموارد البشرية

المحور الأول: تدريب الموارد البشرية						المقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
تقوم إدارة المؤسسة برسم خطوات عملية التدريب للموظفين والعمال						النسبة	17.5	60	12.5	7.5	2.5
تحدد المؤسسة أهدافها من كل العمليات التدريبية للموارد البشرية						النسبة	20	52.5	17.5	10	00
تهتم إدارة المؤسسة بتنظيم الوقت المناسب لعملية تدريب الموارد البشرية						النسبة	20	47.5	20	12.5	00
تخصص المؤسسة الموارد المادية و الموارد البشرية لعملية تدريب الموارد البشرية						النسبة	10	67.5	12.5	7.5	2.5
تتبع إدارة المؤسسة كل عملية تدريب للموارد البشرية باستمرار و بإحكام لنجاحها						النسبة	22.5	55	12.5	10	00
تخصص المؤسسة الموارد المالية الخاصة لتدريب الموارد البشرية						النسبة	30	50	17.5	2.5	00
تختار المؤسسة بطريقة و نوع التدريب الموظفين						النسبة	22.5	42.5	35	00	00

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معظم المستجوبين كانت إجاباتهم بدرجة موافقهما يتعلق بالعبارات الخاصة بتدريب الموارد البشرية، مما يدل على سعي الى تطبيق تدريب متميز بكل جوانبه حتى يكون هناك أداء عالي.

المحور الثالث: تحليل العبارات الخاصة تحفيز الموارد البشرية

جدول (06): يوضح تحليل إجابة المستجوبين لعبارات محور تحفيز الموارد البشرية

المحور الأول: تحفيز الموارد البشرية						المقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
تقوم ادارة المؤسسة بتحفيز الموظفين حسب مخطط التسيير الذي أعد مسبقا						النسبة	22.5	52.5	15	10	00
تقوم ادارة المؤسسة بترقية الموظفين الناجحين في عملية التدريب						النسبة	22.5	45	10	22.5	00
تسهل ادارة المؤسسة على متابعة الموظفين و تقييمهم						النسبة	12.5	50	12.5	17.5	7.5
تخصص المؤسسة الشهادات للموظفين المدربين كحافز محفز لهم						النسبة	22.5	37.5	10	20	10
تتبع إدارة المؤسسة كل عملية تقييم بنجاح حتى تتم الترقية و التحفيز حسب الاستحقاق						النسبة	17.5	55	12.5	12.5	2.5
تخصص المؤسسة المناصب المالية للموظفين الحائزين على شهادات خلال عملية التدريب						النسبة	22.5	52.5	12.5	12.5	00
تختار المؤسسة طريقة التحفيز المناسبة لموظفيها حتى تتفادى التحيز .						النسبة	12.5	52.5	12.5	12.5	00

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معظم المستجوبين كانت إجاباتهم بدرجة موافقفيما يتعلق بالعبارات الخاصة بالتحفيز ، مما يدل على سعي الى تحفيز العمال ماديا ومعنويا حتى يكون هناك تحقيق لأهداف المؤسسة.

الفرع الثالث: اتجاهات إجابات أفراد العينة.

جدول (07): يوضح اتجاهات إجابات المستجوبين لمحور تخطيط الموارد البشرية

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور الأول: تخطيط الموارد البشرية
موافق	1.64	2.3	تحدد المؤسسة أهدافها من خلال مخطط تخطيط الموارد البشرية
موافق	1	2.40	تحدد المؤسسة آليات لعملية التوظيف حسب الاحتياجات
محايد	1.35	2.72	تخصص المؤسسة الموارد المالية و الموارد البشرية لنجاح عملية توظيف الموارد البشرية
موافق	1.07	2.35	تحدد المؤسسة الشروط الاساسية و المعايير الخاصة بعملية توظيف الموارد البشرية
موافق	0.89	2.10	تخطط المؤسسة لعملية اختيار الموارد البشرية بإحكام أثناء عملية التوظيف
موافق	0.98	2.27	تقيم المؤسسة كل عملية توظيف في الموارد البشرية بدقة و بإحكام
محايد	1.13	2.72	تتبع المؤسسة خطوات عملية التوظيف باستمرار لنجاحها

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن جل إجابات الموظفين المستجوبين كانت إجاباتهم بدرجة موافق فيما يخص اهتمام المؤسسة بتخطيط الموارد البشرية ما عدا العبارتين الثالثة والسابعة وربما هناك أمور أكثر تخصصها المؤسسة من غير الموارد المالية والبشرية لنجاح عملية التوظيف بالنسبة للعبارة الثالثة بينما العبارة السابعة ربما تتبع المؤسسة خطوات عملية وخطوات أخرى باستمرار لنجاحها، مما يدل على أن المؤسسة تهتم بتخطيط لتسهيل أكثر فأكثر من أجل النجاح.

تطبيقية مديرية التوزيع لولاية النعامة فرع المشرية

لقد تحصل محور تخطيط الموارد البشرية على متوسط حسابي قدره ب 2.40 ما ورد في مقياس ليكارت الخماسي يتبين أن أفراد العينة أعطوا الموافقة على محتوى هذا المحور.

الفرع الرابع: اتجاهات إجابات أفراد العينة.

جدول (08): يوضح اتجاهات إجابات المستجوبين لمحور تدريب الموارد البشرية

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور الثاني تدريب الموارد البشرية
موافق	0.90	2.17	تقوم ادارة المؤسسة برسم خطوات عملية التدريب للموظفين والعمال
موافق	0.86	2.17	تحدد المؤسسة أهدافها من كل العمليات التدريبية للموارد البشرية
موافق	0.92	2.25	تهتم إدارة المؤسسة بتنظيم الوقت المناسب لعملية تدريب الموارد البشرية
موافق	0.83	2.25	تخصص المؤسسة الموارد المادية و الموارد البشرية لعملية تدريب الموارد البشرية
موافق	0.87	2.1	تتبع إدارة المؤسسة كل عملية تدريب للموارد البشرية باستمرار و بإحكام لنجاحها
موافق	0.76	1.92	تخصص المؤسسة الموارد المالية الخاصة لتدريب الموارد البشرية
موافق	0.75	2.12	تختار المؤسسة بطريقة و نوع التدريب الموظفين

تطبيقية مديرية التوزيع لولاية النعامة فرع المشرية

لقد تحصل محور أداء المؤسسة على متوسط حسابي قدره 2.14 وحسب ما ورد في مقياس ليكارت الخماسي يتبين أن أفراد العينة أبدوا رأيهم بموافق على محتوى هذا المحور، مما يدل على أن المؤسسة تسعى دائما لتطبيق وتنظيم تدريب للموارد البشرية داخل المؤسسة لتحسين أدائها وزيادة نجاعتها.

الفرع الرابع: اتجاهات إجابات أفراد العينة.

جدول (09): يوضح اتجاهات إجابات المستجوبين لمحور تحفيز الموارد البشرية

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور الثاني تحفيز الموارد البشرية
موافق	0.88	2.12	تقوم ادارة المؤسسة بتحفيز الموظفين حسب مخطط التسيير الذي أعد مسبقا
موافق	1.07	2.32	تقوم ادارة المؤسسة بترقية الموظفين الناجحين في عملية التدريب
محايد	1.15	2.57	تسهر ادارة المؤسسة على متابعة الموظفين و تقييمهم
محايد	1.31	2.57	تخصص المؤسسة الشهادات للموظفين المدربين كحافز محفز لهم
موافق	0.98	2.27	تتبع إدارة المؤسسة كل عملية تقييم بنجاح حتى تتم الترقية و التحفيز حسب الاستحقاق
موافق	0.92	2.15	تخصص المؤسسة المناصب المالية للموظفين الحائزين على شهادات خلال عملية التدريب
موافق	1.09	2.47	تختار المؤسسة طريقة التحفيز المناسبة لموظفيها حتى تتفادى التحيز.

تطبيقية مديرية التوزيع لولاية النعامة فرع المشرية

لقد تحصل محور أداء المؤسسة على متوسط حسابي قدره 2.35 وحسب ما ورد في مقياس ليكارت الخماسي يتبين أن أفراد العينة أبدوا رأيهم بموافق على محتوى هذا المحور، مما يدل على أن المؤسسة تقدم تحفيز لعمالها وتحسين ظروفهم العملية.

الفرع الرابع: اختبار الفرضيات

بعد ان قمنا بتحليل وعرض نتائج الدراسة سنقوم في هذا الجزء باختبار فرضيات الدراسة لمعرفة مدى وجود علاقة بين المتغيرات التابعة والمتغير المستقل. وقد استعملنا لهذا الغرض معامل الارتباط بيرسون (Pearson) والذي يقيس مقدار قوة الارتباط بين متغيرين.

الفرضية الأولى:

H_1 : توجد علاقة موجبة ومعنوية بين تخطيط الموارد البشرية والتدريب في المؤسسة.
 H_0 : لا توجد علاقة موجبة ومعنوية بين تخطيط الموارد البشرية والتدريب في المؤسسة.

✓ العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية والتدريب في المؤسسة.

جدول (10): يوضح معامل الارتباط بين تخطيط الموارد البشرية والتدريب في المؤسسة

Corrélations			
		تخطيط الموارد البشرية	تدريب الموارد البشرية
تخطيط الموارد البشرية	Corrélacion de Pearson	1	,568 **
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	40	40
تدريب الموارد البشرية	Corrélacion de Pearson	,568 **	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	40	40

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS، الطبعة 23.

نلاحظ من مخرجات الجدول أعلاه أن قيمة الارتباط بين المتغيرين تخطيط الموارد البشرية والتدريب كان متوسط وإيجابي بحيث كانت قيمة معامل الارتباط بيرسون 0.568، كما بلغ مستوى الدلالة عند هذه القيمة (Sig=.000) وهي أقل من (0.05) وهذا يعني أنه دال من الناحية الإحصائية بما يدل على وجود علاقة بين المتغيرين

ومنه نستنتج ان هنالك علاقة ارتباطية ضعيفة وموجبة دالة إحصائيا بين تخطيط الموارد البشرية والتدريفي المؤسسة، وهذا ما يدل على ان كلما زادالتدريب كان هناك وضع خطط جيدة للمستقبل.

الفرضية الثانية:

H₁: توجد علاقة موجبة ومعنوية بين تخطيط الموارد البشرية والتحفيز في المؤسسة.

H₀: لا توجد علاقة موجبة ومعنوية بين تخطيط الموارد البشرية التحفيز في المؤسسة.

✓ العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية والتحفيز في المؤسسة.

جدول (11): يوضح معامل الارتباط بين تخطيط الموارد البشرية التحفيز في المؤسسة

Corrélations			
		تخطيط الموارد البشرية	تحفيز الموارد البشرية
تخطيط الموارد البشرية	Corrélation de Pearson	1	,969**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	40	40
تحفيز الموارد البشرية	Corrélation de Pearson	,969**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	40	40

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS، الطبعة 23.

نلاحظ من مخرجات الجدول أعلاه أن قيمة الارتباط بين المتغيرين تخطيط الموارد البشرية التحفيز كان متوسط وإيجابي بحيث كانت قيمة معامل الارتباط بيرسون 0.969، كما بلغ مستوى الدلالة عند هذه القيمة

تطبيقية مديرية التوزيع لولاية النعامة فرع المشرية

(Sig=.000) وهي أقل من (0.05) وهذا يعني أنه دال من الناحية الإحصائية بما يدل على وجود علاقة بين المتغيرين

ومنه نستنتج ان هنالك علاقة ارتباطية قوية وموجبة دالة إحصائيا بين تخطيط الموارد البشرية التحفيز في المؤسسة، وهذا ما يدل على ان كلما زاد التحفيز كان هناك تخطيط ممتاز.

الإجابة على الفرضية الثانية:

ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرض البديل الذي يقول بوجود علاقة موجبة ومعنوية بين التدريب والتخطيط وبين التحفيز والتخطيط في المؤسسة

الفرضية الرئيسية

H1: يوجد تأثير دال احصائيا بين التدريب والتحفيز والتخطيط.

H0: لا يوجد تأثير دال احصائيا بين التدريب والتحفيز والتخطيط.

Récapitulatif des modèles ^b										
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques					Durbin-Watson
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl 1	ddl 2	Sig. Variation de F	
1	,568 ^a	,323	,305	,92079	,323	18,142	1	38	,000	1,665

a. Valeurs prédites : (constantes),
b. Variable dépendante : تخطيط الموارد البشرية

تبين من خلال الجدول أن قيمة معامل الارتباط كانت $R=0.568$ كما بلغ معامل التحديد $R^2=0.323$

مما يعني أن نسبة 32.3% من التغيير في التدريب يعود بالتغيير في التخطيط.

Récapitulatif des modèles^b

Mo	R	R-	R-deux	Erreur	Changement dans les statistiques					Durbin-
----	---	----	--------	--------	----------------------------------	--	--	--	--	---------

تطبيقية مديرية التوزيع لولاية النعامة فرع المشرية

dél	deu	ajusté	standar	Variatio	Variati	ddl1	ddl2	Sig.	Watson
e	x		d de	n de R-	on de			Variatio	
			l'estima	deux	F			n de F	
			tion						
1	,969	,939	,27713	,939	581,783	1	38	,000	2,394

a. Valeurs prédites : (constantes),
b. Variable dépendante :
تخطيط الموارد البشرية

تبين من خلال الجدول أن قيمة معامل الارتباط كانت $R=0.969$ كما بلغ معامل التحديد $R^2=0.939$

مما يعني أن نسبة 93.9% من التغيير في التحفيز يعود بالتغيير في التخطيط.

كما أن قيمة معامل التحديد للارتباط بين بين التخطيط والتحفيز بلغ 96.9% وكان أكبر من قيمة

معامل التحديد 58.6% للارتباط بين التخطيط والتدريب. ومنه نستخلص أن التحفيز له تأثير كبير في تحسين

التخطيط مقارنة بالتدريب.

ANOVA ^a						
	Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	44,705	2	22,352	285,642	,000 ^b
	Résidu	2,895	37	,078		
	Total	47,600	39			

a. Variable dépendante :
تخطيط الموارد البشرية
b. Valeurs prédites : (constantes),
تدريب الموارد البشرية

H0 : النموذج غير ملائم للدراسة

H1 : النموذج ملائم للدراسة

من خلال الجدول نلاحظ أن مستوى الدلالة $sig=0.000$ أصغر من 0.05 ومن هنا نقبل الفرضية H1

ونرفض H0 وهما النموذج ملائم للدراسة.

تطبيقية مديرية التوزيع لولاية النعامة فرع المشرية

بعدهما وجدنا أن هنالك علاقة ارتباطية بين التخطيط والتدريب وبين التخطيط والتحفيز في مؤسسة سونلغاز، ارتأينا الى زيادة العلاقة حتى درجة التنبؤ، وذلك باستعمال الانحدار (Régression) لدراسة العلاقة بين متغير التابع (التخطيط) والمتغيرين المستقلين (التدريب والتحفيز).

Coefficients ^a					
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard			
1	(Constante)	,528	,177		
	تدريب الموارد البشرية	-,038	,070	-,028	,590
	تحفيز الموارد البشرية	,905	,047	,986	,000

a. Variable dépendante : تخطيط الموارد البشرية

من الجدول نستنتج أن المتغير المستقلين (التدريب والتدريب)

- تدريب الموارد البشرية لم يكن ذو تأثير دال في نموذج الانحدار المتعدد وحسب اختبار t، حيث كان مستوى دلالتها يساوي (0.590) أي أكبر من (0.05) يعني أنها غير دالة إحصائياً وبالتالي ليس لها أثر كبير على المتغير التابع (تخطيط الموارد البشرية).
- تحفيز الموارد البشرية التي كانت مستوى دلالتها يساوي (0.000) أقل من (0.05) وذلك حسب الاختبار t، وهذا يعني أنها دال من الناحية الإحصائية وكذلك يمكن تفسير ذلك على ان التحفيز له أثر كبير ذو دلالة إحصائية على المتغير التابع (تخطيط الموارد البشرية).

الجدول (12): معاملات الانحدار بعد حذف متغير تدريب الموارد البشرية

Coefficients ^a					
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés Bêta	t	Sig.
	A	Erreur standard			
1	(Constante)	,463	,129	3,576	,001
	تحفيز الموارد البشرية	,890	,037	24,12	,000
				0	

a. Variable dépendante : التخطيط للموارد البشرية

من الجدول نستنتج أن المتغير المستقل (تحفيز الموارد البشرية) الذي كان مستوى دلالاته وقد كانت قيمته (Sig=0.000) وهي اقل من 0.05 وهذا يدل على قبول معادلة الانحدار، يعني أنه دال إحصائياً، وحسب اختبار t (عند مستوى الدلالة 0.05) يعني أنه أثر كبير ذو دلالة إحصائية كما انه يمكن كتابة معادلة الانحدار التالية:

$$Y = 0 + X_1 \quad \checkmark$$

حيث يمثل:

Y : يمثل المتغير التابع (تخطيط الموارد البشرية). ✓

X : يمثل المتغير المستقل (تحفيز الموارد البشرية). ✓

1 : يمثل معامل معادلة الانحدار الخطي. ✓

0 : يمثل الحد الثابت. ✓

✓ فتصبح المعادلة على الشكل التالي: $Y = 0.890 X + 0.463$

الخاتمة العامة

بناء على نتائج الدراسة التي تم إجراؤها في مديرية التوزيع لولاية النعامة فرع المشرية ، يمكن القول أن موضوع تخطيط الموارد البشرية من المواضيع التي لها أهمية بالغة داخل المنظمات، إذ أن تطور أي منظمة متوقف إلى حد كبير على عملية تخطيط الموارد البشرية.

وعليه يعتبر تخطيط الموارد البشرية الوسيلة المنهجية التي تمكن المنظمات من تحقيق متطلباتها، كون عملية تخطيط الموارد البشرية تبنى في ضوء متطلبات احتياجات تنفيذ الخطة الإستراتيجية، فمن خلال هذه العملية يتم تقدير وتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية اللازمة لتنفيذ أعمالها المستقبلية، بشكل يضمن لها استمرارية التشغيل وتحقيق الأهداف المطلوبة، وفي مقابل ذلك تقوم عملية تخطيط الموارد البشرية بدراسة وتحليل وتقدير قوة العمل وإمكانات الموارد البشرية التي ستكون متاحة لديها في المستقبل ومن ثم إجراء المقارنات بينهما لتحديد فيما إذا كان هناك فائض أو عجز للعمل على معالجته، وتحقيق التوازن بين حجم أعمالها وقوة العمل فيها ومن ثم الخروج بخطة تحدد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية من حيث أعدادها وتخصصاتها ونوعياتها.

ولهذا يجب على المنظمات الاهتمام بمواردها البشرية من خلال البحث عن أفضل الكفاءات وتوظيفها، و العمل على تحفيز العمال داخل المؤسسة وذلك من خلال تبنى استراتيجيات تحفيز فعالة وشاملة، يمكن للمؤسسة تحسين أداء موظفيها وزيادة إنتاجيتهم. و هذا ما توصلنا إليه من خلال نتائج الدراسة التي أجريت داخل مديرية التوزيع لولاية النعامة " فرع المشرية".

وفي الأخير يمكننا القول أن تخطيط وتحفيز الموارد البشرية من العوامل الأساسية التي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة. بحيث من خلال التخطيط الفعال، يمكن للمؤسسة ضمان توافر القوى العاملة المؤهلة والمستعدة لمواجهة التحديات المستقبلية. بينما يساهم التحفيز في تعزيز أداء الموظفين وزيادة إنتاجيتهم، مما يخلق بيئة عمل إيجابية تدعم النمو والاستدامة، وتأكيد بواسطة هذه الأساليب يمكن للمؤسسة تحقيق متطلباتها .

قائمة المصادر والمراجع

المراجع :

• بالعربية :

1. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مركز التنمية الإدارية، ط 5، الإسكندرية، 1998، ص 35
2. مؤيد سعيد سالم، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2002، ص 7.
3. صالح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2022، ص ص 22، 23
4. عبد العزيز علي حسن الإدارة المتميزة للموارد البشرية، تميز بال حدود المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص 18
5. عبد الحميد المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية، مصر، 2007، ص 24
6. سامي بودبوس، خالد همول، إدارة الموارد البشرية: رؤية استراتيجية، دار الكتب الوطنية بنغازي، ليبيا، ط 1، 2020، ص 37
7. سعيد بن يمينة، تنمية الموارد البشرية، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2015، ص 9.
8. صلاح الدين عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية مصر 99 / 2000 ص 15
9. صلاح الدين عبد الباقي ، المرجع نفسه ، ص 16
10. حسن إبراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، منشورات دار النهضة العربية بيروت ، لبنان 2002 ، ص 18
11. حمد بن دليم القحطاني ، إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل ، الطبعة الرابعة، الرياض ، 2010 ص 25

-
12. صلاح عبدالباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 20
13. اللوزي، موسى: " التنظيم وإجراءات العمل، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002-2003، ص 69.
14. مصطفى أحمد سيد إدارة الموارد البشرية منظور القرن الحادي والعشرون، ددن، دب، 2000، ص 106.
15. باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع - القاهرة الطبعة العربية الثانية، 2006، ص 43
16. د.أحمد ماهر إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع 2004، ص 155
17. د.أحمد ماهر. إدارة الموارد البشرية الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع 2004، ص 158
18. د.عادل محمد زايد إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2002. ص 276
19. المجلة العربية للنشر العلمي -الاصدار السادس - العدد اربع وخمسون تاريخ الاصدار: 2 - نيسان - 2023م، ص 117
20. د.أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية. ، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع 2004، ص 283
21. د.أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع 2004، ص 284
22. د.عادل محمد زايد ، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، كلية التجارة، القاهرة، مصر، 2003، ص 337
23. د.عادل محمد زايد ، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، كلية التجارة، القاهرة، مصر، 2003، ص 338

-
24. د. عادل محمد زايد ، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية ، كلية التجارة، القاهرة، مصر ، 2003، ص 339
25. د. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع 2004، ص 287
26. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، (المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين) الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 468
27. سعيد ليس عامر، علي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، وايد سيرفيس للاستشارات والتطور الإداري. مصر، 1998، ص 590
28. سعاد نايف برونوطي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الاردن، الطبعة الاولى، 1997، ص 194
29. أمين عبد العزيز، إدارة الأعمال وتحديات القرن العشرين، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة، 2001، ص 41.
30. علي السلمي: التخطيط والمتابعة. مكتب غريب، القاهرة الطبعة الثانية 198 - 78. ص 151
31. محمد لبيب شقير ، الوحدة الاقتصادية العربية. تجاربها وتوقعاتها ، مركز دراسات الوحدة العربية، الطبعة الأولى، 1986. ص 1086.
32. احمد القطامين. الادارة الاستراتيجية، مفاهيم و حالات تطبيقية، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع ، عمان، الاردن، 1995. ص 128
33. فؤاد الشيخ سلم و آخرون المفاهيم الإدارية الحديثة، رابطة الشبيبة الوطنية في الأردن، عمان، الطبعة الثانية 1989 ص 95
34. أحمد محمد المصري التخطيط و المراقبة الادارية، مؤسسة شباب الدامعة ، الاسكندرية، مصر، 204، ص 78-79
-

35. علي الشريف: مبادئ الإدارة مدخل الانظمة في تحليل العملية الادارية، كلية التجارة، جامعة الاسكندري، مصر، 2001، ص105-106
36. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، (الإسكندرية : الدار الجامعية، 2007)، ص162
37. عبد الباري إبراهيم درة/ زهيرنعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد و العشرين، (عمان : دار وائل للنشر ، ط2 2010،)، ص. 163.
38. المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني ، إدارة الموارد البشرية (المملكة العربية السعودية : الإدارة العامة لتطوير وتصميم المناهج 2009) ، ص 29
39. مصطفى نجيبشاويش، إدارة الموارد البشرية،(عمان: دار الشروق للنشر و التوزيع، ط3 2005،)، ص. 132.
40. مصطفى نجيبشاويش، إدارة الموارد البشرية،(عمان: دار الشروق للنشر و التوزيع، ط3 2005،)، ص. 133
41. يوسف حليم الطائي، و(آخرون)، إدارة الموارد البشرية،(عمان : مؤسسة الدراق للنشر و التوزيع2006،)، ص. 178
42. احمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة، دار الجامعات المصرية، مصر، 1975، ص 83
43. خالد عبد الرحيم مطر الهيتي: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2005، ص82 83 .
44. محمد قاسم القريوتي الوجيز في إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2010، ص 114
45. د مصطفى يعبد شاويش، نفس المرجع السابق ص 134-142 (بالتصرف).
46. أحمد ماهر - إدارة الموارد البشرية بالدار الجامعية بالإسكندرية ، 2001 من 103
47. أحمد عادل راشد : مذكرات في إدارة الأفراد بدار النهضة العربية الموروث 1981 من 128
48. على السلمي : ادارة الافراد و الكفاءة الانتاجية : مكتب غريب، القاهرة 1991 ص193

49. عقيل جاسم عبد الله ،طارق عبد العكيلي: تخطيط الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث 1998 ص 181
50. صالح عودة سعيد : ادارة الافراد ، الجامعة المفتوحة ، طرابلس، 1994 ص 118
51. مصطفى نجيب شاويش : الإدارة الموارد البشرية، وان الشروق 1996 جي 138
52. تخطيط الموارد البشرية، دراسة حالة المحركات والجرارات بالخروب، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2001/2002، ص 47
53. ناصر أدي عدون، دور الموارد البشرية والاتصال في التخطيط الاستراتيجي، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، فرع التسيير، جامعة الجزائر، 1996 - 1997. ص 103
54. نصر الدين عشوري: تخطيط القوى العاملة على المستوى الجزئ. رسالة ماجستير. معهد العلوم الاقتصادية. جامعة الجزائر. 1994 - 1995، ص 76
55. راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية ن الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999. ص 203
56. تخطيط الموارد البشرية، دراسة حالة المحركات والجرارات بالخروب، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2001/2002، ص 47
57. مجلة العلوم الإنسانية: جامعة منتوري. قسنطينة. الجزائر. شركة دار الهدى. عين مليلة. العدد 19/2003. ص 190
58. راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية ن الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999. ص 31
59. علي السلمي : مرجع سابق ذكره. ص 435

• بالانجليزية :

1. H. Koontz et C.O ,Donneil, management et principes de gestion , Hill, Canada, 1980, pp 30
2. H. KOONTZ et C.O' DONNEIL, OP. CIT.P 87

3. C. KENNEDY, Les theories du Management ,Mokima , PARIS, 1993. P

31

• المصادر:

1. إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، د. عادل محمد زايد، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2002. ص 276
2. كامل المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم واسباس الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للنشر و الطباعة والتوزيع، عمان، الاردن، ص 76
3. خالد عبد الرحمان الهيبي، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر و التوزيع، الاسكندرية، مصر، 1997، ص 94
4. ثابت عبد الرحمان ادريس، الادارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية،الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع،الاسكندرية، 2010، ص 343
5. باري كشواي - إدارة الموارد البشرية-ص 29
6. أحمد ماهر: اقتصاديات الإدارة، الدار الجامعية، الاسكندرية، دون سنة النشر، ص 120
7. من وثائق المؤسسة



الملاحق



جامعة الدكتور مولي الطاهر سعيدة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

استبيان خاص بالموظفين

السادة المحترمون

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته، أما بعد

أقوم بدراسة تحت عنوان "....."، استكمالاً
للحصول على درجة الماجستير في تخصص إدارة الأعمال.

فأرجو منكم منحي جزءاً من وقتكم الثمين للإجابة عن هذا الاستبيان بوضع العلامة (x) في
المكان الذي يعبر عن إجاباتكم، علماً بأن إجاباتكم هي محط سرية تامة، ولن تستخدم إلا في
أغراض البحث العلمي.

وتقبلوا مني فائق الاحترام والتقدير.

البيانات الشخصية:

الجنس: ذكر أنثى

السن: من (20-30) سنة من (31-40) سنة من (41-50) سنة أكثر
من 50

المسمالوظيفي: الإطارات مستخدمو الإتقان مستخدمو التنفيذ وظيفة
أخرى

المستوى التعليمي: متوسط تكوين مهني ثانوي جامعي أخرى

الخبرة: أقل من 05 سنوات من 05 سنوات إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

الأسئلة المتعلقة

الأسئلة المتعلقة

الأسئلة المتعلقة