

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي تيسمسيلت
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
تخصص إدارة أعمال

مذكرة نهاية التخرج لنيل شهادة ماستر تخصص
"إدارة الأعمال"

الموضوع:

دور إدارة الموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي

دراسة تطبيقية الصندوق الجهوي الفلاحي خميس مليانة

CRMA

تحت إشراف الدكتور:

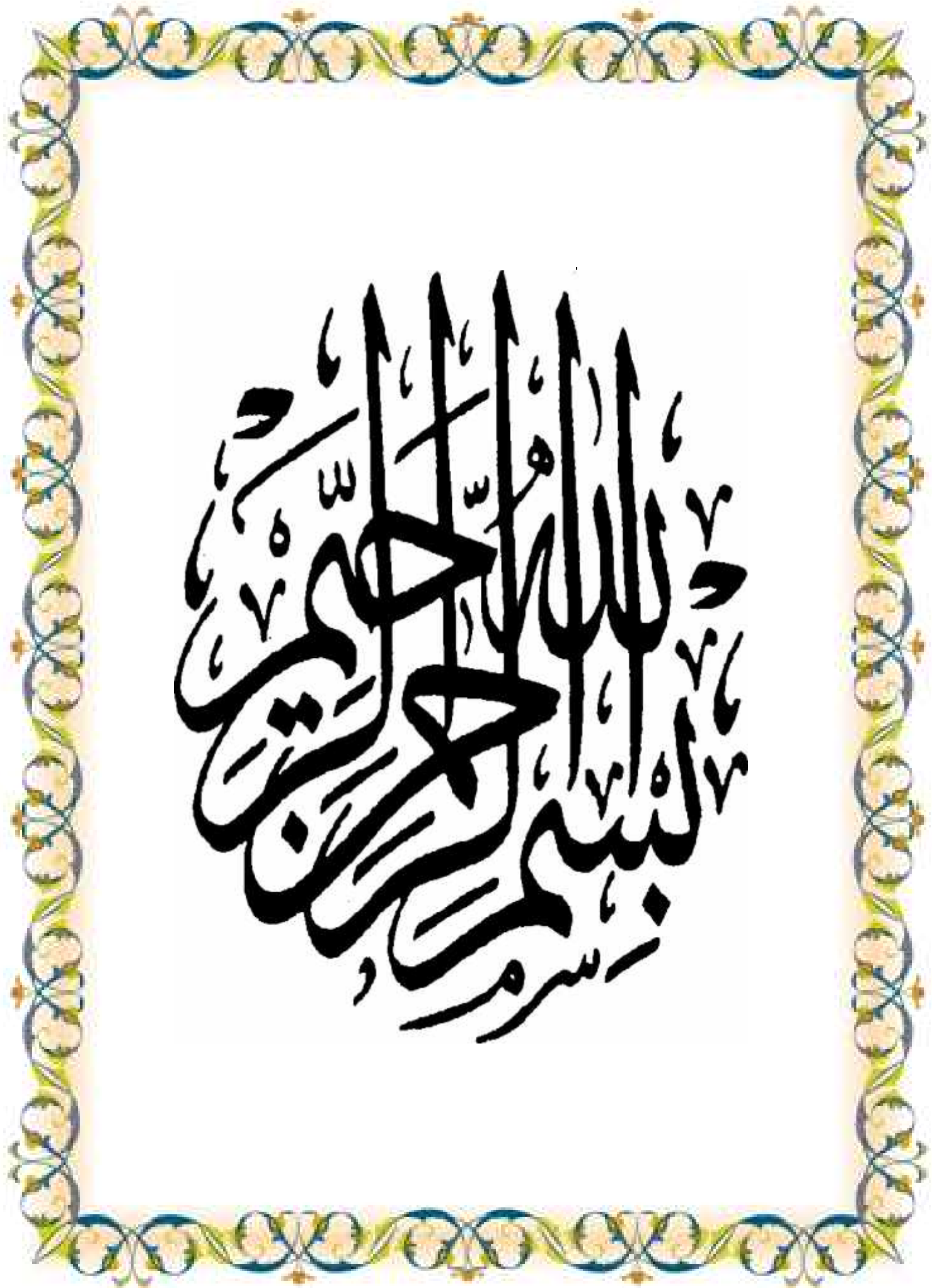
; دراجي عيسى

إعداد و تقديم الطالب:

كرفاح مراد

دفعة: 2017/2015

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



المأخض

resumé

قائمة

المصطلحات

إهداء

أهدي ثمرة عملي هذا إلى من إرتبطت طاعتها بطاعة المولى عز وجل

" وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا "

إلى والدي الغاليين أطال الله في عمرهما وجعلهما تاجا فوق رأسي

إلى الزوجة التي كانت سندا وعونا لي في إتمام هذا العمل

إلى أبنني عبد السلام وإبنتي هناء ، إلى إخوتي وأخواتي .

إلى مدير الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بخميس مليانة

إلى كل الطاقم الإداري خاصة وكل عمال المركز الجامعي لتسمسيت عامة.

إلى كل طلبة الماستر معهد العلوم الإقتصادية ، خاصة تخصص إدارة أعمال

دفعة 2015 / 2017.

مراد

قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	الشكل
ص 56	مكونات إعداد الإستراتيجية	الشكل رقم 01
ص 118	الهيكل التنظيمي للصندوق	الشكل رقم 02
ص 121	مراكز اتخاذ القرار في الصندوق	الشكل رقم 03
ص 125	عدد العاملين المكونيين للصندوق سنة 2016	الشكل رقم 04

فهرس الجداول:

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	تطور رقم الأعمال و النتيجة الصافية للصندوق	ص119.
02	تطور عدد العاملين حسب طبيعة عملهم	ص123.
03	عدد العاملين في الصندوق حسب مستواهم الإداري	ص126.
04	عدد العاملين في الصندوق حسب مستواهم التعليمي	ص127.
05	تطور عدد العاملين في الصندوق حسب خبرتهم المهنية	ص128.
06	عدد العاملين في الصندوق أعمارهم	ص129.
07	مستويات الأجر الصافي للدفع الذي يقتضاه العاملون في الصندوق	ص131.
08	المجال التنظيمي و الموارد البشرية في مخطط النشاطات للصندوق	ص133.
09	الأفراد المكونون للمجتمع الإحصائي المعني بالدراسة في الصندوق	ص137.
10	نسبة المجتمع الإحصائي المعني بالدراسة إلى إجمالي عدد العاملين الصندوق	ص138.
11	كيفية حساب العينة العشوائية الطبيعية.	ص139.
12	نتائج اختبار الاستبيان في العينة المصغرة	ص146.
13	النتائج العددية للمحور الأول من الاستبيان	ص148.
14	النتائج العددية للمحور الثاني من الاستبيان	ص150.

15	النتائج من الاستبيان من المحور الثالث من الاستبيان	ص152.
16	نسبة الإجابة على أسئلة المحور الأول من الاستبيان	ص154.
17	الإجابة على أسئلة المحور الثاني من الاستبيان	ص155.
18	نسبة الإجابة على أسئلة المحور الثالث من الاستبيان	ص157.

قائمة المصطلحات:

-أ-

الأجور: هي المقابل النقدي الذي يحصل عليه العمال يوميا أو أسبوعيا لقاء الجهد العضلي والفكري الذي يبذلونه في العمل بالمؤسسة.

الاختيار: هو تلك العمليات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية لانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة.

الأداء: هو القيام بمهمة بطريقة منهجية ومنظمة.

إدارة الموارد البشرية الإلكترونية: هي ذلك النمط من الفكر و الممارسات الإدارية، الذي يتبنى معطيات عصر المتغيرات السريعة، ويستوعب تقنياته المتجددة، ويطبق آلياته الفعالة.

الاستقطاب: يقصد به تلك المراحل المختلفة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية للبحث عن المرشحين الملائمين لملء الوظائف الشاغرة في المؤسسة.

الإنتاج: هو نتيجة التأليف بين عوامل الإنتاج، أو هو مجموع عناصر الإنتاج.

الإنتاجية: هي مقدار الإضافة المتحققة في العملية الإنتاجية أو الخدمة المقدمة من قبل المؤسسة.

الأهداف: يقصد بها نتيجة مرغوبة يراد الوصول إليها بكمية معينة، ومواصفات محددة، وفي زمن معين.

-ب-

برنامج التدريب: هو برنامج رسمي تعده إدارة المؤسسة لأسباب الموارد البشرية، المهارات المرتبطة بوظائف الحالية و المستقبلية، ومساعدتها على تصحيح جوانب النقص في أداءها.

-ت-

التخطيط: هو مرحلة التفكير السابق لتنفيذ الأعمال في المؤسسة، وينطوي على تحديد الواضح لأهداف المؤسسة في نطاق مجموعة العوامل البيئية.

التدريب: هو زيادة قدرات و مهارات العمال التي لها علاقة بعمل محدد.

التوجيه: يتمثل في إرشاد المرؤوسين، وإصدار التعليمات إليهم، وهو بذلك لا يعني التنفيذ و إنما إرشاد الآخرين إلى آلية التنفيذ، وإيصال المعلومات إلى المرؤوسين.

-ث-

الثقافة التنظيمية: هي مجموعة القيم والمعتقدات التي تشارك فيها الموارد البشرية

للمؤسسة، وتثبتها الإدارة العليا فيهم من خلال الشعارات، و الرموز، و السلوكيات، ومن ثم

فهي تؤثر على إدراك العاملين لمواقف العمل، وتؤثر على طرق تفكيرهم و سلوكياتهم.

-ج-

الجودة: هي القيام بالعمل بشكل صحيح(في المؤسسة)، ومن أول خطوة في كل مرة.

-ح-

الحافز: هو مؤثر خارجي يحرك شعور الإنسان، ويجعله يسلك سلوكا معيناً لتحقيق هدف مطلوب، قد يكون مادياً في شكل عائد يحصل عليه العاملون في المؤسسة نتيجة التميز في أداء الأعمال، أو يكون معنوياً بإشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات و تفويض الصلاحيات.

-ر-

الرضى الوظيفي: هو مجموعة المشاعر النفسية المتعلقة بالروح المعنوية و الحماس لدى الموارد البشرية، و التي تشير إلى الجو العام للعمل داخل المؤسسة.

-س-

السلطة: يعرفها H.FAYOL بأنها الحق في إصدار الأوامر و قوة الحصول على الطاعة، لما تعرف بأنها الحق في التصرف أو في توجيه تصرفات الآخرين لتحقيق أهداف المؤسسة

-ع-

العملية الانتاجية: هي مجموع الأعمال المتضمنة تكييف الأشياء المادية في جوهرها، من أجل تلبية حاجات المجتمع. ومقدار الإضافة المتحققة في العملية الانتاجية من قبل المؤسسة تقاس كمايلي:

الانتاجية= المخرجات/ المدخلات.

-ف-

الفعالية: هي القدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف المسطرة سلفان ويمكن أن يعبر عنها بالعلاقة التالية:

الفعالية=النتيجة المحققة/ النتيجة المسطرة.

-ق-

القيادة: هي صفة يتحلى بها الرئيس أيا كان مستواه الإداري ومجال عمله في المؤسسة، وتتمثل في مجموعة الخصائص، و القدرات، والخبرات، و المؤهلات، و الاستعدادات التي تجعل الرئيس قادرا على التوجيه و الإشراف، حتى يتمكن من التأثير في مرؤوسيه و دفعهم إلى تحقيق النتائج التي ترجوها المؤسسة، وذلك برفع الروح المعنوية لمرؤوسيه و جعلهم يقتنعون به قائدا لهم.

-ك-

الكفاءة: هي مدى الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بالمؤسسة، ويمكن أن يعبر عنها بالعلاقة التالي: الكفاءة= الأهداف المحققة/ الوسائل المستعملة.

-م-

المزايا: هي العائد الذي يحصل عليه الفرد باعتباره عضوا في المؤسسة التي يعمل بها.
المسؤولية: هي الالتزام يترتب عن استخدام السلطة من أجل تحقيق أو انجاز تصرف معين، وتعني المساءلة أمام الغير، وهي لا تفوض السلطة.

-ن-

النظام: هو مجموعة من العناصر المرتبطة فيما بينها بالعديد من العلاقات، من أجل تحقيق هدف مشترك، ويتكون أي نظام من ثلاث عناصر رئيسية هي : مدخلات (In put)، عمليات، تحويل (Process)، مخرجات (Out put).

-و-

الوظيفة: هي مجموعة مهام وأعمال متكاملة من طبيعة متجانسة، يعهد بها الفرد معين في المؤسسة فتهيئ له مركزا وظيفيا معيناً يعطيه السلطة التي تمكنه من القيام بهذه المهام و الأعمال.

ملخص:

تحتاج المؤسسة إلى موارد بشرية تؤدي من خلالها النشاط الإقتصادي الذي تقوم به، الأمر الذي يلزمها بضرورة تحديد احتياجاتها الكمية والنوعي من هذا المورد، الذي كلما استثمره أصبحت أكثر قدرة على تحقيق أهدافها وبكفاءة أعلى، لذا ستركز هذه المذكرة في بحثها على تفحص صياغة و تنفيذ سياسات الموارد البشرية، وفقا للمدخل الاستراتيجي الذي يتيح معرفة مايلي:

- 1- هل المؤسسة تتنبأ وبشكل علمي باحتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية؟
 - 2- هل المؤسسة لديها خطة رسمية موثقة بخصوص الموارد البشرية، أم أن لديها خطة غير رسمية موجودة في عقول المديرين والعاملين في إدارة الموارد البشرية؟
 - 3- مامستوى ارتباط خطة إدارة الموارد البشرية مع الخطة الاستراتيجية للمؤسسة ككل؟
- وعليه، فإن الإشكالية التي ستجيب عليها هذه المذكرة تتعلق بمدى ارتباط التخطيط للموارد البشرية، بسياسات باقي وظائف، وتأثير ذلك على فعالية التخطيط و التنفيذ الاستراتيجي بها.

حيث تبدأ المذكرة بالتعرض إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية، وأهمية وجودها في المؤسسة ، ثم التعرض إلى مفهوم وأهداف تخطيط الموارد البشرية، وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي، وأخيرا إسقاط ماسبق ذكره(النظري)، على الواقع الميداني لإدارة الموارد

البشرية في الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بخميس مليانة بهدف اختيار مدى ارتباط التخطيط و التنفيذ الاستراتيجي الفعال في المؤسسة بإدارة الموارد البشرية، وذلك بواسطة استعمال مجموعة من الطرق (الملاحظة، المقابلة، الاستبيان)، للحصول على قدر كافي من المعلومات، والتي تبوب في جداول تتيح لنا تشخيص حالة المؤسسة بشأن التخطيط و التنفيذ الاستراتيجي من جهة مساهمة إدارة الموارد البشرية، ودور ذلك في زيادة الفعالية و الكفاءة، بتحليل هلتين الأخيرتين بمقاييس توضع مسبقا (قياس الفاعالية والكفاءة حسابيا)، حتى نتمكن من إعطاء الاستنتاجات، وعلى ضوءها اقتراح عدد من التوصيات لتدراك النقائص إن وجدت.

Résumé :

Enterprise besoin humain ressources, parce que elle l'aide dans l'activité économique, ceci lui obligé d'identifier leurs besoins en quantité et la qualité de cette ressource, ce qui est plus l'investissement est devenu plus en mesure d'atteindre ses objectifs et plus efficacement, il mettra l'accent cette note dans sa recherche visant à examiner la formulation et la mise en œuvre des politiques ressources humaines, conformément à l'entrée stratégique qui permet de savoir ce qui suit:

Est-ce que la société prévoit un besoins de son futur des ressources humaines?

- A ce que la société à un plan qui concerne les ressources humaines, ou si elle a un plan informel pour la gestion des ressources humaines?
- A qu'elle niveau le plan des Ressources humaines et lien avec le plan stratégique de ensemble de la société ?
- alors, la problématique qui concerne cette mémoire de fin d'étude, elle a un lien de planification des ressources humaines, les politiques du reste des fonctions, et l'efficacité de la planification stratégique et sa mise en œuvre.

فهرس

البسمة

الإهداء

الشكر

ملخص العربية

ملخص الفرنسية

قائمة الأشكال والجداول

قائمة المصطلحات

قائمة الملاحق

فهرس المحتويات

مقدمة عامة.....أ- ش

الفصل الأول: موقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.....07

المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية.....09

المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية.....09

المطلب الثاني: تطور إدارة الموارد البشرية.....10

المطلب الثالث: دوافع الاهتمام بالموارد البشرية.....16

المبحث الثاني: مكانة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.....20

20.....	المطلب الأول: دور إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.....
21.....	المطلب الثاني: أهداف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.....
24.....	المطلب الثالث: أسباب تطور إدارة الموارد البشرية.....
26.....	المبحث الثالث: الإدارة وعلاقتها بالتخطيط الموارد البشرية.....
26.....	المطلب الأول: العنصر البشري و الإدارة.....
36.....	المطلب الثاني: مفهوم تخطيط الموارد البشرية.....
43.....	المطلب الثالث: أساليب تنمية الموارد البشرية.....
48.....	خلاصة الفصل.....
50.....	الفصل الثاني: علاقة إدارة الموارد البشرية بالإستراتيجية العامة للمؤسسة.....
52.....	المبحث الأول: الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة.....
52.....	المطلب الأول: طبيعة الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة.....
63.....	المطلب الثاني: الاستراتيجيات العامة للمؤسسة.....
68.....	المطلب الثالث: دور إدارة الموارد البشرية في بناء وتعزيز القدرات التنافسية للمؤسسة...68
72.....	المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية في إعداد إستراتيجية المؤسسة.....
73.....	المطلب الأول: إعداد نظام معلومات الموارد البشرية.....
78.....	المطلب الثاني: إشراك إدارة الموارد البشرية في عملية التخطيط الاستراتيجي.....
80.....	المطلب الثالث: تحديد الاحتياجات البشرية للمؤسسة.....

المبحث الثالث: دور إدارة الموارد البشرية في تنفيذ إستراتيجية المؤسسة.....	85
المطلب الأول: طبيعة التنفيذ الاستراتيجي.....	85
المطلب الثاني: تأثير ممارسات الموارد البشرية في التنفيذ الاستراتيجي	91
المطلب الثالث: أهمية الرقابة الإستراتيجية كمرحلة مكملة للتنفيذ الاستراتيجي.....	99
خلاصة الفصل	108
الفصل الثالث: دور إدارة الموارد البشرية في الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي	112
المبحث الأول: تشخيص عام لإدارة الموارد البشرية للصندوق.....	114
المطلب الأول: بطاقة تعريفية للصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي.....	114
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للصندوق CRMA	117
المطلب الثالث: أهداف الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي	121
المبحث الثاني: تحليل هيكل الموارد البشرية في الصندوق.....	123
المطلب الأول: توزيع الموارد البشرية حسب اعتبارات أخرى في الصندوق.....	126
المطلب الثاني: تكاليف الموارد البشرية بالصندوق	129
المطلب الثالث: تقييم مدى نجاح إدارة الصندوق بالتنفيذ مخطط نشاطاتها.....	134
المبحث الثالث: دور إدارة الموارد البشرية للصندوق في دعم الاستراتيجيات الحالية....	135
المطلب الأول: "تحليل مساهمة إدارة الموارد البشرية للصندوق في عملية التخطيط الاستراتيجي.....	135

138.....	المطلب الثاني: اختيار العينة التي سيجري عليها الاستبيان
140.....	المطلب الثالث: إعداد الاستبيان الموجه للعينة المقصودة بالدراسة
159.....	خلاصة الفصل
161.....	الخاتمة

قائمة المصادر والمراجع

ملاحق

المقدمة:

إن إدارة الأفراد بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة، إنما هي نتيجة لمجموعة من التطورات المتداخلة، والتي ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر من ظهور الحاجة إلى إدارة أفراد متخصصة، ترعى شؤون العاملين بالمنظمة وتعمل على توفير أنجع الآليات لإدارة الطاقات البشرية بكفاءة و تمكن من زيادة إنتاجية العاملين.

تقوم إدارة المؤسسة في سبيل تحقيق أهدافها الاقتصادية (الاستمرارية، النمو، إنتاج السلع وتقديم الخدمات، إيصال السلع و الخدمات إلى المستهلك، تحقيق الربح)، والاجتماعية (خدمة المجتمع، خدمة مواردها البشرية)، بممارسة مجموعة من الوظائف الرئيسية في المؤسسة وهي: الوظيفة المالية، وظيفة التموين والشراء، وظيفة التسويق، وظيفة البحث والتطوير، وظيفة الموارد البشرية، حيث تعمل إدارات هذه الوظائف كأنظمة فرعية متكاملة لتحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية لنظام أشمل هو المؤسسة، ففعالية المؤسسة مرتبطة ارتباطا وثيقا بفاعلية هذه الأنظمة الفرعية، التي تعتبر وظيفة الموارد البشرية جزء لا يتجزأ منها، بحكم تعاملها مع الإنسان الذي يعتبر أكثر عناصر الإنتاج تغيرا، فمن الصعب التحكم في سلوكه حاليا و التنبؤ به مستقبلا، نظرا لصعوبة فهم محددات هذا السلوك الإنساني، فالموارد البشرية رغبات تحكم سلوكها، وتحدد اتجاهها الذي يؤثر على مستوى الأداء والإنتاجية في المؤسسة إما سلبيا أو ايجابيا، وإدراك إدارة المؤسسة لصعوبة التحكم في هذا المتغير الداخلي الأساسي (الإنسان)، أثر على سمات المؤسسة وجعلها تتخلى عن هيكلها التنظيمي ذي المستويات التنظيمية المتعددة، واستبدلته بهيكل تنظيمي مفلطح محدود المستويات التنظيمية، يتميز بالتشابك حتى يضمن التكامل في جهود فرق العمل، فالمؤسسة أصبحت تعمل بروح الفريق الواحد المحفز، والذي يحترم التخصص في العمل، لهذا لم

تعد تعتمد مركزية اتخاذ القرار وأصبحت تعمل باللامركزية في اتخاذ القرار، فهي تفوض سلطة اتخاذ القرار لمدرائها المؤهلين في مختلف المستويات التنظيمية، لأن لديهم الدوافع الذاتية للتعلم واكتساب المعرفة التي يبنون عليها قراراتهم، وهو الأمر الذي ألغى صفة الإدارة بالأوامر في المؤسسة، وثبتت صفة الإدارة بالمشاركة التي تبحث دائما عن الابتكار وتشجيعه وعليه، فإن إدراك إدارة المؤسسة للبعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، جعلها تحمل هذه الإدارة مسؤوليات إضافية على تلك التي كانت تؤديها إدارة الموارد البشرية التقليدية (إعداد الأجور والمرتبات، الاستقطاب، تقييم الأداء، التدريب، التحفيز، تقديم الخدمات الاجتماعية، الأمن والسلامة)، حيث أصبحت إدارة الموارد البشرية تهتم بمجال الإبداع في المؤسسة، فهي تتابع كل الطرق والتجارب الجديدة التي تهدف إلى رفع إنتاجية الموارد البشرية العاملة في المؤسسة، لأن ذلك يحقق الفعالية للمؤسسة، ويضمن رضى كل العاملين فيها.

كما أصبحت إدارة الموارد البشرية تشارك في الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة، فبعدما كانت تؤدي الإ دورا محدودا نظرا لانحصار مهامها، زاد دورها فعالية بمساهمتها في عملية التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة، فهي تضع أهداف متوسطة وطويلة الأجل، بالإضافة للأهداف القصيرة التي تضعها في مجال الموارد البشرية، ويكتمل دورها الاستراتيجي بمساهمتها في عملية التنفيذ الاستراتيجي للمؤسسة، حيث تمارس أنشطة تتعلق بالتسيير الإداري للموارد البشرية، والعمليات التنفيذية للخطط والبرامج الموضوعة، ومتابعة التطبيق الناجح للإستراتيجية المنتهجة.

كما يزداد هذا البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية أهمية في المؤسسة، كلما اتجهت تطبيق متطلبات تغيير تنظيمي معين، كالتوجه نحو اكتساب الميزة التنافسية بالتركيز على جودة المنتجات، لزيادة رضى

العملاء عن منتجات المؤسسة، و التي تتطلب تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة (Total quality management)، أو مدخلا إعادة الهندسة (Re-engineering)، وهو الأمر الذي يجعل المؤسسة تعطي بعدا أخلاقيا لتعاملها مع العاملين، فهي تبحث عن الجودة الشاملة للأداء البشري في كل مستويات

الأداء، لذا تزيد من استثمارها في المجال البشري، وتعمل على توحيد توجهات العاملين والإدارة ولا يتحقق لإدارة المؤسسة كل هذا إلا عن طريق تفعيل دور إدارة الموارد البشرية، التي تهتم بتسيير أحد أهم أصول المؤسسة. وعليه، فإن وجود إدارة تشجع وتدفع الموارد البشرية على الابتكار، بتهيئة المناخ الذي ينشط و ينمي قدراتها على ذلك، من شأنه أن يضمن نجاح المؤسسة في تحقيق التغيير التنظيمي الذي تصبو إليه.

وبالنظر إلى المؤسسات الجزائرية، فإن تحول الاقتصاد الجزائري من اقتصاد موجه، إلى اقتصاد حر تسوده المنافسة التامة في ظل سياسة الانفتاح الاقتصادي الذي سيبليغ نروته مع انضمام الدولة الجزائرية إلى المنظمة العالمية للتجارة، جعل المؤسسات الجزائرية وخاصة العمومية منها تفكر بجدية في تحسين أداء مواردها البشرية، والتي أصبحت تملك دورا فعالا في إعداد وتنفيذ الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة الجزائرية، ولكن الإشكالية التي يمكن طرحها في هذه المذكرة هي:

- ما مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في إنجاح الاستراتيجيات التي تنتهجها المؤسسة بصفة عامة؟

- وما مدى نجاعة الدور الذي تؤديه إدارة الموارد البشرية للصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي، في التخطيط والتنفيذ الاستراتيجي للصندوق CRMA بصفة خاصة؟

على اعتبار أن هذا الصندوق يشكل حقل الدراسة التطبيقية، التي سنسقط عليه النتائج المستوحاة من الجانب النظري. لهذه المذكرة بفصلها الأول والثاني، على الجانب التطبيقي لهذه المذكرة في الفصل الثالث، وعلى ضوء ماتم بلورته من معالم الإشكالية الرئيسة لهذه المذكرة، يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو موقع إدارة الموارد البشرية ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة؟

- وما علاقته بباقي الإدارات الوظيفية في المؤسسة؟

- ما هو البعد الاستراتيجي للدور الذي تؤديه إدارة الموارد البشرية في تعزيز القدرات التنافسية

للمؤسسة؟

- ما مدى ارتباط إدارة الموارد البشرية للصندوق CRMA بعملية التخطيط والتنفيذ الاستراتيجي في

المؤسسة؟

- ما مدى نجاح إدارة الموارد البشرية، في دعم الاستراتيجيات السابقة والحالية للصندوق CRMA ؟

كإجابة أولية على هذه الأسئلة الفرعية المنبثقة من الإشكالية المطروحة في هذه المذكرة، يمكن صياغة

الفرضيات التالية، والتي تعتبر أكثر الإجابات احتمالاً على الإشكالية، حيث سيتم اختيار صحتها في

الفصول الثلاثة المدرجة في المذكرة، و تتمثل هذه الفرضيات فيما يلي:

- لم تعد إدارة الموارد البشرية تؤدي دوراً تنفيذياً لمهام تقليدية، بل أصبحت تؤدي دوراً مبادراً فيه تعزيز

القدرة التنافسية للمؤسسة، وتحقيق التكامل مع الإدارات الأخرى، التي لا تقل عنها أهمية.

- لا تساهم إدارة الموارد البشرية إلا في التنفيذ الإستراتيجي بحكم إشرافها على الموارد البشرية التي تقوم

بتنفيذ الخطط

- تستطيع إدارة الموارد البشرية للصندوق، أن تؤدي دور كاملاً في إنجاح الاستراتيجيات الحالية

للمؤسسة.

أما فيما يخص أسباب اختيار موضوع الدراسة في هذه المذكرة فيمكن تقسيمها إلى قسمين:

- أسباب ذاتية:

فبحكم طبيعة التخصص الذي أدرس فيه وهو: (إدارة الأعمال)، دفعني إلى اختيار موضوع في مجال إدارة الموارد البشرية، للإمام أكثر بهذا الجانب في مجال إدارة الأعمال بالإضافة إلى ميولي الشخصي للبحث في مجال إدارة الموارد البشرية، إيماناً بأهمية الدور الذي يمكن أن تؤديه هذه الإدارة في مؤسستنا الاقتصادية الوطنية، التي يغلب فيها الدور الحقيقي منها، في الوقت الذي يزيد فيه التوجه للنهوض بهذا الأصل المهم في المؤسسات الاقتصادية العالمية، فالإنسان هو الذي يصنع الفرق في اقتصاد المعرفة.

- أسباب موضوعية:

يمر الاقتصاد الوطني بمرحلة حرجة مع بداية القرن الواحد والعشرين، يحتاج فيها إلى كل مؤسساته الاقتصادية القادرة على النهوض به من اقتصاد أحادي (Mono-economy) يعتمد على مصدر واحد في ثروته (المحروقات) إلى اقتصاد يحقق الاكتفاء الذاتي في الاحتياجات الأساسية للمجتمع الجزائري، خاصة وأن الدولة الجزائرية على مقربة من الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة وما سيرافقه من منافسة على المنتجات الوطنية من السلع و الخدمات، و التي قد تشكل خطراً على بقاء المؤسسات الاقتصادية الوطنية في سوق المنافسة، لهذا يجب على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية أن تتغلب على هذا التحدي، وذلك بتفعيل دور كل إدارتها الوظيفية بما فيها إدارة الموارد البشرية، فقد حان الوقت لإعطاء الموارد البشرية العاملة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية أهميتها الحقيقية، فمثلما تستثمر المؤسسة في أصولها المادية يجب أن تستثمر في هذا الأصل الذي لا يقل أهمية، بحيث تحصل معه إدارة الموارد البشرية على دورها الاستراتيجي، الذي يمكنها من المساهمة في النهوض بالمؤسسة الاقتصادية الوطنية.

كما يكتسي الموضوع الذي تدرسه هذه المذكرة (دور إدارة الموارد البشرية في التخطيط والتنفيذ الاستراتيجي) أهميته، من إدراك المؤسسة للدور الذي تؤديه مواردها البشرية، فلما تستطيع استغلال قدراتها

البدنية و الذهنية بواسطة إدارة الموارد البشرية، فإن ذلك سينعكس على أداء المؤسسة ثم ينعكس على أداء الاقتصاد الوطني ككل، باعتبار إدارة الموارد البشرية نظاما فرعيا لنظام أشمل هو المؤسسة التي تتواجد فيها، والمؤسسة نظام فرعي لنظام أشمل هو الاقتصاد الوطني الذي تنشط فيه، ففعالية النظام الأشمل تعتمد على فعالية الأنظمة الفرعية التي تكونه وعليه، فإن موضوع هذه المذكرة يتعدى في أهميته مجال الاقتصاد الجزئي الذي تتم فيه الدراسة، إلى جال الاقتصاد الكلي، بحكم التأثير المتبادل لهذين المجالين من الدراسة في علم الاقتصاد.

كما تهدف هذه المذكرة إلى وضع أرضية نظرية في الموضوع المستهدف بالدراسة (دور إدارة الموارد البشرية التخطيط والتنفيذ الاستراتيجي)، وذلك بجمع وتحليل مختلف النتائج التي تم التوصل إليها، وصياغتها في قالب نظري يسهل معه إسقاط الجانب النظري، على الواقع الميداني للمؤسسة الجزائرية (الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي)، مع رفع كل التباس أو غموض قد يكتنف هذا الموضوع، وذلك بتحديد المفاهيم وتعريف المصطلحات، وتتبع التطور التاريخي لأهم الجوانب المتعلقة بموضوع المذكرة، قبل الشروع في دراسة الحالة التي ستدعم الجهود المبذولة في الإجابة على الإشكالية المطروحة، فهذه المذكرة تهدف لكشف الدور الحقيقي الذي تؤديه إدارة الموارد البشرية في تحقيق الاستراتيجيات التي تتبناها المؤسسة، في سبيل تحقيق الميزة التنافسية من خلال مواردها البشرية، وقد اختبرت إدارة الموارد البشرية للصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بخميس مليانة، لاختبار الفرضيات التي وضعت لإجابة على الإشكالية المطروحة.

حرصا على التحكم في هذا الموضوع الواسع (دور إدارة الموارد البشرية في التخطيط والتنفيذ الاستراتيجي) ولضبطه في إطاره المنهجي، فقد تم تظليل الحدود التي ستتم فيها دراسة هذا الموضوع ببعديها الزماني والمكاني كما يلي:

- الحدود الزمنية لموضوع الدراسة:

تهتم المذكرة بالدور الذي تؤديه إدارة الموارد البشرية في المؤسسة في عصر التحديات والتكنولوجيات الحديثة، لهذا تركز في استنباط استنتاجاتها على نتائج الدراسات التي أدت إلى ظهور هذه الإدارة بهذا الشكل الجديد، الذي أعطاها بعدا استراتيجيا، لذلك نجد المذكرة تذكر النتائج التي تم التوصل إليها منذ النصف الثاني للقرن العشرين، حتى بداية القرن الواحد والعشرين في الجانب النظري، أما عن الجانب التطبيقي فتبدأ دراسة الدور الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية للصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بخميس مليانة في التخطيط و التنفيذ الاستراتيجي للصندوق، من سنة 2015م، إلى سنة 2016م بالنسبة للاستراتيجيات الحالية في الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي.

- الحدود المكانية لموضوع الدراسة:

ترتكز هذه المذكرة في بحثها للإجابة على الإشكالية المطروحة على اختبار الفرضيات الموضوعية، في المؤسسة الاقتصادية، حيث تم اختيار إدارة الموارد البشرية للصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بخميس مليانة، والذي ينشط في مجال التأمينات الفلاحية.

هذا الموضوع الذي تدرسه المذكرة لا يعتبر جديدا في مجال التسيير وإدارة الأعمال فقد تم تناوله في عدة دراسات أكاديمية نشر بعضها في شكل كتب، ويبقى الفضل الأول في ظهور وظيفة الموارد البشرية لرائد مدرسة العلمية (fredrick taylor) 1856-1915م، الذي تلتها عدة دراسات أكاديمية أظهرت الحاجة لوجود مصلحة المستخدمين ولو شكليا، ثم تطورت بعدها وظيفة الأفراد نتيجة تطبيقات علم الاجتماع وعلم النفس حتى أصبحت تعرف بإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، وتوسعت معها مجالات الدراسة التي تتناول إدارة الموارد البشرية، والتي يعتبر موضوع هذه المذكرة (دور إدارة الموارد البشرية في التخطيط

والتنفيذ الاستراتيجي) واحد منها، حيث يمكن ذكر بعض الدراسات الأكاديمية الحديثة التي تناولت هذا الموضوع على سبيل الذكر لا الحصر، فيما يلي:

-دراسة فلاح حسن عداوي الحسيني المنشورة في كتابه المعنون ب: الإدارة الإستراتيجية مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة * الصادر عن دار وائل للنشر بعمان- الأردن، الطبعة الأولى سنة 2000م.

-دراسة علي السلمي المنشورة في كتابه المعنون ب: إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، الصادر عن دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع بالقاهرة- مصر، سنة 2001م.

- دراسة جمال الدين محمد المرسى المنشورة في كتابه المعنون ب: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي و العشرين، الصادر عن الدرا الجامعية للنشر والتوزيع بالإسكندرية-مصر، سنة 2003م.

- وفي الجزائر يمكن ذكر دراسة ناصر دادي عدون غير المنشورة، و المتمثلة في رسالة دكتوراه دولة في علوم التسيير بجامعة الجزائر، سنة 1998م تحت عنوان: دور الموارد البشرية والاتصال في التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة الصناعية في ظل اقتصاد السوق.

من اجل دراسة موضوع المذكرة، واختبار الفرضيات التي تعبر إجابة مسبقة على الإشكالية المطروحة، تم اعتماد المنهجين الوصفي والتحليلي لوضع أرضية نظرية للموضوع، وتم اعتماد دراسة الحالة لإسقاط الدراسة النظرية على الواقع الميداني، لإدارة الموارد البشرية في الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بخميس مليانة أما عن الأدوات المستخدمة للبحث في هذا الموضوع، فقد تم الاعتماد على المسح المكتبي بغرض استخراج المراجع التي تناولت الموضوع بالغتين العربية و الفرنسية، هذا في الجانب النظري من المذكرة، أما عن جانبها التطبيقي، فقد تم استخدام الأدوات التالية للبحث:

- المقابلة الشخصية:

تهدف لجمع البيانات الكيفية التي تدعم البيانات الكمية، فهناك بعض البيانات لا يمكن الحصول عليها بواسطة الاستبيان، لذا تم إجراء مقابلات شخصية مع إطارات الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بخميس مليانة، وطرح خلالها عدة أسئلة واستفسارات عن إدارة الموارد البشرية، وعن الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بخميس مليانة، حولت فيما بعد إلى بيانات، و معلومات ساعدت كثيرا في إعداد الاستبيان الذي تم إدراجه في هذه المذكرة.

- الاستبيان:

تم إعداد الاستبيان بعد عدة مقابلات شخصية مع إطارات الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بخميس مليانة، وعلى رأسهم مدير إدارة الموارد البشرية للصندوق، وبعد أخذ أهم المتغيرات التي تؤثر على السير الحسن للاستبيان في الصندوق بخميس مليانة بعين الاعتبار، تم إنجاز صحيفة الاستبيان التي احتوت على مجموعة من الأسئلة المفتوحة، و المغلقة، والمفتوحة المغلقة، والتي قسمت إلى ثلاث محاور رئيسية:

- **المحور الأول:** مدى مشاركة الموارد البشرية في القرارات الاستراتيجية للصندوق CRMA بخميس مليانة.

- **المحور الثاني:** رغبة الموارد البشرية في المساهمة في القرارات الاستراتيجية للصندوق CRMA بخميس مليانة.

المحور الثالث: البيانات الشخصية للموارد البشرية المشاركة في الاستبيان المطروح في الصندوق CRMA.

ومن أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة في هذه المذكرة، فقد اقتضت المنهجية المستخدمة للبحث تقسيم المذكرة إلى ثلاث فصول، جاء أول فصل ليحدد موقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسة حيث تم

تقسيمه إلى ثلاث مباحث: يحدد أول مبحث إدارة الموارد البشرية والمبحث الثاني مكانة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة والمبحث الثالث الإدارة وعلاقتها بالتخطيط للموارد البشرية وجاء، الفصل الثاني من المذكرة ليوضح علاقة إدارة الموارد البشرية بالإستراتيجية العامة للمؤسسة، حيث تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث.

المبحث الأول: الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة والمبحث الثاني إدارة الموارد البشرية في إعداد الإستراتيجية العامة للمؤسسة، أما المبحث الثالث دور إدارة الموارد البشرية في تنفيذ إستراتيجية المؤسسة أما الفصل الثالث تطبيقي تمثل في دور إدارة الموارد البشرية في الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بخميس مليانة، حيث تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث يعطى أول مبحث تشخيص عام لإدارة الموارد البشرية في للصندوق، والمبحث الثاني تطرق إلى تحليل هيكل الموارد البشرية في الصندوق أما المبحث الثالث حلل دور إدارة الموارد البشرية في دعم الإستراتيجية الحالية للصندوق.

كما تجد الإشارة إلى أن هذه المذكرة قد تم تدعيمها لقائمة لأهم المصطلحات التي ذكرت فيها، والتي تعتبر مفاهيم هامة يجب معرفتها قبل الشروع في الإجابة على إشكالية هذه المذكرة بالإضافة وجود خاتمة عامة وردت فيها أهم الاستنتاجات والتوصيات المتعلقة بموضوع المذكرة وكذا تثبيت أو تنفيذ فرضياتها مع تقديم آفاق الدراسة إلى جانب وجود قائمة في آخر المذكرة بالملاحق المستخدمة في فصولها.

تمهيد:

تعتبر إدارة الموارد البشرية وظيفة متخصصة في تسيير العنصر البشري، ولا يمكن الاستغناء عنها في ميدان الأعمال، نظرا لتور مفهوم الفرد، وكيفية التعاطي معه بالمؤسسة الحديثة، فالفرد هو المتغير الأساسي في العملية الإنتاجية، والذي له بالغ الأثر على فعالية وكفاءة عناصر الإنتاج.

فكافة الأموال التي تستثمرها المؤسسة طوال بقائها في السوق، وكافة الآلات والمعدات المستخدمة في العملية الإنتاجية، وكذا المواد الخام المستخدمة في الإنتاج، وحتى الوقت الذي هو العنصر الإنتاجي الوحيد الموزع بعدالة بين البشر، العنصر البشري هو الوحيد القادر على حسن استخدام هذه العناصر بالفعالية والكفاءة المطلوبتين، وبذلك اقترنت كفاءة الأداء التنظيمي للمؤسسة بكفاءة أداء هذا العنصر، فبعدها كانت إدارة الموارد البشرية تقوم بالتعاقد مع الأفراد حسب توجيهات الإدارة العليا للمؤسسة، وتنفيذ الإجراءات الخاصة بتسجيل مداومات الموارد البشرية، وإمساك السجلات والملفات الخاصة ببياناتهم، أصبحت إدارة الموارد البشرية تبحث عن أفضل مصادر الحصول على الأفراد، واستقطابهم، والحفاظ عليهم وكذا أفضل الطرق لتحديد الرواتب، و الحوافز، وإعداد وتطوير هؤلاء الأفراد من خلال التدريب، إهمال الالتزامات القانونية والضمانات التي يحددها القانون في علاقة الفرد بالمؤسسة، لهذا تبدأ هذه الدراسة بتحديد موقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، وذلك بتوضيح مفهوم هذه الإدارة، ومدى استقلاليتها عن باقي وظائف المؤسسة من حيث السلطة

والمسؤولية، وتبين وظائف هذه الإدارة كي تتكون بذلك فكرة واضحة عنها تمكنها من تحليل العلاقة بينها وبين الإستراتيجية العامة للمؤسسة في جزء لاحق من هذه المذكرة.

المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية.

يمثل العامل البشري العنصر الأساسي في كل قطاع من القطاعات الاقتصادية

مهما كان نوعها و طرق تسييرها ويعتبر كل مسير مهما كانت وظيفته لا بد وان يمثل

المقاييس البشري للمؤسسة التي يعمل بها، ويقطع عاتق تيسر الموارد البشرية بالطرق التي

يراهها تتناسب و تحقق الأهداف الإنتاجية وضع كل فرد في المكان المناسب الذي يلائمه

وشغل كل وظيفة بالعامل الذي يصلح لها.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية.

ظهرت تسمية إدارة الموارد البشرية مواكبة لعصر اقتصاد المعرفة الذي تلا عصر الصناعة،

والذي يتطلب استثمارا مكثفا في العنصر البشري من حيث تعليمه، وتدريبه، وحفزه على

الابتكار، ليصبح قادرا على المنافسة في اقتصاد يعتمد على المعرفة، وبشكل مكثف تدل

هذه التسمية على اختلاف النظرة للعاملين من مجرد أفراد إلى رأس مال عقلي.

وللهواة الأولى يبدو أن هناك تشابه كبير بين تسمية إدارة الأفراد و إدارة الموارد البشرية (الاهتمام بالاختيار، تعيين، تدريب، وحفز العاملين)، غير أن الميزة الأساسية لتسمية إدارة الموارد البشرية تكمن في¹.

البعد الاستراتيجي للموارد البشرية الذي أصبح شريكا في التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة.

البعد الأخلاقي في التعامل مع العاملين باعتبارهم هم أعلى موارد المؤسسة.

الحرص على الجودة الشاملة لأداء البشري في كافة أعماله بالمؤسسة.

الاستثمار في رأس المال البشري لا يقل أهمية عن الاستثمار في الأصول المادية لأخرى.

توحيد مصالح و توجهات المؤسسة والعاملين فيها

ويشيع استخدام تسمية إدارة الموارد البشرية في المؤسسات باعتبارها أكثر انسجاما مع واقع

أدائها التنظيمي المعاصر.

المطلب الثاني: تطور إدارة الأفراد والموارد البشرية.

الفرع الأول: إن إدارة الأفراد بشكلها الحديث وليدة الساعة إنما هي نتيجة لعدد من

التطورات المتداخلة و نوجز فيما يلي أهم المراحل التاريخية التي مرت بها.²

¹د.صلاح الدين عبد الباقي، "الاتجاهات الحديثة للإدارة الموارد البشرية"، كلية التجارة ، القاهرة، مصر 2002، ص21.

²د.صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق ذكره، ص22.

1/المرحلة الأولى: ظهور الثورة الصناعية.

لقد تطورت الحياة الصناعية بشكل كبير منذ ظهور الثورة الصناعية فقبلها كانت الصناعة محصورة في نظام الطوائف المتخصصة، و كان الصناع يمارسون صناعتهم اليدوية في منازلهم مستخدمين في ذلك أدوات بسيطة و قد صاحب هذه الثورة عدة ظواهر منها:

-التوسع في استخدام الآلات و إحلالها محل العمال.

-ظهور مبدأ التخصص و تقسيم العمل.

-إنشاء المصانع الكبرى التي تستوعب الآلات الكبرى.

فالبرغم من أن الثورة الصناعية أدت إلى تحقيق زيادات هائلة في النتاج والسلع ورأس المال إلا أن العامل أصبح ضحية هذا التطور وأصبح ينظر إليه باعتباره سلعة تباع وتشتري بعد أن اعتمدت الإدارة على الآلة بجانب أكثر من اعتمادها على العمال.

2/المرحلة الثانية: ظهور حركة الإدارة العلمية.

من بين التطورات الهامة التي ساهمت في ظهور أهمية إدارة الأفراد انتشار الإدارة العلمية، بقيادة *فريدريك تايلور* والذي لقب بأبي الإدارة و قد حدثت هذه الحركة من عام 1890 تقريبا حتى بداية الحرب العالمية الأولى وقد توصل تايلور إلى ما أسماه بالأمس بالإدارة الأربعة:

-تطوير حقيقي في الإدارة.

-الاختيار العلمي للعاملين.

-الاهتمام بتنمية وتطوير العاملين و تعليمهم

- التعاون الحقيقي بين الإدارة و العاملين.¹

إلا أنه قوبل بهجوم و مقاومة عنيفة، لمطالبته العمال بأداء معدات إنتاج عالية دون أن يحصلوا على أجر مقابل ذلك بنفس الدرجة وإهمال للعنصر البشري.

المرحلة الثالثة: نمو المنظمات العالمية.

في بداية القرن العشرين نمت وقويت المنظمات العمالية في الدول الصناعية وخصوصا في مجال المواصلات وصناعة المواد الثقيلة، وقد حاولت النقابات العمل على زيادة أجور العمال وخفض ساعات العمل وإيجاد ظروف مريحة للعمل، وقد أصبح الإضراب عن العمل والمقاطعة، واستخدام أساليب القوى الأخرى قاعدة عامة للعمال.

المرحلة الرابعة: الحرب العالمية الأولى.²

لقد ظهرت الحرب العالمية الأولى الحاجة إلى استخدام طرق اختيار الموظفين قبل تعيينهم للتأكد من صلاحيتهم لشغل الوظائف و في هذه الفترة تزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية

¹د.صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق ذكره،ص23.

²د.صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق ذكره،ص23.

للعامل، قد حدثت تطورات هامة خلال هذه الفترة أيضا حيث أنشئت أقسام أفراد مستقلة، وفي حوالي 1915 أعد أول برنامج تدريبي لمدير الأفراد في إحدى الكليات الأمريكية المتخصصة، وفي عام 1920 أصبح مجال الإدارة أفراد متواجد على نحو ملائم، أنشئت كثيرا من إدارات الأفراد في كثير من الشركات الكبيرة و الأجهزة الحكومية.

المرحلة الخامسة: ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية.

لقد شهدت نهاية العشرينات وبداية الثلاثينات من هذا القرن تطور في مجال العلاقات الإنسانية فقد أجريت تجارب * هويري * بالولايات المتحدة الأمريكية بقيادة * التون مايو * وقد أقيمت هذه التجارب الكثيرين بأهمية رضا العامل عن عمله وضرورة توفير الظروف المناسبة للعمل.

المرحلة السادسة: ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى وقتنا الحاضر لقد نمت وتطورت إدارة الأفراد في السنوات الحديثة، وأصبحت مسؤولة ليس فقط عن أعمال روتينية مثل حفظ ملفات العاملين وضبط حضورهم وانصرافهم بل شملت تدريب وتنمية العاملين ووضع برامج لتعويضهم عن جهود وتحفزهم، كما تواجه إدارة الأفراد الكثير من الضغوط السياسية والاجتماعية والاقتصادية، وكذلك التغير المستمر في مقومات القوى العاملة على مستوى الدولة من حيث المهن والتخصصات و الجنس (عاملين، عاملات).¹

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

الفرع الثاني: تطور إدارة الموارد البشرية في الجزائر.

مرت وظيفة المستخدمين في بلادنا بمراح ثلاث تتطابق مع ثلاثة مفاهيم دورها ومكانتها في المؤسسة وهذه المراحل ليست منفصلة عن بعضها البعض، وإنما تتعايش وتتكامل فيما بينها كالآتي:

1/ المرحلة الإدارية: كان يهدف مفهوم الإدارة بالدرجة الأولى إلى ضمان العمليات المطلوبة لتسيير التقنيات الخاصة بمعالجة مشاكل دفع الأجور والتشغيل وكذا العلاقات مع النقابة، إن مصلحة الأفراد تتجلى كمصلحة تنفيذ حيث لا تشارك في اتخاذ القرارات الأساسية للمنشأة.

2/ مرحلة التسيير: على حساب هذا المفهوم تتوسع دائرة الاهتمامات والاستغاليات بحيث يبدأ الاهتمام بترقب المستقبل على المدى المتوسط بالشكل الذي تكون متناسقة مع التطور المرتقب للمنشأة.

3/ مرحلة النمو: تعمل على الموافقة بين الاحتياجات الاقتصادية للمنشأة والاحتياجات

العملية لتحسين المردودية وبالتالي منافسة المنشأة.

يمكن تأويل ظهور وظيفة الأفراد بتطور السياق الاجتماعي والاقتصادي التابع للمنشأة ولعل

تطور ووظيفة الأفراد تسير، التغييرات الآتية:¹

¹د.صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق ذكره، ص24.

*تطور الأفكار الاجتماعية و الثقافية: انطلقا من سنة 1963 حيث تم تأييم المنشأة وتكوين المجموعات الاقتصادية التي تظهر كعنصر أساسي لاستغلال الاقتصادي للوطني ومن جهة أخرى أصبحت هذه المنشأة كبرى كهيئة جديدة ذات صورة عمومية لاقتربها بعدة ظواهر منها:

الحاجة إلى التفوق الوطني.

ظهور الاحتياجات التي تلبى من طرف هذه المنشأة.¹

*تطور السياق الاجتماعي والثقافي: إن ظروف المنافسة الدولية وانخفاض الأسعار (أسعار المحروقات)، وظروف اقتصادية خطيرة على المنشأة تحولات هامة، ولذلك أصبح لزاما على الشركات أن تكون متجاوبة مع هذه الظروف باكتشاف نماذج التسيير لتحقيق الحد الأمثل لرأس مال المادي والبشري، فننقات المستخدمين أصبحت تأخذ بعين الاعتبار وخاصة من أجل مراقبة التكاليف و هدف الربحية يؤثر على الاختيارات و السياسات الاجتماعية، إن إعادة هيكلة المنشأة العمومية بموجب المرسوم 242-80 المؤرخ في 4 أكتوبر 1980 وظهر القانون العام للعمال سنة 1978 وكان وراء إعادة تحديد مناصب العمل عن طريق جداول تسمح بمراقبة بعض مؤشرات تطور الأفراد وتأثير المصاريف الاجتماعية على النشاط الاقتصادي للمؤسسة.

¹د.صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق ذكره، ص25.

*تطور التشريع الاجتماعي: عرف التشريع الاجتماعي منذ الاستقلال تطورا في عدة ميادين مثل التطور في هيكل المنشأة الذي مر من التسيير الذاتي إلى المنشأة العمومية المستقلة، وعلى الصعيد الاجتماعي تم:

تأسيس الجر الأدنى الوطني منذ 1963.

-إدراج التسيير الاشتراكي للمنشأة منذ 1971.

-وضع القانون العام للعمال ابتداء من 1980.

-تطبيق سلم الأجور والقوانين الجديدة لضمان الاجتماعي ابتداء من 1986/01/01.

ومع هذا التطور لوظيفة الأفراد بالجزائر ظهر قانون جديد سنة 1990 ألغى القانون العام للعمال، وألغى أغلبية المواد المتعلقة بوظيفة تسيير الموارد البشرية، وت الاحتفاظ بالأمر المتعلقة بالحماية و الشؤون الاجتماعية وهذا القانون يرجع إلى الإطار الذي يتماشى والنظرة الرأسمالية.¹

المطلب الثالث: دوافع الاهتمام بالموارد البشرية.

لقد تطورت وظيفة الموارد البشرية في الوقت الراهن نظرا لعدة أسباب جعلتها من أهم الوظائف والفروع الإدارية المتخصصة في المنظمات الحالية ومن هذه الأسباب

¹-حمان مصطفى، تومي الجبالي، "تسيير الموارد البشرية في المؤسسة" مذكرة تخرج لنيل شهادة الليسانس في شلف ص36.

1) التطور الصناعي وارتفاع المستوى العلمي والعملية للفرد

*التطور الصناعي: إن كثرة العمالة التي تتطلبها المصانع الضخمة نتيجة التطور الحديث فرض على المؤسسة الاهتمام بالموارد البشرية، و تدريب الأفراد والمحافظة عليهم وظهور التنظيمات العمالية المنظمة أدى إلى بروز مشاكل وصعوبات بين الإدارة و العاملين، وحاولت الإدارة استخدام بعض الأساليب لمواجهة هذه المشاكل، ولكن ذلك لم يقلل من الحاجة إلى وجود إدارة متخصصة ترضى العاملين وتعالج مشاكلهم وهذا ما ساعد في تطوير الإدارة التي تهتم بهذا الفرد.

*ارتفاع المستوى العلمي: لقد تطور المستوى العلمي والثقافي لدى العامل اليومي نتيجة التطور التكنولوجي، وتوفر وسائل التعلم وهذا أدى إلى تغيير خصائص القوة العاملة وأصبح عامل اليوم أكثر وعياً من سلفهين و تطلب هذا الوضع الجديد وجود خبراء متخصصين في إدارة القوى العاملة، ووسائل حديثة أكثر مناسبة للتعامل مع هذه النوعيات الحديثة من العاملين¹، ونظراً لتركيبية هذه العمالة وحتمية التعامل معهم تحتم على المؤسسة وضع غدارة ذات كفاءة عالية تخدم العاملين والمؤسسة معا.

*ارتفاع تكلفة العمل الإنساني: إن زيادة الحاجة لدى العامل أدت به إلى المطالبة بالمزيد من الأجور باعتبار ارتفاع نسبة الأجور هي تكلفة عالية على المنظمة أن يتم بضغط تكلفة

¹-د: أحمد سيد مصطفى، "إدارة الموارد البشرية"، الإسكندرية، كلية التجارة 2000، ص65.

العمل و زيادة الإنتاجية وهذا من خلال البحث والدراسة والإدارة الجيدة التي يقوم بها جهاز متخصص في شؤون العاملين¹.

*تطور الحاجة : غن ارتفاع المستوى المعيشي وتطور الحياة الاجتماعية جعلت العامل يبحث عن مناخ ملائم، لإشباع العديد من الحاجات النفسية والاجتماعية بدل الحاجات المالية والأولية وبذلك أصبح العامل يفرض على الإدارة البحث عن سبل متطورة ومحفزة له، لجل رفع الكفاءة الإنتاجية واستثمار جميع مواهبه وقدراته وفكره و تدريبه.

(2) دور الحكومات والمنظمات المتخصصة:

عن تطبيق النص القانوني عن الهيئة التشريعية التي تحافظ وتدافع عن العامل وتضمن حقوقهن باعتباره الطرف المتضرر في غالب الأحيان، فرض على المنظمات البحث عن إدارة متخصصة تطبق هذه القوانين وهذا لتجنب النزعات بين العمال والإدارة.

وكذلك اختلاف العمال وكثرتهم داخل المؤسسة الواحدة أو المجموعة الواحدة سواء من حيث الجنسية، المهارات، أو التخصصات، أو الثقافة (الشركة القابضة، الشركات المتعددة الجنسيات)

أدى بالإدارة إلى خلق جو تفاهم بينهم، والاهتمام بهم، والتسابق بينهم وكل هذا يتم من طرف إدارة واعية وعملية¹.

¹- محمد سعيد سلطان، "إدارة الموارد البشرية"، لبنان، بيروت، الدار الجامعية 1993س، ص29.

- كما أن دور أهمية النقابات و المنظمات في حل النزاع بين الإدارة و العمال والدفاع حقوقهم، والاهتمام بمشاغلهم ومشاكلهم أدى بالإدارة على الاهتمام بالعلاقات العمالية، وهذا النزعات بين هذه المنظمات ، وهذا بوضع سياسات تنمي العلاقات الإنسانية و تطورها².

¹- صلاح الدين عبد الباقي، ، ص28.

²- محمد السعيد سلطان، مرجع سابق، ص29.

المبحث الثاني: مكانة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.

إن العامل البشري يمثل دوماً وأبداً العنصر الأساسي في كل التنظيمات والتسيير بالنسبة للمؤسسة والمهمة لوظيفة الموارد البشرية تتطلب الكفاءات التي تسمح بالممارسة الحسنة للمهام ونظراً للدور الفعال الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في المؤسسة والتنسيق بين جل الإدارات الأخرى اتضح لنا أن نبيين أهداف هذه الإدارة مع تحديد دورها الفعال فيما يلي:

المطلب الأول: دور إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.

تلعب إدارة الموارد البشرية دور استشاري وهذا من خلال مدير الغدارة الذي يقوم بتقديم المنشورة، والنصح بتقديم المعلومات سواء على المستوى التنازلي أو التصاعدي، فيقوم بتقديم النصائح للمديرين التنفيذيين وذلك لأجل تشخيص و تقديم الحلول للمشاكل، فيقوم المدير بتقديم المقترحات والحلول وللعمال الحق في إبداء رأيه و قبول هذه الحلول فكل مدير مسؤول عن تنفيذ خطط وأعمال معينة في إدارته، فإدارة الموارد البشرية يكون هنا دور استشاري.¹

وتقوم غدارة الموارد البشرية بدور تنفيذي كتطبيق الدراسات في مجال الموارد البشرية وذلك من حيث الإحصائيات، تسجيل العمال، تقدم الخدمات الطبية والخدمات الاجتماعية و الخدمات الثقافية.

¹- د. أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص71.

إن إدارة الموارد البشرية تقوم بدور الرقابة على أعمال الإدارات الأخرى في مجال الموارد البشرية، وذلك في مدى تطبيق سياسة التوظيف وسياسات أخرى خاصة بالعمال.

مراقبة التجاوزات المديرين و مخالفتهم للتعليمات، وتتم هذه الرقابة بفعل طلب بيانات خاصة من الإدارات الأخرى ويتم تحليل هذه البيانات واستخلاص الانحرافات إعطاء اقتراحات¹.

فإدارة الموارد البشرية تعتبر إدارة استشارية متخصصة ويتم ذلك عن طريق تكوين المديرين وتمكينهم من اكتساب خبرات.

المطلب الثاني: أهداف إدارة الموارد البشرية.

إن الهيكل التنظيمي هو إطار العام الذي يحدد توزيع الأدوار والمسؤوليات والسلطات بين أفراد التنظيم و يعتبر المنسق بين علاقات الموارد البشرية التي تكل أهميتها في:

1- تكوين قوى عاملة مستقرة وذات كفاءة عالية تسعى إلى استثمار قدراتها العقلية والتقنية والفنية في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة.

2- تكوين الأفراد بالمنشأة والمحافظة على مستوى معين من المهارة والقدرة والكفاءة الحقيقية التي تضمن المستوى الفني والتكنولوجي العام واكتساب مهارات وبحوث متطورة.

¹د أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص71.

3- إعداد سجلات كاملة ومنظمة للعاملين.

4- المحافظة على عدد الأفراد بالمؤسسة وتحفيزهم نحو الهدف المنشود وضمان استقرار

الكتلة العمالية داخل المؤسسة.

5- تشجيع التناسق بين المجموعات حتى يساهم كل منهم الهدف وتنمية روح الإبداع

والمبادرة و الأداء وذلك بتحقيق كل وسائل التحفيز وتوفير الجو الملائم لتطبيق هذه

المبادئ.

6- تنمية الروابط و لتناسق بين أفراد العمال وبين العامل والإدارة و بين الإدارة العليا.

7- الدراسة المستقبلية للمؤسسة من خلال تطبيق سياسة التنظيم، الترقية، التقاعد،

التوظيف¹.

* أبعاد تسيير الموارد البشرية.

تعمل وظيفة تسيير الموارد البشرية على تحقيق عدة أهداف والوصول إلى أبعاد فهي

تعمل على تكيف الفرد مع منصب عمله و يتم هذا عن طريق التوظيف، الترقية، التحويل،

الاحتفاظ باليد العاملة وضمان استقرارها عن طريق التحفيز والتسيير العقلاني الرشيد كما

إنها تعمل على تنمية المستوى العلمي الثقافي و النفسي للفرد عن طريق عمليات التكوين

التعليم، الترقية في المنصب.

¹ - د حنيفة عبد القادر الغفار، "السبوك التنظيمي وإدارة الأفراد"، الدرا الجامعية، 1997، ص31.

وبالإضافة إلى ما سبق تعمل على صيانة العامل عن طريق تقديم الخدمات الاجتماعية والخدمات الرياضية، ومن أبعاده البحث التقني وتخطيط القوى العاملة و تحقيق المرونة في إنجاز الأعمال التي من اختصار الطرق والبحث عن أفضل السبل وأرشدها في مواجهة وحل النزاع بطريقة تقنية وسريعة وهذا ما فرضته العلاقات العمالية والمنظمة ذات التركيبة المعقدة وظهور عملية التخصص ممن جراء تطور المجال التقني عن المجال النظري¹.

ولا ننسى الابتكار والإبداع فيعتبران الهدف المسطر والمرجو في تحقيق أهداف المؤسسة وهذا من خلال استغلال واستخدام الكفاءة و المهارات لدى العامل أحسن استغلال وإدماج العمال من خلال تطوير العلاقات الفردية بين العمال، ومشاركتهم وإدماجهم في تحقيق مشاريع المؤسسة من خلال التعريف بالنسبة المطبقة، والتعريف بالتنظيم والتعريف بالأهداف.

إن الاهتمام بتسيير الحيلة لموظف من خلال دراسة الأجور ووضع سياسات تكوينية تهدف إلى السير بالفرد والعامل إلى مسايرته مع التقدم التكنولوجي والعملية وتطويره تقنيا وعلميا وهو بعد من أبعاد إدارة الموارد البشرية لا يقل أهمية عما سبقه.

¹ - د، محمد شلابي، مذكرة لنيل شهادة ليسانس لتسيير الموارد البشرية 97/94، ص27.

المطلب الثالث: أسباب تطور الموارد البشرية.

هناك عدة أسباب أدت إلى تطور الموارد البشرية منها:²¹

- 1- ارتفاع مستوى التقنية: لقد تغيرت نوعية ووضعية القوى العاملة مع ازدياد العاملين أكثر تدريبا ومهارة وأكثر تخصصا، وأصبحت جميع الميادين أكثر تخصصا بغية الإتقان، وهذا ما فرضته أسباب المعرفة في المجال الواحد مما صعب الالتحاق بالتطور والتكنولوجيا الحديثة في ميدان العمل، ونظرا لضخامة في المجال الواحد المعين شجعت عملية التخصص للفرد.
- 2- ارتفاع درجة التعليم: لقد تطور مستوى الفكر العلمي للعمال بعد الحرب العالمية الثانية، وارتفاع المستوى الدراسي والزيادة في نسبة البطالة مما أدى إلى ذوي مستوى عالي يطلبون منصب عمل كان سابقا بمستوى أساسي أو ثانوي فلأفراد المرشحين للعمل أكثر كفاءة أو تعليما من سألهم، وهو من الأسباب التي أدت إلى الاهتمام بالموارد البشرية.
- 3- الاختلاف في تركيبة القوى العاملة: إن زيادة الطلب وزيادة الحاجة بعد الحرب العالمية الثانية في الطلب على المجال الخدمي أي الغير إنتاجي أصبح أكثر طلبا من المجال الاقتصادي، الصناعي، الزراعي، الحرفي وهذا راجع إلى عدم التخطيط و الاهتمام بالموارد البشرية من طرف الدولة.

¹ د. محمد سعيد سلطان، "إدارة الموارد البشرية" مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع 1997ص19.

4- دور المرأة في المجتمع: إن دور المرأة في المجتمع تغير وتطور بتطور الحياة الاجتماعية لها و يطلب منها لحربتها واستقلالها المالي والسعي من طرفها للحصول على عمل، أدى إلى تزايد فرص العمل للمرأة و هذا راجع لعدة أسباب اجتماعية مثل الطلاق، الترمل، مسؤولية المرأة في الأسرة و كذلك ارتفاع المستوى المعيشي.

المبحث الثالث: الإدارة وعلاقتها بالتخطيط للموارد البشرية.

هذا العصر الذي نعيش فيه أطلق عليه العديد من التسميات، فأطلق عليه عصر اكتشاف الفضاء أو عصر الكمبيوتر الآلي و التحكم عن بعد و ما بعد إلى ذلك مما أتت به العملية و التقنية في هذا العصر، كما يمكن القول بأنه (عصر الثورة الإدارية) أيضا، هذا العصر يتسم باتجاه كافة الدول التصنيع و إلى رفع مستوى المعيشة للشعوب و غلى العمل على تهيئة حياة أفضل للمواطنين و الوسيلة الحقيقية لذلك هي عصر الإدارة .

المطلب الأول: العنصر البشري و الإدارة

تقوم المشروعات بدور على جانب كبير من الأهمية في حياة المجتمعات الاقتصادية إذ يجد فيها الآلاف من العاملين مجالا لهم للرزق، ويتطلعون إلى مستوى أفضل من المعيشة تتحقق معه حياة يرفرف عليها التقدم، و الرفاهية، فإذا كانت المشروعات التي يعملون فيها تتوفر فيها عناصر السياسات البناء الهادفة إلى خير المجتمع، و الأموال اللازمة لتشغيلها و المقومات المادية الأخرى من الآلات و واد خام، فالعنصر البشري يعتبر أهم عنصر فيهما إذا أنه يعد القاعدة التي تدفع الحياة في كل هذا، و بدونه لا يمكن لأي مشروع إن يحقق أهدافه في النمو و الرفاء مهما توفرت العناصر الأخرى، فكم من المشروعات توفرت فيها العناصر المادية و الفنية، بالرغم من ذلك أخفقت لانعدام الكفاية الإدارية فيها، بينما نجد

مشروعات أخرى حظها من المقومات المادية و الفنية و متواضعا، إلا أنها حققت نجاحا نتيجة لتوفر الكفايات الإدارية فيها¹.

1) تعريف الإدارة:

قد يكون من الصعوبة إمكان الوصول إلى تعريف كامل شامل لمعنى الإدارة و لهذا اختلف أغلبية الكتاب و الباحثون فيما أورده كل واحد منهم من تعريف لتحديد هذا المعنى عرف تايلور الإدارة على أنها: " المعرفة الدقيقة من الرجال ثم التأكد من أنهم يقومون بعملهم بأحسن طريقة و أرخصها".

أما "هنري" فيقول: " تقوم بالإدارة معناه أن تتنبأ و أن تخطط و أن تنظم و أن تتسق و أن تراقب" ².

يعرف جون وني: الدارة بأنها فن الحصول على أقصى النتائج بأقل جهد حتى يمكن تحقيق رواج و سعادة كل من صاحب العمل و العاملين مع تقدم أفضل خدمة ممكنة للمجتمع. من خلال هذه التعاريف للإدارة يمكن القول أنها تتعامل مع الإدارة عند تطبيقها على الجامعة و ليس على الفرد و تشير بطريقة صريحة أو ضمنية إلى أن الهدف الضروري

¹ - د.كمال حمدي ابو الخير، "مبادئ لإدارة الدولية"، مكتبة عين الشمس 1997ص45.

² - د.قايز الزغبى، د. محمد ابراهيم، "عبيدات اساسيات الإدارة الحديثة". دار المستقبل الأردن 1997ص17

ولازم بالطبيعة للإدارة، كما توضح أيضا أن الإدارة ليست تنفيذ للأعمال بل الأعمال تنفذ بواسطة الآخرين¹.

ل للوصول إلى تعريف شامل للإدارة لا بد من مناقشة ثلاث مسائل حيوية هي:

1-تنسيق الموارد: إن الجانب الأول من تعريف الإدارة هو التنسيق، فالمطلوب من المدير هو التنسيق بين موارد هذه المنظمة و هي الأموال و الموارد المادية (الممتلكات المادية) و العاملون في المنظمة.

2- ممارسة الوظائف الإدارية كوسيلة لتحقيق التنسيق:

فإن التنسيق بين موارد التنظيم من خلال الوظائف الإدارية: التخطيط، التنظيم،

التوجيه، الرقابة إجراء حيوي لا يتحقق إلا من خلالها.

3- تحديد الغرض من العملية الإدارية: غن تعريف الغدارة على أنها التنسيق بين الموارد

من خلال القيام بالوظائف العملية الإدارية يعتبر ناقصا، فالإدارة عملية هادفة، هذا يعني

أنها توجه أساسا لتحقيق هدف أو الغرض معين وبدون ذلك لا توجد غاية يجب أ تسعى إلى

تحقيقها أو وسيلة لبلوغها، هذه الحقيقة هي التي تمدها بالخاصية الهادفة.

من خلال استعراض هذه المفاهيم للإدارة يمكن الخروج يمكن الخروج بتعريف شامل: " تمثل

العنصر الشخصي في حياة المنشأة الذي يعمل على تحقيق أهدافها و في سبيل ذلك

¹ - د. علي محمد منصور، "مبادئ الإدارة أسس و مفاهيم"، الطبعة الأولى النيل العربية 1999ص35.

الوسائل الصحيحة لأداء الأعمال بقصد الحصول على أفضل النتائج بأقل الجهود الممكنة مع مراعاة العامل الإنساني و تستعين بالقيادات الحازمة القادرة على تطبيق جميع عناصر الإدارة العلمية من تخطيط تنظيم توجيه و رقابة، وبذلك تكفل المنظمة نجحاً يرضى عنه أصحابها، عمالها، موظفيها و المجتمع الذي تعمل فيه¹.

(2) أسباب دراسة الإدارة .

تؤدي الإدارة دوراً هاماً في توجيه الجهود الجماعية على اختلاف مستويات تجمعها و اختلاف أنواعها، فكلما ضم عدة أفراد جهودهم إلى بعضها البعض للوصول إلى هدف معين تظهر أهمية الإدارة، و تتزايد هذه الأهمية كلما تزايد اعتماد المجتمع على الجهود الجماعية و تداخلت هذه الجهود في علاقتها و تعقدت في طبيعتها، فالإدارة لها دورها الهام على مستوى الأسرة، على مستوى الجماعات العمل و المجتمع لأنها الأداة التي توجه بها الجهود المتفاوتة لأفراد الجماعة و الوسيلة التي يستخدمها الحاكم أو القائد لتوجيه و رقابة شؤون المجتمع.

- للإدارة أيضاً دور هام في توجيه الجهود الجماعية المتنوعة ن فرغم أنها ظهرت بطريقة علمية بالمصانع إلا أنها نمت و تبلورت على ما هي عليه من مكانة و قوة تأثيرها في ميادين متنوعة، فهي الدعامة التي تعتمد عليها الأنشطة الاقتصادية، الاجتماعية، الحكومية،

¹ - كمال حمدي أبوالخير، ص 255.

والتعليمية لأنها جامعة الموارد الاقتصادية النادرة لتتبع بهاو بالحاجات الجماعية و الفردية،

صناعة التقدم الاجتماعي، يعتمد عليها العصر في تحقيق الرفاهية لإنسانية، ووجهة

المتعاملين و الباحثين في سعيهم لمعالجة مشاكل العصر، و مواجهة التغيرات السريعة.

-الإدارة الناجحة ضرورة ملحة في الوقت الحاضر بسبب التغيرات الاجتماعية، الاقتصادية

والتكنولوجية، هناك عدة أسباب تجعل الإدارة موضوعا يستحق الاهتمام.

- و الدراسات من بينها¹:

1- دراسة الإدارة تدعم الخبرات المكتسبة من الحياة العلمية.

2- تأهيل المتخصصين لتولي المناصب الإدارية في المستقبل.

3- تدريب الإداريين لرفع كفاءة الأداء.

4- إعداد الكوادر الإدارية لتولي برامج التنمية.

5- الرغبة في الوصول إلى المراكز اجتماعي متميز.

6- الاستفادة من الإسهامات التي تضيفها الدراسات النظرية و البحوث الميدانية المستمرة.

7- ضم المعارف المتخصصة مع بعضها البعض.

¹ علي محمد منصور، "

" دار المطبوعات الكويت 1978 ص 41.42.

3) عناصر الإدارة:

فالإدارة مجموعة من العمليات المنسقة و المتكاملة التي تشمل أساسا أربعة و وظائف إدارية هامة تتمثل في التخطيط، التنظيم، التوجيه و الرقابة.

1- التخطيط: و يعد الخطوة الأولى في الإدارة، بقدر التركيز و الاهتمام الذي يكون عليه يتم النجاح أو الفشل و بهذا أصبح التخطيط أساسا التطور في كل مجال و مكان وخاصة بعد التطور الكبير في وسائل الحاسوب و معالجة البيانات لكن التخطيط ليس و ليد هذا العصر بل أن القدماء عرف رفوه ولا شك أن "نوح" عليه السلام يعتبر رائد التخطيط إذا اعتبرنا مشروعه الأول هو بناء السفينة، احتاج إلى التخطيط سبق التنفيذ بمدة طويلة وأنهى مشروعه بنجاح¹.

يعتبر التخطيط أهم الوظائف الإدارية لن الوظائف الأخرى تعتمد عليه بشكل كبير ن لذلك لا بد من الاهتمام به حتى ممارسة العمل بنجاح و يجب أن يكون قد تم إعداد بناء على المعلومات و البيانات التي تبدو ضرورية لإعداد تلك المعلومات، و تعتبر المعلومات المتعلقة بالماضي و الحاضر مفيدة جدا إعداد خطة مستقبلية ناجحة².

¹- د محمد علي منصور، مرجع سبق ذكره، ص105

²- د فايز الزغبي، محمد إبراهيم، مرجع سابق، ص69.

و التخطيط في أبسط معانيه يعني التدبير " التدبير إلى مواجهة المستقبل بخطط منظمة سلف لتحقيق أهداف محددة و بهذا المعنى يكون التخطيط ظاهرة اجتماعية يمارسه الأفراد في حياتهم الخاصة بالإضافة على الإدارات العامة".

فالتخطيط يهدف إلى إنجاز الأعمال بكفاءة وفعالية، فهناك الكثير من الأمور التي تبرر عملية التخطيط بل تجعل منه عملاً إلزامياً لا غنى عنها مايلي:

تغيرات البيئة الداخلية و الخارجية:

- التغيرات التكنولوجية، التغيرات السياسية والقانونية، التغيرات الاقتصادية ن و التغيرات الاجتماعية، التغير في الموارد المادية، التغير في سلوك المنافسة بين المؤسسات.

-التخطيط أساس الوظائف الإدارية

- مواجهة الظروف الطارئة.

(2)التنظيم: وهو الوظيفة الثانية بعد التخطيط وأصبح و وظيفة هامة لا يمكن لأي مؤسسة الاستغناء عنها، خاصة مع تزايد حجم المؤسسة في وقتنا الحاضر و ارتفاع عدد العاملين بهاو إنه لمن المؤكد إن أهمية وظيفة التنظيم، تزداد كلما زاد عدد العاملين بالمؤسسة لأنها

تعني بشكل أساسي تحديد الأعمال و توزيعها على العمال ثم تحديد سلطات و مسؤوليات كل وظيفة من الوظائف، مع بيان طرق الاتصال و طبيعة العلاقات بين هذه الوظائف¹. و التنظيم في أوسع معانيه فيعرف كما يلي: " التنظيم هو عملية إدارية تهتم بتجميع المهام و الأنشطة المراد القيام بها في الوظائف أو أقسام و تحديد السلطات و الصلاحيات و التنسيق بين الأنشطة و الأقسام من اجل تحقيق الأهداف مع حل المشاكل و الخلافات التي تواجه كافة الأنشطة و الأقسام من خلال أفراد التنظيم و بشكل ملائم".

وهناك العديد من الأمور تبرر ممارسة التنظيم بالمؤسسة:

- 1- غن عدم وجود التنظيم يؤدي إلى حالة من الفوضى و الارتباك في المؤسسة.
- 2- يؤدي غياب التنظيم إلى مبالغة كل وحدة من وحدات التنظيم في تعظيم الدور المناسب بها وهذا ما يؤدي أحيانا إلى حصولها أكثر مما تستحق من الموارد نتيجة لمبالغتها في تعظيم احتياجاتها.

3)التوجيه: يؤدي غياب التوجيه ثالث الوظائف الإدارية التي لا تقل أهمية عن الوظائف الإدارية الأخرى، و تتبع أهمية هذه الوظائف بشكل خاص من معاملتها مع العنصر البشري في المؤسسة، نظرا لزيادة أهمية العنصر البشري و اعتباره أهم عناصر العملية الإنتاجية في وقتنا الحاضر، فغنه من الأهمية دراسة وظيفة التوجيه بشكل مفصل و لقد أطلق عليه العديد

¹-فايز الزغبي، محمد إبراهيم عبيدات، مرجع سابق، ص 82،80.

من التسميات مثل: التحفيز، القيادة أو التأثير و إن كانت كلها تدور حول خلق بيئة عمل مناسبة وكيفية التعامل مع الأفراد داخل المنظمات، و إنجاز العملية الإدارية يتوقف على هذه الوظيفة بعث الحياة في الخطط و التنظيم و تحقيق التكامل في الجهود، و كمدخل لتحقيق الأهداف و التنسيق بينها أهداف الفرد، حيث ظهرت هذه الأهمية منذ بداية الاهتمام بمدخل العلوم السلوكية في حل مشاكل الإدارة خصوصا بعد سلسلة التجارب الشهيرة التي أجارها مصنع "هاوثورن" لما كان هدف الباحثين البحث عن علاقة بين ظروف و أحوال العمال المادية و الطبيعية و بين إنتاجية العاملين، لكن الدراسة فاجئتهم بحقيقة هامة هي أن المتغيرات النفسية و الاجتماعية لها اثر اكبر من المتغيرات المادية على الإنتاجية¹.

4) عنصر الرقابة: تعتبر الرقابة الحلقة الرابعة في العملية الإدارية، تأتي استكمالا للوظائف فهناك من ينظر إلى الرقابة على أنها استخدام السلطة و النفوذ إجبار الأفراد على تنفيذ الأوامر و التعليمات، ومنهم من ينظر إليها على أنها سلوكية أي أن الرقابة تشكل أو يجب إن تشكل أسلوبا وطريقا هاما على سلوك الأفراد و "هنري فيول" يعرفها على أنها: "التحقق من كل شئى قد تم طبقا للخطة التي اختبرت و الأوامر التي أعطيت و المبادئ التي أرسيت بقصد توضيح الأخطاء و الإنحرافات حتى يكن تصحيحها و تجنب الوقوع فيها مرة أخرى".

¹ - د. علي محمد منصور، مرجع سبق ذكره، ص 199، 200.

كما يمكن تعريف الرقابة على انها " احد وظائف الغدارة التي تقوم على أساس مقارنة الإنجاز الفعلي للمرؤوسين بالمعايير الموضوعية سابقا بقصد معرفة الإنحرافات السلبية، و العمل على معالجتها"¹ وتتمثل الأهداف الرقابة في.

- منع وقوع الأخطاء.

- منع تكرار الأخطاء.

- الإصلاح الإداري.

وتوجد العديد من الأساليب الشائعة التطبيق و مستخدمة كأسلوب للرقابة من بينها

الميزانية التقديرية، التقارير الإحصائية، تحليل التعادل، الملاحظة الشخصية، التقارير الخاصة.

¹- د. فايز الزغبى، محمد إبراهيم عبيدات ، مرجع سبق ذكره ص 174.

مطلب الثاني: مفهوم تخطيط الموارد البشرية .

إن وظائف إدارة الأفراد هي الوظائف مستمرة و متكاملة، فمع بداية تأسيس المنظمة

يستوجب تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية بوظيفة تخطيطية تقوم به الإدارة العليا

بمشاركة إدارة الأفراد، إن وجدت أو خبير استشاري في مجال الموارد البشرية و التنظيم، و

تمارس هذه الوظيفة أيضا مع كون المنظمة في حالة استقرار و نمو وذلك لأسباب كثيرة

يأتي في مقدمتها خصائص المنظمات في العصر الحديث و علاقتها بالمتغيرات الداخلية و

الخارجية و في هذا الإطار لا بد من إعادة تخطيط الموارد البشرية لضمان فاعلية أداء هذه

الموارد.

1) مفهوم تخطيط الموارد البشرية:

ويمكن تعريف تخطيط الموارد البشرية بأنه " وضع برنامج بين حاجة المنظمة من

الأفراد مع تصنيف احتياجاتهم من حيث المهارات و التخصصات المطلوبة، و العدد

المطلوب من كل نوع من أنواع التخصص و الوقت الذي ينبغي أن تتوفر فيه هذه

الكفايات": فتخطيط الموارد البشرية ضرورة حتمية في حالة إنشاء منظمات جديدة و ذلك

لتحديد الأفراد المطلوبين و هو ضروري، أيضا في حالة إعادة التنظيم أو إدخال تكنولوجيا

جديدة إذ يتطلب الأمر أنواع جديدة من المهارات ناو زيادة أو نقص تخصصات معينة، و

ليس معنى ذلك أن التخطيط في هذا الميدان ليس هناك حاجة إليه في حالة المنظمات

المستقرة و تخطيط الموارد البشرية لا يتم بمعزل عن التخطيط في المجالات الأخرى إذ أن التنسيق بين خطة الموارد البشرية و خطة الإنتاج و خطة التمويل و غير ذلك ممن خطط الإدارة هو أمر حتمي، فخطة الأفراد توضح أساسا في إطار، خطط كافة الإدارات التنفيذية الإنتاجية منها و الخدمية¹.

2) مقومات تخطيط الموارد البشرية:

إن تخطيط الموارد البشرية كأى نوع آخر من التخطيط يوضع في ضوء البيانات التي تصل إلى إدارة الأفراد و تتوقف فعالية التخطيط على كفاية هذه البيانات و دقتها، وواضح انه إذا لم تتوفر البيانات الأساسية و المفهومة اللازمة للتخطيط، أو كانت هذه البيانات غير دقيقة فإنه لا يرجى الوصول إلى خطة دقيقة، و بناء عليه فإن مقومات تخطيط الموارد البشرية هي:

- وضوح الأهداف الحالية و المستقبلية

- وضوح خطط كافة إدارات المنظمة

- وضوح السياسات الإنتاجية المالية بصفة خاصة

- وجود وصف تحليلي للوظائف

¹-د. كامل بريز، "إدارة الموارد البشرية و الكفاءة إدارة التنظيم"، لبنان بيروت المؤسسة الجامعية للدراسات

1997، ص.

-التغيرات المستقبلية للتكنولوجيا المستخدمة في المنظمة

- وجود تنظيم إداري واضح

-سرعة الإجراءات ووضوح الدورات المستندية

- التشريعات العمالية المعمول بها

3)المشكلات الأساسية في تخطيط الموارد البشرية:

لا يمكن أن تمارس المنظمة نشاطها الاقتصادي و أن تستمر في هذا النشاط دون تخطيط واضح للموارد البشرية خلال فترات زمنية متتالية وقد تعددت الأسباب التي تؤدي إلى فشل هذا التخطيط، و قد يترتب على سوء أو غياب عملية التخطيط المشكلات التالية:

* وجود فائض في القوى البشرية في بعض الوظائف ووجود عجز في وظائف أخرى

* تعطيل الطاقات الإنتاجية إثر استخدامها لعنصر العمل في حال وجود عجز في القوى

البشرية.

*عدم تناسب القوى البشرية المختارة مع الاختبارات من حيث النوعية و الأعداد اللازمة.

*إضطرابات و وظائف الأفراد.

* اضطراب الأداء نتيجة الظروف المفاجئة لتغيرات الموارد البشرية بالإحلال أو التركيبية الإنتاجية لهذه الموارد¹.

* مقاومي العاملين للخطط، فقد تقوم الخطط بإحداث نوع من التغيير يتطلب من العاملين تغيير طرق العمل وأنماط العلاقة فيما بينهم ومن المعروف أن العاملين يقاومون أي تغيير مقترح.

* التكاليف العالية لإعداد الخطط و تنفيذها مما يؤدي إلى إرهاق موازنة المؤسسة².

(3) الخطوات الأساسية في تخطيط الموارد البشرية:

1- تحديد حجم المبيعات المتوقعة:

تتولى إدارة المبيعات في المنظمات الاقتصادية عملية التنبؤ بحجم المبيعات خلا فترة مستقبلية، قد تكون ستة أشهر أو سنة معتمدة في ذلك على أسلوبين.

* التنبؤ بالمبيعات بالطرق العلمية عن طريق مقارنة المبيعات لعدة سنوات سابقة بالإستخدام السلاسل الزمنية.

* التنبؤ بالمبيعات عن طريق خبرة الإدارة في هذا المجال.

¹- د. فايز الزغبى، محمد إبراهيم عبيدات، سبق ذكره، ص24.

²- د. كامل بربر، مرجع سبق ذكره ، ص82،80.

ويتم نجاح المنظمة في تحقيق العوامل التي تؤثر على المبيعات في السوق المحلي او الخارجي مع الأخذ في الاعتبار عدم قدرتها على السيطرة المطلقة على بض العوامل كالظروف الاقتصادية المفاجئة أو سياسة الدولة الاقتصادية و القانونية.

2- رسم خطة وبرامج الإنتاج:

بعد تقدير حجم المبيعات تبدأ مرحلة جدول الإنتاج و فق برامج كمية وزمنية قد تكون يومية، سنوية، أو شهرية وترتكز هذه الجدولة على المبيعات المقدرة و عبر مواعيد التسليم المتفق عليها مع عملاء المنظمة مع الأخذ في الاعتبار إمكانية التخزين في الأحوال التي تقتضي هذه العملية.

3- تقدير الاحتياجات من الوظائف و الموارد البشرية:

تعكس البرامج الإنتاجية كافة الوظائف اللازمة لترجمة هذه البرامج إلى أرقام أو كميات من المبيعات ، و في هذا الإطار لا بد و أن تشير إلى الاختلاف النوعي للوظائف فيما بينها على النحو التالي:

* وظائف تحتاج إلى مهارات ذهنية أو عقلية.

* وظائف تحتاج إلى مهارات جسدية.

* وظائف تحتاج إلى مهارات إدارية و سلوكية

بعد تحديد أنواع الوظائف المطلوبة لإنجاز تبدأ مرحلة تخطيطية أخرى تتعلق بتحديد الاحتياجات من الموارد البشرية.

4- تحليل الغياب ، دوران العمل و الإحلال:

*الغياب: يعني مفهوم الغياب هو انقطاع الفرد عن العمل، و يدخل في هذا الإطار الغياب المتعلق بالمرض أو الإصابات الناتجة عن العمل مع الأخذ في الاعتبار أن المرض لفترة طويلة لا يدخل في هذا المفهوم لكون الإدارة تعتبر الفرد غائبا إذ لم يمارس المهام المخططة له.

*- تحليل دوران العمل: يقصد بمعدل دوران العمل نسبة الأفراد الذين يتركون المنظمة لسبب أو لآخر، وبالتالي فإن ارتفاع أو انخفاض هذا المعدل يعكس قوة أو ضعف النظم و السياسات التي تؤدي إلى ارتفاع معدل دوران العمل، واتخاذ كافة القرارات الكفيلة بتطوير سياسات إدارة الأفراد حتى تتمكن من صيانة الموارد البشرية وبالتالي عل فعالية الأداء التنظيمي بشكل عام.

* تحليل احتياجات الإحلال: و يقصد بذلك عدد الأفراد الذين سيتركون الوظيفة بصفة مؤقتة أو بصفة دائمة خلال الفترة الذي يجري فيها التخطيط ويتم التقدير بدراسة كل عنصر من العناصر التالية:

الغيابات، الإجازات، الإعارة.

الترك الدائم بسبب

- الإحالة و الاستقالة، الترقية النقل، العجز و الإصابة ، الوفاة، التقاعد.

* تحديد العدد المتاح من الموارد البشرية

ويتم ذلك من خلال دراسة و تحليل عرض العمل داخل المنظمة من خلال المعادلة التالية:

عدد الأفراد في أول المدة+ المعينين خلال الفترة.

المعدل عنها التخطيط - احتياجات الإحلال

* مقارنة العدد المطلوب بالمتاح من الموارد البشرية

وينتج عن هذه المقارنة:

1-فائض أو عجز نوعي من الموارد البشرية

2-فائض أو عجز كمي من الموارد البشرية و يعني ذلك أن الأعداد قد تكون اكبر أو أقل

من الأعداد المطلوبة.

*اتخاذ القرارات التصحيحية:

في حالة الفائض هناك إستراتيجيتان، تتوقفان على حالة سوق العمل:

1- سوق يتصف بالندرة ويترتب على ذلك 'إعادة تدريب و تأهيل لأعمال أخرى.

2- سوق يتصف بالوفرة و يعني ذلك أنه يمكن الاستغناء عن الموارد الفائضة أما في حالة

العجز فهناك إستراتيجيتان تتوقفان على حالة سوق العمل أيضا:

1- سوق يتصف بالندرة ويتم التعاطي معه من خلال:

- تنشيط الاستقطاب.

- التساهل في معايير الاختيار.

- رفع مستوى الأجور و العوائد.

تكيف التدريب وأساليب رفع الإنتاجية .

2- سوق يتصف بالوفرة ويترتب على استخدام معايير اختيار متشددة لاختيار من الخارج¹.

المطلب الثالث: أساليب تنمية الموارد البشرية

تنمية الموارد البشرية تمثل أحد المقومات الضرورية في تحريك و صقل وصياغة تنمية القرارات و الكفاءات البشرية في جوانبها العلمية و العملية و الفنية السلوكية و هي وسيلة حديثة تعطيه الطرق العلمية الحديثة، فهذه التنمية لا تأتي إلا بتنفيذ أساليب ووسائل عملية تساهم بصورة فعالة في الفرد على المستوى المؤسسة و هذا ما تعترض له في هذا الطلب.

أولاً: الحوافز

¹- كامل بربر مرجع سبق ذكره، ص73،78.

يعتبر الحافز شئ ضروري في المؤسسة ، فالإنسان المحفز يرتقي بأداءه ويزداد إنتاجية مما يمكن المؤسسة من تحقيق إنتاجية عالية، و أداء نفس أعمالها من خلال عدد أقل ممن العاملين " الحوافز هي مجموعة من الظروف التي تتوفر في جو العمل و تشبع رغبات الأفراد التي يسون لإشباعها عن طريق العمل" فالحوافز مجموعة بجد و كفاءة لرفع مستوى العمل كما ونوعا.

أنواع الحوافز: يمكن تقسيم الحوافز إلى عدة أنواع نذكر منها:

1- الحوافز المادية: ويقصد بها مجموع الحوافز التي تشبع احتياجات الأفراد المادية فقط دون غيرها، فالروح المعنوية تعني أن الفرد يؤدي عمله و يكون متحفزا لأداء هذا العمل لا اعتقاده أنه سيحصل في المقابل على ما يريد ولكن في الوقت نفسه فإن الفرد يريد من هذه الحوافز قدرتها على تأمين حاجته الأساسية و تشمل هذه الحوافز ما يلي:

-الأجور: فهي أحد أهم الحوافز الخاصة بالعمل بان يحصل الفرد على أجر محدد مقابل العمل أو الجهد الذي يقوم به، ويبقى حرص الإدارة الأفراد عند رسم نظام الأجور أن يكون أحد الأدوات التي تستخدم عند رسم نظام الحوافز بشرط أن تتأكد إدارة الأفراد من شرطين أساسيين

1-خلق علاقة بين الأجور و الإنتاجية.

2-توفر الرغبة لدى الأفراد في الحصول على الأجور المرتفعة.

2- ديمومة العمل: هي تعتبر من العناصر الأساسية التي تحفز الفرد على بذل المزيد من الجهد بمعزل عن الخوف و الاضطراب مما يتيح له المجال لأداء عمله بطريقة أفضل و بكفاءة أعلى

3- الظروف المادية: وتلعب هذه الظروف المحيطة بعمل الفرد لخلق مناخ يحقق التوازن بين حاجة الفرد و الحافز الذي يقدم له هذا المناخ¹.

2) الحوافز المعنوية: تمثل الترقية، الثناء، المشاركة في اتخاذ القرارات فهي مجمل المحفزات التشريعية ذات الطابع الأدبي التي يكافئ بها العاملون، كتقدير لجهودهم في إنجاز الأعمال الموكلة بهم، ويمكن التمييز بين نوعين من الحوافز.

- حوافز إيجابية: كالعلاوات الاستثنائية للعاملين الأكفاء، استقرار الفرد في عمله منح شهادات، التقدير، إذا فهي ذلك المقابل المادي و المعنوي الذي يمنح للعاملين إمتيازاتهم و كفاءتهم في العمل

- حوافز سلبية: كالحرمان من العلاوة أو التعويض، أو تخفيض الأجور، فهي بمثابة إجراءات تأديبيه و رادعة تأخذ في حق العامل المقصر.

وتصنف الحوافز من حيث الأطراف: تعطى لمجموع العاملين أو العامل الواحد وهي:

¹- كامل بربر مرجع سبق ذكره ص 115، 114.

-حوافز فردية: كمكافأة العامل على مجهوده و سلوكه الخير، لإنجاز العمل المكلف سواء

كانت في الحوافز مادية أو معنوية، إيجابية أو سلبية

- حوافز جماعية: وتقدم الحوافز في هذه الحالة لمجموعة من العمال، و ليس للفرد باعتباره

كائن مستقلا مجازاة، لهم بالتكوين إعداد الفرد للاستخدام أو الترقى في أي فرع من فروع

النشاط الاقتصادي في المؤسسة وهو وسيلة من وسائل، النهوض بعلاقة الشخص المهني

مع مراعاة فرص الاستخدام وتمكنهم من الإفادة في قدراته " يعرفه الأستاذ أحمد نجار:"

بأنه تزويد الفرد بمجموعة من الخبرات و المهارات التي تجعله صالحا لمزاولة عمل ما، فهو

التطور المنطقي ل مهارات وخبرات و تصرفات الأفراد ليصبحوا صالحين لتمشي مع

مختلف مراحل حياتهم الوظيفة و تحقيق الارتقاء فيها".¹

ثالثا:الخدمات الاجتماعية: و التي تتضمن نقطتين أساسيتين الأولى تتضمن الأمن و

الصحة و الثانية الغذاء و النقل.

1-الأمن و الصحة: لا شك أن الحوادث هي من أفصح الكوارث التي تصيب العامل و

الأمن لتقليلها و تقليل التكاليف النتيجة عنها، و التي تتناسب طرديا مع عدد الحوادث و

الإصابات، فالعامل باعتباره علاقة بين الإنسان و الأشياء بواسطة أدوات يتعرض إلى بعض

¹-د.عوض مدني، تدريب القوى البشرية، مجلة البنوك الاسلامية، عدد 52، 1987،ص16.

المخاطر بظروف العمل وهي الظروف المادية(الآلات، الأدوات) و الظروف الاجتماعية و النفسية¹.

تهدف الخدمات الصحية المهنية، إلى تحسين صحة العاملين البدنية و النفسية، ووقايتهم من أي انحراف صحي ينشأ بسبب ظروف العمل و حمايتهم من المخاطر الناشئة عن العوامل الضارة بصحة في عملهم مع وضع كل واحد في جو يتلاءم مع الإمكانية الصحية.

2- الغذاء و النقل: تتمثل الخدمات الغذائية في تهيئة الأماكن المناسبة و توفير المطاعم، تشمل تقديم الوجبات الغذائية المناسبة، وحث العمال على الأخذ بالعادات الغذائية السليمة.

¹-حري أحمد، مساهمة في دراسة ظروف العمل، ديوان مطبوعات الجامعية، الجزائر، ص14، 16

خاتمة الفصل:

تلعب إدارة الموارد البشرية دورا هاما ومباشرا من خلال التسيير في المؤسسة، واستعمال الأفراد استعمالا عقلانيا ورشيدا بغية الوصول إلى الهدف المرجو، بفضل التطور الذي عرفته منذ الثورة الصناعية إلى يومنا هذا، فزيادة حجم القوى العاملة وزيادة الطلبين للشغل، ونمو القوة العاملة من حيث النوعية والتغير، في طبيعة التركيب أدى إلى الاهتمام بالموارد البشرية وبطرق وأساليب تنميتها.

ولكي تقوم إدارة الموارد البشرية بمسئوليتها، ينبغي وجود جهاز قادر على القيام بأنشطة المنشأة المتمثل في الإدارة و التي تركز على أربعة عناصر هي: التخطيط، التوجيه، التنظيم، الرقابة.

ولضمان استقرار واستمرار فاعلية العنصر البشري، وجب العمل المحكم، بتخطيط الموارد البشرية الذي يعد العمود الأساسي في دراسة الخلل الموجود بين الوظيفة والفرد الشاغل لها، من خلال تشخيص المشاكل التي يخلقها سوء التخطيط، كما تعتمد إدارة الموارد البشرية على سياسة التحفيز للحفاظ على هذه الموارد، والاهتمام بالفرد من حيث توفير الخدمات.

تمهيد:

تشهد المؤسسة اليوم منافسة حادة، مع مؤسسات تتميز باعتمادها على معايير الجودة العالمية، والتكنولوجيا المتقدمة في نشاطها الاقتصادي، وكذا انفتاح الأسواق، خاصة مع الانتشار الواسع للإنترنت، وإلغاء الحدود الجمركية أمام المنتجات، دون أن ننسى الزحام الهائل من الدعاية التي ترافقها أينما حلت، وكل هذا جعل مجلس إدارة المؤسسة لا يهتم بالإنتاج فقط، بل يهتم بالمستقبل و ليس أي مستقبل، إنه ليس المستقبل الذي تسايره المؤسسة وتتكيف معه، بل هو المستقبل الذي تتبصر به، وتغوص فيه بواسطة الإدارة الاستراتيجية. والتي تنطوي على خطة عمل شاملة طويلة الأجل، يتم إعدادها على مستوى المؤسسة، حيث يحدد فيها أسلوب تنفيذ أنشطة المؤسسة، لبلوغ أهدافها طويلة الأجل، فهي بمثابة منهج تسترشد به إدارات المؤسسة في وضع القرارات الرئيسية.

وباعتبار إدارة الموارد البشرية واحدة منها، فهي تقوم بدعم الجهود المبذولة في تصميم إستراتيجية المؤسسة، على ضوء تحليل واحدة منها، فهي تقوم بدعم الجهود المبذولة في تصميم إستراتيجية المؤسسة، على ضوء تحليل مستمر للبيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف) والخارجية (فرص و تهديدات)، بهدف تحديد الفجوة بين الوضع الحالي للمؤسسة والوضع المستهدف، واختيار الاستراتيجية التي تؤدي إلى تقليص هذه الفجوة بين الوضع الحالي للمؤسسة والوضع المستهدف، واختيار الاستراتيجية التي تؤدي إلى تقليص هذه الفجوة

أو التلخص منها، أضف إلى ذلك دور إدارة الموارد البشرية في السهر على تنفيذ إستراتيجية المؤسسة، هذا التنفيذ الذي يعبر عن مدى قدرة المؤسسة، ويتطرق كذلك لأهم الأبعاد الاستراتيجية التي تؤديها إدارة الموارد البشرية، في سبيل إنجاح الاستراتيجية العامة للمؤسسة.

المبحث الأول: الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة.

تتبنى المؤسسة مفهوم الإدارة الاستراتيجية، بهدف مساعدتها على تخصيص مواردها بالطريقة التي تمكنها من اكتساب ميزة تنافسية، وهي بذلك ترتبط بوظيفة إدارة الموارد البشرية بشكل كبير، نظرا لأهمية العنصر البشري في ذلك، فهذه الإدارة تتأكد من أن قوة العمل بالمؤسسة، تستطيع دعمها في سبيل النمو و التوسع و الاستمرار، وحتى تحقق إدارة الموارد البشرية الفعالية لجهودها، يجب أن تتخبط في عمليات الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة، خاصة في تلك القضايا ذات الصلة بالعنصر البشري، حتى يكون على دراية تامة بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، ويتمكن من معرفة نوعية المهارات، و أنماط السلوك المطلوبة لتحقيق الدعم، وتوفير سبل النجاح للخطة الاستراتيجية المختارة. وعليه فإن هذا المبحث سيوضح دور إدارة الموارد البشرية، في ظل البدائل الاستراتيجية الممكنة للمؤسسة، مروراً بأهم المفاهيم المرتبطة بهذا الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية.

المطلب الأول: طبيعة الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة.

في ظل بيئة سريعة التغير وكثيفة المنافسة، فإن المؤسسة يجب أن تتبنى الفكر الاستراتيجي، حتى تضمن البقاء و النمو و الاستمرارية، وعليه فقد ارتبط مفهوم الإدارة الاستراتيجية بتلك المؤسسات، التي بالمبادرة و الزيادة في مجال نشاطها. و الفروع التالية توضح هذا المفهوم أكثر:

1) مفهوم الإدارة الاستراتيجية:

وجدت الاستراتيجية في العمل العسكري منذ القدم، فهي تعني تحديد مسيرة الجيوش بالغة اليونانية القديمة (strategos)، وتطورت تاريخياً حتى أصبحت بالدلالات التي نعرفها اليوم، والتي يمكن إظهارها في النقاط التالية:

*تطور الإدارة الاستراتيجية:

بدأت مراحل تطور الإدارة الاستراتيجية منذ أن بدأ تخطيط الميزانيات، ومراقبة تنفيذها¹ فتخطيط المسائل المالية في شكل ميزانيات، يمكن من القيام بالرقابة التشغيلية على الوظائف، من خلال مدى التزامها بما هو معد لها، هذا في المدى القصير، لكن التخطيط طويل الأجل أضاف مرحلة أخرى في تطور مفهوم الإدارة الاستراتيجية، فالتخطيط المبني التنبؤ يهدف للوصول إلى مستو معين من النمو، من خلال محاولة التنبؤ بالمستقبل، وهذا الأمر جعل المؤسسة تأخذ كل الأمور المحتملة في الحسبان، وجاءت مرحلة التخطيط الاستراتيجي ليتطور معها التخطيط، ويصبح أكثر توسعاً مما عليه في السابق، حيث أصبح التخطيط موجهاً للخارج، ويهدف إلى الاستجابة المتزايدة للأسواق و المنافسة، من خلال إيجاد أسواق جديدة، وهنا بدأ التفكير الاستراتيجي. وعقب هذه المرحلة ظهرت مرحلة الإدارة

¹ - محمود جاسم محمد الصميدي، إستراتيجيات التسويق "مدخل كمي و تحليلي"، دار ومكتبة الحامد للنشر و التوزيع، عمان -

الأردن، الطبعة الأولى، سنة 2000، ص 19.

الاستراتيجية، والتي تهدف إلى إدارة كل موارد المؤسسة، وتطبيق مفهوم الميزة التنافسية، والمساعدة في بناء المستقبل.

توجد عدة تعاريف لإدارة الإستراتيجية نذكر منها:

* هي عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتسيير وإدارة موارد المؤسسة، من خلال تحليل العوامل

البيئية بما يساعد على تحقيق رسالتها، والوصول إلى أهدافها بأعلى فعالية ممكنة.¹

هي عملية تخطيط طويلة الأجل، تهدف إلى تحديد الأهداف التنظيمية، وإعداد البرامج

الشاملة للتصرفات والأفعال اللازمة لتحقيق هذه الأهداف. كما تتضمن تحديد الفرص

والتهديدات، والإعداد لها.²

تمثل الإدارة الاستراتيجية منهجية فكرية متطورة، توجه عمليات الإدارة بأسلوب منظم، سعياً

لتحقيق الأهداف التي قامت المؤسسة من أجلها.³

وعلى ضوء التعاريف السابقة، يمكن تبني التعريف التالي للإدارة الاستراتيجية:

فهي عملية تحديد رسالة المؤسسة، وتحديد استراتيجيتها كسبيل لبلوغ أهدافها المسطرة في بيئة

متغيرة، مع تقييم مدى التقدم في تنفيذ الاستراتيجيات، و نتائجها المحققة¹.

¹ - جمال الدين محمد الرسمي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية "المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين"، الدار الجامعية، الاسكندرية-مصر، سنة 2003، ص 92.

² - رواية محمد حسن، "إدارة الموارد البشرية"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، سنة 1998، ص 340.

³ - علي السلمي، "التخطيط والمتابعة"، مكتب غريب، القاهرة- مصر، سنة 1978، ص 69.

(2) أهداف الإدارة الاستراتيجية :

تهدف الإدارة الاستراتيجية إلى تهيئة المؤسسة داخليا بإجراء تعديلات في هيكلها التنظيمي، واتخاذ الإجراءات، والقواعد، والأنظمة بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل، مع البيئة الخارجية بكفاءة وفعالية²، مع تحديد الأولويات والأهمية النسبية لأنشطتها، بحيث يتم وضع أهداف طويلة الأجل تخصص لها الموارد المتاحة استرشادا بهذه الأولويات.

كما تعمل الإدارة الاستراتيجية على زيادة فعالية، وكفاءة عمليات: اتخاذ القرارات، التنسيق، الرقابة، و استكشاف وتصحيح الانحرافات على ضوء معايير واضحة، ألا وهي الأهداف الاستراتيجية.

(3) مكونات عملية الإدارة الاستراتيجية:

هي العملية الإدارية الخاصة بتحقيق المواعمة بين موارد المؤسسة مع فرصها التسويقية على المدى البعيد³، وتتكون هذه العملية من المراحل الأساسية التالية:

¹ - أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، 11.

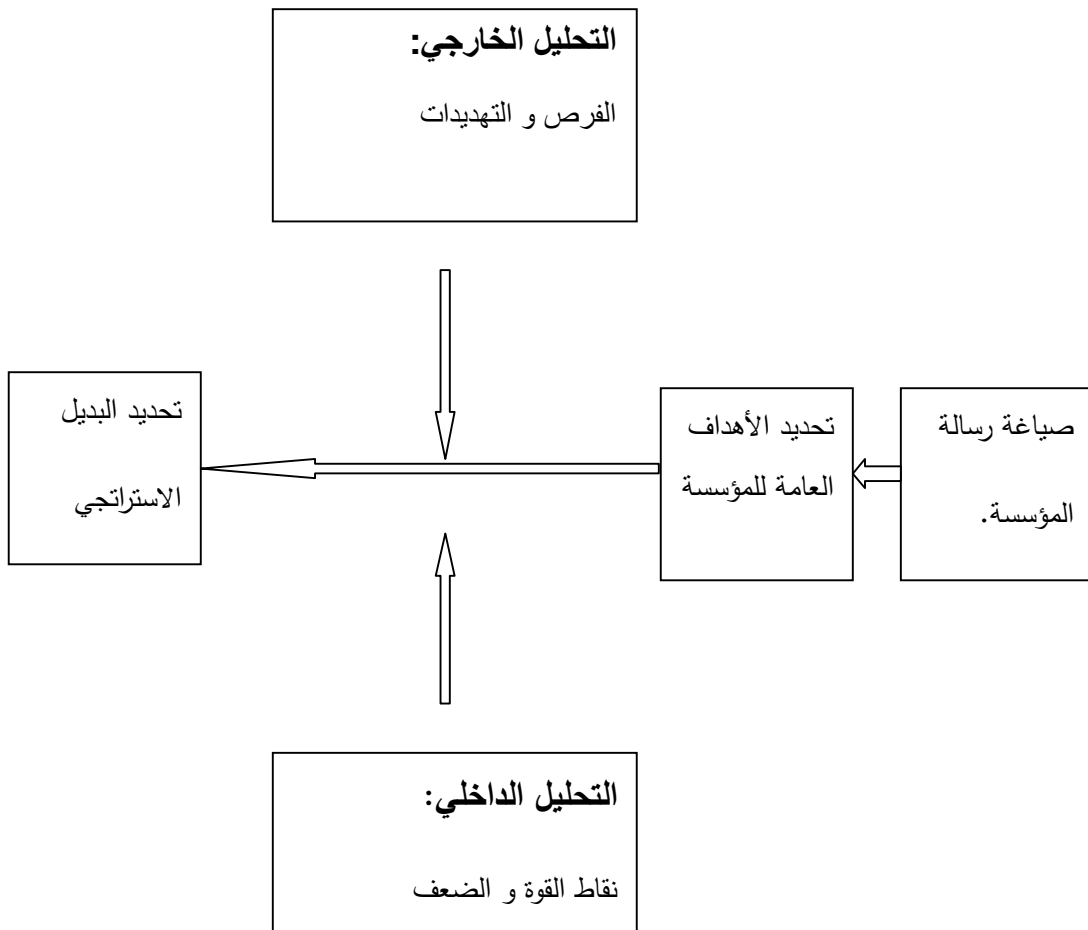
² - محمد أحمد عوض، الإدارة الاستراتيجية "الأصول العلمية"، الدار الجامعية، الإسكندرية- 2000 06.

³ - محمود جاسم محمد الصميدعي، مرجع سبق ذكره، 35.

1-مرحلة إعداد الاستراتيجية:

يحاول فريق التخطيط الاستراتيجي في هذه المرحلة، الوصول إلى قرارات محددة بشأن التوجهات الاستراتيجية المستقبلية، وذلك يستلزم منه المرور بمجموعة من المراحل الفرعية، كما يظهر في الشكل التالي:

الشكل رقم 01: يبين مكونات إعداد الاستراتيجية¹:



¹ - جمال الدين محمد المرسى، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر، سنة 2003، ص99.

2-مرحلة تنفيذ الاستراتيجية:

بمجرد الانتهاء من مرحلة إعداد وتحديد الاستراتيجية الواجب إتباعها، فإنه يجب البدء في تنفيذ هذه الاستراتيجية المختارة، وذلك من خلال ترجمتها في شكل خطط وبرامج وموازنات، تعبر كل منها عن الأنشطة التي يجب تنفيذها، والموارد المخصصة لكل منها، وكذا التوقيت المحدد للأداء ومعايير الأداء المقبول¹. وتتفاوت الخطط والبرامج و الموازنات، من حيث المدى الزمنية الذي تغطيه، وكذا درجة شموليتها. وتجدر الإشارة إلى أن التنفيذ السليم للإستراتيجية المختارة، يعتمد على سلامة و كفاءة التنظيم الذي يعهد إليه بذلك، أضف لذلك ضرورة توفر مجموعة من الشروط، من أبرزها

-ضرورة وجود قيادة ماهرة، وقادرة على تحويل برامج، وخطط، وموازنات المؤسسة إلى أعمال ومنجزات.

-توفر فرق عمل قادرة على تحويل الموارد المتاحة، و الموزعة على الأفراد إلى نتائج ملموسة.

-توفر مناخ جيد للعمل، وثقافة قوية لدعم الاستراتيجية.

-إعداد سياسات داعمة لتنفيذ الاستراتيجية.

-ربط المكافآت والحوافز بتحقيق أهداف إستراتيجية قابلة للقياس.

-ضرورة التحسين المستمر للخطوات المتبعة في تنفيذ الإستراتيجية، قصد بلوغ أهدافها بفعالية.

3- مرحلة رقابة و تقييم الاستراتيجية

وتتم في هذه المرحلة الرقابة على تنفيذ الاستراتيجية المختارة، للتأكد من سلامة التوجه الاستراتيجي الذي تنتهجه المؤسسة. وكذلك تكون الرقابة على مستوى التكتيكات المستعملة، للتأكد من تطبيق الخطة الإستراتيجية وتنفيذ البرامج متوسطة الأجل، بالإضافة للرقابة على مستوى العمليات، لمتابعة الأنشطة التفصيلية على المستوى التنفيذي المباشر قصير الأجل. وبذلك يمكن للمؤسسة أن تحصل على معلومات سليمة في التوقيت المناسب، تكشف لها مايلي عن عملية تنفيذ الاستراتيجية¹:

-معرفة الأداء الفعلي لعملية التنفيذ الاستراتيجي، معبرا عنها بوحدات قياس مناسبة ومتفق عليها.

-مقارنة الأداء الفعلي بالمستويات المخططة، لاكتشاف الانحرافات بين ما أنجز فعلا وما هو مخطط من أهداف، والبحث في أسبابها ومصادرها.

¹ - علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص88.

-وضع الحلول البديلة للوصول إلى مستوى التنفيذ المستهدف.

ومن واجب مدراء المؤسسة المشاركة في وضع، ومتابعة، وتنفيذ الاستراتيجيات الإدارية، وكذا المشاركة في تقييم أداء تلك الاستراتيجيات، للتأكد من أن التقدم، والرقابة يسيران بشكل جيد، فالتقييم لا بد أن يتم بشكل مستمر، نظرا للتغير الطارئ الذي قد يصيب الأهداف الاستراتيجية، مما يستدعي النظر في هذه الأهداف كليا أو جزئيا وعليه فالتقييم الاستراتيجي، يمكن المؤسسة من معرفة نقاط القوة وضعف موقعها التنافسي، إلى جانب مايلي¹:

-الموقع السوقي الحالي وإمكانية ازدهار أو أعمالها، في حال بقيت المؤسسة على الاستراتيجية الحالية.

-المرتبة التي تحتلها مقارنة بمنافسيها.

- تعديل رسالة وأهداف المؤسسة إن لزم الأمر.

إعادة النظر في علاقة المؤسسة بمحيطها عند تنفيذ الاستراتيجية.

الخبرة التي تكتسبها من إعادة النظر في بعض عناصر الاستراتيجية و تصحيحها.

¹ - فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الاستراتيجية "مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة"، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، سنة 2000، ص150.

* مفهوم البديل الاستراتيجي:

على ضوء عملية التشخيص التي تقوم بها المؤسسة، فإنها تحدد توجهاتها الاستراتيجية، ونتائج التشخيص الخارجي و الداخلي، لها اثر قوي في تقدير الإستراتيجية العامة للمؤسسة، خاصة في المفاضلة بين العديد من البدائل الإستراتيجية المتاحة، والممكنة التطبيق. واختيار البديل الذي يحقق الأهداف المسطرة، لا بد أن يأخذ بعين الاعتبار جميع المؤثرات البيئية الخارجية، والظروف الداخلية من موارد وإمكانيات، والفقرات التالية توضح ما يجب معرفته من عملية صنع البديل الاستراتيجي:

1- البديل الاستراتيجي.

يمكن تعريف البديل الاستراتيجي بأنه ذلك البديل الذي تم الأخذ به من بين مجموعة البدائل الإستراتيجية الممكنة، بعد أن أتيت تصفية البدائل والإبقاء على أفضلها، وإجراء عملية تقييم ومقارنة بينها، للأخذ بالبديل الذي يحقق الأهداف المسطرة.

ويمتاز هذا البديل الاستراتيجي بثلاث خصائص:¹

- هو بمثابة نقطة تقاطع مصالح المؤسسة والمحيط الذي تعمل فيه.

- القدرة على معرفة كيفية إدارة المتغيرات البيئية للمؤسسة.

¹-حسن ابراهيم بلوط، "إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي"، دار النهضة العربية، بيروت-لبنان، الطبعة الأولى، سنة

-استعمال كل الأساليب والطرق الممكنة، لضمان تجاوب المؤسسة مع متطلبات بيئة الأعمال.

2-مراحل صنع البديل الاستراتيجي:

يساعد التشخيص المؤسسة على الدخول في السوق المنافسة بأقل ضرر مكن، فبناء على نتائجه يمكنها بتدقيق شامل لإمكانيتها، و اقتراح الحلول الممكنة لمشاكلها عن طريق اختيار البديل الاستراتيجي المناسب، هذا الأخير لا يأتي إلا من خلال القيام بعملية صنع البديل الاستراتيجي وفق ثلاث مراحل:

المرحلة الأولى: وضع مجموعة من البدائل الاستراتيجية المتاحة والممكنة التطبيق، والتي تتناسب مع الأهداف العامة التي تسعى المؤسسة لتحقيقها.

المرحلة الثانية: لتقييم هذه البدائل المقترحة اعتمادا على مجموعة من المعايير الكمية والنوعية، والتي يتم على ضوءها اختيار البديل الاستراتيجي المناسب فيما بعد، وهذه المعايير تظهر كما يلي¹:

المعايير الكمية:

توجد عدة معايير كمية لتقييم البدائل الإستراتيجية، نذكر من أهمها:

¹ - فلاح حسن عداي الحسيني، مرجع سبق ذكره، ص152.

-صافي الربح، سعر السهم، الحصة السوقية.

المعايير النوعية:

حيث تراعي المؤسسة وفق المعايير مدى مقابلة الإستراتيجية المختارة للأهداف المراد

تحقيقها، وأن تكون مقبولة لدى أعضاء المؤسسة، وإمكانية تطبيقها بالمقارنة مع إمكانية

المؤسسة، وأن تحقق للمؤسسة مرونة أكثر في ظل أي تغيير قد يطرأ داخليا أو خارجيا.

وتأتي المرحلة الأخيرة بعد القيام بعملية تقييم البدائل الإستراتيجية المتاحة، حيث يتم فيها

اختيار البديل الذي يحقق الأهداف العامة للمؤسسة، بمقارنة سلبياته مع ايجابياته، ومقارنة

عوائده مع عوائد نظرائه من البدائل من جهة أخرى، حتى يكن ترجيح البديل المناسب.

العوامل المؤثرة في صنع البديل الاستراتيجي:

تنقسم إلى:

-عوامل خارجية:

هي تلك العوامل التي لا يكون مصدرها من داخل المؤسسة، فقد تكون اجتماعية، اقتصادية،

سياسية، تكنولوجية أو تنافسية.

عوامل داخلية:

وتكون من داخل المؤسسة، كشكل الهيكل التنظيمي، و نوعية الأهداف العامة للمؤسسة، توجهات و طموحات و مهارات المدراء، قدرات العاملين، و كذا فعالية الاستراتيجيات لسابقة للمؤسسة.

المطلب الثاني: الاستراتيجيات العامة للمؤسسة .

تحدد الاستراتيجيات العامة التوجه العام للمؤسسة، والصورة التي ترغب أن تكون عليها، وميدان العمل الذي تهتم به، وكيفية تخصيص الموارد المتاحة بشكل يضمن تحقيق أهداف المؤسسة.¹

والفقرات التالية توضح أهم نماذج الاستراتيجيات المنتهجة:

1* نموذج الاستراتيجيات ل (Michael porter):

انصب تحليل (M.PORTER) على البيئة الصناعية، حيث أن المؤسسة التي تنتمي إلى هذه البيئة التنافسية نجد نفسها بين خمسة قوى²: المنافسة مع المؤسسات القائمة، قوة الموردين، قوة الزبائن، تهديد المنافسين الجدد، وعندما اقترح (M.Porter) إستراتيجية، ركز على ضرورة كسب المؤسسة لميزة تنافسية، تضمن بقاءها في السوق و الحصول على الحصة السوقية الملائمة، و تتمثل إستراتيجية (M.Porter) فيما يلي:

¹ - إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم و حالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية-

مصر، سنة 1999، ص 274.

² - Armande dayen, Manuel de gestion, Tomel, édition Ellipses, Paris-France, 1999,p149.

- إستراتيجية الريادة في التكلفة (Overial costleadershipstrategy).

-التميز (Differentiation Strategy).

-إستراتيجية التركيز (Focus Strategy)

2* نموذج الاستراتيجيات ل (charles snow) و (raymond Miles)

يدرج نموذج الاستراتيجيات ل (C.snow) و (R.Miles) الاستراتيجيات التالية:

1- استراتيجيات الرواد (Prospectors):

نقصد بالمؤسسة الرائدة تلك التي تبحث دوما عن فرص جديدة (إنتاج أو تسويق)¹ ، بحيث

توجد حالة من عدم التأكد بين منافسيها، فهي تستهدف من خلال هذا النوع من

الاستراتيجيات بناء مركز تنافسي بعدة طرقك: الابتكار، غزو أسواق جديدة، وتقديم سلعة

أو خدمة جديدة.² وعليه يمكن للمؤسسة الرائدة أن تتبع الاستراتيجيات التالية:

إستراتيجية تطوير الإنتاج، إستراتيجية تنمية السوق،

إستراتيجية التكامل، إستراتيجية التكامل الخلفي، إستراتيجية التكامل الأمامي.

2- استراتيجيات المدافعين (Defenders)

¹-جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص115.

²- عبد السلام أبو قحف، "الإدارة الإستراتيجية وتطبيقاتها"، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية-مصر، الطبعة الأولى، سنة

2000، ص281.

يقصد بالمؤسسة المدافعة تلك التي تنشط في شريحة سوقية ضيقة ومستقرة نسبيا، حيث

لا تقوم بإجراء تعديلات جوهرية في تكنولوجيا إنتاجها وأساليبها عملها.¹

وتستخدم هذه الاستراتيجيات عادة لمواجهة التغيرات المستمرة في الأسعار، و التقدم

التكنولوجي السريع في مجال تقديم الخدمات و السلع.²

ومن بين هذه الاستراتيجيات التي تتبناها المؤسسات المدافعة مايلي:

- إستراتيجية التحالف، إستراتيجية الانكماش، إستراتيجية التصفية.

3- إستراتيجية المستجيبين (Reactors)

المؤسسات التي تتبنى هذا النوع من الاستراتيجيات لا تفعل أكثر من الاستجابة، وتحقيق

رد فعل تجاه تصرفات المنافسين، الحالي، حيث تستمر في خدمة نفس السوق والمستهلكين،

بنفس السعر والخدمات، فهي لا تسعى لزيادة حصتها السوقية، لأنها تعتبر بأن هذه

الإستراتيجية أقل خطورة من غيرها، فالتغيير عادة ما يكون خطيرا، خاصة مع وجود استقرار

¹-جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص114.

²- عبد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره، ص282.

نسبي بالبيئة التي تعمل فيها، وعدم وجود تهديدات أو فرص كثيرة¹ ومن بين هذه

الاستراتيجيات نجد مايلي:²

إستراتيجية التوقف:

*هي إستراتيجية مؤقتة تستخدمها المؤسسة إلى حين تغير العوامل البيئية وتصبح أكثر

ملائمة، فهي بمثابة استقرار للمؤسسة بعد نمو سريعو لفترة طويلة، تسمح لها مواردنا قبل

الاتجاه نحو النمو مرة أخرى.

*تلجأ المؤسسة لهذه الإستراتيجية عندما تتعرض مبيعاتها للتدهور، وفي سبيل تحقيق

الاستقرار لأرباحها الحالية، من إعلان السيئ للمؤسسة أمام الموردين وأصحاب رأس مالها.

حيث تقوم بتخفيض الاستثمار كالتخلص من وحدات الإنتاج التي لا تحقق أرباحها كافية

وتتطلب رأس مال كبير، إذا كانت المؤسسة غير قادرة على توفير رأس المال اللازم

لاستثماراتها المستقبلية.

3* نماذج الاستراتيجيات أخرى

يمكن أن نجد نوعا آخر من الاستراتيجيات، وهي تلك التي تركز على الأنشطة الوظيفية

للمؤسسة: التسويق، المالية، الموارد البشرية. وبذلك فهي تهدف إلى تحقيق التكامل،

¹ - جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، ص115.

² - ثابت عبد الرحمان إدريس وجمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية "مفاهيم و نماذج تطبيقية"، الدار الجامعية،

والاستخدام الكفاء، و الفعال للموارد المؤسسة في كل إدارة و وظيفة بها، فهي توضح
أساليب، ووسائل واليات التنفيذ، و مشكلة المرتبطة بالأنشطة المختلفة ويمكن استعراض
الاستراتيجيات الوظيفية كالتالي:

1) الاستراتيجيات التسويقية:

في سبيل تقديم السلعة أو الخدمة المطلوبة من المستهلك، بالسعر والجودة التي تحقق
إشباع رغباته، تستعين بهذه الاستراتيجيات، التي تحدد وسائل وأساليب الوصول إلى ذلك
والتي تجعل السلعة أو الخدمة متوفرة، و في متناول المستهلك، وبالشكل الذي يحقق
للمؤسسة الميزة التنافسية التي تبحث عنها.

2) الاستراتيجيات المالية:

تحتاج المؤسسة إلى زيادة نشاطها لمواكبة التطورات الحادثة في ميدان المنافسة، لذا فهي
تتشئ مشروعات جديدة أو توسع نطاق نشاطها. ولا يتأتى لها إلا بمصدرين أساسيين من
مصادر التمويل وهما: التمويل الذاتي و التمويل الخارجين و اللذان يمكنها بناء استراتيجياتها
المالية على ضوءهما.

3) استراتيجيات الموارد البشرية:

في سبيل توفير الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية لضمان تهيئة اللازم منها، وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، فإن هذه الأخيرة تتبع عدة استراتيجيات متكاملة للموارد البشرية نذكر منها:

إستراتيجية التوظيف، إستراتيجية التدريب، إستراتيجية الأجور و الحوافز.

المطلب الثالث: دور إدارة الموارد البشرية في بناء وتعزيز القدرات التنافسية للمؤسسة.

إن تفوق المؤسسة على منافسيها يعتمد بالدرجة الأولى على أداء مواردها البشرية، فهذه الأخيرة تعمل على استخدام باقي الموارد المتاحة للمؤسسة بأكبر كفاءة ممكنة، ناهيك عن دورها في بناء و تنمية القدرات التنافسية بعملية الابتكار والتجديد، والتطوير المستمر، وتنفيذ هذه الابتكارات بفاعلية¹ وهذا ما ستوضحه الفروع التالية:

1) ارتباط التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة بإدارة الموارد البشرية:

أصبح تكامل الإستراتيجية العامة للمؤسسة مع إستراتيجية الموارد البشرية أمران هامان فبعدما كان هناك ارتباط إداري (Administration linkage) بين وظيفة الموارد البشرية وعملية الإدارة الاستراتيجية، لا يتعدى فيه دور إدارة الموارد البشرية، كونها مسؤولة

¹ - علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص117.

على ممارسة الأنشطة الإدارية اليومية، وتتم فيه وظيفة التخطيط الاستراتيجي بعيدا

عن مساهمة إدارة الموارد البشرية.

تطور هذا الارتباط في علاقة إدارة الموارد البشرية بالمكونات المختلفة للإدارة الإستراتيجية، وأصبح بالمستويات التالية:

- مستوى الارتباط ذو الاتجاه الواحد (One-way linkage):

في ظل هذا المستوى من الارتباط لا تساهم إدارة الموارد البشرية، في إعداد التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة بشكل مباشر، و لكن دورها الاستراتيجي يتمثل في تصميم البرامج التي تمكنها من بلوغ الأهداف المسطرة في الخطة الاستراتيجية للمؤسسة.

-الارتباط ذو الاتجاهين (Two-way linkage)

يسمح هذا المستوى من الارتباط بالنظر في قضايا موارد المؤسسة البشرية، وأخذها بعين الاعتبار خلال إعداد إستراتيجية المؤسسة، حيث يقوم فريق إعداد الإستراتيجية بإعلام مدير إدارة الموارد البشرية، بمجموعة البدائل الإستراتيجية الممكنة حتى يتمكن من دراسة وتحليل الإستراتيجية المختلفة لهذه البدائل وانعكاس كل منها على المؤسسة في ضوء ممتلكه إمكانيات بشرية¹.

¹ - رواية محمد حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر، سنة 2002ص162.

-مستوى الارتباط المتكامل (intedral linkage):

يكون مدير الموارد البشرية بموجب هذا المستوى من الارتباط عضوا فعالا، في فريق الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة، وبدلا من تكرار تبادل المعلومات، تدمج المؤسسة أنشطة إدارة الموارد البشرية بشكل مباشر في عمليتي الإعداد والتنفيذ الاستراتيجي.

(2) متطلبات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

تشكل قدرات الموارد البشرية، عاملا هاما في نجاح عمليات التخطيط الاستراتيجي، فمتطلبات الشخص الذي يعمل في الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، تكون أعلى من تلك التي تتوفر لديه أثناء القيام بوظيفة الموارد البشرية، ويمكن عرض هذه المتطلبات في النقاط التالية:

-المعرفة بأنشطة المؤسسة.

-المهارات في تصميم و إيصال برامج إدارة الموارد البشرية

-القدرة على إدارة عملية التغيير

(3) تلبية الاحتياجات البشرية للنماذج الإستراتيجية:

تعتبر الموارد البشرية مصدرا لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة، خاصة مع إدراك هذه الأخيرة في الوقت الحالي بأن التميز عن المنافسين، يمكن أن يتحقق من خلال المهارات

العالية للموارد البشرية، والثقافية التنظيمية المتميزة، والعمليات، والأنظمة الإدارية الفعالة، بعدما كان التركيز التقليدي على الموارد المنقولة في المؤسسة، كالمعدات، و التجهيزات، والتي يمكن للمنافسين شراءها، لذلك زاد توجهه نحو تحقيق الميزة التنافسية من خلال الموارد البشرية، بدلا من الاعتماد على التكاليف المنخفضة فقط، وهذا يزيد من مسؤولية إدارة الموارد البشرية الموجهة استراتيجيا، لتلبية الاحتياجات البشرية التالية:

- بالنسبة لإستراتيجية الزيادة في التكلفة

-بالنسبة لإستراتيجية التميز

-بالنسبة لإستراتيجية التركيز

المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية في إعداد إستراتيجية المؤسسة.

يتناول هذا المبحث مرحلة إعداد الاستراتيجية، والتي يحاول فريق التخطيط الاستراتيجي من خلالها، الوصول إلى قرارات محددة بشأن التوجهات المستقبلية للمؤسسة، في إطار عملية الإدارة الاستراتيجية، ويتم ذلك بقيام هذا الفريق بمجموعة من المراحل الفرعية المتتابعة هي¹.

تحديد رسالة المؤسسة وأهدافها الرئيسية، التحليل البيئي الخارجي والداخلي، إعداد البدائل الاستراتيجية الممكنة، تقييم هذه البدائل على ضوء الأهداف الرئيسية للمؤسسة، وأخيرا اختيار البديل الاستراتيجي الذي يحقق للمؤسسة أهدافها الإستراتيجية بأعلى كفاءة و فعالية ممكنتين، ولكن مرحلة الإعداد الاستراتيجي لا يمكنها أن تستغني عن دور إدارة الموارد البشرية، في تزويد فريق التخطيط الاستراتيجي بالمعلومات التي تعبر عن حقيقة القدرات البدنية و المعنوية للعاملين في المؤسسة، فهذه المعلومات تساعد في صياغة البدائل الاستراتيجية الملائمة، حيث تركز هذه البدائل على قدرات العاملين، وإمكانية مساهمتهم في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة.

¹ - رواية محمد حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص164.

المطلب الأول: إعداد نظام معلومات الموارد البشرية.

إن تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة، في المؤسسات التي تسعى للحصول على معدل الأداء الخالي من الأخطاء و العيوب (Zero-defect rate)، لمنتجاتها، وعملياتها الصناعية، وبرامج خدمة عملاءها، يتطلب منها أن تملك القدرة على التشخيص الصحيح للمشكلات، وسرعة التصدي لها.

غير أن هذه المؤسسات واجهت عدة عقبات، حالت دون التطبيق الجيد لفلسفة الجودة الشاملة، و على رأسها عدم توافق المهارات الحالية للعاملين، مع تلك التي تتطلبها الوظائف في ظل إدارة الجودة الشاملة، فقد توفر المعلومات عن مواردها البشرية، يصعب على المديرين معرفة العاملين الذين يمتلكون المهارات الفردية، التي تحقق الجودة الشاملة لنشاطات هذه المؤسسات، وهنا ظهرت حاجتها لامتلاك نظام معلومات للموارد البشرية، يساعدها في إعداد الإستراتيجي الفعال لكل فلسفة إدارية تتبناها¹.

¹ - جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص 529.

* مفهوم نظام معلومات الموارد البشرية:

شهد القرن العشرين تطبيقات إدارية هامة نتيجة تطور نظرية الأنظمة، وما قدمته من خدمات في ميدان الإدارة¹، حيث نجد أن من أهم ما انبثق عنها استخدام نظام معلومات الموارد البشرية، والذي سيتضح مفهومه أكثر من خلال الفقرات التالية:

1- تعريف نظام معلومات الموارد البشرية:

نظام معلومات الموارد البشرية (HUMAN Ressources Information System)،

هو ذلك النظام المتضمن كل المعلومات حول الموارد البشرية في المؤسسة، والتي تستفيد منها الإدارة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأفراد العاملين في المؤسسة ك: التدريب، والتحفيز، والترقية، حيث يجمع وينظم و يحلل هذا النظام، البيانات الخاصة بالموارد البشرية ويحولها في الوقت المناسب إلى مراكز صنع القرارات هذا، بغرض التخطيط للموارد البشرية في المؤسسة.²

2- أغراض تطوير نظام معلومات الموارد البشرية.

يعمل نظام معلومات الموارد البشرية على تزويد عملائه، بما يحتاجونه من معلومات حول الموارد البشرية في الوقت المناسب وبالذقة المطلوبة، وتشمل قائمة عملاء نظام معلومات

¹-ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، الدار المحمدية العامة، الجزائر، الطبعة الأولى، سنة 1998، ص43.

²- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، "مدخل استراتيجي"، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان-

الموارد البشرية كلا من: مسؤولية أنشطة الموارد البشرية (التخطيط، التدريب، التحفيز، الصيانة البشرية)، و المدراء التنفيذيين، والمشرفين المباشرين على سير العمل.

*مراحل تطوير نظام معلومات الوارد البشرية

يحتوي نظام معلومات الموارد البشرية على قواعد للبيانات، يقوم بإنجازها فريق مختص في نظم المعلومات، بالاشتراك مع أفراد من المؤسسة ذوي خبرة في المجالات المتعلقة بالموارد البشرية.

كما يمكن إتباع المراحل التالية لتطوير نظام معلومات الموارد البشرية :

1) مرحلة تصميم نظام معلومات الموارد البشرية (Design Stage)

يجدر بالفريق الذي يصمم هذا النظام أن يكون على معرفة شاملة بكل القضايا التي تتطلب اتخاذ قرار معين، وأن تكون لديه فكرة عن نوع المعلومات المطلوبة والضرورية لاتخاذ القرار السليم، كما يجب التغلب على عوائق الاتصال كالصراع داخل المؤسسة، والمنافسة التي قد تدفع بعض الأفراد لإخفاء معلومات هامة، لهذا يجب القضاء على النوع من المشاكل حتى يتم جمع كل المعلومات المطلوبة.¹

¹ واية محمد حسن، دخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص58.

2) مرحلة تنفيذ نظام معلومات الموارد البشرية (Implementation Stage):

تعتبر هذه المرحلة من أهم مراحل تطوير نظام معلومات الموارد البشرية، حيث تظهر هذه المرحلة مدى إقبال العاملين، وكذا الجهات المستفيدة من النظام على مخرجاته، فتطبيق مدخل إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وما به من استخدام للتكنولوجيات المتقدمة، يساعد العاملين في هذه المرحلة على القيام بوظائفهم بطريقة أفضل .

3) مرحلة تقييم نظام معلومات الموارد البشرية (Evaluation Stage):

اعتماد على الخطة الإستراتيجية العامة للمؤسسة، تقوم الإدارة بتحديد الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية، والتي تبين مختلف السياسات المتعلقة بالتعامل مع الموارد البشرية ولوسائل المجندة لذلك، في سبيل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة خلال الفترة المحددة للخطة¹.

*المجالات التطبيقية لنظام معلومات الموارد البشرية:

تؤكد نتائج البحوث العلمية و الميدانية التي أجريت حول إدارة الموارد البشرية²، أن أكثر نظم معلومات الموارد البشرية، قد تحولت إلى شعارات ليس لها منافع حقيقة ملموسة نتيجة غياب ذلك الاتجاه الفكري، والالتزام المهني لدى أفراد المؤسسة، لذا على مسؤولية إدارة الموارد البشرية أن يولوا اهتماما حقيقا لتنمية معارفهم، وتحسين مهارتهم، وقدراتهم بما يمكنهم

¹-ناصر داداي عدون، مرجع سبق ذكره، ص308.

²- مصطفى محمود أبو بكر 503.

من المشاركة الحقيقية في وضعن وتطبيق الراحل الأساسية لتطوير نظام معلومات الموارد البشرية في المؤسسة، بما يمكنه من أن يكون فعالة في المجالات التالية:

1-تطبيق نظام معلومات الموارد البشرية في مجال التخطيط

تستعمل مخرجات نظام معلومات الوارد البشرية في مجالين هامين هما ¹ تخطيط الإحلال الوظيفي، والتنبؤ بالإحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية.

2- تطبيق نظام معلومات نظام معلومات الموارد البشرية في مجال التوظيف

إن تطبيق نظام معلومات الموارد البشرية في مجال التوظيف، يمكن من استقطاب ومتابعة المرشحين للوظائف الشاغرة بالمؤسسة، فهو يؤمن المعلومات الضرورية عن شاغلي الوظائف، واسترجاع كل المعلومات المخزنة عن المتقدمين للوظائف كالاسم، والمؤهلات العلمية، والسن، والخبرة، ويساعد المسؤولين، عن عملية التوظيف في التعرف على المراحل التي اجتازها المرشح للوظيفة بنجاح، بما يمكنهم من جدولة المقابلات الشخصية مع المرشح وإعداد التقارير اللازمة لتوظيفه.

¹-جال الدين محمد المرسى، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص554.

3- تطبيق نظام معلومات الموارد البشرية في مجال التدريب

يستخدم نظام معلومات الموارد البشرية في توثيق المعلومات الخاصة بعمليات التدريب، حيث تتضمن هذه المعلومات¹: عدد المشاركين في البرامج التدريبية، ومحتوى هذه البرامج ومستوى المهارات لدى المشاركين فيها والنشاطات التدريبية الضروري لهم.

المطلب الثاني: إشراك إدارة الموارد البشرية في عملية التخطيط الاستراتيجي.

يتطلب نجاح المؤسسة في مجال الأعمال تخطيط مواردها تخطيطاً فعالاً، والموارد البشرية أحد هذه الموارد التي تؤثر في أداء المؤسسة وتؤثر حتى على استراتيجياتها المتبعة، فالموارد البشرية أثر كبير على فعالية الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة (إستراتيجية الزيادة في التكاليف، استراتيجيه التميز، استراتيجيه التركيز)، وبهذا تصبح إدارة الموارد البشرية عنصراً مكملاً في إعداد وتنفيذ استراتيجيات المؤسسة، وعليه لا يقتصر دور إدارة الموارد البشرية على مجرد التكيف، والاستجابة لمتطلبات استراتيجيات العمل المنتهجة، وإنما تشارك أيضاً في إعداد هذه الإستراتيجية، وهذا ما توضحه الفروع التالية:

* تأثير إدارة الموارد البشرية في مراحل التخطيط الاستراتيجي

يتضمن التخطيط الاستراتيجي عدة مراحل، يتطلب إنجاز كل مرحلة منها ضرورة توفير مجموعة من المعلومات من طرف المؤسسة، و إشراك إدارة الموارد البشرية في عملية التخطيط الاستراتيجي، يضمن للمؤسسة التأكد من قدراتها على تحقيق النجاح، و بلوغ الأهداف من خلال أفرادها¹. لذا فهذه الإدارة ترافق مراحل التخطيط الاستراتيجي على النحو التالي:

-تحديد رسالة المؤسسة و أهدافها الرئيسية

- دراسة الظروف البيئية للمؤسسة

-تنمية البدائل الإستراتيجية الممكنة.

2*إسهامات الموارد البشرية في الإعداد للإستراتيجية

تعتبر الاستعدادات المعنوية للموارد البشرية و قدراتها المادية، مدخلا أساسيا في مرحلة إعداد إستراتيجية المؤسسة، خاصة إذا كان لإدارة الموارد البشرية نظام معلومات يتميز بالدقة، و السرعة في تقديم المعطيات عن تقييم الأداء، و التدريب، و الأجور، و الحوافز، حيث تساعد غدارة الموارد البشرية في القيام بمايلي:

-قيام إدارة الموارد البشرية بالفحص البيئية

-تأمين الدعم اللازم لقرارات إعادة تخصيص الوارد

-التعامل مع العجز أو الفائض في الموارد البشرية خلال فترة تخصيص الموارد

3* العوامل المؤثرة في علاقة إستراتيجية المؤسسة بإدارة الموارد البشرية

لا يتم تخطيط الموارد البشرية بعيدا عن إستراتيجية المؤسسة، لأن الخطة الإستراتيجية هي

التي تحدد نوعية، و عدد و تكاليف الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية¹، غير أن

هذه العلاقة التكاملية قد تتأثر ببعض العوامل ، نذكر منها:

-تأثير العوامل البيئية.

-التنوع في أعمال المؤسسة.

-طبيعة التركيبة العمالية للمؤسسة.

المطلب الثالث: تحديد الاحتياجات البشرية للمؤسسة.

يجب أن تقوم المؤسسة بتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية كما و نوعا، لأن التحديد

الجيد للنوعيات والأعداد المناسبة من الموارد البشرية، يكفل للمؤسسة قيامها بالأنشطة

المخططة بأعلى كفاءة، أما التحديد السيئ للاحتياجات من الموارد البشرية، فيؤدي لوجود

¹-سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص58.

موارد بشرية غير مناسبة في الوظائف، مما يزيد في اضطراب العمل، و رفع تكلفة الموارد البشرية¹.

وتعتمد إدارة الموارد البشرية في تحديدها لاحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية، على مقارنة ما هو موجود من الموارد البشرية بالمعروف منها، فإذا كشفت نتيجة المقارنة عن وجود عجز في الموارد البشرية، وجب على المؤسسة تخفيضهن أما إذا كشفت نتيجة المقارنة عن وجود عجز في الموارد البشرية، وجب على المؤسسة توفير ما تحتاجه منها ، لهذا فإن لتحليل العرض من الموارد البشرية و الطلب عليها ، جوانب مختلفة يمكن التطرق لها في الفروع التالية:

1- * تحديد المطلوب من الموارد البشرية في المؤسسة:

بعد تحديد الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، و الأهداف الفرعية المنبثقة عنها للإدارات المختلفة، يتم تحديد الخبرات و المهارات المطلوبة لمقابلة هذه الأهداف المحددة، فالهدف من تحديد الخبرات و المهارات هو معرفة قدرات الموارد البشرية الحالية في المؤسسة، وكذلك تلك الاحتياجات المحتملة، و المطلوبة لمقابلة هذه الأهداف مستقبلا، ولهذا ستظهر أهم الجوانب المتعلقة بالطلب على الوارد البشرية في المؤسسة:

- نشأة الطلب على الموارد البشرية في المؤسسة.

¹- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مركز التنمية البشرية، الإسكندرية، مصر، الطبعة الخامسة، سنة 1998، ص 89.

-العوامل المؤثرة في التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية.

-طرق التنبؤ بالموارد البشرية المطلوبة في المؤسسة

2* تحديد المتاح ن الموارد البشرية للمؤسسة:

تقوم المؤسسة بتحديد عرض الموارد البشرية، مثلما قامت بتحديد الطلب على الموارد

البشرية، وذلك بهدف تحديد عدد العاملين الحاليين، ومستوى مهارتهم، وتدريباتهم، ودرجة

استعدادهم للعمل.ونذكر أهم نقاط المتعلقة بعرض الموارد البشرية المتاحة للمؤسسة:

- تحديد العرض الداخلي من الموارد البشرية

-تحديد العرض الخارجي من الوارد البشرية

- طرق تحليل المعروض من الموارد البشرية

توجد عدة طرق تساعد المؤسسة في التعرف على المعروض من الموارد البشرية نذكر

منها¹:

-جدول تدفق الموارد البشرية.

- السلاسل الزمنية (time series).

¹-أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص109.

جدول النمو الوظيفي (Career table).

3* تحديد الفائض أو العجز من الموارد البشرية في المؤسسة

بعد الانتهاء من تحديد الموارد البشرية المطلوبة، و المتاح منها للمؤسسة، تأتي هذه الخطوة لمقابلة الاحتياجات من الموارد البشرية بالمعروض منها، و التي ينتج عنها حالتين، للموارد البشرية إما فائض أو عجز، وهما الحالتين اللتين تشكلان مشكلا للمؤسسة يجب التغلب عليه في حالة عدم توازن الطلب من الموارد البشرية مع المعروض منها، و ذلك بإتباع أساليب معينة في التعامل مع هاتين الحالتين، تتوقف على ظروف سوق العمالة الذي تعمل فيه المؤسسة.

ونذكر أهم الجوانب المتعلقة بتحديد الفائض أو العجز من الموارد البشرية:

- نتائج مقابلة من الموارد البشرية بالمعروض منها.¹

- كيفية التعامل مع الفائض أو العجز في الموارد البشرية.

- إعداد موازنة الموارد البشرية في المؤسسة:

تعتبر موازنة الموارد البشرية موازنة وظيفية، تعدها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، على

ضوء الأهداف الإستراتيجية، حيث تظهر فيها الأنشطة و المهام اللازمة لتحقيق هذه

¹ - أحمد سيد المصطفى

الأهداف الإستراتيجية، بالإضافة إلى تقدير عدد العاملين اللازمين لإنجاز نشاطاتها كإدارة، وحساب تكلفة كل مهمة، وتحديد المبلغ الإجمالي لكل المهام التي ستقوم بها إدارة الموارد البشرية في سبيل إنهاء حالة العجز أو الفائض في موازنة الموارد البشرية ككل.

المبحث الثالث: دور إدارة الموارد البشرية في تنفيذ إستراتيجية المؤسسة.

بعد إعداد إستراتيجية المؤسسة لا بد من تنفيذ خططها الإستراتيجية المقررة، فعملية التنفيذ الإستراتيجي أهم عمليات الإدارة الإستراتيجية، وتعتبر مرحلة حرجة في مسيرة المؤسسة خاصة فيما يتعلق بمركزها السوقي بين المؤسسات المنافسة، و سمعتها لدى عملائها. لا بد من التطرق لأهم متطلبات عملية التنفيذ الإستراتيجي، التي تساعد في التطبيق الفعلي الموضوع، وهو ما سيبينه هذا المبحث:

المطلب الأول: طبيعة التنفيذ الإستراتيجي في المؤسسة

إن التنفيذ السليم للإستراتيجية يعتمد على سلامة التنظيم الذي يعهد إليه بذلك لهذا قد تحتاج المؤسسة إلى مراجعة تنظيمها لتضمن كفاءة، و فعالية تنفيذ العمليات الإستراتيجية.¹ وعليه ستيين الفقرات التالية طبيعة التنفيذ الإستراتيجي، و أهم الممارسات التي تؤثر بهاو إدارة الموارد البشرية في التنفيذ الإستراتيجي.

¹-علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 87.

1* مفهوم التنفيذ الاستراتيجي.

قبل التطرق لأهم الجوانب المتعلقة بالتنفيذ الاستراتيجي، ينبغي تعريفه وتحديد موقعه ضمن مراحل الإدارة الإستراتيجية، وبيان علاقته بمرحلة الإعداد الإستراتيجية. وهو ما ستوضحه النقاط التالية:

1) تعريف التنفيذ الاستراتيجي:

يعرف التنفيذ الاستراتيجي بأنه العملية التي يتم بموجبها تحويل الإستراتيجية المختارة، إلى إجراءات عملية في إطار ما تم التخطيط له و ما تم تخصيصه من موارد مادية و بشرية. و التنفيذ الاستراتيجي عبارة عن سلسلة من الأنشطة المترابطة مع بعضها، بالشكل الذي يضمن استيفاء متطلبات الإستراتيجية التي يتم اختيارها، و تشمل هذه الأنشطة: تحديد نوع الهيكل التنظيمي المناسب، ورفع الكفاءة لنظام معلومات الموارد البشرية، وإعداد القيادات المطلوبة للتنفيذ الاستراتيجي، وتوفير نظام الأجور و الحوافز، ودعم نظام الاتصالات في المؤسسة و التركيز على نظام التقي و الرقابة الإستراتيجية في المؤسسة.

2) موقع التنفيذ الاستراتيجي من مراحل الإدارة الإستراتيجية

تمثل مراحل الإدارة الإستراتيجية مجموعة من العمليات المنظمة و المنسقة، التي تؤدي

إتباعها إلى الوصول للبديل الاستراتيجي المناسب، و الذي يتم تنفيذه و الرقابة عليه¹.

ونذكر المراحل كآلي:

المرحلة الأولى: إعداد الإستراتيجية

تحديد الرسالة، تحديد الأهداف لرئيسة، القيام بالتحليل الداخلي و الخارجي (SWOT).

تحديد البديل الاستراتيجي، تحديد الاحتياجات المادي و البشرية.

المرحلة الثانية: تنفيذ الإستراتيجية

- الممارسات التي تقوم بها كل إدارة تنفيذية، إدارة النتاج، إدارة المالية، إدارة التسويق، إدارة الموارد البشرية.

المرحلة الثالثة: الرقابة الإستراتيجية.

- القيام بتحديد الأداء الفعلي للمؤسسة و التغذية العكسية:

-معدل الإنتاجية، معدل الدوران العمل، معدل الغياب.

(3)العلاقة بين إعداد الإستراتيجية و تنفيذها

¹-عبد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره، ص321.

بالرغم من الارتباط المطلوب بين الإعداد الاستراتيجي و التنفيذ الاستراتيجي، إلا أن وضع الإستراتيجية يختلف تماما عن تنفيذها، و يمكن توضيح أوجه الاختلاف بينهما فيما يلي:¹

-يركز الإعداد الاستراتيجي على تحقيق الفعالية للأهداف الإستراتيجية المسطرة، و هو بذلك عبارة عن عملية تشغيلية، أما التنفيذ الاستراتيجي فيركز على تحقيق الكفاءة، بحكم تعامل الإدارات التنفيذية مع موارد المؤسسة المادية و البشرية، فهي تسعى لترشيد استخدام هذه الموارد، و عليه تعتبر تنفيذية.

-يتطلب الإعداد الاستراتيجي مهارات تحليلية و ذهنية.

- يلتزم المسئول عن الإعداد الاستراتيجي بتحقيق التنسيق بين عدد محدود من الأفراد.

2*متطلبات التنفيذ الاستراتيجي:

حتى تضمن الإدارة العليا تنفيذ الإستراتيجية التي أعدتها تنفيذا جيدا، لا بد من تحقيق المتطلبات التالية في عملية التنفيذ الاستراتيجي:

1)إعداد القيادات الإدارية:

لا تقل أهمية المشاركة التي يسهم بها مدراء الإدارات الوظيفية بالمؤسسة، في أنشطة التنفيذ الاستراتيجي عن تلك المشاركة التي أسهموا بها في أنشطة الإعداد الاستراتيجي، لن

¹-عايدة سيد الخطيب، "الإدارة الإستراتيجية"، دار الفكر العربي، الطبعة الأولى، سنة 1985، ص378.

نجاح عملية التنفيذ الاستراتيجي لا يتحقق إلا بتحقيق التكيف للنموذج القيادي الحالي، مع الإستراتيجية التي تريد المؤسسة تطبيقها.

(2) تحديد الأهداف و السياسات الوظيفية:

تعتبر الأهداف السنوية المنبثقة عن الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، بمثابة المرشد لعملية التنفيذ الاستراتيجي، فهي المبرر الحقيقي لأنشطة التي تقوم بها الإدارات التنفيذية في المؤسسة، وتعتبر مصدرا يحث العاملين على العمل غذا تميزت بالوضوح وسهولة التنفيذ.

(3) تخصيص الموارد الملازمة.

يقصد بتخصيص الموارد تلك الأنشطة المنسقة، و التي تحدد مصادر الحصول على الموارد، ومدى مناسبتها و كفايتها لتحقيق إستراتيجية المؤسسة، كما تتضمن طريقة توزيع هذه الموارد بين مختلف وظائف المؤسسة، والشكل الذي ينبغي أن تستخدم به حتى تحقق أفضل أداء للمؤسسة، من خلال إعداد الخطط و الموازنات المتعلقة بهذه الموارد التي تمتلكها من قبل، أو حصلت عليها المؤسسة حديثا، فالهدف من تخصيصها هو مساعدتها في تحقيق أهدافها الإستراتيجية.¹

¹-جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص102.

3*محددات تنفيذ إستراتيجية المؤسسة.

توجد عدة عوامل أساسية يؤدي إغفالها، وعدم أخذها بعين الاعتبار قبل عملية التنفيذ

الاستراتيجي من طرف الإدارة العليا للمؤسسة، إلى الحد من نجاح عملية التنفيذ

الاستراتيجي، نذكر منها:

1) نوع الهيكل التنظيمي

يجب أن تعدل المؤسسة هيكلها التنظيمي حتى يواكب الإستراتيجية التي تم اختيارها، و

التي سيتم تنفيذها، فأبي تغيير قد يحدث في إستراتيجية المؤسسة يؤدي إلى تغيير مماثل في

هيكلها التنظيمي، حيث يجب أن تتناسب هذه المتغيرات مع متطلبات كل مرحلة من مراحل

الإستراتيجية.

2) مدى توافر الموارد البشرية

إن عدم توفر الموارد البشرية اللازمة، والتي تم رصدها في الخطة الإستراتيجية للمؤسسة،

من شأنه أن يعيق التنفيذ الناجح للإستراتيجية¹. لهذا فإدارة الموارد البشرية تسعى لتوفير

احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية.

¹-جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص110.

3) الثقافة التنظيمية للمؤسسة

من شأن الثقافة التنظيمية للمؤسسة أن تؤثر في عملية التنفيذ الاستراتيجي، وذلك حسب قوة هذه الثقافة التنظيمية أو ضعفها، فكلما كانت المؤسسة تتميز بثقافة تنظيمية قوية، كلما كانت مقبولة أكثر من طرف مواردها البشرية.

المطلب الثاني: تأثير ممارسات الموارد البشرية في التنفيذ الاستراتيجي

تقوم إدارة الموارد البشرية بدعم و تنفيذ الخطة الاستراتيجية للمؤسسة، فهي التي تضمن للمؤسسة الأعداد من العاملين ذوي الاحتياجات ذوي المواصفات المطلوبة في خطتها الاستراتيجية، وهي التي تضمن الرقابة على العاملين في تأدية مهامهم، بالطريقة التي تساعد على إنجاز الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، ولا يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تحقق كل ذلك إلا من خلال ممارستها الإدارية، والتي تشمل: تحليل و تصميم الوظائف، وإعدادها هيكل الأجور و الحوافز، و التدريب، و تقييم الأداء، وإدارة العلاقات مع العاملين كما ستظهره الفروع التالية:

1* ارتباط التنفيذ الاستراتيجي الناجح بالموارد البشرية

لابد للإستراتيجية التي تتوي المؤسسة إتباعها من احتياجاتها بشرية، خاصة عملية التنفيذ الإستراتيجي التي تتطلب موارد بشرية محفزة، بالدرجة التي تمكنها من تحقيق الإنجاز الفعال لهذه المهام التنفيذية، في ظل المعطيات التالية:

1) تأثير المعطيات الحالية للمنافسة على طبيعة التنفيذ الإستراتيجي

إن المشاركة الموارد البشرية في إستراتيجية المؤسسة أمر لا بد منه حتى تضمن الإدارة نجاح هذه الإستراتيجية، وهو الأمر الذي يفسر دراسة المؤسسة للتغيرات و التعقيدات التي تصيب معظم أعمالها، قبل الشروع في الإعداد أو التنفيذ الإستراتيجي¹، وعليه فالمؤسسة المعاصرة تجند كل كوادرها وأجهزتها الإدارية تحسبا لأي تغيير طارئ، على عكس ما كانت عليه المؤسسات في فترة الخمسينات و الستينات من القرن العشرين، و التي سادت فيها سياسة الاحتكار و غابت عنها سياسة المنافسة، فحاليا تواجه المؤسسات منافسة شديدة نتيجة المتطلبات التي يفرضها الاقتصاد العالمي الحالي، وما يرافقه من عولمة و ثورة علمية وتكنولوجية كبيرة، لهذا فإن الإستراتيجيات التي تتبعها المؤسسات المعاصرة تختلف عن تلك التي كانت في فترات سابقة، حيث تفرض الإستراتيجيات المعاصرة على إدارة الوارد البشرية تحديات جديدة، من أبرزها ما يتعلق بطرق التوظيف، ونوعية المشاركة التي تسهم بها الموارد البشرية في هذه الإستراتيجيات، فقد انتقل التركيز على التناسب بين مهارات الموارد

¹-حسن ابراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص96.

البشرية و متطلبات الوظائف في سياسات التوظيف، إلى التركيز على تقريب الموارد البشرية من خصائص المؤسسة ككل، وكذلك فإن التركيز في سياسات التدريب، قد انتقل من الاهتمام بتدريب الوارد البشرية بشكل فدري، إلى الاهتمام بتدريب فرق العمل الجماعية التي تعمل على إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management).

2) متابعة تنفيذ خطة الوارد البشرية لترشيد هيكل العمالة:

لا ينتهي الأمر بالتصميم الجداول التي تبين احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية خلال فترة الخطة الإستراتيجية، بل يتطلب الأمر متابعة هيكل العمالة بالمؤسسة من طرف إدارتها العليا بالشكل مستمر، لتستمر، لتحديد الآثار السلبية أو الايجابية للظروف الحيطة بهيكل عمالة المؤسسة، وهذا يتطلب تحليل هيكل العمالة حسب¹:

-نسب تطور حجم الموارد البشرية في المؤسسة.

-تطور توزيع الموارد البشرية حسب المستوى التعليمي و المهارات الفنية.

-تطور توزيع الموارد البشرية على أساس التواجد الفعليين فقد يكون للمؤسسة عمال يعملون بشكل مؤقت نتيجة لعمليات الإعارة و الإنتداب، و العاملين الذين سيتم إحالتهم على التقاعد قريباً.

¹-أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 154.

- تطور نسب ترك العمل و نسب الالتحاق بالعمال في الوظائف المختلفة بالمؤسسة.

-توزيع الموارد البشرية حسب أقدميتها في خدمة المؤسسة بما يفيدها في إعداد برامج

الترقية.

-نسبة العاملين في الإدارة ونسبة العاملين في الوظائف التنفيذية، حيث أن اختلال التوازن

بين النسبتين قد يؤدي لسوء التنفيذ الاستراتيجي، بحكم سهولة العمل في الإدارة مقارنة

بالوظائف التنفيذية.

3)تأثير عملية تنفيذ الإستراتيجية بشروط العمل الإداري

يحرك التنفيذ الاستراتيجي كل الوارد البشرية، بهدف وضع القرارات الإستراتيجية موضع

التنفيذ، لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، فتنفيذ الإستراتيجية من أكثر العمليات دقة و

صعوبة لأن التنفيذ الاستراتيجي يتطلب التزاما وتضحية من طرف الموارد البشرية، خاصة

وأن الوارد البشرية التي ينقصها التحفيز، لا يمكنها أن تلتزم بالتضحية من أجل إنجاز عملية

التنفيذ الاستراتيجي، التي تتطلب مشاركة فعالة للموارد البشرية، لإنجاز النشاطات اليومية و

السنوية من جهة، و متابعة هذا الإنجاز بثبات و فعالية من جهة أخرى.¹

2*وظائف إدارة الموارد البشرية ذات التأثير المباشر على عملية التنفيذ الاستراتيجي

¹-ثابت عبد الرحمان إدريس وجمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص 89.

نقصد بالتأثير المباشر لوظائف إدارة الموارد البشرية على عملية التنفيذ الاستراتيجي، تلك الوظائف التي يكون أثرها ملموسا على الأفراد الذين يقومون بعملية التنفيذ، وعلى المهام التي تعني بالتنفيذ الاستراتيجي، فأبي خلل في ممارسة إحدى هذه الوظائف، سيؤدي إلى توجيه مسؤولية و وقوعه بشكل مباشر لأحد الوظائف التالية:

1) أثر عملية تصميم الوظائف في تنفيذ مهام الإستراتيجية:

يكمن الهدف من تحليل و تصميم الوظائف، في جعل النشاطات أكثر جاذبية للموارد البشرية التي تقوم بإنجازها¹، أي أن هذه العمليات تستهدف زيادة دافعية العاملين، وجعلهم أكثر إنتاجية ورضا والتزاما ولاء في أعمالهم اليومية، لهذا فغن تحليل و تصميم الوظائف يهدف في النهاية للتوفيق بين الهيكل التنظيمي و هيكل الوظائف، مما يؤدي إلى تحقيق التوافق بين الفرد و الوظيفة، ولكن بشرط أن تتم عملية التحليل و تصميم الوظائف وفق منهجية علمية سليمة، بعيدة عن الاجتهادات الشخصية المبنية على الحدس.

2) أثر هيكل الأجور و الحوافز على التنفيذ الاستراتيجي

¹-خالد عبد الرحيم مطر الهيبي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، سنة 2003، ص95.

يرتبط هيكل الأجور و الحوافز بأداء الأفراد ارتباطا وثيقا، يؤهله لأن يكون محددًا هاما في نجاح عملية التنفيذ الاستراتيجي، فارتفاع مستوى الأجور يكون مقرونا بارتفاع مستوى الأداء لدى الفرد.54

3) برامج التدريب وأثرها على التنفيذ الاستراتيجي

إن التغييرات التي قد تحدثها الإستراتيجية المتبعة، تتطلب إجراء تغييرات في نوعية و مهارات الموارد البشرية الموجودة في المؤسسة، وبالتالي فإن امتلاك المهارات التي تتطلبها الإستراتيجية، يعتبر احد أهم المتطلبات الرئيسة لتحقيق النجاح في تنفيذها. لهذا تقو المؤسسات بالبحث عن المواهب، و القدرات المميزة في الأفراد و جذبهم للعمل عندها، وغالبا ما يساهم التدريب في إيجاد الحل لهذه المشكلة، من خلال التغيير الذي تحدثه برامجه على الأفراد العاملين في تلك المؤسسات، فجوهر عملية التدريب يكمن في تشكيل و تعديل سلوك العاملين، وإعطائهم، القدر الكافي من المعلومات و المهارات التي تساعدهم على التنفيذ الاستراتيجي الناجح، لبلوغ الأهداف الإستراتيجية بفعالية.

3*وظائف إدارة الموارد البشرية ذات التأثير غير المباشر على عملية التنفيذ الاستراتيجي
نقصد بالتأثير غير المباشر لوظائف إدارة الموارد البشرية على عملية التنفيذ الاستراتيجي، تلك النشاطات التي يؤدي القيام بها بشكل ناجح، للتأثير إيجابيا على سلوك العاملين في المؤسسة، فيصبح أداءهم أكثر كفاءة و فعالية من ذي قبل، نتيجة تحسين الجانب المعنوي

للعاملين من خلال إحساسهم بأهميتهم في المؤسسة، وبذلك فإن التأثير غير المباشر على عملية التنفيذ الاستراتيجي يكون سببه أحد الوظائف لتالية:

1) أثر تقييم الأداء على التنفيذ إستراتيجية المؤسسة

يتم تقييم الأداء من توافق ما أنجزه العاملون من نشاطات مع الأهداف الإستراتيجية، وتتضمن إدارة الأداء الأنشطة و النتائج التي تؤدي إلى التنفيذ الناجح للإستراتيجية.¹

2) أثر استقطاب و اختيار الموارد البشرية على التنفيذ الاستراتيجي

يعتبر الاستقطاب عملية تقوم المؤسسة من خلالها بالبحث عن مرشحين لشغل الوظائف الشاغرة لديها 56، وكلما زادت كفاءة الموارد البشرية في هذا النشاط، زادت فرص المؤسسة في الحصول على أفضل الموارد البشرية، و التي سيكون لها بالغ الأثر على تنفيذ استراتيجيتها فيما بعد.

أما الاختيار فهو العملية التي تمكن المؤسسة من التعرف على قدرات و مهارات المترشح للوظيفة، وتوفر متطلباتها فيه حتى يتمكن من أداء مهامها بشكل جيد، حيث يهدف هذا النشاط الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية إلى²:

¹ - جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص 110.

² - أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 173.

-التحقق من مدى توفر الخصائص الفردية التي تلزم لشغل الوظيفة في الفرد الذي سيتم توظيفه.

-تهيئة أساس سليم للتدريب، فالفرد المناسب للوظيفة يسهل تدريبه، وتقل تكلفة تدريبه عن ذلك الفرد غير المناسب.

-تهيئة موارد بشرية فعالة، قادرة على القيام بالمهام المحددة في الخطة الإستراتيجية للمؤسسة.

-رفع درجة الرضي الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة، نتيجة تكيفهم مع وظائفهم، وبالتالي إمكانية تقدمهم في مسارههم الوظيفي.

3)علاقات العمل وأثرها على التنفيذ الاستراتيجي

تؤثر علاقة الإدارة بالعاملين في المؤسسة بشكل واضح في قدراتهم على تنفيذ إستراتيجيتها

بنجاح، فعدم وجود نقابات عمالية بالمؤسسة يجعل سياسة الأجور و الحوافز التي تعدها

إدارة الموارد البشرية، أكثر غموضا لأنها تحددتها وفق معدلات الأجور المدفوعة في

السوق¹، مما قد يسبب عدم رضي العاملين، وهو الذي يعود سلبا على أداءهم وقدراتهم على

التنفيذ إستراتيجية المؤسسة، أما في حالة وجود نقابات عمالية في المؤسسة، فإن إدارة

الموارد البشرية تضيع سياسة الأجور و الحوافز.

¹-سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص293.

المطلب الثالث: أهمية الرقابة الإستراتيجية كمرحلة مكملة للتنفيذ الاستراتيجي

تعتبر الرقابة الإستراتيجية إحدى المهام الإدارية، و التي يعتبرها بعض مفكري التسيير من مراحل الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة، فهي ضرورية لمقارنة مآتم إنجازه من نتائج مع ما تم التخطيط له استراتيجيا، وذلك بقياس الأداء أو النتائج الفعلية المحققة حتى يمكن مقارنتها بما تم التخطيط له، وهذا مستوضحه الفروع التالية:

1*تحديد طبيعة الرقابة الإستراتيجية في المؤسسة

ينبغي تعريف الرقابة الإستراتيجية وكذا ارتباطها بالمرحل الأخرى للإدارة الإستراتيجية، قبل أن نتعرف على مراحلها وأهمية وجودها في المؤسسة، وهذا ما ستبينه الفقرات التالية:

1)تعريف الرقابة الإستراتيجية:

تعرف الرقابة الإستراتيجية بأنها عملية يراقب من خلالها المدراء أعمال المؤسسة، بتقييم مدى كفاءة و فعالية مواردها البشرية في تأدية مهامهم، وكذا اتخاذ الإجراءات التصحيحية لتحسين أداء المؤسسة في الوقت المناسب إذا يفتقر للكفاءة و الفاعلية، و الرقابة ليست مجرد مراقبة لما تم إنجازه في المؤسسة من أهداف إستراتيجية، وإنما هي أيضا استمرار للجهود المبذولة في سبيل تحفيز العاملين و التركيز على هذه المشكلات الهامة التي تواجهها المؤسسة الآن و في المستقبل.

(2) أشكال الرقابة على تنفيذ إستراتيجية المؤسسة

تتم الرقابة في هذا المستوى من الإستراتيجية على الأوجه التالية¹:

– قد تكون الرقابة على التنفيذ الإستراتيجية، رقابة قبلية تتأكد من خلالها الإدارة من الأهداف الإستراتيجية، و البرامج التنفيذية قد أخذت بعين الاعتبار في موازنات المؤسسة، كما قد تكون الرقابة على تنفيذ الإستراتيجية، رقابة بعدية تقوم بها لإدارة للتأكد من أن النتائج المحققة، قد غطت الأهداف المسطرة.

– تقوم الإدارة بالرقابة على صحة وجود التقديرات التي تم وضعها، وهذا النوع الديناميكي من الرقابة يتأكد بشكل دوري من حدوث أيا انحراف في التنفيذ الاستراتيجي، وفي نفس الوقت يتأكد من أن التفكير الاستراتيجي و التقديرات التي وضعتها المؤسسة، مازالت جيدة و مقبولة و تعبر عن التوجهات الحقيقة للمؤسسة.

– الرقابة التي تكيف طرق التخطيط مع الوضعية الإستراتيجية للمؤسسة على ضوء ثقافتها التنظيمية، و التي تسمح للمؤسسة بالتأكد من أن طرق التقدير المختلفة المستخدمة في التخطيط الاستراتيجي، ستمكنها من الوصول إلى الإطار الاستراتيجي المختار، وهذا من خلال الاختيار الجيد لأدوات التقدير وحسن استعمالها.

(3) أهمية الرقابة الإستراتيجية لمرحلة الإعداد الإستراتيجية

¹–ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص80.

لنجاح أي نظام لابد من التغذية العكسية، التي تعمل على توفير المعلومات اللازمة لسير عملياته، وكذلك عند الشروع في تحديد أهداف جديدة فإنها تعتبر ذات أهمية كبيرة. وبنفس المنطق، نجد أن التصميم الجيد لاستراتيجيات المؤسسة لا بد أن ينطلق من المعرفة التامة بوضعية المؤسسة في بيئة عملها، ومعرفة الممارسات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية و كل الإدارات الأخرى، لأن دراسة المتغيرات البيئية الداخلية و الخارجية للمؤسسة، يساعد على تنفيذ الإستراتيجية القائمة وتنمية بدائل إستراتيجية أكثر موضوعية، وممكنة التطبيق. لهذا تعمل الرقابة الإستراتيجية على التأكد من¹:

-البناء الاستراتيجي العام للمؤسسة.

-البناء التنظيمي العام للمؤسسة.

-نظم الاتصالات و العلاقات الوظيفية

-نظم اتخاذ القرارات

-الهيكل الوظيفي للمؤسسة

-هيكل الموارد البشرية في المؤسسة

-سير منظومة العمليات الإدارية في المؤسسة

¹-علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 349.

-تحليل مخرجات المؤسسة.

2)مراحل عملية الرقابة الإستراتيجية:

تتضمن عملية الرقابة الإستراتيجية في المؤسسة عدة مراحل مهمة، يجدر بالإدارة أن تمر بها لتضمن كفاءة وفعالية هذه العملية الرقابية على إستراتيجيتها، وتتمثل هذه المراحل لرئيسية في:

1)مرحلة تحديد الغرض من الرقابة الإستراتيجية

تحتاج إدارة المؤسسة إلى تحديد تلك الأنشطة والعمليات و النتائج المحققة في التنفيذ الفعلي للإستراتيجية، و التأكد من إمكانية إخضاعها للقياس بطريقة موضوعية، فهذه المرحلة توفر معلومات مفيدة للمؤسسة، تستخدمها للأغراض التالية¹:

- تقديم معلومات من كفاءة العاملين في أداء عملهم للإدارات المسئولة عنهم، حتى يمكنها التدخل في الوقت المناسب لتحسين أداء العاملين، وفق ما تطلبه الخطة الإستراتيجية.
- تحديد الزيادات في الأجور أو المكافآت الواجب صرفها لؤلئك العاملين ذوي الأداء المتميز.

¹ - عبد الغفار حنفي، "السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية-مصر، سنة 2002، ص364.

-تحديد إن كانت الوظائف في مختلف المستويات التنظيمية بالمؤسسة يحققون مبدأ: *
الشخص المناسب في المكان المناسب*.

-التعرف على الأعمال والمهام الخاصة التي يمكن ان تسندها المؤسسة للفرد.

-تحديد إمكانية ترقية الموارد البشرية كمكافأة على الأداء المتميز.

2)مرحلة وضع معايير للأداء

غالبا ما ينحرف الأداء الفعلي للمؤسسة عن الخطة المحددة، سواء من حيث الكمية، أو التوقيت، أو الجودة، أو التكلفة، أو التقنية ، وذلك ناتج عن ضياع: الموارد، و الوقت، و الجهد، والأموال، وعدم الاستخدام الجيد للمعلومات المتاحة للمؤسسة، مما يؤدي لضياع فرص الإنتاج و الربحية، وتعطل الطاقات الإنتاجية للمؤسسة.

3)مرحلة القياس و المقارنة:

يتم في هذه المرحلة قياس الأداء الفعلي لوظائف المؤسسة، حسب ما تم تنفيذه من مهام، وبت مقارنته بمعايير الأداء التي تم تحديدها في المرحلة السابقة، وهذا بهدف تحديد أي انحرافات عن المعايير الموضوعية، و التي تنتج عن التنفيذ السيئ لإستراتيجية المؤسسة، كما ينبغي توصيل المعلومات و البيانات التي تمثل مخرجات هذه المرحلة، إلى المراكز المسؤولة عن تحليلها حتى يتسنى تحديد طبيعة هذه الانحرافات، ومن ثمة اتخاذ الإجراءات

التصحيحية. لهذا فإن نجاح مرحلة القياس و المقارنة في الرقابة الإستراتيجية للمؤسسة، تتوقف على استقاء الإدارة للمتطلبات التالية¹:

-رفع تقارير رقابية (Control reports) بالمعلومات و البيانات المتعلقة بالداء، للمراكز المسؤولة عن تحليل هذه المعلومات و البيانات.

-إعطاء الأهمية الكافية للأفراد الذين لديهم خبرة في عملية الرقابة، فهم أكثر على تقدير أهمية الانحراف عن المعايير، نظرا لخبرتهم السابقة في تحديد الانحرافات.

-هذا، ويجب أن يتخذ القرار بوجود الانحراف بوجود الانحراف و أهمية في المستوى

التنظيمي الذي يقع فيه هذا الأداء الفعلي، لضمان سرعة تسجيل القرار بوجود الانحراف.

-إبلاغ الإدارة العليا بالانحرافات الهامة فقط، فذلك يساعد على توفير الوقت و الجهد الذي تبذله الإدارة في تصحيح هذه الانحرافات ذات الأهمية المحدودة.

3*رفع الكفاءة و الفعالية لعملية الرقابة الإستراتيجية

حتى تتمكن المؤسسة من تنفيذ إستراتيجيتها بنجاح، لابد لدالاتها من القيام بعملية الرقابة

الإستراتيجية بأقصى كفاءة و فعالية، وذلك بتركيزها على القضايا التالية:

(1)اتخاذ الإجراءات التصحيحية

¹-ثابت عبد الرحمان ادريس، مرجع سبق ذكره، ص 425.

لا تكفي الإدارة بكشف الانحرافات في عملية الرقابة الإستراتيجية، بل يجب أن تتخذ الإجراءات التصحيحية التي تؤدي للحصول على النتائج المرغوبة، لا يمكن للإدارة أن تتخذ الإجراءات التصحيحية إلا إذا راعت الشروط التالية:

-تحديد أسباب الانحرافات المسجلة.

-اختيار انسب الإجراءات التصحيحية.

-التأكد من التنفيذ الناجح لإجراء التصحيحي

(2)التحسين المستمر لمعايير الأداء الرقابية

يعد تحسين معايير الأداء مبدأ أساسيا لرفع كفاءة و فعالية العملية الرقابية الإستراتيجية، حيث يجرى بالإدارة أن تراعي الموضوعية في استخدامها لمعايير، الأداء، و يفضل أن تستخدم معايير نواتج الأداء، ثم معايير سلوك الأداء، ثم معايير الصفات الشخصية وهي أقلها موضوعية، ويفضل أن تكون المعايير واضحة ومشروحة للقائمين على استخدامها بما يضمن فهمهم الجيد لها.¹

(3) العائد و التكلفة من الرقابة الإستراتيجية في المؤسسة

¹-أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، ص310.

تحتاج الإستراتيجية إلى تكلفة تضمن تأدية أنظمتها الفرعية، التي تؤدي من خلالها الإدارة

أهم مهامها الرقابية، وهي على النحو التالي:

--تكلفة تصميم قوائم الأداء التي توزع على العاملين.

- تكلفة برامج الإعلام الآلي الخاصة بتخزين و تحليل البيانات بعملية الرقابة الإستراتيجية.

-تكلفة الأفراد المشرفين على العملية الرقابية

-تكلفة إعداد و تحسين وتطوير معايير الأداء.

وبالمقابل فإن العائد من وراء عملية الرقابة الإستراتيجية، يكون عائدا غير مباشر لأنه يظهر

كتحسن في أداء المؤسسة، فالرقابة الإستراتيجية تساعد في تحسين وظائف كالتدريب و

تخطيط المسار الوظيفي، إلى جانب الحفظ المستمر و المنتظم للتقديرات السابقة للتقييم، مما

يساعد على وضع معايير الأداء لكل مستوى وظيفي بالاعتماد على هذه المعلومات

التاريخية.

خلاصة الفصل 2

تطرق هذا الفصل لأهم المفاهيم الخاصة بالإستراتيجية في إطارها العام، مع التركيز على دور إدارة الموارد البشرية في كل مرحلة من مراحل الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة، فإدارة الموارد البشرية تساهم في التخطيط لمستقبل المؤسسة، سواء كان تخطيطاً طويل الأجل أو تخطيطاً قصير الأجل، بما يتطلبه ذلك من تنبؤات حول هيكل الموارد البشرية، وما قد يحدث عليه من تغيرات طارئة بفعل المؤثرات الداخلية و الخارجية للمؤسسة، و بهذا فإن المساهمة الفعالة لإدارة الموارد البشرية في عملية التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة، تجعله فائدة للمؤسسة من حيث:

- تزويد المؤسسة بالفكر الاستراتيجي الذي يكون وبقيم الخطط و السياسات التي تضعها المؤسسة لبلوغ أهدافها الإستراتيجية.
- المساعدة على التنبؤ ببعض القضايا الإستراتيجية كالتكلفة و العائد على الموارد البشرية، للبدائل الإستراتيجية المتاحة للمؤسسة.
- المساعدة على توجيه و تنسيق الأنشطة الإدارية و التنفيذية في المؤسسة، بما يحقق لها نجاح عملية التنفيذ الاستراتيجي.
- تأهيل الموارد البشرية وفق المتطلبات الإستراتيجية الآن و في المستقبل، مما يجعلها أكثر كفاءة وفعالية في تحقيق البديل الاستراتيجي الذي تختاره المؤسسة.
- زيادة قدرة المؤسسة على الاتصال بالمجموعات المختلفة في بيئتها التنافسية، وذلك يسهل تبادل المعلومات داخل المؤسسة وخارجها، وهو الأمر الذي تعتمد عليه المؤسسة في اتخاذ الكثير من قراراتها الإستراتيجية.
- وبعد هذا الدور الهام الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية، يأتي دورها المكمل الذي تضمن ن خلاله تنفيذ إستراتيجية المؤسسة، من أجل تحقيق تلك الأهداف الإستراتيجية التي عملت على أن تكون سهلة التنفيذ، لأن الإدارة الإستراتيجية لا تضمن نجاح المؤسسة، إلا أنها تمنحها فرصة اتخاذ القرارات بفعالية، وإجراء التصحيحات المطلوبة للتأكد من النجاح

المنشود، حيث أن أفضل خطة إستراتيجية لن تكون لها أي قيمة إلا إذا تم تنفيذها، والسهر على مراقبة ما تم تنفيذه بالمساهمة الفعالة لإدارة الموارد البشرية.

-ضرورة وجود قيادة ماهرة، وقادرة على تحويل برامج و خطط، وموازنات المؤسسة إلى أعمال ومنجزات.

-توفر فرق عمل قادرة على تحويل الموارد المتاحة و الموزعة على الأفراد إلى نتائج ملموسة.

-توفر مناخ جيد للعمل، وثقافة قوية لدعم الاستراتيجية.

-إعداد سياسات داعمة لتنفيذ الاستراتيجية.

- ربط المكافآت و الحوافز بتحقيق أهداف استراتيجية قابلة للقياس.

- ضرورة التحسين المستمر للخطوات المتبعة في تنفيذ الاستراتيجية، قصد بلوغ أهدافها

بفعالية.

تمهيد:

تناول الفصل السابق أهم الجوانب التي تربط إدارة الموارد البشرية بالاستراتيجية العامة للمؤسسة، وذلك بشكل نظري اتضح من خلاله البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية والدور الهام الذي تؤديه في عملية التخطيط الاستراتيجي، والذي يضمن للمؤسسة تنمية بدائل استراتيجية أكثر موضوعية، إلى جانب دور إدارة الموارد البشرية في عملية التنفيذ الاستراتيجي، والذي يكون له بالغ الأثر في نجاح ما تم التخطيط له استراتيجيا أثناء التطبيق الفعلي لعملية التنفيذ الاستراتيجي، وتكمله لما سبق ذكره عن دور إدارة الموارد البشرية في دعم الاستراتيجية العامة للمؤسسة، سيتناول هذا الفصل ذلك الدور بشكله العملي (التطبيقي) من خلال إسقاط ما تم التطرق له في الفصل السابق، على الواقع الميداني للدور الذي تؤديه إدارة الموارد البشرية للصندوق، في دعم الاستراتيجية العامة للمؤسسة.

من خلال ما تبادر به من مقترحات في المسائل المصيرية المتعلقة بالموارد البشرية للمؤسسة، وما توفره من تأييد ودعم لما خطط من أهداف إستراتيجية أثناء عملية التنفيذ لهذا تم اختيار إدارة الموارد البشرية للصندوق لإجراء دراسة الحالة، التي تدعم الجهود المبذولة لهذا البحث حول دور إدارة الموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي. وعليه

سيعطي هذا الفصل التطبيقي تشخيصا عاما لإدارة الموارد البشرية للصندوق، ودورها في أهم الإستراتيجيات التي تعكف المؤسسة على تطبيقها حاليا، أو تريد تنفيذها مستقبلا.

المبحث الأول: تشخيص عام لإدارة الموارد البشرية للصندوق.

قبل التطرق إلى الدور الهام الذي تؤديه إدارة الموارد البشرية، في دعم الاستراتيجية العامة للمؤسسة، لا بد من التعريف بهذه المؤسسة العمومية التي تعتبر ذات خبرة واسعة في مجال التأمينات الفلاحية، وتتميز اليوم بريادتها في هذا المجال، نظرا لوقوفها ومرافقتها للفلاحين أثناء دورة الإستغلال، فالمطالب التالية ستعرف أكثر بهذا الصندوق المعني بدراسة الحالة:¹

المطلب الأول: بطاقة تعريفية للصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي.

* يتميز الصندوق بخبرته الكبيرة في مجال التأمينات الفلاحية، وهو اليوم يهتم أكثر بالتنمية الفلاحية أكثر من ذي قبل، خاصة وأن الجزائر على أبواب الانضمام لمنظمة التجارة العالمية، وما تفرضه من متطلبات للمنافسة داخل الجزائر و خارجها.

يقع مقر الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بمدينة خميس مليانة ولاية عين الدفلى والذي يعتبر من أشهر الصناديق على المستوى الوطني، نظرا للطابع الفلاحي للمنطقة المتميزة بموقعها الاستراتيجي الذي يشمل سهل الشلف الخصب وجبال زكار، الضهرة والونشريس وأيضا بمساحة زراعية إجمالية للولاية تقدر بـ 235 611 هكتار منها 181 676 هكتار

¹- CRAMA CAISSE REGIONNEL DE MUTUALITE AGRECOL KHEMIS MILIANA.

مساحة صالحة للزراعة الأمر الذي جعل المنطقة تزخر بمختلف المنتجات الفلاحية الإستراتيجية والمتمثلة في الحبوب، الأعلاف، البطاطا، الحوامض ومنتجات حيوانية أخرى. يشرف على إدارة الصندوق الجهوي مجلس إدارة مكون من خمسة أعضاء منتخبين من طرف أعضاء الجمعية العامة التي تتشكل من 150 فلاح مندوب مشترك في رأس مال الصندوق، كما يقوم الصندوق بتأمين جميع الفروع و بالأخص التأمينات الفلاحية والتي تشمل: التأمينات الحيوانية، التأمينات النباتية .

1) لمحة تاريخية عن تطور الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي:

تم تأسيس التعاون الفلاحي سنة 1901 بفتح 16 صندوق في مناطق متفرقة من الوطن خاصة بالتأمين وإعادة التأمين ضد الأخطار الفلاحية الطبيعية (الحرائق ، البرد...) ، إلى غاية 12 فيفري 1972 وطبقا للتعليمية رقم 72/64 تم تحديد مهام ص.و.ت.ف بالتأمين على الممتلكات، الأشخاص وجميع النشاطات المتعلقة بالعالم الريفي والفلاحي .

- بموجب المرسوم الوزاري رقم 95/97 الصادر في 1995/07/23 قد عرف الصندوق على انه مؤسسة مالية متخصصة ومكلفة بتنفيذ برنامج الحكومة المتعلق بالتنمية الريفية وتطوير القطاع الفلاحي، وبموجب قرار مجلس القرض والنقد رقم 273 - 99 الصادر في: 1999/11/30، تم توسيع نشاطه ليشمل جميع العمليات المصرفية والتجارية

المتعلقة بالقطاع الفلاحي .

- بتاريخ 26 جوان 1997 تم منح الاعتماد والترخيص من طرف مجلس القرض والنقد

بإنشاء فرع للتعاون الفلاحي متخصص في القرض الايجاري سمي بالشركة الجزائرية

للإيجار الاعتمادي للمنقولات ذات الأسهم (Salem spa) .

- وبموجب قرار مجلس القرض والنقد تحت رقم 02-05 المؤرخ في 05/03/2005 قد

تم منح الرخصة أو الاعتماد لتأسيس فرع البنك للصندوق الوطني للتعاون الفلاحي

ش.ذ.أسهم

وبذلك يصبح للتعاون الفلاحي إضافة على نشاط التأمينات فرعين جديدين وهما: (1)

- فرع بنك شركة ذات أسهم CNMA BANQUE SPA

- فرع مؤسسة السلام المتخصص في القرض الايجاري LEASING - في نهاية سنة

2013 بلغ عدد الصناديق الجهوية 64 صندوق موزعة على المستوى الوطني، 19 بوسط

البلاد، 21 بالشرق، 15 بالغرب 09 صناديق بجنوب البلاد (1).

(2) الأهمية الاقتصادية لمؤسسة الصندوق:

في ظل اعتماد الجزائر على سياسة السوق المفتوح، ودخولها لمنظمة التجارة العالمية الذي

صار وشيكا، فهو بحاجة لكل ما هو متاح له من اجل المساهمة بشكل مباشر بإعطاء

¹ - إدارة الموارد البشرية للصندوق .

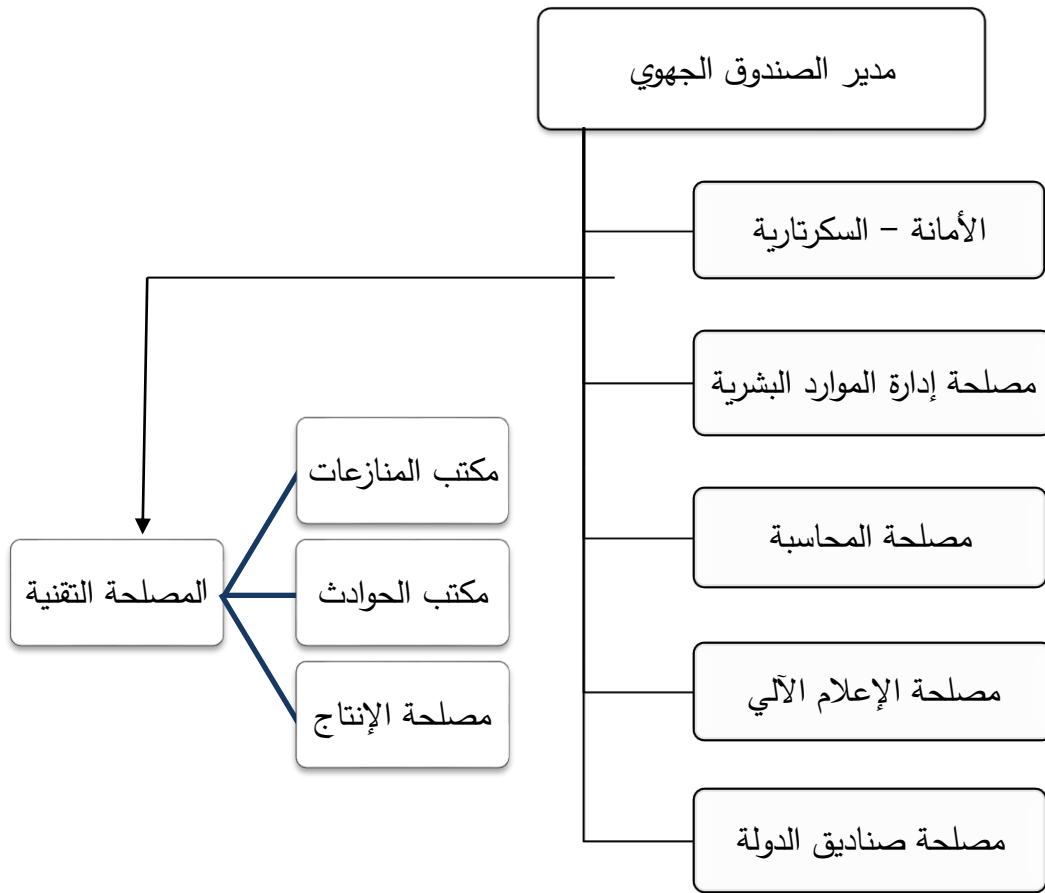
دفع قوي للمجال الفلاحي من خلال التأمين الفلاحي، من أجل إكساب الاقتصاد الوطني الميزة النسبية التي يحتاجها، بدلا من أن يعرف اقتصاد الجزائر بأنه اقتصاد أحادي (Mono- Economy).

فالمؤسسة كانت توظف مالا يقل عن 175 فرد في فترة السبعينيات، إلا أنها خفضت العدد تدريجيا عقب التحولات التي مست هيكل مواردها البشرية، حتى أصبحت اليوم توظف ما يقل عن 26 فرد، ورغم ذلك فهي تساهم في رفع المستوى المعيشي للأفراد العاملين فيها على الأقل، كما أنها تساهم في توفير الإمكانيات اللازمة لقطاع الفلاحة الذي بإمكانه القضاء على شبح البطالة من خلال الدعم في القطاع الفلاحي.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للصندوق CRMA.

تشرف مديرية الصندوق الموجودة في بلدية خميس مليانة، وهي تتكون من أربع مصالح الموارد البشرية، المحاسبة، المصلحة التقنية، الإعلام الآلي، مصلحة صناديق الدولة والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي للصندوق:¹

1- مصلحة المحاسبة بالصندوق الوطني للتعاون الفلاحي .



الشكل رقم 02: الهيكل التنظيمي للصندوق¹.

نلاحظ من الشكل أعلاه، أن الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي يملك هيكلًا تنظيميًا مركبًا، مقسمًا على أساس مهامها.

1) أهمية الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي:

كان لدور الدعم و التأمين الفلاحي، دور كبير في الاهتمام بالمجال الفلاحي، مما أعطى للصندوق مكانة هامة ما بين مؤسسات الدولة، هذا ما عزز مكانة البناء الاستراتيجي

مصلحة الموارد البشرية¹.

للصندوق، وخير دليل على ذلك النتائج الجيدة و المرتفعة التي يحرزها باستمرار، وهذا ما يظهره الجدول التالي:

الجدول رقم 01: تطور رقم الأعمال و النتيجة الصافية للصندوق¹.

السنوات	2015	2016
رقم أعمال الصندوق	15	17
نتيجة الاستغلال	07	11

وحدة القياس: مليون دينار جزائري.

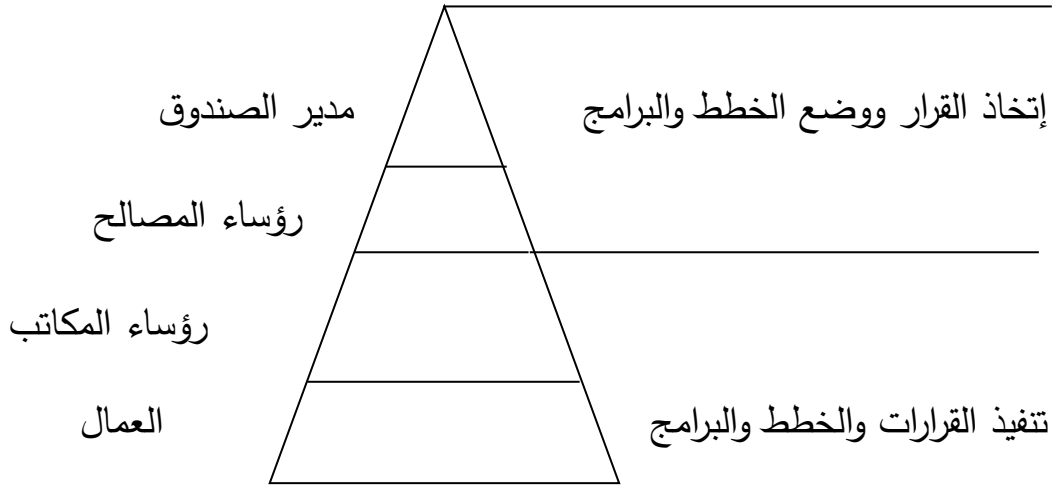
من الشكل أعلاه، نلاحظ أن الصندوق حقق زيادة مضطربة في رقم أعماله السنوي وعلى الرغم من ذلك فإن النتيجة الصافية السنوية تتراجع بسبب تحمله لتكاليف زائدة منها ما يتعلق بمصاريف العمال.

¹:مصلحة المحاسبة.

2) مدى توافق الهيكل التنظيمي للصندوق CRMA: مع أهدافها .

إن النجاح الذي يحققه الصندوق يعود للتنظيم المحكم الذي تعرفه إدارة الصندوق، فإدارتها تؤهلها لتحقيق الاستخدام الأمثل لمواردها المالية و البشرية، وتمكنها من تنسيق الجهود البشرية وإقامة علاقات إنسانية جيدة داخل الصندوق، في سبيل الوصول إلى الأهداف المسطرة، كما أن الهيكل التنظيمي للصندوق يقوم على مبدأ تقسيم العمل، فهو يوضح تخصص كل مستوى تنظيمي، فالمسؤوليات معروفة و الصلاحيات محددة فيه، كما انه يتميز بالمرونة والتكيف مع الظروف الداخلية والخارجية، وخير دليل على ذلك التغيرات العديدة التي حدثت عليه قبل أن يصبح بالشكل الذي هو عليه اليوم، اما عن مراكز اتخاذ القرار الصندوق، فرغم تميز الصندوق بسياستها لمركزية في اتخاذ القرارات، إلا أنه يسمح باتخاذ القرارات التكتيكية التي من شأنها المساعدة على تنفيذ الأهداف الاستراتيجية له والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم 03: مراكز اتخاذ القرار في الصندوق.



نلاحظ من الشكل أعلاه، أن مدير الصندوق والمصالح الوظيفية لهم سلطة اتخاذ القرار في الصندوق، إلى جانب وضع الخطط والبرامج التنفيذية، بينما يقع على عاتق المستوى الثاني المتمثل في رؤساء المكاتب والورشات، مهمة تنفيذ القرارات والبرامج بواسطة العمال الذين يعملون تحت إمرتهم.¹

المطلب الثالث: أهداف الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي :

تنبثق أهداف الصندوق من الأهداف الاستراتيجية، والتي تسير التغييرات الحاصلة في الاقتصاد الوطني، ويحاول من خلالها الصندوق التكيف مع الأوضاع الراهنة، ونجد من تلك الأهداف المعلنة.

¹: مصلحة الموارد البشرية.

*العمل على رفع رقم الأعمال:

حيث يتم تحديد رقم أعمال سنوي من طرف المديرية العامة، يكون على الصندوق بلوغه في ضوء ما هو متاح له من إمكانيات مادية وبشرية، ويكون عليها تقديم مبررات مقنعة عند عدم بلوغ هذا الهدف، خاصة وأنه مرتبط بحصول المدير والعاملين تحت إمرته على

الحوافز المادية.¹

*تحسين ظروف العمل:

¹: مصلحة المحاسبة و المالية.

المبحث الثاني: تحليل هيكل الموارد البشرية في الصندوق.

بعد التعريف بالصندوق، وهيكله التنظيمي، لا بد من تحديد طبيعة الموارد البشرية العاملة به، والتكاليف التي تستحقها والحوافز الممنوحة لها، وهذا ما ستبينه المطالب التالية:

1) تطور عدد العاملين في الصندوق:

ينتج الصندوق استراتيجية تقليص، لهذا نلاحظ تناقصا سنويا في عدد العاملين به، نظرا لتوقيفه عملية التوظيف الخارجي، والإعتماد على العنصر البشري في عقود ماقبل التشغيل، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم 02: تطور عدد العاملين حسب طبيعة عملهم

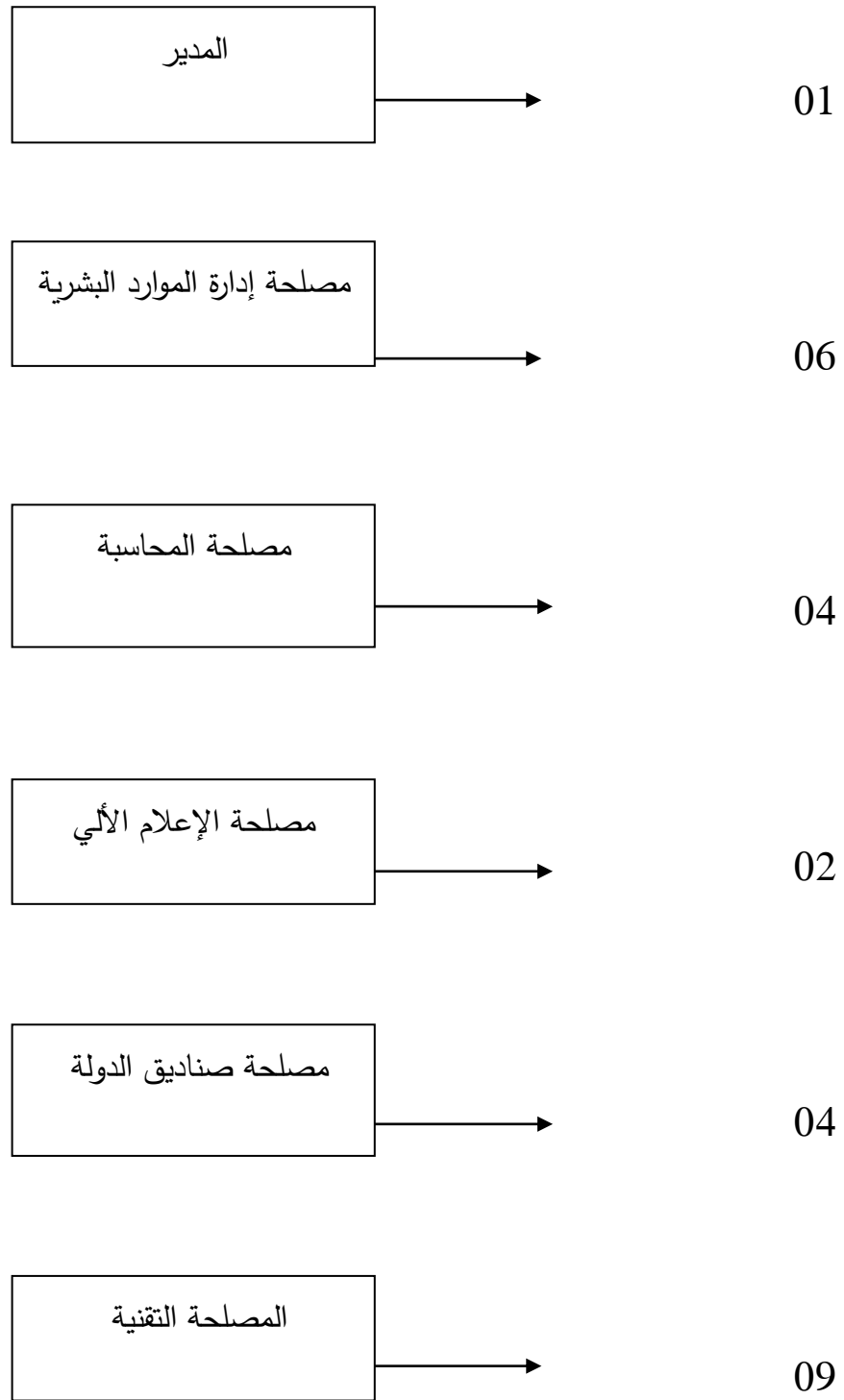
العمال	2015	2016
الإداريون (cadres)	18	16
العمال الفنيون (maitrises)	06	04
العمال التنفيذيون (executifs)	06	06
المجموع	30	26

نلاحظ من الجدول أعلاه¹، أن إدارة الصندوق تعمل على تقليص فئة العمال التنفيذيون (EXECUTIFS) ، نظرا لوجود قائض به من هذا النوع من العاملين، على عكس الإطارات (CADRES) ، الذين يختلف عددهم من سنة لأخرى حسب إحتياجاتها لهذا النوع من الموارد البشرية .

(2) توزيع الموارد البشرية حسب المستويات التنظيمية للصندوق:

يوظف الصندوق 26 فردا، وهم يتوزعون حسب المستويات التنظيمية به كمل يلي:

¹ : مصلحة الموارد البشرية.



إجمالي عدد العاملين 26 فردا.

الشكل رقم 04: عدد العاملين المكونين للصندوق في سنة 2016م.

يظهر الشكل أعلاه توزيع العاملين في أهم المراكز المكونة للهيكل التنظيمي للصندوق

فهي توظف عددا لا بأس به إدارة التأمين (16 فردا) والفنيون ب(04)، التنفيذيون

ب(06).¹

المطلب الأول: توزيع الموارد البشرية حسب اعتبارات أخرى في الصندوق:

تطرقت الفقرة السابقة، إلى توزيع الموارد البشرية في الصندوق حسب مستوياتها التنظيمية

ولكن هناك عدة اعتبارات أخرى يمكن أن توزع الموارد البشرية فيها، وذلك حسب

المعلومات المراد استنتاجها من إجراء هذه الأنواع المختلفة من التصنيفات للعاملين

وفيما يلي التقسيمات التي تهتم هذه الدراسة:

* توزيع العاملين حسب المستوى الإداري:

يوجد في الصندوق ثلاثة فئات من الموارد البشرية حسب مستواهم الإداري، يظهرون كما

يلي:

الجدول رقم 03: عدد العاملين في الصندوق حسب مستواهم الإداري في سنة 2016م 02.

الإداريون	الفنيون	التنفيذيون	المجموع
16	04	06	26

¹: مصلحة الموارد البشرية.

حيث يظهر الجدول أعلاه، وجود عدد كبير من الإداريين مع العمال، وذلك راجع لطبيعة النشاط، و الطاقم الإداري الذي يسير كل نشاطات الصندوق، والذي يساهم في التخطيط والتنفيذ الاستراتيجي ككل¹:

*توزيع العاملين حسب المستوى التعليمي:

يتميز بوجود مستويات تعليمية مختلفة، فالعاملون بهذا الصندوق يتوزع بناء على ذلك كمايلي:

الجدول رقم 04: عدد العاملين في الصندوق حسب مستواهم التعليمي في سنة 2016م 02.

المستوى الجامعي	المستوى الثانوي	المستوى الأساسي	المجموع
16	04	06	26

وفق الجدول أعلاه، نلاحظ إرتفاع المستوى التعليمي في الصندوق، فعدد الجامعيين كثير مقارنة بعدد العمال ذوي المستوى الأساسي².

*توزيع العاملين حسب خبرتهم المهنية في الصندوق:

يمكن تتبع مستوى خبرة العاملين في الصندوق لسنتين التاليتين، وذلك بتقسيم مستويات الخبرة إلى أربعة فئات كما يظهر في الجدول التالي:

¹ : مصلحة الموارد البشرية.

²: مصلحة الاعلام الالي.

الجدول رقم 05: تطور عدد العاملين في الصندوق حسب خبرتهم المهنية¹.

الملاحظات	2016	2015	السنوات مستويات الخبرة
نقصان عدد العاملين	15	18	01-10 سنوات
زيادة عدد العالين	08	03	11-20 سنوات
نقصان عدد العاملين	03	04	21-30 سنوات
نقصان عدد العاملين	00	04	31-40 سنوات
تناقص إجمالي عدد العاملين.	26	30	المجموع

نلاحظ من الجدول أعلاه، تطور ضئيلا في عدد العاملين ذوي الخبرة أقل من 20 سنوات ويعود ذلك، إلى توظيف عدد قليل من الأفراد الجدد، في التخصصات التي لا تتوفر في الصندوق، أما فئة العاملين ذوي الخبرة المهنية 31 إلى 40 سنة فهي انخفاضا شديدا نتيجة الإحالة على التقاعد².

¹: مصلحة الموارد البشرية.

²: مصلحة الموارد البشرية.س

*توزيع العاملين حسب أعمارهم:

يستعمل العمر كأساس لتقسيم العاملين، وذلك بتوزيع إلى الفئات العمرية التالية:

الجدول رقم 06: عدد العاملين في الصندوق حسب أعمارهم لسنة 2016م¹.

الفئة العمرية	عدد العاملين
أقل من 30 سنة	15
31-40 سنة	08
41-50 سنة	03
51-60 سنة	
أكثر من 60 سنة	
المجموع	26

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن عدد العاملين الأقل من 30 سنة كثيرا (15 فردا) بالمقارنة مع

الفئات العمرية، ومايفسر ذلك هو التزام الصندوق بعملية التشبيب.

المطلب الثاني: تكاليف الموارد البشرية في الصندوق:

بعد التعرف على طبيعة الموارد البشرية المكونة للصندوق، وتوزيعها حسب عدة اعتبارات

كشفت أهم الجوانب المتعلقة بنشاطه، وحددنا من خلالها السياسات المنتهجة للتعامل مع

مصلحة الموارد البشرية.¹

الموارد البشرية، إذ لا بد من التطرق لأهم التكاليف التي يتحملها الصندوق، والتي تعبر عن المقابل الذي يحصل عليه العاملون، لقاء ما يبذلونه من جهد فكري وعضلي، وهذا ما ستوضحه الفقرات التالية:¹

1) مستويات الأجور في الصندوق:

تمثل الأجور و الرواتب الممنوحة للعاملين حوالي 90% من إجمالي التكاليف التي تترتب عن الموارد البشرية في الصندوق، والجدول التالي يوضح ستة فئات من الأجر الصافي للدفع الذي يتقاضاه العاملون:

¹ : مصلحة المحاسبة و المالية.

الجدول رقم 07: مستويات الأجر الصافي للدفع الذي يتقاضاه العاملون في الصندوق

لسنة 2016م

عدد العاملين	الفئات الأجرية
00	10.000 إلى 15.000
02	16.000 إلى 20.000
05	21.000 إلى 25.000
10	26.000 إلى 30.000
08	31.000 إلى 35.000
01	36.000 إلى 40.000
26	المجموع

وحدة القياس: الدينار الجزائري.

نلاحظ من الجدول أعلاه، بأن هناك مستويات مختلفة في الصندوق، فهي تحترم قانون

العمل الذي يضمن الحد الأدنى من الأجر وهو 10.000 دينار الجزائري.

* تحديد الأهداف الاستراتيجية للصندوق:

يؤدي بلوغ هذه الأهداف إلى دعم الموقع التنافسي للصندوق في أسواقها الإستراتيجية المالية(التأمينات)، فالمؤسسة انتقلت من سياسة التأمين إلى سياسة التأمين الشامل ومرافقة الفلاحين.

*المجال التنظيمي و الموارد البشرية في مخطط نشاطات الصندوق:

يتضمن مخطط النشاطات نشاطات تتعلق بالمجال التنظيمي والموارد البشرية، وتتكامل أساسا فيما يلي:

يتضمن مخطط النشاطات تتعلق بالمجال التنظيمي والموارد البشرية، وتتمثل فيما يلي:

الجدول رقم 08: المجال التنظيمي والموارد البشرية في مخطط النشاطات للصندوق¹

المهلة	المسؤوليات	النشاطات (Actions)
ماي 2015.	المديرية المركزية	1. المجال التنظيمي و الموارد البشرية: - توقيف العمل بالهياكل التنظيمي النمطي.
ماي 2015.	للموارد البشرية+إدارة الموارد البشرية.	-تسيير عملية تقليص عدد العاملين بتطبيق.
جوان 2016.	إدارة الموارد البشرية.	النصوص القانونية السارية المفعول.
أكتوبر 2016.	إدارة الموارد البشرية.	-تسجيل الأفراد الذين يحتاجون لإعادة التأهيل والذين سيتم في أماكن عملهم.
	إدارة الموارد البشرية.	-إعادة توزيع العاملين.

من الجدول أعلاه، تظهر النشاطات المتعلقة بالمجال التنظيمي والموارد البشرية، والتي

تتولى إدارة الموارد البشرية للصندوق مسؤولية تنفيذها:

- متابعة إدارة الموارد البشرية لتنفيذ مخطط نشاطات الصندوق:

مصلحة الموارد البشرية.¹

بعد مبادرة إدارة الموارد البشرية للصندوق بإعداد مخطط نشاطات، فإدارة الوارد البشرية للصندوق مطالبة بتسوية وضعية العاملين المتقاعدين، وذلك وفق الإجراءات القانونية التي تنظم خروج هؤلاء العاملين.

المطلب الثالث : تقييم مدى نجاح إدارة الصندوق في تنفيذ مخطط نشاطاتها

عملت إدارة الصندوق على إنجاح مخطط نشاطاتها، وذلك باتباع الخطط وإجراءات العمل أثناء عملية التنفيذ الاستراتيجي لكل ماتم التخطيط له من أهداف استراتيجية فتقليص عدد العاملين في الصندوق يضمن لها تدنية التكاليف المباشرة، ورفع رقم الأعمال يضمن لها زيادة الإيرادات السنوية.

المبحث الثالث: دور إدارة الموارد البشرية للصندوق في دعم الاستراتيجيات الحالية.

بعد التطرق للدور الهام الذي قامت به إدارة الموارد البشرية للصندوق، خلال الفترات الحرجة في فترة التسعينات من القرن العشرين، وما صاحبها من دعم الاستراتيجيات لتقليص عدد العاملين وعملية التمويل المالي للدولة، لا بد بعد ذلك من التطرق لهذا الدور الهام الذي مازالت تؤديه إدارة الموارد البشرية للصندوق، لإنجاح عملية إعداد وتنفيذ الاستراتيجيات الحالية، وهو ما ستوضحه المطالب التالية¹:

المطلب الأول: تحليل مساهمة إدارة الموارد البشرية للصندوق في عملية التخطيط الاستراتيجي.

في سبيل الحصول على المعلومات حول مساهمة إدارة الموارد البشرية للصندوق، في إعداد و تنفيذ الأهداف الإستراتيجية له، فإن المنهجية العلمية تقتضي استعمال وسائل لجمع البيانات الضرورية، وتتمثل هذه الوسائل أساسا في إجراء المقابلات والقيام بالملاحظات، وتحرير الاستبيانات، وقد تم إدراج استبيان في هذا البحث تحقيقا لهذا الغرض، والمطالب التالية ستوضح مختلف مراحل إعدادها، ونوعية البيانات المتحصل عليها، وكذا دراسة تحليلية لبيانات هذا الاستبيان:

¹: مصلحة المحاسبة و المالية.

- إدراج استبيان يوضح مساهمة الموارد البشرية للصندوق في عملية التخطيط والتنفيذ الاستراتيجي:

قبل توزيع الاستبيان على العينة المستهدفة بالدراسة، والتي ستمثل الموارد البشرية العاملة في الصندوق، لا بد من تحديد المجتمع الإحصائي المستهدف بالدراسة، حتى يمكن اختيار عينة منه يجري عليها الاستبيان، وتستطيع تمثيل هذا المجتمع الإحصائي أحسن تمثيل، بالإضافة إلى مراعاة المراحل المختلفة لإعداد الاستبيان، فتطبيق هذه الخطوات يمكن الحصول على بيانات ذات مصداقية، تنفيذ في دعم الجهود المبذولة في هذا البحث، والفقرات التالية توضح ذلك:

1- تحديد المجتمع الإحصائي المستهدف بالدراسة:

المجتمع الإحصائي هو كل العناصر (الأفراد) التي تجمعها خاصية واحدة على الأقل والتي تكون محل الدراسة الإحصائية، وفي هذا البحث يمثل المجتمع الإحصائي، كل الأفراد الذين يساهمون بشكل مباشر في التخطيط والتنفيذ الاستراتيجي للصندوق، وعلى اعتبار أن التخطيط يحتاج إلى مستوى دراسي متخصص، بحكم علاقته بتحديد مصيره في المستقبل، فهذا الشرط لا يتوفر إلا في المستويات الإدارية العليا والوسطى، وعليه فإن المجتمع الإحصائي المعني بالدراسة يتكون من فئة الإداريين و الفنيين، كما يظهر في الجدول التالي:

الجدول رقم 09: الأفراد المكونون للمجتمع الإحصائي المعني بالدراسة في الصندوق¹

الصنف	المجتمع الإحصائي	النسبة المئوية
الإداريون	16	80%
الفنيون	04	20%
المجموع	20	100%

من الجدول أعلاه، نلاحظ أن الأفراد المكونين للمجتمع الإحصائي المعني في هذا البحث

يبلغ عددهم 20 فرداً، يمثل الإداريون 75%، بينما يمثل الفنيون نسبة 25%، من هذا

المجتمع الإحصائي، وذلك راجع لطبيعة النشاط فهي تحتوي عددا كبيرا من الإداريين، كما

يظهر الجدول التالي نسبة هذا المجتمع الإحصائي مقارنة بإجمالي عدد العاملين في

الصندوق:

¹: مصلحة الموارد البشرية.

الجدول رقم 10: نسبة المجتمع الإحصائي المعني بالدراسة إلى إجمالي عدد العاملين في الصندوق crma66.

التعيين	العدد	النسبة المئوية
المجتمع الإحصائي	20	77%
العمال التنفيذيون	06	23%
إجمالي عدد العاملين	26	100%

من الجدول أعلاه، يظهر أن الدراسة استتنت فئة العمال التنفيذيين، الذين تبلغ نسبتهم إلى إجمالي عدد العاملين في الصندوق قيمة 23%، وذلك راجع لانخفاض مستواهم الدراسي، الذين لا يمكنهم من المساهمة في التخطيط و التنفيذ الاستراتيجيين، وعليه فإن المجتمع الإحصائي المعني بهذه الدراسة يمثل نسبة 77%، من إجمالي عدد العاملين في الصندوق¹.

المطلب الثاني: اختيار العينة التي سيجري عليها الاستبيان:

تعتبر العينة المستهدفة بالاستبيان مجموعة جزئية من المجتمع الإحصائي، وهي تختلف حسب طبيعة المجتمع الإحصائي، العينة العشوائية الطبقية تستعمل في حالة المجتمع غير المتجانس (كما في حالتنا هذه) وباعتبار المجتمع الإحصائي المستهدف بهذه الدراسة

¹: مصلحة الموارد البشرية.

مجتمع غير متجانس، لوجود فئتين مختلفتين (الإداريون، التنفيذيون) من حيث المستوى الإداري، و التأهيل العلمي والعملية، فأنسب عينة تمثل هذا المجتمع الإحصائي بأكبر مصداقية عند إجراء الاستبيان، هي تلك العينة العشوائية الطبقية المكونة من 20 فردا يتم إختيارهم حسب النسبة التالية:

$$n_1/N_1 = n_2/N_2$$

نسبة السحب من كل طبقة

حيث: n : عدد الأفراد المسحوبين من كل طبقة(فئة).

N : عدد أفراد الطبقة(الفئة).

$$N_1 + N_2 = 20$$

المجتمع الإحصائي

$$n_1 + n_2 = 10$$

العينة المراد سحبها:

والجدول التالي يوضح العينة المختارة:

الجدول رقم 11: كيفية حساب العينة العشوائية الطبقية¹

التعيين	كيفية الحساب	العدد في العينة	النسبة المئوية
الإداريون	$16 \times 20/10$	08 فردا	80%
الفنيون	$4 \times 20/10$	02 فردا	20%
عدد الأفراد في العينة العشوائية		10 فردا	100%

¹: مصلحة الموارد البشرية.

من الجدول أعلاه، ينبغي اختيار 10 فردا من المجتمع الإحصائي (20 فردا)، يكون 08 فردا منهم إداريين، و02 فردا منهم فنيون، ليمثلوا عينة عشوائية طبقية يجري عليها الاستبيان الذي سيتم إعداده وفق المراحل التي نوضحها في المطلب الثالث.

المطلب الثالث: إعداد الاستبيان الموجه للعينة المقصودة بالدراسة

بعد تحديد المجتمع الإحصائي المستهدف بالدراسة، وكذا العينة التي سيجري عليها الاستبيان، لا يد أن نعرف بأن الاستبيان هو مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين، يتم وضعها في استمارة ترسل للأفراد المعنيين بالبريد أو تسلم لهم باليد، تمهيدا للحصول على أجوبة للأسئلة الواردة فيها¹.

أنواعه تتمثل أساسا في: الاستبيانات المغلقة التي تكون الإجابة على أسئلتها محددة مسبقا، والاستبيانات المفتوحة التي يستطيع فيها المجيب إبداء رأيه، والاستبيانات المغلقة المفتوحة كما في حالتنا هذه، والتي تستعمل فيها الإجابات المحددة و الواسعة نظرا لتعدد المعلومات موضوع البحث.

قد تم إعداد الاستبيان الذي يظهر في الملحق رقم (05)، وفق المراحل التالية :

* تحديد الاحتياجات من البيانات:

¹:مصلحة المحاسبة و المالية.

تمثل طبيعة البيانات الواجب تجميعها أهم عنصر في هذه المرحلة، وهي تتعلق أساسا بمدى مساهمة الموارد البشرية للصندوق في التخطيط والتنفيذ الاستراتيجيتين، حيث تجمع هذه البيانات من فئتي الإداريين والفنيين، بطرح أسئلة عن رغبة كل فرد منهم في المشاركة باقتراحاته، سواء عن عمله أو عن أمور يرغب في تغييرها، وطرح أسئلة عن مدى المشاركة الفعلية للفرد في التخطيط لعمله ولوحدته.

*نوع قائمة الأسئلة و طريقة إدارتها:

يتم في هذه المرحلة تحديد أسلوب جمع البيانات، حيث يكون ذلك بواسطة قائمة من الأسئلة بالإضافة إلى المقابلة الشخصية، فهيكّل قائمة الأسئلة يجب أن يراعي فيه مايلي¹:

- اعتماد أسئلة موجهة (المغلقة) فيما يخص البيانات الشخصية، وبعض الأسئلة التي تحتمل أكثر من إجابة.

- اعتماد أسئلة غير موجهة (المفتوحة) للحصول على الاقتراحات، والآراء، وكذا تقييم بعض الأمور المتعلقة بالعمل في الوحدة.

*تحديد محتوى السؤال الواحد:

¹: مصلحة الاعلام الألي.

من الضروري التحقق من أن كل سؤال بقائمة الأسئلة سيؤدي للحصول على بيانات تهم الدراسة، و يجب تفادي تكرار الأسئلة التي تدور حول نفس البيانات، والتأكد من الحاجة لاستخدام أكثر من سؤال للحصول على البيانات الكافية حول أمر ما، وهل أن السؤال يحتاج لمعرفة معينة حتى يمكن الإجابة عليه؟، مع مراعاة درجة استجابة الفرد للسؤال بتفادي الأسئلة الحساسة، أو تلك التي تتطلب مقدرة معينة على التعبير، وضرورة التزام السؤال بمحور الأسئلة الذي يقع فيه.

*تحديد شكل الاستجابة المتوقعة لكل سؤال:

يمكن من خلال هذه المرحلة تحديد نوعين من الاستجابة:

في الأسئلة المفتوحة:

تكون الإجابة على ضوء الإدراك الشخصي للسؤال، ولكن المهم هل أن هذه الاستجابة إيجابية أم سلبية للسؤال؟، أي هل يريد الفرد التدخل في التخطيط والتنفيذ الاستراتيجيين أم لا؟، وبذلك يمكن معرفة أسلوب تفكير وتعبير الفرد المستقصى منه¹.

¹: مصلحة الموارد البشرية.

-في الأسئلة المغلقة:

ستكون الإجابة أكثر دقة، لأن الإجابة محددة وموحدة، وهذه الأسئلة هي التي تمكن من تطبيق أساليب التحليل الإحصائي، نظرا لإمكانية تفرغ بياناتها، وتحويلها إلى معطيات عديدة بسهولة.

*صياغة الأسئلة التي ستطرح:

هذه المرحلة حساسة وهامة للغاية، لأن سوء صياغة السؤال تؤدي إلى رفض الفرد الإجابة عليه، أو الحصول على إجابة خاطئة، لهذا يجب استخدام كلمات بسيطة وواضحة، تتلاءم مع المستوى الثقافي للفرد العادي، وتجنب الأسئلة الإيحائية التي تقود لإجابة معينة، ويجب السؤال عن أمور محددة وتجنب التعميم، وتجنب الأسئلة المركبة والتركيز على فكرة واحدة لكل سؤال، وأن لا تكون الأسئلة طويلة بحيث تتطلب وقتا وجهدا للإجابة عليها.

*التسلسل الملائم للأسئلة التي ستطرح:¹

حيث يفضل البدء بالأسئلة البسيطة والمثيرة للاهتمام، فهذا يعتبر مدخلا يشجع الفرد على الاسترسال في الإجابة، مع مراعاة التسلسل المنطقي للأسئلة كالسؤال عن مدى المشاركة في التخطيط والتنفيذ الاستراتيجيين قبل السؤال عن المقترحات والآراء، ويجب ترقيم

¹:مصلحة المحاسبة و المالية.

الأسئلة حتى يمكن توجيه الفرد ضمن قائمة الأسئلة، وضع الأسئلة المتعلقة بالبيانات الأساسية في بداية قائمة الأسئلة، أما الأسئلة المتعلقة بالبيانات الشخصية فتكون في نهاية القائمة حتى يشعر الفرد بطمأنينة أكثر، بالإضافة إلى تأخير كل سؤال صعب في قائمة الأسئلة حتى نضمن قيام الفرد بالإجابة على أكبر جزء من أسئلة القائمة.

*تحديد المظاهر المادية لإخراج قائمة الأسئلة:

نظرا لتأثير المظهر العام لقائمة الأسئلة على معدل الاستجابة، والدقة في الحصول على البيانات، يجب:¹

ذكر اسم الجهة المسؤولة عن الدراسة (الباحث، الجامعة، المؤسسة)

إدراج خطاب مرافق لقائمة الأسئلة يقنع ويطمئن الفرد المستقصى منه، وكذلك المسؤولين في الصندوق.

-ترقيم الأسئلة لتسهيل الانتقال بينها، وكذا تفرغ، وتحليل بياناتها.

-تحري عدم الإكثار من الصفحات، وترقيمها (ثلاث صفحات على الأكثر).

-ضرورة التنظيم الداخلي لكل صفحة، وترك مسافات كافية للإجابة على الأسئلة

المفتوحة.

¹:مصلحة الموارد البشرية.

*إعادة فحص وتصحيح قائمة الأسئلة بمراجعة المراحل من 01 إلى 07:

تعكس هذه المرحلة حرص الباحث، وإهتمامه بتصميم قائمة الأسئلة، تمهيدا لإخراجها في صورتها النهائية، وهذه المرحلة تفيد الباحث في:

التغلب على الأخطاء اللغوية، وأخطاء التحيز إن وجدت.

-تزيد من مصداقية قائمة الأسئلة خاصة إذا تم عرضها على أشخاص متخصصين في هذا المجال من الدراسة.

*اختبار قائمة الأسئلة التي ستطرح:

يجب اختيار قائمة الأسئلة في ظروف مشابهة لتلك التي سيتم جمع البيانات فيها، ويكون ذلك على عينة أقل من تلك التي يتم استقصائها، وفي هذا البحث تم اختيار الاستبيان في

عينة مكونة من خمسة (05) أفراد، اثنان (02)، من فئة الإداريين، وثلاثة (03) من فئة

الفنيين، حيث طلب منهم ألا يترددوا في إبداء ملاحظاتهم، وتعليقاتهم على الأسئلة من

حيث:¹

الوقت المستغرق في استيفاء بيانات القائمة.

سهولة فهم السؤال والقدرة على التعبير عن الإجابة

¹: مصلحة الاعلام الالي.

الأخطاء الطبيعية.

احتمال رفض الإجابة على سؤال معين.

وتجدر الإشارة أن هذه الأسئلة التي وضعت في الاستبيان الذي يظهر في الملحق رقم (05)، تم إدراجها في النسخ الخمسة التي سلمت لأفراد عينة اختيار الاستبيان فقط والجدول التالي يوضح نتائج هذه العينة المصغرة:

الجدول رقم 12: نتائج اختيار الاستبيان في العينة المصغرة¹.

الإجابة		السؤال
وقت قصير	وقت طويل	1- الوقت المستغرق
05	00	لاستيفاء بيانات القائمة
أسئلة غير مفهومة	أسئلة مفهومة	2- سهولة فهم السؤال
00	05	
غير موجودة	موجودة	3- الأخطاء المطبعية
05	00	

¹: مصلحة الاعلام الالي.

من الجدول أعلاه، يظهر أن كل الأسئلة التي طرحت على عينة اختبار الاستبيان كانت إجابة، فلا وجود لأخطاء مطبعية، وتمت الإجابة على كل الأسئلة دون استثناء، والوقت المستغرق لاستيفاء كل الأسئلة كان ملائماً، مما جعل بالإمكان طباعة الاستبيان لتعميمه على الأفراد المستهدفين بجمع البيانات، كما سنرى في الفرع التالي:

*تفريغ معطيات الاستبيان في شكل بيانات أولية:

بعد جمع الاستبيانات التي وزعت على العينة العشوائية الطبقة المكونة من 10 فرداً، من المجتمع الإحصائي المستهدف في الصندوق، تمت قراءة هذه الاستبيانات وتفريغها في الجداول التالية حسب المحاور الثلاثة (03) التي تكون الاستبيان:

-البيانات المتعلقة بمدى مشاركة الموارد البشرية في القرارات الاستراتيجية للصندوق:

تمثل هذه القائمة من الأسئلة أول محور في الاستبيان الذي يظهر في الملحق رقم(05)، حيث يبلغ عدد أسئلتها الثمانية(08)، جاءت الإجابة عليها كما يلي¹:

¹: مصلحة الاعلام الالي.

الجدول رقم 13: النتائج العددية للمحور الأول من الاستبيان¹

السؤال	الإجابة	لا
	نعم	
1- هل أنت على دراية بالأهداف الإستراتيجية للصندوق؟	06	04
2- هل تشترك الإدارة في أمور اتخاذ قراراتها الاستراتيجية؟	08	02
3- كيف تكون طبيعة الإستشارة في أمور اتخاذ القرارات؟	08/رسمي	02/غ رسمي
4- في أي مرحلة من اتخاذ القرارات الإستراتيجية تعتقد أنك تشارك؟	06/تخطيط	02/تنفيذ و02/رقابة
5- هل يحقق لك تبني استراتيجيات طارئة لعدم تفويت الفرص المتاحة؟	05	05
6- هل تعتقد أن مركزية إتخاذ القرار في الصندوق سياسة ناجحة؟	08	02
7- ماذا تفضل كسياسة لإتخاذ القرارات في الصندوق؟	05/مركزية	05/اللامركزية

من النتائج العددية للمحور الأول من الاستبيان والتي تظهر في الجدول أعلاه، نلاحظ أن

كل أسئلة هذا المحور قد تم الإجابة عليها ما يدل على أن الأسئلة المطروحة كانت سهلة

الفهم، ونظرا لكون هذه الأسئلة مغلقة فالإجابة عليها تكون ب: "نعم" أو "لا"، بشكل

رسمي أو غير رسمي، التخطيط أو التنفيذ أو الرقابة، المركزية أو اللامركزية، فإن ذلك قد

¹: مصلحة الموارد البشرية.

سهل عملية تفرغ البيانات في شكل عددين مما يهون عملية تحويلها إلى نسب مئوية لتحليلها في الفرع التالي من هذا البحث¹.

-البيانات المتعلقة برغبة الموارد البشرية في المساهمة في القرارات الاستراتيجية لـ crma. بخميس مليانة:

هذه القائمة من الأسئلة تمثل المحور الثاني في الاستبيان الذي يظهر في الملحق رقم(05)، حيث يبلغ عدد أسئلتها الإحدى عشر(11)، جاءت الإجابة عليها كما يلي:

¹: مصلحة الموارد البشرية.

الجدول رقم 14: النتائج العددية للمحور الثاني من الاستبيان¹

الاجابة		السؤال
لا	نعم	
05	05	1-هل تحس بالرضى على عملك؟
02	06/تنظيمية،01/فنية 01/ مع الزملاء	2-هل تواجهك مشاكل في عملك؟
02	08	3-هل تفضل منصبا آخر على منصبك الحالي في عملك؟
04	06	4-هل تتيح لك الوظيفة التي تؤديها التطوير و الابتكار في عملك؟
02/مشارك	08/أرتوقراطي	5-ماهو النمط القيادي الذي تعمل تحت إشرافه؟
08/مشارك	02/أرتوقراطي	6-ماهو النمط القيادي الذي تفضل العمل تحت إشرافه؟
02	08	7-هل لديك إقتراحات حول الأهداف الإستراتيجية للصندوق (عملية الإعداد الإستراتيجي).
02	08	8-هل لديك إقتراحات حول سير العمل في موقعك؟(عملية التنفيذ الاستراتيجي)
04	06	9- هل تعتقد أن الصندوق فرصا تنافسية معينة تضيعها؟
04/لايوجد	06/يوجد سبب	10- إلى ماذا يرجع في رأيك سبب ضياع حول عمل الصندوق؟
06	04	11-هل لديك إقتراحات أخرى حول عمل الصندوق؟

¹: مصلحة الموارد البشرية.

نلاحظ من النتائج العددية للمحور الثاني من الاستبيان والتي تظهر في الجدول أعلاه أن كل الأسئلة التي طرحت في هذا المحور قد تمت الإجابة عليها، مما يدل على سهولة فهمها من طرف الأفراد المشاركين في الاستبيان، وما سهل عملية تفريغ هذه البيانات في شكل عددي، كون أسئلة الاستبيان من النوع المغلق على الرغم من وجود مساحات مفتوحة لإبداء الرأي، وإثراء الإجابة الأمر الذي سيساعد في تحليل هذه البيانات في الفرع التالي من هذه الدراسة¹.

-البيانات الشخصية للموارد البشرية المشاركة في الاستبيان المطروح في الصندوق
:crma

جاءت هذه القائمة من الأسئلة في المحور الثالث والأخير من الاستبيان الذي يظهر في الملحق رقم(05)، وهي خمسة(05) أسئلة كانت الإجابة عليها كما يلي:

¹: مصلحة الموارد البشرية.

الجدول رقم 15: النتائج العددية للمحور الثالث من الاستبيان¹

الإجابة				السؤال
أقل من 30 سنة	31، 40	41، 50	51، 60	1- ما هو سنك؟
08	01	01	00	
جامعي	ثانوي	أساسي		2- ما هو مستوى تعليمك؟
08	02	00		
أقل من 10 سنوات	11، 20	21، 30	31، 40	3- تبلغ أقداميتك داخل المؤسسة؟
04	04	02	00	
لا توجد	واحدة	اثنان أو أكثر		4- ماهي الجهات التي اشتغلت سابقا؟
07	02	01		
إداري	فني			5- مانوع عملك الحالي
08	02			

نلاحظ من النتائج العددية للمحور الثالث والأخير من الاستبيان، والتي تظهر في الجدول

أعلاه، أن كل أفراد العينة المشاركين في الاستبيان، قد أدلوا ببيانهم الشخصية وفق

الأسئلة التي تم طرحها، والتي كانت مستوحاة ممن الفقرات التي تم إدراجها في الفقرة رقم

(توزيع الموارد البشرية المكونة للصندوق)، خاصة الفئات العمرية للسن، والمستويات

التعليمية، وفئات الخبرة المهنية، والمستويات الإدارية.

¹: مصلحة الموارد البشرية و الاعلام الالي.

والفرع التالي سيحلل هذه النتائج العددية لبيانات الاستبيان، حسب محاوره الثلاثة.

* دراسة تحليلية لبيانات الاستبيان:

انطلاقاً من النتائج العددية لأسئلة كل محور من الاستبيان الذي تم إدارجه في الفرع

السابق من هذا المبحث، يمكن تحليل هذه البيانات و تحويلها إلى نسب مئوية كما يلي¹:

- تحليل البيانات المتعلقة بمدى مشاركة الموارد البشرية في القرارات الاستراتيجية

للصندوق crma:

من النتائج العددية للجدول رقم 13 والمأخوذة من المحور الأول من الاستبيان، هذا

المحور الذي يتعلق بمدى مشاركة الموارد البشرية في الصندوق في قراراتها الاستراتيجية

يمكن حساب النسب المئوية التالية:

¹: مصلحة الاعلام الالي.

الجدول رقم 16: نسب الإجابة على أسئلة المحور الأول من الاستبيان¹

الإجابة		السؤال
لا	نعم	
40%	60%	1- هل أنت على دراية بالأهداف الاستراتيجية للصندوق؟
20%	80%	2- هل تستشيرك الإدارة في أمور اتخاذ قراراتها الاستراتيجية؟
20% غ رسمي	80%	3- كيف تكون طبيعة الإستشارة في الأمور اتخاذ القرارات؟
20%/تنفيذ	60%	4- في أي مرحلة من اتخاذ القرارات الاستراتيجية تعتقد أنك تشارك؟
20%/رقابة.	تخطيط	
50%	50%	5- هل يحق لك تبني استراتيجيات طارئة لعدم تقويت الفرص المتاحة؟
20%	80%	6- هل تعتقد أن مركزية اتخاذ القرار في الصندوق سياسة ناجحة؟
50%/اللامركزية	50%/مركزية	7- ماذا تفضل كسياسة لإتخاذ القرارات في الصندوق.

-تحليل البيانات المتعلقة برغبة الموارد البشرية في المساهمة في القرارات الاستراتيجية

للصندوق:

من النتائج العددية للجدول رقم (13) والمأخوذة من المحور الثاني للاستبيان، هذا المحور

الذي يتعلق برغبة الموارد البشرية للصندوق في المساهمة في القرارات الاستراتيجية

يمكن حساب النسب المئوية التالية:

¹: مصلحة الاعلام الالي.

الجدول رقم 17: الإجابة على أسئلة المحور الثاني من الاستبيان¹

الإجابة		السؤال
لا	نعم	
50%	50%	1- هل تحس بالرضى على عملك؟
20%	60%تنظيمية 10%فنية 10%مع الزملاء	2- هل تواجهك مشاكل في عملك؟
20%	80%	3- هل تفضل منصبا آخر أعلى من منصبك الحالي في الصندوق؟
40%	60%	4- هل تتيح لك الوظيفة التي تؤديها التطوير و الابتكار في عملك؟
20%مشارك	80%ديمقراطي	5- ماهو النمط القيادي الذي تعمل تحت اشرافه؟
80%مشارك	20%ديمقراطي	6- ماهو النمط القيادي الذي تفضل العمل تحت اشرافه؟
20%	80%	7- هل لديك اقتراحات حول الأهداف الاستراتيجية للصندوق؟
20%	80%	8- هل لديك إقتراحات حول سير العمل في موقعك؟
40%	60%	9- هل تعتقد أن المؤسسة فرصا تنافسية معينة تضيعها؟
40%لا	60%يوجد سبب	10- إلى ماذا يرجع في رأيك سبب ضياع هذه الفرص؟
60%	40%	11- هل لديك إقتراحات أخرى حول عمل الصندوق؟

¹: مصلحة الاعلام الالي.

- تحليل البيانات الشخصية للموارد البشرية المشاركة في الاستبيان¹:

من النتائج العددية للجدول رقم (15) والمأخوذة من المحور الثالث للاستبيان، هذا المحور الذي يتعلق بالبيانات الشخصية للموارد البشرية التي تكون العينة العشوائية التطبيقية، والتي

شاركت في الإجابة على أسئلة الاستبيان المدرج لدراسة حالة الصندوق، يمكن حساب

النسب المئوية التالية:

¹: مصلحة الاعلام الالي.

الجدول رقم 18: نسب الإجابة على أسئلة المحور الثالث من الاستبيان¹

الإجابة :					السؤال:
اقل من 30 سنة	[31،40]	[41،50]	[51،60]	اكثر من 60 سنة	1- ما هو سنك؟
%80	%10	%10	%00	%00	
جامعي	ثانوي	أساسي			2- ما هو مستواك التعليمي؟
%80	%20	%00			
اقل من 10 سنوات	[11،20]	[21،30]	[31،40]	3- كم تبلغ اقدميتك داخل المؤسسة؟	
%40	%40	%20	%00		
لا توجد	واحدة	اثنتان او اكثر			4- ما هي الجهات التي اشتغلت بها سابقا؟
%70	%20	%10			
اداري	فني	عامل			5- ما نوع عملك الحالي؟
%80	%20	%00			

يمكن التعليق على البيانات التي يحملها الجدول اعلاه حسب ترتيب الأسئلة كما يلي :

-أظهرت الإجابة على السؤال الأول ان الموارد البشرية التي تكون العينة العشوائية

الطبقية، قد أخذت حسب الفئات العمرية التي يحتوي عليها الصندوق، و عدد الأفراد

¹: مصلحة الاعلام الالي.

في كل فئة عمرية في العينة ، تتوافق مع عدد الأفراد في كل فئة عمرية من الجدول رقم

(10)، والمتعلق بتصنيف العاملين حسب أعمارهم¹.

¹: مصلحة الموارد البشرية.

خلاصة الفصل:

يكسب الصندوق أهميته في الاقتصاد الوطني (الجزائري)، من ارتباط نشاطها مورده البشري، في تفعيل الدور الاستراتيجي الذي تؤديه إدارة الموارد البشرية، حيث أعطى الصندوق لهذه الإدارة مسؤوليات أكثر من ذي قبل، جعلتها تؤثر بفعالية في الإستراتيجية العامة للصندوق، حيث استطاعت إدارة الموارد البشرية، ان تساهم في الإعداد والتنفيذ الناجح لمخطط نشاطاته، وقد أثبتت إدارة الموارد البشرية نجاحها في تنفيذ إستراتيجية اختيار الإطارات الشابة والاكفاء، مقارنة بالإدارات الوظيفية الأخرى التي فشلت في تحقيق الأهداف الإستراتيجية التي طلبت منها.

تطرقت هذه المذكرة إلى دور إدارة الموارد البشرية في التخطيط و التنفيذ الاستراتيجي للصندوق، هذا الدور الاتراتيجي الذي يزداد أهمية، كلما اتجهت المؤسسة نحو تحقيق الميزة التنافسية من خلال مواردها البشرية، فلا يمكن تجاهل الدور الذي تؤديه إدارة الموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي للصندوق، من خلال توفير المعلومات عن الموارد البشرية في الوقت المناسب وبالذقة المطلوبة، بالإضافة إلى العمل على تقليل مقاومة الموارد البشرية للتغيير التنظيمي أثناء عملية التنفيذ الاستراتيجي، بحيث تعمل على إقناع الموارد البشرية بهذا التغيير التنظيمي، وجعله هدفا لهم عوض أن يكون مصدرا للتوتر وعدم الرضى الوظيفي. وعليه، فإن نجاعة الدور الذي تؤديه إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، وارتباطها بالإدارة الاستراتيجية في المؤسسة، فإذا كان ارتباط إدارة الموارد البشرية بالإدارة الاستراتيجية للمؤسسة ذو اتجاه واحد، فإن دورها سينحصر في عملية التنفيذ الاستراتيجي دون التخطيط الاستراتيجي، وهو الأمر الذي سيعرض استراتيجية المؤسسة للفشل في تحقيق أهدافها قبل البدء في تنفيذها، لأنها تقصي متغيرا هاما هو الموارد البشرية، متجاهلة بذلك ما يمكن أن يحدثه هذا الإقصاء من مقاومة شديدة لهذه الأهداف الاستراتيجية، التي لم تراع المتطلبات المادية و المعنوية للموارد البشرية. وإذا كان ارتباط إدارة الموارد البشرية بالإدارة الاستراتيجية للمؤسسة ذو اتجاهين، فإن هذا يسمح لها بأن تؤدي دورا فعالا في عملية التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة، بحيث تصبح البدائل

الاستراتيجية تراعي قضايا الموارد البشرية، وهو ما يجعل الموارد البشرية تتبنى الأهداف الاستراتيجية المسطرة أثناء عملية التنفيذ مما يزيد في فعالية تحقيق هذه الأهداف. وإذا كان ارتباط إدارة الموارد البشرية بالإدارة الاستراتيجية للمؤسسة ارتباطا كاملا، فإن دورها يكون أكثر فعالية، بحيث تندمج الأنشطة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية بشكل مباشر، في عمليتي الإعداد والتنفيذ الاستراتيجيين للمؤسسة، و هو الأمر الذي تؤكد هذه المذكرة، فقد أثبتت الدراسة الميدانية التي أجريت في الصندوق، أن إشراك إدارة الموارد البشرية في عمليتي التخطيط والتنفيذ الاستراتيجيين قد أدى إلى تحقيق الفعالية للأهداف الاستراتيجية، خاصة تلك الأهداف الاستراتيجية المتعلقة بالموارد البشرية.

1. نتائج اختبار الفرضيات:

الفرضيات التي حاولت الإجابة على الإشكالية المطروحة في هذه المذكرة، و التي تم إختبارها في فصولها الثلاثة، فقد تم التوصل بشأنها إلى مايلي:

*تعتبر الفرضية الأولى أن إدارة الموارد البشرية/ لم تعد تؤدي دورا تنفيذيا لمهام تقليدية، بل أصبحت تؤدي دورا مبادرا تتحرى فيه تعزيز القدرة التنافسية للصندوق، وتحقيق التكامل مع الإدارات الوظيفية الأخرى، وهو ماتم اختباره في الفصل الأول، حيث توصل إلى أن الفرضية الأولى صحيحة.

*تعتبر الفرضية الثانية أن إدارة الموارد البشرية، لا تساهم إلا في تنفيذ الاستراتيجي للصندوق، بحكم إشرافها على الموارد البشرية التي تقوم بتنفيذ الخطط، والبرامج الموضوعة بعد عملية التخطيط الاستراتيجي، الذي لا تساهم فيه الموارد البشرية يمكنها أن تساهم في التخطيط الاستراتيجي للصندوق، كما تساهم في التنفيذ الاستراتيجي، أي أن الفرصة الثانية خاطئة في حكمها المطلق، بعدم مساهمة إدارة الموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي للصندوق، فالموارد البشرية لها الدور الهام في التخطيط الاستراتيجي.

* تعتبر الفرضية الثالثة أن إدارة الموارد البشرية للصندوق، تستطيع ان تؤدي دورها كاملا في إنجاح الاستراتيجيات الحالية للصندوق، ومن بينها إدارة الجودة الشاملة، كما استطاعت أن تؤديه سابقا في تحقيق استراتيجية التقليل في عدد العاملين و التعويض بإطارات شابة وكفاءة. وهو ماتم اختياره في الفصل الثالث، الذي يؤكد صحة الفرضية الثالثة.

2.نتائج الدراسة:

أما عن نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها في هذه المذكرة، بعد التحقق من صحة الفرضيات التي أعطت إجابات مسبقة على الإشكالية المطروحة، فهي تتعلق بكل من الجانب النظري و التطبيقي، حيث تقسيمها على هذا الأساس، إلى مايلي:

* النتائج النظرية

النتائج المتوصل إليها من الفصلين الأولى و الثاني لهذه المذكرة، حيث تمثل النتائج التالية أهم النتائج النظرية التي توصلت إليها المذكرة، خلال إجابتها على الإشكالية المطروحة، وهي كالتالي:

- لم تعد إدارة الموارد البشرية مجرد وظيفة تنفيذية في الهيكل التنظيمي للصندوق، بل أصبحت جزءا من الاستراتيجية التنظيمية التي تستجيب من خلالها المؤسسة، للمتغيرات البيئية المؤثرة على مواردها البشرية، فهي تقوم بتسطير استراتيجية للموارد البشرية تتوافق مع الاستراتيجية العامة للصندوق، في تكامل وترابط واضحين.

- تتبنى هذه المذكرة تسمية: إدارة الموارد البشرية، و التي تختلف عن التسمية السابقة: غدارة المستخدمين، أو إدارة شؤون الموظفين، حسب التطور التاريخي، من مجرد أيدي عاملة إلى كونهم رأس مال فكري قادرة على التطوير، والإسهام في رفع أداء الصندوق، لهذا فإن إدارة الموارد البشرية في الوقت الحالي تتميز ب:

-البعد الاستراتيجي الذي جعلها شريكة في التخطيط، و التنفيذ الاستراتيجي للصندوق.

- البعد الأخلاقي في التعامل مع الموارد البشرية بإعتبارها من أهم موارد الصندوق.

-الحرص على الجودة الشاملة للأداء البشري في كل نشاطات الصندوق.

-الاستثمار في رأس المال البشري لا يقل أهمية عن الاستثمار في الاصول المادية للصندوق.

يمكن تلخيص أهداف الصندوق من خلال موردها البشري فيمايلي:

الأهداف التنظيمية:

توضع هذه الأهداف لتنسيق وظائف إدارة الموارد البشرية مع بقية إدارات الصندوق، كتحقيق الاستشارة والدعم الخاصين بمجال الموارد البشرية في كلالنشاطات، وإقناع الموارد البشرية بضرورة التغيير التنظيمي، وتحقيق الاستقرار الداخلي للصندوق.

الأهداف الاجتماعية.

يعتبر تحقيق الأهداف من أولويات إدارة الموارد البشرية، من خلال العمل في ظروف عمل حسنة، وطبقا لتشريعات العمل السارية المفعول، بما يضمن الاستمرارية و النمو، و، إشباع رغبات أعماله المادية و المعنوية.

الأهداف الاستراتيجية:

تأخذ هذه الأهداف الاستراتيجية طبيعتها، من مساهمة إدارة الموارد البشرية في عملية التخطيط و التنفيذ الاستراتيجي للمؤسسة، فهي تقوم بإعداد اهداف استراتيجية تتوافق مع استراتيجيات الصندوق (استراتيجيات النمو، استراتيجيات الاستقرار).

- يعتبر كل مدير في المؤسسة مسؤولاً على الموارد البشرية التي تعمل تحت إمرته، لأنها هي التي تنفذ له أعماله، ولكن عليه الرجوع إلى إدارة الموارد البشرية لاختيار، وتعيين، وتدريب، وتحفيز، وتقييم الموارد البشرية، لتخطيط وتنفيذ وتحقيق الأهداف الإستراتيجية.

*النتائج التطبيقية:

تم استنتاج هذه النتائج من الفصل الثالث لهذه المذكرة، حيث تمثل النتائج التالية أهم النتائج التطبيقية التي توصلت إليها المذكرة، خلال إجابتها على الإشكالية المطروحة وهي كالتالي:

-أظهرت الدراسة التحليلية لمعطيات الاستبيان أن الصندوق ، له اتصال بين الغدرة و الموارد البشرية، مما أدى إلى وجود نسبة 50% من الموارد البشرية هي على دراية بالأهداف الاستراتيجية للصندوق، كما أن نسبة 50% من الموارد البشرية تشارك في صنع القرارات الاستراتيجية للصندوق، بينما توجد نسبة 60% من الموارد البشرية لا تشارك في التنفيذ الاستراتيجي لهذه القرارات.

وعليه، فإن هذه المعطيات تؤكد ان النمط القيادي السائد في الصندوق، هو النمط القيادي الديمقراطي، وهو ما يجعل إدارة الموارد البشرية تؤدي دورها كاملاً.

3.الاقترحات و التوصيات:

انطلاقاً من النتائج المتعلقة بموضوع هذه المذكرة، والتي تم استنتاجها بعد الإجابة على الإشكالية المطروحة، يمكن تقديم بعض الاقتراحات و التوصيات المتعلقة بالدراسة التي أجريت في الصندوق crma تتمثل هذه الاقتراحات و التوصيات فيما يلي:

* يجب إعطاء الحرية لإدارة الوارد البشرية في عملية التنفيذ الإستراتيجي، حتى تتمكن من التعامل مع المتغيرات البيئية سريعة التغير، بإعداد الاستراتيجيات الطارئة الملائمة وتغيير الأهداف التكتيكية وفق ذلك في الوقت المناسب، بما يحقق المرونة لأهدافها الاستراتيجية.

* التحسيس بالدور الذي يمكن أن تؤديه الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، وتشجيع كل مبادرة من شأنها تقديم الأفضل.

* العمل على توعية المدراء في، بالأهمية التي يكتسبها الاستثمار في رأس المال البشري، ون ثم العمل على تنمية القدرات الذهنية للموارد البشرية، فهي الخيار الاستراتيجي الذي يمكنه أن يحقق الأفضل.

4- أفاق الدراسة:

وفي الأخير، بعد التوصل إلى أهم النتائج واقتراح أهم التوصيات حول الموضوع الذي قامت بدراسته هذه المذكرة، تقتضي المنهجية العلمية أن تفتح كل دراسة أكاديمية، بابا البحث العلمي المستمر، وحرصاً على ذلك يمكن طرح السؤال التالي الذي قد يكون

إشكالية لبحوث اخرى، تكشف دور إدارة الموارد البشرية في المؤسسة: ماهي المجالات الأخرى التي يمكن أن تساهم فيها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، غير تخطيط وتنفيذ الاستراتيجية، والتي يمكن ان تضمن للمؤسسة النجاح في تحقيق أهدافها الإقتصادية؟

شكر

أولاً، الحمد و الشكر لله العلي القدير على توفيقه ورعايته وحفظه،

أتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ المشرف: دراجي عيسى، على كرم قبوله تأطير هذه المذكرة وصبره علي في سبيل ذلك، وأشكر كل الأساتذة الذين علموني ولو حرف...

كما أتقدم بالشكر إلى كل من ساهم في إنجاز هذه المذكرة من قريب أو من بعيد، وأخص بالذكر:

مدير الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بنخميس مليانة: ناصي أمين، ومن خلاله كل إطارات الصندوق على استضافتهم لي طيلة الدراسة الميدانية.

في الأخير، حفظكم الله جميعاً، وجعل جهودكم في ميزان حسناتكم....

قائمة المراجع:

- د: دكتورة سهيلة محمد عباس ، إدارة الموارد البشرية، مدخل ، استراتيجي دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن ، عمان 2003.
- د:أحمد ماهر إدارة الموارد البشرية الطبعة الخامسة مركز التنمية الإدارية، الإسكندرية، مصر 1998.
- د: سهيلة محمد عباس وعلى حسين على إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر ، الأردن1999.
- د: صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة للإدارة الموارد البشرية، كلية التجارة القاهرة، مصر2002.
- د: علي السلمي إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية، مصر، دار المعارف، 1970.
- د: منصور أحمد منصور، المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة، دار المطبوعات، الكويت، 1978.
- د: رواية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، مصر ، الاسكندرية، دار الجامعة 2000.
- د: حسين عمارة، إدارة شؤون الموظفين،" ، الرياض معهد الإدارة العلمية1989.
- : أحمد سيد مصطفى إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية ، كلية التجارة 2000.
- : كمال بربر، إدارة الموارد البشرية و الكفاءة إدارة التنظيم، لبنان، بيروت المؤسسة الجامعية
1997.

(2) المذكرات و الرسائل الجامعية:

- عبد القادر قرش دراسة سياسة التوظيف و تكاليفها في الجزائر، رسالة ماجستير، فرع تسيير معهد العلوم الاقتصادية الجزائر العاصمة 1997.

- عبد المجيد سباع سياسة التوظيف في المؤسسة، مذكرة الليسانس فرع التسيير، علوم الاقتصادية،
2001.

(3) بين و المراسيم:

11/90 21 أبريل 1990 .

قائمة المراجع :

- 1- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مركز التنمية البشرية، الإسكندرية، مصر، الطبعة الخامسة، سنة 1998
- 2- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، "مدخل استراتيجي"، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان- الأردن، الطبعة الأولى، سنة 2003.
- 3- ثابت عبد الرحمان إدريس وجمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية "مفاهيم و نماذج تطبيقية"، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر، الطبعة الأولى، سنة 2002.
- 4- جمال الدين محمد الرسمي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية "المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي و العشرين"، الدار الجامعية، الاسكندرية- مصر، سنة 2003.
- 5- د. علي محمد منصور، "مبادئ الإدارة أسس و مفاهيم"، الطبعة الأولى النيل العربية 1997
- 6- د. قايز الزغبى، د. محمد ابراهيم، "عبيدات اساسيات الإدارة الحديثة". دار المستقبل الأردن.
- 7- د. كمال حمدي ابو الخير، "مبادئ لإدارة الدولية"، مكتبة عين الشمس 1997.
- 8- د: أحمد سيد مصطفى، "إدارة الموارد البشرية"، الإسكندرية، كلية التجارة 2000.
- 9- عايدة سيد الخطيب، "الإدارة الإستراتيجية"، دار الفكر العربي، الطبعة الأولى، سنة 1985
- 10- محمد أحمد عوض، الإدارة الاستراتيجية الأصول العلمية"، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر، سنة 2000
- 11- محمود جاسم محمد الصميدي، إستراتيجيات التسويق "مدخل كمي و تحليلي"، دار ومكتبة الحامد للنشر و التوزيع، عمان- الأردن، الطبعة الأولى، سنة 2000.

- 12- ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، الدار المحمدية العامة، الجزائر،
الطبعة الأولى، سنة 1998،
- 13- إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم و حالات تطبيقية، المكتب
العربي الحديث، الإسكندرية-مصر، سنة 1999،.
- 14- حسن ابراهيم بلوط، "إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي"، دار
النهضة العربية، بيروت-لبنان، الطبعة الأولى، سنة 2002،
- 15- خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار
وائل للنشر، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، سنة 2003،.
- 16- د. محمد سعيد سلطان، "إدارة الموارد البشرية"، لبنان، بيروت، الدار
الجامعية 1993.
- 17- د. عوض مدني، تدريب القوى البشرية، مجلة البنوك الاسلامية، عدد 52،
1987، -
- 18- دحمان مصطفى، تومي الجيلالي، "تسيير الموارد البشرية في المؤسسة"،
مذكرة تخرج لنيل شهادة الليسانس في شلف.
- 19- دحمان مصطفى، تومي الجيلالي، "تسيير الموارد البشرية في المؤسسة"،
مذكرة تخرج لنيل شهادة الليسانس في شلف .
- 20- رواية محمد حسن، "إدارة الموارد البشرية"، المكتب الجامعي الحديث،
الإسكندرية، مصر، سنة 1998.
- 21- عبد السلام أبو قحف، "الإدارة الإستراتيجية وتطبيقاتها"، دار المعرفة
الجامعية، الإسكندرية-مصر، الطبعة الأولى، سنة 2000.
- 22- علي السلمي، التخطيط و المتابعة، مكتب غريب، القاهرة-مصر، سنة 1978
- 23- علي السلمي، "التخطيط والمتابعة"، مكتب غريب، القاهرة- مصر،

- 24- فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الاستراتيجية "مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة"، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، سنة 2000،.
- 25- الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي، خميس مليانة.
- 26- مصلحة الموارد البشرية (CRMA).
- 27- مصلحة الاعلام الآلي (CRMA).
- 28- المصلحة التقنية (CRMA).
- 29- مصلحة المحاسبة والمالية (CRMA).
- 30- Armande dayen, Manuel de gestion, Tomel, édition Ellipses, Paris-France, 1999.