



وزارة التعليم العالي والبحث  
العلمي  
المركز الجامعي لميلة

المرجع: ...../2014

قسم: علوم التسيير  
ميدان: علوم اقتصادية، التجارة وعلوم التسيير  
الشعبة: علوم التسيير  
التخصص: مالية

مذكرة بعنوان: \_\_\_\_\_

وظيفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية  
دراسة حالة: المؤسسة الوطنية لتحقيق وتسيير الصناعات المترابطة  
\_ وحدة فرجية \_

مذكرة مكملة لنيل شهادة الليسانس في علوم التسيير (ل.م.د)  
تخصص "مالية"

إشراف الأستاذ:

- هامي عبد القادر

إعداد الطلبة:

- بن قويدر خديجة  
- زواوي عائشة  
- لكل ابتسام

السنة الجامعية: 2013/2014

الله أكبر  
لا إله إلا الله  
محمد رسول الله

بسم الله الرحمن الرحيم

"وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون"

﴿ صدق الله العظيم ﴾

إلهي لا تطيب اللحظات إلا بذكرك... ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك... ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك...  
الله جل جلاله

أهدي ثمرة جهدي واجتهادي إلى التي لا يمكن وصفها فهي الحياة والحنان والقوة والحب - إلى  
التي جعل الله الجنة تحت أقدامها إلى التي لولا تشجيعها وحرصها علي لما وصلت إلى ما أنا الآن أمي  
الغالية جزاك الله كل خير وأدام الله عليك الصحة والعافية وطول العمر .

إلى من تعب على تربيتي وعلمني صدق الكلام وارتقب طويلا نجاحي وعلمني النفاؤل ورسم  
الصبر والمثابرة في شخصيتي.

إلى أبي الحبيب أطل الله في عمره.

إلى القلوب الطاهرة والنفوس البريئة إلى جوهر ورياحين حياتي إخوتي: كل من سعاد، ناريمان،  
أخي الوحيد "علي"

إلى جدتي العزيزة الغالية أطل الله في عمرها وأدام عليها نعمة الصحة والعافية.

إلى أجمل واحلي براعم في حياتي أختي "أمال"

إلى كل الأساتذة الكرام والذين قدموا لنا جميع النصائح و اخص بالذكر الأستاذ المشرف الذي قدم  
لنا كل ما بوسعه.

إلى كل صديقاتي جمعنا الله دوما على الخير.

وأخيرا أهدي هذا العمل إلى من اختاره الله ليكون شريكا في حياتي.



# الهدايا

بسم الله الرحمن الرحيم

(قل أعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون)  
صدق الله العظيم

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك .. ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك ..

ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك .. ولا تطيب الجنة إلا برويتك

الله جل جلاله

.. إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة .. ونصح الأمة .. إلى نبي الرحمة ونور العالمين

سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

إلى من أحمل أسمه .. إلى من كلله الله بالهيبة والوقار .. إلى من علمني العطاء بدون انتظار

بكل افتخار .. أرجو من الله أن يمد في عمرك لثرى ثماراً قد حان قطافها بعد طول انتظار وستبقى

**والدي العزيز**.. كلماتك نجوم أهندي بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد

إلى ملاكي في الحياة... إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان والتفاني... إلى بسملة الحياة وسر الوجود

**أمي الحبيبة**... إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أعلى الحباب

.. إلى من بهم أكبر وعليهم أعتمد... إلى شموع متقدة تنير ظلمة حياتي

.. إلى من بوجودهم أكتسب قوة ومحبة لا حدود لها

: إلى من عرفت معهم معنى الحياة إخوتي

نجيب . سمير . لامية . يونس

إلى أختي لويزة وزوجها فؤاد

**ملاك**: إلى توأم روحي وقرّة عيني الكتكوتة الرائعة المفعمّة بالحياة

الآن تفتح الأشرعة وترفع المرساة لتنتقل السفينة في عرض بحر واسع مظلم هو بحر الحياة

وفي هذه الظلمة لا يضيء إلا قنديل الذكريات ذكريات الأخوة البعيدة إلى الذين

أصدقائي: أحببتهم وأحبوني

حظي

# إهداء

✚ إلى أمي و أبي

بارك الله في عمركما ورحمكما كما ربيتاني صغيرا

✚ إلى إخوتي وأخواتي

وفقكم الله وسدد خطاكم

✚ إلى كل من لهم فضل علي

جزاكم الله عني كل خير

✚ إلى صديقاتي

جمعنا الله دوما على الخير

✚ إلى كل من يعرفني من قريب ومن بعيد

عاشق



الصفحة	المحتوى
أ	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار النظري للمؤسسة الاقتصادية
03	المبحث الأول: عموميات حول المؤسسة الاقتصادية
03	المطلب الأول: ماهية المؤسسة
08	المطلب الثاني: التطور التاريخي للمؤسسة الاقتصادية
10	المطلب الثالث: أهداف المؤسسة الاقتصادية
12	المطلب الرابع: دور المؤسسة الاقتصادية
12	المبحث الثاني: تصنيفات المؤسسة الاقتصادية
13	المطلب الأول: التصنيف حسب المعيار القانوني
17	المطلب الثاني: التصنيف حسب النشاط الاقتصادي
17	المطلب الثالث: التصنيف حسب الملكية
18	المطلب الرابع: التصنيف حسب الحجم
19	المبحث الثالث: وظائف المؤسسة الاقتصادية
19	المطلب الأول: الوظيفة المالية والإدارية
23	المطلب الثاني: الوظيفة التموينية و الإنتاجية
26	المطلب الثالث: الوظيفة التسويقية
27	المطلب الرابع: وظيفة إدارة الموارد البشرية
28	المبحث الرابع: المؤسسة والبيئة
28	المطلب الأول: مدخل عام لبيئة المؤسسة
31	المطلب الثاني: البيئة الداخلية
36	المطلب الثالث: البيئة الخارجية
	الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية
46	المبحث الأول: عموميات حول الموارد البشرية

46	المطلب الأول: تعريف الموارد البشرية
47	المطلب الثاني: وظائف الموارد البشرية
47	المطلب الثالث: أهمية، أهداف، ومهام الموارد البشرية
50	المطلب الرابع: ميدان الموارد البشرية
53	المبحث الثاني: ماهية إدارة الموارد البشرية
53	المطلب الأول: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
59	المطلب الثاني: مفاهيم مختلفة لإدارة الموارد البشرية
61	المطلب الثالث: أهمية إدارة الموارد البشرية
63	المطلب الرابع: تحديات إدارة الموارد البشرية
64	المبحث الثالث: الجوانب ذات العلاقة بإدارة الموارد البشرية
64	المطلب الأول: العوامل المؤثرة على كفاءة إدارة الموارد البشرية
65	المطلب الثاني: علاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارات الأخرى
66	المطلب الثالث: موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة
68	المطلب الرابع: تنظيم إدارة الموارد البشرية
69	المبحث الرابع: وظائف إدارة الموارد البشرية
69	المطلب الأول: تخطيط الموارد البشرية
78	المطلب الثاني: توظيف الموارد البشرية
89	المطلب الثالث: تدريب الموارد البشرية
98	المطلب الرابع: تحفيز الموارد البشرية
<b>الفصل الثالث: الدراسة ميدانية لمؤسسة SONARIC</b>	
111	المبحث الأول: تقديم المؤسسة الوطنية لتحقيق وتسيير الصناعات المترابطة
111	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة
111	المطلب الثاني: المهام الأساسية لمؤسسة SONARIC
112	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الأم وأهم وحداتها الإنتاجية والتجارية
114	المبحث الثاني: تعريف الوحدة الإنتاجية والتجارية SONARIC فرجية

114	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن وحدة فرجية
114	المطلب الثاني: أهداف الوحدة ومنتجاتها
116	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لوحدة فرجية
120	المبحث الثالث: وظيفة الموارد البشرية في مؤسسة <b>SONARIC</b>
120	المطلب الأول: الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية
121	المطلب الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية
122	المبحث الرابع: دراسة تحليلية لبيانات شهر فيفري
122	المطلب الأول: دراسة تحليلية للتقرير والإستبيان
123	المطلب الثاني: تحديد عينة الدراسة
123	المطلب الثالث: عرض وتحليل النتائج
134	خاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق
	الملخص

الله أكبر

## المقدمة العامة:

إن التطور الذي شهدته المؤسسات الاقتصادية، فيما يتعلق بحجمها ودورها في المجتمعات، ودفعها نحو النمو وازدهار الحياة بها، قد صاحبه أو لازمه زيادة دور لموارد البشرية في المؤسسات، سواء من الناحية العددية أو الكيفية، فقد أصبحت هذه الموارد تكلف المؤسسة كتلا معتبرة من الأجور، كما تكلفها مبالغ معتبرة أيضا عند إنشاء مناصب جديدة، نظرا للتطور التكنولوجي وكذلك للمنافسة الداخلية والدولية بين المؤسسات بالإضافة إلى التكوين وإعادة التأهيل للعمال الذي يفرضه نفسه أحيانا عند تغيير أو اقتناء تجهيزات حديثة مع تغيير نشاط المؤسسة أو توسيعه أو تحسين التكنولوجيا فيه. ونجد أن المؤسسة لا يمكن أن تصل إلى مستوى عالي من التقدم، إذ لم تمنح للعمال في أي مستوى من السلم المهني الذي يوجدون به الوقت الضروري لتطورهم، ومن هنا نجد أن الأسباب الهامة في خسارة المؤسسة تكمن في عدم استقرار العمال، وبالتالي وجب على المؤسسة من خلال إدارة الموارد البشرية اتخاذ سياسات وإستراتيجيات خاصة بتسييرهم في المدى القصير والمتوسط ورسم خط لتغييراتهم وتطورهم في المدى الطويل وفقا للأهداف الإستراتيجية العامة للمؤسسة.

وبعد أن كان العمل اليدوي مرتبطا بأوامر المسير والمؤطر المباشر وتحت رقابته، ومع تعقد الأعمال والمهام في المؤسسة أصبح أكثر استقلالية في الأداء، وفي الأعمال التنفيذية وأكثر ارتباطا بالاتصال والإعلام لما لهما دور مهم، إذ أصبح العامل منفذا لبرامج ولوائح وخرائط علمية أكثر تعقيدا، تستدعي في غالب الأحيان نوعا من التكوين والاتصال مع المسيرين لما لهذه البرامج من معاني علمية معقدة وما قد تكون لها نتائج سلبية عند سوء فهمها أو سوء تنفيذها، ولذا وجب الأخذ بدراسة سلوك المورد البشري، باعتبار أن الإنسان كائن يتميز بجوانب معنوية وعقلية معقدة توجه سلوكه وتصرفاته أثناء أداء عمله.

و أدرك السوسولوجيون أن متطلبات الإنسان بشأن محيط عمله وأحاسيس الرضا أو عدمه التي يظهرها في المؤسسة، لا يمكن تحليلها إلا إذا أخذت بعين الاعتبار شخصيته الكلية، وتجاربه الماضية والحاضرة في مختلف المجموعات الاجتماعية داخل وخارج المؤسسة.

وقد اعترف الأكاديميون والممارسون على حد السواء بأن كفاءة أداء المؤسسة بصفة عامة تتوقف على كفاءة تسيير العنصر البشري بل ذهب البعض إلى اعتبار أن المهمة الأساسية للإدارة على كافة مستوياتها في المؤسسة هي مهمة تكوين وتنمية فريق من الأفراد العاملين في مختلف ميادين النشاط فيها، ولا يكون ذلك إلا بالعمل الجاد لإدارة الموارد البشرية من خلال تهيئتها للمحيط المناسب للعمل والاهتمام بالعامل وتحفيزه ليبذل أقصى مجهود لديه ويساهم بشكل إيجابي في رفع مستوى المؤسسة، فالهدف من وجود إدارة متخصصة في الموارد البشرية هو تخطيط وتنظيم اليد العاملة وتوفير الظروف الملائمة للعمل.

ويتطلب من إدارة الموارد البشرية أيضا تعظيم استعمال المورد البشري بربط إستراتيجية الموارد البشرية بالإستراتيجية العامة للمؤسسة، وتحقيق التكامل بينهما، والقيام بالتعديلات الضرورية في مخططات الموارد البشرية في حالة تغيير مشاريع المؤسسة.

ويرجع إدراك المؤسسات الاقتصادية أهمية العنصر البشري إلى عدة عوامل من أهمها تطور الفكر التنظيمي والضغوطات المتزايدة الناتجة عن المنافسة الاقتصادية ونمو النقابات العمالية والقوانين والتشريعات الحكومية ، ولذا وجب منح أهمية له من خلال خلق إدارة لتسييره والتي تعنى بدراسة السياسات المتعلقة باختيار وتعيين وتنمية ومعاملة الأفراد في جميع المستويات وتنظيم القوى العاملة داخل المؤسسة وزيادة ثقافتها بعدالة الإدارة وخلق روح تعاونية بينها للوصول بالمؤسسة إلى أقصى طاقاتها الإنتاجية.

### أولاً: إشكالية البحث

من أجل التعرف أكثر على هذه الوظيفة والخوض في مختلف الأنشطة والمهام التي تؤديها نأتي إلى طرح التساؤل الرئيسي الآتي:

فيما تتمثل وظيفة إدارة الموارد البشرية؟ وما هو حال هذه الوظيفة في المؤسسة الاقتصادية

الجزائرية؟

ومنه يمكن طرح التساؤلات التالية:

- ◀ ما هو المورد البشري؟ وما الدور الذي يلعبه في المؤسسة؟
- ◀ ما موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة؟
- ◀ ما هي الأنشطة والمهام التي تؤديها هذه الوظيفة؟

### ثانياً: دوافع اختيار الموضوع

- ◀ الرغبة الشخصية في معالجة الموضوع.
- ◀ إثراء وتعميق معرفتنا حول الموضوع أكثر وإضافة مرجع مفيد للمكتبة.

### ثالثاً: فرضيات الدراسة

1. **الفرضية الرئيسية:** وظيفة إدارة الموارد البشرية هي تلك الوظيفة التي تعنى بشؤون الأفراد في المؤسسة، وبالنسبة لحال هذه الوظيفة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية فتعتبر وظيفة اعتيادية ولا تحضى بالاهتمام اللازم وتعاني من عدة نقائص.
2. **الفرضيات الفرعية:** على ضوء ما تقدم وبغية تحقيق أهداف البحث فقد وضعنا مجموعة من الفرضيات الفرعية نوردتها فيما يلي:
  - المورد البشري هو العنصر الحيوي في المؤسسة وله الدور الكبير في الدفع بها نحو الأمام عن طريق القيام بتسيير عملياتها.
  - تحتل وظيفة إدارة الموارد البشرية مكانة رفيعة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

- تمارس وظيفة إدارة الموارد البشرية عدة أنشطة ومهام خاصة بالعنصر البشري من تخطيط لهذه الموارد وتوظيفها وتوجيهها ورقابتها وتحفيزها.

#### رابعاً: أهمية الموضوع (الدراسة)

تكتسي هذه الدراسة أهمية بالغة ذلك لأن وظيفة إدارة الموارد البشرية هي من أهم الوظائف التي تمارس في المؤسسة وأنها أصبحت في الآونة الأخيرة تلاقى اهتماما كبيرا ، خاصة بعدما أجمع معظم المفكرين على أن المورد البشري هو الرأسمال الحقيقي الذي يمكن للمؤسسة أن تمتلكه.

#### خامساً: أهداف الدراسة

- التعرف على وظيفة إدارة الموارد البشرية من خلال مختلف المهام والأنشطة التي تؤديها.

- معرفة مدى أهمية هذه الوظيفة بالنسبة للمؤسسة ومكانتها بين مختلف الوظائف الأخرى.

- معرفة مجال عمل هذه الوظيفة ومختلف الجوانب التي تهتم لها.
- معرفة حال هذه الوظيفة في مؤسسة سوناريك وفيما إذا كانت تمارس بالشكل الملائم والمطلوب.

#### سادساً: صعوبات البحث

عند قيامنا بهذا البحث واجهتنا عدة صعوبات إلا أن أكثرها تأثيراً هي:

- ضيق الوقت الممنوح للدراسة.
- قلة المراجع ومحدوديتها في المركز الجامعي.
- إضافة إلى حدوث إضراب مفاجئ من طرف الطلبة مما عرقل عملية البحث.

#### سابعاً: منهجية البحث

قصد الإجابة عن الإشكالية المطروحة وإثبات مدى صحة الفرضيات استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات وذلك بالاعتماد على الملاحظة الشخصية والدراسات المتخصصة والمراجع العلمية باللغة العربية والأجنبية، كما تم استعمال استبيان الذي وزع على عمال المؤسسة، كل ذلك لمحاولة التمكن من تحديد كافة الجوانب المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.

#### ثامناً: خطوات البحث:

من أجل شرح الموضوع وتبسيطه قمنا بتقسيمه إلى قسمين:

قسم نظري: ويحتوي على فصلين:

الفصل الأول: الإطار النظري للمؤسسة الاقتصادية.

الفصل الثاني: دراسة الموارد البشرية.

**قسم تطبيقي:** ويتضمن الفصل الثالث: وفي هذا الفصل قمنا بدراسة ميدانية في مؤسسة سوناريك- وحدة فرجيوة- حول وظيفة إدارة الموارد البشرية في هذه المؤسسة ومدى نجاعتها في الوصول إلى أهدافها.

# قسط الأول

الإطار النظري للمؤسسة الاقتصادية

## تمهيد:

المؤسسة هي وحدة ذو طبيعة جد معقدة، تنمية بالشمولية ويمكن النظر إليها من زوايا متعددة، حيث تعبر المؤسسة عن واقع اقتصادي وبشري واجتماعي، كونها تعمل في بيئة مجتمعية محددة، وتمثل جزءا من البيئة الاقتصادية والاجتماعية لهذا المجتمع فالمؤسسة بوظائفها المختلفة هي في قلب البيئة الاقتصادية الديناميكية، التي من أهم ميزاتها الرئيسية التطور والتغيير.

وقبل الخوض في دراسة وظيفة إدارة الموارد البشرية، يجدر بنا تقديم بعض المفاهيم العامة الضرورية حول المؤسسة، بحيث يعرض المبحث الأول مفاهيم عامة حول المؤسسة، أهمية وأهداف المؤسسة وكذلك الدور الذي تلعبه في تحسين أدائها، أما المبحث الثاني فيتناول دراسة التصنيفات المختلفة للمؤسسة الاقتصادية، حسب طبيعة الملكية، الحجم، طبيعة النشاط وكذلك الشكل القانوني.

وفي المبحث الثالث سيتم التطرق إلى وظائف المؤسسة مع التركيز على الوظائف الرئيسية المتمثلة في الوظيفة المالية والإدارية، الوظيفة التموينية والإنتاجية، الوظيفة التسويقية وأخيرا وظيفة الموارد البشرية.

## المبحث الأول: عموميات حول المؤسسة الاقتصادية

تعتبر المؤسسة عصب الحياة الاقتصادية والخلية الأساسية المكونة لبنية الاقتصاد، فهي مصدر للثروة والمداخل الأفراد والدولة، وتمثل منتجاتها سواء كانت مادية أو معنوية للمكون الرئيسي الذي تنشأ لأجله الأسواق.

وعلى مر التاريخ شهدت آليات تسيير المؤسسات الاقتصادية مستمرا متسارعا، وذلك بهدف توجيهها نحو تحقيق أهداف الأفراد عامة سواء كانوا عاملين بها أو عملاء لها أو مالكين لها أو مساهمين فيها أو مورديها بالمواد والخدمات... الخ.

### المطلب الأول: ماهية المؤسسة

نظرا لصعوبة تحديد ماهية المؤسسة ولغرض التبسيط والتوضيح يعتمد عدد كبير من الكتاب عدة محاور للمقاربة عند تعريفهم للمؤسسة، لذا سنحاول تعريف المؤسسة لوجهات نظر مختلفة.

### الفرع الأول: المؤسسة وحدة إنتاج وتوزيع

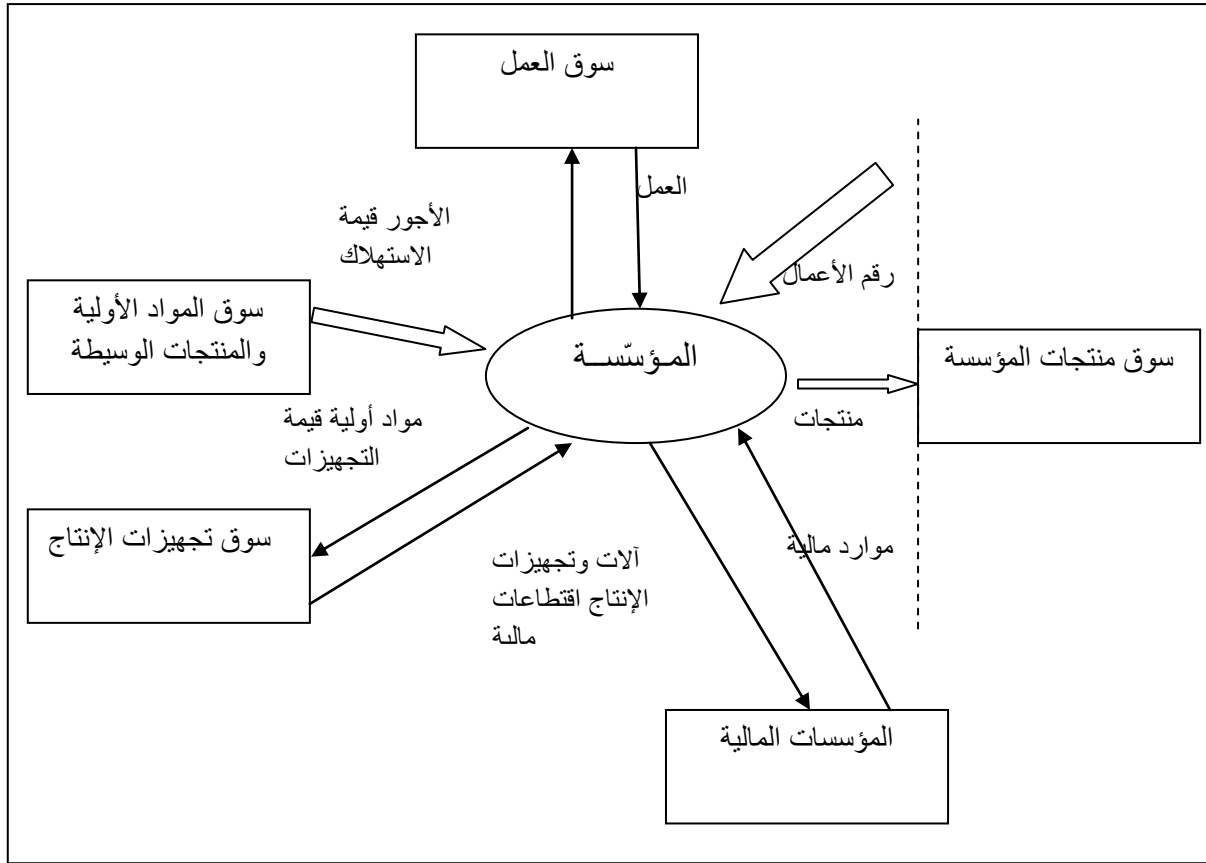
تعرف المؤسسة على أنها تنظيم اقتصادي مستقل، يتكون من وسائل بشرية ومادية تمزج فيما بينها من أجل إنتاج سلع وخدمات موجهة للبيع.

فالمؤسسة عبارة عن عون اقتصادي يتضمن وظائف أساسية تتمثل مهمتها في إنتاج سلع وخدمات موجهة للبيع في الأسواق ولتحقيق هذا الهدف تحوي المؤسسة عدة عناصر مثل المصانع، وكالات تجارية، مستودعات، مخابر... الخ.

وتتطلب العملية الإنتاجية عدة عوامل للإنتاج منها اليد العاملة، المواد الأولية والمنتجات نصف المصنعة، الطاقة، تجهيز الإنتاج... الخ، حيث تتفاعل هذه العوامل لتنتج منتجات موجهة للعملاء، كما تحتاج المؤسسة إلى المعلومات، براءة الاختراع تراخيص الإنتاج وموارد مالية لتمويل النشاط... الخ، والشكل التالي يبين احتياجات العملية الإنتاجية للمؤسسة.<sup>1</sup>

1- إلياس بن ساسي، يوسف قرشي، التسيير المالي، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، 2011، ص 19-20.

الشكل رقم (1): المؤسسة بين السوق الأمامي والسوق الخلفي



المصدر: إلياس بن ساسي ويوسف قريشي، مرجع سبق ذكره، ص 20.

الفرع الثاني: المؤسسة وحدة لتوزيع المداخل<sup>1</sup>:

ركز التعريف السابق على قدرة المؤسسة على الإنتاج وأهم عوامل مهمة تمثلت في اعتبارها أداة لتكوين وتوزيع المداخل التي أنتجتها على مختلف المتعاملين الاقتصاديين والماليين.

أولاً: المؤسسة وتكوين القيمة المضافة:

بعد إتمام عملية إنتاج السلع والخدمات توجه هذه المنتجات إلى البيع، وينتج عن هذا مداخل تتمثل في القيمة النقدية للمنتجات وبعد طرح قيمة الاستهلاكات الوسيطة الداخلة في تكوينها يشكل ما يعرف بالقيمة المضافة.

ثانياً: توزيع المداخل

إن القيمة المضافة التي كونتها المؤسسة تشكلت بفضل تضافر جهود مختلف المتعاملين و بالتالي فهي لا تعتبر دخل صافي لها بل يشاركها في ذلك عدة أعوان اقتصاديين وماليين، والذين يستفيدون من أجزاء هامة منها وذلك على النحو التالي:

◀ يسدد جزء في شكل اقتطاعات موجهة إلى صناديق الضمان الاجتماعي والتأمينات والمعاشات.

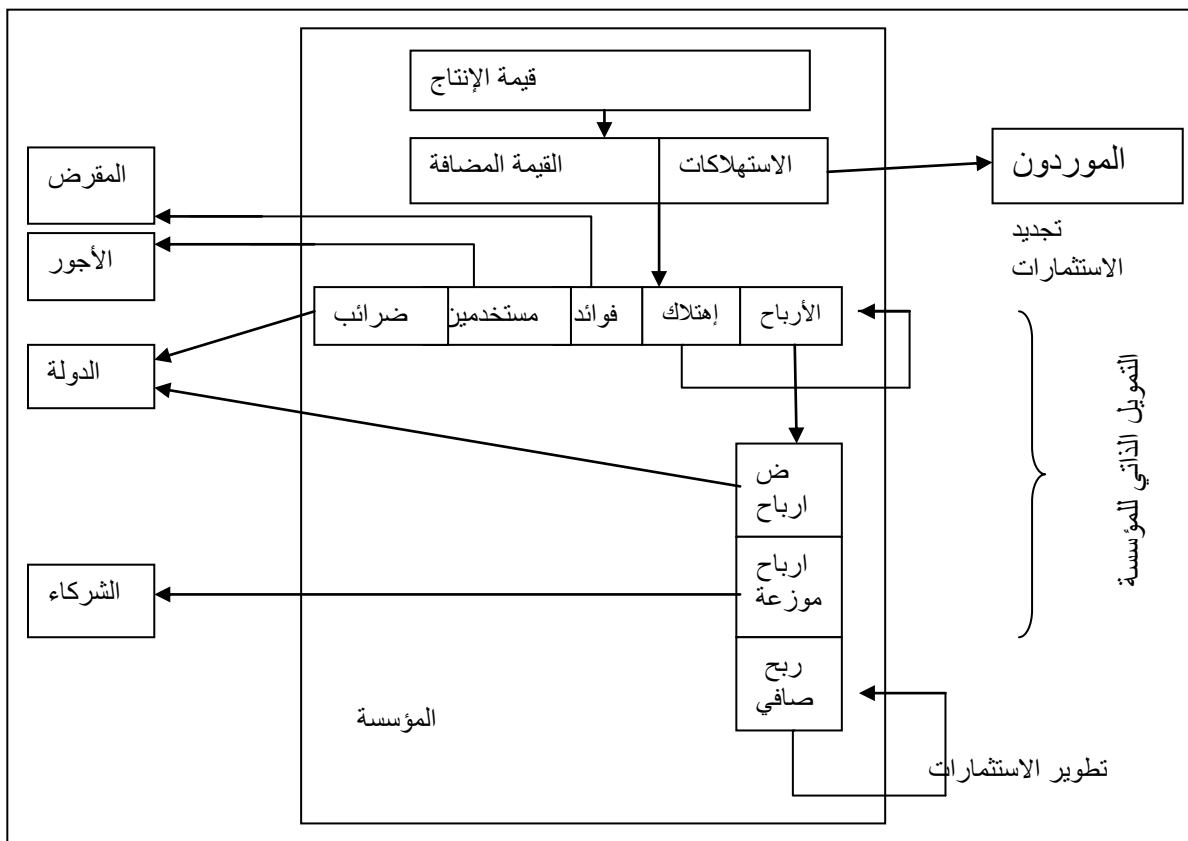
<sup>1</sup> - إلياس بن ساسي و يوسف قريشي، مرجع سبق ذكره، ص 21.

◀ تسدد اقتطاعات مالية على شكل فوائد مالية إلى البنوك ومختلف المؤسسات المالية المقرضة لقاء قيمة الأموال المقرضة جزء من الأرباح يوجه نحو شركاء المؤسسة على شكل أرباح أسهم موزعة على المساهمين إلا أن هناك أجزاء متقطعة من القيمة المضافة تبقى داخل المؤسسة هي:

□ قيمة الإهلاكات والمؤونات وهي تلك الأموال المخصصة لمواجهة تدني قيم الاستثمارات وقيم الحقوق والمخاطر.

□ الجزء المتبقي من الأرباح بعد التوزيع يبقى في المؤسسة على شكل احتياطات حيث يوجه نحو تمويل الاحتياجات المستقبلية وهو ما يعرف بالتمويل الذاتي الصافي.

**الشكل رقم (2): المؤسسة ومهمة توزيع القيمة المضافة على المتعاملين الاقتصاديين**



المصدر: إلياس بن ساسي ويوسف قريشي، مرجع سبق ذكره، ص 21.

### الفرع الثالث: المؤسسة خلية اجتماعية:

هذا المدخل يعكس الاتجاه الاجتماعي في تعريف المؤسسة حيث يعتبرها وحدة اجتماعية تتكون من خلال التفاعل الاجتماعي للأفراد والجماعات وما يتبعهما من عمليات وفعاليات ووظائف. بمعنى أن المؤسسة تقوم بتوظيف عدد هام من العمال وبالتالي فهي تقوم بوظيفة اجتماعية هامة حيث توفر للعمال عدة احتياجات منها: الأجور استقرار العمل، التحفيز، الترقية، المركز الاجتماعي، التكوين، التأهيل... الخ.

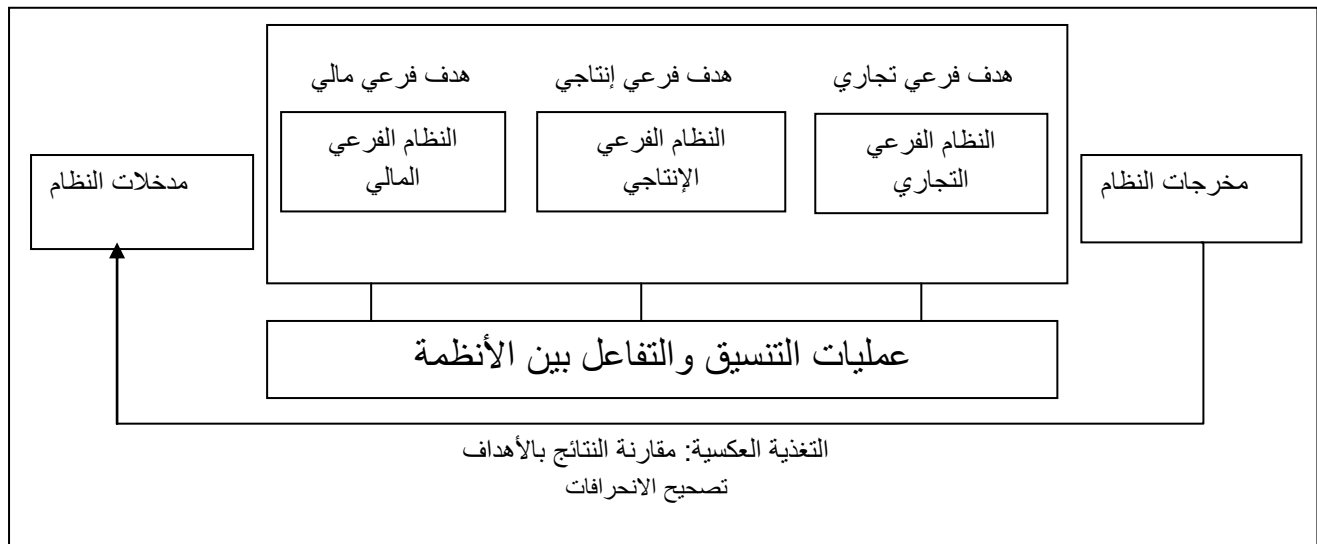
<sup>1</sup> - إلياس بن ساسي: يوسف قريشي، مرجع سبق ذكره، ص 21-22

إن يمكن اعتبار المؤسسة عبارة عن تجمع بشري يهدف إلى تحقيق هدف معين إلا أن هذه المجموعة تتميز بعدة اختلافات من نواحي عدة كالمؤهلات والثقافة والأهداف، وفي كثير من الأحيان تختلف أهداف المؤسسة عن أهداف الأفراد وهذا يؤدي إلى ظهور عدة نزاعات داخلية تتطلب المتابعة والتسيير وهو ما يتم عبر تسيير الموارد البشرية.

### الفرع الرابع: المؤسسة كنظام

تعرف المؤسسة من هذا المنظور على أنها نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالمحيط الخارجي ويتكون هذا النظام من مجموعة عناصر متفاعلة بينها و مترابطة فيما بينها لتحقيق هدف معين. تتمثل العناصر المكونة لنظام المؤسسة من أنظمة فرعية هي: النظام الفرعي التجاري النظام الفرعي الإنتاجي والنظام الفرعي المالي، حيث يتميز كل نظام فرعي بهدف فرعي محدد وبما أن الأنظمة الفرعية للمؤسسة متفاعلة فيما بينها فإن ترابط الأهداف الفرعية للأنظمة يصب في تحقيق الهدف العام لهذا النظام<sup>1</sup> والشكل التالي يبين مكونات نظام المؤسسة:

#### الشكل رقم (3): مكونات نظام المؤسسة



المصدر: إلياس بن ساسي ويوسف قريشي، مرجع سبق ذكره، ص 24.

وللمؤسسة تعاريف مختلفة نذكر منها:

- ◀ هي كل وحدة قانونية سواء كانت شخص مادي أو شخص معنوي والتي تتمتع باستغلال مالي في صنع القرارات، وتنتج سلع وخدمات تجارية.<sup>2</sup>
- ◀ المؤسسة هي عبارة عن خلية اقتصادية والتي تشكل علاقات و روابط مع أعوان اقتصادية أخرى تتداخل معها في مختلف الأسواق.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>-إلياس بن ساسي ويوسف قريشي، مرجع سبق ذكره، ص 23.

jean logette, jaques Muller: **économique d'entreprise**, dumod, paris, 2004, p01. -2  
pierre conso, **la gestion financière de l'entreprise**, 8<sup>ème</sup> Edition, dumond, paris, 2000, p60.-3

« المؤسسة كما يعرفها مكتب العمل الدولي: هي كل مكان لمزاولة نشاط اقتصادي و لهذا المكان سجلات مستقلة.<sup>1</sup>

« المؤسسة منظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعا ما تؤخذ فيها القرارات حول تركيب لوسائل البشرية، المالية، والمادية والإعلامية بغية خلق قيمة مضافة.<sup>2</sup>

مما سبق نستنتج أن المؤسسة عبارة عن نظام يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية التي يعتمد كل جزء منها على الآخر وتتداخل العلاقات فيما بينها وبين البيئة الخارجية لتحقيق الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها.<sup>3</sup>

من التعاريف السابقة للمؤسسة يمكن استخلاص الصفات أو الخصائص التي تتصف بها المؤسسة الاقتصادية.

□ المؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها لحقوق وصلاحيات أو من حيث واجباتها ومسؤولياتها.

□ القدرة على الإنتاج أو أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها.

□ أن تكون المؤسسة قادرة على البقاء مما يكفل لها من تمويل كاف وظروف سياسية مواتية و عمالة كافية، وقادرة على تكييف نفسها في الظروف المتغيرة.

□ التحديد الواضح للأهداف والسياسة والبرامج وأساليب العمل فكل مؤسسة تضع أهداف معينة تسعى إلى تحقيقها: أهداف كمية وأهداف نوعية بالنسبة للإنتاج وتحقيق رقم أعمال معين.

□ ضمان الموارد المالية لكي تستمر عملياتها، ويكون ذلك إما عن طريق الإعتمادات وإما عن طرق الإيرادات الطلبية أو عن طريق القروض أو الجمع بين هذه العناصر كلها أو بعضها وحسب الظروف.

□ لا بد أن تكون المؤسسة مواتية للبيئة التي وجدت فيها وتستجيب لهذه البيئة، فالمؤسسة لا توجد منعزلة فإذا كانت ظروف البيئة مواتية فإنها تستطيع أداء مهمتها في أحسن الظروف أما إذا كانت معاكسة فإنها يمكن أن تعرقل عملياتها المرجوة وتفسد أهدافها.<sup>4</sup>

□ المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع الاقتصادي فبالإضافة إلى مساهمتها في الإنتاج و نمو الدخل الوطني فهي مصدر رزق الكثير من الأفراد.<sup>5</sup>

□ يجب أن يشمل اصطلاح مؤسسة بالضرورة فكرة زوال المؤسسة إذا ضعف مبرر وجودها أو تضاعفت كفاءتها.<sup>1</sup>

1- محمد عادل العاقل: مبادئ التحليل الاقتصادي، جامعة حلب، 1979، ص 313-314.

2- عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد و تسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008، ص 25.

3- نوري منير: تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 15.

4- عمر صخري: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008، ص 25.

5- عبد الرزاق بن حبيب، مرجع سبق ذكره، ص 24.

## المطلب الثاني: التطور التاريخي للمؤسسة الاقتصادية

لقد تطورت الحياة الاقتصادية منذ ظهور الإنسان إلى يومنا هذا وقد صاحب هذا التطور تطورا موازيا للمؤسسة الاقتصادية وأخذت بذلك عدة أشكال منها:

### الفرع الأول: الإنتاج الأسري البسيط

كان الإنتاج في هذه المرحلة بدائيا فقط لتلبية حاجاته الأولية من ماء، وسكن، ملابس، مأكلاً، وبالتالي كان يعتمد على الزراعة بشكل أساسي إضافة إلى الحرف اليدوية البسيطة ولم يكن هناك تبادلات تجارية واسعة، كما غلبت المقايضة في تبادل الأدوات البسيطة والمنتجات الحرفية والزراعية وقد تميزت هذه المرحلة أيضا بالسيطرة الإقطاعية في الريف واستغلال الأسر في الفلاحة وأهم الحرف اليدوية التي كانت سائدة آنذاك: الحدادة، الدباغة، صناعة الجلود والنسيج.... الخ، وبازدياد عدد الأفراد وتوفر عوامل التحرر انتقل النشاط بالتدرج من الطابع القروي إلى الطابع الحضري و تحريره العمال من الحقول والفلاحة.<sup>2</sup>

### الفرع الثاني: الوحدات الحرفية

بعد أن تهيأت الظروف المتمثلة في تكوين التجمعات الحضرية و ارتفاع الطلب على مختلف المنتجات الحرفية من ملابس وأدوات الإنتاج، و ظهور البطالة أدى كل هذا إلى تكوين ورشات يتجمع فيهما، أصحاب الحرف المتشابهة من أجل الإنتاج تحت إشراف قدامئهم و هكذا أنشأت عدو ورشات حرفية للتجارة، الحدادة، والنسيج.... الخ.

فكون أصحاب هذه الحرف طوائف هدفها الأول هو المحافظة على المساواة بين معلمي الحرفة، كما أنها كانت تسعى لتوفير العمل و تخفيض البطالة، رغم أن هذه الورشات كانت تخضع للكنيسة في تحديد الأجور والأسعار، وذلك من أجل حماية المستهلك. إلا أن هيمنتها بدأت تتلاشى مع التغيرات التي سبقت الثورة الفكرية والصناعية، مما أدى إلى ظهور اتجاه عام نحو التطور الدنيوي. ساعد على إضعاف نظام الوحدات الحرفية، إلا أنه يختفي نهائيا إلا بعد الثورة الصناعية و من أسباب هذا النظام نجد:

◀ وجود حرفيين مستقلين كانوا ينافسون التجمعات الحرفية.

ومع تشعب الأسواق وارتفاع الطلب تحولت بعض التجمعات الحرفية إلى تجمعات تجارية مما أدى إلى ظهور طبقة غنية من التجار، جاءت ممهدة للنظام الرأسمالي.

1- عمر صخري، مرجع سبق ذكره، ص26.

2- رشيد وضاح: المؤسسة في التشريع الجزائري بين النظرية و التطبيق، دار هومة ، الجزائر ، 2002 ص 11.

### الفرع الثالث: الإنتاج الحرفي المنزلي

لقد أدى ظهور طبقة التجار الرأسماليين كحلقة وصل بين المنتجين و المستهلكين إلى تحول هام في كيفية الإنتاج و التمويل، حيث وفر للأسرة الموارد الأولية و أدوات العمل و رؤوس الأموال و بالتالي أصبحت الوحدات الحرفية الصغيرة مرغمة على التعامل مع هؤلاء التجار حيث قاموا بجمع الأسر الريفية التي كانت على استعداد لزيادة دخلها بواسطة احتراف حرفة أخرى إلى جانب الزراعة من أجل تغطية حاجاتها المتزايدة مع تطور التجمعات الحضرية و تحسن ظروف المعيشة. و قد كانت بداية نظام الإنتاج الحرفي المنزلي ببريطانيا في مجال صناعة الصوف مند القرن الثالث عشر لينتشر بقوة و ليشمل عدة مجالات أخرى بين منتصف القرن 15 و منتصف القرن 18.<sup>1</sup>

### الفرع الرابع: مرحلة ظهور المانيفاكتورة: manufacture

و يعود ظهور المانيفاكتورة إلى تراكم التغيرات التي شهدتها طرق الإنتاج السابقة أي الإنتاج السابقة أي الإنتاج الحرفي المنزلي، و كذلك الآثار التي كانت للتجارة و ارتفاع الطلب من جهة أخرى، إضافة إلى الاستكشافات الجغرافية و آثارها على تراكم المواد الأولية مما أدى إلى .... طبقة التجار الذين امتلكوا أدوات الإنتاج، و قاموا على جمع عدد من الحرفيين تحت سقف واحد حتى يتمكنوا من مراقبتهم و يضمنوا الاستغلال الأمثل لوسائل الإنتاج، و هكذا ظهرت المصانع في شكلها الأولي أي المانيفاكتورة و تتكون من أدوات بدائية يشتغل عليها العمال بأيديهم و تخضع إلى تنظيم يختلف عن الوحدات الحرفية السابقة حيث أصبح صاحب المصنع هو السلطة الذي يتكلم في عملية الإنتاج و التمويل و التوزيع، و كان المانيفاكتورة شكلان:

- ◀ الشكل الأول: يضم عدد من العمال لهم نفس الحرفة، يقومون بتنظيم مرحلة معينة من مراحل الإنتاج.
- ◀ الشكل الثاني: يجمع بين عمالهم حرف مختلفة مكتملة لبعضها البعض بحيث يشارك جميعهم في تنفيذ مراحل الإنتاج كل في تخصصه.

و من بعض الأمثلة عن المانيفاكتورة في أوروبا نجد:

- ◀ المانيفاكتورة الملكية لصناعة الزرابي التي أسسها ملك فرنسا "هنري الرابع" مع بداية القرن 17 و مانيفاكتورة "Meissen" لصناعة السيراميك بألمانيا، و يعتبر هذا النوع من المؤسسات منعرجا حاسما في حياة المجتمع الرأسمالي، و تاريخ المؤسسة الاقتصادية و لكن نقاقم الوضع داخل المانيفاكتورة مع نهاية القرن لعدم انضباط العمال بسبب الاستغلال الكبير لهم و ارتفاع الطلب على المنتجات بالإضافة إلى الاستكشافات العلمية التي أدت إلى إدخال وسائل إنتاج أكثر تطور مما أدى إلى زوال المانيفاكتورة و ظهور مؤسسات صناعية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - [http://cte.unive-setif.dz/coursenligne/yacine/pro 06 , html,24/02/2014,14:30](http://cte.unive-setif.dz/coursenligne/yacine/pro%2006%20html,24/02/2014,14:30).

<sup>2</sup>-<http://ww.ingdz.com/vb/showthread.php?t=80763,24/02/2014,14:30>

### الفرع الخامس: ظهور المؤسسات الصناعية الآلية (الحديثة):

يعود ظهور المؤسسات الصناعية الآلية مع بداية القرن 18 إلى ظهور الثورة الصناعية في أوروبا و ما صاحبها من استكشافات علمية و تطور في وسائل الإنتاج و اتساع الأسواق بالإضافة إلى الدور الهام الذي لعبه الجهاز المصرفي في التطور الاقتصادي.

و ظهرت أول هذه المؤسسات على شكل ورشات أما المصانع الأكثر تطورا فقد ظهرت في إنجلترا على يد ريشارد أركويرغ "Arkwright richard" في مجال صناعة النسيج. و امتاز هذا النوع من المؤسسات باعتماده على وسائل عمل آلية ميكانيكية بدلا من وسائل العمل اليدوية التي اعتمدت عليها المانيفاكتورة.

و يرجع الاقتصاديون نشوء و تطور هذه المؤسسات إلى ارتفاع مرد وديتها و انخفاض التكاليف و بالتالي تطبيقها لأسعار تنافسية.

و من جهة أخرى فإنه لا يمكن إغفال أن ظهور المؤسسات المالية و تطورها كان ضمن الحركة التاريخية للنظام الرأسمالي و انفصال الكنيسة عن الحياة الاقتصادية بالإضافة إلى عوامل أخرى و هي:

◀ ظهور الشركات التجارية الملاحية ابتداء من القرن 16، مثل الشركة الانجليزية الشرقية و الشركة الفرنسية " سان قوبان " saint- gobain" لصناعة الزجاج.

◀ نشوء المؤسسات المالية الحديثة مثل بنك أمستردام سنة 1608، و بنك إنجلترا سنة 1694، حيث لعبا دورا هاما في تنظيم الحياة الاقتصادية.

◀ الثورة الفكرية و انفصال الكنيسة عن الحياة الاجتماعية و الاقتصادية.

◀ ظهور الاختراعات بشكل واسع مع بداية القرن 19 و استعمالها في مجال الصناعة حيث ساهمت في دفع عجلة النشاط الاقتصادي.

◀ النمو الديمغرافي الذي شهدته اوروبا مع بداية القرن 18.

وكانت للحربين العالميتين الأولى و الثانية دورا هاما فيما يتعلق بتطور الصناعات الحربية و تنظم المؤسسات الاقتصادية خاصة بعد الأزمة الاقتصادية<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: أهداف المؤسسة ودورها:

تسعى المؤسسة لتحقيق مجموعة من الأهداف مما يدفعها لتأدية مجموعة من الأدوار.

### الفرع الأول: أهداف المؤسسة:

<sup>1</sup> - cte.univ-setif.dz/cours enligne/ Yacine pro 06,ht ml,24/02/2014,14:30.

يسعى منشئو المؤسسات الاقتصادية إلى تحقيق عدة أهداف تختلف وتتعدد حسب اختلاف أصحاب المؤسسات وطبيعة وميدان نشاطها، ولهذا فهي تتداخل وتتشابك فيما بينها، ونستطيع تلخيص فيما يلي:

**أولاً: الأهداف الاقتصادية:**

- يمكن جمع عدد من الأهداف التي تدخل ضمن هذا النوع كما يلي:
- ◀ تحقيق عائد مناسب على رأس المال المستثمر أو تحقيق معدل من الربح حيث استمرار المؤسسة في الوجود لا يمكن أن يتم إلا إذا استطاعت أن تحقق مستوى أدنى من الربح يضمن لها إمكانية رفع رأسمالها.
- ◀ تحقيق متطلبات المجتمع من إشباع حاجات ورغبات الأفراد المحليين من السلع والخدمات.
- ◀ عقلنة الإنتاج يتم ذلك بالاستعمال الرشيد لعوامل الإنتاج ورفع إنتاجيتها، بواسطة التخطيط الجيد والدقيق للإنتاج والتوزيع.
- ◀ تزويد السوق الوطنية بمختلف أنواع السلع الاستهلاكية.
- ◀ تصدير ما هو فائض عن السوق الوطنية.<sup>1</sup>

### ثانياً: الأهداف الاجتماعية:

- ◀ ضمان مستوى مقبول من الاجور: يعتبر العمال في المؤسسة من المستفيدين الأوائل من نشاطها، حيث يتقاضون أجور مقابل عملهم بها، ويعتبر هذا المقابل حقاً مضموناً شرعاً و عرفاً، يعتبر العمال العنصر الحيوي والحي في المؤسسة.
- ◀ تحسين مستوى معيشة العمال: إن تطور السريع الذي شهدته المجتمعات في الميدان التكنولوجي يجعل العمال أكثر حاجة إلى تلبية رغبات تتزايد باستمرار بالإضافة إلى التطور الحضاري لهم ولتغيير أدوارهم وتحسينها.
- ◀ إقامة أنماط استهلاكية معينة: تقوم المؤسسات الاقتصادية عامة بالتصرف في العادات الاستهلاكية لمختلف طبقات المجتمع، وذلك بتقديم منتجات جديدة بواسطة التأثير على أذواقهم عن طريق الإشهار والدعاية سواء المنتجات قديمة أو جديدة، وهذا ماسيجعل المجتمع يكتسب عادة استهلاكية غالباً ما تكون في صالح المؤسسة.
- ◀ توفير تأمينات ومرافق للعمال: مثل التأمين الصحي... إلخ.
- ◀ امتصاص الفائض من العمالة.<sup>2</sup>

### ثالثاً: الأهداف التكنولوجية:

- ◀ البحث والتنمية: تطور المؤسسات أدى إلى توفير إدارة أو مصلحة خاصة بعملية تطور الوسائل والطرق الإنتاجية علمياً، وترصد لهذه العملية مبالغ قد تزداد أهمية لتصل على نسبة عالية من الدخل

<sup>1</sup> - ناصر دادي عدون: **تقنيات مراقبة التسيير**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999، ص 11.

<sup>2</sup> - شهب رياض وآخرون: **دراسة التوازن المالي للمؤسسة**، مذكرة تخرج لنيل شهادة الدراسات التطبيقية، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2011-2012، ص 14.

الوطني في الدول المتقدمة إذ تتنافس المؤسسات فيما بينها على الحصول إلى أحسن وسيلة، مما يؤدي إلى التأثير على الإنتاج ورفع المردودية الإنتاجية<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني: دور المؤسسة:

إن للمؤسسة مجالا واسعا من الأدوار فبالإضافة إلى الأدوار الاقتصادية والاجتماعية تجدد دورها تتعدى إلى أوسع من ذلك ليشغل الناحية السياسية المتمثلة فيما يلي:

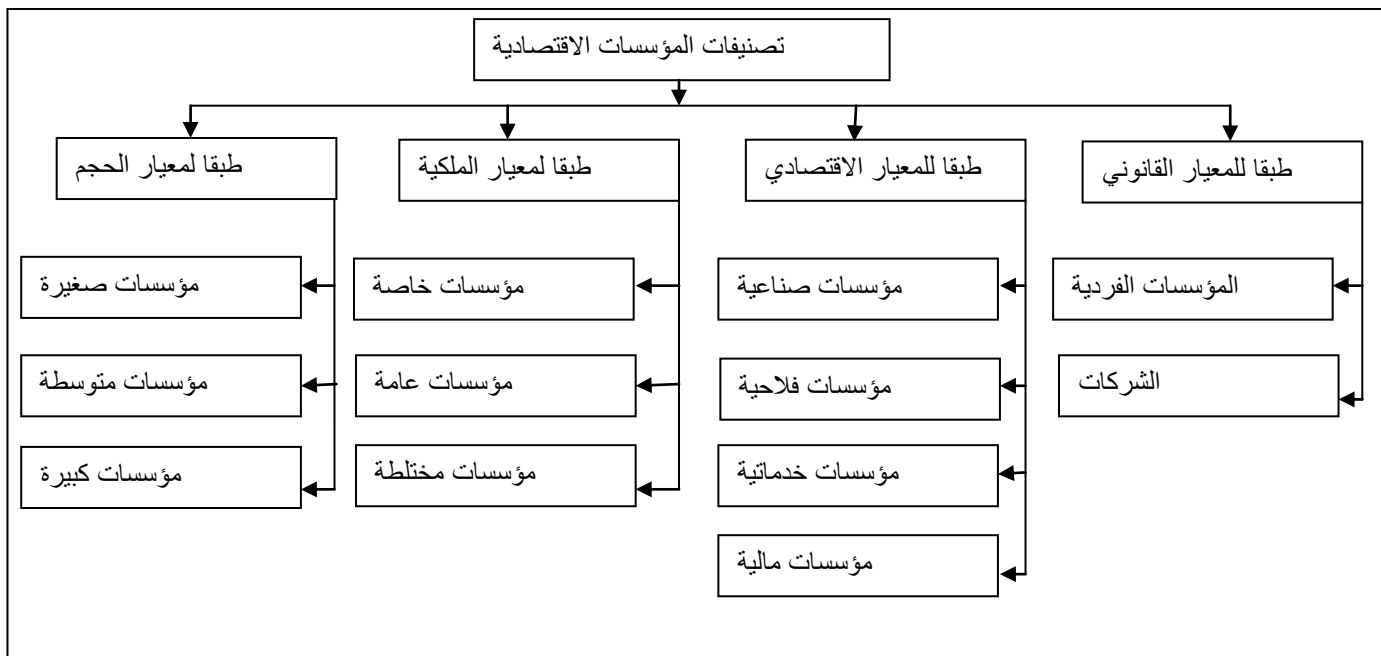
- ◀ اتجاه أصحاب الملكية: البحث عن تحسين المردودية (تعظيم المردودية، الفائدة.... الخ).
- ◀ اتجاه المستهلكين: يهدف هؤلاء للقيام بنشاط يبرز كفاءتهم وتحسين المراقبة لضمان العمل وخاصة الترقية الداخلية بالتدرج.
- ◀ اتجاه المستهلك: تنتج المؤسسة استجابة لحاجات المستهلكين ويمكن دورها في محاولة الموازنة بين الأهداف قيامها ومتطلبات هؤلاء.

وكذلك دور التكوين وتدريب العمال: وذلك بالتزفيه ودفع الرواتب في أوقاتها مما يساهم في زيادة النشاط والحماس في العمل<sup>2</sup>.

### المبحث الثاني: تصنيفات المؤسسة الاقتصادية

للمؤسسة الاقتصادية أنواع وأشكال مختلفة والتي يمكن استعراضها من خلال الشكل التالي:

#### الشكل رقم (04) تصنيفات المؤسسة الاقتصادية.



المصدر: من إعداد الطلبة

<sup>1</sup> - ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص 12.

<sup>2</sup> - إسماعيل عرباجي. اقتصاد المؤسسة، الجزائر، 1996، ص 4.

### المطلب الأول: التصنيف حسب المعيار القانوني:

وفقا لهذا المعيار يمكن التمييز بين مختلف المؤسسات حسب عدد الأشخاص الذين يوظفون أموالهم وعلى درجة الخطر الناجم عن هذا التوظيف، وعليه يمكن التمييز بين المؤسسات الفردية والمؤسسات التي تأخذ شكل الشركة.

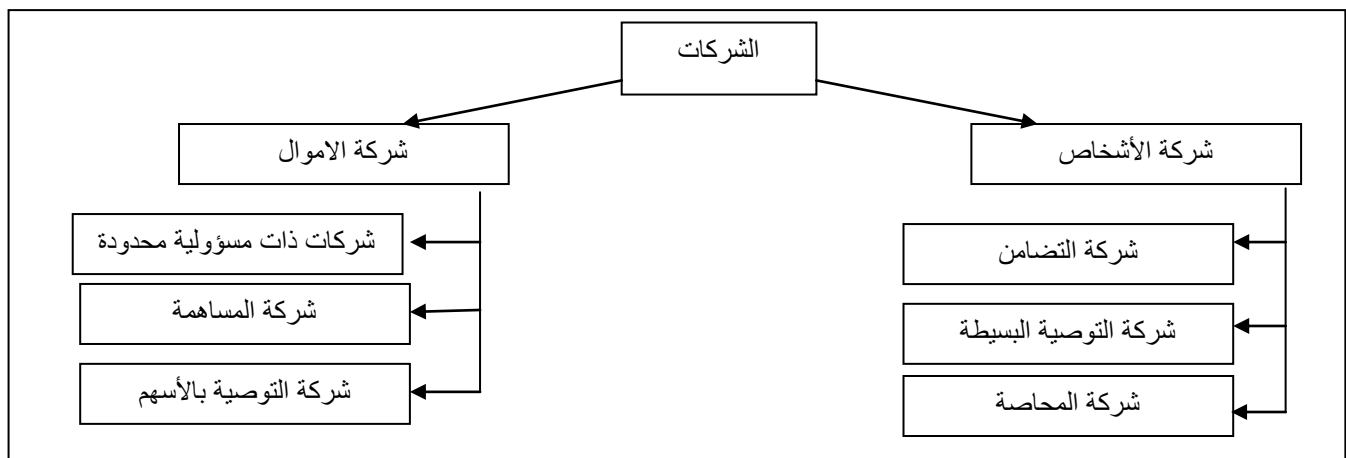
#### الفرع الأول: المؤسسات الفردية:<sup>1</sup>

تعرف بأنها كل مشروع اقتصادي يملكه شخص واحد ويكون مسؤولا مسؤوليا غير محدودة عن كل التزاماته، وهو بذلك يتحمل كامل الأخطار التي يتعرض لها هذا المشروع، كما أنه في المقابل يتحصل على جميع العوائد التي يحققها هذا المشروع. حيث يعتبر المشروع الفردي من أقدم الأشكال القانونية للملكية وأبسطها وأكثرها رواجاً بين المشاريع الصغيرة فهناك أكثر من 75% من المشاريع الصغيرة في الولايات المتحدة الأمريكية التي تظهر بهذا الشكل في الملكية، كما يلاحظ كذلك عدم وجود قيود على رأسمالها التأسيسي، وهي تكتسب الأهلية التجارية من أهلية مالكيها فتصنف ويشهر إفلاسها بإفلاس المالك.

#### الفرع الثاني: الشركات:

يعرف المشروع الجزائري الشركة كما يلي: "هي عقد بمقتضى لا يلتزم شخصان أو أكثر بان يساهم كل منهما في مشروع مالي، بتقديم حصة من المال أو عمل ويقسموا ما قد ينشأ من هذا المشروع من ربح أو خسارة"<sup>2</sup>

وتنقسم وفق الشكل رقم (05) التالي:



<sup>1</sup> - أحمد بوراس: تمويل المنشآت الاقتصادية، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، 2008، ص15.

<sup>2</sup> - المادة 416ق.م.ج، القانون رقم 88-14 المؤرخ في 3ماي 1988.

## أولاً: شركات الأشخاص:

وهي الشركات التي تقوم على الاعتبار الشخصي بين الشركاء بمعنى أنها تعتمد على شخصية الشركاء والثقة المتبادلة بينهم وليس على ما يقدمه كل منهم من مساهمات عينية أو نقدية وتوجد لها ثلاثة أشكال رئيسية، وهي:<sup>1</sup>

### 1. شركة التضامن:

شركة التضامن هي شركة يقيّمها شخصان أو أكثر (كشركاء) يشتركون في ملكيتها وفي إدارتها، يقصد الربح، نسميها شركة تضامن لأن علاقتهم تسمى بالتضامن أمام الدولة فكل واحد منهم يكون مسؤولاً عن كامل ديون الشركة والتزاماتها كما لو كان يملكها بشكل منفرد، فإذا سببت أضرار معينة وهرب كل الشركاء باستثناء واحد، فالدولة تقاضي هذا الشريك المتبقي عن كل الأضرار، ويمكنه لاحقاً متابعة الآخرين لو أراد ويكون للشركة اسم وعنوان يتألف من أسماء الشركاء، ويعتبر كل شريك تاجراً من الناحية القانونية. كما تكون مسؤولية الشركاء غير محدودة، فتعود لهم كامل أرباح الشركة، كما يتحمل كل واحد منهم كافة المخاطر التي تتعرض لها، وتكون كل ثرواتهم الشخصية خاضعة لتصفية ديونها، فكل شريك يكون مسؤولاً عن تصرفات الشركاء الآخرين لذلك تتم المشاركة على أساس الاختيار والرغبة الصريحة بالتشارك (التضامن)، ولا تنتقل الحصص على الآخرين أو إلى الورثة لكون الشركة اتفاق شخصي محض. ولا تحدد القوانين عدد الشركاء، ولا حصصهم والتي يمكن أن تكون متساوية أو مختلفة حسب الاتفاق بينهم. والمبدأ الأساسي في شركات التضامن هو أن لكل شريك الحق في اتخاذ القرارات، إلا إذا اتفقوا فيما بينهم على غير ذلك، كما يتعاون الشركاء في إدارة شؤون الشركة وبدون اجر، وبالنظر لتضامن الشركاء في المسؤوليات، لذلك يهتمون جميعاً بنجاحها، ويتعاونون لتحقيق ذلك.

### 2. شركة التوصية البسيطة:<sup>2</sup>

هي شركة أفراد تضم نوعين من الشركاء من حيث المسؤولية: شريك أو شركاء بمسؤولية كاملة، وشريك أو شركاء بمسؤولية محدودة، فهم يشتركون فقط بمبلغ من المال يمثل أقصى ما يمكنهم أن يخسروه. وتتكون شركة التوصية البسيطة من فئتين من الشركاء، وهما:

◀ الشركاء المتضامنون: مسؤولون عن كل التزامات الشركة بجميع ثرواتهم الخاصة، كما يكونون مسؤولون عن كل الشؤون الإدارية الخاصة بالعمل.

◀ الشركاء الموصون: يشتركون فقط برؤوس أموالهم، ويكونون مسؤولون فقط بحدود المبلغ الذي يدفعونه، كما لا يكون لهم الحق في الإدارة والإشراف.

<sup>1</sup>- أحمد بوراس، مرجع سبق ذكره، ص 16.

<sup>2</sup>- سعاد نايف برونوطي: الأعمال- الخصائص والوظائف الإدارية، ط3، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2004، ص-ص 107-109

ويكون الشركاء عادة محدودي العدد ومعروفين للقائمين على شؤون الشركة. كما تحمل المؤسسة اسم الشركاء المتضامنين أو احدهم، مقرونة بكلمة "وشركاه"، أي أن تكون على شكل "شركة أسامة وخديجة وشركاهم". أي أن الأساس في شركة التوصية البسيطة هي أنها تضم مجموعتين من الشركاء:

- ◀ شركاء مسؤولين وغالبا ظاهرين.
- ◀ شركاء صامتين محدودي المسؤولية.

### 3. شركة المحاصة:<sup>1</sup>

شركة المحاصة هي شركة تجارية من شركات الأشخاص القائمة على الاعتبار الشخصي، تتعقد بين شخصين أو أكثر يمارس أعمالها شريك ظاهر يتعامل مع الغير بحيث تكون الشركة مقتصرة على العلاقة الخاصة بين الشركاء، على انه يجوز إثبات الشركة بين الشركاء بجميع طرق الإثبات، علما بأن هذه الشركة لا تتمتع بالشخصية الاعتبارية ولا تخضع لأحكام وإجراءات التسجيل والترخيص. يتبين من خلال هذا التعريف أن الخصائص الأساسية لشركة المحاصة تتمثل فيما يلي:

- ◀ أنها عقد بين شخصين أو أكثر.
- ◀ شركة مستترة لا تطير أمام الغير.
- ◀ لا تكتسب الشخصية الاعتبارية.
- ◀ شركة تجارية اسبقت هذه الصفة من طبيعة الأعمال التجارية التي تمارسها والتي لا تستغرق وقتا طويلا.
- ◀ يكتسب الشريك الظاهر فيما صفة التاجر في حين لا يكتسب الشريك غير الظاهر إلا إذا قام بالعمل التجاري بنفسه.
- ◀ يحدد عقد الشركة العلاقة بين الشركاء فيما يتعلق بملكية أموال الشركة وكيفية توزيع الأرباح والخسائر وكذلك الإدارة.
- ◀ يجوز إثبات وجود عقد شركة المحاصة بطرق الإثبات كلفة بما في ذلك الشهادة و الإقرار و اليمين.

### ثانيا: شركة الأموال:

و يقوم هذا النوع من الشركات على الاعتبار المالي بمعنى أن الاعتبار الأول و الأساسي الذي تقوم عليه هذه الشركات هو مجموعة الأموال التي يمكن للإدارة تجميعها و استثمارها بدلا من العلاقة الشخصية للشركاء. و يقسم رأس مالها إلى أسهم قابلة للتداول و يستطيع الحصول عليها كل من لديه القدرة على دفع قيمتها. الميزة الأساسية لهذا النوع من الشركات هي توزيع المخاطر بين عدد كبير من المساهمين حيث تقتصر مسؤولية كل واحد من المستثمرين بالنسبة للالتزامات الشركة اتجاه الغير على مقدار مساهمته في رأس المال و هي تتضمن الأنواع الثلاثة التالية:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - خالد إبراهيم التلاحمة: شركات الأموال في القانون التجاري، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010، الأردن، ص-ص148-149.

<sup>2</sup> - أحمد بوراس، مرجع سبق ذكره، ص17.

## 1/ الشركات ذات المسؤولية المحدودة:<sup>1</sup>

نص المشرع الجزائري على تعريف الشركة ذات المسؤولية المحدودة في المادة 564 من القانون التجاري و التي تم تعديلها بأمر رقم 96-27 مؤرخ في 28 رجب عام 1417 الموافق لـ 9 ديسمبر 1996 فجاءت الفقرة الأولى كالاتي: "تؤسس الشركة ذات المسؤولية المحدودة من شخص واحد أو عدة أشخاص لا يتحملون الخسائر إلا في حدود ما قدموا من حصص"، أما الفقرة الرابعة فجاءت كالاتي: "و تعين بعنوان للشركة يمكن أن يشتمل على اسم واحد من الشركاء أو أكثر على أن تكون هذه التسمية مسبقة أو متبوعة بكلمات " شركة ذات مسؤولية محدودة" أو بالأحرف الأولى منها أي "ش.ذ.م.م" و بيان رأس مال الشركة". و تتميز الشركة ذات المسؤولية المحدودة بخصائص مميزة بمسؤولية الشريك و برأسمالها و بعثوا بها و سنورد هذه الخصائص فيما يلي:

- ◀ مسؤولية الشريك غير مطلقة .
- ◀ تعتبر شركة تجارية كما أوردتها المادة 544 من القانون التجاري و التي عدلت فقرتها الثانية بالمرسوم التشريعي الصادر في 1993.
- ◀ رأسمال الشركة ذات المسؤولية المحدودة: و هو ألا يقل عن 100 000 DA و ينقسم إلى حصص ذات قيمة اسمية متساوية مبلغها 1000 DA على الأقل.
- ◀ عدد الشركاء: لا يجوز أن يتجاوز عشرين شريكا كحد أقصى.
- ◀ اسم الشركة و عنوانها: على الشركة ذات المسؤولية المحددة أن يتخذ لها اسما يشتمل على اسم أحد الشركاء أو أكثر على أن تكون هذه التسمية مسبقة بكلمات تدل على أنها شركة ذات المسؤولية المحدودة.
- ◀ عدم تأثر الشركة ذات المسؤولية المحدودة بما يطرأ على شخصية الشريك من عوارض.

## 2/ شركة المساهمة:

هي شركة تتكون من مجموعة من الأشخاص يقدمون حصصا في رأسمالها على شكل أسهم تكون متساوية و قابلة للتداول بجمع رأسمال فيها بطريقتين: الاكتساب العام أو جمعه من طرف المؤسسين فقط، مع تحديد الحد الأدنى لرأس المال في الطريقة الأولى بـ 5 000 000 DA و في الثانية بـ 1 000 000 DA تكون نقدا أو عينا و لا تقبل حصص في شكل عمل، يكون عدد الشركاء في أغلب الأحيان مرتفع، على الأقل 7 شركاء لا يكتسبون صفة التاجر، للمؤسسة شخصية اعتبارية مستقلة عن شخصية المساهمين، المساهمين لا يتحملون الخسائر إلا حدود حصصهم.<sup>2</sup>

## 3/ شركة التوصية بالأسهم:

<sup>1</sup> -نادية فضيل: شركات الأموال في القانون الجزائري، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، 2008، الجزائر، ص26.

<sup>2</sup> - نبيل جواد مجد: إدارة و تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، المؤسسة الجامعية للنشر و التوزيع، لبنان، الطبعة الأولى، 2007، ص20.

هذه الشركة تشبه شركة التوصية البسيطة، إلا أن حصص الشركاء تكون في شكل أسهم صغيرة القيمة أو متساوية العدد، فيساهم الشركاء الموصين بعدد من الأسهم، يمكنهم تداولها أو التنازل عنها بدون موافقة بقية الشركاء، و هذا يعطي الشركة الفرصة لمواصلة البقاء فيما إذا أراد أحد الشركاء الموصين الانسحاب.<sup>1</sup>

تنص المادة 715 من القانون التجاري على ما يلي: "تؤسس شركة التوصية بالأسهم التي يكون رأسمالها مقسما إلى أسهم بين شريك متضامن أو أكثر له صفة تاجر و مسؤول دائما و بصفة متضامنة عن ديون الشركة و شركاء موصين مساهمين و لا يتحملون الخسائر إلا بما يعادل حصصهم".

و يتضح من خلال هذا النص أن شركة التوصية بالأسهم تضم نوعين من الشركاء:

- ◀ شركاء متضامنون: مسؤولون مسؤولية شخصية و تضامنية عن ديون الشركة، و يعتبرون تجارا حتى و لو لم تكن لهم هذه الصفة قبل الدخول في الشركة.
- ◀ شركاء موصون: لا يسألون إلا في حدود حصصهم، و لا يكتسبون صفة التاجر، و لا يجوز لهم التدخل في إدارة الشركة.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: التصنيف حسب النشاط الاقتصادي:<sup>3</sup>

يمكن تصنيف المؤسسات حسب هذا المعيار إلى:

#### الفرع الأول: مؤسسات صناعية:

تبعاً للتنظيم السائد في القطاع الصناعي، تنقسم هذه المؤسسات إلى:

- ◀ مؤسسات الصناعة الثقيلة أو الإستراتيجية.
- ◀ مؤسسات الحديد و الصلب و هذا النوع من المؤسسات يحتاج إلى رؤوس أموال كبيرة و يتطلب توفير مهارات و كفاءات عالية لتشغيل الإدارة و التسيير.
- ◀ مؤسسات الصناعات التحويلية أو الحقيقية كمؤسسات الغزل و النسيج.

#### الفرع الثاني: المؤسسات الفلاحة:

يشمل المؤسسات التي يتميز نشاطها بعلاقة متينة مع الطبيعة، إذ يضم المؤسسات المتخصصة في مختلف أنواع الزراعة ومنتجاتها وكذا تربية المواشي، يضاف إليها أنشطة الصيد البحري وغيره من النشاطات الخاصة بالأرض والموارد الطبيعية

#### الفرع الثالث: المؤسسات الخدمية :

وهي المؤسسات التي تقدم خدمات معينة: كمؤسسات النقل، مؤسسات البريد و المواصلات المؤسسات الجامعية، مؤسسات الأبحاث العلمية.

<sup>1</sup> - سعاد نائف بن نوطي، مرجع سبق ذكره، ص 110.

<sup>2</sup> - نادية فضيل، مرجع سبق ذكره، ص 347.

<sup>3</sup> - ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة الجزائر، 1998، ص 25.

#### الفرع الرابع: المؤسسات المالية:

هي التي تقوم بالنشاطات المالية كالبنوك، ومؤسسات التأمين.. الخ.

#### المطلب الثالث: التصنيف حسب الملكية:

وتنقسم المؤسسات حسب هذا المعيار إلى:

#### الفرع الأول: مؤسسات خاصة:

وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها للفرد<sup>1</sup> أو مجموعة من الأشخاص تكون في مجموعها ما يسمى بالقطاع الخاص.<sup>2</sup>

#### الفرع الثاني: مؤسسات عامة:

وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها للدولة فلا يحق للمسؤولين عنها التصرف بها كيفما شاءوا ولا يحق لهم بيعها أو إغلاقها إلا إذا وافقت الدولة على ذلك، والأشخاص الذين ينبون الحكومة في تسيير وإدارة المؤسسات العامة مسؤولون عن أعمالهم هذه اتجاه الدولة وفقا للقوانين العامة للدولة.<sup>3</sup>

#### الفرع الثالث: مؤسسات مختلطة:

يتكون هذا النوع من منشآت تكون الملكية فيها مختلطة بين كل من قطاع العام ممثلا في الدول أو الجماعات المحلية من جهة و بعض الأشخاص الخواص من جهة أخرى أما عن طريقة الإنشاء فهي تختلف حسب الحالات حيث ممكن أن نجد مساهمة الدولة إلى جانب الخواص في إنشاء شركة مختلطة أو أن الدولة تقوم بشراء جزء من أسهم المؤسسة الخاصة أو عندما تتنازل الدولة عن جزء من رأسمالها للخواص.<sup>4</sup>

#### المطلب الرابع: التصنيف حسب الحجم:

يمكن تصنيف المؤسسات حسب حجمها تبعا لمعيار من المعايير التالية:

1- حسب وسائل الإنتاج: عدد العمال أو قيمة رأس المال.

2- حسب النشاط: الإنتاج، رقم الأعمال، المشتريات.

3- حجم الإيرادات: الأرباح، القيمة، المضافة...

أكثر معايير الحجم استعمالا لتصنيف المؤسسات هو عدد العمال:

و يمكن تصنيف المؤسسات حسب هذا المعيار إلى:

<sup>1</sup> - عمر صخري، مرجع سبق ذكره، ص28.

<sup>2</sup> - أحمد بوراس، مرجع سبق ذكره، ص14.

<sup>3</sup> - عمر صخري، مرجع سبق ذكره، ص 29

<sup>4</sup> - أحمد بوراس ، مرجع سبق ذكره ، ص 14

- 1- **المؤسسات الصغيرة:**<sup>1</sup> هي المؤسسات التي تشغل ما بين 10 و 49 عامل و لا يتجاوز رقم أعمالها 200 مليون د.ج و لا تتجاوز إيراداتها 100 مليون د.ج.
- 2- **المؤسسات المتوسطة:** هي المؤسسات التي يتراوح عدد عمالها ما بين 50 و 250 عامل ، و كذلك رقم الأعمال السنوي ما بين 200 مليون و 2 مليار د.ج ، و إيراداتها ما بين 100 و 500 د.ج.
- 3- **المؤسسات الكبيرة:**<sup>2</sup> تستخدم هذه المؤسسات عدد كبير من العمال كما تستغل موارد مالية ضخمة، تعود ملكيتها لعدد كبير من الأشخاص، من أنواعها:
  - ◀ المجمع.
  - ◀ الشركات المتعددة الجنسيات.

### المبحث الثالث: وظائف المؤسسة الاقتصادية:

في سبيل تحقيق المؤسسة الاقتصادية لأهدافها تقوم بتنفيذ مجموعة من الوظائف حيث تضم هذه الوظائف مجموعة من المهام والأنشطة التي تختلف من وظيفة لأخرى إلا أنها تخدم نفس الهدف، ولهذا سوف نأتي في هذا المبحث إلى ذكر الوظائف الرئيسية لقيام أي مؤسسة والمتمثلة في:

#### المطلب الأول: الوظيفة الإدارية والمالية

تعتبر الوظيفة الإدارية والمالية من بين أولى الوظائف التي تمارسها المؤسسة الاقتصادية ويتبين ذلك فيما يلي:

#### الفرع الأول: الوظيفة الإدارية:

##### أولاً: مفهوم الوظيفة الإدارية :

يعرفها شيلدون: بأنها الوظيفة التي تحدد من خلالها سياسات المنظمة والتنسيق بين عملياتها الرئيسية من إنتاج وتمويل وتوزيع وتحديد الهيكل والرقابة على التنفيذ.<sup>3</sup>

من التعريف أعلاه نستطيع القول بأن الوظيفة الإدارية تتمثل في الإدارة وهي الوظيفة الأولى والرئيسية في المؤسسة حيث أنه بمجرد ذكر كلمة مؤسسة فإن أول ما يتبادر إلى الذهن هو الإدارة.

#### ثانياً: وظائف الإدارة:

تتمثل الوظائف الإدارية بالأساس في خمسة وظائف وهي:

#### 1 التخطيط:<sup>4</sup> وهو الوظيفة الإدارية التي تهتم بتوقع المستقبل وتحديد أفضل السبل لإنجاز الأهداف كما يمكن

القول بأنه مرحلة التفكير التي تسبق تنفيذ أي عمل والتي تنتهي بإعداد خطة عمل<sup>1</sup>. وهو يشمل مجموعة

<sup>1</sup> - المادة السادسة من القانون رقم 01/18 المؤرخ في 27 رمضان 1422ه الموافق لـ، 12 ديسمبر 2001 المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

<sup>2</sup> - j.M. Auriac et les autres, Économie d'entreprise, Costeilla, paris, 1995, p45.

<sup>3</sup> - صفوان علي المبيضين: تطبيقات الإدارة في منظمات الأعمال، ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص10.

<sup>4</sup> - محمد عبد المقصود محمد: القيادة الإدارية، ط1، مكتبة المجمع العربي، عمان، 2011، ص193.

من المراحل تتمثل في: وضع الأهداف والمعايير، ورسم السياسات والإجراءات والتنبؤات، وإعداد الميزانيات، ووضع برامج ومشروعات العمل والجدول الزمني لها.

- 2 التنظيم:** يشمل تحديد الوظائف والمؤهلات اللازمة لكل وظيفة واختيار الأشخاص المناسبين لهذه الوظائف وتوزيعهم على هذه الوظائف وفق نظرية الرجل المناسب في الوضع المناسب وتحديد خطوات العلاقات بينهم ورسم الهيكل التنظيمي أو الخرائط التنظيمية ووصف وتحديد المهام والواجبات.<sup>2</sup>
- ويعرف "وارين بلنكت" و"ريموند اتنر في" كتابهم "مقدمة الإدارة" وظيفة التنظيم على أنها - عملية دمج الموارد البشرية والمادية من خلال هيكل رسمي يبين المهام والسلطات.<sup>3</sup>
- 3 التنسيق:** هو العملية التي تهدف إلى تحقيق وحدة العمل بين الأنشطة المتداخلة، وتكون وظيفة التنسيق ضرورية حيثما وجد اثنان أو أكثر من الأفراد المتداخلين، أو الجماعات المتداخلة أو الأقسام المتداخلة التي تسعى لتحقيق هدف عام وتتضمن وظيفة التنسيق التأكد من أن جميع المجموعات وجميع الأشخاص يعملون بفعالية وعلى نحو اقتصادي وبتوافق في اتجاه الهدف الرئيسي.<sup>4</sup>
- 4 التوجيه:** تتألف وظيفة التوجيه من عناصر ثلاث:

← الاتصال.

← القيادة.

← التحفيز.

وتقوم وظيفة التوجيه على التأثير بالعاملين وقيادتهم وتحفيزهم من خلال الاتصال بهم والتعرف على دوافعهم وتفعيل السلوكيات الإيجابية وخلق الولاء التنظيمي، إذ تتضافر العناصر الثلاث لتحقيق الأهداف كما ونوعاً.<sup>5</sup>

**5 الرقابة:** هي عملية قياس النتائج ومقارنتها بالخطط أو المعايير وتشخيص أسباب انحراف النتائج الفعلية عن النتائج المرغوبة واتخاذ إجراءات التصحيحية عندما يكون ضرورياً.<sup>6</sup>

باختصار هي عملية مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط وتصحيح الانحرافات إن وجدت من خلال عرضنا لوظائف الإدارة يمكن القول إنها تتميز بالتسلسل وترابط والتكامل فيما بينها حيث أن قيام ونجاح كل وظيفة من هذه الوظائف يبني على الوظيفة التي تسبقها وبالتالي فشل وظيفة من بين هذه الوظائف يؤدي بالضرورة إلى فشل الوظائف التي تليها.

### 3- أهمية الإدارة:

1- مدحت محمد أبو النصر: التخطيط للمستقبل في المنظمات الذكية، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012، ص106.

2- محمد عبد حسين أو سمر: إدارة المشروعات، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص27.

3- عامر عوض: السلوك التنظيمي الإداري، ط1، دار أسامة، عمان، 2008، ص5.

4- بشير العلاق: الإدارة الحديثة - نظريات ومفاهيم، ط1، دار البيازوري، عمان، 2008، ص30.

5- نبيل دنون الصانع: الإدارة مبادئ وأساسيات، ط1، عالم الكتب الحديثة، عمان، 2011، ص12.

6- زاهد محمد ديربي: الرقابة الإدارية، ط1، دار المسيرة، عمان، 2011، ص35.

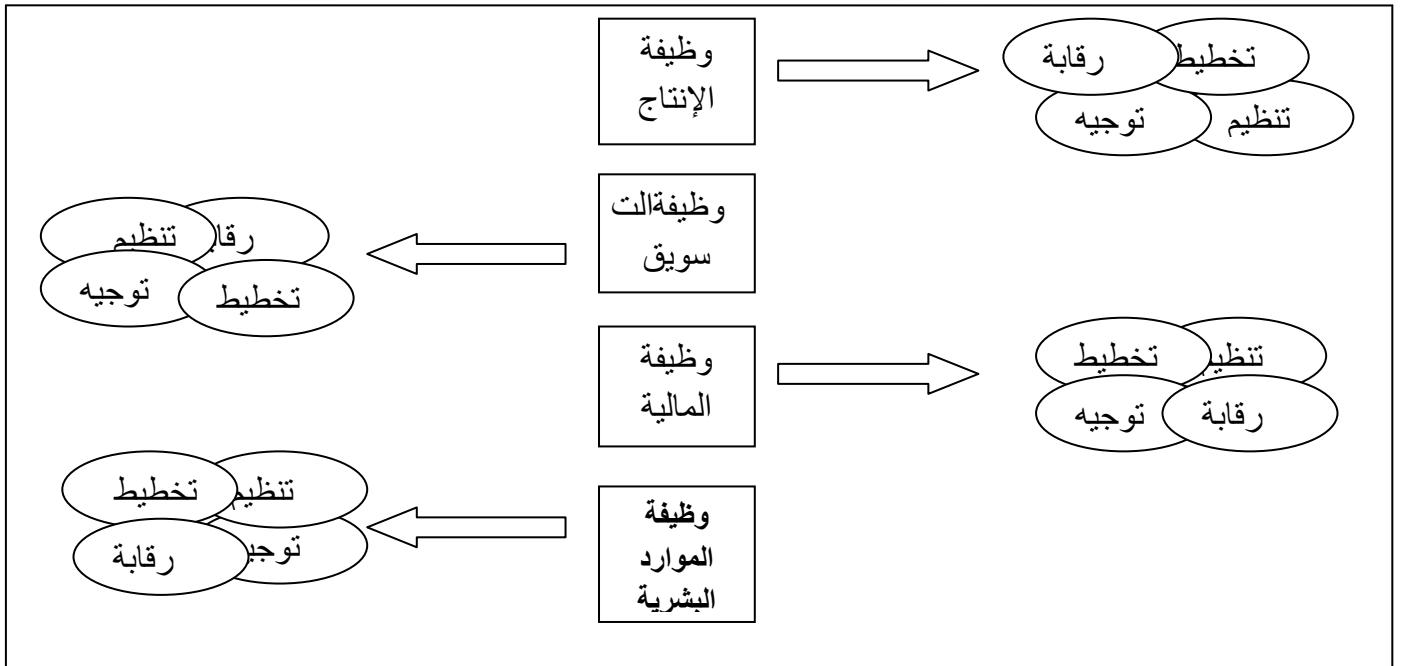
إن وظيفة الإدارة لا غنى عنها وهي ذات أهمية كبيرة حيث أنها العلم الذي ينشد تحقيق رفاهية المجتمع، وخدمة أهداف المشروع، بمعنى أن الإدارة هي معيار النجاح والفضل، أيضا عندما تقوم الإدارة باستخدام الموارد المادية والبشرية وفعاليتها وكفاءة يعني أن الإدارة تلعب دورا مدهلا في تعظيم وتفجير الطاقة البشرية والإمكانات المادية، وهذا التعظيم والتفجير إنما يخدم مصالح المعنيين كافة ويحقق أحلامهم ويلبي رغباتهم، ويحافظ على مصالحهم.

وعلى صعيد الميدان، تسهوا الإدارة إسهاما وواضحا في إحداث تغييرات جوهرية في الجهد الإنساني من حيث زيادة كفاءته، وهذا بدوره يقود إلى تعظيمه معدلات الإنتاجية، وتقليل التكاليف الإجمالية واستغلال الطاقة الكامنة، وتنمية الأفكار والإبداع، ومسايرة التطوير، علاوة على دور المعرف في حل المشكلات، أو تجاوز حصول الانحرافات، وتصحيح هذه الانحرافات إن وجدت.<sup>1</sup>

#### 4- العلاقة بين الوظائف الإدارية ووظائف المؤسسة:

لابد من الإشارة إلى أن هناك علاقة بين الإدارية ووظائف المؤسسة، وهذه العلاقة تكون تكاملية ومتداخلة وتتمثل في أن كل وظيفة من وظائف المؤسسة تعد حقلأ أو مجالا لممارسة الوظائف الإدارية ما هو مبين في الشكل التالي:<sup>2</sup>

الشكل رقم (06): العلاقة بين الوظائف الإدارية ووظائف المؤسسة



المصدر: نبيل دنون الصانع، مرجع سبق ذكره، ص 20

<sup>1</sup> - بشير العلق، مرجع سبق ذكره، ص 21-22.

<sup>2</sup> - نبيل دنون الصانع، مرجع سبق ذكره، ص 19.

## الفرع الأول : الوظيفة المالية والإدارية:

### 1 مفهوم الوظيفة المالية :

هي تلك الوظيفة التي تنطوي على التنبؤ والتخطيط المالي وإعداد الموازنات التقديرية المتعلقة بالتمويل والاستثمار والرقابة المالية فضلا عن التفاعل مع الأسواق المالية التي تتكون من الأسواق النقدية وأسواق رأس المال.<sup>1</sup>

### 2 خصائص الوظيفة المالية :

- تعتبر الوظيفة المالية من أهم الوظائف المؤسسة و تمتاز على غيرها من وظائف المؤسسة بما يلي:
- ◀ أنها تتداخل في جميع نشاطات المؤسسة فجميع النشاطات التي تقوم بها المؤسسة لها وجه مالي.
  - ◀ أن اتخاذ أي قرار مالي هو قرار ملزم للمؤسسة ولا يمكن الرجوع عنه إلا بخسائر فادحة.
  - ◀ أن بعض القرارات المالية هي قرارات مصيرية فمثلا إذا قررت الشركة شراء خط إنتاج جديد وتكلفة عالية ومولت شراء هذا الخط أو جزء منه بالذبن ولم تستطع الوفاء بديونها بعد ذلك فإن هذا سيعرض بقائها أو استمرارها للخطر أو للفناء.
  - ◀ أن نتائج القرارات المالية لا تظهر مباشرة بل قد تستغرق وقتا طويلا مما قد يؤدي إلى صعوبة اكتشاف الأخطاء و إصلاحها و بالتالي تعريض المؤسسة للخطر.<sup>2</sup>

من ذكرنا لتعريف و خصائص الوظيفة المالية نعرف أن لهذه الوظيفة أهمية بالغة في المؤسسة فهي من تؤمن الأموال التي تضمن بها استمرار عمليات و نشاطات المؤسسة فهذا من جهة ومن جهة أخرى فإنها تمتاز بالخطورة العالية نظرا لأن أي خطأ في خطوة من خطوات هذه الوظيفة أو قرار من قراراتها يمكن أن يعرض المؤسسة لمجموعة من المخاطر.

### 3 -وظائف الإدارة المالية :

المنهج الحديث للإدارة المالية ينظر إلى وظيفة الإدارة المالية في المؤسسة بأنها تقوم على ثلاث اتجاهات أساسية وهي:

◀ قرار الاستثمار.

◀ قرار التمويل.

◀ قرار توزيع الأرباح.

إن المهام الأساسية للإدارة المالية هو تدبير وحسن استخدام الأموال التي تتطلبها عمليات المؤسسة، وعليه فإن ذلك يضع الإدارة المالية إمام الإجابة عن التساؤلات التالية:

<sup>1</sup> - أسعد حميد العلي: الإدارة المالية، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص19.

<sup>2</sup> -فايز سليم حداد: الإدارة المالية، ط2، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص10.

❖ ما هو نوع وحجم الاستثمار أو الاستثمارات التي ستقوم بها المؤسسة أي ما هو نوع الأعمال وأي نوع من الموجودات ستحتاجها لتعمل وفقها، وما حال الطلب على منتجاتها من السلع والخدمات، وحال قدرتها الإنتاجية وما هي مجالات الاستثمار الجديدة لها والأصول التي يجب الحصول عليها وهذا كله يدخل ضمن المحور الأول قرار الاستثمار.

❖ كيف يتم توفير ذلك الحجم من الأموال لتنفيذ استثماراتها، ما هي مصادر التمويل للاستثمارات المرجوة، هل هناك رأس مال إضافي ستحصل عليه المؤسسة من المالكين أم سوف يتم التمويل عن طريق الاقتراض.

❖ ما العمل مع الأرباح المحققة: هل ستوزع جميعا أم جزء منها فقط أم لا توزع نهائيا، هذا أو ترتبط قرارات التوزيع ارتباطا قويا بقرارات التمويل حيث تعتبر الأرباح غير الموزعة مصدرا من مصادر التمويل وكذلك تعزيزا لقدرة المنشأة على الاقتراض، كل ذلك يرتبط بمحور توزيع الأرباح في المؤسسة وهو يعتبر صميم عمليات الإدارة المالية.<sup>1</sup>

#### 4 - أهداف الإدارة المالية :

لكل إدارة من إدارات المؤسسة أهداف محددة و يعتبر قيام كل إدارة من هذه الإدارات بإنجاز أهدافها بمثابة مساهمة في تحقيق هدف تعظيم الثروة وهو الهدف الرئيسي للإدارة المالية، وقد تطرق علماء الإدارة و المالية إلى هدفين لتحديد هذه الأهداف المالية هما:

#### أ مدخل الربح - المخاطر :

ويعتمد هذا المدخل على محاولة الملائمة بين الربح ودرجة المخاطرة، وطبقا لهذا المدخل يجب أن تأخذ الإدارة في اعتبارها بأن تسيطر على النفقات النقدية مع السماح بالمرونة الكافية لمواجهة التغيرات في محيط البيئة التشغيلية للمؤسسة وهذا المدخل يصنف الأهداف المالية بالأهداف التالية:

1. تعظيم الأرباح: أي تحقيق نسبة ربح عالية على المدى الطويل وال المدى القصير.
2. تقليل المخاطر: أي تقليل المخاطر إلى أدنى حد ممكن، أي تجنب الأعمال ذات المخاطر العالية وغير الضرورية.

3. السيطرة الكاملة على التدفقات النقدية الداخلية والخارجية: أي قيام الإدارة المالية، التدفقات حمايتها واستخدامها الاستخدام الأمثل.

4. المرونة: حيث تمكن المؤسسة من التعامل مع عوامل عدم التأكد المستقبلية.

ب مدخل السيولة والربحية: وفق هذا المدخل فإن أهداف الإدارة المالية تتمثل في هدفين:

1. السيولة: ونعني بها أن يتوفر الكم المناسب من النقدية التي تكفي لسد الالتزامات المالية للمؤسسة تجاه الغير في كافة الأوقات، وكذلك تلبية احتياجاتها ومواجهة الحالات الطارئة .

<sup>1</sup>-زكريا الدوري وآخرون: وظائف وعمليات منظمات الأعمال، ط1، دار البازوري العلمية، عمان، 2012، صص-166-167.

2. الربحية: وتعني قدرة المؤسسة على تحقيق أرباح يرضى عنها المستثمرين بغرض تحقيق الهدف الأهم وهو تعظيم قيمة المنشأة أو تعظيم قيمة أسهمها.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: الوظيفة التموينية والإنتاجية:

بعد التطرق للوظيفة المالية والإدارية نأتي إلى ذكر وظيفتين لا تقلان أهمية والمتمثلة في الوظيفة التموينية والإنتاجية.

### الفرع الأول: الوظيفة التموينية

تعتبر هذه الوظيفة من الوظائف الأساسية في المؤسسة وتشمل وظيفة الشراء ووظيفة التخزين.

#### أولاً: وظيفة الشراء:

#### 1- مفهوم وظيفة الشراء:

وهي تلك الوظيفة التي تقتصر على النشاطات التي تتضمن معرفة احتياجات المشروع من المواد واختيار مصادر التوريد المناسبة ومعرفة الأسعار المناسبة ومتابعة أوامر التوريد وبالتالي الحصول على المواد بالكميات المناسبة وبالوقت المناسب والمواصفات والأسعار المناسبة.<sup>2</sup>

#### 2- أهمية وظيفة الشراء :

مما لا شك فيه أن وظيفة الشراء تعتبر من أهم الوظائف التي تمارسها المؤسسة نظراً لارتباطها بقضيتين أساسيتين هما: الكلفة والجودة ولعل أهم الأسباب التي توضح أهمية الشراء مايلي:

◀ كبر حجم المشروعات.

◀ كثرة أنواع المواد والأصناف.

◀ كبر نسبة المشتريات في المنظمات خاصة الإنتاجية.

وقد أكد الكتاب على أهمية المشتريات لأنها تشكل الجزء الأكبر من إجمالي التكاليف، وبما أن

المؤسسات

تهدف إلى تقليل التكاليف فلا بد من التركيز على هذه الوظيفة بشكل جيد.<sup>3</sup>

#### 3- أهداف وظيفة الشراء:

◀ من ناحية الجودة: الحصول على الجودة المناسبة التي تفي بالغرض، فلا يجب أن تكون أعلى مما هو مطلوب فترتفع التكاليف ولا أن تكون أقل مما هو مطلوب لأن معنى ذلك إنتاج سلع رديئة.

□ من ناحية الكمية: الحصول على الكمية المطلوبة للمحافظة على سير الإنتاج بدون توقف.

□ من ناحية التوقيت: الحصول على المواد في الوقت الصحيح، أي مراعاة الجداول الزمنية للإنتاج.

<sup>1</sup>-مرجع سبق ذكره، ص-ص164-165.

<sup>2</sup> - توفيق عبد الرحيم يوسف: إدارة الأعمال التجارية الصغيرة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص209.

<sup>3</sup> - محفوظ جودة وآخرون: منظمات الأعمال - المفاهيم والوظائف -، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، 2004، ص185.

- من ناحية المورد: اختيار المورد الصحيح الذي يمكن الاعتماد عليه، فالمورد مسؤول عن توريد الكمية والجودة المطلوبة في الوقت الصحيح و المكان الصحيح و بالسعر المتفق عليه.
- من ناحية السعر: الحصول على السعر المناسب في ضوء الجودة المطلوبة.
- من ناحية الكفاية الشرائية: الوصول إلى أقصى درجة ممكنة من الكفاية في الشراء وذلك بتجنب الإسراف، والتكرار في الطلبات والتقدم للمواد المختلفة المشتراة.

◀ من ناحية التنسيق بين المشتريات والإدارات الأخرى: وذلك بالمحافظة على التفاهم والتعاون والتنسيق بين إدارة المشتريات والإدارات الأخرى.<sup>1</sup>

## ثانياً-وظيفة التخزين:

### 1 - مفهوم وظيفة التخزين :

يعرف التخزين على أنه خزن السلع و المواد والأصول المختلفة. أما بالنسبة لوظيفة التخزين فهي تلك الأساليب و المبادئ التي تستخدم في إعداد خطة المواد وتنسيقها و السيطرة عليها، ومراجعة تدفق أو حركة المواد خلال أنشطة المؤسسة.

أما سياسات التخزين فهي جميع الأبعاد التي تمارسها إدارة التخزين في تحديد كميات المخزون و مواقعها في الزمان و المكان المعنيين.<sup>2</sup>

### 2- أهمية وظيفة التخزين :

إن وظيفة التخزين تحتل أهمية بالغة من بين وظائف المنظمة الأسباب التالية :

- ◀ إن وظيفة التخزين لها علاقات عمل مباشرة مع كل إدارات و أقسام المؤسسة.
- ◀ المواد المخزونة تعتبر ضرورية لاستمرارية الإنتاج.
- ◀ المواد المخزونة تساعد على إتخاذ القرارات من طرف الإدارة للتعاقدات المستقبلية<sup>3</sup>.

### 3- أهداف وظيفة التخزين:

- ◀ ضمان الحفظ الجيد للمخزون بحيث تتم عملية المناولة و صرف استقبال المخزون بطريقة مناسبة لتجنب المؤسسة تكاليف مثل تكاليف التلف و الضياع.
- ◀ الاحتفاظ بالمواد الموسمية، فقد يكون إنتاج بعض المواد موسمي بشكل يتعذر على المؤسسة الحصول عليها للعملية الإنتاجية بسعر مناسب.
- ◀ الوقاية من حالات نفاذ المخزون من خلال المتابعة المستمرة لمستويات المخزون.
- ◀ الكشف عن أي ركود أو تراكم في المخزون أو أي اختلافات أو استهلاك غير عادي وذلك من خلال أنظمة الرقابة على المخزون<sup>4</sup>.

1- هاشم حمدي رضا: إدارة الإنتاج والعمليات، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص18.

2- صالح جمعة صالح النجار و عبد الستار محمد علي: الريادة وإدارة المنظمات الصغيرة، ط2، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص143.

3- أحمد يوسف دودين، إدارة الأعمال الحديثة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص269.

4- هاشم حمدي رضا، مرجع سبق ذكره، صص70-71

## الفرع الثاني: الوظيفة الإنتاجية

### أولاً- مفهوم الوظيفة الإنتاجية:

« هي وظيفة فنية إدارية متخصصة تقوم على مجموعة الأنشطة المتعلقة بإنتاج السلع أو الخدمات بدءاً من تجميع وتهيئة المدخلات اللازمة، ثم إجراء العمليات التحويلية أو التجميعية أو الفنية عليها و الحصول على المخرجات ممثلة بالسلع و الخدمات<sup>1</sup>.

« وبشكل مبسط هي عملية خلق السلع والخدمات التي لها قيمة شكلية ومكانية وزمنية<sup>2</sup>.

« وهي المقياس الذي يمكن العالم الخارجي من الحكم على المؤسسة بأنها ناجحة أم فاشلة.

### ثانياً- خصائص الوظيفة الإنتاجية:

تتميز وظيفة الإنتاج بمجموعة من الخصائص تتمثل في:

« وظيفة اجتماعية تقوم على العمل الجماعي لأبناء المجتمع في إطار مؤسساتي.

« وظيفة اقتصادية تتم في إطار القوانين الاقتصادية تقوم على توظيف عناصر الإنتاج واستغلالها من أجل تحقيق الرفاهية الاقتصادي للمجتمع.

□ وظيفة إدارية تقوم على مبادئ وأسس العمل الإداري من تخطيط، وتنظيم وقيادة و رقابة النظام الإنتاجي وكافة العمليات الإنتاجية المرافقة له.

□ وظيفة رئيسية تشتق من المهمة الرئيسية للمؤسسة سواء كانت المؤسسة صناعية أو خدمية.

□ وظيفة محورية في المؤسسة حيث أن باقي وظائف المؤسسة تشتق منها وتعمل على إكمال دورة الإنتاج.

□ وظيفة فنية تقوم على مبدأ تقسيم العمل و تحقيق التخصص في النظام الإنتاجي.

### ثالثاً- أهمية وظيفة الإنتاج :

تعتبر الوظيفة الإنتاجية ذات أهمية كبيرة بالنسبة للفرد و المؤسسة و المجتمع.

« بالنسبة للفرد: توفر الوظيفة الإنتاجية ما يحتاجه من سلع وخدمات تحقق حاجاته وتلبي رغباته و أيضاً تعمل على تطوير و ابتكار منتجات جديدة تسهل حياة الفرد وتسعده.

« - وبالنسبة للمؤسسة: تتمحور أهمية الوظيفة الإنتاجية حول ما يسمى القيمة المضافة التي تضيفها للمدخلات بعد إخضاعها للعملية الإنتاجية و تحويلها إلى مخرجات، كما تشترك هذه الوظيفة مع وظائف المنظمة الأخرى في العمل على الاستغناء على التكاليف الغير ضرورية مما يساهم في رفع كفاءة المنظمة و تميزها وتحقيق الوقورات وزيادة الأرباح، مما يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية في مجال الأسعار وجودة الأداء.

« و أما على صعيد المجتمع فتسهم وظيفة الإنتاج في تقدم المجتمع وتطوره وزيادة مستوى رفاهيته<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>- كاسر ناصر المنصور: إدارة العمليات الإنتاجية - الأسس النظرية والطرائق - ط1، دار الحامد، عمان، 2010، ص 28.

<sup>2</sup>- محمد الصيرفي: إدارة العمليات والإنتاج ، ط1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص11.

<sup>3</sup>- محمود أحمد فياض و عيسى يوسف قادة: إدارة الإنتاج والعمليات، ط1، دارصفاء، عمان، 2010، صص27-28.

- « وبالتالي يمكننا أن نستخلص أهداف الوظيفة الإنتاجية كما يلي:
- أنها تعمل على إنتاج منتجات ذات جودة عالية وبأسعار مناسبة وذلك من خلال محاولة تحقيق تكاليف الإنتاج إلى أدنى حد ممكن مما يؤدي إلى تحقيق فوائد عالية.
  - تعزيز المركز التنافسي للمؤسسة وذلك من خلال تطوير وابتكار منتجات جدد.
  - تلبية حاجات ورغبات المستهلكين.
  - تحقيق رفاهية وازدهار المجتمع.

### المطلب الثالث: الوظيفة التسويقية:

تعد الوظيفة التسويقية هي الأخرى من بين أهم الوظائف القائمة في المؤسسة والتي تساهم بشكل كبير في تحقيق أهدافها.

### الفرع الأول: مفهوم وأهمية التسويق

#### 1- مفهوم التسويق:

إن كلمة التسويق هي مشتقة من المصطلح اللاتيني mercatus التي يقصد بها السوق، كما يمكن اشتقاقه من الكلمة اللاتينية mercari والتي تعني أيضا المتجر.<sup>1</sup> ويعرف التسويق بأنه نشاط يوجه تدفق السلع و الخدمات من المنتج إلى المستهلك، أي أنه يعمل على تقليل الفجوة بين المنتج و المستهلك من نواحي الشكل و المكان و الوقت، و النوع و الكمية.<sup>2</sup>

#### 2- أهمية التسويق:

يعد نشاط التسويق من الأنشطة الهامة في المؤسسة الصناعية و الخدمية بشكل عام. فبالنسبة للمؤسسة يعد النشاط التسويق بمثابة النافذة التي تطل من خلالها على البيئة فهي الجهة الأولى والرئيسية التي تقوم بمراقبة ما يحدث في البيئة الخارجية المحيطة من عوامل أو متغيرات مؤثرة ي نشاطها مثل: تغير الأذواق، و حجم المنافسة، و تقدير حجم المبيعات أو الطلب المتوقع على منتجات وخدمات المؤسسة، فنشاط التسويق و من خلال متابعة و مراقبته لحركة العوامل البيئية يوفر المعلومات أو التغذية العكسية المرتردة التي تبني إدارات ووظائف المنظمة الأخرى خططها وقراراتها على أساسها وبالتالي خطة المنظمة الكلية. أما على المستوى الإقليمي فيلعب التسويق دورا كبيرا وبارزا في تحقيق أهداف النمو و الازدهار الإقليمي، فوجود نظام تسويقي جيد و متكامل و متقدم في أي بلد لاشك أنه سيرفع من حم التبادل التجاري مع البلدان الأخرى، مما يؤدي إلى تحقيق أرباح و إدخال العملات الصعبة وبالتالي تحقيق التنمية الاقتصادية و الرفاهية لبناء المجتمع و بالطبع هذا لا يكون إلا بوجود نشاط إنتاجي جيد يتكامل معه نشاط تسويقي ناجح. إذن وجود نظام تسويقي متقدم لا يقل أهمية عن وجود نظام إنتاجي متقدم أيضا فالإنتاج المكثف الذي يسود العالم.

<sup>1</sup> - حميد الطائي وآخرون: التسويق الحديث، ط1، دار اليازوري، عمان، 2010، ص19.

<sup>2</sup> - رضا إسماعيل البسوي: إدارة التسويق، ط1، مؤسسة طيبة للنشر و التوزيع، القاهرة، 2008، ص6.

يحتاج لشبكة متقدمة من الخدمات التسويقية التي تكون قادرة على تصريف هذا الكم الهائل من السلع للأسواق.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: أهداف التسويق:

إن الأهداف المناسبة لنظام التسويق تتشكل من أربعة أهداف بديلة و هي:

1. تعظيم الاستهلاك: إن العديد من المدراء يعتقدون أن الهدف الأساسي للتسويق هو تعظيم الاستهلاك من خلال زيادة حجمه و بالتالي الزيادة في حجم الإنتاج و بالتالي الأرباح.
2. تعظيم رضا المستهلك: إن هناك آراء أخرى وهي وأن أهم هدف وإشباع رغبات وسد حاجات المستهلك وذلك للحصول على أكبر رضا للمستهلك حيث يقبل باستمرار على اقتناء المنتجات.
3. تعظيم الاختيار: حيث ينظر بأن الهدف من التسويق هو إيجاد الاختيارات المختلفة من السلع والماركات وإعطاء المستهلك المزيد من البدائل للاختيار لإشباع رغباته وسدّ حاجاته
4. تعظيم جودة الحياة: حيث أن جودة الحياة تكمن في وفرة المنتجات ذات الجودة العالية وبالكميات والنوعية المناسبة مع سهولة الحصول عليها بالإضافة إلى جودة البيئة المادية والثقافية.<sup>2</sup>

### المطلب الرابع: وظيفة الموارد البشرية:

تقوم هذه الوظيفة على ضمان توفير الموارد البشرية والعمل على تنميتها وتطويرها وضمان حسن استخدامها من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.<sup>3</sup>

ونظرا لأهمية ومحورية هذه الوظيفة بين مختلف وظائف المؤسسة ارتأينا التطرق إليها بالتفصيل في الفصل الموالي.

### المبحث الرابع: المؤسسة و البيئة:

تعد المؤسسة بمثابة نظام مفتوح يؤثر و يتأثر بالبيئة التي تعمل فيها حيث تعتمد فعاليتها على مدى التأثير الذي يحدثه التفاعل بين الطرفين.

و يؤكد عالم التسويق الأمريكي فيليب لثلو أن نجاح المؤسسة هو مبني على مدى انسجامها و تكييفها مع التطورات المختلفة في بيئتها لذا يتعين على المؤسسة فهم المتغيرات البيئية التي تنشط فيها.

**المطلب الأول: مدخل عام لبيئة المؤسسة:**

تعمل المؤسسة في ظل بيئة متغيرة و متنوعة تأثر فيها وتتأثر هي الأخرى بها.

### الفرع الأول: تعريف بيئة المؤسسة و خصائصها:

#### أولا : تعريف بيئة المؤسسة:

<sup>1</sup> - بلال خلف الله السكارنة: الريادة وإدارة منظمات الأعمال، ط1، دار المسيرة، عمان، 2007، ص-140-141.

<sup>2</sup> - محمود جاسم الصميدعي و رشاد محمد يوسف الساعد: إدارة التسويق، ط2، دار المناهج، عمان، 2007، ص33.

<sup>3</sup> - طارق الحاج و فليح حسين: الاقتصاد الإداري، ط1، دار صفاء، عمان، 2009، ص22.

هناك عدة تعاريف لبيئة المؤسسة والمتمثلة في:

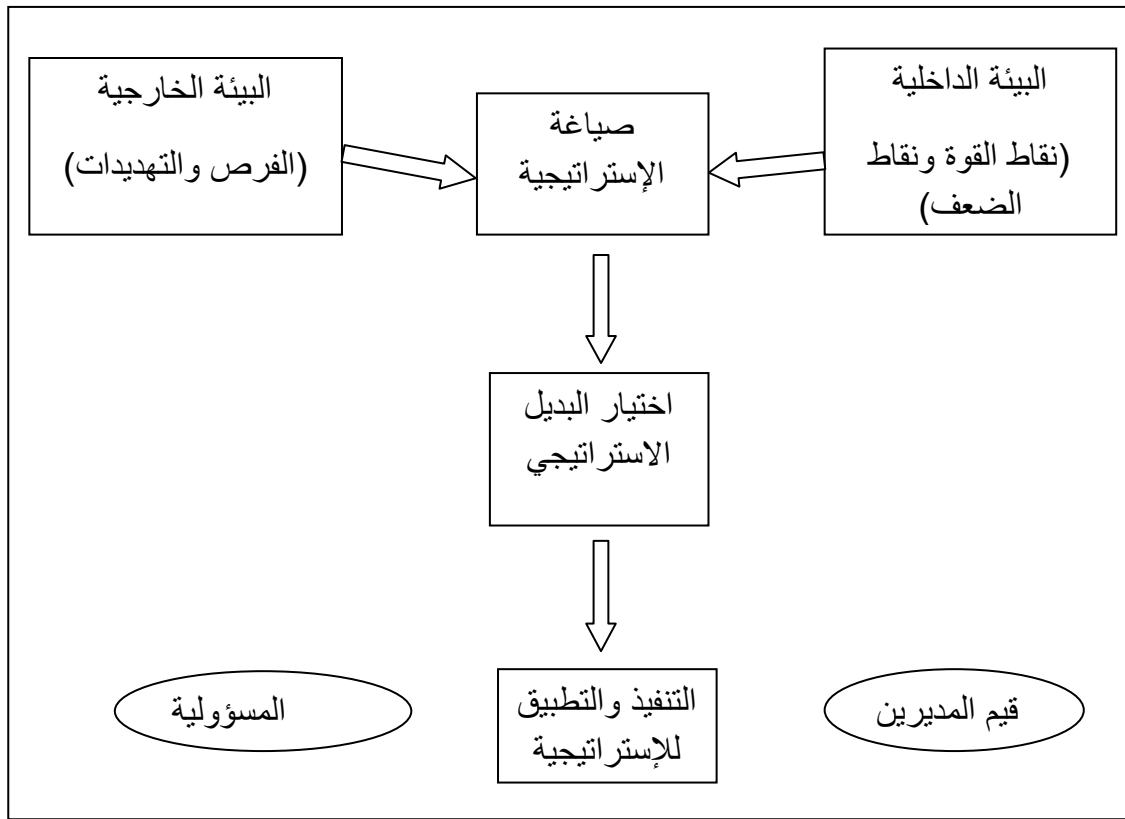
**التعريف الأول:** هي تلك الأحداث والمنظمات والقوى الأخرى ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية و التكنولوجية و السياسية والواقعة خارج نطاق السيطرة المباشرة للإدارة<sup>1</sup>.

**التعريف الثاني:** هي كل التغيرات والعوامل والقيود، والظروف التي تواجه المؤسسة وتؤثر على سلوكها الاستراتيجي، سواء كانت تدخل بيئتها الداخلية أو متغيرات خارجية<sup>2</sup>.

**التعريف الثالث:** هي المجال الذي تحدث فيه الإشارة والتفاعل لكل وحدة كما أنها تمثل ما يحيط بالمؤسسة من مجتمع و طبيعة و نظم جماعية، وعلاقات شخصية وتتميز بيئة المؤسسة بالميزات التالية: التغير المستمر، التعقيد الارتباط القوي بين المتغيرات البيئية المختلفة<sup>3</sup>.

ويمكن تمثيل بنية المؤسسة في الشكل التالي:

**الشكل رقم (07): التشخيص الداخلي والخارجي للمؤسسة**



**المصدر:** بن قايد فاطمة الزهراء ، مرجع سبق ذكره ، ص6.

<sup>1</sup> - سملاي يحضيه: أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003-2004، ص20.

<sup>2</sup> - السعيد قاسمي: التفاعل بين الرسالة و البيئة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، 2011، 2012، ص12.

<sup>3</sup> - بن قايد فاطمة الزهراء: دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بومرداس، 2010/2011، ص6.

وعليه يمكن القول أن البيئة ما هي إلا عبارة عن مجموعة من القيود و الفرص التي تحيط بالمؤسسة وهي المسؤولة عن تحديد سلوك و توجه المؤسسة و ينبغي التكيف معها وتحقيق الأهداف<sup>1</sup>.

### ثانيا- خصائص بيئة المؤسسة:

حدد stephe-shohtell أربعة خصائص أساسية:

**2-1- التعقد:** وتشير إلى العدد الكلي من العوامل الموجودة في المؤسسة وتتسم البيئة البسيطة بوجود عدد قليل<sup>2</sup> من العناصر أو العوامل بينما البيئة المعقدة تشتمل على العديد من هذه العناصر وهذه العناصر والتداخلات تحدث بينها يمكن أن تؤثر على هيكل المؤسسة، فالمؤسسة التي تعمل في بيئة معقدة يمكن أن تستعين باستشاريين ذوي خبرات لإدارة و التعامل مع هذه العوامل ف شركة جنرال موتورز التي تتعامل مع بيئة معقدة للغاية لابد أن يكون لديها استشاريين في التخصصات المحاسبية القانونية، التدريب، التطوير، وخبرات لتخطيط الاستراتيجي حتى يمكنها النجاح في ظل هذه البيئة المعقدة.

**2-2- التغير:** يعتبر التغيير أمر لا مفر منه (شيء طبيعي أو حتمي) ولكن بعض البيئات تتغير بشكل أكبر، أسرع، وبالتالي تصبح أقل قدرة على التنبؤ بها من غيرها. والتغيير البيئي ينحصر بين الثبات أو الاستقرار والتغيير الديناميكي. فالبيئة المستقرة أو الثابتة تبقى بدون تغيير تقريبا أشهر وسنوات أما البيئة الديناميكية فإنها تكون دائمة التغيير وفي اتجاهات غير متوقعة ومن أمثلة المؤسسات التي تعمل في ظل ظرف أو بيئة ديناميكية هي الشركات المنتجة للكمبيوتر، حيث تتسم بالتغيير السريع والمستمر والتطور التكنولوجي السائد في صناعة الكمبيوتر.

**2-3- عدم التأكد:** ويشير عدم التأكد إلى المدى الذي يمكن في نطاقه التنبؤ بالتغيرات في بيئة المؤسسة وقد أكد جيمس تومسون على أهمية عدم التأكد للمؤسسات، حيث أشار إلى عدم التأكد بمثل أحد المشاكل الجوهرية للمؤسسات المعقدة وأن أهم المهام الرئيسية للإدارة التوائم مع عدم التأكد.

إن أي مؤسسة لابد أن تكون قد مرت بعدم التأكد، لأنه لا توجد مؤسسة تتعامل في ظروف التأكد، لذا تحاول المؤسسات تجميع أكبر قدر من المعلومات حول أنشطتها بهدف تقليل ظروف عدم التأكد وهنا تبرز مشكلة تكاليف الحصول على المعلومات والفائدة من هذه المعلومات لأنه في كثير من الأحوال تزيد التكلفة عن الفائدة حتى المؤسسات في بعض الأحوال قد تقبل قدر من عدم التأكد على أن تحصل على معلومات عالية التكاليف<sup>3</sup>.

### ثانيا : أهمية دراسة البيئة :

تتصف البيئة بخاصية التغيير الدائم والمستمر فتعزز بذلك فرصا قد تساعد المؤسسة على زيادة قدرتها التنافسية و مكانتها في السوق أو إفلاسها وفنائها، لذلك يتوجب على المؤسسة متابعة التغيرات الحالية التي

<sup>1</sup> -بن قايد فاطمة الزهراء ،مرجع سبق ذكره، ص 6.

<sup>2</sup> - علاء الدين عبد الباقي: *إدارة المنظمات*، ط1، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2010، ص 293.

<sup>3</sup> - علاء الدين عبد الغاني: مرجع سبق ذكره، ص - ص 294 - 295.

تطراً على العوامل البيئية سواء الداخلية أو الخارجية والتنبؤ بسلوكها مستقبلاً، وبالتالي تتجلى أهمية دراسة البيئة من خلال الأوجه التالية:

◀ دراسة البيئة توفر لنا معرفة الخصائص التشغيلية الخاصة بكل نوع - تحليل السوق و ما هي القطاعات التي يتكون منها السوق وحجمه الحالي والمرقب، وما هي البدائل المحتملة للتغطية السوقية وما هي فرص النمو الممكنة؟.

◀ عملية تحليل البيئة ودراستها تتيح لنا معرفة الاتجاهات البيئية وما هي الفرص المتاحة وما هي التهديدات والأخطار التي تواجه النشاط الذي تنتمي إليه المؤسسة ؟

◀ يتوقف نجاح المؤسسة إلى حد كبير على مدى دراستنا للعوامل البيئية المؤثرة ومدى الاستفادة من اتجاهات هذه العوامل وبدرجة تأثير كل منها، حيث تساعد هذه الدراسة على تحديد الأهداف التي يجب تحقيقها وبيان الموارد المتاحة ونطاق السوق القديم والعادات والتقاليد السائدة...

◀ كما أن نجاح المؤسسة يتوقف على مدى تأقلمها مع المحيط الخارجي بطريقة تزيد من درجة استفادتها من الفرص و قدرتها على مقاومة التهديدات، وهذا يتطلب معرفة ما يجري في البيئة من متغيرات ايجابية وسلبية.

◀ سعى الكثير من المؤسسات إلى التأقلم مع عوامل بيئتها المتغيرة و جعلها تؤثر بشكل كبير وإيجابي على هذه البيئة، وبالتالي القيام بدور فعال اتجاه تطور ونمو الاقتصاد الوطني.

◀ سعى الدول للانضمام للمنظمة العالمية للتجارة وما ينجر عنه من تحرير تدريجي زمني وقوعي للتجارة في السلع و الخدمات و إلغاء إجراءات الدعم للمؤسسات المحلية، وبالتالي ستجد المؤسسات الاقتصادية نفسها أمام منافسة أجنبية مباشرة.

◀ تجعل المؤسسة أكثر حساسية لتغيير حاجات ورغبات الزبائن.

◀ تحسين صورة المؤسسة مع جماهيرها بتوضيح ذلك من خلال تكيفها مع البيئة

◀ تزويد المؤسسة بمعلومات نوعية وموضوعية.

◀ تساعد المؤسسة على اكتشاف الفرص بدلا من تركها للمنافسة في أهدافها واتجاهاتها وهؤلاء الأفراد هم أفراد من محيطها وكل ما فيه من عوامل اقتصادية، اجتماعية، يؤثرون فيها ويتأثرون بها.<sup>1</sup>

### ثالثا: العلاقة بين المؤسسة وبيئتها:

تستطيع المؤسسة التي تفهم بيئتها الخارجية جيد أن تحصل على ميزات تنافسية أفضل من غيرها

خاصة إذا تمكنت من حشد مواردها وباقي عناصر بيئتها الداخلية للاستفادة من الفرص المتاحة في البيئة الخارجية.

إن هذا الأمر يتطلب معرفة البيئة الخارجية التي تعمل في إطارها المؤسسة من ناحيتي تعقد البيئة

complexité والتغير البيئي change.

<sup>1</sup> - بن نافلة قدور و مريزق عاشور : البقطة الإستراتيجية قناة اتصال المؤسسة ببيئتها، مداخلة مقدمة في إطار فعاليات الملتقى الوطني، مرجع سبق ذكره، ص6-7.

درجة التعقيد البيئي تتمثل في عدد مكونات البيئة وعناصره المختلفة، فالبيئة البسيطة تكون عادة عناصرها البيئية قليلة في حين أن البيئة المعقدة تكون عناصرها البيئية كثيرة. أما درجة التغيير البيئي فتعني مدى استقرار أو حركية هذه البيئة.

ومن خلال تقاطع هذين البعدين في البيئة بشكل مستوي عدم التأكد البيئي والذي يتمثل أكبر تحدي أمام إدارات منظمات الأعمال ومتخذي القرار فيها.

و يمكن تقسيم البيئة حسب عدم التأكد البيئي إلى ما يلي:

- أ- البيئة البسيطة المستقرة: وهذه البيئة تمتاز بأن العوامل البيئية المؤثرة بسيطة و قليلة و غير متغيرة.
- ب- البيئة البسيطة المتغيرة: تتميز هذه البيئة بأن العوامل البيئية كثيرة و لكنها مستقرة لا تتغير من فترة إلى أخرى لذلك فهي إلى حد ما واضحة.
- ج- البيئة المعقدة المتغيرة: وهي من أصعب أنواع البيئات، فالعوامل البيئية كثيرة وصعبة و غير واضحة وهي تتغير بسرعة.<sup>1</sup>

### أنواع بيئة المؤسسة:

تصنف البيئة إلى بيئة داخلية وأخرى خارجية و هي:

### المطلب الأول: البيئة الداخلية:

ترتبط هذه الأخيرة ارتباطاً بنشاطات الأداء داخل المؤسسة، مما يستدعي إلى تسميتها بالمجموعة التنظيمية حسب mules، أو البيئة العملية Porter و ترتبط هذه البيئة ارتباطاً عضويًا بكيفية صياغة وتشكيل أهداف المؤسسة وفي نفس الوقت بكيفيات يمكن تحقيقها من خلال المنتجات التي تقدمها والأساليب الفنية المستعملة في الإنتاج.<sup>2</sup>

### أولاً: تحليل البيئة الداخلية:

لا تستطيع أي مؤسسة مواجهة التهديدات واقتناص الفرص ما لم توفر لديها الإمكانيات الداخلية لذلك ولهذا السبب يجب تقييم إمكانية المؤسسة وهو ما يطلق عليه بتقييم الأداء الداخلي للمؤسسة أي التعرف على أسباب الضعف و أسباب قوة المؤسسة.

**تعريف:** يعني تحليل البيئة الداخلية إلقاء نظرة فاحصة على التنظيم من الداخل لتحديد مستويات الأداء، مجالات القوة ومجالات الضعف، بالإضافة إلى القيود. إن مثل هذا التحليل عادة ما يكون أكثر جدوى وفائدة قياساً على تحليل المنافسة نظراً لأهميته في بناء الإستراتيجية، و كثرة المعلومات التي يقدمها والمجالات التي يغطيها. و يقدم التحليل الداخلي معلومات تفصيلية على المبيعات، الإنتاج، الأرباح، التكاليف، الهيكل التنظيمي، نمط الإدارة.

<sup>1</sup> - أحمد يوسف دودين: مرجع سبق ذكره، ص-ص 52-53.

<sup>2</sup> - بن قايد فاطمة الزهراء، مرجع سبق ذكره، ص26.

وفقا لهذا التعريف فإن البيئة الداخلية تتكون من مجموعة من المتغيرات تتمثل في الهيكل التنظيمي، الموارد، وثقافة المؤسسة. وتؤثر بشكل كبير على نشاطها من خلال نقاط القوة و نقاط الضعف التي تكتسبها.<sup>1</sup>

### 1- الهيكل التنظيمي:

يعرف الهيكل التنظيمي عادة على أنه الإطار الذي يحدد عدد المستويات الإدارية ومقدار ما يمتلكه على مستوى من السلطة لاتخاذ القرارات وتوجيه سلوكيات مرؤوسيههم إضافة إلى توزيع المهام والأعمال على الموظفين بناء على تخصصاتهم وخبراتهم العملية.<sup>2</sup>

#### 1-1- أبعاد الهيكل التنظيمي:

يتكون الهيكل التنظيمي من التقسيمات الداخلية و آليات التنسيق المختلفة التي تهدف إلى ضمان السيطرة و الرقابة على ما يجري داخل التنظيم وضمان التعاون بين الوحدات المختلفة والعاملين فيها وفيما يلي أهم أبعاد الهيكل التنظيمي:

- الرسمية: هي مجموعة من القواعد التي تحكم الإجراءات أو سلوك العاملين في التنظيم ونجد أن هناك تنظيما يحكمه الحد الأدنى من التوجيهات بينما الآخر تكثر به هذه التوجيهات وهذا يتوقف على حجم المؤسسة و طبيعة الأعمال والمستويات التي تقوم بها.

- الاحترافية المهنية: هي مستوى التعليم والتدريب الرسمي الذي يشترط أن يحصل عليه العاملون في المؤسسة و كلما زادت درجة المهنية زادت عدد سنوات التعليم و التدريب والخبرة اللازمة للالتحاق بالعمل في المؤسسة فالمستشفيات والجامعات تحتاج إلى درجة أعلى من المهنية المطلوبة بغيرها من المؤسسات كالمصالح الحكومية مثلا.

لذا لجأت المنظمات إلى تدريب كوادرها البشرية من أجل رفع مستوى المهنية لديهم، حيث يعمل التدريب على:

- ◀ تحسين مستوى الأداء لأفراد المؤسسة وبالتالي رفع الكفاءة الإدارية والإنتاجية.
- ◀ تنمية معرفة أفراد التنظيم و مهاراتهم وقدراتهم واتجاهاتهم في مجالات الأعمال.
- ◀ خلق علاقة ايجابية بين المؤسسة وأفرادها.

وخلاصة القول تكون درجة المهنية للمؤسسة مرتفعة عندما يتطلب شغل الوظيفة فيها خضوع الموظف لفترة طويلة من التدريب و التعليم، وبالتالي يتم قياس درجة احترافية كل مؤسسة من خلال انتساب متوسط عدد السنوات التي قضاها الموظفون في التعلم والتدريب.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - عثمان بودحوش: تخفيض التكاليف كمدخل لدعم الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية التسير و العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسير، جامعة سكيكدة، 2007-2008، ص 3.

<sup>2</sup> - عماري عمار و آخرون: أهمية التحليل الاستراتيجي في تقسيم المؤسسات، مداخلة مقدمة في إطار فعاليات الملتقى الوطني حول تقييم المؤسسات، جامعة سكيكدة، ص5.

- المركزية: هي درجة تمركز اتخاذ القرارات في وحدة إدارية واحدة غالباً في المستويات العليا داخل التنظيم وهي مدى تمركز السلطة في المؤسسة في مجالات اتخاذ القرارات المؤثرة في المؤسسة بحسب الهرم التنظيمي للسلطة فيها.

## 1-2- أنواع الهيكل التنظيمي:

تتضمن المؤسسات وبشكل عام نوعين من الهياكل التنظيمية وهما:

◀ الهيكل التنظيمي الرسمي.

◀ الهيكل التنظيمي غير رسمي.

### أولاً: الهيكل التنظيمي الرسمي:

يمثل الهيكل التنظيمي الرسمي للمؤسسة البناء الهرمي الذي تضعه الإدارة والذي تحدد في ضوءه العلاقات التنظيمية والأفقية والعمودية، كما يظهر المواقع الوظيفية وما يرافقها من صلاحيات ومسؤوليات إضافة إلى تحديد أنواع العلاقات الرسمية وبناء أشكال عديدة من التنظيم الرسمي أهمها ما يلي:

1- التنظيم الرأسي ( العمودي أو التنفيذي): في هذا النوع من التنظيم تمارس الصلاحيات من أعلى السلم الإداري نزولاً إلى المستويات الدنيا يمتلك المدير سلطة الإشراف التام على أنشطة المرؤوسين.

2- التنظيم الوظيفي: وهو يقوم على أساس مبدأ التخصص وتقسيم العمل في مختلف الوحدات الإدارية العاملة في المؤسسة.

3- التنظيم الرأسي - الاستشاري: يمثل هذا البناء التنظيمي مزيجاً متداخلاً من كلا النوعين السابقين حيث يحقق تجاوز العيوب التي يحملها كل منهما إلى جانب الاستفادة من مزايا كل منهما ولذلك فهو يلاقي انتشاراً واسعاً بين المؤسسات.

4- التنظيم المصفوفي: ظهر هذا النوع من التنظيم نتيجة، التعقيد المتزايد في البيئة وأهم ما يميزه عن غيره من التنظيمات هو ازدواج السلطة الذي فرضته متطلبات العمليات المتخصصة والمعقدة للكثير من المؤسسات المعاصرة.

### ثانياً: الهيكل التنظيمي غير رسمي:

يتشكل الهيكل غير الرسمي من خلال العلاقات غير الرسمية التي تفرزها حقيقة التفاعلات الاجتماعية السائدة بين الأفراد أو جماعات العمل.<sup>2</sup>

إذا فالهيكل غير الرسمي يعكس نظاماً أو شبكة من العلاقات الشخصية داخل الهيكل الرسمي<sup>3</sup> ومن الأشكال غير الرسمية شائعة الانتشار ما يأتي:

<sup>1</sup> - حذيفت محمد مصطفى عطا الله: أثر الهيكل التنظيمي على أداء الموظفين في مستشفيات وزارة الصحة في المملكة الأردنية الهاشمية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير في الإدارة العامة، 2008، الأردن، ص-ص 28-29.

<sup>2</sup> - عبد الرزاق سالم الرحاحله: نظرة المنظمة، ط1، عمان - الأردن، 2010، ص58.

<sup>3</sup> - علاء الدين عبد الغني محمود: إدارة المنظمات، ط1، دار صفاء، عمان - الأردن، 2011، ص239.

- 1- النموذج الشخصي: هنا تلعب الشخصية الإنسانية وسامتها الفسيولوجية والنفسية والاجتماعية دورها في خلق التجاذب الفعال بين الأفراد وبالتالي التأثير من خلال ذلك على الأنشطة في المؤسسة.
- 2- النموذج الاجتماعي: يتكون هذا النموذج من خلال العلاقات الغير رسمية السائدة بين الأفراد الذين يعملون في نشاط معين في المؤسسة مثل أوامر الصداقة أو الانتماء لطبقة أو فئة اجتماعية معينة.
- 3- النموذج الوظيفي: ينشأ هذا النموذج نتيجة العلاقات الوظيفية بين الأفراد في المؤسسة.
- 4- نموذج قوة (التأثير): حيث ينشأ نتيجة لتمتع فرد أو عدة أفراد معينين بقدرة تأثيرية متأتية من خلال قوة الشخصية أو الانتماء لنقابة قوية أو فئة اجتماعية.<sup>1</sup>
- 5- الموارد المتاحة:<sup>2</sup>

تتمثل الموارد والإمكانات المتاحة في المؤسسة فيما يلي:

- ◀ الموارد التسويقية: من خلال الاهتمام الذي توليه دائرة التسويق في المؤسسة بأوضاع أسواقها، ترويجها التسويقي، الإمكانيات البشرية و التكنولوجيا المتاحة...إلخ.
- ◀ الموارد المالية: الوظيفة الأساسية للدائرة المالية هي إدارة استخدامات الأموال بعقلانية وهذا يتضمن وضع الأسس العلمية السليمة لكيفية تحصيل أموال المؤسسة و استخداماتها و الرقابة عليها...
- ◀ الموارد البشرية: تركز إدارة الموارد البشرية على تحسين درجة الملائمة بين الأفراد والوظائف واختيار وتدريب العاملين وخلق المناخ الملائم لإطلاق إبداعاتهم الفردية والجماعية...
- ◀ الموارد الإنتاجية: تلك العملية المتعلقة بإدارة الموارد اللازمة لإنتاج السلع التي تقوم المؤسسة بتقديمها إلى الأسواق.
- ◀ موارد البحث والتطوير: تعتبر الموارد بالغة، نظرا لأن المنظمات التي لا تسير مع مجالات التطور التكنولوجي تجد نفسها خارج إطار التنافس في أسواقها.

## 6- ثقافة المؤسسة :

الفلسفة الفكرية التي يسترشد بإطارها الأفراد العاملين من حيث القيم الجوهرية التي تؤثر السلوك العام للأفراد في التعامل مع المستهلكين والمنافسين والمجهزين...الخ ، وهذه تمثل معتقدات وقيم مشتركة وأساسية لكافة الأفراد العاملين في المؤسسة وتعتبر من المرتكزات الأساسية في نجاح العديد من المؤسسات سيما إذا اتسمت بالثوابت القيمة في مجال التعامل مع الآخرين كشيوع الثقة والتعاون القدرة على التغيير والرغبة في تحقيق الميزة التنافسية في السوق والرغبة في الإبداع والتميز وغيرها من الثوابت ذات الأثر الفعال.<sup>3</sup>

## 3-1- مفهوم ثقافة المؤسسة :

هي مجموعة قيم وافتراضات واعتقادات ومدرجات يشترك فيهما الأفراد العاملون في المؤسسة وتمثل إطار بوجه سلوك الأفراد أثناء العمل وفي علاقاتهم ببعضهم البعض وبالأخير من خارج المؤسسة.

<sup>1</sup> - عبد الرزاق سالم الراحلة، مرجع سبق ذكره، ص 63-64.

<sup>2</sup> - عماري عمار و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص6.

<sup>3</sup> - خضير كاظم حمود و ياسين كاسب الفوشة: إدارة الموارد البشرية ، ط1، دار المسير للنشر و التوزيع ، عمان ، ص-ص45-46.

### 3-2- عناصر ثقافة المؤسسة:

تشتمل ثقافة أي مؤسسة على مجموعة من القيم والمعايير والمثاليات الأساسية التي توجه سلوك الأفراد في المؤسسة وتساعدهم على فهم بيئة المؤسسة من حولهم وهذه القيم والمعايير الأساسية تمثل المصدر النهائي للمدركات والأفكار والمشاعر والاتجاهات المشتركة التي تكون ثقافة المؤسسة، ولكل ثقافة تفسير مؤسساتية عناصر تساعد العاملين على تفسير الأحداث اليومية في المؤسسة والتي من خلالها يتم نقل وتوصيل القيم والمعايير من شخص لآخر.<sup>1</sup>

ومن بين تلك العناصر نذكر:

◀ **القيم:** هي التفصيلات الجماعية التي تفرض نفسا داخل المجموعة، المعتقدات الأساسية، المعايير التي تحدد طرق التصرف والتفكير فالقيم تشكل فلسفة المؤسسة فهي تحديد ميثاق أو دستور قيادتها المعبر عن من خلال القانون الداخلي للمؤسسة.

وتوظيف المهام والمناصب أيضا من خلال نظام المكافأة والجزاء المتبني.

◀ **الخرافات:** هي الأساطير، القصص المرتبطة بماضي المؤسسة، وهي تعمل على تدعيم القيم الجماعية يمكن أن تكون مرتبطة بالأشخاص الذين رسموا أو يرسمون حياة المؤسسة أسطورة المؤسسة أو أي مؤسسة.

◀ **الطقوس(العادات):** هي ممارسات تنتج عن القيم المشتركة، التوظيف، اجتماعات العمل، الاستقبالات، تقييم الموظفين هي أمثلة لهاته الممارسات.

◀ **الرموز:** هي مثل لبس البدلة الرسمية أو حمل شارة المؤسسة التي تسمح بتمييز أعضاء المؤسسة عن الخارجيين عنها، تعتبر لغة الحوار أو الخطاب واحدة تسهل من انسياب و دوران المعلومة ومن الاتصال الاجتماعي و اتخاذ القرار، هذا الخطاب الواحد يتجلى ليس فقط من خلال لغة المفردات خاصة و لكن تحديدا من خلال الصيغ أو النماذج المختارة وكذلك أسلوب الاتصال المتبع ( الرسائل، التقارير، الأوامر المكتوبة).<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: البيئة الخارجية:

لا شك أن تحديد مفهوم البيئة الخارجية للمؤسسة الاقتصادية يعتبر من أهم المسائل التي يتعرض لها علم اقتصاد المؤسسة كفرع من فروع العلوم الاقتصادية علما بأن موضوع اقتصاد المؤسسة لا يقتصر على المؤسسة في حد ذاتها بل يتعدى ذلك ليشمل العلاقات بين المؤسسة والبيئة.

### أولا: تعريف البيئة الخارجية:

<sup>1</sup> - حسين حريم : إدارة المنظمات، ط2، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، 2010، 258-261.

<sup>2</sup> - بلعجوز حسين و غزى محمد العربي: ثقافة المؤسسة و أثرها على الأداء العام للمؤسسة ، مداخلة مقدمة في إطار فعاليات الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية المنعقد يومي 3-4-2005، جامعة لمسييلة ، ص 6.

هي مختلف المتغيرات التي تحدث خارج نطاق المؤسسة وبعيدا عن سيطرتها وتأثيرها يكون تأثيرا محدودا، وتعمل المؤسسة في هذه البيئة المعقدة على التكيف معها من خلال برامج و خطط ملائمة، وفي حالة فشل عملية التكيف لا تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها<sup>1</sup>

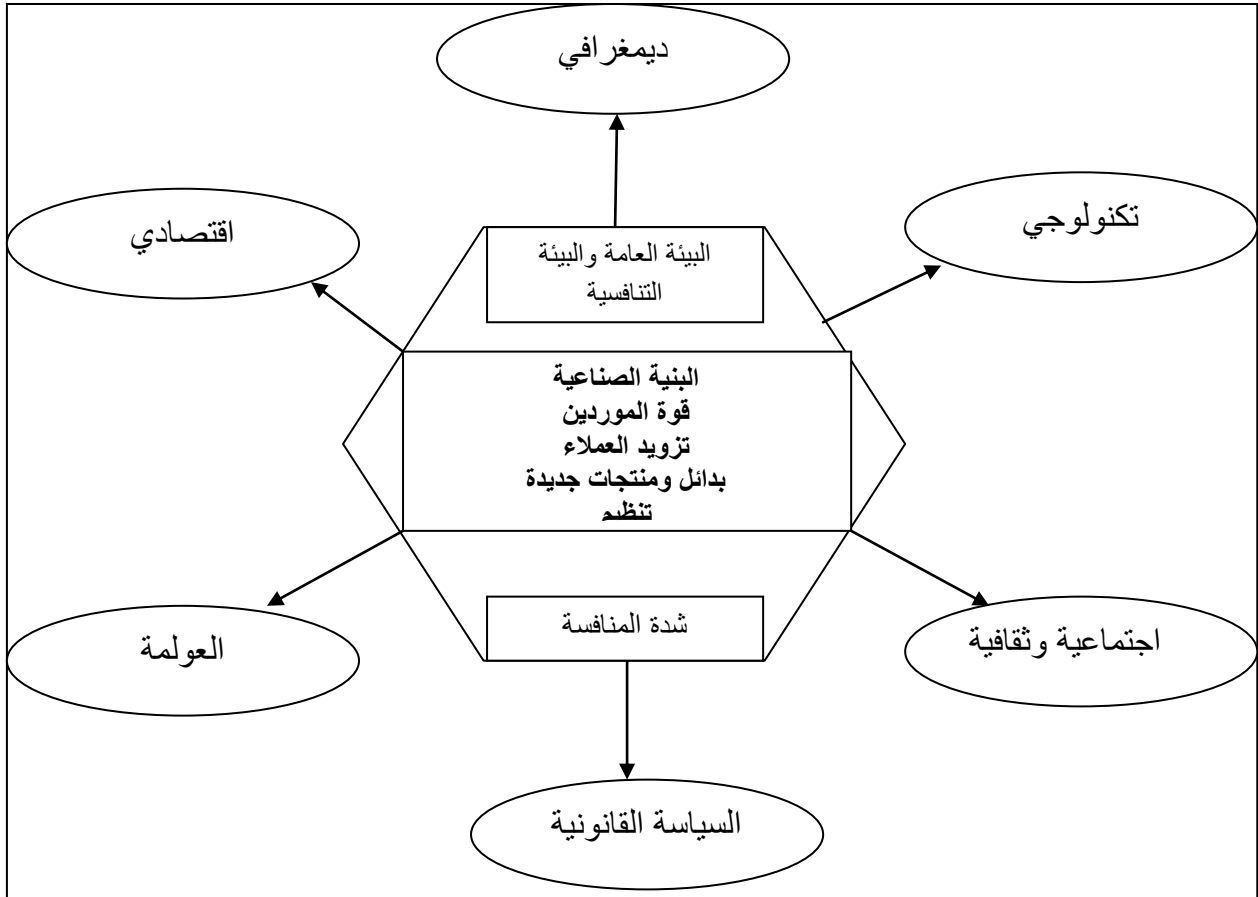
### ثانيا: مكونات البيئة الخارجية:

يمكن أن ننظر إلى البيئة الخارجية على أنها تتكون من جزئين من المتغيرات أو العوامل.

#### 1- البيئة العامة (الكلية):

يقصد بالبيئة العامة جميع القوى و المتغيرات الخارجية التي تؤثر على المؤسسات بصفة عامة ولا يتوقف تأثيرها على نوع معين من الأعمال أو مكان معين من الدولة وتسمى عوامل البيئة العامة كالعوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية ، التكنولوجية، القانونية والشكل التالي يبين التصنيف الحديث للبيئة الخارجية.<sup>2</sup>

#### شكل رقم(08): التصنيف الحديث للبيئة الخارجية



**Source:** jean pierre demetri, strategor-politique général de l'entreprise, 4<sup>ème</sup> édition, Dunod, p19.

و بالتالي تشمل البيئة العامة على ما يلي:

- 1 - هشام سفيان صلواتشي: تحليل القوى التنافسية بالمؤسسة وعلاقتها بالتقسيم الإستراتيجي وتقسيم السوق ، مداخلة مقدمة في إطار فعاليات المنتدى الدولي حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات خارج قطاع المحروقات في الدول العربي، ص1.
- 2 - عماري عمار وآخرون : مداخلة مقدمة بعنوان : أهمية التحليل الإستراتيجي في تقييم المؤسسات ، الملحق الوطني الأول حول تقييم المؤسسات ، جامعة سكيكدة ، ص3.

أ- البيئة الاقتصادية والعالمية:

يجب أن يتضمن تقييم دراسة البيئة الاقتصادية فهم العناصر من النظام الاقتصادي التي تؤثر على المؤسسة مثل التضخم، ومعدل المدخرات الشخصية، والعجز التجاري، وعجز الموازنة، وأسعار الفائدة، ومؤشر أسعار المستهلكين والبطالة، وسياسة سعر الصرف، كما تحتوي على الفلسفة الاقتصادية في الدولة، ومعدلات النمو الاقتصاد الوطني، ومتوسط الدخل، والناجح المحلي الإجمالي GDP والصناعات المسيطرة على فعالية الاقتصاد الوطني، وأوضاع ميزان المدفوعات، والسياسات المالية النقدية المعمول بها في الدولة، والتغيرات التي تطرأ على رأس المال و الزيادة في معدلات التجارة العالمية، و حجم التجارة البيئية بين مجموعات الدول العربية، وبزوغ اقتصاديات علاقة مثل الصين والهند واتفاقيات التجارة وانتشار التكتلات الاقتصادية مثل NAFTA وهي منطقة التجارة الحرة لأمريكا الشمالية أو التكتل الاقتصادي للولايات المتحدة وكندا والمكسيك والسوق الأوروبية المشتركة والذي يعكس أهم وأرسخ القوى الاقتصادية العالمية، والآسيان ASEAN وهي كتلة اقتصادية انطلقت في شرق آسيا وعرفت بالنمو الأربعة في البداية ثم النمو الستة يطلق عليها اسم الآسيان، علاوة على إنشاء منظمة التجارة العالمية لتخفيض التعريفات الجمركية وحرية تجارة الخدمات.

ب- البيئة التكنولوجية:

تتطلب عمليات التخطيط الاستراتيجي دراسة تقييم لبيئة التكنولوجيا التي تعمل فيها المؤسسة من حيث التطورات الفنية التي تشهدها الصناعة التي تعمل فيها أو الصناعات المكملة والمغذية لها وكذلك فحص وتفصي التطورات الفنية التي تطرأ على المنتجات التي تقدمها المؤسسة أو التي تنوي أن تقدمها علاوة على ذلك تشمل دراسة البيئة التكنولوجية على متابعة الاكتشافات والاختراعات والابتكارات التي يشهدها محل عمل المؤسسة على مستوى العالم، وما يمكن أن يصاحبه من فرص و تهديدات تؤثر على عمل المنشأة في الأسواق المحلية والدولية وتتضمن البيئة التكنولوجية ما طرأ على علم الهندسة الوراثية وظهور الانترنت والتجارة الالكترونية والمنظمات الرقمية والتخليقية، ونظم التصميم باستخدام الحاسب الآلي CAD، وابتكارات المنتج وتطبيق واستخدام المعرفة الإنفاق على البحوث والتطوير في القطاع الحكومي والقطاع الخاص، وتكنولوجيا الاتصالات الجديدة.<sup>1</sup>

ج- البيئة السياسية القانونية:

تشير البيئة السياسية إلى كيفية توزيع السلطة داخل الدولة وعلاقة الدولة بدول العالم وموقعها في النظام العالمي وتشمل البيئة السياسية على طبيعة النظام السياسي السائد في الدولة والصراعات السلطوية وطبيعة الحرية الديمقراطية السائدة ومدى الاستقرار السياسي الذي تتمتع به الدولة ومشاركة الناس في الحياة السياسية ودرجة التنمية السياسية في المجتمع وغيرها ونضرب مثالا بسيطا هنا لإيضاح أهمية البنية السياسية في التأمين على المنظمات العاملة في الدولة لا يعقل مثلا أن تهتم منظمات و شركات دولة بالمستهلك ورضاه وحمايته وحقه في استبدال السلع أو إرجاعها إلى المحلات بطريقة سلسلة في نفس الوقت

<sup>1</sup> - نبيل محمد مرسي و أحمد عبد السلام سليم: الإدارة الاستراتيجية، المكتب الجامعي الحديث، 2007، الإسكندرية، ص 35-36.

الذي تمارس فيه الدولة صور شتى الديكتاتورية والتعسف مع المواطنين بمعنى أن المساحة والديمقراطية فيها محدودة، واحتمالات يمكن أن تؤثر الأوضاع السياسية للدولة على المنظمات العاملة فيها، وتؤدي إلى نزوع فرص وتهديدات تؤثر على عمل تلك المؤسسات أما البيئة القانونية فهي توفر الإطار القانوني والتنظيمي الذي يحكم أعمال المنظمات داخل حدود الدولة وفي بعض الدول فإن هذه البيئة تكون مقيدة جدا وتضع قيود وقواعد محددة لعمل المؤسسات وفي دول أخرى فإن هذه البيئة تكون محفزة وداعمة للمؤسسات ودورها في الدولة.

ويعد فهم البيئة القانونية التي تحدد العلاقة بين المؤسسة و الدولة التي تعمل فيها ضروريا لتحديد الفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة وأيضا تحديدا التغييرات التنظيمية التي يجب أن تقوم بها المنظمات إبان عمليات التخطيط الاستراتيجي وينبغي أن يتناول تحليل البيئة القانونية على القيود الدستورية على عمل المؤسسات وهذا يجب أن يشمل تحليل وتقسيم البيئة على ما إذا كانت المؤسسة تعمل تحت مظلة وزارة أو أهمية معينة وما إذا كانت تخضع لقوانين دولية، اتفاقيات حكومية أو غير حكومية، سلطات تشريعية وأطر قانونية على علاقة معرفة ما إذا كانت تشريعات خاصة تسيطر على أهداف وهيكل المؤسسة. وتديرها على العمل بطريقة معينة لا تستطيع الخروج عنها.<sup>1</sup>

**د- البيئة الثقافية والاجتماعية:**

تؤثر البيئة على الحصة السوقية للمؤسسة حسب المستهلكين كثافتهم، توزيعهم، أعمارهم، نمط معيشتهم، عاداتهم، و تقاليدهم، مستوى تعليمهم، تفضيلاتهم وأدواتهم إذن حتى تتمكن المؤسسة من اتخاذ قراراتها المناسبة وبناء سياستها ووضع أهدافها واستراتيجياتها توجب عليها معرفة ومتابعة تحولات البيئة باستمرار، وعدم الاكتفاء برد الفعل السريع بلا وسبق الأحداث pro-activité من خلال استخدام تقنيات التنبؤ والتخطيط الحديثة للتطورات المستقبلية من أجل الاستعداد اللازم واتخاذ القرار المناسب والقيام بالسلوك المناسب في الوقت المناسب، لأن الصراع قائم من أجل البقاء في وسط أقل ما يقال أنه معقد، ديناميكي وسريع التطورات، خصوصا مع انتشار ظاهرة العولمة وارتفاع حدة المنافسة مما يضع المنشأة في موقف عدم اليقين فتصبح قدراتها على التأقلم والمسايرة عملية صعبة جدا، فتبقى درجة الرشد والعقلانية في سلوك المؤسسة وامتلاكها لمزايا تنافسية أساس نجاحها أو فشلها.

إن عملية الاستجابة لتغيرات المحيط يختلف من منشأة إلى أخرى، فلا يوجد ما يسمى بالوضع المثلى والدائمة التي تصلح لجميع المؤسسات في كل الظروف نظر الاختلاف والتنوع الواسع لهذه المؤسسات الاقتصادية.<sup>2</sup>

### 2- البيئة الخاصة ( الصناعية):

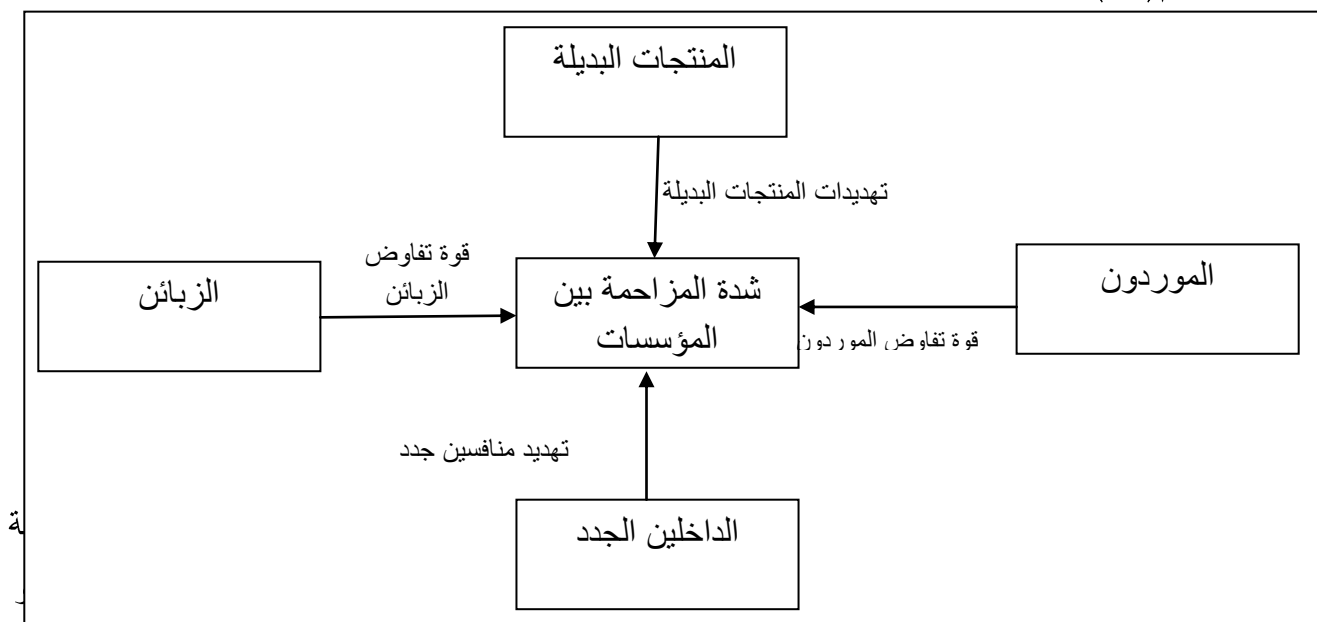
هي مجموعة العوامل أو المتغيرات الخارجية التي تؤثر بشكل خاص على المؤسسات نظرا لارتباطها المباشر بتلك المؤسسات (العملاء)، الموردون، المنافسون، والتأثير متبادل بين المؤسسة وتلك العوامل.

<sup>1</sup> - مرجع سبق ذكره، ص 36-37.

<sup>2</sup> - أحمد بوراس، مرجع سبق ذكره، ص 13.

2-1- تحليل القوى التنافسية لـ M.PORTER يقول ما يكل بورتير (porter) أن هناك خمس قوى تنافسية تحدد مدى قوة التنافس في ذلك المجال ويمكن توضيحها في الشكل التالي:<sup>1</sup>

الشكل رقم (09): قوى التنافس الخمس



تستطيع من خلالها أن تؤثر في تلك القوى لصالحها.<sup>2</sup>

2-2- تهديد المنافسين الجدد (المحتملين):

إن أول قوة تنافسية لبورتير تتعامل مع السهولة أو الصعوبة التي يمكن أن يواجهها المنافس الجديد عند بداية العمل في ذلك المجال، ومن الواضح أنه كلما زادت صعوبة الدخول في السوق قلت المنافسة، وازدادت الأرباح المحتملة على المدى البعيد وقد حدد بورتير سبعة عوامل تواجه المنافسين الجدد عند دخول السوق وهي:

- ◀ اقتصاديات الحجم الكبير.
- ◀ تميز المنتج.

<sup>1</sup>-عماري عمار و آخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص 3.

<sup>2</sup>-بن واضح الهاشمي : محاولة لتشخيص البيئة الخارجية لبناء الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية ، الجزائر، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، و علوم التسيير و العلوم التجارية ، قسم العلوم التجارية ، جامعة محمد بوضياف السبيلة ، 2005-2006، ص، 51.

- ◀ متطلبات رأس المال.
- ◀ تكاليف التحويل.
- ◀ اختراق قنوات التوزيع.
- ◀ مزايا الشركات القائمة مسبقا.
- ◀ سياسة الحكومة.

### 2-3- تهديدات المنتجات البديلة:

هذه القوة التنافسية تتعلق بمدى استعداد المشتري لتبديل نوع المنتج أو الخدمة، ويؤكد بورتر أن التحويل يصبح أخطر واضح عندما يزود المشتري ليس فقط بمورد بديل بل يقدم أسعار تجارية أفضل. فعلى سبيل المثال نظام الإنذار الإلكتروني أثر على شركات الأمن نظرا لأنه يقدم نفس الحماية مع تكلفة أقل. وتمثل المنتجات البديل تلك السلع التي تبدو مختلفة، ولكنها تشبع نفس الحاجة. وكلما زاد تهديد هذه المنتجات كلما كان ذلك أدهى لزيارة الاستثمار في البحوث والتطوير كمحاولة لتخفيض الأسعار ورفع الجودة ويزداد تهديد السلع والخدمات البديلة.

2-4- قدرة المستهلكين على التفاوض:

كل مستهلك يختلف من طبعه عن الآخر، وتزيد فعالية المشتريين عندما يفعلون التالي:

- ◀ شراء السلع المتوفرة بكثرة: فإذا كان المنتج الذي يرغب به المشتري متوفر عادة، وبأنواع كثيرة، فعندما يستطيع أن يساوم للحصول على أفضل صفقة.
- ◀ وعلى سبيل المثال المشتري الذي يرغب بشراء سيارة عادية بأربعة أبواب تكون له القدرة على المساومة<sup>1</sup> أكثر من مشتري آخر، يتطلع لشراء سيارة رياضية حسب طلبه.
- ◀ مواجهة تكاليف تحويل قليلة: إن عملية التحويل من نوعية مناديل ورقية إلى أخرى لها تكاليف بسيطة أو لا توجد تكاليف لذلك أصلا وبهذا يسمح للمشتري المساومة على السعر أكثر.
- ◀ الدخل المنخفض: كلما قلت الأموال التي يحصل عليها المشتري، كلما زادت احتمالية سعيه للحصول على أسعار أقل، حيث أن المشتري الغني تقل احتمالية تأثره بالأسعار.
- ◀ إنتاج المنتجات بأنفسهم: شركات السيارات الرئيسية تستخدم عادة قدرتها الذاتية على التصنيع، لمساعدتها على المساومة مع الموردين إذ كانت لا تريد أن تصنع الفرامل بالسعر الذي نطلب فسوف تقوم بتصنيعها بأنفسها.

### 2-5- إدارة الموردين على التفاوض:

◀ إن المؤسسة تلتقي مع الموردين الذي تتحصل منهم على ما تحتاجه من سلع و مواد أولية مقابل دفعها في سوق يدعى سوق التموين.

◀ المؤسسة لما تراجع قائمة الموردين فإنها تحتفظ فقط أو تبقى تتعامل فقط مع الموردين الذين لهم عرض ثابت ذا مصداقية، فتحدد عدد الموردين بالنسبة لكل مؤسسة يعتبر أحد سمات البيئة حاليا لان

<sup>1</sup> - بن واضح الهاشمي، مرجع سبق ذكره، ص-ص 52-54.

المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها لابد على كل إدارتها أن تحقق أهدافها الخاصة (إدارة الإنتاج، التخزين، المشتريات، وغير ذلك.

فمصلحة المشتريات التي تكون على النقاء مع الموردين في سوق التموين لكي تحقق أهدافها بكفاية و لكي تقوم بدورها ومسئولياتها بكفاءة، فإنه يجب عليها اختيار الموردين الذين تستطيع الحصول منهم على احتياجات المؤسسة بالجودة المناسبة.

### تحليل البيئة الخارجية:

يعتمد تحليل البيئة الخارجية بدرجة أولى على جمع المعلومات المختلفة الخاصة بعوامل هذه البيئة والسعر المناسب وبالكمية المناسبة<sup>1</sup>.

عملية الجمع تحتاج إلى اجتماع يضم كل إطارات المؤسسة يرأسهم رئيس الإدارة وبالتالي من خلال هذه المعلومات يتم الحد من التهديدات المختلفة واستغلال الفرص المتاحة ويتم ذلك لجمع المعلومات من خلال الإحصائيات العصف الذهني، الجماعات الصورية، السيناريوهات... ويتم تحديد المعلومات الخاصة بكل عنصر من العناصر الاقتصادية والتي يعتقد أن لها أهمية بالغة في اكتشاف الفرص والتهديدات.

بعد جمع المعلومات الأساسية و تنظيمها في شكل مناسب يتم تقديمها إلى المديرين وأصحاب القرار لمناقشتها وتقديم تقارير وتحاليل حولها ومنه وضع تنبؤات وتصورات تخطيطية، أي تحديد سلوك كل عنصر و بالتالي معرفة الفرص المتاحة أمام المؤسسة والتهديدات المحيطة بها.

◀ الفرص: هي أوضاع أفضل للمؤسسة في المستقبل لانتهازها في عقد صفقات أو زيادة مبيعات أو دخول سوق جديدة أو إزاحة منافس.

◀ التهديدات: هي مشاكل أو اضطرابات أو أضرار محتملة تنشأ جراء تغيرات غير محددة بعناصر البيئة، هذه المتغيرات لها آثار عكسية على أطراف المشروع مثل ظهور منافسين أقوياء، فرض ضرائب على منتجها.

◀ تحليل الفرص والتهديدات: في عملية تقسيم البيئة الخارجية لابد من تحليل الفرص والتهديدات وذلك بإتباع الخطوات التالية:

- وضع الفرص والتهديدات في شكل قائمة، وتحديد تأثير كل عنصر من عناصر الفرص والتهديدات على المؤسسة ويتم ذلك بإعطاء قيمة معينة تعكس مدى التأثير، ثم يأخذ الوسط الحسابي أي وسط حسابي آخر للاقتراحات المختلفة والخاصة بمدى تأثير كل عنصر.
- تحديد احتمال حدوث كل عنصر، أي إمكانية ظهور الفرص والتهديدات وفي النهاية ضرب.
- مدى التأثير في احتمال ظهور كل عنصر من العناصر المحيطة بالمؤسسة لتحديد أهمية كل عنصر<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - بن واضح الهاشمي، مرجع سبق ذكره، ص 54-55.

<sup>2</sup> - عماري عمار و آخرون، مرجع سبق ذكره ، ص 2.

### خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل نخلص إلى أن المؤسسة الاقتصادية عبارة عن وحدة تقوم بتجميع مختلف الموارد المالية والمادية والبشرية من أجل الوصول إلى أهداف معينة، وأن لها الدور الكبير في النهوض بالمجتمعات والأمم من خلال خلقها للثروة، أما عند إلقاء نظرة على مختلف التصنيفات التي وضعت للمؤسسة فإن أهم تصنيف هو التصنيف حسب طبيعة النشاط الاقتصادي لما يحمله من دلالة، وأن المؤسسة تنشط وسط بيئة متغيرة تؤثر فيها وتتأثر هي الأخرى بها، وفي الأخير بالنسبة لوظائف المؤسسة نقول بأن هناك علاقة متداخلة ومتكاملة بينها حيث أن بالنسبة للوظيفة الإنتاجية فإن الهدف الرئيسي لإنشاء المؤسسة هو القيام بإنتاج سلعة أو خدمة بما يتلاءم واحتياجات الأفراد، ثم تأتي الوظيفة التموينية فهي الوظيفة التي تضمن توفير المادة الأولية بالمقاييس الملائمة لسير عملية الإنتاج بالشكل اللازم، أما الوظيفة التسويقية فهي الوظيفة التي تعمل على إيصال المنتجات من السلع والخدمات إلى المستهلك بالشكل والطريقة الملائمين وأيضا تقوم بتزويد الوظيفة الإنتاجية بالمعلومات التي من شأنها أن تساهم في إنتاج منتجات ذات مواصفات عالية تتماشى ومتطلبات السوق، وبالنسبة للوظيفة المالية فهي التي تقوم بإيجاد مصادر التمويل الملائمة التي تضمن تغطية نفقات مختلف وظائف المؤسسة، وفي الختام نأتي إلى ذكر وظيفة إدارة الموارد البشرية التي تعتبر من أهم وظائف المؤسسة فالعنصر البشري هو المحرك الأساسي لمختلف هذه الوظائف وهو الذي يضمن التنسيق والنجاح لها فنجاح هذه الوظيفة يساهم في نجاح مختلف الوظائف وفشلها قد يؤدي إلى فشل باقي الوظائف.



فصل الثامن

إدارة الموارد البشرية

## تمهيد:

لقد انصب اهتمام المؤسسات في بداية القرن العشرين بالوظيفة الإنتاجية أساسا بغرض زيادة الإنتاج لمواجهة زيادة الطلب على السلع والخدمات، ثم بعد ذلك بالتسويق محاولة اكتشاف حاجات المستهلك تمهيدا لتقديم السلع أو الخدمات التي تشبع هذه الحاجات، ثم جاء الاهتمام بالوظيفة المالية نظرا لزيادة حدة المنافسة بين المؤسسات في الحصول على الأموال، مما أدى إلى ندرة رأس المال الأمر الذي دفع إلى اهتمام الإدارة بالمحافظة على الموارد المالية المتاحة وحمايتها من الضياع والإسراف وهكذا، وفي منتصف القرن العشرين جاء التسليم المتأخر بأهمية العنصر البشري باعتباره المتغير المحوري في المؤسسة والتي قد تفقد قيمة أصولها المادية تماما بفقدانها هذا العنصر وقد اعترف الأكاديميون والممارسون على حد سواء بأن كفاءة أداء المؤسسات بصفة عامة تتوقف على كفاءة إدارة العنصر البشري، أي أن الحصول عليهم وتمييزهم وتحفيزهم والمحافظة عليهم يعتبر نشاطا ضروريا كي تبلغ المؤسسة غايتها وتحقق أهدافها المرجوة وبالتالي يصبح من اللازم على أي مؤسسة أن تخطط وتنظم وتقود وتقيم مواردها البشرية أي انه عليها إدارتها وتسييرها.

حيث قسمنا هذا الفصل إلى أربع مباحث وكل مبحث إلى مطالب تعرضنا في أول مبحث إلى الموارد البشرية من مفهوم لها ووظائف وأهمية، أهداف ومهام. أما ثاني هذه المباحث فقد تم التطرق إلى ماهية إدارة الموارد البشرية من مفهوم ووظائف، أهمية، أهداف ومهام أما في ثالث هذه المباحث فقد اشتمل على العوامل المؤثرة على كفاءة إدارة الموارد البشرية، علاقة إدارة الموارد البشرية إضافة إلى موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي وتنظيم إدارة الموارد البشرية، فالمبحث الأخير الذي اشتمل على وظائف إدارة الموارد البشرية من تخطيط، توظيف، تدريب، تحفيز.

## المبحث الأول: عموميات حول الموارد البشرية:

تتكون المؤسسة من عدة موارد وهي مختلفة ومتنوعة سواء من حيث الخصائص أو التركيبية كما أن لكل منها أهمية بالنسبة للمؤسسة إلا أن أهمها على الإطلاق هو المورد البشري.

### المطلب الأول: تعريف الموارد البشرية

تعددت تعاريف الموارد البشرية من حيث الصياغة إلا أنها تتحدد تقريبا في المضمون، وقد جاءت هذه التعريفات مواكبة لتطور الفكر فيما يتعلق بالنواحي البشرية في المنظمات وفيما يلي مجموعة من التعريفات:

**التعريف الأول:** يقصد بالموارد البشرية ذلك الكم الذي تمتلكه المنظمات من الأفراد ذوي المهارات والمعارف والذين يستطيعون تحقيق ميزة تنافسية لمؤسساتهم<sup>1</sup>.

**التعريف الثاني:** هي مجموع الأفراد والجماعات التي تكون المؤسسة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم، وطموحهم كما يختلفون في وظائفهم، مستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية<sup>2</sup>.

**التعريف الثالث:** هي مجموع المسؤوليات التي يجب أن يتحملها كل إطار يتمتع بسلطة تدريجية والمتعلقة بالاستخدام الفعال، والمعاملة العادلة للأشخاص في العمل<sup>3</sup>.

**التعريف الرابع:** الموارد البشرية من أهم الموارد التي تمتلكها المؤسسة، فهي العنصر الأساسي لنجاحها حيث أنها تشتمل على مجموعة المعارف والكفاءات والمهارات لدى القوى العاملة<sup>4</sup>.

**التعريف الخامس:** هي مجموعة الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وانجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات، وتقسّم هذه الموارد إلى خمسة مجموعات :

- ◀ الموارد الاحترافية.
- ◀ الموارد القيادية.
- ◀ الموارد الإشرافية.
- ◀ باقي الموارد المشاركة.
- ◀ التكتلات العمالية/الاتحادات<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - عمري سامية : فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الإستراتيجي ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستي ر ، كلية العلوم الإقتصادية التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، 2006-2007، ص81.

<sup>2</sup> - بختي إبراهيم : تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية ، مقال منشور في مجلة الباحث ، العدد 6 ، 2008 ، ص10. تحت الرابط: rcweb.luedld.net

<sup>3</sup> - سهيل زغود: العملية التدريبية ودورها في تحسين أداء العمال في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة باتنة، 2007/2008، ص3.

<sup>4</sup> - راوية حسن: السلوك في المنظمات، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2001، ص5.

يمكن القول حسب التعريف السابق بان الموارد البشرية عبارة عن مجموعة من الأفراد داخل المؤسسة يؤدون الأعمال المطلوبة فيها ويشاركون في وضع سياساتها وتحقيق أهدافها. من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بان إدارة الموارد البشرية هي " عملية الاستخدام الأمثل للموارد البشرية الموجودة في المؤسسة والتي تساعد في الحصول على تفوق المؤسسة على المؤسسات المنافسة وتحديد الأسس السليمة لاستخدام الموارد البشرية بصورة فعالة لإنجاز مهامها وأهدافها<sup>2</sup>.

### المطلب الثاني: وظائف الموارد البشرية

إن وظيفة الموارد البشرية من الوظائف المرتبطة ذاتها وظروفها إذ تختلف أنشطة الموارد البشرية من مؤسسة لأخرى، وهناك العديد من الأنشطة التي تقوم بها الموارد البشرية منها ما تقوم به بالاشتراك مع إدارات أخرى في المؤسسة، وهي كالتالي:

- ◀ **الوظيفة التنفيذية:** حيث يقوم مدير الموارد البشرية في البداية بممارسة الوظيفة التنفيذية من خلال التوجيه والإشراف على أنشطة العاملين داخل قسمه، ومن ثم فهو يمارس السلطة التنفيذية على العاملين، بالإضافة إلى ذلك فإنه يمارس نوع من السلطة الضمنية والتي تتولد نتيجة الاتصال المباشر بين مدير الموارد البشرية والإدارة العليا بالمؤسسة، وذلك فيما يتعلق بالقوى العاملة.
- ◀ **الوظيفة التنسيقية:** حيث يعمل مديرو الموارد البشرية كمنسقين للأنشطة البشرية، وعادة ما يشار إلى هذا النشاط بأنه نوع من الرقابة الوظيفية، والذي يتم من خلالها قيام مدير الموارد البشرية بتوفير المعلومات اللازمة للإدارة العليا للتأكد من خلالها على سلامة تنفيذ أهداف الموارد البشرية.
- ◀ **وظيفة تنمية وتكوين الكفاءات:** والتي تتضمن تقديم النصح والمشورة للمديرين التنفيذيين فيما يتعلق بأنشطة التعيين والتدريب وتقييم الأداء ومنح الأجور والمكافآت والترقيات<sup>3</sup>.

### المطلب الثالث: أهمية، أهداف و مهام الموارد البشرية:

تظهر أهمية المورد البشري خاصة من خلال المهام التي يقوم بها في المؤسسة وكذلك الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها.

### الفرع الأول: أهمية الموارد البشرية

إن الموارد البشرية بالدرجة الأولى طاقة ذهنية وقدرة فكرية و مصدر المعلومات والاقتراحات والابتكارات وعنصر فاعل وقادر على المشاركة الايجابية بالفكر والرأي، والإنسان إذا أحسن اختياره

<sup>1</sup> -بومدين محمد : تقييم أداء الأفراد في المؤسسة الجزائرية ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية ، جامعة تلمسان، 2006/2005، ص 9.

<sup>2</sup> -أحمد علي المبيضين : تحدي ظاهرة العولمة ومتطلبات التغيير لمواجهتها في مجال إدارة الموارد البشرية ، مداخلة مقدمة في إطار فعاليات المنتدى الدولي للتنمية الإدارية حول أداء متميز في القطاع الحكومي، 2009 ، جامعة الحسين بن طلال، الأردن ، ص 11.

<sup>3</sup> - جاري ديسلر : إدارة الموارد البشرية ، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر والتوزيع، 2003، ص 38.

وإعداده وتكوينه وإسناد العمل المتوافق مع مهاراته ورغباته فإنه يكفي بعد ذلك توجيهه عن بعد وبشكل غير مباشر ولا يحتاج إلى المدخل من المشرف، والرقابة لضمان أداء لعمله.

الموارد هي جزء هام من السكان يعيشون ويعملون مقابل أجر أو راتب يتقاضونه وهو يشير إلى

قطاعين من السكان المشتغلون والعاطلون.

كما تتبع أهمية الموارد البشرية في كونها أهم عناصر العملية الإنتاجية ولا بد من توفر الكفاءات الجيدة

لتأتي أهمية الموارد البشرية من خلال ما أظهرته نتائج البحوث والدراسات أما الإدارة السليمة للموارد البشرية تؤدي النتائج التالية :

◀ تحسين الإنتاجية ورفع الأداء وتحفيز الطاقات لدى العاملين .

◀ تزايد إدراك المديرين بأن قدرة المؤسسة على التنافس والتميز والإبداع تعتمد على رأس المال البشري لديها.

◀ تغير القيم الوظيفية لدى العاملين حيث يستطيعون الحصول على الاحترام والتقدير والمشاركة والتقدير في صنع القرارات التي تتعلق بعملهم .

وأهم العوامل التي أبرزت أهمية ودور إدارة الموارد البشرية:

□ اكتشاف أهمية العنصر البشري.

□ كبر حجم المؤسسة وكبير عدد الموظفين.

□ ظهور النقابات العمالية وتأثير ذلك على وضع الموظف وأنظمة العمل .

بالإضافة إلى أن إدارة الموارد البشرية قامت بتبني مدخلين للموارد البشرية والذي يمكن أن تستفيد من

خلالهما وهما زيادة الفعالية التنظيمية وإشباع حاجات الفرد، حيث اعتبرتهما مدخل للموارد البشرية يكملان

بعضهما البعض ولا يكونا على حساب احدهما، لذلك أظهرت الأبحاث السلوكية الحاجة إلى معاملة الأفراد

كموارد بدلا من اعتبارهم عامل إنتاج، ومن الأسس والمبادئ التي يقوم عليها المدخل:

□ المورد البشري هو استثمار إذا أحسن إدارته وتنميته، ويمكن أن يحقق أهداف المؤسسة ويزيد من

إنتاجيتها.

□ بيئة العمل لا بد أن تهيئ وتشجع الموارد البشرية على تنمية واستغلال مهاراتهم .

بعد استعراض ما تقدم يتضح لنا أن أهمية الموارد البشرية كأصل تنموي منتج وفعال إذا ما أحسن

استغلاله وتدريبه وهذا ما يساعد على تقدم الدول الكبرى لأنها اهتمت بالعنصر البشري بل وقامت بوضع

الخطط الإستراتيجية لإدراكه الأهمية الاستفادة القصوى من هذه الموارد البشرية<sup>1</sup>.

## الفرع الثاني: أهداف ووظيفة الموارد البشرية:

تهدف وظيفة الموارد البشرية إلى تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة تنفرد بها، وتميزها عن باقي

المؤسسات من خلال البحث عن الإبداع والتجديد، وتحقيق رضا الزبون ورفع درجة وفائه. وتسعى هذه

<sup>1</sup>- فيصل حسونة : إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2008، ص-ص15-16.

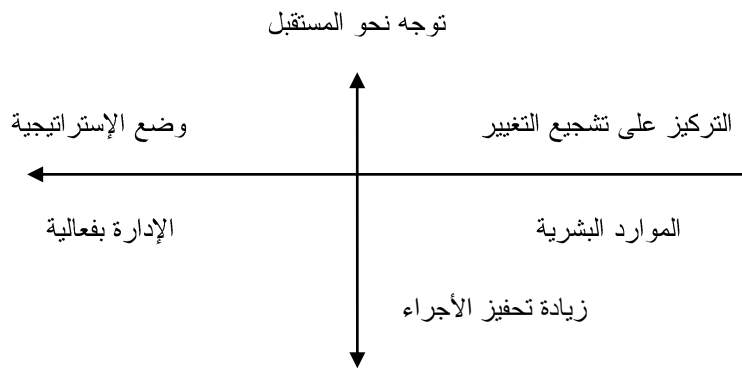
الوظيفة كذلك إلى توفير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية الضرورية كما ونوعا، والمطابقة بينها وبين المهام المطلوبة منها من حيث الفعالية المنتظرة والمؤهلات اللازمة، والمكافأة المناسبة، أي أنها تساهم في تحقيق العدل بين الأشخاص.

تعمل وظيفة الموارد البشرية كذلك على توفير جو عمل جماعي محفز يساعد كل شخص على إنجاز المهام الموكلة إليه بالتنوع المطلوبة وفي الوقت المحدد .

تسعى إذن وظيفة الموارد البشرية إلى تحقيق أهداف المنظمة من خلال بحثها المستمر عن أفضل المهارات، والمحافظة عليها وتنميتها وذلك بزيادة تحفيزها والعمل على تعبئتها ، كما تساهم في تحقيق عدة أهداف إستراتيجية كمساهمتها في تحسين إنتاجية المؤسسة وكذا تحسين أدائها وتنافسيتها<sup>1</sup>.

### الفرع الثالث: مهام وظيفة الموارد البشرية

تمارس وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة عدة مهام أساسية تساهم من خلالها في إنشاء القيمة بالمؤسسة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية، ويمكن توضيح هذه المهام بالشكل رقم (10) التالي:



**المصدر:** سهيل زغدود، مرجع سبق ذكره، ص 18.

من أهم مهام مسير الموارد البشرية أن يتولى إدارة هذه الموارد بفعالية أكبر، وأن يشجع لامركزية الإدارة، لتمييزها بالليوننة واعتمادها على تعبئة الموارد، وهذا أهم ما تبحث عنه المؤسسات حاليا، إذ تمكن اللامركزية الأفراد من المشاركة في تسييرهم، وفي زيادة مستوى مهاراتهم وخبراتهم.

تعمل كذلك وظيفة الموارد البشرية على تنمية وتشجيع تحفيز الموارد البشرية، مما يسهل تعبئة المهارات والموارد اللازمة، كما تساهم في تشجيع التغيير من خلال تشجيعها للسلوكيات المبدعة والتغيرات المجددة، والتي من شأنها أن تغير وتحسن من ثقافة المؤسسة، ومن مهام وظيفة الموارد البشرية أنها تساهم أيضا في وضع إستراتيجية المؤسسة، وكذا تجسيدها بالاعتماد على إستراتيجية الموارد البشرية التي تمكن المؤسسة من تحديد احتياجاتها المستقبلية كما ونوعا.

<sup>1</sup> - سهيل زغدود، مرجع سبق ذكره، ص 18-19.

### المطلب الرابع: ميدان الموارد البشرية

- يمكن تحديد ميدان الموارد البشرية بطريقتين هما:
- ◀ الطريقة التحليلية: وذلك بإعطاء قائمة من المواضيع والأنشطة.
  - ◀ الطريقة الهيكلية: وذلك بتقديم المؤسسة والأهداف.

### الفرع الأول: النظرة التحليلية

أصحاب هذه النظرية يعتمدون على تقسيم وحصر نشاطات ومواضيع نذكرها بإيجاز في الجدول التالي  
المواضيع:

#### الجدول رقم (01) النظرة التحليلية لميدان الموارد البشرية :

الحاجيات	الإستراتيجيات
الإعلام	السياسة
التقارير	القوانين
السجلات	المسيرة المهنية
التوثيق	النقابات
مراكز التكوين	الكوادر
التكوين	الانتداب
طرق التكوين	الانتقاء
وسائل التكوين	التقييم
التجهيزات	الأجور
المدربون	التقاعد
المنح	التأمين
الشؤون الاجتماعية	العمل/الشغل/الوظيفة
ظروف العمل	السلامة-حفظ الصحة
	سبر الآراء

المصدر: عاشور أحمد صقر، إدارة القوى العاملة، دار المعرفة الجامعية ، مصر، 1987، ص.132.

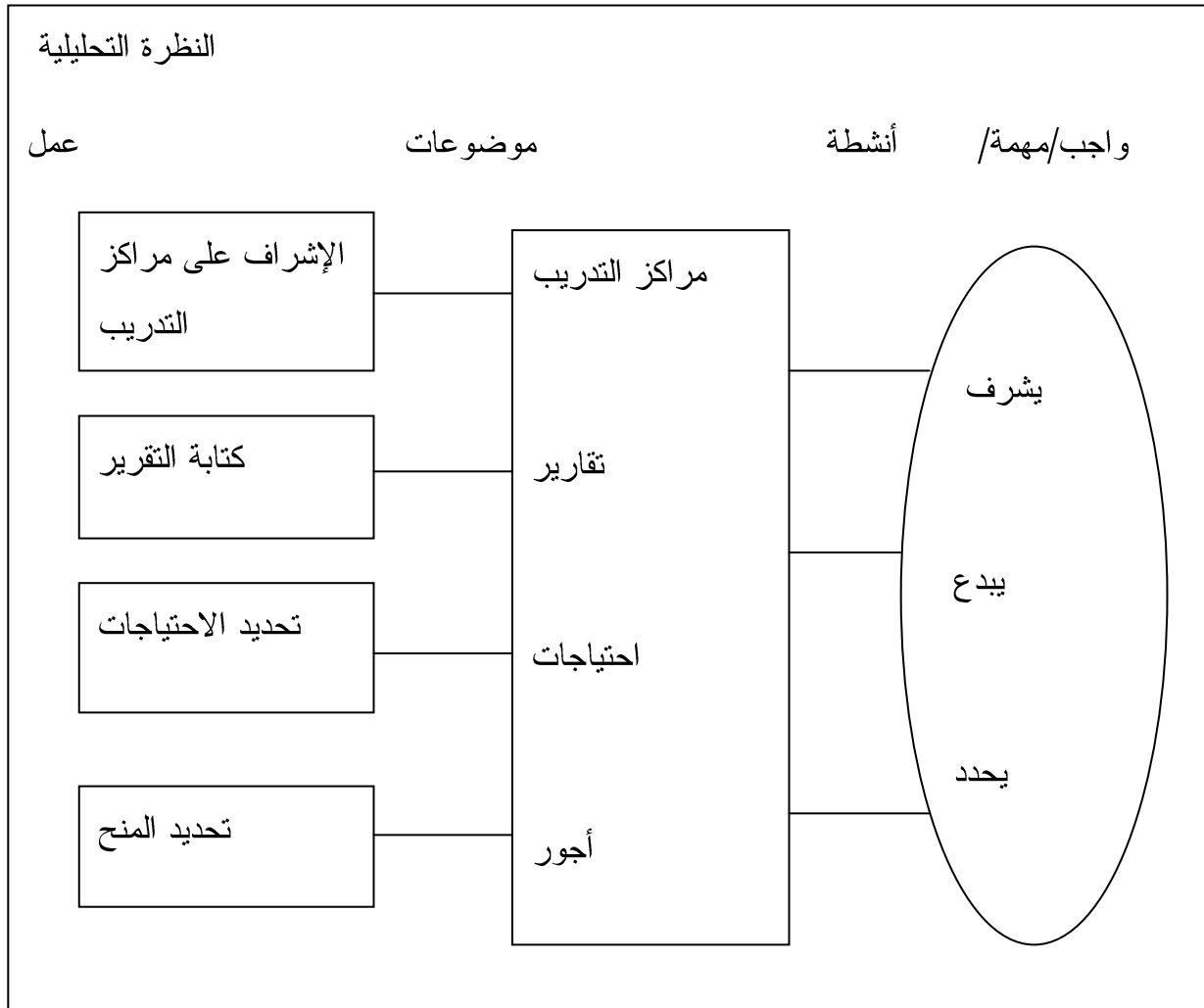
النشاطات:<sup>1</sup> يمكن أن تكون نشاطات الموارد البشرية محصورة في المجال الآتي:  
الجدول رقم(02):نشاطات الموارد البشرية

الميزانية	التفاوض	التواصل
الأرباح	التطوير	التوزيع/تحليل التكاليف
المقارنة	التصميم	المراقبة
التقدير	المصادقة	التكوين
البحث	التقييم	الضبط
الاستقصاء	التكييف	الحفظ
الاقتراح	المداخلة	الوصف
التشخيص	التصرف	التفسير
التثبيت	الإشراف	إبداع
البرامج	الإدارة	التصور/المخططات
الإعداد	التنظيم	الانتاج
التخصيص	التمثين	التحسين
التجديد	التغيير	أخذ القرارات
التعريف/ العمل	التوزيع	التحديد
الانجاز	التحفيز	الإعلام

المصدر: عاشور أحمد صقر، مرجع سبق ذكره ، ص 134.

<sup>1</sup>-عاشور احمد صقر،مرجع سبق ذكره،ص-ص.134-132

ويخلص الشكل رقم (11) التالي النظرة التحليلية ككل :  
ويخلص الشكل رقم (11) التالي النظرة التحليلية ككل:



**المصدر:** بومدين محمد ، مرجع سبق ذكره ، ص13.

### الفرع الثاني: النظرة الهيكلية<sup>1</sup>

تتأسس هذه النظرة على تقديم المؤسسة من جانبها الإداري الخاص بنظراتها لمواردها البشرية والعمل على توجيه جهود نحو مجموعة من أهداف تحددتها المؤسسة وهي تتلخص على النحو التالي:

◀ إدارة الموارد البشرية:

- وضع الاستراتيجيات ومتابعة تنفيذها.
- الإشراف على سن قوانين الشغل، والعمل على احترامها .
- التفاوض بشأن السياسة العامة للموظفين .

<sup>1</sup>- أحمد عاشور صقر، مرجع سبق ذكره، ص 147.

◀ إدارة العمل:

- تحديد التطور الأكثر احتمالاً للموظفين على المدى القصير.
- اقتراح سيناريوهات عديدة لحركة الموظفين أي عملية تخطيط القوى البشرية.
- بلورة وتركيز تصنيفات الوظائف، المناصب، المهام.

◀ التكوين:

- بلورة وتنفيذ الجانب المتعلق بالجانب المعرفي والمهارات والسلوك.
- إدارة وتسيير مراكز التكوين.

◀ إدارة الموظفين:

- إنشاء بنك للمعلومات تتعلق بتسيير الموظفين.
- وضع نظام لإدارة الموظفين وضمان فعالية نظام المعلومات .
- متابعة مراحل حركية للموظفين.
- تخصيص الميزانية ومتابعة تنفيذها الخاصة بهذه القوى.
- تخصيص برنامج خاص بالتكوين والتدريب.

◀ الشؤون الاجتماعية:

- تحسين بيئة العمل وتنمية وتطوير الأفراد عن طريق التكوين.
- تسهيل الأنشطة الاجتماعية وتنسيقها.

### المبحث الثاني: ماهية إدارة الموارد البشرية

إن إدارة الموارد البشرية هو عملية تنفيذ الأنشطة مع الأفراد من خلال التخطيط، التنظيم والقيادة والتقييم التي يجب القيام بها لتحقيق الأهداف، ومن هنا نجد أن الإدارة تتضمن ثلاث عوامل مشتركة: أهداف، موارد محدودة وأفراد، هذه العوامل جعلت وظيفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة ضرورية وحتمية من خلال توجيه وتنسيق الجهد البشري نحو تحقيق أهدافها.

### المطلب الأول: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية<sup>1</sup>

ارتبطت إدارة الموارد البشرية بالتطور التاريخي للاقتصاد، وكانت هذه الوظيفة تتطور من خلال الخبرة والتجربة . ويمكن تحديد بدقة هذا التطور عبر المراحل التالية:

- ◀ مرحلة تأسيس وظيفة الأفراد(1914-1945).
- ◀ مرحلة تطور وظيفة الأفراد(1945-1975).
- ◀ مرحلة إدارة الأفراد(1975-1990).
- ◀ المرحلة الحالية(من1990).

<sup>1</sup>-فيلاي برزوق: التوظيف بالتعاقد وأثره على أداء الأفراد في المؤسسات الجزائرية . مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة تلمسان، 2010/2011، ص-ص2-3.

## الفرع الأول: مرحلة تأسيس وظيفة الأفراد (1914-1945)

قبل 1914، لم تكن وظيفة الأفراد قد وجدت بعد، حيث أن إدارة الأفراد كانت تمارس من قبل من طرف أرباب العمل، أما الظروف التي أدت للتفكير في تأسيسها كتنظيم مستقل يعود تاريخها للحرب العالمية الأولى، تأسست وظيفة الأفراد بتأثر قطبين هامين هما:

◀ النظريات الكلاسيكية ومدرسة العلاقات الإنسانية.

◀ النظرية المؤسسية والقانونية Théorie institutionnelle et juridique.

أولاً: تأثير النظريات الكلاسيكية والعلاقات الإنسانية:

1-1/ تأثير النظريات الكلاسيكية: لقد كان لـ Taylor، Fayol، Max Weber أهمية كبرى ومساهمة وفيرة في نشأة وظيفة الأفراد.

◀ تأثير التaylorية: أوجد تايلور نظام العمل يتمثل التنظيم العلمي للعمل l'ost، اهتم فيه بتقسيم المهام وتحديد المسؤوليات من خلال نقل السلطة إلى المشرفين بدلاً من تحكم العمال في تحديد كميات الإنتاج، كما اهتم بالتحفيز المالي وتحديد الأجر حسب عدد الوحدات المنتجة، من هنا يمكن استخلاص تأثير التaylorية على إدارة الموارد البشرية من خلال:

- وضع تنظيم العمل وفق وقت محدد لتحقيق المهام.
- التaylorية هي أصل نظام تقسيم العمل وذلك حسب نوعية العمل وتعقيده، فأوجد عامل متخصص، عامل نوعي، وعامل متحكم.
- جاءت التaylorية بوصف المهام، وذلك نتيجة للتحليل العلمي للعمل الذي يقود أكثر لتخصيص العمليات، كما أن وصف المهام تعتبر أداة جوهرية في إدارة الموارد البشرية.

إن الفكرة الأساسية في فلسفة تايلور Taylor أن ثمة طريقة مثلى واحدة لأداء الأعمال بكفاءة وفعالية من خلال تطبيق أسلوب دراسة الحركة والزمن<sup>1</sup>.

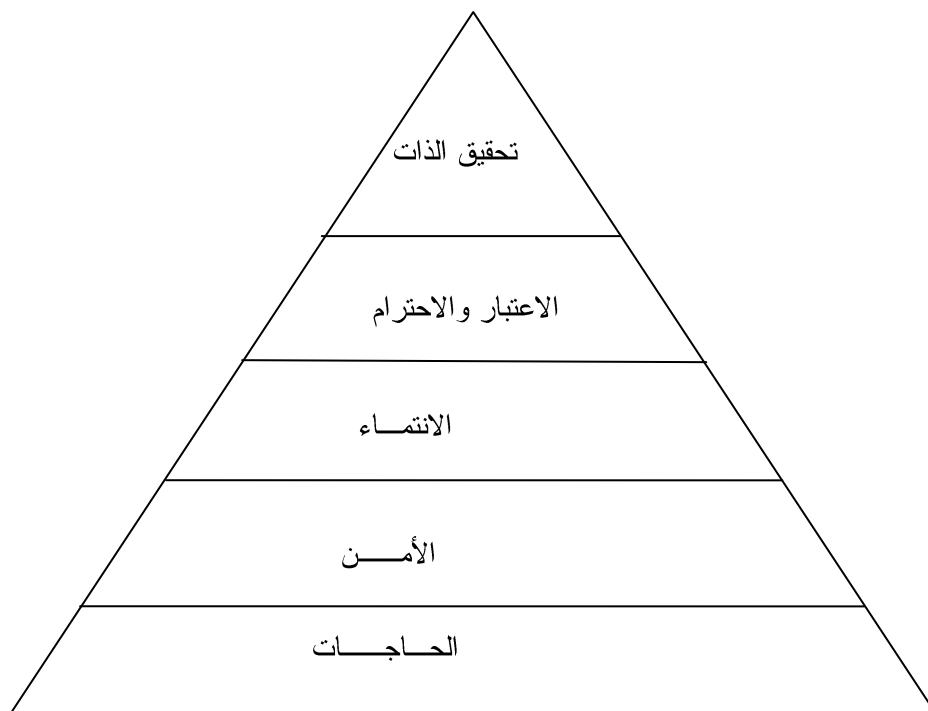
◀ مساهمة فايول Henry Fayol: يعتبر الفرنسي هنري فايول أهم مؤسس للمقاربة الإدارية، ويرجع له الفضل في تحديد أنواع الوظائف الأساسية للإدارة<sup>2</sup>، من بين أحد الوظائف ما يعرف بوحدة القيادة، عكس التعدد في الإشراف الذي جاء به Taylor ظهر اهتمام فايول بالأفراد من خلال جعل القيادة كمبدأ أساسى للإدارة، حيث تهتم هذه العملية بشؤون الأفراد.

<sup>1</sup> - نجم عبد الله العزاوي و عباس حسين جواد : تطور إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 68.

<sup>2</sup> - هاملى عبد القادر : وظيفة تقسيم كفاءات الأفراد في المؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، جامعة تلمسان، 2010/2011، ص 9.

- ◀ مساهمة Max weber<sup>1</sup>: جاء Weber بالتنظيم البيروقراطي الذي يسمح للأفراد بالحصول على حقوقهم، ويحافظ في نفس الوقت على تطبيق التزاماتهم اتجاه واجباتهم المهنية.
- ◀ أفكاره ساهمت في إثراء إدارة الأعمال، كما كانت لها آثار إيجابية وقتها لأن البيئة الخارجية ساعدت على انتشارها .
- لكن بفضل التغيرات التي حدثت في البيئة ظهرت عيوب هذه الأبحاث كما وجهت لها مجموعة من الانتقادات على اعتبار أنها أصبحت غير مرنة مع المحيط الخارجي والداخلي للمؤسسة، ومن أهم تلك الانتقادات ما جاء بها رواد مدرسة العلاقات الإنسانية.
- 1-2/ تأثير مدرسة العلاقات الإنسانية : منذ الثلاثينات انطلقت أبحاث مدرسة العلاقات الإنسانية في الو.م.أ، وقد تشكلت هذه المدرسة وفق مرحلتين كان لهما تأثير في إعادة النظر للعامل والاهتمام به.
- ◀ المرحلة الأولى: كان الاهتمام فيه بدراسة شروط العمل، من قبل تجارب Mayo في مصنع Hawthorne التابعة لـ Western Electric Company. لقد بنيت نتائج التجارب أثر التغيير في البيئة الداخلية للعمل على فعالية الأفراد حيث أصبح ولأول مرة يهتم بشروط العمل وبالتالي الاهتمام بالموارد البشرية.
- ◀ المرحلة الثانية: تتمثل في دراسة أثر التحفيز على أداء الأفراد، كان لهذا البحث أثر على إدارة الموارد البشرية، ومن أهم نظريات التحفيز :
- أ - نظرية الحاجات لـ Maslow: حسب هذه النظرية يوجد تسلسل في حاجات الأفراد، ولا يمكن تحقيق الحاجة الأعلى بدون تلبية الحاجة السفلى، والشكل الموالي يوضح ذلك:

**الشكل رقم (12): يبين هرم ماسلو Maslow**



<sup>1</sup>- فيلاي برزوق، مرجع سبق ذكره، ص-ص 3-12.

المصدر: من إعداد الطلبة.

ب - نظرية Herzberg يرى هذا الباحث أن للفرد دوافع لا بد من تلبيتها لتحقيق الأداء المطلوب، وتتمثل هذه الدوافع أساسا في:

□ دافع الاستقرار: يشمل الأجور، ظروف العمل، العلاقات الاجتماعية.

□ دافع الإنجاز: هو ذلك الدافع الداخلي الذي يولد للفرد الرغبة في العمل.

ت - القانون الاجتماعي يدعم وجود وظيفة الأفراد: ساهم وجود قانون العمل في تأسيس قاعدة مؤسساتية لوظيفة الأفراد، علما أن تطور القانون الاجتماعي كان مرتبطا بالتطور الاقتصادي والسياسي. ومن أبرز قوانين العمل:

□ قانون 1841 يمنع الأطفال من العمل.

□ قانون 1898 يحمي من حوادث العمل.

كذلك توجد نصوص قانونية أثرت بشكل مباشر على وظيفة الأفراد، هي:

□ قانون 1906 الخاص بوجود عطلة كل يوم الأحد.

□ قانون 1919، تقليص عدد ساعات العمل إلى 8 ساعات، وحتى السماح بتأسيس الاتفاقية

الجماعية. Les Conventions Collectives.

□ قانون 1925 ينص على السماح بتعلم الأفراد.

□ قانون 1928، حول التأمين الجماعي للأفراد.

□ قانون 1932، حول تأسيس مبدأ المنح العائلية Les Allocations Familiales.

□ 1936، كان نتيجة لتوقيع اتفاقية Des Accords Matignon، تنص على منح أسبوعين

للعطلة.

إذن ساعد قانون العمل على إعطاء الطابع القانوني والشرعي لوظيفة الأفراد.

### الفرع الثاني: تطور وظيفة الأفراد 1945-1975

ارتبط تطور إدارة الأفراد فعليا بفترة الثلاثينات المجيدة Trente Glorieuse، جاء بهذا المصطلح

Jean Fourastié، وما ميز هذه المرحلة هو :

### أولا: نموذج الدولة الراعية Le modèle de l'état providence

من الصعب تحديد بدقة المفهوم المتعدد لهذه الدولة، لكنه يتحمل معنى التضامن الاجتماعي. ويمكن

تعريف الدولة الراعية بأنها الدولة التي تتدخل في الميدان الاجتماعي.

كما يمكن تلخيص معنى "الدولة الراعية" بما يسمى بالترقية الاجتماعية Promotion du social،

وتطور هذه الدولة يعود لما بعد الحرب العالمية الثانية خاصة في الدول الصناعية.

1-1/ الإطار النظري لهذه الدولة: إن جوهر النظريات المميزة لهذه الدولة يعد كنتيجة لتقارب ثلاث

إيديولوجيات:

◀ تأثير الماركسية والاشتراكية في توزيع المداخل.

◀ تأثير الفكر الكنزي على الحكومات.

◀ اقتصاد المنفعة أو الثروة العمومية، تم تطوير الفكرة من قبل Richard Musgrave et

Samuelson، بما يعني الدولة لتحقيق أكبر منفعة إنتاجية.

هذه الإيديولوجيات الثلاث تكون الفعل العمومي الذي يرتكز على مبدئين هما:

□ مبدأ التدخل العمومي Le principe d'intervention publique:، وقد نادى به Keynes.

□ مبدأ التضامن Le principe de solidarité: وقد جاء به Beveridge في كتابه un travail

"pour tous dans une société libre".

1-2/ الإطار التطبيقي لهذه الدولة: تلعب الدولة ثلاثة أدوار رئيسية:

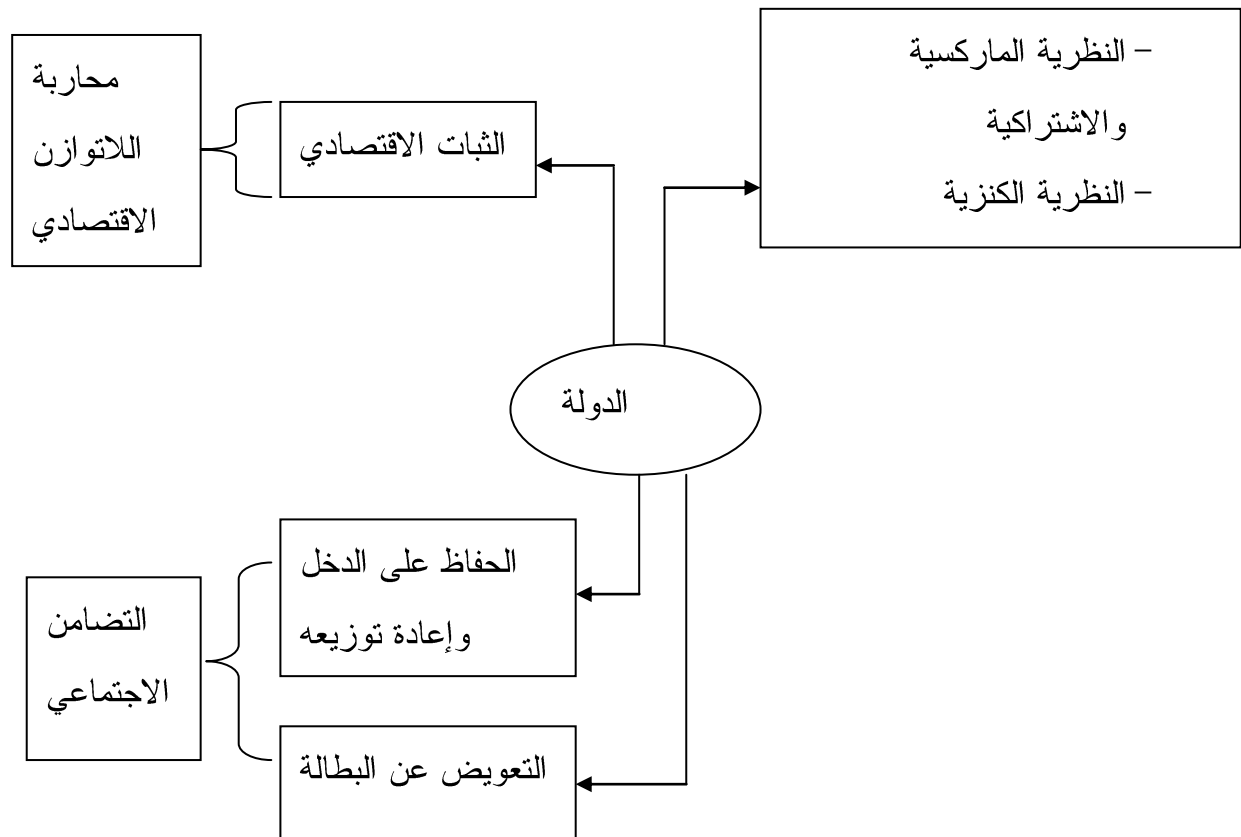
◀ وظيفة المنح: تركز على تحويل المداخل إلى نفقات.

◀ وظيفة التثبيت والمعالجة: من أجل محاربة عدم التوازن الاقتصادي.

◀ وظيفة إعادة التوزيع: إعادة تصحيح توزيع المداخل.

ويمكن توضيح الدولة الراعية ومختلف مهامها بالشكل التالي:

### الشكل رقم (13): يوضح مهام الدولة الراعية



المصدر: فيلالي برزوق، مرجع سبق ذكره ، ص.9

ثانيا: نموذج Fordiste

تم نشر أعمال Ford في فترة ما بين الحربين، ويستعمل مفهوم Fordisme من أجل تمييزه عن نموذج النمو Le modèle de croissance الذي عرفته الدول أثناء فترة الثلاثين المجيدة، تميز النموذج الفوردي بنظريات تخص مدرسة التنظيم l'école de régulation، وتتكون من خمس أفكار متتالية:

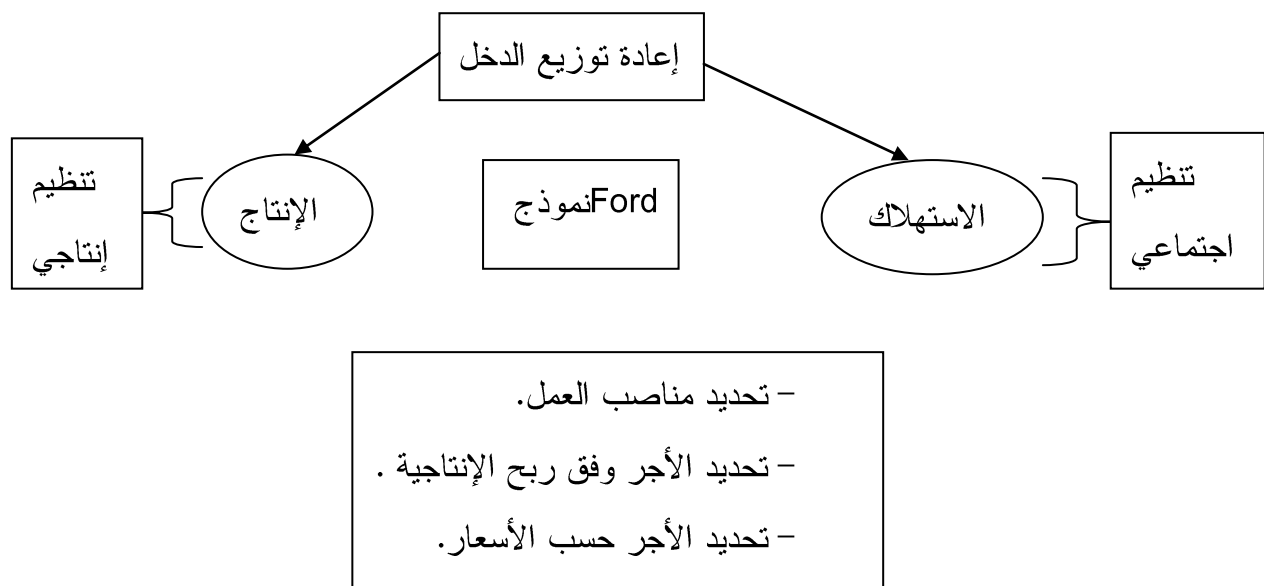
- ◀ ارتكاز دورة النمو على الإنتاج بالكميات، الأخذ لمبدأ التaylorية من خلال التنظيم العلمي للعمل، لكن Ford اعتمد على مفهوم العمل وفق سلسلة، هذا النوع من الإنتاج يسمح بتحقيق الربح والإنتاجية.
- ◀ الإنتاج بالكمية والربح المحقق من الإنتاجية مرتبط باستهلاك هذه الكميات، والفضل يعود إلى إعادة توزيع الدخل الذي يسمح بالاستهلاك.
- ◀ على المؤسسات الاهتمام بظاهرتي الإنتاج والاستهلاك من أجل زيادة الربح المحقق من الإنتاج والإنتاجية، مما يفوض تأسيس أكبر وحدات إنتاجية.
- ◀ إن إنشاء المؤسسات الصناعية يدل على تزايد العمال خلال هذه الفترة.
- ◀ النمو الاقتصادي حسب Ford مرتبط أيضا بزيادة الحاجات.

إذن النموذج الفوردي Fordisme يرتكز على الازدواجية: الإنتاج والاستهلاك، وهو بذلك يربط بين شكل التنظيم الإنتاجي وطريقة التنظيم الاجتماعي. كما أنه يتميز بالتنظيم في العمل الذي يرتكز على:

- التعريف بالمنصب في السلم الهرمي.
- منح الأجر حسب أسعار الكميات في السوق من أجل حماية قوة الشراء.
- تحديد الأجر يتوقف أيضا على الربح المحصل من الإنتاجية.

ما ميز هذا النموذج هو التفاوض بين النقابات والمسير، في حالة نشوب نزاعات عند توزيع القيمة المضافة. إذن هذا النموذج هو ذو طابع اجتماعي واقتصادي، وله بذلك أسلوبه في إدارة الأعمال مما جعل أفكاره تؤثر على وظيفة الأفراد.

ولتوضيح هذا النموذج قمنا بصياغته على الشكل رقم (14) التالي:



### ثالثاً: محاور تطور وظيفة الأفراد

إن تطور وظيفة الأفراد تتطوي ضمن محورين أساسيين هما:

1 - حصيلة الوضع الاجتماعي Le Bilan Social: يعد إعداد حصيلة عن الوضعية الاجتماعية مرحلة

مهمة في الإجراءات المهنية لوظيفة الأفراد. فالحصيلة هي وثيقة سنوية تحمل كافة المعلومات

الخاصة بالعاملين. تنظم هذه الوثيقة ضمن 7 فصول تتمثل في:

◀ عدد العمال.

◀ الأجر والتكاليف الإضافية.

◀ شروط الصحة والأمن.

◀ شروط أخرى للعمل (الشروط الفيزيولوجية، التنظيم والوقت).

◀ التكوين.

◀ العلاقات المهنية.

◀ شروط حياة العامل وعائلته.

2 مهام وظيفة إدارة الموارد البشرية: وتتمثل في وظائف إدارة الموارد البشرية، وسوف يتم تحديده

بالتفصيل في المبحث الرابع.

### الفرع الثالث: من وظيفة إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية: 1975-1990

تم تسجيل هذا التحول خاصة منذ 1980-1990 حيث جاءت العديد من الأبحاث المتنوعة التي أثرت

في إدارة الموارد البشرية ، لأنها ركزت على الجانب الاجتماعي للمؤسسات، نذكر على سبيل المثال أعمال

Michel Crosier et Freidberg اللذان يعتبران المؤسسة " كفاعل اجتماعي معقد".

يتميز الفاعلين فيها بالاستقلالية والحرية في القيام بالفعل وبالتالي له القدرة على التأثير في الفاعلين

الآخرين من خلال التفاوض وباستغلاله للسلطة، هذا ما يحدث نوع من التوازن بين التفكير الفردي

والجماعي. يسمح التحليل الاستراتيجي الذي جاء به Crosier et Fried Berg من فهم واستخلاص

الرهانات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية.

أما Sain Saulieu يعتبر أن المؤسسة هي " ظاهرة اجتماعية " كونها مكان غني بالعلاقات الاجتماعية.

الفرع الرابع: مرحلة الريب والأسئلة ومجموعة من الإستفهامات حول إدارة الموارد البشرية:

ابتداء من 1990 .

الأزمة التي حدثت عام 1993-1997، وحتى 2001-2002 فتحت فترة الشك وعدم اليقين وظهرت

مجموعة من التساؤلات حول مصير إدارة الموارد البشرية، خاصة بعد الحديث عن التحديث

Modernisation وحول التغيرات Le Changement، كون أن الأزمات تؤدي لتسريح العمال، غلق

المؤسسات، في ظل هذا السياق الاقتصادي والسياسي والاجتماعي يظهر أنه لابد من هيكلة جديدة لإشكالية

الموارد البشرية خاصة ما تفرضه العولمة.

## المطلب الثاني: مفاهيم مختلفة لإدارة الموارد البشرية

يعتبر مفهوم إدارة الموارد البشرية مفهوما حديثا، وأخذ يركز على الإنسان وكيفية معاملته على أساس أن له مشاعر وعواطف، وهناك العديد من الكتاب والمؤلفين الذين قاموا بتعريف إدارة الموارد البشرية، فمن هذه التعريفات مايلي:

**التعريف الأول<sup>1</sup>:** هي كل الإجراءات والسياسات المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب العاملين ومعاملتهم في جميع المستويات، والعمل على تنظيم القوى العاملة داخل المؤسسة وزيادة ثقتها في عدالة الإدارة وخلق روح تعاون بينها للوصول إلى أعلى المستويات الإنتاجية.

**التعريف الثاني<sup>2</sup>:** هي الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف المستويات والنشاطات في المؤسسة هم أهم الموارد، ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بعملهم لما فيه من مصلحتهم ومصلحة المؤسسة ككل.

**التعريف الثالث<sup>3</sup>:** هي عملية تزويد المؤسسة بالكفاءات البشرية المؤهلة والحفاظ عليها، وتحفيزها وتطويرها لتحقيق أعلى مستويات الأداء والإنجاز، وتتضمن كافة النشاطات المتعلقة بالحصول على الموارد البشرية وتوفير بيئة عمل مناسبة لها لتقديم أفضل ما عندها والعمل على تنمية مهاراتها وقدراتها لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية .

**التعريف الرابع<sup>4</sup>:** هي الإدارة المسؤولة عن تمكين المؤسسة من بناء مزاياها الإستراتيجية والمحافظة عليها وتطويرها من خلال تخطيط واقعي وتوظيف ملائم للموارد البشرية، بالإضافة إلى تدريبها ومتابعة مستمرة لتطويرها.

**التعريف الخامس<sup>5</sup>:** هي عبارة عن مجموعة الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه. ومن خلال هذه التعريفات، يكون لدينا عدة مستويات لإدارة الموارد البشرية:

◀ إدارة الموارد البشرية كممارسة للنشاط.

◀ إدارة الموارد البشرية كمهنة.

◀ إدارة الموارد البشرية كوحدة إدارية في التنظيم.

والشكل التالي يوضح طبيعة علاقة إدارة الموارد البشرية ووظائفها المختلفة مع باقي مكونات المؤسسة:

<sup>1</sup>- خليل إسماعيل زقوت : واقع تخطيط الموارد البشرية وعلاقته بقدرة المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة على الحفاظ على الأعداد اللازمة من العاملين، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، جامعة غزة، فلسطين، 2012-2013، ص9.

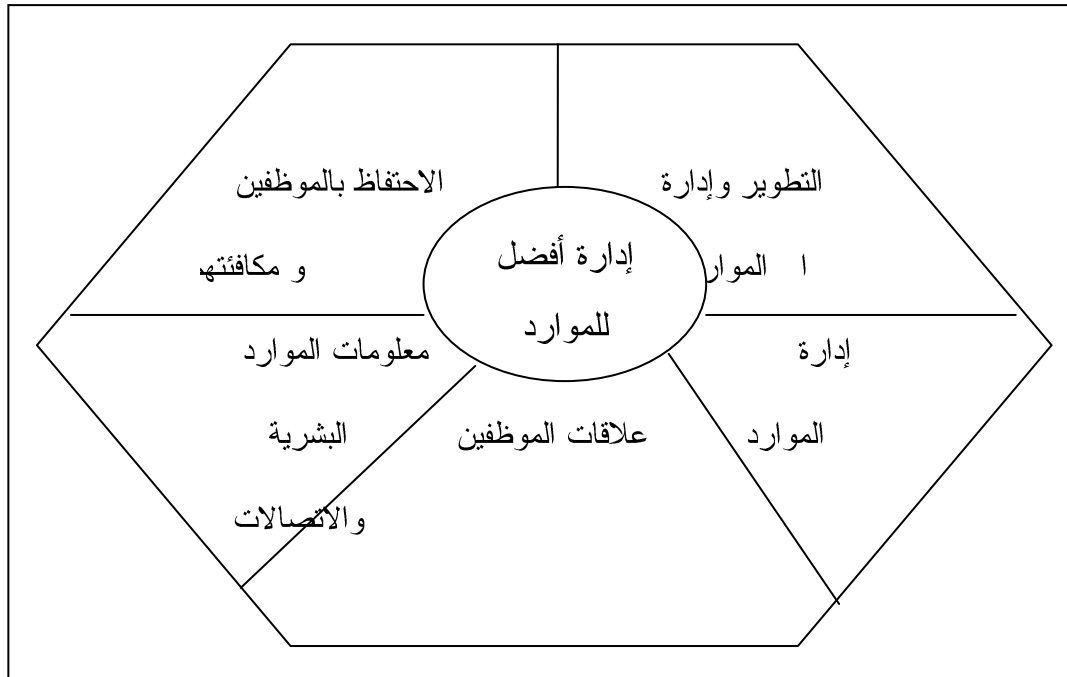
<sup>2</sup>-بن قايد فاطمة الزهراء، مرجع سبق ذكره، ص 20.

<sup>3</sup>-فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص5.

<sup>4</sup>-باسمة علي حسين أبو سلمية : مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية في مكتب الأثروا الإقليمي بغزة ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، جامعة غزة، فلسطين، 2007-2006، ص11.

<sup>5</sup>-الزغودي محمد السابح : مراجعة إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2013 - 2012، ص3.

شكل(15): علاقة إدارة الموارد البشرية مع المؤسسة



المصدر: يوسف محمد يوسف أبو مونة: واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونيا e-HRM في الجامعات الفلسطينية النظامية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، جامعة غزة، فلسطين، 2008/2009، ص64.

المطلب الثالث: أهمية إدارة الموارد البشرية

يرتكز اهتمام إدارة الموارد البشرية على العنصر البشري في المؤسسة وهذا ما جعلها تحظى بأهمية كبيرة .

الفرع الأول: أهمية إدارة الموارد البشرية

تكتسب إدارة الموارد البشرية كإحدى وظائف المؤسسة العصرية أهمية كبيرة في القرن الحادي والعشرين، فهي إدارة لأهم وأعلى أصول المؤسسة إذ أن ما يميزها عن باقي هذه الأصول أنها أصول مفكرة، هذا بافتراض أن الإدارة تعتمد الاستفادة المثلى من مواردها البشرية (مديرين ومرؤوسين) فتشجعهم وتدفعهم للاجتهد والابتكار وتهيئ مناخا ينمي ذلك وينشطه<sup>1</sup>، ومن خلال هذا يمكن أن نقول أن أهمية إدارة الموارد البشرية تكمن في:

<sup>1</sup>بسمة أحمد إبراهيم أبو زايد: واقع إدارة وتنمية الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين وسبل تطويره ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، جامعة غزة، فلسطين، 2007-2008، ص8.

- ◀ توجيه النصح إلى الإدارة بشأن السياسات الخاصة بالموارد البشرية اللازمة لضمان أن المؤسسة لديها قوى عاملة على مستوى عال من الكفاءة والتحفيز، ولديها مجموعة من الأشخاص المؤهلين للتكيف مع التغيير، علاوة على ضمان التزام المؤسسة بالتزاماتها القانونية الخاصة بالعمل.
- ◀ الحفاظ على استمرارية استخدام كل الإجراءات والسياسات الضرورية الخاصة بالموارد البشرية حتى تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها.
- ◀ المساعدة في تطوير الإستراتيجية العامة للمؤسسة، وبصفة خاصة بالنظر إلى ما يتعلق بالموارد البشرية.
- ◀ توفير الدعم والظروف التي سوف تساعد المديرين التنفيذيين في تحقيق أهدافهم.
- ◀ التعامل مع الأزمات والمواقف الصعبة الخاصة بالعلاقات بين الأشخاص وذلك حتى يضمن ألا تقف مثل هذه الأشياء في طريق تحقيق المؤسسة لأهدافها<sup>1</sup>.
- ◀ اكتشاف أهمية الأداء البشري كمحدد للكفاءة الإنتاجية بحيث أن الإنسان بما يملكه من مهارات وقدرات وما يتمتع به من دوافع للعمل، فهو العنصر الأساسي في تحقيق الكفاءة الإنتاجية، وأن الآلات والمعدات والعناصر المادية الأخرى هي عوامل مساعدة للإنسان.
- ◀ اكتشاف أهمية وقدرة إدارة الموارد البشرية في توجيه الأداء البشري والتأثير عليه بما يحقق المزيد من الكفاءة الإنتاجية، ومن هنا فإن إدارة الأفراد من خلال تحسين أدائه لوظائفه يستطيع أن يوفر للمؤسسة أفضل العناصر البشرية ذات الكفاءة والمهارة والاستعداد للعمل والعطاء المستمر الذي يحقق قدرة أعلى في زيادة الإنتاج وتحسين الإنتاجية<sup>2</sup>.
- ◀ كونها تتعامل مع المورد الوحيد الذي لا يمكن تقليده من قبل المنافسين.
- ◀ كون الجهد الذي يقدمه المورد البشري في المؤسسة يولد مخرجات تفوق في قيمتها الكلفة التي أنفقت في مدخلات هذا الجهد.
- ◀ يمكن معالجة الخطأ في ممارسات الموارد البشرية بتكاليف أقل مقارنة بالإدارات الوظيفية الأخرى، والخطأ في الاختيار يمكن أن يعالج بالتدريب<sup>3</sup>.

### الفرع الثاني: أهداف إدارة الموارد البشرية

تتنوع الأهداف الدقيقة لإدارة الموارد البشرية من مؤسسة لأخرى، وتعتمد على مرحلة التطوير الخاصة بالمؤسسة، وعلى ذلك يتم على سبيل المثال النظر إلى الشخص المسؤول عن الموارد البشرية على أنه الشخص الذي يعتني بالجانب الإداري من إدارة الأشخاص مثل إعداد عقود العمل والاحتفاظ بملفات الموظفين، وما إلى ذلك...، على الجانب الآخر تماماً من ذلك يتم النظر إلى الشخص المسؤول على أنه جزء

<sup>1</sup>باري كشواي: إدارة الموارد البشرية ، ط2، دار الفاروق للنشر والتوزيع ، مصر، 2006 ، ص-ص 12-13.

<sup>2</sup> علي السلمي: إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتب غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 1985، ص18.

<sup>3</sup>توري منير: مرجع سبق ذكره ص71.

متكامل وحيوي من عملية التخطيط للعمل ولذا فإن أهداف إدارة الموارد البشرية كثيرة ومتنوعة<sup>1</sup>، ويمكن ذكرها كما يلي:

1. تحقيق الكفاية الإنتاجية: يتم تحقيق الإنتاجية من خلال دمج الموارد البشرية مع الموارد المادية التي تمتلكها المؤسسة، لتحقيق الاستخدام الأمثل لهذه الموارد مجتمعة والتي تسمى بالمدخلات Inputs، على اعتبار أن المورد البشري هو الذي يستخدمها (مواد، آلات، تكنولوجيا... )، وعلى مستوى أدائه وكفاءته يتوقف حسن هذا الاستخدام الذي ينتج عنه مخرجات Outputs (سلع، خدمات) بالكميات والمواصفات المطلوبة وبأقل تكلفة. فالعنصر البشري هو المسؤول عن تحقيق الكفاية الإنتاجية من خلال تعظيم المخرجات وتخفيض تكلفة المدخلات. وهنا يبرز دور إدارة الموارد البشرية من خلال ما تقوم به من وظائف وممارسات، تجعل المورد البشري مؤهلاً، مدرباً، محفزاً، لديه ولاء وانتماء للعمل وللمؤسسة، التي تصبح من خلاله قادرة على الأداء بإنتاجية عالية<sup>2</sup>.

2. تحقيق الفاعلية في الأداء التنظيمي: الكفاية الإنتاجية لوحدها لا تكفي لتحقيق النجاح والبقاء، ولتحقيق المخرجات بكفاءة عالية (كمية+مواصفات+أقل تكلفة) لا بد من الاستخدام الكفء للموارد (المدخلات)<sup>3</sup>، يجب أن يكون بمستوى عال من الجودة، لتحقيق الرضا لدى عملاء المؤسسة، أي أن يلبي المنتج (المخرجات) والخدمات المقدمة للزبائن احتياجاتهم ورغباتهم وتوقعاتهم ومعاملتهم معاملة حسنة، فالمنتج والخدمة جيدان ليس من وجهة نظر المؤسسة، بل من وجهة نظر الزبون. وهنا يبرز دور إدارة الموارد البشرية بقيامها بحملات تدريب وتوعية للموارد البشرية، حول أن مسألة الجودة ورضا الزبائن مسألة في غاية الأهمية. وأن خدمة العملاء وتحقيق الرضا والسعادة لديهم هي مسؤولية كل من يعمل في المؤسسة، فبقاؤها في حقل المنافسة السوقية يتوقف على هذا الرضا، فالجميع يجب أن يكون في خدمة عملاء المؤسسة.

من خلال جميع ما تقدم نخرج بالنتيجة التالية:

« الكفاية الإنتاجية وفاعلية الأداء التنظيمي يكملان بعضهما البعض، فمن خلالهما تتمكن المؤسسة من تحقيق الرضا والسعادة لدى عملائها، مما يزيد من قوتها التنافسية في السوق وقدرتها على الاستمرار<sup>4</sup>.

### المطلب الرابع: تحديات إدارة الموارد البشرية

لقد حدث الكثير من التغيرات في مجالات العمل المختلفة في وقتنا الحاضر وقد صاحبت هذه التغيرات الكثير من التحديات والعقبات أمام إدارة الموارد البشرية لتحقيق أهدافها اتجاه العاملين من ناحية واتجاه المؤسسة من ناحية أخرى نلخصها فيما يلي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> نداء محمد النجار: دور إدارة الموارد البشرية في صناعة المعلومات في ظل اقتصاد المعرفة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين، 2011-2012، ص 16.

<sup>2</sup> - عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 29.

<sup>3</sup> - بن فايد فاطمة الزهراء، مرجع سبق ذكره، ص 20.

<sup>4</sup> - عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 30.

1. تحديات العولمة التنافسية:<sup>2</sup> خضعت سبل الحصول على القوى البشرية واختيارهم للعديد من الاعتبارات التي نصت عليها الاتفاقات والمعايير الدولية ومعايير العمل السائدة، وهذا ما سيجعل سبل التعامل مع العاملين خاضعا للعديد من التشريعات والقوانين لأعلى الأصعدة المحلية فحسب وإنما الدولية أيضا، كما أن التنافسية المستخدمة بين الشركات متعددة الجنسيات جعلت سبل اختيار العاملين خاضع للعديد من الآثار والمتغيرات التشريعية المختلفة.
  2. التحديات البيئية: لقد أثرت المتغيرات المتسارعة في البيئة الخارجية على سوق العمل ومهارات القوى العاملة وكذلك قيم العاملين ومتطلباتهم الثقافية ولهذا فإن البناء الاستراتيجي والتنظيمي لمؤسسات القرن الحادي والعشرين ركز على ضرورة الاستجابة النوعية الشاملة لهذه المعطيات من خلال التحلي بالمرونة الشاملة والاستجابة الفاعلة للمتغيرات البيئية وإفرازاتها المختلفة، وقد صاحب التغير في مجالات العمل المختلفة في الوقت الحاضر كثير من العقبات والتحديات أمام إدارة الموارد البشرية، ومن بين هذه التحديات:
    - ◀ تغير القيم والاتجاهات.
    - ◀ العائد والتعويض المادي.
    - ◀ زيادة حجم القوى العاملة .
    - ◀ التشريعات واللوائح الحكومية.
    - ◀ تزايد ونمو أعداد الموظفين المتخصصين.
    - ◀ زيادة حجم المؤسسات وتعقد علاقات العمل.
    - ◀ تزايد عدد الوظائف الذهنية مع تناقص في الأعمال اليدوية.
    - ◀ الحاجة المتزايدة إلى تنمية وتطوير قدرات العاملين.
  3. التحديات التكنولوجية: لاشك أن التطورات التكنولوجية واستخدام الحاسبات الآلية يشكل قيدا على إدارة الأفراد، فسوف تؤدي التغيرات الملحوظة في التكنولوجيا الإلكترونية إلى تغيرات جذرية في أنواع الأعمال والمهارات التي تحتاج إليها المؤسسات، وسوف تزداد أهمية بعض الأنشطة مثل التدريب والتنمية، والتخطيط المستقبلي الوظيفي بما يتناسب مع تلبية احتياجات هذه التغيرات.
- ❖ نظم المعلومات في إدارة الأفراد: لكي تساهم إدارة الأفراد في تحقيق أهداف المؤسسات بطريقة أفضل، فإنها تحتاج إلى نظم معلومات حديثة تشتمل على كل بيانات خطط إدارة الأفراد في شكل قسم متخصص يقدم النصح للإدارة. ولذلك ينبغي أن تتوفر لإدارة الأفراد قاعدة من المعلومات الأساسية اعتمادا على خدمات الحاسب الآلي، وحتى المؤسسات المتوسطة الحجم يمكنها الاستفادة من خدمات الحاسب الآلي صغير الحجم،

<sup>1</sup> - شيخي عائشة: التحفيظ والمردودية في المؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2010-2011، ص18.

<sup>2</sup> - أحمد عطا عودة: واقع نظم معلومات الموارد البشرية ودورها في فعالية العمل الإداري في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية- غزة، فلسطين، 2012-2013 ، ص-ص14-16.

فالتحدي الذي يواجه معظم المؤسسات كبيرة الحجم في الوقت الحاضر هو مقدرتها على التقدم بمعلومات ذات قيمة للإدارة تساعد على اتخاذ القرارات الرشيدة اتجاه القوى العاملة.

### المبحث الثالث: الجوانب ذات العلاقة بإدارة الموارد البشرية

لا تستطيع المؤسسة السيطرة على مختلف الخصائص التي يمتاز بها العنصر البشري وهذا ما يؤثر على كفاءة إدارة الموارد البشرية فيها. أيضا وبالنظر لارتباط المورد البشري بكل نشاطات بكل نشاطات المؤسسة والدور الذي يلعبه في كل المجالات فإن إدارة الموارد البشرية لها علاقة بكافة إدارات المؤسسة الأخرى وبالتالي يجب أن تحضى بموقع مناسب في الهيكل التنظيمي والذي يكون على أساس الشكل التنظيمي المنتهج من قبل المؤسسة.

### المطلب الأول: العوامل المؤثرة على كفاءة إدارة الموارد البشرية

إن قدرة إدارة الموارد البشرية على أداء وظائفها المختلفة والمتمثلة في تخطيط القوى العاملة تحليل ووصف الوظائف-الاختيار والتعيين-التدريب وتنمية المهارات الإدارية... ليست مطلقة وإنما يحددها مجموعة من العوامل تتمثل فيما يلي:

◀ العوامل الداخلية: وهي تتمثل في مدى توافر الخبرات والكفاءات اللازمة بالإضافة إلى الخبرة العملية في مجال التخصص ومن ناحية أخرى فإن كثيرا من نواحي العمل في مجال التخصص في مجال إدارة الموارد البشرية يصطدم بلوائح وتعقيدات روتينية أو بعبادات وتقاليد اجتماعية ذلك بالإضافة على عنصر هام جدا وهو مدى التعاون الذي تحصل عليه من الإدارات والأقسام الأخرى بالمشروع.

◀ العوامل الخارجية: وتتمثل أهم هذه العوامل في التشريعات والقوانين والتي تضع مجموعة من الشروط والقيود التي ينبغي أن تراعيها إدارة الموارد البشرية عند مزاوله أنشطتها. هذا بالإضافة إلى التنظيم الاقتصادي للدولة والذي يحدد بدوره المجالات الأساسية التي يمارس فيه المدير سلطاته في اتخاذ القرارات وكذا يؤثر التنظيم الاجتماعي في نمط العلاقات الاجتماعية القائمة وأساليب التفكير والعادات والتقاليد المختلفة وكل ذلك يؤثر بدور في أداء إدارة الموارد البشرية.

### المطلب الثاني: علاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارات الأخرى

إن إدارة الموارد البشرية تشرف بطبيعة عملها على تنظيم علاقة المؤسسة بجميع العاملين في مختلف الإدارات فيها وببساطة يمكن القول أن كل إدارة في المؤسسة تشمل أفراد يعملون فيها، إذن كل إدارة لها علاقة بإدارة الموارد البشرية إلا أن هذه العلاقات قد تخلق مشاكل رئيسية من أهمها مشكلة التضارب والتنازع في الاختصاصات بين الرؤساء المباشرين الذين يشرفون على مرؤوسيههم حسب اختصاصاتهم وبين إدارة الموارد البشرية التي تتولى القيام بالكثير من الأعمال نيابة عن مختلف الإدارات في المؤسسة، والسؤال

الآن كيف يتم معالجة هذا التضارب حتى تسود علاقة التعاون بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى...؟ في الحقيقة فإن هناك أربع بدائل يمكن اختيار البديل المناسب من بينها وهي:

◀ البديل الأول: أن تحتوي السياسة العامة للشركة على توصيف مكتوب لكل من وظيفة للرئيس المباشر ووظيفة إدارة الموارد البشرية.

◀ البديل الثاني: أن ينص صراحة على قصر اختصاصات الرئيس المباشر على الإشراف فقط على التابعين له أما باقي الاختصاصات الأخرى المتعلقة بالعاملين في المؤسسة فإنها تكون من اختصاص إدارة الموارد البشرية.

◀ البديل الثالث: أن يتم بشكل واضح لا يقبل الغموض في تعريف اختصاصات إدارة الموارد البشرية وذلك من أجل التمييز بين اختصاصاتها واختصاصات الإدارات الأخرى.

◀ البديل الرابع: أن يتم التمييز بين ثلاثة أنواع من الأعمال هي:

- أعمال يحتاج القيام بها بكفاية إلى تعاون كامل بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى وهذه يتم تنفيذها في المراحل المختلفة بالمشاركة بين الإدارتين، مثل الاختيار والتعيين والتدريب.
- أعمال تتم بطبيعتها خارج نطاق الإدارات المختلفة، مثل إعداد السجلات الخاصة بالعاملين فهذه تكون من صميم اختصاص إدارة الموارد البشرية ولا يحق للإدارات المختلفة التدخل فيها.
- أعمال يبدأ القيام بها في الإدارات الأخرى ثم تستكمل بواسطة إدارة الموارد البشرية، مثل: جمع البيانات والإحصاءات الخاصة بالحوادث والغياب ومعدل دوران العمل فهذه يتم إعدادها بواسطة الإدارات المختلفة في المؤسسة ويتم تبويبها وتحليلها وإعداد التوصيات بشأنها إدارة الموارد البشرية.

و باستعراض البدائل الأربعة السابقة يتبين أن البدائل الثلاثة الأولى لا تضع حدا للتنازع بين إدارة الموارد البشرية و الإدارات الأخرى وبذلك يصبح البديل الرابع هو الأكثر واقعية<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة<sup>2</sup>

تعد إدارة الموارد البشرية من الإدارات الوظيفية في المؤسسة إذ تقدم خدماتها الخاصة بالعاملين لعموم المؤسسة، وبهدف تحقيق الفعالية لهذه الإدارة في تنفيذ نشاطاتها لابد من بعض الضوابط والأسس التي تعتمد عليها المؤسسات في تنظيم هذه الإدارة وتحديد صلاحيتها وارتباطها بالإدارات الأخرى في المؤسسة. يتم استحداث تشكيل تنظيمي خاص بهذه الإدارة في المؤسسات الكبيرة حيث يمارس هذا التشكيل كافة النشاطات والوظائف المرتبطة بالموارد البشرية من اختيار وتدريب وتطوير وتحفيز وغيرها، ويرأس هذه الإدارة غالبا مدير عام يدعى بالمدير التنفيذي لإدارة الموارد البشرية، حيث يكون مسؤولا عن العديد من المهام والوظائف الخاصة بالموارد البشرية في المؤسسة، ويكون ممثلا في الغالب في مجلس الإدارة العليا

<sup>1</sup> -أسامة كامل ومحمد الصيرفي : إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء، مصر، 2006، ص-ص 16-19.

<sup>2</sup> -خوري منير، مرجع سبق ذكره، ص-ص 83-86.

لوضع استراتيجيات الموارد البشرية، وقد تنبثق عن هذه الإدارة الرئيسية تشكيلات تنظيمية فرعية وفق نشاطات إدارة الموارد البشرية ويدير هذه التشكيلات متخصصين في كل نشاط كإدارة التدريب وإدارة التعيين الاختيار وإدارة التحفيز.

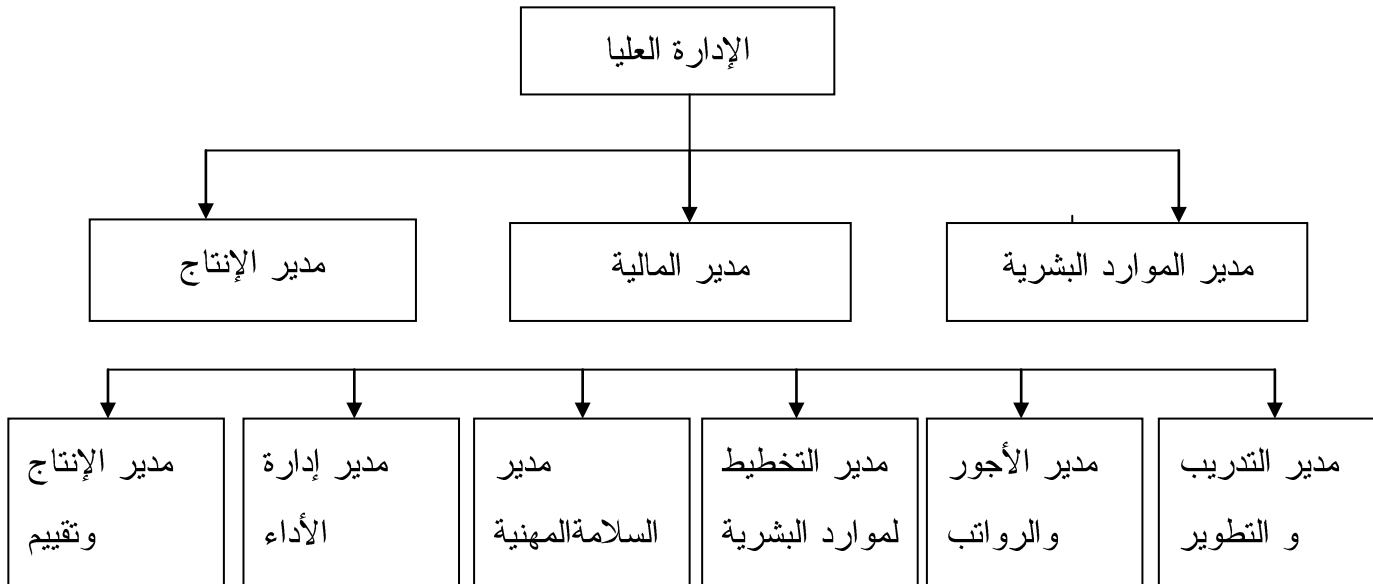
أما في المؤسسات الصغيرة فغالبا ما تتناط مهمة إدارة الموارد البشرية بالمالكين إذا كانت المؤسسة ضمن القطاع العام، كما قد تسعى بعض المؤسسات إلى إناطة وظائف هذه الإدارة إلى هيئات متخصصة في إدارة الموارد البشرية.

ولتوضيح موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة لابد من تحديد النماذج التنظيمية المعتمدة من قبل مختلف المؤسسات.

### الفرع الأول: التنظيم المركزي لإدارة الموارد البشرية

كما سبق وأن أشرنا أنه يمكن وجود إدارة مستقلة للموارد البشرية في المؤسسة، وغالبا ما ترتبط هذه الإدارة بالإدارة العليا مباشرة، وينفرد منها إدارات فرعية متخصصة بكل وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية والشكل التالي يوضح ذلك:

#### الشكل رقم (16): نموذج لتنظيم إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الكبيرة

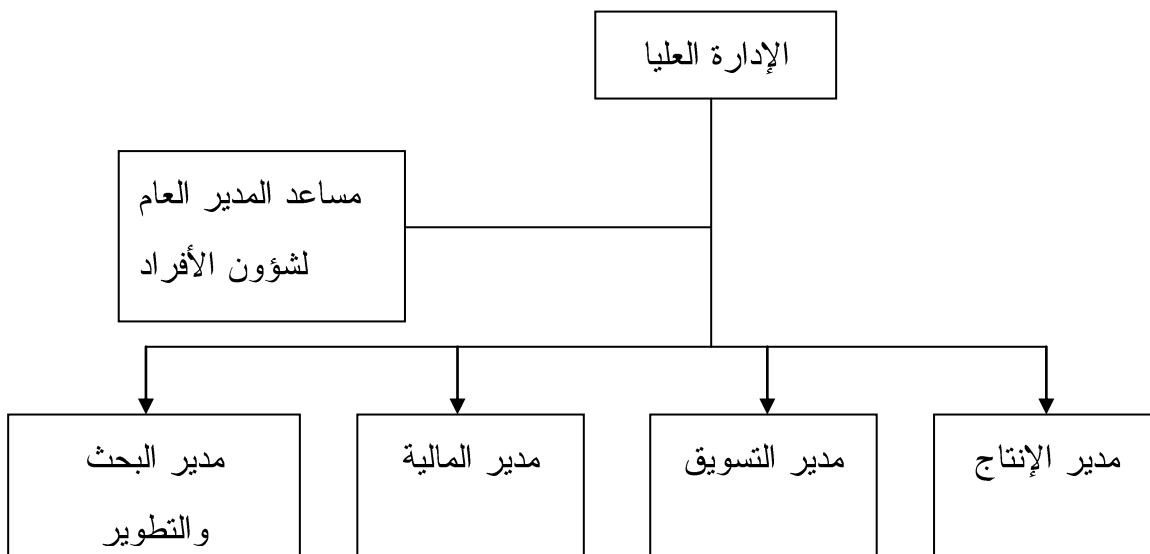


المصدر: نوري منير، مرجع سبق ذكره، ص 85.

### الفرع الثاني: التنظيم اللامركزي لإدارة الموارد البشرية

النموذج الثاني الذي تعتمد عليه المؤسسات المعاصرة في تنظيم إدارة الموارد البشرية هو النموذج اللامركزي، أي إناطة مهام ونشاطات هذه الإدارة إلى جميع الإدارات في المؤسسة. ووفق هذا النمط من أنماط التنظيم يقوم المديرون التنفيذيون باختيار وتعيين وتدريب وتحفيز العاملين لإدارتهم وفق طبيعة نشاط الإدارة، والشكل التالي يوضح هذا النموذج:

الشكل (17): التنظيم اللامركزي لإدارة الموارد البشرية



المصدر: نوري منير، مرجع سبق ذكره، ص 86.

#### المطلب الرابع: تنظيم إدارة الموارد البشرية<sup>1</sup>

أصبحت إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً استراتيجياً في المؤسسة لأن مديريها أحد أعضاء مجلس الإدارة في المؤسسة ويشارك في وضع الإستراتيجية للمؤسسة التي يتكون من عدد من الإستراتيجيات إحداهما

<sup>1</sup> نجم عبد الله و عباس حسين جواد: مرجع سبق ذكره، ص 166.

هي إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ويتم استحداث تشكيل تنظيمي خاص بهذه الإدارة من المؤسسات الكبيرة تمارس فيه كافة الوظائف المرتبطة بالموارد البشرية من:

◀ تحليل وتوصيف وتقييم وترتيب الوظائف.

◀ تخطيط الموارد البشرية.

◀ تقييم أداء العاملين.

◀ الأجور والحوافز.

◀ تدريب وتطوير العاملين.

◀ السلامة العامة للعاملين.

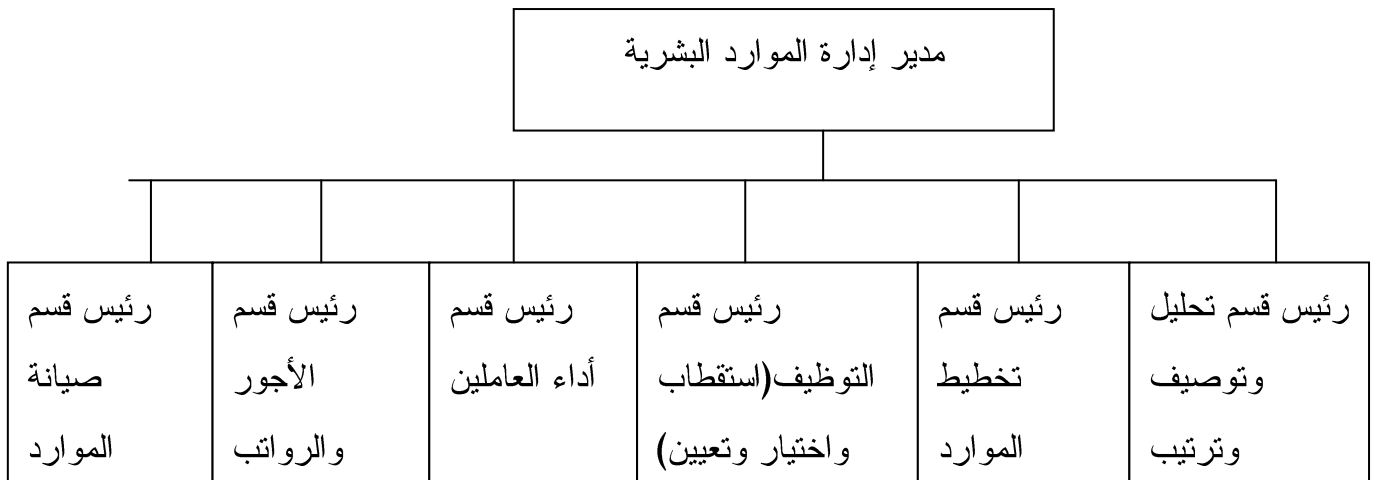
◀ وضع الصلاحيات والمسؤوليات.

◀ دراسة مشاكل العاملين ومعالجتها.

وكل وظيفة من هذه الوظائف يديرها موظف متخصص قادر على تخطيط وتنفيذ ومتابعة أعمال مهمات هذه الوظيفة وكما هو في الشكل (18).

أمافي المؤسسات الصغيرة فإن إدارة الموارد البشرية تكون من صلاحية المالكين أو مجلس الإدارة في المؤسسة إذا كان هناك مجلس إدارة.

#### شكل رقم (18) تنظيم إدارة الموارد البشرية



المصدر: نجم عبد الله العزاوي و عباس حسين جواد، مرجع سبق ذكره ، ص167.

#### المبحث الرابع: وظائف إدارة الموارد البشرية

تتسم إدارة الموارد البشرية بالقيام بمختلف الأنشطة الوظيفية المتعلقة بالعاملين في المؤسسة، إذ كالتخطيط والتنظيم والتحفيز والرقابة غير أن كل من تلك الإدارات تمارس أنشطة فنية تتعلق بطبيعة الأداء بها فإدارة الإنتاج يرتبط عملها الفني بإدراة النشاطات الإنتاجية والهندسية والفنية ... الخ وإدارة التسويق تقوم

بالأنشطة المرتبطة بالمزيج التسويقي من تخطيط البضاعة والتسعير والإعلان والتوزيع والترويج ، والإدارة المالية تمارس الأنشطة المتعلقة بالأموال المالية والاستثمارية في المؤسسة ولذا فإن إدارة الموارد البشرية يتركز اهتمامها في الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية من تخطيط وتوظيف وتدريب وتحفيز.<sup>1</sup>

### المطلب الأول: تخطيط الموارد البشرية

يعتبر تخطيط الموارد البشرية حجر الأساس لكل وظائف إدارة الموارد البشرية سواء بالنسبة للمؤسسات الحديثة، أو في حالة إعادة تنظيم أو التوسع في المؤسسات القائمة، حيث تعتمد قرارات الاختيار والتعيين والتدريب وتخطيط المسار الوظيفي والترقية والنقل على نتائج حدة الموارد البشرية وما تعبر عنه من عجز أو فائض في مختلف نوعيات ومستويات الموارد البشرية

### الفرع الأول: مفهوم تخطيط الموارد البشرية وعلاقته مع التخطيط الاستراتيجي بالإضافة إلى

#### مستويات التخطيط

#### أولاً: مفهوم تخطيط الموارد البشرية

التخطيط بالمفهوم العام أو الشمولي يعني التنبؤ بما سينطوي عليه المستقبل في إطار معين ويتضمن الإجابة عن التساؤلات التالية: ماذا نعمل؟ كيف نعمل؟ ومتى نعمل وهكذا. وبالنسبة لمفهوم تخطيط الموارد البشرية: هو عبارة عن عملية تحديد الاحتياجات المطلوبة من القوى العاملة من حيث الكم والنوع وعلى المستوى التفصيلي لهذه الوظيفة فإنها تتطلب القيام بالأنشطة المرتبطة بإدارة القوى البشرية من ناحية الاستقطاب والتعيين والتدريب وتقويم الأداء وتخطيط المسار الوظيفي للمؤسسة أي تحديد الاحتياجات المطلوبة مستقبلاً للمؤسسة الخاصة بالموارد البشرية بما يخدم الأهداف المراد إنجازها للمؤسسة والعاملين على حد سواء.<sup>2</sup>

أيضاً يعرف بأنه: عملية هندسية الموارد البشرية من أجل تصوير العمل ومراقبة السياسات والتطبيقات الهادفة إلى تقليص البعد بين حاجات المؤسسة من الموارد البشرية حسب المخطط الكمي (الأفراد) والمخطط النوعي (الكفاءات) ، الطريقة مسبقاً وهذا ما يدخل في الخطة الإستراتيجية للمؤسسة.<sup>3</sup>

ويمكن القول كذلك بأنه: عملية التأكد من توفر الكمية والنوعية الجيدة من القوى البشرية في المكان الزمان المناسب، والقيام بما هو مطلوب من أعمال تتناسب مع احتياجات المؤسسة وتؤدي إلى تحقيق رضا العاملين<sup>4</sup> من خلال التعاريف السالفة الذكر يمكننا تعريف تخطيط الموارد البشرية على أنه عملية التأكد من توافر الإعداد من النوع المناسب من الأفراد في المكان المناسب وفي الوقت الذي تكون هناك حاجة

<sup>1</sup>-خضير كاظم حمود ياسين كاسب الكرشة، مرجع سبق ذكره ،ص31.

<sup>2</sup> - خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الكرشة، مرجع سبق ذكره ، ص 39.

<sup>3</sup> Dimitri weissstell, **recources humaines**, paris: édition de l'organisation, 2005, p498. \_2

<sup>4</sup>-موسى اللوزي : **التطور التنظيمي ، أساسيات ومفاهيم حديثة**، ط1، دار وائل، عمان، 1999، ص- ص 285—286

إليه، وبصورة أكثر تحديداً كما ذكر بل فإن تخطيط الموارد البشرية هو تحليل منظم للموارد البشرية المتاحة بالتنظيم و التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية منها في ضوء هذا التحليل مع التأكد على الاستخدام الأمثل لهذه الموارد والتخطيط اللازم للتأكد من أن العرض من القوى العاملة يتوازن مع الاحتياجات المطلوبة منها<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

يعرف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بصفة عامة على انه عملية وضع أهداف التنظيم وإقرار البرامج الشاملة لإجراءات العمل التي تكفل تحقيق هذه الأهداف، ويشمل التخطيط الاستراتيجي: إعداد أهداف الشركة ككل الفروع التي تتبعها والخاصية العملية لكل فرع (مجال نشاطه و أغراضه)

- ◀ تحديد مزيج الأنشطة الذي يكفل تحقيق الهدف، ويعكس غرض كل وحدة من وحدات النشاط
- ◀ تحديد الهيكل التنظيمي والعمليات والأنشطة والعلاقات فيها بينها .
- ◀ تنمية الاستراتيجيات الفرعية التي تكفل تحقيق الأهداف الفرعية لكل وحدة وتحقق الترابط والتكامل بين هذه الأنشطة الجزئية والأنشطة الكلية .
- ◀ استنتاج وإعداد البرامج التي تكفل تحويل الاستراتيجيات إلى عمل.

يجب مراعاة ألا يحدث تضارب بين التخطيط الاستراتيجي والخطط التشغيلية، فالتخطيط الاستراتيجي يسعى إلى اتخاذ القرارات التي تكفل التعامل مع التغيرات واتجاهية النمو، فمثلاً تبحث إدارة الشركة في خطوط الإنتاج الحالية والمنتجات وقد تقرر استبعاد أحدهما لأنه أصبح لا يتماشى مع الأهداف العامة للشركة، وإذا كانت الشركة جديدة فهي تقرر أي الأنواع من الأجهزة الرأسمالية تشتريها، أو أي أسلوب إداري تطبقه، فهذه كلما استراتيجيات تتعامل مع ظروف مستقبلية ولها آثار شاملة على المؤسسة أما الخطط التشغيلية والتكتيكية فهي تتعامل مع النمو الطبيعي لسير العمل، أو قد يعالج مسائل أو مشاكل ذات أثر محدود سواء كانت متولدة من داخل شركة أو خارجها والتي قد تتعرض خط السير الطبيعي للتشغيل. ينطوي التخطيط الاستراتيجي على اتخاذ قرارات ذات آثار جهوية، حيث تؤدي إلى تعهدات وارتباطات هامة للحصول على الموارد الناجمة عن حجم الفقرة في مسيرة النشاط أو نتيجة لتغيرات أساسية في اتجاه النشاطات ويرجع ذلك لضرورة وضع فروض خاصة بالمستقبل غير المؤكد، وهذا يعني التخطيط الاستراتيجي ينطوي على قدر من المخاطر، لذلك نجد أن التخطيط الاستراتيجي أكثر صعوبة وتعقيداً ، ويتطلب الكثير من المجهود الذهني، وهو أقل تفصيلاً من التخطيط التشغيلي ويعني أنه يزودنا بالعديد من التوقعات المحتملة لبيئة النشاط والبدائل من إجراءات العمل لإدارة المؤسسة غير انه في ظل التخطيط التشغيلي (قصير الأجل) يتم افتراض استقرار بيئة النشاط ، وأخذاً في التغيرات المتعلقة بالعناصر ذات

<sup>1</sup> - مصطفى مصطفى كامل: إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية، القاهرة، 1994، ص211.

العلاقة بالأجل القصير، وما يحدث فيها من تغيير كالتغير في الكفاءة الإنتاجية، تعديل مستوى النشاط، الاستجابة لمطالب العملاء<sup>1</sup> في الأجل القصير وأي تعديلات في المنتجات وغيرها. ويعتبر الاختلاف الجهوي وهو التغير الناتج عن التخطيط، وبالتالي هذا التغيير وأبعاده على تخطيط الموارد البشرية.

### ثانيا: العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية<sup>2</sup>

يتضمن التخطيط الاستراتيجي عديد من المراحل وتتطلب كل مرحلة العديد من المعلومات والدراسات والتحليلات والفحص من جانب الإدارة ويمكن إبراز عناصر التخطيط الاستراتيجي والآثار المتوقعة على تخطيط الموارد البشرية فيما يلي:

- 1- مرحلة تكوين وتحديد فلسفة الشركة:** تتعلق هذه المرحلة بتحديد سبب وجود الشركة ودورها في المجتمع التي تنتمي إليه وما هي دوافع أصحابها وكبار الإدارة بين فيها، فقد يعتبر السبب الرئيسي لوجود إغفال العلاقة الارتباطية بين المؤسسة والبيئة التي تعمل فيها .
- 2 - دراسة وفحص الظروف البيئية:** حيث أن هناك سؤال يستوجب الإجابة وهو معرفة اثر التغيرات المحتملة في الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية على الشركة وما هي التهديدات المتوقعة أو الفرض السانحة للنمو، فقد تكون هذه التغيرات خاصة بالعرض من القوى العاملة أو في شكل قوانين وتشريعات جديدة لضبط النشاط أو العمل، أو تغيرات تكنولوجية، فهذه جوانب ذات تأثير على المؤسسة وأيضاً لابد من معرفة مركز المنافسين وجوانب القوة التي يتميزون بها واستراتيجيا فإستراتيجيات المنافسين فيما يتعلق بالموارد البشرية لابد وأن تنعكس على الإدارة المستقبلية للنشاط.
- 3- تقديم جوانب القوة والضعف في الشركة:** لابد من معرفة العوامل التي يمكن الشركة من اختبار إجراءات العمل المستقبلية التي تتماشى مع إمكانياتها التي تحول دون تحقيق هذه الغاية، فقد لا يتوافر لدى الشركة المهارات المطلوبة خاصة من كبار الإداريين، ويعتبر هذا العنصر من القيود التي تحد من فاعلية التخطيط الاستراتيجي.
- 4- تنمية الاستراتيجيات:** حيث يتطلب الأمر الإجابة على عديد من الأسئلة تتمثل في: ما هي إجراءات العمل التي يجب أن تتبعها المؤسسات لتحقيق أهدافها؟ ما هي الأهداف التشكيلية التي ستتحقق خلال هذه العملية؟ ما هي التغيرات المطلوبة في الهيكل التنظيمي، العمليات الإدارية، الأفراد المطلوبين؟ حيث يبدو هنا أهمية العنصر البشري من حيث تخطيط الاحتياجات وتوفيرها، وإسناد العمل إليها وتنميتها لرفع كفاءتها، والاستفادة منها، وأيضاً السياسات الخاصة بالإحالة إلى المعاش وإنهاء الخدمة. يتضح من هذا أهمية ربط تخطيط القوى العاملة بالتخطيط الاستراتيجي.

### ثالثاً: مستويات التخطيط

<sup>1</sup> - حنفي علي : الجوانب النظرية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية ، دار الكتاب الحديث ، الجزائر 2008، ص 92—93 .

<sup>2</sup> - مرجع سابق ذكره ، ص- ص 94-95.

يوضح الجدول رقم (03) ثلاثة مستويات التخطيط وأثر ذلك على تخطيط الموارد البشرية:

الموازنات ( التوقعات على أساس سنوي )	الخطط التشغيلية ( تغطي فترة متوسطة الأجل )	التخطيط الاستراتيجي (الفترة مستقبلية طويلة الأجل )	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- وضع الموازنات السنوية للوحدات و الأنشطة</li> <li>- وضع معايير الأداء</li> <li>- جدولة البرامج وتخصيص المهام</li> <li>- إصدار الأوامر بالتنفيذ و المتابعة وقياس النتائج</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تخطيط البرامج</li> <li>- الموارد المطلوبة</li> <li>- استراتيجيات التنظيم</li> <li>- خطط الدخول في أنشطة جديدة التمسك أو التخلي عن وحدات قائمة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- فلسفة الشركة</li> <li>- دراسة البيئة</li> <li>- جوانب القوة</li> <li>- وضع الأهداف و الأغراض</li> </ul>	عملية التخطيط للنشاط
<ul style="list-style-type: none"> <li>- القرارات الخاصة بتوظيف قوة عاملة جديدة</li> <li>- استقطاب القوى العاملة</li> <li>- سياسات النقل والترقية</li> <li>- برامج التدريب والتنمية</li> </ul> <p style="text-align: center;">↓</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- نوعية الأفراد المطلوبين</li> <li>- مستواهم التنظيمي</li> <li>- تصميم التنظيم والعمل</li> <li>- الموارد الحالية المطلوبة</li> <li>- وصافي الاحتياجات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الاحتياجات من الموارد البشرية</li> <li>- الظروف الخارجية المؤثرة</li> <li>- المصادر الداخلية</li> <li>- تحليل ودراسة المصادر الخارجية</li> </ul> <p style="text-align: center;">↓</p>	تخطيط الموارد البشرية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الأجور والحوافز</li> <li>- العلاقات العمالية</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- المعوقات</li> <li>- الرصيد الإداري</li> <li>- والاحتياجات</li> </ul>	

المصدر: حنفي علي، مرجع سبق ذكره، ص96.

### الفرع الثاني: أهمية وأهداف تخطيط الموارد البشرية

#### أولاً: أهمية تخطيط الموارد البشرية

تظهر أهمية وظيفة تخطيط الموارد البشرية في أنها تسبق كل وظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى فمن غير المعقول أن تقوم المؤسسة بعمليات الاختيار والتعيين والتدريب مثلاً دون أن يتوافر لديها تصور واضح عن احتياجاتها من العمالة كما ونوعاً، ومن المنطوق فإن الاستخدام الأمثل للموارد البشرية في

المؤسسة يتحقق من خلال خطة واضحة المعالم لاحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية كذلك ترجع أهمية عملية تخطيط الموارد البشرية إلى مجموعة من الأسباب التنظيمية أهمها:

- 1- **تزويد المؤسسة بالعمالة القادرة على الأداء:** في ظل الظروف البيئية الجديدة التي تعيشها منظمات الأعمال أصبح لزاما عليها أن تسعى إلى اجتذاب نوعية متميزة من العمالة من سوق العمل بالتكنولوجيا الحديثة مثلا تفرض على المؤسسات تحديد احتياجاتها من المهارات المطلوبة تحديدا دقيقا، ويتطلب ذلك قيام إدارة الموارد البشرية بعملية متابعة سوق العمل لتحديد المصادر الرئيسية التي يمكن الاعتماد عليها في تزويد المؤسسة بالعمالة القادرة على أداء المهام الموكلة إليها بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية.
- 2- **تزويد المؤسسة بالعمالة الراضية في الأداء:** المؤسسات التي تعتمد على أساليب واضحة لتخطيط الموارد البشرية تعطي فرصة كبيرة للعاملين لتخطيط مستقبلهم الوظيفي بشكل مناسب، فالمؤسسات لا تسعى بنفس القوة إلى تعيين العمالة الراضية على تحسين الأداء والاستمرار في العمل ولا شك أن ذلك يمكن أن يتحقق من خلال درجة رضاء العاملين.

- 3- **تزويد المؤسسة بنظام عادل للاختيار والتعيين:** تسعى الحكومات بشكل أساسي إلى توفير نظام عادل للاختيار والتعيين بما يتضمن فرص عمل متساوية للعمالة القادرة الراضية ، ومن هذا المنطلق فإن عملية تخطيط القوى العاملة تضمن إلى حد كبير تحديد الاحتياجات بشكل دقيق بما يساعد المؤسسة على مواجهة ما قد يواجه إليها من تساؤلات قانونية من مجال اختيار وتعيين العاملين.<sup>1</sup>

#### ثانيا: أهداف تخطيط الموارد البشرية

تتمثل الأهداف الرئيسية التي تدعو إلى الاهتمام بتخطيط الموارد البشرية فيما يلي:

- ◀ الاستفادة من العاملين الذين تم توظيفهم استفادة كاملة.
- ◀ التأكد من أن المؤسسة قادرة على التوقيع والتصريف بناء على التغيير في الطلب على الخدمات التي تقدمها هذه المؤسسة، أو التغيير في امتدادات العمالة.
- ◀ ضمان أن المؤسسة قادرة على التوقيع والتصريف بناء على الغير في الطلب على الخدمات التي تقدمها هذه المؤسسة أو الغير في إمدادات العمالة.
- ◀ أن تكون المؤسسة قادرة على تلبية المتطلبات المستقبلية من الموارد البشرية من الموارد الداخلية الخاصة ما.
- ◀ ضمان أن المؤسسة تؤكد على إتاحة الفرص المتساوية للترقية والتطور لكل الموظفين.
- ◀ ضمان أن المؤسسة تحكم السيطرة على التكاليف الخاصة بالموارد البشرية وتتوقع بقدر من الكفاءة النفقات الخاصة بالعاملين في أي مبادرات جديدة.

<sup>1</sup>-عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية-رؤية إستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2003، صص-120-121

◀ المحافظة على طبقات العاملين واستثمارها وتعزيز دافعيتهم نحو العمل وهذا بالأساليب التي تضمن تقدمهم ونموهم الوظيفي.<sup>1</sup>

◀ إعداد ميزانية الموارد البشرية سواء في مجال التوظيف أو التدريب أو الخدمات.

□ يؤدي إلى المساهمة في بناء إستراتيجية المؤسسة.

□ رسم سياسة فعالة للعلاقات الصناعية، وتوفير القدر الكافي من المعلومات التي تساعد الإدارة في عملية المساومة الجماعية مع النقابات العمالية.<sup>2</sup>

### الفرع الثالث: العوامل المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية:

قبل تحديد مراحل تخطيط الموارد البشرية ومناقشتها، لابد من التعرض للعوامل التي تؤثر في هذا التخطيط، وكما رأينا أن الهدف الأساسي لتخطيط الموارد البشرية هو إمداد المؤسسة باحتياجاتها المطلوبة من الموارد البشرية إلا أن هذا الإمداد يؤثر بعدد عوامل يمكن تقسيمها إلى عوامل داخلية وعوامل خارجية **أولاً: عوامل خاصة بالبيئة الداخلية:** يمكن أن نلخصها في النقاط التالية:

**1- الوضع المالي للمؤسسة:** يؤثر على مستوى التكنولوجيا المستخدمة في العمليات، حيث يؤثر هذا الأخير على هيكل الموارد البشرية من حيث خصائصها ونوعيتها، كما يؤثر الوضع المالي للمؤسسة على قدرتها في توفير برامج التدريب والتنمية للموارد البشرية أو في دفع الرواتب والأجور.

**2- التغيرات التنظيمية:** يجب على المؤسسة أن تعرف وتتوقع أية تغيرات على المستوى التنظيمية لأنه ينعكس فيما بعد على مواصفات الموارد البشرية مما يتطلب إحداث تغيرات في توزيع أو إعادة التدريب للعاملين

**3- أهداف المنظمة الإستراتيجية والمرحلية:** يجب دراسة أهداف المنظمة المرحلية لان المحصلة النهائية لهذا التخطيط هو مساعدة المنظمة في الوصول إلى تحقيق الأهداف.

**ثانياً: عوامل خاصة بالبيئة الخارجية:** يتأثر التخطيط للموارد البشرية بعدد من التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمؤسسة منها:

**1- سياسة العمالة في الدولة:** ويقصد بها القواعد التي تضعها الدولة بالنسبة لتشغيل الأفراد منها: ساعات العمل الحد الأدنى للأجور، نسبة العمالة الأجنبية والنقابات، وبالتالي فكل هذه القواعد وغيرها تتأثر بها الخطة الموضوعية.

**2- أوضاع سوق العمالة:** فوضعية هذا السوق تختلف من فترة إلى أخرى، سواء من حيث وجود فائض أو عجز في العمالة أو من حيث نوع العمالة المعروضة .

<sup>1</sup> - مزياني نور الدين، بلاسكة صالح : دور التخطيط الفعال للموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة ، مداخلة مقدمة في إطار فعاليات

الملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية ، جامعة محمد خيضر بسكرة، المنعقد يومي 27-28 فيفري 2013، ص05.

<sup>2</sup> - تريكي ياسين : تخطيط الموارد البشرية على مستوى المنشأة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم تسيير المؤسسات، جامعة منتوري قسنطينة، 2001-2002، ص27.

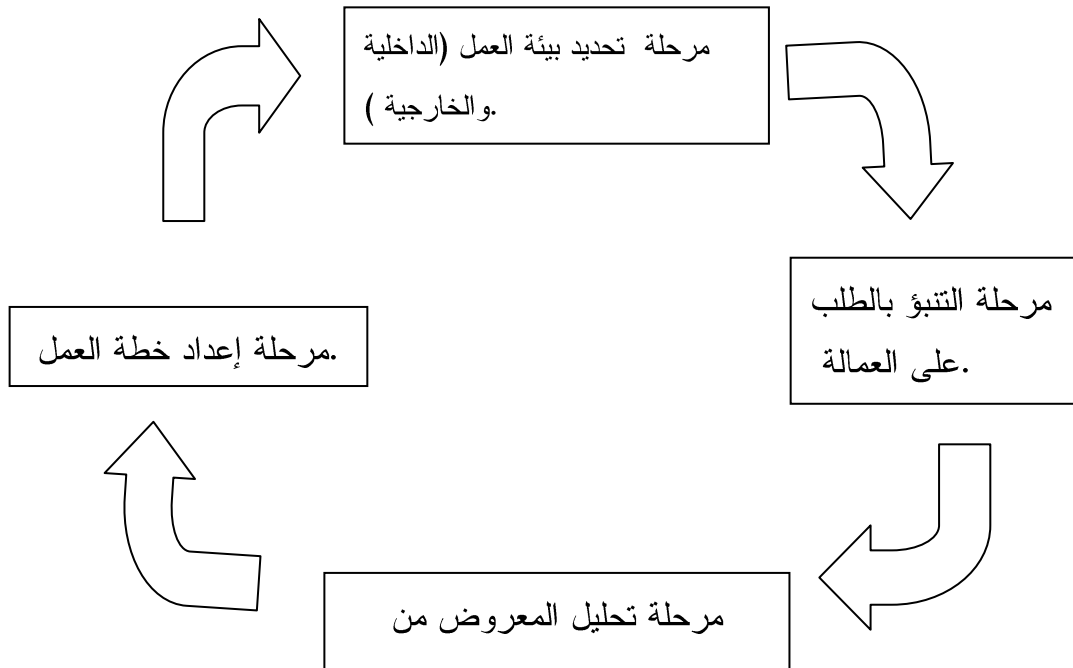
**3- سياسة الهجرة:** إن السماح بالهجرة معناه السماح بترك الموظفين والعمال للعمل بالخارج مما قد يؤدي إلى العجز في بعض الأيدي العاملة وفي بعض التخصصات، وهذا ماله اثر مستقبلي وذلك بحدوث نقص في العمالة المتخصصة سيستدعى الاعتماد على العمالة الخارجية<sup>1</sup>.

### الفرع الرابع: مراحل تخطيط الموارد البشرية

هناك عدد من السائلة يجب الإجابة عليها عند وضع خطة الموارد البشرية متمثلة في:

- ◀ ما هي الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، ومنها الأهداف الخاصة بالموارد البشرية.
- ◀ ما هي احتياجات و متطلبات المؤسسة من الموارد البشرية لتحقيق أهدافها:
- ◀ ما مدى توفر تلك الاحتياجات والمتطلبات داخل وخارج المؤسسة ؟
- ◀ ما هو البرنامج الذي تستطيع المؤسسة من خلاله أن توازن ما بين احتياجات من الموارد البشرية وتوافر تلك الاحتياجات داخلها وخارجها وما هي الخطوات التي يجب إتباعها لتوفير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية ؟ وهو ما يبينه الشكل التالي<sup>2</sup>.

### الشكل رقم (19): مراحل عملية تخطيط الموارد البشرية



المصدر: عادل محمد زايد، مرجع سبق ذكره، ص162.

### المرحلة الأولى: مرحلة تحليل بيئة العمل

<sup>1</sup> - مزياني نورالدين ، بلاسكة صالح ، مرجع سبق ذكره ، ص06.  
<sup>2</sup> - خليل إسماعيل زقوت، واقع تخطيط الموارد البشرية وعلاقته بقدرة المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة على الحفاظ على الأعداد اللازمة من العاملين، بحث مقدم لنيل شهادة الماجستير تتضمن إدارة الأعمال، كلية التجارة ، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة ، 2013، ص 23.

تتفاعل في هذه المرحلة كل من البيئة الداخلية والخارجية للتأثير على احتياجات المؤسسة من العمالة، وفي ضوء متغيرات البيئة الخارجية (مثل: الرواج والانكماش والمنافسة) تبدأ المؤسسة في تحديد استراتيجياتها الأساسية التي تهدف إلى استغلال الفرص التي<sup>1</sup> تأتي من بيئة العمل الخارجية . ومن أهم المتغيرات التي يمكن أن تؤثر على المؤسسات هي مجموعة المتغيرات القانونية والسياسية (مثل قوانين العمل والعمال، الاستقرار السياسي) أو المتغيرات الاقتصادية (مثل الرواج أو الكساد الاقتصادي أو أسعار الفائدة أو أسعار العملات الأجنبية)، أو المتغيرات الاجتماعية (مستوى الدخل و أنماط الاستهلاك) أو المتغيرات التكنولوجية (مثل تكنولوجيات المعلومات) ومن الممكن في هذا المجال التفرقة بين ثلاث استراتيجيات تنافسية يمكن للمؤسسة تنفيذها وتؤثر بشكل مباشر على عملية تخطيط الموارد البشرية.

- ◀ **إستراتيجية النمو:** ترغب المؤسسة هذه الحالة في استغلال العدد من الفرص المتاحة في السوق مثل زيادة الطلب على المنتجات وذلك عن طريق تقديم منتجات جديدة أو فتح أسواق جديدة أو تطوير أسواق قائمة، ومن الممكن أن يؤدي تطبيق هذه الإستراتيجية إلى ظهور حاجة لدى المؤسسة في تعيين عمالة جديدة بمهارات معينة لمواجهة احتياجات النمو والتوسع التنظيمي.
- ◀ **إستراتيجية التقلص:** تتجه المؤسسة في هذه الحالة إلى التخلص من بعض خطوط الإنتاج أو الخدمات أو الأسواق حتى تنفادى تحقيق مزيد من الخسائر، أو بغرض زيادة القدرة التنافسية لها وغالبا ما يصاحب تطبيق هذه الإستراتيجية تخفيض حجم العمالة التنظيمية الحالية والاكتفاء بمجموعة معينة من العاملين من ذوي المهارات العالية وقد يتم تخفيض العمالة إما بطرق مباشرة (الفصل الجماعي مثلا) أو طرق غير مباشرة (المعاش المبكر مثلا)<sup>2</sup>
- ◀ **إستراتيجية الاستقرار:** تهدف المؤسسة في هذه الحالة إلى الحفاظ على الحصة السوقية الحالية، أو تنميتها دون محاولة الدخول إلى أسواق جديدة أو تقديم منتجات جديدة بشكل كبير، وغالبا ما يتم تنمية وتطوير العمالة الحالية وتدريبها بغرض تحقيق أهداف المؤسسة في الاستقرار وكما هو واضح من الاستراتيجيات الثلاث السابقة، فان عملية تخطيط الموارد البشرية تتأثر تأثرا كبيرا بخطط المؤسسة الإستراتيجية وتؤثر على نجاحها كما أن عدم قدرة إدارة الموارد البشرية على توفير احتياجات المؤسسة من العمالة القادرة على تحقيق الأهداف الإستراتيجية على أن يؤثر سلبا على نتائج تلك الاستراتيجيات.

### المرحلة الثانية: التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية

تتضمن عملية التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية تقدير كم ونوع العمالة المطلوب استقطابها للمؤسسة في ضوء المتغيرات البيئية التي سبق تحديدها في المرحلة السابقة ، وبرغم توافر الأساليب الكمية التي يمكن

<sup>1</sup> - عادل محمد زايد ، مرجع سابق ذكره ، ص 163 .

<sup>2</sup> عادل محمد زايد ، مرجع سابق ذكره ، ص 163- 164 .

الاعتماد عليها في التنبؤ بالطلب على العمالة، فإن تلك الأساليب سوف تتأثر في النهاية بالحكم الشخصي لمتخذي القرار في المؤسسة ويظهر تأثير هذا التقدير الشخصي واضحاً في المجال التنبؤي بأثر المتغيرات البيئية في صناعة معينة أو نشاط معين.

### المرحلة الثالثة: تحليل المعروض من العمالة:

تهدف هذه المرحلة إلى الإجابة عن السؤال التالي ما هو حجم ونوع العمالة المتوفرة حالياً، داخل وخارج المؤسسة للوفاء بالاحتياجات المستقبلية؟ ومن الأساليب التي يمكن إتباعها للإجابة على هذا السؤال ما يلي:

- ◀ **أسلوب مخزون المهارات:** يتم حصر العمالة (كما ونوعاً) في العديد من المؤسسات من خلال أسلوب مخزون المهارات بالنسبة للوظائف الإدارية، أو حصر الوظائف الإدارية من خلال أسلوب المهارات الإدارية، ويحقق الأسلوبان السابقان نفس الهدف وهو حصر المهارات والقدرات والخبرات البشرية المتاحة حالياً للمؤسسة، ويمكن من خلال هذا الحصر تحديد مدى قدرة المؤسسة على الاستعانة بالمهارة المتاحة في سوق العمل.
- ومخزون المهارات في أبسط معانيه هو عبارة عن عملية حصر أسماء وخصائص ومهارات العاملين في المؤسسة، وتساعد هذه العملية إدارة القوى البشرية على تكوين نظام للمعلومات عن الموارد البشرية في المؤسسة لاستخدامها في اتخاذ القرارات تعتمد إدارة القوى البشرية على مخزون المهارات في أداء أعمالها في مجالات تخطيط المسار الوظيفي والترقيات والتدريب ومن الطبيعي أن يختلف حجم وطبيعة مخزون المهارات باختلاف حجم وطبيعة نشاط المؤسسة مثلاً من الممكن أن يكون مخزون المهارات عبارة عن نظام يدوي بسيط في حالة المؤسسات كبيرة الحجم.
- ◀ **خرائط الإحلال:** غالباً ما تستخدم هذه الخرائط في حالة الوظائف الإدارية والمهنية المتخصصة والفنية حيث تعرض هذه الخرائط المعلومات عن الأفراد العاملين حالياً بالشركة. ويمكن كمن خلال استخدام هذه الخرائط تحديد المشاكل التي يمكن أن تواجه المؤسسة مستقبلاً نتيجة حركة العمالة.
- ◀ **تخطيط الولاية:** يقصد بتخطيط الولاية إعداد تصور للقيادات الإدارية التي يمكن أن تحل محل قيادات المؤسسة في حالة الرحيل المفاجئ و نتيجة الظروف التنظيمية وكما هو معروف في علم إدارة الأعمال فإن التغيير في قيادات المؤسسة يمكن أن يكون له اثر مباشر على المركز المالي للشركة وقدرتها التنافسية، ولذلك فإن العديد من المؤسسات تهتم بإعداد وتجهيز القيادات الإدارية القادرة على شغل الوظائف القيادية لضمان استقرار ونمو المؤسسة ومن هذا المنطلق فإن عملية تخطيط الولاية أصبحت جزء لا يتجزأ من تخطيط المسار الوظيفي في المنظمات الحديثة.

### المرحلة الرابعة: إعداد خطط العمل

في ضوء النتائج عليها من تحليل الطلب العمالة والمعروض منها تبدأ المؤسسة في إعداد العمل، وتختلف خطة العمل المقترحة في ضوء نتائج المقارنة بين العرض والطلب فمن الممكن أن نفسر نتائج المقارنة بأنه يوجد عجز أو فائض في العمالة.

في حالة وجود عجز في العمالة: تسعى المؤسسة السد العجز في العمالة عن طريق البحث في إمكانية سد هذا العجز مصادر العمالة الداخلية قبل اللجوء إلى الاعتماد على المصادر الخارجية.

في حالة وجود فائض في العمالة: تتبع المؤسسة عدة أساليب لتخفيض حجم العمالة على سبيل المثال:

- ◀ التوقف عن تعيين عمالة جديدة.
- ◀ تشجيع العاملين على ترك المؤسسة .
- ◀ المعاش المبكر.
- ◀ مساعدة العاملين في البحث عن وظائف في مؤسسات أخرى<sup>1</sup>.

#### الفرع الخامس: مشاكل تخطيط الموارد البشرية والحلول المقترحة لمعالجتها:

##### أولاً : مشاكل تخطيط الموارد البشرية :

تواجه عمليات التخطيط مجموعة من العقبات التي تحد من فاعليتها ومن أهم هذه العقوبات ما يلي:

**1- البيئة المعقدة:** إن التعقيد في البيئة المحيطة يزيد من صعوبة عملية التخطيط وتزايد التغيرات فيه عبر الزمن مما يستلزم المتابعة الدورية لها، واتخاذ القرارات بخصوص أي تغيير قد يحدث وتصحيح الأخطاء فيها.

**2- غموض الأهداف:** طالما أن للمؤسسة أهداف محددة، فإن ذلك يساهم في تسهيل وتوجيه عملية تخطيط الموارد البشرية، وعدم وضوحها يعيق عملية التخطيط ، وقد يؤدي إلى عدم نجاعتها.

**3- مقاومة التغيير:** يتطلب التخطيط تغيير عدد من مجالات عمل المؤسسة، غير أن المدير قد يقاوم التغيير خوفاً من المستقبل ويقوم بتفصيل الخطط الروتينية التقليدية المضادة للظروف القائمة على التغيير

**4- القيود:** هناك بعض القيود التي تحد من فاعلية التخطيط ومن أهمها ما يلي:

- ◀ ندرة الموارد المالية
- ◀ القيود الحكومية
- ◀ ندرة الكفاءات الإدارية

**5- الوقت والتكلفة:** يتطلب التخطيط السليم الوقت والكلفة العالمية للمؤسسة، مما يستلزم التمويل الوقت الكافي والخبرات الفنية والبيانات وقد لا يكون متاحاً للمؤسسة

##### ثانياً : الحلول الموجهة لمعالجة مشاغل التخطيط:

لمعالجة مشاكل التخطيط نورد المقترحات الآتية:

<sup>1</sup> عادل محمد زايد ، مرجع سابق ذكره ، ص 176 - 181.

- 1- بدء التخطيط من هرم المؤسسة من إدارتها العليا، وهي التي تبرز أهمية التخطيط وتضع الاستراتيجيات.
- 2- الاعتراف بوجود حدود التخطيط، فالتخطيط يزيد الفرص يزيد من إمكانية تحقيق الأهداف.
- 3- الاتصال المستمر بين مختلف المستويات الإدارية لتلمس احتياجاتهم والوقوف على الصعوبات التي تواجههم والشركة في تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف.
- 4- اشتراك جميع المستويات الإدارية بالتخطيط.
- 5- المراجعة والتحديث وذلك عن طريق متابعة الخطط أثناء تطبيقها وتصحيح الأخطاء فيما وتحديثها لمواكبة التطورات والاحتياجات الضرورية.
- 6- التخطيط الموقفي وذلك بتكييف أوضاع المؤسسة في إطار ظروف المستقبل ومتغيراته.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: التوظيف:

عملية التوظيف هي الخطوة التي تأتي مباشرة بعد عملية التخطيط وذلك لان التخطيط يقوم برسم الخطوط التمهيدية التي تسير على أساسها عملية التوظيف من اجل القيام بجذب الأفراد وإجراء المفاضلة بينهم للحصول في الأخير على الأشخاص الملائمين للعمل في المؤسسة وعليه يتضمن التوظيف ثلاث عناصر أساسية وهي: الاستقطاب والاختيار والتعيين.

### الفرع الأول: الاستقطاب

الاستقطاب ركيزة أساسية في ركائز إدارة القوى البشرية للمؤسسات الحديثة وذلك لان تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة يرتبط ارتباطا مباشرا بمدى قدرة إدارة القوى البشرية على تزويد المؤسسة بالأفراد القادرين على وضع الاستراتيجيات التنظيمية موضع التنفيذ.<sup>2</sup>

### أولاً: مفهوم الاستقطاب

بعد تحديد احتياجات المؤسسة من القوى العاملة من حيث العدد والنوعية، تبدأ مرحلة تدبير هذه الاحتياجات عن طريق محاولة الحصول على اناس المناسبين للأشخاص وجذب استقطاب أكفئهم للعمل بالمؤسسة.<sup>3</sup>

« وبالتالي يعرف الاستقطاب: بأنه ذلك النشاط الذي يهتم بتحديد مصادر العمالة ومن ثم العمل على جذبها.<sup>4</sup>

« أيضا هو عملية اكتشاف مرشحين محتملين للوظائف الشاغرة الحالية أو المتوقعة في المنظمة، أي أنه نشاط يقوم على الوصل بين من يبحثون عن العمل والمؤسسة طالبة العمل.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> -خيري كنانة : مدخل إلى إدارة الأعمال - النظريات العملية الإدارية ، ط1، دار جرير، عمان، 2007 ص-ص 91-92.

<sup>2</sup> - عادل محمد زايد، مرجع سبق ذكره ، ص 240.

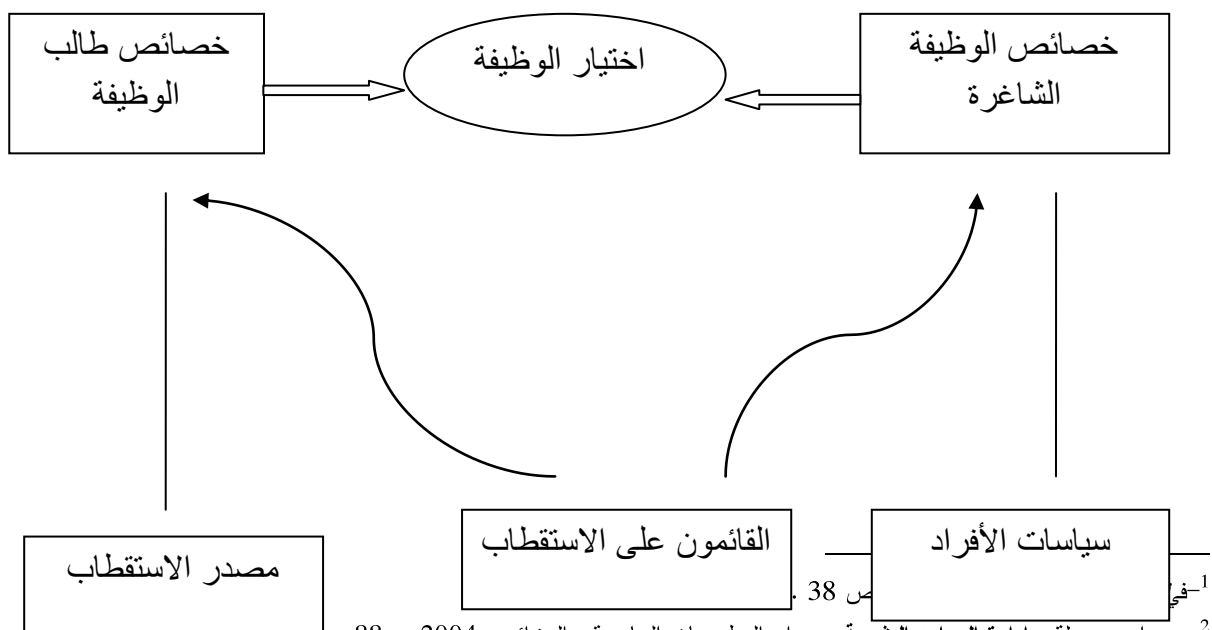
<sup>3</sup> - محمد سعيد سلطان ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، بيروت ، 1993، ص117.

<sup>4</sup> - حنا نصر الله: إدارة الموارد البشرية ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان ، 2009، ص 107 .

<sup>5</sup> - محمد رشدي عايش صيام ، فعالية متطلبات تطبيق وظائف ادارة وتنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية - غزة - فلسطين ، 2006-2007 ، ص 26.

« ويعرف كذلك: بأنه الخطوة الأولى والضرورية التي تقوم بها المؤسسة أو إدارة الأفراد بجذب الراغبين في العمل لديها من أجل اختيار أحسن وأكث العناصر لشغل المناصب الشاغرة في المؤسسة<sup>1</sup>.  
 « إذن الاستقطاب هو عملية البحث والدراسة والتحري عن الموارد البشرية ذات الكفاءة والتأهيل لملء الوظائف الشاغرة في مختلف المستويات التنظيمية، والعمل على جذبها وانتقاء الأفضل من بينها للعمل في المؤسسة<sup>2</sup>.  
 ومما سبق يتضح أن الهدف الأساسي من عملية الاستقطاب هو ضمان تزويد المنظمة بالعدد المناسب من قوى الكفاءات المرتفعة لاختيار أفضلهم لشغل الوظائف الشاغرة كما أن عملية الاستقطاب بعدة جوانب أساسية وهو ما يبينه الشكل التالي:

شكل رقم (20) : الجوانب الأساسية لعملية الاستقطاب .



<sup>1</sup> - حمداوي وسيلة : إدارة الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2004، ص88.

**المصدر:** عادل محمد زايد، مرجع سبق ذكره، ص 242.

من خلال الشكل فإن التركيز الأساسي هنا ينصب على عملية اختيار الوظيفة، كذلك يتضح أن عملية اختيار الوظيفة هي ناتج التفاعل بين خصائص الشخص المتقدم لشغل الوظيفة وبين متطلبات شغل الوظيفة الحالية كما يتأثر هذا الاختيار أيضا بثلاث متغيرات أخرى هي:

◀ سياسات الأفراد في المنظمة التي تحدد طبيعة الوظائف الحالية وشروط شغلها.

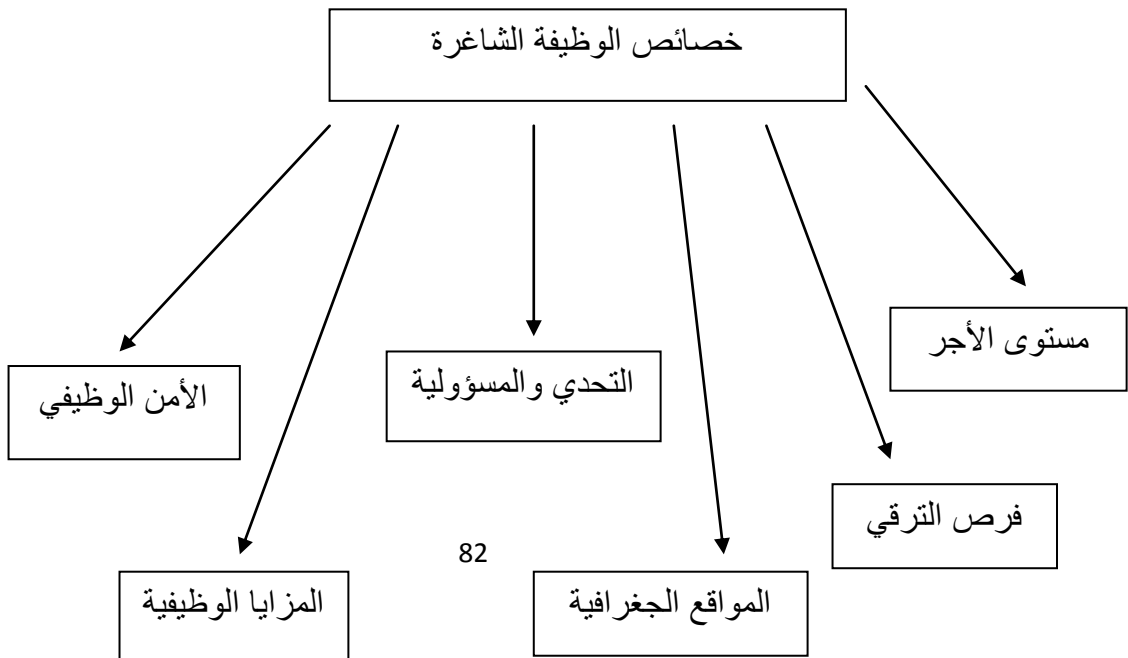
◀ تأثير مصادر الاستقطاب على نوعية المتقدمين لشغل الوظائف.

◀ تأثير القائمين على عملية الاستقطاب على اختيار المرشحين لشغل الوظيفة وفيما يلي شرح لمختلف الجوانب الأساسية.

### 1 خصائص الوظيفة الشاغرة: تتطلب عملية اختيار الوظيفة من الشخص المتقدم لشغل الوظيفة أن

يقرر قبول وظيفة معينة في مؤسسة ما دون غيرها من الوظائف أو رفض كل تلك الوظائف والبقاء بدون عمل، وعندما يأتي الشخص لتقديم الوظائف المتاحة فالتأثر بالتباين الموجود بين خصائص كل وظيفة، وهو ما يوضحه الشكل التالي:

**الشكل (21): عناصر تقديم الوظائف الشاغرة**



**المصدر:** عادل محمد زايد، مرجع سبق ذكره، ص 243.

2 - **خصائص طالب الوظيفة:** تمثل خصائص طالب الوظيفة الجانب الثاني من جوانب عملية الاستقطاب ويتحدد قرار الفرد في اختيار وظيفة معينة بثلاث عناصر هي:

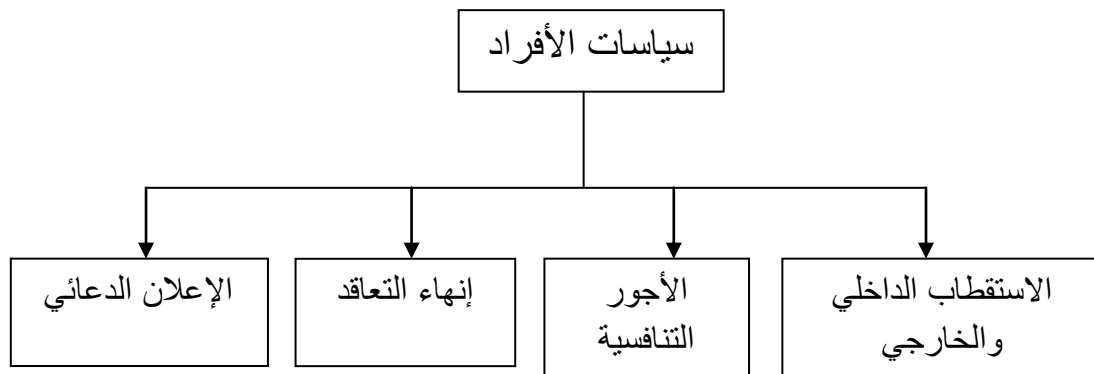
□ **الاعتبارات الأساسية:** يقصد بها مجموعة الخصائص التي يرغب الشخص طالب الوظيفة في توافرها في الوظيفة والتي لا يمكن التنازل عنها، أي أنها اعتبارات أساسية في الوظيفة ومن هذه الخصائص مثلاً: الأجر الوظيفي.

□ **الاعتبارات المساندة:** بعد استبعاد الوظائف التي لا تتوافر فيها الاعتبارات الأساسية يبدأ الفرد في عملية تفصيل أخرى ، باستخدام العوامل المساندة ، ويكون الأساس هنا هو أن تتوفر خاصية معينة نقص أو عدم توفر بقية الخصائص بنفس الدرجة التي به عنها الشخص المتقدم الوظيفية، ومثال ذلك: عند ما يقرر الفرد قبول وظيفة في منطقة نائية مقابل الحصول على مميزات وظيفة كبيرة والهدف النهائي من هذه العملية هو تحديد الوظائف الأكثر قبولاً عند الفرد.

□ **الاختيار الضمني:** يحدد الفرد تفصيله النسبي للوظائف المتاحة في ضوء المقارنات التي يعقدها بين الوظائف التي استوفت كل من الاعتبارات الأساسية والساندة.

3 - **سياسات الأفراد:** من الضروري أن يتم تحديد سياسات فيما يتعلق بعملية الاستقطاب وفي الحياة العملية يمكن أن تتأثر عملية الاستقطاب بالعديد من سياسات الأفراد والممثلة في الشكل التالي:

**الشكل (22): سياسات الأفراد في مجال الاستقطاب.**



**المصدر:** عادل محمد زايد ، مرجع سبق ذكره ، ص 253

4 - مصادر الاستقطاب: ويمكن أن نقسمها إلى نوعين أساسيين هما: المصادر الداخلية والمصادر الخارجية ( يتم التفصيل في ما بعد).

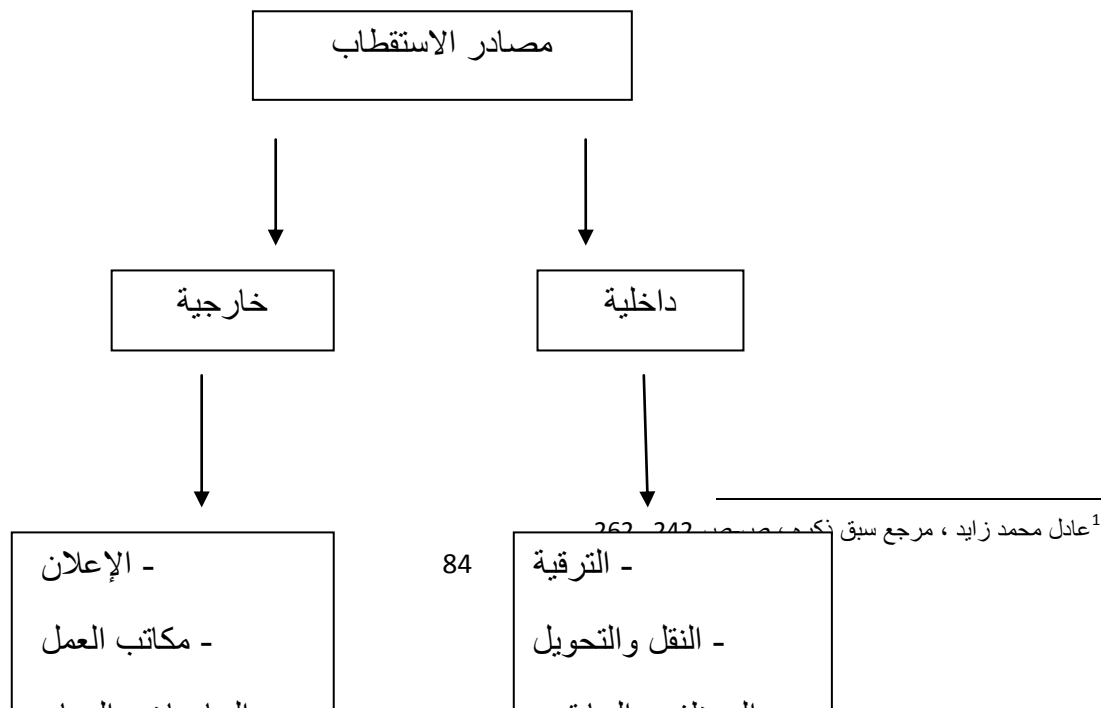
5 - القائمون على الاستقطاب: يمثل القائمون على الاستقطاب احد العناصر المؤثرة على جودة عملية الاستقطاب، وهناك العديد من العوامل التي تؤثر على قدرة القائمين على الاستقطاب على جذب اقل العناصر المتقدمة لشغل الوظيفة نذكر منها ما يلي:

- الخبرة الوظيفية: حيث تزداد جودة عملية الاستقطاب في الحالات التي يكون فيها القائمون على الاستقطاب على درجة عالية من التخصص الإلمام بطبيعة الوظائف الشاغرة.
- القدرة على إجراء المقابلة: تمثل مقابلات التوظيف عملية هامة من عمليات الاستقطاب والاختيار ومن الضروري أن تتوفر لدى القائمون على الاستقطاب المهارات الأساسية المقابلات، ومن أهم هذه المهارات مهارات التحدث وتحقيق الاتصال الفعال مع المعنية لإدارة الاجتماعات.
- الإلمام بسوق العمل: إن دراية القائم على الاستقطاب بظروف العمالة وسوق العمل يمكن أن يساهم بشكل كبير في واقعية عملية الاستقطاب فمن الطبيعي أن تزداد توقعات القائمون على الاستقطاب بالنسبة للمهارات التي يجب توافرها في شغل الوظائف في الحالات التي تتوفر فيها العمالة الماهرة .

#### ثانيا: مصادر الاستقطاب:

تتوفر جودة عملية الاستقطاب الحد كبير على جودة المصدر الذي تعتمد عليه المؤسسة في اختيار الأفراد لشغل الوظائف الشاغرة، وتتعدد مصادر الاستقطاب التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسة، غير أننا يمكن بصفة أساسية ، نقسم تلك المصادر إلى نوعين<sup>1</sup>، وهو ما يبينه الشكل التالي :

شكل رقم (23): مصادر الاستقطاب.



**المصدر:** من إعداد الطلية

**1- المصادر الداخلية:**<sup>1</sup> يتم الحصول على الأفراد المناسبين في الحياة العملية من داخل المؤسسة بإحدى الطرق التالية:

- **الترقية:** حيث تقوم المؤسسات بإعداد خطة متكاملة للترقية ، وتكون واضحة ومتعلقة لجميع العاملين توضح فيما جميع الطرق والإجراءات التي ينبغي إتباعها للترقية والارتقاء من الوظيفة الدنيا إلى الوظيفة الأعلى وإتباع هذه الطريقة لشغل الوظائف يمكن أن يرفع الروح المعنوية للأفراد.
- **النقل والتحويل:** أحيانا يتم تطبيق سياسة التوظيف داخل المؤسسة عن طريق النقل الداخلي للموظف من وظيفة إلى أخرى أو من فرع إلى آخر والهدف من ذلك تحقيق التوازن في عدد العاملين في مختلف الإدارات.
- **الموظفون السابقون:** أحيانا قد تلجا بعض المؤسسات إلى إتباع سياسة توظيف السابقين على أساس إنهم موظفون في الداخل وخاصة الراغبين منهم في العودة إلى العمل، وهذا المصدر أثبتت أهميته وجدول في بعض المؤسسات.

**2- المصادر الخارجية:** يتم الحصول على الأفراد المناسبين في الحياة العملية من خارج المؤسسة بإحدى الطرق التالية:

- **الإعلان:** يعتبر الفاعلان من أهم الوسائل المستعملة للاستقطاب الأفراد للتقدم لشغل الوظائف وتوقف فاعلية هذا الأسلوب على اختيار الوسيلة المناسبة لنشر الإعلان ومن أكثرها شهرة الإعلان عن طريق الصحف والمجالات.
- **مكاتب العمل:** توجد مكاتب للتوظيف والاستخدام سواء كانت عامة أو خاصة في مختلف الدول، حيث يتم تسجيل طالبي العمل من العمالة بمختلف الوظائف والمهن الفنية والإدارية.

<sup>1</sup>حنا نصر الله ، مرجع سبق ذكره ، ص- ص 151-152.

- **الجامعات والمعاهد:** حيث هناك بعض من المنظمات ممن تحرس على بناء وتكوين علاقات مستمرة بالكليات والمعاهد للحصول على احتياجاتها سنويا.

### ثالثا: مبادئ وأهمية الاستقطاب

#### 1- مبادئ الاستقطاب: هناك مبادئ ينبغي مراعاتها في الاستقطاب نذكر أهمها كالآتي:

- **القوى العاملة في البيئة:** وتشمل كافة الأفراد الذين بالإمكان الاختيار من بينهم في سائر الأرجاء والمناطق في البلاد أي ينبغي محاولة الوصول إلى كافة المصادر في البلاد وعدم حرمان بعض المنطق من فرص التقدم للعمل.
- **تحديد المجتمع المستهدف:** يقصد به تلك الفئة المؤهلة والتي تفصل المؤسسات توظيفها كتحديد خريجي إدارة أعمال من حملة الماجستير من أفضل الجامعات أو الكليات في البلاد للاختيار من بينهم.
- **مجموعة المتقدمين:** تتألف هذه المجموعة من كافة الأفراد الذين يتم تقييمهم للاختيار من بينهم، وهناك عدة عوامل تؤثر في حجم المجموعة من المتقدمين، نذكر منها:
  - ❖ اقتصار عملية الاستقطاب على الفئات مختلفة أو فئة محدودة.
  - ❖ سمعة المؤسسة وانطباعات ومدى جاذبية الوظائف المعطن عنها.
  - ❖ عرض معلومات واقعية مسبقة عن المؤسسة.
  - ❖ يتعين على المؤسسات توفير معلومات كاملة عن الوظائف التي تتطلع لتبعتها ، لتعريف الجمهور الراغب في التقدم للعمل بمزايا وطبيعة العمل.
  - ❖ الاستقطاب عملية مستمرة أو مكثفة.

قد ينظر إلى الاستقطاب على أنها عملية مستمرة أو مكثفة، وفيما يلي بحث هذين الأسلوبين:

- 1- **الاستقطاب كعملية مستمرة:** تتبع بعض المؤسسات تتطلب الإبقاء على الاتصال بمصادر القوى العاملة بشكل دوري ومستمر، فمن شأن ذلك تحقيق ميزة الإبقاء على الاتصال بسوق العمالة.
- 2- **الاستقطاب كعملية مكثفة:** تأخذ شكل حملة قوية الاستقطاب عدد معين خلال فترة قصيرة بشكل مستعجل، وقد تفسر هذه الحملات المكثفة على أنها غير مخططة أو مدروسة وكنتيجة لقصور في تخطيط أو التنبؤ باحتياجات القوى العاملة أو قد يأتي نتيجة ظروف طارئة غير متوقعة، ولم تؤخذ بعين الاعتبار لدى التخطيط للقوى العاملة كازدياد حجم العمل بشكل مفاجئ نتيجة ارتفاع الطلب على السلع والخدمات<sup>1</sup>.

#### 2- أهمية الاستقطاب: لمرحلة الاستقطاب أهمية كبيرة في حياة المؤسسة، حيث أن نجاحها يحقق أهدافا كثيرة للمؤسسة منها:

- توفير الحد الكافي من المرشحين لملئ الوظائف الشاغرة في الوقت المناسب وبأقل كلفة ممكنة.

<sup>1</sup>حنا نصر الله، مرجع سبق ذكره ، ص- ص 109- 110.

- توفير الأفراد المناسبين لملئ الوظائف الشاغرة، وبالتالي المساهمة في نخاعة وفعالية عملية الاختيار.
- الحافطة على الاستقرار الموارد البشرية والمؤسسة، من خلال جذب المرشحين المميزين والاحتفاظ بالعامين المرغوب فيهم<sup>1</sup>.
- حصول المؤسسة على الأفضل الكفاءات من خلال توسيع قادة المتقاعدين
- تقليل نفقات أنشطة الموارد البشرية الخاصة بعملية التوظيف، من خلال جذب أفضل الكفاءات لملئ الوظائف الشاغرة.

وفي الأخير فعالية الاستقطاب تتوقف على العاملين رئيسين هما:

- **قدرة المنظمة على جذب الأفراد:** يجب على إدارة المنظمة أن تدرك العوامل التي من خلالها

يأخذ الأفراد قرارهم بالتقدم للعمل في المؤسسة ما، وهذه العوامل هي:

أ - مزيج الحوافز المادية، سواء كانت مباشرة كالأجور أو غير مباشرة مثل بدل المواصلات والإسكان.

ب - نظرة المتقدمين نحو الوظيفة المعلنة، فكما كانت نظرة هؤلاء المتقدمين إلى الوظيفة نظرة ايجابية وإنها تحظى بمركزه اجتماعي رفيع، كلما كان عدد المتقدمين لهذه الوظيفة اكبر، والعكس صحيح.

ج - فرص التعليم والتدريب المتاحة لمن يشغل هذه الوظيفة.

د - الفرص المتاحة للترقى في السلم الوظيفي بالمؤسسة.

هـ - الظروف المادية المحيطة ببيئة العمل، كالتجهيزات والتهوية وساعات العمل والراحة والنظافة.

و - موقع مكان العمل وقربه من إقامة من المتقدم.

- **القدرة على تحديد مصادر استقطاب العاملين المحتملين:** ويعتبر هذا العامل مهما جدا

بالنسبة للمؤسسة، حيث يجب عليها تحديد الأماكن التي يمكنها من خلالها استقطاب العدد الكافي وبالكفاءة المتوقعة لملء وظائفها الشاغرة.<sup>2</sup>

### الفرع الثاني: الاختيار والتعيين:

بعد انتهاء عملية استقطاب الأفراد وجذبهم ، تقوم بعد ذلك إدارة الموارد البشرية بإخضاعهم لعدة إجراءات واختبارات من اجل اختيار الأكفاء منهم ومن تم تعيين ووضع الشخص المناسب في المكان والوظيفة المناسبة.

<sup>1</sup> - محمود احمد الزرابي،: تقييم إجراءات اختيار وتعيين العاملين الإداريين في وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية - غزة - فلسطين - ، 2006-2005 ، صص 26-27 .

<sup>2</sup> - إبراهيم عباس الحلبي: تنمية الموارد البشرية، دار الفكر العربي، ط1، 2013، مصر، ص 104.

## أولاً : مفهوم أهمية وأهداف الاختيار

**1- مفهوم الاختيار والتعيين:** يتمثل الاختيار في جميع الأنشطة التي يتم من خلالها تمكين المؤسسة من انتقاء انسب الموارد البشرية من المرشحين للوظائف المتاحة والذين تتوفر لديهم مقومات الوظيفة من حيث المؤهلات والقدرات والفنية والإنسانية<sup>1</sup>.

أما التعيين فيعرف على انه وضع الشخص المناسب في الوظيفة التي تتناسب شروط ومستلزمات القيام بها مع مؤهلاته وكفاءته<sup>2</sup>.

**2- أهمية الاختيار:** ينبغي أن تركز جهود الإدارة الموارد البشرية على عملية الاختيار وإعطائها الأهمية المناسبة للأسباب التالية:

◀ أن الاختيار الخاطئ للأفراد مضيعة للوقت والمال الذي انفق في عملية الاستقطاب وإجراء المقابلات والامتحانات.

◀ إن اختيار الشخص غير المناسب من شأنه إلحاق الضرر بمصالح المؤسسة المتمثل في عدم قدرة الموظف الجديد على مقابلة معايير الأداء المطلوبة مما يؤثر على الأداء والإنتاجية العامة.

◀ إن الاختيار المبني على العدالة والمساواة يحقق للمؤسسة السمعة الجديدة في المجتمع كما يوفر لها مستويات من الكفاءة المتخصصة القادرة على النهوض بأعباء العمل وتحقيق الأهداف بفعالية<sup>3</sup>.

### 3- أهداف الاختيار: وتتمثل فيما يلي:

◀ اختيار أفضل المهارات والقدرات المتاحة.

◀ تكوين قوة عمل متقنة ومنتجة.

◀ تحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين الجدد والقدامى بالمؤسسة.

### ثانياً: أسس ومراحل الاختيار:

**1- الأسس التي تقوم عليها عملية الاختيار:** تركز جميع الطرق المستخدمة في عملية الاختيار على

مجموعة من الأسس التي تتفاوت في أهميتها من منظمة لأخرى تبعاً لأهمية وطبيعة العمل وفيما يلي مجموعة العوامل التي يعتمد عليها في عملية الاختيار.

□ **المهارة:** ويقصد بها قدرة الفرد على الربط بين قدراته العقلية والبدنية خلال أدائه لعمل ما يستلزم قدراً من المهارة.

□ **الخبرات السابقة:** وتعني ما اكتسبه الفرد خلال فترة حياته العملية من معلومات ومعارف تمكنه من أداء العمل بيسر ويجعل الإدارة المسؤولة في وضع مريح ومطمئنة لعمله.

□ **مستوى التعليم والدورات التدريبية السابقة:** حيث يجب اختيار الشخص الذي تتفق معارفه وإمكاناته الدراسية مع متطلبات العمل وجزئياته حتى يوفر لها قيمة الأنشطة التدريبية.

<sup>1</sup>-خضير كاظم حمود : ياسين كاسب كرشة ، مرجع سبق ذكره ، ص 109.

<sup>2</sup>- نوري منير ، مرجع سبق ذكره ، ص 189.

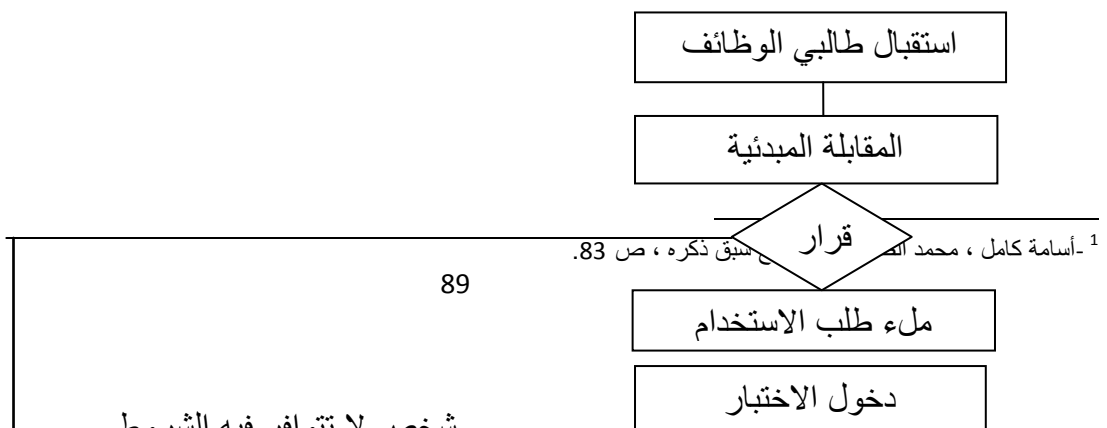
<sup>3</sup>زكريا الدوري واخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص 222 .

□ **القابلية:** ونعني بها قدرة الفرد على الأداء العمل بحكم ما يمتلكه من معلومات وخبرات وقدرات للتعلم واستيعاب الأعمال الجديدة.

□ **المسؤولية:** ونعني بها مدى إمكانية تحمل الفرد تبعات الواجبات المكلف بها<sup>1</sup>.

3 **مراحل الاختيار:** هناك مجموعة من الخطوات الرئيسية التي يجب أن تمر بها عملية المفاضلة بين الأفراد وذلك لحين صدور قرار تعيينهم أو استلامهم العمل بالمنظمة مع أن هناك بعض التشريعات الحكومية التي تتدخل في عملية الاختيار مثل شروط الإعلان في الصحف وشروط الجنسية والشروط عدم سبق الحكم على المتقدم بعقوبة تأديبية... الخ. وبمراعاة كل هذه الشروط يمكن للمنظمة أن تجد خطوات رئيسية مترتبة على النحو الذي يوضحه المخطط التالي:

**شكل رقم (24): يوضح مراحل اختيار العاملين شخص لا تتوافر فيه الشروط.**



**المصدر:** أسامة كامل، محمد الصيرفي ، مرجع سبق ذكره، ص91. غير لائق

وفيما يلي توضيح لهذه المراحل:

- **استقبال طالبي الوظائف:** حيث يجب أن تخصص إدارة الموارد البشرية بعض العاملين بها ممن تتوافر فيهم اللباقة وحسن التصرف تكون مهمتهم استقبال الأفراد الراغبين في العمل بالمنظمة وينبغي أن يقوم هؤلاء العاملين بتقديم بيانات تفصيلية عن المنظمة وكافة أنشطتها والمزايا التي تمنح للعاملين بها ووضع الاقتصادي وموقعها بين المنظمات المنافسة الأخرى وتسهر هذه الخطوة في تصفية إعداد المتقدمين الذين يرغبون في العمل بالمنظمة .
- **المقابلة المبدئية:** وهنا الموظف المختص بإدارة الموارد بإجراء مقابلة مبدئية مع الأفراد الراغبين للعمل بالمنظمة بغية إسعاد الأفراد الذين يكون الواضح أنهم لا تتوافر فيهم الشروط الأساسية التي تتطلبها الوظيفة كشرط المؤهل العلمي أو سنوات الخبرة أو الجنس ولذا التقويم العام لمظهرهم وشخصهم.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>- أسامة كامل ، محمد الصيرفي ، مرجع سبق ذكره ، ص-ص 90 - 92.

- **ملء طلب لاستخدام:** حيث يتضمن هذا كل من، الاسم العمل، الجنس، الحلة الاجتماعية، المؤهلات العلمية، الشهادات المدرسية، البرامج التدريبية، الخبرات، وهناك خصائص جسمانية كأطول والحالة الصحية للمتقدم، الهويات الشخصية والنشاط الاجتماعي والثقافي.<sup>1</sup>
  - **إجراء اختبارات التوظيف:** تستخدم الاختبارات من أجل مشاهدة وقياس أداء الفرد في وضعية اصطناعية ومدى ثباته، هذا ويجب مراعاة الأتي عند إجراء الاختبارات.
    - ❖ يجب مراعاة تصميم اختبارات طبقا لما تصفر عنه نتائج تحليل الوظائف.
    - ❖ أن الاختبارات لا تستخدم لتقرير مدى مناسبة الفرد من عالمه وإنما تستخدم فقط كمعيار للمفاضلة بين الأفراد.
    - ❖ إن الاختلاف البسيط في نتائج الاختبارات لا تعني أن صاحب الدرجة الأعلى أفضل من صاحب الدرجة الأدنى بل يجب التعامل مع هذه النتائج بشيء من الحكمة.
    - ❖ إن نجاح الفرد في الاختبارات لا يعني مطلقا نجاحه في عمله بصفة مستديمة .
  - **إجراء المقابلات:** ويقصد بالمقابلات مجرد محادثة مع شخصين أو أكثر ومع متقدم أو متقدمين لوظائف شاغرة وذلك بهدف الحصول على معلومات عن المتقدمين تكون ذات قيمة ومعنى بما يكفل سلامة عملية الاختيار وذلك مع ملاحظة ما يلي:
    - ❖ أن تكون المقابلة في الوقت والمكان المناسب ولا تتسبب في إجهاد راغبي العمل بقدر الإمكان.
    - ❖ يجب أن يكون المقابل على درجة عالية من الكفاءة وان يتذكر دائما انه يقوم بمقابلة وليس تحقيق وان يتجنب التحيز بقدر الإمكان وان يراعي استخدام اللغة المناسبة.
- ومن أنواع المقابلات نجد:
- \* المقابلة المتعمقة: هنا يتم مسبقا تحديد الموضوعات التي ستكون مجالاً للمناقشة.
  - \* المقابلة النموذجية: هنا تستخدم نماذج من للأسئلة مصممة مسبقا بواسطة متخصصين.
  - \* مقابلة الضغط: هنا يتم وضع المتقدم في ظروف غير عادية أو مواقف مربكة من أجل ملاحظة سلوكه.
  - \* مقابلة عكس المشاعر: هنا يقوم المقابل بالإنصات للمتقدم والتقاط بعض العبارات التي يذكرها ثم يقوم بعكسها مرة أخرى إليه ليرى فعله.
  - \* القابلة غير الموجهة: وهنا يترك المجال للمتقدم للإجابة على أسئلة مفتوحة.
- **الكشف الطبي:** بعد تحليل البيانات الخاصة بكل وظيفة بهدف تحديد الاشتراكات الصحية التي تتطلبها يتم الكشف الطبي الذي يجربه طبيب أو مجموعة من الأطباء.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - زيد منير سلمان ، إدارة اختيار الموظفين - الموظف المناسب في المكان المناسب - ، ط1، دار الراجحة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2008 ، ص40  
<sup>2</sup> - أسامة كامل ، محمد الصيرفي ، مرجع سبق ذكره ، ص-87-92

□ **التعيين:** حيث يتم إصدار أمر رسمي يضم المرشح كل المؤسسة واعتباره عضوا فيها يتمتع بامتيازات الوظيفة ويتحمل مسؤولية أداء مهامها والواجبات الواردة في وضعها. وفي الأخير إذا كانت عمليات التوظيف المتمثلة في الاستقطاب والاختيار والتعيين تمثل مسؤولية مهمة لإدارة الموارد البشرية، فإن الأنشطة المختلفة في إطار هذه العمليات محفوفة بالكثير من المخاطر التي قد يكون بعضها مرتبطا بالمسؤولية الأخلاقية والاجتماعية أو احتمال خرق القوانين والأعراف السائدة وبالتالي يتطلب الأمر ضرورة الوعي بالمشاكل المصاحبة لهذه الأنشطة بدءا من عمليات تخطيط الموارد البشرية وعملية تحليل ووصف الوظائف وصولا إلى آخر مرحلة من مراحل تعيين المرشح في الوظيفة ومتابعة أدائه<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: التدريب

يعتبر من المواضيع المهمة في إدارة الموارد البشرية لما يلعبه من دور في الرفع والتحسين من مهارات وكفاءات العاملين كما انه يعمل على تكييف العمال وإعدادهم وبالتالي المؤسسة ككل لمسايرة ومواكبة مختلف التطورات والتغيرات التي تحصل بشكل مستمر على مستوى البيئة.

### الفرع الأول: تعريف التدريب

التدريب هو عملية إكساب فرد أو أفراد مجموعة من المعارف والمهارات والاتجاهات التي تمكنهم من القيام بعمل ما يكن في استطاعتهم القيام به من قبل أو القيام به بصورة أفضل أو مختلفة عن ذي قبل وعلى هذا فان نتائج التدريب هو حدوث تغير أفضل في الأداء<sup>2</sup>. كما يمكن الإشارة إلى انه نوع من أنواع التعليم، وبالتالي فان كل أنواع برامج التدريب هي تعليم وليس من الضروري أن يكون كل تعليم هو تدريب<sup>3</sup>. ويمكن تمييز التدريب عن التعليم في ان عملية التعليم تساهم في تطوير الحياة الكلية بينما التدريب هي عملية محددة تساهم في إكساب وتطوير الجدارة في بعض الاختصاصات التي يحتاجها الفرد في حياته العملية<sup>4</sup>.

وبالتالي يمكن القول أن التدريب هو:

◀ وسيلة للتعليم والتنمية.

◀ إرشاد شخص من نحو أهدافه .

<sup>1</sup> - صالح مهدي محسن العامري ، الطاهر محسن منصور الغالبي : الإدارة والأعمال ، ط2 ، دار وائل ، عمان ، 2008 ، ص 658.

<sup>2</sup> - سالي زكي محمد: فن التدريب الإبداعي ، ط1 ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 2013 ، ص 23.

<sup>3</sup> - سالي زكي محمد: معايير الجودة الشاملة في مؤسسات التدريب الحديثة بين النظرية والتطبيق ، ط1 ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 2013 ، ص 30.

<sup>4</sup> - حميد الطائي : إدارة المبيعات ، ط1 ، دار اليازوري، عمان، 2009 ، ص 206.

◀ تبادل في الخبرات<sup>1</sup>.

**الفرع الثاني: مبادئ وأسس التدريب:**

**أولاً: مبادئ التدريب**

اختلف الكتاب في تحديد مبادئ التدريب منهم من يعتبرها مبادئ خاصة لكل برنامج تدريبي ومنهم من يعتبرها عامة لجميع البرامج التدريبية، إلا أن الخبراء العرب في الهندسة والإدارة عام 1996 اتفقوا على الآتي:

- 1- **الشرعية:** يجب أن يتم التدريب وفقاً للقوانين والأنظمة واللوائح المعمول بها في المؤسسة.
- 2- **المنطلق:** يجب أن يتم التدريب بناء على فهم دقيق وواضح للاحتياجات التدريبية.
- 3- **الهدف:** يجب أن تكون أهداف التدريب واضحة وواقعية بحيث يمكن تحقيقها، ومحددة تحديد دقيق من حيث الموضوع والزمان والمكان، ومن حيث الكم والكيف والتكلفة.
- 4- **الشمول:** يجب أن يشمل التدريب جميع أبعاد التنمية البشرية (القيم، الاتجاهات، المعارف، المهارات) كما يجب أن يوجه إلى جميع المستويات الوظيفية في المؤسسة ليشمل جميع فئات العاملين فيها.
- 5- **الاستمرارية:** يجب على مسؤولي التدريب في أي مؤسسة أن يضعوا استراتيجيات تدريبية تراعي عملية التحول والتغيير المستمرة في جميع جوانب الحياة وبخاصة في أساليب العمل وأدواته، وفي الأفكار والمعلومات المتصلة بذلك، حتى يساعدوا العاملين على التكيف والتوازن المستمر أمام هذه التحولات وبهذا فإنه يتوقع أن تبدأ العمليات التدريبية للعاملين مع بداية حياتهم الوظيفية لتستمر معهم خطوة بخطوة ومرحلة بمرحلة.
- 6- **التدرجية والواقعية:** يجب أن يبدأ التدريب بمعالجة القضايا والموضوعات البسيطة ثم بتدرج بصورة مخططة إلى الأكثر تعقيداً وهكذا<sup>2</sup>.
- 7- **مرونة التدريب:** يجب أن يساير نظام التدريب وعملياته كل التطورات والتغيرات التي تحدث في مختلف الأصعدة خاصة التي تتعلق بالوسائل والأدوات والأساليب وبالتالي ضرورة تدريب المدربين على استيعاب هذه التطورات وتضيفها في خدمة العملية التدريبية<sup>3</sup>.

**ثانياً: أسس التدريب:**

يقوم نشاط التدريب على أسس نلخصها فيما يلي:

<sup>1</sup> - نجم العزاوي: **جودة التدريب الإداري**، ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان<sup>1</sup> - وليد شحادة: **تدريب الأفراد- حلول من الخبراء لتحديات يومية**، ط1، شركة العبيكان للأبحاث والتطوير، السعودية، 2007، ص20.

<sup>2</sup> - نجم العزاوي: **جودة التدريب الإداري**، ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص25-26.

<sup>3</sup> - مرجع سبق ذكره، ص 26

- ◀ اعتبار التدريب وسيلة للوصول إلى غاية وليس غاية في حد ذاته.
- ◀ ليس من الضروري أن يكون كل شخص في المؤسسة بحاجة إلى التدريب.
- ◀ التدريب ليس علاجاً لجميع المشاكل فمشكلة سوء الاختيار مثلاً لا تحل دائماً بالتدريب.
- ◀ يقوم التدريب على أساس التخطيط والتنظيم .
- ◀ تختلف وسائل وأساليب التدريب بحسب طبيعة النشاط وطبيعة الوظيفة.
- ◀ التدريب نشاط مستمر مادامت المؤسسة تعمل وتنتج<sup>1</sup>.

### الفرع الثالث: أنواع التدريب

التدريب يأتي عادة حيث ينتهي التعليم، إلا أنهما عمليتان متكاملتان يكملان بعضهما البعض ولا يفوتنا أن ننوه بان المؤهل العلمي لا يعتبر كافياً لشغل الوظيفة الإدارية إذا اقتصرت المعرفة على ما يكتسب من مراكز التعليم الأكاديمية لكنه مؤشر على اكتساب قدر من المعرفة تهيأ الفرد على القيام بمهام الوظيفة ومع التغيرات السريعة التي تواجه مجتمعنا المعاصر يجب على كل فرد منا ان يواكب هذا التغير ولا يتم ذلك إلا بالتدريب لإعداد الموظف وتنمية مواهب وقدراته على اتخاذ القرار والشعور بالمسؤولية .  
و التدريب يتخذ صور وأنواعاً مختلفة حسب قاعدة التمييز التالية<sup>2</sup>:

#### أولاً: من حيث زمن التدريب

والتدريب من حيث الزمن يتخذ شكلين رئيسيين هما:

**1- التدريب قبل الخدمة أو قبل الالتحاق بالعمل:** ويقصد بالتدريب قبل الخدمة إعداد الأفراد علمياً وعملياً ومسلحياً إعداداً سليماً. بحيث يؤهلهم للقيام بالأعمال التي ستوكل إليهم عند التحاقهم بوظائفهم فالتربية الميدانية لخريجي كليات التربية تعد تدريباً عملياً قبل الخدمة.

ويقصد به تدريب العاملين في احد قطاع الخدمات أو القطاعات الإنتاجية بغرض تنمية القدرات الذهنية والمهارات العلمية، أما الهدف الرئيسي من التدريب أثناء الخدمة فهو صقل الموظف وإحاطته بإحداث التطورات التي تجد في مجال تخصصه وتحسن مستوى أدائه الوظيفي عن طريق تحسين أساليب العمل

**2- التدريب أثناء الخدمة:** يختلف عن التدريب قبل الخدمة، حيث أن التدريب أثناء الخدمة يشمل على تجارب الأفراد بعد ممارستهم العمل واكتسابهم قدرات من التعليم بينما يهدف التدريب قبل الخدمة إلى إعداد الفرد إعداداً كاملاً لتولي مهنته.

#### ثانياً: من حيث مكان التدريب:

والتدريب من حيث المكان يتخذ شكلين هما :

**1- التدريب داخل المؤسسة:** يقصد به تدريب مجموعة من الموظفين بعقد دورات لهم أو اجتماعات في المؤسسة التي ينتسبون إليها وعادة يقوم بهذا النوع من التدريب احد المسؤولين في المؤسسة مثل رؤساء من

<sup>1</sup>- فيصل حسونة ، مرجع سبق ذكره ، ص 137.

<sup>2</sup>- محمد عبد السميع واحمد طيبة: أساسيات الإدارة العامة، دار جليس الزمان ، عمان ، ص 12.

المتدربين الذين لهم خبرات سابقة اكتسبوها خلال العمل في مجال معين بالتبادل فيما بينهم، وإدارة شؤون الموظفين أو إدارة التدريب في المؤسسة.

**2- التدريب خارج المؤسسة:** وهو يعني أن ينقطع الموظف عن العمل لفترة محددة ليلتحق أثناءها بدورة أو برنامج تدريبي في احد المراكز التدريبية في البلد أو في خارجها ولكن ليس مؤسسة التي يعمل فيها ومن المراكز التدريبية على سبيل المثال معا هذا الإدارة العامة المؤسسات الجامعية سواء داخل المملكة أو خارجها.

### ثالثا: من حيث أهداف التدريب:

وأنواع التدريب هنا تدور حول الهدف الذي ترجوه المؤسسة وتعمل على تحقيقه. ونذكر بعضها بايجاز كما يلي:

- 1- **التدريب لتجديد المعلومات:** وهو ما يسمى بالتدريب الإنعاشي حيث يعطي التدريب معلومات جديدة عن مجالات العمل وأساليبه ووسائله المتطورة أو تدعيم ما لديه من معلومات ومفاهيم.
- 2- **تدريب المهارات:** يقصد بتدريب المهارات زيادة قدرة الإداريين على أداء أعمال معينة ورفع كفاءتهم في الأداء وبذلك يهدف هذا النوع من التدريب إلى تزويد الإداريين بالمهارات الإدارية والإشراف التي تؤدي بالضرورة إلى زيادة فعاليتهم.<sup>1</sup>

### الفرع الرابع: أهمية وأهداف التدريب

#### أولا: أهمية التدريب

إن أهمية التدريب تنقسم إلى شقين الأول تتجه نحو فائدة المؤسسات، والثاني نحو فائدة العاملين أما الشق الأول المتجه نحو فائدة المؤسسات فيتلخص في التالي:

- ◀ السيطرة على مستوى أداء العاملين في المؤسسة حيث تمكنهم من تقييم أعمالهم بكل مهارة وعملية وتميز يساعد ويعني المؤسسة على تحقيق أهدافها سواء في الربح أو الاستثمار أو بالتميز في الأداء.
- ◀ القيام بالتدريب وعرض كافة المعلومات المهنية بشكل مستمر يساعد العاملين في المؤسسة على التقليل من الأخطاء العمل والتقليل من التكاليف والإحساس بالمسؤولية وتحمل هموم تحقيق أهداف المؤسسة كما لو كانوا هم ملاكها.
- ◀ حصول المؤسسة على مستويات جيدة من العاملين الذين يساهمون في تطوير مستوى وكفاءة الإنتاج للمؤسسة مقارنة بغيرها.

بينما الشق الآخر لأهمية التدريب يتجه نحو فائدة العاملين في المؤسسات باختلاف مستوياتهم الوظيفية أو العملية و تتلخص في التالي:

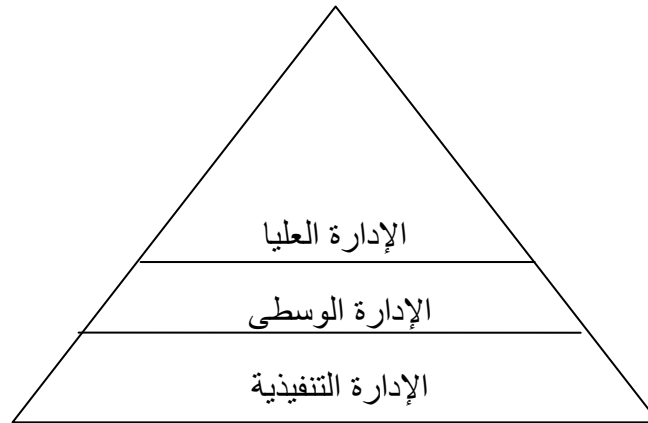
<sup>1</sup> - محمد عبد السميع واحمد طيبة: مرجع سبق ذكره، ص-ص 213-215

- « يقلل التدريب من عملية دوران العاملين في العمل، لأن التدريب يعمل على زيادة مستوى العاملين الثقافي و المهني و الإداري كما يعمل على زيادة تعلق العاملين بوظائفهم في المؤسسة و الإخلاص فيها و هذا ما أثبتته الواقع العملي بمعظم الشركات.
- « يزيد التدريب من ثقافة العاملين وزيادة الصلات الوثيقة بينهم اجتماعيا ووظيفيا كما أنه يعمق ثقافتهم بأنفسهم من خلال تهيئهم لمجابهة الصعوبات ومشكل العمل إضافة إلى استعدادهم لتصدر القيادة والمسؤوليات بمستوى أعلى من السابق.
- « بني التدريب شخصيات العاملين من خلال القيام بتوسيع مداركهم و ثقافتهم في أداء وظائفهم ومواجهة صعوبات العمل وتصميم أداء الأعمال بشكل منهجي متقدم فيؤدي ذلك إلى تكوين طبقة ممتازة من المسؤولين الأكفاء.<sup>1</sup>

### ثانيا: أهداف التدريب:

يمكن تقسيم الأهداف التدريبية في ضوء التقسيم لأنواع العاملين حسب مستوياتهم الوظيفية تبعا لاحتياجاتهم وكما هو في الشكل التالي:

#### الشكل رقم (25): مستويات العاملين في الإدارة على مستوى المؤسسة



المصدر: نجم العزاوي: جودة التدريب الإداري، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 21.

- 1- **الأهداف التدريبية الإبداعية والابتكارية** : هي الأهداف الموجهة إلى الإدارة العليا بحكم مسؤولياتها من الأهداف الإستراتيجية التي تقضي الإبداع والابتكار.
- 2- **الأهداف التدريبية الإشرافية والتنسيقية وحل المشاكل**: وهي الأهداف الموجهة إلى الإدارة الوسطى لمسؤولياتها في الإشراف على العاملين في الإدارة الدنيا، والتنسيق مع الإدارة العليا ومعالجة المشاكل الناجمة عن العمل.

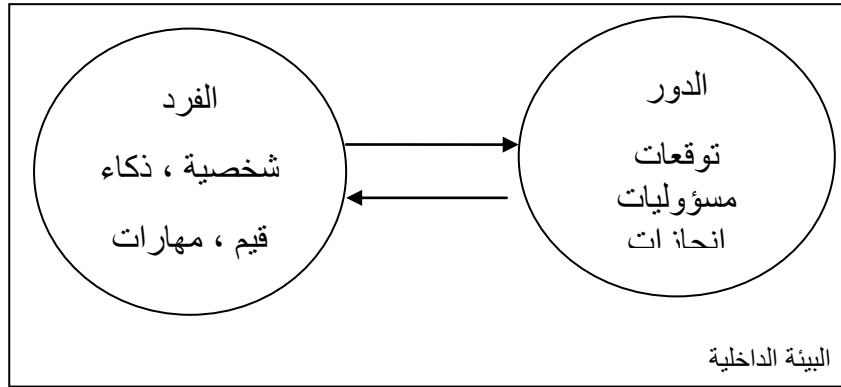
<sup>1</sup> - إبراهيم عباس الحلابي: تنمية الموارد البشرية، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، 2013، ص-ص 53-54.

**3- الأهداف التدريبية الاعتيادية والمعلوماتية:** وهي الأهداف الموجهة على الإدارة الدنيا أو العاملين التنفيذيين الذين يحتاجون إلى زيادة المعرفة و تنمية القدرات والمهارات التي يحتاجها عملهم. وبصورة عامة يمكن أن تحدد أهداف التدريب على مستوى الفرد والمؤسسة والدولة.

- 1- إكساب الأفراد معلومات ومعارف وظيفية متخصصة تتعلق بأعمالهم وأساليب الأداء الأمثل فيها.
- 2- تعديل السلوك وتطوير أساليب الأداء التي تصدر عن الأفراد فعلا.
- 3- صقل المهارات والقدرات التي يتمتع بها الأفراد.
- 4- رفع الكفاءة والفعالية للمؤسسة .

5- تحقيق أهداف الدولة.<sup>1</sup>

**الشكل رقم (26) : التأثير المتبادل بين الفرد و الدور الذي يؤديه.**



حدود البيئة

المصدر: نجم العزاوي ، مرجع سبق ذكره ، ص 23.

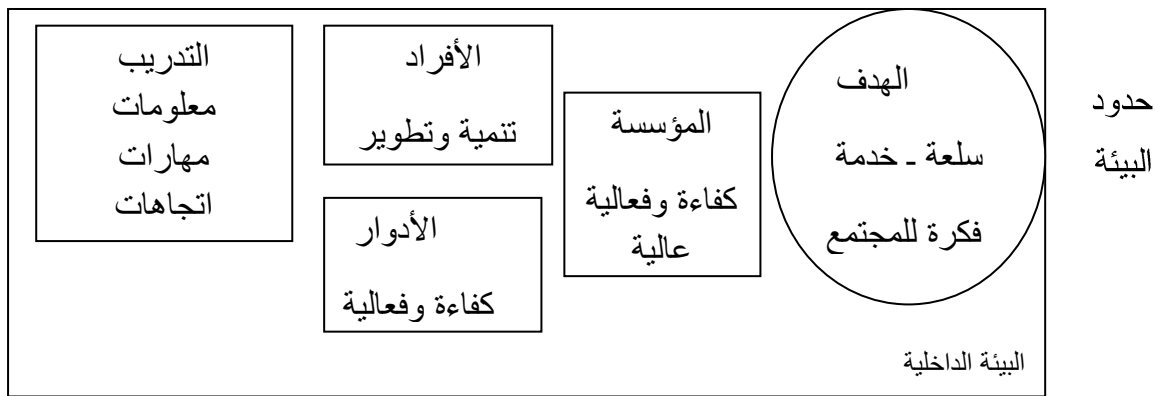
**الشكل رقم(27): تطور الفرد و الدور عن طريق التدريب.**



حدود البيئة الخارجية

**الشكل رقم(28) : التدريب يرفع الكفاءة و الفعالية للمؤسسة**

<sup>1</sup> - نجم العزاوي، مرجع سابق ذكره ، ص 21-22.

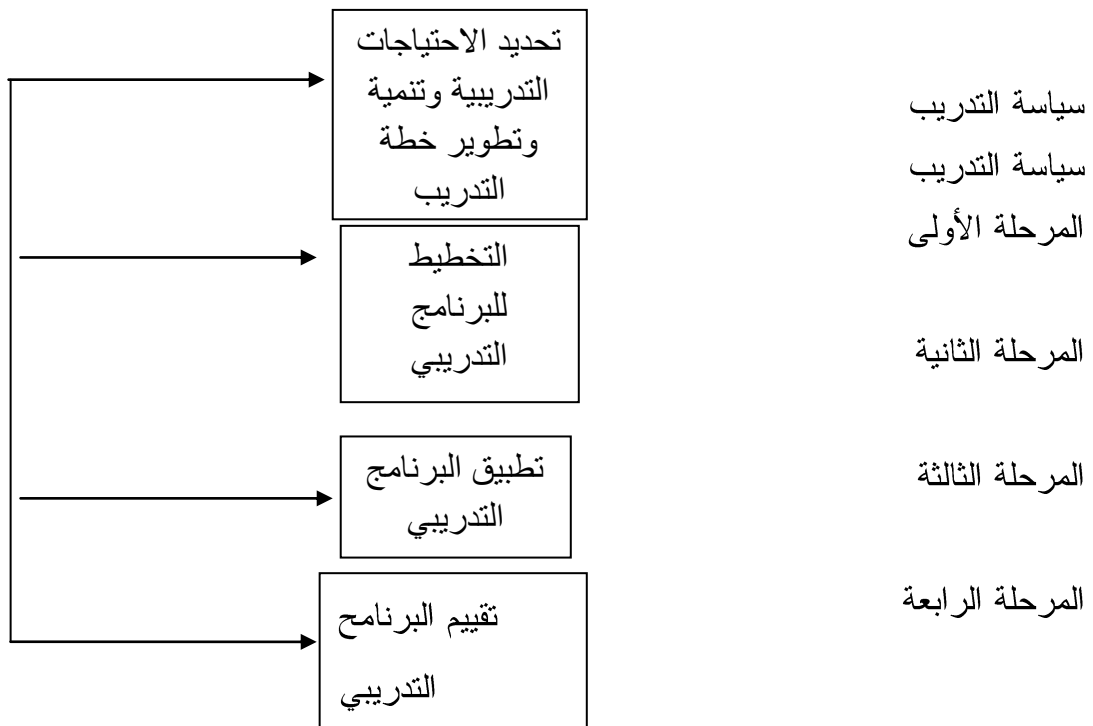


المصدر: نجم العزاوي مرجع سبق ذكره ، ص 24.

### الفرع الخامس: خطوات التدريب

تتكون نظرية التدريب أو خطواتها من أربع مراحل أساسية متباعدة: تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرنامج التدريبي، تنفيذ البرنامج التدريبي وأخيراً تقييم البرنامج التدريبي<sup>1</sup> ويمكن أن نوجز هذه المراحل في الشكل التالي:

#### شكل رقم (29) : خطوات التدريب



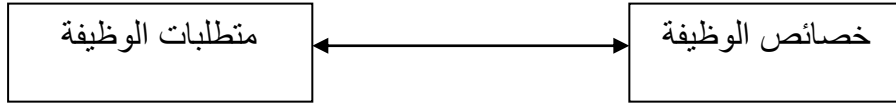
<sup>1</sup> محمد عبد السميع واحمد طيبة : مرجع سبق ذكره، ص 212 .

المصدر: مصطفى مصطفى كامل، مرجع سبق ذكره، ص 306.

### أولاً: تحديد الاحتياجات التدريبية

يمكن أن تعرف الاحتياجات التدريبية بأنها الفجوة GAP بين متطلبات العمل من مهارات ومعارف وبين تلك التي يتمتع بها الفرد القائم بالعمل و يكون من الضروري قبل أي شيء أن نتعرف على هذه الفجوة التي تمثل الاحتياج التدريبي وأن ندرسها و نحللها من اجل معرفة التدريب المطلوب.

#### الشكل رقم (30): تحليل الاحتياجات التدريبية



المصدر: مصطفى مصطفى كامل ، مرجع سبق ذكره ، ص 207.

من الخطأ الاعتقاد بان تحليل الاحتياجات التدريبية يتم فقط على مستوى العمل أو الوظيفة الواحدة، من الواجب أن يكون هناك تحليل كامل يبدأ بتحديد الاحتياجات التدريبية للتنظيم ككل وذلك في ضوء خطط الإدارة لمستقبل التنظيم، الهيكل التنظيمي الحالي والتوقعات الحالية عن استخدام الأفراد بالتنظيم. يصاحب تحليل الاحتياجات التدريبية على مستوى التنظيم ان يكون هناك تحليل للاحتياجات التدريبية على مستوى الفرد و ذلك قبل تنظيم وإعداد البرامج التدريبية للأفراد العاملين.

### ثانياً : التخطيط للبرنامج التدريبي:

**1- تحديد أهداف البرنامج التدريبي:** من الناحية العملية يجب أن توضع الأهداف التنظيمية وأن يتم التعبير عنها في شكل السلوك المتوقع من المتدرب بعد حضور البرنامج التدريبي وأيضا يجب أن تتناسب هذه الأهداف مع احتياجات العاملين بمعنى تحقق رغباتهم الشخصية.

**2- التوقيت الزمني للبرنامج التدريب:** تتلخص الاعتبارات الأساسية الواجب مراعاتها في تحديد توقيت البرنامج التدريبي في الحاجة إلى تقليل القلق أو الإزعاج الذي يسببه تغيب المدرب عن العمل وبالتالي يجب الأخذ بعين الاعتبار مدى توافر المدربين، قاعات التدريب، والعناصر الأخرى اللازمة للتدريب والحاجة إلى الالتزام بالإعتمادات المالية المخصصة للتدريب.

### 3- موقع البرنامج التدريبي:

#### 3-1 التدريب الداخلي بعيدا عن العمل: كثير من المنظمات الكبيرة لديها مراكز التدريب أو قاعات

تدريبية خاصة بها والتي تعقد فيها الدورات التدريبية بعيدا عن العمل ذاته ومن مزايا هذا النوع من التدريب الداخلي هو زيادة الروابط بين التنظيم وبين الفرد المتدرب وبالتالي التكامل بين التدريب والعمل، هذا بالإضافة إلى أن كل المتدربين من العاملين في نفس التنظيم وبالتالي إمكانية تبادل الخبرات والمعارف بدون الحواجز القائمة بسبب تقسيم العمل بين الإدارات داخل التنظيم، غير أن من عيوب هذا النوع من التدريب الداخلي هو احتمال وجود بعض الضغوط على المتدرب للعودة إلى العمل إذا حدثت بعض المشاكل التي تستدعي حضوره.

### 3-2 التدريب الداخلي أثناء العمل: هذا النوع من التدريب هو وسيلة لنقل المعرفة والمهارات وهو

يلقى كثيرا من الترحيب من جانب التنظيمات بسبب أن التدريب يحدث مباشرة أثناء العمل، غير أن نجاح هذا النوع من التدريب يتوقف على المصدر الذي يوفر المهارة أو المعلومة و ما إذا كان لديه عادات سيئة أو غير محببة في العمل أو أساليب غير سلمية ( مثال: تعلم القيادة بواسطة سائق لديه عادات غير محببة في القيادة<sup>1</sup>).

### 3-3 التدريب الخارجي: أحيانا يتميز التدريب الخارجي عن التدريب الداخلي بـ:

← التكلفة الأقل.

← إمكانية الإدارة والسيطرة.

← توافر الإمكانيات المادية والبشرية.

← مناسب للبرامج التي تؤدي إلى الحصول على مؤهلات رسمية.

و من مزايا التدريب الخارجي ما يلي:

← شعور المتدرب بالحرية الكاملة في التعبير عن أفكاره و آرائه.

← إمكانية الإشراف و المتابعة بشكل أفضل.

### 4- اختيار المدربين: يكون الاستعانة بالمدرسين أو الاستشاريين من خارج التنظيم للقيام بالتدريب أو قد

يلجأ التنظيم إلى الاستعانة ببعض العاملين المناسبين لأداء ذلك الدور. غير أن تحديد ذلك يتوقف على عدة اعتبارات التي أهمها.

### 5- إدارة البرنامج التدريبي: لا يعني قيام المؤسسة بالاستعانة بمدرّب أو مدرّبين خارجيين نجاح البرنامج

التدريبي في تحقيق أهدافه لذا يجب ملاحظة انه تعتبر الإدارة الفعالة للبرنامج التدريبي، عامل أساسي في نجاح البرنامج حتى لو كان المدرّب خارجي، مثلا عدم تقديم الشاي أو القهوة في التوقيت المحدد بالبرنامج يؤثر على قدرة المدرّب على تنظيم عملية التعلم و كذلك قدرة المتدربين على التركيز والإنصات وبالتالي قدرتهم على التعلم. لذا فان الإدارة الجيدة للبرنامج تتطلب إرسال التعليمات المختلفة إلى المتدربين قبل البرنامج بفترة كافية، وبشكل متكامل وسليم، و توفير كل الخدمات الضرورية لهم.

### 6- طرق التدريب: هناك عدة طرق شائعة الاستخدام في مجال تطبيق وتنفيذ البرنامج التدريبي هذه الطرق

هي:

← المحاضرات .

← المؤتمرات والندوات.

← أسلوب دراسة الحالات.

← تمثيل الأدوار.

← تدريب الحساسية.

<sup>1</sup> - مصطفى كامل، مرجع سبق ذكره، ص-ص 306-313.

- ◀ العصف الذهني.
- ◀ الابتكار والإبداع.
- ◀ المحاكاة.
- ◀ المناقشات.

لا يتسع المجال هنا لمناقشة مزايا وعيوب كل من هذه الأساليب التدريبية لكن الذي يهمنا هنا أن نؤكد على ضرورة اختيار المدرب للوسيلة أو الوسائل التي تتناسب مع حاجات ورغبات المتدربين وطبقا للإمكانيات المتاحة للتدريب.

### ثالثا: تنفيذ البرنامج التدريبي

- حتى الآن قد عرفنا بوضوح أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية والتخطيط الجيد لبرنامج التدريب كدعامتان أساسيتان لنجاح برنامج التدريب، الآن نضيف إليهما الدعامة الثالثة وهي التنفيذ الجيد للبرنامج التدريبي فيما يلي عرض لأهم الاعتبارات الواجب مراعاتها عند تطبيق و تنفيذ البرنامج التدريبي:
- ◀ أن يتناسب حجم المدربين مع الطريقة أو الطرق المستخدمة في التدريب.
  - ◀ العمل على اشتراك الرؤساء مع المرؤوسين وذلك لان كثيرا ما فشلت برامج تدريبية لعدم إمكانية تطبيق ما تعلمه المتدربين أثناء البرنامج عند عودتهم إلى أعمالهم.
  - ◀ توافر الرغبة لدى الفرد للتدريب وإلا كانت هناك مقاومة شديدة للبرنامج التدريبي.
  - ◀ العمل على تشجيع روح العمل الجماعي وتبادل الآراء بين المتدربين.<sup>1</sup>

### رابعا: تقييم البرنامج التدريبي:

تساعد عملية تقييم نتائج عملية التدريب المؤسسة على تحديد مدى فعالية هذا النشاط ، لذلك فان نشاط التدريب نشاط اقتصادي، ومن هذا المنطلق فان المؤسسة تتوقع أن تحقق نتائج معينة من وراء هذا النشاط، وإلا فانه سيصبح نشاط تنظيمي ليس له مبرر اقتصادي، وبصفة عامة فان مجالات قياس النتائج لنشاط التدريب يمكن أن تتضمن ثلاث مجالات أساسية هي:

- ◀ مجال تنمية مهارات العاملين.
- ◀ مجال تنمية قدرات العاملين.
- ◀ مجال تنمية معارف العاملين.

و في جميع الأحوال فان هناك العديد من المبررات التي تدفع المؤسسات إلى تقييم مدى نجاح التدريب في كل مجال من المجالات السابقة، ومن ابرز هذه المبررات ما يلي:

- ◀ تحديد مدى تحقيق نشاط التدريب للأهداف المخططة.
- ◀ مدى قدرة العاملين على نقل التدريب إلى الواقع العملي.
- ◀ تحديد التكلفة والعائد من نشاط التدريب.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - مصطفى مصطفى كامل، مرجع سبق ذكره، ص- ص 315 - 316.

<sup>2</sup> عادل محمد زايد، مرجع سبق ذكره، ص- ص 323-324.

## المطلب الرابع: التحفيز

يعد التحفيز من بين الوظائف الرئيسية التي تمارسها إدارة الموارد البشرية حيث انه يعمل بشكل متكامل و متناسق مع كل من عمليات التخطيط والتوظيف والتدريب وبالتالي لا يمكن لي مؤسسة التخلي أو غض النظر عن هذه الوظيفة.

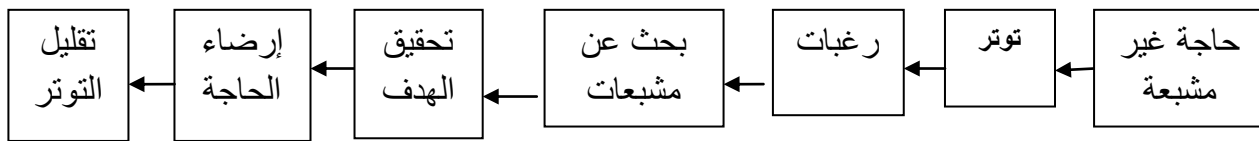
### الفرع الأول: مفهوم وأهمية الدوافع:

#### أولاً: مفهوم الدوافع

يرتبط مفهوم الدوافع بالسلوك الإنساني، إذ أن عملية السلوك قائمة على افتراضات أساسية هي:

- ◀ إن السلوك هو نتيجة، أي هناك أسباب لكل سلوك.
  - ◀ إن السلوك يحفز أو يثار بفعل مؤثرات معينة بحيث ينجم عن هذه الإثارة سلوك محدد.
  - ◀ إن السلوك الذي ينتج هو لتحقيق هدف معين.
- من ذلك يتضح إن الدافع هو الحاجات والرغبات والتصورات التي تؤدي إلى سلوك محدد ظاهري للوصول إلى هدف ما، فعندما تشبع الحاجات أو الرغبات يزيد استقرار الفرد ويقل التوتر ويحصل التوازن في سلوكه، والشكل التالي سيوضح عملية ظهور الدافع.

#### الشكل رقم (31): عملية ظهور الدافع



المصدر: زاهد محمد ديري، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الثقافة، عمان، 2011، ص 298.

من هذا يتضح أن الدوافع تعني الرغبة لدى الأفراد في بذل أقصى جهود ممكنة لتحقيق الأهداف، أي أنها المحركات الداخلية للسلوك الذي يثير أداء العمل، حيث يعتمد على درجة قوة الدافع أو الرغبة.<sup>1</sup>

#### ثانياً: أهمية الدافع

إن دراسة و تشخيص دوافع العمل ذات أهمية كبيرة لكل من الأفراد العاملين والمنظمة وأن أهم الفوائد المترتبة على ذلك ما يلي:

- ◀ إن الدوافع تشكل الأساس أو العامل المؤثر على أداء الأفراد، لذا فإن تشخيص هذه الدوافع يساعد المنظمة على إشباعها بالوسائل التحفيزية المناسبة، سواء من الحوافز المادية أو المعنوية.
- ◀ تؤدي الدوافع الايجابية إلى زيادة التعاون بين الأفراد أنفسهم وبين الأفراد والإدارة .
- ◀ تساعد الدوافع الايجابية على تقليل الصراعات بين الأفراد والمجموعات داخل المنظمة
- ◀ تؤدي الدوافع إلى زيادة إبداع الأفراد في العمل، إذ أن استثمار القدرات الكامنة سيزداد بزيادة الدوافع الايجابية.

<sup>1</sup> زاهد محمد ديري: مرجع سبق ذكره، ص 297 — 298.

◀ يساعد تشجيع الدافع بصفة كبيرة المؤسسة في إعداد وتصميم البرامج التدريبية المؤثرة في الدوافع و  
تنميتها.

و من الجدير بالذكر أن دوافع العاملين تتباين بتباين المكونات الشخصية كالسمات الذهنية و الجسمية و  
القيم و الاتجاهات و تباين المتغيرات البيئية المحيطة بهم.<sup>1</sup>

## الفرع الثاني: مفهوم وأنواع الحوافز

### أولاً: مفهوم الحوافز

يعرفها محمد مرعي بأنها مجموعة من العوامل والمؤثرات التي تدفع الفرد نحو بدل اكبر الجهود في  
عمله والابتعاد عن ارتكاب الأخطاء، ي مقابل حصوله على ما يضمن تحقيق رغباته وإشباع حاجاته المتعددة  
وتحقيق مشروعه وتطلعاته التي يسعى لبلوغها خلال عمله.<sup>2</sup>

كما يعرف التحفيز أيضا بأنه عبارة عن كل قول أو فعل أو إشارة تدفع الإنسان إلى سلوك أفضل أو  
تعمل على استمراره فيه، وهو أيضا ينمي الدافعية ويقود إليها، إلا أن التحفيز يأتي من الخارج فلي وجد  
الدافعية من الداخل التقيا في المعنى، وأن عدمت صار التحفيز هو الحث من الآخرين على أن يقوم الفرد  
بالسلوك المطلوب، و يمكن الإشارة إلى أن معنى التحفيز يطلق على التحريم إلى الأمام.<sup>3</sup>

وبالتالي من هلال تعريفنا للدافعية و التحفيز يتبين لنا أن هناك فرق بينهما، وهو يكمن في أن الدافعية  
عبارة عن مؤثر داخلي أي أنها تأتي من داخل الإنسان فتدفعه نحو القيام بسلوك معين بينما التحفيز هو مؤثر  
خارجي يهدف إلى تعزيز وتقوية سلوك الإنسان أو توجيهه نحو القيام بسلوك معين.

### ثانياً: أنواع التحفيز:

يوجد نوعان رئيسيان للحوافز وتتمثل في الحوافز المادية وغير المادية وكلها تهدف إلى زيادة أداء  
العامل كما ونوعا، وسوف نتعرض لها فيما يلي:

#### 1 - الحوافز المادية: وهي مجموعة من الوسائل والخدمات التي تقدمها المؤسسة للعمال لإشباع حاجاتهم

من الناحية المادية كما تستخدم في حثهم وتشجيعهم على زيادة الإنتاج سواء كانت هذه الحوافز جماعية أو  
فردية، وغالبا ما تكون الحوافز المادية في شكل مال يقدم للعامل إضافة إلى أجره العادي من اجل الزيادة في  
الإنتاج وتحسينه<sup>4</sup>. ويمكن ذكر بعض أشكال الحوافز المادية من خلال الجدول التالي:

#### الجدول رقم(04) بعض أشكال الحوافز المادية

المختصون والفنيون والإداريون	عمال عاديون	طبيعة العمل
---------------------------------	-------------	-------------

<sup>1</sup> مرجع سبق ذكره، ص-ص 288-299.

<sup>2</sup> مدحت محمد أبو النصر: الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012، ص 98 .

<sup>3</sup> خيرى كتانة : مدخل إلى إدارة الأعمال، ط1، دار جرير، عمان ، 2007 ، ص 174 .

<sup>4</sup> داود معمر: منظمات الأعمال - الحوافز والمكافآت ، ط1، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2007، ص38.

		المستوى
1- العمولة . 2- العلاوة . 3- المكافأة.	1- حوافز حسب عدد الوحدات المنتجة. 2- حوافز بالوقت النمطي.	الفرد
1- العمولة . 2- العلاوة . 3- المكافأة.	1- حوافز حسب عدد الوحدات المنتجة. 2- حوافز بالوقت النمطي.	جماعة العمل
1- المشاركة في الأرباح 2- ملكية الأسهم		المنظمة ككل

المصدر: محمد قاسم القرويني: مبادئ الإدارة ، طبعة 2، دار واطى، عمان، 2006، ص 278.

كما تقسم الحوافز إلى ايجابية أي كوسيلة لإشباع الدافع، أو سلبية وهي التي تشمل أنواع التعديد والعقاب، أي إن هذا التقسيم يؤكد على البعد الذي يتضمن دفع العامل إلى العمل والى بدل المزيد من الجهد وذلك بإشباع حاجاته أو بمعاقبته، ذلك لان بعض الأفراد قد لا يستجيبون للحوافز الايجابية، لذلك لابد من الاستعانة بوسائل أخرى. و بالتالي يصبح لدينا:

### 1-1 الحوافز المادية الايجابية: وتتضمن:

- < حوافز مادية ايجابية فردية مثل ربط الأجر بالإنتاج، يزيد الأجر كلما زاد الإنتاج.
- < حوافز مادية ايجابية جماعية مثل المشاركة في الأرباح من طرف عمال المصنع.

### 1-2 الحوافز المادية السلبية: وتتضمن :

- < حوافز مادية سلبية فردية مثل الخصم من المرتبات إذا أخطأ العامل و ذلك يعد جزاء له.
- < حوافز مادية سلبية جماعية مثل الحرمان من المكافآت وتعويضات الجزاءات والعقوبات في العمل.

### 2- الحوافز المعنوية: تساهم الحوافز المعنوية في رفع نفسية العامل وإشعاره بالرضا اتجاه عمله، وإشباعه

لحاجاته النفسية والاجتماعية، فالعمل بالنسبة للعامل عن ضرورة ملحة ليس فقط من جانبه المادي بل هو عبارة هم تحقيق للذات من خلال ما تكسبه من احترام وتقدير للآخرين. و لقد أوضح الأستاذان: ميلز وفورم أنه لا ترتبط الدوافع للعمال بالحاجات الاقتصادية فقط فالرجال قد يستمرون في العمل حتى لو كانوا في غير حاجة إلى منافع مادية.<sup>1</sup> ومن البحوث والتجارب التي أجريت، والتي أفرزت نفس النتيجة السابقة وهي أن الحوافز المادية ليست هي الدافع الرئيسي في حوافز العمل نجد:

<sup>1</sup> -محمد قاسم القرويني، مرجع سبق ذكره، ص 278.

**مثال 1:** سأل أحد الباحثين 150 فتاة عن عاملات المحلات و100 من الموظفين الآخرين في إنجلترا عن ماهية العوامل التي تجعل العمل جذابا ، وقد قسمهم إلى 12 مجموعة فأجاب أغليبتهم بأنه: الفرصة للترقية، إمكانية التعلم ( التدريب والتكوين )، حرية تنفيذ الآراء، تحقيق الأمان والاستقرار، وأجاب البعض بأنه الأجر الحسن.

**مثال 2:** ظهر كذلك في بحث آخر أن إتاحة فرص الترقية أمام العامل و اطمئنانه على الاستمرار في عمله، أهم دافع للعمل.

**مثال 3:** دراسة قام بها " هال بول " في مصنع الرول للأخشاب حيث كان المال مجرد واحد من 12 عاملا يؤديون إلى الرضا والسعادة.

إذا فالحوافز المعنوية تكشف عن دوافع العامل التي توجهه من اجل استخدام طاقاته الإنتاجية للعمل أكثر فهي دافع ضروري للعمل، لذلك سعت بعض الدول النامية ومن بينها الجزائر إلى الاعتماد على نظم الحوافز المعنوية و ذلك لكي تمنح العاملين شعورا بأن ما قدموه هو موضع تقدير ليس ماديا فحسب بل معنويا كذلك. أما بالنسبة للحوافز المعنوية فهي كذلك تقسم إلى حوافز معنوية سلبية و أخرى ايجابية:

## 1-2 الحوافز المعنوية الايجابية: وتتضمن:

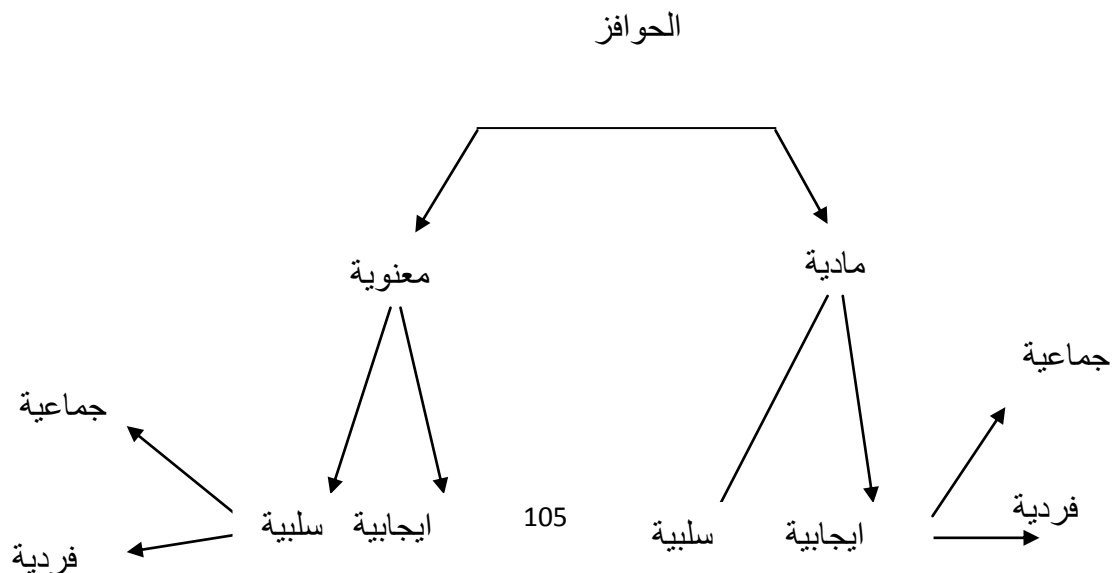
- < حوافز معنوية ايجابية فردية مثل اعتراف الإدارة بالمجهود الذي يقدمه العامل.
- < حوافز معنوية ايجابية جماعية مثل العلاقة الطيبة بين أفراد العمل في المصنع وتكوين علاقات صداقة معهم.

## 2-2 الحوافز المعنوية السلبية: وتتضمن :

- < حوافز معنوية سلبية فردية كالإنذار المقدم للعمال سواء كان الإنذار كتابيا أو شفويا.
- < حوافز معنوية سلبية جماعية كالحرمان من الأنشطة المتعددة بالمؤسسة.

وبهذا يمكن أن نوضح أنواع الحوافز في الشكل التالي:

### شكل (32) أنواع الحوافز



**المصدر:** داود معمر، مرجع سبق ذكره، ص 41.

وأخيرا تكمن أهمية الحوافز في تحسين ظروف العمل و أسلوب التعامل، والشعور بالتعاون و الانتماء والتضامن ولا شك أن للحوافز أيضا دور في معدلات الكفاية الإنتاجية و الزيادة الكمية والكيفية في رفع الإنتاجية مع إدخال سائر المغريات والمساعدات الروحية التي يزداد معها الشعور بالكفاءة والاعتزاز<sup>1</sup>.

### الفرع الثالث: نظريات الحفز

**أولا: النظريات التي ترى الرضا عن العمل كأساس محرك للدفعية:**

**1- نظرية دوجلاس ماجريجور:** لقد درس ماجريجور فرضيات حول السلوك البشري المترتب عن عمليات

التسيير وتوصل إلى التفريق بين عاملين "X" و "Y"

**نظرية X:** وبمقتضاها ينظر إلى العامل على أنه:

◀ يكره العمل و يعمل على تجنبه.

◀ لهذا يجب مراقبته عن قرب و الضغط عليه.

◀ يعمل على تجنب المسؤولية فهو يفضل أن يكون منفردا.<sup>2</sup>

◀ لا يتم حفزه إلا بالمال.

◀ الحوافز السلبية أقوى من الحوافز الايجابية في تحفيز الموظف للقيام بالعمل المطلوب منه<sup>3</sup>

**نظرية Y:** و بمقتضاها ينظر إلى العامل على أنه:

◀ يحب العمل فالعمل شيء طبيعي بالنسبة له كاللعب والراحة وأكثر من ذلك فهو مصدر للرضا.

◀ ليست المراقبة الخارجية هي الوسيلة الوحيدة للحصول على مجهود العامل.

◀ أهم جزاء للعامل هو تحقيق الذات.

◀ في حالة توفر الظروف المناسبة فان الأفراد لا يكتفون بقبول تحمل المسؤولية بل يسعون

للحصول

عليها<sup>4</sup>.

◀ النقود ليست هي الدافع الوحيد للعمل.

◀ الحوافز الايجابية أقوى من الحوافز السلبية في تحفيز الموظف للقيام بالعمل المطلوب منه<sup>5</sup>.

<sup>1</sup>- داود معمر : مرجع سبق ذكره ، ص 39- 42 .

<sup>2</sup>- بوفلجة غيات : مبادئ التسيير البشري ، ط 2، دار الغرب، وهران ، الجزائر، 2004، ص- ص 167 – 168.

<sup>3</sup>- مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 127.

<sup>4</sup>- بوفلجة غيات ، مرجع سبق ذكره ، ص 168.

<sup>5</sup>- مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 128.

## 2- نظرية سلم الحاجات لماسلو: وهي نظرية تنسب إلى أبراهام ماسلو مضمونها:

◀ يمثل ماسلو حاجات الفرد بهرم قاعدته الحاجات الفيزيائية الأساسية ، تليها حاجاته للامان ، تليها حاجته للحب والتقدير وحاجته للانتماء إلى مجموعة ترعاه، أما الحاجة الأخيرة فهي حاجة تحقيق الذات.(أنظر الشكل(12)).

◀ وإن الحاجات الأساسية الدنيا أن حرم منها تسبب له الفناء أما حرمانه من الحاجات العليا فتسبب له عدم التوازن والضيق.

◀ كما يختلف مفهوم الدافعية عند ماسلو عن غيره من الكتاب في أنها شيء ذاتي و ليست تفرض من الخارج.

◀ وهو في اعترافه بالحاجات العليا و بضرورتها، فهو ينصح الإدارة بان لا تتخوف من إرضائها لهذه الحاجات لن ذلك لا يضر بأهداف التنظيم.<sup>1</sup>

## 3- نظرية هيرزبيرج: بناء على الأبحاث التي قام بإجرائها عالم النفس فريديريك هيرزبيرج سنة 1980

توصل إلى نتيجتين محددتين تشرحهما سامية فتحي عفيفي كالتالي:

◀ إن هناك مجموعة من الظروف الخارجية للوظيفة التي ينتج في حالة عدم وجودها عدم الرضا عند العاملين، ولا يعني وجودها بالضرورة وجود دافعية لدى العاملين، هذه الظروف تسمى بعوامل عدم الرضا وهي ترتبط ببيئة ومحيط الوظيفة وتشمل: الأمان الوظيفي، الراتب، ظروف العمل، سياسات المنظمة، نوعية الإشراف الفني، نوعية العلاقات الشخصية بين الزملاء والمشرفين والمرؤوسين.

◀ هناك مجموعة مكن الظروف الداخلية للوظيفة تساعد على إيجاد مستويات من الدافعية يمكن أن تفضي إلى مستوى جيد من الأداء، فإذا لم تتوافر هذه الظروف فإنه ينتج عن ذلك شعور بعدم الرضا و تتعلق هذه الجوانب بمحتوى الوظيفة ويطلق عليها اسم عوامل الرضا وتشمل: الانجاز، التقدي، مهام العمل نفسه، المسؤولية، التقدم في الوظيفة، النمو والتطور الذاتي .

وكما هو واضح فقد قام هيرزبيرج بتقليص مستويات ماسلو الخمسة للحاجات كل مستويين للتحليل حيث تقابل فيها عوامل عدم الرضا حاجات المستويات الدنيا عند ماسلو، و هذه العوامل هي الأساس و هي عوامل وقائية تساعد في تخفيف حالة عدم الرضا أما إذا كانت موجودة فتنشأ حالة يكون مستوى عدم الرضا فيها صفرا أو درجة الحياد<sup>2</sup>، وبالتالي فإن عوامل الرضا تقابل المستويات العليا عند ماسلو وكلما تحقق عامل من تلك العوامل كلما زادت نسبة الرضا لدى العامل.

## ثانياً: نظريات التعزيز<sup>3</sup>:

<sup>1</sup>-علي الضالعين : أساسيات ومبادئ إدارة الأعمال ، ط 2، مركز يزيد للنشر، الأردن، 2005، ص 177 .

<sup>2</sup>-مدحت محمد أبو النصر ، مرجع سبق ذكره ، ص 126-127.

<sup>3</sup>- عبد الباري حرة ومحفوظ جودة: أساسيات في الإدارة المعاصرة، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2011، صص.246-248

**1- نظرية إسكندر:** يعتبر إسكندر من أهم رواد نظرية التعزيز التي تركز على البيئة الخارجية و أثرها على الأفراد و مفاد هذه النظرية يركز على أن سلوك الفرد هو استجابة لمثير خارجي والنتائج التي تعقب سلوك معين قد تزيد أو تخفف من احتمالية تكرار السلوك.

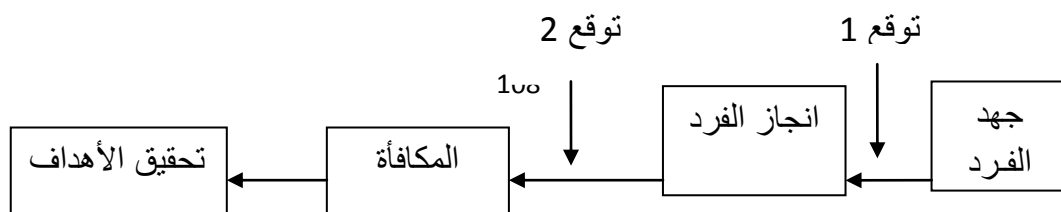
إن النتائج التي تعقب سلوك معين و تؤدي إلى زيادة احتمالية إعادة السلوك من قبل نفس الشخص تسمى المعززات، وهذا يعني إن السلوك مرغوب فيه و بالتالي تمت مكافأته ، فهذه النظرية تركز فقط على ماذا يحدث للشخص إذا قام بسلوك معين. وهناك إجمالاً أربعة أنواع للتعزيز يمكن أن تعتمد عليها المنظمة في تعديل سلوك الفرد وهي:

- **التعزيز الايجابي:** مثل منح التكريم لتعزيز السلوك المرغوب فيه والدفع باتجاه تكراره مرات أخرى.
- **التفادي:** ويعني تجنب أو تفادي النتائج غير المرغوب فيها ومثال على ذلك توقف المدير عن توبيخ العاملين عند تحسن أدائهم.
- **العقوبة:** وهي الإجراءات التي تفرض على الفرد جراء سلوك منافي و مخالف للقوانين والأنظمة والتعليمات السارية.
- **الإزالة أو الإطفاء:** المقصود بذلك غياب أعمال التعزيز سلبياً أو ايجابياً بعد حصول سلوك غير مرغوب فيه وحتى يكون التعزيز فعالاً فمن الضروري جدولة توقيت التعزيز بحيث يكون له الأثر المطلوب على السلوك، وحسب هذا الاتجاه يوجد شكلين للتعزيز، الأول هو التعزيز المستمر والذي يطبق وقت وقوع السلوك خاصة في بداية تعلم سلوك جديد أما التعزيز من الشكل الثاني فيسمى التعزيز الجزئي والذي يتضمن اختيار جزء من السلوكيات الصحيحة و تعزيزها، و يطبق هذا النوع من التعزيز في حالة وجود سلوكيات كثيرة مطلوب تعزيزها.

### ثالثاً: النظريات المعرفية في الدافعية

- 1 -**نظرية التوقع:** لقد وضع هذه النظرية فكتور فورم عام 1964 وجوهر هذه النظرية يشير إلى أن الرغبة أو الميل للعمل بطريقة معينة يعتمد على قوة التوقع بأن ذلك العمل أو التصرف ستنبعه نتائج معينة كما يعتمد أيضاً على رغبة الفرد في تلك النتائج وبمعنى آخر يذهب فورم إلى أن الدافعية هي نتائج لرغبة الإنسان في شيء ما وتقديره لاحتمال أن عملاً ما سيحقق له ما يريده و يمكن وضع هذا الرأي في معادلة هي: الدافعية = الرغبة × التوقع.
- وبكلمات بسيطة يمكن القول أن الدافعية تعني قوة الدافع نحو عمل ما وقوة الرغبة تعني شدة رغبة إنسان في شيء ما والتوقع يعني حصول ذلك الإنسان على الشيء من خلال عمل معين والشكل التالي يوضح جوهر نظرية فورم.

### شكل رقم(33):جوهـر نظرية فورم



**المصدر:** علي عباس، أساسيات علم الإدارة، ط3، دار الميسرة، عمان، 2008، ص 175.

وأكد فروم في نظريته هذه أن استمرارية الأداء وفعاليتها تعتمد على قناعة العامل ورضاه وهما محصلة إدراكه بمدى العلاقة الايجابية بين المكافآت التي يحصل عليها وبين ما يدرك و يعتقد انه يستحقه.

**2- نظرية الحاجة للإنجاز:** تفترض هذه النظرية التي ترتبط بكل من كيلاند وأتكينسون أن عوامل

الواقعية هي عوامل ذاتية داخلية تتصل بالقوى والرغبات الداخلية لدى الفرد المتمثلة برغبته في التميز

والإبداع وينعكس ذلك عمليا على الأفراد من هذه الفئة لأنهم يفضلون الأعمال ذات الطبيعة غير الروتينية

والتي تتصف بنوع من التحدي ويمكن قياس أثرها والتفاخر بها والأفراد هؤلاء يبذلون جهودا اكبر من

غيرهم إثباتا لأنفسهم وإرضاء لذاتهم بغض النظر عن ارتباط عملهم المتميز بمكافآت و منافع مادية.

**3 - نظرية المشاركة في تحديد الأهداف:** لنفرض أن شخصا يدعو للإسلام ويبشر بتعاليم دينه وهو يعلم

غاية هذا الجهد في الدنيا والآخرة فالدافع هو رضا الله ودخول الجنة، فالهدف الذي يسعى لتحقيقه هذا

الشخص يحدد طبيعة سلوكه.

وعليه فإن هذه النظرية تقوم على أن مبعث دافعية الفرد هي الأهداف والغايات التي يسعى إليها وكلما

كانت هذه الأهداف محددة وواضحة ومقبولة لدى الفرد كلما كانت الدافعية لديه لعملها اكبر وهذا ينطبق على

توقعات الفرد في أداء مهامه وواجباته في العمل.

**4 - نظرية الإنصاف أو العدالة:** قدمت نظرية الإنصاف أو العدالة رأيا آخر في الدافعية، يتلخص في

أن الناس يتأثرون في سلوكهم بالمكافآت النسبية التي يستلمونها أو هم في طريقهم لاستلامها، وتقوم هذه

النظرية على الافتراض بأن الناس يحفظون إذا ما تمت معاملتهم في العمل بعدالة<sup>1</sup>.

من خلال هذه النظرية نستطيع القول أنه لتحقيق العدالة المحفزة للعمال يجب عدم التمييز بين عامل و آخر

ألا في حدود الجهد الإضافي المبذول، وأن المكافآت المقرر إعطاؤها لكل عامل يجب أن تكون متوافقة

ومتناسبة مع الجهد الذي يبذله في العمل فلا تكون أقل ولا أكثر مما يستحقه.

<sup>1</sup> - مرجع سبق ذكره ،ص176.

### خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل فإن مجمل القول يكمن في أن الموارد البشرية عبارة عن مجموعة الأفراد التي تعمل في المؤسسة والتي لا تعمل فيها، وأن أهمية هذا المورد بالنسبة للمؤسسة تتمثل في أنه أولى العناصر المكونة والمحركة لها، إضافة إلى أن الإدارة المعنية بهذا العنصر في المؤسسة هي إدارة الموارد البشرية والتي ينظر لها بأنها تلك الإدارة التي تقوم على مختلف الجوانب التي تستهدف العنصر البشري في المؤسسة من تخطيط وتوظيف وتوجيه ورقابة، كما أن لهذه الإدارة أهمية بالغة من خلال توفيرها للعناصر البشرية الملائمة والمرغوبة لسير عمل المؤسسة، بالإضافة إلى أن أهم أهدافها هو وضع الشخص المناسب في المكان المناسب والسعي إلى تدريب وتنمية العمال والاستفادة منهم وتوجيههم.

وفي الأخير تمارس هذه الإدارة عدة وظائف، أهمها التخطيط للموارد البشرية وتوظيفها ثم العمل بعد ذلك على تدريبها وتحفيزها وهي وظائف متكاملة فيما بينها تسعى إلى تحقيق أهداف مشتركة.



# مقالته

دراسة ميدانية لـ SONARIC

**مقدمة:**

من خلال هذا الفصل سنقوم بإحداث نوع من التقارب بين ما تم دراسته نظريا في الفصلين السابقين، وذلك من خلال دراسة ميدانية لمؤسسة سوناريك-وحدة فرجيوة- بولاية ميلة للتعرف على وظيفة إدارة الموارد البشرية.

وعلى هذا الأساس قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى أربع مباحث، حيث تعرضنا في المبحث الأول إلى دراسة تعريفية لمؤسسة سوناريك الأم، أما في المبحث الثاني فقد خصصنا تقديم عام لوحدة فرجيوة، لنصل في الأخير للمبحث الثالث للوقوف على كيفية الدراسة التحليلية للبيانات المعطاة من قبل المؤسسة قيد الدراسة.

## منهجية وحدود البحث

### 1. عينة الدراسة:

أجرينا في فترة تربصنا داخل مؤسسة سوناريك وحدة فرجيوه- حيث كانت دراستنا تخص مجموعة فئة عمال باعتبارهم أكبر فئة ممثلة للمؤسسة.

### 2. مجتمع الدراسة:

امتدت مدة تربصنا حوالي شهر كانت ابتداء من 22 مارس إلى 22 أبريل أجرينا خلالها عدة مقابلات مع مسؤولين وموظفين تضمنت كل الأسئلة والمناقشات التي تخدم موضوعنا.

### 3. الأدوات المستخدمة:

وفي إطار جمع وتحليل بيانات البحث تم استخدام الأدوات التالية:

◀ **المقابلة:** تم استخدام المقابلة تدعيما للاستمارة في جمع البيانات والمعلومات اللازمة

لموضوع الدراسة ومعرفة أبعاده الميدانية، كما تعتبر الأدوات الرئيسية لجمع المعلومات والبيانات في دراسة الأفراد والجماعات الإنسانية، كما أنها تعد من أكثر وسائل جمع المعلومات شيوعا وفعالية في الحصول على البيانات الضرورية لأي بحث، ويمكن تعريفها بأنها: "محادثة للاستعانة بها في عمليات التوجيه والتشخيص والعلاج. وقد تم استعمالها مع الاستمارة للحصول على بعض المعلومات الإضافية التي لم تتمكن من الحصول عليها عن طريق الاستمارة فقط.

◀ **الاستبيان:** وتمثلت أداة الدراسة في الإستبيانة وهي وسيلة لجمع البيانات اللازمة للتحقق من فرضيات المشكلة قيد الدراسة أو الإجابة عن فرضيات البحث، ولذلك يجب إعداد إستبيانة تحتوي على مجموعة من الأسئلة تتعلق بوظيفة إدارة الموارد البشرية على مستوى المؤسسة، ومن ثم تقييم هذه الإستبيانة إلى مجموعة من الأشخاص العاملين في المؤسسة للإجابة على الأسئلة المطروحة التي احتوتها هذه الإستبيانة، والمتمثلة في:

### 4. البيانات الخاصة بالدراسة: والمتمثلة في:

◀ بيانات متعلقة بإدارة الموارد البشرية على مستوى المؤسسة.

◀ بيانات متعلقة بمهام إدارة الموارد البشرية.

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة والتأكد من فرضياتها قمنا باستخدام الوسائل الإحصائية التالية:

◀ **التكرار:** وهو تعداد الإجابات المتكررة لأسئلة الإستبيانة وتلخيصها في جدول، وذلك عند

عرض نتائج إجابات أفراد العينة على إستبيانة الدراسة.

◀ **النسبة المئوية:** اعتمدنا عليها لمعرفة نسبة أفراد العينة الذين اختاروا بديل من بدائل

الإستبيانة وهي الوسيلة الإحصائية التي اعتمدنا عليها في تحليل وتفسير نتائج الإستبيانة

النسبة المئوية للعنصر (x) = [ تكرار العنصر (x) / مجموع التكرارات \* 100 ]

◀ الملاحظة: تعتبر الملاحظة من الأدوات الرئيسية في البحث الرئيسي والبحث الاجتماعي  
 قيمكن القول كل بحث اجتماعي سيستخدم الملاحظة فالعلم يبدأ بالملاحظة ثم يرجع إليها للتحقق من  
 صحة النتائج التي تتوصل إليها وبالتالي تصبح مصدرا رئيسيا يجمع البيانات، فبواسطتها يمكننا أخذ  
 صورة واضحة عن الظاهرة فهي تكون مباشرة كظروف العمل، سلوك العمال، طريقة تعامل  
 الرؤساء مع المرؤوسين والعكس، ولقد اعتمدنا عليها نتيجة لعلاقتها بالمنهج المستخدم.

### المبحث الأول: تقديم المؤسسة الوطنية لتحقيق وتسيير الصناعات المترابطة SONARIC

سنحاول من خلال هذا المبحث تقديم نظرة شاملة حول المؤسسة الوطنية لتحقيق وتسيير الصناعات  
 المترابطة SONARIC.

#### المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة

سوناريك أو المؤسسة الوطنية لتحقيق وتسيير الصناعات المترابطة هي مؤسسة عمومية اقتصادية  
 برأس مال يقدر ب 17 24560.000 دج.  
 وقد أصبحت شركة ذات أسهم بموجب العقد التوثيقي المؤرخ في 1989/03/05 و قد أنشأت بموجب  
 المرسوم رقم 165/80 المؤرخ في 1980/01/30 قصد إعطاء الحوافز لتنمية الوحدات الإنتاجية الصغيرة  
 والمتوسطة في ميدان الصناعات الثقيلة. يقع مقامها الرئيسي للإدارة المركزية على طريق براقى - جسر  
 قسنطينة- الجزائر.

#### المطلب الثاني: المهام الأساسية لمؤسسة سوناريك

لقد كانت العلاقة بين المنتج والمستهلك تتسع وتضيق حسب قوانين وتقنيات السوق، كان من اللازم  
 وضع ميكانيزمات تكيف بين الإنتاج والاستهلاك ويتمثل هذا الميكانيزم في المؤسسة الصناعية والتي هي  
 تنظيم أو مجموعة ثابتة من العناصر المادية والبشرية والهيكلية والتي تهدف إلى تحقيق منتج معين أو  
 منتجات معينة.

وتتميز المؤسسات الحديثة خاصة بالبحث العقلاني عن المردودية والفعالية ولهذا فالمؤسسة الصناعية  
 لها آفاق وأهداف تعمل على تحقيقها، كما لها مهام تقوم بها نذكر الرئيسية منها:

- ◀ إعطاء الحوافز لتنمية الوحدات المنتجة الصغيرة والمتوسطة في ميدان الصناعات الثقيلة على  
 المستويات الجهوية والوطنية.
- ◀ دراسة فكرة المشروع وأبعاده.
- ◀ تكوين الملفات الشخصية.
- ◀ التشاور والمساعدة في اختيار الأماكن.
- ◀ دراسة تقنية في ميادين مختلفة.
- ◀ مراقبة التحقيق الهيكلي للمشروع والتنسيق الدائم.

- ◀ تحقيق أعمال مختلفة.
- ◀ التشاور والمساعدة في اختيار التجهيزات.
- ◀ المفاوضات مع الممولين.
- ◀ مراقبة عملية النقل والتأمين والعبور الجمركية وتسليم التجهيزات إلى ورشات العمل.
- ◀ تركيب وتشغيل التجهيزات.
- ◀ تنمية المشروع إلى أعلى درجة.
- ◀ تأسيس الهياكل واستغلال المقاييس.

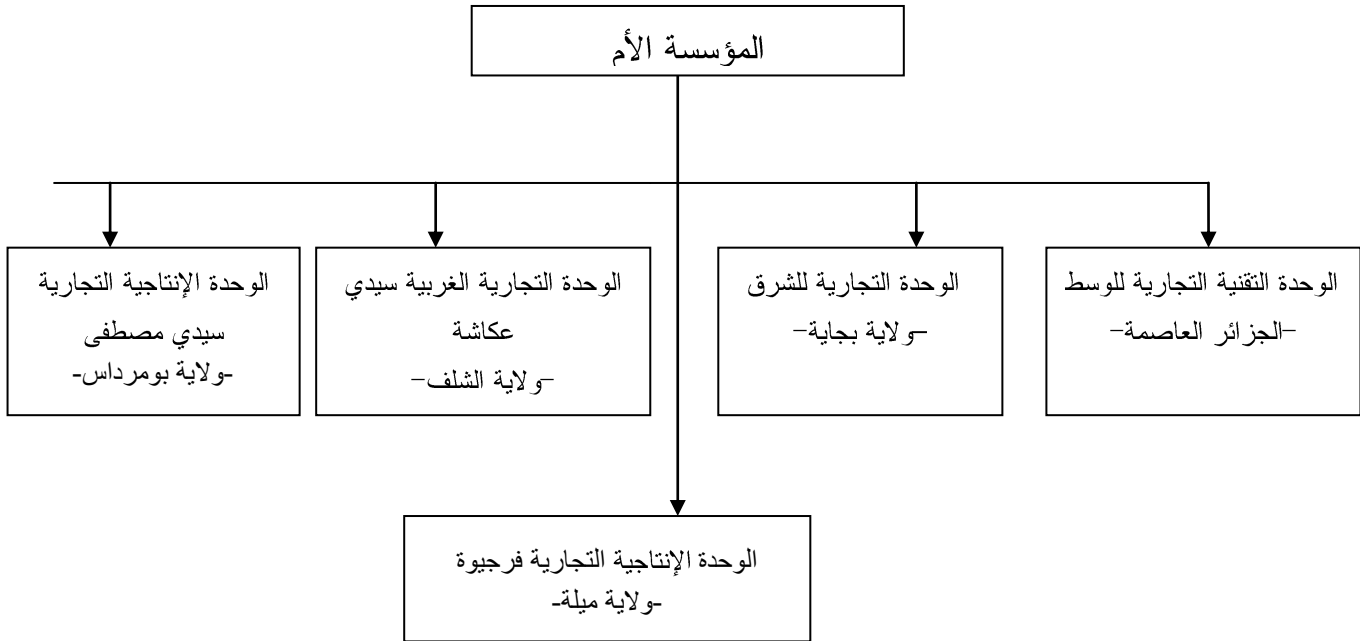
### المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الأم وأهم وحداتها الإنتاجية والتجارية

إن اختيار الهيكل التنظيمي للمؤسسة الدور الكبير للتوفيق بين مختلف نشاطاته وتحقيق أهدافها المسطرة وذلك حرصت المؤسسة كل الحرص على تنظيم نشاطها وتوزيع مهامها وفقا للمخطط الذي تعمل عليه دون أن تهمل الجانب التنسيقي فيما بينها.

#### الفرع الأول: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الأم

للهيكل التنظيمي الدور الكبير على مستوى المؤسسة وذلك لأنه يبين المعلومات لجهات الاختصاص الرسمية والأفراد والمؤسسات الخارجية ويساعدهم في فهم أعمال المؤسسة ونشاطاتها كما يساعد في عرض مختلف وظائف المؤسسة والتنسيق بينها وهو يفيد في تبسيط علاقات العمل بين مختلف المصالح، والمخطط التالي يبين الهيكل التنظيمي لمؤسسة sonaric.

#### شكل رقم (34): رسم تخطيطي يوضح وحدات مؤسسة سوناريك (المؤسسة الأم).



المصدر: السكريتاريا العامة للمدير العام مؤسسة سوناريك، فرجيو، ولاية ميلة.

### الفرع الثاني: وحدات مؤسسة سوناريك

تتكون مؤسسة سوناريك من خمس وحدات تقوم كلها بالبيع ما عدا وحدتي سيدي مصطفى وفرجيوه اللتان تقومان بالإنتاج والبيع، كما أن وحداتها مستقلة في الإنتاج والتسيير وذلك حسب نوع نشاط كل وحدة، ويمكن تلخيص هذه الوحدات فيمايلي:

أولاً: الوحدة التقنية التجارية للوسط: هذه الوحدة تقوم بعملية البيع لكل منتجات الشركة وتقع في جسر قسنطينة، ولاية الجزائر.

← الهاتف: 51/52 / 21 83 00 50 (+312).

← الفاكس: 21 83 92 06 (+213).

← البريد الإلكتروني: Sonaric 4 etc @ yahoo.Fr .

ثانياً: الوحدة الإنتاجية للشرق: هذه الوحدة تقوم بعمليات البيع لكل منتجات الشركة وتقع في "أقبو، ولاية بجاية.

← الهاتف: 34 34 73 89 (+213).

← الفاكس: 34 43 73 17 (+213).

← البريد الإلكتروني: sonaric 2008@ yahoo.Fr .

ثالثاً: الوحدات التجارية للغرب: تقوم هذه الوحدة بعملية البيع فقط تقع بسيدي عكاشة، ولاية الشلف.

← الهاتف: 27 76 01 80 (+213).

← الفاكس: 27 76 (+213).

← البريد الإلكتروني: sonaric2011@yahoo.fr .

رابعاً: الوحدة الإنتاجية التجارية: تقوم هذه الوحدة بإنتاج الطباخات المنزلية وبيع كل منتجات الشركة تقع بسيدي مصطفى، ولاية بومرداس.

← الهاتف: 24 81 01 18 / 24 81 02 64 (+213).

← الفاكس: 24 81 02 06 (+213).

← البريد الإلكتروني: udcsm @ yahoo.fr .

خامساً: وحدة إنتاج المدافئ المنزلية والمكيفات الهوائية: تقوم هذه الوحدة بإنتاج المدافئ المنزلية والمكيفات الهوائية وسخان الماء، وبيع جميع منتجات الشركات من بينها الطباخات، تقع بفرجيوه، ولاية ميلة.

← الهاتف: 31 59 98 21 / 31 59 83 28 (+213).

◀ الفاكس: 61 98 98 31 (+213).

◀ البريد الإلكتروني: sonaric-ferdjioua@yahoo.fr.

### المبحث الثاني: تعريف الوحدة الإنتاجية والتجارية sonaric فرجية

إن وحدة صناعة المدافئ بفرجية كباقي المؤسسات الوطنية المتواجدة عبر التراب الوطني تساهم مباشرة في التنمية الوطنية وتغطية احتياجات الاقتصاد الوطني في ميدان اختصاصها وذلك بدفع عجلة التقدم والنمو إلى الأمام بتلبيتها لمتطلبات المستهلك من مختلف منتجاتها ويعد هذا من الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، وذلك لتوفير هذه المتطلبات على مستوى كامل التراب الوطني.

#### المطلب الأول: لمحة تاريخية عن وحدة فرجية

إن دراسة مشروع إنشاء وحدة تركيب المدافئ المنزلية بفرجية - ولاية ميله - كانت تحت إشراف ولاية جيجل (كانت فرجية إحدى دوائرها)، لكن بعد التقسيم الإداري لسنة 1984م أصبحت بموجبه دائرة فرجية تابعة لإداريا لولاية ميله، وقد تأخر إنجاز هذا المشروع بسبب بعض المشاكل، واستأنفت الأشغال بالوحدة سنة 1982 وانتهت سنة 1992 أين انطلقت عملية الإنتاج الفعلية حيث كان عدد العمال 180 عاملا. وفي حين أصبح في الوقت الحالي أصبح عدد العمال 235 عاملا.

#### أولا: تحديد الموقع الجغرافي لمؤسسة سوناريك

تقع وحدة المدافئ المنزلية بالمنطقة الصناعية لفرجية تبعد ب 2 كم عن مركز المدينة وما يقارب 42 كم من الطريق رقم 5 وبالتالي فالمركب يقع بين 3 ولايات كبيرة جيجل من الشمال وسطيف من الغرب وقسنطينة من الشرق.

#### ثانيا: المساحة

وتتربع الورشات على مساحة قدرها حوالي 11 هكتار حيث أن هذه المساحات مغطاة ب 2100 م<sup>2</sup>.

#### ثالثا: خصائص الوحدة :

- ◀ مؤسسة عمومية ذات طابع اقتصادي.
- ◀ مؤسسة ذات أسهم.
- ◀ تخضع للحرية في التسيير.
- ◀ اتخاذ القرارات يكون عن طريق مجلس الإدارة.

#### المطلب الثاني: أهداف الوحدة ومنتجاتها

تسعى مؤسسة سوناريك لتحقيق مجموعة من الأهداف والتي تتركز جلها على الإنتاج والمنتجات.

### الفرع الأول: أهداف المؤسسة

وتهدف المؤسسة أساسا إلى:

- ◀ إعطاء الحوافز لتنمية الوحدات المنتجة الصغيرة والمتوسطة في ميدان الصناعة على المستويين الجهوي والوطني.
- ◀ تطوير وتنمية الصناعات التحويلية الحديدية.
- ◀ تحسين المنتج وإدماج السلع الوطنية في السوق المحلية.
- ◀ تحسين المنتج الوطني وتطويره حسب المواصفات العالمية.
- ◀ الاعتناء بالكفاءات الوطنية والإطارات الشبانية وتكوينها علميا.
- ◀ إنتاج نماذج وطنية مستقبلا.

### الفرع الثاني: منتجات الوحدة:

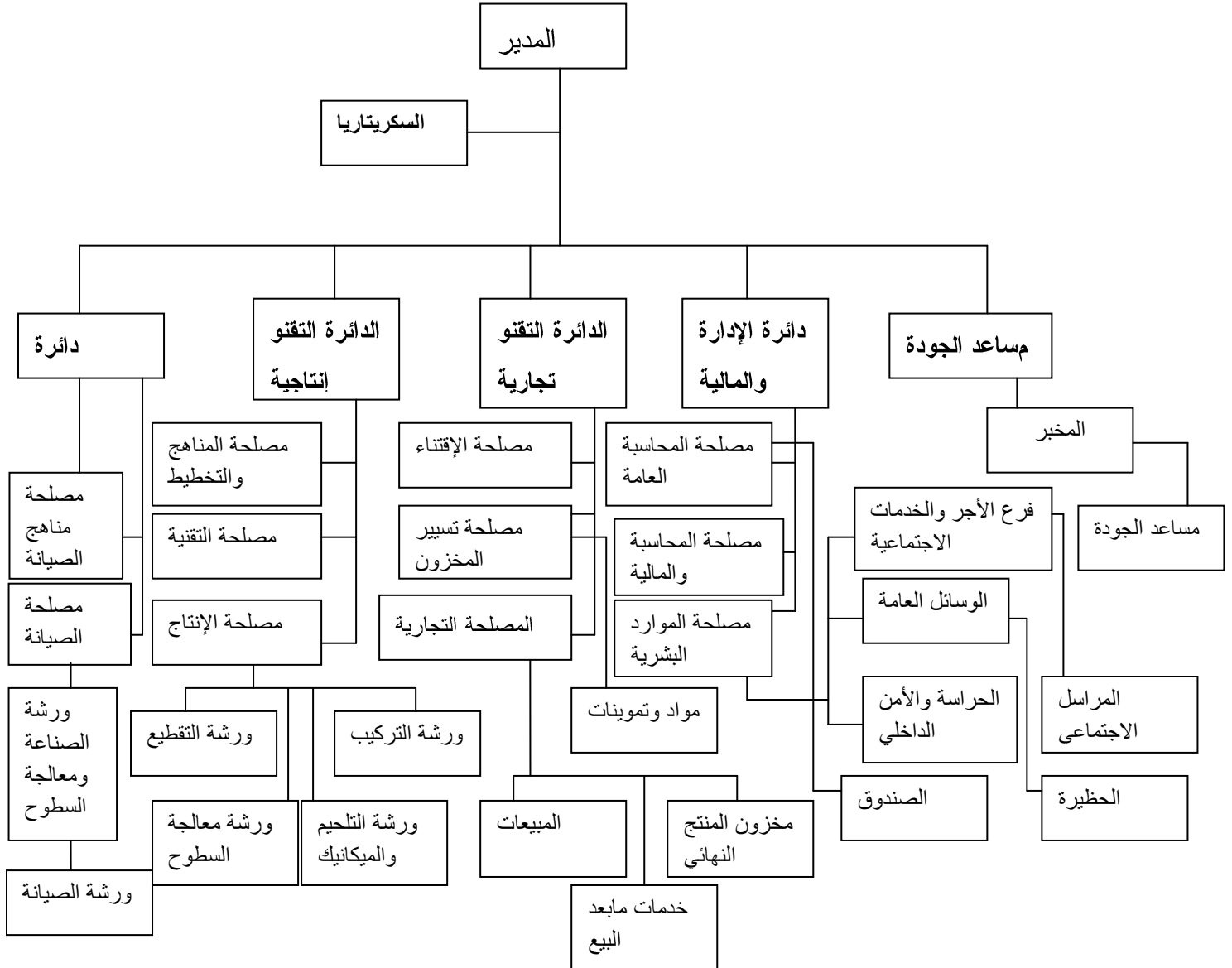
إن وحدة سوناريك بفرجيوة كباقي المؤسسات الوطنية ذات طابع صناعي تجاري تهدف من خلاله إلى التنمية الوطنية وتغطية احتياجات الاقتصاد في جميع مجالات اختصاصها بتوفير هذه الاحتياجات على مستوى التراب الوطني، وللوحدة عدة منتجات تختلف حسب نوعيتها كما يلي:

1. مدفأة بغاز البوتان. Radiateur a Gaz butane.
2. مدفأة بالغاز الطبيعي Radiateur a Gaz naturel.
3. مدفأة بالمازوت Poile à Mazout.
4. مكيفات هوائية Climatiseurs 18000-12000-9000.
5. أما بالنسبة للطباخات Cuisinières وسخان الماء Chauffe Eau وسخان الحمام Chauffe Bain، إذ تقوم المؤسسة بإنتاج بعض القطع وترسلها إلى وحدة "سي مصطفى" التي تتولى عملية التركيب والإنتاج النهائي ثم تستوردها وحدة سوناريك بفرجيوة جاهزة للبيع.

### المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لوحدة sonaric فرجيوة:

إن اختيار الهيكل التنظيمي للمؤسسة الدور الكبير في التوفيق بين مختلف نشاطاتها وتحقيق أهدافها المسطرة، لذلك حرصت وحدة فرجيوة على تنظيم أنشطتها وتوزيع مهامها دون أن تهمل الجانب التنسيقي فيما بينها، وذلك ضمانا لتقديم أفضل الخدمات للزبائن وبأرقى الوسائل وأقصر وقت، وذلك وفقا للهيكل التنظيمي التالي:

الشكل رقم(35): الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناريك- وحدة فرجيو



المصدر: مصلحة الموارد البشرية.

أولاً: المديرية العامة: **Directeur** هي الركيزة الأساسية للوحدة حيث يعتبر المدير العام المسؤول الأول

في تسيير وتوجيه الإنتاج والتصنيع ومن مهامه:

- ◀ المشاركة في اختيار الأهداف العامة للوحدة .
- ◀ مراقبة ومتابعة التنفيذ.
- ◀ ترؤس وعقد الاجتماعات.
- ◀ قيادة التفاوض والتعاملات.

- ◀ المصادقة على الوسائل المهمة.
  - ◀ توفير الوسائل المعنوية والبشرية لتسيير نشاط المؤسسة.
  - ◀ العمل على تسيير الإنتاج على أكمل وجه.
  - ◀ يسهر على أن يحترم كل مسؤول المسؤوليات الموكلة إليه.
  - ◀ يخصص ويمنح كل مسؤول الوسائل المادية والبشرية والمالية الضرورية لنشاط دائرته.
- ثانيا: السكرتيرة secrétaire:** مكتب تابع للمدير، حيث يعمل بها السكرتير وهو بمثابة اليد اليمنى للمدير، ومن أهم مهامه:

- ◀ استقبال البريد الصادر وتسجيله في الجمل البريدي باليوم والشهر .
- ◀ استقبال المكالمات الهاتفية والفاكسات.
- ◀ كتابة النصوص والتقارير على جهاز الكمبيوتر الخاص بالوحدة.
- ◀ استقبال وتوجيه الزوار والعمال إلى مكتب المدير.
- ◀ تسجيل مواعيد المدير.
- ◀ إنشاء صور طبق الأصل للرسائل والوثائق السرية والإشراف على قسم الأرشيف.

**ثالثا: الدائرة التقنـة - إنتاجية Département-techno-production:** مهمتها الأساسية تتمثل في:

- ◀ تحقيق كمية الإنتاج المطلوبة سنويا أو شهريا.
- ◀ تسهر على تحقيق هذا الهدف.

كما يدل الاسم فهي تنقسم إلى قسمين: قسم تقني يتعلق بالإنتاج، وقسم إنتاجي محض، وتكون هذه الدائرة مشرفة على هذين القسمين أو المصلحتين.

1- **المصلحة الإنتاجية: service production:** نظرا لضخامة هذه المصلحة، قسمت إلى أربع ورشات مهمتها الإشراف على تلك الورشات:

أ - ورشة التقطيع.

ب- ورشة الصناعة الميكانيكية: **Atelier fabrication mécanique:** في أول عملية إنتاج

تحدث، تحتوي على آلات كبرى لتقطيع المعادن ، تعتبر المادة الرئيسية في الإنتاج ثم صناعتها في التلحيم والقولبة...إلخ.

ج-ورشة معالجة السطوح: **atelier traitement surface:** أين تتم العمليات الكبرى في هذه

الورشة والتي تتمثل في كشط وتهيئة السطوح، طلاؤها بالمينا Emaillage الدهن، هناك قطع تمر مباشرة من المرحلة الأولى إلى الدهن مباشرة، دون استعمال المينا وهناك قطع تمر بكل المراحل.

د-ورشة التركيب: **Atelier montage:** في هذه الورشة يتم تركيب جميع القطع الموجودة لأي

منتوج وهي المرحلة أو الورشة الأخيرة لانتهاء المنتوج. حيث يأخذ المنتوج شكله النهائي بعد

المراقبة التامة، وبالإضافة، يمكن القول أن 80% من العناصر التي تدخل في تركيب المدافئ

المنزلية تصنع محليا، إضافة إلى القطع الأساسية التي تدخل في تركيب الآلات المطبخية والتي يتم

تركيبها في وحدات مختلفة "سي مصطفى" ولاية بومرداس أما 20% فهي المادة الأولية، يتم شراؤها من الخارج.

## 2- مصلحة المناهج والتوجيهات: **service méthode ordonnancement**: وتتكون من المصلحة

التقنية ومكتب المناهج والتخطيط وورشة الصيانة.

◀ **المصلحة التقنية: service technique** وهي تشرف على مكتب المناهج والتوجيهات وورشة الصيانة مهمتها تلبية الأوامر من المصلحة التقنية.

◀ **مكتب المناهج والتخطيط: Bureau méthodes ordonnancement** تحتوي على كل الوثائق

التي تخص الأجهزة التي تستعمل في العملية الإنتاجية، وتضم كل خصوصيات أو احتياجات الأجهزة في وقت تزويدهم بالزيوت أو غير ذلك.

◀ **ورشة الصيانة: Atelier maintenance** هي الورشة التي تقوم بإصلاح كل الأجهزة الإنتاجية وصيانتها عند العطب أو العطل أو عند العطب أو عند فقدانها لقطعة من قطع الغيار.

## 3- الدائرة التقنو- تجارية: **Département technico- commercial** مهمتها الأساسية البحث عن

زبائن جدد وتوطيد العلاقة مع الزبائن القدماء واقتراح المبيعات وكذلك تشرف على تدعيم الجودة ويسهر على الحفاظ على النوعية الجيدة للمنتوج ومن جهة أخرى يبحث عن الأخطاء والعيوب الموجودة في المنتوجات من أجل إصلاحها.

وتتكون أساسا من مصلحة الاقتناء ومصلحة تسيير المخزون ومصلحة المواد واللوازم والمصلحة التجارية.

◀ **مصلحة الاقتناء: Service d'achat** تدخل هذه المصلحة في علاقة دائمة مع الموردين ( خارج

الوحدة) من جهة ومن جهة أخرى تعمل باستمرار (داخل الوحدة) مع المصالح التقنية للوحدة ومصلحتي المالية والمحاسبة (فواتير الموردين)، وذلك مع مصالح المخازن (من أجل استقبال الموارد التي تم شراؤها)، وتتكفل هذه المصلحة بتحديد وتعيين المواد المراد شراؤها، ودراسة برنامج الاحتياطات ومراقبة السوق، والاتصال مع الموردين قصد دراسة الأسعار، الكمية والنوعية.

◀ **مصلحة تسيير المخزون: Service gestion des stocks**: تعتبر هذه المصلحة همزة وصل

بين مصلحتي المشتريات والتسويق وتتكون هذه المصلحة من مجموعة من المخازن الموجودة على مستوى الوحدة وهذه المخازن هي: مخزن المواد الأولية، مخزن عتاد الحظيرة، مخزن التجهيزات أو المعدات، مخزن قطع الغيار الصناعية، مخزن المواد الكيميائية.

◀ **مصلحة المواد واللوازم: Magasin matériel et fourniture** هذا القسم يهتم بشراء كل

المواد والتجهيزات التي تحتاجها العملية الإنتاجية.

◀ **المصلحة التجارية: service commercial** لهذه المصلحة أهمية كبيرة في تطوير الإنتاج

وتحسين جودته وازدهار المؤسسة. وتتكون من عدة أقسام نذكر منها:

- قسم المبيعات: يقوم بعدة مهام منها: الفوترة، التعامل مع الزبائن وأيضا التعامل مع الزبائن الذين يشترون بكميات كبيرة (زبائن دائمين)، حيث تمر عملية البيع بعدة خطوات هي:
- عرض المنتج (السلعة): بعد الحصول على سند الطلبية من عند الزبون عن طريق الفاكس أو البريد وموافقة على عرض أسعار المؤسسة، يقوم القسم التجاري بدراسة سند الطلبية من حيث الكمية ونوعية المنتج للقيام بعد ذلك بـ:

❖ تنفيذ وتقديم السلعة وذلك بإنتاج العمليات التالية:

\* تحرير سند تنفيذ العملية.

\* تحرير الفواتير: وتنجز أربع نسخ للفاتورة، تقدم كل منها إلى:

← القسم التجاري.

← القسم المالي.

← قسم المحاسبة.

← نسخة تقدم للزبون.

❖ تحرير سند تسليم الطلبية: Bon de livraison وتقدم إلى نفس الأقسام السابقة بالإضافة

إلى قسم الأمن وقسم الحراسة.

رابعا: دائرة الإدارة والمالية:

تشرف على مصالح المالية، المحاسبة العامة، الموارد البشرية، حيث تكون همزة وصل بين المديرية وباقي المصالح وبين المديرية العامة وباقي المصالح. هذا في تطبيق القرارات والأوامر الصادرة من السلمية وتقوم في كثير من الأحيان بتفسير وتدبير طريقة القرار كما تشارك في طريقة تسيير المصالح. وتنقسم إلى ثلاث أقسام:

**1 مصلحة المحاسبة العامة: Service comptabilité général** المحاسبة علم يشمل مجموعة المبادئ

والأسس التي تستعمل لتحليل وضبط العمليات المادية وهي وسيلة لمعرفة نتيجة أعمال المؤسسة اعتمادا على مستندات مبررة لها حيث أن هذه الأخيرة تقوم بتسجيل مختلف العمليات، ومراقبتها والتي تدور بين المصالح. لهذه المصلحة عدة وظائف هي:

← تمكن المؤسسة من معرفة دائنيها ومدينيها، وتحديد وضعها المالي.

← المساهمة في معرفة وتحديد الرسوم والضرائب.

← تعتبر قاعدة للتحليل المالي إضافة إلى أن المصلحة تسجل كل العمليات الخاصة بالوحدة المتمثلة في:

□ المشتريات ما بين الوحدات.

□ المشتريات الداخلية والخارجية للوحدة.

← مراقبة المخزون ومختلف العمليات الحسابية.

← التعامل مع البنوك و الصندوق مثل BDL بفرجية و CPA بميلة.

**2 الصندوق caisse:** حيث يتم فيه استلام ثمن المنتج المباع.

**3 مصلحة المحاسبة والمالية: Service finance et comptabilité** حيث أن هذه المصلحة تقوم بعدة مهام أهمها:

- ◀ مسك دفاتر وملفات العملاء.
- ◀ تنفيذ قوانين الموردين.
- ◀ تحديد طلبيات على مختلف المنتوجات.
- ◀ مسك اليوميات من المبيعات والمشتريات.

#### خامسا: مصلحة الموارد البشرية

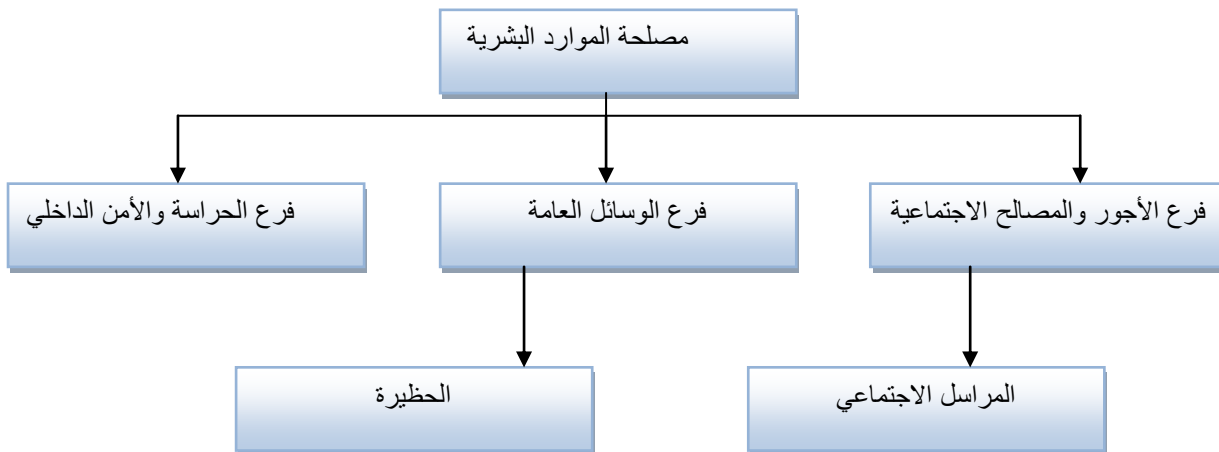
تهتم بالمهام المتعلقة بالموارد البشرية بدءا بالمهام الإدارية المتعلقة بملفات العمال، حيث هناك ملف خاص بكل عامل بدءا من يوم تشغيله إلى غاية نهاية علاقة عمله، حيث يكون فيه الملف كل العناصر الأساسية المتعلقة بحرية العامل، لاسيما الوضعية النهائية ومن جهة أخرى التحركات اليومية للعامل من غياب وحضور ومرض وعقوبات... الخ. تكون المصلحة هي المشرفة على جميع العمال . وذلك باختيار الطريقة المناسبة لمعالجة أي مشكل .

#### المبحث الثالث: وظيفة الموارد البشرية في مؤسسة سوناريك:

تتطلع المؤسسة دوما نحو التميز والنجاح وذلك لا يتسنى إلا بممارستها لعدة وظائف وعلى رأسها إدارة الموارد البشرية.

#### المطلب الأول: الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية

يأخذ الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية الشكل رقم (35) التالي:



المصدر: مصلحة تسيير الموارد البشرية

**1 مصلحة الموارد البشرية:** تهتم بالمهام المتعلقة بالموارد البشرية بدءا بالمهام الإدارية المتعلقة بملفات العمال، حيث هناك ملف خاص بكل عامل بدءا من يوم تشغيله إلى غاية نهاية علاقة عمله ، حيث يكون فيه الملف كل العناصر الأساسية المتعلقة بحرية العامل، لاسيما الوضعية النهائية ومن جهة أخرى

التحركات اليومية للعامل من غياب وحضور ومرض وعقوبات...الخ. تكون المصلحة هي المشرفة على جميع العمال. وذلك باختيار الطريقة المناسبة لمعالجة أي مشكل. وفيما يلي شكل يمثل فروع مصلحة الموارد البشرية:

◀ فرع الأجور والمصالح الاجتماعية: يهتم هذا الفرع بإعداد الأجور شهريا كما يهتم بتحرير جميع الوثائق اللازمة من أجل الحصول على الحقوق التعويضية الخاصة بالضمان الاجتماعي بالنسبة لجميع العمال. ويتضمن المراسل الاجتماعي.

◀ المراسل الاجتماعي: هو الوسيط بين العامل والإدارة والضمان الاجتماعي وبين العامل والضمان الاجتماعي فيما يخص التأمينات الاجتماعية والمنح الاجتماعية.

◀ فرع الوسائل العامة: **Service moyen général** يهتم بحركة العمال خلال مهام العمل الخارجية وهذا بتحرير أوامر المهام وكذا التعويضات الخاصة بالمصاريف المهمة كما تشرف أيضا على الحظيرة. ◀ الحظيرة: **Parking** تشرف على جميع العتاد لنقل البضائع أو لنقل الأشخاص وكذا العتاد المعد للعمل حيث أنه يهتم هذا العتاد بالصيانة والإصلاح.

□ فرع الحراسة والأمن الداخلي: يكون مسؤول يشرف على كل ما يتعلق بأمن وسلامة المؤسسة سواء سلامة الأفراد أو التجهيزات. كما يهتم بمراقبة عمال الحراسة والأمن.

#### المطلب الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية:

لإدارة الموارد البشرية في هذه المؤسسة عدة وظائف تتمثل في:

#### الفرع الأول: تخطيط الموارد البشرية:

ينطلق التخطيط من الأهداف العامة المسطرة من طرف المؤسسة والتي تتمثل في الإنتاج فالمؤسسة من حين لآخر وفق دراسات مسبقة تحدد سقف الإنتاج، هذا السقف هو الذي يجعل إدارة الموارد البشرية من خلاله تحدد احتياجات العمال ثم تقوم بتسجيل الاحتياجات والقيام بالإجراءات اللازمة من أجل التوظيف.

#### الفرع الثاني: توظيف الموارد البشرية:

وهي الوظيفة الثانية التي تؤدي بعد وظيفة تخطيط الموارد البشرية وتشمل كل من الاستقطاب، الاختيار، والتعيين.

أولاً: استقطاب الموارد البشرية: يخضع الاستقطاب للقانون بشروط عامة حيث يلزم القانون المؤسسة أن تتقدم بعروض العمل للوكالة المحلية للتشغيل والتي بدورها تقوم بالرد في ظرف 21 يوم من تاريخ تقديم هذه العروض، و بمجرد انتهاء هذه المدة يمكن للمؤسسة أن توظف مباشرة دون اللجوء إلى الوكالة. ثانياً: الاختيار: أي تحديد شروط التوظيف التي يمكن للمؤسسة من خلالها اختيار الشخص المناسب لشغل الوظيفة المناسبة.

ثالثاً: التعيين: ويكون حسب عقد العمل:

- ◀ إذا كان عقد العمل محدد المدة يمضي عقد العمل ويلتحق مباشرة بمكان العمل.
- ◀ إذا كان عقد العمل غير محدود المدة يستفيد من قرار التعيين حيث تحدد فيه فترة تجريبية تختلف حسب منصب العمل قد تصل حتى 1 سنة كاملة، خلال هذه المدة إما يحظى العامل بالثبوت أو بالرفض.

### الفرع الثالث: تدريب وتحفيز الموارد البشرية:

بعد الانتهاء من الوظائف السالفة الذكر تسهر المؤسسة مباشرة على متابعة عمالها وتوجيههم وذلك من خلال العمل على تدريبهم وتنمية مهاراتهم وتحفيزهم.

أولاً: تدريب الموارد البشرية: قد يكون التدريب طويل المدى أو قصير المدى.

◀ طويل المدى يكون التدريب طويل المدى بالنسبة لمناصب قيادية أو مناصب تقنية تحتاج إلى كفاءات معينة.

◀ قصير المدى يكون عادة لمناصب أقل مستوى من المناصب المذكور آنفاً ، مثل تدريب على التلحيم.

ثانياً: تحفيز الموارد البشرية: نميز بين نوعين من الحوافز وهما كالتالي:

1/ حوافز مادية: وهي بدورها تنقسم إلى مايلي:

◀ **منحة المردودية الفردية:** حيث تعطى هذه المنحة حسب مهارات كل فرد خلال فترة محددة والتي

تكون عادة كل شهر، يعني كل فرد لديه تقييم حيث تكون نقطة التقييم بين 12 و 18 في الحالة العادية.

◀ **منحة المردودية الجماعية:** تعطى لمجموع العمال أثناء تحقيقهم الهدف المسطر وتكون المنحة حسب درجة التحقيق.

◀ **منحة الأقدمية:** وتكون حسب سنوات العمل.

◀ **منحة الضرر:** تصل هذه المنحة إلى 27.5% من الأجر القاعدي.

◀ **منحة مصاريف الوظيفة:** تصل هذه المنحة إلى 40% من الأجر القاعدي يستفيد من هذه المنحة الإطارات والإتقان العالي وتتغير من شهر إلى آخر.

◀ **منحة الإحالة على التقاعد:** هي محفز على بقاء العمال في العمل. وتصل منحة التقاعد إلى 20 مرة من آخر أجر منصب بعد الترقية.

◀ **منحة النقل:** يستفيد كل عامل أقلها 800DA وأقصاها 500DA يبدأ الحساب من 2 Km.

◀ **منحة الزوج أو الزوجة الماكثة بالبيت** 2000 DA.

2/ حوافز معنوية:

◀ أغلب العمال غير بعيدون عن مكان العمل.

◀ أماكن العمل مقبولة.

### المبحث الرابع: دراسة تحليلية لبيانات شهر فيفري

وسنتطرق في هذا التقرير الشهري لفيفري وكيفية تصميم الاستبيان وطريقة تحديد عينة الدراسة.

### المطلب الأول: دراسة تحليلية للتقرير والاستبيان

ترتكز هذه الدراسة على واحد من أهم الموضوعات التي تخص المؤسسات بصفة عامة، ومؤسسة سوناريك بصفة خاصة ألا وهي وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، وذلك من خلال أداء هذه الوظيفة بالطريقة التي تسمح باستغلال وتسيير العنصر البشري في المؤسسة.

### الفرع الأول: تحليل التقرير الشهري لفيفري 2014

يتمثل في البيانات والمعلومات المقدمة من طرف رئيس مصلحة تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة.

### الفرع الثاني: تحليل الاستبيان

ويتمثل في الأسئلة المعطاة للعمال.

### المطلب الثاني: تحديد عينة الدراسة

إن مجتمع الدراسة هو دراسة سوناريك (Sonaric) التي تحتوي على مجموعة من العناصر التي ترغب في دراستها من أجل الحصول على النتائج ، ولقد اعتمدنا في اختيار أو تحديد عينة الدراسة أسلوب العينة العشوائية وقد أخذنا ما نسبته 17.87% من المجتمع الأصلي، إذ تم توزيع 42 استمارة على أفراد العينة من مختلف المستويات الوظيفية، وذلك لمعرفة آرائهم المختلفة حول موضوع الدراسة من خلال وجهات نظرهم حول وظيفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.

### المطلب الثالث: عرض وتحليل النتائج

بعد تفريغ كل المعلومات والتي نوضحها في شكل جداول مع العلم أن كل جدول يضم النتائج المحصل عليها من أفراد العينة.

### الفرع الأول: عرض وتحليل التقرير الشهري لفيفري 2014

وسنبين بعض المواصفات الأساسية التي شكلت خصائص العينة والموضحة في الجدول التالي:

#### الجدول رقم (05): التطور الجماعي للمستخدمين لشهر فيفري مقارنة بشهر جانفي

التطور		فيفري		جانفي		نوع العقد
النسبة	العمال	النسبة	العمال	النسبة	العمال	
-2%	-3	62%	146	64%	149	عقد عمل غير محدد المدة CDI
-1%	-3	20%	47	21%	50	عقد عمل محدد المدة CDD
0%	0	9%	22	9%	22	عقد عمل مدعم CTA
3%	7	9%	20	6%	13	عقد عمل غير منتهي CID
0%	1	100%	235	100%	234	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على التقرير

نلاحظ من خلال الجدول أن عدد العمال الإجمالي لشهر فيفري بشكل عام بقي ثابت مقارنة بشهر جانفي لأن التغيير كان طفيفا بفارق عامل واحد، أما عند النظر إلى عدد العمال حسب نوع عقد العمل فإن هناك تغيير ملحوظ حيث أن في كل من عقد العمل غير محدد المدة وعقد العمل محدد المدة سجل تراجع في عدد العمال بنسبة 2% و 1% على التوالي أي بما يعادل 3 عمال لكل عقد، أما عقد العمل المدعم فقد سجل ثبات في عدد العمال في حين أن عقد العمل غير المنتهي سجل زيادة في عدد العمال بنسبة 3% أي ما يعادل 7 عمال.

إذن فإن الاهتمام هنا منصب على توفير وضمان العدد المطلوب من العمال بغض النظر عن نوع العقد الممضى.

**الجدول رقم(06):التقاعد المسجل لشهر فيفري**

النوع	العدد
التقاعد القانوني Retraite légale	0
التقاعد النسبي Retraite proportionnelle	3
المجموع	3

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على التقرير

يبين الجدول هنا عدد المتقاعدين لشهر فيفري ويفصل بين:

- < المتقاعدين القانونيين (السن القانوني للإحالة على التقاعد هو 60 سنة) لم تسجل أي حالة تقاعد.
  - < المتقاعدين النسبيين (طلب الإحالة على التقاعد قبل سن 60) سجل 3 حالات.
- من خلال هذا نلاحظ أن العمال ينتظرون السن القانوني من أجل طلب التقاعد.

**الجدول رقم(07):تقسيم العمال حسب الفئات العمرية:**

العمر	20-16	25-21	30-26	35-31	40-36	45-41	50-46	55-51	65-60	>60	المجموع
CDD	0	1	9	14	11	5	4	2	1	0	47
CDI	0	0	4	9	4	16	38	52	21	2	146
CID	2	8	8	2	0	0	0	0	0	0	20
CTA	0	7	12	2	1	1	0	0	0	0	22
المجموع	2	16	33	27	16	21	42	54	22	2	235

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على التقرير

نلاحظ من خلال الجدول أن عدد العمال متباين حسب الفئات العمرية ، حيث نجد عاملين في الفئة من 20-16 وأيضا الفئة >60 ثم تليها 16 عامل بالنسبة للفئة 25-21 وأيضا الفئة من 36-40 ثم بعد ذلك 21 عامل للفئة 41-45 ثم 22 عامل للفئة 60-65 ثم 27 عامل للفئة 31-35 ثم 33 عامل للفئة 31-35 ثم 42 عامل للفئة 46-50 ثم أكبر عدد والمتمثل 54 عامل للفئة 51-55 وبالتالي عند مقارنة أعداد العمال حسب كل فئة نجد أن الفئة المهيمنة هي الفئة 46-50 والفئة 55-51 أي فئة الكهولة، كما نجد أيضا أن نسبة كبيرة من العمال (146 عامل من بين 235 عامل) يفضلون عقد العمل غير محدد المدة.

#### الجدول رقم(08): الأقدمية

المجموع	20 ans ou >	15 à 19	10 à 14	5 à 9	<5ans	
146	99	7	21	17	2	CDI
47	0	0	1	28	18	CDD
22	0	0	0	0	22	CTA
20	0	0	0	0	20	CID
235	99	7	22	45	62	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على التقرير

نلاحظ هنا أن عدد العمال يتناقص كلما ارتفعت عدد سنوات العمل (الأقدمية)، حيث أن عمال السنوات الأولى من العمل 62 عامل ثم يتناقص العدد بزيادة السنوات حتى يصبح 7 عمال لمن لهم أقدمية من 15 إلى 19 سنة، أما عند وصول الأقدمية إلى 20 سنة فما فوق فإن العدد يرتفع إلى 99 عامل. وهذا ما يفسر الملاحظة السابقة والمتمثلة في أن فئة الكهولة هي الفئة الأكبر من بين الفئات الأخرى الموجودة.

كذلك نرى أن بتقدم الوقت ونظرا للتغيرات والتطورات التي تحدث في كل المجالات وخاصة في سوق العمل، فإن العمال يصبحون قليلو الثبات في العمل.

#### الجدول رقم(09): المستوى التعليمي

المجموع	بدون تعليم	ابتدائي	متوسط	ثانوي	جامعي	المستوى
146	75	17	35	11	8	CDI
47	14	4	17	8	4	CDD
22	0	0	19	0	22	CTA

20	0	0	14	2	20	CID
235	89	21	85	21	62	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على التقرير

يتبين من خلال الجدول أن عدد العمال حسب المستوى التعليمي يتباين ويختلف من مستوى لآخر، ابتداء بالمستوى الثانوي والابتدائي بعدد 21 عامل ثم المستوى الجامعي بـ 62 عامل ثم المتوسط بـ 85 عامل ثم تأتي بدون تعليم بـ 89 عامل.

بالنظر إلى هذه الأرقام يتبين لنا أن المستوى التعليمي غير مهم في عملية التوظيف خاصة فيما يخص العمال التنفيذين لأنهم يمثلون أكبر نسب العمال في المؤسسة كما أن مستوى بدون تعليم يمثل أكبر نسبة من العدد الإجمالي للعمال، أما المستويات الأخرى فإنه يخصص لها عمال بمستوى تعليمي مناسب.

#### الجدول رقم(10): التصنيف حسب الفئات السوسيو مهنية

المجموع	عمال تنفيذ	عمال مؤهلون	الإطارات	المستوى الوظيفي	المستويات الإدارية
2		1	1		المديرية
171	153	11	7		الإنتاج
15	6	6	3		الصيانة
1	0	0	1	DTC	الدائرة
8	1	1	4	تجاري	التقنو تجارية
4	1	1	2	تسيير المخزون	المشتريات
2	--	--	2	المشتريات	
1	--	--	1	DAF	دائرة
6	2	1	3	المحاسبة والمالية	الإدارة المالية
25	19	2	4	إدارة الموارد	DAF
235	25	23	28		البشرية المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على التقرير

من خلال الجدول نجد أن كل إدارة من الإدارات الموجودة تحتوي على عدد معين من العمال وذلك حسب الاحتياج، فدائرة الإنتاج ونظرا لاحتياجاتها الكبيرة من اليد العاملة فقد خصص لها أكبر عدد لها والذي

يتمثل في 171 فرد ثم تليها إدارة الموارد البشرية بعدد 25 فرد وذلك نظرا للدور الفعال الذي تقوم به، ثم تأتي الإدارات الأخرى بأعداد من الأفراد تتناسب واحتياجاتها. أيضا نجد أن توزيع وتقسيم العمال حسب طبيعة ونوع العمل ملائم حيث يوجد 184 عامل منفذ ثم يأتي الإطارات والمشرفين بأعداد 28 و 23 عامل على التوالي. وبالتالي تعتبر المؤسسة ناجحة في عملية تحديد الأفراد وتوزيعهم على المناصب المختلفة خاصة من حيث الكمية.

#### الجدول رقم (11): التكوين.

طريقة التكوين	الدائرة المعنية	العدد	
دراسة الحالات المالية	المحاسبة والمالية	10	عدد العمال المكونون
قوة البيع	الدائرة التقنو تجارية		
تسيير الإنتاج	الإنتاج		
		5 أيام لكل عامل	عدد أيام التكوين

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على التقرير

من خلال هذا الجدول نجد أن المؤسسة قامت في هذا الشهر بإجراء تكوين لعمال من دائرة المحاسبة والمالية وآخرين من دائرة التقنو- تجارية وآخرين من دائرة الإنتاج والمجموع هو 10 عمال حيث يتكون كل عامل في مدة 5 أيام وبهذا فإن المؤسسة قامت بإخضاع عامل كل دائرة إلى التكوين الملائم لهم والذي يتماشى وطبيعة عملهم، فعمال دائرة المحاسبة والمالية جاء تكوينهم في دراسة الحالات المالية وعمال الدائرة التقنو-تجارية جاء تكوينهم في قوة البيع وعمال دائرة الإنتاج جاء تكوينهم في تسيير الإنتاج وبالتالي فإن المؤسسة نجدها مهتمة وحريصة على تكوين عمالها من أجل تحسين مستوى أدائهم وعمالهم وبالتالي تحسين إنتاجية المؤسسة ككل.

#### الجدول رقم (12): الترقية

العدد	عدد الترقيات
5	من منفذ إلى مؤهل
1	من مؤهل إلى إطار
-	من إطار إلى إطار أعلى

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على التقرير

من خلال الجدول نجد أن المؤسسة قد قامت في شهر فيفري بترقية 6 عمال حيث رقي 5 عمال من مستوى التنفيذ إلى مستو التأهيل و رقي عامل واحد من مؤهل إلى إطار. إذن فإن المؤسسة تقوم بتطبيق نظام الترقية الذي يعتبر توظيف من داخل المؤسسة كما أنه يحفز العمال على بذل جهود والرفع من مستواهم.

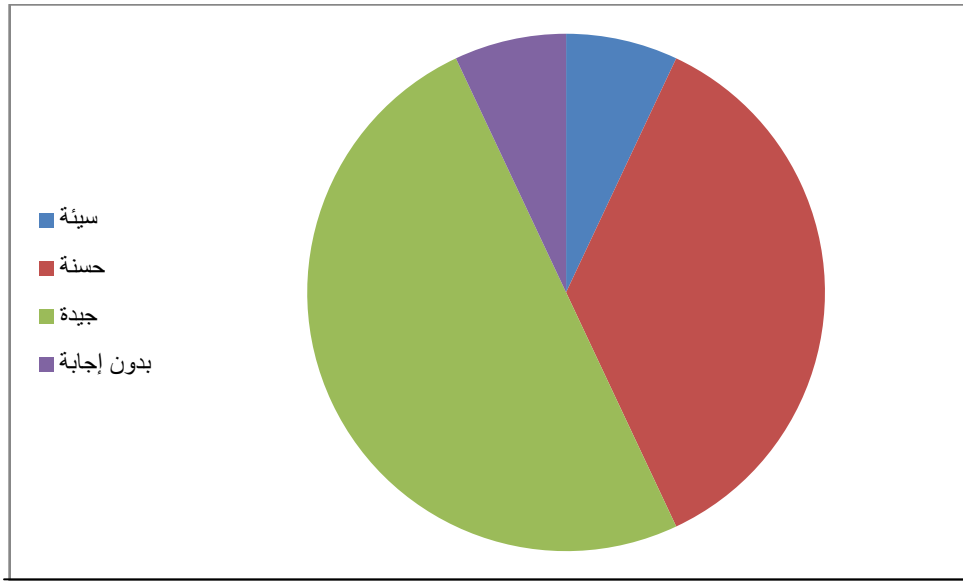
**الفرع الثاني: عرض وتحليل حول إدارة الموارد البشرية على مستوى المؤسسة**

من خلال هذا المطلب سيتم تحليل الاستثمارات المقدمة للعمال:

**الجدول رقم(13):يبين علاقة العمال بالمشرف**

المستخدمين	سيئة	حسنة	جيدة	بدون إجابة	المجموع
التكرار	3	15	21	3	42
النسبة	7%	36%	50%	7%	100%

**المصدر:** من إعداد الطلبة بناء على الاستبيان



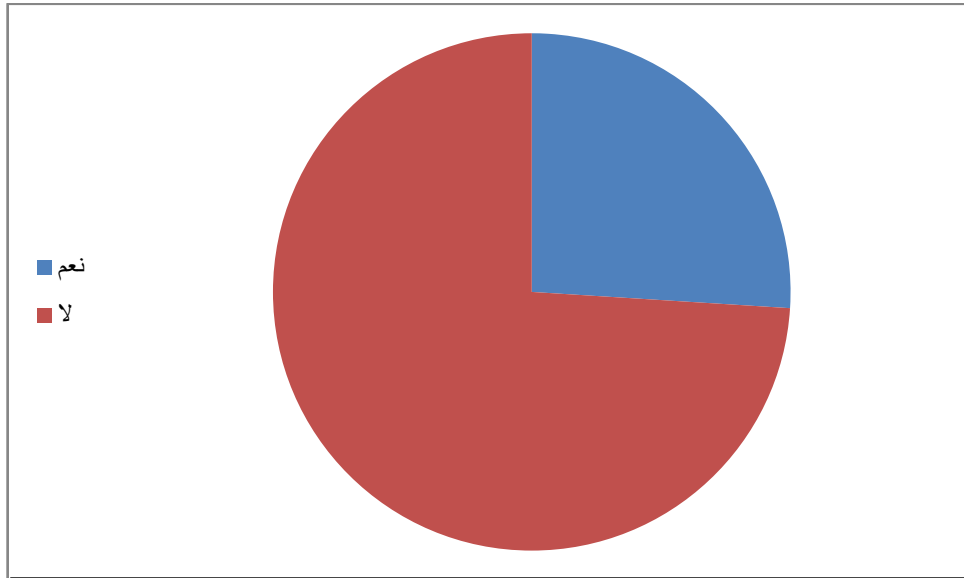
من خلال الجدول والرسم التوضيحي نلاحظ أن 50% من أفراد العينة لديهم علاقة جيدة مع المشرف وأن 36% لديهم علاقة حسنة، أما النسبة المتبقية فقد انقسمت إلى سيئة وأخرى بدون إجابة. إذن فإن هناك علاقة طيبة بين العمال من جهة وبين العمال ورؤسائهم من جهة أخرى كما لديهم أيضا روح الفريق وروح التعاون فيما بينهم.

كما تجدر الإشارة إلى أنه عندما طرح عليهم سؤال عن طبيعة علاقتهم مع الإدارة فإن إجابات المشرفين كانت جيدة أما التنفيذيين فقد أجابوا بأنه ليس لهم علاقة مع الإدارة.

**الجدول رقم(14):يبين العمال الخاضعون للتدريب**

المستخدمين	نعم	لا	المجموع
التكرار	11	31	42
النسبة	26%	74%	100%

**المصدر:** من إعداد الطلبة بناء على الاستبيان



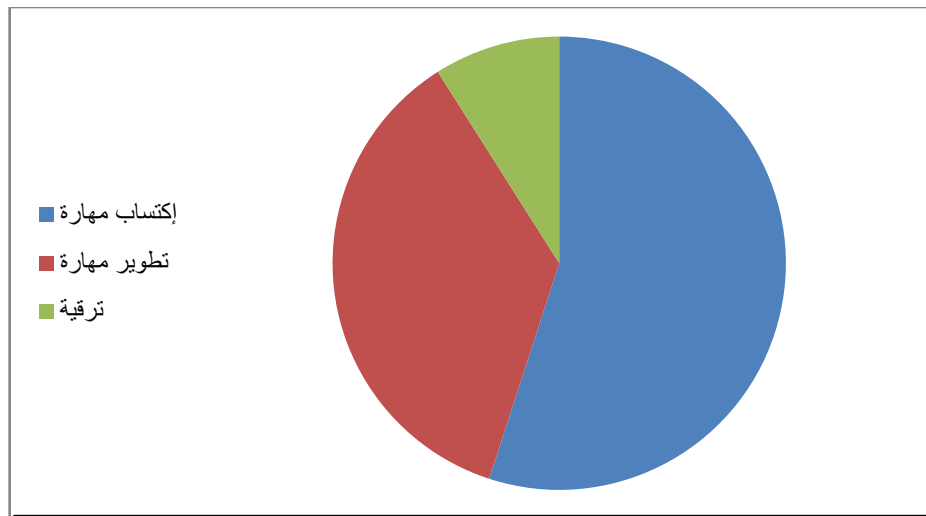
نلاحظ من خلال الجدول و الرسم التوضيحي أن أغلبية أفراد العينة لم يخضعوا لدورة تدريبية وذلك بنسبة 74% والنسبة المتبقية 26% خضعوا لدورة تدريبية، إذن فالمؤسسة تمنح لعمالها فرص تدريبية لكنها تبقى قليلة نسبيا.

كما تجدر الإشارة أيضا إلى أن المؤسسة تخضع عمالها لتدريب خلال فترة العمل وذلك بمجرد توظيفهم في المؤسسة وأنه يكون خاصة على الآلات وكيفية العمل بها .

#### الجدول رقم (15): يبين هدف العمال المدربين من التدريب

المجموع	ترقية	تطوير مهارة	اكتساب مهارة	المستخدمين
11	1	4	6	التكرار
100%	9%	36%	55%	النسب

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على الاستبيان



يتبين من خلال الجدول و الرسم التوضيحي أن نسبة 55% من المدربين كان هدفهم من التدريب هو اكتساب مهارة ونسبة 36% كان هدفهم تطوير مهارة ونسبة 9% هدفهم هو الترقية.

أي أن التدريب يعمل على تنمية وتطوير مهارات العمال، وربما أكسبهم أيضا مهارات جديدة لم تكن لديهم من قبل.

**الجدول رقم(16): يبين أهمية برنامج التدريب بالنسبة للعمال المدربون**

المستخدمين	نعم	لا	المجموع
التكرار	11	-	11
النسب	100%	-	100%

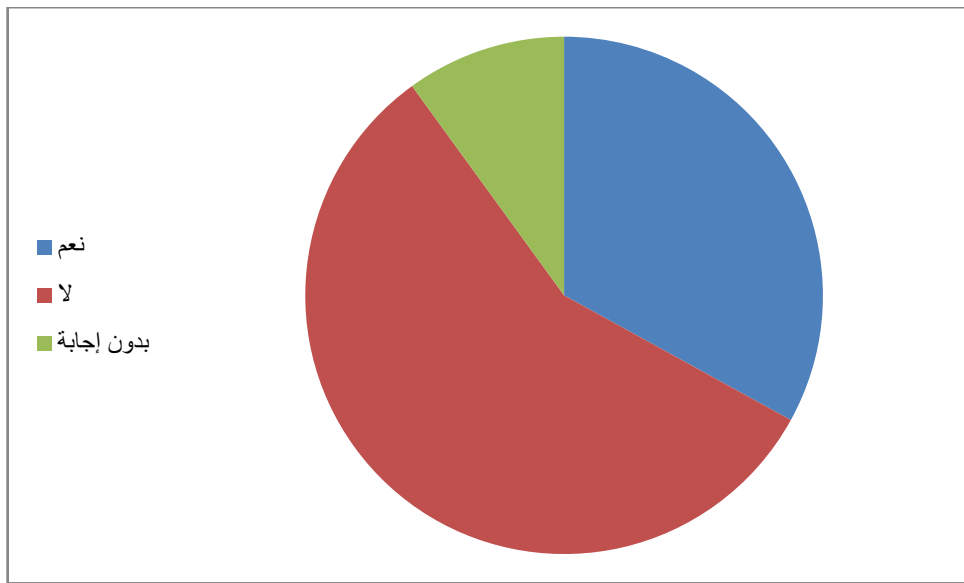
**المصدر:** من إعداد الطلبة بناء على الاستبيان

هنا نجد أن كل المتدربين أجمعوا على أن التدريب كان مهما، أي أن التدريب له أثر إيجابي ربما حتى على الجانب النفسي للعامل.

**الجدول رقم(17): يبين عدالة الأجور والمزايا الإضافية**

المستخدمين	نعم	لا	بدون إجابة	المجموع
التكرار	14	24	4	42
النسب	33%	57%	10%	100%

**المصدر:** من إعداد الطلبة بناء على الاستبيان



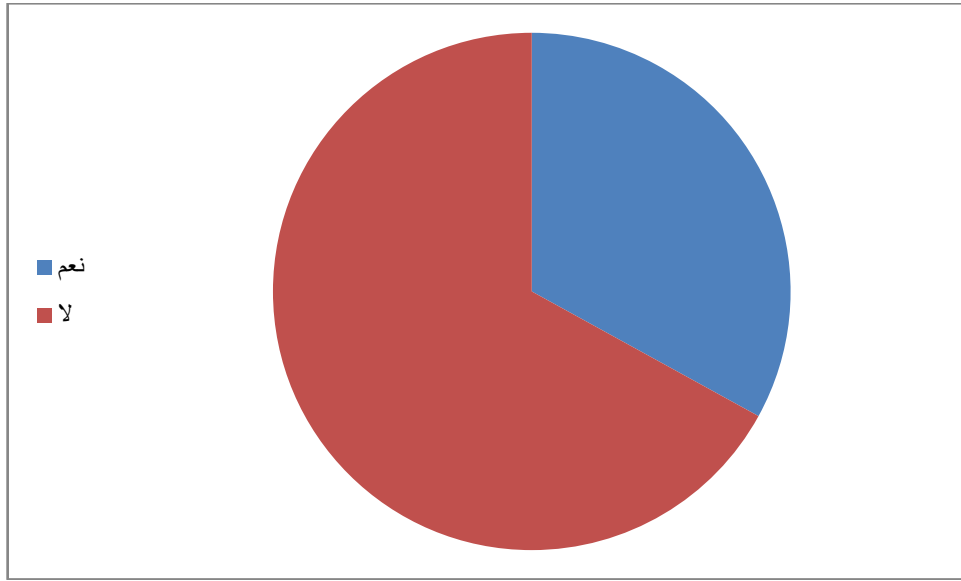
من خلال الجدول والرسم التوضيحي فإن ما نسبته 57% أجابوا بأن نظام الأجور والمزايا الإضافية في المؤسسة غير عادل، وربما هذا راجع إلى أن العمال يرون أن ما يتقاضونه من أجور غير كافي بالنظر للجهود المبذولة.

**الجدول(18): يبين فيما إذا كانت الخدمات الاجتماعية المقدمة كافية**

المستخدمين	نعم	لا	المجموع
التكرار	14	28	42

100%	67%	33%	النسب
------	-----	-----	-------

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على الاستبيان

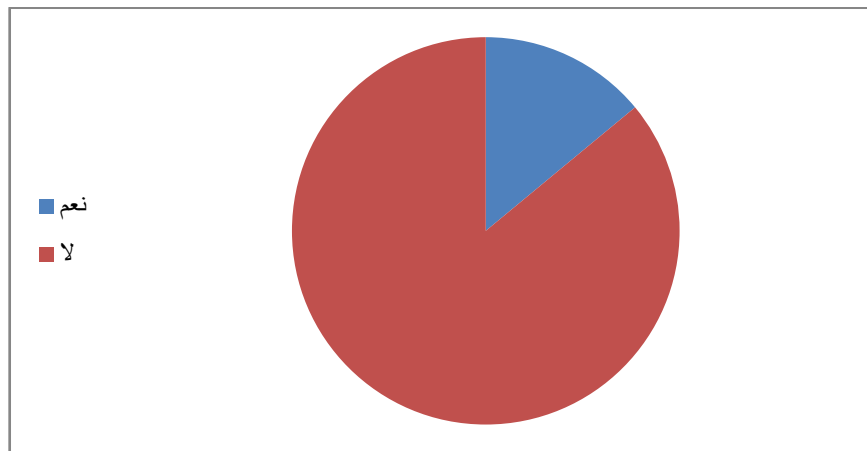


من خلال الجدول و الرسم التوضيحي نجد أن نسبة 67% أجابوا بأن الخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف المؤسسة غير كافية ونسبة 33% أجابوا بأنها كافية. بالتالي نجد أن المؤسسة تقدم خدمات غير أن أغلبية يرون أنها غير كافية.

**الجدول رقم (19): يبين قابلية العمل في مؤسسة أخرى إذا عرض أجر مماثل .**

المجموع	لا	نعم	المستخدمين
42	36	6	التكرار
100%	86%	14%	النسب

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على الاستبيان



من خلال الجدول و الرسم التوضيحي نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة وفي حال عرض عليهم العمل في مؤسسة أخرى بأجر مماثل فإنهم يفضلون البقاء في مؤسسة SONARIC وذلك بنسبة 86%، وهذا ما يدل على أن ظروف العمل في SONARIC حسنة وملائمة.

### خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا الميدانية في مؤسسة سوناريك والذي ركزنا فيها الاهتمام على وظيفة إدارة الموارد البشرية توصلنا إلى أن هذه الوظيفة جاءت ممثلة في مصلحة من مصالح إدارة المحاسبة والمالية ولم يخصص لها إدارة قائمة بحد ذاتها، كما تجدر الإشارة إلى أننا وجدنا أن هذه المصلحة تقوم بأداء المهام المنوطة بها من تخطيط وتوظيف، وتدريب وتحفيز، وتعمل جاهدة على تحسين ظروف العمل وكسب العمال وإشعارهم بالانتماء للمؤسسة إلا أن هذا لا ينفى وجود نقائص وأنه من الضروري الاهتمام أكثر بهذا المورد ومنحه فرص من أجل إثبات ذاته وإظهار قدراته، إضافة إلى ضرورة إشعاره بأنه ذا قيمة وأهمية عن طريق اشتراكه وإعلامه بمختلف تطلعات وتوجهات المؤسسة.

الله أكبر

## الخاتمة العامة:

بعد قيامنا بهذه الدراسة فإنه يمكننا القول بأن وظيفة الموارد البشرية هي من بين الوظائف التي تمارسها المؤسسة الاقتصادية وأنها تكتسي أهمية بالغة ومكانة مرموقة بين باقي الوظائف، وسبب ذلك يرجع إلى أن محور اهتمامها ومجال عملها هو العنصر البشري، الذي يعد أحد أكبر الأسباب التي تدفع بالمؤسسة نحو النجاح أو الفشل.

وفي الأخير يجب أن تكون المؤسسة على دراية بمدى أهمية وخطورة هذه الوظيفة وأنها هي التي تحدد مسارها ومستقبلها وأنه مهما ضعفت باقي الوظائف وتراجعت فإنه يمكن تدارك هذا التراجع من خلال الحلول التي تقدمها وظيفة إدارة الموارد البشرية.

## نتائج الدراسة:

استنادا إلى محاولتنا المتواضعة في عرض ومناقشة موضوع البحث الذي جاء في جزئين جزء نظري وجزء تطبيقي، نستخلص في الأخير النتائج التالية:

- ◀ تركز عملية التخطيط للموارد البشرية على تحديد احتياجات المؤسسة النوعية والكمية من الموارد البشرية.
- ◀ تتم عملية التوظيف في الموارد البشرية وفقا لنتائج عملية التخطيط وبالتالي فإن نجاح عملية التوظيف يتوقف على نجاح عملية التخطيط.
- ◀ تعمل وظائف إدارة الموارد البشرية بشكل مترابط ومتكامل وهي كلها تهدف إلى الحصول على الموارد البشرية المناسبة والعمل على تنمية مهاراتها وتحسين أدائها.
- ◀ العمل بنظام الترقيّة شيء مهم بالنسبة للمؤسسة فهو يجنبها العديد من التكاليف إضافة إلى كسب ولاء العمال وتحفيزهم على تحسين أدائهم، وشيء مهم أيضا للعمال حيث يعتبر وسيلة لتحقيق دواتهم وطموحاتهم.
- ◀ للتحفيز وقع كبير على نفسية العامل والدفع به نحو الأمام وزيادة حماسه للعمل والعطاء.
- ◀ يعتبر تدريب العمال وتكوينهم من الوسائل التي تمكن المؤسسة من دمج العمال بعملهم وتحسين أدائهم.
- ◀ تقوم وظيفة إدارة الموارد البشرية في مؤسسة سوناريك بالمهام المنوطة بها والتي تتعلق بالعنصر البشري إلا أننا وجدنا أن هناك قصور في تنفيذ مختلف هذه المهام.
- ◀ يرجع عدم قدرة المؤسسة على تسيير مواردها البشرية بالشكل والمطلوب إلى كونها تمارس خطوات ومراحل إدارة هذا المورد بشكل اعتيادي ونمطي دون الأخذ بعين الاعتبار إلى أن هذه المراحل يجب أن تتم بشكل مدروس ودقيق حسب الأوضاع والأهداف المرجوة.

◀ تستعمل مؤسسة سوناريك نوعين للتحفيز مادي ومعنوي إلا أننا وجدنا أن أكثرها تحفيزاً للعمال هو التحفيز المادي.

### الحكم على الفرضيات:

وقد قسمت إلى فرضية رئيسية وفرضيات فرعية:

**الفرضية الرئيسية:** بعد دراستنا توصلنا إلى أن وظيفة إدارة الموارد البشرية هي بالفعل الوظيفة التي تعنى بشؤون الأفراد في المؤسسة وذلك من خلال قيامها بمختلف الأنشطة التي تخص العنصر البشري في المؤسسة، أما عن حالها في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية فقد وجدنا أنها في تحسن ملحوظ وأنها تمارس مختلف الأنشطة المنوطة بها إلا أنها لازالت تعاني من نقائص وإهمال لبعض الأمور التي من شأنها أن تؤثر على أداء المؤسسة واستقرار إنتاجيتها ومنه فقد تبين أن الفرضية الرئيسية تعد صحيحة إلى حد كبير.

**الفرضيات الفرعية:** والمتمثلة في ثلاث فرضيات:

**الفرضية الفرعية الأولى:** بعد الدراسة توصلنا إلى: بعد الدراسة توصلنا إلى أن المورد البشري هو المحرك للمؤسسة والمسير لنشاطاتها وأنه من المستحيل وجود مؤسسة من دون عمال وبالتالي له دور مهم في الدفع بها نحو النجاح ومنه تبين أن الفرضية صحيحة.

**الفرضية الفرعية الثانية:** بعد الدراسة توصلنا إلى أن مهام وأنشطة وظيفة إدارة الموارد البشرية تتمثل بالأساس في التخطيط للموارد البشرية وتوظيفها، تدريبها وتحفيزها. ومنه فإن هذه الفرضية تعد صحيحة نسبياً.

**الفرضية الفرعية الثالثة:** بعد الدراسة وجدنا أنه من أجل الحكم على نجاح وظيفة إدارة الموارد البشرية من عدمه يجب النظر إلى الأنشطة التي تمارسها وفيما إذا كانت خطوات هذه الوظيفة تسري على أسس علمية مدروسة وموافقة لوضع المؤسسة وبالتالي فإن هذه الفرضية تعد صحيحة نسبياً.

### التوصيات:

من خلال المدة التي قضيناها في مؤسسة سوناريك للتعرف على حال وظيفة إدارة الموارد البشرية فيها نتقدم بالتوصيات والاقتراحات التالية:

◀ على المؤسسة وضع نظام رقابة جيد وشامل لكل تفاصيل العمل والعمال الذي يمكنها من ملاحظة الأخطاء والانحرافات في حين حدوثها والقيام بالإجراءات اللازمة للتصحيح مما يجنبها العديد من المشاكل والتعثرات بالإضافة إلا أنه يمكنها من تحديد احتياجاتها اللازمة من العمال حسب النوع والكمية وأيضاً تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة.

◀ بالنسبة لعملية التوظيف يجب عدم التهاون فيها وعدم العشوائية في تنفيذ أي خطوة من خطواتها بل يجب أن تكون وفق مراحل وأسس مدروسة.

- ◀ على الإدارة أن تكون على تواصل مستمر مع عمالها مهما كان مستواهم وأن تبدي اهتمامها لأمرهم وتحاول قدر المستطاع تلبية انشغالاتهم حتى يصبح لديهم شعور بالإنتماء لها.
- ◀ أيضا ندعو الإدارة إلى الاهتمام أكثر بالحوافز المعنوية خاصة إلى استعمال عبارات الشكر والثناء للعمال في حال قاموا بعملهم بشكل جيد واستعمال عبارات التوبيخ والتهديد في حال أخطئوا أو أهملوا عملهم.
- ◀ وجوب العدل بين العمال خاصة فيما يخص الأجور والمنح الممنوحة وأن تكون موافقة للجهود.
- ◀ نظرا لارتكاز هذه المؤسسة بشكل كبير على اليد العاملة نتمنى إعادة النظر لوظيفة إدارة الموارد البشرية بكثير من الاهتمام وإعطائها مكانة مناسبة في الهيكل التنظيمي التي تمكنها من أداء مهامها بنجاح.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## المراجع المعتمدة:

### 1-المراجع باللغة العربية:

#### (أ) الكتب:

1. إبراهيم عباس الحلبي: تنمية الموارد البشرية، ط1، دار الفكر العربي، مصر 2013.
2. أحمد بوراس: تمويل المنشآت الاقتصادية ، دار العلوم للنشر والتوزيع ، عناية، 2008.
3. أحمد يوسف دودين إدارة الأعمال الحديثة، دار اليازوري للنشر والتوزيع ،عمان 2010.
4. أسامة كامل ومحمد الصيرفي : إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء للنشر والتوزيع ، مصر ، 2006.
5. أسعد حميد العلي : الإدارة المالية، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان، 2012 .
6. إسماعيل عرباجي :اقتصاد المؤسسة ، الجزائر، 1996.
7. إلياس بن ساسي ويوسف قريشي: التسيير المالي، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع ، 2011.
8. باري كشواي : إدارة الموارد البشرية دار الفاروق للنشر والتوزيع مصر 2006.
9. بشير علاق الإدارة الحديثة -نظريات ومفاهيم: ط1، دار المسيرة اليازوري،عمان 2011.
10. بلال خلف الله السكارنة:الريادة وإدارة منظمات الأعمال، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
11. بوفلجة غياث:مبادئ التسيير البشري، ط2، دار العرب، وهران، الجزائر، 2004.
12. توفيق عبد الرحيم يوسف: إدارة الأعمال التجارية الصغيرة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
13. جاري ديسلر:إدارة الموارد البشرية ت محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر والتوزيع، 2003.
14. حسين حريم:إدارة المنظمات، ط2، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
15. حمداوي وسيلة :إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر، 2004.
16. حميد الطائي: إدارة المبيعات ،ط1، دار اليازوري، عمان،2009.
17. حميد الطائي وآخرون :التسويق الحديث، ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع ،عمان ،2010.
18. حنا نصر الله :إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع ،عمان، 2009.
19. حنفي علي:الجوانب النظرية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2008.
20. خالد إبراهيم التلاحمة: شركات الأموال في القانون التجاري ،ط3 ،ديوان المطبوعات الجامعية ،الأردن، 2010.
21. خضير كاضم حمود ياسين كاسب الكرشة: إدارة الموارد البشرية ،ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان ،2011.
22. خيرى كتانه: مدخل إلى إدارة الأعمال النظريات العمليات الإدارية، ط1، دار جرير، عمان 2007.
23. راوية حسن: السلوك في المنظمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2001.

24. رشيد وضاح: المؤسسة في التشريع الجزائري بين النظرية والتطبيق، دار هومه للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008 .
25. رضا إسماعيل السيوي: إدارة التسويق، ط1 مؤسسة طيبة للنشر و التوزيع، القاهرة، 2008.
26. زاهد محمد ديري: الرقابة الإدارية ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
27. زاهد محمد ديري: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الثقافة، عمان، 2011.
28. زكريا الدوري وآخرون: وظائف وعمليات منظمات الأعمال، ط1، دار اليازوري العلمية، عمان، 2012.
29. منير سلمان: إدارة اختيار الموظفين - الموظف المناسب في المكان المناسب، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
30. سعاد نايف برنوطي: الأعمال الخصائص و الوظائف الإدارية، ط3، عمان، دار وائل للنشر و التوزيع 2004 .
31. سالي زكي محمد: فن التدريب الإبداعي، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، 2013.
32. سالي زكي محمد: معايير الجودة الشاملة في مؤسسات التدريب الحديثة بين النظرية والتطبيق، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، 2013.
33. صالح مهدي محسن العامري طاهر محسن منصور الغالبي: الإدارة والأعمال، ط2، دار وائل، عمان، 2008.
34. صفوان علي المبيضين: تطبيقات الإدارة في منظمات الأعمال ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2011 .
35. طارق الحاج فليح حسين: الاقتصاد الإداري، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
36. عادل محمد زايد: إدارة الموارد البشرية - بعد إستراتيجي - دار وائل للنشر والتوزيع عمان، 2003.
37. عاشور أحمد صقر: إدارة القوى العاملة، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1987.
38. عامر عوض: السلوك التنظيمي الإداري، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
39. عبد الرزاق بن حبيب: إقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010 .
40. عبد الرزاق سالم الرحاحلة: نظرية المنظمة، ط1، عمان، 2010.
41. علاء الدين عبد الباقي: إدارة المنظمات، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
42. علاء الدين عبد الغني محمود: إدارة المنظمات، ط1، دار صفاء، عمان، 2011.
43. علي السلمي: إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتب غريب للنشر والتوزيع، القاهرة 1985.
44. عمر صخري: إقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008.
45. علي الضلاعين: أساسيات ومبادئ إدارة الأعمال، ط2، مركز يزيد للنشر والتوزيع، 2005.
46. عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
47. فايز سليم حداد: الإدارة المالية، ط2، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

48. فيصل حسونة :إدارة الموارد البشرية ،دار أسامة للنشر والتوزيع ،عمان ،2008.
49. كاسر ناصر المنصور: إدارة العمليات الإنتاجية- الأسس النظرية والطرائق، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
50. محفوظ جودة وآخرون: منظمات الأعمال - المفاهيم والوظائف، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، 2004.
51. محمد الصيرفي :إدارة العمليات والإنتاج ،ط1، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ،2007.
52. محمد سعيد سلطان: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، بيروت، 1993.
53. محمد عادل العاقل: مبادئ التحليل الإقتصادي ،جامعة حلب ،1979.
54. محمد عبد السميع وأحمد طيبة: أساسيات الإدارة العامة، ط1، دار جليس الزمان، عمان، 2010.
55. محمد عبد المقصود محمد: القيادة الإدارية، ط1، مكتبة المجمع العربي، عمان 2011.
56. محمد عبد حسين أوسمة: إدارة المشروعات، ط1 دار الراية للنشر، والتوزيع ،عمان ،2010.
57. محمود أحمد فياض عيسى يوسف قدامة: إدارة الإنتاج والعمليات ط1 دار صفاء ، عمان 2010.
58. محمود جاسم الصميدعي رشاد محمد يوسف الساعد: إدارة التسويق، ط2، دار المناهج، عمان 2007.
59. مدحت محمد أبو النصر: التخطيط للمستقبل في المنظمات الذكية، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012.
60. مصطفى مصطفى كامل: إدارة الموارد البشرية، الشركة الغربية القاهرة، 1994.
61. موسى اللوزي: التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، ط1 دار وائل ،عمان، 1999.
62. نادية فضيل: شركات الأموال في القانون الجزائري، ط3 ،ديوان المطبوعات الجامعية ،بن عكنون الجزائر، 2008.
63. ناصر دادي عدون: تقنيات مراقبة التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010.
64. ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998.
65. نبيل جواد مجد: إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ط1، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، لبنان، 2007.
66. نبيل دنون الصائع: الإدارة مبادئ وأساسيات، ط1 ،عالم الكتب الحديثة، عمان، 2011.
67. نبيل محمد مرسي أحمد عبد السلام سليم: الإدارة الإستراتيجية، المكتب الجامعي، الحديث الإسكندرية، 2007.
68. نجم العزاوي: جودة التدريب الإداري ،ط1 ،دار اليازوري للنشر والتوزيع ،عمان، 2009.
69. نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد تطور إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ،الأردن، 2010.
70. نوري منير :تسيير الموارد البشرية ،ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون الجزائر، 2010.
71. هاشم حمدي رضا: إدارة الإنتاج والعمليات، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2011.

ب- المذكرات:

72. أحمد عطا عودة: واقع نظام معلومات الموارد البشرية ودورها في فعالية العمل الإداري في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية التجارة الجامعة الإسلامية غزة فلسطين، 2012-2013.
73. الزغودي محمد السايح: مراجعة إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2012-2013.
74. السعيد قاسمي: التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2011-2012.
75. باسمة علي حسين أبو سلمية: مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية في مكتب الأنور الإقليمي بغزة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، جامعة غزة فلسطين، 2006-2007.
76. بسمة أحمد إبراهيم أبو زايد: واقع إدارة وتنمية الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين وسبل تطويره، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، جامعة غزة فلسطين، 2007-2008.
77. بن فايد فاطمة الزهراء: دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2010-2011.
78. بومدين محمد: تقييم أداء الأفراد في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2005-2006.
79. بن واضح الهاشمي: محاولة لتشخيص البيئة الخارجية لبناء الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2005-2006.
80. تريكي ياسين: تخطيط الموارد البشرية على مستوى المنشأة مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم تسيير المؤسسات، جامعة منتوري قسنطينة، 2001-2002.
81. حذيفة محمد مصطفى عطا الله: أثر الهيكل التنظيمي على أداء الموظفين في مستشفيات وزارة الصحة في المملكة الأردنية الهاشمية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، في الإدارة العامة، الأردن، 2008-2009.
82. خليل إسماعيل زقوت: واقع تخطيط الموارد البشرية وعلاقته بقدرة المؤسسات الغير الحكومية في قطاع غزة على الحفاظ على الأعداد اللازمة من العاملين، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، جامعة غزة فلسطين، 2012-2013.

83. سملاي يحضيه: أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دولة في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003-2004.
84. سهيل زغدود: العملية التدريبية ودورها في تحسين أداء العمال في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، 2007-2008.
85. شيخي عائشة: التحفيز والمردودية في المؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2010-2011.
86. عثمان بودحوش: تخفيض التكاليف كمدخل لدعم الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سكيكدة، 2007-2008.
87. فيلاي برزوق: التوظيف والتعاقد وأثره على أداء الأفراد في المؤسسات الجزائرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2010-2011.
88. محمود أحمد الزرابي: تقييم إجراءات اختيار وتعيين العاملين الإداريين في وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية التجارة الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين، 2005-2006.
89. محمد رشدي عايش صيام: فعالية متطلبات تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية التجارة الجامعية غزة فلسطين، 2006-2007.
90. نداء محمد النجار: دور إدارة الموارد البشرية في صناعة المعلومات في ظل اقتصاد المعرفة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، جامعة غزة فلسطين، 2012-2013.
91. هامي عبد القادر: وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية جامعة تلمسان، 2010-2011.
92. يوسف محمد يوسف أبو مونة: واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونيا e-HRM في الجامعات الفلسطينية النظامية، 2008-2009.
- ج- الملتيقيات:**
93. أحمد علي المبيضين: تحدي ظاهرة العولمة ومتطلبات التغيير لمواجهةها في مجال إدارة الموارد البشرية، مداخلة مقدمة في إطار فعاليات الملتقى الدولي للتنمية الإدارية حول أداء متميز في القطاع الحكومي، 2009، جامعة الحسين بن طلال، الأردن.
94. بلعجوز حسين وغزي محمد العربي: ثقافة المؤسسة وأثرها على الأداء العام للمؤسسة، مداخلة مقدمة في إطار فعاليات الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، جامعة المسيلة، 2005.
95. بن نافلة قدور ومريزق عاشور: اليقظة الإستراتيجية قناة إتصال المؤسسة ببيئتها، مداخلة مقدمة في إطار فعاليات الملتقى الوطني.

96. عماري عمار وآخرون: أهمية التحليل الإستراتيجي في تقسيم المؤسسات، مداخلة مقدمة في إطار فعاليات الملتقى الوطني حول تقسيم المؤسسات، جامعة سكيكدة.

97. مزياني نورالدين بلاسكة صالح: دور التخطيط الفعال للموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، مداخلة مقدمة في إطار فعاليات الملتقى الوطني حول تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، المنعقد يومي 27-28، فيفري 2013.

98. هشام سفيان صلواتشي ويوسف بودة: تحليل القوى التنافسية بالمؤسسة وعلاقتها بالتقسيم الإستراتيجي وتقسيم السوق، مداخلة مقدمة في إطار فعاليات الملتقى الدولي حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات خارج قطاع المحروقات في الدول العربي .

#### الدوريات:

99. بختي إبراهيم: تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مقال منشور في مجلة الباحث، العدد 05، 2008.

#### القوانين والمراسيم:

100. المادة 416 ق.م.ج. القانون رقم 88-14 المؤرخ في 3 ماي 1998.

101. المادة السادسة من القانون رقم 01/18 المؤرخ في 27 رمضان 1422هـ الموافق لـ 12 ديسمبر 2001، المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

#### 2- المراجع باللغة الأجنبية:

##### (أ) الكتب:

.Gean logatte, jaque Muller: économique d'entreprise, dumond, paris, 2004.210

.Jean Michal Auriac et les autre: économique entreprise costeil, paris, 1995.310

.Jean pierre demitri, strategor politique: général d'entreprise, 4ème édition, 410 dumond.

.Dimitri weissell: recours humaines, paris, édition de l'organisation, 2005.510

.Pier conso, la gestion financière de l'entreprise 8ème édition, dumond, paris, 2000.610

##### (ب) المواقع الإلكترونية:

<http://ctte.univ-setif.dz/cours> enligne yacine pro 06.html,24/02/2014.710

108.<http://www.ingdz.com/vb/showthread.php?t=80763>,24/02/2014.



الذوق



(7) هل تعتقد أن المدرب كان في المستوى؟

نعم  لا

(8) هل نظام الأجور والمزايا الإضافية في المؤسسة عادل؟

نعم  لا

(9) هل الخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف المؤسسة كافية؟

نعم  لا

(10) هل تقبل العمل في مؤسسة أخرى إذا عرض عليك أجر مماثل؟

نعم  لا



