

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة 08 ماي 1945 قالمة
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة ضمن متطلب -- على شهادة الماستر
فرع علوم التسيير
تخصص إدارة مالية

تحت عنوان:

تنمية الموارد البشرية وأثرها على المؤسسة الاقتصادية
دراسة حالة بمؤسسة الاسمنت- تبسة -

تحت إشراف الأستاذ

- براهيمية عمار.

من إعداد الطلبة

- لعور رمزي.

- زروقي زكرياء.

السنة الجامعية: 2012/2011

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

لا يكلف الله نفسا إلا وسعها لها ما كسبت وعليها
ما اكتسبت ربنا لا تأخذنا إن نسينا أو أخطأنا
ربناو لا تحمل علينا إصرا كما حملته على الذين
من قبلنا ربنا ولا تحملنا ما لا طاقة لنا به
وأعفوا عنا واغفر لنا وارحمنا أنت مولانا فانصرنا
على القوم الكافرين"
صدق الله العظيم

شكر

لا بد لنا ونحن نخطو خطواتنا الأخيرة في الحياة الجامعية من وقفة تعود إلى أعوام قضيناها في رحاب الجامعة مع أساتذتنا الكرام الذين قدموا لنا الكثير ، باذلينا بذلك جهودا كبيرة في بناء جيل الغد لتبعث الأمة من جديد ، وقبل أن نمضي تقدما وجب علينا أن نذكر أسمى آيات الشكر والامتنان والتقدير والمحبة

إلى الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة

إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة

إلى أساتذتنا الأفاضل

ونخص بالتقدير والشكر الأستاذ الحبيب الرائع : **عمار براهيمية** الذي نقول له بشراك قول رسول الله صلى الله عليه وسلم : " إن الحوت في البحر والطير في السماء يصلون على معلم الناس الخير".

كن عالما .. فإن لم تستطع فكن متعلما ، فإن لم تستطع فأحب العلماء، وان لم تستطع فلا تبغضهم "

الإهداء

ليس في الوجود ما نصبو إليه غير الرضا من المولى عز وجل في أمور الدين
والدنيا.

أشكرك ربي في سري وفي جهري فأنت سندي ومعيني على إتمام هذه المذكرة
على الرغم من كل العوائق التي واجهتني.

ثم أهدي عملي هذا إلى من قال فيهما الرحمان: "وقل ربي ارحمهما كما ربياني
صغيراً"

إلى من أروضتني الحب والحنان إلى حبيبتي إلى بلسم الشفاء إلى القلب الناصع
بالبياض إلى التي سهرت الليالي من أجل نجاحي وفرحت لفرحي وبكيت لحزني
صاحبة القلب الحنون أمي ثم أمي ثم أمي الغالية على روعي "لدمية".

وإلى الذي أنار طريقي وكان شمعة دربي إلى من كلت أنامله ليقدّم لنا لحظة
سعادة إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم وإلى القلب الكبير
والدي العزيز "طالب".

وإلى من هم أقرب لي من حبل الوريد إخوتي أحبتي: .
شفيق، نصر، منال، سلسبيل. إلى جميع الأقارب .

والآن ترفع المرساة لتنتقل السفينة في عرض بحر واسع مظلم إلى: عمار و
عبدة و بوبو و بيداء و تقي أوزيل و الفيل جميع أصدقائي و صديقاتي إلى
الذين أحببتهم وأحبوني.

رمزي

مقدمة عامة

1- تمهيد البحث

تواجه المؤسسات اليوم أكثر من أي وقت مضى رهانات متعددة مصدرها القوى التنافسية والتحديات الناشئة عن العولمة ، وانفتاح الأسواق وانهيار حواجز وموانع حرية التجارة ، هذا إلى جانب الثورة التكنولوجية الجديدة ، والمتمثلة في تكنولوجيا الاتصالات والتي أصبحت المؤسسات تتسابق من أجل الحصول عليها كونها أساس اكتساب الميزة التنافسية وقد كانت نتائج التطورات المتلاحقة في بيئة المؤسسة واتساع استخدام التكنولوجيا الحديثة ، والتغيير والتعديل في أساليب العمال القديمة وكذا الميل إلى إعادة تصميم بعض الوظائف بحيث تكون أكثر إنتاجية ، إلى جانب ظهور حاجة ماسة إلى تنمية قدرات ومهارات الموارد البشرية ، والذي فرض على المؤسسات القيام بتصميم برامج تنموية وتدريبية تهدف إلى سد النقص الحاصل في المهارات القديمة وتأهيل الأفراد لمسايرة التصميمات الجديدة للوظائف الحالية ، إلى جانب تدريبهم على الأداء الفعال للوظائف الحديثة التي أفرزتها التطورات الحاصلة .

إن إدارة الموارد البشرية كمجال حديث في إدارة الأعمال يمكن الاستفادة منه عن طريق قيامها بالعديد من الأنشطة كتنظيم الموارد البشرية والاستقطاب ، والاختيار والتعيين ، والتدريب ، إضافة إلى التحفيز وتقييم أداء ... ، والتدريب كنشاط أساسي ضمن الأنشطة السابقة لا يمكن الاستغناء عنه، يتيح للعاملين البقاء في وظائفهم ويضمن تقديم أداء جيد، باعتباره ينمي قدراتهم بشكل دائم ويجعلهم باستمرار في وضعية مستحدثة تماشياً مع متغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية.

ولضمان الاستفادة من تنمية الموارد البشرية ، يتحتم على المؤسسة التفكير في تبني أساليب وآليات حديثة ، تسمح بضمان استفادة الأفراد من الأنشطة التدريبية و ما تنقلها إليهم من معارف ومهارات ، ترفع من مستوى الأداء لديهم و بالتالي ضمان تحويل التحفيز المكتسبة و تجسيدها.

ويبقى العنصر البشري أهم مورد في المؤسسة حيث تغيرت النظرة إليه لما كان عليه قديماً ، فقد كان ينظر إليه على انه عنصر من عناصر الإنتاج و تكلفة تتحملها المؤسسة عند استخدامه في العملية الإنتاجية، وتطورت هذه النظرة حالياً لتتماشى مع المتغيرات و متطلبات وحاجات المؤسسة والتي أصبحت تعتمد عليه في الأونة الأخيرة كمورد ثمين لتحقيق التميز للمؤسسة.

2- إشكالية البحث

على ضوء الأهمية التي يتضمنها البحث تم طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

كيف تساهم تنمية الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية؟ و ما هو الدور الذي تعكسه تنمية الموارد البشرية على مؤسسة اسمنت- تبسة-؟

3- التساؤلات الفرعية

تدرج عن إشكالية البحث التساؤلات الفرعية التالية:

— ما المقصود بتنمية الموارد البشرية؟

- ما هي أهم أساليب تنمية الموارد البشرية ؟
- كيف تتحقق أهداف المؤسسة من خلال تنمية الموارد البشرية؟
- كيف تؤثر تنمية الموارد البشرية على أداء مؤسسة الاسمنت- تبسة- ؟

4- فرضيات البحث

بعد عرض إشكالية البحث يمكن افتراض إجابات أولية كتصور مبدئي ، إلى إن يتم التأكد من ثبوت الفرضيات أو نفيها في الخاتمة العامة ، وفرضيات البحث المقترحة هي:

الفرضية الأولى: تعتبر إدارة الموارد البشرية هي محرك الإدارة و هي التي تنسق باقي الوظائف الأخرى لا يمكن الاستغناء عنها؛

الفرضية الثانية: تتمثل تنمية الموارد البشرية في الجهود المخططة والمنظمة والمستمرة والهادفة إلى تحسين قدرات الأفراد في سبيل تحسين سلوكهم وأدائهم الوظيفي ووظائفهم الحالية؛

الفرضية الثالثة: تتحقق أهداف تنمية الموارد البشرية من خلال ثلاث أساليب رئيسية هي التدريب والتعليم والتطوير؛

الفرضية الرابعة: زيادة عدد المتدربين له اثر ايجابي على زيادة إنتاجية العامل في مؤسسة الاسمنت- تبسة-.

5- أهمية البحث

ترتكز أهمية البحث على الحاجة الماسة إلى تدريب الأفراد ونقلهم إلى مواقع الإنتاج و كذلك لتحقيق أكفء النتائج من خلال مجالات تنمية الموارد البشرية على العموم والتدريب بشكل خاص، كما أن الحوافز المادية والمعنوية التي ترفع مستوى أداء وإنتاجية الأفراد تنمو وتزداد مع ارتفاع مستوى التدريب ومع تطوير وتحديث برامجه.

6- أهداف البحث

يمكن ذكر الأهداف الأساسية للبحث من خلال ما يلي:

- كيفية تنمية المورد البشري حتى يصبح مورد هام يجب الحفاظ عليه؛
- دور تنمية الموارد البشرية في تحسين كفاءة و مهارات الأفراد؛
- ربط أهمية تنمية الموارد البشرية مع التحولات السريعة والتكنولوجيا حتى يتم الارتقاء بمستويات أداء المورد البشري.

7- مبررات و دوافع اختيار البحث

بالإضافة إلى الدوافع الشخصية، هناك دوافع موضوعية، حيث يتم ذكرها فيما يلي:

– الدوافع الشخصية: الميول الشخصي لموضوع الموارد البشرية، باعتباره العنصر الأساسي داخل المؤسسة؛

– الدوافع الموضوعية: ضرورة الاهتمام أكثر بالعنصر البشري و تنمية الإطارات و زيادة الكفاءات في المؤسسات؛

8- منهج البحث

من أجل الإجابة عن إشكالية البحث واختبار الفرضيات تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الدراسة النظرية، و تم من خلاله تحليل البيانات المستقاة من مصادر علمية مختلفة منها: الكتب، الملتقيات، الأطروحات.

كما تم الاعتماد على منهج دراسة حالة في الدراسة التطبيقية لإسقاط الدراسة النظرية على المؤسسة الجزائرية بأخذ مؤسسة الاسمنت - تيسة - نموذج محل الدراسة.

9- عوائق البحث

تركزت العوائق أساسا في دراسة الحالة منها صعوبة إجراء التربص في فترة مقبولة، وصعوبة الحصول على بعض المعطيات والبيانات، مع تضارب وتناقض بعض المعطيات مع بعضها البعض.

10- هيكل البحث

يمر البحث بمرحلتين متتاليتين، حيث تضمنت المرحلة الأولى منه الجوانب النظرية التي تناولت متغيرات البحث ، أما المرحلة الثانية فقد اشتملت على العملية لتطبيق ما جاء في الجانب النظري، و كان ذلك في ميدان مؤسسة صناعة الاسمنت- تيسة-.

وقد تضمن الجانب النظري من الدراسة فصلين

حيث تضمن الفصل الأول مدخل إلى إدارة الموارد البشرية الذي سيحتوي على ثلاثة مباحث فالمبحث الأول تناول ماهية الموارد البشرية و إدارتها، أما الثاني يدرس واقع إدارة الموارد البشرية والثالث سيخصص إلى مهام إدارة الموارد البشرية.

أما الفصل الثاني فهو تحت عنوان مدخل إلى تنمية الموارد البشرية ، فالمبحث الأول يتضمن ماهية تنمية الموارد البشرية، أما بالنسبة للمبحث الثاني فهو حول تدريب الموارد البشرية والثالث لتقييم أداء الموارد البشرية.

في حين يتناول الفصل الثالث - التطبيقي - في ثلاثة مباحث، الأول حول تقديم عام للمؤسسة، والمبحث الثاني واقع تنمية الموارد البشرية والثالث فهو عبارة عن تقييم تنمية الموارد البشرية في المؤسسة.

الفصل الأول: مدخل إلى إدارة الموارد البشرية

مقدمة الفصل:

كانت المؤسسات من قبل تشهد نقص في التنظيم فلا يوجد قانون تنظيمي يسيرها ولا إدارة بوظائفها المختلفة تتابع أعمالها وشيء فشيء بدأت تظهر تحسينات على الإدارة ولطبيعة التغيرات وخاصة العنصر البشري الذي من طبيعته يؤثر ويتأثر الأمر الذي أدى إلى إنشاء قسم خاص بهذا العنصر و الذي سمي باسمه وهو إدارة الموارد البشرية و التي تهتم بكل ما يتعلق بهذا الأخير، من توظيف، تدريب، ترقية، متابعة الأجور... الخ.

وعلى هذا الأساس في هذا الفصل سيتم التطرق في المبحث الأول إلى الجوانب الأساسية لإدارة موارد البشرية، كما تم تسليط الضوء على الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية وفي المبحث الأخير مهام إدارة الموارد البشرية، وسيكون ذلك وفق الخطة التالية:

- المبحث الأول: ماهية الموارد البشرية وإدارتها؛
- المبحث الثاني: الوضع التنظيمي للإدارة الموارد البشرية؛
- المبحث الثالث: مهام إدارة الموارد البشرية.

الفصل الأول: مدخل إلى إدارة الموارد البشرية

المبحث الأول: ماهية الموارد البشرية وإدارتها:

مرت إدارة الموارد البشرية سلسلة من التغيرات سواء من حيث التسمية أو من حيث نظرة المؤسسة إليها، فمن مصلحة الأفراد إلى إدارة الأفراد ومن وظيفة الأفراد إلى وظيفة الموارد البشرية، كما أنها اختلفت النظرة إليها كونها تكلفة يجب تدنيها لتصبح مورداً على مؤسسة أن تسارع للاستثمار فيه.

المطلب الأول: مفهوم الموارد البشرية وإدارتها:

يمكن إدراج مفهوم الموارد البشرية وإدارتها فيما يلي:

أولاً: مفهوم الموارد البشرية:

فيما يخص الموارد البشرية فنجد أن هناك عدة مصطلحات عليها مثل العمال، السكان، النشطون اقتصادياً، العامل، المنتج، الأيدي العاملة، قوة العمل، بالإضافة إلى قوى العاملة¹ يمكن تعريفها على أنها: " كل مورد يحقق الثروة أو إيرادات من خلال استخدام مهاراته ومعرفته وليس من خلال عملية التحويل أو التغيرات التي تحدث للموارد المادية يمكن تحقيق الثروة."² 70/2 كذلك يمكن تعريفها: " هي مجموع الأفراد والجماعات التي تكون في المؤسسة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم، طموحاتهم، كما يختلفون في وظائفهم، مستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية."³ وعليه ضمن من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن الموارد البشرية كل مورد يتمتع بمهارات ومعارف معينة يهدف لتحقيق أهداف المؤسسة من جهة وتحقيق وتلبية حاجياته من جهة أخرى.

¹ مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، دار الثروة للنشر، الأردن، 2005، ص: 37.

² رواية حسن، مدخل إستراتيجية لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، دار الجامعية، مصر، 2002، ص: 29.

³ وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجامعة الجزائرية، 2004، ص: 25.

الفصل الأول: مدخل إلى إدارة الموارد البشرية

ثانياً: مفهوم إدارة الموارد البشرية:

- ويخضع هؤلاء الموارد البشرية إلى إدارة تدعى بإدارة الموارد البشرية والتي يمكن تعريفها:
- إدارة الموارد البشرية هي مجموعة من البرامج والوظائف، والأنشطة المصممة لتعظيم أهداف الفرد والمؤسسة.¹
 - إدارة الموارد البشرية هي سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فاعلية المؤسسة والعاملين فيها أو هي العملية الخاصة باستقطاب الأفراد وتطويرهم والمحافظة عليهم في تحقيق أهداف مؤسسة وتحقيق أهدافهم.²
 - إدارة الموارد البشرية هي عملية الاهتمام كل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة على استخدامها، وصيانتها والحفاظ عليها، وتوجيهها لتحقيق أهداف المؤسسة وتطويرها.³
 - إدارة الموارد البشرية هي عملية بغية تسهيل التكامل مع الأفراد العاملين فيها، تسيير حل المشاكل التي تنشأ فيما بينهم من جهة وبينهم وبين الإدارات المختلفة في المؤسسة من جهة أخرى.⁴
- وعليه فمن خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن إدارة الموارد البشرية هي تلك الوظيفة التي تهتم بكيفية إعداد القدرات اللازمة للمؤسسة وكيفية توزيعها على مختلف المناصب داخل هذه الأخيرة ومن ثم الإشراف والتوجيه هذه القدرات وتعويضها بما تستحقه جراء قيامها بما أوكل إليها من واجبات ووظائف.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية:

تكمن أهمية وأهداف الموارد البشرية في ما يلي:

أولاً: أهمية إدارة الموارد البشرية:

- تعتبر الموارد البشرية مورد إستراتيجي، أو كوظيفة مساعدة على تحقيق الوظائف المرتبطة بنشاط المؤسسة أو كإدارة تساعد على تحقيق الأهداف الإستراتيجية بفضل تعظيم الاستفادة من الكفاءات المتوفرة في المؤسسة، فتحسين مرد ودية المؤسسة مرتبطة اليوم بتحسين قدرة وكفاءة مواردها البشرية، لذلك أصبح الاستثمار في الموارد البشرية يعتبر أحد العناصر الأساسية لبقاء ونجاح المؤسسات.⁵
- وعلى ما تقدم تتجلى أهمية إدارة الموارد البشرية في الآتي:⁶
- إن الأفراد هم استثمار إذ أحسن إدارته وتنميته يمكن أن تحقق أهداف المؤسسة ويزيد إنتاجيتها بكفاءة وفعالية؛
 - إن سياسات وإستراتيجيات الموارد البشرية لا بد أن تعمل على إشباع حاجات الأفراد؛
 - إن بيئة العمل لا بد أن تهيأ، وتشجع الأفراد على تنمية واستغلال مهاراتهم؛
 - إن برامج وسياسات الموارد البشرية لا بد أن تنفذ بطريقة تراعي تحقيق التوازن بين حاجات الأفراد والأهداف المؤسسة من خلال عملية تكاملية تساعد على تحقيق التوازن إلهام؛
 - إن التغيرات العالمية في اغلب دول العالم، أجبرت معظم المؤسسات بطريقة مباشرة على التعامل مع العنصر البشري كفرد منتج إذا أحسن تدريبه.

ثانياً: أهداف إدارة الموارد البشرية

- تم وضع الأهداف التالية التي يتوجب على إدارة الموارد البشرية تحقيقها:⁷
- الحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف من أجل إنتاج السلع أو الخدمات بأحسن الطرق أو أقل التكاليف.
 - الاستفادة القصوى من الجهود العاملين في إنتاج السلع أو الخدمات وفق للمعايير الكمية والنوعية المحددة سلفاً.
 - تنمية القدرات العاملين من خلال تدريبهم لمواجهة التغيرات التكنولوجية والإدارية في البيئة؛

¹ علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار هدى للنشر، الجزائر، 2002، ص: 17.

² عادل صالح حوحوش ، مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية، دار حامل، الأردن، طبعة الثالثة، 2009، ص: 05.

³ سعاد نايف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2001، ص: 17.

⁴ محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص: 20.

⁵ وسيلة حمداوي ، مرجع سابق، ص 29.

⁶ عبد العزيز حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية تميز بلا حدود، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص 22.

⁷ عادل صالح حوحوش ، مرجع سابق، ص: 19.

الفصل الأول: مدخل إلى إدارة الموارد البشرية

- إيجاد ظروف عمل جيدة تمكن العاملين من أداء عملهم بصورة جيدة، وتزيد من إنتاجهم ومكاسبهم المادية.
- إيجاد السياسات موضوعية تمنع سوء استخدام العاملين وتتفادى المهام التي تعرضهم للأخطار غير الضرورية.
- كما يتوقع العاملون أن يجدوا فرص عمل وأن تتاح لهم فرص تقدم والترقية في مؤسسة عندما يصبحون مؤهلين لذلك.
- كما يتوقع العاملون وجود ضمان اجتماعي وصحي جيد.

المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية

يمكن تقسيم وظائف إدارة الموارد البشرية إلى وظائف فنية ووظائف إدارية، و المتمثلة في التالي:¹
أولاً: الوظائف الفنية (التخصصية)

وتتعلق بالوظائف الفرعية المتخصصة لإدارة الموارد البشرية وتشمل تأمين وتهيئة قوة العمل ومكافئتها، تطويرها وحمايتها وإجراء البحوث والدراسات لتغيير وتطوير هذه الأنظمة وتشمل هذه الوظائف ما يلي:

- **تحليل وتوصيف وتصميم هذه الوظائف:** معرفة متطلبات الأساسية وخصائص الفردية للأفراد المناسبين لها.
- **الاستقطاب والاختيار والتعيين:** وتهتم هذه الوظيفة بالبحث عن العاملين في سوق العمل، وتصنيفهم من خلال طلبات التوظيف، الاختبارات، المقابلات الشخصية، وغيرها من الأساليب، من أجل محاولة إيجاد حالة تطابق بين خصائص الوظيفة وبين ما يتوفر عليه المترشح من مواصفات وذلك ضماناً لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب أو اختيار المرشحين الملائمين للوظائف الشاغرة وتعيينهم.
- **توجيه وتحفيز:** بمعنى التعرف على الاختلافات بين الأفراد، توجيههم إلى السلوك الإيجابي، مكافئتهم على أدائهم.
- **تقييم أداء العمال:** معرفة مستوى أداء كل عامل ومقارنة بالعمل المطلوب منه.
- **تسيير المسارات الوظيفية:** أي الاهتمام بالمستقبل الوظيفي للإفراد واهتمامهم المهنية على طویل
- **نظام الدخل:** مكافآت الأفراد على أساس أهمية الوظائف التي يقومون بها ومستويات أدائهم.

ثانياً: الوظائف الإدارية

وتتعلق بالوظائف التي تساعد على تنفيذ المهام الفنية للإدارة وتشمل التخطيط، التنظيم، الرقابة وتحديد الخصائص الإستراتيجية للإدارة الموارد البشرية، وسيتم التعرض لكل من المهام بشيء من التفصيل.²
1. التخطيط: وهو إعداد خطة عن نشاطات الإدارة خلال فترة زمنية معينة ابتداء من تحديد الأهداف ثم وضع خطوات ومتطلبات تنفيذ هذه الأهداف.

ورغم كون الموارد البشرية عنصراً أساسياً لتخطيط الإستراتيجية للمؤسسة يمكن توضيح هذا الاختلاف حسب الاتجاهات التالية:

الاتجاه الأول: حيث تقوم المؤسسات بتقدير العرض والطلب الضروريين من الموارد البشرية لتلبية احتياجاتها على مدى بعيد، لكن هذا الاتجاه يقتصر على تحديد الأشخاص المناسبين بالإعداد الكافية في الأمكنة المناسبة دون الاهتمام بغير ذلك.

الاتجاه الثاني: حيث تقوم المؤسسات بوضع مخططاتها الخاصة بتسيير الموارد البشرية حسب إستراتيجية المقررة من الإدارة العامة دون المساهمة في وضع القرارات الخاصة بالإستراتيجية.

الاتجاه الثالث: أخذ الموارد البشرية بعين الاعتبار على أعلى مستوى إستراتيجي.

ويعتبر تخطيط الموارد البشرية عملية مهمة بالنسبة للمؤسسة من جهة، لأنه يسهل تحقيق أهدافها، وبالنسبة للعمال لأنه يساهم في إعداد مخطط مساراتهم الوظيفية وتطويرهم المهني من جهة أخرى.

¹ نفس المرجع السابق، ص: 27.

² وسيلة حمداوي، مرجع سابق، ص: 34.

الفصل الأول: مدخل إلى إدارة الموارد البشرية

2. التنظيم: تهدف عملية التنظيم إلى تجميع الموارد البشرية، ووضعها بطريقة منظمة ومرتبطة بتحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية بفاعلية، حيث يشمل التنظيم كل الترتيبات المتعلقة بالعمل كتحديد واجبات العمال ومسؤولياتهم وإعطائهم السلطة اللازمة بتحديد التقسيمات الإدارية والعلاقات فيما بينهم.

3. الرقابة: هي عملية إدارية تشجع على احترام القواعد التنظيمية، وهي عملية وقائية (عن طريق التكوين والتوعية) وذلك بفضل التعريف بالقواعد والإجراءات وكذلك بالعقوبات والإجازات المترتبة عن احترامها أو عدم احترامها.¹

4. مسؤوليات إستراتيجية: وتتمثل في تفكير في مستقبل الإدارة على مدى بعيد، والتأكد من توفر خصائص وشروط نجاحها، ويتطلب هذا الأمر من مدير الموارد البشرية معرفة إستراتيجية المؤسسة وخططها بعيدة المدى.

ثالثاً: الوظائف المساعدة

وهي كالتالي:²

1. العلاقة مع النقابات: وهي وظيفة تهتم بتنظيم العلاقة مع التنظيمات العمالية (نقابات)، والتطرق إلى موضوعات مثل الشكاوي، النزاعات العمالية، التأديب، والفصل من الخدمة.

2. أمن وسلامة العاملين: وهي تهتم بإجراءات الحفاظ وسلامة العاملين، الأمن، والصحة...

3. ساعات وجداول العمل: وتهتم هذه الوظيفة بتحديد ساعات العمل والراحة والإجازات، وفق النظام يناسب طبيعة المؤسسة، ووضع نظام يكفل كفاءة العمل.

¹ نفس المرجع السابق، ص: 35.

² أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص ص: 29-30.

الفصل الأول: مدخل إلى إدارة الموارد البشرية

المبحث الثاني: الوضع التنظيمي للإدارة الموارد البشرية:

تعتبر إدارة الموارد البشرية مهمة كونها تساهم في تعزيز فاعلية المؤسسة، وتطوير السياسات والبرامج، ويمكن أن تلعب دوراً أساسياً في تنظيم وتنسيق الجهود التنظيمية، ولا يمكن أن تحقق غايتها إلا من خلال الدور الحقيقي لتلك الإدارة، وتحديد موقعها ضمن الهيكل التنظيمي الخاص بها.

المطلب الأول: أدوار إدارة الموارد البشرية:

تعد الأدوار التي تؤديها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة عاملاً مهماً في تحديد وضعها التنظيمي، فالمؤسسة الناجحة تشجع إدارات الموارد البشرية لممارسة أدوار متعددة لتحقيق أهدافها وتمثل أهم الأدوار إدارة الموارد البشرية بالآتي:¹

1. الدور الإداري: يتمثل هذا الدور بالتأكد من دقة معايير الاختيار وتطوير خطط الاستقطاب علاوة على وضع أنظمة الأجور والمكافآت وخطط التطوير الإداري، وهذا إلى جانب الاحتفاظ بكافة السياسات والقرارات المتعلقة بالموارد البشرية والتأكد من تطبيقها من قبل كافة الإدارات الأخرى في المؤسسة.

2. الدور التشغيلي: يتعلق هذا الدور بالأمر المتعلقة بتطبيق كل الأنظمة والسياسات المتعلقة بإدارات الموارد البشرية من حيث الإعلان عن الشواغر الوظيفية، والقيام بعملية الاختيار وتعديل الرواتب والأجور ومتابعة عملية أداء العاملين واستلام التقارير وتنفيذ قرارات النقل والترقية وغير ذلك، وتكون مسؤوليتهم الأساسية تنفيذ القرارات والسياسات التي تضعها الإدارة العليا.

3. الدور الإستراتيجي: يعتبر هذا الدور من الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية بربط نشاطاتها بحاجات الأعمال يساهم في توسيع مشاركتها في رسم الاتجاهات الإستراتيجية للمؤسسة، وينظر هذا الدور للموارد البشرية على أنها موارد ذات أهمية وتمثل استثمار مستقبلياً ذا عائد ومردود للمؤسسة، ويتمثل في أداء المؤسسة المتميز وتحقيقها لأهدافها، وسمعتها وحصتها السوقية... الخ، حيث تمتلك رؤية مستقبلية للموارد البشرية وإدارتها.²

¹ خالد عبد الرحمن الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، طبعة الثانية، عمان، 2006، ص: 45.
² إبراهيم عبد الباري درة، زهير نعيم الصباح، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل، الأردن، 2008، ص: 120.

الفصل الأول: مدخل إلى إدارة الموارد البشرية

الجدول (1): أدوار إدارة الموارد البشرية.

الدور الإستراتيجي	الدور التشغيلي	الدور الإداري	البيان / الدور
- المؤسسة رؤية مستقبلية.	- الدعم لبقية الإدارات المؤسسة.	العمليات الإدارية والاحتفاظ بالسجلات	- التركيز
- طويل المدى خمسة سنوات.	- متوسط المدى لسنتين.	- قصير المدى سنة واحدة	- التوقيت
- دراسة وتقييم اتجاهات العاملين. - المساعدة في إعادة هيكلة المؤسسة. - تقديم النصح فيما يخص قرارات الاندماج، والشراء. - وضع إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.	- استقطاب واختيار العاملين للملاء الشواغر الوظيفية. - تنفيذ البرامج التدريبية؛ - معالجة مشاكل وشكاوي العاملين.	- برامج لتوجيه العاملين الجدد. - تفسير وشرح سياسات وتعليمات وإجراءات إدارة الموارد البشرية. - إعداد التقارير الدورية المطلوبة.	- الأنشطة

المصدر: عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ص: 123.

الفصل الأول: مدخل إلى إدارة الموارد البشرية

المطلب الثاني: أشكال تنظيم إدارة الموارد البشرية:

يمكن تقسيم اشكال تنظيم ادارة الموارد البشرية الى شكل قائم على الاقسام وشكل قائم على المركزية كما يلي:

أولاً: الشكل القائم على الأقسام:

يستخدم هذا الشكل في المؤسسات الكبيرة التي تتعدد فيها الوحدات حيث تشمل جميع الأدوار، وفي هذا النوع من المؤسسات ترتبط إدارة الموارد البشرية بالإدارة العليا من خلال نائب الرئيس للموارد البشرية الذي ترتبط فيه بالمستوى الأدنى بمجموعة من الأقسام وهي:¹

1. قسم التوظيف: يتخصص هذا القسم بجميع الأمور المتعلقة بنشاط التوظيف في المؤسسة والتي تتضمن استقطاب والاختيار والتعيين، فمهمة هذا القسم ليس اتخاذ قرار التوظيف وإنما تنسيق الجهود مع الإدارة العليا للموارد البشرية التي بدورها تحاور الإدارة العليا للمؤسسة في نوع الموارد البشرية المطلوبة ووضع المرشحين في الوظائف الشاغرة.

2. قسم التدريب والتطوير: يركز هذا القسم على نشاطات المختلفة المتعلقة بنقل المهارات للعاملين أو تطوير المهارات القائمة لغرض إعداد الفرد لمواقع إدارية أعلى، فبعد تحديد الاحتياجات التدريبية من قبل إدارة الموارد البشرية وبالتشاور مع الإدارة العليا التي تبدأ في اختيار أسلوب التدريب المناسب والذي يمكن أن يكون التدريب داخل العمل أو خارجه، كما يمارس القسم مهمة اختيار المدربين ومتابعة تنفيذ البرنامج التدريبي وتقييم نتائجه.

3. قسم المزايا والمكافآت: في هذا القسم على المتخصص أن يوازي في قائمة المكافآت و بين قدرته على إشباع حاجات العاملين مع مراعاة التكلفة من جانب المؤسسة لذا فإن مهمته تتضمن البعدين الموضوعي والذاتي.

¹ خالد عبد الرحيم الهيثي، مرجع سابق، ص: 49.

الفصل الأول: مدخل إلى إدارة الموارد البشرية

4. قسم العلاقات: يشمل هذا القسم على نوعين من العلاقات:¹

- علاقات العمل: يكون القسم مسؤولاً عن تحديد وضع المؤسسة أمام نقابات العمال ومتابعة النزاعات والشكاوي...

- علاقات العاملين: يشمل نشاطات متابعة حركة العاملين داخل المؤسسة، إذ يتضمن التأكد من أن قنوات الاتصال بين القمة والقاعدة في الهرم التنظيمي تتناسب مع أداء العمل.

الشكل (1): شكل قائم على الأقسام



المصدر: خالد عبد الرحيم الهيني، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الثانية، 2006، ص: 53.

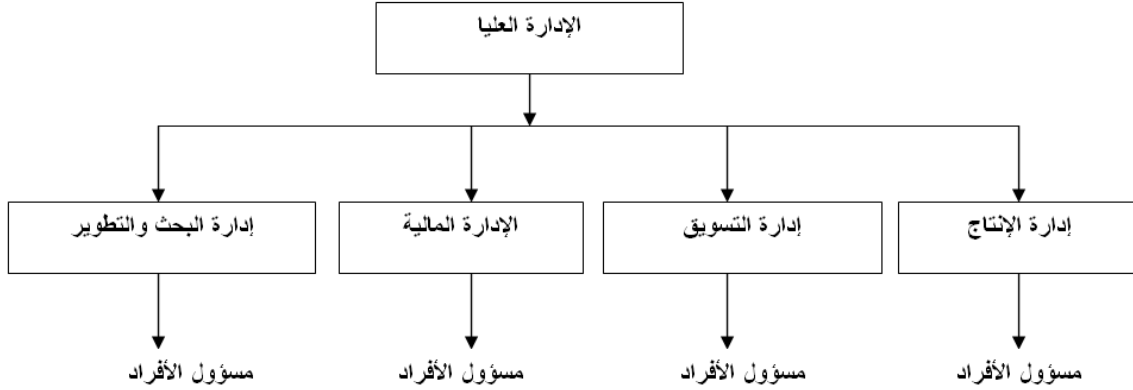
¹ نفس المرجع السابق، ص: 51.

الفصل الأول: مدخل إلى إدارة الموارد البشرية

ثانياً: الشكل القائم على المركزية

ف عند اتباع أسلوب المركزية يتم إنشاء إدارة واحدة مركزية للموارد البشرية تقوم بخدمة جميع فروع المؤسسة، وفي الشكل القائم على المركزية تكون القرارات والإستراتيجية والسياسات محصورة في قمة الهرم التنظيمي للمؤسسة، لذا فإن الشكل التنظيمي يضيف الدور التنفيذي على إدارة الموارد البشرية.

الشكل (2): شكل قائم على المركزية



المصدر: خالد عبد الرحيم الهيتي، مصدر سابق، ص: 55.

يظهر الشكل أعلاه بأن مسؤول الأفراد يربط بكل إدارة وظيفة متخصصة و في هذا النوع من التنظيم تكون الإدارة الوظيفية هي التي تملك معلومات أدق عن حجم ونوع الأفراد المطلوبين، فهي التي تحدد عددهم وخصائصهم المهنية والمعرفية وبما يتناسب مع طبيعة الأعمال التي تمارسها سواء كانت إنتاجية أو تسويقية أو مالية أو بحثية.¹

المطلب الثالث: نظام إدارة الموارد البشرية في المؤسسة

يمكن تقسيم أهداف أي مؤسسة إلى ثلاثة أقسام رئيسية وهي الأهداف الروتينية، الأهداف المرتبطة بحل المشاكل و الأهداف الابتكارية، وجميعها تعبر عن كل من حاجات المؤسسة وحاجات ودوافع العاملين بها كما هو موضح بالجدول التالي:

¹ صالح خالد حرحوش، مرجع سابق، ص: 29.

الفصل الأول: مدخل إلى إدارة الموارد البشرية

الجدول (2): نظام إدارة الموارد البشرية في المؤسسة

مخرجات فردية	مخرجات تنظيمية	المخرجات الأهداف
- الصيانة البشرية وتحقيق حاجات الامن والاستقرار، إثارة الاهتمام، التعبير عن الذات والثراء العمل. تحقيق التنمية الذاتية.	- الاستقرار. - التصحيح وتقويم الذات. - النمو والتطوير.	1- الأهداف الروتينية. 2- الأهداف المرتبطة بحل المشاكل. 3- الأهداف الابتكارية.

المصدر: محمد زاهد، سعاد راغي الكسواني، إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر، عمان، 2009، ص: 288.

ويمكن توضيح تلك الأهداف في النقاط التالية:¹

- الأهداف الروتينية هي تلك الأهداف التي تحدث دون أن يصاحبها أية تغييرات أساسية مثل إنتاج المطلوب من السلع بالموصفات وفي حدود التكلفة المخططة، ومثل هذه الأهداف تعتبر سهلة التنبؤ بها، كما أن الفشل النسبي في تحقيقها لا يؤدي إلى فشل المؤسسة ككل.
- الأهداف المرتبطة بحل المشاكل وهي تلك الأهداف التي لا يتكرر حدوثها بمعدل عال، و يلتزم بها المديرين بهدف إرجاع المؤسسة إلى حالة التوازن المطلوب، باعتبار أن المشكلة هي انحراف في الأداء الفعلي بالمقارنة بمعيار الأداء النمطي.
- و عليه فإن معالجة المشاكل، أي العودة بالمؤسسة إلى حالة التوازن، أمر يتطلب ضرورة توافر المهارات اللازمة لتشخيص الحل المناسب، ولا شك أن نمو المؤسسة يتطلب ضرورة توافر تلك فئة من الإداريين القادرة على حل مشكلاتها وإلا أصبحت عرضة لانهايار عند أول صدمة. وذلك كله يتطلب ضرورة تكوين مختلف الأطارات الإدارية بالإضافة إلى تفويض السلطات اللازمة لاتخاذ القرارات... الخ. إن أهم من يميز المخرجات الفردية الناتجة عن قدرة المؤسسة على حل مشاكلها هو مخرج الخاص بالقلق المحسوب وهو ذلك القلق الذي يدفع إلى الابتكار وليس إلى الإحباط.
- الأهداف الابتكارية هي تلك الأهداف التي يقل تكرار حدوثها كثيرا، كما أنها تعتبر بمثابة التزام من قبل الإدارة بضرورة التحسين والتطوير حتى إذا لم تكن هناك مشكلة، وتعتبر هذه الأهداف بمثابة المحور الذي تقوم عليه عملية تطوير المؤسسة الأمر الذي ينعكس على انخفاض التكاليف وارتفاع المبيعات والأرباح.

المبحث الثالث: مهام الموارد البشرية:

يعتبر التخطيط إحدى الوظائف الإدارية بصفة عامة الذي يسعى إلى تحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية كما ونوعا، حاليا ومستقبلا، وتتم إمداد المؤسسة بتلك الاحتياجات من خلال عملية التوظيف التي تهدف إلى توفير الموارد البشرية المؤهلة لمساعدة المؤسسة في الوصول إلى تحقيق أهدافها.

المطلب الأول: تخطيط الموارد البشرية:

إن عملية تخطيط الموارد البشرية هي العملية التي تستهدف الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة عن طريق وضع البرامج المناسبة وذلك في إطار خطة زمنية محددة.

أولا: مفهوم تخطيط الموارد البشري:

وهناك عدة تعاريف لتخطيط الموارد البشرية يمكن إيجاز أهمها في:

- تخطيط الموارد البشرية هو تلك العملية المنظمة والمستمرة والخاصة بتحديد وتحليل احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية، في ظل ظروف مختلفة والقيام بكل ما يلزم نحو تطوير سياسات الموارد البشرية.²

¹ محمد زاهد، سعاد راغي الكسواني، إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة، دار الكنوز المعرفة العلمية للنشر، عمان، 2009، ص: 288.

² سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية- مدخل إستراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2009، ص: 92.

الفصل الأول: مدخل إلى إدارة الموارد البشرية

- تخطيط الموارد البشرية هو الحالة للحد من احتياجات المؤسسة من العاملين خلال فترة زمنية معينة.¹
- تخطيط الموارد البشرية هو عملية تتضمن تحديد احتياجات المطلوبة من القوى العاملة من حيث الكم والنوع ويتطلب القيام بالوظائف المرتبطة بإدارة الموارد البشرية من ناحية الاستقطاب والاختيار والتعيين... الخ.²
- ومنه نستنتج أن تخطيط الموارد البشرية يعتبر إحدى الوظائف الأساسية، ويهدف إلى تقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية من حيث:
 - أنواع الوظائف.
 - الأعمال المطلوبة.
 - أعداد الأفراد اللازمين من كل نوع للوظائف المطلوبة والفترة الزمنية.
- ثانياً: أهمية وأهداف تخطيط الموارد البشرية:**
- 1. أهمية تخطيط الموارد البشري:** تتمثل أهمية تخطيط الموارد البشرية فيما يلي:³
 - يساعد تخطيط الموارد البشرية على منع ارتباكات فجائية في خط الإنتاج والتنفيذ الخاص بالمشروع أو الارتباك الناتج عن ترك موظف لعملية فجأة.
 - يتم تخطيط الموارد البشرية قبل الكثير من وظائف إدارة الموارد البشرية؛
 - يساعد تخطيط الموارد البشرية على تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين؛
 - يساعد على تحليلي قوى العمل المتاحة على معرفة أسباب تركهم للخدمة أو بقائهم ومدى رضائهم عن العمل؛
 - يساعد تخطيط الموارد البشرية في تخلص من الفائض وسد الأجر.
- 2. أهداف تخطيط الموارد البشرية:** تتمثل أهم أهداف التخطيط الموارد البشرية فيما يلي:⁴
 - الإعداد الجيد لعمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين؛
 - يساعد المؤسسة في تنفيذ خططها وإنجاز برامجها وفق مخطط مدروس يهدف إلى تحقيق أهدافها؛
 - يظهر نقاط القوة والضعف في نوعية وأداء العاملين مما يؤثر في النشاطات المتعلقة بالموارد البشرية كالتدريب والتطوير؛
 - الإعداد لملء الشواغر التي تنشأ نتيجة للتعاقد والاستقالة.

¹ فيصل حسونه، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر، الأردن، طبعة أولى، 2008، ص: 49.

² محمد بسيوني البرادعي، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، ايتراك للطباعة والنشر، الأردن، 2005، ص: 37.

³ فيصل حسونه، مرجع سابق، ص: 51.

⁴ صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2000، ص: 130.

الفصل الأول: مدخل إلى إدارة الموارد البشرية

ثالثاً: مراحل عملية تخطيط الموارد البشرية

تمر عملية التخطيط بعدة مراحل أهمها:¹

1. تحديد الطلب المتوقع من الموارد البشرية: يعتمد تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية من الأهداف التي سعت المؤسسة إلى تحقيقها، ولا بد أن يبحث موضوع تحديد الاحتياجات المستقبلية في ضوء ثلاث نقاط مترابطة وهي كالآتي:

- عدد العاملين الذين تحتاجهم المؤسسة؛
- المواصفات الشخصية للعاملين؛
- الوقت المناسب لتعيين العاملين في المؤسسة.

ويتأثر تحديد الاحتياجات المستقبلية بأوضاع المؤسسة الداخلية والخارجية كما يتأثر بالمدى الزمني لتخطيط الموارد البشرية.

2. تحديد العرض المتوقع من الموارد البشرية: تتعلق هذه المرحلة بحصر الموارد البشرية العاملة في المؤسسة وتحليلها، وكذلك دراسة المتوافرة منها في سوق العمل من مهارات في ضوء الاحتياجات التي تم تحديدها في مرحلة تحديد الطلب المتوقع من الموارد البشرية، ولا بد من دراسة الموارد البشرية العاملة حالياً في المؤسسة من خلال الآتي:

- تحديد عدد العاملين وتثبيت ما يمتلكونه من خصائص شخصية و مهارة؛
- تحليل طبعة الأعمال للتأكد من المهارات والقدرات المطلوبة للقيام بالعمل؛
- التأكد من توافق العاملين مع ما مارسوه من الأعمال.

أما فيما يخص سوق العمالة الخارجية فيجب مع إدارة الموارد البشرية دراستها من خلال زوايا متعددة كالنوعية والخبرة ومدى ثبات العرض من الموارد البشرية المطلوبة، وحجمها، وتوزيعها، والمؤثرات الشبه الاجتماعية، الاقتصادية والسياسية التي تتعامل معها.

3. وضع خطة عمل: بعد دراسة العرض والطلب على الموارد البشرية في ضوء الأهداف المستقبلية تقوم إدارة الموارد البشرية بوضع خطة العمل، وتمثل نظاماً إجرائياً لتنفيذ الأهداف أو الخطوات تفصيلية لما يجب أن يتم عمله، وذلك في إطار الظروف المحيطة بالمؤسسة داخلي وخارجي، ومن القرارات التي يمكن وضعها في الخطة الآتي:

- خطة الانتقاء والتوظيف؛
- خطة الترقية والنقل؛
- خطة التدريب والتطوير؛
- خطة لبحث في كيفية تطوير المسار الوظيفي.... وهكذا.

4. تنفيذ الخطة ومتابعتها: بعد إعداد الخطة تقوم إدارة الموارد البشرية بنقلها إلى حيز التنفيذ وترجمتها إلى أعمال وأفراد يؤدون تلك الأعمال وفق جدول زمني معد مسبقاً، ومن أجل أن تحقق الخطة أهدافها يتوجب مراقبة عملية تنفيذها لتقويمها والوقوف على مدى نجاحها في توفير الموارد البشرية وفقاً للاحتياجات في الوقت المناسب وبالعدد المطلوب والمواصفات الملائمة.

المطلب الثاني: تحليل وتوصيف الوظائف

إن تحليل وتوصيف الوظائف ما هي إلا عملية جمع ودراسة وتحليل وتسجيل البيانات المتعلقة بواجبات والسلطات الوظيفية وأبعادها المختلفة وظروف العمل المحيطة وكذلك المتطلبات الأساسية لشغلها الوظيفية.

أولاً: تحليل الوظائف

هناك عدة تعاريف موضحة كما يلي:

- تحليل الوظائف هو عملية جمع معلومات عن كل وظيفة بغرض التعرف على وصف الوظيفة ومتطلباتها ومواصفاتها وخصائصها وطبيعتها أو الغاية الأساسية من جمع المعلومات عن كل وظيفة.¹

¹ عادل حرشوش، مؤيد سعيد الصالح، إدارة الموارد البشرية- مدخل إستراتيجي- ، عالم الكتاب الحديث، الأردن، 2000، ص 64.

الفصل الأول: مدخل إلى إدارة الموارد البشرية

- تحليل الوظائف هو عملية مكثفة ومباشرة للحصول على الحقائق المتصلة بالوظائف والأعمال حيث التحليل يؤدي إلى جمع الحقائق والمعلومات الكاملة والشاملة عن الوظائف.²
- تحليل الوظائف هو عملية جمع وتسجيل كافة البيانات التفصيلية عن الوظائف بطريقة واضحة ومفهومة.³
- يمكن القيام بعملية تحليل الوظائف عن طريق القيام بالخطوات التالية:⁴
- تحديد الغرض من القيام بتحليل الوظائف؛
- تحديد عدد الوظائف التي يجب تحليلها وليست كافة الوظائف؛
- تحديد نوعية المعلومات والبيانات المتعلقة بالوظيفة؛
- مراجعة البيانات وتحليلها وتدقيقها؛
- استخدام البيانات والمعلومات السابقة لتحديد المعارف والقدرات والمهارات المطلوبة للوظيفة؛
- تحديث المعلومات وتطويرها من وقت إلى آخر.

ثانياً: توصيف الوظائف

- هناك عدة تعاريف لتوصيف الوظائف يمكن إيجازها في:
- توصيف الوظائف هو عبارة عن كتابة وصف كامل للعمليات والمسؤوليات والواجبات الخاصة بها.⁵
 - وهو إعداد وصف دقيق لكل وظيفة في المؤسسات بحيث يشمل كافة البيانات اللازمة عن الوظيفة.⁶
 - وصف مكتوب عن متطلبات الوظيفة كالواجبات والمسؤوليات، وظروف العمل والأدوات المستخدمة.⁷
- ومنه نستنتج أن توصيف الوظائف هو إعداد وصف دقيق لكل وظيفة في المؤسسة، بحيث يشمل كافة البيانات اللازمة عن الوضعية حيث يضم:

■ التعريف العام للوظيفة:

- اسم الوظيفة.
- موقعها في التنظيم أو القسم أو الإدارة التابعة للوظيفة.
- ملخص عام عن طبيعة الوظيفة.
- واجبات الوظيفة، بشكل متكرر وكذلك الواجبات التي تؤدي من وقت إلى آخر.
- **مسؤوليات الوظيفة:** وقد تكون مسؤولية إشرافية أو مالية أو فنية.
- **الصلاحيات والسلطات:** التي يتمتع بها شاغل الوظيفة.
- **الظروف التي تؤدي فيها الوظيفة:** وتتعلق باتخاذ قرارات معينة معنية وتشمل الظروف التي يتم فيها تنفيذ الوظيفة، المجهود اللازم لأداء الوظيفة عقلي أو ذهني، المخاطر التي يتعرض لها شاغل الوظيفة.
- **العلاقات الوظيفية:** وتشمل الوظائف التي تعلوها والوظائف التي تشرف عليها الوظيفة.
- **الشروط الواجب توافرها ضمن الوظيفة:** وتتمثل في ما يلي
- المستوى التعليمي؛
- الخبرة أو الممارسة العلمية؛

¹ عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، مرجع سابق، ص: 139.

² Lois Cadim et autres, Gestion des ressources humaines, ED:dmod, France, 1997, p:103

³ بسيوسي محمد البرادعي، تنمية مهارات مدراء الموارد البشرية في اختيار الشخص المناسب للوظائف، ابتراك للطباعة والنشر، مصر، 2006، ص: 33.

⁴ عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، مرجع سابق، ص: 139.

⁵ زاهد محمد ديري، سعادة راغب الكسواني، مرجع سابق، ص: 133.

⁶ صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص: 83.

⁷ عادل حرحوش، مؤيد سعيد سالم، مرجع سابق، ص: 41.

الفصل الأول: مدخل إلى إدارة الموارد البشرية

– المهارات اللازمة للوظيفة.

ثالثاً: طرق توصيف الوظائف:

هناك العديد من الطرق المستخدمة في توصيف الوظائف تختلف باختلاف المؤسسات وأهدافها وسياساتها ومن هذه الطرق:

1. الملاحظة: تعتبر الملاحظة من الطريقة المباشرة والبسيطة بتوصيف الوظائف حيث يقوم بملاحظة القائم بالوظيفة بتدوين كل العمليات التي يقوم بها (نوع العمل، كيفية أدائه، الوقت المستغرق في أدائه...).

2. طريقة الاستقصاءات: وهي مجموعة من الأسئلة قد تكون مغلقة أو مفتوحة متعلقة بكل متطلبات المواد وتوصيفها، والملاحظة أنه بالنسبة للوظائف الموجودة بالفعل فغن الفرد شاغل الوظيفة هو الذي يقوم بإكمال قائمة الاستقصاء وبعد مراجعتها من طرف المدير المباشر للفرد يتم إرجاعها للمحلل، أما إذا كانت الوظيفة جديدة فإن قائمة الاستقصاء ترسل للمدير المباشر الذي يستولي الأطراف على شاغل الوظيفة الجديدة.¹

3. طريقة المقابلة: وهي إما أن تكون مخططة أو غير مخططة، فالقائمة غير مخططة ليس لها قائمة أسئلة محددة كما أن ليس لها شكل مخطط سلفاً أما في حالة المقابلة المخططة فهناك تصميم مسبقاً يتم إعداد قائمة بالأسئلة مسبقاً، ويلتزم باعتبارها وطرحها أثناء المقابلة.²

المطلب الثالث: التوظيف

عملية التوظيف من امتداد لعملية التخطيط وتحليل توصيف والأداة الأساسية التي يمكن من خلالها جذب الأفراد وإجراء المفاضلة بينهم وفق لعمليات الاستقطاب والاختيار والتغيب.

أولاً: الاستقطاب

يمكن تعريفه بأنه عملية التي تهتم بالبحث وجذب الافراد المناسبين من بين الأفراد المؤهلين والمرشحين لشغل الوظائف الشاغرة حتى يتسنى إتمام عملية الاختيار.

1. علاقة عملية الاستقطاب بعملية تخطيط وتحليل الموارد البشرية يتضمن الاستقطاب تحديد وجذب المرشحين من الأفراد المهتمين والقادرين على استلام الوظائف الشاغرة ويتحدد جهود المؤسسة المبذول للاستقطاب، والطرق والوسائل المستخدمة من خلال عملية تخطيط الموارد البشرية ومتطلبات الوظيفة المعنية بالمراد شغلها، ويصعب تحقيق النجاح في الاستقطاب إذا كانت هذه الوظائف تتميز بالغموض في توصيفها وتعريفها، خاصة الوظائف الجديدة لا بد أن تعرف وتوصف من حيث متطلباتها بطريقة دقيقة، كما أمكن لزيادة فعالية الاستقطاب، والشكل الموالي يوضح ذلك:³

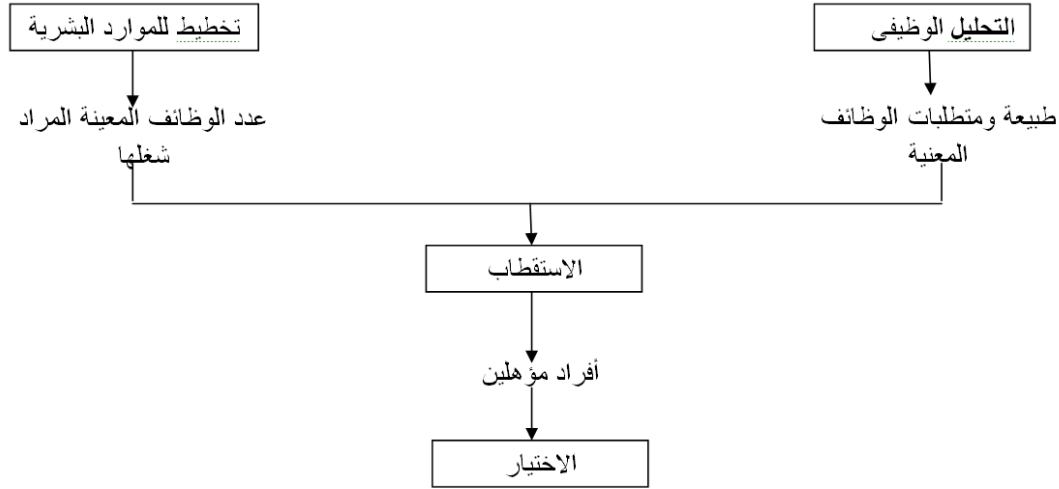
¹ علي غربي و آخرون، مرجع سابق، ص: 76.

² سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص: 72.

³ فيصل حسونة، مرجع سابق، ص: 73.

الفصل الأول: مدخل إلى إدارة الموارد البشرية

الشكل رقم (3): العلاقة عملية الاستقطاب بعملية تخطيط والتحليل والاختيار للموارد البشرية



المصدر: فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص: 73. يوضح الشكل رقم (3): العلاقة بين عملية تخطيط الموارد البشرية، والتحليل الوظيفي والاستقطاب، والاختيار، فتحليل الوظائف يقدم معلومات عن طبيعة ومتطلبات الوظائف المعنية، أما تخطيط الموارد البشرية فيحدد العدد المعين من الوظائف المراد شغلها، أما بالنسبة للاستقطاب فهو يهتم بتوفير الأفراد المؤهلين لشغل هذه الوظائف.

2. مصادر استقطاب الموارد البشرية: يمكن للمؤسسة أن تشغل وظيفة معينة، إما بفرد موجود ويعمل في المؤسسة أو بفرد خارج المؤسسة، وتتمثل أهم مصادر استقطاب الموارد البشرية في ما يلي:¹

- مصادر داخلية:

- الترقية من الداخل؛
- النقل والتحويل؛
- الأفراد السابقون؛
- ترشيحات الأفراد العاملين.

- مصادر خارجية:

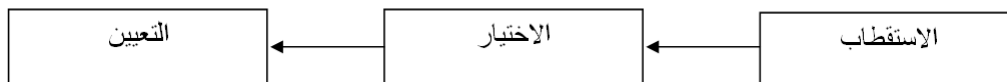
أهم مصادر الاستقطاب للموارد البشرية الخارجية ما يلي:²

- الجامعات والمعاهد؛
- الإعلان والانترنت؛
- وكالات التوظيف وقد تكون خاصة أو حكومية؛
- المؤسسات العمالية والمهنية؛
- مصادر أخرى مختلفة.

ثانياً: الاختيار والتعيين

1. الاختيار: يمثل الاختيار الخطوة اللاحقة لعملية الاستقطاب وفي نفس الوقت الخطوة السابقة مباشرة على اتخاذ قرار تعيين.

الشكل رقم (4) مراحل التعيين



المصدر: بسيوني محمد البرادعي، تنمية الموارد البشرية، إيتراك للطباعة والنشر، الأردن، 2005، ص: 44.

¹ حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002، ص: 166.

² محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء، لدنيا للطباعة والنشر، 2008، ص: 140-141.

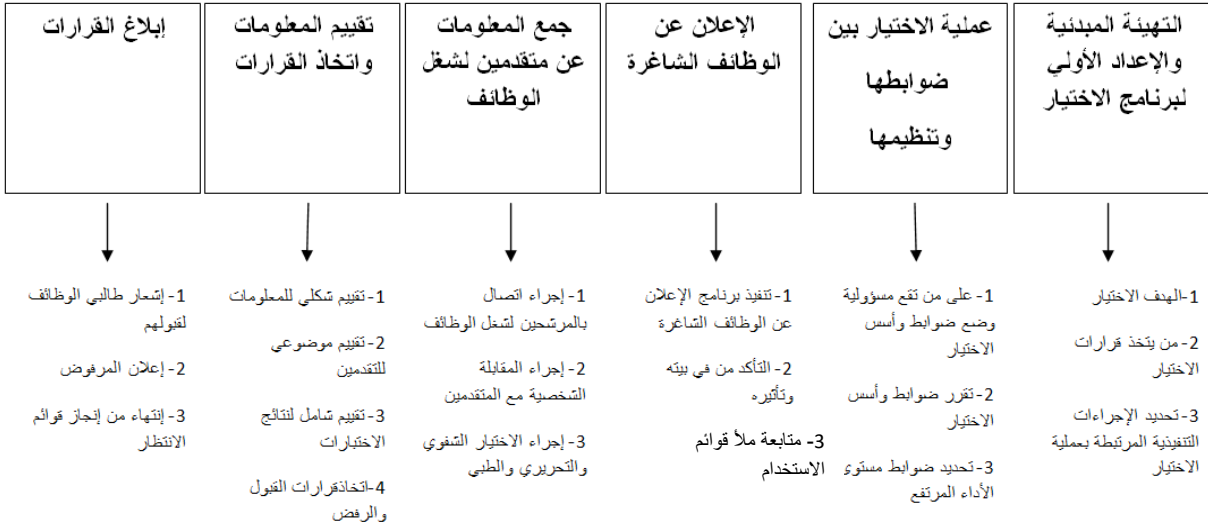
الفصل الأول: مدخل إلى إدارة الموارد البشرية

ويعتبر الاختيار الصحيح لشغل الوظائف من أهم واجبات إدارة الموارد البشرية، وذلك لضمان شغل الوظائف بالعناصر القادرة على الأداء مهامها ومسؤولياتها على نحو الصحيح حيث تعتبر عملية الاختيار على أنها عملية قياس واتخاذ القرارات وتقييم الأفراد والهدف منها الوصول إلى تعيين الأفراد المتوقع أن يكون أدائهم المستقبلي جيداً¹. وهناك خطوات يجب القيام بها لعملية الاختيار:

¹ بسيوني محمد البرادعي، مرجع سابق ، ص: 44.

الفصل الأول: مدخل إلى إدارة الموارد البشرية

الشكل رقم (5): يحدد مراحل برنامج الاختيار الفعال



المصدر: محمد مسير أحمد، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص 46.

2. التعيين: إذا تمت الموافقة على تعيين الموظف، تقوم إدارة الموارد البشرية بإجراءات التعيين وإخطار الموظف بذلك، ولكن عليها أن تقوم بتهيئة الموظف للقيام بأعمال الوظيفة وذلك من خلال برنامج تدريبيية معدة لذلك، وإذا تمت عملية التوظيف بشكل علمي وصحيح فسيعود ذلك على زيادة إنتاجية المؤسسات وتحقيق أهدافها الإستراتيجية.¹

¹ - بسيوني محمد البرادعي، مرجع سابق، ص: 46.

خاتمة الفصل

عرفت مكانة الموارد البشرية داخل المؤسسات الإقتصادية تغيرات وتطورات كبيرة ومتنوعة، وهذا تبعا لتأثيرات البيئة المتغيرة التي وُجدت فيها تلك المؤسسات، فالأنماط الإدارية والتنظيمية التي عرفتھا المؤسسة عبر تطورها التاريخي يُشير إلى مدى تفاعلها مع بيئتها الخارجية من جهة، وعلى مدى إعتنائها واهتمامها وإدارتها لمواردها الداخلية من جهة أخرى.

ولقد أصبحت إدارة الموارد البشرية واسعة التطبيق، حيث شاع الأخذ بها في كل المؤسسات على اختلاف أنواعها، أحجامها، أهدافها، نشاطها وبيئتها، حيث تعتبر الموارد البشرية من العناصر الأساسية التي ينبغي إدارتها بالشكل السليم ولا يتم ذلك إلا عن طريق الإهتمام بالمهام الأساسية من تخطيط، تحليل وتوصيف، إستقطاب، إختيار وتعيين.

الفصل الثاني: سياسات تنمية أداء الموارد البشرية

مقدمة الفصل:

لا تنحصر مهام إدارة الموارد البشرية على توفير العنصر البشري فحسب، بل يتعدى إلى أبعد من ذلك ويتعلق الأمر بتنمية تلك الموارد وجعلها تتأقلم مع متطلبات الواقع الجديد الذي فرضته متطلبات التكنولوجيا الحديثة من تغيير في أساليب العمل واستحداث لوظائف جديدة لم تكن لها وجود من قبل، وسد النقص الحاصل في المهارات القديمة للعاملين عندها وتعويضها بمهارات جديدة مدمجة بذلك عمالها في برامج تدريبية ومحاولة لتحليل أداء الفرد وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف ومحاولة تعزيز الأولى ومواجهة الثانية لتحقيق فاعلية المؤسسة الآن وفي المستقبل.

في هذا الفصل سيتم توضيح كلا من سياسات تنمية الموارد البشرية، تدريب و تقييم أداء الموارد البشرية في ثلاثة مباحث كما يلي :

- **المبحث الأول: أساسيات حول تنمية الموارد البشرية؛**
- **المبحث الثاني: تدريب الموارد البشرية؛**
- **المبحث الثالث: تقييم أداء الموارد البشرية.**

الفصل الثاني: سياسات تنمية أداء الموارد البشرية

المبحث الأول: أساسيات حول تنمية الموارد البشرية

لا تنحصر وظائف إدارة الموارد البشرية على الاستقطاب والتحفيز والمحافظة على العنصر البشري فحسب، بل يتعدى إلى أبعد من ذلك ويتعلق الأمر بتنمية تلك الأمور البشرية وجعلها تتأقلم مع متطلبات الواقع الجديد الذي فرضته التكنولوجيا الحديثة، من تغيير لأساليب واستحداث لوظائف جديدة وذلك لسد النقص الحاصل في المهارات القديمة للعاملين وتعويضها بالمهارات الجديدة.

المطلب الأول: ماهية تنمية الموارد البشرية

عرفت تنمية الموارد البشرية عدة تطورات، حيث اكتسبت من خلالها العديد من المفاهيم، وبالتالي سيتم التطرق إلى بعض المفاهيم المتعلقة بها والتي تتمثل فيما يلي:

هناك عدة تعاريف لتنمية الموارد البشرية يمكن إيجازها في ما يلي:

- تنمية الموارد البشرية هي عملية مخططة وهادفة قد توجه عملية النمو وتسارعها أو تحسين في نوعيتها أو تغيير اتجاهاتها، وقد تقع خارجها فتصطنع وتحلل متغيرات و تبدع المخرجات لتحصل على ما هو أحسن.¹
- تنمية الموارد البشرية هي عملية متكاملة ومخططة قائمة على معلومات صحيحة، والهادفة إلى اتخاذ قوة عمل متناسقة مع متطلبات العمل في مؤسسات محددة.²
- تنمية الموارد البشرية هي عملية زيادة المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات والتي يتم اختيارها في ضوء ما أجرى من اختبارات من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.³
- تنمية الموارد البشرية هي عملية منح الأفراد المعرفة والمهارات والخبرة اللازمة التي تمكنهم من القيام بأدوارهم ومسؤوليات أكبر ذات متطلبات أكثر.⁴ ومنه نستنتج أن تنمية الموارد البشرية هي: عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية وإكسابها معارف، وسلوكيات، ومهارات جديدة متوقع أن تحتاجها المؤسسة في أداء مهام أو وظائف جديدة في المستقبل، والتأقلم مع أية مستجدات تحدث في البيئة وتؤثر في نشاطها.

ولتدعيم مفهوم تنمية الموارد البشرية، فإن من الضروري تقديم الخصائص التي تتمتع بها تنمية الموارد البشرية في مؤسسات والمتمثلة في:⁵

1. تنمية الموارد البشرية عملية إستراتيجية: باعتبارها:

- مجموعة من البرامج التي تهدف إلى تطوير الأداء وتحقيق مكاسب وظيفية ومستقبل وظيفي جيد.
- التأقلم والتكيف مع التغيرات التي تحدث في البيئة وينعكس أثرها على نشاط المؤسسة.
- 2. تنمية الموارد البشرية عملية منظمة:
- تعتمد في الوقت الحاضر على التعليم المستمر.
- التعليم هو حصيله عملية التنمية فعندما يتحقق التعلم معنى ذلك أنه قد حدث لدى المتدرب تغير ملائم ومطلوب في معرفته، ومهارته واتجاهاته أو سلوكياته وخبرته.
- مما سبق يتضح بأن التنمية كإستراتيجية وعملية منتظمة يقدمان على التعلم ويهدفان إلى بناء معارف ومهارات واتجاهات وسلوكيات لدى الموارد البشرية من أجل تطوير وتحسين أدائها الحالي والمستقبلي، والتكيف مع تغيرات البيئة.

المطلب الثاني: أبعاد تنمية الموارد البشرية

¹ كوجاي بيدج، إدارة الموارد البشرية، ترجمة ناري كشوري، دار فاروق للنشر، مصر، الطبعة الثانية، 2006، ص: 119.

² محمد سيد حمزاوي، ملتقى متطلبات تنمية الموارد البشرية للتطبيق الإدارة الإلكترونية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية كلية دراسات العليا، مملكة البحرين، 2009، ص: 56.

³ هشام مصطفى الجمل، دور الموارد البشرية في تمويل التنمية، دار الفكر الجامعي، مصر، 2006، ص: 175.

⁴ جينيفر جوي مالبور، وآخرون، تنمية الموارد البشرية، ترجمة أحمد صلاح، جامعة نيل العربية، مصر، 2002، ص: 37.

⁵ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص: 437-438.

الفصل الثاني: سياسات تنمية أداء الموارد البشرية

يرى الباحث أن تنمية الموارد البشرية هي تلك الجهود المخططة والمنظمة والمستمرة الهادفة إلى تحسين قدرات الأفراد، أي معارفهم ومهاراتهم واتجاهاتهم في سبيل تحسين سلوكهم وأدائهم الوظيفي، في وظائفهم الحالية وإعدادهم لوظائف أو مهام مستقبلية أو تمكينهم من مواكبة نمو المؤسسة وتطويرها، وذلك من خلال ثلاث وظائف أساسية هي التدريب، التعليم والتطوير، على أن يكون ذلك في إطار الجهود الكلية للتطوير التنظيمي، التي تهئ المناخ والظروف والعوامل المواتية لتحقيق نتائج التنمية الموارد البشرية بصفة خاصة، وفعالية المؤسسة في تحقيقها بصفة عامة.¹ وتجدر الإشارة إلى أن هناك فروق أساسية مرتبطة بالوظائف الرئيسية لتنمية الموارد البشرية (التدريب، التعليم والتطوير) هي:

■ هناك اختلاف بين مفهوم التدريب والتعليم، فالتدريب هو عملية تدريب سلسلة من سلوك المبرمج، أو بمعنى آخر هو تطبيق للمعرفة، أما التعليم، فهو فهم المعرفة وتفسيرها، حيث يصعب وضع حدود فاصلة بين التدريب والتعليم، ولذلك يمكن اعتبار التعليم والتدريب نشاطين مكملين لبعضهما.²

■ يختلف التدريب عن التطوير، في كون الأول يشمل نقل مهارات يغلب عليها أن تكون مهارات يدوية حركية إلى متدربين، وتوجيههم لإتقان تلك المهارات إلى مستوى أداء مقبول أو بمعنى آخر تطوير مهارات الفرد الحالية أما التطوير (تنمية) بمعنى تطوير مهارات ومعارف جديدة توصل الفرد لعمل وظيفي في المستقبل.³

وفي ضوء ما سبق، يتضح لنا أن هناك أكثر من مفهوم لنشاط تنمية الموارد البشرية، من بينها:

1. مفهوم تنمية الموارد البشرية باعتبارها نشاطا فرعيا: يمكن اعتبار تنمية الموارد البشرية أداة أساسية تستخدم في تحقيق أهداف المؤسسة، فأنشطة تنمية الموارد البشرية من هذه الوجة ليس هدف في حد ذاته، بل هي أداة تسييرية تتكامل مع بقية الإدارات الأخرى وتتفاعل معا، بغرض تحقيق أهداف المؤسسة، وكذلك أهداف الأفراد العاملين، وبما يضمن الارتقاء بمستوى الأداء.

2. مفهوم تنمية الموارد البشرية باعتبارها نشاطا مستمرا: تظهر الحاجة الدائمة إلى تنمية الموارد البشرية بصفة مستمرة لملاحقة التطورات والتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، فتتمة الموارد البشرية في هذا الإطار لا تظهر فقط عند حدوث مشكلة معينة يمكن علاجها عن طريقها، وإنما تظهر لإحداث التكيف في المؤسسة وإمكانياتها وقدراتها التي تواجهها في بيئتها الداخلية والخارجية.⁴

إن تنمية الموارد البشرية كاستراتيجية وعملية منتظمة، تهدف إلى بناء معارف ومهارات واتجاهات الحالي والمستقبلي والتكيف مع التغيرات البيئية بما يحقق المطابقة والملائمة بين خصائص الموارد البشرية من جهة، وخصائص أعمالها الحالية والمستقبلية من جهة أخرى ثانية، وجعل أدائها في حالة تحسين ومستمر.⁵

3. مفهوم تنمية الموارد البشرية باعتبارها نشاطا شاملا: توجد عملية تنمية الموارد البشرية إلى جميع العاملين بالمؤسسة بداية من إلتحاقهم بها، وبما يضمن زيادة مقدرتهم على أداء المتميز وكذلك مساعدة العاملين على تخطيط السليم لمستقبلهم الوظيفي.

4. مفهوم تنمية البشرية باعتبارها نشاطا واقعيًا: تعني واقعية تنمية الموارد البشرية ضرورة أن يتم التدريب في ظروف مماثلة لظروف العمل، والذي لن يتحقق إلا عن طريق تطابق ما يتم تدريب العاملين عليه وما يحتاجونه فعلا، وبما يضمن نقل ما يتلقاه العاملون من برامج، تدريبية داخل القاعة التدريبية في أماكن العمل والاستفادة من تطوير أساليب بالمؤسسة.⁶

¹ حسين يرقى، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2008، ص: 94.

² محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية الجديدة، مصر، 2003، ص: 183.

³ خالد عبد الرحيم الهيني، مرجع سابق، ص: 224.

⁴ حسين يرقى، مرجع سابق، ص: 95.

⁵ عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص: 458.

⁶ حسين يرقى، مرجع سابق، ص: 96.

الفصل الثاني: سياسات تنمية أداء الموارد البشرية

المطلب الثالث: الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية

توجد عدة مصادر يمكن من خلالها معرفة فيما إذا كان لدى المؤسسة حاجة إلى تنمية مواردها البشرية.

1. إستراتيجية المؤسسة: توضح إستراتيجية المؤسسة عادة تغيرات تنظيمية التي تنوي إدخالها وجعل الموارد البشرية هي من أكثر المتغيرات تأثراً، حيث تحتاج إلى تغيرات جديدة في مهاراتها، ومعارفها وسلوكها، فتغير أسلوب العمل من فرد إلى فرق عمل مثلاً، يتطلب اكتساب الموارد البشرية مهارات متعددة ومتنوعة تتمكن من تبادل الأعمال فيما بينها داخل الفريق، وكذلك تغير أسلوب العمل من يدوي إلى آلي محسوب، يتطلب اكتساب الموارد البشرية مهارات جديدة، ويتضح من ذلك أن إستراتيجية المؤسسة وما يحتاج إنجازها من مهارات بشرية ومعارف في مستقبل، تمثل حاجة تنمية إستراتيجية طويلة المدى.

2. التحليل التنظيمي: يعد التحليل التنظيمي مسحا شاملاً لجميع مجالات العمل في المؤسسة وظائفها، أنشطتها، طرق وإجراءات العمل فيها، الأنظمة واللوائح، الخ، فمن خلال هذا المسح الشامل وتحليل المعلومات الناتجة عنه، يكون بإمكان تحديد جوانب الضعف وقد يكشف التحليل عن وجود حاجة لمعارف ومهارات جديدة في هذه المجالات لرفع وتحسين هذا المستوى.¹

3. تحليل الأعمال: يتم معرفة حاجات التنمية من خلال هذا المصدر عن طريق إيجاد التوافق بين مستلزمات الوظيفية وخصائص الأفراد، وبفضل ذلك التوافق تتمكن المؤسسة من حصول الأشخاص المناسبين للوظائف المعنية، فعندها تكون مواصفات الشاغلين أقل من هو مطلوب لأدائها، معنى ذلك وجود فجوة حاجة للتنمية.²

4. تقييم الأداء: فهو يساعد المسؤولين على معرفة جوانب الضعف والقوة في النشاط الفردي، ويتميز هذا المصدر بأنه يبين لنا مسببات كل نقاط الضعف والقوة في الأداء، وهذا بحد ذاته يساعد كثيراً في معرفة حاجات التنمية.³

5. إنتاجية المؤسسة وفعاليتها التنظيمية: يعد هذا المصدر مؤشراً عاماً لتحديد حاجات التنمية، فعند انخفاض مستوى إنتاجية وفعالية المؤسسة يجب البحث عن مسببات، التي يكون في غالب الأحيان العنصر البشري في العمل، وإذا كان هو السبب، فسيكون إما تابع عن ضعف مهارته وإلمامه بالعمل، أو حالته المعنوية المنخفضة، يكون في هذه الحالة قد تمكنا من وضع يدنا على الحاجات التنموية من أجل رفع إنتاجية المؤسسة وفعاليتها التنظيمية.⁴

¹ عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص: 356-360.

Jacqueline Barraud et autres, La fonction ressources humaine, ED: dumod, 2^{eme} ED, fance, 2004, P: 29²

³ محمد فالح، إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر، الأردن، 2005، ص: 137.

⁴ عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص: 461.

الفصل الثاني: سياسات تنمية أداء الموارد البشرية

المبحث الثاني: تدريب المواد البشرية:

تعتبر وظيفة التدريب مكملة لوظيفة الاختيار والتعيين، فلا يكفي أن تقوم إدارة الموارد البشرية باختيار العاملين وتعيينهم، وإنما يجب إعداد هؤلاء الأفراد وتنمية قدراتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم ويسعى التدريب إلى زيادة مهارات الأفراد.

المطلب الأول: ماهية التدريب:

أولاً: مفهوم التدريب:

يمثل التدريب أهمية كبيرة خاصة في ظل التغيرات الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية والحكومية، والتي تؤثر بدرجة كبيرة على أهداف وإستراتيجيات المؤسسة، وهناك عدة تعاريف نذكر منها على وجه الخصوص ما يلي:

- هو العملية التي من خلالها يزود العاملين بالمعرفة أو المهارة لأداء وتنفيذ عمل معين.¹
 - هو العملية التي يتم من خلالها زيادة المعارف والدافعية وتغيير السلوكيات من أجل تحسين عملية التوافق بين الخصائص وقدرات وبين متطلبات الوظيفة.²
 - هو عملية مخططة تتكون من مجموعة برامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية كيف تؤدي أعمالهم الحالية بمستوى عالي من كفاءة، من خلال تطوير وتحسين أدائهم.³
- ومنه نستنتج أن التدريب هو نشاط منظم يستهدف تغيير بعض اتجاهات المتدرب وإكسابه بعض المهارات والمعارف والتي يفترض أن تؤدي إلى تحسين الأداء وإلقاءه في مجالات التي حصل فيها التدريب.

وفي ضوء التعاريف السابقة نستخلص أن هناك خمس مبادئ رئيسية للتدريب وهي:⁴

1. **التدريب نشاط مستمر:** حيث يعتبر نشاطاً رئيسياً مستمر من منطلق شموله للمستويات الوظيفية المتخلفة ومن زاوية تكرار حدوثه على مدى الحياة الوظيفية للفرد في مناسبات متعددة.
2. **التدريب نظام متكامل:** حيث يعتبر التدريب كيان متكامل يتكون من أجزاء وعناصر متداخلة تقوم بينها علاقات تبادلية من أجل أداء مجموعة من الوظائف تكون محصلتها النهائية رفع الكفاية الإنتاجية للعاملين كما تفيد النظرة الشمولية للتدريب في توضيح العلاقة بينه وبين التنظيمية المحيطة به وكذا المناخ العام الذي يتم فيه العمل التدريبي.
3. **التدريب لنشاط متجدد:** وذلك من حيث كونه يتعامل مع مجموعة من العناصر التي تتميز بالحرية وتتمثل في:

- المتدرب هو عرضة للتغير في عاداته وسلوكياته و مستوى مهاراته.
 - الوظائف التي يشغلها المتدرب عرضت للتغير كنتيجة في نظام وسياسات وأهداف المؤسسة.
 - المدربون يتغيرون كما تغيرت الأوضاع الفنية والإدارية للمؤسسة.
4. **التدريب عملية إدارية:** حيث يتوافر في التدريب مقومات العمل الإداري الكفاء والتي تتمثل في:
 - وضوح الأهداف والسياسات.
 - توافر الموارد المالية والبشرية.
 - توافر الخبرات التخصصية في مجالات تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج وتنفيذها واختيار الأساليب و التدريبية ومتابعة وتقييمها التدريب.

ثانياً: أهمية وفوائد التدريب:

1. أهمية التدريب:

وتتضح أهمية التدريب في عدة زوايا أهمها:

¹ محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص: 160.

² Francis Léonard, Stratégies de marketing in dustriel, ED :polytechniques, 1^{er} ED, France, 1994, p: 224.

³ عمر وصفي عقلي، مرجع سابق، ص: 462.

⁴ محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص ص: 161-164.

الفصل الثاني: سياسات تنمية أداء الموارد البشرية

- أن التدريب هو صفة المؤسسات الحديثة التي تحرص على مواجهة كل تغيير في المجالات التكنولوجية والإدارية فبدون قوة بشرية متطورة وقادرة على استيعاب التغيير لن تستطيع المؤسسات تحقيق أهدافها؛
- التدريب يحسن من قدرات الفرد وينمي مهاراته فإنه ومن هذا المنطق يساهم مباشرة في تحسين المستوى الاقتصادي والاجتماعي للفرد؛
- أن كل العاملين تقريبا في المؤسسة يحتاجون للتدريب وهو لا يقتصر على موظف دون آخر أو وظيفة دون آخر، فالموظف الجديد يحتاج إليه لضمان إتقانه للوظيفة الجديدة المكلف بها، ويحتاجه الموظف القديم لزيادة مهارته.¹

2. فوائد التدريب:

سواء كان التدريب مع استخدام أساليب القيادة والإشراف، أو من أجل زيادة قدرات رجال التسويق على مهارات التفاوض عقد صفقات الشراء والبيع وسواء كان التدريب للمدير أو الموظف، للمحاسب أو المهندس، داخل المؤسسة أو خارجها فلا بد أن يفتقرن بفوائد واضحة ومحددة بالنسبة لجميع العاملين وهناك نوعين من الفوائد على مستوى الفرد وعلى مستوى المؤسسة.

■ فوائد التدريب للمؤسسة:

يحقق التدريب للمؤسسة فوائد عديدة من بينها ما يلي:

- تحسين ربحية المؤسسة.
- تحسين المعارف والمهارات الخاصة بالعمل في كل مستويات المؤسسة.
- تحسين معنوية العاملين.
- تحسين نوعية الإنتاج وزيادة كميته.
- تحليل التكاليف في المجالات الفنية والإدارية.
- تنمية مناخ مناسب للنمو والاتصالات بين العاملين في المؤسسة.
- تخفيض الحوادث وإصابات العمل.

■ فوائد التدريب بالنسبة للعاملين

كما يحقق التدريب فوائد عديدة للأفراد الراغبين فيها منها:

- يساعد الأفراد على اتخاذ القرارات الأحسن، كما يزيد من مهاراتهم في حل المشاكل التي تواجههم في بيئة العمل.
- يساعد العاملين على التغلب في حالات القلق والتوتر و الصراع داخل المؤسسة.
- يقدم للأفراد معلومات جيدة عن كيفية تحسين مهاراتهم القيادية والاتصالات والاتجاهات.
- يفتح المجال للفرد نحو الترقية والتقدم الوظيفي.
- يقلل التدريب من أخطاء العاملين و من حوادث العمل.
- يتيح للفرد تكوين مهارات جيدة في مجالات العمل والحديث والإستماع.
- يقلل من دوران العمل نتيجة لازدياد الاستمرار والثبات في الحياة العاملين وزيادة رغبتهم في خدمة المؤسسة والإخلاص لها.²

المطلب الثاني: أنواع وأساليب التدريب:

أولا: أنواع التدريب:

يمكن تقسيم التدريب وفق للاعتبارات التالية:

1. التدريب حسب المرحلة

- توجيه الموظف الجديد (تأهيلي): يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي يقدمها إلى عمله الجديد و أهمها: معلومات عامة عن المشروع مثل تاريخه التنظيم الإداري للمشروع، ساعات العمل، ملابس العمل، الترتيبات، الحوافز، التأمينات... الخ.

¹ خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سابق، ص: 226-227.

² عادل حرحوش، مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص: 234.

الفصل الثاني: سياسات تنمية أداء الموارد البشرية

- **التدريب أثناء العمل:** عندما ترغب المؤسسات أحياناً في تقديم التدريب مع العمل وليس في مكان آخر، حيث يؤدي إلى اقتصاد في النفقات، أضف إلى ذلك أن مكان التدريب هو ذاته مكان ممارسة العمل الذي يربط الفرد مادياً ونفسياً بجو العمل بعكس الحال عندما يتم التدريب خارج موقع العمل.
 - **التدريب بغرض تجديد المعرفي والمهارة:** ويكون هذا النوع عندما تتقادم المعارف والمهارات الأفراد، وخاصة عندما تكون تكنولوجيا وأنظمة جديدة.
 - **التدريب بغرض الترقية والنقل:** ويكون هذا التدريب في حال رغبة المؤسسة في ترقية أحد عمال إلى وظيفة مشرف أي ترقية العامل من وظيفة فنية إلى وظيفة إدارية (على سبيل المثال).¹
- 2. التدريب حسب نوع الوظائف:**
- **تدريب مهني:** وهو يتعلق بالمهارات اليدوية الميكانيكية ومثال ذلك أعمال السمكرة، البناء، التجارة... الخ، وهنا نجد أن الأسلوب المتبع في بعض الأحيان هو تعيين بعض العمال يكون كمساعدين للعمال القدامى.
 - **التدريب التخصصي:** ويشمل هذا التدريب الخبرات والمهارات المتخصصة لمزاولة مهنة أو عمل متخصص مثال ذلك، المحاسبين، المهندسين، الأطباء... الخ، ويهدف هذا التدريب إلى تنمية المهارات والخبرات المتخصصة، بغية توفير الإمكانات لمواجهة المشاكل.
 - **التدريب الإداري:** ويهدف هذا النوع من التدريب إلى تزويد المتدرب بكل ما هو جديد في الفكر الإداري ويهدف إلى تنمية المهارات لإدارة لدى الموظف لا سيما في مناصب إدارية سواء تكلفت هذه المهارات لتخطيط أو التنظيم أو التوجيه أو غيرها في الوظائف الإدارية.²

3. حسب المكان:

- **التدريب داخل المؤسسة:** هو تدريب الشخص داخل المؤسسة ويكون المدرب في الأغلب المسؤول في المؤسسة.
- **التدريب خارج المؤسسة:** بعد انقطاع الشخص عن عمله لفترة زمنية محددة ليلتحق بأحد المراكز التدريبية المتخصصة ولكن ليس في المؤسسة التي يعمل فيها.³

ثانياً: أساليب التدريب:

1. **أسلوب المحاضرات:** يتبع هذا الأسلوب عادة في الجامعات الكبيرة على أساس أنه وسيلة لنقل المعلومات النظرية للمتدربين الجدد لتعريفهم بطبيعة العمل وحقوقهم وواجباتهم.
2. **أسلوب المؤتمرات:** ويرتبط نجاح المؤتمرات على مدى مساهمة جميع الأعضاء في المناقشات من واقع خبراتهم وتجاربهم ولا يعتمد نجاح هذا الأسلوب على اتفاق أعضاء المؤتمر على رأي واحد، إنما يتوقف نجاحه على مدى استعادة الأعضاء من خبرات وآراء بعضهم البعض.
3. **أسلوب النقاش:** ويعتمد هذا الأسلوب في التدريب على وجود مدرب ديناميكي يسمح للمتدربين بالمناقشة وتشجيعهم على طرح الأسئلة.
4. **التناوب في العمل:** يتم وفق هذا الأسلوب في تدريب الموظف عن طريق قيامه بالعمل في كل قسم، تحت إشراف شخص مناسب، بحيث يتدرب موظف على مختلف الأعمال ويكتسب الخبرة المناسبة.
5. **أسلوب دراسة الحالات:** وبموجب هذا الأسلوب تقدم مشكلة لمجموعة المتدربين ويطلب منهم دراستها وتحليلها والوصول إلى حلها وذلك بهدف زيادة القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات.⁴
6. **أسلوب تمثيل الأدوار:** ويتضمن ذلك الأسلوب خلق مواقف عملية من خلال قيام المتدرب بتمثيل شخصية معينة في موقف تمثيلي محدد كأن يطلب منه القيام بدور رجل بيع ويتطلب من فرد آخر تمثيل دور مواطن يرغب في شراء، حيث تعطى له معلومات معينة على ضوءها يتصرف مع رجل البيع ثم يتم

1 أمين ساعاتي، إدارة الموارد البشرية من نظرية إلى التطبيق، دار الفكر للطباعة والنشر، مصر، ص: 115.

2 صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2000، ص: 175.

3 مريم بجاوي، تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة التكوينية، حوليات جامعة قلمة، قسم العلوم الاجتماعية و الإنسانية، 2009، ص: 231.

4 محمد قاسم القريوتي، الوجيز في إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، طبعة الأولى، 2010، ص: 175-176.

الفصل الثاني: سياسات تنمية أداء الموارد البشرية

مناقشة التمثيلية وسلوك رجل البيع بين المدرب والمتدربين لتوضيح الثغرات وعادة ما يستخدم ذلك الأسلوب في مجالات التدريب على العلاقات الإنسانية.

7. أسلوب المباريات الإدارية: حيث يتجاوز هذا الأسلوب أسلوب دراسة الحالة، بحيث يتم تطوير نظام من خلاله بعد توزيع الأدوار على المتدربين فتوضع قواعد لهذه الأدوار، ووضع نقاط أو علامات أو حوافز على ما يترتب على كل خطوة من خطوات المتدربين، واحتساب النتائج عند كل خطوة، مما ينمي التفكير العلمي لدى المتدربين ويجعلهم أكثر اهتماما بما يحتوي، بحيث يتخذون قرارات ويترب على ذلك ربح أو خسارة.

8. أسلوب سلة القرارات: بموجب هذا الأسلوب يتم توزيع المتدربين على مكاتب منعزلة عن بعضها حيث يجد كل منهم سلة تحتوي على الوثائق والخطابات والرسائل والذكرات والتقارير ويقوم المتدرب بمعالجة هذه المواد واتخاذ الإجراءات الضرورية لإيجاد حلول ملائمة للمشكلات المطروحة عليه.¹

المطلب الثالث: مراحل إعداد برامج تدريبية

يمكن تجميع المراحل والإجراءات التي تمر بها عملية التدريب

- المرحلة الأولى: جمع وتحليل البرامج التدريبية؛
- المرحلة الثانية: تحديد الاحتياجات التدريبية؛
- المرحلة الثالثة: تصميم البرامج التدريبية؛
- المرحلة الرابعة: تنفيذ البرامج التدريبية؛
- المرحلة الخامسة: تقييم البرامج التدريبية.

وفيما يلي توضيح مختصر لهذه المراحل:²

المرحلة الأولى: جمع وتحليل البرامج التدريبية: حيث يقوم المسؤول في هذه المرحلة بإعداد خطة التدريب بالمؤسسة، وذلك عن طريق جمع مجموعة من البيانات التي تمكنه من إعداد خطة سليمة تفي باحتياجات العاملين، وتتناسب مع ظروف وإمكانيات المؤسسة، واستخلاص بعض المشاكل موجودة في المؤسسة مثلا حدوث مشاكل في الاتصالات والتنظيم، انخفاض الروح المعنوية للعاملين، ضرورة تعديل في الهيكل التنظيمي.

المرحلة الثانية: تحديد الاحتياجات التدريبية: إن الاحتياجات التدريبية تعبر عن تحديد الأفراد المطلوب تدريبهم لمواجهة المشاكل التي قد تتعرض لها المؤسسة، وتحدد هذه الاحتياجات بالتعاون بين مسؤول التدريب والرؤساء أو المديرين بالمؤسسة ويمكن بلورة الاحتياجات في الآتي:

– احتياجات تتعلق بتطوير المعارف والمعلومات لدى العاملين؛

– احتياجات تتعلق بتطوير سلوك بعض العاملين وطريقة تعاملهم مع مرؤوسهم.

المرحلة الثالثة: تصميم البرامج التدريبية: تتضمن عملية تصميم البرامج التدريبية عدة عناصر:³

– تحديد موضوعات التدريب.

– تحديد أساليب التدريب.

– تجهيز المعدات والمستلزمات التدريبية (مثل ذلك، وسائل الإيضاح وسمعية البصرية....).

– إعداد المدربين المناسبين والذين تتوافر فيهم خصائص ومقومات رئيسية.

المرحلة الرابعة: تنفيذ البرامج التدريبية: وتشمل هذه المرحلة:

– إعداد الجدول الزمني للبرامج وتنسيق التتابع الزمني للبرامج والموضوعات.

– تجهيز وإعداد مكان التدريب.

– متابعة المتدربين والمدربين.

¹ محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص: 195-197.

² صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص: 126-127.

³ Jean-marie peretti, Ressources humaine et gestion des personnes, Ed: vuiber t, 5^{eme} Ed, France, 2007, p:106.

الفصل الثاني: سياسات تنمية أداء الموارد البشرية

المرحلة الخامسة: تقييم البرامج التدريبية: يعد تقييم عنصرهما من النشاط التدريبي، إذ يمكن على أساسه قياس فاعلية وكفاءة الخطة التدريبية ومدى تحقيقها للأهداف المطلوبة وإبراز جوانب القوة والضعف فيها.

إذ يتضمن تقييم البرامج التدريبية التأكد من مدى تحقيق تلك البرامج للأهداف والنتائج المتوقعة منها. وهناك أربعة معايير يمكن للإدارة استخدامها في تقييم مدى فاعلية البرامج التدريبية هي:

- ردود أفعال المتدربين (استقصاء الآراء).
- التعلم الذي اكتسبه المتدرب.
- سلوك المتدرب في العمل.
- النتائج على مستوى المؤسسة.

1. ردود أفعال المتدربين (استقصاء الآراء): ويقصد بها مدى رضا المشاركين ويمكن قياس ذلك من خلال استمارة استقصاء تحتوي على أسئلة عديدة مثل الشعور المتدرب بالاستفادة من الدورة وأي الجوانب يعتبرها أكثر فائدة من غيرها، وأنها أكثر صعوبة أو سهولة... الخ.

2. التعلم الذي اكتسبه المتدرب: وهي مجموعة من الأسئلة (الشفوية أو التحريرية) الهدف منها قياس ما تعلمه المتدربون من معلومات ومهارات.

3. سلوك المتدرب في العمل: أي قياس مدى التغيير الحاصل في سلوك الموظف في العمل فنتيجة لاشتراكه في البرنامج التدريبي ومقارنته مع سلوكه السابق قبل المشاركة بالدورة التدريبية ومن هذه الظواهر الغايات معدل تكرار حوادث العمل، الشكاوي والتذمر، الروح المعنوية، معدلات الإنتاجية، وغيرها.

4. النتائج على مستوى المؤسسة: ومن تقيس آثار التدريب على المؤسسة ككل وليس الفرد المتدرب، كأن نلاحظ التكاليف أو كمية الإنتاج ومستوى جودته المبيعات، الربحية... الخ، إن هذا المعيار يقيس التدريب بالنسبة للمؤسسة وهو يمثل الاختيار النهائي لفاعلية التدريب.¹

بالإضافة إلى التدريب هناك أساليب أخرى لتنمية الموارد البشرية من بينها التحفيز، حيث يتمثل في وضع تسهيلات و تشجيعات معينة في شكل إمكانيات متاحة في محيط العمل، لغرض تحريك الدوافع نحو سلوك معين، قصد تحقيق الأهداف، والحوافز أنواع من حيث موضوعها حوافز مادية مثل الرواتب والعلاوات والبدلات، ومعنوية مثل التقدير والثناء والمدح.²

ومن حيث أثرها إيجابية وسلبية، الأولى قد تكون مادية ومعنوية مثل نظير امتيازته وكفاءته في العمل لغرض تشجيعه وحثه على إحداث السلوك المرغوب فيه والثانية مثل الحرمان من العلاوة فيها بمثابة إجراءات تأديبية أو الرادعة لتغيير سلوك الفرد نحو الإيجاب.

ومن حيث أطرافها قد تعطى لمجموع العاملين أو لعامل واحد كالتالي:

- حوافز فردية وجماعية.
- فالحوافز تمثل جزء من سلوك العامل أثناء أدائه لعمله، فالمؤسسة تلعب دورا في تحسين هذا العامل على الاندماج أكثر في محيط عمله.³

المبحث الثالث: تقييم أداء الموارد البشرية:

يعتبر تقييم أداء الأفراد من أهم الأدوات المستعملة في تسيير الموارد البشرية، يعمل في ظل الوظائف المختلفة لإدارة الموارد البشرية ويؤثر ويتأثر بها، كما يؤدي استعمال هذا النظام بفاعلية إلى تحسين النتائج الفردية والجماعية، التنبؤ بالتطورات والمساعدة على إدخالها وكذا تختص الكفاءات بإكساب الموظفين مهارات جديدة.

المطلب الأول: ماهية تقييم الأداء:

تعتمد المؤسسة على وظيفة تقييم الأداء كخطوة ضرورية لتحديد كفاءة ومهارة العاملين فيها.

¹ سنان الموسوي، مرجع سابق، ص ص: 196-197.

² Jean Brilmon, le meilleures pratiques de mangement, 2^{me} TE d'organisation, Parise, France, 1998, p 319.

³ أحمد طرطار، الترشيد الاقتصادي للطاقت الإنتاجية في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص ص: 90-91.

الفصل الثاني: سياسات تنمية أداء الموارد البشرية

أولاً: مفهوم تقييم الأداء:

وردت عدة تعاريف تبرز الدور والأهمية التي يكتسبها مصطلح تقييم الأداء ونذكر منها على وجه الخصوص ما يلي:

تقييم الأداء هو عملية إصدار حكم عن أداء وسلوك العاملين، ويترتب على هذا الحكم قرارات تتعلق بالاحتفاظ بالعاملين أو ترقيتهم أو نقلهم داخل المؤسسة.¹

تقييم الأداء هو عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين وتحقيق هدف معين خطت له مسبقاً.²

تقييم الأداء هو محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية، وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف وذلك قصد تحقيق أهداف المؤسسة في الحاضر والمستقبل.³

ومنه نستنتج أن تقييم الأداء هي عملية تقدير مستوى ونوعية أداء الفرد وتحديد نقاط القوة ومحاولة تعزيزها ونقاط الضعف ومواجهتها، لتحقيق أهداف المؤسسة خلال فترة زمنية معينة.

ثانياً: أهمية وأهداف تقييم أداء الموارد البشرية:

يعتبر تقييم الأداء بحد ذاته تقييماً للأداء الكلي للمؤسسة، إذ أنه يكشف نقاط الضعف والقوة في الوظائف الإدارية في الجوانب التخطيط والتنظيم والرقابة والإشراف، وخاصة في مجالات الاختيار والتدريب والإشراف، فتستطيع الإدارة أن تحكم من خلال تقييم الأداء على مدى نجاح لأن التقييم يكشف إذا ما كان الفرد المناسب مكلف بالوظيفة التي تتفق مع قدراته وميوله ومؤهلاته وكذلك على مدى سلامة الاختبارات التي يجريها للعاملين وتتمكن من تقييم وظيفة التدريب ومدى نجاح برامج التدريب في تنمية وتطوير العاملين، كما يساعد التقييم عن قدرة المشرفين على قيادة مرؤسيهم وتوجيههم، ويترتب على تقييم الأداء قرارات كثيرة في مجال إدارة الموارد البشرية مثل تثبيت العاملين في العمل واستحقاقهم للترقية، أو تنزيل درجاتهم أو رواتبهم، أو حتى الاستغناء عنهم.⁴

ويمكن تلخيص أهداف التقييم بشكل عام على النحو التالي:⁵

- تعريف الأفراد بمواقع أدائهم، ودفعهم إلى تجاوز نقاط الضعف فيها.
- رفع معنويات الأفراد فوجود برنامج لتقييم أدائهم يدفع بهم إلى العمل بجدية.
- إعادة توزيع الأفراد لتحسين أدائهم عن طريق نقلهم أو تدريبهم أو إرشادهم إلى ما يجب عمله في المستقبل.
- الاستغناء عن الأفراد غير الأكفاء إذا ثبت عدم جدوى نقلهم أو تدريبهم أو تطويرهم.
- مساعدة الإدارة في توجيه كل فرد إلى الوظيفة التي تتفق ومقدار كفاءته الشخصية وقدراته الذهنية والعضلية.
- وضع الشخص المناسب وفق رغبته وطموحه وقابليته، مما يحقق خدمة الفرد والإدارة معاً.

ثالثاً: مسؤولية تقييم الأداء:

تشير المسؤولية إلى المهام والواجبات والتي يلتزم بأدائها، وهنا تتوزع هذه المهام والواجبات التقييمية، بين مختلف الأعوان من بينها:⁶

- يقوم الرئيس بتقييم أداء العاملين تحت رئاسته باعتباره المسؤول المباشر، كما أنه ملم بقدراتهم ومهاراتهم، هذا بالإضافة لمعرفته بالأهداف المطلوب منهم تحقيقها.
- تقييم الزملاء بعضهم بعض في بعض المؤسسات حيث أنهم على علاقة مباشرة مع بعضهم البعض في أوقات العمل، هذا بجانب تقييم الرئيس المباشر.

¹ زهير الصباغ، عبد الباري إبراهيم، المرجع السابق، ص: 260.

² كول بيرجرهام، إدارة المنشأة العامة، ترجمة اللواء حميد عبد الكريم، الدار الدولية للنشر، الطبعة الأولى، 1996، ص: 200.

³ خالد عبد الرحيم الهنيتي، مرجع سابق، ص: 199.

⁴ سنان الموسوي، مرجع سابق، ص: 164.

⁵ خالد عبد الرحيم الهنيتي، قياس وتقويم الأداء العاملين، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2005، ص: 412.

⁶ زهير ثابت، سلسلة الدليل العلمي لمدير القرن 21 (كيف نقيم أداء الشركات والعاملين)، دار قباء للطباعة والنشر، مصر، 2001، ص: 92.

الفصل الثاني: سياسات تنمية أداء الموارد البشرية

- يقوم المرؤوسون بتقييم رؤسائهم بجانب قيام الرؤساء المباشرين بتقييم مرؤوسهم لمعرفة رأي كل طرف في الآخر.
- تتولى إدارة الموارد البشرية التنسيق بين أنشطة تقييم أداء العاملين في الإدارات والأقسام المختلفة، وتستعين بالمديرين والمشرفين المباشرين في إعداد وتصميم وتنفيذ مقابلات تقييم الأداء.

المطلب الثاني: معايير ومراحل تقييم أداء الموارد البشرية:

أولاً: معايير تقييم الأداء:

يعرف المعيار بشكل عام بالمستوى أو الدرجة المطلوبة توفرها في الشيء الذي بصدد تقييمه و الحكم عليه، أما بالنسبة لمعايير تقييم الأداء، فهي تمثل مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الموارد البشرية، وهي في الحقيقة تمثل أهدافاً يجب على هذه الموارد إنجازها من خلال أدائها وذلك ضمن فترة زمنية محددة.¹

والمعايير نوعان هما: العناصر ومعدلات الأداء.

1. العناصر: وتشمل الصفات والمميزات التي يجب أن تتوفر في الفرد والتي يجب أن يتحلى بها في عمله وسلوكه وهي نوعان ملموسة وغير ملموسة.

■ **الصفات الملموسة:** يمكن قياسها بسهولة لدى الفرد مثل المواظبة في العمل والدقة، فمن خلال عدد مرات الغياب مثلاً ومدى احترام المواعيد الرسمية يمكن الحكم على مدى مواظبته لعمله.

■ **الصفات غير الملموسة:** والتي يجد المقيم صعوبة في قياسها نظراً لأنها تتكون من صفات شخصية لدى الفرد، وهذه تتطلب ملاحظة مستمرة لكي يتمكن من تقييمها ومن أمثلة: الأمانة، الذكاء، الشخصية، التعاون... الخ.

2. معدلات الأداء: ويمكن تعريفها بأنها قياس بواسطته يقيم إنتاجية الموظف لمعرفة مدى كفاءته في العمل من حيث الجودة والكمية،

وخلال فترة زمنية معينة ويتم ذلك بمقارنة العمل المنجز للموظف مع المعدل المحدد للتوصل أخيراً إلى تحديد مستوى الإنتاجية من حيث الكمية أو الجودة.²

ثانياً: مراحل تقييم الأداء:

تعد عملية تقييم الأداء عملية صعبة ومعقدة تتطلب من القائمين على تنفيذها تخطيطاً سليماً مبنياً على أسس منطقية ذات خطوات متسلسلة بغية تحقيق الأهداف التي تضعها المؤسسة حيث تتضمن المراحل التالية:

1. وضع توقعات الأداء: تعد هذه الخطوة أول الخطوات لعملية تقييم أداء العاملين حيث يتم التعاون فيها بين المؤسسات والعاملين على وضع توقعات الأداء وبالتالي الاتفاق فيما بينهم حول وصف المهام المطلوبة والنتائج التي ينبغي تحقيقها.³

2. تحديد معايير التقييم: ولا بد أن تكون هذه المعايير واضحة كما ونوعاً في أذهان الطرفين من عاملين والمشرفين وهي لا تخرج هذه عن:

■ الصفات الشخصية التي يتحلى بها العاملون.

■ السلوك والتصرفات الذي يقوم بها العامل: كعدد الطلبات أو الخدمات التي يدفعها أو يقدمها الموظف، أو عدد المكالمات التليفونية التي يستقبلها الموظف، أو عدد المقابلات التي يقوم بها مسؤول، وما ذلك من وحدات العمل.

■ النتائج التي يصل إليها أو يحققها العامل: تخفيض التكاليف، أو مستوى رضى المتعاملين معه... الخ.

■ تقييم الأداء بالطرق المناسبة: سواء عن طريق الملاحظة المباشرة أو تقارير الإحصائية، أو تقارير الشفوية أو الكتابية.

¹ عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص: 409.

² مصطفى نجيب ساويش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر والتوزيع، رام الله، المنارة، 2005، ص: 101-102.

³ خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الثانية، 2005، ص: 205.

الفصل الثاني: سياسات تنمية أداء الموارد البشرية

3. المقارنة بين ما تم انجازه وبين المعايير المحددة للتعرف على الفروق.

4. مناقشة نتائج عملية التقييم مع العاملين.

5. اتخاذ القرارات المناسبة: وهي كثيرة ومتعددة، فمنها ما يرتبط بالترقية، والنقل، والتعيين،

والفصل... الخ.

6. وضع خطط تطوير الأداء: تأتي هذه الخطوة لتمثيل المرحلة الأخيرة من مراحل تقييم الأداء حيث

بموجبها يتم وضع الخطط التطويرية التي تنعكس وبشكل ايجابي على تقييم الأداء من خلال التعرف على جميع المهارات والقدرات والمعارف، رفع كفاءة الاتصالات، رفع كفاءة اتخاذ القرارات¹.

المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء:

رغم تعدد وتباين طرق قياس الأداء، إلا أن مختلف الدراسات تجمع على أن هناك طريقتين أساسيتين

وهما: الطريقة التقليدية والطريقة الحديثة.

أولاً: الطريقة التقليدية:

يشكل التقرير الشخصي للرؤساء عن أداء المرؤوسين ، أساس الطريقة التقليدية، التي تسعى إلى

جمع البيانات والمعلومات على مستوى أداء الأفراد من أجل اتخاذ القرارات الإدارية التي تهتم بتنمية

الموارد البشرية، وتقوم هذه الطريقة على مقارنة انجاز العامل مع انجاز الآخرين، وتسعى أيضا إلى

الكشف عن مستوى الأداء المنجز وتتكون هذه الطريقة على عدة طرق فرعية أهمها:²

1. **طريقة الترتيب البسيط:** حيث تعتمد هذه الطريقة على:

▪ ترتيب الأفراد بالتسلسل.

▪ يبدأ هذا الترتيب من أحسن أداء إلى أسوأ أداء.

2. **طريقة المقارنة الثنائية (المزدوجة):** تعتمد هذه الطريقة على مقارنة العامل مع كل عمال القسم

في شكل مزدوج، أين تتشكل ثنائيات بعدد العامل الأفضل في كل منها، وبالتالي يوضع الترتيب التنازلي.

3. **طريقة التدرج:** تعد هذه الطريقة بسيطة، ويمكن للمشرف المباشر أن يستعملها بسهولة، حيث

يصنع المقيم تصنيفا للأداء، كأن يقول: أداء (ضعيف، مقبول، متوسط، جيد) حيث يتم مقارنة أداء الأفراد

وفقا لهذا التصنيف ويوضح كل فرد وفق لدرجة أدائه (ضعيف، مقبول... إلخ).

4. **طريقة القوائم:** يستعمل المشرف في هذه الطريقة قوائم بأوصاف سلوكية محددة مثل:

العبارات (الأوصاف السلوكية):

• هل يتبع تعليمات المشرف ؟

نعم لا

• ينجز عمله بإتقان ؟

- -

• هل يتهرب من المسؤولية ؟

- -

- يستخدم المقيم هذه القوائم معدة من قبل الإدارة.

- يختار المقيم العبارة التي تصف أداء الأفراد.

- عندما ينهي المشرف من وصف الإجابة عن العبارات الواردة في القوائم يعيدها إلى الإدارة.

- تقوم الإدارة بتحليلها ويعود التقييم النهائي إلى المشرف ليتولى مناقشته مع الأفراد المعنيين.

5. **طريقة التوزيع الإجباري:** تعتمد هذه الطريقة على تقسيم الرئيس مرؤوسه إلى مجموعات ويرتب

كل مجموعة حسب مركزها أو موقفها، حيث تكتب أسماء الأفراد المطلوب تقييمهم على بطاقات.

توزيع البطاقات على خمس مجموعات ومن ثم يوزع الأفراد إلى مجموعات:

المجموعة الأولى: ممتاز ← 10 % من الأفراد

المجموعة الثانية: جيد ← 20 % من الأفراد

المجموعة الثالثة: متوسط ← 40 % من الأفراد

المجموعة الرابعة: مقبول ← 20 % من الأفراد

المجموعة الخامسة: ضعيفة ← 10 % من الأفراد

¹ عادل حرحوش، مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية، عالم الكتب الحديث، عمان، الأردن، الطبعة الثالثة، 2009، ص: 107.

² محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية الجديدة للنشر، مصر، 2003، ص: 312-313.

الفصل الثاني: سياسات تنمية أداء الموارد البشرية

فإذا كان عدد الأفراد مائة فرد يكون التوزيع كالاتي:

عشرة أفراد	←	ممتاز
عشرون فردا	←	جيد
أربعون فردا	←	متوسط
عشرون فردا	←	مقبول
عشرة أفراد	←	ضعيف

ثانيا: الطريقة الحديثة:

نظرا لعدم موضوعية الطرق التقليدية في عملية التقييم، تم وضع بما يسمى بالطرق الحديثة للتقييم نذكر منها:

- 1. طريقة الإدارة بالأهداف:** تعتبر من الطرق الحديثة في مجال تقييم أداء العاملين وهي أكثر الطرق مرونة وتقوم هذه الطريقة على العناصر الرئيسة التالية:¹
 - تحديد الأهداف الكمية التي يمكن قياسها؛
 - اشتراك كل من رئيس والمرؤوسين في تحديد الأهداف؛
 - وضع خطة عمل لبلوغ الأهداف؛
 - تحديد المعايير التي يتم من خلال قياس نتائج الأداء.

2. الطريقة الأحداث الهامة: تعتمد هذه الطريقة على قيام الخبراء بتحديد الأحداث أو سلوكيات التي تؤثر بوضوح على نجاح أو فشل العامل في أدائه لوظيفته، حيث لا يركز الرئيس في تطبيقه على الحدث في ذاته، وإنما على السلوك أو التصرف الذي يقوم به العامل لمواجهة، فمثلا عندما يواجه الموظف مشكلة غير تقليدية فالمهم هو هل يقوم بالتفكير الإبداعي للتوصل إلى حل جديد ومبتكر لهذه المشكلة؟ وطبقا لهذه الطريقة يقوم الرئيس بملاحظة أداء المرؤوسين أول بأول، وتسجيل الوقائع والأحداث الهامة. ومن مزايا الرئيسية لهذه الطريقة هي أنها تعطي لرئيس حقائق موضوعية لأداء الأفراد وتساعد أيضا على إبراز نقاط الضعف في أداء الموظف.²

3. طريقة الاختيار الإجباري: تعتمد هذه الطريقة على إعداد استمارة تقييم تضم مجموعات عديدة من العبارات وتقدم إلى المقوم ليحدد أكثرها وأقلها دقة من خصائص الفرد بوضع استمارة أمامها، ثم تسلم الاستمارة إلى إدارة الأفراد لمواجهةها.³

¹ زهير ثابت، مرجع سابق، ص: 120.

² سنان الموسوي، مرجع سابق، ص: 182.

³ أحمد ماهر، مرجع سابق، ص: 419.

الفصل الثاني: سياسات تنمية أداء الموارد البشرية

خاتمة الفصل:

تعتبر الموارد البشرية من العناصر المهمة والأساسية التي ينبغي إدارتها وتسييرها بالشكل السليم الذي يمكن استغلال الطاقة المتاحة، وذلك بهدف تحقيق أهدافها. ولا يتم ذلك إلا من خلال تنمية الموارد البشرية وإعطاء هذه المهمة ضمن وظائف الموارد البشرية المكانة اللائقة، وذلك عن طريق تطوير وتحسين المستمر في العارف والمهارات وقدرات الأفراد بالشكل الذي يضمن تقليص بين المعارف والمهارات وبين متطلبات المؤسسة مرورا بتنمية و تدريب الموارد البشرية وأخيرا يجب تقييم أدائها لضمان تطوير وتأهيل المورد البشري.

مقدمة الفصل:

تحتاج أي مؤسسة إلى إمكانيات بشرية مؤهلة وذات كفاءة عالية، حتى تستطيع مواجهة تحديات العصر من العولمة، تكنولوجيا، وذلك للاستمرار والقدرة على منافسة باقي المؤسسات، وعليه فهي تسعى جاهدة إلى النهوض بالعنصر البشري من خلال تنميته عن طريق التدريب، التحفيز وتقييم الأداء وكذلك توفير المحيط الملائم له، حتى يساهم بكل طاقاته وقدراته الفيزيولوجية والفكرية في تطوير المؤسسة وترقيتها، ومن هذا المنظور تم تسليط الضوء في هذا الفصل على كيفية اهتمام مؤسسة الاسمنت بالموارد البشري من حيث الجانب التنموي و أثر هذه التنمية على المؤسسة من خلال:

- المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة.
- المبحث الثاني: واقع تنمية الموارد البشرية في المؤسسة.
- المبحث الثالث: تقييم تنمية الموارد البشرية في المؤسسة.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية بمؤسسة الإسمنت - تبسة -

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة الإسمنت - تبسة:-

تنمو صناعة الإسمنت بتذبذب خاصة في الدول النامية بسبب بنائها لقاعدتها الهيكلية، هذا فضلا عن الأهمية البالغة التي تكتسبها هذه الصناعة في البناء الاقتصادي، اعتبارها الوسيلة الضرورية لقيام هياكل المشاريع التنموية و التي تشكل الأساس لباقي الأنشطة الاقتصادية و الصناعية الأخرى، و تعد الجزائر من أهم الأقطار العربية المنتجة للإسمنت في دول الإتحاد العربي للإسمنت و مواد البناء (UACMC)، إذ تصل طاقتها الإنتاجية السنوية إلى 13.525 مليون طن، و بلغت نسبة مساهمتها 9.81% من إجمالي للإنتاج العربي لسنة 2004. و تساهم الشركات الوطنية المصنعة للإسمنت و مواد البناء و من بينها شركة إسمنت تبسة (SCT) في توفير مادة الإسمنت و تغطية احتياجات السوق المتزايدة في مجال البناء و الإسكان لإحدى الأهداف الاجتماعية و الاقتصادية المنشودة، حيث تعتبر المؤسسات الاقتصادية التي تلعب دورا هاما في تنمية الموارد البشرية بصفة خاصة و تنمية الاقتصادي بصفة عامة.

المطلب الأول: تعريف مؤسسة إسمنت تبسة:

تتطلب صناعة الإسمنت عناصر محددة من المواد الأولية (الكلس، الجبس، الطين، الرمل، خامات الحديد)، و على هذا الأساس فإن موقع المؤسسة لا بد انقائه، و هذا ما ينطبق على مؤسسة الإسمنت تبسة (SCT)، إذ تحتل موقعها إستراتيجيا بتوسط مصادر المواد الأولية للإسمنت و اللازمة لتصنيع الإسمنت. **أولا: نشأة مؤسسة:**

مؤسسة الإسمنت تبسة (SCT)، مؤسسة عمومية اقتصادية وليدة أحد برامج المخطط الرباعي للتنمية (1976-1980)، ثم وضع حجر أساسها سنة 1985، و ذلك تحت إشراف مؤسسة الوطنية لتوزيع مواد البناء (EDIMCO)، وفي سنة 1988 تم تحويل المشروع لمؤسسة الإسمنت ومشتقاتها للشرق (ERCE) الكائن مقرها بمدينة قسنطينة.

تطلب إنجاز الصنع 67 شهرا ابتداء من تاريخ 25 فيفري 1990 إلى غاية انتهاء الأشغال بتاريخ 11 فيفري 1995، وذلك وفقا للعقد المبرم بين شركة الإسمنت ومشتقاته للشرق والشركة الدانماركية، بتاريخ 15 أوت 1990 بتكلفة إنجاز قدرها 6963 مليون دينار منها مليون دولار في شكل قرض مقدم من بنك الجزائر لتتميق (BAD).

أسندت مهمة الإنجاز لفرع الشركة الدانماركية (FLS) بإسبانيا، حيث تكفلت هذه الأخيرة بتوريد المعدات والتجهيزات، بالإضافة إلى نصبها وتركيبها وإجراء اختبارات الإنتاج وتقديم المساعدة التقنية، كما كان للشركات الوطنية نصيبها في إنجاز المشروع ويظهر ذلك في:

- تركيب الهياكل المعدنية و ورشات الميكانيك: أوكلت لشركة البناءات المعدنية الجزائري؛
- الأشغال الهندسية و المعمارية: من طرف شركة البناء لصناعة الحديد والصلب (COSIDER)؛
- تركيب الاجهزة الميكانيكية: أوكلت لشركتي (ENCC) و (ETTERKIB)؛
- تركيب الاجهزة الكهربائية: أوكلت لشركة (MERLINGERIN) الفرنسية؛
- التموين بالمياه: بقوة ضخ 16ل/ثا أوكلت لمقولة الهندسة المعمارية.
- الغاز الطبيعي والكهرباء: أوكلت لشركة (SONELGASE)، حيث تم تزويد المصنع بالغاز الطبيعي عن طريق أنبوب الغاز (الجزائر-إيطاليا) بينما الكهرباء بواسطة خط (تبسة-جبل العنق) بضغط عالي 90 كيلو فولت.

تأسست مؤسسة الإسمنت تبسة (SCT) كمؤسسة ساهمت بتاريخ 28 نوفمبر 1993 برأس مال إجماعي قدره 800 مليون دج مكون من 8000 سهم، قيمة كل منها 100000 دج، وقدرت المساهمات في رأس المال الابتدائي بـ 200 مليون دج على النحو التالي:

الجدول رقم (3): المساهمات في رأس المال الابتدائي لشركة إسمنت تبسة (SCT)

الشركة المساهمة	عدد الأسهم	نسبة المساهمة %
مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للشرق ERCE	1200	60
مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للغرب ERCO	400	20
مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف ECDE	400	20

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية بمؤسسة الإسمنت - تبسة -

المجموع	2000	100
---------	------	-----

المصدر: دائرة المالية والمحاسبة.

في سنة 1997، أصبحت مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للشرق (ERCE) المساهم الوحيد بشرائها باقي الأسهم، ليرتفع رأس المال مؤسسة إسمنت تبسة إلى 1200 مليون دج، وفي سنة 2002 وصل رأس المال المؤسسة 2700 مليون دج.

ثانيا: الموقع والإمكانات:

يتواجد المقر الاجتماعي لمؤسسة إسمنت تبسة بطريق بلقاسمي يوسف بمدينة تبسة، في حين أنشئ المصنع بدائرة الماء الأبيض على بعد 26 كلم جنوب مقر الولاية، بمحاذاة الطريق الوطني رقم 16، ويتربع المصنع على مساحة 32 هكتار ويحتل موقعا إستراتيجيا، يتوسط مصادر المواد الأولية الأساسية الداخلة في إنتاج مادة الإسمنت، بحيث لا تزيد المسافة الفاصلة بين استخراجها والمصنع على عشر كيلومترات (10 كلم).

وتجدر الإشارة إلى أن المواد الخام للمستخدمة في صناعة الإسمنت هي مكونات طبيعية، وتتوزع على المقالع الثلاث التالية:

1. مقلع الحجر الكلسي (Calaire): يقع شرق المصنع على بعد 6 كلم، ويحتل مساحة قدرها 230 هكتار وباحتياطي نظري قدره 90 مليون طن، حيث بإمكانه تموين المصنع بمادة الحجر الكلسي لمدة 142 سنة، وبطاقة تموين قدرها 633802 طن/سنويا.

2. مقلع الطين: يبعد عن المصنع مسافة 10 كلم شمالا، يتربع على مساحة 70 هكتار وباحتياطي نظري قدره 33.2 مليون طن، حيث بإمكانه تزويد المصنع بمادة الطين قرابة 135 سنة وبطاقة تموين قدرها 21693 طن سنويا.

3. مقلع الرمل الكوارتزي (sable): يقع شمال شرق المصنع على بعد 8 كلم ويتربع على مساحة قدرها 21 هكتار وباحتياطي نظري يقدر بـ 9 مليون طن. أي ما يلبي احتياجات المصنع من مادة الرمل الكوارتزي لمدة 156 سنة تقريبا وبطاقة تموين قدرها 57692 طن سنويا.

تعتبر هذه المبالغ مصادر الموارد الأولية الأساسية لصناعة الإسمنت، بالإضافة إلى مادتي الجبس والحديد الخام، حيث يتم الحصول على المادة الأولى من مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للشرق (ERCE)، وذلك من إحدى وحداتها الكائنة بعين مليلة (وحدة شطابية)، أما المادة الثانية (الحديد الخام) فتوفرها المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات (FERPHOS)، من إحدى وحداتها الكائنة ببوخضرة والتي تبعد عن المصنع مسافة 60 كلم شمالا.

يتوفر المجتمع على تجهيزات إنتاج نوع وحيد من الإسمنت بطاقة إنتاجية تصميمية (CPG 42.5) قدرها 525 ألف طن سنويا بالنسبة للإسمنت و 500 ألف طن سنويا من الإسمنت نصف جاهز (الكلنكار)، وتتوزع تجهيزات المصنع على مختلف المراكز المشكلة لسلسلة الإنتاج تماشيا وطبيعة العملية الإنتاجية المؤداة من قبل كل مراكز أو مرحلة إنتاجية، تناسبا مع نسق العملية الإنتاجية الممارسة من قبل المصنع وذلك على النحو التالي:

■ **مركز التفتت والتكسير:** يتوفر المصنع على ثلاث مسارات بطاقة إجمالية قدرها 500 طن للساعة.

■ **المخلط الساحق:** بطاقة سحق متاحة قدرها 150 طن /الساعة.

■ **الفرن:** بطاقة طهي قدرها 100 طن /الساعة.

■ **مركز الشحن والتوزيع:** يتوفر على ثلاث آلات للتعبئة والتغليف وخط مخصص لشحن المنتج غير المعبأ، بطاقة إجمالية قدرها 2000 طن/اليوم حيث يمثل الإنتاج المؤلف بأكياس سعت 50 كلغ نسبة 65% من الإنتاج الإجمالي و 35% إنتاج غير معبئ.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة الإسمنت تبسة:

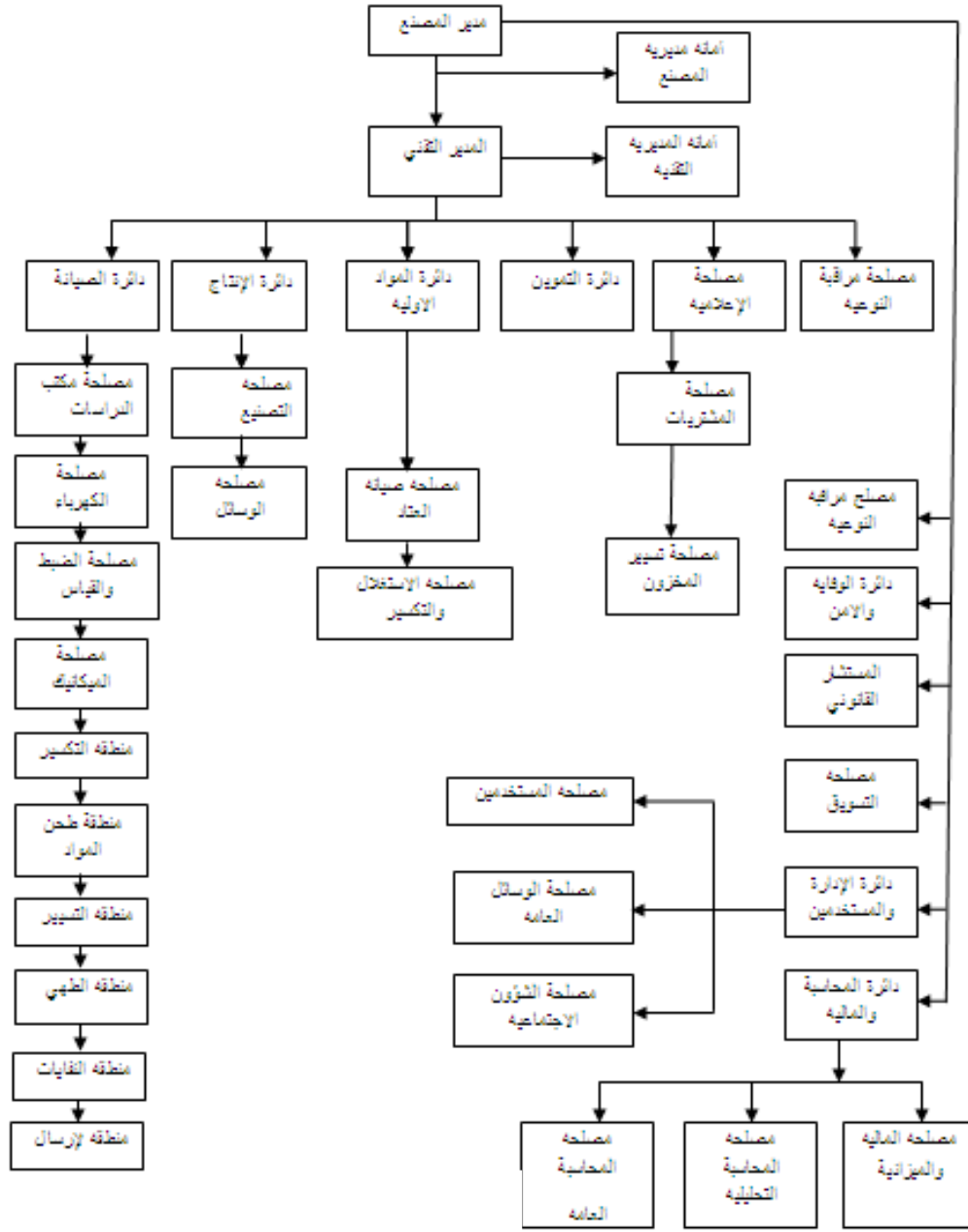
إن دراسة الهيكل الحالية لمؤسسة الإسمنت تبسة وتوزيع الوظائف فهو يكتسب أهمية بالغة، باعتبار أن حسن تنظيم هيكل المؤسسة يساعد على تأدية المهام الموكلة لكل دائرة أو قسم من المؤسسة، وتظهر

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية بمؤسسة الاسمنت - تبسة -

أهمية وجود هيكل تنظيمي في تحقيق الفعالية في مجالات الاتصال واتخاذ القرارات من جهة، وضمان استمرارية النشاط من خلال التدفق المنتظم للمعلومات من جهة أخرى، كما يوضح الشكل الموالي:

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية بمؤسسة الإسمنت - تبسة -

الشكل (06): الهيكل التنظيمي لمؤسسة الإسمنت - تبسة -



المصدر: مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة.

المطلب الثالث: التقييم الوظيفي لمؤسسة إسمنت تبسة:

يشمل الهيكل التنظيمي للمؤسسة مستويات مختلفة، حيث تقسم بداخلها القرارات، وهذا ما يكفل نشاط المؤسسة، ويتم عرض أهم النشاطات التي تخص الدوائر والمصالح.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية بمؤسسة الاسمنت - تبسة -

1. **المديرية العامة:** تقوم بالإشراف على ادارة المؤسسة ومراجعة سير الأعمال بها.
 - **مديرية الوحدة الأم:** تقوم بدورها بالإشراف على:
 - تنقلات المشرفين التجاريين.
 - العمال الموجهون للتكوين.
 - عملية (الشراء، التنازل) الخاصة بالتجهيزات.
 - **مديرية المحاسبة والمالية:** تهتم بمراقبة الأعمال المحاسبية والتخطيط.
 - **مديرية الموارد البشرية:** السهر ومراقبة الأعمال الخاصة بالعمال.
 - **مديرية التجارة والتموين:** الإشراف على عمليات الشراء ذات الحجم الكبير، وكذا توزيع عقود بيع الإسمنت.
2. **مديرية المصنع:** تقوم بالإشراف على المصنع ومراقبة سير الأعمال به، وتضم الفروع التالية:
 - **مدير المصنع:** ينوبه عند غيابه المدير التقني المكلف بـ: مراقبة وتسيير دوائر ومصالح المصنع. و مهمته مسؤول عن تسيير امن المصنع وموارده طبقا للوضعيات القانونية الرسمية والداخلية وفق لأهداف المصنع المرسوم في أعمال مبرمجة للميزانيات.
 - **المديرية التقنية:** وتشمل كل الدوائر التي تقوم بالمهام التقنية أو ذات الطابع التقني، ومن هذا المنطلق نستطيع القول أن هذه المديرية هي التي تسهر على العملية الإنتاجية وصيانة العتاد وكذا توفير كل المواد التي تدخل في إنتاج وصناعة الإسمنت.
 - **مصلحة مراقبة النوعية:** يمكن معرفة مهام هذه المصلحة من خلال اسمها فهي المرشد الوحيد الذي يعطي النوعية الخاصة وذلك بتحليلها في المخبر الذي هو مجهز بالآلات حديثة.
 - **مصلحة الإعلام الآلي:** قد تقتصر مهامها في مراقبة كل الحواسيب، كما شكلت هذه المصلحة لجنة خاصة يترأسها رئيس مصلحة الإعلام الآلي حيث تهتم بكيفية المرور إلى سنة 2000 وذلك باتصالاتها مع الجهات المختصة سواء على الصعيد الوطني أو العالمي.
 - **دائرة التموين:** وهي دائرة تسهل عملية صناعة الإسمنت بطريقة خاصة وذلك بتوفير كل المواد التي تدخل في عملية الإنتاج كما تحتوي على مخزن خاص، وبها مصلحتان:
 - **مصلحة المشتريات:** تقوم بجلب متطلبات المصنع.
 - **مصلحة تسيير المخزن:** تقوم بتوزيع المخزون وتقسيمه على شكل حصص للدوائر المعنية.
 - **دائرة المواد الأولية:** يمكن القول أن هاته الدائرة هي الأساسية التي يركز عليها المصنع من حيث توفر المواد الخام التي تدخل في صيانة الإسمنت.
- ويتم من خلال هذه الدوائر إرسال المواد الخام إلى دائرة الإنتاج سواء عن طريق الشحن أو عن طريق البساط المتحرك الذي يعتبر الواصل المشترك بين المصنع ودائرة المواد الأولية، وبها مصلحتان:
 - **مصلحة صيانة العتاد:** عبارة عن ورشة يتم من خلالها إصلاح الشاحنات ووسائل النقل.
 - **مصلحة الاستغلال:** تسهر على استعمال كل المناطق التي تحتوي على أحسن نوع من المواد.
 - **دائرة الصيانة:** هي دائرة مسؤولة عن صيانة العتاد وتوفير كل الآلات التي تسهل عملية الإنتاج. وبها عدة مصالح:
 - **مصلحة مكتب الدراسات:** تختص في الهندسة المدنية والرسم الصناعي كما تحتوي على ورشة يترأسها رئيس مصلحة الورشة التي على مستواها يتم تصليح الآلات.
 - **مصلحة الكهرباء:** تسهر على تصليح الآلات الكهربائية التي يمكن إصلاحها في المصنع، ويقصد بكلمة إصلاحها في المصنع أي آلات ذات الحجم الصغير أو المتوسط.
 - **مصلحة ضبط القياس:** تعمل على تشخيص وتحديد العطب على مستوى الآلات من خلال التعمق في دراستها.
 - **مصلحة الميكانيك:** تقوم بإصلاح الآلات المعطلة، كما تحتوي على عدة مناطق: منطقة التكسير، منطقة طحن المواد الأولية، منطقة الطهي، منطقة طحن الإسمنت، منطقة الإرسال، منطقة النفايات.
- كما تشمل المديرية التقنية مصلحة التسويق ومستشار قانوني وثلاثة دوائر.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية بمؤسسة الاسمنت - تبسة -

- **مصلحة التسويق:** مهمتها تسويق الإنتاج.
- **المستشار القانوني:** مكلف بالدفاع عن قضايا المؤسسة مع العدالة والتأمين.
- **الدائرة الأولى الوقاية والأمن:** توجد في النظام الداخلي الهيكلي للمصنع، وهي ذات مصليحتين:
 - **مصلحة الوقاية:** مهمتها الحماية من الأخطار الطبيعية والصناعية.
 - **مصلحة الأمن:** مهمتها أمن ممتلكات الأشخاص حيث تقوم بحراسة المصنع والمناطق الحساسة به، أيضا حمايته من السطو والسرقة وغيرها.
- **الدائرة الثاني الموارد البشرية:** تقوم بتسيير كل الأمور الإدارية إذ تحفظ حقوق العامل وتحرص على القيام بواجباته تجاه المؤسسة، فهي تقوم بتوفير كل الوسائل النقل كما تتكفل بمتابعة كلية لحقوق لعمال من تعويضات الضمان الاجتماعي، كما تضمن لهم الأكل وما يقابله من تعويضات بكل نظام ونظافة، ونستطيع القول ان هذه الدائرة تنفرع عنها ثلاث مصالح ثانوية وهي:
 - **مصلحة المستخدمين؛**
 - **مصلحة الوسائل العامة؛**
 - **مصلحة الشؤون الاجتماعية.**
- **الدائرة الثالثة المحاسبة والمالية:** تسهر على مراقبة الحسابات للمصنع كما تقوم بتسديد كل الفواتير والمشتريات واحتياجات المصنع وأيضا بتصليح العتاد للمصنع. وبتحاد كل هاته الدوائر التي لا مفر من اتحادها يمكن القول أن كل دائرة هي تكملة لدائرة أخرى، فكل دائرة لها رئيس في حدود عمله يسهر على تنفيذ الأعمال المطلوبة منه من مسؤوله المباشر وإلا وهو المدير التقني الذي بدوره يخضع إلى سلطة المصنع.
- **المبحث الثاني: واقع تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة:**

تهتم مصلحة الموارد البشرية في مصنع الإسمنت بالموارد البشري باعتباره عنصر مهم في تحقيق أهداف المؤسسة، ولذلك تعمل على تدريبه بمختلف الأنواع سواء كان داخل المؤسسة (داخل الوحدة) أو خارج المؤسسة عن طريق الملتقيات وإتقان وإعادة التأهيل، أو خارج الوطن و ذلك عند دخول آلات جديدة إلى المصنع أو تكنولوجيا.

المطلب الأول: تحليل نظام الموارد البشرية في المؤسسة:

يتم التطرق إلى وظيفة الموارد البشرية و أهم وظائفها، ثم تحليل نظام تنمية الموارد البشرية في المؤسسة.

أولاً: وظيفة الموارد البشرية:

إن الدراسة الميدانية لمصنع الإسمنت بالأخص على مستوى مصلحة الموارد البشرية تظهر أن هذه الوظيفة تهتم بالعمال في مختلف الوظائف الأخرى، حيث تقوم بمتابعة الغيابات، الحضور، متطلبات النقل، الإطعام، التحويل، التقاعد، حقوق العاملين، دراسة مشاكل العاملين و العمل على حلها، و كذلك فيما يتعلق بالجانب الصحي، حيث في حالة تعرض إلى أخطار صحية أو أصيب بمرض سبب ظروف العمل، فمصلحة الموارد البشرية تقوم بعلاجه و العمل على تعويض الضرر له.

وتظهر الخدمات و الامتيازات التي تقوم بها مصلحة الموارد البشرية في الآتي¹:

- **وسائل النقل:** و ذلك لتفادي مشكل التأخر حيث وفر المصنع وسائل نقل تتمثل في حافلات تقوم بنقل العمال على مدار اليوم.

بالنسبة للعمال العاديين 7.30 صباحا إلى غاية 4.00 مساء، أما بالنسبة للعمال المناوبين 4.00 صباحا إلى غاية 1.00 زوالا ثم من 1.00 زوالا إلى غاية 10.00 ليلا ومن 10 ليلا إلى غاية 00.5 صباحا، ثم قاموا، كذلك بتوفير وسيلة نقل خاصة بالنساء.

- **كذلك توفير وجبات أكل (الغذاء):** لكل عمال ومع خصم مبلغ رمزي من أجر و توفير وجبات عشاء للعمال المناوبين.
- **تعاقد مع أحد شركات بيع الأجهزة الالكترو منزلية بالتقسيط للعمال.**

¹ مصلحة الموارد البشرية .

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية بمؤسسة الإسمنت - تبسة -

- منحهم قروض للبناء ومساند شخصية كإجراء عمليات جراحية.
 - منحهم منحة الزواج، الولادة، الختان....
 - رحلات صيفية في مختلف شواطئ.
 - تكريم العمال في المناسبات الوطنية (عيد العمال، عيد المرأة).
 - تقديم قروض للعمال في مناسبة عيد الأضحى.
- ثانيا: تركيبة الموارد البشرية في مؤسسة الإسمنت - تبسة -
يمكن توضيح تركيبة و عدد عمال في مؤسسة الإسمنت من خلال الجدول الآتي:

الجدول (4) تركيبة وعدد عمال في مؤسسة الإسمنت

النسبة %	السنة	النسبة %	السنة	النسبة %	السنة	البيان
%	2010	%	2009	%	2008	
1.56	5	0.87	3	1.36	5	إطارات مسيرة
10	32	9.38	32	8.2	30	إطارات سامية
11.87	38	12.60	43	13.39	49	إطارات
50	160	52.19	178	46.45	170	أعوان مهرة
21.56	69	22.28	76	28.69	105	أعوان تنفيذين.
95	304	97.36	332	98.08	359	مجموع العمال الدائمين
/	0	/	0	0	0	أعوان متعاقدين
5	16	2.64	9	1.92	7	المؤقتين
100	320	100	341	100	366	المجموع الكلي

المصدر: مصلحة الموارد البشرية

- وصل عدد العمال في المؤسسة سنة 2008 كحد أقصى 366 بنسبة 98.08 % دائمين و 1.92 مؤقتين.

■ أما في سنة 2009 فقد عرف إنخفاض بالنسبة للعمال الدائمين 97.36 % هذا مقارنة بالعام السابق و قد كان سببه راجع إلى الانخفاض في الأعوان الدائمين 336 سنة 2008 إلى 332 سنة 2009.

■ في سنة 2010 سجل أيضا إنخفاض في العدد الكلي بمقارنة بالسنوات السابقة (2008، 2009).

ويرجع سبب إنخفاض عدد العمال الدائمين و زيادة العمال المؤقتين إلى ما يلي:

- المؤسسة تدخل في إستراتيجية جديدة (مؤسسات المناولة) مثلا تعاقد مع مؤسسة النقل، و كذا مؤسسة الأمن.

- توجه معظم الإطارات إلى المؤسسة الفرنسية (لافارج) حوالي 30 إطار من مؤسسة الإسمنت - تبسة- والسبب في ذلك منحها تحفيزات أكثر.
- طبيعة الوظيفة غير دائمة (موسمية).

ثالثا: تحليل نظام تنمية الموارد البشرية في المؤسسة:

ينصب نظام تنمية الموارد البشرية في مجال التدريب، حيث يلاحظ على المصنع وجود وظيفة أو مصلحة تهتم بتأطير و تأهيل العمال داخل المصنع، و هذا ما تم استخلاصه من الهيكل التنظيمي للمؤسسة، حيث أن هذه العملية تأتي على شكل برنامج تدريبي عام من الجزائر العاصمة، حيث يرسل هذا البرنامج إلى الإدارة العامة المتواجدة بمدينة تبسة، و هذه الأخيرة تحدد البرنامج الخاص بعمال المصنع فترسل قائمة إلى المصنع محدد فيها العمال الذين يجب تكوينهم، حيث يوضع برنامج في كل المجالات ابتداء من مجال العمال المراد تكوينهم و تدريبهم إما يتم إرسالهم إلى مراكز التكوين في الجزائر

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية بمؤسسة الإسمنت - تبسة -

العاصمة، أو في حالات خاصة إلى الخارج بالأخص في حالة شراء لآلات جديدة و متطورة تحتاج إلى تدريب خاص في الخارج.

1. عرض مخطط التدريب الخاص بمؤسسة تبسة 2010: هذا المخطط يرسل كذلك إلى مركز التدريب بالجزائر العاصمة و لكن تحدد فيه برامج التدريب التي تحتاجها مؤسسة الإسمنت، و حسب المعلومات الصادرة من مصلحة الموارد البشرية، فإن مخطط التدريب الخاص بمؤسسة الإسمنت تبسة يتضمن المجالات التالية:

- التدريب في مجال الكهرباء المستعملة.
- التدريب في مجال المحركات الهيدرولية والهوائية للآلات الثقيلة.
- قراءة وتوجيه الحالات المالية (حسب نظام الحسابات المالية).
- التدريب في مجال المحركات الحرارية و تصليح نظام الضخ.
- تحليل الغاز.
- الكهرباء (الموزعة و المستعملة).
- أنظمة القياس و الوزن.
- الحوصلة الحرارية.

رابعاً: أهداف التدريب في مؤسسة إسمنت - تبسة:-

تندرج أهداف سياسة التدريب ضمن الأهداف الإستراتيجية العامة للمؤسسة و التي تتمثل فيما يلي:

1. بالنسبة للمؤسسة:

- الحفاظ على خط وسائل الانتاج و متابعة صيانتها؛
- توسيع وسائل خط الإنتاج بغرض زيادة الطاقة الإنتاجية، حيث يصل حجم الإنتاج يوميا حوالي 2000 طن/ يوميا؛

- إقتناء تجهيزات حديثة لتصفية الغبار المتناثر في الجو في فيفري 2011؛
- توسيع شبكة التوزيع إلى مناطق أخرى؛
- تلبية احتياجات السوق من مادة الإسمنت؛
- تجديد آلات الورشات حيث بلغت قيمتها 45 مليار.

2. بالنسبة للعمال:

- تزويد العمال بالمهارات و المعارف الضرورية الخاصة بإستخدام آلات داخل المصنع و كذا تأهيلهم للقيام بمهامهم بشكل أفضل؛

- تدريبهم على استعمال آلات جديدة؛

- إعداد العمال لشغل مناصب عليا و ذلك بزيادة مستواهم و خبراتهم؛

- مساعدة العمال بالمصنع لمواكبة التطورات الحاصلة في المحيط الداخلي و الخارجي؛

- ضمان سلامة العمال و تقليل من تعرضهم للمخاطر و هذا بواسطة تدريبهم لتحكم في مهام العمل.

المطلب الثاني: أنواع و مراحل التدريب في المؤسسة:

يتم تقسيم العمال على مراكز التدريب حسب درجة احتياج العامل إلى نوع معين من التدريب حيث يمكن تقسيمها إلى خمسة أنواع فيما يلي:

منها ما هو داخلي و من هو خارجي، فبالنسبة للبرامج التدريبية التي تقام داخل المؤسسة تسند إلى صنف واحد فقط ألا و هو التدريب التوجيهي والذي يتمثل في توجيه العامل الجديد من طرف مسؤول الموارد البشرية إلى منصبه داخل القسم أو الدائرة التي ينتمي إليها، أين يقوم فيها المشرف بتقديمه لزملائه و كذا مساعدته للقيام بالعمل الموكل إليه.

أما في ما يخص التدريب خارج مكان العمل نجد فيه.

- ملتقيات: وهو يتم خارج المؤسسة.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية بمؤسسة الإسمنت - تبسة -

- **التدريب خارج الوطن:** يتم هذا النوع من التدريب في شركات اوربية بموجب شراكة مع شركة الإسمنت تبسة، ويخص التدريب على إستخدام الآلات و المعدات المستوردة من تلك الشركات.
 - **إعادة التأهيل:** يتم في هذا النوع في تحسين مستوى العمال القدامى، و جعلهم يتماشون مع التغيرات الحاصلة في وظائفهم.
 - **التدريب المتخصص:** يتم هذا التدريب في معاهد متخصصة في مجال صناعة الإسمنت.
- لقد عرفت أنواع البرامج التدريبية السابقة تغيرات وتطورات خلال السنوات الماضية في الفترة الممتدة ما بين (2008-2010)، و هذا من ناحية النوع التدريب و العمال المرشحين له، والجدول الموالي يوضح التطور الذي عرفته برامج تدريب عمال في المؤسسة.

والتي سيتم إظهارها في الجدول الآتي:

جدول رقم (5): يمثل نوع التدريب و عدد العمال المتدربين حسب كل نوع.

2010	2009	2008	السنوات	
			نوع التكوين	
0	0	1	■ اختصاص	
23	29	21	■ إعادة تأهيل	
283	93	125	■ ملتقيات	
0	0	17	■ تكوين داخل الوحدة	
0	0	0	■ تكوين خارج الوحدة	
306	122	164	مجموع	

المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد على وثائق المؤسسة.

ونلاحظ على الجدول أن إجمالي عدد العمال يزداد من سنة إلى سنة وحسب نوع التدريب يلاحظ في إطار الاختصاص المؤسسة لا تحتاج إلى مختصين نظرا لطبيعة النشاط المعتمد بصورة كبيرة على الآلات ولهذا عدد المتدربين في هذا الإطار لا يتجاوز الواحد في سنة 2008، و منعدم في سنتي (2009-2010)، أما في إطار إعادة التأهيل يتناقص من 29 عامل في سنة 2009 إلى 23 عامل في سنة 2010 وهذا لتمكن العمال و زيادة خبرتهم في مجال صناعة الإسمنت عبر كل سنة. وفي إطار الملتقيات يلاحظ أنها ضرورية للمؤسسة نظرا للعدد المتزايد كل سنة لأنه و في هذا الإطار تطرح المواضيع المتجددة والهامة، ما يستلزم حضور عدد متزايد من العمال للعلم والمعرفة والتوجيه، كما أنه في تناول المؤسسة، أما في التدريب داخل الوحدة فإنه يتناقص و هذا حسب حاجة المؤسسة لهذا النوع، أما التدريب في الخارج فالمؤسسة لا تحتاج إليه.

بعد استعراض تطور عدد العمال المدربين خلال الفترة (2008-2010) حسب الأصناف المهنية، يمكن إظهار كذلك نسبة تكلفة أنواع التدريب إلى تكلفة الإجمالية خلال نفس الفترة و هذا من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (6): نسبة تكلفة أنواع التدريب للمؤسسة (2008-2010).

النوع	نسبة تكلفة أنواع التدريب				
	الاختصاص	داخل الوحدة	الملتقيات	إعادة التأهيل	التدريب في الخارج
السنوات					الإجمالي
2008	0.91 %	2.13 %	62.16 %	34.80 %	7742140,98
2009	-	-	40 %	60 %	4347042,53
2010	-	-	50.15 %	49.85 %	5373773,38

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية بمؤسسة الاسمنت - تبسة -

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة تكاليف التدريب لإعادة التأهيل و الملتقيات إلى إجمالي تكاليف أكبر من باقي الأنواع و هذا خلال السنين (2009-2010) مما يدل ذلك على توجيه المؤسسة نحو ذلك النوع من التدريب باعتباره يكتسي أهمية كبيرة لعمالها من وجه نظرهم.

الجدول رقم (7): تطور عدد العمال المدربين خلال الفترة (2008-2010) حسب الأصناف المهنية.

الإجمالي	إطار تنفيذي		إطار تشغيلي		إطارات		إطار توجيهي		الأصناف السنوات
	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
164	%15,85	26	%55,49	91	%23,17	38	%5,49	9	2008
126	-	-	%32,54	41	%61,11	77	%3,17	4	2009
306	%20,26	62	%30,4	93	%47,05	144	%2,29	7	2010

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

نلاحظ من الجدول السابق انخفاض العدد الإجمالي لعمال المؤسسة، فبعد أن كان في سنة 2008 يقدر بـ 164 عامل، وصل في سنة 2009 بـ 126 عامل، و يفسر ذلك هو التقليل الذي مس عدد إطار التشغيلي و إطار توجيهي و انعدام إطار التنفيذي خلال تلك الفترة، حيث عرفت هذه الأخيرة إعادة هيكلة و توزيع الموارد البشرية و كذا استفادة بعض العمال من قانون المتعلق بالتقاعد و الذي مس فئة معتبرة من الأصناف المهنية في المؤسسة، و الذي يتوفر فيهم شرطين أساسيين و هما: العمل لمدة تفوق 20 سنة و كذا السن يفوق 50 سنة، ما يسمح للعديد من الأعوان بالإحالة إلى التقاعد الجزئي.

أما فيما يخص نسبة الإطارات فقد شهدت ارتفاعا بين 38 إلى 77 من 77 عامل إلى 144 و هذا خلال السنوات (2008-2009-2010) ما يؤكد ذلك توجه سياسة التوظيف في المؤسسة نحو أصحاب الشهادات الجامعية و المهنية و الذي يتوفر قدر كافي من المعرفة و المعلومات التي تسمح لهم بعد التدريب التوجيهي بالتحكم إلى حد كبير في عملهم.

ثانيا: مراحل التدريب

تتضمن العملية التدريبية المراحل التالية:

مرحلة الأولى تحديد احتياجات المؤسسة يتم من خلال:

– تحديد الاحتياجات التكنولوجية.

– تحديد احتياجات البشرية.

– تحديد احتياجات الموردين.

– تحديد احتياجات ميزانية التكوين.

مرحلة الثانية: وضع مخطط التدريب.

مرحلة الثالث: وضع الخطة قيد التنفيذ.

مرحلة الرابعة: إعداد ميزانية التدريب.

مرحلة الخامسة اختبار أهداف المصلحة: في حالة نعم لإعداد المراحل السابقة و في حالة القيام

بإجراءات تصحيحية إحداث التغيير حسب الانحراف الواقع في تحقيق الهدف اعتمادا على مخطط التدريب.

حيث يتم في المرحلة الأولى: عرض احتياجات عن طريق بطاقة يتم فيها تحديد المعلومات الخاصة باحتياجات التدريب و الأنشطة المطبقة للقيام به حيث تتضمن بطاقة تحديد الاحتياجات.

تتضمن (الاسم و اللقب، تاريخ التوظيف، المصلحة، نوعية المهمة و الوظيفة..) و كذا (بطاقة التدريب المبرمج تتضمن نوع التدريب، الفترة، مكان و الملاحظة).

و كذلك تحديد المهام عن طريق جدول يتم عرض فيه (نوعية المهام، إسم و لقب شاغل الوظيفة).

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية بمؤسسة الإسمنت - تبسة -

نوع التدريب	عدد العمال	تكلفة	عدد العمال	تكلفة	عدد العمال	تكلفة	عدد العمال	تكلفة
الاختصاص	-	-	-	7050000	1	-	-	7050000
داخل الوحدة	17	165000	-	-	-	165000	17	-
ملتقيات	-	00	-	4812537	125	00	-	0
إتقان و إعادة	-	-	-	98	21	-	-	4812539
التأهيل	-	-	-	2694110	-	-	-	8
تكوين خارج	-	-	0	300	-	-	-	2694103
الوحدة.	-	-	-	-	-	-	-	00
تدريب التوجيهي (M.S.P)	0	0	-	-	-	0	0	0
	-	-	-	-	-	-	-	0
الإجمالي	17	165000	0	7577140	147	165000	17	7742140
		00		98		00		98

- إنجازات مؤسسة الإسمنت في مجال التدريب لسنة 2008 كانت بتركيز على التدريب خارج المؤسسة الذي بلغ عدد عمالها (147) عامل بتكلفة إجمالية قدرها 757714098 دج، فحين كان التدريب داخل المؤسسة ضعيف بمقارنة بالخارج.
- حيث اعتمدت المؤسسة بتدريب مواردها البشرية داخليا أي اعتمادها على إمكانياتها الذاتية البحتة، كما أنها لم تلجأ بتاتا في هذه السنة إلى تدريب في الخارج Etranger.

الجدول (9)- تحليل ميزانية التدريب لسنة 2009 م:

نوع التدريب	داخل المؤسسة		خارج المؤسسة		خارج الوطن		الإجمالي
	عدد العمال	تكلفة	عدد العمال	تكلفة	عدد العمال	تكلفة	
تدريب التوجيهي (M.S.P)	0	0	-	-	-	-	0
داخل الوحدة	0	0	-	-	-	-	0
الاختصاص	-	-	-	-	93	17394000	0
ملتقيات	-	-	-	-	29	0	0
إتقان و إعادة	-	-	0	0	0	26076425	26076425
التأهيل	-	-	-	-	3	3	3
تكوين خارج الوحدة	-	-	-	-	-	-	0
الإجمالي	0	0	0	0	122	43470425	43470425
						3	3

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية بمؤسسة الاسمنت - تبسة -

نلاحظ أن المؤسسة دائما تركز على التدريب داخل الوطن معتمدة على ملتقيات و إعادة التأهيل حيث بلغ عدد العمال (122) عاملا بتكلفة 434704253 حيث انخفض عدد العمال بمقارنة بالنسبة السابقة (2008) 164 إلى 122 عاملا.

تحليل ميزانية التدريب لسنة 2010.

الجدول (10) يمثل تدريب الموارد البشرية في المؤسسة على أساس نوع و مكان التدريب لسنة 2010.

الاجمالي		خارج الوطن		خارج المؤسسة		داخل المؤسسة		مكان نوع التدريب
تكلفة	عدد العمال	تكلفة	عدد العمال	تكلفة	عدد العمال	تكلفة	عدد العمال	
-	-	-	-	-	-	0	0	تدريب التوجيهي
-	-	-	-	-	-	0	0	(M.S.P)
-	-	-	-	0	0	-	-	داخل الوحدة
26952308	283	-	-	26952308	283	-	-	الاختصاص
82678542	23	-	-	8	23	-	-	ملتقيات
50		0	0	26785425	-	-	-	إتقان و إعادة التأهيل
				0				تكوين خارج الوحدة
				-				
53737733	306	0	0	53737733	306	0	0	الإجمالي
8				8				

نلاحظ أن المؤسسة دائما تركز في التدريب عن طريق ملتقيات و إعادة التأهيل كما في السنة السابقة 2009 إلا أن نسبة التدريب قد ارتفعت مقارنة سنة 2009 حيث ارتفع عدد العمال 122 الى 306 و ذلك بسبب إدخال آلات جديدة إلى مؤسسة.

المبحث الثالث: تقييم تنمية الموارد البشرية في المؤسسة:

تلعب مؤسسة اسمنت-تبسة دورا هاما في تنمية قدرات العاملين، إلا إن ذلك لا يضمن قيام هؤلاء بتحقيق مستويات مرضية ومقبولة من الأداء، وعليه فإن الارتقاء بمستوى أداء المؤسسة لا يأتي فقط باهتمام المؤسسة بالتدريب بل عليها الاختيار الأسلوب المناسب من أجل زيادة قدرات العاملين عن طريق التحفيز بنوعية المادي والمعنوي، مما يؤدي في النهاية إلى زيادة إنتاجية وتحقيق أهداف المؤسسة وكذا أهداف العاملين فيها.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية بمؤسسة الاسمنت - تبسة -

المطلب الأول: تحفيز الموارد البشرية في المؤسسة:

إن عملية التحفيز للكفاءات تهدف إلى تحديد قيمة الأجر الممنوح للكفاءات، بحيث تسعى المؤسسة إلى أن تصف حوافزها بالعدالة وأن تكون مرضية لجميع الكفاءات، يتتبع التحفيز للعمال والكفاءات إما سنويا أو شهريا و كل ثلاثة أشهر حسب نوع التحفيز وهذا على أساس زيادة الإنتاج، حيث تقوم المؤسسة بتقدير قيمة التحفيز للعامل وتجمعها في شكل منحة تحفيزية.

أولاً: أنواع التحفيز: هناك نوعين من التحفيز مادية ومعنوية.

1. حوافز مادية: فهي مجمل المحفزات والمزايا المالية خاصة، التي يتقاضاها العاملون لقاء أدائهم

الجيد و يتم تقسيمها إلى:

- منحة النجاعة؛

- منحة المروددية؛

- المربوحات.

■ **منحة النجاعة:** حيث تقوم المؤسسة بتقدير قيمة التحفيز سنويا حسب كمية الإنتاج المقدرة في

المخطط لجميع العمال حسب النسب الموجودة في الجدول:

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية بمؤسسة الاسمنت - تبسة -

جدول (11) قيمة التحفيز السنوي حسب كمية الإنتاج المقدرة لجميع العمال

الوحدة/طن

النسبة %	كمية الإنتاج	البيان
15 %	540000 طن	منحة النجاعة
20 %	550000 طن	
20 %	560000 طن	
20 %	570000 طن	
25 %	580000 طن	
100 %	2800000 طن	الإجمالي

مثلا اذا وصل إنتاج 540000 طن تمنح نسبة 15 % كمنحة من أجر العامل سنويا

■ **منحة المردودية:** حيث تقوم المؤسسة بتقدير قيمة التحفيز للعامل شهريا حيث يتم تقسيمها كما يلي:

يلي:

70 % ← جماعة

30 % ← فردية

100 % منحة المردودية

■ **المنحة الجماعية:** وهي حسب كمية الإنتاج المقدرة كل شهر لجميع العمال.

■ **المنحة الفردية:** يتم تقسيمها على العمال حيث تختلف النسبة من عامل إلى آخر حسب أداء الفرد

في المؤسسة قد يصل 10 %، 15%...30 %، حيث يتم تقييمه عن طريق المشرف أو المدير

المباشر حيث أصبحت منحة المردودية تمنح كل ثلاثة أشهر ابتداء من 2011/01/15 م.

والجدول رقم (12) يمثل كميات الإنتاج التي من خلاله تمنح منحة المردودية 2010:

الأشهر	جانف	فيفر	مار	أفريل	ماي	جوان	جويلية	أوت	سبتم	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر	الإجمالي
ر	ي	ي	س	س	س	س	س	س	س	س	س	س	ي
الإنتاج	150	460	490	570	390	570	580	580	280	580	570	580	5800
بالطن	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00

مثلا إذا وصل الإنتاج 15000 طن في شهر جانفي تمنح للعامل نسبة 30% كمنحة فردية ونسبة

70% منحة جماعية لجميع العمال.

■ **المربوحات:** مثلها مثل منحة النجاعة قيمتها ثابتة تمنح للجميع بنفس القيمة حيث تكون ثابتة وهي

الفرق بين الأرباح و تكاليفها حيث نوزع على جميع العمال على حد سواء.

2. **الحوافز المعنوية:** حيث هناك إيجابية وسلبية.

■ **الإيجابية:** من بينها:

■ ظروف العمل ملائمة؛

■ علاقة طيبة بين الرؤساء والمرؤوسين؛

■ علاقات بين الزملاء؛

■ نشاطات رياضية و جماعية؛

■ فترات الراحة أثناء العمل؛

■ المنح و التشجيع العاملين من طرف مرؤوسهم؛

■ اعتراف الإدارة بالمجهود الذي بذله العاملين؛

■ توفر وسائل الأمن.

■ **السلبية:**

■ توجيه الإنذار؛

■ التوبيخ و التأديب؛

■ التحويل للتحقيق؛

■ نشر أسماء عاملين في قائمة.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية بمؤسسة الاسمنت - تبسة -

المطلب الثاني: تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة.

يؤثر أداء الموارد البشرية و الكفاءات بشكل كبير في الإنتاج و الذي يمكن بموجبه بين العاملين والكفاءات من خلال مساهماتهم في تحسين تسيير الإنتاج، كمية الإنتاج، أو وفرة الوقت و الجودة، يتم تقييم الأداء شهريا من طرف المشرف المباشر أو المسؤول المباشر. و تظهر المراقبة الشهرية للأداء من طرف المؤسسة من خلال كشف التنقيط (الأداء) الخاص بمنحة المرادودية الفردية و الذي يأخذ شكل الجدول الآتي:

جدول رقم (13): يمثل كشف الأداء.

الأشهر	حجم العمل/3	نوعية العمل/3	المبادرة/2	التكفل/2	المجموع/10	الإمضاء	المعدل
جانفي	××	××	××	××	××		
فبراير	×						
مارس	×						
ديسمبر	××	××	××	××	××		

المصدر: مصلحة الموارد البشرية.

ويلاحظ من الجدول أنه كلما حقق العامل معدل كبير كلما ساهم ذلك في زيادة منحته، أما في حالة أداء العامل منخفض أدى ذلك إلى إتخاذ إجراءات عقابية اتجاهه و المتمثلة في:

- إنذار كتابي أو توبيخ؛
 - توقيف عن العمل من يوم إلى ثلاثة أيام؛
 - عقوبة من الدرجة الثانية؛
 - عقوبة من الدرجة الثالثة.
- كما يمكن أن تنخفض منحته لأسباب أخرى:
- غياب مرخص من مرة إلى ثلاث مرات؛
 - غياب مرخص من أربعة مرات إلى ست مرات؛
 - غياب مرخص من سبعة مرات فأكثر.

المطلب الثالث: تقييم دور تنمية الموارد البشرية في تطور الإنتاج، المبيعات ورقم الاعمال

يظهر اثر تنمية الموارد البشرية على تطور الإنتاج والمبيعات ورقم الأعمال فيما يلي:

أولا: تطور إنتاجية العامل (2006-2010).

يمكن توضيح تطور إنتاجية العامل لمؤسسة إسمنت تبسة لفترة (2006-2010) من خلال الجدول

الموالي:

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية بمؤسسة الإسمنت - تبسة -

جدول (14) تطور إنتاجية العامل لمؤسسة إسمنت تبسة

السنوات	الإنتاج الفعلي	عدد العمال	إنتاج العامل	نسبة المعدلات
2006	666,045	344	193,61	-
2007	650,428	223	192,43	- 0,60
2008	658,030	366	179,78	- 6,57
2009	590,375	341	173,13	- 3,69
2010	560,033	320	175,01	1,08

المصدر: مصلحة الموارد البشرية

إنتاجية العامل = الإنتاج الفعلي / عدد العمال

نسبة التغير = (القيمة (N) - القيمة (N-1)) / (N-1) × 100.

يتبين من بيانات الجدول أعلاه تزايد إنتاج في مؤسسة الإسمنت -تبسة- خلال سنة 2006 و هو أعلى مستوى لها، و يصاحبها بعد ذلك انخفاض مستمر في الفترات التي تليها الى غاية (2009)، ليرتفع في 2010 و يعود ذلك إلى ما يلي:

- التذبذب المستمر في الإنتاج مما يؤثر على مردودية المؤسسة؛
- نقص التحفيز والامتيازات الممنوحة للعاملين؛
- نقص الإطارات المؤهلة.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية بمؤسسة الإسمنت - تبسة -

ثانيا: تطور رقم الأعمال للفترة (2006-2010).

تعتمد مؤسسة إسمنت - تبسة- في نشاطها على تسويق شكلين من الإسمنت، الأول هو الإسمنت المعبئ (SAC) و يمثل نسبة 65 % و من حجم المبيعات الإجمالية، أما النوع الثاني فهو الإسمنت غير المعبئ (VRAC) و يمثل نسبة 35 % من إجمالية المبيعات، و الجدول الموالي يوضح تطور مبيعات ورقم أعمال المؤسسة (2006-2010).

الجدول رقم (15): تطور مبيعات و رقم الاعمال المؤسسة للفترة (2006-2010).

2010	2009	2008	2007	2006	البيانات	
610000	610000	610000	610000	610000	المتوقع	حجم المبيعات
558800	587075	650115	666046	624158	الفعلي	
91,60	96,25	106,57	109,18	102,32	نسبة التحقق %	
390000	390000	390000	390000	360000	SAC	سعر البيع دج/طن
340000	340000	340000	340000	310000	VRAC	
2484968	2473735	2543945	2523899	2172351	-	رقم الأعمال 10 ³ دج

المصدر: مصلحة الموارد البشرية

يتبين من بيانات الجدول أعلاه أن مؤسسة الإسمنت- تبسة- قد حققت سقف مبيعات المخطط تقريبا بل تعدته في الفترة (2006-2009)، و هذا نتيجة الطلب المتزايد مع مادة الإسمنت بالإضافة إلى الاستقرار النسبي للأسعار في نفس الفترة و انخفاض المبيعات في سنة 2009 إلى عدة أسباب من بينها:

- نقص الصيانة.
- تقادم الآلات الموجودة في المصنع.

خاتمة الفصل

تعتبر مؤسسة الإسمنت - تبسة - من أبرز المؤسسات الاقتصادية و هذا لما تقدمه من منتج ذو أهمية وجودة عالية، وهذا ما جعل الطلب عليه مستمر و بشكل متزايد، و هي بذلك تعمل للحفاظ على إستراتيجياتها وأهدافها المسطرة، والمتمثلة في البقاء والاستمرارية و محاولة تغطية احتياجات السوق من خلال الرفع من كمية إنتاج هذه المادة.

ومن خلال الدراسة التطبيقية يتضح الدور الفعال الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في سبيل الحفاظ على المورد البشري وتنميته من خلال تدريبه لرفع كفاءته ومهارته، من اجل تحقيق أهداف المؤسسة، فهي بذلك تعمل على تطبيق كل السياسات و البرامج التي تهدف إلى جعلها مكان محفز للعمل وعندما تكون هذه الجهود ناجحة فإن المؤسسة تكون مركز قوي يمكنها من مواجهة متغيرات البيئة و قيودها.

خاتمة عامة

1- ملخص عام

إن تنمية الموارد البشرية تعتبر الوسيلة الفعالة التي تستخدمها المؤسسة لتحقيق الاستفادة الكاملة من الموارد البشرية، حيث تهدف بصورة أساسية إلى التطوير والتحسين المستمر في المعارف والمهارات وقدرات الأفراد، إذ أن المؤسسات التي تستطيع أن تحقق أهدافها بفعالية وكفاءة عالية هي تلك التي أعطت لتنمية مواردها البشرية أهمية قصوى، وما ينطبق على المؤسسات ينطبق على الأفراد، حيث أصبح كل عامل يطالب أن يرى ويكشف طبيعة التطور للوظائف والمهام، وأن يعمل على التعامل معها و استيعابها، وتطوير قدراته، وأن يعمل على التجديد المستمر مع تجدها وتغييرها، حيث تمثل تنمية الموارد البشرية المدخل الأساسي الذي يساعد على تحقيق ذلك.

إن تنمية الموارد البشرية تعتبر العنصر الأساسي لبقاء وتطوير المؤسسات على اختلاف أنواعها، فتتطلب تنمية الموارد البشرية تفرضا تغييرات في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات، وإذ لم يكن لدى المؤسسات الاستعداد للتجاوب مع تغييرات وإتباع التطوير والتي من أهمها تنمية مواردها البشرية فإن مصيرها الزوال، ومنه الاهتمام بتنمية الموارد البشرية تعتبر ضرورة للمحافظة على استمرارية المؤسسات.

2- اختبار صحة الفرضيات

الفرضية الأولى: إن إدارة الموارد البشرية هي محرك الإدارة و هي التي تنسق باقي الوظائف الأخرى لا يمكن الاستغناء عنها، فهي محققة، حيث تعتبر إدارة الموارد البشرية هي عملية لتسهيل التعامل مع الأفراد العاملين فيها، و حل المشاكل التي تنشأ فيما بينهم من جهة، وبينهم و بين الإدارات المختلفة في المؤسسة من جهة أخرى.

الفرضية الثانية: إن تنمية الموارد البشرية هي الجهود المخططة والمنظمة والمستمرة والهادفة إلى تحسين قدرات الأفراد، في سبيل تحسين سلوكهم وأدائهم الوظيفي ووظائفهم الحالية، فهي غير محققة، حيث تعتبر تنمية الموارد البشرية الجهود المخططة والمنظمة إلى تحسين قدرات الأفراد في سبيل تحسين سلوكهم وأدائهم الوظيفي في الوظائف الحالية وإعدادهم للوظائف والمهام المستقبلية وتمكينهم من مواكبة المؤسسة وتطورها.

الفرضية الثالثة: إن أهداف تنمية الموارد البشرية تتحقق من خلال ثلاث أساليب رئيسية هي التدريب والتعليم والتطوير، فهي محققة، حيث يعتبر التدريب كوظيفة لتطوير أداء الموظف في ظل وظيفته الحالية بينما يركز الأسلوب الثاني على تعليم المهارات والمعارف والاتجاهات الجديدة التي تؤهل الموظف للقيام بالوظائف المختلفة، بينما التطوير لا يركز في نشاطه على الوظيفة بقدر ما يركز على تحقيق نمو الفرد ومواكبته لنمو المؤسسة .

الفرضية الرابعة: زيادة عدد المتدربين له اثر ايجابي على زيادة إنتاجية العامل في مؤسسة الاسمنت - تبسة -، فهي محققة، من خلال دراستنا التطبيقية تبين أن زيادة عدد المتدربين له اثر ايجابي على زيادة إنتاجية العامل في مؤسسة الاسمنت- تبسة- حيث في سنة 2008 وصل عدد المتدربين 164 عامل وكانت إنتاجية العامل 179.78، وفي سنة 2009 وصل عدد المتدربين 122، حيث انخفضت إنتاجية العامل إلى 173.13، بينما ارتفع عدد المتدربين سنة 2010 إلى 306 حيث ارتفعت إنتاجية العامل إلى 175.01.

3- نتائج البحث

لقد تم التوصل من خلال البحث إلى العديد من النتائج وفق المعلومات المجمععة و التحليلات ضمن الجانبين النظري والتطبيقي، وتتمثل أهم هذه النتائج فيما يلي:

- إن إدارة الموارد البشرية من أهم العناصر لتحقيق أهداف المؤسسة، وذلك من خلال الأداء الجيد للأفراد العاملين، لذلك أصبحت المؤسسات تبحث عن أهم السبل لتفعيل وتطوير هذا المورد؛
- من بين أهم أسباب فشل العديد من المؤسسات الاقتصادية هو إهمال دور العنصر البشري، لأن النجاح لا يتحقق لتلك المؤسسات إلا بالاهتمام بالموارد البشرية باعتبارها مدخلا لتحقيق أهدافها؛
- إن تنمية الموارد البشرية أصبحت ضرورة لأي مؤسسة، طالما تضمن وجودها في المستقبل؛
- و تم التوصل إلى أن مؤسسة اسمنت - تيسة - تحوي العديد من الوظائف التقنية والإدارية التي تقوم بمختلف الأنشطة والعمليات داخل المؤسسة، ونجد من ضمن تلك الوظائف وظيفة إدارة الموارد البشرية التي تقوم بجميع العمليات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة من توظيف للموارد البشرية وتسيير الأجور وشؤون الاجتماعية للعمال، تدريب العمال... الخ؛
- انعدام المنافسة لكثرة الطلب بمقارنة مع العرض مما يستدعي مصنع الإسمنت - الماء الأبيض- إنتاج كميات كبيرة من طاقته الإنتاجية؛
- عدم وجود مصلحة أو إدارة تهتم بالتدريب، باعتبار هذه العملية تقوم على أساس أوامر الإدارة العامة وبرنامج مركز التكوين بالجزائر العاصمة؛
- عرفت الموارد البشرية زيادة عدد المتدربين في المؤسسة خلال ثلاث السنوات الأخيرة؛
- هناك من المتدربين من تمنح لهم تحفيزات مادية وأخرى معنوية؛
- هناك تأكيد على حرص المؤسسة في تقييم في كل برنامج تدريبي، وهذا التقييم يمس نواحي مختلفة ومتفاوتة من ناحية الأهداف، فوجد أن تقييم مهارات العمل من الأولويات التي تركز عليها المؤسسة، ثم تأتي بعدها المعارف والمعلومات المكتسبة ثم النتائج والسلوك في العمل.

4- توصيات البحث

- بناء على النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة المتعلقة بالموضوع يمكن إبراز أهم التوصيات المقدمة فيما يلي:
- ضرورة توزيع التحفيزات المادية والمعنوية للمتدربين، وهذا بهدف دفعهم للتدريب وتوليد حب التعلم لديهم؛
- ضرورة إيجاد معيار سهل لتقييم التدريب في جميع المراحل التدريبية من بدايته إلى نهايته مع عدم التخلي على مرحلة من المراحل، فعندما يكون الخلل في واحدة منها يؤدي ذلك لفشل كلي في التدريب؛
- ضرورة الاهتمام بالكفاءات الداخلية في المؤسسة و إعطائها القدر الكافي من الأهمية والتقدير، وهذا بصفتها مورد ثمين لا يمكن التخلي عنه، في أي حال من الأحوال، فهو الذي يجعلها تتميز عن باقي المؤسسات الأخرى المتواجدة في نفس القطاعات، إذ يعتبر المورد الوحيد الذي لا يمكن مقارنته بالموارد الأخرى؛
- إعطاء أهمية أكبر للنشاط التدريبي كباقي الأنشطة الأخرى داخل المؤسسة و جعله النشاط المؤثر في نتائجها و أهدافها المسطرة، فالتدريب يشكل نشاط من الأنشطة المولدة للقيمة، و التي من شأنه تحقيق أهداف المؤسسة.

5- آفاق البحث

إن هذه الدراسة قد حاولت معالجة هذا الموضوع في حدود الإشكالية المطروحة و حسب المعلومات والمعطيات المتوفرة و التي أمكن الحصول عليها، و منه لا يمكن اعتبار هذه الدراسة ملمة بكل جوانب الموضوع، و بهذا الصدد نقترح عددا من المواضيع التي يمكن أن تشكل مواضيع مستقبلية:

- دور التدريب في تـمـين تـنـمـية المـوـارد البـشـرية؛
- تـنـمـية المـوـارد البـشـرية فـي المـؤسـسة الـاقتـصـادية مـن مـنـظـور الجـودـة الشـامـلـة؛
- تـنـمـية المـوـارد البـشـرية المـوجـه لـلأدـاء فـي المـؤسـسة الـاقتـصـادية؛
- تـقـيـم الأدـاء و تـنـمـية المـوـارد البـشـرية فـي المـؤسـسة الـاقتـصـادية.

قائمة المراجع: أولاً: باللغة العربية:

1. الكتب
2. إبراهيم عبد البارى درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل، الأردن، 2008.
3. أحمد طرطار، الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
4. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2001.
5. أمين ساعاتي، إدارة الموارد البشرية من نظرية إلى التطبيق، دار الفكر للطباعة والنشر، مصر، 2000.
6. بسبوسي محمد البرادعي، تنمية مهارات مدراء الموارد البشرية في اختيار الشخص المناسب للوظائف، ايتراك للطباعة والنشر، مصر، 2006.
7. جنيفر جوي ماليور، وآخرون، تنمية الموارد البشرية، ترجمة أحمد صلاح، جامعة نيل العربية، مصر، 2002.
8. حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002.
9. خالد عبد الرحمن الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، طبعة الثانية، عمان، 2006.
10. خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الثانية، 2005.
11. رواية حسن، مدخل إستراتيجية لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، دار الجامعية، مصر، 2002.
12. زهير ثابت، سلسلة الدليل العلمي لمدير القرن 21 (كيف نقيم أداء الشركات والعاملين)، دار قباء للطباعة والنشر، مصر، 2001.
13. سعاد نايف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2001.
14. سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية- مدخل إستراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية-، الدار الجامعية، مصر، 2009.
15. صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2000.
16. عادل حرحوش، مؤيد سعيد الصالح، إدارة الموارد البشرية- مدخل إستراتيجي-، عالم الكتاب الحديث، الأردن، 2000.
17. عادل حرحوش، مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية، عالم الكتب الحديث، عمان، الأردن، الطبعة الثالثة، 2009.
18. عبد العزيز حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية تميز بلا حدود، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2008.
19. علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار هدى للنشر، الجزائر، 2002.
20. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.
21. فيصل حسونه، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر، الأردن، طبعة أولى، 2008.

22. كوجاي بيدج، إدارة الموارد البشرية، ترجمة ناري كثور، دار فاروق للنشر، مصر، الطبعة الثانية، 2006.
23. كول بيرجراهام، إدارة المنشأة العامة، ترجمة اللواء حميد عبد الكريم، الدار الدولية للنشر، الطبعة الأولى، 1996.
24. محمد بسيوني البرادعي، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، ايتراك للطباعة والنشر، الأردن، 2005.
25. محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء، لنديا للطباعة والنشر، القاهرة، 2008.
26. محمد زاهد، سعاد راغي الكسواني، إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة، دار الكنوز المعرفية العلمية للنشر، عمان، 2009.
27. محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003.
28. محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر، الأردن، 2004.
29. محمد فالح، إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر، الأردن، 2005.
30. محمد قاسم القريوتي، الوجيز في ادارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، طبعة الأولى، 2010.
31. مصطفى نجيب ساويش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر والتوزيع، رام الله، المنارة، 2005.
32. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، دار الثروة للنشر، الأردن، 2005.
33. هشام مصطفى الجمل، دور الموارد البشرية في تمويل التنمية، دار الفكر الجامعي، مصر، 2006.
34. وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجامعة الجزائرية، 2004.
- 2- أطروحات الدكتوراة
35. حسين يرقى، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2008.
- 3- المجلات والدوريات
36. مريم يحيوي، تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة التكوينية، حوليات جامعة قلمة، قسم العلوم الاجتماعية و الإنسانية، 2009.
- ثانيا: باللغة الأجنبية

- **Les ouvrages:**

37. Francis léonard, **Stratégies de marketing in dustriel**, ED :polytechniques, 1^{er} ED, France, 1994.
38. Jacqueline Barraud et autres, **La fonction ressources humaine**, ED: dumod, 2^{eme} ED, fance, 2004.
39. Jean Brilmon, **le meilleures pratiques de mangement**, 2^{eme} TE d'organisation, Parise, France, 1998 .
40. Lois Cadim et autres, **Gestion des ressources humaines**, ED: dmod, France, 1997.
41. Jean-marie peretti, **Ressources humaine et gestion des personnes**, Ed: vuiber t, 5^{eme} Ed, France, 2007, p:106.

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
11	شكل قائم على الأقسام	01
12	شكل قائم على المركزية	02
22	العلاقة عملية الإستقطاب بعملية تخطيط والتحليل والإختيار للموارد البشرية	03
24	مراحل التعيين	04
24	مراحل برنامج الإختيار الفعال	05
55	الهيكل التنظيمي لمؤسسة الإسمنت – تبسة –	06

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
09	أدوار إدارة الموارد البشرية	01
13	نظام إدارة الموارد البشرية في المؤسسة	02
53	المساهمات في رأس المال الابتدائي لشركة إسمنت تبسة	03
61	تركيبية وعدد عمال في مؤسسة الإسمنت	04
65	نوع التدريب وعدد العمال المتدربين حسب كل نوع	05
66	نسبة تكلفة أنواع التدريب للمؤسسة (2008-2010)	06
67	تطور عدد العمال المدربين خلال الفترة (2008-2010) حسب الأصناف المهنية.	07
70	تدريب الموارد البشرية في المؤسسة على أساس نوع و مكان التدريب لسنة 2008	08
71	تحليل ميزانية التدريب لسنة 2009 م	09
72	تدريب الموارد البشرية في المؤسسة على أساس نوع و مكان التدريب لسنة 2010	10
74	قيمة التحفيز السنوي حسب كمية الإنتاج المقدره لجميع العمال	11
74	كميات الإنتاج التي من خلاله تمنح منحة المردودية 2010	12
76	كشف الأداء العمال	13
77	تطور إنتاجية العامل لمؤسسة إسمنت تبسة	14
78	تطور مبيعات و رقم الاعمال المؤسسة للفترة (2006-2010)	15

المخلص:

تعتبر الموارد البشرية من العناصر المهمة والأساسية التي ينبغي إدارتها وتسييرها بالشكل السليم الذي يمكن من خلاله استغلال الطاقة المتاحة وذلك بهدف تحقيق أهدافها، ولا يتم ذلك إلا من خلال تنمية الموارد البشرية و إعطاء هذه الأخيرة المكانة الملائمة لها وذلك عن طريق التطوير والتحسين المستمر في المعارف والمهارات وقدرات الأفراد بالشكل الذي يضمن تقليص الفجوة بين المعارف والمهارات وبين متطلبات المؤسسة باستخدام مختلف الأساليب لتحقيق فاعلية المؤسسة في الحاضر والمستقبل.

RESUME:

Les ressources humaines sont considéré comme un élément principale qu'il faut être diriger dune maniéréadéquate, et qui permet d'exploiter les efforts afin d'atteindre les objectifs, et cela n'est pas réalise sauf que avec le développement de sec ressources, ainsi que les faire sentir qu' ils sont la base de la gestion, et ce dernier par intermédiaire du la perfectionnement et l'amélioration des connaissances et des compétences et, ainsi les capacités des individus sous une forme qui permet de réduire la cavité, entre les connaissances et lesnécessité d'entreprise pour avoir l efficacité dans le présent et au avenir.