

جامعة 8 ماي 1945 -قالمة-

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية



رقم التسجيل: 12/6050842

الرقم التسلسلي:

دور المورد البشري في زيادة فعالية المؤسسة

دراسة ميدانية بمطاحن بلغيث الكبرى-سوق اهراس-

مذكرة مقدمة للحصول على درجة الماستر في العلوم السياسية

تخصص: إدارة الجماعات المحلية

إشراف الأستاذة:

إعداد الطالبة:

د. آسية بلخير

العقون ميمونة

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	الدرجة العلمية	الإسم واللقب
رئيسا	جامعة قالمة	أستاذة مساعدة -أ-	فوزية فتيسي
مشرفا ومقررا	جامعة قالمة	أستاذة محاضرة -ب-	آسية بلخير
عضوا ممتحنا	جامعة قالمة	أستاذ محاضر -ب-	إسماعيل بوقنور

السنة الجامعية: 2017/2016

الشكر والتقدير

بعد الحمد والشكر لله سبحانه وتعالى
لا يتسع المقام إلا للتعبير عن مشاعر الإكبار
والتقدير لأستاذي الفاضل
الأستاذة: " بلخير آسيا" لما قدّمه لي من نصح وإرشاد
عساني أسير على دربها المنير
كما أتقدّم بخالص الشكر إلى أعضاء اللجنة المتمثلة في
الأستاذ "بوقنور اسماعيل" والأستاذة "فتيسي فوزية" لموافقتهما
مناقشة هذه الرسالة المتواضعة
ولا يفوتني أن أقدم شكري إلى كلّ من أساتذة
وموظفي قسم العلوم السياسية

إهداء

هو حلم الأمس... حقيقة اليوم... ذكرى للغد...

هو تعب 18 سنة بكاملها، وليس تعب خمسة سنوات فقط،

هو بفضل مجهودات عديدة اجتمعت كلُّها لتراني

نكما أرادت تمثت فكان لها ذلك

أهدي عملي إلى كلِّما تذكرت فضائلهما أرى أنني عاجزة لرد الجميل

إلى الذي علمني حسن الفضيلة وخصني بالمبادئ والقيم .

إلى الذي سقاني بذور أحلامي بعرق جبينه.

إليك أبي الغالي فقد كنت أبا وأستاذا

إلى التي نصائحها ودعائها لا زال هذه اللحظة ناقوسا يدق

كلما ضاقت بي الدنيا.

إليك أمي التي ترعاني بقلبها وببسمتها

إليكما والدي حفظكما الله تاجا فوق رأسي

إلى أخي العزيز شوقي، فاروق، أيمن

وأهدي ثمرة جهدي إلى أخواتي البنات آسيا، إخلاص (سولة)، هيفاء، وأمنية.

إلى كافة عائلتي وأقربائي وأحبتي وأخص بالذكر

خالتي فطيمة وزوجة أخي سارة، آية ومنال

وإلى من تكاتفنا يدا بيد في السراء والضراء في الفرح والقرح، في الضحكة والدمعة

إلى صديقاتي شيماء، مسعودة وخلود وجميع صديقات الدراسة...

ميمونة

خطة البحث

مقدمة

الفصل الأول: الإطار المعرفي لمتغيرات الدراسة

المبحث الأول : الرأسمال البشري : المفهوم والمقومات

المطلب الأول : مفهوم الرأسمال البشري

المطلب الثاني : عملية الاستثمار في رأس المال البشري

المطلب الثالث: مفهوم الفعالية والمفاهيم المرتبطة به

المبحث الثاني : المؤسسة: دراسة مفهوماتية

المطلب الأول : مفهوم المؤسسة

المطلب الثاني : مرتكزات المؤسسة

المطلب الثالث: أنواع المؤسسات

الفصل الثاني : أدوار الرأسمال البشري في زيادة فعالية المؤسسة

المبحث الأول : الرأس المال البشري كعنصر رئيسي في المؤسسة

المطلب الأول : العنصر البشري كأحد مدخلات المؤسسة

المطلب الثاني : العنصر البشري كأداة من أدوات الإنتاج في المؤسسة

المبحث الثاني : آليات تفعيل المورد البشري بما يحسن أداء المؤسسة

المطلب الأول : التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

المطلب الثاني : استقطاب وتوظيف الموارد البشرية

المبحث الثالث : أدوار المورد البشري في تفعيل أداء المؤسسة

المطلب الأول : أهمية مدخل إدارة أداء المورد البشري في تفعيل المؤسسة

المطلب الثاني : أدوار المورد البشري في بقاء واستمرار المؤسسة

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمطاحن بلغيث الكبرى-سوق اهراس-

المبحث الأول: لمحة عن مؤسسة مطاحن بلغيث الكبرى

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

المبحث الثاني: تحليل نتائج الاستبيان في الدراسة الميدانية

المطلب الأول : أدوات جمع المعلومات

المطلب الثاني : تفرغ البيانات السوسيو- ديمغرافية

المطلب الثالث : تحليل بيانات الأسئلة

خاتمة

قائمة المراجع

الملاحق

فهرس المحتويات

فهرس الجداول



مقدمة:

إن المؤسسة هي وحدة مركبة من الموارد المالية، المادية والبشرية، لها جهاز هرمي منظم يعمل وفق قواعد رأس المال معينة فالموارد المالية والمادية تبقى ثابتة إذ استعملت بالشكل الأمثل بينما تعتبر الموارد البشرية الشاملة للعاملين في المنظمة بمختلف الفئات والمستويات والمتخصصات هي الدعامات الأساسية التي تستند إليها أي مؤسسة في تحقيق أهدافها وتحديد فرص بقائها ونجاحها كما يعتبر كذلك من أثمان الموارد لدى الغدارة الأكثر تأثيراً في الإنتاجية، لذلك وضع أسس تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة، وهذه الأسس تساعد على الوصول إلى أداء جيد، وتتمثل في استعمال نظام التدريب والحوافز الذي بواسطتها يمكن استشارة دوافع العاملين والتأثير عليها بما يخدم مصالح العمال وغرس الثقة في نفوسهم لذلك أوجب مع المنظمات في ظل التطورات خلق إدارة كفى وفعالة للتطور والتنمية وتنظم هذا المورد، وهذا ما يتعين على الغدارة أن تتخذه بكل موضوعية وخصائص ومسؤوليات كل وظيفة وعلاقتها بالوظائف الأخرى الموجودة على كل مؤسسة.

وفي خضم التحول إلى اقتصاد المعرفة أدركت المؤسسات أهمية عنصرها البشري، حيث أصبح لهذه المواد وكيفية تسييرها من أهم مصادر الميزة التنافسية، وأصبح العنصر البشري من أهم وسائل المؤسسة على الإطلاق بل أساس ثروتها وذلك بسبب تراجع أهمية النسبة للميزات التنافسية التقليدية إذ أن أداء المؤسسة مرهون بأداء أفرادها وعليه فإن تحقيق ذلك الهدف المنشود من طرف المؤسسة (نموها واستمراريتها)، يتطلب وضع إستراتيجية محكمة لإدارة

الموارد البشرية ولعل أهم هذه الإستراتيجيات هي دور العنصر البشري في تحسين فعالية المؤسسة.

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية البحث من الضرورة القصوى التي أصبح يكتسبها موضوع رأس المال البشري، لما يؤديه من أدوار في تحسين قدرات المؤسسة، فكل المهتمين بمجال الإدارة والتسيير في الوقت الحاضر يبحث عن مصادر لزيادة القيمة في المنظمة لخلق التميز بما يضمن النجاح والاستمرارية وعليه نستمد الدراسة أهميتها من:

- التعرف على أهمية لعنصر البشري في المؤسسة لما له من قدرة على التجديد، والإبداع، والاختراع، والابتكار، والتطوير، إذ بإمكانه سد ندرة الموارد الطبيعية عن طريق الاستغلال الأفضل لتلك الإمكانيات إن لم يكن الأمثل لطاقات المجتمع العلمية والإنتاجية، فضلا عن الاستغلال الرشيد للموارد الطبيعية والاستثمارات المتاحة.

- معرفة مدى فعالية العنصر البشري في المؤسسة الجزائرية ودورها وتأثيرها في تحقيق الأفضل لها.

- تشخيص الواقع الفعلي لإدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق التميز للمؤسسة لتحقيق الأفضل لها.

أسباب اختيار الموضوع:

إن اختياري لموضوع دور رأس المال البشري في زيادة فاعلية المؤسسة لم يكن بمحض الصدفة إنما جاء لاعتبارات ذاتية وموضوعية.

الأسباب الذاتية:

- الرغبة الملحة لدراسة هذا الموضوع والشعور بأهمية وقيمة المورد البشري في المؤسسة.

- تماشي الموضوع مع التخصص العلمي الذي دارسناه يعتبر من أحدث مواضيع الموارد البشرية.

- رغبتنا في توسيع مجال معرفتنا نظرية وتطبيقية والمتعلقة بالنظام تسيير الموارد البشرية

الأسباب الموضوعية:

- إهمال العنصر البشري الذي له دور أساسي في تنمية المؤسسة الجزائرية.

- بالنظر إلى التغيرات والتطورات العلمية والتكنولوجية، والاتجاهات الاقتصادية المبنية على المعرفة، أصبح يعرف الفكر الإداري اتجاهات وتطورات جديدة مواكبة ومسايرة لتلك التغيرات والتطورات العلمية والتكنولوجية، والتي ظهرت في شكل أفكار ونماذج فكرية وعلمية تعبر عن تطور الفكر الإداري، الأمر الذي جعل الفكر الإداري حالياً سريع التجدد والتطور خاصة فيما يتعلق بتنمية المورد البشري وتحسين أدائه ما جعلنا نهتم بهذه الأساليب قصد تطبيقها.

أهداف الدراسة:

- إبراز مفهوم وأهمية رأس المال البشري ودوره في المؤسسة.
- التعرف على المكونات الأساسية لرأس المال البشري.
- تأثير ضغوط العمل وظروف العمل على أداء هذا المورد البشري في المؤسسة وكيفية تعامل ومدى قدرة هذا المورد في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.
- التعرف على كيفية تنمية الموارد البشرية لرفع وتحسين كفاءتها في المؤسسة وبالتالي تحقيق أهدافها.

الإشكالية:

يمثل العنصر البشري أحد ركائز التنمية باعتباره العنصر المستفيد من تحسين مستوى المؤسسة من جهة وباعتباره العامل الإنتاجي الأهم في تحريك فعالية المؤسسة ومنه طرح الإشكالية التالية:

كيف يساهم رأس المال البشري في زيادة فعالية المؤسسة؟.

الأسئلة الفرعية:

- ماذا نقصد برأس المال البشري والمؤسسة؟.
- في ماذا تتمثل أهميتها وأهدافها؟.
- ما هي أدوار الرأس المال البشري في زيادة فعالية المؤسسة؟.

- ما هو تأثير رأس المال البشري على تحقيق فعالية أداء المؤسسة؟.

فرضية الدراسة:

كلما كان الإهتمام بالعنصر البشري في المؤسسة، كلما زاد في تحسين فعالية المؤسسة.

الفرضيات الفرعية:

- 1- لا توجد علاقة بين كفاءة الرأس المال البشري وأداء المؤسسة.
- 2- الموارد البشرية محور كل عملية إنتاجية في المؤسسة.
- 3- تسعى المؤسسة إلى تحقيق أداء متميز من خلال إدارتها للموارد البشرية وفق نظام متناسق ومتكامل.
- 4- يتوقف نجاح المؤسسة على فعالية المورد البشري.

حدود الدراسة:

الإطار المعرفي: تمحور موضوع الدراسة حول "أهمية المورد البشري في زيادة فعالية المؤسسة"، حيث تم التركيز على المورد البشري وآليات تفعيله وتحسين أدائه من خلال عرض أهم النظريات والأساليب الإدارية التي تناولت الموضوع، وبما أن الموضوع قد تم التطرق إليه في دراسة سابقة بنفس العنوان، فإنه وتجنباً للتكرار قد انتهجنا نمطاً جديداً في معالجة المشكلة.

أما الإطار المكاني فقد خصصنا دراسة ميدانية لمؤسسة "المطاحن الكبرى بلغيث بسوق أهراس" إذ شمل المجال البشري للدراسة عينة من عمال المؤسسة من كافة الأعمار والمستويات والوظائف ليتم توزيع استمارات تتضمن مجموعة من الأسئلة ذات العلاقة بالموضوع.

الإطار الزمني استمرت الدراسة الميدانية من شهر مارس 2017 الى غاية جوان 2017.

مناهج و أدوات الدراسة:

من أجل الإجابة على إشكالية مطروحة وإثبات أو تفنيد الفرضيات استخدمنا خلال دراستنا المناهج التالية:

المنهج الوصفي:

هو منهج يقوم أساسا على وصف الظاهرة موضوع الدراسة ، يعنى بتتبع الموضوع و الوقوف على أدنى جزئياته و تفاصيله و التعبير عنها كميًا و كفيًا، و هو مجموع الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف ظاهرة أو موضوع اعتمادا على جميع الحقائق و البيانات و تصنيفها و معالجتها و تحليلها تحليلا كافيًا و دقيقًا لاستخلاص دلالتها و الوصول إلى نتائج أو تعليمات عن الظاهرة.

ومن أجل تكميل عملية الوصف كعملية أولية اخترت أسلوب دراسة الحالة هو تلك الطريقة العلمية التي يتبعها الباحث معتمدا في ذلك على جمع البيانات العلمية الخاصة بالحالة لدراستها و تحليلها ، و مسايرة المراحل و الخطوات التي مرت بها الحالة

أو النموذج من أجل الوصول إلى نتائج علمية دقيقة بشأن الحالة المدروسة يمكن تعميمها على بقية الحالات المشابهة⁽¹⁾.

وقد استخدمنا هذا المنهج عندما تعرضنا لأهم هذه المفاهيم المتعلقة برأس المال البشري والمؤسسة قصد الوصول إلى معرفة دقيقة لعناصر موضوعي.

المنهج التحليلي:

بما أننا استخدمنا في الجانب التطبيقي استبيان كان من الضروري استخدام هذا المنهج من أجل تحليل البيانات المفرغة في الجداول من أجل الوصول إلى خلاصة واستنتاج.

منهج دراسة حالة:

يهدف هذا المنهج إلى التعمق في دراسة المتغيرات والعمليات والعوامل التي يقوم عليها نظام أو فرد أو جماعة أو مجتمع أو مؤسسة، يرتبط هذا المنهج أساسا بالموضوع محل الدراسة⁽²⁾، كون دراستنا تتحصر في المؤسسة، وتعتبر عن المورد البشري في مؤسسة مطاحن بلغيث الكبرى بسوق أهراس كحالة دراسة، من خلال تطبيق استبيان شمل كل فئات العاملين في المؤسسة.

1- عبد الناصر جندلي، تقنيات ومناهج البحث في العلوم السياسية والاجتماعية (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2005)، 205.

2- عبد الغفار رشاد القصبلي، مناهج البحث في علم السياسة (القاهرة: مكتبة الآداب، 2004)، 268.

المنهج الإحصائي:

فقد اعتمدنا على الأسلوب الكمي الذي ساعدنا على تتبع الظاهرة محل الدراسة عن طريق البيانات والجداول والنسب الإحصائية.

أما عن أدوات البحث فقد استعنا بما يلي:

المقابلة: "هي المواجهة أو المعاينة أو الاستجواب وهي تقوم على الاتصال الشخصي والاجتماع وجها لوجه بين الباحث أو معاونيه المتمرنين معه كل على حدا، وتحدث مناقشة موجهة من أجل جمع البيانات التي يريد الباحث الحصول عليها وذلك لغرض محدد"⁽¹⁾.

واستخدمنا المقابلة في الدراسة الميدانية مع مسؤولي مؤسسة بلغيث للمطاحن الكبرى بالشرق الجزائري-سوق اهراس- وكان هدفنا من وراء هذه المقابلات معرفة نظرة المسؤول للمورد البشري والتعرف على سبل تفعيله بالمؤسسة.

الاستبيان: هو الأداة الرئيسية للدراسة، يعرف على أنه "أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع بحث محدد عن طريق استمارة يجرى تعبئتها من قبل المستجيب ويستخدم لجمع المعلومات بشأن رغبات المستجيبين وكذلك الحقائق التي هم على علم بها، إضافة إلى أنه يقرب الباحث من المبحوثين، إذا كانوا متواجدين في أماكن متفرقة"⁽²⁾.

1- حسين عبد الحميد رشوان، أصول البحث العلمي (مصر: مؤسسة شباب الجامعة، 2003)، 156.
2- فوزي غرابيبة وآخرون، أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية (الأردن: دار وائل للنشر، 2002)، 71.

وتستقى المعلومات على شكل بيانات كمية تفيد الباحث في إجراء مقارنات رقمية أو كيفية تعبر عن مواقف وآراء المبحوثين من قضية معينة، وعليه جاء الاستبيان الذي تم وضعه بعد محاولات عدة لصياغته حيث وضعت استمارة⁽¹⁾، تضمنت مجموعة من الأسئلة ذات الموضوع.

الإطار النظري:

اعتمدنا في هذه الدراسة على المقترَب النسقي في تحليل الموضوع محل البحث:

الاقترَب النسقي:

ينظر هذا الاقترَب إلى المؤسسة على أنها نظام سلوك موجود في بيئة يتفاعل معها اخذ وعطاء، من خلال المدخلات و المخرجات ،هذه المؤسسة هي نسق مفتوح على البيئة التي تنتج أحداثا و تأثيرات يتطلب من أعضاء النسق الاستجابة لها.

ارتبط هذا الاقترَب بأعمال "دافيد ايستون" من خلال نظرية النظم في علم السياسة، فهو الذي أعطى لها ملامحها العامة ومحدداتها الأساسية ، حيث رأى أن التفاعلات السياسية في المجتمع تشكل نظام سلوك ، يمكن فصله تحليليا عن بقية الأنظمة، ومن ثم يكون من السهل الفصل بين المتغيرات الأساسية داخل النظام ومتغيرات البيئة المحيطة به التي تؤثر فيه .وانطلاقا من تلك الخلفية المعرفية حدد "ايستون" مفهومه لتحليل النظم، حيث أخذ النظرية العامة للنظم الموجودة في حقول معرفية أخرى ، وقام بملئها بالمحتوى السياسي، طبقا للتعريف الذي قدمه لعلم السياسة، فاعتبر النظام في التحليل السياسي نسقا أو مجموعة من المتغيرات المعتمدة على بعضها البعض والمتفاعلة

1- انظر الملحق الموجود فيه استمارة البحث.

فيما بينها والتي يتم من خلالها التخصيص السلطوي للقيم في المجتمع ويتكون النظام حسبه من عناصر أربعة هي:

1- مدخلات تتكون من مطالب ومساند

2- عملية التحول تتم داخل النظام السياسي بعد استقباله للمدخلات .

3- مخرجات وهي عبارة عن استجابة النظام السياسي للمدخلات

4- تغذية استرجاعية.

ويمثل العنصر البشري أهم مدخلات النظام الإنتاجي وأعظم القوى المؤثرة في تحديد هوية المنظمة الحديثة ورسم معالم مستقبلها، كما أنو يعتبر بمثابة السند الأساسي لحركة المجتمع والمحدد لمكوناته.

أدبيات الدراسة:

من المراجع التي تناولت الموضوع والتي لها علاقة بالموضوع نجد:

- دراسة أبو القاسم حمدي أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر والتي تحمل عنوان: "التنمية الإستراتيجية لكفاءات الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة- دراسة حالة مديرية الصيانة بسوناطراك" أهمية التنمية الإستراتيجية لكفاءات الموارد البشرية ودورها في مساعدة المنظمات في الاندماج بفعالية في الاقتصاد المبني على المعرفة. وقد ركز على كل من إستراتيجية بنوعها الرسمي وغير الرسمي، إستراتيجية المكافآت التي تؤدي دورا

مهما في دفع الأفراد نحو الانجاز والتعلم والإستراتيجية الأخرى هي من مسؤوليات الإدارة العليا التي تهدف إلى إقامة مناخ تنظيمي يحفز على التعلم والإبداع.

- دراسة للطالبين: **حسين علال وفؤاد مكاري**، وهي مذكرة ماستر في العلوم السياسية بجامعة قالمة تحت عنوان: دور الموارد البشرية في تحقيق التنمية الاقتصادية، تناولت الموضوع في ثلاث فصول: الفصل إطار معرفي للموارد البشرية، والثاني علاقة المرد البشري بالتنمية الاقتصادية، ليتناول الفصل الثالث دراسة حالة مؤسسة كوندور ببرج بوعرييج، لهذا تأتي دراستنا لتوضيح أهمية المورد البشري في تحسين فعالية المؤسسة وهو ما لم تتناوله الدراسات السابقة.

- دراسة للطالبة **مهري ناريمان وحدادي ايمان** وهي مذكرة ماستر في العلوم السياسية بجامعة قالمة تحت عنوان: أهمية الموارد البشرية في زيادة فعالية المؤسسة، تناولت الموضوع في ثلاث فصول: الفصل الأول ادار معرفي للإدارة الموارد البشرية، والثاني أهمية الموارد البشرية في المؤسسة، والثالث دراسة حالة، وغن تشابه الموضوع مع موضوعنا إلا أن الدراسة اختلفت في التفصيل إذا تم تغيير في منحى الموضوع من خلال التركيز على آليات تفعيل المورد البشري وتغيير دراسة الحالة.

- كتاب إدارة الموارد البشرية لحسام إبراهيم حسن حاول فيه عرض أهداف وخصائص ومرتكزات المؤسسة بالإضافة إلى تعريفها.

- أما إبراهيم عباس الحلابي في كتابه تنمية الموارد البشرية إستراتيجيات تخطيطها.

- كما حاولت قوبع خيرة، في مذكرة تنمية الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية إبراز أهم المفاهيم المتعلقة بالرأس المال البشري كمصطلح وكيفية الإستثمار في العنصر البشري داخل المؤسسة.

هندسة الدراسة:

حسب المنهجية المعتمدة ومن أجل بلوغ الأهداف العلمية والعملية المسطرة من وراء هذه الدراسة، وبالإضافة إلى المقدمة والخاتمة، فقد تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول، وذلك على النحو التالي:

الفصل الأول- الإطار المفاهيمي والنظري لمتغيرات الدراسة:

سنتطرق في هذا الفصل إلى الإطار المفاهيمي لرأس المال البشري: تعريف، أهميته، أدواره، آليات تفعيله، والإطار المفاهيمي للمؤسسة: تعريفها، أنواعها، وظائفها... الخ.

الفصل الثاني- أدوار الرأس المال البشري في زيادة فعالية المؤسسة:

سنتطرق في هذا الفصل إلى رأس المال البشري كمكون رئيسي في المؤسسة، أي كأحد مدخلاتها، وكيف يتم تفعيله لزيادة مستوى المؤسسة، والموارد البشري كقيمة في حد ذاته (كأحد مخرجاته) لما له أهمية من استمرارية عمل المؤسسة واستقرارها، كما يتناول الفصل أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشري وعملية التوظيف الأمثل للموارد البشرية، كما يشمل أدوار الموارد البشرية في تحسين الميزة التنافسية وفي بقاء واستمرار المؤسسة في بيئتها.

الفصل الثالث - دراسة ميدانية "لمطاحن بلغيث الكبرى، سوق أهراس":

سنتطرق في هذا الفصل إلى تقديم نظرة عامة على المؤسسة والإطار المنهجي للدراسة، وأخيرا عرض تحليل البيانات واختبار الفرضيات والنتائج العامة للدراسات والاقتراحات.

الفصل الأول:

الإطار المعرفي لمتغيرات الدراسة

تمهيد:

يعتبر رأس المال البشري موردا استراتيجيا لما له دور في تحقيق الإبداع والابتكار والمعارف الكامنة والكفاءات الأساسية وهو ما يجعل القيمة الحقيقية للمؤسسة، تكمن في قيمة رأس مالها البشري وكفاءتها الفردية والجماعية وقدرة توظيفها للمعرفة الكامنة فيه وتحويلها إلى تطبيقات تحقق الأداء المتميز.

المبحث الأول: الرأس المال البشري والمفهوم والمقومات

لقد زاد الإهتمام بالموارد البشري في الآونة الأخيرة حيث إرتبط نجاحها بنجاح وقدرة العنصر البشري، الذي هو الأساس في خلق القيمة الأساسية للمؤسسة والتي تحقق رضا الجمهور وتعزز سمعتها ومكانتها.

المطلب الأول: مفهوم رأس المال البشري

إن إستمرارية المنظمة لا يرتكز على الآلات والمعدات فقط، بل يحتاج إلى موارد بشرية تسير هذه الآلات بطريقة سليمة ورشيده ويجب أن تكون هذه الموارد البشرية مكتسبة بمهارات ومعارف لتحقيق الربح وهذا ما يسمى بالرأس المال البشري.

الفرع الأول: تعريف رأس مال البشري

بدأ إستخدام مصطلح رأس المال البشري منذ أوائل الستينات في القرن العشرين، وهذا ما تؤكدته كتابات "شولتز" سنة 1961 وكتابات "بيكر" 1964، وهناك بعض الباحثين الذين يعيدون بدايات الإهتمام برأس المال البشري إلى آدم سميث في القرن الثامن عشر، وتم إستخدام هذا المصطلح وتقديمه إلى السوق ومنظمة الأعمال كأسلوب للجذب وتوجيه الانتباه نحو مساهمة العمل في أداء المنظمات.

ومن هذه المفاهيم المقدمة لمصطلح الرأسمال البشري:

1/ رأس مال البشري هو المعرفة والمهارات والإمكانيات والقدرات والصفات والخصائص المختلفة الكامنة في الأفراد والتي لها صلة وارتباط بالنشاط الإقتصادي كما أن رأس المال البشري لا يركز فقط على ما يمتلكه الأفراد على معرفة ومهارات وما يمتلكونه من قدرات وصفات وخصائص، إنما يشير هذا المفهوم إلى المدى الذي يمكن أن يستخدم إلى الأفراد كل ما تعلمونه وما يمتلكونه استخدما منتجا مرتبعا بالنشاط الإقتصادي (يقصد هنا بالنشاط الإقتصادي ذلك النشاط الذي يحقق ثروة أو دخلا بصورة مباشرة غير مباشرة وهذا النشاط يتحقق بصورة أساسية في المنظمات من خلال أفراد مدفعي الأجر)، وكذلك تشمل أي نشاط غير سوقي مثل بعض الأنشطة المجتمعية والتطوعية⁽¹⁾.

2/ رأس المال البشري هو أصل غير ملموس ضمن طاقة المنظمة وهذا الأصل يدعم ويعزز الإنتاجية وعمليات الإبداع والابتكار وعمليات التشغيل الأفضل، وهو يتفاوت بين منظمة وأخرى، وهو قد يكون وافرا وغزيرا في منظمة ما، وقد يشهد حالة من الضعف والتراجع في منظمة أخرى.

3/ كما يعرف الرأس المال البشري بأنه مجموع الخبرات والمعارف والطاقات والحماس والإبداع والصفات التي يمتلكها العاملون في الشركة ويستثمرونها في العمل⁽²⁾.

1- فرعون امحمد محمد إلفي، "الاستثمار في الرأسمال البشري كمدخل حديث لغدارة المواد البشرية بالمعرفة" (ورقة مقدمة للملتقى الدولي، الجزائر، المسيلة، 14-15 أفريل، 2005).

2- قوبع خيرة، "تنمية الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية" (أطروحة ماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2012) 78.

4/ ويقصد برأس المال البشري مجموع المعرفة والمهارات، بالإضافة إلى القدرات الذاتية لتحديد وإيجاد مصادر المعرفة والمهارات التي لا يمتلكها الأفراد حالياً، أو الابتكار أو قدرات المنظمة⁽¹⁾.

5/ يرى شولتز أن رأس المال البشري يقوم على ثلاث قروض أساسية وهي:

- إن النمو الإقتصادي الذي يمكن تغييره بالزيادة في المدخلات المادية، يرجع أساساً إلى زيادة المخزون المتراكم لرأس المال البشري.
- يمكن تغيير الخلافات في الإيرادات وفقاً لإختلاف في مقدار رأس المال البشري المستمر في الأفراد.
- يمكن تحقيق العدالة في الدخل من خلال زيادة رأس المال البشري إلى رأس المال التقليدي⁽²⁾.

التعريف الإجرائي:

هو مجمل المعارف التي يكتسبها الأفراد خلال حياتهم، والتي يستخدمونها في إنتاج السلع والخدمات وهو شكل من أشكال رأس مال المنظمة، ويتضمن رأس المال البشري المعرفة والمهارات المتجسدة في الأفراد والمرتبطة بالنشاط الإقتصادي وكذلك هو مجموع من قوى العمل ومعارفه حول العمل.

1- الزهرة بريش، "دور الرأس المال الفكري في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة" (رسالة ماجستير، جامعة بكرة، 2013) 39.

2- إبراهيم عباس الحلبي، تنمية الموارد البشرية واستراتيجيات تخطيطها (القاهرة، دار الفكر العربي، 2013) 157.

الفرع الثاني: خصائص الرأس المال البشري

تختلف خصائص المورد البشري من منظمة لأخرى وذلك حسب تطور مستوى معارفهم وكفاءتهم، ومقدار توافر هذه العناصر لدى الأفراد إلا أنه يمكن حصرها إجمالاً في:

1/ المعارف: وهي المعارف المتحصل عليها وهي تستعمل بالإنسان على فهم ما يحيط به وهي نوعان معارف نظرية وتطبيقية.

أ/ المعرفة النظرية: وهي المعرفة العلمية والتقنية تطبق على شكل إجراءات أو قراراً أو أوامر رسمية تصدر لتسيير المنظمة.

ب/ المعرفة التطبيقية: وهي الخبرة المتحصل عليها من خلال التكوين المباشر في تكوين العمل فهيا مرتبطة بشخصية العامل ومدى قدرتها على الإستيعاب.

2/ المهارات: وهي المقدرة الذهنية أو عقلية مكتسبة أو طبيعية في الفرد على التفاوض من اجل قيام بعمل، ويمكن معرفة مهاراته من خلال قيامه بالوظيفة وقدرته على مواكبة متطلبات العمل، كما تعمل كوسيلة للتحفيز وكذلك تقييم الأداء⁽¹⁾.

3/ الكفاءة: وهي تجمع بين المعارف النظرية والتطبيقية والمهارات والخبرات المتراكمة للأشخاص المحصلين عليها، حيث تطور مع الوقت وهي من أهم مقاييس نجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها.

1- قويع، "تنمية الموارد البشرية"، 07.

4/ **المواقف والتصرفات:** وهي مختلف الاعتقادات والقيم والأحاسيس تعير عن شخصين للفرد بحيث تؤثر في سلوكية وتصرفاته والقيم التي تتميز بالذاتية والموضوعية في تكوين الثقافة للمؤسسة بحيث توجه نشاطه في العمل⁽¹⁾.

وهناك من يقسمها إلى:

1/ الخصائص التنظيمية: ويمكن تقسيمها أيضا إلى:

- تواجد رأس المال الفكري في جميع المستويات الإدارية.
- المرونة التي تساعد على تحديد المستمر من خلال الأفراد.
- احتواء التنظيم للعلاقات غير الرسمية.

2/ **الخصائص المهنية:** وترتبط بممارسة العناصر البشرية داخل التنظيم والتي تتضمنه.

- امتلاك العديد من المهارات المهنية النادرة والخبرات المتراكمة بحيث يكون من الصعب استبدالهم.
- التمتع بدرجة تعليم تنظيمي عالية.
- التدريب الإثرائي.

2/ **الخصائص الشخصية والسلوكية:** وترتبط بالعنصر البشري وبنائه الذاتي وتتضمن:

1- الحلابي، تنمية الموارد البشرية، 155.

- الميل غلى تحمل المخاطر، والإقدام على الأعمال والأنشطة المجهولة وحب العمل في ظل حالات عدم التأكد.
- الاستفادة من خبرات الآخرين.
- المثابرة في العمل والثقة العالية بالنفس⁽¹⁾.

الفرع الثالث: أهمية الرأس المال البشري والفكري

لرأس المال البشري أهمية كبيرة في المؤسسة، بحيث يعتبر أهم مكون فيها لرأس المال الفكري وتتمثل هذه الأهمية في وضع إستراتيجية التعلم للمؤسسة التي تعد حجر الأساس لزيادة الخبرات والمهارات والقدرات.

- إنجاز العمليات الداخلية بكفاءة وفعالية وتحقيق القيمة المقترحة للعملاء.
- بلوغ الأهداف المالية المتمثلة في القيمة المضافة ومعدل العائد على الاستثمار.
- يتميز رأس المال البشري على رأس المال المادي هو كون رأس المال البشري غير قابل لتقليد يتميز بالوفرة لا بالندرة لأن العلاقة بين المعرفة والزمن في علاقة طردية على عكس العلاقة بين المادة والزمن.
- إعداد الكفاءات البشرية المؤهلة والخبرة هي مفتاح التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

1- الهلالي الشربيني الهلالي، "إدارة رأس المال الفكري وقياسه وتنميته كجزء من إدارة المعرفة في التعليم العالي" (مجلة بحوث التربية النوعية 22، 2011) 23-24.

- الكفاءات البشرية هي أساس البحث العلمي وتقنياته وتوظيف نتاجه⁽¹⁾.
 - المورد البشري هو أساس الإبداع والابتكار والتي تعتبر أساس التنافسية.
 - العنصر البشري من خلق مصادر جديدة للدخل الوطني تكون بديلة لتدخل النفط باعتباره مصدرا غير متجدد وقابل للنفاد⁽²⁾.
 - وضع إستراتيجية التعلم للمؤسسة التي تعد الحجر الأساس لزيادة الخبرات والمهارات والقدرات.
 - إنجاز العمليات الداخلية بكفاءة وفعالية، وتحقيق القيمة المقترحة للعملاء.
 - بلوغ الأهداف المالية المتمثلة في القيمة المضافة ومعدل العائد على الاستثمار.
 - تحسين تدفق الإنتاج بسرعة دون أي أعطال أو إسراف في استخدام المورد.
 - رفع جدوى مستوى الإنتاج وخفض نسبة التلف⁽³⁾.
- إن للموارد البشرية أهمية كبيرة في المؤسسة كإحدى ركائز المؤسسة حيث إن إهتمام الإدارة باستقدام التجهيزات الحديثة، ورؤوس الأموال وتحديد الأهداف الطموحية للإنتاج والتسويق والتميز على المنافسين، كل هذا لن يحدث دون اكتساب موارد بشرية قادرة ومحفزة، تعمل بروح الفريق، كما ان سوء تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية أو الاختيار أو التعلق.

1- بريش، "دور الرأس المال الفكرية"، 39.

2- فرعون، "الاستثمار في رأس المال البشري"، 23.

3- بريش، "دور الرأس المال الفكرية"، 39.

وتبرز أهمية المورد البشري في المؤسسة من خلال ما يلي:

- إن المورد البشري هو أساس التنظيم والتنسيق في المؤسسة بين مختلف عناصر الإنتاج المادية والبشرية حسب أن الكفاءات البشرية هي أساس البحث العلمي وتقنياته وتوظيف إنتاجية كما يعد المورد البشري من أهم عناصر الإنتاج التي يمكن أن تساهم في تحقيق التنمية⁽¹⁾.

- يساعد في خلق معارف جديدة فكلما كان رأس المال البشري أكثر غني كلما ساهم بشكل فعال في خلق وابتكار أو إنشاء معارف جديدة لاستخدامها وتوظيفها في تطوير عمل المنظمة، حيث يساعد في تحفيز الميزة التنافسية للمنظمة لان التنافسي المالي بين المنظمات يقوم على أساس التسابق على تقديم الأفكار والمنتجات الجديدة وبالسرعة تبلغها دون وجود أفراد مؤهلي يملكون رأس المال بشري لكي يساهموا في تعزيز وتطوير الميزة التنافسية لمنظماتهم⁽²⁾.

الفرع الرابع: مكونات الرأس المال البشري

يعتبر العنصر البشري هو أساس التنظيم والتنسيق من مختلف عناصر الإنتاج.

1- عماد الدين أحمد المصباح، رأس المال البشري في سورية: قياس عامة الإستثمار في رأس المال البشري، (جمعية العلوم

الاقتصادية السورية)، 6.

2- نفس المرجع، 7-8.

1/ رأس المال الفكري:

تعتبر الإقتصادي الإنجليزي مارشال، أول من شرح هذا المفهوم، ليعني به مجموع المعارف والخبرات والعثرات البشرية التي تمتلكها المنظمة⁽¹⁾.

وينسب رأس المال البشري في المنظمة إلى المعارف والمهارات والخبرات المتراكمة عند العاملين الذين لهم القدرة على خلق مهارات قيادية وحل المشاكل وإتخاذ القرارات الرشيدة والتعامل مع المخاطر، وعليه فهو ينعكس فاعلية المنظمة في غدارة مواردها الملموسة وغير الملموسة للحصول على الخبرة والثقافة والمعرفة اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية وخلق التنمية⁽²⁾.

2/ رأس المال الهيكلي:

يعتبر رأس المال الهيكلي المكون الرئيسي الرأس المال الفكري، وهو يمثل البنية التحتية الضرورية لرأس المال البشري من اجل القيام بالمهام المتوقعة منه.

كما يعتبر عن الجدارة الجوهرية للمنظمة، ومعرفتها الصريحة التي تم الاحتفاظ بها داخل هياكل وأنظمة المنظمة، وهي كل ما تعرفه وتستطيع التعبير عنه ويمكن أو يكتب أو ينقل ليتحول وفق قواعد معينة إلى بيانات وتدابير وأساليب عمل وبرمجيات... إلخ.⁽³⁾

1- بوحنية قوي، التنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات (عمان، مركز الكتاب الأكاديمي، 2010)، 144.

2- منال عمارة، "أنظمة رأس المال النظري في منظمات، على خيار استراتيجي لتعزيز التنمية المستدامة" (رسالة ماجستير، جامعة فرحات عباس، 2014-2015)، 16.

3- عمارة، "أخلاقية رأس المال الفكري"، 18.

ويشير "قرانت" إلى مفهوم رأس المال الهيكلي بأنه مجموع الإستراتيجيات والهياكل والنظم والإجراءات التي بموجبها تتمكن المنظمة من إنتاج وتسليم المنتجات إلى الزبائن فضلا عن كونه يعزز من قدرة الشركة للإستجابة للمتغيرات الحاصلة في البيئة.

أما "روزي" فيرى رأس المال الهيكلي يتكون من العمليات الإدارية وأنظمة المعلومات والهيكلة التنظيمي والملكية الفكرية، وأي أصول غير ملموسة أخرى تمتلكها الشركة تظهر في ميزتها العمومية.⁽¹⁾

3/ رأس المال الزبوني العلائقي

يمثل في مجمل العلاقات التي تقيمها المنظمة مع الزبائن من خلال زيادة رضا الزبون وولائه ومدى الاحتفاظ به عن طريق الاهتمام بمقترحاته والاستماع إلى الشكاوى المقدمة من قبله وإيجاد الحلول الناجعة لها ومشاركته في عمليات صنع القرار وبعبارة أخرى هو القيمة المشتقة من الزبائن الراضين ذوي الولاء، الموردین المعلوم عليهم والمصادر الخارجية الأخرى التي تقدم قيمة مضافة للشركة جراء علاقتها المتميزة بها.⁽²⁾

ولقد اتجه البعض إلى توسيع مفهوم رأس المال الزبوني واعتباره اشتمل من ذلك، وهو كمفهوم لا يقتصر على علاقات المنظمة بالزبائن فقط ولكن بكل الأطراف ذات المصلحة، وتعريفه "على أنه يشمل جميع العلاقات التي تربط

1- عمارة، "أخلاقية رأس المال الفكري"، 18.

2- نفس المرجع.

المنظمة بأصحاب المصالح لديها مثل الموردين والجهات الحكومية والمستثمرين والزبائن وقنوات التوزيع والتحالفات الإستراتيجية التي تقيمها المنظمة".

إن جوهر رأس المال الزبوني يتمثل في العلاقات المتميزة مع الزبائن بما يخلق نمط الزبائن ذوي الولاء وهم الزبائن الأكثر ربحية للشركة⁽¹⁾.

المطلب الثاني: عملية الاستثمار في رأس المال البشري

في عصر التغيرات السريعة أصبح لازماً على المؤسسات أو منظمات الاستثمار في رأس المال البشري في شكل الإنفاق على التعليم والتدريب على العمالة، وذلك من أجل تطوير إدارة الموارد البشرية ومن أجل مواجهة حدة المنافسة المتنامية.

الفرع الأول: تعريف عملية الاستثمار في رأس المال البشري.

يعرف الاستثمار بشكل عام بأنه الموارد المالية التي تخصصها المؤسسة لمشروع استثماري مقترح تنفيذه خلال فترة زمنية معينة، أي إيداع مقدار معين من الأموال في الوقت الحاضر بغية توقع الحصول على مقدار أكبر منه في المستقبل وبذلك يمكن تعريف الاستثمار الفكري على أنه توظيف الأموال من قبل المؤسسة في أصولها بغية حصولها على الموارد المعرفية، والتي تتمثل في الموارد البشرية العالية التخصص في مجال المعرفة وإعادة التأهيل وتدريب العاملين فيها وتكوين الخبرات المعرفية، والاستثمار في الموارد الفكرية وخاصة رأس المال الفكري مشروعا اقتصاديا استثماريا تسعى المؤسسة من خلاله إلى

1- عمارة، "أخلاقية رأس المال الفكري"، 18.

تحقيق نوعين من الأهداف: أهداف مادية متمثلة في الوفرات التي يحققها المورد المعرفي جراء انخفاض تكاليف الإنتاج وتحسين نوعية المنتجات، وأهداف غير مادية متمثلة في تقديم الخدمات للمستفيدين⁽¹⁾.

- كما يعرف أيضا: بأنه الاتفاق على تطوير قدرات ومهارات ومواهب الإنسان على نحو يمكنه من زيادة إنتاجياته.

- هو استخدام جزء من مدخرات المجتمع على تطوير قدرات ومهارات ومعلومات وسلوكيات الفرد بهدف رفع طاقته الإنتاجية وبالتالي طاقة المجتمع الكلية لإنتاج مزيد من السلع والخدمات إلى تحقيق الرفاهية للمجتمع وكذلك لإعداده ليكون مواطنا صالحا في مجتمعه⁽²⁾.

كما أن الاستثمار في رأس المال البشري هو انفاق استثماري على التربية والتعليم يؤدي إلى زيادة إنتاجية الفرد، الذي حصل على التعليم، وبالتالي إلى زيادة دخله ورفع مستوى معيشته⁽³⁾.

الفرع الثاني: نظريات الاستثمار في رأس المال البشري

رغم أن نظرية الاستثمار البشري لم تتبلور كنظرية بأبحاث شولتز، وأن فكرة تقييم الأفراد كأصول بشرية لم تلقى الانتشار الواسع إلا بظهور هذه النظرية

1- بريش، "دور الرأس المال الفكرية"، 47.

2- سراج وهيبة وسبتي عبد الحميد، "أساليب وسياسات الاستثمار في رأس المال الفكري"، (ورقة مقدمة في الملتقى الخامس حول رأس المال الفكري في المنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 2011)، 14.

3- وعيل ميلود، "المحددات الحديثة للنمو الاقتصادي في الدول العربية وسبل تفعيلها، حالة الجزائر، مصر، السعودية- دراسة مقارنة خلال الفترة 1990-2010"، (أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2014)، 74-75..

إلا إن جذور الحقيقة لهذه المفاهيم ترجع إلى القرن الثامن عشر، فقد وجدت عدة محاولات في هذه الفترة هدفت إلى جذب الانتباه إلى العنصر البشري والتركيز على الاستثمار البشري، لتحسين مهارات الفرد لتحديد الأهلية الاقتصادية لمخزون الموارد البشرية إن صح هذا التعبير ولتحديد القيمة الاقتصادية للأفراد بالنسبة للمجتمع وكذلك تحديد الربحية الاقتصادية لرأس المال البشري⁽¹⁾.

1- الاستثمار في التعليم وفق نظرية شولتر

ركز شولتر^(*) اهتمامه على عملية التعليم باعتباره استثماره لازم لتنمية الموارد البشرية، وبأنها شكل من أشكال رأس المال البشري، ومن ثم أطلق التعليم اسم رأس المال البشري طالما أنه يصبح جزءا من الفرد الذي يتلقاه وبما أن هذا الجزء أصبح جزءا من الفرد ذاته، فإنه لا يمكن بيعه أو شرائه أو معالته كحق مملوك للمنظمة وبالرغم من ذلك فإن هذا الجزء (العلم) يعد شكل من أشكال رأس المال لأنه يحقق خدمة منتجة ذات قيمة اقتصادية⁽²⁾، طالما أنه يصبح جزءا من الفرد الذي يتلقاه وبما أن هذا الجزء أصبح جزءا من الفرد ذاته، فإنه لا يمكن بيعه أو شرائه أو معالته كحق مملوك للمنظمة وبالرغم من ذلك فإن هذا الجزء (التعليم) يعد شكلا من أشكال رأس المال طالما أنه يحقق خدمة منتجة ذات قيمة.

1- ألفي، "الاستثمار في رأس المال"، 39.

* شولتر: ولد في داكونا في 30 أبريل 1902، حاصل على شهادة الدكتوراه ومن أهم كتبه إعادة توجيه السياسة الزراعية، النمو الاقتصادي والزراعي، الاستثمار في رأس المال البشري 1971 والموارد البشرية (رأس المال البشري: قضايا السياسة والبحث)، توفي سنة 1998.

2- راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية (مصر، الدار الجامعية، 2004)، 65-69.

وبالرغم من تركيز دراسات شولتز في مجال الاستثمار البشري على التعليم، إلا أن الكثير من المفاهيم المطبقة في مجال التعليم يمكن تطبيقها على المجالات الأخرى من الاستثمار البشري وخاصة في مجال التدريب، ففي مجال التعليم حدد شولتز نوعين من الموارد التي تدخل في التعليم وهي:

- الإيرادات الضائعة للفرد والتي كان يمكنه الحصول عليها لو أنه لم يلتحق بالتعليم⁽¹⁾.

- الموارد اللازمة لإتمام عملية التعليم ذاتها.

وأشار شولتز إلى أن هيكل الأجور والمرتبات يحدد على الأجل البعيد من خلال الاستثمار في التعليم والتدريب والصحة وأيضا البحث عن المعلومات لفرض عمل أفضل ويتطلب التعليم كعملية استثمارية تدفقا كبيرا من الموارد⁽²⁾.

ومن وجه نظر شولتز فإنه من الضروري دراسة كلا من التكلفة والإيرادات المرتبطة لعملية التعليم.

وقد أثار شولتز نقطتين هامتين في مجال الاستثمار في التعليم وهما:

- تجاهل وإهمال دراسة رأس المال البشري.

- العامل المعنوي أو النفسي المتعلق بمعاملة التعليم كاستثمار في الإنسان.

1- ألفي، "الاستثمار في رأس المال"، 42.

2- نفس المرجع، 46.

- وفي رأي شولتز أكبر خطأ أو قصور في الطريقة التي تم التعامل بها مع رأس المال البشري في التحليل الاقتصادي هي إلغاء رأس المال البشري من هذا التحليل، فقد اعتمد البعض أن اعتبار التعليم وسيلة لخلق وتكوين رأس المال من الأمور التي تقلل من نشأة الانسان وتنشئ إلى تقسيمها وفي رأي شولتز أن هؤلاء الباحثين قد بنوا اعتقادهم على اساس أن الغرض الأصلي للتعليم هو الغرض الثقافي وليس الاقتصادي، فالتعليم في رأيهم ينمي الأفراد لكي يصبحوا مواطنين صاحين ومسؤولين من خلال اعطائهم فرصة للحصول على فهم القيم التي يؤمنون بها⁽¹⁾.

ويرى شولتز بأن الاعتراف بالغرض الاقتصادي للتعليم لا يعني انتقاء الغرض الثقافي له، إلى جانب تحقيق الأهداف الثقافية فإن هناك بعض أنواع التعليم التي يصادف أن تحسن من طاقات وقدرات الأفراد اللازمة لأداء أعمالهم⁽²⁾.

يعد مفهوم شولتز للاستثمار في رأس المال البشري إسهما كبيرا في مجال الإقتصاد، حيث أشار إلى ضرورة اعتبار مهارات وعرفة الفرد شكل من أشكال رأس المال الذي يمكن الاستثمار فيه، ومن وجهة نظره فإن هذا النوع من الاستثمار قد حقق معدلات أسرع في المجتمعات الغربية كما حققه الاستثمار في رأس المال المادي، ومنه فنمو رأس المال البشري يمكن أن يكون من أهم السمات المميزة للنظام الاقتصادي⁽³⁾.

1- ألفي، "الاستثمار في رأس المال"، 46

2- حسن، "مدخل استراتيجي"، 69.

3- نفس المرجع.

2- الإستثمار في رأس المال البشري: التدريب وفق نظرية بيكر

1/ إسهامات بيكر: يعد بيكر واحد من بين أهم الباحثين الذين أدوا بإسهاماتهم وأبحاثهم إلى تطوير نظرية رأس المال البشري، فالكثير من الكتابات مظهرت فقط بعد نشر كتابه " رأس المال البشري " سنة 1964 فقد حاول التركيز الانشطة المؤثرة في الدخل المادي وغير المادي من خلال زيادة الموارد في رأس المال البشري، حيث بدأ الاهتمام بدراسة الأشكال المختلفة للإستثمار البشري، من التعليم، وهجرة ورعاية صحية مع تركيز محور أبحاثه بصفة خاصة على التدريب، والتدريب يمكن أن يكون كإستثمار في الفرد وذكائه فتضعه في قلب عملية التغيير هذه الوضعية تجعل عليه مسؤوليات جديدة، لهذا يتعامل مع التدريب بمنطق الإستثمار، وهو ما يجعلنا نرجع إلى المفهوم الاقتصادي للإستثمار والذي يتميز بأنه.

- إنفاق يجب أن يزيد من القدرة الإنتاجية.

- انفاق على شكل رأس مال قابل للإستهلاك الإنتاجية المستقبلية.

إنفاق له قيمة ذاتية قابلة للتحويل إلى السوق.

- في نظرية رأس المال البشري نسلج في هذه النظرية بأن التدريب يعتبر كإستثمار

منتج للفرد والمنظمة كذلك إذ استمر الفرد نفسه، هذا يمثل تكلفة بالنسبة له

(تكلفة التدريب + فقد الدخل الذي كان يكتسبه) على أمل الحصول عائد (زيادة الإنتاجية)

يساهم في تحسين قيمة ممتلكات المنظمة، مثل ما هي مقيمة في السوق (1).

1- قوبع، "تنمية الموارد البشرية"، 81.

في هذه النظرة التدريب يساهم كاستثمار غير مادي تحت نفس العنوان كالأبحاث والتطوير والاستثمارات التجارية (الإشهار، دراسة السوق ... إلخ) وبرامج التدريب يمكن أن تعتبر من ممتلكات المنظمة تماما كاستثمارات المادية ويعد التدريب من أكثر جوانب الاستثمار البشري فعالية في توضع تأثير رأس المال البشري على الإيرادات، العمالة وعلى المتغيرات الاقتصادية الأخرى⁽¹⁾.

3/ إسهامات ميسنر: استخدم ميسنر مفهوم رأس المال البشري في بناء نموذج يهدف إلى تغيير الانحرافات في توزيع الإيرادات ويفترض النموذج إن الاختيار الرشيد لوظيفة معينة يتضمن مساواة القيمة الحالية للإيرادات مع مدى حياة الفرد المتوقعة منذ الوقت الذي قام فيه الفرد بهذا الاختيار، وتمثل الاختلافات بين الوظائف المختلفة وفقا لنموذج انعكاسا لاختلاف طول الفترة التدريبية والاختلافات في توزيع الدخل للوظائف المختلفة بينما تعكس الاختلافات داخل الوظيفة الواحدة ... تحسب الخبرة والإنتاجية بتقديم عمل الفرد، فالزيادة في الانتاجية تكون ظاهرة في الأعمال المتطلبة لمقدار أكبر من التدريب ويساعد التركيز على علاقة الموجبة بين الاستثمار في رأس المال البشري ونمو الانتاجية في النموذج على اظهار مدى الاختلافات بين الوظائف المختلفة فيما يتعلق بالاستثمار في كل من التعليم والتدريب حيث يرتبط التفاوت في الدخل والنتائج من التدريب أو تقدم عمر الفرد ارتباطا موجبا بتموسط حجم الاستثمار البشري⁽²⁾.

1- ألفي، "الاستثمار في رأس المال البشري"، 81.

2- قوبع، "تنمية الموارد البشرية"، 84-85.

وقد حدد ميسنر ثلاثة أهداف ينبغي تحقيقها من خلال الأبحاث والدراسات في مجال الاستثمار البشري، تمثلت هذه الأهداف في تحديد حجم الموارد المخصصة للتدريب، كذلك تحديد معدل العائد على الاستثمار في التدريب، وأخيرا تحديد مدى المنفعة المترتبة ... التكلفة والعائد على تدابير في تفسير بعض خصائص سلوك القوى العاملة، أما بالنسبة لتعريف ميسنر للتدريب فقد اتسع ليشمل كل من التدريب الرسمي وغير الرسمي في مجال العمل وأيضا التعلم بالخبرة، وقد برز ميسنر تضمين هذه المجالات في التعريف إلى الاعترافات بأن كل منها يزيد ويحسن من مهارات وإنتاجية الأفراد، وعلى هذا فهو يمثل نوعا من أنواع التدريب كما ... إدخال التعلم بالخبرة في إطار التعريف بأن الفرد يقبل عملا ما يقدم له اجرا منخفضا لتوقعه تحقيق منفعة مستقبلية نتيجة الخبرة المكتسبة من هذا العمل وبناءا على هذا فإن التعليم بالخبرة تكلفه استثمار يجب أخذها في الحسبان⁽¹⁾.

الفرع الثاني: قيود الاستثمار في رأس المال البشري

يجب أن تأخذ المؤسسة أو المنظمة بنظر الإعتبار عند تطبيقها المفاهيم الاستثمار في تنمية الموارد البشرية.

1- اختلاف خصائص رأي المال البشري عن خصائص رأي المال المادي ومن أمثلتها:

1- ألفي، "الاستثمار في رأس المال البشري"، 48.

- عدم ارتباط مالك رأس المال البشري بالاستثمار البشري بصفة شخصية بالرغم أن الفرد يمكنه تأجير استمارة لصاحب العمل فهو لا يستطيع بيعه كما هو الحال بالنسبة للآلات.

- عدم استهلاك رأس المال البشري بالطريقة التقليدية للاستهلاك، حيث يمكن فقده كلية لموت صاحبه، وهذا يؤدي إلى زيادة معدل الخطر في الاستثمار البشري⁽¹⁾.

- يتطلب الاستثمار في تكوين رأس المال البشري وقتاً أطول نسبي عن وقت الاستثمار المادي.

- اختلاف منحى إنتاجية الأصل المادي والاستثمار في الموارد البشرية وتوظيفها مطلب مهم ولكنه صعب التحقيق والاشكالية هي خاصة في ايجاد وتقييم متطلبات ذلك⁽²⁾.

2- النقص في البيانات والأساليب المنهجية اللازمة لتطبيق نظرية رأس المال البشري في مجال الموارد البشرية مثل صعوبة الحصول على بيانات التكلفة أو الحصول على حجم عينة كافية للأفراد الملتحقين بالبرامج التدريبية للحصول على حسابات محددة ونهائية للتكلفة.

- اعتماد القيمة الحالية للاستثمار في رأس المال البشري على معرفة دخل الأفراد الخاضعين للدراسة ودخل المجموعة المستخدمة في المقارنة.

1- بن شلوبة كاميلية وشرفي أمال، "الجودة كمدخل لتحسين الأداء الانتاجي في المؤسسات العمومية" (رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، 2013)، 25-26.

2- قويع، "تنمية الموارد البشرية"، 86.

- صعوبة تحديد الآثار على الأجور والإيرادات للأفراد في ظل غياب معايير البحث التجريبي المحكم، والذي يمكن من خلاله عزل تأثير العوامل والمتغيرات الأخرى المؤثرة.

- صعوبة تحديد أو اختيار معدل الخصم المناسب واللازم لحساب القيمة الحالية لرأس المال الذي يعد له الفضل في نجاح أو فشل أي برنامج، فعند حساب معدل العائد على التدريب لا بد من تضمين المنفعة الغير المادية مثل جاذبية الوظائف بعد الحصول على تدريب، لكن يصعب قياس مثل هذا النوع من المنفعة قياسا ماديا مما يؤدي في النهاية لإظهار العائد الحقيقي على التدريب، بصورة أقل مما هي عليه في الواقع⁽¹⁾.

3- صعوبة تحديد نسبة التكلفة المخصصة لكل من الاستهلاك والاستثمار، فالفرد ينفق على المأكل والملبس والسكن والرعاية الصحية وهي تكلفة لازمة لاستمرار الاستمرار البشري، لكن النفقات في هذه الجوانب لازمة أيضا للفرد لكي يعيش وتستمر حياته، وهنا يصعب تحديد ذلك المقدار من هذه التكلفة المخصصة للاستهلاك وذلك المخصص للاستثمار.

4- صعوبة تقييم وقياس المنفعة المحققة من الاستثمار البشري، ويرجع هذا إلى احتواء هذه المنفعة على عوامل غير مادية وغير خاضعة لظروف السوق مثل المركز الأدبي وتحقيق الذات، وإذ فرض أن المستثمر استطاع تعظيم مثل هذه العوامل غير المادية فقط، لا يمكن اعتبار اختياره غير رشيد.

1- قوبع، "تنمية الموارد البشرية"، 87.

وبالرغم من وجود بعض الصعوبات المتعلقة بتطبيق الاستثمار البشري، إلا أنها تمد الباحثين بوسائل لتقييم برامج الموارد البشرية ومن ثم لا يجب أن تمنع صعوبة لتطبيق هذه المفاهيم لاستخدامها بل فقط يجب أن تستخدم بحذر، ومحاولة أجاد حلول لها تزيد من فعالية تطبيقها⁽¹⁾.

5- نقص في البيانات والأساليب المنهجية اللازمة لتطبيق نظرية رأس المال البشري في مجال الموارد البشرية مثل صعوبة الحصول على بيانات التكلفة أو الحصول على حجم عينة كافية للأفراد الملحقين بالبرامج التدريبية للوصول إلى حسابات محددة ونهائية التكلفة.

6- إعتداد القيمة الحالية للاستثمار في رأس المال البشري على معرفة دخل الأفراد الخاضعين للدراسة ودخل المجموعة المستخدمة في المقارنة.

7- صعوبة تحديد أثر التدريب عن الأجور والإرادات للأفراد في ظل غياب معايير البحث التجريبي المحكم الذي يمكن من خلاله عزل تأثير العوامل المتغيرات الأخرى المأثرة.

8- صعوبة تحديد واختيار معدل الخصم المناسب واللازم في حساب القيمة الحالية لرأس المال الذي يعد له الفضل في نجاح أو فشل أي برنامج، فعند حساب معدل العائد مع التدريب لأبد من تضمين المنفعة الغير المادية مثل جاذبية الوظائف بعد الحصول على التدريب لكن تصعب قياس مثل هذا النوع

1- قويع، "تنمية الموارد البشرية"، 87.

من المنفعة قياسا ماديا مما يؤدي في النهاية إلى إظهار العائد الحقيقي على التدريب بصورة أقل مما عليه في الواقع (1).

المطلب الثالث: مفهوم الفعالية والمفاهيم المرتبطة به

سنعتمد في هذا الجزء الى تعريف الفعالية وتمييزها عن بعض المفاهيم الأخرى ذات العلاقة والتي تتداخل فيما بينها.

الفرع الأول: تعريف الفعالية

تعني خاصية ما هو فعال أي خاصية الفرد أو النظام الذي ينتج القدر الأقصى من النتائج بأقل قدر ممكن من المجهود، فالفعالية مصطلح يستخدم عندما يتعلق الأمر بمخرجات المؤسسة ومقارنتها مع الأهداف.

إن الفعالية تعني انجاز المهمة المناسبة أو القيام بالعمل المطلوب، ويمكن قياسها مثلا بحصة المؤسسة في السوق التنافسي أو بمقدار إسهامها في الهدف التنموي المحدد لها، فالفعالية تقيم إذا بالنسبة إلى أهداف المؤسسة، إلى أي حد يتم تحقيق النتائج المقدره أو المرغوبة، أي تقييم الفعالية بدلالة الفرق بين النتيجة المحصلة والهدف المحدد مسبقا، فتجدر الملاحظة أنه يمكن أن تكون نفس المؤسسة أو نفس القسم فيها ذا كفاءة ولكنه غير فعال، وقد يكون في الوضعية العكسية، أو تتطابق فيه الفعالية والكفاءة في الاتجاه لنفس الفترة (2).

1- قوبع، "تنمية الموارد البشرية"، 87.

2- آسية بلخير، "دور الحكمانية في تحسين الأداء التنموي في الجزائر" (رسالة ماجستير، كلية العلوم السياسية، جامعة الجزائر 3، 2010)، 222.

الفرع الثاني: بعض المفاهيم ذات العلاقة بالفعالية

نظرا لارتباط مفهوم الفعالية بمدى النجاح في تحقيق الأهداف المحددة، فإن تحقيقها يرتبط بمفهوم إنتاجية وأداء وكفاءة المؤسسة، وتختلف الكفاءة والفعالية بمدى النجاح في تحقيق تلك الأهداف، وبخصوص مفهوم الأداء سيتم تناوله في المبحث الثالث.

1- الكفاءة: يعني هذا المصطلح "فعل أشياء على نحو صحيح"، أي أن هذا المفهوم يستخدم عندما يتعلق الأمر بمدخلات النظام أي بالاستغلال العقلاني لها، فالكفاءة تشير إلى الطريقة الاقتصادية التي يتم بها انجاز العمليات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف، ويعبر عنها عادة بنسبة المخرجات إلى المدخلات، فمصطلح الكفاءة يستخدم عادة لدى التعرض لبعد الأداء المتعلق بالعملية الإنتاجية (الإنتاجية والتكاليف).

أي الكفاءة هي علاقة بين النتائج أو المنتجات المحصلة "الأداء" والوسائل المستعملة "تكاليف ذات الطبيعة المختلفة: اقتصادية، ببيكولوجية... الخ.

وهذه العلاقة -تكلفة/أداء- ذات معنى خاصة في المقارنات بين أكثر من مؤسسة من نفس الفرع الاقتصادي، فضائيا أو في أزمنة مختلفة، وفي نفس المؤسسة ديناميكيا.

إذ الكفاءة تتعلق بإنجاز المهمة بطريقة سليمة، وتقاس بالنظر لعلاقة المدخل بالمخرج، فتخفيض تكلفة الوحدة المنتجة مع المحافظة على النوعية يعتبر مؤشرا على زيادة الكفاءة، وكذا زيادة الإنتاج مع بقاء التكاليف على حالها⁽¹⁾.

1- ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية- دراسة نظرية وتطبيقية (الجزائر: دار المحمدية، الجزائر 2004)، 20.

2- الإنتاجية: تعددت تعاريف الإنتاجية، إذ يمكن تبيانها حسب العناصر الآتية:

الإنتاجية هي كفاءة استخدام الموارد من ناحية اعتبارها كميات، وهي تستعمل لتبيان مدى النجاح في استخدام عناصر الإنتاج المختلفة.

كما يمكن اعتبارها على أنها تتمثل في العلاقة بين المخرجات والمدخلات معبرا عنها في شكل نسبة حجم المخرجات إلى المدخلات⁽¹⁾.

وما يلاحظ على هذين التعريفين أن الإنتاجية اقترنت بمفهوم الكفاءة، وهو ما يعني بأن الإنتاجية تهتم بمقارنة كمية المخرجات بكمية المدخلات اللازمة لتحقيقها، بمعنى الوصول إلى أكبر كمية من المخرجات باستعمال كميات محددة من المدخلات أو استعمال أقل كمية من المدخلات للوصول إلى أعلى قدر من المخرجات أملا في تحقيق الأهداف العامة التي ترسمها المؤسسة. غير أن الفرق بين المفهومين يتضح من خلال شكل النسبة، إذ يتم تقسيم الإنتاجية بالكميات حيث تمثل النسبة بين كمية المخرجات إلى كمية المدخلات، في حين الكفاءة هي تكلفة أو قيمة المدخلات.

ترتبط زيادة الإنتاجية بمدى كفاءة التخطيط و نجاعة تسيير الموارد البشرية والمادية وكذا استعمال التقنيات الفنية والتكنولوجيا والأبحاث العلمية وتطبيقها بطريقة صحيحة.

ومن خلال ما سبق يتضح التداخل بين مفاهيم كل من الكفاءة، الفعالية، والإنتاجية، إذ أن علاقة الإنتاجية والكفاءة هي نفسها، أي النسبة بين المخرجات إلى المدخلات، بينما يتم التعبير عن هذه النسبة بالقيمة أو التكلفة فيما يخص الكفاءة وبالحجم فيما

1- قويدر الواحد عبد الله، "أدوات مراقبة التسيير ودورها في تحسين الأداء بالمؤسسات الاقتصادية" (رسالة ماجستير، الجزائر: جامعة الشلف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2007)، 44.

يخص الإنتاجية، فالفرق يزول بن هذين العنصرين بإدخال الكمية في الإنتاجية والقيمة أو التكلفة في الكفاءة، أما الفعالية فتتمثل في درجة تحقيق أهداف المؤسسة، و يمكن التعبير عنها بالعلاقة بين المخرجات الفعلية والمخرجات المتوقعة.

المبحث الثاني: مفهوم المؤسسة

لقد شغلت المؤسسة حيزا معتبرا في كتابات وأعمال الكثير من الأكاديميين بمختلف اتجاهاتهم باعتبارها النواة الأساسية في النشاط المؤسسي للمجتمع خصوصا مع التطور الذي شهده العالم بحيث أصبحت الخلية الأساسية مكونة لبنية الاقتصاديات وهي مصدر الثروة الإجمالية للمجتمع.

المطلب الأول: مفهوم المؤسسة

إن دراسة ماهية المؤسسة يتطلب منا معرفة عن العلم الذي يتفرع منها، وقد ظهرت عدة أنظمة وقد زاد من تشعبها.

الفرع الأول: المؤسسة، التعريف والخصائص

نظرا لصعوبة تحديد ماهية المؤسسة وبغرض التبسيط والتوضيح يعتمد عدد كبير من الكتاب على ثلاث محاور للمقارنة عند تعريفهم للمؤسسة وهي كعون اقتصادي، المؤسسة كتنظيم اجتماعي، والمؤسسة كنظام⁽¹⁾.

أولا: تعريف المؤسسة: ينظر للمؤسسة من عدة زوايا هي:

1- المؤسسة عون اقتصادي

المؤسسة هي التي تقوم بإنتاج السلع والخدمات الموجهة للسوق، لذلك فهي تلبي حاجات أي تلمي طلب ويمكن لمنتجات المؤسسة لأن تنتوع وأن تأخذ شكل سلع أو الخدمات قابلة للتبادل التجاري، وعلى المؤسسة تصريف انتاجاتها

1- ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، (الجزائر: دار المحمدية، 1998)، 270.

لضمان الاستمرارية، يتطلب ذلك الاتجاه نحو السوق بالاعتماد على مجموعة الأنشطة المولدة للتبادل التجاري كما تساهم المؤسسة بإنتاجها وتوزيعها وبيعها لمنتجاتها في خلق الثروات وإعادة توزيعها في المجتمع.

2- المؤسسة تنظيم اجتماعي

تركز هذه المقاربة على مفهوم المجموعة الاجتماعية وعليه يمكن تعريفها كما يلي: "هي مجموعة أفراد تشارك وتساهم جماعيا داخل تنظيم مهكل في إنتاج السلع والخدمات".

إن للبعد الإنساني أهمية كبيرة في حسن سير الأعمال في المؤسسة، لذلك لا ينبغي الاكتفاء بالنظر إلى المؤسسة كمجموعة من التجهيزات والآلات وساعات العمل أو اعتبارها كنظام إنتاج.

إن عدم قدرة هذا النظام على استقراء ومعالجة النزاعات الاجتماعية في المؤسسة يجعل من الضروري وضع مجموعة من القواعد الاجتماعية الناظمة في المؤسسة لعملها⁽¹⁾.

3- المؤسسة كنظام

يركز هذا المنظور للمؤسسة على مفهوم النظام، والذي يعرف بأنه مجموعة من العناصر المرتبطة فيما بينها بالعديد من العلاقات، على أن يبقى المجموع منتظما، ومتساندا بغية تحقيق هدف مشترك⁽²⁾.

1- حسام إبراهيم حسن، إدارة الموارد البشرية في القطاع العام، (عمان: دار البداية، 2012)، 48-49.

2- نفس المرجع، 50.

وللمؤسسة تعاريف متعددة نذكر منها:

- المؤسسة هي الوحدة الاقتصادية التي تتجمع فيها الموارد البشرية و المادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي⁽¹⁾.

- المؤسسة هي تنظيم إنتاجي معين، الهدف منه هو إيجاد قيمة سوقية معينة، من خلال الجمع بين عوامل إنتاجية معينة ثم تتولى بيعها في السوق لتحقيق الربح المتحصل من الفرق بين الإيراد الكلي الناتج من ضرب سعر السلعة في الكمية المباعة منها، وتكاليف الإنتاج⁽²⁾.

- المؤسسة كما يعرفها مكتب العمل الدولي: هي كل مكان لمزاولة نشاط اقتصادي ولهذا المكان سجلات مستقلة⁽³⁾.

- وتعرف أيضا على أنها تلك المؤسسات التي تنتج سلع وتقديم خدمات مثل المؤسسات التجارية من أجل بيعها بسعر تعطى تقريبا سعر التكلفة لكنها ممثلة من طرف الدولة أو تخضع لمراقبتها⁽⁴⁾.

1- إبراهيم حسن، إدارة الموارد البشرية ، 51.

2- دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، 271.

3- نفس المرجع، 272.

4- سواكري مباركة، "وضعية التسيير الاستراتيجي في المؤسسات العمومية، دراسة حالة المؤسسات الجزائرية"، (رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 1996)، 41.

التعريف الإجرائي للمؤسسة:

المؤسسة هي نظام اجتماعي سياسي، يقوم بعدد من الأعمال لتنظيم وتنشيط أعمال مختلف الأفراد في المؤسسة، ويتم فيها تحديد العلاقات بين العمال والإدارة ثم العمل على تحفيز العمال لأداء عملهم أهداف مرغوب فيها.

- هي الوحدة الاقتصادية التي تمارس النشاط الإنتاجي والنشاطات المتعلقة به من تخزين وشراء وعليه يمكن القول أن المؤسسة هي تنظيم إنتاجي معين الهدف منه هو إيجاد قيمة سوقية معينة.

ثانياً: خصائص المؤسسة

تتميز المؤسسة بعدة خصائص:

- إنها وحدة إنتاجية.
- مركز قرار اقتصادي.
- مسؤولية مالية عن نشاطاتها.
- تنشط في إطار السوق.
- هدف نشاطها تحقيق الربح.
- كذلك بأنها ديناميكية، وليست ساكنة بمعنى أنها تتجهج طريق النمو عندما تتوفر الأسباب الدافعة إلى ذلك، توجد عدة مؤشرات تستعمل كمقياس لهذا النمو وهي زيادة عدد العمال زيادة حجم الإنتاج، الربح ورقم الأعمال وهي نوعان خارجي وداخلي.

- **النمو الداخلي:** وتعني به أن المؤسسة تمول وتحقيق متطلبات نموها بنفسها عن طريق خلق قدرات إنتاجية جديدة هذا النوع من النمو يسمح لأصحاب المؤسسة بالتحكم دوما في مؤسستهم.

- **النمو الخارجي:** يتم بمشاركة عدة شركات ويؤدي هذا إلى تحويل الأصول من مؤسسة إلى أخرى وقد يأخذ شكل اندماج مجموعة من المؤسسات لتكوين مؤسسة واحدة كبيرة⁽¹⁾.

الفرع الثاني: أدوار المؤسسة وأهدافها

تلعب المؤسسة دورا هاما، في تنمية كفاءات وخبرات العمال من خلال تدريبهم وتطويرهم وتحفيزهم.

1- أدوار المؤسسة:

تلعب المؤسسة دورين أحدهما اقتصادي والآخر اجتماعي، الأول اتجاه ملاكها وعمالها ومستهلكيها، أما الثاني فيكون على الصعيد الاجتماعي، ونذكر منه على الخصوص:

- أنها مصدر للإبداع التقني الذي يعتبر شرطا لتطور الحضارة، كما تلعب المؤسسة من جهة أخرى دورا هاما في التربية عن طريق تكوين العمال، حيث يؤدي ذلك إلى تجديد وتحسين معلوماتهم وتنمية خبراتهم، كما يمكن أن نلمس

1- إبراهيم حسن، "إدارة الموارد البشرية"، 55.

ذلك بالنسبة للمستهلكين بأهمية بعض العادات في المؤسسات مثل النظافة وبذلك فهي مسئولة نسبيا عن القيم الإنسانية لأغلبية الأفراد في المجتمع⁽¹⁾.

2- أهداف المؤسسة:

أما بالنسبة للمؤسسة فقد تباينت آراء المفكرين اتجاه هذا الموضوع، فمنهم من يرى أن هناك هدفا واحدا يتمثل في تعظيم الربح، وتتجه أغلبية الآراء إلى الاتفاق على أن الهدف الرئيسي للمؤسسة هو البقاء في السوق وليس تعظيم الربح، لأن هذا الأخير لا يأخذ الزمن بعين الاعتبار، إذ يتعين استبدال أهداف تحقيق الربح بهدف ضمان بقاء المؤسسة في السوق ففي بعض الحالات تتخلى المؤسسة عن تعظيم الربح من أجل استمرار نشاطها وهنا يجب توفر عنصرين لضمان البقاء في السوق هما الربح أو النمو⁽²⁾.

- العمل على اكتشاف واجتذاب القدرات و الخبرات بين القادرين على العمل و الراغبين فيه، مع العناية باختيارهم و تعيين المناسبين معهم في الأعمال المناسبة⁽³⁾.

- العمل على زيادة رغبة العاملين على بذل الجهد و التقاني ودمج أهدافها مع أهدافهم لخلق تعاون مشترك وذلك يتأتى بتوزيع عادل للأجور و المكافآت و العمل على إعطاء كافة الضمانات عند التقاعد أو المرض⁽⁴⁾.

1- إبراهيم حسن، "إدارة الموارد البشرية"، 55.

2- نفس المرجع.

3- دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، 275.

4- مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد (عمان: دار مجدلاوي، 1998)، 13-14.

- الاستفادة القصوى من الجهود البشرية عن طريق تدريبها و تطويرها بإجراء فترات تكوينية، وذلك لتحديد الخبرة والمعرفة التي تتماشى مع تطور نظام المؤسسة.

- المحافظة على القوى العاملة المدربة وذات كفاءة، وتأهيل مساهمتها المستمرة في نجاح الأهداف المنظمة.

بالإضافة إلى تكوين قوة عمل مستمرة ومنتجة⁽¹⁾.

بناء على ما تقدم، إن تحقيق هيكل أهداف المنظمة في العصر الحديث يتوقف بالدرجة الأولى على الرؤية الواضحة لظروفها والبيئة التي تعمل في إطارها، وتتوقف بالدرجة الثانية على التحديد الواضح لدور إدارة الأفراد في هياكلها التنظيمية⁽²⁾.

المطلب الثاني: مرتكزات المؤسسة

1/ الأساس البشري:

ويعبر عنه التجمع البشري الذي ينتمي إلى المؤسسة وهذا التجمع يضم رؤساء ومرؤوسين موزعين على كافة المستويات الإدارية التي تشمل عليها المؤسسة، العنصر البشري أو الإنسان هو أهم أساس تقوم عليه المؤسسة فهو الغاية والوسيلة، فالمؤسسة تشكل مجموعة مشاريع منظمة على أساس مجموعات عمل وفي إطارها تنتقل المعلومات وتنشئ علاقات.

1- علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية (القاهرة: دار الغريب، 1985)، 19.

2- كامل بريبر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي (لبنان: المؤسسة الجامعية للدراسات، 2010)، 13.

وعلى أساس النظر إلى المؤسسة باعتبارها خلية إجتماعية يتم تحديد الكثير من المشاكل التي تعيق السير الحسن لكل أجهزة المؤسسة مثل:

- الغيابات عن المعمل.
- التجديد السريع للمستخدمين.
- النزاعات الإجتماعية.

إلى جانب الوظيفة الإقتصادية توجد الوظيفة الإجتماعية.

فالوظيفة الإقتصادية موجهة أساسا إلى خارج المؤسسة أي الأسواق الخارجية من اجل إشباع رغبات المستهلكين عن طريق المنتجات والخدمات المقدمة.

أما الوظيفة الإجتماعية فهي مركز أساسا داخل المؤسسة من أجل:

- تحقيق الرضا لدى العاملين.
- ضمان حركية دائمة للمؤسسة.
- مواجهة المشاكل التي تنهز في وسط المؤسسة⁽¹⁾.

وعلى المؤسسة كخلية اجتماعية تسيير المجموعة البشرية على أساس العلاقات الإنسانية، وتنظيم هذه المجموعة البشرية داخل المؤسسة بصورة تسمح لمواجهة التغيير الدائم في محيط المؤسسة فعلى المؤسسة:

1- إبراهيم حسن، إدارة الموارد البشرية، 50-51.

- خلق نظام المعلومات يسمح بالتنسيق بين مختلف أجهزة المؤسسة ويضمن حاجيات الاتصال لدى العاملين.
- تشكيل مجموعات عمل متجانسة والحركية فعالة، والتي تقوم بتطبيق الهدف المحدد لها والمطلوب تحقيقه.
- وضع برنامج تكوين العمال ويكون الهدف منه زيادة الكفاءة المهنية للعامل وزيادة درجة الإدماج⁽¹⁾.
- وضع الهياكل الضرورية التي تساهم في خلق نوع من الإهتمام والمشاركة لدى العمال، فالمؤسسة كخلية إجتماعية عليها ان تشكل مجموعة إجتماعية محفزة بواسطة مشروع يضمن تناسق المجموعة.

2/ الأساس القانوني:

المؤسسة عبارة عن كيان قانوني وهذا يعني انها يجب تخضع لمبادئ وشروط يحددها القانون الذي يحكم أهدافها ونشاطها وتحصل بموجبه على ترخيص بمزاولة نشاطها المحدد بموجبها، هذا الترخيص لا يعتمد إلى إذا كانت اهداف ونشاط المؤسسة بإستمرار ضمن ما حدده القانون فالقانون يعطي الشرعية للمؤسسة ويعني قبول المجتمع لأهدافها ونشاطاتها⁽²⁾.

1- إبراهيم حسن، إدارة الموارد البشرية، 52.

2- نفس المرجع.

3/ الأساس المالي:

يشير هذا الأساس إلى ضرورة وجود موارد مالية خاصة بالمؤسسة لتكون قادرة على موازنة نشاطها وتحقيق أهدافها، فالموارد المالية تعتبر بمثابة الغذاء للمؤسسة الذي يمدّها بالطاقة التي تكفل لها الإستمرارية والديمومة في نشاطها.

4/ الأساس الإداري:

ويعني هذا الأساس تطبيق العملية الإدارية في كافة مراحل العمل حسب القوانين والنظم والتعليمات التي تحكم نشاط المؤسسة وأهدافها بما يضمن التعاون والتجارب بين العاملين والمتعاملين معها وهذا الأساس الذي يدير ويحرك كلا من الأساس البشري والمالي.

5/ الأساس العملي:

ويفرض هذا الأساس بأن يكون للمؤسسة وجود في المجتمع كمقر لها ووجود لنشاطها كمورد مادية وسلع وخدمات ملموسة وأن لا يكون النشاط وهمياً لا وجود له في المجتمع⁽¹⁾.

المطلب الثالث: أنواع المؤسسات

تصنف المؤسسات عموماً حسب أربعة معايير وهي حسب طبيعة النشاط، الأهمية، الشكل القانوني ومصدر الاموال، وهي كالتالي:

1- إبراهيم حسن، إدارة الموارد البشرية، 52

الفرع الأول: تصنيف المؤسسات حسب طبيعة النشاط

وهنا تصنف المؤسسات إلى:

أ- **المؤسسات الصناعية:** ونجد في هذا النوع جميع المؤسسات التي عملها الأساسي تحويل المواد الموجودة في الطبيعة إلى منتجات نهائية قابلة للاستعمال، وهذه المؤسسات عموماً تتمثل في مؤسسات الصناعة الثقيلة، ومؤسسات الصناعة الخفيفة (التحويلية).

ب- **المؤسسات الفلاحية:** وتضم المؤسسات التي تختص في كل من الزراعة وتربية المواشي، إضافة إلى أنشطة الصيد البحري.

ج- **المؤسسات التجارية:** يعمل هذا النوع من المؤسسات في النشاط التجاري أي يقوم بعمل توزيع السلع، أو تقديم خدمات مثل: نقل البضائع للأسواق.

الفرع الثاني: تصنيف المؤسسات حسب الحجم:

يقاس حجم المؤسسة بطرق مختلفة باستعمال عدة معايير أهمها عدد العمال، ورقم الأعمال السنوي، والقيمة المضافة، والأرباح المحققة وقيمة التجهيزات الإنتاجية إلخ، ولكن المعايير الأكثر استخداماً تتمثل في عدد العمال رقم الأعمال والقيمة المضافة ويمكن تقسيم المؤسسات حسب حجمها إلى أربع أنواع وهي:

أ- مؤسسات صغيرة.

ب- مؤسسات متوسطة.

ج- مؤسسات كبيرة.

د- مؤسسات عملاقة⁽¹⁾.

الفرع الثالث: تصنيف المؤسسات حسب المعايير القانونية:

تصنف المؤسسات حسب الشكل القانوني كما يلي:

- المؤسسات الفردية: الشخصية القانونية تتطابق مع شخصية رجل الأعمال.

- شركات الأشخاص: وهي تلك المؤسسات التي تعود ملكيتها لمجموعة من الأفراد.

- شركات رؤوس الأموال: وتتمثل في شركات المساهمة.

- الشركات ذات المسؤولية المحدودة: تتمثل فيما يلي:

* شركات ذات المحددة.

* لمؤسسة ذات الشخص الوحيد وبمسؤولية محدودة:

هذا الشكل القانوني يسمح لرجال الأعمال بإنشاء شركة ذات مسؤولية محدودة بموجبها تقوم بوظائف مختلفة في نفس الوقت كسلطة الإدارة والجمعية العامة⁽²⁾.

(1)- دادي عدون، إقتصاد المؤسسة، 65.

2- Jens longotte et jacques Muller, Économie, L'entreprise, (paris: 1999), 06.

الفرع الرابع: تصنيف المؤسسات حسب ملكية رأس المال

ترتبط الطبيعة القانونية للمؤسسات بشكل ملكيتها على اعتبار أن شكل الملكية هو المحدد لنمط القوانين التي تحكم إجراءات وقواعد تسييرها وتصنف المؤسسات حسب هذا المعيار إلى نوعين هما:

1- المؤسسات الخاصة: وهي تلك المؤسسات التي تعود ملكية الأموال فيها لفرد أو مجموعة من الأشخاص شركات المساهمة.

2- المؤسسات العامة والمختلطة: وهي المؤسسات ذات طبيعة قانونية مختلفة وتتمثل فيما يلي:

- **المؤسسات العامة:** وهي التي تعود ملكيتها للدولة كالشركات الوطنية والمحلية.

- **المؤسسات المختلطة:** وهي التي تشترك الدولة، أو أحد هيئاتها مع الأفراد في ملكية الأموال وفي سلطة القرار⁽¹⁾.

(1)-Ibid, 07.

خلاصة الفصل:

يساهم رأس المال البشري في بناء المؤسسة لأنه هو أساس الابداع والابتكار والتنظيم والتنسيق بين مختلف عناصر انتاج كما تعتبر الكفاءات البشرية هي أساس البحث العلمي وتقنياته، كمت يلعب الاستثمار دورا مهما و خاصة في مجال التدريب

الفصل الثاني:

أدوار رأس المال البشري
في زيادة فعالية المؤسسة

تمهيد:

يعتبر العنصر البشري من أهم الموارد الإستثمارية في المؤسسة فالفرد هو المتغير الأساسي في العملية الإنتاجية وله أثر بالغ على فعالية وكفاءة عناصر الإنتاج لهدف لتنمية الإبداع والابتكار وذلك من خلال وضع نظام تسيير محكم لعمل على الاختيار السليم التعليمي والتدريب الجيد والتحفيز الذي يخلق الرغبة في العمل بجدية والتزام.

المبحث الأول: الرأس المال البشري كعنصر رئيسي في المؤسسة

يختلف المورد البشري من مؤسسة لأخرى، وذلك حسب مستوى معارفهم وكفاءاتهم ومدى مقدار توافر هذه العناصر لدى الأفراد، ويعتبر أن إنتاجية رأس المال البشري ورأس المال الفكري هي المحرك الرئيسي في بقاء أي مؤسسة ناجحة في السوق.

المطلب الأول: العنصر البشري كأحد مدخلات المؤسسة

إن الفارق الأساسي بين المؤسسة ناجحة وأخرى غير ناجحة هو العامل البشري أي نشاطهم وقدراتهم الفعالة، أما باقي الأشياء فيمكن أن تكتسب أو تتعلم أو تنقل، هذا القول لأحد المسيرين الأمريكيين في إحدى أكبر المؤسسات يوضح، الأهمية البالغة إلى توليها المؤسسات لتسيير الرأس المال البشري⁽¹⁾.

لقد تغيرت النظرة إلى تسيير الموارد البشرية في الوقت الحالي، وأصبح واحدا من أهم الوظائف الإدارية في المنظمات الحديثة، حيث أن كل منظمة تتكون من بشر وبالتالي فإن الحصول عليهم وإعدادهم وتحفيزهم والمحافظة عليهم.

ومن هذا تأتي أهمية العنصر البشري في المؤسسة وهناك أسباب عديدة

وهي:

التوسيع والتطور الصناعي الذي تم في العصر الحديث، وكذلك مال تحتاجه المؤسسة من تدريب وإعداد يجعل من التعسير التفريط في القوى العاملة إلى تم

1- إبراهيم حسن، إدارة الموارد البشرية، 56.

استقدامها وتدريبها وضرورة المحافظة عليها من خلال نظم وإجراءات مستقرة تقوم على تنفيذها إدارة متخصصة.

- ارتفاع مستويات التعليم وزيادة فرص الثقافة العامة أمام العاملين، حيث أدى ذلك إلى تغيير خصائص القوى العاملة وأصبح عامل اليوم أكثر وعياً من سابقه بسبب ارتفاع مستواه التعليمي، والثقافي وتتطلب هذا الوضع الجديد وجود خبراء ومتخصصين في تسيير القوى العاملة، ووسائل حديثة أكثر مناسبة للتعامل مع هذه النوعيات الحديثة من العمال.

- ارتفاع تكلفة العمل الأساسي حيث تمثل الأجور نسبة عالية ومتزايدة من تكاليف الإنتاج في جميع المنظمات الأمر الذي أدى إلى الإهتمام بالضغط على تكلفة العمل وزيادة إنتاجية العاملين من خلال البحث والدراسة والإدارة الجيدة لي يقوم بها فريق متخصص في شؤون العاملين (1).

- اكتشاف أهمية الأداء البشري كمحدد أساسي للكفاءة الإنتاجية وهذا معناه أن الإنسان بما يملكه من مهارات وقدرات وما يتمتع به من دوافع للعمل هو العنصر البشري وهو الأساسي وتحقيق الكفاءة الإنتاجية وأن الآلات والمعدات والعناصر المادية الأخرى من في الحقيقة عوامل مساعد للإنسان.

- اكتشاف أهمية وقدرة سير الموارد البشرية في توجيه الأداء البشري والتأثير عليه بما يحقق المزيد من الكفاءة الإنتاجية وهذا يوضح أن تسيير الأفراد من خلال حسن أدائه لوظائفه يستطيع أن يوفر للمؤسسة أفضل العناصر البشرية

1- إبراهيم حسن، إدارة الموارد البشرية، 56.

ذات الكفاءة والمهارة والاستعداد للعمل الذي يحقق قدرة أعلى في زيادة الإنتاج وتحسين الإنتاجية.

المطلب الثاني: العنصر البشري كأداة من أدوات الإنتاج في المؤسسة

من أسس قيام المؤسسة توفر المورد البشري الذي هو في حد ذاته ابرز أدوات الإنتاج، الأمر الذي يستلزم ضرورة تنميته والاستثمار فيه، ولعل من أساليب تنمية المورد البشري نجد:

الفرع الأول: التدريب

يعتبر التدريب أساس نجاح كل مؤسسة وعماد التنمية بإعتباره يحسن من مستوى الأداء الذي هو عبارة عن تصرفات وسلوكيات العاملين فهدي إنجازهم للأعمال الموكلة لهم كما أن الحوافز والمكافأة لها أثر عظيم في زيادة معنوية وفعالية العامل داخل المؤسسة والتي تشكل حافزا إيجابيا.

يرتكز على أنه مجمل النشاطات والوسائل والطرق والدعائم التي تساعد في تحفيز العمال لتحسين معارفهم وسلوكهم وقدراتهم الفكرية الضرورية في أن واحد لتحقيق أهداف المنظمة من جهة أو تحقيق أهدافهم الشخصية والاجتماعية من جهة أخرى دون أن تنسى الأداء الجيد لوظائفهم المالية والمستقبلية، بحيث يتضمن هذا التعريف العناصر الأساسية للتدريب والمتمثلة في النشاطات والوسائل والطرق والدعائم والتي تؤدي تفعيلها إلى حث العمال ودفعهم نحو صقل معارفهم ومواهبهم وهذا كله زمن اجل تحقيق المصلحة المشتركة⁽¹⁾.

1- محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية (عمان: دار حامد للنشر والتوزيع، 2004)، 101.

- وهناك من يرى أن التدريب عمل أو نشاط من أنشطة الموارد البشرية والذي يعمل على تقرير حاجة الأفراد العاملين في مختلف المستويات التنظيمية للتطوير والتأهيل في ضوء نقاط القوة والضعف الموجود في أدائهم وسلوكهم خلال العمل (1).

- أما صلاح عبد الباقي: فقد عرف التدريب على انه نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات الأفراد في العمل (2).

أيضا هو العملية المنظمة التي يتم من خلالها تغيير سلوكيات ومشاعر العاملين من أجل زيادة وتحسين فاعليتهم وأدائهم.

التدريب: هو الإجراء المنظم الذي يستطيع الأفراد من خلاله إكتساب مهارة أو معرفة جديدة تساعدهم على تحقيق أهداف محددة (3).

وتتمثل أهمية التدريب في:

1/ يساهم التدريب في رفع مستوى كفاءة الإنتاج كما ونوعا عن طريق زيادة مهارات الأفراد.

1- خالد عبد الرحمان هيتي، مدخل إستراتيجي (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2004)، 89.

2- صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية (القاهرة: الدار الجامعية، 2000)، 69.

3- عادل حرحوش صالح و مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي (الأردن: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2009)، 138.

2/ يساهم التدريب في العمل على تخفيض معدل حدوث الحوادث وإصابات العمل.

3/ يساهم التدريب في تقليل الحاجة إلى الإشراف المباشر فالشخص المدرب يستطيع السيطرة على نفسه.

4/ يساهم التدريب في تكوين اتجاهات عمل إيجابية.

5/ يعمل المتدرب على تحقيق الاستقرار والمرونة في أعمال المنظمة.

6/ يساهم التدريب في تحقيق الروح المعنوية لدى أفراد قوي العمل حيث أن الفرد الذي يشعر بزيادة قدراته ومعارفه ومهاراته يزيد شعوره بالأمن والاستقرار مما يساعد في إرتفاع معدل إنتاجه مما يترتب عليه زيادة مكاسبه وتقلل معدلات الغياب ودوران العمل لديه كل هذا يساهم في الروح المعنوية مما يحقق كفاءه وفعالية الأداء بالمنظمة (1).

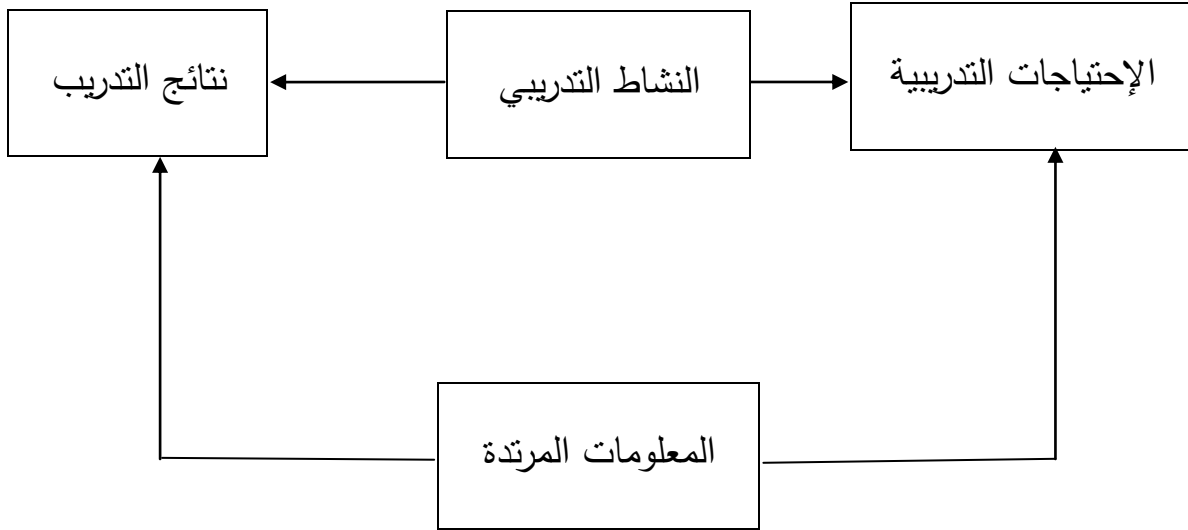
عناصر نظام التدريب:

- الاحتياجات التدريبية.
- النشاط التدريبي.
- نتائج التدريب.
- المعلومات المرتدة (2)

1- علي السلمي، "متطلبات تطوير الكفاءة وتحسين العائدي للاستثمار في التدريب" (ندوة أقيمت بالغرفة التجارية، فبراير 2007)، 26.

2- زهرة سعد قرمش، "دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية" (رسالة ماجستير، جامعة سكيكدة، كلية العلوم الإجتماعية والعلوم الإنسانية، 2006-2007)، 38.

الشكل رقم (1): عناصر نظام التدريب المختلف



المصدر: زهرة سعد قرمش، "دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية"، 38.

- تقوم المؤسسات بتحديد احتياجات التدريب على أسس سليمة ورشيدة، مع اختلاف كيفية تحديد هاته الاحتياجات ، ويكون تحديد احتياجات التدريب إما بناء على توصيات من الغدارة العليا، أو الحكم الشخصي أو رغبة في تقليد المنافسين في الشركات الأخرى.

الفرع الثاني: التكوين

لا يختلف مدلول التكوين عن مدلول التدريب، ما عدا أن الأول يعني كل أوجه التعلم التي يتلقها الفرد من الثاني يسري مفهومه على التعلم أيضا، لكن في

نطاق مهنة معينة، باعتبار ارتباطها بالجانب العملي، لذلك قمن ناحية واقعية فإن التدريب هو الأكثر استخداما من قبل القطاع الإنتاجي بصورة عامة⁽¹⁾.

- هو العملية التي من خلالها يحصل الأفراد على مهارات تمكنهم من التعلم بشكل فعال وتحضير الفرد لمنصب مسير وإشراف، بحيث يكسب رصيذا معرفيا جيدا يؤهله لإبراز قدراته وكذلك تكييفه مع الوضع الجديد في ظروف جديدة، وذلك قصد النهوض بالطاقات وتحسين الأداء وزيادة الفعالية والاستمرارية.

أنواع التكوين: هناك أنواع متعددة للتكوين منها

- **تكوين داخلي:** قد ترغب المؤسسة في تكوين أفرادها داخليا سواء للمساهمة في التصميم ثم الإشراف على التنفيذ، وهناك نوع آخر من التكوين الداخلي وما يسمى بالتكوين هي موقع العمل.

- **التكوين الخارجي:** تفضل بعض المؤسسات أن تنقل ولو جزء من نشاطها التكويني إلى خارج المؤسسة أن تختار النوع الذي⁽²⁾، يناسبها من أنواع التكوين حسب طبيعة النشاط والتغيرات التكنولوجية وتنظيم العمل.

الفرع الثالث: التحفيز

إذا كان الأجر أو المرتب هو المقابل الذي يحصل عليه الفرد لحقيقة للوظيفة التي يشغلها، فإن الحافز هو العائد الذي يحصل عليه لنتيجة لتمييزه في أداء العمل، ويفترض من التعريف أن الحوافز تركز على مكافأة العاملين عن

1- أحمد طرطار، الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1993)، 88.

2- نفس المرجع، 89-90.

تميزهم في الأداء، وان الأداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي وتختلف حوافز العمل عن دوافع العمل التي هي بمثابة القوى النابعة من داخل الفرد وتثير فيه الرغبة في العمل، أما الحوافز العمل فهي القوى أو العوامل المحركة الموجودة في البيئة المحيطة بالفرد والتي تحثه على تحسين مستوى أدائه في المنظمة⁽¹⁾.

ويحقق النظام الجيد للحوافز فوائد عديدة منها:

- زيادة في إنتاجية العمل وفي المبيعات والأرباح.
- تخفيض الفاقد في العمل في المجالات المادية والبشرية.
- زيادة مدخولات العاملين وأشعارهم بروح العدالة داخل المنظمة.
- جذب العاملين، الجيدين إلى المنظمة وتنمية روح الولاء والانتماء والاستقرار لديهم.
- تلاقي الكثير من مشاكل العمل كالغيابات ودوران العمل السلبي وانخفاض المعنويات والصراع⁽²⁾.

وتعرف الحوافز بأنها العوامل والمؤثرات الخارجية التي تنمي حاجات الفرد، وتدفعه لأداء الأعمال المناطة به على غير وجهه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية لأنها مبشرات تدفع الفرد العامل عمله، بما يضمن تحريك القدرات الإنسانية وتحويلها إلى سلوك إنتاجي موجه باتجاه السلوك

1- حرحوش وسالم، إدارة الموارد البشرية، 190.

2- نفس المرجع، 191.

الأفضل والأداء الأفضل، أو قد يكون مثيراً لعوامل داخلية تنتج عنها حالة من الإحباط الإنساني الذي يمكن أن تقود إلى سلوك غير مرغوب وأداء أقل⁽¹⁾.

نظريات الدوافع والحوافز:

هناك نظريات كثيرة في التحفيز، بعضها يركز على الحوافز المالية والأخرى على الجوانب المالية والمعنوية، ومن هذه النظريات:

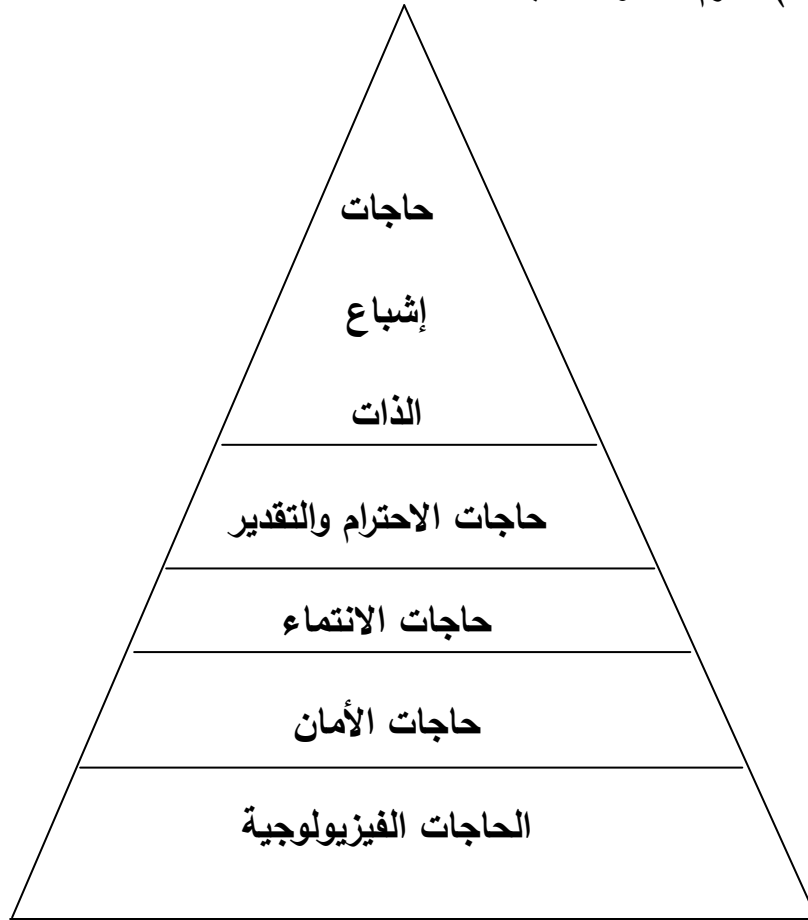
1/ نظرية هرم الحاجات لماسلو

يرتب ماسلو الحاجات الإنسانية بهرم يبدأ بقيمة وينتهي بقاعدة حيث تقع حاجات إشباع الذات في قمة الهرم، تليها حاجات تقدير ثم الحاجات الفيزيولوجية، في قاعدة الهرم والشكل التالي يوضح ذلك⁽²⁾.

1- طاهر محمود الكلالده، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية (الأردن: دار اليازوري، 2011)، 119.

2- نفس المرجع، 122.

الشكل رقم (2): هرم ماسو للحاجات



المصدر: طاهر محمود الكلالدة، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، 122.

وقد صنف ماسلو الحاجات ضمن المجموعات الخمسة في مجموعتين هي الحاجات الفيزيولوجية وحاجات الأمان، وأكد أن السلوك يتوجه نحو إشباع الحاجات غير المشبعة، فعلى سبيل المثال عند إشباع الحاجات الفيزيولوجية تظهر الحاجة إلى إشباع حاجات الأمان وهكذا تفترض هذه النظرية بان عملية التحفيز يجب أن توجه إلى الحاجات غير المشبعة، لذلك فغن نجاح عملية

التحفيز يعتمد على قدرة المنظمة في اكتشاف هذه الحاجات وتوجيه المحفزات لإشباعها (1).

كما أن للحوافز دورا هاما في تحفيز العاملين على تحسين أدائهم وعليه فإن من المهم أن يكون الفرد قادرا على العمل، ولكن الأهم هو أن يكون متحمسا لأداء العمل وراغبا فيه، لذلك ازداد الإهتمام بتحفيز التعاوني الفعال بما يكفل الإنجاز الإقتصادي للمؤسسة.

ويتحلى الإهتمام الحقيقي بالأفراد في العمل على الوفاء بمتطلباتهم، وإيجاد السبل والحوافز التي تساعد على تحسين أدائهم الوظيفي، ويشعر الموظف بالرضا على نفسه وعن مؤسسته، ويشعر بالانتماء الحقيقي لها (2).

بالإضافة إلى هذه الأساليب نجد التوظيف والتعيين الذي سيتم إدراجه في المبحث الثاني.

1- محمود الكلاهد، الاتجاهات الحديثة، 123.

2- سليمان الفارس، "أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية 1 (2011): 45.

المبحث الثاني: آليات تفعيل المورد البشري بما يحسن أداء المؤسسة

نظرا لأهمية المورد البشري في المؤسسة باعتباره أحد أهم مقوماتها وأدواتها، فإن الأمر يتطلب الاهتمام به كقيمة فعالة بما يزيد من تحسين أداء المؤسسة ويقوي ميزتها التنافسية، وسنعمد في هذا الجزء إلى التعرف على أهمية كل من التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وكذا الطرق الفعالة في استقطاب وتوظيف المورد البشري الكفاء على سبيل المثال لا الحصر إذ تم الإشارة في موضع سابق إلى كل من التدريب والتكوين والتحفيز ونظام الأجور.

المطلب الأول: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

يتناول هذا الجزء أهمية عملية تخطيط المورد البشري كأحد أبرز الوظائف التي تضطلع بها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.

الفرع الأول: مفهوم تخطيط الموارد البشرية

أ/ تعريف تخطيط الموارد البشرية

يقصد بالتخطيط للموارد البشرية التنبؤات النظامية للطلب أو الحاجة للموارد البشرية وعرض هذه الموارد في المنظمة خلال فترة مستقبلية، إن هذا المفهوم يوضح الموازنة بين الحاجة للموارد البشرية والعرض المتوفر بهدف

ضمان الحصول على ما تحتاجه المؤسسة من الموارد البشرية كما ونوع الإيفاء بمتطلبات الأعمال المتوفرة لديها أو التي من الممكن أن تتوفر مستقبلاً⁽¹⁾.

ويعرف تخطيط الموارد البشرية أيضاً بأنه "التنبؤ باحتياجات المنظمة من الأفراد وتحديد الخطوات الضرورية لمقابلة هذه الاحتياجات والتي تتكون من تطوير وتنفيذ الخطط والبرامج التي تؤمن الحصول على هؤلاء الأفراد بالكم والنوع الملائمين وفي الوقت والمكان المناسبين للإيفاء بهذه الاحتياجات"⁽²⁾.

ب/ أساليب تخطيط الموارد البشرية:

1- الأسلوب المباشر (تحليل عبء العمل):

يقوم التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية وعلى مستوى المنظمة اعتماداً على عبء العمل المطلوب إنجازه خلال الفترة المراد التنبؤ بها، وتأخذ المنظمات بنظر الاعتبار مجموعة عوامل لتحديد المزيج الكمي والنوعي لمواردها البشرية وهذه الاعتبارات هي:

-**التغيرات التكنولوجية:** كثيراً ما يتطلب التغير في نظام وطرق العمل تغييراً في تركيبة الموارد البشرية المستخدمة، فالتطور التكنولوجي ينعكس على أساليب أداء العمل مما يستلزم إعادة النظر في التركيبة المهارية والمعرفية للموارد البشرية، فإن التنبؤ بالتغيرات التكنولوجية يعد مهماً عند تحديد المزيج النوعي لهيكل الموارد البشرية.

1- حسن زويلف، إدارة الأفراد، 29.

2- نفس المرجع، 60.

- **التغيرات التنظيمية:** تتضمن إعادة توزيع الصلاحيات والمسؤوليات وإجراء تغييرات في الهيكل التنظيمي، كاستحداث وحدات تنظيمية جديدة، وتغيير مجال أعمالها في حالة التنويع والانكماش⁽¹⁾.

ويستخدم حجم المبيعات المتوقعة في فترة قادمة أساسا في تحليل عبء العمل في المنظمة والذي يتطلب الدقة في حسابه لترجمة الرقم المقدر من المبيعات إلى نشاطات عمل تمارسها المنظمة تستخدم أساسا في تحديد هيكل الوظائف والملاك، ويمكن استخدام دراسة الوقت أساسا في تحليل عبء العمل إضافة إلى تقدير المبيعات، إذ يتم تحديد الوقت الذي يتطلبه إنجاز وحدة إنتاجية لتحديد عدد العاملين المطلوبين، وتستخدم عدد الوحدات التي يستطيع الفرد إنجازها كمعدل لأداء معياري لمعرفة حجم العاملين الذين تحتاجهم المنظمة في إنجاز كمية العمل المخطط إنجازها، كما يمكن استخدام تحليل نواتج الأداء وذلك بغرض استنباط مؤشرات تدل على حجم الأعمال المتوقعة.

2- الأسلوب الإحصائي:

يعتمد استخدام هذا الأسلوب على مدى توفر معلومات دقيقة عن الظواهر الاجتماعية والاقتصادية التي يمكن أن تنعكس بفرص أو تهديدات على عرض الموارد البشرية الخارجي، علاوة على المعلومات الدقيقة عن حركة الموارد البشرية داخل المنظمة، فإن استخدام أي أسلوب إحصائي يعتمد على عملية المفاضلة ما بين تكلفة ومنفعة أيا من الأساليب المتاحة أمام المنظمة والمعروفة والتي يمكن أن تتضمن:

1- أحمد صقر عاشور، تخطيط القوى العاملة (مصر: دار الجامعات المصرية، 1975)، 83.

- تحليل السلاسل الزمنية.

- استخدام نماذج الانحدار.

- تحليل سلسلة ماركوف⁽¹⁾.

ونظرا للتطورات المتسارعة في البيئة فقد أضيفت الكثير من الأساليب الحديثة في تخطيط الموارد البشرية فقد قدم مجموعة من الكتاب ما يعرف بالمدخل الموقفي في تخطيط الموارد البشرية Contingency Approach ويقوم هذا المدخل على الربط الموضوعي بين عملية التخطيط والموقف، لهذا فقد ميز بين نوعين من التخطيط هما:

- **التخطيط العقلاني:** يعتمد هذا النوع من التخطيط الرؤية المستقبلية بعيدة المدى لحاجة المنظمة من الموارد البشرية، فعندما تتميز بيئة المنظمة بالاستقرار النسبي وتصبح أهدافها المستقبلية ومساراتها الإستراتيجية أكثر وضوحا فان على المنظمة وضع خطة للموارد البشرية تستثمر حالة الاستقرار التي قد تنعكس بفرص للحصول على موارد بشرية أفضل⁽²⁾.

- **التخطيط الحدسي:** يستخدم عندما تكون البيئة متغيرة الأمر الذي يتطلب تحليل مستمر لحاجات المنظمة من الموارد البشرية في ضوء الفرص والتهديدات التي تفرزها التغييرات البيئية ونقاط القوة والضعف التي تتميز بها مواردها البشرية، وفي مثل هذه الحالات يتطلب الأمر إضافة إلى الخطة طويلة الأجل ما يعرف بالتخطيط الظرفي، يعتمد هذا التخطيط الحركة المتناسقة بين التخطيط

1- صقر عاشور، تخطيط القوى العاملة، 84.

2- نفس المرجع، 83.

الاستراتيجي للأعمال والتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والتخطيط التشغيلي للموارد البشرية.

الفرع الثاني: أهمية تخطيط الموارد البشرية

تتمثل هذه الأهمية في العناصر التالية:

أولاً- التنبؤ باتجاهات الطلب والعرض في القوى العاملة:

إن المنظمة التي لا تسبق الأحداث، بل تفاجأ بها هي بالتأكيد لا تستطيع التنبؤ باتجاهات الطلب والعرض على القوى العاملة.

ويتم هذا التنبؤ بتحديد الأبعاد التالية:

- **الطلب على القوى العاملة:** لا يخرج التخطيط للقوى العاملة في جوهره عن تحديد الطلب المستقبلي لقوى العمل ومقارنة ذلك بمستوى المعروض منها خلال نفس الفترة وعمل استراتيجيات للتوفيق بين تلك المستويات المقدرة للطلب والعرض.

- **عرض القوى العاملة:** يقصد بعرض القوى العاملة عدد السكان النشطين اقتصادياً أو من هم فيسن العمل والقادرين عليه والراغبين فيه، وحتى تكون الصورة واضحة في هذا المجال، لابد من توافر إحصائيات سكانية منتظمة تقدم معلومات كافية فن فئات الأعمار ونسبة الذكور والإناث، ونسبة الأمية، وتوزيع الطلبة على مستويات التعليم المختلفة، وتوزيع السكان في قطاعات العمل المختلفة وما إلى ذلك.

إضافة إلى الإحصائيات السكانية العامة، فمن اللازم القيام بإحصاءات القوى العاملة، ونمط توزيعها حسب القطاعات الاقتصادية، والمجموعات المهنية، وحسب الجنس وغير ذلك من أسس مما يتيح للمخطط فرصة الاستفادة منها بشكل كامل⁽¹⁾.

ثانياً- خدمة الأهداف العامة:

يخدم تخطيط الموارد البشرية أهداف متعددة خاصة بالفرد والمنظمة والمجتمع، فعلى صعيد الفرد ومن خلال التخطيط الدقيق يتم تحقيق مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب سواء تعلق الأمر بالوظيفة أو المنظمة، وعلى صعيد المنظمة تتحقق الموائمة الداخلية بعدم وجود عجز أو فائض في الموارد البشرية، أما على صعيد المجتمع فإن تحقيق الاستخدام الكامل والصحيح للموارد البشرية في المنظمات يساهم في تحقيق الاستخدام الأفضل للموارد البشرية.

ثالثاً- تقليل التكاليف:

أي تقليل تكاليف نشاطات الموارد البشرية الأخرى من توظيف وتدريب ومتابعة وصيانة للموارد البشرية، حيث أن تخطيط الموارد البشرية يفترض أن يوجه لإجابة الأسئلة من نوع:

- ما كم ونوع الموارد البشرية المطلوبة؟

- كيف يمكن الحصول على هذه الموارد؟

1- صقر عاشور، تخطيط القوى العاملة، 66.

- متى يجب الحصول على هذه الموارد؟

- أين تستخدم هذه الموارد؟

رابعاً- تحسين توزيع واستخدام الموارد البشرية:

يساعد التخطيط في حسن توزيع واستخدام المنظمة لمواردها البشرية وهذه الأهمية تؤكدها مجموعة من الحقائق التي أصبحت ضرورة ملاحظتها في غاية الأهمية، وهذه الحقائق هي:

- تزايد عدد السكان في العالم وما يتبعه من إغراق سوق العمل بموارد بشرية تتفاوت في إعداده المهاري والمعرفي مما يتطلب استخدام التخطيط المعرفي والمهاري لنوعية الموارد البشرية⁽¹⁾.

- زيادة عدد المنظمات وكبر أحجامها وتنوع نشاطاتها.

- انتشار التعليم وتنوعه وما ينتج عن ذلك من إغراق سوق العمل بأعداد كبيرة من الموارد البشرية في تخصصات ومهن مختلفة وبمهارات مختلفة.

- التقدم التكنولوجي الذي يشهده القطاع الصناعي الذي فرض على المنظمات استخدام الطرق الحديثة في تخطيط وإدارة الموارد البشرية وبما يتلاءم مع هذا التقدم.

- إعادة هيكلة المنظمات وما يتبعه من تغيرات جوهرية في تشكيلة هرم الموارد البشرية في المنظمة.

1- صقر عاشور، تخطيط القوى العاملة، 85.

- ميل المنظمات إلى العولمة مما يتطلب انتقاء موارد بشرية قادرة على فهم ثقافة وخصائص المجتمعات التي تعمل فيها.

استنادا إلى ذلك فإن تخطيط الموارد البشرية أصبح حقا متخصصا داخل نشاطات إدارة الموارد البشرية أولا، وضمن الأنشطة التخطيطية في المنظمة ثانيا، مما يتطلب التأنى والدقة في وضع الخطة الرئيسية للموارد البشرية⁽¹⁾.

الفرع الثالث: خطوات تخطيط الموارد البشرية

يمكن وصف العملية بخطوات أساسية تتضمن مجموعة من الخطوات الفرعية كما يلي:

1/ التنبؤ ووضع الأهداف:

وتتضمن خمسة خطوات فرعية هي:

- **التحليل:** يركز على تحليل مخزون المنظمة من المهارات وقوة العمل وحجم الاستخدام، أي التركيبة الحالية والمستقبلية لقوة العمل التي تتحدد في ضوءها الأجور، عدد الوظائف، وتحديد مستويات الإنتاجية الحالية والمستقبلية وهيكل المنظمة الحالي والمتوقع وهيكل وظائفها.

- **تقدير الطلب على القوى العاملة:** أي التنبؤ بحجم الطلب المستقبلي على الموارد البشرية ومسألة تقدير الطلب على القوى العاملة والتنبؤ بدقة عن حجمها يعتمد على التقديرات لمعدلات النمو الاقتصادي في مختلف القطاعات الرئيسية والنشاطات الفرعية، واحتياجاتها من مختلف فئات العاملين وتخصصاتهم.

1- حسن زويلف، تخطيط القوى العاملة، 35-36.

- **التنبؤ بالعرض من الموارد البشرية:** أي تقدير القوى العاملة المتوقع دخولها سوق العمل، أو ما يشار إليه بعرض قوى العمل. حيث يتوقف الأمر على الأفراد العاملين في مختلف الوظائف والقطاعات، ومخرجات الأجهزة التعليمية والتدريبية، وعلى الخارجين من سوق العمل بسبب الوفيات أو التقاعد أو العجز أو الهجرة، ويمكن للدراسات المتخصصة أن تكون تفصيلية تتناول مختلف قوى العمل من حيث تخصصاتها ومهاراتها، وتعرف القوى العاملة بأنها النسبة من السكان المدنيين في سن معين والعاملين بأجور، أو العاطلين رغم إرادتهم عن العمل، ومن هنا يميز الدارسون بين المفهوم الأعم والأشمل وهو مفهوم القوى البشرية الذي ينطوي تحته قطاع العاملين والعاطلين عن العمل، والخارجين عن قوى العمل كالسجناء والمرضى والأطفال والعجزة⁽¹⁾.

- **الموازنة بين العرض والطلب على القوى العاملة:** أي القيام بالمقارنة بين المعروض والمطلوب من قوى العمل ومعرفة الفجوة ونمط توزيعها من حيث أنواع الكفاءات والتخصصات المطلوبة، ومعالجة الخلل في التوازن بين العرض والطلب من خلال تأهيل وتدريب العاملين وتحسين كفاءة المؤسسات التعليمية بحيث يكون هناك ربطا بين ما يتعلمه الأفراد وفرص العمل المستقبلية، والتلاؤم والتكيف مع احتياجات المجتمع عن طريق برامج التعليم المستمر والمتابعة والتقييم للمستجدات الطارئة أو للعوامل التي لم يتنبأ بها المخططون، أو جاءت مغايرة لتقديراتهم بشكل أو بآخر.

بعد استكمال إجراءات تحديد الموارد البشرية المطلوبة وعرضها لا بد من تحليل المعلومات والتوفيق بين كل من جانبي العرض والطلب ونادرا ما يكون

1- حسن زويلف، تخطيط القوى العاملة، 37.

الطلب المتنبأ به مساويا للعرض، فقد يكون هنا كفائض في بعض الوظائف أو عجز في وظائف أخرى وفي كلتا الحالتين لابد من اتخاذ الإجراءات المناسبة لمعالجة الفائض وسد العجز، ومن بين أهم السياسات التي تعتمد عليها المنظمات في معالجة الفائض هي؛ التوقف عن التوظيف، أو تسريح العمال أو التشجيع على ترك العمل في المنظمة أو التشجيع على التقاعد المبكر.

أما السياسات التي تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية في سد العجز في الموارد البشرية فهي؛ إجراء التعيينات الجديدة، أو التنويع في المهام مع توفير الفرصة للعاملين الحاليين لممارسة مهام إضافية، أو ترقية العاملين إلى مواقع أعلى أو إجراء التنقلات بين الوظائف المختلفة مع إعداد وتهيئة برامج تدريبية مناسبة أو استخدام عاملين بموجب عقود وقتية.

- **وضع الأهداف:** تركز هذه الخطوة على أهداف عملية التخطيط والتي يشترط أن توضع في ضوء أهداف وسياسات إدارة الموارد البشرية، فإذا كانت أهدافها التوسع في التوظيف وذلك لأن إستراتيجية المنظمة هي التوسع المستقبلي للمنظمة فعليها مراعاة مسارها المستقبلي، أما إذا كان توجه المنظمة نحو الاستقرار لقناعتها بمستوى أدائها الحالي فيفترض في التخطيط إن يستهدف البناء النوعي المهاري والمعرفي لقوة العمل في المنظمة⁽¹⁾.

1- حسن زويلف، تخطيط القوى العاملة، 37.

2/ تنفيذ وتقييم خطة القوى العاملة

وتشتمل هذه الخطوة على تصميم البرامج الخاصة بالاستقطاب والتعيين والنقاعد، كما تتضمن تحديد وتنفيذ برامج التدريب والتطوير وسياسات الأجور والمكافآت وأنظمة المعلومات.

- تقييم ومتابعة خطة القوى العاملة: لا ينتهي عمل دائرة شؤون العاملين بوضع خطة تدبير القوى العاملة اللازمة من خلال التوفيق بين عرض القوى العاملة والمطلوب منها، إذ لا بد من متابعة وتقييم الخطة، والتخطيط بكافة أبعاده عمل من أعمال المستقبل لا بد وان يحدث فيه اختلافات ومفاجآت من اللازم على إدارة شؤون العاملين التعامل معها، ومن الأمثلة على العوامل التي تستدعي إعادة النظر في خطط القوى العاملة ما يلي:

- العودة المكثفة للقوى العاملة في الخارج أو الهجرة إلى الخارج لأسباب اقتصادية.

- تغير الظروف الاقتصادية ايجابيا أو سلبيا تبعا لفترات الازدهار والركود.

- التغيرات التكنولوجية في أساليب الإنتاج.

- تغير طبيعة الهرم السكاني.

إن هذه العوامل وغيرها تدل على أهمية متابعة المستجدات على سوق العمل للتمكن من التكيف مع المتغيرات بشكل ينعكس على الخطط ابتداء من

المدارس وانتهاء بالجامعات التي تمثل احد مصادر إعداد القوى العاملة اللازمة⁽¹⁾.

وتعد عملية التقويم من العمليات المهمة في تخطيط الموارد البشرية كونها تستهدف تشخيص نقاط القوة والضعف فيها وتمتد إلى تحديد فاعلية خطط الموارد البشرية، وقد تستخدم المنظمة في التقويم واحد أو أكثر من المعايير الآتية:

- حجم التوظيف الحقيقي إزاء متطلبات التوظيف المحددة.
- المعدلات الإنتاجية المحققة إزاء المخطط فيها.
- المعدلات الحقيقية لتدفق الموارد البشرية إزاء المعدلات المرغوب فيها.
- نتائج البرامج إزاء النتائج المتوقعة.
- كلفة العمل والبرامج إزاء الموازنات⁽²⁾.

المطلب الثاني: استقطاب وتوظيف الموارد البشرية

عملية التوظيف بإنجاز مجموعة من الأنشطة تتمثل في الاستقطاب والاختيار والتعيين، وينسحب الخطأ في أنشطة التوظيف على باقي وظائف إدارة الموارد البشرية، لذا تعد مفتاح نجاح المنظمة والوسيلة التي تمكنها من اكتساب قيمتها التنافسية المتمثلة بنوعية موارده البشرية، ويمكن القول بان ناتج عملية

1- حسن زويلف، تخطيط القوى العاملة، 66.

2- نفس المرجع، 36.

التوظيف يجب أن يكون تطبيق مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب والوقت المناسب.

الفرع الأول: الاستقطاب Recruitment

يمكن تعريف استقطاب الموارد البشرية على انه عملية اكتشاف وتحديد وجذب المرشحين من الأفراد المهتمين والقادرين على استلام الوظائف الشاغرة أو المتوقعة.

ولكي يكون الاستقطاب فعالا لابد من وضع استراتيجيات له كونه يمثل شكلا من أشكال المنافسة، فكما تتنافس المنظمات في تطوير الإنتاج وتسويق السلع والخدمات، فإنها تتنافس أيضا في البحث عن وجذب واستقطاب الأفراد الأكفاء.

إضافة إلى أن المنظمة وإدارة الموارد البشرية تواجه العديد من المتغيرات المؤثرة على سياسات استقطاب وجذب الموارد البشرية وتحديد أي من المصادر يمكن التركيز عليها حاليا ومستقبليا.

- مصادر الاستقطاب: وتنقسم مصادر الاستقطاب إلى مصدرين أساسيين : الداخلية والخارجية.

1- المصادر الداخلية: وهي المصادر المتاحة داخل المنظمة ويمكن اللجوء إليها على الخصوص في حالة الوظائف التي تحتاج إلى خبرات لا تتوفر خارج المنظمة أو في حالة الوظائف الإشراقية، ويستعمل المسئول في هذه الحالة عدة وسائل للكشف عن الكفاءات المناسبة أهمها:

* **مخزون المهارات:** وهو يكشف بالتفصيل عن مهارات ورغبات الأشخاص، ويقوم المسؤول بتحليل هذا المخزون لتحديد الأشخاص الذين يمكن نقلهم أو ترقيةهم ثم يقترح الأشخاص المناسبين بعد التأكد من مناسبتهم لمنصب الشاغرة، وترتبط فعالية هذه الطريقة في التوظيف بنوعية المعلومات المتوفرة في المخزون وبكيفية تحليل الوظائف وتحديدها.

* **الترقية الداخلية:** تستعمل هذه الطريقة كثيرا نظرا لبساطتها لكونها توفر المعلومات عن الوظائف الشاغرة لكل عمال المنظمة بواسطة المعلقات وترك المجال مفتوح لتقديم طلبات العمال للترشح للوظائف الشاغرة وتتميز هذه الطريقة بتشجيعها للعمال على التدخل في تسيير مسارهم الوظيفي كما تمكنهم من تحضير أنفسهم للانتقل من منصب لآخر، وربما للترقية بفضل التعريف بمهاراتهم.

* **النقل الوظيفي:** نستعمل هذه الطريقة عندما تكون سياسات المنظمة قائمة على تشجيع تنويع خبرات العاملين ويتم نقل العمال من وظيفة إلى أخرى للتمكن من اكتساب خبرات متعددة ومتنوعة.

* **المعارف والأصدقاء:** يتم تقديم طلبات أقارب أو أصدقاء بعض الموظفين الذين لديهم الكفاءات والسمعة والحماس المطلوب، وتتميز هذه الطريقة بالضغط على تكاليف اندماج العمال الجدد لأن لديهما لمعلومات عن المنظمة وعملها وقيمتها.

2-المصادر الخارجية: تستعمل المنظمة هذه الطريقة عندما لا تجد المرشحين المناسبين لشغل الوظائف عن طريق المصادر الداخلية أو عندما تريد توظيف

أشخاص لهم نظرة جديدة مختلفة عما لديها، ومن أهم الوسائل المستعملة في الاستقطاب ما يلي:

* **التقدم المباشر للمنظمة:** تقوم المنظمة بالاحتفاظ بطلبات الترشيح التي يقدمها الأفراد والتي تتضمن بيانات كاملة عنهم، عن مستواهم التعليمي، خبراتهم السابقة، مهاراتهم، قدراتهم ورغباتهم،... الخ⁽¹⁾.

وتقوم المنظمة عند الحاجة بتصفية هذه الطلبات والاختيار فيما بينها.

* **الإعلان:** تختار المنظمة وسيلة الإعلان التي تناسب الوظيفة الشاغرة (التلفزة، الصحف، المجالات أو الراديو،... الخ) ويتم تلقي الطلبات إما مباشرة أو عن طريق البريد.

* **المدارس والجامعات:** يتم إجراء بعض التبرعات من طرف الطلبة كجزء من الدراسات العملية، وهذا يمكن المنظمة من تقييم الأفراد والاختيار من بينهم بعد تخرجهم، وتتميز هذه الطريقة بكونها توفر عمالة مدربة وجاهزة للعمل.

* **وكالات ومكاتب التوظيف:** هناك نوعان:

- وكالات أو مكاتب عامة: وهي مكاتب حكومية تديرها الحكومة وتشرف عليها ويكون هدفها الرئيسي إيجاد فرصة عمل لكل عاطل، حيث يتم تسجيل أسماء العاطلين لديها وبياناتهم وخبراتهم كشرط لحصول على العمل أما في حالة عدم توافر عمل يناسب خبرات الفرد فإن هذه الوكالات تقوم بصرف إعانات بطالة لهم.

1- صقر عاشور، تخطيط القوى العاملة، 33.

- مكاتب خاصة: يديرها متخصصون جذب واستقطاب العمالة واختيارها أيضا، حيث تقوم هذه المكاتب بتلقي طلبات راغبي العمل وتصنيفها إلى تخصصات مهنية والرجوع إليها عند طلب إحدى الشركات أو المنظمات الأخرى لتخصص معين أو أكثر من هذه التخصصات، كما تقوم هذه المكاتب أيضا باستقطاب العمالة من خلال الإعلان بالصحف والمجلات والدوريات المتخصصة.

* **المنظمات المهنية:** تقوم بعض المنظمات المهنية بتأهيل أعضائها للعمل في مجالات معينة وبغرض هذا التأهيل تقوم بتدريبهم واختيارهم ومنحهم شهادات وإجازات وتراخيص للعمل في مجال محدد، ومن أمثلتها جمعيات المحاسبين والمراجعين وجمعيات الأطباء في تخصصات معينة.

الفرع الثاني: تعيين واختيار الأفراد

تتباين المفاهيم التي يعبر بها عن عملية الاختيار ويعزى التباين إلى الزاوية التي ينظر من خلالها الكاتب إلى العملية، فيعتبرها البعض عملية جمع معلومات محمية قانونا، أو وسيلة مواءمة ما بين الفرد والمنظمة، وعملية الاختيار تأتي كأداة أو دليل لتحقيق هذه المواءمة، وتعتبر مجموعة من الإجراءات التي تكفل وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وبناء على ذلك فإن عملية الاختيار يمكن أن يعبر عنها "بأنها إجراءات تتبع من قبل المنظمة يتم من خلالها جمع معلومات عن المتقدم لشغل وظيفة شاغرة تكون هذه المعلومات دليل المنظمة في اتخاذ قرار قبول أو رفض المرشح"⁽¹⁾.

1- حسن زويلف، تخطيط القوى العاملة، 37.

ويمكن أن يستخدم نفس المفهوم إلى جانب الفرد في حالة اختياره لمنظمة ما ووظيفة محددة، فقرار الاختيار قرار احتمالي ولهذا يعتبر من القرارات المخاطرة التي تتضمن أخطاء محتملة؛ مثل قبول شخص غير مؤهل لشغل الوظيفة الشاغرة، أو رفض شخص مؤهل لشغل الوظيفة الشاغرة⁽¹⁾.

ومنه يمكن تعريف ببساطة الاختيار على انه انتقاء الفرد المناسب من بين مجموعة من بين مجموعة تتباين المفاهيم التي يعبر بها عن عملية الاختيار ويعزى التباين إلى الزاوية التي ينظر من خلالها الكاتب إلى العملية، فيعتبرها البعض عملية جمع معلومات محمية قانوناً، أو وسيلة مواءمة ما بين الفرد والمنظمة، وعملية الاختيار تأتي كأداة أو دليل لتحقيق هذه المواءمة، وتعتبر مجموعة من الإجراءات التي تكفل وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وبناء على ذلك فان عملية الاختيار يمكن أن يعبر عنها "بأنها إجراءات تتبع من قبل المنظمة يتم من خلالها جمع معلومات عن المتقدم لشغل وظيفة شاغرة تكون هذه المعلومات دليل المنظمة في اتخاذ قرار قبول أو رفض المرشح".

ويمكن أن يستخدم نفس المفهوم إلى جانب الفرد في حالة اختياره لمنظمة ما ووظيفة محددة، فقرار الاختيار قرار احتمالي ولهذا يعتبر من القرارات المخاطرة التي تتضمن أخطاء محتملة؛ مثل قبول شخص غير مؤهل لشغل الوظيفة الشاغرة، أو رفض شخص مؤهل لشغل الوظيفة الشاغرة.

1- السالم مؤيد السعيد وعادل حرموش، إدارة الموارد البشرية (العراق: جامعة بغداد، 1991)، 25.

ومنه يمكن تعريف ببساطة الاختيار على انه انتقاء الفرد المناسب من بين مجموعة من بين مجموعة من الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة، ونعرف التعيين على "انه وضع الفرد المناسب في الوظيفة التي تتناسب شروط ومستلزمات القيام بها مع مؤهلاته وكفاءاته⁽¹⁾ .

خطوات عملية الاختيار والتعيين

إن الممارسات الخاصة بوظيفة الاختيار والتعيين قد تختلف من منظمة إلى أخرى ويتوقف الأمر أساسا على نوعية الوظيفة ومستواها في الهيكل التنظيمي للمنظمة وأيضا على إمكانيات المنظمة وحجم العمالة وسياساتها تجاه القوى العاملة و نظرا لحساسية عملية الاختيار يجب على المنظمات أن تكون دقيقة في تحديد الإجراءات، ومتسلسلة في إتباع الخطوات، وشاملة في جمع المعلومات، وموضوعية في اتخاذ قرار الانتقاء.

ونعني بإجراءات الاختيار جميع المراحل التي يتم القيام بها بدءا من تحديد مصادر الاختيار وانتهاء بقرار تعيين من يتم اختيارهم، وهناك عدة مراحل تعكس في تعددها الكلفة وما يعول على هذه الإجراءات من الوصول إلى أفضل اختيار، ذلك لأن اختيار الموظف الكفاء رغم الكلفة المترتبة عليه إلا أنها كلفة مبررة إذا ما كانت النتيجة إيجابية.

1- غريفة مبدئية للطلبات: عادة ما تبدأ إجراءات الاختيار بالإعلان عن الوظائف المطلوب شغلها، وقد يتم الإعلان داخل أو خارج المنظمة، أو الاتصال بمكاتب توظيف متخصصة، وبناء على هذا الإعلان يحضر إلى

1- حسن زويلف، تخطيط القوى العاملة، 37.

المنظمة بعض راغبي العمل، ويتم استقبالهم وتعد لهم مقابلة مبدئية لإسعاد البعض منهم الذين لا تتوافر فيهم الشروط الخاصة لاستكمال إجراءات الاختيار، وفي حالة توافر الشروط اللازمة للتعيين يطلب من المتقدمين أن يستوفوا طلبات التوظيف وهي بالعادة طلبات قصيرة تتمثل في السيرة الذاتية للمتقدم، حيث يتم دعوة المتقدمين لتعبئة طلبات خاصة أو نماذج معدة من المؤسسة الباحثة عن موظفين وهي نماذج تقتصر على معلومات عن المتقدم وخبرته السابقة ومؤهلاته العلمية⁽¹⁾.

2- **الاختبارات:** أي أداء اختبارات الاستخدام التي تبين مستوى المتقدمين في الذكاء والاتجاهات والقدرات؛ وتقيس الامتحانات مستوى المعلومات والمهارات في مجال معين والامتحانات النفسية وإلى تلك التي تتعلق بتحليل الخطوط وكشف الكذب.

وتتمثل أهمية اختبارات الاستخدام في كونها الأدوات الرئيسية التي تمد الإدارة بالمعلومات الموضوعية حول أداء الأفراد المتقدمين للعمل حيث تحدد هذه الاختبارات مدى التوافق المتوقع بين أداء المتقدم للوظيفة ومتطلبات مواصفات الوظيفة.

ويوجد عدد كبير من الاختبارات المصممة لقياس خصائص معينة لدى طالبي الوظائف، فهنا كاختبارات للكشف عن الذكاء وشخصية الفرد وأخرى لتحديد مدى استعدادهم ودرجة اهتمامهم بمهنة معينة ودراسة ما إذا كان يستطيع أن يكيف نفسه بسرعة لمواجهة الظروف المختلفة.

1- حسن زويلف، تخطيط القوى العاملة، 37.

3-المقابلات الشخصية: أي إخضاع من تجاوزوا المراحل السابقة إلى مقابلة شاملة تكون مفتوحة في جملة أسئلة أو مقابلة متعمقة تهدف إلى التعرف على الصورة الإجمالية لخبرات الشخص المقابل، وتعطيه كامل الحرية ليتوسع في ردوده وهي على نمط الاستثمارات المفتوحة.

وتهدف المقابلة إلى تبادل المعلومات بين الطرفين صاحب العمل وطالب العمل، وبذلك تتيح لكل من الطرفين أن تكون لديه فكرة سليمة عن الشروط التي تحكم العلاقة بينهما مستقبلاً، فهي تستخدم للتأكد من معلومات أدلى بها الفرد وللحصول على معلومات معينة.

وعادة ما يتولى إجراء المقابلة مع المتقدمين للاختبار لجنة خاصة يرأسها مدير الأفراد في المنظمة ويمثل فيها رئيس القسم أو الإدارة المختصة التي تتواجد بها الوظيفة⁽¹⁾.

4-التأكد من المعلومات: يتم التحقق من خلفية المتقدم للوظيفة ومن صحة المعلومات التي أعطاها، من خلال الاتصال بالجهات التي عمل فيها سابقاً، وجهات أخرى لديهم علم به سواء الجهات التي تعلم فيها أو معارفه على المستوى الشخصي، ومدى مستواه الثقافي، وسيرته العلمية والذاتية ما أمكن.

5-الفحص الطبي: يتم الفحص الطبي للتأكد من صلاحيته الصحية للعمل أي التأكد من أن المتقدم للوظيفة يتمتع بصحة جيدة، تمكنه من أداء العمل بنجاح وفي معظم الوظائف لا بد أن تكون هناك حدود دنيا للياقة المطلوبة من المرشح

1- علي محمد عبد الوهاب، إدارة الموارد البشرية وأهميتها في تطوير الإدارة (مصر: جامعة عين شمس، 2003)، 15.

للووظيفة لأثر ذلك على تكلفة الموظف في المستقبل من حيث التأمينات الصحية وما يتصل بذلك من منافع.

6- اتخاذ قرار التعيين: يتم اتخاذ القرار النهائي بتعيين الأشخاص الذين اجتازوا الاختبارات السابقة بنجاح وحسب أولوية نتائجهم، فإذا ما اجتاز المرشح هذه المراحل يتم ترشيحه بقرار تتخذه إدارة الموارد البشرية أو الإدارة المسؤولة عن التعيينات وفي اغلب الدول هناك فترة اختبار تتراوح مدتها بين شهر واحد إلى تسعة أشهر من تاريخ تسلمه الوظيفة، وهذه الفترة تحدد مدى صلاحية الموظف للوظيفة التي تم اختياره وترشيحه إليها.

ومبدأ وضع الشخص المعين تحت الاختبار لفترة بعد التعيين، يعكس فكرة أساسية هي أن عملية الاختيار لا يمكن أن تحقق نتائج صحيحة تماماً، وان هنالك احتمال أن يتم تعيين بعض الأفراد الذين تفشل إجراءات الاختيار في اكتشاف عدم ملائمتهم للعمل، وبالتالي فإن تجربة الأداء على العمل تعتبر في حقيقة الأمر جزءاً مكملًا لعملية الاختيار، وتعتبر بذلك الاختبار النهائي لمدى توافق الشخص مع الوظيفة⁽¹⁾.

الفرع الثالث: تعبئة الوظائف وتوجيه الموظفين الجدد

لا تنتهي مهمة إدارة شؤون الأفراد باتخاذ القرار بتعيين الأشخاص المتقدمين الذين اجتازوا كل الخطوات السابقة بنجاح، بل تبدأ مرحلة أخرى وهي وجود برنامج تعريفي وتوجيهي يتم من خلاله تعريف العاملين الجدد بهذا الجهاز

1- مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي تكاملي (الأردن: دار النهضة، 2009)، 179.

الذي انضموا للعمل فيه، وهنا يتجلى دور الإدارة السليمة، حيث تجعل العاملين فيها على علم وإدراك بأهداف الجهاز الذين يعملون تحت لوائه، لأن الموظف الذي لا يعي ولا يدرك الهدف لا يكون موظفا ناجحا.

فبعد اختيار الموظف الجديد واتخاذ قرار تعيينه، يقدم الموظف الجديد لزملائه في القسم أو الإدارة التي يعمل بها، ويجب الاهتمام بهذه الخطوة نظرا لأهمية أثر أيام العمل الأولى في المنظمة على نفسية الفرد، ذلك انه يكون في هذه الفترة متخوفا من العمل، ولا يعرف بالضبط واجباته ومسؤولياته، ويخشى الفشل فيكون مصيره الفصل، كما يشعر بالغرابة لعدم تكوين صداقات بعد مع زملائه، لذا يجب تعريف العامل بالمحيط الذي يعمل فيه.

وتتفاوت مدة وشكل البرنامج التعريفي بالعمل حسب حجم المؤسسة وطبيعة أعمالها، ففي ورشة صغيرة قد يتخذ البرنامج أسلوبا بسيطا وهو أن يعهد لأحد العاملين أن يعرف الشخص الجديد بنواحي العمل، ويتيحوا له المجال ليسأل عما لا يتضح من أمور، أما إذا كان في دائرة حكومية أو شركة كبيرة، فقد يقتضي الأمر تولي قسم التدريب لهذه المهمة وبشكل مبرمج، وعادة ما يعطى الموظف فكرة عامة عن التعليمات والنظم المعمول بها في الشركة عن طريق حضور الاجتماعات⁽¹⁾.

وفي الأخير تضع إدارة المنظمة بعض المقاييس للحكم على كفاءة سياسة الاختيار والتعيين ومدى نجاحها في اختيار الأشخاص المناسبين للعمل في المنظمة، ولضمان سلامة عملية الاختيار والتعيين فغالبا ما تخضع العملية

1- حسن زويلف، تخطيط القوى العاملة، 46.

لتقييم عام للبرنامج وتقييم تفصيلي لكل برنامج فرعي كبرامج الاستقطاب والاختيار والتعيين، وتستخدم المنظمات في الحكم على دقة العملية المؤشرات الآتية:

- 1- متابعة الفرد في العمل، والتعرف على مدى كفاءته في أداء عمله.
 - 2- التعرف على إمكانية الفرد في التأقلم مع زملائه وظروف عمله الجديدة.
 - 3- مدى انسجام نتائج الاختيار ومقاييس الأداء.
 - 4- التعرف على مدى تناسب قدرات الفرد وأدائه وخبراته ومؤهلاته مع طبيعة العمل المناط به ومدى نجاح الفرد في التأقلم مع ظروف وبيئة العمل.
 - 5- مدى تناسب قدرات الفرد ومؤهلاته مع العمل المسند إليه.
 - 6- حساب معدل دوران العمل، ومعرفة مدى ترك الأفراد الجدد العمل بالمنظمة والانتقال إلى منظمات أخرى.
 - 7- معرفة مشاكل العمل الأخرى كالغيابات وانخفاض الإنتاجية وتدني الروح المعنوية.
- وتستخدم هذه المؤشرات في إعادة النظر في إستراتيجية الموارد البشرية بشكل عام وسياسات التوظيف في المنظمة بشكل خاص⁽¹⁾.

1- صقر عاشور، تخطيط القوى العاملة، 55.

المبحث الثالث: أدوار المورد البشري في تفعيل أداء المؤسسة

تزايد الاهتمام في الوقت الحاضر بمدى فعالية و كفاءة المؤسسات في تأدية وظائفها وتحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها، المؤسسات صناعية أم تجارية أم خدمية، الأمر الذي اقتضى التركيز على إدارة، سواء كانت هذه موارد تلك المؤسسات بصورة تضمن لها الوصول إلى أهدافها و تكفل لها الاستمرارية والتطور.

وسنحاول في هذا الجزء التعرف على أهمية مدخل إدارة أداء المورد البشري في تفعيل المؤسسة، كما يتناول هذا الجزء أدوار المورد البشري في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة، وكذا أدواره في بقاء واستمرارية المؤسسة، على سبيل المثال لا الحصر حتى نتجنب التكرار.

المطلب الأول: أهمية مدخل إدارة أداء المورد البشري في تفعيل المؤسسة

وبالرغم من أن جذور عملية تقييم "قياس" الأداء تمتد إلى بداية القرن العشرين من خلال جهود المدرسة العلمية التي ركزت على دراسات الوقت و الحركة و أساليب رفع مستوى الأداء في المؤسسات، إلا أن هذا الموضوع أصبح في بداية التسعينيات النهج الذي بدأت الدول و المنظمات على مختلف أنواعها توليه العناية التي يستحق.

فالتطور التقني و محدودية الموارد و زيادة المنافسة أصبحت كلها دوافع تفرض على المؤسسات حسن استخدام الموارد و استغلال الفرص المتاحة و

الطاقات الموجودة سواء أكانت الموارد بشرية أم مالية أم مادية، وهذا لا يتم دون نظام فعال لإدارة أداء المؤسسات⁽¹⁾.

الفرع الأول: تعريف إدارة الاداء

بالرغم من أن قياس عبء العمل و الكفاءة كان نهجا اختطته المدرسة العلمية "scientific management school" في بداية القرن العشرين، إلا أن هذا الاهتمام تطور بصورة ملحوظة في الستينيات من خلال التركيز على إدارة تمويل المشاريع، وتقييم البرامج في السبعينيات، وازداد الاهتمام بهذا الموضوع في التسعينيات، بفعل مجموعة من العوامل المتمثلة في:

- التوجه نحو خصخصة الخدمات الحكومية.
- التوجه نحو اللامركزية وتفويض الوحدات الحكومية في الأقاليم لكثير من المسؤوليات، وضرورة مساءلتها من قبل الجمهور والبرلمان.
- حركة إعادة اختراع الحكومة "Re-inventing Government Movement" التي قادها "Osborn Gaebler" عام 1992م⁽²⁾.

تحتل إدارة الأداء في الوقت الراهن مكانة هامة داخل المؤسسات ، نظراً لما تضيفها لرقابة على المؤسسات من خصائص و مميزات خاصة في ظل الظروف الدولية التي أصبحت تعيشها، وذلك من خلال قدرة هذا النظام (نظام الأداء أو مراقبة التسيير) على ترشيد و توجيه المؤسسة من خلال كشف

1- محمد الطعمنه، "معايير قياس الأداء الحكومي و طرق استنباطها " (ندوة حول الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 3-13 يناير 2005)، 11.

2- نفس المرجع، 12.

الانحرافات ومعرفة أسبابها واقتراح الحلول الممكنة لذلك، وهذا من خلال عدة أدوات وتقنيات رياضية وإحصائية ومحاسبية وتكنولوجية... الخ وسنحاول فيما يلي توضيح معنى إدارة الأداء من خلال إبراز أهم العناصر المتعلقة بهذه العملية.

لقد تعددت التعاريف التي قدمت لإدارة الأداء و التي نذكر منها :

- يعرفه " P.BERGERON " أنها تلك العملية التي تسمح للمسيرين بتقييم أداءهم وبمقارنة نتائجهم مع المخططات و الأهداف المسطرة و باتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجة الوضعيات غير الملائمة⁽¹⁾.

- إدارة الأداء هي " الطريقة التي من خلالها نستطيع توجيه موارد المؤسسة وضمانها نحو الاستخدام الأمثل لتحقيق أهداف التنظيم"⁽²⁾.

- إدارة الأداء هي "عملية تعنتي بتقويم إنجازات المؤسسة باستعمال معايير محددة سلفا و باتخاذ القرارات التصحيحية بناء على نتيجة التقويم و هو شديدة الارتباط بالتخطيط و تهيئ التغذية العكسية اللازمة لتعديل الخطط من غير تأخير على ضوء النتائج المحققة"⁽³⁾.

1- ناصر داددي عدون وآخرون ، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية (الجزائر: دار المحمدية، 2003)، 10.

2- Michel Gervais, Contrôle de Gestion, 6eme édition , France: ECONOMIE, 1997, P 13.

3- محمد رفيق الطيب ، مدخل للتسيير: أساسيات و وظائف، تقنيات (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1995)، 248.

- كما يعرفه "j.l.ardoun. M.michel et l.jschmid" إدارة الأداء هي "مجموع الأعمال و الإجراءات والوثائق الهادفة إلى مساعدة المسؤولين العمليين في التحكم في أدائهم التسييري لبلوغ الأهداف المحددة"⁽¹⁾.

- ويقول "C - ALAZARD." أن إدارة الأداء تبحث عن إدراك و وضع وسائل معلوماتية موجهة لتمكين المسؤولين من التصرف و تحقيق التنسيق الاقتصادي العام بين الأهداف و الوسائل و ما هو محقق، لذا يجب اعتباره نظاماً معلوماتي لقيادة و تسيير المؤسسة كونه يراقب فعالية و نجاعة الأداء لبلوغ الأهداف⁽²⁾.

- حسب "M.GERVAIS": "إدارة الأداء هي العملية التي من خلالها يتأكد المسيريون من أن الموارد موجودة مستعملة بصفة فعالة و بنجاعة و ملائمة بما يتمشى مع تحقيق أهداف المنظمة، وأن المساعي والتوجهات الحالية تسيير جيداً وفق الإستراتيجية المحددة".

- حسب "Dearden. Anthony": "إن إدارة الأداء هي المسار الذي يتأكد من خلاله المديرين من أنه تم الحصول على الموارد واستغلالها بفعالية وكفاءة لتحقيق أهداف المنظمة".

- تم تعريف إدارة الأداء في المعيار الأمريكي على النحو التالي: "إدارة الأداء هي عملية ينفذها مجلس الإدارة وإدارة المنشأة والموظفون الآخرون، تم تصميمها لإعطاء تأكيد معقول بتحقيق الأهداف التالية:

1 - Anne Marrie keiser ,Le Control de Gestion , 2eme édition, paris : édition ESKA, 2000,

13.

2- بلخير، "دور الحكمانية في تحسين الأداء"، 211.

- الثقة في التقارير المالية.

- الالتزام بالقوانين واللوائح الملائمة.

- فعالية وكفاءة العمليات.

أما المعيار البريطاني و المعيار الدولي فقد استخدم كلاهما التعريف التالي : "إدارة الأداء تتكون من بيئة الرقابة وإجراءات الرقابة ، و تتضمن كل السياسات و الإجراءات المعتمدة من مجلس الإدارة و إدارة الشركة للمساعدة في تحقيق هدفهم في التحقق بقدر المستطاع من انتظام وكفاءة إنجاز الأعمال، متضمنا الالتزام باللوائح في التحقق ، حماية الأصول ، منع واكتشاف التلاعبات المالية والأخطاء".

وعليه فان إدارة الأداء هي " الجهود الهادفة من قبل المنظمات والمؤسسات والشركات المختلفة لتخطيط وتنظيم وتوجيه الأداء الفردي والجماعي ووضع معايير ومقاييس واضحة ومقبولة كهدف يسعى الجميع لقبولها"⁽¹⁾.

ونستخلص من هذه التعاريف:

أ- أن إدارة الأداء هي عملية يمارسها العامل البشري على كافة المستويات داخل المنشأة.

1- عبد الرحمن تيشوري، إدارة الأداء، اطلع عليه بتاريخ: 2017/05/26

<http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=57352>.

ب- التوجه الرئيسي لإدارة الأداء هو المساعدة الفاعلة في تحقيق الأهداف المتداخلة والمتعلقة بالالتزام بالقوانين و اللوائح و كفاءة و فعالية العمليات.

الفرع الثاني: أهداف إدارة الأداء:

تتمثل أهداف إدارة الأداء فيما يلي:

- وضع نظام معلومات عن أداء الموارد البشرية وما يطرأ عليها من تغيرات.
- إعطاء الفرصة لتبادل المعلومات والآراء والخبرات بين هذه الموارد وقيادتها.
- تسهيل عملية قيام المشرفين بتوجيه وإرشاد الموارد البشرية.
- التقويم المستمر للأداء الخاطئ قبل أن يتحول إلى جزء من السلوك الدائم للموارد البشرية.
- التركيز على تصحيح الأداء والقضاء على مفهوم تقييم الأداء لمجرد الثواب والعقاب فقط.
- توفير المناخ المناسب للتفاوض حول المشكلات.
- تسهيل عملية اختيار القيادات وتفويض المساعدين.
- وضع نظام معلومات عن أداء الموارد البشرية وما يطرأ عليها من تغيرات.
- إعطاء الفرصة لتبادل المعلومات والآراء والخبرات بين هذه الموارد وقيادتها.
- تسهيل عملية قيام المشرفين بتوجيه و إرشاد الموارد البشرية.

- التقويم المستمر للأداء الخاطئ قبل أن يتحول إلى جزء من السلوك الدائم للموارد البشرية.

- التركيز على تصحيح الأداء والقضاء على مفهوم تقييم الأداء لمجرد الثواب والعقاب فقط.

- توفير المناخ المناسب للتفاوض حول المشكلات.

- تسهيل عملية اختيار القيادات وتفويض المساعدين⁽¹⁾.

إن إدارة الأداء هي "مجموع العمليات و الإجراءات التي تسمح للمديرين بتقييم أدائهم ونتائجهم المحققة بالمقارنة مع ما كان مخطط و تحديد الانحرافات و تصحيحها ، أي مراقبة مدى نجاعة وفعالية الأداء داخل المؤسسة من أجل بلوغ أهدافها المسطرة "، أو هي الكيفية التي تدار بها الإنتاجية في جميع القطاعات الاقتصادية و الاجتماعية وصولاً إلى زيادة الإنتاجية كما و نوعاً⁽²⁾.

كما يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام الفرد للمهام المكونة للوظيفة التي يشغلها، وهو يعكس أيضاً الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة.

وللتوضيح أكثر فإن مفهوم الأداء يختلف عن مفهوم الجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد⁽³⁾.

1- عبد الرحمن تيشوري، إدارة الأداء، اطلع عليه بتاريخ: 2017/05/26

<http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=57352>.

2- بلخير، دور الحكمانية في تحسين الأداء، 213.

3- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية (الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2001)، 209.

يتضح لنا أن الأداء يتوقف على عنصرين أساسيين هما: القدرة على الأداء الفعلي للعمل و الرغبة فيه، و يمكن التعبير عن ذلك بالعلاقة التالية⁽¹⁾:

$$\text{مستوى الأداء البشري} = \text{القدرة} \times \text{الرغبة}$$

- **القدرة**: نعني بالقدرة أن يستطيع الفرد أو المؤسسة أداء العمل الموكل إليه، بالدرجة المطلوبة من الإنقاذ، فعندما يشغل العامل الآلة التي يعمل عليها، و يعرف طرق صيانتها و الحفاظ عليها، و عندما يستخدم طرق العمل بالشكل المحدد، و يصنع المنتج بالمواصفات المطلوبة، تقول أن هذا العامل تتوفر لديه القدرة على أداء عمله، و عندما يقوم المشرف بإعطاء الأوامر و يحسن توجيه المرؤوسين و إرشادهم، و يحصل على طاعتهم و تعاونهم نقول انه قادر على أداء وظيفته الإشرافية.

و تعتبر القدرة حصيلة التفاعل متغيرين رئيسيين هما المعرفة و المهارة و نعبر عنها و فق العلاقة التالية :

$$\text{القدرة} = \text{المعرفة} \times \text{المهارة}$$

1- على محمد عبد الوهاب، العنصر الإنساني في إدارة الإنتاج (القاهرة: مكتبة عين الشمس، 1984)، 255.

- **الرغبة** : إذا كانت القدرة ، هي العامل الأول في معادلة الأداء ، فان الرغبة هي العامل الثاني للمعادلة ، تعلق بدوافع الفرد، و تتكون الرغبة عند الفرد من عنصرين متداخلين هما الاتجاهات و الموافق ، إذا أن⁽¹⁾ :

$$\text{الرغبة} = \text{الاتجاهات} \times \text{الموافق}$$

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن أن نقدم تعريفا إجرائيا للأداء البشري:

"الأداء البشري هو محصلة نتائج أفعال، أدوار، وسلوكات الفرد في سعيه لتجسيد الاستراتيجيات المسطرة، أو هو كل ما تم انجازه فعلا من قبل الأفراد خلال فترة زمنية معينة، مقترنا بما خطط له كما و نوعا مسبقا، أو هو مدى استجابة وتحقيق المنظمات لأهدافها المقررة ضمن خطط ومشاريع في إطار تفاعلها مع البيئة الداخلية و الخارجية"⁽²⁾.

الفرع الثالث: تقنية التفوق المقارن "Benchmarking" وتحسين الأداء البشري:

"البنشمركيغ" هو عبارة عن مقارنات مرجعية للأداء الحالي و تحديد الجوانب الايجابية و السلبية و ذلك ممن خلال توزيع استبيانات مصممة بشكل يقيس كل معيار على حدى، مما يساهم في تحديد الاحتياجات التدريبية و قياس و تطوير الأداء و مدى التطور و التحسين المستمر في أداء المنظمة ككل، و تحديد نقاط القوة و الضعف في أجزاء المنظمة، فهذه التقنية تسمح بالتقييم الذاتي

1- محمد عبد الوهاب، العنصر الإنساني، 256.

2- بلخير، دور الحكمانية في تحسين الأداء، 215.

و القياس و التحليل و مقارنة الأداء خلال فترات محددة يتم فيها دراسة مدى التقدم في الأداء و أسباب عدم تحقيق الجودة⁽¹⁾.

يجب أن يكون البشمركينغ مفهوم كتطبيق متكامل وعملية تحسين دائمة، أين يكون الهدف هو تحسين أدائها، فضلا على أنه ميكانيزم للتمرن، والذي يسمح للمؤسسات بالتوجه نحو أفضل التطبيقات، وامتصاص انحرافات الأداء فهو يعمل على:

- تعبئة فعالة للتأطير،
- معرفة العمليات الخاصة بالقدرة على المقارنة مع أفضل التطبيقات،
- إدارة التغيير والقدرة على التنبؤ في شكل خلاصات البشمركينغ،
- الوعي بأن المنافسة تطور بدون انقطاع وبالنظرة البعيدة،
- تقسيم المعلومات مع شركاء البشمركينغ.
- إعطاء الأولوية للبحث عن أفضل الطرق، قبل قياسها للأداء،
- تركيز البحوث على المؤسسات الرائدة أو المديریات المعروفة بأنها الأفضل في ميدان نشاطها،
- احترام مراحل عمليات البشمركينغ،
- الانفتاح على الأفكار الجديدة، وخلق الإبداعات في تطبيقها للطرق الموجودة،

1- بلخير، دور الحكمانية في تحسين الأداء، 216.

- الإبداعات في عمليات إنتاج المنتجات وتوفير الخدمات،

- التحسين في قياس الأداء والتحسينات المتعلقة بالجودة، الإنتاجية والخدمات⁽¹⁾.

المطلب الثاني: أدوار المورد البشري في بقاء واستمرار المؤسسة

يؤدي المورد البشري أدوارا بارزة في بقاء المنظمة واستمرارها لما له من قدرة على التكيف مع متغيرات العصر والاستجابة لها ومواءمتها، ومن اهم الآليات التي تجعل ذلك ممكنا، توفر القيادة الرشيدة، وتحقيق التجانس والانسجام بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي في المنظمة ناهيك عن ضرورة إحساس كل العاملين بأهمية المؤسسة في البيئة الداخلية والخارجية وما يقع عليها من مسؤولية اجتماعية، لذا سيتناول متن هذا الجزء التطرق إلى القيادة وأهميتها في تفعيل أداء المورد البشري في المؤسسة ثم التطرق إلى أهمية التنظيم غير الرسمي، وفي الأخير نعرض إلى أهمية دور المورد البشري في تفعيل المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة بما يعزز مكانتها في البيئة المحيطة.

الفرع الأول: القيادة ودورها في تفعيل المؤسسة

إن جوهر علاقة القيادة بين الفرد وآخر يتمثل في التأثير الذي يمارسه فرد يشغل موقع قيادي في جماعة على سلوك ومشاعر الأفراد الآخرين والقيادة توجه

1- الواحد عبد الله، "أدوات مراقبة التسيير"، 100.

سلوك الناس وتتسق جهودهم وتوفق بين أفكارهم ووجهات نظرهم في موقف معين بقصد الوصول إلى هدف معين⁽¹⁾.

والمدير القائد لابد أن تتوفر فيه الصفات التالية:

- القدرة على التفكير الابتكاري والخالق.
- القدرة على مواجهة وحل المشاكل.
- القدرة على التحليل المنطقي.
- القدرة على حسن الاستفادة بوقته وإدارته بفاعلية.
- سعة العلم والمعرفة بما يدور حوله.
- سعة الأفق والنظرة الكلية للأمور.
- سلامة المنطق وصفاء الذهن.
- سرعة البديهة.
- الذكاء الفطري.
- التحرر من قيود العادات والتجارب الخاطئة.
- البصيرة النافذة، والإلهام الموفق.
- حسن الظن بقدراته والثقة في نفسه وفي مرؤوسيه.

1- عبد الله أحمد محمد الجاسسي، "أثر الحوافز على أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطة عمان" (أطروحة دكتوراه، عمان، 2011)، 53.

- التفاؤل ودوام التوكل على الله.

- فن التعامل مع الآخرين، والقدرة على التأثير فيهم.

- الإلمام الفني بطبيعة ما يؤديه من عمل.

- قوة الإرادة وشدة العزيمة.... الخ⁽¹⁾.

إن تمتع القائد بالصفات السابقة الذكر يضمن فعالية التأثير على الأفراد ما يمكن من تحقيق الأفراد للمهام و الأهداف بكفاءة ويرضى ودون مقاومة ما يعزز روح العمل والمشاركة الجماعية وزيادة الحافز الداخلي للأفراد من خلال تعاون المرؤوسين مع الرؤساء في تحديد الأهداف، كذا زيادة رقابة المرؤوس على عمله.

الفرع الثاني: التنظيم غير الرسمي ودوره في تفعيل المؤسسة

يقصد به شبكة من العلاقات الشخصية الإجتماعية التي تنشئ وتتمو بين العاملين نتيجة اجتماعهم في مكان العمل ويسمى التنظيم غير الرسمي كذلك جماعات العمل أو الجماعات غير الرسمية، ويقوم التنظيم غير الرسمي بدراسة العلاقات والتفاعلات بين أعضاء المنظمة بعضهم البعض وبين الإدارة.

إلا أن التنظيم الرسمي كثيرا ما يكون هو السبب في خلق التنظيم غير الرسمي إذا لا يلبي العمال الذين عينوا ووزعوا على الإدارة أن يقيموا مختلف العلاقات التي تبدأ عادة بسبب العمل فقط ثم تتطور إلى جوانب الشخصية، النفسية للعاملين من حيث الاهتمامات والتطلعات والرغبات وغيرها.

1- محمد الجساسي، "أثر الحوافز على أداء العاملين"، 22.

ويمكن أن نقول أن التنظيم الرسمي وغير الرسمي ليسا متناقضين أو منفصلين عن بعضهما البعض، وإنما هما وجهان لتنظيم واحد، فالجانب الأول يحدد الأهداف ويقوم برسم الخطة ويجدول طرق العمل ويتابع تنفيذها ويحكم علاقات الأفراد والقدرات بينما الجانب الثاني يمثل الناس في معاملاتهم وكلامهم في شتى علاقاتهم، فالجانبان غالباً ما يكون مكملان لبعضهما البعض والعلاقة بينهما تكون علاقة تداخل أي أن كل واحد منهما يتأثر ويؤثر بالآخر⁽¹⁾.

كما أن الاتصالات بين أجزاء التنظيم ليست قاصرة على شبكة الاتصالات الرسمية بل هناك أيضاً شبكة الاتصالات غير الرسمية وأن هذه الأخيرة قد تكون أكثر فعالية في التأثير على سلوك العاملين، فمن وجهة مدرسة العلاقات الإنسانية فإن مشاركة العمال في إتخاذ القرارات وإعطائهم فرصة مناقشة القرارات التي تتعلق بالمهام التي يقومون بها، لها تأثير إيجابي على نفوسهم وتزيد من دافعيتهم نحو العمل.

الفرع الثالث: دور المورد البشري في تعزيز المسؤولية الاجتماعية

للمؤسسة:

أصبح الإهتمام بالمسؤولية الاجتماعية من الأهداف الأساسية في المؤسسة، فالعنصر البشري هو المسؤول بإنجاز الأعمال والمساهمة في تنمية المؤسسة.

1- محمد الجساسي، "أثر الحوافز على أداء العاملين"، 22.

أولاً: تعريف المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة

يعرف البنك الدولي المسؤولية الإجتماعية لمنظمات الأعمال على أنها "التزام أصحاب النشاطات التجارية بالمساهمة في التنمية من خلال العمل مع موظفيهم بالمجتمع المحلي لتحسين مستوى معيشة الناس بأسلوب يخدم التجارة والتنمية في آن واحد"⁽¹⁾.

كما عرفها المرصد الفرنسي للمسؤولية الاجتماعية للشركات "على أنها عبارة عن تجنيد كل طاقات المؤسسة للمساهمة بشكل إيجابي إلى جانب كل الفاعلين العموميين في التنمية المستدامة من خلال إدماج الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية في البيئة العامة حتى تصبح متوائمة وأهداف التنمية"⁽²⁾.

أما مجلس العمال العالمي للتنمية المستدامة فيعرفها على أنها الالتزام المستثمر من قبل منظمات الأعمال بالتصرف أخلاقياً والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للقوى العاملة وعائلاتهم والمجتمع المحلي والوطني ككل"⁽³⁾.

ويشير الإتحاد الأوروبي على أنها الأسلوب التي يجب أن تعمل بها الشركات والمؤسسات وذلك لصنع قرارات وسياسات وقيم وثقافة الشركة والعمليات والأنشطة داخل الشركة وبشفافية ومحاسبة يتم تطبيق أحسن

1- عبد السلام مسعود منذر، "أثر إستراتيجية تمكين العاملين في تنمية رأس المال الفكري" (دراسة ميدانية على الشركة العامة للإلكترونيات، مجلة سبها، الأول، جامعة طرابلس)، 51.

2- عبد الرحمن العايب، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة (أطروحة دكتوراه، جامعة فرحات عباس، سطيف) 2011، 4.

3- عمارة أخلفية، "رأس المال الفكري"، 93.

الممارسات، كما يركز الإتحاد الأوروبي على أن فكرة المسؤولية الاجتماعية هي مفهوم تطوعي لا يستلزم سن القوانين أو وضع قواعد محددة تلتزم المنظمات لقيام بمسؤوليتها اتجاه المجتمع⁽¹⁾.

كما تعرف بأنها "هي مجموعة من الصفات الحسنة التي لا بد من توافرها في صاحب المهنة ليؤدي عمله على الوجه الأمثل"⁽²⁾.

فهي مجموعة مبادئ مدونة أو غير مدونة تأمر وتنص عن سلوكيات معينة، تحت ظروف معينة، وهي انعكاس للقيم التي يتخذها الفرد كمعيار تحكم سلوكه⁽³⁾.

مما سبق يتضح أن للمورد البشري أهمية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية من خلال منظومة القيم والأخلاقيات العامة التي يجسدها في تصرفاته والتي تعبر عن ثقافة وسلوكيات المؤسسة وتحسن من صورتها في البيئة المحيطة والمحفوفة بالمخاطر والفرص، على ضوء هذه الأهمية يجدر بنا التعرف على منظومة هذه القيم والأخلاقيات التي تساهم في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.

1- حسن الأسرج، المسؤولية الاجتماعي للشركات، مجلة جسر التنمية 90 (فيفري، 2010)، 03.

2- سعيد بن ناصر الغامدي، أخلاقيات العمل: ضرورة تنموية ومصالحة شرعية (السعودية: إدارة الثقافة والنشر، 2010)، 33.

3- يعقوب رشيد العديم، "إدراك الموظفين للسلوك الوظيفي والأخلاقيات المهنية" مجلة جامعة دمشق، للعلوم الاقتصادية والقانونية، دمشق المجلة 22 (2006): 03.

ثانياً: أخلاقيات العمل في المؤسسة

إن أخلاقيات العمل في المؤسسة يقوم على مبادئ والقيم الأخلاقية التي تمثل ملوك العاملين، حيث تعد الأخلاق بمثابة الدعامة الأولى في نجاح العلاقة مع الجمهور والموظفين والمؤسسات الأخرى والبيئة ككل.

الأخلاق في المعنى اللغوي أنها "السجية والطبع والعادة" والأصل في الأخلاق أنها كامنة في النفس، ولا يعرف بوجودها إلا بظهور آثارها⁽¹⁾، فهي صفة مستقرة في النفس فطرية أو مكتسبة ذات آثار في السلوك محمودة أغو مذمومة، فالأخلاق هي صورة الإنسان الباطنية المعلن عنها في تصرفات قد تتصف بالمحمودة أو المذمومة⁽²⁾.

في المعنى الاصطلاحي "هي مجموعة القيم والمعايير التي يعتمدها أفراد المجتمع في التمييز بين ما هو جيد وما هو سيء وبين ما هو صواب وما هو خاطئ"⁽³⁾.

ولا يختلف المعنى الإصلاحي عن اللغوي للأخلاق وهي تدور حول صفة قد تكون حسنة أو قبيحة، تظهر في سلوك الفرد إزاء موقف معني.

إن التحلي بالأخلاق هو أمر راجع للأشخاص ولكن إدارة المؤسسة لن تعتمد على مدى التزام العاملين بأخلاقيات العمل بناء على قناعتهم الشخصية

1- بن ناصر الغامدي، أخلاقيات العمل، 10.

2- محمود عبد الكريم رشيد، النشاط الإقتصادي الإسلامي وأثر القيم والأخلاق فيه (دراسة اقتصادية إسلامية تحليلية مقارنة، دار الكتب العامة لبنان، 2008)، 5.

3- نجم عبود نجم، القيادات الإدارية في القرن الواحد والعشرين، (عمان: دار صفاء، 2011)، 308.

بل هي بحاجة لان تلزمهم بذلك كجزء من متطلبات العمل، فعدم الالتزام بأخلاقيات العمل يؤثر على أداء المؤسسة وعلى صورتها أمام زبائنها، لذلك من الضروري تحديد ما هو أخلاقي وما هو غير أخلاقي لكي يلتزم به الجميع، كذلك لا يمكن ترك الموظفين يتصرفون حسب ما إعتاد عليه، كما لا يمكن أن تقبل أن يكون للعاملين لهم مصالح متداخلة مع مصالح المؤسسة، كذلك لا يمكن أن تقبل أن تخدع موظف أو عميلا أو موردا أو متقدم لوظيفة، ويجب أن يتم التعامل مع كل أمر يخص أخلاقيات العمل بكل شدة مهما كانت الشخص المخالف والحرص على أخلاقيات العمل هو أمر أخلاقي وديني وإداري⁽¹⁾.

فالقيم والعادات التنظيمية هي أكثر شيء يهتم الفرد، ومن أجلها يضحى ومن أجلها يعيش كما يتم التعبير عنها بشكل آراء عن هو ما هو صواب، حق، عدل، نعني بنظام القيم بترتيب القيم حسب أولوياتها وأهميتها من جهة فرد أو جماعة أو ثقافة أما عن أنواع القيم التي يمكن ذكرها هي:

أ- **القيم الاقتصادية:** كل ما هو نافع محقق للكسب المادي، لان يعرف بالحوافز النقدية أو المادية بالحوافز الاقتصادية.

ب- **القيم الجماعية:** تتمثل في اهتمامها بتحقيق التناسق والانسجام الشكلي سواء كان هذا التناسق مرئيا أو مسموعا.

ج- **القيم الإجتماعية:** هي المتعارف عليها بين أفراد المجتمع واعتبارها مرجعا لتقييم تصرفات الأفراد.

1- عبود نجم، القيادات الإدارية، ص15.

د- القيم السياسية: وهي السعي للسيطرة إلى السيطرة على الآخرين أو قيادتهم أو التحكم فيهم.

هـ- القيم الثقافية: تمثل خلاصة لتفاعل مجموعة من العناصر المتمثلة في التاريخ والعادات والمعتقدات.

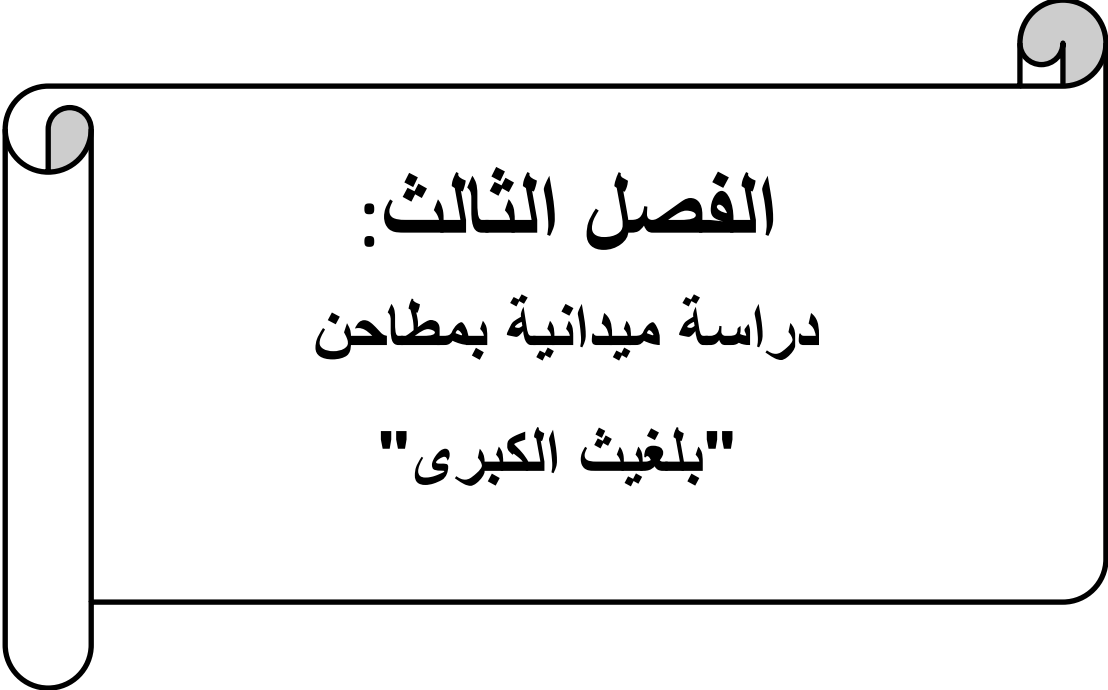
و- القيم الدينية: وهي إهتمام الفرد بعلاقته مع ربه والسعي إلى إرضائه والتأمل في مخلوقاته⁽¹⁾.

إن التزام المورد البشري بمنظومة القيم الأنفة الذكر، والتي تعبر عن الثقافة التنظيمية للمؤسسة بما يحسن من صورة المؤسسة لدى زبائنها من جهة ويعزز روح المسؤولية الاجتماعية لديهم باعتبارهم ممثلين عن المؤسسة ومسيريها.

1- محمد الجساسي، "أثر الحوافز على أداء العاملين"، 57.

خلاصة الفصل:

لقد أصبح المورد البشري من أهم الدعائم التي تستند إليها المؤسسة في رفع مردوديتها وكفاءتها وتكميل باقي الوظائف باعتبارها العنصر المفكر في المؤسسة والقادر على الابتكار والتجديد، لذلك تسعى المؤسسات إلى إعطائه أهمية ومكانة بطريقة فعالة.



الفصل الثالث:
دراسة ميدانية بمطاحن
"بلغيث الكبرى"

لاحظنا في الفصول النظرية أن المورد البشري مصدرا أساسيا ومهما لبناء المؤسسة، لذلك يجب الاهتمام بالموارد البشرية وتنميتها من أجل رفع مهاراتها وكفاءاتها من أجل تحقيق أهدافها واستمراريتها في السوق.

ومن خلال هذا الفصل سنتطرق إلى دراسة ميدانية، لمعرفة واقع الرأس المال البشري في إحدى المؤسسات الجزائرية ألا وهي مؤسسة "المطاحن الكبرى بلغيث" بالشرق الجزائري بولاية سوق أهراس.

المبحث الأول: لمحة عن مؤسسة مطاحن بلغيث الكبرى

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة

هي شركة ذات مسؤولية محدودة "مطاحن بلغيث الكبرى" ، أنشأت المؤسسة في إطار الاستثمار الوطني الخاص بمبادرة من مؤسسها الرئيسي الدكتور: عبد الكريم زروقي برأس مال يقدر بـ: 6.2 مليون دج ,رفع فيما بعد إلى 83 مليون دج.

يقع المركب في بلدية مداوروش بولاية سوق أهراس ويتربع على مساحة قدرها 3.77 هكتار حيث يستفيد من موقع مميز ارتفاعه 959 م على مستوى سطح البحر ويستفيد من مناخ قاري متوافق مع نشاط المطاحن .

انطلق المركب في الإنتاج بتاريخ: 01 نوفمبر 2002 باستغلال خطي الإنتاج ذي الطاقة الإنتاجية الآتية:

- خط القمح اللين: 350 طن يوميا.

- خط القمح الصلب: 150 طن يوميا.

تتمحور نشاطات المركب وفقا لنظام عقلاني مدروس يعمل حسب المواصفات الدولية حيث يستخدم مواد أولية (القمح) ذي مقاييس نوعية معتبرة تقوم باقتنائها بصرامة وشروط حسب مقتضيات السوق العالمية بمواصفات أعلى مستوى.

كما تقوم بتحاليل صارمة لهذه المادة قبل جلبها إلى المركب لتتأكد من مواصفات المنتج المراد تحويله. تتفرد "مطاحن بلغيث الكبرى" باستقلاليته في تلبية متطلباتها ذاتيا من جميع النواحي لاسيما وسائل النقل حيث يملك المركب وسائل نقل حديثة وضخمة

تتمثل في شاحنات ذات سعة 30 طن وشاحنات متوسطة الحجم وأخرى صغيرة، بالإضافة إلى السيارات ذات الطابع السياحي لنقل العمال والخروج في مهام...الخ.

وتعتبر "مطاحن بلغيث الكبرى" في زيادة الترتيب من حيث الكم والكيف على مستوى مطاحن الشرق لامتيازها بمواصفات تقنية و نوعية، علما بأن المؤسسة منخرطة في الغرفة الجزائرية للتجارة والصناعة.

الفرع الأول: الوسائل البشرية

يمتلك المركب طاقات بشرية مؤهلة تساهم بمعارفها والكل حسب وظيفته في إثراء الإنتاج ودراسات تقنية و ورشات تصليح بما تشتمله الاختصاصات من كهرباء ميكانيك الكترولنيك تركيب ميكانيكي مكتب تقني للدراسات كما يتمتع المركب بفريق من الأعوان لمصلحة الأمن والنظافة يسهرون على المراقبة الأمنية وشروط النظافة داخل هذه المؤسسة التي لنا الشرف أن نكون أطرافا فعالة فيها.

أ- الطاقم المسير: نجح باعث المشروع السيد الدكتور عبد الكريم زروقي في تكوين طقم مسير مكون من 20 إطار متعددي الاختصاصات وذوي خبرة مهنية عالية لتسيير وتطوير المؤسسة.

ب- المستخدمين: يبلغ حاليا عدد المستخدمين 220 جزائريين موزعين كما يلي :

* إطار سامي: 20.

* تقني وتقني سامي: 65.

* أعوان: 135.

ج-الاستثمار:

بلغت قيمة الاستثمار 852 مليون دج كما هو مبين كآآتي:

- نفقات ما قبل الاستثمار: 44 مليون دج.

- أراضي: 56 مليون دج.

- بنايات و هندسة مدنية: 220 مليون دج.

- أجهزة خاصة: 365 مليون دج.

- عتاد متنقل: 83 مليون دج.

- عتاد المكاتب: 01 مليون دج.

د- وسائل الاستغلال:

يتم تسيير الاستغلال عبر ثلاث مهام كبرى:

- الإنتاج: إن عمليات استقبال تنظيف طحن وتعليب المنتج تتم بصفة آلية وعملية الإنتاج وفق النظام المستمر بواسطة ثلاث فرق عمل.

- التمويين: يتم شراء المواد الأولية من مومنين دوليين ذوي سمعة وشهرة واسعة.

وتقوم بهذه المهمة خلية مكلفة بمتابعة الأسواق والأسعار وتوفير المنتوجات في الأسواق الداخلية والخارجية . ولتدعيم هذه الخلية في مهامها التقنية تم عقد صفقة لهذا الغرض مع شركة (CENTRAL LABO) التابعة للديوان الوطني المهني للحبوب

بقسنطينة لتعبير الحبوب قبل اقتنائها علما بأن المؤسسة تملك مخربها الخاص وخلية متابعة الجودة التي تقوم بالتحاليل الآتية:

- تحاليل فيزيوكيميائية وتكنولوجية: الرطوبة الوزن في الهيكولتر وزن ألف حبة رقم السقوط نسبة البروتين نسبة الرماد نسبة الغلوتين نسبة الغرلة اللون الطعم والرائحة.
- تحاليل فيزيائية للحبوب: الحبوب الكاملة المكسرة الضعيفة المشوهة الدخيلة الشوائب والمواد الأخرى.

كما تم إنشاء خلية تابعة للمركب تشرف على عمليات الإمداد والعبور والجمركة وتفرغ البواخر وشنح المواد إلى المركب.

بعد صدور القانون الجديد و المتعلق بدعم الدولة لسعر القمح بنوعيه مقابل بيع السميد و الدقيق بسعر محدد من طرف الدولة فان المركب أصبح يعتمد في تموينه أساسا على الكمية المقدمة من طرف الديوان الجزائري للصناعة و الحبوب (O.A.I.C)، التي تبقى غير كافية حيث أنها لا تلبى سوى نصف (50%) احتياجات المركب.

هـ - الإدارة والمالية: ومن مهام هذه الدائرة:

- تسيير الموارد البشرية حسب الهيكل التنظيمي توظيف المستخدمين تسيير الرواتب التكوين والعلاقات الاجتماعية
- تسيير تراث المؤسسة: جرد الاستثمارات تسيير عقود التأمين.
- التسيير المالي: علاقات مصرفية الصندوق والسيولة مراقبة الصفقات المصرفية وتسديد السندات تسيير الضمانات المصرفية المحاسبة الجباية والمنازعات.

• العلاقات مع الإدارات المحلية والمركزية مثل البلدية والولاية ومصالح الوزارات المعنية.

• خلية الإعلام الآلي حيث يتم إمداد ودعم جميع صلاحيات المؤسسة بالاستفادة من خدمات الإعلام الآلي.

و- محاور التطوير المستقبلية:

تحت الإشراف المباشر للطقم المسير تقوم خلية المشروع بالأشغال الجديدة المتعلقة بتطوير الاستثمار الأولي ومن بينها :

- وحدة العلف المنجزة 100%.
- إنهاء دراسة مشروع وحدة العجائن الغذائية و الذي ستبدأ به إشغال الانجاز في اقرب الآجال.
- دراسة مشروع الإدماج الشامل لفرع الدواجن (البيض العلف التعليب والمتابعة البيطرية).
- إنجاز على المدى المتوسط عدة مشاريع مستقلة منها : الدقيق الخاص بالأطفال و والبسكويت.

ن- عمليات تسيير الجودة:

من أهم الأعمال التي قامت بها المؤسسة في إطار ميدان سير الجودة نذكر:

- انخراط المؤسسة في الجمعية الجزائرية لتدعيم الفعالية البيئية والاقتصادية وجودة المنتج وهي جمعية وطنية تضم عدة مؤسسات خاصة وعامة وجمعيات غير حكومية.

- تأهيل المؤسسة: في إطار انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة وإبرام عقد الشراكة مع الإتحاد الأوروبي قامت الجزائر بإنشاء جهاز نظامي من أجل تأهيل المؤسسات لوضعها ضمن المقاييس الأوروبية والعالمية. فإن المؤسسة توصلت بعد المفاوضات مع وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة إلى الاستفادة من البرنامج الرسمي لتأهيل المؤسسات.

حيث أنها قامت بعدة خطوات مهمة مع المنظمة الدولية المختصة في إعادة التأهيل (HACCP) لأجل تنفيذ هذا البرنامج , حيث تم تغيير بعض التجهيزات بأخرى متطورة و كذا وضع مقاييس عمل جديدة بغرض تحسين منهجية العمل و الرفع من جودة المنتج.

- الحصول على شهادة ISO:

بالموازاة مع عملية التأهيل قامت المؤسسة باتصالات مع مكاتب دراسة مختصة من أجل اختيار مكتب يقوم بمرافقتها في إطار الحصول على شهادة ISO.

- قامت المؤسسة بإبرام عدة عقود لتصدير مادة الدقيق إلى الجماهيرية الليبية أثناء عملية مراقبة النوعية لهذه المادة من طرف مخابر دولية متخصصة تحصلت الشركة على المرتبة الأولى على حساب 128 شركة مصدرة مما أهلها لربح ميدالية ذهبية سلمت لمسير الشركة في روما.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

الفرع الأول: دراسة المصالح (المناصب):

الرقم	المصلحة (المنصب)	المهام	الوسائل المستعملة
01	المسير (رئيس مجلس الملاحظة)	يرأس مجلس الملاحظة و يتخذ القرارات الكبرى الخاصة بحاضر و مستقبل الشركة حيث يلعب دور مجلس الإدارة .	حاسوب تابع للشبكة المحلية و طابعة +طابع +ختم + هاتف
02	المدير العام	تسيير شؤون المديرية العامة و اتخاذ القرارات المخولة له من طرف المسير .	حاسوب تابع للشبكة المحلية و طابعة +طابع +ختم + هاتف
03	المدير العام بالنيابة (المكلف بالإدارة).	- إدارة و تسيير جميع المصالح الإدارية و المالية . - إدارة و تسيير الموارد البشرية.	حاسوب تابع للشبكة المحلية و طابعة +طابع +ختم
04	الأمانة العامة	- متابعة البريد و حفظ المستندات - توزيع المكالمات الهاتفية - العمل على الآلة الطابعة .	- حاسوب تابع للشبكة المحلية - موزع المكالمات الهاتفية. - خزانة حفظ الوثائق.
05	مراقبة الجودة و النوعية	- التحاليل الفيزيوكيميائية والتكنولوجية. - تحاليل فيزيائية للحبوب .	مخبر يحتوي على جميع التجهيزات اللازمة كما يمكنه التحقق من النتائج بالاستعانة بالمخبر المركزي بقسنطينة.

06	أمين الصندوق	- تسيير السيولة الموجودة على مستوى الصندوق و تسجيل كل مخروج و مدخول مقابل إثبات . - وضع المبالغ الكبيرة في حساب الشركة (BADR)	خزانة مدرعة مزودة بمغلاق يستعمل نظام الشفرات .
07	المديرية التجارية	- البيع و تغطية المستحقات . - التسويق و الصفقات التجارية . -إدارة المبيعات	ثلاث حواسيب تابعة للشبكة المحلية و طابعة +طابع +ختم+ هاتف
08	المدير التقني	إدارة جميع الفصائل التقنية و مراقبتها .	حاسوب تابع للشبكة المحلية و طابعة +طابع +ختم +هاتف
09	مكتب الطرق	- إنشاء مخطط الصيانة الوقائية - التنسيق مع فصائل الصيانة - إعداد الوثائق التقنية للعتاد.	حاسوب تابع للشبكة المحلية و طابعة+هاتف+ خزانة لحفظ المستندات التقنية لعتاد.
10	فصيلة الإعلام الآلي	- تسيير و صيانة الحواسيب و لواحقها. - صيانة البرامج المثبتة على الحواسيب .	- أدوات الصيانة - اقرص مضغوطة تحوي مختلف البرامج.
11	مصلحة الصيانة (تتكون من ثلاث فصائل)	تنفيذ برنامج الصيانة الوقائية - كهرباء صناعية - ميكانيك صناعية - ميكانيك سيارات - آليات و تعديل	- ورشة تتضمن جميع أدوات العمل الخاصة بالفصائل الأربع - مخزن قطع الغيار تحت تصرف جميع الفصائل.

<ul style="list-style-type: none"> - شبكة إخماد الحريق . - قارورات الإطفاء. - أدوات البناء و التلحيم . 	<ul style="list-style-type: none"> - تأمين العمال و العتاد من الأخطار الصناعية . - القيام بتنفيذ برامج العمل التوسعي للشركة 	<p>الأمن الصناعي و الأشغال الجديدة</p>	<p>12</p>
<ul style="list-style-type: none"> -مطحنة السميد 150طن /اليوم -مطحنة الدقيق 350 طن/اليوم - وحدة إنتاج الأعلاف. 	<ul style="list-style-type: none"> - إنتاج السميد. - إنتاج الفرينة. - إنتاج أعلاف الحيوانات. 	<p>مصلحة الإنتاج و تتألف من ثلاث وحدات</p>	<p>13</p>
<ul style="list-style-type: none"> - شاحنات بحمولة 30 طن للتموين بالمادة الأولية. - ميزان الجسر لوزن المادة الأولية المستلمة . - حساب كميات المادة الأولي و المنتج النهائي في الخلايا باستعمال طريقة قياس حجم الفراغ و استنتاج الحجم المملوء و تقديره بالطن . 	<ul style="list-style-type: none"> -التموين بالمادة الأولية، الأكياس الفارغة والخيط. - تسيير المخزون من المادة الأولية و المنتج النهائي و الأكياس الفارغة و الخيط. 	<p>تسيير المخزون و التموين</p>	<p>14</p>
<ul style="list-style-type: none"> - حاسوب + طابعة - ختم+ طابع 	<ul style="list-style-type: none"> - توفير ما تحتاجه المؤسسة من لوازم مكتبية و ألبسة العمل .. الخ - التنسيق مع مؤسسات التأمين. 	<p>الوسائل العامة و التأمينات</p>	<p>15</p>

16	الاستشارة القانونية و المنازعات	- التكفل بملف منازعات المؤسسة - السهر على احترام القوانين.	- توكيل موثق للمرافعة باسم المؤسسة أمام المحاكم. - قانون العمل.
17	تسيير الموظفين/الرواتب	-التكفل بالملفات الإدارية للعمال - تسيير المستخدمين . - تسيير رواتب العمال	- حاسوب + طابعة - خزانة لحفظ ملفات العمال. - برنامج معلوماتي خاص (البسيط- رواتب)
18	المحاسبة والجباية	- القيام بجميع عمليات المحاسبة - حساب رقم الأعمال والقيم الجبائية . - إنشاء جدول الأصول و الخصوم السنوي .	- حاسوب + طابعة - برنامج معلوماتي خاص (البسيط- للمحاسبة)
19	مالية - الاستيراد و التصدير	- تسيير المالية و عملية الاستيراد و التصدير .	ختم + طابع
20	إدارة المبيعات و الفوترة	- معالجة ملفات الزبائن - تسيير فوترة المبيعات.	- حاسوب + طابعة - برنامج معلوماتي خاص بالفوترة (بسيط - فوترة)
21	البيع و تغطية المستحقات	- بيع المنتج النهائي - تغطية المستحقات	- حاسوب + طابعة - هاتف + حساب بنكي
22	التسويق و الصفقات التجارية	- البحث عن طرق تسويق المنتج - عقد الصفقات التجارية	- حاسوب + طابعة - خدمة الانترنت - هاتف + فاكس

الفرع الثاني: دراسة السجلات و الوثائق:

1- أمانة المديرية العامة:

- سجل البريد الصادر: تسجل به بالترتيب جميع المراسلات الصادرة.
- سجل البريد الوارد: تسجل به بالترتيب جميع المراسلات الواردة.
- أمر بمهمة.
- جدول إرسال.

2- نيابة المديرية العامة المكلفة بالإدارة:

أ/ الموارد البشرية:

- سجل الرواتب: يشمل تفاصيل الراتب الشهري الخاص بكل عامل و الذي يقدم لمصالح المراقبة عند الطلب.
- سجل العطل السنوية: تسجل به تفاصيل العطل السنوية الخاصة بكل عامل.
- سجل الشؤون الاجتماعية: تسجل به شكاوى العمال بغرض طرحها من طرف المراسل على الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي.
- كشف الراتب.
- بيان العطلة السنوية.
- رخصة غياب.
- شهادة العمل.

- تصريح بحادث عمل.

- جدول إرسال.

- مقررات خاصة بالترقية و العقوبات.

- التصريح بالخروج و التصريح بالاستئناف.

ب/ مصلحة تسيير المخزون والتموين:

- سجل تسيير المخزون: تسجل به يوميا وضعية مخزون المادة الأولية الخاصة بجميع

الوحدات الإنتاجية، وكذا مخزون المنتج النهائي ومخزون الأكياس الفارغة.

- ملفات الممونين بالأكياس، الخيط والبطاقات التعريفية.

- كشف لوضعية مخزون المنتج النهائي والذي يقدم يوميا إلى المصلحة التجارية.

ج/ مصلحة المحاسبة:

- سجل المداخيل والنفقات.

- سجلات شهرية و سنوية تسحب باستعمال الإعلام الآلي بناء على معلومات تقدم لها

من طرف المصالح الأخرى (البيع، الشراء، المصاريف المختلفة... الخ).

3- المديرية التقنية:

ا/ مكتب الطرق:

- سجل خاص بطبقيات قطع الغيار: حسب احتياجات فصائل الصيانة.

- سجل إعادة تليف المحركات الكهربائية.

- سجل إعادة تصنيع قطع الغيار و الأجهزة الحساسة لدى الورشات المختصة.
- كشف تقني للعتاد.
- كشف المتابعة للعتاد.
- رزنامة أعمال الصيانة الوقائية.
- وصل طلب.

ب/ فصيلة الإعلام الآلي:

- سجل خاص بتدخلات الصيانة الوقائية و صيانة الإصلاح التي أجريت للأجهزة
- كشف جرد لأجهزة الإعلام الآلي.

ج/ فصائل الصيانة:

- كل فصيلة تملك سجل خاص بتدخلات الصيانة الوقائية و صيانة الإصلاح للعتاد.
- كل فصيلة تستعمل وصل العمل المقدم لها من طرف مصلحة الإنتاج لاستخراج قطع الغيار من المخزن.

د/ الأمن الصناعي و الحراسة:

- سجل خاص بالتدخلات اليومية والأحداث المسجلة على مستوى مركز المراقبة يراقب يوميا من طرف المدير العام.
- قائمة اسمية لتسجيل الحضور اليومي للعمال تسلم في نهاية اليوم إلى ملحة الموظفين.

- استلام وصل الخروج المقدم لهم من طرف العمال المرخص لهم من قبل مسؤوليهم.
- هـ/ مصلحة الإنتاج:

- على مستوى كل وحدة يوجد سجل تسجل به جميع الأحداث, الأعمال و الملاحظات الخاصة بعملية الانتهاج.

- وصل الإذن بالخروج للعمال قبل الوقت الرسمي لضرورة ملحة.
- 4- المصلحة التجارية:

ا/ إدارة المبيعات و الفوترة:

- سجل خاص بالزبائن و المعلومات المتعلقة بهم.
- الفاتورة الشكلية و الرسمية : تستخرج بالحاسوب المبرمج(البسيط - للفوترة).

ب/ البيع و التغطية:

- سجل خاص بالمبيعات و المبالغ المدفوعة و المتبقية.
- وصل الشحن.
- وصل التوزيع.

ج/ التسويق و الصفقات التجارية:

- سجل خاص بعمليات التسويق و الصفقات التجارية.
- 5- المخبر الخاص بمراقبة الجودة و النوعية:

- سجل خاص بعمليات المراقبة و نتائجها اليومية.
- كشف عملية التحليل المخبري.
- تقرير يومي يقدم للمدير العام⁽¹⁾.

(1)- أنظر الملحق رقم 01.

المبحث الثاني: تحليل نتائج الاستبيان في الدراسة الميدانية

إن دراسة الحالة الميدانية تتطلب من الباحث الاستعانة بمجموعة من الأدوات العلمية والتي وإن سبق الإشارة إليها في المقدمة إلا أنه يجدر بنا أن نعرض عليها بشكل دقيق.

المطلب الأول: أدوات جمع المعلومات

يستعمل منهج دراسة حالة لدراسة الظواهر المرتبطة بسلوك الأفراد وتصرفاتهم، كما هو الحال في بحثي فهذا المنهج يقوم على جمع البيانات المتعلقة بوحدة معينة من الأفراد العاملين وذلك بقصد الوصول إلى تعميمات علمية بالوحدة المدروسة وقد اعتمدنا في جمع البيانات ما يلي:

1- المقابلة:

استعملنا المقابلة من أجل معرفة الحقائق عن رأس المال البشري ودوره في زيادة فعالية المؤسسة، كما قمت بإجراء المقابلات مع المدير وبعض العمال.

2- الاستبيان:

تعتبر الاستمارة من أكثر أدوات جمع البيانات استعمالاً وشيوعاً في البحوث السوسيولوجية، فهي أداة وعملية أساسية وهامة لجميع البيانات المتعلقة بالبحث الميداني، حيث وجدنا واقع يبرز دور رأس المال البشري في المؤسسة ولا يمكن معرفة هذا الدور بصورة واضحة إلا من خلال الاعتماد على الاستبيان الذي قمت بتوزيعه على العاملين بمصالح الموارد البشرية.

3- الملاحظة:

لاحظت من خلال دراستي على حرص العمال على أداء عملهم، كم لاحظت أن المؤسسة موفرة جو ملائم للعمال إضافة إلى وجود علاقات حسنة بين العمال.

المطلب الثاني: تفريغ البيانات السوسيو-ديمغرافية

- جدول رقم 01: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
76,67%	23	ذكر
23,33%	07	أنثى
100%	30	المجموع

المصدر: أنظر الملحق رقم 02

تبين نتائج الجدول أن 23 فرد بنسبة 76,67% هم ذكور في حين 07 أفراد 23,33% هم إناث، ومن خلال هذه المعطيات نستنتج أن أكبر نسبة هي فئة الذكور، ويرجع ذلك إلى طبيعة النشاط في المؤسسة والتي تحتاج على قوة بدنية وهذا ما يتناسب مع فئة الذكور أكثر من الإناث.

- جدول رقم 02: توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة	التكرار	السن
60%	18	من 20 إلى 40 سنة
40%	12	من 40 سنة فما فوق
100%	30	المجموع

المصدر: استمارة الأسئلة

تبين نتائج الجدول ان 18 من افراد العينة بنسبة 60% عمرهم ما بين 20-40 سنة بينما 12 فرد من افراد العينة بنسبة 40% اعمارهم فوق 40 سنة ومن خلال هذا الاختلاف نستنتج ان المؤسسة تعتمد اكثر من فئة الشباب وهي الفئة النشيطة والقادرة على العطاء البدني والفكري لتحقيق الأفضل.

- جدول رقم 03: تبيان الحالة العائلية لأفراد العينة

النسبة	التكرار	الحالة العائلية
20%	06	أعزب
80%	24	متزوج
100%	30	المجموع

المصدر: استمارة الأسئلة

من خلال البيانات الواردة في الجدول الذي يتناول متغير الحالة العائلية نجد أن 24 من أفراد العينة بنسبة 80 متزوجون و 6 أفراد بنسبة 20% عزاب.

ومنه نستنتج أن معظم الأفراد في المؤسسة متزوجون.

- جدول رقم 04: الإشارة إلى المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
20%	6	ابتدائي
20%	6	متوسط
40%	12	ثانوي
20%	6	جامعي
0	0	دون مستوى
100%	30	المجموع

المصدر: استمارة الأسئلة

من خلال المعطيات الواردة في الجدول رقم 04 الذي يتناول المستوى التعليمي يبين أن: النسبة العالية لفئة المستوى الجامعي وهي 12 فرد بنسبة 40% و 6 أفراد بنسبة 20% لفئة المستوى الثانوي، و 6 أفراد بنسبة 20% من مستوى المتوسط وكذلك 6 أفراد بنسبة 20% من المستوى الابتدائية، كما نلاحظ أن نسبة دون المستوى معدومة.

ومنه نستنتج أن المؤسسة تمتلك أيدي عاملة ذوي كفاءات عالية، أي أن معظم الموظفون مثقفون وذوي مستوى علمي عالي.

- الجدول رقم 05: توزيع الأفراد حسب الأقدمية في العمل

النسبة	التكرار	الأقدمية /العينة
60%	18	أقل من 10 سنوات
40%	12	أكثر من عشر سنوات
100%	30	المجموع

المصدر: استمارة الأسئلة

من خلال المعطيات الواردة في الجدول رقم 05 بين أن 18 فرد أي ان نسبة 60% أقدميتهم في العمل أقل من 10 سنوات و 12 فرد بنسبة 40% أكثر من 10 سنوات فالمؤسسة تملك خبرات كافية إلا أنها يجب أن تنتبأ باحتياجاتها للأفراد.

- الجدول رقم 06: توزيع أفراد العينة حسب نوع العمل

النسبة	التكرار	طبيعة عقد العمل
50%	15	دائم
50%	15	مؤقت
100%	30	المجموع

المصدر: استمارة الأسئلة

يتبين البيانات الواردة في الجدول رقم 06 والمتعلقة بنوع العمل لأفراد العينة 15 فردا بنسبة 50% يعملون بعقود دائمة، و 15 فرد بنسبة 50% يعملون بعقود مؤقتة.

ومنه نلاحظ أن نصف العمال في المؤسسة يعملون بعقد دائم ونصف آخر بعقد غير دائم وهذا راجع لطبيعة المؤسسة.

- الجدول رقم 07: هل فرق العمل داخل المؤسسة تمتع بالاستقلالية في إدارة شؤونها

النسبة	التكرار	الاحتمالات
80%	24	نعم
10%	3	لا
10%	3	لا أدري
100%	30	المجموع

المصدر: استمارة الاسئلة

من خلال نتائج الجدول رقم 07 يتضح أن 24 فرد بنسبة 80% يتمتع بالاستقلالية، و 3 أفراد بنسبة 10% صرحوا بعدم وجود استقلالية في العمل في إدارة شؤونها، و 3 أفراد بنسبة 10% صرحوا بأنهم لا يعلمون هل تتمتع بالاستقلالية أم لا.

- الجدول رقم 08: هل هناك تنسيق بين فرق العمل؟

النسبة	التكرار	احتمالات
%70	21	نعم
%30	9	لا
%100	30	المجموع

المصدر: استمارة الأسئلة

بين من خلال الجدول رقم 08 أن 21 فرد بنسبة %70 أجابوا بنعم أكثر من نسبة المجيبين بلا وهي 9 أفراد بنسبة %30.

- الجدول رقم 09: هل تحرص الإدارة على استبيان معلومات إلى العمال

النسبة	التكرار	احتمالات
%40	12	نعم
%40	12	لا
%20	6	لا أدري
%100	30	المجموع

المصدر: استمارة الأسئلة

من خلال ملاحظتنا للجدول يتبين أن مدى حرص الإدارة على انسياب المعلومات إلى العمال، نجد 12 فرد بنسبة 40% من العينة أجابوا بحرص العمال على انسياب المعلومات إلى العمال و 12 فرد بنسبة 40% أجابوا بعدم حرص العمال على انسياب المعلومات إلى العمال و 6 أفراد بنسبة 20% أجابوا بأنهم لا يعلمون تحرص الإدارة أم لم تحرص على انسياب المعلومات.

- الجدول رقم 10: هل تحرص الإدارة على تنمية روح المصارحة والثقة المتبادلة بين العمال والإدارة؟

النسبة	التكرار	احتمالات
40%	12	نعم
40%	12	لا
20%	6	لا أدري
100%	30	المجموع

المصدر: استمارة الأسئلة

من خلال رقم 10 تبين أن 12 فرد بنسبة 40% والذين أكدوا على وجود قيم تنمية روح المصارحة والتنمية المتبادلة ووجود 12 بنسبة 40% والذين أكدوا على عدم وجود فيهم كما يوجد 6 أفراد بنسبة 20% وهذه العينة لا يعملون.

- الجدول رقم 11: هل تقوم الإدارة بتشجيع العمال عن التعبير عن أفكارهم ومشاريعهم اتجاه البرامج التنظيمية للمؤسسة؟

النسبة	التكرار	احتمالات
50%	15	نعم
40%	12	لا
10%	3	نوعا ما
100%	30	المجموع

المصدر: استمارة استبيان

من خلال الجدول رقم 11 تبين أن نسبة 50% وهي الأفراد المجيبة بـ"نعم" تمثل الأكثرية والتي تقوم بتشجيع العمال عن التعبير عن أفكارهم ومشاريعهم، الفئة المجيبة بـ"لا" تمثل نسبة 40% وهي أقل من الفئة المجيبة بـ"نعم".

أما بالنسبة للفئة التي أجابت "نوعا ما" فهي الأقلية بنسبة 10%.

- الجدول رقم 12: كيف هو مستوى الإنجاز عند العمال؟

الاحتمالات	التكرار	النسبة
عادي	07	%23.33
مرتفع	23	%76.33
المجموع	30	%100

المصدر: استمارة الأسئلة

نلاحظ من خلال الإجابات العينة أن 07 أفراد بنسبة %23.33 وهم الذين يمثلون الأقلية ويؤكدون على وجود مستوى عادي للإنجاز عند العمال، و 23 فرد بنسبة %76.33 يرى أن مستوى الإنجاز مرتفع.

- الجدول رقم 13: ما هو أسلوب اتخاذ القرار في المؤسسة؟

الاحتمالات	التكرار	النسبة
أسلوب مركزية اتخاذ القرار	12	%40
أسلوب لا مركزية اتخاذ القرار	15	%50
الاثنين معا	3	%10
المجموع	30	%100

المصدر: استمارة الأسئلة

من خلال المعطيات الواردة في الجدول الذي يتناول أسلوب اتخاذ القرار في المؤسسة يتضح أن أغلب الأفراد 12 بنسبة 40% أكدوا بأن المتخذ هو أسلوب مركزية اتخاذ القرار في حين 15 فرد بنسبة 50% وهي أغلب الفئة الذين أكدوا أن الأسلوب المتخذ هو أسلوب لا مركزية اتخاذ القرار، وأما الذين يقولون الإثنين معا فهي فئة قليلة.

- الجدول رقم 14: كيف يشارك العامل في حل مشاكل العمل؟

النسبة	التكرار	الاحتمالات
40%	12	الاضرابات
40%	12	المنازعات الفردية
20%	3	حلول اخرى
100%	30	المجموع

المصدر: استمارة الأسئلة

من خلال يتضح لنا أن كيفية حل العامل لمشاكله في العمل فهناك من يحلها بالاضرابات والمجيبين عن هذا الاحتمال فهم بنسبة 40% أما المنازعات الفردية فكانت الإجابة عنها بنسبة 40% يحلون مشاكلهم بطرق أخرى.

- الجدول رقم 15: هل يستشار العامل في الأمور المتعلقة بالعمل؟

الاحتمالات	التكرار	النسبة
لا	17	56.67%
نعم	13	43.33%
المجموع	30	100%

المصدر: استمارة الأسئلة

من خلال ملاحظتنا للجدول يتضح لنا أن استشارة العامل في الأمور المتعلقة بشؤون العمل وجدنا 56.67% من الإجابة كانت بـ لا ونسبة 43.33% أجابوا بـ نعم.

ومنه نستنتج أن الأغلبية تستشار في الأمور المتعلقة بالعمل.

- الجدول رقم 16: الذين كانت اجاباتهم "بنعم" فهاته الاستشارة تساهم في:

الاحتمالات	التكرار	النسبة
زيادة الثقة بأنفسهم	29	96.67%
تحفزهم على العمل	01	3.33%
زيادة ولائهم للمؤسسة	00	00%
المجموع	30	100%

المصدر: استمارة الأسئلة

نلاحظ أن هذا الجدول المتعلق بالإجابات التي كانت "بنعم" حيث يتبين لنا أن الذين أجابوا بنعم كانت بنسبة 96.67% عن زيادة ثقتهم بأنفسهم وبنسبة 3.33% الموجبين عن تحفيزهم عن العمل ولوائهم للمؤسسة بنسبة معدومة، ومنه نستنتج ان زيادة الثقة بالنفس هي كانت أكبر نسبة ولها دور فعال في المؤسسة.

- الجدول رقم 17: هل منح المكافآت تحفزك على بذل جهد لتحسين الأداء؟

الاحتمالات	التكرار	النسبة
لا	1	3.33%
نعم	29	96.67%
المجموع	30	100%

المصدر: استمارة الأسئلة.

من خلال ملاحظتنا للجدول يتضح لنا بأن المؤسسة تقوم بتقديم مكافآت تحفيزية للعمال كوسيلة لإغرائهم ودفعهم للعمل أكثر، وذلك من خلال العينة الذين أجابوا بـ لا وفرد واحد أي بنسبة 3.33% والذين أجابوا بنعم كانت النسبة الأكبر وتقدر بـ 96.67%، ومنه نستنتج أن للحوافز والمكافآت دور فعال في تحسين أداء العمال.

الجدول رقم 18: هل البرامج التدريبية تزيد من مستوى اهتمام الأفراد بإجراء الدورات التدريبية؟

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	19	63.33%
لا	11	36.67%
المجموع	30	100%

المصدر: استمارة الأسئلة

من خلال المعطيات الواردة في الجدول الذي يتناول اهتمام الأفراد بإجراء الدورات التدريبية، يتضح أن أغلب الأفراد 19 فردا بنسبة 63.33% أجابوا بـ "نعم" لأن الدورات التدريبية تزيد من تنمية المؤسسة والإبداع والابتكار فيها وتطويرها وذلك يخلق الرغبة في العمل بجدية والتزام، في حين أن 11 فردا بنسبة 36.67% أجابوا بـ "لا".

- الجدول رقم 19: هل تحترم أخلاقيات العمل في مؤسستكم؟

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	28	%93.33
لا	02	%06.67
المجموع	30	%100

المصدر: استمارة الأسئلة.

من خلال ملاحظتنا لنتائج الجدول تبين لنا أن %93.33 من أفراد العينة تحترم أخلاقيات العمل في المؤسسة على عكس الفئة التي كانت إجاباتها "لا" بنسبة %06.67 وهي فئة قليلة جداً، ومنه نستنتج أن عمال المؤسسة يحترمونها من خلال إجاباتهم.

المطلب الثالث: تحليل بيانات الأسئلة

1- فيما يخص السؤال المتعلق بمن هم المعنيين بالدورات التكوينية بالمؤسسة؟

كانت معظم الإجابات بأن الدورات التكوينية خاصة بالعمال التقنيين والتكنولوجي بشكل كبير، كما أنها تخص العمال المعنيين بالترقية وكذلك الإطارات.

2- في ما يخص السؤال المتعلق بكيف يتم توظيف المهارات الجديدة في العمل؟

كانت معظم الأجوبة يتم التوظيف عن طريق اختبار مهاراتهم الذهنية وكذلك من خلال إعطائها فرص لإبراز قدراتها.

3- في ما يخص السؤال المتعلق بـ إلى أي مدى يتوافق نظام تقديم الحوافز الفردية مع المجهودات المبذولة؟

كانت معظم الإجابات وذلك حسب المجهودات التي تقدم أرباح للمؤسسة حيث أن التحفيز يرفع من همة العامل وحبه للعمل.

4- فيما يخص السؤال المتعلق بـ كيف تؤثر ظروف وبيئة العمل في فعالية الأداء؟

حين كانت معظم الإجابة بـ لها تأثير كبير إذ أن ظروف العمل الجيدة تساعد في رفع الأداء والعكس صحيح.

5- فيما يخص السؤال المتعلق المسؤولية الاجتماعية؟

لم تكن إجابة.

• تحليل نتائج الدراسة:

توصلنا من دراستنا الميدانية هاته إلى نتائج عامة تتمثل في:

- معظم الموظفين في مؤسسة مطاحن بلغيت الكبرى حاملو شهادات مستوى عالي.
- الاهتمام بالعاملين الموظفين في المؤسسة.
- وجود توتر في علاقات بين العاملين الموظفين في المؤسسة.
- وجود توتر في علاقات في العاملين.
- كذلك فرق العمل داخل المؤسسة تتمتع بالاستقلالية في إدارة شئونها.

- وتحرص الإدارة استبيان المعلومات إلى العمال وكذلك تنمية روح الصراحة والثقة المتبادلة بين العمال.

- تشجيع العمال عن التعبير عن أفكارهم.

- وجود برامج تدريبية كعملية هامة داخل المؤسسة لها دور كبير على المستوى لتطوير وتنمية أداء الرأس المال البشري.

- التدريب بشكل دافعا وباعثا حقيقيا في تحسين مستوى أدائهم.

- الاحترام المتبادل بين الرئيس والمرؤوس يساعد على التكيف في وسط العمل.

الاقتراحات:

مع ضوء النتائج السابقة تقوم بوضع مجموعة من الاقتراحات:

- زيادة الحوافز بنوعها، مع وضع خطط محكمة لتوزيعها للعدالة.

- زيادة الأجور والمكافأة لخلق دافعية في العمل.

- المعاملة الحسنة للأفراد العاملين حتى لا يصبحهم الملل في العمل.

وفي الأخير تأمل أن تؤخذ هذه الاقتراحات بعين الاعتبار وذلك من اجل مصلحة

المؤسسة.

خلاصة الفصل:

من خلال دراستي، لاحظت بأن هذه المؤسسة تسعى جاهدة إلى بلوغ أهدافها مستعملة للوسائل البشرية والمادية والمعنوية، فكانت الموارد البشرية مصدرا أساسيا مهما لبنائها وتتميتها من أجل تحقيق أهدافها.

وعلى هذا كانت دراستي تبحث في مدى اهتمام المؤسسة بالموارد البشرية، وكان اختياري مؤسسة "مطاحن بلغيث الكبرى"، وحاولت جاهدة اتباع كل الطرق العلمية التي تلقيتها في الجامعة معرفيا ومنهجيا.

الخاتمة:

خاتمة:

أصبحت المؤسسة العصرية تحتاج أكثر فأكثر إلى الفرد الذي يقوم بالمبادرة وأخذ القرارات والرقابة الذاتية وتحمل المسؤوليات على درجة من الوعي والتأهيل.

ولقد اعترف الأكاديميون والممارسون على حد سواء بأن كفاءة أداء المؤسسات تتوقف على كفاءة تسيير العنصر البشري فيها.

ويرجع إدراك أهمية العنصر البشري إلى عدة عوامل من أهمها تطور الفكر التنظيمي والضغوطات المتزايدة الناتجة عن المنافسة الاقتصادية.

وتسعى الإدارة الحديثة في المنظمات إلى توفير الظروف الملائمة لرفع في المستوى أداء مواردها البشرية فالعامل البشري هو الدعامة التي تركز عليها المؤسسة فهو يساهم بدور فعال في تحسين الأداء الكلي للمؤسسة وتحقيق أهدافها وينطلق ذلك من ضرورة تحسين أدائه أولاً، فهو يعبر عن مجموع الجهود والقدرات وإدراك الدور أو المهام المناط القيام بها وتتحكم في فعاليته عدة عوامل.

ويشكل رأس المال البشري بمختلف فئاته خاصة متخذي القرار القادرين على قيادة كافة أنشطة المؤسسة ومواجهة المستجدات التي من الممكن أن تحدث في العمل أهم الموارد التي تمتلكها المؤسسات المعاصرة.

أي أن المؤسسة لا يمكنها أن تعمل دون وجود رأس مال بشري إذ قد تمتلك تلك المؤسسة لإمكانيات مالية جيدة والتكنولوجية المتقدمة وغيرها من الإمكانيات إلا أنها لا تتمكن استخدامها بالكفاءة والفعالية المطلوبة دون وجود رأس مال بشري قادر على توجيهه واستغلال هذه الموارد بالشكل الذي يتوافق مع أهداف المؤسسة

وعليه يبقى رأس المال البشري المتحرك الأساسي لكافة النجاحات التي تحققها المؤسسة في مختلف نشاطاتها لذا فإن مهمة استقطاب وتطوير الموارد البشرية ذات الإمكانات الجوهرية الحفاظ عليها تشكل أهم تحديات التي تواجه مدير الموارد البشرية في ظل إسناد المنافسة.

وبالرجوع إلى المؤسسة الجزائرية لاحظنا أن بالرغم من أن إدارة الموارد البشرية وظيفة من وظائف المؤسسة إلا أنها لم تأخذ مكانتها كباقي الوظائف وذلك للاهتمام بالإنسان العلاقات الإنسانية بعد الجانب المادي للمؤسسة ، أي ان الجانب المادي كان له أولوية على الجانب البشري بشكل كبير، فهذا الإهمال يؤدي إلى نتيجة حتمية تتمثل في فشل وانهايار نظام تسيير المؤسسة.

ومن خلال كل هذا حاولنا استخلاص بعض النتائج لاختبار صحة بعض الفرضيات المقترحة، ويمكن أن نلخص أهم ما توصلنا إليه من نتائج:

- يعتبر المورد البشري محور كل عملية في المؤسسة باعتباره رأس المال بشري وفكري يساهم بأفكاره والتزاماته في العمل وترقية ورفع المؤسسة إلى مستوياتها.
- لا تحقق المؤسسة نشاطها على أكمل وجه، إلا إذا كان تسييرها للموارد البشرية ممنهج وفق نظام متناسق ومتكامل.
- استقطاب القدرات والكفاءات المهنية فمعظم المؤسسات يرتبط نجاحها بما تملكه من مهارات وقدرات بشرية.
- حسن استثمار القدرات والمهارات البشرية والسير الأمثل لها يؤدي إلى رفع إنتاجية المؤسسات واكتسابها ميزة تنافسية.

- إن تحسين الأداء وصورة المؤسسة وكذلك زيادة الإنتاج بكفاءة وفعالية مرهونة بانتهاج المؤسسة كل من آلية التدريب والتحفيز.

- تحسين عملية الحوافز الوظيفية داخل المؤسسة وذلك من خلال زيادة الحوافز المادية والمعنوية.

- تأهيل ورفع كفاءة العاملين في مجال القيادات فيما يتعلق بتبني الإصلاحات الإدارية، باعتماد برامج التخطيط الاستراتيجي العمومي وتعميم نظام الجودة الشاملة في القطاع العام.

- إن للاتصال الجيد داخل المؤسسة تأثير فعال على مختلف المستويات التنظيمية وإنتاجيتها وكذلك على الحالة المعنوية للموظفين فيها، حيث يحقق الاتصال بصفة أساسية تبيان الواجبات والأعباء الخاصة بالعمل للموظف، والطريقة الملائمة لإنجازها، لأنه من المهم للموظف معرفة لماذا يقوم بالعمل والأسلوب الأنسب لأدائه، مما يجعله يهتم بما يقوم به على أحسن وجه ممكن.

- الاهتمام بوظيفة تسيير الموارد البشرية التي تعنى بتنظيم الجهود الفردية والجماعية لتحقيق أهداف محددة بكفاءة وفعالية ووسائل إنسانية، حيث أن العنصر الإنساني هو محور أساسي لإنجاز أي عمل، ومهما توافرت الموارد المادية والهياكل التنظيمية فإنها تبقى خامات لا بد للعنصر التنظيمي المتمثل بالإنسان أن يسيرها، باعتبارها المسؤولة على الإجراءات والقرارات والسياسات، التي تمكن من الحصول في الوقت المرغوب على الموارد البشرية بالكفاءات والتأهيل والمعارف والقدرات المطلوبة، وتحفيزها وتطوير إمكانياتها لتتمكن من القيام بالنشاطات أو الوظائف، وتحمل المسؤوليات من أجل استمرار حياة المؤسسة وتطورها.



قائمة المراجع

المراجع:

1- باللغة العربية:

أ- الكتب:

- 1- إبراهيم حسن، حسام. إدارة الموارد البشرية في القطاع العام. عمان: دار البداية، 2012.
- 2- بريبر، كامل إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي. لبنان: المؤسسة الجامعية للدراسات، 2010.
- 3- بن ناصر الغامدي، سعيد. أخلاقيات العمل: ضرورة تنمية ومصالحة شرعية. السعودية: إدارة الثقافة والنشر، 2010.
- 4- جندي، عبد الناصر. تقنيات ومناهج البحث في العلوم السياسية والاجتماعية. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2005.
- 5- حرحوش صالح، عادل و سعيد سالم، مؤيد. إدارة الموارد البشرية العراق: جامعة بغداد، 1991.
- 6- حرحوش صالح، عادل و سعيد سالم، مؤيد. إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي. الأردن: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2009.
- 7- حرحوش صالح، عادل و سعيد سالم، مؤيد. إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي تكاملي. الأردن: دار النهضة، 2009.
- 8- حسن زويلف، مهدي. إدارة الأفراد. عمان: دار مجدلاوي، 1998.
- 9- حسن، راوية. إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2001.
- 10- حسن، راوية. مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية. مصر: الدار الجامعية، 2004.
- 11- دادي عدون، ناصر وآخرون. مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية. الجزائر: دار المحمدية، 2003.
- 12- دادي عدون، ناصر. اقتصاد المؤسسة. الجزائر: دار المحمدية، 1998.

- 13- دادي عدون، ناصر. الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية- دراسة نظرية وتطبيقية. الجزائر: دارالمحمدية، الجزائر 2004.
- 14- رشاد القصبي، عبد الغفار. مناهج البحث في علم السياسة. القاهرة: مكتبة الآداب، 2004.
- 15- رشوان، حسين عبد الحميد. أصول البحث العلمي. مصر: مؤسسة شباب الجامعة، 2003.
- 16- رفيق الطيب، محمد. مدخل للتسيير: أساسيات و وظائف، تقنيات. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1995.
- 17- السلمي، علي. إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية. القاهرة: دار الغريب، 1985.
- 18- صقر عاشور، أحمد. تخطيط القوى العاملة. مصر: دار الجامعات المصرية، 1975.
- 19- طرطار، أحمد. الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1993.
- 20- عباس الحلابي، إبراهيم. تنمية الموارد البشرية واستراتيجيات تخطيطها. القاهرة: دار الفكر العربي، 2013.
- 21- عبد الباقي، صلاح. إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية. القاهرة: الدار الجامعية، 2000.
- 22- عبد الرحمان هيتي، خالد. مدخل إستراتيجي. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2004.
- 23- عبود نجم، نجم. القيادات الإدارية في القرن الواحد والعشرين. عمان: دار صفاء، 2011.
- 24- غرابية، فوزي وآخرون. أساليب البحث العلمي في العلوم الإجتماعية والإنسانية. الأردن: دار وائل للنشر، 2002.
- 25- فالح صالح، محمد. إدارة الموارد البشرية. عمان: دار حامد للنشر والتوزيع، 2004.

- 26- قوي، بوحنية. التنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات. عمان: مركز الكتاب الأكاديمي، 2010.
- 27- محمد عبد الوهاب، علي. إدارة الموارد البشرية وأهميتها في تطوير الإدارة. مصر: جامعة عين شمس، 2003.
- 28- محمد عبد الوهاب، علي. العنصر الإنساني في إدارة الإنتاج. القاهرة: مكتبة عين الشمس، 1984.
- 29- محمود الكلالده، طاهر. الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية. الأردن: دار اليازوري، 2011.
- ب- المذكرات:**
- 1- بريش، الزهرة. "دور الرأس المال الفكري في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة." رسالة ماجستير، جامعة بسكرة، 2013.
- 2- بلخير، آسية. "دور الحكمانية في تحسين الأداء التنموي في الجزائر." رسالة ماجستير، كلية العلوم السياسية، جامعة الجزائر 3، 2010.
- 3- الجساسي، عبد الله أحمد محمد. "أثر الحوافز على أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطة عمان." أطروحة دكتوراه، عمان، 2011.
- 4- خيرة، قوبع. "تنمية الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية." أطروحة ماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2012.
- 5- العايب، عبد الرحمن. "التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة." أطروحة دكتوراه، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011.
- 6- عمارة، منال. "أنظمة رأس المال النظري في منظمات، على خيار استراتيجي لتعزيز التنمية المستدامة." رسالة ماجستير، جامعة فرحات عباس، 2014-2015.
- 7- قرمش، زهرة سعد. "دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية." رسالة ماجستير، جامعة سكيكدة، كلية العلوم الإجتماعية والعلوم الإنسانية، 2006-2007.

- 8- كاميلية، بن شلوبة وأمال، شرفي. "الجودة كمدخل لتحسين الأداء الانتاجي في المؤسسات العمومية." رسالة ماستر، جامعة قاصدي مرباح، 2013.
- 9- مباركة، سواكري. "وضعية التسيير الاستراتيجي في المؤسسات العمومية، دراسة حالة المؤسسات الجزائرية." رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 1996.
- 10- ميلود، وعيل. "المحددات الحديثة للنمو الاقتصادي في الدول العربية وسبل تفعيلها، حالة الجزائر، مصر، السعودية- دراسة مقارنة خلال الفترة 1990-2010." أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2014.
- 11- الواحد عبد الله، قويدر. "أدوات مراقبة التسيير ودورها في تحسين الأداء بالمؤسسات الاقتصادية." رسالة ماجستير، الجزائر: جامعة الشلف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2007.

ج- مجلات:

- 1- الأسرج، حسن. "المسؤولية الاجتماعية للشركات." مجلة جسر التنمية 90 (فيفري، 2010).
- 2- العديم، يعقوب رشيد. "إدراك الموظفين للسلوك الوظيفي والأخلاقيات المهنية." مجلة جامعة دمشق، للعلوم الاقتصادية والقانونية، دمشق المجلة 22 (2006).
- 3- الفارس، سليمان. "أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة." مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية 1 (2011).
- 4- الهلالي، الهلالي الشربيني. "إدارة رأس المال الفكري وقياسه وتنميته كجزء من إدارة المعرفة في التعليم العالي." مجلة بحوث التربية النوعية 22 (2011).

د- ملتقيات:

- 1- إلفي، فرعون محمد. "الاستثمار في الرأسمال البشري كمدخل حديث لغدارة المواد البشرية بالمعرفة." ورقة مقدمة للملتقى الدولي، الجزائر، المسيلة، (14-15 أفريل 2005).

2- السلمي، علي. "متطلبات تطوير الكفاءة وتحسين العائدي للاستثمار في التدريب." ندوة أقيمت بالغرفة التجارية، (فبراير 2007).

3- الطعامة، محمد. "معايير قياس الأداء الحكومي و طرق استنباطها." ندوة حول الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، (3-13 يناير 2005).

4- وهبية، سراج و عبد الحميد، سبتي. "أساليب وسياسات الاستثمار في رأس المال الفكري." ورقة مقدمة في الملتقى الخامس حول رأس المال الفكري في المنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، (2011).

هـ - الدوريات:

1- عماد الدين أحمد المصباح، رأس المال البشري في سورية: قياس عامة الإستثمار في رأس المال البشري، (جمعية العلوم الاقتصادية السورية).

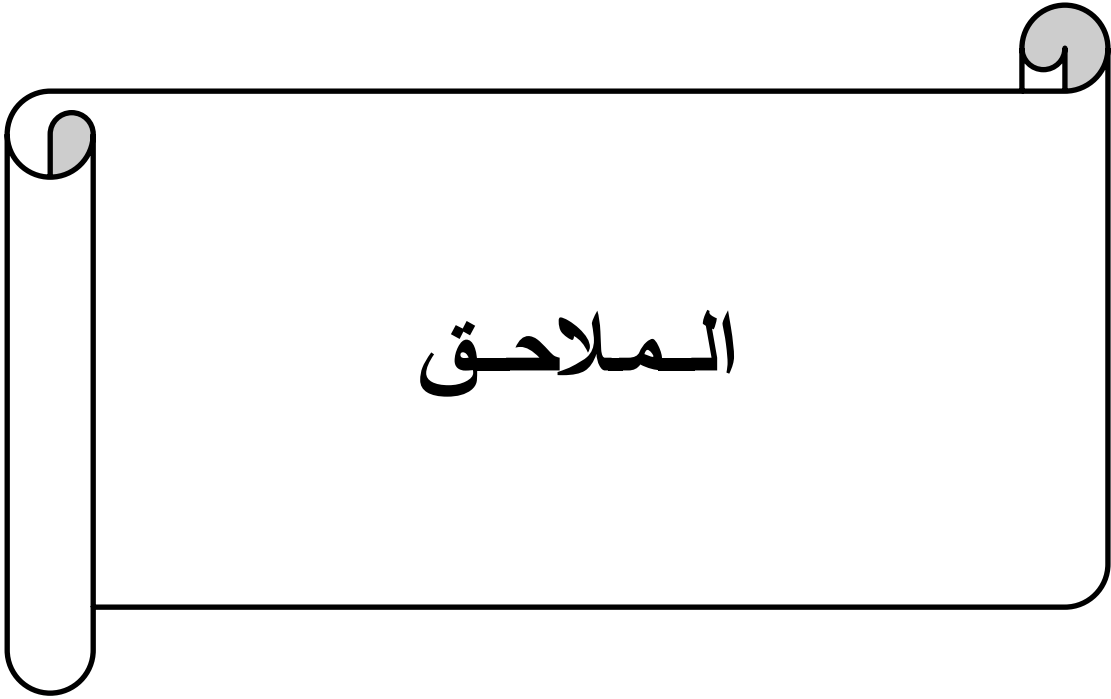
2- عبد السلام مسعود منذر، "أثر إستراتيجية تمكين العاملين في تنمية رأس المال الفكري" (دراسة ميدانية على الشركة العامة للإلكترونيات، مجلة سبها، الأول، جامعة طرابلس).

3- محمود عبد الكريم رشيد، النشاط الإقتصادي الإسلامي وأثر القيم والأخلاق فيه (دراسة اقتصادية إسلامية تحليلية مقارنة، دار الكتب العامية لبنان، 2008).

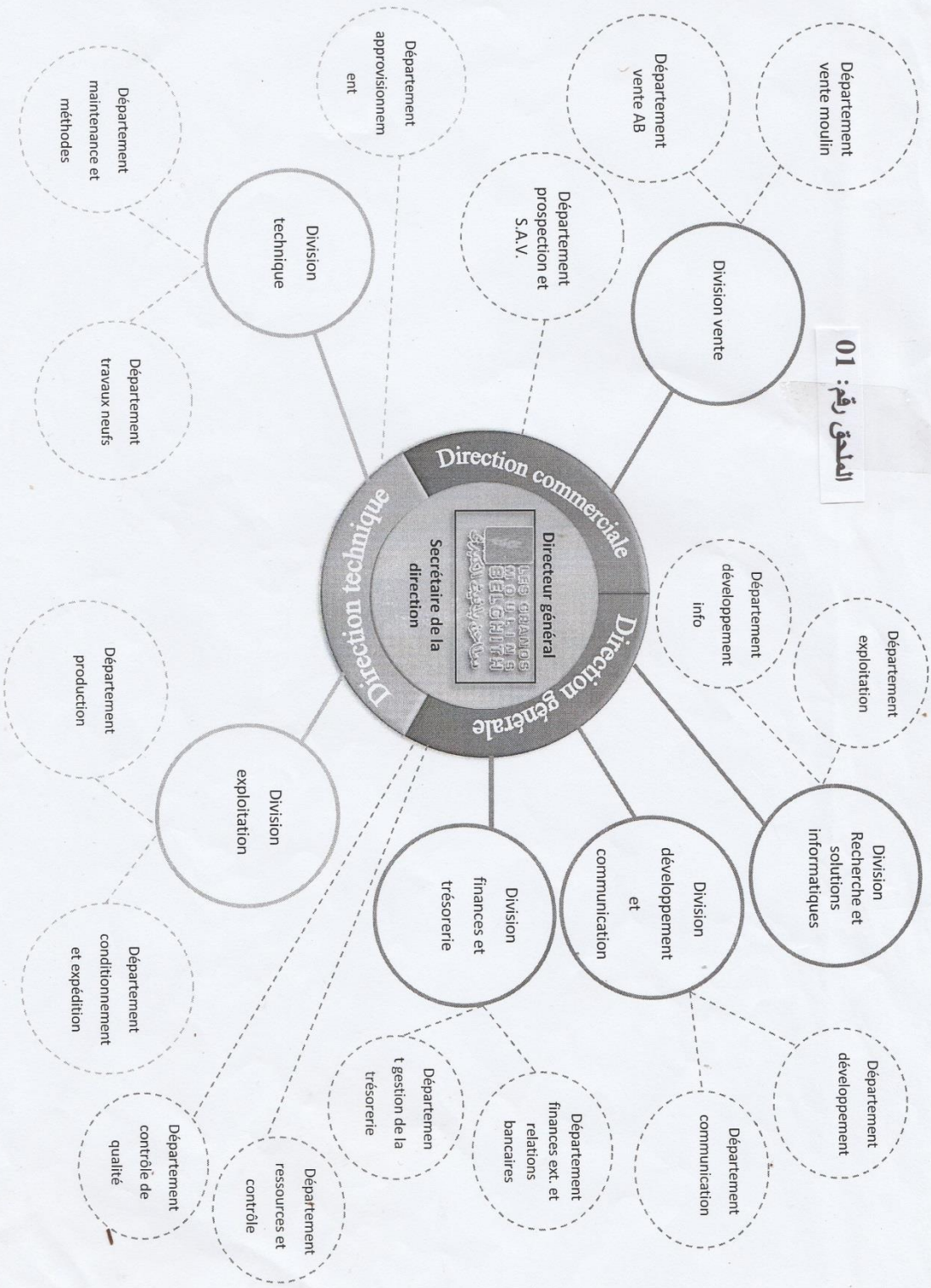
و - المواقع:

1- عبد الرحمن تيشوري، إدارة الأداء، اطلع عليه بتاريخ: 2017/05/26

[HTTP://WWW.AHEWAR.ORG/DEBAT/SHOW.ART.ASP?AID=57352](http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=57352)



الملحق رقم: 01



الملق رقم : 02



Sarl les Grands Moulins Belghith
Cité des Frères Boukharboufa BP 78 M'DAOUROUCH
41220 SOUK AHRAS
Algérie

Bureau Veritas Certification Certifie que le système de management de l'organisme susmentionné a été audité et jugé conforme aux exigences de la norme :

ISO 9001 :2008

Domaine d'activité

PRODUCTION ET COMMERCIALISATION DE SEMOULE, DE FARINE, ET D'ALIMENTS DESTINES A LA CONSOMMATION ANIMALE

Date de début du cycle de certification: **09 Juillet 2013**

Sous réserve du fonctionnement continu et satisfaisant du système de management de l'organisme, ce certificat est valable jusqu'au: **09 Juillet 2016**

Date originale de certification : **09 Juillet 2013**

Affaire n° : **7724085**

Date : **16 Juillet 2013**

Omar BENAICHA
Directeur Général

Serge ANTONINI
Senior Vice Président Afrique

Adresse de l'organisme certifié: Bureau Veritas Alger - 7 Boulevard de la Résistance, 20370 Casablanca - Algérie

Des informations supplémentaires concernant le périmètre de ce certificat ainsi que l'impactabilité des exigences du système de management peuvent être obtenues en consultant l'organisme. Pour vérifier la validité de ce certificat, vous pouvez téléphoner au: 00 212 521 51 540.



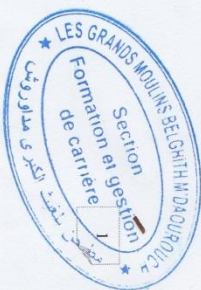
PLAN DE FORMATION 2016

Approuvé par :

Mr : ZEROUKI Abdelkrim / PDG

M. Zerouki
Signature
LES GRANDS MOULINS BELGHITH
Section Formation et gestion de carrière
مطاحن بلقيث الكبرى طاوروش

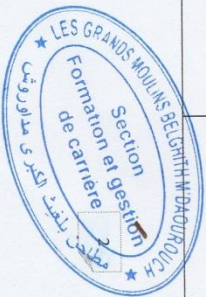
الملحق رقم: 03



PLAN DE FORMATION 2016

FO 01 PS 11 R₀

N°	Thèmes	Objectifs	Participants	Période
01	RELIQUAT Développement commercial et marketing	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Elaborer un plan marketing patinent. Identifier les principales opportunités et menaces sur notre marché (clients, fournisseurs, prescripteurs) ✓ Elaboration du positionnement marketing : l'offre produit, la politique prix, la vente, l'innovation. ✓ La mise en place d'une étude de marché ✓ La stratégie de segmentation et le ciblage des clients potentiels ✓ La mise en place du Mix Marketing 	Personnel des commercial, exploitation et expédition, développement et communication autres	S2 2016
02	LOGICIEL TARGET COMMERCIAL	<p>MAITRISE DES LOGICIELS TARGET COMMERCIAL</p> <p>A l'issue de cette formation, l'apprenant saura</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Identifier les principes de ✓ LES FONDEMENTS DE LA GRH ✓ LA NOTION DE COMPETENCE ET SES USAGES EN GRH ✓ L'EVALUATION ✓ La rémunération: aspects juridiques et pratiques 	personnel COMMERCIAL	2016
03	RH		personnel RH	2016



PLAN DE FORMATION 2016

FO 01 PS 11 R₀

04	GPAAO	MAITRISE DES LOGICIELS DE LA GPAAO	Personnel désigné	S2 2016
05	LOGICIEL TARGET GRH	MAITRISE DES LOGICIELS TARGET GRH Cette formation nous permet de découvrir et comprendre les exigences de la norme . Pour mettre en oeuvre les exigences dans le cadre d'une transition d'un système version 2008 vers 2015, « ISO 9001 v.2015 : passer votre SMQ 2008 à la version 2015 »	personnel RH	2016
06	ISO 9001/2015		Pilote de processus, responsables des structures	S2 2016



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

التخصص: تنظيم سياسي وإداري

استمارة استبيان حول:

دور رأس المال البشري في زيادة فعالية المؤسسة

دراسة حالة المؤسسة مطاحن بلغيث الكبرى

مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية

تخصص إدارة الجماعات المحلية

الأستاذة المشرفة:

بلخير آسيا

إعداد الطالبة:

لعقون ميمونة

أخي العامل، أختي العاملة نضع بين أيديكم هذه الاستمارة لغرض
انجاز مذكرة تخرج حول العنوان المذكور أعلاه، وذلك نريد الاجابة على
أسئلتنا بكل أمانة وصدق، مع العلم أن المعلومات الواردة في هذه الاستمارة
سرية ولا توظف إلا لأغراض علمية.
ضع العلامة (x) على الاجابة المختارة.

1/الجنس:

- ذكر
 أنثى

2/العمر:

- من 20 إلى 40 سنة
 40 سنة فما فوق

3/الحالة العائلية:

- متزوج
 أعزب

4/المستوى الدراسي:

- ابتدائي
 - متوسط
 - ثانوي
 - جامعي
 - دون إستثناء

5/الأقدمية في العمل:

- أقل من 10 سنوات
 - أكثر من 10 سنوات

6/ نوع العمل:

- عقد مؤقت

- عقد دائم

7/ هل تتمتع فرق العمل بالاستقلالية داخل المؤسسة في إدارة شؤونها؟

نعم

لا

لا أدري

8/ هل هناك تنسيق بين فرق العمل؟

نعم

لا

9/ هل تحرص الإدارة على استبيان معلومات إلى العمال؟

نعم

لا

لا أدري

10/ هل تحرص الإدارة على تنمية روح المصارحة والثقة المتبادلة بين العمال والإدارة؟

.....

.....

.....

11/ هل تقوم الإدارة بتشجيع العمال عن التعبير عن أفكارهم ومشاريعهم اتجاه البرامج التنظيمية للمؤسسة؟

نعم

لا

لا أدري

12/ كيف هو مستوى الإنجاز لدى العمال؟

عادي

مرتفع

13/ ما هو أسلوب إتخاذ القرار في المؤسسة؟

- أسلوب مركزية القرار

- أسلوب لا مركزية اتخاذ القرار

- الاثنين معا

- لا أدري

14/ كيف يشارك العامل في حل مشاكل العمل؟

الإضرابات

المنازعات الفردية

الأخطاء المهنية

15/ هل يستشار العامل في الأمور المتعلقة بالعمل؟

نعم

لا

16/ إذا كانت إجابتك بـ "نعم" فهاته الاستشارة تقوم بـ:

- زيادة ثقتهم بأنفسهم

- تحفيزهم على العمل

- زيادة ولائهم للمؤسسة

17/ هل منح المكافآت تحفزك على بذل جهد لتحسين الأداء؟

نعم

لا

18/ هل البرامج التدريبية تزيد من مستوى اهتمام الأفراد بإجراء الدورات التدريبية؟

نعم

لا

لا أدري

19/ هل تحترم أخلاقيات العمل في مؤسستكم؟

- نعم

- لا

20/ من هم المعنيين بالدورات التكوينية بالمؤسسة؟

.....

.....

.....

21/ كيف يتم توظيف المهارات الجديدة في العمل؟

.....

.....

.....

22/ إلى أي مدى يتوافق نظام تقديم الحوافز الفردية مع المجهودات المبذولة؟

.....

.....

.....

23/ كيف تؤثر ظروف بيئة العمل في فعالية الأداء؟

.....

.....

.....

24/ فيما تتمثل المسؤولية الاجتماعية؟

.....

.....

.....



فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
7	مقدمة
21	الفصل الأول: الإطار المعرفي لمتغيرات الدراسة
22	المبحث الأول: الرأس المال البشري، المفهوم والمقومات
22	المطلب الأول: مفهوم رأس المال البشري
32	المطلب الثاني: عملية الاستثمار في رأس المال البشري
43	المطلب الثالث: مفهوم الفعالية والمفاهيم المرتبطة به
47	المبحث الثاني: المؤسسة، دراسة مفهوماتية
47	المطلب الأول: مفهوم المؤسسة
53	المطلب الثاني: مرتكزات المؤسسة
56	المطلب الثالث: أنواع المؤسسات
62	الفصل الثاني: أدوار رأس المال البشري في زيادة فعالية المؤسسة
63	المبحث الأول: الرأس المال البشري كعنصر رئيسي في المؤسسة
63	المطلب الأول: العنصر البشري كأحد مدخلات المؤسسة
65	المطلب الثاني: العنصر البشري كأداة من أدوات الإنتاج في المؤسسة
74	المبحث الثاني: آليات تفعيل المورد البشري بما يحسن أداء المؤسسة
74	المطلب الأول: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

85	المطلب الثاني: استقطاب وتوظيف الموارد البشرية
97	المبحث الثالث: أدوار المورد البشري في تفعيل أداء المؤسسة
97	المطلب الأول: أهمية مدخل إدارة أداء المورد البشري في تفعيل المؤسسة
107	المطلب الثاني: أدوار المورد البشري في بقاء واستمرار المؤسسة
118	الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمطاحن بلغيث الكبرى -سوق أهراس-
119	المبحث الأول: لمحة عن مؤسسة مطاحن بلغيث الكبرى
119	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة
125	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
133	المبحث الثاني: تحليل نتائج الاستبيان في الدراسة الميدانية
133	المطلب الأول: أدوات جمع المعلومات
134	المطلب الثاني: تفرغ البيانات السوسيو-ديمغرافية
147	المطلب الثالث: تحليل بيانات الأسئلة
152	الخاتمة
156	قائمة المراجع
162	الملاحق
174	فهرس المحتويات
177	فهرس الجداول



فهرس الجداول

الصفحة	رقم الجدول
134	جدول رقم 01: توزيع أفراد العينة حسب الجنس
135	جدول رقم 02: توزيع أفراد العينة حسب السن
135	جدول رقم 03: تبيان الحالة العائلية لأفراد العينة
136	جدول رقم 04: الإشارة إلى المستوى التعليمي
137	الجدول رقم 05: توزيع الأفراد حسب الأقدمية في العمل
137	الجدول رقم 06: توزيع أفراد العينة حسب نوع العمل
138	الجدول رقم 07: هل فرق العمل داخل المؤسسة تمتع بالاستقلالية في إدارة شؤونها
139	الجدول رقم 08: هل هناك تنسيق بين فرق العمل؟
139	الجدول رقم 09: هل تحرص الإدارة على استبيان معلومات إلى العمال
140	الجدول رقم 10: هل تحرص الإدارة على تنمية روح المصارحة والثقة المتبادلة بين العمال والإدارة؟
141	الجدول رقم 11: هل تقوم الإدارة بتشجيع العمال عن التعبير عن أفكارهم ومشاريعهم اتجاه البرامج التنظيمية للمؤسسة؟
142	الجدول رقم 12: كيف هو مستوى الإنجاز عند العمال؟
142	الجدول رقم 13: ما هو أسلوب اتخاذ القرار في المؤسسة؟
143	الجدول رقم 14: كيف يشارك العامل في حل مشاكل العمل؟
144	الجدول رقم 15: هل يستشار العامل في الأمور المتعلقة بالعمل؟
144	الجدول رقم 16: الذين كانت إجاباتهم "بنعم" فهاته الاستشارة تساهم في؟
145	الجدول رقم 17: هل منح المكافآت تحفزك على بذل جهد لتحسين الأداء؟
146	الجدول رقم 18: هل البرامج التدريبية تزيد من مستوى اهتمام الأفراد بإجراء الدورات التدريبية؟
147	الجدول رقم 19: هل تحترم أخلاقيات العمل في مؤسستكم؟

ملخص المذكرة:

تهدف الدراسة إلى التعرف على دور رأس المال البشري وبمختلف المصادر المتمثلة في المعرفة، المهارات والقدرات، فريق العمل، معنويات العاملين إضافة إلى الخبرة العلمية في زيادة فعالية المؤسسة، فهو المصدر الحقيقي لثروة أي مؤسسة فهو العنصر الفعال فيها، لذلك فإن العنصر الفعال فيها، لذلك فإن لم يعد أحد عوامل الإنتاج فحسب بل أصبح يحتسب كاستثمارات حاضرة ومستقبلية من خلال تنمية هذه الموارد وفق نظام محكم يعمل على تحفيزهم لخلق الرغبة لديهم على الأداء الجيد والعمل بانقنان لأن المورد هو أساس الإبداع والابتكار والتي تعتبر أساس الميزة التنافسية.

وأداء المؤسسة يعتمد قبل كل شيء على نوعية أدائها في الأعمال وضم الجهود للموارد البشرية، وذلك من أجل نجاح المؤسسة ويتمثل ذلك في إرضاء الزبائن، تحقيق المشاريع الأهداف المالية، تحقيق.

الكلمات المفتاحية: رأس المال البشري، المعرفة، الفعالية والكفاءة، الاستثمار، المؤسسة.