

2014

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

تقرير تربص لنيل شهادة  
الليسانس

قسم العلوم الاقتصادية والتسيير  
والعلوم التجارية  
شعبة إدارة الأعمال  
تخصص إدارة الموارد البشرية

## إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

● دراسة حالة مؤسسة ECOTEX

تحت إشراف الأستاذة:

بوهنة كلثوم

الطالبتين:

بوهنة زينب

بلهادي مريم

100%



السنة الدراسية 2013-2014

# شكر وتقدير

قال الله تعالى: " وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله "

نحمد الله سبحانه وتعالى بأن وفقنا لإتمام هذا العمل ، و نصلي ونسلم على خاتم الأنبياء والمرسلين محمد - صلى الله عليه وسلم - .

بعون الله وتوفيقه ( وما توفيقنا إلا بالله ) انتهينا من إنجاز هذا البحث بعد مشوار طويل

حافل بالعياء و اليأس والرجاء و الصبر و الطموح وهدف الوصول إلى مبتغانا.

لو أنّي أوتيتُ كُلَّ بلاغَةٍ وَأَفْنَيْتُ بَحْرَ النُّطْقِ فِي النِّظْمِ وَالنَّثْرِ

لَمَا كُنْتُ بَعْدَ الْقَوْلِ إِلَّا مُقْصِرًا وَمُعْتَرِفًا بِالْعَجْزِ عَنِّ وَاجِبَ الشُّكْرِ

يسرنا أن نتقدم بخالص الشكر ووافر الامتنان على ما وجدنا وما أوتينا وما كان لنا من نصح وتوجيه وإرشاد لمن يستحق الشكر بمعنى عبارة الشكر و التقدير، فإننا نبدأ ونضع بصمة الشكر والتقدير إلى كل أساتذة قسم العلوم الاقتصادية وكلّ أساتذة مشوارنا الدّراسي، وخاصة إلى الأساتذة المشرفة والمحترمة "بوهنة كلثوم".

كما نتقدم بالشكر للأستاذ كامش محمد، ومؤسسة ecotex.

وشكرا لجميع المارين على الموضوع، وإن الشكر يمتد إلى جميع من وجّه وأرشد و قدّم المساعدة لنا ، وأخص بالذكر عبد اللطيف بن حامد و نجوى رضاني وما جزاء الإحسان إلا الإحسان.

وفي الأخير نعتذر إلى كلّ من لم يحضرنا اسمه أو نسيناه ، ونسأل العليّ القدير الموفق لكلّ شيء أن يجزيهم عنّا خير الجزاء.

والحمد لله رب العالمين

# إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

إلى قرة العين، إلى من جعلت الجنة تحت قدمها، إلى التي حرمت نفسها وأعطتني، من نبع حنانها سقتني الحب والحنان، ربتي بلطف وعلمتني كلّ شيء، إلى تلك المرأة العظيمة، أمي الحنوننة حفيظة."

إلى أعظم الرجال صبورا ورمز الحبّ والعطاء ...، إلى الذي تعب كثيرا من أجل راحتي، وأفنى حياته من أجل تعليمي، وتوسم في درجات العلا والسمو، إلى ذلك الرجل الكريم، أبي العزيز علي."

إلى من جمعتهم معي صلة الرحم، إلى من يعيش في ظلّ وجودهم أمني، إخوتي وأخواتي (إكرام، داوود، آية، كوثر، محمد الصديق الصغير الحبيب).

إلى جدّي وجدّتي أطل الله في عمرهما وخالاتي وأخوالي.

إلى رفيق دربي وسندي وأمني في الحياة "سليمان الحجاج" وعائلته.

إلى من تحلّوا بالإخاء وتميّزوا بالوفاء والعطاء وسعدت برفقتهم في دروب الحياة الحلوة والحزينة (مريم بلهادي، عمارة، نجيمة، إيمان، مريم، فاطمة، أمال، وفاء وأمينة).

# زينب



# إهداء

الله الرحمن الرحيم

إلى قرة العين، إلى من جعلت الجنة تحت قدمها، إلى التي حرمت نفسها وأعطتني، من نبع حنانها سقتني الحب والحنان، ربتي بلطف وعلمتني كل شيء، إلى تلك المرأة العظيمة، أُمِّي الحنونة عمارية."

إلى أعظم الرجال صبرا ورمز الحب والعطاء...، إلى الذي تعب كثيرا من أجل راحتي، وأفنى حياته من أجل تعليمي، وتوسم في درجات العلا والسمو، إلى ذلك الرجل الكريم، أباي العزيز محمد."

إلى من تجمعهم معي صلة القرابة والدم معي، إلى إخوتي وأخواتي (صبرينة، فايزة، كوثر، نبيل، فوزي، محمد، يوسف، رضوان).

إلى الشخص الذي أردت أن أشارك معه حياتي، إلى أعز صديق وأحب الناس إلى قلبي، إلى من أتقاسم معه الأفراح والأحزان، إلى "زوجي العزيز" وعائلته.

إلى روح جدِّي وجدتي رحمهما الله في عمرهما، وخالاتي وأخوالي، وعماتي وعائلاتهم.

إلى من تقاسمت معهم حلو الحياة ومرّها، إلى رشيدة، وردة، إيمان، زينب، منال، خديجة، حياة وكل صديقاتي.

إلى كل الأهل والأصدقاء.

مريم

## مقدمة عامة:

يعتبر موضوع إدارة الأفراد (العنصر البشري) من أهم الموضوعات التي استحوذت على اهتمام وتفكير الكثيرين من الكتاب والمفكرين في مجال إدارة الأعمال نظرا لحساسية الوظيفة المناطة بها والتي تعالج مواضيع تتعلق بأهم عناصر الإنتاج وهو العنصر البشري الذي يعتبر أساس عمل هذه الإدارات، لقد كان ينظر إلى إدارة الأفراد في الماضي باعتبارها وحدة إدارية منفذة تحتل مكانها في المستويات التنظيمية الدنيا في المؤسسة وطابع عملها وتبنيها لا يتعدى القيام بتسجيل كافة الإجراءات الوظيفية التي تحدث خلال حياة العاملين الوظيفية وحفظ سجلات وملفات خدمتهم في المنشأة والقيام بتنفيذ كافة القوانين والأنظمة الصادرة عن الدولة في هذا المجال. إن هذه النظرة لإدارة الأفراد تعتبر ضيقة وقاصرة لأنها لا تدرك مدى أهمية الدور الذي أن تلعبه هذه الإدارة في المنشأة فوظيفة إدارة الموارد البشرية أعم وأشمل من ذلك بكثير فهي تضع القواعد والأسس العلمية التي تنظم حياة الوظيفة للعنصر البشري وكيفية التعامل معه والاستفادة منه في ظل المعاملة الإنسانية تحترم فيها كرامته باعتباره كائن حي وادمية وقد صدق الله العظيم إذ يقول في محكم كتابه العزيز "وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ، وَحَمَلْنَاهُمْ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ، وَرَزَقْنَاهُمْ مِنَ الطَّيِّبَاتِ، وَفَضَّلْنَاهُمْ عَلَى كَثِيرٍ مِمَّا خَلَقْنَا تَفْضِيلًا"

ومن هذا المنطلق أصبح ينظر إلى إدارة الأفراد في الوقت الحاضر باعتبارها إدارة من الإدارات الهامة في المنشأة ووظيفة رئيسية من ضمن وظائفها الأساسية ومن هنا نطرح الإشكالية التالية:

- فيما تتجلى أهمية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة ecotex .

### الفرضية:

وبناء على الإشكالية المطروحة يمكن صياغة الفرضية التالية:

- تهتم مؤسسة ecotex بالموارد البشري وتلبي احتياجاته "من حيث التوظيف، التكوين، الترقية..."

أسباب اختيار الموضوع:

- طبيعة التخصص المدروس.
  - مدى اقتناعنا بكون العنصر البشري هو أساس نجاح وفعالية المؤسسة وبقائها والسياسات المتعلقة بهم عبارة عن استثمارات خلاقة لرفع الأداء.
  - بروز إدارة الموارد البشرية كوظيفة مهمة على المستوى الداخلي للمؤسسة.
  - محاولة توضيح مدى أهمية هذا العنصر وتأثيره على المؤسسة.
  - إمكانية البحث، أي هذا الموضوع قابل للبحث والدراسة نظرا لإمكانية الوصول إلى نتائج ملموسة في هذا الموضوع.
  - جميع المؤسسات العالمية الناجحة والرائدة يعود سبب ذلك إلى مؤهلات بشرية.
- منهج الدراسة: المنهج المتبع في الدراسة النظرية للموضوع هو المنهج التحليلي الوصفي وذلك من خلال وصف وتحليل إدارة الموارد البشرية، كما قمنا بوصف المؤسسة في محل الدراسة وتحليل طريقة الموارد البشرية في المؤسسة أما أدوات الدراسة فتتم الاستعانة بتقنيات جمع البيانات من استبيان ودراسة.
- حدود الدراسة: تتمثل فيما يلي:

1. الحدود البشرية: تتمثل في إدارة الموارد البشرية لمؤسسة **ECOTEX**.

2. الحدود المكانية: تتمثل في مؤسسة تافنة للملابس الجاهزة.

3. الحدود الزمانية: 2013 – 2014.

وقد شملت الدراسة جانبين أحدهما نظري والآخر ميداني:

- الجانب الميداني يشمل فصلين:

الفصل الأول: مدخل لإدارة الموارد البشرية.

الفصل الثاني: نظام الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية.

– أما الجانب الميداني يتمثل في الفصل الثالث:

دراسة حالة مؤسسة تافنة للملابس الجاهزة.

# الفصل الأول: مدخل لإدارة الموارد البشرية

## مقدمة:

إنّ الوضع الذي وصلت إليه إدارة الموارد البشرية في الدول المتقدمة صناعيا وفي الدول النامية كان نتيجة عدّة تطورات وعوامل متعدّدة: اقتصادية، اجتماعية، سياسية وفكرية. إنّ هذه العوامل لعبت دورا في المجتمع أوّلا وفي إدارة الأفراد ثانيا، وقد حدث تطور في إدارة الأفراد بشكل تدريجي ولم يتمّ طفرة واحدة.

ومن ذلك ارتأينا أن نقسم هذا الفصل إلى مبحثين:

**المبحث الأول:** يتمثل في ماهية إدارة الموارد البشرية.

**المبحث الثاني:** موقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية.



# الفصل الأول: مدخل لإدارة الموارد البشرية

## المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية.

### المطلب الأول: نشأة إدارة الموارد البشرية:

لقد خلق الله البشر في أحسن تكوين وجعل منهم الذكر والأنثى، والغني والفقير، وجعلهم شعوبا وقبائل ليتعارفوا، إنّ الإنسان أو العنصر البشري لا يستطيع أن يعيش بمفرده، بمنأى عن الناس، إنّما هو كائن اجتماعي تفاعلي يتأثر ويؤثر في الآخرين، ولعلّ هذه هي بداية تكوين الموارد البشرية حيث إذا أخذنا أساس التكتل الاجتماعي ابتداءً بالأسرة، نلاحظ أنّ الوالدين يمثلان الإدارة والأبناء يمثلون الموظفين الذين يديرون شؤونهم، ثمّ تطوّرت هذه الإدارة المصغّرة لإدارة أكبر منها تمثّلت بالعائلة والقبيلة، ومن ثمّ المجتمع بتكتلاته ومؤسساته المختلفة سواء كانت مؤسسات اجتماعية أو اقتصادية، تعاملت وتفاعلت مع هذا العنصر وركّزت عليه بصورته العلمية وبحثت عن العنصر البشري لاستخراج النظريات المنظّمة لتفاعلاته وأعماله في بيئة العمل حيث توالى النظريات التي تحاول دراسة العنصر البشري وتكوين تركيبه في المنظمات ومن الممكن أن نقول أنّ هناك مرحلتين لدراسة العنصر البشري في إدارة الموارد البشرية هما:

1. مرحلة ما قبل الإدارة العلمية.

2. مرحلة ما بعد الإدارة العلمية.

### أولاً: مرحلة ما قبل الإدارة العلمية:

من أجل معرفة هذه المرحلة وشرحها، لا بدّ أن نوضّح حال الإدارة في هذه المرحلة وحال المنظّمات خاصّة، وأنّ هذه المرحلة أتت مرافقة لظهور الثور الصناعيّة وتعدّد الصناعات حيث تطوّرت الحياة الصناعيّة بعد الثورة الصناعيّة، قبل ذلك كانت الصناعات محصورة في نظام الطوائف المتخصّصة حيث كان مثلاً الصناع يمارسون صناعاتهم اليدوية في منازلهم بأدوات بسيطة، ومن ناحية إدارة الموارد البشرية كانت الثورة الصناعيّة بمثابة البداية لكثير من المشاكل التي ظهرت مع ظهور المصانع والآلات التي تريد من يقوم بتشغيلها، والاهتمام بها، فكانت هناك مجموعة من النظريات في القرن 7م التي نادى بالعنصر البشري كما ودعت العديد من الكتابات منها

## الفصل الأول: مدخل لإدارة الموارد البشرية

كتاب: "روبرت تاينون" سنة 1971 بعنوان "**ROBERT**" على ضرورة تبني نظرة جديدة للمجتمع حيث كان الصالح العام للعاملين هدفه الأساسي هو إجراء تغيير داخل المصنع، وكذلك كان كتاب "آدم سميث" تحت عنوان "ثروة الأمم" الأثر البالغ في ظهور الأفكار والمبادئ الخاصة بإدارة الموارد البشرية، حيث ظهرت بعدها العديد من النظريات كـنظرية "باباج" "**BABAGE**" على مبادئ التصنيع، كتقسيم العمل، علاوة على التأكيد بالمنفعة المتبادلة بين العاملين وأرباب العمل<sup>1</sup>.

ولشدة الاهتمام بالموارد البشرية وكثرة الدراسات وتفاقم المشاكل وزيادة عدد مطالب العمال واحتياجاتهم انتقلنا للمرحلة الثانية وهي:

### ثانياً: مرحلة ما بعد الإدارة العلمية:

حيث أبدأ من النظرية العلمية على يد "فريدريك تايلور" عام 1914 والذي عرّف الإدارة بأنها "المعرفة الدقيقة لما تريد من الأفراد أن يقوموا بعمله والتأكد من أنهم يقومون بتأديته بأحسن طريقة ممكنة". وقد انتهجت الإدارة العلمية أسلوب مختلف لما كان شائع حيث استخدم المنهج العلمي والموضوعي لتصميم العمل واستخدام من خلال قياس الوقت والحركة وحلّل طرق العمل وذلك لزيادة الإنتاجية، ومن أجل ذلك عامل الإنسان كآلة منتجة وفي دعم تحقيق ذلك نتبنى أساليب الرقابة المشددة والعقوبات، حيث زادت أرباح الشركات وكان من أبرز ما أكدت عليه هذه النظرية ما يلي:

1. تحقيق مبدأ الكفاءة الإنتاجية أي إنجاز المهام بأقل وقت وجهد وتكلفة وربط دخل الأفراد بمستوى إنتاجيتهم.
2. التجارب والبحوث العلمية، أي الاعتماد على الدراسة والتحليل المعتمد على معلومات وبيانات صحيحة ودقيقة بدلا من التخمين.
3. تقسيم العمل والمسؤولية بين المديرين والأفراد.

<sup>1</sup>حرم حسين "السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات"، دار زهران للنشر والتوزيع 1997، ص06.

## الفصل الأول: مدخل لإدارة الموارد البشرية

4. تدريب العمال أو العاملين، وإيجاد أسلوب علمي لطريقة اختيارهم وتدريبهم وتطويرهم وتحسين أدائهم.  
5. الاعتماد على القانون ومن خلاله يتم الانضباط في تأدية العمل، وبالرغم مما تميّزت به هذه النظرية إلا أنّها شهدت العديد من العيوب وتتميّز بما يلي:

★ أهملت الجانب الإنساني وعاملت الإنسان كآلة.

★ أغفلت دور البيئة الخارجية.

★ أنّ المواطن لا يمكن تحفيزه إلا بالمال وأهملت الحوافز المعنوية.

★ افتراض وجود أفضل طريقة.<sup>2</sup>

ومع ظهور العديد من المشكلات الانسانية والعوائق التنظيمية الأخرى لهذه النظرية أخذ الباحث "التونمايو" دراسة السلوك الانساني في المنظمات حيث تعدّ نظرية العلاقات الانسانية نظرية تلامس واقع الانسان في العمل حيث تنطلق من كونه يجب أن يعامل بإنسانية لتحافظ على كرامته وتلبي احتياجاته من أجل تحقيق أهدافه وتتمثّل فيما يلي:

- العمل على تنمية روح التعاون بين الأفراد والمجموعات في محيط العمل.
- تحفيز الأفراد والمجموعات على الإنتاج.
- تمكّن الأفراد من إشباع حاجاتهم الاقتصادية والاجتماعية بالاعتماد على التنظيم.
- السلوك الانساني هو أحد العناصر الرئيسية المحددة للكفاءة الانتاجية.
- القيادة الإدارية تؤثر وتحفز الإنتاجية.
- الاتّصالات وتبادل المعلومات والتفاعل الاجتماعي المفتوح بين العمال والإدارة مهم جدًا.
- الإدارة الديمقراطية هي الأسلوب الأفضل لتحقيق الأهداف الانتاجية.
- التنظيم علاقة تنشأ بين مجموعات من الأفراد ويربط أيضا بالعلاقات الاجتماعية.

<sup>2</sup>علاقي مدني "إدارة الموارد البشرية: المنهج الحديث لإدارة الأفراد"، دار زهران للنشر والتوزيع 1999، ص26.

<http://www.chefsyahoo.com>

<http://www.ar.wikipedia.org/wik>

## الفصل الأول: مدخل لإدارة الموارد البشرية

وبعد ذلك ظهرت نظرية **X** و **Y** والتي جاء بها **دوقلاس** ورأى أنّ معظم المديرين يقومون بوضع افتراضات ومن ثمّ تطبيقها على الأفراد وتحفيزهم للقيام بها من أجل تحقيق الأهداف.

حيث رأى أنّ نظرية **X** تمثل الجانب التشاؤمي ونظرية **Y** تمثل الجانب التفاؤلي ويمكن توضيحهما في الجدول الآتي:

نظرية <b>y</b>	نظرية <b>x</b>
حوافز داخلية.	الانسان كسول بطبعه.
الانسان طموح، مبادر، يتحمل المسؤولية ويطمح إليها.	الانسان لا يملك الطموح ولا يتخذ المبادرة ويتحاشى المسؤولية.
الانسان قابل لتعلّم أشياء جديدة.	الانسان غير قابل للتغيير.
الانسان متفتح ويفكر في أهداف المنظمة.	الانسان مغلق داخليا، كلّ ما يهيمه أهدافه الخاصّة فقط.
رقابة داخلية.	رقابة خارجية

ثمّ بعد ذلك جاءت مرحلة الوقت الحاضر **The Present**: وفي السنوات الأخيرة فإنّ تأثير ومكانة وظيفة الأفراد فقد اتسعت ويعود ذلك لعدّة أسباب منها:

1) أنّ إدارة المنشأة تعتبر عمل إدارة الأفراد سلسلة من الأساليب لإرضاء العمال الذين يعملون بالساعة أو لتنفيذ أوامر وتعليمات حكومية.

2) أنّ إدارة الأفراد نفسها من قوى العمل **A Work Force** تقوم بالاختيار والمكافأة، وتنظر في مشاكل الترقية وأحيانا ترشح أسماءً.

3) وجود مجموعات مهنية متخصصة في التنظيمات لها توقعات عالية يجب أن تجلب وعلى إدارة الأفراد أن تقوم بذلك.

4) أنّ الحاجة إلى تدريب القوى العاملة في المنظمة وعلى جميع المستويات الإدارية أصبحت ضرورية وملحة وأنّ على إدارة الأفراد أن تقوم بذلك.<sup>3</sup>

<sup>3</sup>مصطفى نجيب شاوش، إدارة الموارد البشرية "إدارة الأفراد"، دار الشروق للنشر والتوزيع، ص26.

# الفصل الأول: مدخل لإدارة الموارد البشرية

المطلب الثاني: مداخل دراسة الموارد البشرية وتطورها التاريخي

الفرع 01: مداخل دراسة إدارة الموارد البشرية

## مدخل الموارد البشرية

يتمّ التركيز هنا على إدارة العنصر البشري من حيث أهمية وحاجاته وتكامله واندماجه مع المنظمة. أن هذا المدخل هو مدخل سلوكي أي إدارة الموارد البشرية حسب هذا المدخل على السياسات المتعلقة بالموارد البشرية والتي تتفق مع استراتيجيات المنظمات.

## مدخل النظم

أي أنّ إدارة الأفراد تكون جزءاً من النظام الكلي للمنظمة لذلك ينظر إليها بمقدار ما تقدمه بتفاعلها مع الأجزاء الأخرى لتحقيق أهداف المنظمة.

## مدخل النشاط المحتسب

أي أنّ الإدارة الجيدة هي التي تواجه المشكلات في حال حدوثها وأن تتسحب لها مسبقاً. أي تحلل الظروف الداخلية والخارجية وتهيئ السياسات والإجراءات لمعالجة هذه المشاكل التي قد تحدث بعكس المفهوم التقليدي الذي يعتبر إدارة الأفراد مسؤولة عن حل ومعالجة المشاكل الحاصلة فعلاً.

الفرع 02: مراحل تطور إدارة الموارد البشرية

## المرحلة التقليدية

### النموذج التقليدي:

ظهر في بداية القرن الحالي في مدرسة الإدارة العلمية من قبل العالم "فريدريك تايلور" والذي كان يركز على الإنتاجية. حيث ظهر في هذه الفترة شيوع النقابات المهنية التي ركزت على الأجرة وقد ابتدع عدّة طرق لزيادة الإنتاجية ونظام المكافآت والعقوبات لتحسين الأداء.<sup>4</sup>

<sup>4</sup> علي محمد رابعة، إدارة الموارد البشرية، تخصص نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء للنشر والتوزيع-عمان-2003، ص21،20.

# الفصل الأول: مدخل لإدارة الموارد البشرية

## نموذج العلاقات الإنسانية:

ظهر هذا النموذج من خلال الدراسات والأبحاث التي قام بها "إلتون مايو" وجماعته في جامعة هارفرد في هرتون عام 1927. لقد قاموا بعدة تجارب لتحليل أثر البيئة والمتغيرات فيها على إنتاجية العامل، مثل تجربة الإضاءة وفترات الراحة وغيرها، مما أدى الوصول إلى:

\* أن زيادة الإنتاج لم تكن بسبب عوامل البيئة المتغيرة وإنما لأن الإدارة تهتم بالعاملين وتراعي رغباتهم وشعورهم.

\* أن هناك تعاون بين الأفراد في العمل وبشكل جماعي.

\* كان لأثر المجموعات الضاغطة أثر كبير في الإنتاج.

\* كان أهمية كبيرة للعلاقات الإنسانية الجديدة ولوحظ ارتفاع في الناحية المعنوية لدى الأفراد.

\* أن ما يحفز الأفراد للعمل ليس بفعل العامل الاقتصادي وحده وإنما العامل الاجتماعي أيضا.

## مرحلة تطور حركية وميكانيكية صيانة الأفراد

في بداية الثلاثينيات تغيرت كثير من العوامل السياسية التي أدت إلى ظهور تشريعات وقوانين تتعلق بالأفراد العاملين كتحديد ساعات العمل والأجور والاختبار والتعيين ونظام الحوافز وغيرها. كما تبلور دور الدولة في عملية توصيف الوظيفة وتحليل العمل بالإضافة إلى النقابات المهنية التي ظهرت في هذه الفترة والتي كان لها الأثر الأكبر في المفاوضات بين لعاملين وأرباب العمل لزيادة الأجور وحل مشاكل العمال وتحسين ظروفهم.



# الفصل الأول: مدخل لإدارة الموارد البشرية

## حاجات الأفراد في البيئة المتغيرة

لقد توسعت وظائف إدارة الأفراد في الخمسينات حسب حاجة المنظمات، أما في الستينات والسبعينات فقد أدت الظروف الاقتصادية المتغيرة والتكنولوجية المتطورة إلى تغير في حاجة المنظمات وقيم الأفراد حيث ظهر نموذج الموارد البشرية والذي يتصف بالخصائص التالية:<sup>5</sup>

- ظهور دور كبير لإدارة الموارد البشرية في توقع التغيرات التي تحدث ومحاولة السيطرة عليها.
- ظهور التشريعات المتعلقة بالرعاية والمتعلقة بالخدمات الصحية والأمن الصناعي.
- الاهتمام بالتخصصات المختلفة في إدارة الأفراد.
- التركيز على الجوانب الاجتماعية للأفراد العاملين.
- التركيز على دوافع حاجات الأفراد لتطوير الإنتاج.
- تطوير طرق الاختيار والتعيين على أسس علمية كما ظهر جليا في اختبارات الذكاء واتباع الطرق الإحصائية في تقويم الأداء.

## المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في تطور إدارة الموارد البشرية

لا يمكن متابعة تطور حجم ودور نظام الموارد البشرية في المؤسسة بدون ربطها بالتطورات التي شهدتها الصناعة، والتطور التكنولوجي، وتغيرات في الهياكل التنظيمية الإدارية للمؤسسات وظروف العمل.

<sup>5</sup> علي محمد رابعة، نفس المرجع، ص 22-23.

## الفصل الأول: مدخل لإدارة الموارد البشرية

### تحسن المستوى التعليمي مع ظهور النقابات:

مع التحسن الذي عرفه العامل اليدوي في مستواه التعليمي مع تطور الوضع الاجتماعي، أصبح يستطيع متابعة التغيرات السياسية والاجتماعية التي تحدث حوله من خلال إدراكه للتطورات في أفكار الطبقة العمالية حيث أصبح واعيا بكرامته الشخصية وبقيمة عمله حيث سمحت له أفكار هذا الاتجاه بفهم أنّ التنظيم النقابي يقدم له وسيلة للدفاع الذاتي. ممّا مكنهم من الدفاع عن حقوقهم بواسطة أكثر من طريقة وبشكل جماعي مثل المقاومة السلبية ومقاطعة المصانع والإضرابات عن العمل. وبعد أن كان العامل لا يستطيع ردّ أوامر صاحب العمل، أصبح اليوم يستطيع أن يسمع أفكاره للغير. كما شهدت نوعا من الديمقراطية في مجالات متعددة، مثل تحديد الأجور والعطل وتناقص تصرفات طرد العمال لمجرد توقف النشاط.<sup>6</sup>

### • تطور وتنظيم الصناعة:

ومن جهة أخرى فالتطور الذي شهدته الصناعة الحديثة في هيكلتها جعل منها أكثر اتجاها نحو استقرار العمال ذوي التكوين وما تفرضه الصناعة حسب التقسيم العلمي للعمل، من تكوين وتقديم بعض المعطيات حول المهام المختلفة للعامل.

### • تطور التكنولوجيا:

لقد ساهم التطور التكنولوجي للآلات والصناعة بشكل عام في إظهار الدور الخاص بالعامل في المؤسسة أكثر فأكثر حيث لا يمكن اعتبار هذا الأخير كما كان في الصناعة بعد أن أصبح في إمكانه متابعة عدد من الآلات في نفس الوقت، وبإدراك ما يمكن أن يحصل لها في حالة إهمال لها، أو تأثيره سلبيا عليها، وما لذلك من أثر معتبر على نتيجة المؤسسة ككل. فالمسؤول مطالب بتحسين مستوى عماله الثقافي والمهني، والعمل على إبعاد نقص المعرفة لديهم عكس ما كان يحافظ عليه حتى لا يطالبون بأجر أعلى، لأن الاختراعات الحديثة تستوجب إطلاعهم أكثر لمسايرتها واستعمالها الجيد في خدمة المؤسسة.

<sup>6</sup> ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص7.

# الفصل الأول: مدخل لإدارة الموارد البشرية

## الاهتمام بمردودية العامل:

من أوائل من جلب الانتباه للصناعة بشكل كبير إلى العامل وارتباطه بالآلة كان **F. Taylor** وهو الأول الذي أظهر حجم المزايا التي يمكن تحقيقها من طرف المؤسسة بدراسة العامل مع الآلة كفرد، وليس فقط بأخذ العمال كجماعات. وجاء **H. Fayol** بدوره في نفس الفترة يدعم هذا الاتجاه بعمله المكمل لعمل تايلور، وقد لاحظ أن عمل المسؤول هو العمل على ضمان تكييف توفيقه لكل الأفراد المتعاونين في عمل معين، حيث كان لهذين الرائدتين في علم الإدارة دفعا معتبرا لأبحاث ونظريات أخرى في مجال سوسولوجيا و سوسيكولوجيا العمل في ثلاثينات هذا القرن.<sup>7</sup>

## المطلب الرابع: مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهميتها

### الفرع 01: مفهوم إدارة الموارد البشرية:

- ★ يمكن تعريفها على أنها: النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة وتوفيرها بأعداد والكفاءات المحددة وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة.<sup>8</sup>
- ★ هي جميع الأفراد الذين يعيشون في بلد ما والقادرين على العمل ويرغبون فيه مقابل أجر معين خلال فترة زمنية معينة.<sup>9</sup>
- ★ ويمكن تعريفها أنها عبارة عن إحدى وظائف منظمة الأعمال التي تتأثر بمختلف جوانبها بعناصر البيئة الخارجية، والتي تؤثر بدورها في تصميم الهيكل التنظيمي وفي فعاليات وأنشطة إدارة هذه الموارد.<sup>10</sup>

<sup>7</sup> علي محمد رابعة، نفس المرجع السابق، ص 8-9-10.

<sup>8</sup> د. مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص 27، ص 35.

<sup>9</sup> د. مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص 27، ص 35.

<sup>10</sup> د. هيثم علي حجازي وشوقي ناجي جواد، وظائف المنظمات، دار الأهلية للنشر والتوزيع، ص 70.

## الفصل الأول: مدخل لإدارة الموارد البشرية

★ ويمكن تعريفها: هي عملية تنطوي على التحليل والإدارة (اختيار وتعيين وقيادة ورقابة) الموارد البشرية الخاصة بمنظمة الأعمال، وذلك يهدف إلى ضمان تحقيق الأهداف المنشودة وبدرجة معينة من الرضى، وبالتالي هذه العملية تهتم بتخطيط الموارد البشرية، واختيار المناسب منها، وتعيين وترقيته وتعيينه وترقيته وتقييم أدائه في ضوء الأهداف المحددة.<sup>11</sup>

★ وبالتالي يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية على أنها عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد البشرية، والإشراف على استخدامها، وصيانتها والحفاظ عليها، وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة.<sup>12</sup>

### الفرع 02: أهمية إدارة الموارد البشرية:

- \* تعتبر الموارد البشرية بمثابة مورد استراتيجي أو وظيفة مساعدة على تحقيق الوظائف المرتبطة بنشاط المنظمة.
- \* تساعد على تحقيق الأهداف الإستراتيجية بفضل تعظيم الاستفادة من الكفاءات المتوفرة في المنظمة.
- \* تسهيل التعامل مع الأفراد العاملين فيها، وحل المشاكل التي تنشأ فيما بينهم من جهة، وبينهم وبين الإدارات المختلفة في المنظمة من جهة أخرى.
- \* تقوم إدارة الموارد البشرية بعملية التدريب ورفع روحهم المعنوية واستقرارهم الوظيفي وزيادة إنتاجهم.
- \* إنّ وجود خبرات متخصصة في إدارة الموارد البشرية القادرة والمؤهلة على استقطاب أفضل العاملين لشغل الوظائف الشاغرة ثم الحفاظ على هذه العناصر سيزيد من إنتاجية المنظمة ويعزز من مركزها الاقتصادي في المدى الطويل.
- \* إنّ الإدارة الناجحة للموارد البشرية توفر على المنشآت تكاليف باهظة قد يلجأ إليها العاملون لا سيما في حالات الفصل، أو عدم منح العلاوة أو الترقيات.
- \* إنّ قدرة المؤسسة على توفير مناخ تنظيمي صالح للعمل من خلال تبني برامج للموارد البشرية قد تساهم في تحفيز العاملين وتدفعهم إلى بذل المزيد من قدراتهم سينعكس بدون شك على رضاهم الوظيفي وهذا سيزيد من إنتاجيتهم ثمّ زيادة فعالية المنظمة ككلّ.

<sup>11</sup> د. هيثم علي حجازي وشوقي ناجي جواد، وظائف المنظمات، دار الأهلية للنشر والتوزيع، ص 70.

<sup>12</sup> حمداوي وسيلة، "إدارة الموارد البشرية"، ص 29-30.

## الفصل الأول: مدخل لإدارة الموارد البشرية

---

\* إنَّ المعالجة الصحيحة والعادلة للمشاكل المحتملة النَّاجمة عن شتى المجالات لاختيار التعيين، تقييم الأداء، التدريب والترقيات ستوفر تكاليف محتملة ناجمة عن سرعة دوران العمل وتدني مستوى الأداء أو انخفاض إنتاجية.<sup>13</sup>

# الفصل الأول: مدخل لإدارة الموارد البشرية

المطلب الخامس: خصائص ووظائف إدارة الموارد البشرية.

الفرع 01: خصائص إدارة الموارد البشرية:

تتمثل هذه الخصائص فيما يلي:

- \* القدرة على التعامل في السوق الذي يتصف بالتقلبات والفجائية.
- \* التحرر من أسر الخبرات الماضية وحدود التخصص المهني والعملي الدقيق والقدرة على الانطلاق نحو مجالات العمل والتخصصات والأسواق وشرائح المتعاملين باستمرار.
- \* المرونة والقدرة على التخلص من أساليب العمل النمطية إلى أساليب متغيرة وغير جامدة لمواكبة المتغيرات داخل وخارج المنظمة.
- \* الاهتمام باكتساب المعرفة الجديدة وتحديد الرصيد المعرفي ومواصلة التنمية الذاتية في فروع المعرفة والخبرة مع إتاحة مساحة المعارف المساندة.
- \* قبول التغيير والاستعداد لتحمل مخاطر العمل في مجالات أو مناطق جديدة.
- \* القدرة على تحمل المسؤولية وممارسة الصلاحيات وتوفير درجة كافية من الاستقلالية وعدم الاعتماد على الغير كمصدر توجيه وإرشاد.
- \* قبول التنوع وتحمل أعباءه سواء كان هذا في أعضاء فرق العمل التي يتعاون معها أو في العملاء أو في مجالات العمل والمسؤوليات.
- \* القدرة العالية على العمل في فرق ليست بالضرورة أن تكون على أساس المواجهة الشخصية ولكن على إدراك قيمة العمل والتعامل بمنطق مع الفريق.
- \* الابتكار والإبداع واستثمار الطاقات الذهنية في تقديم الأفكار والمقترحات والحلول للمشكلات، واتباع طرق وأساليب جديدة لتحقيق الأهداف.
- \* القدرة على التفكير الحر والمتحرر من قوالب الصيغ والمفاهيم التقليدية.
- \* تحمل الصدمات وقبول الفشل وتصحيح الأخطاء الموجودة.
- \* الطموح والتطلع إلى مستقبل أفضل، وعدم الركون إلى قبول ما حققه الفرد من نجاح بل السعي باستمرار إلى ما هو أفضل سواء له أو للمنظمة التي يعمل بها.



## الفصل الأول: مدخل لإدارة الموارد البشرية

\* قبول التحديات والمهام الصعبة واعتبارها فرصا لا تكرر لإثبات الذات وتحقيق التفوق والتميز.

\* التعامل مع المواقف المختلفة بالمرونة المناسبة والقدرة على تعديل أنماط التعامل بما يتفق ومتطلبات كل موقف.<sup>14</sup>

### الفرع 02: وظائف لإدارة الموارد البشرية:

تختلف طبيعة المهام الموكلة لإدارة الموارد البشرية باختلاف المنظمة وطبيعة نشاطها وحجمها ومستوى تطورها، ويمكن تصنيف هذه المهام إلى: وظائف فنية تتعلق بتخصص وظيفة الموارد البشرية، ووظائف إدارية تساعد على تنفيذ المهام الفنية للإدارة.

أ) الوظائف الفنية: وتعلق بالوظائف الفرعية المتخصصة لإدارة الموارد البشرية، وتشمل تأمين وتهيئة قوة العمل ومكافئتها، تطويرها، حمايتها وإجراء البحوث والدراسات لتغيير وتطوير هذه الأنظمة وتشمل هذه الوظائف ما يلي:

- تحليل، توصيف وتصميم الوظائف: معرفة المتطلبات الأساسية لكل وظيفة والخصائص الفردية للأفراد المناسبين لها.

- الاستقطاب والاختيار والتعيين: تحفيز المترشحين المناسبين على تقديم طلباتهم، اختيار المترشحين الملائمين للوظائف الشاغرة حسب تخصصاتهم ثم القيام بتعيينهم.

- تكوين وتطوير العمال: بمعنى الاهتمام بتدريبهم وتنمية مهاراتهم وتغيير اتجاهاتهم وسلوكياتهم.

- توجيه وتحفيز العمال: بمعنى التعرف على الاختلافات بين الأفراد، توجيههم إلى السلوك الإيجابي، ومكافئتهم على أدائهم.

## الفصل الأول: مدخل لإدارة الموارد البشرية

تسيير المسارات الوظيفية: أي الاهتمام بالمستقبل الوظيفي للأفراد واهتماماتهم المهنية على المدى الطويل.

- تقييم أداء العمل: معرفة مستوى أداء كل عامل مقارنة بالعمل المطلوب منه.

- نظام الدخل: مكافأة الأفراد على أساس أهمية الوظائف التي يقومون بها ومستوى أدائهم.<sup>15</sup>

ب) الوظائف الإدارية: وتتعلق بالوظائف التي تساعد على تنفيذ المهام الفنية للإدارة، وتشمل التخطيط، التنظيم، الرقابة، التوجيه والتحفيز، وتحديد الخصائص الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، وسيتمّ التعرّض لكلّ من هذه المهام بشيء من التوضيح:

1. التخطيط: هو إعداد خطة عن نشاطات الإدارة خلال فترة زمنية معينة ابتداءً من تحديد الأهداف ثمّ وضع خطوات ومتطلبات تنفيذ هذه الأهداف ورغم كون الموارد البشرية عنصراً أساسياً للتخطيط الاستراتيجي للمنظمة إلا أنّ أخذها بعين الاعتبار يختلف من منظمة إلى أخرى، ويمكن توضيح هذا الاختلاف حسب الاتجاه التالية:

- الاتجاه الأول: حيث تقوم المنظمات بتقدير العرض والطلب الضروريين من الموارد البشرية لتلبية احتياجاتها على المدى البعيد، لكن هذا الاتجاه يقتصر على تحديد الأشخاص المناسبين وبالأعداد الكافية في الأمكنة المناسبة دون الاهتمام بغير ذلك.

- الاتجاه الثاني: حيث تقوم المنظمات بوضع مخططاتها الخاصة بتسيير الموارد البشرية حسب الإستراتيجية المقررة من الإدارة العامة دون المساهمة في وضع القرارات الخاصة بهذه الإستراتيجية.

- الاتجاه الثالث: أخذ الموارد البشرية بعين الاعتبار على أعلى مستوى استراتيجي أي عند تعريف رسالة وأهداف المنظمة وعند وضع المخطط الإستراتيجي للمنظمة، وتعرف هذه المنظمات إستراتيجية تطورها بأخذ قدراتها وكفاءاتها البشرية بعين الاعتبار وهذا يتطلب أن تكون إدارة الموارد البشرية قادرة على الإجابة على احتياجات المنظمة من الناحية الكمية والكيفية.

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

## الفصل الأول: مدخل لإدارة الموارد البشرية

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

كما أنّ انتماء الأشخاص إلى مجموعات منظمة تكون مهام الأفراد فيها معرفة وواضحة، وتشجع التعاون والمفاوضة ما بين الأفراد، يمكن من تحقيق الرضا من ناحية ويؤدي إلى تحسين مستوى الأداء الفردي والجماعي وإلى تحقيق فعالية المنظمة من ناحية أخرى.

**3. الرقابة:** يمكن تعريفها على أنّها نظام لتحليل ومراجعة العمال والتأكد من أنّ النتائج تحقق الأهداف المقررة مسبقاً في الخطة كما تمكن المراقبة من مراجعة الوظائف للتأكد من عملها من التزام العاملين بشروط عملهم بالأداء والسلوك الإيجابي السليم، ومن اكتشاف الفروق والقيام بالتعديلات لتصحيحها.

والرقابة عملية إدارية تشجع على احترام القواعد التنظيمية، ومن الممكن أن تكون عملية وقائية (عن طريق التكوين والتوعية) وذلك بفضل التعريف بالقواعد والإجراءات وكذلك العقوبات والإجازات المترتبة عن احترامها أو عدم احترامها، وتتضمن عملية الرقابة أربع مراحل هي:

أ. وضع سياسات وإجراءات وقواعد الأداء.

ب. قياس الأداء الحقيقي.

ج. مقارنة الأداء الحقيقي بالقواعد.

د. القيام بالتعديلات اللازمة.

ويشكل وضع سياسات الإطار أو الاتجاهات العامة لاختيار العمليات المناسبة والتي يجب أن يتبعها العمال في وظائفهم، أمّا الإجراءات والقواعد فهي خاصة بعملية أو وظيفة معينة، وتوضح الإجراءات كيفية تطبيق السياسات أما القواعد فهي تعرف ما يجب القيام به لتطبيق الإجراءات ويتم وضع المؤشرات التي ستعمل الرقابة عن طريق المقارنة بين الأداء المحقق والأداء المنتظر حسب الخطة المسطرة، ثم اكتشاف الفروق الموجودة وتعديلها حسب الإمكانيات المتوقعة.

## الفصل الأول: مدخل لإدارة الموارد البشرية

---

4. التوجيه والتحفيز: تضع المنظمة عدّة أنظمة لتوجيه العامل وحثّه على العمل بشكل صحيح، حيث تقوم بتصميم الوظائف، وضع أنظمة التكوين والتطوير والتحفيز المناسبة لتقوية إرادة العامل وتوضيح مسؤولياته في العمل.

5. مسؤوليات إستراتيجية: وتتمثّل في التفكير في مستقبل الإدارة على المدى البعيد والتأكد من توفر خصائص وشروط نجاحها، ويتطلب هذا الأمر من مدير م.ب معرفة إستراتيجية المنظمة وخططها بعيدة المدى.<sup>16</sup>

# الفصل الأول: مدخل لإدارة الموارد البشرية

➤ المبحث الثاني: موقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية.

## المطلب الأول: مهام إدارة الموارد البشرية.

تتمحور اختصاصات إدارة الأفراد في المؤسسة حول مختلف الجهود التي تبذلها هذه الأخيرة من أجل تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، انطلاقاً من المساهمة الفعّالة في تحقيق مستوى الاستخدام الكامل للموارد البشرية المتوفّرة باستمراره والاستخدام الأمثل لها للمساهمة في زيادة الإنتاج وتنمية الدخل على المستوى الوظيفي ويمكن حصر هذه الجهود أو المهام في النقاط التالية:

- العمل على اكتشاف واجتذاب القدرات والخبرات بين القادرين على العمل والراغبين فيه، مع العناية باختيارهم وتعيين المناسبين منهم في الأعمال المناسبة لهم.
- توفير ظروف العمل الملائمة، من أجل تحقيق أعلى درجات الاستثمار للموارد البشرية.
- توفير الرعاية الضرورية والخدمات العمالية اللازمة بهدف تشجيع العاملين على تحقيق تقدمهم ورفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية.
- القيام بالبحوث المفيدة في شؤون العمال للنهوض بهم فنيا ومعنوياً مع فتح مجال الترقية أمامهم.
- الاهتمام بالاتصال وتوفير المعطيات والمعلومات المفيدة ووسائل اتصال تمكن العمال من إيصال آرائهم وانشغالهم.
- الاحتفاظ بسجلات العمال، منظمة وجاهزة وتحت الطلب.<sup>17</sup>

<sup>17</sup> ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، نفس المرجع، ص 19.

# الفصل الأول: مدخل لإدارة الموارد البشرية

## المطلب الثاني: دور إدارة الموارد البشرية.

- مساعدة الإدارة العليا، مجلس الإدارة أساساً، في تحديد السياسات المرتبطة بالموارد البشرية، وفي تحقيق التكامل بين استراتيجية الموارد البشرية والبرامج واستراتيجية المؤسسة في النمو والتطور.
- مساعدة الإدارة التنفيذية في تطبيق السياسات الخاصة بالموارد البشرية.
- دعم الإدارة العليا والإدارة التنفيذية في التقييم والسيطرة على منظومة الموارد البشرية، عن طريق نظام معلومات الموارد البشرية.
- تقييم مدى النجاح في تنفيذ السياسات الخاصة بالموارد البشرية.
- التعرف على المشاكل المتعلقة بالأفراد وتحديد مواقعها وطبيعتها.
- التأكيد المستمر لدى أفراد المؤسسة على دورهم في الوصول إلى ما تتوقعه الإدارة العليا منهم.<sup>18</sup>

## المطلب الثالث: بيئة إدارة الموارد البشرية.

تتكون بيئة إدارة الموارد البشرية من عنصرين رئيسيين هما: البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، وسوف نشير بإيجاز إلى العناصر التي تكون كلاً من هاتين البيئتين:

**أولاً: بيئة إدارة الأفراد الداخلية:** وتتكون هذه البيئة من العناصر التالية:

- (1) موارد المؤسسة المادية.
- (2) أهداف المؤسسة العامة والخاصة.
- (3) خصائص الوظيفة وتشمل: عبء العمل من الناحية الكمية والكيفية، التنوع في العمل، ظروف العمل المتوفرة من الناحية المادية والاجتماعية والنفسية.
- (4) الجماعات في المؤسسة وتشمل: العاملين ف الأقسام والوحدات التنظيمية ذات الطبيعة الواحدة وتأخذ شكلاً دائماً، التنظيمات غير الرسمية السائدة، الجماعات الصغيرة (اللجان) التي يتم تشكيلها لأداء مهمة معينة ثم تحلّ بعد أن تنهي المهمة التي شكلت من أجلها.



## الفصل الأول: مدخل لإدارة الموارد البشرية

خصائص العاملين وتشمل: طاقاتهم وقدراتهم، معارفهم ومهاراتهم واتجاهاتهم وقيمهم، مستوى ثقافتهم، حاجاتهم وتوقعاتهم، شخصياتهم.

5) الخصائص الهيكلية وتشمل: المستويات الإدارية في المؤسسة، مدى الإشراف، حجم الإدارات في المؤسسة، شكل التنظيم وهل هو منبسط (أفقي) أم طويل، درجة المركزية أو اللامركزية، وقنوات الاتصال ومستوياته وأنواعه.

6) الخصائص العامة للمؤسسة وتتضمن:

أ. طبيعة المؤسسة من حيث الظروف التي نشأت فيها المؤسسة، نوع السلعة أو الخدمة التي تقدمها، حجم المؤسسة، الملكية من حيث كونها عامة أو خاصة ومرحلة نمو المؤسسة.

ب. نمط القيادة في المؤسسة.

ج. المناخ التنظيمي في المؤسسة.

د. الممارسات السياسات المستخدمة في المؤسسة.

ولا شك أنّ هذه البيئة الداخلية بعناصرها المختلفة تتفاعل مع إدارة الأفراد وتتأثر بها، وأنّ تأثيرها يشمل وضع الأفراد الحالي والمستقبلي. وتأثير هذه العوامل التنظيمية على إدارة الأفراد قد ينعكس في نواح مثل: أهداف الموظفين وقراراتهم، أحوال الموظفين المادية ورضاهم الوظيفي، التكنولوجيا المستخدمة بمفهومها المادي والاستخدامي وغيرها.

**ثانياً: بيئة إدارة الأفراد الخارجية:** وهي نوعان: البيئة القريبة أو البيئة المرتبطة بمهام المؤسسة وبيئة بعيدة عامة.

أ) البيئة الخارجية القريبة (المرتبطة): ونعني بها تلك القوى والعناصر والجماعات التي يقوم بينها وبين إدارة الأفراد تفاعل وتبادل مباشر مكثف، من عناصر هذه البيئة الخارجية القريبة ما يأتي:

1. الزبائن أو الجمهور وهم المستفيدون من خدمات إدارة الأفراد ومن المؤسسة بشكل عام.

2. الموردون ويشمل تلك الفئات أو المجموعات التي تقوم بتزويد المؤسسة بالموارد المادية والبشرية.

## الفصل الأول: مدخل لإدارة الموارد البشرية

3. المنافسون: يحاول المنافسون الحصول على الموارد المحدودة التي تقدمها فئة المزودين بالموارد (الموردون) ومن ثمّ يشكل هؤلاء تهديداً للمؤسسة. ومن الأمثلة على ذلك أن بعض المؤسسات تحاول اجتذاب الموظفين المؤهلين الذين يعملون في مؤسسات منافسة ممّا يحرم تلك المؤسسات من خيرة العاملين بها.

ب) البيئة الخارجية البعيدة: وهي تلك القوى العاملة والعوامل المجتمعة العامة التي تتفاعل مع وفي الغالب تؤثر على إدارة الموارد البشرية وعلى عناصر البيئة القريبة. والواقع أن هذا التفاعل هو تفاعل غير مباشر. ويختلف في عدد مراته، وشدته، عن التفاعل مع عناصر البيئة الخارجية القريبة. ولكن مدته أطول من التفاعل مع عناصر البيئة الخارجية القريبة. وتشكل تلك القوى والعوامل المجتمعة أنظمة مثل النظام الاقتصادي، السياسي والقانوني، الحضاري والاجتماعي والنظام التكنولوجي، التربوي، الإداري، النظام الديني أي الدين بتشريعاته وأحكامه وعقيدته وتعليماته يحتل نظاماً يؤثر على حياة الأفراد والجماعات والمجتمعات، وعلى المسؤولين في إدارات الأفراد أن يعوا النصوص الدينية ذات العلاقة بحياة الأفراد، وبالممارسات فإنه الذي يتغلغل في حياة الناس، ويمكن أن يكون قوة دافعة لمزيد من العمل والانتماء والالتزام والإنتاجية.<sup>19</sup>

<sup>19</sup> مصطفى نجيب شاوش، مرجع سبق ذكره، ص 33، ص 34، ص 35.

## الفصل الأول: مدخل لإدارة الموارد البشرية

### المطلب الرابع: موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية.

حتى تتمكن إدارة الأفراد من أداء دورها لا بد من تجنيد إمكانيات مادية وبشرية متخصصة من اختصاصيين في الأمور الإدارية والبيسيكولوجية والاجتماعية. ويرأس قسم إدارة الموارد البشرية حسب حجم المؤسسة وحاجاتها إلى هذه المصلحة، مدير قد يصل إلى درجة مدير فرعي أو نائب مدير المؤسسة، ويساعده عادة في المؤسسات الكبرى أكثر من مدير مساعد حسب الأقسام التي تتوفر عليها هذه المصلحة مثل: قسم علاقات العمال وقسم التنمية للموارد البشرية.

- لا يكفي لمديري مصالح الأفراد التمتع بقدرات التسيير الإداري فقط، بل يجب أن يتمتعوا أيضا بميزات ومؤهلات القيادة، الاتصال والاستماع، وروح الإبداع والتعاون، والإقناع وغيرها من الصفات التي ذكرها فايول في كتابه عن الإدارة.

ومن ناحية تواجد الموارد البشرية في المؤسسة فيتوزع هؤلاء على هرم الهيكل التنظيمي للمؤسسة، أفقيا وعموديا، ويتحدد عددهم حسب حجم المؤسسة ووزنها في الاقتصاد وطبيعة نشاطها، ونوع التكنولوجيا المستعملة، مستعملة أكثر للآلات أو أكثر للأفراد.

وبشكل عام فإنّ الموارد البشرية موزعة إلى ثلاثة مستويات: العلوي ويشمل الإدارة العليا، وتتمثل في المدير العام ومجلس الإدارة، ثمّ المتوسط ويتمثل في مختلف المستويات الوسطى والمؤطرة للنشاط، وفي الأخير في أسفل الهرم نجد العمال المشتغلين، وترتبط بين هذه المستويات الثلاث علاقات معقدة من السلطة والقيادة والاتصال، وكل منها يتميز بجزء معين منها. فبقدر ما يتحكم الإطار البشري الإداري العلوي في تحديد توجيهات المؤسسة وسياستها، فإنّ الإطار البشري السفلي ابتداء من رؤساء العمال والمؤطرين يتحكم في التنفيذ وهذه العملية تتوقف على الصلات بين مختلف المستويات، وطبيعة العلاقات التي تربط بينها، فبقدر ما يكون التفاهم والاتصال جيد بين المستويات، والاستماع خاصة لمشاكل العمال في التنفيذ، بقدر ما يكون العمل متكاملا والتعامل موجودا لأداء هدف المؤسسة.<sup>20</sup>

<sup>20</sup> دادي ناصر عدون، مرجع سبق ذكره، ص 20-21-22-23.

## الفصل الأول: مدخل لإدارة الموارد البشرية

### المطلب الخامس: أثر وظيفة الموارد البشرية على نجاح المؤسسة الاقتصادية.

هناك طرق محددة يمكن أن يظهر فيها هذا التأثير وتمثل في:

- تخفيض التكلفة غير ضرورية للعمل الإضافي من خلال زيادة الإنتاجية أثناء العمل في الأيام العادية.
- استبعاد الوقت الضائع للأفراد من خلال التنظيم الجيد للعمل.
- الحد من تكلفة دوران العمل، الأفراد والبطالة من خلال ممارسة علاقات إنتاجية جيدة وخلق جو مناسب يساعد على زيادة رضا العمال.
- تصميم نظام فعال للصحة والأمن لتقليل الخسارة في الوقت والناجمة عن الحوادث والإبقاء على التكلفة العلاجية وتعويضات العاملين في أدنى حد.
- تنمية وتدريب الأفراد بطريقة صحيحة لتمكينهم من تحسين قيمهم بالنسبة للمنظمة والإنتاج وبيع أفضل للسلع والخدمات ذات جودة مرتفعة وبأدنى حد من التكلفة.
- تقليل التكلفة العادية لفقد الموارد من خلال التخلص من العادات والاتجاهات السيئة للعمل وشروط العمل السيئة التي تقود إلى الأخطاء وعدم الاكتراث.
- تعيين أفضل الأفراد المتاحين على كل المستويات للحصول على أفضل ما لديهم ولتجنب الزيادة التي لا حاجة للمنظمة بها.
- الحفاظ على خاصية المنافسة وتوفير مناخ تحفيزي وتدعيمي للأفراد.
- تشجيع الأفراد وأداء آرائهم فيما يتعلق بزيادة وانخفاض التكاليف.<sup>21</sup>

# الفصل الأول: مدخل لإدارة الموارد البشرية

## خاتمة الفصل الأول:

خلصنا من هذا الفصل بفكرة عامة وهي أنّ إدارة الموارد البشرية لم تأت هكذا صدفة، وإنما كانت نتيجة لعدة تطورات (اقتصادية، اجتماعية، سياسية، إنسانية) إلى أن أصبحت على ما هي عليه اليوم من تطور، ويبرر ذلك من خلال التعاريف الشاملة التي اتفقوا عليها معظم العلماء على أنّ إدارة الموارد البشرية تتعلق بأهم عناصر الإنتاج وهو العنصر البشري كما تبين أنّ لإدارة الموارد البشرية أهداف عديدة ومتعددة أهمها تزويد المؤسسة بموارد بشرية فعالة وذكرنا أهم هذه الإدارة ولا يمكن أن تكون في عزلة عن الإدارات الأخرى فهي مرتبطة معا باقي الإدارات.

إنّ نجاح المؤسسة مرهون بنجاح مواردها البشرية، إلا أنّ نجاح المؤسسة ونجاح الموارد البشرية يرتبط بصياغة وإعداد سياسة تشمل إدارة الموارد البشرية.

## الفصل الثاني: نظام الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

### مقدمة الفصل:

إنّ التطور الذي شهدته المؤسسات الاقتصادية، فيما يتعلق بحجمها ودورها في المجتمعات المدنية، دفعها نحو النمو والازدهار في الحياة، فقد صاحبه زيادة دور الموارد البشرية في المؤسسات سواء من الناحية العددية أو الكيفية، فقد أصبحت هذه الموارد تكلف المؤسسات كتلا معتبرة من الأجور، كما تكلفها مبالغ معتبرة أيضا عند إنشاء مناصب جديدة، نظرا للتطور التكنولوجي، وكذلك المنافسة الداخلية والدولية بين المؤسسات، بالإضافة إلى التكوين أو إعادة التأهيل للعمال الذي يفرض نفسه أحيانا عند تغيير أو اقتناء تجهيزات حديثة مع تغيير نشاط المؤسسة أو توسيعه أو تحسين التكنولوجيا المستعملة فيه. وللاطلاع أكثر على نظام الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية سوف نعرض في هذا الفصل النقاط التالية:

# الفصل الثاني: نظام الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

## المبحث الأول: نظام الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية وتطوره.

بعد أن خطت المؤسسة، ودور الإنسان فيها، خطوات كبيرة منذ نهاية القرن 19 وبداية القرن 20، أصبح من الضروري أن تقوم هيئة فيها تهتم بالعمال وظروفهم وأجورهم، وكل ما يرتبط بوجودهم في المؤسسة، بالإضافة إلى اتخاذ سياسات واستراتيجيات خاصة بتسييرهم في المدى القصير، المتوسط ورسم خط لتغييراتهم وتطورهم في المدى الطويل الاستراتيجي، وفقاً للأهداف وللخطة الإستراتيجية العامة للمؤسسة.

### المطلب الأول: تعريف نظام الموارد البشرية:

هو مجموعة الوسائل المادية، والتقنية والبشرية المخصصة من أجل تكوين العامل البشري، تسييره اليومي ومتابعته في المدى المتوسط والطويل، طبقاً لإستراتيجية محددة، وتكون هذه الوسائل ضمن مصلحة أو جزء من الهيكل الإداري في المؤسسة، يكبر أو يصغر حجمها حسب كبر أو صغر حجم المؤسسة العام.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: النظرة الحديثة للموارد البشرية:

لقد كانت الجهات المختصة في الموضوع بالولايات المتحدة الأمريكية السباقة إلى إنشاء العناصر الخاصة بسياسة الإنسان في المصنع بمعنى الإجراءات الخاصة بالتأثيرات على نفسية العامل، ففي بداية القرن 20 أدخل **Meyer Bloomfield** في مؤسسات صناعية مختلفة مصلحة خاصة تدعى **Personnel Administration** (إدارة الأفراد). وبهذا دخلت إدارة ونظام الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية لينشأ في سنة 1910 في بوسطن (و.م.أ) **Employment Managers Association** والتي كرسّت لدراسة معمقة لهذه المسائل حيث أنشأت العديد من المصالح مثل دائرة العلاقات الصناعية أو مصلحة التشغيل، وكان الاهتمام بالعمال وبتخصيص مصلحة لذلك عدة أسباب منها ما يلي:

1. **حاجة المؤسسة:** ترتبط إدارة أو مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة في الواقع بحاجة هذه الأخيرة إليها. فكان تسيير شؤون الأفراد فيها في بداياتها لا يتطلب وجود هيئة منفصلة ومستقلة سواء لصغر الحجم أو لضعف عدد العمال فيها، أو لغياب دور النقابات ولضعف الاهتمام بالعامل البشري، لسوء تنظيمه وخضوعه لرأس المال.

<sup>11</sup> ناصر داداي عدون، مرجع سبق ذكره، ص 6.

## الفصل الثاني: نظام الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

ومع انطلاق الحرب العالمية الثانية كانت الحاجة إلى اليد العاملة كبيرة في المصانع الأوروبية خاصة لرفع الإنتاجية في وسائل الحرب، ومجال الصناعات الغذائية الفلاحية. وبتزايد الطلب على اليد العاملة السنوية غير المتكونة خاصة، فرضت على المؤسسات المحتاجة إلى عناصر أو مصلحة متخصصة، تقدم المساعدة للإدارة في تسيير عملية اختيار الأفراد وإعطائهم قدرا من التكوين لأداء الأعمال المطلوبة.<sup>1</sup>

2. **تطبيق نظريات الإدارة الحديثة:** أدى تطبيق طريقة الإدارة العلمية في المؤسسات الاقتصادية بعد انتشارها في أوروبا خاصة، إلى ظهور بعض السلبيات مثل الغيابات المتكررة، والتبذير في استعمال المواد الأولية وغيرها من التصرفات الناتجة عن الملل والضغط الذي أحس به كثير من العمال جراء إدخال طريقة التنظيم وتقسيم العمل التaylorية المقيدة لحركة العامل.

### المطلب الثالث: الهيكل البشري لإدارة الموارد البشرية:

حتى تتمكن إدارة الأفراد من أداء دورها، المشار إليه، فهي تجند إمكانيات مادية وبشرية متخصصة في الأمور الإدارية والبيكولوجية والاجتماعية. ويرأس قسم إدارة الموارد البشرية حسب حجم المؤسسة وحاجاتها إلى هذه المصلحة، مدير قد يصل إلى درجة مدير فرعي أو نائب مدير المؤسسة ويساعده عادة في المؤسسات الكبرى أكثر من مدير مساعد حسب الأقسام التي تتوفر عليها هذه المصلحة مثل قسم علاقات العمال.

وقد يكون قسم آخر حول تنمية الموارد البشرية وتكوينها، وتوفير الأمن، وهي خاصة في المؤسسات التي تحتاج إلى ذلك، مثل المؤسسات التي تعتبر البحث العلمي وتطوير هياكلها كجزء من نشاطها، كمؤسسات الإنتاج للوسائل ذات التكنولوجيا الأكثر حداثة مثل تكنولوجيا الفضاء.

ولا يكفي لمديري مصالح الأفراد التمتع بقدرات التسيير الإدارية فقط، بل يجب أن يتمتعوا أيضا كغيرهم في الإدارة العامة بميزات ومؤهلات القيادة، الاتصال والاستماع، وروح الإبداع والتعاون والإقناع وغيرها من الصفات الأخرى.

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



## الفصل الثاني: نظام الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

وبالتالي فيمكن القول أنّ إدارة الموارد مثل الإدارة العامة تعتبر كفن وعلم في نفس الوقت، فالجانب العلمي فيها يأتي من كونها تعتمد على قواعد علمية، نتيجة لبحوث ودراسات نظرية وتطبيقية أعطت عدة نظريات في هذا المجال، أما الجانب الفني فيها، فيعود إلى أنّ تطبيق القواعد والاستفادة منها في الواقع، يعتمد على قدرات المهارة، والتجربة لدى المسؤولين، وذلك بالاعتماد على الخبرة والبديهة وسرعة التفكير.<sup>1</sup>

ومن ناحية تواجد الموارد البشرية في المؤسسة فيتوزع هؤلاء على هرم الهيكل التنظيمي للمؤسسة، أفقياً وعمودياً، ويتحدد عددهم حسب حجم المؤسسة ووزنها في الاقتصاد وطبيعة نشاطها، ونوع التكنولوجيا التي تستعملها، ويمكن أن نلاحظ في الهرم الهيكلي لها، من أعلى منصب كمدير إلى مدراء فرعيين ورؤساء عمال، ثمّ في أسفل الهرم نجد العمال المشتغلين، وهنا يكون عدد المستويات حسب التقسيمات الهيكلية التي استعملتها المؤسسة.

وبشكل عام فإنّ الموارد البشرية موزعة إلى ثلاث مستويات: العلوي ويشمل الإدارة العليا وتمثل في المدير العام ومجلس الإدارة، ثمّ المتوسط ويتمثل في مختلف المستويات الوسطى والمؤطرة للنشاط، وفي الخير في أسفل الهرم نجد العمال المشتغلين.

وهذه النتائج السلبية جاءت بعد تحقيق إيجابي في بداية الأمر إلى أن ساد الملل والضجر بعد ذلك. وهو ما جعل العديد من المختصين وخاصة السلوكيين يتجهون إلى القيام بدراسات وتجارب سمحت بالقضاء على تلك المشاكل، ولم يبق تحديد المناصب، ورقابة نشاط العمال ومختلف الأفراد في المؤسسة يخضع إلى الجانب المادي فقط. **الفصل الثاني: نظام الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية** . بالعمل في المؤسسة

3. **تزايد دور النقابات وتدخل الحكومات في تنظيم العمل:** مع التطورات التي شهدتها الجوانب الاجتماعية للعمال وتدخل النقابات والدولة في التأثير على هذه الجوانب بشكل كبير بواسطة القوانين و التشريعات، سواءا الموجودة على مستوى البلدان، أو على مستوى الجهوي والدولي لبعض الهيئات، مثال منظمة العمل الدولي التي تشرف وتتصل بمختلف المنظمات الجهوية للعمل كالمنظمة العربية للعمل ومع النقابات في مختلف أنحاء العالم.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص 21.

<sup>2</sup> ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص 13.

<sup>3</sup> ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص 14-15.

4. **تغير نظرة المتخصصين إلى العامل في المؤسسة:** كان لتطوّر رؤية المتخصصين إلى التسيير وأهدافه في المؤسسة، حيث يرى Drucker مثلاً أنّ البحث عن الرّيح الأقصى ليس من مهام المسيرّ الجيّد، وإنّما مهمّته اليوم هي البحث عن مستوى من التّفاهم المقبول حول أهداف المؤسسة بين كلّ من العمّال والمسيرّين وأصحاب رأس المال وأصبحت اليوم دائرة الموارد البشرية ذات أهمية قصوى في المؤسّسات الاقتصادية وأصبح الإنسان يحتلّ مكانة جوهريّة في هذه المؤسسة.<sup>1</sup>

5. **تطوّر دور العمل لدى العامل والمؤسسة:** نتيجة للظروف والمتغيّرات المذكورة والتي تزامنت مع التطوّر الاجتماعي والثقافي للمجتمع اتّجه الطلب على العمل نحو البحث عن الاستقرار في العمل بالمؤسسة ولضمان حيات عملية ليس لضمان أجرة فقط، كما أصبح الإنسان هو العنصر العاقل والمتحرّك في المؤسّسة وله أهداف وآراء وخطط يتمّ إشراكه فيها سواء على مستوى الهرم التّنفيذي أو الإداري لضمان نتائج جدّ معتبرة على المؤسّسات والاقتصاد الوطني.<sup>2</sup>

#### المطلب الرابع: طبيعة نظام الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية.

تتميّز هذه الإدارة في المؤسسة لأنّها تعتبر من الوظائف المساندة في المؤسسة، فهي تهتمّ بإعداد الخطط وكل ما يتعلّق بتسيير الموارد البشرية في المؤسسة، دون أن تكون لها صلاحية تطبيق ذلك من تلقاء نفسها، بل عملية التطبيق تتخذ فيها القرارات من طرف المسؤولين ذوي سلطة القرار في المؤسسة، على حسب مستوى القرار المناسب للمستوى الإداري الذي يتّخذ فيها.

إلا أنّ هذا لا يعني أنّ النظام ليس له تأثير على الإدارة التنفيذية، بل يتزايد التأثير في القرارات بضيق هامش حرية الإدارة التنفيذية بنسب متفاوتة في مختلف المؤسسات وباختلاف الدور الذي تلعبه إدارة الأفراد لأنّه وفي كلّ الحالات خاصّة في المؤسسات البيروقراطية يكون هذا التأثير معتبراً ليصل إلى حدّ التوازي أو الخلط بين السلطة التنفيذية والسلطة الوظيفية وهي أعلى مستويات التأثير بين الجانبين.

<sup>1</sup>ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص 14-15.

<sup>2</sup>ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص 14-15.

وإذا كانت الوظائف الإدارية الرئيسية للمؤسسة تقع على خط السلطة، وبسahم في تحقيق الأهداف الأساسية لها مباشرة، فإنّ الوظائف الاستشارية هي الوظائف التي لا تتدخل مباشرة في تحقيق الأهداف الأساسية، وإنّما تقوم بذلك بشكل غير مباشر، بإعداد الوسائل التقنية والقيام بأعمال مساعدة لوظائف خطّ السلطة في ممارسة صلاحياتها، وتحمل مسؤولياتها.

كما أنّ إدارة الأفراد باعتبارها إدارة مساعدة ومتخصّصة ومستقلّة عن الإدارات الأخرى في المؤسسة، تقوم في نفس الوقت بتنفيذ جزء من البرامج والخطط، التي تساهم في إعدادها وتصادق عليها إدارة المؤسسة، وهذا في مجالات التكوين والتشغيل وغيرها من الأعمال المتعلقة بالأفراد وعملهم في المؤسسة.<sup>1</sup>

وترتبط بين المستويات الثلاث علاقات معقّدة من السلطة والقيادة، اتصال، وكلّ منها (المستويات) يتميّز بجزء معيّن منها، في حين أنّ العمّال في المستوى الأسفل، رغم أنّه في الواقع لا يمارسون سلطة، إلاّ أنّهم يقومون بذلك سواء أثناء التنفيذ أو أثناء إعداد الخطط والبرامج.

ففي الحالة الأولى يتوقف نشاط المؤسسة ونتائجها على نتائج تنفيذهم للأعمال، وهذه العملية تتوقف على مدى استعدادهم لذلك، وعلى مدى تقبلهم لأوامر رؤسائهم والكيفية التي يتلقونها بها، وهذا ما يدعى بممارسة السلطة من أسفل الهرم الإداري.

أمّا في الحالة الثانية، فإنّ المشاركة في إعداد البرامج والخطط تدخل ضمن طرق التسيير الحديثة التي تسمح بجمع مختلف الأفراد حول خطط وبرامج المؤسسة، وبالتالي أهدافها، وهي من الطرق المستعمل تحت عدّة أشكال،

إبتداءً من **الفصل الثاني: نظام الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية** هامة  
في تقبل ا

وبقدر ما يتحكّم الإطار البشري الإداري العلوي في تحديد توجيهات المؤسسة وسياساتها، فإنّ الإطار البشري السفلي، إبتداءً من رؤساء العمّال والمؤطّرين يتحكّم في التنفيذ، وهذه العملية تتوقّف على الصّلات

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص 16-17.

بين مختلف المستويات وطبيعة العلاقات التي تربط بينها، فبقدر ما يكون التفاهم والإتصال الجيّد بين المستويات الثالث، والاستماع خاصّة لمشاكل العمّال في التّنفيذ، بقدر ما يكون العمل متكاملًا والتعاون موجودًا للأداء هدف المؤسسة.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص 21-22-23.

# الفصل الثاني: نظام الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

## المبحث الثاني: الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية.

### المطلب الأول: العوامل المؤثرة في الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية:

تعدّ الأدوار التي تؤديها إدارة الموارد البشرية في المنظمة عامل مهما في تحديد وضعها التنظيمي في المنظمات المعاصرة التي تعيش بيئة تنافسية وميلا متزايدا نحو العولمة، فالمنظمة الناجحة في البيئة التنافسية تشجع إدارات الموارد البشرية فيها لممارسة أدوار متعددة لتحقيق أهداف تحسين الإنتاجية ونوعية حياة العمل والاستجابة لمتطلبات البيئة الاقتصادية والقانونية والتكنولوجية، وتمثل أهم ادوار إدارة الموارد البشرية بالآتي:

#### أ- أدوار إدارة الموارد البشرية:

**1) دور الأعمال:** يتمثل هذا الدور بمشاركة إدارة الموارد البشرية في تحديد حاجات الأعمال فيها من خلال معرفة اتجاه تلك الأعمال والمساعدة في دفع المنظمة باتجاه الوصول إلى الوضع الذي ترغبه. فربط نشاطاتها بحاجات الأعمال يساهم في توسيع مشاركتها في رسم الاتجاهات الإستراتيجية للمنظمة، وبهذا يتعزز الدور الاستراتيجي لها.

**2) الدور التشغيلي:** يتمثل دور إدارة الموارد البشرية على هذا المستوى بصناعة قرارات التوظيف ووضع خطط الاستقطاب وتطوير أنظمة الرقابة على الأدوار والسلوك، إضافة لنشاطات التدريب والمتابعة وتقييم الأداء. فممارسة إدارة الموارد البشرية لهذا الدور يساعد في عملية ربطها بحاجات أعمال المنظمة، إذ لا يمكن تصور وضع برنامج تدريبي دون النظر إلى نوع المهارات المطلوبة على مستوى الأعمال. ويعدّ من الأدوار قصيرة المدى كونه يرتبط بالعمليات اليومية المنجزة على صعيد المنظمة أولا وإدارة الموارد البشرية ثانيا.

**3) الدور الإداري:** ويسمى بالدور المتوسط المدى، إذ تتمثل نشاطات إدارة الموارد البشرية فيه بالتأكد من دقة معايير الاختيار وتطوير خطط الاستقطاب واستكشاف أسواق الاستقطاب المناسبة، علاوة على وضع أنظمة الأجور والمكافآت وخطط التطوير الإداري.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>تحالد عبد الرحيم مطر الهيبي، إدارة الموارد البشرية، دور وائل للنشر، الطبعة الثانية 2005، ص 44، ص 45.

## الفصل الثاني: نظام الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

### ب- حجم المنظمة:

يتحدد حجم المؤسسة بحجم النشاط الذي تديره أو المبيعات التي تحققها أو حجم رأس المال أو عدد العاملين فيها، ويؤثر حجم المنظمة بغض النظر على المقياس المستخدم في تحديده في تقرير الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في المنظمة، فزيادة حجم المنظمة وتنوع نشاطها يفرض في بعض الأحيان التزام على المنظمة باستحداث أنشطة لإدارات لم تكن معروفة سابقا أو أنشطة جديدة داخل الإدارة الوظيفية ذاتها. ولكن الحجم أحد العوامل الموقفية فإنه يتأثر بالتغيرات البيئية التي يعتبر توسيع الحجم أحد أهم عوامل الاستجابة التي تتبناها المنظمة لاحتواء تلك التغيرات سواء كانت على شكل تهديدات أو فرص. لذا فإن كبر أو صغر حجم المنظمة ينعكس بوضع تنظيمي محدد لإدارة الموارد البشرية. فمؤسسات الأعمال الصغيرة تميل إلى توزيع نشاطات إدارة الموارد البشرية على الأقسام أو الوحدات الوظيفية فيها، بينما تميل المؤسسات الكبيرة ذات الأسواق المتعددة إلى وجود إدارة متخصصة للموارد البشرية فيها.

### د- كثافة المورد البشري:

تتباين المنظمات في استخدامها لعنصر العمل تبعا لطبيعة النشاط الذي تمارسه، فمنها ما يكون نشاطها في حقل الإنتاج السلعي المادي، ومنها ما يكون في حقل الخدمات. فكلما زاد الاعتماد على عنصر العمل بشكل أكبر مقارنة بالعناصر الإنتاجية الأخرى، كلما استلزم الأمر وجود إدارة متخصصة في تخطيط العنصر وقيادته ومراقبة أدائه، لذا فإن التعدد والتنوع في نشاطات إدارة الموارد البشرية يكاد يكون السمة المميزة في المنظمات التي تستخدم المورد البشري بكثافة.

### هـ- مستوى التقانة:

تلعب التقانة دورا أساسيا في تحجيم أدوار ونشاطات إدارة الموارد البشرية وذلك بسبب إحلال الآلة محل عنصر العمل، ذلك الإحلال الذي يمكن أن يؤثر سلبا على وضع إدارة الموارد البشرية في المنظمة.<sup>1</sup>

إنّ المنه **الفصل الثاني: نظام الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية** هـ التنفيذي،

وهذا ما يجعل إدارة الموارد البشرية من الإدارات إما أهمه أو اموجوده بي صاحده اصرم اسصيمي.

### و- خصائص سوق العمل:

<sup>1</sup>خالد عبد الرحيم مطر المهدي، إدارة الموارد البشرية، دور وائل للنشر، الطبعة الثانية 2005، ص 47.

تتبع التغيرات في خصائص سوق العمل على دور وأهمية الموارد البشرية في المنظمة. ففي أسواق العمل التي تتميز باستقرار ظروف الطلب والعرض للموارد البشرية فيها، مع توافر التأكد النسبي عن الكمية والنوعية لعنصر العمل تميل المنظمات إلى تقليص دور إدارة الموارد البشرية على الدور التنفيذي المتمثل بتنفيذ

سياسات الاختبار والتعيين والتدريب والتقييم للأداء. أما في أسواق العمل التي تتميز بعد الاستقرار وعدم وضوح الاتجاه العام للطلب والعرض للموارد البشرية، وهو ما يميز أسواق العمل اليوم التي تنافس المنظمات فيها للحصول على الكم والنوع المطلوب من الموارد البشرية ليمتد إلى الأدوار الإستراتيجية والمشاركة في اتخاذ القرارات.

### ح- توفر الإطارات الإدارية الكفؤة:

تحتاج إدارة الموارد البشرية لكي تمارس عملها بشكل كفؤ إلى إطارات إدارية متخصصة تفهم مسؤوليات الإدارة أولاً، وتحاول عكس هذه المسؤوليات بإجراءات ونظم وقواعد عمل ثانياً، إن توفر الإطار المتخصص بإدارة الموارد البشرية يمثل عائقاً أمام المنظمات في استحداث إدارة متخصصة بهذا المورد بالرغم من كبر حجمها وتعدد أنشطتها وكثافة استخدامها لعنصر العمل. لذا يجب توفر متخصصين في إدارة الموارد البشرية مما يجمع المعارف الإدارية والنفسية والاجتماعية والقانونية والاقتصادية لكي يكون مؤهلاً لاتخاذ القرار.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، ط2005، ص 48.

# الفصل الثاني: نظام الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

## المطلب الثاني: أشكال تنظيم إدارة الموارد البشرية:

### أ- الشكل القائم على الأقسام:

يشيع استخدام هذا الشكل في المنظمات الكبيرة التي يتعدد فيها وحدات الأعمال، علاوة على تمتع إدارة الموارد البشرية بجميع الأدوار الإستراتيجية الاستشارية والإدارية التشغيلية ذات الطبيعة التنفيذية. وفي هذا النوع من المنظمات ترتبط إدارة الموارد البشرية بالإدارة العليا من خلال نائب الرئيس للموارد البشرية الذي ترتبط فيه بالمستوى الأدنى مجموعة من الأقسام هي:

**1. قسم التوظيف:** يتخصص هذا القسم بجميع الأمور المتعلقة بنشاط التوظيف في المنظمة والتي تتضمن الاستقطاب والاختيار والتعيين. فمهمة هذا القسم ليس اتخاذ قرار التوظيف وإنما تنسيق الجهود مع الإدارة العليا للموارد البشرية التي بدورها تحاور الإدارة العليا للمنظمة في نوع الموارد لبشرية المطلوبة ووضع المرشحين لإشغال الوظائف الشاغرة.

**2. قسم التدريب والتطوير:** يركز هذا القسم على النشاطات المتعلقة بنقل المهارات للعاملين أو تطوير المهارات القائمة لغرض إعداد الفرد لمواقع إدارية أعلى، فبعد تحديد الاحتياجات التدريبية من قبل إدارة الموارد البشرية وبالتشاور مع الإدارة العليا للمنظمة وبالاعتماد على توجه المنظمة الاستراتيجي ونوع إستراتيجية الأعمال فيها، تبدأ أعمال القسم في اختيار أسلوب التدريب المناسب والذي يمكن أن يكون التدريب داخل العمل أو خارجه، كما يمارس القسم مهمة اختيار المدربين ومتابعة تنفيذ البرنامج التدريبي وتقييم نتائجه اعتمادا فإن نوع المهارات والمعارف والخبرات المطلوبة في المنظمة تعتبر الدليل العلمي في تحديد نشاطات القسم من حيث الكم والنوع.<sup>1</sup>

**3. قسم المزايا والمكافآت:** يتمثل العمل في هذا القسم بكونه يتعامل مع نشاطات موضوعية لحقل ذاتي، فكما تدل تسمية القسم بالمزايا والمكافآت فإن عمله يتمثل في تحديد أجور ومكافآت ومزايا العاملين وإدارتها، ومثل هذه النشاطات لا تعتبر سهلة وذلك لأن تحديد الأجر أو مستوى الدفع يعتمد على نتائج تحليل وتقويم العمل، لذا فإن مستوى الدفع يجب أن يكون عادلا ومقبولا وقائما على أساس الفروق الوظيفية بين عمل وعمل آخر.

**4. قسم العلاقات:** تشتمل نشاطات هذا القسم على نوعين من العلاقات هما:

- علاقات العمل التي تغطي علاقة المنظمة بالاتحادات والنقابات العمالية وفيها يكون القسم مسؤولا عن تحديد وضع المنظمة أمام نقابات العمال ومتابعة النزاعات والشكاوي التي تنتج عن علاقة المنظمة بالنقابة.

<sup>1</sup>تحالد عبد الرحيم مطر الهيتي، نفس المرجع السابق، ص 50.



## الفصل الثاني: نظام الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

- علاقات العاملين وتشتمل نشاطات هذه الشعبة في قسم العلاقات على متابعة حركة العاملين داخل المنظمة، إذ تتضمن التأكد من أن قنوات الاتصال بين القمة والقاعدة في الهرم التنظيمي تتناسب مع أداء العمل.

### ب- الشكل القائم على المركزية:

يعتمد اتجاه المنظمة للمركزية أو اللامركزية على فلسفتها وثقافتها وكفاءة النشاطات الوظيفية الإستراتيجية فيها. وفي الشكل القائم على المركزية تكون القرارات الجهوية وصناعة الاستراتيجيات والسياسات محصورة في قمة الهرم التنظيمي للمنظمة، ولما كانت قرارات إدارة الموارد البشرية وخاصة تلك المتعلقة بالتخطيط والتوظيف والتدريب من القرارات الإستراتيجية نظرا لما تتضمنه من تكاليف ومخاطر فإن سلطة اتخاذها تسند إلى الإدارة العليا للمنظمة وتتوزع باقي القرارات الخاصة بالموارد البشرية على الإدارات الوظيفية الأخرى. شيع استخدام هذا الشكل من التنظيم في المنظمات التي تتميز بكثافة رأس المال.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: مؤهلات مدير الموارد البشرية:

إن حصر المؤهلات التي يجب أن يتمتع بها مدير إدارة الموارد البشرية والعاملين معه تستلزم من المنظمات تحديد الأدوار التي يمارسها هذا المدير وتتضمن هذه الدوار ما يلي:

- **دور رجل الأعمال:** الذي يجب أن يفهم كيف يعمل ويدرك كيف يتم الحصول على الأموال وكيف تُصرف ويعرف طبيعة السوق الذي تتعامل معه المنظمة وخصائص المستهلكين فيه، كما عليه أن يفهم رسالة المنظمة واتجاهها في المدى البعيد.

<sup>1</sup> نفس المرجع، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، ص 53-54.

## الفصل الثاني: نظام الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

- **مدير التغيير:** أن يفهم نوع التغيير المطلوب وكيفية إدارته كما عليه أن يفكر استراتيجيا بنوع التغيير الذي يمكن أن يقود المنظمة إلى وضع أفضل.
- **دور المستشار:** أن يمتلك القدرة على خلق الولاء للفعل، وأن يكون قادرا على اختيار نوع الاستجابة المطلوبة للحاجات.
- **دور المخطط:** أن يعرف خطط واستراتيجيات الإدارة العليا ويتخذ القرارات الملائمة لتنفيذها بكفاءة وفاعلية، وأن يمتلك القدرة على تطوير الأفكار والخطط التي تستهدف إثارة الحماس وزيادة الإنتاجية لدى العاملين.
- **دور المعلم القدير:** أن يمتلك القدرة على تعليم الآخرين بكيفية الحصول على أفضل النتائج بأقل الجهود المطلوبة.
- **دور المراقب:** يكون المبادر في تحديد الحاجة وتبليتها، وأن يكون قادرا على قياس فاعلية العاملين في المنظمة ويمتلك معرفة باستخدام التقانة في المنظمة.

وتستلزم هذه الأدوار مؤهلات محددة في مدير إدارة الموارد البشرية تتمثل بالآتي:

1. مهارات خاصة بحل المشاكل.
2. حساسية معرفة حاجات المنظمة والأعمال.
3. معرفة بأساليب المكافآت التي تعزز من خطط العمل.
4. مهارات إستراتيجية وفكرية.
5. معرفة بتخطيط النجاح على مستوى الوظيفة والمنظمة.
6. مهارات قيادية في التوجه والتأثير.
7. القدرات في تحليل البيانات ووضع الخطط في ضوءها.
8. معرفة بالحاسب الآلي.
9. جدارة معرفة البيانات ووضع إدارة الموارد البشرية.
10. قدرات حسية عن تأثير المتغيرات البيئية.

## الفصل الثاني: نظام الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

### المطلب الرابع: علاقة إدارة الأفراد بالإدارات الأخرى في المؤسسة:

لكي نحدد علاقة إدارة الأفراد بالإدارات الأخرى فلا بد من استعراض سريع لوظائف إدارة الأفراد في الأنظمة الحديثة. إن هدفنا هو مجرد ذكر أهم الوظائف التي يمكن أن تقوم بها إدارة الأفراد في مؤسسات كبيرة الحجم وتكمن هذه الوظائف فيما يلي:

1. ترغيب الأفراد واختيار وتعيين العاملين.
2. تحليل ووصف وتقييم الوظائف.
3. وضع خطط الإنجاز والمكافآت.
4. الاحتفاظ بسجلات العاملين.
5. وضع برامج (منافع وفوائد العاملين).
6. تقديم خدمات خاصة مثل: التفتيش على السلامة والأمان وحماية المؤسسة، والخدمات الوقائية مثل: الوقاية من الحريق.
7. وضع وتنفيذ التدريب والتعليم.
8. وضع وتنفيذ برامج العلاقات العمالية.
9. القيام بوظيفة العلاقات العامة في المنشأة.
10. وضع برامج تخطيط وتقسيم القوى العاملة.

إن إدارة الأفراد تشرف بطبيعة عملها على تنظيم علاقة المنشأة بجميع العاملين في مختلف الإدارات وببساطة يمكن القول أن الإدارة تشمل أفراد يعملون بها إذن الإدارة تشمل أربع بدائل يتم اختيار البديل المناسب في الوقت المناسب فيها ومنها نذكر ما يلي:

**البديل الأول:** أن تضع الشركة وصفا مكتوبا لكل من وظيفة الرئيس المباشر ووظيفة إدارة الأفراد على أن يتم ذلك في دليل الشركة الذي يحتوي على السياسة العامة لها الذي ينص على ما يلي:

## الفصل الثاني: نظام الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

- "تقوم إدارة الأفراد بمعاونة ومساعدة هؤلاء الرؤساء في مهمتهم هذه وعلى ذلك يكون مسؤولة فقط عن النصائح والإرشادات التي تقدمها لهؤلاء الرؤساء المباشرين."<sup>1</sup>

**البديل الثاني:** يتم بموجب قصر اختصاصات الرئيس المباشر للإشراف فقط على العاملين في إدارته أو قسمه وتمثل اختصاصات الرئيس المباشر فيما يلي:

- وضع الفرد في المكان الذي يناسبه داخل الإدارة أو القسم.

- الإشراف على الأفراد الجدد الذين يلتحقون بإدارته.

- تدريب موظفيه على الأعمال الجديدة التي توكل إليه.

- تحقيق التعاون بين العاملين في إدارته.

- تفسير وشرح أنظمة وتعليمات الشركة لمروؤوسيه.

- مراقبة تكاليف العمل داخل الإدارات.

- تنمية مواهب مروؤوسيه والاستفادة منها.

- المحافظة على مروؤوسيه من حوادث العمل.

**البديل الثالث:** بموجب هذا البديل يتم بدقة تحديد وتعريف اختصاصات إدارة الأفراد في المؤسسة من أجل التمييز بين اختصاصاتها واختصاصات الإدارات الأخرى.

**البديل الرابع:** بموجب هذا البديل يتم التمييز بين ثلاثة أنواع من الأعمال التي تتطلبها طبيعة العلاقة التي تنشأ بين العاملين وبين الإدارة وممثليها.

- أعمال تتم بطبيعتها خارج نطاق الإدارات المختلفة مثل الإشراف على برامج الخدمات وإعداد السجلات الخاصة بالعاملين.

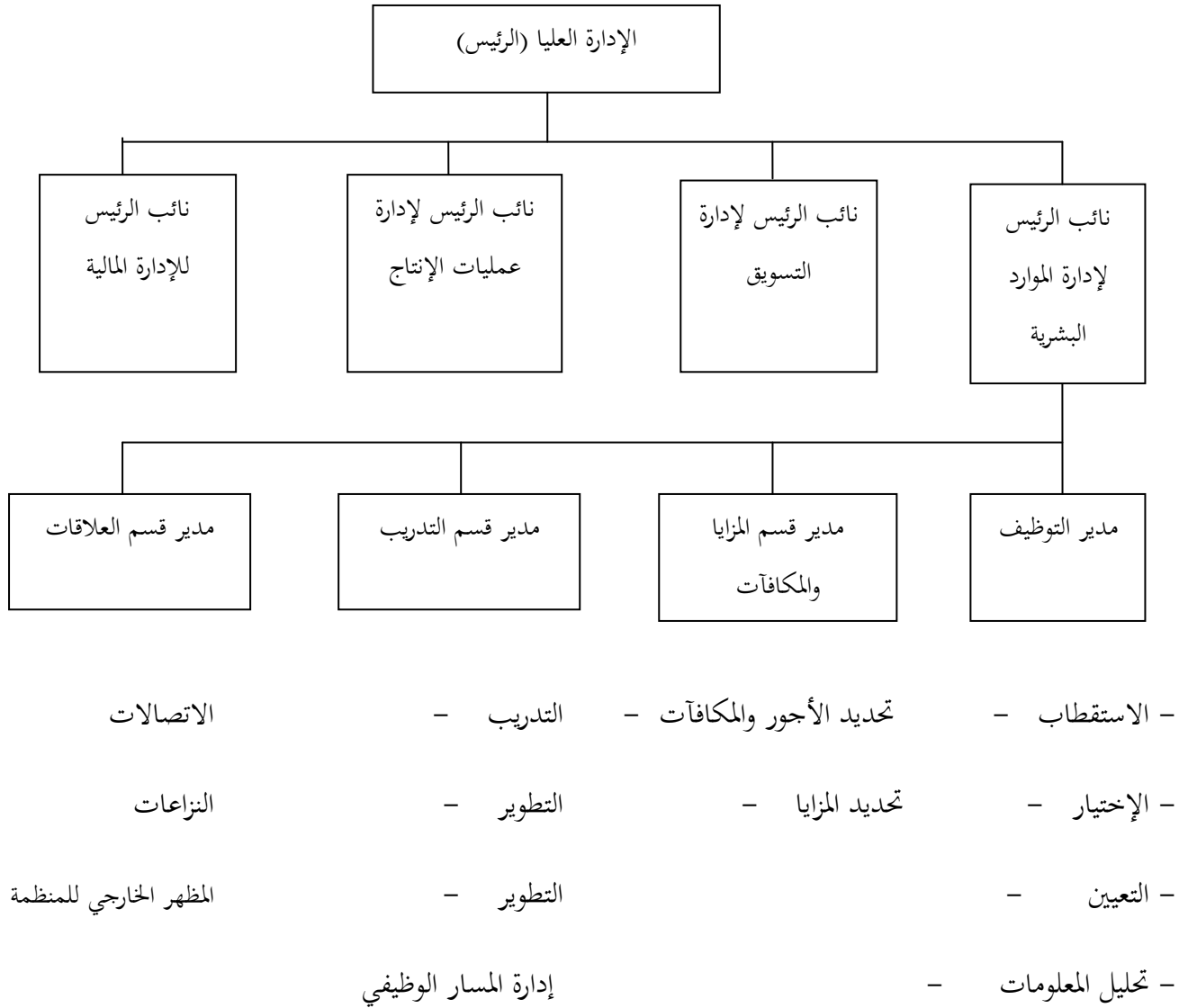
- أعمال يبدأ القيام بها في الإدارات الأخرى ثم تستكمل بواسطة إدارة الأفراد.

- أعمال يحتاج القيام بها بكفاية إلى تعاون كامل بين إدارة الأفراد والإدارات الأخرى ويتم تنفيذها في المراحل المختلفة مشاركة بينها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص 27-28.

<sup>2</sup> مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص 29.

## الفصل الثاني: نظام الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

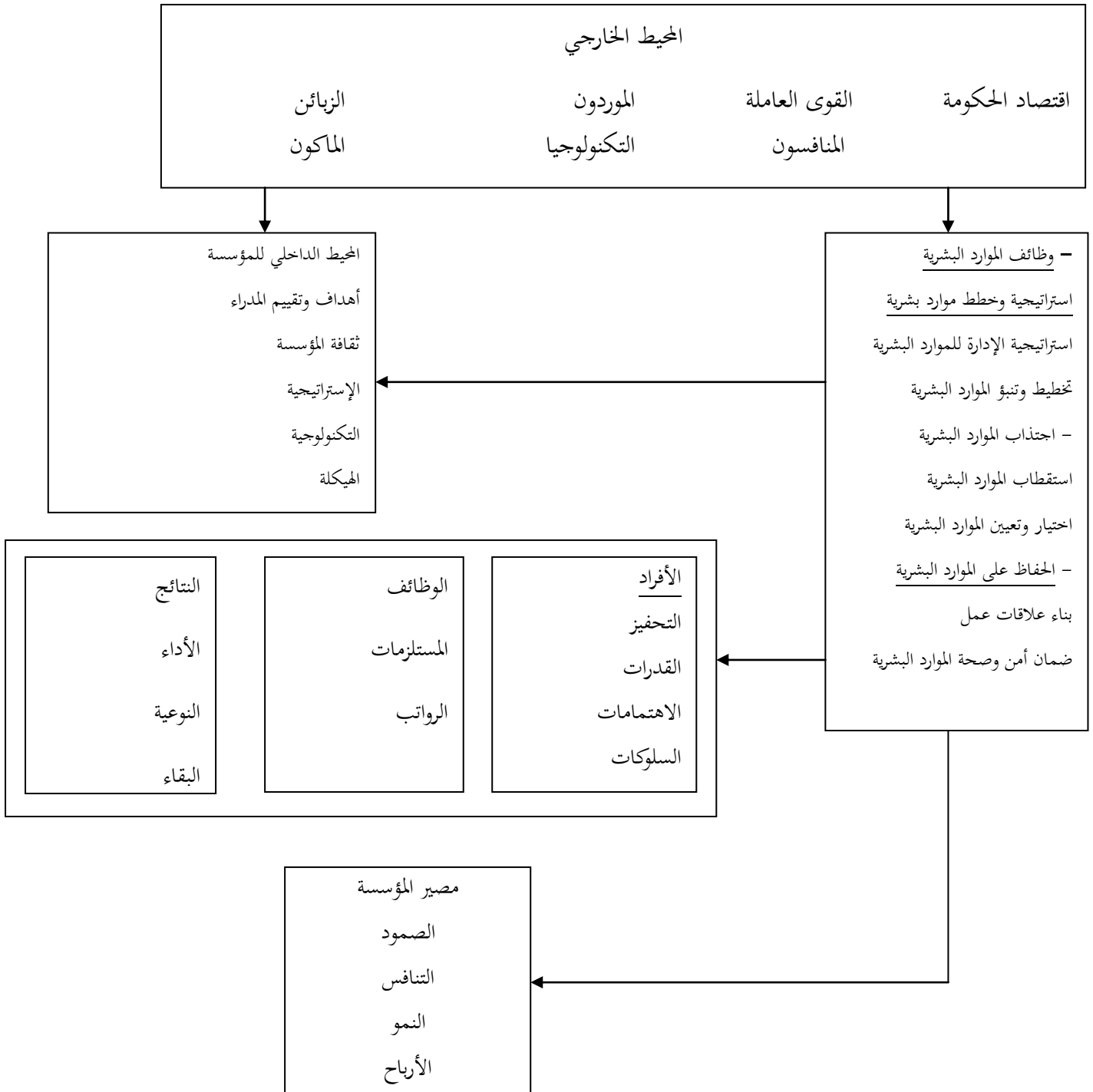


إدارة الموارد البشرية في هيكل الأقسام

الشكل 01:

المصدر: خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، ص 53.

## الفصل الثاني: نظام الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية



مخطط إدارة الموارد البشرية

الشكل 02:

المصدر: حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، ص 26.

## الفصل الثاني: نظام الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

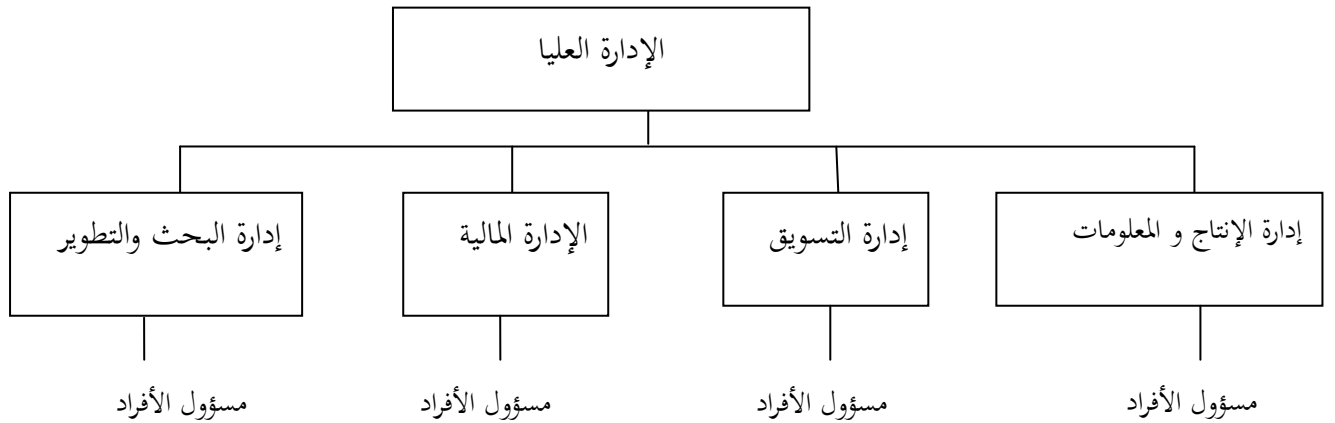
### تحليل شكل إدارة الموارد البشرية في هيكل الأقسام:

- تعتمد المنظمات اليوم وبدون استثناء الإدارة الإستراتيجية في إدارة أنشطتها، لذا تظهر الإدارة العليا في قمة الهرم التنظيمي مسؤولة عن وضع الاتجاه الاستراتيجي العام للمنظمة، ثم تأتي إدارة الأعمال في المستوى الثاني وتتخصص في تحديد طريقة التنافس في الأعمال المختارة، وأخيرا تأتي الإدارات الوظيفية ومنها غدارة الموارد البشرية في المستوى الثالث من الهرم دون فقدان التنسيق بين المستويات الثلاثة.

### إدارة الموارد البشرية في الهيكل المركزي

### الشكل 03:

المصدر: خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سبق ذكره، ص 55.



## الفصل الثاني: نظام الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

- يظهر الشكل بأن مسؤول الأفراد يرتبط بكل إدارة وظيفية متخصصة. ويبرر هذا النوع من التنظيم بكون الإدارة الوظيفية هي التي تمتلك معلومات أدق عن كم ونوع الأفراد المطلوبين، فهي التي تحدد عددهم وخصائصهم المهنية والمعرفية وبما يتناسب مع طبيعة الأعمال التي تمارسها سواء كانت إنتاجية أو تسويقية أو مالية أو بحثية.



## الفصل الثاني: نظام الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

### خاتمة الفصل:

يعتبر الآن المورد البشري العنصر الواعي الحي الذي يتمحور حوله كل نشاط في المؤسسة الاقتصادية، وأنّ أي تصرف أو سلوك لهذا العامل يؤدي إلى التأثير على نتائجها في مختلف المناصب فيها. وهو ذا أهمية بالغة في حركة المؤسسة واستمرارها المرتكزة على كفاءتها وأدائها العام، الذي يظهر من خلال إدارة وتسيير هذا العامل بطريقة إستراتيجية، وكذا ربط هذا الدور بالتخطيط الاستراتيجي في المؤسسة لأنه يحدد لها اتجاهاتها وأهدافها في مختلف المجالات والجوانب التقنية بشتى أشكالها.

# الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة تافنة للملابس الجاهزة

## مقدمة الفصل 03:

لقد قمنا بدراسة حالة مؤسسة تافنة لصناعة الملابس الجاهزة ECOTEX وقمنا بطرح بعض الأسئلة على مكتب إدارة الموارد البشرية والذي يهدف إلى زيادة الإنتاجية بأقل التكاليف وذلك من خلال مقابلة مسؤول إدارة الموارد البشرية والذي قام بالإجابة عن التساؤلات المطروحة بطريقة مختصرة وتمثل هذه الأسئلة فيما يلي:

النشأة ، التعريف ، الهيكل ، الأهداف ، مهام ، أساليب كيفية التحفيز للموارد البشرية وكيفية تحديد الأجر ، بعضها خاص بالمؤسسة وبعضها خاص بإدارة الموارد البشرية. ولذلك ارتأينا أن يقسم هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: نشأة مؤسسة تافنة لصناعة الملابس ، والمبحث الثاني: المكونات الأساسية لمؤسسة تافنة لصناعة الملابس.

# الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة تافنة للملابس الجاهزة

## المبحث الأول: نشأة مؤسسة تافنة لصناعة الملابس

### المطلب الأول: نشأة مؤسسة تافنة لصناعة الملابس

تافنة للملابس هي شركة متخصصة في الصناعات التحويلية منذ علم 1965 من أجل هدف التنمية وتحسين المنتج المستمر ، قد تحولت أو تغيرت من صنع الخردوات تحت اسم Sonac ثم بعد ذلك أصبحت تعرف باسم Sonitex في سنة 1976م وبعدها تغير اسمها إلى Ecotex في سنة 1982م وخلال هذه الفترة برزت في صنع ملابس العمل. وهذه التجربة الطويلة التي خاضتها هي الآن تعرف بتافنة للصناعات التحويلية ، والذي يتكون رأس مالها من 91.414.000,00 دج. لقد تخصصت في صناعة الملابس ذات جودة في جميع المهن ولديها أنواع متمثلة فيما يلي ( الصحائف ، الأفرشة ، وسادات ، أغطية الأفرشة..... الخ). وهي ورشة عمل تتكون من 154 آلة وقطع من المواد المتعلقة بالتجهيز للملابس.

وتتعامل هذه المؤسسة مع سوناطراك وجميع الفروع الكبرى من الشمال إلى الجنوب ، حيث تقوم بتطوير وتنمية منتجاتها الجديدة التي تتأقلم مع جميع الظروف المناخية خاصة الصحراوية والمتميزة بالطراز الياباني والأمريكي كما تنتج الملابس الصيفية.

### المطلب الثاني: تعريف مؤسسة تافنة لصناعة الملابس

هي شركة ذات الشخص الواحد وذات المسؤولية المحدودة تافنة لصناعة الملابس الجاهزة - مغنية - وهي مؤسسة عمومية اقتصادية. كما هي وحدة تابعة للمجمع شركة ذات أسهم الكائن مقرها بالطريق الوطني رقم 5 المنطقة الصناعية الروبية - الجزائر العاصمة -.

تم إنشاؤها في مارس 1963م وافتتحت في مارس 1965م.

يحتها شمالا البنك الوطني الجزائري BNA وشرقا مقر الضمان الاجتماعي CNAS وغربا شارع محمد خميستي وجنوبا شارع الثورة ، تتربع على مساحة إجمالية قدرها 5639 م<sup>2</sup> منها 3256 م<sup>2</sup> مبنية حيث يتكون عدد عمالها من 126 عامل.

### المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة تافنة للملابس ecotex.

## الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة تافنة للملابس الجاهزة

---

# الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة تافنة للملابس الجاهزة

## المطلب الرابع: أهداف المؤسسة

- تحسين الإنتاج عن طريق تدريب وتكوين العمال.
- اختيار الأفراد الأكفاء عن طريق تحديد مواصفات الأعمال المطلوبة منهم والبحث عن مصادر القوى من أجل تحسين النوعية المعتمدة في الإنتاج.
- تحسين المنتجات وضمان الجودة.
- توفير الحماية للعاملين والمحافظة على قوة العمل.
- تحسين كفاءة الأداء وذلك بتصميم العمل مما يجعل العمل المؤدى منسجما مع خصائص أفراد العاملين ومعارفهم وقدراتهم.
- وضع خطة استراتيجية لضمان استمرارية المؤسسة على الطويل.
- توفير جو من العمل تسوده حرية الحركة والتعبير وتخلو من السخرية والإكراه.

# الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة تافنة للملابس الجاهزة

## المبحث الثاني: المكونات الأساسية لمؤسسة تافنة للملابس الجاهزة

### المطلب الأول: مهام إدارة الموارد البشرية في مؤسسة Ecotex

- أ. الاستقطاب: تبين حسب مؤسسة تافنة لصناعة الملابس استقطاب الأفراد عن طريق وكالة التشغيل أو من خلال وضع إعلانات يتم فيها جذب أكبر عدد ممكن من العاملين وفي هذه الحالة يتم إتاحة الفرص للأفراد الأكفاء ، بعد ذلك تأتي مرحلة
- ب. الاختيار: بعد عملية الاستقطاب تليها مباشرة عملية الاختيار التي تتم عن طريق الخبرة وشهادة التخصص وبعد ذلك تأتي
- ج. التعيين: بعد عملية الاختيار يقوم الأفراد بمباشرة أعمالهم بشكل فعلي وفي أغلب الأحيان يتم وضع الفرد المعين حديثاً تحت الاختبار أو التجربة والتي مدتها 7 أيام لهذه المؤسسة بعد هذه الفترة يتم تعيين المؤهلين للوظيفة.
- د. التقييم: يتم تقييم المؤهلات في هذه المؤسسة عن طريق التنقيط أي أقل من خمسين نقطة غير مقبول ، أكثر من خمسين نقطة مقبول ، وهذا التقييم يقوم به المسؤول على هذه الكفاءات.
- هـ. التكوين: في مؤسسة Ecotex يتم تحسين كفاءة العمالة عن طريق البرامج التدريبية والتكوينية ويكون التكوين إما داخلي في المؤسسة وذلك من خلال اكتساب مهارات جديدة أو خبرات ومعرفة التشغيل لبعض الآلات. ويهدف التكوين لرفع كفاءة المؤسسة وفعاليتها، تحسين وتطوير العلاقات بين الأفراد في مختلف المستويات وتحسين الاتصالات بينهم.

### المطلب الثاني: أساليب إدارة الموارد البشرية في مؤسسة Ecotex

في هذه مؤسسة يتم إتباع الأساليب التالية:

- ✓ التفاوض: يكون عن طريق الاستماع والإصغاء إلى احتياجات ورغبات الأفراد العاملين بها وتبادل الآراء بين الفرد ورب عمله.
- ✓ التفاهم: يكون بين المسؤولين والأفراد لتوطيد العلاقات فيما بينهم وبالتالي تحسين المنتج.
- وفي بعض الأحيان يتبع المسؤول الأسلوب اللين على حسب الفرد وهذا الأسلوب اللين يتبع من خلال مطالبة الأفراد لزيادة الأجر.

# الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة تافنة للملابس الجاهزة

## المطلب الثالث: كيفية تحفيز الموارد البشرية في المؤسسة

يتم تحفيز الأفراد عن طريق نوعين:

- التحفيز المادي: يأخذ هذا النوع من الحوافز في هذه المؤسسة صورا كثيرة ابتداء من المكافآت المالية والمشاركة في الأرباح إلى مختلف أنواع الاستفادة من التقاعد والتأمين والعطل المدفوعة الأجر.
- التحفيز الغير المادي(معنوي): يتم هذا النوع من الحوافز انطلاقا من الترقية والمساهمة في التسيير واتخاذ القرارات إضافة إلى حضور ندوات وكذا إعطاء الهدايا والجوائز.

## المطلب الرابع: كيفية تحديد الأجر في المؤسسة

من خلال الدراسة التي قمنا بها في مؤسسة تافنة لصناعة الملابس أن الأجر يختلف من عامل إلى آخر وهنا يحدد الأجر حسب:

- في الأصل يتم تحديد الأجر على عدد ساعات العمل لكن ما يلاحظ أن الأجر يختلف من عامل إلى آخر وهذا يعود إلى بعض الامتيازات والعلاوات والمنح التي يتحصل عليها بعض العمال نذكر منها على سبيل المثال: علاوات النقل ، المنح المدرسية ، الساعات الإضافية ، الخبرة ، كما تمنح المؤسسة أجورا مرتفعة للعمال الذين يشغلون مناصب خطيرة.

## الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة تافنة للملابس الجاهزة

---

### خاتمة الفصل:

من خلال الدراسة التي قمنا بها توصلنا إلى أن هناك دور فعال ومهم للموارد البشرية في مؤسسة تافنة في زيادة الإنتاجية وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة وكذا تسعى إلى تحفيز الأفراد من خلال رفع الأجور وتوسيع المنظمة إلى توزيع المهام على الأفراد ووضعهم في الأماكن المناسبة لهم وتختار الأفراد ذوي المؤهلات والخبرة وأصحاب الشهادات من أجل تعيينهم وذلك من خلال الأساليب المتبعة في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.



# الخاتمة العامة

من خلال ما سبق نستنتج أن إدارة الموارد من أهم الإدارات الوظيفية في المنظمة وأكثرها حساسية كونها تتعامل مع أهم وأحرج عنصر من عناصر الإنتاج وأكثرها موارد المنظمة عرضة للتأثر بالتغيرات البيئية الداخلية والخارجية.

ومن خلال الدراسة والبحث الذي قمنا بهما نستنتج بشكل عام أن إدارة الموارد البشرية تمتلك مفاتيح نجاح المنظمة كون العنصر البشري يلعب دورا فعالا في المؤسسة وتحقيق أهدافها وضمان استمرارها.

وفي ختام هذا العمل فإن الدراسة على ضوء الإشكالية والفرضية المطروحتين قد لخصنا النتائج التالية:

- يهدف المورد البشري إلى تحقيق أهداف المنظمة وزيادة الإنتاجية ورفع جودة المنتج، كما تعتبر كوظيفة مساعدة على تحقيق الوظائف المرتبطة بنشاط المؤسسة، وتوفر المنظمة جميع احتياجات الأفراد العاملين وتلبي احتياجاتهم وتهتم بهم. كما تهدف المؤسسة إلى التحاور مع العمال ومعالجة مشاكلهم.

وفي الأخير نلاحظ أن العنصر البشري ضروري في المنظمة وأن إدارة الموارد البشرية تسعى إلى تطوير المؤسسة، فالمورد البشري هو الرأس المال الحقيقي للمؤسسة ويرتبط استمرار المؤسسة وازدهارها بمدى قدرة مواردها البشرية على تحسين الأداء الوظيفي والتنظيمي وتجاوز الأزمات في سبيل البحث على الريادة في المؤسسة.

## قائمة الأشكال:

<u>الصفحة</u>	<u>العنوان</u>	<u>الرقم</u>
40	إدارة الموارد البشرية في هيكل الأقسام	1
41	مخطط إدارة الموارد البشرية	2
42	إدارة الموارد البشرية في الهيكل المركزي	3
47	الهيكل التنظيمي لمؤسسة ecotex	4

## قائمة المراجع

- 1) هيثم علي حجازي وشوقي ناجي جواد، وظائف المنظمات، دار الأهلية للنشر والتوزيع.
- 2) علاقي مدني "إدارة الموارد البشرية: المنهج الحديث لإدارة الأفراد"، دار زهران للنشر والتوزيع 1999.
- 3) علي محمد رابعة، إدارة الموارد البشرية، تخصص نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء للنشر والتوزيع-عمان-2003.
- 4) حريم حسين "السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات"، دار زهران للنشر والتوزيع 1997.
- 5) حمداوي وسيلة، "إدارة الموارد البشرية".
- 6) حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية.
- 7) مصطفى نجيب شاوش، إدارة الموارد البشرية "إدارة الأفراد"، دار الشروق للنشر والتوزيع.
- 8) ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.
- 9) خالد عبد الرحيم مطر الهيقي، إدارة الموارد البشرية، دور وائل للنشر، الطبعة الثانية 2005.

## المواقع الإلكترونية

- <http://www.chefsyahoo.com>
- <http://www.ar.wikipedia.org/wik>
- [www.abahe.co.uk](http://www.abahe.co.uk) الموقع الإلكتروني
- مؤسسة سلام ماليزيا العالمية، دورات تدريبية في ماليزيا [www.salamalaysia.com](http://www.salamalaysia.com)

## الخلاصة:

يتناول هذا البحث موضوع إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، وذلك من خلال تطرقنا إلى أهمية العنصر البشري داخل المؤسسة، كما ركزنا على دور المؤهلات البشرية ومدى فعاليتها في تحسين المردودية والإنتاج، وتحقيق الأهداف الإستراتيجية المراد الوصول إليها، وذلك من خلال استثمار رأس المال البشري الكفاء والفعال. وكان أساس بحثنا دراسة حالة مؤسسة تافنة للملابس الجاهزة *ECOTEX* مغنية من أجل مقارنة النظري مع الواقع الملموس في المؤسسات.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، المؤهلات البشرية، العنصر البشري، رأس المال البشري، الأفراد العاملون.

### Résumé :

Ce document traite de la question de la gestion des ressources humaines dans l'entreprise, grâce parlé de l'importance de l'élément humain dans l'entreprise.

Nous avons également mis l'accent sur le rôle du potentiel humain et leur efficacité dans l'amélioration de la rentabilité et de la production et d'atteindre les objectifs stratégiques pour être accessible. Grâce à des investissements dans le capital humain et efficace la base de nos études de cas de la fondation Tafna vêtements ECOTEX Maghnia afin de composer la théorie avec la réalité concrète dans les entreprises.

Mots Clés : gestion des ressources humaines, potentiel humain, élément humain, capital humain, les travailleurs.

### Abstract :

Ce This rsearch paper deals with the topic of the managment of human resources in the enterprise through talking the importance of the humankind in the enterprise. This paper also emphasizes the role of the human abilities and how efficient they are in improving productivity and production and achieving the aspired strategic objectives through investing the competent and efficient human capital. The basis of studying is the case of Tafna Enterprise of the ready-made Clothes (ECOTEX) « TERMC » in maghnia for the sake of comparing the theoretical aspect with the concret reality of enterprise.

Key Words : Management of human resources, abilities, mankind, human capital, workers.

