

تخطيط الموارد البشرية بين النظري وواقع تطبيقه بالمؤسسات
أثناء الإصلاحات
دراسة حالة مؤسسات المطاحن

إعداد

جامعة بسكرة

أ.سبع حنان

د. يجاوي مفيدة

moufida_yahiaoui@yahoo.fr

ملخص

ان حسن تحديد النوعية والأعداد المناسبة من العمالة يكفل القيام بالأنشطة بفعالية وبأقل تكلفة. أما سوء هذا التحديد فيعني وجود عمالة غير مناسبة في الأعمال والوظائف، ووجود أعداد غير مناسبة منها أيضاً، مما يؤدي في النهاية إلى اضطراب العمل، وزيادة تكلفة العمالة عما يجب أن تكون. ويعتمد تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية على مقارنة بسيطة بين ما هو مطلوب من العمالة وبين ما هو معروض منها داخل المنظمة. فإذا كانت نتيجة المقارنة هو وجود فائض في عمالة المنظمة وجب التصرف فيهم أو التخلص منهم، أما إذا كانت النتيجة هي وجود عجز فإنه يجب توفيره. إذا كان هذا هو الإطار النظري المتعارف عليه، فما هو الحال بالنسبة لواقع المؤسسات خاصة أثناء الإصلاحات؟

مقدمة:

تحتاج أي منظمة إلى موارد بشرية تؤدي من خلالها النشاط الذي تقوم به، وعليه يجب أن تقوم المنظمة بتحديد احتياجاتها من أعداد ونوعيات مختلفة من الموارد البشرية. يعتبر تخطيط الموارد البشرية من أكثر النشاطات أهمية في إدارة المنظمات الحديثة وذلك لدوره الرئيسي في إنجاح المنظمة وزيادة فعاليتها. الهدف الرئيسي من تخطيط الموارد البشرية هو توفير الأعداد والنوعية المطلوبة من العاملين من هنا تظهر النقاط الضرورية للدراسة متمثلة في إطار نظري يدرس مفهوم وأهمية التنبؤ باحتياجات الموارد البشرية للمنظمة، الخطوات المتبعة وتناول العديد من الطرق المستعملة لهذا الغرض ومحاولة التعرف على الذي حدث أثناء الاصلاحات من خلال دراسة حالة مؤسسات المطاحن.

1- مفهوم تخطيط الموارد البشرية :

في البداية نود الإشارة الى ان المصطلح في حد ذاته لا يعرف اتفاقاً¹، وتتعدد وجهات نظر كتاب إدارة الموارد البشرية في تحديد التخطيط فيها، ولعل السبب في ذلك راجع إلى الزاوية التي ينظر منها إلى هذا النشاط أو أهميته ضمن أنشطة الموارد البشرية أو أهمية إدارة الموارد البشرية في المنظمة، وللإحاطة بالمفاهيم فقد ارتأينا عرض وجهات نظر بعض الكتاب في هذا المجال منها:

- 1 . يقصد بالتخطيط للموارد البشرية للتنبؤ بلطلب على الموارد البشرية وعرضها في المنظمة خلال فترة مستقبلية².
- 2 . تخطيط الموارد البشرية هو محاولة تحديد احتياجات المنظمة منها خلال فترة زمنية معينة³.
- 3 . تخطيط الموارد البشرية هو تقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية ذات المهارات والتخصصات المحددة خلال فترة زمنية مقبلة واختيار أفضل هذه الاحتياجات⁴.

4- يغطي التسيير التوقعي للموارد البشرية GPRH مجموع الخطوات والطرق التي يكون هدفها هو وصف وتحليل مختلف الحالات المستقبلية الممكنة للمؤسسة المتعلقة بالقرارات في جانب الموارد البشرية. لا يمكن لـ GPRH أن يتجاهل المحيط الإقتصادي والاجتماعي الذي يتواجد فيه وكذا التطور العام للعمل والتنظيم⁵.

ومن الاختلاف في وجهات النظر يمكن أن نتفق في تحديد مفهوم شامل لتخطيط الموارد البشرية لكونه العملية التي تستخدمها المنظمة لتحديد كم ونوع الموارد البشرية التي تحتاجها الآن في المستقبل وفقاً لنوع الأعمال التي تمارسها، والأحداث البيئية التي تؤثر على ذلك وبما يحقق قوة عمل فعالة وكفاءة تساهم بشكل فعال في تحسين أداء المنظمة . فتخطيط الموارد البشرية هو محاولة لتحديد احتياجات المنظمة من العاملين خلال فترة زمنية معينة، وهي الفترة التي يغطيها التخطيط، وهي سنة في العادة.

وباختصار فإن **تخطيط الموارد البشرية** يعني أساساً تحديد أعداد ونوعيات العمالة المطلوبة خلال فترة الخطة. يمكن أن نستنتج⁶:

1. تخطيط الموارد البشرية عملية تخطيطية كأى عمل تخطيطي آخر في أي مجال من مجالات الأخرى.
2. تخطيط الموارد البشرية جزء لا يتجزأ من التخطيط الشامل فهو يبنى على ضوء ظروف المنظمة وظواهرها وإمكاناتها .
3. تخطيط الموارد البشرية عملية مستمرة لمقابلة الظروف المتغيرة التي تواجهها المنظمة وكذلك تخطيطها الشامل.

¹ Gestion prévisionnelle, préventive, anticipée, anticipatrice.

² سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط.1، 2003، ص 22.
³ احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004، ص 38.
⁴ بربر كامل، إدارة الموارد البشرية، ص 66

⁵ Armand dayan, manuel de gestion, vol2, ellipses, AUF, 2001.

⁶ عمر وصفي عقيلي، ادارة القوى العاملة، دار زهران، عمان، 1996، ص40.

تعتمد GPRH في أصلها على التنبؤ بكتلة الأجور التي تتضمن تعداد المستخدمين، الهيئات، الزيادات الجماعية والأصناف، الأعباء... وكانت هذه العملية تقسم إلى ميزانيات حسب مراكز المسؤولية (تعداد المركز، ميزانية المنصب) والتي بدورها تعتمد على ميزانية المنصب (الأجر الفردي، زمن العمل، المؤهلات...). انتقل التسيير التوقعي للموارد البشرية GPRH من النظرة الكمية والجماعية إلى مقارنة كيفية وفردية، وبالعلاقة مع حركة الفردية لتسيير الموارد البشرية شغل مفهوم الكفاءة حيزاً أكبر شيئاً فشيئاً في بداية التسعينات⁷. وبالتالي فإن التسيير التوقعي للتشغيل والكفاءات GPEC يسمح للمؤسسة بتوفير الكفاءات الضرورية في الوقت المناسب ويعرف بأنه "عملية أو منهج لهندسة الموارد البشرية، يهدف إلى إعداد وممارسة ومراقبة السياسات والتطبيقات التي تسعى إلى التقليل بكيفية التقدير للفوارق الحاصلة بين احتياجات وموارد المؤسسة، سواء تعلق الأمر بالمخطط الكمي (التسيير الجماعي) أو المخطط الكيفي (التسيير الفردي)⁸. زمن هنا ظهر تخطيط وتنمية المسار الوظيفي الذي يركز على تحقيق التوافق والتطابق بين الأفراد من جهة وبين الوظائف والنمو الوظيفي من جهة الأخرى، وما يطرأ على هذا العالم بأجمعه من تغييرات وثورات معرفية وتكنولوجية، ويزداد الاهتمام في كل منها إلى الدرجة التي يمكن القول ان هناك مدخلاً فردياً ومدخلاً تنظيمياً لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي . حيث إن المدخل الفردي يركز على مساعدة الأفراد على معرفة أهدافهم ومعرفة إمكانياتهم وقدراتهم، وتعريفهم بالوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف والتبصر بمستقبلهم وواقعهم الحالي، وتزايد أهمية تخطيط هذا المسار على مستوى الفرد في مراحل معينة من أهمها مرحلة أول وظيفة للفرد (عادة بعد تخرجه من مراحل التعليم) وفي مرحلة الاستقرار العائلي، وحيث إن هذا التخطيط سوف يساعد الفرد على تحقيق أهدافه المنشودة ورضاه الوظيفي .

أما المدخل التنظيمي فإنه يركز على اتباع أساليب إدارية كالتدريب والنقل والترقية والتقاعد المبكر، لوضع الرجل المناسب في المكان المناسب بهدف تحقيق أهداف المنظمة من الإنتاجية، وذلك بدءاً بالتحديد الجيد لاحتياجات المنظمة من العاملين والبحث عنهم من المصادر المناسبة، وجذبهم للاتحاق بالوظيفة وبالأخص في الوظائف التي تتطلب كفاءات ومهارات عالية، يلي ذلك توجيه العاملين الجدد في وظائفهم وتدريبهم لشغل الوظائف الجديدة، والاستغناء عن الموظفين غير المناسبين، والإقلال من نسبة البطالة المقنعة، وتأهيل العاملين على ترك الخدمة، ولكن من يقوم بتلك المهمة؟

تتدخل عدة أطراف فيما يجب أن يتم في تخطيط المسار الوظيفي، فالفرد هو الأقدر على معرفة آماله وقدراته والربط بينهما، ومعرفة الطريق المناسب إلى تحقيق ذلك بالقدرات، أما المنظمة ممثلة في مدير الموارد البشرية من مسؤولية اكتشاف التوافق بين الوظيفة والفرد، ويتم ذلك من خلال ممارسات يتم التخطيط لها وتنفيذها، أما المدير التنفيذي فله دور مهم في ملاحظة أي اختلالات في التوافق بين الفرد والوظيفة، والتوصية لمدير الموارد البشرية بإجراء أو نصح الفرد في اتجاه محدد. ومن الوسائل والأساليب الفعالة التي يمكن للمنظمة أن تستعين بها لاكتشاف التوافق بين الفرد والوظيفة من عدمه هو عدة أساليب ومنها على سبيل المثال تقييم الأداء، مختبرات المسار الوظيفي، مراكز التقييم، بحوث الرضا الوظيفي، استخدام مخزون المهارات، وغيرها.

2- أهمية تخطيط الموارد البشرية: تتمثل أهمية تخطيط الموارد البشرية في:

1. يساعد تخطيط الموارد البشرية على منع ارتباكات فجائية في خط الإنتاج والتنفيذ الخاص بالمشروع.
2. يساعد تخطيط الموارد البشرية في التخلص من الفائض وسد العجز.
3. يتم تخطيط الموارد البشرية قبل الكثير من وظائف إدارة الأفراد.
4. يساعد تخطيط الموارد البشرية على تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين حيث يتضمن ذلك تحديد أنشطة التدريب والنقل والترفيه.

⁷ Patrick Gilbert, La gestion prévisionnelle des ressources humaines (histoire et perspective) RFG, N°124. J.J.A1999.Paris. P.70.

⁸ أسماعيل حجازي، دور وأهمية مرجعية المهارات في تسيير الموارد البشرية، دراسة حالة مركز غاز البترول المميع، بسكرة، مذكرة ماجستير، قسم التسيير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2003-2004، ص.81.

5. يساعد تحليل قوة العمل المتاحة على معرفة أسباب تركهم للخدمة أو بقائهم فيها ومدى رضائهم عن العمل.

3- خطوات تخطيط الموارد البشرية:

تتعدد وتنوع خطوات تخطيط الموارد البشرية وفقاً لشمولية العملية، أهميتها في المنظمة، وعلاقتها بالتخطيط العام للمنظمة. وبالرغم من اختلاف الكتاب في تحديد هذه الخطوات إلا أن يتفقون على أن تخطيط الموارد البشرية يجب أن يتبسط بإستراتيجية المنظمة وكلاهما يعتمد على الحقائق المستمدة من تاريخ المنظمة وحاضرها و التوقعات المستقبلية لحجم ونوع أعمالها والتأثرات البيئية في مسارها الاستراتيجي. وعلى هذا فهناك من يصف العملية بالخطوات الأساسية التي تتضمن مجموعة من الخطوات الفرعية⁹:

1. جمع وتحليل البيانات والمعلومات: من البيئة الخارجية: معلومات اقتصادية- التكنولوجية- المنافسة- أسواق العمالة- التأثيرات الاجتماعية والديمقراطية- القوانين والتشريعات الحكومية. ومن البيئة الداخلي: الإستراتيجية- خط الأعمال- الموارد البشرية الحالية- معدلات الإحلال والانتقال للعمالة.

2. التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية: في الأجل القصير والطويل ثم في المناصب الفردية والجماعية.

3. التنبؤ بعرض الموارد البشرية: من العرض الداخلي والعرض الخارجي.

4. وضع خطط وبرامج الاحتياجات: -زيادة حجم قوة العمل - نقص حجم قوة العمل.

5. التغذية المرتدة: هل كانت التنبؤات دقيقة؟ هل البرامج توافق الاحتياجات أو لا؟

وهناك من يصف العملية بالخطوات الأساسية التالية:

1. التنبؤ: إن تخطيط الموارد البشرية لا بد أن يبدأ بتقدير الطلب على عنصر العمل في المستقبل، حيث يمكن على ضوء ذلك رسم الأهداف التي ينبغي تحقيقها ضمن إستراتيجية عامة للموارد البشرية¹⁰، حيث تتضمن هذه الخطوات أربع خطوات فرعية هي: أ. التحليل: ويركز على خزير المنظمة من المهارات وقوة العمل وحجم الاستخدام لأي التركيبة الحالية والمستقبلية لقوة العمل التي تتحدد على ضوءها الأجر، عدد الوظائف .. الخ . كما يشمل التحليل على مستويات الإنتاجية الحالية والمستقبلية والمنظمة الحالي هيكل وظائفها .

ب. التنبؤ بحجم الطلب المستقبل على الموارد البشرية في ضوء المؤشرات التي تم تحديدها في التحليل.

ج- وضع موازنات الموارد البشرية في جانب الطلب.

د- التنبؤ بالعرض من الموارد البشرية في جانبيه الداخلي والخارجي، حيث تلجأ بعض المنظمات إلى الاعتماد على سوق العمل الداخلي في تمويل أرصدها الوظيفية من الموارد البشرية، بينما تلجأ منظمات أخرى إلى سوق العمل خارج المنظمة لإشباع طلبها من الموارد بشري. وهنا تجري الموازنة بين الكلفة والعائد المحقق من كل اتجاه (داخلي، خارجي)، على المنظمة أن تختار القرار الأقل تكلفة.

2. وضع الأهداف: تركز هذه الخطوة على أهداف عملية التخطيط والتي يشترط أن توضح في ضوء أهداف وسياسات الموارد البشرية، فإذا كانت أهداف الإدارة التوسيع في التوظيف وذلك لأن إستراتيجية المنظمة هي التوسيع المستقبلي للمنظمة فعليها مراعاة مسارها المستقبلي، أما إذا كان توجه المنظمة نحو الاستقرار لقناعتها بمستوى أدائها الحالي، فيفترض في التخطيط أن يستهدف البناء النوعي (المهارات، المعارف) لقوة العمل في المنظمة .

كما يمكن لإدارة الموارد البشرية التأثير على تحديد الأهداف من خلال توفير معلومات عن الموارد البشرية للمنظمة، حيث لا بد أن لا تخرج

⁹ عبد المجيد عبد الفتاح ، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية، مصر. 2007. ص31.

¹⁰ ابو رغيف عبدالله، طارق عبد العكيلي، تخطيط الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 1996، ص87.

من الإطار العام لأهداف المنظمة وفيما يلي بعض الاقتراحات التي تساعد في عملية زيادة خطط الموارد البشرية مع الخطط الإستراتيجية للمنظمة¹¹.

يجب الربط بين دورة تخطيط العمل وتخطيط الموارد البشرية.

يجب أن يكون تخطيط الموارد البشرية هدفا للمنظمة.

تحديد مضامين الموارد البشرية.

تحويل أهداف العمل إلى أهداف الموارد البشرية التي تمثل الأساس في خطة الموارد البشرية.

يجب على مخططي الموارد البشرية معرفة إستراتيجية العمل وضمان توافق خطة الموارد البشرية مع إستراتيجية العمل.

3 . تنفيذ الخطة:

وتشمل هذه الخطوة على تصميم البرامج الخاصة بالاستقطاب والتعيين والتعاقد كما تتضمن تحديد وتنفيذ برامج التدريب

والتطوير وسياسات الأجور والمكافآت وأنظمة المعلومات.

4 - التقييم و الرقابة:

تنصب الجهود في هذه الخطوة على تكميم قيمة الموارد البشرية، ذلك نتيجة للاعتقاد السائد بأن المجهودات البشرية في المنظمة

هي الموجودات الأكثر أهمية وتعد عملية التقييم من العمليات المهمة في تخطيط الموارد البشرية كونها تستهدف تستخلص نقاط القوة

والضعف فيها وتمتد إلى تحديد فاعلية خطط الموارد البشرية وقد تستخدم في التقييم واحد أو أكثر من المعايير الآتية:

. حجم التوظيف الحقيقي إزاء متطلبات التوظيف المحددة .

. مستويات الإنتاجية المحققة إزاء المخطط فيها .

. المعدلات الحقيقية لتدفق الموارد البشرية إزاء المعدلات المرغوب فيها نتائج البرامج إزاء النتائج المتوقعة.

. وغالبا ما يتم اختيار المعيار في ضوء الأهداف الموضوعية لتخطيط الموارد البشرية والتي تشتق من الأهداف الإستراتيجية.

كما يمكن أن نقترح الطريقة الثالثة للخطوات المختلفة كما يلي¹²:

و - ضع إطار عام للتحليل: الذي ينتهي بوضع بطاقة تسمية للمناصب.

ت - تحليل الموارد الحالية: حيث يظهر التوزيع الحالي للعمال، ويمكن وضع مقارنة مع المؤسسات الأخرى.

ا - لتبؤ بتطور الموارد: حيث يؤخذ بعين الاعتبار التقاعد، الاستقالات، التسريح والوفاء.

ا - لتنبؤ بالاحتياجات في العمالة: يتم تحديد الاحتياجات الكمية والكيفية انطلاقا من فرضيات وأهداف الخطة المتوسطة الأجل الخاصة بالنشاط والإنتاج والاستثمار و التطور التكنولوجي.

ا - لمقارنة: تتم مقارنة بالاحتياجات في العمالة بالموارد الحالية، فتحدد الانحرافات التي يجب اتخاذ الاجراءات اللازمة لها.

¹¹ راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2003- 2004، ص98.

¹² Armand dayan, manuel de gestion, vol2, ellipses, AUF , 2001

ياسة وبرنامج الاحتياجات: قصد التوفيق بين الموارد والاحتياجات، تستعمل المؤسسة احد الحلين: طرق داخلية (تحويل، تكوين، ترقية...) أو طرق خارجية (توظيف، تسريح، تعاقد بالباطن...)

ضع نظام رقابة.

4- طرق التنبؤ باحتياجات المنظمة:

هناك طرق عديدة للتنبؤ بالعمالة المطلوبة نذكر منها:

1. تقدير الخبراء والمدبرين:

وتعتبر هذه الطريقة أبسط الطرق، حيث يطلب من المدبرين أن ينظروا إلى الماضي، ويدرسوا تطور حجم العمالة عبر السنوات، ثم ينظروا إلى المستقبل في محاولة للتعرف على شكل المشروع وبناءً على ذلك يستخدمون حدسهم الشخصي في تحديد حجم العمالة في المنظمة ككل، وفي كل قسم على حدة.

2. نسب العمالة إلى الإنتاج والمبيعات:

هنا تقوم الإدارة العليا بربط حجم العمالة بأحد العناصر ذات العلاقة القديمة بها، ومن أمثلة العناصر المرتبطة بحجم العمالة حجم المبيعات وحجم الإنتاج.

3. التقدير بواسطة وحدات العمل والإنتاج:

يقوم مديرو الأقسام ووحدات العمل، بداية من أدنى المستويات التنظيمية بتقدير احتياجاتهم من العمالة خلال الخطة المقبلة.

4. تحليل عبء العمل في المستقبل:

تعتمد هذه الطريقة على أن يتم تحديد الأهداف وترجمتها إلى أرقام خاصة بعدد الساعات الفعلية المطلوبة لأداء عمل معين. بحيث يتم بعد ذلك تحديد حجم العمل الذي يستطيع الفرد الواحد القيام به خلال فترة زمنية محددة. ونصل إلى الزمن الفعلي المطلوب بعد طرح عدد الساعات الضائعة أثناء العمل (مثل استراحات). يقوم المديرون بإجراء هذا التحليل لكل وظيفة على حدة. ويتحدد ذلك بمعرفة كل من عبء العمل الإجمالي في كل وظيفة، وعبء العمل الذي يستطيع أن يقوم به الفرد العادي داخل الوظيفة، وفق المعادلة التالية:

عدد العاملين بالوظيفة = عبء العمل الإجمالي في الوظيفة ÷ عبء العمل الذي يقوم به الفرد.

5- طريقة تحليل قوة العمل:

تركز عملية تحليل قوة العمل على العدد الموجود من الأيدي العاملة مقارنة مع العدد المطلوب من الأيدي العاملة حسب تحليل عبء

العمل. ويمكن لنا أن نتوصل إلى تحليل قوة العمل من خلال وسيلة أساسية في التحليل ألا وهي معدل دوران العمل.

معدل دوران العمل هو "معدل تغير العمل في المنظمة خلال فترة زمنية محددة إما بالدخول أو الخروج بأشكاله المختلفة. وهو يقيس مدى استقرار الموظفين ورضاهم الوظيفي.

6 - خرائط الإحلال:

تشتمل خرائط الإحلال على معلومات عن الأفراد المرشحين للوظائف التي من المحتمل أن تكون شاغرة في المستقبل خاصة فيما يتعلق بخبرات وإمكانيات هؤلاء الأفراد. وتشتمل على معلومات عن الوظيفة وشاغلها وتاريخ الترقية المتوقعة بالإضافة إلى معلومات عن الشخص البديل وإمكانياته.

7- تحليل مخزون الموارد البشرية:

يتعلق تحليل مخزون الموارد البشرية العاملة بدراسة ما يتوفر لدى المنظمة من موارد بشرية من الناحيتين الكمية والنوعية عن طريق المسح الإحصائي. ويتضمن المسح المعلومات الشخصية والتعليم والخبرة والإنجاز والأهداف المستقبلية لكل موظف. ويساعد تحليل مخزون الموارد البشرية على تحديد الاحتياجات التدريبية والكشف عن مناطق الخطر في المنظمة كدوران العمل وكذلك معرفة المراكز الإدارية التي يتوقع أن تكون شاغرة مستقبلاً.

8- أسواق العمالة الخارجية:

في حالة عدم مقدرة المنظمة على توفير احتياجاتها من الموارد البشرية اعتماداً على مصادرها الداخلية عليها التوجه للأسواق الخارجية لإشباع حاجاتها المستقبلية. وهذا يتطلب دراسة أسواق العمالة الخارجية. ويتطلب ذلك معرفة أعداد خريجي الجامعات والمعاهد ونوعية العمالة المتوفرة في السوق وكذلك معرفة الوضع الاقتصادي ومستوى الأجور وسلم الرواتب.

9- أسلوب المجموعات الأسمية:

أهم ما يميز هذا الأسلوب فصل مرحلة توليد الأفكار عن مرحلة تقييم الأفكار، فالأفكار يتم الحصول عليها عن طريق الأفراد بطريقة مستقلة عن بعضهم؛ مما يقلل من فرصة الاستعجال في التركيز، وكذلك فإنها تقلل من احتمالات أن يعرّض بعض الأفراد الذين يمتلكون أفكاراً جيدة في عرضها خوفاً من الرفض، ومراحلها كالتالي:

أ- يجتمع 4 أو 5 على طاولة مستديرة، يحدد القائد الموضوع، ثم يعطي الإرشادات الإجرائية.

ب- يقوم المشاركون بتدوين الأفكار التي ترد بأذهانهم، محتفظين بقوائم أفكارهم سرية في هذه المرحلة، ثم تشجيع الأفكار الابتكارية في هذه المرحلة.

ت- يسأل القائد أفراد المجموعة لعرض أفكارهم على سبورة ورقية، حتى يتم الانتهاء من كتابة جميع الأفكار.

ث- يناقش المشاركون أفكار بعضهم؛ بغرض التوضيح، والتطوير والتقييم.

ج- يرتب الأفراد الأفكار بصفة فردية وفقاً لأفضليتها.

ح- يتم اختيار الفكرة التي تحصل على أعلى تقدير من المشاركين.

10. أسلوب دلفي:

يعد أسلوب هلفايكاً لنظام المجموعات الأسمية، إلا إنه يختلف عنه في جزئية واحدة وهي أن الخبراء لا يلتقون أبداً وجهاً لوجه، وتؤدي هذه الخاصية إلى توفير الوقت والجهد، إذا كان هؤلاء الخبراء منتشرون جغرافياً، كما أنها تسمح بمشاركة أوسع بمشاركة أوسع عما هو ممكن بالنسبة للمجموعات الأسمية، ومراحلها كالتالي:

أ- تحديد القضايا أو الموضوعات وتقييم الاستقصاء.

ب- تحديد الخبراء وطلب المعاونة.

ت- إرسال الاستقصاء للخبراء لتدوين أحكامهم وتوصياتهم، وإرسالها للمنسق.

ث- تلخيص آراء الخبراء.

ج- إرسال الآراء المجمعة إلى الخبراء.

ح- تعليق الخبراء على آراء بعضهم، وإرسال التقديرات النهائية.

خ- تطلع المنسق إلى إجماع الآراء.

د- التوصل إلى تقدير نهائي للمجموعة.

5- العوامل المؤثرة في التنبؤ بالعمالة:

هناك عوامل كثيرة تؤثر في عدد العاملين المطلوبين خلال فترة الخطة القادمة، ويقوم المديرون التنفيذيون بالاضطلاع بمسئولية التنبؤ بعدد العاملين المطلوبين، وهي كالاتي:

1. تحديد الوظائف المطلوبة:

على المديرين التنفيذيين أن يسألوا أنفسهم ما الوظائف المقررة مثلاً في الخطة الحالية (الميزانية الحالية) مطلوب القيام بها؟ وهل يمكن الإستغناء عن بعض الوظائف؟ وهل يمكن دمج بعض الوظائف معاً؟ وهل يمكن توزيع اختصاصات وظيفة معينة على أكثر من وظيفة أخرى؟ وتتم هذه الخطوة غالباً في وقت إعداد الميزانية التقديرية للعام المقبل.

2. التأكد من أن تحديد المقررات الوظيفية تم بطريقة سليمة:

على المديرين التنفيذيين أن يسألوا أنفسهم، هل العدد المتاح من العاملين أقل أو أكثر من المفروض أن يكون عليه، لأداء كل وظيفة بفاعلية؟ وتتم هذه المراجعة لكل وظيفة على حدة، ويمكن للمديرين الاستعانة ببعض الأساليب والدراسات في هذا المجال، ومن أمثلتها ما يلي:

1. دراسات العمل والأساليب.

2. المقارنة مع أقسام أو مصانع أو أدوات أخرى متشابهة.

3. دراسة مدى التطور في إنتاجية العاملين، وأثرها على عددهم المطلوب.

4. دراسة مدى كفاءة الآلات والأساليب الفنية على عدد العاملين المطلوب.

3. التأكد من أن من يشغل الوظائف قادر على أدائها:

يؤدي عدم امتلاك العاملين للمهارات والقدرات اللازمة لأداء وظائفهم، إلى انخفاض الإنتاجية، الأمر الذي يلزم تعويضه من خلال تعيين مزيد من العاملين في نفس الوظيفة، ويؤدي الأمر إلى تكسب أعداد من العاملين لا لزوم لهم، لأداء عمل معين، وتؤدي عمليات الترقية إلى الوظيفة أو النقل لها إلى نفس الأثر أحياناً، إذا لم يكن الموظف الذي تم ترقيته أو نقله غير مكتمل للمهارات والقدرات المطلوبة، ويحتاج الأمر من المديرين التنفيذيين أن يدرسوا هذا الموضوع، وأن يستعينوا بالوسائل التالية:

1. الاستعانة بتقييم أداء العاملين (تقارير الأداء).

2. مقارنة خلفيات الموظفين الفعلية بمتطلبات شاغل الوظيفة (كما في وصف الوظيفة).

3. الاستعانة بطرق وأساليب وبرامج التدريب، وأيضاً النقل لتصحيح أي اختلالات.

4. تحديد تأثير التغيير المتوقع في حجم الإنتاج:

يجب على المديرين التنفيذيين أن يدرسوا خطة العمل، أو خطة الإنتاج، أو مشروعات التنفيذ المدرجة في خطة العام الجديد، أو الميزانية؛ لمعرفة مدى التطور الواجب في هيكل العمالة، من حيث نوعيتهم وأعدادهم.

5. تحديد تأثير التغيير المتوقع في تكنولوجيا الإنتاج:

تتوافر بلقل لدى المديرين التنفيذيين في استخدام مدى الآلية والتكنولوجيا، فهناك مستوى تكنولوجي عالٍ يمكنه أن يحل محل العاملين، وعلى الشركة أن تأخذ قرارها بناءً على العائد والتكلفة وسياسة الدولة.

6. تحديد تأثير التغيير المتوقع في الهيكل التنظيمي:

يأتي على المنظمات فترات لتغيير التنظيم فيها، كأن يتم دمج أقسام، أو تصفية أقسام بكاملها، أو إذابة عمل قسم في قسم آخر، أو خلق قسم جديد من قسم قديم وخلق وظائف جديدة، والاستغناء عن وظائف أخرى، ويمكن للمديرين التنفيذيين التنبؤ بإمكانية حدوث تغيير تنظيمي حسب الظروف المتاحة، مثل وجود مشاكل في كثير من الأقسام وعدم انتظام العمل بها، وتضارب الاختصاصات، وغيرها.

7. تحديد تأثير الاستثمارات الجديدة:

تسعى المنظمات الناجحة، إلى تصميم خطط إستراتيجية وخطط طويلة الأجل لمستقبلها، تشرح الاتجاهات المتدفقة للمشروع، وترسم صورته في المستقبل، ونوع المنتجات وجودتها.

6- دور نظام المعلومات المحاسبية عن الموارد البشرية في تخطيطها:

نظام معلومات المحاسبة عن الموارد البشرية هو أحد النظم الفرعية لنظام المعلومات المحاسبية وهو يوفر كافة المعلومات التاريخية والحالية والمستقبلية والمالية وغير المالية الخاصة بالموارد البشرية. وهو يساهم في قياس قيمة الموارد البشرية وتحليلها ، بالإضافة إلى تخطيط تلك الموارد على مستوى الوحدة الاقتصادية، فهو يوفر الإطار الذي يساعد على اتخاذ القرارات الخاصة بالموارد البشرية ويقدم المعلومات الكمية الرقمية للتكلفة والقيمة الخاصة بالموارد البشرية.

يمكن لنظام معلومات المحاسبة عن الموارد البشرية أن يساعد في تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة من خلال البيانات والمعلومات التي يمكن أن يقدمها في المجالات الآتية:

- توفير بيانات عن تكاليف طلب الموظفين واختيارهم وتعيينهم إضافة إلى توفير بيانات التكاليف المعيارية للعمليات السابقة التي يمكن استخدامها في إعداد ميزانيات لتخطيط أنشطة القوى العاملة وتقدير كلفة إحلال الأفراد في المواقع المختلفة.
- توفير بيانات يمكن من خلالها المقاضلة بين تكلفة تدريب العاملين بالمؤسسة إلى المستوى المرغوب الوصول إليه وبين تكلفة التدريب على نفس المستوى من الخارج.
- المساعدة على الاستفادة المثلى من العاملين المستخدمين في أعمال لا تتناسب مع مهاراتهم عن طريق إظهار قيمة الخسارة الناجمة عن ذلك.

● توفير بيانات عن قيمة العاملين ومدى كفاءة استخدامهم والتغيرات التي تحدث على تلك القيمة بمرور الوقت، الأمر الذي يساعد على تحسين نوعية التخطيط واتخاذ القرارات.

تظهر بعض مخرجات نظام معلومات المحاسبة عن الموارد البشرية كما يلي¹³:

- الموازنة التخطيطية لتكاليف الحصول على الموارد البشرية
- مقارنة التكاليف الفعلية مع التكاليف المخططة للحصول على الموارد البشرية ودراسة أسباب الإنحرافات الممكنة
- الموازنة التخطيطية للتكاليف التدريب
- مقارنة التكاليف الفعلية مع التكاليف المخططة للتدريب.
- المساهمة المتوقعة والفعلية من كل فرد يعمل في المؤسسة من خلال ربط الأجر بالإنتاجية
- حصر كافة النفقات المتعلقة بالرواتب المخططة والفعلية.

7- إجراءات تقليص العمالة في مؤسسات المطاحن أثناء الاصلاحات:

لم يكن تخطيط الموارد البشرية مطبقا في المؤسسات الجزائرية لعدة أسباب منها:

ومن المرجح أن يكون مجموع هذه التعقيدات السبب في ندرة وجود التخطيط الشامل والمفصل للموارد البشرية في المؤسسات بشكل عام وفي المؤسسات الجزائرية خصوصا:

¹³ ناظم حسن رشيد، خليل ابراهيم رجب، أمكانية تصميم نظام معلومات المحاسبة عن الموارد البشرية في الوحدات الاقتصادية، المؤتمر العلمي الثالث، جامعة الزرقاء الأهلية . المملكة الأردنية. 2004.

1. أنه من الصعب توقع ما يقوم به الأشخاص؛ فمن الممكن أن يعطلوا سير الخطط بسهولة، عن طريق الاستقالة، أو الإصابة بالمرض، أو رفض القيام ببعض المهام وغيرها.
2. هناك اختلافات بين كل شخص وآخر ومن ثم فإنه من الصعب وضع سياسات ومناهج تتناسب مع جميع الأشخاص بشكل متساوي.
3. إن احتياجات المؤسسة لا تتمثل في قدر معين من منتج متجانس، ولكنها تتمثل في أعداد مختلفة من أنواع خاصة جداً من الأشخاص، مثل المحاسبين، والسكرتارية، والمنفذين والاطارات وغيرهم.
4. يكون من المطلوب وضع مثل هؤلاء الأشخاص في مكان معين، وفي وقت معين، ويكون تحريك هؤلاء الأشخاص من موقع إلى آخر أكثر صعوبة من تحريك أي مورد آخر، مثل المال.
5. تعتبر إدارة العجز والزيادة من الموارد البشرية أصعب من أي موارد أخرى، غالباً ما لا يكون تخفيض أعداد الأشخاص العاملين بالشيء السهل، كما أن الحصول على عمالة إضافية قد يكون مكلفاً، كما يستهلك الكثير من الوقت.
6. يحتاج الأشخاص العاملون إلى تعامل حساس وحذر والذي يتطلب وجود فكر متمكن وعناية من جانب المديرين.
7. هناك العديد من الظروف البيئية التي يجب وضعها في الحسبان.

أسباب ومراحل التقليل في مؤسسات المطاحن أثناء الإصلاحات¹⁴:

مواجهة للتحديات التي فرضت على المؤسسة، اتبعت -استجابة لها- سياسة تقليل العمالة التي رأتها الحل المناسب للتأقلم مع الظروف الاقتصادية الجديدة. ومن الأسباب الرئيسية التي دفعت المؤسسة لذلك هو ضرورة التحول من الاقتصاد الموجه إلى الاقتصاد الحر، وحدة المنافسة التي أصبحت تفرضها عليها المؤسسات الخاصة في القطاع بعد انفتاح الأسواق و نقص ذلك المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة، مؤسسة بن أعمر قالمة، مؤسسة التل وغيرها، ضف الى هذا ارتفاع التكلفة الاجرية للعمال بدون مقابل خاصة فيما يتعلق بالعلوات حيث تصل علاوة تعويض الخبرة المهنية لوحدها عند بعض العمال الى حدود 80٪ من الاجر القاعدي، لذا قامت المؤسسة بمراجعة حسابات التسيير فوجدت من الضروري القيام بتقليل الفائض من العمال للتخلص من التكاليف الزائدة و الحصول على العمالة الصغيرة في السن (هنا المؤسسة كانت تهدف الى تجديد العمال فيما يخص القيام بالأعمال الشاقة و الغاء بعض العلاوات وخاصة العلاوة السابقة الذكر).

نظرا للأسباب السابقة الذكر لجأت المؤسسة إلى إتباع العديد من السياسات في إطار ما يعرف باعادة الهيكلة، و طبعا كان هذا القرار من المؤسسة، و قامت بتنفيذه مديرية الموارد البشرية بالمؤسسة، استنادا إلى جملة من النصوص القانونية.

و من أهم الأساليب المتبعة نجد:

- الذهاب الارادي أي قطع علاقة العمل بطريقة إرادية، و يعتبر أهم أسلوب اتبعته المؤسسة.
- الإحالة على التقاعد النسبي بامتياز .

و تهمت الدراسة بالفترة الممتدة من 1998 إلى 2007: حيث في سنة 1998 تمت أول عملية تقليل بناء على الأمر رقم 13/97 المؤرخ في 21 ماي 1997 المعدل و المتمم للقانون رقم 83 / 12 المؤرخ في 02 جويلية 1983 المتعلق بالتقاعد، وبتاريخ 2000 و 30- 12 - 2002 و 2004 تمت المصادقة على بروتوكولات اتفاق المتعلقة بتقليل عدد العمال بين الشركة الفرعية للمطاحن مثلا وبين مكتب نقابة الشركة. و يبدأ العمل فعليا بهذه البروتوكولات ابتداء من تاريخ التوقيع عليها من طرف مفتشية العمل و إيداعها لدى كتابة ضبط المحكمة. و تقوم المؤسسة بتوزيع استمارة تسمى ب *fiche de vue* على العمال بغرض احصاء عدد الراغبين في المغادرة.

¹⁴ بوسعد زكية، اثر برامج تقليل العمال على الكفاءات في المؤسسة العمومية الاقتصادية، جامعة باتنة، 2007-2008.

انواع اجراءات التقليل:

أولاً: الذهاب الارادي:

نظرا للوضعية الاقتصادية المتردية للمؤسسة، تمت المصادقة على العديد من البروتوكولات بين الشركة الفرعية للمطاحن والمكتب النقابي للمؤسسة، والتي تتضمن الجانب الاجتماعي وكان ذلك في السنوات التالية 2000 ، 2003 ، وأخرها في 2005. وكانت هذه الاتفاقات تهدف اساسا إلى:

- امتصاص العدد الفائض من العمال.

- تخفيض نفقات العمال.

و يعتبر الذهاب الارادي أهم أسلوب اتبعته المؤسسة لتقليل العمالة، و حددت كل الشروط اللازمة لذلك و كذا طريقة معالجة ملفات الطلبات، و التعويضات التي تمنح للعاملين. يستفيد من قطع علاقة العمل بطريقة إرادية كل العاملين، وبكل الأصناف المهنية، المرتبطين بعلاقة عمل غير محددة المدة مع المؤسسة، و يعتبرون فائضين أو زائدين في المناصب التي يشغلونها، وفق الشروط التالية:

● أن يقل عمر العاملين عن 50 سنة،

● أن يكونوا قد اشتغلوا في المؤسسة أكثر من سبع سنوات ،

● أن يكونوا قد قدموا طلب الذهاب الارادي قبل نهاية السنوات التي تمت المصادقة فيها على اتفاق التقليل.

● يستثنى من الاستفادة من هذا الأسلوب :

- العاملون الذين تربطهم عقود عمل مؤقتة بالمؤسسة.

- الأفراد الذين لديهم معارف و مهارات خاصة و الذين يعتبرون خسارة كبيرة للمؤسسة إذا تم الاستغناء عنهم، لتفادي تسرب الكفاءات.

- الأفراد المعنيين بالإحالة على التقاعد و التقاعد النسبي.

و يتم وضع و معالجة الطلب كما يلي:

يقدم العامل طلبا خطيا بيدي فيه رغبته في الاستفادة من الذهاب الارادي ، يودع لدى مدير الوحدة التي يعمل فيها وهو بدوره يرسلها الى المدير العام للمؤسسة الذي له كامل الحرية في قبول أو رفض الطلب ويعطي تقديراته المبررة في حالة رفض الطلب الذي يكون عادة في حالة ان العامل يتميز بكفاءة عالية. أما في حالة قبول المدير للطلب يوقع عليه و يرسله الى مصلحة الموارد البشرية التي تقوم بدورها بحساب مستحقات العامل ومنحه تعويض بواسطة شيك بعد صدور مقرر انهاء علاقة العمل كمايلي:

◆ العمال الذين قطعوا علاقة العمل بالمؤسسة قبل سنة 2003 فإن كل واحد منهم استفاد من:

تعويض يتمثل في منحه متوسط الاجر الصافي للسنة الاخيرة المشغلة في المؤسسة مضروبا في عدد سنوات العمل بالمؤسسة، في حدود خمسة عشرة شهرا أي مقابل 15 سنة خدمة (شهر عن كل سنة عمل)، اضافة الى حصوله على منحة الوفاء المقدرة بشهر زائد عن كل 6 سنوات عمل.

◆ أما إذا قطع العامل علاقة العمل منذ بداية سنة 2003 فإنه سيستفيد من تعويض يتمثل في:

منحه متوسط الاجر الصافي للسنة الاخيرة المشغلة في المؤسسة في حدود اثنان و عشرون شهرا ونصف الشهر مقابل 15 سنة خدمة اي شهر و نصف عن كل سنة عمل . اضافة الى حصوله على منحة الوفاء المقدرة بشهر زائد عن كل 6 سنوات عمل . والتي أصبحت منذ سنة 2006 تقدر بشهر زائد عن كل 3 سنوات عمل. وتقدر مدة معالجة الطلب بشهر في المؤسسة، وتمنح لهم شهادة العمل.

ثانيا: الإحالة على التقاعد النسبي:

يعتبر الإحالة على التقاعد النسبي أحد الأساليب الأخرى التي استعملتها المؤسسة للتقليص من العمالة وهذا طبقا للأمر رقم 13/97 المؤرخ في 21 ماي 1997 المعدل و المتمم للقانون رقم 83 / 12 المؤرخ في 02 جويلية 1983 المتعلق بالتقاعد ، وكذا طبقا للبروتوكولات السابقة الذكر.

1. شروط و اجراءات الاحالة على التقاعد النسبي:

ان الاحالة على التقاعد النسبي تتم وفق الشروط التالية:

- أن يتراوح عمر العامل بين 50 و 59 سنة بالنسبة للرجال وبين 45 و 59 سنة بالنسبة للنساء ، ويسقط هذا الشرط عن ابناء الشهداء اذا كانت مدة الخدمة تعادل أو تزيد عن أربع و عشرين سنة و نصف (24 و 1/2)
- أن تزيد مدة الخدمة عن 20 سنة.
- أن لا يكون العامل مؤهلا للاستفادة من التقاعد العادي .
- ان يكون العامل قد قدم طلبا خطيا قبل نهاية السنة التي تم فيها المصادقة على اتفاق التقليص يبدي فيه رغبته في الاستفادة من التقاعد النسبي.

• في حالة عدم قبول الطلبات لأي سبب كان من طرف لا يمكن للعامل المطالبة بالاستفادة من الامتياز المذكور.

بعد أن يقدم العامل طلبا خطيا يبدي فيه رغبته في المغادرة، يقوم المدير العام بالتوقيع عليه (لان المبادرة و اتخاذ قرار الخروج في هذه الحالة تبقى تخص المعنيين وحدهم لا سواهم)، ويرسله الى الصندوق الوطني للتقاعد CNR لتبث بدورها في الموضوع في أجل شهر من تاريخ إيداع الملف، هذا الملف يتضمن وثائق دفع الاشتراكات للصندوق الوطني للتقاعد طيلة 20 سنة لتحويل أو إقرار الحق في التقاعد النسبي، إلى جانب الوثائق الخاصة بالعامل مثل الوثائق الشخصية وشهادات العمل و الأجور، ووثائق إنهاء الراتب و إلى غير ذلك من الوثائق الإدارية الأخرى.

في حالة كون العمال المستفيدين من التقاعد النسبي بامتياز من ذوي الكفاءة تقوم المؤسسة بتكليفهم بالقيام بعمليات تكوين لفائدة المستخلفين الذين سيحلون محلهم لمدة 6 أشهر أو أكثر.

وفي حالة الموافقة يتحصل العامل المعني على مستحقاته من طرف مصلحة الموارد البشرية بعد تصفية الملف من طرف الصندوق و بعد صدور مقرر الاحالة على التقاعد.

2. حساب تعويض التقاعد النسبي:

في اتفاق سنة 1997 وايضا لسنة 2000، كان يمنح لكل عامل يحال على التقاعد النسبي امتيازا يتمثل في فئتين على تصنيفه الحالي وبأثر رجعي لـ 4 سنوات. أي زيادة بمرتين على السلم الوظيفي عن راتبه و هذه الزيادة تضرب في 48 شهرا (أثر رجعي 4 سنوات) و المبلغ المتحصل عليه يكون هو تعويض التقاعد النسبي الذي سيتحصل عليه العامل وهذا بالاضافة الى المنحة الشهرية التي سيتقاضاها من صندوق التقاعد. وابتداء من اتفاق 2002 يمنح للعمال 4 فئات على تصنيفهم الحالي وبأثر رجعي 4 سنوات ايضا.

الملاحظ أن العملية تمت بطريقة عشوائية، وليست لها علاقة بما هو متعارف عليه نظريا، فلقد تم توفير العمالة بشكل مكثف في البداية، وتم التخلص من الفائض بشكل جزائي أيضا أثناء الاصلاحات. وبالتالي كان من الممكن الحصول على مجموعة من الفوائد من تطبيق تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية هي:

- المساهمة في تحديد أهداف وخطط المنظمة

- مواءمة الهيكل التنظيمي مع هيكل الوظائف
- تنمية وتطوير سياسات الموارد البشرية
- تحقيق الإستفادة القصوى من الكفاءات البشرية المتاحة
- الحصول على متطلبات المنظمة من العمالة
- المساهمة في تحقيق خطط الإنتاج
- مواجهة العجز في العمالة
- إعداد موازنات الأجور والمكافآت
- التوزيع المناسب للعاملين على أماكن العمل

نتائج وتوصيات:

نتائج :

- 1- تفتقر المؤسسات الجزائرية إلى عنصر تخطيط الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي ووضع الخطط الوظيفية للعاملين، وذلك بسبب انعدام أو عدم وضوح الرؤية للمنظمة، وعدم وجود التخطيط الاستراتيجي السليم للعمل والعاملين.
- 2- تعدد الأساليب المستخدمة في تقدير الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية في المنظمة؛ حيث يمكن استخدام الأساليب الكمية الإحصائية أو الأساليب الوصفية أو الاجتهادية؛ ونظراً لأن لكل طريقة مزاياها وعيوبها، فإن المنشآت يجب أن تعتمد على استخدام مدخل متوازن يجمع بينها للوصول إلى تقديرات دقيقة،

توصيات:

لضمان نجاح تخطيط الموارد البشرية فانه لا بد من توفر أسباب عديدة من أهمها:

1. دقة أهداف المنظمة: أن نجاح تخطيط الموارد البشرية يرتبط بأهداف المنظمة التي تسعى لتحقيقه والقدرة على ربط هذه الأهداف بأنظمة الموارد البشرية وأعمالها (أهداف مثل زيادة حصة الشركة في السوق ... الخ.
2. توفر المعلومات والبيانات الدقيقة: تعتبر المعلومات والإحصائيات الخاصة بتلك القوى ودقتها يؤدي إلى الوصول بالمخططين إلى نتائج دقيقة عن حجم القوى البشرية التي تحتاجها المنظمة سواء من الداخل أو من الخارج ونفس الشيء يقال عن أهمية البيانات والمعلومات الإنتاجية.
3. دعم الإدارة العليا لعملية التخطيط: لا يمكن وضع خطة وتنفيذها بنجاح دون دعم الإدارة العليا لها خاصة عندما تتطلب خطط الموارد البشرية إحداث تغييرات جوهرية في وظائف وأعمال المنظمة.
4. ارتباط تخطيط الموارد البشرية بوظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى. بالإضافة إلى تنفيذ الخطة وتطبيقها يحتاج إلى التنسيق مع الأقسام والوظائف الأخرى في إدارة الموارد البشرية. فقد يتطلب الأمر إلى تغيير في سياسات الأجور أو تغيير في سياسات التدريب أو الهيكل التنظيمي.

المراجع:

1. ابو رغيف عبدالله، طارق عبد العكيلي، تخطيط الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 1996.
2. احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004.

3. راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2003 - 2004.
4. سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط..1. 2003.
5. عبد المجيد عبد الفتاح ، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية، مصر. 2007.
6. عمر وصفي عقيلي، ادارة القوى العاملة، دار زهران، عمان، 1996.
7. ناظم حسن رشيد، خليل ابراهيم رجب، أمكانية تصميم نظام معلومات المحاسبة عن الموارد البشرية في الوحدات الإقتصادية، المؤتمر العلمي الثالث، جامعة الزرقاء الأهلية . المملكة الأردنية. 2004.
8. أسماعيل حجازي، دور وأهمية مرجعية المهارات في تسيير الموارد البشرية، دراسة حالة مركز غاز البترول المميع، بسكرة، مذكرة ماجستير ، قسم التسيير، كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2003-2004.
9. Alain Meignant, ressources humaines : déployer la stratégie, éditions liaisons, paris, 2000.
10. Armand dayan, manuel de gestion, vol2, ellipses, AUF , 2001.
11. Pascal Fabre et autres, management et contrôle de gestion, Dunod, paris.2007.
12. Patrick Gilbert, La gestion prévisionnelle des ressources humaines (histoire et perspective) RFG, N°124.J.J.A1999.Paris. P.70.
13. Pierre Louart, Gestion des ressources Humaines. Les éditions EDUSOFT, CDROM interactif.