

التسيير الإستراتيجي لتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الإقتصادية- دراسة حالة ملبنة عريب  
عين الدفلى .

**Strategic Management Of Human Resources Development In Economic  
Institutions -A Case Study Of Dairy Oraib Ain Defla.**

د. بركان أسماء

أستاذ محاضر "ب"، المركز الجامعي مرسلبي عبد الله تيبازة الجزائر، asmaberkane@yahoo.com

تاريخ النشر: 2019/09/06

تاريخ القبول: 2019/09/01

تاريخ الاستلام: 2019/8/26

**ملخص:**

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أهمية و دور التسيير الإستراتيجي لتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الإقتصادية دراسة حالة ملبنة عريب عين الدفلى .حيث أصبحت تسعى جاهدة لتحقيق المزايا التنافسية ، ومن أهم المجالات التي يمكن أن تحقق المؤسسة من خلالها ميزة تنافسية هي مواردها البشرية التي تعتبر من أهم موارد المؤسسة ، كما أنها مصدر كل نجاح إذا تم تسييرها بشكل جيد لذلك لم يعد التسيير التقليدي للموارد البشرية مقبولا أو كافيا لتحقيق الميزة التنافسية في ظل سرعة التغيرات وكثرة التحديات التي تواجه المؤسسة، بل أصبح لزاما على المؤسسة الاقتصادية أن تسيير مواردها البشرية ، التي أصبحت موردا إستراتيجيا ، وفق منظور إستراتيجي .ويمثل التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية نظاما يهدف إلى تحقيق الاستثمار الفعال للموارد البشرية وتنميتها من أجل تحسين أداء الموارد البشرية للمؤسسة ، ولقد تزايدت في الآونة الأخيرة الحاجة إلى إستراتيجية فعالة للموارد البشرية بالمؤسسة ، حتى يكون لها أكثر معرفة ومهارة وقدرة وكفاءة والتزام ، ولن يتحقق هذا إلا من خلال تنمية الموارد البشرية وفق إستراتيجية محكمة.

الكلمات المفتاحية:الموارد البشرية ، التسيير الإستراتيجي ، المؤسسة الإقتصادية ، الترقية ، التوظيف.

## Abstract

The aim of this study is to know the importance and role of strategic management for the development of human resources in economic institutions. The case study of Arab Dairy Ain Al-Dafla, where it is striving to achieve competitive advantages, and one of the most important areas through which the institution can achieve a competitive advantage is its human resources, And the source of all success if it is managed well. Therefore, the traditional management of human resources is no longer acceptable or sufficient to achieve competitive advantage in light of the rapid changes and the challenges facing the institution. The strategic management of human resources is a system aimed at achieving effective investment and development of human resources in order to improve the performance of the human resources of the institution. The need for an effective human resource strategy has recently increased in order to have more Knowledge, skill, ability, efficiency and commitment, and this will be achieved only through the development of human resources in accordance with a .. strategy

Keywords: Human Resources, Strategic Management, Economic Corporation, Promotion, Employment.

المؤلف المرسل: د. بركان أسماء . الإيميل: [asmaberkane@yahoo.com](mailto:asmaberkane@yahoo.com)

## 1-مقدمة

تعيش المؤسسات اليوم بصفة عامة ظروفًا في غاية الصعوبة ، ناتجة عن ما تشهده البيئة من التغيرات سريعة ومتنوعة في كافة مجالات العمل والحياة ، ولا شك أن هذه الظروف قد أثرت على التسيير ببعديه العلمي والعملي ، فمن الناحية العلمية ، اتجهت أبحاث التسيير إلى التركيز على المحور الأساسي في كل ما يتعلق بالتسيير ، وهو نموذج الملائم لمواجهة الظروف ، وبالتالي انتقل الفكر التسييري من مرحلة النموذج الواحد الأمثل إلى نموذج المرن ، الذي يستطيع إستيعاب المتغيرات المتسارعة والتوائم معها، ثم في المرحلة أكثر تقدماً اتجه التركيز إلى بعد آخر ، وهو دور التسيير في

إحداث التغيير، ومن الناحية العلمية، فإن معظم النظم التسييرية اتجهت الأنة إلى مفهوم المرونة والتحرر من القوالب الثابتة.

في ظل هذه التغيرات، فإن تحقيق فاعلية الأداء في المؤسسات الاقتصادية لم يعد يتوقف فقط على ما لديها من إمكانيات وموارد، سواء مادية وفنية ومالية وبشرية وتنظيمية، وإنما تتحدد الفعالية التنظيمية بدرجة أساسية بقدررة المؤسسات على تعظيم الاستفادة من الموارد والإمكانيات المختلفة بصفة عامة، ومن مواردها البشرية بصفة خاصة. ومن خلال كل هذا نطرح الإشكال التالي:

فيما يكمن الدور الذي يؤديه التسيير الإستراتيجي في تحسين الأداء الموارد البشرية داخل المؤسسة الاقتصادية؟

إن هذه الإشكالية العامة قادتنا إلى عرض التساؤلات الفرعية التالية :

- ما مدى أهمية الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية وما فعاليتها في عملية الإنتاجية؟

- ما هي الإستراتيجية الفعالة للتنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية؟

- ماهي إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية وماهي إستراتيجية التوظيف؟

-فرضيات البحث:

للإجابة على التساؤلات السابقة والتي تمثل إشكالية البحث قمنا بصياغة الفرضية العامة التالية :

تساهم إدارة الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية بالمنظمات من خلال قيامها بمجموعة من الممارسات والأساليب العلمية والتي تهدف إلى ترشيد استغلال عنصر العمل وتنمية وتطوير أداء الموارد البشرية المتاحة بالمنظمة .

إن هذه الفرضية العامة تنطوي تحتها فرضيات الجزئية التالية:

ف1- في ظل التطور الاقتصادي يفترض أن التسيير الجيد للموارد البشرية يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

ف2- عدم تطبيق نظام تسيير الإستراتيجي للموارد البشرية أو التخلي عن بعض مكوناته يجعل سير المؤسسة وتحقيق أهدافها صعبا وبعيدا .

ف3- إدارة الموارد البشرية والتي تساهم في تحسين الإنتاجية إن تحسين الإنتاجية يقتضي من وظائف إدارة الموارد البشرية التأثير وبعالية على أداء ورضا الأفراد وتوجيه سلوكهم نحو أداء فعال ولا يتم هذا إلا من خلال إتباع أساليب وطرق علمية تتسم بنجاح والفعالية، وفي هذا الصدد يعتبر تحليل الأعمال و إستراتيجيات تخطيط القوى العاملة والتوظيف والتدريب والتحفيز والتدريب إحدى أهم وظائف لنجاح إستراتيجية المؤسسة..

- أهمية البحث :

- تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال النظرة المتزايدة للموارد البشرية من جهة وتحسين الإنتاجية من جهة ثانية، وبصفة عامة فإن أهمية بحثنا تظهر في العناصر التالية:
- الأهمية التي يكتسبها هذا الموضوع نظرا للوضع الراهن الذي تمر به المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والتي تستدعي الاهتمام بالموارد البشرية كمحدد أساسي لنجاح أو فشل المؤسسات ولا يتم في الأجل الطويل.
  - أهمية تحسين الإنتاجية نظرا لتأثيرها على اقتصاديات المؤسسة في تحسين الربحية وتنمية القدرة التنافسية ورفع معدلات الأجور للقوى العاملة .
  - إن استهداف تحسين الإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية بصفة عامة والمؤسسة الاقتصادية الجزائرية بصفة خاصة يمكن إحداثه بتفعيل نمط إدارة الموارد البشرية وتوجيه الأداء البشري نحو المستويات الأفضل .
  - وتكمن أهمية البحث في رفع مستوى الموارد البشرية لتكون في مستوى التغيرات السريعة الراهنة للبيئة الخارجية .

- المنهج المتبع: وقد إعتدنا في بحثنا على المنهج الوصفي في الجانب النظري والمنهج دراسة حالة في الجانب التطبيقي وبالاستعانة على المسح المكتبي لمجموعة من الكتب والمذكرات في الجزء النظري وعلى الوثائق الخاصة بالمؤسسة وكذا الزيارات الميدانية واللقاءات مع المسيرين وذو الخبرة والأقدمية في المؤسسة في الجزء التطبيقي.

ونظرا للتغيرات الاقتصادية الحديثة والمنافسة الحرة الشديدة إضافة إلى المحيط الاقتصادي والاجتماعي الصعب الذي يواجه المؤسسات الجزائرية يفرض عليها استخدام أساليب تسيير فعالة تسمح لها باستغلال الطاقات البشرية والمادية المتاحة لمواجهة اقتصاد السوق والعولمة ولعل أهم ما ينظر إليه في هذا المجال هو العنصر البشري وأهميته البالغة من قبل المؤسسة الجزائرية.

-تقسيمات البحث:

وللوقوف أكثر على هذا الموضوع والإجابة على الإشكالية السابقة قمنا بتقسيم المداخلة إلى جانبين نظري و تطبيقي ، يعالج كل منها عنصرا رئيسيا ، حيث يتناول الجانب النظري مفاهيم عامة حول تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية وتطورها التاريخي وعن طبيعة تسيير الموارد البشرية واهم التحولات ذات التأثير على الموارد البشرية ، و تعرضنا إلى إستراتيجيات المختلفة للتنمية الموارد البشرية والمتمثلة في إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية وإستراتيجية التوظيف والأجور والتحفيز

والتدريب ، وتضمن الجانب الثاني دراسة حالة تطبيقية لمؤسسة تكرير السكر بسيدي لخضر وتعرضنا معرفة واقع الموارد البشرية في المؤسسة وإستراتيجية المتبعة للأجور والتحفيز وتسيير الموارد البشرية

## 2-الجانب النظري : مفاهيم عامة حول تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

1-2 مفهوم تسيير الموارد البشرية: يمكن تعريف تسيير الموارد البشرية بأنه مجموعة الأنشطة التسييرية المتعلقة بحصول المؤسسة على احتياجاتها عن الموارد البشرية ، وتنميتها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة الإستراتيجية ، وأهداف العاملين ، بأعلى مستوى من الكفاءة والفعالية ونستنتج من هذا التعريف ما يلي :

-إن تسيير الموارد البشرية ينطوي على ممارسة العملية التسييرية من التخطيط وتوجيه ورقابة للعنصر البشري في المؤسسة.

-وجود مجموعة من أنشطة الميزة والمتخصصة والتي تعكس مساهمة تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأهداف التنظيمية، وتشمل هذه الأنشطة: تخطيط الموارد البشرية، استقطاب العاملين، التدريب والتطوير التنظيمي ، تحفيز العاملين ، تقييم الأداء وتحسين بيئة العمل .

- يتمثل الغرض لتسيير الموارد البشرية في تحقيق الفاعلية التنظيمية وتحقيق الأهداف الفردية لأعضاء التنظيم في ذات الوقت.

- يمارس تسيير الموارد البشرية دورة في ظل ظروف ومتغيرات بيئية داخلية وخارجية، يجب أخذها بعين الاعتبار لتحقيق الفاعلية المطلوبة لأنشطة.و يتضح مما سبق أنه يمكن النظر إلى تسيير الموارد البشرية باعتباره طريقة جديدة للتفكير في تسيير العنصر البشري داخل المؤسسة وباعتباره أهم العوامل المؤثرة في تحقيق تكيف المؤسسة مع المتغيرات السائدة في بيئة أعمالها ،ومن ثم قدرتها على تحقيق أهدافها المحددة (عايدة سيد الخطاب، 2003، ص16).

2-2 الوظائف الإدارية والفنية لإدارة تسيير الموارد البشرية :إن الوظائف الإدارية المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ،تعتبر ذات أهمية بالغة كوسيلة لاغني عنها لتحقيق الغايات الإنسانية، وفيما يلي عرض مختصر لهذه الوظائف الإدارية ( محمد أحمد الخطيب ، 2001، ص24).

\* التخطيط : يعني مرحلة التفكير والدراسة التي تسبق أي عمل من الأعمال بقصد تحديد الأهداف ، واختيار انسب الوسائل لبلوغ هذه الأهداف ،وبالتالي فهو ينصب على الأعمال يتم تنفيذها في المستقبل ، ومنه تنبع الوظائف الإدارية الأخرى .

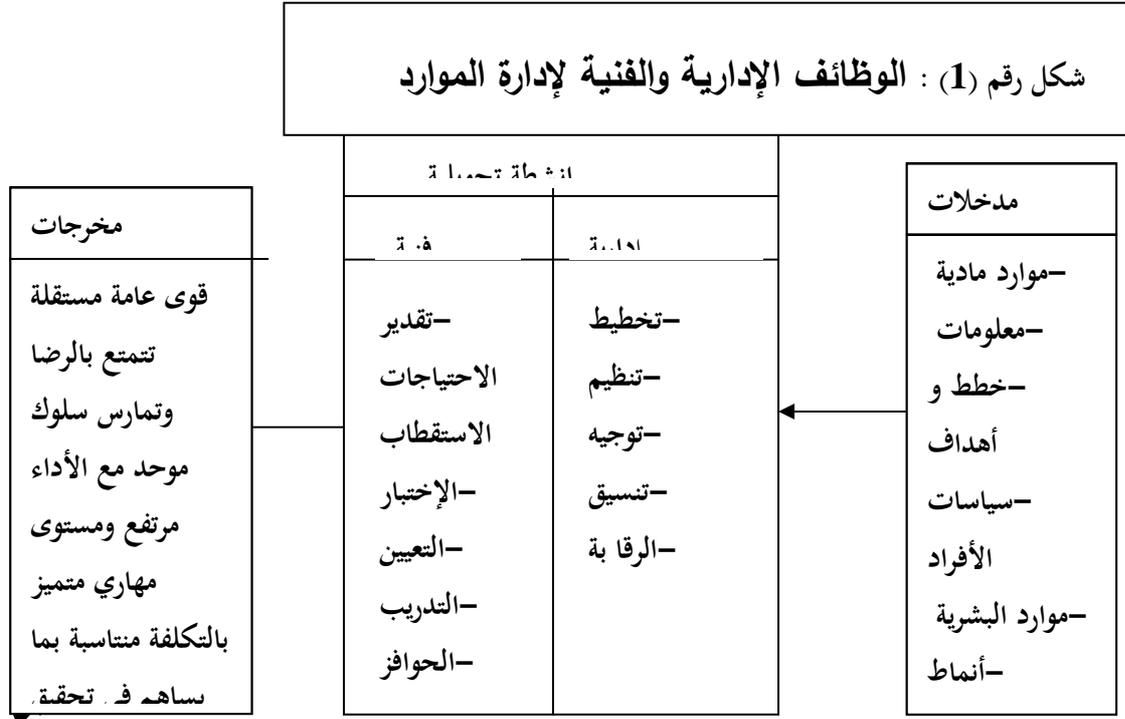
\* التنظيم: يعتبر التنظيم وسيلة لتحقيق الأهداف المخططة بمجرد تحديد الوظائف التي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة ،ولتنفيذها ،فإنه يجب على مدير الموارد البشرية تكوين التنظيم الذي

يتضمن تحديد هيكل العلاقات بين الأعمال المختلفة والأفراد والعوامل المادية، ويجب عليه أن يكون واعياً للعلاقات المركبة بين وحداته والوحدات الأخرى في الهيكل التنظيمي المؤسسة \*

**التوجيه:** وهذه الوظيفة تمارس أثناء تنفيذ العاملين لمهامهم فهو يتعلق أساساً بالبشر، أي المرؤوسين، وحملهم على تقديم مساهمات إيجابية، لتحقيق أهداف المؤسسة، من خلال تحفيزهم، والاتصال بهم، والتأثير في سلوكهم.

\* **الرقابة:** وهي ضبط وتنسيق الأنشطة، وفقاً لمخطط الموارد البشرية المختلفة، والتي أعدت سابقاً على أساس تحليل الأهداف الرئيسية للمؤسسة، من هذا المنطلق، فإن إدارة الموارد البشرية هي عبارة عن النشاط الخاص بالتخطيط وتنظيم والتوجيه والمراقبة أداء مجموعة الأنشطة والعمليات التشغيلية المختلفة المتعلقة بتسيير العنصر البشري للمؤسسة، أما عن كيفية الجمع ما بين العملية الإدارية والعمل التشغيلي، فيمكن توضيحها في الشكل التالي:

شكل رقم (1): الوظائف الإدارية والفنية لإدارة الموارد البشرية



### تغذية العكسية

المصدر: محمود أحمد خطيب، مصدر سبق ذكره، ص38.

#### 3-2 أهداف تسيير الموارد البشرية.

من خلال الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية ، يمكننا أن نستنتج هدف هذه الإدارة الذي تسعى إلى تحقيقه ، وهو "وضع إستراتيجية موارد البشرية وفق متطلبات واحتياجات تنفيذ وإنجاز الإستراتيجية الحالية والمستقبلية للمؤسسة ، لتساهم من خلالها قوة بشرية ذات مستوى عالي من الإنتاجية والفاعلية التنظيمية ، بحيث تكون قادرة على تحقيق المؤسسة بأعلى مستوى منا لأداء وإنجاز ، من اجل ضمان نجاحها وبقائها ونموها (عمر وصفي عقلي ، 2005، ص15 ) . و من خلال ما سبق ، يمكننا تحديد مضمون هدف إدارة الموارد البشرية بما يلي :

\*تحقيق الكفاية الإنتاجية: يتم تحقيق الكفاية الإنتاجية من خلال دمج الموارد البشرية مع الموارد المادية التي تمتلكها المؤسسة لتحقيق الاستخدام الأمثل لهذه الموارد المجتمعة التي تسمى بالمدخلات ، على اعتبار أن الموارد البشري هو الذي يستخدمها ( مواد، الآلات ،تكنولوجيا )،وعلى مستوى أدائه وكفاءته يتوقف حسن هذا الاستخدام الذي ينتج عنه مخرجات ، أي سلعة او خدمات بالكميات والمواصفات المطلوبة وبأقل تكلفة .

ويعتبر العنصر البشري هو المسئول عن تحقيق الكفاية الإنتاجية من خلال تعظيم المخرجات ، وتخفيض تكلفة المدخلات ، وهنا يبرز دور تسيير الموارد البشرية ، من خلال ما يقوم من وظائف وممارسات ، تجعل المورد البشري مؤهلا ،مدربا ،محفزا لديه ولاء وانتماء للعمل والمؤسسة ،التي تصبح من خلاله قادرة على الأداء بإنتاجية عالية .

\* تحقيق الفاعلية في الأداء التنظيمي :إن كفاية الإنتاجية لوحدها لا تكفي لتحقيق النجاح والمنافسة والبقاء للمؤسسة ، فتحقيق مخرجات بكفاءة عالية ( كمية +مواصفات+اقل تكلفة ) من خلال استخدام كفاء للموارد (المدخلات ) يجب أن يكون بمستوى عال من الجودة ، لتحقيق الرضا لدى عملاء المؤسسة ، أي أن يبلي المنتج (المخرجات ) المقدم للزبائن احتياجاتهم و رغباتهم وتوقعاتهم ومعاملاتهم معاملة حسنة ، فالمنتج والخدمة الجيدان ليسا من وجهة نظر المؤسسة ، بل من وجهة نظر الزبون ، وهنا يبرز دور الموارد البشرية بقيامها بحملات تدريب وتوعية للموارد البشرية ، حول أن المسألة في غاية الأهمية ، وان خدمة العملاء وتحقيق الرضا والسعادة لديهم ، هي مسؤولية كل من يعمل في المؤسسة ، فبقاؤها في حقل المنافسة السوقية يتوقف على هذا الرضا فالجميع يجب أن يكون في خدمة عملاء المؤسسة .إن الإنتاج الوظائف وممارسة الموارد البشرية يصب جميعها في تحقيق المستوى الأداء الجيد لا يتحقق إلا بوجود قدرة ورغبة في العمل في أن واحد .

فالمطلوب من إدارة الموارد البشرية ليس إيجاد القدرة والرغبة فحسب بل تعظيم وجودهما لأعلى حد ممكن، للوصول إلى أعلى مستوى ممكن .

هذا من جهة ، ومن جهة أخرى ، فإن خلق التنافسية للمؤسسة وجعل قدرتها على المنافسة الآخرين عالية ، هو هدف عام في جميع المؤسسات التي تسعى إلى تحقيقه ، لأنه مرتبط ببقائها ، فيسبب ظروف العولمة التي تزيد شدة التنافس ، وأصبحت العديد من المؤسسات اليوم في حالة خطر يهددها هو شبح الزوال ، لذلك أصبحت تعمل على زيادة قدرتها التنافسية ، فغيرت من إستراتيجياتها ، وثقافتها وفلسفتها التسييرية ، وجودة منتجاتها ، في مسعى لتحقيق البقاء لها (I.beanger et autres ,1999,p63)

### 3- ملامح الرئيسية لتسيير الموارد البشرية في عصر العولمة :

يتجه اقتصاد العالم الآن لكي يكون أكثر تفاعلا وأكثر عالمية ، حيث تعبر معظم المنتجات الآن كل الحدود والحواجز الدولية ، لتغزوا أسواق العالم ، ولا تقتصر هذه المنتجات على أنواع معينة ، بل أنها تشمل الموارد بجميع أنواعها من المواد الخام ورأس المال ، وسلع مصنعة والخدمات المثل :التأمين ، وأنظمة الاتصال والأفراد وتمثل في: (علي السلي ، 2001، ص23)

1-3 التوجهات البارزة في العالم اليوم. يمكن رصد التوجهات البارزة في عالمنا المعاصر والتي تمهد

لعالم الغد - فيما يلي :

-التحول نحو النظام عالمي تسوده قوة عظمى واحدة هي الولايات المتحدة الأمريكية التي تسعى لإعادة تشكيل الوضع العالمي بما يحقق لها السيطرة السياسية ،الاقتصادية ،العسكرية ،والنفوذ الثقافي الشامل

-التحول في معظم دول العالم نحو اقتصاديات السوق ، وتأكيد الدور الفاعل والأساسي للقطاع الخاص ، وإتاحة الفرص للاستثمار الخاص ، سواء الوطني أو الأجنبي لمباشرة الدور الأكبر في حقل التنمية الاقتصادية

- التوجيه لتكوين تجمعات إقتصادية إقليمية ،تعمل على حشد القوى وتوفير مجالات ارحب للتعاون الإقليمي ، ولعادلة الاثار التي نشأت عن التوجيه الدولي لتحرير التجارة ، في إطار المنظمة العالمية للتجارة.

-الإنطلاقة الهائلة للثورة التقنية والعلمية ، وإنتشار تطبيقاتها في مختلف المجالات الحياة والسيطرة المتزايدة لتقنية المعلومات والإتصالات على قطاعات الإنتاج والخدمات ، وحتى على مستوى الحياة العامة

-إشتراد المنافسة العالمية، والإعتماد المتزايد على البحث والتطوير كأساسا لخلق الميزات التنافسية للمؤسسات والدول. وفي ذات الوقت، ونتيجة إشراد المنافسة والتسارع على الاسواق. وضخامة الإثمارات اللازمة للتحويل مشروعات البحث والتطوير برز إتجاه قوي لتكوين تحالفات بين المنافسين لتحسين فرصهم في غزو الاسواق ومواجهة باقي المنافسين .

إن العوامل هي التعبير الشامل عن الحالة الجديدة للعالم اليوم، مع تلك التحولات والتغيرات، وأصبحت المؤسسات في مختلف دول العالم تسعى لإستثمارالفرص السامحة في تلك السوق العالمية الكبيرة، إعمادا على تقنيات المعلومات والإتصالات، وتوافق مع مجمل التوجهات السابقة. وتشير كلها إلى قيام سوق عالمية واحدة لا تفصل بين أجزائها الحواجز أو المعوقات التقليدية

2-3 خصائص مؤسسات الاعمال في عصر العولمة :

لقد قدم رينسميث بأن العولمة هي مرحلة من مراحل نمو إستراتيجيات، المؤسسات وهيكلها وثقافتها، أي أنها سلوك تنظيمي متطور تتبناه المؤسسة، بهدف التفاعلي مع حملة من العوامل المتشابكة.

فالعولمة في رايه هي تغيير في السلوك والقوة، اي انها عمل عقلي وتنفيذ فعلي، ولذلك فهي تتطلب طرقا ونماذج جديدة للإدارة الناس وتمليكنهم من مواجهة المنافسين بعقول متفتحة.

ومن خصائص مؤسسات الاعمال في عصر العولمة مايلي (محمود أحمد خطيب، مرجع سابق، ص91):

\* أنها مؤسسة موجهة بالمعلومات حيث تعتبر المعلومات قيمة هامة وأصلا حيويا بموجبها يتم توجيه وتسيير كل أنشطة وعمليات المؤسسات، وذلك بان يكون لديها ادوات وأساليب إنتاج المعلومات، وان يتم استخدام المعلومات الناجمة عن اتخاذ القرارات.

\*أنها المؤسسات العضوية، من خلال التفاعل المتبادل بين أجزائها الداخلية من ناحية، وبينها وبين البيئة الخارجية من الجهة أخرى ومن خلال رصيد متغيرات البيئة وتحليل أثارها، ثم الاستجابة تبني سياسات وهيكل تتلاءم مع هذه المتغيرات.

\*المؤسسة الرشيقة التي من المتوقع ان تحتل محل المؤسسات البدينة، وذلك بالاعتماد على إعداد اقل من العاملين، ولكنهم أكثر مهارة، من خلال الاعتماد على العمل التعاقدى والموردين الخارجين، وكذلك بتشغيل العمالة الحالية ساعات إضافية، وهو ما يحمل في طياته مزايا تخفيض التكلفة، ولكن يفرض مزيدا من الضغوط على العاملين ومخاطر حول الأمان الوظيفي.

\*زيادة درجة التعقد، وخاصة التعقد الأفقي، مقاسا بمدى التنوع في المهارات ومستوى الحرفية، حيث تتسع المؤسسات المعاصرة بالتنوع في مزيج المهارات على حساب التشابه الذي كان سمة

المؤسسات في السابق، ومن المتوقع أن تزداد درجة التنوع في السنوات القادمة، ومن المتوقع أن تزداد درجة التنوع في السنوات القادمة، وذلك نتيجة عولمة أسواق العمل، واللجوء كثير من المؤسسات مثل "زيروكس" و"بنك بوسطن" و"جنرال موتورز" إلى التحول إلى إدارة المجموعات مهنية شديدة التنوع\* التحول من الهياكل الرأسية التقليدية القائمة على تعدد مستويات السلطة، ويتم تصنيف الموظفين طبقاً لمراكزهم الوظيفية، وسلطتهم، وأجورهم، وتأثيرهم إلى الهياكل الأفقية التي تقوم على فرق العمل ووحدات الأعمال التي تتسم بقدر كبير من الاستقلالية، وحرية التصرف، والتعاون بدلاً من النموذج الكلاسيكي للأمر والرقابة، وبالتالي أصبحت السلطة الرسمية أقل أهمية، وزادت أهمية الخبرة والقيادة والمعرفة.

وهذه الخصائص التي بدأت في الظهور في المؤسسات المعاصرة، ومن المتوقع أن تزداد وضوحاً في المستقبل، سواء في المؤسسات الرائدة التي إتسمت بها أمر بانتقالها إلى المؤسسات أخرى (مؤسسات تابعة) هذه الخصائص لها دلالات ضمنية وإنعكاسات إدارية، فيما يتعلق بتسيير الموارد البشرية في إطار العولمة (فريد النجار، 2006م، ص 20).

### 3-3 أهم التحولات ذات التأثير على الموارد البشرية .

-تأثير العولمة وتكنولوجيا المعلومات، والاتصالات على الدول والمؤسسات، بدأت تظهر الإتجاهات التالية (نفس المرجع، ص 21).

-التفكير متعدد الأبعاد للموارد البشرية ذات الهياكل المرنة .

-شفافية الأداء العالمي المرتبط بالجودة، والإلتزام البيئي والإنساني، وأخلاقيات العمل للموارد البشرية بالمؤسسة .

-التوسع في الصناعة والخدمات بجانب التكنولوجيات في أطر التنمية الإقتصادية الإجتماعية.

-الإحتراف التسييري، والتسيير المهني، والقيمة المضافة للعمالة

-الإهتمام بالتسيير سلاسل التوريد والعلاقات مع المنافسين وخدمة العملاء، وتطبيق مبدأ أصحاب

المصالح المشتركة والشركاء التنموية (الحكومة، المدبرون، المستثمرون، العمال، المجتمع)

-تنمية المهارات الموارد البشرية أساس المزايا التنافسية بين المؤسسات والحكومات.

### 4- جانب التطبيقي : دراسة نموذجية لإدارة الموارد البشرية في ملبنة عريب

تعد ملبنة عريب إحدى المؤسسات الداخلة في نطاق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة البارزة في المنطقة (منطقة عين الدفلى) وذلك لما تلعبه من دور إستراتيجي يتجلى في تلبية رغبات المستهلكين إلى جانب توفير اليد العاملة .

1-4: إستراتيجية التوظيف: يعتبر التوظيف عنصر حيوي باعتباره السبيل لتوفير اليد العاملة، حيث يجب اتخاذ عدة إجراءات و شروط للحصول على عمالة مؤهلة تضمن تحقيق خطط و إستراتيجية الملبنة.

\*تحديد مناصب العمل: أول نقطة نتطرق إليها في التوظيف هي تحديد مناصب العمل، فأول تحديد لعدد المناصب قد تم عند إنشاء ملبنة عريب 1987 من طرف مدير المركب " ORLAC " حيث جاء مصحوبا بالهيكل التنظيمي للفرع الجديد ، حيث يمكن لهذا المدير أن يضع أو يغير أو ينقص عدد المناصب و يزيد منها بكل حرية تامة و ذلك بتوقيع اتفاقية تسمى بالاتفاقية العامة ( convention générale) حيث تحضرها عدة شخصيات من بينها مدير المقر ( مدير المركب ، directeur de siège ) و المدير العام للملبنة ( président directeur générale ) ومفتش العمل ( inspecteur de travail ) والشريك الاجتماعي ( le partenaire social ) .

للرئيس المدير العام للملبنة حق طلب زيادة أو إنقاص عدد المناصب، لكن باجتماع مع الشريك الإجماعي الذي له أيضا الحق في ذلك و المفتش العام يسفر هذا الاجتماع عن البروتوكول الجماعي ( Accord collectif ) ، هذا الاجتماع يكون إما بطلب من رئيس المدير العام أو الشريك الإجماعي الذي ينوب العمال في التعبير عن رأيهم والدفاع عن حقوقهم حيث يتم الاتفاق على كل ما يخص العاملين منها تحديد المناصب، وكل تغيير يتطلب اجتماع و اتفاق جماعي. يحتفظ كل عضو من أعضاء الاجتماع المذكورين سابقا بنسخة منه .

\*طرق التوظيف : يندرج التوظيف ضمن مخططات المؤسسة، وذلك يعني أنه يتعرض للتغيير والتحديث حسب الظروف المرتبطة بوضعية نشاطها، وفي حالة وجود منصب شاغر سواء جراء إقصاء عامل أو تقاعده أو ما شابه ذلك أو في حالة إنشاء منصب جديد تتبنى الملبنة نمطين من التوظيف إما التوظيف الداخلي أو التوظيف الخارجي.

2-4: إستراتيجية تحفيز العاملين: من اجل السير الحسن للعمل لابد من التأكد من رضا العاملين، سواء من حيث الأجر والعلاوات و الترقيات وكذا فيما يخص سلامتهم ، فهذه النقاط تلعب دورا هاما في جلب العمالة ودفعهم للعمل والحفاظ عليهم ، حيث سنتطرق إلى أهم هذه التحفيزات فيما يلي:  
\*تحفيز العمال من حيث الأجر: إن أول ما يحفز العاملين على بذل جهود أكثر في ميدان عملهم هو الأجر المقدم، حيث تتولى مصلحة الأجور والإعانات الاجتماعية أمر حساب الأجرة الشهرية حيث يجب أن تتوفر شروطا لحسابها :

- أن يكون للعامل محضر تنصيب .

- أن يكون هناك منصب شاغر بميزانية المؤسسة.

- توفر تأشيرة جهاز الرقابة المالية على محضر التنصيب وكذا بطاقة الالتزام لدى كل من رئيس مصلحة تسيير المستخدمين و المحاسب.

- أن يلتحق العامل بعمله و يباشره فعليا .

- وحساب الأجر يتم على أساس الأجر القاعدي والعلاوات والتعويضات:

➤ الأجر القاعدي: هو الأجر الناجم عن التصنيف المهني في الهيئة المستخدمة، ويحدد الأجر بموجب مرسوم، بعد استشارة نقابة العمال و المستخدمين. بالإضافة إلى العلاوات و التعويضات التي ستعرض إلى أهمها فيما يلي:

➤ **العلاوات: les primes** العلاوة باعتبارها منحة فهي من أهم التحفيزات التي تدفع العامل على بذل مجهود أكثر، تقدم كتقدير للمجهود الشخصي أو لدى ربحية وزيادة مردودية المؤسسة . من أهمها نجد: Prime de rendement Individuel: PRI ونعني بها علاوة المردود الفردي، وأقصى حد لها هو 10% يقدمها المسؤول عن العامل حسب مردوده، لا تقدم في حالة غياب العامل أكثر من خمسة أيام ، حيث:

1- %	← إذا غاب يوم واحد (1)
2- %	← إذا غاب يومين (2)
3- %	← إذا غاب ثلاثة أيام (3)
4- %	← إذا غاب أربعة أيام (4)

كذلك لا تقدم في حالة العقوبات والعطل السنوية.

**Prime le rendement collectif: PRC** ونعني بها علاوة المردود الجماعي، تقدم هذه في حالة ما

يكون مردود المؤسسة عالي.

**Bénéfice** : تقدم للعمال في نهاية السنة في حالة ربحية المؤسسة ، أي في حالة زيادة مردودها

السنوي.

**Panie** : نعني بهذه العلاوة منحة الإطعام حيث تمنح للعاملين كل شهر مع أجرتهم لضمان إطعامهم، تتغير من عمال الإدارة إلى عمال المصنع ( أي في مصلحة الإنتاج )، حيث تقدر بما يغطي وجبة الإطعام لمدة 24 يوم بالنسبة لعمال المصنع ( أي عمال فرع الإنتاج) وما يغطي 22 يوم بالنسبة لعمال الادارة.

**النقل: Transport**: فالملبنة قد وفرت وسيلة نقل للعمال متوفرة في ثلاث أوقات في اليوم ، في

الصباح. في منتصف النهار، في آخره ، ولكن غير المستفيدين منه لهم منحة حسب المصاريف و

المسافة التي يقطعونها . وفي حالة ما إذا كانت المسافة بين منزل العامل ومحطة النقل مسافة طويلة فإنه يستفيد من كلاهما ( من النقل وكذا المنحة ).

**Frais de mission**: أي المتمثلة في مصاريف الإفطار والعشاء والمرقد.

**Prime de caisse**: تقدم هذه العلاوة للمسؤول عن المالية أي في مصلحة المالية والذي يعنى

بالخزنة بالمؤسسة فله علاوة تتراوح من 500 – 3000 دج

**3-4 التعويضات**: إلى جانب العلاوات نجد التعويضات التي لها نفس المفهوم مع العلاوات غير أن

هناك فرق واحد يتمثل في كون أن التعويضات ثابتة تختلف من منصب إلى آخر عكس أن العلاوات تتغير كل شهر حسب المردود.

ومن أهم التعويضات نجد:

**Indemnité forfaitaire service paiement : TFSP**

أي التعويض الجزافي للخدمة المؤقتة ، هذا التعويض عادة ما يكون للسائقين حيث أنهم الأكثر العاملين لساعات إضافية في حالة تفرغ وشحن الشاحنات وتوزيع المنتوجات ، مستواها الأعلى 20% .

**Indemnité de travail posté : ITP** هذا التعويض عادة ما يكون للعاملين حسب الفرق تقدر

ما بين 10 25%.

**Travail de nuit**: يكون للعاملين ليلا وهذا التعويض يكون 100%.

على غرار تحفيز العامل عن طريق الأجر المقدم نجد أيضا :

**المناخ الملائم** : وهنا نعني بالمناخ الملائم توفر الوسائل والآلات المدعمة للسير الحسن للعمل ، وكذا جو الحماس والتنافس بين العمال على بذل أقوى الجهود حيث نلاحظ عدم وجود الدعم الكافي من هذه الناحية .

**التكوين** : حيث تقوم الملبنة بدورات تكوينية كل ما سمحت الفرصة وذلك نظرا للتقنيات الجديدة والآلات الحديثة في الإنتاج التي تستلزم تكوين ودراسة للتمكن من السيطرة عليها وذلك أيضا من أجل تحسين مردود المؤسسة وضمان مركزها التنافسي.

**4-4 الترقية**: حسب الاتفاقية الجماعية فإن عملية الترقية هي عبارة عن تحويل يحصل خلاله العامل على رتبة أعلى من الرتبة التي كان فيها ، وعلى العامل المترشح إلى هذا النوع من الترقية الاستجابة إلى الشروط المحددة لهذا المنصب و الموضوعية من طرف المؤسسة ويخضع لفترة مراقبة تتراوح مدتها من 03 أشهر بالنسبة للأعوان العاديين و 06 أشهر بالنسبة للإطارات والإطارات السامية ، وفي ظل هاته الفترة فإن العامل متأكد من حقه في هذا المنصب إذا كانت النتائج إيجابية، أما إذا كانت النتائج غير كافية يعاد إلى منصبه الأصلي إذا كان هذا الأخير غير متوفرا، أو يرسل إلى منصب آخر بأجر مساوي لأجره في منصبه الأصلي .

يمكن أن تكون الترقية في مستويين: إما الترقية في المنصب وبذلك زيادة الأجر حيث أن الأجر مرتبط بالمنصب، ويمكن أن تكون الترقية فقط في الأجر وبقاء المنصب هو نفسه. يمكن أن تكون الترقية بطريقتين :

- قد تكون ترقية العامل بطلب من مسؤوله وذلك تقديرا لمجهوده وكفاءته في أداء خدمته وواجبه اتجاه المؤسسة .

- في حالة التوظيف الداخلي; حيث يتمثل في شغل العامل لمنصب شاغر، له تصنيف أعلى من تصنيفه على منصبه الأصلي. وهذه الترقية مرتبطة بالنظام العام للمؤسسة. ولا تحصل إلا في إطار الإعلان عن منصب شاغر وهذا الأخير يوضع على مستوى الهيئة المعنية بالوحدة.

4-5 التأمين: عند أول دخول للعامل في المؤسسة وتبنيه تقوم مصلحة المستخدمين بتحضير ملف متكون من:

- Mقرر دخول العمل La décision

- شهادة الميلاد Extrait de naissance

- شهادة مدنية Fiche individuelle

-شهادة عائلية fiche familiale

يقدم هذا الملف لمصلحة الأجور والحالة الاجتماعية (Service paiement) ومسؤول هذه المصلحة بدوره يوجه الملف إلى شركة التأمين وطلب التأمين على العامل المعني في حالة حوادث العمل.

ويتم اقتطاع نسبة معينة من أجر العامل كالتالي: - التأمين(الضمان الاجتماعي):80%

-التعاون(la mituelle) : 20 %

#### IRG (Impôt sur le Revenu Globale):

أي الضريبة على الدخل الكلي وتتحدد مسبقا في دفتر تقويم حسب الأجر المقدم والتي على أساسها تتحدد منحة التقاعد عند الخصم ثلاثة نقاط المسبق ذكرها فالحماية الاجتماعية والضريبة على الدخل الكلي إجبارية عكس نسبة التعاون.

-انتهاء صلاحية التأمين ذلك يعني توقف المؤسسة عن دفع اقساط التأمين عند نهاية العمل أي عدم وجود راتب وذلك يكون إما :

- مرض لمدة طويلة .

- وفاة .

- تقاعد .

6-4 التقاعد: تقدم منحة التقاعد للعامل عند نهاية فترة عمله كتعويض عما قام به في فترة حياته وعمله في تلك الشركة أو المؤسسة، وقد أشرنا مسبقا أنه يتم تقديره حسب ضريبة الدخل الكلي.

عندما يصل سن العامل 50 سنة لديه الخيار في أمر تقاعده أو لا ، لكن عند بلوغ 60 سنة يكون مجبرا على التقاعد. يمكن تقسيم التقاعد إلى ثلاث مراحل:

- Retraite normale (تقاعد عادي): عند 60 سنة أي عند وصول سن العامل 60 سنة يتقاعد عن

العمل ويستلم منحة حسب ما تم اقتطاعه من IRG.

- Retraite proportionnel (تقاعد نسبي): عند 50 سنة ففي هذا السن يكون للعامل الخيار في

تقاعده أم لا.

- Retraite anticipé (تقاعد مسبق): وهذا يكون عند سن 50 سنة ولكن يشترط فيه أكثر من 20

سنة خدمة.

#### 5-الخاتمة

فالتكيز على المورد البشري كطاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدر للمعلومات والاقتراحات والابتكارات راجع إلى كونه حجر الأساس الذي تعتمد عليه الإدارة في تحقيق أهدافها، فتطويره والاعتناء به وتوفير له محيط العمل الملائم سيؤدي إلى تطوير النشاطات الأخرى في المنظمة. لكن نجاح إستراتيجية الموارد البشرية يتوقف على مدى انسجامها وتوافقها مع استراتيجيات النشاطات الأخرى في المنظمة فهي تؤثر على تطور وبقاء المؤسسة حيث إن العاملين ليسوا عاملين إجراء فحسب فأنهم مصدر للأفكار والابتكار والأداة الرئيسية لتغيير وتحويل التحديات للقدرات التنافسية لذا نقل اهتمام المؤسسة في إطار بحثها عن التنافسية لكونها العملية الأساسية والكفيلة بتوفير ما يلزم من الموارد البشرية كما ونوعا وتنظيما بغية تحسين تنافسية المؤسسة وبقائها في السوق. خلال خلق ميكانزمات خاصة بتمويل هناك مجموعة من التوصيات نذكر من أبرزها:

✓ تبني تشريعات وتنظيمات مع البنك المركزي تسمح بتكوين مؤونات ومساعدات مالية.

✓ تحسين المستوى التكويني للموارد البشرية.

✓ تشجيع روح الإبداع الاختراع التكنولوجي.

✓ خلق شبكة التأهيل والتكوين والاستثمارات الخاصة.

- ✓ تشجيع المبادرات الشبانية من خلال إقامة شبكة اتصال بينهم وبين ما في الأجهزة المتعلقة بالنشاط الاقتصادي .
- ✓ توفير العلاقات مع الهيئات المكلفة بالبحث والتنمية الاقتصادية.
- ✓ إدخال مرونة وديناميكية على عمل الجهاز الإداري والتنظيمي من شأنه إن يمنح فرص حقيقية لتغطية وتنمية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- ✓ عملية التوظيف في المؤسسة تتم على أساس الكفاءة المهنية .
- ✓ تستعمل المقابلة لأي موظف يرد إلى المؤسسة لأول مرة.
- ✓ اختيار الأفراد المناسبين نقطة أساسية في إستغلال طاقاتهم لتحقيق أهداف المؤسسة.
- ✓ كبر الوعاء الذي يضم المواهب و المهارات المتاحة عكس حالة عند قصر الإستقطاب على المصادر الداخلية فقط.

بالإضافة إلى هذه التوصيات نركز على نقطة مهمة وهي التنمية البشرية التي نقصد بها التطوير المستمر بهدف إشباع حاجات الموارد البشرية في الدولة من خلال توفير الغذاء المتكامل و العلاج الشامل وغيرها من النقاط المفيدة لإشباع حاجات الإنسان بما يحقق الولاء والانتماء التقدم الإنتاجي والاقتصادي.

فهناك علاقة طردية بين تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبين تنمية الموارد البشرية على أساس أن التج

#### 6-المراجع

- 1- عايده سيد الخطاب، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، ط2 ، دارشركة الحريري للطباعة ، القاهرة ، 2003، ص.16
- 2- محمد أحمد الخطيب، إدارة الموارد البشرية ، ط3، القاهرة ، 2001م ، ص.24.
- 3- عمرو وصفي عملي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة ، ط2، بعد الإستراتيجي ندار وائل للنشر، حلب ، 2005، ص.15.
- 4- I.beanger et autres , gestion stzutegique et operation desressouresKhumaines, caeton Morin , Chicoutimi,1999,p63.
- 5- علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ، ط3، دار غريب القاهرة ، 2001م، ص23<sup>1</sup>
- 6- محمود أحمد خطيب ، مرجع سابق ، ص91.
- 7- فريد النجار ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، ط2، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2006م، ص20

