

جامعة مولود معمري تيزي وزو

كلية الحقوق و العلوم السياسية

قسم العلوم السياسية



تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية

دراسة حالة المؤسسة الوطنية - الجزائرية للمياه - وحدة بومرداس

(2014-2018)

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم السياسية

تخصص: سياسات عامة و إدارة الجماعات المحلية

تحت إشراف

كحلي فلة

إعداد الطالب

بحار الحسين

أعضاء لجنة المناقشة

1/1. بوعزة سعيدة..... رئيسا.

2/1. كحلي فلة..... مشرفا و مقرا.

3/1. زاوش حسين..... مناقشا و ممتحنا.

السنة الجامعية 2018/2017

المقدمة

كانت إدارة الموارد البشرية في الماضي كوحدة إدارية بسيطة، حيث كانت تجد مكانها في المستويات التنظيمية الدنيا في المؤسسة، و كان طابع عملها يتميز بالروتين ولا يتعد تسجيل كافة الإجراءات الوظيفية التي تحدث في حياة العاملين، لكن حالياً أصبحت هذه الوظيفة أهم و أعمق من ذلك، بحيث اكتسح ميدانها الإعلام الآلي و تشبعت وظائف إدارة الموارد البشرية وانتقلت إلى مصاف الإدارات الرئيسية التي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

وأن تحقيق فعالية الأداء في المنظمات لم يعد يتوقف فقط على ما لديها من إمكانيات و موارد، سواء كانت مادية أو فنية أو مالية أو بشرية أو تنظيمية، و إنما تتحدد الفعالية بقدرة المنظمات على تعظيم الاستفادة من الموارد و الإمكانيات المختلفة بصفة عامة و من مواردها البشرية بصفة خاصة.

و يرى العديد من المتخصصين أن السبب الحقيقي لمعظم المشكلات و الأزمات الاقتصادية و المالية التي تتعرض لها المؤسسات يعود إلى نقص كفاءة الموارد البشرية بصفة عامة، و سوء التسيير بصفة خاصة، أما آخرون يرون أن السبب يعود إلى المدراء غير الأكفاء في اختيار و توظيف الموارد البشرية بالكفاءات و المهلات المطلوبة و اللازمة، حيث تولد الاقتناع لدى غالبية المهتمين بقضية التنمية بجوانبها الاقتصادية و الفنية و الإدارية، بان السبب الهام و المؤثر على نجاح المنظمات أو فشلها هو مستوى جودة سياسات إدارة الموارد البشرية وكفاءة المدير و الإدارة في تلك المنظمات، فمن الضروري انتهاج توجه استراتيجي للتعامل مع قضايا الموارد البشرية بما يحقق الميزة التنافسية للمنظمات.

حيث تتطلب تنمية و تطوير إستراتيجية المنظمات إحداث نوع من التوفيق بين الظروف البيئية الخارجية و إمكانيات تلك المنظمات الداخلية، و تساهم إدارة الموارد البشرية بشكل كبير في تحسين استغلال مواردها و إمكانياتها، و التي تتطلب نوعاً من التفاعل و التكامل فيما بينها حتى يمكن تحقيق الأهداف المرجوة، و من أجل تحقيق هذه الأهداف يجب على مسؤولي إدارة الموارد البشرية الأخذ بعين الاعتبار إستراتيجية المنظمة و تحديد المهارات و القدرات الفردية لتطبيق تلك الإستراتيجية .

و إن قدرة أي منظمة على تدعيم قدرتها التنافسية يعتمد على نجاحها في جذب الأفراد الذين تتوفر لديهم المهارات الضرورية و المحافظة عليهم و تنميتهم و تطويرهم و الاستثمار فيهم من أجل تحقيق الميزة التنافسية.

حيث أن جميع المنظمات تتوفر في هيكلها التنظيمي على قسم أو دائرة متخصصة في إدارة الموارد البشرية و التي تهتم بالقوى العاملة لديها منذ أول يوم من توظيفها إلى غاية الإحالة على التقاعد، حيث يباشر هذا القسم أو الدائرة مجموعة من الوظائف الهامة المتعلقة بتسيير و تنظيم هذه الموارد، و من أهم هذه الوظائف نجد تخطيط الموارد البشرية بحيث تعتبر هذه الأخيرة الركيزة الأساسية لكل المنظمات والتي تعتمد عليها من أجل توفير الاحتياجات من الموارد البشرية، ثم تليها وظيفة الاستقطاب سواء من داخل المنظمة عن طريق البحث في مخزون المهارات أو الاعتماد على الاستقطاب الخارجي و ذلك عن طريق المؤسسات

التعليمية و المعاهد أو عن طريق وكالات التشغيل المتوفرة و المتاحة، وبعد ذلك القيام بتعيين أحسن الكفاءات التي تتوفر على المهارات و القدرات اللازمة لتأدية المهام الموكلة إليها، ثم تقوم المؤسسة بتنمية وتطوير هذه الكفاءات عن طريق إخضاعها للتدريب و التكوين، كما تقوم بتوصيف وتقييم المناصب ووضع نظام الأجور و الحوافز بما يتناسب مع كل منصب و ذلك من اجل تشجيع اليد العاملة لتحسين أدائها و تحقيق مرودية أفضل، و ذلك عن طريق تقييم ذلك الأداء، كما تسهر إدارة الموارد البشرية على توفير المناخ الملائم في ميدان العمل و ضمان الوقاية و الحماية من مختلف الأخطار و الأمراض المهنية .

و الإدارة الحديثة للموارد البشرية هي تلك الإدارة التي تقوم بوضع خطة للموارد البشرية بالتوازي والتوافق مع الخطة الإستراتيجية للمنظمة، حيث تقوم بترجمة الخطة الإستراتيجية للمنظمة إلى الإعداد والأنواع اللازمة من القوى العاملة لتنفيذ تلك الإستراتيجية، و ذلك بالتعرف على المتاح من الموارد البشرية، و ماهو مطلوب منها في المستقبل من اجل تنفيذ إستراتيجيتها، ثم كمرحلة ثالثة القيام بالموازنة بين العرض و الطلب من اجل معرفة الفروقات، و وضع الإجراءات اللازمة من اجل توفير اليد العاملة المطلوبة في حالة وجود نقص، و وضع الإجراءات اللازمة من اجل التصرف في الفائض إن كان هناك يد عاملة إضافية لا حاجة لها.

فالمؤسسة الجزائرية اليوم مجبرة على مواجهة مجموعة من التحديات و الظروف سواء كانت خارجية أو داخلية وخاصة تلك التي تؤثر بصفة مباشرة على إستراتيجية المنشأة و التي تؤثر أيضا على إستراتيجية الموارد البشرية وخاصة فيما يخص توفير القوى العاملة المطلوبة من اجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية .

1. أهمية الدراسة

تتجلى أهمية الدراسة التي سنركز فيها على تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية على ما يلي :

- **الأهمية الأولى** تتعلق بالموارد البشري بحيث يمثل الرأسمال الحقيقي للمؤسسة، كما انه يعتبر احد أهم عناصر الإنتاج لديها، فلا بد من الاهتمام به والسعي إلى الحصول عليه وتمميته وتحفيزه و الحفاظ عليه من اجل تحقيق أهداف المؤسسة.
- **أما الأهمية الثانية** متعلقة بالمؤسسة لان التخطيط الجيد للموارد البشرية يسمح لها بالتطور والازدهار و تحقيق الأهداف الإستراتيجية و الغايات الاسمي لها و ذلك بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب و اختيار أحسن الكفاءات و الحفاظ عليها و بالتالي تحقيق مرد ودية أفضل و الحفاظ على بقاء المؤسسة.

2. أهداف الدراسة

هناك مجموعة من الأهداف التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها وهي كالتالي :

- محاولة معرفة و تشخيص أهم الأساليب و الطرق التي تعتمدها المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية في تخطيط الموارد البشرية ومعرفة أهم القوانين و التشريعات المتعلقة بهذا المجال و ما مدى مطابقتها مع ما هو موجود في الميدان من اجل معرفة وتحديد نقاط القوة و الضعف و الثغرات محاولين بذلك وضع اقتراحات من شأنها إيجاد حلول مناسبة لمختلف المشاكل و النقائص إن وجدت
- محاولة معرفة مدى اهتمام المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية و المدراء والمسؤولين بتخطيط الموارد البشرية، هل هو يندمج ضمن التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة أو هو تخطيط مستقل له كيانه و يراعى فيه متطلبات و حجم العمالة وطموحاتهم و مستقبلهم المهني.

3. أسباب اختيار موضوع الدراسة

أهم الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع تتمثل فيما يلي:

- **الأسباب الذاتية** : الرغبة الشخصية في معالجته و معرفة طريقة و أساليب تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية، وذلك باختيارنا دراسة حالة الجزائرية للمياه - وحدة بومرداس، كما أن هذه الدراسة تهمننا نظرا لعلاقتها مع المجال المهني الذي نشتغل فيه.
- **الأسباب الموضوعية** : الموضوع من اختياري حيث انه يندرج ضمن مجال التخصص، وكذلك من خلال قيامنا بدراسة ميدانية على مستوى مؤسسة الجزائرية للمياه - وحدة بومرداس نسعى إلى

التعرف على أهم الأطر و القوانين و الأساليب التي تستعملها المؤسسة في مجال تخطيط الموارد البشرية، و الطرق التي تعتمد عليها من اجل الحصول على أحسن الكفاءات و تنميتها والحفاظ عليها.

4. الدراسات السابقة

▪ الدراسة الأولى

تندرج هذه الدراسة تحت عنوان التسيير التنبئي للموارد البشرية في المنشأة الجزائرية -حالة شركة سونلغاز توزيع الشرق (SDE) قسنطينة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، اختصاص : تسيير الموارد البشرية، من إعداد الطالب عبد الله لفايدة، جامعة قسنطينة، 2006/2007 . حيث حاول الباحث في هذه الدراسة معرفة أهم الأساليب و الطرق المعتمدة للتسيير التنبئي للموارد البشرية و الخطوات العملية المتبعة على مستوى المنشأة الجزائرية -شركة سونلغاز توزيع الشرق (SDE) قسنطينة_ وتضمنت هذه الدراسة تحديد مشاريع التطور و اختيار المحاور الإستراتيجية، ثم ترجمة الأهداف الإستراتيجية على شكل هياكل ، عدد و أنواع المناصب اللازمة و حصر عدد و أنواع الوظائف المطلوبة و تقدير حجم ونوعية الموارد البشرية المطلوبة، جرد الموارد البشرية المتوفرة و تحليل تطورها المحتمل في المستقبل، تحليل الفروقات و تحديد مخططات العمل و العمليات و ذلك بتحديد الفائض أو العجز و بالتالي وضع الأساليب اللازمة لمعالجة ذلك الاختلال. كما تم مقارنة هذه الخطوات مع الخطوات المتبعة في المنشأة الجزائرية من أجل معرفة مدى مطابقتها مع الأساليب العلمية المعتمدة.¹

أما الدراسة التي قمنا بها فقد ركزت على موضوع تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية و بالتحديد على مستوى الجزائرية للمياه - وحدة بومرداس، حيث قمنا بدراسة إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية في الفترة الممتدة من 2014 إلى غاية 2018 .

▪ الدراسة الثانية

تحمل هذه الدراسة عنوان أنظمة و آليات تسيير الموارد البشرية في المؤسسات و الإدارات العمومية، من إعداد الدكتور / شنوفي نور الدين، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية و تحسين مستواهم، الحراش

¹ عبد الله لفايدة، التسيير التنبئي للموارد البشرية في المنشأة الجزائرية، حالة شركة سونلغاز، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، (جامعة منتوري قسنطينة، كلية علوم تسيير 2006، 2007).

الجزائر، سنة 2011. حيث تناول هذا الباحث أهم وظائف تسيير الموارد البشرية و من ضمنها تخطيط الموارد البشرية والذي يبين من خلاله أهم الخطوات العلمية المتبعة في تخطيط الموارد البشرية.¹

لكن موضوع بحثنا تمحور في الإطار النظري حول دراسة تخطيط الموارد البشرية بصفة عامة، و في الجانب التطبيقي وقع اختيارنا على إحدى المؤسسات ذات الطابع الاقتصادي و التجاري و المتمثلة في المؤسسة الوطنية - الجزائرية للمياه - وحدة بومرداس، حيث ركزنا على الفترة الممتدة من 2014 إلى غاية 2018 .

▪ الدراسة الثالثة

تم إعداد هذه الدراسة تحت عنوان تخطيط الموارد البشرية في الإدارة المحلية، دراسة حالة الإدارة المحلية لولاية غرداية، من إعداد الطالب عبد الخالق أولاد الطيب، كلية الحقوق و العلوم السياسية قسم العلوم السياسية، السنة الجامعية 2014/2013. حيث قام بدراسة وتحليل المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية لسنة 2012 و ذلك بتوضيح ومعرفة دوران اليد العاملة خلال السنة المقبلة 2013 كما يلي :

- معرفة التعداد الحقيقي لسنة 2012
- معرفة أعداد و أنواع المناصب المطلوبة لسنة 2013، وذلك بمعرفة المخطط التقديري للتوظيف بعنوان سنة 2013
- التعرف على المناصب التي سيتم إخلاؤها سنة 2013 وذلك بالتقاعد أو التحويل أو الاستقالة... الخ.

و في الأخير يتم المصادقة على المخطط السنوي للموارد البشرية الذي تم إعداده على مستوى المديرية من طرف مفتشيه الوظيفة العمومية.²

لكن دراستنا فقد ركزت على التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة بالتوازي مع تخطيط الموارد البشرية و ذلك بالتركيز على مخططات العمل من اجل معرفة التوجه الاستراتيجي لها، و ترجمة الخطة الإستراتيجية إلى أعداد وأنواع المناصب اللازمة من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية خلال فترة الخطة

¹ شنوفي نور الدين، أنظمة وآلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية، (الجزائر : المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم، 2011).

² عبد الخالق أولاد الطيب، تخطيط الموارد البشرية في الإدارة المحلية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الليسانس في العلوم السياسية، (جامعة قاصدي مرياح ورقلة، كلية الحقوق و العلوم السياسية، 2013/2012).

5. الإشكالية

يعتبر موضوع تخطيط الموارد البشرية من أهم المواضيع التي تشغل بال كل المسؤولين والمنظمات نظرا لما له من أهمية في نجاحها و استمراريتها، و للتعرف على الجوانب التطبيقية لتخطيط الموارد البشرية ارتأينا القيام بدراسة تطبيقية بإحدى المؤسسات الوطنية ذات الطابع الصناعي و التجاري و المتمثلة في مؤسسة الجزائرية للمياه - وحدة بومرداس، و من اجل تحليل وفهم الموضوع قمنا بطرح الإشكالية التالية :

- فيما تتمثل إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية؟ وما مدى نجاح عملية تخطيط الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة و رضا العمال؟ وانطلاقا من هذه الإشكالية قمنا بطرح التساؤلات الفرعية التالية:
- فيما تتمثل الطرق و الأساليب المعتمدة في تخطيط الموارد البشرية؟
- ما هو دور و أهمية تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية؟
- ما مدى نجاعة التخطيط على مستوى الجزائرية للمياه وحدة بومرداس؟

6. حدود الدراسة: تتمثل حدود الدراسة في تحديد الإطار الزمني و المكاني للدراسة، وذلك على النحو التالي:

- الإطار المكاني: وقع اختيارنا على إحدى المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية والمتمثلة في المؤسسة الوطنية - الجزائرية للمياه - و وحدة بومرداس.
- الإطار الزمني: تم تحديد مجال الدراسة من سنة 2014 إلى 2018، لان هذه الفترة تميزت بحركية كبيرة فيما يخص دوران اليد العاملة و تطورها، كما تميزت بالتوسع في مجال أعمال المؤسسة، وبالتالي تطرقنا إلى دراسة الخطة الإستراتيجية للمؤسسة بالتوازي مع إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية .

7. فرضيات الدراسة: للإجابة على الإشكالية و التساؤلات الفرعية اعتمدنا على الفرضيات التالية:

- كلما اهتمت المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية بعملية تخطيط الموارد البشرية، كلما أدى ذلك إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية لها.
- عملية تخطيط الموارد البشرية تعتبر كوظيفة أساسية من اجل تحقيق التوازن بين العرض و الطلب من الموارد البشرية، و التعرف على الاحتياجات المستقبلية لها.

- التسيير التوقعي للموارد البشرية هي عملية من أجل ضبط المخطط السنوي للموارد البشرية.
- عملية التسيير التوقعي للموارد البشرية تسعى إلى الحصول و تنمية والحفاظ على الموارد البشرية كونها الرأسمال الحقيقي لنجاح و استمرارية أي مؤسسة.

8. مناهج و أدوات الدراسة: يتبع الباحث مجموعة من المناهج و الأدوات العلمية لجمع البيانات

والمعلومات و تكييفها مع الإشكالية بمجموعة من الفرضيات، من اجل التقيد بالدراسة و نقادي الانحراف عن المسار، أو الخروج عن الموضوع. ومن بين المناهج و الاقترابات التي سنعتمد عليها مايلي:

- لقد اعتمدنا على **المنهج الوصفي التحليلي** و ذلك من اجل الإحاطة بالجوانب النظرية المتعلقة بموضوع تخطيط الموارد البشرية.
- كما اعتمدنا على **منهج دراسة حالة** من اجل القيام بالدراسة التطبيقية على مستوى المؤسسة الجزائرية - الجزائرية للمياه- وحدة بومرداس، حيث اعتمدنا على الأساليب الكمية لان الظاهرة المدروسة أو الموضوع المدروس يعتمد بصفة كبيرة على الأرقام المتعلقة بالتعداد والتقدير والتنبؤات من القوى العاملة الحالية و المستقبلية داخل المؤسسة.

اقترابات الدراسة:

- **الاقتراب القانوني:** إذ أنه يركز في الدراسة على تحليل المواقف و العلاقات و الأبنية من الجانب القانوني، وكذلك مدى تطابق الفعل مع القاعدة القانونية، وهذا الاقتراب يفترض وجود مجموعة من المعايير و الضوابط التي تستخدم في التواصل. إضافة إلى ذلك كونه اقتراب و صفي يصف الظاهرة من خلال معايير الشرعية و التطابق أو الخرق أو الانتهاك.¹

حيث اعتمدنا عليه في دراستنا من اجل تحليل النصوص القانونية المتعلقة بمجال إدارة و تسيير الموارد البشرية، و ذلك من خلال تحقيق القوانين الموجودة بالاتفاقية الجماعية للمؤسسة (اتفاق جماعي رقم 2016/01).

- **الاقتراب النسقي:** الذي طوره دافيد استون و هو اقتراب قائم على استخدام النظام كوحدة التحليل الرئيسية.²

حيث اعتمدنا على هذا الاقتراب خاصة في الفصل الثاني نظرا لطبيعة إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية التي تعتمد على مجموعة من المدخلات و المخرجات.

¹ محمد شليبي، **المنهجية في التحليل السياسي**، (الجزائر، 1997)، ص 117.
² عبد الغفار رشاد القصبي، **مناهج البحث في علم السياسة**، (القاهرة: مكتبة الآداب، 2004)، ص 153.

- أما أدوات جمع المعلومات و البيانات فقد اعتمدنا على **المقابلة** مع المسؤولين و العمال داخل المؤسسة من اجل جمع اكبر قدر من المعلومات و البيانات اللازمة لاستكمال الدراسة التطبيقية.

9. **تقسيم الدراسة:** من اجل معالجة لهذا الموضوع قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاثة فصول كما يلي:

ففي الفصل الأول تناولنا الإطار النظري لتخطيط الموارد البشرية حيث تطرقنا إلى مجموعة من المفاهيم المتعلقة بهذا الموضوع، وقمنا بتقسيمه إلى أربع مباحث أساسية كما يلي:

المبحث الأول تناولنا فيه ماهية إدارة الموارد البشرية

أما في المبحث الثاني تطرقنا إلى ماهية تخطيط الموارد البشرية

و المبحث الثالث تناولنا فيه مداخل و مسؤولية تخطيط الموارد البشرية

أما المبحث الرابع بينا علاقات تخطيط الموارد البشرية

أما الفصل الثاني تم من خلاله دراسة إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية، حيث يشتمل على أربعة مباحث وهي مقسمة كما يلي:

المبحث الأول تطرقنا فيه إلى تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة

أما المبحث الثاني تناولنا فيه تحليل وتوصيف الوظائف

وفي المبحث الثالث تطرقنا إلى خطوات تخطيط الموارد البشرية

أما في المبحث الرابع تناولنا خطة الموارد البشرية الإستراتيجية

والفصل الثالث خصصناه لدراسة عملية تخطيط الموارد البشرية على مستوى المؤسسة الوطنية الجزائرية للمياه وحدة بومرداس، حيث قسمناه إلى ثلاث مباحث كما يلي:

في المبحث الأول تطرقنا إلى تقديم عام للمؤسسة الوطنية - الجزائرية للمياه

أما المبحث الثاني استعرضنا فيه دائرة تسيير الموارد البشرية

و المبحث الثالث و الأخير تناولنا فيه تخطيط الموارد البشرية على مستوى الجزائرية للمياه - وحدة بومرداس

تمهيد

تعتمد كفاءة المنظمات على حسن استثمار مواردها، و على الأخص الموارد البشرية التي تتحكم في باقي الموارد و في طريقة استخدامها، فحتى تلك المنظمات التي لديها موارد متقدمة من التكنولوجيا ورأس المال، لا يمكن أن تديرها بدون موارد بشرية، و خذ على سبيل المثال الاختيار السيئ للعاملين يمكن أن يهدم العمل كله، أما الاختيار السليم و التدريب و التحفيز الجيد فيمكنه أن يحقق أهداف المنظمة.

و مع مرور الزمن، يتحول العالم في اقتصاده و أعماله بشكل جذري، فهو يتحول إلى عالم يشبه القرية الصغيرة، تشتد فيه المنافسة و لا تبقى إلا على المنظمات الأصلح إداريا. حيث تعطي هذه الحقيقة الحافز الأكبر للاهتمام بالموارد البشرية و الأسلوب المثالي لإدارة هذه الموارد حتى تكون المنظمات قادرة على المنافسة.

حيث سنتعرض في هذا الفصل إلى العناصر التالية:

ففي المبحث الأول سنتطرق إلى ماهية إدارة الموارد البشرية والاتجاهات الحديثة في إدارتها المعاصرة، كما سنتطرق إلى تعريف التخطيط و أنواعه، أما المبحث الثاني يتعرض إلى مفهوم و أهمية تخطيط الموارد البشرية، وأسباب لجوء الإدارة إلى التخطيط وخصائصه، و في المبحث الثالث سنتطرق إلى مداخل التخطيط و من هو المسؤول على عملية تخطيط الموارد البشرية.

أما المبحث الرابع والأخير سنستعرض علاقات تخطيط الموارد البشرية، حيث نبين علاقة تخطيط الموارد البشرية بإستراتيجية المنظمة و كذلك علاقة التخطيط بباقي نشاطات إدارتها الأخرى.

المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية

سننظر في هذا المبحث إلى مجموعة من المطالب و المتمثلة فيما يلي:

المطلب الأول : مفهوم وأهمية إدارة الموارد البشرية

إن الإدارة هي عملية تحقيق أهداف التنظيم عن طريق الأفراد، وإدارة الموارد البشرية هي ذلك الجزء من التنظيم الذي يهتم بالبعد البشري في المنشأة، وفي هذا الإطار نستعرض بعض المفاهيم في إدارة الموارد البشرية.

أولاً : مفاهيم الموارد البشرية

تتمثل مفاهيم الموارد البشرية فيما يلي:

1- مفهوم الموارد البشرية

الموارد البشرية: هي جميع الأفراد الذين يعيشون في بلد ما، و هذا ما يعبر عنه إحصائياً بعدد سكان الدولة، المدنيين منهم و العسكريين باعتبارهم مواطنون، تظلم الدولة اجتماعياً، اقتصادياً، وسياسياً... الخ.

حيث نجد في حكم ذلك أولئك الذين يعملون لقاء أجر، المرأة الغير العاملة، المحالون على التقاعد، ذوو العاهات و العاطلون عن العمل رغم توفرهم على القدرة و الرغبة في العمل.¹

كما تنقسم الموارد الاقتصادية إلى نوعين من الموارد هما الموارد البشرية والموارد المادية، كما تنقسم الموارد البشرية إلى نوعين هما الموارد البشرية الاقتصادية والتي تشير إلى ذلك الجزء من الموارد البشرية التي تمتلك القدرة والرغبة في العمل وتسمح الظروف الاجتماعية والقانونية في المجتمع بتشغيلها، والموارد غير الاقتصادية والتي تشير إلى ذلك الجزء من الموارد البشرية الذي لا يقوم بأي نشاط اقتصادي.²

فالطاقات البشرية تضم ثلاث فئات بشرية هي فئة المشتغلين، و فئة العاطلين عن العمل، و فئة الخارجون عن قوة العمل، ويمكن وضع معادلة الطاقة البشرية لبلد ما كما يلي:³

$$\text{الطاقة البشرية} = \text{المشتغلون} + \text{العاطلون} + \text{الخارجون عن قوة العمل}$$

¹ المنتدى العربي لتسيير الموارد البشرية، على الموقع www.hrdiscussion.com بتاريخ 2018/06/17 .

² المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني ، إدارة الموارد البشرية (المملكة العربية السعودية : الإدارة العامة لتطوير وتصميم المناهج ، 2009)، ص. 03.

³ مصطفى نجيب شوايش، إدارة الموارد البشرية، (عمان: دار الشروق للنشر و التوزيع، ط3، 2005)، ص. 36 .

و الخارجون عن قوة العمل هي فئة تمثل قوة العمل الاحتياطية مثل ربات البيوت، نزلاء السجون و نزلاء المستشفيات، و أصحاب الأعمال الذين لا يشتغلون ولا يرغبون في الاشتغال، بالإضافة إلى الأطفال وكبار السن و العاجزين عن العمل و الممنوعين قانونا عن العمل .

2- مفهوم القوى العاملة

يشير مفهوم القوى العاملة في أي دولة إلى ذلك الجزء من الموارد البشرية الذي تتراوح أعمارهم بين الحد الأدنى والحد الأعلى لسن العمل، و في اغلب الأحيان تتراوح أعمارهم بين (16 إلى 60 سنة) والذين توجد لديهم الرغبة والقدرة على العمل والبحث عنه أو الممارسة الفعلية له.

وفقا لهذا المفهوم فإن مصطلح القوى العاملة يشير إلى قطاعين من السكان هما: قطاع المشتغلين وقطاع العاطلين عن العمل و يبحثون عن العمل لكنهم لا يجدونه. أي أن مفهوم القوى العاملة ينحصر في نسبة الموارد البشرية التي هي في سن العمل وتعمل بالفعل في أي قطاع من القطاعات الاقتصادية في الدولة بالإضافة إلى مجموع العاطلين الذين لديهم القدرة والرغبة في العمل¹، والشكل (1/1 ص. 14) يبين العلاقة بين الموارد البشرية و القوى العاملة.

3- مفهوم تسيير الموارد البشرية

يعرف تسيير الموارد البشرية على أنه مجموعة من الإجراءات والقرارات والسياسات التي تمكن من الحصول في الوقت المطلوب على الموارد البشرية اللازمة والكافية، بالكفاءات والتأهيل والمعارف والقدرات المطلوبة، وتحفيزها وتطوير إمكانياتها لتتمكن من القيام بالنشاطات أو الوظائف، وتحمل المسؤوليات من أجل استمرار حياة المؤسسة. وبالتالي تضمن تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات والإدارات العمومية المتمثلة في الاستمرارية والتطور والتوسع، كي تؤمن إرضاء المواطن.²

و يعرف فرنش **French** إدارة الموارد البشرية على أنها: «عملية اختيار و استخدام و تنمية و تعويض الموارد البشرية العاملة بالمنظمة» .

كما يعرفه **Sekular .A** تسيير الموارد البشرية بأنها: « استخدام القوى العاملة داخل المنشأة، ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة، الاختيار و التعيين، تقييم الأداء، التدريب و التنمية، التعويض والمرتببات، العلاقات الصناعية، تقييم الخدمات الاجتماعية و الصحية للعاملين».³

4- مفهوم وظيفة إدارة الموارد البشرية

¹ المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، المكان نفسه، ص. 03.

² شنوفي نور الدين، أنظمة وآلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية، (الجزائر : المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم، 2011)، ص. 10 .

³ صلاح الدين عبد الباقي، و(آخرون)، إدارة الموارد البشرية، (الإسكندرية : كلية التجارة- جامعة الإسكندرية، 2007)، ص. 10.

يمكن تعريف وظيفة الموارد البشرية بأنها: « الوظيفة التي تقوم بشؤون الاستخدام الأمثل للموارد البشرية على جميع المستويات بالمؤسسة بغية المساعدة على تحقيق أهدافها، وتعتبر وظيفة الموارد البشرية وظيفة مساعدة مثل الوظيفة المالية، هدفها النهائي هو تسهيل نشاطات الوظائف الأخرى للمؤسسة وذلك بتحسين مساهمة الأفراد في عملية التحول و التطور».

وتعرف بأنها: الوظيفة التي تلم بمجموع النشاطات والتفاعلات الإنسانية والتدفقات المادية والطاقات والمعلومات الموجهة نحو:

• الحصول واستعمال وتطوير وتحفيز الموارد البشرية (رأس المال البشري) من أجل تحقيق عملية التحويل في المؤسسة.

• حل المشاكل المرتبطة بالعلاقات المتداخلة بين الأفراد، وبين الأفراد ومحيط العمل (العوامل التكنولوجية، البيئية، الثقافية، الأهداف) وإدارتها من أجل تحقيق أحسن دمج للأفراد بمؤسساتهم، ويتمثل دورها أيضا في النظام البشري للمؤسسة.

وتعرف إدارة الموارد البشرية بكونها " تخطيط وتنظيم وتوظيف وقيادة ورقابة الأفراد العاملين في المنظمة"، من التعريف يتضح بأن إدارة الموارد البشرية تشتمل على النشاطات الآتية:¹

1- التخطيط: ويتضمن وضع الأهداف والمعايير، وتطوير القواعد والإجراءات ووضع الخطط وتوقع الأحداث المستقبلية القريبة و البعيدة.

2- التنظيم: تحديد مهام وأعمال الأفراد العاملين وتوزيعهم على الأقسام والإدارات ومنحهم الصلاحيات الكفيلة بإنجاز أعمالهم، علاوة على تنسيق جهودهم لتحقيق أهداف المنظمة.

3- التوظيف: تحديد نوع الأفراد المراد تشغيلهم واستقطابهم واختيارهم علاوة على وضع معايير الأداء وتحديد الأجور والمكافآت وتدريب الأفراد العاملين.

4- القيادة: توجيه الأفراد العاملين باتجاه أداء أعمالهم ورفع معنوياتهم وزيادة دافعيتهم للعمل.

5- الرقابة: وضع المعايير التي تعكس تحقيق الأهداف كمستويات المبيعات ومعايير النوعية ومستويات الإنتاج ثم التأكد من أن الأداء الفعلي يتناسب مع هذه المعايير واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الضرورة.

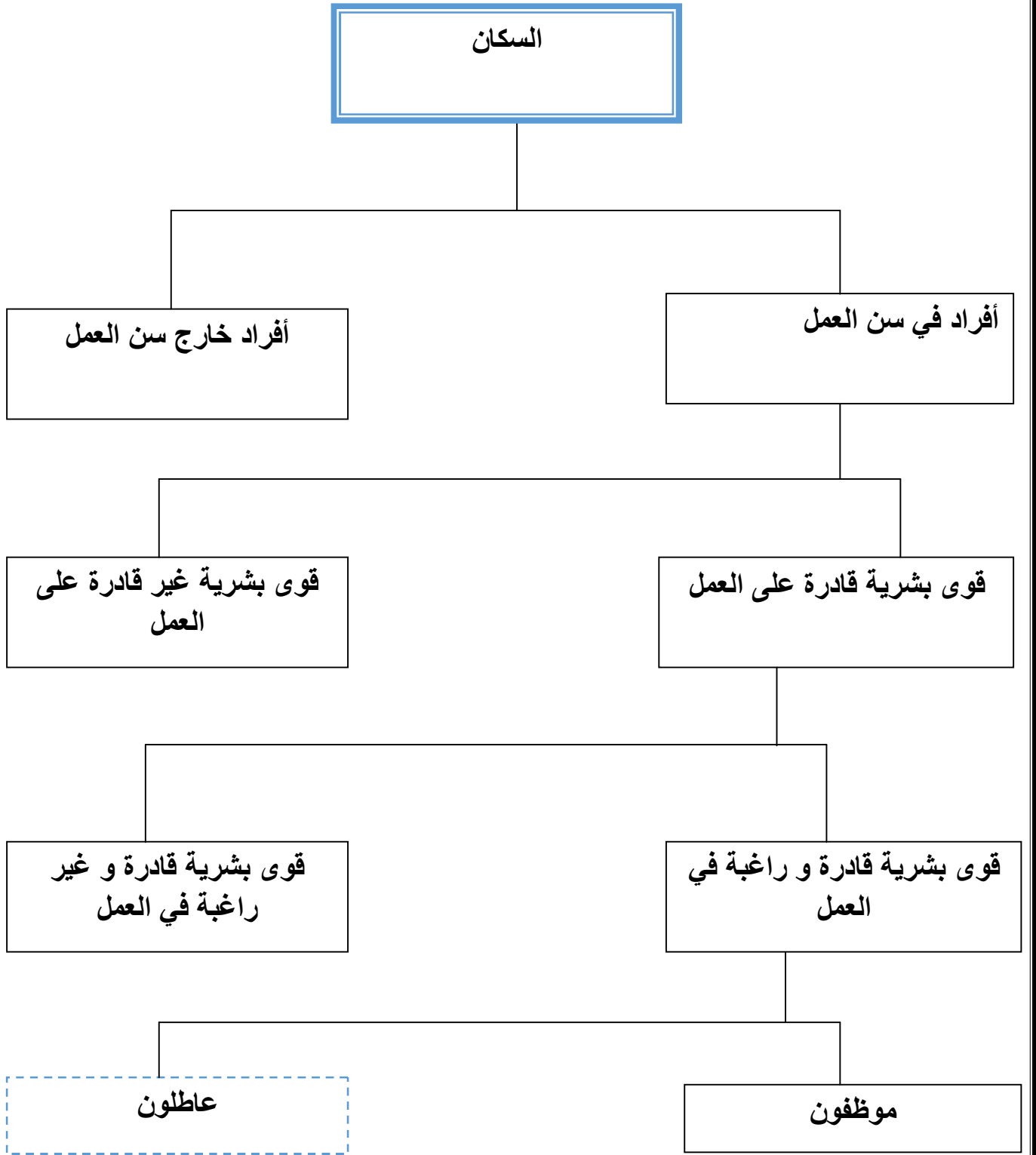
¹ شنوفي، مرجع سابق، ص.10.

ويمكن ترتيب وظائف الموارد البشرية كما يلي:¹

- 1- تخطيط الموارد البشرية.
- 2- إدارة تدفقات العمل وتحليل الوظائف.
- 3- اختيار الموارد البشرية.
- 4- تقييم الأداء .
- 5- دوافع العمل ورضا العاملين.
- 6- تدريب وتطوير العاملين.
- 7- التخطيط والتطوير المهني.
- 8- أنظمة الأجور والرواتب.
- 9- أنظمة الحوافز.
- 10- علاقات العمل.
- 11- انضباط العاملين.
- 12- السلامة المهنية والصحة و الأمن في أماكن العمل.

¹ المرجع نفسه، ص ص.11-12.

الشكل (1/1)¹ يوضح العلاقة بين الموارد البشرية و القوى العاملة



¹ المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، مرجع سابق، ص. 04.

ثانيا : أهمية إدارة الموارد البشرية: تتمثل أهمية إدارة الموارد البشرية فيما يلي: ¹

- إن الموارد البشرية هي أحد الموردین الهامین فی المنظمة (الموارد البشرية والموارد المادية) بل إن الموارد البشرية هي التي تقوم بإدارة الموارد المادية.
- إن الموارد البشرية هي التي تقوم باتخاذ القرارات التي تحقق فرص نجاح المؤسسة وحل مشاكلها.
- ترتب على التوسع والتطوير الصناعي وزيادة حجم وعدد المنظمات وتنوع أنشطتها إلى زيادة عدد العاملين في تلك المنظمات حتى وصل عددهم إلى عشرات الآلاف في المنظمة الواحدة.
- أدى كبر حجم المعروض من الموارد البشرية الفنية والمتخصصة إلى ضرورة الاهتمام بتدريب وتنمية هذه الموارد البشرية.
- أدى تزايد التحديات العمالية التي تواجه المنظمات في الوقت الراهن وما يتوقع من سرعتها في المستقبل إلى ضرورة الاستثمار في الموارد البشرية حتى يتمكن توفير المديرين القادرين على إدارة المنظمات المعقدة بما تحمله من ضرورة إتباع أساليب إدارية معاصرة مثل إدارة الجودة الشاملة والجودة البشرية.
- تزايد دور النقابات العمالية واهتمامها بالقوى العاملة في الدولة من حيث التدريب والتطوير والأجور والرعاية الصحية والاجتماعية.

ثالثا : أهداف إدارة الموارد البشرية: تتمثل أهداف إدارة الموارد البشرية فيما يلي: ²

- (1) - توفير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية بالأعداد والتخصصات والمهارات المناسبة لشغل الوظائف وتنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف.
- (2) - تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص لدى جميع العاملين في المنظمة من حيث التدريب والترقية والأجور .
- (3) - رفع كفاءة أداء العاملين بالمنظمة في كل المستويات الإدارية (مستوى الإدارة العليا، والإدارة الوسطى، و الدنيا).
- (4) - تحفيز العاملين بالمنظمة بما يضمن زيادة الإنتاجية إلى المستوى المطلوب.

¹ خضير كاظم محمود/ياسين كاسب الخرستة، إدارة الموارد البشرية، (عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط 2، 2009)، ص. 20 .

² المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني ، مرجع سابق ، ص. 06.

(5) - تطوير سياسات الموارد البشرية بالمنظمة مع الأخذ بعين الاعتبار مستويات الأداء المطلوبة في المستقبل.

(6) - تنمية رضا العاملين بالمنظمة وحث روح الانتماء لها من خلال برامج يعدها متخصصون في هذا الصدد.

كما تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المتكاملة في بعض المنظمات وهي الأهداف الاجتماعية والأهداف التنظيمية والأهداف الشخصية، وتتنبق أهداف إدارة الموارد البشرية من أهداف الفئات التي تقع في داخل التنظيم أو خارجه وهي كالتالي:¹

1- أصحاب الشركة:

هم ملاك الشركة، ويهدف هؤلاء إلى الحصول على أكبر ربح ممكن وإلى زيادة القيمة السوقية للأسهم في سوق الأوراق النقدية.

2- العاملون:

ويقصد بهم جميع العاملين (الموارد البشرية) داخل التنظيم، ويهدف هؤلاء إلى الحصول على ما يلي:

- ❖ الحصول على أجور عالية.
- ❖ الأمان والاستقرار الوظيفي.
- ❖ أن تكون ظروف العمل آمنة.
- ❖ الحصول على الرضا الوظيفي.
- ❖ الحصول على الخدمات الأخرى مثل مرونة ساعات العمل والإجازات بدون أجر ووجود دور الحضانة... الخ.

3- المستهلكون:

المستهلكون هم الذين يقومون بشراء واستخدام المنتجات (السلع والخدمات) التي تنتجها الشركات، ويهدف هؤلاء إلى ما يلي:

- ❖ الحصول على المنتجات بأسعار مناسبة، وجودة مناسبة.
- ❖ أن تتوفر في المنتجات خصائص الأمان والمعلومات والضمان وخدمات ما بعد البيع.

¹ المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني ، مرجع سابق، ص ص 4-5.

❖ أن تتوفر المنتجات في منافذ توزيع قريبة.

4- المجتمع:

ويقصد بالمجتمع جميع الأفراد الذين يحيطون بالمشروع، ويهدف المجتمع بطبيعة الحال إلى ما يلي:

❖ أن يقدم المشروع خدمات للمجتمع مثل:

- تشغيل العاملين (توفير مناصب الشغل).
- تدعيم الأنشطة البيئية.

❖ أن لا يحدث المشروع أضرارا بالمجتمع مثل:

- إلقاء المخلفات بالبيئة المحيطة.
- التلوث الناتج عن الآلات والزيوت والشحوم وغيرها.

رابعا : بيئة إدارة الموارد البشرية

يتأثر أداء إدارة الموارد البشرية بالموثرات البيئية الداخلية والخارجية التي تحيط بها والتي يمكن إجمالها في أربعة عناصر أساسية كالتالي:¹

1- العولمة: تعمل المنظمات في عصرنا الحالي في ظل ما يسمى بالعولمة والتي تعني أنه لم يعد هناك حدود لمنظمات الأعمال، حيث تعمل داخل المنظمة الواحدة موارد بشرية (عاملون) من خارج القطر أو الدولة الواحدة، وتنتقل منتجات المنظمة الواحدة (ربما) إلى معظم دول العالم، وتستورد التكنولوجيا من أقطار خارج الحدود، وهكذا ولا شك في أن هذه العوامل وغيرها التي تمثل جانبا من جوانب العولمة تؤثر على إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة.

2- القوانين والتشريعات:

تضع الحكومات في كافة الدول قوانين وتشريعات تنظم العمل داخل المنظمات، ومن أمثلة هذا القوانين والتشريعات ما يلي:

- تحديد السن القانونية لممارسة العمل، حيث تمنع التشريعات عمل الأطفال، وتحدد سن الإحالة على التقاعد.

¹ محمد قاسم القريوتي، إدارة الأفراد المرشد العلمي في تطبيق الأساليب العلمية في إدارة شؤون العاملين في القطاعين العام والخاص، (عمان : دار الشروق ، ط01 ، 1990)، ص ص. 24-25.

- قوانين وتشريعات تحدد الحد الأدنى من المخاطر .
- قوانين وتشريعات لحماية العاملين من المخاطر .
- قوانين وتشريعات للرعاية الصحية للعاملين .
- قوانين وتشريعات تسمح بحصول العاملين على إجازة بدون راتب لأسباب اجتماعية .
- قوانين وتشريعات للمساواة بين العاملين في الأجور ومزايا العمل الأخرى .

3- اتحادات العمال (النقابات):

يمثل اتحاد العمال في دولة معينة (أو قطاع معين) مجموعة من العاملين يجتمعون للمطالبة بحقوقهم والتعامل مع إدارة المنظمات المختلفة، حيث تقوم نقابات العمال بمساومة الإدارة على الأجور وساعات العمل وشروط وظروف العمل، فتتدخل اتحادات ونقابات العمال لدى أرباب العمل لمنع فصل العاملين لأسباب غير مشروعة أو غير مبررة، كما تتدخل النقابات لزيادة أجور العاملين لمقابلة ارتفاع الأسعار في الدولة، وكذلك لتحسين الظروف الصحية لبيئة العمل... الخ.

4- ممارسات الإدارة:

تلعب ممارسة إدارة المنظمة دوراً رئيسياً في التأثير على الموارد البشرية داخل هذه المنظمة، فقد تقوم الإدارة بتطبيق مبادئ الإدارة العلمية التي وضعها أبو الإدارة فريدريك تايلور من حيث التركيز على عوامل الإنتاجية داخل التنظيم. كما أن الإدارة تقوم بتطبيق نتائج دراسات الهاوثورن لشركة اليكتريك في مدينة شيكاغو الأمريكية، والتي ركزت على أهمية مجموعات العمل الغير الرسمية والإشراف بما يعرف بمدرسة العلاقات الإنسانية في الإدارة. فقد ركزت مدرسة العلاقات الإنسانية على أهمية معايير العمل الجماعية وعواطف ومصالح العاملين والرعاية الصحية في ظروف العمل وخارجه، وهي كلها عوامل تؤثر على أداء قوة العمل داخل التنظيم.

المطلب الثاني : الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية

إن المحور الأساسي في فكر الإدارة الحديثة هو خلق القدرة التنافسية، و إن الموارد البشرية الفعالة هي ركيزة هذه القدرة، حيث أن العالم يشهد اليوم بروز الانفتاح و التحرر و المرونة لعناصر رئيسية في حركية المنظمات و كلها تؤدي إلى إشعال قوى التنافس فيما بينها.¹

ومن أبرز الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية النموذج الذي طرحه الخبير الأمريكي **ديف أريش (Dave Ulrich)**، ويعد هذا الأخير أحد أبرز خبراء الموارد البشرية في الوقت الحاضر والمستشار لمجموعة من الشركات التي تصنف من قائمة أفضل (200) شركة في العالم.

إن إدارة الموارد البشرية التقليدية انتهى زمانها، وأن هناك دورا جديدا يحتم على مسؤولي إدارة الموارد البشرية القيام به، ويتمثل تنفيذ هذا الدور في الشراكة الإستراتيجية والفعالة في تنفيذ استراتيجيات المنظمة وأن تكون إدارة الموارد البشرية ركنا رئيسيا فعالا في تنفيذها، لذلك يحدد **Dave** مفهوما جديدا لإدارة الموارد البشرية يتمثل في أن هذه الأخيرة هي "الإدارة التي تهتم بمساعدة الآخرين في تحقيق أهدافهم".

ويعتقد **ديف أريش** أن هذا الدور الذي ينادي به يدعمه بالكثير من العوامل مثل التغيرات السريعة التي تطرأ على المنتجات، وعلى السوق وعلى أذواق واحتياجات الأفراد، بالإضافة إلى ذلك، فإن من أهم العناصر التي تحتم على إدارة الموارد البشرية لعب هذا الدور، تعاملها المباشر مع العاملين الذين يعدون المخزون الرئيسي غير الملموس في نجاح المنظمات سواء الحكومية أو غير الحكومية، لأن نجاحها بعد الله سبحانه وتعالى يعود إلى ما يمتلكه الموظفون من معارف ومهارات وقيم واتجاهات وأفكار إبداعية تساعد المنظمات في القطاع الخاص على المنافسة، كما تساعد المنظمات في القطاع الحكومي على تحقيق احتياجات ومتطلبات المواطنين المختلفة لذلك فإن **ديف أريش (Dave Ulrich)** يعتقد بأن إدارة الموارد البشرية الحديثة يجب أن تقوم بتطبيق أربعة أدوار لتكون إدارة معاصرة وفعالة، وهذه الأدوار على النحو التالي:²

1 - الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

يقصد بها أن تشارك إدارة الموارد البشرية في تنفيذ إستراتيجية المنظمة بكل فعالية وقوة، ويوضح ذلك **الدكتور/عمر وصفي عقيلي** بأن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية "هي ممارسات جديدة ومعاصرة ترسم سياسة تعامل المنظمة الطويلة الأجل مع العنصر البشري في العمل، وكل ما يتعلق به من إستراتيجية

¹ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، (القااهرة: دار غريب النشر للطباعة و التوزيع، 1997)، ص.32.

² محمد زويد العتيبي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، (عمان : مؤسسة الوراق النشر والتوزيع، 2010)، ص ص. 22، 24 .

المنظمة العامة وظروفها ورسالتها المستقبلية التي تطمح إلى تحقيقها، في ظل البيئة التي تعاشها وما تشمل عليه من متغيرات متنوعة التي يأتي على رأسها شدة المنافسة التي تسود الأسواق اليوم.

2- إدارة البنية التحتية:

و يعني ذلك إعداد بنية تحتية للمنظمة من سياسات و إجراءات و قواعد ونظم، بحيث تكتب و تعد بصورة جيدة و تكون متوفرة للموظفين بموقع المنظمة، و أن تقوم الإدارة بصفة مستمرة بمراجعة وتطوير سياسات العمل، و الإجراءات و القواعد و النظم لتتلاءم مع احتياجات و متطلبات المنظمة.

3- إدارة التغيير والتحول:

أن تقوم إدارة الموارد البشرية بدور كبير في إدارة التغيير والتحول الذي يحدث في المنظمة نتيجة للمنافسة الشديدة، أو رغبة الحكومة في زيادة فعالية الأجهزة الحكومية لتلبية احتياجات ومتطلبات المواطنين كما يحصل في المملكة العربية السعودية من تطوير شامل في العديد من الأجهزة مثل الأجهزة القضائية (مجلس القضاء الأعلى، وزارة العدل، ديوان المظالم)، ووزارة التربية والتعليم... وغيرها.

4- إدارة مساهمة العاملين:

إعداد السياسات و الإجراءات الملائمة لمعرفة احتياجات الموظفين و تلبيتها، و تشجيع الموظفين المبدعين و إتاحة الفرصة لهم في تنفيذ إبداعاتهم المتعلقة بتطوير العمل أو تطوير نظم و إجراءات العمل، و ذلك من خلال المسوحات الميدانية المختلفة التي تطرح على الموظفين لمعرفة احتياجاتهم وإبداعاتهم المختلفة. و الجدول التالي يوضح الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية المعاصرة.

جدول رقم (1/1)¹ يوضح الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية المعاصرة

الدور	النشاط	الاستعارة	النتائج
الإدارة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية	ربط إدارة الموارد البشرية مع الإستراتيجية العملية مثل: - تشخيص المشكلات - التعرف على نقاط الضعف والقوة في السياسات والإجراءات والخطط	شراكة إستراتيجية	تنفيذ الإستراتيجية
إدارة البنية التحتية	- إعادة هندسة السياسات التنظيمية والإجراءات - المشاركة في تنفيذ الخدمة	- خبير إداري	بناء بنية تحتية فعالة من السياسات والإجراءات والنظم والقواعد
إدارة التحول والتغيير	- التأكد من القدرة على استيعاب التغيير	- إدارة التغيير مثل لعب دور فعال في تطوير وتغيير السياسات وإجراءات العمل والقواعد والنظم	تجديد المنظمة
إدارة مساهمة العاملين	- الاستماع والاستجابة لطلبات واحتياجات الموظفين	تبني قدرات ومواهب العاملين المتميزين	رفع ولاء ومعنويات الموظفين

المطلب الثالث : تعريف التخطيط و أنواعه

أولاً : تعريف التخطيط : يعتبر التخطيط الوظيفة الأولى في العملية الإدارية حيث يسبق الوظائف الأخرى، ويقصد به التفكير المنظم الذي يسبق تنفيذ أي عمل و يعتمد على اتخاذ قرارات تتعلق بالمستقبل، و هو يتضمن بشكل عام تحديد الأهداف بوضوح ووضع السياسات و النظم والإجراءات والبرامج اللازمة لتحقيقها سواء كان ذلك على مستوى المؤسسة أو المنظمة كلها أو على مستوى وحدة إدارية فقط.²

¹ المرجع نفسه ، ص. 25 .

² صفوان محمد المبيضين/ عائض بن شافي الاكيلي، التوظيف و المحافظة على الموارد البشرية،(عمان : دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، 2012)، ص. 31.

عرفه واتسن بأنه « مجموعة جهود واعية و مستمرة تبذل من قبل حكومة ما لزيادة معدلات التقدم الاقتصادي و الاجتماعي، و التغلب على الإجراءات المؤسسية التي من شأنها أن تقف عائقا في وجه هذا الهدف»

وعرفه كين تزلون هو اختيار من بين مسارات بديلة من أجل التصرف في المستقبل للمشروع ككل و الكل من أقسامه.

ويمكن أن يرتكز التخطيط على خمسة مكونات هي :¹

- الغايات في تحديد الأهداف.
 - الوسائل : هي اختيار السياسات (الوسائل، الطرق، و برامج).
 - الموارد : تحديد الأنواع و المبالغ الضرورية و كذلك الأساليب التي تسمح بإنشائها أو تحصيلها.
 - التطبيق : هو اتخاذ القرار و كيفية تنظيمها من أجل التسيير الجيد للخطة المقدره.
 - المراقبة : تسمح للكشف عن الأخطاء و الوسيلة لتصحيحه.
- وبذلك فالتخطيط بالنسبة لأي تنظيم يعني أسلوب يساعد في تحقيق أسلوب فعال و أمثل للموارد البشرية و الإمكانيات أو الموارد المادية المتاحة من أجل تحقيق الأهداف.

ثانيا :أنواع التخطيط

ينقسم التخطيط إلى ثلاثة أنواع و هي كما يلي :²

1- **التخطيط طويل المدى**: هو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية أكبر من خمس سنوات ويشترك فيه كل المدراء حيث يركز على كل الميادين في المؤسسة.

كما أنه يحدد الأهداف الرئيسية طويلة الأجل للمنظمة و رسم الخطط، وتخصيص الموارد المتاحة للمنظمة بالشكل الذي يمكن من تحقيق هذه الأهداف في إطار الفرص المتاحة والقيود المفروضة من بيئة المنظمة، فهو التخطيط الذي يحدث تغيير نوعي في المنظمة وممارسة الإدارة العليا وتأثيره.

2- **التخطيط متوسط المدى**: هو التخطيط الذي يغطي فترة أقل من خمس سنوات ويقوم به أفراد الإدارة الوسطى، حيث أنه عبارة عن وسيلة لتخطي العقبات التي تعترض التخطيط الطويل الأجل، يهدف

¹ عبد الخالق أولاد الطيب، «تخطيط الموارد البشرية في الإدارة المحلية»، كلية الحقوق و العلوم السياسية قسم العلوم السياسية، سياسات عامة و إدارة محلية (مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية، السنة الجامعية 2012/2013)، ص. 06.

² المرجع نفسه، ص. 08.

إلى مساندة التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة ويهتم بتقييم صلاحية البدائل المختلفة من الأهداف والاستراتيجيات واقتراح الجديد منها، إذ يتميز بالمرونة في اختيار ومراجعة البدائل وممارسة الإدارة الوسطى وتأثيره متوسط المدى.

3- **التخطيط قصير المدى:** هو التخطيط الذي يغطي فترة أقل من سنة حيث أنه يحتوي على خطط تفصيلية من التخطيط الطويل المدى لغرض حل المشاكل حين حدوثها.

وتختص به الإدارة الدنيا ويتم فيها تحديد تفاصيل التخطيط التكتيكي بوضع خطط للأنشطة المتكررة في المؤسسة والقابلة للقياس وهذا في شكل تنبؤات، وتوضع الخطط التشغيلية في شكل موازنات ومعايير تقديرية تسمح بتحديد النتائج بطريقة واضحة، وقد تكون هذه الموازنات شهرية أو أسبوعية أو يومية، وبالتالي يعمل على تقييم مدى تنفيذ خطة النوعين السابقين في شكل أرقام وقيم.

كما يقسم التخطيط حسب الوظيفة انطلاقاً من أن المؤسسة تشمل على عدة نشاطات متعلقة بطبيعة عملها وأهدافها فهناك وظائف لا بد من التخطيط لها وهي: الموارد البشرية، الإنتاج، البيع، المالية، والتمويل.

المبحث الثاني: ماهية تخطيط الموارد البشرية

سنتناول في هذا المبحث مجموعة من المطالب و المتمثلة فيما يلي:

المطلب الأول : مفهوم وأهمية تخطيط الموارد البشرية

سنتطرق في هذا المطلب إلى كل من مفهوم وأهمية تخطيط الموارد البشرية في المنظمة كما يلي:

أولاً: مفهوم تخطيط الموارد البشرية

تخطيط الموارد البشرية هو محاولة لتحديد احتياجات المنظمة من العاملين خلال فترة زمنية معينة أو هي الفترة التي يغطيها التخطيط، وهي سنة في العادة، وباختصار فإن تخطيط الموارد البشرية يعني أساساً تحديد أعداد وأنواع العمالة المطلوبة خلال فترة الخطة.

ويمكن النظر إلى تخطيط الموارد البشرية أيضاً على أنه مقابلة بين العرض والطلب، فالعرض يمثل المتاح من الموارد البشرية حالياً، واتجاهه وسلوكه في المستقبل، التي تتضمنها فترة التخطيط، ويعتمد هذا على ظروف المنظمة من حيث تغيير أو ثبات كميات الإنتاج، والتغير في عبء العمل، والتغير في تكنولوجيا الإنتاج، والتغير في الهيكل التنظيمي للمنظمة، فأى تغيير يحدث في هذه المجالات يؤثر في العرض والطلب من العمالة.¹

ولقد عرف **بونهايم** تخطيط الموارد البشرية على أنه «إستراتيجية الحصول واستخدام وتطوير وتنمية الموارد البشرية في المنظمة».

وعرفه **بيتش** أنه «التأكد من توافر العدد والنوعية الملائمة من الموارد البشرية للقيام بأعمال تتناسب مع احتياجات المنظمة وتؤدي إلى رضا العاملين».

ورغم اختلاف مفاهيم تخطيط الموارد البشرية إلا أن هناك نقاط أساسية مشتركة بينها:

- وجود خطة واضحة المعالم ذات أهداف محددة.
- نظرة مستقبلية شاملة للموارد البشرية على أساس منحى النظم بحيث يكون هناك ربط ما يبين الاحتياجات البشرية والاحتياجات الأخرى للمنظمة.

¹ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، (الإسكندرية : الدار الجامعية، 2007)، ص. 162.

- اشتمال خطة الموارد البشرية على عمليات أو أنشطة إدارية أخرى منها التوظيف، التدريب، وتنمية الموارد البشرية.¹

ثانياً : أهمية تخطيط الموارد البشرية

تتلخص أهمية تخطيط الموارد البشرية فيما يلي:²

- يساعد على منع حدوث ارتباكات فجائية في خط الإنتاج والتنفيذ الخاص بالمشروع، ذلك لأنه يساعد على التعرف على مواطن العجز والفائض في القوى العاملة وبالتالي اتخاذ التدابير اللازمة مثل: الاستغناء، النقل، الترقية... الخ.
- يساعد كذلك في التخلص من الفائض وسد العجز، وبالتالي في ترشيد استخدام الموارد البشرية وتخفيض التكلفة الخاصة بالعمالة إلى أقصى حد.
- يبرمج تخطيط الموارد البشرية قبل الكثير من وظائف إدارة الموارد البشرية فلا يمكن التعرف على أنشطة الاختيار والتعيين والتوظيف، ما لم يكن معروفاً نوعياً الوظائف وأعداد العاملين المطلوبين فيها.
- يساعد كذلك على تحليل قوة العمل المتاحة لمعرفة أسباب تركهم للخدمة أو بقائهم فيها ومدى رضاهم عن العمل.
- توفير الموارد البشرية المطلوبة بالمواصفات المناسبة.
- توزيع الموارد البشرية بين الإدارات والأقسام المختلفة بصورة متوازنة.
- تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين.
- ضمان استقرار العاملين وتخفيض معدلات دوران اليد العاملة في المنظمة.³

ثالثاً : أهداف تخطيط الموارد البشرية

تتمثل هذه الأهداف فيما يلي:⁴

¹ عبد الباري إبراهيم درة/ زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين، (عمان : دار وائل للنشر ، ط2، 2010)، ص. 163.

² عبد الله لفايدة، التسيير التنبي للموارد البشرية في المنشأة الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير (جامعة منتوري قسنطينة ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، 2006/2007)، ص. 58.

³ المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني ، مرجع سابق ، ص. 29.

⁴ مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق، ص. 132.

- التعرف على الوضع القائم للموارد البشرية بصورة تفصيلية تمكّن من تحديد المعالم الواقعية للموارد البشرية المتاحة.
- التعرف على مصادر الموارد البشرية، ودراستها وتقييمها بهدف تحديد الأسلوب للاستفادة منها في تنفيذ خطط الموارد البشرية من حيث العدد والنوع.
- محاولة وضع مجموعة من الحلول العملية لكل أو معظم المشاكل في الوقت الحاضر مع ضرورة مراعاة الحل التدريجي لما يتبقى منها في المستقبل، وضمان عدم تكرارها، مع ضرورة التركيز بصفة خاصة على إيجاد الحلول المناسبة لكشف البطالة المقنعة والعجز في بعض فئات العمل.
- التنبؤ بأعداد ونوعيات القوى العاملة اللازمة لمختلف الأنشطة بالمؤسسة خلال مدة زمنية مناسبة في المستقبل، وبحيث يغطي هذا التنبؤ بالقوى العاملة اللازمة للإحلال والتوسعات في الأنشطة المختلفة خلال الفترة المحددة.
- تحديد معالم وسياسات وخطط التعيين والتدريب اللازمة لضمان الوصول إلى مستوى التشغيل الاقتصادي السليم والمستقر داخل المؤسسة.
- توفير قاعدة أفضل لتخطيط مثالي للأفراد بطريقة تسمح باستغلال أمثل لطاقات العمال.
- توفير أداة دائمة لتقييم تأثيرات مختلف التدابير والسياسات في مجال الموارد البشرية.

المطلب الثاني : أسباب لجوء الإدارة إلى تخطيط الموارد البشرية و خصائصه

أولاً : أسباب لجوء الإدارة إلى تخطيط الموارد البشرية

تتمثل أهم الأسباب فيما يلي:¹

- يعتبر تخطيط القوى العاملة جزء لا يتجزأ من التخطيط الشامل للمنشأة، فكل أجزاء التخطيط تتعلق بأهداف المنشأة، و كلها تتعلق بتصورات مستقبلية.
- يمثل تخطيط القوى العاملة جزء أساسي من نظام تنمية الموارد البشرية على مستوى المنشأة، و هو يمثل العملية الأولى لهذا النظام، وغالبا ما تتوقف عليه بقية العمليات الأخرى كالاختيار، والتعيين والتدريب ، والتنمية، و تنظيم العمل، و الحوافز و المكافآت .
- إتاحة الفرصة للمنشأة لتحديد أهدافها وخططها بدقة من خلال إمكانية توجيه هذه الخطط إلى ما يلي :

- ماهو العمل المطلوب؟

¹ المرجع نفسه، ص. 133 .

- و بواسطة من سيتم انجازه؟

- و بأي المعايير سيتم انجازه؟

أو بصفة أخرى ترجمتها إلى ساعات عمل و أعداد و نوعيات العمالة

- إتاحة الفرصة أمام المنشأة لمراجعة و تطوير سياسات و إجراءات و تطبيقات العمالة فيما يتعلق بالاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة.
- القيام بمراجعة الهيكل التنظيمي و هيكل الوظائف فيها.
- التأكد من مدى استفادة المنشأة من المصادر البشرية لها، خاصة الذين يؤدون أعمالاً لا تتوافق مع قدراتهم.
- إتاحة الفرصة للمنشأة للحصول على ما تحتاجه من العمالة لتحقيق أهدافها في المستقبل.
- التخلص أو الحد من ظاهرتي البطالة المقنعة و العجز في بعض فئات العاملين.

ثانياً : خصائص تخطيط الموارد البشرية

تتحقق في التخطيط العلمي والجيد للموارد البشرية مجموعة من الخصائص التي تكشف لنا عن طبيعة العلاقة بين التخطيط للموارد البشرية، وطبيعة العلاقة مع الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة بما فيها السياسية والاقتصادية والاجتماعية، وهذه الخصائص تتمثل فيما يلي:¹

1- اعتبار تخطيط الموارد البشرية عملية مفتوحة

تتأثر عمليات تخطيط وتنمية الموارد البشرية بتفاعل العناصر البيئية المحيطة، فأحياناً تترك البيئة بصمات واضحة في تنمية وتطوير الموارد البشرية فالتوجهات السياسية والظروف الاقتصادية والاجتماعية والتركيبة السكانية كلها ذات تأثير مباشر على الموارد البشرية، فهناك توجهات وسياسات عامة تركز وتولي العنصر البشري كل الاهتمام والعناية، وهناك توجهات سياسية سلبية لا تعطي أي أهمية للعنصر البشري، نتيجة لتدني المعرفة بأهمية هذا العنصر في التنمية الشاملة، ومن الأمثلة على ذلك تلك السياسات المتبعة في الدول الفقيرة والنامية.

كما تلعب الظروف الاقتصادية دوراً بارزاً في عملية التنمية، من حيث القدرة على توفير فرص العمل، وزيادة حجم الاستثمارات واتباع سياسات اقتصادية جيدة لها تأثيرات على الموارد البشرية وبعض هذه التأثيرات لها انعكاس سلباً وأخرى لها انعكاس إيجابياً، وإضافة إلى المعوقات التي تنتج عن بعض

¹ يوسف حجيم الطائي، و(آخرون)، إدارة الموارد البشرية، (عمان : مؤسسة الدراق للنشر و التوزيع، 2006)، ص. 178 .

الممارسات الاجتماعية الخاطئة من عادات وتقاليد فأن مثل هذه العناصر تلعب دورا، قد يكون إيجابيا أو سلبيا في تنمية الموارد البشرية وتخطيطها.

2- اعتبار تخطيط الموارد البشرية عملية متطورة ومستمرة

إن تخطيط الموارد البشرية عملية سريعة ومتطورة باستمرار، وذلك لكي تتلاءم مع المتغيرات الجديدة، فإدخال التكنولوجيا في العمليات الإدارية، يتطلب تنمية مستمرة للموارد البشرية، ولتحقيق ذلك فإنه لا بد من إجراء عمليات المراجعة المستمرة والتقييم المستمر لخطط وبرامج التنمية.

3- اعتبار تخطيط الموارد البشرية استجابة للتطورات الجديدة

إن مطابقة خطط وبرامج تنمية الموارد البشرية للواقع المحلي وإشباع الحاجات الجديدة في المجتمع المحلي تعتبر من مقومات نجاح هذه الخطط، خاصة إذا تم إعدادها وفقا لدراسات مسحية علمية واقعية، فنجاح خطة الموارد البشرية وتنميتها يعتمد على مقدار تحقيقها للرغبات الجماهيرية.

المبحث الثالث: مداخل و مسؤولية تخطيط الموارد البشرية

سنتناول في هذا المبحث أهم مداخل تخطيط الموارد البشرية و من هم المسؤولون على عملية التخطيط في هذا المجال

المطلب الأول : مداخل تخطيط الموارد البشرية

يقصد بالمداخل هنا الاتجاه الذي ستسير فيه عملية التنبؤ باحتياجات المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية، ومن ثم تقديرها وتحديدها، وفي هذا المجال هناك مدخلين معروفين هما:¹

1- التنبؤ والتخطيط من الأسفل إلى الأعلى : وبموجبه تطلب إدارة الموارد البشرية من الإدارات في المنظمة أن تقدر حجم أعمالها المطلوبة منها (وفق توجهات إستراتيجية المنظمة) وإمكانات قوة العمل لديها، بدأ من قاعدة الهرم التنظيمي باتجاه المستويات الإدارية الأعلى.

2- التنبؤ والتخطيط من الأعلى إلى الأسفل : وهو عكس الاتجاه السابق، وبموجبه تقوم الإدارة العليا برسم وتحديد الأعمال المطلوبة من كل وحدة إدارية عليا، وتنقله للمستويات الأدنى من أجل تفصيله وتقدير إمكاناتها البشرية لأداء حجم هذه الأعمال.

ونود الإشارة في هذا المجال إلى نقطتين هما:

- أن كل مستوى إداري، وما يشتمل عليه من وحدات إدارية، تناقش حجم أعمالها وقوة العمل المتاحة لديها إما مع المستوى الأدنى أو الأعلى حسب اتجاه مدخل التنبؤ والتخطيط المعمولة به.
- يفضل المدخل الثاني، ذلك لأن المستوى الأعلى أكثر خبرة ونضجا فيما يتعلق بتصورات إستراتيجية المنظمة ومتطلباتها، فتكون عملية البداية من الأعلى أكثر صوابا ودقة مقارنة فيما إذا كانت من القاعدة أو الأسفل.

المطلب الثاني : مسؤولية تخطيط الموارد البشرية

يقع عبء تخطيط الموارد البشرية في المنظمة إما على إدارة الموارد البشرية و شؤون الأفراد (الشؤون الإدارية) أو على عاتق المدراء التنفيذيين (وحدات الإنتاج و التنفيذ الأساسية في المنظمة). و يعطي الجدول (1/1) توزيعا مثاليا تقريبا لمهام تخطيط الموارد البشرية بين إدارة الأفراد و

¹ وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص. 235 .

المديرين التنفيذيين . إلا أن ظروف أي منظمة أو أي مشروع قد تفرض بعض التعديلات في هذا الجدول .

الجدول (02) ¹ توزيع مسؤوليات تخطيط الموارد البشرية بين إدارة الموارد البشرية و المديرين التنفيذيين .

إدارة الموارد البشرية	المدراء التنفيذيون
- تحديد أهداف المشروع من تخطيط للموارد البشرية.	- تحديد الأعمال والوظائف اللازمة للأداء وتحديد المهارات ومواصفات تشغيلها.
- تصميم نظم المعلومات والإجراءات والنماذج الخاص بتخطيط الموارد البشرية.	- تحديد احتياجات الأقسام من العاملين استنادا على حجم العمل.
- البدء في ومتابعة إجراءات تخطيط الموارد البشرية.	- التخطيط للترقيات والتقلات وتحديد احتياجات العاملين من التدريب.
- جمع المعلومات من المديرين التنفيذيين الخاصة باحتياجات الأقسام.	- استقاء المعلومات المرسله من إدارة الموارد البشرية بصدد تخطيط الموارد البشرية.
- التنبؤ باحتياجات المشروع كله وتجميع الاحتياجات الجزئية في خطط كلية.	- المراجعة الإدارية ومناقشة برنامج أو خطة الموارد البشرية ومدى مناسبتها.
- ترجمة الاحتياجات إلى خطة عمل في التعيين، النقل و الترقيه و الندب .	

حث الرابع: علاقات تخطيط الموارد البشرية

تعد معرفة علاقة نشاط تخطيط الموارد البشرية بباقي أنشطة المؤسسة ضرورية لاستكمال عملية الإلمام بماهية هذا النشاط الفعال، ويلقى المزيد من الضوء على مدى أهميته بالنسبة للمؤسسة، وفيما يلي توضيح لهذه العلاقة .

¹ ماهر، مرجع سابق، ص. 163 .

المطلب الأول : علاقة تخطيط الموارد البشرية بوظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى

في ضوء التوازن الذي يحققه تخطيط الموارد البشرية بين حاجة المنظمة من الموارد ومع ما هو متاح منها لديها، يتحدد تفاعل هذا التخطيط وعلاقته المباشرة وغير المباشرة مع باقي وظائف إدارة الموارد البشرية، التي سنعمد فيما يلي إلى عرض نماذج عن هذا التفاعل وهذه العلاقة:

1. العلاقة مع وظيفة الاستقطاب

الاستقطاب هو عملية البحث عن المرشحين، و جذب الأكفاء و المؤهلين لشغل الوظيفة¹، وتعتبر نتائج تخطيط الموارد البشرية بمثابة مدخلات لنشاط الاستقطاب التي على أساسها يباشر مهمته، فالتخطيط يوضح له حجم الموارد البشرية المراد استقطابها ونوعياتها، وموعد الحاجة إليها، مما يساعده على تحديد مصادر استقطابها ووضع البرنامج الاستقطابي المناسب لها، لترغيب أكبر عدد ممكن منها في سوق العمل للتقدم وطلب التوظيف في المنظمة.²

2- العلاقة مع وظيفة الاختيار والتعيين

تتمثل وظيفة الاختيار و التعيين في تلك العملية الإدارية التي تقتضي من المنظمة تحديد احتياجاتها من القوى العاملة القادرة و الراغبة و المتاحة للعمل من اجل تحقيق التوافق بين واجبات الوظيفة ومؤهلات و خصائص الفرد المتقدم، و البحث عن هذه العناصر و ترغيبها في العمل، ثم القيام بعملية الغرلة و اختيار أفضل العناصر المتقدمة ليكونوا أعضاء بها³، حيث تستعمل نتائج التخطيط كمدخلات لوظيفة الاختيار والتعيين، فهي توضح العدد المطلوب اختياره من الموارد البشرية التي جرى استقطابها، ونوعية هذا المطلوب، ومن ثم السعي لاختياره وتعيينه في الأعمال المناسبة وفي الوقت المحدد.⁴

3- العلاقة مع وظيفة التدريب والتنمية

التدريب يعني تكوين العاملين من اجل الحصول على مجموعة من المعارف النظرية و التطبيقية في تقنية أو حرفة ما⁵، حيث تساعد نتائج تخطيط الموارد البشرية نشاط التدريب والتنمية، وهذا بحد ذاته يمكنه من تحديد الاحتياجات التدريبية التي على أساسها توضع برامج التدريب والتنمية المناسبة التي تساعد الموارد البشرية من أداء أعمالها و مسؤوليتها بشكل جيد.

¹ رضوان عرعار ، «سياسة التوظيف في المؤسسة - دراسة حالة الجزائرية للمياه - وحدة بومرداس» ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الليسانس، جامعة امحمد بوقرة بومرداس،كلية علوم التسيير، 2006-2007)، ص. 10.

² وصفي عقيلي، مرجع سابق،ص. 233.

³ عرعار ، المرجع نفسه،ص. 06.

⁴ سعاد نايف برونطي، إدارة الموارد البشرية،(عمان : دار وائل للنشر والتوزيع ، ط3، 2008)، ص. 101 .

⁵ عرعار ، المرجع نفسه، ص . 04.

4- العلاقة مع وظيفة إدارة التعويضات

التعويضات هو ذلك المقابل الذي تدفعه المنظمة للعاملين نظير مساهمتهم في تحقيق أهداف المشروع¹، في ضوء حاجة المنظمة من الموارد البشرية من حيث أعدادها ونوعياتها وتخصصاتها التي يظهرها التخطيط، تباشر وظيفة إدارة التعويضات بتحديد الرواتب والأجور وطرق دفعها، وكذلك تحديد الحوافز والمزايا الوظيفية التي ستقدم للعنصر البشري في العمل، من أجل تحقيق الدافعية والحافز لديه للعمل بجد ونشاط وبالتالي نتائج التخطيط تحدد نطاق عمل وممارسة إدارة التعويضات.²

5- العلاقة مع وظيفة تخطيط المسارات الوظيفية

يقصد بالمسارات الوظيفية أن إدارة الموارد البشرية في المنظمات تعمل على رسم حركة تنقلات العاملين التي تعمل في هذه المنظمات، سواء عن طريق الترقيّة أو النقل الأفقي، وذلك منذ بداية تعيينهم وحتى نهاية خدمتهم فيها، حيث يكون معروفا لكل فرد يعمل في المنظمة إذا بدأ بوظيفة كذا، فسيكون بالإمكان أن ينتهي إلى وظيفة كذا، وعليه يمكن القول أن برامج المسارات الوظيفية في المنظمة تعمل على رسم التدرج الوظيفي للأعمال فيها، بحيث يكون لكل عمل أو وظيفة مسار خاص بها يندرج من المستوى الأدنى إلى المستوى الأعلى، وبالتالي تعمل هذه البرامج المشار إليها على تحديد احتياجات كل مسار وظيفي من الأفراد وتخصصاتهم، التي إما أن يتم توفيرها من داخل المنظمة أو من خارجها. فالنتائج التي يتم التوصل إليها تعد جزءاً أساسياً من خطة الموارد البشرية في المنظمة، ذلك لأنها تبين احتياجات وظائفها من الموارد البشرية مستقبلاً من حيث النوعية والكمية التي سيجري العمل على توفيرها في الوقت المطلوب بموجب هذه الخطة.³

المطلب الثاني : علاقة تخطيط الموارد البشرية بالإستراتيجية العامة للمؤسسة

بما أن الموارد البشرية تؤثر في أداء المؤسسة، فهي أيضاً تؤثر في إستراتيجيتها، لذلك فقد أمكن للمؤسسة اعتبار مواردها البشرية ميزة تنافسية يمكنها استغلالها إلى جانب إستراتيجياتها الأساسية (إستراتيجية القيادة في التكاليف، إستراتيجية التمايز، إستراتيجية التركيز). وقد أدت هذه النظرة المتطورة للموارد البشرية إلى ظهور ارتباط وثيق بين التخطيط الاستراتيجي و تخطيط الموارد البشرية على مستوى المؤسسة. ويسمح هذا الارتباط بخلق بيئة ثقافية وتنظيمية أكثر مرونة وقدرة على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، وعلى تبني السلوك الابتكاري للأفراد. وبهذا المفهوم يصبح تخطيط الموارد البشرية جزءاً متكاملًا ومشاركاً في بناء وتطبيق إستراتيجيات المؤسسة.⁴

¹ المرجع نفسه، ص. 04.

² زويد العتيبي، مرجع سابق، ص. 130.

³ وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص. 234.

⁴ لفايدة، مرجع سابق، ص. 69.

و إذا كان المشروع يخطط لعدة سنوات (مثل الخطة الإستراتيجية أو الخطة الخماسية)، وجب تحديد شكل المشروع في المستقبل من حيث استثمارات و تنظيمه و التكنولوجيا المستخدمة، وترجمة كل ذلك إلى احتياجات محددة من الموارد البشرية¹.
فان خطط الموارد البشرية لابد أن تنبثق من الخطط على مستوى المنظمة، و الهدف هنا هو تنمية قنوات فعالة بين مخططي المنظمة، ومخططي الموارد البشرية.²

خلاصة الفصل

مصطلح الموارد البشرية هو تعبير عن الثروة الأساسية في أي منظمة، سواء كانت صغيرة أو كبيرة، وهو عنصر الإنتاج الرئيسي و الأهم، والذي تغطي أهميته على ما عداه من عناصر الإنتاج الأخرى. حيث تركز إدارة الموارد البشرية على وظيفة التخطيط كإستراتيجية للحصول واستخدام وتطوير وتنمية الموارد البشرية في المنظمة. ويقع عبء تخطيط الموارد البشرية فيها إما على إدارة الموارد البشرية وشؤون الأفراد، أو على عاتق المدراء التنفيذيين في أقسام الإنتاج و التسويق و التمويل، ومن أجل أن يكون التخطيط جيدا لابد من ربطه بالوظائف الأخرى المتعلقة بالموارد البشرية كالاستقطاب و الاختيار و التعيين و التكوين والترقية، وذلك للتعرف على نمو وتطور اليد العاملة مستقبلا، كما لابد من تنمية قنوات فعالة بين مخططي المنظمة و مخططي الموارد البشرية.

¹ ماهر ، مرجع سابق،ص.163.
² عبد الباقي ،و(آخرون)، مرجع سابق،ص. 118.

تمهيد

توضع إستراتيجية الموارد البشرية عادة في ظل تأثير المتغيرات البيئية سواء أكانت متعلقة بالبيئة الداخلية أو خارجية، ومن ضمن هذه المتغيرات، إستراتيجية المنظمة و أهدافها، سياسات العمل، الأنظمة و القوانين الحكومية، المنافسة في السوق، التكنولوجيا... الخ. حيث يتضح من ذلك أن تخطيط الموارد البشرية يتعامل مع ظروف عدم التأكد و سرعة التغير فيها، و التي تستدعي إدراك و فهم جيد لجميع المسائل التي تؤثر في إستراتيجية المنظمة و أدائها الكلي، و يمكننا القول إذا نشاط تخطيط الموارد البشرية نابع و يتوافق و يخدم إستراتيجية المنظمة، فيحدد حاجتها من اليد العاملة الذين سيؤدون وظائفها و أعمالها المستقبلية من أجل تحقيق أهدافها الإستراتيجية .

و بعدما تطرقنا في الفصل الأول إلى الإطار النظري لتخطيط الموارد البشرية حيث تعرضنا إلى مختلف المفاهيم والأطر المتعلقة بتسيير و تخطيط الموارد البشرية، ومداخل التنبؤ و من هو المسؤول على عملية التخطيط و أخيرا تطرقنا إلى علاقات التخطيط.

سنتعرض في هذا الفصل إلى إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية وذلك بتقسيم هذا الفصل إلى مجموعة من المباحث.

ففي المبحث الأول سنتطرق إلى تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، أما المبحث الثاني سنتناول فيه تحليل و توصيف الوظائف. و في المبحث الثالث سنتطرق إلى خطوات تخطيط الموارد البشرية و التي تتمثل في تحليل المطلوب من القوى العاملة أي التعرف على الاحتياجات المستقبلية من أعداد و أنواع المناصب اللازمة، ثم تأتي مرحلة تحليل المعروض من الموارد البشرية و التي تعني تحديد المتاح من القوى العاملة في المنشأة و أخيرا تحديد الفائض أو العجز من الموارد البشرية وكيفية التصرف فيه

أما المبحث الرابع و الأخير سنعرض فيه خطة الموارد البشرية، وهذه الخطة هي نتاج المراحل السابقة وهي عبارة عن جدول تفصيلي يبين الموارد البشرية من حيث أعدادها وأنواعها التي تحتاجها المنظمة لتنفيذ إستراتيجيتها مستقبلا و ذلك بالاعتماد على طريقتين، الأولى تتمثل في طريقة الجدول المقسم إلى خانات، و الثانية هي طريقة سلسلة ماركوف، وفي العنصر الأخير سنتطرق إلى عملية التقييم و الرقابة على الخطة من أجل التعرف على نقاط الضعف و تعديلها و تصحيحها، و معرفة نقاط القوة وتدعيمها، وتبيين أسباب فشل خطة الموارد البشرية.

المبحث الأول: تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة

يتعين على المنظمة في سبيل تخطيط القوى العاملة لديها، تحليل كل من بيئتها الداخلية والخارجية لمعرفة المتغيرات والقيود والصعوبات التي تواجهها، و ذلك من أجل توفير اليد العاملة الضرورية لتنفيذ الخطة الإستراتيجية للمنشأة، ويشمل ذلك التحليل على ما يلي:

المطلب الأول : تحليل البيئة الخارجية:

وذلك بتحليل العوامل التي تؤثر على سوق العمل من حيث العرض والطلب على العمالة وهي كالتالي:

1- تكوين القوى العاملة: ويتعلق هذا التحليل بنسب الأعمار حسب الجنس ومستوى الثقافة والتعليم في البلاد إلى جانب أسلوب التوظيف المرغوب في المجتمع-عمل جزئي-مشاركة العمل الواحد من قبل أكثر من موظف... الخ، ويحتاج المحلل إلى معلومات إحصائية لتمكنه من إجراء عملية التحليل.¹

2- المتغير الاقتصادي: يشتمل هذا المتغير على حالة الرواج والكساد الاقتصادي، ومستوى الدخل الفردي السائدان في البيئة الخارجية، فإذا كانت الحالة الاقتصادية مزدهرة، سوف يتوقع المخطط زيادة الطلب على منتجات المنظمة الذي ستواجهه بتوسيع حجم أعمالها، وإذا كان الدخل مرتفع سيحدث نفس الأمر، والعكس صحيح، حيث يسير تخطيط الموارد البشرية جنب إلى جنب مع إستراتيجية المنظمة.²

3- التطور التكنولوجي: إن التقدم التكنولوجي في مختلف المجالات له تأثير كبير في حجم ونوعية الموارد البشرية المستخدمة في المنظمات على اختلاف أنواعها، أو بصفة خاصة الاختراعات في مجال

¹ حجيم الطائي و(آخرون)، مرجع سابق، ص. 161 .

² وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص. 239 .

الإنسان الآلي الذي أصبح يحل تدريجيا محل العنصر البشري، وذلك كوسيلة لتخفيض حجم الموارد البشرية المستخدمة في العمل، وزيادة الإنتاجية وزيادة دقة وسرعة الإنتاج وتخفيض تكلفة العمل، وبوجه عام يمكن تلخيص التأثير التكنولوجي على الموارد البشرية في نقاط أساسية هي:¹

- تخفيض حجم الموارد البشرية المستخدمة في المؤسسات بشكل عام، على اعتبار أن انجاز العمل يتم بشكل آلي دون الحاجة إلى العنصر البشري، مما يؤدي إلى تزايد نسبة البطالة.
- الاتجاه إلى توظيف موارد بشرية ماهرة تتسجم مع طبيعة العمل الآلي
- التغيير في اتجاه ونوعية العرض والطلب في سوق العمل، والطلب الآن يتجه إلى استقطاب وتوظيف الموارد البشرية الماهرة.

فقد أصبحت المؤسسات اليوم تسعى إلى توفير عمالة ماهرة فنيا قادرة على العمل مع التكنولوجيا المتاحة وقابلة للتكيف مع التطورات التكنولوجية المستقبلية.

4- القوانين والأنظمة الحكومية: إذا نظرنا إلى مختلف التشريعات و القوانين نجد أن هناك تزايد للتدخل الحكومي في مجال الأعمال داخل المنظمات، وعلى الأخص فيما يتعلق بموضوع شؤون الأفراد والعاملين، فأسلوب وطبيعة العمل في إدارة الموارد البشرية في المنظمة الحديثة قد جرى تغييره بما يتوافق وينسجم مع القوانين والتشريعات الحكومية التي تصدرها الدولة في مجال الأعمال بشكل عام، والموارد البشرية بشكل خاص، ومن المتوقع أن هذا التدخل وهذا التأثير سيزداد مستقبلا، فعلى سبيل المثال يعتمد المشرع إلى إصدار قوانين لتنظيم العمل في المؤسسات وحماية العاملين، مما يؤدي إلى الحد من حرية مصمم العمل في مدى ما يستطيع تعديله لوظيفة محددة من ساعات العمل أو المخاطر المهنية، فتخفيض ساعات العمل اليومية وزيادة فترات الراحة مثلا، سيؤدي بلا شك إلى انخفاض أو نقص زمن العمل المتاح، وبالتالي احتمال وجود نقص في العمالة في المؤسسة.²

5- السياسة المتبعة في مجال التعليم والهجرة من طرف الدولة :

بالنسبة لسياسة التعليم يمكننا القول أن الدولة في رسم لسياستها التعليمية تلعب دورا مؤثرا ومباشرا في حجم ونوعية ما هو مطلوب و معروض من موارد بشرية في سوق العمل، والتي ستعتمد عليها المؤسسات في توفير احتياجاتها من الموارد البشرية. لذلك من الضروري متابعة سياسة الدولة في مجال التعليم والإلمام بها وأخذها بعين الاعتبار عند التسيير التنبئي للموارد البشرية.

أما بالنسبة لسياسة الهجرة، فبعض الدول تفتح الهجرة لمواطنيها لإيجاد فرص عمل و حياة أفضل خارج حدودها ولا شك أن هذه السياسة ستؤدي إلى حالات الترك للعمل في المنظمات، والى وجود نقص في

¹ المرجع نفسه، ص. 241 .

² لفايدة، مرجع سابق ، ص. 87 .

الموارد البشرية في سوق العمل، الأمر الذي يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار أثناء عملية التسيير التنبئي للموارد البشرية.¹

6- الاتجاه السائد في المجتمع تجاه التقاعد

مع تزايد معدلات التضخم الاقتصادي في غالبية دول العالم وبشكل أخص في البلدان النامية، أصبح لدى المورد البشري اليوم ميل أكثر للعمل أطول مدة زمنية ممكنة، والسبب في ذلك يعود إلى ارتفاع تكلفة المعيشة التي سببها التضخم الاقتصادي. لاشك أن هذا الاتجاه جعل الموارد البشرية لا ترغب في الإحالة على التقاعد في سن مبكرة مما أدى إلى عدم خسارة المنظمات لها مبكراً وعدم حدوث نقص في مواردها البشرية فيها بسبب هذا الاتجاه. بالطبع سيحدث عكس ذلك فيما إذا كان الاتجاه السائد في المجتمع هو الحصول على التقاعد في سن مبكرة من أجل الراحة، إذن يمكن القول بأن القيم الاجتماعية السائدة في المجتمع تلعب دوراً مؤثراً في حجم الموارد البشرية المتاحة في المنظمة مستقبلاً من حيث النقص أو بقاء الوضع على ما هو عليه فيها.²

وبصفة عامة يمكننا القول أن دراسة المحيط الخارجي يمكننا من معرفة المخاطر والفرص المعروضة أمام المؤسسة، وبالتالي تقييم مدى قابلية إنجاز وتجسيد الغايات الإستراتيجية.³

المطلب الثاني : تحليل البيئة الداخلية:

يقصد بتحليل البيئة الداخلية دراسة حجم ونوع المهارات والقدرات ومقارنتها بالعرض والطلب في سوق العمل في سبيل تنفيذ خطط المنظمة الإستراتيجية، ويشمل هذا التحليل تدفق ومراجعة الوظائف الحالية للمنشأة والمهارات المتوافرة لديها، واعداد بيانات شاملة للقوى العاملة في المنشأة كالتالي:

1- مراجعة الوظائف الحالية: تهدف هذه المراجعة إلى تبيان نقاط القوة والضعف في الوظائف ومتطلباتها على أن تشمل هذه الدراسة على تحليل شامل لكافة الوظائف لتشكيل الأساس للتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية، وينبغي الحصول على معلومات كاملة ودقيقة حول الوظائف كالتالي:⁴

¹ المرجع نفسه، ص. 88.

² وصفي عقيلي ، مرجع سابق، ص. 242.

³ لفائدة، مرجع سابق، ص. 87.

⁴ حجيم الطائي و(آخرون)، مرجع سابق، ص. 163.

- عدد الوظائف الحالية.
- عدد العاملين في كل وحدة، قسم، وإدارة.
- أهمية الوظائف من عدمها (بالنسبة لكل وظيفة).
- الوظائف المطلوبة لتلبية متطلبات الخطة الإستراتيجية للمنشأة.
- أبعاد ومواصفات الوظائف الجديدة المطلوبة.

وقد يحصل المحلل على المعلومات المطلوبة بالرجوع إلى الهيكل التنظيمي للمنشأة، كما أن تحديد طبيعة كل وظيفة يستلزم الرجوع إلى الوصف الوظيفي المعتمد.

2- تدقيق المهارات: حالما يتم الانتهاء من تحديد حجم ونوع الوظائف الحالية وتلك المطلوبة يتولى المحلل إجراء تحليل مفصل للموظفين ومستوى مهاراتهم وذلك بالرجوع إلى سجلات وملفات وقاعدة المعلومات الخاصة بالعاملين، أما المعلومات المطلوبة جمعها حول العاملين فهي كالتالي:

- بيانات شخصية، بيانات خاصة بالمنشأة، القدرات الفردية، المهارات، ميول وأفضليات الفرد، والراتب والتدرج في الوظيفة.

المبحث الثاني: تحليل وتوصيف الوظائف:

سنتطرق في هذا المبحث إلى عملية تحليل و توصيف الوظائف كما يلي:

المطلب الأول : تحليل الوظائف:

إن عملية تحليل الوظائف عملية فنية تقتضي تحليل العمل إلى كافة مكوناته من مهام ومسؤوليات وعلاقات مع الأعمال الأخرى في المنظمة، وتحديد مسمى الوظيفة وظروف العمل والمهارات والقدرات اللازم توافرها في من يشغلها، ونميز في هذا الصدد بين المفاهيم التالية:¹

- وصف الوظيفة: ويعني تحديد مواصفات كل وظيفة من حيث ما تشمله من واجبات ومسؤوليات، وهي عملية تستند على عملية التحليل السابقة. وعلى اثر هذا التصنيف تأتي مرحلة ثانية وهي تصنيف الوظائف.
- تقييم الوظيفة: وهي عملية تحديد الأهمية النسبية لكل وظيفة في المؤسسة أو التنظيم، وهو ما يلزم لتحديد نظام عادل للأجور والتعويضات.
- تقييم الجدارة : يركز على تقييم العاملين لمعرفة قدراتهم على القيام بالأعمال التي تسند إليهم.

1- مفهوم تحليل الوظائف:

يقصد بتحليل الوظائف العملية النظامية في دراسة و جمع المعلومات المرتبطة بالمهام و المسؤوليات الخاصة بالوظيفة بهدف تحديد ووضع الوصف الكامل لها و شروطها أو محدداتها (مواصفاتها)، و توفر عملية تحليل المعلومات الضرورية حول ماهية الوظيفة و المكان و المعدات المستخدمة لأدائها، كذلك

¹ أدوات البحث (الاستبيان - المقابلة - الملاحظة) بتاريخ 2018/03/14 على الساعة 14:00 على الموقع www.acofps.com.

المعرفة و المهارات و القبليات التي لابد أن يمتلكها من يقوم بتأديتها و مقدار الإشراف و الظروف التي تؤدي فيها، إضافة إلى مستوى الأداء المتوقع في هذه الوظيفة وعلاقتها بالوظائف الأخرى في المنظمة.¹

❖ كما يعرف تحليل الوظائف بأنه سلسلة من الإجراءات العملية تتضمن تجميع المعلومات بالمقابلات الشخصية و الاستقصاء و الملاحظات و تقارير المتابعة و تحليلها و تبويبها بهدف إعداد وصف للوظيفة². و ارتأينا إلى تعريف بعض المفاهيم الأساسية في تحليل و توصيف الوظائف هما:³

العنصر : هو أصغر وحدة عمل قابلة للتجزئة، بدون تحليل العمليات العاطفية أو الذهنية المميزة .

المهمة : مجموعة من العناصر المرتبطة زمنيا في الأداء، والتي تساهم في تحقيق ناتج محدد ذو قيمة .

الواجب : مجموعة من المهام التي ترتبط بهدف أو مجال تركيز أو اهتمام معين .

المركز /الموقع الوظيفي : مجموعة من المهام والواجبات التي يعهد بأدائها إلى شخص محدد في مكان معين .

الوظيفة : مجموعة من المراكز الوظيفية المتشابهة في المهام والواجبات والتي تحمل مسمى وظيفي عام .

عائلة الوظيفة : مجموعة من الوظائف ذات المهام والواجبات والتي يتم تجميعها معا لبعض أغراض الموارد البشرية .

المسار المهني : سلسلة الوظائف التي يتقلدها أحد الأفراد بشكل متتابع خلال حياته الوظيفية .

العمل : وظيفة أو مجموعة من الوظائف التي توجد عبر مجموعة من المنظمات المختلفة

2- أهمية تحليل الوظائف :

توفر عملية التحليل الوظيفي معلومات ذات أهمية لكل من إدارة الموارد البشرية و المنظمة والعاملين أنفسهم، و تتمثل هذه الأهمية فيما يلي :⁴

- تستند عملية التخطيط للموارد البشرية على تحديد خصائص الوظائف المختلفة و متطلباتها من المهارات و القبليات .
- تعتمد عملية اختيار الموارد البشرية و تحديد معايير الاختيار لكل وظيفة على التحديد الدقيق لوصف و مواصفات الوظيفة .
- تعد عملية تحليل الوظائف الأساس في بناء و تصميم البرامج التدريبية و التطويرية، إذ أن هذه البرامج تعتمد على تحديد الفجوة بين خصائص و أوصاف الوظيفة و المهارات الفعلية المتوفرة لأدائها .

¹ سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، (عمان : دار وائل للنشر، ط02، 2006) ،ص. 87 .

² إبراهيم رمضان الديب، دليل إدارة الموارد البشرية، (عمان : مؤسسة أم القرى للترجمة و النشر و التوزيع، ط02، 2007) ،ص. 152 .

³ لفايدة، مرجع سابق ، ص. 92 .

⁴ محمد عباس ، مرجع سابق، ص ص. 88، 87 .

- تعتبر الخطوة الأولى في وضع نظام عادل للأجور و الرواتب و كذلك الحوافز التشجيعية، إذ إن لكل وظيفة قيمة تختلف عن الوظائف الأخرى، هذه القيمة تحدد من خلال معرفة جانبي وصف و مواصفات الوظيفة.
- يوفر أساسا موضوعيا لتقييم الأداء، إذ يتم قياس أداء الموظف حسب الوصف الموجود للوظيفة بدل اللجوء إلى تقييم سمات شخصية وسلوكية قد لا تكون بالضرورة ذات علاقة وثيقة بالعمل
- تساعد عملية التحليل في إعادة تصميم الوظائف حيث تفيد دراسي نظم وإجراءات العمل وبالتالي تساعدهم على إعادة تصميم النماذج وخطوات العمل.
- تساهم عملية التحليل الوظيفي في تصميم سياسة سليمة للخدمات الصحية والأمن الصناعي من خلال ما توفره من معلومات حول درجة المخاطرة في كل وظيفة.

3- الطرق الرئيسية لتحليل الوظائف :

تتمثل الطرق الرئيسية في تحليل الوظائف فيما يلي:¹

1. أسلوب المقابلة الشخصية :

هي استبيان شفوي يتم فيه التبادل اللفظي بين القائم بالمقابلة وبين فرد أو عدة أفراد للحصول على معلومات ترتبط بأراء أو اتجاهات أو مشاعر أو دوافع أو سلوك، وتستخدم المقابلة مع معظم أنواع البحوث التربوية إلا أنها تختلف في أهميتها حسب المنهج المتبع في الدراسة، فعلى سبيل المثال تعتبر من أنسب الأدوات استخداما في المنهج الوصفي ولا سيما فيها يتعلق ببحوث دراسة الحالة، إلا أن أهميتها تقل في دراسات المنهج التاريخي والمنهج التجريبي.

ويتم التحدث مع عينة من القائمين على الوظائف المختلفة في التنظيم، و يتم تسجيل جوانب العمل المختلفة كما يصفونها، ويعطي هذا الأسلوب فرصة ممتازة للعاملين للتعرف على عملهم دون خوف من إغفال شيء منه .

2. الملاحظة :

هي الملاحظة المنهجية المقصودة التي توجه الانتباه والحواس والعقل إلى طائفة خاصة من الظواهر والوقائع لإدراك ما بينها من علاقات وروابط، وهنا يقوم المحلل بالذهاب إلى أماكن العمل وتسجيل

¹ أدوات البحث (الاستبيان - المقابلة - الملاحظة) بتاريخ 2018/03/14 على الساعة 14:00 على الموقع www.acofps.com.

ملاحظات مباشرة عن الأعمال والمهام التي يقوم بها العاملون في الوظائف المختلفة، بحيث يكون العمل ميدانيا مما يحد من المبالغة في زيادة أو تقليل المهام، ولا بد لنجاح هذا الأسلوب من قيام المحلل بالملاحظة على فترات مختلفة حتى لا تكون النتائج جزئية وغير ممثلة لطبيعة العمل.

3. الاستبيانات:

يعتبر الاستبيان احد وسائل البحث العلمي المستعملة على نطاق واسع من اجل الحصول على بيانات أو معلومات تتعلق بأحوال الناس أو ميولهم أو اتجاهاتهم، وتأتي أهمية الاستبيان كأداة لجمع المعلومات بالرغم مما يتعرض له من انتقادات من انه اقتصادي في الجهد والوقت إذا ما قورن بالمقابلة والملاحظة، فالاستبيان يتألف من استمارة تحتوي على مجموعة من الفقرات يقوم كل مشارك بالإجابة عليها بنفسه دون مساعدة أو تدخل من احد.

يتم وفق هذا الأسلوب توزيع استمارات على الموظفين يطلب منهم تعبئتها وتتضمن الاستبيانات أسئلة عن الجوانب المختلفة للعمل، ويمكن أن تتضمن الاستبيانات جانبا خاصا لرأي المشرفين للمهام التي لم تتحدد من قبل الموظفين وذلك لضمان دقة اكبر في المعلومات التي سيتم الحصول عليها.

4. أسلوب تحليل مخزون المهام:

بموجب هذا الأسلوب يتم تحديد المعارف والمهارات والقبليات المطلوبة لإنجاز الوظيفة بنجاح، ولذلك فان التحليل يتضمن ثلاثة مراحل، المقابلة والمسح ومن ثم تهيئة مصفوفة المهام. ويتم التركيز في المقابلة على المهام التي يؤديها العاملون وتؤخذ المعلومات من المشرف المباشر وكذلك العامل، وبعد جمع المعلومات في المقابلة يتم تحديد أهمية كل مهمة ضمن الوظيفة ومعدل تكرار المهام والوقت المستنفد لأداء كل مهمة، وأخيرا يتم تصميم مصفوفة المهام والتي تتضمن ترتيبات للعناصر التالية: المعرفة والمهارة والقبليات المتضمنة في كل مهمة ضمن الوظيفة.¹

5. أسلوب المواقف الحرجة :

يستخدم هذا الأسلوب لتحديد الخصائص السلوكية للوظيفة، حيث يحدد المشرف والعامل الأبعاد الرئيسية للوظيفية والمتمثلة بمكونات الأداء مثل التفاعل مع الزبون أو إعداد الطلبية أو الموازنة النقدية هي الأبعاد الأساسية لوظيفة بائع التجزئة، وهكذا بالنسبة للوظائف الأخرى، وبعد تحديد المكونات الأساسية يتم تحديد معايير لكل مكون أو عنصر، فالتفاعل مع الزبون مثلا يحدد له مستويات بين حد أعلى ومتوسط وأدنى، إن تحديد المستويات يكون بحسب المواقف أو السلوكيات المتكررة فعندما يشكوا الزبائن إلى الموظف المختص بأنه لم يجدوا البضاعة التي يرغبون بها في الخط المخصص ويتذمر الموظف، ولا يعير اهتماما فان الأداء وفق مكون التفاعل مع الزبائن سيكون منخفضا، أي أن قيمة المكون ضمن الوظيفة تكون منخفضة وتعطي مؤشرا إلى مؤهلات الموظف والعكس يكون في حالة عدم ورود شكوى أو في حالات نادرة تحصل الشكوى بهذا الشكل، ويكون هناك فعل ايجابي من قبل

¹ محمد عباس، مرجع سابق، ص. 90 .

الموظف المسؤول بالبحث عن البضاعة وإحضارها إلى خط البيع. إن هذا الأسلوب لا يركز على المهام بدرجة أساسية وإنما يركز على مؤهلات العاملين الذين يؤدون المهام.

6. التحليل النشاطي: يستخدم هذا الأسلوب في مؤسسات القطاع العام نظرا لاعتماده على أسس عامة وشاملة ومستقرة نسبيا، ويمكن بموجبها تحليل جميع الوظائف:¹

• المهام التي يمارسها شاغل الوظيفة وتصنف إلى ثلاثة عناصر أو أبعاد: الأشخاص، البيانات والأشياء.

• الأساليب المستخدمة في الأداء الوظيفي.

• الآلات والمعدات المستخدمة في الأداء.

• المواد والخدمات المنتجة. بموجب هذا الأسلوب يتم وصف الأشياء التي يقوم بها العامل والأشخاص الذين يتفاعل معهم وماهية البيانات المستخدمة في أداء الوظيفة.

7. أسلوب تحليل الموقع: تم تطوير هذا الأسلوب من قبل باحثين في جامعة بورديو الأمريكية ويتضمن استبيانا يحتوي على معلومات حول متطلبات الوظيفة، وهذا الاستبيان يضع (194) عنصرا أو فقرة تجمع في (6) ستة أبعاد أو تصنيفات. و هذه الأبعاد يوضحها الجدول الآتي:²

8. الجدول (03) يمثل الأبعاد الوظيفية في استبيان تحليل الموقع

عدد عناصر الوظيفة	الأبعاد الوظيفية
35	1- المدخلات من المعلومات، أي كيفية الحصول على المعلومات و مصادرها
14	2- العمليات الذهنية : المجهودات الذهنية التي تتطلبها الوظيفة
49	3- مخرجات العمل : النشاطات البدنية و الأعداد المستخدمة في الأداء
36	4- العلاقات مع الآخرين : التفاعلات و الاتصالات المطلوبة لأداء الوظيفة
19	5- بيئة الوظيفة : و المتمثلة بالبيئة المادية و الاجتماعية التي يتم فيها العمل
41	6- خصائص أخرى : تتضمن أية خصائص أخرى استثنائية أو أية نشاطات تتضمنها بعض الوظائف

¹ المرجع نفسه، ص. 91.

² محمد عباس، المرجع نفسه، ص. 93.

المطلب الثاني : توصيف الوظائف

حتى نتمكن من الفهم الشامل لمعنى و حقيقة التوصيف الوظيفي لابد أولاً أن نتعرف على ما يلي :¹

1- تحليل الوظائف : كما عرفناه سابقا هو سلسلة من الإجراءات العملية تتضمن تجميع المعلومات بالمقابلات الشخصية و الاستقصاء و الملاحظات و تقارير المتابعة و تحليلها و تبويبها بهدف إعداد وصف للوظيفة.

2- وصف الوظيفة : هو إعداد قائمة بالأنشطة و العلاقات الوظيفية و المسؤوليات الإشرافية للوظيفة.

3- توصيف الوظيفة : هو ملخص للملامح الأساسية للوظيفة بالإضافة إلى المتطلبات و المواصفات اللازمة فيمن يشغل الوظيفة ومنه يمكن القول أن:

- التحليل الوظيفي = وسيلة لإعداد الوصف الوظيفي
- الوصف الوظيفي = خاص بوصف المهام المتعلقة بالوظيفة وطبيعتها و بيئتها
- التوصيف الوظيفي = شامل للوصف الوظيفي و مواصفات القائم بها

أولاً : العناصر الأساسية في استمارة التوصيف الوظيفي :²

تتمثل هذه العناصر فيما يلي :

- اسم الوظيفة ورقمها .
- المجموعة الوظيفية التابعة لها في دليل المجموعات الوظيفية .
- السلطات و الصلاحيات المخولة في تلك الوظيفة .
- ظروف بيئة العمل.
- المواصفات اللازمة لشاغل تلك الوظيفة.
- تعريف ملخص للوظيفة و أهميتها .
- الواجبات و المسؤوليات في الوظيفة.
- العلاقات الوظيفية مع المستويات الوظيفية الأخرى (الأعلى، الموازي، و الأدنى).
- معايير الأداء في الوظيفة.
- أفاق تطورها و نموها.

¹ رمضان الديب، مرجع سابق، ص. 152.

² المكان نفسه، ص. 152.

ثانيا : نموذج لاستمارة التوصيف الوظيفي في إحدى المستشفيات

الجدول رقم (04)¹ استمارة التوصيف الوظيفي لوظيفة رئيس قسم الشؤون الإدارية

اسم الوظيفة	رئيس قسم الشؤون الإدارية	المجموعة 2	رقم الوظيفة 2
العلاقات الوظيفية	المتعاملون معها	نائب مدير المستشفى - مدير المستشفى	
	المسؤولون تجاهها	مسؤولي الأقسام و مشرفي الوحدات	
	الاتصال خارج المؤسسة	الوظائف الثلاث في قسم الشؤون الإدارية	
السلطات و الصلاحيات	تخطيط و إدارة و متابعة كافة الأنشطة الإدارية التي تتم في أقسام المستشفى و محاسبة و تحفيز العاملين بها وفق للوائح الداخلية المعمول بها في المستشفى و المقررة من وزارة الصحة .	الجهة الرقابية المشرفة من الوزارة	
المواصفات و المؤهلات و المهارات اللازمة للوظيفة	أكاديمية	بكالوريوس في الإدارة كحد أدنى	
	برامج تدريبية	- دراسات عليا في الإدارة الحديثة (دبلوم ماجستير)	
		- البرامج التدريبية الإدارية الأساسية حتى مستوى	

¹ رمضان الديب، مرجع سابق، ص ص. 153-154.

إداري متقدم

برامج إدارية متخصصة - برنامج إدارة المستشفيات
خبرات و مهارات خاصة التواصل المستمر مع تطورات الإدارة الحديثة في
المستشفيات

بيئة العمل

- المتابعة اليومية الكثيفة للعديد من الأنشطة الإدارية المتعددة و المتنوعة و التي تمثل ضغوطا يومية مستمرة
- رئاسة و المشاركة في العديد من اللجان المنفذة أو المشرفة على سير العمل بالمستشفى
- تحمل الكثير من المسؤوليات الإدارية أمام إدارة المستشفى و المنطقة
- التعرض لمواقف صعبة و متنوعة تحتاج لقدرة عالية على الاستيعاب و مهارات سرعة دراسة الموقف و اتخاذ القرار

المهام و الواجبات الوظيفية الوزن معايير الأداء
النسبي الخاصة
للوظيفة

- 01 إعداد و تنسيق الخطة العامة للشؤون الإدارية للمستشفى 15% و التي تشمل خطط الأقسام الثلاث مجتمعة(الشؤون الإدارية و المشتريات و المخازن و قسم الخدمات المساعدة).
- 02 المسؤولية الكاملة عن متابعة سلامة تنفيذ القرارات الإدارية اليومية و تذليل أية عقبات و توجيهها وذلك بالتنسيق مع مسؤولي أقسام المستشفى
- 03 متابعة تنفيذ سياسات شؤون موظفي المستشفى 20%
1- تنظيم و صرف الحقوق المالية و العينية للعاملين بالمستشفى .
2- الإجازات المتنوعة للعاملين بالمستشفى .
3- رعاية و خدمات الموظفين بالمستشفى
- 04 الإشراف على سلامة و جودة سير العمل بقسم المشتريات و المخازن 10%
- 05 التنسيق الإداري مع مسؤولي الأقسام الخمسة في تسيير و تسهيل الإجراءات الإدارية اليومية بالمستشفى . 10%
- 06 رفع واقع الاحتياجات التدريبية للعاملين بالشؤون الإدارية و التنسيق مع قسم التدريب لتأهيلهم و رفع الأثر التدريبي عليهم . 5%

المسؤولية الكاملة عن سلامة الإجراءات الإدارية و 15% المالية بالمستشفى .	07
القيام بإعمال و مهام نائب مدير المستشفى للشؤون 5% المالية و الإدارية في حالة غيابه.	08

المبحث الثالث: خطوات تخطيط الموارد البشرية

تمر عملية تخطيط الموارد البشرية في المنظمة بالخطوات التالية:

المطلب الأول : تحليل المطلوب من الموارد البشرية:

تتضمن هذه الخطوة تحديد العاملين المطلوبين، وذلك بالتنبؤ بالموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة من حيث العدد، النوعية، الكفاءة، وهذا الأمر لا يعتبر سهلاً، إذ لا توجد طريقة ثابتة أو معادلة واحدة كافية لذلك، فتتعد و تنتوع العوامل والطرق الخاصة بذلك، وسنتناول في هذا الجزء كلا من العوامل المؤثرة في التنبؤ بالعمالة، وطرق التنبؤ بالمطلوب منها.

أولاً : العوامل المؤثرة في التنبؤ بالعمالة: هناك عوامل كثيرة تؤثر في عدد العاملين المطلوبين خلال فترة الخطة القادمة، وتقوم إدارة الموارد البشرية و المديرين التنفيذيون بالاضطلاع بمسؤولية التنبؤ بعدد العاملين المطلوبين، وهذه العوامل تتمثل فيما يلي:¹

1- تحديد الوظائف المطلوبة: على المديرين التنفيذيين أن يسألوا أنفسهم ما إذا كانت الوظائف المقررة مثلاً في الخطة الحالية مطلوب القيام بها؟ وهل يمكن الاستغناء عن بعضها؟ وهل يمكن دمج بعض الوظائف و توزيع اختصاصات وظيفية معينة على أكثر من وظيفة أخرى؟ وهل يمكن اختصار العمل أو الاستغناء عن بعض الإجراءات والنماذج؟ وعلى المديرين أن يضعوا نصب أعينهم مدى الوفرة في الجهد والتكاليف التي يمكن تحقيقها جراء ذلك، وتتم هذه الخطوة في الغالب خلال إعداد الميزانية التقديرية للعام المقبل، وذلك أثناء اجتماعات الأقسام بالإدارات والمناقشات والمداولات الخاصة ببنود تكلفة العمالة.

2- التأكد من أن تحديد المقررات الوظيفية تتم بطريقة سليمة: على المديرين التنفيذيين أن يقوموا بمعرفة العدد المتاح من العاملين هل هو أقل أو أزيد من المفروض لأداء كل وظيفة بفعالية؟ وتتم هذه المراجعة لكل وظيفة على حدى. ويمكن للمديرين الاستعانة ببعض الأساليب والدراسات في هذا المجال و من أمثلتها ما يلي:

- دراسة مدى التطور في إنتاجية العاملين و أثرها على عددهم المطلوب
- المقارنة مع الأقسام أو المصانع أو أدوات أخرى متشابهة
- دراسة مدى ملائمة الآلات والأساليب الفنية مع عدد العاملين المطلوبين

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 تعويضهم من خلال تعيين مزيد من العاملين في الوظيفة نفسها، ويؤدي الأمر إلى تكديس أعداد من العاملين لا لزوم لهم لأداء عمل معين، وتؤدي عمليات الترقية إلى الوظيفة أو النقل لها إلى نفس الأثر إذا لم يكن الموظف الذي تم ترقيته أو نقله غير مكتسب للمهارات والقدرات المطلوبة.

4- تحديد التأثير المتوقع في حجم الإنتاج: يجب أن تدرس 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 المتوقع في تكنولوجيا الإنتاج: هناك مستوى تكنولوجي عالي يمكنه أن يحل محل العاملين وعلى الشركة أن تأخذ قرارها بناء على العائد والتكلفة وسياسة الدولة.

¹ ماهر، مرجع سابق، ص ص. 172 - 173.

- 6- **تحديد التأثير المتوقع في الهيكل الوظيفي:** تأتي على المنظمات فترات تغيير التنظيم فيها كأن يتم دمج أقسام مع بعضها البعض أو تصفية أقسام بكاملها أو إدماج عمل قسم في قسم آخر.
- 7- **تحديد تأثير الاستثمارات:** تسعى المنظمات الناجحة إلى تصميم خطط إستراتيجية وخطط طويلة الأجل، حيث تعمل على رسم صورة لمستقبلها، كما تعمل على تخصيص نوع المنتجات التي تنتجها، وجودة تلك المنتجات وعلاقتها بالسوق والمنافسين والمستهلكين، وتشرح أيضا أهم الاستثمارات الرأسمالية والتحولات التكنولوجية.¹

ثانيا : طرق التنبؤ بالموارد البشرية المطلوبة

هناك العديد من الطرق للتنبؤ بالعمالة المطلوبة، ويعتمد البعض منها على التقدير الخاص بالإدارة العليا، والبعض الآخر على تقدير المديرين في الوحدات الدنيا، أي أن هناك تقديرا من أعلى التنظيم وتقديرا من أدنى التنظيم، وأهم هذه الطرق تتمثل فيما يلي:²

- 1- **تحليل عبء العمل:** تعتمد هذه الطريقة في الأساس على نتائج تحليل الوظائف حيث يتم بعد ذلك تحديد المحتوى الفعلي للعمل، والخطوة الأولى أن يتم تحديد الأهداف (المخرجات) التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها حيث يتم بعد ذلك ترجمة تلك الأهداف إلى أرقام خاصة بعدد الساعات المطلوبة لتنفيذ كل عمل، ومن الأمثلة تحديد عدد المبيعات التي تسعى المنظمة إلى تحقيقه. ويتم تحديد هذا المعدل في ضوء أوضاع المنظمة الداخلية مثل الطاقة الإنتاجية والوضع المالي، وفي ضوء الأوضاع الخارجية مثل حجم الأسواق والمستهلكين وأنماطهم السلوكية، يتم بعد ذلك تحديد حجم العمل الذي يستطيع الفرد الواحد القيام به. وكلما كانت الأهداف محددة تفصيليا وبدقة ساعد ذلك في تحديد حجم الموارد البشرية المطلوبة بدقة معقولة.³

هناك فكرتان أساسيتان في هذه الطريقة هما:

- تحديد كمية العمل الإجمالي للمطلوب تنفيذه.
- تحديد مقدار حجم العمل الذي يقوم به فرد واحد، أي وقت العمل في المتوسط سنويا.

2- تحليل قوة العمل

¹ حجيم الطائي، وآخرون، مرجع سابق، ص ص. 171 - 172.

² ماهر، مرجع سابق، ص. 175.

³ إبراهيم درة/ نعيم الصباغ، مرجع سابق، ص. 172 .

ويتم وفقا لهذه الطريقة بتحليل النتائج التي تم التوصل إليها من خلال تحليل عبء العمل ومن ثم مقارنتها مع ما هو متوفر فعلا لدى المنظمة المعنية من العاملين، بعد ذلك يتم القيام بطرح تلك القوى المتوفرة من إجمالي العدد الكلي المتحقق من خلال التحليل بعبء العمل.

كذلك لابد من التأكد ومعرفة الوقت المتاح عن طريق الوقوف أو تحديد ما يلي:

- عدد ساعات الغياب والتأخر عن العمل (إذ يتم استخراج عدد ساعات الغياب والتأخر).
 - عدد ساعات الإجازة (أما بالنسبة للإجازات فتحسب عن طريق قسمة مدة إجازة الفرد في السنة على عدد الأشهر لمعرفة ما يخص كل شهر من أيام الإجازة التي يجب تحويلها إلى ساعات) و بعد ذلك يتم القيام بجمع عدد ساعات الغياب والتأخير والأجازات في الشهر وطرحها من الوقت الإجمالي. ثم نحصل على الوقت المتاح فعليا خلال الشهر.
- كما يجب الإشارة هنا إلى ضرورة الأخذ بعين الاعتبار عند تحديد حجم الاحتياجات من العمالة المطلوبة حساب معدل الخسارة المتوقعة من القوى العاملة خلال الفترة التي يخطط لها ويدخل في احتساب معدل الخسارة، (الاستقالة، العجز، الفصل من العمل، الوفاة، الإحالة على التقاعد،...الخ).

فإذا تم حساب حاجة المنظمة عن الفترة التي يخطط لها بـ (600) موظف وكان العدد الحقيقي أو الفعلي حاليا هو (540) موظف، ومعدل الخسارة (20) موظف فتكون الحاجة الحقيقية للموظفين هي:

$$600 - 540 = 60 \text{ موظف}$$

$$60 + 20 = 80 \text{ موظف}$$

وبالقيام بالإجراءات السابقة يمكن للمخطط أن يحدد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية، وذلك بدءا من قاعدة الهرم التنظيمي، مرورا بالمستويات التنظيمية الأعلى حتى الوصول إلى قمة هذا الهرم من خلال تطبيق المعادلة التالية:

احتياجات المنظمة = الاحتياجات المحتسبة من واقع تحليل عبء العمل وقوة العمل + معدل الخسارة + عدد الأفراد المتوقع ترقيتهم للمستوى الأعلى - (عدد الأفراد المتوقع ترقيتهم للمستوى الذي تحسب حاجته من القوى العاملة)¹.

3- تقدير الخبراء والمديرين

¹ خضير كاظم حمود/ ياسين كاسب الخرسا، مرجع سابق ، ص ص. 51، 52.

حيث تلقى مسؤولية التنبؤ للحاجة للموارد البشرية على الأفراد المتخصصين والذين لديهم معرفة في تقدير هذه الاحتياجات المستقبلية وغالبا ما يكون المدراء أكثر معرفة من غيرهم في حاجة المنظمة أو حاجة الأقسام وإداراتهم إلى الموارد البشرية في الفترة القادمة، وفي هذا المجال يمكن الاستعانة بمجموعة من المدراء واستقصاء وجهات نظرهم وهذا الأسلوب يدعى أسلوب دلفي، حيث تؤخذ وجهات نظر المدراء ومن ثم إدارات الأفراد وتلخص النتائج ووجهات النظر المختلفة ومن ثم تعود ضمن تقرير مرة أخرى إلى المدراء والمخططين في أقسام الأفراد. وهكذا تتم مراجعة وتلخيص النتائج عدة مرات من قبل الخبراء إلى أن يحصل اتفاق في وجهات نظر الخبراء حول التطورات المستقبلية (بصورة اعتيادية أربع أو خمس مسوحات تعتبر كافية).¹

4- التقدير بواسطة وحدات العمل والإنتاج

يقوم مديرو الأقسام ووحدات العمل، بداية من أدنى المستويات التنظيمية بتقدير احتياجاتهم من العمالة خلال فترة الخطة القادمة، وعادة ما يبدأ ذلك خلال فترة إعداد الخطة والميزانية التقديرية، وباستخدام جداول المقررات الوظيفية أو جداول الهياكل الوظيفية، ويمكن تحديد أعداد العاملين الواجب الاستغناء عنهم أو تدبيرهم خلال الفترة المقبلة.²

في هذا الأسلوب تستخدم البيانات المجموعة بهدف اختيار مؤشر الإنتاجية الداخلية:

وإذا تم الحصول على علاقة ثابتة، أو علاقة منتظمة، فإنه يمكن حساب المتطلبات من الموارد البشرية بقسمة عبء العمل المتوقع على مؤشر الإنتاجية المتحصل عليه:³

5- التنبؤات عن طريق إسقاط الاتجاهات

ويتم بذلك بأخذ التغيرات الحاصلة في الفترة الماضية فيما يتعلق بالطلب على الموارد البشرية وتعميمها على التغيير في الفترة القادمة. فمثلا إذا كانت الحاجة إلى الموارد البشرية في قسم الإنتاج بمعدل (2) فرد عامل شهريا (الزيادة) ولثلاث سنوات الماضية فإن الاتجاه يمكن أن يمتد إلى المستقبل بحيث تكون الحاجة إلى الفرد العامل في هذا القسم للسنة القادمة مثلا هي:

¹ سهيلة محمد عباس / علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ط:03، 2007)، ص. 60.

² ماهر، مرجع سابق، ص. 178.

³ الفايذة، مرجع سابق، ص. 116.

24=12×2 فرد عامل (خلال سنة كاملة)

كما يمكن أن تقدر الحاجة إلى الموارد البشرية بالاعتماد على بعض المتغيرات في النمو للمنظمة كنسبة الأفراد العاملين في الإنتاج إلى المبيعات، فمثلا من الممكن للمخطط أن يكشف بأن لكل زيادة في المبيعات بمقدار 1000 وحدة يتطلب زيادة (2) فرد عامل في قسم الإنتاج.

من الممكن القول أن هذه الطرائق هي غير دقيقة وبصورة خاصة في التنبؤات الطويلة الأمد على الرغم من بساطتها وسهولة استخدامها.¹

6- طريقة تحليل المهام

حيث يتم تحديد الحاجة إلى الموارد البشرية من خلال دراسة كل عمل وكل فرد في المنظمة من المستوى الأدنى إلى المستوى الأعلى وعلى الرغم من كون هذه الطريقة تكلف ماديا وتستغرق وقتا طويلا ولكنها طريقة فعالة وأكثر شمولية من الطرق السابقة.

7- نسب التوظيف

يستخدم هذا الأسلوب لتحديد العمالة غير المباشرة ومثال على ذلك يتم تقدير حاجة العمل لكل وظيفة كالحاجة لسكرتيرة لخدمة عدد (25) موظف وسائق لخدمة (10) موظفين، كذلك الأمر يتم تقدير حاجة العمالة على أساس المنظمة بشكل عام أو على أساس كل قسم أو وحدة أو إدارة كاملة في المنظمة.²

المطلب الثاني : تحليل المعروض من الموارد البشرية :

حتى تكتمل الصورة لابد من تحليل المعروض من العمالة للمنظمة، حيث أن مشكلة تحديد المطلوب من العمالة ذات شقين، الشق الأول خاص بالطلب، والشق الثاني خاص بالعرض من العمالة، وتحليل المعروض من العمالة حاليا وخلال فترة الخطة لابد من التعرف على عدد العاملين الحاليين داخل الهيكل التنظيمي وتحليل تدفق هذه العمالة في الترقية والنقل وترك الخدمة.

أولا : أساليب تحليل المعروض من العمالة

هناك أساليب تساعد المنظمة في التعرف على تحليل المعروض لديها من العمالة، وأشهر هذه الأساليب تتمثل فيما يلي:³

1- قائمة العمالة

¹ محمد عباس / حسين علي، مرجع سابق، ص ص. 60 - 61 .

² حجيم الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص. 166.

³ ماهر، مرجع سابق، ص. 182.

وهي تسمى أيضا بقائمة تسكين العاملين، وهي تحتوي على معلومات مهمة عن العمالة بالمنظمة، فهي تتضمن الهيكل الوظيفي للمنظمة (والذي يعني أنواع الوظائف وأسماءها ودرجاتها)، وعدد العاملين في كل وظيفة، وتحليل لهذا العدد بحسب الجنس والمؤهل، والسن والحالة الاجتماعية، وغيرها من البيانات التي يرى أنها تفيد في تحليل وضع العمالة وتؤثر في تخطيط الموارد البشرية من تعيين وترقية وتدريب.

2- خرائط الإحلال و الترقية

إن هذه الخرائط تشير إلى التغيرات في مواقع العمل، أي أن من يحل مكان من في الأعمال الموجودة في المنظمة والأعمال الشاغرة، والمعلومات التي تعتمد عليها هذه الخرائط هي قوائم جرد الموارد البشرية.

وتتضمن خرائط الإحلال عاملين رئيسيين: ¹

العامل الأول: الأداء الحالي للفرد العامل.

أما العامل الثاني يتمثل في : إمكانية الترقية، وهذان الجانبان يمكن معرفتهما من خلال تقويمات المشرف المباشر والإدارة والزملاء إضافة إلى استخدام بعض الاختبارات الخاصة بالعمل والاستعانة بعلماء سلوكيين في قياس القرارات السلوكية.

ولغرض زيادة فائدة هذه القوائم غالبا ما يتم إعداد ملخص بها من قبل إدارة الأفراد يتضمن كافة المعلومات عن الموقع الوظيفي الذي من المحتمل أن يكون شاغرا وعن الفرد الذي يشغله حاليا، عمره، وصفاته، وقدراته وإمكانية تطوره للمساعدة على اتخاذ قرار معين بتغييره، وإحلال بديل عنه أم إبقائه مع تشخيص نقاط الضعف المطلوب تغطيتها ببرامج تدريبية وحسب الحاجة.

3- السلاسل الزمنية

تستند طريقة تحليل السلاسل الزمنية إلى تحديد احتياجات القوى العاملة، ومن المنظور الذي تشهده المنظمة المعنية في زيادة طاقتها الإنتاجية وتسويتها لمنتجاتها وخدماتها وفق معيار الزمن والحاجة لتوفير العاملين لمواصلة استمرار العملية الإنتاجية والتشغيلية والتسويقية... الخ، لديها ولذا ينبغي أن تتوفر لدى المنظمة

¹ محمد عباس/ حسين علي، مرجع سابق، ص. 62 .

المعنية البيانات التاريخية عن واقع وآفاق تطورها مستقبلا. لذا فإن السلسلة الزمنية تتأثر عادة بأربعة عوامل أساسية هي:¹

- **الاتجاه العام:** ويمثل اتجاه البيانات والمعلومات التاريخية المتوفرة (المتاحة) لدى المنظمة بشأن حاجتها للقوى العاملة وفقا لطبيعة أدائها الإنتاجي أو الخدمي.
- **التغيرات الموسمية:** ويمثل هذا المتغير طبيعة التغيرات المصاحبة لأداء المنظمة خلال المواسم المختلفة ومدى حاجاتها للقوى البشرية وفق مواسم الرواج أو الكساد المرتبطة بالظروف الموسمية المصاحبة لأدائها.
- **التغيرات الدورية:** وتمثل المتغيرات التي تصاحب دورات التغيير الدوري لحالات الرواج أو الكساد أو حالات التضخم أو الانكماش التي ترتبط بعوامل منتظمة أو دورية للحصول أو لفترات طويلة نسبيا.
- **التغيرات الفجائية:** وتتمثل بالتغيرات الطارئة أو التي تحصل بصورة مفاجئة على الآثار الخارجية لحصولها وغالبا ما تكون هذه المتغيرات بفعل الظروف السياسية العامة والحروب والكوارث الطبيعية... الخ.

4- خرائط النمو الوظيفي أو المسارات المهنية

تقوم الشركات الكبرى بتصميم خرائط مفتوحة، تحدد بصورة عامة المسارات الوظيفية المقترحة لكي يتدرج الفرد في وظائف معينة حتى يصل إلى الوظائف العليا. وفيما يلي الجدول (04) والذي يقترح خريطة للنمو الوظيفي، وهي تفيد في التعرف على جوانب الخبرة والمهارات الواجب توافرها في الشخص أثناء تدرجه الوظيفي وما يقترن بذلك من سنوات خبرة وتدريب.

¹ كاظم حمود/ كاسب الخرسة، مرجع سابق، ص. 53.

الجدول رقم (05)¹ خريطة النمو الوظيفي

اسم الوظيفة	الدرجة المالية	اسم الإدارة	عدد السنوات داخل الوظيفة	التدريب المطلوب
أخصائي تنظيم مساعد	3/3	دراسات العمل	2	دورة تبسيط إجراءات
أخصائي تنظيم	2/3	دراسات العمل	1.5	دورة هياكل تنظيمية
أخصائي تدريب	1/3	التدريب	1,5	دورة إعداد مدربين
رئيس قسم التدريب الفني	2/2	التدريب	3	دورة تخطيط التدريب
رئيس قسم التنمية الإدارية	1/2	التدريب	3	دورة تنمية إدارية
مدير إدارة التدريب	1/2	التدريب	2	دورة تخطيط استراتيجي
مدير إدارة الموارد البشرية	1/1	الموارد البشرية	2	دورة تخطيط استراتيجي

5- تحليل ترك العمل (معدل دوران العمل)

معدل الدوران السنوي هو مؤشر يقيس معدل التغير السنوي في أعداد العاملين الناجم عن حالات الترك الطبيعية أو الاستغناء عن الخدمة إلى مجموع العاملين.

- معدل الترك هو نسبة من يتركون المنظمة إلى مجموع العاملين، أي أنه يعكس نفس الظاهرة، إلا أن معدل الدوران السنوي أدق، لأنه عند احتساب معدل الدوران يتم استخدام نسبة التاركين إلى مجموع العاملين في أية سنة، أي عدد من كانوا في الخدمة في بداية السنة، ومن تم تعيينهم لتعويض من تركوا الخدمة، بالإضافة إلى من تم تعيينهم بسبب التوسع والحاجة إلى العاملين الإضافيين ومن تم الاستغناء عنهم بسبب انتهاء الحاجة لهم.

¹ لفايدة، مرجع سابق، ص. 130.

أما معدل الترك، فهو نسبة تحسب في وقت محدد، فإذا ترك اليوم 20 شخص، فنسبة الترك هي نسبتهم إلى مجموع العاملين في ذلك اليوم.¹

مثال عن معدل ترك الخدمة:²

في بداية السنة كان هناك 110 من العاملين في إحدى الإدارات بالشركة، وفي نهاية السنة كان هناك 90 عاملاً ولم تحدث أي تعيينات .

$$\text{إذن عدد تاركي الخدمة} = 110 - 90 = 20$$

$$\text{متوسط عدد العاملين في السنة} = \frac{90+110}{2} = 100 \text{ عامل}$$

$$\text{معدل ترك الخدمة أو معدل الدوران دون تعيينات} = 100 \times \frac{20}{100} = 20\%$$

و نفترض انه تم تعيين 10 أفراد خلال السنة، و أن أعداد البداية و النهاية كما هي :

$$\text{إذن عدد تاركي الخدمة} = 100 + 10 - 90 = 20 \text{ عاملاً}$$

$$\text{متوسط عدد العاملين في السنة} = 100$$

$$\text{معدل ترك الخدمة (معدل الدوران مع التعيين)} = 30\%$$

و ما يهم في تحليل ترك الخدمة هو :

1- معرفة مدى ضخامة معدل ترك الخدمة، فمعدل 3% يعتبر دليلاً على استقرار العمالة، و

معدل 30% يعتبر دليلاً على توتر قوة العمل و اضطرابها .

2- معرفة أسباب ترك الخدمة تعطي مؤشرات هامة عن أولئك الذين يجب تجنبهم في التعيين

(إذا كانت الأسباب ترجع إلى الأشخاص) أو تعطي مؤشرات عن تحسين ظروف العمل

و سياسات المنشأة (إذا كانت الأسباب ترجع إلى المنشأة).

❖ **الأشكال المختلفة لدوران العمل:** إن دوران العمل يمكن احتسابه وفقاً لنوع حركة الموارد البشرية

والتي تنحصر في حركة الولوج (الدخول إلى المؤسسة)، والخروج (الخروج منها)، ويمكن توضيح هذه

الحركات على النحو التالي:³

¹ برنوطي، مرجع سابق، ص ص. 197-198.

² ماهر، مرجع سابق، ص. 190.

³ لفايدة، مرجع سابق، ص. 133.

- حركة الولوج والتي تأخذ شكل الإضافة أو دخول الخدمات بمعنى تعيين عاملين جدد أو إعادة تعيين العاملين السابقين.
- حركة الخروج والتي تأخذ شكل الانفصالات أو ترك الخدمة، وعادة تقسم حركة الخروج إلى الأشكال الفرعية التالية:
- الاستقالة الإدارية.
- الاستغناء عن العامل من قبل صاحب العمل.
- التقاعد و الوفاة.

❖ ويعبر عادة عن دوران العمل بمعدلين أحدهما خاص بحركة الخروج والآخر خاص بحركة الولوج (الدخول)، فبالنسبة لمعدل ترك العمل فيحسب بالشكل التالي:

$$\bullet \text{ معدل دوران العمل (ترك العمل)} = \frac{\text{إجمالي عدد الأفراد الذين تركوا العمل خلال فترة زمنية معينة}}{\text{متوسط عدد الأفراد الموجودين بالمؤسسة في نفس الفترة}} \times 100$$

حساب معدل الالتحاق

$$\bullet \text{ معدل دوران العمل (الالتحاق)} = \frac{\text{إجمالي عدد الأفراد الملتحقين خلال فترة معينة}}{\text{متوسط عدد الأفراد الموجودين بالمؤسسة في نفس الفترة}} \times 100$$

$$\bullet \text{ متوسط عدد العاملين خلال الفترة} = \frac{\text{عدد العاملين أول مدة} + \text{عدد العاملين آخر مدة}}{2}$$

• عدد العاملين آخر المدة = (عدد العاملين أول المدة + عدد العاملين المعينين) - (عدد العاملين المغادرين).

وصافي حركة الدوران العمل تأتي بطرح معدل ترك الخدمة من معدل الإضافة أو دخول الخدمة، والنتيجة تكون إما إيجابية أو سلبية وهذا متوقف على التوسع أو التقلص في حجم العمالة.

6- قائمة جرد الموارد البشرية

هذه القائمة عبارة عن ملخص لمهارات وقبليات كل فرد في المنظمة وهناك قوائم بالمهارات الخاصة بالأفراد العاملين تدعى بقوائم جرد المهارات، وهناك قوائم خاصة بالإداريين تدعى قوائم جرد الإدارة.

إن هذه القوائم تعطي للمخططين فهما شاملا عن القبليات الموجودة لدى الأفراد العاملين في المنظمة ومهاراتهم واستعداداتهم، حيث تتضمن أربعة أقسام.

فالقسم الأول يوضح عنوان العمل وخبرة الفرد والعمر وعدد سنوات الخدمة، أما القسم الثاني فيبين كافة المعلومات المتعلقة بالمهارات والأعباء والمسؤوليات و المستوى التعليمي للفرد العامل الموجود فعلا في المنظمة، وهذه المعلومات تستحصل من قبل الأفراد أنفسهم وهي مفيدة للمخطط في الكشف عن القبليات.

أما الجزء الثالث فيتضمن خلاصة مكتوبة من قبل المشرف المباشر عن أداء الفرد واستعداداته للتطور ونقاط الضعف والقوة لديه. أما الجزء الرابع فيحتوي على التقويم العام للفرد العامل إضافة إلى تصورات المشرف المباشر عن إمكانية تطويره. من الضروري أن يكون هناك تجديد مستمر لهذه القوائم لكي تكون أكثر فائدة في إبراز كافة التغيرات الحاصلة على الأفراد العاملين.¹

7- قائمة تدفق العمالة

يفيد أي منظمة أن تدرس حركة تدفق العمالة على مستوى المنظمة بأكملها للتعرف على مدى التوازن أو الخلل الذي تحدث هذه الحركة في حجم العمالة. كما يمكن إجراء نفس التحليل على مستوى القطاعات الوظيفية أو الإدارات الرئيسية بالمنظمة، مع افتراض أن كل قطاع يمثل وحدة تنظيمية مستقلة وأنه ليس هناك حركة داخلية بين القطاعات، ويمكن وضع حركة تدفق العمالة في شكل جدول يبين الإدارات الرئيسية بالمنظمة وما يتبعها من أقسام، ويبين تقرير كل وحدة تنظيمية نوع التدفق أو حركة العمالة مثل: نقل للداخل، ونقل للخارج، وترقية، إعاره وندب، والباقي في أماكنهم دون تغيير، والمجموع الكلي للعاملين داخل الوحدة التنظيمية.

ويمكن استبدال الأرقام بنسب مئوية احتمالية تشير إلى احتمالات الحركة والتدفق في المستقبل، ويمكن التوصل إلى هذه النسب الاحتمالية لو توافرت بيانات تاريخية موثوق فيها عن هذه الحركة في الماضي والشكل رقم (05) يعطي فكرة عن قائمة تدفق العمالة بإحدى المنظمات.

الجدول رقم (06)² يمثل جدول تدفق (أو حركة) العمالة

الحركة	نقل للداخل	نقل للخارج	إعارة وندب	ترقية	الباقيين	المجموع
الوحدات						
.....1
.....2
.....3
.....4
.....5

¹ محمد عباس/ حسين علي، مرجع سابق، ص ص. 61-62 .

² ماهر، مرجع سابق، ص ص. 183-184 .

المطلب الثالث : تحديد الفائض أو العجز من الموارد البشرية و كيفية التصرف فيه :

تأتي هذه الخطوة نتيجة للمقارنة بين الخطوتين السابقتين، واللتين تم فيهما تحديد عدد العمالة المطلوبة وعدد المتاح (المعروض) منها داخل المنظمة، وبمعنى آخر فإن هذه الخطوة تهتم بتحديد حاصل طرح عدد العمالة المعروضة من العدد المطلوب، ويمكن صياغة ذلك في العملية الحسابية التالية :

(الفائض أو العجز في العمالة = العدد المطلوب من العمالة - العدد المتاح) خلال فترة الخطة.¹

إن هدف تخطيط الموارد البشرية هو توفير الموارد البشرية اللازمة لإنجاز حجم العمل المطلوب، بحيث لا يكون هناك فائضا ولا نقصا، أي أنه يسعى إلى تحقيق التوازن بين حجم العمل من جهة وكمية الموارد البشرية اللازمة من جهة ثانية.

بناءا عليه سنعرض مجموعة من الاستراتيجيات التي يمكن إتباعها في معالجة نتائج هذا التخطيط لتحقيق هذا التوازن.²

أولا : كيفية التعامل مع العجز في اليد العاملة

إذا كانت نتيجة المقارنة بين المطلوب والمعروض من العمالة بالموجب، فإن ذلك يعني أن عدد المطلوب من العمالة يزيد عن عدد المعروض أو المتاح منها، أي أن هناك عجزا ينبغي تعويضه.

وهذا يتطلب إتباع أساليب معينة تختلف باختلاف ظروف العمل كما يلي:

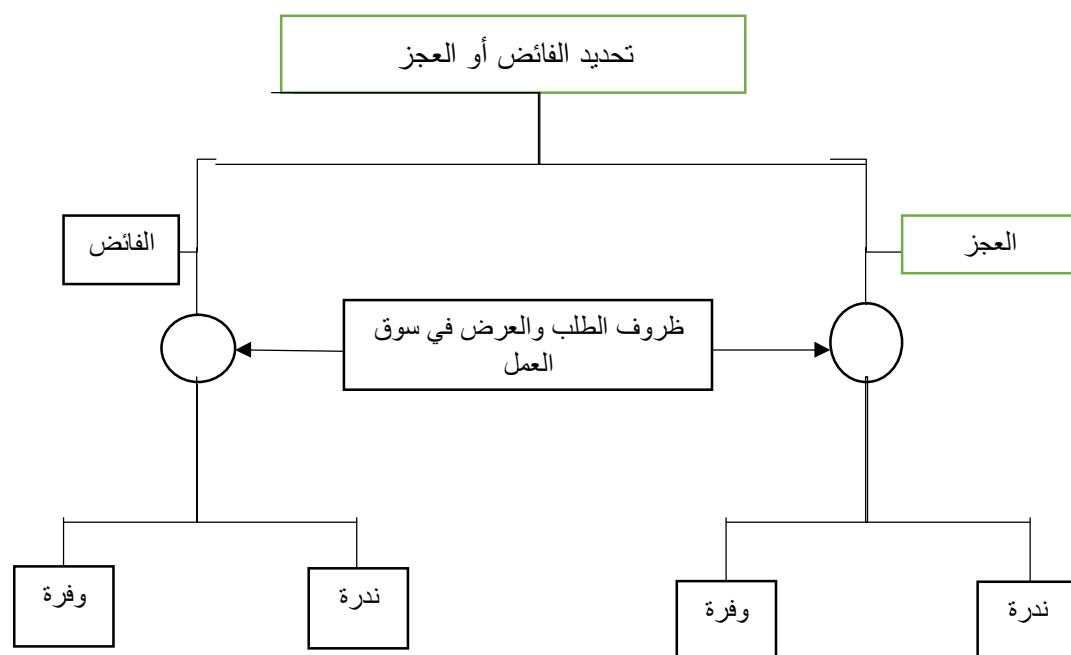
¹ وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص. 252 .

² ماهر، مرجع سابق، ص. 191 .

1- إذا كان الطلب يزيد عن العرض في سوق العمل

في هذه الحالة هناك للمؤسسة مشكلة في كيفية تدبير الاحتياجات من العمالة التي تغطي العجز الموجود وذلك من خلال تشجيع سياسة الاستقطاب وذلك كالآتي :

الشكل رقم (02)¹ يمثل: أساليب التعامل مع الفائض أو العجز في العمالة



الطلب أعلى من العرض	الطلب أعلى من العرض	العرض أعلى من الطلب	الطلب أعلى من العرض
1- التدريب وإعادة	1- التدريب وإعادة	1- البحث عن مصادر جديدة	1- البحث عن مصادر جديدة
التدريب	التدريب	الاختيار الجيد	الاختيار الجيد
2- الاحتفاظ بالعمالة	2- الاحتفاظ بالعمالة	2- تسهيل عملية الاختيار	2- تسهيل عملية الاختيار
1- التقاعد	1- التقاعد	3- زيادة الأجور والحوافز لمواجهة ترك الخدمة	3- زيادة الأجور والحوافز لمواجهة ترك الخدمة
2- تشجيع التقاعد المبكر	2- تشجيع التقاعد المبكر		

¹ ماهر، مرجع سابق، ص. 193 .

3- تعويضات البطالة

4- التدريب

5- إيجاد فرص بديلة

4- رفع مستوى إنتاجية الفرد

5- توسيع الوظائف

6- إحلال التكنولوجيا محل

العمالة وإعادة التدريب

1-1 البحث عن مصادر جديدة للعمالة

وهنا تقوم إدارة الموارد البشرية بدور فعال في تنمية مصادر الموارد البشرية والبحث عن مصادر جديدة، والاتصال بالجامعات والمدارس الفنية ومعاهد التكوين المهني... الخ، وذلك لجذب الخريجين للالتحاق بها وعمل دراسات وبحوث عن مصادر الموارد البشرية في المناطق المجاورة لمنطقة عمل المؤسسة أو حتى على المستوى الوطني والدولي.¹

1-2 تسهيل عملية الاختيار

وهنا تقوم المنظمة بالتنازل عن بعض شروط الاختيار وعدم التشدد في معايير الاختيار. أيضا يمكن للمنظمة إتباع سياسة تعيين خريجين جدد. ويمكن تعويض هذا التنازل عن بعض الشروط من خلال التدريب بعد الالتحاق بالعمل.

1-3 زيادة الأجور

وفي هذا الأسلوب تقوم المنظمة برفع مستوى الأجور والحوافز بها حتى تكون مصدرا لجذب العمالة خاصة الماهرة، لأن الأجور والعوائد المادية تمثل الحافز الأساسي للعمل خاصة في مجتمعات العالم الثالث.

1-4 رفع مستوى إنتاجية الفرد

ويتم ذلك من خلال زيادة نواتج الأداء دون أن يصاحبها زيادة في عدد الأفراد، ومن الأساليب التي تؤدي إلى رفع إنتاجية الفرد، التدريب المكثف ورفع مستوى المهارة.²

1-5 العمل الإضافي

¹ لفايدة، مرجع سابق، ص ص. 146 - 147.

² ماهر، مرجع سابق، ص ص. 196 - 197.

حيث تعتمد المنظمة إلى إطالة زمن العمل الرسمي لعدد محدد من الساعات، لمواجهة ضغط عمل موسمي أو دائم، كبديل لتوظيف موارد بشرية دائمة أو مؤقتة. تتميز إستراتيجية العمل الإضافي كحل لسد النقص في الموارد البشرية في أنها وسيلة لتحسين الدخل المالي لهذه الموارد. أضف إلى ذلك أنها قليلة التكلفة مقارنة بإستراتيجية توظيف موارد بشرية جديدة ودائمة التي تحتاج إليها المنظمة.

6-1 إعادة تشكيل قوة العمل الداخلية

هي حركة تنقلات وظيفية عمودية وأفقية مخططة عبر المستويات الإدارية تجريها إدارة الموارد البشرية، وتتكون عملية التشكيل من عمليتين هما: الترقية لسد النقص في الوظائف الرئاسية، والنقل الأفقي من وحدة إدارية فيها فائض إلى وحدة إدارية أخرى تشكو النقص في الموارد البشرية.¹

7-1 توسيع الوظائف

وفي هذا الأسلوب يتم إضافة بعض المهام إلى الوظيفة بحيث يتمكن شاغل الوظيفة من القيام بأعباء أكبر، وذلك ينعكس على زيادة الإنتاجية من ناحية، وتنويع خبرات الأفراد من ناحية أخرى.

8-1 إحلال التكنولوجيا محل العمالة

وفي هذا الأسلوب تستطيع المنظمة أن تبحث عن التطور التكنولوجي في مجال نشاطها، والذي يسمح لها بزيادة الآلية، وإحلالها محل العنصر البشري، والوصول إلى نفس الإنتاجية، أو أعلى، بنفس عدد العاملين أو أقل.

2- إذا كان العرض يزيد عن الطلب في سوق العمل

في هذه الحالة لا توجد مشكلة أمام المنظمة في اختيار العمالة اللازمة لسد العجز، وتقوم المنظمة هنا باختيار أفضل العناصر المتاحة في سوق العمل وذلك من خلال إتباع أساليب اختيار دقيقة.²

ثانيا : كيفية التعامل مع الفائض

¹ وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص. 254 .

² ماهر، مرجع سابق، ص. 194.

يعني عدد المعروض من الموارد البشرية داخل المنظمة أكثر من العدد المطلوب، وهذا يتطلب إتباع أساليب معينة تختلف باختلاف ظروف سوق العمل، فالأساليب التي تتبع في حالة ندرة العمالة تختلف عن تلك الأساليب التي تتبع في حالة وفرة العمالة كما يلي:

1- إذا كان الطلب يزيد عن العرض في سوق العمل في حالة الندرة

في هذه الحالة تواجه الشركة مشكلة في كيفية التصرف في العمالة الزائدة، وهل يمكن التفريط فيها بسهولة أم يفضل تحمل تكلفة بقائها في الشركة مع التفكير في كيفية استخدامها، وفي هذه الحالة قد تقوم الشركة بإتباع بعض الأساليب التالية :¹

1-1 إعادة تأهيل هذه النوعية من العمالة: وذلك للقيام بأعمال أخرى قد تحتاجها المؤسسة مستقبلاً. ويمكن أن يتم ذلك من خلال التدريب التحويلي من أجل القيام بأعمال أخرى تحتاجها المنظمة، ويفضل أن يتم تدريب العاملين على أعمال أو مهن تتميز بأن معدلات الترك (ترك الخدمة) بها عالية.

2-1 الاحتفاظ بالعمالة لمواجهة حالات ترك الخدمة:

ويتم إتباع هذا الأسلوب خاصة عندما يكون فائض العمالة في أعمال أو مهن تنسم بالندرة. حيث تقوم المنظمة باستبقاء هؤلاء العاملين في وظائفهم مع إعادة توزيع عبء العمل عليهم ليقوموا بأعباء عمل أقل، أو إسناد أعمال أخرى إليهم على أن تكون ذات صلة بعملهم الأصلي، وتقوم المنظمة في هذه الحالة بتحمل تكلفة الاحتفاظ بهذه العمالة بهدف إحلالها محل حالات ترك الخدمة.

2 إذا كان العرض يزيد عن الطلب في سوق العمل في حالة الوفرة

في هذه الحالة يفضل أن تقوم المنظمة بالتخلص من فائض العمالة لديها، ويمكن أن يتم ذلك بإتباع إحدى الأساليب التالية :²

1- تشجيع التقاعد المبكر

حيث تلجأ بعض المنظمات من أجل التخلص من الفائض إلى حث وتشجيع العاملين فيها من قارب بلوغ سن التقاعد على طلب الإحالة على التقاعد المسبق، وهي في سبيل ذلك تقدم لهم محفزات متعددة منها على سبيل المثال:

- دفع مكافأة مالية إضافية.

¹ المكان نفسه ، ص. 194.

² ماهر، مرجع سابق، ص. 195.

- استمرار المحال على التقاعد في حصوله على المزايا الوظيفية كالتأمين الصحي إلى أن يبلغ السن القانوني للإحالة على التقاعد.

2- تخفيض السن القانوني للتقاعد:

وهي كوسيلة للتخلص من كبار السن الذين قاربوا بلوغهم لهذا السن، يشترط استخدام هذه الإستراتيجية، إيقاف عملية التوظيف في المنظمة والا يكون قرار التخفيض يخالف اللوائح والقوانين الحكومية. كذلك يتطلب التفاوض مع النقابات بشأنه لكي لا تدخل في مشاكل مع الحكومة والنقابات.

3- تجميد التوظيف:

تعد هذه الإستراتيجية في التخلص من الموارد البشرية إستراتيجية طويلة الأجل عادة، فبموجبها لا يعين بدلا العاملين الذين يحالون على التقاعد، أو الذين يموتون، أو يصابون بإصابات عجز دائم، أو من يفصلون أو يسرحون من العمل فعدم التعويض التدريجي يمكن المنظمة من امتصاص الفائض لديها من الموارد البشرية.¹

4- التدريب وإعادة التدريب

ويعتمد هذا الأسلوب على حصر أعداد ونوعيات العمالة (فائض العمالة)، وحصر الوظائف التي تتميز بمعدلات ترك عالية، مع توجيه التدريب إلى تلك الوظائف أو يمكن أن يتم تدريب فائض العمالة على القيام بأعمال أخرى من خلال التدريب التحويلي ورفع مهارات العاملين بما يمكنهم من القيام بتلك الأعمال الجديدة، مع إعطائهم حافزا على التدريب، ويعتبر هذا الأسلوب أفضل من الأسلوب السابق.

5- إيجاد فرص عمل بديلة

ويمكن أن يتم هذا الأسلوب بين المنظمات التي تمارس أنشطة متشابهة بحيث يتم نقل العمالة من المنظمات التي فيها فائض إلى المنظمات التي تواجه عجز في العمالة مع إعطاء العمالة بعض المزايا نتيجة انتقالهم لمنظمة جديدة والحفاظ على حقوقهم التأمينية.²

المبحث الرابع : خطة الموارد البشرية الإستراتيجية

¹ وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص ص. 257-258.

² ماهر، مرجع سابق، ص. 197.

تتمثل خطة الموارد البشرية المرحلة الرابعة من مراحل تخطيطها الاستراتيجي، وهذه الخطة هي نتاج المراحل السابقة وهي عبارة عن جدول تفصيلي يبين الموارد البشرية من حيث أعدادها وأنواعها التي تحتاجها المنظمة لتنفيذ إستراتيجيتها مستقبلاً، فهي توضح ما هو متاح من الموارد البشرية، وما يجب توفيره، والفائض والنقص في كل وحدة إدارية ضمن المنظمة¹، ومن أهم الطرق التي يتم الاعتماد عليها في تنفيذ هذه الخطة هي طريقة المصفوفة (طريقة الجدول المقسم إلى خانات) وطريقة سلسلة ماركوف Markov Chain .

المطلب الأول : الطرق المعتمدة في تنفيذ خطة الموارد البشرية

1- طريقة الجدول المقسم إلى خانات

وهذه الطريقة هي من الطرق الإحصائية التي تركز على معطيات سابقة (خبرة، تقديرات المدراء) و ذلك بهدف احتساب احتمال انتقال الأفراد بين الوظائف.

ومن ابرز فرضيات هذه الطريقة ما يلي:²

- الاستعانة بسجلات العاملين للحصول على معلومات على الوظائف الإدارية كالتوظيف والترقية و النقل و المغادرة.
- تحليل المعلومات للكشف عن مجاري الاستقرار الوظيفي للعاملين.
- تحليل كافة المعطيات لتحديد احتمال البقاء أو الانتقال أو الترقى من قبل العاملين.
- استخدام الاحتمال الانتقالي للتنبؤ بتوزيع الأفراد على الوظائف.

نوضح في الجدول رقم (6/1) الموجود أدناه التطبيق العملي لهذه الوظائف، إذ يتبين لنا من خلاله نسب الأفراد الذين يتم انتقالهم من وظيفة إلى أخرى خلال السنوات القادمة، ففي القسم الأول نبين التعداد الحالي المتوفر من الأفراد في كل من الوظيفة (أ) و الوظيفة (ب)، و العدد المطلوب خلال السنتين القادمتين، و في القسم الثاني نبين نسبة الأفراد الذين انتقلوا بين الوظيفتين من سنة لأخرى : 80% بقوا في الوظيفة (أ) 10% انتقلوا من (أ) إلى (ب)، 10% انتقلوا من الوظيفة (ب) إلى (أ) ، 70% بقوا في الوظيفة (ب).

¹ وصفي عقيلي، المرجع نفسه، ص.259.

² لفايدة، مرجع سابق ، ص.141.

أما القسم الثالث فيبين المخزون المتوقع خلال سنة على ضوء الاحتمالات الانتقالية. فمثلا 80% من 150 يساوي 120 فرد من المتوقع أن يبقوا في الوظيفة (ا) في السنة القادمة ، أما القسم الأخير فيبين المخزون المتوقع في السنة الأولى للوظيفتين (ا) و (ب) ، و يقارن ذلك مع الحاجة المتوقعة، ففي السنة المقبلة تظهر نقص فيوظيفتين (ا) و (ب)، إذ تحتاج الوظيفة (ا) إلى 55 فردا إضافيا بينما تحتاج الوظيفة (ب) إلى 85 فردا إضافيا. و فيما يلي نموذج يوضح طريقة الجدول المقسم إلى خانات.

الجدول رقم (07)¹ نموذج عن طريقة الجدول القسم إلى خانات

1- الموارد البشرية الحالية و المطلوبة

الوظيفة	التعداد الحالي		العمالة المطلوبة
	السنة الأولى	السنة الثانية	
الوظيفة (ا)	150	200	290
الوظيفة (ب)	205	275	280

2- حركة الموارد البشرية المحتملة بين الوظائف

الوظيفة (ا)	الوظيفة (ب)
0.80	0.10
0.10	0.70

3- المخزون المتوقع خلال سنة واحدة

¹ الفايذة ، مرجع سابق، ص. 142.

السنة الحالية	السنة الأولى	الوظيفة (ب)
الوظيفة (أ)	120	15
الوظيفة (ب)	25	175
المجموع	145	190

4- تحديد الفرق (النقص أو الفائض المتوقع)

العدد الأساسي	المخزون في السنة الأولى	حاجة السنة النقص أو الفائض	الوظيفة (أ)
150	145	200 - 55	الوظيفة (أ)
205	190	275 - 85	الوظيفة (ب)

2- طريقة سلسلة ماركوف : هذه الطريقة استخدمت في بادئ الأمر للتنبؤ بحصة المنظمات من الأسواق و قياس مدى فعالية الحملات الإعلامية و الترويجية في جذب المستهلكين ثم تطورت استخداماتها لتشمل مجال التنبؤ بالقوى العاملة ودراسة احتمالات انتقال العمال بين أقسام المنظمة أو بينها و بين غيرها من المنظمات الأخرى.

تقوم هذه الطريقة على دراسة التغيرات التي تحصل على فئة معينة من الموظفين في وقت معين و في مهنة أو وظيفة أو قسم معين، و مقارنتها مع التغيرات التي حصلت على الفئة نفسها و المهنة ذاتها في وقت آخر، و بعبارة أخرى فإنه يقوم على دراسة حركة انتقال عدد من العمال من قسم إلى آخر أو من مهنة إلى أخرى أو من منظمة إلى أخرى في خلال السنوات الماضية، واعتماد ذلك أساسا للتنبؤ باتجاهات التغير من حالة إلى أخرى في السنوات القادمة، يعني الاعتماد على الماضي من اجل دراسة المستقبل¹.

¹ محمد المبيضين/ شافي الاكيلي، مرجع سابق، ص. 85 .

ولتوضيح استخدام هذه الطريقة في التنبؤ بحجم الموارد البشرية و حركتها الانتقالية بين الوظائف نفترض الحالات التالية¹:

• **حالة افتراضية** : توافرت البيانات التالية من سجلات إحدى المنظمات في جهاز الدولة الإداري للسنوات السبع الماضية الممتدة بين أعوام 1993-1999، و التي تمثل حركة الموظفين بين قسمي الخدمات ، و الإنتاج، و البيانات تمثل إجمالي السنوات المذكورة أعلاه.

1. عدد موظفي قسم الإنتاج أول السنة 800 موظفا
2. عدد موظفي الإنتاج الباقين في وظائفهم إلى نهاية السنة 600 موظفا
3. عدد موظفي الإنتاج المنقولين إلى قسم الصيانة 150 موظفا
4. عدد موظفي الإنتاج تاركي الخدمة 50 موظفا
5. موظفي قسم الخدمات أول السنة 450 موظفا
6. عدد موظفي قسم الخدمات الباقين إلى نهاية السنة 300 موظفا
7. عدد موظفي قسم الخدمات المنقولين إلى قسم الإنتاج 130 موظفا
8. عدد موظفي قسم الخدمات، تاركي الخدمة 20 موظفا

❖ حيث قامت المنظمة بتعيين 180 موظفا جديدا في قسم الإنتاج و 40 موظفا في قسم الخدمات بداية العام 2000، و ترغب في توظيف 120 موظفا في قسم الإنتاج و 20 موظفا في قسم الصيانة بداية عام 2001 .

المطلوب : استخدام سلسلة ماركوف لاحتساب ما يلي :

- احتمالات الوجود في قسمي الإنتاج و الصيانة نهاية عام 2001.
- احتمالات ترك الخدمة في قسمي الإنتاج و الصيانة للعاملين خلال (2000-2001).
- احتمالات الانتقال بين القسمين.

طريقة الحل : لبناء سلسلة ماركوف لابد من استخراج نسب حركة الانتقال بين القسمين كالآتي :

1. نسبة عدد الموظفين في كل قسم في بداية السنة .
2. نسبة عدد الموظفين الباقين في كل قسم في نهاية السنة.
3. نسبة عدد الموظفين المنقولين من القسمين و إليهما.
4. نسبة عدد الموظفين تاركي الخدمة ، و الذين عادوا إليها في كل قسم.

¹ المرجع نفسه،ص.ص. 86-87 .

5. تمثل هذه النسب في جدول يسمى جدول النسب.

قسم الإنتاج

- نسبة عدد الموظفين الباقين فيه $0.75 = 600/800$.%
- نسبة عدد الموظفين المنقولين إلى قسم الصيانة $0.19 = 150/800$.
- نسبة عدد الموظفين تاركي الخدمة $0.06 = 50/800$.%
- نسبة عدد الموظفين الذين عادوا إلى الخدمة = صفر/800 = صفر .

قسم الصيانة

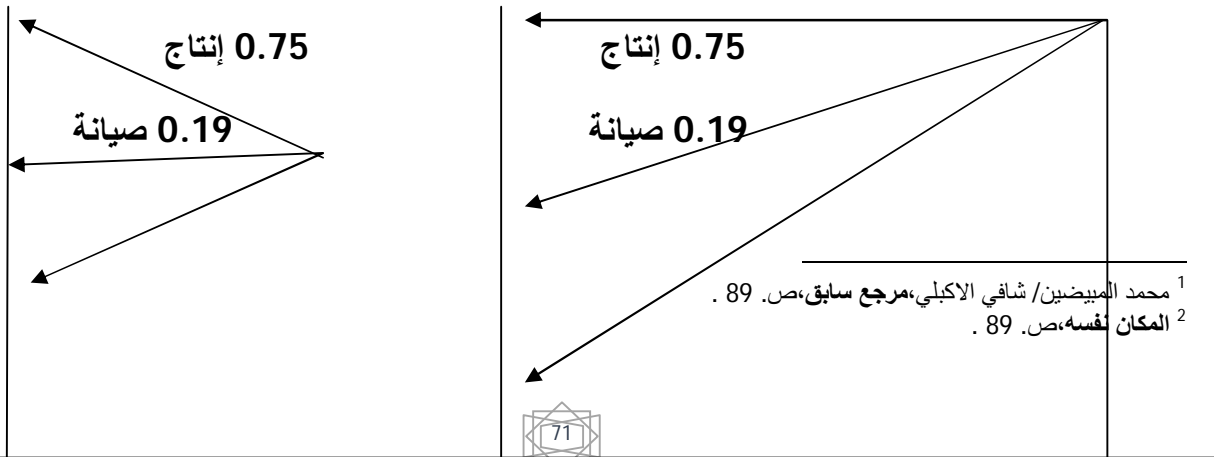
- نسبة عدد الموظفين الباقين في القسم $0.67 = 450/300$.%
- نسبة عدد الموظفين المنقولين إلى قسم الإنتاج $0.29 = 130/450$.%
- نسبة عدد الموظفين تاركي الخدمة $0.04 = 20/450$.%
- نسبة عدد الموظفين الذين عادوا إلى الخدمة = صفر/450 = صفر، وهذا حسب الجدول التالي:

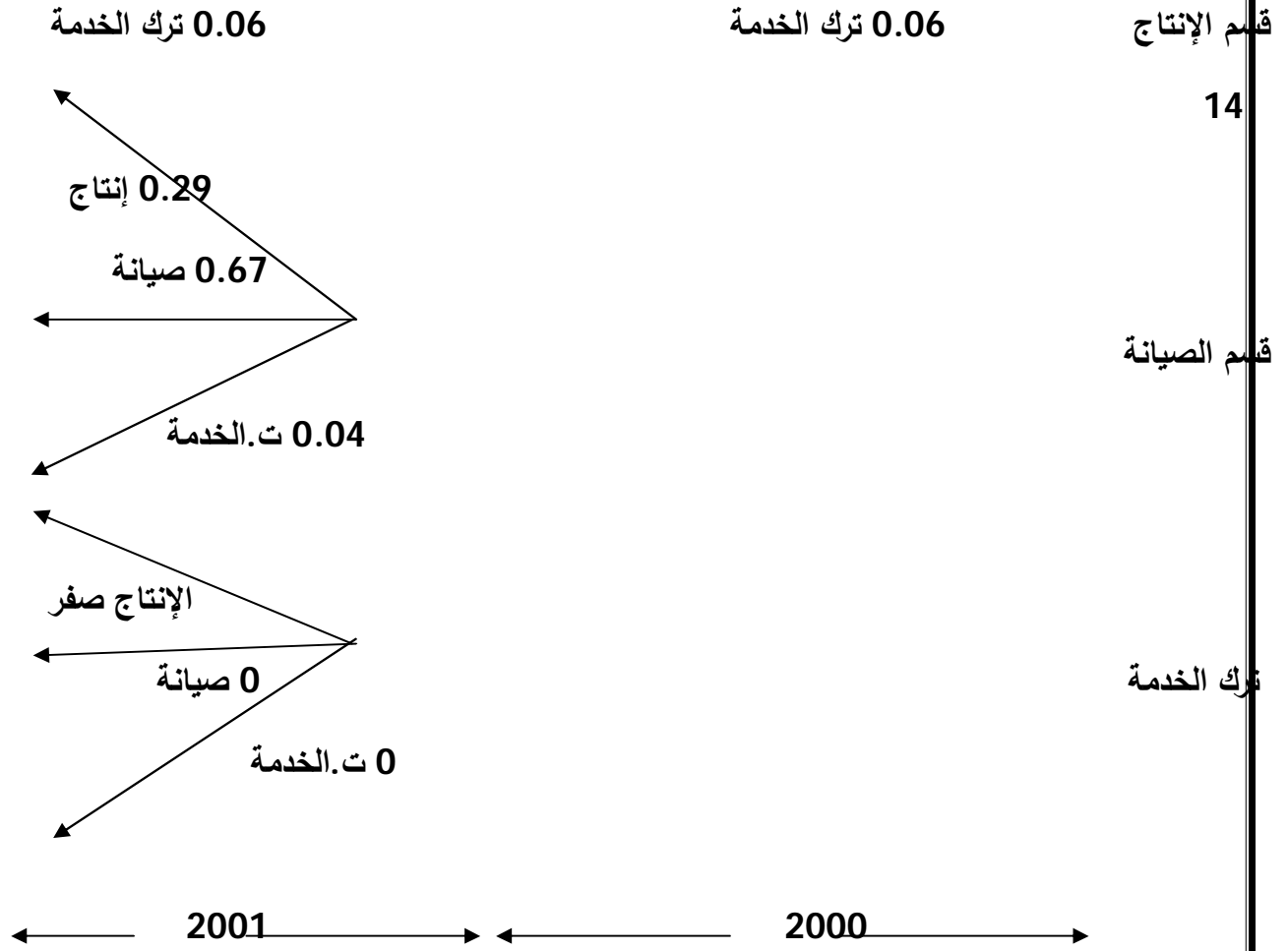
جدول رقم (8/1) ¹ يوضح حركة العاملين من قسمي الصيانة و الإنتاج و إليهما

إلى	إنتاج	صيانة	ترك الخدمة
إنتاج	0.75	0.19	0.06
صيانة	0.29	0.67	0.04
ترك الخدمة	صفر	صفر	0.1

بعد أن تم وضع الجدول الذي يوضح نسب حركة الموظفين بين قسمي الإنتاج و الصيانة أعلاه، نقوم ببناء سلسلة ماركوف وفق الأسلوب التالي الذي يأخذ شكلا مقاربا إلى شكل شجرة القرارات.

الشكل رقم (3/1)² يمثل سلسلة ماركوف





حيث يتم احتساب احتمالات الوجود (البقاء) و الانتقال و ترك الخدمة لقسمي الإنتاج و الصيانة للعاملين خلال 2001-2000 . و يمكن تصوير ذلك بالجدول التالي :

جدول رقم(9/1) يوضح احتمالات البقاء و الانتقال و ترك الخدمة لقسمي الإنتاج و الصيانة

قسم الإنتاج	قسم الصيانة	ترك الخدمة
0.56	0.14	0.05
0.06	0.13	0.08
صفر	صفر	صفر

0.9

0.27

0.62

وعليه فان احتمال البقاء في قسم الإنتاج = $800 \times 0.62 = 496$ موظفا .

أما احتمال البقاء في قسم الصيانة = $450 \times 0.27 = 122$ موظفا.

أما احتمال ترك الخدمة في قسم الإنتاج = $0.19 \times 800 = 152$ موظفا .

إما احتمال ترك الخدمة في قسم الصيانة = $0.19 \times 450 = 86$ موظفا .

أما احتمال بقاء الموظفين في قسم الإنتاج نهاية عام 2001 من بين الذين تم تعيينهم في هذا القسم بداية عام 2000 = 496 و احتمال البقاء في قسم الإنتاج نهاية عام 2001 x عدد المعينين في قسم الإنتاج بداية عام 2000 = $180 \times 0.62 = 112$ موظفا .

أما عدد الموجودين في قسم الإنتاج من بين الذين عينوا بداية عام 2001 فانه = نسبة احتمال البقاء في قسم الإنتاج بداية عام 2001 x عدد المعينين في العام نفسه و يساوي $0.75 \times 120 = 90$ موظفا، وبهذا يكون عدد موظفي قسم الإنتاج نهاية عام 2001 هو ناتج العمليات السابقة = $90 + 112 + 496 = 698$ موظفا .

و بنفس الطريقة يمكن حساب عدد الباقيين في قسم الصيانة و عدد تاركي الخدمة خلال العامين (2000-2001) و في كلا القسمين.

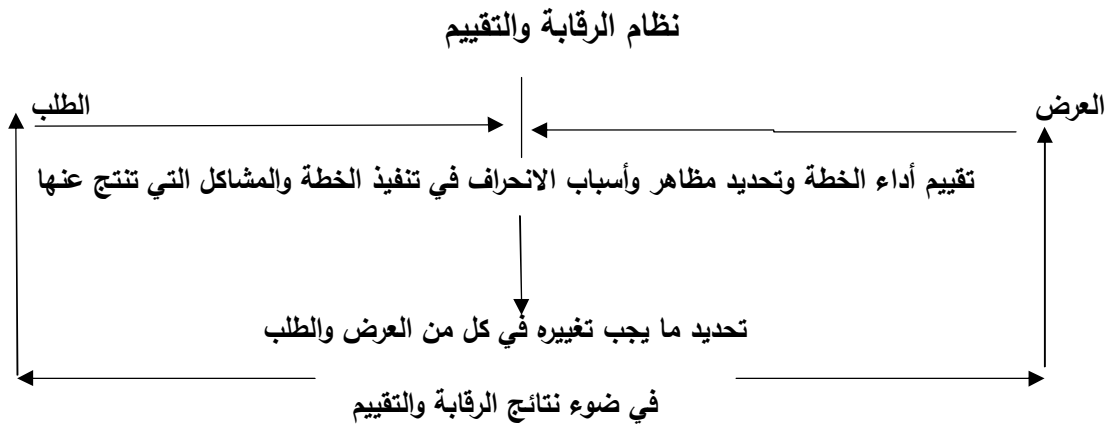
المطلب الثاني : الرقابة والتقييم

لا يمكن الفصل بين التخطيط والرقابة حيث يكمل كل منهما الآخر، من هنا يتبين لنا أهمية مراقبة تنفيذ خطة الموارد البشرية والتأكد من خلال التقييم بأن أهداف الخطة قد تم تنفيذها بدقة وكفاءة أو في طريقها للتنفيذ. عرفنا أنه يتم في المرحلة السابقة اتخاذ عدة قرارات خاصة بخطة الموارد البشرية، بحيث ينتج عن تنفيذها تلبية حاجات المنظمة من الموارد البشرية. بالتالي تنصب الرقابة والتقييم على القرارات التي تتضمنها تلك الخطة.

حيث تسعى عملية الرقابة والتقييم إلى الإجابة على الأسئلة التالية:

- 1- مدى كفاءة الخطة حتى الآن في تنفيذ أهداف المنظمة؟
 - 2- ما الذي يجب تغييره في الخطة؟
 - 3- هل للخطة فعالية من حيث التكلفة والعائد؟
 - 4- ما هو انعكاسات الخطة على كل من المنظمة والعاملين؟
- كما لابد من توافر الخصائص التالية في نظام الرقابة والتقييم:
- 1- المرونة الكافية لمواجهة أية متغيرات قد تحدث.
 - 2- الارتباط بخطة وأهداف المنظمة.
 - 3- الارتباط بأوضاع المنشأة الداخلية المالية منها و الإدارية.
 - 4- المساعدة في اكتشاف الانحرافات في تنفيذ الخطة ومعالجتها حيث يمكن تمثيل دور وعلاقة الرقابة والتقييم بخطة الموارد البشرية في الشكل التالي:

الشكل (4/1) ¹ يمثل نظام الرقابة والتقييم



المطلب الثالث: أسباب فشل تخطيط الموارد البشرية

هناك العديد من الأسباب التي تؤدي إلى فشل تخطيط الموارد البشرية، على مستوى المنظمة، ومن هذه الأسباب ما يلي: ²

1- عدم توفر المعلومات الدقيقة

إحدى الركائز الأساسية التي يستند إليها تخطيط الموارد البشرية مدى توفر المعلومات والإحصاءات الخاصة بتلك الموارد، من هنا فإن أحد الأسباب الرئيسية لفشل تخطيط الموارد البشرية هو عدم توافر أو ضآلة حجم

¹ إبراهيم درة/ نعيم الصباغ، مرجع سابق ، ص. 190 .

² إبراهيم درة/ نعيم الصباغ ،المرجع نفسه، ص. 191.

المعلومات الخاصة بالموارد البشرية داخل المنظمة وفي أسواق العمالة الخارجية، وكذلك عدم توفر معلومات دقيقة عن الاحتياجات الفعلية من الموارد البشرية.

2- عدم وضوح أهداف المنظمة

يجب تحديد الأهداف الرئيسية للمنظمة ومن ثم استنباط الأهداف الفرعية لبقية أجزاء المنظمة مع الأخذ بعين الاعتبار عامل التكامل بين الأهداف الرئيسية والفرعية، وفي بعض الأحيان ونتيجة لعدم وضوح أهداف المنظمة الرئيسية لا يستطيع المخطط أن يحدد ما هو المطلوب عمليا وما هي أهداف تخطيط الموارد البشرية، وهذا يؤدي إلى عدم وجود ترابط بين تخطيط الموارد البشرية وبقية الخطط في المنظمة، مما يؤدي في نهاية الأمر إلى فشل تخطيط الموارد البشرية.

3- ضعف التنسيق بين وظيفة التخطيط والوظائف الأخرى

إن تخطيط الموارد البشرية إحدى الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية في المنظمة، ومن ثم يجب أن يكون هناك نوع من التنسيق بين هذا التخطيط وبين الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية، كذلك فإن الخطة التي سوف تطبق لتلبية احتياجات المنظمة من الموارد البشرية تتضمن بعض القرارات الخاصة بالتدريب وهيكل الأجور والتوظيف، وتلك أساسا هي وظائف إدارة الموارد البشرية. من هنا فإن عدم وضوح التنسيق المشار إليه يسبب فشل تخطيط الموارد البشرية.

4- ضعف تأييد الإدارة العليا لتخطيط الموارد البشرية

لا يمكن تنفيذ أية خطة داخل المنظمة سواء كانت بشرية أو مالية بدون دعم وتأييد الإدارة العليا، وذلك أن تخطيط الموارد البشرية يتم على مستوى المنظمة ككل لتحقيق أهدافها لذلك لا يمكن الشروع في وضع خطة للموارد البشرية، أو تنفيذها في حالة وضعها، إذا لم تكن مرهونة بموافقة وتأييد الإدارة العليا حيث قد يتطلب أحيانا تنفيذ الخطة إحداث بعض التغيرات الجذرية في بعض الوظائف، وفي هيكل الأجور، وفي سياسات التدريب والتطوير أو في الهيكل التنظيمي، أو في توزيع المهام والمسؤوليات، أو توزيع العاملين، عدم الدقة والتأييد معناه الفشل في تخطيط الموارد البشرية.¹

¹مرجع سابق، ص. 192 .

خلاصة الفصل

مما سبق يظهر لنا أهمية التلازم بين عناصر الإنتاج المختلفة، والمؤسسة كي تقوم بتحديد الموارد البشرية باعتبارها أحد العناصر الهامة داخلها، تقوم بالتنبؤ باحتياجاتها المستقبلية، وذلك بدءا بتحليل مختلف العوامل الداخلية و الخارجية التي تؤثر في إستراتيجيتها، وكخطوة ثانية تقوم بتحليل وتوصيف مختلف الوظائف التي ستكون بحاجة إليها مستقبلا، ثم تعمل على ترجمة إستراتيجية المنظمة إلى إستراتيجية للموارد البشرية وذلك بمعرفة المتاح لديها من القوى العاملة بتحديد أعداد وأنوع العمالة اللازمة و المطلوبة مستقبلا من اجل تحقيق الأهداف المرجوة، حيث تقوم بالموازنة بين العرض و الطلب من اجل استخراج الفروقات و كذلك التعرف إن كان لديها فائض أو هي بحاجة إلى اليد العاملة، فان كان هناك فائض تقوم بتصريفه وان

كان هناك نقص أو حاجة فلابد من توفيرها، حيث تقوم بجلب واستقطاب أحسن الكفاءات، ثم تقوم بتوظيفها و ذلك بالنظر إلى مدى التوافق بين الفرد و المنصب بالاعتماد على مجموعة من المعايير منها المهارات و القدرات التي تساعد على تأدية العمل بما يتوافق مع مفهومي الفعالية و الكفاءة، و ذلك بهدف وضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

و بصفة عامة يعتمد المخططون داخل المؤسسة على التحليل و الدراسة و المقارنة بين ما هو مطلوب من الموارد البشرية و بين ما هو معروض منها داخلها، و ذلك من اجل تحقيق أهداف المنظمة و تقادي الخلل خاصة في سياساتها الإنتاجية و التسويقية، لان الهدف الأسمى لتخطيط الموارد البشرية هو توفير أحسن الكفاءات و الحفاظ عليها و تتميتها من اجل خدمة الأهداف الإستراتيجية للمنظمة و هو التطور و الازدهار و البقاء في ظل المنافسة الشديدة .

تمهيد

سنتطرق في هذا الفصل إلى دراسة الجانب التطبيقي لموضوع تخطيط الموارد البشرية، ذلك بمحاولة إسقاط مختلف المحاور و النقاط التي تطرقنا إليها في الفصل النظري. حيث وقع اختيارنا على إحدى المؤسسات الوطنية ذات الطابع الصناعي و التجاري و المتمثلة في المؤسسة الوطنية - الجزائرية للمياه - وحدة بومرداس، وذلك لمعرفة مدى اعتماد المؤسسة على إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية فيما يخص الحصول و تنمية تطوير و الحفاظ على القوى العاملة لديها، ومدى التوافق بين خطة الموارد البشرية وبين الخطة الإستراتيجية للمؤسسة.

و من أجل القيام بهذه الدراسة، اخترنا دائرة إدارة الموارد البشرية كونها المكلف و المسؤول الأول على تخطيط الموارد البشرية على مستوى الوحدة.

حيث سنتطرق في هذا الفصل كخطوة أولى إلى إعطاء تعريف شامل لهذه المؤسسة بمختلف دوائرها و الوكالات و المراكز التابعة لها، وكذا التعريف بالوظائف و المهام التي من اجلها أسست هذه المنشأة، ثم كخطوة ثانية سنعمل على دراسة و تحليل و معرفة أهم القواعد والطرق التي يركز عليها تخطيط الموارد البشرية على مستوى هذه المؤسسة.

المبحث الأول : تقديم عام للمؤسسة الوطنية - الجزائرية للمياه

تعتبر المؤسسة الوطنية - الجزائرية للمياه من أهم المؤسسات الجزائرية كونها توفر العنصر الأساسي و الضروري للإنسان المتمثل في الماء، كما أنها توظف نسبة كبيرة من العمال، و تصنف من نوع المؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي و التجاري (E.P.I.C).

و هي تنتج حوالي 2200000 متر مكعب في الشهر، حيث أنشئت المؤسسة تحت اسم - توفير المياه و توزيعها- التابعة لوزارة الري سابقا ووزارة الموارد المائية حاليا، و التي أصبحت المؤسسة الوطنية

الجزائرية للمياه (A.D.E)، و المتفرعة إلى (16) منطقة و بدورها إلى (49) وحدة من بينها وحدة بومرداس و التي هي ميدان دراستنا.

المطلب الأول : نشأة و تعريف بوحدة بومرداس

انشأت بمقتضى المرسوم **332/03** المؤرخ في 01 شعبان 1403 الموافق ل 14 مايو 1983 كقسم تحت اسم **توفير المياه و تسييرها و توزيعها**.

و بناء على هذا القرار رقم **87/15** المؤرخ في 02 أوت 1985 المحدد للنظام المؤقت للمؤسسة، حيث تم تغيير القسم إلى (مركز توزيع المياه) و قد تحصلت على امتياز للخدمات العمومية للتزويد بماء الشرب و الفلاحة و التطهير، و هذا في 24 أكتوبر 1985 و بأحكام المرسوم **101/88** المؤرخ في 06 مايو 1988 تحولت من مركز إلى وحدة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري تحت اسم (وحدة توفير المياه و تسييرها و توزيعها)، و في عام 2001 تغير اسمها إلى (وحدة الجزائرية للمياه) التابعة لمنطقة تيزي وزو و التي تشغل 1200 موظف، و تنقسم وحدة بومرداس إلى ثمانية مراكز و المتمثلة في : مركز بومرداس، الثنية، دلس، برج منايل، بودواو، يسر، بغلية، و خميس الخشنة¹.

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للوحدة

سنعالج في هذا المطلب الهيكل التنظيمي لوحدة بومرداس (الجزائرية للمياه)، والذي يتكون مما يلي²:

1. مدير الوحدة و الأمانة

2. الدوائر

1-2 دائرة الموارد البشرية :تتكون من

¹ المصدر: الجزائرية للمياه وحدة بومرداس، الوثائق الرسمية للمؤسسة، مقدمة من طرف رئيس دائرة الموارد البشرية.
² المصدر: الجزائرية للمياه وحدة بومرداس، الوثائق الرسمية للمؤسسة، مقدمة من طرف رئيس دائرة الموارد البشرية.

• مصلحة المستخدمين

• مصلحة التكوين

• مصلحة الشؤون الاجتماعية

2-2 دائرة المالية و المحاسبة : تتكون من

• مصلحة المحاسبة

• مصلحة المالية

• مصلحة الخزينة

3-2 دائرة التمويل و الإمداد : تتكون من

• الحظيرة

• المخزن

• التمويل

4-2 دائرة الاستغلال : تتكون من

• مصلحة الإنتاج و التوزيع

• مصلحة الصيانة

• مصلحة تطوير نشاطات الاستغلال

5-2 الدائرة التجارية : تتكون من

• مصلحة العلاقات مع الزبائن

• مصلحة الفوترة

• مصلحة التحصيلات

بالإضافة إلى الدوائر هناك خلايا تابعة لهذه الوحدة و التي هي كما يلي: ¹

1. خلية الأمن

2. خلية الإعلام الآلي

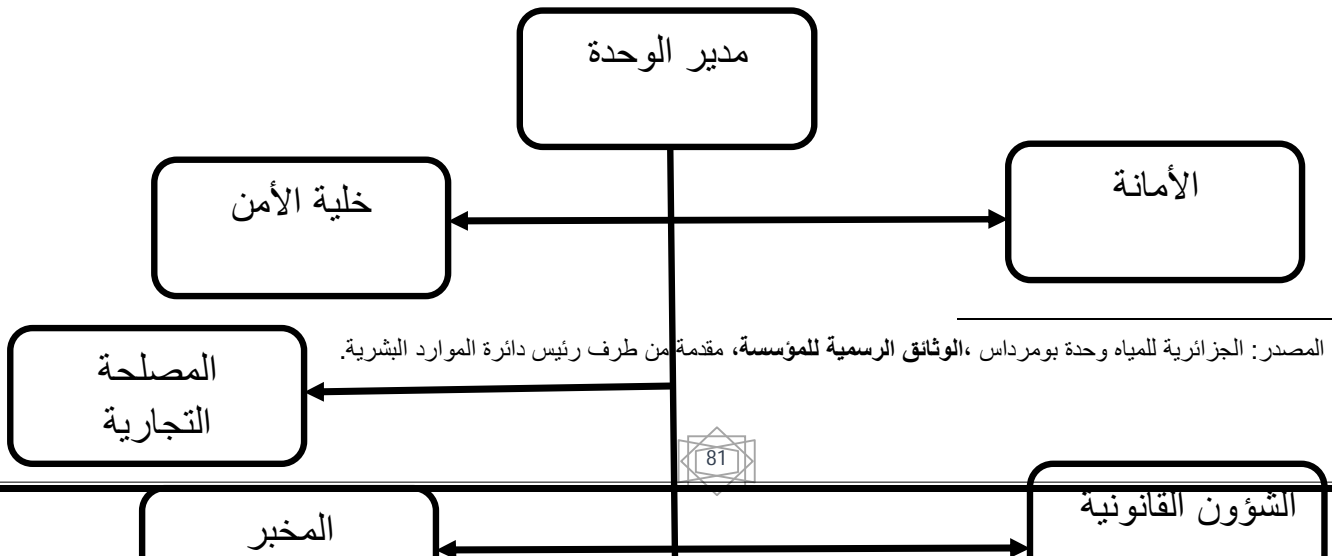
3. الخلية القانونية للوحدة

أما المراكز هي كالاتي :

¹ المصدر: الجزائرية للمياه وحدة بومرداس، الوثائق الرسمية للمؤسسة، مقدمة من طرف رئيس دائرة الموارد البشرية.

1. مركز بومرداس
2. مركز الثنية
3. مركز خميس الخشنة
4. مركز بغلية
5. مركز دلس
6. مركز برج منايل
7. مركز يسر
8. مركز بودواو

الشكل (05)¹ يمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية_ الجزائرية للمياه ADE - وحدة بومرداس



¹ المصدر: الجزائرية للمياه وحدة بومرداس، الوثائق الرسمية للمؤسسة، مقدمة من طرف رئيس دائرة الموارد البشرية.

المطلب الثالث : الوظائف و المهام التي تقوم بها الجزائرية للمياه - وحدة بومرداس

تقوم هذه الوحدة بعدة مهام و أنشطة متعلقة بتطبيق السياسة الوطنية في مجال المياه من خلال ما يلي¹:

1. استغلال و تسيير مياه الجزائر.
2. توفير و معالجة المياه من اجل ضمان المياه الصالحة للشرب.

¹ المصدر: الجزائرية للمياه وحدة بومرداس، الوثائق الرسمية للمؤسسة، مقدمة من طرف رئيس دائرة الموارد البشرية.

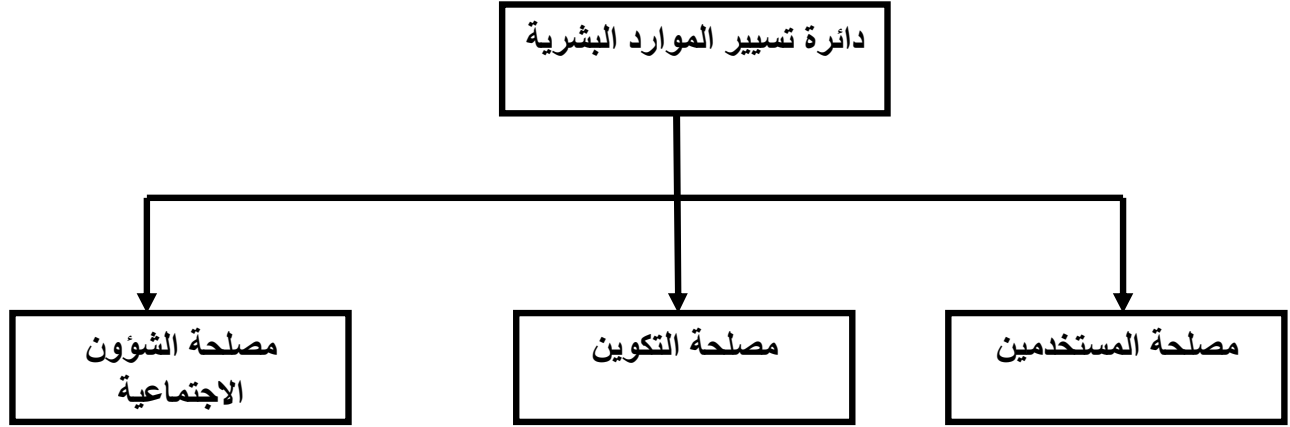
3. استغلال (تسيير و صيانة) الأنظمة التي تسمح بالإنتاجية، و المعالجة، و النقل و التخزين، والتوزيع لمياه الشرب و الري.
4. مراقبة جودة المياه.
5. تنمية المهام ذات الصلة بالاقتصاد في الماء و على الخصوص :
- تحسين و صيانة شبكات توزيع المياه .
 - محاربة التبذير عن طريق القيام بأعمال الإعلان و التوعية تجاه المستهلكين.
 - الحفاظ على التجمعات المائية الصالحة للشرب.
6. الحث على القيام بخطوات من شأنها التشجيع على ارتباط اكبر عدد ممكن من المستهلكين بالشبكات العمومية.
7. القيام لحسابها الخاص أو لحساب الغير بإنتاج ما يلي :
- دراسة تقنية و اقتصادية و مالية .
 - جميع أعمال الصيانة، التجديد، التمديد و الربط التي تساعد في أداء مهمتها.
8. القيام بمختلف الاستثمارات المتعلقة بمجال أهدافها.

المبحث الثاني : دائرة تسيير الموارد البشرية

تعرف دائرة تسيير الموارد البشرية على أنها هي النواة الأساسية التي تسهر على سير هذه الوحدة، فهي تسمح للمؤسسة بالحصول على احتياجاتها من الموارد البشرية بالأعداد و النوعيات المطلوبة في الوقت المناسب، لهذا السبب فان وظيفة دائرة الموارد البشرية تسعى إلى الحصول على اليد العاملة ذات الكفاءات العالية، وتنميتها و تطويرها و الحفاظ عليها، و فيما يلي نستعرض الهيكل التنظيمي لدائرة الموارد البشرية.

المطلب الأول : الهيكل التنظيمي لدائرة الموارد البشرية

الشكل(6/1)¹ يمثل الهيكل التنظيمي لدائرة الموارد البشرية



المطلب الثاني : مهام و صلاحيات دائرة تسيير الموارد البشرية

من بين المهام التي تقوم بها دائرة تسيير الموارد البشرية نذكر منها: ²

- تخطيط الموارد البشرية على المدى المتوسط و القصير من اجل تلبية احتياجات المنظمة
- القيام بعمليات الاستقطاب و الاختيار و التوظيف
- القيام بتكوين العمال و الموظفين الجدد
- ضمان التسيير الإداري، و الحياة الاجتماعية للمستخدمين
- السهر على تنفيذ و احترام تنفيذ القرارات المتخذة من طرف التشريع التي تناسب مكافئة المستخدمين
- إنشاء وثائق التنظيم و تجديد الإجراءات المتعلقة بقسم الموارد البشرية
- إنشاء و تطبيق مخططات الإحلال و الترقية و النقل
- تسيير المسار المهني للعمال ابتداء من دخولهم إلى غاية التقاعد
- تسيير النزاعات و الخلافات

¹ المصدر: الجزائرية للمياه وحدة بومرداس، الوثائق الرسمية للمؤسسة، مقدمة من طرف رئيس دائرة الموارد البشرية.
² المصدر: الجزائرية للمياه وحدة بومرداس، الوثائق الرسمية للمؤسسة، مقدمة من طرف رئيس دائرة الموارد البشرية.

أما صلاحيات دائرة تسيير الموارد البشرية تتمثل فيما يلي: ¹

- إنشاء و تطبيق القواعد العامة للوحدة.
- تسوية القوانين الخاصة بالوحدة في إطار القوانين العامة .
- الجمع بين مختلف الخطط على المدى المتوسط و الطويل (تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، التكوين، الإحلال و الترقية) و ذلك من اجل تحقيق التوازن مع إستراتيجية المنظمة.
- مساعدة و مراقبة الهياكل العملية لتسيير الموارد البشرية.
- التكفل بالعلاقات الاجتماعية.
- تقييم الكفاءات .

المطلب الثالث : الإطار التشريعي المتعلق بالترقية و التكوين

1- الترقية : القوانين المتعلقة بالترقية تتمثل فيما يلي: ²

المادة الأولى : عن موضوع الاتفاق

يهدف هذا الاتفاق الجماعي رقم 2016/01 إلى تحديد مدونة مناصب العمل الجديدة للمؤسسة العمومية - الجزائرية للمياه - و شروط و كفاءات تطبيقها كما يهدف أيضا إلى تحديد القواعد الأساسية التي تحكم تطوير المسار المهني للعامل داخل المؤسسة تطبيقا لبند الاتفاقية الجماعية للمؤسسة السارية المفعول .

المادة الثانية : عن مدونة مناصب العمل للمؤسسة

تم تحديد مدونة مناصب العمل للمؤسسة على أساس مناصب العمل الموجودة و تلك التي أنشئت تماشيا مع التطور التنظيمي و الهيكلي للجزائرية للمياه مع الأخذ بعين الاعتبار احتياجات تطوير المسار المهني .

ترفق مدونة مناصب العمل للمؤسسة بهذا الاتفاق الجماعي و تشكل جزا لا يتجزأ من الاتفاقية الجماعية للعمل .

المادة الثالثة : عن تطبيق مدونة مناصب العمل الجديدة

تحدد كيفية تطبيق مدونة مناصب العمل الجديدة للمؤسسة وكذا شروط ترقية العمال في المنصب المتعدد المستويات وفق الترتيبات المذكورة أدناه.

¹ المصدر: الجزائرية للمياه وحدة بومرداس، الوثائق الرسمية للمؤسسة، مقدمة من طرف رئيس دائرة الموارد البشرية.

² المصدر: الجزائرية للمياه وحدة بومرداس - اتفاق جماعي رقم 2016/01.

3.1 . عن إعادة التصنيف التلقائي :

يخص هذا الإجراء العمال الذين يشغلون مناصب العمل التي تم إعادة تصنيفها بموجب مدونة مناصب العمل الجديدة ابتداء من المستوى الأول للمنصب .

3.2 . عن إعادة التصنيف الثاني وفق الخبرة المهنية في المؤسسة

يشترط في العامل لكي يحق له الانتقال إلى المستوى الأعلى في تصنيف منصب العمل الذي يشغله أن يحوز على عدد سنوات الخبرة المهنية اللازمة داخل المؤسسة كما هي محددة في الجدول أدناه و المتعلق بالترقية في مستويات نفس منصب العمل .

الجدول (10/1)¹ جدول تحديد سنوات الخبرة في المؤسسة للترقية في المنصب

المستوى في المنصب				المجموعات المهنية
04	03	02	01	
<u>15 سنة فما فوق</u>	<u>10 سنوات > 15 سنة</u>	<u>05 سنوات > 10 سنوات</u>	<u>05 سنوات ></u>	<u>التفذيذ</u>
<u>16 سنة فما فوق</u>	<u>11 سنة > 16 سنة</u>	<u>6 سنوات > 11 سنة</u>	<u>06 سنوات ></u>	<u>التحكيم</u>
<u>17 سنة فما فوق</u>	<u>12 سنة > 17 سنة</u>	<u>7 سنوات > 12 سنة</u>	<u>07 سنوات ></u>	<u>الإطارات</u> من 14 إلى 16
<u>18 سنة فما فوق</u>	<u>13 سنة > 18 سنة</u>	<u>8 سنوات > 13 سنة</u>	<u>08 سنوات ></u>	من 17 إلى 20
<u>20 سنة فما فوق</u>	<u>15 سنة > 20 سنة</u>	<u>10 سنوات > 15 سنة</u>	<u>10 سنوات ></u>	<u>الإطارات السامية</u>

2- التكوين: القوانين المتعلقة بالتكوين على مستوى الجزائرية للمياه هي كالآتي:²

المادة 89 : عن التكوين كنشاط اولوي

يعتبر التكوين من الاستثمارات التي تحضي بالأولوية في المؤسسة و يشكل الوسيلة المفضلة لتلبية احتياجاتها من المستخدمين ، و لتثمين و تنمية مواردها البشرية

المادة 90: عن أهداف التكوين

تهدف نشاطات التكوين التي تنظمها المؤسسة إلى:

- تلبية احتياجات المؤسسة من اليد العاملة المؤهلة .

¹ المصدر: الجزائرية للمياه وحدة بومرداس - اتفاق جماعي رقم 2016/01.

² المصدر: الجزائرية للمياه وحدة بومرداس - اتفاق جماعي رقم 2016/01.

- ضمان تطوير مستوى المعارف الأساسية للعمال .
- تمكين العمال من ضمان تطوير مساهم المهني الأمر الذي يشكل مصدر تحفيز.

المادة 91 : عن شروط اللجوء إلى التكوين الخارجي

عندما تتوفر بالمؤسسة هياكل للتكوين الداخلي، لا يتم اللجوء إلى التكوين الخارجي إلا بعد موافقة المديرية المركزية للموارد البشرية.

المادة 92: عن تمويل التكوين

يتعين على المؤسسة أن تخصص للتكوين سنويا ما يعادل (1%) من الكتلة السنوية للأجور دون أنشطة التمهين.

المادة 93 : عن عقد التكوين

عندما تكون عمليات التكوين، الرسكلة، و تحسين المستوى طويل المدى يتجاوز 03 أشهر دون انقطاع أو تناوب ، يتعين على المؤسسة إبرام عقد تكوين مع العمال المعنيين.

حيث يحدد العقد ما يلي :

- موضوع و مكان التكوين .
- مدة و شروط التكوين .
- حالات فسخ العقد و ما يتعلق به من إجراءات .
- التدابير الواجب اتخاذها في حال الفشل أو النتائج الغير المرضية .
- فترة الالتزام التعاقدية .

المادة 94 : عن إلزامية مشاركة العامل في التكوين

يتعين على كل عامل متابعة نشاطات التكوين و الرسكلة أو تحسين المستوى التي تنظمها المؤسسة، ورفضه المشاركة يعرض العامل إلى العقوبات المنصوص عليها في القانون الداخلي.

المبحث الثالث : تخطيط الموارد البشرية على مستوى الجزائرية للمياه - وحدة بومرداس

سنتطرق في هذا المبحث إلى معرفة التوجه الاستراتيجي للمؤسسة خلال المخطط الخماسي 2014-2018 و أهم الأهداف التي نطمح و تسعى لتحقيقها، ثم نعمل على ترجمة هذه الأهداف كخطة إستراتيجية للموارد البشرية، بحيث نقوم بحساب و معرفة كيفية توفير الكفاءات اللازمة بالأعداد و الأنواع المطلوبة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.

المطلب الأول : وضع وتحديد الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة

تعتبر المؤسسة الوطنية _الجزائرية للمياه من ضمن المؤسسات الوطنية التي تمتلك أهمية كبيرة كونها توفر المياه الصالحة للشرب، لذلك فلا بد أن تكون لها إستراتيجية واضحة المعالم و دقيقة من اجل تقادي التذبذبات و الاختلالات في مجال توزيع المياه، وذلك بتوفير الوسائل المادية و المالية و البشرية الضرورية لتحقيق هذه الإستراتيجية، حيث تم وضع خطة على المدى المتوسط وتم تقسيمها إلى خطط قصيرة المدى .

1. الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها خلال فترة الخطة

قبل وضع الأهداف تعمل المؤسسة على رسم سياستها التوسعية وكذلك تقدير النمو الديمغرافي والكثافة السكانية، كما لا بد من الأخذ بعين الاعتبار التوسعات العمرانية و ذلك بدراسة المخططات العمرانية على مستوى الولاية، و أهم المواقع السكنية الجديدة التي سيتم انجازها خلال فترة الخطة، وكذلك المناطق التي تعاني من نقص في التزويد بالمياه الصالحة للشرب من اجل برمجة المشاريع اللازمة لتحقيق الأهداف المرجوة، حيث قامت المؤسسة خلال فترة الخطة بما يلي:¹

- رفع الإنتاج بنسبة (1%) خلال سنة 2016/2015، و المقدر ب 700000 م³، و ذلك بعد إدخال ثلاث خزانات جديدة حيز الخدمة بالناصرية و اعفير .
- تشغيل محطة توزيع المياه التي ستمول الجهة الغربية (خميس الخشنة، لربعطاش، أولاد موسى).
- استرجاع المحطات التي كانت تابعة فيما قبل إلى البلدية : بلدية حمادي، بن مرزوقة، بوداوي البحري، و بن عجال.
- إعادة إدماج بلدية قدارة و تمزريت و إعادة مختلف هيئات أو أقسام الري (محطة بن حمزة، اعفير، أولاد دابي) بعدما كانت تابعة للبلدية.
- إعادة تنظيم و هيكلة مركز برج منايل و مركز بوداوي من خلال إعادة إدماج بلديتي قدارة تمزريت.
- السعي إلى الرفع من القدرة الإنتاجية للمياه الصالحة للشرب من طرف محطة تحلية المياه الموجودة برأس جنات (بلدية زموري من اجل تمويل البلديات المجاورة.
- إعادة تهيئة محطة الضخ لبرج منايل و انجاز خزان مائي بسعة (2000 م³)
- إدخال حيز الخدمة خزان مائي بسعة (2000 م³) بالكحليلية و خزان آخر بسعة (5000 م³) بيدر الدين بلدية خميس الخشنة، حيث يتم تمويلهم بالمياه من طرف محطة الضخ الجديدة الموجودة بلحلايمية بلدية بوداوي .

¹ المصدر : المقابلة مع رئيس مصلحة المستخدمين بتاريخ 2018/04/17 على الساعة 11:00، واعتمادا على تحليل الوثائق الإدارية المقدمة من طرف رئيس مصلحة الموارد البشرية.

- افتتاح ووضع حيز الخدمة محطة الضخ بين عجال (بلدية بودواو) مع خزان مائي بسعة (10000 م³).
- افتتاح وتشغيل محطة فيقيي (بلدية بومرداس) وخزان مائي بسعة (5000 م³).
- أما خلال سنة 2018/2017 تسعى المؤسسة إلى تحقيق ما يلي:¹
- رفع القدرة الإنتاجية للمؤسسة إلى ما يقارب (300000 م³)، كما تسعى إلى القيام بعملية التنقيب واستخراج المياه الجوفية بحجم يقدر ب (14700000 م³).
- إنتاج ما يقدر ب (300000 م³) من المياه الصالحة للشرب من طرف محطة تحلية مياه البحر برأس جنات بلدية زموري .
- افتتاح و تشغيل المحطة الجديدة (ثوابت) التي يتم تغذيتها من طرف محطة تحلية المياه برأس جنات.
- وضع حيز الخدمة محطة ضخ المياه الموجودة بأولاد اوباي من أجل تمويل بلدية اعفير عبر الخزان الموجود بالزاوية، كذلك من طرف محطة بن حمزة و أولاد حميدة.
- افتتاح و تشغيل محطة الضخ بفيقيي بلدية بومرداس و خزان مائي بسعة (5000 م³) بكدية المادور.
- استكمال الأشغال و تشغيل شبكات توزيع المياه ببلدية قورصو (حي برحمون، و حي عودية).
- تشغيل شبكة توزيع المياه ببودواو (سيدي سالم، بن مرزوقة، و شروة).
- تشغيل شبكة توزيع المياه بأولاد هداج (و ذلك بالمكان المسمى حوش المخفي).
- وضع مخطط تنفيذي للهيكل التجارية (الدائرة التجارية).
- إعداد مخططات التكوين من أجل تهيئة العمال حسب متطلبات العمل و تحقيق الأهداف التي سطرته الشركة، وذلك حسب الدليل المنهجي للتكوين الذي تعمل به المؤسسة، من خلال تحليل الحاجات المحددة من طرف الشركة.
- ❖ أما بالنسبة للسياسات الاجتماعية تسعى الجزائرية للمياه إلى ما يلي:
- تحسين الخدمة العمومية للمواطنين على مستوى كل بلديات الولاية، و ذلك بتغطية اكبر قدر ممكن من السكان بالمياه الصالحة للشرب.
- الرفع من القدرة التخزينية للمياه من اجل رفع ساعات الاستفادة من المياه لأطول فترة ممكنة
- إعادة تهيئة و صيانة الشبكات من اجل التقليل من تبذير المياه.

¹ المصدر: المقابلة مع رئيس مصلحة المستخدمين بتاريخ 2018/04/17 على الساعة 14:00، واعتمادا على تحليل الوثائق الإدارية المقدمة من طرف رئيس مصلحة الموارد البشرية.

المطلب الثاني : تحديد المتاح و المطلوب من الموارد البشرية خلال فترة الخطة

في هذا المطلب سنعمل على ترجمة الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة إلى الإعداد و الأنواع و الكفاءات المطلوبة و اللازمة و ذلك بالتعرف على التعداد الحقيقي للقوى العاملة داخل المؤسسة، وكذلك أهم التقديرات و التوقعات المستقبلية التي تم وضعها خلال فترة الخطة و هي كما يلي :

1. التعداد الحقيقي و التوقعات المستقبلية لسنة 2014

- ❖ التعداد الحقيقي للعمال نهاية 2013 بمختلف فئاته (إطارات، تحكم، تنفيذ) هو 706 عامل
- ❖ أما التقديرات التي تم وضعها لسنة 2014 هو احتمال توظيف 63 عون مقسمين كالاتي : حيث خطط لتوظيف 24 عامل من اجل إعادة إدماج بلديتي قدارة و تيمزريت، و 18 عامل من اجل إعادة مختلف هيئات أو أقسام الري المتمثلة في محطة بن حمزة، اغفير، وأولاد دابي. (انظر الملحق رقم 01)
- ❖ و دوران اليد العاملة خلال هذه السنة هي كالاتي:

الجدول رقم (11/1)¹ يمثل تطور اليد العاملة خلال سنة 2014

الوحدة	التعداد الحقيقي			التوظيف			الخروج			التعداد الجديد		
	ا	ت	مج	ا	ت	مج	ا	ت	مج	ا	ت	مج
يومرداس	125	246	126	03	01	00	12	11	04	27	123	247
مرسمين	35	32	142	12	06	64	03	03	82	07	41	34
مؤقتين	160	278	268	15	07	64	15	14	86	05	164	281
المجموع	160	278	268	15	07	64	15	14	86	05	164	281

من خلال الجدول نلاحظ دوران اليد العاملة و المتمثلة في دخول و خروج العمال من و إلى المؤسسة

كما يلي :

- **الدخول :** عدد العمال الذين تم توظيفهم هو 86 عامل وهم مقسمين كما يلي :
 - العمال المؤقتين (CDD) : 12 إطار، 06 عمال تحكم، و 64 عامل تنفيذ
 - العمال الدائمين (CDI) : 03 إطارات من ضمنهم إطار سامي عن طريق التحويل
- **الترقية :** خلال هذه الفترة تم ترقية مجموعة من العاملين كما يلي :
 - ترقية 02 عامل تحكم إلى إطارات
 - ترقية 16 عامل تنفيذ إلى تحكم
 - تم إنزال عامل واحد من تحكم إلى تنفيذ
- **الترسيم (التثبيت) :** عدد العمال = 20 حيث تم ترسيم 03 إطارات

¹ المصدر: المخطط السنوي للتوظيف لسنة 2014 المقدم من طرف رئيس مصلحة الموارد البشرية بتاريخ 2018/04/18.

04 عمال تحكم

13 عامل تنفيذ

• الخروج : عدد العمال هو 34 عامل وهم مقسمين كما يلي :

15 إطار، 14 عامل تحكم، و 05 عمال تنفيذ .

- الإحالة على التقاعد: 21 عامل

- التحويل: 07 عمال

- تسريح: 03 عمال

- استقالات: 03 عمال

أما في إطار التكوين لسنة 2014 تم وضع مخطط لتكوين 90 عون، وذلك حسب احتياجات المؤسسة و متطلبات العمل، و هم مصنّفون كالأتي : 20 عامل في المجال التقني و 70 عامل في المجال الإداري.

2. التعداد الحقيقي و التوقعات المستقبلية لسنة 2015

❖ التعداد الحقيقي للعمال نهاية 2014 هو 758 عامل

❖ أما التقديرات التي تم وضعها لسنة 2015 هو احتمال توظيف 85 عون مقسمين كالأتي : 27 إطار،

26 عامل تحكم، و 32 عون تنفيذ. (انظر الملحق رقم 02)

❖ و دوران اليد العاملة خلال هذه السنة هي كالأتي:

الجدول رقم (12/1)¹ يمثل تطور اليد العاملة خلال سنة 2015

الوحدة	التعداد الحقيقي			التوظيف				الخروج				التعداد الجديد		
	ا	ت	ح	مج	ا	ت	ا	مج	ا	ت	ا	ت	مج	
بومرداس	123	247	125	495	01	02	104	107	23	32	06	61	110	
مرسمين	41	34	188	263	32	08	43	83	07	03	00	10	62	
مؤقتين	164	281	313	758	33	10	147	190	30	35	06	71	172	
المجموع	164	281	313	758	33	10	147	190	30	35	06	71	172	

¹ المصدر: المخطط السنوي للتوظيف لسنة 2015، المقدم من طرف رئيس مصلحة الموارد البشرية بتاريخ 2018/04/18 .

من خلال الجدول نلاحظ دوران اليد العاملة و المتمثلة في دخول و خروج العمال من و إلى المؤسسة كما يلي :

- **الدخول** : عدد العمال هو 190 عامل وهم مقسمين كما يلي :
العمال المؤقتين (CDD): 32 إطار، 08 عمال تحكم، و 43 عمال تنفيذ
العمال الدائمين (CDI) : 01 إطرارات، 02 عامل تحكم، و 104 عمال تنفيذ
- **الترقية** : عدد العمال هو 65 عامل. خلال هذه الفترة تم ترقية 65 عامل وهم مقسمين كما يلي :
ترقية إطار واحد إلى إطار سامي
ترقية 02 عمال تحكم إلى إطرارات
ترقية 24 عامل تنفيذ إلى تحكم
- **الترسيم (التثبيت)** : عدد العمال = 26 حيث تم ترسيم
03 إطرارات
14 عمال تحكم
09 عامل تنفيذ
- **الخروج** : عدد العمال = 71 عامل وهم مقسمين كما يلي :
30 إطار، 35 عامل تحكم، 06 عمال تنفيذ .

أما في إطار التكوين لسنة 2015 تم وضع مخطط لتكوين 124 عون، وذلك حسب احتياجات المؤسسة و متطلبات العمل، و هم مصنّفون كالآتي : 41 عامل في المجال التقني و 83 عامل في المجال الإداري.

3. **التعداد الحقيقي و التوقعات المستقبلية لسنة 2016**

- ❖ التعداد الحقيقي للعمال نهاية 2015 هو 877 عامل
- ❖ أما التقديرات التي تم وضعها لسنة 2016 أو (السنة الحالية) هو احتمال توظيف 125 عون مقسمين كالآتي : 34 إطار، 35 عامل تحكم، 56 عون تنفيذ. (انظر الملحق رقم 03).
- ❖ و دوران اليد العاملة خلال هذه السنة هي كالآتي:

الجدول رقم (13/1)¹ يمثل تطور اليد العاملة خلال سنة 2016

الوحدة	التعداد الحقيقي	التوظيف	الخروج	التعداد الجديد
ا	ت	مج	ا	ت
ت	مج	ا	ت	مج
مج	ا	ت	مج	ا

¹ المصدر: المخطط السنوي للتوظيف لسنة 2016، المقدم من طرف رئيس مصلحة الموارد البشرية بتاريخ 2018/04/18.

621	245	217	159	39	02	20	17	00	00	00	00	570	210	250	110	مرسمين	بومرداس
278	183	44	51	34	14	11	09	95	61	24	10	307	216	29	62	مؤقتين	
899	428	261	210	73	16	31	26	95	61	24	10	877	426	279	172	المجموع	

من خلال الجدول نلاحظ دوران اليد العاملة و المتمثلة في دخول و خروج العمال من و إلى المؤسسة كما يلي :

- **الدخول** : عدد العمال = 95 عامل وهم مقسمين كما يلي :
العمال المؤقتين (CDD) : 10 إطار، 24 عامل تحكم، و 61 عمال تنفيذ
العمال الدائمين (CDI) : 00
- **الترقية** : العدد = عامل واحد فقط وهو ترقية إطار إلى رتبة إطار سامي
- **الترسيم (التثبيت)** : عدد العمال الذين تم ترسيمهم = 85 عامل، حيث تم ترسيم
09 إطارات
05 عمال تحكم
71 عامل تنفيذ
- **الخروج** : عدد العمال = 73 عامل وهم مقسمين كما يلي :
26 إطار، 31 عامل تحكم، و 16 عامل تنفيذ .

أما في إطار التكوين لسنة 2016 تم وضع مخطط لتكوين 83 عون، وذلك حسب احتياجات المؤسسة و متطلبات العمل، و هم مصنّفون كالآتي : 29 عامل في المجال التقني و 54 عامل في المجال الإداري.

التعداد الحقيقي و التوقعات المستقبلية لسنة 2017

- ❖ التعداد الحقيقي للعمال نهاية 2016 هو 899 عامل.
- ❖ أما التقديرات التي تم وضعها لسنة 2017 هو احتمال توظيف 102 عون مقسمين كالآتي :
39 منصب لتعويض العمال المتقاعدين، 59 مناصب شاغرة، و 04 مناصب للتوظيف في إطار عقد العمل المدعم (CTA). (انظر الملحق رقم 04).

❖ و دوران اليد العاملة خلال هذه السنة هي كالآتي:

الجدول رقم (14/1)¹ يمثل تطور اليد العاملة خلال سنة 2017

الوحدة	التعداد الحقيقي	التوظيف	الخروج	التعداد الجديد
--------	-----------------	---------	--------	----------------

¹ المصدر: المخطط السنوي للتوظيف لسنة 2017، المقدم من طرف رئيس مصلحة الموارد البشرية بتاريخ 2018/04/18.

مج	ت	ا	مج	ت	ا	مج	ت	ا	مج	ت	ا	مج	ت	ا	بومرداس	مرسمين
630	272	204	154	51	15	23	13	01	00	00	01	621	245	217	159	
294	166	74	54	28	16	04	08	103	56	32	15	278	183	44	51	مؤقتين
924	438	278	208	79	31	27	21	104	56	32	16	899	428	261	210	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ دوران اليد العاملة و المتمثلة في دخول و خروج العمال من و إلى المؤسسة كما يلي :

• الدخول : عدد العمال = 104 عامل وهم مقسمين كما يلي :

العمال المؤقتين (CDD) : 15 إطار، 32 عامل تحكم، و 56 عمال تنفيذ

العمال الدائمين (CDI) : تم توظيف إطار واحد

• الترقية : العدد = لم تكن هناك ترقيات خلال سنة 2017

• الترسيم (التثبيت) : عدد العمال = 85 حيث تم ترسيم

إطار واحد، 04 عمال تحكم، 35 عامل تنفيذ

• الخروج : عدد العمال = 79 عامل وهم مقسمين كما يلي :

21 إطار، 27 عامل تحكم، 31 عمال تنفيذ .

❖ ادن التعداد الجديد لسنة 2017 هو **924 عامل**

أما في إطار التكوين لسنة 2017 تم وضع مخطط لتكوين **146** عون، وذلك حسب احتياجات المؤسسة و متطلبات العمل، و هم مصنّفون كالآتي : **78** عامل في المجال التقني و **69** عامل في المجال الإداري.

❖ و مجموع العمال الذين سيتم تكوينهم خلال هذه السنة هو **146 عامل**.

4. التعداد الحقيقي و التوقعات المستقبلية لسنة 2018

❖ التعداد الحقيقي للعمال نهاية 2017 هو 924 عامل.

❖ أما التقديرات التي تم وضعها لسنة 2018 أو (السنة الحالية) (انظر الملحق رقم 05) هو احتمال

توظيف **131** عون مقسمين كالآتي : **14** إطار، **18** عامل تحكم، و **99** عامل تنفيذ، و ذلك

من أجل تعويض العمال المتقاعدين، التوظيف لتغطية المناصب الشاغرة، و التوظيف في إطار

عقد العمل المدعم (CTA)، حيث تمت برمجة هذه الاحتياجات حسب متطلبات الهياكل التابعة

للوحدة (وحدة بومرداس، مركز دلس، الثنية، برج منايل، بغلية، يسر، بوداوا، بومرداس، وخميس

الخشنة، بالإضافة إلى الوكالات التجارية) وهم مقسمين كما يلي ¹:

¹ المصدر: المخطط السنوي للتوظيف لسنة 2018، المقدم من طرف رئيس مصلحة الموارد البشرية بتاريخ 2018/05/10.

- ❖ وحدة بومرداس: احتمال توظيف 08 عمال مقسمين كما يلي : 06 إطارات، 01 عامل تحكم، 01 عامل تنفيذ.
- ❖ مركز برج منايل: احتمال توظيف 34 عامل مقسمين كما يلي : إطار واحد، 02 عامل تحكم، 31 عامل تنفيذ.
- ❖ مركز بودواو: احتمال توظيف 13 عامل مقسمين كما يلي : 02 إطار، و 07 عمال تنفيذ.
- ❖ مركز الثنية: احتمال توظيف 06 عمال مقسمين كما يلي: إطار واحد، 02 عامل تحكم، و 03 عمال تنفيذ.
- ❖ مركز بغلية: احتمال توظيف 34 عامل مقسمين كما يلي : 01 عامل تحكم، و 33 عامل تنفيذ.
- ❖ مركز يسر: احتمال توظيف 06 عمال مقسمين كما يلي: إطار واحد، و 05 عمال تحكم.
- ❖ مركز خميس الخشنة: احتمال توظيف 08 عمال مقسمين كما يلي: إطار واحد، 02 عمال تحكم، و 05 عمال تنفيذ.
- ❖ مركز بومرداس: احتمال توظيف 11 عامل مقسمين كما يلي: 03 عمال تحكم، و 08 عمال تنفيذ.
- ❖ مركز دلس: احتمال توظيف 09 عمال مقسمين كما يلي: إطار واحد، و 08 عمال تنفيذ.
- ❖ محطة تحلية مياه البحر برأس جنات: احتمال توظيف عاملين مقسمين كما يلي: إطار واحد، وعامل تنفيذ واحد. (انظر الملحق رقم 05)
- ❖ و دوران اليد العاملة خلال هذه السنة هي كالتالي:

الجدول رقم (15/1)¹ يمثل تطور اليد العاملة خلال الثلاثي الأول لسنة 2018

الوحدة	التعداد الحقيقي			التوظيف			الخروج			التعداد الجديد		
	ا	ت	مج	ا	ت	مج	ا	ت	مج	ا	ت	مج
بومرداس	154	204	272	630	00	00	00	00	00	00	00	00
مرسمين	154	204	272	630	00	00	00	00	00	00	00	00
مؤقتين	54	74	166	294	01	00	14	15	04	00	03	07
المجموع	208	278	438	924	01	00	14	15	15	02	03	10

و من خلال الجدول نلاحظ دوران اليد العاملة و المتمثلة في دخول و خروج العمال من و إلى المؤسسة كما يلي:

- **الدخول** : عدد العمال = 15 عامل وهم مقسمين كما يلي :

¹ المصدر: المخطط السنوي للتوظيف لسنة 2018، المقدم من طرف رئيس مصلحة الموارد البشرية بتاريخ 2018/05/10.

العمال المؤقتين (CDD) : إطار واحد، و 14 عامل تحكم

العمال الدائمين (CDI) : 00

• الترقية : العدد = 00 لم تكن هناك ترقيات خلال الثلاثي الأول لسنة 2018

• الترسيم (التثبيت) : عدد العمال المرسمين = 23 حيث تم ترسيم

06 إطارات، 04 عمال تحكم، 13 عامل تنفيذ

• الخروج : عدد العمال = 10 عمال وهم مقسمين كما يلي :

05 إطارات، 02 عامل تحكم، و 03 عمال تنفيذ .

فيما يخص التكوين لسنة 2018 تم إعداد مخطط جديد للتكوين، حيث تمت برمجة تكوين 153 عامل مصنفيين كما يلي: 100 عامل في المجال التقني، و 53 عامل في المجال الإداري، كما تم وضع برنامج لمتابعة و تقييم العمال الموظفين في إطار عقود الإدماج المهني.

❖ التعداد الجديد لهذه السنة لم يتم تسجيله نظرا للتغيرات الحاصلة على مستوى المديرية العامة

حيث لم يتم بعد تنصيب المدير العام بعد (تم احتساب فقط الثلاثي الأول من هذه السنة)

ملاحظة : طريقة التوظيف في هذه المؤسسة هي التوظيف منصب بمنصب إلا إذا كان هناك انتهاج

سياسة التوسع في أعمال المؤسسة كالقيام باستثمارات جديدة (إنشاء مراكز جديدة، ، إنشاء خزانات

جديدة، إنشاء شبكات جديدة، ... الخ).

المطلب الثالث : الموازنة بين العرض و الطلب و دراسة الفروقات

هذه المرحلة تمثل عملية الموازنة بين العرض و الطلب أو بصيغة أخرى تحديد الفرق بين ما هو متوفر من القوى العاملة و ما هو مطلوب منها داخل المؤسسة، و ذلك من أجل استخراج الفروقات و التعرف إن كان هناك نقص أو فائض في اليد العاملة، واتخاذ الإجراءات اللازمة من أجل تحقيق التوازن، و الجدول رقم (15/1) يمثل الفرق بين العرض و الطلب

*التعداد الجديد = التعداد الحقيقي للعمال + العمال الذين تم توظيفهم - العمال الذين تم خسارتهم (الخروج).

* مخزون اليد العاملة = التعداد الحقيقي - العمال الذين تم خسارتهم (الخروج).

* الفرق = المطلوب من اليد العاملة - التعداد الحقيقي .

الجدول (16/1) يمثل الفرق بين العرض و الطلب

السنة	التعداد الحقيقي	الخروج	مخزون اليد العاملة	احتمال التوظيف	المطلوب من اليد العاملة	الفرق	الدخول (التوظيف)	التعداد الجديد
سنة 2014	706	34	672	63	769	97 -	86	758
سنة 2015	758	71	687	85	843	156 -	190	877
سنة 2016	877	73	804	125	1002	198 -	95	899
سنة 2017	899	79	820	102	1001	181 -	104	924
سنة 2018	924	10	914	131	1055	141-	خلال الثلاثي الأول 15	929

نلاحظ من خلال الجدول أن المؤسسة الوطنية الجزائرية للمياه تعاني من العجز في اليد العاملة و ذلك نظرا للعدد الكبير من العمال الذين يتم خسارتهم خلال كل سنة، إضافة إلى ذلك هي بحاجة إلى طاقات جديدة من أجل تغطية المشاريع التوسعية.

خلاصة الفصل

نستنتج مما سبق أن مؤسسة الجزائرية للمياه - وحدة بومرداس هي في تطور مستمر من حيث تعداد العمال وذلك لانتهاجها للسياسة التوسعية في مجال إنتاج و توزيع المياه، حيث قامت بتوظيف عدد من العمال مقسمين على عدة سنوات، قدر عددهم 490 عون خلال خمس سنوات (2014-2018)، و ذلك من اجل تعويض الخسارة من العمال من خلال الخروج (التقاعد، الوفاة، التسريح، و الاستقالات،...الخ)، و كذلك من أجل تلبية الاحتياجات التوسعية للمؤسسة خلال فترة الخطة، أين قامت بإعادة إدماج بلديتي قدارة و تمزريت وكذلك استرجاع أقسام الري و المتمثلة في (محطة بن حمزة، اعفير، أولاد دابي)، كما قامت المؤسسة بإعادة هيكلة وتنظيم مراكز برج منايل و بودواو من خلال إدخال بلديتي قدارة و تمزريت تحت تصرف هذه المراكز، كم تم وضع مخطط تنفيذي للهيكلية التجارية(الدائرة التجارية) و انجاز أغلبية المشاريع التي تم التخطيط لها كإنشاء محطات جديدة و انجاز خزانات و إنشاء شبكات جديدة من اجل تمويل الأحياء السكنية المنجزة حديثا، بالإضافة إلى عمليات الإصلاح و إعادة التهيئة للشبكات، والتوصيلات التي تقوم بها بشكل مستمر على مدار السنة.

الخاتمة

يعتبر المورد البشري المحرك الأساسي في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، و أن تحقيق فعالية الأداء في المنظمات لم يعد يتوقف فقط على ما لديها من إمكانيات و موارد، سواء كانت مادية و فنية و مالية و بشرية و تنظيمية، بينما تتحدد الفعالية بقدرة المنظمات على تعظيم الاستفادة من الموارد و الإمكانيات المختلفة بصفة عامة و من مواردها البشرية بصفة خاصة.

وتوضع إستراتيجية الموارد البشرية عادة في ظل تأثير المتغيرات البيئية سواء أكانت متعلقة بالبيئة الداخلية أو الخارجية، ومن ضمن هذه المتغيرات، إستراتيجية المنظمة و أهدافها، سياسات العمل، الأنظمة و القوانين الحكومية، المنافسة في السوق، التكنولوجيا،... الخ. حيث يتضح من ذلك أن تخطيط الموارد البشرية يتعامل مع ظروف عدم التأكد و سرعة التغير، الأمر الذي يستدعي إدراك و فهم جيد لجميع المسائل التي تؤثر في إستراتيجية المنظمة و أدائها الكلي، و يمكننا القول إن تخطيط الموارد البشرية هو احد الأنشطة و الممارسات الأساسية التي تؤديها إدارة كافة المنظمات، فمن خلاله تقدر وتحسب احتياجات المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية من حيث أعدادها و أنواعها و المهارات اللازمة، بشكل يخدم متطلبات تحقيق إستراتيجيتها مستقبلا، و التي تقوم أساسا على دراسة حجم و عبء العمل المستقبلي المحدد في إستراتيجيتها و مقارنته مع قوة و إمكانيات الموارد البشرية لتحديد فيما إذا كانت بحاجة إلى قوة عمل إضافية وما هو نوعها و الكفاءات اللازمة و المطلوبة لانجاز عبء العمل المستقبلي، أم لديها فائض أو تعاني من نقص أو لديها ما يكفي من الموارد الحالية لانجاز ما هو مخطط له في المستقبل.

ومن هنا يمكننا القول أن تخطيط الموارد البشرية تابع و يتوافق و يخدم إستراتيجية المنظمة، و على هذه الأخيرة اختيار الاتجاه الذي ستسير فيه عملية التنبؤ باحتياجات المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية، حيث تقوم باختيار الاتجاه الأنسب و الأكثر فعالية من اجل الحصول على التقديرات و التنبؤات الصحيحة و الأقرب إلى الواقع العملي، أما من ناحية القيام بعملية التخطيط فلا بد من مشاركة مديرية الموارد البشرية مع المدراء التنفيذيين و ذلك من اجل الوصول إلى الاحتياجات الدقيقة لكل وحدة أو قسم داخل المؤسسة.

و من اجل التخطيط الجيد لابد على المنظمة أن تقوم بتحليل الوظائف و جمع المعلومات المرتبطة بالمهام و المسؤوليات الخاصة بالوظيفة بهدف تحديد ووضع الوصف الكامل لها و شروطها أو محدداتها (مواصفاتها)، للحصول على المعلومات الضرورية حول ماهية الوظيفة و المكان و المعدات المستخدمة لأدائها و المعرفة و المهارات و القبلات التي لابد أن يمتلكها من يقوم بتأديتها و مقدار الإشراف

و الظروف التي تؤدي فيها، إضافة إلى مستوى الأداء المتوقع في هذه الوظيفة وعلاقتها بالوظائف الأخرى في المنظمة.

فالمشرفين و المسؤولين على عملية التخطيط الموارد البشرية يعتمدون على مجموعة من المراحل، أولها التعرف و تحليل المطلوب من الموارد البشرية، حيث تعتمد هذه الخطوة على التنبؤات و التقديرات المستقبلية باستعمال مجموعة من الطرق و تحليل العوامل المؤثرة في التنبؤ بالقوى العاملة.

أما المرحلة الثانية تتمثل في تحديد المتاح أو المعروض من الموارد البشرية، ولتحليل المعروض من العمالة حاليا وخلال فترة الخطة لابد من التعرف على عدد العاملين الحاليين داخل الهيكل التنظيمي وتحليل تدفق هذه العمالة في الترقية والنقل وترك الخدمة، و ذلك بالاعتماد على مجموعة من الأساليب في هذا المجال.

أما المرحلة الثالثة تأتي كنتيجة للمقارنة بين الخطوتين السابقتين، وبمعنى آخر فإن هذه الخطوة تهتم بتحديد حاصل طرح عدد العمالة المعروضة من العدد المطلوب من اجل تحديد الفروقات.

وفي المرحلة الرابعة يتم فيه تنفيذ خطة الموارد البشرية، وهذه الخطة هي نتاج المراحل السابقة وهي عبارة عن جدول تفصيلي يبين الموارد البشرية من حيث أعدادها وأنواعها و الكفاءات اللازمة التي تحتاجها المنظمة لتنفيذ إستراتيجيتها مستقبلا، مع احتساب دوران اليد العاملة و المتمثلة في النقل والترقية و ترك الخدمة خلال فترة الخطة، حيث تم الاعتماد على طريقتين في هما طريقة الجدول المقسم إلى خانات و طريقة سلسلة ماركوف.

أما المرحلة الأخيرة هي الرقابة وتقييم الخطة، فلا يمكن الفصل بين التخطيط والرقابة حيث يكمل كل منهما الآخر، من هنا يتبين لنا أهمية مراقبة تنفيذ خطة الموارد البشرية والتأكد من خلال التقييم بأن أهداف الخطة قد تم تنفيذها بدقة وكفاءة أو في طريقها للتنفيذ.

كما أن هناك مجموعة من الأسباب التي يمكن أن تؤدي إلى فشل تخطيط الموارد البشرية، من ضمنها نقص المعلومات و عدم وضوح أهداف المنظمة، نقص التنسيق بين الوظائف المختلفة في المنظمة، وضعف تأييد الإدارة العليا لتخطيط الموارد البشرية

وبعدما أتمنا الدراسة التطبيقية لموضوع تخطيط الموارد البشرية على مستوى الجزائرية للمياه_ و حدة بومرداس، ومن خلال تحليلنا للواقع العملي و بالمقارنة بالدراسة النظرية التي تطرقنا إليها سابقا توصلنا إلى النتائج التالية :

1. الاهتمام الكبير بموضوع تخطيط الموارد البشرية من طرف مسؤولي المؤسسة و بالأخص رئيس دائرة الموارد البشرية، حيث يظهر ذلك من خلال القيام بعملية تخطيط الموارد البشرية بالتوازي مع عملية

التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة وذلك بترجمة الأهداف الإستراتيجية إلى الأعداد والأنواع اللازمة من القوى العاملة لتحقيق هذه الأهداف و تقادي الاختلال.

2. كما يتسم تخطيط الموارد البشرية بالانتظام إلا في حالات تبني المنشأة لخيارات إستراتيجية (كإعادة الهيكلة، الانفصال، التوسع... الخ).

3. الاهتمام الكبير بالعنصر البشري في هذه المؤسسة حيث يظهر ذلك من خلال السياسات المتبعة فيما يخص الحصول و تنمية و تطوير الكفاءات و تقييمها و الحفاظ عليها.

4. الاهتمام الكبير بعملية تخطيط الموارد البشرية وذلك بتوظيف إطارات متخصصة في هذا المجال، حيث تهتم بدراسة وتحليل التوقعات المستقبلية فيما يخص القوى العاملة و تحليل المحيط الخارجي و الداخلي و الخروج بتنبؤات وخطط تتلاءم و هذه التغيرات.

كما لاحظنا على مستوى المؤسسة هناك تطبيق للأساليب و الطرق العلمية في مجال تخطيط الموارد البشرية، حيث أن هناك تطابق كبير بين ما هو نظري و ما هو موجود على ارض الواقع (داخل المؤسسة).

5. تخطيط الموارد البشرية على مستوى الجزائرية للمياه - وحدة بومرداس يمتاز بالدقة و الوضوح، ويعبر على الاحتياجات اللازمة من القوى العاملة من اجل القيام بالمهام الموكلة للمؤسسة .

6. هناك توافق بين الوحدة و المديرية العامة، حيث يتم المصادقة على معظم المخططات التي يتم اقتراحها من طرف الوحدة.

7. أما عملية الحصول على اليد العاملة (التوظيف) يتم عبر وكالات التشغيل الموجودة على مستوى الولاية، حيث يتم تسليم طلبات التوظيف إلى الوكالات و هي بدورها تستدعي طالبي العمل من اجل التوجه إلى المؤسسة لإجراء الاختبارات اللازمة للتوظيف.

8. كما تبين لنا أن المؤسسة تنتهج التخطيط المتوسط المدى (التخطيط لثلاث سنوات إلى خمس سنوات) و ذلك نظرا للمشاريع التي يتم انجازها و التي تتعدى سنتين على الأقل، حيث يتم ترجمة هذه الخطة إلى خطط قصيرة المدى (سنة واحدة) وذلك للحصول على المعلومات الدقيقة لدوران اليد العاملة و بالتالي وضع مخططات دقيقة تعبر على الاحتياجات الفعلية للمؤسسة.

9. من خلال الدراسة الميدانية تبين لنا أن المؤسسة لا تمتلك نظام معلوماتي منطور (عدم وجود شبكة معلوماتية) تربط مختلف المصالح و الدوائر، مما يؤدي إلى صعوبة أو التأخر في الحصول على المعلومات و البيانات اللازمة، وهذا بدوره يؤدي إلى عرقلة عملية تخطيط الموارد البشرية .

10. من خلال الدراسة لاحظنا أن التعداد الحقيقي لسنة 2018 لم يتم بعد احتسابه نظرا للتغيرات التي حصلت على مستوى المديرية العامة (حيث لم يتم بعد تنصيب المدير العام الجديد على مستوى المديرية العامة).

ومن خلال الدراسة النظرية و التطبيقية التي قمنا بها توصلنا إلى اقتراحات التالية:

1. ضرورة إعطاء صلاحيات أكثر لدائرة الموارد البشرية بالوحدة نظرا للدور الفعال و الاستراتيجي الذي تقوم به (اتخاذ القرارات).
2. هناك مركزية شديدة، حيث أن معظم القرارات يتم اتخاذها من طرف المديرية العامة مما يؤدي في بعض الأحيان إلى تأخر اتخاذ القرارات وعرقلة عمل المؤسسة، فلا بد من تدعيم اللامركزية و إتاحة الفرصة للوحدة من اجل التصرف في بعض القرارات الحاسمة و المستعجلة.
3. ضرورة تدعيم الوحدة بنظام معلوماتي متطور و البرمجيات الخاصة بتسيير الموارد البشرية وكذلك ربط مختلف الهياكل و المصالح بالشبكة من اجل سرعة تدفق المعلومات، حيث لاحظنا أن عملية وضع التقديرات و حساب دوران اليد العاملة تتم بطريقة تقليدية مما يصعب المهمة و يؤدي في بعض الأحيان إلى ارتكاب الأخطاء.
4. ضرورة تكوين وتطوير و تنمية اليد العاملة خاصة الكوادر و الإطارات المكلفة بالتخطيط وذلك بهدف اكتساب الرؤية الإستراتيجية و استشراف المستقبل.
5. توظيف الإطارات الشابة من اجل إعطاء دفع جديد للمؤسسة.

Résumé

Dans le cadre de la globalisation, le processus de la mondialisation de l'économie force les entreprises à la mise en place des stratégies efficaces dans la gestion des ressources à mobiliser pour accroître leur compétitivité.

Des difficultés certaines existent surtout pour les pays en développement qui sont condamnés à réagir et à suivre en adhérant à ce processus de la mondialisation par un mis à niveau de leur tissu industriel. Une dynamique d'adaptation, voire de changement doit constamment animer les dirigeants de l'entreprise et leurs personnels. Des concepts nouveaux sont apparus que les managers doivent intégrer dans leur comportement au quotidien et qui sont : le marché, l'environnement, la concurrence, l'écoute client, la satisfaction client, l'innovation, la veille technologique, l'amélioration continue...etc.

Cette action ou décision appartient au domaine stratégique de l'entreprise

Pour ce faire, l'entreprise doit disposer de ressources compétentes notamment celles ayant une incidence sur la qualité des produits.

Les entreprises ont de tout temps eu recours à la gestion prévisionnelle des ressources humaines.

« La gestion des ressources humaines est l'ensemble des activités qui visent à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'entreprise, l'efficacité étant la mesure dans laquelle les objectifs sont atteints, la GRH aura pour mission de conduire le développement des **RH**. En vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise, la **GRH** définit les objectifs et les moyens en RH, les modes de fonctionnement organisationnels et la logistique de soutien afin de développer les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise».

La gestion prévisionnelle des ressources humaines est une gestion anticipatrice et préventive de ressources humaines intégrant les choix stratégiques de l'entreprise et les contraintes de l'environnement (économiques, juridiques, politiques, technologiques, sociologiques...)

Et cette gestion prévisionnelle permet à l'entreprise d'anticiper sur les conséquences des évolutions liées à son environnement interne et externe et à ces choix stratégiques.

La planification des ressources humaines se base sur trois étapes importantes qui sont comme suit :

1- L'analyse des ressources disponibles (l'existant réel des ressources humaines dans l'entreprise)

Cette phase consiste à faire un état des lieux afin d'identifier les ressources humaines disponibles, cela en mesure de répondre aux besoins futurs de l'entreprise, prenant en considération celles qui pourront répondre après une formation, un perfectionnement, recyclage...etc. Il s'agit de diagnostiquer l'existant, connaître l'état de la situation de l'entreprise en matière de ressources humaines.

Ce travail d'analyse passe par la prise en charge des points suivants :

2- Identification des besoins (identification des futurs désirs, prévisions en ressources humaines)

Lors de cette étape, une fois la stratégie de l'entreprise connue, les orientations arrêtées, les objectifs pour chaque structure doivent être clairs, et les ressources doivent être évaluées sur le plan quantitatif et qualitatif.

3- Tirer et analyser les écarts (la déférence entre l'offre et la demande)

Une fois les besoins et les ressources sont identifiées, cette étape consiste à tirer les écarts sur les plans quantitatifs, qualitatifs et par métier.

Il s'agit de faire une comparaison entre les besoins recensés et les ressources disponibles actualiser, tirer les écarts et apporter les mesures correctives par un plan d'action comprenant :

- Le recrutement direct par un manque d'effectifs

- Les recrutements avec formation ou/et recyclages

- Les reconversions

- Les mutations

- Les licenciements

- Les départs (retraite et autres)

Donc la gestion prévisionnelle des ressources humaines vise à assurer les besoins de l'entreprise en matière d'effectifs au moment qu'il faut avec la qualité et les compétences demandées, et pour assurer un développement durable pour l'entreprise algérienne il faut s'intéresser à la gestion prévisionnelle des ressources humaines, parce que avec les bons compétences qu'on peut assurer la réussite de la stratégie de l'entreprise.

الموضوع	الصفحة
المقدمة	01.....
أهمية الدراسة	03.....
أهداف الدراسة	03.....
أسباب اختيار موضوع الدراسة	03.....
الدراسات السابقة	04.....
الإشكالية	06.....
حدود الدراسة	06.....
فرضيات الدراسة	06.....
مناهج و أدوات الدراسة	07.....
تقسيم الدراسة	08.....
<u>الفصل الأول: الإطار النظري لتخطيط الموارد البشرية</u>	
تمهيد	10.....
المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية	11.....
المطلب الأول : مفهوم وأهمية إدارة الموارد البشرية	11.....
المطلب الثاني : الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية	20.....
5- الإدارة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية	20.....
6- إدارة التغيير والتحول	21.....
7- إدارة البنية التحتية	21.....
8- إدارة مساهمة العاملين	21.....
المطلب الثالث : تعريف التخطيط و أنواعه	22.....

- أولاً : تعريف التخطيط.....22
- ثانياً :أنواع التخطيط23
- المبحث الثاني: ماهية تخطيط الموارد البشرية.....24
- المطلب الأول : مفهوم وأهمية تخطيط الموارد البشرية.....24
- أولاً :مفهوم تخطيط الموارد البشرية.....24
- ثانياً : أهمية تخطيط الموارد البشرية.....25
- ثالثاً : أهداف تخطيط الموارد البشرية.....26
- المطلب الثاني : أسباب لجوء الإدارة إلى تخطيط الموارد البشرية و خصائصه.....26
- أولاً : أسباب لجوء الإدارة إلى تخطيط الموارد البشرية.....26
- ثانياً : خصائص تخطيط الموارد البشرية.....27
- المبحث الثالث: مداخل و مسؤولية تخطيط الموارد البشرية.....27
- المطلب الأول : مداخل تخطيط الموارد البشرية.....27
- 1- التنبؤ والتخطيط من الأسفل إلى الأعلى.....28
- 2- التنبؤ والتخطيط من الأعلى إلى الأسفل.....28
- المطلب الثاني : مسؤولية تخطيط الموارد البشرية.....29
- المبحث الرابع: علاقات تخطيط الموارد البشرية.....30
- المطلب الأول : علاقة تخطيط الموارد البشرية بوظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى.....30
2. العلاقة مع وظيفة الاستقطاب.....30
3. العلاقة مع وظيفة الاختيار والتعيين.....31
4. العلاقة مع وظيفة التدريب والتنمية.....31
5. العلاقة مع وظيفة إدارة التعويضات.....31
6. العلاقة مع وظيفة تخطيط المسارات الوظيفية.....32
- المطلب الثاني : علاقة تخطيط الموارد البشرية بالإستراتيجية العامة للمؤسسة.....32

33.....: خلاصة الفصل:

الفصل الثاني: إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية

34..... تمهيد

35.....المبحث الأول: تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة

35.....المطلب الأول : تحليل البيئة الخارجية.

35.....1- تكوين القوى العاملة

35.....2- المتغير الاقتصادي

35.....3- التطور التكنولوجي

36.....4- القوانين والأنظمة الحكومية

36.....5- السياسة المتبعة في مجال التعليم والهجرة من طرف الدولة

37.....6- الاتجاه السائد في المجتمع تجاه التقاعد

37.....المطلب الثاني : تحليل البيئة الداخلية

37.....1- مراجعة الوظائف الحالية

38.....2- تدقيق المهارات

38.....المبحث الثاني: تحليل وتوصيف الوظائف

38.....المطلب الأول : تحليل الوظائف

38.....1- مفهوم تحليل الوظائف

39.....2- أهمية تحليل الوظائف

40.....3- الطرق الرئيسية لتحليل الوظائف

43.....المطلب الثاني : توصيف الوظائف

34.....أولا : العناصر الأساسية في استمارة التوصيف الوظيفي

44.....ثانيا : نموذج لاستمارة التوصيف الوظيفي في إحدى المستشفيات

45.....المبحث الثالث: خطوات تخطيط الموارد البشرية

45.....المطلب الأول : تحليل المطلوب من الموارد البشرية

- 45.....أولا : العوامل المؤثرة في التنبؤ بالعمالة
- 47.....ثانيا : طرق التنبؤ بالموارد البشرية المطلوبة
- 50.....المطلب الثاني : تحليل المعروض من الموارد البشرية
- 51.....أولا : أساليب تحليل المعروض من العمالة
- 56.....المطلب الثالث : تحديد الفائض أو العجز من الموارد البشرية وكيفية التصرف فيه
- 57.....أولا : كيفية التعامل مع العجز في اليد العاملة
- 60.....ثانيا : كيفية التعامل مع الفائض
- 62.....المبحث الرابع : خطة الموارد البشرية الإستراتيجية
- 63.....الطلب الأول : الطرق المعتمدة في تنفيذ خطة الموارد البشرية
- 63.....1- طريقة الجدول القسم إلى خانات
- 65.....2- 2- طريقة سلسلة ماركوف
- 69.....المطلب الثاني : الرقابة والتقييم
- 70.....المطلب الثالث : أسباب فشل تخطيط الموارد البشرية
- 72.....خلاصة الفصل
- الفصل الثالث : تخطيط الموارد البشرية على مستوى المؤسسة الوطنية الجزائرية للمياه وحدة بومرداس
- 73.....تمهيد
- 74.....المبحث الأول : تقديم عام للمؤسسة الوطنية _ الجزائرية للمياه
- 74.....المطلب الأول : نشأة و تعريف بوحدة بومرداس
- 75.....المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للوحدة
- 78.....المطلب الثالث : الوظائف و المهام التي تقوم بها وحدة_ الجزائرية للمياه
- 78.....المبحث الثاني : دائرة تسيير الموارد البشرية
- 79.....المطلب الأول : الهيكل التنظيمي لدائرة تسيير الموارد البشرية

- 79.....المطلب الثاني : مهام و صلاحيات دائرة تسيير الموارد البشرية
- 80.....المطلب الثالث : الإطار التشريعي للترقية و التكوين
- 83.....المبحث الثالث : تخطيط الموارد البشرية على مستوى الجزائرية للمياه_ وحدة بومرداس
- 83.....المطلب الأول : وضع وتحديد الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة
- 85.....المطلب الثاني : تحديد المتاح و المطلوب من الموارد البشرية خلال فترة الخطة
- 91.....المطلب الثالث : الموازنة بين العرض و الطلب و دراسة الفروقات
- 93.....خلاصة الفصل:
- 94.....الخاتمة:
- 98.....التلخيص باللغة الفرنسية Résumé

الصفحة	العنوان
	1 - الأشكال
15	الشكل رقم (1/1) العلاقة بين الموارد البشرية و القوى العاملة
58	الشكل رقم (2/1) يمثل أساليب التعامل مع الفائض أو العجز في العمالة
67	الشكل رقم (3/1) يمثل سلسلة ماركوف
69	الشكل رقم (4/1) يمثل نظام الرقابة والتقييم
77	الشكل رقم (5/1) الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية _ الجزائرية للمياه _ وحدة بومرداس
79	الشكل رقم (6/1) الهيكل التنظيمي لدائرة الموارد البشرية
	2- الجداول
22	الجدول رقم (1/1) يوضح الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية المعاصرة
30	الجدول رقم (2/1) توزيع مسؤوليات تخطيط الموارد البشرية بين إدارة الموارد البشرية و المديرين التنفيذيين .
42	الجدول رقم (3/1) يمثل الأبعاد الوظيفية في استبيان تحليل الموقع
44	الجدول رقم (4/1) استمارة التوصيف الوظيفي لوظيفة رئيس قسم الشؤون الإدارية
53	الجدول رقم (5/1) خريطة النمو الوظيفي
56	الجدول رقم (6/1) يمثل جدول تدفق (أو حركة) العمالة
64	الجدول رقم (7/1) نموذج عن طريقة الجدول القسم إلى خانات
68	الجدول رقم (8/1) يوضح حركة العاملين من قسمي الصيانة و الإنتاج و إليهما
64	الجدول رقم (9/1) يوضح احتمالات البقاء و الانتقال و الترك لقسمي الإنتاج و الصيانة
81	الجدول رقم (10/1) جدول تحديد سنوات الخبرة في المؤسسة للترقية في المنصب
85	الجدول رقم (11/1) يمثل تطور اليد العاملة خلال سنة 2014
87	الجدول رقم (12/1) يمثل تطور اليد العاملة خلال سنة 2015
88	الجدول رقم (13/1) يمثل تطور اليد العاملة خلال سنة 2016
89	الجدول رقم (14/1) يمثل تطور اليد العاملة خلال سنة 2017
90	الجدول رقم (15/1) تطور اليد العاملة خلال الثلاثي الأول لسنة 2018
92	الجدول رقم (16/1) يمثل الموازنة بين العرض و الطلب (دراسة الفروقات)

