

المركز الجامعي تيسمسيلت  
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم التجارية وعلوم التسيير

الموضوع:

# إستراتيجية تطوير وظائف إدارة الموارد البشرية في القطاع العام

- دراسة حالة الخزينة العمومية تيسمسيلت -

مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

إشراف الأستاذ:

العيداني إلياس

إعداد الطلبة:

- أيت حمو كريمة

- قباز أحمد

لجنة المناقشة:

رئيسا

مقررا ومشرفا

ممتحنا

الأستاذ: بوزكري جيلالي

الأستاذ: العيداني إلياس

الأستاذ: بوساحة لخضر

السنة الجامعية: 2016/2015

## تشكرات

بعد الشكر والحمد لله سبحانه وتعالى على نعمته وفضله و دوام الصحة و العافية، وصلاة  
على رسول الله ﷺ.

وإذا كان لا بد من شكر فإننا لا نبالغ إن قلنا بأن الكلمات لا تكفي مهما ثقلت معانيها  
وأسمى إكرام وتقدير لما قدمه خلال توجيهاته لنا  
الأستاذ: لعيداني الياس.

ولا يمكننا أن نبخل بهذا التعبير إلى كل من قدم لنا يد العون في إنجاز هذه المذكرة .  
إلى كل الأساتذة الكرام دون استثناء، الذين رافقونا في مسارنا ولم يخلوا عنا واجتهدوا في  
تدريسنا وأخص بالذكر أساتذة ادارة الاعمال.  
شكر خاص إلى:

- ✓ عمال جامعة تيسمسيلت.
- ✓ عمال خزينة ولاية تيسمسيلت خاصة شنوري ميمونة.

أبي حمو كريمة

قباذ احمد

# إهداء

- إلى الوالدين الكريمين .
- إلى زوجي و والديه الكريمين.
- إلى من يتمنون لي الخير دائما، اخوتي.
- إلى كل من يحبني ويحترمني.

# إهداء

- إلى الوالدين الكرمين .
- إلى من يتمنون لي الخير دائما، اخوتي.
- إلى كل اصدقائي و كل من يحبني ويحترمني.

قباز احمد

عرفت مكانة الموارد البشرية داخل المؤسسات الاقتصادية تغيرات وتطورات كبيرة ومتنوعة، وهذا تبعا لتأثيرات البيئة المتغيرة التي وُجدت فيها تلك المؤسسات، فالأنماط الإدارية والتنظيمية التي عرفتھا المؤسسة عبر تطورها التاريخي يشير إلى مدى تفاعلها مع بيئتها الخارجية من جهة، وعلى مدى اعتنائها واهتمامها وإدارتها لمواردها الداخلية من جهة أخرى.

لقد تزايد إدراك المؤسسات بأن النجاح في عملية الإدارة الاستراتيجية تعتمد إلى حد كبير على المدى الذي يتم فيه مشاركة إدارة المواد البشرية في هذه العملية. ومن ثم عند ممارسة الإدارة الاستراتيجية فإن وظيفة إدارة الموارد البشرية يجب أن تساهم سواء في مرحلة الإعداد أو مرحلة تنفيذ الاستراتيجية.

تهدف دراسة استراتيجية تطوير ادارة الموارد البشرية في القطاع العام الى التعرف والإلمام بمختلف التطورات الحاصلة في مجال الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وإلى محاولة معرفة واقع إدارة الموارد البشرية في خزينة ولاية تيسمسيلت، والإستراتيجيات التي تتبعها في تطوير الموارد البشرية.

La situation des ressources humaines au sein des institutions économiques change de développements importants et diversifiés selon les effets de l'évolution du contexte de ces institutions administratives et organisationnelles. Cette institution est connue par le développement historique qui indique la façon dont elle interagit avec son environnement extérieur d'une part et l'intérêt de la gestion des ressources internes de l'autre part.

Il faut Reconnaître que l'institution a augmenté le succès dans le processus de la gestion stratégique en grande partie dans la mesure ou elle participe à la gestion des ressources humaines. Et puis, la pratique de cette fonction doit contribuer à la fois dans la phase de préparation ou le stade de la mise en œuvre de la stratégie.

Notre étude est le développement de la gestion des ressources humaines dans le secteur public afin d'identifier la connaissance des divers développements dans le domaine de la gestion stratégique du développement des ressources humaines et d'essayer et de découvrir la réalité de la gestion des ressources humaines dans le trésor public de la Wilaya de Tissemsilt , et les stratégies suivies par le développement de la stratégie des ressources humaines.

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
14	أبعاد إدارة الموارد البشرية	(01-01)
25	العوامل البيئية الخارجية المؤثرة على إدارة الموارد البشرية	(02-01)
29	تداخل البيئات المختلفة على المنظمة	(03-01)
30	العلاقة بين البيئة الخارجية العامة والخاصة	(04-01)
39	إدارة الموارد البشرية جزء من الإدارة العليا بالمؤسسات متعددة الوحدات الإنتاجية	(05-01)
39	إدارة الموارد البشرية جزء من الإدارة العليا	(06-01)
40	إدارة الموارد البشرية جزء من الإدارة التنفيذية	(07-01)
45	هيكل تنظيمي يعكس التنظيم على الأساس الوظيفي لإدارة الموارد البشرية	(08-01)
45	هيكل تنظيمي لا مركزي لإدارة الموارد البشرية	(09-01)
54	تكوين استراتيجية إدارة الموارد البشرية	(01-02)
55	تكامل استراتيجيات إدارة الموارد البشرية مع استراتيجية العامة للمنظمة والاستراتيجيات الوظيفية الأخرى.	(02-02)
58	خطوات استقطاب الموارد البشرية	(03-02)
63	يوضح الخطوات المتبعة في اختيار وتعيين الموارد البشرية	(04-02)
67	أنواع الحوافز	(05-02)
73	إدارة الموارد البشرية ودورها في تنفيذ الاستراتيجية.	(06-02)
77	معالم مؤسسة القرن الحادي والعشرين	(07-02)
100	الهيكل التنظيمي للخزينة	(01-03)

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
(01-02)	أنواع الاستراتيجيات العامة واستراتيجية الموارد البشرية	71
(02-02)	قائمة بدائل ممارسات الموارد البشرية	74
(01-03)	عدد موظفين خزينة ولاية تيسمسيلت	105

قائمة الملحق:

الرقم	عنوان الملحق
(01-03)	استمارة نأاية الأربص
(02-03)	بطاقة المعلومات للمتأرشأين في الأكوين
(03-03)	بطاقة الأناقيا السنوية
(04-03)	مأضر الأناصيب
(05-03)	أليل الأناابلة

## دليل المقابلة:

أ- محور خاص بمستوى التفكير الإستراتيجي للإدارة بالنسبة للموارد البشرية:

- 1- هل تعتقد بأن الموارد البشرية في غاية الأهمية، ومن ثم يجب معاملتهم معاملة جيدة؟
- 2- هل تحتل وظيفة إدارة الموارد البشرية مكانها القيادي في الخزينة؟
- 3- هل تولي المديرية الجهوية الاستثمار في تطوير الموارد البشرية؟
- 4- هل تعامل وظيفة إدارة الموارد البشرية كمركز ربح أو كمركز تكلفة؟
- 5- متى تعتقد أن الخزينة في حاجة إلى وضع إستراتيجية للموارد البشرية؟
- 6- ما الذي تحاول الإدارة إنجازه من خلال إستراتيجية الموارد البشرية؟

ب- محور خاص مدى فعالية إستراتيجية الموارد البشرية:

- 1- هل تم تعريف وصياغة إستراتيجية الموارد البشرية بوضوح في الخزينة؟
- 2- هل تتوافق إستراتيجية الموارد البشرية مع متغيرات البيئة الداخلية للخزينة ؟
- 3- هل تتفق إستراتيجية الموارد البشرية مع باقي الإستراتيجيات الوظيفية ؟
- 4- هل يبذل فريق الموارد البشرية كل الجهود اللازمة للحصول على الدعم و التمويل اللازم من طرف الإدارة العليا لإنجاز مهام ونشاطات وظائف إدارة الموارد البشرية؟
- 5- هل يتم نقل وتوصيل كل ملامح الإستراتيجية إلى جميع العاملين؟
- 6- هل اتجاهات وقيم العاملين اتجاه الخزينة إيجابية؟
- 7- هل سياسات الموارد البشرية مثل: تحليل وتوصيف الوظائف، التوظيف، الأجور، التكوين، تقييم الأداء، نظام الحوافز، الترقية، واضحة بالنسبة للعاملين و منسقة وموجهة إلى إنجاح إستراتيجية الموارد البشرية وعلى تحقيق أهداف الخزينة؟
- 8- هل يتوفر للإستراتيجية الموارد البشرية نطاق زمني مناسب؟

(05-03)

الصفحة	المحتوى
	التشكرات
	الإهداء
	قائمة الأشكال والجداول
	الفهرس
	الملخص
أ	مقدمة عامة
<b>الفصل الأول: ماهية و ابعاد وظيفة ادارة الموارد البشرية</b>	
7	مقدمة الفصل الأول
8	المبحث الأول: ماهية ادارة الموارد البشرية
8	المطلب الأول: مفهوم الموارد البشرية
10	المطلب الثاني: تعريف ادارة الموارد البشرية
15	المطلب الثالث: أهداف إدارة الموارد البشرية
17	المبحث الثاني: مراحل تطور الموارد البشرية
17	المطلب الأول: المراحل التاريخية لتطور وظيفة الموارد البشرية
20	المطلب الثاني: عوامل الاهتمام بوظيفة ادارة الموارد البشرية
24	المبحث الثالث: العوامل البيئية المؤثرة على وظائف ادارة الموارد البشرية
24	المطلب الأول: البيئة الخارجية
31	المطلب الثاني: البيئة الداخلية
34	المبحث الرابع: موقع وظيفة ادارة الموارد البشرية في المؤسسة
35	المطلب الاول: طبيعة وظيفة ادارة الموارد البشرية و دورها في المؤسسة

40	المطلب الثاني: تنظيم وظيفه ادارة الموارد البشرية في المؤسسة
43	المطلب الثالث: المهام و المسؤوليات الرئيسية لادارة الموارد البشرية
46	خلاصة الفصل الأول
<b>الفصل الثاني: استراتيجية ادارة الموارد البشرية</b>	
48	مقدمة الفصل الثاني
49	المبحث الأول: اساسيات الادارة الاستراتيجية
49	المطلب الأول: مفهوم الاستراتيجية
51	المطلب الثاني: مفهوم استراتيجية ادارة الموارد البشرية
57	المطلب الثالث: ابعاد استراتيجية ادارة الموارد البشرية
69	المبحث الثاني: عوامل البيئة المؤثرة في استراتيجية ادارة الموارد البشرية
69	المطلب الأول: المتغيرات المؤثرة في استراتيجية ادارة الموارد البشرية
73	المطلب الثاني: دور الموارد البشرية في تنفيذ الاستراتيجية
75	المبحث الثالث: التحديات و الافاق المستقبلية لادارة الموارد البشرية
75	المطلب الأول: ادارة الموارد البشرية في مؤسسات القرن 21
79	المطلب الثاني: الاتجاهات المستقبلية في ادارة الموارد البشرية
81	المطلب الثالث: الموضوعات التي يجب ان تعالجها المؤسسة من خلال استراتيجية الموارد البشرية
83	المبحث الرابع: تقييم فعالية برامج ادارة الموارد البشرية
83	المطلب الأول: مراحل عملية تقييم برامج ادارة الموارد البشرية
85	المطلب الثاني: اعتبارات نجاح برامج الموارد البشرية
87	خلاصة الفصل الثاني
<b>الفصل الثالث: تقييم استراتيجية تطوير الموارد البشرية في خزينة ولاية تيسمسيلت</b>	
89	مقدمة الفصل الثالث

90	المبحث الأول: نظرة عامة حول القطاع العام
90	المطلب الأول: تعريف القطاع العام (الوظيف العمومي)
93	المطلب الثاني: الموظف في الوظيف العمومي
95	المبحث الثاني: نظرة عامة حول خزينة ولاية تيسمسيلت
95	المطلب الأول: ماهية الخزينة العمومية
95	المطلب الثاني: تعريف الخزينة العمومية لولاية تيسمسيلت
105	المبحث الثالث: ادارة الموارد البشرية في خزينة ولاية تيسمسيلت
105	المطلب الاول: موقع ادارة الموارد البشرية في الخزينة
108	المطلب الثاني: تحليل استراتيجية الموارد البشرية بالخرينة
113	المبحث الرابع: تقييم فعالية استراتيجية الموارد البشرية في الخزينة
113	المطلب الاول: اسلوب و ادوات تقييم فعالية استراتيجية الموارد البشرية في الخزينة
118	خلاصة الفصل الثالث
120	خاتمة عامة
	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق

## تمهيد

عرف العالم تغيرات وتطورات جذرية شاملة عميقة معقدة سريعة ومفاجئة على المستويات السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية نتيجة ما أفرزته العولمة بمظاهرها المختلفة في مجالات وطرائق الإنتاج، الانتقال الحر للسلع ورؤوس الأموال، الاستعمال المكثف لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جميع الميادين. بغية مواجهة هذه التحولات الجديدة المتميزة بالديناميكية أصبح لزاما على المؤسسات أن تتكيف لضمان بقائها في الأسواق وإلا فإن مخاطر المنافسة أصبحت عدد وجودها ومن أهم المجالات التي يمكن أن تحقق المؤسسة من خلالها ميزة تنافسية هي مواردها البشرية التي تعتبر من أهم موارد المؤسسة، كما أنها مصدر كل نجاح إذا تم تسييرها بشكل جيد، لذلك لم يعد التسيير التقليدي للموارد البشرية مقبولا أو كافيًا في ظل سرعة التغيرات وكثرة التحديات التي تواجه المؤسسة، بل أصبح لزاما على المؤسسة أن تسيير مواردها البشرية التي لا طالما ولا تزال تعد موردا استراتيجيا هاما.

يعتبر موضوع الموارد البشرية من أكثر الموضوعات أهمية و الحاحا بالنسبة للاستراتيجيين و الممارسين الإداريين على مستوى المجتمعات و المؤسسات الادارية، فقد اصبح مجالا تتقاطع في تناوله بالدراسة و البحث تخصصات كثيرة خاصة علم الادارة، علم الاقتصاد و علم الاجتماع .. فالموارد البشرية أضحت تعتبر أهم مورد استراتيجي في المؤسسة ومصدر كل الإبداعات الذي تسمح للمؤسسة بالتفاعل مع الفرص والتهديدات المتضمنة في بيئتها. إن إدراك المؤسسات و الادارات لأهمية التحولات ومتطلبات التكيف معها، زاد من التركيز الاستراتيجي على نظم تسيير الموارد البشرية، باعتبارها من أكثر الوظائف في المؤسسة تأثرا بتلك التغيرات، بحكم أنها مسؤولة عن مختلف الأنشطة المرتبطة بالموارد المتاحة بالمؤسسة، لذا يجب إجراء التعديلات الملائمة على استراتيجيات وسياسات الموارد البشرية، لضمان تكيف إيجابي للمؤسسة يساهم في تقوية نقاط القوة بالمؤسسة، وتدنية جوانب ضعفها. تمثل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية نظامًا يهدف إلى تحقيق الاستثمار الفعال للموارد البشرية وتنميتها؛ من أجل تحسين أداء الموارد البشرية للمؤسسة، ولقد تزايدت في الآونة الأخيرة الحاجة إلى استراتيجية فعالة للموارد البشرية بالمؤسسة، حتى يكون لها معرفة أكثر، مهارة، قدرة، كفاءة والتزام، ولن يتحقق هذا إلا من خلال تطوير الموارد البشرية وفق استراتيجية محكمة.

على ضوء ما سبق عرضه في هذا المدخل تتجلى معالم إشكالية البحث والتي يمكن بلورتها في التساؤل

الرئيسي التالي:

- ما هي الاستراتيجيات المتبعة من قبل الادارات الجزائرية العامة لتطوير إدارة الموارد البشرية ؟

ويتفرع هذا التساؤل الجوهرى إلى تساؤلين فرعيين هما:

- ماهى مقومات فعالية إستراتيجية تطوير الموارد البشرية الواجب اعتمادها من قبل المؤسسات ،حتى تتمكن من تحقيق الأهداف التى وُجدت من أجلها؟

- ماهو موقع إدارة الموارد البشرية فى خزينة ولاية تيسمسيلت؟ وما مدى فعالية إستراتيجية تطوير الموارد البشرية المعتمدة من طرفها؟

وللإجابة على هذين التساؤلين يقوم بحثنا على الفرضيات التالية:

- تتبع الإدارات الجزائرية إستراتيجية التوظيف و التكوين لتطوير ادارة الموارد البشرية.

- تقع إدارة الموارد البشرية لخزينة ولاية تيسمسيلت فى المديرية الجهوية للخزينة بالشلف.

- أهمية الدراسة:

• الضرورة العلمية والعملية.

• الاهتمام الكبير الذى أولته المؤسسات الرائدة فى العالم لهذا المورد الثمين وإلى الدراسات والأبحاث العديدة

والمتنوعة المنجزة من قبل أكبر الباحثين ومكاتب الدراسات فى العالم بغية الوصول إلى تفكيك شفرات التميز

المستديم الكامنة فى الموارد البشرية.

• الإحاطة والإلمام بجوانب ما يتعلق باستراتيجيات الموارد البشرية

- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

• التعرف والإلمام بمختلف التطورات الحاصلة فى مجال الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وإلى محاولة معرفة واقع

إدارة الموارد البشرية فى خزينة ولاية تيسمسيلت، والإستراتيجيات التى تتبعها فى تطوير الموارد البشرية.

• إسقاط الجانب النظرى على الواقع الميدانى فى الادارة الجزائرية.

- مبررات الدراسة:

تكمن أسباب اختيارنا لهذا الموضوع فى شعورنا بالأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية بالنسبة للمؤسسات،

ورغبتنا فى التخصص فى هذا المجال مستقبلا بحكم تخصصنا فى فرع إدارة الأعمال، وتطوير ورفع مستوى قدراتنا

العلمية فى البحث العلمى، ومحاولة لفت انتباه الباحثين ومسؤولي المؤسسات الجزائرية إلى التركيز على هذا المورد

الإستراتيجى.

- محددات الدراسة:

يمكن توضيح أبعاد و محددات الدراسة كما يلي:

- **البعد الموضوعي:** يتم التركيز في هذه الدراسة على إدارة الموارد البشرية، ثم إستراتيجية تطوير ادارة الموارد البشرية في القطاع العام، مستبعدين المؤسسات الاقتصادية، وفي الجانب التطبيقي يتم أخذ خزينة ولاية تيسمسيلت لدراسة الموضوع .
- **البعد الزماني:** بالنسبة لهذا البعد فإن المعلومات المتعلقة بالدراسة التي تم جمعها وتحليلها تتعلق بسنة 2016.
- **البعد المكاني:** يتمثل البعد المكاني للدراسة في خزينة ولاية تيسمسيلت.
- **البعد البشري:** يتمثل العنصر البشري الذي تستهدفه الدراسة في عمال خزينة ولاية تيسمسيلت والإطارات وأيضا عمال مديرية الجهوية للخزينة بالشلف.

#### - الدراسات السابقة:

لاحظنا من خلال عملية المسح المكتبي تنوع الدراسات التي تناولت ادارة الموارد البشرية وهو ما يبين اهتمام الباحثين بهذا الموضوع، أما فيما يخص استراتيجية تطوير ادارة الموارد البشرية ففي حدود اطلاعي يعد هذا الموضوع حديثا نسبيا.

وعلى سبيل الذكر وليس الحصر، نستعرض فيما يلي أهم الدراسات التي تناولت جزءا من هذا الموضوع:

- دراسة تبرورت على 'إستراتيجية تطوير الموارد البشرية'، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة اعمال، جامعة الجزائر، 2005-2006: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مختلف التطورات الحاصلة في مجال الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية و الاستراتيجيات التي يتبعها مجمع صيدال في تطوير دور الموارد البشرية.
- دراسة سملاي يحضية 'أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية'، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، جامعة الجزائر، 2003-2004: جاءت هذه الدراسة بهدف محاولة التأكيد على الدور المتنامي لرأس المال الفكري كأحد أهم عوامل التفوق التنافسي في الاقتصاد الجديد المرتكز على المعرفة الكامنة لدى الموارد البشرية و الكفاءات المسؤولة عن تحقيق الميزة التنافسية.

- دراسة بنية عمر 'إدارة الموارد البشرية و دورها في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة الاقتصادية'، دراسة حالة مؤسسة نفطال، مذكرة ماجستير في العلوم الإحصاء والاقتصاد التطبيقي، تخصص تحليل اقتصادي، المعهد الوطني للتخطيط و الإحصاء الجزائر، 2005-2006: اهتمت هذه الدراسة بالأهمية التي يكتسبها هذا الموضوع نظرا

لوضع الراهن الذي تمر به المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والتي تستدعي الاهتمام بالموارد البشرية كمحدد أساسي لنجاح أو فشل المؤسسات ولا سيم في الأجل الطويل.

**- ما تضيفه الدراسة الحالية:**

يتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة أن الدراسة الحالية ستطرق أبوابا جديدة، للأسباب التالية:

- أغلبية الدراسات السابقة المتعلقة بالموارد البشرية متناولة في المؤسسة الاقتصادية وليس في مؤسسة عامة (الوظيف العمومي).

على اختلاف الدراسات السابقة واستكمالا لها، تأتي هذه الدراسة لتوضيح الاستراتيجية التي تتبعها الإدارة الجزائرية في تطوير الموارد البشرية.

**- منهجية الدراسة:**

اعتمدنا في دراستنا لهذا الموضوع على المنهج الوصفي الذي يظهر في الفصل الثالث (الجانب التطبيقي) أين قمنا بدراسة حالة الخزينة العمومية لولاية تيسمسيلت .

**- أدوات الدراسة:**

من أجل الإلمام بجوانب الدراسة والإجابة على الإشكالية المطروحة، وكذا اختبار الفرضيات المطروحة في البداية تم الاعتماد على:

● **المسح المكتبي:** المسح المكتبي لمختلف الكتب باللغتين العربية والأجنبية، بالإضافة إلى الدراسات الأكاديمية، المنتقيات العلمية وكذا بعض المجلات العلمية والدراسات المنشورة عبر شبكة الانترنت، من أجل إثراء الموضوع ورسم إطاره النظري.

● **المقابلة:**مقابلة موظفي خزينة الولاية و طرح عليهم الأسئلة اللازمة.

**- تقسيمات الدراسة:**

حتى تتمكن من الإجابة على الإشكالية المطروحة وإثبات صحة الفرضيات أو نفيها تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول سبقتهم مقدمة اشتملت على إشكالية البحث، فرضياته، أهدافه، أسباب اختياره، الدراسات السابقة مع توضيح منهج البحث وتحديد مختلف الأدوات و الأساليب المستعملة.

الفصل الأول تحت عنوان: ماهية وأبعاد وظيفة إدارة الموارد البشرية: يخصص لتحديد مفاهيم حول ادارة الموارد البشرية بالإضافة إلى مراحل تطورها، والعوامل البيئية المؤثرة على وظائفها.

أما الفصل الثاني الذي هو بعنوان: استراتيجية ادارة الموارد البشرية ، بداية سيتم التعريف بالإستراتيجية بصفة عامة، لنتقل بعدها للإدارة الإستراتيجية، ليتم التعرف بعد ذلك على استراتيجية ادارة الموارد البشرية. في حين يخصص الفصل الثالث للدراسة التطبيقية كمحاولة لإسقاط الجانب النظري على الواقع الميداني من خلال دراسة مرجعية للخزينة العمومية بداية سيتم التعريف بالقطاع العام بصفة عامة، لنتقل بعدها إلى التعريف بالخزينة العمومية، ليتم النظر بعدها إلى ادارة الموارد البشرية في الخزينة ومن ثمة تقييم فعالية استراتيجية الموارد البشرية حيث نقوم من خلاله بتحليل نتائج المقابلة.

وأخيرا ننهي هذه الدراسة بخاتمة تشتمل على أهم النتائج المتوصل إليها ومجموعة من التوصيات والاقتراحات، وبغية فتح باب البحث من جديد قمنا بفتح آفاق مستقبلية للدراسة.

# مقدمة عامة

## الفصل الأول:

ماهية وابعاد وظيفة ادارة الموارد البشرية

## الفصل الثاني:

# استراتيجية ادارة الموارد البشرية

# الفصل الثالث: تقييم استراتيجية تطوير الموارد البشرية في خريزة ولاية تيممسيك

خاتمة عامة

## قائمة المصادر و المراجع

## قائمة الأشكال و الجداول

الملاحق

# المخلص

## قائمة الملاحق

# الفهرس

## الفصل الأول: ماهية وأبعاد وظيفة إدارة الموارد البشرية

تمهيد:

إن الاهتمام بالموارد البشرية ورعايتها يعد أهم ظاهرة تشغل بال المسؤولين بالدول المتقدمة والنامية على السواء في وقتنا الحاضر، ويرجع هذا الاهتمام إلى كون الموارد البشرية تمثل أهم عناصر الإنتاج ومصدر التميز والتفوق للمؤسسة.

ولا يمكن أن تتم عمليات الإنتاج والتسويق والتمويل... الخ بدون توفر الخبرات والمهارات البشرية اللازمة، وينبع اهتمام الدول النامية بصفة خاصة بالموارد البشرية إلى عدة أسباب أهمها:

- الإحساس بانخفاض الإنتاجية؛

- عدم التوازن بين العرض والطلب في بعض التخصصات؛

- انتشار ظاهرة البطالة؛

- الرغبة في تطوير القوى العاملة باعتبارها الأساس الأول لخطط التنمية الشاملة.

ولذلك فإن محاولة دراسة كيفية إدارة الموارد البشرية العاملة بكفاءة، أصبحت ضرورية وحيوية، وهذا يحتم تواجد إدارات وأجهزة موارد بشرية متخصصة بمختلف المؤسسات لإعداد سياسات وبرامج موارد بشرية جيدة، تمكن من زيادة الكفاءة الإنتاجية للعاملين.

وتأتي أهمية وظيفة إدارة المواد البشرية من أهمية الدور الأساسي الذي تلعبه في تمكين المؤسسة من بلوغ أهدافها بكفاءة وفعالية، وقد أخذت أهمية هذه الوظيفة تزداد وتتعاظم لتعادل وتفوق سائر وظائف المؤسسة كالتسويق والإنتاج والمالية... الخ. فبعد أن كان نشاط إدارة الموارد البشرية مقتصرًا على القيام بمهام روتينية كاستقطاب العاملين وتعيين وحفظ السجلات واستكمال إجراءات الإجازات للعاملين فقد تحولت إلى نشاطات استراتيجية تنطوي على خطورة وحساسية تمس صميم أهداف المؤسسة.

لقد دعت جميع العوامل السابقة الذكر إلى إعادة النظر في موقع هذه الوظيفة وعلى ضرورة توفير الدعم والمساندة لها من الإدارة العليا لتمكينها من أداء دورها بكفاءة وفعالية.

## المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية

تقسم الموارد الاقتصادية في الكتابات الاقتصادية إلى موارد بشرية وأخرى غير بشرية، وتنقسم الموارد البشرية إلى مجموعتين رئيسيتين:

تتمثل الأولى في الموارد الاقتصادية والتي تشير إلى الجزء من الموارد البشرية الذي يملك القدرة والرغبة في العمل وتسمح الظروف الاجتماعية والقانونية في المجتمع بتشغيله.

وتتمثل المجموعة الثانية في الموارد البشرية غير الاقتصادية والتي تشير إلى الجزء الذي لا يقوم بأي نشاط اقتصادي.

## المطلب الأول: مفهوم الموارد البشرية

إن الموارد البشرية تشير إلى السكان في المجتمع و تتمثل في الأفراد المشتغلين أو المتعطلين أو أولئك الذين خارج نطاق العمل أو التعطل، حيث يدخل ضمن هذه الفئة الأخيرة كل الطلبة المتفرغين للدراسة والأطفال، وأصحاب الأعمال الذين لا يمارسون عملاً بأنفسهم، وذوي العاهات غير القادرين على العمل، والمحاولون إلى المعاش الذين لا يؤدون عملاً.

## أولاً: مفهوم القوى العاملة

يشير مفهوم القوى العاملة إلى ذلك الجزء من الموارد البشرية والذي تتراوح أعمارهم بين الحد الأدنى والحد الأعلى لسن العمل، وتتوافر لديهم القدرة على العمل بجانب الرغبة في هذا العمل والبحث عنه أو الممارسة الفعلية له<sup>1</sup>.

ومنه فإن مفهوم القوى العاملة يشير إلى قطاعين من السكان، قطاع المشتغلين، وقطاع المتعطلين، أي كل من يقوم بعمل فعلي وكل من يمكن أن يمارس عملاً عندما يتوافر هذا العمل، وعادة ما يتم التمييز بين الفرد المشتغل والفرد المتعطل بأن الأخير تتوافر لديه القدرة والاستعداد والرغبة في العمل ولكنه لا يجد عملاً يمارسه<sup>2</sup>.

فالقوى العاملة تنحصر في تلك النسبة من الموارد البشرية (السكان بصفة عامة) والتي هي في سن العمل وتعمل في قطاعات الإنتاج أو الخدمات وذلك بأجر أو بدون أجر بالإضافة إلى الفئة المتعطلة التي لديها القدرة والرغبة والاستعداد للعمل ويبحثون عنه<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار المعرفة الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 1995، ص 27.

<sup>2</sup> عقيل جاسم عبد الله، طارق عبد الله الحسين العكيلي، تخطيط الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1998، ص 19.

<sup>3</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 31.

## ثانيا: مفهوم العمل

يشير اصطلاح العمل إلى مجموعة الوظائف المترابطة فيما بينها والتي تؤدي بواسطة مجموعة من الواجبات والمسؤوليات<sup>1</sup>.

ويتضمن العمل وفق هذا المفهوم مايلي<sup>2</sup>:

- مجموعة من الوظائف المترابطة.

- مجموعة من الواجبات والمسؤوليات يعهد بها إلى فرد واحد أو مجموعة من الأفراد.

## ثالثا: مفهوم الوظيفة

الوظيفة هي عبارة عن مجموعة من الواجبات والمسؤوليات التي يكلف بها شخص معين بمنح له قدر من السلطات التي تمكنه من القيام بتلك الواجبات والمسؤوليات<sup>3</sup>.

ومعنى هذا، أن الوظيفة هي جزء من العمل يعهد به إلى موظف معين تتوافر لديه شروط شغل هذه الوظيفة للقيام بواجباتها ومسئولياتها في حدود سلطات هذه الوظيفة.

## رابعا: مفهوم المهنة

ليس كل عمل مهنة، فالمهنة لها مجموعة الأصول والشروط والضوابط والمعايير، حيث تتطلب المهنة الإعداد والتدريب الفني كما أنها تتطلب معارف ومهارات محددة، وتقوم على فلسفة معينة، ومن المهن المتعارف عليها التعليم والمحاسبة والهندسة والطب والمحاماة<sup>4</sup>.

وفي ضوء المعايير المتعارف عليها داخل كل مهنة، يتعين توافر مجموعة شروط معينة لدى الفرد لكي يصبح مهنيا، وفي مقدمة هذه الشروط الاستعداد الذهني والقدرة الذاتية والمهارة الفنية وانضباط السلوك مع أخلاقيات ودستور المهنة، وهذا ما جعل الكثير من النقابات المهنية لا تمنح عضويتها إلا بعد العديد من الامتحانات والاختبارات والحصول على شهادات وتركيبات محددة، ويشير البعض إلى المهنة أنها: "مجموعة من الأعمال المتشابهة إلى حد ما في الواجبات والمسؤوليات"<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> سعيد يسن عامر، إدارة الأفراد، مركز التمييز لعلوم الإدارة والحاسب، القاهرة، مصر، 2000، ص 87.

<sup>2</sup> سعيد يسن عامر، مرجع سبق ذكره، ص 78.

<sup>3</sup> عقيل جاسم عبد الله، طارق عبد الله الحسين العكيلي، مرجع سبق ذكره، ص 23.

<sup>4</sup> أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية، بيروت، 1993، ص 59.

<sup>5</sup> حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران، عمان، الأردن، 2002، ص 14.

## المطلب الثاني: تعريف إدارة الموارد البشرية

لقد اختلفت وجهات النظر في تحديد مفهوم موحد لإدارة الموارد البشرية، حيث يمكن التمييز بين وجهتي نظر مختلفتين وهما التقليدية والحديثة.

يرى أصحاب النظرة التقليدية أن إدارة الموارد البشرية ماهي إلا نشاط روتيني يشمل على نواحي تنفيذية، كحفظ ملفات وسجلات العاملين ومتابعة النواحي المتعلقة بضبط أوقات حضورهم وانصرافهم وإجازتهم، مما انعكس ذلك على الدور الذي يقوم به مدير إدارة الموارد البشرية وكذلك الوضع التنظيمي للجهاز الذي يقوم بأداء الوظيفة في الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة<sup>1</sup>.

أما أصحاب وجهة النظر الحديثة، فهي علم اداري يختص بالجوانب البشرية و بتنمية الخبرات ورفع الكفاءات لدى الموظفين والاداريين والعاملين في المنظمات. فتسعى ادارة الموارد البشرية الى التعاون والربط والتواؤم واحداث الانسجام والتداخل الايجابي والفعال بين تخصص ادارة الموارد البشرية والتخصصات الادارية الاخرى كإدارة الاعمال، ادارة التسويق، ادارة الانتاج و ادارة المخازن، كما تركز ادارة الموارد البشرية على تنمية وزيادة المعرفة وتطوير الجوانب الادارية والوظيفية والعلمية مع تنمية الافراد العاملين ماديا وعلميا ووظيفيا<sup>2</sup>.

- هي مفهوم علمي واسع للإدارات البشرية المختصة بإدارة الموظفين وإدارة شؤون الموظفين والعاملين والافراد وإدارة الافراد القديمة وتنميتها وتطويرها الى دراسات اكاديمية حديثة في ادارة الموارد البشرية لتصبح حديثة باعتبارها نظام هام وفعال في الانظمة الادارية للمنظمات والمنشآت كما ان ادارة الموارد البشرية الحديثة تسعى الى تنشيط الاهداف والمهارات الاجتماعية والاسرية والتنظيمية والادارية والانسانية.

ان ادارة الموارد البشرية الحديثة تركز على الجوانب الاساسية التي يتبناها ويتولاها المدراء في تنمية الجوانب البشرية كما تسعى ادارة الموارد البشرية الى وضع طرق حديثة واستراتيجيات متطورة لاختيار الافراد والموظفين والعاملين و تدريبهم وتنميتهم وتنمية مواهبهم وتطويرهم اداريا وعلميا وثقافيا. كما تسعى ادارة الموارد البشرية الى وضع استراتيجيات حديثة في انظمة المكافآت والتعويضات والمراتب والحوافز المادية والمعنوية للأفراد والموظفين والعاملين والاداريين في المنظمات والمنشآت الادارية كما تعمل على احداث التواؤم و خلق جو من الانسجام بين الاقسام الادارية الوظيفية المتعددة.

<sup>1</sup> نظمي شحادة، محمد الجبوشي، محمد الباشا، رياض الحلبي، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص43.

<sup>2</sup> محمد سرور الحريري، طرق واستراتيجيات تنمية وتطوير إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص15.

- هي ادارة تركز على اعداد واختيار الموظفين بطرق علمية وادارية سليمة وفق اليات متطورة وحديثة تواكب التطورات الحديثة في ادارة الموارد البشرية<sup>1</sup>.

كما تعمل على تطوير الموظفين والاداريين وتنميتهم اداريا وعلميا و ثقافيا كما تعمل ايضا على اختيار افضل الطرق في وضع المعايير الخاصة بالمكافئات المتعلقة بالأفراد والموظفين والعاملين.

- ادارة تركز على النشاطات الادارية الخاصة والمتعلقة بالأفراد والموظفين والعاملين مثل التخطيط في ادارة الافراد وادارة الموارد البشرية بغرض تحقيق اهداف عليا في تنمية وتطوير الموارد البشرية والكوادر البشرية ، كما تعمل على وضع وتصميم ورسم خطط وهياكل وتنظيمات ادارية خاصة بإدارة الموارد البشرية الحديثة مثل وضع هياكل تنظيمية ادارية حديثة لتنظيم العلاقة بين الموظفين والاداريين والافراد العاملين<sup>2</sup>.

واخيرا تعمل ادارة الموارد البشرية الحديثة على وضع استراتيجيات حديثة ومنتطورة في رقابة الموظفين والافراد والعاملين وذلك بهدف تنميتهم وتنمية مواهبهم وزيادة خبراتهم الادارية والثقافية والمعرفية.

وبهدف الوصول إلى تعريف موحد وأكثر وضوحا لإدارة الموارد البشرية نستعرض بعض تعريفات إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر الكتاب المهتمين بها.

**أولاً:** يقصد بإدارة الموارد البشرية ذلك الجزء من الادارة المتعلق بالعاملين و بعلاقتهم في المنظمة، الذي يهدف الى رفع مستوى كفاءة العاملين والى تحقيق العدالة فيما بينهم كما عرفت بأنها النشاط الذي يتم بموجبه الحصول على الافراد للمنظمة بالكم والنوع المناسبين، وبما يخدم افراد المنظمة ويرغبهم في البقاء بخدمتها، ويجعلهم يبذلون اكبر قدر ممكن من طاقاتهم وجهودهم لإنجاحها وتحقيق اهدافها<sup>3</sup>.

وعرفت ايضا بأنها المجموعة من الأنشطة المتمثلة في تحليل الوظائف، والاختيار والتعيين، وتقويم اداء العاملين، وترقيتهم، ونقلهم وتصميم هيكل اجورهم، وتدريبهم، وتوفير سبل الامن والسلامة لهم.

**ثانياً:** يعرف كاسيو إدارة الموارد البشرية على أنها العملية (Process) التي من خلالها تكفل المؤسسة الاستخدام الفاعل للعاملين بما يحقق أهداف المؤسسة والعاملين فيها".

<sup>1</sup> محمد سرور الحريري، طرق واستراتيجيات تنمية وتطوير إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص17.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص18.

<sup>3</sup> نادر احمد ابو شيخة، إدارة الموارد البشرية اطار نظري و حالات عملية، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص24.

ثالثا: يعرف المعهد البريطاني إدارة الموارد البشرية على أنها "مسئولية كافة هؤلاء الذين يديرون أفرادا، كذلك هي وصف لعمل هؤلاء المتخصصين في هذا المجال وأنها الجزء من الإدارة المختص بالأفراد العاملين وبعلاقتهم داخل المشروع وهي تطبق ليس فقط في مجال الصناعة أو التجارة، بل في كافة مجالات التوظيف".

رابعا: يعرف (Sikula,A) إدارة الموارد البشرية بأنها: "استخدام القوى العاملة داخل المؤسسة أو بواسطة المؤسسة ويشمل ذلك عملية تخطيط القوى العاملة بالمؤسسة، الاختيار والتعيين، تقييم الأداء، التدريب والتنمية، التعويض والمرتبات، العلاقات الصناعية، تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وأخيرا بحوث الأفراد"<sup>1</sup>

خامسا: يعرف (Martin,J) إدارة الموارد البشرية بأنها: "ذلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كأفراد أو مجموعات، وعلاقتهم داخل التنظيم، وكذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم، وهي تشمل الوظائف التالية: تحليل التنظيم، تخطيط القوى العاملة، التدريب والتنمية الإدارية العلاقات الصناعية، مكافأة وتعويض العاملين وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية، ثم أخيرا المعلومات والسجلات الخاصة بالعاملين"<sup>2</sup>.

ويتضح من التعريفات السابقة أن إدارة الموارد البشرية، تمثل إحدى الوظائف الهامة في المؤسسة الحديثة والتي تختص باستخدام موارد وقوى بشرية ملائمة وهي عبارة عن وضع الأفراد في الوظائف التي يشغلونها بكفاءة وفعالية كعاملين والذين يؤديون إسهامات ذات قيمة في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة وهذه الإسهامات هي نتيجة لإنتاجاتهم في المؤسسة.

ولكي يتحقق ذلك فهناك عدد من المهام الرئيسية التي تؤديها ومن أهمها<sup>3</sup>:

- 1- تخطيط الموارد البشرية: و يقصد به تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كما و نوعا.
- 2- تحليل و توصيف الوظائف: و يقصد بها التعرف على واجبات و مسؤوليات كل وظيفة و تحديد مواصفات من يشغلها.
- 3- وضع نظم الاختيار و التعيين: أي الحصول على الموارد البشرية و اجراء عمليات المقابلة و الاختبارات و غيرها من الاساليب لضمان وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- 4- تصميم نظام الاجور: أي تحديد قيمة كل وظيفة و اهميتها النسبية و تحديد اجورها.
- 5- تصميم نظم الحوافز: و يقصد بهذه المهمة منح مقابل عادل للأداء المميز ، وتحديد الحوافز الفردية والجماعية.

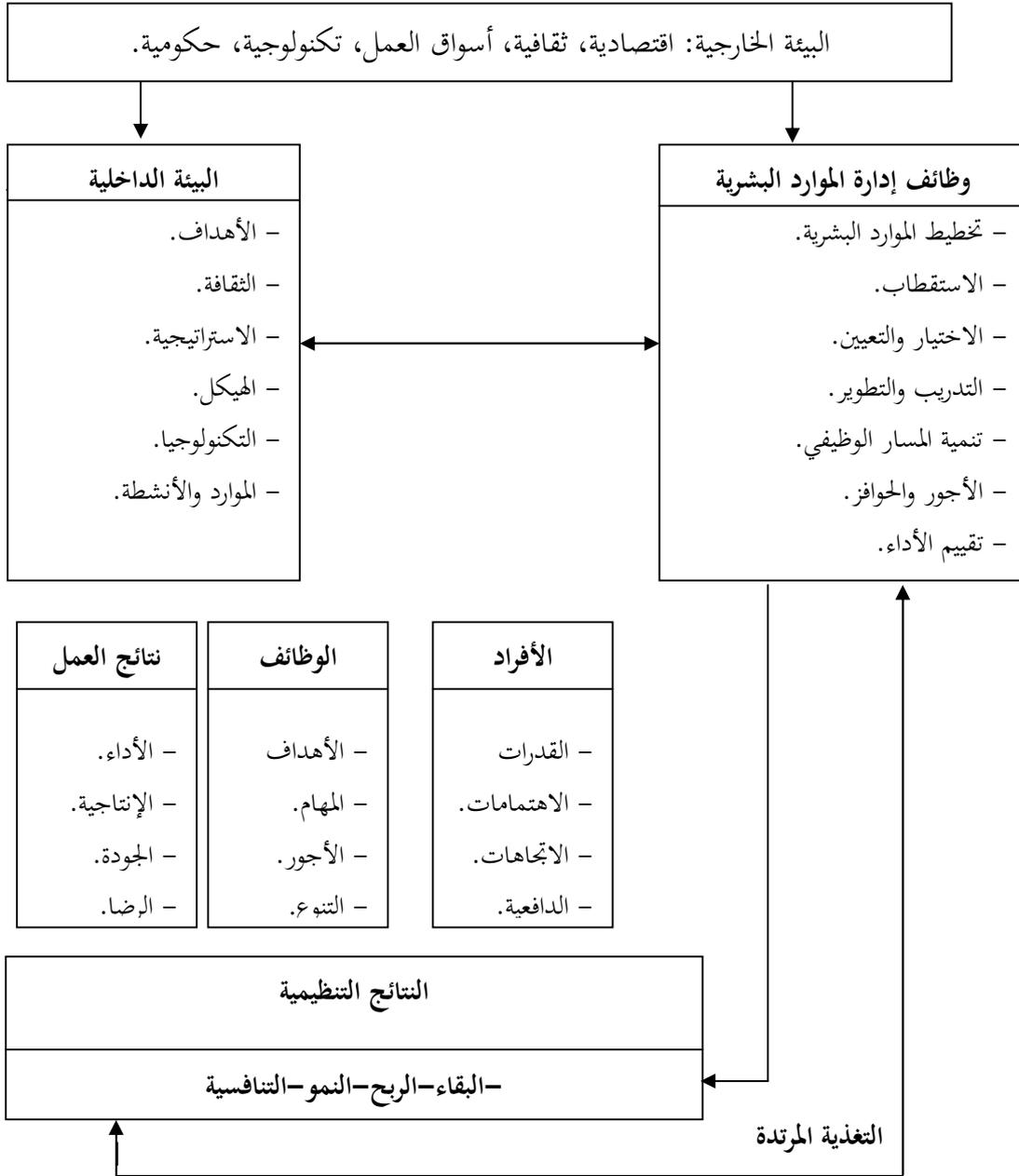
<sup>1</sup> نادر احمد ابو شيخة، مرجع سبق ذكره، ص24.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 24.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص33-34.

- 6- تصميم خطة التدريب: تستهدف تحسين كفاءة العاملين من خلال تزويدهم بالمعلومات.
- 7- تصميم نظام تقويم اداء العاملين: وتعني وضع نظام لتقويم اداء العاملين يتضمن كيف ولماذا و متى نقوم واثار التقويم و نتائجه.
- 8- وضع نظم الترقية و النقل.
- 9- صيانة و رعاية العاملين: وتعني وضع نظم السلامة المهنية والرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين.
- 10- تطوير علاقات العمل: ويتضمن تهيئة جو من الثقة والتفاهم بين العاملين.
- 11- حفظ النظام: أي وضع قواعد النظام والسلوك في المنظمة.
- 12- تقديم الخدمات للعاملين: وتعني الخدمات والتأمينات المختلفة.
- 13- تخطيط المسار الوظيفي: و يقصد بها تخطيط التحركات الوظيفية المختلفة للعاملين بالمنظمة.

الشكل رقم (01-01): أبعاد إدارة الموارد البشرية



المصدر: جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمؤسسة القرن الحادي والعشرون، الدار الجامعية، القاهرة، 2003، ص18.

## المطلب الثالث: أهداف إدارة الموارد البشرية

تعتبر الموارد البشرية عنصراً هاماً وحيوياً في كل المنظمات (سواء كانت إنتاجية، تجارية، تعليمية، حكومية، ودينية.. الخ)، ويتوقف بقاء المؤسسة وتحقيق أهدافها على الطريقة التي استخدمت في الحصول على مواردها البشرية وطريقة استغلالها بواسطة القيادات.

إنه من المهم أن تستعمل المؤسسة الموارد البشرية المتاحة أحسن استغلال ممكن، كما يجب على الإدارة أن تعني بصفة مستمرة بالموارد البشرية وبالطريقة التي تستخدم وتنمي هذه الموارد سواء بتكوين سياسات الموارد البشرية أو بالطرائق والإجراءات التي تستخدم فيما يتعلق بقوة العمل<sup>1</sup>.

إن الأهداف التي تسعى إليها إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة هي الأهداف نفسها التي تسعى إليها الإدارة بصفة عامة، وعلى مدير الموارد البشرية القيام بمجموعة من الأنشطة المتعلقة باستغلال الموارد البشرية، وهي أنشطة غير مطبقة في وحدات أخرى من التنظيم، لكن هذا العمل يساهم في إنجاز نفس الأهداف التي يسعى المديرون الآخرون لتحقيقها.

وتنقسم الأهداف إلى نوعين من الأهداف التنظيمية المترابطة والمتميزة أيضاً<sup>2</sup>:

**فالهدف الأول** هو تعظيم إنتاجية التنظيم والذي لا يعتبر هدف جديداً، فهو معروف منذ وقت بعيد كهدف رئيسي للمؤسسات الأخرى. وطالما أن أهداف إدارة الموارد البشرية مطابقة لأهداف باقي فريق الإدارة، فإن الإنتاجية تصبح أيضاً شاغلاً رئيسياً للعاملين في حقل وظيفة الإدارة.

إن من مسؤولية مديري الموارد البشرية تطوير واقتراح السياسات والإجراءات التي تساهم في تحقيق هذا الهدف، والعمل على تقييم وتطبيق بعض البرامج والطرق التي تتماشى مع الهدف، وعلى ضرورة تطوير أساليب قياس درجة تأثير الأنشطة التي يقومون بها من أجل تحقيق هدف الإنتاجية، والذي من أجلها يجب تطوير طرق تقييم أداء العمل. وعلى ذلك فإنه يمكن تقييم مدى فاعلية إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة بمدى مساهمتها في تحقيق أهدافها.

<sup>1</sup> صلاح محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 49.

<sup>2</sup> أمين الساعاتي، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، القاهرة للنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص 79-80.

أما الهدف الثاني الرئيسي للإدارة فهو مرتبط بالهدف الأول أيضا، ولكن يمكن تمييزه عنه بوضوح، حيث يركز على المحافظة على التنظيم القائم كوحدة تسير بخطى متقدمة دائما في وجه الضغوط الداخلية والخارجية، وأحيانا يطلق على الهدف اصطلاح "الوقاية التنظيمية".

إن أهمية هذا الهدف بدأ تداركه في الفترة التالية للحرب العالمية الثانية، وذلك عندما حدث عجز في العناصر ذات الكفاءة العالية، ووجود منافسة قوية على المتاح من هذه العناصر النادرة في ذلك الوقت، لذلك بدأت الإدارة تدرك ضرورة الاحتفاظ بقوة عمل دائمة، وذلك من خلال خلق ظروف عمل داخل التنظيم تساهم في تحقيق الرضا عن العمل، وهذا ما يساهم في دعم والحفاظ على هذه الكفاءات ذات المقدرة العالية.

فإذا أرادت المؤسسة أن تتحدى الضغوط الخارجية مثل تغيير قوة العمل، زيادة الأوتوماتيكية والاختراعات التكنولوجية فعليها أن تبذل مجهودا متزايدا نحو المشكلات المتعلقة بالرقابة التنظيمية، حيث إن عدم تحقيق هذا العمل قد يسبب تغيرات ضخمة في كثير من المؤسسات ويعرض هيكلها التنظيمية للمخاطرة الحادة.

إن إدارة الموارد البشرية تلعب دورا هاما في خلق الظروف التي تساهم في استقرار التنظيم، وتتمثل مسؤولية مديري الموارد البشرية في تحديد السياسات، الإجراءات والبرامج التي تجعل من المؤسسة مكانا جذابا للعمل، وفي نفس الوقت العمل على تقليل الصراع والنزاع الداخلي والذي يهدد كيان المؤسسة إلى اقل حد ممكن، وعندما تكون هذه الجهود ناجحة، ويتحقق الاستقرار الداخلي، فإن المؤسسة تكون في مركز قوى ضد الضغوط الخارجية والداخلية<sup>1</sup>.

وبالإضافة إلى الأهداف العامة السابقة يمكن تلخيص أهم الأهداف الفرعية لإدارة الموارد البشرية فيما يلي<sup>2</sup>:

- تحقيق التعاون الفعال بين العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة.
- إيجاد الحافز لدى القوة العاملة لتقديم أقصى مجهود ممكن لتحقيق أهداف المؤسسة.
- تنمية العلاقات الطيبة في العمل بين جميع أفراد التنظيم.
- تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص لجميع العاملين في المشروع من حيث الترقية والأجور والتدريب والتطوير.
- توفير ظروف العمل المناسبة التي تكفل جوا مناسباً للإنتاج وعدم تعريض العمال لأية مخاطر مثل حوادث العمل الصناعية وأمراض المهنة.
- اختيار أكفأ الأشخاص لشغل الوظائف الحالية والقيام بإعدادهم وتدريبهم للقيام بأعمالهم على الوجه المطلوب.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 80.

<sup>2</sup> مهدي حسن زويلف، إدارة الموارد البشرية مدخل كمي، دار الفكر للطباعة والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص 104.

- إمداد العاملين بكل البيانات التي يحتاجونها والخاصة بالمشروع ومنتجاته وسياساته ولوائحه وتوصيل آراءهم واقتراحاتهم للمسؤولين قبل اتخاذ قرار معين يؤثر عليهم.
- الاحتفاظ بالسجلات المتعلقة بكل عامل في المشروع بشكل موحد.
- رعاية العاملين وتقديم الخدمات الاجتماعية والثقافية والعلمية لهم.
- توعية العاملين بمدى أهمية دورهم في تحقيق أهداف خطة التنمية الاقتصادية ودفعهم لبذل أقصى جهود ممكنة.

### المبحث الثاني: مراحل تطور إدارة الموارد البشرية :

تعتبر إدارة الموارد البشرية كحقل من حقول علم الإدارة تتطور مع التطور الذي مر به علم الإدارة، و هو كنشاط مستقل تزايد الاهتمام به في مختلف المنظمات مؤخرا مع بداية هذا القرن، و يرجع ذلك الى كون العنصر البشري هو الاداة المحركة و الموجهة لمختلف عناصر الانتاج.

يمكن القول ان المفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية قد استقر بعد سلسلة من التطورات التي مرت على العنصر البشري و هو يمارس العمل.

### المطلب الأول: المراحل التاريخية لتطور وظيفة إدارة الموارد البشرية

بدأت إدارة الموارد البشرية تحتل مكانتها في الهيكل التنظيمي مع مطلع القرن العشرين نتيجة للفكر الكلاسيكي الذي أكد على أهمية تطوير أساليب العمل، حيث ظهرت مبادئ ونظريات للإدارة كاستجابة إلى كبر حجم المؤسسات التي أصبحت تتطلب تنظيماً أكثر كفاءة لمواردها وكذلك للتوسع في الطلب الكلي، ومع مطلع القرن العشرين حاول بعض رواد مختلف مدارس الفكر الإداري المساهمة في تحسين دور العنصر البشري في المؤسسة انطلاقاً من قناعتهم الفكرية.

ولقد مرت إدارة الموارد بالمراحل التالية<sup>1</sup>:

#### أولاً: مرحلة ما قبل الثورة الصناعية:

تميزت هذه المرحلة بطرق النتاج اليدوية، و سعي الانسان الى توفير الحد الادنى من مستلزمات العيش التي تكفل بقاءه كحيوان بشري. فلم يكن في هذه الفترة نظام للعماله، اذ كان ينظر الى العامل على انه من ممتلكات صاحب العمل يبيعه و يشتريه شانه شان أي سلعة. ثم ما لبث ان ظهر بعد نظام الرق هذا نظام الصناعة المنزلية، فظهرت فئة تملك الخبرة و المهارة، و اصبحت العامل يعمل مقابل اجر محدد يسمح له بالحياة الكريمة.

<sup>1</sup> نادر احمد ابو شيخة، مرجع سبق ذكره، ص 27-28.

جاء نظام الاقطاع في الريف و الطوائف في المدن ،فجسد الاول وجود طبقتين: الملاك و العبيد و تميز الاخر بوجود صناعة كونت طائفة ،لها قانونها الذي يوضح شروط الدخول للمهنة و اجور الممتننين بها و مثل هذا النظام احتكارا للصناعة او الحرفة ،فأصبح هناك تدرج في المهنة: صبي ،فعريف ،فمعلم ،فشيخ ينتخبه المعلمون لإيقاع العقوبات على من يخالف نظم و معلومات الطائفة.

### ثانيا: مرحلة الثورة الصناعية:

ظهرت هذه الثورة في العالم الغربي في القرن الثامن عشر و ظهرت في العالم العربي في القرنين التاسع عشر و العشرين. واهم ما تميزت به ظهور الآلات والمصانع الكبيرة ، روتينية العمل وسوء ظروف العمل (ساعات عمل طويلة، وضوضاء، وارتبة، وبنجرة، وغيرها). كذلك تميزت هذه الثورة بظهور فئة الملاحظين والمشرفين الذين اساءوا احيانا الى العاملين الذين يعملون بإشرافهم. فكان بالتالي لزاما ان تظهر دعوات لتحسين ظروف العاملين. أي انه من مساوئ الثورة الصناعية كان على العمال ان يتحدوا في مواجهة اصحاب الاعمال، وظهر ذلك على شكل انتفاضات عشوائية ثم اضطرابات منظمة ثم ما لبثت ان تكونت اتحادات ونقابات عمال تطالب بحقوقهم وتتفاوض باسمهم فيما يتعلق بالأجور وساعات العمل ونحوها<sup>1</sup>.

### ثالثا: مرحلة القرن العشرين:

شهد ذلك القرن احداثا جساما ذات اثر كبير في ادارة الموارد البشرية من ابرزها ظهور مدرسة الادارة العلمية بزعامة "فريدريك تايلور" ( 1856-1915) الذي حاول ان ينظم العلاقة بين الادارة والعاملين و ابرز اثر التخصص وتقسيم العمل والتدريب والتحفيز المادي في انتاجية العاملين.

تلا مدرسة الادارة العلمية ظهور علم النفس الصناعي وتركيزه على دراسة ظواهر معينة كالإجهاد والاصابات وتحليل العمل والاختبارات، ثم ما لبثت ان ظهرت حركة العلاقات الانسانية بزعامة "التون مايو" التي اعتقدت ان انتاجية العاملين لا تتأثر بتحسين ظروف العمل المادية بل ايضا بالاهتمام بالعاملين.

لقد كان لمدرسة الادارة العلمية وعلم النفس الصناعي وحركة العلاقات الانسانية اثر كبير على الانشطة التي تمارسها ادارة الموارد البشرية في منظمات الجيش والحكومة ،فاهتمت هذه الادارة بشروط التعيين والاختبارات

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق ص27-28.

النفسية وتصميم أنظمة الاجور والتأديب ورعاية العاملين، مما اوجد الحاجة الى متخصصين في مجالات ادارة الموارد البشرية كالتوظيف والتدريب والامن الصناعي والرعاية الطبية والاجتماعية للعاملين<sup>1</sup>.

ومع ظهور مدرسة التعليم السلوكية (1930-1960) تطورت ممارسات ادارة الموارد البشرية لكي تواكب تطور العلوم السلوكية، و نشطت كثير من الدول في اصدار تشريعات تقنن بها العلاقة بين المنظمة و العاملين. لقد تمثلت أنشطة الموارد البشرية من الناحية التاريخية في بعض الوظائف التقليدية ذات العلاقة بالموارد البشري مثل تعيين الأفراد وإمساك سجلات العاملين وصرف المستحقات ووضع أنظمة التدريب والنقل والترقية، إضافة إلى تقديم بعض الخدمات مثل الرعاية الاجتماعية والصحية والتأمينات للعاملين.

ومع تزايد الاهتمام بالعاملين تحول مستوى الجهاز الإداري المشرف على أنشطة هؤلاء العاملين من إدارة المستخدمين أو شؤون الموظفين أو العلاقات الصناعية إلى ما يسمى بإدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية. في نهاية السبعينات وأوائل الثمانينات ومع تنامي الإدراك الإداري لأهمية المورد البشري في تحقيق أهداف المؤسسة وتأكيد النظرة إليه بأنه أثن الموارد المتاحة لدى الإدارة، تغير مسمى الجهاز المشرف على هذا النشاط الحيوي إلى إدارة الموارد البشرية، وفي ضوء ذلك اتسع نطاق اهتمامات الإدارة ليشمل كافة العناصر المؤثرة على الأداء التنظيمي بحيث تضمن الفرد والوظيفة والمؤسسة والبيئة الخارجية.

إن مختلف التسميات التي أعطيت لوظيفة إدارة الموارد البشرية لم تختَر عشوائياً لكنها في الحقيقة توحي إلى فلسفة وممارسات سارت على امتداد عدة حقبات<sup>2</sup>:

**1- مرحلة إدارة الأفراد:** تشير إلى المرحلة التي كان يؤكد فيها على ضرورة احترام الضوابط، حفظ السجلات والمستندات المتعلقة بالأجور والإنتاجية.

**2- إدارة العلاقات الصناعية:** تؤكد على العلاقات بين الشركاء الاجتماعيين والمفوضات الاجتماعية، الاتفاقات والعقود الضابطة للتفاعلات بين الأطراف المكونة للعلاقات الصناعية.

**3- إدارة العلاقات الإنسانية:** وهي تؤكد على تحفيز العمال والاعتناء بالمعنويات، نتيجة التأثير بتجارب "الهاورثون".

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 28.

<sup>2</sup> علي عبد الله عبد الجليل، تحليل المنظمات، مطبعة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2002، ص 86.

4- إدارة المستخدمين: وهي نظرة شاملة وحديثة للوظيفة وقد أخذت أشكالاً وممارسات تتسم بالحركية والتوفيقية، كالتنبؤ بالاحتياجات الكمية والنوعية لليد العاملة في ظل التغيرات التكنولوجية والثقافية والاقتصادية مع اعتماد استراتيجية إثر توسيع الوظائف، التأكيد على ضرورة إيجاد دالة بين أنشطة التوظيف، التأهيل، الدافع الحافز والمتغيرات البيئية.

5- إدارة الموارد البشرية: وهي نظرية عصرية للوظيفة حيث تعتبر الرجال والنساء موارد هامة لا بد من تطويرها والاستثمار فيها، باعتبار العنصر البشري محدد الميزة التنافسية والوسيلة لتحقيق الزيادة والبقاء في بيئته. لقد أصبح الإبداع والابتكار والتجديد مفتاح النجاح الأمر الذي يستوجب اعتماد مدخل فعال وبناء في إدارة الموارد البشرية بحيث يقوم هذا المدخل على الفعل وليس على رد الفعل وهذا بمشاركة كل أفراد المؤسسة لمواجهة تحديات البيئة.

### المطلب الثاني: عوامل الاهتمام بوظيفة إدارة الموارد البشرية

تؤكد بيئة الأعمال المعاصرة على أهمية الموارد البشرية بالنسبة للمؤسسة سواء باعتبارها مورداً استراتيجياً، أو كوظيفة مساعدة على تحقيق الوظائف المرتبطة بنشاط المؤسسة أو كإدارة تساعد على تحقيق الأهداف الاستراتيجية بفضل تعظيم الاستفادة من الكفاءات المتوفرة في المؤسسة، فتحسين مردودية المؤسسة مرتبط بتحسين قدرة وكفاءة مواردها البشرية، لذلك أصبح الاستثمار في هذا المورد الاستراتيجي أحد العناصر الأساسية لبقاء ونجاح المؤسسات.

ان ادارة الموارد البشرية احدى الوظائف الرئيسية للمنظمة حيث ان تمتعت بموارد بشرية كفؤة فإنها تستطيع وضع استراتيجيات تحقيق اهداف بفاعلية وكفاءة عالية ومن اهم العوامل الواجب دراستها<sup>1</sup>:

### أولاً: تغير احتياجات العاملين

يتوقع العاملون في المؤسسة الحديثة أن تكون المؤسسة أكثر استجابة لاحتياجاتهم الشخصية من خلال تبني برامج تسمح بوجود جداول مرنة للعمل، رعاية الأطفال، إجازات مؤقتة، العناية بالمسنين، المشاركة الوظيفية... الخ. إن مدير الموارد البشرية يعد مسؤولاً عن تطوير وتنفيذ السياسات التي تستهدف الحد من التعارض المحتمل بين متطلبات والالتزامات الأسرية، كما يجب عليه إدراك تأثير سياسات إعادة الهيكلة وتقليص الحجم على ولاء وانتماء العاملين.

<sup>1</sup> جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمؤسسة القرن الحادي والعشرون، مرجع سبق ذكره، ص 20.

## ثانيا: تعقد المهام الإدارية

اتسمت المهام الإدارية خلال عقدي الثمانينيات والتسعينات بالتعقيد لعدة أسباب يأتي في مقدمتها بروز المنافسة الأجنبية، التطور التكنولوجي الهائل، ثورة المعلومات، تزايد معدلات الابتكار والتطوير، عدم الاستقرار البيئي.

نتيجة لذلك، تحتاج المؤسسات إلى مشاركة مديري الموارد البشرية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتنمية الميزة التنافسية من خلال تصميم البرامج الفعالة لاستقطاب الكفاءات وتنمية قدراتها وتحسين أدائها.

## ثالثا: زيادة درجة التدخل الحكومي

تطالب قوانين وتشريعات العمل المعاصرة في غالبية الدول الإدارة في مختلف المؤسسات باستقطاب أفضل العناصر المؤهلة لشغل الوظائف بدون النظر إلى اللون أو النوع أو الدين أو الطبقة الاجتماعية أو أية أداة تمييزية أخرى كذلك، فإنه من المجالات الأخرى التي تمتد إليها التشريعات الحكومية سياسات الأجور وساعات العمل والأمن وعلاقات العمل والمؤسسات التي تفشل في تحقيق الاستجابة لهذه التشريعات ترتكب مخاطرة توقيع العقوبات عليها<sup>1</sup>.

## رابعا: تغير ملامح الوظيفة ومتطلبات الأداء

تتسم الوظيفة في المؤسسة المعاصرة بالتعقيد الفني وتطلبها لمهارات مميزة، كما انفارت الفواصل بين الوظائف، فبعد أن كان الفرد يمارس عمله من خلال قسم أو إدارة معينة مع آخرين يحملون نفس التخصص ويمارسون ذات الأنشطة أو الأعمال، فإن موظف اليوم قد يجد نفسه عضوا فريقي أو مجموعات مهام تضم آخرين من وحدات أخرى داخل المؤسسة، ويعني ذلك تزايد أهمية دور إدارة الموارد البشرية في تقييم وتنفيذ البرامج والسياسات الفردية لتحقيق التوافق مع هذه التغيرات وتدعيمها.

## خامسا: حدة المنافسة

ساهم الاتجاه نحو تحرير التجارة واعتناق الخوصصة في إبراز الحاجة إلى زيادة الإنتاجية وتخفيض تكاليف الإنتاج.

<sup>1</sup> جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص 23.

## سادسا: الحاجة إلى نظم معلومات للموارد البشرية

في عالم التكنولوجيا المتقدمة وثورة المعلومات التي بدأت في الثمانينات من القرن الحادي والعشرين، ظهرت الحاجة إلى استخدام خبراء متخصصين بالنسبة للعديد من أنشطة الموارد البشرية<sup>1</sup>.

فلقد قامت بعض المؤسسات بتطوير أنظمة خبراء آلية لاتخاذ القرارات الخاصة بالمفاضلة والاختيار بين المرشحين لشغل الوظائف المختلفة بالمؤسسة.

إن مثل هذه الأنظمة تمزج بين بيانات المقابلة، ونتائج الاختبارات وبيانات طلبات الالتحاق من أجل اتخاذ القرار الخاص بمن هو أفضل المرشحين. كما أن بعض المؤسسات نجحت في تطوير أنظمة آلية للتوصل إلى أفضل سياسات الأجور والحوافز بدلا من الاستناد إلى السياسات التقليدية المتمثلة في الأجر الزمني أو الأجر حسب الإنتاج. ولجأت بعض المؤسسات إلى بناء قواعد متطورة للغاية لتزويد المسؤولين عن إدارة الموارد البشرية بمعلومات شاملة وسريعة عن إعداد الخطط الاستراتيجية للعمال أو أنشطة الموارد البشرية الأخرى.

## سابعا: الارتفاع المتزايد في تكلفة استخدام المورد البشري

إن من أهم العوامل التي أدت إلى زيادة الاهتمام بالمورد البشري ارتفاع قيمة الاستثمارات الموجهة للمورد البشري وكذلك التكاليف المصاحبة للتغلب على المشكلات المتعلقة به. وتمثل الأجور والحوافز أبرز عناصر التكلفة في غالبية المؤسسات، وقد ترتفع هذه التكلفة إذا ما أخذنا بعين الاعتبار العبء الذي تتحمله المؤسسة، وقد ترتفع هذه التكلفة بارتفاع الأعباء التي تتحملها المؤسسة نتيجة للتعامل مع بعض الظواهر المتعلقة بالمورد البشري مثل الغياب ودوران العمل والتأمين والعلاج وانخفاض الإنتاجية، مما يتطلب ترشيد تكلفة استخدام الموارد البشرية وزيادة فعالية الأداء اللذان يستلزمان معرفة ومهارات متخصصة لإدارة الموارد البشرية<sup>2</sup>.

## ثامنا: الحاجة إلى وضع سياسات لإدارة الموارد البشرية

يتمثل الغرض من وضع سياسات لإدارة الموارد البشرية في تحقيق التنسيق والعدالة والموضوعية في التصرفات والأنشطة المتعلقة بالمورد البشري.

وتظهر أهمية هذه السياسات في مجالات التعيين، والأجور والحوافز والترقية والتدريب وتقييم الأداء والتسريح. ففي بعض المؤسسات يقوم العاملون الجدد بالانخراط في برنامج للتوجيه والإرشاد قبل ممارستهم لوظائفهم الأصلية

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 24.

<sup>2</sup> جمال الدين مجد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص 24.

كما تحرص هذه المؤسسات على أن تكون غالبية فرص الترقية من الداخل، وتعتبر إدارة الموارد البشرية شريكا فعالا في تصميم السياسات والبرامج التي تكفل تحقيق العدالة الاجتماعية والمساواة وتثير الدافعية للعمل وتنمي مشاعر الولاء والانتماء للمؤسسة<sup>1</sup>.

#### تاسعا: بعض التطورات الأخرى

من التطورات الأخرى التي ساهمت في زيادة الاعتراف بأهمية الموارد البشرية مايلي:

- مساعدة العاملين على تقبل التغيير؛
- تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة؛
- تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة؛
- تغيير ثقافة المؤسسة المعاصرة.

---

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، نفس الصفحة.

## المبحث الثالث: العوامل البيئية المؤثرة على وظائف إدارة الموارد البشرية

إن الغرض من إنشاء أي مؤسسة هو تحقيق غايات وأغراض محددة، والمؤسسات التي تود الاستمرار لأطول فترة ممكنة في خدمة عملائها و أسواقها المستهدفة لن تستطيع تحقيق ذلك ما لم تمتلك القدرة على الاستجابة للتغيير أو التعامل الفعال مع القوى المؤثرة في بيئتها الخارجية والداخلية.

ويمثل المورد البشري أحد المقومات الأساسية في صراع المؤسسات من أجل البقاء والنمو، وكثيرا ما يدور التساؤل حول مدى قوة تأثير العوامل البيئية الموجودة في مجتمع معين على إدارات الموارد البشرية بمختلف المؤسسات العاملة في هذا المجتمع.

ويشمل ذلك الجوانب المختلفة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية المتمثلة فيما يلي:

- مدى تأثير هذه العوامل البيئية على أهداف إدارة الموارد البشرية واهتماماتها وتوجهاتها الرئيسية.
- مدى تأثيرها على ممارسة وأنشطة إدارة الموارد البشرية (سياسات الاستقطاب والاختيار والتعيين، سياسة الأجور والمربعات، سياسة التدريب والتنمية الإدارية، سياسة قياس أداء العاملين...).

وينبغي التأكيد منذ البداية أن العوامل البيئية لكل مجتمع تلعب دورا كبيرا ومؤثرا في كافة النواحي المتعلقة بإدارة الموارد البشرية بكافة المؤسسة، وعادة ما تتشكل أهداف واهتمامات وممارسات إدارة الموارد البشرية حسب طبيعة العوامل البيئية المحيطة.

ولابد للمؤسسة أن تتكيف مع العوامل البيئية الداخلية والخارجية ويقع على عاتقها تحقيق التوازن فيما بينها بما يحقق مصلحة كافة الأطراف، وبمعنى آخر ينبغي أن توفق بين ما يسمى بالنظام المقفل للمؤسسة والنظام المفتوح.

ومن بين العوامل البيئية الرئيسية التي لها تأثير جوهري على وظائف إدارة الموارد البشرية:

- البيئة الخارجية.

- البيئة الداخلية.

## المطلب الأول: البيئة الخارجية

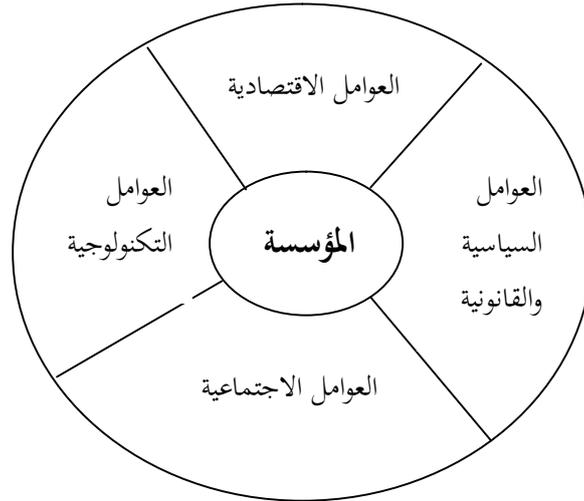
ويقصد بها العوامل البيئية المحيطة بالمؤسسة، والتي تمثل الإطار الذي تتحرك فيه المؤسسة ومن ثم إدارة الموارد البشرية بها، ذلك لأن المؤسسة لا تعمل بمفردها في المجتمع الموجودة فيه، ولا تتخذ قراراتها عن البيئة التي تعيش

فيها<sup>1</sup>. وتظهر ديناميكية المحيط الخارجي عبر التغيرات الدائمة التي يجب اكتشافها، ملاحظتها ثم تقديرها، وأخذها بعين الاعتبار لأنها تؤثر في كيفية أداء إدارة الموارد البشرية لعملها عبر وظائفها المختلفة.

### أولاً: البيئة الخارجية العامة

وهو يشمل كلا من البيئة الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية والقانونية، والتكنولوجية... الخ.

الشكل رقم (1-2): العوامل البيئية الخارجية المؤثرة على إدارة الموارد البشرية



### 1- البيئة الاقتصادية

هناك تأثير كبير للتغيرات التي تحدث على مستوى الاقتصاد العالمي والإقليمي والوطني على استراتيجيات وسياسات وتطبيقات إدارة الموارد البشرية. فقد أثرت الضغوط التنافسية وموجات الاقتصاد العالمي من حيث النمو والكساد على سياسات الاختيار والتدريب والأجور، ففي ظل ظروف الكساد التي سادت خلال الفترة الأولى من الثمانينات اضطرت كثير من المؤسسات العملاقة إلى استخدام استراتيجيات تخفيض قوة العمل وإدارة العمالة الفائضة<sup>2</sup>

إن سنوات التسعينات اتسمت بتلاشي الحدود واحتدام المنافسة الدولية وتراجع السياسة الحمائية والتوجه نحو الخصوصية، وحدوث تقلبات في الأسعار وفي السياسة النقدية والمالية والقدرة الشرائية، ومقاومة التغيير من النقابة. لقد أصبحت المؤسسة ملزمة بالمحافظة على ميزات التنافسية من خلال تطوير وتسريع الإبداع والخلق التكنولوجي، وتطوير الأنظمة المعلوماتية، وتشجيع الحوار المتواصل بغية القضاء أو التخفيف من التكاليف

<sup>1</sup> علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 47.

<sup>2</sup> سعد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2001، ص 58.

المحاسبية مع التأكيد على ضرورة التجاوب والتأقلم مع التغيرات وذلك بزرع المرونة في آلياتها ونظمها وسياساتها لكي تواجه التحديات التي تعترضها في الأجل القصير والمتوسط والطويل.

## 2- البيئة الاجتماعية

تؤثر كثيرا على قيم وممارسات العاملين وتصرفاتهم أثناء القيام بعملهم كما يؤثر على الطلب على منتجات وخدمات المؤسسة، ومن أهم متغيراتها معدل الزيادات السكانية، متوسط الدخل، مستوى التعليم.. الخ<sup>1</sup>.

إن هناك العديد من المؤثرات الاجتماعية على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة وهي بذلك تخلق جزءا من المناخ الخارجي الذي تعمل فيه، ولهذه المؤثرات تأثير كبير على التخطيط طويل الأجل. لذا يجب على مدير الموارد البشرية أن تكون لديه القدرة على تفهم القوى والمؤثرات الاجتماعية السائدة، حتى يستطيع تقدير الآثار القصيرة والطويلة الأجل التي تترتب على تصرفات إدارية معينة، وفي أن يقرر ما إذا كانت أنماط السلوك الماضي سوف تتغير أم لا. وإذا كان التغيير متوقعا وبأي سرعة، وعلى أي مستوى<sup>2</sup>.

إن المعتقدات الاجتماعية على ظروف العمل الجيدة، وساعات العمل المناسبة، ومستويات الأجور العادلة وأسلوب الاختيار والتعيين والترقية وتقييم الأداء من العوامل المؤثرة للغاية بتأثيرها على أداء وظائف إدارة الموارد البشرية من خلال تحديد اتجاهات ونوعية الأفراد العاملين بالمؤسسة والمدبرين وكفاءتهم و العلاقات بين الأفراد ودوافعهم ومكانتهم الاجتماعية وأدائهم<sup>3</sup>.

### أ- البيئة التعليمية

تعتبر العوامل التعليمية من أهم المؤثرات الخارجية بالنسبة لإدارة الموارد البشرية فالنظام التعليمي هو الذي يمد المؤسسة باحتياجاتها من القوى العاملة من حيث أنواع التخصصات والأعداد المطلوبة من كل تخصص. وعجز النظام التعليمي عن أداء هذه المهمة ينعكس على كفاءة إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهدافها وعلى ممارستها وسياساتها. وفي هذه الحالة تعتبر العوامل التعليمية من المعوقات البيئية لإدارة الموارد البشرية حيث تتسبب في<sup>4</sup>:

- ارتفاع نسبة الأمية في المجتمعات النامية مقارنة بالنسبة للدول المتقدمة؛

- قصور نظام التعليم عن توفير بعض التخصصات الفنية والمهنية؛

<sup>1</sup> عقيل جاسم عبد الله، طارق عبد الله الحسين العكيلي، مرجع سبق ذكره، ص38.

<sup>2</sup> محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص75.

<sup>3</sup> ماجدة العطية، سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، دار الشرق والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص89.

<sup>4</sup> حسين إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، القاهرة، 2002، ص127.

- تضخم خريجي الجامعات عن الحاجة في بعض التخصصات غير المطلوبة للتنمية الاقتصادية، مما تسبب في وجود فائض وبطالة بين الخريجين؛

- قصور في برامج التدريب والتنمية الإدارية التي تقوم بها أجهزة التدريب الحكومية ومؤسسات الأعمال. وتقع على عاتق إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة في هذه الحالة المسؤولية عن تنمية الكفاءات التي تتطلبها مجالات العمل بالمؤسسة ويتطلب ذلك إعداد برامج تدريبية تعقد داخل أو خارج المؤسسة.

### ب- البيئة الثقافية

وهي ما تؤثر بما تشمله من عادات وتقاليد ومعتقدات وقيم على قدرة المؤسسة حيث يحكم تصرفات الأفراد العاملين بها والتي ينقلها الأعضاء من المجتمع إلى داخل المؤسسة، وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل نظام التعليم، النظام السياسي، الظروف الاقتصادية والهيكل الإداري للدولة، وتعمل المؤسسة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع حيث يؤثر على استراتيجيات المؤسسة ورسالتها وأهدافها ومعاييرها وممارستها، ويجب أن تكون استراتيجية المؤسسة ومنجاتها وخدماتها وسياساتها متوافقة مع ثقافة المجتمع، حتى تكتسب المؤسسة الشرعية والقبول من ذلك المجتمع وتتمكن من تحقيق رسالتها.

### 3- البيئة السياسية والقانونية

تشمل القوانين والتشريعات التي تصدرها الدولة والتي تنظم عمل المؤسسات الاقتصادية المختلفة مثل قوانين تشجيع الاستثمارات، القوانين الجبائية والضريبية... الخ.

إن النظام السياسي للدولة وما يفرضه من قيود والتزامات وأراء سياسية يمثل عاملا هاما مؤثرا على سياسات إدارة الموارد البشرية، وبالتالي على كفاءتها. ومثال ذلك أن اختيار وتعيين القادة الإداريين لا يتم على أساس الكفاءة والقدرات وإنما للاعتبارات الولاء السياسي والثقة.

كما يجب أن يأخذ في الاعتبار النظام البيروقراطي الحكومي ومدى تدخله وسيطرته على أعمال وسياسات المؤسسة، فعلى سبيل المثال نجد أنه لا بد من الحصول على تراخيص وموافقات الجهات الإدارية والحكومية في كثير من الحالات. وانعكاس تلك الإجراءات على الممارسات الإدارية وأيضا على وقت واهتمام العاملين كما أن للتغيرات السياسية وعدم الاستقرار السياسي تأثير على إدارة المؤسسة وسياساتها الداخلية.

ولقد أصبحت العوامل القانونية ذات تأثير قوي على سياسات الموارد البشرية بالمؤسسة، حيث أنها تشكل الإطار الذي يجب أن تعمل إدارة الموارد البشرية من خلاله، وتلتزم بتطبيق التشريعات والقوانين التي تمم بالعاملين.

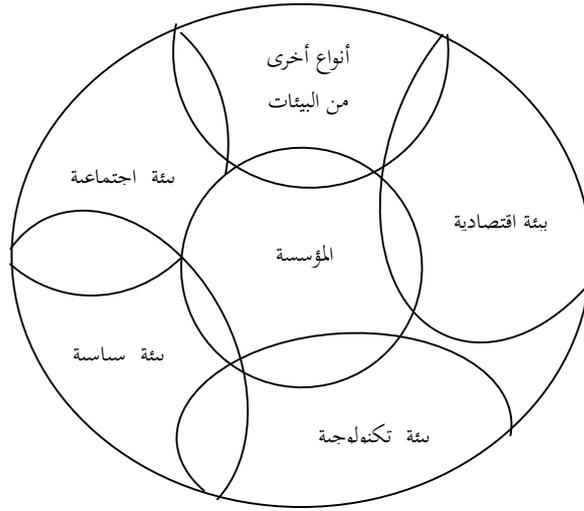
## 4- البيئة التكنولوجية

تعتبر من أهم المتغيرات المؤثرة في الوقت الراهن على عمل المؤسسة الاقتصادية، حيث يؤثر على الطلب على المنتجات والخدمات كما يؤثر على العمليات الإنتاجية وعلى جودة المنتجات وتشير كتابات عديدة إلى أن اختلاف الخصائص التكنولوجية بين نمط تكنولوجي أو مستوى تكنولوجي وآخر يمكن أن ينعكس على الخصائص الهيكلية للقوى العاملة والتي منها الجوانب التالية<sup>1</sup>:

- أ- يرتبط كل نمط أو مستوى تكنولوجي بكفاءات ومهارات تركيبية معينة من الموارد البشرية
  - ب- عادة ما يرتبط التطوير أو التقدم التكنولوجي بعمالة ذات أجور أو نفقات مرتفعة، مما يستلزم العمل لتحقيق الاستغلال الأقصى لتلك العمالة
  - ج- اختلاف النمط أو المستوى التكنولوجي ينعكس على مستويات ومعايير الأداء التي يلتزم بها الأفراد بالمؤسسة
  - د- عادة ما يستلزم التغيير التكنولوجي عملية الإعداد المسبق للعاملين من خلال عمليات التعليم والتدريب وبما يضمن مقدرة الأفراد للتكيف مع الخصائص التكنولوجية الجديدة
  - هـ- عادة ما تنعكس التباينات بين الأنماط أو المستويات التكنولوجية على نوعية ومستوى الأعمال والأنشطة والتي تنعكس بالتبعية على ما لدى العاملين من قدرات ومهارات ومعارف
  - و- من المحتمل أن يترتب على عمليات التطوير أو التغيير التكنولوجي نوعاً من الفائض الوظيفي أو الفائض في العمالة مما يلقي أعباء الوظيفة على سياسات وخطط الموارد البشرية.
- هناك تداخل وترابط بين العوامل البيئية للمؤسسة، بحيث لا يمكن فصلها عن بعضها البعض ومعرفة تأثير كل منها على ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.
- ويوضح الشكل الموالي كيف يمكن أن تتداخل البيئات المختلفة للمؤسسة، حيث يصعب تحديد معالم كل منها بدقة تامة.

<sup>1</sup> سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، القاهرة، مصر، 2000، ص88.

الشكل رقم (01-03): تداخل البيئات المختلفة على المنظمة



المصدر: صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، ص38.

ثانيا: البيئة الخارجية الخاصة:

وتتكون البيئة الخارجية الخاصة من عدد من العناصر مثل المنافسون، المستهلكون، الموردون، والمنظمات

التبادلية:

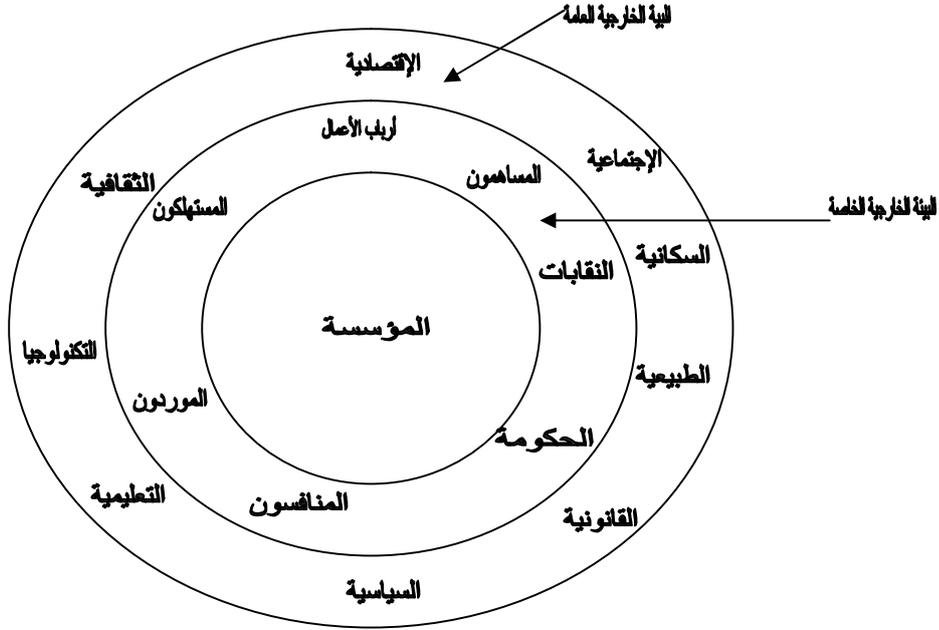
1- **المنافسون:** وهم جميع المنظمات التي تتنافس فيما بينها في الحصول على الموارد. ويفيد تحليل المنافسون في إعطاء صورة عن تلك المنظمات التي تعمل في نفس المجال التي تعمل فيه المنظمة وتقوم بتقديم نفس أنواع السلع التي تنتجها المنظمة وعن التغيرات المحتملة في استراتيجيات هؤلاء المنافسون وأيضا صورة كاملة عن كل ما يتبعه المنافسون من سياسات في الإنتاج والتسويق والتمويل.

2- **الموردون:** يؤثر الموردون بدرجة كبيرة على عمل المنظمة لأنها تعتمد عليهم في توفير مدخلاتها ودرجة تكرار المدخلات التي تحتاج إليها المنظمة يؤثر على نجاحها تأثيرا مباشرا .

3- **منظمات تسهيل التبادل:** أن عمل هذه المنظمات يؤثر بشكل كبير على عمل الشركة لان دور هذه المنظمات هي تسهيل عملية انتقال السلع من مناطق إنتاجها إلى أماكن استهلاكها لذلك نجد أن نجاح المنظمة يعتمد على مدى توفر هذه المنظمات في المناطق التي تعمل بها المنظمة أو في المناطق التي تسوق سلعها فيها ومن أمثلة هذه المنظمات (المصارف، شركات التامين، شركات النقل والتخزين).

4- المنظمات والعلاقات العمالية: أن العلاقات العمالية تؤثر تأثيراً مباشراً على أداء المنظمة ومن أهم الجوانب التي يجب دراستها في هذا الصدد تأثير العلاقات التعاقدية ودرجة توفر العمالة المطلوبة والقضايا الخاصة بالعاملين وتفاوت الدور الذي تلعبه النقابات العمالية من دولة لأخرى<sup>1</sup>:

الشكل رقم (01-04): العلاقة بين البيئة الخارجية العامة والخاصة



المصدر: [http://drmalamoudi.blogspot.com/2013/12/blog-post\\_15.html](http://drmalamoudi.blogspot.com/2013/12/blog-post_15.html)

إن اعتبار المؤسسة كنظام مفتوح يتطلب الأخذ بعين الاعتبار العناصر الموجودة في البيئة الخارجية بميكلها المختلفة في مدخلاتها، حيث تؤثر درجة تكرار المدخلات على نجاح المؤسسة، و ترتبط فعالية العمليات التحويلية بتوافر هذه العناصر وجودتها ودرجة الاستمرار في توافرها.

والمؤسسة في علاقة مستمرة بالبيئة الخارجية مما يتطلب مراقبة ومتابعة مستمرة لهذه البيئة للتكيف معها، حيث تستطيع المؤسسة أن تسيطر على بيئتها الداخلية وتتحكم فيها، لكن قدرتها على التأثير على بيئتها الخارجية محدودة، لذلك يجب أن تبذل قصارى جهدها للاندماج معها والتقليل من تهديدها السلبية، وترتبط صحة المؤسسة، مهما كانت طبيعة نشاطها بقدرتها على التكيف مع بيئتها الخارجية<sup>2</sup>.

وتؤثر التطورات الخارجية على مختلف العمليات الداخلية للمؤسسة، وكذلك كيفية تسيير مواردها البشرية.

<sup>1</sup> ياسر محمد علي الهبول، جامعة سلمان ابن عبد العزيز المملكة العربية السعودية. <https://sites.google.com/site/yasserhabboul/it-network>

1/network

<sup>2</sup> عايدة سيد خطاب، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل، إعادة الهيكلة، الاندماج، مشاركة المخاطر، مرجع سبق ذكره، ص 29.

وتتطلب متابعة البيئة الخارجية بصورة فعالة القيام بخطوتين:

- تحديد أنواع المعلومات المطلوب جمعها ومصادر الحصول عليها.
- الاستخدام الفعال لهذه المعلومات في التحليل البيئي من خلال التعرف على مختلف المتغيرات وكيفية تأثيرها على المؤسسة.

ولا يقتصر دور المؤسسة الحديثة على جمع المعلومات، وتحويلها إلى معارف، ونشرها بل يتجاوز ذلك إلى تنظيم وتطوير طاقة مواردها البشرية وتحريرها وتسييرها مستقبلياً بالإضافة إلى توظيف الكفاءات المتخصصة اللازمة، ويستمد الفرد العامل بالمؤسسة ثقافته وقيمه الشخصية من المحيط الخارجي، ويمكن تقسيم التأثيرات الخارجية إلى نوعين<sup>1</sup>:

- التأثيرات السابقة: تتمثل في التكوين المتحصل لدى الفرد قبل دخوله المؤسسة والتأثيرات الدينية والاجتماعية.
- التأثيرات الحالية: وتتمثل في الوضعية الاقتصادية والسياسية والقانونية التي تسود البلد في الوقت الراهن.

### المطلب الثاني: البيئة الداخلية

وهي البيئة التي يعمل فيها الفرد وتضم عدة عوامل يجب أن تهتم بها المؤسسة ولها علاقة مباشرة بوظائف إدارة الموارد البشرية، لذلك تؤثر عليها كثيراً، والتغيرات الداخلية المهمة تستلزم تغييرات في وظائف إدارة الموارد البشرية<sup>2</sup>.

إن هذه العوامل تنبع من بيئة العمل الداخلية للمؤسسة، مثال ذلك السياسات الإدارية العامة للمؤسسة، نظرة الإدارة العليا إلى العاملين بالمؤسسة وإلى إدارة الموارد البشرية، حجم المؤسسة وإمكاناتها المادية، وتنعكس هذه البيئة التنظيمية للمؤسسة على سياسات إدارة الموارد البشرية وأيضاً على الوضع التنظيمي للجهاز القائم بوظيفة إدارة الموارد البشرية<sup>3</sup>.

ومن أهم العوامل الأساسية للبيئة الداخلية المباشر مايلي:

**أولاً: المالكون:** يشكل المالكون عنصر ضغط داخل المؤسسة خاصة المؤسسات الصغيرة ذلك لأنهم يتدخلون بعمليات وتفاصيل أداء المؤسسة باعتبار أن جزءاً من مصالحهم مرتبط بالمؤسسة وبالتالي فإن أداؤهم وسلوكياتهم وانطباعاتهم واتجاههم تمثل جزء هاماً من البيئة الداخلية للمؤسسة.

<sup>1</sup> سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي، مرجع سبق ذكره، ص 103.

<sup>2</sup> فريد النجار، إدارة وظائف الأفراد وتنمية الموارد البشرية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 76.

<sup>3</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، مرجع سبق ذكره، ص 69.

### ثانيا: حجم المؤسسة

تتأثر سياسات وتطبيقات إدارة الموارد البشرية بحجم المؤسسة، فهي تختلف في المؤسسة صغيرة الحجم عن المؤسسة متوسطة وكبيرة الحجم.

ففي المؤسسات صغيرة الحجم غالبا ما يقوم صاحب المشروع بالأعمال الخاصة بالموارد البشرية، فهو الذي يقوم باختيار العاملين وتعيينهم، وتحديد أجورهم، وتقييم أدائهم.

وعندما يكبر حجم المؤسسة، وتتعدد وظائفها وتتعدد أعمالها يصبح من الضروري أن تكون هناك إدارة متخصصة لإدارة الموارد البشرية كإدارات الإنتاج والتسويق... الخ، والتي تقوم بوضع السياسات واتخاذ القرارات الخاصة بالموارد البشرية.

### ثالثا: الهيكل التنظيمي:

يؤثر الهيكل التنظيمي من حيث التنظيم البيروقراطي أو التنظيم الشبكي أو تنظيمات فرق العمل، أو المؤسسات ذات الوحدات الإنتاجية المتعددة أو الفروع الدولية كل هذا يؤثر على سياسات وتطبيقات إدارة الموارد البشرية.

ففي ظل التنظيم البيروقراطي يكون هناك قدر كبير من المركزية في اتخاذ القرارات الخاصة بالموارد البشرية أما في حالة المؤسسات ذات الوحدات الإنتاجية المتعددة أو الفروع الدولية فيميل الاتجاه إلى أن يكون هناك قدر كبير من اللامركزية في اتخاذ القرارات.

### رابعا: العاملون

يمثل العاملون القوة البشرية للمؤسسة وبالتالي فإن سلوكياتهم وأدائهم ومتطلباتهم وعلاقتهم تمثل جزء من البيئة الداخلية للمؤسسة وبالتالي فهي تحكم الكثير من أجواء وظروف العمل، الانتماء، الاندفاع في الأداء، الإخلاص في العمل وهذه العوامل ترسم النمط أو النموذج الأساسي للبيئة الداخلية.

### خامسا: تاريخ المؤسسة وثقافتها

يؤثر تاريخ المؤسسة وثقافتها على سياسات وتطبيقات إدارة الموارد البشرية خاصة في حالة إدخال التغيير، إذ غالبا ما تقابل هذه التغييرات بمقاومة من جانب العاملين، وتعتبر هذه العوامل من القيود الهامة والتي يجب أن تؤخذ في الاعتبار عند إدخال التغيير.

وتمثل الثقافة التنظيمية مجموع القيم والعادات والتقاليد وأنماط السلوك والرموز السائدة في المؤسسة والتي تؤثر على سلوك وتصرفات الأفراد العاملين بها وعلى طريقة تعامل المؤسسة مع الأطراف الخارجية، وتعتبر هذه العناصر كنقاط قوة تؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة أو كنقاط ضعف تحول دون تحقيق أهدافها.

#### سادسا: رسالة المؤسسة وأهدافها

تمثل الرسالة كل الخصائص التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المماثلة، وهي تعكس الفلسفة الأساسية للمؤسسة والصورة الذهنية وما تقدمه المؤسسة من منتجات وخدمات والأسواق التي تتعامل معها، وتركز المؤسسة على عدة أبعاد أساسية عند وضع رسالتها من أهمها: الأهداف، العمليات، الموارد والإمكانيات.... الخ، وتستخدم الأهداف كذلك في تقييم الرسالة التي تضعها المؤسسة والاستراتيجيات المختلفة.

#### سابعا: الإدارة العليا والسياسات الإدارية

تؤثر فلسفة وقيم ومهارات الإدارة العليا على سياسات وتطبيقات إدارة الموارد البشرية، فكلما كان هناك تدعيم من الإدارة العليا لأدوار إدارة الموارد البشرية كلما ساعد ذلك على تحقيق الفعالية والنجاح لهذه الإدارة في القيام بأدوارها والعكس صحيح.

وتؤثر قيادة المؤسسة على القرارات المختلفة التي تواجهها المؤسسة، على كيفية اتخاذ هذه القرارات وعلى السياسات والأساليب الإدارية المتبعة فيها، فقد تكون بعض السياسات الإدارية ثابتة لفترة طويلة وأخرى متغيرة باستمرار حسب المؤشرات المستعملة من طرف متخذي القرارات.

#### ثامنا: الاستراتيجية العامة للمؤسسة

تؤثر الاستراتيجية العامة للمؤسسة على استراتيجيات وسياسات وتطبيقات إدارة الموارد البشرية فهي تشتق منها وتتكامل وتتفاعل معها.

#### تاسعا: المهارات والكفاءات الخاصة بإدارة الموارد البشرية

تتأثر سياسات وتطبيقات إدارة الموارد البشرية بمدى توافر المهارات والكفاءات والحماس والمعلومات والقوى والتأثير والنفوذ لدى المديرين والعاملين بإدارة الموارد البشرية.

فكلما توافرت المهارات والكفاءات لدى المديرين والعاملين بإدارة الموارد البشرية، كلما اثر ذلك على جودة صنع واتخاذ القرارات الخاصة بالموارد البشرية وعلى فاعلية الأدوار التي تقوم بها المؤسسة.

## المبحث الرابع: موقع وظيفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة

إن إعداد جهاز تنظيمي قادر على القيام بأنشطة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الحديثة يتطلب أساساً دراسة احتياجات وظروف العمل بالمؤسسة ولكن هناك عدة اعتبارات ينبغي أن تأخذها المؤسسة بعين الاعتبار عند التفكير في إنشاء الجهاز التنظيمي المشرف على وظيفة إدارة الموارد البشرية والتي من أهمها:

1- موقع الجهاز التنظيمي في الهيكل التنظيمي العام في المؤسسة أو مستواه التنظيمي، وهل سيكون مستقلاً أو تابعا لأحدى الإدارات الأخرى في المؤسسة.

2- تنظيم هذا الجهاز داخليا والوحدات التنظيمية التي يشتمل عليها.

3- تحديد العلاقات التنظيمية بين هذا الجهاز التنظيمي وبين الإدارات الأخرى في المؤسسة.

## المطلب الأول: طبيعة وظيفة إدارة الموارد البشرية ودورها في المؤسسة

يوجد رأيان في النظر إلى طبيعة وظيفة إدارة الموارد البشرية<sup>1</sup>:

## أولاً: الرأي الأول

يعتبرها إدارة مستقلة كبقية الوظائف الأخرى حيث يستند إلى الاعتقاد بأن إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن حل جميع مشاكل العمال والتي تعتبر من صميم اختصاص القائمين بإدارة الوظيفة.

## ثانياً: الرأي الثاني:

يرى أنها من حيث الأهمية هي وظيفة إدارية متداخلة مشتركة.

إن الرأي القائل إن إدارة الموارد البشرية هي إدارة مستقلة شأن الوظائف الأخرى، يسلبها كيانها وصفتها، ذلك لأنها وظيفة الإدارة برمتها، كالتخطيط والتنظيم، التنسيق، القيادة، الرقابة، حيث تقع مسؤوليتها على عاتق السلطة التنفيذية في المؤسسة والتي تعني مختلف المديرين من قمة التنظيم إلى قاعدته بحكم مسؤوليتهم عن تحقيق أهداف معينة، من خلال الأفراد الذين يعملون تحت إشرافهم، وتوجيههم، وقيادتهم أي أن أعضاء الإدارة هم المسؤولون بحكم عملهم الإداري عن الممارسة الفعلية لسياسات إدارة الموارد البشرية ووظائفها، ونشاطاتها، حيث يلعب المديرون على طول خط السلطة دوراً كبيراً في إدارة الموارد البشرية، فكل المديرين على مختلف المستويات الإدارية مسئولون عن تحقيق الكفاءة والفعالية في إدارة الموارد البشرية وتحقيق جودة أداء الخدمة وتحقيق النجاح للمؤسسة.

<sup>1</sup> علي عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص05.

وعلى العموم فلا إدارة الموارد البشرية في المؤسسة عدة أدوار هامة منها<sup>1</sup>:

### أولاً: الدور التنفيذي والسلطة التنفيذية

يشمل ما تقوم به من وظائف في مجال إدارة الموارد البشرية كتخطيط القوى العاملة، الاختيار، التدريب... الخ. إن أي مشروع ينشأ لتحقيق غرض أساسي معين، فهدف المشروع الإنتاجي هو إنتاج وبيع المنتجات والخدمات والحصول على عائد.

فالوظيفة التنفيذية تعتبر وظيفة تساهم في تحقيق الهدف الأساسي للمشروع، ففي المشروعات الإنتاجية يعتبر الإنتاج، التسويق، والتمويل من الوظائف التنفيذية، أما وظائف إدارة الموارد البشرية فهي لا تشترك بطريقة مباشرة في تحقيق الهدف الأساسي ولكن تساهم في ذلك بطريق غير مباشرة عن طريق تسهيل ومساعدة أداء العمل التنفيذي.

فوظائف شؤون العاملين تفصل غالباً في أقسام مستخدمين متخصصة، ذلك لمساعدة المديرين التنفيذيين في الحصول على الأفراد المناسبين والمساعدة في التدريب وما شابه ذلك.

لكنه ليس من العملي إجراء فصل تام لكل وظائف إدارة الموارد البشرية عن المديرين التنفيذيين، حيث أن كل مسؤولية شؤون الموارد البشرية يجب أن لا تتركز في قسم شؤون العاملين ذلك أنه في معظم المجالات نجد أنه من الممكن أن يقوم قسم شؤون العاملين بمساعدة المدير التنفيذي فقط دون إعفائه كاملاً من مسؤوليات شؤون الموارد البشرية، وعلى ذلك فإنه مما لا مفر منه أن يكون كل المديرين التنفيذيين في المشروع مديري موارد بشرية.

فمن بين مسؤوليات المشرف التنفيذي في مستوى خط الإشراف الأول في الشركات الصناعية أو شركات الخدمات مالي:

1- المشاركة في اختيار العاملين الجدد

2- توجيه العاملين وفقاً لبيئة العمل الجديدة والمتطلبات التنظيمية

3- تدريب العاملين

4- القيادة المباشرة للعاملين

5- تقييم الأداء

6- تقديم الاستشارات

<sup>1</sup> نظمي شحادة، محمد الجيوشي، محمد الباشا، رياض الحلبي، مرجع سبق ذكره، ص 81-82.

- 7- التوجيه وتصحيح الانحرافات في الاتجاه السليم
  - 8- تقديم التوصيات بشأن زيادة المرتب، الترقية، النقل، الفصل والتسريح من الخدمة
  - 9- وضع القواعد الخاصة بالمحافظة على الانضباط
  - 10- الفصل في المنازعات والشكاوى
  - 11- تفسير وتوصيل اقتراحات العاملين وانتقاداتهم للجهات العليا
  - 12- تحفيز المرؤوسين والعمل على توفير حوافز للأداء والسلوك الجيد
  - 13- القضاء على العقبات والمخاطر وضمان الرعاية والأمن للعاملين وتحسين ظروف العمل المختلفة.
- إن هذه المسؤولية عن شؤون الموارد البشرية لا تنفي الحاجة إلى هيئة استشارية من خبراء الموارد البشرية التي تضمهم الإدارة المتخصصة والتي توجد عادة في المشروعات الكبيرة ومتوسطة الحجم، حيث أصبح من الممكن أن يقوم الرجل التنفيذي بالوظائف المختلفة الخاصة بشؤون الموارد البشرية مثل تحديد مواصفات العمل في قسمه و اختيار وتعيين الأفراد اللازمين لأداء العمل وتدريبهم، تحقيق التكامل بينهم وبين الأقسام الأخرى في المشروع كل ذلك بدون مساعدة الآخرين، ولكنه في المقابل يكون غير قادر على أدائها كاملا وفقا للوسائل المتقدمة المتعلقة بأداء هذه الوظائف، مما يستدعي الحاجة إلى وجود هيئة استشارية تضمها إدارة الموارد البشرية لخدمة الأقسام التنفيذية في جميع مجالات شؤون الموارد البشرية المختلفة.

### ثانيا: الدور الاستشاري والسلطة الاستشارية

وتتمثل في المهام التالية:

#### 1- إعداد السياسات

يقع على عاتق المسؤول عن إدارة الموارد البشرية مسؤولية الاقتراح والإعداد التمهيدي للسياسات الحديثة المتعلقة بإدارة المواد البشرية، أو مراجعة السياسات الحالية وذلك من أجل معالجة المشكلات أو منع وقوع مشكلات مستقبلية، ومن المعتاد أن يقوم باقتراح مثل هذه السياسات ويقدمها لرئيس مجلس إدارة المؤسسة الذي يكون له سلطة الإصدار الفعلي لها.

وعند اقتراح مدير الموارد البشرية لهذه السياسات الجديدة أو مراجعة الحالي منها، فإنه يجب عليه أن يقوم بتحليل المشكلات التي حدثت في الماضي، المسح الميداني للمؤسسات الأخرى لتحديد كيف يتصرفون في مثل هذه المواقف المتشابهة وأيضا مناقشة هذا الموضوع مع زملائه ومرؤوسيه، مع إعطاء اهتمام متزايد للفلسفة السائدة في التنظيم، وبصفة عامة فإنه يقوم بإجراء الدراسات والبحوث الضرورية لكن في معظم الأحيان فإن رئيس مجلس

الإدارة أو مجلس الإدارة له السلطة الفعلية في إصدار السياسة الجديدة، لكن السياسة التي تتعلق بالأمر البسيطة غالبا ما يتم تحديده وإعدادها بل وإصدارها بواسطة مدير الموارد البشرية نفسه.

## 2- تقديم النصح والمشورة

إن جانب كبير من عمل هؤلاء الذين يعملون في شؤون الموارد البشرية يتعلق بتقديم الاستشارات والنصح للمديرين التنفيذيين، فقد يواجه أحد المشرفين بشكوى حول توزيع الوقت الإضافي، ويواجه الآخر مشكلة أخرى خاصة بجزء تأديبي أو وقف أحد العمال عن العمل.

## 3- تقديم الخدمات

تتضح مسؤوليات إدارة الموارد البشرية بخصوص الخدمات التي تقدمها من تحليل الوظائف المتعلقة بالموارد البشري مثل الاختيار والتعيين، التدريب... الخ. إن إجراءات التعيين المختلفة من اختبارات ومقابلات، وتخطيط برامج التدريب وتنظيمها وبرامج الرعاية والأمان والخدمات الصحية والشكاوى تتم كلها عن طريق إدارة الموارد البشرية المختلفة.

## 4- الرقابة:

تمارس إدارة الموارد البشرية وظائف رقابية هامة حيث إنها تراقب أداء الأقسام والإدارات التنفيذية وأيضا الإدارات الاستشارية الأخرى لضمان أنها تؤدي مهامها وفقا للسياسات والإجراءات الموضوعة.

## ثالثا: الدور الوظيفي والسلطة الوظيفية

ويتمثل في التأكد من تطبيق السياسات الخاصة بالموارد البشرية ووحدة معاملة العاملين بالإدارات المختلفة.

## رابعا: الدور المشارك في صنع القرارات الاستراتيجية

بالإضافة إلى الأدوار سابقة الذكر تلعب إدارة الموارد البشرية دورا هاما في صنع القرارات الاستراتيجية بالمؤسسة خاصة فيما يتعلق بمجال الموارد البشرية، ومدى قوة وتأثير هذا الدور يتطلب ما يلي:

1- تدعيم الإدارة العليا لدور إدارة الموارد البشرية في صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية، واعتبارها شريكا وعضوا هاما في هذا المجال.

2- المهارات والمعلومات المتوفرة لدى مديري إدارات الموارد البشرية والتي تساعدهم على القيام بهذا الدور.

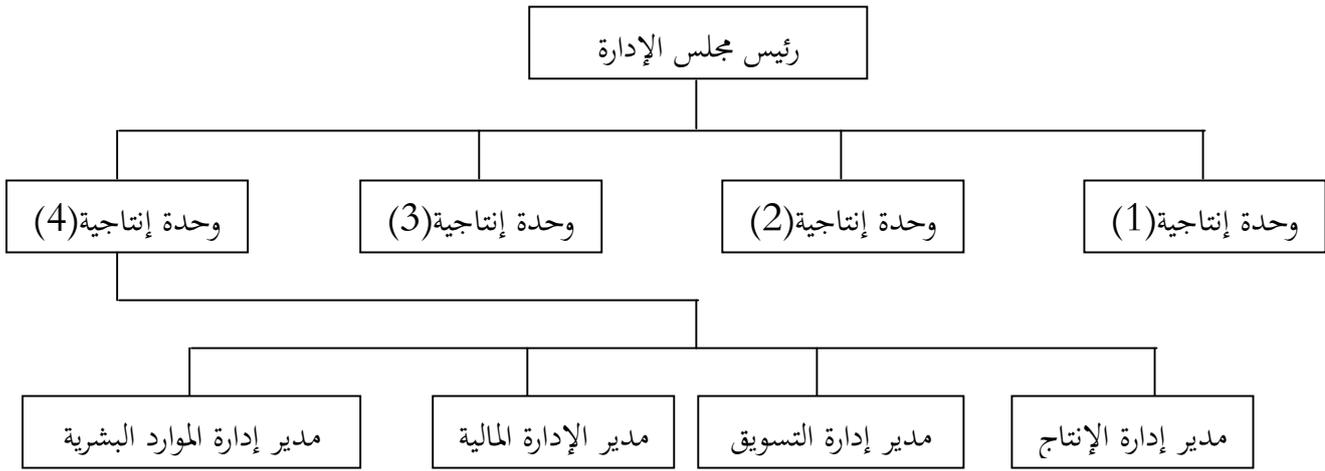
3- إعادة النظر في الهيكل التنظيمي بتفويض السلطات وزيادة اللامركزية في اتخاذ القرارات.

4- تحقيق التكامل بين البرامج الخاصة بالموارد البشرية والأهداف الاستراتيجية الخاصة بالمؤسسة كربط برامج المكافآت بمدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

ويمكن تمثيل دور الموارد البشرية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية على شكل متصل يتراوح ما بين الحد الأدنى والذي يتمثل في إمداد الإدارة العليا بالبيانات والمعلومات والحد الأقصى والذي يتمثل في وضع المقترحات في شكل خطط وبرامج للتنفيذ بما يجعل الاستشارة أو النصيحة إجبارية للإدارات الأخرى إذ يتم اتخاذ القرارات في ضوء الإطار الذي وضعته إدارة الموارد البشرية.

يتطلب الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية أن ينظر إليها على أنها جزء من فريق الإدارة العليا بالمؤسسة، فكلما كان هناك نواب لرئيس مجلس الإدارة فيما يتعلق بالتسويق والإنتاج والتمويل فهناك أيضا نائب للرئيس بالنسبة للموارد البشرية وبالتالي فهو جزء من أعضاء التحالف على مستوى المؤسسة أو على مستوى الوحدات الإنتاجية، ويختلف هذا عن وجهة النظر التقليدية والتي تنظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها جزء من الإدارة التنفيذية<sup>1</sup>.

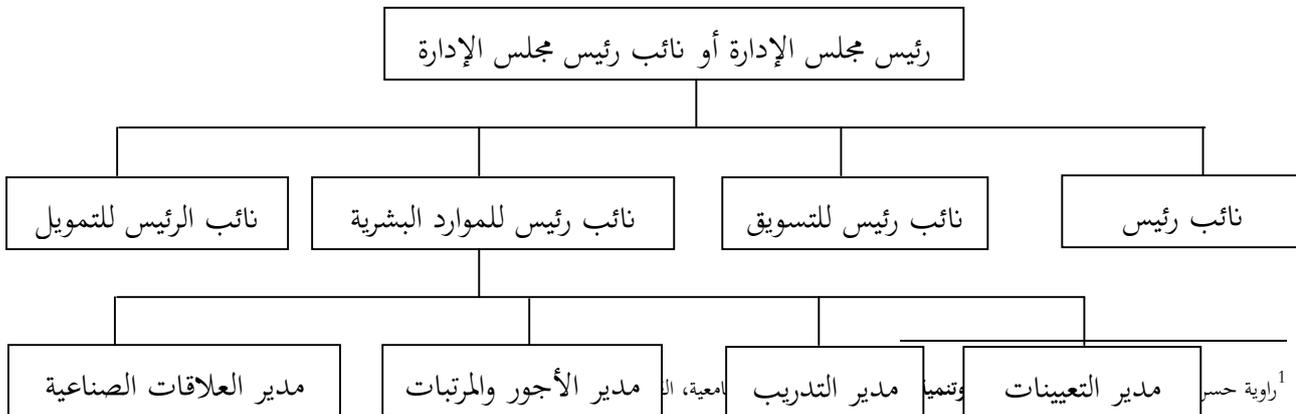
الشكل رقم (1-5): إدارة الموارد البشرية جزء من الإدارة العليا بالمؤسسات متعددة الوحدات الإنتاجية



المصدر: بشير العلاق، قحطان العبدلي، سعد غالب ياسين، استراتيجيات التسويق، دار زهران النشر، عمان، 1999،

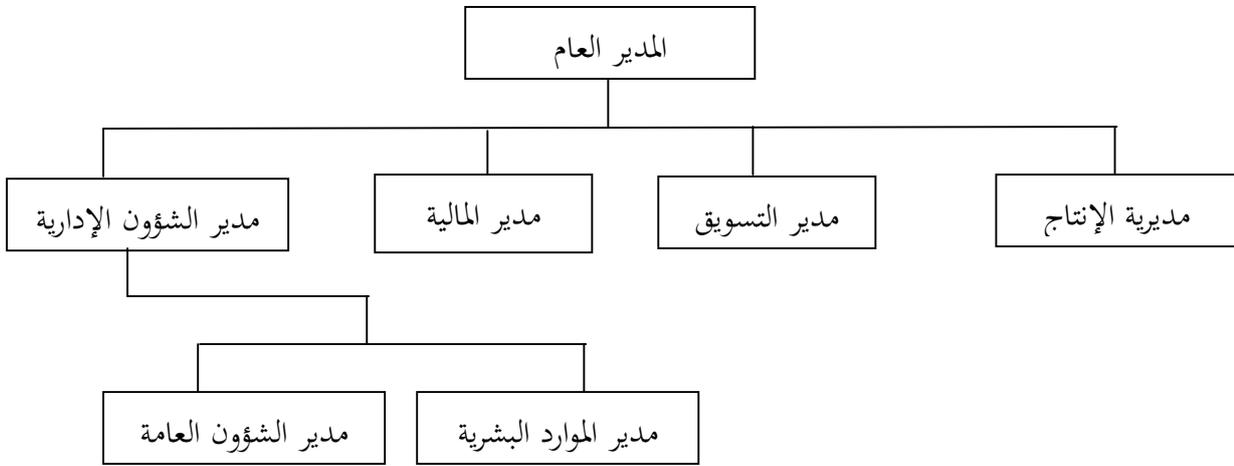
ص 27.

الشكل رقم (1-6): إدارة الموارد البشرية جزء من الإدارة العليا



المصدر: نفس المرجع السابق، ص29

الشكل رقم (1-7): إدارة الموارد البشرية جزء من الإدارة التنفيذية



المصدر: بشير العلاق، قحطان العبدلي، سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص31.

### المطلب الثاني: تنظيم وظيفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة

إن التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية ينبغي أن يراعي في تصميمه عدة عوامل ليكون وسيلة فاعلة لتحقيق أهداف هذه الإدارة، فقد دلت الدراسات أن نسبة كبيرة من المؤسسات لا زالت تقوم بالدور التقليدي ذات الطابع الاستشاري، أي أنها تقوم بتوفير المشورة والتنسيق للإدارات العاملة في العمليات المتعلقة باستقطاب وتعيين وتدريب وحفظ القيود والسجلات للعاملين، والعمل كضباط ارتباط بين الإدارة والعاملين والحكومة والنقابات العمالية للعاملين، فالتنفيذ الفعلي لتلك المهام يختلف من مؤسسة إلى أخرى، فبعض المؤسسات خاصة في مراحل النشأة والتأسيس، تخول الإدارات العاملة القيام باستقطاب وتعيين العاملين وقد تخصص موظفاً أو وحدة صغيرة لمتابعة وتنظيم وتنسيق تلك المهام، إلا أن اتساع حجم المؤسسات وتعدد تخصصاتها وانتشارها

الجغرافي لا يسمح لها بالمضي قدما في ترك أعمال إدارة الموارد البشرية للإدارات العاملة، مما يتطلب ضرورة إنشاء قسم أو إدارة متخصصة للقيام بأعباء إدارة العاملين في المؤسسة.

وفي مايلي سنقوم بعرض خصائص ومحددات وظيفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة<sup>1</sup>:

### أولا: حجم إدارة الموارد البشرية

يجب أن يتناسب حجم وتنظيم جهاز إدارة الموارد البشرية مع حجم المؤسسة وعدد العاملين بها، فجهاز إدارة الموارد البشرية في مؤسسة بها خمسون موظف أو عامل يختلف عن مؤسسة أخرى يعمل بها خمسمائة أو ألف موظف أو عامل، وفي المؤسسة الصغيرة قد يقوم بجميع أنشطة إدارة الموارد البشرية شخص واحد، تقتصر مهمته على إمساك وحفظ سجلات العاملين، ويقوم صاحب أو مدير المؤسسة بكافة الوظائف الأخرى مثل الاختيار والتعيين وتحديد الأجور وهكذا أما في المؤسسة الكبيرة تظهر الحاجة إلى وجود إدارة موارد بشرية متخصصة بها أشخاص متخصصون في شؤون إدارة الموارد البشرية.

إن حجم إدارة الموارد البشرية يتحدد على العموم بالعوامل التالية:

- 1- مدى الأهمية التي يوليها المسؤولون للعنصر البشري.
- 2- عدد العاملين في المؤسسة.
- 3- مدى تركيز العاملين أو انتشارهم وتمركزهم.
- 4- مدى المركزية المتبعة في ممارسة نشاطات إدارة الموارد البشرية.
- 5- مدى تأثير الضغوط الخارجية على إدارة الموارد البشرية في ممارسة نشاطها(النقابات والتشريعات الحكومية).

### ثانيا: المركزية واللامركزية في تنظيم إدارة الموارد البشرية

تنشأ نواة إدارة الموارد البشرية في المراحل الأولى لإنشاء المؤسسة، حيث تأخذ شكل وحدة أو قسم إلا أنه مع نمو حجم المؤسسة وعدد الأفراد العاملين واتساع التخصصات للوظائف تظهر الحاجة إلى ضرورة إنشاء إدارة لتتولى الدور الاستراتيجي والتنفيذي في إدارة الموارد البشرية. وهكذا يتم إنشاء إدارة مركزية لإدارة الموارد البشرية يتم تنظيمها على الأساس الوظيفي، بحيث تتولى شؤون العمال الرئيسية ومن أبرز مهام هذه الإدارة: التوظيف، اقتراح نظام الأجور، والتدريب، وصحة وسلامة العاملين والعلاقات الصناعية وتخطيط القوى العاملة والدراسات والبحوث.

<sup>1</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 93-94.

يحتاج هذا التنظيم إلى التعديل والتطوير مع نمو المؤسسة واتساع أعمالها وانتشارها في مناطق جغرافية، وتظهر الحاجة إلى إتباع شيء من اللامركزية المتمثلة في إحداث وحدات وأقسام لإدارة الموارد البشرية في الفروع والإدارات التابعة للمؤسسة أو تحويل بعض الإدارات صلاحيات في اتخاذ الإجراءات وممارسة بعض نشاطات إدارة الموارد البشرية، بحيث يتم تطبيق أسلوب مركزي ولا مركزي في نفس الوقت.

ونبين فيما يلي دور كل من الجهاز المركزي والفرعي لإدارة الموارد البشرية بموجب هذا النظام الذي يطبق مزيج من المركزية واللامركزية:

### 1- دور الإدارة المركزية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة

يكون دور الإدارة المركزية لإدارة الموارد البشرية في هذا التنظيم كالآتي:

- أ- وضع خطط القوى العاملة للمؤسسة.
- ب- وضع السياسات والأنظمة المتصلة بالأجور والحوافز والمنافع.
- ج- وضع أساليب عمل قياسية لممارسة نشاط إدارة الموارد البشرية (الخاصة بالتعيين والترقية والفصل من الخدمة والإنجازات بأنواعها.. الخ).
- د- تقديم المشورة والنصح لوحدة إدارة الموارد البشرية في الفروع وكذلك للمسؤولين في المؤسسة حول الأمور والمسائل المتصلة بالعاملين وكيفية تطبيق وتفسير الأنظمة واللوائح.
- هـ- تنسيق كافة نشاطات الوحدات أو الأقسام لإدارة الموارد البشرية.
- و- مراقبة وتقييم ومتابعة إنجازات أقسام إدارة الأفراد ومدى تطبيقاتها للأنظمة والإجراءات القياسية.

### 2- دور الأقسام التابعة للإدارة المركزية لإدارة الموارد البشرية

- أ- تنفيذ سياسة القوى العاملة والخطط الموضوعية من الإدارة المركزية لإدارة الموارد البشرية في الفروع / المناطق.
- ب- التنسيق مع الإدارة المركزية في تصميم وتنفيذ خطط وبرامج التدريب.
- ج- التنسيق مع الإدارة المركزية في تنفيذ خطة القوى العاملة المتعلقة بالتوظيف وتقييم الأداء.
- د- إنجاز مهام متصلة بالعلاقات الصناعية وتوفير ظروف عمل مناسبة تضمن الصحة والسلامة للعاملين.

هـ- موافاة الإدارة المركزية بتقارير دورية وسنوية حول التقدم في تنفيذ خطط القوى العاملة والمشاكل والعقبات واقتراح الإجراءات التصحيحية.

ومن حيث وجود تنظيم نموذجي لإدارة الموارد البشرية فتشير معظم الدراسات إلى عدم إمكانية وضع تنظيم نموذجي في مجال إدارة الموارد البشرية وأنه لا يوجد تنظيم نمطي لإدارة الموارد البشرية.

### المطلب الثالث: المهام والمسؤوليات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية

تتمثل على العموم المهام والمسؤوليات الرئيسية التي تسند للأقسام الرئيسية التابعة لإدارة الموارد البشرية في مايلي<sup>1</sup>:

#### أولاً: قسم التوظيف

يتولى هذا القسم المهام الرئيسية التالية:

- 1- مسك سجلات وبيانات خاصة بالوظائف والموظفين، كالوصف الوظيفي ومواصفات الوظائف وتصنيف الوظائف وكذلك قوائم بالعاملين حسب الوظائف التي يشغلونها.
- 2- وضع وتصميم برامج استقطاب القوى العاملة والإشراف على تنفيذها.
- 3- إدارة شؤون الترقية والنقل واستكمال الإجراءات الخاصة بذلك.
- 4- الإشراف على عملية التقييم الدوري والسنوي للعاملين.
- 5- الإشراف على تطبيق النظام التأديبي.
- 6- التأكد من تطبيق أنظمة شؤون العاملين في التعيين والترقية والمكافآت.
- 7- استكمال إجراءات خاصة بالإجازات بأنواعها والاستقالات والفصل من الخدمة ومكافآت نهاية الخدمة.

#### ثانياً: قسم علاقات العاملين

<sup>1</sup>حنا نصر الله، مرجع سبق ذكره، ص 17.

يتولى هذا القسم المهام التالية:

- 1- دراسة شكاوي وتظلمات العاملين واقتراح البدائل والحلول.
- 2- إجراء الاتصالات والاجتماعات مع النقابات العمالية حول أمور تمم العاملين والحفاظ على علاقات مناسبة مع النقابات العمالية.
- 3- التفاوض مع النقابات العمالية للتوصل إلى أفضل الشروط التي ترضي العاملين وإدارة شؤون المؤسسة.

#### ثالثا: قسم التدريب

يتولى هذا القسم المهام التالية:

- 1- دراسة الحاجات الفعلية للتدريب بالتعاون والتنسيق مع الإدارات العاملة في المؤسسة.
- 2- تصميم البرامج التدريبية لكافة المستويات الإدارية في المؤسسة والإشراف على تنفيذها وتقييمها.
- 3- إجراء الاتصالات بالمعاهد والجامعات والمراكز التدريبية لتوفير الكفاءات والمختصين للقيام بالأعمال التدريبية سواء داخل المؤسسة أو خارجها.
- 4- وضع ميزانية التدريب السنوية للمؤسسة ومتابعة مناقشتها واعتمادها من الإدارة العليا.

#### رابعا: وحدة الصحة والسلامة

يتولى هذا القسم المهام التالية:

- 1- اقتراح وسائل وإجراءات الصحة والأمن للعاملين.
- 2- الاستعانة بالخبراء ومدراء الإدارات في سبيل تصميم برامج ووسائل توفير الصحة والأمن للعاملين.
- 3- الإشراف على تدريب العاملين على استخدام وسائل الصحة والسلامة لتفادي الحوادث والكوارث.
- 4- مراقبة تنفيذ برامج الصحة والسلامة للعاملين وإعداد التقارير بذلك.
- 5- تطوير برامج الصحة والسلامة بشكل مستمر لتتكيف مع ظروف العمل المتغيرة.

#### خامسا: قسم البحوث

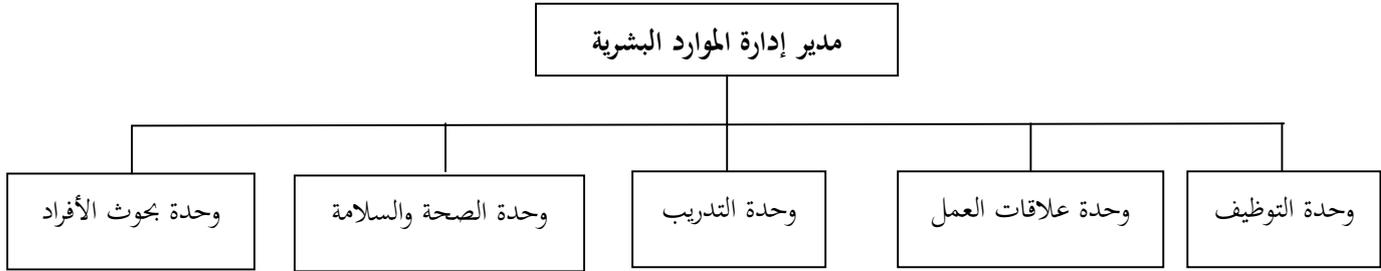
يتولى قسم إجراء الدراسات في المجالات التي تختص بها إدارة الموارد البشرية كالآتي:

- 1- إجراء مسح للأجور السائدة في سوق العمالة.
- 2- إجراء دراسات لاتجاهات العاملين.
- 3- إجراء دراسات تتعلق بالرضا الوظيفي ومعدلات الدوران الوظيفي والغياب.
- 4- إجراء دراسات للأنظمة والقوانين الحكومية المتعلقة بالعاملين والتعديلات التي تطرأ عليها.

5- اقتراح الأنظمة الخاصة بالعاملين وتعديلها.

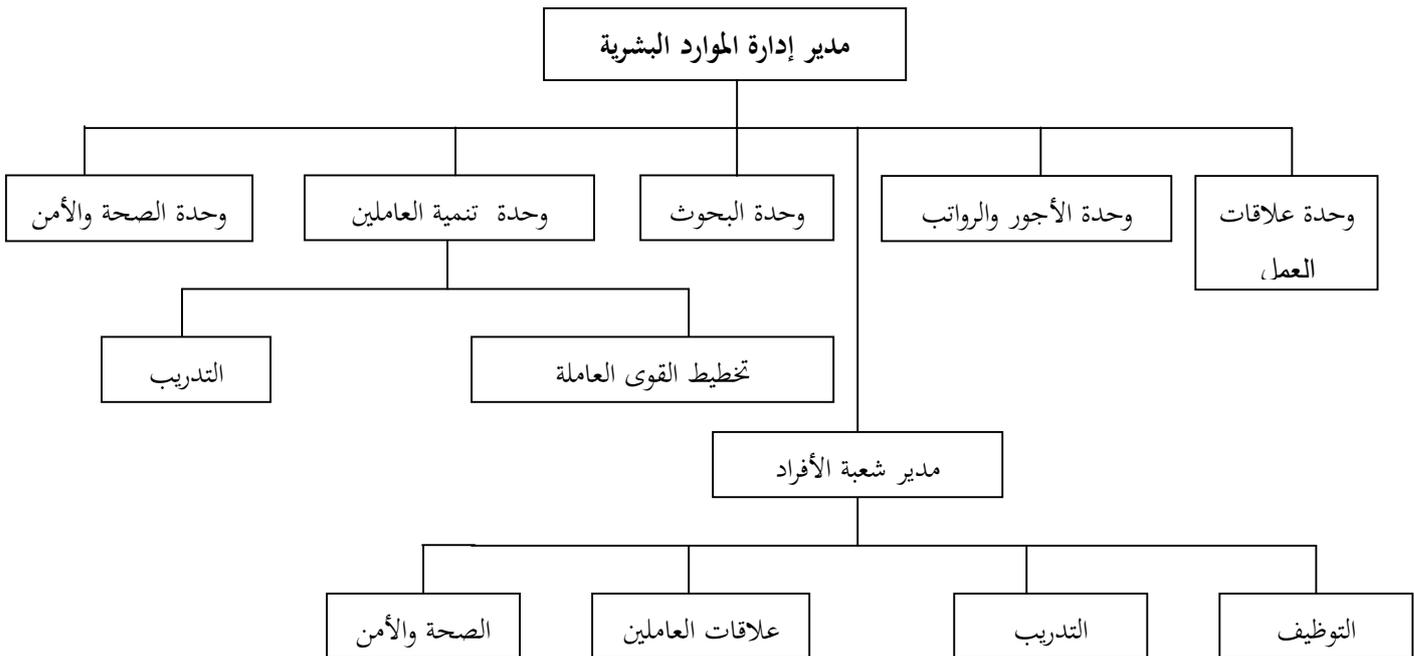
6- إجراء الدراسات الإحصائية الضرورية للعاملين في المؤسسة، وتواجه إدارة الموارد البشرية صعوبات وتحديات متزايدة نتيجة التطورات في الأنظمة المختلفة الصناعية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، مما يجعلها ملزمة بتغيير الأساليب التي تتبعها وتطويرها باستمرار لتتكيف مع هذه التغيرات.

الشكل رقم (1-8): هيكل تنظيمي يعكس التنظيم على الأساس الوظيفي لإدارة الموارد البشرية



المصدر: حنا نصر الله، مرجع سبق ذكره، ص 17.

الشكل رقم (1-9): هيكل تنظيمي لا مركزي لإدارة الموارد البشرية



المصدر: حنا نصر الله، مرجع سبق ذكره، ص 17.

### خلاصة الفصل الأول:

عرفت مكانة الموارد البشرية داخل المؤسسات الاقتصادية تغيرات وتطورات كبيرة ومتنوعة، وهذا تبعا لتأثيرات البيئة المتغيرة التي وُجدت فيها تلك المؤسسات، فالأنماط الإدارية والتنظيمية التي عرفتتها المؤسسة عبر تطورها التاريخي يشير إلى مدى تفاعلها مع بيئتها الخارجية من جهة، وعلى مدى اعتنائها واهتمامها وإدارتها لمواردها الداخلية من جهة أخرى.

لقد أصبحت إدارة الموارد البشرية عالمية التطبيق، حيث شاع الأخذ بها في كل المؤسسات على اختلاف أنواعها وأحجامها وأهدافها، ونشاطها، وبيئتها.

وسواء كانت هيئة أو قسما أو مصلحة، فهي تقوم بمد المديرين على مستوى المستويات التنظيمية وأنسب المناهج أو المسالك ذات العلاقة بالموارد البشرية بغرض تبصيرهم بطبيعة المشاكل ليتسنى لهم تنمية قدرات ومهارات ومواهب العمال ومعاونتهم على استيعابها كاملا، وكسب تعاونهم وتدعيم إسهامهم الإيجابي في تحقيق أهداف المؤسسة بجانب أهدافهم الشخصية، كما يفترض أن تكون مؤهلة على إقناع متخذي القرارات على التخلي عن نظرتهم النمطية للعنصر البشري على أنه مصدر قوة وعمل فحسب، بل عليها أن تقنعهم بالاعتراف بأهميتهم، وأن الأهداف المرجوة هينة، وأن الجهود المبذولة من طرفهم تكون طوعية واختيارا لا إكراها وإجبارا، وذلك بالتأكيد على أهمية المدخل الإنساني الذي يقوم على أن إحداث التطويرات في المؤسسات وعلى إحداث التغيير في السلوك التنظيمي والإداري للعمال وتطوير أدائهم وتشكيل أنماط إيجابية من التفاعل الاجتماعي بينهم.

لكن ومع تطور المؤسسات أصبحت أبرز المشكلات الرئيسية المعاصرة نتيجة للاعتراف المتزايد والتقدير الواضح لأهمية الجهود المبذولة في التعامل مع مواقف العاملين واتجاهاتهم الأمر الذي أصبح معه أهم ما يشغل الإدارة الحديثة هو الإبقاء على قوى بشرية ذات كفاءة عالية ومهارة فائقة ولها الرغبة في العمل التعاوني الفعال.

## الفصل الثاني: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

تمهيد:

لقد أدركت العديد من المنظمات أنه من العوامل التي يمكن أن تساهم في تحقيق ميزة تنافسية العامل البشري، وكذلك أدركوا الأهمية الإستراتيجية لتسييره كمسألة حيوية لنجاح المنظمة، حيث أن الموارد البشرية لا تساهم فقط في المخرجات النهائية، بل تطور أساليب تفكير جديدة كالإبداع....

ويكمن الغرض من تبني مفهوم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في مساعدة المنظمة على التخصيص الجيد والفعال لتلك الموارد المتاحة للمنظمة بشكل يساعد على تحقيق النجاح، وهذا بالتركيز على إستراتيجية إدارة الموارد البشرية كون أن دورها يتلخص في التأكد من تنوع قوة العمل التي تمثل ميزة إستراتيجية فريدة.

فمن المفترض على منظمة أن تجعل من هذا التنوع حقيقة واقعة تدار بذكاء لغرض زيادة إنتاجية الموارد البشرية وتحسين جودة مخرجها ومن الطبيعي الإشارة إلى أن مختلف جوانب العمل في إطار هذه الإدارة من اختيار، تدريب، ترقية، نقل وأنظمة الحوافز وتقييم الأداء يجب أن توجد لها استراتيجيات فعالة تجعل من هذه الإدارة قادرة على استغلال الموارد وتنفيذ الاستراتيجيات على أكمل وجه.

## المبحث الأول: أساسيات الإدارة الإستراتيجية

يرى العديد من الخبراء أنه على المؤسسات أن تتبنى التفكير الاستراتيجي من أجل أن تضمن البقاء والنمو، في ظل بيئة تتسم بالتغير السريع وكثافة المنافسة والتطور التكنولوجي المذهل، حيث يحقق التوجه الاستراتيجي للمؤسسة العديد من المزايا التي يمكن تلخيصها فيما يلي:

- وضوح الرؤية المستقبلية والقدرة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية
- القدرة على تحقيق التفاعل البيئي في المدى البعيد
- تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة
- القدرة على إحداث التغيير
- تخصيص الموارد والإمكانات بكفاءة.

## المطلب الأول: مفهوم الإستراتيجية

اشتقت كلمة الإستراتيجية (strategy) من الكلمة اليونانية (strategos) وهي تعني فن القيادة او فن الجنرال (the art of generalship)، وعلى هذا النحو فهي ترتبط بالمهام العسكرية على مفهوم الإستراتيجية. وقد عرفت الإستراتيجية حسب قاموس (new worddictionarywebster's) بأنها علم تخطيط العمليات العسكرية وتوجيهها .

وقد تعددت استخدامات الإستراتيجية حتى أنها شملت العديد من العلوم والميادين ولم يعد استخدامها قاصرا على الحالات العسكرية بل نجده قد امتد اليوم إلى كافة العلوم الاجتماعية كعلم السياسة، الاقتصاد الاجتماع، الإدارة.... الخ.

وفي حقل علم الإدارة هذا المجال لم يتفق الكثير من الباحثين على تعريف شامل ومحدد للإستراتيجية فالبعض يعني بها الغايات ذات الطبيعة السياسية، والبعض يطلقها على الأهداف المحددة ووضع البدائل المختلفة، ثم اختيار البديل المناسب وتحديد المدة الزمنية القابلة للتنفيذ. لذلك تعددت التعريفات التي تبين معنى الإستراتيجية.

أولاً: عرف شاندرلر (Chandler) الإستراتيجية بأنها تحديد المنظمة لأهدافها وغاياتها على المدى البعيد، وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف والغايات وان عملية تخصيص الموارد أو إعادة تخصيصها تعد من مسؤولية الإدارة العليا<sup>1</sup>.

ثانياً: يرى انسوف (Ansoff) بان الإستراتيجية هي تصور المنظمة عن طبيعة العلاقة المتوقعة مع البيئة الخارجية والتي في ضوئها تحدد نوعية الأعمال التي ينبغي القيام بها على المدى البعيد، وتحديد المدى الذي تسعى المنظمة من ورائه تحقيق غاياتها وأهدافها<sup>2</sup>.

من خلال التعاريف السابقة نلاحظ أن عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية تتميز بالتكامل والديناميكية والمرونة، فأى تغيير في الظروف البيئية المحيطة يؤدي إلى تغيير بعض أو كل أجزاء الاستراتيجية لكي يتحقق التوافق والتكيف المستمر مع البيئة المحيطة، كما أن أي تعريف لمصطلح الاستراتيجية لا يخلو من الأبعاد الرئيسية التالية<sup>3</sup>:  
1- تعطي الاستراتيجية إطاراً موحداً عاماً يتم وفقه اتخاذ القرارات بحيث تكون هذه القرارات متناسقة ومتكاملة، وهذا المحور في التعريف ينبع من منطلق القناعة بأن الاستراتيجية هي القوة الدافعة في المؤسسة لوضع الخطط، ومن ثم تنفيذ هذه الخطط حتى تحقق المؤسسة أهدافها وغايتها.

2- الاستراتيجية هي وسيلة لتحديد كيفية الاستجابة للفرص والتهديدات الخارجية ولنقاط القوة والضعف الداخلية بهدف تحقيق تفوق على المؤسسات المنافسة، ومن هذا المنظور تهدف الاستراتيجية إلى تحقيق تفوق مستمر على منافسي المؤسسة في جميع مجالات عملها، هذا التفوق هو حصيلة تفهم شامل وعميق للقوى الداخلية والخارجية التي تؤثر على المؤسسة، فالاستراتيجية تساعد المؤسسة على تحقيق التوافق بين الإمكانيات الداخلية والواقع الخارجي، وهي كذلك تعين المؤسسة على حسن التكيف مع متطلبات التغيرات الخارجية.

### أولاً: مفهوم الإدارة الاستراتيجية

عرفت الإدارة الاستراتيجية تعريفاً عاماً بأنها علم و فن science and art ووضع صياغة قرارات تتعلق بجميع الدوائر والادارات والوظائف في المنظمة وتمكينها من تحقيق اهدافها ويمكن ان نطلق تعبير استراتيجيات على تلك القرارات، ومن ثم فان الادارة الاستراتيجية هي وضع (صياغة) استراتيجيات المنظمة وتنفيذها وتقييمها.

<sup>1</sup> زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار البيزوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 24.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، نفس الصفحة.

<sup>3</sup> زكريا مطلق الدوري، مرجع سبق ذكره، ص 25.

هي منظومة من المفاهيم الحديثة للإدارة في هيكل من الاستراتيجيات التي تواجه العملية الإدارية وتنظم توظيف الموارد المتاحة للإدارة، وتساند الإدارة مع البيئة وعناصرها وعوامل التغير فيها. إن الإدارة الاستراتيجية تمثل التوجه الإداري الحديث في تطبيق المدخل الاستراتيجي في إدارة المؤسسة كنظام متكامل شامل، فهي طريقة في التفكير وأسلوب في الإدارة، ومنهجية في صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية وهي بحد ذاتها عملية إبداعية، عقلانية التحليل، وتحليلية التصور الإنساني، وهي أيضا عملية ديناميكية متواصلة تسعى إلى تحقيق رؤيا ورسالة المؤسسة من خلال إدارة وتوجيه موارد المؤسسة المتاحة بطريقة كفؤة وتحقيق أهدافها بفعالية، والقدرة على مواجهة بيئة الأعمال المعقدة من تهديدات وفرص ومخاطر أخرى مختلفة وبغية تحقيق مستقبل أفضل من نقطة ارتكاز أساسية في الحاضر<sup>1</sup>.

### ثانيا: تعريف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

إنها مدخل أو إطار لصنع القرارات الاستراتيجية بشأن العاملين في المنظمة على كافة المستويات التنظيمية - في ضوء الاستراتيجية العامة للمنظمة - وذلك بغرض هيئة ميزة تنافسية للمنظمة والمحافظة عليها، وبمعنى آخر فهي تعبير عن الاتجاه العام للمنظمة لبلوغ أهدافها الاستراتيجية من خلال مواردها البشرية والتي تسهم بجهودها في تنفيذ الخطة الاستراتيجية للمنظمة.<sup>2</sup>

كما يمكن تعريف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأنها عبارة عن تخطيط ومراقبة وتنفيذ القرارات الاستراتيجية بخصوص العاملين على المدى الطويل، بهدف تحقيق مستوي من الأداء الأمثل ومن ثم البقاء والاستمرارية في المستقبل.

### المطلب الثاني: مفهوم استراتيجية إدارة الموارد البشرية

#### أولا: مفهوم استراتيجية إدارة الموارد البشرية المعاصرة

هي جميع الممارسات الجديدة التي ترسم سياسة التعامل المنطقة طويلة الأجل مع العنصر البشري وما يتعلق به من شؤون تخص حياته الوظيفية في مكان عمله، وتتماشى هذه الممارسات مع الاستراتيجية العامة للمنظمة وظروفها ورسالتها المستقبلية التي تطمح إلى تحقيقها في السنوات القادمة.

<sup>1</sup> عبد الباري ابراهيم درة، ناصر محمد سعود جرادات، الادارة الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرين النظرية والتطبيق، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 76-75.

<sup>2</sup> محمد سمير أحمد، الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009، ص 24.

وهي تعتبر خطة معاصرة تشتمل على ممارسات وسياسات تتعامل من خلالها المنظمة مع المورد البشري في العمل، وتتفق وتتكامل هذه الخطط والممارسات والسياسات مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة، ويعمل على تحقيق رسالتها، واهدافها في ظل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل من خلالها، والتي من اهمها المنافسة الحادة بين المؤسسات.

كذلك استراتيجية ادارة الموارد البشرية هي خطة قصيرة او طويلة الاجل، تتكون من مجموعة من الانشطة تتمثل في برامج وسياسات تحدد وظائف ومهام ادارة الموارد البشرية داخل المؤسسة، وتحتوي هذه الخطة على مجموعة من الاجراءات المتعلقة بشؤون الموارد البشرية ومستقبلها الوظيفي<sup>1</sup>.

### ثانيا: مراحل استراتيجية إدارة الموارد البشرية

المراحل التي تمر بها عملية تكوين استراتيجية إدارة الموارد البشرية هي<sup>2</sup>:

#### 1- المرحلة الأولى: دراسة وتحديد متطلبات رسالة المنظمة

والتي تتمثل في الغاية الكلية بعيدة الأجل، التي يجب تحقيقها من قبل جميع العاملين في المنظمة، فالرسالة MISSION تحدد الإطار العام الذي توضع ضمنه استراتيجيات جميع الإدارات، ذلك لان الرسالة تمثل سبب وجود المنظمة وبقاءها.

لذلك يمكننا القول بأن منطلق أو قاعدة تكوين استراتيجية إدارة الموارد البشرية، هي دراسة متطلبات تحقيق رسالة المنظمة.

#### 2- المرحلة الثانية: التحليل البيئي

تتكون هذه المرحلة من شقين:

**الأول:** خاص بتحليل البيئة الداخلية الذي يهدف إلى تحديد جوانب القوة والضعف في إمكانيات الموارد البشرية الحالية بهدف معرفة مدى قدرتها على تلبية انجاز استراتيجية المنظمة ورسالتها المستقبلية.

**الثاني:** فهو خاص بتحليل البيئة الخارجية بهدف التعرف على الفرص التي يمكن استثمارها، والمخاطر المحتملة التي يتوجب تجنبها.

<sup>1</sup> منير بن احمد بن دريدي، استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، دار الابتكار للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 95-96.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 101.

## 3- المرحلة الثالثة: صياغة وتكوين استراتيجية إدارة الموارد البشرية

تأسيسا على نتائج التحليل البيئي السابق، يجرى وضع استراتيجية المنظمة العامة التي ترسم اتجاه وخط سيرها ونشاطها المستقبلي الذي ينسجم مع رسالتها. وفي ضوء متطلبات إنجاز استراتيجية المنظمة، تقوم جميع إداراته بما فيها إدارة الموارد البشرية بوضع استراتيجيتها بشكل هدف وتعمل على خدمة استراتيجية المنظمة، فإذا كانت استراتيجية المنظمة استراتيجية نمو وتوسع ستقوم إدارة الموارد البشرية باستقطاب المزيد من الموارد البشرية. أما إذا كانت الاستراتيجية العامة للمنظمة هي استراتيجية استقرار فستعمل إدارة الموارد البشرية على تعزيز حالة الاستقرار في أنشطتها المختلفة أيضا أما إذا كانت استراتيجية المنظمة تركز على تحقيق التميز في الجودة فإن استراتيجية الموارد البشرية ستركز على الاستقطاب العاملين ذوي المهارات المتميزة القادرة على تحقيق التميز من خلال الإبداع والاستغناء عن الموارد البشرية نصف الماهرة<sup>1</sup>. أما إذا تركزت استراتيجية المنظمة على قيادة التكلفة فستعمل استراتيجية إدارة الموارد البشرية على استقطاب الموارد البشرية ذات المهارة العالية القادرة على العمل بكفاءة إنتاجية بأقل التكاليف.

---

<sup>1</sup> منير بن احمد بن دريدي، مرجع سبق ذكره، ص 102.

الشكل رقم (01-02): تكوين استراتيجية ادارة الموارد البشرية.



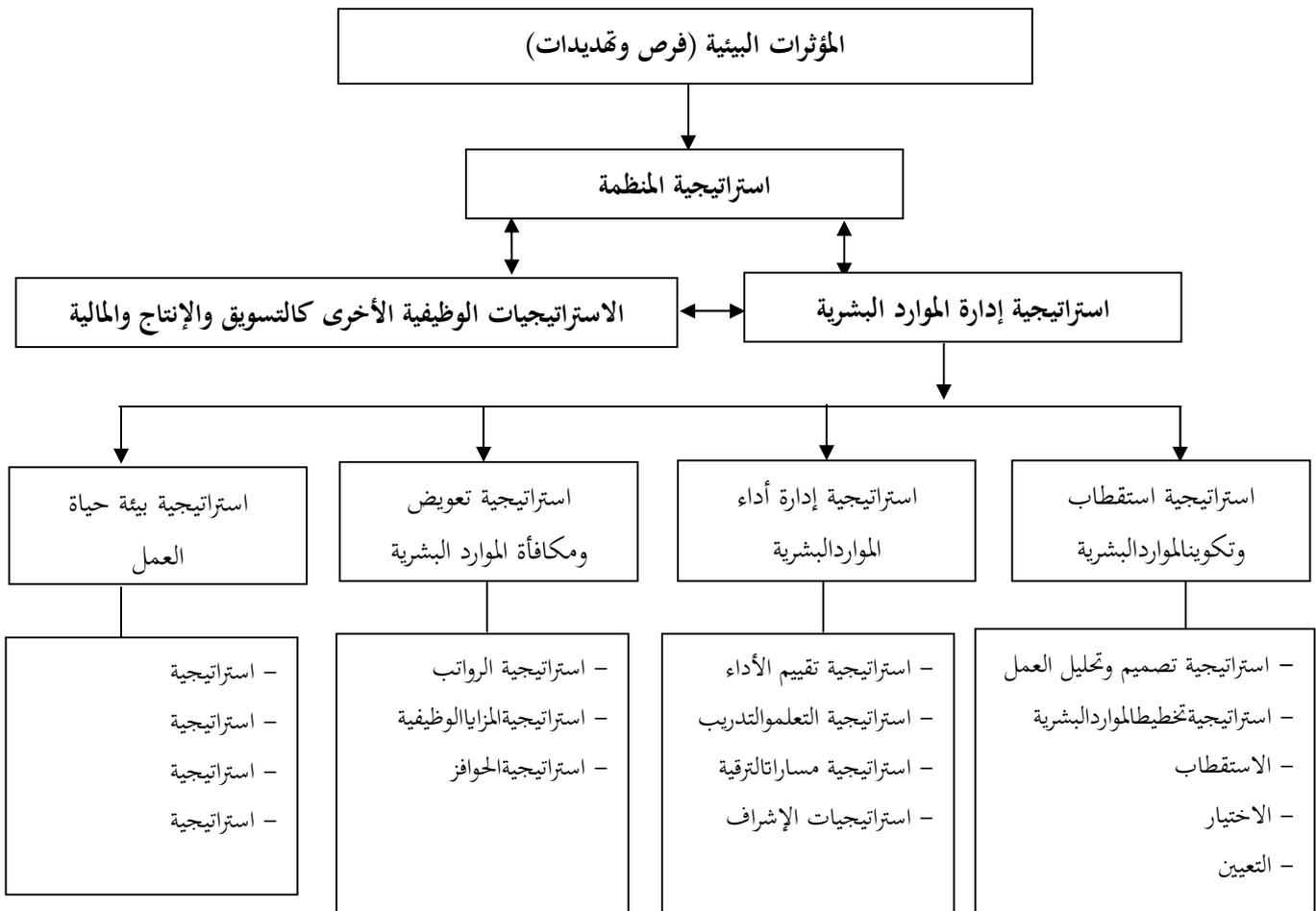
المصدر: منير بن احمد بن دريدي، استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، مرجع سبق ذكره، ص 101.

4- المرحلة الرابعة: تطوير استراتيجيات وظائف إدارة الموارد البشرية

تعتمد هذه المرحلة على رسم استراتيجيات متكاملة لوظائفها وممارستها المستقبلية من استقطاب واختيار وتعيين وتقييم أداء وتدريب وتصميم الأعمال وتحفيز العاملين...، بشكل متكامل مع التوجهات الاستراتيجية للإدارات الأخرى وتلاءم مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. وتتحدد الاستراتيجية التي تتبعها إدارة الموارد البشرية في كل وظيفة بحسب قوتها النسبية في مواجهة عناصر التغيير والمنفعة المتوقعة من كل استراتيجية<sup>1</sup>.

الشكل (02-02): تكامل استراتيجيات إدارة الموارد البشرية مع استراتيجية العامة للمنظمة والاستراتيجيات الوظيفية

الأخرى.



المصدر: مؤيد سعيد سالم إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، الطبعة الأولى، اثراء للنشر و التوزيع، الاردن

ص 109.

<sup>1</sup> مؤيد سعيد سالم، مرجع سبق ذكره، ص 107.

## 5- المرحلة الخامسة: تنفيذ استراتيجية الموارد البشرية

يتم تطبيق استراتيجية إدارة الموارد البشرية من خلال ترجمتها في شكل خطط وبرامج وموازنات وسياسات تعبر كل منها عن نشاط معين يجب تنفيذه والموارد المخصصة لكل نشاط والتوقيت المحدد للأداء ومعايير الأداء المقبول... إن الافتراض الأساسي الذي يكمن وراء عملية التنفيذ هو أن المنظمة تمتلك العديد من نماذج أو أشكال الهياكل التنظيمية والعمليات التي يمكنها الاختيار من بينها بما ينسجم ومتطلبات نجاح تنفيذ استراتيجية ما. وبصفة عامة توجد خمسة مجالات أساسية تؤثر على نجاح تنفيذ الاستراتيجية هي<sup>1</sup>:

أ- تصميم المهام والوظائف؛

ب- اختيار وتدريب وتنمية العاملين؛

ج- نظام المكافآت؛

د- الهيكل التنظيمي؛

هـ- نوعيات ونظم المعلومات.

## 6- المرحلة السادسة: تقييم فعالية نتائج تنفيذ استراتيجية الموارد البشرية

إن تقييم مدى فعالية نتائج تنفيذ استراتيجية إدارة الموارد البشرية (كمرحلة أخيرة من مراحل تكوين الاستراتيجية) هو أساساً تحديد مدى قدرة الأنشطة المختلفة في هذه الإدارة على تحقيق أهداف المنظمة من خلال خلق رضا وسعادة للعاملين وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة على المدى البعيد.

<sup>1</sup> مؤيد سعيد سالم، مرجع سبق ذكره، "ص 109

المطلب الثالث: أبعاد استراتيجية إدارة الموارد البشرية

توجد العديد من الاستراتيجيات، نذكر منها ما يلي:

أولاً: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية إلى غاية التعيين

1- استراتيجية الاستقطاب: عندما تحدد إحدى المنظمات احتياجاتها من الموارد البشرية، يبقى لها أن تجذب أكبر عدد ممكن من طالبي التوظيف وذلك لكي تختار أفضل العناصر من بينهم ويطلق على هذه الوظيفة بالاستقطاب<sup>1</sup>.

أ- تعريف الاستقطاب: يشير لفظ الاستقطاب إلى تلك المراحل أو العمليات المختلفة للبحث عن المرشحين الملائمين لملاأ الوظائف الشاغرة بالمنظمة.<sup>2</sup>

او باختصار هي عملية البحث عن الأفراد وذلك لشغل المناصب الشاغرة.

ب- أهمية استقطاب الموارد البشرية: تبرز أهمية دور الاستقطاب من خلال ما يلي:

- توسيع نشاط المنظمة المستقبلي بحيث قد يستدعي هذا التوسيع حاجة المنظمة لموارد بشرية إضافية جديدة من أجل تغطيته

- استبدال بعض المهارات البشرية التي تعمل حالياً في المنظمة بسبب عدم الحاجة إليها وإحلال مهارات جديدة في سوق العمل مكانها مما قد يرفع من مستوى فاعلية أداء المنظمة مستقبلاً

- تؤدي عملية الاستقطاب لجذب مهارات بشرية مطلوبة بمواصفات عالية إلى تسهيل مهمة انتقاء الأفضل منها وتأهيله وتدريبه بسهولة وبتكلفة أقل بعد تعيينه في المنظمة.

ج- خطوات استقطاب الموارد البشرية

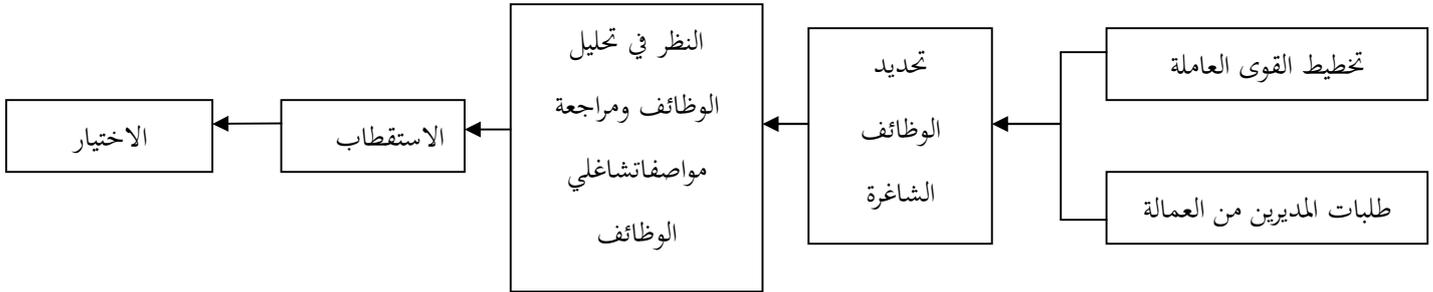
تمر عملية استقطاب الموارد البشرية بعدة خطوات تبدأ من تخطيط القوى العاملة وتنتهي بالتعيين ويوضح

الشكل التالي تسلسل هذه الخطوات.

<sup>1</sup> بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية المفاهيم والأسس الأبعاد الاستراتيجية، الطبعة العربية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 40.

<sup>2</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، تانيس، ط1، 1999، ص 141.

الشكل (02-03): خطوات استقطاب الموارد البشرية



المصدر: سهيلة مُحمَّد عباس، ادارة الموارد البشرية، دار وائل عباس، عمان الاردن، 2006.

ويتضح من خلال الشكل أن عملية استقطاب الموارد البشرية تمر بالخطوات التالية:

- **تخطيط القوى العاملة:** حيث يتم تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية طبقاً لخطط الإنتاج والعمل على الفترة القادمة.
- **طلبات المديرين من العمالة:** وتتضمن هذه الخطوات تحديد أعداد ونوعيات العمالة المطلوبة من حيث المتطلبات الجسمانية وذهنية والقدرات والمهارات .
- **تحديد الوظائف الشاغرة:** بناء على الخطوتين السابقتين يكون لدى إدارة الموارد البشرية تصور كامل من إعداد الوظائف الشاغرة المطلوب شغلها وفي أي الإدارات والأقسام وأيضا في أي المستويات الوظيفية تقع تلك الوظائف.
- **النظر في تحليل الوظائف ومراجعة مواصفات شاغلي الوظائف:** بعد تحديد الوظائف الشاغرة يكون من الضروري مراجعة المواصفات التي ينبغي توافرها في شاغل الوظيفة من حيث المؤهل وعدد سنوات الخبرة ونوعها.
- **الاستقطاب:** وهو البداية العملية لجذب العمالة وتتضمن هذه الخطوة عددا من الأنشطة.
- **الاختيار والتعيين:** وهذه الخطوة هي خلاصة كل الخطوات السابقة حيث تتضمن المرحلة النهائية التي يتم فيها تصفية المتقدمين إلى عدد اقل يتم الاختيار من بينهم ثم التعيين<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 140-ص141.

**د- مصادر الاستقطاب:** بعد أن قامت المنظمة بتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية فينبغي التفكير في المصادر التي سيتم الحصول منها على احتياجاتها وتنقسم مصادر الاستقطاب إلى مصادر داخلية وأخرى خارجية وتعرض فيما يلي لهذه المصادر:

#### - المصادر الداخلية

والمقصود بالمصدر الداخلي في الموارد البشرية المتاحة داخل المنظمة ويمكن اللجوء لهذه المصادر في حالة الوظائف الإشرافية أو الوظائف التي تحتاج لخبرات قد لا تتوفر خارج المنظمة ومن أهم هذه المصادر:

- **الترقية:** ويلجأ إلى هذا المصدر في حالة الرغبة في شغل بعض الوظائف الإشرافية أو القيادية حيث يكون لهذا الأسلوب بعض المزايا مثل:

\* تحفيز العاملين لرفع قدراتهم بغرض الحصول على ترقية

\* رفع الروح المعنوية للعاملين لشعورهم بالأمان الوظيفي وان منظمته توفر لهم فرص الترقى والنمو في المستقبل .

- **النقل الوظيفي:** ويكون هذا مصدرا للعمالة عندما تكون سياسات المنظمة في إدارة الموارد البشرية قائمة على تنوع خبرات العاملين فيها، وأيضاً عندما لا تتوفر تلك الخبرات في سوق العمل الخارجي .

- **مخزون المهارات:** ويستخدم هذا الأسلوب عندما يكون لدى المنظمة تصور كامل عن القدرات والمهارات المتوفرة لدى العاملين بها حيث يتم تحديد احتياجات كل وظيفة من الخبرات والمهارات والرجوع إلى مخزون المهارات للبحث عن من تتوفر فيهم تلك المهارات والقدرات<sup>1</sup>.

- **إعلان داخلي:** عندما ترغب المنظمة في شغل بعض الوظائف في المستويات التنظيمية الدنيا فإنه يكون من المفيد نشر حاجتها بلوحات الإعلانات وهذه الإعلانات يقرأها العاملون بالمنظمة وينشرون تلك الأخبار خارج المنظمة حتى يتقدم للوظيفة بعد ذلك من يجد في نفسه مواصفات شاغلها<sup>2</sup>.

#### - المصادر الخارجية

ويقصد بها تلك المصادر التي تمد المنظمة باحتياجاتها من الموارد البشرية وقد يقصد بها أيضاً سوق العمل , حيث تنقسم هذه المصادر إلى مصادر عديدة أهمها:

<sup>1</sup> سهيلة مجد عباس، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2006، ص 150.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 154.

- **التقدم المباشر للمنظمة:** تستطيع المنظمة أن تحصل على مواردها البشرية من خلال الأفراد الذين يتقدمون لها مباشرة أو بالبريد بغرض طلب الوظائف وتقوم المنظمة بعد ذلك باحتفاظ البيانات طالبي الوظيفة و تصنيفهم حسب تخصصاتهم ومؤهلاتهم .
- **الإعلان:** تقوم المنظمة بإعلان عن حاجتها من الموارد البشرية في الصحف اليومية والمجلات و الدوريات المتخصصة وفي هذه الحالة ينبغي على المنظمة أن تختار وسيلة الإعلان التي تناسب الوظيفة المطلوب شغلها.
- **النقابات العمالية:** ويرز أهمية دور النقابات العمالية كمصدر للموارد البشرية خاصة في المستويات الدنيا من الوظائف حيث تتحكم هذه النقابات في المعروض من العمالة في المهنة.
- **المنظمات المهنية:** تقوم بعض المنظمات المهنية بتأهيل أعضائها للعمل في مجالات معينة وبغرض التأهيل، تقوم بتدريبهم واحتياجهم ومنحهم شهادات وإجازات وتراخيص للعمل في مجال محدد.
- **هـ- أساليب الاستقطاب:** تتعدد أساليب استقطاب وجذب الموارد البشرية ويتوقف اختيار وسيلة الاستقطاب المناسبة على مستوى الوظيفي وحجم المنظمة والمنطقة التي تعمل بها أهمها:
  - **الإعلان:** يتوقف اختيار الوسيلة المناسبة للإعلان على نوع الوظيفة المطلوبة شغلها وينبغي على مدير الموارد البشرية قبل أن يعلن عن الوظيفة يقوم بما يلي:
    - دراسة متطلبات شغل الوظيفة من حيث المؤهل وعدد سنوات الخبرة ونوعها.
    - تحديد المنطقة التي يرغب في اختيار العمالة منها.
    - اختيار وسيلة الإعلان التي تصل إلى أكبر عدد من القراء والمشاهدين.
    - إن يحدد العوامل التي تمثل عناصر جذب في الوظيفة كالمرتب وطبيعته وظروف العمل.... الخ .
  - **استخدام مستقطبين محترفين لهذا الغرض:** وهؤلاء المستقطبين تتوافر لديهم معلومات كاملة عن أهم الأفراد في كل مهنة من المهن وجهات عملهم.
  - **دعوة المتقدمين لزيارة المنظمة:** تقوم بعض المنظمات بجذب الأنظار إليها من خلال دعوة فئات معينة لزيارتها أو للتعرف عليها وذلك بغرض تقديم نفسها للمجتمع الذي تعمل فيه وهذه المنظمات غالبا ما تكون جديدة

وبعض المنظمات الأخرى تقوم بعقد المؤتمرات<sup>1</sup> حيث تقوم من خلالها بالتعريف بنفسها وبالمزايا التي تمنحها للعاملين بها، حيث تختلف الرغبة داخل بعض الأفراد من ذوي التخصصات التي تحتاجها للالتحاق بالعمل بها.

## 2- استراتيجية الاختيار

أ- تعريف الاختيار: هو عملية انتقاء أفضل المرشحين للوظيفة وذلك وفقا لمعايير الاختيار التي تطبقها المنظمة. ينظر إلى وظيفة الاختيار بأنها عملية تتألف من عدة خطوات متتالية ومتراصة تبدأ بقبول طلبات التوظيف وتنتهي من وقع عليهم الاختيار.

ب- أهداف وفوائد الاختيار: إن الهدف الرئيسي لعملية الاختيار هو التأكد من مدى صلاحية المرشح لشغل الوظيفة، حيث لا تقل أو تزيد مهاراته عن المستوى المطلوب.

كما أن هناك مجموعة من الفوائد تحققها المنظمة من عملية الاختيار وهي:

- تحقيق الكفاءة والفعالية للمنظمة، ومن ثم تحقيق الأهداف المرجوة

- تحقيق الانسجام في علاقات الأداء

- انتقاء أفضل الكفاءات للمنظمة

## 3- استراتيجية التعيين<sup>2</sup>

أ- تعريف التعيين: هي عملية تمكين الفرد في الوظيفة المناسبة، التي توفر للفرد مشاعر الرضا نظرا لتوافقها مع قدراته وإمكاناته.

وهناك تعريف آخر للتعين وهو عملية الاختيار والتطوير في الإجراءات من خلال مراجعة الطلبات بناءات عن الاختبارات المعرفية والاختبارات الشخصية.

ب- شروط التعيين: زيادة على شروط الاختيار السالف ذكرها يتعين لدى الفرد المتقدم للعمل أن تتوفر فيه مجموعة من الشروط التي تطبق في كثير من المنظمات وهي:

- شروط الجنسية.

- شروط حسن السيرة والسمعة.

- شرط عدم سبق الحكم عليه بعقوبة جنائية.

<sup>1</sup> أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 153.

<sup>2</sup> أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 47.

- شرط عدم سبق الفصل من الخدمة.

- شرط اللياقة الصحية.

- شرط اجتياز الخدمة العسكرية لبعض الوظائف الاستثنائية.

- شرط اجتياز الاختبارات التي تعقدتها الجهة.

**ج- أهداف الاختيار والتعيين:** تتوجه معظم أهداف الاختيار وتعيين الموارد البشرية الكفيلة إلى تحقيق الحاجات

الرئيسية التالية :

- حاجت المنظمة.

- حاجات الأفراد.

- الالتزام بقوانين العمالة.

**- حاجات المنظمة:** عن طريق اختيار وتعيين الأفراد الأكفاء للأهداف الإنتاجية فالمنظمة تختار وتوظف النخبة

والنوعية من الأفراد وبغض النظر عن التكاليف التي تدفعها مقابل ذلك وإنما تهدف بالدرجة الأولى إلى رفع كفاءتها

وفاعليتها الإنتاجية.

**- حاجات الأفراد:** فالأفراد يردون الانضمام إلى المنظمات التي تؤمن لهم الوظائف والمهن التي تتناسب مع

مؤهلاتهم وكفاءاتهم وطموحاتهم وتوقعاتهم، لذا لا بد على المنظمة أن تتحمل مسؤوليتها تجاه الفرد الذي تم اختياره

وتعيينه.

**- الالتزام بالقوانين والتشريعات:** من الطبيعي أن تنفيذ أهداف الاختيار والتعيين بمبدأي المساواة والعدالة بحيث

يعطي الأفراد الفرص المتكافئة للحصول على الوظائف بعيدا عن شتى أنواع التفرقة والتمييز بحيث يحصل الأفراد

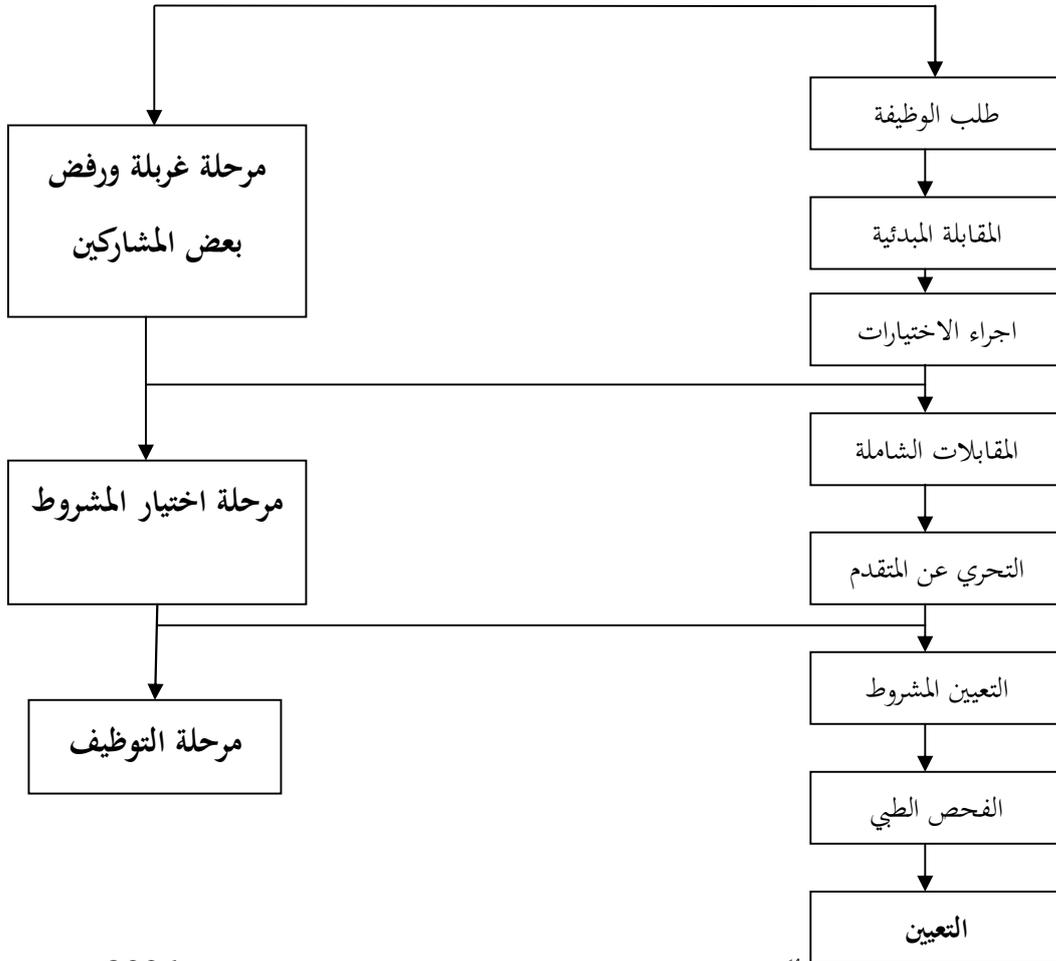
على شتى أنواع المنافع والتعويضات والترقيات بعدالة المنطق والقانون المطلقة<sup>1</sup>.

**د- خطوات عملية الاختيار والتعيين**

تمر عادة عملية الاختيار والتعيين بالخطوات التسلسلية المبينة أدناه بالنحو التالي:

<sup>1</sup> أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 196-197.

الشكل (04-02): الخطوات المتبعة في اختيار وتعيين الموارد البشرية.



المصدر: سهيلة مُجدّ عباس، ادارة الموارد البشرية، دار وائل عباس، عمان الاردن، 2006..

نلاحظ بأننا رصدنا ثلاث مراحل لعملية الاختيار وتنسجم مع طبيعة الخطوات المتبعة - أطلقنا على المرحلة الأولى مرحلة غريبة ورفض بعض المشاركين والتي تضم خطوات قبول طلبات التوظيف وإجراء المقابلات المبدئية وإخضاع المتقدمين للاختبارات<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>سهيلة مُجدّ عباس، ادارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 199.

يقوم بتنفيذ وانجاز هذه المرحلة الأولى عادة قسم توظيف على أن يقابل احد أو بعض المدراء، الأفراد الذين اجتازوا خطوات هذه المرحلة الأولى بعدئذ تأتي المرحلة الثانية و هي مرحلة الاختيار المشروط والتي يحصل فيها من اجتاز بنجاح من الأفراد كافة خطوات المرحلة الأولى على عروض توظيف مشروطة بإتمام الفحوصات الطبية وأخيرا تقوم المنظمة بتوظيف من اجتاز بنجاح من الأفراد في المرحلة الثالثة والأخيرة من عملية اختيار<sup>1</sup>.

#### 4- صيانة الموظف (المورد البشري)

لقد أصبحت قرارات المدراء المتعلقة بصحة وسلامة العاملين في منظماتهم تحتل أهمية كبيرة بشكل متزايد وذلك لعلاقتها الوثيقة بالإنتاجية وعليه فإن إدارة المنظمات ازداد اهتمامها في الوقت الحاضر بتحديد مستوى الحماية التي يجب أن توفرها للعاملين من أي وقت مضى.

#### أ- مفهوم صيانة الموظف

إن المقصود بصيانة الموظفين هو تقديم مختلف الخدمات الاجتماعية والصحية المجانية أو المدعومة وتوفير وسائل الأمن الصناعي والارتفاع بالمستوى الاقتصادي والمعاشي للعاملين ووضع البرامج الكفيلة بتحسين مستويات الأداء والتطور أو التنمية الوظيفية .

ب- أهداف صيانة الموظفين: إن صيانة العاملين تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف على المستوى الاجتماعي والمنظمي والعاملين أنفسهم.

- على المستوى الاجتماعي: تتمثل بتوفير الضمان المالي للموظفين عند تعرضهم للمرض أو العوق المؤقت أو الدائم توفير الراتب التقاعدي.

- على المستوى المنظمي: المنظمات العاملة والخاصة على السواء تسعى اليوم لتحقيق جملة من الأهداف عند تقديمها للخدمات الصحية والعوائد الإضافية منها: تقليل معدلات أو نسب دوران العمل واستقطاب الأيدي العاملة الكفؤ وتخفيض تكاليف الأعمال الإضافية والحد من عدم الاستقرار والإجهاد وزيادة الرضا الوظيفي والولاء المنظمي<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> حسين ابراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص 88.

<sup>2</sup> نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الاستراتيجية في ادارة الموارد البشرية، دار البازوري للنشر، عمان، الأردن، 2010، ص 442-447.

- أما على صعيد العاملين: فإنهم دون شك يفضلون العمل في المنظمات التي توفر أنواعا أكثر من الخدمات فخدمات التأمين على سبيل المثال يمكن للعاملين الحصول عليها عن طريق المنظمة وبشكل جماعي وبكلفة اقل مما تم الحصول عليها بشكل مباشر من شركات التأمين المتخصصة.

ج- أنواع سياسات وبرامج الصيانة: تتوزع برامج وسياسات صيانة الموارد البشرية (الموظفين و العاملين ) على ثلاثة أقسام أو أنواع النسبة هي:

- العوائد المالية الإضافية.

- الرعاية الصحية.

- الأمن والسلامة المهنية أو الصناعية.

- العوائد المالية الإضافية: وهي مبالغ مالية إضافية تقدم للعاملين علاوة على الراتب أو الأجر الأساسي بشكل نقدي أو عيني مباشر أو غير مباشر مثل خدمات التأمين، الضمان الوظيفي ... الخ .

- برامج الرعاية الصحية: تعد المنظمات في الوقت الحاضر مسؤولة بشكل مباشر عن الاهتمام بصحة العاملين البدنية والعقلية وذلك لما لها من أهمية اقتصادية واجتماعية ليس للمنظمة وحسب وإنما العاملين فيها أيضا وان العناية بصحة العاملين غالبا ما تفرض اليوم بتشريع خاص من قبل الجهات المسؤولة في اغلب المجتمعات لأهميتها ولا تترك لرغبة إدارة هذه المنظمة أو تلك ومن أهم برامج الرعاية الصحية المقدمة للعاملين والموظفين هي:

- تهيئة ظروف عمل مناسبة.

- تقديم خدمات صحية داخل المنظمة من خلال المراكز الصحية الموجودة فيها للحالات البسيطة أو المساعدة في معالجة العاملين عند تعرضهم لحالات صعبة في المستشفيات والعيادات الخاصة خارج المنظمة.

- توجيه العاملين للمحافظة على صحتهم بشتى الأساليب وتجنب التعرض للعدوى والأمراض المتنوعة.

- مراعاة حالة النظافة العامة في المنظمة، وتوفير ظروف عمل مناسبة من حيث الإضاءة والتهوية ومراعاة القواعد الصحية عند إعداد وتقديم الوجبات الغذائية للعاملين واهتمام بالعاملين المكلفين بتنفيذ المهام الخطرة من خلال توفير مستلزمات الوقاية من المخاطر<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> زيد منير سلمان، إدارة اختيار الموظفين، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 134.

- برامج الأمن والسلامة: الهدف من برامج الأمن والسلامة المهنية أو الصناعية منع أو الحد من الحوادث والإصابات التي يتعرض لها العاملون أو الموظفون أثناء تأديتهم للمهام المناطة بهم ومنها على سبيل المثال سوء التهوية، ساعات العمل الطويلة، وقلة أوقات الراحة.....الخ.

وعليه فإن الأمر يتطلب اهتمام المنظمات في الوقت الحاضر ببرامج وسياسات الأمن الصناعي والسلامة المهنية بجميع جوانبها الفنية والبشرية ووضع خطط من شأنها التقليل من الحوادث والإصابات التي قد يتعرض لها العاملون ومن العناصر الأساسية التي يجب أن تتضمنها هذه البرامج ما يلي:

- دعم الإدارة العليا لهذا النوع من البرامج والقائمين عليها.
- تصميم وترتيب العدد والآلات والمعدات والأجهزة.
- تهيئة الأماكن المناسبة لوقوف أو الجلوس الموظفين في أثناء تنفيذهم لواجباتهم بطريقة تضمن الأداء الفعال والكفاءة وسلامة القائمين بها.
- وضع البرامج والخطط المناسبة لتعليم وتدريب العاملين وزيادة مهارتهم وكفاءتهم من استخدام الأجهزة والمعدات<sup>1</sup>.

#### ثانيا: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ما بعد التعيين

**1- استراتيجية الأجر:** هي عبارة عما يحققه العاملون مقابل جهودهم وعملهم، وإن خيارات الموارد البشرية الاستراتيجية المتعلقة بالتعويضات والأجور هي: استخدام الأجر ذات النسب الثابتة والمنافع المتغيرة تغييرا ضئيلا<sup>2</sup>.

أ- أهمية الأجر: للأجر أهمية بالغة سواء على الفرد أو على المنظمة.

- أهمية الأجر على مستوى الفرد: وسيلة إشباع الاحتياجات المختلفة للفرد، سواء كانت احتياجات أساسية للمعيشة أو لشعوره بالأمان، أو باعتباره الوسيلة المناسبة للشعور بالتقدير من قبل المنظمة التي يعمل بها أو كوسيلة يقيس بها تقديره واحترامه لذاته على مستوى المنظمة نجد:

- الأجر هو وسيلة لجذب الكفاءات المناسبة للعمل.
- الأجر هو وسيلة للمنظمة للإبقاء على أفضل الكفاءات العاملة حاليا.

<sup>1</sup> نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، مرجع سبق ذكره، ص 454.

<sup>2</sup> زنده الباني الزهرة، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، جامعة دمشق 12، العدد الأول، 2000، ص 28.

• الأجر وسيلة لإشاعة العدالة بين العاملين.

- أهداف الأجور: تتمثل فيما يلي:

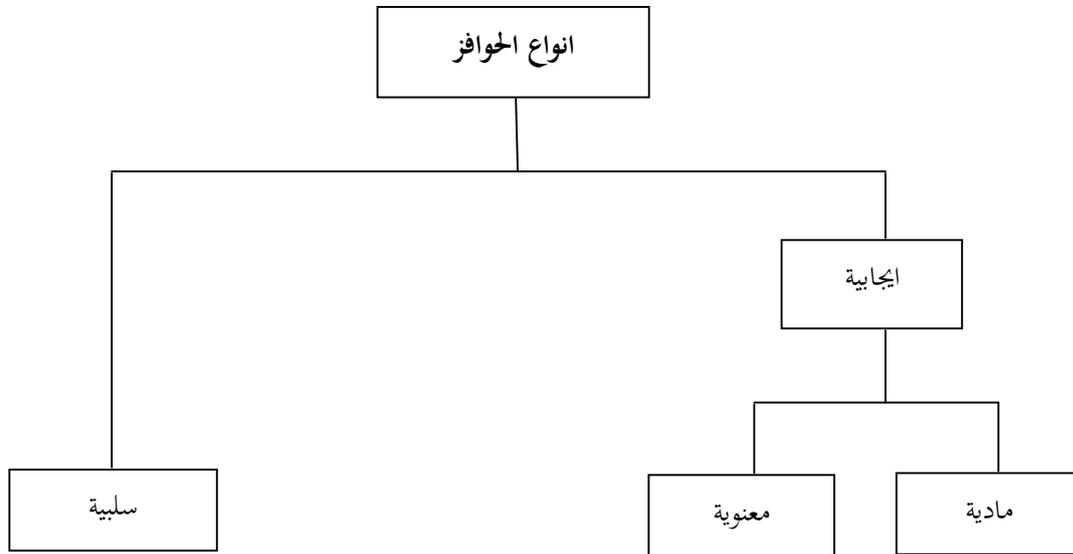
- استقطاب العمالة المناسبة بعروض مالية مغرية.
- المساهمة في توفير اتجاهات ايجابية من ناحية العمل.
- الرضا الوظيفي لأبعاد الشكاوى والغياب، وتقليل معدل حالات ترك العمل.
- الربط بين مستويات الأداء ومستويات الأجور.
- أحكاما لرقابة على تكاليف الأداء من خلال تحديد مستويات الأجور وفقا للمستويات التنظيمية.

## 2- استراتيجية الحوافز

أ- تعريف الحوافز: يمكن تعريف الحوافز على أنها تلك الفوائد التي يتحصل عليها الفرد في المنظمة كنتيجة لتمييزه في الأداء عن الآخرين، فقد اصبح لزاما على المؤسسات في وقتنا الحاضر ان تدرك ان تحفيز العمال هو مسألة مهمة في صالح العمل، فمن الضروري ان نعلم بان الاجر ليس وحده ما يعمل الافراد من اجله<sup>1</sup>.

يوجد نوعين من الحوافز: حوافز ايجابية وحوافز سلبية كما يوضح الشكل التالي:

الشكل (02-05): أنواع الحوافز.



المصدر: منير بن احمد بن دريدي، مرجع سبق ذكره، ص 142

<sup>1</sup> منير بن احمد بن دريدي، مرجع سبق ذكره، ص 135.

ب- أهداف نظام الحوافز: تتمثل فيمايلي:

- المساعدة في دفع العاملين إلى زيادة الإنتاج وتحسين الإنتاجية في كل مواقع العمل مما تحقق الأهداف المخططة.
- المساعدة في دفع العاملين إلى تنمية المبيعات، وتأکید القدرة التنافسية وتحسين المركز التنافسي للمنظمة.
- المساعدة في دفع العاملين إلى ضبط التكاليف وترشيد استخدام المواد الخام.
- المساعدة في دفع العاملين في تخفيض الوقت.
- المساعدة في تحقيق الأرباح المتزايدة للمنظمة وتحسين العوائد لأصحابها.

### 3- استراتيجية تقييم الأداء

أ- تعريف تقييم الأداء: يقصد بتقييم الأداء دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر، أو ترقيته لوظيفة أخرى<sup>1</sup>.

ب- أهمية تقييم الأداء: التقييم له فوائد كثيرة لكل من العاملين والمنشأة:

- بالنسبة للعاملين:

- يساعد التقييم على معرفة نواحي القصور في الأداء وكيفية تجنبها في المستقبل.
- التعرف على نواحي السلوك غير المقبولة والتي تقلل من كفاءة العاملين من وجهة نظر المنظمة.

- بالنسبة للمؤسسة:

- يساعد على إعداد سياسة جديدة للترقية، بإعانتها المنظمة على اختيار انسب المرشحين أو أكفأ الأشخاص لشغل وظائف عليا.

- يساعد على ترشيد سياسة الاختيار والتعيين، والحكم على سلامتها.

<sup>1</sup> الخضر علي الخضر، أهمية الموارد البشرية في المنشآت ووظائفها التخصصية، 04 جوان 9393-9393www.kutub.info.2013

## المبحث الثاني: عوامل البيئة المؤثرة في استراتيجية إدارة الموارد البشرية

## المطلب الأول: المتغيرات المؤثرة في استراتيجية إدارة الموارد البشرية

سنعرض فيما يلي شرحاً لأهم هذه المتغيرات المؤثرة:<sup>1</sup>

**أولاً: رسالة المنظمة:** رسالة أية منظمة هي الرؤية المستقبلية لما تريد الوصول إليه مستقبلاً، وبالتالي فهي تمثل الطموح المشترك لكل من يعمل فيها، وتحقيقها لا يأتي في الأمد القصير بل يأتي على المدى الطويل، فالرسالة هي غاية جميع العاملين في المنظمة رؤساء ومرؤوسين، وهي الموجه لكافة نشاطاتها المستقبلية. إذا يمكن القول إن نقطة الانطلاق في إعداد أية استراتيجية كانت، إنما يبدأ وينطلق ويخدم متطلبات تحقيق الرسالة، لأن تحقيقها يعني بقاء المنظمة واستمرارها.

**ثانياً: تصميم المنظمة:** يتأثر وضع استراتيجية إدارة الموارد البشرية بتصميم المنظمة الذي يوضح فيما إذا كان تصميم أعمالها ووظائفها فردياً أم جماعياً، فإذا كان التصميم جماعياً على شكل فرق عمل، ستتوجه في هذه الحالة استراتيجية الاستقطاب، الاختيار، والتنمية إلى تكوين موارد بشرية تمتلك عدة مهارات، لتمكينها من ممارسة عدة أعمال أو مهام ضمن الفريق الواحد، وستركز استراتيجية التعويضات والحوافز عموماً على ناتج العمل الجماعي وليس الفردي. إلى جانب ذلك يلعب نمط الهيكل التنظيمي فيما إذا كان عمودياً أم أفقياً وعدة المستويات الإدارية في كل نمط في تحديد عدد ونوعيات الوظائف، وهذا يؤثر بلا شك في تخطيط مسارات الترقية الوظيفية من قاعدة الهرم التنظيمي لقمته.

**ثالثاً: ثقافة المنظمة التنظيمية:** الثقافة التنظيمية هي تعبير عن القيم والمعتقدات والعادات المشتركة داخل المنظمة، وهي تتفاعل مع بعضها لينتج عنها نمط سلوكي موحد لجميع العاملين، فالثقافة إذا موجه للسلوك التنظيمي البشري داخل المنظمات باتجاه واحد، فهي توفر معايير وضوابط سلوكية يلتزم بها الجميع. إذا وجود ثقافة تنظيمية داخل المنظمة تحتوي على قيم وعادات سلوكية مفهومة وواضحة يؤدي إلى توحيد إدراك العاملين فيها لرسالته.<sup>2</sup>

**رابعاً: المتغير الاقتصادي:** الاقتصاد الداخلي لأي بلد بمختلف قطاعاته والاقتصاد العالي بشكل خاص، هما من أهم المتغيرات المؤثرة في نشاط منظمات الأعمال بوجه عام وإدارات الموارد البشرية بشكل خاص، كيف عندما تكون الحالة الاقتصادية السائدة رواجاً، سيؤدي ذلك إلى زيادة الطلب على السلع والخدمات، وسيدفع المنظمات

<sup>1</sup> عمر وسفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، جامعة حلب، 2005، ص 97.

<sup>2</sup> عمر وسفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 98.

إلى تبني استراتيجية توسيع نشاطها، مما يستدعي من إدارة الموارد البشرية أن تضع استراتيجيات على أساس التوسع في برامجها الخاصة بالاستقطاب، والاختيار والتعيين، والتدريب، والحوافز... الخ. فالحالة الاقتصادية غير مستقرة التي تعيشها منظمات الأعمال اليوم، تجعل من بيئة الأعمال في حالة حركة تغير مستمرة، وهذا يفرض واقعا غير مستقر على إدارة الموارد البشرية عليها مواجهته، ومعايشته من خلال توفير المرونة العالية في استراتيجيتها وممارساتها<sup>1</sup>.

**خامسا: المتغير السكاني:** تلعب التركيبة السكانية من حيث الفئات العمرية (مجتمع فتي، هرم) ونسبة الذكور والإناث، ونسبة المتزوجين، دورا مؤثرا في استراتيجية إدارة الموارد البشرية وممارساتها فعلى سبيل المثال يختلف مضمون برامج استقطاب وترغيب الشبان من متوسطي العمر ومن النساء إلى الذكور ومن المتزوجون إلى العزاب نظرا لاختلاف حاجات ومطالب ورغبات كل فئة عن الأخرى<sup>2</sup>.

**سادسا: المتغير الاجتماعي:** يمارس ما يسوده من قيم حضارية وعادات وتقاليد تأثيرا في نشاط المنظمات عامة وفي استراتيجية إدارة الموارد البشرية خاصة، فلم تعد منظمات الأعمال اليوم مع النمو الاجتماعي والديمقراطية تعمل ما يحلو لها في السابق، فهناك الرأي العام الذي يراقب نشاطها وممارساتها، فأصبح عليها تحقيق أهدافها في ظل قبول هذه النشاطات والممارسات، التي يجب أن تنسجم وتحترم العادات والتقاليد والقيم السائدة فيه.

لقد دفع التأثير في المنظمات إلى ظهور ما يسمى الآن بالمسؤولية الأخلاقية والاجتماعية للمنظمات تجاه الذي تعيش فيه، فهذه المسؤولية رتبت على المنظمات أن تأخذ في اعتبارها تقديم النفع والرفاهية له، وأن تساهم في تطويره وتنميته، فلا شك أن تحقيق الربح شيء أساسي لمنظمات الأعمال من أجل ضمان بقائها واستمراريتها، لكن تحقيقه يجب ألا يكون على حسابه وضرره فالربح المعقول هو المطلوب وليس الجشع.

**سابعا: النقابة:** لا شك أن استراتيجية إدارة الموارد البشرية وما تشمل عليه من أنظمة وبرامج وسياسات، تتأثر إلى حد كبير بالاتفاقات التي تبرمها هذه الإدارة (التي تمثل المنظمة) مع النقابات، فعلى سبيل المثال نجد أن مسائل الرواتب والأجور، والمزايا الوظيفية، وبرامج حماية العاملين من مخاطر العمل، هي حصيلة لهذه الاتفاقات. ففي غالبية البلدان ذات الاقتصاد الحر، توضع هذه السياسات والأنظمة... الخ.

<sup>1</sup> عمر وسفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 100

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 103

الجدول رقم(01-02):أنواع الاستراتيجيات العامة واستراتيجية الموارد البشرية.

استراتيجية الموارد البشرية	الاستراتيجيات العامة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- استراتيجية هجومية في الاختيار والتعيين.</li> <li>-أجور ومراتب مرتفعة ومختلفة حسب المهارات.</li> <li>-وضع حزمة برامج للحوافز والمكافآت.</li> <li>-التوسع في التدريب.</li> <li>-خلق وظائف جديدة.</li> <li>-الاهتمام بفرق العمل.</li> <li>-تقييم الأداء والاهتمام بالنتائج طويلة الأجل.</li> </ul>	<p><b>استراتيجية النمو</b></p> <p>تعمل الإدارة على تنمية روح الابتكار والإبداع بتقديم منتجات/خدمات جديدة تحقق مزايا تنافسية للمؤسسة.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- استراتيجية ترك العمل الاختياري.</li> <li>-وقف التعيينات أو تجميدها.</li> <li>-إعادة تصميم الأعمال.</li> <li>-العلاقة مع النقابة.</li> <li>-زيادة الإنتاجية.</li> <li>-التطور التكنولوجي لبعض الأنشطة.</li> <li>-الاتجاه لاستخدام عمالة منخفضة الأجور.</li> </ul>	<p>استراتيجية تخفيض حجم المؤسسة أو إعادة الهيكلة أو تخفيض التكاليف.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-تطوير ثقافة المؤسسة.</li> <li>-تحسين تدفق العمل والأنشطة.</li> <li>-تحسين فاعلية فرق العمل.</li> <li>-جذب القوى العاملة ذات الكفاءة.</li> <li>-تنمية الانتماء التنظيمي.</li> <li>-إيجاد الدافع لتحسين الصورة الكلية العامة للمؤسسة.</li> </ul>	<p>إدارة الجودة الشاملة</p>

المصدر: عايدة سيد خطاب، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل، إعادة الهيكلة، الاندماج، مشاركة المخاطر،

مرجع سبق ذكره، ص55.

في ظل ما تم الاتفاق عليه مع النقابة تلافيا لحدوث الإضرابات من جهة، وتعزيزا لعلاقة والثقة بين المنظمة والنقابة من جهة أخرى. ففي البلدان ونتيجة الديمقراطية السائدة فيها، تمارس النقابات ضغوطا على المنظمات، نظرا لما تمتلكه من قوة مستمدة من القوى العاملة المنتسبة إليها، فهذه القوة تجعلها في موقف قوي في عملية التفاوض مع أصحاب الأعمال.

يتطلب الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية تحقيق التكامل والتنسيق والتفاعل المستمر بين المجالات التالية<sup>1</sup>:

- الاستراتيجية العامة للمؤسسة واستراتيجية الموارد البشرية.
- استراتيجية الموارد البشرية والاستراتيجيات الوظيفية الأخرى، كالإنتاج والتسويق والتمويل.
- أجزاء استراتيجية الموارد البشرية كتنظيم القوة العاملة والاختيار والتدريب والأجور والمكافآت والحوافز والخدمات... الخ.

وكما أن هناك تفاعلا مستمرا بين الاستراتيجية العامة للمؤسسة واستراتيجية الموارد البشرية فإن نظام الموارد البشرية يؤثر في نفس الوقت في تصميم الاستراتيجية العامة للمؤسسة، حيث إن هناك تفاعل مستمر من الكل إلى الجزء، ومن الجزء إلى الكل مرة أخرى... وهكذا<sup>2</sup>.

وقد تؤدي الظروف البيئية المحيطة إلى تغيير استراتيجية المؤسسة أو بعض أجزائها، مما يقتضي أيضا تغيير استراتيجية الموارد البشرية أو بعض أجزائها.

إن وضع استراتيجية الموارد البشرية وتحقيق التكامل بينها وبين الاستراتيجية العامة يساعد على تحقيق مايلي<sup>3</sup>:

- تخصيص الموارد ووضع الأولويات بالنسبة للأنشطة والبرامج
- تحقيق التكامل بين أجزاء نظام الموارد البشرية والأنظمة الوظيفية الأخرى كالإنتاج والتسويق
- توليد الأفكار وتنمية الابتكار وتحقيق التعلم المستمر
- تحسين الجودة بالمفهوم الشامل
- المساعدة في تدعيم المزايا التنافسية الخاصة بالمؤسسة وتدعيم عوامل النجاح
- تحسين الاتصالات والتنسيق بين أجزاء النظام
- تحسين وتطوير السلوك الإداري والتنظيمي
- تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة.

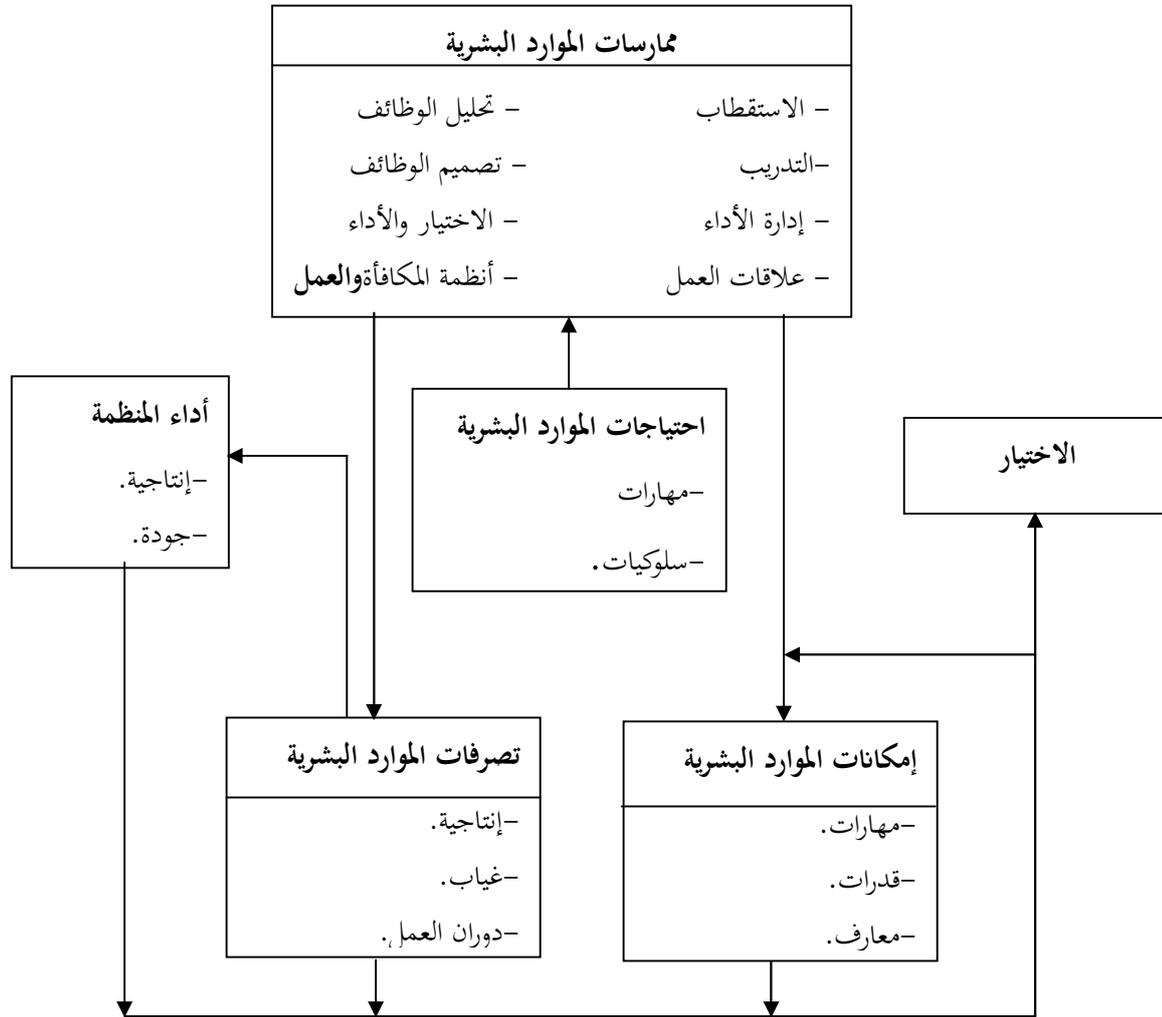
<sup>1</sup> Bélanger L.ET AL, gestion strategique et opération des ressources humaines (Chicoutini création morin, 1990),P117.

<sup>2</sup> أحمد سيد مصطفى، ادارة الموارد البشرية، المعادي الجديدة، القاهرة، مصر (2004) ص92.

<sup>3</sup> عابدة سيد خطاب، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة الاندماج ومشاركة المخاطر، (الطبعة الثانية، المكتبات الكبرى، القاهرة، مصر (2004) ص57.

المطلب الثاني: دور الموارد البشرية في تنفيذ الاستراتيجية

الشكل رقم (02-06): إدارة الموارد البشرية ودورها في تنفيذ الاستراتيجية.



المصدر: عائدة سيد خطاب، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 89.

يمكن تصور وظيفة إدارة الموارد البشرية على أنها مصدر لست قوائم من الممارسات التي يمكن للمؤسسات الاختيار من بينها تلك التي تتناسب مع التنفيذ الفعال للاستراتيجية. وتشير كل واحدة من القوائم إلى مجال وظيفي محدد من مجالات إدارة الموارد البشرية وهي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup>عائدة سيد خطاب، مرجع سبق ذكره، ص 201.

الجدول رقم (2-2): قائمة بدائل ممارسات الموارد البشرية

المجال	بدائل الممارسات
1- تحليل/تصميم الوظائف.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مهام محددة ← → مهام متعددة</li> <li>- مهام بسيطة ← → مهام معقدة</li> <li>- متطلبات مهارة محددة ← → متطلبات مهارة متعددة</li> </ul>
2- الاستقطاب/الاختيار.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مصادر خارجية ← → مصادر داخلية</li> <li>- تأقلم محدود ← → تأقلم مكثف</li> <li>- تقييم مهارات محددة ← → تقييم مهارات عامة</li> <li>- مسارات وظيفية محددة ← → مسارات وظيفية واسعة</li> </ul>
3- التدريب والتنمية	<ul style="list-style-type: none"> <li>- التركيز على مهارات ← → التركيز على مهارات</li> <li>- الوظيفة الحالية ← → الوظائف المستقبلية</li> <li>- التدريب الفردي ← → التدريب الجماعي</li> <li>- تدريب بعض العاملين ← → تدريب جميع العاملين</li> <li>- تدريب تلقائي/غير منظم ← → تدريب مخطط/منتظم</li> </ul>
4- إدارة تقييم الأداء	<ul style="list-style-type: none"> <li>- المعايير السلوكية ← → المعايير الكمية</li> <li>- حوافز قصيرة الأجل ← → حوافز طويلة الأجل</li> <li>- تحقيق المساواة الداخلية ← → تحقيق المساواة الخارجية</li> <li>- الحوافز الفردية ← → الحوافز الجماعية</li> </ul>
6- العلاقات بالعاملين	<ul style="list-style-type: none"> <li>- المساواة الجماعية ← → المساواة الفردية</li> <li>- قرارات سيادية ← → المشاركة في القرارات</li> <li>- مناخ تنظيمي رسمي ← → مناخ تنظيمي غير رسمي</li> <li>- العاملون عنصر تكلفة ← → العاملون أصول إيرادية</li> </ul>

المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 201

## المبحث الثالث: التحديات والأفاق المستقبلية للإدارة الموارد البشرية

إن مؤسسة المستقبل سوف تختلف إلى حد كبير عن مؤسسة اليوم، ففي عالم تسيطر عليه أفاق العولمة والتطورات التكنولوجية فإن المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق الاستمرار أن تتصف بالقدرة العالية على التكيف والمرونة حتى يمكنها التعامل بفعالية مع التغيرات شبه اليومية في بيئة أعمالها. وعليه فإن إدارة الموارد البشرية مطالبة بممارسة دور أكثر فعالية في تنمية أنظمة العمل وتحقيق الميزة التنافسية التي تركز حولها استراتيجية المؤسسة.

إن هناك حاجة مستمرة لتبني استراتيجيات طويلة الأجل في مجال إدارة الموارد البشرية حتى يمكن تحسين جودة عملية اتخاذ القرارات وعلاقات العمل بالمؤسسة المعاصرة، وبما يساعدها في النهاية على مواجهة التحديات واستغلال الفرص التي قد تفرزها البيئة المحيطة.

ويأتي في مقدمة هذه التحديات عدم الاستقرار البيئي المستمر، حيث إن كل مؤسسة تجد نفسها في حالة مستمرة من محاولة التوافق مع التغيير، فمثل هذه التغيرات قد تحدث بفعل القوى الخارجية مثل المنافسة الاقتصادية أو الضغوط الحكومية، كما أن البعض الآخر قد يحدث نتيجة لتغير القوى داخل التنظيم ذاته.

وحيث أن المؤسسة في حالة من التغير المستمر، كذلك فإن إدارة الموارد البشرية يجب أن تتسم بالتغير والتطور المستمرين. نتيجة لذلك، فإن معايير الفعالية في استراتيجية إدارة الموارد البشرية تكمن في مدى رضا العاملين بالمؤسسة، والقدرة على تطوير نظام إدارة الموارد البشرية بحيث يكون أكثر استجابة للمتغيرات والتحديات السائدة.

## المطلب الأول: إدارة الموارد البشرية في مؤسسات القرن الحادي والعشرين

يرى العديد من علماء الإدارة أن تحقيق النجاح في القرن الحادي والعشرين يتطلب إحداث تغييرات في فلسفات العمل وأنظمتها وسياساته الحاكمة، ويجمع هؤلاء العلماء على أن القدرة على التنبؤ أصبحت أثرا من آثار الماضي، وأن النجاح في الظروف الحالية والمستقبلية يستلزم مزيجا من القدرات المميزة التي تساعد على تحقيق الابتكار والجودة والمرونة<sup>1</sup>.

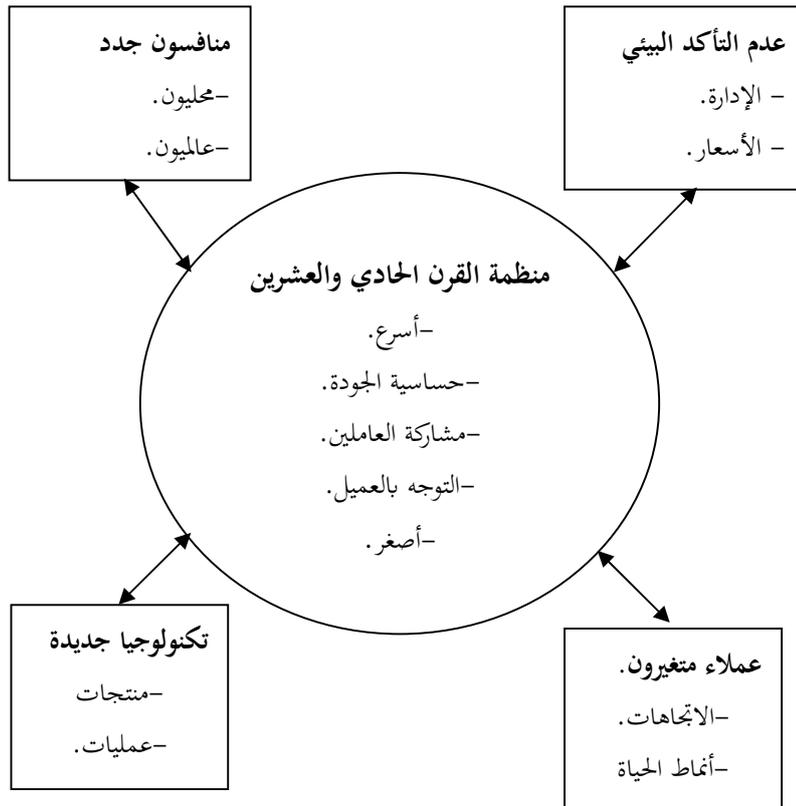
<sup>1</sup>Petit.D,A.M bengue, Stratégie et gestion des ressources humaines, Revue Française De Gestion,N132,2001,p111.

إن المؤسسات الفعالة في القرن الجديد يجب أن تتوفر لديها بعض السمات وهي<sup>1</sup>:

- التوجه بالمبادرة: فالمؤسسة المعاصرة يجب أن تمتلك القدرة على تحقيق الاستجابة السريعة للابتكار والتغيير.
- التوجه بالموارد البشرية: حيث يجب أن تلتزم مؤسسات القرن الحادي والعشرين بمعاملة العاملين لديه كموارد بشرية لديهم احتياجاتهم وتوقعاتهم الخاصة، وأن تقدم الخدمات والبرامج التي تساعد على رفع الروح المعنوية وتحقيق الإشباع الوظيفي.
- التوجه بمشاركة العاملين: ويعني ذلك تحقيق مزيد من القيمة المضافة خلال استغلال مهارات وخبرات العنصر البشري، وتتجسد المهمة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية في كيفية الوصول إلى أعلى مستويات ممكنة من الأداء لقوة العمل، والذي يمكن تحقيقه جزئياً من خلال المشاركة الفعالة في وضع سياسات وأنظمة العمل وقراراته الحاكمة.
- التوجه العالمي: وتتمثل تلك السمة في القدرة على خلق مؤسسات تدار مهنياً حول العالم والتي تعامل لديه بقدر كبير من المساومة والعدالة والاحترام مع مراعاة اختلاف الثقافات وهياكل القيم وأنماط السلوك الفردي.
- التوجه بالجودة: حيث يجب على مؤسسة القرن الحادي والعشرين أن تسعى إلى تحقيق رضا عملائها من خلال تبني برامج متكاملة لضمان أداء العمل الصحيح من الأولى، أو ما يشار إليه بفلسفة إدارة الجودة الشاملة، والشكل يعرض أبعاد التنظيم المتغير لمؤسسة القرن الحادي والعشرين.

<sup>1</sup> نعمة عباس الخفجي، الإدارة الاستراتيجية المداخل والمفاهيم والعمليات، الطبعة الأولى، مكتبة دار الثقافة والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 138.

الشكل رقم (02-07): معالم مؤسسة القرن الحادي والعشرين



المصدر: نعمة عباس الخفجي، مرجع سبق ذكره، ص240.

إن التنبؤ بمستقبل إدارة الموارد البشرية يشير إلى النمو المتزايد في أهميتها في المؤسسات المختلفة ويرجع ذلك الاتجاه المتزايد نحو التوسع في استخدام تكنولوجيا المعلومات في العمل والتي نتج عنها عدد من الآثار على ممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث ستضاف وظائف جديدة وتلغى أخرى قديمة روتينية، وسوف يحتاج ذلك إلى إعادة بناء هيكل وظائف الإنتاج بما يتفق وهذه تطورات جديدة حيث سوف يتطلب ذلك إعادة تصنيف قوة العمل الحالية وبالتالي فإن بعض الأعمال سوف تلغى وأخرى تضاف والتي تتطلب مستوى عال من المعرفة والمهارة مما ينتج عنه وجود بطالة تتطلب مجهود كبير ليس على مستوى المؤسسة فقط بل على مستوى نقابات العمل والأجهزة الحكومية المختصة. كذلك فإن البطالة الهيكلية التي نتجت عن تغير هيكل الطلب على العمل تعتبر خطيرة وتحتاج إلى دراسة واعية لأبعادها المختلفة حتى يتمكن التخفيف من حدتها وأيضاً من آثار التطورات

التكنولوجية على الممارسات في مجال إدارة الموارد البشرية، ووجود مشكلات جديدة في علاقات العمل وخاصة مع النقابات المهنية وهيكل الأجور مما يتطلب ضرورة تغييرها بما يتفق والتغيرات الجديدة<sup>1</sup>.

كل هذه التغيرات أدت إلى تعديل في سياسات الموارد البشرية حتى تتفق هذه المجالات. ومن العوامل التي تزيد من أهمية إدارة الموارد البشرية في المستقبل أيضا زيادة الاحتراف المهني في مجال إدارة الموارد البشرية، فالاتجاه الرئيسي في السنوات القليلة الماضية يشير إلى زيادة نسبة الاحتراف المهني والفني لشئون الموارد البشرية من قبل المهندسين بجميع أنواعهم والاجتماعيين، رجال علم النفس، والمحاسبين والمحامين<sup>2</sup>.

إن الأوتوماتيكية لم يكن لها تأثير فقط على هيكل العمالة بالمؤسسة بل أيضا في دخول التخصص المهني والفني في شؤون الموارد البشرية في المؤسسات وبأعداد كبيرة<sup>3</sup>.

إن مدير الموارد البشرية في المستقبل سوف يواجه نفس المشكلات القديمة، ولكن بأعراض جديدة وتظهر في مختلف إدارات الموارد البشرية ويرجع ذلك إلى اختلاف معالجة هذه المشكلات، حيث ستعالج من زوايا عديدة من متخصصين مهنيين. وعليه فإن مدير الموارد البشرية المهني يكون له بعض السمات التي تختلف جوهريا عن تلك التي تعود عليها كثير من مديري الموارد البشرية، ومن بين هذه السمات، نظرة واسعة وليست محلية للعمل والمؤسسة والاهتمام العميق في العمل بدلا من اللامبالاة وعدم الاهتمام، والمهارات والنظرة العلمية والتي تساهم في التقدم والتنمية، كما أن تطبيق نتائج العلوم السلوكية يؤدي إلى إحداث آثار ملحوظة على نظرية وممارسة إدارة الموارد البشرية<sup>4</sup>.

إن مديري الموارد البشرية من فترة طويلة وهم مهتمون بنتائج هذه الدراسات، وقد أصبحوا في السنوات الحديثة أكثر اهتماما بنتائج البحوث في مجال السلوك الإنساني. وقد ترتب على هذا الاتجاه تطور في المدرسة السلوكية التي تنطوي على تغيير تفكير الإدارة في اتخاذ القرارات. هذا وسوف تؤدي النتائج الحديثة في مجال العلوم السلوكية إلى جعل إدارة الموارد البشرية إحدى الوظائف الهامة في المؤسسة<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> نعمة عباس الخفجي، مرجع سبق ذكره، ص 239.

<sup>2</sup> علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 244.

<sup>3</sup> Jean.Marie .PERETTI, **gestion des ressource et du personnel**, ed.vuibert .Paris 1994 p.120.

<sup>4</sup> علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 246.

<sup>5</sup> مصطفى محمود ابو بكر، الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مرجع سبق ذكره، ص 255.

### المطلب الثاني: الاتجاهات المستقبلية في إدارة الموارد البشرية

ينظر إلى إدارة الموارد البشرية باعتبارها أحد الأدوات التنظيمية لتحقيق التميز والريادة في الأسواق، وباعتبارهم وسائط للتغيير فإن مديري الموارد البشرية سوف يلعبون دوراً مؤثراً في مساعدة مؤسساتهم في تحقيق التكيف مع القوى والاتجاهات التي سوف تواجهها منظماتهم في المستقبل، ومن أبرز هذه الاتجاهات المستقبلية مايلي<sup>1</sup>:

#### أولاً: الاتجاهات المؤثرة على النظام العام للمؤسسة

ترتكز هذه النوعية من الاتجاهات على نظام المؤسسة وتشمل مايلي:

##### 1- تأثير التغيير الثقافي

سوف يكون من المهم لتحقيق النجاح في إدارة الموارد البشرية في مؤسسة القرن الحادي والعشرين فهم تأثير الثقافة على الإنتاجية والروح المعنوية والتعاون وديناميكية الاستراتيجية والميزة التنافسية التي تتمحور حولها.

##### 2- الاستغلال الشامل للموارد

يمثل أحد الاتجاهات الناشئة في بيئة الأعمال للمؤسسة والذي يعكس الحاجة إلى الاستناد لمفهوم النظم لضمان تحقيق الاستغلال الفعال لموارد التنظيم. إن مديري الموارد البشرية سوف تزداد حاجتهم للعمل في أنظمة معقدة للعملاء.

##### 3- الجمع بين المركزية واللامركزية:

في مؤسسة المستقبل سوف يكون من الضروري تحقيق المزج الصحيح بين المركزية واللامركزية بالنسبة للأنظمة والهياكل والإدارة.

##### 4- إدارة الصراعات

أصبحت إدارة الصراعات أحد العناصر الحاكمة للنجاح في مؤسسة الغد التي تتسم بتباين القيم والاتجاهات والثقافات بين الأفراد والجماعات المكونة لها. إن الأنشطة المستقبلية لإدارة الموارد البشرية يجب أن تتضمن مداخل لمساعدة المديرين على تشخيص وحل الصراعات التي قد تنشأ داخل منظماتهم.

<sup>1</sup> محمد إسماعيل بلال، مرجع سبق ذكره، ص 278-279.

## 5- حتمية التعاون عبر الوحدات والأقسام

تلمي الظواهر الخاصة بمحدودية الموارد وتعقد الهياكل والعمليات والأنشطة التي تواجه مدير المستقبل ضرورة تكثيف المشاركة والتعاون والاتصالات بين الوحدات التنظيمية المختلفة. مثل هذه الشبكات والعلاقات تساهم في إيجاد بدائل أكثر فعالية لاستغلال الموارد وتحقيق الأهداف.

### ثانيا: الاتجاهات المؤثرة على نظام الموارد البشرية

ترتكز هذه الاتجاهات حول ديناميكية الجماعات، ويمكن تلخيص أبرزها فيما يلي<sup>1</sup>:

**1- التقليل:** يتمثل هذا الاتجاه في الميل إلى تقليص طبقات الإدارة وإعداد العاملين مع تكثيف عمليات المشاركة وتطوير أنظمة أكثر تفاعلية لحل المشكلات، ويكمن دور مدير الموارد البشرية في تسهيل العمل الجماعي، وإدارة عمليات التحول وفق مفهوم "المزيد من النتائج من خلال القليل من الموارد".

**2- الربط بين الموارد:** كلما زاد تعقد المشكلات في المؤسسة الحديثة كلما أصبح من الضروري تنمية مجموعات متخصصة للتصدي لمعوقات وتحسين فعاليتها.

**3- تكامل أنظمة إدارة الجودة الشاملة:** يساهم التركيز المتنامي على الإنتاجية والجودة في مؤسسة المستقبل، في حتمية أن يسعى مديرو الموارد البشرية إلى تنمية الروابط بين أهداف الإدارة من ناحية وتحسين أنظمة إدارة الجودة الشاملة من ناحية أخرى.

**4- شبكات المعلومات:** يستلزم تحقيق الاستفادة من المعرفة والابتكارات الحديثة ضرورة أن تسعى المؤسسات إلى بناء أنظمة متطورة للمعلومات عن مواردها البشرية تستند إليها في تصميم استراتيجيتها التنافسية وتدعيم مكانتها في مجال نشاطها.

### ثالثا: الاتجاهات الفردية

تشمل قائمة الاتجاهات الفردية المجالات الرئيسية التالية:

**1- التحفيز الداخلي:** تشير نتائج العديد من الدراسات والأبحاث الحديثة على أن التحفيز الداخلي وليس الخارجي أصبح أحد المحددات الرئيسية للسلوك الفردي، وعليه فإن مدير الموارد البشرية تقع عليه مهمة المساهمة في تحقيق الفهم لمحددات الدافعية مع المشكلات المصاحبة لأنماط السلوك المختلفة داخل المؤسسات.

<sup>1</sup> محمد إسماعيل بلال، مرجع سبق ذكره، ص 279.

2- التغيرات الفردية: مع التركيز المتزايد على جهود التدريب والتطوير سوف يحتاج مدير الموارد البشرية إلى جعل هذه العملية أكثر سهولة وفعالية.

3- التطور الفكري: يساهم هذا الاتجاه في إثارة قضايا الثقافة الفردية وقيم ومعتقدات العمل، وهو الأمر الذي يمكن أن يزود إدارة الموارد البشرية بأداة لخلق نظام فعال للقيم داخل المؤسسة يستند إلى الدراسة والفهم الصحيحين لمؤثرات الأداء.

4- الاعتماد المتبادل: يقود الاتجاه نحو تعقد المؤسسة الحديثة إلى ضرورة وجود اعتماد متبادل بين المؤسسة والفرد، ويحتاج مدير الموارد البشرية إلى تطوير نظم لتحقيق الانصهار والتفاعل بين العناصر التنظيمية المختلفة.

5- الصحة واللياقة: أخيرا تركز نماذج اللياقة على صحة وسلامة كل من الفرد والتنظيم. هذه النماذج سوف تساهم في التوصل إلى مداخل أكثر تطورا لتحقيق التميز الفردي والتنظيمي بواسطة مدير الموارد البشرية في مؤسسة المستقبل.

### المطلب الثالث: الموضوعات التي يجب أن تعالجها المؤسسة من خلال استراتيجية الموارد البشرية

يجب على المؤسسات أن تحدد الطرق المناسبة للتعامل مع تحديات بيئة الأعمال المحيطة بها لكي تستطيع أن تبقى متنافسة في المواقف الحالية والمستقبلية. ومن بين الموضوعات المهمة التي يجب أن تعالجها المؤسسات من خلال استراتيجيات مواردها البشرية مايلي<sup>1</sup>:

#### أولاً: زيادة التحقق بأن الموارد البشرية مورد

يزداد الوعي بالحاجة إلى الموارد البشرية وأهميتها كأصل من أصول المؤسسة، وأن نجاحه يتوقف على فعالية إدارة الموارد البشرية، حيث أثبتت الحلول للمشكلات التنظيمية التي اختبرت على مدى وقت طويل في الأعمال أن المؤسسات تحتاج إلى شيء ما جديد، مبتكر لكي يوفر لها ميزة تنافسية، ومن هنا كان التركيز على الموارد البشرية كمورد، وتمثل المشكلة التي تواجه المؤسسات في التميز بين إذا ما كان برنامج الموارد البشرية أكثر أو أقل أهمية من تخصيص الأموال على الإعلان أو الاستثمار في معدات رأسمالية، مما يتطلب من توفير خطط إرشادية في هذا المجال.

<sup>1</sup> ماجدة العطية، مرجع سبق ذكره، ص 312-313.

### ثانيا: تأثير تكنولوجيا المعلومات

تزداد الحاجة إلى المديرين الذين يستطيعون استخدام الآلية ويتعاملون مع كميات ضخمة من البيانات، فالكثير من منهم غير قادرين على تقييم وفهم الاستفادة بالتكنولوجيا المتوفرة الآن، لذا فهم مطالبون ببذل الجهود لتحقيق وتطوير أنماط جديدة توفر علاقة سليمة بين الإنسان والآلة. وسوف يحتاج خبراء الموارد البشرية في المستقبل إلى فهم النظم العامة، بمعنى كيفية تحقيق التكامل بين النظم الميكانيكية، النظم المالية، ونظم الحاسب الآلي، نظم المعلومات ونظم الموارد البشرية.

### ثالثا: توسيع المجتمع العالمي

تؤدي تأثيرات معدل الفائدة، التضخم، تكلفة الطاقة، التكلفة الشخصية والحاجة إلى الاستثمارات الرأسمالية، إلى خلق الحاجة إلى تطوير عمليات استراتيجية الموارد البشرية وصولاً إلى الاستخدام الفعال لكل موارد المؤسسة وتحسين الإنتاجية والمسائل عن النتائج والحاجة إلى زيادة الابتكار والتجديد والمسئولية، مع التركيز على تحسين أداء العمل.

### رابعا: تناقص ولاء الموارد البشرية للمؤسسة

يعتبر نقص الكفاءة والمديرين الرئيسيين مسألة خطيرة، فيجب على المؤسسة أن تعمل على استخدام طرق مختلفة لتشجيع أعضاء فريق الإدارة العليا على البقاء من خلال توفير مكافآت، فرص، ومسؤوليات جديدة، من أجل كسب ولائهم التنظيمي والذي يعتبر حصيلة تراكم تحفيزي من الماضي.

### خامسا: الزيادة في المستويات المعيشية وتوقعات الأفراد

لم تعد القاعدة الذهبية هي الطريق إلى فهم حاجات القوى العاملة، كما أن الأموال والترقيات لم تعد الحوافز المناسبة للأفراد في محيط العمل اليوم. بل هناك تساؤلات سائدة حول وقت العمل المرن، دوائر الجودة، وجودة حياة العمل.

### سادسا: انفجار المعرفة

يعتبر نقص المعرفة والمهارات الكمية التي تقع على عاتق المديرين مسألة خطيرة، حيث ليس لدى معظم المديرين الخلفية الرياضية لفهم واستخدام البيانات المتاحة لاتخاذ القرار، ومن ثم هناك حاجة ملحة إلى التدريب والتنمية في هذا المجال.

سابعاً: الزيادة في التعقيدات التنظيمية

عندما يكبر حجم المؤسسة ويتسع غرضها، تصبح عملية رقابة وإدارة المؤسسة أكثر تعقيداً وغموضاً. ولتقليل الفاقد من الموارد يجب توقع المشكلات وتبني التخصص الاستراتيجي لها، والحاجة إلى الاتصال وتحليل المجالات المتزايدة التعقيد، وإحداث التغيير والمرونة في الواقع التنظيمي. مما يتطلب إحداث هياكل تنظيمية جديدة وذات استجابة عالية للتغيير. وتبقى المشكلة في اختيار أحسن شكل كلي لهدف أو غرض محدد.

ثامناً: التركيز على الأداء

إن المؤسسات التي تظهر حاجتها إلى ممارسة وتجريب الموارد البشرية في إدارة الأداء تكون قد طورت نظام تقييم الأداء الذي يؤدي في الواقع إلى تحسينات في الأداء، والمساءلة، ويزيد من الإنتاجية.

المبحث الرابع: تقييم فعالية برامج إدارة الموارد البشرية

نظراً لأن برامج إدارة الموارد البشرية تعتبر بحد ذاتها أداة لتحسين الفعالية التنظيمية، فإنه توجد حاجة لتقييم نتائجها أو مساهماتها. فبعد تنفيذ برنامج إدارة الموارد البشرية يجب أن تتواصل الجهود من أجل التعرف على نطاق مساهماتها، والنواحي الإيجابية أو السلبية التي تمخضت عنها، إضافة إلى ترسيخ الاستقرار للمداخل الجديدة في حالة نجاحه، حتى تصبح جزءاً من ثقافة المؤسسة وتقاليد العمل به.

المطلب الأول: مراحل عملية تقييم برامج إدارة الموارد البشرية

تتناول هذه العملية ثلاثة مكونات فرعية هي التغذية المرتدة، ترسيخ الاستقرار وقياس النتائج<sup>1</sup>:

أولاً: التغذية المرتدة

يحتاج المسؤولون عن برامج إدارة الموارد البشرية إلى معرفة نتائج هذه البرامج بغرض اتخاذ القرار المناسب بشأن الاستمرار فيها أو تعديلها أو إلغاؤها. إن عدم توافر معلومات حول نتائج برامج التغيير أو التطوير التي تتبناها إدارة الموارد البشرية، قد يولد لدى البعض الإدراك بأنها غير ناجحة مما قد يؤدي إلى إلغاؤها، وبالتالي ضياع فرص الاستفادة منها. وعليه فإن جانباً رئيسياً من مهام مدير الموارد البشرية يكمن في التأكد من توافر المعلومات عن برامج الموارد البشرية يساهم في خلق الالتزام بين أعضاء التنظيم، حيث إن إدراك الالتزام بأحداث التغيير قد تحقق بفعل الاتصالات المفتوحة وقدرة الإدارة على إقناع العاملين بأهميتها ودورها في تعزيز إنتاجيتهم.

<sup>1</sup> سعاد نائف بزنوطي، مرجع سبق ذكره، ص 265-266.

إن أحد المعايير لقياس فعالية برامج إدارة الموارد البشرية هو مدى قدرتها على التصدي لمشكلات نظام العمل الحالي، ففي بعض الحالات قد تكون البيانات متاحة خاصة فيما يتعلق بمؤشرات الأداء التشغيلية مثل: الإنتاجية والجودة والتكلفة... الخ. أما في بعض الحالات الأخرى الأقل ملموسية مثل: قضايا الروح المعنوية والرضا الوظيفي والأنماط القيادية، فقد يحتاج مدير الموارد البشرية إلى تجميع البيانات من خلال الاستقصاءات أو المقابلات المتعمقة.

بالإضافة إلى ذلك يتم استخدام ما يعرف بأسلوب مرآة التنظيم، للحصول على معلومات بشأن رأي المجموعات التنظيمية المختلفة في بعضها الآخر من حيث التطور في علاقات العمل والإنتاجية والأداء بوجه عام. وبصفة عامة، توجد حاجة لوجود أداة لمتابعة المؤسسة للتعرف على مدى تحقيق النتائج المرغوبة، وهو ما قد يتطلب وضع معايير لقياس مدى التقدم أو التغيير بمرور الزمن.

إن كلا من مدير الموارد البشرية والمدير التنفيذي يجب أن يظهر قدرًا ملموسًا من الدعم والتأييد والموافقة على نماذج التغييرات الإيجابية.

#### ثانياً: ترسيخ التغيير

عندما يحقق برنامج إدارة الموارد البشرية أهدافه، فإنه يجب اتخاذ الإجراءات الضرورية للحفاظ على المستوى الجديد من الأداء.

إن غياب مثل هذه الإجراءات قد يجعل من السهل على الفرد أو المجموعة أو الوحدة التنظيمية العودة إلى نظام أو عادات العمل السابقة لتنفيذ البرنامج. ويعد استخدام مهارات التدريب أثناء العمل أو ما يعرف بنقل أثر التدريب أحد الأدوات الضرورية لتحقيق الترسخ لعمليات التي تحدثها برامج الموارد البشرية.

إن أحد الانتقادات الموجهة للتدريب خارج العمل يتمثل في سرعة زوال الأثر أو ضعف تحول أثر التدريب. فقد ينجح أحد المتدربين في اكتساب مهارة أثناء مشاركته في أحد البرامج، إلا أن هذه المهارة قد لا يتم مزاولتها أثناء العمل بسبب ضعف التأييد أو الدعم من قبل الرؤساء. إن ضعف أو تدهور عائد التغيير الذي تحدثه برامج الموارد البشرية قد يتحقق بسبب عدم إدماج أنماط السلوك أو التصرفات الجديدة في نظام العمل وهو ما يعني عدم ترسيخ التغيير.

إن برنامج الموارد البشرية بحد ذاته قد يحقق الترسخ المنشود إذا كان ينطوي على مزايا واضحة للعاملين، ولقى الدعم والتأييد منهم، وفي بعض الأحيان، قد تتم مبادرة برنامج الموارد البشرية بواسطة احد الأقسام أو الإدارات في التنظيم وأن نتائج الأداء يتم استخدامها لإظهار فعالية الأساليب الجديدة بواسطة أحد الأقسام الأخرى. وعندما تكون النتائج بارزة مثل أن تساهم في الحد من دوران العمل أو تحسين الجودة أو تخفيض التكلفة... إلخ. فإن مثل هذه النتائج يمكن استخدامها كأداة لترسيخ التغيير.

### ثالثا: قياس النتائج

ويتم قياس النتائج التي تم تحقيقها ومقارنتها بأهداف برامج إدارة الموارد البشرية التي تم تحديدها في بادئ الأمر، لاستخراج الفروقات والانحرافات ومعالجتها ومعرفة العوامل التي تسببت فيها، وهذا من أجل إيجاد الحلول التي حالت دون تحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية.

### المطلب الثاني: اعتبارات نجاح برامج الموارد البشرية

توجد بعض الاعتبارات أو الشروط التي يمكن أن تساهم في تحقيق النجاح لبرامج الموارد البشرية، وتشمل هذه الشروط ما يلي<sup>1</sup>:

#### أولاً: مواءمة التغيير

قد يقع التنظيم تحت ضغوط داخلية أو خارجية هائلة تعوق تحقيق التحسين أو التطوير في النتائج، وتقع على الإدارة العليا مهمة البحث عن الحلول أو البدائل لمواجهة هذه الضغوط.

#### ثانياً: الالتزام نحو التغيير

قد يتم توليد الأفكار والأساليب والحلول الجديدة عبر الإدارات والأقسام المختلفة بالمؤسسة، مما يساهم في تحقيق الالتزام تجاه التغيير بواسطة كافة فئات العاملين.

#### ثالثاً: مشاركة الإدارة العليا

تمثل مشاركة الإدارة العليا وتحملها المسؤولية المباشرة وغير المباشرة عن برامج إدارة الموارد البشرية أحد محددات النجاح لمثل هذه البرامج.

<sup>1</sup> سعاد نائف بزنوطي، مرجع سبق ذكره، ص 268.

رابعاً: الاختبار المسبق

تعتبر تنمية واختبار البرامج وتحقيق القبول لها احد شروط تحقيق النجاح ومن ثم إحداث التغيير المطلوب أو المستهدف.

خامساً: النتائج

يجب تدعيم برامج الموارد البشرية عن طريق استخدام النتائج الإيجابية التي تم تحقيقها في المجالات المختلفة.

## خلاصة الفصل الثاني

نتيجة للتغيرات السريعة والمتلاحقة في بيئة المؤسسة المعاصرة، فإن إدارة الموارد البشرية سوف يتم النظر إليها باعتبارها أحد المداخل الاستراتيجية لزيادة الكفاءة والفعالية التنظيمية.

ولقد ساهم الاتجاه نحو كبر حجم المؤسسات وزيادة رقعة أنشطتها محليا وإقليميا وعالميا، على بروز الحاجة لنظام معلومات متطور يتيح لها رصد هذه المتغيرات البيئية المؤثرة وتحقيق الاستجابة الفعالة لها.

لقد انتهت تجارب المؤسسات الناجحة والعديد من الدراسات إلى الدور المتنامي لإدارة الموارد البشرية في كافة أنواع المؤسسات، وأنها أصبحت تمثل أحد الركائز الأساسية في تحقيق التميز والريادة لمؤسسة القرن الحادي والعشرين.

ولقد تزايد إدراك المؤسسات بأن النجاح في عملية الإدارة الاستراتيجية تعتمد إلى حد كبير على المدى الذي يتم فيه مشاركة إدارة المواد البشرية في هذه العملية. ومن ثم عند ممارسة الإدارة الاستراتيجية فإن وظيفة إدارة الموارد البشرية يجب أن تساهم سواء في مرحلة الإعداد أو مرحلة تنفيذ الاستراتيجية.

إن مسؤولي الموارد البشرية في المؤسسة يستطيعون القيام بدور فعال في تزويد فريق إعداد الخطط الاستراتيجية بالمعلومات الخاصة بقدرات وإمكانيات العاملين في المؤسسة، حيث تساعد هذه القرارات في صياغة الاستراتيجية الملائمة، كما قد تتمحور الاستراتيجية المختارة حول قدرات العاملين بالمؤسسة في المساهمة في خلق ميزة تنافسية. من ناحية أخرى، فإن الاستراتيجية المقترحة قد تؤدي إلى إحداث تغييرات في هيكل وتركيب مهارات العاملين حتى يمكن تحقيق التنفيذ الفعال لها، وهو ما سوف يتوقف على أنشطة وممارسات إدارة الموارد البشرية في هذا الشأن.

## الفصل الثالث: واقع إدارة الموارد البشرية في خزينة ولاية تيسمسيلت

## تمهيد

سنقوم في هذا الفصل بمحاولة معرفة واقع إدارة الموارد البشرية في خزينة ولاية تيسمسيلت ومدى فعالية

استراتيجية تطوير الموارد البشرية المتبعة من طرفه، وذلك بالتعرض إلى مايلي:

- تقديم نظرة عامة حول المؤسسة العمومية من خلال التعرف على تنظيمها الداخلي وأهدافها.
- تحديد موقع إدارة الموارد البشرية في الخزينة ومختلف المهام التي تقوم بها.
- تقييم مدى فعالية إستراتيجية الموارد البشرية المعتمدة من طرف الخزينة.

## المبحث الأول: نظرة عامة حول القطاع العام.

قد تعددت التعاريف الخاصة بالقطاع العام، إذ أصبح هناك مصطلحات حديثة الاستعمال، حيث اختلفت الدول في اصطلاحه، إذ عرف في التعبير الانجليزي بـ " الخدمة المدنية " وفي التعبير الفرنسي بـ " الوظيفة العامة " وهذا الأخير تبنته جميع دول العالم المعاصر بما فيه الجزائر، ولكن يختلف مفهومه في الواقع من بلد لآخر. أما في الجزائر نجد مصطلح الوظيفة العامة أو "الوظيف العمومي" الأكثر شيوعا حيث وضع أول تشريع له بعد الاستقلال سنة 1966 وهو الأمر 133/66 المؤرخ في 1966/06/02.

## المطلب الأول: تعريف القطاع العام (الوظيف العمومي):1

**أولاً: تعاريف:** الوظيف العمومي هو مجموع النظم العامة التي أنشأتها الدولة وتخضع لإدارتها بقصد تحقيق حاجات الجمهور، ومن هنا جاز اعتبار كل من مرفق القضاء والدفاع والتعليم وغيرها من مرافق القطاع العمومي لأنها مؤسسات أنشأتها الدولة بغرض خدمة الجمهور ويتميز خضوعه للدولة من حيث تحديد نشاطه وقواعد تسييره وعلاقته بالمنتفعين وتعيين موظفيه وتبيين أقسامه وفروعه ضمن قانون مميز.

- الوظيفة العامة هي نصيب من العمل على وجه الدوام والاستقرار في خدمة المرفق العام، تديره الدولة عن طريق الاستغلال المباشر.

## ثانيا: تطور الوظيف العمومي في الجزائر

إن أول نظام للوظيفة العامة عرفته الجزائر هو النظام الفرنسي الصادر في 1946/10/19 وقد كان هذا أول قانون للوظيفة العامة بفرنسا، وامتد تطبيقه في الجزائر ولذا فإن نظام الوظيفة العامة في الجزائر هو نفسه في فرنسا، عدا بعض الاستثناءات التي اقتضتها الضرورة للتطبيق العملي، ويعتبر هذا الوضع إلى الوظيفة العامة، ما لم تكن مفتوحة قبل استقلال الجزائر، إلا أنه منذ عام 1956 وضعت بعض النصوص الرئيسية والتي تتعلق بنظام التوظيف، والتي من شأنها تسهيل التحاق الجزائريين بالوظيف العمومي، واستمر هذا الوضع حتى سنة 1956 حيث صدر نظام أساسي جديد بفرنسا في 1956/02/04، وقد امتد هذا النظام في الجزائر أيضا وكان بمقتضى المرسوم الصادر في 1960/08/02، واستمر العمل به حتى انتهاء الثورة الجزائرية، وبعد الاستقلال وقع على كاهل

<sup>1</sup> [www.hrdiscussion.com/hr49538.htm,date de consultation le 20/04/2016

الدولة الجزائرية مهام صعبة، وكان من بين ذلك تحقيق إصلاح إداري في الدولة، وهذه المهمة لم تكن سهلة لأن الإدارة الجزائرية لم تكن مهياًة لتحقيق هذا الإصلاح، وذلك لعدم وجود الإطارات الفنية اللازمة في هذا المجال لأنه لم يكن هناك موظفين عموميين جزائريين، سوى عدد محدود من الشباب حديثي الخبرة والذي جرى توظيفهم على وجه السرعة، وكلفوا بتطبيق التشريعات الفرنسية غير أنهم لم يكونوا مؤهلين لممارسة مهام جديدة، الأمر الذي أدى إلى تفشي ظاهرة البيروقراطية في أعمال الوظيفة العامة، وقد ازداد هذا الأمر وضوحاً بعد تدخل الدولة في جميع ميادين النشاط وتطبيقها للنظام الاشتراكي، مما ترتب عنه ازدياد المهام على عاتق الإدارة الجزائرية، ولهذا ظهرت الحاجة الملحة إلى تنظيم شامل للوظيفة العمومية وظهور الدعوة إلى تجديد العلاقة التي تربط الدولة بالموظفين ودورهم في مجال الخدمة العمومية.

لذا قامت الحكومة الجزائرية في 1965/09/26 بتشكيل لجنة وزارية مثلت فيها وزارة المالية الداخلية وهي وزارة تابعة للإدارة العامة، وذلك لوضع قانون أساسي للوظيفة العامة الجزائرية، وقامت اللجنة بقيام بأعمالها على خير وجه، وأعدت مشروع القانون اللازم في جانفي 1966، ثم عرض هذا على مختلف الإدارات والوزارات وحزب جبهة التحرير الوطني وكذلك النقابات المهنية المختلفة، بعد إبداء الآراء والمقترحات في المشروع عرض على مجلس الوزارة للمناقشة وكان ذلك في أفريل 1966 ثم ناقشه بعد ذلك مجلس قيادة الثورة في ماي 1966، ثم أصدر بعد ذلك في 1966/06/02، وقد تضمنت هذه النصوص القانون الأساسي والمبادئ والقواعد الرئيسية للوظيفة العامة، وتركت للوحدات الإدارية مهمة تحديد نماذج تطبيق بالنسبة لكل مجموعة وظيفية بشرط أن لا يتعارض ذلك مع التوازن العام للوظائف في الدولة.

ثم جاء المرسوم الصادر بتاريخ 1969/05/22 والذي حدد الإطار القانوني للحلول تضمنها الأمر 133/66 حيث سمح بإنشاء وفتح مؤسسات مختلفة لضمان أعداد المرشحين وتحسين وضعيتهم وترقيتهم. حيث نجد أنه في مجال الأجور والمرتبات مثلاً تم إنشاء لجنة وطنية لدراسة واقتراح العناصر الكفيلة لوضع سياسة بين القطاع الاقتصادي والوظيف العمومي وذلك بمقتضى المرسوم 10/74 المؤرخ في 1974/01/30.

ولقد عرف نطاق تطبيق القانون الأساسي للوظيف العمومي تقلصاً معتبراً مع مرور الزمن، ونظراً للمكانة التي تتبأ لها الإدارة في الدول المعاصرة، اعتبرت المؤسسات والإدارات العمومية قطاعاً مستقبلاً بذاته من شأنه تحقيق التطلعات الخاصة منها فيما يخص عالم الشغل الذي جاء به القانون الأساسي العام للعمال 12/78 المؤرخ في 1978/08/05 لتطويره وتنميته. وبعد ذلك تم إحداث قانون أساسي نموذجي يتمثل في المرسوم 59/85

المؤرخ في 1985/03/23 كبدل للقانون الأساسي المتمثل في الأمر 133/66 حيث أول ما يمكن ملاحظته هو اتساع نطاق الوظيف العمومي ليشمل كافة المؤسسات العمومية والإدارات خلافا لنطاقه القديم الضيق الذي عرف تقصلا معتبرا خاصة في أعقاب السبعينات كما أن القانون الأساسي النموذجي لعمال الإدارات والمؤسسات العمومية احتفظ بالمبادئ الأساسية للوظيف العمومي وعرف تغييرا نسبيا كمحاولة لتفادي عيوب قانون الوظيف العمومي السابق نجد مصطلحات جديدة نذكر منها:

- تسمية الموظف التي لم تعد تطلق على العامل في هذا القطاع إلا بعد تثبيته في منصب عمله.
- مصطلح الفترة التجريبية الذي حل محل نهاية التربص... إلخ.
- إدخال ما يعرف " بتعويض الخبرة المكتسبة " حق خارج قطاع الوظيف العمومي وهو مقترن بالسنوات المقضية خلال مدة معينة في الرتبة كمكافأة عن الأقدمية.

وفي الأخير فبالرغم من تأخر المشروع في تطبيق القانون الأساسي العام للعامل نجد أنه جاء ليكيف الإدارة بمقتضيات التطور الاقتصادي والاجتماعي، وفي حسم الإصلاحات المترتبة عن تطبيق دستور 1989/02/23 اضطر المشرع إلى إلغاء القانون الأساسي العام للعامل واستبداله بين قطاع الوظيف العمومي وباقي قطاعات النشاطات الأخرى، أما حاليا وفي ظل الإصلاحات الجارية، فالوظيفة العمومية المقصودة في ظل الإصلاح هي الأداء الأفضل التي يمكن للدولة أن تجسد من خلالها:

- دورها كسلطة عمومية .
- سلطتها وديمومتها.
- قدرتها على القيام بمهامها ومسؤولياتها.

### ثالثا: أهداف الوظيف العمومي

هذه الأهداف التي يسعى إليها المشرع مراجعة القانون الأساسي للوظيف العمومي، يتم تحقيقها بناء على مبادئ أهمها:

- 1- ديمقراطية الوظيفة العمومية.
- 2- استمرارية واستقرار الوظائف.
- 3- المساواة في الحقوق والواجبات.

وقد رسم مشروع إصلاح منظومة الوظيفة العمومية إلى ثلاثة مفاهيم متلازمة للعلاقة التي تربط الموظف بالإدارة

وهي:

1- نظام الحياة المهنية بالمفهوم القانوني.

2- المفهوم التعاقدية

3- نظام الاتفاقيات الجماعية

### المطلب الثاني: الموظف في الوظيف العمومي

**أولاً: تعريف الموظف:** إن الموظف العام ومنذ ظهور الوظيفة العامة وهو في حركة مستمرة فاعتناقه بهذا المسار تولدت بينه وبينها علاقة جد وطيدة، حيث وهب نفسه لهذه الخدمة فأصبحت تلازمه بل أصبحت مصدر رزقه وضمان لمستقبله.

1- يعتبر الموظفون العموميون الأشخاص المعنويون في وظيفة دائمة،الذين رسموا في درجة من درجات التدرج الوظيفي في الإدارة المركزية التابعة للدولة وفي المصالح الخارجية التابعة لهذه الإدارات والجماعات المحلية وكذلك المؤسسات وهيئات العامة حسب كفاءات تحديد بمرسوم،لا يسري هذا القانون الأساسي على القضاة والقائمين بشعائر الدين وأفراد الجيش الشعبي الوطني.

هذا ما نصت عليه المادة الأولى من الأمر 133/66 المؤرخ في 22/06/1966 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العامة.

وعليه فإن هذه المادة عرفت الموظف العام وبينت الأشخاص الذي لا يسري عليهم هذا الأمر وفي هذا الصدد فإن التعريف السابق يتفق مع التعريف السائد.

وقضاءا بحيث ظهرت نظريات في الفقه والقضاء في القانون المقارن، فذهبت النظرية الأولى إلى تعريف العاملين على أنهم : عمال المرافق العامة.

بينما ذهبت النظرية الثانية إلى اعتبارهم : الأشخاص الخاضعون في علاقتهم بالدولة لقواعد القانون العام

2- ومن التعاريف السابقة نستطيع أن نستخلص تعريف شامل للموظف:

"هو كل شخص يساهم في خدمة المرفق العام تديره الدولة أو شخص قانوني عام وذلك عن طريق شغله بصفة دائمة،منصبا يدخل في تنظيم الإداري لذلك المرفق"

3- الشروط الأساسية التي يستلزم توفرها في الفرد حتى يكون موظفا عاما وهي:

- دائمية الوظيفة العامة.

- التعيين من جانب الإدارة أو الهيئة المختصة.

- العمل في المرفق العام.

### ثانيا: الخصائص القانونية للموظف العام

للموظف العام خصائص تميزه عن غيره من الأشخاص، والتي أوضعها المراسيم والأوامر المتعلقة بالوظيفة العمومية وهي:

#### 1- العمل في الوظيفة بصفة دائمة

الوظيفة هنا يقصد بها الوظيفة الدائمة والتي لا تحدد بزمن معين وهذا ما نجده في المادة 01 من قانون الوظيف العمومي 133/66.

"يعتبر الموظفون الأشخاص المعنيون في وظيفة دائمة " ولا يمكن شغل هذه الوظيفة إلا بصدور قانون إداري من السلطة العامة يقابلها قبول شخص معني بالمنصب الذي عين فيه.

#### 2- شغل رتبة من رتب التسلسل الإداري

طبقا ما نصت عليه المادة 01 من الأمر 133/66 "... يعتبر الموظفون الذين رسموا في درجات التسلسل الإداري " وقد تكلفت المادة السابعة (07) منه بتحديد المقصود بالدرجة.

الدرجة هي العنوان الذي يخول للموظف حق ممارسة المهام التي احتفظ بها وتحدد الانتماء المستفيد للسلك المطابق وهنا يتضح لنا الفرق بين الوظيفة والرتبة، فتعيين الموظف لا يعني حصوله على الرتبة المخصصة لتلك الوظيفة عقب صدور قرار التعيين مباشرة بل يشترط لذلك صدور إجراء قانوني آخر غير قرار التعيين وهو الترسيم، أو التثبيت، حيث نجد أن قرار التعيين يتم مرة واحدة بالنسبة للموظف من رتبة إلى أخرى ضمن المؤسسة التي يعمل فيها.

وهذا ما جاء ضمن المادة 03 من المرسوم 59/85 " يترتب الموظفون المتمرنون والمرسمين الذين ينتمون إلى السلك الموظفين في 1984/04/31 في الصنف والقسم المطابقين لترقيم منصب العمل الذي يشغلونه إذا كانت شروط مناصب العمل والوظائف، الأسلاك كما ينتفعون بتعويض الخبرة حسب كيفية تقويم محدد في التنظيم المعمول به.

## 3- المساهمة في تسيير أحد المرافق العامة التي تديره الدولة

اشترط قانون الوظيف العمومي الفرنسي 1959 والأمر 133/66 الجزائري وكذا غالبية الفقه والقضاة أن يكون تعيين الشخص في مرفق العام تديره الدولة، أو أحد أشخاص القانون ( موظف عمومي)، ويقصد بالمرفق العام كل مشروع تديره الدولة بنفسها أو تشرف على إدارته بهدف إشباع الحاجات العامة، وقد عدد المشرع الجزائري هذه المرافق بقوله: المادة 01 " ... في الإدارات المركزية، والجماعات المحلية وكذا المؤسسات والهيئات العمومية"، والواضح من هذا التعبير أن المشرع لم يقصد المرافق التي تديرها الحكومة المركزية وحدها كالوزارات بل تشمل ما تديره أشخاص القانون العام في الدولة كالولايات والبلديات، وهنا نلاحظ بأنه إذا كان المشرع الجزائري قد وسع من نطاق تطبيق قانون الوظيف العمومي بتمديد أحكامه إلى المؤسسات العامة بكيفيات تحدد مرسوم فإن هذا المرسوم قد صدر تحت رقم 134/66 قررت مادته الأولى تطبيق أحكام القانون العام للوظائف العمومي على أعوان المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري.

## المبحث الثاني: نظرة عامة حول خزينة ولاية تيسمسيلت

## المطلب الأول: ماهية الخزينة العمومية

## أولاً: تعريف الخزينة العمومية

1- عرفها لوفنبارقر **Lofont berger** بأنها صراف وممول للدولة وبأنها تضمن حفظ أكبر التوازنات المالية والنقدية من خلال القيام بمختلف العمليات التي يسمح لها القانون.

2- عرفها **Jean Marchal** بالخبزينة العمومية تغطي التصريجات الضرورية التي تبين المداخل العامة للدولة وتبين التزامات الإنفاق العام بالإضافة إلى تحطيمها للموارد الضريبية كما تعمل على تأمين دفع النفقات المحددة في قوانين المالية<sup>1</sup>.

3- تعتبر الخزينة العمومية صراف وممول للدولة والتي بفضلها يمكن أن تتمكن من حفظ أكبر التوازنات المالية والنقدية وذلك بإجراء عملية الصندوق ( الخزينة )، البنك و المحاسبة اللازمة لتسيير المالية العامة بممارسة نشاطات الرقابة على تمويل وتحيك الاقتصاد المالية.

<sup>1</sup><http://www.mf.gov.dz/article/43/Tr%C3%A9sor/190/Pr%C3%A9sentation-de-la-DGT.html>

ومن خلال هذه التعاريف نقول أن الخزينة العمومية هي صراف وممول الدولة تقوم بتحصيل مختلف الموارد ومنها الموارد الجبائية، كما تعمل مع مراسليه من الإدارات العمومية والجماعات المحلية والمؤسسات المصرفية.

حيث تتمثل خصائصها في :

- منشأة عامة مكلفة بتسيير ميزانية الدولة.
- مصلحة تابعة للدولة ليس لها شخصية معنوية.
- تقوم بالتشخيص المالي للدولة.
- تنفيذ المالية المصادق عليها من طرف الدولة وليس لها استقلال مالي.
- شخص إداري.
- تعتبر بمثابة بنك صغير من حيث احتفاظها بأموال سائلة لدى خزائنها ويجب سلك حسابات خاصة بالعمليات التي تقوم بها.

ثانيا: تطور الخزينة العمومية الجزائرية

لقد عرفت الخزينة العمومية أربع مراحل تمثلت فيما يلي:

### 1- الخزينة صندوق ودائع 1962-1966:

يمكن أن تمثل الخزينة بصندوق ودائع لحساب مراسلين ذوي صيغة بنكية مع ميزة أن تسيير الخزينة لحساب هؤلاء الزبائن تعتبر واجبا وليس اختياريا وبالتالي يلعبون دورا هاما في مشاكل الخزينة حيث عرفت هذه المرحلة نظام موسع وشامل فقد شملت معظم الوكلاء الاقتصاديين الماليين وغير الماليين باستثناء البنوك الخاصة الأجنبية وكل التعاونيات العامة.

### 2- مرحلة تكوين النظام المصرفي الجزائري وتحقيق الضغط المالي عليها 1966-1970:

تزامنت هذه المرحلة مع ظهور أول بنك وطني وهو البنك الجزائري BNA في 8 جوان 1966 وظهر هذه المؤسسة المالية الجديدة أدى تقليص إطار عمل الخزينة إذ باعتبارها بنك وطني لا بد عليها من توفير التمويل للأجل القصير القطاع الزراعي الصناعي والتجاري الذي كان يعتمد قبل ظهور BNA في جزء كبير على قروض الخزينة العامة.

وهكذا فان نظام الخزينة العمومية يرجع إلى شكله الأصلي لسنة 1963 مع حدود مراسليه ( ميزانية ملحقه،

مؤسسات عمومية ذات طابع إداري، جماعات محلية...)

### 3- مرحلة سيطرة الخزينة العمومية على الدائرتين البنكية ودائرتها العامة 1971-1987:

تزامنت هذه بالمخطط الرباعي الأول في إصلاحات تمويل الاستثمارات لسنة 1971 مع تكوين خاص لرأس مال بحوالي 25 مليار دينار جزائري، أمام ضرورة تحديد التمويل النقدي انشأت الخزينة العامة نظام تداول الادخار هذا النظام يسمح لها بتجميع مصادر مالية ضرورية لمراحل التراكم ومن جهة أخرى تداول الادخار مؤسسات سمح بتطبيق المبدأ الخاص بتحويل الاستثمارات المنتجة بمصادر طويلة الأجل الذي يجنب ضغوطات التضخمية، إذن هذه التحويلات العميقة التي ستعرفها الخزينة من نظام بسيط لمجموع الودائع تحت الطلب ستتحول إلى نظام تجميع وتداول الادخار.

جاء في المادة 7 من المرسوم رقم 70-93 ل 31 ديسمبر 1970 الحامل لقانون المالية لسنة 1971 أن تمويل الاستثمارات المخططة للمؤسسات العمومية يجب تحقيقها بقروض طويلة الأجل ممنوحة على أساس مصادر الادخار المجمعة من طرف الخزينة " وبهذا فالخزينة ستوفر تداول جزء كبير من الادخار الوطني بتوسيع نشاطها عن طريق إدماج متعاملين جدد وتحديد علاقات جديدة مع المتعاملين التقليديين<sup>1</sup>.

### 4- مرحلة انفصال دائرة الخزينة العامة من الدائرة البنكية 1987- إلى يومنا هذا:

وهنا أصبحت الخزينة العامة نظاما قائما بذاته لديه قوانين ومراسيم تحكمه وتعتبر كهيئة مالية لتحصيل الإيرادات وتغطية النفقات.

#### ثالثا: تنظيم الخزينة العمومية

قام المشرع الجزائري بتنظيم الخزينة العمومية عبر كل المراحل التي مرت بها منذ الاستقلال إلى يومنا هذا، وهذا عن طريق سن القوانين وإجراء التعديلات عليها ويظهر في القرارات والمراسيم المنشورة في الجرائد الرسمية في الصفحات المخصصة لوزارة المالية آخرها تعود إلى 3 شعبان عام 1624 الموافق ل 7 سبتمبر 2005.

- يتضمن أول هذه القرارات: الخزينة المركزية والخزينة الرئيسية وصلاحياتها عبر 22 مادة.

<sup>1</sup>بخراز يعدل فريدة، تقنيات وسياسات التسيير المصرفي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر. ص 87، 86

- ثاني القرارات يتضمن: تنظيم المديرية الجهوية للخبزينة وصلاحياتها حيث من خلال المادة 2 من نفس القرار "تقع المقرات الإدارية للمديرية الجهوية في الجزائر، عنابة، قسنطينة، بسكرة، سطيف، خنشلة، بومرداس، الشلف، مستغانم، وهران، تلمسان، بشار، غرداية".

حسب المادة 3 من نفس المرسوم حدد عدد المديرية الجهوية للخبزينة بثلاث عشر (13) وما تضمن كل منها من خزائن ولائية وخزائن البلديات خزائن القطاعات الصحية خزائن المراكز الاستشفائية والجامعية المتواجدة على مستوى الولايات التي تخضع لاختصاصها الإقليمي إضافة إلى الخزينة المركزية والرئيسية التابعين إلى ولاية الجزائر، مثالا على ذلك، تضم المديرية الجهوية للخبزينة لولاية الشلف، حسب المادة 03 من نفس المرسوم ما يلي "الخزائن الولائية الآتية الشلف، تيسمسيلت، عين الدفلة، تيبازة. خزائن البلديات وخزائن القطاعات الصحية وخزائن المراكز الإستشفائية والجامعية.

#### المطلب الثاني: خزينة ولاية تيسمسيلت

**أولا: تعريف:** خزينة ولاية تيسمسيلت هي إدارة عمومية تابعة لوزارة المالية، حيث تقوم بتنفيذ جميع عمليات الإيرادات والنفقات والموازنة مع ميزانية الدولة والحسابات الخاصة، والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري التي تتولى تسييرها، وهي تابعة للمديرية الجهوية للخبزينة بالشلف، انبثقت إدارة الخزينة عن التقسيم الإداري الصادر في 04 فيفري 1984.

تتكون خزينة الولاية من 03 طوابق تتوزع فيها المكاتب كما يلي:

#### 1- الطابق الأرضي:

- الوكيل المفوض 02.
- مكتب الحافظة والمحاسبة.
- الشباك.
- مكتب إدارة الوسائل وحفظ الأرشيف.
- مكتب تسوية عمليات الخزائن البلدية، وخزائن القطاعات الصحية والمراكز الاستشفائية الجامعي.

#### 2- الطابق الأول:

- أمين الخزينة.
- الوكيل المفوض 01

- الأمانة.

- مكتب النفقات العمومية.

- مكتب التحصيل والتسديد.

- مكتب الإعلام الآلي.

### 3- الطابق الثاني:

- مكتب المراقبة والتحقيق.

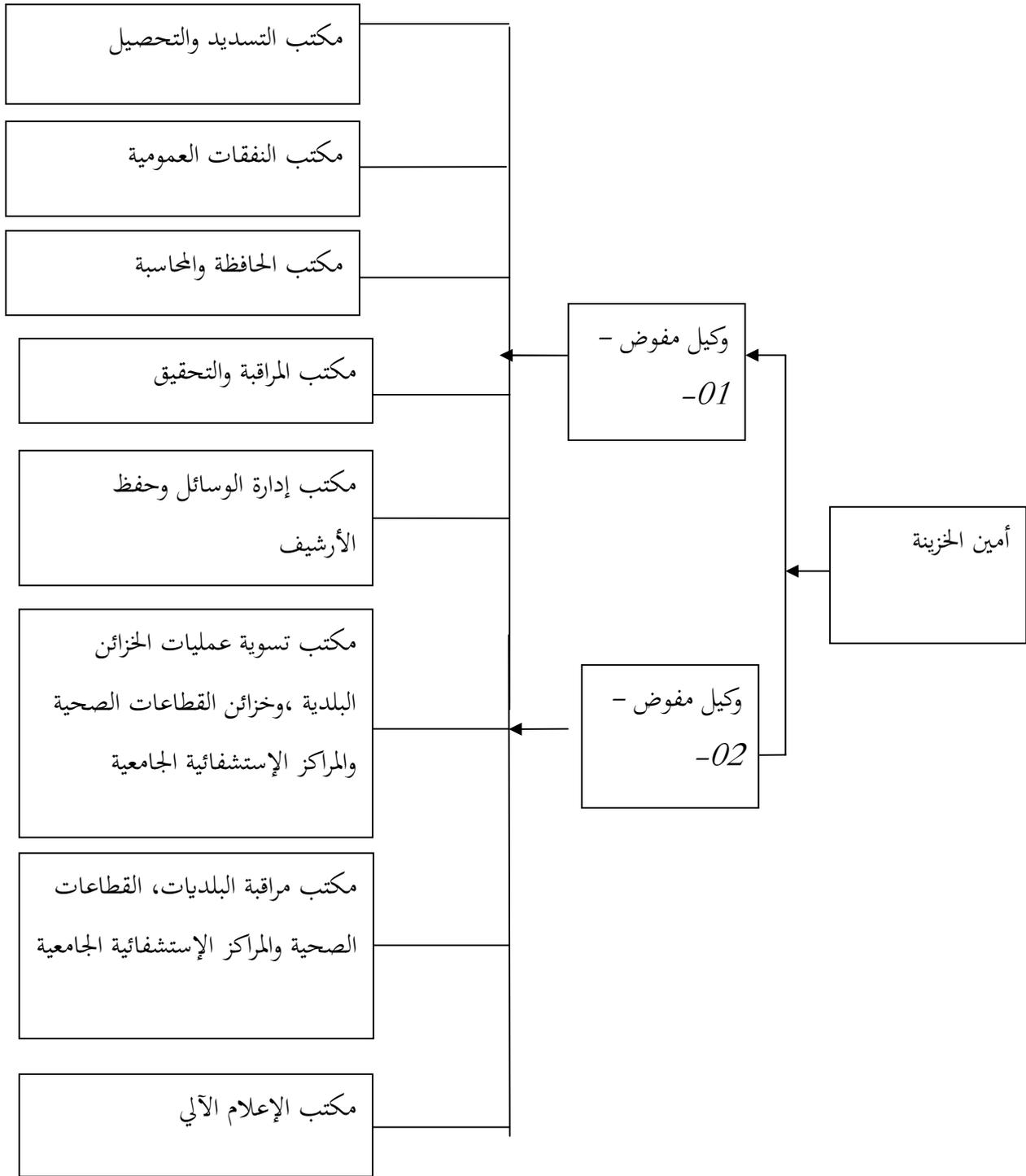
- مكتب مراقبة البلديات، القطاعات الصحية والمراكز الاستشفائية الجامعية.

ثانيا: الهيكل التنظيمي ومهام مكاتب الخزينة

### 1- الهيكل التنظيمي

تتكون الخزينة من 08 مكاتب كما هو مبين في الآتي:

الشكل (03-01): الهيكل التنظيمي للخبزينة



المصدر: وثائق خاصة بالخبزينة

2- مهام مكاتب الخزينة:

تتمثل مهام مكاتب خزينة الولاية فيما يلي:

أ- مكتب النفقات العمومية:

- استلام حوالات الدفع المصدرة من حساب ميزانيات الدولة وميزانيات الولاية والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري التي يكون المكتب محاسبها المؤهل وعن الحسابات الخاصة للخبزينة لأجل التكفل بها وقبولها كنفقات.
- القيام بالتحقيقات المنصوص عليها في المادة 36 من القانون 90-21 المؤرخ في 25 أوت 1990 المتعلق بالمحاسبة العمومية.

- القيام بتنفيذ عمليات الدفع المأمور بدفعها في إطار التنظيم المعمول به والعمل على تسويتها

- إعداد الإحصائيات الخاصة بإصدار ورفض حوالات الدفع.

- العمل على تطبيق التنظيم الذي يسير نفقات التجهيز المتعلقة بالعقود المبرمة في إطار الصفقات العمومية.

- العمل على مسك بطاقة الصفقات العمومية.

- العمل على مسك الملفات الخاصة بعمليات التجهيز العمومي.

ب- مكتب الحافظة والمحاسبة:

- ضمان مسك حسابات الأموال الخاصة وحسابات أموال الهيئات العمومية، والموثقين وكتاب الضبط وتسييرها.

- ضمان مسك المحاسبة الخاصة بالصكوك والقيم والسندات.

- ضمان تسيير الاقتراضات (اكتتاب سندات التجهيز وتسوية الفوائد والسندات المستهلكة).

- تنفيذ عمليات الإيداع الإدارية والقضائية.

- تنفيذ مقررات العدالة وقرارات التحكيم على الصعيد المالي.

- ضمان تسديد ملفات المنح والمعاشات.

- ضمان عمليات الإيداع والصرف والحافظة على الأموال ومسك محاسبة ذلك.

- ضمان مسك الدفاتر اللازمة المفتوحة لتقييد العمليات المذكورة أعلاه.

- متابعة تطبيق برنامج الإعلام الآلي المضبوط بعنوان الخزينة وتنسيقه وتقييم تنفيذه.

- ضمان مسك المحاسبة العامة.

ج- مكتب التسديد والتحويل

- ضمان مركزة جميع أوامر وحوالات الدفع المصدرة والمقبولة كنفقات من ميزانية الدولة والولايات والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري التي يكون أمين الخزينة عوناً محاسباً وكذا الحسابات الخاصة للخزينة من أجل تسويتها.
- ضمان مسك محاسبة الاعتمادات لميزانية الدولة والحسابات الخاصة للخزينة.
- ضمان التكفل بالمعارضات الإدارية والقضائية وتنفيذها وتصفيتها.
- ضمان مسك محاسبة قروض ميزانية الولاية والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري. التي يكون المكتب محاسبها المؤهل ومتابعة وضعية الخزائن.
- التحقق قبل تسديد أية حوالة من توفر الاعتمادات والأموال وكذا المبالغ القصوى للتخصيصات المرخص بها.
- تحرير صكوك التحويل وتأشير سندات الدفع المباشرة.
- ضمان تقييد المبالغ المعاد تخصيصها ضمن الحسابات وتسويتها وتصفيتها.
- ضمان مسك الدفاتر الضرورية المفتوحة لتقييد كل عملية من العمليات المذكورة أعلاه.
- إعداد كشوف وحالات تطور أرصدة الحسابات التي تشمل العمليات المذكورة أعلاه.
- ضمان تحصيل اعتمادات الدولة والجماعات العمومية التي يكون أمين الخزينة محاسبها المؤهل.
- ضمان التكفل بأوامر الإيرادات وقرارات إقفال الحسابات الدائنة وتصفيتها.
- مباشرة المتابعات القضائية في إطار التشريع المعمول به.
- ضمان متابعة ومحاسبة الأموال والقيم الخاصة بالولاية والمؤسسات العمومية التي يكون أمين الخزينة محاسبها المؤهل.
- إعداد كشوف وحالات المبالغ المتبقية الواجب تحصيلها.
- ضمان مسك الدفاتر لأجل تقييد عمليات التكفل وتحصيل المبالغ المتبقية الواجب تحصيلها وتصفية أوامر الإيرادات.

د- مكتب المراقبة والتحقيق

- إعداد وتنفيذ البرنامج السنوي للتحقق.

- ضمان مراقبة وفحص التسيير المالي والمحاسبي للمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري ومؤسسات التعليم الوطنية المتواجدة عبر تراب الولاية.

- ضمان مسك محاسبة خاصة بقسائم الإيرادات.

- ضمان مسك محاسبة الإيرادات وتصديق الأوراق النقدية التي كلف بها.

- متابعة تنفيذ عمليات تسوية تسيير المحاسبين والمراقبة

#### ه- مكتب إدارة الوسائل وحفظ الأرشيف

- دراسة واقتراح كل التدابير المتعلقة بأمن المركز المحاسبي.

- ضمان سير وصيانة الأملاك المنقولة والعقارية للخزينة.

- السهر على حفظ الأرشيف.

- مسك المحاسبة وجرد المركز المحاسبي.

- متابعة أنظمة الإعلام الآلي واستغلالها.

- القيام بتنظيم سير عمل الموظفين على مستوى الخزينة.

#### و- مكتب تسوية عمليات الخزائن البلدية ، وخزائن القطاعات الصحية والمراكز الاستشفائية الجامعية

- مراقبة التكفل بأوامر الإيرادات المتعلقة بالحقوق غير الضريبية وحقوق الأملاك الوطنية والتي يوكل تحصيلها قانوناً

إلى خزائن البلديات وخزائن القطاعات الصحية والمراكز الاستشفائية.

- مركزة المعطيات الإحصائية التي تعدها خزائن البلديات وخزائن القطاعات الصحية والمراكز الاستشفائية.

- مراقبة المحاضر والوضعيات المالية التي يعدها أمناء خزائن البلديات وخزائن القطاعات الصحية والمراكز

الاستشفائية.

- مراقبة الحسابات وتأشيرها عند تغيير المحاسبين والعمل على إنجاز العمليات المرتبطة بها

- مراقبة وضعية تحصيل الإيرادات البلدية والقطاعات الصحية والمراكز الاستشفائية بصفة عامة لكل تحصيل إيراد

موكل قانوناً للخزينة وتحديد النقائص أو التأخرات الممكنة وتحديد الإجراءات الكفيلة بتداركها وإزالتها.

- العمل على حماية مصالح الخزينة خلال الصفقات التي تسجلها مكاتب التوثيق و التنفيذ السريع لإشعارات

الغير المبلغة للأشخاص الحائزين المعنيين بهذه الصفة.

- العمل على تصفية التسيير المالي والمحاسبي للبلديات والقطاعات الصحية والمركز الاستشفائية الجامعية والمؤسسات العمومية المحلية التي يقدمها أمناء الخزائن المسيرين.

ز- مكتب مراقبة البلديات، القطاعات الصحية والمراكز الإستشفائية الجامعية

- مراقبة الميزانية الابتدائية والإضافية ورخص فتح الإعتمادات للبلديات والمؤسسات العمومية المحلية التي تضمن تسييرها المالي للخزائن الموزعة عبر تراب الولاية.

- مراقبة تنفيذ الإيرادات المتوقعة ضمن ميزانيات هذه البلديات والقطاعات الصحية والمراكز الإستشفائية الجامعية والمؤسسات العمومية المحلية.

- التقييم الدوري لوضعية التحصيل لكل إيراد قابل لذلك على مستوى كل خزينة، وتحليل النقائص في التصفية والتأخرات الملاحظة في تنفيذ الإجراءات الإلزامية، وتحديد أسبابها واقتراح الإجراءات التي تهدف إلى تقويم الوضعية.

ر- مكتب الإعلام الآلي

- تجسيد العمليات التي تبادر بها المصالح المركزية.

- وضع التطبيقات واستغلالها.

- ضمان أمن المعطيات والتجهيزات.

- تبليغ المعطيات المحاسبية.

- السهر على حسن سير النظام.

- توفير المعلومات الخاصة بتشغيل النظام.

المبحث الثالث: إدارة الموارد البشرية في خزينة ولاية تيسمسيلت

المطلب الأول: موقع إدارة الموارد البشرية في الخزينة

أولا: موقعها

\* يشغل بخزينة ولاية تيسمسيلت 105 موظف موزعين على المناصب كما يلي:

الجدول (03-01): عدد موظفين خزينة ولاية تيسمسيلت

المنصب	عدد الموظفين
امين الخزينة	01
وكيل مفوض	02
رؤساء المكاتب	08
رؤساء الاقسام	23
اعوان محاسبون	02
مفتشون رئيسيون	08
مفتشون	20
مراقبون	1
اعوان معاينة	25
اسلاك مشتركة	07
اعوان امن و حراسة	06
سائقون	02

\* و يحملون الرتب التالية:

-مفتش قسم: شهادة ليسانس + خبرة مهنية

-مفتش مركزي: شهادة ليسانس + خبرة مهنية او شهادة ماجستير او شهادة معادلة لها

-مفتش رئيسي: شهادة ليسانس

-مفتش: شهادة بكالوريا+2 او شهادة DUA

-مراقب : مستوى 3 ثانوي + خبرة مهنية في الخزينة

-عون معاينة: مستوى 3 ثانوي

-عون امن و وقاية: مستوى 2 ثانوي

\*يشرف على حسن سير الموظفين في خزينة ولاية تيسمسيلت:

- أمين الخزينة

- وكيل المفوض 1 و 2.

- رئيس مكتب إدارة الوسائل و حفظ الأرشيف.

وذلك لان الخزينة لا تحتوي على إدارة الموارد البشرية حيث تقع هذه الإدارة في المديرية الجهوية للخزينة بولاية

الشلف و تكمن وظيفة هذه الاخيرة في: توظيف، تكوين وتقييم الموارد البشرية في الخزائن الولائية التالية:

- الشلف

- تيبازة

- عين الدفلة

- تيسمسيلت.

وإضافة الى خزائن الولاية إلا أنها تشرف أيضا على خزائن البلديات والقطاعات الصحية ونذكر منها التابعة

لولاية تيسمسيلت:

- خزينة بلدية تيسمسيلت.

- خزينة بلدية خميستي.

- خزينة بلدية ثنية الحد.

- خزينة بلدية برج الأمير عبد القادر

- خزينة بلدية الأزهرية

- خزينة بلدية برج بونعامة

- خزينة بلدية لرجام

- خزينة القطاع الصحي لولاية تيسمسيلت.

ثانيا: مهامها: <sup>1</sup>

تتمثل مهامها في:

- اعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية: يتعين على المؤسسات والإدارات العمومية أن تعد مخططا سنويا لتسيير الموارد البشرية تبعا للمناصب المالية المتوفرة والغرض من ذلك ضبط العمليات التي يجب القيام بها خلال السنة المالية وذلك وفقا للمادة 06 من المرسوم التنفيذي 126/95 وتمثل هذه العمليات في:

التوظيف، التكوين، تحسين المستوى وتجديد المعلومات بالإضافة إلى الترقية والإحالة إلى التقاعد. وعليه يعد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية أهم وسيلة أو إجراء بقصد توفير أحسن الشروط قصد تشجيع على إبراز تسيير توقعي للموارد البشرية ووضع الآليات لضمان التحكم في عدد مستخدمين الإدارة العمومية ، وكذا إنشاء مهام التدقيق والرقابة التابعة لمصالح الوظيف العمومي والمتمثلة في مراقبة تسيير الحياة المهنية للمستخدمين ، حيث تعتبر هذه الرقابة عملية ضرورية لتجسيد التسيير التقديري للموارد البشرية ، والذي يتناول هذا الأخير مختلف الجوانب التي تنتهجها أي إدارة في تسيير طاقاتها البشرية الآنية والمستقبلية من أجل البلوغ إلى الأهداف المسطرة.

- القيام بالتوظيف للعناصر التي تتطلبها مختلف الخزائن

- القيام بتحليل وتصميم الوظائف وتقييم مدى فعاليتها باستمرار لتحديد المهام المطلوبة تأديتها.

- إعداد برامج التكوين والتأكد من مدى فعاليتها.

إن برامج التكوين تسمح لإدارة الموارد البشرية من:

◆ معرفة الكفاءات التي لها تأثير إيجابي على العملاء و العمل

◆ التعرف على احتياجات التكوين التي يطلبها العمال

◆ تقييم فعالية التكوين

◆ ضمان أن العمال مدركون لدور النشاطات التي يقومون بها

◆ تسجيل كل ماتم ملاحظته أثناء التكوين وفي معرفة الكيف والتجربة المكتسبة في تأدية العمل لأخذها بعين

الاعتبار في عملية تقييم التكوين.

<sup>1</sup> معطيات تحصلنا عليها من إدارة الموارد البشرية وذلك بالاعتماد على تحليل الوثائق الخاصة بها.

- تقييم أداء العمال المرتكز على تنقيطهم من طرف مسؤوليهم لتحفيزهم على العمل أكثر
- توفير الأدوات والوسائل المناسبة لدراسة و تحليل تطور الوظائف والكفاءات
- التحليل والدراسة المستقبلية الخاصة بتطور العمل ،تنظيمه،التكنولوجيات التي تم اعتمادها في تطور الوظائف
- القيام بتكوين تكميلي في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (مخطط متوسط المدى)
- إن إدارة التنظيم والإجراءات تتطلب القيام بالمهام التالية:
- المتابعة اليومية للسجلات القانونية
- إعداد القرارات والوثائق الإدارية
- تكوين ملفات الموظفين الجدد
- المتابعة اليومية لمواظبة العمال
- متابعة عملية إعداد الأجور
- تحضير ملفات العمال المحالين على التقاعد
- إعداد لوحة قيادة الموارد البشرية الشهرية
- متابعة العطل
- إعداد ميزانية التوظيف الشهرية
- ضمان السير الحسن لمختلف الهياكل من خلال توفير الإمكانيات اللازمة والعمال المناسبين
- العمل على ضمان الانضباط وتوفير بيئة عمل مناسبة من خلال انتقال المعلومات بين مختلف هياكل الادارة
- تطبيق قواعد النظافة والأمن.

#### المطلب الثاني:تحليل استراتيجية الموارد البشرية بالخبزينة

##### اولا: استراتيجية التوظيف

هناك عدة طرق في عملية التوظيف في الخزينة وهي:

##### 1- التوظيف بالطريقة الداخلية

###### أ- عن طريق المسابقات المفتوحة:

عند توفر مناصب شاغرة في المؤسسة والتي لا بد لها ممن يشغلها ،وذلك بفتح المجال أمام المعنيين بذلك من خارج الإدارة أو داخلها ،هذا بإعلانها عن شروط التقدم للترشح وتاريخ إجراء هذه المسابقات عن طريق الإعلان

في الجرائد وطنية، وبهذا فالمؤسسة تتيح الفرصة أمام موظفيها المعنيين والموجودين في الرتبة الأدنى قصد الترقية إلى رتبة أعلى.

وكما يتيح التوظيف أو الترقية لموظفي الخزينة تبعا لإحدى الكيفيتين التاليتين أو كلاهما مع بعض:

- المسابقات عن طريق الاختبار والمسابقات على أساس الشهادات، وينتج عن هذه المسابقات إعداد القوائم يصنف فيها حسب ترتيب الاستحقاقات للمرشحين المقبولين من قبل اللجنة المختصة بذلك وتقرر التعيينات حسب هذا الترتيب.

ب- الطريقة الداخلية المغلقة: في هذا النوع من التوظيف تعتمد الخزينة المناصب الشاغرة لديها على ما تملكه دون الاستعانة من جهات خارجية ولهذا الطريقة إيجابيات تحدم الأعوان الموظفين حيث تسمح لهم بالترقية المهنية مما يحفز الموظفين على البذل والعطاء والتفاني في العمل مما يخلق نوعا من التنافس.

هناك أمر أين يتعين بغية تحسين مردودية الموظف أن تضيء له الحق التكوين وتحسين المستوى.

وإذا تم إثبات تأهيله تبعا لما حددته نصوص القانون الأساسي النموذجي 59/85 في المادة 34 والنصوص المتممة له، إذ تجعل إمكانية السماح لموظفيها المعنيين بالارتقاء إلى رتب أعلى.

## 2- التوظيف الخارجي

يقصد بالتوظيف الخارجي المصدر الذي تستمد منه الخزينة أعوانها، إذ بمقتضاه يحق لها الالتجاء إلى سوق العمل:

أ- التوظيف على أساس المسابقات: المسابقة هي تلك الامتحان الذي يجري بقصد تقديم مرشحين بعد مراقبة مؤهلاتهم وإمكاناتهم.

فالمسابقة أيا كانت طبيعتها لا بد أن تشمل على عامل المنافسة الذي يجعل المرشحين يتسابقون على نيل مناصب في الوظائف المعروضة وتكون كفاءتهم وقدرتهم العلمية وسيلتهم في ذلك.

ب- التوظيف المباشر: وهذا ما أشارت إليه المادة 34 من المرسوم 59/85 عن طرق التوظيف المباشر، حسب الشروط التالية:

- من بين المرشحين المتخرجين من مؤسسات التكوين المتخصصة التابعة للمؤسسة والإدارات العمومية المعنية مثل المدرسة الوطنية للضرائب.

وهنا يتم التوظيف بالطريقة المباشرة أي دون خضوع الشخص المترشح لإجراءات المسابقة أو الاختبار ، وهذا الإجراء كما هو مبين في المادة 34 من المرسوم 59/85 هو إجراء خاص بـمـجـي المعاهد العمومية للتكوين.

#### ثانيا: استراتيجية التكوين

تعد هذه الاستراتيجية من احد المواضيع الهامة التي تحظى باهتمام كبير، حيث يسعى العامل من خلاله الى تحسين مهاراته و ادائه قصد التكيف مع منصب عمله و القيام به بدون صعوبات. حيث يحظى كل موظف في الخزينة بدورة تكوينية خاصة بعد الترقية او توظيف جديد و ذلك في مركز التكوين المهني و التمهين بولاية الشلف او المدرسة الوطنية للضرائب بقلعة ولاية تيبازة.

1- بالنسبة للموظفين الجدد (يكونون في فترة تربص) فيقومون بالتكوين على العموم سنة كاملة بعد التوظيف مثلا:

- رتبة عون معاينة: مدة التكوين اسبوع شهريا خلال 6 اشهر وبعد اتمام التكوين يتم ترسيمهم ، انظر الملحق (01-03).

- رتبة مفتش رئيسي: مدة التكوين اسبوع شهريا خلال 9 اشهر وبعد اتمام التكوين يتم ترسيمهم.

2- ولكن مؤخرا ارادت ادارة الموارد البشرية تطوير استراتيجيتها من خلال جعل الدورة التكوينية عن بعد و ذلك عبر الانترنت و ذلك بقيامها جمع المعلومات على الموظفين عبر وثيقة تملأ من طرف المترشحين ، انظر الملحق (02-03) ، و بعدها يتم الارسال اليهم الدروس في البريد الالكتروني.

#### ثالثا: استراتيجية الترقية

يبدأ الموظف حياته الوظيفية في أدنى درجات السلم الوظيفي ، ثم يعلو مركزه ويزداد دخله ، فالترقية هي أمر مرغوب فيه بالنسبة للفرد داخل المجتمع ، وتعتبر جزء من ثقافة المجتمعات ، فالراتب يزداد بمجرد ترقية الموظف كما تزداد أيضا مسؤولياته ، فغالبا ما ينتقل إلى رتبة أو مركز وظيفي أعلى ويحصل على لقب أكثر أهمية إضافة إلى تمتعه بحرية أكثر من ذي قبل.

فالارتقاء في الخزينة العمومية أو الصعود بالعامل في السلم الإداري تزداد تبعاته وهي الانتقال من الوضع

وظيفي أقل الى وضع وظيفي أكبر

- ونجد عدة أنواع من الترقية:

### أ- الترقية في الدرجات (par échelons):

هي ترقية الموظفين من خلال تنقيط سنوي انظر الملحق (03-03) من قبل رؤساء المكاتب ، كل موظف في الخزينة له الحق في الترقية بالدرجات مرة كل في:

الادنى (la minimale): كل 30 شهرا.

المتوسطة (la moyenne): كل 36 شهرا.

العليا (la maximale): كل 42 شهرا.

حسب النقطة، و تكون الترقية مادية اي زيادة في الاجر.

### ب- الترقية في المنصب والرتبة:

أما الترقية في الرتبة فهي ترقية العامل أو الموظف من رتبته الأصلية إلى رتبة تعلوها في القيمة الاستدلالية والقيمة العلمية إذا كانت الترقية في الدرجة يترتب عنها زيادة المرتب الشهري فإن الترقية في الرتبة يترتب عنها زيادة في المسؤوليات.

فأن الترقية في الرتبة تعني أن ينتقل العامل من وضع وظيفي أقل إلى وضع وظيفي أكبر وذلك عن طريق نقله إلى وظيفة أعلى.

وبمجرد صعود الموظف إلى رتبته جديدة تنقطع صلته بالرتبة القديمة ، وهنا تقوم الإدارة بعمليات الإدارية وهي:

- تحرير منصبه الأصلي الذي كان يشغله وذلك بإدارة قرار تحرير المنصب و القيام بمحضر تنصيب للمنصب الجديد انظر الملحق رقم (03-04)، ويرسل إلى هيئة المراقبة المالية للتأشيرة وهذا بعد إمضائه من طرف المدير. هناك:

\*الترقية على اساس الشهادات: عندما يدرس الموظف و يحصل على شهادة يمكن ان يرقى بها و مثالا على ذلك مؤخرا في الخزينة ترقى 08 موظفين من رتبة عون معاينة الى رتبة مفتش و ذلك بعد حصولهم على شهادة .DUA

\*الترقية على اساس الاقدمية:

1- الترقية الاختيارية: يرقى الموظف بعد 10 سنوات من العمل حيث تتم بالاختيار ما بين الموظفين من قبل الرؤساء.

2- الترقية الاختبارية: يرقى الموظف بعد 05 سنوات من العمل حيث يقوم جماعة من الموظفين باجراء اختبارات كتابية داخلية، و الموظف الذي يحصل على اعلى علامة يرقى.

### ج- التعيين في المناصب العليا

يعين في المناصب العليا الموظفون الذين تتوفر فيهم شروط شغل هذا المنصب وعادة مايكون الموظفون الذين يرتبون 14 وما فوق مثل امين الخزينة، وفي هذه الحالة يجب أن يراعى فيها القوانين الأساسية لكل قطاع ، فشروط شغل منصب رئيسي في المكتب حددها القانون فتقوم ادارة الموارد البشرية بإجراءات التعيين في المناصب العليا ، بإصدار قرار يتضمن تعيين الموظف المعني ، يمضي عادة المدير أو عند الضرورة من طرف الوزير المكلف بالقطاع وهذا بعد تأشيرة المراقبة المالية.

### رابعا: استراتيجية الاجور:

تقوم ادارة الموارد البشرية للخزينة بدفع اجور العمال بشكل منتظم بداية كل شهر، حيث يمكن ان يوقف الراتب للاسباب التالية:

#### 1- الاسباب النهائية

- الاستقالة
- التسريح ذو الطابع التأديبي
- الاحالة على التقاعد
- الوفاة.

#### 2- الاسباب المؤقتة

- عطلة الامومة
- عطلة المرضية طويلة المدى.
- الاحالة على الاستيداع
- الخدمة الوطنية.

خامسا: استراتيجية تقييم الاداء: هي التي من خلالها يتأكد امين الخزينة بان العمل يسير في احسن ظروف ومن خلال التقييم وبناءً على نتائجه يتخذ القرارات بمكافأة المجتهدين ومعاقبة المقصرين ومن هنا تظهر أهمية هذه العملية في التحقق من مستوى كفاءة وفعالية العاملين وقياس مدى الإنتاجية التي يساهم بها الموظف في إنجاز أعماله.

هناك مقياسين لتقييم الاداء:

**1- مقاييس تقديرية:** والتي يقوم بها رئيس مكتب ادارة الوسائل باعداد وثيقة بيان التنقيط الذي يحتوي على بيانات شخصية عن كل موظف و التي تتمثل في: الاسم، اللقب، الرتبة، عدد الغيابات، الاجتهاد، النقطة (تعد سنويا).

**2- مقاييس موضوعية:** تتمثل في جودة العمل و الكمية و النوعية حيث يتم تنقيط العاملين فصليا و تسمى مكافاة الاداء (prime de rendement) كما تدخل هذه النقاط في تحفيز الموظفين.

سادسا: استراتيجية التحفيز

تحفيز العاملين هو مسألة مهمة في صالح العمل، فمن الضروري ان نعلم بان الاجر ليس وحده ما يعمل الافراد من اجله، فالموظفون يبحثون عن العديد من الامور الاخرى نظير ما يعملونه للخزينة من وقت و طاقة و جهد.

ولكن تعتمد ادارة الموارد البشرية للخزينة الا على التحفيز المادي أي الاجر و لا تعتمد على التحفيز المعنوي و ذلك ما يعتبر نقطة سلبية.

## المبحث الرابع: تقييم فعالية إستراتيجية الموارد البشرية للخزينة

تركز الفرضية الأساسية للدراسة التطبيقية على مدى فعالية إستراتيجية تطوير الموارد البشرية المعتمدة من طرف الخزينة، من خلال تحليل أوجه القوة والضعف معتمدين في ذلك على مساءلة المعنيين بموضوع البحث.

## المطلب الأول: أسلوب وأدوات تقييم فعالية إستراتيجية الموارد البشرية في الخزينة

من أجل اكتمال الدراسة التطبيقية علميا وعمليا وللتأكد من صحة الفرضية الأساسية، ركزنا على المقابلات لتحصيل معلومات أكثر موضوعية من خلال مساءلة المسؤولين و الموظفين على مستوى خزينة ولاية تيسمسيلت وإدارة الموارد البشرية.

يمكن تلخيص المراحل الأساسية للمقابلة :

## أولا: اعداد دليل المقابلة

إن تحديد المعلومات الأساسية لتصميم الدليل يعتبر أمرا ضروريا، وقد تم تجميع البيانات كمايلي:

- 1- البيانات المحصل عليها من خارج الخزينة وهي تتكون من مجموع المتغيرات الخارجية المؤثرة عليها.
- 2- البيانات التي تجمع من داخل الخزينة حيث ترتبط بإستراتيجية الخزينة وإستراتيجية الموارد البشرية من خلال الحصول على:

- بيانات عن مختلف متغيرات البيئة الداخلية.
- بيانات عن مختلف العناصر والمتطلبات الأساسية التي تعمل الادارة على توفيرها من أجل نجاح إستراتيجية تطوير الموارد البشرية.
- بيانات عن طبيعة المهام والنشاطات الموكلة للمعنيين بصياغة إستراتيجية تطوير الموارد البشرية، والعمل على تنفيذها.

## ثانيا: إعداد المقابلة

بعد اعداد دليل المقابلة وتأكيد صلاحيته للاستجابة لمتطلبات وأهداف البحث وفرضياته، عن طريق القيام بتطبيقها على بعض المسؤولين و الموظفين، شرعنا في تطبيق الاستجواب، وتتمثل المحاور والعناصر الأساسية المكونة للمقابلة فيما يلي:

- 1- محور خاص بمستوى التفكير الإستراتيجي بالنسبة للموارد البشرية.

2- محور خاص بمدى فعالية إستراتيجية تطوير الموارد البشرية.

وقد تم تحليل الأجوبة المتحصل عليها في المقابلة المباشرة باستخدام المنهج الوصفي الذي يهتم بجمع وتلخيص وتحليل الحقائق الحاضرة المرتبطة بمدى فعالية إستراتيجية تطوير الموارد البشرية المعتمدة من طرف الادارة، وهو يهتم بوصف الموقف والأبعاد التي تعرضنا لها أثناء المقابلات بكل دقة.  
\*تحليل المقابلات:

1- مستوى التفكير الإستراتيجي للإدارة بالنسبة للموارد البشرية:

1- هل تعتقد بأن الموارد البشرية في غاية الأهمية، ومن ثم يجب معاملتهم معاملة جيدة؟

يعتقد الموظفون بأن الموارد البشرية ذات أهمية كبيرة الذين يعتمدون بالخصوص عليها ذات الكفاءات العالية والمهارات المتخصصة والتي تتطلب توخي التركيز والحذر الشديد أثناء تأدية العمل، حيث أن ارتكاب أي خطأ في مثل هذا العمل تكون عواقبه وخيمة.

2- هل تحتل وظيفة إدارة الموارد البشرية مكانها القيادي في الخزينة؟

لا تحتل إدارة الموارد البشرية موقع قيادي في الخزينة، ولا يوجد ضمن مجلس الإدارة متخصصين في إدارة الموارد البشرية، حتى انه لا توجد ادارة موارد بشرية في خزينة ولاية تيسمسيلت.

3- هل تولي المديرية الجهوية الاستثمار في تطوير الموارد البشرية؟

تعمل المديرية على الاستثمار في تطوير الموارد البشرية من خلال:

- التركيز على الاستثمار في التكوين عن بعد التي تعتبره استثمار طويل الأجل.

4- هل تعامل وظيفة إدارة الموارد البشرية كمركز ربح أو كمركز تكلفة؟

يعتبر عمال الخزينة أجور العمال تكاليف أما التكوين فيعتبره استثمار طويل الأجل.

5- متى تعتقد أن الخزينة في حاجة إلى وضع إستراتيجية للموارد البشرية؟

يرى الموظفون بأن إستراتيجية الموارد البشرية من المتطلبات والركائز الرئيسية التي تسمح للخزينة من تحقيق أهدافه.

6- ما الذي تحاول الادارة إنجازه من خلال إستراتيجية الموارد البشرية؟

يقول الاطارات ان الادارة تسعى بفضل إستراتيجية الموارد البشرية إلى اغتنام الفرص ،من خلال محاولة توظيف العمالة التي تتطلبها الخزينة،و تكوينهم وتطويرهم.

### ب- مدى فعالية إستراتيجية الموارد البشرية:

1- هل تم تعريف وصياغة إستراتيجية الموارد البشرية بوضوح في الخزينة؟

يسعى أعضاء إدارة الموارد البشرية بالشلف على بذل أقصى الجهود من أجل توضيح إستراتيجية الموارد البشرية بدقة والعمل على ترجمتها إلى سياسات وبرامج وإبلاغها إلى مستوى الخزائن ،بعد ذلك تقوم الخزائن بدراسة تلك السياسات والبرامج وإبلاغها إلى الموظفين.

2- هل تتوافق إستراتيجية الموارد البشرية مع متغيرات البيئة الداخلية للخزينة ؟

تحاول الإدارة على أن تكون متغيرات البيئة الداخلية من بين عوامل نجاح إستراتيجية الخزينة وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية حيث:

\* تقوم قيم وثقافة الخزينة على المبادئ التالية:

- الوفاء.

- الالتزام.

- الدقة.

- الانضباط.

3- هل تتفق إستراتيجية الموارد البشرية مع باقي الإستراتيجيات الوظيفية ؟

تعمل المديرية الجهوية للخزينة على إحداث توازن وتكامل بين إستراتيجية الموارد البشرية وباقي الإستراتيجيات الوظيفية الأخرى باعتبارها من مشتقات الإستراتيجية الشاملة وتندرج في إطار سياقها العام.

4- هل يبذل فريق الموارد البشرية كل الجهود اللازمة للحصول على الدعم و التمويل اللازم من طرف الإدارة العليا لإنجاز مهام ونشاطات وظائف إدارة الموارد البشرية؟

يقوم أعضاء إدارة الموارد البشرية بالسعي المتواصل للحصول على الدعم اللازم من طرف إدارة المجمع لتمويل نشاطاتها المختلفة ولكن في حدود الميزانية التي تقوم الوزارة بتخصيصها لنشاطات إدارة الموارد البشرية خاصة فيما يتعلق بالتوظيف والتكوين.

5- هل يتم نقل وتوصيل كل ملامح الإستراتيجية إلى جميع العاملين؟

يلعب أعضاء إدارة الموارد البشرية دورا رئيسيا في إيصال معالم الإستراتيجية إلى العاملين في كل المستويات من خلال وثائق داخلية توضح سياسات وبرامج إدارة الموارد البشرية، كما أن نظام الاتصال الذي لا يكون دائما في نفس الدرجة من الفعالية يلعب دورا هام في إيصال معالم إستراتيجية الموارد البشرية للعمال.

6- هل اتجاهات وقيم العاملين اتجاه الخزينة إيجابية؟

تختلف اتجاهات وقيم العاملين اتجاه الخزينة باختلاف بيئة العمل، وضعيتهم المهنية، مؤهلاتهم وطموحاتهم، درجة ولائهم وإيمانهم بقيم وثقافة الخزينة والمسار الوظيفي المرجو تحقيقه.

7- هل سياسات الموارد البشرية مثل: تحليل وتوصيف الوظائف، التوظيف، الأجور، التكوين، تقييم الأداء، نظام الحوافز، الترقية، واضحة بالنسبة للعاملين و منسقة وموجهة إلى إنجاح إستراتيجية الموارد البشرية وعلى تحقيق أهداف الخزينة؟

يتمثل المحور الرئيسي الذي تركز عليه إدارة للموارد البشرية في مايلي:

- \* تحليل وخلق الوظائف.
- \* القيام بعملية التوظيف لأحسن العناصر.
- \* القيام بعملية التكوين.
- \* تقييم عملية التكوين، للتأكد من العناصر التي استفادت بقدر أكبر.
- \* تقييم اداء العاملين.

8- هل تتوفر للإستراتيجية الموارد البشرية نطاق زمني مناسب؟

تتميز عملية ترجمة إستراتيجية الموارد البشرية على المستوى العملي (الميداني) بصعوبة تقييدها بإطار زمني.

## خلاصة الفصل الثالث

تبذل المديرية الجهوية للخزينة مجهودات كبيرة في تطوير مواردها البشرية من أجل دفع إستراتيجيته إلى حيز التنفيذ، وتحقيق أهدافه المسطرة.

وعلى هذه المديرية مواصلة بذل المزيد من المجهودات، وهذا بزيادة دعم موقع الموارد البشرية، من خلال المشاركة في تصميم الإستراتيجية العامة، وتحقيق التكامل بينها وبين إستراتيجية الموارد البشرية.

ولكن بالرغم من المجهودات التي تقدمها المديرية الجهوية للخزينة فان موظفو خزينة ولاية تيسمسيلت يريدون خلق ادارة موارد بشرية في مقرهم لسير الاعمال بسهولة اكثر.

بعد معالجتنا استراتيجية تطوير ادارة الموارد البشرية في القطاع العام نرى أن الاستراتيجيات المعتمدة حاليا تعتمد اساسا على دفع المؤسسة للحفاظ على مواردها البشرية و تنميتها من خلال القيام بادوار متكاملة مع استراتيجيات المؤسسة و أنشطة صنع السياسات و ذلك من خلال التخلي عن بعض الافكار و الانطباعات السلبية عن ادارة الموارد البشرية في الإدارة، فالموارد البشرية هي المصدر الذي تحصل منه المؤسسة على احتياجاتها من مختلف القوى العاملة ، و من واجب المسؤولين الاهتمام و التركيز على العنصر البشري و اكتشاف جوانب القوة و الضعف لديه.

إن الرهان الحقيقي لأي مؤسسة يتمثل في مدى قدرتها على استغلال مواردها والاستفادة منها، فلقد دفعت تحديات بيئة أعمال القرن الحادي والعشرين إلى زيادة الاهتمام بالموارد الداخلية وبالخصوص الموارد البشرية من خلال العمل على التقدير والعناية اللازمة لأعمالهم المنجزة وتصحيحها وتحديثها وتطويرها باستمرار.

لقد تمكنا من الوصول إلى مجموعة من النتائج التي تؤكد الفرضيات المقترحة في بداية هذه الدراسة، والتي على أساسها يمكن أن نقدم بعض الاقتراحات والتوصيات التي نعتقد أنها يمكن أن تكون مفيدة في تطوير واقع وموقع الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، وأخيرا نقدم أفق الدراسة باقتراحنا لبعض المواضيع المرتبطة بموضوع البحث أولها علاقة غير مباشرة والتي قد تكون أرضية لبحوث ودراسات مستقبلية.

### - النتائج النهائية :

بعد تحليل نتائج المقابلات الشخصية التي أجريناها يمكن استخلاص أن هناك الكثير من جوانب القوة التي تم تحديثها من خلال نتائج البعدين المذكورين في المقابلة التي يجب تشجيعها واثميناها وبعض جوانب الضعف التي لا بد من التخلص منها.

### أولاً: المحور الخاص بمستوى التفكير الإستراتيجي لقيادة الخزينة بالنسبة للموارد البشرية.

يمثل البعد الخاص بمستوى التفكير الإستراتيجي للإدارة بالنسبة للموارد البشرية أحد الأبعاد الهامة في مدى فعالية إستراتيجية تطوير الموارد البشرية:

- 1- تدرك ادارة الموارد البشرية أنه يجب النظر إلى المستقبل وتحدد أولوياته.
- 2- تدرك الإدارة مدى أهمية الموارد البشرية في تحقيق أهداف الإستراتيجية، من خلال الاستثمار في عملية التكوين، وإعادة تنظيم إدارة الموارد البشرية ومختلف الوظائف الأخرى وعليه نؤكد اختبار الفرضية الأولى.

3- يمكن القول بأنه يوجد ارتباط ذو الاتجاه الواحد بين إدارة الموارد البشرية و الخزينة، حيث يتمثل دور إدارة الموارد البشرية في تصميم السياسات والبرامج و على الخزينة ايصالها بالموظفين.

ثانيا: المحور الخاص بمدى فعالية إستراتيجية الموارد البشرية.

يتعلق البعد الخاص بمدى فعالية إستراتيجية الموارد البشرية بما يلي:

1- تبذل المديرية الجهوية جهودا كبيرة في تحقيق التكامل بين البرامج الخاصة بالموارد البشرية والخزائن.

• تقع ادارة الموارد البشرية لخزينة ولاية تيسمسيلت في المديرية الجهوية للخزينة بالشلف و هذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

2- تعمل إدارة الموارد البشرية على أن تكون مضمون برامج التكوين والتطوير متكاملة مع الخزينة.

3- تعتبر إدارة الموارد البشرية عند إعدادها لإستراتيجية الموارد البشرية أن خلق الوظائف وتحليلها باستمرار المحور الرئيسي التي تركز عليه عملية التوظيف، والتكوين.

4- تقوم إدارة الموارد البشرية بتدعيم عملية التكوين و التأكد من فعاليتها عن طريق خلق أنظمة تقييم أداء.

5- تسمح أنظمة تقييم الأداء في المجمع، من معرفة المستويات المتباينة وجودة ومقدار العمل المقدمة من طرف العمال، كما تسمح من التأكد من فعالية ومدى استيعاب العمال للبرامج التكوينية.

6- من بين نقاط الضعف في إستراتيجية الموارد البشرية أنها غير مقيدة بإطار زمني معين.

- الاقتراحات:

انطلاقا من الدراسة الميدانية يمكن اقتراح التوصيات التالية:

1- أول اقتراح الذي نقترحه كما يقترحه ايضا عدد كبير من موظفي خزينة ولاية تيسمسيلت هو إنشاء إدارة موارد بشرية في خزينة الولاية.

2- استعمال التطور التكنولوجي في جميع المجالات ليس إلا التكوين.

3- إعطاء أمين الخزينة الحق في الامضاء على وثائق الموظفين بما انه المسؤول الأول.

4- يجب أن تعمل إدارة الموارد البشرية على إيجاد كيفية التخلص من المعوقات الأساسية ونقاط الضعف التي ظهرت في كافة عناصر إستراتيجية تطوير الموارد البشرية والتي تمنعها من تحقيق الأهداف التي يراد الوصول إليها.

5- يجب على المديرية الجهوية للخزينة مواصلة تطوير إدارة الموارد البشرية ومنحها المزيد من تفويض السلطات وزيادة المرونة في اتخاذ القرارات لتنفيذ أعمالها بفعالية.

6- يجب أن تعمل الخزينة على بلورة ثقافة تنظيمية تكون مصدر للخلق القيمة ومشجعة على تنمية روح العمل والقيم البناءة، مع تهيئة العمال للمشاركة في الاقتراحات، مما يسمح من خلق فرص النمو والتطور وتحقيق الرضا عن العمل.

7- الاستمرار في العمل على متابعة مخطط التكوين لمختلف المستويات الإدارية (المدرء والإطارات والعمال) حول تفعيل إستراتيجية تطوير الموارد البشرية، متطلبات تطبيقها وشروط ودعائم نجاحها.

8- الاستمرار بتنظيم وهيكل إدارة الموارد البشرية وخلق الأنظمة اللازمة لتحفيز وتشجيع العمال على بذل المزيد من الجهود، تحسين مستوى أدائهم والربط بين مختلف أنظمة الموارد البشرية: نظام التكوين، التحفيز وتقييم الأداء حتى تكون النتيجة المنتظرة ايجابية.

9- توسيع شبكة الاتصالات حتى يتم اتخاذ القرارات المناسبة و الحصول على المعلومات بسرعة.

### - آفاق الدراسة:

إن دراستنا لموضوع إستراتيجية تطوير ادارة الموارد البشرية، لا تعدو في الحقيقة إلاّ محاولة للبحث في وضعية الموارد البشرية في إحدى المؤسسات الجزائرية، من خلال توظيف، التكوين، ... و استخدام المعلومات والمعطيات المتوفرة، لذلك فإن الدراسة لا يمكن أن تلم بكل زوايا الموضوع الواسعة النطاق، لهذا فقد حاولنا الإجابة عن بعض الإشكاليات أو التساؤلات بما هو متوفر من معطيات، تاركين آفاق البحث مفتوحة لبحوث أخرى في المستقبل.

إنّ هذا البحث لا يقدم رؤية كاملة لتوسع مفهومه، وإمكانية دراسته من جوانب عديدة، وبأبعاد مختلفة. ومما لا شك فيه، أن هناك بعض النقائص التي يحتويها هذا البحث المتواضع، سواء من الناحية المنهجية، أو المعلوماتية، أو العملية، وبهذا الصدد نقترح البحث المستقبلي، الذي يمكن أن يكون له إشكالية رئيسية:

- دور إدارة الجودة الشاملة في تفعيل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية.

❖ الكتب

✓ الكتب باللغة العربية

- 1- ابراهيم درة عبد الباري، ناصر مُجَّد سعود جرادات، الإدارة الإستراتيجية في القرن الحادي والعشرين النظرية والتطبيق، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- 2- احمد ابو شيخة نادر، إدارة الموارد البشرية إطار نظري و حالات عملية، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 3- الساعاتي أمين، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، القاهرة للنشر والتوزيع، مصر، 2001.
- 4- السلمي علي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 1998.
- 5- العطية ماجدة، سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، دار الشرق والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
- 6- النجار فريد، إدارة وظائف الأفراد وتنمية الموارد البشرية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1999.
- 7- اليافي الزهرة رندة، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، جامعة دمشق 12، العدد الأول، 2000
- 8- بن احمد بن دريدي منير، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، دار الابتكار للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 9- جاسم عبد الله عقيل، طارق عبد الله الحسين العكيلي، تخطيط الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1998.
- 10- حسن راوية، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2002.
- 11- حسن زويلف مهدي، إدارة الموارد البشرية مدخل كمي، دار الفكر للطباعة والتوزيع، عمان، الأردن، 2001.
- 12- حسين إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، القاهرة، 2002.
- 13- سرور الحريري مُجَّد ، طرق واستراتيجيات تنمية وتطوير إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- 14- سعيد سالم مؤيد، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي تكاملي، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع الأردن، 2002.
- 15- سعيد سلطان، مُجَّد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001.

- 16- سمير أحمد مُجَّد، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009.
- 17- سيد خطاب عايدة، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة الاندماج ومشاركة المخاطر، الطبعة الثانية، المكتبات الكبرى القاهرة 1999.
- 18- سيد مصطفى أحمد، إدارة الموارد البشرية (المعادي الجديدة، القاهرة، مصر 2004.
- 19- شحادة نظمي، مُجَّد الجيوشي، مُجَّد الباشا، رياض الحلبي، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
- 20- صقر عاشور أحمد، إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية، بيروت، 1993.
- 21- صقر عاشور أحمد، إدارة القوى العاملة، دار المعرفة الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 1995.
- 22- عباس الخفجي نعمة، الإدارة الاستراتيجية المداخل والمفاهيم والعمليات، الطبعة الأولى، مكتبة دار الثقافة والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
- 23- عبد الباقي صلاح مُجَّد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
- 24- عبد الرحمان بن عنتر، إدارة الموارد البشرية المفاهيم والأسس الأبعاد الإستراتيجية، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 25- عبد الله العزاوي نجم، عباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر، عمان، الأردن، 2010.
- 26- عبد الله عبد الجليل علي، تحليل المنظمات، مطبعة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2002.
- 27- ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، تانيس، ط1، 1999.
- 28- مُجَّد عباس سهيلة وعلي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، القاهرة، مصر، 2000.
- 29- مُجَّد عباس سهيلة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2006.
- 30- مُجَّد عبد الباقي صلاح الدين، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 31- مُجَّد عبد الباقي صلاح الدين، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001.

- 32- مطلق الدوري زكرياء، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 33- منير سلمان زيد، إدارة اختيار الموظفين، دار اليازية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 34- نائف بنونطي سعاد، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2001.
- 35- نصر الله حنا ، إدارة الموارد البشرية، دار زهران، عمان، الأردن، 2002.
- 36- وسفي عقيلي عمر، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، جامعة حلب، 2005.
- 37- يسن عامر سعيد، إدارة الأفراد، مركز التمييز لعلوم الإدارة والحاسب، القاهرة، مصر، 2000.

### ✓ الكتب باللغة الفرنسية

- 1- Petit.D, A.M bengue, Stratégie et gestion des ressources humaines, Revue Française De Gestion, N132,2001.
- 2- Jean. Marie .PERETTI, gestion des ressource et du personnel, ed.vuibert, Paris, 1994.

### ❖ الدراسات الأكاديمية

#### ✓ الأطروحات

- 1- سملاي يحضية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، جامعة الجزائر، 2003-2004.

#### ✓ رسائل ماجستير

- 1- تهرورت على، إستراتيجية تطوير الموارد البشرية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2005-2006.
- 2- بنية عمر، إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة نفضال، مذكرة ماجستير في العلوم الإحصاء والاقتصاد التطبيقي، تخصص تحليل اقتصادي، المعهد الوطني للتخطيط و الإحصاء الجزائر، 2005-2006.

❖ مواقع انترنت

- 1- [www.hrdiscussion.com/hr49538.htm](http://www.hrdiscussion.com/hr49538.htm), date de consultation le 20/04/2016.
- 2- <http://www.mf.gov.dz/article/43/Tr%C3%A9sor/190/Pr%C3%A9sentation-de-la-DGT.html>.
- 3- <https://sites.google.com/site/yasserhabboul/it-1/network>.
- 4- [http://drmalamoudi.blogspot.com/2013/12/blog-post\\_15.html](http://drmalamoudi.blogspot.com/2013/12/blog-post_15.html).