



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية  
تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات  
شعبة علوم اقتصادية  
مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية و دورها في الاستراتيجية العامة  
 للمنظمة

حالة : بلدية بن عبد المالك رمضان

- إعداد الطالب:
  - بن خودة أيوب
  - بن براهيم العيد
- تحت إشراف مؤطر المؤسسة: بداني يوسف.

| الصفة  | الاسم و اللقب   | الرتبة          | من جامعة |
|--------|-----------------|-----------------|----------|
| رئيسا  | محمد عيسى محمود | أستاذًا محاضر أ | مستغانم  |
| مقررا  | مجدوب وهراني    | أستاذًا محاضر أ | مستغانم  |
| مناقشا | دقيش مختار      | أستاذًا محاضر ب | مستغانم  |

السنة الجامعية : 2020 / 2019

# تَشْكُرَات

الشكر الأول والأخير لله عز وجل الذي وهبنا العقل و أمدنا بالصحة و العافية لهذا

التقرير

كما نتقدم بالشكر الخالص إلي من أوصى بهما الله عز وجل الوالدين العزيزين

ونتقدم بالشكر إلى الأستاذ المشرف تقريرنا هذا الأستاذ شهيدة

و كل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية و إلى السادة (ة) بلمكي وحيدة و بن عيسى كريم

وبالأخص السيد بداني يوسف

و إلى كل عائتي الكريمة

وإلى كل طلبة دفعة 2020/2019

# إهداء

أهدي ثمرة هذه السنين من الدراسة إلي من أوصتني هذه المكانة التي أشواقها تحيني

وأحضانها تدفئني

إلى من هي اللؤلؤ والمرجان إلى من غمرتني بالحنان و وفرت لي الأمان وسهرت الليالي

لأجل تربيتي والتي روجي جزء من روحها إلي التي زرعت البسمة زهورا في طريقي

أمي الغالية

إلى والدي العزيز أطال الله عمره

إلى كل الإخوة والأخوات وإلى من حملهم قلبي ولم يذكرهم قلبي إليكم جميعا

## فهرس المحتويات

| الموضوع  | الصفحة  |
|--|---------|
| تشكرات   |         |
| إهداء  |         |
| فهرس المحتويات   |         |
| مقدمة : .....  | أ.....  |
| <b><u>الفصل الأول: مدخل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية</u></b> |         |
| تمهيد : .....  | 2.....  |
| المبحث الأول: الإدارة الإستراتيجية .....                             | 3.....  |
| المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإستراتيجية : .....                     | 3.....  |
| المطلب الثاني: تحديات ومستويات الإدارة الإستراتيجية: .....           | 4.....  |
| المطلب الثالث: مراحل الإدارة الإستراتيجية: .....                     | 6.....  |
| المطلب الرابع: تطور وأهمية الإدارة الإستراتيجية .....                | 8.....  |
| المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية .....                           | 11..... |
| المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية .....                      | 11..... |
| المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية: .....         | 12..... |
| المطلب الثالث: الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية .....         | 14..... |
| المطلب الرابع: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية .....              | 17..... |
| خلاصة الفصل: .....   | 19..... |

## الفصل الثاني: ماهية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

- 22..... تمهيد:
- 23..... المبحث الأول: مدخل للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
- 23..... المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
- 24..... المطلب الثاني: مكونات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
- 26..... المطلب الثالث: نماذج عن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
- 27..... المطلب الرابع: التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية
- 30..... المبحث الثاني: علاقة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بأداء المنظمة
- 30..... المطلب الأول: عوامل نجاح ومتطلبات تطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
- 32..... المطلب الثاني: إدارة الموارد البشرية جزء من إستراتيجية المنظمة
- 37..... المطلب الثالث: الموارد البشرية ميزة تنافسية إستراتيجية للمنظمة:
- 39..... المطلب الرابع: أهمية وأهداف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
- 42..... خلاصة الفصل:

## الفصل الثالث: دراسة حالة

- 44..... تمهيد:
- 44..... تعريف البلدية :
- 46..... بلدية بن عبد المالك رمضان و مصالحها:
- 46..... 1 - تقديم البلدية :
- 46..... 2- مقر البلدية :
- 49..... 3- التعريف بالمصالح والمكاتب الموجودة داخل المقر حسب الهيكل التنظيمي لتسيير إدارة البلدية:
- 50..... 2-مصلحة المحاسبة و الإدارة :
- 50..... أ -مكتب المستخدمين :
- 51..... ب-مكتب المحاسبة و المالية :
- 51..... -فرع قسم التسيير:

- ج) - مكتب الميزانية: ..... 51
- 3- مصلحة التنظيم و الشؤون العامة : ..... 51
- أ- مكتب الحالة المدنية و الخدمة العسكرية: ..... 52
- ب- مكتب الانتخابات و الإحصاء : ..... 52
- ج- مكتب المنازعات : ..... 53
- د- مكتب الجمعيات و المدارس: ..... 53
- 4- مصلحة الشؤون الاجتماعية و الثقافية و الرياضية: ..... 53
- مكتب الشؤون الاجتماعية و التشغيل و التكفل بالمعوزين : ..... 53
- مكتب الشؤون الثقافية : ..... 53
- 5- المصلحة التقنية: ..... 53
- أ- مكتب الصفقات العمومية و متابعة البرامج : ..... 53
- ب- مكتب التعمير: ..... 54
- ج- مكتب أملاك البلدية : ..... 55
- د- فرع حضيرة البلدية : ..... 55
- 6- مصلحة النظافة و الوقاية : ..... 56
- مكتب النظافة و الوقاية : ..... 56
- 7- مصلحة التوثيق و الأرشيف : ..... 56
- مكتب التوثيق و الأرشيف : ..... 56
- 8) تعداد عمال و أعوان البلدية : ..... 57
- توزيع العمال حسب الصنف و الرقم الاستدلالي: الجدول (01) ..... 58
- 2- دور التسيير الفعال في تنمية الموارد البشرية ..... 59
- الخاتمة: ..... 76
- قائمة المراجع: ..... 78

قائمة الأشكال :

| الرقم | الشكل  | الصفحة |
|-------|--|--------|
| 01    | دائرة نسبية لتعداد عاملي البلدية من سائقين وحجاب وباقي المصالح | 57     |
| 02    | دائرة نسبية لتعداد عاملي البلدية أصحاب العقود والعقود الجزئية  | 58     |
| 03    | الهيكل التنظيمي لمصلحة المستخدمين                              | 61     |
| 04    | وثيقة عقد عمل  | 64     |
| 05    | قرار تجديد عقد العمل   | 65     |
| 06    | محضر تنصيب   | 66     |
| 07    | قرار تعيين عن طريق المسابقة على أساس الشهادة                   | 67     |
| 08    | مستخرج القرار المتضمن المصادقة على جدول الترقية                | 68     |
| 09    | بطاقة التنقيط  | 69     |

قائمة الجداول :

| الصفحة | الجدول                                    | الرقم |
|--------|---|-------|
| 59     | توزيع العمال حسب الصنف والرقم الاستدلالي  | 01    |
| 70     | قائمة إسمية للموظفين المُرسَمين           | 02    |
| 70     | قائمة إسمية للأعوان المتعاقدين محدد المدة | 03    |



المقدمة

## مقدمة :

يعتبر تسيير الموارد البشرية من أهم العوامل التي تؤثر على نجاعة وفعالية عمل أي منظمة عمومية، إذ يعتبر العنصر البشري أساس أي عمل يراد له النجاح، فهو المكلف بتقديم الخدمة العمومية وتحسين نوعيتها، وعليه فإن أي هيئة ومهما كانت طبيعتها لا يمكن أن تصل إلى تحقيق أهدافها إلا بالاعتماد على قاعدة بشرية تتمتع بالمؤهلات العلمية والمهنية التي تمكنها من أداء مهامها بصفة فعالة.

هناك عناصر عديدة يجب توفرها من أجل الوصول إلى إدارة فعالة ورشيده، فإن أهم هذه العناصر وفي مقدمتها وجود أفراد على درجة عالية من المهارة والكفاءة، و يجب على كل إصلاح حكومي ان يبدأ بإصلاح الجهاز الإداري ونظرا للأهمية التي يكتسبها العنصر البشر في الدولة، فإن الخطوة الأولى في إصلاح هذا الجهاز يجب توجيهها إلى الموظف ، نظرا للأهمية التي يكتسبها العنصر البشرى أصبح من الضروري استغلاله بصفة عقلانية من أجل توظيف كل الطاقات الموجودة، وهذا يتطلب تسييرا فعالا متلائما مع الإمكانيات البشرية المتوفرة، ومع المهام المسندة إلى المنظمة باستعمال وسائل تسيير تساهم في تثمين الموارد البشرية وتنميتها.

فلهذا ومن أجل اكتشاف كيفية تسيير الموارد البشرية ومدى فعاليتها، كان اختيار الدراسة التحليلية للموارد البشرية وتسييرها كموضوع للدراسة، وعلى مستوى البلدية لأن هذه الأخيرة تمثل الجماعة القاعدية في التنظيم الإداري الجزائري وهو ما يجعلها في محل الاهتمام الأول سواء بالنسبة للباحث أو المسير نظرا لما لها من أهمية قانونية حيث اعتبرها الدستور قاعدة اللامركزية و مكان مشاركة المواطنين في تسيير شؤونهم، إضافة إلى الأهمية التي تكتسبها من خلال المهام المسندة إليها وعلاقتها المباشرة بالمواطن عن طريق خدماتها اليومية التي تقدمها له و التي لن تكون في المستوى المطلوب إلا عن طريق كفاءات بشرية مؤهلة ومسيرة بصفة فعالة تسمح باستغلالها استغلالا أمثلا.

# الفصل الأول

مدخل إلى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

### تمهيد :

تطورت وظيفة إدارة الموارد البشرية من دورها التقليدي والمقتصر على استقطاب اليد العاملة والتعيين إلى دورها المعاصر إلى اخذ دور معاصر في تطبيق الإدارة الإستراتيجية الذي يتطلب توفر كفاءات ومهارات متخصصة، فالمصدر الحقيقي لثروة أي منظمة ليس في امتلاك الآلات والوسائل التكنولوجية الحديثة وإنما في العمل على تدريب وتطوير مواردها البشرية من خلال توفير مناخ عمل يساعد على اكتساب المهارات والكفاءات العالية وتحسين الأداء وبالتالي المساهمة في تنمية الموارد البشرية التي من أولوياتها تحقيق أهداف المنظمة.

ومن هذا المنطلق قسمنا هذا الفصل حيث إلى مبحثين:

### تمهيد

#### المبحث الأول: الإدارة الإستراتيجية

المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإستراتيجية

المطلب الثاني: تحديات ومستويات الإدارة الإستراتيجية

المطلب الثالث: مراحل الإدارة الإستراتيجية

المطلب الرابع: تطور و أهمية الإدارة الإستراتيجية

#### المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية

المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

المطلب الثالث: الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية

المطلب الرابع: أهمية و أهداف إدارة الموارد البشرية

### خلاصة الفصل

المبحث الأول: الإدارة الإستراتيجية

إن الإدارة الإستراتيجية تختلف عن غيرها من الإدارات الأخرى، حيث تمثل قمة الهرم في المؤسسة، ويتم على مستواها تحديد المسار الإستراتيجي للمؤسسة، لهذا سنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم الإدارة الإستراتيجية وأنواعها ومستوياتها والمراحل التي مرت بها وتطوراتها وأهميتها.

المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإستراتيجية :

تتعدد تعريفات الإدارة الإستراتيجية حيث يعرفها **Thompson** و**استركلاند Striclant** بأنها: "رسم الاتجاه المستقبلي للمنظمة وبيان غاياتها على المدى البعيد ، واختيار النمط الاستراتيجي الملائم في ضوء العوامل والمتغيرات البيئية داخلياً وخارجياً ثم تنفيذ الإستراتيجية وتقويمها".<sup>1</sup>

أما أبو قحف فيعرفها بأنها: "سلسلة متصلة من القرارات والتصرفات التي تؤدي إلى تنمية أو تكوين إستراتيجية / استراتيجيات فعالة تساعد في تحقيق أهداف المنظمة".<sup>2</sup>

في حين يعرف **Robert** الإدارة الإستراتيجية على أنها: "عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص وإدارة موارد المنظمة من خلال تحليل العوامل البيئية بما يعين المنظمة على تحقيق رسالتها والوصول إلى غاياتها وأهدافها المنشودة"<sup>3</sup>

من العرض السابق يتضح لنا أن الإدارة الإستراتيجية هي الطريقة التي يمكن من خلالها تحديد الأهداف وصنع القرارات الإستراتيجية بما يحقق رسالة المنظمة التي قامت من أجلها، أي أنها منظومة متكاملة تتضمن كل من رسالة المنظمة وأهدافها والسياسات اللازمة لتحقيقها، والطرق اللازمة لتنفيذ ومتابعة الإستراتيجية، بما يتلاءم مع التغيرات في البيئة المحيطة بالمنظمة بالاستناد إلى إمكانات المنظمة الداخلية.

<sup>1</sup>: الدوري زكريا، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، الأردن، دار اليازوري، 2005م، ص 25.

<sup>2</sup>: أبو قحف عبد السلام، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر، الطبعة الثانية، الإسكندرية، 1997م، ص 64.

<sup>3</sup>: المغربي عبد الحميد، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مجموعة النيل العربية، القاهرة، الطبعة الأولى، 1999م، ص 33.

### المطلب الثاني: تحديات ومستويات الإدارة الإستراتيجية:

#### 1- التحديات المواجهة للإدارة الإستراتيجية

هناك مجموعة من التحديات التي تقف دون تحقيق أهداف الإدارة الإستراتيجية منها: 1- التحديات الخارجية: تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

- تسارع التغيرات الكمية والنوعية في بيئة الأعمال: عالم اليوم سريع التغير والتطور وهذا في جميع نواحيه ومظاهره، والذي يظهر في البيئة السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية والمعلوماتية، ومن ثم أصبح وضع الإستراتيجيات والتعامل مع الفرص والتهديدات أمراً حيوياً في مختلف المؤسسات.
- إزدیاد شدة المنافسة: لم تعد المنافسة تشمل السعر وجود المنتج فقط، بل تعددت الآن أسسها لتشمل كل أنشطة المؤسسة، وذلك بظهور منافسين جدد باستمرار وزيادة حدة المنافسة بصورة عامة، وهذا ما يفرض على الإدارة تحديها بوضع خطط إستراتيجية كفؤة وبعيدة المدى لمعالجة وضع المؤسسة في أسواق مختلفة.
- ندرة الموارد: زيادة الصراع حول الموارد النادرة جعل المؤسسات تعمل على وضع الإستراتيجيات التي تضمن توفير تلك الموارد القدر وبالماصفات المطلوبة وفي الوقت المناسب.

#### 2- مستويات الإدارة الإستراتيجية:

من المفيد جداً عند دراسة الإدارة الإستراتيجية أن ننظر إلى المستوى الذي يتم عنده ممارستها، ويمكننا أن نفرق بين ثلاثة مستويات للإدارة الإستراتيجية وهي كالتالي:

#### 1-2- الإدارة الإستراتيجية على مستوى المنظمة:

يمكن تعريف هذا المستوى من الإدارة الإستراتيجية بأنه: "إدارة الأنشطة التي تحدد خصائص المنظمة التي تميزها عن المنظمات الأخرى، بالإضافة إلى أهداف، ورسالة المنظمة ككل، بالإضافة إلى تخصيص الموارد المتاحة لإنجاز أنشطتها".<sup>2</sup>

<sup>1</sup>: مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، قطر، 2005، ص 21.

<sup>2</sup>: السيد إسماعيل، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000م، ص 50.

وبناءً على التعريف السابق فإن مسؤولية الإدارة الإستراتيجية في هذا المستوى تقع على عاتق الإدارة العليا للمنظمة، حيث يقومون بدورهم الاستراتيجي من خلال امتلاكهم الرؤيا الشاملة لتطوير الاستراتيجيات للمنظمة ككل.

### 2-2- الإدارة الإستراتيجية على مستوى وحدة النشاط الاستراتيجي:

تمثل الإدارة الإستراتيجية في هذا المستوى "الخطط والاستراتيجيات التي تخص نشاط محدد داخل المنظمة، فقد يكون لدى المنظمة أنشطة مختلفة كالتعليم الفني، والتعليم التقني، والتدريب المهني، فكل نشاط منها يعتبر مجال مستقل بذاته وله مدير مسئول عنه فنطلق عليه وحدة النشاط الاستراتيجي، أما إذا لم تتعدد الأنشطة داخل المنظمة أي أن المنظمة تعمل في مجال واحد فقط، فهذا يعني أن الإستراتيجية على مستوى المنظمة وعلى مستوى وحدة النشاط الاستراتيجي تكون إستراتيجية واحدة، وتقع مسؤولية الإدارة الإستراتيجية على مستوى وحدة النشاط الاستراتيجي على عاتق مديري الأنشطة الرئيسية في

المنظمة".<sup>1</sup>

### 3-2- الإدارة الإستراتيجية على المستوى الوظيفي:

تحدد الإدارة الإستراتيجية في هذا المستوى الخطط والاستراتيجيات اللازمة لإدارة الوظائف الفرعية داخل النشاط، وهي لازمة لتدعيم وتقوية إستراتيجية النشاط وصبغها بالصبغة العملية لتحقيق الإستراتيجية العامة للمنظمة، وعادةً ما تميل المنظمات إلى وجود وحدات تنظيمية مستقلة لكلٍ من الشؤون المالية، والموارد البشرية، حيث تمثل هذه الوحدات الإدارة الإستراتيجية على المستوى الوظيفي، ويعتبر مديريها مسئولين عن الاستراتيجيات الوظيفية كلٌّ على حسب وظيفته".<sup>2</sup>

<sup>1</sup>: أبو ناعم عبد الحميد، الإدارة العامة إدارة الحكومة بأسلوب القطاع الخاص، مطابع الدار الهندسية، القاهرة، 2003م، ص 52-55.

<sup>2</sup>: السيد إسماعيل، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، المرجع السابق، ص 28.

المطلب الثالث: مراحل الإدارة الإستراتيجية:

تعددت النماذج التي تناولت مراحل الإدارة الإستراتيجية، فهناك من يسبق الإدارة الإستراتيجية بمراحل تحليلية مختلفة وهناك من يُصنّف هذه الجوانب التحليلية، إلا أن معظم الباحثين في مجال الإدارة الإستراتيجية قد اتفقوا على أن الإدارة الإستراتيجية تشتمل على مكونات أساسية وهي على النحو التالي:<sup>1</sup>

1- مرحلة صياغة الاستراتيجية :

تتم صياغة الإستراتيجية في ضوء تحديد رسالة المنظمة، ويراعى في ذلك المتغيرات في كل من البيئة الخارجية والبيئة الداخلية<sup>2</sup> أي أن هذه المرحلة تتضمن مجموعة من الأنشطة تتمثل في تحديد رسالة المنظمة، وأهدافها الإستراتيجية، والسياسات، والخطط الإستراتيجية، بالإضافة إلى تحليل وتقييم البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة، وتحديد البدائل

الإستراتيجية، تقييم واختيار البدائل الإستراتيجية<sup>3</sup>

2- مرحلة تنفيذ الاستراتيجية:

بعد اكتمال صياغة الإستراتيجية يتجه اهتمام الإدارة العليا بعملية التنفيذ وإمكانية تفاعلها واتساقها مع الإستراتيجية الموضوعية، وتعتبر مرحلة التنفيذ من أهم مراحل الإدارة الإستراتيجية حيث إن التنفيذ غير الفعال للخطط والسياسات يؤدي إلى الفشل، بينما التنفيذ الصحيح والفعال يؤدي إلى التعويض عن التخطيط غير المناسب،<sup>4</sup> فمن خلال هذه المرحلة يجب أن تتحول إستراتيجية المنظمة إلى أفعال ملموسة ذات نتائج لها دلالتها، وإلا انتهت جميع الأنشطة المكونة للإستراتيجية الإدارية دون جدوى للمنظمة، ولإنجاز ذلك لابد من تحديد الأهداف السنوية، وضع البرامج الزمنية، وتخصيص الموارد اللازمة لتطبيق الإستراتيجية، بالإضافة إلى تحديد الإجراءات التنفيذية.<sup>5</sup>

<sup>1</sup>: الحسيني فلاح، الإدارة الإستراتيجية، الأردن، دار وائل، الطبعة الأولى، 2000م، ص 35-36.

<sup>2</sup>: الدلبي سيف، واقع التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، الرياض، جامعة الملك سعود، 1424هـ، ص 39.

<sup>3</sup>: المغربي عبد الحميد، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، ص 60.

<sup>4</sup>: الدوري زكريا، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري، الأردن، 2005م، ص 295.

<sup>5</sup>: القطامين أحمد، الإدارة الإستراتيجية حالات ونماذج تطبيقية، دار مجدلاوي، الطبعة الأولى، الأردن، 2002م، ص 13.



### 3- مرحلة تقويم الإستراتيجية:

في هذه المرحلة يتم تحديد مدى مساهمة الإستراتيجية في تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً في مرحلة الصياغة الإستراتيجية، والتأكد من أن الأداء الفعلي يتماشى مع الأداء المخطط له في الخطط الإستراتيجية.<sup>1</sup>

إن تقويم الإستراتيجية يعتمد على قدرة المنظمة على تحديد ما ترغب في قياسه، والمعايير التي سيتم القياس بناءً عليها ؛ لذا لابد أن تكون المعايير واضحة ومحددة لتُمكننا من تقييم الأداء ، وتحديد الانحرافات، ومن ثم تحديد كيفية تصحيحها.

<sup>1</sup>: خطاب عابدة، (2001م)، مقدمة في الإدارة الإستراتيجية، دن، 2001م، ص 182.

المطلب الرابع: تطور وأهمية الإدارة الإستراتيجية

1- تطور الإدارة الإستراتيجية:

توضح إسهامات الكتاب في مجال الإدارة الإستراتيجية أن الفكر الإداري في هذا الصدد قد تطور من خلال عدة مراحل يمكن استعراضها على النحو التالي:

1- المرحلة الأولى: هي مرحلة التركيز على التخطيط الذي يعتمد على الأساس المالي بحيث يكون اهتمام المنظمة مركزاً على إعداد وتنفيذ الموازنة السنوية، فالمنظمة تسعى إلى تحقيق الأهداف المالية في الأجل القصير.

2- المرحلة الثانية: هي مرحلة التركيز على التخطيط الذي يستند على التنبؤ لسنوات عديدة قادمة، وتحليل البيئة الخارجية وتأثيرها على المنظمة.

3- المرحلة الثالثة: هي مرحلة التركيز على التخطيط الموجه خارجياً، فالمنظمة تحاول أن تكون أكثر استجابة للتغيرات في البيئة الخارجية، مستندةً إلى التفكير الاستراتيجي.<sup>1</sup>

4- المرحلة الرابعة: وهي مرحلة التوجه الاستراتيجي المتكامل للإدارة الإستراتيجية حيث تركز على إدارة كل موارد المنظمة ومحاولة تعديل المستقبل بما يناسب المنظمة، وهذه المرحلة تمثل المرحلة المعاصرة والمتوقع أن تسود خلال الفترات المستقبلية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، ومن أهم الأبعاد المميزة لهذه المرحلة:

1- أن الإستراتيجية تمثل التصور العام الذي تسعى المنظمة لتحقيقه من خلال وضوح رؤيتها المستقبلية، وتحديد رسالتها، وبنائها لغاياتها وأهدافها بوعي وإدراك لعناصر التأثير المتعددة.

2- إن الاتجاه المعاصر يركز على مقومات مبدأ الإستراتيجية دون الاهتمام بتفاصيل خطوات الإستراتيجية الإدارية، باعتبار أن الإيمان بالمبدأ كفيل بتدليل أي معوقات تواجهها.

3- إن الإستراتيجية الإدارية وسيلة تحقيق تماسك التنظيم داخلياً وتحديد وجهته خارجياً مع تدعيم علاقته بمتغيرات البيئة المختلفة.

4- تزداد أهمية التحليل والتنبؤ الاستراتيجي للوقوف على عناصر القوة والضعف وأبعاد الفرص والمخاطر بما يُمكن من سد الفجوة الإستراتيجية .

5- تؤثر نوعية المنظمة وأنشطتها الحالية والمتوقعة مستقبلاً على عمليات التخطيط الاستراتيجي.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>: أبو قحف عبد السلام، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، ص 73-74.

ف نجد أن الإستراتيجية اهتمت في البداية بالأمور التشغيلية مع قدر ضئيل من التنبؤ بحركة المستقبل بفرصه ومخاطره مع استخدام الميزانيات التقديرية في عملية التخطيط والرقابة ، ثم انتقلت إلى طور التخطيط الاستراتيجي الذي ركز على استخدام أدوات التحليل الاقتصادي والتكنولوجي من أجل تحسين عملية التنبؤ بالمستقبل غير أن اضطلاع المستشارين الخارجيين بمهمة التخطيط من جهة وتركيز ذلك التخطيط على بعض المجالات قلل من فائدة التخطيط الاستراتيجي، الأمر الذي أقنع المنظمات في مرحلة تالية بتبني الإدارة الإستراتيجية،<sup>2</sup>

ف نجد أن تقويم الإستراتيجية يعتمد على قدرة المنظمة على تحديد ما ترغب في قياسه، والمعايير التي سيتم القياس بناءً عليها، لذا لا بد أن تكون المعايير واضحة ومحددة لتتمكننا من تقييم الأداء، وتحديد الانحرافات، ومن ثم تحديد كيفية تصحيحها.

## 2- أهمية الإدارة الإستراتيجية:

تكمن أهمية الإدارة الإستراتيجية، في الفوائد التي تتحقق من خلال ممارستها وهي كالآتي:

- 1- تُوفّر الإدارة الإستراتيجية أهداف واتجاهات واضحة عن مستقبل المنظمة أو المؤسسة لجميع العاملين بها.<sup>3</sup>
- 2- المساعدة في تخصيص الموارد على أوجه الاستخدامات المتعددة للأنشطة المختلفة في المنظمة أو المؤسسة.
- 3- المساهمة في إعداد وتهيئة القيادات العليا وتنمية مهاراتهم القيادية من خلال المشاركة في أنشطة الإدارة الإستراتيجية.<sup>4</sup>
- 4- مساعدة المديرين على التحول إلى الأداء المبادر وليس الأداء بردود الأفعال.
- 5- مساعدة متخذي القرارات الحكومية على تحسين جودة قراراتهم ، فعدم تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المنظمات الحكومية يؤدي إلى زيادة التكلفة الناتجة عن سوء اتخاذ القرارات ، وفشل الإدارة الحكومية في

<sup>1</sup>: المغربي عبد الحميد، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، ص 36-37.

<sup>2</sup>: البريدي عبد الله، أمراض الإستراتيجيات العربية إشكالية ثقافية أم بحثية؟، بحث مقدم لندوة الإدارة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي، جامعة الملك خالد بالتعاون مع المنظمة العربية للتنمية الإدارية -أبها-، 18-20/11/2014 هـ، ص 05.

<sup>3</sup>: أبو ناعم عبد الحميد، المشاكل التي تحد من تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المنظمات العامة بدولة الإمارات العربية المتحدة، الإمارات، معهد التنمية الإدارية، إدارة البحوث والاستشارات، 1-58، 2003م، ص 39.

<sup>4</sup>: الحسيني فلاح، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل، الطبعة الأولى، الأردن، 2000م، ص 29.

التعامل مع الملامح المتشابكة للإدارة العامة مثل تصارع القيم ، والغموض وعدم التأكد البيئي ، وعدم وضوح المعلومات عن الأداء.<sup>1</sup>

إجمالاً يمكن القول بأن الإدارة الإستراتيجية إدارة واعدة وذلك للمزايا العديدة التي من الممكن أن توفرها على صعيد الحساسية الملحوظة تجاه الرؤيا المستقبلية للمنظمة أو المؤسسة وتعزيز الاستيعاب والفهم للتغير والتطور المستمرين للبيئة الداخلية والخارجية وتحديد إمكانية الملائمة بين المنظمة أو المؤسسة وهذه التغيرات.

<sup>1</sup>: الصرن رعد، صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادي والعشرين، دار الرضا للنشر، سوريا، 2002م، ص 202.

### المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية

تعتبر الموارد البشرية من أهم عناصر الإدارة من أجل القيام بنشاطاتها وتقديم مختلف أنواع الخدمات والمهن في المحيط الداخلي للمؤسسة ومن أجل هذا الغرض سنقوم بنظرة عامة حول مفهوم إدارة الموارد البشرية وتطورها، وأهم وظائفها، وأهدافها.

### المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

تختلف تعريفات ومفاهيم إدارة الموارد البشرية من مفكر إلى آخر نذكر حيث تعرف إدارة الموارد البشرية الفاعلة على أنها: "الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف المستويات هم من أهم الموارد و من واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم، لما فيه مصلحتها و مصلحتهم و أن تراقبهم و تسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحها ونجاحهم ونجاح المصلحة العامة، من خلال وضع واتخاذ القرارات التي تؤثر مباشرة الأفراد أو الموارد البشرية العامة.<sup>1</sup>

ويعرف FLIPPO إدارة الموارد البشرية بأنها: "تنظيم وتخطيط وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد وتنميتهم وتعويضهم والمحافظة عليهم، بغرض تحقيق أهداف المنظمة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>: بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية، المفاهيم والأسس، الأبعاد، الإستراتيجية، دار البيزوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2010، ص 20.

<sup>2</sup>: العمري مسعودة، تنمية الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة هندسة الكهرباء والغاز، فرع مجمع سونلغاز، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، جامعة الجزائر 3، 2014، 2015، ص 03.

المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:

إن إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة إنما هي نتيجة لعدد من التطورات التي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية، وهي:

أولاً: مرحلة العبودية ونظام الرق: عندما ساد المجتمع الإنساني القديم نظام الرق، كان تعامل المنظمات مع الإنسان والعاملين الذين تحتاجهم للعمل كأبي وظيفة شراء، فنظام الرق هو الأساس نظام يسمح لإنسان ما أن يشتري إنساناً آخر ويبيعه ويستخدمه، كما يشتري ويبيع ويستخدم أي شيء مادي آخر لذلك، لا تحتاج المنظمة التي تعمل في مجتمع يسوده هكذا نظام إلى وظيفة مستقلة لإدارة الموارد البشرية.<sup>1</sup>

ثانياً: مرحلة الطوائف ومرحلة ارتفاع أهمية الصناعات اليدوية: بدأ الاهتمام بالإنسان كمورد بشري عند تطور الحرف والصناعات الصغيرة، وبدأ لتهيئة مساعدين وخلف ولتنظيم شؤون الحرفة، ومساعدة أفرادها. وهذه الحاجات شكلت بدايات الاهتمام بالموارد البشرية، من خلال تشكيل جمعيات وطوائف خاصة ببعض الصناعات.<sup>2</sup>

ثالثاً: مرحلة الثلاثينات: تطور حركية وميكانيكية صيانة الأفراد: في هذه الفترة حصل تطور واضح على وظيفة الأفراد في القطاعين العام والخاص نتيجة حركات وتطورات متعددة كان من أهمها:

- الاستجابة لمشاكل التصنيع والتحضر: من خلال بعض الخيارات بتخفيف الأعباء عن العامل باستحداث مجالات واسعة من برامج الرعاية الأبوية، وأوجدت إدارات الأفراد لتكون حلقة الوصل بين العامل ورؤساء العمل.
- الاستجابة لمعرفة جديدة: حيث تميزت العقود الأولى من القرن العشرين بظهور حركة الإدارة العلمية حيث قام تاييلور وأتباعه بالاهتمام بالعاملين في مجال الإنتاج، وظهرت نظرية التحفيز واختيار الشخص المناسب للوظيفة لتحسين أداء المنظمة.
- الإبداعات والتشريعات الحكومية: من خلال إصدار قوانين العمل على مستوى الحكومة والتي نظمت الأجور، وساعات العمل، وظروف العمل والسلامة.

<sup>1</sup>: برنوطي سعاد، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر، ط1، عمان الأردن، 2001م، ص 27.

<sup>2</sup>: المرجع نفسه، ص 28.

- الاستجابة للنقابات العمالية: فقد نتج عن الثورة الصناعية ونظام المصانع والإنتاج الكبير، ظهور نقابات العمال، وبما أن أصحاب الأعمال كانوا يعارضون هذه النقابات، فقد تم تطوير إدارات الأفراد لتكون حلقة الوصل بين العمال وأصحاب الأعمال.<sup>1</sup>
- رابعاً: مرحلة حاجات الأفراد في البيئة المتغيرة: لقد توسعت وظائف الأفراد في الخمسينات حسب حاجة المنظمات، أما في الستينات والسبعينات، فقد أدت الظروف الاقتصادية المتغيرة والتكنولوجية المتطورة إلى تغير في حاجة المنظمات وقيم الأفراد حيث ظهر نموذج الموارد البشرية والذي يتصف بالخصائص التالية :
  - ظهور دور كبير لإدارة الأفراد.
  - ظهور التشريعات المتعلقة بالرفاهية والمتعلقة بالخدمات الصحية.
  - الاهتمام بالتخصصات المختلفة في إدارة الأفراد.
  - التركيز على الجوانب الاجتماعية للأفراد.
  - التركيز على دوافع وحاجات الأفراد للتطوير.
- تطوير طرق الاختيار والتعيين على أسس عملية كما ظهر جليا في اختبارات الذكاء وغيرها.<sup>2</sup>
- خامساً: مرحلة نهاية القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين: لقد شهدت المراحل الأخيرة من القرن العشرين وخصوصاً مرحلة السبعينات والثمانينات ولحد الآن تطورات ملحوظة في إدارة الموارد البشرية، إذ لعبت المتغيرات البيئية التي شهدتها العصر الراهن من خصائص فريدة لم تكن معروفة آنذاك، والتي أثرت على الموارد البشرية مما أدى إلى أن تتسم بالمعالم التالية من التغييرات والتطوير:
  - زيادة الاهتمام بإدارة الموارد البشرية إعطائها اهتماماً أكبر من ذي قبل.
  - أثرت التطورات والتغييرات الحاصلة بمجموعة من كبيرة من السياسات والإجراءات المرتبطة بالعاملين.
  - زيادة الاهتمام الملحوظ في الجوانب العلمية المتعلقة بالأداء.
  - التركيز على جودة الحياة المرتبطة بالعاملين و بروز فلسفة إدارة الجودة الشاملة.
  - بروز ظاهرة التمكين للعاملين وهو إحدى أهم الإفرازات الفكرية والفلسفية للتعامل مع القوى البشرية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>: شاويش مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط3، عمان، الأردن، 2000م، ص21.

<sup>2</sup>: المرجع نفسه، ص24.

إن هذه الملامح شكلت تطورات ملحوظة لما آل إليه التغيير البيئي سواء في إطار الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية... الخ، من التطورات التي أسهمت بصورة فاعلة بالنهوض المستهدف لإدارة القوى البشرية.

### المطلب الثالث: الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية

يمكن تصنيف أهم وظائف الموارد البشرية فيما يلي:

<sup>1</sup>: حمود خضير والخرشة ياسين، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1 عمان، الأردن، 2007م، ص2، 23.



1- وظيفة تكوين الموارد البشرية:

يطلق عليها مصطلح **staffing of humane. Ressource**، وهي نشاط رئيسي يتكون من أنشطة فرعية متكاملة مترابطة يشكل مجموعها سلسلة من الأعمال، نقوم من خلالها إدارة الموارد البشرية، بتوفير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية على اختلاف أنواعها وفق مواصفات محددة (مهارة، خبرة، مقدرة... إلخ) لشغل الوظائف الموجودة في المنظمة، ونعرض فيما يلي هذه النشاطات الفرعية:<sup>1</sup>

أ- تصميم وتحليل العمل: يعمل هذا النشاط على تحليل واجبات و مسؤوليات وظائف المنظمة والمواصفات والشروط الواجب توفرها فيمن سيشغلها أو يعين فيها.

ب- تخطيط RH: يقوم هذا النشاط بتقديم حاجة المنظمة من الموارد البشرية في المستقبل من حيث أعدادها، نوعيتها و يجري ذلك في ضوء نتائج تصميم وتحليل العمل.

ج- استقطاب الموارد البشرية: في ضوء نتائج النشاطين السابقين يقوم هذا النشاط بعملية ترغيب وجذب للموارد البشرية من سوق العمل للتقدم و طلب التوظيف في المنظمة.

د- اختيار وتعيين الموارد البشرية: يقوم هذا النشاط بانتقاء أفضل المتقدمين طالبي التوظيف في المنظمة مما جرى استقطابهم وذلك باستخدام معايير اختيار وضعها تصميم وتحليل العمل، و تعيينهم في الوظائف الشاغرة المتوافقة مع مواصفاتهم.

هـ- التأهيل: يعمل هذا النشاط على تدريب الموارد البشرية الجديدة التي تم اختيارها و تعيينها تدريب أولي من أجل مباشرة أعمالها بشكل جيد.<sup>2</sup>

وظيفة التعويضات:

<sup>1</sup>: عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005م، ص15.

<sup>2</sup>: بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية، المفاهيم والأسس، الأبعاد، الإستراتيجية، ص 29.

تقوم إدارة الموارد البشرية من خلال هذه الوظيفة الرئيسية، بتصميم عدد من الأنظمة التي على أساسها يجري وضع تعويضات و مكافآت للموارد البشرية التي تعمل في المنظمة وذلك وفق أسس وقواعد موضوعية وعادلة و تشمل هذه الأنظمة على ما يلي:

أ- نظام تقييم الوظائف: عملية تقوم بها إدارة الموارد البشرية لقياس الأهمية النسبية للوظائف المختلفة بها في ضوء مقوماتها الأساسية السابق تحديدها في تحليل الوظائف التي توضح حجم مسؤوليات وصعوبة الوظائف ومواصفات شاغلها حتى ينسى مكافأة العاملين مكافأة عادلة.1

ب- نظام تقييم الأداء: مجموعة من الأسس والقواعد والضوابط التي تستخدم في قياس الاختلافات الفردية بين العاملين من حيث مدى كفاءتهم وأدائهم، إن نتائج تقييم أداء العاملين تعتبر مدخلات لعدد من برامج إدارة الموارد البشرية مثل الترقية والمكافأة والتدريب...الخ.

ج- نظام التعويض المالي المباشر: هو هيكل للرواتب و الأجور تعممه إدارة الموارد البشرية ليشتمل على معايير يتم على أساسها دفع رواتب وأجور الموارد البشرية وذلك بناء على نتائج تقييم الوظائف.

د- نظام المكافآت المالية: هو نظام للتحفيز المالي تعده إدارة الموارد البشرية لإثابة من يعمل بجد ونشاط وكفاءة، و يعتبر هذا النظام داعما لنظام التعويض المالي المباشر.

هـ- نظام المزايا الوظيفية الإضافية: ويعرف بالتعويض المباشر، وهو نظام تحفيز غير مالي على شكل خدمات متنوعة يستفيد منها كل من يعمل في المنظمة مثل التأمين الصحي والضمان الاجتماعي.2

## 2- وظيفة تدريب وتنمية الموارد البشرية:

تشتمل هذه الوظائف على نشاطين فرعيين يكملان بعضهما البعض، ويهدفان إلى جعل الموارد البشرية قوة عمل ذات كفاءة أداء على مستوى متميز لتلبية مطالب تحقيق إستراتيجية المنظمة وأهدافها وتتكون هذه الوظيفة من:

أ- التعليم والتدريب: يسعى هذا النشاط إلى اكتساب الموارد البشرية مهارات جديدة في ضوء تقييم أداءها و العمل على معالجة جوانب الضعف في هذا الأداء و تدعيم وتقوية جوانب القوة فيه، قصد تطوير وتحسين أداء هذه الموارد و تمكينها مما هو مطلوب منها من مهام في الوقت الحاضر.

<sup>1</sup>: مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص61.

<sup>2</sup>: بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية، المفاهيم والأسس، الأبعاد، الإستراتيجية، المرجع السابق، ص31.

ب- التنمية: يسعى هذا النشاط إلى تنمية أداء الموارد البشرية المستقبلي من اجل جعلها مؤهلة و قادرة على ممارسة وظائف أعلى مستوى في المستقبل وتزويدها بشكل مستمر بكل جديد في مجالات المعرفة وتمكينها من التكيف مع المتغيرات التي تدخل على المنظمة.

3- وظيفة صيانة الموارد البشرية:

تتكون وظيفة الصيانة كسائر وظائف إدارة الموارد البشرية من نشاطين فرعيين متكاملين تهدفان إلى توفير السلامة والصحة للموارد البشرية في مكان عملها وتتكون من:

أ- توفير السلامة: من خلال تعميم برامج فنية إدارية مشتركة لحماية الموارد البشرية من حوادث وإصابات العمل، التي قد يتعرض لها أثناء ممارستها لأعمالها.

ب- توفير الصحة: من خلال تصميم برامج صحية، طبية، بيئية تحمي الموارد البشرية من الأمراض الناتجة عن طبيعة العمل ومناخه المادي.<sup>1</sup>

4- وظيفة علاقات الموارد البشرية:

تشتمل هذه الوظيفة على نشاطين فرعيين:

أ- دمج الموارد البشرية: هو نشاط يتم من خلاله تعميم برامج طرق تفعيل مشاركة الموارد البشرية في العمل واتخاذ القرارات وتوفير الرعاية الاجتماعية، والمعاملة الإنسانية الطبيعية لهم وحل الصراعات التنظيمية التي تنشأ بينهم في فرق العمل أو بينهم وبين المنظمة وهذا كله لتحقيق الولاء والانتماء لديها اتجاه المنظمة التي تعمل فيها.

ب- علاقات العمل:

سمي هذا النشاط سابقا بالنشاطات الصناعية و يمثل علاقة المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية مع النقابات حيث تقوم هذه الإدارة نيابة عن أصحاب المنظمة بالتفاوض معها فيما يختص بشؤون العمل و التوظيف و إبرام اتفاقيات معها بخصوص ذلك.<sup>2</sup>

المطلب الرابع: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية

سننظر في هذا المطلب لأهمية وأهم أهداف إدارة الموارد البشرية

<sup>1</sup>: بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية، المفاهيم والأسس، الأبعاد، الإستراتيجية، المرجع السابق، ص 31.

<sup>2</sup>: المرجع نفسه، ص 33.

أولاً: أهمية إدارة الموارد البشرية:

تعتبر إدارة الموارد البشرية ذات أهمية بالغة في المنظمة شأنها في ذلك شأن باقي الإدارات الأخرى الموجودة في المنظمة والتي تؤثر على مردوديتها المالية و مكانتها الاقتصادية و تظهر أهميتها من خلال العناصر التالية :

- 1- اعتبارها وظيفة مهمة من وظائف المنظمة.
- 2- تنمية دور العنصر البشري في المنظمة لزيادة فعاليته و تأثيرها على حياة الفرد والمنظمة و المجتمع.
- 3- الموارد البشرية من أهم العناصر الرئيسية في الإنتاج إذ أن ثروة أي دولة تنبع من قدراتها على تنمية مواردها البشرية.
- 4- العنصر البشري هو المحرك الأساسي للنشاط الاقتصادي، فهو المسئول عن مستوى الإدارة باعتباره المحرك والعامل المشترك في تحريك القدرات والإمكانات المادية للمجتمع.
- 5- العنصر البشري هو استثمار إذا حسن تدريبه و تنميته يمكن من خلال المنظمة تحقيق مكافآت طويلة الأجل للمنظمة في شكل زيادة الإنتاجية.
- 6- تنافسية المنظمة تنبع من كفاءة و فعالية مواردها البشرية أكثر من قيمة تجهيزاتها.

ثانياً: أهداف إدارة الموارد البشرية

يمكن تلخيص أهم الأهداف لإدارة الموارد البشرية كما يلي:

- 1- تحقيق التعاون الفعال بين العاملين لتحقيق أهداف المشروع.
- 2- إيجاد الحافز لدى القوى العاملة لتقديم أقصى مجهود ممكن لتحقيق أهداف المشروع.
- 3- تنمية العلاقات الطيبة في العمل بين جميع أفراد التنظيم.
- 4- تحقيق العدالة و تكافؤ الفرص لجميع العاملين في المشروع من حيث الترقية و الأجور والتدريب والتطوير.
- 5- توفير ظروف و أحوال العمل المناسب التي تعطي جواً مناسباً للإنتاج و عدم تعريض العمال لأي مخاطر مثل حوادث العمل الصناعية و الأمراض المهنية.
- 6- الحصول على الأفراد الأكفاء عن طريق تحديد المؤهلات و موصفات الأعمال و الاختيار و التعيين بأسلوب علمي مدروس.

<sup>1</sup>: بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية، المفاهيم والأسس، الأبعاد، الإستراتيجية، المرجع السابق، ص 24-25.

إعداد العاملين بكل البيانات التي يحتاجونها و الخاصة بالمشروع ومنتجاته وسياساته

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق ذكره نستطيع القول أن الإدارة الإستراتيجية تختلف عن غيرها من الإدارات الأخرى، حيث تمثل قمة الهرم في المؤسسة، و يتم على مستواها تحديد المسار الإستراتيجي للمؤسسة، في حين

---

<sup>1</sup>: هشام حمدي رضا، تنمية وبناء نظم الموارد البشرية، ط1، دار الراية، عمان، الأردن، 2010، ص40.

يعد المورد البشري من أهم الموارد التي تقف عندها المؤسسات الحديثة للدور الذي تؤديه في تقديم الخدمات بأكثر جودة لذا فإن تنمية المورد البشري أمر ضروري وحتمي وبشكل دائم ومستمر ، لأن موضوع تسيير الموارد البشرية من أهم المواضيع التي استحوذت على اهتمام الكثير من المذكرين والمختصين في مجال إدارة الأعمال وذلك كون أن للعنصر ذات أهمية كبيرة، حيث يعتبر من أهم عوامل الإنتاج في المنظمة، وفي ظل التغيرات والتحولات التي يشهدها العالم، في مختلف جوانب الحياة المعاصرة، أصبحت تعاني الكثير من المنظمات الإنتاجية، والاقتصادية من مشاكل الفئاض أو العجز في بعض الأوقات من الموارد البشرية في مجالات العمل المختلفة، فبينما تشكو إدارات أو أقسام معينة في هذه المنظمات من زيادة عدد الأفراد عن حاجتها الفعلية، نجد إدارات أو أقسام أخرى تعاني، من ضغط العمل وعدم إمكانها تحقيق أهدافها لقلّة مواردها البشرية، مما أدى إلى الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية في المنظمات المعاصرة وإدماجه إلى الإدارة الإستراتيجية.

## الفصل الثاني

ماهية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

تمهيد:

يعتبر موضوع تسيير الموارد البشرية من أهم المواضيع التي استحوذت على اهتمام الكثير من المذكرين والمختصين في مجال إدارة الأعمال وذلك كون أن للعنصر ذات أهمية كبيرة، حيث يعتبر من أهم عوامل الإنتاج في المنظمة. وفي ظل التغيرات والتحويلات التي يشهدها العالم، في مختلف جوانب الحياة المعاصرة، أصبحت تعاني الكثير من المنظمات الإنتاجية، والاقتصادية من مشاكل الفائض أو العجز في بعض الأوقات من الموارد البشرية في مجالات العمل المختلفة، فبينما تشكو إدارات أو أقسام معينة في هذه المنظمات من زيادة عدد الأفراد عن حاجتها الفعلية، نجد إدارات أو أقسام أخرى تعاني، من ضغط العمل وعدم إمكانها تحقيق أهدافها لقلة مواردها البشرية، مما أدى إلى الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية في المنظمات المعاصرة وإدماجه إلى الإدارة الإستراتيجية.

تمهيد

المبحث الأول: مدخل للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

المطلب الثاني: مكونات وأهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

المطلب الثالث: نماذج عن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

المطلب الرابع: التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية

المبحث الثاني: علاقة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بأداء المنظمة

المطلب الأول: عوامل نجاح ومتطلبات تطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

المطلب الثاني: إدارة الموارد البشرية جزء من إستراتيجية المنظمة

المطلب الثالث: الموارد البشرية ميزة تنافسية إستراتيجية للمنظمة

المطلب الرابع: أهمية وأهداف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

خلاصة الفصل



المبحث الأول: مدخل للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

هناك مجموعة من التعريفات للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية نذكر منها:

الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية"هي عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بنظام الموارد البشرية، والتي تعمل على تحقيق تكييف نظام الموارد البشرية مع الظروف البيئية المحيطة، وعلى تدعيم إستراتيجيات المؤسسة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية.<sup>1</sup>

كما يعرفها رواية حسين بأنها: "مجموعة من الأفعال والتصرفات المنسقة والتي تهدف إلى تكامل البيئة التنظيمية، ويتضمن هذا المفهوم المشاركة الإستراتيجية للموارد البشرية في تكوين وإعداد وتطبيق إستراتيجية العمل ككل، من خلال تنمية مفاهيم وأدوات المشاركة في وضع الخطط الطويلة الأجل على مستوى المؤسسة."<sup>2</sup>

ونجد أيضا راندل شولر يعرفها بأنها: "ما هي إلا تحقيق التكامل والتكيف."<sup>3</sup>

فمن خلال التعريفات السابقة يتبين لنا بأن إستراتيجية الموارد البشرية مفهومها يدور حول وضع خطط وبرامج لتحديد وحل قضايا الإستراتيجية الأساسية المرتبطة بإدارة الموارد البشرية، كما أنها تهدف إلى تحقيق التكامل بين إدارة الموارد البشرية وإستراتيجية المؤسسة.

<sup>1</sup>: سملاي يحضية، أثر الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، العلوم الاقتصادية، 2005م، ص83.

<sup>2</sup>: رواية حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية، دط، 2002م، ص34.

<sup>3</sup>: فريد النجار، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، دط، 2006م، ص92-93.

المطلب الثاني: مكونات وأهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

أ- مكونات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

تتمثل مكونات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في:

- 1- "التصميمات والهيكل التنظيمية:" والتي تكون فائقة التميز ويتحقق ذلك عن طريق التخطيط الفعال للموارد البشرية، وتحليل ووصف الوظائف وأسلوب اتخاذ القرار والتوجه السوقي.
- 2- الاختيار والتوظيف: وتضم معايير الاختبار، والتخطيط الإستراتيجي، واختيار المديرين، والقيادات.
- 3- التدريب والتنمية: وتشمل أنواع التدريب الداخلي والخارجي وتحديد الاحتياجات التدريبية وقياس عائد التدريب.
- 4- إدارة الأداء: وهذا من حيث الاتفاق على مقاييس قياس الأداء وفرض تحسينه وقياس رضا العاملين والعملاء والرضا الوظيفي، ووسائل تجميع رد الفعل لسياسات الموارد البشرية والتقارير.<sup>1</sup>
- 5- "منظومة التعويضات: وتشمل أنواع الحوافز الفردية والجماعية، السلبية والإيجابية، المادية والمعنوية، وأساليب دفع الأجور والتعويضات المادية والمعنوية الأخرى.
- 6- برامج تحسين الإنتاجية: وتشمل تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وقياس نتائج الجودة الشاملة في المصادر، المدخلات، والنتائج، الاستخدامات، البيئة، الإدارة والتحسينات المستمرة، والمقارنات التطويرية مع المنافسين.
- 7- علاقة العمل: وتشمل درجة الالتزام بتطبيق قوانين العمل، التأمينات الاجتماعية، والمعاشات، العلاج، والدواء، وتحقيق الرضا الوظيفي.
- 8- كفاءة الصحة المهنية: وتشمل تطبيقات السلامة المهنية والوقاية من الحوادث وتخفيض ضغوط العمل والأمراض.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>: فريد النجار، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، المرجع السابق، ص92.

<sup>2</sup>: المرجع نفسه، ص92.

### ب- وأهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

تتجلى أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في:

-انخفاض رضا الأفراد من الأجور والمزايا الممنوحة لعدم قدرتها على تلبية الاحتياجات الضرورية.<sup>1</sup>

-الاعتقاد المتزايد للأفراد بعد استغلالهم لقدراتهم بشكل كامل وفعال.

-تفكير طاقات الرأسمال الفكري للهجرة نحو الخارج بسبب الإغراءات الكبيرة.

-الطلب المتزايد للعمال في إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات إذ تلعب البيئة الداخلية للمؤسسة وتطويرها دورا كبيرا في تبني الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية من خلال:

-مشاركة العنصر البشري ضمن عملية اتخاذ القرارات.

-ضرورة التنسيق بين الموارد المؤسسة وإعطاء أهمية متساوية لكل منها.

-تكامل سياسة دائرة الموارد البشرية وارتباطها لتحقيق أهداف المؤسسة (كالاستقطاب والتدريب والتجهيز).<sup>2</sup>

<sup>1</sup>: فريد النجار، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، المرجع السابق، ص93.

<sup>2</sup>: المرجع نفسه، ص93.

المطلب الثالث: نماذج عن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

تتمثل نماذج الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في:

1- نموذج التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية

يعد هذا النموذج "نموذجاً كلاسيكياً للإدارة الإستراتيجية لموارد البشرية، استمد مركزاته من الفكر الاستراتيجي، تطور هذا النموذج وفق مرحلتين في البداية على مقارنة التخطيط للموارد البشرية من خلال سنوات (1960-1970) ليتولد منه مقارنة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية سنة 1980 كنتيجة للاندماج الاستراتيجي للموارد البشرية ضمن إستراتيجية المؤسسة، ويسمح هذا النموذج، الحصول على احتياجاتها من الموارد البشرية بالحجم والتنوع المطلوبة وفي الوقت المناسب بهدف تحقيق أهداف إستراتيجية.<sup>1</sup>

إذا يهدف هذا النموذج في التركيز على تحليل مساهمات إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف الإستراتيجية للمنظمة.

2- نموذج محاسبة الموارد البشرية

هو عبارة عن "عملية تقييم حالة الموارد البشرية وإعداد التقرير عنها في المؤسسة وقياس تغيراتها خلال فترة زمنية معينة، كما أنها عملية توفير معلومات من الأفراد والعاملين لمساعدة الإدارة العليا على اتخاذ القرارات إستراتيجية مناسبة."<sup>2</sup>

فنموذج محاسبة الموارد البشرية يُدرس عملية الإدماج الإستراتيجي للموارد البشرية من خلال مفهوم القيمة.

<sup>1</sup>: سمين أمين علي، المحاسبة عن رأس مال فكري: دراسة تحليلية مع التطبيق على رأس المال البشري، مجلة المحاسبة والإدارة، القاهرة، 2003م، ص 280.

<sup>2</sup>: المرجع نفسه، ص 280.

3- نموذج تسيير الكفاءات:

"تعد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مدخلا إستراتيجيا لإدارة أهم أصول المؤسسة في الموارد البشرية والكفاءات والتي تعتبر رأس المال الفكري يسهم بشكل فردي وجماعي في تحقيق الميزة التنافسية، فلقد أصبح التنافس في الأسواق الدولية معتمدا على الإبداع التكنولوجي المرتكز على العلم والمعرفة الكامنة في عقول الكفاءات البشرية."<sup>1</sup>

يساهم نموذج تسيير الكفاءات على إدماج الطاقات البشرية في المؤسسة مما يسمح بظهور معارف جديدة، فهو يجعل من إستراتيجية الموارد البشرية وسيلة فعالة في خلق الموارد الأصول الإستراتيجية للمؤسسة.

4- نموذج تسيير المعرفة:

"يعتبر تطوير تسيير المعرفة أحد نماذج الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية إذ تعتبر التكنولوجيا والمعرفة ركائز التقدم في الألفية الثالثة، ومن أهم المستلزمات الأولية اللازمة لبقاء وتنمية المؤسسات واكتسابها القدرة على المنافسة العالمية حيث تقوم المعرفة بدور واضح في ظل التنمية، وذلك لزيادة نسبة الاستفادة من الموارد المتاحة وتحسين الإنتاجية من خلال تعظيم المهارات البشرية وتطويرها وزيادة إرساء علاقات التعارف بين الكفاءات الفردية والجماعية."<sup>2</sup>

5- نموذج تسيير الجودة الشاملة

يعتبر هذا النموذج "نظام تسييري يسعى لتحقيق رضا العمل، بإحداث تغييرات في توجهات الموارد البشرية والكفاءات ومشاركة في اتخاذ وتنفيذ القرارات الإستراتيجية والوظيفة والتشغيل، وزيادة الشعور بانتمائهم للمؤسسة، وتسيير الجودة الشاملة، يشجع الموارد البشرية والكفاءات على تحسين الأداء ضمن فريق واحد."<sup>3</sup>

المطلب الرابع: التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية

أ- مفهوم التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية:

<sup>1</sup>: أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة البشر الأصول والمهارات، دار الكتب، د.ط، مصر، 2002م، ص256.

<sup>2</sup>: مهندس محمد جمال الكفاني، الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية، ط1، الدار الثقافية للنشر، القاهرة، مصر، 2007م، ص13.

<sup>3</sup>: سملاي يحضية، أثر الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، المرجع السابق، ص107.

إن التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، لديه عدة تعريفات وذلك بحسب الاختصاصات فهو عند البعض:

"عبارة عن عملية اتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق تكييف نظام الموارد البشرية مع البيئة التنافسية، وعلى تدعيم إستراتيجية المؤسسة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية".<sup>1</sup>

كما يعد: "مدخل لصنع القرارات الإستراتيجية الخاصة بالعاملين على كافة المستويات التنظيمية، بحيث يتم توجيهه في ظل التسيير الاستراتيجي للمؤسسة واستراتيجياتها التنافسية، كما يعبر ذلك التسيير عن الاتجاه العام للمؤسسة لبلوغ أهداف الإستراتيجية من خلال مواردها وكفاءاتها، وهو يشمل أو يمثل جميع الأنشطة الحساسة للمؤسسة ويسهل التعامل مع التغيرات في بيئة المؤسسة".<sup>2</sup>

وعليه يمكننا القول أن التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية هو رسم الاتجاه المستقبلي للمؤسسة وبيان غاياتها على المدى البعيد واختيار النمط الاستراتيجي المناسب لتحقيق ذلك.

#### ب- أهمية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية:

ويمكن توضيح أهمية التسيير الاستراتيجي فيما يلي:

-يساعد المؤسسات في التوقع بمشكلات المستقبل والفرص.

-وضوح الأهداف والتوجهات المرتبطة بمستقبل المؤسسة وأفاق تطورها.

-يساهم في تحقيق الفوائد وذلك باعتباره دليلا مرشدا للمؤسسة.

-يساعد على تحديد الأولويات والأهداف المتعددة والمتداخلة، ومن ثم توجيه الموارد للأهداف المهمة والتي لها علاقة بمستقبل المؤسسة.<sup>3</sup>

-يؤدي إلى تحقيق الفعالية والأداء الأفضل من خلال التفاعل والتكامل، والتعاون والجدية.

<sup>1</sup>عبد السلام أو قحف، الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، د.ط، 2002، ص54.

<sup>2</sup>نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، د.ط، 2016م، ص53.

<sup>3</sup>سملالي يحيوية وبلالي أحمد، الأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية والكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافس من منظور المقاربة المرتكزة على الموارد، الملتقى الدولي حول تنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، 10-09 مارس 2004، جامعة ورقلة،

-التخصيص الفعال للإمكانيات وموارد المؤسسة.

-تنمية عادات التفكير في المستقبل، وهي من أبرز نتائج التسيير الاستراتيجي.

-خلق وسيلة للربط بين سياسات وأنظمة الموارد البشرية، وسياسات التدريب والتنمية مع استراتيجيات العمل ككل.<sup>1</sup>

### ج-أسس تطبيق التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية:

يعتمد تطبيق التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على توفر مجموعة من الشروط منها ما يتعلق بالمؤسسة نفسها ومنها ما يتعلق بالمحيط وهي:

#### 1-البعد الاقتصادي:

"تسعى المؤسسة إلى تحقيق أهدافها الاقتصادية في ظل المحيط التنافسي، وذلك فهي تقوم بتحليل العوامل الاقتصادية لمعرفة نقاط القوة والضعف، ويتضح هذا التحليل من خلال محاولة الإجابة على مجموعة من الأسئلة المتعددة والتي من أهمها:

ماذا تريد أن تصبح المؤسسة؟ ماذا تريد أن نفعل؟

ولذلك فإن المؤسسة تقوم بتحديد كل من رسالتها وأهدافها ومحفظة أنشطتها لمعرفة ماذا تريد أن تصبح عليه مستقبلا وتقييم مختلف مواردها، وبعدها تقوم المؤسسة بالتعرف على مختلف الاستراتيجيات الممكن تطبيقها، ثم تقييم هذه الاستراتيجيات وذلك لمعرفة ماذا تريد أن تفعل، ثم تقوم باختيار الإستراتيجية المناسبة لها ووضع البرامج وتصميم الخطط.<sup>2</sup>

#### 2-البعد السياسي:

"باعتبار المؤسسة وجودا أساسيا يظم مجموعة من التحالفات المعلنة وغير المعلنة بين الأطراف التي تعمل على تحقيق مصالحها الذاتية، وتتنافس مع بعضها البعض على الموارد المتاحة لها. فتؤثر وتتأثر بالعديد من

<sup>1</sup>:نعمة عباس الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية، دار الثقافة، ط1، عملن، 2004، ص38.

<sup>2</sup>: بكر اوي نزيهة، دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تنمية الكفاءات والمهارات، دراسة حالة مديرية الثقافة لولاية أدرار، رسالة ماجستير، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، أدرار، الجزائر، 2016، ص31.

الجماعات التي لها مصالح اتجاه أنشطتها والتي تعرف بالأطراف ذات المعالجة، ومن أجل اتخاذ القرار الاستراتيجي الملائم، لابد على المؤسسة أن تقوم بالتوفيق بين المصالح المتعارضة لهذه الأطراف.<sup>1</sup>

### 3- البعد التنظيمي:

"تتمثل العملية التنظيمية في مجموعة الأنشطة أو القوى الشخصية المنسقة بوعي، ويلعب التنظيم دور هاماً في تحديد استراتيجيات المؤسسة، حيث يسمح نوع التنظيم الذي تتبناه المؤسسة بتطبيق استراتيجياتها بشكل فعال، مما يؤدي إلى إنشاء وتعزيز المزايا التنافسية، ويرى مارتيني أن التنظيم يسمح للمؤسسة بالحصول على متغيرات ممتازة، كالسلوكيات المرغوب الحصول عليها أو فعالية التنظيم ككل، وهذا وفق محيط شديد التغيير."<sup>2</sup>

### 4- البعد المعلوماتي:

"تعمل المؤسسة على وضع إستراتيجيتها انطلاقاً من المعلومات والبيانات التي يتم جمعها، وبالتالي فهي تعمل على بناء نظام معلوماتي خاص بكل إدارة من إداراتها الفرعية، وبما أن إدارة الموارد البشرية تعد إحدى هذه الإدارات ولها إستراتيجية خاصة بها، فإنها تحتاج إلى نظام معلومات خاصة بها يساعدها على وضع استراتيجياتها ... وأكبر فائدة نظام المعلومات الإستراتيجية تكمن في بناء قاعدة معلومات إستراتيجية تمكن النظام من تزويد الإدارة بالمعلومات الضرورية لعملية التخطيط واتخاذ القرارات."<sup>3</sup>

## المبحث الثاني: علاقة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بأداء المنظمة

### المطلب الأول: عوامل نجاح ومتطلبات تطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

#### أ- عوامل نجاح الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

"تحدد عوامل نجاح الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية من خلال الآتي:

#### 1- تعريف وتوضيح الاستراتيجيات المطلوبة.

<sup>1</sup>: بكراوي نزهة، دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تنمية الكفاءات والمهارات، دراسة حالة مديرية الثقافة لولاية أدرار، المرجع السابق، ص 31-32.

<sup>2</sup>: المرجع نفسه، ص 32.

<sup>3</sup>: بكراوي نزهة، دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تنمية الكفاءات والمهارات، المرجع السابق، ص 32-33.



2- مشاركة العاملين، حيث يعد من الأمور الهامة في الربط بين إستراتيجية المنظمة وممارسات إدارة الموارد البشرية.

3- التحليل والتنظيم المستمرين لإستراتيجية الموارد البشرية.<sup>1</sup>

"وبهذا تعرف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بأنها تتعلق بجميع القرارات والأعمال التي تتعلق بإدارة الموظفين داخل الشركة بما يتناسب مع الإستراتيجية العامة للمنظمة وتحقيق هذه الإستراتيجيات بما يضمن الحصول على ميزة تنافسية."<sup>2</sup>

### ب-متطلبات تطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

لتطبيق إستراتيجية إدارة الموارد البشرية والتي توضح العلاقة بين الموارد البشرية والأهداف الإستراتيجية للمنظمة بغرض تحسين أدائها، يجب توافر عدة متطلبات منها:

أ- "وجود عملية تخطيط إستراتيجي يكون دورها مد المنظمة باتجاه واضح عن المستقبل من خلال رسالة واضحة، ووضع الأولويات وتحديد الأهداف.

ب- وجود قائمة واضحة بالأهداف الإستراتيجية، وهذه الأهداف هي نتاج عملية التخطيط، حيث تمد المنظمة بمرشد جيد للأداء الفعال للموارد البشرية.

ج- وجود علاقة ارتباط بين ممارسات للموارد البشرية والأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

د- تغيير كل من دور وهيكل إدارة الموارد البشرية، ويتم ذلك من خلال التغيير في كل من تصميم الوظائف، التطور التنظيمي ودافعية العاملين.

هـ- الاهتمام ببناء التوحد الإستراتيجي والذي يشير إلى درجة مشاركة جماهير المنظمة سواء كانوا داخل المنظمة (العاملين) أو خارجها (العلاء وأصحاب الأسهم وغيرهم) في مجموعة القيم والافتراضات الأساسية المتعلقة المتعلقة بتلك المنظمة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>: ندى جودة حسن، التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتعزيز القدرات التنافسية، دراسة تطبيقية على شركات الأدوية بجمهورية مصر العربية، رسالة الماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 2011م، ص115.

<sup>2</sup>: المرجع نفسه، ص115.

"وبعد خلق الالتزام لدى العاملين نحو خدمة العملاء أحد المهام الأساسية لإدارة الموارد البشرية، وذلك من خلال إعداد وتنفيذ برامج إدارة الموارد البشرية التي تركز على أهمية خدمة العميل خاصة فيما يتعلق بالتدريب والتحفيز والاتصال وتقييم الأداء."<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: إدارة الموارد البشرية جزء من إستراتيجية المنظمة

تعتبر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية جزءاً رئيسياً من الإدارة الإستراتيجية للمنظمة، تعمل على التكامل والتناسق معاً من أجل تحقيق الأهداف العامة للمنظمة، وتعتبر ميزة تنافسية لها حيث أصبحت المنظمات تحتل مكانة هامة بفضل مواردها البشرية، وتعتمد في ذلك على نظم معلومات فعالة يساهم في جميع العمليات التي تقوم بها بشكل أسرع وأدق، ولهذا سنبين هذه العلاقة في بعض الفروع الآتية:

### 1- عناصر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وعلاقتها بالمنظمة والبيئة

<sup>1</sup>: ندى جودة حسن، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتعزيز القدرات التنافسية، المرجع السابق، ص 118.

<sup>2</sup>: المرجع نفسه، ص 118.

تتمثل عناصر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية فيما يلي:

### أولاً: دراسة البيئة المحيطة

"تعتبر من الخطوات الهامة في تصميم الإستراتيجية العامة للمنظمة وإستراتيجية الموارد البشرية نظراً لأن المنظمة جزء من المجتمع تؤثر فيه وتتأثر به، ويمكن تقسيم البيئة المحيطة كالتالي"<sup>1</sup>:

#### 1- البيئة العامة

"وهي الإطار العام الذي تعمل في نطاقه جميع المنظمات وتشمل العوامل الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، الثقافية، والتكنولوجية."<sup>2</sup>

#### 2- البيئة الخاصة:

"تضم البيئة الخاصة بنظام الموارد البشرية كل من العملاء، المنافسين، المساهمين والإدارات التي ترتبط مع إدارة الموارد البشرية، حيث يقع على عاتق المدير مسؤولية."<sup>3</sup>

### ثانياً: دراسة وتقييم الفرص البيئية والمخاطر البيئية

#### 1- تحليل جوانب القوة والضعف

يشمل تحليل جوانب القوة والضعف لنظام الموارد البشرية على مايلي:

"-هيكل الموارد البشرية في المنظمة.

-سياسات الموارد البشرية المتعلقة بالاختيار والتدريب والتعويض والترقية وتقييم الأداء.

<sup>1</sup>: محمد سمير أحمد، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2009م، ص39.

<sup>2</sup>: المرجع نفسه، ص39.

<sup>3</sup>: المرجع نفسه، ص39.

-معدلات الغياب والإصابات والحوادث.<sup>1</sup>

### 2- هدفه:

"تحديد نقاط القوة واستثمارها لتحقيق مزايا تنافسية للمنظمة.

-تحديد نقاط الضعف لتجنبها وتحويلها إلى نقاط قوة للمنظمة.<sup>2</sup>

### 3- نقاط القوة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية

"وجود مهارات وقدرات وخبرات ممتازة بين الموارد البشرية.

-وجود تدريب وتطوير مستمر لرفع كفاءة الموارد البشرية.

-فعالية نظام التعويضات في عملية التحفيز.

-وجود اتجاهات وقيم ايجابية للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة.<sup>3</sup>

### 4- نقاط الضعف المتعلقة بإدارة الموارد البشرية

"عدم وضوح التوجه الاستراتيجي للمنظمة بين الموارد البشرية.

-عدم وضوح أهداف الإستراتيجية للموارد البشرية.

-سوء الانطباع عن إدارة الموارد البشرية ودورها في المنظمة.

-عدم وضوح السياسات الخاصة بأنشطة إدارة الموارد البشرية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup>: محمد سمير أحمد، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، المرجع السابق، ص39.

<sup>2</sup>: المرجع نفسه، ص39.

<sup>3</sup>: المرجع نفسه، ص41.

<sup>4</sup>: محمد سمير أحمد، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، المرجع السابق، ص41.

2- مكونات إستراتيجية الموارد البشرية

تشتمل إستراتيجية الموارد البشرية على عدة مكونات ترتبط مع الإستراتيجية العامة للمنظمة، وتشتمل على المكونات التالية:

1- الرؤية:

"تتعد الزوايا التي تنظر منها إدارة الموارد البشرية إلى الواقع المحيط بها، ومن ثم تتكون لديها صورة واضحة وشاملة تمكّنها من صياغة توجهات إستراتيجية أقرب إلى الصحة والدقة."<sup>1</sup>

2- الرسالة:

"إن رسالة إدارة الكوادر البشرية تحدد كيفية التعامل مع المورد البشري وتعتبر جزء رئيسي من رسالة المنظمة."<sup>2</sup>

3- الأهداف:

"يتم وضع أهداف الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في ضوء الأهداف الإستراتيجية العامة للمنظمة."<sup>3</sup>

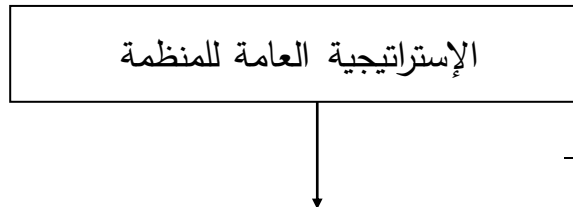
3- تكامل إستراتيجية الموارد البشرية مع إستراتيجية المنظمة

"يتطلب القيام بالدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية تحقيق التكامل والتنسيق والتفاعل المستمر بين المجالات التالية:

- الإستراتيجية العامة للمنظمة وإستراتيجية الموارد البشرية.

- إستراتيجية الموارد البشرية والاستراتيجيات الوظيفية الأخرى كالإنتاج التسويق التمويل.

- أجزاء إستراتيجية الموارد البشرية كالتخطيط والاختبار والتدريب ونوضح هذا التكامل في الشكل التالي"<sup>4</sup>:

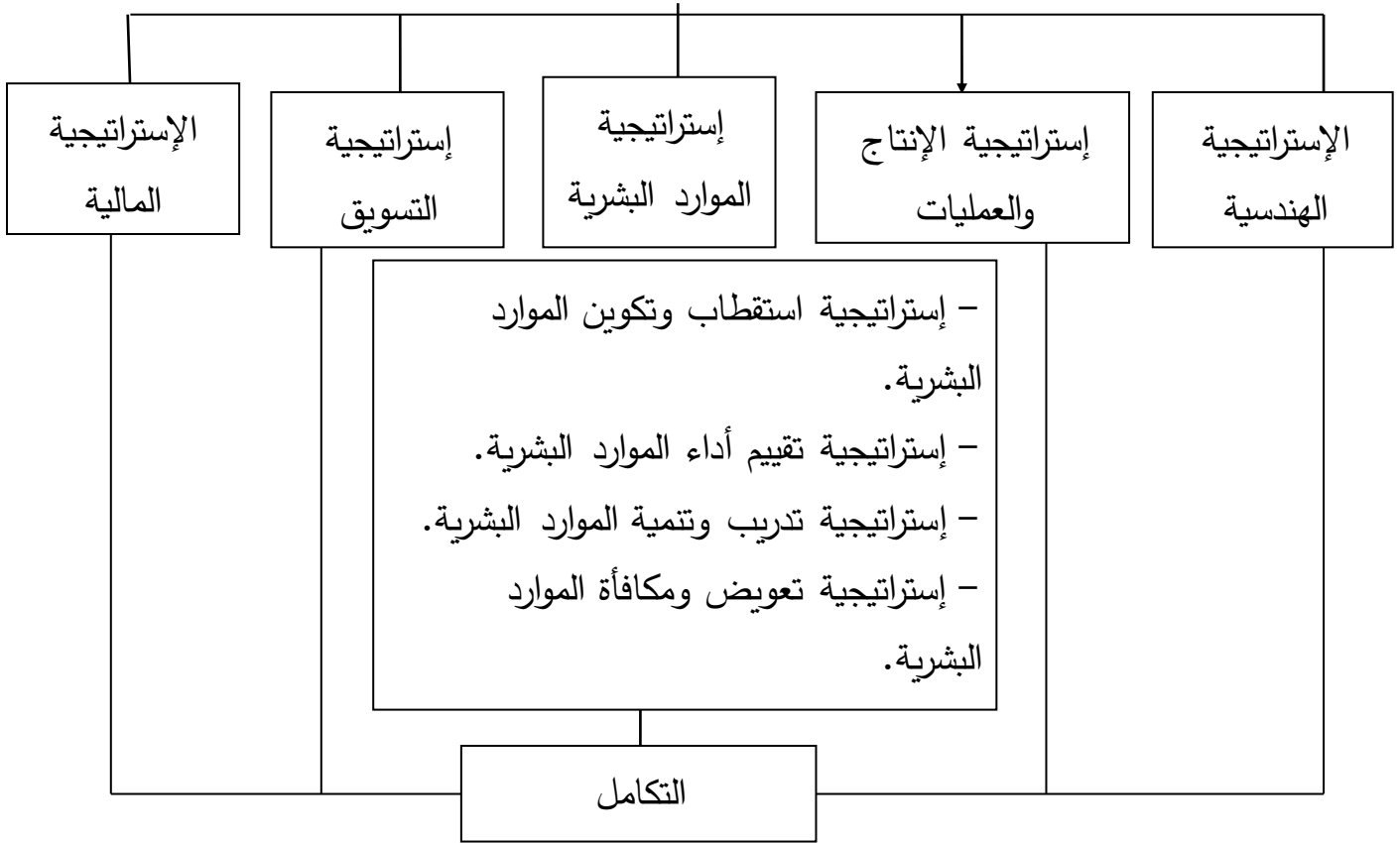


<sup>1</sup>: المرجع نفسه، ص 41.

<sup>2</sup>: المرجع نفسه، ص 41.

<sup>3</sup>: المرجع نفسه، ص 41.

<sup>4</sup>: محمد سمير أحمد، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، المرجع السابق، ص 51.



الشكل: التكامل بين إستراتيجية الموارد البشرية والإستراتيجية العامة للمنظمة والإستراتيجيات الوظيفية.<sup>1</sup>

- 7- و لوائح و توصيل آرائهم و اقتراحاتهم للمسؤولين قبل اتخاذ قرار معين يؤثر عليهم.
- 8- الاحتفاظ بالسجلات المتعلقة بكل عامل في المشروع بشكل موحد.
- 9- توفير جو من العمل تسوده حرية الحركة والتعبير بعيد عن الإكراه، والعمل على تحقيق رفاهية الأفراد.<sup>2</sup>
- 10- تحقيق أهداف المؤسسة من خلال بحثها الدائم عن أفضل المهارات والمحافظة عليها وتنميتها، أي توفير احتياجات المؤسسة من الموارد الضرورية.<sup>3</sup>
- 11- توعية العاملين بمدى أهمية دورهم في تحقيق أهداف خطة التنمية الاقتصادية ودفعهم لبذل أقصى جهود ممكنة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>: المرجع نفسه، ص52.

<sup>2</sup>: صلاح الدين الشنوشي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، ط1، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1998، ص11.

<sup>3</sup>: P.:3 Développement des compétences, précis, Eray, 1999, Paris, p21.

المطلب الثالث: الموارد البشرية ميزة تنافسية إستراتيجية للمنظمة:

أ- مبادئ المزايا التنافسية للموارد البشرية بالمنظمات:

من أجل تحقيق المزايا التنافسية للموارد البشرية بالمنظمات يجب توفر العوامل التالية:

1- "ضرورة تحقيق قيمة للمستهلك عن طريق خدمة العملاء وخدمة ما بعد البيع التي تقدمها مجموعة الموارد البشرية بالمنظمة، وبالتالي فإن العملاء يحصلون على قيمة من تلك المنظمة."

وتحقق قيمة للمستهلك صورة ذهنية للمنظمة وقدرتها على جذب والحفاظ على موارد البشرية ذات كفاءة وفعالية.

---

<sup>1</sup>: أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص39.

2- "المحافظة على التميز والانفراد بسمات خاصة للمنظمة مثل رأس المال البشري، والقدرات والمهارات التي تتمتع بها الموارد البشرية للمنظمة."<sup>1</sup>

ويجب أن يحقق رأس المال البشري أعلى عائد على الاستثمار بالمنظمة مقارنة بالمنافسين.

### ب- دور إدارة الموارد البشرية في خلق ميزة تنافسية إستراتيجية للمنظمة:

في تحليل عملية الإدارة الإستراتيجية للمنظمة، نجد أن الموارد البشرية تسهم في إعطاء ميزة تنافسية من خلال إستراتيجيتين هما:

### -الإستراتيجيات الناشئة Emergent strategies:

"من خلالها تقوم الموارد البشرية بتزويد المنظمة بأفكار حول المنتجات والأسواق والاستراتيجيات الجديدة التي تمكنها من تحقيق الميزة التنافسية"<sup>2</sup>

### -إستراتيجية تعزيز القدرة التنافسية Enhancing competitiveness:

"بالاعتماد على تنمية قاعدة من رأس المال البشري التي يمكنها تزويد المنظمة بقدرات مميزة وتحقيق النتائج المرغوبة، وتقوم على أساس توجهات إستراتيجية جديدة من أهمها التوجه بالعملاء لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة"<sup>3</sup>

1: فريد النجار، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، المرجع السابق، ص 241.

2: سامح عبد المطلب ماهر، استراتيجيات الموارد البشرية، المرجع السابق، ص 84.

3: سامح عبد المطلب ماهر، استراتيجيات الموارد البشرية، المرجع السابق، ص 84.



المطلب الرابع: أهمية وأهداف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

أ-تحديات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

تواجه المنظمات العديد من التحديات التي تزيد من أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، منها:

1-التحديات الداخلية:

تعد الموارد البشرية من التحديات والعوائق الداخلية قد تقف حائلا أمام نمو المنظمة لمواجهة التحديات المختلفة، وخاصة التغيرات التكنولوجية ويرجع السبب في ذلك إلى التغير في اتجاهاتها المتعلقة بالعمل والتي تتمثل في:

-انخفاض رضا الموارد البشرية عن الأجور والمزايا الممنوحة لها.

-شعور الموارد البشرية بنقص المعلومات المتاحة لهم، والضرورة لأداء العمل بالشكل الجيد.

-انخفاض الشعور بالأمان الوظيفي الناجم عن النقص في بعض مهاراتهم المطلوبة للعمل نتيجة التطور التكنولوجي السريع.

-انخفاض ولاء الموارد البشرية للمنظمة.

-اختلاف الحاجات التي يتوقع العاملون إشباعها.<sup>1</sup>

## 2-التحديات الخارجية:

تواجه المنظمة في بيئة العمل الخارجية العديد من التحديات والتي تؤثر بدورها على الإدارة الإستراتيجية لمواردها البشرية، ومن أهم تلك التحديات:

-التطور التكنولوجي السريع وثورة المعلومات عامل أساسا في حدوث التغيير.

-التحولات العالمية في مجالات العلاقات الدولية.

-حرية انتقال الموارد البشرية وفق النظام العالمي الجديد.

-تعدد القوانين الحكومية المتعلقة بأنشطة المنظمات المختلفة.

-زيادة حدة المنافسة ووصولها إلى العالمية.

-التغيير المستمر في أذواق ورغبات المستهلكين.<sup>2</sup>

## ب-أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

من خلال التحديات التي تواجه المنظمات والدور الاستراتيجي الذي أصبحت تقوم به إدارة الموارد البشرية تبين لنا أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والتي تتمثل في:

<sup>1</sup>: جيرمي كوردي، استراتيجيات إدارة الأعمال، تر: سمية ممدوح الشامي، كلمات عربية للنشر، ط1، القاهرة، مصر، 2011، ص36.

<sup>2</sup>: جيرمي كوردي، استراتيجيات إدارة الأعمال، المرجع السابق، ص36.

-تخصيص الموارد البشرية ووضع الأولويات بالنسبة للأنشطة والبرامج.

-تحقيق التكامل بين نظام الموارد البشرية والأنظمة الأخرى.

-تحقيق التدريب المستمر وتنمية الابتكار.

-تحسين وتطوير الأداء والسلوك التنظيمي للمنظمة.

-جذب الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية.

-تطوير سياسات الموارد البشرية بما يتماشى مع الظروف البيئية وإستراتيجية المنظمة.

-العمل على تدعيم المزايا التنافسية الخاصة بالمنظمة وعوامل نجاحها.<sup>1</sup>

### ج-أهداف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

تتمثل أهداف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في:

-تسعى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية للتميز لامتلاك أسس متوافقة من أجل تطوير المفاهيم العامة لإدارة الموارد البشرية على المدى الطويل، حيث اقترح ولينجلينك هال 1990 أن تحديد هذه الأمور في العمل هو المعنى الواضح للوصول إلى التميز التنافسي من خلال إدارة الموارد البشرية.

-توفير عوامل النجاح واتخاذ القرارات الإستراتيجية التي لها تأثير رئيسي وطويل المدى على سلوك الموارد البشرية والمنظمة.

<sup>1</sup>: مايكل أرمسترونج، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، تر: إيناس الوكيل، مجموعة النيل العربية، ط1، القاهرة، مصر، 2008، ص45.

-تمكين المنظمة من امتلاك موارد بشرية ذات كفاءة وفعالية التي تعمل على تحقيق أهدافها وتدعيم مكانتها التنافسية.<sup>1</sup>

"العمل على تطوير وتنفيذ برامج وسياسات موارد البشرية متماسكة، وعملية لمواجهة التغيرات والاضطرابات البيئية، وأشار داير وهولدير 1998 أنها ينبغي توفر إطارات عملية متحدة يمكنها مجرد انطلاقها أن تصبح على أساس تكاملي واسع للأمور الطارئة.

-الاستثمار في الموارد البشرية الذي يحقق العائد المالي.

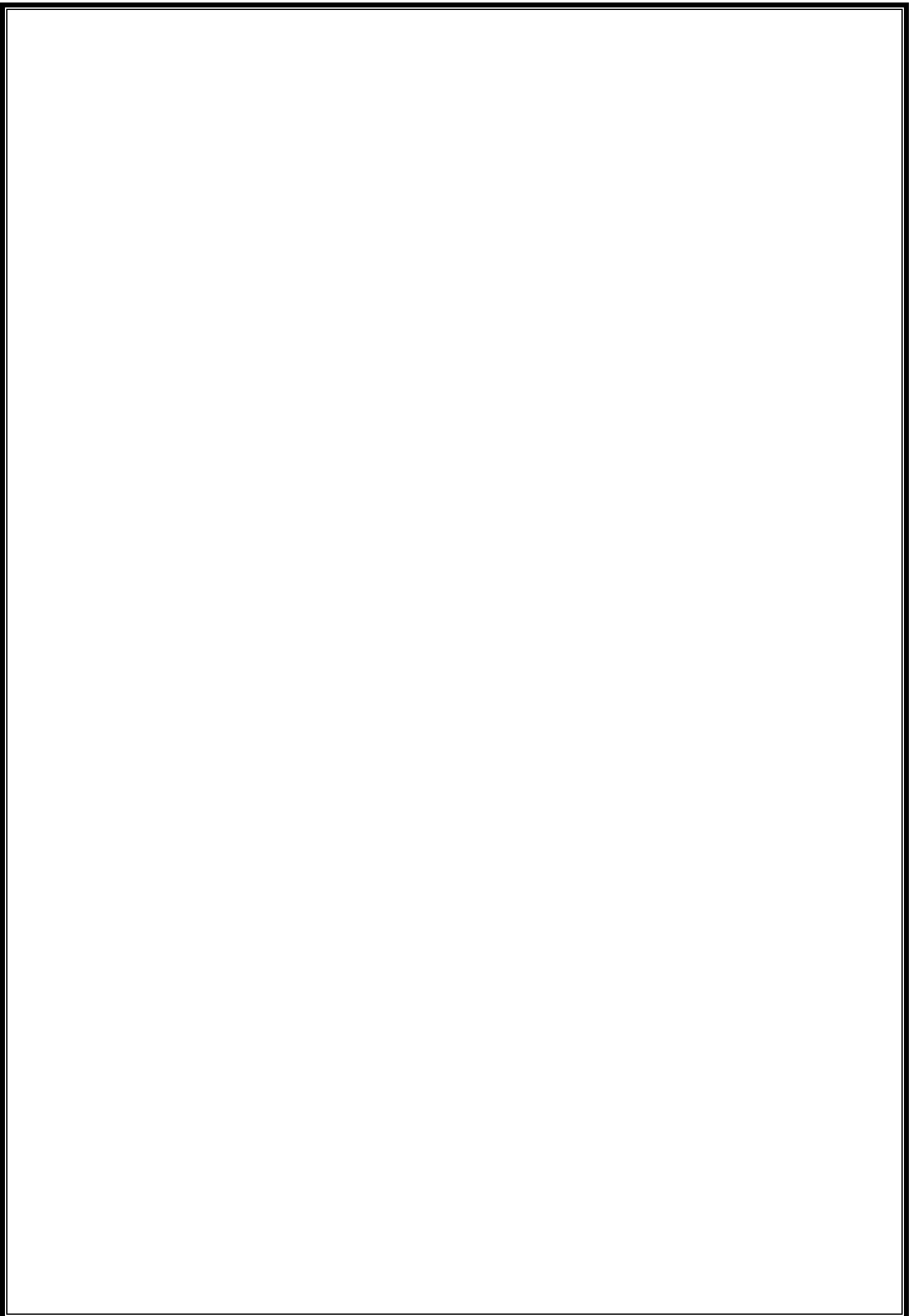
-التركيز على تطوير جانب العلاقات الإنسانية للموارد البشرية وجودة الحياة العملية والتفاعل والتواصل معها، وضرورة أخذها بعين الاعتبار والوصول إلى الأهداف المحددة.<sup>2</sup>

### خلاصة الفصل:

إن التغير السريع الذي تعرفه المؤسسة في مختلف المجالات على كل المستويين الكلي والجزئي يؤثر على نشاطها من جهة وعلى كيفية تصميم وإنشاء إستراتيجيتها من جهة أخرى، يستدعي ضرورة تغيير النظرة للعنصر البشري كمتغير تابع سابقا إلى متغير إستراتيجي حاليا، فإن أرادت المنظمة استمرارية نشاطها وبقائها، عليها تبين للإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية التي تساعد على خلق الدافعية لدى الأفراد والتي تكون مكملة للإستراتيجية العامة التي تتبعها.

<sup>1</sup>: مايكل أرمسترونج، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، المرجع السابق، ص45.

<sup>2</sup>: المرجع نفسه، ص45.



تمهيد:

البلدية في الجزائر هي هيئة ديمقراطية يمثلها مجلس منتخب من طرف السكان المحليين عن طريق الاقتراع ، وهي تعبر عن تطلعات السكان و اختياراتهم وهي تحظى بالاحترام و السلطة المعنوية القادرة على تحريك طاقات و إمكانات أفراد المجتمع و مؤسساته ، و من هذا المنطلق فهي تعتبر الركيزة القاعدية و حلقة الوصل بين الدولة و المواطن .

مفهوم البلدية: سنتناول في هذا المبحث مفهوم البلدية و أقسامها و تركيبية هيكلها التنظيمي.

تعريف البلدية :

البلدية الجزائرية هي مؤسسة دستورية، طبقا للمادة 16 من الدستور (يشكل المجلس المنتخب قاعدة اللامركزية ومكان مشاركة المواطنين في تسيير الشؤون العمومية).

البلدية الجزائرية هي جماعة إقليمية لامركزية.

البلدية هي خلية أساسية في تنظيم البلاد وهي الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة مزودة بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي .

البلدية هي القاعدة الإقليمية للامركزية ومكان ممارسة المواطنة وتشكل إطار مشاركة المواطن في تسيير الشؤون العمومية وتمثل جوهر الديمقراطية المحلية والديمقراطية التشاركية .

البلدية هي نقطة التنمية المحلية والاجتماعية والثقافية. وتعمل على إشباع حاجيات المواطنين وتحسين شروط معيشتهم.

وبغية توفير الموارد المالية الضرورية للممارسة المهام في جميع مجالات الاختصاص التي خولها لها القانون ، تتوفر البلدية على هياكل وأجهزة.

تتوفر البلدية على:

- هيئة تداولية تدعى المجلس الشعبي البلدي؛
  - هيئة تنفيذية يرئسها رئيس المجلس الشعبي البلدي؛
  - إدارة ينشطها الأمين العام للبلدية تحت إشراف رئيس المجلس الشعبي البلدي.<sup>1</sup>
- عرف المشرع البلدية بموجب المادة الأولى من القانون رقم (08-90) المؤرخ في 17 أفريل 1990 التعلق بقانون البلدية : (( البلدية هي الجماعة الإقليمية الأساسية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي)).
- وعرفها قانون البلدية لسنة 1967 بأنها: (( البلدية هي الجماعة الإقليمية السياسية والإدارية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية الأساسية)).<sup>2</sup>
- للبلدية مكانة مهمة في التنظيم الإداري للدولة الحديثة حيث تتمتع بخصائص عديدة منها:
- البلدية مجموعة إقليمية يوجد بين مواطنيها مصالح مشتركة مبنية على حقائق تاريخية واقتصادية.
  - البلدية مجموعة لامركزية أنشئت وفقا للقانون وتتمتع بالشخصية المعنوية.
  - البلدية مقاطعة إدارية للدولة مكلفة بضمان السير الحسن للمصالح العمومية البلدية.<sup>3</sup>
- ومن خلال ما سبق ذكره يتجلى لنا الدور الأساسي للتنظيم البلدي في الجزائر وعليه يجب الاطلاع على ماضي وواقع هذا التنظيم ومن أجل ذلك يجب دراسة المراحل التي مر بها .

<sup>1</sup>: موقع وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية <http://www.interieur.gov.dz>

<sup>2</sup>: عمار بوضياف/الوجيز في القانون الإداري/دار ربحانة/الجزائر/ص 128.

<sup>3</sup>: ناصر لباد/ التنظيم الإداري/ منشورات دحلب/حسين داي/الجزائر/ص 167..168.

بلدية بن عبد المالك رمضان ومصالحها:

1 - تقديم البلدية :

بلدية بن عبد المالك رمضان هي إحدى بلديات ولاية مستغانم تقع على ساحل البحر الأبيض المتوسط شرق ولاية مستغانم وترجع على مساحة قدرها 74 كلم<sup>2</sup>، تبعد عن مقر الولاية بـ32 كلم وعن مقر دائرة سيدي لخضر بـ15 كلم . يحدها من الشمال البحر الأبيض المتوسط ، من الجنوب بلدية سيدي بلعطار، ومن الشرق بلدية حجاج ، ومن الغرب ولاية مستغانم، بلغ عدد سكانها 14.000 نسمة حسب إحصائيات 2012 موزعين على أكثر من 12 دوار.

و تعتبر بلدية سياحية بالدرجة الأولى بعد أن تم تسجيل شواطئها من بين أجمل شواطئ الولاية.(4)

2- مقر البلدية :

يقع مقر بلدية بن عبد الملك رمضان على طريق وطني رقم 11 مقابل تماما لمقر الدرك الوطني

و قد دشن سنة 2002 ، يتكون هذا المقر من طابقين إضافة إلى مبني خارجي مرافق :

الطابق العلوي ويضم :

- مكتب رئيس المجلس الشعبي البلدي .

- الأمانة العامة (ديوان الرئيس) .

- مكتب الأمين العام .

- مكتب نواب الرئيس .

- مكتب المستخدمين .

-- مكتب الصفقات العمومية والتجهيز .

- مكتب المالية والمحاسبة .

-- مكتب البناء والتعمير .

-قاعة المداولات .

- مكتب الموزع الهاتفي .



- مكتب النشاط الاجتماعي .

-مكتب الإعلام الآلي (الخادم الالكتروني و الشبكة الالكترونية ( serveur / gestion réseau interne

الطابق السفلي ويضم :

- مكتب الحالة المدنية .

-مكتب ابرام عقود الزواج و التسجيلات

--مكتب المنازعات

-مكتب البطاقات الرمادية

-مكتب جوازات السفر البيومترية

-مكتب بطاقة التعريف الوطنية

- مكتب الأمن .

- مكتب الانتخابات و الخدمة العسكرية

-مكتب التصحيحات

الطابق الأرضي : و يضم مكتب الأرشيف البلدي و مطبخ احتياطي و كذلك مخزن المعدات المكتبية .

كما ان هناك مبنى محاذي للبلدية و هو جزء منها يستعمل كقاعة للاجتماعات العامة و به :

-مكتب الصحة و مكافحة الأمراض

-قاعة الاجتماعات العامة

-مكتب التشغيل و النشاط الاجتماعي<sup>1</sup>

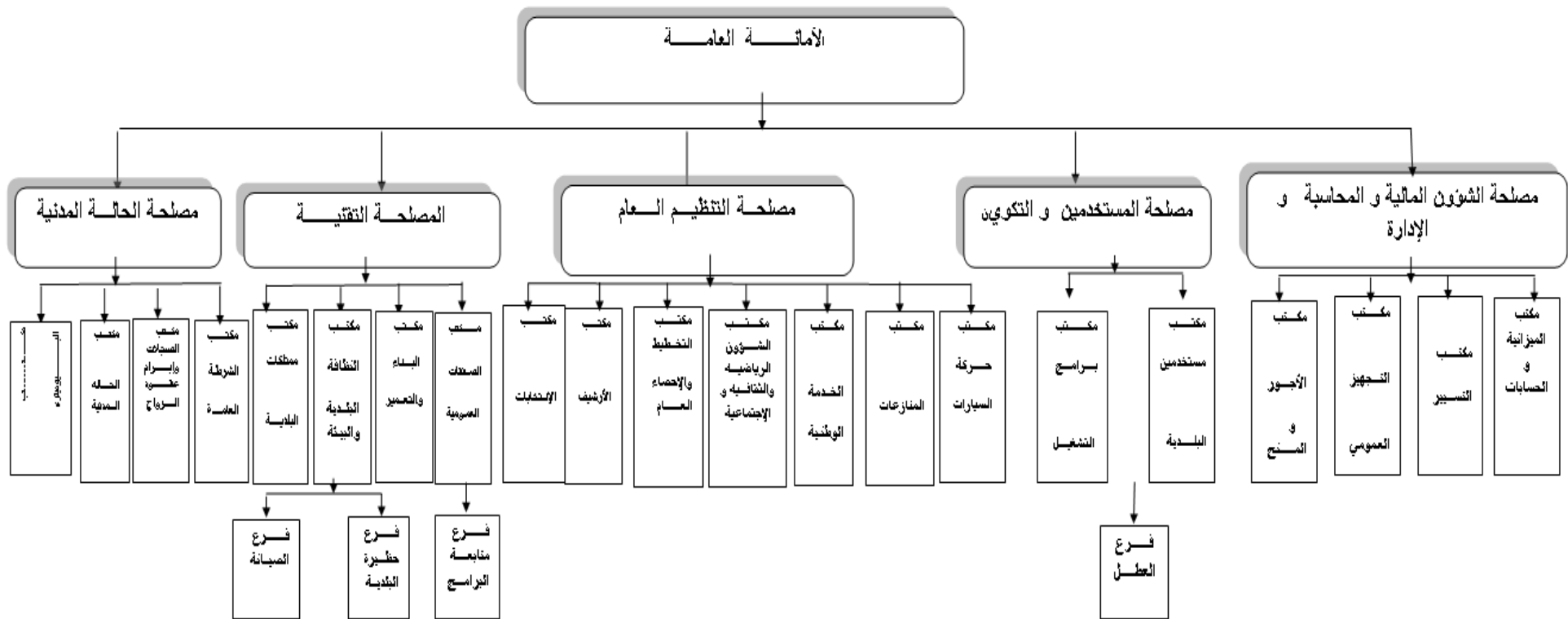
<sup>1</sup>: عضو الادارة الاقليمية لمصلحة المستخدمين

ولاية مستغانم

دائرة سيدي لخضر

بلدية بن عبد المالك رمضان

الهيكل التنظيمي لتسيير إدارة بلدية بن عبد المالك رمضان



3- التعريف بالمصالح والمكاتب الموجودة داخل المقر حسب الهيكل التنظيمي لتسيير إدارة البلدية:

الأمانة العامة:

تتمثل في مكتب السكرتارية إلى جانب ديوان رئيس المجلس الشعبي البلدي و من اهم مهام ما يلي :

-تنظيم مواعيد ومقابلات الرئيس وزياراته واجتماعاته

-إستلام الوثائق من مختلف المصالح البلدية و تسجيلها بسجل البريد الوارد أو الصادر و إرسالها

-تبليغ العمل بالمداومات وبأي تغيير قديطراً وكذا استدعاء المواطنين.

-استلام البريد الوارد الخاص والسري و معالجته وعرضه على الرئيس أو على الكاتب العام<sup>1</sup>.

مكتب الأمين العام:

إن الأمين العام للبلدية يعتبر الركيزة الأساسية في البلدية و<sup>2</sup>يعتبر المساعد المباشر الأساسي لرئيس البلدية، وتجدر الإشارة أن وظيفة أمين عام للبلدية موجودة على مستوى كل بلديات التراب الوطني والتعيين فيها يكون حسب الشروط المنصوص عليها في المرسوم التنفيذي رقم 91-26 المؤرخ في 02/02/1991 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالعمال المنتمين إلى قطاع البلديات وكذا المرسوم التنفيذي رقم 91-27 المؤرخ في 02/02/1991 الذي يحدد قائمة الوظائف العليا للإدارة البلدية.

وفيما يخص صلاحيات الأمين العام للبلدية فإنه يتولى وتحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي ما

يأتي:

-جميع مسائل الإدارة العامة.

-القيام بإعداد اجتماعات المجلس الشعبي البلدي.

-القيام بتنفيذ المداومات.

<sup>1</sup>: رئيس مصلحة المستخدمين ( محل التريض الدراسة)

-القيام بتبليغ محاضر مداولات م.ش.ب والقرارات للسلطة الوصية إما على سبيل الإخبار أو من أجل ممارسة سلطة الموافقة والرقابة.

-تحقيق إقامة المصالح الإدارية والتقنية وتنظيمها والتنسيق بينها وراقبتها و حتى استقبال المواطنين في بعض الحالات القانونية الغامضة او في حالة شكوي ضد الموظفين كسوء الاستقبال أو التأخير في الاجراءات.

وتظهر أهمية هذه الوظيفة أي وظيفة الأمين العام للبلدية خاصة حين تجديد المجالس الشعبية البلدية بحيث أثناء هذه المرحلة يصبح تقريبا هو المسؤول الأول لإدارة البلدية .

فيعتبر حينئذ الأمين العام للبلدية القناة أو الوسيط بين الهيئة البلدية المنتخبة والمصالح البلدية ولكن تجدر الإشارة أن الواقع في بعض الأحيان إن لم نقل في كثيرها، فإن صعوبات كثيرة تواجه ممارسة هذه الوظيفة.

## 2- مصلحة المحاسبة والإدارة:

تحتوي مكتبين

### أ-مكتب المستخدمين:

و هو المكتب المسؤول عن ادارة شؤون العمال (التوظيف ، الترقية ، التأهيل ، الإجازات ، العطل المرضية... الخ) يقوم هذا المكتب بالمهام التالية:

- تنظيم وحفظ الملفات للموظفين تسيير الحياة المهنية للموظفين التنصيب ، التثبيت ، الترقية ، عمليات الإحصاء وحركة الموظفين وضع بطاقة فردية لكل موظف من بداية توظيفه إلى التقاعد تسجيل القرارات و المقررات الفردية متابعة ملفات التقاعد يتولى أعمال التكوين وتحسين المستوى لتأهيل العمال يقوم بإعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية الذي يبين الوضعية العامة للتوظيف بالبلدية.

ب-مكتب المحاسبة والمالية:

-فرع التجهيز و الاستثمار :

كل مايتعلق بتمويل البلدية بالتجهيزات الضرورية و المعدات و الآلات..الخ

- فرع قسم التسيير:

يقوم بالمهام التالية:

- تنفيذ العمليات المالية الخاصة بالتسيير تحرير الحوالات مسك الملحقات الخاصة بالفرع

فرع التجهيز :

يقوم بما يلي:

تحرير الحوالات مسك الملحقات الخاصة بالفرع

ج)- مكتب الميزانية:

ويقوم بالمهام التالية:

\* إعداد الميزانية الأولية /الإضافية /إعداد الحساب الإداري ،متابعة نفقات و إيرادات البلدية و الملحقات التابعة لها التأشير المالية لسند الطلب و التأكد من القروض المالية.

- فرع وكيل الإيرادات : تسجل فيها كل إيرادات و عائدات البلدية من تأجير المنقولات و العقارات و المحلات و

حقوق الافراح و حقوق كراء السوق الأسبوعي و كراء أماكن التوقف ...الخ).

3-مصلحة التنظيم والشؤون العامة :

يقوم هذا المكتب بالمهام التالية:

\*المهام المتعلقة بالشرطة العامة ( المصادقة على الوثائق ، حركة السيارات والدرجات النارية ، بطاقة التعريف

الوطنية باستثناء البلديات التي يوجد بها مقر الدائرة، شهادة عدم العمل ، رخصة السياقة.

أ- مكتب الحالة المدنية والخدمة العسكرية:

ويقوم بالمهام التالية:

\* المسك الحسن و المحافظة على سجلات الحالة المدنية.

\* إعداد و تسليم مختلف وثائق الحالة المدنية

\* تسجيل الملاحظات الهامشية

\* حفظ الأختام ووثائق الحالة المدنية

\* السهر على تنفيذ العمليات المرتبطة بالخدمة الوطنية

\* تسجيل المواليد و الوفيات

\* إبرام عقود الزواج وتسجيلها

\* تسجيل الأحكام القضائية (الميلاد ، الزواج ، الطلاق ، التصحيحات ... الخ

\* المهام المتعلقة بالشرطة العامة ( المصادقة على الوثائق ، حركة السيارات والدرجات النارية ، بطاقة التعريف الوطنية ، شهادة عدم العمل ، رخصة السياقة حيث تستخرج مختلف الوثائق و الشهادات الميلاد ، الوفاة ، الإقامة ، التسجيل ، الحالة العائلية ، تصريح شرقي ... الخ

ب- مكتب الانتخابات و الإحصاء:

يسهر على عملية مراجعة القوائم الانتخابية و ضبطها و تسجيل و إصدار بطاقات الانتخاب و شهادات الشطب و كذا إعطاء الإحصائيات السنوية للسكان و النشاطات التجارية

و الفلاحية. كل ما يتعلق بالانتخابات (مراجعة القوائم الانتخابية، التسجيل في القوائم الانتخابية التحضير للعمليات الانتخابية الى جانب المهام التالية:

• تسجيل الناخبين الذين وصلوا السن القانوني 18

• تسجيل المواطنين المحولين من منطقة بلديات أخرى إلى البلدية

• شطب المواطنين الذين يطلبون التحويل إلى بلديات أخرى والمواطنين المكررين في القوائم الانتخابية.

• شطب الوفيات عن طريق سجل البلدية.

• كما يقوم المكتب بالمراجع السنوية للقوائم الانتخابية والتي تبدأ من 01 أكتوبر إلى 31 أكتوبر من كل سنة في الحالات العادية.

• المراجعة الاستثنائية في حالة إجراء العملية الانتخابية

ج-مكتب المنازعات :

يتخصص في المنازعات القانونية بين البلدية و المتعاملين معها كأشخاص أو مؤسسات مثل فسخ الصفقات و تعويض الأملأك و الأراضي ، الاطلاع على كل المنازعات المتعلقة بالبلدية سواء بين البلدية و المواطن أو بين البلدية و شخص معنوي خاص أو شخص معنوي عام .  
\*متابعة الأحكام القضائية و ذلك بتعيين محامي كفاء يلتزم بالدفاع عن حقوق البلدية و ذلك وفقا لاتفاقية تحدد المواد التي اتفق عليها الطرفان .

\* فتح ملف كل القضايا و تدوينها في سجلات خاصة و كذا الاتصال بالمحاكم و محامي البلدية .

\*حضور جلسات المحاكم و استخراج الاحكام و تنفيذها

د-مكتب الجمعيات و المدارس:

يدرس ملفات الجمعيات و يراقب نشاطاتها و يهتم باحتياجات المدارس .

4-مصلحة الشؤون الاجتماعية و الثقافية و الرياضية:

مكتب الشؤون الاجتماعية و التشغيل و التكفل بالمعوزين :

مختص في منح عقود العمل للشباب و متابعتهم و كذا منح إعانات للمعوزين الفقراء و كبار السن و أصحاب الأمراض المزمنة للعلاج و الدواء المجاني .

مكتب الشؤون الثقافية :

و تنقسم إلى فرعين:

- فرع النشاطات الثقافية من مهامها ترقية النشاطات الثقافية
- فرع النشاطات الثقافية من مهامها ترقية النشاطات الرياضية.

5-المصلحة التقنية:

أ-مكتب الصفقات العمومية و متابعة البرامج :

هو المكتب المسؤول عن تنفيذ و متابعة المشاريع في إطار المخططات البلدية للتنمية PCD او ميزانية الولاية SW او الصندوق المشترك للجماعات المحلية FCCL و التمويل الذاتي auto-financement

و يعمل هذا المكتب على إبرام الصفقات و متابعة الانجاز المشاريع و دفع مستحقات المؤسسات المنجزة إلى جانب تحديد الوضعيات المالية و المادية للمشاريع للجهات الوصية و وضع اقتراحات لمشاريع جديدة حسب احتياجات البلدية .

- يختص مكتب الصفقات بالمشاريع التنموية الخاصة بالبلدية
- إعداد ومتابعة الصفقات
- الإعلان عن المناقصات و الصفقات في الجرائد الرسمية و الالتصاق في البلديات
- إعداد الكشوف الكمية و التقديرية وتسليمها للمقاولين أصحاب العروض
- استقبال العروض و تسجيلها في سجل خاص يدعى سجل تقييد العروض .
- يتابع كل مشاريع البلدية ( المراقبة التقنية
- يقوم بتحرير تقرير مفصل عن المشاريع التي تقوم بها البلدية وإعطاء الوضعية المالية.
- تحضير الملفات لمشاريع الجديدة واقتراحها
- متابعة جميع المشاريع من الناحية التقنية
- تزويد المشاريع باحتياجاتها المادية

#### ب-مكتب التعمير:

يهتم بمنح رخص البناء و رخص الطرقات و ملفات طلبات السكنات الريفية و كذا منح مخططات شبكات المياه و شبكات الصرف الصحي . عمليات البناء الجارية على مستوى البلدية والتأكد مدى مطابقتها لتشريعاتالعمارة ومدى خضوعها لتراخيص المسبقة من المصالح التقنية.

- التحديد المفصل للمناطق المعنية باستعمالالأراضي وتحديد حقوق البناء.
- تحديد الكمية ألدني والقصوى من البناء المسموح بهالمعبر عنها بالمتر المربع.
- ضبط القاعد المتعلقة بالمظهر الخارجي للبلدياتوتحديد الارتفاعات العامة.
- تحديد الإحياء والشوارع النصب والمواقعالتذكارية.
- تحديد الأراضي الفلاحية الواجب حمايتها.
- أعطاء رخص البناء وهدم الأبنية المتداعية التي يخشى خطر سقوطها أو المضرة بالصحة العامة ومراقبة الأراضي المكشوفة والإنشاءات وإقامة الأسوار حولها.
- حماية التراث العمراني والمواقع الطبيعية، مهمة حماية المواقع التي لها قيمة طبيعية تاريخية وأثرية أو جمالية.
- بالإضافة إلى تجانس المجموعات السكنية والطابع الجمالي للبلدية حيث تعدالبلدية المخطط العام لتنظيم المدن وتدعيم البناء ويمكن أن تقوم به بنفسها وتديرالأموال العمارة المهياة لسكن والتي لا تعود لدوائر الدولية الخاصة بالسكن.



ج-مكتب أملاك البلدية :

هو المكتب المسؤول عن توثيق و جرد كل ممتلكات البلدية المنقولة و الغير المنقولة كالبنيات و الأراضي

- متابعة الجرد العام :

جرد كل الممتلكات البلدية

إنجاز كل الملحقات التابعة للمكتب

• الإحصاء السنوي للممتلكات المنقولة و الثابتة

- تسيير الممتلكات :

• متابعة إيرادات الممتلكات

• تحضير المزايدات الخاصة بالممتلكات

د-فرع حضيرة البلدية :

و هي الحضيرة حيث تخزن مشتريات البلدية و كذا المعدات و الحافلات و الشاحنات و الجرارات و الآلات و الصهاريج و المشتريات من مواد اولية و سلع و كل ممتلكات البلدية

بها مكتب لامين المخزن و مكتب لرئيس الحضيرة . اهم المهام بها :

أ) العتاد :

• وضع ملف لكل عتاد بالبلدية

• متابعة تصليح و صيانة العتاد

• برمجة العتاد للتنسيق مع كل الفرق

• متابعة و تائق العتاد (التأمين ، سجل الصيانة)

• اقتراح العتاد غير صالح للبيع

ب)- المخازن :

• متابعة جميع مخازن البلدية

• مسك دفاتر و سجلات لجميع المخزونات

• إدخال و إخراج المخزونات بواسطة سند دخول أو سند خروج

• متابعة استهلاك محروقات و زيوت العتاد

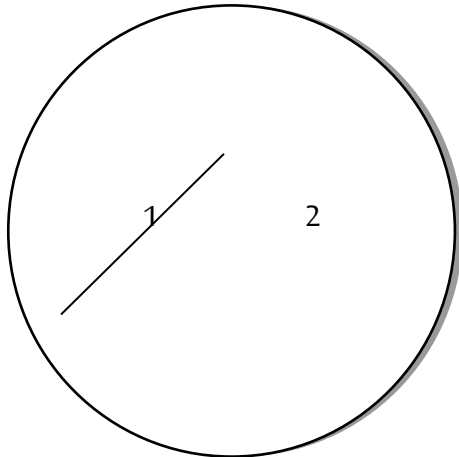
6-مصلحة النظافة و الوقاية:

مكتب النظافة و الوقاية :

هذا المكتب يعمل على الحفاظ على الصحة العمومية ،مراقبة المياه الصالحة للشرب و تحليل مياه الآبار و مراقبة دورية للمذابح و الأسواق الأسبوعية و نظافة المحلات و المقاهي و المخازن و الحمامات..... الخ

ويقوم بالمهام التالية:

- مراقبة النظافة على مستوى تراب البلدية
- معالجة المياه ومراقبتها ويدخل ذلك في إطار التطهير ونظافة المحيط.
- شبكة الطرق حيث يقوم بتسليم رخص من أجل الحفر وإصلاح القنوات الخاصة بصرف المياه القذرة أو القنوات الخاصة بالمياه الصالحة للشرب.



7-مصلحة التوثيق و الأرشفة:

مكتب التوثيق و الأرشفة :

مكتب الأرشفة والمحفوظات هو الذاكرة الإدارية لكل وثائق المصالح البلدية حيث يتم حفظ كل الوثائق والجرائد الرسمية والقرارات والسجلات التي انتهى العمل بها للعمل بها في الوقت الذي يحتاج إليها. يتم فيه تخزين و توثيق كل المستندات و المخططات التابعة للبلدية حيث تقييد و تفهرس و ترمز حتى يسهل الوصول إليها<sup>1</sup>

<sup>1</sup>: رئيس مصلحة المستخدمين (محل التريص الدراسة)

8) تعداد عمال وأعوان البلدية:

يقدر تعداد عمال البلدية بـ 48 عامل مرسوم دائم موزعين على مختلف المصالح و المكاتب منهم 18 عامل مهني من سائقي السيارات و الحجاب بنسبة 37.5% و 62.5% لمختلف المصالح و المكاتب الأخرى. الشكل (أ)

الشكل (1)

1- السائقين والحجاب : 37.5%

2- باقي المصالح والمكاتب: 62.5%

الشكل (1) دائرة نسبية للسائقين و الحجاب و عمال باقي المصالح

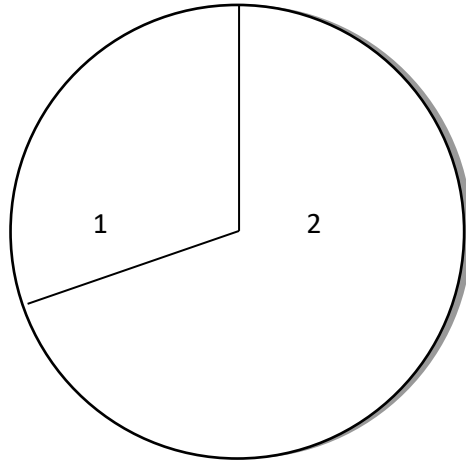
المصدر: عضو مكتب مصلحة المستخدمين

تحتوي البلدية ايضا على 56 عامل متعاقد يعقود تمتد لسنة واحدة مع امكانية التجديد منهم 16 عامل متعاقد بتوقيت جزئي SH بنسبة 28.57% الشكل (ب)

الشكل (2)

1- عامل متعاقد بتوقيت جزئي 28.57%

2- عامل متعاقد 71.43%



المصدر: عضو مكتب مصلحة المستخدم

توزيع العمال حسب الصنف والرقم الاستدلالي: الجدول (01)

| عدد العمال | الصنف | الرقم الاستدلالي | العمل                                |    |
|------------|-------|------------------|--------------------------------------|----|
| 6          | 1     | 200              | عون نظافة ونقاوة اقليمية             | 01 |
| 1          | 2     | 219              | حاجب رئيسي                           | 02 |
| 4          | 3     | 240              | عون رئيسي في النظافة الاقليمية       | 03 |
| /////      | 4     | /////            | //////////////////////////////////// | 04 |
| 9          | 5     | 288              | عون تقني في الاعلام الالي عون مكتب   | 05 |
| 1          | 6     | 315              | كاتب ادارة اقليمية                   | 06 |
| 7          | 7     | 348              | عون ادارة اقليمية                    | 07 |
| 5          | 8     | 379              | تقني الاعلام الالي عون رئيسي للادارة | 08 |
| 4          | 9     | 418              | ملحق ادارة اقليمية                   | 09 |
| 6          | 10    | 453              | محاسب رئيسي للادارة                  | 10 |
| ////////   | 11    | ////             | //////////////////////////////////// | 11 |
| 5          | 12    | 537              | امين محفوظات للادارة الاقليمية       | 12 |
| ////////// | 13    | ////             | //////////////////////////////////// | 13 |
| ////////// | 14    | //////////       | متصرف رئيسي                          | 14 |

المصدر: مصلحة المستخدمين

2- دور التسيير الفعال في تنمية الموارد البشرية

سنعالج في هذا المبحث مفهوم مصلحة المستخدمين و دورها داخل المؤسسة و الأعمال المنوطة بها

1-2 تعريف المصلحة محل الدراسة ( مصلحة المستخدمين ):

تعتبر مصلحة المستخدمين من أهم وأكبر المصالح في هيكل المؤسسة نظرا لطبيعة المهام المنوطة بها والمتمثلة في تسيير الموارد البشرية يشرف على تسييرها رئيس مصلحة معين و إن لم يوجد لسبب ما يكلف موظف بتسييرها متابعة جميع العمليات المخولة للمصلحة انجازها.

1) مهام مصلحة المستخدمين:

بالإضافة إلى التسيير اليومي العادي لشؤون المستخدمين ، تحدد مهام مصلحة المستخدمين فيما يلي:

\* القيام بتعيين المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعاون الخدمات في المؤسسة و متابعة مساهم المهني وتسيير شؤونهم في إطار التنظيم الجاري به العمل ...وعليه فإن مهام المصلحة تتمثل في:

\* متابعة المسار المهني للموظف من بداية إلى نهاية التوظيف

\* تسيير ملفات المستخدمين حسب الآتي:

\* إنجاز قرارات التربص للموظفين المعينين الجدد.

\* إنجازات قرارات الترسيم .

\* إنجاز مقررات الترقية في الدرجة.

\* إنجاز قرارات العطل المرضية الطويلة المدى.

\* إنجاز مقررات التكفل ، الشطب ، الإنتداب ، الإحالة على الاستيداع.

\* التحويلات عن طريق الحركة العادية أو الإدارية.

\* الإجازات و العقوبات.

\* التأهيل و الترقية إلى مناصب عليا.

\* إنجاز مخطط تسيير الموارد البشرية وتنفيذ عملياته كتنظيم المسابقات.

\* إنجاز القوائم الإسمية لجميع المستخدمين موقوفة إلى غاية: 31 ديسمبر من كل سنة.

\* ملفات التقاعد على مستوى الصندوق.

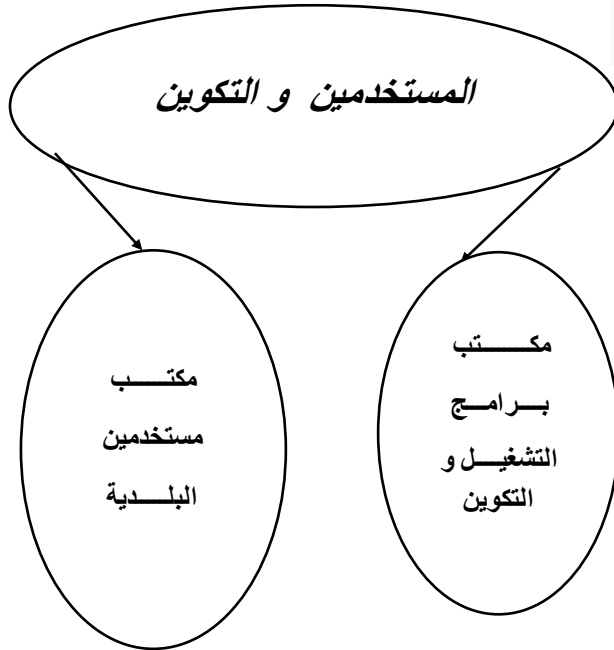
\* جميع العمليات السابقة الذكر معظمها يخضع للتأشيرة من قبل مصالح الرقابة المالية وتبليغ القرارات

المؤشرة إلى مصالح الوظيفة العمومية قصد الرقابة اللاحقة.

\* انجاز حصيلة الشغل للموظفين.

\* استقبال البريد ودراسته والرد على ما يستوجب ذلك

2-2) الهيكل التنظيمي للمصلحة:



الشكل: 03

المصدر: مصلحة المستخدمين

شرح الهيكل التنظيمي: تتكون مصلحة المستخدمين من مكتبين هما:

-مكتب المستخدمين: ويتمثل دوره في الترقية و التأهيل في الرتب و التنقيط (الحضور) أيضا الإحالة على التقاعد و إقرار العلاوات و الخصوم و كذا القيام بالمراسلات بين المصالح في ذات البلدية أو خارجها .

-مكتب التشغيل و التكوين : و يتمحور دوره أساسا في إعداد دورات تكوين لفائدة المستخدمين حول آخر ما توصل اليه القطاع الغداري في تكنولوجيا المعلومات و الإعلام و الاتصال و الإدارة و القوانين الصادرة عن الهيئة الرسمية و الملاحظ في فترة التريص غياب تام لهكذا نوع من التكوين .

\* اختصاص المهني المطلوب لدى مصلحة المستخدمين :

\*تقنيات الإدارة والتسيير.

\*تسمية الاختصاص:

تسيير الموارد البشرية.

\*وصف الاختصاص:

تقني السامي في تسيير الموارد البشرية يمارس مهامه بالمؤسسات الكبيرة أو المتوسطة سواء منها

الاقتصادية أو الإدارية.

يتدخل في المجالات الآتية:

-التسجيلات.

-متابعة المسار.

-المكافآت.

-العلاقات الإنسانية.

-الاتصالات.

أولاً: الأدوار الأساسية:

1- دفع الرواتب والأجور ومتابعة ملفات العمال والموظفين.

2- تحضير المستحقات ومتابعة متغيرات الأجر.

3- حضور المشورة وتقديم النصائح للأجراء في ميدان علاقات العمل.

4- وضع، استخدام ومتابعة طب العمل.

5- دراسة المناصب.

6- تسيير توقعات المال و الموظفين.

7- إعداد ووضع مخطط التدريب أو التكوين.

8- الاتصالات بالمؤسسة.

9- تقدير وتقييم وانتخاب العمال أو الموظفين.

ثانياً: التجهيزات والعتاد المسخر للاستعمال:

-الحاسوب.

-البرنامج.

-المكتب.

-آلة حاسبة.

-حافظات.

-خزانات.

ثالثاً: مقتضيات (1) المهنة أو الوظيفة:

\*الثقافة والفكر:

-روح الصرامة (صارم)، التنظيم (منظم)، منهجي، فريق ويقظ.

-ذو إحساس في الاتصال.

-جيد وعارف في العلاقات الاجتماعية.

-يتدبر في نوعية الاتصال، يصر، يداوم ويصغي جيداً.

-له مستوى ثقافي جيد.

-له معارف في اللغات الأجنبية.

رابعا : مسؤول في العمليات:

\*عتاد (تجهيزات، مفاتيح):

-تجهيزات المكتب (الصيانة والسلامة والأمن).

\*أمر (يعطي الأوامر):

-يشارك في الأوامر الإدارية.

-مسؤول على الأشخاص التابعين له.

خامسا: التكوين Formation :

\*شروط الدخول: - العمر 17 سنة على الأقل.

-مسابقة الدخول.

-المستوى الدراسي (النهائي ثانوي).

\*مدة التكوين: -30 شهر ب 06 أشهر في التطبيق بالوسط المهني أو الوظيفي.

\*مستوى التأهيل:- تقني سامي، مستوى 05.

\*الشهادة Diplôme :

براءة تقني سامي (Brevet B.T.S)



(3-2) اهم الوثائق والمحاضر والمقررات والعقود المستعملة للقيام بالمهام المنوطة بذات المصلحة:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

حزب بين عبد المالك ومضان يوم: .....

ولاية مستغانم

طائرة سيدي خنصر

بلدية بن عبد المالك ومضان

عقد عمل

محدد المدة بالتوقيت الكامل

بين

بلدية بن عبد المالك ومضان

المستلة بالسيد \*\*\*\*\* رئيس المجلس الشعبي البلدي بلدية بن عبد المالك ومضان

من جهة :

و : السيد : .....

المولود في عام 1966 بحجاج

السكان بدوار أولاد يوس بن عبد المالك ومضان .

من جهة أخرى.

- يقتضى المرسوم الرئاسي رقم 07-308 المؤرخ في 29/09/2007 الذي يحدد كيفية توظيف الأعران المعتادين وحقوقهم وواجباتهم وانماض المشكلة لرواتبهم والقواعد المتعلقة بتسييرهم وكذا النظام التأديبي المطبق عليهم .

- يقتضى القرار المؤرخ في 07/04/2008 الذي يحدد تشكيل اللهي الإنابي وكيفية تنظيم توظيف الأعران المعتادين وكذا إجراءات الإعلان . تم الاتفاق على ما يأتي:

المادة الأولى : يتولى السيد ..... في منصب شغل حارس لفة لمدة سنة واحدة بالتوقيت الكامل .

المادة 02 : يعين السيد ..... بحضرة البلدية .

المادة 03 : يصنف السيد ..... في الصنف 1 الرتبة الإحتلالية 200 .

المادة 04 : يستفيد السيد ..... عند الاقتضاء من العلاوات والخصومات المخصوص عليها في التنظيم الساري المعمول وهي :

- توظيف الجزابي عن الخصة 25% من الراتب الرئيسي.

- توظيف دعم الشفاهات بنسبة 10% من الراتب الرئيسي .

- منحة جزالية ترميزية ( 7.700.00 دينار جزائري ) من الراتب الرئيسي.

- علاوة المردودية وفق نسبة مئوية من 00% إلى 30% من الراتب الرئيسي.

المادة 5 : وإذ على الواجبات المخصوص عليها في المرسوم الرئاسي رقم 07/308 المؤرخ في 29/09/2007 والمذكور اعلاه يخضع السيد ساكر عبد الهادر الواجبات الخاصة المرفقة بمنصب شغله لا سيما جميع الأشغال المتعلقة بالمراسم.

المادة 6: يسري مفعول هذا العقد ابتداء من تاريخ التثبيت .

الموافق :

.....

رئيس المجلس الشعبي البلدي

فري و صودق عليه

1- عقد عمل :

هو وثيقة استفادة للشخص المعني بمنصب شغلبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 07-308 المؤرخ في 29/09/2007 الذي يحدد كيفية توظيف الأعران المعتادين وحقوقهم وواجباتهم والعناصر المشكلة لرواتبهم والقواعد المتعلقة بتسييرهم وكذا النظام التأديبي المطبق عليهم .

الشكل (04)

2- قرار تجديد عقد:

هو وثيقة استفادة للشخص المعني بقرار تجديد عقد عمل محدد المدة\* بمقتضى الأمر رقم 03/06 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 و المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية\* بناء على القانون رقم 11 . 10 المؤرخ في 22/06/2011 المتعلق بالبلدية.

\* بمقتضى المرسوم الرئاسي 308/07 المؤرخ في 29/09/2007 الذي يحدد كيفيات توظيف الأعوان المتعاقدين حقوقهم وواجباتهم.

الشكل (05)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية مستغانم

ثائرة سيدي خنصر

بلدية بن عبد الملاك رمضان

قرار رقم ..... المؤرخ في .....  
المتضمن تجديد عقد عمل محدد المدة

رئيس المجلس الشعبي البلدي بلدية بن عبد الملاك رمضان .

- يقتضى الأمر رقم 03/06 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يونيو سنة 2006 والمتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية .
  - بناء على القانون رقم 11 . 10 المؤرخ في 22/06/2011 المعلق بالبلدية.
  - يقتضى المرسوم الرئاسي 308/07 المؤرخ في 29/09/2007 الذي يحدد كفايات موظف الأكواد المعاقدين حقوقهم وواجباتهم وأقسام المشكلة لرواجهم والقواعد المتعلقة بتسريحهم وكذا اشغال التأديبي المطبق عليهم.
  - يقتضى المرسوم التنفيذي رقم 99/90 المؤرخ في 27 مارس 1990 المعلق بسلطة الصين والتسيير الإداري للموظفين أكواد الإدارة المركزية لولاية ، البلديات ، والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري .
  - يقتضى المرسوم التنفيذي رقم 126/95 المؤرخ في 29/04/1995 المعدل و المضم المعلق بتحرير نشر بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي أو الفردي التي تم وصيغة الموظفين و نشرها.
  - بناء على أحكام البرقية الرجعية رقم 922 المؤرخة في 24/06/2009 المتعلقة بتجديد عقود الموظفين لمدة محددة إلى حين صدور المصوص التنظيمية المخصوص عليها ضمن القرار الوزاري المؤرخ في 07/04/2008.
  - بناء على اتفاقية الوزارة المشتركة المؤرخة في 04/08/2010 التي تحدد كفايات تطبيق الأنظمة التصويتية الخاصة بالموظفين الملتزمين بالأسلاك المشتركة للمؤسسات و الإدارات العمومية أسلاك العمال المهنيين سائقى السيارات و الحجاب و كذا الأكواد المعاقدين .
  - بناء على عقد عمل المؤرخ في 30/12/2008 المتضمن موظف السيد ..... في منصب فغل سائقى السيارات من المستوى الثاني باصقيت الكامل لمدة سنة ابتداء من 15/12/2008.
  - بناء على قرار رقم 190/12/2016 المؤرخ في 29/12/2016 المتضمن تجديد عقد السيد ..... في منصب فغل سائقى السيارات من المستوى الثاني باصقيت الكامل لمدة سنة ابتداء من 15/12/2016
- بإقتراح من السيد الكاتب العام للبلدية  
يُقــــرر
- المادة الأولى: يحدد عقد عمل السيد : ..... بصفته سائقى السيارات من المستوى الثاني باصقيت الكامل لمدة سنة ( 01 ) ابتداء من 15/12/2017.
- المادة 02: يتفيد المني بالأمر من الخوة المهنية المتعددة بـ 1.40 % لكل سنة عمل و التصويتات المخصوص عليها ضمن اتفاقية الوزارة المشتركة المؤرخة في 04/08/2010 المذكورة أعلاه .
- المادة 03: يكلف السيقان الكاتب العام بلدية بن عبد الملاك رمضان و أمين خزينة البلديات كل واحد منهما فيما يخصه بتفيذ هذا القرار.

رئيس المجلس الشعبي البلدي

الشكل (05) المصدر: مصلحة المستخدمين

3-محضر تنصيب:

وثيقة تنصيب العامل من طرف رئيس البلدية ومزاولة نشاطه من تاريخ الترسيم الشكل (06)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية مستغانم

دائرة ميدي قنصر

بلدية بن عبد المالك رمضان

**محضر تنصيب**

في عام ألفين وخمسة عشر و في اليوم الأول من شهر أفريل على الساعة الثامنة

صباحا نحن السيد : \*\*\*\*\* رئيس المجلس الشعبي البلدي لبلدية بن عبد المالك رمضان

قمنا بتنصيب السيد \*\*\*\*\* المولود بتاريخ 20 /06/ 1983 بمستغانم في منصبه عون الإدارة

الإقليمية.

حرر هذا المحضر في اليوم والشهر والسنة المذكورة اعلاه.

رئيس المجلس الشعبي البلدي

إمضاء المعني

#### 4-قرار تعيين عن طريق المسابقة على أساس الشهادة: الشكل 07

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية مستغانم

ثائرة سيدي لخضر

بلدية بن عبد المالك رمضان

قرار رقم المؤرخ في

المختصين تعيين عن طريق المسابقة على أساس الشهادة

للاتحاق بسيرة عون الإدارة الإقليمية

إن رئيس المجلس الشعبي البلدي لبلدية بن عبد المالك رمضان؛

- بموجب الأمر رقم 03/06 المؤرخ في 15/07/2006 المختص بالتقنين الأساسي العام لتوظيف العمومية .
- بموجب المقتضى رقم 10/11 المؤرخ في 22/07/2011 المتعلق بإنشائية .
- بمقتضى مرسوم رقم 304/07 مؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق 29 سبتمبر 2007 يحدد الشبكة الإستراتيجية لمجريات الموظفين و نظام دفع رواتبهم .
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 99/90 المؤرخ في 27 مارس 1990 المتعلق بسلطة تعيين و استيعاب الإداري بالضفة للموظفين و أعوان الإدارة المركزية و الولايات و البلديات و المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري التابع لها .
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 334/11 المؤرخ في 20/09/2011 المختص بالتقنين الأساسي الخاص بوظيفي الإدارة الإقليمية التابعة لها .
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 194/12 المؤرخ في 25/04/2012 و المتعلق بكيفية تنظيم المسابقات و الامتحانات و المحجوس المهنية لدى المؤسسات و الإدارات العمومية و إجرائها .
- بناء على اتفاقية رقم 01 م.ج.و.ع المؤرخة في 20/02/2013 المتعلقة بتطبيق أحكام المرسوم التنفيذي رقم 194.12 المؤرخ في 25/04/2012 و المتعلق بكيفية تنظيم المسابقات و الامتحانات و المحجوس المهنية لدى المؤسسات و الإدارات العمومية لإجرائها .
- بناء على صايمه السيد الوزير الأول رقم 24 المؤرخة في 26/01/2014 المتعلقة بتفويض الحاصب الخاصة المشاغرة بمواد السنة الحادية 2013 .
- بموجب القرار رقم 03 المؤرخ في 12/05/2014 المختص بفتح المسابقة على أساس الشهادات للاتحاق بسلك أعوان الإدارة الإقليمية رتبة عون رئيسي للإدارة الإقليمية.
- نظرا للمحضر المؤرخ في 28/05/2014 المتعلق بإعلان النتائج النهائية للتأهيل في المسابقة على أساس الشهادات للاتحاق بسلك أعوان الإدارة الإقليمية رتبة عون رئيسي للإدارة الإقليمية.
- بناء على القرار رقم 60 المؤرخ في 05/06/2014 المختص بالإعلان عن النتائج النهائية في المسابقة على أساس الشهادات للاتحاق بسلك أعوان الإدارة الإقليمية رتبة عون رئيسي للإدارة الإقليمية.
- بناء على شهادة الدكتور السبيحة ..... المؤرخة في 06/07/1999 المسلمة من طرف الخيوان الوطني للامتحانات و المسابقات
- بناء على محضر حصيلب الحنية بالأمر إبتداعا من 19/06/2014 .

باقتراح من السيد الكاتب العام للبلدية

بقر

- الحالة الأولى : من السيد.....بصفة مترتبة في الإلتحاق بسلك أعوان الإدارة الإقليمية رتبة عون الإدارة الإقليمية .
- المنصف 7 اترقم الإستتلائي 379 ابتداء من تاريخ حصيبها .
- الحالة 02 : يكلف السيدان الأمين العام بالبلدية و أمين الخزينة بالبلديات بإيادية بن عبد المالك رمضان كل واحد منهما فيما يخصه بتنفيذ هذا القرار.

رئيس المجلس الشعبي البلدي

5- مستخرج القرار المتضمن المصادقة على جدول الترقية: الشكل 08

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية مستغانم  
 دائرة سيدي خنصر  
 بلدية بن عبد الملك رمضان

مستخرج القرار رقم : ..... المؤرخ في : .....  
 المتضمن المصادقة على جدول الترقية في المراتب  
 الخاصة برتبة وثائقي أمن محفوظات للإدارة الإقليمية لسنة 2017

الإسم : ..... اللقب: .....

مكان التكوين: أرفيف البلدية

آخر ترقية في الدرجة : الأول

تاريخ السريان : 2014/08/01

طبيعة حالة الخصم أو الزيادة في الأفضلية (إحالة على الاستنتاج، رصيد أفضلية مهنية، اعتماد أفضلية مهنية أو أفضلية الجنوب) .

مدة الزيادة : ..... سنة / ..... شهر / ..... يوم .

مدة الخصم : ..... سنة / ..... شهر / ..... يوم .

الرصيد المتبقي للأفضلية بتاريخ 2017/12/31 : 03 سنة 05 شهر 00 يوم.

يرفقى و يربط المحلى (ة) بالأمر حسب المدة الدنيا . كما يلي :

| الاصناف | الرقم الإستدلالي الأدنى | الدرجة | الرقم الإستدلالي للدرجة | سريان      | الأفضلية المحفوظ بها إلى غاية: 2017 /12/31 | الملاحظات |
|---------|-------------------------|--------|-------------------------|------------|--|-----------|
| 12      | 537                     | 2      | 54                      | 2017/02/01 | سنة شهر يوم<br>00 11 07                    |           |

رئيس المجلس الشعبي البلدي

6-بطاقة التنقيط: هي وثيقة التقويم العام للعون طوال فترة معينة مع وضع العلامة من طرف اللجنة

بطاقة التنقيط

|  |   |
|--|---|
| <p>الاسم: .....</p> <p>اللقب: .....</p> <p>تاريخ ومكان الإزدياد: 1981/12/26</p> <p>الحالة الحالية: عزباء</p> | <p>الدرجة: 01</p> <p>الوظيفة: وثائق أمين محفوظات</p> <p>تاريخ آخر ترقية: 2014/08/01</p> |
|--|---|

العلامة المقترحة: ( 13.25 )

يستطيع العون تقديم ملاحظات أو استفسارات , كما يستطيع تقديم بيانات على حالة المهيرة أو توجيهات لصالحه .

.....

.....

.....

.....

صرح المحض أسفله بأنه تعرف على علامته المقترحة

الإمضاء

الشكل (09)

7- ملخص لأهم الجداول المستعملة في عملية فرز العاملين حسب التصنيف والرتب :

أ- قائمة إسمية للموظفين المرسمين: الجدول (02)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

قائمة إسمية للموظفين المرسمين

موقعة لغاية 2017/12/31

ولاية مستغانم  
دائرة سيدي لخضر  
بلدية بن عبد المالك رمضان  
المسلك : ملحوظ الإدارة : إكلميه  
الرتبة : ملحوظ الإدارة : إكلميه  
المنصب :  
الرقم : 418

| ملاحظات | آخر درجة      |       | مرجع التاشيرة في المنصب العالي |       | المنصب العالي         | مرجع التاشيرة في رتبة الإدماج |            | تاريخ التوظيف في الرتبة الأصلية | الرتبة الحالية        | تاريخ الميلاد         | الإسم | اللقب | الرقم |
|---------|---------------|-------|--------------------------------|-------|-----------------------|-------------------------------|------------|---------------------------------|-----------------------|-----------------------|-------|-------|-------|
|         | تاريخ السريان | الرقم | التاريخ                        | الرقم |                       | التاريخ                       | الرقم      |                                 |                       |                       |       |       |       |
|         | 2016/12/19    | 01    |                                |       | داكم                  | 2014/06/08                    | 966        | 2014/06/19                      | ملحق الإدارة الإرفقية |                       | ****  | ****  | 01    |
|         | 2016/12/19    | 01    |                                |       | داكم                  | 2014/06/08                    | 967        | 2014/06/19                      | ملحق الإدارة الإرفقية |                       | ****  | ****  | -     |
|         |               |       | 2016/12/20                     | 171   | عون شوك الحلة المدنية | داكم                          | 2015/04/29 | 1106                            | 2015/03/24            | ملحق الإدارة الإرفقية | ****  | ****  | -     |
|         |               |       | 2016/12/20                     | 170   | عون شوك الحلة المدنية | داكم                          | 2015/04/29 | 1107                            | 2015/03/24            | ملحق الإدارة الإرفقية | ****  | ****  | 48    |

بن عبد المالك رمضان :

المراقب المالي

رئيس المجلس الشعبي البلدي

ب- قائمة إسمية للأعوان المتعاقدين محدد المدة: الجدول (8)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

قائمة إسمية للأعوان المتعاقدين محدد المدة

بالتوقيت الكامل موقعة لغاية 2017/12/31

ولاية مستغانم  
دائرة سيدي لخضر  
بلدية بن عبد المالك رمضان  
منصب الشغل : عامل مهني من المستوى الأول

| ملاحظات | الظيرة المهينة 140 نفل مدة |       | مرجع عقد العمل |       | الصحة | تاريخ التوظيف في الرتبة الأصلية | منصب الشغل    | تاريخ الميلاد | الإسم | اللقب | الرقم |
|---------|----------------------------|-------|----------------|-------|-------|---------------------------------|---------------|---------------|-------|-------|-------|
|         | تاريخ السريان              | السنة | التاريخ        | الرقم |       |                                 |               |               |       |       |       |
|         | 2017/03/04                 | 05.60 | 2013/05/23     | 1002  | صحة   | 2013/03/04                      | عامل مهني م 1 |               | ****  | ****  | 1     |
|         | 2017/03/04                 | 05.60 | 2013/05/23     | 1001  | صحة   | 2013/03/04                      | عامل مهني م 1 |               | ****  | ****  | ---   |
|         | 2017/03/04                 | 05.60 | 2013/05/23     | 999   | صحة   | 2013/03/04                      | عامل مهني م 1 |               | ****  | ****  | ---   |
|         | 2017/03/04                 | 05.60 | 2013/05/23     | 1000  | صحة   | 2013/03/04                      | عامل مهني م 1 |               | ****  | ****  | ---   |
|         | 2017/03/01                 | 2.80  | 2015/04/29     | 1101  | صحة   | 2015/03/01                      | عامل مهني م 1 |               | ****  | ****  | 55    |
|         | 2017/03/01                 | 2.80  | 2015/04/29     | 1102  | صحة   | 2015/03/01                      | عامل مهني م 1 |               | ****  | ****  | 56    |

بن عبد المالك رمضان :

المراقب المالي

رئيس المجلس الشعبي البلدي



(4-2) تعريف ادارة الموارد البشرية:

تعددت التعاريف التي تناولت إدارة الموارد البشرية باعتبارها خضعت إلى دراسات أهم الباحثين وفي ما يلي سوف نتطرق إلى مجموعة من التعاريف:

تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها الإدارة التي تؤمن بان الأفراد العاملين في مختلف المستويات هم أهم مورد ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم، لما فيه من مصلحتها ومصلحتهم، وان تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحها ونجاحهم ونجاح المصلحة العامة<sup>1</sup>

كما يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية بأ مجموعة الأنشطة و الجهود الإدارية التي تسعى لحصول المنظمة على احتياجا ا من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها من اجل تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية.<sup>2</sup>

هي تلك الوظيفة التي تهتم بكيفية إعداد القدرات اللازمة للمنظمة وكيفية توزيعها على مختلف المناصب داخل هذه الأخيرة ومن ثم الإشراف والتوجيه لهذه القدرات و تعويضها بما تستحقه جراء قيامها بمناييط إليها من واجبات ووظائف<sup>3</sup>

أ- أهداف تسيير الموارد البشرية:

-تكوين قوة عمل مستقرة و ذات كفاءة.

-تنمية و تدريب القوة العاملة بالمؤسسة و المحافظة على مستوى معين من المهارات و القدرة على الأداء.

- المحافظة على القوى العاملة و تأمين مساهماتها المستمرة في إنجاح أهداف المؤسسة.

- إعداد سجلات كاملة و منظمة للعاملين-. العمل على تحقيق التعاون بين العاملين حتى يساهم كل منهم بشكل ايجابي و عن اقتناع في تحقيق المستوى المنشود من الإنتاج.

- التفهم و الاستخدام الفعال للعلاقات بين الموارد البشرية و المهمة التي يقوم بها و الإنتاجية.

<sup>1</sup>:بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 02.

<sup>2</sup>:سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر ناشرون و موزعون، الأردن، 2011، ص 51. بن دريد منير

<sup>3</sup>: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، دار الابتكار للنشر و التوزيع، الأردن، 2013، ص 32، 31.

- الوصول إلى الملائمة بين متطلبات منصب العمل و مؤهلات الأفراد ، أي وضع الفرد المناسب في المكان المناسب .  
غير أن هناك عدد من الدارسين الإدارة الموارد البشرية أضافوا أهداف أخرى ترتبط أساسا بأنشطة الموارد البشرية كإدارة ، و نجد منها ما يلي:

-الاستقطاب:

هو نشاط تقوم به إدارة الموارد البشرية من أجل تمكين المنظمة من الحصول على اليد العاملة من حيث الكم و النوع لشغل و الوظائف الشاغرة.

- الحفاظ على اليد العاملة: يتم ذلك من خلال عدم إدارة الحياة الوظيفية ، إعداد برامج الترقية الوظيفية.

- تطوير الأفراد:

أي تنمية العمالة و تحسين كفاءتها في الإنتاج عن طريق الاعتماد على التكوين و التدريب المستمر للعامل.

- التحفيز و الإرضاء:

حيث أن الفرد يسعى لتحقيق أهدافه من خلال المؤسسة و من أكثر الأهداف التي يسعى الفرد في تحقيقها نجد تحقيق الألمان الوظيفي و الفوز بالرضا عن العمل داخل المؤسسة..

- الفاعلية و الناجعة: إن الأهداف التي تم ذكرها سابقا تتلقى كلها في عنصر فاعلية و نجاعة المنظمة و الأفراد معاً.

ب- أهمية إدارة الموارد البشرية:

تعتبر الموارد البشرية العنصر المهم للوصول إلى تحقيق الأهداف و الغايات المرجوة، فأهميتها تكمن في دورها المؤثر في رفع كفاءات إدارات المنظمة و فعاليتها في أداء مهامها و أنشطتها بوصفها محصلة نهائية لكفاءة و فاعلية المنظمة ذاتها و مدى قدرتها على التميز و المنافسة داخليا و خارجيا.<sup>1</sup>

(5-2) تعريف التسيير الفعال:

<sup>1</sup>: د. مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية، مكتبة العبيكان، الرياض ، المملكة العربية السعودية، دط، 2001، ص15-16

التسيير الفعال هو فعل (action) يعبر عن مجموعة من المراحل و العمليات، نتيجه حتما ستكون النجاح لأنه يهدف إلى تحقيق الأهداف التنظيمية مهما كانت طبيعتها . يمكن إدراك هذا التحقيق بالمعنى المباشر و الصارم للنتيجة، الانجاز و بلوغ الغاية أو بالمعنى الواسع للمراحل الذي يقود إلى النتيجة .

وفي النظرية النيوكلاسيكية، يتضمن التسيير الفعال التحكم في التكاليف و التقدم التقني و يعتمد على نوعية التسيير و سرعة رد الفعل فهنا يمثل احد عناصر المناجمنت أما في اقتصاد التنظيم فهو يعكس تنظيما كفتا اذا تحققت و فعالا اذا استعملت الموارد بطريقة مثلى و بأقل تكلفة ممكنة و على هذا المستوى يعتبر التسيير الفعال مفهوم استراتيجي عملي للفترة القصيرة .

## 6-2) واقع تسيير الموارد البشرية في البلدية:

باعتبار البلدية إحدى المؤسسات الإدارية العمومية فإنها تشهد مجموعة من المعوقات حالت دون تحديث أساليب تسييرها للمورد البشري بشكل فعال و ابرز ما لاحظناه طوال فترة .

نلخص أهمها فيما يلي:

- نوعية و كفاءة و مرونة الأنظمة و التشريعات في مجال الأعمال و العمل والقوانين العامة .
- الطرق المستخدمة في توظيف الموارد البشرية، والتي تعتمد أحيانا على المحسوبية و المحاباة من خلال اعتماد شروط تعجيزية و التحايل على القانون بدل من الاعتماد على الكفاءة و الخبرة و الجدارة.
- سوء تخطيط الموارد البشرية حيث يتحمل هذه المسؤولية جميع المديرين و رؤساء الوحدات الإدارية داخل المؤسسة، فهم منوطون بتزويد إدارة الموارد البشرية بالبيانات و المعلومات الكافية عن حجم العمل داخل كل إدارة قسم.

-مدى توافر الخبرات و الكفاءات اللازمة خاصة في مجال التخصص، بالإضافة إلى أن العديد من نواحي العمل في مجال إدارة الموارد البشرية يصطدم باللوائح و تعقيدات روتينية أو بعبادات وتقاليد اجتماعية.

-التحدي القانوني:حيث أصبح مدرء إدارة الموارد البشرية اليوم ،مطالبين بتكييف تطبيقات تسيير الموارد البشرية وفقا للتطورات التشريعية.و في ظل العولمة المنظمة التي أصبحت شيئا فشيئا مركزا لإبرام العلاقات المهنية، وبذلك أصبحت مطالبة بالتوقع و الإطلاع على التشريعات التي تظهر ليس على المستوى الوطني فحسب بل حتى على مستويات أوسع . و هذا حتى تكون في موقع يمكنها من مواجهة المنافسة التي فرضتها ظاهرة العولمة.

- عدم فعالية نظم التدريب السائدة في الكثير من المؤسسات الجزائرية، نظرا لعدم وجود إستراتيجية محددة للاحتياجات التدريبية، والتي تقوم أساسا على مجموعة من البرامج التدريبية المتخصصة ، إضافة إلى عدم ربط عملية التدريب بالترقية

-و الجدير بالذكر أيضا هو النقص الفادح في دورات التكوين لفائدة الموظفين و العمال ، الرؤساء و المرؤوسين على حد سواء أن لم نقل انعدامها تماما مما ينجر عنه اتساع الهوة بين الموظف و ما يحدث من تطورات سواء تكنولوجية أو قانونية أو إدارية يؤدي إلى سوء التسيير أو عدم فعاليته .<sup>1</sup>

<sup>1</sup>: مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية "واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية " العدد 27 / ديسمبر 2016

الخطاتمة

### الخاتمة:

مما لا شك في أنه للموارد البشرية في أية مؤسسة أهمية كبيرة، وتأثير واضح على نشاطها وعلى تحسين أدائها، ورغم اختلاف النظرة إلى هذه الموارد في الوقت الراهن عما كانت عليه في مراحل سابقة إلا أن الموارد البشرية بقيت حاضرة وبقوة في مختلف التنظيمات والتي من خلالها الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية وتغير تسيير الموارد البشرية وتغيرت أهدافه ، فبعد أن كان يهتم بالجانب الكمي للأفراد وتنظيمهم وتنظيم عملهم، أصبح حاليا يهتم بتسيير مهاراتهم ومعارفهم ويكمل على تنميتها وتطويرها والمحافظة عليها داخل المؤسسة، وعلى تشجيع العمل الجماعي وبناء المهارات وتقاسم المعارف وتسهيل الليونة مما سيؤدي بلا شك إلى تحسين واقع تسيير الموارد البشرية في المؤسسة بمختلف أبعاده.

أن واقع لتسيير الموارد البشرية في الإدارة العامة مازال وطابع تقليدي، ومازالت وظيفة الموارد البشرية مجرد وظيفة مساعدة منحصرة في الجوانب الأداة وتنفيذ اللوائح والقوانين، بل مازالت منفصلة عن التسيير الاستراتيجي ومن خلال دراستنا الميدانية توصلنا إلى وجود نقص كبير في أسلوب تسيير الموارد البشرية، بحيث لا يمكننا تجاهل تأثر كل نشاطات ووظائف المؤسسة بالوضوح السائد اقتصاديا والذي جعل الكل يمارس مهامه في جو من الروتين الممل.

كما أن تسيير الموارد البشرية السائد في المؤسسة الجزائرية مازالت يحتاج إلى تطوير وتغير حتى يتمكن من تنمية مهارات الأفراد وينشر معارفهم ويطر قدراتهم وإمكانياتهم ويدفعهم إلى الإبداع والتجديد وإخراج كل طاقاتهم الكامنة لتحقيق أهداف مؤسستهم والإدارة الجزائرية تعيش أوضاعا غير مستقرة نتيجة لتحديات العولمة.

# قائمة المصادر والمراجع

## قائمة المصادر والمراجع

### قائمة المراجع:

- 1- أبو قحف عبد السلام، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر، الطبعة الثانية، الإسكندرية، 1997م.
- 2- أبو ناعم عبد الحميد، الإدارة العامة إدارة الحكومة بأسلوب القطاع الخاص، مطابع الدار الهندسية، القاهرة، 2003م.
- 3- أبو ناعم عبد الحميد، المشاكل التي تحد من تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المنظمات العامة بدولة الإمارات العربية المتحدة، الإمارات، معهد التنمية الإدارية، إدارة البحوث والاستشارات، 1-58، 2003م.
- 4- أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة البشر الأصول والمهارات، دار الكتب، د.ط، مصر، 2002م.
- 5- إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، دار الابتكار للنشر و التوزيع، الأردن، 2013.
- 6- أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
- 7- برنوطي سعاد، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر، ط1، عمان الأردن ، 2001م.
- 8- البريدي عبد الله، أمراض الإستراتيجيات العربية إشكالية ثقافية أم بحثية؟، بحث مقدم لندوة الإدارة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي، جامعة الملك خالد بالتعاون مع المنظمة العربية للتنمية الإدارية – أهما، 18-20/11/1426هـ.
- 9- بكر اوي نزيهة، دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تنمية الكفاءات والمهارات، دراسة حالة مديرية الثقافة لولاية أدرار، رسالة ماجستير، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، أدرار، الجزائر، 2016.
- 10- بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية، المفاهيم والأسس، الأبعاد، الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2010.
- 11- بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010،
- 12- جيرمي كوردي، استراتيجيات إدارة الأعمال، تر: سمية ممدوح الشامي، كلمات عربية للنشر، ط1، القاهرة، مصر، 2011.
- 13- الحسيني فلاح، الإدارة الإستراتيجية، الأردن، دار وائل، الطبعة الأولى، 2000م.
- 14- الحسيني فلاح، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل، الطبعة الأولى، الأردن، 2000م.



## قائمة المصادر والمراجع

- 15- حمود خضير والخرشة ياسين، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1 عمان، الأردن، 2007م.
- 16- خطاب عايدة، (2001م)، مقدمة في الإدارة الإستراتيجية، دن، 2001م
- 17- الدلبي سيف، واقع التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، الرياض، جامعة الملك سعود، 1424هـ
- 18- الدوري زكريا، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، الأردن، دار اليازوري، 2005م.
- 19- الدوري زكريا، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري، الأردن، 2005م.
- 20- رواية حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية، دط، 2002م.
- 21- رئيس مصلحة المستخدمين ( محل التريص الدراسة)
- 22- رئيس مصلحة المستخدمين ( محل التريص الدراسة)
- 23- سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر ناشرون و موزعون، الأردن، 2011، ص 51. بن دريد منير
- 24- سملاي يحضية وبلالي أحمد، الأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية والكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافس من منظور المقاربة المرتكزة على الموارد، الملتقى الدولي حول تنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، 09-10 مارس 2004، جامعة ورقلة.
- 25- سملاي يحضية، أثر الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، العلوم الاقتصادية، 2005م.
- 26- سمين أمين علي، المحاسبة عن رأس مال فكري:دراسة تحليلية مع التطبيق على رأسمال البشري، مجلة المحاسبة والإدارة، القاهرة، 2003م.
- 27- السيد إسماعيل، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000م.
- 28- شاويش مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط3، عمان، الأردن، 2000م.
- 29- الصرن رعد، صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادي والعشرين، دار الرضا للنشر، سوريا، 2002م.
- 30- صلاح الدين الشنوشي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، ط1، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1998.

## قائمة المصادر والمراجع

- 31- عبد السلام أبو قحف، الإدارة الإستراتيجية و إدارة الأزمات، دار الجامعية الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، د.ط، 2002.
- 32- عضو الإدارة الإلمية لمصلحة المستخدمين
- 33- عمار بوضياف/الوجيز في القانون الإداري/دار ربحانة/الجزائر.
- 34- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005م.
- 35- العمري مسعودة، تنمية الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة هندسة الكهرباء والغاز، فرع مجمع سونلغاز، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، جامعة الجزائر 3، 2014، 2015.
- 36- فريد النجار، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، دط، 2006م.
- 37- القطامين أحمد، الإدارة الإستراتيجية حالات ونماذج تطبيقية، دار مجدلاوي، الطبعة الأولى، الأردن، 2002م.
- 38- مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية، مكتبة العبيكان، الرياض ، المملكة العربية السعودية، دط، 2001.
- 39- مايكل أرمسترونج، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، تر: إيناس الوكيل، مجموعة النيل العربية، ط1، القاهرة، مصر، 2008.
- 40- محمد سمير أحمد، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2009م.
- 41- المصدر مصلحة المستخدمين ( محل التريص او الدراسة )
- 42- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
- 43- المغربي عبد الحميد، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مجموعة النيل العربية، القاهرة، الطبعة الأولى، 1999م.
- 44- المغربي عبد الحميد، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين.
- 45- مهندس محمد جمال الكفاني، الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية، ط1، الدار الثقافية للنشر، القاهرة، مصر، 2007م.

## قائمة المصادر والمراجع

- 46- مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، قطر، 2005.
- 47- ناصر لباد/ التنظيم الإداري/ منشورات دحلب/ حسين داي/ الجزائر.
- 48- ندى جودة حسن، التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتعزيز القدرات التنافسية، دراسة تطبيقية على شركات الأدوية بجمهورية مصر العربية، رسالة الماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 2011م.
- 49- نعمة عباس الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية، دار الثقافة، ط1، عملن، 2004.
- 50- نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، د.ط، 2016م.
- 51- هشام حمدي رضا، تنمية وبناء نظم الموارد البشرية، ط1، دار الراية، عمان، الأردن، 2010.
- 52- مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية " واقع ادارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية " العدد 27 / ديسمبر 2016
- 53- P. Eray, précis, Développement des compétences, éditions Liaisons, paris 1999.
- 54- موقع وزارة الداخلية و الجماعات المحلية و التهيئة العمرانية <http://www.interieur.gov.dz>