



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique



جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

المرجع:.....

كلية الحقوق و العلوم السياسية

قسم: القانون العام

مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماستر

إدارة تسيير الموارد البشرية في المؤسسات العمومية

ميدان الحقوق و العلوم السياسية

التخصص: قانون إداري

الشعبة: حقوق.

تحت إشراف الأستاذ(ة):

من إعداد الطالب(ة):

أ / بن محوطة نبيل

جزار فاطمة

أعضاء لجنة المناقشة

الأستاذ(ة).....بن عبو عفيف.....رئيسا

الأستاذ(ة).....أ / بن محوطة نبيل.....مشرفا مقرر

الأستاذ(ة).....نوراة محمد.....مناقشا

السنة الجامعية: 2021/2021

نوقشت يوم: 2022/07/03

شكر وعرفان

الحمد لله على توفيقه وإحسانه، والحمد لله على فضله وإنعامه، والحمد لله

على جوده

وإكرامه، الحمد لله حمدا يوافي نعمه ويكافئ مزيده.

أشكر الله عز وجل الذي أمدني بعونه ووهبني من فضله ومكنني من إنجاز

هذا العمل ولا يسعني إلا أن أتقدم بشكري الجزيل إلى كل من ساهم في

تكوينني وأخص بالذكر أستاذي

الفاضل " بن عودة نبيل "

الذي تكرم بإشرافه على هذه المذكرة ولم يهمل علي بنصائح الموجهة

لخدمتي

فكان لي نعم الموجه والمرشد

كما لا يفوتني أن أشكر أعضاء لجنة المناقشة المحترمين لمعرفة وتقديرهم

لمجهوداتي

كما أشكر كل من قدم لي يد العون والمساعدة ماديا أو معنويا من قريب

أو بعيد

إلى كل هؤلاء أتوجه بعظيم الامتنان وجزيل الشكر المشفع بأصدق الدعوات

الإهداء

أهدي هذا العمل إلى أعز ما يملك الإنسان في هذه الدنيا إلى ثمرة نجاحي
إلى من أوصى بهما الله سبحانه وتعالى :

" وبالوالدين إحسانا "

" أمي "

أطال الله في عمرها

إلى الذي أحسن تربيته وتعليمي وكان مصدر عونتي ونور قلبي وبراءة

حزني ورمز عطائي ووجهي نحو الصالح والفعال إلى

" أبي "

أطال الله في عمره.

إلى أخواتي وجميع أفراد عائلتي

المقدمة

أدت التغيرات الحالية والتيارات الفكرية المعاصرة، إلى ظهور قوى أثرت على الاقتصاد العالمي منها العولمة وتكنولوجيا المعلومات والاتصال، وكذا التوجه نحو الاقتصاد المعرفي، تحول بعد الاقتصاديات والمؤسسات نحو الموارد اللامادية (الموارد المعرفية) وتزايد الاهتمام بها وأصبحت مصدرا للثروة، البقاء، الاستمرارية والتميز. ومرتين المداخل الفكرية المعاصرة التي اهتمت بالمعرفة إدارة المعرفة التي تشكل أحد أهم الوسائل الإدارية الحديثة للتطوير والتغيير في عصرنا الحالي، حيث ازداد الاهتمام بالمؤسسات الحديثة وذلك بالنظر إليها على أنها تعد أساسا فاعلا للعمليات الداخلية، وأساسا للرشد الإداري.

تكمن أهمية الموضوع في مدى الاهتمام بالتسيير الحسن للمؤسسات العمومية عن طريق اعتماد سياسة أو إستراتيجية لتسيير الموارد البشرية ومدى فعاليتها وقدرتها على مواجهة مختلف التحديات والعقبات التي تعترضها، كما أن إستراتيجية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات العمومية هو نهج إداري حديث.

تهدف الدراسة إلى معرفة مدى قدرة الموارد البشرية على تسيير المؤسسات العمومية من حيث الكفاءة والقدرة على مواجهة مختلف التحديات التي تواجه الحياة الإداري كأهداف عملية، بينما الأهداف العلمية تتمثل أساسا في تسليط الضوء على مسألة مهمة في البحوث العلمية بصفة عامة.

ومما سبق نطرح الإشكالية التالية:

فيما تتمثل إستراتيجية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات العمومية؟

قمنا باختيار الموضوع بناء على أسباب ذاتية وأخرى موضوعية تمثلت أساسا في رغبة وميول شخصي لدراسة الموضوع، وإثراء المكتبة الجزائرية بمراجع في الموضوع، كونه غير متداول وقابل للتطور لأن الحياة الإدارية المرنة.

اعتمدنا في دراستنا لهذا الموضوع ولمعالجة الإشكالية المطروحة على المنهج الوصفي التحليلي فيما يخص الفصول وقد اخترنا هذا المنهج لاعتقادنا أنه يوافق طبيعة موضوع الدراسة وكذلك لتعدد جوانبه، وكذلك للإلمام بالموضوع. وارتأينا تقسيم البحث وفق الخطة الثنائية، تطرقنا في الفصل الأول منه إلى الإطار المفاهيمي لتسيير الموارد البشرية في المؤسسات العمومية بما في ذلك ماهية تسيير الموارد البشرية من خلال المبحث الثاني، بينما خصصنا المبحث الثاني لدراسة ماهية المؤسسات العمومية، في حين أن الفصل الثاني جاء بعنوان إستراتيجية تسيير الموارد البشرية، حاولنا من خلاله التعرف على ماهية إستراتيجية تسيير الموارد البشرية في المبحث الأول، ووظائف تسيير الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسة العمومية في المبحث الثاني، وأخيرا أدرجنا في الخاتمة النتائج المتوصل إليها من الدراسة وبعض التوصيات والاقتراحات.

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي لتسيير الموارد البشرية في
المؤسسات العمومية

تمهيد:

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر أثمن مورد لدى الإدارة و الأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق.

إن إدارة وتنمية الموارد البشرية تعتبر ركناً أساسياً في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكين الشركات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية.

فالموارد البشرية يمكن أن تساهم وبقوة في تحقيق أهداف ربح للمنظمة، وإن إدارة الموارد البشرية تعني باختصار الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمتوقع لمدى كفاءة، وقدرات، وخبرات هذا العنصر البشري وحماسه للعمل تتوقف كفاءة المنظمة ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها. لذلك أهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ الأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية. هذه الأسس تبدأ من التخطيط و الاختيار والتدريب و الحوافز و التقييم و كل ما له صلة بالعنصر البشري.

المبحث الأول: ماهية تسيير الموارد البشرية

إن إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة إنما هي نتيجة لعدد من التطورات المتداخلة والتي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية التي ساهمت بشكل مباشر في إظهار الحاجة إلى وجود هيئة تنظيمية تشرف على شؤون العاملين وتنظيم علاقاتهم في المؤسسة بالشفة إلى تحفيزهم ورفع روحهم المعنوية بما يحقق رضاهم عن العمل وزيادة إنتاجيتهم.

المطلب الأول: نشأة تسيير الموارد البشرية

سوف نوجز فيما يلي أهم المراحل التاريخية التي مرت بها إدارة الموارد البشرية من منتصف القرن التاسع عشر الوقتنا الحالي:

الفرع الأول: مرحلة ما قبل الثورة الصناعية وبعدها

لقد تطورت الحياة الصناعية تطورا كبيرا منذ ظهور الثورة الصناعية فقبل قيامها كانت الصناعات في القرن الثامن عشر وما قبله محصورة في نظام الطوائف المتخصصة وكان الصناع يمارسون صناعتهم اليدوية في منازلهم مستخدمين في ذلك أدوات بسيطة وقد صاحب ظهور الثورة الصناعية عدة ظواهر أهمها : التوسع في الاستخدام الآلات وإحلالها محل العنصر البشري وتجمع عددا كبيرا من العمال في مكان العمل وهو المصنع و ظهور مبدأ التخصص و تقسيم العمال¹ و إنشاء المصانع الكبيرة التي تستوعب الآلات الجديد.ومن جهة إدارة الموارد البشرية كانت الثورة بمثابة البداية لكثير من المشاكل التي تواجهها إدارة الموارد المنشآت ,فبرغم من أن الثورة الصناعية أدت إلى تحقيق زيادة هائلة في الإنتاج و تراكم السلع ورأس المال إلا أن العامل أصبح ضحية هذا التطور فقد كان ينظر إلى العامل على أنه سلعة تباع و تشتري و بعد اعتماد الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها على العامل كما تسبب نظام المصنع الكثير

¹ صباح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية الدار الجامعية للطبع و التوزيع مصر، 1999-2000.

الفصل الأول : الإطار المفاهيمي لتسيير الموارد البشرية في المؤسسات العمومية

من المشاكل في مجال العلاقات الإنسانية من خلال القيام بالكثير من الأعمال المتكررة و الروتينية التي تحتاج إلى مهارة وكفاءة و نظرا لهذه المشاكل و إضافة إلى سوء ظروف العمل، كل هذه العوامل ساعدت في رسم نقاط بداية إدارة الأفراد و تزامنها مع حركة التطور في الفكر الإداري بشكل عام.

من بين التطورات الهامة التي ساهمت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية انتشار حركة الإدارة العلمية بقيادة فريد كتايلورالذي لقب باب الإدارة وقد حدثت هذه الحركة في عام 1890 تقريبا مع الحرب العالمية الأولى . و قد توصل تايلور إلى ما سماه بالأسس الأربعة للإدارة، وهي :

- التطور الحقيقي للإدارة .
- الاختيار العلمي للعاملين
- الاهتمام بتنمية و تطوير العاملين و تعليمهم
- التعاون الحقيقي بين الإدارة و العاملين¹

يقصد تايلور بالتطور الحقيقي للإدارة إن تستبدل الطريقة التجريبية أو العشوائية في الإدارة (صواب او خطأ) و التي تعتمد على التخمين و التجربة إلى الطريقة العلمية التي تعتمد على المبادئ و الأسس المنطقية و تعتمد هذه الطريقة على الملاحظة المنظمة و تقسيم و جدولة أوجه النشاطات المرتبطة بالوظيفة كي يتم أدائها في الواقع العلمي ثم تبسيط و اختصار الأعمال المطلوبة اعتمادا على تحليل الحركات الأزرمة لأداء العمل و المواد و المعدات المستخدمة . أما اختيار العلمي للعاملين فيعتبره تايلور الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية و يجب أن يتم اختيارهم بعد التأكد من تأهيلهم المناسب و توفير القدرات و المهارات اللازمة لتحمل أعباء و مسؤوليات الوظيفة .

¹صلاح الدين عبد الباقي ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد لبشرية ، ص213

الفصل الأول : الإطار المفاهيمي لتسيير الموارد البشرية في المؤسسات العمومية

أما عن المبدأ الثالث للإدارة و الاهتمام بتنمية و تطوير العاملين و تعليمهم فإن تايلور يؤكد على أن العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه إلا بعد أن يكون لديه الاستعداد للعمل و التدريب المناسب على العمل.¹ و يؤكد تايلور أن التعاون الحقيقي بين الإدارة و العاملين هو الأساس الرابع للإدارة و يعتقد انه بإمكانه التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أجره و بين رغبة صاحب العمل في تخفيض تكلفة العمل وذلك عن طريق الزيادة الإنتاجية للعامل و بحيث يشارك العامل في الدخل الزائد المحقق نتيجة ارتفاع معدل إنتاجيته .

الفرع الثاني: مرحلة القرن العشرين

بداية القرن العشرين نمت المنظمات العمالية في الدول الصناعية و خصوصا في مجال المواصلات و الصناعات الثقيلة و قد حاولت نقابات العمل على زيادة أجور العمال و خفض ساعات العمل و إيجاد الظروف الملائمة او المريحة للعمل قد أصبح الإضراب عن العمل و المقاطعة و استخدام القوة الأخرى قاعدة عامة للعمل و يعتقد الكثير أن ظهور النقابات العمالية كانت نتيجة لظهور حركة الإدارة العملية التي يعتقد أنها حاولت استغلال العامل لمصلحة العمل.

لقد أظهرت الحرب العالمية الأولى الحاجة إلى استخدام طرق اختبار الموظفين قبل تعيينهم للتأكد من تناسبهم لشغل الوظائف و بتطور الحركة العلمية و تطور علم النفس الصناعي ظهر بعض المختصين في إدارة الأفراد العمل داخل المنظمات للمساعدة في بعض الأمور مثل : التوظيف و الرعاية الاجتماعية و التدريب الصناعي و الرعاية الصحية و يمكن النظر إلى هؤلاء كطلّاع أولى ساعدت على تكوين إدارة الموارد البشرية بمضمونها الحديث .

¹ صلاح الدين عبد الباقي ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، المرجع السابق، ص 27.

الفصل الأول : الإطار المفاهيمي لتسيير الموارد البشرية في المؤسسات العمومية

و في هذه الفترة تزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال و أنشأت مراكز للخدمات الاجتماعية و الترفيهية و التعليمية و الإسكان و يتمثل إنشاء هذه المراكز في ظهور أقسام شؤون الأفراد وفي سنة 1915 اعد أول برنامج تدريبي لمديري الأفراد في إحدى الكليات الأمريكية المتخصصة وفي سنة 1919 تقريبا قامت عشر كليات بتقديم برامج تدريب في إدارة الأفراد و بحلول سنة 1920 أصبح مجال إدارة الأفراد متواجدة على النحو الملائم وأنشأت من إدارات الأفراد في الكثير من الشركات الكبيرة و الأجهزة الحكومية .

لقد شهدت نهاية العشرينات و بداية الثلاثينات من هذا القرن تطورا في مجال العلاقات الإنسانية فقد أقتعت هذه التجارب الكثيرين بأهمية رضا العامل عن عمله و ضرورة توفير المناسب للعمل .

حدث تطور كبير في إدارة الموارد البشرية في السنوات الحديثة و اتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية و أصبحت مسؤولة ليس فقط عن الأعمال الروتينية مثل حفظ ملفات العاملين و ضبط حضورهم و انصرافهم بل شملت تدريب و تنمية العاملين ووضع برامج لتعويضهم عن جهودهم و تحفيزهم و أيضا تطبيق لعلاقات الإنسانية وعلاقات العمل¹.

نشطت كثير من الدول في العقود الأخيرة من القرن العشرين في إصدار تشريعات تفتتي بها العلاقات بين أصحاب الأعمال (المنظمات و الشركات) و العاملين و لقد ركزت هذه التشريعات على الموضوعات من أهمها : الحد الأدنى للأجور و التأمينات و المعاشات و صحة العاملين في القرن الواحد و العشرين رسخت مفهوما أساسيا في دور إدارة الموارد البشرية من دور تنظيم علاقات العمل بين المؤسسات و مواردها البشرية إلى دور جديد أكثر نضجا يتمحور حول تحقيق التوازن بين مسؤوليات العادية و بين موقعها

¹ محمود عبد الفتاح رضوان الاستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية الناشر مجموعة العربية للتدريب و النشر ص12.

الفصل الأول : الإطار المفاهيمي لتسيير الموارد البشرية في المؤسسات العمومية

كشريك استراتيجي في إدارة المؤسسات المعاصرة أما التحدي الأساسي أيضا الذي تواجهه هذه الإدارة في هذا القرن يبرز في كيفية جذبها للموارد البشرية كيفية احتفاظها بهذه الموارد و كيفية أكفاء و أفضل الموارد البشرية هذا التحدي هو الذي مهد لهذه الإدارة لتأخذ مكانة و بعد استراتيجيا في الهياكل التنظيمية للمؤسسات في هذا القرن¹.

المطلب الثاني: مفهوم تسيير الموارد البشرية

تعمل الموارد البشرية من خلال إدارتها بشكل جيد على تحقيق أكبر قدر ممكن من الكفاءة في أداء موظفي المنشأة، كما تقوم من خلال الإجراءات التي تؤديها على رفع الإنتاجية والالتزام لدى الموظفين وزيادة التنافس بينهم .

تتعدد وظائف إدارة الموارد البشرية داخل الشركات والمؤسسات الكبرى، والتي لا يمكن الاستغناء عنها كعنصر وقسم أساسي داخل الشركات وذلك للحفاظ على توازنها وحلقة الوصل بينها وبين الموظفين داخل المؤسسة لدورها البارز في تحقيق أهدافها والمساعدة في تطويرها وتنمية قدرات الموظفين العاملين بها، وسنعرض بالتفصيل فيوظائف إدارة الموارد البشرية.

الفرع الأول: تعريف تسيير الموارد البشرية وأهميتها وأهدافها

تعددت التعارف الإدارة إلا أن أهمها ما يلي :

1. يعرفها دالتنماكفولند : على أنها : " فن القيادة و توجيه أنشطة جماعة من الناس

نحو تحقيق

أهداف مشتركة ".² و " عملية بواسطتها يقوم المديرون بإنشاء و توجيه أنشطة جماعة من الناس نحو تحقيق هدف³ و على أنها مشترك⁴ أسلوب تطبيق المبادئ العلمية و

¹ كامل برير ، إدارة الموارد البشرية اتجاهات و ممارسات ، دار المنهل اللبناني الطبعة الأولى ، 2002 ص43.

² شنوفي نور الدين، أنظمة و آلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات و الإدارات العمومية، المعهد الوطني تكوين مستخدمي التربية و تحقيق مستواهم ، الجزائر ، 2011 ، ص 28.

³ عبد الغني بسيوني عبد الله ، أصول علم الإدارة العامة، الدار الجامعية ببيروت ، 1993 ، ص184- 185

⁴ احمد خاطر، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الإسكندرية، 1990، ص25.

الفصل الأول : الإطار المفاهيمي لتسيير الموارد البشرية في المؤسسات العمومية

الأسس الإدارية المتفق عليها في النشاط : كما يعرفها احمد مصطفى خاطر بأنها الحكومي بما يحقق أهداف المجتمع¹

اختلفت و تعددت الآراء في إعطاء تعريف شامل للموارد البشرية، و سنذكر بغض التعارف:²

1 للموارد البشرية هي: "مجموعة الأفراد القادرين على العمل و الإنتاج في بلد ما، و إذا أردنا

تحديد الموارد البشرية لبلد ما فإننا نأخذ عدد السكان الإجمالي و نطرح منه كلا من عدد السكان تحت عينة عدد السكان العاجزين عجزا دائما يمنعهم من ممارسة العمل كقناة المعاقين مثلا³

2 للموارد البشرية: "هي القوى الحية و المحرك لدواليب الاقتصاد و القدرة على خلق السلع و الخدمات التي تمكنه من العيش و الاستمرار في الحياة و تطويرها بالشكل الأفضل باعتباره يميل إلى التغيير و الديناميكية".⁴

3 للموارد البشرية : هم جزء لا تجزأ من مكونات المؤسسة وهم الذين يقومون بتسيير أعمال المؤسسة ومعالجة مداخلاتها وتقديم المخرجات للاستفادة منها في تحقيق الأغراض التي من أجلها تم إنشاء المؤسسة .⁵

وهذا تعريف مختصر للموارد البشرية حيث يمكن أن يكون هناك أكثر من تعريف له يمكن أن نعرف الكادر على حسب المؤسسات ويمكن على حسب الكادر في حد ذاته

¹ احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، 1996، ص22-23. النشر، القاهرة، 1997، ص147

² محمد مسلم ، مقدمة في علم النفس الاجتماعي ، دار للنشر و التوزيع ، الجزائر ، 2016 ، ص 151

³ محمد ماهر عليش ، إدارة الموارد البشرية ، دار غريب للطباعة ص. 28.

⁴ راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث،الإسكندرية، 1998-1999، ص15

⁵ عزا لدين إبراهيم موسى عبد الله، مفكرة بعنوان الموارد البشرية(الثروة الخفية) ، كلية العلوم قسم نظم المعلومات الدفعة الثالثة ص 52.

الفصل الأول : الإطار المفاهيمي لتسيير الموارد البشرية في المؤسسات العمومية

لكن هذا تعريف شامل ، وبما أن الكادر هو الذي يسير أعمال المؤسسة إذاً لابد من وجوده بالصورة الصحيحة التي تجعله يقوم بالأدوار الموكلة إليه بالطريقة المثلى .¹

تعريف إدارة الموارد البشرية:

1 هي عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية بالمنظمة.²

2 هي استخدام القوى العاملة بالمنشأة ويشتمل ذلك عمليات التعيين وتقييم أداء والتنمية والتعويض

والمرتبات وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وبحوث الأفراد وهي تلك الوظيفة في التنظيم التي تختص بإمداد الموارد البشرية اللازمة ويشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة والبحث عنها وتشغيلها والاستغناء عنها .³

يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية وفقاً للمداخل المعاصرة بأنها :

1. جميع الأنشطة الإدارية المرتبطة بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتنمية قدراتها

ورفع كفاءتها ومنحها التعويض والتحفيز والرعاية الكاملة بهدف الاستفادة القصوى من جهودها وفكرها من أجل تحقيق أهداف المنظمة والفرد .⁴

ومن خلال التعريف السابق يمكننا الوقوف على العناصر التالية: ممارسة الأنشطة الإدارية والتي تتمثل في القيام بالأنشطة والعمليات التالية :

أ - تخطيط الموارد البشرية ، تنظيم الموارد البشرية ، توجيه الموارد البشرية، الرقابة وتقييم أداء الموارد البشرية و الالتزام بأداء مختلف الأنشطة والوظائف المتعلقة بالموارد البشرية .⁵

¹ عمرو صفى عقيلي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي ، دار وائل للنشر و التوزيع ص 20

² محمد عقوني، كتاب الموارد البشرية ، الناشر مجموعة العربية ص23

³ عليا سلمي إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة و النشر، القاهرة، 1997، ص147

⁴ حسين ابراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، بيروت ، لبنان ، ط 2002 ص 1

⁵ صالح عبد الباقي . "مدخل إلى إدارة الموارد البشرية" كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، 1984، ص 19

-مراحل تخطيط الموارد البشرية-

التعرف على خطة المؤسسة المتعددة : بمعنى تقدير جميع الاحتياجات المستقبلية من

خلال: تحديد المتطلبات حسب التخصصات من أجل بلوغ المؤسسة لأهدافها، ومعرفة

مدى النقص في العمالة أو الفائض منها.¹

دراسة المتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية : تحليل البيئة الخارجية، بالإضافة إلى

تحليل العوامل المؤثرة على سوق العمل.

دراسة البيئة الداخلية : عن طريق الخبرات والقدرات ونوع المهارات وحجمها، مع

مقارنتها بالعرض والطلب في سوق العمل. وضع الافتراضات والتنبؤات تتراوح وسائل

التنبؤ بين استعمال أساليب المحاكاة المعقدة من خلال الحاسوب والاعتماد على تخمينات

المسؤولين والتقديرات الشخصية، واستعمال وسائل كمية أو غير كمية.²

مقارنة بين الطلب والعرض : تكون بعمل مقارنة بين الطلب والعرض على الأيدي

العاملة؛ بمعنى التركيز على مدى توفر العمالة خارج وداخل المؤسسة وحاجتها.

عوامل ظهور الموارد البشرية وإدارتها

1 المتدخل الحكومي في كافة علاقات العمال وأصحاب العمل.

2 المتوسع في التعليم والثقافة التي تختص بالموارد البشرية، وتشريع العمل.

3 ظهور التنظيمات والنقابات العالمية التي تقوم بالدفاع عن الموارد البشرية.

4 المتطور الصناعي، والصراعات الإدارية.³

¹بودي دنيا ، جموحات فضيلة ، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لإنجاح التغيير التنظيمي في المنظمات المعاصرة ،المجلد 11، العدد1، جانفي 2020، ص162.

²مفهوم تنمية الموارد البشرية"، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، اطلع عليه بتاريخ 2022/05/18 على الساعة 23:20.

³عبد الله محمد ، إدارة الموارد البشرية (أساليب الإدارة الحديثة)، صفحة 34، 36، 37، 38، 39. بتصرف.

ثانيا: أهمية الموارد البشرية

تغيرت النظرة إلى الموارد البشرية في الوقت الحالي وأصبحت واحدة من أهم الوظائف الإدارية في المنظمات الحديثة وهناك أسباب كثيرة تفسر التطور الذي حدث في الإدارة المسؤولة بالمنظمات المعاصرة إلى إدارة الموارد البشرية، واهتمامها المتزايد بها كوظيفة إدارية متخصصة وأيضا كفرع من فروع علم الإدارة، ومن أهم الأسباب ما يلي:

1. التوسع والتطور الصناعي الذي تم في العصر الحديث ومع زيادة المنافسة الصناعية .
2. ارتفاع تكلفة العمل الإنساني حيث تمثل الأجور نسبة عالية ومنتزيدة من تكاليف الإنتاج في جميع المنظمات.
3. اتساع نطاق التدخل الحكومي في علاقات العمل بين العمال وأصحاب العمل عن طريق إصدار القوانين والتشريعات العالمية. ويمكن تقسيمها على الشكل التالي :

1 على مستوى المنظمة :

1. يعتبر العنصر البشري هو العقل المدبر و القوة التي يمكن من خلالها استغلال جميع الإمكانيات المادية الموجودة بالمنظمة وتحقيق الهدف التي تسعى إليها هذه المنظمة سواء أكانت إنتاجية او تسويقية او تمويلية¹. في حين تتناقص قيمة الموارد المادية الموجودة بالمنظمة بمرور الوقت نجد أنه على العكس من ذلك تتزايد قيمة الموارد البشرية، حيث أنها تمثل أصلا تتزايد قيمته يوما بعد آخر وبالتالي ضرورة العمل على حسن الاستفادة منه.

¹كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، 1997 بدون دار النشر ص 14-15

2. يساعد حسن تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية على عدم إعاقة أعمال الإدارات الأخرى بالمنظمة.

2 على مستوى الوطني :

إن الموارد البشرية تمثل أساسا قويا القوة الاقتصادية ، وذلك بقدرتها على الإدارة الفعالة وعلى الأداء الجاد المثمر العاملين، لتعظيم القيمة المضافة وزيادة الناتج القومي في مختلف مجالات النشاط الاقتصادي. ويمكن أن نستخلص النقاط التالية :

1. تطوير مهارات الأفراد العاملين بالمؤسسة.
2. تصنع الخطط المناسبة للتدريب.
3. دراسة مشاكل الأفراد و معالجتها.
4. تختار الأفراد المناسبين لشغل الوظائف.
5. التوسع و التطور الصناعي الذي تم في العصر الحديث و مع زيادة المنافسة الصناعية .

1. ارتفاع تكلفة العمل الإنساني حيث تمثل الأجور نسبة عالية و متزايدة من تكاليف الإنتاج في جميع المنظمات.¹
2. اتساع نطاق التدخل الحكومي في علاقات العمل بين العمال و أصحاب الأعمال عن طريق إصدار القوانين و التشريعات العمالية.²
3. الاتجاه المتزايد نحو الحجم الكبير و الذي أدى إلى تضخم المنظمات في مجالات الأعمال المختلفة و ظهور أشكال حديثة من المنظمات و زيادة إعداد العاملين الذين تستخدمهم هذه المنظمات بالإضافة إلى اختلاف الجنسيات واللغات و التخصصات .

¹الدكتورة راوية حسن: "إدارة الموارد البشرية"، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية القاهرة 1998/199 ص23/24

²عزا لدين إبراهيم موسى عبد الله،مفكرة بعنوان الموارد البشرية(الثروة الخفية)،كلية العلوم قسم نظم المعلومات الدفعة الثالثة ص 52.

4. زيادة دور و أهمية النقابات و المنظمات العمالية و زيادة حدة الصراع بين الإدارة و العاملين.

ثالثا: أهداف إدارة الموارد البشرية

1 الأهداف على مستوى المجتمع :

1. المحافظة على التوازن بين الفرص المتاحة للعمل و الطاقات البشرية التي بإمكانها التقدم للحصول على هذه الفرص.

2. مساعدة أفراد المجتمع في إيجاد أفضل الأعمال وأكثرها إنتاجية بالنسبة لكل منهم وبالشكل الذي يجعلهم سعداء و متحمسين للعمل.¹

3. تمكين أفراد المجتمع من استثمار طاقاتهم بالشكل الجيد و الحصول على مقابل عادل لهذا الاستثمار و صيانة الموارد البشرية و المحافظة عليها من سوء الاستخدام.

4. توفير المناخ التنظيمي الذي يمكن أفراد المجتمع من التعبير بحرية عن أفكارهم بأسلوب يحقق التطور الاجتماعي و الثقافة لأفراد المجتمع

5. المحافظة على التوازن بين الأعمال و شاغلها و بمعنى آخر التوازن بين الفرص المتاحة و الطاقات البشرية التي يمكنها التقدم للحصول على هذه الفرص هذا

يعني التوزيع المثمر بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب أولا والاستفادة القصوى من الجهود البشرية كل ذلك في ضوء رفع المستويات المعيشة.²

6. مساعدة الأفراد لإيجاد أحسن الأعمال ، والأكثر إنتاجية و ربحية بالنسبة لكل منهم مما يجعلهم سعداء يشعرون بالدافعية نحو العمل إلى جانب رفع معنوياتهم وإقبالهم على العمل بحماسة وشوق.

¹ بلوط حسام الدين: الأداء الوظيفي، الطبعة الأولى، دار النشر والتوزيع ، بيروت، لبنان، 2006 ، ص 36.

² أبو الشرس محمد : مفهوم الأداء الوظيفي، الطبعة الأولى، دار المكتبة الوطنية، القاهرة، مصر، 2015 ، ص 83

7. تمكين الأفراد من بذل أقصى طاقاتهم والحصول على مقابل لهذا البذل وتوفير
الإمكانيات الحديثة و المتقدمة حتى تكون في متناولهم .

8. توفير جو من العمل تسوده حرية الحركة والتعبير ويخلو منه السخرية و الإكراه
مما يساعد على الرفاهية العامة الأفراد في المجتمع .

2 الأهداف على مستوى المنظمة

يتفق اغلب الباحثين على إن أهداف إدارة الموارد البشرية هي أهداف المنظمة
أيضا ونحن لا مختلف مع هذا الموقف أيضا، فلكي تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها
الإنتاجية والاقتصادية يجب أن تحقق الأهداف التالية أيضا بشأن مواردها البشرية وهي:

1. الحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف .

2. الاستفادة القصوى من جهود العاملين .¹

3. المحافظة على استمرارية رغبة الأفراد في العمل في المنظمة

3 الأهداف على مستوى العاملين

1. الحصول على أفضل فرص عمل ممكنة مع إتاحة فرص عمل ممكنة مع إتاحة

فرص التقدم والترقي وتكوين قوة عمل مستقر ومنتجة .²

2. وجود ظروف عمل جديدة تمكنهم من العمل الفعال الذي يزيد من إنتاجهم وبالتالي

من مكاسبهم المادية وجود برامج الأمن والسلامة في المحافظة والإبقاء على

العنصر البشري

¹ زري أحلام، استراتيجيات التصرف تجاه الضغوط المهنية و علاقتها بفاعلية الأداء , دراسة ميدانية بمؤسسة
سوناطراك نشاط المصب _وهران_ مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس و التنظيم، جامعة وهران

2013_2014 ص 12

² ليلي بن قرقر : الضغط المهني لصراع الدور و غموض هو علاقتة بالاضطرابات السيكوسوماتية لدى الموظفين
،مذكرة ماجيستر ، كلية لعلوم الإنسانية و الاجتماعية ، قسم علم النفس و الأطفونيا ، فرع علم النفس الاجتماعي
،جامعة الجزائر1، ص19.

الفصل الأول : الإطار المفاهيمي لتسيير الموارد البشرية في المؤسسات العمومية

3. توفير العلاقات الإنسانية الجيدة والفعالة التي تزيد من إحساس العاملين بالانتماء للمنظمة وحرصهم على مصلحتها مع تنشيط الاتصالات وحرية الحركة الاستقلال داخل المنظمة .

4. العدالة في معاملتهم وفي منح المكافآت لهم وتوقيع العقوبات عليهم

5. وجود ضمان اجتماعي وصحي جيد يوفر الأمن و الأمان العاملين بالمنظمة

6. تعويض أفراد الموارد البشرية عن جهودهم ماديا و معنويا .

7. صيانة الموارد البشرية و المحافظة على سلامتها و مستوى مهاراتها في الأداء.

8. المحافظة على الموارد البشرية المدربة ذات الكفاءة و ضمان مساهمتها المستمرة

في إنجاز أهداف المنظمة .¹

ومما سبق نستنتج أن الموارد البشرية هي أساس العملية الإنتاجية والاهتمام بها عنصر

ايجابي في الرفع من مستوى أداءها وتحسين مردودها وفعاليتها كذلك الحفاظ على الجو

العام السائد داخل المؤسسة ولقد أدركت الدول المتقدمة أهمية هذا العنصر في العملية

الإنتاجية فعملت على توفير الشروط اللازمة للمحافظة عليه وبفضل ذلك حققت نتائج

مميزة في ميدان التنمية الاقتصادية بصفة عامة، أما بالنسبة للدول المتخلفة فما زال

الاهتمام ناقصا ومنعدما في بعض الأحيان وهذا ماسكون عائقا أساسا في التنمية

الشاملة المجتمع رغم الأموال المسخرة لهذا الغرض .²

الفرع الثاني: أنواع الموارد البشرية ودورها

أولا: أنواع الموارد البشرية

هناك خمسة أنواع للموارد البشرية وهي:

¹ عثمان : الضغط المهني ، دار النشر ليلي ، الطبعة الأولى ، القاهرة ، مصر 2009 ، ص 18

² خضر علي : " مدخل إلى الضغوط المهنية "، دار الراية ، عمان 2009 ، ص 77.

الفصل الأول : الإطار المفاهيمي لتسيير الموارد البشرية في المؤسسات العمومية

➤ **الموارد القيادية :** قدرة الفرد على التأثير في الآخرين وتوجيههم، وتتضمن القيادة القدرة على اتخاذ القرار السليم من بين عدّة بدائل موجودة،¹ كما تتضمن القدرة على إيجاد وصياغة رؤية واضحة، ووضع أهداف قابلة للتحقيق على أرض الواقع، ومتابعة الأفراد من أجل تحقيق هذه الأهداف بعد توفير كل ما يلزمهم لتحقيق الأهداف.²

➤ **الموارد الاحترافية :** وذلك من خلال معرفة، ووصف حالة العمالة الموجودة في المنظمة من جهة، ومن أخرى تحديد أهمية كلّ وظيفة على حدة، وبالتالي تحديد الأجر المناسب لهذه الوظيفة.

➤ **الاتجاهات العمالية :** وذلك من خلال تحديد الكمّ، والنوع من العمالة المطلوب توافرها في المنظمة وذلك من أجل تحقيق أهدافها.³

➤ **الموارد الإشرافية :** وذلك من خلال إيجاد ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

➤ **الموارد المشاركة الأخرى :** إعطاء الإجازات للموظفين، ودراسة شكاوى العاملين في المنظمة، وإعداد التقارير الخاصة التي يُمنح بموجبها الموظف علاوة ما، أو منحة، أو ترقية، أو غيرها من الأمور.⁴

ثانيا: دور الموارد البشرية

يمكن تلخيص بعض الوظائف، والمهام التي يقوم بها موظف الموارد البشرية بما يلي:⁵

➤ **تحديد الهيكل الوظيفي داخل المؤسسة :** تعمل إدارة الموارد البشرية على اختيار الموظفين

¹إسلام صبحي ، "مدخل إلى القيادة و أنواعها "، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

²اسلامنية محمود ، "مدخل إلى القيادة"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

³أحمد سيد مصطفى «إدارة الموارد البشرية» (القرن الحادي و العشرون) القاهرة، الطبعة ، 2000، ص252.

⁴ محمد علي إسماعيل : " وظائف إدارة الموارد البشرية " ؛ موقع كوم للمقالات و المذكرات : 2010 ص 12 .

⁵ محمد علي إسماعيل : " وظائف إدارة الموارد البشرية " ؛ موقع كوم للمقالات و المذكرات : 2010 ص 12 .

الفصل الأول : الإطار المفاهيمي لتسيير الموارد البشرية في المؤسسات العمومية

والعاملين داخل المؤسسة أو الشركة، والتي تقوم باختيارهم حسب الوظائف المتاحة لهم والتي تتوافق مع مؤهلاتهم الدراسية وخبراتهم وقدراتهم العقلية والجسمانية، وغيرها من الإمكانيات المطلوب للعاملين بالمؤسسة وكلا حسب وظيفته المحددة له، ويتم اختيارهم على أعلى مستوى من الكفاءة والجودة في أداء أفضل ما عندهم لتحقيق أهداف المؤسسة أو الشركة بأقل التكاليف.¹

➤ تحديد الأجور الخاصة بالموظفين والحوافز والكفاءات :²

تعمل إدارة الموارد البشرية عقب اختيار الموظفين المؤهلين كلا سب عمله، إلى تحديد رواتبهم وفقا للعمل المكلف به ، بما يحقق مصلحة الشركة وتحقيق مصالح العاملين أيضا، بالإضافة إلى تقييمها لأداء العاملين داخل الشركة على مدار عملهم لتحديد الكفاءات والحوافز، وكذلك الخصومات للعاملين، كوسيلة من وسائل الثواب والعقاب للعاملين داخل الشركة، لتشجيعهم على أداء أفضل ما لديهم للعمل على نجاح أهداف المؤسسة.³

➤ تحديد احتياجات الشركة من القوى العاملة : وتتولى إدارة الموارد البشرية كافة

البيانات

والحصر للعاملين داخل الشركة، لتعرف ما تحتاجه من أيدي عاملة وتحديد صفاتهم والسمات التي يجب توفرها والتبنيه على أصحاب المال بضرورة توفر العمال، مع القدرة على إعداد الموازنة الخاصة بالعاملين بالمؤسسة لإجراء اختبارات التعيين أو الإعلان عن

¹ نجيب بليلة، بن محمد ، وظيفة التكوين والتدريب في إدارة الموارد البشرية، دار الولاية للنشر والتوزيع، عمان، 2018 ص 126-128.

² بن يمينة السعيد، دور التكوين في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، جامعة المسيلة، الجزائر، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 16، ص: 3

³ محمد أحمد عبد الغني، إدارة الموارد البشرية، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، الطبعة الأولى، 2010 ص 231.

الفصل الأول : الإطار المفاهيمي لتسيير الموارد البشرية في المؤسسات العمومية

الوظائف الشاغرة وإجراء الإعداد للمقابلات الشخصية والاختبارات الخاصة بهم، لإنهاء عجز الموظفين داخل المؤسسة.¹

➤ **صرف الرواتب :** تعمل إدارة الموارد البشرية على إعداد كشوف العاملين بالمؤسسة عدد الأيام

والحوافز والخصومات التي تعرض لها كل موظف، فهي تعمل على تسجيل كافة التحركات الخاصة بالموظفين وتسجيل الإجراءات² والسلف وكافة الأمور الخاصة برواتب الموظفين، فهي المسؤولة عنهم قبل قسم الحسابات الذي يقوم بالتصديق على ما يقدمه إدارة الموارد البشرية في الأمور المالية الخاصة بالعاملين بالشركة.³

➤ **المسئولة عن أعمال الترقية والنقل والجزاءات :** وتعمل الإدارة على تحليل أعمال الموظفين

داخل الشركة وتقييم أدائهم، وذلك فهي تحدد من يستحق الترقية أو التعرض للنقل والجزاءات وذلك لإيجاد آلية عملية الثواب والعقاب داخل المؤسسة وتشجيعهم على العمل بأقصى جهد لديهم.⁴

➤ **دراسة شكاوى العاملين بالمؤسسة :** فنظرا لأنها حلقة الوصل بين العاملين وأصحاب المال

بالمؤسسة فهم يستقبلوا كافة شكاوى العاملين بهدف فحصها والتحقق فيها، والحصول على ردود عليها حفاظا على أداء ورضا العاملين داخل الشركة. .¹

¹ حمادي يامنة : نظرة تحليلية على أهداف و أساليب و وسائل تقويم الأداء في الجهاز الحكومي بسلطنة عمان دراسة ميدانية

² يماش أمينة وآخرون ، تحليل و استشراف نظام التكوين من وجهة نظر الفاعلين دراسة المديرية الجهوية لمسح الأراضي بوهان ، المجلة العلمية دولية محكمة قسم علوم الاقتصادية ، العدد 21-2017 ، ص:4485

³ ألعبادي أحمد ، أثر التكوين في تنمية الموارد البشرية في القطاع الوظيفي العمومي دراسة حالة المدرسة الوطنية للمناطق وإدارة الصحة ، ه مذكرة التخرج لنيل شهادة ماجستير في علوم التجارة ، جامعة وهران، 2013، ص 54.

نظرة تحليلية على أهداف و أساليب و وسائل تقويم الأداء في الجهاز الحكومي بسلطنة عمان، رسالة ماجستير، 2010، ص104.

الفصل الأول : الإطار المفاهيمي لتسيير الموارد البشرية في المؤسسات العمومية

➤ توفير السلامة والاستقرار والتأمينات داخل الشركة : وتعمل إدارة الموارد البشرية

في الحفاظ

على حقوق العاملين داخلها من خلال إنهاء أعمال التأمينات على حياتهم، وضمان الصحة والسلامة المهنية أثناء تأدية عملهم داخل الشركة والحفاظ عليهم من الحوادث والأخطار، وتحديد التعويضات للأشخاص المعرضين للإصابات.²

➤ تنفيذ القواعد والقوانين الخاصة بالشركة : وتعمل الإدارة على تعريف الموظفين

بكافة القواعد والالتزام بها، وتطبيقها على كافة العاملين بالعدل بما يحقق المساواة.

➤ تنمية قدرات والدورات التدريبية للعاملين : وتعمل الإدارة على منح عدد من

الدورات التدريبية

للموظفين كلاس حسب وظيفته، بهدف تنمية قدراتهم وتحسين أدائهم داخل العمل، مما يفيد بزيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف الشركة في الأرباح.³

المبحث الثاني: ماهية المؤسسات العمومية

إنأي اقتصاد في وقتنا الحالي يرتكز على أنواع متعددة من المؤسسات التي تصنف وفق معايير مختلفة أما حس بالعمالة أو رقما لأعمال أو وفقا للمعيار القانوني ...

ف نجد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة والضخمة ونجد المؤسسات الصناعية، الخدمية

ونجد المؤسسات الخاصة، المختلطة والعمومية وهذا الأخيرة هي محل تركيز دراستنا هذه وهي بطبيعة الحال كغيرها من المؤسسات تتأثر بمحيطها وتجري عدة تغييرات في مختلف الجوانب، وهذا ما يستدعي أن نعرف بعض صوصيات هذه المؤسسة وكذلك بعض صوصيات الاقتصاد الذي تعاشه.

المطلب الأول: مفهوم المؤسسة العمومية

¹ محمد الصرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار القنديل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009، ص: 180.

² محمد أحمد عبد الغني، إدارة الموارد البشرية، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، الطبعة الأولى، 2010 ص 231.

³ العبادي أحمد، أثر التكوين في تنمية الموارد البشرية في القطاع الوظيفي العمومي، دراسة حالة المدرسة الوطنية للمناطق وإدارة الصحة، مذكرة التخرج لنيل شهادة ماجستير في علوم التجارة، جامعة وهران، 2013، ص 54.

يعتبر موضوع المؤسسة العمومية الاقتصادية من أبرز المواضيع القانونية التي إهتم بها المشرع الجزائري، باعتبارها تلعب دور أساسي في مجال التنمية الاقتصادية القطاع العام الاقتصادي، وعرفت المؤسسة الاقتصادية منذ الإستقلال عدة تغيرات ومراحل نتيجة لطبيعة النظام الإقتصادي الذي إنتهجتة الجزائر مما أثر على النظام القانوني لهذه المؤسسات والذي لم يعرف الإستقرار في قواعده.

الفرع الأول: تعريف المؤسسة العمومية

هي كيان اجتماعي يستطيع أن يظم مجموعة من الأفراد و الجماعات تجتمع بتخطيط مسبق و ليس بمجرد الصدفة فهي عبارة عن منظمة تم تأسيسها لتحقيق نوع من العمل والخدمة في السوق وفقاً للعديد من الإجراءات والمعايير الخاصة الموضوعة من قبل الحكومات, او الموضوعة من قبل قوانين السوق المحلي أو الدولي . لقد أصبح مفهوم المؤسسة يلقى اهتماما واسعا بين الباحثين في تخصصات العلوم الاجتماعية هذا الاهتمام الذي يعزى أساسا إلى الدور البالغ الأهمية التي تلعبها المؤسسة في حياه الفرد والجماعة (المجتمع). على السواء فبالإضافة إلى كونها محور النشاط الاقتصادي لأي مجتمع وهيكل قانوني قائم بذاته فهي في نفس الوقت وحدة او بناء اجتماعي يتكون من عناصر بشرية وماديه تتفاعل فيما بينها من اجل انجاز أهداف مشتركة.¹

هذا التفاعل الذي يجر معه العديد من العلاقات الاجتماعية المتداخلة بين الأفراد والتي دون شك تحتاج إلى تنظيم وتنسيق من هنا اختلفت وتباينت تعريفات الباحثين والمختصين لهذا المفهوم فجاءت متعددة ومختلفة حسب اختلاف توجهات وزوايا نظر أصحابها.

تعريف كارل ماكس(1818/1813):

¹ناصر صدادى عدون ، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2001 ، ص 83 .

الفصل الأول : الإطار المفاهيمي لتسيير الموارد البشرية في المؤسسات العمومية

تتمثل المؤسسة في عدد من العمال يعملون في نفس الوقت تحت إدارة نفس رأس المال و في نفس المكان من اجل إنتاج نفس السلعة.¹

و التعريف الذي يمكن استخلاصه هو أن المؤسسة نظام تقني اقتصادي يقوم على مجموعة من العناصر المترابطة و المتفاعلة فيما بينها تتمثل في الوسائل المادية و البشرية و التجهيزية تقوم بنشاطات لأجل تحقيق هدف واحد ألا وهو خلق منتج و خدمات.

أهمية المؤسسات العمومية

1. تم تأسيس المؤسسات العمومية بهدف زيادة النمو الاقتصادي في الدولة وتسريع عملية التصنيع فيها .
2. الاعتماد على الذات وذلك بهدف تعزيز الاعتماد على الذات في القطاعات الإستراتيجية للاقتصاد الوطني .
3. هدف المؤسسات العمومية هو تنمية المناطق المتخلفة وذلك للمساعدة في تقليل الاختلالات الإقليمية في التنمية.
4. توفير فرص عمل جديدة وتكون هذا الفرص مريحة لمجموعة كبير من الناس وذلك من أجل حماية الوظائف.²
5. تسعير المؤسسات العمومية لتوليد الفائض الاقتصادي وذلك بهدف عادة الاستثمار .
6. يكون هدف المؤسسات العمومية هو منع تركيز القوة الاقتصادية ونمو الاحتكارات الخاصة .
7. تسعير المؤسسات العمومية للحماية المستهلكين من الاستغلال والحرص على توفير السلع الأساسية بأسعار رخيصة ومعقولة، فهدفها الأساسي هو استقرار الأسعار .

الفرع الثاني: أنواع المؤسسات العمومية

¹ جمال لعمارة ، اقتصاد المشاركة بديل لاقتصاد السوق ، مجلة الدراسات الاقتصادية ، دار الخلدونية ، الجزائر ، العدد الأول ، السداسي الأول ، 1999 ، ص 69 70 .

² لينكن ميتشال ، معجم علم الاجتماع ، ترجمة إحسان محمد حسن ، بيروت ، دار الطليعة ، 1981 ، ص 127 .

وسنتناول فيما يلي أنواع المؤسسات في بيئتنا (الجزائر) حاليا أو التي ستكون على المدى القريب.

➤ **المؤسسة حسب الحجم** :يقوم هذا التصنيف على فرضية أنّ الحجم يؤثر على

طبيعة التنظيم ونمط العلاقات الداخلية بين الإدارات، ومنه فالمؤسسات ذات الحجم المتماثل يسود بها سلوك تنظيمي متماثل، وللاشارة ومن أجل التصنيف حسب الحجم يمكن الاعتماد على جملة من المتغيرات، فالتصنيف بحسب هذا المعيار لم يصل إلى درجة التوحيد في كلّ القطاعات، فالمؤسسة المتوسطة في قطاع معين قد تعدّ صغيرة الحجم في قطاع آخر، وهذا راجع لكون التصنيف قائم على جملة من المتغيرات منها:

1. عوامل الإنتاج: حجم رأس المال، عدد العمال، وهذا الأخير هو الأكثر استعمالا في تصنيف المؤسسات.¹

2. المرودية: أي حجم الأرباح المحققة، والقيمة المضافة.

3. حجم النشاط، ويستدل عنه بحجم رقم الأعمال.

➤ **المؤسسات الصغيرة** : وهي تلك المؤسسات التي لا يزيد عدد أفرادها عن 10

يتولى فرد واحد من بينهم إدارتها وغالبا ما يكون المدير هو نفسه المالك، ويسود هذا النمط من المؤسسات عادة في القطاع الحرفي والزراعي، وكلّ قطاع التجارة الصغيرة، وفي الغالب تخضع هذه المؤسسات لمحيطها الخارجي المباشر فوجودها مرهون بمدى قدرتها على ضمان الاستمرار من خلال استجابتها للطلب الخارجي الذي لا يتعدى دوما السوق المحلي، والملاحظ أنّ هذا النوع من المؤسسات أخذ طابعا رسميا مع بداية التسعينات من القرن الماضي 1990، بالجزائر من خلال

¹بايزيد فريدة : "ما هو الرضا الوظيفي؟"، مدخل إلى الضغوط المهنية ، الطبعة الأولى ، دار ليلي للنشر و التوزيع ،

الفصل الأول : الإطار المفاهيمي لتسيير الموارد البشرية في المؤسسات العمومية

اهتمام الدولة بإنشاء مؤسسات تشغيل الشباب، ومؤسسات مجهرية عائلية أو أسرية في غالب الأحيان داخل البيوت.

➤ **المؤسسات المتوسطة:** وهي التي تضمّ بين 10 و 500 فردا تتميز بالخصائص التالية:¹

عدم الفصل بين الملكية والتسيير: ذلك أنّها غالبا ما تكون ذات منشأة عائلي فيكون المالكون هم ذاتهم القائمون على شؤون التسيير والتصرف في كلّ الأمور مهما كانت جزئية وصغيرة مما يجعل هذه المؤسسات تعاني من زيادة صعوباتها ومشاكلها كلما زاد حجم مستخدميها وذلك نتيجة مركزية التسيير والإدارة، وتعرف هذه المؤسسات مشكلة في التسيير وهذا كلما كان المالكون لا يعرفون ولا ينفذون قواعد ومبادئ علوم التسيير خاصة تسيير الموارد البشرية، وفق نظرة نفسية أي الاهتمام بالبعد الثقافي للمكونة البشرية.

➤ **المؤسسات الكبيرة:** وهي تلك المؤسسات التي تتوفر على أكثر من 500 مستخدم، ونتيجة لكبر حجمها فإنّها في الغالب تكون في شكل شركات مساهمة بمعنى أنّ ملاكها كثيرون، بعدد ملاك الأسهم ، مما يتيح لها قدرات مالية كبيرة، وكنتيجة لكثرة الملاك فإنّ التسيير الفعلي لها يكون بين أيدي مسيرين تقنراطيين يتمتعون بجدية أكبر في إدارة شؤون المؤسسة²

➤ **حسب الملكية الخاصة:** وتشمل المؤسسات الفردية وشركات الأشخاص والأموال:

1. المؤسسات الفردية

2. شركات التضامن

¹ علي الشراوي، وظائف منشأة الأعمال، دار الجامعات المصرية، لإسكندرية، 1979، ص: 71-73.
² بريجيت ليفي ، ماكسيم ، أجريئر ، وجيروم دوتريو ، مبدأ الاقتصاد الإداري والأسئلة والتمارين والموضوع ، جي ديتون مورين ، كيبك 1992 ، ص 29-30.

الفصل الأول : الإطار المفاهيمي لتسيير الموارد البشرية في المؤسسات العمومية

تتشأ بالتقاء شخصين أو أكثر مساهمين بحصص متساوية أولا سواء في رأس المال أو الجهد المبذول في نشاط العمل أو في كليهما، وتقاسم الأرباح يتم بشكل متناسب مع الحصص المساهم بها، وفيها يسيّر الشركاء بأنفسهم الشركة أو يعيّنون مديرا يتولى الإدارة.

الشركات القابضة : إنّ مقتضيات السوق وظروفه تدفع بالمؤسسات إلى إتباع سياسة التكتل في هيئة واحدة مع احتفاظها بالاستقلالية في إدارة شؤونها، فالطابع اللا مركزي واضح غير أنّ القرارات الهامة جدا تبقى من سلطة الإدارة المركزية للمجمع: "وهي مجموعة من الشركات لديها علاقات مالية واقتصادية تخضع لرقابة الشركة الأم أو لرقابة الشركة القابضة"

والشيء الملاحظ في الشركات القابضة أنّ جميع الأنشطة في المستويات الإدارية العليا، يتم على أساس المبدأ الوظيفي، في حين تجمع الأنشطة إما على أساس المنتجات أو الأسواق في المستويات الإدارية الأدنى.

وهناك تصنيف آخر للمؤسسات حسب الملكية :

تقسم المؤسسات حسب ملكية وسائل الإنتاج وفق ما يحدده القانون إلى نوعين: مؤسسات قطاع خاص وقطاع عام.

1. شركات التوصية بالأسهم: يضمّ صنفين من الشركاء:¹

¹ نفس المرجع ص 246-247.

الفصل الأول : الإطار المفاهيمي لتسيير الموارد البشرية في المؤسسات العمومية

المتضامنون والموصون، ولكل وضعه القانوني الخاص، فالشركاء المتضامنون لهم نفس الوضع الذي أشير إليه سابقاً (التسيير، حل الشركة وانسحاب الشريك الخ...). غير أنّ الشركاء الموصون لا يشاركون في التسيير بل يكتفون بالحصول على الأرباح وبذلك يمكنهم مراقبة حسابات الشركة.

غير أنّ الجمعية العامة للمساهمين تعين مجلس رقابة يضم ثلاثة مساهمين أو أكثر يسهرون بشكل دائم على مراقبة أعمال المدير الذي قد يكون من بين الشركاء أو من خارجهم

2. المؤسسات العمومية الاقتصادية : تعددت تعاريف المؤسسات العمومية بتعدد

وأنواع ذاتها، فمنها المؤسسات العامة الإدارية (E P A) والمؤسسات المهنية (E P P) والمؤسسات العامة الاقتصادية (E P E) ، والمؤسسات العامة الاقتصادية ذات الأسهم (S P A) ، (E P E)، كما تختلف تسميات هذه المؤسسات حسب تواجدها بين دول رأسمالية متقدمة، أو دول نامية، أو دول اشتراكية.¹

3. شركات ذات مسؤولية محدود : تتكون هذه الشركات من أسهم قابلة للتداول بين الأزواج الأصول، الفروع وحتى الشركاء غير أنّه لا يتنازل عنها للغير إلاّ بموافقة أغلبية الشركاء وعلى العموم تتبع تسمية الشركة بالأحرف (ش.ذ.م.م) وجاءت مثل هذه الشركات كنتيجة لعيوب الشركات السابقة التي تحلّ بمجرد انسحاب أحد أعضائها أو وفاته²

شركات الأموال: وتضمّ نوعين من الشركات:

-1- شركات المساهمة:

¹ بكر سعيد ، المؤسسة العامة، مجلة الإدارة العامة، مجلة دورية الرياض، المملكة العربية السعودية، نوفمبر 1992، رقم 35.

² علي إبراهيم الخضر، المدخل إلى إدارة الأعمال، منشورات جامعة دمشق، ط2، 2000، ص 240.

الفصل الأول : الإطار المفاهيمي لتسيير الموارد البشرية في المؤسسات العمومية

هي شركات يقسم رأسماله على أسهم متساوية القيمة تقابلها أوراق مالية قابلة للتداول في سوق الأوراق المالية، يكتب المستثمرون فيها، ومنه فالاعتبار الأساسي هو المال بمعنى ليس لشخصية الشريك، لأنّ صوت الشريك مرتبط بعدد أسهمه، فمن يملك أكثر من 50% من الأسهم هو من يتمكن من فرض آرائه على الآخرين خاصة إذا علمنا وأنّ هذه الشركات تقدم على مبدأ قانون الأغلبية في تعيين أعضاء الإدارة.

وجديّة حركتها في السوق تتحدد بحجم حصّتها من المبيعات، ويمكن أن تتأثر المؤسسة الاقتصادية بالعوامل التالية:

أ- **عامل الحجم** : قد يبدو هذا العامل بسيطاً يتعلق بعدد الناس في المنظمة (المؤسسة)، لكن فكرة حدود المنظمة جعلت من الصعب تحديد من هو داخل ومن هو خارج المنظمة.

ب- **عامل التكنولوجيا** : لقد بدأ الاهتمام بهذا العامل كعنصر رئيسي في التحليل التنظيمي مع "وودوارد" (Woodward 1958) و "لورنس" (Lawrence) و "لورش" (Lorsch 1967)، وقد بيّنت دراسة (Woodward) أنّ طبيعة التكنولوجيا تؤثر بشكل قوي في هيكل إدارة الشركة (عدد مستويات الهرمية، نطاق الإشراف في الخط التنفيذي الأول، نسبة المديرين والمشرفين إلى العاملين الآخرين الخ ...)، إذن المتغيرات الهيكلية السابق ذكرها تتأثر بالتكنولوجيا المستخدمة، ومنه فإنّ نجاح وفعالية المنظمة مرتبط بالتوافق بين التكنولوجيا والهيكل، فالشركات الناجحة هي التي تملك أنظمة تقنية وهيكلية مناسبة¹ بين دول رأسمالية أو دول نامية أو اشتراكية

¹ريتشارد هال، المنظمات، هياكلها، عملياتها، مخرجاتها، ترجمة سعيد بن حمد المهاجري، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2001، ص 210-211.

الفصل الأول : الإطار المفاهيمي لتسيير الموارد البشرية في المؤسسات العمومية

يطلق مصطلح المؤسسة العمومية على كل ما يمتلكه المجتمع ملكية جماعية وتمويله وتقوم الحكومة بإدارته وتوجيهه والإشراف عليه لصالح المجتمع وتحقيقاً لأهدافه الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.¹

المطلب الثاني: النظام القانوني الذي يحكم عمل المؤسسات العمومية

الفرع الأول: إنشاء المؤسسات العمومية

تخضع المؤسسة العمومية الاقتصادية إلى القاعد التجارية في إنشائها، إلا انه ونظرا للدور المهم للمؤسسة في التنمية الاقتصادية هذا ما استدعى الأخذ بإرادة الشركاء و المساهمين في تأسيس المؤسسة العمومية الاقتصادية.

يتم إنشاء المؤسسة العمومية الاقتصادية عبر مراحل :

-قرار الإنشاء .

-الاكتتاب .

-الجمعية العامة .

-أ قرار الإنشاء

تتطلب المادة 5 من الأمر 74 - 71 الإجراءات التشريعي والإذن القانوني، ولقد اعتنق فكري الإذن القانوني إلغاء هذه المادة وهذا نظرا للاتجاه الحديث الذي يستدعي تدخل الدولة في المجال الاقتصادي.

فطبقا للمادة 151 الفقرة 12 من دستور 2020²، لذي يحدد مهمة السلطة

التشريعية في وضع المبادئ الأساسية للسياسة الاقتصادية والاجتماعية،

كما نص القانون 01 - 88 في المادة 14¹ على كيفية إنشاء المؤسسة العمومية

الاقتصادية عن طريق القرار الإداري.

¹ميرغني عبد العال حمور، إدارة المؤسسات العمومية، دراسة نظرية وتطبيقية، المجلة العربية للإدارة، مار، 1989، ص22.

²ميرغني عبد العال حمور، إدارة المؤسسات العمومية، دراسة نظرية وتطبيقية، المرجع السابق، ص23.

الفصل الأول : الإطار المفاهيمي لتسيير الموارد البشرية في المؤسسات العمومية

إن المشرع ميز إذن بين الأوضاع المنشئة للمؤسسة العمومية الاقتصادية ، ويعتبر الشخص المعنوي مؤسس إن بادر بالقيام بالإجراءات القانونية للتأسيس يمكن خلق صندوق المساهمة على المستوى الوطني أو المستوى المحلي، فقد تم إنشاء صناديق مساهمة ذات طابع وطني، وهي عبارة عن مؤسسة عمومية اقتصادية في حد ذاتها تأخذ شكل شركات تسيير القيم المنقولة وتخضع للقانون التجاري.

ب - الاكتتاب:

إن الرأسمال التأسيسي للمؤسسة العمومية الاقتصادية يتكون من أي مساهمة نقدية أو عينية وفقاً للقانون التجاري ، ويعد الاكتتاب من مستلزمات تأسيس الشركة التي تطرح أسهمها للاكتتاب العام، فلا تؤسس إلا بعد الاكتتاب.

يعتبر الاكتتاب هو التصرف القانوني الذي بموجبه يلتزم شخص بتقديم حصة في رأسمال الشركة تتمثل بشراء سهم أو أكثر من أسهم الشركة و يعتبر كذلك الإعلان عن الإرادة في الاشتراك في مشروع شركة مع التعهد بتقديم حصة رأس مال تتمثل في عدد معين من الأسهم.

هناك طريقتان للاكتتاب وهي الاكتتاب المغلق أو الخاص، فإجراءات التأسيس باللجوء العلني للادخار يتم باللجوء إلى الجمهور قصد الحصول على أموال أو إجراء التأسيس دون اللجوء العلني للادخار.²

1- التأسيس باللجوء العلني للادخار:

يسمى هذا النوع من التأسيس بالمتتابع فهو يقضي بطرح الأسهم للاكتتاب العام، فهو التزام شخص بالمساهمة في الشركة عن طريق تقديم مبالغ نقدية أو عينية.

2- التأسيس دون اللجوء العلني للادخار:

¹ المرجع نفسه، ص24.

²²ميرغني عبد العال حمور، إدارة المؤسسات العمومية، دراسة نظرية وتطبيقية، المرجع السابق، ص25.

الفصل الأول : الإطار المفاهيمي لتسيير الموارد البشرية في المؤسسات العمومية

تأسيس الشركة دون اللجوء إلى علنية الادخار أعفاها المشرع الجزائري من بعض الإجراءات التي تطبق على التأسيس باللجوء العلني للادخار ، وهذا لحماية الجمهور ، وهذا النوع من التأسيس نص عليه في المواد 605 إلى 609 من ق.ت.¹

ت- الجمعية التأسيسية

بانعقاد الجمعية التأسيسية نستكمل إجراءات تأسيس المؤسسة العمومية الاقتصادية فهذه المرحلة تتسم بأهمية كبيرة، تستكمل إجراءات التأسيس خلال 06 أشهر من إيداع مشروع القانون الأساسي وفقا للشروط والآجال المحددة في القانون التجاري في المادة 604.²

تتمثل صلاحيات الجمعية التأسيسية :

-مراقبة صحة تأسيس الشركة بالتأكد من الاكتتاب والمصادقة على القانون الأساسي
-تعيين الأجهزة الإدارية وأعضاء مجلس المراقبة و مندوب أو أكثر من مندوبي الحسابات .

-الفصل في تقدير الحصص العينية.

- المصادقة على الأعمال والتصرفات التي أجراها المؤسسون

إن كل هذه الإجراءات المتعلقة بإنشاء المؤسسة العمومية الاقتصادية أدت إلى

تمتعها بالشخصية المعنوية، والنقد الموجه من الأستاذ سعودي زهير للمشرع الجزائري

يتمثل في إخضاع المؤسسة في إنشائها للأحكام العامة للقانون التجاري رغم كون طبيعة

المؤسسة تختلف عن الشركات الخاصة والأشخاص الطبيعيين فكان على المشرع أن

يضع قواعد خاصة تتلاءم مع وظيفتها العمومية لدورها العام في الاقتصاد.

الفرع الثاني: حل المؤسسات العمومية

¹ المواد من 605 إلى 609 من القانون التجاري الجزائري.

² المادة 604 من القانون التجاري الجزائري.

الفصل الأول : الإطار المفاهيمي لتسيير الموارد البشرية في المؤسسات العمومية

نظام المؤسسة العمومية الاقتصادية تم النص عليه في القانون المدني من المواد 337449 الى 4 والقانون التجاري في المواد 715 مكرر 17 إلى 715 مكرر 20 و 589 إلى 591 وبحل المؤسسة العمومية الاقتصادية تتلاشى شخصيتها القانونية.

تتمثل طرق حل المؤسسة العمومية الاقتصادية في :

-الحل بالتراضي، و الحل القانوني .

-الحل بموجب قرار من الحكومة .

و - الحل القضائي .

-أ الحل بالتراضي

تكون تعبيراً عن رغبة الشركاء المساهمين الذي يسعون إلى حل المؤسسة

بالتراضي، كما يمكن للمساهم أو لشريك الانسحاب ولكن مع شروط و يملك الشركاء حق

الاتفاق على إدماج عدة شركات حيث تقضي الشركة الحديثة على الشركة القديمة

يتم الحل بالتراضي عن طريق:

- الإتفاق .

- الاندماج .

و - الانفصال .

1 -الحل بالاتفاق : وفقاً للمصلحة العامة فإنه يمكن للشركاء أو المساهمين أن يتفقوا

على حل المؤسسة العمومية الاقتصادية، فيتم حلها عن طريق الجمعية العامة

الاستثنائية وفقاً للشروط والإجراءات المحددة قانوناً.¹

¹ أيت منصور كمال، عقد التسيير آلية لخصوصية المؤسسة العامة ذات الطابع الإقتصادي، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه في القانون، فرع: قانون الأعمال، كلية الحقوق، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، 2012، ص 51 .

الفصل الأول : الإطار المفاهيمي لتسيير الموارد البشرية في المؤسسات العمومية

2-الحل بالإدماج أو الانفصال: تتحل المؤسسة العمومية الاقتصادية عن طريق

اندماج عدتمؤسسات في شكل مؤسسة أو تتفصل مؤسسة عن عدة مؤسسات ، وذلك بإبرام عقد مؤسسة أو عدة مؤسسات عمومية اقتصادية أخرى.

ب-الحل القانوني:

تتمثل حالات حل الشركات التجارية عموما بقوة القانون لهذه الأسباب :

-حلول أجلها وإتمام الهدف الذي أنشئت من أجله

- هلاك كل أو جزء كبير من رأسمال المؤسسة، أو موت أحد الشركاء، الحجر

عليه، إعساره، إفلاسه أو للتأميم.

أحال الأمر 01 - 04 حالات حل الشركات إلى الأحكام العامة غير انه إذا

مأردنا إسقاط هذه الحالات على المؤسسة العمومية الاقتصادية فإننا نجد صعوبة في

ذلك، مثلا عند الحل لانخفاض أو زيادة عدد المساهمين فهناك حالات تكون فيها

الدولة هي المساهم الوحيد مما يترتب عن ه استحالة تطبيق هذه الحالة، وفي حالة تجمع

الحصص في يد شخص واحد.¹

ت - الحل الإداري:

تم هذا النوع من الحل بموجب قرار إداري صادر عن الحكومة، يظهر الطابع

الإداري لقرار الحل مباشرة بعد إجراءات الحل، حيث يعين وزير المالية بموجب قرار

إداري فور حل المؤسسة العمومية الاقتصادية، ويصدر من طرف السلطة الوصائية

بموجب قرار إداري.

ث - الحل القضائي:

¹سعودي زهير، النظام القانوني لتسيير و رقابة المؤسسات العمومية الاقتصادية على ضوء الأمر رقم 04-01، بحث لنيل شهادة الماجستير في القانون، فرع قانون الأعمال، كلية الحقوق والعلوم الإدارية، بن عكنون ، 2003 ، ص 14.

الفصل الأول : الإطار المفاهيمي لتسيير الموارد البشرية في المؤسسات العمومية

في حل الشركة يمكن الاستعانة بالقضاء وذلك وفقا لبعض الأحكام في القانون المدني والتجاري، إذا ما قمنا بإسقاط الأحكام العامة المتعلقة بالشركات على المؤسسات العمومية فنجد هناك العديد من الإشكالات وبالنسبة للمؤسسات المنظمة على شكل شركات ذات مسؤولية محدودة فتلجأ للحل القضائي عند خسارتها لثلاثة أرباع 4/3 من رأسمالها، ولم يكن المديرون الشركاء أو يتمكن الشركاء من المداولة على الوجه الصحيح فكل من يهتم بذلك له أن يطلب الحل القضائي.

أما بالنسبة للمؤسسات العمومية الاقتصادية المنظمة على شكل شركات مساهمة فنصت المادة 715 مكرر 20 على أن انخفاض الأصل الصافي للشركة إلى أقل من ربح رأسمال لشركة بفعل الخسائر الثابتة في الحسابات فيلتزم في مدة 4 أشهر التالية للمصادقة على حسابات المديرين أو مجلس الإدارة بالكشف عن هذه الخسائر. يمكن تطبيق هذه الأحكام على المؤسسات العمومية الاقتصادية التي تكون الدولة حائزة على مجموع رأسمالها، ويترتب عن حل المؤسسة العمومية الاقتصادية في حالة تصفيتها تطبيق المواد من 765 إلى 795¹ من القانون التجاري، والمادة 766² من القانون المدني تحتفظ بالشخصية المعنوية وتكون التصفية إما بالتراضي أو بالقضاء، وتترتب كذلك قسمة المال الصافي المتبقي بعد سداد الأسهم الإسمية أو لحصص المؤسسين الشركاء، وكذا شطب المؤسسة في السجل التجاري وانقضاء شخصيتها المعنوية.

خلاصة الفصل:

يعرف قسم الموارد البشرية بأنه قسم مسئول عن إدارة حياة الموظف في المؤسسة العمومية (أي التوظيف والإعداد والتدريب وفصل الموظفين) وإدارة مزايا الموظفين، فيقوم القسم بالعديد من المهام الضرورية لتلبية احتياجات العمل، فتتطلب

¹ المواد من 765 إلى 795 من القانون التجاري الجزائري.

² المادة 766 من القانون المدني الجزائري.

الفصل الأول : الإطار المفاهيمي لتسيير الموارد البشرية في المؤسسات العمومية

المنظمات النقابية خبراء الموارد البشرية الذين يمكنهم التفاوض مع ممثلي النقابات. ومهمتهم هي أن يكونوا دبلوماسيين للحصول على صفقات منصفة مع قادة النقابات أو تسوية الخلافات مثل الاضطرابات ، وتشمل مهامهم اليومية التعامل مع الشكاوى النقابية وكتابة العقود وتحديد الأجور والتعامل مع استحقاقات الموظفين والحفاظ على توطيد العلاقات بين الموظفين للحد من الصراعات.

ويشار إلى هؤلاء الأشخاص على أنهم متخصصون في علاقات العمل ، وبالنظر إلى التعقيدات والمسئولات التي تنطوي عليها هذه الوظائف، فإنها تتطلب عادة من خمس إلى عشر سنوات من الخبرة في بيئة نقابية.

إن الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية في جميع المنظمات هو تزويد المنظمة بمراد بشرية فعالة ,وتطوير الأفراد تطويرا يلبي رغباتهم واحتياجاتهم ,وبالتالي تتمكن المنظمة من تقديم إنتاجها السلعي أو الخدمي بكفاءة عالية، ومن اجل تحقيق ذلك يصبح لزاما على هذه الإدارة الاهتمام بدراسة كيفية الحصول على الأفراد ، وتنمية مهاراتهم توظيفهم وتقييمهم وصيانتهم والاحتفاظ بهم ، ولا يمكن لها تحقيق ذلك إلا إذا عملت على تحقيق مجموعة من الأهداف بعضها يرتبط بالمجتمع وبعضها يرتبط بالمنظمة ، كما أن بعضها الآخر يرتبط بالعاملين.

الفصل الثاني

استراتيجية تسيير الموارد البشرية

تمهيد:

في ظل التغيرات والتحولات التي يشهدها العالم، في مختلف جوانب الحياة المعاصرة، أصبحت تعاني الكثير من المنظمات من مشاكل الفائض أو العجز في بعض الأوقات من الموارد البشرية في مجالات العمل المختلفة، مما أدى إلى الإهتمام المتزايد بالموارد البشرية وإدماجه إلى الإدارة الإستراتيجية بعدما أن كان هذا الإهتمام منحصرًا على عدد قليل من المتخصصين الذين يعملون في تقسيم تنظيمي متخصص يطلق عليه " قسم إدارة الأفراد".

ويرجع السبب في ظهور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية إلى المعاناة التي ظهرت في كثير من المنظمات إلى انفصال أنشطة وممارسات إدارة الموارد البشرية عن أهداف وتحركات المنظمة ككل. فالمنظمة تسير في وادي وإدارة الموارد البشرية تسير في وادي آخر، ولا يلتقيان. وكأنهما في جزر منعزلة. بل الأدهى من هذا أن تعمل إدارة الموارد البشرية في اتجاه يعاكس تحركات وأهداف المنظمة.

المبحث الأول: ماهية استراتيجية تسيير الموارد البشرية

إن التغيير في إدارة الموارد البشرية لم يقتصر على المسمى فقط، بل امتد إلى المضمون والأدوار أيضاً، وأصبح لإدارة الموارد البشرية إستراتيجية خاصة بها. فإستراتيجية إدارة الموارد البشرية تعمل على فهم البيئة الداخلية للمنظمة، ومتطلباتها ومتغيراتها الأساسية والمؤثرة؛ من حيث: رسالتها، وغاياتها، وأهدافها، وأساليبها الإدارية، وثقافتها التنظيمية، ومتطلبات العمل فيها.. وغيرها، فضلاً عن فهمها للبيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة، والإحاطة بجميع متغيراتها، وقوانينها، وهذا الفهم للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، يُمكن إدارة الموارد البشرية من وضع إستراتيجيتها بنجاح، وبشكل يحتوي على موازنة كبيرة بين ممارسات ونشاطات إدارة الموارد البشرية، والمتغيرات والتحديات التي تحتويها البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

المطلب الأول: مفهوم استراتيجية تسيير الموارد البشرية

هي ممارسات جديدة ومعاصرة ترسم تعامل المنظمة مع العنصر البشري على المدى الطويل، وتتماشى هذه الممارسات مع إستراتيجية المنظمة، ظروفها ورسالتها المستقبلية التي تطمح إلى تحقيقها في ظل البيئة التي تعاشها.

الفرع الأول: تعريف استراتيجية تسيير الموارد البشرية

إستراتيجية إدارة الموارد البشرية هي الخطة التي تضعها الشركة لإدارة رأس مالها البشري بطريقة تتوافق مع مهمة الشركة العامة وأهدافها وتطلعاتها المستقبلية ، يتناول جميع المجالات الأساسية للموارد البشرية (HR) ، بما في ذلك البحث عن الموظفين وتدريبهم وتنظيم الفوائد وتقييم الأداء وتوفير فرص التطوير.¹

¹ عمرو وصفي عقلي، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة زهران، الأردن، ط1، 1991، ص 123.

يجب أن تتكامل استراتيجيات الموارد البشرية رأسيا مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة وأفقيا مع استراتيجيات الوظيفة الأخرى (التسويق، الإنتاج، العمليات المالية... الخ)، فضلا عن أهمية تكاملها وانسجامها مع بعضها البعض.

ومن التعريفات الشائعة للاستراتيجية نجد ما يلي: ¹

هي عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص وإدارة المؤسسة من خلال العوامل البيئية بما يساعدها على تحقيق رسالتها والوصول إلى غاياتها وأهدافها المنشودة.

وهو عملية اتخاذ القرارات بناء على معلومات ووضع الأهداف والخطط والبرامج الزمنية والتأكد من تنفيذ الخطط والبرامج المحددة.

وهي مسار أو مسلك أساس تختاره المؤسسة من بين عدد من المسارات البديلة المتوفرة لديها لتحقيق أهدافها، ذلك على ضوء توقعات المؤسسات لخطط ومسارات من تتعامل معهم أو تؤثر على مصالحهم.

من خلال التعاريف السابقة نلاحظ أن عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية تتميز بالتكامل والديناميكية والمرونة، فإي تغيير في الظروف البيئية المحيطة يؤدي إلى تغيير بعض أو كل أجزاء الاستراتيجية لكي يتحقق التوافق والتكيف المستمر مع البيئة المحيطة.

ومن التعاريف السابقة للإدارة الاستراتيجية نستطيع أن نستخلص ما يلي: ²

- عملية التحليل التنافسي للمؤسسة

- تحديد الأهداف الاستراتيجية

- تنمية خطط للتصرف

¹ عمرو وصفي عقلي، إدارة الموارد البشرية، المرجع السابق، ص124.

² صخري عمر، إقتصاد المؤسسة، ط 3، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2003، ص34.

- هي عملية متابعة وتقسيم أداء المؤسسة كنظام متكامل يتكون من بنية متكاملة من الأنظمة الوظيفية الفرعية

- إن الإدارة الاستراتيجية تمثل التوجه الإداري الحديث في تطبيق المدخل الاستراتيجي في إدارة المؤسسة كنظام متكامل شامل، فهي طريقة في التفكير وأسلوب في الإدارة ومنهجية في صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية وهي بحد ذاتها عملية إبداعية، عقلانية التحليل، وتخيلية التصور الإنساني.¹

وتتكون إستراتيجية الإدارة من:

1 الرؤية: هي الطريقة التي ترى بها إدارة المؤسسة المستقبل البديل وهي تعبر عن الطموحات المطلوب تحقيقها. وهي أساس التغيير. ومن المهم أن يشارك الجميع في وضعها. حيث يساعد ذلك على توحيد الجهود. تعزيز الإبداع وتحمل المسؤولية.

2 الرسالة: هي ذلك الجزء المتعلق بالتعامل مع العنصر البشري في المؤسسة.

والذي يمثل جزءا من رسالتها. ويمكن تعديلها وفقا للفرص أو التهديدات.

3 الأهداف: يجب أن توضع وتعرف الأهداف المطلوب تحقيقها بغية انجازها. ويتم

وضع أهداف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ضوء الأهداف العامة للمؤسسة.

فبعد تحديد فلسفة المنظمة، تأتي إقامة أهم العناصر والإجراءات المبنية عليها

إستراتيجية الموارد البشرية والمتمثلة في:²

¹صخري عمر، إقتصاد المؤسسة، المرجع السابق، ص35.

²عدون دادي ناصر، إقتصاد المؤسسة، ط1، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص 71.

1 تحليل المناخ الخارجي: يقصد به التعرف الدقيق والمتابعة النشيطة لعناصر المناخ ومكوناته وما يطرأ عليها من تغيرات، وهو يضم كل ما يحيط بالمنظمة من مؤسسات وتجمعات تتصل بعملها بشكل مباشر أو غير مباشر، فهي تسبب عدة تأثيرات قد تؤثر على المنظمة كونها تسبب الفرص أو التهديدات لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية (عرض العمالة والمتطلبات القانونية المتزايدة، والتغير التكنولوجي السريع)، أيضا يجب الإلمام بإستراتيجيات المنافسين المتعلقة بالموارد البشرية.¹

2 تحليل المناخ الداخلي: ونقصد بالمناخ الداخلي بمجموعة العناصر البشرية، المادية والمعنوية التي تتفاعل فيما بينها من أجل تحقيق الأهداف وهذه العوامل تتمثل في:

- ✓ الأفراد كونهم أهم مورد في المنظمة.
- ✓ مختلف الوظائف الموجودة في المنظمة.
- ✓ المعدات والتجهيزات والأموال.
- ✓ الأساليب المتبعة في أداء الأعمال داخل وخارج المنظمة.
- ✓ المعلومات والتقنيات المتوفرة في المؤسسة.
- ✓ العلاقات الإنسانية والتنظيمية القائمة عليها المنظمة.²

وتتبلور نتائج تحليل المناخ الداخلي في التعرف على نقاط القوة ومصادر التمييز في المنظمة ونقاط الضعف ومصادر التخلف التي تعاني منها، وبالتالي "تحديد ماهية العوامل التي قد تقوى أو تضعف وتحد من إختيار تصرفات معينة من مجموعة التصرفات المستقبلية المحتملة للمنظمة" وفي أغلب الأحوال تكون نتائج تحليل المناخ

¹عدون دادي ناصر، إقتصاد المؤسسة، المرجع السابق، ص72.

²طرطار أحمد، الترشيح الإقتصادي للطاقت الإنتاجية في المؤسسة، د. ط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص. 15 .

الداخلي مصدرا مهما للمعلومات في بناء إستراتيجيات الموارد البشرية وغيرها من الإستراتيجيات الوظيفية بالمنظمة.

3 تحديد التوجهات الإستراتيجية للموارد البشرية: تتضمن القضايا الرئيسية في

شؤون الموارد البشرية كالإستقطاب والإختيار والمفاضلة بين المصادر الداخلية أو المصادر الخارجية للحصول على العناصر المطلوبة....الخ.¹

فتحديد مثل هذه التحديات يساعد في بناء الإستراتيجية والخطط والبرامج التفصيلية في هذا المجال الحيوي، ويساعد في تحديد الأنشطة الرئيسية والمجالات الأساسية لمساهمات الموارد البشرية، ومن ثم تحديد نوعيات وأعداد الأفراد ومواصفاتهم الدقيقة المتناسبة مع متطلبات تلك الأنشطة، كما تتحدد بناء على إستقراء التوجهات الإستراتيجية قضايا تتعلق بالإستثمار في تطوير نظم الموارد البشرية، ومدى الإقبال على بناء الطاقات التدريبية الذاتية للمنظمة، وحدود التمويل المتاح لتنفيذ برامج التطوير التقني لأداء وحدات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية وغير ذلك من التفاصيل المتصلة بجوانب عمل تلك الإدارة.

4 تحديد الأهداف الإستراتيجية في مجال الموارد البشرية: بمعنى أن تحدد النتائج

المستهدفة من كل نشاط تباشره إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية كي تكون تلك الأهداف هي المعبر التي تتم في ضوءها متابعة التنفيذ وتقييم الإنجازات على المستوى التفصيلي".²

5 صياغة وتكوين الإستراتيجيات: أخيرا يتطلب الأمر الإجابة على العديد من الأسئلة:

✓ ما هي إجراءات العمل التي يجب أن تتبعها المنظمة من أجل تحقيق أهدافها؟

¹طرطار أحمد، الترشيد الإقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة، المرجع السابق، ص16.
² لوكادير مالح، دور البنوك في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في القانون، فرع: قانون التنمية الوطنية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، 2012، ص48.

✓ وما هي الأهداف التشغيلية التي ستحقق خلال هذه العملية؟

✓ وما هي التغييرات المطلوبة في الهيكل التنظيمي، العمليات الإدارية والأفراد

المطلوبين؟

وبالتالي فالإجابة تكون على شكل خطة عامة للمنظمة التي تحدد السبل لتحقيق أهداف المنظمة وبالتالي تحدد إستراتيجية الموارد البشرية من أجل استخدام ما لديها من إمكانيات وبأي أسلوب، وفي أي توقيت، ويكون التركيز منصبا على تخطيط الموارد البشرية، وكيفية الحصول عليها، وتحديد المهام والواجبات الموكلة إليهم، وتنميتها واستخدامها الاستخدام الأمثل.¹

6 تنفيذ الإستراتيجية: يتم تنفيذ الإستراتيجية من خلال ترجمتها في شكل خطط

وبرامج وموازنات تعبر كل منها عن الأنشطة التي يجب تنفيذها، والموارد المخصصة لكل منها والتوقيت المحدد للأداء ومعايير الأداء المقبول. بالنسبة لإستراتيجية RH يكون التنفيذ مرتبطا بدرجة المركزية أو اللامركزية في وظائف إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ذاتها، فحيث تكون المركزية هي النمط السائد تتولى الإدارة المركزية للموارد البشرية تنفيذ الإستراتيجية الموضوعة، أما في المنظمات التي تتبع النمط اللامركزية في إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تكون كل وحدة من وحدات المنظمة مسؤولة عن تنفيذ ما يخصها في إستراتيجية RH.

7 متابعة تنفيذ وتقييم نتائج الإستراتيجية: إن الأساس في عملية المتابعة والتقييم

هو إنتاج تدفق مستمر ومنتظم من المعلومات السليمة في توقيت مناسب يكشف

عما يلي من عملية تنفيذ الإستراتيجية:²

¹ لوكاير مالحه، دور البنوك في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، المرجع السابق، ص49.

² المرجع نفسه، ص50.

✓ الأداء الفعلي في مجالات الإستراتيجية المختلفة معبرا عنه بوحدات القياس المناسبة والمتفق عليها.

✓ مقارنة الأداء الفعلي بالمستويات المخططة (المستهدفة) للأداء وبيان الانحرافات بين الإنجاز والمخطط والبحث في أسبابه ومصادرها.

✓ وضع الحلول البديلة للوصول إلى مستوى التنفيذ المستهدف.

وتتم الرقابة على تنفيذ الإستراتيجية على مستوى الرقابة الإستراتيجية للتأكد من سلامة التوجه الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية وكذلك على مستوى الرقابة التكتيكية، للتأكد من تطبيق الخطة الإستراتيجية وتنفيذ البرامج متوسطة المدى، وأخيرا تكون الرقابة على مستوى العمليات لمتابعة الأنشطة التفصيلية على المستوى التنفيذي المباشر قصير المدى.¹

الفرع الثاني: أبعاد إستراتيجية تسيير الموارد البشرية

1. تأمين المورد أو البشري المناسب والمؤهل تأهيلاً علمياً معاصراً، وذلك من خلال إستراتيجية واضحة تتكامل مع الإستراتيجية العامة للمنظمة بمعنى المشاركة الفعالة في تحقيق المنظمة لرسالتها، ورؤيتها..
2. على إدارة الموارد البشرية أن تقوم بإعداد إستراتيجية تتماشى مع الاتجاهات الحديثة والمتطورة التي انتشرت عالمياً.
3. ينبغي للمنظمة أن توفر العناصر البشرية المؤهلة والمتخصصة والمحترفة للعمل في إدارة الموارد البشرية حتى يتسنى لهذه الإدارة القيام بمهامها.

4. على إدارة الموارد البشرية القيام بتحديث البرامج والسياسات المتعلقة بالموارد البشرية، وجعلها متوافقة مع الاتجاهات الحديثة المتعلقة بالموارد البشرية، وهذه

¹لوكادير مالحة، دور البنوك في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، المرجع السابق، ص51.

البرامج وتلك السياسات الحديثة من شأنها زيادة الإنتاجية والفعالية والجودة مما يؤدي إلى نجاح المنظمة وازدهارها.

5 على إدارة الموارد البشرية أن تعمل من خلال التكامل والتنسيق والتعاون مع الإدارات الأخرى داخل المنظمة، لكي تضمن نجاح إستراتيجيتها.¹

وهذا التكامل والتعاون بين مديري الإدارات ومدير إدارة الموارد البشرية في المنظمة، يؤدي إلى تقادي مديري الإدارات في المنظمة الوقوع في بعض الأخطاء ومنها:

1 وضع الموظف أو المورد البشري المتاح للمنظمة في وظيفة لا تتناسب وإمكاناته وقدراته.

2 عدم استغلال طاقات RH الاستغلال الأمثل أو الأفضل، بل هدرها، وذلك بارتفاع معدلات دوران العمل بينهم.

3 انخفاض الروح المعنوية لدي العاملين في المنظمة، وزيادة شعورهم بعدم الانتماء والولاء، مما يؤدي إلى تباطؤهم وعدم مبالاتهم عند قيامهم بأداء واجباتهم نحو العمل المنوط بهم، وهذا يؤثر بشكل سلبي على معدلات الإنتاجية، وعلى جودة المنتج، مما يترتب عليه انخفاض رضا العميل، مما يفقد المنظمة حصتها السوقية، وتعرضها لأخطار المنافسة القاسية، والتي قد تؤدي بالمنظمة إلى الخروج من إطار المنافسة كلياً، ومن ثم انهيارها..²

4 شعور بعض العاملين بعدم العدالة من رؤسائهم المباشرين أو غير المباشرين، والذي قد يتأصل في نفوسهم من خلال التفرقة في المعاملة الإنسانية أو المادية

¹ زعيب مليكة، أدوات التحليل المالي للمؤسسة العمومية الصناعية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص: مالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 1998، ص 91.

² المرجع نفسه، نفس الصفحة.

بينهم وبين أقرانهم في المنظمة، مما يدفعهم إلى التقصير في أداء مهام وواجبات أعمالهم، أو اللجوء إلى ردود أفعال سلبية، تصب كلها في غير صالحهم أوفي غير صالح المنظمة ككل.

5 التقصير في وضع برامج تدريبية فعالة ومستمرة، للتنمية والنهوض بقدرات ومهارات الموارد البشرية، مما يؤثر على فعالية ومستويات أدائها داخل المنظمة، وهذا ليس في صالح المنظمة بلا شك.

6 ممارسة بعض السلوكيات غير المناسبة، والخارجة عن الأخلاقيات من قبل المسؤولين على اختلاف درجاتهم الوظيفية.. في بعض الأحيان داخل بيئة العمل.
7 عدم تقدير ومراعاة الفوارق الفردية، والثقافات، والمعتقدات المختلفة للعاملين داخل بيئة العمل.¹

المطلب الثاني: مفهوم التخطيط الاستراتيجي

إن الشغل الشاغل لإدارة أي منظمة اليوم هو كيفية الاستخدام الأمثل للموارد المحدودة بما يساعد على البقاء والاستمرار والانسجام مع المتغيرات المستمرة في بيئة المنظمات الداخلية والخارجية.

وقد برزت أهمية الاستراتيجية والإدارية الاستراتيجية كمنظور متكامل يتجسد بوضع خطة شمولية، حيث تعتمد على فعالية الخطة على مدى توافقها مع أهداف واستراتيجيات المنظمة.²

الفرع الأول: تعريف التخطيط الاستراتيجي أهدافه

التخطيط وظيفة إدارية تركز على وضع الأهداف والأغراض الخاصة بالمنظمة، حيث يتم من خلال التخطيط عملية تهيئة الموارد بطريقة أكثر اقتصادية، وذلك بتوفير

¹ زعيب مليكة، أدوات التحليل المالي للمؤسسة العمومية الصناعية، المرجع السابق، ص 92.

² هزة محمد، "بعض آثار الإصلاحات على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، حالة بعض المؤسسات"، مجلة العلم الإنسانية، عدد 1، جامعة محمد خيضر، بسكرة، نوفمبر 2001، ص 82.

الظروف والحالات التي تسمح بتلك الموارد أن تستمر بسرعة وبأقل خسائر، فالتخطيط يعني تطوير نظامي لبرامج الأفعال، الهدف منها تحقيق الأهداف من خلال عملية التحليل والتقييم والاختيار الملائم للفرص المتاحة.¹

أما فيما يخص التخطيط الاستراتيجي، فهو يعتبر مرحلة متقدمة من مراحل تطوير وتغيير نظام التخطيط بشكل عام، والذي هو أيضا يمثل الجوهر في تطور نظام الإدارة. ويمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي بأنه: "عملية مستمرة لتصميم وتطوير الخطط لتشمل وظائف المنظمة حيث يقوم التخطيط الاستراتيجي على نظام المعلومات وصنع القرارات الاستراتيجية على ضوء تقييم مستمر للمتغيرات البيئية المحلية والإقليمية والعالمية، وكذا المتغيرات في البيئة الداخلية للمنظمة والهدف ببساطة هو اكتشاف الفرص والتحديات وتحديد نقاط القوة والضعف، وتوظيف نقاط القوة للمنظمة لاقتناص هذه الفرص وحسن استغلالها، وذلك بتقديم منتج أو منتجات بما يقابل الحاجات والتوقعات المتغيرة للعملاء في عالم متغير سريع التغير".

وهناك من ينظر للتخطيط الاستراتيجي على أنه: "عملية تحليل للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وتحديد الرسالة والرؤية الخاصة بها والأهداف العامة لها، وخلق اختيار الاستراتيجيات العامة الواجب تنفيذها، وتوزيع المصادر لتحقيق أهدافها".²

بينما عرفه بعض الباحثين بأنه: "التفكير المتعمق والشامل للوضع المثالي الذي يجب أن تكون عليه المنشأة في المستقبل البعيد ورسم سيناريوهات مختلفة لهذا المستقبل، ثم التخطيط للاستفادة من الفرص المتاحة وتجنب أو تقليل مخاطر هذا المستقبل".

¹ المرجع نفسه، ص 83.

² سعد زساد درويش، خالد محمد طلال بني حمدان، نظام معلومات الموارد البشرية وعلاقته برأس المال الفكري وأثرها في تحقيق ميزة تنافسية، دراسة ميدانية في شركات صناعة التأمين الأردنية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، جامعة المنصورة، العدد الثاني، مجلد 37، 2005، ص 429.

بحيث يتضمن التخطيط الاستراتيجي وضع الأهداف والخطط العامة للمنشأة، والتي توضع بواسطة الإدارة العليا والتي بدورها تحدد الموارد اللازمة ومدى اعتماد المنشأة على البيئة الخارجية وتكوين الخطط لمدد زمنية محددة.¹

وقد عرفه البعض الآخر بأنه: "الإطار الفكري العام والمتكامل الذي تشارك فيه جميع المستويات الإدارية لتحليل البيئة الحالية والمستقبلية وتقييم القدرات الذاتية، وصياغة رسالة المنظمة وأهدافها العامة في ضوء توقعات ذوي المصلحة ونتائج التحليل والتقييم واختيار الاستراتيجية العامة والاستراتيجيات الفرعية، ووضع السياسات والبرامج والخطط القادرة على تحقيق أهداف ورسالة المنظمة، في ظل افتراضات تخطيطية محددة.

كما أن التخطيط الاستراتيجي في مجمله هو نظام رسمي محدد ومكتوب ويعتمد من قبل الإدارة العليا ويستند على التحليل والمراقبة المستمرة لعناصر البيئة الداخلية أو الخارجية لتحقيق توقعات المديرين وأصحاب المصلحة، وذلك من خلال تحديد الإطار العام لكيفية استخدام الموارد في تحقيق أهداف ورسالة المنظمة.²

الفرع الثاني: مراحل التخطيط الاستراتيجي

تنقسم مراحل التخطيط الاستراتيجي لعدة أقسام، حيث يعتمد التخطيط الاستراتيجي على كلا من: مرحلة الإعداد، والتحليل، والتنفيذ وأخيرًا مرحلة الرقابة.

أولاً: مرحلة الإعداد

وتهدف تلك المرحلة إلى وضع كافة الأدوات والوسائل والأمر التي يتم استخدامها قبل المباشرة في وضع الإستراتيجية الخاصة بالتخطيط، ومن المقرر، أن يقوم الفريق المشرف على العمل داخل المنشأة بإعداد كافة الإجراءات التي سيستعين بها لنجاح تطبيق العمل.

ثانياً: مرحلة التحليل

¹ المرجع نفسه، ص430.

² دانية العارف، التخطيط الاستراتيجي والعولمة، المرجع السابق، ص431.

وهي تلك المرحلة التي تحرص على وضع توقعات وتخمينات لإنجاح مرحلة الإعداد، وذلك عن طريق توفير كافة الوسائل التي تحتاج إلى تطبيق إستراتيجية التخطيط بالأصل، وكلما كانت النتائج المتوقعة إيجابية دل على أن الإستراتيجية المستخدمة هي الإستراتيجية السليمة.¹

ثالثاً: مرحلة التنفيذ

وخلال هذه المرحلة، يتم تطبيق الإستراتيجية ضمن بيئة العمل. وتهدف إلى تنفيذ كافة الخطوات التي يحتوي عليها التخطيط الاستراتيجي من الأساس، كما تعتمد تلك المرحلة على فترة زمنية يتم تحديدها مسبقاً للعمل في إطارها من جانب القائمين على وضع خطة التنفيذ.²

أخيراً: مرحلة الرقابة

خلال هذه المرحلة، يقوم القائمين على المشروع بمتابعة ومراقبة العمل المرتبط بالخطة الإستراتيجية الموضوعة بعد تنفيذه على أرض الواقع. ويهدف أيضاً إلى معالجة أية أخطاء قد تحدث أثناء عملية التنفيذ لتداركها في المستقبل أثناء العمل مجدداً في مرحلة التنفيذ.³

المبحث الثاني: وظائف تسيير الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسة العمومية

المطلب الأول: الوظائف العامة لتسيير الموارد البشرية

¹ محمد عواد الزيدات، مروان محمد النور، تخطيط الموارد البشرية ودوره في تعزيز المقدرة التنافسية كعينة من منظمات القطاع الخاص في الأردن، المجلة العلمية، كلية التجارة، جامعة أسيوط، العدد 42، مصر، 2008، ص239.

² محمد عواد الزيدات، مروان محمد النور، تخطيط الموارد البشرية ودوره في تعزيز المقدرة التنافسية كعينة من منظمات القطاع الخاص في الأردن، المرجع السابق، ص240.

³ المرجع نفسه، ص241.

الفرع الأول: وظيفة الاختيار والتعيين - التدريب

أولاً: وظيفة الاختيار والتعيين

- جذب واختيار أفضل القدرات والمهارات المتاحة في سوق العمل
- تحقيق الاستقرار الوظيفي للعمال
- وضع الشخص المناسب في المكان المناسب
- إن اختيار الشيء من عوامل فساد الإدارة، بينما الاختيار الجيد يضمن انتاجية عالية
- إن حسن الاختيار لليد العاملة يجنب المنظمة تكاليف مالية إضافة إلى تكاليف الوقت الضائع
- عملية الاختيار والتعيين تؤدي إلى سد وإشباع حاجات المؤسسة من يد عاملة
- الاختيار الجيد للأفراد يجعل المؤسسة رائدة في مجال نشاطها وذلك من خلال رفع إنتاجها وتحسين نوعيته.¹

ثانياً: وظيفة التكوين والتدريب

1. تهتم المؤسسة بالتكوين لأن ما ينفق فيه يمثل استثماراً في الموارد البشرية، قد يكون له عائد يظهر في شكل زيادة الانتاجية الكلية، نحاول تحديد ماهية التكوين من خلال تحديد مفهومه ومبادئه وأهدافه.
- ويعد التكوين بأنواعه المختلفة من مقومات التنمية الاجتماعية التي أصبحت مطلباً حضارياً في عصرنا الحاضر، والتنمية الاجتماعية تتطلب أعداداً أفراد المجتمع للأخذ بأسباب التطور الحضاري ومن أهم التعاريف نجد:²

¹ بسمة عثمان، حجاج حفصاء، دور تسيير الوارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة، رسالة ماجستير، 2012، ص 62.

² المرجع نفسه، ص 64.

-التكوين هو تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل، أو تنمية وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات مما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو بعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل.

-يقصد كذلك بالتكوين، العمل على زيادة القدرات للأفراد العاملين ومهارتهم، رفع مستوى قيامهم بمهامهم وأداء وظائفهم الحالية، وكذا الغرض اكتساب القدرة على تولي مسؤوليات أكبر.

-ويعرف التكوين كذلك بأنه مجموع العمليات والوسائل والطرق التي يستند عليها العمال لتحسين معارفهم، وسلوكهم ومواقفهم، وكذا قدراتهم الذهنية الضرورية للوصول إلى أهداف المنظمة.

لقد توصلت الأبحاث والدراسات الموضوعية حول التكوين إلى مجموعة من المبادئ التي يمكن اعتبارها ارشادية لنقل المهارة والمعرفة بما يتماشى مع مصلحة المؤسسة ومن أهم هذه المبادئ:

- يجب أن يكون هدف التكوين تلبية الاحتياجات التكوينية الواضحة والمحددة
- استمرار التكوين الذي يبدأ به الفرد قبل التحاقه بالخدمة مواظبا عليه يوصله إلى مراتب أعلى ومسؤوليات أكبر
- تعميم التكوين حتى يشمل جميع فئات العاملين في جميع مستوياتهم من القاعدة إلى القمة.
- واقع التكوين، بحيث يكون أسلوبه ومادته العلمية سهلة تسمح بتنفيذ البرامج التكوينية ورفع مستوى المكونين

- يجب أن يكون التكوين متطورا ولا يقف بالأنشطة التكوينية عند حد معين، بل يساير التطورات والتغيرات الحاصلة في المجتمع.¹

2. التدريب:

يقصد بالتدريب زيادة المهارات المعرفة المحددة في مجالات معينة، بالإضافة إلى كونه محاولة في زيادة وعي المتدربين بأهداف المؤسسة. كما يعرف التدريب على أنه تعديل إيجابي ذو اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية، وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج لها الإنسان وتحصيل المعلومات التي تنقصه، والاتجاهات الصالحة للعمل وللإدارة والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة والعادات اللازمة من أجل رفع مستوى كفاءته في الأداء وزيادة إنتاجيته.

كما وصف التدريب بأنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد يجعلهم يستخدمون طرقا وأساليب مختلفة في أداء العمل، بشكل يختلف بعد التدريب عما كانوا يتبعونه قبل التدريب.²

ويعرف التدريب أنه الخبرات المنظمة التي تستخدم لنقل أو تعديل أو صقل كل أو بعض المعلومات، المهارات، المعارف والاتجاهات الخاصة بالأفراد في المنظمة. ويعرف أيضا على أنه النشاط الخاص باكتساب وزيادة معرفة ومهارة الفرد لأداء عمل معين لتنفيذ خطط وبرامج العمل الحالية والمستقبلية وذلك على أسس عملية وعلمية بهدف رفع كفاءة المنظمة وفعاليتها.

¹ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 1999، ص 75.

² أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، المرجع السابق، ص 76.

ومما تقدم يتضح بأن التدريب هو عملية تعلم لمعارف وطرق وسلوكيات جديدة تؤدي إلى تغيرات في قابلية الأفراد لأداء أعمالهم، وذلك فإن فهم مبادئ التعلم والأخذ بها من الأمور الأساسية والمهمة في بناء لخبرات التدريبية الفاعلة.¹ وللتدريب مبادئ تتمثل في:

- أن يكون هناك هدف واضح ومحدد وقابل للتطبيق
- أن يكون شاملا لجميع فئات الموظفين
- اختيار المتدربين بشكل دقيق
- ربط التدريب بحوافز معينة للتدريب
- متابعة المتدرب بعد التدريب
- احتواء البرنامج التدريبي على الممارسات العملية
- أن تسيير العملية التدريبية بشكل تدريجي وعلى مراحل
- مواكبة التطور العلمي والفني.²

الفرع الثاني: وظيفة الترقية والتحفيز ودورها في تحسين أداء المؤسسة العمومية

تعتبر سياسة الترقية والتحفيز إحدى السياسات الهامة التي تؤثر على القوى البشرية وعلى معدلات تدفقها من وإلى المؤسسة، حيث يتوقع العاملون في أي مؤسسة أن يكافئوا كلما زادت انتاجيتهم ومساهماتهم في تحقيق أهداف المؤسسة، ولذا فهم يتوقعون ترفيتهم إلى وظائف تتيح لهم مزيدا من الرفاه والتقدم.

يعرف الحافز بأنه شعور خارجي لدى الفرد يولد فيه الرغبة في القيام بنشاط أو سلوك معين يسعى من ورائه إلى تحقيق أهداف محددة، وقد يعرف بأنه أسلوب معين يهدف إلى زيادة قدرات العاملين مما ينعكس إيجابيا على الكفاية الانتاجية لهم، كما

¹ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، المرجع السابق، ص 77.

² صلاح عودة سعيد، إدارة الأفراد، منشورات الجامعة المفتوحة، طرابلس، لبنان، 1994، ص 312.

ونوعاً، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنشأة وأهداف العاملين فيها، فقد تكون لدى الفرد العامل القدرة على العمل لكن تنقصه الرغبة في أدائه.¹

للتحفيز أهداف يمكن تقسيمها إلى نوعين: النوع الأول يوضح مدى ارتباط الحوافز مع الأهداف الاستراتيجية العامة، أما النوع الثاني فهو مبني على النوع الأول والذي يخصص نظام حوافز الصناعة أساساً وتتمثل أهداف النوع الأول في النقاط التالية:²

- المساعدة في دفع العاملين إلى زيادة الإنتاج وتحسين الانتاجية في كل مواقع العمل بما يحقق الأهداف المخططة

- المساعدة في دفع العاملين إلى ضبط التكاليف وترشيد استخدام المواد الخام ومستلزمات الإنتاج والحرص على صيانة الآلات والمعدات

- المساعدة على دفع العاملين على الالتزامات بسياسات ونظم الجودة الكاملة والتحسين المستمر للعمليات وتنمية التعاون الفعال فيما بينهم

- المساعدة في دفع العاملين للعمل على تخفيض الوقت وتسريع الأداء في جميع المجالات دون التصفية بالجودة وعناصر الأداء الأخرى

- المساعدة في تحقيق الأرباح للشركة وتحسين العوائد لأصحابها

أما النوع الثاني يهدف في الأساس إلى تحقيق ما يلي:³

- تحقيق خطط الإنتاج لكل فترة بحسب توقعات السوق أو طلبات العملاء طبقاً لنوع المنتجات

- تحسين معدلات استغلال الطاقات الإنتاجية المتاحة

- ترشيد استخدام المواد الخام ومستلزمات الإنتاج

- ترشيد استخدام الآلات والمعدات وتخفيض الأعطال

¹ صلاح عودة سعيد، إدارة الأفراد، المرجع السابق، ص313.

² المرجع نفسه، ص314.

³

- تخفيض الوقت في العمليات الإنتاجية لتفادي الأعطال وتسريع الأداء، نتيجة لتحسين المهارات واتباع سلوك الأداء الإيجابي
- تخفيض تكاليف في كافة مراحل العمل وصولاً إلى تخفيض التكلفة الكلية للوحدة المنتجة في المتوسط
- تحسين التصميمات، تطوير وتحديث مواصفات السلع المنتجة
- تحسين معدلات جودة المنتجات والالتزام بنظام الجودة الشاملة في كافة مراحل الإنتاج وقطاعات العمل بالمصنع
- تحقيق الترابط والتنافس على العمليات الإنتاجية وفيما بين الجميع والعمليات التسويقية
- تحسين الحالة المعنوية للعاملين وتأكيد التقدير لجهودهم وحثهم على المشاركة الإيجابية في تحقيق إنجازات متميزة.

إن كل سياسات تسيير الموارد البشرية تتمحور حول الوسائل العلمية التي تتمكن من خلالها الإدارة من اختيار أفضل العناصر للقيام بالعمل، وخلق جميع الظروف الممكنة لها لبذل قصارى جهدها للتقليل من تكاليف العمل وتحسين نوعيته، وبما أن عملية الترقية جزء من هذه السياسات، تسعى بدورها إلى تحقيق مجموعة من الأهداف.¹

يمكن إجمالاً التطرق إليها فيما يلي:

1. توفير الظروف التي من شأنها حفز العاملين لمزيد من العمل، وذلك لعلمهم بأن هناك علاقة بين معدل أو مستوى الأداء والأجر أو الحافز الذي يتلقونه

¹ علي سلمي، إدارة الموارد البشرية والإستراتيجية، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص 31.

2. الاحتفاظ بالموظفين المتميزين وعدم إعطائهم مبررا لترك العمل إلى جهات أخرى منافسة بفعل شروط عمل أفضل تقدمها لهم تلك الجهات¹
3. تساعد عملية الترقية المؤسسة على اجتذاب القوى العاملة من خارجها للعمل فيها، مما يضمن لها الاستمرارية ويجنبها أزمات بفقدان أحد العاملين فيها. عموما تعتبر عملية الترقية جزء من إدارة الأفراد والتي بدورها جزء رئيسي من العملية الإدارية، تسعى لتحقيق غايات محددة من الأهداف بكفاية وفعالية والمفهوم الرئيسي هنا للكفاية والفعالية أن كل سياسات الأفراد تتمحور حول الوسائل العملية التي يمكن من خلالها اختيار افضل العناصر للقيام بالعمل، ومن خلق جميع الظروف الممكنة لها لبذل قصارى جهدها للتقليل من نفقة أو تكاليف العمل وتحسين نوعيته.
- ترتبط دافعية الفرد ارتباطا وثيقا بأنواع المكافآت وطريقة توزيعها، ويؤثر التحفيز تأثيرا سلبيا على المؤسسة، إن عدم الرضا على الجانب التحفيزي يمكن أن يؤثر تأثيرا قويا على الفرد وبالتالي على المؤسسة.
- استخدام نظام الحوافز في المؤسسات لها دور كبير في تحسين أداء المؤسسة أهمها ما يلي:²

- استخدام الحوافز المعنوية في المؤسسات المعنوية الإيجابية إلى رفع الروح المعنوية للعاملين ودفعهم للعمل الخاص والثقافي في خدمة المؤسسة
- دفع العاملين وترغيبهم فيه، حيث يؤدي ذلك إلى إنتاج أكبر كمية أفضل نوعية من السلع والخدمات وتوفيرها لأفراد المجتمع في الوقت المناسب
- طبيعة الفرد، يجب تحقيق ذاته لتعزيز الآخرين، واحترامهم يجب أن تدرك مدى أهمية الحوافز لتحسين أدائه

¹ علي سلمي، إدارة الموارد البشرية والإستراتيجية، المرجع السابق، ص32.

² أحمد عادل، مذكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية، بيروت، 2005، ص 230.

- تحريك قدرات الفرد يجب تحقيق ذاته ويطمح لتعزيز الآخرين، واحترامهم يجب أن تدرك مدى أهمية الحوافز لتحسين أدائه
- تحريك قدرات الفرد مما يزيد في أدائه لعمله على نحو أكبر وأفضل بشكل يحقق لهم حاجاتهم وأهدافهم وغاياتهم وتحقيق أهداف المؤسسة.
- إن الفرد يتأثر ببعض الدوافع التي تقدمها المؤسسة منها الترقية، فيمكن دورها في تحسين أداء المؤسسة فيما يلي: ¹
- تعمل الترقية على جذب أفراد جدد للعمل
- تساعد الترقية على سيادة روح الطاعة والنظام باعتبارها وسيلة يستعملها الرؤساء لترغيب الموظف في عمله
- إذا كان هناك برنامج للترقيات مطلق بطريقة سليمة فإنه يعمل على تحسين كفاءة الأفراد ورفع المنافسة فيما بينها في العمل، مما يعود بالأثر الطيب على الإدارة والإنتاج.
- خلق مناصب شغل للتقليل من البطالة وتحقيق التنمية المستدامة وتقوية الاقتصاد عن طريق الزيادة في الإنتاج. ²

المطلب الثاني: تقييم الأعمال وتحديد نظام الأجور

- تلعب الأجور دورا بارزا في تحسين الإنتاجية، فهي تمثل من جهة تكلفة من تكاليف الإنتاج، ولها انعكاساتها على إنتاجية وربحية المؤسسة، ومن جهة أخرى تمثل أداة تحفيزية لتحسين الإنتاجية لتأثيرها على أداء الأفراد.

¹ أحمد عادل، مذكرات في إدارة الأفراد، المرجع السابق، ص 231.

² بن زايد نسيم، بوزياني جازية، دور الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة، رسالة ماستر، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، 2014، ص 34.

الفرع الأول: الخلفية التاريخية والنظريات الاقتصادية

تعتبر الأجور والتعويضات باللغة الإدارية مقومات أساسية لا بد منها لوجود الحد الأدنى من الأداء، وليست بالتالي عوامل دافعة، بل عوامل وقائية ولذلك فهي تقدم لكافة العاملين وغير مرهونة بمستوى أداء معين.

ويختلف مفهوم الأجور في النظريات الاقتصادية الرأس مالية عنه في النظريات

الاقتصادية الاشتراكية، والسبب في هذا الاختلاف يرجع إلى نظريتهم للعمل ففي

النظريات الاقتصادية الرأسمالية ينظر إلى العمل على أنه سلعة تباع وتشتري، ولها ثمن وأن هذا الثمن هو الأجر، والذي يعرف في النظام المذكور على أنه: "الثمن الذي يحصل عليه العامل نظير المجهود الجسماني أو العقلي الذي يبذله في عملية الإنتاج".¹

أما في النظريات الاقتصادية لاشتراكية، فالعمل فهو مجهود مشترك يبذله العمال

متعاونين لهدف رفع مستوى معيشة المجتمع الاشتراكي، وذلك بتوفير السلع والخدمات

للمجتمع، وعليه يعرف الأجر في هذا النظام بأنه: "نصيب العاملين في الإنتاج من النقد" غالباً " وذلك بحسب ما يقدمونه من عمل كما ونوعاً".

وقد عرفه "عمر وصفي عقلي" بأنه: "ذلك المبلغ النقدي الذي يدفع للموظف أو

العامل لقاء عمله بجهد الذي يبذله في المؤسسة، وله وجهان: الأول يمثل التكلفة التي

تتحملها المؤسسة وتحصل على مقابل لها في شكل إنتاجية الفرد، والثاني يمثل الدخل

الذي يحصل عليه العنصر البشري، لسداد احتياجاته وذلك لقاء الجهد الذي يبذله في

عمله بالمؤسسة، كما هي أداة للربط بين العنصر البشري من جهة، والمؤسسة من جهة

أخرى، في عملية بيع وشراء العمل، فالفرد يقوم ببيع أعماله للمؤسسة لقاء الأجر

والمؤسسة تشتريه منه لقاءه أيضاً.²

¹ المرجع نفسه، ص 35.

² مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، الشرطة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1994، ص 357.

وتتأثر الأجور بعوامل عديدة تتعلق بالأفراد والبيئة الداخلية للمؤسسة وبموامل خارجية تتمثل في المحيط الاقتصادي والاجتماعي، وترتبط العوامل الداخلية بطبيعة مناصب العمل، وبطبيعة الموارد البشرية التي تشغل هذه المناصب ويتسنى تحديد ذلك انطلاقاً من تحليل وتقسيم الأعمال أو الوظائف للوقوف على متطلباتها ومن ثم المهارة ودرجة التأهيل التي يجب أن يتمتع بها الفرد شاغل الوظيفة.

إضافة إلى ذلك يعتبر عامل إنتاجية الفرد، من بين أهم العوامل المحددة للأجور وكذلك أقدمية الفرد مستوى خبرته في العمل، كما تتأثر الأجور بالجمعيات النقابية داخل المؤسسة وقوتها التفاوضية في رفع الأجور.

أما العوامل الخارجية فتتمثل في سوق العمل والقوانين والتشريعات الحكومية ومستوى المعيشة والهيكل الاقتصادي للبلد أو المنطقة محل نشاط المؤسسة.

ويبرز تأثير سوق العمل على مستويات الأجور في تفاعل قوى العرض والطلب على القوى العاملة من قبل المنتجين، وعلى شجة المنافسة في الطلب عليها، حيث أن الأجور تتناسب عكسياً مع عرض القوى العاملة وطردياً مع الطلب عليها.

وفي صدد التعرض لمفهوم الأجر، نود أن نبين الفرق بين مفهوم الأجر ومفهوم الراتب، فالمصطلحان مترادفان ويستعملان للدلالة على شيء واحد تقريباً.¹

فكلاهما تعويض نقدي يشير إلى مجموع المبالغ النقدية التي تدفعها المؤسسة للفرد الذي يعمل لديها لقاء المساهمة التي يقدمها لها عن طريق أدائه وسلوكه ونشاطه في العمل، إلا أنه في الحقيقة فإن المصطلحان يختلفان، فالراتب يطلق على التعويض النقدي الذي يدفع لشاغلي أعمال الإدارية والمكتبية والذي يطلق عليهم مصطلح " أصحاب الياقات أو البدلات البيضاء"، حيث تدفع تعويضات عادة على أساس الزمن، ونسميهم بالموظفين أما الأجر فيطلق على التعويض النقدي الذي يدفع لشاغلي الأعمال المصنعية

¹مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، المرجع السابق، ص358.

والإنتاجية والذي يطلق عليهم " أصحاب الياقات الزرقاء"، وتسميتهم بالعمال، حيث تدفع تعويضاتهم عادة على أساس ذمية الإنتاج أو على أساس الزمن أو على أساس الإثنتين معا، فالفرق بين مصطلحي الأجر والراتب هو الفرق في الشكل وليس في المضمون، ويكاد يختفي هذا الفرق في كثير من المؤسسات الصناعية اليوم.¹

وتمثل الأجور محور اهتمام وتركيز الأفراد في العمل، لأنها تمثل الجزء الأكبر من التعويضات الكلية التي يحصل عليها الفرد، حيث أن معظم المؤسسات تدفع حوافز ومزايا قليلة، أو لا تدفع على الإطلاق، وبالتالي فإن الأجور تلعب دورا أساسيا وبارزا في قرار الفرد في البقاء في المؤسسة الحالية أو الانتقال منها، وكذلك تؤثر الأجور التي يحصل عليها الأفراد على درجة الرضا، وبالتالي على رغبتهم في العمل واندفاعهم لتحسين مستويات أدائهم، وبالتالي مستوى الإنتاجية.

كما تعتبر الأجور استرزاق، ومحدد لمستوى المعيشة لهؤلاء الأفراد، ومن ثم تحسين قابليتهم الإنتاجية، فزيادة الأجور قد تكون ضرورية لتحقيق زيادة في مستويات الإنتاجية لدى الأفراد.

وفي هذا الصدد تعتبر الأجور أداة تحفيزية للأفراد لتحسين أدائهم وإنتاجيتهم كما تساعد في جذب استقطاب القوى العاملة الماهرة والمدربة والمزودة بالمعارف العالية، والتي تشتد الحاجة إليها لرصد السياسات والاستراتيجيات العامة للمؤسسة ولاسيما في الأجل الطويل، فالأفراد ذوي الشهادات العليا، لا يقدمون للعمل في المؤسسات التي تقدم أجورا منخفضة، بل يتوجهون إلى المؤسسات التي تعرض أجورا تناسب قدراتهم ومستواهم التعليمي.²

¹ المرجع نفسه، ص 359.

² عادل حسن، العلاقات الصناعية وإدارة الأعمال، منشأ المعارف، الاسكندرية، مصر، 1963، ص 150.

الفرع الثاني: النظريات الاقتصادية في تحديد الأجور

تختلف النظريات الاقتصادية في تحديد الأجر الذي يأخذه العامل لقاء عمله، وسبق وأن أوضحنا أن هناك اختلاف النظرة نحو الأجور، في كل من النظامين الاشتراكي والرأسمالي، ولذلك سنتعرض هنا إلى بعض النظريات التي تفسر لنا كيفية تحديد الأجر من وجهة نظر الفكر الاقتصادي.

-نظرية أجره الكفاف أو حد الكفاف:

وقد صاغ هذه النظرية وروج لها كل من "أدم سميث" و"ريكارد"، وترى أن أج العامل يتحدد عن الحدود الدنيا من مستوى العيش الذي يضمن بقاءه وممارسة نشاطه وأسرته، دون زيادة أو نقصان، كما أن الارتفاع أو الانخفاض في الأجر يعتبر حالة وقتية تزول، ليعود بعدها الأجر إلى مستواه عنده حق الكفاف، وتبرر هذه النظرية أن أي زيادة في الأجور للعاملين سوف يتبعها زيادة في عدد السكان والتي تؤدي إلى زيادة في عرض العمل، وبالتالي التأثير على مستويات الأجور، وأن الاستمرار في ذلك يؤدي إلى انخفاضها لتصل إلى حد الكفاف، مما يؤثر على قوة وإمكانيات العيش والبقاء، مما يترتب عليه نقص في عدد السكان والقلّة في عرض العمل مما يؤدي مرة أخرى إلى ارتفاع الأجور إلى مستوى حد الكفاف.¹

-نظرية مخصص الأجور:

وقد صاغ هذه النظرية "جون ستيوارت ميل" الاقتصادي الإنجليزي، وتعتقد هذه النظرية أن أجر العامل يتحدد بمقدار الأرصدة التي يخصصها أصحاب رؤوس الأموال، كـبعض من أموالهم لتمويل قوة العمل في مشاريعهم، ومن هنا يتحدد مستوى الأجر المدفوع للعامل عن طريق قسمة مخصص الأجور على عدد

¹ بن ويسة مجدة رجاء، غدارة تسيير الموارد البشرية، رسالة ماجستير، جامعة أوكلية الحاج، بسكرة، 2015، ص 89.

العمال، ويرجع ارتفاع الأجور حسب هذه النظرية إما لزيادة المال المخصص للأجور أو لنقص في عدد العمال.¹

-نظرية الانتاجية:

وترى هذه النظرية أن قيمة الإنتاج الحدي أو العائد الحدي هي التي تحدد الطلب على أي عنصر من عناصر الإنتاج، وعلى هذا فإن الطلب على أي عنصر إنتاجي هو عبارة عن طلب مشتق، أي تابع لانتاجية ذلك العنصر، إما انتاجية عنصر العمل تحدد عن طريق ناتج العمل الأخير المضاف إلى العملية الانتاجية.

-نظرية القوة الشرائية:

إن هذه النظرية لا تنظر إلى الأجور نظرة مجردة من خلال كونها تكلفة يتحملها المشروع لتغطية نفقات أحد عناصر الإنتاج، بل هي قوى شرائية تحدد مستوى الطلب على السلع والخدمات، التي ينتجها أصحاب المؤسسات.²

¹ عقيل جاسم، مدخل في تقسيم المشروعات الجدوى الاقتصادية والفنية وتقسيم جدوى الأداء - دار حامد للنشر، عمان، الأردن، ط1، 1999، ص 325.

² عقيل جاسم، مدخل في تقسيم المشروعات الجدوى الاقتصادية والفنية وتقسيم جدوى الأداء، المرجع السابق، ص236.

خلاصة الفصل:

إن أي اقتصاد في وقتنا الحالي يركز علينا نواعم متعددة من المؤسسات التي تصنف وفق معايير مختلفة أما حسب العمال
أو رقم الأعمال أو وفقاً للمعيار القانوني ...

ف نجد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة والضخمة ونجد المؤسسات الصناعية، الخدمية
ونجد المؤسسات الخاصة، المختلطة والعمومية وهذا الأخيرة هي محل تركيز دراستنا هذا وهو هي طبيعة الحال
كغيرها من المؤسسات تتأثر بمحيطها وتجري عدة تغييرات تقيم مختلف الجوانب، وهذا ما يستدعي أن نعرف بعض
صوصيات هذه المؤسسة وكذلك بعض صوصيات الاقتصاد الذي تعاشه

الختامة

ومنه الفساد ظاهرة خطيرة عرفتھا جل دول العالم ومنها الجزائر، وهو أفة اجتماعية اجتاحت كل المجتمعات منها العربية والغربية، وأصبحت جزءا لا يتجزأ من حياة الأفراد وممارستهم اليومية ويتمثل الفساد بالدرجة الأولى في استغلال السلطة العامة من أجل تحقيق مكاسب أو أرباح على حساب المصلحة العامة، دون مراعاة للقوانين والتشريعات أو حتى المعايير الأخلاقية داخل المجتمعات فهو من السلوكيات المنحرفة. ونجد المجتمع الجزائري والذي يعتبر من المجتمعات العربية المسلمة والتي يتحلى شعبها بأخلاقيات وقيم مثلى نابعة من الدين الإسلامي، والقران الكريم فإنه للأسف يعرف انتشار كبير للفساد بمختلف صوره والتي سبق وأن عددناها في بحثنا هذا من خلال الفصل الأول بالتحديد، وذلك من خلال استقراء الحالة الاقتصادية والاجتماعية للبلاد التي تبين أن وقائع الفساد تكاثرت وتضاعفت بأشكال متعددة ورهيبة وأصبحت تهدد الاقتصاد الوطني بالدرجة الأولى.

النتائج المتوصل إليها:

- إن الموارد البشرية تشكل حجر الأساس في المؤسسات العمومية على اختلاف نشاطها
- إن تسيير الموارد البشرية ليس غاية في حد ذاته، وإنما هو وسيلة لتحقيق الفعالية الإدارية
- إن الاعتماد على استراتيجيات لتسيير الموارد البشرية من شأنه إضفاء المصدقية على عمل المؤسسات العمومية.

التوصيات والاقتراحات:

- اعتماد إستراتيجية متكاملة لإدارة الموارد البشرية
- ضرورة عصرنة المؤسسات العمومية ومد الموارد البشرية بأجهزة متطورة من شأنها تسهيل النشاط الإداري
- استعمال المناهج الحديثة في استراتيجيات التخطيط
- حماية حقوق الموارد البشرية داخل المؤسسات العمومية ومنحها امتيازات من شأنها تشجيعها

قائمة المصادر و المراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: الكتب

1. أبو الشرس محمد : مفهوم الأداء الوظيفي، الطبعة الأولى، دار المكتبة الوطنية، القاهرة، مصر، 2015.
2. احمد خاطر، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الإسكندرية، 1990.
3. أحمد سيد مصطفى «إدارة الموارد البشرية» (القرن الحادي و العشرون) القاهرة، الطبعة ، 2000.
4. أحمد عادل، مذكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية، بيروت، 2005.
5. احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، 1996، ص 22-23. النشر، القاهرة، 1997.
6. إسلام صبحي ، "مدخل إلى القيادة و أنواعها "، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
4. اسلامية محمود ، "مدخل إلى القيادة "، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
5. بايزيد فريدة : "ما هو الرضا الوظيفي؟"، مدخل إلى الضغوط المهنية ، الطبعة الأولى ، دار ليلي للنشر و التوزيع ، 2020 .
6. بلوط حسام الدين: الأداء الوظيفي، الطبعة الأولى، دار النشر والتوزيع ، بيروت، لبنان، 2006 .
7. حسين ابراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، بيروت ، لبنان ، ط 2002 .
8. خضر علي : " مدخل إلى الضغوط المهنية "، دار الراية ، عمان 2009.

9. راوية حسن: "إدارة الموارد البشرية"، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية القاهرة 1999.
10. ريتشارد هال، المنظمات، هياكلها، عملياتها، مخرجاتها، ترجمة سعيد بن حمد المهاجري، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2010.
11. شنوفي نور الدين، أنظمة و آلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات و الإدارات العمومية، المعهد الوطني تكوين مستخدمي التربية و تحقيق مستواهم , الجزائر , 2011.
12. صباح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية الدار الجامعية للطبع و التوزيع مصر، 1999-2000.
13. صخري عمر، إقتصاد المؤسسة، ط 3، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر ، 2003.
14. صلاح عودة سعيد، إدارة الأفراد، منشورات الجامعة المفتوحة، طرابلس، لبنان، 1994.
15. طرطار أحمد، الترشيد الإقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة، د ط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
16. عادل حسن، العلاقات الصناعية وإدارة الأعمال، منشأ المعارف، الاسكندرية، مصر، 1963.
17. عبد الغني بسيوني عبد الله , أصول علم الإدارة العامة, الدار الجامعية ,بيروت , 1993.
18. عثمان : الضغط المهني ، دار النشر ليلي ، الطبعة الأولى ، القاهرة ، مصر .
19. عدون دادي ناصر، إقتصاد المؤسسة، ط 1، دار المحمدية العامة، الجزائر ، 1998.

20. عقيل جاسم، مدخل في تقسيم المشروعات الجدوى الاقتصادية والفنية وتقسيم جدوى الأداء - دار حامد للنشر، عمان، الأردن، ط1، 1999.
21. علي إبراهيم الخضر، المدخل إلى إدارة الأعمال، منشورات جامعة دمشق، ط 2، 2000.
22. علي الشرقاوي، وظائف منشأة الأعمال، دار الجامعات المصرية، لإسكندرية، 1979.
23. علي سلمي، إدارة الموارد البشرية والإستراتيجية، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001.
24. عليا سلمي إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة و النشر، القاهرة، 1997.
25. عمرو صفى عقيلي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي ، دار وائل للنشر و التوزيع.
26. عمرو وصفى عقلي، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة زهران، الأردن، ط1، 1991.
27. كامل برير ، إدارة الموارد البشرية اتجاهات و ممارسات ، دار المنهل اللبناني الطبعة الأولى، 2002 .
28. لينكن ميتشال، معجم علم الاجتماع، ترجمة إحسان محمد حسن، بيروت، دار الطليعة، 1981.
29. محمد أحمد عبد الغني، إدارة الموارد البشرية، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن ، الطبعة الأولى، 2010.
30. محمد أحمد عبد الغني، إدارة الموارد البشرية، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، الطبعة الأولى، 2010 .
31. محمد الصرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار القنديل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009.
32. محمد عقوني، كتاب الموارد البشرية ، الناشر مجموعة العربية.

33. محمد ماهر عليش ، إدارة الموارد البشرية ، دار غريب للطباعة.
34. محمد مسلم ، مقدمة في علم النفس الاجتماعي ، دار للنشر و التوزيع ، الجزائر ، 2016.
35. محمود عبد الفتاح رضوان الاستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية الناشر مجموعة العربية التدريب و النشر .
36. مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، الشرطة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1994.
37. ناصر صدادى عدون ، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2001.
38. نجيب بليلة، بن محمد، وظيفة التكوين والتدريب في إدارة الموارد البشرية، دار الـراية للنشر والتوزيع، عمان، 2018
- ثانيا: الرسائل الجامعية**
1. منصور كمال، عقد التسيير آلية لخصوصة المؤسسة العامة ذات الطابع الإقتصادي، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه في القانون، فرع: قانون الأعمال، كلية الحقوق، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، 2012 .
2. بسمة عثمان، حجاج حفصاء، دور تسيير الوارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة، رسالة ماستر، 2012.
3. بن زايد نسيمة، بوزياني جازية، دور الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة، رسالة ماستر، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، 2014.
4. بن ويسة مجدة رجاء، غدارة تسيير الموارد البشرية، رسالة ماستر، جامعة أوكلي الحاج، بسكرة، 2015.

5. زري أحلام, استراتيجيات التصرف تجاه الضغوط المهنية و علاقتها بفاعلية الأداء , دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك نشاط المصب _وهران_ مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس و التنظيم, جامعة وهران 2013_2014 .
6. زعيب مليكة، أدوات التحليل المالي للمؤسسة العمومية الصناعية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص: مالية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 1998.
7. سعودي زهير، النظام القانوني لتسيير و رقابة المؤسسات العمومية الإقتصادية على ضوء الأمر رقم 04-01، بحث لنيل شهادة الماجستير في القانون، فرع قانون الأعمال، كلية الحقوق والعلوم الإدارية، بن عكنون ، 2003.
- العبادي أحمد ، أثر التكوين في تنمية الموارد البشرية في القطاع الوظيفي العمومي دراسة حالة المدرسة الوطنية للمناطق وإدارة الصحة ، مذكرة التخرج لنيل شهادة ماجستير في علوم التجارة ، جامعة وهران، 2013.
8. العبادي أحمد، أثر التكوين في تنمية الموارد البشرية في القطاع الوظيفي العمومي، دراسة حالة المدرسة الوطنية للمناطق وإدارة الصحة، مذكرة التخرج لنيل شهادة ماجستير في علوم التجارة ، جامعة وهران، 2013.
9. عزالدين إبراهيم موسى عبد الله، مذكرة بعنوان الموارد البشرية(الثروة الخفية) ،كلية العلوم قسم نظم المعلومات الدفعة الثالثة .
10. عزالدين إبراهيم موسى عبد الله، مفكرة بعنوان الموارد البشرية(الثروة الخفية) ، كلية العلوم قسم نظم المعلومات الدفعة الثالثة .
11. لوكادير مالحه، دور البنوك في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في القانون، فرع: قانون التنمية الوطنية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، 2012.

12. ليلي بن قرقر : الضغط المهني لصراع الدور و غموض هو علاقته بالاضطرابات السيكوسوماتية لدى الموظفين مذكرة ماجيستر ، كلية لعلوم الإنسانية و الاجتماعية ، قسم علم النفس و الأطفونيا ، فرع علم النفس الاجتماعي ، جامعة الجزائر.

ثالثا: المجالات والملتقيات

1. بريجيت ليفي ، ماكسيم ، أجريئر ، وجيروم دوتريو ، مبدأ الاقتصاد الإداري والأسئلة والتمارين والموضوع ، جي ديتون مورين ، كيبك 1999.

2. بكر سعيد ، المؤسسة العامة، مجلة الإدارة العامة، مجلة دورية الرياض، المملكة العربية السعودية، نوفمبر 1992.

3. بودي دنيا ، جموحات فضيلة ، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لإنجاح التغيير التنظيمي في المنظمات المعاصرة ، المجلد 11، العدد1، جانفي 2020.

4. سعد زليد درويش، خالد محمد طلال بني حمدان، نظام معلومات الموارد البشرية وعلاقته برأس المال الفكري وأثرها في تحقيق ميزة تنافسية، دراسة ميدانية في شركات صناعة التأمين الأردنية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، جامعة المنصورة، العدد الثاني، مجلد 37، 2005.

4. صالح عبد الباقي . "مدخل إلى إدارة الموارد البشرية" كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، 1984 .

5. محمد علي إسماعيل ، " وظائف إدارة الموارد البشرية " ؛ موقع كوم للمقالات و المذكرات ، 2010

6. محمد عواد الزيدات، مروان محمد النسور، تخطيط الموارد البشرية ودوره في تعزيز المقدره التنافسية كعينة من منظمات القطاع الخاص في الأردن، المجلة العلمية، كلية التجارة، جامعة أسيوط، العدد 42، مصر، 2008.

7. مفهوم تنمية الموارد البشرية"، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، اطلع عليه بتاريخ 2022/05/18.

8. ميرغني عبد العال حمور، إدارة المؤسسات العمومية، دراسة نظرية وتطبيقية، المجلة العربية للإدارة،، 1989.
9. هزة محمد، "بعض آثار الإصلاحات على المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، حالة بعض المؤسسات"، مجلة العلم الإنسانية، عدد 1، جامعة محمد خيضر، بسكرة، نوفمبر 2001.
10. يماش أمينة وآخرون، تحليل و استشراف نظام التكوين من وجهة نظر الفاعلين دراسة المديرية الجمهورية لمسح الأراضي بوهران، المجلة العلمية دولية محكمة قسم علوم الاقتصادية، العدد 21-2017.
- رابعاً: القوانين والمراسيم والأوامر
1. القانون التجاري الجزائري.
- القانون المدني الجزائري.
- دستور الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية لسنة 2020.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الواجهة.....

شكر وعرفان.....

إهداء.....

مقدمة..... أ.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لتسيير الموارد البشرية في المؤسسات العمومية

تمهيد.....

المبحث الأول: ماهية تسيير الموارد البشرية.....

المطلب الأول: نشأة تسيير الموارد البشرية.....

الفرع الأول: مرحلة ما قبل الثورة الصناعية وبعدها.....

الفرع الثاني: مرحلة القرن العشرين.....

المطلب الثاني: مفهوم تسيير الموارد البشرية.....

الفرع الأول: تعريف تسيير الموارد البشرية وأهميتها وأهدافها.....

الفرع الثاني: أنواع الموارد البشرية ودورها.....

المبحث الثاني: ماهية المؤسسات العمومية.....

المطلب الأول: مفهوم المؤسسة العمومية.....

الفرع الأول: تعريف المؤسسة العمومية.....

الفرع الثاني: أنواع المؤسسات العمومية.....

المطلب الثاني: النظام القانوني الذي يحكم عمل المؤسسات العمومية

الفرع الأول: إنشاء المؤسسات العمومية.....

الفرع الثاني: حل المؤسسات العمومية.....

..... خلاصة الفصل

الفصل الثاني: استراتيجية تسيير الموارد البشرية

..... تمهيد

المبحث الأول: ماهية استراتيجية تسيير الموارد البشرية

المطلب الأول: مفهوم استراتيجية تسيير الموارد البشرية.....

الفرع الأول: تعريف استراتيجية تسيير الموارد البشرية.....

الفرع الثاني: أبعاد إستراتيجية تسيير الموارد البشرية.....

المطلب الثاني: مفهوم التخطيط الاستراتيجي

الفرع الأول: تعريف التخطيط الاستراتيجي أهدافه

الفرع الثاني: مراحل التخطيط الاستراتيجي.....

المبحث الثاني: وظائف تسيير الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسة

..... العمومية

المطلب الأول: الوظائف العامة لتسيير الموارد البشرية

الفرع الأول: وظيفة الاختيار والتعيين -التدريب.....

الفرع الثاني: وظيفة الترقية والتحفيز ودورها في تحسين أداء المؤسسة العمومية ...

المطلب الثاني: تقييم الأعمال وتحديد نظام الأجور

الفرع الأول: الخلفية التاريخية والنظريات الاقتصادية

الفرع الثاني: النظريات الاقتصادية في تحديد الأجور

..... خلاصة الفصل

الخاتمة..... 69

..... قائمة المصادر والمراجع

..... فهرس المحتويات

..... ملخص البحث

ملخص البحث

ملخص مذكرة الماستر

المؤسسة العمومية هي كيان اجتماعي يستطيع أن يظم مجموعة من الأفراد و الجماعات تجتمع بتخطيط وإستراتيجية مسبقة وليس بمجرد الصدفة فهي عبارة عن منظمة تم تأسيسها لتحقيق نوع من العمل والخدمة في السوق وفقاً للعديد من الإجراءات والمعايير الخاصة بالموضوعة من قبل الحكومات, أو الموضوعة من قبل قوانين السوق المحلي أو الدولي.

الكلمات المفتاحية:

1 موارد بشرية 2 / مؤسسة عمومية 3 / نظام قانوني 4 / الوظيفة

Abstract of The master thesi

A public institution is a social entity that can organize a group of individuals and groups that meet with prior planning and strategy and not just by chance. It is an organization that was established to achieve a kind of work and service in the market according to many procedures and special standards set by governments, or established by market laws. local or international.

1 human resources 2 / public institution 3 /
legal system 4 / job

