

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية

قسم: علوم التسيير

مذكرة التخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي

تخصص: تسيير استراتيجي دولي

تسيير الموارد البشرية

دراسة حالة مديرية الضرائب لولاية مستغانم

إعداد الطالب: تحت إشراف الأستاذة:

* مغتات خطاب * غلاي نسيمة

بن شني يوسف أستاذ مساعد رئيس

حجار آسيا أستاذة مساعدة ممتحنة

السنة الجامعية: 2015/2014

مقدمة

يعتبر النشاط الخاص بالعنصر البشري من الأنظمة (الأنشطة) المهمة، بل النشاط أن يكسب المنظمة ميزة تنافسية غير القابلة من قبل المنافسين كونه يتعامل مع الإنسان الذي لا يمكن تقليده في عمله وحاجته ورغباته وتوقعاته، ومن أجل ذلك يستلزم على المنظمات أن تهتم اهتماما كبيرا بالعنصر البشري، كما تعتبر الموارد البشرية من أهم الموارد الاستراتيجية في المنظمة الاقتصادية، فهي تحدد مستوى أداء المنظمة ونجاحها، وهي كوظيفة أو كإدارة لها أهمية بالغة حيث تعمل على تحقيق أهداف المنظمة وتطويرها، وهي بذلك تؤثر على إستراتيجية المنظمة وعلى مشاريعها.

وتتأثر إدارة الموارد البشرية بمجموعة من العوامل الخارجية: الإجتماعية، الإقتصادية، السياسية...، والبيئة الداخلية المحيطة بها كالثقافة التنظيمية وأساليب التسيير، كما تتأثر بخصائص الأفراد العاملين بالمنظمة وبمواصفاتهم. وسنتناول في هذا الفصل المباحث التالية:

- مدخل إلى تسيير الموارد البشرية.
- نشأة إدارة الموارد البشرية ومراحل تطورها.
- تسيير الموارد البشرية.

المبحث الأول: مدخل إلى تسيير الموارد البشرية

المطلب الأول: مفهوم التسيير وأهم مميزاته

1- مفهوم التسيير:

للتسيير أهمية كبرى في نجاح أي مؤسسة وتطويرها لذا حظي باهتمام الكثير من الباحثين والمفكرين حيث تعددت تعاريف التسيير بتعدد التيارات الفكرية الحديثة وقد عرفه "Taylor" بأنه علم مبني على قوانين وقواعد وأصول علمية قابلة للتطبيق على مختلف النشاطات الإنسانية.

أما حسب المدرسة القرارية فعرفه "H.semon" على أنه مجموعة عمليات أخذ القرار بقدر ما هو مجموعة العمليات التي تنطوي على فعل.

إذن التسيير هو مجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة التي تشمل أساسا على التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه للوصول إلى الأهداف بأحسن الطرق وبتكاليف ووقت ملائمين عن طريق الاستخدام الأمثل للإمكانيات المتاحة أو بعبارة أخرى تحديد الأهداف وتنسيق الجهود لبلوغها.

2- المميزات الأساسية للتسيير:

- التسيير علم وفن بكونه مجموعة من مختلف العلوم بالإضافة إلى ممارسة كفاءات خاصة (تكوين سمات القائد...الخ).
- التسيير مبني على وظائف تتأثر فيما بينها وتكون وحدة متماسكة، لهذا نستطيع أن ننظم عمليات التخطيط والقيادة والرقابة.
- التسيير مبني على تقارب تيارين هما العقلانية والإنسانية لدمج ثقافة المؤسسة.
- للتسيير أبعاد وتطبيقات عالمية.
- للتسيير مناهج عدة عامة وخاصة تكون تابعة للمشكل المدروس.

المطلب الثاني: مبادئ التسيير

1- الأسلوب: تبدأ العملية على مستوى الإدارة العليا حيث يقوم المسؤولون والمشرفون بعرض المهام المطلوبة منهم على ضوء الأهداف الخاصة بالمنشأة. وبعد ذلك يراجع الهيكل التنظيمي ويجري استعراض دور كل وحدة وكل جزء فيه والتأكد من تأدية الأدوار بشكل سليم.

2- تثبيت المسؤولية على جميع المستويات: يتطلب ذلك نجاح تطبيق الأسلوب في التسيير على جميع المستويات الإدارية.

2-1- الإدارة العليا: وهي ملزمة بـ:

- تدعيم وتشجيع المسيرين الأكفاء وكذا وحداتهم التي نجحت في تحقيق الأهداف.

- محاسبة المسيرين غير الأكفاء الذين فشلوا في تحقيق الأهداف الخاصة بوحداتهم.

2-2- رؤساء الوحدات: ملزمون بـ:

- الخروج من العموميات وتوضيح الرؤية عن طريق التحديد الدقيق للأدوار والمهام.

- مساعدة مرؤوسيههم وتزويدهم بالمعلومات والوسائل اللازمة التي تمكنهم من القيام بعملهم.

- إزالة العقبات عن طريقهم.

2-3- العمال: مسؤولون عن تعبئة طاقاتهم لتحقيق الأهداف التي شاركوا في تحديدها وأقنعوا

بإمكانية تنفيذها.

3- درجة الاستقلالية في التسيير: من الواضح أن المسير الذي يتخذ قراراته دون الحاجة

للرجوع إلى الأعلى يكون ذو سلطة كبيرة.

3-1- مهارات تقنية: هي القدرة على استعمال التقنيات والإجراءات والأساليب المتخصصة في

مجال معين.

3-2- مهارات إضافية: تتمثل في القدرة على الاتصال والتحفيز وقيادة الأفراد والمجموعات.

3-3- مهارات تنظيمية: تتمثل في القدرة على التخطيط والتنسيق وتحقيق التكامل بين مختلف

المصالح والأنشطة داخل التنظيم.¹

المطلب الثالث: مفهوم وطبيعة الموارد البشرية

تعتبر الموارد البشرية العمالة الدائمة والمؤقتة التي تعمل للمنظمة ويشير لفظ العمالة

إلى القيادات ورؤساء الوحدات في كل المستويات التنظيمية. ومن هذا المنطلق فإن البنية

¹ محمد رفيق الطيب، مدخل إلى التسيير، أساسيات ووظائف، ديوان المطبوعات الجامعية، 1995، جزء 2، ص 19.

الأساسية لأي منظمة هي العنصر البشري وعلى مدى العصور كان الاهتمام الرئيسي للباحثين في مجال الإدارة هو البحث عن كيفية تعظيم الاستفادة من الموارد في تحقيق رفاهية الإنسان، فالإنسان هو نقطة البداية والنهاية فهو المكون الأساسي للمنظمة وهو غايتها في النهاية ولذلك فإنه من المنطقي أن يكون العنصر البشري هو أحد المحاور الأساسية لتمييز الأداء التنظيمي.¹ إن طبيعة المورد البشري متعدد الدوافع ومتجدد الحاجات لذلك يجب التعامل من خلال رؤية طويلة الأجل تترجم في شكل إستراتيجية للموارد البشرية تقوم على دعائم محددة ودقيقة في ضوء تحليل وتشخيص للبيئة يؤدي إلى اختيار إستراتيجي مناسب تلتف حوله إدارة المنظمة والعاملون على نحو يضمن البقاء والاستمرار والنمو للمنظمة وأيضاً يحقق الأهداف التي يسعى العاملون للوصول إليها من خلال إلتحاقهم بالعمل في المنظمة.²

المبحث الثاني: نشأة إدارة الموارد البشرية ومراحل تطورها

المطلب الأول: نشأة الموارد البشرية

لقد استهلّت الدراسات المعمقة الخاصة بإدارة الموارد البشرية مع القرن العشرين، حيث ظهرت إيديولوجية جديدة تخص عنصر الأفراد كعنصر أساسي في تحريك العجلة الاقتصادية، وكان رائد هذه الدراسات هو "فريدريك تايلور"³، وذلك لأن ارتفاع تكلفة الفرد والتكاليف الرأسمالية جعل المنظمات تهتم بالكفاية الإنتاجية للعاملين، حيث أن الحاجة إلى تطوير أساليب العمل وإيجاد معايير للحكم على مدى كفاءة الفرد.

مما أدى إلى ظهور حركة عملية نشأت وبدأت مع أفكار تايلور صاحب نظرية الإدارة العلمية التي تعني استخدام المعرفة والاستقصاء العلمي وتهدف إلى مبدأ تقسيم العمل. فكانت مساهمة "تايلور" في مجال إدارة الموارد البشرية من خلال ما توصل إليه من نتائج أدت إلى تغيير النظرة تجاه العنصر البشري وظهور قاعدة جديدة تعتبر العنصر البشري عاملاً هاماً في تنمية المنظمة، وبالتالي وبناء الاقتصاد فلم تكن الحاجة إلى إنشاء جماعة أو

¹ عادل زيد، الأداء التنظيمي المتميز، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسة، القاهرة، 2003، ص 33.

² د. محمد إسماعيل بلال، إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، فرع دمهور دار الجامعة الجديدة، مصر، 2004، ص 22.

³ سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، 1999، ص 43.

نقابة عمالية متخصصة في حل النزاعات الإنسانية إلا في الحرب العالمية التي كانت تمثل عمال المؤسسات.

وتمارس على العمال سلطة كاملة وبسبب الضغوطات مثل الإضراب والنزاعات انتعشت حركة العمل، مما دفع بحكومات الدول المتقدمة في تلك الفترة جماعة قادرة على حل المشاكل المتعلقة بظروف العمل والمنظمة، ومنه ظهرت وظيفة جديدة أوكلت لها مهمة إدارة الموارد البشرية في المنظمة.¹

كما أحدثت الثورة الصناعية تحولا كبيرا حتى في مجال إدارة الموارد البشرية، فأصبحت هذه الأخيرة تشغل حيزا هاما في فكر الإداريين، فالتغيرات التي حدثت في مجال الأفراد ليست وليدة التقدم التكنولوجي والمعارف الجديدة التي تولدت عن الثورة الصناعية فقط، وإنما هي نتيجة التغير في تركيب قوة العمل، والتطور في المفاهيم المتعلقة بالسلوك الإنساني.

وقد عكس التوجه الذي سار عليه بعض المفكرين الإداريين أمثال تايلور الذي يعد أحد رواد هذه المرحلة الذي نادى بتطبيق المنهج العلمي التنظيم في العملية الإنتاجية وإيجاد معايير محددة للحكم على كفاءة الفرد، تأثرت إدارة الأفراد بحركة الإدارة العامية التي ترتب عنها توتر العلاقات مع الأفراد نتيجة الصدمات المتكررة معهم.

وقد عمل تايلور على تطبيق مبادئ رئيسية اعتبرها سر نجاح المؤسسات وأهم هذه

المبادئ:

- العمل بمبدأ العمل وتوزيع المسؤوليات.
- إتباع السبيل العلمي في اختيار العمال مع تعهدهم بالتدريب والتعليم لتحسين مستوياتهم.
- تشجيع التخصص بين المهارات.

مع حلول النصف الثاني من القرن العشرين ظهر مفهوم جديد لإدارة الموارد البشرية أضيف عليها بعدا استراتيجيا دفع بالعلاقات الصناعية بين المجموعات العمالية والإدارية إلى تكثيف نشاطاتها، بغية تقليص الفجوة بينها وخلق جو عمل مناسب تحكمه طبيعة العلاقات السائدة بين عناصره وامتداد لمفهوم العلاقات الإنسانية بقيادة "التون مايو" والتي توصلت بعد نصف قرن من الدراسة والتجارب إلى أهمية العنصر البشري من خلال تنمية مهاراته وقدراته

¹ عبد الغفار حنفي، السلو التنظيم وإدارة الأفراد، المكتب العربي، 1993، ص 120.

وإشباع حاجاته فالتطورات المستمرة التي عرفها العالم في نهاية القرن العشرين أدت إلى تغيير تسيير الموارد البشرية من وظيفة عملية إلى وظيفة إستراتيجية تمكنها من مواجهة أكبر التحديات.

إضافة إلى أن الموارد البشرية المتوفرة لها، تتوقف على مدى قدرة تنظيمها في المساعدة على النمو والتطور الصحيحين لشخصيات العاملين فيها.

المطلب الثاني: مراحل تطور الموارد البشرية

1/ مرحلة ما قبل الإدارة العلمية:

تميزت تلك الفترة والتي تمتد من القرن السابع والثامن عشر بظهور الكثير من الكتابات والدراسات، نادى بضرورة الاهتمام بالعنصر البشري، فقد ركز كتاب (روبارت تايون) في عام 1971 بعنوان "ROBERT" على ضرورة تبني نظرة جديدة للمجتمع، حيث كان الصالح العام للعاملين هدفه الأساسي وإجراء تغيير داخل المصنع، وكذلك كان كتاب آدم سميث تحت عنوان "ثروة الأمم" الأثر البالغ بظهور الأفكار والمبادئ الخاصة بإدارة الموارد البشرية.

حيث ظهرت تلك المبادئ واضحة في تركيز (باباج) "BABAGE" على مبادئ التصنيع كتقسيم العمل، علاوة على تأكيده للمنفعة المتبادلة بين العاملين وأرباب العمل، وبصفة عامة نستخلص أن هذه المرحلة بكتابتها الرائدة الاقتصادية والإدارة دفعت باتجاه تطور الفكر عامة وظهور أنشطة وظيفية متخصصة لإدارة الموارد البشرية خاصة، وتزامنت هذه التطورات مع تطورات خاصة بميدان العمل أهمها:

- زيادة مستوى التفضيل للعمل.

- التغيير في مستوى المعيشة.

- التوجه الكبير باتجاه الكفاءة والإنتاجية.

- إدراك المصانع للحاجات البشرية للعاملين.

مما ساهم في تطور إدارة الأفراد ظهور الثورة الصناعية، حيث صاحب ظهورها منها¹.

● ظهور مبدأ التخصص وتقسيم العمل.

● إنشاء المصانع الكبرى التي تستوعب الآلات الجديدة.

¹ خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، 1999، ص 99.

• جميع عدد كبير من العمال في مكان واحد وهو المصنع.

2/ مرحلة حركة الإدارة العلمية (1850-1944):

سميت هذه المرحلة كذلك بمرحلة ظهور الوظيفة، وتميزت هذه الفترة في بداية الأمر بعدم وجود أفراد أو مديرية، فكان لإنشاء حركة الإدارة العلمية بقيادة "تايلور"، وقد حدثت هذه الحركة عام 1890 حتى بداية الحرب العالمية الأولى، وقد ركز تايلور على التعاون بين الإدارة والعمال، فيعتقد أن القياس العلمي للعمل (دراسة العمل)، وتحديد أفضل الأساليب في الأداء والاختيار والتعيين للأفراد المناسبين في الأعمال التي تتناسب ومؤهلاتهم، ووضع الأجور من خلال زيادة الأرباح.

كما ساعد تايلور في مجال إدارة الأفراد من خلال ما توصل إليه من نتائج حيث ذكر بأنه يوجه اختلاف المهارات بين الأفراد، وأن الكثير منهم ثم وضعهم في أعمال غير مناسبة، وأن تربيتهم لما يهيئ لهم الفرص لبيان هذه القدرات مما يضر بمصلحتهم ومصلحة الشركة.²

وكننتيجة للإدارة التيلورية بأهمية العنصر البشري في المنظمة فقد توصل إلى ما أسماه بالأسس الأربعة للإدارة وهي:

1. تطوير حقيقي في الإدارة.
2. الاختيار العلمي للعمال.
3. الاهتمام بتطوير وتنمية العاملين وتعليمهم.
4. التعاون الحقيقي بين الإدارة والعمال.

3/ حركة العلاقات الإنسانية:

إن المشبع لمبادئ حركة العلاقات الإنسانية يستنتج بأن هذه الحركة لم تبلغ مبادئ حركة الإدارة العلمية في مجال إدارة الموارد البشرية، وإنما انتبعت إلى جانب مهم من حياة الفرد العامل يتمثل في علاقته مع زملائه في العمل داخل المنظمة، فقد ركزت حركة العلاقات الإنسانية على الملائمة ما بين الفرد والجماعة والمنظمة إضافة إلى بعض الأفكار الأخرى

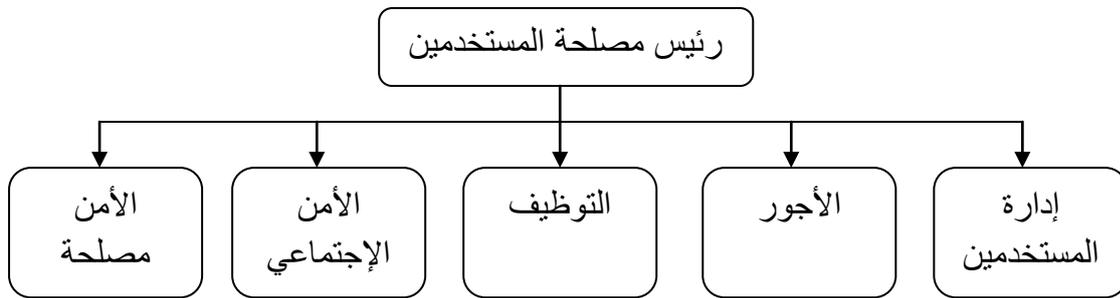
² عبد الرحيم الهني، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، 1999، ص 53.

التي ركزت عليها حركة الإدارة العامة¹ وعن طريق الربط بين الأفكار ومبادئ الحركتين يمكن الاستنتاج بأن حركة الإدارة العلمية ركزت على المبادئ الموحدة في التنظيم وسلسلة القيادة ونطاق الإشراف، في حين ركزت العلاقات الإنسانية على التنظيم الرسمي ومعايير وضغوطات الجماعات وبرامج المشاركة والأخذ بعين الاعتبار الخاصة المعقدة للإنسان. وانعكس التركيز في توجيهات المدرستين إلى ظهور النظرية X و Y التي اعتمدت مبادئ الحركتين بقيادة (ماك كريكور) "MACRICOR" حيث تقوم نظرية X على فكرة الإنسان كسول وأنانى، يهدف إلى تحقيق أهدافه الذاتية فقط، وليس له استعداد في تحمل المسؤولية لذا وجب وضع قوانين تحكم الرقابة على العمال. أما النظرية Y فتقوم على أساس أن الإدارة المسؤولة عن عملية المزج والتوجيه للموارد بغرض تحقيق أهداف المنظمة، وأن العنصر البشري لا يتسم بالخمول والكسل بل يتسم بالعزم والمثابرة والجد، وهذه النظرية تؤكد على ضرورة إعادة للعنصر البشري كمسؤول وترى أن المزج الأمثل والأنسب هو النموذج بين العزم والعمل.²

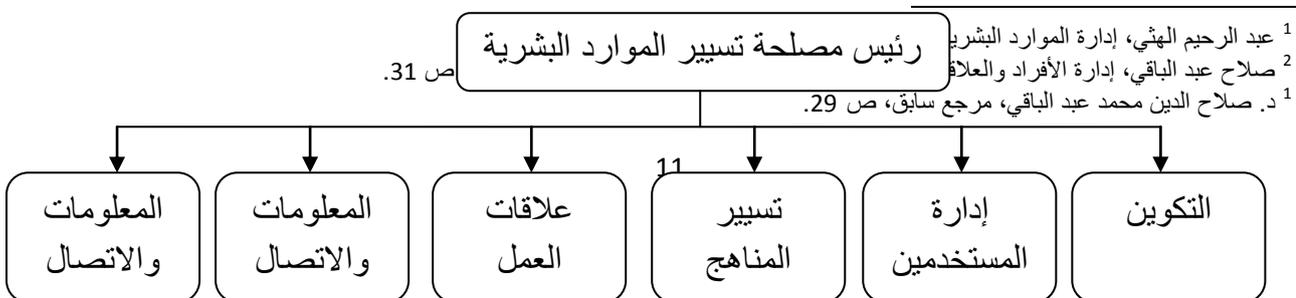
المطلب الثالث: تطور وظيفة تسيير الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي

تأخذ الموارد البشرية هياكل تنظيمية متنوعة حسب إختصاصات المؤسسة مع العلم أن لحجم المؤسسة ميزة خاصة وتأثير كبير على نوع الهيكل التنظيمي وحجمه، ومن أبرز الهياكل التنظيمية لدينا:¹

شكل(1): الهيكل التنظيمي القديم للموارد البشرية



شكل(2): الهيكل التنظيمي الجديد للموارد البشرية



¹ عبد الرحيم الهثي، إدارة الموارد البشرية
² صلاح عبد الباقي، إدارة الأفراد والعلاقة
¹ د. صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 29.

ومن أهم الأسباب التي أدت إلى عملية التجديد في وظيفة تسيير الموارد البشرية هي تلك التحولات التي شهدتها العالم وفق معايير مختلفة نذكر منها:

1 1 - المعيار التكنولوجي:

للتحولات التكنولوجية السريعة التي خضعت لها جميع النشاطات ووظائف المنظمة أثر كبير على القرارات الإستراتيجية، تنظيم العمل وعلى ضرورة التكوين...

1 2 - المعيار الاقتصادي:

تواجه المنظمات أزمات إقتصادية ومنافسة دولية تفرض عليها البحث عن نمط جديد لتسيير الموارد البشرية كمساهمة العنصر البشري في إتخاذ القرار والإستشارات. وبالمقارنة بين إنتاجية العمل وكلفة اليد العاملة، الوحدة المنتجة من جهة ومع منافسيها في السوق من جهة أخرى.

1 3 - المعيار الديمغرافي:

تمثل التغيرات الديمغرافية عائقا بالنسبة للمختصين في تسيير الموارد البشرية إذ يجب عليهم التنبؤ بتأثيرها على المنظمة وذلك بدراسة بعض المؤشرات كمستوى الدراسة، السن، التأهيل، الجنس...، فمثلا عامل السن له تأثير على المنظمة خاصة في مجال التشغيل، التكوين، تحسين المرودية، الترقية.

1 4 - المعيار السياسي:

للحكومة تأثير مباشر على تسيير الموارد البشرية عن طريق إصدارها للتشريعات التي تخص علاقات العمل، النقابات...، وعلى المختصين إحترام القانون والنظام العام، حيث جاءت مختلف التشريعات لتحمي العمال وتحدد حقوقهم وإلتزاماتهم.

المبحث الثالث: أساسيات حول إدارة الموارد البشرية

المطلب الأول: تعريف تسيير الموارد البشرية

قبل التطرق إلى تعريف تسيير الموارد البشرية نقوم بتعريف:

- التسيير.

- الموارد البشرية.

- تسيير الموارد البشرية.

الفرع الأول: تعريف التسيير

"التسيير هو تدبير شؤون الناس وقيادتهم وتوجيههم وتنظيمهم بغية تمكينهم من تنفيذ الخطط الموضوعية لهم بهدف المحافظة على كيانهم واستمرار وجودهم"¹.
التسيير هو عملية تنفيذ الأنشطة مع الأفراد، وتسيير هذه العملية إلى أنشطة التخطيط والتنظيم والقيادة والتقييم التي يجب القيام بها لتحقيق الأهداف.

إن أي تعريف للتسيير يجب أن يتضمن ثلاثة عوامل مشتركة وهي الأهداف، الأفراد والموارد المتاحة المحدودة، وبالرجوع إلى تعريفنا للتسيير فالأهداف هي الأنشطة المنفذة، والموارد المحدودة متضمنة في كلمة كفاءة، والأفراد هم الأشخاص أو الموظفون¹.

الفرع الثاني: تعريف الموارد البشرية

"إن الموارد البشرية هي المحور الأساسي الذي تدور حوله التنمية في كل المستويات والوسيلة المحركة التي تحقق أهدافها"².

تعتبر الموارد البشرية مورداً واستثماراً بالنسبة إلى المنظمة، ولكي تستطيع استخدام واستغلال وتنمية هذا الاستثمار فعليها تسييره، بمعنى أنه يتطلب تخطيط وتنظيم وتوجيه وتقييم مثلما يتطلب ذلك استخدام العوامل المادية للإنتاج.

إن الموارد البشرية كما سبق القول يجب تخطيطها وتنظيمها وتقييمها، بمعنى أنه يجب تسييرها.

وقد تعني الموارد البشرية جميع سكان الدولة المدنيين منهم والعسكريين، ويدخل في حكم ذلك الذين يعملون لقاء أجر والمرأة غير العاملة والمحالون على المعاش وذوي العاهات

¹ بوفلجة غيات، مبادئ التسيير البشري، دار العرب، 1999، ص 13.

¹ محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، لبنان، بيروت، دار الجامعية، 1993، ص 31-32.

² كما نور الله، إدارة الموارد البشرية، سوريا، دمشق، دار طلاس، 1992، ص 15.

والمتعطلون (القادرون والراغبون والمستعدون للعمل) لكن لا يجدون عملاً، والأطفال وجميع من تضمهم مراحل التعليم المختلفة.

الأفراد المختلفون:

بمعنى أنه إذ توجهنا للعمل ونظرنا إلى الناس لوجدناهم مختلفون في الظاهر والباطن، الظاهر يشير إلى أننا مختلفون في ملامحنا وأعمالنا وخبراتنا وتعليمنا وجنسنا، والباطن يشير إلى أننا مختلفون في قدراتنا العقلية وطريقة فهمنا وإدراكنا للأمور وفي طريقة تعلمنا واكتسابنا للقدرات والمهارات، وفي مشاعرنا وحتى في اتجاهاتنا النفسية وتفضيل الأشياء، فهذه الاختلافات كلها توضح كيف أن سلوكنا مختلف عن بعضنا البعض، ويختلف الناس أيضاً في صفاتهم وتكويناتهم الشخصية ومزاجهم، حتى في الاهتمامات والميول المهنية نلمس الفروقات كذلك، وفي تفضيلهم للعمل، كما نجد أيضاً اختلاف في الدوافع فالبعض مدفوع مالياً والبعض الآخر اجتماعياً، والآخر نحو الشعور بالتقدير وتحقيق الذات، وكذلك يمكن القول أن مهارات الاتصال الحديث، المناقشة، التفاوض، الإقناع والابتكار والتأثير في الآخرين تختلف جميعاً من شخص لآخر.

الوظائف المختلفة:

تختلف الوظائف من حيث طبيعة النشاط (إدارية، مالية، تسويقية،...) وتختلف أيضاً من حيث النوعية، الحجم وعظم المسؤولية الملقاة على عاتقها، وكذلك من حيث المواصفات المطلوبة لأدائها: التعليم، الخبرة، المهارة، التدريب،... الخ، وتختلف أيضاً ظروف أدائها من حيث ظروف العمل المادية، من إضاءة وحرارة ورطوبة وغيرها. فمنها من يناسب أشخاصاً معينين ومنها من يناسب أشخاصاً آخرين وبالتالي يتطلب الأمر تحليل الوظائف قبل شغلها بالأفراد.

وتعددت التعاريف المقدمة في الموارد البشرية، ونذكر منها:

"هي دراسة السياسات المتعلقة بالاختيار والتعيين والتدريب ومعاملة الأفراد في جميع المستويات والعمل على تنظيم القوى العاملة في المؤسسة، وزيادة ثقتها في عدالة الإدارة وخلق روح تعاونية بينها للوصول بالمؤسسة إلى أعلى طاقاتها الإنتاجية".¹

¹ عادل حسن، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار الحكيم للطباعة والنشر، 1969، ص 23.

"هي الإدارة المتخصصة بكل الأمور المرتبطة بالعنصر البشري في المنظمات، من البحث عن مصادر القوى البشرية واختيارها، تصنيفها وتدريبها، وتهيئة المناخ الإنساني الملائم الذي من شأنه أن يدفع إلى بذل أقصى طاقاتهم داخل المنظمات".²

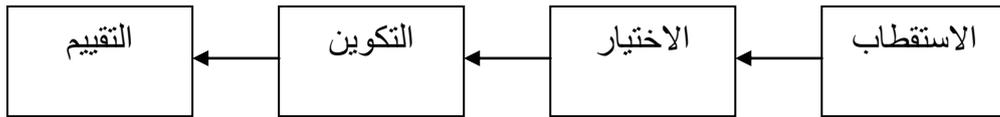
"وظيفتها تتمثل في اختيار العاملين ذوي الكفاءات المناسبة وتسيير جهودهم وتوجيه طاقاتهم وتنمي مهاراتهم وتحفز هؤلاء العاملين وتقييم أعمالهم وتبحث مشاكلهم وتقوي علاقات التعاون بينهم وبين زملائهم ورؤسائهم وبذلك تساهم في تحقيق الهدف الكلي للمنظمة من حيث زيادة الإنتاجية وبلوغ النمط المطلوب للأعمال والأفراد".³

تعني الموارد البشرية اليوم بجانب كبير من الأهمية نظرا لقربها من جميع أوجه النشاط الإنساني، فالإدارة تعمل على تحديد الأهداف وبالتالي تقوم بالتجميع الفعال لمهارات وكفاءات الأفراد، مع استخدام كافة الموارد المادية، فهي تطبق على الجماعة وليس على الفرد. أولاً: خطوات في تزويد المنظمة بالموارد البشرية

- يتبع المسيرين أربع خطوات متتالية من أجل تزويد المنظمة بالموارد البشرية لتعبئة الوظائف الشاغرة، وهذه الخطوات:

(1) الاستقطاب. (2) الاختيار. (3) التكوين. (4) تقييم الأداء.

الشكل رقم (3): خطوات تزويد المنظمة بالموارد البشرية



1. الاستقطاب: هو عملية اكتشاف مرشحين محتملين للوظائف الشاغرة الحالية أو المتوقعة في المنظمة.

2. الاختيار: هو عملية تتكون من سلسلة من الخطوات المرتبة ترتيباً منطقياً لتنتهي بتعيين أفضل المرشحين للمناصب الشاغرة.

3. التكوين: هو عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج والمحدد مسبقاً.

4. تقييم الأداء: تقييم الأداء هو قياس أداء الفرد لوظيفة في المنظمة.¹

² إبراهيم العمري، الأفراد والسلوك التنظيمي، دار الجامعة المصرية، الإسكندرية، 1979، ص 19.

³ عبد الوهاب محمد، إدارة الأفراد منهج تحليلي، القاهرة، مكتب عين الشمس، 1974، ص 36.

¹ مصطفى نجيب شويش، الإدارة الحديثة، الأردن، دار الفرقان، 1992، ص 15.

الفرع الثالث: تعريف تسيير الموارد البشرية

"إن تسيير الموارد البشرية هو التسيير الذي يقوم بشؤون الاستخدام الأمثل للموارد البشرية على جميع المستويات بالمنظمة، قصد تحقيق أهداف هذه الأخيرة"².

إن بقاء أي منظمة يتطلب وجود مسيرين وأفراد متمكنين يقومون بتنسيق جهودهم وتوجيهها لتحقيق غاية عليا مشتركة.

إن الحصول على الموارد البشرية وتنميتها وتحفيزها وصيانتها يعتبر ضروري لإنجاز أهداف المنظمة.

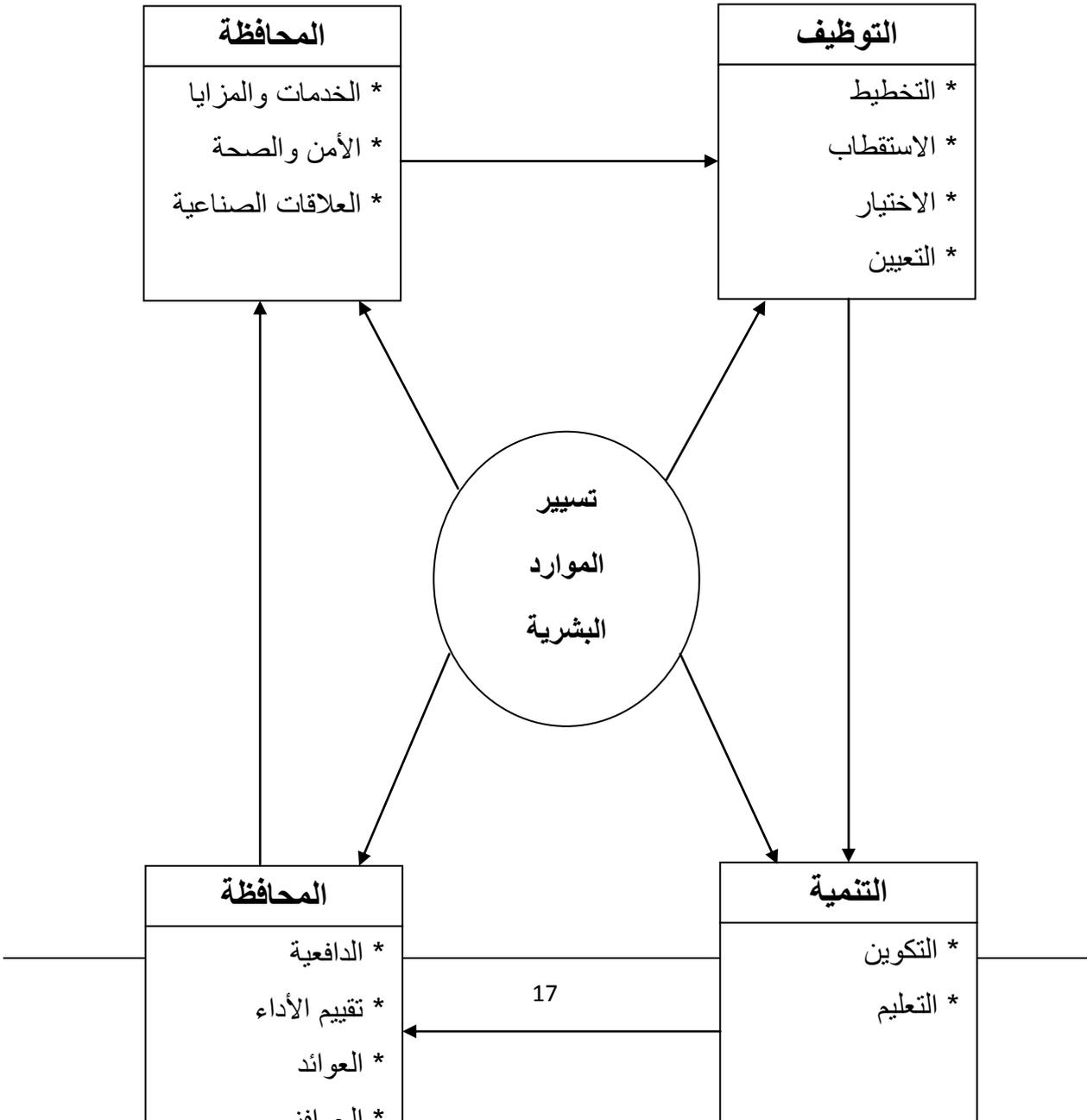
الفرع الرابع: وظيفة تسيير الموارد البشرية

إن تسيير الموارد البشرية يجب النظر إليها وظيفية تتكون من أربعة مهام رئيسية:

- توظيف الأفراد: وتبدأ بتخطيط القوى العاملة ويتضمن التوظيف أيضا أنشطة الاستقطاب والاختيار والتوجيه للأفراد.
 - تنمية الأفراد: يمكن النظر إليها من بعدين:
 - بعد يتعلق بالفرد الذي يخص بالتكوين.
 - بعد يتعلق بالمسير الذي يختص بالتعليم.
 - تحفيز الأفراد: وذلك من خلال أنظمة الأجور والحوافز.
 - المحافظة على الأفراد: تهتم هذه الوظيفة بتوفير مزايا وخدمات وظروف عمل، يرى الأفراد أنها ضرورة للمحافظة على التزاماتهم تجاه المنظمة.
- أن استخدام مدخل الوظيفة يقدم هيكل ممتازا يسمح بتفهم الأنشطة المختلفة التي يقوم عليها تسيير الموارد البشرية، كما هو موضح في الشكل التالي:

² أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مصر، دار الغريب، 1981، ص 28.

الشكل رقم (4): عملية تسيير الموارد البشرية



المصدر: محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص 37.

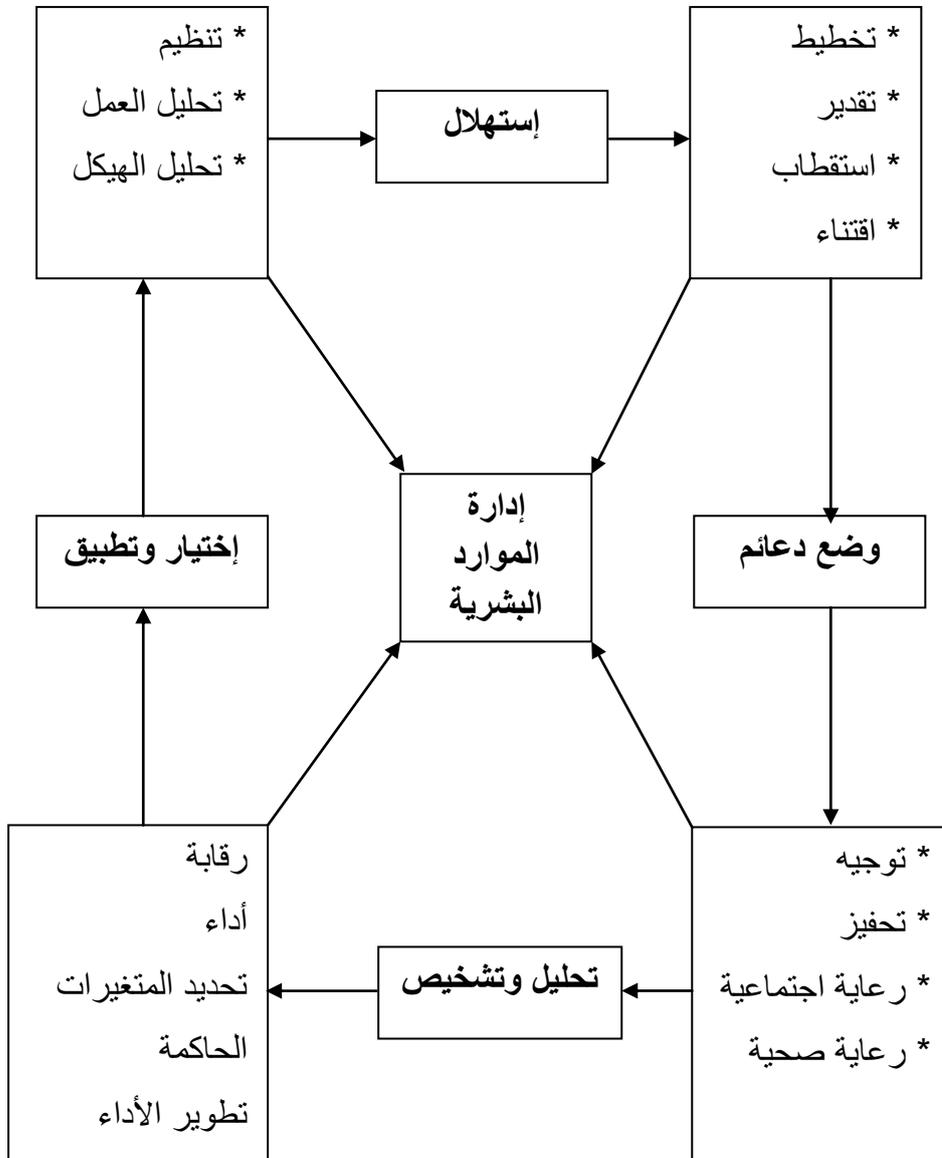
المطلب الثاني: أهداف ومهام إدارة الموارد البشرية

تهدف إدارة الموارد البشرية إلى مساعدة المنظمة في تحقيق النجاح من خلال الأفراد العاملين بها وهذا عن طريق:

- تحقيق الأداء المتميز من طرف الموارد البشرية.
 - زيادة تحفيز العاملين وإلزامهم بالعمل.
 - تحقيق ميزة تنافسية لرأس المال البشري في المنظمة.
 - إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية.
 - استقطاب وتعيين أفضل العناصر.
 - تقدير العاملين ومكافأتهم على أعمالهم وإنجازاتهم.
 - خلق مناخ يشجع على الإنسجام والإنتاجية بين الإدارة والعاملين.
- تهتم إدارة الموارد البشرية بكيفية ممارسة الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة لتحقيق التوفيق الأمثل بين عناصرها، وتنطوي مهام إدارة الموارد البشرية على:
- تقدير وتدبير إحتياجات المنظمة من العمالة الملائمة في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة.
 - إنتقاء أفضل العناصر الأكثر كفاءة للإلتحاق بالعمل.
 - تنمية الموارد البشرية لضمان إستمرار الأداء الفعال ولمواكبة التغيرات في الأهداف.

- تحقيق دورة حياة ملائمة للفرد في المنظمة عن طريق نظام الحوافز.
- تحليل دائم لطبيعة الأنشطة والوظائف باختيار الأفراد الملائمين لها.
- تقييم أداء الأفراد للوقوف على مدى نجاح عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه.
- وضع استراتيجية للموارد البشرية بغية ضمان الاستمرار والنمو وتحقيق الأهداف¹.

شكل (5): عناصر إدارة الموارد البشرية



¹ أ.د. سمير محمد عبد الوهاب، أ.د. ليلى مصطفى البرادعي، مرجع سابق، ص 15-16-17.

المطلب الثالث: ماهية إدارة الموارد البشرية وأهميتها

تشير إدارة الموارد البشرية إلى جميع الممارسات والسياسات المطلوبة لإنجاز الأعمال المتعلقة بالأفراد العاملين فيها حيث تقوم المؤسسات بإنشائها بغية تسهيل التعامل معهم، وتقوم بحل المشاكل التي تنشأ فيما بينهم من جهة وبينهم وبين الإدارات المختلفة في المؤسسة من جهة أخرى وتدريبهم، وينعكس ذلك إيجابياً على رفع الروح المعنوية لهم، وإستقرارهم الوظيفي وزيادة إنتاجهم مما يؤدي إلى حسن إنجاز العمل وتحقيق أهداف المنشأة ومن هنا جاء مفهوم إدارة الموارد البشرية على أنها الإدارة التي تقوم بتوفير ما تحتاجه المنشأة من الأيدي العاملة والمحافظة عليها وتدريبها وتطويرها والعمل على إستقرارها ورفع روحها المعنوية.¹ ويمكن تعريف إدارة الموارد البشرية أيضاً على أنها الوسيلة الإستراتيجية والواضحة للإدارة أهم مورد بالمنظمة وأغلاها قيمة وهو المورد البشري أي العاملين بالمنظمة والذي يساهمون أفراد وجماعات في تحقيق أهدافها.²

وتتبع أهمية دراسة الموارد البشرية من عدة محاور يمكن الإشارة إلى أهمها على النحو التالي:

- تميز العنصر البشري.
- العنصر البشري كمورد مؤثر وحاكم في الأداء.
- العنصر البشري كمتغير مركب.
- العنصر البشري كقيمة نهائية.³

¹ د. محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية – عرض وتحليل- دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2004، ص 20-21.
² د. سمير محمد عبد الوهاب، أ.د. ليلي مصطفى البرادعي، إدارة الموارد البشرية – المفاهيم والمجالات والاتجاهات الجديدة – مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، مصر، القاهرة، 2006، ص 14.
³ د. محمد إسماعيل بلال، مرجع سابق، ص 25-26-27.

خاتمة:

كخاتمة لفصلنا هذا نستخلص أن إدارة الموارد البشرية هي جزء من هيكل الإدارة والمنظمة ككل، فقد بينت هذه الوظيفة أهميتها ودورها الفعال داخل المؤسسة، وفي مساهمة التغيير والتطور والتأقلم معه، وذلك عن طريق وضع مفاهيم وسياسات تساعد في التحدي ومواجهة التغيير الدائم على وجوب الاهتمام بوظيفة إدارة الموارد البشرية باعتبارها وحدة إدارية لها تأثير على وحدات المنظمة.

إن وظيفة تسيير الموارد البشرية واسعة البحث، فهي تتطور مع الزمن ولها صلة بالمحيط فنجاح المؤسسة يتوقف على حسن توظيف العمال وتخطيطهم وتنظيمهم، وهذه المسؤولية هي التي توكل لإدارة الموارد البشرية وتجعلها تحتل المكانة الإستراتيجية داخل تركيبة المنظمة.

مقدمة

تعتبر إدارة الموارد البشرية مهمة كونها وبصفة عامة تساهم في تعزيز فعالية المنظمة، وهذه الأهمية لا يمكن أن تتحقق إلا من خلال الدور الحقيقي لإدارة الموارد البشرية سواء على مستوى التنظيم أو التخطيط أو التنفيذ على مستوى المنظمة، ولهذا تزداد أهمية إدارة الموارد البشرية في الآونة الأخيرة نظرا للتغيرات والتحديات الداخلية التي تواجه المؤسسات ولقد عرفت الموارد البشرية عدة وظائف نظرا لعلاقتها الوطيدة بمختلف أنواعها والتي تتحدد وظروف العمل المتاحة لها، فهي تلعب دورا هاما في نجاح المشروعات بمختلف أنواعها لأنها أساس العملية الإنتاجية ومحور الإهتمام الأول في قطاع العمل، وسنتناول في هذا الفصل المباحث التالية:

- أنشطة إدارة الموارد البشرية.
- أساليب تنمية الموارد البشرية.
- تقييم أداء الفرد وطرق تحفيزه.

المبحث الأول: أنشطة إدارة الموارد البشرية

المطلب الأول: تخطيط الموارد البشرية

1- مفهوم تخطيط الموارد البشرية:

تعتمد عملية الموارد البشرية على التنبؤ بإحتياجات المنظمة من العمالة في المستقبل والإستعداد لذلك من خلال وضع الأهداف والسياسات والبرامج والإجراءات والقواعد التي تمكن المنظمة من تحقيق التوازن الكمي والنوعي بين ما تحتاج إليه وبين ما هو معروض حاليا أو يمكن توفيره مستقبلا، ونظرا لتغير البيئة التي تعمل فيها المنظمات بصفة مستمرة وينبغي على عملية تخطيط الموارد البشرية أن تكون مستمرة لأنها ليست غاية في حد ذاتها وإنما هي أحد الوسائل الهامة التي تساعد في توفير الموارد البشرية القادرة على إنجاز الأنشطة المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.

2- أهمية تخطيط الموارد البشرية:

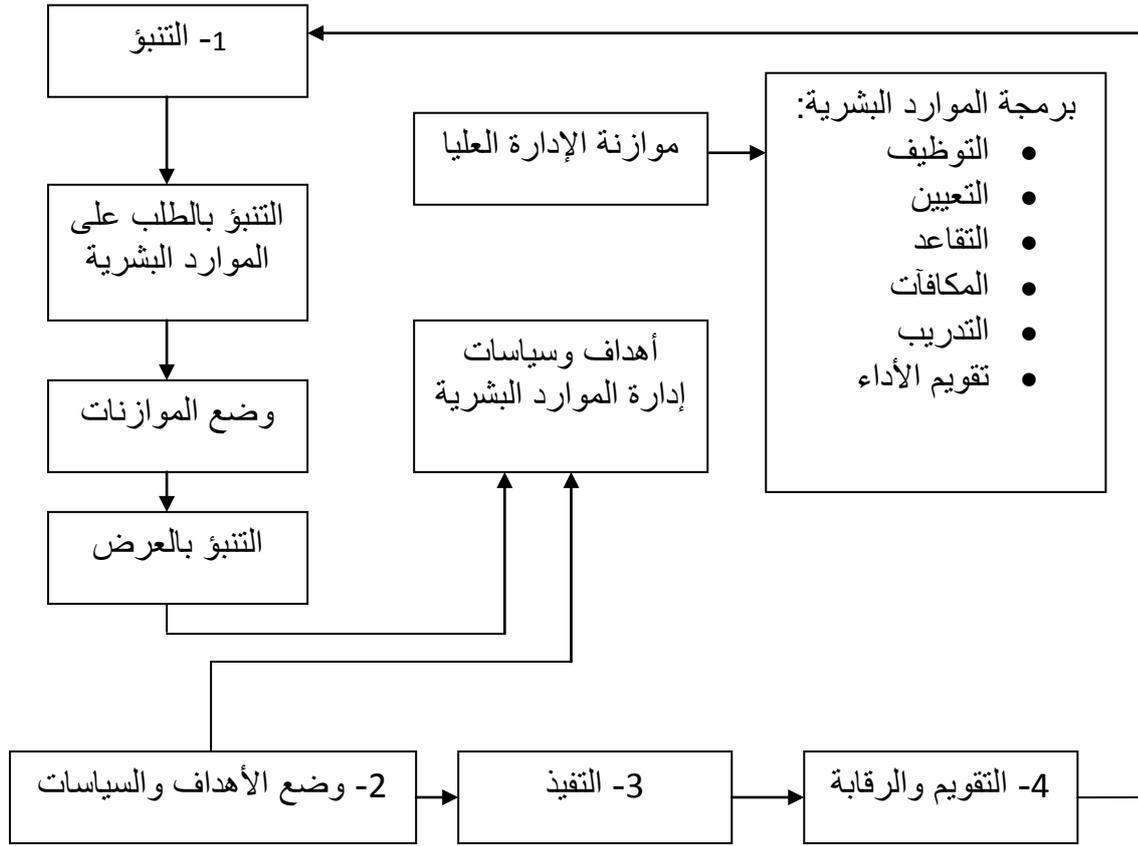
تتبع أهمية عملية تخطيط الموارد البشرية من إدراك الآثار الإيجابية التي يمكن تحقيقها عند أداء هذه العملية بشكل فعال وأيضا من خلال تجنب نقاط الضعف والآثار السلبية التي تنتج بسبب عدم القيام بها على أكمل وجه أو عندما يتم تنفيذها بأسلوب غير ملائم.

3- أساليب تخطيط الموارد البشرية:

تتنوع الأساليب التي يمكن الإعتماد عليها في تقدير إحتياجات القوى العاملة ولهذا توجد مجموعة من المعايير والعوامل التي يجب الإسترشاد بها وتكون على النحو التالي:

- طبيعة المهام والأنشطة التي توجد في المنظمة حيث تختلف هذه المهام باختلاف طبيعة المدخلات والمخرجات.
 - نوعية البيانات المتوفرة والمتاحة داخل الوحدة والتي تسمح بتخطيط الموارد البشرية كما ونوعا، الأمر الذي يتطلب بيانات ومعلومات تفصيلية عن كل المتغيرات حيث أن التفصيل والتكامل بين هذه البيانات والمعلومات المطلوبة تمثل الإستراتيجية الحاكمة في عملية تخطيط.
- والشكل التالي يظهر خطوات عملية تخطيط الموارد البشرية.

الشكل رقم (6): خطوات عملية تخطيط الموارد البشرية



المصدر: عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 75.

4- أهداف ومقومات تخطيط الموارد البشرية:

إن الخطيط الفعال للموارد البشرية لا بد أن ينطوي على تنمية المهارات والكفاءات في الأجل الطويل كمدخل للاستخدام الأمثل للموارد البشرية في النظام وهذا يعني إستراتيجية متعلقة بالموارد البشرية في المنظمة.

وبصفة عامة يمكن تحقيق الأهداف الآتية من تخطيط الموارد البشرية:

- * التوفير المستقبلي للكفاءات المدربة واجتذابها سواء من المراكز التعليمية أو من سوق العمل.
- * تحليل ومتابعة العلاقة بين تكلفة استخدام القوى العاملة والمزايا الناتجة عن استخدامها.
- * إستيفاء الاحتياجات من الأفراد والقيادات الإدارية بالعدد المناسب والنوع المناسب وفي المكان والوقت المناسبين.
- * مساعدة الإدارة في تحقيق أهدافها، إنتاجية أكبر وتكلفة أقل، من خلال الحرص على تخفيض تكلفة العلم، من خلال تأكيد التوازن بين العرض والطلب من وعلى الموارد البشرية الكافية لاحتياجات المنظمة.

- * إن تخطيط الموارد البشرية تساعد على اختيار أفضل العناصر الفعالة للتوظيف.
- * إعداد ميزانية الموارد البشرية سواء في مجال التوظيف أو التدريب أو الخدمات.
- * تحقق التكامل بين الخطط الإستراتيجية للمنظمة وبين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وبمختلف الأنشطة الأخرى.
- * الإعداد الجيد لأعمال الاستقطاب والاختيار وكذلك التدريب.
- * من خلال التخطيط الدقيق للموارد البشرية الأخرى، من توظيف وتدريب ومتابعة وصيانة للموارد البشرية.

المطلب الثاني: تنظيم الموارد البشرية

الفرع الأول: أهمية التنظيم وعناصره

أهمية التنظيم¹

لقد واکب نمو منظمات الأعمال إهتماما كبيرا من قبل علماء الإدارة والممارسين، في توضيح أهمية التنظيم باعتباره الأداء التي تساعد المتزايد لمبدأ التخصص وتقسيم العمل، وأيضا الإطار الذي يرسم شكل العلاقات وتفاعلها وتوحيد الجهود الجماعية وأخيرا إتخاذ القرارات على كافة المستويات التنظيمية بغية تحقيق الأهداف المتفق عليها.

وبناء على ما تقدم يمكن إبراز أهمية التنظيم في النقاط التالية:

- إن التنظيم وظيفة من وظائف الإدارة تحكم مجموعة من المبادئ والقواعد والأصول تؤثر مباشرة في تكوينه وديناميكيته.
- يرسم التنظيم الأدوار ويحدد العلاقات لكافة أفراد التنظيم مع تحديد واضح للسلطات والمسؤوليات.

- إن التنظيم ليس فقط هيكل ميكانيكي بل هو تنظيم إجتماعي يراعي المتغيرات والظواهر والإحتياجات، ويتفاعل معها لخدمة أهداف المنظمة وأهداف أفراد التنظيم.

¹ بربر كامل، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات، بيروت، 1997، ص 19.

يمكن تعريف تنظيم تسيير الموارد البشرية أنه عملية تحديد الأعمال وتجميعها في مجموعتنا وظيفية متشابهة، ثم توزيع الأدوار والمسؤوليات وتحديد القائمين بهذه المسؤوليات، وذلك في إطار من التكامل والترابط بطريقة جماعية وفعالية.

عناصر التنظيم¹

إن عملية تنظيم المنظمة تعتبر صعبة ومعقدة، نظرا لتعدد المكونات الأساسية التي يتشكل فيها التنظيم وتقسيم عملية التنظيم إلى:

1/- تصميم الهيكل التنظيمي²: الإطار العام الذي بمقتضاه يتم رسم سلوك جميع أفراد المنظمة، دون اعتبار لمواقعهم التنظيمية، علما أن الهيكل التنظيمي لا يشكل في حد ذاته هدفا، إنما يشكل أداة تعكس فلسفة الإدارة في تحديد الأسس التي من خلالها يتم تحديد مكوناته الرئيسية. ومن جهة ثانية فإن تصميم الهيكل التنظيمي ليس أمرا سهلا ولا يتم مرة واحدة، وإنما هي عملية معقدة ومستمرة، وذلك لارتباطه بمجموعة من العوامل المادية والإنسانية ويكفي أن يتعرض عامل من التغيير ليكون سببا في التأثير على كافة مكونات التنظيم ويجعله عرضة للتغيير والتطوير هذا، وأهم العوامل هي:

- حجم المنظمة ومركزها المالي.

- طبيعة السلعة المنتجة.

- أهداف المنظمة.

- الانتشار الجغرافي للمنظمة.

- نوع التكنولوجيا المستخدمة.

- البيئة الخارجية للمنظمة.

- مدى التنوع في فئات العاملين بالمنشأة.

- مدى اقتناع إدارة المنظمة بأهمية الدور الذي تلعبه إدارة الأفراد.

2/- تحديد المستويات الإدارية في التنظيم: ¹ تتدرج المستويات الإدارية في المنظمات من أعلى إلى أسفل، وتشكل تسلسلها الهيكل التنظيمي، وهذا ينشأ التفكير في تكوين المستويات الإدارية لاعتبارها كثيرا منها التفريط، ومبدأ التخصص، وتقييم العمل إلا أن تكوين الفرد

¹ نفس المصدر، ص 33.

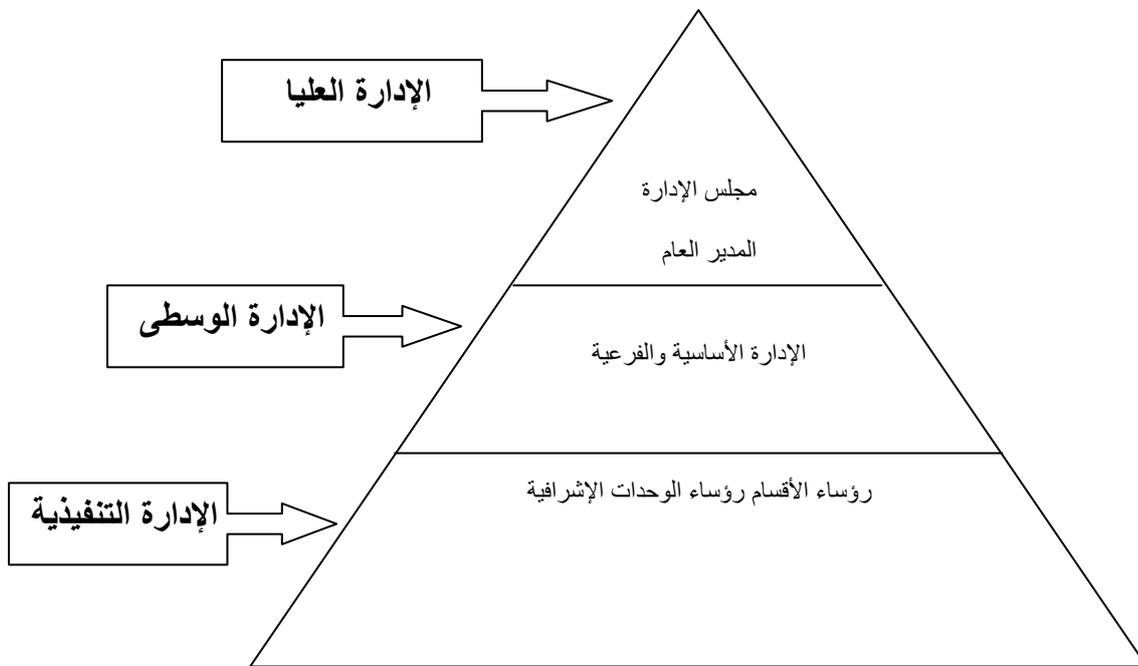
² صلاح الدين عبد الباقي، عبد الغفار حنفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مرجع سابق، ص 45.

¹ صلاح الدين عبد الباقي، عبد الغفار حنفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مرجع سابق، ص 46.

يشكل أحد الاعتبارات الأساسية أيضا في تكوين هرمية التنظيم، لأن السلوك الإداري للفرد يخضع لتركيبية معقدة من الصعب تحليلها والوقوف على مكوناتها بسهولة، لهذا يتم تصميم الهيكل التنظيمي وفقا لمبدأ التخصص وتقسيم العمل لكافة أنشطة المنظمة، ومن ثم تسكين الأفراد في هذه الوظائف استنادا إلى التوصيف الوظيفي لهدف تحقيق التوازن بين متطلبات الوظيفة من ثلاث مستويات هي:

- مستوى الإدارة العليا.
- مستوى الإدارة الوسطى.
- مستوى الإدارة التنفيذية.

الشكل رقم (7): تسلسل الوظائف الإدارية



المصدر: بربر كامل، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، ص 42.

الفرع الثاني: أشكال تنظيم إدارة الموارد البشرية

إن أي منظمة بغض النظر عن حجمها وشكل عملها تحتاج إلى تخصيص جزء من جهود إدارتها للموارد البشرية، ذلك الجزء الذي يمكن أن يتخذ أشكال شتى، اعتمادا على العوامل المشار إليها سابقا وشكل الهيكل التنظيمي للمنظمة، حيث أن السلطة اتخاذ القرار في

المنظمة والتي يشار إليها بالمركزية أو اللامركزية وشكل توزيع النشاطات فيها يؤثر بشكل كبير في أشكال تنظيم إدارة الموارد البشرية، والتي يمكن أن تتمثل فيما يلي¹:

أ- الشكل القائم على الأقسام:

يشيع استخدام هذا الشكل في المنظمات الكبيرة التي تتعدد فيها وحدات الأعمال، علاوة على تمتع إدارة الموارد البشرية بجميع الأدوار الإستراتيجية والاستثمارية والإدارية التشغيلية ذات الطبيعة التنفيذية.

وفي هذا النوع من المنظمات ترتبط إدارة الموارد البشرية بالإدارة العليا من خلال نائب الرئيس للموارد البشرية، الذي ترتبط فيه بالمستوى الأدنى مجموعة من الأقسام هي:

1- قسم التوظيف: فمهمة هذا القسم ليس اتخاذ قرار التوظيف وإنما تنسيق الجهود مع الإدارة العليا للموارد البشرية التي بدورها تحاول الإدارة العليا في نوع الموارد البشرية المطلوبة وضع المرشحين لأشغال الوظائف الشاغرة، علاوة على ذلك فإن القسم يجمع المعلومات من الأقسام الوظيفية الأخرى في المنظمة وبالتالي يحدد إجراءات التوظيف التي يعتمدها.

2- قسم التدريب والتطوير: يركز هذا القسم على النشاطات المتعلقة بنقل المهارات للعاملين، أو تطوير المهارات القائمة لغرض إعداد الفرد لموقع إدارية بعد تحديد الاحتياجات التدريبية من قبل إدارة الموارد البشرية وبالتشاور مع الإدارة فيما تبدأ أعمال القسم في اختيار أسلوب التدريب المناسب.

ويمكن تحديد مهام هذا القسم في:

- دراسة وتحديد الاحتياجات التدريبية لكافة العاملين من عمال ومشرفين.
- إعداد البرامج التدريبية داخل المؤسسة.
- الاتصال بجهات أو أجهزة التدريب خارج المنشأة العاملين لحضور برامج التي تعدها هذه الأجهزة.
- إمساك السجلات وإعداد الإحصائيات بالتدريب.
- تزويد العاملين الجدد بالمعلومات اللازمة عن المنشأة والإدارات.
- تقييم سياسة التدريب الداخلي والخارجي.¹

¹ خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 55.

¹ صلاح الدين عبد الباقي، عبد الغفار حنفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مرجع سابق، ص 66.

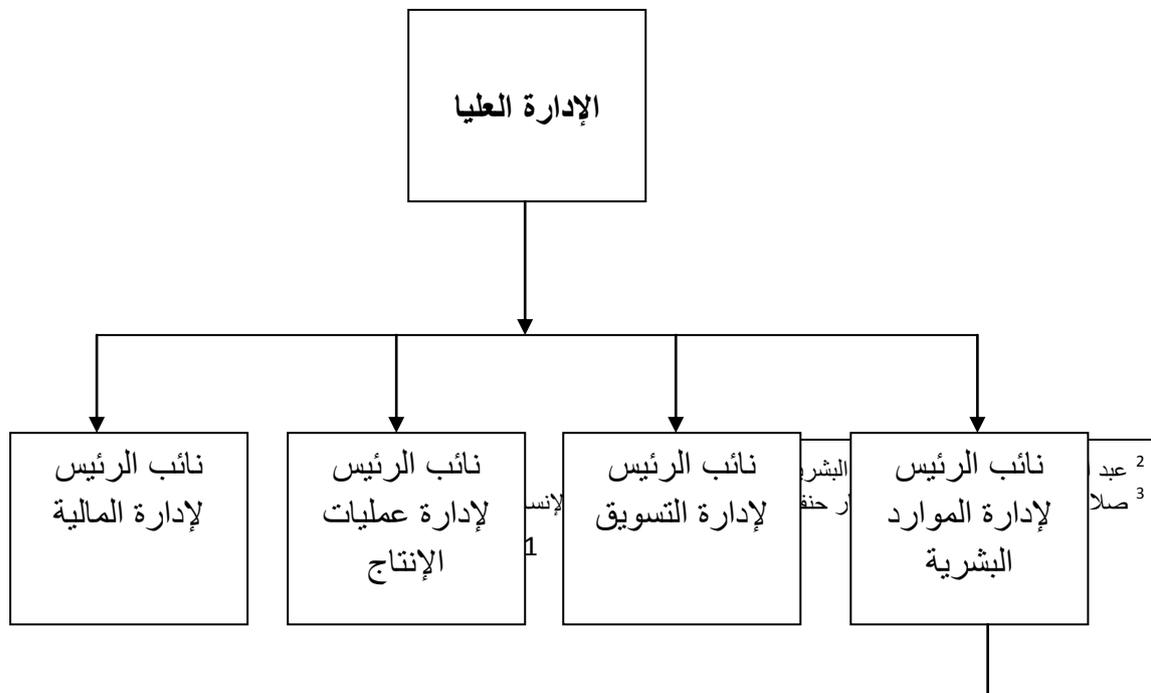
3- قسم المزايا والمكافآت: يتمثل عمله الأساسي في²:

- تحديد أجور ومكافآت ومزايا العاملين وإدارتها مع العلم أن مستوى الدفع يجب أن يكون عادلا ومقبولا وقائما على أساس الفروق الوظيفية بين عمل آخر.

ومن أهم أعماله كذلك³:

- توصيف وتحليل الوظائف وتقييمها.
 - إعداد مرتبات وأجور العاملين بطريقة عادلة بناء على تقديم الوظائف.
 - إعداد البيانات الخاصة بالعلوات والحوافز.
 - مسك السجلات والإحصاءات الخاصة بالأجور المرتبات.
- حيث تعتبر هذه الأقسام الأهم، مع إمكانية وجود بعض الأقسام الأخرى مثل: قسم العلاقات، قسم البحوث والتخطيط... الخ، إذا استدعت الضرورة ذلك.
- ويظهر موقع إدارة الموارد البشرية في الهرم التنظيمي كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (8): موقع إدارة الموارد البشرية في الهرم التنظيمي



- الاستقطاب - تحديد الأجور - التدريب - حل النزاعات
- الاختيار والمكافآت - التطوير - المظهر الخارجي
- اليقين - تحديد المزايا - التطوير للمنظمة
- تحليل المعلومات

المصدر: صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مرجع سابق، ص 102.

ب- الشكل القائم على المركزية¹:

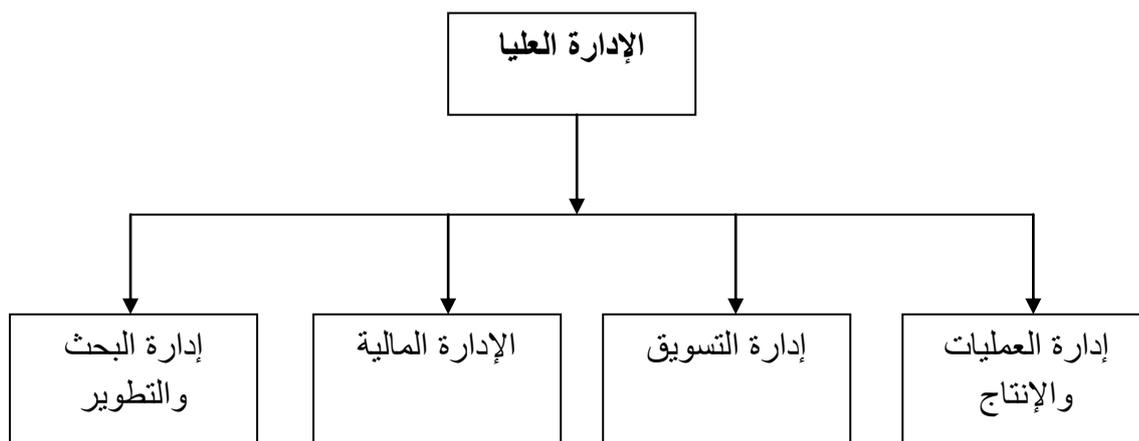
يعتمد اتجاه المنظمة للمركزية أو الامركزية على فلسفتها وكفاءتها وكفاءة الوظيفية الإستراتيجية فيها، وفي الشكل القائم على المركزية تكون القرارات الجوهرية وصناعة الإستراتيجيات والسياسات محصورة في قمة الهرم التنظيمي للمنظمة ولما كانت إدارة الموارد البشرية وخاصة تلك المتعلقة بالتخطيط والتوظيف والتدريب من الرقارات الإستراتيجية نظرا لما تتضمنه من كلف وخاطر فإن سلطة اتخاذها تستند إلى الإدارة العليا للمنظمة وتتنوع بقية

¹ عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 26.

القرارات الخاصة بالموارد البشرية على الإدارات الوظيفية الأخرى، لذا فإن هذا الشكل من التنظيم يضيف الدور التنفيذي على إدارة الموارد البشرية.

ويشيع استخدام هذا الشكل من التنظيم في المنظمات التي تتميز بكثافة رأس المال فيها، أي ذات المستوى الثقافي العالي حيث يظهر موقع إدارة الموارد البشرية كما يظهره الشكل التالي:

الشكل رقم (9): إدارة الموارد البشرية في الهيكل المركزي



مسؤول الأفراد مسؤول الأفراد مسؤول الأفراد مسؤول الأفراد

المصدر: عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر، 1999، ص 50

وبغض النظر عن نوع البناء التنظيمي المستخدم في المنظمة فإن تحديد شكل تنظيم إدارة الموارد البشرية يخضع لتأثير العوامل التي تم الإشارة إليها سابقاً من جهة، وأهداف إدارة الموارد البشرية من جهة أخرى.

حيث تشير الاتجاهات العامة اليوم والمتوقعة في المستقبل بأن إدارة الموارد البشرية

تتجه إلى¹:

- 1- توسع في وظائفها ونشاطاتها.
- 2- زيادة زيادة مشاركة العاملين في صنع القرارات.

3 -زيادة درجة المخاطرة في توظيف الموارد البشرية.

فمثل هذه الاتجاهات تحتم على إدارة المنظمات النظر بعمق أكثر إلى دور إدارة الموارد البشرية فيها وبالتالي تختار شكل التنظيم الذي يتناسب مع الدور أو لا وتحقيق أهداف المنظمة والفرد والمجتمع ثانياً.²

المطلب الثالث: اختيار وتعيين الموارد البشرية

1- مفهوم وأهمية الاختيار:

بعد أن تتم عملية استقطاب الأفراد العاملين في المنظمة على الوجه الأكمل والذي يعين أن يتقدم للمنظمة عدد كاف من المؤهلين الذين يمكن للمنظمة أن تختار من بينهم الأفضل فتعرف عملية الاختيار بأنها عملية انتقاء الأفراد الذين لديهم مؤهلات ضرورية ومناسبة لشغل وظائف في المنظمة، كما تعرف أيضا بأنها عبارة عن سياسات وإجراءات من شأنها ضمان إختيار الأفراد وفق مبدأ الجدارة من خلال التنبؤ بأفضلية المتقدمين للعمل وأي منهم سيحقق النجاح إذا تم تعيينه.

ينبغي أن تركز جهود الإدارة على عملية الإختيار وإعطائها الأهمية المناسبة للأسباب التالية:

- إن الإختيار الخاطئ للأفراد يفسر على أنه مضيعة للوقت والمال الذي أنفق في عملية الإستقطاب.
- إن إختيار الشخص غير المناسب من شأنه إلحاق الضرر بمصالح المنشأة المتمثلة في عدم قدرة الموظف الجديد على مقابلة معايير الأداء المطلوبة مما يؤثر على الإنتاج العام للمنشأة.
- إن تطبيق سياسات تتضمن العدالة والمساواة في التعيين يحقق للمنظمة سمعة جيدة في المجتمع ويوفر لها مستويات من الكفاءات المتخصصة.
- ينبغي التريث في التعيينات في سبيل الحصول على الأكفاء منذ البداية.

2- مفهوم التعيين:

حالما يتخذ قرار تشغيل شخص ما، يجب أن يتصل به لمراجعة متطلبات الوظيفة، الراتب، الفوائد النقدية، ساعات العمل والفترة التجريبية. وإذا قبل المتقدم بشروط التشغيل المقدمة فإن

¹ عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 53.

² نفس المصدر، ص 55.

عقد التشغيل يخص ظروف العمل ويجب أن يوقع من قبل كل من المنظمة والعامل، ويستهدف التعيين تحقيق مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب¹.

3- خطوات عملية الاختيار والتعيين:

- تقديم طلب من إدارة الموارد البشرية إلى الإدارة وأخذ الموافقة عليها مباشرة حيث تكتفي إدارة الموارد البشرية بتخطيط القوى العاملة التي يكون إعتدها قد تم من الإدارة العليا.
- الإعلان في الداخل والخارج عن الوظيفة ويجب عن يشمل الإعلان تبيان المواصفات الرئيسية للوظيفة والمستلزمات الفردية لمن سوف يشغلها.
- إستلام طلبات التعيين وتصنيفها داخل ملفات مخصصة لذلك.
- فرز طلبات التعيين وإستبعاد من لا تنطبق عليهم مواصفات الوظيفة.
- إجراء المقابلة الشخصية مع المرشحين، وإعادة ما يقوم بتلك المقابلة مدير الإدارة أو من يمثله، ومدير الموارد البشرية أو من يمثله، إلا أن حجم الوظيفة عادة ما يحدد الأشخاص الذين سيقابلون المرشح.

- إتخاذ قرار الإختيار، وهو يختلف من منشأة إلى أخرى حسب السلطات الممنوحة لمدرء الإدارات الموجودة في المؤسسة إلا أن معظم قرارات الاختيار عادة ما يتخذها مدير الإدارة المعنية بناء على توصية مدير إدارة الموارد البشرية.
- إجراء الفحص الطبي لمعرفة مدى لياقة الموظف للعمل في الوظيفة المعنية، إذ تختلف المتطلبات الوظيفية من الناحية الصحية من وظيفة إلى أخرى فمتطلبات الوظائف الإدارية تختلف إلى حد ما عن الوظائف الإنتاجية، كما أن ظروف العمل من حرارة ورطوبة تؤثر على تحديد المواصفات الصحية للأفراد المطلوبين.
- مباشرة إجراءات التعيين مثل تحرير عقد العمل بين الموظف الجديد والمنشأة، وتختلف هذه العقود في مدتها ونصوصها وشروطها من منشأة إلى أخرى ومن وظيفة إلى

¹ د. يوسف حجيم الطائي، د. مؤيد عبد الحسين الفضل، م. هاشم فوزي العابدي، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع - الطبعة الأولى 2006 عمان ص 186، 194، 195، 196، 197، 198، 203، 204، 217.

أخرى في نفس المنشأة، فالوظائف ذات الأهمية الكبيرة تعطي مزايا أكثر من الوظائف الثانوية أو المتدنية.

المبحث الثاني: أساليب تنمية الموارد البشرية

المطلب الأول: التوظيف

1- مفهوم التوظيف: هو عملية إكتشاف مرشحين محتملين للوظائف الشاغرة الحالية أو المتوقعة في المنظمة، وهناك عدة عوامل تحدد نطاق النشاط الوظيفي في المؤسسة وهي:

أ - وجود منصب شاغر.

ب- تسريح عامل ما.

يكون التسريح للأسباب التالية: الإحالة على التقاعد، الطرد الناتج عن عدم الإنضباط، توسيع نشاط أو حجم المؤسسة.

2- إجراءات التوظيف: وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وهو الهدف الرئيسي

لإدارة الموارد البشرية، لتحقيق هذه الغاية يتحتم عليها القيام بجميع الدراسات التفصيلية للمواصفات الخاصة بكل وظيفة، وبناءا على هذه الدراسة يتوقف نجاح إدارة المستخدمين.

3- مصادر التوظيف: للتوظيف أفراد ذوي كفاءة عالية على إدارة المستخدمين، وضع دراسة

دقيقة للمصادر المختلفة والتي تمكن من الحصول على اليد العاملة المطلوبة ويمكن تقسيمها

إلى:

أ- مصادر داخلية: وتمثل القوة العاملة الموجودة حاليا بالمؤسسة أو داوت عملها من قبل

وترغب في العودة من جديد (من بين هؤلاء الأفراد يعملون عمل موسمي).

ب- مصادر خارجية: تتطلب المؤسسة موظفين جدد عند إنشاء وأو خلق مناصب جديدة، وهذا

يتم خلال توسيع نشاطها، أو عند إدخال تقنيات جديدة على نشاط المؤسسة، ولعل أهم المصادر

التي تلجأ إليها المؤسسة للحصول على اليد العاملة هي مكتب الإستخدام والإعلان على

صفحات الجرائد وتعليق ملصقات على مستوى المعاهد والجامعات¹.

المطلب الثاني: التدريب

1- مفهوم التدريب:

¹ أ.د. عمر عنقلي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2005، ص 123.

يقصد به زيادة المهارات والمعرفة المحددة في مجالات معينة بالإضافة إلى كونه محاولة في زيادة وعي المتدربين بأهداف المؤسسة.

يعرف أيضا على أنه النشاط الفعال الذي يسهم في زيادة مهارة الموارد البشرية في أداء أعمالهم لتنفيذ خطط وبرامج العمل الحالية والمستقبلية وذلك على أسس علمية وعملية بهدف رفع كفاءة المنظمة وفعاليتها².

2- أهمية التدريب:

تتمثل أهمية التدريب في الجوانب الرئيسية الثلاثة التالية:

أ- بالنسبة للمنظمة:

- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي.
- المساعدة في خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة.
- تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية.
- زيادة فاعلية الاتصالات والاستشارات الداخلية.

ب- بالنسبة للعاملين:

- يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمنظمة وإستيعابهم لدورهم فيها.
- يطور الدافعية للأداء.
- يساعد على تطوير مهارات الإتصال بين الأفراد.

ج- بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية:

- تطوير أساليب التفاعل الإجتماعي بين الأفراد العاملين.
- تطوير إمكانية الأفراد لقبول التكيف مع المتغيرات الحاصلة.
- توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين.

3- مبادئ التدريب:

تتمثل مبادئه فيما يلي:

- أن يكون هدف واضح ومحدد وقابل للتطبيق.
- أن يكون شاملا لجميع فئات الموظفين.

² نظمي شحادة، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص52.

- إختيار المتدربين بشكل دقيق.
- إحتواء البرنامج التدريبي على الممارسات العملية.
- مراعاة التفاوت بين الأفراد.
- تشجيع المتدربين على التعلم من بعضهم البعض.
- مواكبة التطور العلمي والفني.

4- أهداف التدريب:

- تغيير السلوك وهذا عن طريق عدة أشكال وهي:
 - تنمية المعارف والمعلومات.
 - تنمية المهارات الفنية والذهنية والإنسانية.
 - تنمية الإتجاهات الإيجابية في العمل.
 - تحسين مستويات الأداء للفرد والجماعة.

5- أنواع التدريب:

- التدريب وفقا لعدد المتدربين:

- التدريب الفردي.
- التدريب الجماعي.

- التدريب وفقا للمكان:

- التدريب في موقع العمل.
- التدريب خارج موقع العمل.

- التدريب وفقا لوقت والتنفيذ:

- التدريب قبل الخدمة.
- التدريب بعد الخدمة.

- التدريب وفقا للهدف:

- تدريب المهارات.
- تدريب السلوك.

التدريب بغرض تطوير معلومات الفرد في موضوع معين.¹

المطلب الثالث: الترقية

1- مفهوم الترقية:

معناها أن يشغل العامل وظيفة أعلى درجة من الوظيفة التي كان يشغلها من قبل مع مراعاة دراسة عاملين أساسيين هما الأقدمية والكفاءة.

لقد جاء في الفقرة الثانية من المادة 117 من القانون الأساسي العام للعامل ما يلي:
بعد تغيير الرتبة ترقية أو استنزالا حسب المنصب المتحصل عليه أدنى أو أعلى فيما يخص ترتيب الأصناف.

2- معايير الترقية:

اختلفت الآراء حول تحديد المعيار الأنسب لترقية المستخدمين، ففئة ترى أن الأقدمية هي المعيار الأمثل بافتراض أن الخبرة التي اكتسبها العامل تجعله ذو كفاءة عالية، وهناك فئة ترى أن معيار الكفاءة هو المعيار الأمثل لأنه يتم بإختيار العامل على أساس المسابقات والشهادات، أما فئة ثالثة فتري من الأحسن تركيب المعيارين معا.

3- إجراءات الترقية:

أ- الإعلان عن الوظائف الشاغرة: تقوم إدارة الموارد البشرية بالإعلان عن كافة الوظائف الشاغرة، وهذا لإتاحة الفرصة لجميع العمال الذين تتوفر فيهم الشروط اللازمة لشغل منصب جديد.

ب- اختيار المترشح للوظيفة: بعد الإعلان يتم إختيار المترشح المناسب للوظيفة وذلك حسب الأولويات أو المعايير اللازمة والملائمة.

ج- إصدار قرار التعيين: لا يتم تعيين الموظف بمجرد إتمام إجراءات المسابقة، بل يتم تعيينه بعد صدور قرار من الإدارة وذلك عن النظر في النتائج المقدمة من طرف اللجنة المختصة.

د- إصدار قرار الترسيم: بعدما يقضي الموظف فترة تكوينية في منصبه الجديد لا تقل عادة عن السنة، يصدر قرار ترسيمه من اللجنة المختصة بناء على نتيجة الاختبارات المختارة.

¹ علي محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية، تخصص نظم المعلومات الإدارية- دار الصفاء للنشر والتوزيع - الطبعة الأولى 2003، عمان، ص 53-54-55-56.

4- موانع الترقية:

يرى المشرع الجزائري أن موانع الترقية تسلط على العامل في حالة مخالفته النظام السائد، فقد نصت المادة 55 من المرسوم 66-133 من 6 يونيو 1966 ما يلي:

أ- العقوبات من الدرجة الأولى:

- الإنذار.
- التوبيخ.

ب- العقوبات من الدرجة الثانية:

- الشطب من قائمة الترقية.

وقد حدد شروط الشطب كما يلي:

- لا يجوز للإدارة تشطيب من تشاء من قائمة الترقية إلا إذا ارتكب جريمة تأديبية.
- أن يكون قرار الشطب بمعرفة السلطة المختصة بالتعيين.
- يجب أن تتوفر للموظف الذي يحكم بالشطب من قائمة الترقية جميع الضمانات التي يتضمنها القانون في حالة التأديب وذلك بمجرد الشروع في تأديبه.¹

المبحث الثالث: تقييم أداء الفرد وطرق تحفيزه

المطلب الأول: الأجور

1- مفهوم الأجر:

يقصد بالأجر ذلك المبلغ النقدي الذي يدفع للموظف أو العامل لقاء عمله وجهده الذي يبذله في المؤسسة.

2- أهداف إدارة الأجور:

- الحفاظ على القوى العاملة داخل المنظمة ومنع تسربها للخارج.
- تحقيق العدالة في تحديد الأجور والرواتب بما يتناسب مع العمل.
- السيطرة على التكاليف والأجور من خلال وضع هيكل لها يساعد على التأكد بأن ما يدفع من أجر يتناسب وحجم العمل.
- تقليل معدل دورات العمل والغياب والتأخير والشكاوى من قبل الأفراد العاملين.

3- العوامل التي تؤثر على وضع الأجور:

¹ د. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى 1999، الأردن، ص 244.

- العوامل الاقتصادية: تتمثل في طبيعة الوضع الاقتصادي للدولة ومستوى الأجور السائدة.
- العوامل السياسية والاجتماعية: تتمثل في القوانين والأنظمة التي تضعها الدولة لتحديد الحد الأدنى للأجور الذي يتماشى مع المستوى المعيشي.
- العوامل النفسية: الأجر وسيلة لإشباع الحاجات النفسية للإنسان وتحفيزه على العمل.
- العوامل الأخلاقية: يجب أن تكون الأجور عادلة.
- العوامل الإدارية: كحجم المنظمة، قدرتها المالية، مستوى الإنتاج، أهمية وقيمة الوظيفة.

المطلب الثاني: الحوافز

1- تعريف الحافز:

هو مؤثر خارجي يحرك شعور الإنسان ويجعله يسلك سلوكا معيناً لتحقيق الهدف المطلوب.

2- أنواع الحوافز: هناك عدة تصنيفات بموجبها الحوافز ومنها:

1-2- الحوافز الإيجابية والسلبية:

أ- الحوافز الإيجابية: وهي الحوافز التي تنمي روح الإبداع والتجديد وتنقسم إلى:

- الحوافز المادية: الأجر، الزيادات السنوية، المكافآت، المشاركة في الأرباح.
- الحوافز المعنوية: الترقية، تقدير جهود العاملين، إشراك العاملين في الإدارة، ضمان واستقرار العمل، تفويض الصلاحيات.

ب- الحوافز السلبية: وهي الإجراءات الرادعة التي تتخذها الإدارة بحق من يقصر في عمله وتنقسم إلى:

- الحوافز المادية: تنزيل درجة الموظف، توقيف العلاوة، العزل المؤقت.
- الحوافز المعنوية: حرمان الفرد من نشر اسمه على لوحة الشرف، توجيه تنبيه للمقصر في عمله وتعليقه على لوحة الإعلانات.

2-2- الحوافز الفردية والجماعية:

أ- الحوافز الفردية: هي الحوافز التي تتعلق بالفرد نتيجة قيامه بعمل معين وقد تكون معادية أو معنوية.

ب- الحوافز الجماعية: هي التي تقدم للجماعة لأنها تتعلق بجهود المجموعة ونتيجة تعاونهم معا وقد تخصص لكل فرد وفق ما يقدمه ضمن المجموعة.

2-3- الحوافز الأساسية والاجتماعية والذاتية:

تتمثل في الزيادة الدورية على الأجر الإضافي، الإجازات بأجر، التقاعد، إنشاء جمعيات تعاونية، إنشاء صندوق للإدخار، التأمين الصحي، إنشاء نواد للعاملين، إقامة الحفلات وتنظيم الرحلات وغيرها.

3- تقييم نظام الحوافز:

يتم اعتماد المعايير التالية:

- الأداء.
- تكلفة العمل بالنسبة للوحدة.
- رضا العاملين.

المطلب الثالث: تقييم الأداء

1- مفهوم تقييم الأداء وأهدافه:

يعني قياس كفاءة العاملين ومدى مساهمتهم في إنجاز الأعمال المتعلقة بهم وكذلك الحكم معلى سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، فهو يساعد المسؤولين على معرفة جوانب الضعف والقوة في نشاط الفرد والهدف المنشود من ذلك هو معالجة الضعف إن وجد وتدعيم جوانب القوة أيضا، وتتمثل أهدافه في:

- إختيار الأفراد العاملين المناسبين لأداء الأعمال وما يتناسب مع مؤهلاتهم وتوزيع العمل عليهم حسب قدراتهم ومهاراتهم.

- توفير أسس موضوعية وعلمية لترقية الأفراد ومنح المكافآت والحوافز لهم بهدف زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته.

- إكتشاف الأفراد المؤهلين أكثر من غيرهم لشغل مناصب قيادية.

- يزود إدارة الأفراد بالمعلومات عن أداء وأوضاع العاملين.¹

2-1- تحديد معايير الأداء:

¹ علي محمد ربابعة، مرجع سابق، ص 71-72-73-74-75-76-77-78-79-80-81-82-83-84-85-86-87.

- الصدق في أداء العمل.
- الثبات والإستقرار في الأداء.
- التمييز والتفرقة بين المستويات المختلفة للأداء.
- قبول المعايير العادلة من قبل الأفراد العاملين.
- سهولة استخدام المقياس ووضوح الوقت المناسب.

2-2- نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين:

نقل المعلومات من المدير لمروسيه ومناقشتها معهم من فهمها ثم معرفة ردود فعل المرؤوسين حول الإستفهام عن أية جوانب غير واضحة لها.

2-3- قياس الأداء:

يتعلق بجمع المعلومات حول الأداء الفعلي وتستخدم أربعة مصادر لقياسه:

- ملاحظة الأفراد العاملين.
- تقارير إحصائية.
- تقارير شفوية.
- تقارير مكتوبة.

2-4- مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري:

تعتبر هذه الخطوة ضرورية لمعرفة الإنحرافات بين الأداء الفعلي والأداء المعياري وتكمن أهميتها في إمكانية وصول المقيم إلى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للفرد وقناعاته بها.

2-5- مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين:

يجب أن تتم مناقشة كافة الجوانب الإيجابية والسلبية بينهم وبين المقيم لتوضيح والأمور المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل وخاصة الجوانب السلبية في الأداء.

2-6- الإجراءات التصحيحية:

قد تكون مباشرة وسريعة دون التحقق من الأسباب التي أدت إلى هذه الانحرافات والبحث عن كيفية حصولها وتحديد السبب الرئيسي لذلك ومحاولة تعديل الأداء وتصحيحه ويعتبر هذا الأسلوب أكثر عقلانية وله فوائد كثيرة في المستقبل.

3- فوائد تقييم الأداء:

1-3- بالنسبة للعاملين:

- التقييم يساعد العمال في التعرف على نواحي القصور في أدائهم فيعطيههم فرصة تداركه في المستقبل.

- التعرف على السلوك غير المقبول الذي يقلل من كفاءة العاملين من وجهة نظر الإدارة وبالتالي العمل على تجنبه.

2-3- بالنسبة للمنشأة:

- إعداد سياسة جيدة للرقابة على أساس سليم فإنه يستلزم على الرئيس الاحتفاظ ببيانات المنظمة الخاصة بأداء العاملين ونقاط القوة والضعف وهذا بدوره يحسن من الكفاءة العملية الرقابية في المنشأة.

- إعداد سياسة جيدة للترقية حيث تختار الإدارة أنسب المرشحين لشغل وظائف أعلى في المستوى التنظيمي.¹

4- العوامل المؤثرة على تقييم الأداء:

- الأخطار الناجمة عن عملية التساهل أو التشدد فنجد بعض المقيمين يضعون درجات عالية على نفس المقياس والبعض الآخر درجات منخفضة فالنوع الأول متساهل والثاني متشدد.

- الأخطار الناجمة عن التأثيرات الشخصية أي المقيم في تحديد أداء الفرد معتمدا على صفة واحدة إيجابية وسلبية تؤثر على الصفات الأخرى للعاملين.

- أخطاء التشابه أي يقوم المقيم بتقييم الأفراد إنطلاقا من تصوراته الذاتية حيث يسقط ما يحمل صفات على غيره.

¹ د. سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص 213.

- إنخفاض دافعية المقيم وذلك عندما يخضع المقيم لمشاعره الذاتية وتتعكس نتائج تقييمه على المكافأة أو العقوبة أو الترقية.²

خاتمة:

إن إدارة الموارد البشرية كهي محور دعم وزيادة إنتاج المؤسسة وهذا من خلال الدور المهم الذي تقوم به اتجاه المجتمع واتجاه المنظمة، لذا أوجب عليها عدة مهام ضرورية ودقيقة أولها:

- الإستقطاب
- الإختيار
- التعيين
- التدريب
- التكوين.

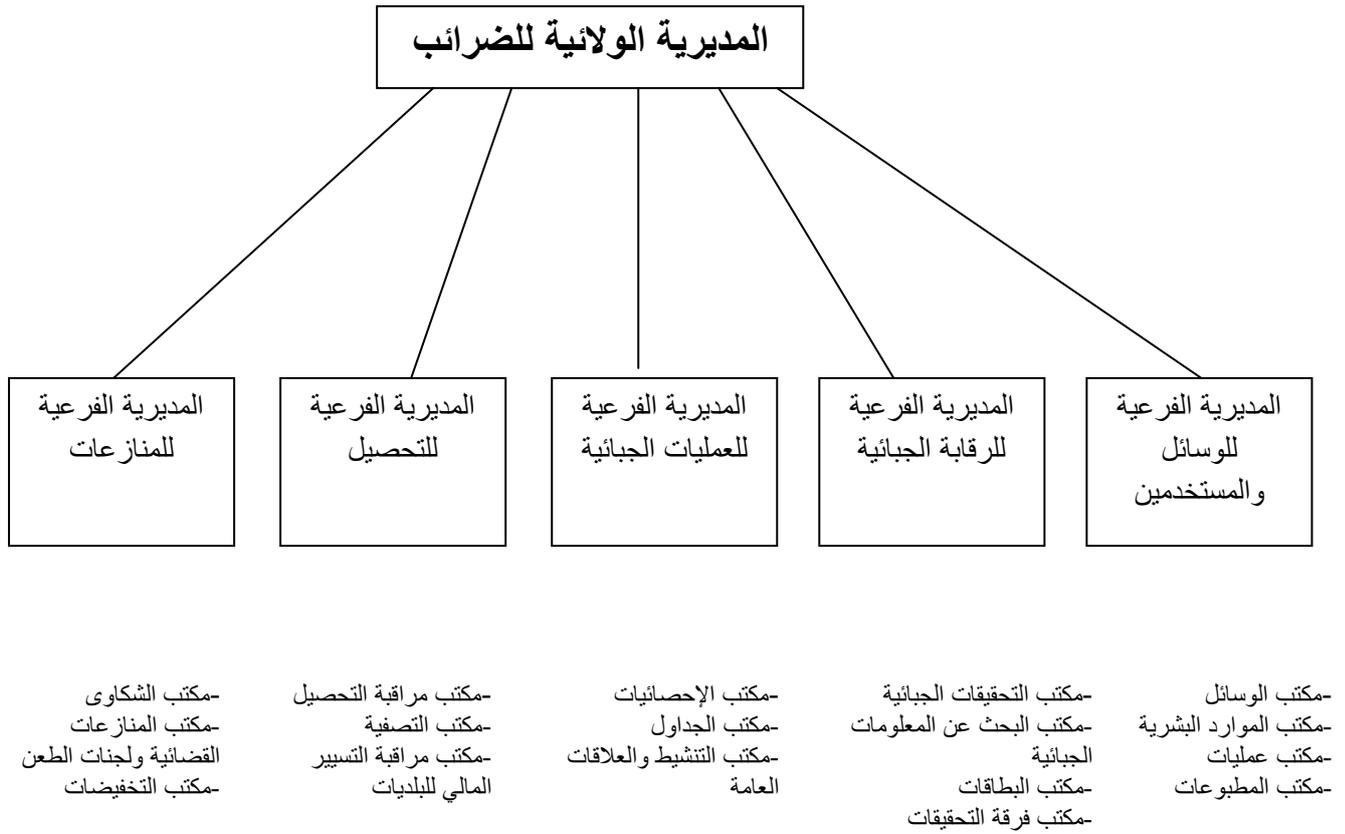
بالإضافة إلى ضرورة إتخاذ القرارات الملائمة في الأوقات الحرجة.

² علي محمد ربابعة، مرجع سابق، ص 99-100.

مقدمة

إن أي مؤسسة إلى مواكبة التطورات والتغيرات الحاصلة ولهذا تبذل كل ما في وسعها من أجل تطوير وأدائها ولعل أهم شيء تعتني به هو العنصر البشري لدوره الفعال والرئيسي في تخطي العقبات والقدرة على المنافسة ولهذا يتم تسطير برنامج فعال ومتوازن يواكب العصر من أجل تكوين عنصر بشري يستطيع أن يتحمل مسؤولياته ويتصدى للمشاكل التي تواجهه أثناء ممارسة عمله.

المطلب الأول: الهيكل التنظيمي للمديرية الولائية للضرائب



المبحث الثاني: تسيير الموارد البشرية لمديرية الضرائب

المطلب الأول: التخطيط بالمديرية

تعتبر عملية التخطيط من المهام الأساسية والأولية لإدارة الموارد البشرية، فالتخطيط هو مجموعة النشاطات التي تهدف إلى تزويد المؤسسة بالموارد البشرية بطريقة محكمة كما ونوعاً لتكوين القوى العاملة المناسبة في المكان المناسب وذلك بتعيين المناصب التي تحتاج إلى اليد العاملة، بالإضافة إلى العمل مع إعداد برامج توظيف، تكوين وترقية. أو تحويل الموظفين الموجودين ضمن المؤسسة كما يهدف إلى إعادة هيكلة مناصب العمل.

المطلب الثاني: التوظيف بالمديرية

إجراءات التوظيف:

- توفير العمال الذين تحتاج إليهم.
 - المستوى العلمي.
 - الخبرة لمدة معينة عادة ما تكون 3 سنوات.
- بعد إستقبال طالبي العمل، إذا كان عدد المتقدمين أكثر من عدد المناصب فيتم الإختيار بإجراء مسابقة كتابية وشفوية وهي من إختصاص إدارة الموارد البشرية. وبعد تعيين اليد العاملة المناسبة للمناصب الشاغرة يقوم رئيس مصلحة المستخدمين بتحرير عقد يبرم بين العامل والإدارة.

المطلب الثالث: التكوين بمديرية الضرائب بمستغانم

لقد تطرقنا في الجانب النظري إلى أهمية التكوين، وتوصلنا إلى خلاصة مفادها أنه يؤدي إلى تحسين أداء الأفراد، وتوجيه سلوكهم نحو الأداء الفعال بما يخدم أهداف المؤسسة كما رأينا كذلك أن التكوين يعتبر ضرورة حتمية لمواكبة التغيرات التكنولوجية المحيطة بالمؤسسة.

وفي ظل هذه الأهمية المتزايدة للتكوين تقوم إدارة الموارد البشرية بمديرية الضرائب بمستغانم.

1- نظام التكوين بمديرية الضرائب بمستغانم:

يهدف التكوين بالمديرية وإلى تنمية وتحسين أداء الأفراد في مختلف مستوياتها التنظيمية، من خلال إكتساب هذا الأخير (الفرد) خبرات ومهارات جديدة تزيد من قدرته على أداء عمله فالتكوين يعتبر وسيلة لزيادة مقدرة الأفراد على العمل، ومن ثم تحسين مستويات الأداء.

ومن أجل الفهم الأشمل لمدى مساهمة التكوين في تحسين أداء الأفراد، سنقوم بالتعرض لسيرورة هذا النشاط، وتحديد أهدافه ومرتكزاته وذلك بهدف معرفة مدى إتباع إدارة الموارد البشرية، الأساليب العلمية في إدارة هذا النشاط.

2- أهداف نظام التكوين بمديرية الضرائب بمستغانم:

يعتبر التكوين ركيزة أساسية في نشاطها، وهو يهدف إلى رفع مستوى المعارف لمستخدميها من أجل تطوير كفاءة أعمالهم المهنية، والمساهمة بصفة أكثر فعالية في تحسين الأداء وخلق القيمة المضافة للعمل، وفي هذا المجال تبحث إدارة الموارد البشرية على الفرص والبرامج التكوينية الأفضل.

ويهدف التكوين إلى تحقيق ثلاثة أهداف رئيسية وهي:

- تلبية إحتياجات المؤسسة من اليد العاملة المؤهلة.
 - التكييف المستمر للعمال في مناصب عملهم من أجل الترقية الاجتماعية والمهنية لهم.
 - تنمية قدرات ومهارات الأفراد بالشكل الذي يسمح لهم بالتأقلم وأداء مهامهم بفاعلية.
- ولتحقيق الأهداف سالفة الذكر تنظم إدارة الموارد البشرية دورات تكوينية وتصنف هذه البرامج إلى ما يلي:

● برامج تكوينية في مكان العمل.

● برامج تكوينية لإعادة تأهيل العامل.

حيث تهدف البرامج التكوينية في مكان العمل إلى إكتساب العامل أو الموظف العام حديثا مهارات وإستعمال تقنيات جديدة بالمؤسسة تؤدي إلى تأهيل مرتفع عن ذلك الذي إكتسبه العامل كما يقصد بالتخصص التقني أو إعادة التأهيل، كل دورة تكوينية تهدف إلى جعل العامل المؤهل يكتسب معارف خصوصية و لازمة لتعيينه في مهنة تستعمل فيها تقنيات وتجهيزات جديدة يمكن أن تؤدي إلى تأهيل عالي للعامل عن ذلك الذي كان بحوزته.

كما نعني برفع المستوى، كل دورة تكوينية تدخل في إطار التكوين المستمر للعامل من أجل النمو الثقافي أو المهني تسمح لهم بالترشح إلى مهنة أخرى أكثر تناسبا مع طموحاتهم، وكذا إمكانية الترقية داخل المؤسسة.

3- إدارة النشاط التكويني بمديرية الضرائب لولاية مستغانم:

تتضمن العملية التكوينية أربع مراحل أساسية وهي: تحديد الإحتياجات التكوينية، إعداد المخطط التكويني، تنفيذ البرامج التكوينية وأخيرا تقييم النشاط التكويني.

أ- تحديد الإحتياجات التكوينية:

يتم تحديد الإحتياجات التكوينية بالمؤسسة محل الدراسة إنطلاقا من:

- إستراتيجية إدارة الموارد البشرية فيما يتعلق بتنمية وتطوير أداء الفرد.
- دراسة وتحليل طلب التكوين الوارد من الدوائر الإدارية بالمؤسسة والمصالح التابعة لها، مع مصلحة إدارة الموارد البشرية.

ب- إعداد المخطط التكويني:

بعدما تم تحديد الأفراد الذين تم اختيارهم للتكوين، فإن المرحلة الموالية تتضمن إعداد مخطط تكويني، وهذا المخطط يتضمن النقاط التالية:

- تحديد بدقة ووضوح الأهداف المتوخاة من النشاط التكويني.
- تحديد الشروط والمعايير الواجب توفرها في الأفراد للإلتحاق والمشاركة في الدورة التكوينية.
- تحديد مدة التكوين (تاريخ بدء وإختتام دورة التكوين).
- تحديد مواضيع ومحتويات المادة التكوينية.

ج- تنفيذ ومتابعة برامج التكوين:

بعد أن يتم وضع البرنامج التكويني في صورته النهائية تأتي مرحلة تنفيذ البرنامج التكويني، ويتم هذا من خلال تلقي المادة التكوينية سواء في شكل تعليم أو تمهين.

د- تقييم النشاط التكويني:

تعتبر عملية التقييم أساسية لنجاح البرنامج التكويني والعمل على تطويره وتحسينه، ومن أجل ذلك يتم بالمؤسسة تقييم فعالية النشاط التكويني في تحقيق أهدافه بالإعتماد على متابعة النتائج والتقارير التي تقدمها الهيئة القائمة على التكوين.

المبحث الثالث: الأجور والحوافز والعطل للفرد

المطلب الأول: الأجور والحوافز

1- الأجور:

للعامل الحق في أجر مقابل العمل الذي يقوم به، يتقاضى بموجبه مرتبا، يتكون الأجر المدفوع من:

- الأجر القاعدي المناسب لمنصب العمل المشغول كما هو ناتج عن التصنيف التدرجي للشركة.
- التعويضات المدفوعة بحكم الأقدمية في العمل، الساعات الإضافية المؤداة، أو بسبب الظروف الخاصة للعمل لا سيما العمل التناوبي، العمل المضمر، العمل الإلزامي بما فيه العمل الليلي، وتعويض المنطقة.

2/ الحوافز: وتشمل على:

• منحة التشجيع.

• المكافآت.

• الترقية

• منحة المردود الفردي.

المطلب الثاني: العطل والعقوبات

1/ العطل:

تعتبر العطل حق من حقوق العامل التي منحها إياه القانون وتنقسم إلى:

أ- عطل مدفوعة الأجر: نذكر منها:

• عطلة سنوية مدفوعة الأجر.

• العطل الأسبوعية.

• الأعياد الوطنية والدينية.

• عطل عائلية مدتها 3 أيام وتخص الحالات التالية:

• زواج العامل أو ابنه، ولادة مولود للعامل، ختان ابن العامل، وفاة أحد الأصول أو

الفروع أو الحواشي من الدرجة الأولى للعامل أو لزوج، وفاة زوج العامل.

• عطل مرضية وحوادث العمل: في حالة مرض العامل يمنح له طبيب الوحدة عطلة

مرضية حسب طبيعة المرض ويتم تعويض المصاريف المرضية.

ب- عطل غير مدفوعة الأجر: نذكر منها:

• عطلة في حالات الضرورة للعمال الذين يقدمون طلبا معلا بأحد الأسباب التالية:

معالجة أو تربية أحد الأولاد، تحضير إمتحان، مساعدة فرد مريض من العائلة لسبب

خطير وقاهر.

• عطل قصيرة الأجل بطلب من العمال بعد تقديم وثائق ثبوتية لـ:

تحضير إنتخابات عمومية وطنية (تشريعية، إستفتاءية أو رئاسية) أو محلية (بلدية، ولائية)،

المشاركة في مؤتمرات الأحزاب السياسية والمنظمات النقابية، المشاركة في المنافسات

الرياضية الوطنية والدولية.

2- العقوبات:

- يعاقب بها العامل لإرتكابه أدنى خطأ متعلق بالسلوك المهني أو الإنضباط أو ما شابه ذلك.
 - إنذار شفوي: هو أكثر بقليل من العقوبة السابقة.
 - إنذار مكتوب: وهذا يتم توجيهه إلى العون أو المعني كتابيا ويحتفظ في الملف الإداري وله تأثير على الترقية.
 - التوقيف عن العمل بدون أجر من 1 إلى 9 أيام: يعتبر عقوبة من الدرجة الأولى.
 - توبيخ (مكتوب): وهذا يعتبر عقوبة من الدرجة الثانية وله تأثير أكبر على المكافآت بشئى أنواعها وخاصة الترقية.
 - توقيف عن العمل من 10 إلى 30 يوم: ويعتبر عقوبة من الدرجة الثانية وله تأثير كما هو الحال بالنسبة للتوبيخ.
 - تخفيض في الرتبة: هو كذلك عقوبة من الدرجة الثانية وله تأثير على ترقية العامل.
 - وكل عون بهذا الصنف من العقوبة يخضع للتخفيض برتبة أو رتبتين يتم توجيهه وتعيينه في منصب عمل آخر يتماشى ورتبته المنخفضة.
 - الرد (العزل-الفصل): هذا الصنف يعتبر من الدرجة الثالثة إذ به يوضع حد للحياة المهنية للعون وإنتمائه للمؤسسة.
- كل هذه الأصناف الثلاثة وإنطلاقا من الدرجة الأولى حتى الدرجة الثالثة من العقوبات يخضع كل عون إلى المثل أمام لجنة التأديب التي تقرر مدى أو نوع الدرجة التي يستحقها، أو ذلك إنطلاقا من خطورة الخطأ المرتكب. إستنادا إلى القانون الداخلي للوحدة وكل القوانين المعمول بها في المؤسسة.

خاتمة:

من خلال الدراسة الميدانية نجد أن مديرية الضرائب تعتمد بشكل كبير على العنصر البشري ولهذا تسعى جاهدة إلى تطويره وتكوينه قبل وأثناء توظيفه. كما أن توفر عدة مكافآت وحوافز من أجل أن يكون هناك رضى وظيفي والدفع نحو المزيد من الثقة بين الفرد والمؤسسة.

مقدمة

الفصل الأول

مفاهيم عامة حول تسيير الموارد

البشرية

الفصل الثاني

الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد

البشرية

الفصل الثالث

دراسة حالة لمديرية الضرائب

خاتمة

الفهرس

قائمة المراجع

الفهرس

تشكرات

الفهرس

02.....	مقدمة عامة
03.....	الفصل الأول: مفاهيم عامة حول تسيير الموارد البشرية
04.....	مقدمة
05.....	المبحث الأول: مدخل إلى تسيير الموارد البشرية
05.....	المطلب الأول: مفهوم التسيير
05.....	المطلب الثاني: مبادئ التسيير
07.....	المطلب الثالث: مفهوم وطبيعة الموارد البشرية
07.....	المبحث الثاني: نشأة الموارد البشرية ومراحل تطورها
07.....	المطلب الأول: نشأة الموارد البشرية
09.....	المطلب الثاني: مراحل تطور إدارة الموارد البشرية
12.....	المطلب الثالث: تطور وظيفة تسيير الموارد البشرية
13.....	المبحث الثالث: أساسيات حول إدارة الموارد البشرية
13.....	المطلب الأول: تعريف تسيير الموارد البشرية
19.....	المطلب الثاني: أهداف ومهام إدارة الموارد البشرية
21.....	المطلب الثالث: ماهية إدارة الموارد البشرية وأهميتها
22.....	خاتمة
23.....	الفصل الثاني: الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية
24.....	مقدمة
25.....	المبحث الأول: أنشطة إدارة الموارد البشرية
25.....	المطلب الأول: تخطيط الموارد البشرية
27.....	المطلب الثاني: تنظيم الموارد البشرية

34.....	المطلب الثالث: اختيار وتعيين الموارد البشرية
36.....	المبحث الثاني: أساليب تنمية الموارد البشرية
36.....	المطلب الأول: التوظيف
37.....	المطلب الثاني: التدريب
39.....	المطلب الثالث: الترقية
41.....	المبحث الثالث: تقييم أداء الفرد وطرق تحفيزه
41.....	المطلب الأول: الأجور
41.....	المطلب الثاني: الحوافز
43.....	المطلب الثالث: تقييم الأداء
46.....	خاتمة
47.....	الفصل الثالث: دراسة حالة مديرية الضرائب بمستغانم
48.....	مقدمة
49.....	المبحث الأول: الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب بمستغانم
49.....	المطلب الأول: الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب
50.....	المبحث الثاني: تسيير الموارد البشرية لمديرية الضرائب
50.....	المطلب الأول: التخطيط بالمديرية
50.....	المطلب الثاني: التوظيف بالمديرية
50.....	المطلب الثالث: التكوين بالمديرية
53.....	المبحث الثالث: الأجور والحوافز والعطل للفرد
53.....	المطلب الأول: الأجور والحوافز

54.....المطلب الثاني: العطل والعقوبات

56.....خاتمة

58.....الخاتمة العامة

59.....قائمة الأشكال

61.....قائمة المراجع

النتائج:

من خلال تناولنا لهذه توصلنا إلى النتائج التالية:

- الاهتمام بالعامل من خلال تحفيزات تؤدي إلى تحقيق النتائج المرجوة.
- يكون تسيير الموارد البشرية إيجابيا يجب أن يكون من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة.
- التسيير المنظم للموارد البشرية يحقق حتما الأهداف المسطرة.
- عدم الاهتمام بتسيير الموارد البشرية يؤدي دائما إلى الفشل.

تَشْكُرَات

أشكر الله عز وجل على منحه لي القوة والصحة لإتمام هذا العمل المتواضع

أتقدم بجزيل شكري إلى كافة من ساعدوني في إنجاز هذه المذكرة

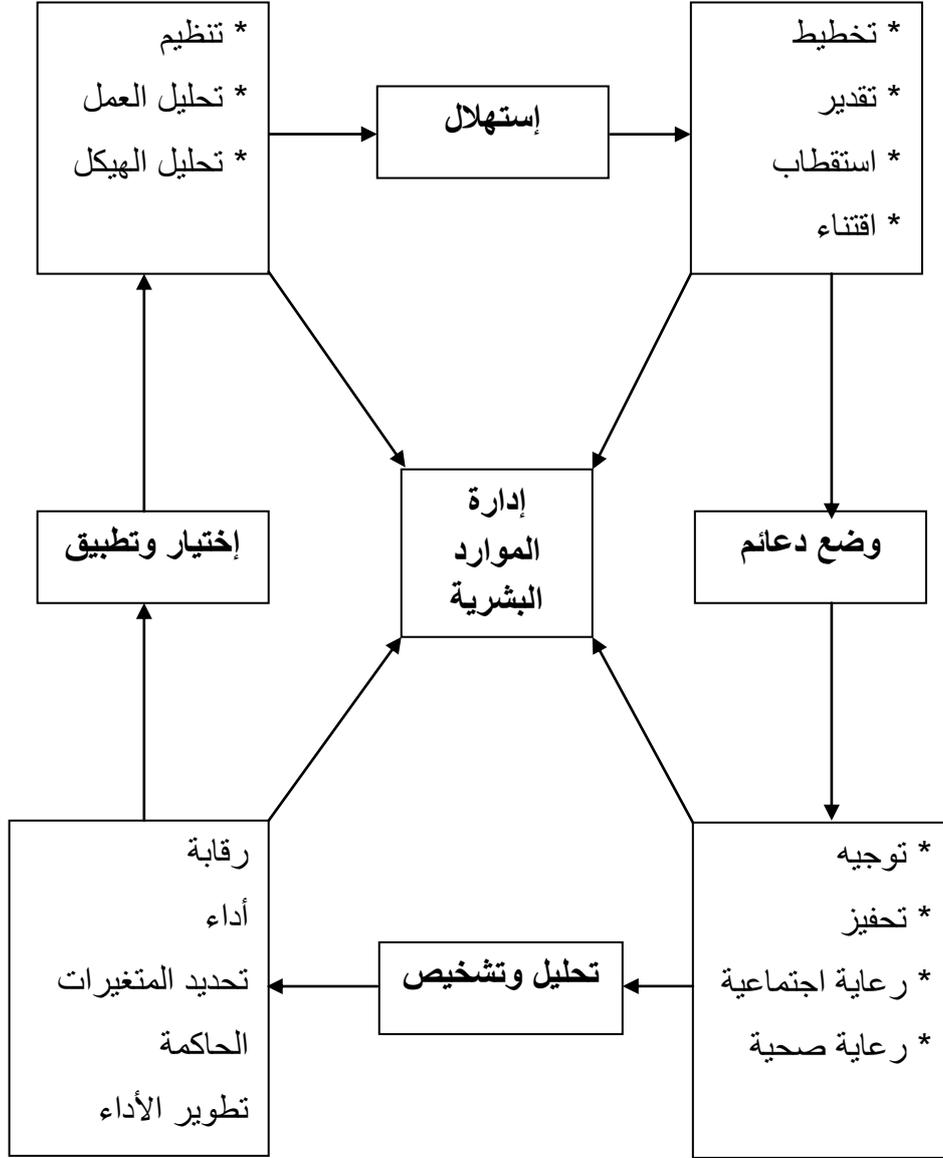
كما أتقدم بشكري إلى الأستاذة "خللي نسيم" التي قدمت لي كل التسهيلات ويدا

العون للقيام بإنجاز هذه المذكرة.

خاتمة عامة

من خلال دراستنا إلى تسيير الموارد البشرية من خلال دورها وأهميتها في المؤسسة وبالتالي نقول أنه إستوجب على المؤسسة إهتمام أكثر على الموارد البشرية من خلال تحسين مستوى المسيرين والمدراء وذلك عن طريق التكوين من أجل التلاؤم مع الإدارة الحديثة وكذا التغيرات الناتجة عن العولمة كما تحدثنا في بحثنا على إدارة الموارد البشرية والتي تعنتي بأهم عنصر في المؤسسة وهو العنصر البشري وذلك من خلال شرحنا لدور هذه الإدارة في أي منظمة، كما تطرقنا أيضا على أهم الواجبات التي تستوجب على الإدارة، كما قمنا بتحديد معالم إدارة الموارد البشرية في مؤسسة أو منظمة تتبع وتعتمد التسيير في إدارتها العامة. كما تطرقنا إلى أهمية نظم المعلومات والإستراتيجيات المتبعة وتميزها بالمرونة من أجل التلاؤم مع المتغيرات. حتى تستطيع المؤسسة تحقيق أهدافها.

شكل (5): عناصر إدارة الموارد البشرية



المصدر: بربر كامل إدارة الموارد البشرية وكفاءة أداء التنظيم ص 30

قائمة الأشكال:

رقم الصفحة	إسم الشكل	رقم الشكل
12	الهيكل التنظيمي القديم لتسيير الموارد البشرية	1
12	الهيكل التنظيمي الجديد لتسيير الموارد البشرية	2
16	خطوات تزويد المنظمة بالموارد البشرية	3
18	عملية تسيير الموارد البشرية	4
20	عناصر إدارة الموارد البشرية	5
26	خطوات عملية تخطيط الموارد البشرية	6
29	تسلسل الوظائف الإدارية	7
32	موقع إدارة الموارد البشرية في الهرم التنظيمي	8
33	إدارة الموارد البشرية في الهيكل المركزي	9
49	الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب لولاية مستغانم	10

قائمة المراجع:

- محمد رفيق الطيب، مدخل إلى التسيير، أساسيات ووظائف، ديوان المطبوعات الجامعية، 1995.
- عادل زيد، الأداء التنظيمي المتميز، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسة، القاهرة، 2003.
- د. محمد إسماعيل بلال، إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة جامعة الإسكندرية، فرع دمنهور دار الجامعة الجديدة، مصر، 2004.
- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، 1999.
- عبد الغفار حنفي، السلو التنظيمي وإدارة الأفراد، المكتب العربي.
- خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، 1999.
- عبد الرحيم الهثي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، 1999.
- صلاح عبد الباقي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، المكتب العربي الحديث الإسكندرية، 1988.
- بوفلجة غيات، مبادئ التسيير البشري، دار العرب، 1999.
- محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، بيروت، دار الجامعة، 1993.
- كمال نور الله، إدارة الموارد البشرية، سوريا، دمشق، دار طلاس، 1992.
- عادل حسن، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار الحكيم للطباعة والنشر، 1969.
- إبراهيم العمري، الأفراد والسلوك التنظيمي، دار الجامعة المصرية، الإسكندرية، 1979.
- عبد الوهاب محمد، إدارة الأفراد منهج تحليلي، القاهرة، مكتب عين الشمس، 1974.
- مصطفى نجيب شويش، الإدارة الحديثة، الأردن، عمان، دار الفرقان، 1992.
- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مصر، القاهرة، دار الغريب، 1981.
- د. محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية - عرض وتحليل - دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2004.

- د. سمير محمد عبد الوهاب، أ.د. ليلي مصطفى البرادعي، إدارة الموارد البشرية – المفاهيم والمجالات والاتجاهات الجديدة، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، مصر، القاهرة، 2006.
- بربر كامل، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات، بيروت، 1997.
- د. يوسف حجيم الطائي، د. مؤيد عبد الحسين الفضل، م. هاشم فوزي العابدي، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل. مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2006.
- أ.د. عمر وصفي عقلي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2005.
- نظمي شحادة، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- علي محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية، تخصص نظم المعلومات الإدارية – دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2003.

- مقدمة عامة

- تعتبر الموارد البشرية عنصرا أساسيا لأي مؤسسة من أجل تحقيق أهدافها وبالتالي يجب عليها الاهتمام بالموارد البشرية والعمل على تطويرها وتحسين فعاليتها من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.
- كما تعتبر الموارد البشرية المتمثلة في الأفراد العاملين في المؤسسة في مختلف المستويات والتخصصات من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة فالموظفون هم النواة الحقيقية من أجل وصول المؤسسة إلى أهدافها.
- كما تساعد الموارد البشرية الناجعة في تحقيق النتائج المسطرة إذ توفرت لها الظروف الملائمة التي تسمح للعامل بالقدرة على الإبداع والعمل الجيد.
- وبالتالي يستوجب على الإدارة بالاهتمام بالموارد البشرية من خلال إيجاد آليات التوازن بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين لديها بالإضافة إلى البحث عن السبل التي تسمح للعمال في المؤسسة بتقديم أكثر جهد وخدمة أفضل والتي ينتج عن هذه الأخيرة تحقيق أهداف المؤسسة.
- ومن أجل دراسة هذا الموضوع قمنا بطرح الإشكالية التالية:
- كيف يمكن تسيير الموارد البشرية في المؤسسة؟

للإجابة على الإشكالية قمنا بوضع مجموعة من الفرضيات:

- يعتبر تسيير الموارد البشرية عنصرا أساسيا لكل مؤسسة.
- تحقيق المنظمة لأهدافها مرتبط بالمواد البشرية.
- إن الاهتمام بالمواد البشرية يؤدي إلى تحقيق الأهداف.

أسباب إختيار الموضوع البحث:

- أهمية و دور تسيير الموارد البشرية في أي مؤسسة.

– مدى فعالية تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأهداف.

– القواعد و الحلول التي تسمح بالتسيير الأحسن لتسيير الموارد البشرية

المطلب الثالث: ماهية إدارة الموارد البشرية وأهميتها

تشير إدارة الموارد البشرية إلى جميع الممارسات والسياسات المطلوبة لإنجاز الأعمال المتعلقة بالأفراد العاملين فيها حيث تقوم المؤسسات بإنشائها بغية تسهيل التعامل معهم، وتقوم بحل المشاكل التي تنشأ فيما بينهم من جهة وبينهم وبين الإدارات المختلفة في المؤسسة من جهة أخرى وتدريبهم، وينعكس ذلك إيجابيا على رفع الروح المعنوية لهم، وإستقرارهم الوظيفي وزيادة إنتاجهم مما يؤدي إلى حسن إنجاز العمل وتحقيق أهداف المنشأة ومن هنا جاء مفهوم إدارة الموارد البشرية على أنها الإدارة التي تقوم بتوفير ما تحتاجه المنشأة من الأيدي العاملة والمحافظة عليها وتدريبها وتطويرها والعمل على إستقرارها ورفع روحها المعنوية.¹

ويمكن تعريف إدارة الموارد البشرية أيضا على أنها الوسيلة الإستراتيجية والواضحة للإدارة أهم مورد بالمنظمة وأغلاها قيمة وهو المورد البشري أي العاملين بالمنظمة والذي يساهمون أفراد وجماعات في تحقيق أهدافها.²

وتتبع أهمية دراسة الموارد البشرية من عدة محاور يمكن الإشارة إلى أهمها على النحو التالي:

- تمييز العنصر البشري.
- العنصر البشري كمورد مؤثر وحاكم في الأداء.
- العنصر البشري كمتغير مركب.
- العنصر البشري كقيمة نهائية.³

¹ د. محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية – عرض وتحليل- دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2004، ص 20-21.
² د. سمير محمد عبد الوهاب، أ.د. ليلي مصطفى البرادعي، إدارة الموارد البشرية – المفاهيم والمجالات والاتجاهات الجديدة – مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، مصر، القاهرة، 2006، ص 14.
³ د. محمد إسماعيل بلال، مرجع سابق، ص 25-26-27.

خاتمة:

كخاتمة لفصلنا هذا نستخلص أن إدارة الموارد البشرية هي جزء من هيكل الإدارة والمنظمة ككل، فقد بينت هذه الوظيفة أهميتها ودورها الفعال داخل المؤسسة، وفي مسابرة التغير والتطور والتأقلم معه، وذلك عن طريق وضع مفاهيم وسياسات تساعد في التحدي ومواجهة التغيير الدائم على وجوب الاهتمام بوظيفة إدارة الموارد البشرية باعتبارها وحدة إدارية لها تأثير على وحدات المنظمة.

إن وظيفة تسيير الموارد البشرية واسعة البحث، فهي تتطور مع الزمن ولها صلة بالمحيط فنجاح المؤسسة يتوقف على حسن توظيف العمال وتخطيطهم وتنظيمهم، وهذه المسؤولية هي التي توكل لإدارة الموارد البشرية وتجعلها تحتل المكانة الإستراتيجية داخل تركيبة المنظمة.

المبحث الأول: أنشطة إدارة الموارد البشرية

المطلب الأول: تخطيط الموارد البشرية

1- مفهوم تخطيط الموارد البشرية:

تعتمد عملية الموارد البشرية على التنبؤ بإحتياجات المنظمة من العمالة في المستقبل والإستعداد لذلك من خلال وضع الأهداف والسياسات والبرامج والإجراءات والقواعد التي تمكن المنظمة من تحقيق التوازن الكمي والنوعي بين ما تحتاج إليه وبين ما هو معروض حالياً أو يمكن توفيره مستقبلاً، ونظراً لتغير البيئة التي تعمل فيها المنظمات بصفة مستمرة وينبغي على عملية تخطيط الموارد البشرية أن تكون مستمرة لأنها ليست غاية في حد ذاتها وإنما هي أحد الوسائل الهامة التي تساعد في توفير الموارد البشرية القادرة على إنجاز الأنشطة المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.

2- أهمية تخطيط الموارد البشرية:

تتبع أهمية عملية تخطيط الموارد البشرية من إدراك الآثار الإيجابية التي يمكن تحقيقها عند أداء هذه العملية بشكل فعال وأيضاً من خلال تجنب نقاط الضعف والآثار السلبية التي تنتج بسبب عدم القيام بها على أكمل وجه أو عندما يتم تنفيذها بأسلوب غير ملائم.

3- أساليب تخطيط الموارد البشرية:

تتنوع الأساليب التي يمكن الاعتماد عليها في تقدير إحتياجات القوى العاملة ولهذا توجد مجموعة من المعايير والعوامل التي يجب الإسترشاد بها وتكون على النحو التالي:

- طبيعة المهام والأنشطة التي توجد في المنظمة حيث تختلف هذه المهام باختلاف طبيعة المدخلات والمخرجات.

- نوعية البيانات المتوفرة والمتاحة داخل الوحدة والتي تسمح بتخطيط الموارد البشرية كما ونوعاً، الأمر الذي يتطلب بيانات ومعلومات تفصيلية عن كل المتغيرات حيث أن التفصيل والتكامل بين هذه البيانات والمعلومات المطلوبة تمثل الإستراتيجية الحاكمة في عملية تخطيط.

المطلب الثاني: تنظيم الموارد البشرية

الفرع الأول: أهمية التنظيم وعناصره

أهمية التنظيم¹

لقد واكب نمو منظمات الأعمال إهتماماً كبيراً من قبل علماء الإدارة والممارسين، في توضيح أهمية التنظيم باعتباره الأداء التي تساعد المتزايد لمبدأ التخصص وتقسيم العمل، وأيضاً الإطار الذي يرسم شكل العلاقات وتفاعلها وتوحيد الجهود الجماعية وأخيراً إتخاذ القرارات على كافة المستويات التنظيمية بغية تحقيق الأهداف المتفق عليها.

وبناء على ما تقدم يمكن إبراز أهمية التنظيم في النقاط التالية:

- إن التنظيم وظيفة من وظائف الإدارة تحكم مجموعة من المبادئ والقواعد والأصول تؤثر مباشرة في تكوينه وديناميكيته.
- يرسم التنظيم الأدوار ويحدد العلاقات لكافة أفراد التنظيم مع تحديد واضح للسلطات والمسؤوليات.

¹ بربر كامل، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات، بيروت، 1997، ص 19.

- إن التنظيم ليس فقط هيكلًا ميكانيكيًا بل هو تنظيم إجتماعي يراعي المتغيرات والظواهر والإحتياجات، ويتفاعل معها لخدمة أهداف المنظمة وأهداف أفراد التنظيم. يمكن تعريف تنظيم تسيير الموارد البشرية أنه عملية تحديد الأعمال وتجميعها في مجموعتنا وظيفية متشابهة، ثم توزيع الأدوار والمسؤوليات وتحديد القائمين بهذه المسؤوليات، وذلك في إطار من التكامل والترابط بطريقة جماعية وفعالية.

عناصر التنظيم¹

إن عملية تنظيم المنظمة تعتبر صعبة ومعقدة، نظرا لتعدد المكونات الأساسية التي يتشكل فيها التنظيم وتقسيم عملية التنظيم إلى:

1/- تصميم الهيكل التنظيمي²: الإطار العام الذي بمقتضاه يتم رسم سلوك جميع أفراد المنظمة، دون اعتبار لمواقعهم التنظيمية، علما أن الهيكل التنظيمي لا يشكل في حد ذاته هدفا، إنما يشكل أداة تعكس فلسفة الإدارة في تحديد الأسس التي من خلالها يتم تحديد مكوناته الرئيسية.

ومن جهة ثانية فإن تصميم والهيكل التنظيمي ليس أمرا سهلا ولا يتم مرة واحدة، وإنما هي عملية معقدة ومستمرة، وذلك لارتباطه بمجموعة من العوامل المادية والإنسانية ويكفي أن يتعرض عامل من التغيير ليكون سببا في التأثير على كافة مكونات التنظيم ويجعله عرضة للتغيير والتطوير هذا، وأهم العوامل هي:

- حجم المنظمة ومركزها المالي.
- طبيعة السلعة المنتجة.
- أهداف المنظمة.
- الانتشار الجغرافي للمنظمة.
- نوع التكنولوجيا المستخدمة.
- البيئة الخارجية للمنظمة.
- مدى التنوع في فئات العاملين بالمنشأة.

¹ نفس المصدر، ص 33.

² صلاح الدين عبد الباقي، عبد الغفار حنفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مرجع سابق، ص 45.

- مدى اقتناع إدارة المنظمة بأهمية الدور الذي تلعبه إدارة الأفراد.
2/- تحديد المستويات الإدارية في التنظيم: ¹ تتدرج المستويات الإدارية في المنظمات من أعلى إلى أسفل، وتشكل تسلسلها الهيكل التنظيمي، وهذا ينشأ التفكير في تكوين المستويات الإدارية لاعتبارها كثيرا منها التفريط، ومبدأ التخصص، وتقييم العمل إلا أن تكوين الفرد يشكل أحد الاعتبارات الأساسية أيضا في تكوين هرمية التنظيم، لأن السلوك الإداري للفرد يخضع لتركيبية معقدة من الصعب تحليلها والوقوف على مكوناتها بسهولة، لهذا يتم تصميم الهيكل التنظيمي وفقا لمبدأ التخصص وتقسيم العمل لكافة أنشطة المنظمة، ومن ثم تسكين الأفراد في هذه الوظائف استنادا إلى التوصيف الوظيفي لهدف تحقيق التوازن بين متطلبات الوظيفة من ثلاث مستويات هي:

- مستوى الإدارة العليا.

- مستوى الإدارة الوسطى.

- مستوى الإدارة التنفيذية.

- الفرع الثاني: أشكال تنظيم إدارة الموارد البشرية

- إن أي منظمة بغض النظر عن حجمها وشكل عملها تحتاج إلى تخصيص جزء من جهود إدارتها للموارد البشرية، ذلك الجزء الذي يمكن أن يتخذ أشكال شتى، اعتمادا على العوامل المشار إليها سابقا وشكل الهيكل التنظيمي للمنظمة، حيث أن السلطة اتخاذ القرار في المنظمة والتي يشار إليها بالمركزية أو اللامركزية وشكل توزيع النشاطات فيها يؤثر بشكل كبير في أشكال تنظيم إدارة الموارد البشرية، والتي يمكن أن تتمثل فيما يلي¹:

المطلب الثالث: اختيار وتعيين الموارد البشرية

1- مفهوم وأهمية الاختيار:

بعد أن تتم عملية استقطاب الأفراد العاملين في المنظمة على الوجه الأكمل والذي يعين أن يتقدم للمنظمة عدد كاف من المؤهلين الذين يمكن للمنظمة أن تختار من بينهم الأفضل

¹ صلاح الدين عبد الباقي، عبد الغفار حنفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مرجع سابق، ص 46.

¹ خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 55.

فتعرف عملية الاختيار بأنها عملية انتقاء الأفراد الذين لديهم مؤهلات ضرورية ومناسبة لشغل وظائف في المنظمة، كما تعرف أيضا بأنها عبارة عن سياسات وإجراءات من شأنها ضمان إختيار الأفراد وفق مبدأ الجدارة من خلال التنبؤ بأفضلية المتقدمين للعمل وأي منهم سيحقق النجاح إذا تم تعيينه.

ينبغي أن تركز جهود الإدارة على عملية الإختيار وإعطائها الأهمية المناسبة للأسباب التالية:

- إن الإختيار الخاطئ للأفراد يفسر على أنه مضيعة للوقت والمال الذي أنفق في عملية الإستقطاب.
- إن إختيار الشخص غير المناسب من شأنه إلحاق الضرر بمصالح المنشأة المتمثلة في عدم قدرة الموظف الجديد على مقابلة معايير الأداء المطلوبة مما يؤثر على الإنتاج العام للمنشأة.
- إن تطبيق سياسات تتضمن العدالة والمساواة في التعيين يحقق للمنظمة سمعة جيدة في المجتمع ويوفر لها مستويات من الكفاءات المتخصصة.
- ينبغي التريث في التعيينات في سبيل الحصول على الأكفاء منذ البداية.

2- مفهوم التعيين:

حالما يتخذ قرار تشغيل شخص ما، يجب أن يتصل به لمراجعة متطلبات الوظيفة، الراتب، الفوائد النقدية، ساعات العمل والفترة التجريبية. وإذا قبل المتقدم بشروط التشغيل المقدمة فإن عقد التشغيل يخص ظروف العمل ويجب أن يوقع من قبل كل من المنظمة والعامل، ويستهدف التعيين تحقيق مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب¹.

3- خطوات عملية الاختيار والتعيين:

- تقديم طلب من إدارة الموارد البشرية إلى الإدارة وأخذ الموافقة عليها مباشرة حيث تكتفي إدارة الموارد البشرية بتخطيط القوى العاملة التي يكون إعتدها قد تم من الإدارة العليا.

¹ د. يوسف حجيم الطائي، د. مؤيد عبد الحسين الفضل، م. هاشم فوزي العابدي، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع - الطبعة الأولى 2006 عمان ص 186، 194، 195، 196، 197، 198، 203، 204، 217.

- الإعلان في الداخل والخارج عن الوظيفة ويجب عن يشمل الإعلان تبيان المواصفات الرئيسية للوظيفة والمستلزمات الفردية لمن سوف يشغلها.
- إستلام طلبات التعيين وتصنيفها داخل ملفات مخصصة لذلك.
- فرز طلبات التعيين وإستبعاد من لا تنطبق عليهم مواصفات الوظيفة.
- إجراء المقابلة الشخصية مع المرشحين، وإعادة ما يقوم بتلك المقابلة مدير الإدارة أو من يمثله، ومدير الموارد البشرية أو من يمثله، إلا أن حجم الوظيفة عادة ما يحدد الأشخاص الذين سيقابلون المرشح.

- إتخاذ قرار الإختيار، وهو يختلف من منشأة إلى أخرى حسب السلطات الممنوحة لمدرء الإدارات الموجودة في المؤسسة إلا أن معظم قرارات الاختيار عادة ما يتخذها مدير الإدارة المعنية بناء على توصية مدير إدارة الموارد البشرية.
- إجراء الفحص الطبي لمعرفة مدى لياقة الموظف للعمل في الوظيفة المعنية، إذ تختلف المتطلبات الوظيفية من الناحية الصحية من وظيفة إلى أخرى فمتطلبات الوظائف الإدارية تختلف إلى حد ما عن الوظائف الإنتاجية، كما أن ظروف العمل من حرارة ورطوبة تؤثر على تحديد المواصفات الصحية للأفراد المطلوبين.
- مباشرة إجراءات التعيين مثل تحرير عقد العمل بين الموظف الجديد والمنشأة، وتختلف هذه العقود في مدتها ونصوصها وشروطها من منشأة إلى أخرى ومن وظيفة إلى أخرى في نفس المنشأة، فالوظائف ذات الأهمية الكبيرة تعطي مزايا أكثر من الوظائف الثانوية أو المتدنية.

خاتمة:

إن إدارة الموارد البشرية كهي محور دعم وزيادة إنتاج المؤسسة وهذا من خلال الدور المهم الذي تقوم به اتجاه المجتمع واتجاه المنظمة، لذا أوجب عليها عدة مهام ضرورية ودقيقة أولها:

- الإستقطاب

- الإختيار
- التعيين
- التدريب
- التكوين.

بالإضافة إلى ضرورة إتخاذ القرارات الملائمة في الأوقات الحرجة

مقدمة

إن أي مؤسسة إلى مواكبة التطورات والتغيرات الحاصلة ولهذا تبذل كل ما في وسعها من أجل تطوير وأدائها ولعل أهم شيء تعنتني به هو العنصر البشري لدوره الفعال والرئيسي في تخطي العقبات والقدرة على المنافسة ولهذا يتم تسطير برنامج فعال ومتوازن يواكب العصر من أجل تكوين عنصر بشري يستطيع أن يتحمل مسؤولياته ويتصدى للمشاكل التي تواجهه أثناء ممارسة عمله.

من خلال تناولنا لهذه توصلنا إلى النتائج التالية:

- الاهتمام بالعامل من خلال تحفيزات تؤدي إلى تحقيق النتائج المرجوة.
- يكون تسيير الموارد البشرية إيجابيا يجب أن يكون من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة.
- التسيير المنظم للموارد البشرية يحقق حتما الأهداف المسطرة.
- عدم الاهتمام بتسيير الموارد البشرية يؤدي دائما إلى الفشل.

- خاتمة عامة

- من خلال دراستنا إلى تسيير الموارد البشرية من خلال دورها وأهميتها في المؤسسة وبالتالي نقول أنه إستوجب على المؤسسة إهتمام أكثر على الموارد البشرية من خلال تحسين مستوى المسيرين والمدراء وذلك عن طريق التكوين من أجل التلاؤم مع الإدارة الحديثة وكذا التغيرات الناتجة عن العولمة كما تحدثنا في بحثنا على إدارة الموارد البشرية والتي تعنتني

بأهم عنصر في المؤسسة وهو العنصر البشري وذلك من خلال شرحنا
لدور هذه الإدارة في أي منظمة، كما تطرقنا أيضا على أهم الواجبات
التي تستوجب على الإدارة، كما قمنا بتحديد معالم إدارة الموارد البشرية
في مؤسسة أو منظمة تتبع وتعتمد التسيير في إدارتها العامة. كما تطرقنا
إلى أهمية نظم المعلومات والإستراتيجيات المتبعة وتميزها بالمرونة من
أجل التلاؤم مع المتغيرات. حتى تستطيع المؤسسة تحقيق أهدافها.

مقدمة عامة

تعتبر الموارد البشرية عنصرا أساسيا لأي مؤسسة من أجل تحقيق أهدافها وبالتالي يجب عليها الاهتمام بالموارد البشرية والعمل على تطويرها وتحسين فعاليتها من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.

كما تعتبر الموارد البشرية المتمثلة في الأفراد العاملين في المؤسسة في مختلف المستويات والتخصصات من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة فالموظفون هم النواة الحقيقية من أجل وصول المؤسسة إلى أهدافها.

كما تساعد الموارد البشرية الناجعة في تحقيق النتائج المسطرة إذ توفرت لها الظروف الملائمة التي تسمح للعامل بالقدرة على الإبداع والعمل الجيد.

وبالتالي يستوجب على الإدارة بالإهتمام بالموارد البشرية من خلال إيجاد آليات التوازن بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين لديها بالإضافة إلى البحث عن السبل التي تسمح للعمال في المؤسسة بتقديم أكثر جهد وخدمة أفضل والتي ينتج عن هذه الأخيرة تحقيق أهداف المؤسسة.

ومن أجل دراسة هذا الموضوع قمنا بطرح الإشكالية التالية:

كيف يمكن تسيير الموارد البشرية في المؤسسة؟