

# دراسة تسيير الموارد البشرية في المؤسسات العمومية

دراسة تسيير الموارد البشرية في المؤسسات العمومية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة عبد الحميد ابن باديس  
مستغانم  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و العلوم التسيير



مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر ادارة و اقتصاد المؤسسات

بعنوان

## تسيير الموارد البشرية في المؤسسات العمومية

تحت إشراف الأستاذ:

-ع مشرفي: بن شني يوسف

من إعداد الطالبة:

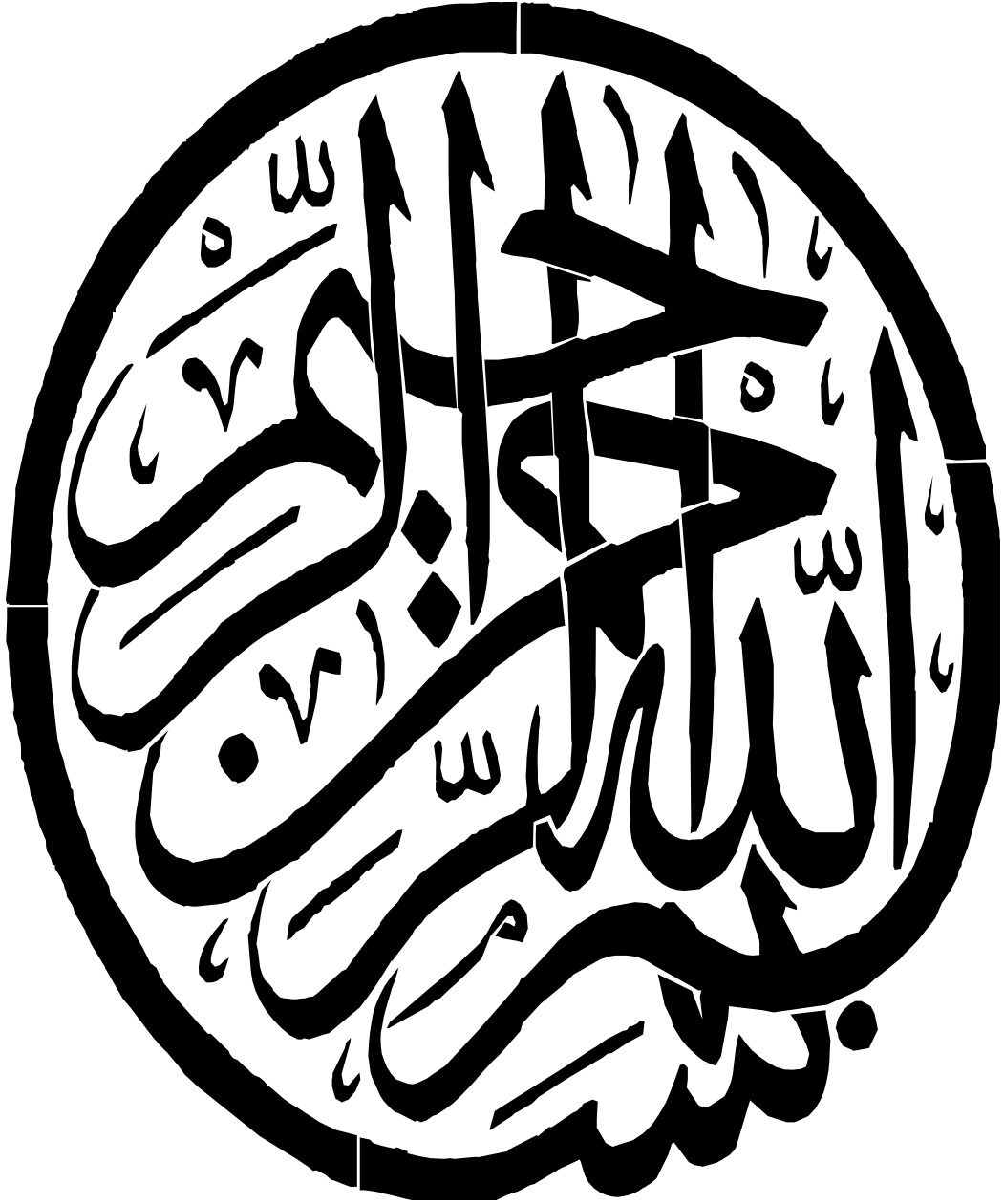
- خلول خيرة

السنة الجامعية: 2015 - 2016

# دراسة تسيير الموارد البشرية في المؤسسات العمومية

دراسة تسيير الموارد البشرية في المؤسسات العمومية

---





## كلمة شكر

### بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي حلت نعمة ،و تقدست اسماؤه وزاد ، والصلاة و السلام على خاتم الأنبياء و المرسلين و حبيبنا محمد صلى الله عليه وسلم تسليما كثيرا ، و على آله و صحبه و من والاه لى يوم الدين ...فبحسن توفيق الله تم انجاز هذه المذكرة المتواضعة ، فحمد الله حمدا كثيرا قال رسول الله صلى الله عليه وسلم : " من لم يشكر الناس لا يشكر الله و من أسدى إليكم معروفا فكافئوه إن لم تستطعوا فأدعوا له"

صدق رسول الله

عملا بهذا الحديث و اعترافا بالجميل لا يسعى إلا ان نتقدم بخاص الشكر و التقدير إلى كل من أعاننا على إنجاز هذه المذكرة و نخص بالذكر الأستاذ الفاضل " بن شني يوسف" الذي لم يبخل علينا بالنصائح و توجيهاته لإتباع النهج السليم في دراستنا هذه.

و نشكر السيدة بوقنينة راضية دون أن ننسى الذين كانوا عوننا لنا في إنجاز هذا العمل المتواضع و إلى كل من ساعدنا من قريب او بعيد.



# اهداء



- \* إلى نور بصري و بصرتي و بنراس عقلي إلى من هام بهما قلبي.
- \* إلى ينبوع الحنان التي امتلأ قلبي بحنانها و علمتني أبجديات الحياة فكانت خير المدارس إلى فترة عيني و جنائي الذي فقدته ، إلى من جعل الرحمان الجنة تحت أقدامها روح أمي الطاهرة رحمها الله.
- \* إلى رمز الأبوة و مفخرة عزتي ومثلي الأعلى و قلب الأسرة النابض أبي أطال الله في عمره.
- \* إلى من كان أنيس وحدتي في خلال الأيام إلى من يواسني في أخراتي و يقاسمني أفراحي إلى تاج رأسي و سندي في الحياة زوجي حفظه الله.
- \* إلى من تعجز كل الكلمات الشكر و الوفاء عن شكرها إلى من كانت شمعة تحترق لتضيء طريقي زوجة أبي حفظها الله.
- \* إلى من جمعني بهم رحم و احد ، إلى من جمعني بهم القدر لمشاركتي الحياة بدموعها وابتسامتها ، إلى من كانوا معي في كل خطواتها بتشجيعا تهتم ودعمهم إلي أختي الغالية فاطمة الزهراء و الحنونة خديجة و المدد الله إخلص.
- \* إلى إخواني الأعزاء عبد الحميد ، سعيد.



## \*مقدمة عامة

### الفصل الأول: عموميات حول إدارة الموارد البشرية

مدخل للفصل.

المبحث الأول: تقديم إدارة الموارد البشرية

المطلب الأول: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على كفاءة الإدارة الموارد البشرية

المطلب الثالث : التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

المبحث الثاني: ماهية الإدارة الموارد البشرية

المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

مطلب الثاني: تنظيم الموارد البشرية

المطلب الثالث: أهداف إدارة الموارد البشرية و أهميته

المبحث الثالث وظائف إدارة الموارد البشرية و علاقاتها بالمؤسسات العمومية

المطلب الأول : الوظائف الفنية

المطلب الثاني : الوظائف الإدارية المطلب الثالث : علاقة موارد البشرية بالمؤسسات العمومية

- خلاصة الفصل

### الفصل الثاني: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

مدخل الفصل

المبحث الأول: تخطيط الموارد البشرية

المطلب الأول : مفهوم التخطيط الاستراتيجي

المطلب الثاني: خطوات التخطيط الاستراتيجي

المطلب الثالث : التطور الاستراتيجي للموارد البشرية

المبحث الثاني: أهداف و مهام الإستراتيجية للموارد البشرية

المطلب الأول: الأهداف الإستراتيجية

المطلب الثاني: المهام و المتطلبات

المطلب الثالث : الدور الاستراتيجي للموارد البشرية

المبحث الثالث: تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية و الصعوبات التي تواجهها

المطلب الأول: تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية

المطلب الثاني: تحديد عرض الموارد البشرية

المطلب الثالث: الصعوبات التي تواجه التخطيط استراتيجي للموارد البشرية

خلاصة الفصل:

**الفصل الثالث: تحديد موقع تنمية الموارد البشرية**

مدخل الفصل:

المبحث الأول : تنمية الموارد البشرية

المطلب الأول : تحديد نطاق تنمية الموارد البشرية

المطلب الثاني: مؤشرات التنمية البشرية

المطلب الثالث : دوافع و مقومات التنمية البشرية

المبحث الثاني : سياسات التنمية البشرية

المطلب الأول : الإستقطاب

المطلب الثاني : الإختيار و التعيين

المطلب الثالث : التوظيف

المبحث الثالث : التدريب و تقييم أداء العاملين و أهميته

المطلب الأول : مفهوم التدريب العاملين و أهميته

المطلب الثاني : مفهوم تقييم أداء العاملين وأهدافه

المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء و أهدافه

خلاصة الفصل

**الفصل الرابع: دراسة ميدانية حول بنك التنمية المحلية**

مدخل الفصل

المبحث الأول: تقديم بنك التنمية المحلية

## دراسة تسيير الموارد البشرية في المؤسسات العمومية

دراسة تسيير الموارد البشرية في المؤسسات العمومية

المطلب الأول: لمحة حول بنك التنمية المحلية و مهامها

المطلب الثاني : المديرية العامة للبنك و أهم فروعها

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لبنك التنمية المحلية

المبحث الثاني : مديرية الجهوية للاستغلال - مستغانم.

المطلب الأول : لمحة حول المدير الجهوية للاستغلال بمستغانم.

المطلب الثاني: قراءة عامة للعمال و الموظفين.

المطلب الثالث : هيكل تنظيمي لمديرية الجهوية للاستغلال مهام و أقسام

المبحث الثالث: مصلحة المستخدمين لمديرية الجهوية للاستغلال DRE

المطلب الأول: قسم تطوير الموارد البشرية

مطلب الثاني :الإختيار و التعيين داخل بنك التنمية المحلية

المطلب الثالث: التدريب و التوظيف داخل بنك التنمية المحلية

خلاصة الفصل

\* خاتمة عامة

## دراسة تسيير الموارد البشرية في المؤسسات العمومية

دراسة تسيير الموارد البشرية في المؤسسات العمومية

### ✓ قائمة الأشكال:

الصفحة	الشكل
18	الشكل 01
34	الشكل 02
39	الشكل 03
40	الشكل 04
66	الشكل 05
76	الشكل 06
82	الشكل 07
83	الشكل 08

### ✓ قائمة الجداول:

الصفحة	الجدول
81	الجدول 01
82	الجدول 02
94	الجدول 03

# المقدمة

تأثر غدارة الموارد البشرية بإهتمام واسع في النطاق من لدن العديد من العديد من الباحثين و المفكرين و الإختصاصين ، لما هذا الموضوع من أهمية كبيرة تتسم بها عن سواه من الحقول العارف الانسانية ، سيما و ان العنصر البشري في جميع المنظمات الإنسانية و على مختلف أنواعها سواء الإنتاجية أو خدماتية و حجمها الكبير أو الصغير و العامة أو الخاصة أو التعاونية و بمستوى التكنولوجيا المستخدمة و غيرها من الجوانب المختلفة و أكثرها شيوعا و عدم السيطرة على أدائه مطلقا و هذا مصدق لقوله تعالى لرسوله الكريم (صلى الله عليه و سلم) "م=كر إنما انت المذكر ، لست عليهم بمسيطر " و بأية أخرى جل و على " و ما يلفظ من قول إلا لديه رقيب عتيد" و من هنا تتجلى سبل التعامل مع العنصر الإنساني بأبعاد معينة تختلف الأبعاد الذي يتم في ضوءها التعامل مع العناصر الإنتاجية الأخرى كالآلات و الأجهزة ، و المعدات و المادة الأولية و المالية و المعلوماتية... إلخ إذن العنصر البشري سيما في بداية القرن الحادي و العشري ابتسهم بأهمية بالغة التعقيد من حيث التعامل معه باعتباره يشكل حصيلة النتائج المتوفى بلوغها في إطار أي عمل انتاجي أو خدمي معين فهو الغاية و الوسيلة التي تتطلع نحو تحقيق رغباته و اتجاهاته و ميوله في المنظمات الانسانية كافة ، و لولا الأهمية التي يحتلها العنصر البشري لما كان لهذه التطورات التي شهدها القرن الحادي و العشرين الهمية التي تتسم بها ، فالإنسان الفرد يعد محور التطورات التي استطاع المجتمع الإنساني ا، يحققها في مختلف ميادين التطور المشهود إذ أن الأفق التكنولوجي المتطورة و ثورة المعلومات و نظم الإتصالات و متطلبات العولمة و التجارة الحرة و الجودة الشاملة... إلخ. تشكل محطات ذات اهمية واسعة في النطاق في إطار التطور الذي شهدته القرن

## دراسة تسيير الموارد البشرية في المؤسسات العمومية

دراسة تسيير الموارد البشرية في المؤسسات العمومية

العالي و لو لا الإنسان لم تكن تلك المحطات أن تحقق آفاق تطورها و سبل نجاحها ، كما أن لا يمكن تلك المحطات ان تحقق آفاق تطورها و سبل نجاحها ، كما أن لا يمكن ان تدير أي منظمة بدون ناس هذه الحقيقة لا يمكن ان تغيب عن أي صاحب عمل أو مدير ، فمدام هناك عمل و اهداف مطلوب انجازها فلا بد ان يتم ذلك من خلال الآخرين .... نؤكد انه مهما توفر للمنظمة من أموال آلات و الخامات لا يمكنها تحقيق هدفها دون الإستغلال و التخطيط الأمثل للموارد البشرية ، و يعد العنصر البشرية في الوقت الحاضر القاعدة التي يعتمد عليها نجاح أي منظمة فهي محرك التي يجعلها تعمل بكفاءة نحو تحقيق الأهداف و لديها دور كبير في ضمان استمراريتها ، و مايهما من هذه الدراسة هو اكتشاف درجة اهتمام كل منهج بالعنصر البشري بدارته و تسييره ، و لماذا العنصر البشري بالذات ، لان هاهم عنصر أو مورد من بين موارد المنظمة و لم يتم الإعتراف بأهميته و دور ادارة الموارد البشرية إلى مؤخرًا ، فقد مرت هذه الوظيفة أيضا بتطورات ، ففي البداية كان ينظر إلى العناصر البشرية على أنها تكلفة يجب تدنيها و قيد يعرقل سير المؤسسة نحو تحقيق اهدافها و لكن مع مرور الزمن تم التوصل إلى أنه مورد يجب الإستثمار فيه و فرصة حسن على مؤسسة استغلالها.

و منه فإن محتوى دراستنا يمثل في محاولة للإجابة عن الإشكالات التالية :

ما مدى تأثير الموارد البشرية في المؤسسات العمومية ؟

مبدئيا نجيب عن هذه الإشكالية بالفرضيات التالية :

- المورد البشري هو وسيلة و غاية نحو تحقيق رغبات و اتجاهات و ميول المؤسسات أو المنظمات.
- التخطيط الاستراتيجي يؤدي إلى طاقة ترفع من التنمية البشرية.
- المورد البشري بالمؤسسات يمكن تطوير مؤهلاته و زيادة كفاءته في ظل بيئة مشجعة.
- و من الدواعي الرئيسية لاختياري هذا الموضوع:
- المساهمة في التخطيط القوى العاملة.

- جدية الموضوع من مقومات البحث الجيد بالتطرق إلى جوانب جديدة او لم يسبق في دراستها.

أهداف البحث: يهدف البحث إلى ما يلي :

- ابراز دور إدارة و تسيير الموارد البشرية و العنصر البشري في المؤسسة و التعرف على مستجدات في مجال تسيير الموارد البشرية.

- الإشارة إلى ظروف المعقدة و الصعبة التي تمر بها المنظمات المعاصرة و دور إدارة الموارد البشرية في ظل هذه الظروف.

- توضيح كل المفاهيم المتعلقة بإدارة الموارد البشرية و التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية.

أهمية البحث :

تتمثل أهمية البحث أولاً في تقييم المفاهيم حول بعض الأساليب الإدارية الحديثة و المهمة و إبراز أهمية العنصر البشري.

أما ثانياً فإن أهمية هذا البحث تكمن في كونه يتطرق لموضوع مهم في الوقت الحاضر أين تواجه المؤسسات صعوبات و تعقيدات شديدة حيث هذا البحث عارة عن تقنية حلول التي يمكن أن تسلكها المؤسسات عن طريق زيادة الإهتمام بالعنصر البشري و هذه التنبيهات موجهة لبلدان العالم الثالث بصفة عامة و الجزائر بصفة خاصة ، لأن البلدات المتقدمة هي من توصلت إلى هذه الأساليب الإدارية و تم تطبيقها و نجحت.

و للتفصيل في موضوعنا " تسيير الموارد في المؤسسات العمومية " و للغجابه على اشكالية المطروحة تم تقسم البحث إلى أربعة فصول منها ثلاث فصول منها فصول نظرية و فصل تطبيقي.

في بحثنا اعتمدنا على منهج التحليل الوصفي سواء من الجانب النظري او من الجانب التطبيقي ، فيما يخص الجانب النظري قسمناه إلى ثلاث فصول و كل فصل يحتوي على ثلاث مباحث في الفصل الأول تطرقنا إلى عموميات حول الإدارة

## دراسة تسيير الموارد البشرية في المؤسسات العمومية

دراسة تسيير الموارد البشرية في المؤسسات العمومية

الموارد البشرية ، المبحث الأول تضمن تقديم إدارة الموارد البشرية أما المبحث الثاني ماهية إدارة الموارد البشرية أما

**المبحث الثالث خصص لوظائف إدارة الموارد البشرية و علاقاتها بالمؤسسات العمومية** أما فيما يخص الفصل الثاني تطرقنا الى ادارة الاستراتيجية للموارد البشرية حيث تكلمنا في المبحث الاول عن التخطيط الموارد البشرية و المبحث الثاني تكلمنا عن أهداف و مهام استراتيجية الموارد البشرية و المبحث الثالث خصص لتحديد الاحتياجات الموارد البشرية و الصعوبات التي تواجهها ، أما فيما يخص الفصل الثالث تطرقنا إلى تحديد موقع التنمية البشرية حيث تكلمنا في المبحث الأول عن تنمية الموارد البشرية و في المبحث الثاني عهن سياسات التنمية البشرية و في المبحث الثالث تكلمنا عن التدريب و تقييم الأداء العاملين ، أما الجانب التطبيقي كان عبارة عن دراسة ميدانية تطبيقية في البنك التنمية المحلية إذ يتم من خلاله اسقاط دراسة النظرية على حالة أي منظمة قسم قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث خصص المبحث الأول حول تقديم البنك التنمية المحلية ، أما فيما يخص المبحث الثاني تكلمنا عن المديرية الجهوية للاستغلال بمستغانم ، أما فيما يخص المبحث الثالث تطرقنا إلى مصلحة مستخدمين في المديرية الجهوية للاستغلال.

## مدخل الفصل :

يعتبر المورد البشري من أهم الموارد الإستراتيجية و التي تعد الأكثر الأهمية بالنسبة للمنظمة ، نظرا لكونه يحدد فرص المنظمة في البقاء و النجاح و التقدم كما أنه يحدد قدرة المنظمة على المنافسة و على التفوق على مثيلاتها في المنظمات في السوق و هذا ما يظهر الحاجة إلى التسيير الفعال للموارد البشرية ، في إطار التوجهات العالمية الجديدة أكثر فأكثر أهمية حيث تسمح بمواجهة تحديات العصر الجديد ، حدّة المنافسة ، المتطلبات النوعية للعملاء ، جودة المنتجات و الخدمات ...، كما تؤدي إلى الرفع من المستوى الإنتاج و إلى تحسين الإنتاجية ، حيث تعاني الكثير من المؤسسات اليوم ، خاصة منها تلك التي تنتمي إلى الدول النامية ، من انخفاض مستوى الأداء و الإنتاجية نظرا للكثير من العوائق الإدارية و التنظيمية و التكوينية و غيرها و التي تعود غالبا إلى عدم توفر إدارة فعالة تهتم بالعمال.

## الفصل الأول : عموميات حول إدارة الموارد البشرية

### المبحث الأول: مقدمة في إدارة الموارد البشرية

#### المطلب الأول: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

##### 1- الثورة الصناعية:

ظهرت هذه الثورة في العالم الغربي في القرن الثامن عشر ، و ظهرت في العالم العربي في القرنين التاسع عشر و العشرين و أهم ما كان يميزها ظهور الآلات و المصانع الكبيرة و استفائها أحيانا عن العمال كما أدى ذلك إلى سوء ظروف العمل لساعات عمل طويلة و أتربة و أبخرة و غيرها كما أدى أيضا إلى رقابة الروتينية العمل و سأم العاملين ، و قد أظهرت هذه الفترة الاحتياج إلى ضرورة تحسين ظروف العاملين.

##### 2- ظهور الحركات العمالية :

مع مساوئ الثورة الصناعية ، كان على العمال ان يتحدوا في مواجهة أصحاب العمال و ظهر ذلك في شكل انتفاضات عشوائية ثم اضطرابات منظمة ، ثم انقلبت إلى تكوين اتحادات و نقابات العمال تطالب بحقوقهم ، و تتفاوض باسمهم فيما يمس الأجور ، و سمات العمل.

##### 3- الإدارة العملية:

حاول فردريك تايلون أن ينظم العلاقة بين الإدارة و العمال من خلال عدة مبادئ أهمها : الإختيار المناسب للعاملين و تدريبهم و إعطائهم أجور حاضرة.

##### 4- ظهور علم النفس الصناعي:

و أهم ما ركزوا عليه تحليل العمل بغرض معرفة متطلبات الذهنية و الجسمية للقيام بها.

### 5- ظهور حركة العلاقات الإنسانية:

ركزت هذه الحركة على إنتاجية العاملين لا تتأثر فقط بتحسين الظروف العمل بل و أيضا بالاهتمام بالعاملين و النمط الإشرافي عليهم و الخدمات المقدمة إليهم.

### 6- البدء في ظهور بعض الممارسات إدارة الأفراد:

كانت أولى المنظمات هي منظمات الجيش و الحكومة، و كان من أهم الممارسات وضع شروط للتعيين و استخدام الاختيارات النفسية.

### 7- البدء في ظهور بعض المتخصصين في إدارة الأفراد:

قامت بعض الشركات الكبيرة و الأجهزة الحكومية و الجيش بتوظيف عاملين مختصين في الأنشطة بدلا من الأفراد مثل المتخصصين في مجالات التوظيف و التدريب، و خدمات العاملين<sup>1</sup>.

### 8- ظهور حركة العلوم السلوكية :

أثارت هذه الحركة التي ظهرت في النصف الثاني من القرن العشرين عملية تطوير ممارسة الأفراد لكي تتواءم مع التطور في العلوم السلوكية.

### 9- تدخل الدولة بالقوانين و التشريعات:

نشطت كثير من الدول في العقود الأخيرة من القرن العشرين في إصدار تشريعات تقنن بها العلاقة بين أصحاب الأعمال و العاملين و لقد ركزت هذه التشريعات على موضوعات أهمها: الحد الأدنى للأجور التأمينات.

### 10- الشهادات المهنية:

ظهرت عدد من المنظمات العالمية التي تقدم شهادات مهنية في مجال إدارة الموارد البشرية مثل تلك الشهادات التي تقدم في مجالات المحاسبة و التمويل<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - محمد سعيد أنور السلطان ، إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعية الجديدة ، النشر الإسكندرية ، 2003، ص

<sup>2</sup> - محمد سعيد أنور السلطان ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع نفسه، ص 05.

### المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على كفاءة الإدارة الموارد البشرية:

إن قدرة إدارة الموارد البشرية على أداء وظائفها المختلفة و المتمثلة في تخطيط القوى العاملة تحليل ووصف الوظائف- اختيار و تعيين الأجور و المرتبات – التدريب و التنمية المهارات الإدارية، ليست مطلقة و إنما يحددها مجموعة من العوامل تتمثل فيما يلي:

#### 1- العوامل الداخلية:

و هي تتمثل في مدى توافر الخبرات و الكفاءات اللازمة بالإضافة إلى الخبرة العلمية في مجال التخصص و من ناحية أخرى فإن كثير من نواحي العمل في مجال إدارة الموارد البشرية يصطدم بلوائح و تعقيدات روتينية أو عادات و تقاليد إجتماعية ذلك بالإضافة إلى عنصر هام جدا و هو مدى التعاون الذي تحصل عليه من الإدارات و الأقسام الأخرى بالمشروع.

#### 2- العوامل الخارجية :

و تتمثل أهم هذه العوامل في التشريعات و القوانين و التي تصنع مجموعة من الشروط و القيود التي ينبغي أن تراعيها إدارة الموارد البشرية عند مزاوله أنشطتها ، هذا بالإضافة إلى التنظيم الاجتماعي في نمط العلاقات الاجتماعية القائمة و الأساليب التفكير و العادات و التقاليد المختلفة و كل ذلك يؤثر بدوره في أداء إدارة الموارد البشرية<sup>3</sup>.

<sup>3</sup>-أستاذ. دكتور أسامة كامل، أستاذ.دكتور محمد الميرفي ، إدارة الموارد البشرية الناشر ، مؤسسة لورد العالمية

للشؤون الجامعية ، البحرين ، 1427هـ، 2006م ، ص 18-19.

### المطلب الثالث : التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية :

لقد زخر القرن الحادي والعشرين بتحديات عديدة وامتدت أثارها بصورة شاملة على مختلف النواحي الحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية... إلخ. إن هذه التحديات وغيرها فرضتها الخصائص وسمات القرن الحادي والعشرين كالعولمة و شدة المنافسة و التطور النوعي الشامل وثورة الإتصالات و المعلومات و التجارة الحرة ن كما فرضت على مديري اليوم و الغد أن يكونوا أكثر مرونة و شمولية و أكثر قابلية و قدرة لتفديد قواعد الجودة *qualité* في كل ما يمارسونه من أداء معين ، سيما أن هذه التحديات تجعل القائمة بالتعامل مع القوى البشرية أن يكونوا ذات قدرات إبداعية و إبتكارية و يسهمون بشكل فعال في تحقيق سبيل التكيف و الاستجابة لهذه المتغيرات المتسارعة في دنيا الأعمال بشكل خاص. و من هنا فيمكن القول بأن التحديات التي واجهت إدارة القوة البشرية أسهمت بشكل فاعل على ممارسات إدارة القوى البشرية بصورة أكثر مما كانت عليه و يمكن إيجاز هذه التحديات بما يلي<sup>4</sup> :

#### 1- إدارة الجودة الشاملة: *total quality management*

لقد أسهم التحدي النوعي الشامل في مختلف المسارات إدارة الموارد البشرية من خلال بناء الاستراتيجيات لمختلف المنظمات العاملة في المجتمعات المتقدمة كالولايات المتحدة الأمريكية و اليابان و غيرها من الأقطار على التركيز على العنصر البشري و إيلاءه أهمية كبيرة سيما من خلال التركيز على الجوانب التالية:

1- مساهمة العاملين *Employées envolment*

2- التمكين *empoverment*

3- تحقيق رضا المستهلكين *consumer satisfaction*

4- الوقاية بدل من العلاج *Prévention action not correction action*

- الأستاذ- الدكتور .خضير كاظم حمود ، الدكتور ياسين كاسب الخرشنة ، إدارة الموارد البشرية ، دار المسيرة

<sup>4</sup> للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ، الطبعة الأولى ، 2007- 1427 هـ . ص 24.

5- الإدارة بالحقائق Management by fact

6- التركيز على العمليات hoccus focusing

7- التحسين المستمر continuous improvement

إن التركيز على هذه الجوانب أكد بلا شك على أهمية التي أولتها المنظمات الإنسانية للفرد العامل بحيث سيرت أمامه سبل الإسهام في مختلف مجالات التحسين و التطوير المستمر من أجل إطلاق قدراته في مختلف المسارات الإدارية و التنظيمية و الفنية<sup>5</sup>.

2- تحديات العولمة التنافسية: **Global and compétition challenges**

لقد أسهمت العولمة في خلق توسع شامل في الأسواق العالمية بحيث أصبح المجتمع الإنساني قرية صغيرة نستطيع من خلال ثواني أن نتعامل مع مختلف المنظمات و نحصل على مختلف البدائل السلعية المعروضة و كذلك التعامل مع مختلف الإتفاقيات الإنسانية و إفرازاتها القيمة المتباينة بحيث أن سبل الحصول على القوى البشرية و إختيارهم خضعت العديد من الإعتبارات التي نصت عليها الإتفاقيات و المعايير الدولية و معايير العمل السائدة و هذا ما يجعل سبل التعامل مع العاملين خاضعا للعديد من التشريعات و القوانين على الأصعدة المحلية فحسب و إنما الدولية (العالمية) أيضا ، كما أن التنافسية المستخدمة بين الشركات متعددة الجنسية جعلت سبيل إختيار العاملين خاضع للعديد من الآثار و المتغيرات التشريعية المختلفة<sup>6</sup>.

3- التحديات التكنولوجية **Techology challenges**

لقد لعب الدور التكنولوجي و تحديات الثورة المعلومات و الإتصالات دورا بارزا في إحداث العديد من التطورات الإقتصادية و الإجتماعية و الحضارية مما حدى من المنظمات الإنسانية تغير سبيل تعاملها مع القوى العاملة في ضوء التعدد الثقافات و القيم السائدة بالمجتمعات من ناحية و تعدد المهارات و التخصصات التي

<sup>5</sup>- أستاذ الدكتور خيضر كاظم حمود ، الدكتور ياسين كاسب كرشة ، إدارة الموارد البشرية ، ص 24.

<sup>6</sup>- أستاذ الدكتور خيضر كاظم حمود ، الدكتور ياسين كاسب كرشة ، إدارة الموارد البشرية ، ص 25.

أفرزتها المتطلبات التطور الحاصل في مختلف مجالات عرض و طلب القوى البشرية.

#### 4- التحديات البيئية **Environnemental challenges**

إن البيئة الخارجية التي جسدت معالمها من خلال استجابتها للمتغيرات المتسارعة أفرزت في الواقع العلمي بيئة ديناميكية **Dynamic Environnement** أي بنية غير مستقرة أو ثابتة حيث أ، الإطار العام للتعامل مع البيئة يقوم على إعتبار التغيير ظاهرة طبيعية أما الثبات و الاستقرار فهو حالة شاده ، أن هذه المتغيرات أثرت على سوق العمل و مهارات القوى العاملة و كذلك قيم العاملين و متطلباتهم الثقافية و لذا فإن البناء الإستراتيجي و التنظيمي لمنظمات القرن الحادي و العشرين ركز على ضرورة الإستجابة النوعية الشاملة لهذه المعطيات من خلال التحلي بالمرونة الشاملة و الإستجابة الفاعلة للمتغيرات البيئية وإفرازاتها المختلفة<sup>7</sup> .

<sup>7</sup> - أستاذ الدكتور خيضر كاظم حمود ، الدكتور ياسين كاسب كرشة ، إدارة الموارد البشرية ، المرجع السابق ، ص 26.

### المبحث الثاني: ماهية الإدارة الموارد البشرية

#### المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية تمثل جزءا من العملية التي تساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها و هكذا فإن مجرد أن يتم وضع الإتجاه و الإستراتيجية العامة فإن المرحلة الثانية تتمثل في وضع الأهداف الشركة و تطويرها إلى خطط فعلية ، و من غير الممكن أن يتم تحقيق الأهداف دون توفر الموارد البشرية جزءا من العملية التي يتم من خلالها تحديد الأشخاص المطلوبين و كيفية الإستفادة منهم ن بالإضافة إلى كيفية الحصول عليهم و كيفية إدارتهم<sup>8</sup>.

و تعرف كذلك على أنها تلك الإدارة المسؤولة عن زيادة فاعلية الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق أهداف الفرد و المنظمة و المجتمع<sup>9</sup>. و تتمثل في تخطيط و تنظيم و توجيه الرقابة ، و عمليات إختيار و التعيين و تنمية و تعويض ، و تكامل و رعاية و حافظ على الأفراد لغرض الإسهام في تحقيق الأهداف التنظيمية المقررة و المحددة للمنظمة<sup>10</sup>. و يعرفها ليود بايرز بأنها تختص بتوفير الموارد البشرية و تنسيق توظيفها في المنشآت ، و يقول هو أن إدارة الموارد البشرية هي العملية Process التي من

<sup>8</sup>- د. محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لنين الطباعة و النشر، و الإسكندرية، 2006 ، ص..

<sup>9</sup>- أستاذ دكتور أسامة كامل ، أستاذ دكتور محمد الصير في إدارة الموارد البشرية الناشر مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية ، البحرين 1427 ، 2006 م ، ص 10.

<sup>10</sup>- تأليف باري كشواي ، الناشر الأجنبي ، كوجان بيدج ، إدارة البشرية القاهرة ، مصر ، الطبعة العربية الثانية ، 2006 ، ص 10.

خلالها تكفل المنظمة استخدام الفاعل للعاملين بما يحقق أهداف المنظمة و العاملين فيها<sup>11</sup>.

### مطلب الثاني: تنظيم الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية إدارة اختصاصية في شؤون العاملين في المنظمة و هذه الحقيقة لا تعني إلغاء الدور الذي تمارسه الإدارات العاملة الأخرى في المنظمة بالإهتمام بشؤون العاملين لديها ، إذا أن كافة الإدارات العاملة الأخرى في المنظمة تعنى بشؤون العاملين لديها من خلال التركيز على أهمية و قدرة الأفراد في الإسهام في الأنشطة الإنتاجية و التسويقية و المالية و الخدمية... إلخ ، و استثمار طاقتهم بالكفاءة و الفاعلية الممكنة و هذا يؤكد على حقيقة التلاءم و التوافق بين مختلف الإدارات من أجل تطوير الإستهام الأمثل للطاقات الإنسانية العاملة لديها و لذا فإن إدارة الموارد البشرية عبارة عن وظيفة أساسية من وظائف المنظمة **Organisation fonctions** و تتسم بالسلطات الاستشارية **staff Authrty** إذ أن إدارة الموارد البشرية لا تتمتع بالسلطة التنفيذية **line Authrty** بعكس الإدارة الأخرى في المنظمة و لكن تمارسها بحدود معينة إذ أنها لا تتمتع بحق الإصدار الأوامر و التوجيهات إلى الإدارات الأخرى الواقعة على نفس خط السلطة ، بل أنها تتمتع بحق إبداء الرأي و المشورة و النصح للإدارات التنفيذية الأخرى عندما يستدعي الأمر ذلك ، حيث أن إدارة الموارد البشرية لا تتمتع بالسلطة التنفيذية في إصدار الأوامر للأفراد العاملين في نطاق مسؤوليته الإدارية و من هذا المنطلق فإن العلاقة التنظيمية التي تتسم بها إدارة الموارد البشرية تجعل من العلاقات القائمة بينها و بين الإدارات الأخرى القائمة على الدور الاستشاري الذي يقوم بتقديم المشورة و ابداء الرأي لمن يحتاج إليه من الإدارات الأخرى العاملة في المنظمة ، أما الدور و النشاط التنفيذي الذي تمارسه إدارة الموارد البشرية فإنه يقوم على أداءها

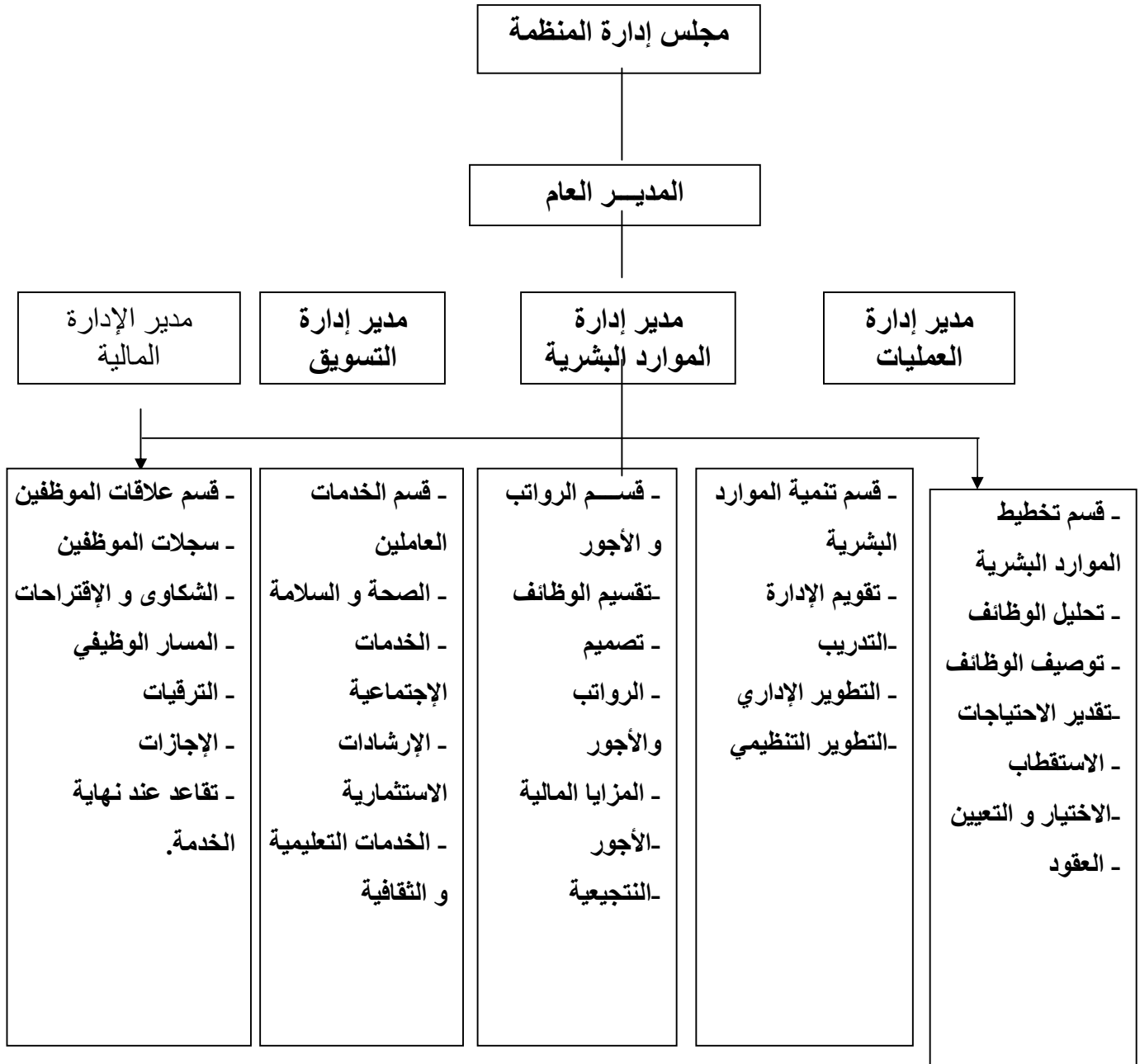
<sup>11</sup>- الدكتور حنا نصر الله، أستاذ إدارة الأعمال، غدارة موارد البشرية ، دار زهران للنشر و التوزيع ، عمان

## دراسة تسيير الموارد البشرية في المؤسسات العمومية

دراسة تسيير الموارد البشرية في المؤسسات العمومية

مختلف الأنشطة الوظيفية التي تمارسها على العاملين لديها في مختلف حقول الأنشطة المتعلقة بهم إذ أن هذا الدور يجعلها لا تختلف مع الإدارات الأخرى في المنظمة كإدارة الإنتاج و العمليات و إدارة التسويق و الإدارة المالية... إلخ<sup>12</sup>.

الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في منظمة كبيرة أو متوسطة الحجم<sup>13</sup>.



<sup>12</sup>- أستاذ الدكتور خيضر كاظم حمود ، الدكتور ياسين كاسب كرشة ، إدارة الموارد البشرية ، المرجع السابق ، ص 28-29.

<sup>13</sup>- Source .flippo EB (1984) personnel management .six th édition, mc gaw .Hill book co , new York

### المطلب الثالث: أهداف إدارة الموارد البشرية وأهميتها:

#### أهداف إدارة الموارد البشرية:

ثم وضع أهداف التالية التي يستوجب على إدارة الموارد البشرية تحقيقها:

- 1- أداء مهماتها و النشاطات التي منحت صلاحية مباشرة لتنفيذها بكفاءة و فعالية.
  - 2- مشاركة الإدارة العليا فيما يلي :
- أ \* ضمان أن يتوفر للمؤسسة موظفون كفى من الناحية الاقتصادية و العلمية و التنافسية.
- ب\* ضمان كون الموظفين يفهمون و ينفذون التزاماتهم تجاه المؤسسة.
- ج\* ضمان حقيقة أن المؤسسة تقوم بتنفيذ التزاماتها و مسؤولياتها تجاه الموظفين بصورة صحيحة و توفير ظروف عمل ملائمة لهم كلما كان ذلك ممكنا.
- د\* إتباع المقاييس و الأساليب الأخلاقية في العمل و العلاقات الإجتماعية مما يعطي المؤسسة سمعة طيبة بين المؤسسات الأخرى.
- هـ\* وضع السياسات و اللوائح العادلة التي تحكم العلاقة بين العاملين و المؤسسة.
- 3- التنسيق الكامل مع الإدارات الأخرى في المؤسسة لتحقيق ما يلي<sup>14</sup>:
- أ\* المشاركة في توضيح كافة اللوائح و التعليمات و السياسات التي تنتهجها المؤسسة للعاملين.
- ب\* المساعدة في وضع الحلول المناسبة لكافة المشاكل العمالية.
- ج\* إبداء النصح و الإرشاد لمدرء الإدارات الأخرى فيما يتعلق بأعمالهم و اطلاع أولا بأول على كافة السياسات الحكومية التي لها تأثير على نشاطات إداراتهم العمالية.

- الدكتور محمد فالج صالح، إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2004، ص 28-

د\* حث المدراء الإدارات على إتباع نظم السلامة اللازمة لحماية العاملين و  
ممتلكاتهم<sup>15</sup>.

### أهمية إدارة الموارد البشرية:

تغيرت النظرة إلى الإدارة الموارد البشرية في الوقت الحالي و أصبحت واحدة  
من أهم الوظائف الإدارية في المنظمات الحديثة ، و هناك أسباب كثيرة تفسر التطور  
الذي حدث في نظرة الإدارة المسؤولة بالمنظمات المعاصرة إلى إدارة الموارد  
البشرية و إهتماماتها المتزايدة بها كوظيفة إدارية متخصصة و أيضا كفرع من فروع  
علم الإدارة ، و من الأهم هذه الأسباب ما يلي :

\* التوسع و التطور الصناعي الذي تم في العصر الحديث ، و بالتالي كبر حجم  
العمالة الصناعية بمباشرة فيها من مواصفات و ما تحتاجه من تدريب و إعداد يجعل  
من العسير التقريط في القوى العاملة التي تم استقدامها و تدريبها و ضرورة  
المحافظة عليها من خلال نظم و إجراءات مستقرة تقوم على تنفيذها إدارة متخصصة  
و مسؤولة.

\* ارتفاع مستويات التعليم و زيادة فرص الثقافية العامة أمام العاملين أدى إلى تغير  
الخصائص أقوى العاملة ، واضح عامل اليوم أكثر و عيا عن سلفه نتيجة ارتفاع  
مستواه التعليمي و الثقافي ، و تطلب هذا الوضع الجديد وجود خبراء و متخصصين  
في إدارة القوى العاملة ، ووسائل حديثة أكثر مناسبة للتعامل مع هذه النوعيات  
الحديثة من العاملين.

\* ارتفاع تكلفة العمل إنساني، حث تمثل الأجور بنسبة عالية و متزايد من تكاليف  
الإنتاج العمل و زيادة الإنتاجية العاملين من خلال البحث و الدراسة و الإدارة  
الجيدة التي يقوم بها جهاز متخصص في شؤون العاملين.

\* اتساع نطاق التدخل الحكومي في علاقات العمل بين العمال و أصحاب الأعمال عن  
طريق إصدار القوانين و التشريعات العمالية ، و من ثم ضرورة وجود إدارة

<sup>15</sup>- الدكتور محمد سعيد أنور سلطان ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص 29.

## دراسة تسيير الموارد البشرية في المؤسسات العمومية

دراسة تسيير الموارد البشرية في المؤسسات العمومية

متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين المعددة حتى لا تقع المنظمة في مشاكل قانونية مع الجهات الحكومية نتيجة لعدم إلتزاماتها بتنفيذ هذه القوانين. \* زيادة دور و أهمية النقابات و المنظمات العمالية التي تدافع عن حقوق العاملين و ترعى مصالحهم، و زيادة حدة الصراع بين الإدارة و العاملين مما تطلب ضرورة الاهتمام بإدارة العلاقات بين الإدارة و المنظمات العمالية، و من ثم كانت أهمية وجود جهاز مختص يحل المشاكل العمالية و يعمل على خلاف التعاون الفعال بين الإدارة و المنظمات العمالية و يعمل على إعداد سياسات جيدة للعلاقات الصناعية. و يرى "علي سلمي" أن السبب الأهم لتطور إدارة الموارد البشرية و ازدياد أهميتها يرجع إلى عاملين رئيسيين هما:

- أ- اكتشاف أهمية الأداء البشري كمحدد أساسي للكفاءة الإنتاجية و هذه معناة<sup>16</sup> الإنسان بما يملكه من مهارات و قدرات و مال يتمتع به من دوافع للعمل هذا العنصر الأساسي في تحقيق الكفاءة الإنتاجية و أن الآلات معدات و العناصر المادية الأخرى هي في الحقيقة عوامل مساعدة للإنسان.
- ب- اكتشاف أهمية و قدرة إدارة الموارد البشرية في توجيه الأداء البشري و التأثير عليه بما يحقق من الكفاءة الإنتاجية ، و هذا ما يوضح أن الإدارة الأفراد من خلال حسن أدائها لوظائفها تستطيع أن توفر المنظمة أفضل العناصر البشرية ذات الكفاءة و المهارة و الإستعداد للعمل و العطاء ، الأمر الذي يحقق قدرة أعلى في زيادة الإنتاج و تحسين إنتاجه<sup>17</sup>.

<sup>16</sup> - الدكتور محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 30.

<sup>17</sup> - الدكتور محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 30.

### المبحث الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية و علاقاتها بالمؤسسات العمومية

#### المطلب الأول : الوظائف الفنية

و تتعلق بالوظائف الفرعية المتخصصة لإدارة الموارد البشرية و تشمل تأمين و تهيئة قوة العمل و مكافئتها ، تطويرها ، حمايتها و إجراء البحوث و الدراسات لتغيير و تطوير عده الأنظمة و تشمل هذه الوظائف مايلي :

- تحليل ، توصيف و تصميم الوظائف : معرفة المتطلبات الأساسية لكل وظيفة و الخصائص الفردية للأفراد المناسبة لها.
  - الإستقطاب و الإختيار و التعيين : تحفيز المترشحين المناسبين على تقديم طلباتهم إختيار المترشحين الملائمين للوظائف الشاغرة و تعيينهم.
  - تكوين و تطوير العمال :بمعنى الإعتماد بتدريبهم و تنمية مهاراتهم و تغيير إتجاههم و سلوكياتهم.
  - توجيههم إلى السلوك الإيجابي : ومكافئتهم على أدائهم.
  - تسيير المسارات الوظيفية : أي الإهتمام بالمستقبل الوظيفي للأفراد و إهتماماتهم المهنية على المدى الطويل.
  - تقييم أداء العمال: معرفة مستوى أداء كل عامل مقارنة بالعمل المطلوب منه
- 18
- نظام الدخل: مكافأة الأفراد على أساس أهمية الوظائف التي يقومون بها و مستويات أدائهم.

<sup>18</sup> - الدكتور حمدوي وسيلة ، أستاذة إدارة الأعمال ، ادارة الموارد البشرية ، مديرية النشر لجامعة قالمية ، 2004 ، ص 32 ، 33.

### المطلب الثاني : الوظائف الإدارية

و تتعلق بالوظائف التي تساعد على تنفيذ المهام الفنية للإدارة ، و تشمل التخطيط ، التنظيم ، الرقابة ، التوجيه ، و التحفيز ، و تحديد الخصائص الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية و سيتم التعرض لكل من هذه المهام بشيء من التوضيح:

#### 1- التخطيط:

هو إعداد خطة عن نشاطات الإدارة خلال فترة زمنية معينة إبتداء من تحديد الأهداف ثم وضع خطوات و متطلبات تنفيذ هذه الأهداف. ورغم كون الموارد البشرية عنصرا أساسيا للتخطيط الإستراتيجي للمنظمة ، إلا أن أخذها بعين الإعتبار يختلف من منظمة إلى أخرى ، و يمكن توضيح هذا الإختلاف حسب الإتجاهات التالية :

- **الإتجاه الأول :** حيث تقوم المنظمات بتقدير العرض و الطلب الضرورين من الموارد البشرية لتلبية إحتياجاتها على المدى البعيد ، لكن هذا الإتجاه يقتصر على تحديد الأشخاص المناسبين و بالأعداد الكافية في الأمكنة المناسبة دون إهتمام يغير ذلك.

- **الإتجاه الثاني :** حيث تقوم المنظمات بوضع مخططاتها الخاصة بتسيير الموارد البشرية<sup>19</sup> حسب استراتيجية المقررة من الإدارة العامة دون المساهمة في وضع قرارات الخاصة بهذه الإستراتيجية.

و يقترح الإتجاه الثالث أخذ الموارد البشرية بعين الإعتبار على أعلى مستوى إستراتيجي أي عند تعريف الرسالة و لأهداف المنظمة ، و عند وضع المخطط الاستراتيجي للمنظمة.

و تعرف هذه المنظمات استراتيجية تطورها بأخذ قدراتها و كفاءتها البشرية بعين الإعتبار ، و هذا يتطلب أن تكون إدارة الموارد البشرية قادرة على الإجابة على إحتياجات المنظمة من الناحية الكميّة و الكيفية.

<sup>19</sup>- الدكتور: حمدوي وسيلة ، غدارة الموارد البشرية ، ص 33.

## دراسة تسيير الموارد البشرية في المؤسسات العمومية

دراسة تسيير الموارد البشرية في المؤسسات العمومية

و يعتبر تخطيط الموارد البشرية عملية مهمة بالنسبة للمنظمة من جهة لأنه يسهل تحقيق أهدافها و بالنسبة للعمال لأنه يساهم في إعداد مخطط مساراتهم الوظيفية و تطورهم المهني من جهة أخرى.

### 2- التنظيم :

تهدف عملية التنظيم إلى تجميع الموارد البشرية ووضعها بطريقة منظمة و مرتبطة بتحقيق أهداف المنظمة الاقتصادية بفعالية ، حيث يشمل التنظيم كل الترتيبات المتعلقة بالعمل كتحديد واجبات العمال و مسؤولياتهم و إعفائهم السلطة اللازمة بتحديد التقسيمات الإدارية و العلاقات فيما بينهم.

كما أن انتماء الأشخاص إلى مجموعات منظمة تكون مهام الأفراد فيها معرفة وواضحة وتشجع التعاون و المفاوضة ما بين الأفراد ، يمكن من تحقيق الرضا من ناحية و يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء الفردي و الجماعي و إلى تحقيق فعالية المنظمة من ناحية أخرى.

### 3- الرقابة :

يمكن تعريفها على أنها نظام التحليل و مواجهة أداء العمال و التأكد من أن النتائج تحقق الأهداف المقررة مسبقا في الخطة كما تمكن المراقبة من مراجعة الوظائف للتأكد من عملها ، من إلزام العاملين بشروط عملهم و بالأداء و السلوك الإيجابي السليم و من اكتشاف الفروقات و القيام بالتعديلات اللازمة لتصلحها.

و الرقابة عملية إدارية تشجع على إحترام القواعد التنظيمية ، و من الممكن أن تكون عملية وقائية "عن طريق التكوين النوعية" وذلك بفضل التعريف بالقواعد و الإجراءات وكذلك العقوبات و الإجازات المترتبة عن إحترامها أو عدم إحترامها و تتضمن عملية الرقابة أربع مراحل و هي :

أ- وضع سياسات و إجراءات وقواعد الأداء.

ب- قياس الأداء الحقيقي.

ج- مقارنة الأداء الحقيقي بالقواعد.

### د- القيام بالتعديلات اللازمة.

و يشكل وضع السياسات الإطار أو الإتجاهات العامة لإختيار العمليات المناسبة و التي يجب أن يتبعها العمال في وظائفهم ، أما الإجراءات و القواعد فهي خاصة بعملية ووظيفة معينة ، و توضع الإجراءات كيفية تطبيق السياسات أم القواعد فهي تعرف ما يجب القيام به لتطبيق الإجراءات.

و يتم وضع المؤشرات التي تسهل عملية المقارنة بين الأداء المحقق و الأداء المنتظر حسب الخطة المسطرة ، ثم اكتشاف الفروقات الموجودة و تعديلها حسب الإمكانيات المتوفرة.

### 4- التوجيه و التحفيز:

تضع المنظمة عدّة أنظمة لتوجيه العامل و حثه على العمل بشكل صحيح ، حيث تقوم بتصميم الوظائف ، وضع أنظمة تكنولوجية و التطوير و التحفيز المناسبة لتقوية إرادة العامل ، و توضيح مسؤولياته في العمل.

### 5- مسؤوليات إستراتيجية :

و تتمثل في التفكير في المستقبل الإدارة على المدى البعيد و التأكد من توفر خصائص و شروط نجاحها و يتطلب هذا الأمر من مدير الموارد البشرية، معرفة إستراتيجية المنظمة و خططها بعيدة المدى<sup>20</sup>.

<sup>20</sup>- الدكتور: حمدواي وسيلة ، غدارة الموارد البشرية، ص 33.

### المطلب الثالث: علاقة الموارد البشرية بالمؤسسات العمومية

إن التسيير بصفة عامة يعني تنظيم الجهود الفردية و الجماعية لتحقيق أهداف محددة بكفاءة و فعالية ووسائل إنسانية ، حيث أن العنصر الإنساني هو محور أساسي لإنجاز أي عمل ن و مهما توافرت الموارد المادية و الهياكل التنظيمية فإنها تبقى خامات لا بد من العنصر التنظيمي المتمثل في الإنسان أن يسيرها.

و من هنا يأخذ موضوع تسيير الموارد البشرية حيزا كبيرا في المناجمت عموما لأنه يعني يعتني بتدبير القوى العاملة اللازمة عن طريق التخطيط لمعرفة الحجم المناسب لا منها ثم استقطاب أكبر عدد من المتقدمين و إتباع أفضل السبل لإختيار العناصر اللازمة منهم للعمل و كذلك اتخاذ إجراءات الملائمة في هذا الصدد من خلال تصميم إختيارات أداء مناسبة للتنبؤ بمستوى الأداء المتوقع منهم و تعيين الأكفاء ، و تطويرهم ، و تقييم لأدائهم الفعلي في العمل و توفير التعويضات المناسبة التي من شأنها إثارة الدافعية لديهم و المحافظة عليهم خوفا من التسرب إلى مؤسسات منافسة و ضمان علاقات عمل تعاونية معهم.

#### - العنصر البشري في المؤسسة :

إن الفارق الأساسي بين مؤسسة ناجحة و أخرى غير ناجحة هو العامل البشري أي نشاطهم و قدراتهم الفعالة ، أما باقي الأشياء فيمكن أن تشرى او تتعلم أو تنتقل هذا القول لأحد المسيرين في الأمريكيين في إحدى أكبر المؤسسات يوضح الأهمية البالغة التي توليها المؤسسات لرأس مال بشري<sup>21</sup>.

<sup>21</sup>- الدكتور حسام إبراهيم حسن، إدارة الموارد البشرية في القطاع العام، دار البداية ناشرون و موزعون، الطبعة الأولى، 1431 هـ، 2010م، ص 56.

### خلاصة الفصل:

تمثل الإدارة الموارد البشرية أحد الإدارات الإستراتيجية في منظمات الأعمال الحديثة ، حيث تعتمد عليها اقتصاديات الدول المتقدمة و النامية على سواء لتحقيق تطورها و نجاحها ، فاليد العاملة هي عنصر الإنتاج مهم و مورد استراتيجي يؤدي عند استثماره بفعالية إلى خلق القيمة المضافة و الميزة التنافسية بين المنظمات .

و تعتبر الموارد البشرية أهم مصدر للنجاح و التفوق حلا للعديد من المشاكل التي تواجه الدول النامية كضعف الإنتاجية و إنخفاض مستوى الأداء ، فهي عنصر ديناميكي يؤدي عند تغييره و تطويره إلى أحسن النتائج و طاقة المبدعة و خلاقية تعطي ميزة التنافسية بين المنظمات عند الاهتمام بها و تحفيزها و قد تعرضت من خلال هذا الفصل إلى مختلف الوظائف إلى توضيح الاحتياجات المنظمة الإقتصادية الفعلية و كيفية تطويره و تحفيز مواردها البشرية لجعلها متماشية مع الإستراتيجية الداخلية و قادرة على مواجهة المنافسة الداخلية و الخارجية .

### مدخل للفصل:

تحتاج أي منظمة إلى موارد بشرية تؤدي من خلالها النشاط الذي تقوم به و عليه يجب أن تقوم المنظمة بتحديد احتياجاتها من أعداد و أنواع مختلفة من الموارد البشرية.

حسن تحديد النوعيات و الأعداد المناسبة من العمالة و يكفل القيام بالأنشطة على خير وجه ، و بأقل تكلفة أما سوء هذا التحديد فينبغي وجود عمالة غير مناسبة في الأعمال و الوظائف ووجود أعداد غير مناسبة منها أيضا مما يؤدي في النهاية إلى اضطراب العمل و زيادة تكلفة العمالة عما يجب أن تكون و يعتمد تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية على مقارنة بسيطة بين ما هو مطلوب من العمالة و بين ما هو معرض منها داخل المنظمة و هذا الأخير يتأثر بعوامل كثيرة للغاية كما أن تحليل العرض من الطلب على العمالة له جوانب مختلفة و هذا ما سوف نتطرق إليه في هذا الفصل.

## الفصل الثاني: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

### المبحث الأول : تخطيط الموارد البشرية

#### المطلب الأول : مفهوم التخطيط الاستراتيجي

يشير policastro إلى أن التخطيط الاستراتيجي يعبر عن الطريقة المناسبة لوضع الأهداف بعيدة المدى و تحديد توجيهات المنظمة لتحقيق تلك الأهداف<sup>22</sup> أما بني حمدان فيعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه عبارة عن عملية نظامية لأجل تحديد كيفية انتقال المنظمة من الوضع الراهن إلى مستقبلها المرغوب<sup>23</sup> و بالتالي فالتخطيط الاستراتيجي يمثل العملية المتعلقة بوضع الأهداف و من ثم تحديد الطريق أو الطرق المناسبة للوصول إلى هذه الأهداف و حتى تتمكن الإدارة من تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية فإنه ينبغي أن يكون لديها الفكر الاستراتيجي و الذي يؤمن بالتخطيط الاستراتيجي و بضرورة رسم المستقبل اعتمادا على وقائع الماضي و أحداث الحاضر.

يمكن النظر إلى التخطيط الاستراتيجي على اعتبار أنه محتوى content أو عملية process في هذا المجال oregan and ghobadian أن اعتبار التخطيط الاستراتيجي على أن محتوى يرجع إلى العناصر الأساسية للمنظمة الإستراتيجية و التي تختلف من منظمة لأخرى ، أما اعتباره كعملية فترجع إلى آلية بناء الخطة الإستراتيجية و تطبيقها اللاحق.

و يتضمن مفهوم المنفى الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية ستة عناصر أساسية:

### 1- دراسة تأثير البيئة الخارجية:

<sup>22</sup> Policastro – michali , introduction to stratigic plqanning « SBA » U.S small

-business administration , 2003 .p.1.

<sup>23</sup> - بني حمدان ، خالد محمد ووائل محمد صبحي إدريس ، الإستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي ، منهج معاصر ، عمان دار

اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، 2007 ، ص15.

تمثل البيئة الخارجية فرصا أو محاضر فيما يتعلق بالموارد البشرية في المنظمة حيث توفر

العمالة أو الموارد البشرية المؤهلة و المطلوبة في سوق العمل و قوانين العمل، و الوضع الاقتصادي و العوامل الديموغرافية و التكنولوجيا و الأمر يؤثر على قيام تلك الإدارة بمهامها في مجالات عديدة منها تخطيط الموارد البشرية و التوظيف و التدريب و التعويض و العلاقات مع الموظفين.

## 2- إدراك مدى تأثير المنافسة على المنظمة:

تتنافس المنظمات في ظل المتغيرات البيئية المختلفة كالأوضاع الاقتصادية على العمالة الماهرة مثلما تتنافس على الأسواق و العملاء و تلعب تلك المنافسة دورا مهما رئيسيا في استقطاب و الحفاظ على الموظفين و تحفيزهم مما يؤثر على إستراتيجية الموارد البشرية خاصة فيما يتعلق بالرواتب و المزايا الوظيفية و التدريب المهني للموظفين.

## 3- توفير نظرة بعيدة المدى :

يتطلب وضع استراتيجية الموارد البشرية أن يكون لدى الإدارة نظرة بعيدة المدى مرتبطة مع استراتيجية المنظمة و التي تكون في الغالب بعيدة المدى.

## 4- التركيز على اتخاذ القرارات:

تهتم إستراتيجية المنظمة بطاقات الموظفين و قدراتهم و بشكل متساو الأمر الذي قد يدفع بالمنظمة كوحدة متكاملة نحو تحقيق أهدافها و مواجهة المنافسة و التعامل مع المتغيرات البيئية المتعددة.

## 5- التكامل مع إستراتيجية المنظمة:

ينبغي أن تتكامل استراتيجية الموارد البشرية مع كل من الإستراتيجية العامة للمنظمة و مع استراتيجيات الوظيفة أخرى و يعكس هذا أهمية أن تلعب إدارة الموارد البشرية دورا رئيسيا في صياغة إستراتيجية المنظمة و تحقيق أهدافها ، و هذا يتطلب

وجود قدرة لدى إدارة الموارد البشرية على توفير موارد بشرية مؤهلة و محفزة لتقديم أداء مميز<sup>24</sup>.

فإذا كانت إستراتيجية النمو growth عندئذ تتأثر إستراتيجية إدارة الموارد البشرية من حيث التوظيف و الرواتب و التدريب للتوفير الموارد البشرية مؤهلة تتلاءم مع إستراتيجية النمو.

إذا كان الفكر التقليدي لإدارة الموارد البشرية يعتمد على استراتيجية الرقابة و تبني السياسة التأديب و العقاب و الثواب فإن استراتيجية البديلة التي يطرحها الفكر استراتيجي تنطلق من مفاهيم الولاء و الالتزام و تدعو إلى التركيز على القيم و الإبتكار و الإيداع و التميز.

و بناءا عليه ، فإن من الضروري أن تكون الإدارة العليا للمنظمة مؤقتة بالتفكير الاستراتيجي بكافة تفاصيله ، فإدارة الموارد البشرية عليها القيام بالمهام صعبة تتطلب و تتبنى جهدا كبيرين بإضافة إلى مخصصات من الموازنة لأجل قيامها بوظائفها و هذا بدوره يستدعي إتباع سلوك التفكير الاستراتيجي ووضع الخطط الإستراتيجية للموارد البشرية<sup>25</sup>.

و يلخص الدوري وصالح مفهوم الفكر الاستراتيجي بما يلي :

- 1- أنه تفكير تركيبى synthèses في الأصل.
- 2- أساس الفكر الاستراتيجي التوجه نحو المستقبل بالاستفادة من الوقائع الماضي و المعطيات الحاضر.
- 3- انطلاقه نحو التعامل مع الأمور الكلية بمنظور انتقي من الأعلى إلى الأسفل.

<sup>24</sup>- حرة عبد الباري إبراهيم وزهير نعيم الصياغ إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي و العشرين ، منحنى نظمي ، عمان ، دار وائل للنشر و التوزيع 2008 ص 113 ، ص 14.

Anthony willcan , human rsoures thanagement , Astrotegic aphooh 3 ed , new yor , dryden press 199 p 14 , 16.

<sup>25</sup>- بارو جوزيف ، فن الإدارة ، ترجمة اسعد أبو لبة ، عمان ، دار البشير للطباعة و النشر ، 1997 ، ص 267..

## دراسة تسيير الموارد البشرية في المؤسسات العمومية

دراسة تسيير الموارد البشرية في المؤسسات العمومية

اعتماد الفكر الاستراتيجي على القدرات البشرية و خاصة الطاقات و القدرات العقلية لقد أصبحت المعرفة من القضايا التنافسية ذات التأثير المباشر على المنظمات التي تتعامل بالأفكار و العلاقات و الاتصالات و تقدم الخدمات المالية و الاستشارية و غيرها المدفوعة بعامل التكنولوجيا و كما قد تكون المعرفة من الأمور التنافسية المهمة غير مباشرة لجميع المنظمات التي تحاول أن تميز نفسها في أساليب خدمة العملاء، فمن الآن فصاعداً تكون المنظمة الناجحة هي التي تتميز بالمهارات العالية في استقطاب و جذب و تطوير و تدريب العاملين... فالتحدي القادم الذي ستواجهه المنظمات هو مدى قدرتها على إيجاد رأس المال الفكري أي العاملين ذوي الموهبة و المهارات المتنوعة و بناء و الاستثمار فيه و المحافظة عليه<sup>26</sup>.

و يتسم الفكر الاستراتيجي في هذا المجال بتركيزه على أهمية العنصر البشري كرأس المال الفكري عن طريق وضع معايير للأداء و كذلك الحرص على كون المنظمة التعلم بالإضافة على إتباع السياسات اللازمة للاحتفاظ بالموارد البشرية المؤهلة<sup>27</sup>.

<sup>26</sup>- الدوري ، زكرياء و أحمد علي صالح ، الفكر الاستراتيجي و انعكاساته على نجاح منظمات أعمال ، دار اليازوري العلمية ، 2009، ص30.

<sup>27</sup>- العنزي ، سعد علي و أحمد علي صالح ، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال ، عمان ، دار اليازوري العلمية ، 2009 ، ص 20.

## المطلب الثاني: خطوات التخطيط الاستراتيجي

يتكون تخطيط الموارد البشرية من أربعة خطوات رئيسية:

تنمية خطط تنفيذية لمقابلة الحاجات المتوقعة من الموارد البشرية.	تحديد الموارد البشرية الإضافية المطلوبة في ضوء الموارد البشرية الحالية صافي المتطلبات من الوارد البشرية.	تحديد وتعريف المهارات و الخبرات المطلوبة لمقابلة الأهداف (الطلب على الموارد البشرية).	تحديد تأثير الأهداف التنظيمية على وحدات تنظيمية محددة.
---	--	--	---

يتكون تخطيط الموارد البشرية من أربعة خطوات رئيسية:

- 1- تحديد تأثير الأهداف التنظيمية على وحدات تنظيمية معينة.
- 2- تعريف مهارات و الخبرات و العدد الكلي من الأفراد (الطلب على الموارد البشرية) المطلوب لتحقيق و انجاز الأهداف على مستوى المنظمة و الإدارات.
- 3- تحديد متطلبات إضافية (الصافية) في ضوء الموارد البشرية الحالية للمنظمة .
- 4- التنمية خطط تنفيذية لمقابلة الحاجات المتوقعة من الموارد البشرية<sup>28</sup>.

<sup>28</sup>-دكتور راوية حسين، إدارة الموارد البشرية رؤية المستقبل، الدار الجامعية ، طبع نشر و التوزيع ،

### المطلب الثالث : التطور الاستراتيجي للموارد البشرية

و من التطورات المعاصرة في حقل إدارة شؤون العاملين في الخدمة المدنية حيث كان المعنيون في هذا الحقل يقسمون الوظائف على تنفيذية و أخرى استشارية وثالثة مساعدة أو خدمته ، أما اليوم و في ظل الثورات التكنولوجية الثلاث المتمثلة بثورة الاتصالات و ثورة المعلومات و ثورة البرمجيات فقد استجبت وظائف معرفية وتقنية و بحثية جديدة يتولى شغلها و اعداد من العاملين الذين تم إعدادهم و تأهيلهم عبر حلقات التعليم و التدريب و الممارسة و تخصصهم في التعامل مع التقنيات و البرمجيات و توظيف الأجهزة الالكترونية و شبكات الاتصال و بنوك المعلومات الدولية و المحلية لخدمة إدارة شؤون العاملين في مختلف تنظيماتها و مهامها ، و حين تبدأ عمليات التخطيط للقوى العاملة و حصر الاحتياجات و الزيادات أو حين يتم الإعلانات الوظائف و تحليلها و تصنيفها و تقويمها فإن هناك مختصين و فرق بحيث تعمل في أقسام التطوير و البحث أو في أقسام الحسابات و إدارة المعلومات أو ضمن ورش التحليل و تصميم البرامج لتسهم في تقديم المدخلات اللازمة لاتخاذ القرارات و وضع الخطط و إعداد البرامج و من المتوقع أن يحل الرجل الآلي "الروبون" « robots » و أن يستخدم التحكم الآلي في عدد من الوظائف التي يستغلها اليوم المحاسبون و أخصائيو و كتابة لحفظ المعلومات و إدارة الملفات و إجراء العمليات اليدوية المتعلقة بالرواتب و إعداد التقارير و إصدار الأدلة و تسجيل الحوادث و الإصابات و غيرها<sup>29</sup>.

و من خصائص هذه الشريحة قدرتها على مواكبة المستجدات و التعامل مع التقنيات و توظيف المعرفة النظرية و الخبرة العملية في التجديد و الابتكار و الإبداع و تقليص دائرة المجهول و توسيع دائرة المعلوم و طرح البدائل المستقبل الذي يتم استشرافه و استحضاره

- أستاذ ، دكتور عاصر خضير الكبيسي ، إدارة الموارد البشرية في الخدمة المخنية منشورات المنظمة العربية  
<sup>29</sup>للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2005 ، ص 25.

## دراسة تسيير الموارد البشرية في المؤسسات العمومية

دراسة تسيير الموارد البشرية في المؤسسات العمومية

قبل حلوله ، إضافة إلى نزعتها و ميلها نحو المنافسة و المحاضرة من أجل التفوق و التميز و الزيادة و لا شك أن استقطاب مثل هذه الشريحة و حفاظا عليها لا يمكن تحقيقه عبر النظم التقليدية للاختيار و التعيين و الترقيات ، بل يستلزم خروجها أو تفويض للتعامل معهم بطرق مختلفة عن تلك التي تعمل في الوظائف التقليدية ، و كان لا بد من إيجاد أسس و معايير جديدة تتلائم مع أفراد هذه الشريحة لتحفيزهم و الحفاظ عليهم لفاعلية الدور الذي يسهمون فيه كرواد التجديد و تطوير البحث ، بل أن الحاجة أصبحت ملحة لإيجاد هيئة متخصصة لتقي هذه الشريحة من العاملين و تعمل على اكتشافهم منذ مراحل الأولى من التعليم لتبناهم و تعد لهم المدارس و البرامج الخاصة التي يمكنهم من اختصار مراحل التعليم أو اختصار الطريق في الوصول إلى القمة و الصدارة<sup>30</sup>.

<sup>30</sup> - - أستاذ ، دكتور عاصر خضير الكبيسي ، إدارة الموارد البشرية، المرجع السابق ،ص 25.

### المبحث الثاني: أهداف و مهام الإستراتيجية للموارد البشرية

#### المطلب الأول: الأهداف الإستراتيجية

لا بد أن تتغلغل دور التخطيط الذي يهدف إلى ارتفاع بالقدرات الإنسانية في واقع البلاد ، و أن يكون قائما على مشاركة كل شرائح المجتمع ، فالتخطيط يستخدم الأفراد لتحقيق أهداف محددة و معروفة ، فيتم تحدي الأهداف عن طريق عملية سياسية.

- فيتولى التخطيط متابعة تنفيذ الخطة و يسهم في وضع التعلّمات التفصيلية للتنفيذ و ينفذ عنصر التخطيط بما قد يظهر في الخطة من ثغرات يلزم علاجها في مراحل التالية للخطة.

- و تثير قضية صناعة المستقبل مشكلة التخطيط و الإعداد للمستقبل فإذا كان من الصحيح و هو صحيح – أننا نختار المستقبل بأفعالنا اليوم ، فإننا في حاجة دائما و مستمرة للتخطيط و إعداد المستقبل ، و مع ذلك فقد أبرزت تجربة السنوات الأخيرة فشل غير قليل في معظم الدول التي أخذت بنظم التخطيط المركزي بعكس دول السوق التي أظهرت تقدما ملحوظا و مطرد فكيف يمكن التوفيق بين ه النتائج و بين الدعوة إلى الصناعة المستقبل ؟ فلا شك أن الأعداد المستقبل هو نوع من التخطيط و مع ذلك فإن الوسائل و أساليب هذا الإعداد أو التخطيط يمكن أن يختلف ، و قد يصلح بعضها للغرض المنشود ، في حين أن البعض الآخر قد لا يكون صالحا بالمرّة بل قد يمثل عقبة او عثرة في سبيل التقدم.

فالتخطيط أصبح نشاطا طبيعيا و خاصة أن التخطيط طويل المدى في الوظائف الحكومية و برامجها و الخدمات و جميعها من منظور تنمو في إطار الغرض من التخطيط فهو يأخذ أية مكان دون أية إتصال خارجي بالعالم<sup>31</sup>.

<sup>31</sup>- أستاذ دكتور محمد نبيل سعد سالم ، الدكتور محمد محمد جاب الله عمارة ، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاجتماعية ، الطبعة الثالثة ، 2008 ، ص 11 ، 12.

## دراسة تسيير الموارد البشرية في المؤسسات العمومية

دراسة تسيير الموارد البشرية في المؤسسات العمومية

فالتخطيط ترسم من خلال الاتصالات الخارجية ، داخل المؤسسة "المنظمة" تكون مسؤولة نحو تحدد المستويات المهنية الحكم على العمل في التخطيط و تعمل الوجبات و المهام و تحديد الوظائف فهي تعتمد في ذلك على إجراءات التخطيط ، و من هنا يكون تحديد تقرير أفضل المنظمات "المؤسسات" بناء على طرق مناسبة لحل المشكلات.

و التخطيط أسلوب التخصيص الموارد أي أنه أسلوب لمعالجة المشكلة عن طريق تحريك المتغيرات الكلية لتحقيق الأهداف المعطاة كما أنه عملية مستمرة إذن أية خطة تعلن يكون لها مدة محددة ليست في الواقع الأمر جزء من خطة طويلة الأجل مبنية على الرؤي لما يمكن أن يكون عليه النشاط في المستقبل<sup>32</sup>.

و أهداف الإدارة الموارد البشرية لإستراتيجية هي الغايات التي تسعى الإدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها و ذلك عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لها و ينبغي أن تتوفر في أي هدف يتم وضعه صفات أساسية خمسة (smart) و هي الأحرف الأولى لهذه الصفات:

محددة: s=peate

قابلية القياس: m=measusunabl

واقعية: a= achievable

تتعلق بالموضوع : r= relevant

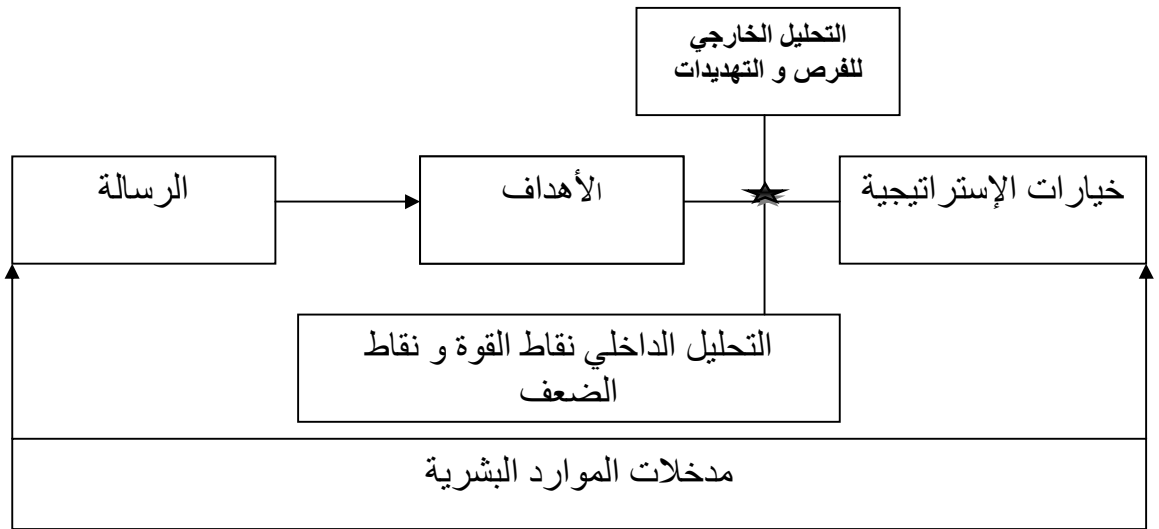
خلال مدة محددة: t= time bound

<sup>32</sup> - الدكتور محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010، ص 77.



### المطلب الثالث : الدور الاستراتيجي للموارد البشرية

و مع أن المستويات القيادية العليا هي التي تضع إستراتيجية للمنظمة على أن ممثلين عن جميع الإدارات و الأقسام ينبغي مشاركتهم في هذه العملية و إدارة الموارد البشرية واحدة من هذه الإدارات التي لها دور فاعل و هذا ما تؤكد المسوحات الميدانية التي أوضحت أما بين 05-07 % من المنظمات تعطي الموارد البشرية دورا في الصياغة الإستراتيجية و النموذج أدناه يوضح كيف أن المدخلات البشرية إدارة الموارد البشرية تسهم في صياغة الرسالة و الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها و بنفس الوقت تشارك في إجراء تحليل الخارجي للفرص و التهديدات التي تواجهها و كذلك في التحليل لنقاط القوة و الضعف في البنية الداخلية فتعمل على توظيفها<sup>34</sup>.



### نموذج التحليل الإستراتيجي

<sup>34</sup>- أستاذ دكتور عامر خيضر الكبسي ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص 24.

### المبحث الثالث: تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية و الصعوبات التي تواجهها

#### المطلب الأول: تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية

إن الأهداف الأساسية التي تكمن وراء بناء استراتيجية هادفة لإدارة الموارد البشرية تكمن في بناء و تحديد الاحتياجات من القوى البشرية القادرة على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة ككل و لذا فإن إستراتيجية الموارد البشرية تشمل العديد من الإستراتيجيات الفرعية و التي تتضمن ما يلي:

1- إستراتيجية التخطيط للإحتياجات الموارد البشرية و التي تشمل جميع النشاطات و المجالات المتعلقة بالعمل المنظمة و مصادر الحصول عليها و أنواع الإحتياجات المطلوبة على المديات الزمنية المختلفة القصير ، المتوسط ، الطويل ، حيث أن القيام بوضع هذه الإستراتيجية من شأنه أن يساهم في توفير الطاقات البشرية القادرة على إنجاز المهام و الأنشطة بالشكل الذي يتلاءم معه الحاجة الفعلية للمنظمة.

2- إستراتيجية المتعلقة بالاختيار و التعيين و تتناول هذه الإستراتيجية ووضع أسس و الضوابط و السياسات بتحديد مصادر الأفراد العاملين و مستلزمات دراسة السوق و التطبيق أسس المفاصلة بين المقدمين و غيرها من الإعتبارات الأساسية بهذا الشأن.

3- إستراتيجية الترقيات و النقل للأفراد و تتناول هذه الإستراتيجية السياسات المتعلقة بالترقيات و النقل و كذلك ما يتعلق بسياسات الأجور و المكافآت و الحوافز ..إلخ من السبل الكفيلة برفع كفاءة العاملين في إنجاز الأهداف المنظمة و الشخصية.

4- إستراتيجية التدريب و تتناول وضع سياسة تدريبية و تطويرية قادرة على حصر التدريب داخل أو خارج المنظمة و غيرها من الإعتبارات التي تشكل أسس هادفة في التطوير و التدريب.

5- إستراتيجية تتعلق بتقويم الأداء تلك الإستراتيجية تتضمن الأسس و الضوابط و السياسيات المتعلقة بقياس الأداء الأفراد العاملين ووضع المعايير التي يمكن من خلالها مقارنة أداء المتحقق مع تلك المعايير و الضوابط لغرض تحديد الانحرافات الحاصلة في الأداء بغية إعتداد ذلك في تقويم الإنجاز المتحقق من الأفراد العاملين<sup>35</sup>.

### المطلب الثاني: تحديد عرض الموارد البشرية

إن تحديد الدقيق لعرض القوى البشرية غالبا ما تتحكم فيه العوامل التالية:

- 1- **التعيين الجديد للعاملين :** أن التعيينات الجديدة للموظفين و العاملين في المنظمة من السهولة و السير التنبؤ به ، سيما و أن طبيعة الحاجة المستمرة و الآنية في مدى القصير يمكن أن يشير إلى عدد و حجم الأفراد المراد تعيينهم حديثا في المنظمة.
  - 2- **عودة العاملين لعملهم:** إذا أن هذه الحالة تشير بوضوح لعودة بعض العاملين بعد إنهاء إجازاتهم الطويلة كعودة الموظف بعد انقضاء فترة إجازته الدراسية أو البعثة الدراسية... إلخ أو عودة المرأة على عملها بعد إنقضاء فترة إجازة الأمومة و غيرها من تلك الحالات التي يمكن أن يتم التنبؤ بها بسهولة أيضا.
  - 3- **الانتقال من خارج المنظمة :** و تعتبر هذه من أكثر الحالات التي يصعب التنبؤ بها سيما إن حصلت حالات الانتقال بعض الموظفين من خارج المنظمة لأسباب تتعلق بتغيير هيكل المنظمة أو إنشاء وحدات إدارية أو تنظيمية جديدة... إلخ حيث أن ذلك يجعل من صعوبة التنبؤ بالمتغيرات التي تصاحب ذلك.
- أما طبيعة نقص العوض الموارد البشرية في المنظمة غالبا ما يحصل نتيجة التقاعد أو الفصل أو الإقالة أو النقل إل خارج المنظمة أو إنهاء الخدمات أو سبب الوفاة... إلخ من الظواهر التي غالبا ما يتعذر التنبؤ بها بدقة واضحة<sup>36</sup>.

<sup>35</sup>- أ.د خيضر كاظم حمود ، دياسين كاسب الخرشة ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص49، 50.

<sup>36</sup>- أ.د خيضر كاظم حمود ، دياسين كاسب الخرشة ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص....

### المطلب الثالث: الصعوبات التي تواجه التخطيط استراتيجي للموارد البشرية

قد تواجه عملية وضع تنفيذ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية عدة عقبات من أهمها:

1\* عدم اهتمام الإدارة العليا ، فقد ترى الإدارة العليا في المنظمة عدم الحاجة إلى صياغة إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية و ذلك بسبب اعتقاد البعض أن إدارة موارد البشرية وظيفة إدارية مساندة لباقي وظائف المنظمة.

2\* تركيز إدارة الموارد البشرية على التخطيط قصير الأجل بدون التفكير في التخطيط طويل الأجل، و هذا قد يعود إلى الاهتمام بالاحتياجات الآتية للموارد البشرية و درجة توفرها و مدى وجود المهارات و القدرات المطلوبة.

3\* قلة خبرة إدارة المورد البشرية و موظفيها بالتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية و ذلك سبب حداثة الموضوع نسبيا و تعدد الخلفيات العلمية لإدارة الموارد البشرية.

4\* عدم توفر المعلومات اللازمة للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في ظل عدم وجود نظام معلومات الموارد البشرية لدى الكثير من المنظمات.

5\* ضيق الوقت فقد يحول إشغال مدير و موظفوا إدارة الموارد البشرية بالأعمال اليومية لنشاطات إدارة الموارد البشرية من استقطاب و توظيف و تدريب و تحفيز و غيرها ، دون تخصيص وقت كاف لعملية التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية<sup>37</sup>.

<sup>37</sup>- د. محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 89.

## خلاصة الفصل :

التخطيط الإستراتيجي يعبر عن طريقة مناسبة لوضع الأهداف بعيدة المدى و تحديد التوجيهات المنظمة لتحقيق ذلك الأهداف ، و حتى تتمكن الإدارة من تحقيق الأهداف بكفاءة و فاعلية فإنه ينبغي أن يكون لديها فكر استراتيجي و الذي يؤمن بالتخطيط الاستراتيجي و بضرورة رسم المستقبل إعتقادا على وقائع الماضي و أحداث الحاصل و ربطها بغايات و استراتيجيات المنظمة ، بحيث يصبح العنصر البشري أحد الركائز لتحقيق الميزة التنافسية و تحسين الأوضاع السوقية المنظمة ، و نتائج أعمالها شأنها في ذلك شأن الاستراتيجيات الوظيفية الأخرى كالتسويق و الإنتاج و المالية ..إلخ.

## مدخل للفصل:

تحديد الموقع Positioning مفهوم مأخوذ من التسويق ، و يقصد به كيف يتم إدراك أو تصور شيء ما ومن أي منظور و بواسطة من ، و يتضمن تطبيق مفهوم تحديد موقع على تنمية الموارد البشرية HRD تحديد ماهية تنمية الموارد البشرية و أين و كيف تنسجم و تترايط مع الإدارة العامة.

و يستخدم مصطلح "تنمية الموارد البشرية بشكل رائج منذ أكثر من عقدين ، و برغم أنه مجال جديد نسبيا للممارسة و البحث الإداري ، و على غرار نواحي ممارسة الإدارة العامة الأخرى ، تمارس تنمية الموارد البشرية على خلفية من الإضطراب و التغيير في الحياة التنظيمية ، و التغييرات في بيئات العمل و عمليات العمل و الثقافات التنظيمية ، و هو الأمر الذي ينشئ الحاجة إلى انتهاج استراتيجيات ناجحة لإدارة التغيير.

و هناك مجموعة من المفاهيم و المتطورات المرتبطة بتنمية الموارد البشرية ، كما توجد أيضا محاور اهتمام مختلفة : فردية ، تنظيمية ، الحاجات الحالية ، التحديات المستقبلية، الوظائف و المهن المختلفة ، المصالح المختلف لمختلف الأطراف المعنية.

### المبحث الأول : تنمية الموارد البشرية

#### المطلب الأول : تحديد نطاق تنمية الموارد البشرية

من الممكن أن " ينمو " الأفراد في المنظمات -الموارد البشرية - من الناحية العددية أي وضع الأعداد المناسبة من الأشخاص المناسبين في المكان المناسب و في الوقت المناسب لكي يعملوا كمنظمة أو كما يقول أحد المؤلفين "أولا ضع الأشخاص المناسبين في الحافلة " ( كولينز 2001 )<sup>38</sup>.

إننا ندرك في البداية أن الأفراد يتحدثون عن التدريب في المنظمات ، و باعتبارها ممارسين كثيرا ما نجد أنفسنا نستخدم هذا المصطلح ، غير أننا نعتقد أنه يوجد فرق واضح بين التدريب و التنمية و يكمن هذا الفرق في الجانب منه في التفاعل بين " المدرب " و المتدرب و باعتبارنا ممارسين لتنمية الموارد البشرية يتركز إهتمامنا على التدريب إلا أن أولوية المتدرب هو التعلم .

إن المداخل التقليدية إلى التدريب تشبه العلاقة بين المعلم و التلميذ أو الأستاذ و الطالب ، إلا أن المدرسين المعاصرين يعلمون أن فهم التعلم و منظور المتدرب يمكن أن يحسن و يثري خبرة التعلم بدرجة كبيرة ، و باعتبارنا ممارسين للتنمية .

نحن كذلك ندرك أيضا أن العمل يتيح فرص كثيرة و مختلفة للتعلم ، و أن التدريب هو مجرد جانب واحد فقط في مجموعة من الفرص ، و من ثم فإن نطاق تنمية الموارد البشرية يضم منظورات مختلفة تشمل التدريب و التعلم .

فهناك غموض محتمل في استخدام مصطلح " التنمية " يقول " كوبي " و زملائه في الوقت الذي بدأنا فيه ندرك الكوارث السياسية و الإجتماعية و البيئية المرتكبة بإسم التنمية .

1- تأليف جينفر جوي، ماثيوز ديفيد ميخيسون مارك سورنيز، ترجمة علا احمد إصلاح، تنمية الموارد البشرية، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2008، ص34.

يحدد العاملون في مجال تنمية الإدارة أنفسهم مجبرين على أن يسألوا أنفسهم " التنمية من أجل ماذا ؟

و بصفة خاصة نحن بحاجة إلى أن نعني عواقب فكرة التنمية على حياة الأشخاص المحرومين سواء في المجتمعات الصناعية أو في العالم الثالث<sup>39</sup>.  
و يمكن تعريف التنمية البشرية على أنها تحسين قدرة المرء في سبيل تحقيق ما يتوقع منه مستوى الأداء و الإنجاز و هي مجموعة من البرامج التي تتناول تطورات و مهارات التحليلية و القيادات لتحسين القدرة على الإشراف و الإدارة<sup>40</sup>.  
إن تنمية الموارد البشرية هي مصطلح الذي نستخدمه لوصف المنهج المتكامل و الشامل و وواع و مرتكز على المبدأ لتغيير المعارف و السلوكيات ذات الصلة بالعمل

و بإستخدام مجموعة من استراتيجيات و تقنيات التعلم ، و ثم إن الإستراتيجيات و التقنيات المشار لها تهدف عموماً إلى مساعدة الأفراد و الجماعات و المنظمات على تحقيق إمكانيات بالكامل لكي يتسنى لها العمل على نحو يسمح بالفردية و يعظم في الوقت ذاته الفاعلية داخل سياقات معينة .

و تنقسم التنمية البشرية إلى أنواع كثيرة فهناك التنمية الشخصية ، و هناك التنمية من أجل وظيفة أو وضع الحالي ، و التنمية في بيئات عمل جديدة أو من أجلها ، و الأنشطة التي يمكن من خلالها التوفيق بين الأهداف الفردية و التنظيمية و التنمية المؤدية إلى حياة أفضل و أكثر إكتمالاً للأفراد و المنظمات و المجتمعات الأكبر .

<sup>39</sup> تأليف جينفر جوي، ماثيوز دفيد ميخينسون مارك سورتير، ترجمة احمد اصلاح. المرجع السابق، ص35 .

هشام نججي. دليل التدريب الاداري. المعهد العالمي للفكر الاسلامي للطباعة و النشر. عمان. اردن. 1996. ص 11.

## دراسة تسيير الموارد البشرية في المؤسسات العمومية

دراسة تسيير الموارد البشرية في المؤسسات العمومية

و من منظور عريض جدا يمكن ايضا اعتبار تنمية الموارد البشرية هي " القدرة على دمج التعلم في السلوك " كوبي و زملائه .  
كما تشمل تنمية الموارد البشرية التدريب الإداري و التعلم المهني، و لذلك فهي تتضمن كل أنواع التعلم الذي يمكن من حدوث النمو الفردي و التنظيمي ، و لذلك ترتبط التنمية البشرية ارتباطا وثيقا بالإستراتيجية التنظيمية و إدارة التغيير .<sup>41</sup>

---

<sup>41</sup> - تأليف جينفر جوي ،مايثون دفيد ميخسون مارك سورتيز.ترجمة احمد اصلاح،تنمية الموارد البشرية ، الرجوع السابق ، ص37.

### المطلب الثاني: مؤشرات التنمية البشرية

إن التغيير الذي طرأ على مفاهيم البشرية و نطاقها الواسع قد تطلب وضع الكثير من المؤشرات التي تضبط درجة الرشد و العقلانية في الإهتمام بالعنصر البشري من أهم هذه المؤشرات نذكر :

- مؤشر الصحة، مؤشر التعليم ، مؤشر المستوى المعيشي ، مؤشر السوق ، و مؤشر الإنتاجية .

حيث ترتبط القدرة الإنتاجية بكفاءة الفرد في أداء العمل المنسوب إليه و الذي يمكن تطويره من خلال برامج التدريب ، أما الدافعية فتعتمد على رغبة الشخص في تقييم أفضل الأعمال من خلال التصميم و العمل الجيد و إيجاد التوافق بين متطلبات العمل الفردي بشكل كبير .<sup>42</sup>

<sup>42</sup> - تأليف جنيفر جوي ماثيوز ديفيد ميخنسون مارك سورنيز، احمد اصلاح. تنمية الموارد البشرية، المرجع السابق ص38.

## المطلب الثالث : دوافع و مقومات التنمية البشرية

### أ – دوافع الإهتمام بالتنمية البشرية :

من أكثر الأسباب التي حتمت الإهتمام بالتنمية البشرية هي :

#### 1 – تحديد البيئة الخارجية :

و هي القوى الخارجة عن سيطرت المنشأة و المؤثرة عليها في المدى القصير مما يستلزم من الإدارة العليا مراقبة التطورات التي تحدث في البيئة الخارجية بهدف تحديد أهم الفرص و التحديات التي ستواجهها ، و هذا ما يتطلب إعداد المورد البشري و إخضاعه للتنمية و التدريب و ذلك للتحفيز المتواصل ، و من أبرز هذه القوى الخارجية هي :

\* تحديد العولمة و الخصخصة و إعادة هندسة الوظائف .

\* المناقشة الدولية و الإقليمية .

\* إنهيار الأسواق العالمية .

\* التغيرات الكبرى في علاقات المؤسسات بأفرادها و الأنظمة المتحكمة في سوق العمل .

#### 2 – التحديات التنظيمية الداخلية :

و ما نتج عنها من تغيرات في طبيعة العلاقة بين المشرف و العامل كانت نتيجتها إدخال مبدأ الطريق " بالإدارة الذاتية " <sup>43</sup> . الأمر الذي ساهم في تحسين التوعية الإنتاجية .

#### 3 – التحديات الفردية :

و هي القرارات الفاصلة التي تتخذها المنظمات فيما يتعلق بالعمال كالتقدم التكنولوجي و أثره و هذا ما يتطلب رفع الكفاءات البشرية بحيث يكون هناك توافق بين الأفراد و المنظمات .

<sup>43</sup> معناه فريق يتكون من مسؤولا عن اداء مهمة معينة من خلال تقسيم العمل و جدولته بين افراد المجموعة و توزيع الكفاءات

ب – مقومات التنمية البشرية: و أهمها يتلخص فيما يلي :

ب-1- توفير الإطار المرجعي :

و هو أهم مقوم لعملية التنمية البشرية و من أهمها :

إطار المشاركة في صنع القرار .

المشاركة في صنع التنفيذ و الإهتمام بقضايا الكفاءات و العمل الإجتماعي .

ب-2- دراسة السوق لمعرفة ما يؤثر على توزيع الدخل و منافع أو عوائد التنمية :

فريق يكون مسؤولا عن أداء مهمة معينة و إدارة نفسه من خلال تقييم العمل و

جدولته بين أفراد المجموعة ، و توزيع الكفاءات .

ب-3- الإنتاجية.

ب-4- العدل .

ب-5- الإستمرارية .<sup>44</sup>

<sup>44</sup> مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة . الموارد البشرية بالمؤسسات الجامعية . 2011.2012

### المبحث الثاني : سياسات التنمية البشرية

#### المطلب الأول : الإستقطاب

##### ما هو الإستقطاب؟

يشير لفظ الإستقطاب إلى تلك المراحل أو العمليات المختلفة للبحث عن المرشحين الملائمين لمأ الوظائف الشاغرة بالمنظمة ، ببساطة الإستقطاب هو جذب المرشحين لشغل الوظيفة الشاغرة و قبل القيام بهذه الوظيفة ينبغي التأكد من ضرورة الحاجة إلى شغل الوظيفة ، و من مراجعة خطة القوى العاملة بالمنظمة ، و من وجود تحليل و تصنيف للوظائف بوضوح البيانات التي يجب توافرها في شاغل الوظيفة<sup>45</sup>.

##### من يقوم بالإستقطاب ؟

تقوم المنظمات الكبيرة بإنشاء وحدات متخصصة لإدارة الموارد البشرية ، و تتضمن هذه الوحدات أقسام متخصصة في وظائف إدارة الموارد البشرية ، و منها ما يسمى بقسم التوظيف أو ( مكتب التوظيف ) حيث يعمل به عدد من المتخصصين في الإعلان عن الوظائف وجذب العمالة ، و إجراء المقابلات المبدئية مع المتقدمين و حتى مرحلة الإختبار النهائي و التي تشارك فيها المديرين التنفيذيون ، أما في المنظمات الصغيرة فقد تستند عملية إستقطاب العمالة إلى أحد المكاتب الإستشارية المتخصصة في جذب العمالة .

<sup>45</sup> احمد ماهر ، ادارة الموارد البشرية . الدار الجامعية ، الاسكندرية ، سنة النشر 2007 ، ص 224،223.

## دراسة تسيير الموارد البشرية في المؤسسات العمومية

دراسة تسيير الموارد البشرية في المؤسسات العمومية

أو قد يقوم بهذه العملية المديرون التنفيذيون بأنفسهم بالإشتراك مع مدير الموارد البشرية .

### تعريف الإستقطاب :

الإستقطاب هو عملية إكتشاف مرشحين محتملين للوظائف الشاغرة الحالية أو المتوقعة في المنظمة أي أنه نشاط يقوم على الوصل بين من يبحثون عن العمل و الوظائف و من يعرضون الوظائف .

و تختلف المنظمات فيما بينها في نطاق ممارستها لنشاط الإستقطابي ، فهناك منظمات تقوم بأنشطة إستقطابية على مدى أوسع بكثير من منظمات أخرى . و هناك عدة عوامل تحدد نطاق النشاط الإستقطابي بالنسبة للمنظمة و تجعله بالتالي يختلف من منشأة إلى أخرى .<sup>46</sup>

و يكمن جوهر عملية استقطاب العاملين هو جذب الأفراد بالعدد و الوقت و المؤهلات المناسبة و تشجيعهم لطلب التعيين في المنظمة . وهذه الفعالية مهمة لتوفير العاملين الذين تحتاجهم كما تشكل واحدة من الأنشطة المستمرة لأية إدارة و دائرة الموارد البشرية .

و تعتبر واحدة من أسباب أهميتها هي أنها تنعكس على العمليات الأخرى ، فإذا لم تتمكن إدارة الموارد البشرية إستقطاب الأشخاص بالوقت و العدد و المؤهلات المناسبة ، فإن ذلك سيؤدي إلى سوء إختيار المترشحين و تعيين عناصر غير مناسبة .  
وذلك تعتبر العملية الأساسية لا يمكن إهمالها .

<sup>46</sup> محمد سعيد اتور سلطان ، ادارة الموارد البشرية ، المرجع السابق ، ص 118 .

فقد تستطيع المنظمة أن تهمل إجراء تحليل للوظائف و توصيفها أو حتى إعداد الخطة قوة عمل و لكنها لا تستطيع إهمال عمليات البحث عن العاملين الجدد لغرض تعيينهم .<sup>47</sup>

و يتعلق جوهر عملية الإستقطاب بجذب أكبر عدد ممكن من الأفراد المؤهلين و تشجيعهم على تقديم طلبات العمل في المنظمة بإتاحة الفرصة للمنظمة لإختيار و تعيين الأفراد الأكثر كفاءة ، و أثناء عملية الإستقطاب تسعى كل منظمة و الفرد إلى تحقيق أهدافه حيث تسعى المنظمة إلى جذب الأفراد المؤهلين فقط للعمل في المنظمة ، و في نفس الوقت يسعى الفرد إلى تحقيق أهدافه الشخصية من حيث إثبات كفاءته للعمل مستقبلا في المنظمة و تحقيق رغباته في العمل ضمن تخصصه و محاولة الحصول فيما بعد على أفضل شروط للتعيين من حيث الراتب و الإمتيازات الأخرى .<sup>48</sup>

<sup>47</sup> سعاد نانف برنوطي، ادارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان، 2001، ص58.

<sup>48</sup> محفوظ احمد جودة .ادارة الموارد البشرية . المرجع السابق . ص 121.122

### المطلب الثاني : الإختيار و التعيين

تمثل وظيفة الإختيار و تعيين الإمتداد الطبيعي لوظيفة الإستقطاب للموارد البشرية المناسبة فبعد تحديد مصادر تدبير إحتياجات المنظمة من العاملين يجب المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة بهدف تحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظائف المختلفة و بين مؤهلات و خصائص الأشخاص المتقدمين لشغلها ، و بمعنى آخر الوصول إلى وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة .

و تعتبر عملية الإختيار السليم للأفراد لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة ، و من أهم الأنشطة الخاصة بإدارة الموارد البشرية لأن التكلفة التي تتحملها المنظمة في حالة إختيارها أفراد غير أكفاء أو حتى إختيارها لأفراد أكفاء مع فشلها في الإبقاء عليهم ، تعتبر من التكاليف الرئيسية التي تتحملها المنظمات في دنيا الأعمال .<sup>49</sup>

إن وظيفة الإختيار و التعيين تعتبر نشاطا مكففا جدا ، و أي جهود تقوم بها المنظمة بهدف تقليل دوران العمل و تدنية تكاليف التعيين ستعود عليها بعوائد مالية كبيرة ، إن الفعالية في ممارسة هذا النشاط ينتج عنها توفير مبالغ مالية طائلة على المنظمة ، و يقصد بالإختيار الفعال عملية إنتقاء أفراد أكفاء سيتمرون في العمل بالمنظمة . إن الأنشطة التي تتضمنها وظيفة الإختيار ( من دراسة طلبات الإستخدام و القيام بالإختبارات و المقابلات .... إلخ) .

و تهدف أساسا إلى زيادة فعالية القرارات الخاصة بإنتقاء الأفراد ، و يعتبر كل نشاط من هذه الأنشطة خطوة في العملية التي تهدف إلى التنبؤ بمن سيكون ناجحا في عمله إذا تم تعيينه من طالبي الوظيفة .<sup>50</sup>

محمد سعيد أنور سلطان ، ادارة الموارد البشرية ،مرجع سابق ، ص 129 130 .

اسامة كامل ، محمد الصرفي ، ادارة الموارد البشرية، المرجع السابق ص 93 .

### سياسة التعيين:

بعد إنتهاء من مراحل الإختيار يتم إصدار قرار التعيين هذا و لقد نص الكثير من أنظمة التعيين على أن يوضع الفرد ثم يتم تعيينه بواسطة إجراء الإختبار لمدة زمنية محددة تتراوح بين ستة أشهر و سنة حسب ما يحدده نظام التعيين في المنظمة.<sup>51</sup>

اسامة كامل . ، محمد الصرفي .إدارة الموارد البشرية ،مرجع السابق ، ص 94.

### المطلب الثالث : التوظيف

#### تعريف التوظيف :

يعتبر التوظيف مرحلة جد هامة ضمن عملية تسيير الموارد البشرية، إذا أن القرارات الناتجة عن هذه المرحلة هي حاسمة .

حيث إن إدخال أي فرد جديد ضمن المؤسسة يؤدي إلى تغيير التوازن الذي يكون قد وصلت إليه المصلحة ، الورشة ، المديرية ..... إلخ ، و كل خطأ في هذه العملية يكون مكلفا و مؤشرا على مناخ العمل ، و قد يؤدي إلى جملة من النتائج السلبية أهمها سلوك الرفض من الجماعة إتجاه الفرد الجديد و على هذا الأساس يعامل التوظيف كما تعامل الإستثمارات .

و يمكن تعريف التوظيف على أنه تلك العملية التي تتمكن من خلالها المؤسسة من توفير الموارد البشرية الضرورية لمنصب العمل الشاغر ، و التي يشترط فيها التأهيل اللازم ، و ذلك بالجوء إلى التوظيف الخارجي و الداخلي .

و من التعريف يظهر أن الهدف من التوظيف هو إيجاد الفرد المناسب ليشغل المنصب الشاغر على أن الإشكالية المطروحة بالنسبة للتوظيف هي ضمان التوافق بين إحتياجات التشغيل و قدرات الفرد<sup>52</sup> .

و في الجزائر و من خلال إطلاع الباحث على المخطط السنوي للتكوين الذي تعده المؤسسات و الإدارات العمومية في كل سنة على مستوى المفتشية الولائية للوظيفة العمومية لولاية ورقلة ، اتضح أنه لم يتم تكوين أي موظف في جميع المؤسسات و الإدارات العمومية منذ 2008 و ذلك ما أكده للباحثين نائب رئيس المفتشية الولائية للوظيفة العمومية لولاية ورقلة ، و قد برر مدير مركز التكوين موظفي الجماعات المحلية بورقلة هذا العزوف عن التكوين من قبل الإدارات و المؤسسات العمومية بسبب إعادة صياغة القوانين الأساسية لهذه المؤسسات و ذلك منذ سنة 2008 كما لم يجد الباحث من خلال إطلاعه على جميع مخططات

1 اسماعيل حجازي ،استاذ معاليم سعاد،تسيير الموارد البشرية.من خلال المهارات،دار أسامة للنشر و التوزيع،الأردن ،الطبعة الأولى.2003،ص33.

## دراسة تسيير الموارد البشرية في المؤسسات العمومية

دراسة تسيير الموارد البشرية في المؤسسات العمومية

تسيير الموارد البشرية للمؤسسات و الإدارات العمومية على مستوى المفتشية الولائية للوظيفة العمومية لولاية ورقلة ، الإهتمام اللازم من هذه المؤسسات بالجانب النوعي للتوظيف .

حيث كان إهتمامها على الجانب الكمي فقط من التوظيف و هذا ما يؤثر على مستوى الأداء لدى الموظفين ، و هذا ما أكده رئيس المجلس الشعبي الولائي إنشاء مداخلته في الملتقى الجهوي للتنمية المحلية و تطلعات المواطنين ، عند تطرقه لمعوقات إدارة الجماعات المحلية في إدراجها للتنمية المحلية.<sup>53</sup>

1 يوسف قريشي. ورقة مقدمة للجلسات الجهوية حول التنمية المحلية ،الملتقى الجهوي حول التنمية المحلية و تطلعات المواطنين ، الجزائر، غرداية. 26.27 سبتمبر 2011

### المبحث الثالث : التدريب و تقسيم أداء العاملين و أهميته

#### المطلب الأول : مفهوم التدريب العاملين و أهميته

إن عملية إختيار الأفراد و تعيينهم في الوظائف التي تتناسب مع مؤهلاتهم و خبراتهم و تتلاءم مع تطلعاتهم ، ليست نهاية المطاف ، بل ينبغي على إدارة الموارد البشرية متابعة أداء هؤلاء الموظفين و إعدادهم و تدريبهم و تطويرهم ، و بذلك فإن التدريب يجد اهتماما كبيرا من إدارة المنظمة بإعتباره وسيلة فعالة لزيادة قدرة الموظفين على بكفاءة أعلى.

و من الجدير بالذكر بالذكر ان عملية التدريب لا تقتصر على الموظفين الجدد الذين تم توظيفهم حديثا ، لكنها تشمل بالإضافة إلى ذلك الموظفين القدامى ، كما أن عملية التدريب ليست مقتصرة على مستويات إدارة معينة ، بل تشمل كافة المستويات الإدارية بما في ذلك مستوى الإدارة العليا.

إن هناك شارع كبير في التطورات التكنولوجية من ناحية الأجهزة و المعدات وكذلك من ناحية الأساليب في الإدارة و الإنتاج و العمليات و المبيعات و غيرها و بناء عليه تسعى المنظمة إلى تدريب و تطوير أداء من يتطلب عمله و مواكبة هذه التطورات<sup>54</sup>.

يرى بوسنينة و الفارس أن التدريب هو تلك العملة المنظمة و المستمرة التي تهدف إلى تزويد و إكساب الفرد و المعارف و قدرات و مهارات جديدة ، أو تغيير وجهات النظر و الأفكار و الأسس السابقة لدى الأفراد بما ينسجم مع التغيرات التي تحدث في بيئة العمل و خاصة في الجوانب التكنولوجية و التنظيمية ، و بذلك فإن التدريب يهدف إلى تعميق المعرفة المتخصصة لدى الفرد لإنجاز عمل أو عدة أعمال معينة أو أداء وظيفة ما.<sup>55</sup>

<sup>54</sup> - الدكتور محفوظ أحمد جودة ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص 171.

<sup>55</sup> - بوسنينة الصديق منصور ، و سليمان الفارسي الموارد البشرية أهميتها وتنظيمها ، مسؤوليتها ، مهامها ، طرابلس ، الجماهيرية العربية ..أكاديمية الدراسات العليا، 2003 ص 201.

و لا تقتصر أهداف التدريب على تطوير قدرات الأئراد العاملين و تنمية مهاراتهم في الأداء ، و إنما تمتد لتشمل تطوير الجوانب السلوكية لديهم في علاقاتهم مع الجماعة العمل في المنظمة ، ومع الفئات المتعاملين معها في البيئة المحيطة<sup>56</sup> .

أما جودة و آخرون فيعرفون التدريب بأنه عبارة عن جهد مخطط و منظم هادف إلى إكتساب المشاركين معارف جديدة (أو ....معارف قديمة) و مهارات جديدة و تغيير أو بناء اتجاهات جديدة لدى مشارك في برنامج التدريبي

و يعرف كذلك رضا التدريب بأنه مجموعة النشاطات التي تهدف إلى تحسين المعرف و القدرات المهنية مع الأخذ في الإعتبار دائما إمكانية تطبيقها في العمل.

يتضح من التعريفات السابقة أن التدريب عبارة عن جهود يتم تخطيطها بشكل مسبق تهدف إلى رفع كفاءة الفرد عن طريق زيادة معارفه و تنمية مهاراته و تغيير اتجاهاته ، وذلك حتى يتمكن من أداء عمله بالمستوى المطلوب من الكفاءة<sup>57</sup> .

يتضمن مفهوم التدريب مجموعة من العناصر الأساسية أهمها :

- 1- **التدريب هو جهود مخططة** : إن التدريب ليس عملا عشوائيا ارتجاليا لكنه يقوم على أساس مخطط موضوعة و تفكير مسبق في تمكين المنظمة من مراجعة أولياتها للتدريب.
- 2- **التدريب عملية مستمرة**: ينبغي وضع خطة التدريب و تخصيص موازنة له، و خاصة في المدى القصير ، فالتدريب مستمر ، وذلك حتى تتمكن المنظمة من مواجهة التغييرات التي تأخذ موقعها سواء في وسائل العمل أو ظروف السوق و المنافسة أو في التكنولوجيا أو غير ذلك.
- 3- **التدريب ليس غاية في حد ذاته** ، لكنه وسيلة لتحقيق غاية و الغاية هنا هي تحسين الأداء الفرد من خلال زيادة معرف و تنمية مهاراته الفنية أو الإدراكية أو الإتصالية أو التحليلية بالإضافة إلى تغيير اتجاهاته و سلوكه.

<sup>56</sup> - الدكتور محفوظ أحمد جودة ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص172.

<sup>57</sup> - الدكتور محفوظ أحمد جودة ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص173، 174.

يعتبر النشاط التدريبي أحد الأنشطة الرئيسية التي تمارسها إدارة الموارد البشرية فالحاجة إلى التدريب تفرض نفسها حينما يكون هناك جودة بين المعارف و المهارات الحالية للموظف و بين المعارف و المهارات التي تتطلب الوظيفة و على رغم من أهمية التدريب بالنسبة لأي منظمة إلا أن بعض المديرين ينظرون إلى التدريب على أنه نشاط غير منتج و يحاولون اختصار النفقات المتعلقة به إلى أقل حد ممكن.

إن تكلفة تدريب الموظفين ليست قليلة ، فكثيرا من الشركات تنفق ملايين الدولارات سنويا على التدريب موظفيها ، لكن إدارة هذه الشركات تعتبر نفقات التدريب كاستثمار في العنصر الإنساني.

يمكن استدلال على مدى أهمية التدريب باستعراض الفوائد التي يمكن تحقيقها و التي من أهمها: 58

1- ارتفاع انتاجية الموظف المتدرب نتيجة زيادة معارفه و تنمية مهاراته وقدراته.

2- تخفيض معدلات الأخطاء التي ترتكب أثناء العمل مما يؤدي إلى إرتقان العمل و بالتالي إلى رفع مستوى رضا العملاء.

3- رفع الروح المعنوية للعاملين نتيجة رفع مهاراته وقدراتهم للوصول إلى المستوى المطلوب لأداء وظائفهم مما يؤدي إلى تخفيض معدل دورات العمل و معدلات التغيب عن العمل.

4- تحسين الثقة بين المدير و المرؤوس و كذلك توثيق العلاقات بينهم.

5- زيادة قدرة الموظفين على تبادل الأداء و المعلومات مع باقي المشاركين في الدورات التدريبية.

6- المساهمة في إشعار الموظف بالإستقرار الوظيفي نتيجة اعتقاده بأهميته في العمل و بأن المنظمة تشمل في العنصر الإنساني لابقائه و الحفاظ عليه.

- رضا كرم ، برنامج تدريب المدربين ، الطبعة الاولى ، القاهرة ، دار التوزيع و النشر الإسلامية 1424 ، 2003 ، ص58، 15.

## دراسة تسيير الموارد البشرية في المؤسسات العمومية

دراسة تسيير الموارد البشرية في المؤسسات العمومية

- 7- تخفيض حجم الإشراف الإداري فالموظف المتدرب يتقن عمله بشكل أكبر.
- 8- الإقلال من معدل الحوادث العمل عند المساهمة التدريب في زيادة المعارف الفرد على مواجهة إخطار العمل<sup>59</sup>.

### المطلب الثاني : مفهوم تقسيم أداء العاملين وأهدافه

قد تختلف نتائج منطمتين متنافسين على الرغم من تماثل توفر الموارد المادية و المالية و التكنولوجية و المعلوماتية فيهما ،حيث قد يرجع هذا الاختلاف إلى تباين أداء العاملين في كل منهما و بناء عليه فإذا أداء العاملين يعد من أهم محددات نتائج المنظمة ،فطريقة إدارة أداء العاملين تنعكس على أداء ككل.

و يمكن تعريف تقسيم الأداء بأنه عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى نوعية أدائه<sup>60</sup> و تنفيذ العملية لتحديد فيما إذا كان الأداء جيدًا أم لا و في أية مجالات هذا التقدير قد يشمل تنفيذ الأعمال المسندة للفرد و/أو جهوده و/أو سلوكه و بالتالي تتعلق عملية تقسيم العاملين بتحليل سلوك العاملين وأدائهم و إصدار حكم يمد متخذي القرار في المنظمة بالمعلومات اللازمة على أداء هؤلاء العاملين<sup>61</sup> و يذكر ربابعة أن عملية تقسيم الأداء مرؤوسهم بشكل مستمر لإصدار حكم موضوعي على قدرة الموظف في أداء واجباته و التحقق من سلوكه أثناء العمل و إدراك مدى تحسين الذي طرأ على أدائه<sup>62</sup>.

تعد عملية تقسيم أداء الفرد هامة سواء بالنسبة للمنظمة أو بالنسبة للموظف نفسه.

فالمنظمة تهتم بذلك لمعرفة الموظف الجيد من غير الجيد بالنسبة لعناصر المحددة كالتعاون و الانضباط و الانتاجية و الإشراف ، تمهيدا لتحفيز الموظف الجيد و إرشاده أو معاقبة الموظف غير الجيد على أدائه ، أما بالنسبة للموظف فتعد عملية

<sup>59</sup>- الدكتور محفوظ احمد جودة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 173، 174 .

<sup>60</sup>- Bratton j .and j gold , himman resources maragment : theory and practices , 3<sup>rd</sup> ed geat britain , bath , press200.

<sup>61</sup>- برنوطي سعاد نانف ، إدارة الموارد البشرية ، عمان ، دار وائل للنشر و التوزيع ، 2007 ، ص378.

<sup>62</sup>- ربابعة على محمد ، إدارة الموارد البشرية ، عمان ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، 23003 ، ص85.

## دراسة تسيير الموارد البشرية في المؤسسات العمومية

دراسة تسيير الموارد البشرية في المؤسسات العمومية

تقييم الأداء وسيلة لكي يتعرف الموظف على نقاط القوة و نقاط الضعف لديه ، و بالتالي فإنه يقوم نقاط الخلل لديه ويعزز نقاط القوة بما يؤدي إلى تحسين أدائه<sup>63</sup>.  
ركز العاصري و الغابي أن عملية تقييم الأداء في جميع منظمات الأعمال تجري التحقيق مجموعتين من الأهداف:

1- الأهداف التطويرية و تتمثل في :

- التغذية العكسية عن الأداء.

- التوجيه المستقبلي للأداء

- تشخيص الإحتياجات التدريبية

2- الأهداف التقييمية و تتمثل في :

- القرارات المتعلقة بالمكافآت.

- قرارات استقطاب و تعيين العاملين.

- تقييم نظام إختيار العاملين<sup>64</sup>.

أما درة و الصياغ فيتناولان أهداف التقييم الأداء من حيث عدّة زوايا أهمها :

1- يزود تقييم الأداء متخذي القرارات في المنظمة على الحكم على مدى اسهام

العاملين في تحقيق أهداف و المنظمة و على انجازاتهم الشخصية.

2- يساعد تقييم الأداء المسؤولين في المنظمة على الحكم على مدى إسهام

العاملين في تحقيق أهداف المنظمة و على انجازاتهم الشخصية.

3- يشكل تقييم الأداء أداة تقويم ضعف العاملين و اقتراح إجراءات لتحسين الدائم

و قد يأخذ التحسين الشكل تدريب داخل المنظمة أو خارجها.

4- يسهم تقييم الأداء في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين، ففي ضوء

المعلومات التي يتحصل عليها من تقسيم الأداء يمكن من زيادة رواتب

العاملين أو تخفيضها، بل يمكن اقتراح نظام الحوافز لديهم.

<sup>63</sup> - الدكتور محفوظ أحمد جودة ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص244.

- العامري صالح مهدي محسن و طاهر منصور الغالي ، الإدارة و الأعمال ، الطبعة الثانية ، عمان ، دار وائل<sup>64</sup> للنشر و التوزيع ، 2008 ص 622.

- 5- يكشف تقييم الأداء عن قدرات العاملين و اقتراح إمكانية ترفيتهم و تولى مناصبه قيادته أعلى.
  - 6- يفيد التقييم الأداء في التخطيط للموارد البشرية في المنظمة فهو يشكل أداة المراجعة لمدى توفر موارد البشرية معينة و مؤهلات محددة و اقتراح إحلال موارد البشرية أخرى محلها.
  - 7- يعتبر تقييم الأداء وسيلة تغذية راجعة ، فهو يبين المطلوب من العاملين وفقا معايير اداء معينة.
  - 8- يمثل تقييم الأداء إتصال بين العاملين من جهة و بين رؤسائهم من جهة أخرى و قد يساعد في تحسين أو إساءة الفهم المشترك بين الطرفين.
  - 9- يزود تقييم الأداء مسؤولي إدارات الموارد البشرية بمعلومات واقية عن أداء و أوضاع العاملين في المنظمة ، مما يعتبر نقطة إنطلاق لإجراء الدراسات ميدانية تطبيقية تتناول أوضاع العاملين و مشكلاتهم.
  - 10- يسهم تقييم الأداء في تزويد مسؤولي إدارات الموارد البشرية بمؤشرات تنبؤ لعمليات الإختيار و التعيين في المنظمة<sup>65</sup>.
- و بالتالي فإن نتائج عملية التقييم الأداء العاملين تستخدم في اتخاذ العديد من القدرات الإدارية و الفنية و التي لها أهميتها سواء على مستوى المنظمة أو على مستوى الفرد و هو المحدد الأساسي لنجاح أي منظمة و المؤسسات و الإدارات العمومية في الجزائر واحدة من هذه المنظمات التي تحاول تحسين أداء موظفيها من خلال التطوير المستمر للقانون الأساسي العام الذي يحكم و ينظم سيرها ، حيث كان القانون أساسي العام للوظيفة العمومية رقم 09-03 مؤرخ في

<sup>65</sup>- درة عبد الباري إبراهيم ، وزهير نعيم الصباغ ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي و العشرون ، دار

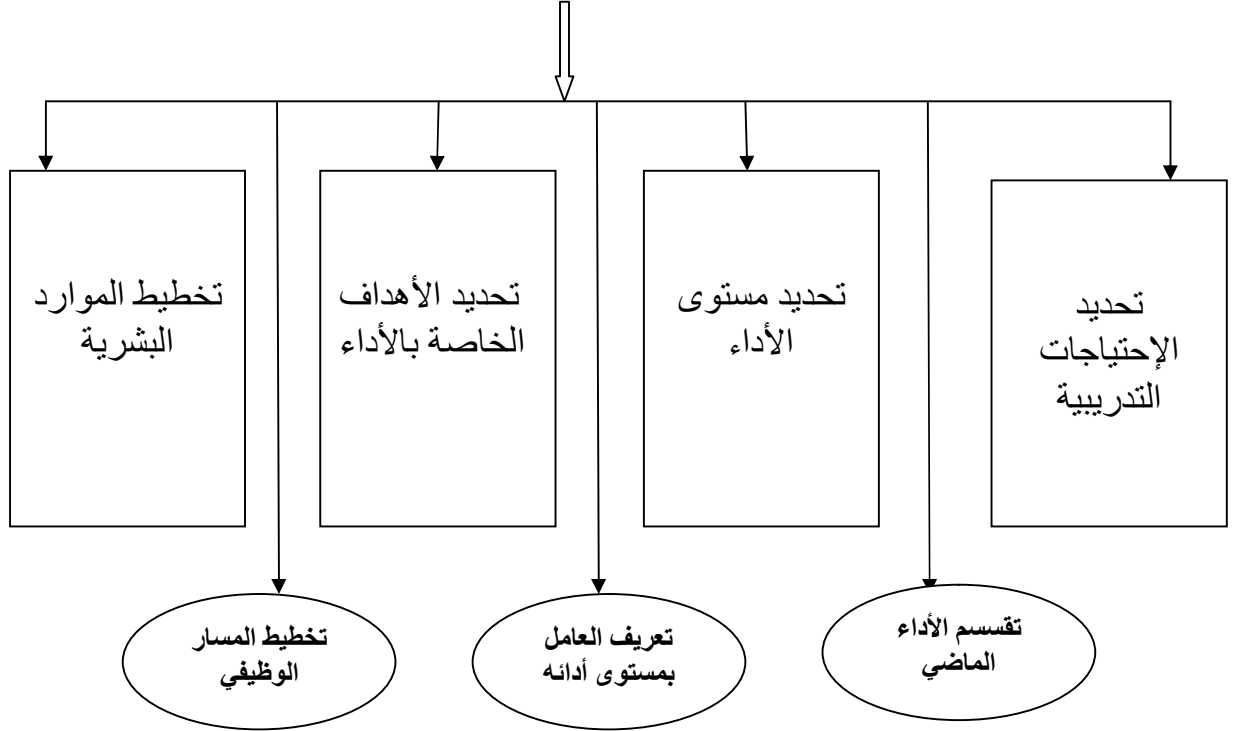
## دراسة تسيير الموارد البشرية في المؤسسات العمومية

دراسة تسيير الموارد البشرية في المؤسسات العمومية

19 جمادي الثانية عام 1427 الموافق ل15 يوليو سنة 2006 هو آخر هذه

القوانين<sup>66</sup>.

و يمكن تصور أهداف تقييم الأداء من خلال الشكل التالي<sup>67</sup>:



- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، أمر رقم 03-06 مؤرخ في 19 جمادي الثانية عام 1427 ، الموافق 15 يوليو سنة 2006 ،  
<sup>66</sup>العدد 46.

<sup>67</sup>- الأستاذ الدكتور محمد نبيل سعد سالم ، الدكتور محمد جاب الله عمارة ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص 32.

## المطلب الثالث: طرق تقسيم الأداء و أهدافه

يمكن تقسيم طرق أداء العاملين إلى مجموعتين: المجموعة الأولى تتعلق بالطرق التقليدية للتقييم، و مجموعة الثانية تتعلق بالطرق الحديثة:

### أولا : طرق في التقييم التقليدية:

#### 1- طريقة الترتيب البسيط:

تعتمد طريقة الترتيب البسيط simple ranking method على الترتيب العاملين تنازليا من الأداء الأفضل إلى الأداء الأسوأ و تعتمد هذه الطريقة غير موضوعية لأنها تعتمد على حكم الشخصي و ذلك لأنها تركز على علاقة الفرد الشخصية بالمقيم بالإضافة إلى صعوبة اتباع هذه الطريقة عندما يكون عدد العاملين بالدائرة كبيرا.

#### 2- طريقة المقارنة الثنائية :

بموجب طريقة المقارنة الثنائية يقوم المقيم بموجب أداء كل فرد من المجموعة التي تقوم بتقييمها مع الأفراد الآخرين ، و في النهاية يقوم المقيم باحتساب المرات التي يكون فيها الفرد أفضل من الآخرين<sup>68</sup>.

#### 3- طريقة التوزيع الإجباري:

في هذه الطريقة يكون كل رئيس مجبرا (نسبيا) على توزيع مرؤوسه على مقياس الكفاءة بشكل تحدده المنظمة<sup>69</sup>.

#### 4- طريقة قياس التقييم البياني:

تعتمد طريقة المقياس التقييم البياني graphic rating scale على حصر عدد من الصفات أو الخصائص للعمل ، و من ثم تتم عملية تقييم كل فرد بقدر توفر هذه الصفات أو الخصائص فيه.

<sup>68</sup>- محفوظ أحمد جودة ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص 260.

<sup>69</sup>- ماهر أحمد ، إدارة الموارد البشرية الإبراهيمية ، الدار الجامعية ، 2005، ص 300.

5- **طريقة الوقائع الحرجة:** تعتمد طريقة الوقائع الحرجة critical incident method على القيام المقيم بتسجيل الوقائع الهامة سواء كان الموظف ناجحا أو فاشلا في أدائها ، ويذكر المرسي أنه وفق لهذه الطريقة يقوم المقيم بتركيز انتباهه على الأحداث المؤثرة التي تميز بين الأداء الفعال للوظيفة<sup>70</sup>.

6- طريقة التقرير المكتوب:

إن طريقة التقرير المكتوب essay method او كما يسمها البعض الطريقة المثالية هي من أبسط الطرق تقييم الأداء ، و بموجب هذه الطريقة يقدم المشرفالتقرير عن المرؤوس يصف فيه نقاط القوة و نقاط الضعف في أداء الموظف.

ثانيا: طرق تقييم الحديثة

هناك عدد من الطرق الحديثة لتقييم الأداء العاملين من أهمها:

### 1- الإدارة بالأهداف:

يقوم مدخل الإدارة بالأهداف على أساس تقييم المرؤوسين بناء على قدراتهم إلى الوصول إلى الأهداف التي وضوها هم أو شاركوا في وضعها ، و تتضمن الإدارة بالأهداف ثلاثة خطوات اساسية :

أ- **وضع الغايات و الأهداف لكل مستوى في المنظمة :** و تبدأ العملية عند القيام الإدارة العليا بوضع الغايات البعيدة المدى للمنظمة كالأهداف المالية وغيرها.

ب- **إقرار أهداف المرؤوسين من قبل المدراء و مرؤوسيههم :** تعد المشاركة في وضع الأهداف من أهم السمات الإدارة بالهدف ن حيث يجتمع المدراء مع مرؤوسيههم إلى تحقيقها.

ج- **قيام المديرين و المرؤوسين بمراجعة مدى تقدم المرؤوسين إلى تحقيقها.**

**الأهداف:** بعد الإتفاق على تحديد الأهداف يصبح المدراء مسؤولين عن تحقيق هذه الأهداف حيث يجتمع المدراء دوريا مع مرؤوسيهم لتقييم مدى التقدم<sup>71</sup>.

### 2- مقياس التقييم السلوكي:

تجمع مقاييس التقييم السلوكي (B.A.R.S) behaviorally anchored rating scales بين مزايا طريقتين الوقائع الحرجة و التقرير المكتوب و لاستخدام هذا المقياس فإنه يتم تحديد الوقائع الهامة بمعنى آخر وصف الأداء الفعال و غير الفعال للوظيفة من خلال كتابة 5 إلى 9 عبارات حسبما يقرره واضعوا المقياس<sup>72</sup>.

<sup>71</sup> - Jones ,gareth r , organizational theory design and change 5th ed usa pearson prentice hall2007 , pp135, 136.

<sup>72</sup> - الدكتور محفوظ أحمد جودة ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص 265.

## خلاصة الفصل :

الموارد البشرية و تنميتها لم يعودوا يعتبران أمرا سطحيا بالنسبة لشركة أو لثروة الدولة ، فراس المال البشري هو مفتاح التقدم الإقتصادي و تكوين الثروة ، و هو محور التنمية الوطنية و تطوير الشركات و عنوان هذه التنمية و يتجاوز رأس المال البشري الحدود شأنه في ذلك شأن المعلومات في إقتصاد المعلومات ، و تسعى الأمم إلى تنمية أفضل المواهب البشرية و استقطابها و المحافظة عليها ، و يتمتع الأفراد بإدراك عميق لقيمة رأس مالهم البشري و السعر العالي الذين يخطون به و يتمثل التحدي الرئيسي في صوغ الشركات و الحكومات لاستراتيجيات فاعلة لتنمية الموارد البشرية من أجل تفعيل هذه الثروة و استخلاص أقصى فائدة ممكنة من هذه الموارد لكي تعزز مركزها الإقتصادي.

## مدخل للفصل :

السنوات الأخيرة تبدو سنوات ناجحة للعنصر البشري إذ انه تلقى اهتمام كبير في العالم بصفة عامة و الجزائر بصفة خاصة حيث أنشأت مؤسسات ذلك بغية تحقيق التطور و النمو و الإستقرار من بين هذه الإنتاج و الإنتاجية ضمن إطار منح القروض و كسب ثقة و احترام الزبائن تحسين نوعية الخدمات و ذلك من أجل مستقبل و أفضل تنمية اقتصادية و اجتماعية.

و في هذا الفصل سنقوم بالربط بين الجانب النظري و الجانب التطبيقي لمعرفة مدى أهمية الموارد البشرية في المؤسسات حيث نجاح هذا الأخير يكون مرهون لها حيث تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث تطرقنا في المبحث الأول التعرف أو تقديم بنك التنمية المحلية أما المبحث الثاني تناولنا المديرية الجهوية للإستغلال أما فيما يخص المبحث الثالث تطرقنا إلى مصلحة المستخدمين في المديرية الجهوية للإستغلال.

## المبحث الأول: تقديم بنك التنمية المحلية

### المطلب الأول: لمحة حول بنك التنمية المحلية و مهامها

تأسس بنك التنمية المحلية بموجب المرسوم رقم 85-89 المؤرخ في 1985/04/30 منبثقا عن القرض الشعبي الجزائري (C P A) بطلب من الحكومة و ذلك قصد تمويل عمليات البنية التحتية العقارية ، وكذا تمويل المناطق النائية في البلاد و كذلك كونها لم تلقى نصيبها من التمويل خصوصا و أن البنوك الجزائرية الأخرى كان لها أهداف محددة بتنمية القطاعات الإقتصادية و بذلك فرضت هذه التطورات قيام بنوك من هذا النوع و هو نفسه الأمر الذي يفسر تأخر تأسيس بنك التنمية المحلية هذه 20 سنة بعد الإستقلال تقريبا حيث أخذ نحو " 35 " فرعا من فروع القرض الشعبي الجزائري (CPA) منتشرة في مناطق الولايات و جمعها تحت الاسم هذا - البنك الرائد -

- لقد تأسس بنك التنمية المحلية برأس مال قدره نصف مليار دينار جزائري "500.000.00" دج في إطار إعادة تنظيم شبكة المؤسسة التنفيذية و البنكية التي تستجيب للتجهيز الجهوي و المحلي لتحقيق التكامل الإستراتيجي و التحكم أكثر في الجهاز المصرفي ، فهو بنك ودائع تابع للدولة و خاضع للقانون التجاري و التنظيمات المعمول بها في منح تسليفات و قروض بمختلف أشكالها قصيرة و متوسطة و طويلة .

- و بالتالي فهو يخدم بالدرجة الأولى نشاطات الهيئات العامة و المحلية ، كما يمول عمليات التصدير و الاستيراد إضافة إلى خدمة القطاع الخاص بالقروض المتوسطة و القصيرة فقط .

- و لقد إرتفع رأس مال البنك ليصل إلى حوالي 7.140.000.000 دج و هو مرشح للزيادة مستقبلا .

## دراسة تسيير الموارد البشرية في المؤسسات العمومية

دراسة تسيير الموارد البشرية في المؤسسات العمومية

كما أن بنك التنمية المحلية يتكون جهازه البشري من حوالي "3100" شخص يخضع لدورات تدريبية مستمرة و تكوينات ليتمكن من مواكبة التطورات المصرفية الراهنة ، ومن أجل مستقبل أفضل في تنمية إقتصادية و إجتماعية وفقا لسياسة الحكومة في حدود المخططات الوطنية للتنمية .

و يمكن تعريفه أنه أحدثت البنوك التجارية في الجزائر ، و انبثق من بنك القرض الشعبي الجزائري ، كما ورث 39 وكالة تشغل حوالي 1350 عامل و مقره الرئيسي سطاوالي ولاية تيبازة .

و هو ملك للدولة و خاضع للقانون التجاري، و يتولى العمليات المألوفة و يعتبر بنك الودائع يقوم بكل العمليات لحسابات الجارية، توفير، قروض، صفقات، خدمات متفرقة.

يقوم بتقديم قروض قصيرة و متوسطة و طويلة الأجل لكل القطاعات الإقتصادية بإستثناء القطاع الفلاحي .

و يمكن إختصار وظائفه في ما يلي :

- القيام بكل العمليات البنكية المألوفة ( الدفع ، السحب ، نقل الأموال ، بيع الصكوك ، الصرف ) .

- تمويل الإستثمار الإنتاجي المخططة في طرق الجماعات المحلية .

- تمويل عمليات الرهن .

- تمويل عمليات الإستيراد و التصدير .

- تمويل القروض العقارية .

- جمع رؤوس الأموال .

- تمويل المؤسسات و أصحاب المهن الحرة .

- تمويل المشاريع الخاصة ( CNAC – ENSEJ – ENGEM ) .
- الخدمات البنكية عبر الإنترنت .

يعتبر بنك التنمية المحلية من أكثر الشبكات البنكية على الصعيد الوطني إذ يحتوي على 145 وكالة منها متخصصة في القرض على الرهن موزعة على 18 مديرية جهوية و يشتغل أكثر من 4088 موظف ، كما تجدر الإشارة إلى أنه سيتم إنشاء عدة وكالات حسب دراسات يقوم بها البنك الجزائري حاليا.

### المطلب الثاني : المديرية العامة للبنك و أهم فروعها

عندما نقول بلدية سطاوالي تبيازة يتبادر إلى أذهاننا مباشرة بنك التنمية المحلية الذي يقع مقره الرئيسي في إحدى شوارع البلدية التاريخية ، و بالضبط ب 05 شارع قاسي عمار – سطاوالي الجزائر العاصمة .

لها فروع عديدة تمتد إلى كافة أنحاء الوطن ب 149 وكالة منها :

- 55 وكالة بوسط البلاد تابعة ل 05 مديريات جهوية .
  - 45 وكالة بشرق البلاد تابعة ل 04 مديريات جهوية.
  - 15 وكالة بجنوب البلاد تابعة ل 02 مديريتين فرعيتين.
  - 40 وكالة بغرب البلاد تابعة ل 04 مديريات جهوية .
- و هذه المديريات الجهوية خاضعة بدورها للمديرية العامة إضافة إلى 05 وكالات خاصة بالرهنيات .

- و لقد سجل البنك نموا متواصلا في ارتفاع حجم ميزانيته من 69.5 مليار دينار جزائري إلى أزيد من 101 مليار دينار جزائري ، و قد بلغ مجموع التمويلات للزبائن ب 32 مليار دينار جزائري و إلى أزيد من ذلك مع مرور السنوات .

كما تطورت موارد الزبائن من 34.2 مليار دينار جزائري إلى أكثر من 46.9 مليار دينار جزائري و أكثرها موارد تحت الطلب و التي هي من القطاع الخاص بنسبة 70% .

## دراسة تسيير الموارد البشرية في المؤسسات العمومية

دراسة تسيير الموارد البشرية في المؤسسات العمومية

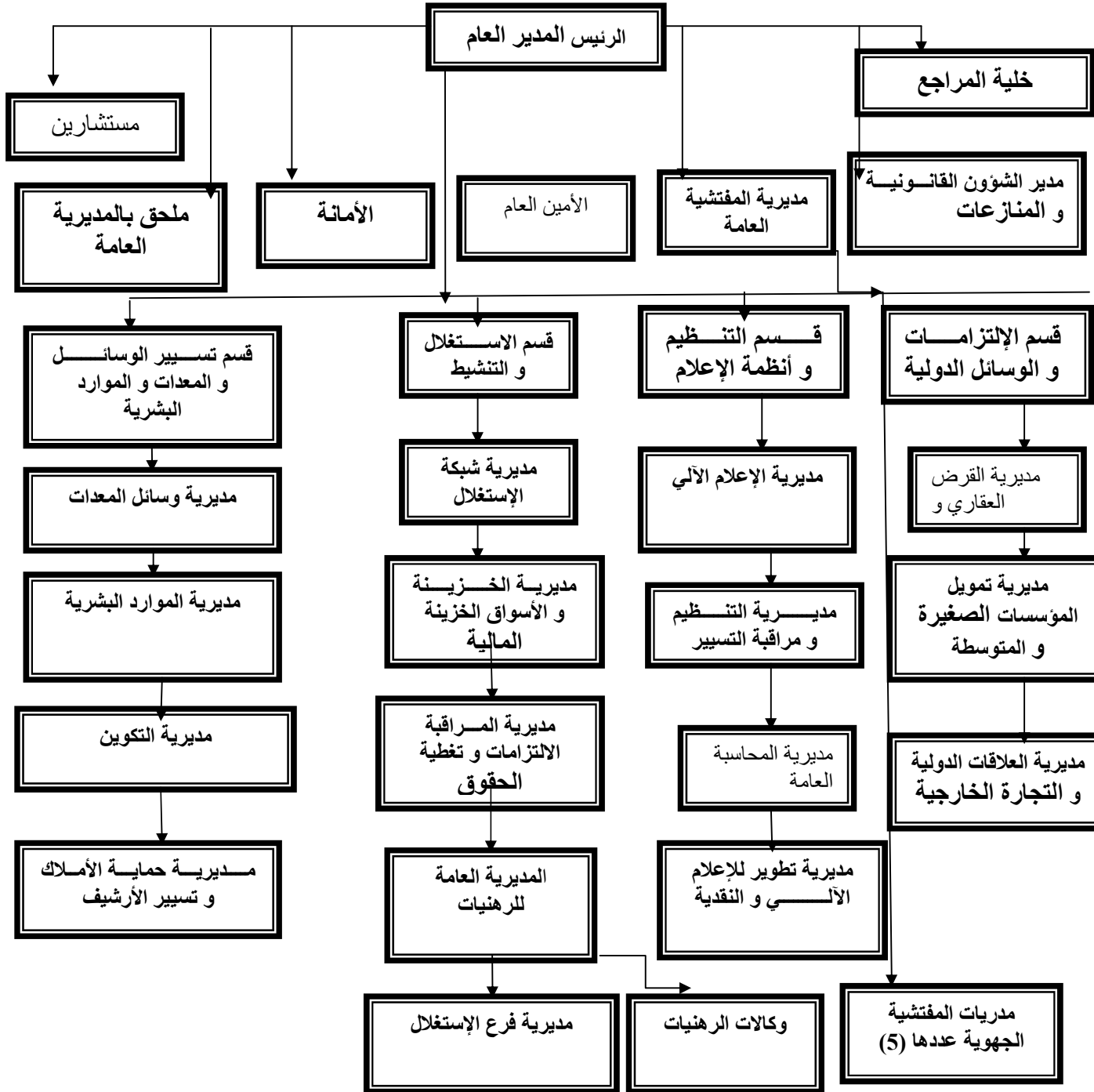
أما فيما يخص محافظة البنك فقد تم تطويرها خلال السنوات الأخيرة و بذلك إستطاع البنك تحقيق أهدافه المرجوة مستقبلا .

حيث انطلق بنك التنمية المحلية ب 40 وكالة فقط في بداية مشواره، حيث واجه عدة مشاكل مالية بالإضافة إلى نقص الوسائل المادية.  
المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لبنك التنمية المحلية

# دراسة تسيير الموارد البشرية في المؤسسات العمومية

دراسة تسيير الموارد البشرية في المؤسسات العمومية

## الهيكل التنظيمي لبنك التنمية الحلية



# دراسة تسيير الموارد البشرية في المؤسسات العمومية

دراسة تسيير الموارد البشرية في المؤسسات العمومية

المصدر: BDL

لوكالات عددها 149

تقديم الهيكل التنظيمي العام لبنك التنا

1 – المديرية العامة و أقسامها :

1-1 – قسم تسيير الوسائل و المعدات و الموارد البشرية : ( DGMMRH )

يتمثل دورها في توفير وسائل التموين مثل :

الآلات بالإضافة إلى مراقبة العمال عن طريق وضع القوانين العملية و النقابات العمالية فنجد أنه يضم ما يلي :

1 – مديرية الوسائل و المعدات : ( DMM )

تتمثل مهامها في تسيير الوسائل و المعدات و تسيير و توفير الثراث العقاري للبنك و تمويل جميع كافة البنك بجميع إحتياجاته .

2 – مديرية الموارد البشرية : ( DRH )

تهتم بالموارد البشرية و تسهر على هذا الأخير لتضمن التسيير الحسن للبنك.

3 – مديرية التكوين : ( DF )

يتعلق مهامها بزيادة كفاءة موظفي البنك عن طريق التكوين

4 – مديرية حماية الأملاك و تسيير الأرشيـف : ( DPPGA )

تهتم بحماية الأشخاص و الوسائل البنك و كذلك تجهيز و شراء معدات الوقاية التي تضمن سلامة العاملين و موظفي البنك.

1-2- قسم الإستغلال و النشاط التجاري : ( DEAC )

يقوم هذا القسم بالدراسة المتعلقة بالشبكة الإستغلالية لإحتوائها على جميع المعلومات المتعلقة بالنشاط التجاري و التطورات المالية بالإضافة إلى دراسة السوق من خلال الميزانية المالية إلى المستوى الوطني و غيرها كما سنبينه في الأقسام التابعة لها و هي كما يلي :

## دراسة تسيير الموارد البشرية في المؤسسات العمومية

دراسة تسيير الموارد البشرية في المؤسسات العمومية

### \* مديرية شبكة الإستغلال : (DRE)

تهتم بدراسة المشاكل التجارية و التطورات المالية و هي التي تصدر القرار النهائي بإمكانية القرض .

### \* مديرية الخزينة و أسواق الخزينة المالية (DTMC)

دراسة ميزانية المالية و المسؤول عن صنع الشيكات و تجدر الإشارة إلى أنه من الضروري و الواجب إلى المديرية أن تراقب الخزينة المالية المتواجدة بالوكالات و يتم ذلك يوميا لمتابعة و مراقبة التدفقات النقدية و كفاية الموارد المالية بشكل جيد بدون اللجوء إلى البنك الجزائري لأنه في هذه الحالة يفرض معدل خيالي بالنسبة للبنوك المحلية و لهذا فإن هذه الأخيرة تداول بقدر المستطاع عدم اللجوء إلى البنك الجزائري لأنه في هذه الحالة يفرض معدل خيالي بالنسبة للبنوك المحلية و لهذا فإن هذه الأخيرة تداول بقدر المستطاع عدم اللجوء إلى البنك الجزائري في الحالات الطارئة .

### \* مديرية مراقبة الإلتزامات و تغطية الحقوق : (DCERC)

إن دراسة القروض التي تفترض متابعتها بعد القبول و لها علاقة مرتبطة بإدارة الشؤون القانونية و المنازعات التي كان سبق تضمينها ، أما الآلات فقد انفصلت عنها و هذا لوجود النفود الخارجية و أصبحت مرتبطة مباشرة بالمديرية العامة و بالتالي نجد نوعين من المراقبة .

- مراقبة بدون إنذار تكون قبل إعطاء القرض .

- مراقبة بالإتصال تكون ميدانية تتم بعد إعطاء القرض .

### \* المديرية الجهوية للإستغلال : (DGE)

المديرية الجهوية للإستغلال هو المسؤول عن هيكله و تسيير و مراقبة الوكالات المرتبطين بها كما هو مرتبط بمديرية شبكة الإستغلال .

## دراسة تسيير الموارد البشرية في المؤسسات العمومية

دراسة تسيير الموارد البشرية في المؤسسات العمومية

كما هو مسؤول عن تسيير علاقات الموارد البشرية و الوسائل المادية الخاصة بمديرية مجموعة الاستغلال في مجال المشروع سنويا ، كما هو مسؤول أيضا أمام المديرية العامة الخاصة بإنجاز هذا المشروع .

- هو مكلف من طرف المديرية العامة فيما يخص بتوزيع القروض .
- يحرص حرصا تاما على إحترام كل ما هو متعلق بقواعد القروض .
- يعرض إحترام الضمانات الشخصية الحقيقية الخاصة بالقروض التي تتعلق بالزبائن

كما يحرص على نوعية الخدمة.

- يأخذ بعين الإعتبار كل طلبات الزبائن على تغطية متطلبات الوكالات التابعة له
- هو مكلف بتوقيع كل العقود و الضمانات عن طريق الوكالة الصادرة عن المديرية العامة

- إرسال حالات فترات و الأيام الخاصة بالمحاسبة في أوقات محددة قانونا .

- يحرص على تسيير الصندوق المالي للوكالات التابعة له .

- كما يحق له أن يعرض مدير مساعد إذا تطلب الأمر .

### 3-1- قسم التنظيم و أنظمة الإعلام (DOSI)

هذا القسم مختص بجميع الإجراءات المتعلقة بالإعلام الآلي و بهذا نجده يضم الأقسام التالية :

1/ مديريةية تقنيات الإعلام الآلي (D I) DE DIRECTION

L'INFORMATIQUE

2/ مديريةية التنظيم و مراقبة التسيير (DOCG)

DIRECTION DE L'ORGANISATION ET DU CONTROLE

DE GESTION

مراقبة الميزانية عن طريق الإعلام الآلي و تصحيحها و بعثها مصححة .

3/ مديرية المحاسبة العامة (DCG) DIRECTION DE CONTROLE

GènèRAL دورها إتباع الطريقة العصرية (للإعلام الآلي) للقيام بالتحليل

المحاسبي .

4/ مديرية التطوير للإعلام الآلي و النقدية (DDIM) DèPARTEMENT

D'Evloppement informatique monitique

**المبحث الثاني : مديرية الجهوية للاستغلال - مستغانم.**

**المطلب الأول : لمحة حول المدير الجهوية للاستغلال لمستغانم.**

أنشأت المديرية الجهوية لبنك التنمية المحلية لولاية مستغانم بتاريخ **01 جويلية 1985** كان يشمل آنذاك وكالة رسمية بمستغانم بن سليمان ووكالة غيليزان ، تيارت ، واد رهيو ، مازونة ، ووكالة سيدي علي.

عرفت المديرية الجهوية بمستغانم توسعا حيث بلغ عدد الوكالات مع نهاية سنة 1998 ، 11 وكالة موزعة على ثلاث ولايات و ذلك بعد فتح كل من وكالة الظهرة ، عين تادلس ، قصر شلالة ، السوقر ووكالة زمورة.

كما سجلت المديرية الجهوية تطورا ملحوظا في الموارد البشرية حيث بلغ العدد مع نهاية سنة 2003 ، 182 موظف 42 % منهم إطارات إستفادوا من تكوينات مختلفة في جميع التخصصات البنوك ( ,DES, CPES ) .

**المطلب الثاني: قراءة عامة للعمال و الموظفين.**

أ- عدد العمال و الموظفين الإجمالي:

تحتوي مديريةية الجهوية للبنك التنمية المحلية لولاية مستغانم على 34 موظف

- عدد العمال و الموظفين حسب التقييمات الآتية:

ب- نوعية التوظيف العامل الدائم و العامل المؤقت.

## دراسة تسيير الموارد البشرية في المؤسسات العمومية

دراسة تسيير الموارد البشرية في المؤسسات العمومية

عمل مؤقت	عمل دائم	عدد الذكور	عدد الإناث	عدد العمال الإجمالي
	كل العمال	24	10	34

و بما أن مصلحة المستخدمين تقوم أيضا بتسيير كل الولايات سوف نقرأ بإحصاء عدد العمال كما يلي :

عدد الذكور	عدد الإناث	عدد الموظفين	الوكالات	
11	03	14	عين تادلس	422
18	08	26	مستغانم	423
13	06	19	سيدي علي	424
18	09	27	مستغانم ظهرة	425
11	03	14	مازونة	434
11	04	15	سوقر	459
14	08	22	تيارت	466
15	05	20	غليزان	469

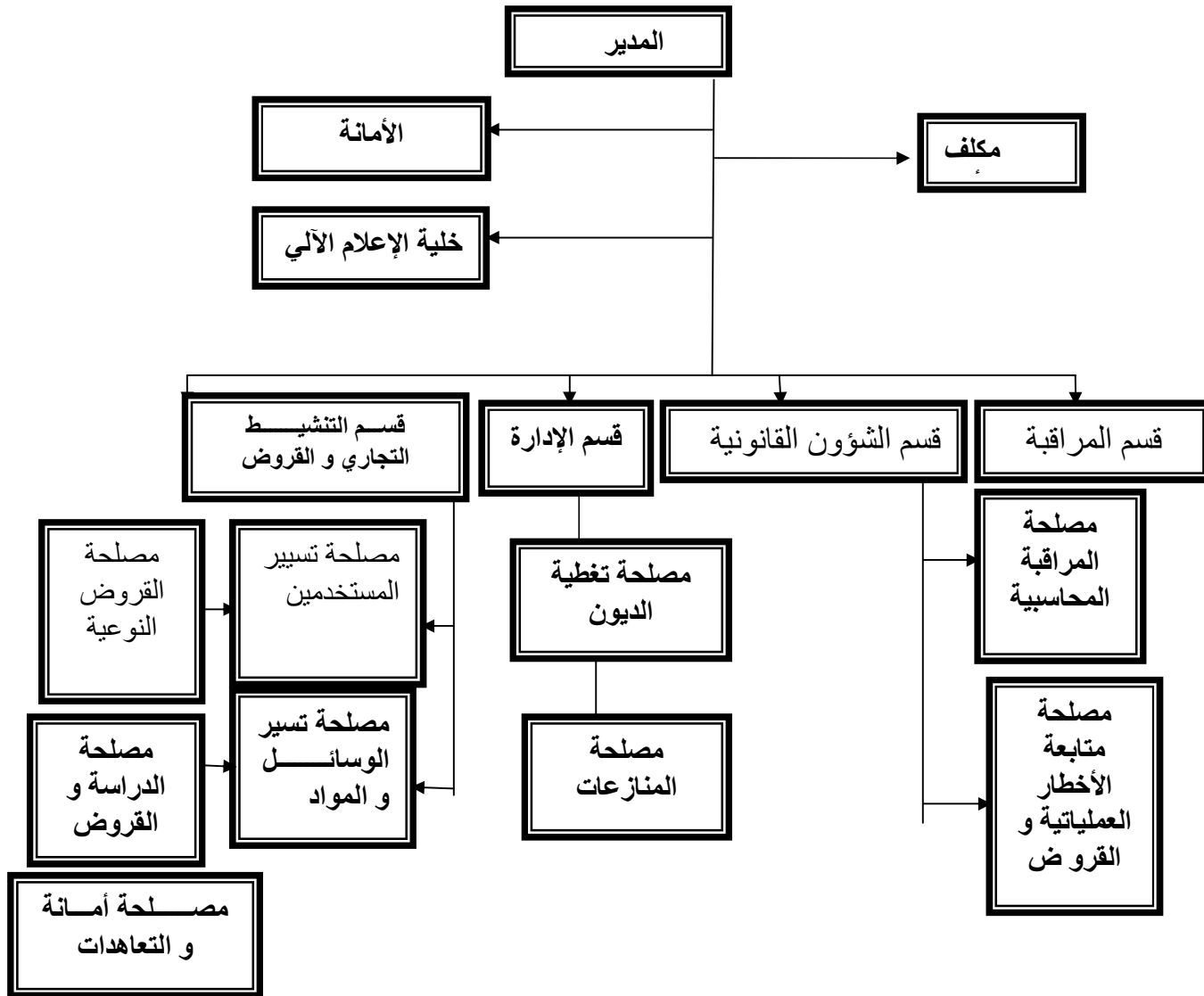
## دراسة تسيير الموارد البشرية في المؤسسات العمومية

دراسة تسيير الموارد البشرية في المؤسسات العمومية

### ت- الشهادات العلمية و الكفاءات المهنية :

إن معظم الشهادات المتحصل عليها الموظف في بنك التنمية المحلية الجهوي لولاية مستغانم شهادات في الإختصاص منها : علوم مالية ، علوم إقتصادية ، علوم قانونية ، كما أن هناك التكوين المهني الذي توفره المؤسسة لصالح عمالها و موظفيها في المدارس العليا ما يمكن العاملين غير الجامعين التحصل على شهادات عليا في عدة إختصاصات متعلقة بمجال البنوك.

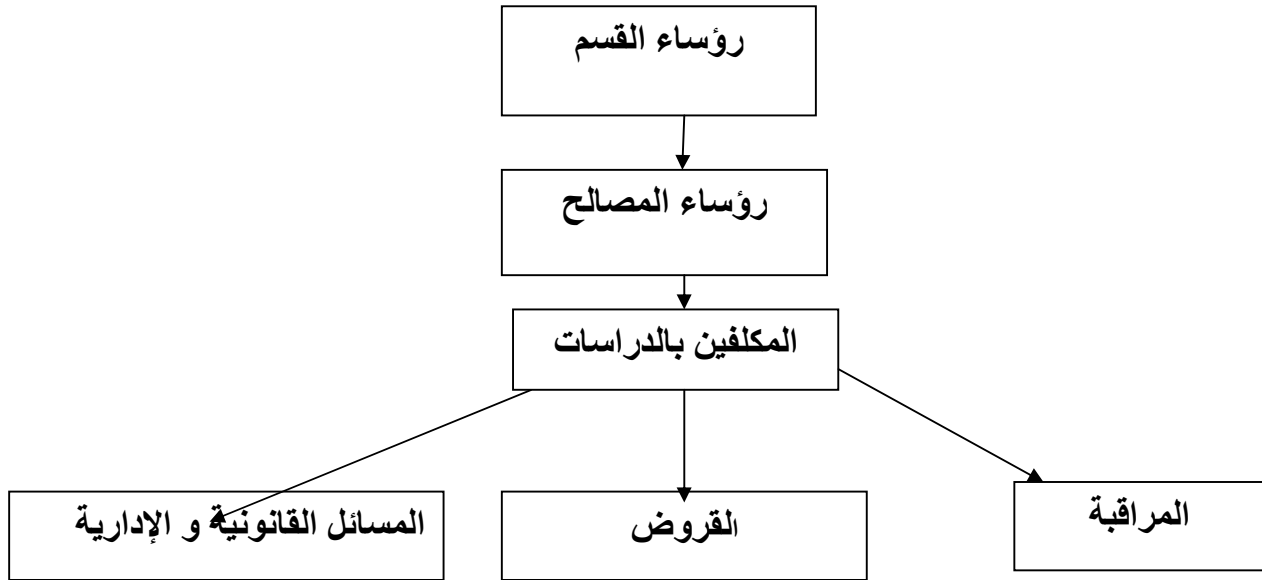
### الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية لمستغانم



## دراسة تسيير الموارد البشرية في المؤسسات العمومية

دراسة تسيير الموارد البشرية في المؤسسات العمومية

د- المناصب و المسؤولية أو المهام :



المطلب الثالث : هيكل تنظيمي لمديرية الجهوية للاستغلال مهام و أقسام

وظائف كل قسم من الأقسام الموجودة في المؤسسة حسب الهيكل التنظيمي.

- مهامات مديرية الشبكة الجهوية :

1- قسم القروض و التنشيط التجاري:

## دراسة تسيير الموارد البشرية في المؤسسات العمومية

دراسة تسيير الموارد البشرية في المؤسسات العمومية

- يختص هذا النوع في تجميع الموارد و المراحل التجاري الخاصة بالوكالات و المراقبة المشاريع حق تحقيقها، حيث تمثل فيما يلي:
- \* متابعة ملف زبائن الوكالات يوميا في مجال القانون.
  - \* تهيئة المشروع السنوي الخاص بوظائف وكالات شبكة الجهوية و متابعة تحقيقاتهم.
  - \* ضمان مراقبة و إحترام كل ما يتعلق بالقواعد الداخلية و الخارجية فيما يخص قواعد الأمان من طرف الوكالات و استعمال الوفد للقرض من خلال الوكالة.
  - \* إرسال يوميا تقرير خاص بكل النشاطات إلى مجموعة الإستغلال و الحالات المطلوبة من طرف المديرية الرئيسية للقرض.

\* التأكد من التسيير الإداري الخاص بالقروض.

1-1- مصلحة الدراسة و القروض:

يتمثل دورها في دراسة و مراقبة ملفات الضرائب و التأمينات و مدى ماسهممة القرض في تنمية و تطوير المشروع أو تجديده و دراسته من الناحية المحاسبية و الميدانية.

2-1- مصلحة الأمانة و التعهدات:

هذا المكتب مكلف بما يلي :

\* مراقبة مصداقية التصاريح المتعلقة بالقروض في مجال المفاوضات مع اتخاذ الحذر و مراقبة مصداقية استعمال القرض مع احترام شكله و مضمونه و ضمانته.

\* تبين ملفات الوافدين على طلب القروض والوكالات و إبلاغ مديرية

المجموعة الإستغلال عن كل تجاوز في مجال توزيع القرض.

\* تأسيس و نقل تقرير النشاطات فصليا متركزة على تعاقدات مجموعة

الإستغلال بالإضافة إلى مديريات القرض.

3-1- مصلحة القروض النوعية:

## دراسة تسيير الموارد البشرية في المؤسسات العمومية

دراسة تسيير الموارد البشرية في المؤسسات العمومية

و هذه المصلحة مكلفة بما يلي :

\* مساعدة الوكالات لتحقيق أهداف الإستغلال في مجال البنوك و تجمع المواد و توثيق القروض.

\* تحقيق مشروع المعاملات التجارية الخاصة بمديرية مجموعة الإستغلال و مساعدة الوكالات لتحقيقه.

\* تسيير ملف الزبائن الوكالات يجب توطيد العلاقات بين الوكالات.

قسم الأعمال القضائية

تتمثل مهامها في :

\* حل النزاعات و استرجاع الديون في حالة وجود أسباب و ظروف لدى المقترض في وضع قانوني و متابعته من ضمان تسديد الديون عن طريق الإتصال بالمقترض للإقراض (تسديد القرض وقت استحقاقه) و هذا عن طريق تنبيه بإرسال شعار كتنبه أول.

\* مساعدة الوكالات في الإيطار القانوني لحل المشاكل الإجتماعية كانتهاك بعض الحقوق و مشاكل مالية كالدفاع عن حقوق البنك في حالة وجودها.  
\* المتابعة بالعلاقة مع المحامين، الموثقين، وهذا في حالة القيام ببيع الضمانات الرسمية بالمزاد العلني أو توزيع الأموال الموجودة بالبنك، إلى الموروثين.

- قسم الإدارة :

و تقوم هذه المصلحة بدراسة الميزانية بشكل دقيق متابعة القروض من الناحية القانونية و القضائية في حالة وجود بعض المشاكل و تضم الأقسام التالية:

أ- مصلحة تسيير الوسائل:

و تهتم هذه المصلحة بتقديم الخدمات الإدارية و الوسائل الضرورية فهي تقوم بدراسة الميزانية و كل ما يتعلق بها و بدراسة اليومية و توفير جميع الوسائل الضرورية.

## دراسة تسيير الموارد البشرية في المؤسسات العمومية

دراسة تسيير الموارد البشرية في المؤسسات العمومية

### ب- مصلحة تسيير المستخدمين:

تهتم هذه المصلحة بكل ما هو شخصي فهي تحول على القيام بالتسيير الأحسن و الجيد و هذا كل ما يخص العمال و هذا من خلال قيامها بدراسات متعددة تتمثل فيما يلي :

الشخصية الذاتية للعمال و سمعتهم الأخلاقية في إطار مشوارهم المهني كما تهتم بالمراقبة و منح التقاعد و التكوين الجيد للإطارات.

قسم المراقبة:

هذا القسم مكلف بما يلي :

- \* تحقيق المراقبة و المحاسبة في مديرية الإستغلال ووكالتها.
- \* مراقبة و متابعة أيام المحاسبة الآتية من الوكالات و الحالات اليومية من مديرية المحاسبة العامة (الميزانية / الأرقام / الحالات) و مصداقته عمليات البنكية.
- \* التأكد بطريقة هامة من إحترام تطبيق التعليمات و القواعد الداخلية والخارجية للمعاملة البنكية .

\* مراقبة على فترات التعهدات بمختلف طبيعتها.

\* نقل على حالات التواصل و حالات الوكالات إلى مديرية المحاسبة العامة.

### أ- مصلحة المراقبة المحاسبية:

وهي مكلفة بما يلي :

- ضمان مراقبة محاسبية الوكالات التابعة لها.
- التأكد من أن الوكالات المرتبطة بها يقوم بتقنية الملفات تجارة الخارجية تبعا للتواريخ المحددة لقاعدة التبادلات.
- إشعار بكل خلل داخل السلم الهرمي.
- القيام بالمهام المراقبة و التفتيش المبرمج من خلال جدول من طرف المديرية الجهوية للإستغلال.

## دراسة تسيير الموارد البشرية في المؤسسات العمومية

دراسة تسيير الموارد البشرية في المؤسسات العمومية

- تؤمن زيادات المراسل المحلي لمديرية فرع الإستغلال حيث يقدم لها تقرير متواصل.

ب- مصلحة متابعة الأخطار العملياتية و القروض:  
وبدورها مكافئة بما يلي :

- مراقبة و مكافحة عملية تبيض الأموال

- مراقبة العمليات البنكية و تصفية الحسابات.

- مراقبة عملية منح القروض و شروطها مراقبة عملية الموازنة الآلية.

\* مهام قسم تسيير المستخدمين لبنك التنمية المحلية لمديرية مجمع الإستغلال و بما أن إدارة تسيير الموارد البشرية لا تتواجد بالمديرية الجهوية و إنما مقرّها الجزائر العاصمة و القسم التابع لهذه الإدارة بولاية مستغانم هو قسم تسيير المستخدمين فقمنا بتسليط الضوء على هذه القسم هذا القسم معتمدين في ذلك تدويل كل الأعمال و النشاطات التي يقوم بها قسم تسيير المستخدمين زيادة على ما ذكر اعلاه فيسهر هذا القسم على عملية :

- التخطيط و التوظيف

\* مراقبة كل مصالح العمال

\* اشراف على عملية تكوين العمال البنك

\* ضمان العلاقات الاجتماعية بين الإدارة و العمال.

**المبحث الثالث: مصلحة المستخدمين لمديرية الجهوية للإستغلال DRE**

**المطلب الأول: قسم تطوير الموارد البشرية**

المدير له مهمة التسيير التنبؤ للشغل لمدى القصير و المتوسط و تسيير التوظيف الداخلي و الخارجي و تسيير المسار المهني و كفاءة العمال و تسيير توصيف الوظائف.

السهر على التنسيق مع الأقسام الأخرى لإدارة الموارد البشرية يرد على كل الإحتياجات إتجاه تطوير الموارد البشرية و سياسة العمال لتقرير السير الحسن لمهام قسم و هذه الأخيرة مقسم إلى مصالح .

**1-1- مصلحة التوظيف و التسيير التقني للعمال:**

هذه المصلحة ذات مهمة تدوير العمال و ذلك لتحقيق النشاط و التسيير الحسن للبنك و كذا التنبؤ بالإحتياجات العمل و ذلك عن طريق :  
- تحليل و تقييم الإحتياجات من العمل و كذا العمل على تحقيق التوازن بين الإثباتات المتاحة من العمل .

**1-2- مصلحة السلطات و الإمضاءات :**

## دراسة تسيير الموارد البشرية في المؤسسات العمومية

دراسة تسيير الموارد البشرية في المؤسسات العمومية

هذه المصلحة تقوم بكل الأنشطة الخاصة بالتصديق و التسيير و توضيح السلطات و القرارات و كذا الإمضاءات و كذلك فتح الحسابات الجارية للهيئة ، و كذا العمال بها

كما سيهتم بتكوين العمال الجدد ، و كذا تسيير المدة التجريبية للعمال .

### 1-3- مصلحة العلاقات المهنية و التسيير الإداري للعمال :

\* رئيس القسم المكلف بتسيير ملفات العمال و بالقضايا القانونية للعمال .

\* ينشط و ينسق و يراقب نشاطات مصالح القسم .

\* يسهر على التنسيق مع الأقسام الأخرى لإدارة الموارد البشرية D R H

\* مساعدة المدير في مهامه و هذا القسم يحتوي على 03 مصالح :

### 1-3-3 مصلحة التسيير و متابعة ملفات العمال :

هذه المصلحة تسهر على تسيير ملفات العمال في البنك و ذلك بفتح الملفات و معالجتها و جمع المعلومات الخاصة بالعمال و صنع البطاقات المهنية للعمال .

### 1- الدائرة القانونية التأديبية :

السهر على تطبيق القانون و النظام الداخلي و الإتفاقية الجماعية و كذلك التدخل في كل الحالات القانونية و النزاعات و الإهتمام بالجانب التأديبي للعمال و تحقيق و إرساء القرارات التأديبية عليهم .

### 2 - المصلحة الإدارية :

هذه المصلحة تسهر على تسيير الموارد المادية للمكاتب إدارة الموارد البشرية .

- متابعة تطبيق القرارات التأديبية :

إنجاز الميزانية الهيئة و كذلك متابعة تطور التكاليف المركزية، و متابعة محاسبة الهيئة .

### 3 - مصلحة تسيير المسار المهني و الكفاءات :

## دراسة تسيير الموارد البشرية في المؤسسات العمومية

دراسة تسيير الموارد البشرية في المؤسسات العمومية

هذه المصلحة المهنية تسيير على مراحل التي يمر بها العامل في مؤسسته و كذا السهر على رفع الكفاءات و ذلك بتنظيم المسابقات الداخلية و الخارجية .

### مطلب الثاني: الإختيار و التعين داخل بنك التنمية المحلية

تقوم مديرية الموارد البشرية بنشر إعلانات التوظيف بالجوء إلى وكالة الوطنية لتشغيل و يكون ذلك وفق متطلبات المراد شغلها ، و بدورها ترسل وكالة قائمة إسمية من المتقدمين للعمل شرط أن تتوفر فيهم مستلزمات شغل الوظيفة و منها يتم استبعاد كل متقدم للعمل لا يحقق الشروط المفروضة.

تتم التصفية الأولية يتم إنشاء ملف إداري و تقوم " مصلح المستخدمين " بالاتصال بالمرشحين " المقبولين أوليا ، و ذلك عن طريق الهاتف ، الفاكس ، المراسلة...

بعد دراسة ملف المترشح ، و التحقق من مراعاة هذا الأجير لكل الشروط ، يستدعي الإجراء الموالي و هو الإختبارات الكتابية و المقابلة ، و التي تعتبر مصلحة المستخدمين كأهم إجراء تعتمد عليه في أخذ المعطيات اللازمة لتقسيم المترشحين

## دراسة تسيير الموارد البشرية في المؤسسات العمومية

دراسة تسيير الموارد البشرية في المؤسسات العمومية

كأهم إجراء تعتمد عليه في أخذ معطيات اللازمة لتقييم المترشحين للوظيفة ، حيث يمكن من خلالها التأكد من صحة المعلومات المتحصل عليها من خلال طلبات التوظيف عن طريق اتصال مباشرة مع المترشح.

و بعد انتهاء هذه الإجراءات و التي تعتبرها إدارة الموارد البشرية كمرحلة أولوية التعيين النهائي ، تقوم الإدارة بالسهر على دراسة كامل المعلومات و النتائج المنظمة في الملفات المترشحين التي بحوزتها ، و محاولة المفاضلة بينهم ، بمقارنة قدراتهم مع متطلبات الوظيفة المراد شغلها ، استعانة في ذلك بنتائج عملية تحليل الوظيفة و كذا آراء رؤساء الإدارات التي توجد بها الوظيفة و قد تستغرق هذه العملية مدة طويلة ، و هذا الأمر يخضع لعدد المترشحين للوظيفة أو صعوبة المفاضلة بينهم.

و في الأخير يتم إختيار المترشح الأنسب و الأفضل من طرف المديرية الجهوية و يرسم القرار في مديريةية الموارد البشرية ، و لكن هذه الإجراءات في رأي البنك ، لا تضمن التناسب الأكيد للمترشح رغم نجاحه فيها ، و للقضاء على هذا الشك ، فإن البنك يفرض عليه قضاء ما يسمى "المدة التجريبية" و التي تعتبر مرحلة لا يمكن الإنتفاء عنها.

بعد انتهاء من مرحلة الأولى ، و إختيار الفرد الأنسب بين المترشحين هذا لا يعني تعينه نهائيا بالمؤسسة ، بل الإنتقال إلى مرحلة ثانية من التعيين ، حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بإمضاء عقد العمل و تعطي له نسخة من النظام الداخلي للمؤسسة و عمالها حوله ، فتكون العلاقة بين العامل و المؤسسة مكتوبة في شكل عقد يمضي من طرف المدير الجهوي من جهة ، و من الجهة الأخرى من طرف العامل و

## دراسة تسيير الموارد البشرية في المؤسسات العمومية

دراسة تسيير الموارد البشرية في المؤسسات العمومية

بعدها يخضع العامل الموظف إلى مدة إختيار ، و تحدد هذه الفترة وفق الصنف الذي رتب فيه الموظف.

إن تقييم مرحلة التجريبية يعود إلى قسم أو مصلحة أو فرع التي ينتمي إليها العامل الموظف، و تحت إشراف المدير و تدوين معلومات في بطاقة تسمى " بطاقة تعيين" و التي ترسل شهريا إلى مديرية الموارد البشرية. عندما يجتاز المترشح للوظيفة كل المراحل يتم تعيين العامل الموظف نهائيا داخل المؤسسة ، و هذه المرحلة تمر بدورها على مستويات و هي ك التثبيت ، و التتصيب و الترسيم.

### المطلب الثالث: التدريب و التوظيف داخل بنك التنمية المحلية

يعتبر التوظيف بأنه العنصر الأساسي في تسيير مواردها البشرية لدى بنك التنمية المحلية ، و يتم التعاون بين مصلحة تسيير المستخدمين بمستغانم ومديرية الموارد البشرية بالعاصمة ، و يمكن تقسيم مصادر التوظيف داخل البنك إلى قسمين:

#### المصادر الداخلية:

و تتمثل في الترقية مهما كانت ، في داخل البنك أو ما بين وحداتها فإنها تبقى المصدر المفصل بالنسبة لمسيري إدارة مواردها البشرية ، فعن شغل أي وظيفة تقوم "إدارة البشرية" لترقية عمالها بشرط أن يكون هذا الأخير أكثر العمال تأهيلا لها ، و يتم ذلك بعد النظر في مؤهلاته و قدراته ، أو عن طريق طالب يقدمه العامل بعد

## دراسة تسيير الموارد البشرية في المؤسسات العمومية

دراسة تسيير الموارد البشرية في المؤسسات العمومية

النظر في مؤهلاته وقدراته ، أو عن طريق طلب يقدمه العامل لنفس المصلحة ، حيث تحلله و تدرس مدى تطابق مؤهلات الطالب الترقية مع متطلبات الوظيفة التي يطلبها و أخيرا يرجع قرار القبول إلى مديرة مع موافقة رئيس القسم و المدير تجدر الإشارة بأن عند مباشرة العامل المرقى في عمله الجديد يخضع إلى مدى تجريبية قبل تنبيه نهائيا فيها.

### المصادر الخارجية:

#### المراحل التي يمر بها التوظيف من الخارج :

عندما يحتاج البنك إلى توظيف عامل بعقد عمل غير محدد المدة ، يلجأ البنك كغيره من المؤسسات الوطنية بإشعار الوكالة الوطنية للشغل و هي بدورها تقوم بإرسال قائمة من المترشحين حسب شروط المطلوبة للوظيفة و بعدها يقوم باستدعاء المترشحين عبر الهاتف او الفاكس ، أو البريد ، من أجل إعداد ملف إداري ، و بعد إجراء إمتحان قبول "مقابلات و الإختبارات " و اختيار الشخص الملائم يطلب من استكمال الملف و إمضاء عقد العمل و الخضوع لمدة تجريبية فيما يلي نقوم باستعراض جدول لتطوير التوظيف في بنك التنمية المحلية.

عدد العمال	السنة
1354	1985
2493	1990
2874	2000
4088	2012

مصدر: الموقع الإلكتروني لبنك التنمية المحلية

## دراسة تسيير الموارد البشرية في المؤسسات العمومية

دراسة تسيير الموارد البشرية في المؤسسات العمومية

### التدريب داخل البنك :

هو آخر يكون على جهتين: التدريب داخل الموقع العمل ، و التدريب خارج العمل.

### \* التدريب في الموقع العمل:

تعتبر هذه الطريقة من أكثر طرق تدريب شرعا، لما لها من أهمية في اكتساب العاملين المهارات، كما هي من أقدم أساليب التدريب و أكثرها انتشارا حتى يومنا هذا ، فيتم من خلالها تدريب الموظف في نفس المكان العمال و خلال أوقات العمل الرسمية.

### \* التدريب خارج العمل:

يلجأ البنك إلى إرسال موظفيه للتدريب في أماكن بعيدة عن عملهم الحالي عندما تقتضي بعض أعمال مستويات عالية من مهارات ن و من أشكال هذه الوجهة : المحاضرات ، الندوات ، و المؤتمرات.

### أ\* المحاضرات :

من أكثر أنواع التدريب الخارجي شيوعا في بنك التنمية المحلية ، و بالأماكن أن تكون هذه الطريقة مفيدة وناجحة عندما يتطلب الموضوع دراسة و تحليل الإتجاهات في الإدارة و النظريات المعمول بها إلا أن أهم نقد يوجه إليها أنها لا تمنح المتدرب فرصة التعبير عن رأيه و تقديم الإقتراحات.

### ب\* الندوات و المؤتمرات :

هذه الطريقة التدريبية تسمح بالحركة و التفاعل داخل قاعدة الندوة ، و غالبا ما تطرح هذه اللقاءات موضوعات لها علاقة بطبيعة عمل البنك و اهتماماته المستقبلية.

**ثالثا: التدريب خارج البنك:** نعني به التريصات بكل أنواعها و هي ا، ينقطع موظف عن العمل لمدة محدودة ليلتحق أثناءها ببرنامج تدريبي في أحد المراكز التدريبية في البلد أو خارجه ، و لكن ليس في البنك الذي يعمل فيه ، هذه المراكز التدريبية تضم عناصر تدريبية متخصصة تكون برامجها على الأغلب منظمة و دقيقة وذات فائدة ملموسة في مجال تخصصه بسبب تراكم الخبرة الكافية لدى المراكز التي تلعب دور المدرب ن و تعتمد هذه الطريقة على الأسلوب الجماعي ، حيث يتم تدريب مجموعة

# دراسة تسيير الموارد البشرية في المؤسسات العمومية

دراسة تسيير الموارد البشرية في المؤسسات العمومية

من العاملين ليقومون بأداء نفس المهام و الواجبات في البنك ، و هذا التدريب الجماعي له ميزة أساسية هي تقليل الوقت و تخصيص التكاليف.

### خلاصة الفصل :

إن بعدما جمعناه و حصلناه من معلومات و بعد فترة من التربص في بنك التنمية المحلية لإدارة مجموعة الإستغلال استنتجنا أن لكل مؤسسة إيجابياتها و سلبياتها ، و من إيجابيات التي يتميز بها بنك التنمية هي :

- أول ما يميز بنك التنمية المحلية قيامه ببعثات تكوينية لعماله إلى الجزائر العاصمة قصد زيادة كفاءتهم و مهاراتهم ، يعمل على نشر علاقة حميمة ما بين العمال قصد التعاون و التفاهم فيما بينهم ، منهم مكافآت قصد تحفيز وزيادة من إنتاجية العامل مما يعكس مردودية كبيرة على البنك.
- بما أن للبنك إيجابيات فحتماً له سلبيات يواجهها و منها كما سبق الذكر أن إدارة الموارد البشرية مقرها الرئيسي الجزائر العاصمة ، حيث يكون هناك مضيعة في الوقت و هذا لبعد المسافة مما يسبب ضئالة في التغذية العكسية.
- و كذلك هناك صرف مبالغ طائلة على البعثات التكوينية نتيجة بعثهم إلى الجزائر و تكفل بمصاريف السفر و غياب الموظفين حتما يؤدي على تراجع في العمل.

# الختاتمة

من خلال ما قدمناه في هذا الموضوع يمكن القول أن المورد البشري يعتبر المتغير المحوري في كل المنظمات ، و الذي بدوره تفقد الأصول المادية فيمتدها تماما أي أن أي منظمة تتكون من بشر ، و بالتالي فإن الحصول عليهم و إعدادهم و تحفيزهم و المحافظة عليهم يعتبر نشاطا ضروريا لي تستطيع المنظمة الوصول إلى غايتها ، و يصبح بالتالي من اللازم أي منظمة أن تخطط و تنظم و تقود و تقيم مواردها البشرية، أي انه عليها ادارتها ن حيث حتى تلك المنظمات التي لديها موارد متقدمة من التكنولوجيا و رأس المال ، لا يمكن أن تديرها بدون موارد البشرية و على سبيل المثال اختيار السيء للعاملين يمكن ان يهدم العمل كله ، أما الإختيار السليم و التدريب و التحفيز الجيد فيمكنه أن يطلق لإمكانيات المنظمة العنان ، مما يؤدي على أفضل النتائج للمنظمة ن و خاصة مع التحول الذي يشهده العالم من القرن العشرين غلأى الحادي و العشرين في اقتصاده و أعماله بشكل جذري حيث اصبح العالم يشبه قرية صغيرة تستند فيها المنافسة ، و لا تبقى إلا المنظمات الأصح إداريا ، و تعطي هذه الحقيقة الحافز الأكبر للإهتمام بالموارد البشرية و الأسلوب المثالي لإدارة هذه الموارد حتى تكون المنظمات صالحة للمنافسة.

- و استجبنا أن المورد البشري أساس النجاح ن و يظهر ذلك من خلال اهتمامها بجميع مهام وظيفة تسيير الموارد البشرية ابتداء من عملية الاختيار و التعيين ، التحفيز ، التدريب و تقييم الأداء ، كما تؤكد على أترك جميع العاملين في عملية اتخاذ القرارات لتحسيسهم بدورهم و بأنهم جزء مهم في المنظمة و كذلك استفادة من معارفهم و أفكارهم ، و المشاركة و التعاون و إظهار صورة العمل الجماعي بغرض تحقيق التحسن المستمر في الأداء و بالتالي فعلى كل منظمة الاهتمام بها و رعايتها نظرا

## دراسة تسيير الموارد البشرية في المؤسسات العمومية

دراسة تسيير الموارد البشرية في المؤسسات العمومية

لدورها في فاعلية اداء المنظمة و نجاحها في تحقيق أهدافها حيث أن وظيفة تسيير الموارد البشرية و المورد البشري في حد ذاته يستحقان اهتماما و مكانة اكبر من جانب المنظمة و الاسلوب الإداري الذي تتبعه.

النتائج : من خلال بحثنا توصلنا إلى ما يلي:

- العنصر البشري هو الأهم ضمن عناصر الإنتاج ، من خلال إدارة الموارد البشرية يتم جذب و استقطاب العنصر البشري المؤهل و تدريبه و تحفيزه ن و الأفراد العاملين في مختلف النشاطات للمنظمة هو اهم مورد .  
- باعتبار وظيفة تسيير الموارد البشرية هي أهم وظائف المنظمة لأنها تهتم بتسيير أهم مورد بها الا ان سبب جميع المنظمات و الاساليب الإدارية توليها مكانة التي تستحقها.

التوصيات :

- تطبيق المفاهيم الحديثة في مجال تسيير الموارد البشرية و التي من بينها الإعراف و التمكين و دائما التوصية الموجهة لمنظمات العالم الثالث لان هذه المفاهيم تم تطبيقها في منظمات الدول المتقدمة و اثبت نجاحا بحيث انها تحفز الأفراد و تشجعهم على العمل و بذل مجهودات فكرية و عضلية أكثر.
- الإهتمام أكثر بوظيفة تسيير الموارد البشرية خصوصا من الجانب منظمات العالم الثالث و عدم التراجع أو التخوف من اي استثمار في سبيل تنمية الافراد اذا انه يعود بالفائدة على المنظمة و على الفرد ايضا.

## قائمة المصادر و المراجع

### ✓ الكتب:

- 1- الدوري ، زكرياء و أحمد علي صالح ، الفكر الاستراتيجي و انعكاساته على نجاح منظمات أعمال ، دار اليازوري العلمية ، 2009 م.
- 2- العنزي ، سعد علي و أحمد علي صالح ، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال ، عمان ، دار اليازوري العلمية ، 2009 م .
- 3- العامري صالح مهدي محسن و طاهر منصور الغالي ، الإدارة و الأعمال ، الطبعة الثانية ، عمان ، دار وائل للنشر و التوزيع ، 2008 م.
- 4- المرسي جمال الدين ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، الإبراهيمية ، الدار الجامعية ، 2005 م.
- 5- أسامة كامل ، أستاذ دكتور محمد الصير في إدارة الموارد البشرية الناشر مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية ، البحرين 1427 ، 2006 م .
- 6- احمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، الإبراهيمية ، الدرار الجامعية ، 2005 م.
- 7- اسماعيل حجازي ،استاذ معالم سعد،تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات،دار أسامة للنشر و التوزيع ،الأردن ،الطبعة الأولى.2003م.
- 8- احمد ماهر ،ادارة الموارد البشرية . الدار الجامعية ، الاسكندرية ، سنة النشر 2007 م.
- 9- بني حمدان ، خالد محمد ووائل محمد صبحي إدريس ، الإستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي ، منهج معاصر ، عمان دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، 2007 م.
- 10- تأليف باري كشواي ، الناشر الأجنبي ، كوجان بيدج ، إدارة البشرية القاهرة ، مصر ، الطبعة العربية الثانية ، 2006م.

## دراسة تسيير الموارد البشرية في المؤسسات العمومية

دراسة تسيير الموارد البشرية في المؤسسات العمومية

- 11- بارو جوزيف ، فن الإدارة ، ترجمة اسعد أبو لبدة ، عمان ، دار البشير للطباعة و النشر ، 1997م.
- 12- بوسنية الصديق منصور ، و سليمان الفارسي الموارد البشرية أهميتها وتنظيمها ، مسؤوليتها ، مهامها ، طرابلس ، الجماهيرية العربية ..أكاديمية الدراسات العليا، 2003م.
- 13- برنوطي سعاد نائف ، إدارة الموارد البشرية ، عمان ، دار وائل للنشر و التوزيع، 2007 م.
- 14- برنوطي سعاد نائف ، إدارة الموارد البشرية ، إدارة الأفراد، دار وائل للنشر و التوزيع ، 2001 م.
- 15- جودة محفوظ و حسن الزغلي و ياسر منصور ، منظمات الأعمال ، المفاهيم و الوظائف ، عمان ، دار وائل للنشر و التوزيع ، 2004م.
- 16- تأليف جينفر جوي، ماثيوزديفيد ميخيسون مارك سورنيز، ترجمة علا احمد إصلاح، تنمية الموارد البشرية، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2008 م.
- 17- حنا نصر الله، أستاذ إدارة الأعمال، غدارة موارد البشرية ، دار زهران للنشر و التوزيع ، عمان الطبعة الأولى ، 1434 -2013م.
- 18- حسام ابراهيم حسن ، إدارة الموارد البشرية ، دار زهران للنشر و التوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى ، 1434هـ، 2008م.
- 19 – حمدواي وسيلة ، أستاذة إدارة الأعمال ، ادارة الموارد البشرية ، مديرية النشر لجامعة قالمة ، 2004 م.
- 20- خيضر كاظم حمود ، الدكتور ياسين كاسب الخرشة ، إدارة الموارد البشرية ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ، الطبعة الأولى ، 2007 - 1427 هـ.

## دراسة تسيير الموارد البشرية في المؤسسات العمومية

دراسة تسيير الموارد البشرية في المؤسسات العمومية

- 21- حرة عبد الباري إبراهيم وزهير نعيم الصياغ إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين ، منحنى نظمي ، عمان ، دار وائل للنشر و التوزيع ن الطبعة ، 2008م.
- 22- راوية حسين، إدارة الموارد البشرية رؤية المستقبل، الدار الجامعية ، طبع نشر و التوزيع ، الإسكندرية ، طبعة ، 2001.
- 23- رضا كرم ، برنامج تدريب المدربين ، الطبعة الاولى ، القاهرة ، دار التوزيع و النشر الإسلامية 1424 ، 2003م.
- 24- ربابعة على محمد ، إدارة الموارد البشرية ، عمان ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، 2007م.
- 25- عاصر خضير الكبيسي ، إدارة الموارد البشرية في الخدمة المخنية منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2005م.
- 26- محمد سعيد أنور السلطان، إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعية الجديدة ، النشر الإسكندرية م.
- 27- محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لنين الطباعة و النشر، و الإسكندرية، 2006م.
- 28- محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2004م.
- 29- محمد نبيل سعد سالم ، الدكتور محمد محمد جاب الله عمارة ، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاجتماعية ، الطبعة الثالثة ، 2008م.
- 30- محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010م.
- 31- هشام نيجي، دليل التدريب الاداري، المعهد العالمي للفكر الإسلامي للطباعة و النشر. عمان ، اردن، 1996م.

✓ الملتقيات:

## دراسة تسيير الموارد البشرية في المؤسسات العمومية

دراسة تسيير الموارد البشرية في المؤسسات العمومية

1- يوسف قريشي .ورقة مقدمة للجلسات الجهوية حول التنمية المحلية ،الملتقى الجهوي حول التنمية المحلية و تطلعات المواطنين ، الجزائر، غرداية .26.27 سبتمبر 2011 م.

✓ مواقع الأنترنت :

[www.bdl.dz](http://www.bdl.dz).

✓ الجرائد و المجالات :

1- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية أمر رقم 06-03 مؤرخ في 19 جمادي الثانية 1427 هـ الموافق 15 يوليو سنة 2006 ، العدد46.

✓ المذكرات:

1- مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة ،الموارد البشرية بالمؤسسات الجامعية ، 2011،2012.

✓ المراجع الأجنبية :

- 1- Anthony willcan , human rsoures thanagement , Astrotegic aphoooh 3 ed , new yor , dryden press ,1999.
- 2- Bratton j .and j gold , himman resources maragment : theory and practices , 3<sup>rd</sup> ed geat britain , bath , press2003.
- 3- Jones ,gareth , organizational theory design and change 5th ed usa pearson prentice hall2007.
- 4- ;Policastro – michali , introduction to stratigic plqanning « SBA » U.S small business administration , 2003 .
- 5- Source .flippo EB (1984) personnel management .six th édition, mc gaw .Hill book co , new yourk.

# فهرس المحتويات

تشكرات

إهداء

قائمة الجداول و الأشكال

أ.....مقدمة عامة

**الفصل الأول: عموميات حول إدارة الموارد البشرية**

10.....التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:

12.....العوامل المؤثرة على كفاءة الإدارة الموارد البشرية:

13.....التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية:

16.....مفهوم إدارة الموارد البشرية:

17.....تنظيم الموارد البشرية:

19.....أهداف إدارة الموارد البشرية و أهميته:

22.....الوظائف الفنية:

23.....الوظائف الإدارية:

26.....علاقة موارد البشرية بالمؤسسات العمومية:

**الفصل الثاني: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية**

30.....مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

34.....خطوات التخطيط الاستراتيجي:

35.....التطور الاستراتيجي للموارد البشرية:

37.....الأهداف الإستراتيجية:

39.....المهام و المتطلبات:

40.....الدور الاستراتيجي للموارد البشرية:

41.....تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية:

42.....تحديد عرض الموارد البشرية:

43.....الصعوبات التي تواجه التخطيط استراتيجي

### الفصل الثالث: تحديد موقع تنمية الموارد البشرية

47.....تحديد نطاق تنمية الموارد البشرية

50.....مؤشرات التنمية البشرية

51.....دوافع و مقومات التنمية البشرية

53.....الإستقطاب

56.....الإختيار و التعيين

58.....التوظيف

60.....مفهوم التدريب العاملين و أهميته

63.....مفهوم تقييم أداء العاملين وأهدافه

67.....طرق تقييم الأداء و أهدافه

### الفصل الرابع: دراسة ميدانية حول بنك التنمية المحلية

72.....لمحة حول بنك التنمية المحلية و مهامها

74.....المديرية العامة للبنك و أهم فروعها

76.....الهيكل التنظيمي لبنك التنمية المحلية

80.....لمحة حول المدير الجهوية للإستغلال بمستغانم

80.....قراءة عامة للعمال و الموظفين

82.....هيكل تنظيمي لمديرية الجهوية للإستغلال مهام و أقسام

88.....قسم تطوير الموارد البشرية

90.....الإختيار و التعيين داخل بنك التنمية المحلية

92.....التدريب و التوظيف داخل بنك التنمية المحلية

96.....خاتمة عامة

98.....قائمة المراجع

102.....الفهرس