

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عبد الحميد بن باديس بمستغانم  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية



التخصص: تسيير واقتصاد المؤسسة

الشعبة: العلوم الاقتصادية

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

دور إدارة الموارد البشرية  
في تسيير الجماعات المحلية  
- دراسة حالة ببلدية بوقيرات -

تحت إشراف الأستاذ:  
بشني يوسف

مقدمة من طرف الطالب:  
تكوك محمد أمين

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	اللقب والاسم	الرتبة	عن جامعة
رئيسا	عتو الشارف	أستاذ محاضراً	جامعة مستغانم
مقررا	بشني يوسف	أستاذ محاضراً	جامعة مستغانم
مناقشا	بوزيان العجال	أستاذ محاضراً	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2018/2019

بسم الله الرحمن الرحيم

قال الله تعالى:

«وأنزل الله عليك الكتاب والحكمة وعلمك ما لم تكن تعلم وكان فضل الله عليك عظيماً» النساء 113.

## إهداء

أهدي ثمرة هذا المجهود المتواضع إلى كل من  
علمني ولو حرفاً، وأسأل الله أن لا يدعني  
أصاب بالغرور إذا نجحت، ولا أصاب باليأس  
إذا فشلت.

{سبحانك لا علم لنا إلا ما علمتنا إنك أنت العليم الحكيم}



# الفهرس

الإهداء

I	فهرس الموضوعات
III	قائمة الجداول
III	قائمة الأشكال
01	القدمة العامة

## الفصل الأول: مدخل عامة لإدارة الموارد البشرية

04	مقدمة الفصل
----	-------------

### المبحث الأول: نشأة إدارة الموارد البشرية ومسمياتها المختلفة

05	المطلب الأول: إدارة المستخدمين
06	المطلب الثاني: إدارة العلاقات الصناعية
07	المطلب الثالث: إدارة العلاقات الإنسانية
08	المطلب الرابع: إدارة الأفراد
08	المطلب الخامس: إدارة الموارد البشرية

### المبحث الثاني: مراحل تطور إدارة الموارد البشرية

09	المطلب الأول: مرحلة التكوين
09	المطلب الثاني: مرحلة النمو
10	المطلب الثالث: مرحلة النضج

### المبحث الثالث: إدارة الموارد البشرية "مفاهيم أساسية"

11	المطلب الأول: مفهوم ووظيفة إدارة الموارد البشرية
12	المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية
13	المطلب الثالث: المورد البشري وإدارة الموارد البشرية
14	المطلب الرابع: دور إدارة الموارد البشرية في المؤسسة
15	خلاصة الفصل

## الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المستخدمين

16	مقدمة الفصل
----	-------------

### المبحث الأول: أداء المستخدمين


17	المطلب الأول: مفهوم أداء المستخدمين والعوامل المؤثرة فيه
18	المطلب الثاني: قياس وتقييم أداء الأفراد
20	المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء

## المبحث الثاني: الوظائف الأولية لإدارة الموارد البشرية ودورها في تقييم الأداء

22	المطلب الأول: تحليل وتوصيف الوظائف
23	المطلب الثاني: تخطيط الموارد البشرية
27	المطلب الثالث: البحث والاستقطاب
28	المطلب الرابع: اختيار وتعيين الموارد البشرية
المبحث الثالث: الوظائف البعدية لإدارة الموارد البشرية ودورها في تقييم الأداء	
31	المطلب الأول: تدريب المهتمين بهدف التنمية والتطوير
33	المطلب الثاني: تقييم أداء المهتمين
37	المطلب الثالث: تحفيز الموارد البشرية
41	المطلب الرابع: صيانة الموارد البشرية
44	خلاصة الفصل

## الفصل الثالث: دراسة حالة بلدية بوقيرات

45	مقدمة الفصل
المبحث الأول: تقديم عام لبلدية بوقيرات	
46	المطلب الأول: خصائص عامة حول البلدية
46	المطلب الثاني: أهمية وأهداف بلدية بوقيرات
47	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للبلدية وتحليله
المبحث الثاني: دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء مستخدمي بلدية بوقيرات	
55	المطلب الأول: توزيع الموارد البشرية داخل البلدية
59	المطلب الثاني: دور الموارد البشرية في تحسين أداء المستخدمين
63	المطلب الثالث: أثر أداء المستخدمين
64	المطلب الرابع: أثر أداء مصلحة المستخدمين
65	المطلب الخامس: تحديات مصلحة المستخدمين في مواجهة مستجدات العصرية
66	خلاصة الفصل
67	الخاتمة
69	قائمة المصادر والمراجع



قائمة الجداول  
والأشكال

\*قائمة الجداول\*

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
55	توزيع الموارد البشرية حسب الرتب	(01-III)
56	توزيع الموارد البشرية حسب الفئات	(02-III)
56	توزيع الموارد البشرية حسب طبيعة العقد	(03-III)
57	توزيع الموارد البشرية حسب السن	(04-III)
58	توزيع الموارد البشرية حسب الجنس	(05-III)
62	توزيع المناصب العليا	(06-III)

\*قائمة الأشكال\*

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
48	الهيكل التنظيمي لمصالح البلدية	(01-III)
56	توزيع الموارد البشرية حسب الفئات	(02-III)
57	توزيع الموارد البشرية حسب طبيعة العقد	(03-III)
57	توزيع الموارد البشرية حسب السن	(04-III)
58	توزيع الموارد البشرية حسب الجنس	(05-III)
62	توزيع المناصب العليا	(06-III)

# المقدمة العامة

## القدمة العامة:

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف الإدارية لما لها من تأثير مباشر على استمرار نشاط المؤسسة، وهي لا تقل أهمية عن باقي الوظائف الأخرى ، وأبرز المهام المزوطة بها هي الاهتمام بتأهيل العنصر البشري بالمؤسسة، باعتباره مورد هام وحيوي والعمل على تطوير قدراته ومهاراته بغية تحسين أدائه وزيادة مردوديته، وبالتالي رفع مستوى الخدمات المتوقع من ورائه.

إنّ أي مؤسسة تحتاج إلى موارد بشرية ، فبدونها تفقد الأصول المادية قيمتها، وحتى تستطيع استخدام واستغلال وتنمية الاستمرار ، يستلزم ذلك تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وتقييم للأداء، لذلك فإن هدف إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة هو تفهم المورد البشري والسعي إلى تحسين أدائه وتنميته وتطويره، وهذا ما ينعكس إيجابيا على المؤسسة في تحقيق أهدافها.

تعتبر الجماعات المحلية من بين الهيئات العمومية التي تسيّر عدد كبير من المستخدمين، وهي في تواصل يومي ودائم مع المواطنين، بغية تلبية حاجياتهم في شتى المجالات، مما يجعل وظيفة إدارة الموارد البشرية فيها بالغة الأهمية.

### ا. طرح الإشكالية:

إلى أي مدى تساهم إدارة الموارد البشرية في تحسين تسيير الجماعات المحلية؟  
ينحرج عن إشكالية البحث أسئلة فرعية تأتي لتوضيح أهم محاور هذه الدراسة بالنسبة للقسم النظري والقسم التطبيقي على حد سواء وهي:

➤ ما هي مراحل ظهور إدارة الموارد البشرية وما أهميتها؟

➤ ما مدى تأثير وظائف إدارة الموارد البشرية على أداء المستخدمين؟

➤ ما مدى انعكاس إدارة الموارد البشرية على تسيير الجماعات المحلية؟

### ii. فرضيات البحث:

وللإجابة عن الإشكالية المطروحة ولإبراز الدور الفعلي لإدارة الموارد البشرية في تسيير الجماعات المحلية، تم صياغة عدة فرضيات، سنعالج من خلالها مختلف جوانب الموضوع وهي كالآتي:

**الفرضية الأولى:** لقد مرت إدارة الموارد البشرية بعدة مراحل كانت لها الأثر الإيجابي في تغيير محتوى

نشاطها وتطبيق سياستها وإستراتيجيتها، وبالتالي تحسين ورفع كفاءة المستخدمين.

**الفرضية الثانية:** إنّ لوظائف إدارة الموارد البشرية أثر كبير على أداء المستخدمين باعتماد سياسة

جيدة للاستقطاب والاختيار والرقابة وتقييم الأداء وغيرها من الوظائف.

**الفرضية الثالثة:** يعد إتباع مهام إدارة الموارد البشرية بكل موضوعية سببا في تحسين أداء

المستخدمين، وتستمد هذه الدراسة أهميتها كون أن إدارة الموارد البشرية وحسن تسييرها والاهتمام بمواردها البشرية يؤدي إلى تحقيق أهداف الجماعات المحلية.

### iii. أسباب الدراسة:

توجد عدة أسباب شجعتنا على اختيار هذا الموضوع دون غيره أجملا فيما يلي:

أسباب موضوعية: تتمثل في الأهمية البالغة للموضوع المراد دراسته، باعتبار الاستثمار في العنصر

البشري أصبح من أولويات العصر الحديث، ورغبتنا في تعميم نتائج الدراسة.

أسباب ذاتية: تتمثل في كون الموضوع ذو صلة متينة وقوية بميدان عملي، ورغبتي زيادة رصيدي المعرفي حول الموضوع، وقدرتي على الحصول على المعلومة واستيعابها بكل سهولة باعتباري موظف بمصلحة المستخدمين لمؤسسة عمومية، إضافة إلى توفر المراجع بقدر كاف.

#### IV. أهمية الدراسة:

إن أهمية هذا البحث تكمن في تحليل الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء المستخدمين وانعكاس ذلك على تطوير تسيير الجماعات المحلية، وعرض ذلك بصفة مبسطة سهلة الاستيعاب، ونجعل منه أرضية نظرية ودعم يمكنهم من إنجاز دراسات نظرية أخرى مكملتها أو دراسات ميدانية جديدة، كما يمكنني القول بأن هذا الموضوع بإمكانه أن يدعم ويسد نقصا موجودا في هذا المجال.

#### V. أهداف الدراسة:

لا يخلو أي عمل علمي وأكاديمي من أهداف علمية وغايات عملية، وتكمن أهداف هذا العمل والنتائج التي أصبو الوصول إليها فيما يلي:

- 1- تسليط الضوء على موضوع تسيير الموارد البشرية ، وإظهار مدى تطبيق وممارسة إدارة الموارد البشرية على مستوى المؤسسة الجزائرية، وانعكاس ذلك على سير الجماعات المحلية؛
- 2- إبراز مدى فعالية تحسين أداء المستخدمين داخل المؤسسة؛
- 3- الإسهام في إثراء مواضيع البحث التي يقوم بها الطلبة في اختصاص تسيير الموارد البشرية؛
- 4- توفير مادة نظرية وميدانية حول هذا الموضوع لزملائي ال طلبة، ومن ثم إثراء المكتبة ببحث جديد يكون دعما لمن يريد تعميق البحث في هذا الموضوع؛
- 5- رفع كفاءة الباحث نفسه من خلال إطلاعه على الأسس النظرية لهذا الموضوع؛
- 6- معرفة المعوقات التي تتعرض لها إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء المستخدمين.

#### VI. المنهج المستخدم:

للإجابة عن إشكالية البحث وإثبات صحة الفرضيات المتبناة ، اخترت منهجا وصفيا في الجزء النظري، أما الجزء الميداني (التطبيقي) استعملت منهجا تحليليا مقارنا لفحص النتائج المتحصل عليها خلال الدراسة الميدانية.

#### VII. حدود الدراسة:

الحدود المكانية: لقد ركزنا في دراستنا على موضوع إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المستخدمين وبالتالي السير الحسن للجماعات المحلية ، وحاولنا من خلالها إعطاء نظرة عامة عن مقر بلدية بوقيرات.

الحدود الزمانية: استغرقت مدة تربيصنا في مقر بلدية بوقيرات شهرين، وهذا ابتداء من 01 أبريل إلى 31 ماي 2019.

#### VIII. أدوات الدراسات ومصادر البيانات:

تتمثل هذه الأدوات والمصادر فيما يلي:

- الدراسة النظرية (البحث المكتبي) الهدف منها هو الوقوف على ما تناولته المراجع والمصادر العربية والأجنبية منها سواء كانت القديمة أو الجديدة في هذا الموضوع، وكذا مختلف المجالات والمقالات والدراسات السابقة.

- الدراسة الميدانية الخاصة ببلدية بوقيرات، واستخدمت فيها:  
- المقابلة: حيث تم إجراء العديد من المقابلات المنتظمة مع مختلف الأطراف المرتبطة بالموضوع.  
- التقارير: تمت فيه عملية مسح المعلومات والإحصائيات الخاصة بالموضوع و مختلف الملاحظات الصادرة عن مختلف الإدارات.  
IX. منهجية الدراسة:

تم تقسيم دراستنا إلى ثلاث فصول، فصلين نظريين وآخر تطبيقي يتضمن دراسة حالة بلدية بوقيرات. تناولنا في الفصل الأول مدخل عام لإدارة الموارد البشرية من خلال إلقاء نظرة على نشأتها و مراحل تطورها ومفاهيم أساسية عنها، أهميتها وأهدافها، بالإضافة إلى دورها في المؤسسة.  
أما الفصل الثاني فتطرقنا فيه إلى أداء المستخدمين والعوامل المؤثرة فيه وطرق قياسه وتقييمه وإلى الوظائف الأولية والبعديّة لإدارة الموارد البشرية ودورها في تقييم الأداء، وذلك من خلال الدور الذي تلعبه من أجل كفاءة المستخدمين.  
والفصل الثالث خصصناه لإجراء دراسة حالة بمقر بلدية بوقيرات ، فقمنا بتعريف هذه المؤسسة ومدى تجسيد وظائف إدارة الموارد البشرية بها، وانعكاس ذلك على تسيير البلدية.

# الفصل الأول

مدخل عام لإدارة

الموارد البشرية

## مقدمة الفصل:

يعتبر العنصر البشري الثروة الطبيعية التي لا يستهان بها في عدة مجالات، وخاصة إذا تم استغلالها استغلالاً جيداً فيعود بفائدة على ذاته، وكذا المحيط الذي يعيش فيه، لذلك فهو استثمار معنوي يتفاعل في عدة مجالات، من بينها مجالات إدارة الموارد البشرية، حيث أتمت عرفت تطورات عبر الأزمنة مما جعلها تغير في محتوى نشاطها وتطبيق سياستها وإستراتيجيتها، وهذا بفضل العنصر البشري الذي أحدث تفاعلاً في هذه الدراسات.

كان يطلق عليها اسم "إدارة المستخدمين، إدارة العلاقات الإنسانية... وأخيراً إدارة الموارد البشرية"، الذي يواكب هذا القرن والذي هو في نمو وتغير مستمر في الأفق المستقبلية، ولنبن أهمية المورد البشري تطرقنا إلى تحديد مفهوم وأهمية وأهداف ووظيفة الموارد البشرية بالمؤسسة.

وعليه قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، هي:

المبحث الأول: نشأة إدارة الموارد البشرية ومسمياتها المختلفة؛

المبحث الثاني: مراحل تطور إدارة الموارد البشرية؛

المبحث الثالث: إدارة الموارد البشرية " مفاهيم أساسية".

## المبحث الأول: نشأة إدارة الموارد البشرية ومسمياتها المختلفة

ظهرت إدارة المستخدمين كعلم قائم بذاته له قوانينه، موضوعه ومنهجه، بظهور الإدارة العلمية بقيادة فريدريك تايلور ( 1856-1915) *fredrik taylor* مع مطلع هذا القرن وكنتيجة لبعض التطورات من أهمها ظهور التجمعات العمالية الكبيرة والمنظمة.

- التغيير الذي حدث في اتجاهات رجال الأعمال وأرائهم حول العاملين؛
- كثافة الأحداث والتطورات الاجتماعية والاقتصادية في القرون الثلاثة الأخيرة؛
- التطور الذي حدث في التعلم والتدريب الإداري.

كل هذه التطورات ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر في إظهار الحاجة الملحة للقيام بوظيفة متخصصة تتمثل مهامها في الحفاظ على المؤسسة، وفي إرساء القواعد الثابتة في العلاقات بين الإدارة والعمال إلى جانب المساهمة لرفع الروح المعنوية بين العاملين وزيادة درجة رضاهم الوظيفي، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.

ولقد عرفت وظيفة إدارة المستخدمين عدة مسميات خلال تطورها التاريخي فبعد أن كادت وظيفة إدارة المستخدمين أن تكون غير موجودة سابقا، أصبحت تحمل العديد من المسميات حاليا.

### المطلب الأول: إدارة المستخدمين:

إن العالم مر بقفزات سريعة ومتتابعة وتطور تطورا ملحوظا، حيث انتقل العالم الصناعي من نظام الطوائف الحرفية إلى نظام الطوائف الذي ظهر وتطور مع ظهور الثورة الصناعية في ظل النظام الحرفي، كانت لكل حرفة طائفة يشرف عليها المعلم الذي يقوم بجمع الصبية وتعليمهم المهنة وإيوائهم وإطعامهم وتحديد أجورهم وتأديهم، وعليه فقد كانت وظيفة إدارة المستخدمين تمارس ضمن الوظائف الأخرى، أما التقسيم الإداري الخاص بها لم يكن موجودا على الإطلاق.

ثم جاءت بعد ذلك الثورة الصناعية التي حملت العديد من المتغيرات أهمها زيادة نسبة البطالة بين العمال بسبب إحلال الآلة محل الإنسان من ناحية، وبسبب قلة عرض العمل البسيط الذي أصبح أكثر تعقدا من ناحية أخرى، وهذا ما جعل العمال يقبلون أي عمل مهما كان أجره وترتب عن هذا:

- عدم وجود تقسيم إداري لإدارة الموارد البشرية داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة؛
- عدم وجود رجال متخصصين لممارسة إدارة المستخدمين، بحيث كانت تمارس بواسطة الرجل

التنفيذي؛

- اقتصار وظيفة إدارة المستخدمين على أنشطة محدودة للغاية لا تتعدى مجالي التوظيف والتأديب؛
- سوء الأداء في ممارسة وظيفة إدارة المستخدمين، فبالنسبة لنشاط التوظيف كانت الإدارة تتبع أسلوب يُعرف باسم التوظيف عند البوابة، أما بالنسبة لنشاط التأديب فقد كان للإدارة مطلق الحرية في تأديب العامل كيفما شاءت، فهي تخصص أو تفصل دون أي مبرر ودون أن يكون للعمال أي حق قانوني لدى الإدارة، ومجمل القول أن وظيفة إدارة المستخدمين لم يكن لها هيكل تنظيمي وكانت تمارس حسب هوى المنفذين.

كل هذا ساهم في ميلاد ما يسمى بإدارة المستخدمين مع ظهور الحركة العلمية وقد اتصفت هذه الفترة بعدة خصائص أهمها:

- انتهاء فترة استغلال صاحب العمل للعامل بالشكل الذي كان سائد من قبل، وذلك نتيجة للاستقرار والقوة الصناعية ومفاهيمها الخاصة بالإنتاج والتسويق؛<sup>1</sup>
  - ظهور طبقة الإدارة المحترفة إلى جانب طبقة الإدارة المالية التي نادى بضرورة الفصل بين الملكية والإدارة باعتبارها مهنة في حد ذاتها؛
  - النظر إلى المؤسسة على أنها تنظيم اقتصادي يهدف إلى ربح دون استغلال صاحب العمل للعامل كما كان الحال من قبل وإنما من خلال إعادة التنظيم.
- نتيجة لكل هذا برزت إدارة الموارد البشرية، ولكن بشكل إدارة المستخدمين وتنعصر أنشطتها الرئيسية في حفظ كافة سجلات العمال المتعلقة بالأداء والأجور والحوافز. وقد أدى هذا إلى فصل الأنشطة عن المدير التنفيذي وإعطائها للخبراء المتخصصين في إدارة الموارد البشرية. أما من حيث المنهج الذي اتبعته إدارة المستخدمين للقيام بالإدارة كان أقرب ما يكون إلى المنهج الميكانيكي، فإذا كانت الإدارة قد استطاعت أن تنقل المهارات من الإنسان إلى الآلة وأن تجعل الآلات أكثر تخصص في أداء العمل، فلن يكن مستبعدا من استعمال نفس المنطق مع العنصر البشري، وإذا كان بإمكان الإدارة جعل الآلات أكثر إنتاجا في العمل من خلال تخصصها، فإنه يمكن إتباع نفس الشيء مع البشر، وذلك بخلق وظائف على درجة عالية من التخصص، يتطلب أدائها القليل من الخبرة والمهارة، وبالرغم من النجاح الكبير الذي حققته إدارة المستخدمين في القيام بوظيفة المستخدمين مقارنة بما كان سائد من قبل، إلا أن إتباعها للمنهج الميكانيكي أدى إلى خلق عدد من المشاكل مثل زيادة البطالة وعدم الاستقرار الوظيفي، قيام النقابات وبعدها للإدارة.. الخ.

#### المطلب الثاني: إدارة العلاقات الصناعية

- أدت المشاكل التي خلقها المنهج الميكانيكي في معاملة المستخدمين إلى رجحان كفة العمال على حساب كفة الإدارة، وذلك بسبب اعتراف الإدارة بشرعية النقابات العمالية وصدور تشريعات ولوائح في صالح العمال، ولقد عرفت إدارة الموارد البشرية منهجا آخر يسمى بالمنهج الأبوي في الإدارة للتخفيف من حدة الشعور بالاستياء اتجاهها من قبل العاملين ورغبة منها<sup>2</sup> في احتواء النقابات العمالية، لقد كانت حجة الإدارة من وراء إتباع المنهج الأبوي على أنها هي الطرف الأكثر علما بمصالح العمال وأكثر العمال رغبة في حمايتهم، باعتبارهم أبناء لها.
- لقد أدى هذا التحول من جانب الإدارة إلى ظهور نشاط خاص للعلاقات الصناعية بين الإدارة والنقابة والعمال، بحيث ترتب عن كل هذا تغير في مسمى إدارة الموارد البشرية لتصبح إدارة العلاقات الصناعية بدلا من إدارة المستخدمين.
- وبالرغم من الجهود الكبيرة التي بذلتها إدارة العلاقات الصناعية مع النقابات العمالية إلا أن إتباع المنهج الأبوي أثبت فشله فيما بعد، وذلك لرفض العمال لفكرة الوصاية التي تفترض عدم وجود تضارب بين المصالح من الإدارة والنقابة والعمال وهو افتراض غير صحيح وذلك للأسباب التالية:<sup>3</sup>
- أ- إهمال الجانب الإنساني للعامل والجانب الاجتماعي للعامل في حد ذاته؛

<sup>1</sup> - أمين ساعاني، "أصول علم الإدارة العامة"، دار الفكر العربي، عمان- الأردن، 1997، ص 28، 29.

<sup>2</sup> - عادل حسن: إدارة الأفراد، دار الجامعات المصرية، مصر، 1978، ص 76.

<sup>3</sup> - عادل حسن، المرجع السابق، ص 77، 78.

ب- اهتمامها الرئيسي بالجانب التقني للعمل، وبالتالي يكون إهمالها للحوافز المعنوية وتركيزها على الحوافز المادية الفردية باعتبارها أن الأجر هو الدافع الوحيد للعمل؛  
ج- اهتمت بالمستوى الأدنى من الهيكل التنظيمي أي المستوى التنفيذي وأهملت الأعمال الإدارية بمعنى أنها ركزت على الجانب الإنتاجي فقط؛

د- الإدارة تميل إلى الأسلوب الدكتاتوري في معاملة العمال، حيث تفرض عليهم أساليب وطرق يجب أن يتبعوها دون إبداء رأيهم أو المشاركة في اتخاذ القرار وإنما عليهم التنفيذ فقط، وكذلك عارضت الإدارة تدخل النقابات العمالية في تحديد شروط العمل كالأجر وساعات العمل، وبهذا فهي تحاول إضعاف قوة العمال بمحاربة النقابات باعتبار أنها هي التي ترعى مصالح العمال ولا حاجة للنقابات.

### المطلب الثالث: إدارة العلاقات الإنسانية

لم يستطع المنهج الأبوي أن يصمد طويلاً حتى اندثر في ثلاثينات القرن الماضي، وفي نفس الوقت ظهرت إدارة العلاقات الإنسانية بقيادة إلتون مايو (1949-1880) *Elton Mayo* الذي توصل بعد تجاربه التي أجراها في مصنع (هاو ثورن) بالولايات المتحدة الأمريكية إلى عدة نتائج، ملخصها أن العلاقات الإنسانية تعتبر أهم نقطة في إدارة المستخدمين وأنّ التنظيم يحتاج إلى إدارة مدربة تدريباً كافياً في مجال العلاقات الإنسانية معتمداً في ذلك على عدة مبادئ للتنظيم أهمها:<sup>1</sup>

إنّ التنظيم هو تلك العلاقات التي تنشأ بين جماعات المستخدمين والسلوك التنظيمي هو محصلة لسلوك الجماعات التي يتشكل منها التنظيم وتتأثر بمختلف القيم والتقاليد السائدة التي تؤمن بها الجماعة، والاهتمام بعنصر القيادة كعامل أساسي ورئيسي لتوفير المحيط المناسب للتعاون بين أطراف المؤسسة أو بين بعدها الرسمي وغير الرسمي، وأكثر من ذلك توفير نظام ضبط يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة، أي مجموعة من المؤشرات التي يتفق عليها الجميع، كما أنّ أسلوب المشاركة في التسيير وتحميل المـ ستخدمين المسؤولية أثناء عملهم حسبه يعتمد على أهداف تحقيق التنظيم، وهذه العملية تتم من خلال إدماج أهداف التنظيم الرسمي بأهداف التنظيم غير الرسمي، ويعتبر أن شبكة الاتصالات من المتغيرات الأساسية المؤثرة في السلوك التنظيمي لما لها من علاقات وطيدة بمدى توفيرها للمعلومات الضرورية لاستمرارية المؤسسة.

وهكذا انتقلت إدارة الموارد البشرية من مسمى إدارة العلاقات الصناعية إلى إدارة العلاقات الإنسانية، ولكن هذا الاتجاه لم يدم طويلاً لكون أن إدارة العلاقات الإنسانية لم تستطع أن تجد كافة الحلول لمشكلة العلاقات الإنسانية في تعامل الإدارة مع المستخدمين ونقابتها وهذا لعدة أسباب أهمها:

☞ المغالاة في تطبيق نتائج تجارب "هاو ثورن"، حيث لا يمكن صبغ جميع المشاكل العمالية بصبغة العلاقات الإنسانية؛

☞ إنّ العلاقات الإنسانية عامل غير موضوعي في تحديد إنتاجية العمال، وبالتالي معاقبتهم أو تكوينهم أو مكافأتهم أو غيرها من حيثيات إدارة الأفراد؛<sup>2</sup>

☞ انه ليس من المنطقي قبول الافتراض القائل بأن المؤسسة هي تنظيم اجتماعي، وأن الإنسان تصرفه رشيد، وأن كل من المؤسسة والفرد لا يهتمان بالعائد المادي.

<sup>1</sup>- قيس محمد العبيدي: التنظيم، الجامعة المفتوحة، الإسكندرية، مصر، 1997، ص 94.

<sup>2</sup>- قيس محمد العبيدي: المرجع السابق، ص 95.

فالاهتمام بالعلاقات الإنسانية ليس معناه نجاح المؤسسة، وإنما يرتبط مباشرة بالمقدرة اللاهائية للعقل البشري، وفي الأمر يختلف الإنسان عن الآلة، فالآلة لها طاقة إنتاجية معينة لا يمكن أن ترفع عنها مهما زدنا من القوة المحركة أو المواد الخام، في حين أن الإنسان له طاقة لا حدود لها إذا أعطيت لها الفرصة للانطلاق، ومن ثم يجب تنظيم القوة البشرية والاعتناء بها ثم تهيئتها للعمل بما يحقق أهداف المؤسسة.

### المطلب الرابع: إدارة الأفراد

لقد جاءت المدارس الحديثة بمدخل جديدة تشرح عمل الإدارة ومنها مدخل النظم. وقد ظهرت النظرية الحديثة في الإدارة لعدم رفض إدارة العلاقات الصناعية، ولا لتستبعد إدارة العلاقات الإنسانية وإنما لتحدث نوعاً من التكامل بينهما، وبعبارة أخرى فإن النظرية الحديثة لم تنظر لكلا المدرستين بوصفهما متضاربتين، وإنما بوصفهما متكاملتين.<sup>1</sup>

ففي بداية النصف الثاني من القرن الماضي بدأت إدارة المستخدمين تتخلى عن مسمياتها السابقة لتصبح إدارة الأفراد، ولعل هذا التعبير الذي طرأ على مسمى وظيفة المستخدمين أريد به شمول إدارة المستخدمين لكافة الأنشطة المتعلقة بالوظيفة دون ترجيح نشاط آخر أي استبعاد كون العلاقات الصناعية أو العلاقات الإنسانية هي النشاط الرئيسي في إدارة المستخدمين، وذلك لفشلها في حل مشاكل المستخدمين كما ذكرنا سابقاً، وبدأت تهتم إدارة المستخدمين بدراسة العنصر الإنساني ورفع كفاءة العمال الإنتاجية، وتحقيق التعاون بينهم وبين الإدارة وإيجاد علاقات طيبة بين طبقات العمال داخل المؤسسات، وإزالة أسباب المنازعات العمالية، ولا تعني الشمولية أو إنشاء إدارة للإشراف على شؤون المستخدمين ضماناً لنهاية المنازعات بين الإدارة والعمال، بل على العكس فقد تزايدت هذه المشاكل، إذ يتوقف أمرها على درجة عناية الإدارة بها ومدى اعترافها بأهميتها.

### المطلب الخامس: إدارة الموارد البشرية

هناك عدة تعاريف لإدارة الموارد البشرية نذكر منها:

#### • التعريف الأول:

"إنّ الميدان الأكاديمي الذي يطلق عليه اليوم (إدارة الأفراد) يمثل دراسة الموارد البشرية للمنظمة (المؤسسة) وكيف يمكن أن تساهم في تحقيق أهداف المنظمة بأقصى فعالية ممكنة".<sup>2</sup>

#### • التعريف الثاني:

"في نفس الفترة التاريخية ظهر هذا المسمى لإدارة الأفراد ليس كبديل لها وإنما كتكملة أخرى متوازنة لها"<sup>3</sup>

وقد استعمل هذا المسمى ليكون لفظ الموارد البشرية يعكس كل ما يرتبط بالقوى العاملة وأصبحت تعتبر إحدى وظائف المنشأة العصرية التي لها أهمية كبيرة في القرن الحادي والعشرين.

<sup>1</sup>- عبد الغفار حنفي: أساسيات إدارة المنظمات، المكتب العربي الحديث، كلية التجارة، بيروت، لبنان، 1995، ص43.

<sup>2</sup>- محمد سعيد سلطان: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة، بيروت، لبنان، ط1، 1993، ص17.

<sup>3</sup>- أمين ساعاتي، مرجع سبق ذكره، ص32.

## المبحث الثاني: مراحل تطور إدارة الموارد البشرية

سنقوم بتقسيم تاريخ إدارة الموارد البشرية إلى ثلاثة فترات حتى نرى كيف تكونت ونمت، وقد أتت كل مرحلة من هذه المراحل تدريجياً ببرامج أكثر رقياً وشمولاً وتعقيداً للموارد البشرية ويرتبط تاريخ نشوء إدارة الموارد البشرية للثورة الصناعية وانتشار نظام المصنع الحديث، وامتداد سوق البضاعة واتساعها، الشيء الذي يتطلب المزيد من الإنتاج والقوى العاملة، حتى استجدت علاقات جديدة متشابكة استلزمت وجود تخصص يعتني بهذه العناصر غير أنه يعاب إليه تخلفه وراء عملية التصنيع وما صاحبه من تقدم في أساليب الإنتاج الفنية والتنظيمية، لذا فإن تاريخ إدارة الموارد البشرية كتخصص في العلوم البشرية والاجتماعية كانت ما قبل الثورة الصناعية، هناك تشكيلات متعددة من الإدارات مرت على الإنسانية تبدأ من نظام الرق والعبودية، ونظام الصناعة المنزلية والطوائف.

أما بعد الثورة الصناعية فقد مرت من الأحداث ما عملت على تطور مفهوم الموارد البشرية لتكوين الإدارة الحديثة.

### المطلب الأول: مرحلة التكوين

تتعلق سنوات التكوين بتلك الأنشطة الخاصة بإدارة الموارد البشرية قبل بداية القرن العشرين، بالرغم من وجود حالات تم فيها الاستعانة بأخصائيين في النشاطات الخاصة بالمستخدمين في الصناعات الخاصة للمساعدة في عملية التعيين، وتحديد مستويات الأداء والأمن الصناعي والتدريب وأيضا النواحي الصحية.

إلا أن عدد هؤلاء الأخصائيين كان قليلاً لا يتعدى بضعة عشرات على مستوى الصناعة الأمريكية بأسرها، ونجد أنه في أواخر القرن 19 صدرت قوانين، وتم تأسيس مؤسسات بدأت تضع اللبنة الأساسية لتنمية برامج حظيت بقبول عام لإدارة الموارد البشرية، ولكن تنفيذ هذه الأنشطة لن يحدث غالباً بطريقة عشوائية في الواقع العملي.<sup>1</sup>

قد ساهم (روبرت اوين) (1858/1771) منذ عام 1811 باقتراحاته المتعلقة بممارسة الأنشطة الخاصة بالمستخدمين وبأسلوب مدروس، فقد كان سابقاً في أفكار كانت تعتبر ثورية في زمنه مثل تحديد الحد الأدنى لسن العمل، وتنظيم الإجراءات الخاصة بشكاوى العمل وتوفير أماكن إقامة العمال وتقديم تسهيلات تعليمية وصحية للعاملين والاهتمام بتدريبهم، ومن وجهة نظر الإدارة كان قدم الثورة الصناعية بمثابة الإدارة لكثير من المشاكل التي كان عليها مواجهتها، ولكن بدأ في هذه المرحلة يتجلى الفهم الحقيقي للصناعة في فهم أراء الذين يعملون فيها أو يرتبطون بها إن كان قد حقق تقدماً كبيراً من الناحية الفنية والهندسية فهذا بفضل الإنسان، ومن ثم بدأ التفكير في إدارة تتولى شؤون المستخدمين على مستوى المنشأة.

### المطلب الثاني: مرحلة النمو

حدثت مرحلة النمو في التطور النظري والعملي لإدارة الموارد البشرية في الفترة ما بين 1900 و1946، فقد بدأت هذه الحقبة بظهور ما يسمى بالسكربتير الأخصائي أو أخصائي شؤون المعيشة والمستخدمين في منظمات الأعمال، وكانوا يقومون بما يمكن أن نسميه اليوم وظيفية المحافظة على الموارد البشرية أو صيانتها، ويرجع الدافع وراء تأسيس هذه الوظيفة إلى محاولة منظمات الأعمال إلى الحد من نمو التنظيمات العمالية،

<sup>1</sup> - محمد سعيد سلطان: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة، بيروت، لبنان، ط2، 2003، ص38.

وتتميز هذه المرحلة أيضا بالاعتراف المتزايد بشرعية وضرورة الأنشطة الخاصة بإدارة المستخدمين، وأهمية القيام بها في كل مؤسسة وتنتهي هذه المرحلة بنهاية الحرب العالمية الثانية، ومع منتصف الأربعينيات نمت أنظمة المستخدمين في بعض المنظمات الكبيرة بحيث لم يختلف جوهريا عن الأنشطة الحالية لإدارة الموارد البشرية فالفروق بينهما تكمن أساسا في مدى رقي ودقة هذه الأنشطة وليس في محتواها، ولعل من الأسباب التي ساهمت في نمو إدارة الموارد البشرية ما يلي:<sup>1</sup>

☞ الثورة الواسعة في مجال الفكر والمعرفة، وذلك أنه منذ أن قامت الثورة الصناعية في أوروبا إلى

وقتنا الحاضر لم يترك العالم مجالاً إلا واقتحمه وخاصة مجال الإدارة والتنظيم؛

☞ تحرير العديد من الدول في العالم في آسيا وفي أمريكا اللاتينية وسعيها لبناء مؤسساتها

الاقتصادية والاجتماعية والسياسية مما دفع الإدارة نحو النمو والتطور؛

☞ إبتاع النشاطات الحكومية المدنية، حيث اتخذت العديد من الأعباء على عاتقها وعبء الإدارة جزء

مهم من القطاعات الصناعية والخدماتية.

### المطلب الثالث: مرحلة النضج

إن الزيادة المستمرة في التشريعات التي صدرت خلال السنوات الماضية كان لها أكبر أثر في تنفيذ حرية

إدارة المنظمات في المسائل الخاصة في الموارد البشرية بالرغم من أنّ تزايد عضوية العاملين في المنظمات العمالية، وبالتالي زيادة نموها والتوسع المستمر في استخدام أسلوب المفاوضة الجماعية خلال الطور الأخير من مرحلة النمو والتي كان لها أثر كبير في الحد من سلطات إدارة المؤسسات.

مرحلة النضج قد أثرت تأثيرا كبيرا في مسائل حيوية وحرية لإدارة القوى العاملة مثل: تحديد معايير

التعيين والترقية، والتدخل في أساليب تقييم المرشحين لشغل الوظائف، وأيضا شاغلي الوظائف الفعلين،

حيث تبدأ هذه المرحلة بتوفير فرص عمل ملائمة، ويعتبر التوسع الكبير لنطاق التدخل الحكومي في البرامج الخاصة بإدارة الموارد البشرية التي كانت في قانون العمل الصادر في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1946 في

كل المنظمات الخاصة مثل: نظام الحوافز أي تحفيز العاملين وسلوك الجماعات والقيادة ودوافع العمل وغيرها.

ولقد شهدت هذه الفترة اهتماما متزايدا بأخلاقيات العمل من حيث الجهود المبذولة لتحسين الرضا،

واتساع دور النقابات لبتعدى مجرد التفويض على الأجور وساعات العمل والظروف المادية له، ليشمل أيضا

التفاوض على المناخ الكلي، بحيث تصبح تجربة العمل أكثر إرضاء وإشباعا للعامل من جميع النواحي.

وشهدت الستينات اهتمام المنظمات بسلامة وامن العاملين والمزايا الممنوحة لهم نتيجة لزيادة

حساسية الإدارة بمسؤولياتها الاجتماعية، وقد تم تكثيف الجهود بوجه عام لمعاملة العاملين معاملة عادلة.<sup>2</sup>

ومنه فان إدارة الموارد البشرية قد تطورت تطورا كبيرا في هذه المرحلة، حيث انتقل من عصر الحرية

المطلقة في تسيير شؤون العاملين إلى عصر أصبح فيه تسيير المؤسسة مقيدا بقوانين وإجراءات ترجع للتدخل

الحكومي في تنظيم واستخدام الموارد البشرية.

<sup>1</sup> - محمد سعيد سلطان: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة، بيروت، لبنان، ط 1، ص 42.1

<sup>2</sup> - محمد سعيد سلطان: الوجدع اليرابق، ص 44.

### المبحث الثالث: إدارة الموارد البشرية "مفاهيم أساسية"

تعتبر إدارة الموارد البشرية من النشاطات المستقلة عن الوظائف الإدارية الأخرى، لأنها تتعلق بالعنصر الإنساني في التقييم، وإنشاء حقل إدارة المستخدمين جاء متأخرا للحقول الأخرى، حيث كان التركيز على النواحي المادية في الإنتاج بدلا من العنصر البشري.

ونظرا للتطور الذي حدث، ولأنّ العنصر الإنساني فعال في العملية الإنتاجية، أخذت الإدارة تهتم بهذا الجانب كون هذا العنصر أحد عناصر الإنتاج الرئيسية.

#### المطلب الأول: مفهوم ووظيفة إدارة الموارد البشرية

##### - مفهوم إدارة الموارد البشرية:

إن تعدد المفكرين في إدارة الموارد البشرية واختلاف مفاهيمهم من جهة والتطور السريع الذي عرفته هذه الوظيفة من جهة أخرى أدى إلى اكتسابها لتعاريف متباينة نذكر منها ما يلي:

##### التعريف الأول:

"هو ذلك النشاط الإداري المتمثل في وضع تخطيط للقطاع البشري الذي سيتضمن استمرارية وجود القوى العاملة التي تحتاج إليها المؤسسة، ودائمية إمدادها بالعناصر البشرية المطلوبة، كما يتمثل هذا النشاط في تنمية قرارات العاملين، وتحسين أدائهم، ورفع كفاءاتهم الفنية، العملية والاستمرارية فيه وحثهم على المشاركة بولائهم الذاتي لتحقيق أهداف المؤسسة، ويدخل في كل هذا توفير المزايا والحوافز المادية والأدبية والمعنوية وإشباع حاجياتهم ورغباتهم الفردية والجماعية".<sup>1</sup>

##### التعريف الثاني:

"هي ذلك النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة والعمل على توفير تلك الموارد البشرية بالإعدادات والكفاءات التي تتناسب مع احتياجات المشروع والعمل على استخدام تلك الموارد استخداما فعالا في تحقيق الكفاءات الإنتاجية".<sup>2</sup>

##### التعريف الثالث:

"إن إدارة الموارد البشرية جزء من العملية الإدارية الكلية وجزء من المنظمة التي تعمل فيها أيضا جزء من المجتمع الذي يحيط به، وهي مسؤولة عن اختيار العاملين واستثمار جهودهم، وتوجيه طاقاتهم وتنمية ممارساتهم وتحفيزهم وبحث مشاكلهم وتقوية علاقات التعاون بينهم وبين زملائهم ورؤسائهم".<sup>3</sup>

يعرف "فرانش" إدارة الموارد البشرية على أنّها: "عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة بالمنظمة".<sup>4</sup>

يعرفها الأستاذ "ادوار فليبو" في كتابه " مبادئ إدارة الأفراد " بأنّها: "تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة عمليات اختيار وتعيين وتعويض وتكامل ورعاية الأفراد والحفاظ عليهم بغرض الإسهام في تحقيق الأهداف التنظيمية المقررة والمحددة في المنظمة".<sup>5</sup>

<sup>1</sup>- منصور أحمد منصور: المبادئ العامة في القوى العاملة، وكالة المطبوعات، الكويت، 1997، ص 10.

<sup>2</sup>- علي السلي: إدارة الأفراد لرفع الإنتاجية، دار المعارف، مصر 1997، ص 330.

<sup>3</sup>- إسماعيل خميس السيد: الإدارة العامة والتنظيم الإداري، جامعة الإسكندرية، مصر، 1989، ص 10.

<sup>4</sup>- صلاح الدين محمد عبد الباقي: الجوانب العلمية التطبيقية في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص 42.

<sup>5</sup>- صالح عودة سعيد: إدارة الأفراد، منشورات جامعية، طرابلس، 1994، ص 27.

## - وظيفة إدارة الموارد البشرية:

تعتبر وظيفة إدارة الموارد البشرية من وظائف الإدارة أو جزء من العملية الإدارية تختار العاملين ذوي الكفاءات المناسبة، وتستثمر جهودهم وتوجه طاقاتهم وتنمي مهاراتهم وتحفز العاملين وتقيم أعمالهم وتبحث عن مشاكلهم وتقوي علاقات التعاون بينهم وبين زملائهم ورؤسائهم.

والهدف الرئيسي لوظيفة الموارد البشرية هو تحسين أداء المستخدمين بالمؤسسة وكيفية حصولها على اليد العاملة واستعمالها، واستغلالها وتقييمها، والمحافظة عليها وصيانتها وتطورها بالشكل الذي يركز على تحقيق الفعالية الإدارية.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية

#### 1- أهمية إدارة الموارد البشرية

لقد أصبح ينظر إلى إدارة الموارد البشرية حالياً بشكل مغاير عن ذي سابق وأصبحت من أهم الوظائف الإدارية في المؤسسات الحديثة وذلك لعدة أسباب نذكر منها:

☞ كبر حجم الأعمال الصناعية نتيجة التوسع والتطور الصناعي الحديث مما استدعى النظر في إدارة الموارد البشرية:

☞ ارتفاع نسبة الوعي بين العاملين نتيجة ارتفاع مستوى التعليم والثقافة مما أدى إلى وجود خبراء في هذا المجال:

☞ التزام الحكومات بحقوق العمالة، وهذا محاولة للقضاء على البطالة عن طريق خلق فرص عمل جديدة:

☞ اتساع نطاق التدخل الحكومي في علاقات العمل بين العمال وأصحاب العمل في إصدار القوانين والتشريعات العمالية مع اتساع نطاق النقابات العمالية:

☞ ارتفاع تكلفة العمل للفرد وأصبحت الأجور تمثل نسبة عالية ومتزايدة في التكاليف الكلية للإنتاج:

☞ المناقشة الدولية الحادة التي أحرزتها العولمة الاقتصادية مما زاد الاهتمام بالعنصر البشري.<sup>2</sup>

#### 2- أهداف إدارة الموارد البشرية:

إن إدارة الموارد البشرية عدة أهداف أساسية يرتبط بالمجتمع وبعضها يرتبط بالمؤسسة والبعض الآخر يرتبط بالعاملين وهي كالآتي:

أ- الأهداف على مستوى المجتمع: يمكن إدراج أهمها فيما يلي:

☞ المحافظة على التوازن بين الفرص المتاحة للعمل والطاقات البشرية التي بإمكانها التقدم للحصول على هذه الفرص؛

☞ مساعدة المستخدمين في إيجاد أحسن الأعمال وأكثرها إنتاجية بالنسبة لكل منهم وبالشكل الذي يجعلهم متحمسين للعمل؛

<sup>1</sup> - جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، دار الجامعة، 2006، ص 25.

<sup>2</sup> - خالد عبد الرحيم الهيثي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص 55.

- لـ تمكين المستخدمين من استثمار طاقاتهم بالشكل المناسب والحصول على المقابل العادل لهذا الاستثمار؛
- لـ صيانة الموارد البشرية.
- ب- الأهداف على مستوى المؤسسة: وتتمثل في:
- لـ الحصول على المستخدمين الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف؛
- لـ الاستفادة القصوى من جهود العاملين؛
- لـ المحافظة على استمرارية رغبة المستخدمين في العمل داخل المؤسسة.
- ج- الأهداف على مستوى العاملين: وتتمثل في:<sup>1</sup>
- لـ وجود سياسات موضوعية وظروف عمل تمنع سوء استخدام العاملين وتفادي المهام التي تعرض المستخدمين لأخطار كان من الممكن تجنب حدوثها؛
- لـ كما يتوقع العاملون المعاملة الإنسانية وتوفير حرية الحركة داخل المؤسسة؛
- لـ كما يتوقع العاملون وجود ضمان اجتماعي وصحي جيد.
- المطلب الثالث: المورد البشري وإدارة الموارد البشرية**
- يمثل العنصر البشري البنية الأساسية التي يُبنى عليها عمل المؤسسة ويتحدد سلوك المؤسسة من خلال مجموع سلوكيات المستخدمين فيها، فالمؤسسة ذاتها تؤثر في ذلك السلوك والتصرفات مثلما تتأثر بها. فالخصائص الذاتية للفرد ذات العلاقة بقدرته وخبرته وأنماط سلوكه ودوافعه ورغباته يمكن أن تمارس المؤسسة قدرا من التأثير عليها من خلال طبيعة نظم الاختيار والتعيين المطبقة لاختيار المستخدمين الأكثر تناسبا مع حاجياتها لشغل المراكز الوظيفية الشاغرة، وكذلك من خلال قواعد النقل والترقية والتحفيز وما توفر من إمكانيات وموارد ومستلزمات مادية لتسهيل أداء المستخدمين، كل هذا وغيره من قواعد النظم والإمكانات التي يمكن أن تؤثر من خلالها في سلوكيات وتصرفات العاملين فيها<sup>2</sup>، وبهذا فإن العلاقة تبادلية في التأثير بين المستخدمين وإدارة المؤسسة.
- إن غزارة الموارد البشرية كإدارة تختص بشؤون المستخدمين العاملين تأمل لأن تكون حصيللة جهودها وبرامجها وسياساتها إيجابية.
- ومما لا شك فيه أن إدارة الموارد البشرية ستكون حريصة في الحصول على مردودية وإيجابية من المستخدمين العاملين نظير ما تبذله من جهد لخدمتهم، والاستفادة من برامج التدريب الذي ينعكس على مستوى المهارات والخبرات التي يملكونها فيلاحظ حصول تحسنها وتطورها وكذلك ارتفاع درجة الرهان للروح المعنوية لديهم.
- وتجدر الإشارة إلى أنّ سلوك الفرد في المؤسسة يتأثر بشكل كبير بدوافعه حيث تلعب الدوافع دورا أساسيا في تحديد وتوجيه سلوكه، بشكل عام الدوافع والشخصية الإنسانية تعتبر تنظيما ديناميكيا.

<sup>1</sup> - مؤيد سعيد السالم وعادل حرشوش صالح: إدارة الموارد البشرية. مطبعة الاقتصاد، بغداد، 1991، ص 12.

<sup>2</sup> - صالح عودة سعيد: مرجع سبق ذكره، ص 36، 32.

## المطلب الزابع: دور إدارة الموارد البشرية في المؤسسة

تبرز أهمية إدارة الموارد البشرية من خلال الدور الاقتصادي لها، حيث تساهم في تحسين إنتاجية المؤسسة وتحقيق الميزة التنافسية.

### 1- تحسين إنتاجية المؤسسة

تعتبر الموارد البشرية أهم قوة وأعظمها أثرا في تشكيل حركية المؤسسات، فكثيرا ما يرجع فشل المؤسسات إلى ضعف أداء العاملين والمدراء بصفة عامة ويرجع نجاح المؤسسة إلى عكس ذلك. وفي هذا الصدد يتكون لدى المؤسسات سؤال جوهري عن كيفية تحقيق الاستمرارية في الأسواق التنافسية، وهنا نشير إلى أنّ الاهتمام بالموارد البشرية ومحاولة تنمية وتحسين أدائها يعد الدعامة الأولى والأخيرة التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها والاستمرار في نشاطها.<sup>1</sup>

### 2- تحقيق الميزة التنافسية

نعني بالميزة التنافسية القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة وبالسعر والوقت المناسبين، وهذا يعني تحقيق نافع للزبائن أعلى مما يحققه لهم المنافسون وتؤدي إلى حالة من التميز والاختلاف بين المؤسسة ومنافسيها.

وتوضح تجارب الشركات الناجحة عالميا مثل: *TOYOTA.XEROX*، إنّ الطريقة التي تدار بها الموارد البشرية في مثل هذه الشركات تلعب دورا حاسما في تحقيق الفعالية لأنشطتها وعملياتها ومن ثم زيادة قدرتها التنافسية.

وتساهم ممارسات إدارة الموارد البشرية في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة بالعديد من الوسائل

منها:<sup>2</sup>

- اختيار العاملين الذين يملكون القدرة على الابتكار والتطوير والأداء الجيد؛
- إعداد العاملين للتعامل مع التكنولوجيا الحديثة؛
- تنمية الولاء والانتماء للمؤسسة من خلال تحسين بيئة العمل؛
- زيادة الإنتاجية من خلال تنمية القدرة على العمل وتدعيم الرغبة فيه.

<sup>1</sup> - جمال الدين محمد المرسي: مرجع سبق ذكره، ص 27.

<sup>2</sup> - جمال الدين محمد المرسي: مرجع سبق ذكره ص 28.

### خلاصة الفصل:

تتوقف فعالية التسيير للموارد البشرية على مدى قدرة هذه الفعالية على الملائمة والتكيف بين متطلبات المؤسسة من جهة، وخصائص العاملين ومتطلباتهم من جهة أخرى قبولاً للتنظيمات التحكيمية والهياكل البيروقراطية الجامدة.

إنّ التحسين في مستوى ثقافة المستخدمين وتدريبهم وزيادة نسبة المتخصصين في شتى المجالات يتطلب وجود هياكل أكثر مرونة وديمقراطية، حيث تتزايد الرغبة لديهم بأن يشعروا بأنهم يلعبون أدواراً ما يمكن أن يكون عليه الأمر بالنسبة للأشخاص قليلي الخبرة والتدريب.

# الفصل الثاني

إدارة الموارد البشرية ودورها  
في تحسين أداء المستخدمين

## مقدمة الفصل:

يعتبر المورد البشري جوهر إدارة الموارد البشرية إذا انتهجت هذه الإدارة سياسة تضمن لها تحقيق هذا الهدف وذلك بالاعتماد على عدة وظائف، تتمثل في: تحليل وتوصيف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، البحث والاستقطاب، الاختيار والتعيين.

يعتبر العنصر البشري أهم موارد تعتمد عليه المؤسسة لتحقيق أهدافها من خلال أداء المستخدمين ولذلك تطرقنا إلى مفهوم الأداء والعوامل المؤثرة فيه وإلى قياس وتقييم أداء المستخدمين.

وعليه قسمنا هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كالتالي:

المبحث الأول: أداء المستخدمين.

المبحث الثاني: الوظائف الأولية لإدارة الموارد البشرية ودورها في تقييم الأداء.

المبحث الثالث: الوظائف البعيدة لإدارة الموارد البشرية ودورها في تقييم الأداء.

### المبحث الأول: أداء المستخدمين

سنتناول في هذا المبحث مفهوم أداء المستخدمين وأهم العوامل المؤثرة في كفاءة أداء المستخدمين وهي عوامل داخلية وأخرى خارجية التي تتعلق بالوظائف المتعاونة مع إدارة المستخدمين وجميع التنظيمات والقوانين الاقتصادية.

#### المطلب الأول: مفهوم أداء المستخدمين والعوامل المؤثرة فيه

يشير الأداء إلى درجة تحقيق إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة.<sup>1</sup>

عندما نتكلم عن الأداء فإننا نقصد به مجموعة من الأبعاد المتداخلة هي:<sup>2</sup>

- ☞ العمل الذي يؤديه الفرد ومدى فهمه لدوره واختصاصه وللتوقعات المطلوبة منه؛
- ☞ الانجازات التي يحققها، ومدى مطابقتها للإنتاج الذي يتمه للمعايير الموضوعية؛
- ☞ سلوك المستخدم في وظيفته ومدى محافظته على الأدوات التي يستعملها؛
- ☞ سلوك المستخدم مع الزملاء ورؤسائه والعملاء ومدى تعاونه معهم ومساهمته في انجاز الجماعة؛
- ☞ الحالة النفسية والمزاجية التي يكون عليها المستخدم؛
- ☞ طرق التحسين والتطوير التي يمكن للمستخدم أن يسلكها في عمله ليزيد من كفاءته كما نجد أنّ الأداء "هو الانجاز الذي يتحقق نتيجة ما يبذله الفرد في عمله من مجهود بدني وذهني"<sup>3</sup>

ومن خلال ما سبق يمكننا استنتاج المفهوم التالي:

الأداء هو ذلك الجهد البدني والفكري الذي يقوم به الفرد من أجل تحقيق هدف المؤسسة ولمعرفة دور الفرد في التأثير على الأداء يجب تحديد كفاءة الفرد.

إنّ مساهمة الفرد في العملية الإنتاجية يتوقف على عامل القدرة والرغبة في العمل ، ومنه يمكننا النهوض بأداء المستخدمين عن طريق التأثير في هذه المحددات التي تؤدي إلى تحسين كفاءة الأداء وأي نقص في أحد هذه المحددات سوف يؤثر سلبا عليها.

#### 1- العوامل المؤثرة على أداء المستخدمين:

يتأثر أداء المستخدمين في المؤسسة بالعوامل التالية:

##### أ عوامل داخلية:

وتتمثل في العوامل التي يمكن للمؤسسة التحكم فيها بالشكل الذي يؤدي إلى تحسين أداء المستخدمين بها، من تحفيزات مختلفة، وتحدد كفاءة الفرد بمدى رغبته في العمل وأن الوظيفة التي يشغلها تستجيب لرغباته وتتأثر بما يلي:

☞ ظروف العمل المادية؛

☞ ظروف العمل الاجتماعية؛

☞ حاجات المستخدمين.

<sup>1</sup>- رواية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 215.

<sup>2</sup>- علي محمد عبد الوهاب، العنصر الإنساني في إدارة الإنتاجية، دار وهدان للطباعة والنشر، القاهرة، 1984، ص 256، 257.

<sup>3</sup>- علي السلمي: إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ط 2، 1997، ص 109.

## ب - عوامل خارجية:

هي مجموعة العوامل التي لا يمكن للمؤسسة التحكم فيها، ولكن يمكنها التكيف معها حتى لا تعود عليها بالسلب، ويمكن حصرها في عوامل اقتصادية تتمثل في: وفرة الموارد المالية، المادية والمنافسة في السوق، وعوامل تقنية التي تتمثل في تجهيزات الإنتاج المتطورة وتحقق أعلى مستوى للأداء.

كما نجد عوامل سياسية كسفن القوانين والتشريعات فإذا تعارضت مع حاجات ورغبات المستخدمين فإن ذلك يساهم في انخفاض مستوى أداءهم والعكس صحيح، وأخيرا عوامل اجتماعية، فإذا كان المستوى العلمي للفرد عاليا وظروف معيشتة جيدة يكون اهتمامه وواجبه على أحسن ما يرام وبذلك يحقق أهداف المؤسسة.

## 2- أهمية تحسين أداء المستخدمين:

إنّ تحقيق المؤسسة لأهدافها يستدعي بالضرورة تكافل الجهود من أعلى مستوى في المؤسسة والمتمثل في المدير العام أو الرئيس إلى المستخدم، وإذا كان أداء كل واحد منهم في منصبه جيّداً فإن ذلك لا محالة سوف يؤدي إلى ارتفاع كفاءة أدائهم، وتظهر أهمية تحسين أداء الموارد البشرية في النقاط التالية:

☞ يساهم تحسين أداء المستخدمين في تحسين إنتاجية المؤسسات، حيث أنّ الإنتاجية تتحدد بمجموعة من العوامل الداخلية والخارجية من أهمها أداء الموارد البشرية؛

☞ يساهم تحسين وتنمية أداء الموارد البشرية في تنمية القدرة التنافسية باعتبار المورد البشري أحد مصادر تنمية القدرة التنافسية؛

☞ تتوقف جودة الخدمات المقدمة من طرف المؤسسات الخدمائية على نوعية وكفاءة العنصر البشري، وبالتالي لزم الاهتمام بتحسين أداء الموارد البشرية من خلال التدريب والتحفيز..الخ؛

☞ لمواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة واستيعابها يفترض على إدارة المؤسسات أن تساهم في التنمية وجعلها ذات جدوى وفعالية لتحقيق الإنتاجية وتنمية القدرة التنافسية؛

☞ جودة الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة متوقفة على نوعية أداء المورد البشري؛

☞ الاهتمام بكل الأساليب التي تؤدي إلى تحسين أداء المستخدمين.

## المطلب الثاني: قياس وتقييم أداء المستخدمين

إنّ الهدف الأساسي الذي تسعى إليه المؤسسات هو الرفع من الكفاءة الإنتاجية ووظائف إدارة المستخدمين من الأدوات الأساسية التي تعتمد عليها الإدارة لتحقيق ذلك، ومنه يمكن أن نعتبر تقييم الأداء جزء من عمل إدارة المستخدمين وعملية مستمرة تحدث طول الوقت وتتطلب وجود معايير ومعدلات يبنى على أساسها التقييم، حيث يمكن تقييم أداء أي شخص بغض النظر عن نوع العمل الذي يقوم به حتى وإن اختلفت أساليب وطرق التقييم.

## 1- ماهية تقييم أداء المستخدمين:

يعرف تقييم الأداء بأنه "معرفة سلبيات وإيجابيات مختلف الأنشطة الإنسانية وكفاءة عملها لأجل ترتيبها مقارنة مع التصور المتوقع أن ينجز العمل"<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - عادل حسين: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مركز الإسكندرية للكتاب، 1995، ص183.

كما يعرف أنه عملية بموجبها يتم تقدير جهود المستخدمين بشكل منصف وعادل ليتم مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وبالاستناد إلى عناصر ومعدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم لتحديد مستوى كفاءتهم، بينما يعرف الدكتور "أحمد ماهر" على أنه: "أحد الوظائف المتعارف عليها في إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات الحديثة، وهذه الوظيفة ذات مبادئ وممارسة عملية، يتم من خلالها تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم".<sup>1</sup>

وتعتبر إدارة المستخدمين المسؤولة الأولى عن تصميم نظام تقييم الأداء والإشراف على تنفيذه من خلال تحديد طرق لتقييم ومتابعة القائمين بهذه العملية وتدريبهم، والمشرفون هم المسؤولون عن إجراء عملية التقييم ولكن هناك في الغالب أسبابا تدعوا إلى مشاركة آخرين في التقييم مثل زملاء المستخدم.<sup>2</sup>

## 2- أهداف ومعايير تقييم الأداء:

لتقييم الأداء غرضان هاما هما:<sup>3</sup>

أ- الاستفادة من نتائج هذا التقييم في اتخاذ قرارات إدارية.

ب- يسند إليه في تخطيط المسار الوظيفي للفرد والتنمية.

وتظهر أهمية التقييم من خلال أن الفرد يستفيد من نتائجه "حيث أنها ترشده إلى مدى نجاحه أو فشله في أداء مهام عمله المكلف به في جماعته أو هو الضوء الذي يسترشد في تحديد اتجاهه نحو التقدم أو التأخر، ففي حالة تقدم أدائه فانه يعلم أيضا الأسباب التي كانت وراء هذا الانخفاض وبالتالي يعمل على تجنبها مستقبلا ومحاولة الابتعاد عن السلوك الذي يقلل من كفاءته من وجهة نظر قائده"<sup>4</sup> وتقييم الأداء إذا أحسن تطبيقه يساعد المستخدمين والإدارة في القيام بمعظم وظائف المستخدمين على وجه أفضل وعليه تتلخص أهداف التقييم فيما يلي:

لـ الترقية على أساس سليم إذ أن تقدير الكفاءة يبين للإدارة عناصر مختلفة في أداء المستخدمين وسلوكهم مما يساعدها على اختيار الفرد الملائم لبلوغ الوظيفة العليا في المستوى التنظيمي؛

لـ يساهم في حصول الفرد على الوظيفة المناسبة لقدراته فإذا حصل على تقدير منخفض بصفة متكررة في وظيفته فتنتبه الإدارة إلا أن هذه الوظيفة لا تتناسب مع قدراته فتحاول نقله لوظيفة مناسبة لقدراته؛

لـ يحدد المستخدمين الذين يستحقون الزيادة في الأجر نظرا لأن ارتفاع مستوى أدائهم يساعد في تصميم برامج التدريب، ويساعد الإدارة على تقدير الكفاءة ويكون مؤشرا إلى تدريب المستخدمين لاكتساب القدرة أو المهارة؛

لـ يؤدي إلى رفع مستوى المستخدمين لأدائهم ولإدراكهم أنه يقيم باستمرار، مما ينجم عنه اتخاذ قرارات في المستقبل كالترقية، الزيادة في الأجر أو خفضه، الفصل... الخ.

<sup>1</sup>- كمال المغربي وآخرون: أساليب في الإدارة، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، 1995، ص310.

<sup>2</sup>- أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، مركز التنمية الإدارية، الإسكندرية، 1996، ص33.

<sup>3</sup>- عبد الغفار حنفي، المرجع سبق ذكره، ص275، 276.

<sup>4</sup>- عبد الفتاح دباب حسين: تخطيط والرقابة أساس نجاح الإدارة، مطبعة النيل، الجيزة، ط2، 1996، ص141.

### المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء

هناك عدة طرق للتقييم، يمكن تقسيمها إلى طرق تقليدية وأخرى حديثة:<sup>1</sup>

#### 1- الطرق التقليدية:

يمكننا تلخيصها في الطرق التالية:

#### أ- طريقة التقييم ببحث الصفات أو الخصائص:

تعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق التي استخدمت في تقييم أداء المستخدمين، وأكثرها بساطة. يتم تنفيذها بأن يعطي الشخص المُقيّم مطبوعة لاستخدامها في تقييم أداء المستخدمين وتضم هذه النماذج الموحدة عددا من الخصائص والصفات يتصل بعضها بصفات الفرد وسلوكه وتصرفاته ويتصل البعض الآخر بالعمل ذاته، وإذا كان المستخدم المراد تقييم أداءه بالقطعة المنتجة فإن العناصر التي تستخدم عادة هي عدد الوحدات المنتجة وجودتها، المعرفة بالعمل ومدى الاعتماد عليه، واتجاهات المستخدم نحو العمل والزملاء والإدارة والمؤسسة.

#### ب- طريقة الترتيب:

تمتاز بالبساطة إذ لا تتطلب مهارة خاصة من جانب المشرف، حيث يقوم هذا الأخير "بترتيب المستخدمين حسب كفاءة كل منهم فيضع أكثرهم كفاءة على رأس القائمة، وأقلهم كفاءة في ذيل القائمة، أي أنه يرتبهم ترتيبا تنازليا حسب كفاءتهم ويأخذ في الاعتبار العوامل المختلفة كالإنتاج والمواظبة والسلوك والتعاون".<sup>2</sup> غير أنّ المشكلة الرئيسية في هذه الطريقة هي أنها لا تعطي صورة دقيقة أو محددة عن أداء المستخدمين، زد على ذلك تحيز من يقوم بعملية التقييم في أغلب الظروف.

#### ج- طريقة المقارنة المزدوجة بين المستخدمين:

في هذه الطريقة يعطي للمقيم أسماء المستخدمين المطلوب تقييم أدائهم في مجموعات جزئية تتكون كل مجموعة منها من فردين، حيث يقارن كل مستخدم في مجموعة معينة مع بقية المستخدمين في هذه المجموعة، وتمتاز هذه الطريقة بأنها أكثر دقة، غير أنها تصبح صعبة وطويلة إذا كان عدد المستخدمين في المجموعة كبيرا.

#### د- طريقة القوائم:

ويستعمل المشرف فيها قائمة تحتوي على جمل متنوعة تصف مستويات مختلفة لأداء المستخدم الذي يقوم بتقييمه، ويختار المشرف تلك الجمل التي يعتقد أنها تصف أداء المستخدم. وقد تفيد هذه الطريقة إذا أمكن وضع جمل نمطية لنوع معين من الأعمال، وجمل نمطية أخرى لنوع آخر من الوظائف، وذلك بعد اختيار هذه الجمل، والتأكد من صحتها ودقتها وسلامتها لغتها ودلالاتها على أداء المستخدم وسهولة فهمها من جانب المُقيّمين، ويستحسن أن يستعان بخبرة المشرفين في وضع هذه الجمل، أو بخبرة أولئك الذين يلمون بالعمل إلماما شاملا.

<sup>1</sup> - منصور احمد: المبادئ العامة لإدارة القوى العاملة"، وكالة المطبوعات، الكويت، 1979، ص351، 352.

<sup>2</sup> - عبد الرحمان عبد الباقي عمر، إدارة الأفراد، مكتبة عين شمس، 1985، ص277.

## 2- الطرق الحديثة:

أهم هذه الطرق تتمثل في:

## أ- طريقة الاختيار الإجباري:

تتكون استمارة التقييم في هذه الطريقة من مجموعات عديدة من الجمل، كل مجموعة تحتوي على أربعة جمل "والغرض من وجود أربع جمل في كل مجموعة هو أن يبدو ظاهرياً -وبالتالي يتوقع المشرف- أن هناك جملتان تصفان الخاصية الحسنة، وجملتان تصفان الخاصية السيئة".<sup>1</sup> "ويختار المشرف جملة واحدة من كل جملتين تعبر عن الأداء الحقيقي للعامل". غير أن عيوب هذه الطريقة تتلخص في أن المشرف لا يعلم أوزان الجمل أو قيمها، وبالتالي لا يعرف الأساس الذي يبني عليه التقييم<sup>2</sup>

## ب- طريقة التقرير المكتوب:

في هذه الطريقة يقوم الشخص القائم بالتقييم بإعطاء تقرير شامل عن أداء الشخص على أن تقوم إدارة المستخدمين بتقييم هذا الأداء، وتقوم الطريقة على أساس إعداد قائمة تحتوي على عدد من الأسئلة تتعلق بسلوك وأداء المستخدم ويطلب من الرئيس وضع علامة أمام كل سؤال إما بنعم أو لا حسب رأيه في المستخدم، وتقوم إدارة المستخدمين بإعداد قيم سؤال لا يعلمها الرؤساء القائمون بالتقييم قليلاً للاحتمالات تحفيزهم.

## ج- طريقة الإدارة بالأهداف:

تختلف هذه الطريقة عن سابقتها في أنها تقوم بتقييم أداء المستقبل إلى جانب الأداء الماضي، فطريقة الإدارة بالأهداف تولي اهتمامها الرئيسي للأداء المستقبلي للفرد وهي كذلك تهدف إلى تنمية قدرة الفرد على تحديد أهدافه، وتعيين سبل تحقيقها وتحليل قدراته والحكم على أدائه بنفسه، وبالإضافة إلى هذا فإنها تركز على إنجازات أو نواحي سلوك محددة في عمل الفرد، وتتجاهل الاعتماد الكلي على قياس صفات الفرد أو تعميم الحكم على أدائه، زد على هذا وذاك إن هذه الطريقة تقيم المشرف في نفس الوقت الذي يقيم فيه المرؤوس".<sup>3</sup>

<sup>1</sup>- علي محمد عبد الوهاب، "العنصر الإنساني في إدارة الإنتاجية"، داروهان للطباعة والنشر، القاهرة، 1984، ص392.

<sup>2</sup>- علي محمد عبد الوهاب، المرجع السابق، ص393.

<sup>3</sup>- محمد سعيد سلطان، المرجع سبق ذكره، ص320.

### المبحث الثاني: الوظائف الأولية لإدارة الموارد البشرية ودورها في تقييم الأداء

إن نجاح إدارة الموارد البشرية في أداء مهامها راجع إلى الأنشطة والوظائف الأولية التي قامت بها من خلال تحليل وتوصيف الوظائف، التخطيط، الاختيار والتعيين...، فإن نجحت في هذه الأنشطة فسوف تؤدي حتما إلى النجاح في الوظائف التي تليها.

#### المطلب الأول: تحليل وتوصيف الوظائف

##### 1- مفهوم تحليل وتوصيف الوظائف

توصيف الوظائف هو إعداد تحليل لكل ما تتضمنه من واجبات ومسؤوليات وأساليب في العمل والأداء، كما تهدف إلى دراسة الظروف التي تؤدي فيها العمل من إمكانيات ومعوقات ومخاطر. ووصف الوظيفة هو تحديد للمهارات والفترات التي يجب أن تتوفر في شاغل الوظيفة، كما تحدد العلاقات بين الوظيفة وغيرها وإمكانية تبادل الوظائف بين المستخدمين في نفس المستوى أو مستويات مختلفة، ومن ثم فإن وصف الوظيفة في شكلها الأمثل لابد من أن يتضمن العناصر التالية<sup>1</sup>:

☞ اسم الوظيفة؛

☞ موقعها في التنظيم؛

☞ مستواها التنظيمي؛

☞ ملخص عام بواجباتها.

##### 2- صفات شاغل الوظيفة: وتتمثل في :

☞ التعليم؛

☞ الخبرة؛

☞ المهارة؛

☞ السمات؛

☞ الصفات الاجتماعية والجسمية.

##### 3- طرق جمع بيانات توصيف الوظيفة<sup>2</sup>:

إن عملية الوظائف هي تجميع بيانات ونمیز منها ثلاثة طرق أساسية:

أ - طريقة الاستقصاء: تقدم أساسا على قدرة حصر البيانات المتعلقة بوظيفة حتى يتم إعداد قائمة

السؤال صاحب الوظيفة عن واجباتها ومسؤولياتها.

ب - طريقة الملاحظة الشخصية: تصلح لتوصيف الأعمال البسيطة التي توصف باستمرار وتقوم هذه الطريقة على أساس العلاج القائم بالتوصيف وتعتمد على مراقبة الشخص القائم بالعمل المطلوب توصيفه، ويسجل كافة الأعمال التي يقوم بها، ويتولى جمع كافة بيانات التوصيف مباشرة.

ج - طريقة المقابلة: هي طريقة مكلفة من حيث الجهد والمال، إلا أنها أثبتت نجاحا، حيث تفضل المقابلة في مكان العمل ويستطيع القائم بالتوصيف أن يلاحظ العمل ويتصور مع القائم به في نفس الوقت،

<sup>1</sup> - علي السلمي: إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب، مصر، 1985، ص167.

<sup>2</sup> - علي السلمي: المرجع السابق، ص169-170.

ويتم اختيار رئيس القسم عن نوع العمل المطلوب توصيفه ومن هو الموظف المطلوب مقابلته، وبعد أن يحصل الباحث على المعلومات فإنه يطلع الموظف القائم بالعمل عليها كما يراجع مع المشرف.

4- وصف العمل:<sup>1</sup>

إنّ النتيجة المباشرة لعملية توصيف الوظائف عبارة عن مجموعة من الحقائق المتعلقة بالعمل، وأنواع البيانات أو المعلومات التي تتضمنها وصف الوظيفة وهي كالآتي:

- ☞ التعريف بالوظيفة؛
- ☞ ملخص الوظيفة؛
- ☞ الواجبات؛
- ☞ درجة المسؤوليات؛
- ☞ علاقة الوظيفة بالوظائف الأخرى؛
- ☞ ظروف العمل؛
- ☞ بعض المصطلحات الخاصة بالوظيفة.

#### المطلب الثاني: تخطيط الموارد البشرية:

يمكن تحديد الإطار الأساسي لمفهوم وظيفة الموارد البشرية من خلال تحديد الهدف من عملية التخطيط، والذي يتحدد من خلال تقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية ذات المهارات والتخصصات المتعددة من خلال فترة المقابلة واختيار أفضل الطرق لتوفير هذه الاحتياجات.

#### 1- تعريف تخطيط الموارد البشرية:

يرتبط تخطيط الموارد البشرية بجميع المستخدمين الممثلين للسكان في الدولة لتوفير المستخدمين القادرين على العمل، ومن المهارات والتخصصات المختلفة لجميع أوجه النشاط الاقتصادي والخدمات. ويقصد به: تحديد حجم وعدد العناصر البشرية، من عدد السكان التي تدخل سوق العمل، أو تخرج منه بغرض التعامل مع مشاكل المستخدمين، من حيث الفرص المتاحة حالياً والمطلوب توفيرها مستقبلاً للحد من البطالة، وذلك خلال فترة زمنية مقبلة.<sup>2</sup>

ويعرف تخطيط الموارد البشرية بأنه:

- أ- عملية الحصول على عدد من المستخدمين المؤهلين للوظائف المناسبة، وفي الوقت المناسب.
- ب- وبطريقة أخرى فإن تخطيط الموارد البشرية هو نظام توافق أو مقابلة عرض المستخدمين داخليا (المستخدمين الموجودين فعلاً)، وخارجياً (هؤلاء الذين سيتم تعيينهم أو البحث عنهم) مع الوظائف المتاحة التي تتوقع المؤسسة وجودها على فترة زمنية معينة ومحددة.<sup>3</sup>
- ج- نعرف تخطيط الموارد البشرية بأنه وضع برنامج يبين حاجة المؤسسة من المستخدمين، مع تضييق احتياجاتهم من حيث المهارات والتخصصات المطلوبة والعدد المطلوب من كل نوع من أنواع التخصص والوقت الذي ينبغي أن توافر فيه هذه الكفاءات.

<sup>1</sup>- علي السلمي: إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب، مصر، 1985، ص 170.

<sup>2</sup>- رواية محمد حسن، مرجع سبق ذكره، ص 75.

<sup>3</sup>- رواية محمد حسن، المرجع السابق، ص 76.

د- هو العملية التي تتأكد من خلالها أنّ لديها الأعداد والأنواع المناسبة من المستخدمين في الأماكن المناسبة، وفي الوقت المناسب والقادرين على القيام بكفاءة وفاعلية تلك المهام التي تسمح للمؤسسة بانجاز الأهداف الكلية.

وكمحصلة لهذه التعاريف يمكن القول أنّ تخطيط الموارد البشرية هو مجموعة من الأنظمة التي تتعلق بعمليات التحليل المستمر، والمنتظم للموارد البشرية في ضوء إستراتيجية شاملة للمؤسسات أو التي يترتب عليها تحديد أنواع الوظائف والمهارات والتخصصات المطلوبة والأعداد اللازمة من كل نوع لكل إدارة وقسم، والعمل على توفيرها مستقبلا في الوقت المناسب بما يزيد من فاعلية وحيوية المؤسسة على الاستمرار في تحقيق هدفها. ومن أهم هذه الأنشطة الأربعة الرئيسية المتداخلة مع بعضها البعض وذات تأثير مباشر في مرونة وفاعلية القوة العاملة والمتمثلة في:<sup>1</sup>

لل القدرة على التنبؤ باحتياجات المؤسسة من القوى العاملة، من حيث العدد، النوع، والمهارة والتخصص؛

لل مقارنة المناخ من القوى العاملة باحتياجات منها بعد دراسة نمط دوران العمل في المؤسسة، وبالتالي تحديد النقص أو الزيادة في بعض المهارات والتخصصات؛

لل الأخذ بعين الاعتبار التوظيف من القوى العاملة، والتي يتم تدريبها وترقيتها، وإنهاء خدمتها إما بالفصل أو الاستقالة أو الوفاة أو الإحالة على المعاش وهذا حتى يمكن تحديد الاحتياجات الحقيقية من المستخدمة خلال مدة الخطة.

وترتبط كفاءة أداء هذه الأنشطة الأربعة بوجود نظام متكامل للمعلومات عن القوى العاملة داخليا وخارجيا من سوق العمل، وهذا ما يمكن من وضع خطة متكاملة للقوى العاملة مبنية على معلومات وبيانات دقيقة وشاملة وموضوعية.

## 2- أهمية تخطيط الموارد البشرية:

ترجع أهمية الحاجة إلى تخطيط الموارد البشرية إلى:

لل وجود فترة زمنية بين إدراك الحاجة إلى شغل وظيفة ما وضمان الحصول على الفرد المؤهل لشغل هذه الوظيفة، بمعنى أخرانه لا يمكن الحصول على الفرد المناسب بصورة لحظية أو فورية؛

لل إنّ التخطيط الفعال للموارد البشرية أو القوى العاملة يساعد على تخفيض معدل دوران العمل، من خلال توفير فرص للتطور الوظيفي للأفراد من خلال مؤسستهم، مما يزيد من فرص بقائهم؛<sup>2</sup>

لل إنّ تخطيط القوى العاملة، يساعد المؤسسة على الاستغلال الأفضل للموارد البشرية المتاحة بما يحقق مصلحة المؤسسة ورغبات وحاجات المستخدمين؛

لل يحدد نوعا ما من معدل تغيب المستخدمين عن الحدود التي يمكن قبولها ومن انخفاض إنتاجية المستخدمين وعجز الشركة عن تديير بعض الكفاءات والقيادات الإدارية والفنية ذاتيا، وانخفاض جدوى وفاعلية برامج التدريب والاختيار والتعيين؛

<sup>1</sup> - محمد عثمان إسماعيل: إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1993، ص125.

<sup>2</sup> - رواية محمد حسن، مرجع سبق ذكره، ص75.

لكن كون تخطيط القوى العاملة وتأمين توزيعها أحد الأسس المهمة في تخطيط الاقتصاد الوطني، حيث يصاحب عادة تطوير وتوسيع الإنتاج، زيادة مستمرة في القوى المنتجة والتي تمارس الدور الحاسم في المجتمع، هذه الزيادة في إعداد القوى العاملة أو نمو نسبتها قياسيا إلى حجم السكان، تشتتت تغيرات مهمة ومستمرة فيما يتعلق بمستواها الفني والثقافي؛

لكن وهي مرتبطة بالتحديث النوعي في مكونات العمل بفعل تأثير إدخال التقنية الحديثة في الإنتاج، وتحسين كفاءة المستخدمين، وزيادة مهاراتهم في الأداء والإنتاج وفقا لمتطلبات المستويات التقنية الحديثة، وبصورة مستمرة لتحقيق التوازن بين مستوى الكفاءة مع مستوى التقنية.<sup>1</sup>

وعليه يصبح تخطيط الاقتصاد الوطني أكثر دقة وموضوعية مما سبق ذكره تتضح بعض مظاهر أهمية تخطيط القوى العاملة والتي تعني إجمالاً انه الأسلوب الذي يمكن الإدارة من توفير القوى العاملة الملزمة والضرورية لتحقيق الأهداف التنظيمية.

ويمكننا أن نطرح هنا هذا السؤال: هل يمكن أن تؤدي الأعمال وتنجز الأهداف بدون مستخدمين؟ الجواب يكون بالطبع لا، فبالرغم من التطور التكنولوجي الهائل الذي يشهده هذا العصر وغزو الإنسان للفضاء، ما زال الإنسان هو المخطط والمصمم والمطور، ومن هنا نجد أهمية المهارة في تخطيط القوى العاملة، وتدبير الاحتياجات اللازمة من الموارد البشرية فأى قصور في التخطيط في هذه الأخيرة يؤدي إلى عدة مخاطر أهمها:

■ تحديد قاصر أو غير دقيق لاحتياجات اليد العاملة من المستخدمين من حيث خصائص المستخدمين أو تدبيرهم؛

■ تحديد غير سليم لخصائص ومواصفات المستخدمين المطلوبة من حيث التعليم أو التدريب أو القدرات أو اللامسات الخاصة مما يترتب منه قصور في تصميم وتخطيط وإدارة مقابلات الاختيار، وهو ما ينتج عنه اختيار عناصر غير مناسبة.

ويؤدي ما سبق ذكره إلى التأثير على الإنتاجية سواء كانت إنتاجية فردية أو فريق عمل أو للمؤسسة ككل، وبالتالي يؤدي إلى ضعف المنافسة لدى المؤسسة لاسيما في بيئة تزيد فيها حدة المنافسة. وتتمثل أهميته أيضا في:

■ تقدير أثار أو نتائج التغيرات المخططة على حجم وطبيعة القوى العاملة، ومن هذه الزاوية فإن تخطيط الموارد البشرية يدرس إمكانية التغيير المقترح في وسائل العمل أو في طرق الأداء وفي الهيكل التنظيمي، أو في حجم العمليات أو في خط الإنتاج أو في نظام الرقابة الإدارية، إنه من الأمور المنطقية أن تحليل وتقييم مصادر القوى العاملة المتاحة كنقطة أولية في تخطيط عمليات نمو المؤسسة؛<sup>2</sup>

■ تقدير أثار تغيرات ظروف العمل على حجم وطبيعة القوى العاملة بالمؤسسة، وفي التطبيق العملي فإن هذا النشاط هو بمثابة اكتشاف لمشكلات القوى العاملة التي قد تصادفها المؤسسة في المستقبل:

<sup>1</sup> - رواية محمد حسن، مرجع سبق ذكره، ص 76، 75.

<sup>2</sup> - احمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، بيروت، 1973، ص 267.

■ تقدير الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية من مهارات وقدرات وخبرات مطلوبة سواء على المدى الطويل أو على المدى القصير، وذلك في ضوء خطة التنمية المقررة للمؤسسة، وبذلك لا تواجه المؤسسة مشكلات عند الحاجة إلى قدرات بشرية معينة؛

■ تكمن أهمية تخطيط الموارد البشرية في عناصر الإنتاج باعتبارها كراس مال فكري؛

■ الأهمية البالغة للتقديرات السليمة للاحتياجات الكمية منها لاسيما في الأنشطة التي تتطلب عمالة كثيفة مثل العمليات البريدية والفندقية وعمليات الرعاية الصحية بالمستشفيات، بحيث يؤدي الحجز في المستخدمة إلى التأثير السلبي على انتظام أو كفاءة العمليات؛

■ يعتبر التخطيط وسيلة لتخفيف من حدة مشكلات القوى العاملة في المستقبل بالاستعداد لها واعتبارها وسيلة لتحقيق الاستفادة المثلى من الموارد البشرية بالتصميم المسبق لبرامجها.

### 3- أهداف تخطيط الموارد البشرية

يمكن اختصار أهم أهداف تخطيط القوى العاملة فيما يلي:<sup>1</sup>

- ☞ مساعدة الإدارة على تخفيض تكلفة العمل ، بالعمل على تجنب وجود فائض أو عجز في الموارد البشرية، وتحقيق التوازن بين العرض والطلب على القوى العاملة وفقا لاحتياجات المؤسسة؛
- ☞ يمكن استخدام الأفضل للموارد البشرية عن طريق التأثير في القدرة ورغبة المستخدمين، وتوفير وسائل الإشباع حاجاتهم المادية والاجتماعية والنفسية لعدم وجود عمالة زائدة عن الحاجة؛
- ☞ توفير أفضل ظروف العمل والاستخدام للعنصر البشري والتي تحقق الأمان المادي والوظيفي في الحاضر والمستقبل؛
- ☞ زيادة كفاءة الإدارة في التخطيط، والتنفيذ لخطط، وبرامج العمل في كافة قطاعات العمل بالمؤسسة؛
- ☞ تعيين في رسم وتخطيط وتنفيذ سياسات المستخدمين وتكوين قوة عمل راضية ومنتجة؛
- ☞ تحقيق التكامل بين البناء الوظيفي والتنظيمي؛
- ☞ تحقيق أهداف التنظيم من خلال العنصر البشري؛
- ☞ إتاحة الفرصة أمام الإدارة للمفاضلة بين المصادر الداخلية والخارجية لتدبير وتكوين الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة مستقبلا؛
- ☞ إتاحة الفرصة أمام المؤسسة للتكيف مع المتغيرات التكنولوجية التي يترتب عنها إلغاء وظائف واستحداث أخرى؛
- ☞ يساعد في تحديد احتياجات التنظيم من القيادات الإدارية والإشرافية، في كافة المستويات الإدارية؛
- ☞ يساعد التخطيط الجيد والمستمر للقوى العاملة، على المحافظة عليها داخل المؤسسة، إذ يترتب عليها توفير موارد بشرية متنوعة وعالية الكفاءة، مما يلغي الحاجة إلى مزيد من المستخدمة، هذا إذا أدت خطة القوى العاملة إلى انخفاض معدل دوران العمل وتغيب المستخدمين؛

<sup>1</sup> - محمد عثمان إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص 128-129.

👉 تحديد أنواع الوظائف اللازمة وحجم المستخدمنة المطلوبة لكل وظيفة؛  
 👉 التكيف المستمر مع التغيرات البيئية المحيطة بالمؤسسة سواء كانت سياسة أو اقتصادية أو تشريعية أو فنية أو ثقافية أو سوقية، بما يضمن تداير سليمة ومستمرة للموارد البشرية دون مشكل.

#### 4- خطوات تخطيط الموارد البشرية<sup>1</sup>

التخطيط نشاط فردي يعتمد إلى حد كبير على اعتبارات مثل الخصائص المميزة للمؤسسة ورغبات أعضاء الإدارة العليا، والظروف المعينة خارج المؤسسة، التي تؤثر على عملياتها، والشخص أو الأشخاص الذين يقومون بأداء وظيفة التخطيط، وبالرغم من هذه الاعتبارات فإن معظم العمل التخطيطي يتميز بخطوات أساسية معينة هي:

- تحديد تأثير الأهداف التنظيمية على وحدات تنظيمية معينة؛
- تعريف المهارات والخبرات والعدد الكلي من المستخدمين (الطلب على الموارد البشرية) المطلوبة لتحقيق وانجاز الأهداف على مستوى المؤسسة والإدارات؛
- تحديد المتطلبات الإضافية (الصافية) في ضوء الموارد البشرية الحالية للمؤسسة؛
- تنمية خطط تنفيذية لمقابلة الحاجات المتوقعة من الموارد البشرية.

#### المطلب الثالث: البحث والاستقطاب

يقضي البحث عن الموارد البشرية بالمؤسسة، دراسة دقيقة للمصادر التي تمكن الحصول على هذه الأيدي العاملة، ولاشك أنّ جميع المصادر قد لا تفيد لمعظم المؤسسات استخدامها، كما أن أهمية المصادر قد تختلف من وقت إلى آخر نتيجة لتأثير ظروف العرض والطلب في السوق العمل ومن ثم فإن اختيار المصدر المناسب يتوقف على عدة عوامل أساسية منها حجم المؤسسات وظروفها وإمكاناتها، وأيضا ظروف سوق العمل في المجتمع بصفة خاصة والظروف الاقتصادية بصفة عامة.

ويمكن تقسيم المصادر للحصول على الأيدي العاملة إلى:

#### أ- المصادر الداخلية:

يعتبر المستخدمون بالمؤسسة من أهم المصادر التي تعتمد عليها في شغل الوظائف الشاغرة في الوقت الحاضر، وهذا يعني أنه إذا خلت وظيفة معينة فإنه يجب الإعلان عنها داخل المؤسسات حتى يمكن لمن تتوفر فيه شروط شغلها من المستخدمين أن يتقدم، وفي الحياة العملية يتم الحصول على المستخدمين المناسبين من داخل المؤسسات بإحدى الطرق التالية:<sup>2</sup>

- الترقية: تعد إدارة الموارد البشرية خطة متكاملة للترقية توضح فيها العلاقات بين كل وظيفة وأخرى والطرق والإجراءات التي ينبغي إتباعها للترقية، ولكي تحقق برامج الترقية أهدافها المرجوة منها فإن عملية الاختيار لا بد أن تكون على أسس موضوعية وعادة يسهل لجميع المستخدمين تفهمها والتعرف عليها.
- النقل والتحويل: تتم سياسة توظيف عن طريق النقل الداخلي من وظيفة إلى أخرى والهدف من ذلك هو خلق توازن في عدد المستخدمين في مختلف الإدارات، وتختلف هذه الطريقة عن سابقتها في أنّها من الضروري أن تتضمن عملية النقل زيادة في الأجر أو المسؤولية أو السلطة.

<sup>1</sup> - محمد عثمان إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص 132.

<sup>2</sup> - علي محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر، عمان، ط1، 2003، ص42.

● **الموظفون السابقون:** تلجأ المؤسسة إلى توظيف الموظفين السابقين بحكم عملهم السابق بالمؤسسة، وهناك سياسة أخرى قريبة وهي سياسة توظيف أبناء المستخدمين بالمؤسسة.

#### ب- المصادر الخارجية:

تلجأ المؤسسة إلى احد المصادر الخارجية للحصول على الأيدي العاملة لإشباع عجزها من المستخدمين، حيث تعبر المصادر الخارجية عن سوق العمل سواء محليا أو على المستويات الأخرى، ومن العوامل التي تطلبها المؤسسة من سوق العمل هي:

- نوع وأهمية الوظيفة المطلوب شغلها؛
  - إمكانية توفير التخصص في سوق العمل؛
  - مدى السرعة المطلوبة لشغل بعض الوظائف؛
  - مدى رغبة إدارة الموارد البشرية في تزويد المؤسسة بأفكار ووجهات نظر جديدة.
- ومن أهم المصادر الخارجية نذكر:<sup>1</sup>

● **مكاتب العمل الحكومية:** تشرف عليها وزارة العمل وتنشر في مختلف المناطق وتقوم بحصر طالبي الوظائف، كما أن لها اتصالات بالمؤسسة لمعرفة احتياجاتها من المستخدمين.

● **مكاتب التوظيف الخاصة:** تقوم بدور كبير في توفير وقت لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات غير أنّ غالب ما نعتد عليها للحصول على عمالة غير الماهرة.

● **الإعلان:** يعتبر من وسائل الاتصال الجماهيرية وقد يتم الإعلان في الصحف العامة أو المجلات المتخصصة لاجتذاب أفضل الأشخاص.

● **الجامعات والمدارس:** تعتبر من المصادر كونها تعتمد على الاتصال بالمدارس الفنية والجامعات التي تخرج المستخدمين بمواصفات معينة تحتاج إليها المؤسسات وهي تستخدم بصفة خاصة في حالات نقص سوق العمل والندرة في تخصصات معينة.

● **الترشيحات من قبل موظفي المؤسسة:** هو أسلوب شائع في العديد من المؤسسات، حيث تزي في المؤسسة بعض أصدقائهم للعمل بها أو على أساس التوصية إذا صدرت من أشخاص موثوق بهم أنّ الشخص الذي يعين بهذه الطريقة غالبا ما يكون صاحب العمل، وبجانب هذه المصادر الخارجية هناك البعض الأخر لا يتسع المجال لشرحها ومن أمثلتها المؤسسة الاستشارية المتخصصة.

#### المطلب الرابع: اختيار وتعيين الموارد البشرية

تعتبر وظيفة الاختيار امتدادا طبيعيا لوظيفة البحث والاستقطاب للموارد البشرية وتتضمن عملية الاختيار للمفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل الوظيفة، وهي تهدف إلى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وذلك عن طريق تحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة وبين مؤهلات وخصائص الشخص المتقدم للوظيفة.

<sup>1</sup> - علي محمد ربلعة، مرجع سبق ذكره، ص 44.

وعملية الاختيار ضرورية وحتمية لاختلاف الأشخاص من حيث الاستعداد والقدرات والميول وأيضا اختلاف بين الوظائف، ولذلك من الضروري أن تقوم إدارة الموارد البشرية بالبحث والمفاضلة بين الأفراد للانتقاء أفضلهم من حيث توفر الشروط.

### 1- إجراءات وخطوات الاختيار والتعيين

تشمل إجراء مقابلة شخصية مع المتقدم لشغل الوظيفة، وقد تتسع لتشمل خطوات عديدة للانتقاء أفضل المتقدمين، ويتوقف الأمر أساسا على نوع الوظيفة ومستواها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة من حيث إمكاناتها وحجمها وسياستها اتجاه الموارد البشرية.

وهناك خطوات رئيسية بطريقة منطقية كالتالي:<sup>1</sup>

#### أ- طلبات الاستخدام (التوظيف):

تبدأ عادة الاختيار من خلال إعلان عن وظائف المطلوب شغلها، وبناء على هذا الإعلان يحضر بعض الراغبين في العمل حيث تعد بعض المقابلات المبدئية لاستعداد البعض منهم الذين لا تتوفر فيهم الشروط الخاصة لاستكمال إجراءات الاختيار، وفي حالة توفر الشروط اللازمة للتعيين من خلال المقابلة المبدئية يطلب من المتقدمين أن يستوفوا طلبات التوظيف أو الاستخدام، وتصميم طلب التوظيف ليس عملية عشوائية بل يتطلب الأمر إتباع أسلوب علمي باعتبار أن طلب التوظيف هو الوسيلة الأساسية للحصول على المعلومات عن المتقدم للوظيفة بدراستها تتضح قدرته ودرجة صلاحيته ولا يعني أن يكون طلب التوظيف موحد لجميع الوظائف، لأنها تختلف من حيث مستواها الوظيفي وطبيعتها يستلزم معرفة معلومات خاصة، ويجب استخدام نموذج معين من الوظائف المتشابهة وذات الطبيعة الواحدة.

وبالرغم من ذلك هناك بيانات أساسية ومشتركة لا بد من توفرها في كافة نماذج التوظيف وهي:

البيانات الشخصية -البيانات الخاصة بالتأهيل العلمي- البيان المتعلقة بالخبرة.

#### ب- اختبارات:

بعد أن تتأكد إدارة الموارد البشرية من توفر الشروط في الأشخاص المتقدمين للوظيفة تبدأ الخطوة التالية هي إجراء مجموعة من الاختبارات للمفاضلة بين المتقدمين، والتأكد من فشل أو نجاح الشخص في أداء العمل أو الوظيفة، وينظر البعض الآخر للاختبارات على أنها وسيلة موضوعية للاختيار على أساس الجدارة، كما أنها تفتح باب المنافسة الحرة أمام المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة بالمؤسسة. وبذلك تحقق عمليات الاختبار، أهدافها في تحديد أفضل المتقدمين، وتعتبر الاختبارات احد عناصر المفاضلة لاعتماد قرار التعيين، كما أن الاختبارات تصلح لقياس قدرات ومستوى المهارة الحالية للشخص، كما أن فعالية الاختبارات ونجاحها يتوقف على دقة وأمانة المشرفين.<sup>2</sup>

ويمكن تحديد أنواع الاختبارات كالتالي:<sup>3</sup>

- اختبارات الأداء: يطلب من المتقدم أداء الأعمال التي سيكلف بها عند شغل الوظيفة.

<sup>1</sup>- صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 129، 131.

<sup>2</sup>- صلاح الدين محمد عبد الباقي، الوجدع الرابع، ص 138.

<sup>3</sup>- صلاح الدين محمد عبد الباقي، الوجدع الرابع، ص 139، 140.

- اختبارات الذكاء: وهي أكثر استخداما، حيث هناك من يركز فيها على قدرة الشخص على التعبير عن أفكاره، والبعض الآخر يركز على قوة الذاكرة والسرعة البديهية.

- اختبارات الميول للعمل: وهي قياس مدى رغبة المتقدم للوظيفة في العمل الذي سيسند إليه وميله وحبه لأدائه.

- اختبارات الشخصية: تقيس هذه الاختبارات مدى توفر خصائص معينة من الصفات الشخصية التي تحتاج إليها الوظيفة والتي يجب أن تتوفر في المتقدم.

- اختيارات الاتجاهات: تهدف إلى قياس الاتجاه العلمي لدى الشخص، وكذا الموافقة من بعض القضايا الخاصة ونظم العمل.

### ج - المقابلات الشخصية:

تجري المؤسسة مقابلات شخصية للمتقدمين لشغل الوظيفة اعتقادا منها أن الاختبارات غير كافية، ويمكن أن تنقسم إلى الأنواع التالية:<sup>1</sup>

- المقابلة غير الموجهة: هي مقابلة غير مخططة لا تجري على أساس منظم حيث تترك الحرية للمقابل ليجمع البيانات ويوجه ما يشاء من الأسئلة.

- المقابلة الموجهة: هذا النوع يخطط له مسبقا وتبقى للمقابلة حرية توجيه الأسئلة في حدود معينة.

- المقابلة المتعاقبة: يتميز هذا النوع بوجود عدد من المقابلات يقوم كل واحد منهم بشكل مستقل بمقابلة المتقدم في أوقات مختلفة وبصورة متعاقبة ومتسلسلة، ويتم بعد ذلك مقارنة التقويمات التي أعدها ويقررون قبول أو عدم قبول المتقدم إلى للوظيفة.

- المقابلة الجماعية: وتتم بواسطة لجنة مكونة من ثلاث أو ستة أعضاء لمقابلة المتقدم للوظيفة في أن واحد، ويستخدم هذا النوع كثيرا في مؤسساتنا.

وبعد هذه الاختبارات والمقابلات يتم ترشيح الشخص الناجح للوظيفة وبعدها تقوم بعملية التأكد من بياناته والفحص الطبي له، وأخيرا تقوم باتخاذ قرار التعيين.

### 2- دور الوظائف الأولية في تقييم الأداء:

ويتمثل دور الوظائف الأولية في:

- تحديد الظروف التي يؤدي فيها العمل من إمكانات ومعوقات ومخاطر؛
- تقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية ذات المهارات والتخصصات المتعددة؛
- دراسة دقيقة من مصادر التي تمكننا من الحصول على الأيدي العاملة؛
- المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل الوظيفة أي وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

<sup>1</sup> - علي محمد ربابعة، مرجع سبق ذكره، ص 51.

### المبحث الثالث: الوظائف البعدية لإدارة الموارد البشرية ودورها في تقييم الأداء

الوظائف البعدية هي الوظائف التي تلي آخر وظيفة في الوظائف الأولية (الاختيار والتعيين)، وتهتم بتنمية وتطوير الكفاءة ومهارات المستخدمين وتقييم أدائهم وترقيتهم أو تحويلهم، كما تهدف إلى مكافأة المستخدمين وتحفيزهم من خلال تقييم أعمالهم ووظائفهم.

#### المطلب الأول: تدريب المستخدمين بهدف التنمية والتطوير

##### 1- تعريف التدريب:

لكي نحيط بمفهوم التدريب كأحد الأنشطة الأساسية التي تمارسها إدارة المستخدمين في المؤسسة تجدر الإشارة إلى بعض التعاريف التالية:

- تعريف فليبو *FILIPPO* : أحد كتاب الإدارة البارزين، والذي يعرف التدريب بأنه النشاط الخاص باكتساب وزيادة معرفة ومهارة الفرد لأداء عمل معين.<sup>1</sup>

أي العملية التدريبية تسعى إلى اكتساب فرد معين مهارة ومعرفة جديدة بالنسبة له.

- يقصد بالمعرفة هو كم ونوع المعلومات والحقائق التي يعرفها الفرد أو يستوعبها عن عمل معين.

- المهارة هي قابلية أداء الواجب أو العمل بالمستويات المطلوبة من الكفاءة وبأقل ما يمكن من الطاقة والجهد الغير الضروري.<sup>2</sup>

- يعرف التدريب على أنه النشاط الفعال الذي يساهم في زيادة مهارة الموارد البشرية لأداء أعمالهم وتنفيذ خطط وبرامج العمل الحالية والمستقبلية، وذلك على أسس عملية وعلمية تهدف لرفع كفاءة المؤسسة وفعاليتها.<sup>3</sup>

يركز هذا التعريف على المهارة وكيفية زيادتها لدى المستخدمين لتمكينهم من أداء الأعمال الحالية وحتى الأعمال المتوقعة، والأخذ بعين الاعتبار التطور والتغيير في الأعمال والتكنولوجية المعتمدة في المؤسسة.

كما عرف التدريب على أنه العملية المنظمة لاكتساب أو تطوير معارف أو مهارات واتجاهات

المستخدمين بهدف الوصول إلى الأداء المطلوب.<sup>4</sup>

يتسم هذا التعريف بالشمولية ويضيف جانب اتجاهات المستخدمين إلى ما ورد في تعريف (فليبو) من تطور للمعرفة والمهارة.

وبعد استعراضنا لهذه المجموعة من التعاريف نستخلص تعريفاً أوسعاً من الشمولية والموضوعية

فالتدريب هو: ذلك النشاط المنظم والمبني على أسس علمية والخاص بإكساب أو زيادة وتطوير المهارات

والمعارف لدى المستخدمين وتعميق معرفتهم بأهداف المؤسسة وتوجيه سلوكهم اتجاه رفع كفاءتهم في أداء الأعمال المكلفين بها.

<sup>1</sup> - filippo . Personnel.management six thed. Tokyo.cgre hill. 1984.p20

<sup>2</sup> - king dtraininge. Organisation fokenhan. U- kcocsaudmymanlid. 1969. P112.

<sup>3</sup> - نبيل الحسني : إدارة الموارد البشرية، مدخل نظري وتطبيقي، مكتبة عين الشمس، 1999، ص158.

<sup>4</sup> - رضا عبد الرزاق، إدارة الأفراد، مؤسسة المعاهد الفنية، بغداد، 1997، ص122.

**2- أهمية وأهداف التدريب:**

لقد أصبح للتدريب ضرورة هامة وملحة من أجل ضمان الأداء المطلوب من المستخدمين وأن يحقق معدل مرتفع من الكفاءة الإنتاجية في المؤسسة.

**أ- أهمية التدريب:<sup>1</sup>**

تبرز أهمية التدريب في تحقيقه فوائد للمنظمة، وذلك إذا قامت به الإدارة بشكل منظم ومدروس وبشكل دقيق وفق أسس ومبادئ علمية ومن أهم هذه الفوائد نذكر منها:

**\* زيادة الإنتاجية:**

يحقق التدريب تحسين في المهارة أو يضيف مهارات جديدة، وهذا ينعكس بلا شك على نوعية وكمية الإنتاج الذي يحققها الفرد المتدرب، كما تفرض التطورات الحاصلة في مستوى الأعمال على الإدارة ضرورة اعتماد برامج تدريبية منظمة ومستمرة لكي يتمكن المستخدمين من أداء أعمالهم بكفاءة.

**\* رفع الروح المعنوية للمستخدمين:**

إن اكتساب الفرد للمهارات اللازمة لأداء عمله يخلق لديه ثقة بالنفس والقدرة على مواجهة كل المتغيرات وبالتالي يكسبه الاستقرار النفسي والاطمئنان وبالتالي ينعكس إيجاباً على روحه المعنوية واندفاعه للعمل، وبالتالي يؤثر إيجاباً على مستوى الإنتاجية في المؤسسة.

**\* تخفيض حوادث العمل:**

إن التدريب الجيد كفيل بإعداد الفرد وتأهيله لأداء عمله بطريقة من شأنها توفير وقت وجهد أكثر للمستخدمين في تكريسهم للإنتاج فقط، مما يؤدي إلى زيادة تحسینه.

**\* تقليل الحاجة للإشراف:**

إن الفرد المتدرب بشكل جيد تقل حاجته إلى الاستفسار وطرح التساؤلات المتكررة من المشرف، وبالتالي يقل الإشراف المباشر وهو ما يؤدي إلى توفير الوقت اللازم للمشرفين لتركيز جهودهم على الذين هم بحاجة لهم أكثر، مما ينعكس إيجاباً على رفع مستويات أدائهم.

**\* زيادة الاستقرار التنظيمي والمرونة:**

الاستقرار التنظيمي هو مدى قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بالمستخدمين بها دون الحصول على تغيير أو دوران للعمل يعبر عن عدم الاستقرار في الآراء، والذي ينتج عنه استخدام المستخدمين والاستغناء عنهم وحلال بعضهم محل البعض.<sup>2</sup>

وبنفس مستوى الكفاءة بالرغم من فقدانها لبعض المستخدمين الأساسيين، ولا يتحقق إلا من خلال التدريب الذي يساهم في رفع الولاء للمؤسسة، ويوفر أفراد متدربين قادرين على تحمل الأعباء، إما المرونة التنظيمية نعني بها التدريب قادر على إعداد أفراد ذوي مهارات متعددة وعالية قادرة على العمل في أكثر من وظيفة، وبالتالي يسهل على المؤسسة إجراء التغييرات وحركات المناصب دون أن يكون هناك خلل بما يتفق وحاجات المؤسسة.

<sup>1</sup> - صالح عودة سعيد، مرجع سبق ذكره، ص 226.

<sup>2</sup> - كامل بربير، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، للمؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 1997 ط 1، ص 20.

وأهمية التدريب تبرز بشكل واضح وجلي في المؤسسات الكبرى (كبيرة الحجم) والتي تبذل مجهودات جبارة في مجال التكوين، وتطوير القوى العاملة قصد ترقية وإعداد المستخدمين للعمل أحسن إعداد لمواكبة التطورات التكنولوجية الحاصلة.

#### ب- أهداف التدريب:

يرتكز هدف التدريب في تحقيق أمرين:

لـ تزويد المستخدمين بالمعلومات المتجددة عن طبيعة أعمالهم والأساليب المتطورة لأداء تلك

الأعمال:

لـ تمكين المستخدمين من ممارسة تلك الأساليب المتطورة ومعرفة تطبيقها على أساس تجريبي أو

قبل الانتقال بها إلى مرحلة التطبيق الفعلي:<sup>1</sup>

وفي محاولة لتوضيح معنى التدريب نستطيع أن نقول بأنه يتضمن العمل على تنمية الأمور التالية

في الفرد:

تنمية المعرفة والمعلومات: ومن بينها:<sup>2</sup>

■ معرفة تنظيم المؤسسة وسياساتها وأهدافها؛

■ معلومات عن خطط المؤسسة ومشاكل تنفيذها؛

■ معلومات عن اقتصاديات الصناعة؛

■ المعرفة بالوظائف الإدارية الأساسية وأساليب القيادة والإشراف.

تنمية المهارات والقدرات: ومن بينها:

■ المهارات اللازمة لأداء العمليات الفنية المختلفة؛

■ المهارات القيادية؛

■ القدرة على كسب الأصدقاء؛

■ القدرة على تنظيم العمل والاستفادة من الوقت؛

■ القدرة على تحليل المشاكل؛

■ المهارات في التعبير والنقاش وإدارة الندوات.

المطلب الثاني: تقييم أداء المستخدمين:

إنّ تقييم أداء المستخدمين عبارة عن عملية متابعهم ومراقبتهم في ساعات عملهم اليومية لضمان السير الحسن والانضباط في كل الأنشطة، ولكن هذه العملية لا يمكن أن تتم بنجاح إلا إذا توفرت على عدة عوامل كالموضوعية وإلمام المقيمين بكل المعلومات التي تخص هذه العملية باقتناع كل رئيس وكل مرؤوس بفعالية هذه العملية وأهميتها واعتبارها وسيلة تهدف لإعطاء المستخدمين حقوقهم كالتدريب، الترقية،... الخ ، وتعمل على الاستفادة بأكبر قدر ممكن من طاقات المستخدمين.

1- مفهوم عملية تقييم أداء المستخدمين:

تعددت واختلفت في محتواها وهدفها الأمر الذي يدفعنا إلى عرض بعض منها والتي تظهر كالتالي:

<sup>1</sup>- علي السلمي، المرجع سبق ذكره، ص 346، 348.

<sup>2</sup>- علي السلمي المرجع السابق، ص 348.

- تقييم أداء الفرد هو عملية يتم بموجبها تقدير جهود بعض المستخدمين بشكل منصف وعادل لتجري مكافئتهم بقدر ما يعملون وينتجون بالاستناد إلى عناصر ومعدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم لتحديد مستوى كفاءتهم<sup>1</sup>؛

- تقييم أداء المستخدمين هو جزء من نظام الوقاية وهو عبارة عن دراسة وتحليل جوانب القوة والضعف التي تكتنف انجاز الأنشطة سواء على مستوى المستخدمين أو المؤسسة أو أي جزء من أجزائها<sup>2</sup>؛

- تقييم أداء المستخدمين هو تحديد لمستوى كفاءة هذا الأداء في محاولة للوصول إلى تحديد مدى مساهمتهم في انجاز الأعمال الموكلة إليهم أو المتحمل أن تكون إليهم في المستقبل، وكذلك سلوكهم وتصرفاتهم في محيط العمل المتعلقة بهم وقدراتهم وإمكانياتهم الذاتية خلال فترة زمنية محددة<sup>3</sup>.

إنّ مضمون عملية تقييم الأداء يشير إلى الحصول على حقائق وبيانات محددة عن أداء المستخدم لعمله بحيث أتمها تساعد على تحليل وفهم وتقدير لمستوى الأداء الهدف وإعطائه قيمة معينة مقارنة مع ما هو مطلوب تنفيذه وكذلك فهم السلوك من خلال قيامه بعمله، أي تقدير مستوى كفاءة الفرد الفنية والعملية لتنفيذ الواجبات والمهام التي يتضمنها عمله والتقييم يتم على مدى فترة زمنية محددة، (6 أشهر أو سنة)، كما أنّ عملية تقييم الأداء ينظر لها على أنّها العملية التي يتم بموجبها قياس المستخدمين، لتحسين وتطوير الانجاز الذي يقدموه وبما يساعد على معرفة جوانب الضعف والقوة في طريقة أدائهم ومستوى الانجاز الذي يقدموه لغرض معالجة جوانب الضعف والخلل وتدعيم وتعزيز جوانب القوة<sup>4</sup>.

## 2- خطوات تقييم أداء المستخدمين:

هناك مجموعة من الخطوات التي يجب أن تتبع في عملية تقييم أداء المستخدمين وهي:

- أن يكون تقييم الأداء وفق أسس موضوعية عادلة في إدارة المؤسسة ويجب عليها أن تقوم بتحديد ما ينبغي أن يؤديه الفرد خلال أدائه لعمله؛

- متابعة المدير أو المشرف المباشر للفرد المكلف بأداء العمل لتحديد مدى تمكنه من القيام بالعمل، وهذه الخطوة تساعد الإدارة على اكتشاف حالات عدم توفر المقدرة الكافية لأداء العمل لدى بعض المستخدمين واتخاذ الإجراءات المناسبة بصدها.

بعد القيام بتنفيذ العمل من قبل الفرد المكلف به، فإن الإدارة أو المشرف المباشر يقوم بمقارنته مع المعايير المحددة لمستويات الأداء أي القيام بعملية التقييم. على ضوء مستوى الأداء الفعلي والتقييم الذي يجري للفرد، تجري مناقشة مع هذا الأخير بهدف اطلاعه على مستوى الحقيقي لأدائه وتوجيهه.

- الخطوة الأخيرة في عملية تقييم الأداء الفعلي إلى المناقشة التي ورد ذكرها، ومن الضروري أن يكون هذا الإجراء عملياً وموضوعياً بعيداً عن التأثيرات الجانبية.

<sup>1</sup> - كمال المغربي وآخرون، أساسيات في الإدارة، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، 1995، ص310.

<sup>2</sup> - عبد السلام أبو قحف، أساسيات في الإدارة، الدار الجامعية، بيروت، ط1، 1992، ص246.

<sup>3</sup> - توفيق محمد عبد المحسن: تقييم الأداء مدخل جديدة لعالم جديد، دار الفكر العربي، دار النهضة العربية 2003-2004، ص55.

<sup>4</sup> - صالح عودة سعيد، مرجع سبق ذكره، ص372.

## 3- من يقوم بعملية تقييم الأداء:

## أ- التقييم عن طريق المشرف أو الرئيس المباشر:

يعتبر التقييم والحكم على أداء الفرد من خلال المشرف المباشر المدخل التقليدي والأكثر استخداماً، وفي حقيقة الأمر فإن هذه العملية هي جزء من مسؤوليات المدير ولا يمكن التهريب منها، ومن ناحية أخرى نجد أنّ المشرف، ومن خلال مركزه يمكنه التعرف على متطلبات العمل ومراقبة الفرد أثناء العمل وإعطاء حكم وتقييم أفضل عنه.<sup>1</sup>

## ب - التقييم عن طريق الزملاء:

يسمى نظام التقييم عن طريق التقييم الزملاء بنظام التقييم المتبادل هو قيام كل فرد بتقييم أحد أعضاء جماعة العمل الآخرين عن طريق ما يسمى بالتقييم السري، وقد أدخل التعديل على هذا الأسلوب بحيث يستخدم جنبا إلى جنب مع التقييم عن طريق المشرف الإداري المباشر، فقبل اتخاذ أي قرار خاص بأحد المستخدمين فيما يتعلق باحتياجات من التدريب وإمكانية ترقيته وما شابه ذلك فإن رئيسه المباشر يتصل بالمستخدمين الذين يعمل معهم هذا المشرف للتعرف على وجهة نظرهم بشأنه ولتقييم أدائه.

## ج- مدخل التقييم الذاتي:

الاتجاه المستحدث هو إعطاء فرصة للمرؤوسين خاصة المديرين لتقييم أنفسهم، حيث يحفز هذا الأسلوب على تخطيط المسار الوظيفي للفرد وهذا التقييم الذي يعطيه لنفسه لا يشكل جزءاً من التقييم الرسمي للفرد.

## د- مدخل تقييم الفرد من خلال التابعين:

تستخدم بعض الشركات أسلوب التقييم عن طريق التابعين، حيث يتم تقييم المشرفين بواسطة مرؤوسهم ويعتبر هذا المدخل مفيداً في مجال بناء وتنمية وتطوير علاقات جيدة بين الرئيس والمرؤوس.

## هـ - التقييم الجماعي:

في هذه الطريقة يتم التقييم باجتماع مدير إدارة شؤون المستخدمين والمشرفين المباشرين ولجنة التقييم ولكل واحد منهم واجبات لتنفيذ بنود هذه العملية بنجاح.<sup>2</sup>

## 4- أهمية وأهداف عملية تقييم أداء المستخدمين:

## أ- أهمية عملية تقييم أداء المستخدمين:

تبدو أهميتها في مدة كفاءة التطبيق، حيث تسمح بتحقيق أهداف المؤسسة وفيما يلي إجمال العناصر التي توضح القيام بعملية التقييم وهي كالآتي:<sup>3</sup>

➤ اختيار المستخدمين المناسبين لأداء الأعمال بما يتناسب ومؤهلات وتوزيع العمل وقدراتهم،

تحقيقاً لمبدأ الفرد المناسب في المكان المناسب؛

➤ توفير أسس عملية وموضوعية لترقية المستخدمين لمنح المكافآت والعلاوات التشجيعية

والحوافز بهدف دفع المستخدمين على زيادة الإنتاج وتحسين النوعية؛

<sup>1</sup>- عبد الغفار حنفي: المصدر سبق ذكره، ص 374.

<sup>2</sup>- محمد سعيد سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 296.

<sup>3</sup>- صالح عودة سعيد، مرجع سبق ذكره، ص 271.

- تحسين مستويات الأداء من قبل المستخدمين وترشيدهم لما فيه خدمة لمصالحهم ومصالح المؤسسة وتحديد الاحتياجات التدريبية الحقيقية مما يؤدي إلى زيادة كفاءة برامج التدريب؛
  - مساعدة المشرفين المباشرين على ملاحظة المرؤوسين ومراقبة أدائهم بشكل دقيق مما يسهل عليهم النصح والتوجيه لهم عند حاجاتهم لذلك؛
  - اكتشاف المستخدمين المؤهلين أكثر من غيرهم لإشغال المناصب القيادية في المؤسسة؛
  - رفع درجة الروح المعنوية لدى المستخدمين نتيجة لما يحصلون عليه من مكافآت ومحفزات نظيراً لأدائهم المتميز؛
  - يكشف للإدارة العليا عن مواقع القوة والخلل في أقسام المؤسسة المختلفة وبالتالي يساعد في عملية إعادة التنظيم عند قيام الإدارة بها؛
  - يساعد إدارة الموارد البشرية على تقييم برامجها المختلفة فبقدرها ينجح المستخدمون الذين يتم اختيارهم وتعيينهم في أداء العمل المكلفين به.
- ب- أهداف عملية تقييم أداء المستخدمين:
- إنّ الهدف الأساسي من وراء عملية تقييم الأداء هو تحقيق الترابط بين المؤسسة والمستخدم من خلال رفع معنوياته وتحسين العلاقات في بيئة العمل، كما يهدف في نفس الوقت إلى رفع كفاءة المؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها، من وجهة نظر المستخدم والمؤسسة، لهذا نقسم أهداف عملية التقييم إلى نوعين حسب المستفيدين منها:<sup>1</sup>
- 5- أهداف التقييم بالنسبة للمستخدمين:
- تشجيع المستخدمين على تحسين أدائهم للحصول على تقارير ممتازة؛
  - يستطيع الفرد الإلمام بنواحي الضعف في عمله والتي تحتاج إلى علاج ذلك عن طريق نصحه وإرشاده لتحسين أدائه؛
  - تحديد نقاط الضعف والقصور في أداء الموظف والعمل على علاجها؛
  - إعداد الفرد لمقابلة التطوير في أداء الموظف والعمل على علاجها؛
  - الإحساس بالعدالة والمساواة بينه وبين زملائه نتيجة الموضوعية في استخدام معايير ومقاييس واضحة؛
  - شعور المستخدم بمسؤوليته وأنّ أدائه موضع التقييم ويتوقف على نتائج هذا التقييم مدى ما يتاح له من فرص في الترقية والحصول على مكافئته.
- 6- أهداف التقييم بالنسبة للمؤسسة:<sup>2</sup>
- الحماس بين المستخدمين والتنافس بينهم كأفراد وكأعضاء مجموعات العمل بوحداتهم للحصول على تقييم أعلى من خلال تحسين الإنتاجية؛
  - تعتبر وسيلة للحكم على الأشخاص المعينين حديثاً وما زالوا تحت الاختبار؛

<sup>1</sup>- توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سبق ذكره، ص 56.

<sup>2</sup>- توفيق محمد عبد المحسن، المرجع السابق، ص 57، 58.

- تستخدم لتحديد الأشخاص الذين لا يصلحون للعمل ويتطلب الأمر فصلهم؛
- تعتبرهم مقياساً للحكم على سياسة الاختبار وسياسة التدريب؛
- إتاحة الفرص للإدارة العليا بالمؤسسة لتكون أكثر قدرة على تقييم جهود المديرين؛
- الإدارة الوسطى من خلال متابعة مدى جديتهم في تقييم مرؤوسهم بالإضافة إلى متابعة التطور في مستوى كفاءة هؤلاء المرؤوسين من سنة لأخرى.

### المطلب الثالث: تحفيز الموارد البشرية

دوافع الفرد لا تكفي إطلاقاً لتحديد نمط سلوكه، كما هو مخطط له لتحقيق الأداء المطلوب، لذا يتطلب الأمر بحث عن شيء ما يمكن من خلاله تحديد نمط سلوك كل فرد وهو ما يعرف بالحافز.

#### 1- تعريف الحافز:

نتطرق إلى بعض التعاريف لكي نصل في الأخير إلى تعريف شامل للحوافز وهي كالتالي:

#### التعريف الأول:

"الحوافز هي النشاطات المتعددة التي يقوم بها الإنسان أثناء حياته ليشبع حاجاته ويحقق أهدافه وتوقعاته ويتكيف مع متطلبات الحياة".<sup>1</sup>

#### التعريف الثاني:

"الحوافز هي مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء العمال الموكلة إليه على خير وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية".<sup>2</sup>

#### التعريف الثالث:

"الحوافز تشمل كل الأساليب المستخدمة لحث العاملين على العمل المثمر".

#### التعريف الرابع:

"الحوافز هي كل الوسائل والعوامل التي من شأنها حث الموظفين والعمال على أداء واجباتهم بجد وإخلاص وتشجيعهم على بذل أكبر جهد وعناية في أداء هذه الواجبات ومكافأتهم على ما يبذلونه فعلاً من جهد زائد في مجال الإنتاج والخدمات".

وكمحصلة لهذه التعاريف يمكن القول بأن التعريف الأقرب والأنسب للحوافز هو كالتالي: "الحوافز هي توجيه سلوك العامل ودفعه نحو القيام بعمل معين أو الابتعاد عن فعل معين وذلك بغرض إشباع أو تجنب ضرر".

#### 2- أهمية الحوافز:

تنبع الأهمية الأساسية للحوافز من أهمية العنصر البشري كأحد عناصر الإنتاج التي يمكن من استخدامها بكفاءة لتحقيق أهداف الفرد والمؤسسة والمجتمع المتمثلة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

<sup>1</sup> - محمد عاطف عبيد، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية مصر، ط 1، 1991، ص 47.

<sup>2</sup> - فؤاد الشيخ سالم: المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز المكتب الأردني، 1995، ص 63.

تعتبر الحوافز نتائج عملية الحفز ومصادره الأساسية أهم الوسائل لرفع كفاءة الموارد البشرية في المؤسسة إلى جانب أنشطتها من اختيار وتدريب وتنظيم جهودها وتوجيهها، وعليه يمكن تحديد هذه الأهمية في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- الزيادة في أرباح المؤسسة من خلال زيادة الإنتاجية؛
- زيادة مداخيل المستخدمين وخلق الشعور بالاستقرار والولاء للمؤسسة؛
- تخفيض تكلفة العمل في المؤسسة من خلال زيادة الاهتمام بنوعيته والحرص على تقليل هدر الوقت والمواد المستخدمة في الإنتاج؛
- تفادي الكثير من مشاكل العمل، كالغياب ودوران العمل السلبي وانخفاض المعنويات وقلة الصراعات؛
- تطوير سلوك العمل المقبول في المؤسسة واستقرار في القيم؛
- خلق استقرار أعلى في موارد المؤسسة البشرية؛
- وضوح واستقرار أعلى في موارد المؤسسة البشرية؛
- وضوح واستقرار أهداف المؤسسة على المدى القصير والطويل.

### 3- أنواع الحوافز:

أغلبية البحوث العلمية تستهدف إلى دراسة الحوافز التي يهتم بها المستخدمون اليوم، ويمكن تقسيمها إلى نوعين أساسيين وهما:

أ- الحوافز المعنوية:

يقصد بالحوافز المعنوية تلك النواحي في محيط العمل التي تجذب المورد البشري وتدعوه للعمل أكثر ومساعدته على إشباع حاجاته الاجتماعية أو الذاتية معتمدة على وسائل معنوية أساسها الاحترام للمورد البشري، ويمكننا تقسيم الحوافز المعنوية إلى عدة أقسام هي:<sup>2</sup>

- التقييم والترقية في العمل:

يشمل هذا النوع الجانبين المادي والمعنوي ولقد صحح الاعتقاد السائد من قبل إنّ الحافز المادي "الأجر مثلا" هو الحافز الوحيد للعمل وتغيير هذا الاعتقاد بناء على الدراسات والأبحاث، ويعتبر حافز الترقية والتقدم كواسطة بين الحوافز المادية والمعنوية الهادفة إلى تحقيق هدف يتمثل في زيادة الدخل المادي، وهو هدف معنوي متمثل في زيادة مركزه الاجتماعي.

### - تقدير جهود المستخدمين:

يكون بمنح شهادات تقديرية أو توجيه رسائل للمستخدمين الأكفاء الذين يحققون مستويات إنتاج جيدة، كما يمكن تقدير جهود المستخدمين عن طريق تسجيل أسمائهم على لوحة الشرف التي تعلق في مكان بارز في المؤسسة.

<sup>1</sup> - عاملة محسن ناجي: أنظمة الحوافز في المنشأة الصناعية، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 1995، ص38.

<sup>2</sup> - صلاح بيومي: حوافز الإنتاج في الصناعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982، ص41.

**- إشراك المستخدمين في الإدارة:**

المقصود بإشراك المستخدمين في الإدارة أن يكون لهم ممثلون في مجلس إدارة المؤسسة يساهمون بأرائهم وأفكارهم في الإدارة عن طريق الاشتراك في رسم سياستها واتخاذ القرارات والهدف الأساسي من هذا الاشتراك هو تحفيزهم على العمل.

**- ضمان استقرار العمل:**

إنّ الضمان أو الاستقرار في العمل الذي توفره الإدارة للمستخدمين يعتبر حافز له تأثير على معنوياتهم وبالتالي تنميتهم.

**- توسيع العمل:**

المقصود بتوسيع العمل إضافة واجبات ومهام جديدة للعمل الذي يقوم به الفرد ضمن نطاق تخصصه الأصلي وعلى نفس مستواه الإداري. إضافة الواجبات والمسؤوليات الجديدة إلى العمل الأصلي للموظف يزيد من الرغبة في العمل ويقضي على الملل والروتين مما يؤدي إلى تحفيز الفرد على أداء العمل.

**- إضافة مهام جديدة:**

المقصود بها زيادة أعمال قريبة من اختصاص الفرد، كإشراكه في اتخاذ قرارات متعلقة بعمله مع رئيسه المباشر، مما يشعره بأهميته ويرفع من روحه المعنوية.

**- تحسين ظروف العمل:**

المناخ الصحي المناسب في بيئة العمل كالإضاءة الجيدة، التهوية والتدفئة يساعد الفرد على زيادة أدائه وإنتاجيته.

وبشكل عام يمكن القول إنّ عدة فوائد تحققت من وراء تحسين ظروف العمل مثلا: زيادة إنتاجية الفرد، رفع الروح المعنوية لهم من خلال شعورهم بأن إدارة المؤسسة تسعى إلى توفير أفضل الظروف للقيام بأعمالهم، وكذلك نفسية الفرد تكون مرتاحة في مكان عمل مريح ونظيف تتوفر فيه كافة الوسائل المادية المساعدة على أداء الجيد، وعليه فإن تحسين ظروف العمل تعد حافزا معنويا للأفراد بزيادة انتمائهم وولائهم للمؤسسة، وبالتالي زيادة إنتاجيتهم.<sup>1</sup>

**ب- الحوافز المادية:**

- الأجر: هو الثمن الذي يتقاضاه المستخدم مقابل جهده العضلي أو الفكري أو كلاهما ويدفع له هذا الدخل نقدا وأحيانا يكون عينيا كما هو الشأن في العمل الزراعي، حيث يحسب الأجر الذي يتقاضاه عن مدة زمنية معينة (ساعة، يوم، شهر) أو عن كمية الإنتاج المحددة سلفا ويعتبر الأجر المساهم الكبير في زيادة مستوى الإنتاجية وتحسين الأداء.

- المكافآت التشجيعية: تعتبر المكافآت التشجيعية من أهم الحوافز المالية المقدمة للمستخدمين،

تمنح المكافآت للعمال والموظفين الممتازين نتيجة زيادة إنتاجهم عن المستوى المحدد، وهي تحسب على أساس زمني وإنتاجي أو على أساس الاثنين معا، وهذه نقطة الاختلاف بين المكافآت التشجيعية والأجر التشجيعي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- صلاح بيومي، المرجع السابق، ص 43، 42.

<sup>2</sup>- إبراهيم العمري: الأفراد والسلوك التنظيمي، دار الجامعات المصرية، ص 268.

-العلاوات: يوجد نوعان من العلاوات التي تضاف إلى الأجر الأساسي للعمل وهما:

- **العلاوات الدورية:** تمنح للمستخدم مبالغ معينة بصفة دورية (السنة أو نصف سنة) نتيجة زيادة خبرته وتضاعف مهاراته المهنية تعبيراً له عن التقدم الإيجابي الذي أحرزه في ميدان العمل حتى يستطيع مواجهة أعباء الحياة المتزايدة عن طريق تلك المكافآت المقدمة له مما يساهم بشكل كبير في رفع معنوياته.
- **العلاوات الاستثنائية:** تكون العلاوات الاستثنائية مقابل إبداعات وتوفير في التكاليف أو النفقات وتحقيق أرباح زائدة وغير منتظرة بالنسبة للمؤسسة.

ينعكس هذا النوع من المكافآت بشكل إيجابي على سلوك المستخدم فيزداد إخلاصاً وتفانياً في عمله وزيادة مجهوداته وتحسين مستوى أدائه وكفاءته المهنية، والانطلاق في اتجاه التطوير والإبداع.<sup>1</sup>

#### ت- الحوافز العينية:

تتمثل في المزايا والخدمات التي تقدمها المؤسسة للمستخدمين لديها بالإضافة إلى الأجور وملحقاتها المالية وهناك مكافآت إضافية.

لكن لكي تصبح هذه الملحقات حوافز يجب أن يقترن تقديمها بشرطين:

- رغبة المستخدمين في الحصول عليها؛

- اقتران الحصول عليها بشرط تحقيق زيادة في الإنتاج.

ويمكن أن تعرف هذه المزايا والخدمات على أنها: مجموعة من الوسائل العلمية والفنية التي تتخذ وكذا كافة الجهود التي تبذل لرفع البؤس المادي والمعنوي عن المستخدمين، وذلك بالنهوض بمستواها الصحي والثقافي والاجتماعي مع تهيئة الجو المناسب لخلق التكيف اللازم بين المستخدم والمؤسسة، وكذلك بينه وبين البيئة التي يعمل بها والمجتمع الذي يتعامل معه، كما يتاح له الفرصة الكافية التي تقدمها المؤسسة للمتفوقين عن العمل أو الراغبين في إكمال دراستهم، باستفادتهم من فترات تربية تكوينية داخل وخارج المؤسسة.

وينعكس ذلك على روح العمل المعنوية وبالتالي على الكفاية الإنتاجية فيرفع من الأول ويزيد من الثاني، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة إنتاج المؤسسة.<sup>2</sup>

ولقد لخص الأستاذان "بيجو ومايو" تلك الأهداف في نوعين من المزايا المتبادلة التي يجنبها كل من

المستخدم والمؤسسة:<sup>3</sup>

- من ناحية المستخدم: يحقق المستخدم مزايا متعددة نذكر منها:

— الشعور بالروح المعنوية العالية؛

— الشعور بالحياة الأفضل والرضا النفسي؛

— الاستقرار في العمل؛

— زيادة دخل المستخدم بطريقة غير مباشرة.

- من ناحية المؤسسة: لقد أثبتت التجارب العلمية أنها تحقق مزايا متعددة نذكر منها:

<sup>1</sup> - فؤاد الشيخ سالم، مرجع سبق ذكره، ص 30.

<sup>2</sup> - محمد ماهر عليش، العلاقات الإنسانية في الصناعة، مكتبة عين شمس، مصر، 1990، ص 194.

<sup>3</sup> - محمد ماهر عليش، المرجع السابق، ص 402.

- انخفاض تكلفة الإنتاج؛
- تنمية روح العمل الجماعي؛
- انخفاض نسبة الغياب والتأخير وحوادث العمل والشكاوي والقلق وترك العمل؛
- المحافظة على المستخدمين الأكفاء ومن ثم هبوط تكاليف اختيار عمال جدد وتدريبهم لإفساح مجال التعاون بين المستخدمين في الإنتاج.

#### 4- علاقة الحوافز بالإنتاجية<sup>1</sup>:

أثبتت الدراسات التي أجريت سابقا بأن المراجعة أظهرت بشكل حاسم أنّ أداة المستخدمين الذين يتوقعون الحصول على مكافآت مقابل إنجازهم مهمة معينة، أو إنهاء المهمة بنجاح لا يختلف عن أداء من لا يتوقعون مكافآت على الإطلاق، وتظهر المراجعة الخاصة بالدراسات أيضا بأنه كلما كان العمل المطلوب انجازه يتصف بالعمق التأملي والإدراك والتفكير غير المحدود، كان الأداء أسوأ إذا كان من يؤدي العمل يحمل الشعور بأن أدائه سيكون مقابل مكافئته.

وتؤكد دراسات أخرى بعدم وجود علاقة ما بين الحوافز الإنتاجية وبالذات الحوافز المالية، إذ وجدت إحدى الدراسات بأن الحوافز يمكن أن تنعكس بنتائج سلبية على الإنتاجية عندما تهمل الأسباب وتعطي الاهتمام لتفكك العلاقات وتخلق الشعور بعدم المساواة بين المستخدمين، فإنّ التوجيه عملية التحفيز ودعمها من أعلى السلم الإداري يمكن أن لا يساهم في تحجيم نتائجها السلبية وإنما في إظهار نتائجها الايجابية أيضا.

#### المطلب الرابع: صيانة الموارد البشرية

تعددت المفاهيم والتعاريف حول مفهوم الأمن الصناعي كونه من الوظائف الجوهرية في المؤسسة وتجدر الإشارة إلى أن لمصطلح الأمن عدة مرادفات يقصد بها نفس المعنى، الوقاية والسلامة الصحة، لكن البعض يميزون بين مصطلحي الأمن والوقاية باعتبار أنّ الأمن هو الهدف، بينما الوقاية هي الفعل للوصول إلى هذا الهدف.

#### 1- التعاريف الاصطلاحية:

يعتبر الأمن الصناعي حسب "J-BESSOUS": "بأنه البحث عن جو العمل اللائق والمنسجم الذي يضمن للمستخدم الطمأنينة لكي يتفرغ لجميع قواه العقلية للكفاءة المهنية، وبذلك يعرف الأمن على أنه الحالة النفسية المستقرة والتي يصل إليها المستخدم عن طريق الوقاية"<sup>2</sup>.

ويعرف أيضا بأنه كل إجراء يتخذ لمنع وتقليل الحوادث والأمراض المهنية وتقديم وسائل الوقاية والإسعافات والعلاج مع توفير الظروف المناسبة.

أي أنه البحث العلمي لشروط العمل المنطقية والتي توفر للمستخدم الاطمئنان النفسي الضروري لازدهار قواه العقلية والعضلية ولرصيده المهني.

<sup>1</sup> - خالد عبد الرحيم الهيثي: مرجع سبق ذكره، ص 268، 269.

<sup>2</sup> - محمود حسين عيسى: إدارة الموارد البشرية بين التقليدية والمعاصرة، [WWW.alukah.net/article.aspx?articleID=910-7k-encach.le](http://WWW.alukah.net/article.aspx?articleID=910-7k-encach.le) 25/04/2008.

كما يعرف على أنه: "تحقيق السلامة في النواحي الصحية والنفسية ووقايتهم من الأخطار المهنية". وحسب "chavvauhenry": "السلامة الصناعية هي مجموع الأبحاث والتجارب والمقاييس والطرق التي تسمح بحماية الأشخاص والممتلكات ضد مخاطر العمل" أي هي الطريق العلمية لمحاولة تلاقي مشكل عدم التفاعل الصحيح بين المستخدم والوسط الصناعي وكمحصلة لهذه التعاريف نقول أنّ الأمن الصناعي هو توفير وسائل الوقاية من الحوادث، أي أنه عبارة عن حماية لوسائل الإنتاج (الإنسان أولاً والآلة ثانياً) أو أنه عبارة عن تقييم خدمات وتجهيزات وإنشاءات من شأنها حماية عناصر الإنتاج وعلى رأسها العنصر البشري من مخاطر العمل، بمعنى أنه نظام لتوفير ما يلزم من الشروط والمواصفات الفنية والإجراءات التنظيمية في بيئة العمل لجعلها بيئة آمنة من مخاطر الحوادث والإصابات المهنية وذلك لحماية أهم عنصر الإنتاج الإنسان والآلة.

بينما نفرق الوقاية داخل محيط العمل على أنها جمع لمجهود صاحب العمل والمستخدم والقوانين والتشريعات لخدمة وتوفير الصحة والسلامة في محيط العمل وهذا ما يقتضي توفير تواجد نظام للأمن الصناعي.<sup>1</sup>

## 2- أهداف السلامة الصناعية:

يهدف مفهوم رعاية المستخدمين في مجمله إلى تحسين وضعهم والترفيه عنهم وتوفير بيئة عمل اجتماعية ملائمة ومستقرة للفرد وأسرته، بحيث لا يجد الفرد وأسرته أي إشكالات تعيق استمراره في العمل بشكل يجعله قادر على تقديم ما لديه من طاقات وخبرات ومهارات لصالح المؤسسة وخدمة أهدافه. وعليه يتحتم على كل فرد داخل المؤسسة الوقاية من الحوادث لعدة أهداف هي:

### أ- أهداف أخلاقية وإنسانية:

تظهر الإدارة هنا إلى الفرد المستخدم كإنسان يجب الاهتمام به والحرص على سلامته وحمايته من الأخطار التي يتعرض لها أثناء العمل، وكذلك التخفيف قدر الإمكان من آلام الموظف وأسرته عندما يتعرض للحوادث أثناء تأديته لعمله وواجباته، وبالتالي تتلخص الأسباب الإنسانية التي تحتم الوقاية من الحوادث في:

- منع أو تقليل ما يقاسيه من آلام بسبب الحوادث وإصابات العمل؛
- أسباب اجتماعية تدعو إلى حماية أسرة المستخدم المصاب من التشرذم والضياع بسبب فقدان عائلته أو انقطاع مورد الرزق وخاصة أن صرف مستحقات المستخدم من تعويضات لا تعادل ما يتقاضاه المستخدم من أجر خلال فترة انقطاعه عن العمل؛

ويضاف إلى هذا ما تسببه الحوادث من آثار للمجتمع، ويمثل هذا فقدان مستخدم ماهر، وما يترتب على ذلك من دفع تعويضات كبيرة للأفراد والمجتمع في شكل زيادة أسعار السلع والمنتجات المباعة، وزيادة الضرائب.

### ب- أهداف نظامية:

تعمل المؤسسة على توفير أساليب الحماية والسلامة من إخطار العمل، لأن الأنظمة والتشريعات الحكومية تلزمها بذلك وتساؤلات عن حدوث الأخطار أو تعويض الموظف للحوادث، وقد يترتب عنها تعويضات تلزم بها المؤسسة، ويلزم بها الرئيس المباشر عنه إذا كانت هذا الأخطار، والحوادث ناجمة عن ظروف عمل

<sup>1</sup> - محمود حسين عيسى: الموقع السابق.

تسببت فيها المؤسسة لأسباب إهمال أو حرصا على توفير المصروفات على برامج الأمن والسلامة أو نتيجة للضغوط والإجهاد في العمل.

### ج - أهداف اقتصادية:

تعمل المؤسسة جاهدة على تجنب الحوادث والأخطار التي يتعرض لها المستخدمون نظرا للتكاليف الكبيرة التي تتحملها عند حدوث هذه الأخطار، وتعتبر هذه التكاليف الدافع لكثير من الشركات للاهتمام بالأمن الصناعي وبرامجه بغرض تخفيضها وزيادة في الأرباح، ويتطلب تحقيق هذا الغرض الوقاية من الحوادث مهما اختلفت نوعيتها أو الإصابة المترتبة عنها، وهذا يؤدي إلى تخفيض الخسائر المادية وتقليل التعطل والتوقفات في الإنتاج، حيث يجب أن تفهم هنا من زاوية صيانة وإعادة إنتاج قوة العمل، لذلك تدرج ضمن تكلفة العمل للنفقات الاجتماعية التي تخصصها المؤسسة لعمالها مثل (نقل، إ طعام، ظروف عمل أمنة... الخ) والتي تنتقل بدورها إلى تكلفة الإنتاج.<sup>1</sup>

### 3- دور الوظائف البعدية في تقييم الأداء:

- تدريب المستخدمين من أجل تحقيق الكفاءة الإنتاجية في المؤسسة؛
- تقييم أداء المستخدمين من اجل ضمان سير الحسن والانضباط في كل الأنشطة؛
- تحفيز الموارد البشرية من اجل رفع الكفاءة والزيادة في الإنتاجية؛
- توفير بيئة عمل صحية لضمان زيادة المستخدمين في الأداء والإنتاجية.

<sup>1</sup> - محمود حسين عيسى: الموقع السابق.

### خلاصة الفصل:

لإدارة الموارد البشرية دور كبير وجوهري لما لها من أهمية مرموقة داخل المؤسسة، وكل هذا راجع لما تقوم به من وظائف أولية وبعديّة داخل المؤسسة، وتطرقنا في المطلبين الأول والثاني من هذا المبحث إلى أداء المستخدمين، توصيف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، البحث والاستقطاب وأخيرا الاختيار والتعيين، كما تناولنا في المطلب الثالث إلى الوظائف البعدية لإدارة الموارد البشرية وهي: التدريب، تقييم أداء المستخدمين، الحوافز، صيانة الموارد البشرية ودور الوظائف في تقييم الأداء.

وعليه نستطيع القول أنّ الموارد البشرية أصبحت في الوقت الراهن ذات أهمية كبيرة على المؤسسات، وبذلك يجب على كل مؤسسة أن تكون لديها إدارة تسمى "إدارة الموارد البشرية" التي تهتم وتحافظ وتنمي تطور وتحفز الموارد البشرية. مما يستدعي إسقاط إجراءات فعالية إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المستخدمين.

# الفصل الثالث

دراسة حالة بلدية بوقيرات

## مقدمة الفصل:

لأي مؤسسة مكتب يسمى "إدارة الموارد البشرية" أو "إدارة المستخدمين"، هذا الأخير يقوم بعدة مهام كالخطيط، التوظيف، الرقابة والتقييم وعديد من الأعمال التي تتعلق أساسا بترقية وتنمية العنصر البشري، ومحاولة التحسين من أدائه والرفع من كفاءاته حتى يكون الدعم الحقيقي للمؤسسة وبالتالي يقدم أرقى الخدمات وأفضلها.

وكعينة عن هذه المؤسسات وقع اختيارنا على بلدية بوقيرات ميدانا للدراسة باعتبارها تشغل قوة بشرية كبيرة ولكونها تحظى بأهمية بالغة في المنطقة.

وعليه سنعالج هذا الفصل وفق المبحثين التاليين:

المبحث الأول: تقديم عام لبلدية بوقيرات.

المبحث الثاني: دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء مستخدمي بلدية بوقيرات.

## المبحث الأول: تقديم عام لبلدية بوقيرات المطلب الأول: خصائص عامة حول البلدية:

تعد البلدية الخلية الأساسية في تكوين الدولة باعتبارها جماعة محلية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتوضع تحت وصاية والي الولاية ممثلاً في رئيس الدائرة، وتعتبر أصغر وحدة في التقسيم الجغرافي والإداري للبلاد ولها دور كبير في التسيير والانجاز، وتشكل البلدية الوحدة اللامركزية، مستقلة نسبياً ومكلفة بالمهام التي تخصها، ولها أن تتخذ بعض القرارات دون عرض الأمر مسبقاً على سلطات الدولة، ولكنها تخضع لرقابة تلك السلطات لتكون القرارات مطابقة للقوانين والأنظمة المعمول بها، وهي الممثل الرسمي للشعب، فالمجلس الشعبي البلدي يملك من السلطة ما يؤهله لإنجاز ما يخطط من نشاطات وبرامج.

**الموقع الجغرافي:** تقع بلدية بوقيرات في الجنوب الشرقي من ولاية مستغانم، وتعتبر مركزاً للدائرة التي تضم أربعة بلديات هي بوقيرات، سيرات، السوافلية والصفصاف. ويبعد مركزها عن مقر ولاية مستغانم بـ 27 كلم على الطريق الوطني رقم 23 الرابط بين ولايتي مستغانم وغليزان، يحدها:

- من الغرب بلدية سيرات (ولاية مستغانم)؛
- من الشمال بلدية السوافلية (ولاية مستغانم)؛
- من الشرق بلدية يلل (ولاية غليزان)؛
- وجنوب بلدية الغمري (ولاية معسكر).

**عدد السكان:** بلغ عدد سكان بلدية بوقيرات حسب آخر إحصاء عام للسكن والسكان سنة 2008 حوالي 31.469 نسمة.

**مساحتها:** تبلغ مساحة البلدية 97.06 كلم<sup>2</sup>.

عرفت بلدية بوقيرات تحولات عمرانية منذ نشأتها خلال العهد الاستعماري باعتبارها مركز إداري بالمنطقة، وبحكم موقعها الجغرافي وكذا استحواذها على أراضي خصبة ومنبسطة، الأمر الذي سمح بتنوع مناخها، تتميز المنطقة بخصائصها الفلاحية والنشاط الزراعي الذي يعاني نقص في العتاد وتراجع المساحة الزراعية بسبب الزحف العمراني، نتيجة لاستقبالها سكان القرى المبعثرة حولها إضافة إلى سكان الولايات المجاورة لاسيما الشلف، تيارت، غليزان... بسبب الأوضاع الأمنية التي عرفتتها العشرية الأخيرة من القرن الماضي، إضافة إلى عودة السكان الأصليين.

هذه التغيرات أحدثت تركيبة اقتصادية غير متوازنة حيث نجد تفشي البطالة بين السكان.

### المطلب الثاني: أهمية وأهداف بلدية بوقيرات

1- أهمية بلدية بوقيرات: تتمثل أهمية بلدية بوقيرات في عدة مجالات، منها:

#### أ- المجال السياسي:

- السهر على تنفيذ مختلف البرامج المسطرة من طرف السلطة العليا؛

- أداة وصل بين الشعب والسلطة.

**ب- المجال الاجتماعي:**

- التكفل باحتياجات المواطن وخدمة طلبات المجتمع كالسكن، إيصال الكهرباء، الغاز والماء الشروب، وشق الطرقات.

**ج- المجال الاقتصادي:**

- المساهمة في امتصاص البطالة وذلك بخلق مناصب شغل في شتى المجالات؛  
- تعطي الديناميكية للعديد من الفروع، وتساهم في دخل الوطن والمستخدمين من خلال الدفع الجزائي والضريبة على الدخل الإجمالي.

**2- أهداف البلدية:**

تتمثل أهدافها في:

- تطبيق كل القوانين المنصوص عليها المتعلقة بالخدمات؛
- تدعيم المؤسسة بالموارد البشرية ذات الكفاءة الخاصة؛
- تعميم استعمال الرقمنة لتسهيل تقديم الخدمات بمختلف المصالح؛
- ضمان الخدمة الجيدة والتغطية عبر مختلف المناطق الريفية التابعة للبلدية؛
- المساهمة في ترقية وحماية البيئة في المجالات المرتبطة بحفظ الصحة والنقاوة ومكافحة الأضرار والآفات الاجتماعية.

والدور المهم للبلدية هو الدور الإنساني والاجتماعي والمتمثل في تقديم الخدمات وتهيئة الظروف الملائمة لسلامة المواطن وأمنه وتوفير كل سبل راحته.

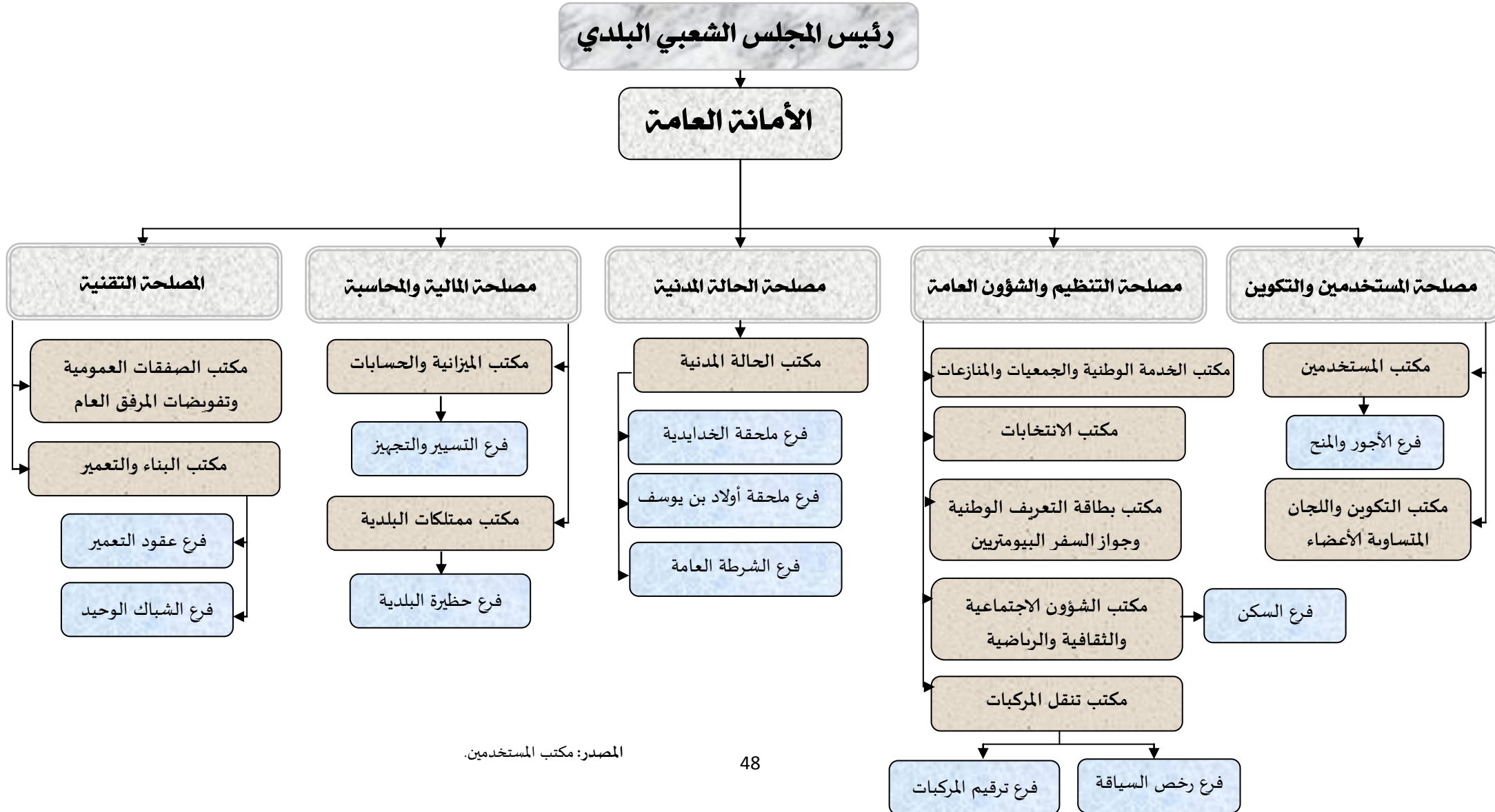
**المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للبلدية وتحليله.**

الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة يبني أساسا على نوع النشاط الذي تمارسه وكذا على العلاقات القائمة بين عناصره، ويعرف بأنه الإطار الرسمي الذي تعمل من خلاله المؤسسة، فإذا ظهرت خلافات أو احتكاكات فإن الهيكل التنظيمي السليم غالبا ما يساعد على حلها فهو بذلك يلعب دور مهم في وظيفة التنظيم والرقابة وكذا تسهيل العمل لتحقيق الهدف المنشود للبلدية.

يضم الهيكل التنظيمي مجموعة من المصالح تهدف إلى تأدية وظيفة إدارة البلدية، ويتكون هيكل بلدية بوقيرات من الإدارة العامة التي يرأسها رئيس المجلس الشعبي البلدي ويشرف عليها الأمين العام للبلدية، و5 مصالح تضم 12 مكتب يتفرع عنها 11 فرع، تسير حسب المهام المنوطة بها والموزعة عليها، كما هو موضح في الشكل (III-1).

## الهيكل التنظيمي لمصالح بلدية بوقيرات - ولاية مستغانم

الشكل: 1-III



المصدر: مكتب المستخدمين.



وفيما يلي تحليل للهيكل التنظيمي:

### 1 - رئيس المجلس الشعبي البلدي:

يعتبر المسؤول الأول على مستوى البلدية، وهو متصدر القائمة الفائزة في الانتخابات البلدية، له كامل الصلاحيات، يساعده في أداء مهامه أعضاء المجلس، موزعين على أربع نواب، أربع رؤساء لجان، مندوبين بلديين، وثمانية أعضاء، تخول لهم مسؤولية اتخاذ القرارات والتصويت داخل المجلس.

المهمة الأساسية لرئيس المجلس الشعبي البلدي هي حفظ الأمن والاستقرار لسكان البلدية، كما يدير الرئيس أموال البلدية والمحافظة على حقوقها، وباعتباره ممثلاً للدولة في إقليم البلدية يتمتع بصلاحيات واسعة واردة بالعديد من النصوص القانونية، منها صفتي ضابط الشرطة القضائية وضابط الحالة المدنية،

### 2 - الإدارة العامة:

يشرف عليها الأمين العام للبلدية، يعين من طرف الوالي بعد اقتراحه من طرف رئيس المجلس الشعبي البلدي، ويعتبر الركيزة الأساسية للبلدية وهو مساعد مباشر لرئيس المجلس الشعبي البلدي في تسيير شؤون إدارة مصالح البلدية، صلاحياته منصوص عليها في المرسوم التنفيذي رقم 320/16 المؤرخ في 13-12-2016، الذي يخول له تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي القيام بما يلي:

☞ ضمان تحضير اجتماعات المجلس الشعبي البلدي؛

☞ ضمان متابعة تنفيذ مداورات المجلس الشعبي البلدي؛

☞ تنشيط وتنسيق سير المصالح الإدارية والتقنية للبلدية.

وتتكون الإدارة العامة من مصالح ومكاتب كما سنوضحه:

### 1-2 مصلحة المستخدمين والتكوين:

تعتبر هذه المصلحة من بين أهم المصالح الموجودة في البلدية وتعمل على تنظيم وتسيير الموارد البشرية للبلدية، والمتابعة الدائمة للمسار المهني للمستخدم ومراقبة أدائه، تتفرع إلى مكاتبين هما:

#### 1-1-2 مكتب المستخدمين: مهامه:

☞ إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، يعد بداية كل سنة اعتماداً على مداولة للمجلس الشعبي البلدي، ويصادق عليه من طرف مفتشية الوظيفة العمومية؛

☞ متابعة الحياة المهنية للمستخدم من بداية توظيفه إلى نهاية مدة توظيفه بوفاته، إحلته على التقاعد، الاستقالة... إلخ؛

☞ إنجاز مختلف القرارات الخاصة بالتعيين، الترسيم، الترقية؛ العطل المرضية طويلة المدى ، التكفل، الشطب، الانتداب، الإحالة على الاستيداع، التقاعد...؛

☞ التحويلات عن طريق الحركة العادية أو الإدارية؛

☞ الإجازات والعقوبات؛

☞ إعداد شهادات العمل؛

☞ تحضير الملفات الخاصة بالترقية في الدرجة أو الرتبة أو التأهيل إلى مناصب عليا؛

☞ التحضير والإشراف على المسابقات والامتحانات المهنية (داخلية أو خارجية)؛

☞ إعداد ومتابعة القوائم الاسمية للعمال وتأشيرها من طرف المراقب المالي؛

- دراسة وتحضير ملفات التقاعد ومتابعتها على مستوى الصندوق الوطني للتقاعد؛
  - انجاز المخطط السنوي لحصيلة الشغل؛
  - إعداد الأجرة الشهرية للعمال وكذا العلاوات (فرع الأجور والمنح)؛
  - إعداد جدول الحصيلة السنوية Etat Matrice؛
  - تسليم كشوف رواتب العمال؛
  - إعداد بطاقة الالتزامات وبعثها للمراقب المالي لأجل التأشير؛
  - إعداد قوائم الضمان الاجتماعي؛
  - حل النزاعات القائمة بين المستخدمين بالطرق الإدارية الممكنة.
- 2-1-2 مكتب التكوين واللجان المتساوية الأعضاء:**
- إعداد المخطط السنوي للتكوين وتحسين المستوى ، يعد بداية كل سنة ويؤشر عليه من طرف مفتشية الوظيفة العمومية؛
  - إعداد جداول ترقية المستخدمين في الرتب والدرجات؛
  - إبداء الرأي في بعض الإجراءات العقابية؛
  - إحالة النزاعات بين المستخدمين التي فشلت بشأنها الحلول الودية ، على اللجنة المتساوية الأعضاء.

## 2-2 مصلحة التنظيم والشؤون العامة:

- 1-2-2 مكتب الخدمة الوطنية والحج مبيعات والمنازعات: تتمثل مهامه في:
  - إعداد الجدول السنوي لإحصاء الشباب للخدمة الوطنية؛
  - توزيع الاستدعاء المتعلق بالفحص الطبي لأداء الخدمة الوطنية؛
  - استلام ملفات تكوين وتجديد الجمعيات المحلية؛
  - تحرير الرد على العرائض أمام الهيكل المختصة؛
  - متابعة تنفيذ الأحكام النهائية سواء لصالح أو ضد البلدية؛
- 2-2-2 مكتب الانتخابات: مهامه:
  - ضبط القوائم الانتخابية؛
  - الشطب في حالة تحويل الإقامة أو الوفاة أو تعديل الأخطاء و التسجيل المكرر؛
  - تسجيل المواطنين الذين بلغوا السن القانوني للانتخاب أثناء المراجعة السنوية للقوائم ، والمواطنين الذين غيروا مقر بلديتهم الأصلية إلى البلدية الجديدة؛
  - إعداد بطاقة الناخب وتوزيعها؛
  - التحضير للانتخابات والسهر على السير الحسن للعملية.
- 3-2-2 مكتب بطاقة التعريف الوطنية وجواز السفر البيومتريين : تم استحداث هذا المكتب مؤخرا بعدما تم تحويل صلاحيات إعداد بطاقة التعريف الوطنية وجواز السفر للبلدية بدل الدائرة سابقا، وتتمثل مهامه في:
  - استلام ملفات الحصول على بطاقة التعريف الوطنية أو جواز السفر البيومتريين؛

- ☞ دراسة الملفات وتحويل المعلومات للمركز الوطني لأجل إعداد الوثيقة المطلوبة؛
- ☞ في حالة الملفات المرفوضة مؤقتا بعد معاينة صحيفة السوابق العدلية، على المكتب أن يقوم بتحويل الملفات إلى السلطة المخولة (رئيس الدائرة) لإبداء الرأي النهائي؛
- ☞ تبليغ أصحاب بطاقات التعريف الوطنية وجوازات السفر البيومترين فور استلامها من الدائرة ، وتسليمها لأصحابها.
- 4-2-2 مكتب الشؤون الاجتماعية والثقافية والرياضية: مهامه تتمثل في:
  - ☞ ضبط قوائم العمال بمختلف صيغ التشغيل؛
  - ☞ إعداد أوراق الحضور؛
  - ☞ دراسة الملفات المتعلقة بالأشخاص المصابين بالأمراض المزمنة، ذوي الاحتياجات الخاصة، كبار السن وربات البيت؛
  - ☞ التنسيق و العمل مع مختلف الجمعيات؛
  - ☞ إعداد برامج تنظيم مختلف التظاهرات الثقافية والرياضية؛
  - ☞ استلام ملفات طالبي الإعانة لبناء سكن ريفي (فرع السكن).
- 5-2-2 مكتب تنقل المركبات: هذا المكتب بدوره تم استحداثه مؤخرا بعدما تم تحويل صلاحياته للبلدية بدل الدائرة سابقا، وتتمثل مهامه في:
  - ☞ استلام ملفات رخص السياقة وترقيم المركبات؛
  - ☞ إعداد الوثيقة المطلوبة وتسليمها لصاحبها.
 هذه الوثائق تمضى من طرف موظفين مؤهلين مفوضين من طرف الوالي.
- 3-2 مصلحة الحالة المدنية: تعتبر هذه المصلحة واجهة البلدية والقلب النابض لها، لما تستقبله يوميا من عدد كبير من المواطنين، ويوجد لها فرعين بكل من منطقتي الخدايدية وأولاد بن يوسف، تتمثل مهامها في:
  - ☞ استخراج وثائق الحالة المدنية بمختلف أنواعها (شهادات الميلاد، الزواج، الوفاة..):
  - ☞ تسجيل المواليد والوفيات وإبرام عقود الزواج وتقييمها في سجلات خاصة؛
  - ☞ إحصاء المواليد، الوفيات والزواج دوريا وإعلام المركز الوطني بها؛
  - ☞ التصديق على مختلف الوثائق.
- 4-2 مصلحة المالية والمحاسبة:
  - 1-4-2 مكتب الميزانية والحسابات: تتمثل مهامه في:
    - ☞ الإشراف على جميع عمليات التجهيز والاستثمار الخاصة بالمشروع بالتنسيق مع مكتب الصفقات؛
    - ☞ تزويد الأمين العام بجميع البيانات والمعطيات لأجل إعداد ميزانيات البلدية؛
    - ☞ دفع مستحقات المؤسسات المقاوله والممولين؛
    - ☞ دفع فواتير استهلاك الكهرباء، الغاز والماء الشروب لكل المقرات التابعة للبلدية (مقر البلدية وملحقاتها، المدارس الابتدائية، المساجد)؛
    - ☞ تسديد الديون المترتبة على عاتق البلدية؛

- ✍️ تحصيل مستحقات البلدية عند الغير؛
- ✍️ منح رخص الحفلات والأعراس؛
- ✍️ تسديد وتسوية مختلف الفواتير؛
- ✍️ منح رخص الترميم أو أشغال الربط (المياه الصالحة للشرب، الغاز الطبيعي، قنوات الصرف الصحي)؛
- ✍️ إعداد بطاقات الالتزام لجميع العمليات المالية.
- 2-4-2 مكتب ممتلكات البلدية: تكمن مهامه في:
  - ✍️ إحصاء جميع ممتلكات البلدية من عقارات ومنقولات؛
  - ✍️ متابعة تحصيل حقوق إيجار ممتلكات البلدية؛
  - ✍️ إعداد قوائم السكان لمتابعة دفع رسم رمي القمامات.
- ويحوي هذا المكتب على أهم فرع بالبلدية والمتمثل في حظيرة البلدية، مهامه تتمثل في:
  - ✍️ السهر على تنظيم محيط إقليم البلدية؛
  - ✍️ جمع القمامات المنزلية وتفريغها بالمفرغ العمومي؛
  - ✍️ تنظيف الأماكن العمومية؛
  - ✍️ توفير النقل المدرسي؛
  - ✍️ تزويد المناطق النائية بالمياه الصالحة للشرب؛
  - ✍️ متابعة استهلاك العتاد للوقود؛
  - ✍️ صيانة ومراقبة كل معدات وعتاد البلدية " الشاحنات، الحافلات، السيارات، الجرارات)؛
  - ✍️ إعداد وفتح سجلات دخول وخروج كل السلع من المخزن؛
  - ✍️ صيانة الطرقات،
  - ✍️ تصبيغ الأرصفة؛
  - ✍️ صيانة المساحات الخضراء والحدائق المتواجدة على مستوى البلدية.
- 5-2 المهلحة التقنية:
  - 1-5-2 مكتب الصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام: تتمثل مهامه في:
    - ✍️ إعداد وتحرير الصفقات المبرمجة من طرف البلدي؛
    - ✍️ الإعلان عن المشاريع عبر المناقصات والمزايدات؛
    - ✍️ إبرام اتفاقيات مع المقاولين الحائزين على المشاريع المعلن عنه؛
    - ✍️ إعداد الأوامر بانطلاق الأشغال للمشاريع؛
    - ✍️ توفير كل الوسائل الضرورية للجنة فتح وتقييم العروض ولجنة الصفقات العمومية؛
    - ✍️ متابعة المشاريع القطاعية؛
    - ✍️ المتابعة الميدانية لنسبة الأشغال في الآجال المحددة.
  - 2-5-2 مكتب البناء والتعمير: يقوم هذا المكتب بـ:

- ☞ دراسة ملفات التسوية في إطار القانون رقم 15/08 المؤرخ في 30-07-200، المحدد لقواعد مطابقة البناءات وإتمام إنجازها؛
  - ☞ إعداد قرارات المستفيدين من البناءات الريفية؛
  - ☞ تنظيم خرجات ميدانية لمراقبة نسبة الأشغال (البناء أو الهدم)؛
  - ☞ دراسة وإصدار عقود التعمير؛
  - ☞ تسليم شهادة التقسيم، شهادة التعمير، ورخص الهدم والبناء؛
  - ☞ الإشراف على المخططات السكنية والبناءات.
- هذه هي مجمل مصالح ومكاتب بلدية بوقيرات المبينة في الهيكل التنظيمي للبلدية، المعدل من طرف المجلس الشعبي البلدي عبر مداولة رقم 02 المؤرخة في 28-02-2018، والمصادق عليها من طرف الوالي، إلا أنه هناك بعض المكاتب موجودة فعليا وتقوم بمهام لكنها غير مدرجة في الهيكل التنظيمي، نذكر منها:
- مكتب الأرشيف: مهامه:
    - ☞ السهر على حفظ الوثائق الإدارية للسنوات الماضية؛
    - ☞ تنظيم الأرشيف حسب المصالح؛
    - ☞ تقديم المعلومات الأرشيفية للمصالح المعنية حسب الاحتياجات.
  - مكتب المنشآت المصنفة وغير المصنفة: مهامه:
    - ☞ الإعلان عن فتح أو غلق محاسن ومسائى إنشاء مؤسسة أو مقهى.... الخ؛
    - ☞ منح رخصة لإنشاء تلك المؤسسة أو المقهى تبعا للنتائج النهائية.
  - مكتب منسق أشغال دورات المجالس المنتخبة ولجانها : أس تحدد هذا المنصب مؤخرا بعد صدور القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 21-12-2017 المحدد لعدد المناصب العليا ذات الطابع الوظيفي بعنوان إدارة الجماعات الإقليمية، تتمثل مهامه في:
    - ☞ تحضير اجتماعات المجلس المنتخب ولجانته بالتنسيق مع المصالح المعنية؛
    - ☞ إعداد وتبليغ الاستدعاءات لأعضاء المجلس واللجان؛
    - ☞ ضمان أمانة المجلس واللجان؛
    - ☞ ترتيب وحفظ سجلات مداولات المجلس واللجان طبقا للقوانين والتنظيمات المعمول بها.
  - مكتب الوقاية الصحية والبيئة: مهامه تتمثل في:
    - ☞ مراقبة الآبار والخزانات المائية الموجودة عبر تراب البلدية؛
    - ☞ مراقبة المدارس التربوية؛
    - ☞ مراقبة المحلات التجارية؛
    - ☞ المحافظة على نظافة المحيط؛
    - ☞ أخذ ودراسة عينة تحاليل مخبرية (مأكولات، مشروبات، الماء)؛
    - ☞ القضاء على الحيوانات المتشردة.
  - مكتب الاستقبال والتوجيه: مهامه تتمثل في:
    - ☞ استقبال المواطنين وتوجيههم؛

- ✍ الرد على شكاوي المواطنين؛
- ✍ مراقبة أعوان أمن مقر البلدية.
- مكتب البريد: مهامه تتمثل في:
- ✍ استقبال البريد الوارد وتسجيله؛
- ✍ تسجيل البريد الصادر.
- مكتب الخدمات الاجتماعية: مهامه تتمثل في:
- ✍ معالجة طلبات المستخدمين الراغبين في الاستفادة من مساهمة لجنة الخدمات الاجتماعية (قروض، اقتناء لوازم، منح..)؛
- ✍ تكريم العمال في مختلف المناسبات.
- خلية الإعلام: مهامها تتمثل في:
- ✍ الإشراف على الصفحة الرسمية للبلدية عبر مواقع التواصل الاجتماعي؛
- ✍ تغطية نشاطات البلدية؛
- ✍ متابعة انشغالات المواطنين عبر مواقع التواصل الاجتماعي وتبليغها لرئيس المجلس الشعبي البلدي.

**المبحث الثاني: دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء مستخدمي بلدية بوقيرات**  
 لبلدية بوقيرات إدارة تقوم بتسييرها، وهذا لتحقيق التوازن والتكامل في هذه البلدية وخاصة بين الإدارة والمستخدم الذي يعتبر شريان البلدية ، لذلك يجب أن توفر كل الظروف والشروط خاصة التي تمس الوظائف الإدارية مثل: التخطيط، التوظيف، التقييم، الرقابة...إلخ  
**المطلب الأول: توزيع الموارد البشرية داخل البلدية.**  
 يبلغ تعداد مستخدمي بلدية بوقيرات 112 مستخدما، موزعون كما يلي:  
**1- توزيع الموارد البشرية حسب الرتب:**  
 التعداد الكلي موزع على 22 رتبة، كما هو مبين أدناه:

**الجدول رقم III-1: توزيع الموارد البشرية حسب الرتب**

الرتب	المناصب المشغولة
متصرف إقليمي رئيسي	04
متصرف إقليمي	06
ملحق الإدارة الإقليمية	13
عون رئيسي للإدارة الإقليمية	01
عون الإدارة الإقليمية	08
عون مكتب للإدارة الإقليمية	05
مهندس معماري للإدارة الإقليمية	01
تقني سامي للإدارة الإقليمية في التسيير التقني والحضري	01
تقني سامي في الإعلام الآلي للإدارة الإقليمية	02
عون تقني في الإعلام الآلي للإدارة الإقليمية	02
عون تقني للإدارة الإقليمية في التسيير التقني والحضري	01
وثائقي أمين المحفوظات رئيسي للإدارة الإقليمية	01
مفتش رئيسي في النظافة والنقاوة العمومية والبيئة	01
رئيس الأعوان في النظافة والنقاوة العمومية	13
عامل مهني خارج الصنف	01
عامل مهني من الصنف 1	06
عامل مهني من الصنف 2	12
سائق السيارة من الصنف 1	02
حارس	16
سائق سيارة من المستوى الثاني	10
عامل مهني مستوى أول	06
<b>المجموع</b>	<b>112</b>

المصدر: مكتب المستخدمين

## 2- توزيع الموارد البشرية حسب الفئات:

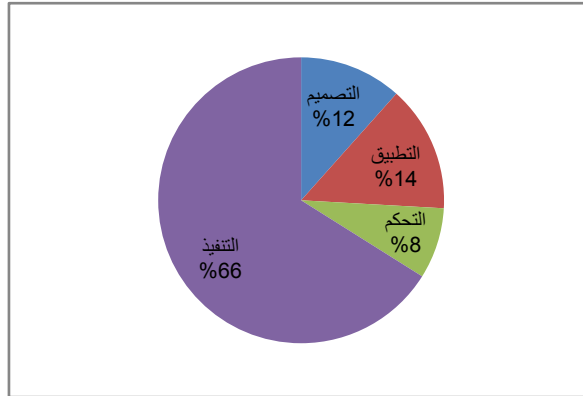
يتوزع تعداد المستخدمين عبر أربع فئات، كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم III-2: توزيع الموارد البشرية حسب الفئات

النسبة	العدد	الصنف	الفئات
12%	13	من 11 إلى 17	التصميم
14%	16	10 – 9	التطبيق
8%	9	8 – 7	التحكم
66%	74	من 1 إلى 6	التنفيذ
<b>%100</b>	<b>112</b>		<b>المجموع</b>

المصدر: مكتب المستخدمين

الشكل رقم III-2: توزيع الموارد البشرية حسب الفئات



المصدر: مكتب المستخدمين

من خلال الشكل يتبين لنا أن فئة التنفيذ تضم أكبر عدد من المستخدمين بما يعادل الثلثين ( 66%)، وهم من ذوي الرتب الدنيا (عمال مهنيون، سائقي سيارات، حراس)، وهذا أمر طبيعي باعتبار غالبية المهام الموكلة للبلدية تحتاج لمستخدمين ينتمون لهذه الفئة، في حين تحوي فئة التصميم التي تضم حاملي الشهادات الجامعية أو المتحصلين على المستوى الثانوي ولهم خبرة مهنية طويلة، تحوي عدد لا بأس به من المستخدمين (12%)، وهو عدد كاف مقارنة بالعدد الإجمالي.

## 3- توزيع الموارد البشرية حسب طبيعة العقد:

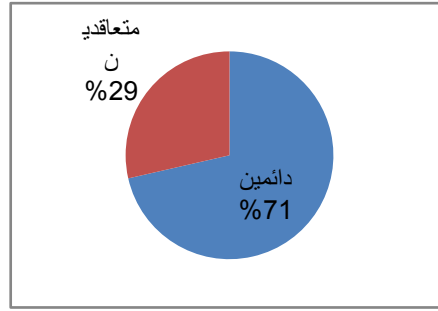
ينقسم تعداد المستخدمين إلى مستخدمين دائمين وآخرون متعاقدين، كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم III-3: توزيع الموارد البشرية حسب طبيعة العقد

النسبة	العدد	طبيعة عقد التوظيف
71%	80	دائمين
29%	32	متعاقدين
<b>%100</b>	<b>112</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: مكتب المستخدمين

## الشكل رقم III-3: توزيع الموارد البشرية حسب طبيعة العقد



المصدر: مكتب المستخدمين

نلاحظ أن نسبة المستخدمين المتعاقدين تقارب ثلث العدد الكلي للمستخدمين ( 29%)، وهي نسبة لا يستهان بها، وقد تؤثر سلباً على المردود العام للبلدية، باعتبار أن المتعاقد لا يعمل بأريحية، بسبب الأجرة الزهيدة وفقدانه لبعض الحقوق.

## 4- توزيع الموارد البشرية حسب السن:

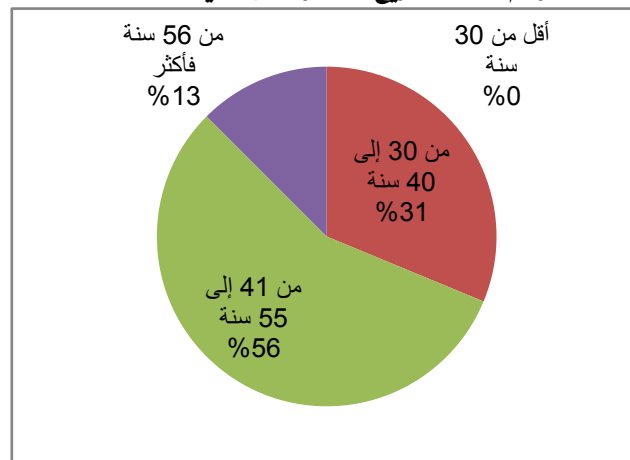
يتوزع تعداد المستخدمين حسب الفئات العمرية كما هو مبين في الجدول التالي:

## الجدول رقم III-4: توزيع الموارد البشرية حسب السن

النسبة	العدد	السن
00%	0	أقل من 30 سنة
31%	35	من 30 إلى 40 سنة
56%	63	من 41 إلى 55 سنة
13%	14	من 56 سنة فأكثر
100%	112	المجموع

المصدر: مكتب المستخدمين

## الشكل رقم III-4: توزيع الموارد البشرية حسب السن



المصدر: مكتب المستخدمين

نلاحظ أن أكثر من نصف تعداد مستخدمي البلدية (56%) أعمارهم تتراوح بين 41 و56 سنة، وهي فئة لها خبرة مهنية عالية، تمكنها من توظيفها لصالح البلدية إن وجدت الظروف الملائمة وحسن استغلالها، وهنا يكمن الدور الفعال لإدارة الموارد البشرية.

#### 5- توزيع الموارد البشرية حسب طبيعة الجنس:

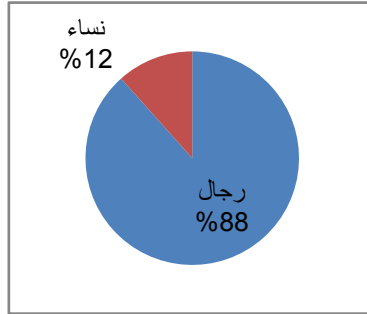
يتوزع تعداد المستخدمين حسب الجنس، كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم III-5: توزيع الموارد البشرية حسب الجنس

النسبة	العدد	طبيعة عقد الجنس
88%	99	ذكور
12%	13	إناث
100%	112	المجموع

المصدر: مكتب المستخدمين

الشكل رقم III-5: توزيع الموارد البشرية حسب الجنس



المصدر: مكتب المستخدمين

نلاحظ أن نسبة النساء في حدود (12%)، وهذا راجع لعوامل عديدة، كاعتبار العديد من الرتب حكرا على الرجال دون النساء (حراس، سائقين، عمال النظافة..)، إضافة إلى الطابع المحافظ للمنطقة، حيث أنه في السنوات السابقة قلما يسمح للمرأة بالتوظيف.

## المطلب الثاني: دور الموارد البشرية في تحسين أداء المستخدمين.

### 1- التخطيط:

يعتبر التخطيط من أهم المهام الناجحة لبلوغ وتحقيق الأهداف المرجوة في أي عملية، وتقدير احتياجات المشروع والمهارات والتخصصات المحددة في فترة زمنية مستقبلية، واختيار تلك السبل لتوفير تلك الاحتياجات.

تعد خطة تسيير الموارد البشرية في البلدية على أساس الإمكانيات المالية وفق الأحكام القانونية والتنظيمات المعمول به، ويتم ذلك بإعداد بداية كل سنة مداولة للمجلس الشعبي البلدي، يتم المصادقة عليها من طرف والي الولاية، يتم بعد ذلك إعداد مخطط تسيير الموارد البشرية ويعرض للتأشيرة من طرف مصالح الوظيفة العمومية، وتبلغ به بعد ذلك مصالح المراقبة المالية.

### 2- التكوين:

يتم من خلال هذا الإجراء متابعة وتحسين المستوى لجميع المستخدمين على جميع المستويات، وتكون مدة التكوين محددة من طرف سلطة التعيين بالنسبة للتكوين الداخلي وعلى حسابه، كما تجري السلطات الوصية لتسوية إجراءات تحسين المستوى خارجيا، في إحدى المراكز المحددة من طرف الدولة وتكون هذه التخصصات متعددة ولجميع المستويات، يتلقى خلالها المستخدمين دروسا في جميع التخصصات الإدارية والمعلوماتية.

### 3- التوظيف:

تتم عملية التوظيف في البلدية بناء على المناصب المفتوحة في مخطط تسيير الموارد البشرية، وعلى أساس الإمكانيات المالية الممكنة في ميزانية البلدية، ويكون هذا التوظيف على أساس الشهادة أو المؤهل العلمي المحصل عليه، ويكون ذلك بطريقتين:

– التوظيف الداخلي: ويشمل المستخدمين الذين يزاولون عملهم في البلدية حسب وظائفهم، وتتم ترقيتهم على أساس الامتحانات المهنية الداخلية أو على أساس الترقية الاختيارية بنسبة محددة لا تتعدى حدود 10%، وتحدد هذه القوائم على أساس معايير مثل الكفاءة المهنية والأقدمية في منصب الشغل.

– التوظيف الخارجي: تتم هذه العملية كذلك على أساس المناصب المفتوحة في مخططات البلدية لتسيير الموارد البشرية، وتشمل العملية المبتعثين الذين تتوفر فيهم الشروط الضرورية لحالات التوظيف الخارجي، وتتم على أساس الإعلانات والمصقات وفتح قرارات إجراء عملية التوظيف المرتبطة بالمسابقات والامتحانات المهنية، وتشكل خلالها لجان مراقبة لتسيير هذه العملية لدراسة الملفات. تجرى المسابقات بالمراكز المحددة من طرف الوزارة الوصية.

وهنا سجلنا ملاحظة تكمن في أن جميع عمليات التوظيف الخارجي تم تجميدها منذ سنة 2015 بسبب التقشف وسياسة ترشيد النفقات التي أقرتها الدولة، أما بالنسبة للتوظيف الداخلي فتم السماح بالعمليات التي تكون على أساس الترقية الاختيارية فقط.

### 4- الترقية:

تتم ترقية المستخدمين حسب استعداداتهم والجهود التي يبذلونها وهذا حسب الكيفيات الآتية:

☞ عن طريق المسابقات أو الامتحانات المهنية التي تنظم إذا اقتضى الحال؛

بالاختيار بين المستخدمين الذين تتوفر فيهم شروط الأقدمية عن طريق التسجيل في جدول سنوي للترقية؛

على أساس الشهادات من بين المستخدمين الذين أحرزوا المؤهلات والشهادات المطلوبة في حدود الوظائف الشاغرة.

#### 5- الرقابة وتقييم أداء المستخدمين وأهدافه:

##### أ- الرقابة:

إنّ متابعة نشاطات المستخدمين المختلفة ضروري جدا للتعرف على مختلف تحركاتهم داخل البلدية، وبالتالي ضبطها وفق القوانين وعدم فتح المجال للفوضى والتسيب، و القضاء على الروح الإتكالية بين المستخدمين وعدم الالتزام بالأوقات المحددة لكل مستخدم أثناء تأديته للوظيفة المكلف بها. هذه المتابعة تتم نسبيا فقط، وذلك عبر ما يلي:

- الغيابات: تحدد غيابات المستخدم عن طريق:
  - كشف الحضور: ويتم توقيع المستخدم كل يوم في الكشف وفي حالة عدم حضوره يسجل غائبا.
  - تقرير إشعار بالغياب: عند الغياب غير المبرر يوجه للمستخدم استفسار، وبناء على تبرير المستخدم، تتخذ الإدارة الإجراء اللازم وفقا للقوانين المعمول بها.
- العطل المرضية: يقدم المستخدم شهادة طبية تسمى وقف عن العمل تقدم له من طرف الطبيب، يتم التأشير عليها من طرف مصالح الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي، وفي أثناء هذه العطلة يخصم للمستخدم من راتبه مدة هذه العطلة المرضية ، ويتقاضى بالمقابل منحة من قبل الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي.

• العطل السنوية ومتابعتها: للمستخدم الحق في شهر راحة كل سنة، تحسب بيومين ونصف يوم عن كل شهر، يقدم طلبه لمكتب المستخدمين، ويتم الموافقة عليه عن طريق سند عطلة، وللإدارة سلطة التحكم في إعداد برنامج سنوي للعطل حفاظا على سيرورة المصلحة العامة للبلدية.

• العطل الاستثنائية: تكون هذه العطل في الحالات الخاصة والمناسبات التي تخص المستخدم كالوفاة، الزواج، مرافقة المريض للعلاج (موعد طبي)، ختان ابن، وهذه العطل لا تتجاوز 10 أيام كامل السنة.

• عطل استخلافية: وهي عطل يطلبها المستخدم تعويضا مثلا عن فترة عمل إضافية قام بها.

##### ب- تقييم أداء المستخدمين:

تقييم أداء المستخدمين هي عملية مستمرة يقوم بها المستخدمون المدربون على أدائها، ممثلين في رئيس المجلس الشعبي البلدي، الأمين العام للبلدية، رؤساء المصالح وكذا اللجان الخاصة، وتشمل زاويتين أساسيتين هما:

- مدى أداء المستخدم للوظائف المسندة إليه؛
- مدى قدرته على التقدم والاستفادة من فرص الرقي والزيادة في الأجور، فتقييم الأداء هو قياس كفاءة الأداء الوظيفي للمستخدم والحكم على قدرته واستعداده، و يفترض أن تكون أشكال تقييم الأداء في البلدية على أساس ما يلي:

- منحة المرودية حيث تقدم من طرف رئيس المصلحة على شكل نقطة وعلى أساس هذه النقطة تعطى له المنحة؛

- نقطة تعطى من طرف رئيس المصلحة بصفته المسؤول المباشر، من أجل الترقية في الرتب والدرجات. إلا أنه نادرا ما يتم العمل بهذا الشكل، فقد لاحظنا أنه في غالب الأحيان يتم التنقيط من طرف رئيس المجلس الشعبي البلدي، وهذا ما يلغي دور الأمين العام ورؤساء المصالح، ويجعل تقييمهم شكلي.

ج- أهداف تقييم أداء المستخدم:

إن لتقييم أداء المستخدمين أهمية بالغة تتمثل في:

☞ اختيار المستخدمين المؤهلين للترقية؛

☞ اجتناب المحسوبية عن طريق إتباع الأسس التي تتم بناء عليها الترقية؛

☞ التنمية من خلال المنافسة بين المستخدمين وتشجيعهم على تقديم الخدمات الجيدة حتى

يستفيدوا من فرص التقدم لهم؛

☞ معرفة المستخدمين الذين يحتاجون إلى عناية خاصة أو تدريب مميز لتحسين كفاءاتهم؛

☞ المحافظة على مستوى عال ومستمر لكفاءات المستخدمين في تقديم خدماتهم؛

☞ مساعدة المشرفين والمسيرين المباشرين في تفهم المستخدمين الذين هم تحت إشرافهم، وتحسين

الاتصال بهم، مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين، وتزويد الإدارة بالمعلومات التي تساعد على وضع السياسات المستقبلية للاختيار والتوظيف والتكوين والترقية وغيرها.

ويبقى جزء من هذه الأهداف مجرد حبر على ورق، لئلا يواجه المسير مجموعة من المشاكل من طرف المستخدمين تتمثل في:

● الغيابات وخاصة المتكررة، وبدون مبرر؛

● التأخرات أي الوصول إلى العمل في وقت متأخر مما يؤثر على مستوى تقديم الخدمات؛

● عدم الاهتمام والإهمال من طرف بعض المستخدمين لأعمالهم، وهذا يستلزم

● وضع عقوبات لوضعية المستخدم المقصر والمتمثلة في:

○ الإنذار الشفهي وهو تحذير المسير للمستخدم وجها لوجه؛

○ الإنذار الكتابي؛

○ الإحالة على اللجنة التأديبية عند تكرار المستخدم لهذه الأعمال وعدم الامتثال للإنذارات التي

قدمت له، وقد تصل العقوبة إلى فصله عن العمل (لم نقف على تطبيق النقطة الأخيرة رغم تجاوزات بعض المستخدمين وتعرضهم للعديد من الإنذارات الكتابية).

## 6- الحوافز:

تقوم البلدية بتطبيق نظام الحوافز من أجل الاستفادة من أكبر جهد وطاقته لدى المستخدم من خلال الترقية، والتي تشمل على التحفيز المادي والمعنوي في نفس الوقت، بالإضافة إلى تقدير جهود المستخدمين ويكون ذلك بتكريم أو توجيهم شكر للمستخدمين الأكفاء، كما لا ننسى الضمان والاستقرار في العمل الذي توفره البلدية لمواردها البشرية من أجل رفع معنوياتهم من الإضاءة الجيدة، التهوية، التدفئة، والتجهيزات بالوسائل اللازمة. وأشرنا في الجانب النظري إلى الأجر، إذ يعتبر من أهم التحفيزات المادية للفرد، حيث تقوم

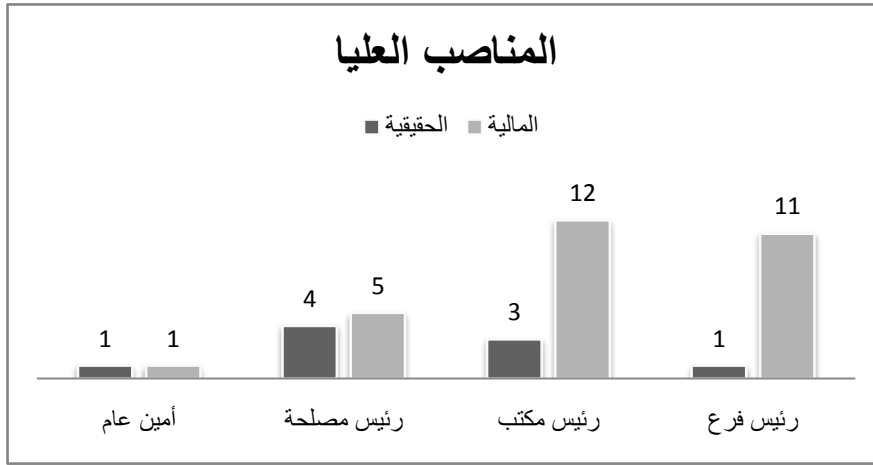
البلدية بدفع الأجور بشكل منتظم عن طريق مكتب خاص تابع لمصلحة المستخدمين، وذلك على أساس الرتب والأصناف التي ينتمي إليها كل مستخدم، كما تتم خلال هذه العملية إجراء كل اقتطاع خاص بالضمان الاجتماعي والضريبة على الدخل الإجمالي، ويشغل هذا المكتب شهريا على تسديد أجور ومنح المستخدمين، وعلى إجراء كلّ المسترجعات والأعباء العامة والخاصة، الاجتماعية والعائلية لكل مستخدم. ومن بين أهم الحوافز التي يتطلع لها المستخدم، هي شغل منصب عال، لما في ذلك من دفع معنوي كبير من جهة، ومن جهة أخرى زيادة في الأجر، وبين الشكل التالي توزيع هذه المناصب.

#### الجدول رقم III-6: توزيع المناصب العليا

المنصب العال	المناصب المفتوحة	المناصب المشغولة	نسبة الشغول
أمين عام	01	01	%100
رئيس مصلحة	05	04	%80
رئيس مكتب	12	03	%25
رئيس فرع	11	01	%9
المجموع	29	09	%31

المصدر: مكتب المستخدمين

#### الشكل رقم III-6: توزيع المناصب العليا



المصدر: مكتب المستخدمين

من خلال هذه المعطيات يتضح لنا بقاء عدد كبير من المناصب العليا شاغرة، وهذا ما يؤثر حتما على مردود المستخدمين، وقد تبين بأن ذلك مرده إلى عدة أسباب كعدم توفر الشروط القانونية المنصوص عليها في المرسوم التنفيذي رقم 26/91 المؤرخ في 02-02-1991 المتضمن القانون الخاص بالعمال المنتمين إلى قطاع البلديات، لا سيما المواد 133، 137 و 139 منه، وكذا رفض بعض المستخدمين ممن تتوفر فيهم الشروط، تولي مناصب عليا نظرا لحجم المهام والمسؤولية المترتبة بالمنصب مقارنة بالعائد المالي الضئيل.

### المطلب الثالث: أثر أداء المستخدمين:

إن أداء المهام المنوطة بكل مستخدم من مستخدمي البلدية له تأثير مباشر على أداء المصلحة التي ينتهي لها، إما بالإيجاب أو السلب، وينعكس ذلك على أداء البلدية بصفة عامة، ونوضح ذلك من خلال ما يلي:

#### 1- أثر أداء المستخدمين على سير المصلحة:

كل مستخدم بالبلدية توكل له مهام محددة للقيام بها، ويكون لأدائه تأثير على السير الحسن للمصلحة التابع لها هذا المستخدم، ويتمثل ذلك في ما يلي:

أ - الآثار الإيجابية: نذكر منها:

✎ إعطاء صورة حسنة للمصلحة؛

✎ تقوية وتمتين العلاقة بين مستخدمي المصلحة؛

✎ الحصول على ثناء الإدارة العليا للبلدية؛

✎ العمل في جو هادئ ومشجع.

ب - الآثار السلبية: نذكر منها:

✎ تأنيب الإدارة العليا للبلدية؛

✎ الدخول في دوامة مشاكل مع الإدارة؛

✎ شكاوي المواطنين؛

✎ تشويه صورة المصلحة.

#### 2- أثر أداء المستخدمين على سير البلدية:

تأثير أداء المستخدم على المصلحة التابع لها يكون له بالضرورة انعكاس على الأداء العام للبلدية، ويتمثل ذلك في ما يلي:

أ - الآثار الإيجابية: نذكر منها:

✎ إعطاء صورة حسنة على البلدية؛

✎ تشجيع التنافس بين مستخدمي المصلحة؛

✎ الحصول على ثناء الوصاية ومختلف الإدارات التي تتعامل معها البلدية؛

✎ العمل في جو هادئ ومشجع؛

✎ كسب رضا المواطن؛

✎ الانتقال إلى الإبداع بعد ضمان السير الحسن للبلدية.

ب - الآثار السلبية: نذكر منها:

✎ الملاحظات السلبية للوصاية؛

✎ تشويه صورة البلدية؛

✎ احتجاجات المواطنين وسخطهم؛

✎ هدر الوقت في معالجة المشاكل.

## المطلب الرابع: أثر أداء مصلحة المستخدمين:

## 1- أثر أداء مصلحة المستخدمين على مردود المستخدمين:

لمصلحة المستخدمين تواصل مباشر ودائم مع جميع مصالح البلدية ومستخدميها، مما يبرز الأهمية البالغة لهذه المصلحة وانعكاس مردودها على السير الحسن لباقي المصالح ومردود مستخدميها، إما بالإيجاب أو السلب، ويكمن ذلك في ما يلي:

## أ - الآثار الإيجابية: نذكر منها:

- ☞ اطمئنان المستخدمين على السير الحسن لمساوهم المهني؛
- ☞ تقوية وتمتين العلاقة بين مستخدمي البلدية؛
- ☞ المساواة وتكافؤ الفرص بين المستخدمين في الترقية والحصول على الامتيازات؛
- ☞ العمل في جو هادئ ومشجع؛
- ☞ تحفيز المستخدمين على بذل جهد مضاعف.

## ب - الآثار السلبية: نذكر منها:

- ☞ تشويه صورة المصلحة؛
- ☞ تأنيب الإدارة العليا للبلدية؛
- ☞ الدخول في دوامة مشاكل بين الإدارة والمستخدمين؛
- ☞ الشكاوي المتكررة للمستخدمين وتذمرهم؛
- ☞ انعدام الثقة بين المصلحة والمستخدمين.

## 2- أثر أداء مصلحة المستخدمين على سير البلدية:

تأثير أداء مصلحة المستخدمين على مستخدمي البلدية يكون له انعكاس على المردود العام للبلدية وما تقدمه من خدمة عمومية، إيجاباً أو سلباً، ويتمثل ذلك في ما يلي:

## أ - الآثار الإيجابية: نذكر منها:

- ☞ إعطاء صورة حسنة على البلدية؛
- ☞ جلب مستخدميها من بلديات أخرى؛
- ☞ كسب ثقة مختلف الإدارات والمؤسسات التي تتعامل معها البلدية؛
- ☞ الاستقرار والعمل في جو هادئ ومشجع؛
- ☞ كسب رضا المواطن؛
- ☞ الانتقال إلى الإبداع بعد ضمان السير الحسن للبلدية.

## ب - الآثار السلبية: نذكر منها:

- ☞ الملاحظات السلبية للوصاية؛
- ☞ انعدام الثقة لدى مختلف الإدارات والمؤسسات التي تتعامل معها البلدية؛
- ☞ تشويه صورة البلدية؛
- ☞ احتجاجات المواطنين وسخطهم؛
- ☞ هدر الوقت في معالجة المشاكل بدل زيادة المردودية.

### المطلب الخامس: تحديات مصلحة المستخدمين في مواجهة مستجدات العصرنة:

مع التطور الرهيب الذي يشهده العالم، أصبح لازماً على كل المؤسسات مواكبة طرق التسيير العصرية، واعتماد أنماط حديثة في تسيير وتحسين أداء مستخدميها، وقد عملت مصلحة المستخدمين ببلدية بوقيرات على إتباع نهج سعت من خلاله على تحسين أداء مستخدمي البلدية، ومنه تحسين تقديم الخدمة العمومية المقدمة من طرف البلدية ككل.

#### 1- طريقة سير مصلحة المستخدمين:

خلافاً للطرق التقليدية التي كانت تستعمل سابقاً في تسيير مصلحة المستخدمين، يسعى الطاقم المسير حالياً لهذه المصلحة، إلى إتباع منهاج يرتكز على الطرق الحديثة في التسيير، معتمدين على تكوينهم الأكاديمي ومكتسباتهم المعرفية، مع الأخذ في الحسبان التجارب السابقة بإيجابياتها وسلبياتها، تتمثل هذه الطريقة في:

- ☞ تسهيل التواصل مع المستخدمين وفتح الحوار معهم؛
- ☞ كسب ثقة المستخدمين بضمان السير الحسن لمسارهم المهني؛
- ☞ اعتماد الشفافية في الترقية (الرتب والدرجات)؛
- ☞ إشراك المستخدمين في القرارات التي تخصهم؛
- ☞ الانتشار العقلاني للمستخدمين والأخذ بعين الاعتبار مؤهلاتهم؛
- ☞ التزام مستخدمي المصلحة بكافة الواجبات حتى يكونوا قدوة لباقي المستخدمين؛
- ☞ تزويد المستخدمين بمختلف النصوص القانونية والتنظيمية؛
- ☞ مرافقة المستخدمين في معالجة الصعوبات؛
- ☞ استعمال التكنولوجيا في طريقة التسيير كبرامج الإعلام الآلي، وقد تصادف وجودنا مع الشروع في التحضير لبدء العمل ببرنامج وطني موحد معد من طرف وزارة الداخلية خاص بتسيير الموارد البشرية؛
- ☞ تسبيق الحلول الودية في فك النزاعات بين المستخدمين.

#### 2- الصعوبات والعراقيل التي تواجه مصلحة المستخدمين:

- بالرغم من الجهود المبذولة، هناك عدة عراقيل تواجه مصلحة المستخدمين وتحد من محاولاتها تلميع صورة البلدية والرفع من مردودها عبر تحسين أداء المستخدمين، نذكر منها:
- ☞ تدخل المنتخبين في شؤون الإدارة، وتغليبهم لمصالحهم السياسية؛
- ☞ القرارات الارتجالية للمسؤول؛
- ☞ عدم الاستقرار في منصب الأمين العام للبلدية، وما ينجر عنه بسبب حساسية المنصب وأهميته البالغة في تسيير مصالح البلدية؛
- ☞ تكليف المصلحة بمهام جانبية قد تؤثر سلباً على الأداء الجيد للمهام الأصلية؛
- ☞ التناقص المستمر لعدد المستخدمين بسبب تجميد التوظيف منذ سنة 2015، وإحالة الكثيرين على التقاعد خصوصاً قبيل إلغاء التقاعد النسبي؛
- ☞ نقص فادح في تنظيم دورات تكوين المستخدمين بسبب عدم قدرة البلدية على تغطية التكاليف؛
- ☞ نقص الوسائل المادية واللوجستية (انعدام سيارة المصلحة بغية تسهيل أداء المهام الإدارية، نقص الوسائل المكتبية، عدم الربط بشبكة الأنترنت..).

### خلاصة الفصل :

استهلينا في دراسة الحالة التي قمنا بها ببلدية بوقيرات حول الموضوع المتعلق بـ"دور إدارة الموارد البشرية في تسيير الجماعات المحلية"، بلتعريف بالبلدية ومكان تواجدها، وتطرقنا إلى مهامها، مصالحها وأهدافها، بالإضافة إلى الخدمات التي تقدمها ومحاولة تكيفها مع المستجدات المعاصرة، للتعولمة، الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية، وطرق التسيير وقنوات الاتصال، والاهتمام بمعايير المردودية، الكفاءات، الفعالية...إلخ، هذا ما يؤدي إلى تقديم خدمات جيدة للمواطن.

وخلصنا إلى وجوب التزام الإدارة العليا في البلدية بالأداء الجيد والتميز والعمل على جعله مسؤولية جميع المستخدمين، واهتمام تلك الإدارة بدراسة حاجات المواطنين ورغباتهم وتحسين الخدمات المقدمة لهم، وما يحد ذلك من صعوبات وعراقيل تحول دون الوصول إلى تقديم خدمة عمومية راقية.

كما أوضحنا الأثر البالغ لأداء المستخدمين وانعكاسه على سير البلدية، وكذا دور مصلحة المستخدمين في ضمان السير الحسن للبلدية، لما لهذه المصلحة من دور جدهام في الرفع من مردود المستخدمين، وما ينتج عنه من زيادة فعالية البلدية وما تقدمه من خدمة عمومية.

الخاتمة

## لخلاصة:

بعد دراستنا لموضوع دور إدارة الموارد البشرية في تسيير الجماعات المحلية نرى أنّ الاهتمام بالموارد البشرية ورعايتها أمرا مهما في وقتنا الحالي، ويرجع هذا الاهتمام إلى كونها تمثل عنصرا هاما من عناصر الإنتاج، ولا يمكن أن تؤدي البلدية م هامها دون توفر الخبرات والمهارات البشرية اللازمة، مما يظهر بأن إدارة الموارد البشرية تعتبر بمثابة القلب النابض للإدارة الحديثة ، لونها تضطلع بوظائف ومهام تعزز مكانتها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتجعلها وسيلة من وسائل البقاء والديمومة في النشاط والنجاح. وعليه يمكننا صياغة النتائج التالية:

☞ لإدارة الموارد البشرية دور وأثر كبيرين في تحسين أداء المستخدمين من خلال المساهمة في زيادة رغبتهم ودافعيتهم؛

☞ بداية استعمال التكنولوجيا في طريقة التسيير كبرامج الإعلام الآلي عبر كامل المصالح ، مما سينعكس إيجابا على أداء الموارد البشرية وتحسين تسيير الجماعات المحلية؛

☞ مستوى الأداء بالبلديات غير مرضي؛

☞ سوء استخدام الموارد والقدرات البشرية؛

☞ مشاكل التنظيم والتسيير بالبلديات؛

☞ عدم القدرة على حلّ مشاكل المواطنين؛

وهذا ما يؤكد صحة الفرضيات التي تم اعتمادها في بداية الدراسة.

## الاقتراحات:

بعد دراسة الحالة التي قمنا بها في بلدية بوقيرات نقترح بعض التوصيات التي تدعم دور الإدارة في

تحسين أداء المهتمين و انعكاس ذلك إيجابا على تسيير الجماعات المحلية، وعليه يجب:

☞ تحسين الخدمات الاجتماعية للمستخدم؛

☞ التزام المهتمين بالأداء المتميز؛

☞ توفير وسائل الاتصال بين المواطن والإدارة؛

☞ وضع تصاميم خاصة بالخدمات الإدارية؛

☞ توفير الوسائل والمعدات من أجل تسهيل العمل؛

☞ تحسين أداء المهتمين كبرنامج لتطوير الموارد البشرية؛

☞ وأهم اقتراح هو فصل الإدارة عن المنتخبين، وهذا بمنح الأمين العام للبلدية صلاحيات واسعة

في تسيير الإدارة العامة.

ولكي تمتلك المؤسسة هذه الموارد البشرية المتميزة يجب أن توفر مجموعة من الأسس التي يمكن

حصرها في هذه النقاط:

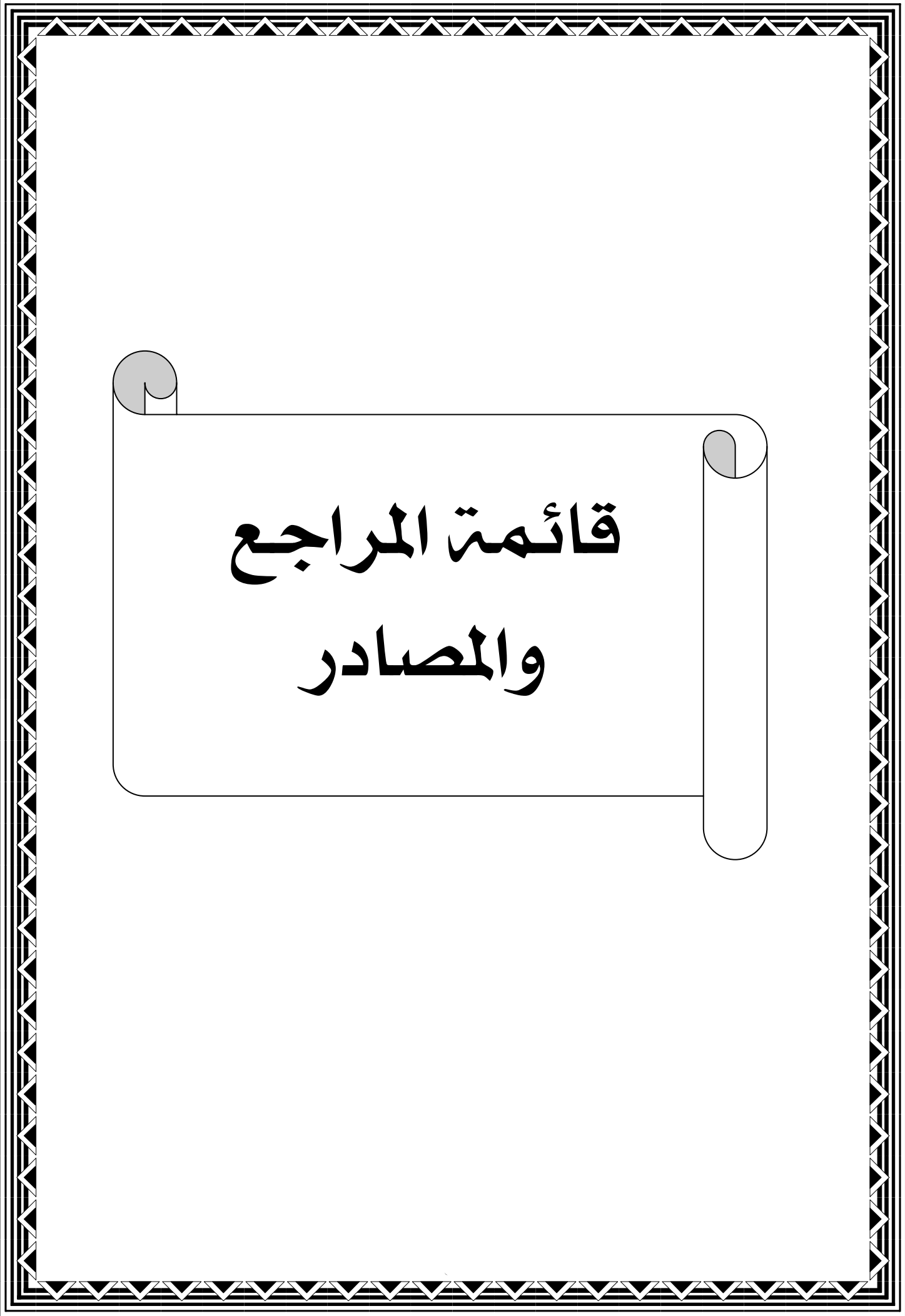
☞ التدقيق في اختيار العناصر المرشحة لشغل الوظائف، وتحديد مواصفات وخصائص

المستخدمين المطلوبين بعناية، إلى جانب التأكد من توافق التكوين الفكري والنفسي والاجتماعي

والمعرفي للأشخاص المرشحين مع مطالب هذه الوظائف؛

- ☞ الاهتمام بتدريب الموارد البشرية بمعنى أشمل وأعمق مما كان يتعامل به تقليدياً، أي عدم انحصارها على المستخدمين الذين يبدوون قصور في مستويات أدائهم، بل يجب أن يشمل جميع أفراد المؤسسة مهما كان سنهم ومستواهم المعرفي والوظيفي؛
- ☞ ترسيخ روح التعلم لدى المستخدمين وإتاحتهم الفرص للمشاركة في الدورات التكوينية، فضلاً عن تيسير فرص استكمال الدراسات العليا والمتخصصة؛
- ☞ تنمية واستثمار الطاقات الفكرية والقدرات الإبداعية للمستخدمين، ومحاولة جعل من كل مستخدم مسؤول في ذاته وليس مجرد موظف يؤدي أعمال روتينية؛
- ☞ تنمية أساليب العمل الجماعي وتكريس روح الفريق للموارد البشرية في المؤسسة وضرورة توفير المناخ المساند لتنمية الاتصالات الإيجابية وتحقيق أسس الانتماء والولاء للمؤسسة؛
- ☞ الاهتمام بقضية مهمة جداً ألا وهي مراعاة الأبعاد الثقافية والاجتماعية للموارد البشرية واختلاف مستوياتهم الفكرية، وأخذ هذه الفروق في الاعتبار عند تكليفهم بمهام وتحديد معايير تقييمهم.

ومن أجل تنسيق جهود تلك الموارد البشرية متنوعة الخبرات والكفاءات والاهتمامات، وضمان توجيهها جميعاً صوب الأهداف المحددة وفق الأساليب والأولويات المعتمدة، وجب التركيز على عنصر مهم في عناصر الموارد البشرية ألا وهو القائد الإداري، الذي يختص في ممارسة وظائف التوجيه، المساندة والتنسيق والتقييم وغيرها من الوظائف، فالقائد ليس المسؤول الذي يفرض سلطته على المستخدمين لأداء عملهم بل هو الذي يوجه ويطور وينمي قدرات الموارد البشرية.



قائمة المراجع  
والمصادر



## قائمة المراجع والمصادر:

### أولاً: الكتب باللغة العربية



- إبراهيم العمري، "الأفراد والسلوك التنظيمي"، دار الجامعات المصرية، (بدون سنة نشر).
- أحمد صقر عاشور، "إدارة القوى العاملة"، دار النهضة العربية، بيروت، 1973.
- أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، مركز التنمية الإدارية، الإسكندرية، 1996.
- إسماعيل خميس السيد، "الإدارة العامة والتنظيم الإداري"، جامع الإسكندرية، مصر، 1989.
- أمين ساعاتي، "أصول علم الإدارة العامة"، دار الفكر العربي، عمان-الأردن، 1997.
- توفيق محمد عبد المحسن، "تقييم الأداء مداخل جديدة لعالم جديد"، دار الفكر العربي، دار النهضة العربية، 2003-2004.
- جمال الدين محمد المرسي، "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية"، دار الجامعة، 2006.
- خالد عبد الرحيم الهيثي، "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، 2005.
- رضا عبد الرزاق، "إدارة الأفراد"، مؤسسة المعاهد الفنية، بغداد، 1997.
- رواية محمد حسن، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
- صالح عودة سعيد، "إدارة الأفراد"، منشورات جامعية، طرابلس، 1994.
- صلاح الدين محمد عبد الباقي، "الجوانب العلمية التطبيقية في إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، مصر، 2001.
- صلاح بيومي، "حوافز الإنتاج في الصناعة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982.
- عادل حسن، "إدارة الأفراد"، دار الجامعات المصرية، مصر، 1978.
- عادل حسين، "إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية"، مركز الإسكندرية للكتاب، 1995.
- عاملة محسن ناجي، "أنظمة الحوافز في المنشأة الصناعية"، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 1995.
- عبد الرحمن عبد الباقي عمر، "إدارة الأفراد"، مكتبة عين الشمس، 1985.
- عبد السلام أبو قحف، "أساسيات في الإدارة"، الدار الجامعية، بيروت، ط1، 1992.
- عبد الغفار حنفي، "أساسيات لإدارة المنظمات"، المكتب العربي الحديث، كلية التجارة، بيروت-لبنان، 1995.
- عبد الفتاح دباب حسين، "التخطيط والرقابة أساس نجاح الإدارة"، مطبعة النيل، الجيزة، ط2، 1996.
- علي السلي، "إدارة الموارد البشرية" دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ط2، 1997.
- علي السلي، "إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية"، د مكتب غريب، مصر، 1985.
- علي السلي، "إدارة الأفراد لرفع الإنتاجية"، دار المعارف، مصر، 1997.
- علي محمد ربابعة، "إدارة الموارد البشرية"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2003.
- علي محمد عبد الوهاب، "العنصر الإنساني في إدارة الإنتاج"، دار وهدان للطباعة والنشر، القاهرة، 1984.
- فؤاد الشيخ سالم، "المفاهيم الإدارية الحديثة"، مركز المكتب الأردني، 1995.

- قيس محمد العبيدي، "التنظيم"، الجامعة المفتوحة، الإسكندرية/مصر، 1997. 
- كامل بربر، "إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي"، للمؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، ط1، 1997. 
- كمال المغربي وآخرون، "أساسيات في الإدارة"، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، 1995. 
- مؤيد سعيد السالم وعادل حرشوش صالح، "إدارة الموارد البشرية"، مطبعة الاقتصاد، بغداد، 1991. 
- محمد سعيد سلطان، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية للطباعة، بيروت، ط2، 2003. 
- محمد سعيد سلطان، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية للطباعة، بيروت-لبنان، ط1، 1993. 
- محمد عاطف عبيد، "إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية"، دار النهضة العربية، مصر، ط1، 1991. 
- محمد عثمان إسماعيل، "إدارة الموارد البشرية"، دار النهضة العربية، القاهرة، 1993. 
- محمد ماهر عليش، "العلاقات الإنسانية في الصناعة"، مكتبة عين شمس، مصر، 1990. 
- منصور أحمد منصور، "المبادئ العامة لإدارة القوى العاملة"، وكالة المطبوعات، الكويت، 1979. 
- منصور أحمد منصور، "المبادئ العامة في القوى العاملة"، وكالة المطبوعات، الكويت، 1997. 
- نبيل الحسني، "إدارة الموارد البشرية، مدخل نظري وتطبيقي"، مكتبة عين شمس، 1999. 

#### ثانيا : كتب باللغة الأجنبية

-  filippo , « *personnel,management six thed ,tokyo ,cgre hill,1984.*
-  .king dtraining,"*organisation fokenhan*", u kcocsaudmymanlid, 1969.

#### ثالثا: مواقع الأنترنت

- محمود حسين عيسى، "إدارة الموارد البشرية بين التقليدية والمعاصرة." 
-  [www.alukah.net/article.aspx?articleID=910-7k\\_encach.le\(25/04/2008\)](http://www.alukah.net/article.aspx?articleID=910-7k_encach.le(25/04/2008)) .

## ملخص:

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف الإدارية في المؤسسة لما لها من الأثر المباشر على استمرار نشاطها، وهي لا تقل أهمية عن باقي الوظائف الأخرى إن لم نقل أهمها. ونظرا لأهمية العنصر البشري، فإنّ أبرز المهام المناطة بالموارد البشرية هي الاهتمام بتأهيل العنصر البشري بالمؤسسة، باعتباره مورد هام وحيوي، والعمل على تطوير قدراته ومهاراته بغية تحسين أدائه وزيادة مردوده، وبالتالي تعظيم العائد أو المردود المتوقع من وراءه. ومن خلال ما سبق طرح نا إشكالية بحثنا كما يلي:

➤ إلى أي مدى تساهم إدارة الموارد البشرية في تحسين تسيير الجماعات المحلية؟

بعد دراستنا النظرية عبر فصلين، وكذا الدراسة الميدانية ببلدية بوقيرات، خلصنا إلى أهمية الاهتمام بالموارد البشرية كونها تمثل عنصرا هاما في تسيير المؤسسة، وتوفر الخبرات والمهارات البشرية يعد أمرا لازما لتأدية البلدية لمهامها، لكن ميدانيا، نجد أن أداء المستخدمين في الجماعات المحلية غير مرضي، نظرا ل سوء استخدام الموارد والقدرات البشرية، وتغليب المصلحة السياسية للمنتخبين على حساب الإدارة. من خلال الدراسة وبغية تفعيل دور إدارة الموارد البشرية وتحسين أداء المستخدمين، وجب فصل الإدارة عن المنتخبين، وهذا بمنح الأمين العام للبلدية صلاحيات أوسع في تسيير الإدارة العامة.

**الكلمات المفتاحية:**

موارد بشرية - إدارة الموارد بشرية - مستخدمين - المؤسسة - جماعات محلية.

## **Abstract :**

*Human resources management is one of the most important administrative functions in the institution because it has a direct impact on the continuation of its activity, which is no less important than the rest of the other functions, if not the most important.*

*In view of the importance of the human element, the most important tasks entrusted to human resources is to give importance to rehabilitate the human element in the institution as an important and vital resource and work hard to develop its abilities and skills in order to improve its performance and increase its returns and thereby maximize the expected return or return.*

*Through the above we raised the problem of our research as follows:*

*\* To what extent does HRM contribute to improving the management of local communities?*

*After studying the theory through two chapters, as well as the field study in the hall toum of Bouguirat, we concluded the importance of attention to human resources as it is an important element in the management of the institution and provide expertise and human skills is necessary for the performance of the municipality of its functions, but on the field, the performance of users in local communities is unsatisfactory, Due to the misuse of human resources and capabilities, and giving preference to the political interests of the two teams at the expense of the administration.*

*Through the study and in order to activate the role of human resources management and improve the performance of users, we must apply a separation of management from the elected, and this gave the Secretary-General of the municipality greater powers in the management of public administration*

## **key words :**

*Human Resources - Human Resource Management - Users - institution - Local Communities*