

## تأسيس إدارة للموارد البشرية

## في الوظيفة العمومية

من إعداد : عبد الحكيم سواكر

متصرف مستشار

رئيس مفتشية الوظيفة العمومية لولاية غليزان

[lfprelizane@gmail.com](mailto:lfprelizane@gmail.com)

تاريخ الإصدار: مارس 2020

❖❖❖❖❖❖❖❖❖❖

## ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد الكيفيات والآليات التي تساعد على تأسيس إدارة للموارد البشرية على مستوى المؤسسات والإدارات العمومية التابعة لقطاع الوظيفة العمومية، وذلك من خلال دراسة وظائف إدارة الموارد البشرية المتمثلة في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، تخطيط الموارد البشرية ، تحليل وتصميم الوظائف ( رتب، مناصب شغل، مناصب ووظائف عليا )، التوظيف و التعيين أو الاستقطاب والاختيار، الرواتب والتعويضات والحوافز، إدارة وتقييم الأداء، التدريب أو التكوين وتحسين والمستوى و الوظائف المساعدة لإدارة الموارد البشرية وأثرها على تحقيق أهداف وغايات المؤسسات والإدارات العمومية.

فلا يمكن تصور أداء خدمة عمومية راقية وتحقيق غايات وأهداف كل من المؤسسات والإدارات العمومية و الدولة إلا من خلال توفر موارد بشرية ذات كفاءة ومهارات عالية يتم انتقاؤها من خلال سياسات تخطيط واستقطاب محكمة. وتنمية مكتسباتها من خلال برامج تدريبية وتكوينية مستمرة وفعالة وتحت إشراف ومتابعة إدارة متخصصة ومحترفة، وهي إدارة الموارد البشرية فلا يمكننا إذن الحديث عن تحقيق مبدأ استمرارية المرفق العام بانتظام واضطراد إلا من خلال إقامة العلاقة الثلاثية التالية : موظف مثالي يمتاز بالكفاءة وذو إمكانيات ومهارات عالية راض

عن مرفقه ودولته ، خدمة عمومية ذات جودة عالية يتم تقديمها بأسلوب راقى وحضاري، و مواطن أو مستعمل للمرفق العام راض عن هذه الخدمة التي تشبع حاجياته وتحقق رغباته.

## المقدمة

تعهد الحكومات في جميع دول العالم إلى الإدارة مهمة تحقيق استراتيجياتها و الأهداف المسطرة من طرفها، هذه الأخيرة وفي سبيل تحقيق ذلك تملك ممارسة العديد من الوظائف والمهام التي ترمي من خلالها إلى تحقيق المصلحة العامة التي تتجلى أساسا في تقديم أرقى الخدمات للمواطنين هذا من جهة والمحافظة على النظام العام بجميع مقوماته هذا من جهة أخرى . والإدارة أو السلطات الإدارية هي في حقيقة الأمر تتشكل من مجموعة الأجهزة التي تمثل الأشخاص المعنوية العامة وهي الدولة والإدارات المركزية والجماعات الإقليمية والهيئات العامة أو المؤسسات العمومية المرفقية. حيث انه ولكي تضطلع هذه الأشخاص المعنوية بوظائفها الإدارية وتحقيق أهدافها المختلفة في نطاق إرساء فكرة المصلحة العامة تحوز وتمارس هذه الأخيرة العديد من الوظائف بواسطة ما تملكه من مكانات، يتمثل أهمها في الوسائل المادية والبشرية . حيث انه لا يمكن لهذه المؤسسات والإدارات العمومية أن تباشر مهامها وتحقق أهدافها وغايتها التي أنشأت من أجلها إلا من خلال الأشخاص الطبيعيين الذين يعملون لديها وباسمها ولحسابها ويعبرون عن إرادتها وهؤلاء هم ما يعرفون بالموارد البشرية أو الموظفون العموميون.

وبذلك، فان الموظفون العموميون وهم يمارسون مهامهم في إطار السلطة التي يملكونها يتخذون القرارات ويبرمون العقود الإدارية تمثيلا ونيابة عن الشخص المعنوي العام، وكذا متابعة تنفيذ تلك القرارات والعقود على نحو يتحقق معه بناء الدولة وتجسيد سياساتها وإقامة المشروعات التنموية وضمن سير المرافق العامة بانتظام واضطراد وأداء الخدمات الموكلة إليهم على أكمل وجه . حيث انه يتوقف على حسن أدائهم لمهامهم وإخلاصهم في عملهم تقدم كل من المجتمع والدولة. فلا يمكن تصور إصلاح الدولة بجميع مقوماتها دون وجود وظيفة عمومية

وعليه تتجلى لنا أهمية إدارة الموارد البشرية التي تنبع من أهمية المورد ذاته ( المورد البشري أو الإنسان ) الذي يعتبر المورد الأهم والأساسي في تحقيق أهداف وغايات المؤسسات والإدارات العمومية. فإدارة الموارد البشرية تقوم على أهم الموارد وأكرمها وأكثرها تأثيرا في تحقيق الأهداف والغايات لذلك فهي تعتبر من العلوم المهمة التي ينبغي دراستها وهي الطرف والمحرك الرئيسي الذي تقوم أو تبنى عليه نجاح وتفوق أي مؤسسة أو إدارة عمومية.

حيث انه في وقتنا المعاصر أصبحت إدارة الموارد البشرية تحتل مركز الصدارة من بين الوظائف التي تمارسها المؤسسات والإدارات العمومية كونها تهتم بالعنصر أو المورد البشري الذي يعتبر أساس وجودها والأكثر تأثيرا في أدائها لمهامها وتصرفاتها. فدور الموظفين والأعوان العموميين يزداد تأثيرا يوما بعد يوم وذلك بازدياد مهام المؤسسات والإدارات العمومية واختصاصاتها. مثلما يزداد بالمقابل لذلك عدد الموظفين والأعوان العموميين وتزداد بذلك حاجياتهم ومتطلباتهم، الأمر الذي يجعل من فكرة تأسيس إدارة للموارد البشرية مطلبا غاية في الأهمية على نحو تمتاز من خلاله هذه الإدارة بالاستقلالية والتخصص وتكون في علاقة مباشرة مع جميع مستويات الإدارة الأخرى المتواجدة على مستوى المؤسسة أو الإدارة العمومية.

إن أهمية موضوع إدارة الموارد البشرية دفعني إلى التفكير في إعداد دراسة تحليلية تهدف إلى طرح فكرة تأسيس إدارة للموارد البشرية في الوظيفة العمومية. هذه الدراسة التي من شأنها أن تساهم في إبراز معالم وأسس هذه الإدارة وتحديد وظائفها وأهدافها . الأمر الذي سيمكن من إيضاح الرؤية لدى مسيري الموارد البشرية على مستوى المؤسسات والإدارات العمومية على نحو يمكنهم من التحكم أكثر في تسيير وإدارة شؤون مواردهم البشرية وكذا بالنسبة لفئة الطلبة و الباحثين والمهتمين بشؤون تسيير وإدارة الموارد البشرية. كما أن أهمية هذه الدراسة لا تقتصر فقط على مسيري الموارد البشرية والباحثين فحسب بل تمتد لتشمل فئة الموظفين والأعوان العموميين الذين سيتمكنون من خلال

قوية وذات كفاية وقريبة من المواطنين وقادرة على الاستجابة لتطلعاتهم ومسايرة لبيئتها تعمل ضمن مسار شامل يهدف لعصرنة الدولة وتسعى لتدعيم مصداقيتها وقدرتها على أداء مهامها في كل الظروف. فالموظفون وغيرهم من الأعوان العموميون على اختلاف رتبهم ومستوياتهم يتجلى ويظهر من خلالهم الوجه الحقيقي للدولة. لهذا تعنى الدول والحكومات بتنظيم وتسيير مسار حياتهم المهنية وحماية مراكزهم القانونية على نحو يضمن لهم الأمن والاستقرار الوظيفي والعمل على رفع مستواهم المادي والفكري والمهني لأن رفع مستواهم وتحقيق استقرارهم من شأنه أن يعود بالإيجاب على استقرار الدولة وتطورها من خلال تعزيز ثقة المواطن بحكومته من جهة والرقي بمستوى المجتمع من جهة أخرى.

هذا ولا يمكن للمؤسسات والإدارات العمومية أن تحقق أهدافها وغاياتها التي أنشأت من أجلها والمساهمة في إنجاح السياسات والبرامج والمشروعات التنموية إلا من خلال الاستخدام الأمثل والاستغلال الأنجع للموارد البشرية المتوفرة لديها. فمتى كانت هذه المؤسسات والإدارات العمومية على قدر كبير من التنظيم والكفاية كانت جديرة بتجسيد نجاح البرامج والمشروعات التنموية المختلفة على جميع المستويات الاقتصادية، المالية، التجارية، الاجتماعية، الثقافية والخدماتية ... الخ.

فهي بذلك، تساعد وبشكل مباشر على تعزيز ثقة المواطن بحكومته، في حين إذا كانت هذه المؤسسات والإدارات العمومية تتسم بقلّة التنظيم وعدم الكفاية ونقص الخبرة فإنها لا محال ستفشل في تجسيد هذه البرامج والمشروعات الأمر الذي سيترتب عنه إهدار المال العام ونشوب الكثير من المشكلات التي ستجعل من ثقة المواطن بحكومته تهتز.

فالمورد البشري يعتبر أهم موارد المؤسسات والإدارات العمومية فهو الوسيلة أو الأداة الأساسية التي تمكنها من تحقيق أهدافها وغاياتها التي أنشأت من أجلها هذا من جهة وان هذه المؤسسات والإدارات العمومية إنما وجدت أساسا من أجل خدمة الإنسان وتحقيق رفاهيته هذا من جهة أخرى.

والتي ارتأيت تقسيمها إلى مجموعة من المطالب وفقا للترتيب الآتي: تعريف إدارة الموارد البشرية، أهمية إدارة الموارد البشرية، أهداف إدارة الموارد البشرية، المبادئ التي تقوم عليها إدارة الموارد البشرية، وظائف إدارة الموارد البشرية، مداخل دراسة إدارة الموارد البشرية، موقع إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة أو الإدارة العمومية، التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية، الإدارة الحالية للموارد البشرية في الجزائر وأخيرا إدارة الموارد البشرية المقترح تأسيسها.

## المطلب الأول

### تعريف إدارة الموارد البشرية

الموارد البشرية التابعة للمؤسسة أو الإدارة العمومية ما هي إلا مجموعة الأفراد المنتمين إليها والذين يمارسون مهامهم الوظيفية على مستواها مهما كانت مستوياتهم أو درجة تسلسلهم الوظيفي التي ينتمون إليها. وهؤلاء الأفراد تم توظيفهم من طرف المؤسسة أو الإدارة العمومية بغية القيام بمهام وظيفية معينة مقابل تقاضي راتب شهري يقابل ويكافئ التزاماتهم المهنية، على أن يلتزم هؤلاء الأعوان أثناء تأدية مهامهم بالمهام الموكلة إليهم قانونا وكذا بإستراتيجية هذه المؤسسة أو الإدارة العمومية المستمدة من الإستراتيجية العامة للدولة والتي تشتمل على رؤية ورسالة وأهداف مادية ومعنوية تسعى إلى تحقيقها في إطار تحقيق السياسة العامة للدولة.

لذلك اهتمت الدراسات الحديثة بموضوع إدارة الموارد البشرية على اعتبار أنها احد أهم الوظائف الأساسية والضرورية التي ينبغي أن تتواجد في أي منظمة أو مؤسسة عمومية كانت أو خاصة حتى تتمكن من تحقيق أهدافها وغاياتها. فمعنى إدارة الموارد البشرية ارتبط تطوره بتطور المدارس الفكرية الإدارية السائدة من حقبة زمنية إلى أخرى. بذلك تعددت تعريفات إدارة الموارد البشرية هذه الأخيرة وعلى الرغم من كثرتها وتنوعها إلا أنها تحوز على قدر كبير من التماثل وتتحده في أغلبها من حيث المضمون والمعنى العام.

الاطلاع على هذه الدراسة من معرفة الكيفيات التي يمكن أن تدار بها شؤون حياتهم المهنية الأمر الذي سيسمح بتوسيع آفاقهم وتصوراتهم ويجعل منهم أكثر قابلية للإصلاح والتأقلم مع بيئتهم الداخلية والخارجية ويزيد من قدرتهم على ممارسة مهامهم ووظائفهم على أحسن وأكمل وجه.

ولعلي استندت في مطلبي إلى تأسيس إدارة للموارد البشرية في الوظيفة العمومية إلى مجموعة من المبررات يمكن حصر أهمها في الآتي:

1- أن أهمية دور الموظفين والأعوان العموميين ( مستخدمين قطاع الوظيفة العمومية ) باعتبارهم مورد بشري لا تقل أهمية عن غيره من الموارد البشرية في المنظمات الأخرى.

2- أن المؤسسات والإدارات العمومية التابعة لقطاع الوظيفة العمومية تعتبر في شكلها العام منظمة إدارية كغيرها من المنظمات الأخرى.

3- الدور الهام والحساس الذي تضطلع به هذه المؤسسات والإدارات العمومية باعتبارها الأداة التي تستعملها الحكومة في تحقيق برامجها وأهدافها التنموية التي تهدف إلى خدمة المواطنين. فهي بذلك تضمن تغطية مجموعة كبيرة من النشاطات والخدمات المهمة التي تنعكس من خلالها هيبة وسيادة الدولة كتغطيتها لنشاطات قطاعات كل من التربية والتعليم، الصحة، الصناعة، الاستثمار والأمن ... الخ.

4- أن نجاح هذه المؤسسات والإدارات العمومية في أدائها لمهامها سيؤثر إيجابا على المناخ العام السائد بالدولة. فلا يمكن تصور إصلاح هياكل الدولة وتجسيد برامج التنمية أو ترقية فرص الاستثمار وتحقيق الأمن والسكينة العامة من خلال إدارة تحكم قطاعات الوظيفة العمومية تتسم بالبيروقراطية وعدم الكفاءة والكفاية. فسلطة الدولة إنما تتجلى ويتم ممارستها في غالب الأحيان من خلال تسيير المؤسسات والإدارات العمومية التابعة لقطاع الوظيفة العمومية.

وبغية التطرق أكثر لهذا الموضوع فإنني سوف أضع بين أيديكم هذه الدراسة المتواضعة في شكل مقال

ومن خلال هذا التعريف يمكننا استخلاص عناصر أربعة ( 04 ) تقوم عليها إدارة الموارد البشرية في الوظيفة العمومية، نتناولها بإيجاز على التوالي:

1- أنها مجموعة من النشاطات والتصرفات، ونقصد من خلال ذلك أن إدارة الموارد البشرية في الوظيفة العمومية إنما تصدر عن المؤسسة أو الإدارة العمومية في شكل نشاطات وتصرفات تكاد تنحصر في طائفة القرارات الإدارية على اختلافها وتنوعها. فإدارة الموارد البشرية في الوظيفة العمومية تختلف عن إدارة الموارد البشرية في المنظمات الأخرى كونها تستند إلى النصوص القانونية والتنظيمية التي تحكم ميدان الوظيفة العمومية.

ومقتضى هذا العنصر ، أن إدارة الموارد البشرية في الوظيفة العمومية إنما تجد أساسها وسندها في القوانين والتنظيمات التي تحكم ميدان الوظيفة العمومية. فالعلاقة بين الموظف والإدارة ليست علاقة تعاقدية بل هي علاقة تنظيمية لائحية تستند في وجودها إلى نصوص قانونية عامة ومجردة وبالتالي فإن إدارة شؤون الموظفين والأعوان العموميين ينبغي أن تكون موافقة للنصوص القانونية السائدة وان لا تخالفها أو تعدلها الإدارة من تلقاء نفسها.

غير أن ذلك لا يعني عدم إمكانية إعمال السلطة التقديرية للإدارة لاسيما فيما يتعلق ببعض النشاطات التي ليست لها علاقة مباشرة بالنصوص القانونية مثل وضع الاستراتيجيات، تحليل تصميم الوظائف وتحليل هيكل الأجور، تخطيط الموارد البشرية ... الخ. كما انه يمكن للإدارة أن تعمل سلطتها التقديرية في حالة الجزئيات أو في حالة غياب نص قانوني صريح ينظم تلك الحالة أو الجزئية.

2- أنها تقوم بإدارة شؤون الموظفين والأعوان العموميين، ومفاد ذلك أن هذه النشاطات والتصرفات إنما ترمي في مجملها إلى إدارة وتسيير شؤون الموظفين والأعوان العموميين. باعتبارهم المورد البشري الخاص بالمؤسسات والإدارات العمومية التابعة لقطاع الوظيفة العمومية. أي أن هذه الإدارة تطال طائفة الموظفين وكذا شاغلي المناصب والوظائف العليا وكذا الأعوان المتعاقدين بوصفهم مستخدمي قطاع الوظيفة العمومية.

وفيما يلي نسرد مجموعة من التعريفات لإدارة الموارد البشرية نوجزها في الآتي:

❖ إدارة الموارد البشرية هي " عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أية منظمة لتحقيق أهدافها وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد والإشراف على استخدامها وصيانتها والحفاظ عليها وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة وتطويرها " ( 1 )

❖ كما عرفها كاتب آخر " هي عبارة عن مجموعة من العمليات الجزئية بدءا من تخطيط هذه الموارد ومرورا بإعداد نظم التحليل والوصف الوظيفي وإعداد نظم الاختيار والتعيين ونظم تقييم أداء العاملين ونظم الحوافز و انتهاء بوضع نظم التأديب ونظم السلامة المهنية بما يحقق أهداف المنظمة " ( 2 )

❖ كما يعرف Sikula إدارة الموارد البشرية بأنها " استخدام القوى العاملة داخل المنشأة أو بواسطة المنشأة وشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة، الاختيار والتعيين، تقييم الأداء، التدريب والتنمية التعويض والتراتب، العلاقات الصناعية، تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وأخيرا بحوث الأفراد " ( 3 )

ومن خلال استقراء التعريفات سألفة الذكر يمكننا تعريف إدارة الموارد البشرية في الوظيفة العمومية بأنها " مجموعة النشاطات والتصرفات التي تتخذها المؤسسة أو الإدارة العمومية بغية إدارة شؤون الموظفين والأعوان العموميين، باعتبارهم المورد البشري الذي تحتاجه من اجل تحقيق أهدافها وغاياتها التي أنشأت من اجلها. بحيث تطال هذه الإدارة كل من نشاطات التخطيط والتحليل والتوصيف الوظيفي والاختيار والتعيين والتقييم والتحفيز والتكوين وغيرها من النشاطات التي يفضي التنسيق فيما بينها إلى تأسيس إدارة للموارد البشرية تتسم بالاستقلالية والتخصص " .

<sup>1</sup> - برنوطي سعاد، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر ، عمان الأردن ، 2001 ، ص 17 .

<sup>2</sup> - أبو شيخة نادر، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 2000 ، ص 19 .

<sup>3</sup> - صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2005 ، ص 20 .

الموارد البشرية وتحسين أداء الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة أو الإدارة العمومية المستخدمة. لذلك، فإن التطرق لموضوع إدارة الموارد البشرية يحوز على أهمية بالغة في جميع القطاعات والمنظمات. وهناك عدة أسباب تجعل من دراسة هذا الموضوع أمرا مهما بالنسبة لقطاع الوظيفة العمومية، نوجزها في الآتي:

1- أن إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى أهم الوظائف التي تمارسها المؤسسة أو الإدارة العمومية إلى جانب الوظائف الأخرى كالوظائف التقنية والخدماتية والإدارية والمالية وغيرها من الوظائف وعليه ونظرا لارتباط هذه الإدارة بالموارد البشرية فإنه ينبغي الاهتمام بها ودراستها حتى تتمكن المؤسسات والإدارات العمومية من تنظيم أكرم مواردها والتحكم فيها أكثر وتوجيهها نحو أدائها لمهامها الحقيقية الأمر الذي يترتب عنه تحقيق الأهداف والغايات التي أنشأت من أجلها.

2- أن إدارة الموارد البشرية المتحكمة تشكل إحدى أدوات أو آليات التشغيل وذلك من خلال عمليات التوظيف والاستقطاب التي تنفذها. فدراسة لاسيما حجم العرض الذي توفره الموارد البشرية الخارجية يتيح لنا فرصة التعرف على سبل الاستغلال الأمثل والصحيح لهذه الموارد دون ارتكاب أخطاء قد تحول دون تجسيد عملية التوظيف الأمر الذي يترتب عنه ضياع فرص كثيرة للتشغيل.

3- أن إدارة الموارد البشرية تهتم بدراسة كل ما يتعلق بوضعيات الموظفين والأعوان العموميين على اختلاف مستوياتهم ورتبهم وكذا دراسة العلاقات الوظيفية القائمة على مستوى جميع المؤسسات والإدارات العمومية ورصد جميع المتغيرات المحيطة بها سواء الداخلية أو الخارجية منها. الأمر الذي سيسمح بتشكيل رصيد معلوماتي يزيد من فرص الاستغلال والاستثمار الأمثل للموارد البشرية على صعيد كل من المؤسسة أو الإدارة العمومية والمجتمع.

4- أن إدارة الموارد البشرية تساهم في تحسين أداء الخدمة العمومية وتجعل من المؤسسات والإدارات العمومية قادرة على مواكبة التغيرات والتحوليات التي تفرضها متطلبات كل مرحلة وذلك من خلال

إدارة الموارد البشرية في المؤسسة أو الإدارة العمومية تعمل على تحقيق الاستخدام الأفضل والأمثل للموارد البشرية التي تعمل في المؤسسة أو الإدارة العمومية وفقا لإستراتيجية خاصة بإدارة الموارد البشرية تشتمل على رؤية وغاية وأهداف وسياسات متخذة تطبيقا للإستراتيجية العامة للمؤسسة أو الإدارة العمومية أو السلطة الوصية التابعة لها.

3- أن إدارة الموارد البشرية تحتوي على مجموعة من الوظائف، بمعنى أن إدارة الموارد البشرية في حقيقتها مجموعة من النشاطات التي تشكل في مجملها وظائف هذه الإدارة. حيث انه يمكننا تقسيم هذه الوظائف إلى قسمين وظائف أساسية وأخرى ثانوية أو مساعدة. فبالنسبة للوظائف الأساسية فهي بدورها تنقسم إلى قسمين أحدهما تسبق عملية الالتحاق بالوظيفة وتشكل نشاطات التخطيط والتحليل والتوصيف الوظيفي. وأخرى معاصرة لعملية التوظيف وتشمل نشاطات التقييم والتحفيز والتكوين، أما بالنسبة للوظائف المساعدة فهي تشمل إدارة وتسيير الحياة المهنية، هيئات المشاركة والطنع، تحديد العلاقات الوظيفية مع النقابات... الخ.

4- أن تأسيس إدارة الموارد البشرية إنما يتحقق بالتنسيق بين هذه النشاطات، مفاد ذلك أن إدارة الموارد البشرية لا يمكن أن تتأسس في جو تسوده الفوضى وقلة النظام. أي انه ينبغي أن تتسم هذه الإدارة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة بين جميع نشاطات وتصرفات هذه الإدارة.

## المطلب الثاني

### أهمية إدارة الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية أهم الوظائف التي تمارسها المؤسسة أو الإدارة العمومية كونها ترتبط بالموظفين والأعوان العموميين الذين يمكن وصفهم بأنهم الحلقة الأهم التي يتوقف عليها أداء المؤسسة أو الإدارة العمومية لمهامها وصلحياتها. فنجاح هذه الأخيرة أو فشلها إنما يكون مصدره من الموظفين باعتبارهم المصدر الأساسي لزيادة كفاءة ومردودية

والأعوان العموميين. هذه الأهداف يمكننا أن نعددها في الآتي:

1- تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف ومهام وسياسات المؤسسة أو الإدارة العمومية ومن خلالها تحقيق السياسات والبرامج التنموية التي تضعها الدولة.

2- تساهم في تزويد المؤسسة أو الإدارة العمومية بالموظفين والأعوان العموميين ذوي الكفاءات والقدرة على أداء المهام المنوطة بمختلف رتب ومناصب شغل الوظيفة العمومية. الأمر الذي سيساعد على تحقيق أهداف المؤسسة أو الإدارة العمومية.

3- زيادة نسبة الرضا الوظيفي لدى الموظفين وتحقيق أعلى نسبة للشعور بالانتماء للمؤسسة أو الإدارة العمومية. وذلك من خلال الإدارة والتسيير الشفاف والمحايد لجميع ملفات الموظفين.

4- أن إدارة الموارد البشرية الكفأة ومن خلال ممارستها لوظائفها في إطار إستراتيجية الموارد البشرية المعدة من طرفها وفقا للإستراتيجية العامة للمنظمة تساهم في استقطاب وتوفير موارد بشرية تملك من المؤهلات والقدرات التي تؤهلها لتقديم أحسن الخدمات العمومية على نحو تصبح معه الخدمة العمومية ثقافة مؤسسة يتم تقديمها بأسلوب راقى ويتسم بأكبر مهنية وحرفية.

5- إيجاد نظام معلومات خاص بالموارد البشرية يمكن من خلاله التعريف بسياسات إدارة الموارد البشرية وإيصالها إلى جميع الموظفين والأعوان العموميين. الأمر الذي سيزيد من نسبة الاستقرار الوظيفي والتعريف الجيد والسليم بالمؤسسة أو الإدارة العمومية على مستوى محيطها الداخلي أو الخارجي.

6- تحفيز الموظفين وتطوير قدراتهم ومهاراتهم ومعارفهم وذلك من خلال إيجاد سياسات للتكوين ذات فعالية ومواكبة للتغيرات وخلق فرص للتقدم والترقية الوظيفية. وتقديم الخدمات والرعاية الاجتماعية والصحية.

7- خلق ظروف ومناخ عمل جيدة تسمح بالمحافظة على سلوكيات وأخلاقيات الوظيفية ما من شأنه أن يساهم في بروز طاقات ومهارات أفضل.

اختيار الأفراد المناسبين لشغل مختلف الرتب والمناصب. كما أن لسياسة التكوين وتطوير المهارات دور فعال في صقل مهارات ومعارف الموظفين الأمر الذي يمكنهم من التأقلم السريع مع جميع المتغيرات الداخلية أو الخارجية.

## المطلب الثالث

### أهداف إدارة الموارد البشرية

تعمل إدارة الموارد البشرية على استقطاب واختيار وتعيين وتطوير أداءات الموظفين وتقييمها على نحو يتحقق معه أهداف المؤسسة أو الإدارة العمومية وأهداف الموظفين والأعوان العموميين العاملين فيها وذلك من خلال تحقيق رضا الموظفين وتطوير كفاءاتهم وتحسين كل ظروف العمل وأداء الخدمة العمومية لجمهور المواطنين. فإدارة الموارد البشرية ومن خلال توفيرها للطاقت البشرية المميزة تساهم في تحقيق أهداف أو مهام المؤسسة أو الإدارة العمومية الأساسية والثانوية منها وكذا المساعدة على خلق نوع من الملائمة ما بين أهداف ومهام وسياسات الإدارة ذات الأمد البعيد وأهداف ومهام وسياسات الإدارة ذات الأجل أو الأمد القصير.

حيث أن إدارة الموارد البشرية ومن خلال وظائفها التي تضطلع بها تهدف بدورها إلى خلق إستراتيجية تخص الموارد البشرية تتفق في توجهها مع مبادئ وأسس الإستراتيجية العامة للمؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية أو الإستراتيجية العامة للسلطة الوصية سواء كان ذلك في الوقت الحاضر أو المستقبل. إذ أنه يمكن المساهمة في تحقيق أهداف وغايات وسياسات المؤسسة أو الإدارة العمومية من خلال إدارة للموارد البشرية قادرة على توفير الموظفين والأعوان العموميين ذات الكمية والنوعية وتمتاز بالكفاءة والفعالية على نحو يسمح بالتقييم الجاد لهذه الموارد وتكوينها وتحفيزها لمسايرة جميع المتغيرات والجعل منها قادرة على أداء مهامها على أحسن وأكمل وجه.

ومهما يكن من أمر، فإن أهداف إدارة الموارد البشرية قد تشمل المؤسسة أو الإدارة العمومية في حد ذاتها كما قد تشمل إلى جانب ذلك طائفة الموظفين

بشكل مباشر على زيادة درجة انتماء العاملين للمنظمة ومن ثم زيادة إنتاجيتهم.

❖ إدارة الموارد البشرية لها طابع عالمي: أن ممارسات ووظائف إدارة الموارد البشرية لها طابع عالمي Globally oriented. فالبشر جميعا لهم نفس الآمال والطموحات حتى إن اختلفت مواقعهم على سطح الكرة الأرضية، ولذلك فإن العديد من ممارسات إدارة الموارد البشرية لا تعكس مجرد ممارسات محلية بقدر ما تعكس ممارسات عالمية، وتزداد أهمية هذا الافتراض في ظل ظروف العمل الجديدة التي تؤكد على العولمة والسوق المفتوح.

❖ إدارة الموارد البشرية ذات توجه مستقبلي: أن الهدف الأساسي من إدارة الموارد البشرية هو زيادة قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها المستقبلية Future oriented ومن هذا المنطلق فإن التكامل بين الخطط الإستراتيجية للمنظمة وإدارة مواردها البشرية أصبح ضرورة ملحة لمنظمات الأعمال الحديثة. ( 5 )

### المطلب الخامس

#### وظائف إدارة الموارد البشرية

أصبحت لوظيفة إدارة الموارد البشرية في وقتنا المعاصر أهمية قصوى لاسيما وأنها تلعب دورا أكثر إستراتيجية يكمن من خلال خلق نوع من التكامل والتناسق بين كل من الإستراتيجية العامة للمؤسسة أو الإدارة العمومية أو السلطة الوصية وبين وظائف وأنشطة إدارة الموارد البشرية. هذا التوافق الذي من شأنه المساهمة في تحقيق أهداف وغايات المؤسسة أو الإدارة العمومية والتحسين من أدائها لخدماتها لجمهور المنتفعين بها.

إن مجال تدخل وظائف إدارة الموارد البشرية يشتمل على العديد من النشاطات أو المهام التي تكون في مجملها مجال عمل أو نشاط إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة أو الإدارة العمومية. حيث انه ومن خلال دراسة مجمل وظائف إدارة الموارد البشرية نجد أن مردها يتجسد من خلال ثلاثة مجالات . مجالين منها أساسية ومجال واحد ثانوي أو مساعد.

8- إدارة وتقييم أداء الموظفين والأعوان العموميين بصفة مستمرة ودائمة.

9- مواكبة جميع عمليات التغيير والتحديث التي قد تشهدها المؤسسة أو الإدارة العمومية وذلك من خلال إدارة وضبط مثل هذه العمليات والمتغيرات لاسيما يتعلق منها بالموارد البشرية. الأمر الذي يجعل منها إدارة تمتاز بالتطور وسرعة التأقلم وتساهم بإعادة النفع على كل من المؤسسة أو الإدارة العمومية والموظف. ( 4 )

### المطلب الرابع

#### المبادئ التي تقوم عليها إدارة الموارد البشرية

تقوم إدارة الموارد البشرية بوصفها إدارة متخصصة تستند إلى مجموعة من النشاطات والوظائف على مجموعة من المبادئ والمقتضيات. حيث انه ونظرا لاعتبار إدارة الموارد البشرية نتاج فكر مدارس إدارية فإنها تستند في تأسيسها إلى مبادئ تقوم عليها على نحو تشكل معه هذه المبادئ أسس قيام هذه الإدارة وعمادها . هذه المبادئ التي نوجزها في الآتي:

❖ إدارة الموارد البشرية إدارة موجهة بالأداء : السمة الأساسية لإدارة الموارد البشرية أنها موجهة بالأداء Action oriented. أن إدارة الموارد البشرية تركز على الأداء أكثر من تركيزها على حفظ السجلات وكتابة الإجازات وإعداد كشوف المرتبات، وبصفة عامة فإن التركيز الأساسي لإدارة الموارد البشرية هو تعظيم الاستفادة من الموارد البشرية بما يحقق أهداف المنظمة والعاملين.

❖ إدارة الموارد البشرية تركز على العنصر البشري: تعطي إدارة الموارد البشرية اهتماما خاصا بالأفراد Individual oriented. وقد يصل الحد إلى إعطاء اهتماما شخصيا لكل فرد داخل المنظمة، وذلك من خلال تصميم البرامج والخدمات التي تفي باحتياجات العاملين. إن مثل هذا التوجه يساعد

<sup>4</sup> - كما انه يمكن تقسيم أهداف إدارة الموارد البشرية إلى أهداف ذات طابع تنظيمي وأهداف ذات طابع وظيفي تخص كل من الموظف والوظيفة وأهداف ذات طابع اجتماعي تخص الموظفين وغيرهم من المواطنين.

<sup>5</sup> - د. عادل محمد زايد ، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية ، كتب عربية ، 2003 ، ص 46 و 47 .

5- دراسة مشكلات الموظفين والمساعدة على معالجتها. ( 6 )

6- هذا وقد اتجه جانب من الكتاب إلى رسم بعض الوظائف الجديدة لإدارة الموارد البشرية. يمكننا أن نوجزها في الآتي:

1- تختار إدارة الموارد البشرية الأفراد، ليس فقط على الأساس المهني، والمؤهل العلمي ولكن أيضا حسب شخصياتهم وقيمهم وتوجهاتهم.

2- أن العبرة في التعيين ليست بالموقع التنظيمي للفرد ( إدارة كذا ، فرع كذا ) ولكن بالمكان الذي يستطيع أن يقدم فيه أحسن عطاء. لذلك سيختفي التنظيم الهرمي التقليدي ليحل محله التنظيم المصفوي أو الدائري أو الأفقي.

3- تطوير نظم قيادة الأفراد:

❖ أن الموظفين المبتكرين يحتاجون إلى قادة مبتكرين.

❖ أن العاملين ذوي الدوافع العالية يحتاجون إلى قادة طموحين.

❖ أن الأفراد الذين لديهم قيم صالحة واتجاهات صحية يلزمهم قادة من نفس النوع.

❖ أن القائد الإداري الجديد سيكون:

- عضوا في فريق عمل متكامل.

- معلما ، موجها ، مرشدا.

- منصتا جيدا ومتحدثا لبقا.

- مستبشرا ومتبادلا للمعلومات.

❖ وسيكون القادة الإداريون في كافة المستويات التنظيمية مسؤولين عن:

- توجيه المرؤوسين ليس فقط للأداء العادي ولكن دفعهم للتفوق والامتياز.

- تنمية الأفكار الجديدة وتأكيد أهمية الإبداع وغرس المنافسة بينهم في هذا المجال.

- توفير الوسائل اللازمة للحصول على التفكير الابتكاري سواء كانت مادية أو معنوية.

- قبول تحديات الأفراد المبدعين ودراسة أفكارهم وتجربتها وتطبيقها.

4- تطوير نظم تقويم الأداء، وسيلعب الأفراد في هذا المجال دورا فاعلا ايجابيا ، فيشتركون مع رؤسائهم في:

❖ تحديد الأهداف.

❖ تصميم مقاييس الأداء.

❖ تحديد مجالات التطوير.

وسيصبح التحسين المستمر هو الركيزة المهمة، والنتيجة المتوقعة من تقويم الأداء.

5- تطوير نظم الحوافز والمزايا لتحقيق:

ويتمثل المجال الأول لإعمال وظائف إدارة الموارد البشرية في المراحل السابقة على تعيين الموارد البشرية، والتي تدخل فيها جميع النشاطات والوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية قصد تزويد المؤسسة أو الإدارة العمومية بالموارد البشرية المؤهلة والكفأة التي من شأنها تحقيق أهدافها وغاياتها . يمكن تلخيص أهم هذه الوظائف في الآتي:

1- التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية .

2- التحليل و التصميم الوظيفي لمهام مختلف رتب ومناصب الشغل المتواجدة في قطاع الوظيفة العمومية.

3- التوظيف والتعيين أو ما يعرف بالاستقطاب والاختيار.

4- تحليل وتصميم هياكل الأجور والمرتبات.

بينما يتمثل المجال الثاني لإعمال وظائف إدارة الموارد البشرية في المرحلة التي تلي عملية التوظيف والتي يدخل فيها جميع النشاطات والوظائف التي تصبو أو ترمي إلى الحفاظ على الموارد البشرية وتنميتها. يمكن حصر أهم الوظائف الخاصة بهذه المرحلة في الآتي:

1- تحليل تصميم أنظمة المزايا والخدمات والحماية الاجتماعية.

2- إدارة وتقييم أداء الموظفين والأعوان العموميين.

3- تكوين الموظفين وتحسين مستوياتهم أو ما يعرف بالتدريب.

أما فيما يخص المجال الثانوي أو المساعد لإعمال وظائف إدارة الموارد البشرية فيتمثل في جميع النشاطات والوظائف المساعدة لإدارة الموارد البشرية يمكن حصر أهمها في الآتي :

1- إدارة وتسيير المسارات المهنية للموظفين والأعوان العموميين.

2- تنظيم ومتابعة العلاقة الوظيفية مع هيئات المشاركة والطعن.

3- تنظيم ومتابعة العلاقة الوظيفية مع النقابات.

4- تنظيم ومتابعة العلاقة الوظيفية مع الهيئات والإدارات الأخرى.

## المطلب السادس

### مداخل دراسة إدارة الموارد البشرية

ويقصد بذلك المنطلق الذي يمكن أن نبدأ منه أثناء دراسة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية. فالتأصيل لهذه الدراسة والانطلاق بها من المنطلق الصحيح سيمكننا لا محالة من تحقيق نتائج مرضية ستعكس إيجابا على المردود العام للمؤسسة أو الإدارة العمومية.

يشير ( المغربي ، 2008 ) إلى وجود عدة مداخل نستطيع من خلالها دراسة إدارة الموارد البشرية ومن بين هذه المداخل هي:

**1- المدخل الاستراتيجي:** يركز المدخل الاستراتيجي على الدراسات الإستراتيجية لإدارة وتنمية الموارد البشرية، فيبدأ بالاطلاع على رسالة المنظمة وغاياتها وأهدافها الإستراتيجية، ويدرس كافة العوامل الداخلية والخارجية التي توضح نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر، ثم يعد الموارد البشرية بما يساير البديل الاستراتيجي الذي وقع الاختيار عليه.

**2- مداخل الموارد البشرية:** يهتم هذا المدخل بتعظيم الإنسان والنواحي المتعددة التي تحقق

❖ الإشباع الملئم للحاجات الأساسية.

❖ الإشباع الملئم للحاجات الأرقى.

❖ غرس روح المناقشة بين الأفراد لتحسين الأداء.

❖ تمييز المبدعين المتوقعين.

❖ تقديم تشكيلة متنوعة من الحوافز وتطويرها لتواكب التغيرات الجارية.

6- تطوير نظم معلومات الأفراد لتتابع حركتهم الوظيفية وتقديمهم العلمي والتدريبي وتدرجهم في المواقع التنظيمية المختلفة.

7- تطوير نظم التدريب حتى يحقق التدريب الإعداد الملئم، إلى جانب الإعداد النفسي والشخصي للوظائف التي يتحمل أفرادها مسؤوليات متنوعة متجددة ، مع تطوير الأعمال وطرق أدائها .

د. حسين عبد الفتاح دياب ، إدارة الموارد البشرية ، شركة البراء القاهرة ، 1997 ، [www.abahe.co.uk](http://www.abahe.co.uk) ، ص 1 و 2.

منفعته، فيدرس حاجات المورد البشري ويعتني بتنميته وتطويره بصورة مستمر ، إن جوهر هذا المدخل هو العنصر البشري ( حاجاته وتصرفاته وممارساته وكيفية تنمية ورفع كفاءته وفعاليتها ).

**3- المدخل الإداري:** يركز المدخل الإداري على دراسة العمليات الإدارية فيبدأ بصياغة الأهداف ووضع الخطط للموارد البشرية وإجراء عمليات الاختيار والتعيين وتحليل كافة الوظائف وتقييمها ، هذا إلى جانب دراسة تنظيم إدارة الموارد البشرية وبيان علاقاتها بغيرها من الإدارات، بالإضافة إلى اهتمامه بتنمية وتطوير أداء الموارد البشرية من خلال التدريب والتنمية، وتخطيط المسار الوظيفي وتقييم أداء الأفراد ، هذا إلى جانب دراسة الاهتمام بعلاقات العمل وتحفيز العاملين وتقديم الخدمات المختلفة لهم والحفاظ عليهم وتحقيق الأمن لهم.

**4- مدخل النظم:** يدرس نظام الموارد البشرية كنظام مفتوح يؤثر ويتأثر بمختلف الأنظمة الفرعية الأخرى بالمنظمة كنظام الإنتاج والعمليات ونظام التسويق ... وغيرها من النظم وكلها تتأثر وتتأثر في النظام البيئي الكلي الخارجي للمنظمة ، وبناء على ذلك يدرس هذا المدخل الموارد البشرية من خلال عناصر النظام المعروفة: ( المدخلات ، وعمليات التشغيل والمخرجات وتربط التغذية المرتدة بين تلك العناصر).

**5- مداخل المبادرة والمبادرة:** يعتمد هذا المدخل على حسن التوقع والرؤية للتحديات قبل ظهورها والاستعداد لمواجهتها ووضع التصورات والخطط للتصدي لها، ولذا يهتم بتنمية الموارد البشرية لمواجهتها ووضع التصورات والخطط للتصدي لها ، ولذا يهتم بتنمية الموارد البشرية واستمرار دراستها وتحليلها، وتوقع متطلباتها من خلال الفكر الاستراتيجي والابتكاري ، وأعمال ملكة الحدس لدى القيادات التي تملك زمام الأمر الخاصة بالموارد البشرية كأثر من الموارد المتاحة للمنظم.

**6- المدخل المركب:** يجمع المدخل المركب بين أكثر من مدخل من المداخل السابقة ، فالمنظمة التي تواجه التحديات وتهدف إلى وضع مكانتها بين المنظمات الرائدة لا بد وان تأخذ بالمدخل الاستراتيجي

تحقيق أهداف وغايات المؤسسة أو الإدارة العمومية ومن خلالها تحقيق رؤية ورسالة الدولة. حيث انه وانطلاقاً من هذا المبدأ فإنه يبدأ من الضروري بل من المؤكد أن يكون هناك مناخ من التفاعل والتكامل والتنسيق التام بين كل من إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى المتواجدة بالمؤسسة أو الإدارة العمومية. فموقع إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة أو الإدارة العمومية يمكن أن نحدد أبرز معالمه من خلال النقاط التالية:

1- أن إدارة الموارد البشرية تساعد المصالح أو الإدارات الأخرى على تقدير احتياجاتها الكمي والنوعي من الموارد البشرية.

2- أن إدارة الموارد البشرية تعمل وبالتنسيق مع الإدارات الأخرى على توفير احتياجاتها من الموارد البشرية وفقاً للخطط الإستراتيجية المعدة من طرفها.

3- إيجاد قنوات اتصال تمكن الموظفين والأعوان العموميين من الاطلاع على رؤية وسياسات وتوجهات المؤسسة أو الإدارة العمومية المستقبلية ومحاولة إقناعهم بذلك وإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات الأمر الذي من شأنه أن ينمي لديهم روح الانتماء والإخلاص للمؤسسة أو الإدارة العمومية التي ينتمون إليها.

4- أن إدارة الموارد البشرية تعتبر حلقة وصل بين الموظفين والإدارات الأخرى المتواجدة بالمؤسسة أو الإدارة العمومية.

5- تقديم جميع سبل المساعدة والتوجيه للرؤساء المباشرين والمديرين التنفيذيين حتى يتمكنوا من تقييم مرؤوسيههم وقياس درجة الرضا الوظيفي لديهم وتحليل نتائج ذلك واستغلالها في وضع الاستراتيجيات المقبلة.

6- مساعدة المديرين التنفيذيين من التحصل على أساليب وتقنيات تسيير الموارد البشرية كالتوجيه والتحفيز والتكوين أثناء العمل ... الخ وذلك حتى يتمكنوا من التحكم أكثر في أداء مرؤوسيههم.

7- تصميم البرامج المختلفة كبرامج التكوين والتنمية البشرية وتصميم الوظائف وتصميم هياكل الأجر ... الخ.

يساندها مدخل المبادرة ولا بد لها من الاستعانة بالمدخل الإداري في إطار منظومة متكاملة لأنشطة المنظمة. (7)

أما فيما يخص المؤسسات والإدارات العمومية فيمكنها أن تنتهج إحدى هذه المدخلات عند إدارتها لمواردها البشرية. أين تبقى مسألة تقرير أي المناهج التي يتم الأخذ بها تخضع لمجموعة من المعايير والمتغيرات الداخلية أو الخارجية التي تطرأ على وضعية هذه المؤسسات أو الإدارات العمومية. فعندما تريد هذه الأخيرة تحقيق مهمتها الرئيسية فإنه يمكنها أن تنتهج المدخل الاستراتيجي مع مدخل المبادرة والمبادرة. في حين إذا كانت تواجه مهام جديدة أو استثنائية طرأت على مهامها الأساسية نتيجة ظروف جديدة وطارئة فإنه يمكنها أن تستعين بكل من المدخل الإداري ومدخل النظم.

## المطلب السابع

### موقع إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة أو الإدارة العمومية

إن من نتائج التنظيم الإداري تحديد التنظيم الهيكلي للمؤسسات والإدارات العمومية بموجب نصوص تنظيمية تحدد طبيعتها القانونية ومركزها التنظيمي (إدارة مركزية أو محلية) وكذا تنظيمها الهيكلي ومجموعة مهامها ونشاطاتها التي يمكن لها أن تمارسها.

فمن خلال الواقع العملي نجد أن المؤسسات والإدارات العمومية على اختلافها وتنوعها تعتمد إلى إيجاد تنظيم هيكلي يغطي الوظائف أو المهام الموكلة لها قانوناً ممارستها والإشراف عليها. فيتم تقسيم التنظيم الهيكلي إلى مجموعة من الإدارات التقنية أو المتخصصة حسب حجم المؤسسة أو الإدارة العمومية وطبيعة النشاطات التي تضمنها. لتكون بذلك إدارة الموارد البشرية جزء لا يتجزأ من الكل ومسؤوليتها داخل المؤسسة أو الإدارة العمومية مسؤولية مشتركة مع بقية المصالح والإدارات الأخرى. فكل المصالح والإدارات تتكامل من أجل

<sup>7</sup> - المعهد التخصصي للدراسات، ص 3 و 4.

## المطلب السابع

### التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

شهد عالمنا المعاصر العديد من التطورات والتحديات التي طالت مختلف مناحي الحياة الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية والثقافية... الخ هذه التحديات وغيرها كانت نتاج العديد من العوامل كالعولمة وتدفق المعلومات وغيرها. حيث أن المؤسسات والإدارات العمومية وباعتبارها احد عناصر الدولة في وقتنا الحاضر ليست بمنأى عن هذه التطورات والتغيرات بل هي عرضة أكثر من غيرها لهذه التحديات والتطورات التي تواجه في جزء كبير منها إدارة الموارد البشرية كونها عنصر فعال في تحقيق سياسة وأهداف هذه المؤسسات والإدارات العمومية. فتكون بذلك إدارة الموارد البشرية عرضة لهذه التحديات التي قد تؤثر على الأداء العام للمؤسسة أو الإدارة العمومية ومن خلالها على تحقيق الأهداف والغايات التي أنشأت من أجلها. ويمكننا ذكر هذه التحديات بإيجاز فيما يلي:

- 1- تحديات نتاج العولمة.
- 2- تحديات تحسين الخدمة العمومية.
- 3- تحديات البيئة ( سواء البيئة الداخلية أو الخارجية للمؤسسة أو الإدارة العمومية ).
- 4- تحديات الأداء الوظيفي.

وعليه وبغية مواجهة مثل هذه الصعوبات أو التحديات، فإنه يمكن لإدارة الموارد البشرية وفي إطار ممارسة مهامها أن تتصف بعض المواصفات أو المميزات الاحترافية التي من شأنها أن تقلل من تأثير مثل هذه الصعوبات والتي نذكر منها المواصفات الآتية:

- 1- الاعتماد على دقة المعلومات والبيانات المتعلقة بنشاطات وممارسات وأعمال الموارد البشرية عند إعداد الخطط والاستراتيجيات.
- 2- الدقة في تطبيق السياسات والاستراتيجيات الخاصة بالموارد البشرية.

- 3- السرعة في الاستجابة والتأقلم مع التطورات والمتغيرات ومواكبة التغيرات وحسن إدارة الأزمات.
- 4- المتابعة والتطوير المستمر في أنظمة الموارد البشرية لاسيما المتعلقة منها بالإستراتيجية، الاستقطاب، الإدارة، الأجور والتدريب... الخ.
- 5- ديمقراطية الإدارة وذلك من خلال تبسيط الإجراءات وعدم تعقيدها.
- 6- خلق بيئة عمل جيدة تتصف بالمرونة في معالجة مختلف وضعيات الموارد البشرية.

## المطلب الثامن

### الإدارة الحالية للموارد البشرية في الجزائر

إن المطلع على الإدارة الحالية للموارد البشرية في الجزائر يلاحظ أنها مرت بالعديد من التطورات التي شهدتها إدارة الموارد البشرية على غرار العديد من الإدارات الأخرى المتواجدة على مستوى المؤسسات والإدارات العمومية. فمنذ الاستقلال والى غاية اليوم مرت إدارة الموارد البشرية بالعديد من التطورات والتغيرات التي كانت نتاج الأفكار والتشريعات والممارسات السياسية التي تستند في معظمها إلى اتجاهات المذاهب الفكرية التقليدية لعلم الإدارة العامة. حيث انه يمكننا إيجاز أهم صفات أو مميزات هذه الإدارة في النقاط التالية:

- 1- عدم إيجاد إستراتيجية خاصة بالموارد البشرية وتدني النظرة إليها باعتبارها من الأنشطة أو الوظائف الأقل أهمية على مستوى المؤسسات والإدارات العمومية. بدليل أن غالبا ما يكلف بتسيير شؤون الموارد البشرية على مستوى هذه المؤسسات موظفين ذوي مؤهلات بسيطة وذوي خبرة غير كافية وفي بعض الأحيان يتم تكليف أعوان متعاقدين أو مؤقتين بذلك.
- 2- أن التشريعات والقوانين التي تنظم هذه الإدارة تتصف في اغلبها بالجمود والثبات وانحصارها في الجوانب الإدارية والتنظيمية التي تحكم علاقات العمل، الاهتمام بالحقوق والواجبات، تنظيم وضعيات الموظفين والمسائل المتعلقة بالنظام التأديبي للموظفين.

في عمليات التكوين وتحسين المستوى بشكلها التقليدي وإعداد نظم التدريب أو التكوين دون منهجية ودراسة مسبقة للاحتياج التدريبي الفعلي وعدم الاعتماد على الخبرات والمتخصصين والهيئات والمؤسسات ذات التخصص في إجراء عمليات التكوين وتحسين المستوى.

## المطلب التاسع

### إدارة الموارد البشرية المقترح تأسيسها

إن الذي دفعني إلى إعداد دراسة تهتم بإدارة الموارد البشرية هو الوضع الحالي لإدارة الموارد البشرية على مستوى المؤسسات والإدارات العمومية وما تتسم به من تعقيدات وعدم وضوح في رؤيتها وأهدافها وأدائها لمهامها وافتقارها لأسس العمل الاستراتيجي والمخطط، هذا من جهة، وتفكيري الدائم حول الكيفية التي يمكن من خلالها تأسيس إدارة للموارد البشرية في الوظيفة العمومية قوية وتتسم بالكفاءة والقدرة على مواجهة التحديات ومواكبة ومسيرة للتطورات والتغيرات الداخلية والخارجية هذا من جهة أخرى. هذه الأخيرة التي يعتبر مسيري مواردها البشرية في أمس الحاجة إلى الاطلاع على مثل هذه الدراسة التي يمكن أن تساعدهم أثناء تأدية مهامهم على تأسيس إدارة للموارد البشرية خاصة بهم.

كما أن الوضع الحالي لإدارة الموارد البشرية على مستوى قطاعات الوظيفة العمومية وما يتطلبه من مراجعة شاملة لجميع الأعمال والوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية جعل العديد من مسيري الموارد البشرية في حيرة من أمرهم حول الإجراءات التي يمكن القيام بها لتحسين هذه الأوضاع وتطويرها.

لذلك، فإنني فكرت في إعداد هذه الدراسة واختصرتها في شكل مقال من أجل تطوير أداء الوظيفة العمومية في بلدي وكذا من أجل مسيري الموارد البشرية الذين يرغبون في تأسيس إدارة للموارد البشرية لأول مرة. وأيضاً من أجل أولئك الذين يرغبون في مراجعة وتقييم ما هي عليه إدارتهم للموارد البشرية.

3- الاعتماد على الجانب الإجرائي خلال جميع وظائف ونشاطات إدارة الموارد البشرية وافتقارها للجانب التخطيطي والتنظيمي والتطويري في مثل هذه النشاطات أو الاداءات .

4- انحصار مهام وممارسات إدارة الموارد البشرية في اغلب الأحيان في الجوانب والأمور المتعلقة بعمليات التوظيف، الرواتب، متابعة حضور الموظفين والإجازات ... الخ. الأمر الذي يجعل منها إدارة تمتاز بالروتين الملل وعدم التطور.

5- أن إدارة الموارد البشرية لا تعتبر كنظام واحد يشتمل على مجموعة من المهام والوظائف المتكاملة فيما بينها بغية تحقيق هدف واحد بل نجدها في معظم المؤسسات والإدارات العمومية تتصف بالتجزئة والانفصال وتعدد المهام.

6- افتقاد إدارة الموارد البشرية للتخطيط المستقبلي للاحتياجات، فغالبا ما تنحصر أعمال التخطيط في العمل على توفير الاحتياجات الآتية خلال فترة تمتد إلى سنة مالية واحدة، وتنعدم المؤسسات والإدارات العمومية التي لديها تصور واضح ومدرّوس عن تنظيم وإدارة الموارد البشرية على مستوى فترات مستقبلية لخمس أو عشرة سنوات قادمة مستقبلا.

7- عدم اعتماد إدارة الموارد البشرية على تقنيات واليات المعلوماتية والإعلام الآلي ( عدم رقمنة إدارة الموارد البشرية ) على الرغم من توفرها، فهي لازالت تعتمد على الأساليب التقليدية في تسيير الملفات ومسك السجلات وتصنيف بيانات الموظفين.

8- عدم الاهتمام بعمليات التوظيف والاختيار لاسيما من ناحية التخطيط وتسيير مقابلات التوظيف التي تتسم غالبا بالمقابلة الشخصية المتعجلة وغير المصممة بدقة.

9- غياب الاستراتيجيات والسياسات والأهداف الواضحة والمعلنة التي تنبني عليها معظم النشاطات والممارسات في جميع وظائف إدارة الموارد البشرية الأمر الذي سيجعل من أداء إدارة الموارد البشرية سلبى ويفتقر إلى الأسس العلمية المدروسة ويغلب عليه طابع الاجتهاد الشخصي للقائمين عليها.

10- عدم الاهتمام الجدي بعمليات التكوين التي تسودها عمليات غير ايجابية، فهي تنحصر

للنظام الأكبر أو الكلي وهو المنظمة . وذلك من اجل تحقيق أهداف محدودة، ويبين الشكل التالي إدارة الموارد البشرية بصفقتها نظاما مفتوحا، وفيه نرى العديد من خصائص الأنظمة التي تم تناولها سابقا، ومن أهم هذه الخصائص هو توافر العناصر الأساسية في نظام إدارة الموارد البشرية ، والمتمثلة بالمدخلات والعمليات والمخرجات والتغذية المرتجعة ، والبيئة ، إضافة إلى توافر خاصية الحدود ، التي تفصل النظام عن بيئته ، وفيما يلي توضيح للعناصر الأساسية المكونة لنظام إدارة الموارد البشرية.

المدخلات:

وتتكون مدخلات نظام إدارة الموارد البشرية بشكل

أساسي من:

1- الأهداف:

وهي الصورة التي تريد أن تكون عليها المنظمة في المستقبل، أي الغايات المطلوب بلوغها، أو تحقيقها سواء أكان ذلك على مستوى المجتمع أو مستوى المنظمة أو مستوى العاملين ، وهي تسعى من خلال خططها الطويلة والقصيرة المدى أن تحققها بشكل كفاء.

2- السياسات والتشريعات:

وهي مجموعة المبادئ والقواعد التي وضعت بمعرفة المديرين لتوجيه وضبط الأعمال التي تتم في المستويات الإدارية والإشرافية، أو هي مجموعة محددة من التصرفات سبق تحديدها من اجل أن يكون هناك إجراء موحد طالما كان هناك تشابه إلى حد كبير في الظروف . وتوضع السياسات في ضوء الأهداف المحددة وبما يؤدي إلى تحقيقها بنجاح. وتكون السياسات على شكل عبارات عامة ، ويفضل أن تكون مكتوبة لكي يتمكن متخذو القرار من الرجوع إليها عند الحاجة.

3- الموارد البشرية:

وتشمل جميع العاملين في المنظمة، وهي المورد الأساسي الذي تعتمد عليه في تحقيق أهدافها، ولا بد لإدارة الموارد البشرية في دراسة المواصفات الشخصية والسلوكية للعاملين في المنظمة، والوقوف على أهم الاختلافات بينهم ، وما هي القيم والاتجاهات التي يحملونها بشأن العمل والمنظمة.

4- الموارد المادية:

بهذا الصدد ، يجدر التذكير إلى أن لكل مؤسسة أو إدارة عمومية مهامها الخاصة بها الأمر الذي سينعكس على تنظيمها الداخلي من المديرين والمصالح الفرعية التابعة لها. وبالتالي فإن إدارة الموارد البشرية ستختلف من إدارة إلى أخرى في جزئيات كثيرة دون المبادئ الأساسية لاسيما في قطاعات الوظيفة العمومية. حيث انه ترجع أسباب الاختلاف إلى النقاط التالية:

1- مهام وأهداف المؤسسة أو الإدارة العمومية.

2- نشاط وحجم المؤسسة أو الإدارة العمومية.

3- البيئة الداخلية والخارجية السائدة.

4- المراجع القانونية والتنظيمية التي تحكم

المؤسسة أو الإدارة العمومية.

5- الموقع الجغرافي.

6- النمط الإداري لتسيير الموارد البشرية.

هذه الأسباب وغيرها تجعل لكل إدارة طبيعة خاصة الأمر الذي يجعل من إدارة مواردها البشرية تختلف تبعا لخصوصيتها عن الإدارات الأخرى. هذا وان اتفقت إدارة الموارد البشرية على مستوى جميع الإدارات التابعة لقطاع الوظيفة العمومية في أهدافها ووظائفها الأساسية.

لذلك، فإن إدارة الموارد البشرية المقترح تأسيسها تساعد مسيري الموارد البشرية على تحديد معالم الطريق الذي ينبغي سلوكه وفقا لخصوصية كل مؤسسة أو إدارة عمومية. لتبقى هذه الدراسة أو الإدارة محل كل نقد بناء يصبوا إلى تحقيق المزيد من التنقيح والمراجعة على نحو يجعل منها تتناسب مع طبيعة وخصوصية المؤسسة أو الإدارة العمومية التي ستطبق داخلها.

وفيما يلي نقترح باختصار أهم خطوات العمل المقترحة لتأسيس إدارة للموارد البشرية. ليبقى الشرح في الدراسة المفصلة التي ستصدر تباعا لأهم وظائف هذه الإدارة المقترح تأسيسها:

### أولا: إدارة الموارد البشرية كنظام.

أن إدارة الموارد البشرية هي وظيفة، أو جزء من العملية الإدارية لا يمكن الاستغناء عنها في أي منظمة. ويعني ذلك أن إدارة الموارد البشرية هي نظام فرعي يتفاعل مع الأنظمة الفرعية الأخرى المكونة

وهي المتغيرات الموجودة داخل المنظمة، والتي تتفاعل معها إدارة الموارد البشرية، كالمصنوع العام للمنظمة، وبنائها التنظيمي والتكنولوجيا، ومواصفات العاملين وأهدافهم وأحوالهم المادية والمعنوية، إلى جانب فلسفة الإدارة العليا وأساليب تفاعلها مع العاملين .

وهذه البيئة لا بد لها من تحليل من خلال دراسة كافة العوامل التي تمثل القدرات والإمكانات المتاحة للمنظمة سواء كانت هذه القدرات والإمكانات مادية كالأموال ، والآلات ، والمباني والمواد ... ، وغيرها . أو كانت بشرية، وذلك من حيث كفاءة البناء التنظيمي ومدى توافر الكفاءات الإدارية المطلوبة بالكم والنوع المناسب ومدى توافر الأفراد العاملين بالمهارات والقدرات الفنية ، هذا إلى جانب العوامل المعنوية التي تمثل مدى قوة العلاقات بين الأفراد وتماسك جماعات العمل .

#### البيئة الخارجية.

وهي الإطار الذي تعمل أو توجد فيه المنظمة، وعليه فالبيئة الخارجية لإدارة الموارد البشرية تتمثل في كل الأحداث والمنظمات والقوى الأخرى ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والسياسية، والواقعة خارج نطاق سيطرتها المباشرة، والواقع أن مدخل النظم هذا يمثل تحديا مباشرا للمقدرة التحليلية للإداريين، ولقدرتهم على رؤية أنفسهم وبيئتهم من زوايا أو جوانب متعددة ، وهذا هو الطريق الأصوب نحو تطوير وتعزيز قدراتهم الشخصية ، وتوظيفها بشكل أفضل في إطار المنظمة ، وإذا كانت هذه الناحية تنطبق على جميع الإدارات الفرعية في المنظمة إلا أنها تنفرد بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، نظرا لخصوصيتها النابعة من كون الإنسان هو مادتها الأساسية باعتباره جوهر المنظمة وأثمن مورد فيها ، ولابد من استثمار طاقاته بأفضل ما يكون من خلال العدالة والتفاعل والتدريب والتنمية المستمرة لقدراته، ومن خلال معالجة أهدافه وحاجاته الذاتية بما يعزز من ولائه للمنظمة وأهدافه المتجددة باستمرار.

وتشمل جميع الموجودات الثابتة في المنظمة على اختلاف أنواعها، كالأراضي والآلات، والمعدات المستخدمة في العمل.

#### 5- الموارد التنظيمية:

وتتضمن طرق وأساليب العمل الخاصة بأداء العمل اليومي. العمليات أو الوظائف المتخصصة.

وهي تشمل مجموعة من العمليات أو الوظائف المتخصصة لتحليل الوظائف، وتخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب ، الاختيار، التدريب، تقييم الأداء، والتحفيز والتطوير. والواقع أن ممارسة إدارة الموارد البشرية لهذه الوظائف المتخصصة تسير جنبا إلى جنب مع ممارستها لوظائف إدارية أخرى تشترك فيها مع جميع الإدارات والأنظمة الاجتماعية الأخرى الموجودة داخل المنظمة، وهذه الوظائف هي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة التي تمارسها على أنشطتها والعاملين فيها .

#### المخرجات .

يتضح من الشكل السابق أن لنظام الموارد البشرية مخرجات عديدة تضمنها في البيئة الداخلية والخارجية ، وتتمثل المخرجات هنا في نتائج ملموسة كالسياسات والقرارات والاستراتيجيات والأداء، وإنتاجية المنظمات أو نتائج غير ملموسة كرضاء الأفراد واتجاهاتهم والقيم والمعتقدات التي يكتسبونها نتيجة التعامل مع المنظمة.

#### التغذية المرتجعة.

يوضح الشكل السابق أيضا أن من عناصر نظام إدارة الموارد البشرية التغذية المرتجعة ، وهي معلومات تحمل رسائل وإرشادات معينة إلى ذوي العلاقة توضح لهم كيفية سير النظام ومدى تطابق انجازاته مع المخطط.

إن التغذية المرتجعة تربط بين المخرجات والعمليات والمدخلات ، ولكي تظل إدارة الموارد البشرية حيوية فعالة ، لا بد لها من تقديم مخرجات مرغوب فيها داخل البيئة المعنية ، كي تضمن الحصول على المدخلات المطلوبة . ويتم تحقيق ذلك عندما تمتلك نظاما سليما للتغذية المرتجعة ، يساهم في تعديل وتصويب المدخلات أو العمليات أو كليهما معا .

#### البيئة الداخلية.

من أنفسهم ويثق بهم الأفراد الآخرين ويطلبون النصح منهم دائما. وفيما يلي نذكر بعض المميزات التي يجب أن يتصف بها موظفي إدارة الموارد البشرية والتي نوجزها في الآتي:

- ❖ يعملون بصفة مستشارين لجميع الموظفين والأعوان العموميين.
- ❖ يتمتعون بقدرة كبيرة على الإصغاء والمتابعة.
- ❖ يتمتعون بقدرة عالية على حسن الاتصال ويمتلكون مهارات الحديث وآدابه.
- ❖ يتمتعون بالاحترافية في أداء العمل ويمتلكون مهارات تنظيمية عالية.
- ❖ يمتلكون قدرة وأسلوب الإقناع وإصدار الأحكام.
- ❖ يحافظون على الأسرار المهنية وأسرار الموظفين التي قد يطلعون عليها أثناء ممارسة مهامهم.
- ❖ الاهتمام بالعمل والشفافية والأمانة في تأدية المهام وبدون تحيز.
- ❖ الرغبة في مساعدة الموظفين والتعرف عليهم عن قرب.

### ثالثا: تشخيص وضعية المؤسسة أو الإدارة العمومية.

خلال هذه المرحلة ينبغي التركيز على تشخيص الوضعية الحقيقية للمؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية، بحيث تشمل عملية التشخيص هذه العديد من النقاط أهمها:

- 1- تحديد طبيعة المؤسسة أو الإدارة العمومية من حيث الهيكل التنظيمي، توزيع المهام.
- 2- تحديد السلطة الوصية.
- 3- تحديد القوانين والتنظيمات التي تحكم المؤسسة أو الإدارة العمومية.
- 4- تحديد القوانين الأساسية الخاصة التي تحكم موظفي القطاع.
- 5- تحديد النصوص القانونية التي تنظم مختلف وضعيات مستخدمي القطاع.
- 6- التأكد ما مدى تحقيق أهداف وسياسات المؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية.

حيث انه ومن خلال المعرفة الجيدة للعناصر المشار إليها أعلاه سنتمكن من وضع خطة عمل ناجحة

وهذه البيئة أيضا لابد من تحليلها، لان نجاح أي منظمة يتوقف على مدى دراستها للعوامل البيئية المؤثرة ، والاستفادة من اتجاهات هذه العوامل ودرجة تأثير كل منها ، حيث تساعد دراسة وتقييم العوامل الخارجية في تحديد الأهداف التي يجب تحقيقها ، والمواد المتاحة ، والنطاق والمجال المتاح أمام المنظمة ، وأنماط القيم والعادات والتقاليد وأشكال السلوك. ويمكن القول أن الاهتمام بدراسة عوامل البيئة الخارجية يفيد تحديد وبيان الفرص التي يمكن للمنظمة اغتنامها ، والمخاطر والمعوقات التي يجب على المنظمة تجنبها أو تحجيمها أو علاجها . ( 8 )

### ثانيا: تشكيل الموارد البشرية الخاصة بإدارة الموارد البشرية.

طالما أن هذه الجزئية هي الحلقة الأهم في إدارة الموارد البشرية. فان الموظفين القائمين عليها ينبغي أن يتم اختيارهم من بين الموظفين ذوي الكفاءات والمهارات العالية في إدارة الموارد البشرية. حيث انه يمكن استقطاب أو توظيف هذه الموارد البشرية من خارج المؤسسة أو الإدارة العمومية أو عن طريق التوظيف الداخلي من بين موظفي الإدارة . كما ينبغي الحرص خلال هذه الخطوة على الآتي :

- أ- توظيف أو ترقية ذوي الخبرات والكفاءات الجيدة التي تمتاز بسرعة التأقلم حتى يتم الاستغلال الأمثل لهذه الكفاءات وتحقيق نتائج ملموسة بأقل وقت ممكن.
- ب- تحديد مهام ومسؤوليات كل موظف منهم وفقا لوظائف الإدارة والحرص على توضيح العلاقات الوظيفية بينهم.

ج- ينبغي أن يكون الموظفين العاملين على مستوى إدارة الموارد البشرية ذوي شخصية اجتماعية ويتمتعون بقدرة كبيرة على مساعدة الآخرين داخل وخارج العمل. كما ينبغي أن يكون موظفي هذه الإدارة يمتلكون شخصية قوية وذوي علاقات وواثقون

<sup>8</sup> - المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، الإدارة: الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر، 2006 ، ص 524 ، 542 ( Arab British Academy For Higher Education )

- ❖ تخطيط إدارة الموارد البشرية.
- ❖ التوظيف والتعيين (الاستقطاب).
- ❖ تحليل تصميم مختلف الرتب ومناصب الشغل والوظائف التابعة للقطاع.
- ❖ تحليل تصميم هياكل الأجور.
- ❖ تحليل تصميم تسيير المناصب المالية.
- ❖ تحليل أنظمة الحوافز والترقية.
- ❖ إدارة وتقييم أداء الموظفين.
- ❖ تحليل تصميم برامج التكوين وتحسين مستوى الموظفين.

#### ❖ تسيير المسارات المهنية.

#### سادسا : العمليات الختامية.

يمكن خلال هذه المرحلة إعداد دليل سياسات وإجراءات الموارد البشرية خاص بالموظفين والأعوان العموميين على اختلاف رتبهم ومناصب شغلهم وهو دليل مختصر لجميع سياسات وعمليات وإجراءات إدارة الموارد البشرية يتم منحه للموظفين وذلك حتى يتمكنوا من معرفة كافة الإجراءات التنظيمية التي تربطهم بالإدارة.

- ❖ كما يمكن وفي ظل العمل على إرساء أسس إدارة الموارد البشرية الالكترونية إعداد برنامج معلوماتي لنظام إدارة الموارد البشرية أو ما يعرف برقمنا إدارة الموارد البشرية. يشتمل على الأنظمة الفرعية التالية:
- ❖ نظام التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.
- ❖ نظام تخطيط الموارد البشرية.
- ❖ نظام التوظيف والتعيين.
- ❖ نظام إدارة وتقييم الأداء.
- ❖ نظام التكوين وتحسين المستوى.
- ❖ نظام تسيير المسارات المهنية.
- ❖ نظام الترقية في الرتب والدرجات.

حيث انه وفي إطار الاستغلال الأمثل لتقنيات المعلوماتية والانتشار الواسع للانترنت يمكن لإدارة الموارد البشرية على مستوى المؤسسة أو الإدارة العمومية أن تعمل على تأسيس الإدارة الالكترونية للموارد البشرية وذلك من خلال الحرص على الآتي:

1- العمل على إنشاء موقع الكتروني خاص بالمؤسسة أو الإدارة العمومية.

وبالتالي تأسيس إدارة للموارد البشرية تعمل بالتنسيق مع المصالح الإدارية الأخرى.

#### رابعا : تشخيص وضعية إدارة الموارد البشرية.

وفي هذه المرحلة ينبغي التركيز على دراسة وظائف إدارة الموارد البشرية التي يتم ممارستها في الوقت الحالي والوظائف التي لا يتم ممارستها مع تشخيص الأسباب التي أدت إلى ذلك . حيث انه يمكن تحقيق هدفين خلال هذه المرحلة نوجزها في الآتي :

- 1- معرفة النشاطات الحالية التي تمارسها المؤسسة أو الإدارة العمومية وما يقابلها من وظائف ونشاطات إدارة الموارد البشرية ومن يمارسها.
- 2- تقييم وتدقيق الأنشطة الحالية والمستقبلية للمؤسسة أو الإدارة العمومية مع إعداد ما يقابلها من وظائف ونشاطات إدارة الموارد البشرية. ويمكن خلال هذه المرحلة استعراض الوظائف والمهام الأساسية لإدارة الموارد البشرية وتدقيقها وهي كالتالي:

- ❖ تخطيط إدارة الموارد البشرية.
- ❖ التوظيف والتعيين.
- ❖ اقتراح و تحليل تصميم هياكل الأجور وتسيير المناصب المالية.
- ❖ اقتراح وتصميم أنظمة الحوافز والترقية.
- ❖ إدارة وتقييم أداء الموظفين والأعوان العموميين.
- ❖ وضع برامج التكوين وتحسين مستوى الموظفين والأعوان العموميين.
- ❖ تسيير المسارات المهنية.

#### خامسا : إعداد مخطط خاص بالموارد البشرية.

ويمكن خلال هذه المرحلة أن تظهر معالم إدارة الموارد البشرية المراد تأسيسها على مستوى المؤسسة أو الإدارة العمومية. وذلك من خلال العمل على إعداد مخطط تسيير أو إدارة الموارد البشرية يشتمل على مجموعة من وظائف ومهام إدارة الموارد البشرية. حيث انه يمكن أن يحتوي هذا المخطط على ما يلي:

- ❖ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية منبثقة عن الإستراتيجية العامة للمؤسسة أو الإدارة العمومية أو السلطة الوصية.

الأمر الذي من شأنه أن يزيد من نسبة رضا المواطنين على أداء حكومتهم.

فلا يمكن تصور أداء خدمة عمومية راقية وفي المستوى وتحقيق غايات وأهداف كل من المؤسسة والدولة إلا من خلال موارد بشرية ذات كفاءة ومهارات عالية يتم انتقاؤها من خلال سياسات تخطيط واستقطاب وتنمية مكتسباتها من خلال برامج تدريبية مستمرة وفعالة وتسييرها إدارة متخصصة ومحترفة وهي إدارة الموارد البشرية. فلا يمكننا إذن الحديث عن تحقيق مبدأ استمرارية المرفق العام بانتظام واضطراد إلا من خلال إقامة العلاقة الثلاثية التالية : موظف مثالي يمتاز بالكفاءة وذو إمكانيات ومهارات عالية راض عن مرفقه ودولته، خدمة عمومية ذات جودة عالية يتم تقديمها بأسلوب راقى وحضاري، ومواطن أو مستعمل للمرفق العام راض عن هذه الخدمة التي تشبع حاجياته وتحقق رغباته.

لذلك، فإن الوظيفة العمومية بجميع مواردها وخدماتها تحوز على مكانة هامة في البناء المؤسساتي لهياكل الدولة، فلا يمكن تصور نجاح أي برنامج إصلاحي أو تطويري أو خدماتي في الدولة دون وجود وظيفة عمومية قوية تخضع للتطوير والإصلاح بصفة دورية ومستمرة. وكذا تتوافر على موظفين قادرين وذوي كفاءة يشكلون احد أهم رموز وتجليات السلطة العمومية.

حيث انه، وفي ختام هذه الدراسة المتواضعة يمكننا تلخيص أهم ما تم التوصل إليه من نتائج وما تم الوقوف عليه من ملاحظات يمكن أن تنبثق عنها مجموعة من التوصيات التي يتم إبدؤها حول الإطار القانوني السائد حاليا في مجال إدارة الموارد البشرية.

#### أولا : النتائج أو الملاحظات.

1- عدم وجود إدارة متخصصة للمواد البشرية تملك إستراتيجية خاصة بالموارد البشرية وتدني النظرة إليها باعتبارها من الأنشطة أو الوظائف الأقل أهمية على مستوى المؤسسات والإدارات العمومية بدليل انه غالبا ما يكلف بتسيير شؤون الموارد البشرية على مستوى هذه المؤسسات موظفين ذوي مؤهلات بسيطة وذوي خبرة غير كافية وفي بعض الأحيان يتم تكليف أعوان متعاقدين أو مؤقتين بذلك.

2- العمل على إنشاء قاعدة بيانات للموارد البشرية.

3- العمل على الربط بين الموارد البشرية وباقي الأنظمة الالكترونية الناشطة على مستوى المؤسسة أو الإدارة العمومية .

4- إشهار مختلف مسابقات التوظيف والترقية وباقي العمليات على مستوى الموقع الالكتروني الخاص بالمؤسسة أو الإدارة العمومية .

5- العمل على تأسيس ما يعرف بالاستقطاب الالكتروني.

6- العمل على إنشاء ما يعرف بالخدمات الذاتية التي قد يتمتع بها الموظفون والأعوان العموميين من خلال زيارة المواقع الالكترونية الخاصة بالمؤسسة أو الإدارة العمومية واستغلالها.

7- العمل على تأسيس ما يعرف بالتدريب أو التكوين الالكتروني وذلك من خلال إنشاء مواقع للتدريب أو التكوين خاصة بالمؤسسة أو الإدارة العمومية يستغلها الموظفون والأعوان العموميون.

### الخاتمة:

الموارد البشرية في المؤسسة أو الإدارة العمومية هم جميع الموظفين والأعوان العموميين المنتمين إليها والعاملين علي مستواها، سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين. وهم بذلك يشكلون الموارد البشرية التي تعمل لدى المؤسسة أو الإدارة العمومية في إطار خدمة الدولة والمجتمع مقابل تقاضيهم راتب شهري وتعويضات ومزايا محددة عن طريق التنظيم.

هذا ولقد اتجهت معظم المنظمات والمؤسسات في الدول المتطورة إلى الاهتمام بالعنصر البشري أو الموارد البشرية، وذلك انطلاقا من أهمية العنصر البشري باعتباره موردا مهما في تحقيق أهداف وغايات المؤسسات والإدارات العمومية التابعة لقطاع الوظيفة العمومية. هذه الأخيرة التي بدورها تعتبر أهم الأدوات التي تتحقق من خلالها الإستراتيجية العامة للدولة وبرامجها التنموية ومشاريعها القطاعية. فضلا على أن مسألة استمرارية الدولة وبقاؤها تعتمد في شكل كبير على بقاء المؤسسات والإدارات العمومية

9- غياب الاستراتيجيات والسياسات والأهداف الواضحة والمعلنة والتي تبني عليها معظم النشاطات والممارسات في جميع وظائف إدارة الموارد البشرية الأمر الذي سيجعل من أداء إدارة الموارد البشرية سلبى ويفتقر إلى الأسس العلمية المدروسة ويغلب عليه طابع الاجتهاد الشخصي للقائمين عليها.

10- عدم الاهتمام الجدي بعمليات التكوين التي تسودها عمليات غير ايجابية، فهي تنحصر في عمليات التدريب بشكلها التقليدي وإعداد نظم التدريب أو التكوين دون منهجية ودراسة مسبقة للاحتياج التدريبي الفعلي وعدم الاعتماد على الخبرات والمتخصصين والهيئات والمؤسسات ذات السمعة في إجراء عمليات التكوين وتحسين المستوى.

#### ثانيا : التوصيات أو الاقتراحات.

1- العمل على تأسيس إدارة للموارد البشرية مستقلة ومتخصصة في مجال إدارة وتسيير شؤون الموظفين والأعوان العموميين باعتبارهم ركيزة الرأس المالي الفكري والاجتماعي و المورد البشري المهم الذي يساعد المؤسسات والإدارات العمومية على تحقيق أهدافها وغاياتها التي أنشأت من أجلها.

2- تدعيم هذا الاتجاه النظري بنصوص قانونية أو تنظيمية تُجسده وتدعمه. بحيث تنص هذه الأخيرة على إنشاء مثل هذه الإدارات وتحديد وظائفها ومهامها وتنظيمها.

3- العمل على وضع إستراتيجية واضحة لإدارة الموارد البشرية تتكامل وتتعاون مع كل من الإستراتيجية العامة للقطاع وكذا الاستراتيجيات العامة لقطاعات النشاط الأخرى .

4- العمل على تحديد الأهداف الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.

5- وضع مجالات النشاط الأساسية والثانوية التي يمكن أن تشغلها إدارة الموارد البشرية.

6- صياغة الأنشطة الأساسية والثانوية وكذا كافة المهام التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في شكل نصوص تنظيمية الأمر الذي يجعل منها قابلة للتطبيق الفعلي. بحيث تشكل المهام والنشاطات الرئيسية المحاور الأساسية أو الوظائف الأساسية

2- أن التشريعات والقوانين التي تنظم هذه الإدارة تتصف في أغلبها بالجمود والثبات وانحصارها في الجوانب الإدارية والتنظيمية التي تحكم علاقات العمل، الاهتمام بالحقوق والواجبات، تنظيم وضعيات الموظفين والمسائل المتعلقة بالنظام التأديبي للموظفين.

3- الاعتماد على الجانب الإجرائي خلال جميع وظائف ونشاطات إدارة الموارد البشرية وافتقارها للجانب التخطيطي والتنظيمي والتطويري في مثل هذه النشاطات أو الادعاءات.

4- انحصار مهام وممارسات إدارة الموارد البشرية في اغلب الأحيان في الجوانب والأمور المتعلقة بعمليات التوظيف، صرف الرواتب، متابعة حضور الموظفين والإجازات ... الخ . الأمر الذي يجعل منها إدارة تمتاز بالروتين الممل وعدم التطور.

5- أن إدارة الموارد البشرية لا تعتبر كنظام واحد يشتمل على مجموعة من المهام والوظائف المتكاملة فيما بينها بغية تحقيق هدف واحد بل نجدها في معظم المؤسسات والإدارات العمومية تتصف بالتجزئة والانفصال وتعدد المهام.

6- افتقاد إدارة الموارد البشرية للتخطيط المستقبلي للاحتياجات، فغالبا ما تنحصر أعمال التخطيط في العمل على توفير الاحتياجات الآنية خلال فترة تمتد إلى سنة مالية واحدة، وتنعهد المؤسسات والإدارات العمومية التي لديها تصور واضح ومدروس عن تنظيم وإدارة الموارد البشرية على مستوى فترات مستقبلية لخمسة أو عشرة سنوات قادمة مستقبلا.

7- عدم اعتماد إدارة الموارد البشرية على تقنيات واليات المعلوماتية والإعلام الآلي أو ما يعرف بالرقمنة على الرغم من توفرها، فهي لازالت تعتمد على الأساليب التقليدية في تسيير الملفات ومسك السجلات وتصنيف بيانات الموظفين.

8- عدم الاهتمام بعمليات التوظيف والاختيار لاسيما من ناحية التخطيط وتسيير مقابلات التوظيف التي تتسم غالبا بالمقابلة الشخصية المتعجلة وغير المصممة بدقة.

## المراجع:

أولاً: النصوص القانونية.

1- الأمر رقم 06 – 03 المؤرخ في 15 جويلية 2006 ، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية. ثانياً: المؤلفات.

1- أبو شيخة نادر ، إدارة الموارد البشرية ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 2000.

2- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، الإدارة: الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر، 2006 ( Arab British Academy For Higher Education ).

3- برنوطي سعاد، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان الأردن ، 2001.

4- صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.

5- د. عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، كتب عربية ، 2003.

6- د. حسين عبد الفتاح دياب ، إدارة الموارد البشرية ، شركة البراء القاهرة، 1997 ، [www.abahe.co.uk](http://www.abahe.co.uk) ،

7- موقع الكتروني للمعهد التخصصي للدراسات.

لتنفيذ الواجبات والمهام الأساسية المنوطة بالإدارة وتوضيح المهام و النشاطات الفرعية التي توفر الواجبات المساندة للعمليات والمهام الرئيسية.

7- تصميم الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية وفقاً للوظائف الأساسية والثانوية التي تضطلع بها هذه الإدارة.

8- العمل على وضع الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية على مستوى قمة المؤسسة أو الإدارة العمومية على نحو تكون معه هذه الإدارة قرب رأس الهيكل التنظيمي ومصب اهتمام ومساندة من قبل الإدارة العليا أو السلطة الوصية.

9- إعادة تصميم هيكل الموارد البشرية العاملين على مستوى إدارة الموارد البشرية من بين الموظفين ذوي الكفاءات والمعرفة والخبرة والشخصية والدرية بمفاهيمها وتقنياتها ومتطلباتها. وكذا تميزهم بروح التواصل و منحهم الصلاحيات الكاملة والمناسبة لأداء مهامهم بكفاءة وكفاية. كذا تحفيز وتشجيع بقية الإطارات والموظفين في كل المستويات الهيكلية ومجالات النشاط المختلفة على مساندة وتنسيق معهم وتفعيل نظام إدارة الموارد البشرية لاسيما الإستراتيجية منها.

وفي الأخير، لا يسعني إلا أن أضع بين أيديكم هذه الدراسة المتواضعة التي تبقى في شكلها النظري طالما لم يتم تبنيتها وتطويرها من خلال الممارسة العملية. فمسيرتي الموارد البشرية على مستوى جميع المؤسسات والإدارات العمومية يمكنهم المساهمة في بناء أو تأسيس إدارة للموارد البشرية اخذين بعين الاعتبار مع تمت كتابته في مطالب الدراسة أعلاه مدعمين ذلك بتوصيات هيئاتهم المشرفة وما يمتلكونه من خبرات ومهارات التي تزخر بها الإدارة الجزائرية. كما أتمنى أن تنفع هذه الدراسة المتواضعة كل مهتم أو قارئ أو باحث أو طالب علم . فان أصبت فتلك منة من الله وفضل، وان أخطأت فالخطأ من صفات البشر، وأنا على أتم الاستعداد لقبول أي رأي أو تصويب قد يرد في هذا الشأن وما الكمال إلا لله. فحسبي إن اجتهدت في هذه الدراسة فلي أجران وان أخطأت فلي اجر واحد.