

وظائف وأهداف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية العمومية الجزائرية

الممارسة التقليدية والضرورة الاستراتيجية

د. بلخيري مراد أستاذ محاضر

قسم العلوم الاجتماعية

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريريج.

### الملخص:

إنّ قيام إدارة الموارد البشرية بوظائفها على أكمل وجه يساعدها في بلوغ أهدافها وأهداف المؤسسة عموماً كما يساهم في تحقيق أهداف الموارد البشرية أيضاً، وفي ظل الأوضاع السوسيو اقتصادية السائدة على الصعيد البيئي والتي تتسم بعدم الاستقرار والمنافسة في السوق... جعل المؤسسات المعاصرة تميل إلى العمل الاستراتيجي الذي يأخذ في الحسبان جميع المتغيرات الممكنة. ومن هذا المنطلق سنحاول في هذا المقال التعرف على وظائف إدارة الموارد البشرية وأهدافها، وفي المقابل ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية العمومية، ومدى تجاوزها للأفكار التقليدية والمنظورات القديمة في الإدارة والتسيير وحتمية التوجّه إلى الاستراتيجية في كلّ عملياتها وأنشطتها. (الكلمات المفتاحية: الإدارة، الموارد البشرية، إدارة الموارد البشرية).

### Résumé:

Le plein fonctionnement de la gestion des ressources humaines l'aide à atteindre ses objectifs et les objectifs globaux de la Fondation et contribue également à la réalisation des objectifs des ressources humaines, dans les conditions économiques actuelles de l'environnement, caractérisé par l'instabilité et la concurrence sur le marché... Faire des institutions contemporaines ont tendance à travailler stratégiquement qui prend en compte toutes les variables possibles.

Dans ce contexte, nous tenterons d'identifier les fonctions et les objectifs de la gestion des ressources humaines et, à son tour, les pratiques de gestion des ressources humaines dans l'établissement industriel public, la mesure dans laquelle elle a dépassé les idées traditionnelles et les anciennes perspectives en matière de gestion et d'administration et l'impératif d'aller à De la stratégie dans toutes ses opérations et activités. (Mots-clés: gestion, ressources humaines, gestion des ressources humaines)

### Summary:

The full functioning of human resources management helps it to achieve its objectives and the overall objectives of the Foundation and also contributes to the achievement of human resources objectives, under the prevailing economic conditions of the environment, characterized by instability and competition in the market... Making contemporary institutions tend to work strategically that takes into account all possible variables.

In this context, we will try to identify the functions and objectives of human resources management and, in turn, the human resources management practices in the public industrial

establishment, the extent to which it has surpassed traditional ideas and old perspectives in management and administration and the imperative to go to Of the strategy in all its operations and activities. (Keywords: management, human resources, human resources management)

## مقدمة:

عرّف العالم العديد من التطورات على عديد الأصعدة: التكنولوجي، الإداري، الثقافي والاجتماعي... ومع التوسع المؤسسي الحاصل، أصبحت المجتمعات المعاصرة عبارة عن "مجتمعات مؤسسات" كتعبير عن انتشار العمل المؤسسي في كلّ المجالات.

فالفرد يولد في مؤسسة هي المستشفى، ويتخرج في مؤسسة الأسرة أو الروضة، يدرس في مؤسسة المدرسة، يمارس هواياته في المؤسسات الرياضية والترفيهية... ويعمل في مؤسسات صناعية أو خدمية. وهو ما جعل الاهتمام يتزايد نحو إدارة الموارد البشرية، والتّركيز على وظائفها داخل هذه المؤسسات المختلفة لتحقيق الأهداف المنوطة بها.

وظائف هذه الوحدة الإدارية لم تكن بالشكل الذي هي عليه؛ حيث شكّلت إسهامات "فريدريك ونسلو تايلور" اللبنة الأولى لها، لتتطور تدريجياً مع ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية التي أسّست لتطور العلوم السلوكية، لتأخذ البعد الإستراتيجي نتيجة زيادة حدّة المنافسة في السوق، وقناعة المسيرين بأنّ العنصر البشري هو السبيل الوحيدة لتقليص الفجوة في الموارد الأخرى، وكذا تحقيق الميزة التنافسية؛ من خلال ما يمكن تقديمه من أفكار وإبداع وابتكارات.

إنّ المؤسسة الجزائرية اليوم ليست بمعزل عن تلك التغيرات التي يعرفها العالم، وليست بعيدة عن التحولات السوسيوثقافية والتكنولوجية الهائلة، ومواردها البشرية لم تعد تلك الموارد التي تتسم بالبساطة وعدم التأهيل ونقص الخبرة، فهي عبارة عن رأسمال بشري -بما تحمله الكلمة من معنى- يستدعي من هذه المؤسسات إدارته بشكل إستراتيجي يضمن لها الاستفادة من خبراته وأفكاره وطاقاته؛ بما يكفل لها بلوغ الميزة التنافسية وتقليص الهوة بينها وبين منافساتها في السوق.

ويأتي هذا المقال المتواضع لإبراز الدور المتجدد لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصناعية العمومية الجزائرية؛ من خلال ممارستها لوظائفها بشكل إستراتيجي يمكنها من تحقيق وبلوغ أهدافها الإستراتيجية، بدل ترك هذه الوحدة التنظيمية الهامة تتخبط في الممارسات التقليدية التي تحدّ من فعالية مواردها... مع التأكيد على ضرورة العناية بالموارد البشرية التي تملكها بشكل يكفل لها الاستفادة القصوى منها.

## 1- ضبط المفاهيم:

1-1- الإدارة: هناك العديد من التعريفات التي قدّمت لمفهوم الإدارة، سنحاول عرض بعضها باختصار،

كما يلي:

قدّم (أحمد ماهر) تعريفا للإدارة مفاده أنّها: «مجموعة من الأنشطة التي تستخدم الموارد بكفاءة وفعالية لتحقيق أهداف المنظمة».<sup>1</sup>

فالإدارة إذن تمثل تلك الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة والتي تهدف في مجملها إلى الاستفادة أو استغلال الموارد المتاحة بكلّ كفاءة وفاعلية، ومن هذه الموارد هناك الموارد البشرية التي لها خصوصيتها وميزتها التي تميّزها عن باقي الموارد التي تملكها المؤسسات المعاصرة، فهي التي تدير وتستخدم وتستفيد من باقي الموارد قصد تحقيق الأهداف، كما أنّ الأفراد العاملين لهم عقول يفكّرون بها ولهم أحاسيس ومشاعر، ولهم أيضا حاجاتهم الخاصة ما يجعل إدارتهم أمرا صعبا للغاية.

ومن هذا المنطلق قدّم (ويليام نيومان) تعريفا أكثر دقة للإدارة مفاده أنّها: «قيادة توجيهية، وضبط لجهود مجموعة معينة من الأفراد لتحقيق هدف مشترك».<sup>2</sup>

يمكن القول أنّ هذا التعريف مركّز أكثر من سابقه وله بُعد سوسيولوجي، وفيه اعتراف ضمّني أنّ الإدارة وجدت لتنظيم جهود الأفراد العاملين في المؤسسة؛ مؤكداً أنّ المؤسسة نسق اجتماعي بالدرجة الأولى، وإدارتها تستدعي وجود قيادة تقوم بتوجيه جهود أعضاء النسق وطاقتهم نحو الوجهة المرغوبة، وهذا التعريف يبرّج مفهوم القيادة بدل الرّئاسة، وهو ما يعني التوجّه نحو فكرة الرّئيس القائد، أو تعيين المدير القائد الذي يستطيع استخراج ما يمكن استخراجه من الموارد البشرية بما يخدم المصلحة العامة (المؤسسة) والمصلحة الخاصة (الفرد) بنوع من الرّضا والقبول ودون صراعات تنتج عن تعارض مصالح البنى المختلفة للمؤسسة. من خلال التعريفين السابقين يمكن استخلاص بعض الشّروط التي يجب توافرها حتّى تكون هناك إدارة في مؤسسة ما، وهي:

- لا بد من وجود جماعة من الأفراد.
- لا بد من وجود إمكانيات مادية وبشرية مناسبة لتحقيق أهداف التّنظيم أو المؤسسة.
- لا بد من وجود هدف محدّد أو مجموعة من الأهداف التي تسعى المجموعة لتحقيقها.
- وجود العديد من الطّرق لتحقيق الهدف أو الأهداف.
- وجود مسؤوليات وواجبات لكلّ عضو في الجماعة (المهام).
- وجود مجموعة من العمليات والممارسات لتحقيق هذه المهام.

### 1-2- مفهوم الموارد البشرية:

عادة ما نجد مراجع الاقتصاد وغيره تقسّم الموارد الاقتصادية عموماً إلى نوعين، هما:<sup>3</sup>

- الموارد البشرية.
  - الموارد غير البشرية.
- وتقسّم الموارد البشرية إلى مجموعتين، الأولى هي الموارد البشرية الاقتصادية، والتي تشير إلى الجزء الذي يملك القدرة والرّغبة في العمل، والظّروف الاجتماعية والقانونية في المجتمع تسمح بتشغيله، أمّا الثانية فهي التي تمثل ذلك الجزء من المجتمع الذي لا يقوم بأيّ نشاط اجتماعي أو اقتصادي.

فحسب هذا التعريف الذي له يأخذ بُعداً اقتصادياً يقسم المجتمع العام إلى جزئين؛ جزء له ميزة النشاط أو إمكانية النشاط إذا توافرت شروط معيَّنة، وجزء آخر يخرج عن هذه الدائرة، فهو لا يقوم بأي نشاط اقتصادي أو اجتماعي أو أنه خامل.

إنَّ الجزء النشط من السَّكان عادة ما يصطلح عليه بالقوى العاملة؛ هذه الأخيرة يعرفها (قاموس علم الاجتماع) بأنَّها: "العدد الكلي للسَّكان الذين يعملون بالفعل أو الذين سبق لهم أن مارسوا العمل، ولكنهم لا يعملون في الوقت الحاضر، أو الذين لا يعملون ولكنهم قادرون على العمل ويبحثون عنه".<sup>4</sup>

أما (مدحت كاظم القرشي) فيضيف إلى التعريف السابق متغيّر السنّ كشرط أساسي لدخول فئة الموارد البشرية النشيطة إذ يعتبرها: "ذلك الجزء من السَّكان النشطين اقتصادياً، ويمثّل في الغالب السَّكان الذين تتراوح أعمارهم ما بين 15 و 65 سنة".<sup>5</sup> إلا أنّ عامل السنّ يبقى محكوماً بالتشريعات المعمول بها في كلّ بلد، ففي الجزائر مثلاً من 18 إلى 60 سنة، مع إمكانية تشغيل الأفراد الذين يقل سنهم عن 18 من خلال تسريح أبوي، وإمكانية تمديد سن العمل لأكثر من 60 سنة حسب طبيعة بعض الوظائف التي تستدعي ذلك كالمستشارين وغيرها من الأعمال التي تتطلب خبرة كبيرة في مجال محدّد.

من خلال ما سبق، يمكن القول أنّ التعريفات تتفق من حيث المضمون لكن الفرق بينها يكمن في إدراج عوامل، مثل: السنّ، الأجر، الاستعداد، لتحديد هذه الفئة من السَّكان المعبّرة فعلاً عن الموارد البشرية، حيث أنّنا انطلاقاً من هذه التعريفات، نستطيع إلغاء فئات: الطّلبة، المعاقين، النّساء الماكثات بالبيوت، موظّفي الجيش والشرطة وأسلاك الأمن المختلفة.

وكلّ هذه التعريفات عامة وشاملة، أو تقع ضمن نطاق "الماكرو"، فالموارد البشرية هي كلّ السَّكان أو كلّ الأفراد الذين ينتمون إلى مجتمع ما؛ أمّا الموارد البشرية التي نقصدها في هذا العمل هي تلك الموارد التي تنتمي إلى مؤسسة ما أو تقع ضمن نطاقها (يمكن للمؤسسة أن تستخدمها وقتما شاءت).

ولهذا الغرض يمكن إدراج تعريف (إبراهيم حسن بلوط) الذي يميّز بالدقّة ويعبّر عن المراد من مفهوم الموارد البشرية؛ حيث يعتبرها: "مجموعات الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات، وتنقسم إلى خمس مجموعات:

- الموارد الاحترافية.
- الموارد القيادية.
- الموارد الإشرافية.
- الموارد المشاركة.
- الاتحادات العمالية"<sup>6</sup>.

وهذا التعريف يُعبّر عن الموارد البشرية التي تمتلكها المؤسسات، وليست تلك المتوفّرة في المجتمع، إذ أنّ المؤسسات دوماً تحتاج على عناصر جديدة يكون المجتمع مصدرًا لها، وعليه فإننا نرى فيه جانباً من القصور. وهو الأمر الذي يضطرنا إلى صياغة تعريف إجرائي للموارد البشرية سنستخدمه في طيات هذا العمل البحثي، وعليه فالموارد البشرية هي مجموع الأفراد المشاركين في رسم أهداف المؤسسة وسياساتها

ونشاطاتها وإنجاز أعمالها، وكذا تلك المتوافرة في سوق العمل وتبغى الانضمام والعمل فيها ويمكن للمؤسسة الاستجداء بها عند الحاجة.

### 1-3- إدارة الموارد البشرية:

إنّ تحديد مفهوم إدارة الموارد البشرية يقودنا إلى الحديث عن رأيين في هذا الموضوع، الأول: يعتبرها نشاطاً روتينياً، يشمل النّواحي التّنفيذية، مثل: حفظ الملفات وسجّلات العاملين، ومتابعة النّواحي المتعلّقة بهم، كضبط أوقات الحضور والانصراف والإنجاز وغيرها من الممارسات التّسييرية الروتينية الأخرى، وهو ما ينعكس سلّماً على الدّور الذي تقوم به هذه الإدارة، وكذلك الوضع التّنظيمي للجهاز الذي يقوم بأداء هذه الوظيفة في الهيكل التّنظيمي. أمّا الرّأي الثّاني: فيعتبر أنّ إدارة الموارد البشرية عبارة عن وظيفة أساسية في المؤسسة، ولها الأهمّية نفسها مقارنة بالوظائف الأخرى، وهذا يرجع إلى أهمّية العنصر البشري، وتأثيره في الكفاية الإنتاجية للمؤسسة.<sup>7</sup>

يعرّفها (جمال الدين محمد مرسى) على أنّها: "تلك الأنشطة الإدارية المتعلّقة بحصول المنظّمة على احتياجاتها من الموارد البشرية، والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التّنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية"<sup>8</sup>.

كما أدرج (معجم مصطلحات القوى العاملة) تعريفاً لإدارة الموارد البشرية مفاده أنّها: "مجموعة الأساليب الذي تهدف إلى حسن الاستفادة بالطّاقات البشرية وعدم السّماح بوضعها في غير موضعها مع تحديد خطّ واضح لكلّ فرد في موقع عمله الذي يناسبه"<sup>9</sup>.

أمّا (عبد الرّحمن العيسوي) فيعرّفها بأنّها: "الإدارة التي تقوم بتخطيط جهود الأفراد والإشراف عليها، وتوجيهها، والتّسيق بينها لضمان تأديتهم العمل بالكفاءة القصوى، والرّضا التام، مع توفير التّعاون الوثيق بينهم للوصول إلى تحقيق أهداف المشروع"<sup>10</sup>.

إنّ مجمل التّعريفات التي سقناها تؤكّد على أنّ إدارة الموارد البشرية هي إدارة أو وحدة إدارية متخصصة، عادة ما توكلُ إليها كلّ الأمور المتعلّقة بالموارد البشرية، ولها وظائف تقوم بها، ولها دور تلعبه في المؤسسة، لعلّ الغاية الأساسية منها هي الاستفادة ممّا تمتلكه الموارد البشرية من مهارات وخبرات وأفكار وقدرات وطاقات لتحقيق أهداف المؤسسة، مع العمل على تلبية وإشباع حاجات العاملين بما يخلق لديهم الرّضا والراحة، ويدعم انتماءهم ويزيد من ولائهم لها.

إنّ بلوغ هذه الغاية لا يكون إلّا إذا كانت هناك قيادة تفهّم، تحسّ وتعي أهمّية الموارد البشرية في العمل المؤسّسي، وليس فقط مجرد مسؤول عن شؤون العاملين، بالمعنى التّقليدي لممارسات مدير الموارد البشرية التي كانت لا تتعدّى القيام ببعض الأمور التّسييرية التي ترتبط بكلّ ما هو روتيني؛ بل يجب أن يتعدّى ذلك كلّهُ إلى أمور أبعد وأعمق... وهو ما يتطلّب توافر ميزات بعينها في مدير الموارد البشرية، لعلّ أهمّها أن يكون فنّاناً باعتبار أنّ الإدارة علم وفنّ في آن واحد، فتكون له القدرة على تمييز ما يجب القيام به مع المورد البشري في الوقت المناسب، كما عليه أن يكون صاحب نظرة ثاقبة ورؤية إستراتيجية تتيح له التّعامل بكلّ سلاسة مع مرؤوسيه.

وعليه فإنّ إدارة الموارد البشرية هي تلك الوحدة التنظيمية التي تتولّى توجيه سلوك العاملين الوجهة المرغوبة، بما يخدم مصالحهم ومصالح مؤسستهم، وما يتضمّن ذلك من تخطيط للجهود والإشراف عليها، تنظيمها والتنسيق بينها لضمان أفضل النتائج.

## 2- وظائف إدارة الموارد البشرية:

من خلال عرضنا لمختلف التعريفات المقدّمة للإدارة، وإدارة الموارد البشرية نلاحظ أنّ هناك بعض الوظائف الرئيسية التي يمكن أن تقوم بها أيّ إدارة مهما كانت طبيعتها، وهي: التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة والتنسيق، وهي تلك الوظائف الإدارية التي ذكرها "هنري فايول"، وفي المقابل نجد أنّ لهذه الوحدة الإدارية وظائف متخصصة تقوم بها دون سواها، تتماشى مع خصوصية الموارد البشرية والتي تتميز بالتغيير المستمر والمرونة، فالأفراد لهم حاجات اقتصادية يسعون إلى تلبيتها، ولهم مشاعر وأحاسيس ينبغي أخذها بعين الاعتبار عند إدارتهم، كما لهم أهدافاً يجب دمجها ضمن أهداف المؤسسة حتى لا يكون هناك تعارض بين المصالح وبالتالي يتولّد صراع وحالات عدم الرضا... وما ينجرّ عن ذلك من أفعال قد تعيق الوصول إلى الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة، كما أنّ الإنسان له عقل ينبغي على إدارة الموارد البشرية الاستفادة منه وعدم إقصائه....

وتنقسم الوظائف المتخصصة التي تسند إلى إدارة الموارد البشرية -بدورها- إلى وظائف رئيسية وأخرى مساعدة، وفيما يلي سنقوم بتوضيح مختلف الوظائف التي تقوم بها هذه الوحدة التنظيمية سواء الإدارية منها أو المتخصصة.

## 2-1- الوظائف الإدارية:

2-1-1- التخطيط للاحتياجات من الموارد البشرية: يعتبر التخطيط من أهمّ الوظائف التي تقوم بها الإدارة، وأهمّية تفرضاها البيئة غير المستقرّة التي تخلقها المنافسة من أجل الحصول على مختلف الموارد<sup>11</sup>، فالإدارة العليا تقوم بإعداد سياسات وخطط مختلفة بغية الوصول إلى الأهداف الموضوعية، وهذه الخطط تتضمن مصادر الحصول على الموارد، كيفية جلبها، والطرق والأساليب التي يتمّ عن طريقها استثمار وتحويل هذه الموارد بفاعلية كبيرة وتكاليف قليلة.

ويعتبر التخطيط ذلك العمل الإداري المنتظم والمستند على أسس علمية، ومعلومات موضوعية، والهادف إلى تكوين قوة عمل قادرة على الوفاء بمتطلبات أعمال معيّنة في تنظيم محدد، وراغبة في أداء تلك الأعمال وعلى أساس مستقر ومستمر نسبياً<sup>12</sup>؛ أي أنّه يمثّل: مرحلة التفكير في المستقبل بقصد:<sup>13</sup>

- 1- تحديد أنواع الوظائف المطلوبة للمشروع عن فترة معيّنة في المستقبل.
  - 2- تحديد الأعداد المطلوبة لكلّ نوع من الوظائف، أي تحديد الموارد البشرية اللازمة لشغل كلّ وظيفة.
- والتخطيط يتضمّن ثلاث مستويات: الأوّل يكون على مستوى المؤسسة، الثّاني يكون على مستوى القطاع، أمّا الثّالث فهو التخطيط على المستوى القومي أو على مستوى الدولة.

وبالمثل، تقوم إدارة الموارد البشرية بوظيفة التخطيط، عن طريق تحديد الأهداف، ووضع المعايير وصياغة الخطط، والتنبؤ بالتغيرات المستقبلية المتعلقة بالموارد البشرية، كما تقوم بوضع القواعد التي تضمن سلامة تنفيذ الأنشطة على الوجه الأمثل.<sup>14</sup>

إنّ الحديث عن التخطيط بهذا المعنى، يقودنا إلى تصوّر أنّ هذه المؤسسات كبيرة من حيث الحجم، إذ أنّه في الصّغيرة أو المتوسطة لا يكون ضروريا وجود قسم مستقل ليقوم بهذه الوظيفة؛ حيث يتمّ ذلك من طرف صاحب العمل شخصيا، أو يتمّ بالاستعانة بأخصائيين في هذا المجال أو مكاتب محاسبة، مقابل مبلغ من المال يتمّ الاتفاق عليه، وبهذا يوضع مخطّط عمل مستقبلي، بغية الوصول إلى الأهداف، وتحقيق نتائج محدّدة بتكلفة محدّدة وفي فترة زمنية مقرّرة.

وينسحب الكلام السابق على المؤسسات الصناعية الجزائرية، حيث كانت في البداية تعتمد على التخطيط المركزي للموارد البشرية؛ فالتخطيط كان يتمّ بناء على الاحتياجات الوطنية وحاجة المخطّطات (الثلاثي الأوّل، الرباعي الأوّل والثاني، الخماسي الأوّل والثاني) وكانت المصادر تقريبا محدّدة؛ إذ أنّ الإطارات كانوا يتكوّنون في معاهد ومراكز وحتى جامعات ويتمّ توجيههم إلى الوظائف بشكل مباشر (هناك عقود تبرم منذ البداية بين المؤسسة أو الوزارة وبين الفرد)، وهذا الأمر كان في البداية بسبب غياب التأهيل ونقص الخبرة والمعرفة بالصناعة، ليكون النموذج التيلوري الذي يعتمد على تكوين الأفراد وتقسيم العمل إلى أبسط أجزائه هو النموذج الأصلح حسب القائمين على الصناعة الجزائرية آنذاك.

وعليه فإدارة الموارد البشرية في الشركات الجزائرية آنذاك لم يكن لها دور فاعل في عملية التخطيط، بل كانت تقتصر على الممارسات التقليدية في تسيير الموارد البشرية لا غير، وبالتالي كانت مهمّشة عن ممارسة المهام المتخصصة. بيد أنّها اليوم ملزمة بأن تعتمد على التخطيط الإستراتيجي الذي يجعلها تأخذ في الحسبان كلّ السيناريوهات الممكن حدوثها على صعيد سوق العمل والمنافسة المرتقبة في السوق وما إلى ذلك.

**2-1-2- التنظيم (تنظيم الموارد البشرية):** يعتبر التنظيم الوظيفة المكتملة للتخطيط؛ حيث يتمّ تحويل كلّ ما حُطّط له إلى واقع عملي قابل للتنفيذ، فالتنظيم يعمل على ترجمة الخطة إلى أنشطة تعمل على تحقيق الهدف أو الأهداف الموضوعة للتنفيذ<sup>15</sup>، فالمؤسسات المحيطة بنا لم تكن على هذا النحو منذ بدايتها، بل بدأت في شكل بسيط ثمّ تطوّرت إلى أشكال أخرى نتيجة لعوامل النمو أو الانكماش أو التغيير<sup>16</sup>. وبهذا فإنّها مرّت بعدة خطوات وذلك بتحديد الهيكل التنظيمي، تحديد المسؤوليات والسلطات التي يمكن أن تمارس، الأدوار والمراكز التي تتضمنها كلّ وحدة من وحدات التنظيم، والفرد أو الأفراد الذين يشغلون هذا الهيكل من حيث النوعية والعدد.

وإدارة الموارد البشرية تساهم في تأسيس هذا الهيكل أو إطار العمل؛ حيث يقسم إلى أجزائه الإدارية، قصد تسهيل إنجاز الأهداف المبيّنة في الخطة، وتشتمل هذه العملية على توزيع المسؤوليات، تكوين الأقسام والإدارات، تفويض السلطة للمرؤوسين، توضيح قنوات الاتصال بين العمّال والإدارة العليا، وكذلك العمل على التنسيق بين أعمال المرؤوسين لضمان التنفيذ الجيّد لأعمال والأهداف التي تحتويها الخطة العامّة.<sup>17</sup>

وفي المؤسسات الجزائرية في بداياتها كانت تعتمد على التنظيم التيلوري إلى أبعد حد؛ حيث كان هناك تقسيم للعمل يمكن به تجاوز القصور الموجود لدى الموارد البشرية التي كانت زراعية في أغلبها، وبالتالي كانت تلك المؤسسات تتكوّن من بنيتين الأولى هي الإدارة والتي تقوم بالمتابعة والرقابة والسهر على إنجاز الأعمال كما هو مخطّط له من مصلحة المناهج... والثانية هي العمّال الذين توكل إليهم مهمّة الإنجاز دون أيّ تدخّل منهم في اختيار الطرق أو الوسائل وغيرها، ليكونوا بمثابة آلات أو تابعين للآلات على أكثر تقدير.

**2-1-3- التّوجيه:** هو الوظيفة الثالثة من الوظائف الإدارية، وهو الوظيفة التي تعمل على تفعيل نشاط المؤسسة، وتبقى هذه الوظيفة القوّة المحرّكة لكافة الأنشطة التي تقوم بها، باعتبارها تكون مباشرة على الأفراد.

وتتميّز هذه الوظيفة بأنّها وظيفة مركّبة؛ كونها تحتوي على العديد من الأنشطة الذهنية التي تتعلّق بشكل رئيسي بالتعامل مع العنصر البشري، وتفاعلاته المختلفة والمتنوّعة، فبالإضافة إلى إرشاد المرؤوسين إلى كيفية تنفيذ الأعمال الموكلة إليهم حسب لوائح العمل والتّعليمات التي تحكم أعمالهم، ووفق إستراتيجية المؤسسة المعتمدة وتفسير ما قد يصعب عليهم فهمه في هذا المجال بطريقة لا تتعارض مع أهداف التنظيم.<sup>18</sup>

والتّوجيه أصبح يُعنى بالسلوك الإنساني في العمل، فإدارة الموارد البشرية لم تعد تقتفي بتنظيم الأفراد وتوزيعهم بطريقة علمية وموضوعية وفق هيكل تنظيمي معيّن، يتم فيه توضيح وتحديد المهام والسلطة والعلاقات الوظيفية؛ بل أصبحت تعمل على التنبؤ بسلوكهم وتفاعلهم مع زملائهم ومع الوسائل المستخدمة في العمل...، كما أنّها أصبحت تقوم بإدارة المسار الوظيفي للعامل، وإدارة الأداء...

وهذه الوظيفة لم تكن على قدر كبير من الأهمية في المؤسسات الصناعية الجزائرية، ذلك أنّ التوجه العام للدولة آنذاك كان يعمل على تعبئة القوى العاملة، ولعلّ هذه الوظيفة كانت موكلة بقدر كبير إلى النقابات العمّالية التي كان لها دور كبير في هذا المجال، فالمركزية التي كانت متبّعة في التسيير في ستينيات القرن الماضي إلى الثمانينيات حدّ بشكل كبير من لعب قسم إدارة الموارد البشرية لوظيفته التنظيمية، فالهياكل كانت مستوردة مع المصانع وليس لها مجال للتصحيح أو إدخال تعديلات بل فقط مساعدة الإدارة العليا على التعبئة فقط.

**2-1-4- الرّقابة:** تؤسّس هذه الوظيفة عمليات الرّقابة للتأكد من سير الأحداث وفق ما هو مخطّط له، وهي عملية ديناميكية ومستمرة، تنفيذية بالنسبة للإدارة العليا، واستشارية بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، حيث تقوم على متابعة الأداء، وتعديل الأنشطة التنظيمية بما يتفق مع إنجاز الأهداف، وتكون الرّقابة على الموارد المادية والبشرية على حدّ سواء، وعلى موارد المعلومات والموارد المالية أيضاً<sup>19</sup>، هذا فيما يخص الإدارة العليا. أمّا بالنسبة لإدارة الموارد البشرية فيتضمّن نشاطها وضع المعايير الرقابية، واتّخاذ الإجراءات التصحيحية في حال وجود انحرافات في الأداء الفعلي للأفراد، أو حتّى إذا ما وجدت اختلالات في المعايير الرقابية في حدّ ذاتها.<sup>20</sup>

وتبرز ضرورة الرقابة، حين تتوافر أسباب تؤدى إليها، ويمكن ذكر أهمها فيما يلي:<sup>21</sup>

كبر حجم المؤسسات وتنوع نشاطاتها وتعقد أنماطها الإدارية.

كونها تفيد في تقليل فرص الخطأ في الحكم على الموظفين من خلال متابعة وتقييم الأداء.

كما تفيد في مراجعة أداء المرؤوسين في حالة الإدارة المركزية.

وتفيد في تقييم الأداء ومعدلات الإنتاج وتعديل أو تطوير الخطط والاستراتيجيات.

إن إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية كانت تلعب دورا رقابيا بامتياز وذلك من خلال الصلاحيات التي كانت تُعطى لها، من خلال دورها في متابعة العاملين وحياتها دفاتر الحضور والانصراف، وإمكانية الخصم من رواتب العاملين باقتراح من تلك الإدارة وأيضا اقتراح الترقيات وغيرها من الأمور التي تستدعي وجود رقابة، فرغم أنّ وظيفة هذه الوحدة استشارية -في أغلب الأحيان- إلا أنها تملك المعلومات التي تفيد المدير أو المسؤول في اتخاذ القرار.

ونتيجة التطور الذي عرفته المجتمعات الصناعية المختلفة، واكتساب الموارد البشرية فيها للقيم الاقتصادية المختلفة الضرورية، والوعي الناجم عن ارتفاع معدلات التعليم في تلك الدول، والتطور التكنولوجي الهائل...، ظهرت بعض النظريات الحديثة التي أسست لنوع جديد من الرقابة وهو الرقابة الداخلية أو الذاتية، حيث تعمل إدارة الموارد البشرية على خلق ثقافة تنظيمية تقيم الرقابة الداخلية (الذاتية)؛ من خلال توعية الفرد بأهميته، خلق آليات جديدة للتقييم والمتابعة، إشراك الفرد في وضع الخطط والإستراتيجيات، وكذا الأهداف والوسائل... وأيضا تدع له حرية كاملة أو جزئية للقيام بعمله. وهنا نقصد نظرية اللامركزية المتناسقة لصاحبها (ألفرد بريتشارد سلوان) الرئيس المدير العام لشركة جنرال موتورز كومبني، ونظرية الإدارة التشاركية بالأهداف للفرنسي (جيلينيه) والإدارة بالأهداف (لبيتر دراكر)، والنظرية الموقفية وغيرها.

**2-2- الوظائف المتخصصة:** تنقسم الوظائف المتخصصة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية إلى قسمين - كما سبقت الإشارة إلى ذلك - وهما:<sup>22</sup> الوظائف الرئيسية والوظائف المساعدة.

### 2-2-1- الوظائف الرئيسية:

**أولا- تصميم العمل:** تشمل هذه الوظيفة كلاً من: تحليل الوظائف وتوصيفها.

**-تحليل الوظائف:** يُقصد بتحليل الوظائف أو الأعمال: تحديد معالم كل وظيفة من خلال تحديد الواجبات والمسؤوليات، وتحديد مستوى ونوع المهارات المطلوب توافرها.<sup>23</sup>

ويقول (أحمد سيد مصطفى) بهذا الصدد: "تهدف عملية تحليل الوظائف أساساً إلى تحليل العمل أو الهيكل العام لمهام الوظيفة، وذلك من حيث الواجبات وكيفية أدائها والأدوات المستخدمة، والمسؤوليات، والظروف المحيطة بالأداء، كمدخل لتحديد القدرات والخصائص الإنسانية المطلوبة"<sup>24</sup>.

**-توصيف الوظائف:** يقصد بتوصيف الوظائف: "إعداد وصف دقيق لكل وظيفة في المنشأة بحيث يشمل كافة البيانات اللازمة عن الوظيفة"<sup>25</sup>.

أي أنه النتيجة الملموسة لتحليل العمل، "ويكون في شكل تعريف تفصيلي مكتوب للوظيفة، وهدفها وطبيعتها، والمهام، وظروف أداء العمل ومواصفات شاغل الوظيفة"<sup>26</sup>، وعليه فإنّ توصيف الوظائف هو:

كتابة الوصف الكامل للمعلومات المتعلقة بكل نشاط أو وظيفة، بعد القيام بعملية التحليل والدراسة؛ حيث يتضمن هذا الوصف، موقع الوظيفة، الإشراف، المسؤوليات والواجبات، المهارات الواجب توافرها فيمن سيشغل هذه الوظيفة؛ حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بإجراء الكشف عن المعلومات وثيقة الصلة والخاصة بالعمل، والمتعلقة به، والمتطلبه لإنجازه؛<sup>27</sup> إذ تقوم بتحديد ثلاث عناصر أساسية وهي:<sup>28</sup>

\*مخرجات العمل Out Put: والتي تتضمن النتائج المترتبة عن تنفيذ هذا العمل سواء سلع أو خدمات.

\*أنشطة العمل Tâches: وهي العمليات التنفيذية التي تتم تحقيقاً للنتائج أو المخرجات.

\*أما العنصر الثالث فهو مدخلات العمل InPut: والذي يمثل الموارد اللازمة للقيام بالأنشطة وإنتاج المخرجات، هذه الموارد تكون مادية وبشرية وتكنولوجية وحتى في شكل معلومات.

فتحليل العمل هو الوسيلة التي تساعد إدارة الموارد البشرية في الحصول على البيانات والحقائق والمعلومات الخاصة بطبيعة العمل عن طريق الملاحظة والدراسة العلمية، وأيضا تحديد الواجبات التي تحتويها الوظائف من ناحية ودرجة الكفاءة أو المسؤولية من ناحية أخرى<sup>29</sup>، إذ أن القيام بتحليل الوظائف، يتجسد في ملخص يعبر عنه بتقرير دقيق يتضمن كل ما يتعلق بالوظيفة والشروط التي يجب أن تتوفر في شاغلها، وهو ما يُعرف بتوصيف الوظيفة.

وهذه الوظيفة كذلك كانت معطلة في سنوات الاشتراكية في الجزائر بين 1967 و 1989 فالمؤسسات -كما سبقت الإشارة إليه- كانت تولد وفق صيغة "المفتاح في اليد" فقد كان يتم استيرادها كاملة من الدول التي جرى عقد اتفاقيات معها بهذا الشأن مثل: ألمانيا، النرويج، النمسا، الاتحاد السوفييتي وبوغوسلافيا سابقا وغيرها. وعليه فقد كان الاستيراد شاملا لطرق العمل وتوصيف الوظائف... كما أن الوظائف كانت مدروسة مسبقاً، على أن الواجبات التي تتضمنها كل وظيفة تضمن إنجاز العمل المطلوب.. وهكذا حتى العاملين في قسم إدارة الموارد البشرية كانت وظائفهم محددة سلفاً كغيرها من الوظائف التي يتألف منها الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة.

إلا أن مفهوم تصميم العمل تحوّل بدوره ليصبح في التوجّه الإستراتيجي الحديث يعرف بـ"إعادة هندسة العمل Job Re-Ingeering" فالتغير الذي حدث في مجال المعرفة الإدارية، والبيئة الاقتصادية، وكذا إستراتيجية المؤسسة حثّت على إدارة الموارد البشرية إعادة تصميم العمل في المؤسسة؛ لتخلق وظائف تثير شاغلها وتحمسهم، وتمنحهم الحرية والمسؤولية في ممارسة المهام الموكلة إليهم، كما توفر لهم هذه الوظائف مجالاً للتطوير وتنمية الذات؛ بغية تفعيل أدائهم واستغلال الموارد المادية على أكمل وجه.<sup>30</sup>

**ثانياً: التوظيف:**

تتضمن هذه الوظيفة العمليات التالية: الاستقطاب والاختيار المهني، إضافة إلى التعيين.

أ-الاستقطاب: يشير الاستقطاب لفظاً إلى تلك المراحل أو العمليات المختلفة للبحث عن المترشحين الملائمين لملء الوظائف الشاغرة بالمنظمة<sup>31</sup>.

وحسب (فرج عبد القادر طه) فهو: "اكتشاف الأفراد أو القوى العاملة وجذبهم لملء الوظائف الشاغرة

الحالية أو المتوقعة أو المستحدثة"<sup>32</sup>.

أما (راوية حسن) فنقول بخصوص الاستقطاب أنه: "يتضمن البحث عن وعاء من الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة"<sup>33</sup>.

وكلّ هذه التعريفات تتفق على أنّ الاستقطاب هو: التنقيب والبحث عن الأفراد الذين تتوافر فيهم الشُّروط، وجذبهم بأعداد كبيرة، وهذا وفق طرق وأساليب محدّدة ومدروسة.

**ب- الاختيار المهني:** يعني الاختيار: "البحث والتنقيب عن أنسب فرد من بين عدد من المتقدمين لملك وظيفة ما"<sup>34</sup>. فهو "الوظيفة التي تهتمّ بجمع المعلومات عن الأفراد بهدف تقييم واتخاذ القرار المناسب بشأن توظيفهم تحت سقف التشريعات والقوانين المتنبّعة"<sup>35</sup>.

فالاختيار المهني يعني: "مساعدة الشخص الصالح للوظيفة الشاغرة، وتعتمد هذه العملية على المطابقة بين تحليل العمل وتحليل الفرد"<sup>36</sup>، فإذا كانت هناك وظيفة شاغرة تعتمد على العزلة، فإنّه من غير الممكن اختيار شخص اجتماعي لممارسة هذه الوظيفة، وعليه يجب اختيار كافة الرّاعيين في العمل بعناية، كما يجب أن تكون طرق الاختيار كاملة بقدر الإمكان؛ بحيث تقلّل خطر قبول أشخاص في وظيفة لا يصلحون لها، وبالتالي يكون تفادي تكاليف التّدريب والتّكوين، وتبديد الجهود في غير محلّها.<sup>37</sup>

فالاختيار المهني هو: المرحلة التي يتمّ فيها تصفية المترشّحين الذين تمّ استقطابهم، عن طريق إجراء تحليل دقيق لكلّ فرد، بما يتطابق مع تحليل العمل، وذلك باستخدام طرق علمية معيّنة.

**ج- التّعيين (استلام الوظيفة):** بعد اجتياز المترشّح لخطوات الاختيار، وبعد قيام إدارة الموارد البشرية بجمع المعلومات الخاصّة بجميع المترشّحين للعمل لديها، وتحليل وتفسير البيانات، وإصدار القرار بشأنها، أمّا بالرفض أو الموافقة؛ فإذا كان القرار بالرفض فإنّ هذه القرارات تُحفظ في ملفّ واحد، أمّا في حال الموافقة على التّعيين، فإنّها تخصّص ملفًا خاصًا لكلّ منها يحتوي على كلّ مصوغات التّعيين بما فيها مقرّر أو أمر التّعيين.<sup>38</sup>

فعند اختيار الفرد للعمل بالمؤسسة يجب العناية به، نظرًا لما للأيام الأولى للعمل من أثر على نفسيّته، وعلى مستقبله الوظيفي فيها، ويكون ذلك عن طريق منح العامل الجديد شعورًا بالنّقة، وإزالة الشّعور بالعجز والجهل الذي يجعله يرى نفسه أقلّ مستوى من زملائه، ويكون ذلك بالترحيب به، وإعطائه فكرة عامّة عن المكان الذي سيعمل به، ونوع النّشاط والمهام التي يؤديها، وكيفية إنجازها في أقلّ وقت وبأقلّ جهد، وتوضيح حقوقه وواجباته، كما تقوم الإدارة بإعلامه بمقدار الرّاتب الذي سيحصل عليه، كما يشرح له نظام العلاوة والترقيات بالمؤسسة، والآثار التي تترتّب عن الغياب أو تكرار التأخير ونظام التّأمين وغير ذلك من المعلومات التي يحتاجها العامل أو الموظّف الجديد.

ويمكن زرع روح الاعتزاز في نفس العامل الجديد، وإشعاره بالفخر بعمله في المصلحة أو الورشة أو القسم أو الدائرة أو المؤسسة عمومًا، وذلك بتقديم ملخّصات أو نشرات تصف عمل المؤسسة، تاريخها وماهية أهدافها.

فإذا قامت الإدارة بهذه الممارسات منذ البداية، تكون قد تعاملت مع العضو الجديد في المؤسسة بطريقة إنسانية، بإدماجه في محيط العمل بصورة إيجابية تساعده على خلق علاقات اجتماعية طيّبة مع

زملائه، ومسؤوليه وكذا مرؤوسيه، وذلك بغرض رفع روحه المعنوية، وخلق الاعتزاز في شخصه، وتقديم أكبر جهدٍ وطاقه لتحقيق الأهداف الوظيفية خصوصاً وأهداف المؤسسة والمجتمع عموماً.

ويعتبر التوظيف المحصلة النهائية لعدة عمليات متتالية، ومكملة بعضها لبعض، في علاقة تجعل التوظيف أسهل وأنجح، فهو آخر إجراء يتمّ بموجبه وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

وفي المؤسسة الصناعية الجزائرية كان توظيف الإطارات والمشرفين يتمّ بشكلٍ مركزيّ على مستوى وزارة الصناعة الجزائرية، فكما ذكرنا سابقاً كانت هناك عقود تُبرم مع الأفراد الذين اجتازوا البكالوريا، ويدرسون في الجامعات أو أولئك الذين يتكوّنون في مراكز التكوين المهني، أو تجري مسابقات عامّة لمن سيثقلون الوظائف التنفيذية وهي في أغلب الحالات مركزية والتّاجحون يتمّ تكوينهم في مراكز تكوين خاصة بالمؤسسة المشغلة، والمتفوقون يرسلون إلى البلد الأصلي الذي جرى استيراد المصنع منه لتلقّي تكوين أكثر عمقاً... وهكذا فقد كانت أيضاً إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية آنذاك مستبعدة.

وفي الممارسات الجديدة لإدارة الموارد البشرية لم تعد عمليات الاستقطاب، الاختيار والتعيين تتمّ على أساس انتقاء الفرد المناسب ذو التخصص الضيق ليعمل في وظيفة ثابتة تطبيقاً لمبدأ الرّجل المناسب في المكان المناسب، لأنّ هذا المبدأ أصبح متقادماً؛ كون التوجّه الحديث يقوم على توظيف الفرد الذي يمتلك مهارات متعدّدة تمكّنه من العمل في وظائف مختلفة وممارسة مهام متنوعة، لأن تنفيذ الأعمال لم يعد فردياً كما في السابق بل أصبح جماعياً، فضمن فريق العمل يمارس الفرد مهام متنوعة، ويتبادل الأعمال مع زملائه.. كما أنّ المؤسسات المعاصرة أصبحت بحاجة إلى عمال مهرة، يملكون مهارات متعدّدة؛ بحيث تتمكّن من تشغيلهم في عدة وظائف حسب الحاجة، كما أصبح التحكم في الإعلام الآلي والتكنولوجيا شرطاً للتوظيف. وهذه الظروف والمعطيات الجديدة فرضت على إدارة الموارد البشرية العمل على تطوير برامج الاستقطاب والاختيار، للكشف عن وجود مهارات متعددة لدى هذه الموارد.<sup>39</sup>

### ثالثاً: تصميم هيكل الأجر:

وتهتمّ هذه الوظيفة بتحديد القيمة والأهمية النسبية لكلّ وظيفة (منصب) أو عمل، وتحديد الأجر الخاص بها، كما تهتمّ بإدارة سليمة لنظام الأجر، حتّى يتمّ ضمان مقابل سليم للقيم والأهميات النسبية للوظائف المتاحة، وهذا طبقاً لطرق معيّنة -ولسنا بصدد تناولها في الوقت الحالي-، في حين نجد أنّ الحوافز تمثّل منح مقابل عادل للأداء المتميّز<sup>40</sup>، ويمكن تحفيز العاملين على أدائهم الفردي أو الجماعي، فتظهر بذلك الحوافز الفردية والجماعية، المادية أو المعنوية، كما نجد حوافز على أساس أداء المؤسسة ككل، وهو ما يعرف بالمردودية أو توزيع الأرباح.

وفيما يخص هذا المتغيّر لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية الجزائرية، لم يكن لها أي دخل -وربما مازال- في عملية تقييم الوظائف ووضع الأجر لأنّ ذلك يكون دائماً إمّا من التوظيف العمومي أو من وزارة العمل أو بتدخل من وزارة المالية والتي تقوم بدراسة الأجر ومستوى المعيشة ووضع سلم معيّن ما على الإدارات المختلفة إلّا الالتزام به، وهنا عادت وظيفة إدارة الموارد البشرية مرّة أخرى لتكون تنفيذية فقط، ولا تملك الحق في تصميم نظام الأجر.

لقد أصبت نظم دفع الأجور تقوم على أسس جماعية، ما جعل إدارة الموارد البشرية تلجأ إلى استخدام معايير دفع جديدة أيضا تتماشى والتغيرات الحاصلة، ومنها نذكر: جودة الأداء، تعظيم مخرجات العمل، الفاعلية التنظيمية ورضا العملاء، تحقيق وفورات (توفير) في تكاليف التشغيل وحسن استخدام الموارد المادية. وبذلك تغيرت فلسفة التعويضات من كونها تكاليف إلى اعتبارها استثمارات لها عوائدها؛ على أساس أن التعويضات من الحوافز المادية التي تخلق الدافعية للأداء الجيد وتحقيق الجودة المطلوبة لإرضاء الزبائن، وخفض التكاليف وزيادة الإنتاجية.<sup>41</sup>

#### رابعاً: تصميم أنظمة مزايا وخدمات العاملين:

حيث تقوم المؤسسات بمنح مواردها البشرية مزايا معينة كالمعاشات والتأمينات الخاصة بالمرض أو العجز أو البطالة وغيرها من المزايا التي تختلف من مؤسسة لأخرى، كما تهتم أيضا بتقديم خدمات للعاملين في شكل خدمات مالية، أو اجتماعية، أو رياضية وقانونية، وقد يتجاوز ذلك إلى الإسكان والمواصلات والعطل والرحلات الترفيهية وغيرها، وتقع مسؤولية كل ذلك على إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات المعاصرة؛ حيث توكل إليها هذه المهمة.

#### خامساً: التكوين والتدريب:

تمارس معظم المؤسسات أنشطة التدريب والتكوين بغية رفع كفاءة ومعارف العاملين بها، وتوجيه اتجاهاتهم نحو أعمال ووظائف معينة.

ويتم ذلك بالاستناد على الخطة الموضوعية مسبقاً؛ حيث تحدّد فيها احتياجات الأفراد للتدريب أو التكوين، والأساليب والطرق المناسبة لذلك، وتحديد الأماكن التي ستجري بها عملية التكوين أو التدريب، كما تعمل على تقييم البرامج التدريبية والتكوينية المقترحة والمعمول بها.

إنّ النظرة إلى التدريب على أنه نشاط وظيفي، ويتسم بالمحدودية من أجل تفادي الأخطاء في الأداء، ورفع المهارات الحالية قد تلاشت؛ لتحل محلها أنّ التدريب إستراتيجية مستمرة تقوم على: التعلّم، التدريب والتنمية، والغاية منها دعم المورد البشري ومساندته وتمكينه من أداء عدّة أعمال في الحاضر والمستقبل، وضمن فريق عمل ينتمي إليه. فعملية التعلّم، التدريب والتنمية المستمرة تعتبر اليوم وسيلة فعالة لتكييف العنصر البشري في العمل مع آخر التطورات والمستجدات الداخلية والخارجية، لتصبح النظرة استثمارية، تحقّق: العوائد، جودة المنتج، رضا العملاء وزيادة تنافسية المؤسسة.<sup>42</sup>

#### سادساً: تقييم الأداء:

تهتمّ جلّ المؤسسات المعاصرة بتقييم أداء مواردها البشرية، ويتمّ ذلك وفق أساليب علمية مختلفة مثل:<sup>43</sup> طريقة التقييم ببحث الصفات أو الخصائص، طريقة الترتيب البسيط، أو طريقة المقارنة بين العاملين، أو طريقة التوزيع الإجمالي، طريقة الاختيار الإجمالي أو طريقة الوقائع الحرجة وغير ذلك.

وغالبا ما تُسند مهمة التقييم إلى الرؤساء المباشرين بغرض التعرف على الكفاءة العامة للعاملين، وبغرض التعرف على أوجه القصور في الأداء أو الإنجاز باعتبارهم الأجدر والأكثر خبرة ودراية بحيثيات العمل وطرق الأداء...إلخ.

وفي ظلّ التغيّرات الحديثة وخاصة طرق الأداء من فردي إلى جماعي، تغيّر تقييم الأداء الذي كان يقوم على أساس الأداء الفردي؛ ليحلّ محلّه نظام جديد يعتمد على تقييم الجهد الجماعي، وباستخدام معايير تقييم جديدة، وهي:<sup>44</sup>

-التكلفة.

-الجودة.

-الوقت.

-خدمة العملاء وإرضائهم.

### سابعاً: تخطيط المسار الوظيفي:

وفيه يتمّ التخطيط للتحركات الوظيفية المختلفة للعاملين بالمؤسسة وخاصة ما تعلق منها بالنقل والتحويل، الترقية، أو التدريب والتكوين وغيرها، وهذا ما يجعل إدارة الموارد البشرية بحاجة دائمة للتعرف على نقاط القوة والضعف لدى الموارد البشرية العاملة في المؤسسة.

وفيما يخصّ تخطيط المسارات الوظيفية للعاملين يمكن القول أنّه من الممارسات الغائبة تماماً عن إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصناعية العمومية الجزائرية، وإلاّ كيف نفسّر بقاء بعض العاملين في منصب واحد طيلة مسيرته العملية في مؤسسة بعينها، أو كيف نفسّر دوران العمل الذي كانت تعرفه قطاعات العمل المختلفة وخاصة الصناعية منها...

### 2-2-2- الوظائف المساعدة:

في مقابل الوظائف الرئيسية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات المختلفة، فهي تقوم بوظائف أخرى، فيه من يرى بأنّها مساعدة، وهو ما سنأتي على توضيحه وشرحه في الفقرات الموالية:

### أولاً: العلاقات مع النقابات:

وتعالج خلالها إدارة الموارد البشرية الشكاوى المقدّمة من العمّال في حق الإدارة، والنزاعات العمالية، قضايا الفصل من الخدمة، والتأديب وما إلى ذلك، وبذلك تكون حلقة وصلٍ بين العمّال وممثليهم والإدارة العليا للمؤسسة.

لقد انحصرت هذه الوظيفة في السابق على قيام إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد) بالتفاوض مع النقابات للتوصل إلى اتفاقات بينهما ترضي الطرفين (أرباب العمل-العمّال)، في الأمور المتعلقة بالتعويضات المالية وبعض المزايا الوظيفية، وكان كلّ طرف يحاول تحقيق مكاسب على حساب الطرف الآخر. وتجنّب المشاكل مع النقابة قدر الإمكان؛ لأنّها تعتبر عدوّاً يهدّد مصالح المؤسسة. ليتغيّر هذا التوجّه في ظلّ التحوّل الإستراتيجي إلى السعي لتحقيق التّعاون والوفاق بين المؤسسة والنقابة، وإقامة علاقات حسنة وزرع الثقة المتبادلة. ولقد تطلّب هذا الوضع من إدارة الموارد البشرية وضع سياسة جديدة للتّعامل مع النقابات وتطويرها بشكل دائم وتعديلها كلّما تمّ تغيير القيادات النقابية... هذا ولم تعد علاقات العمل محصورة بين طرفين فقط بل امتدت إلى الحكومات التي تصدر القوانين والتشريعات التي غالباً ما تحكم عمل إدارة الموارد البشرية.<sup>45</sup>

## ثانياً: أمن وسلامة العاملين:

ويتمّ خلال هذه الوظيفة الاهتمام بإجراءات الأمن والحماية وسلامة العاملين، والصحة والاتجاهات النفسية والاجتماعية السليمة لهم.

ويتمّ العمل من خلال التحسيس والتوعية، التعليم والتدريب المستمرين كما يتمّ التركيز دائماً على المورد البشري للحفاظ عليه وعلى سلامته حفاظاً عليه؛ نظراً لقيّمته وتقديراً للخسائر المادية التي يمكن أن تحصل نتيجة إصابته، وكذا الفراغ الذي يمكن أن ينتج بسبب توقّفه على العمل...

## ثالثاً: ساعات وجداول العمل:

تتمّ هذه الوظيفة حين تقوم إدارة الموارد البشرية، بتحديد ساعات العمل، أوقات العطل، والراحة والإجازات، وفقاً لنظام يناسب طبيعة عمل المؤسسة، وبما يتماشى والقوانين السائدة في الدولة، ومحاولة وضع نظام يكفل كفاءة العمل، ويمنح الرضا والقبول للموارد البشرية العاملة بالمؤسسة، وهذا بمراعاة التغيرات والضغوط البيئية الممكنة.

## 3- أهداف إدارة الموارد البشرية (البعد الاستراتيجي):

إنّ قيام إدارة الموارد البشرية بوظائفها المبيّنة سابقاً على الطريقة المثلى يسمح لها -لا محالة- من تحقيق جملة من الأهداف ذات البعد الإستراتيجي، والتي يعتبر تزويد المؤسسات بموارد بشرية فعّالة وتطوير الأفراد تطويراً يلبي رغباتهم واحتياجات المؤسسة، الهدف الرئيسي لإدارة الموارد البشرية في مختلف التّنظيمات المعاصرة، سواء كانت هذه الأخيرة كبيرة الحجم أم صغيرة، عمومية أو خاصة، إنتاجية أو خدمية، ويتولّد من هذا الهدف المباشر أهداف أخرى، يمكن توضيحها فيما يلي:<sup>46</sup>

لـ الأهداف الاجتماعية.

لـ الأهداف التّنظيمية.

لـ الأهداف الوظيفية.

لـ الأهداف الإنسانية.

## 3-1- الأهداف الاجتماعية:

تتمثّل الأهداف الاجتماعية في أهداف المجتمع ككلّ، وذلك عن طريق توظيف وتشغيل الموارد البشرية المتاحة بالأعمال والوظائف المختلفة، فهي بذلك تساهم في المحافظة على التّوازن بين الأعمال وشاغلها؛ أي الفرص المتاحة والطّاقات المتوافرة، كما تساعد الأفراد على إيجاد أحسن الأعمال وأكثرها إنتاجية وربحية، ممّا يجعلهم يشعرون بالحماس للعمل، وتمكينهم من بذل أقصى جهد للحصول على الأجر والمكافأة، كما توفّر للمجتمع الحماية والمحافظة على قوّة العمل وتجنّب الاستخدام غير السليم للموارد البشرية قصد تفادي هجرة الكفاءات.<sup>47</sup>

وبهذا فإنّ إدارة الموارد البشرية تتيح الفرصة للمجتمع في التّطوير والنموّ في جميع جوانبه، وهي في هذا الإطار تستجيب لغالبية المحدّدات الاجتماعية في هذا الخصوص، كالتشريعات والقوانين الخاصة بالعمل

والعاملين، فهي في ضوء تحقيقها للأهداف المجتمعية تنتقَد بالقوانين والتشريعات، وكل المتغيرات البيئية الموجودة سواء أكانت داخلية أم خارجية.

### 3-2- الأهداف التَّظيمية:

تعبّر هذه الأهداف عن جزء من التَّنظيم؛ حيث تُوَدِّي وظائفها بشكل مترابط مع الأجزاء الأخرى والأنظمة الموجودة داخل المؤسسة، وتتمثّل هذه الأهداف أساساً في:<sup>48</sup>

- تعظيم إنتاجية المؤسسة: ويتحقّق ذلك من خلال اقتراح وتطوير السياسات والإجراءات التي تساهم في تحقيق هذا الهدف.

- الوقاية التَّظيمية: ويتمثّل هذا الهدف في المحافظة على التنظيم القائم كوحدة تسيير بخطى متقدمة دائماً، في وجه الضغوط الداخلية والخارجية التي يمكن أن تصادف التنظيم.

وهناك أهداف فرعية أخرى إلى جانب هذين الهدفين، وتتمثّل في:<sup>49</sup>

☞ تحقيق التَّعاون الفعّال بين العاملين لتحقيق أهداف التَّنظيم.

☞ توفير ظروف عمل مناسبة تكفل جَوْاً مناسباً للإنتاج.

☞ اختيار أكفأ الأشخاص لشغل الوظائف الخالية، والقيام بإعدادهم وتدريبهم للقيام بأعمالهم على الوجه المطلوب.

☞ الاحتفاظ بالسَّجلات المتعلقة بكلّ عامل في المؤسسة بشكل موحد.

☞ رعاية العاملين وتقديم الخدمات اللازمة.

☞ تعبئة العاملين لتحقيق أهداف خطة التَّمية الاقتصادية، ودفعهم لبذل أقصى مجهود من خلال التَّحفيز المادي والمعنوي.

### 3-3- الأهداف الوظيفية:

تقوم إدارة الموارد البشرية بعدّة وظائف متخصصة، فيما يتعلّق بالأفراد العاملين بجميع أجزاء المؤسسة، وفقاً لحاجاتهم، فإذا تمّ القيام بهذه الوظائف بطريقة علمية ورشيّدة، فإنّ ذلك من شأنه أن يساهم في تحقيق الأهداف الوظيفية، ممّا ينعكس إيجاباً على الأداء، والإنتاج وكذا الاستقرار في العمل، والرّضا عن الوظيفة والرّملاء، وتدعيم روح الانتماء وغير ذلك من الإيجابيات؛ بيد أنّه إذا لم تمارس الإدارة المعنيّة تلك الوظائف بالشكل المرغوب فإنّ ذلك يُوَدِّي حتماً إلى حدوث مشكلات عديدة تعيق تحقيق الأهداف الوظيفية المسطّرة ضمن الخطة العامّة للمؤسسة.

### 3-4- الأهداف الإنسانيّة:

تتمثّل هذه الأهداف في إشباع رغبات العاملين وحاجاتهم النّفسية والسّوسيو-اقتصادية، وبهذا فإدارة الموارد البشرية تساهم في تحقيق التطلّعات المختلفة للموارد البشرية العاملة في المؤسسة، عندما تتيح الفرصة أمامهم للتطوّر والتقدّم، عندما يصبحون مؤهلين للتّرقية، وكذا توفير ظروف عمل جيّدة تساعد على الأداء بشكل أفضل<sup>50</sup>، كما أنّها تُحدّد من الإسراف والتبذير في الطاقات البشرية، وتعمل على تفادي الاستخدام غير الإنساني للقوى العاملة؛ من خلال توفير سياسات موضوعية ومدروسة، بداية بالتوظيف الجيّد للعناصر

---

المتوافرة في السّوق، ومنحهم برامج تدريبية جيّدة، ووضع سياسات عادلة للأجور والعلاوات، والعمل على الحفاظ على رأسمالها البشري.

## الخاتمة:

من خلال ما تقدّم نستنتج أنّ العمل الإستراتيجي أصبح حتمية لا بد منها؛ إذ على إدارة الموارد البشرية التفكير والعمل وفق منهج إستراتيجي يمكّن المؤسسة من بلوغ أهدافها الإستراتيجية، ولا يتم ذلك إلا من خلال القيام بالوظائف المختلفة بشكل يحمل رؤية ورسالة واضحتين.

إنّ قيام إدارة الموارد البشرية بوظائفها المختلفة من شأنه الإسهام في وصولها إلى أهدافها الإستراتيجية وظيفية كانت أو تنظيمية أو حتى المجتمعية.

ومن هذا المنطلق وجب على إدارة الموارد البشرية في مختلف المؤسسات الصناعية العمومية والخاصة -على حد سواء- العناية بالموارد البشرية، واتخاذ العمل الإستراتيجي سبيلا لتحقيق الأهداف، وهو ما يعكس الاستثمار الأمثل في هذه الموارد التي تتميز عن باقي الموارد الأخرى بخصوصيتها، سواء على مستوى التطوير، التنمية والإبداع والابتكار... وهو ما قد يكفل لهذه المؤسسات تقليص الهوة التكنولوجية والمعرفية بينها وبين منافساتها في السوق.

كما يجب على هذه المؤسسات وضع الأفراد المناسبين لشغل وظيفة مدير موارد بشرية، يملك المؤهلات اللازمة لا العلمية وحدها، بل حتى ملكة التعامل مع الآخرين، فهم العاملين، القدرة على التواصل والإقناع... والأهم أن يكون مؤمنا بالموارد البشرية في عملية العمل.

إنّ قيام مؤسساتنا بهذا العمل سيُغلق المجال على المتطفّلين على وظيفة مسؤول أو مدير الموارد البشرية، من أولئك الذين لهم خبرة في مجالات المحاسبة والمنازعات القانونية وتسيير الأفراد بالمفهوم التقليدي... والذين يميلون إلى حماية المؤسسة من الوقوع في أخطاء قانونية واقتصادية قد تضرّها، بدل تفادي هذه الأخطاء والنزاعات باعتماد طرق إنسانية في الإدارة والتسيير تسمح من بتعظيم الاستفادة من الموارد البشرية على جميع الأصعدة وبشكل إستراتيجي، ويضمن لها البقاء، الاستمرار والتطور بسواعد أعضائها الذين يملكون عقولا وأفكارا بناءة، ولهم قدرة كبيرة على تجويد العمل وتقليص الهوة بينها وبين منافساتها في السوق.

## الهوامش:

- 1- ماهر، أحمد: "الإدارة، المبادئ والمهارات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003/ 2004، ص10.
- 2- مرسي، سعيد عيد: "عملية العمل، مدخل في علم الاجتماع الصناعي"، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، دت.
- 3- أبو بكر، مصطفى محمود: "إدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003-2004، ص52.
- 4- غيث، محمد عاطف: "قاموس علم الاجتماع"، دار المعرفة الجامعية، مصر، دون سنة نشر، ص265.
- 5- القرشي، مدحت كاظم: "الاقتصاد الصناعي"، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2001، ص113.
- 6 - بلوط، إبراهيم حسن: "إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي"، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، 2002، ص17.
- 7- عبد الباقي، صلاح الدين محمد: "إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي"، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص15.

- 8- مرسى، جمال الدين محمد: "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن 21"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص16.
- 9- زكي، بدوي أحمد، مصطفى، محمد كامل: "معجم مصطلحات القوى العاملة"، مؤسسة شباب الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1984، ص138.
- 10- العيسوي، عبد الرحمن: "سيكولوجية الإدارة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999، ص30.
- 11- رزيق، إيهاب صبيح: "الإدارة، الأسس والوظائف"، سلسلة الإدارة في أسبوع، ع2، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص11.
- 12- السلمي، علي: "إدارة الموارد البشرية"، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1998، ص147.
- 13- الصيرفي، محمد: "إدارة الموارد البشرية، المفاهيم والمبادئ"، ط1، ج1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص53.
- 14- ديسلر، جاري: "إدارة الموارد البشرية"، ت/محمد سيد احمد عبد المتعال، مراجعة/عبد المحسن عبد المحسن جودة، ط8، دار المرجع، الرياض، السعودية، 2003، ص39.
- 15- العتيبي، صبحي: "تطور الفكر والأنشطة الإدارية"، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص116.
- 16- الشريف، علي: "الإدارة المعاصرة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص255.
- 17- ديسلر، جاري، المرجع السابق، ص34.
- 18- العتيبي، صبحي، المرجع السابق، ص135.
- 19- الشريف، علي، مرجع سبق ذكره، ص ص367 369.
- 20- ديسلر، جاري، مرجع سابق، ص34.
- 21- صبيح، إيهاب، مرجع سبق ذكره، ص 168.
- 22- ماهر، أحمد: "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص ص29 30.
- 23- اللوزي، موسى: "التنظيم وإجراءات العمل"، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002-2003، ص69.
- 24- مصطفى، أحمد سيد: "إدارة الموارد البشرية منظور القرن الحادي والعشرون"، ددن، دب، 2000، ص106.
- 25- عبد الباقي، صلاح الدين محمد: "الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص83.
- 26- ماهر، أحمد: "إدارة الموارد البشرية"، ط5، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص74.
- 27- بوخمخ، عبد الفتاح: "إدارة الموارد البشرية"، مطبوعات جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، فيفري 2001، ص91.
- 28- السلمي، علي: "إدارة الموارد البشرية"، مرجع سابق، ص ص416 417.
- 29- عويضة، كامل محمد محمد: "علم النفس الصناعي"، مراجعة/محمد رجب البيومي، ط1، سلسلة علم النفس، ع13، دار الكتب العلمية، لبنان، 1996، ص27.
- 30- عقيلي، عمر وصفي: "إدارة الموارد البشرية: بعد إستراتيجي"، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص79.
- 31- ماهر، أحمد: "إدارة الموارد البشرية"، ط5، مرجع سابق، ص141.
- 32- طه، فرج عبد القادر: "علم النفس الصناعي والتنظيمي"، ط1، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 2001، ص159.
- 33- حسن، راوية: "إدارة الموارد البشرية"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998-1999، ص103.

- 34- غربي، علي وآخرون: "تنمية الموارد البشرية"، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2002، ص95.
- 35- بلوط، حسن إبراهيم: مرجع سابق، ص195.
- 36- سلاطينية، بلقاسم: "التكوين المهني وسياسة التشغيل في الجزائر"، دكتوراه دولة في علم اجتماع التنمية غير منشورة، جامعة قسنطينة، الجزائر، 1995-1996، ص44.
- 37- المرجع نفسه، ص ص44 45.
- 38- حسن، عادل، زهير، مصطفى: "الإدارة العامة"، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1978، ص246.
- 39 - عقيلي، عمر وصفي: المرجع السابق، ص80.
- 40- ماهر، أحمد: "إدارة الموارد البشرية"، مرجع سابق، ص29.
- 41 - عقيلي، عمر وصفي، مرجع سبق ذكره، ص82.
- 42- المرجع نفسه، ص80.
- 43- السلمي، علي: "إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية"، دار غريب، مصر، دت ن، ص ص231 232.
- 44 - عقيلي، عمر وصفي، المرجع السابق، ص81.
- 45- المرجع نفسه، ص ص81 82.
- 46- عباس، سهيلة محمد ، علي، حسنين علي: "إدارة الموارد البشرية"، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 1999، ص23.
- 47 زويلف، مهدي حسن: "إدارة الأفراد"، مرجع سبق ذكره، ص31.
- 48- مرسي، جمال الدين محمد: "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص ص37 38.
- 49- المرجع نفسه، ص39.
- 50- زويلف، مهدي حسن: "إدارة الأفراد"، مرجع سبق ذكره، ص31.