

متطلبات تنمية الموارد البشرية الإدارية والتنظيمية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

**Requirements for the development of administrative and organizational human resources in the economic establishment Algerian**

السعيد جقيدل<sup>1</sup> ، فيروز مامي زارقة<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مركز البحث في العلوم الاسلامية والحضارة بالأغواط (الجزائر) ، [said030919@gmail.com](mailto:said030919@gmail.com) ،

<sup>2</sup> جامعة سطيف 2 (الجزائر) ، [z\\_fairouz@yahoo.fr](mailto:z_fairouz@yahoo.fr) ،

تاريخ الاستلام: 2018/07/22 تاريخ القبول: 2020/01/25 تاريخ النشر: 2021/03/31

**ملخص:**

دراسة علم الإدارة وخاصة منه إدارة الموارد البشرية يهتم بكيفية اختيار الأفراد وتناسب مؤهلاتهم العلمية وخبراتهم العملية مع المتطلبات الوظيفية، بإعتبار من يشغل الوظيفة يجب أن تتوفر فيه شروط من خلالها يستطيع تخطي العوائق والمصاعب والحواجز، وتهدف محاولتنا هذه للفهم وتفسير واقع تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية ومختلف متطلباتها الإدارية والتنظيمية وما يحيط بها من تحديات عالمية.  
كلمات مفتاحية: إدارة الموارد البشرية، تنمية الموارد البشرية، المتطلبات الإدارية والتنظيمية في المؤسسة.

**ABSTRACT:**

The study of management science, especially human resources management, is concerned with how to select individuals and suit their scientific qualifications and practical experience with the job requirements, considering who occupies the job must have conditions through which he can overcome the obstacles, difficulties and barriers. The purpose of this attempt is to understand and explain the reality of human resources development in the economic institution and its various administrative and regulatory requirements and their global challenges.

**Keywords:** human resource management, human resource development, organizational and organizational requirements.

## 1- مقدمة:

للمنظمات مجموعة من الأهداف من بينها تحقيق رفاهية الإنسان، والوسيلة الأساسية لذلك هي الإدارة، ولقد كان لظهورها ونشأتها عدة أهداف تسعى لتحقيقها منها خدمة الإنسان، وتطورت مع مرور الوقت والمراحل الفكرية إلى أن وصلت إلى ما هي عليه اليوم، وأضحت علم قائم بذاته وله منظريه ومفكره وتعدت إلى أكثر من ذلك بحيث أضحت ذات إرتباطات في جميع المجالات، ومنه مجال إدارة الموارد البشرية، بحيث تتمثل الوظيفة الأساسية لإدارة الموارد البشرية لأي منظمة في حسن استخدام عناصرها البشرية بما يحقق الأهداف المحددة بكفاءة وفاعلية إنتاجية ممكنة، بحيث أن الفرد بما يملكه من مهارات وقدرات وما يتمتع به من دوافع للعمل، هو العنصر الأساسي في تحقيق أهداف التنظيم، بإعتباره مؤثر في العملية الإنتاجية. فإن دراسة هذا العنصر البشري، وفهم محدداته ومكوناته والتحكم في كيفية استخدامه وإستغلاله الجيد مع توفير العناصر المادية المتاحة للمنظمة، يعتبر من الضروريات في التنظيم، يترتب على ذلك أن كفاءة المنظمة تقاس بكفاءة أفرادها في العمل، بحيث أن المؤسسة تسعى جاهدة من أجل الرفع من كفاءة وفعالية إنتاجية العنصر البشري، وإحداث التكامل بين مدخلاتها ومخرجاتها.

تعمل إدارة الموارد البشرية لتوفير التوازن التنظيمي بين أنشطة المنظمة المختلفة وتنسيق المهام بين مواردها المتاحة لديها منها البشرية (والأخرى المادية والمالية)، وقد تضمن موضوع الموارد البشرية أهمية متميزة نظرا لما تقوم به من دور كامل متكامل يساهم في التنسيق بين وظائف المؤسسة الحيوية، وإدارة الموارد البشرية متأثرة بتحديات سلبية كانت أو إيجابية ذات إنعكاسات لتطور وتحول العالم من النظرة التقليدية الشمولية إلى النظرة الفردية التخصصية، من خلال الرغبة في تحصيل الفوائد والنتائج.

فالمنظمات اليوم بإختلاف أنشطتها الإقتصادية تواجه مجموعة من التحديات ذات أبعاد متفرعة بحيث أن إنجاز الأعمال أضحت قائما على الجدارة العالية والكفاءة المهنية بالإضافة للتكنولوجيا المتقدمة التي تحتوي على برامج تسيرية وتنظيمية متعلقة بإدارة الموارد البشرية، منها تقليص في عدد الأفراد في مهنة واحدة وفقدان المناصب الوظيفية وبالتالي صعوبة تحقيق أهداف المنظمة مما يتطلب منها العمل على تكييف هذا المورد المتاح لديها مع المتطلبات التنظيمية الجديدة.

### 2- المتطلبات التنظيمية للموارد البشرية:

#### 2-1- ماهية إدارة الموارد البشرية:

تخضع المنظمة اليوم إلى عدة متغيرات تؤثر في مستوى كفاءتها وفعاليتها التنظيمية، ومن أهم هذه المتغيرات التي تخضع لها المنظمة العناصر البشرية أوالموارد البشرية فهي من المقومات الأساسية لنجاح المنظمة بحيث تتوفر هذه الموارد على كفاءات وقوى عمل تستخدمها خدمة للتنظيم، من أجل تحقيق أهدافه ولا يمكن القيام بذلك بدون مرافقة إدارية في المستوى. فالإدارة هي السبيل الوحيد والأمثل لتحقيق الأهداف التي أقيمت من أجلها هذه المؤسسات، وتعني عملية الإدارة ضرورة يلتزم بها أعضاء التنظيم لتحقيق أهدافهم وأهداف التنظيم ككل، تفسر سياسات المنظمة وترجمها إلى إجراءات وتعليمات محددة إلى أعمال تنفيذية، وإدارة الموارد البشرية أوالقوى العاملة تعني مجموعة الأساليب التي تهدف إلى الإستفادة من الطاقات البشرية وإستخدامها إستخداما أمثل بما يتناسب مع مؤهلات وإمكانيات كل فرد في منصب عمله عن طريق توصيف وتحليل وتقويم الوظائف، والتنظيم الإداري لهذه العناصر البشرية بما يضمن كفاءة في أدائها، زيادة على ذلك تنمية حاجات المؤسسة بعمال مؤهلين فنيا وفكريا بالتدريب والتوجيه الصحيح للقوى العاملة إلى ما يخدم مصالح التنظيم، ومن متطلباتها نجد مايلي:

## 2-1-1- الإدارة:

للإدارة عدة تعاريف حسب مجال اختصاصها في مختلف الميادين التابعة لها، وكذا العلوم التي تنتمي إليها إدارة الموارد البشرية هذا الاختلاف أساسه رؤية كل مفكر وتعريفه للإدارة حسب مجال واختصاص العلم الذي ينتهي إليه. فيعرفها "دونالدوكلو" Donald clough فن القيادة وتوجيه أنشطة جماعية من الناس نحو تحقيق هدف مشترك ومن جهته يعرفها دالتون ماكفرلاند Dalton McFarland بأنها عملية بواسطتها يقوم المديرون بإنشاء وتوجيه وتسيير مجالات العمل، والمحافظة على التنظيمات والمنظمات عن طريق حسن استخدام الأفراد.

ويعرفها صلاح الدين جوهر على "أنها عملية إتخاذ القرارات، تحكم سلوك الأفراد في مختلف استخداماتهم العملية المتاحة لتحقيق أهداف محددة على أحسن وجه يمكن.

كما أن أحمد مصطفى خاطر ينظر إليها بأنها: أسلوب تطبيق المبادئ العلمية والأسس الإدارية المتفق عليها في النشاط الحكومي بما يحقق أهداف المجتمع.

أما تعريف موسوعة العلوم الاجتماعية للإدارة "بأنها العملية التي يمكن بواسطتها تنفيذ غرض معين والإشراف عليه. أما أحمد طاهر يؤكد على أن " الإدارة مجموعة أنشطة التي تستخدم الموارد المادية والمالية والبشرية بكفاءة وفعالية لتحقيق أهداف المنظمة" (ماهر، 2004، ص10).

أما راوية محمد حسن " الإدارة على أنها مجموعة وظائف وبرامج وأنشطة مصممة لتنظيم كل من أهداف الفرد والمنظمة" (حسن، 2000، ص13).

أما مدحت أبوالنصريري " بأن الإدارة مجموعة ممارسات وسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة الوظائف على أكمل وجه" (أبوالنصر، 2007، ص62).

الإدارة مجموعة وظائف و" أنشطة تستخدم لإدارة الموارد البشرية بطريقة بعيدة عن أشكال التحيز وبشكل فعال لخدمة الفرد والمنظمة والمجتمع في بيئة معيشية" (الموسوي، 2006، ص11).

الإدارة نشاط هادف تهدف من خلاله المنظمة تقديم مجال تنظيمي يوفر فرص الإرتقاء بالمجهود الفردي والجماعي للعمال، في حيز من المكان والزمان المحددان وفق منظور متعارف عليه إجرائيا.

## 2-1-2- إدارة الموارد البشرية:

توجد لها عدة تعريفات منها التعريف الموجز الذي يقدم إدارة الموارد البشرية على أنها قسم من المنظمة، تسيير وفق النظام الحديث يدرس وضع المؤسسة ومعرفة إحتياجات العاملين، والبحث عنهم والقيام بتعيينهم وتدريبهم من أجل ضرورة إدارتهم بالطريقة والأسلوب الأمثل والتي ستؤدي بالإنجاز التام للعمل بفاعلية وكفاءة أكبر.

— إدارة الموارد البشرية: "تعرف على أنها إختيار العاملين وتوجيه طاقاتهم وتنمية مهاراتهم وتحفيزهم والحفاظ عليهم، وتقييم أدائهم بالشكل المحقق لهدف المنظمة بغرض زيادة الإنتاجية موجهة التركيز على الأداء وتعظيم الاستفادة من الموارد البشرية، بما يحقق أهداف المنظمة، وهدف الأفراد الإستمرارية والرضا الوظيفي" (محمد زايد، 2005، ص46). نلاحظ بأن هناك بعض التركيز على جوانب معينة في إدارة الموارد البشرية تتمثل في: "

— إدارة الموارد البشرية تركز على العنصر البشري: تهتم بالأفراد من خلال تصميم البرامج التدريب والخدمات العاملين مما يؤدي إلى زيادة إنتاجيتهم بواسطة تعزيز إلتئامهم.

- إدارة الموارد البشرية ذات طابع عالمي: ممارسات ووظائف إدارة الموارد البشرية لها طابع عالمي بحيث أنها لا تعكس الممارسات المحلية فقط بل تتجاوزها للعالمية نتيجة العولمة المفرطة والسوق المفتوح.
- إدارة الموارد البشرية ذات توجه مستقبلي الهدف الأساسي لتواجد إدارة الموارد البشرية في المنظمات زيادة قدرتها على تحقيق أهدافها المستقبلية، فالتكامل بالتخطيط الإستراتيجي للمنظمة وإدارة مواردها البشرية أصبح ضرورة ملحة للمنظمات الأعمال الحديثة." (عبد العاطي حسن، 2006، ص 13).
- مجموعة هذه التعاريف تتفق في توجيه الأفراد العاملين المشتركين معا في عمل للوصول إلى هدف مشترك له صفة التنظيم، فهي عملية تشمل تكامل الجهود الإنسانية من أجل الوصول إلى نتيجة مرغوبة والمرجوة بتكاتف جهود الآخرين بدقة وبأقل تكلفة، مع مراعاة الظروف والبيئة المحيطة، السياسية والاجتماعية والاقتصادية بإعتبار أن التنظيم نسق مفتوح كامل يؤثر ويتأثر في المجتمع الأكبر الذي ينتمي إليه هذا التكامل والتفاعل للأفراد، القادرين على أداء العمل والراغبين في هذا الأداء بشكل جاد بطبيعة الالتزام والإنسجام مما يزيد فرص الإستغلال الفعال لهذه الموارد، عندما تتوفر نظم إدارية مصممة بالشكل الصحيح "يراعي درجة تطوير المنظمة واختيار وتعلم وتدريب تقييم وصيانة هذه الموارد البشرية التي تعد مدخل إستراتيجي له أصول منظمة وجوهر هذه الإدارة هو تحقيق الميزة التنافسية" (عثمان إسماعيل، 1993، ص 10) لأفرادها في العمل داخليا وخارجيا مع المحيط الخارجي.
- فالإدارة تبحث عن توفير شروط عادلة في استقطاب القوى العاملة بإختيار وتعيين وتوظيف الأفراد الأكفاء مع إيجاد ظروف عمل مناسبة لكل ذلك وتحسين صيغة المعاملة للعنصر البشري معاملة إنسانية تحترم مشاعره ومكانته ومساعدته في أمور العمل" (الصبري، 2006، ص 10).
- يعتبر التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة هي أساس العملية الإدارية وجميع الأنشطة المتعلقة بالمنظمة هذا التداخل لجميع العناصر يحقق الأهداف التنظيمية، التي وجد من أجلها هذا التنظيم على إختلاف طبيعة نشاطه فالأفراد والموارد البشرية والمالية وجميع المهمات المتعلقة بالإدارة عناصر ضرورية مركبة في المنظمة تؤدي مجموعة أنشطة.
- إذا إدارة الموارد البشرية هي جميع الأنشطة الإدارية المرتبطة بتحديد إحتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتنمية قدراتها الإدراكية والمعرفية ورفع كفاءتها المهنية والوظيفية ومنحها التعويض والتحفيز المناسب ورعاية كافة إنشغالاتها بهدف الإستفادة الكاملة لمجهوداتها فكريا وعملا، فهي الإستخدام الأمثل والأحسن للموارد التنظيمية لتحقيق أهداف تتمثل:
- أهداف تنظيمية محددة وضع الخطط لها بداية ونهاية وأجال معينة مسبقا.
- أهداف وظيفية الإعتماد على الجهد الجماعي الفكري والعضلي المنسق.
- أهداف تسيرية: توفير موارد عمل من وسائل وأدوات مادية وظروف بئية لنشاط العمل.
- أهداف إجتماعية: الروح المعنوية والعمل الجماعي في فرق العمل والقابلية للعمل.
- أهداف شخصية الرضا الوظيفي والحوافز والمكافآت.
- كما أننا نجد عدت تسميات التي أطلقت على الإدارة المعنية بالعنصر البشري في المنظمات، لكثرة المترادفات المستعملة فمنهم من يطلق على تسميتها إدارة الأفراد، إدارة الأشخاص، إدارة القوى العاملة، إدارة الشؤون الموظفين، إدارة الموارد البشرية.

لكن مهما اختلفت التسميات فإن النشاط ومهام ووظائف إدارة الموارد البشرية في جميع الحالات تتعلق بالعنصر البشري أساس جميع الوظائف في التنظيم، والجدول رقم (1) يوضح الاختلافات بين إدارة الموارد البشرية وإدارة شؤون الأفراد (موقع idmc جوان 2007، 20.00)

الاختلاف بين إدارة الموارد البشرية وإدارة شؤون الأفراد		
النوع	إدارة الموارد البشرية	إدارة شؤون الأفراد
الهدف العام	- إدارة الموارد البشرية جماعية - إدارة الأنظمة واللوائح - تقليل التكاليف	- إدارة فردية، - تنمية الأفراد فرديا - زيادات مالية فردية، - بيئة الموظفين
الهدف الخاص	تحقيق أهداف الخاصة للمؤسسة والأفراد	الإلتزام بالقوانين واللوائح التنظيمية الإدارية
الإتصالات	عمل جماعي عبر دوائر إدارية منظمة	عمل فردي مركزي تطبيق للقوانين والنتائج
الوظائف	ا تخطيط وتطوير مستمر، توجيه وتحفيز	رقابة وظبط إداري
المستهدفين	المدراء والموظفين	الموظفين
أسلوب التقييم	مؤشرات الأداء والنتائج	الإلتزام بالسير الحسن لنظام العمل

### 3- وظائف وخصائص إدارة الموارد البشرية

1- الوظائف: لإدارة الموارد البشرية مجموعة وظائف تقوم بها: مثل "

- "تكوين قوى عاملة ذات كفاءات عالية من خلال تحليل إحتياجات المنظمة ومعرفة طبيعة الوظائف من حيث نوعية وعدد العمال.
- معرفة المصادر التي يمكن الحصول منها على الأيدي العاملة المناسبة بالبحث والإستقطاب، إختيار وتعيين الأفراد.
- تدريب وتنمية الموارد البشرية وصيانتها بما يكفل تدريبهم وتوجيه سلوكياتهم وتنمية قدراتهم وزيادة مهاراتهم في العمل.
- المكافآت والتعويض للأفراد بمقابل الجهد الذي يبذله العمال يحصل على تعويض مناسب من خلال إعداد هيكل أجور لتحديد رواتب ونظام حوافز ومكافآت تعويضية للعمال" (عبد الباقي، 2002 ص 54)
- تركز على العمل الاستثماري والوظائف المتعلقة به والمهام التنفيذية لها المتمثلة في تهيئة أفراد القوى العاملة بإستخدامهم وتنمية مواهبهم développement وتحفيزهم ودفعهم للعمل motivation وصيانة قدراتهم والحفاظ عليهم.
- 2- الخصائص لها مجموعة خصائص تميزها:
- "ترتبط بمنظمات وتنظيمات الأفراد فهي تتميز بالطابع الإنساني.
- تعمل على توجيه السلوك الأفراد وتعاونهم وتنظيم جهودهم بالنظر إلى فعالية العنصر البشري في النشاط المتعلق بالمهام وإستخدام الجانب المادي والمالي.
- تعتبر عملية ذات طبيعة ديناميكية إدارية تسعى لتحقيق أهداف معينة.
- ترتبط المنظمة بظروف بيئية داخلية وخارجية وتستعمل في جوهر العملية الإدارية الصياغة العملية للقرارات" (غري، وسلطانية وآخرون، 2007 ص 9).
- "تصنف الوظائف الممارسة من طرف الإدارة الحديثة للموارد البشرية إلى سبعة مجموعات (07) تتجمع في مجموعات فرعية لها (عبد الوهاب، موقع الإلكتروني لجمعية الأمم المتحدة، 03 جويلية 2003، 12.00).

والجدول رقم (2) يوضح ذلك:

الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية الحديثة	
بناء القوة العاملة	- التخطيط الإستراتيجي للعمال - الإستقطاب - الإختيار والتعيين - إدارة المسار المهني
تطوير الهيكل الوظيفي	- تصميم الوظائف - تكثيف الإستفادة من مهارات العاملين - القيام بعملية التدوير الوظيفي - الإثراء الوظيفي - تخطيط الإحلال.
تنمية وتطوير العاملين	- التقديم والتهنية للمبتدئين - التدريب داخل وخارج المنظمة - تنوع وتطوير مهارات العاملين - تطوير المسار المهني.
تحفيز العاملين	- دراسة دوافع العاملين - الأجور والتعويضات - نظم الحوافز والمزايا - التأديب
صيانة القوة العاملة	- برامج الأمن والسلامة - الرعاية الصحية الطبية والنفسية - خدمات العاملين - الإستشارات المهنية.
متابعة تدريب وتقديم العاملين	- تقييم الأداء - متابعة المسار المهني - حركة النقل والترقية - الإنتداب - الإستقالة - التخطيط للتقاعد.
بحوث الموارد البشرية	- تنظيم المعلومات الموارد البشرية - تحليل التركيب الحالي والمستقبلي للموارد البشرية - معدلات الغياب ودوران العمل - عوامل الرضا والإنتاجية

4- تنمية الموارد البشرية (H R D) "HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT"

"تمثل المحور الأساسي والرئيسي في عملية التنظيم الإداري للعلاقات بين المنظمة وموظفيها، مما يؤدي لتحقيق أهدافها وأهدافهم بتنوعها الهدف العام والهدف الخاص، ومن أنشطة تنمية الموارد البشرية تحديد إستراتيجيات تحسين إدارة الموارد البشرية بغرض الحصول على إحداث التوازن الدقيق بين تنمية الموارد وإدارة شؤون الأفراد، في المحيط التنظيمي للمؤسسة مع مراعاة البيئة المحيطة وتأثيرها، وجوهر إدارة الموارد البشرية هو أن جميع أعضاء المؤسسة يعتبرون موارد متاحة لها تحت ظروف معينة وتنمية الموارد البشرية إستثمار حقيقي." (الموسري، 2006 ص 19).

الموارد البشرية هي جميع الأفراد الذين سيقومون بالعمل داخل المنظمة من أجل إنجاحها ن كما يشمل مفهوم الموارد البشرية جميع الفئات العامة المتداخلة مع الاختلاف في الترتيب والسلم الوظيفي، فهي عملية إدارة كاملة متمثلة في عمليات التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه، خاصة بالموظفين تهتم بتطوير مهارات العمال والتقرب منهم ومعرفة مشاكلهم والعمل على إيجاد حلول لها، مع توفير متطلبات حاجياتهم وتأمين تطلعاتهم بما يضمن زيادة قدراتهم من خلال مكافئاتهم ومتابعة تصرفاتهم وتوجيههم بما يضمن القيام بالعمل الصحيح.

يعني التركيز على المهام الخاصة بالموظفين من خلال تقييم المنظمة وفقا لمجموعة من الأنشطة التي تشمل التدريب وتوظيف الموظفين الجدد وتوجيه الأفراد وهي جزء من أصول المنظمة " ( بوسنينة ، الفارسي، 2003، ص 22).

يعرف الأفراد personnel على انهم مجموعة الجماعات التي تكون المؤسسة في وقت معين، يختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم وخبراتهم وسلوكياتهم واتجاهاتهم، كما يختلفون في طموحاتهم ومستوياتهم ووظائفهم الإدارية.

يقصد بذلك أن الموارد البشرية تلك " الجموع من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال والراغبين في أداء تلك الأعمال بحماسة وقناعة تامة تتميز هذه الموارد بصفتين: صفة القدرة على أداء الأعمال وصفة الرغبة في أداء الأعمال" (غربي ، وسلطانية وآخرون ، مرجع سابق ، ص 16).

فأداء العمل يتوقف على التفاعل والتكامل بين قدرات الموارد البشرية ورغبتهم في أداء العمل.

كما أن تعريف الموارد البشرية لا يقتصر على ذلك فقط بل نجد أن بعض علماء الاقتصاد عرفوا هذا المفهوم مثل المفكرين gaiobgarobaker غايوبارواياكر سنة 1960 تعريفاً آخر، "تمثل في مصطلح الرأسمال البشري الذي يحتوي على مفاهيم الكفاءة، الفاعلية والإنتاجية، إلى جانب إحتوائه على عناصر أخرى مثل التعليم، الصحة، الخبرة، فهي تتعلق بقيم الفرد" (مندور ، ورمضان ، 1990، ص 25) " المشارك في تحقيق أهداف وسياسات ونشاطات المنظمة تنقسم إلى خمسة

مجموعات من الأفراد: أفراد المدخلات والمخرجات، أفراد القيادة، أفراد الإشراف، أفراد الإتحادات العمالية، أفراد العمال وأدائهم" (أبونصر، مرجع سابق، ص 31). الموارد البشرية لأي منظمة مجموعة من الأفراد القادرين على أداء العمل والرغبة في أداء هذا العمل بالشكل الجاد والملتزم " (حسن بلوط، 2002، ص 17)

#### 5- سوسيولوجية تنمية الموارد البشرية

طرحت سوسيولوجية الموارد البشرية أهمية البعد الإنساني في خلق الدافعية والتحفيز، الإبداع والمشاركة بتحقيق الأهداف والإستقرار المهني، فتزايد الإهتمام بهذا الحقل المعرفي الميداني بشكل كبير الذي يتناول مختلف المتغيرات التنظيمية، سمح بتطوير نظرية التنظيم وتبلور تطبيقاتها.

فالمراد البشرية من منظور علم الإجتماع تتعلق بعملية التوظيف، الحوافز، الأجور، العلاقات الإجتماعية الإتصال التنظيمي، الهيكل التنظيمي، السلامة المهنية علاقات العمل.

يشير مصطلح الرأسمال الإجتماعي social capital إلى قدرة الأفراد على العمل سويا لتحقيق هدف مشترك داخل مجموعات أو منظمات، بمعنى القدرة على العمل في الفرق والتواصل مع الآخرين كعمل الموارد البشرية في بيئة عمل مختلفة عن بيئته العمل الذين يعيشون فيها، لهذا يعتبر التحدي الأول الإداري إيجاد موائمة بين البيئة الداخلية والخارجية تمكن من دمج وتشجيع المواهب الفردية داخل المنظمة، مع التركيز على الإنتاجية يحدث تنوع " كفاءة الموارد البشرية أساس إستقراره وإستمراره في المنظمة وهي عوامل الاستمرار الجيد والمتميز" (جاد الرب، 2005، ص 95)، بحيث تعتبر من أهم العناصر المندرجة في العملية الإنتاجية المرتبطة بتوفير مجموعة من الكفاءات القادرة على الأداء المتميز، بالنظر لأن عملية الإنتاج لا تتوسع أفقيا بمعنى زيادة عدد الموظفين والتقنية العالية من الآلات والمعدات التكنولوجية، بالإضافة إلى التوسع الرأسي للإنتاج المكمل للتوسع الأفقي برفع المستوى والكفاءة الإنتاجية بتوفير موارد بشرية محفزة وقابلة لعمليات التشكيل والتأهيل والتدريب ومن أهم العوامل التي لها أهمية في " تنمية إدارة الموارد البشرية نجد منها:

- دور العنصر البشري في إدارة العملية الإنتاجية.

- حجم المنظمة ونمو وتزايد عدد الموظفين.

- ظهور النقابات العمالية وتأثير ذلك على وضعية الموظفين وأنظمة العمل.

ومن مخرجاتها: - جودة وكفاءة بيئة العمل - الإنتاجية - الرضا عن العمل - تنمية الأفراد بالتدريب والتكوين والتأهيل والتعليم التنظيمي - الإستعداد والقابلية للتغير" (الصادق، موقع البوابة الإلكترونية العربية المعرفية المختصة في علوم إدارة الموارد البشرية ، 2012/02/08 ، 11.25 )

#### 6- أنشطة رئيسية في تنمية الموارد البشرية

تتوفر تنمية إدارة الموارد البشرية على مجموعة من الأنشطة المتعارف عليها تؤديها مثل:

إستقطاب الموارد البشرية، توصيف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، تدريب وتنمية الموارد البشرية،، تقييم الوظائف

وتحديد مرتبات وأجور العمال، ومداخل تنظيمية من خلال:

قياس كفاءة وأداء المورد البشري وتقييم مستويات عملهم، الإختيار والتعيين، توفير الرعاية الصحية وإعداد منظومة الضمان الإجتماعي والتقاعد، إعداد الهيكل التنظيمي، إعداد الخطط الإستراتيجية لأداء العمال، القيام بالأعمال الروتينية بحفظ الملفات والتسجيل لكل معلومات العاملين من حركة النقل والتحويل والترقية والإستقالة.

- هو مدخل إجرائي لسلسلة من الإجراءات المتبعة الهدف منها تنظيم القوى البشرية والأفراد العاملين في المنظمة، والإستفادة من كفاءتهم وطاقتهم بالقيام بالتخطيط الصحيح وعملية الإستقطاب، الإختيار والتعيين والتدريب، التقويم والتقييم، بمقابل حوافز مالية ومعنوية.
- فهي إدارة متكاملة تنظم فيه العلاقات القائمة بين إدارة المنظمة وموظفيها من أجل تحقيق لأهدافها وأهدافهم بإتباع مجموعة البرامج والأنشطة الوظيفية ولتحقيق ذلك عمدت إدارة الموارد البشرية على إستخدام مدخلين أساسيين وضروريين للمنظمات هما: زيادة الفعالية التنظيمية وإشباع حاجيات الأفراد المتزايدة.
- ومدخل يعتبر أن إدارة الموارد البشرية من خلال تحقيق أهداف المنظمة وإشباع الحاجيات متكاملان وضروريان والوصول لذلك يتأتى بمايلي:
- إعتبار الأفراد إستثمار إذا أحسن إدارته وإستغلاله وتطوير كفاءته وتنميته هو هدف المنظمة.
- سياسات الموارد البشرية الصحيحة والمدروسة تؤدي لإشباع حاجات الأفراد المختلفة.
- تهيئة بيئة العمل والقيام بتشجيع الأفراد على حسب كفاءتهم.
- إعداد البرامج الوظيفية المتوازنة بين حاجات الافراد واهداف المنظمة من خلال التكامل الإداري "(راوية محمد، 1999، ص32).
- كما أننا نلاحظ بعضا من الإختلافات الخاصة بأهمية عمل وأداء الموارد البشرية من منظمة إلى أخرى بالنظر لوجود عوامل منها:
- إدارة المنظمة ومدى فهم عملية إدارتها.
- إختلاف حجم وعدد العمال في المنظمة.
- الهيكل التنظيمي العام المحدد للمهام والمسؤوليات.
- لكن تبقى إدارة الموارد البشرية بمفهومها العام ذات مضمون واحد في كل الإدارات العامة وإدارة الأعمال ويبقى الفرق في الشكل وليس في المحتوى، بحيث أن أسس ومبادئها واحدة في المجالين فهي أداة فعالة لمختلف الأنشطة التي تتمثل في التخطيط والتنظيم والتطوير والقيادة التي تهتم بتحفيز الموظفين، للوصول لأعلى مستوى تشغيلي وإنتاجي بكفاءة وفعالية، والجمع بين الموظف والمنظمة في اتجاه المساهمة في تطبيق القرارات الإدارية والإجراءات التي تؤثر على طبيعة العلاقة بين المنظمة والعاملين بها ومحيطها الخارجي.
- الهدف منها توفير العدد المناسب من الأفراد في مناصب العمل الصحيحة بإعتبار أن أهم وظائف المنظمة الرئيسية وضع الإستراتيجية Strategy المناسبة لإدارة الموارد البشرية على أن تكون مستمدة ومتماشية مع الرؤية Vision العامة للمنظمة والمهمة Mission وتحقيق الأهداف Objectives والجدول رقم (3) يوضح ذلك (علي الخضر، 2012، ص 16).



## متطلبات تنمية الموارد البشرية الإدارية والتنظيمية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

الأنشطة الإدارية الرئيسية لإدارة تنمية الموارد البشرية			
الوظائف التخصصية		الوظائف الإدارية	
وظائف وتطبيقية لإدارة الموارد البشرية	وظائف تخصصية للموارد البشرية	وظائف تنظيمية للموارد البشرية	وظائف تنمية الموارد البشرية
الإنتاج	إعداد هيكل الوظائف	ممارسة الأنشطة الإدارية	وضع الإستراتيجية المناسبة
التسويق	تصميم الوظائف	تحديد المسؤوليات والمهام والصلاحيات	توضيح المهمة والرسالة الإدارية
المالية	توصيف الوظائف	التنظيم والعمل على تحقيق أهداف تنظيمية وفردية	التخطيط وتنمية المسار المهني والتدريب للموارد البشرية
الشراء والتخزين	تحليل الوظائف	التوجيه ومراعاة الظروف البيئية المحيطة الخارجية	إدارة شؤون الموظفين وتوفير العمالة والإحتفاظ بهم
الإستمرارية من أجل والبقاء	تخطيط الموارد البشرية	الرقابة وتقييم أداء الموارد البشرية	توفير الخدمات وأنظمة المعلومات

### 7- أهداف إدارة تنمية الموارد البشرية

لإدارة الموارد البشرية جملة من الأهداف تسعى إلى تحقيقها منها:

- تحقيق أعلى كفاءة إنتاجية ممكنة.
- العمل على زيادة مؤهلات العنصر البشري كما وكيفا بالتعليم، التدريب، التكوين.
- العمل على زيادة الولاء والانتماء للمؤسسة بالأسلوب الإشرافي الحسن والعدالة في توزيع الحوافز والأجور.
- وضع نظام موضوعي لتقييم أداء العاملين بالشكل الصحيح.
- الحفاظ على اليد العاملة وتطوير أسلوبها في العمل.
- إلى جانب جملة من الأهداف نجد أهداف أخرى:
- أهداف إجتماعية: " تتمثل في أهداف المجتمع ككل بالإهتمام بالعنصر البشري والمحافظة عليه والمساهمة في تطويره، وخلق حركية بين الفرد العامل في المؤسسة ككيان جزئي مع المجتمع ككيان كلي كبير، مما يخلق تنمية المجتمع وإزدهاره وتغيره الإيجابي " (حسن زويلف، 1999 ص 23)
- أهداف تنظيمية: تعبر عن جزء من التنظيم تؤدي وظائفها بالشكل المترابط بين الأفراد والتنظيم للمحافظة على التنظيم القائم كوحدة تسيير، وتعمل في إطار منظم توفر بيئة عمل مناسبة وتحقق التعاون الفعال بين العمال للوصول إلى إنتاجية عظمى للمؤسسة، يتأتى ذلك بتعبئة العاملين لتحقيق أهداف خطة التنمية ودفعهم من خلال التحفيز المادي والمعنوي إلى بذل المزيد من الجهد في العمل.
- أهداف إنسانية: تتمثل في البحث في إشباع رغبات وحاجات العمال النفسية والاجتماعية والاقتصادية وتوفير ظروف عمل ملائمة، لأداء مهامها على أحسن ما يرام وعلى النحو السليم.
- أهداف تنظيمية وإستراتيجية: تقوم إدارة الموارد البشرية بعدة وظائف فيما يتعلق بالمؤسسة وفقا لحاجاتهم فإذا تم القيام بهذه الوظائف بطريقة علمية يسهم ذلك في تحقيق الأهداف الوظيفية مما ينعكس إيجابا على الأداء والإنتاج والإستقرار، والرضا في العمل، مما يخلق عملية جذب العمال الذين يتصفون بصفة الكفاءة والفاعلية والعكس صحيح، كما أن حجم المؤسسة ونوعية نشاطها من العوامل التي يجب مراعاتها في وضع " الأهداف ومن اجل الوصول

لذلك يستدعي ملائمة حجم المؤسسة ونشاطها الممارس من طرف إدارة الموارد البشرية" (حناوي، فريد الصحن وآخرون، 1994، ص 247).

كما أن هناك عوامل مؤثرة، أسهمت هذه العوامل والظروف في تنمية الموارد البشرية: من بين هذه العوامل المؤثرة في محيط تنمية الموارد البشرية نجد مايلي:

#### 1-7- التطور التكنولوجي:

تعيش المؤسسات تطورا متسارعا وتغييرا من حيث التكنولوجيا التي فرضت آليات متطورة متعددة الوظائف وبالتالي تدخلت ظروف ومعايير غيرت وظائف المؤسسة، منها تغير كفاءات عمالها بالتدريب وتوفير ظروف العمل الملائمة، أدى إلى تحقيق نوع من الديناميكية والحركية في سياسة المؤسسة بإتجاه أفرادها ومستخدميها " بمعنى جعل الجهد العملي للعاملين في حالة تأهيل الأفراد في أماكنهم بالإضافة إلى الذين تم توظيفهم حديثا بطرق علمية وحديثة" (Perette, 1990, p10)، من أجل التأقلم مع ظروف المؤسسة كما فرض هذا على المسؤولين أن تكون لديهم القابلية للتأقلم والتلائم مع مختلف التطورات، ومن إنعكاسات التطور التكنولوجي نقصان عدد الوظائف، عدم ضمان الوظيفة، تقليص العمال المتخصصين، رتابة العمل نتيجة روتينية الريم العالي، الرقابة المستمرة للعمال، إعادة توزيع السلطة، عزلة العمال وبالتالي أصبح ضروري تدخل مسؤولي الموارد البشرية من أجل الحد من قوة المشكل ومحاولة إيجاد الحلول الناجحة لتوزيع وترتيب الأفراد داخل التنظيم.

#### 2-7- التطور الإقتصادي والسوسيوثقافي:

أن وجود الأفراد داخل التنظيم له معنى محدد، وهو وجود قيم وإتجاهات فكرية مختلفة، فالتغيير الحاصل على مستوى البيئة الخارجية أثر على معتقدات وثقافة الأفراد وكذا المستوى المعيشي، وقدرة الفرد على الانتقال من وضع قائم إلى وضع آخر أكثر جاهزية من حيث مكانة ودور الأفراد فيه " وما إستعمال التكنولوجيا والعلوم الحديثة في حل المشاكل الإدارية والإقتصادية والإجتماعية" (عثمان إسماعيل، 2002، ص 113) دليل على وعي التنظيم بهذا الجانب الثقافي للفرد ودمجه في محيط عمله، فالقدرة على التغيير الثقافي والإجتماعي وتحمل المسؤوليات وتوزيع المهام على الأفراد من إختصاص التنظيم أدى التطور السوسيوثقافي للأفراد في المؤسسة إلى إقتناعهم ووعيمهم بوجودهم داخل النسق، وبالتالي هدف إدارة الموارد البشرية معرفة طبيعة تفكير أفرادها ومحيط العمل وطرق تحفيزهم وكذا تكوينهم وترقيتهم مع توفير مناخ يتضمن العلاقات الإجتماعية ونمط إتصال معين، يسمح بتسيير نزاعات الأفراد فيما بينهم، إلى جانب ذلك ضمان علاقات الأفراد بالمؤسسة لتدعيم عملية العمل مما ينعكس إيجابيا على الإنتاج والأداء بمختلف معايير الإقتصادية مما أتاح للمؤسسات العمل على تحقيق أكثر إنتاجية لعمالها.

#### 3-7- إختلاف أحجام المنظمات:

تحاول المؤسسات الكبرى تغيير نماذج تطورها بإدخال مناهج وطرق حديثة في التسيير والتنظيم، لكن مع ظهور النقابات والتنظيم القانوني الداخلي، تغيرت معه وجهة نظر الإدارة والمنظمة ككل، بحيث أصبح الأفراد عبيء إضافي من أعباء المؤسسة في حالة عدم تأطيرهم وإيجاد المرونة المناسبة بخلق مناخ إستقراري وقابل للتغيير، إلى جانب وجود رغبات جديدة للأفراد، وهي من عوامل التطور الحاصل على المستويين التكنولوجي والسوسيوثقافي بحيث ظهرت أنواع من المدركات والميولات للإستقلالية في العمل ومنه إتجاه المسؤولين نحو تحقيق هذه الرغبات من خلال:

- التعرف على حاجيات الأفراد من خلال محاولة إشباعها.
- إشعار الموظفين بالتغيرات التكنولوجية للتأقلم معها وإشراكهم في إتخاذ القرارات.

- تنمية إحتياجات المنظمة من موارد سواء للتوظيف أو الترقية أو التكوين.
- تنمية روح الإتصال والقيادة والعلاقات الإجتماعية.
- توفير الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين وهذا ما هدفت إليه إدارة نظرية الإدارة بالأهداف.

#### 8- متطلبات تطور المستويات التنظيمية وتحديات تنمية الموارد البشرية 1-8-1- المستويات التنظيمية:

المنظمة تعمل جاهدة على تحقيق تنمية إدارية من خلال تصميم الوظائف التي تخلق القيمة المضافة Creationvalue في مجالات تخفيض التكاليف مقارنة بمنافسيها، أو العمل على أداءها بأساليب تؤدي للتميز وتخفيض تكلفة العمل من كل النواحي، بمعنى توفير قدرات وإمكانات لدى المنظمة لتقديم أفضل السلع والخدمات ومقدرتها على أداء أعمالها بالشكل الذي يصعب على المنظمات المنافسة لها تقليدها معتمدة على مستويين تنظيميين:

#### 8-1-1- المستوى التنظيمي الأول:

- التشغيلي للموارد البشرية يشير إلى كل الأنشطة الروتينية اليومية الممارسة من طرف إدارة الموارد البشرية مرتكزة على:
- مهارات فنية وتخصصية Technical Skills تختص بمعرفة طبيعة العمل وخصائصه والتأقلم مع متطلباته
  - المهارات السلوكية Skills Behavioral أو كما يعرف فن التعامل مع الآخرين مثل الإتصال والسعي لحل المشاكل والصراعات وإتقان أمور التفاوض وتكوين العلاقات الإجتماعية وكسب ثقة المسؤل والعمال.
  - المهارة الفكرية Skills Conceptual وتتمثل في القدرة على التفكير الإيجابي والمنطقي والحكم بشكل سليم والتنبؤ بالأحداث بناء على تحليل المعلومات والمعطيات وإتخاذ القرارات المناسبة في الوقت الضروري.
- وهو المتفق عليه إداريا بالوظائف الإدارية Managèrial Fonctions ("عبد الحميد، 2006 ص 77)

#### 8-1-2- المستوى التنظيمي الثاني:

- الإستراتيجي تشير إلى مجمل الأنشطة الأكثر تعقيدا تتصف بعدة صفات منها:
- الإستراتيجية طويلة الأجل التي هي عبارة عن أنشطة يتم ممارستها في الأجال الطويلة لعدة سنوات قابلة للتطبيق.
  - الشمولية تشتمل على عدة أنشطة داخل إدارة الموارد البشرية.
  - التخطيط المقصود وجود خطة العمل اليومي وخطط بديلة للطوارئ والأزمات الإدارية التنظيمية.
  - التكامل الإداري بين عناصر إدارة الموارد البشرية.
  - لها أنشطة هامة لنجاح المنظمة تعبر قيمة مرتفعة. وهذا ما يعبر عنه بالوظائف التخصصية Professional Functions وعليه يجب على إدارة الموارد البشرية أن توفر بعض الخصائص للموظف يكون على دراية بها قبل مزاولته مهامه ونشاطه الإداري والمهني والفني منها:
  - أن يكون واسع الإطلاع وله معرفة جيدة بطبيعة العمل العملية التطبيقية والنظرية.
  - الإلمام التام بطرق تسير العمل الفنية ومقاييس الأداء الخدماتي والإنتاجي.
  - معرفة وفهم قوانين العمل والأنظمة المسيرة له.
  - القدرة على التكيف والتلائم مع العوارض المحيطة والمستجدات.
  - العلاقات في العمل وأساليب التواصل الفعالة. ("حسين زويلف، 1993 ص 78)

## 2-8- العدالة التنظيمية:

" Equity من خلال إحترام القرارات والإجراءات الخاصة بالتعامل مع الموارد البشرية وكيفية تطبيقها بإتباع أسلوب يخضع لطبيعة المواقف وإحترام اللوائح التنظيمية والإدارية من طرف الجميع من شأنه إعطاء رضا وعدالة تنظيمية للمنظمة والعاملين فيها" (Michallpoolehuman، 1999، p114).

## 3-8- الكفاءة Efficiency

هي العلاقة بين مدخلات العملية الإنتاجية ومخرجاتها وتحقق كفاءة الأداء من خلال إرتفاع قيمة المخرجات أكبر من قيمة المدخلات وكفاءة المنظمة تقاس من العائد على الإستثمار إذا كانت منظمة إستثمارية تجارية أونصبيها في السوق أومستوى جودة الخدمات المقدمة للمستهلك إذا كانت منظمة خدمتية أما تحقيق كفاءة العمال تقاس بواسطة معدلات الأداء والإنتاجية من خلال الغيابات والحوادث والإصابات ومعدلات دوران العمل.

## 4-8- الكفاءة المتفوقة: Superior Efficiency

تتعلق بتكاليف المدخلات اللازمة لإنتاج مخرجات معينة فالإنتاجية العالية تؤدي إلى تحقيق كفاءة متفوقة بوضع إستراتيجية مناسبة تتضمن هيكل تنظيمي مرن ونظم رقابة منتهجة من طرف المنظمة مساعدة على تحقيق الكفاءة العالية.

## 5-8- الجودة المتفوقة: qualitySuperior

تقاس الجودة من خلال ما يتم تحقيقه من منتوجات وخدمات مقدمة من طرف المنظمة يقابلها قبول من العملاء والزبائن يتبعه مستوى أداء من العمال والتقليل من الجهد والوقت.

## 6-8- الأبداع المتفوق: Superior mmovativeness

تقديم منتج وخدمات جديدة أو العمل بأسلوب جديد ومختلف عن المنافس.

## 7-8- الإستجابة المتفوقة للعملاء: Customer ResponsivenssSuperior

يتطلب ذلك مقدرة عالية ومعرفة دقيقة بإحتياجات العملاء والتركيز على هذه الإحتياجات التي يمكن إدارتها لتحقيق مستوى من الجودة يصعب على المنافسين تحقيقه " (شعبان حامد، 2006، ص 07 ) والجدول رقم ( 4 ) يوضح الإفتراضات الأساسية في تنمية الموارد البشرية وتطورها (محمد زايد، 2008، ص 38):

الوظائف	المدخل الكلاسيكي	مدخل العلاقات الإنسانية	المدخل الحديث
تخطيط الموارد البشرية	تقدير عدد ونوع العمالة	تقدير عدد ونوع العمالة	تنمية أصول المنظمة البشرية
الإختيار والتعيين	وصف الوظائف	وصف الوظائف	الوظائف المستقبلية
تحليل وتصميم الوظائف	تقسيم العمل والتخصص	فرق العمل	المنظمات المتعلمة
التدريب	رفع كفاءة العامل	رفع كفاءة جماعة العمل	رفع كفاءة المنظمة
تقيم الأداء	أساس فردي	أساس فردي وجماعي	القيمة المضافة
الأجور والمكافئات	ربط الأجر بالإنتاج	حوافز مادية ومعنوية	القيمة المضافة
تنمية المسار المهني والوظيفي	التخصص	التخصص	المعرفة والإستثمار في الرأس المال البشري

## 9- التحديات المستقبلية التي تواجه تنمية الموارد البشرية ومواجهتها

تنمية الموارد البشرية على مدى العقدين الماضيين أسرع مجالات التنمية الإدارية تطوراً، حيث قامت المنظمات الكبرى بإنشاء إدارات متخصصة لتنمية الموارد البشرية وتدريب العاملين بها على المناهج والجوانب المهنية المختلفة في هذا المجال، كما عمل عدد من المنظمات على الاستفادة من طفرة تنمية الموارد البشرية عن طريق تسويق حزم من برامج التنمية البشرية

للعلماء الذين يسعون إلى إحراز تحسين ملموس في هذا المجال، وذلك عن طريق تدريب العاملين في برامج مكثفة تتناول تحسين الاتصالات أوزيادة الإنتاجية من خلال بناء فرق العمل. إلا أننا لا ننفي وجود تحديات معاصرة ومستقبلية منها:

- تحدي ظاهرة العوالة التي لها إنعكاسات مختلفة منها الإختلاف في مفهوم إدارة الموارد البشرية المحلية والعالمية.
  - المشكلات الكثيرة التي تواجه إدارة الموارد البشرية المحلية في أداء الوظائف.
  - تحديات مختلفة مثل تحدى الجودة والمنافسة والتطور العلمي والتكنولوجي.
  - التحول من التصنيع إلى المعلومات.
  - التحول من الأسواق المحدودة إلى الأسواق العالمية.
  - التحول من البيئة المستقرة إلى المتغيرة.
  - التحول من إصدار الأوامر إلى التوجه والإرشاد والإشراف بالمتابعة.
  - التغير من العمل الجسماني والبدني إلى العمل الذهني والعقلي الفكري.
  - التحول من الأداء الفردي إلى الجماعي وتشكيل فرق العمل.
  - التحول من التخصص في العمل إلى التنوع في المهارات.
  - التحول من التركيز على السلع والخدمات إلى التوجه لتركيز على الرغبات.
  - التحول من إتباع الأوامر إلى المبادرة والمشاركة في إتخاذ القرارات.
  - التحول في عمل الموارد البشرية بالقانون والإلتزام به إلى الشركاء في النشاط.
  - التحول من الإستثمار في الأصول المالية إلى إستخدام الرأسمال الفكري." (أحمد على، 2009 ص05)
- ولمواجهة تلك التحديات إعتمدت إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية ذات التوجه الإقتصادي، أساليب مختلفة بحسب طبيعة النشاط الممارس لإدارة المنظمة والهدف التي تسعى لتحقيقه بحيث نجد:
- يجب عليها أن تعتمد على فلسفة جديدة متغيرة تتلائم مع طبيعة المواقف والأنشطة وبالتالي التحول من إدارة الموارد البشرية إلى الإدارة مع الموارد البشرية بإعتبارها شريك وليس منافس.
  - إرتباط إدارة الموارد البشرية برسالة المنظمة من خلال المساهمة بالتخطيط الإستراتيجي والعمل على تطوير الوسائل والأساليب التي تتيح للأفراد المبادرة والمساهمة بالإلتزام والتعليم والتدريب وإتخاذ القرارات الهادفة.
  - تحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية هو الوصول لأهداف المنظمة ككل متمثلة في الربح والإنتاجية والإستمرار والبقاء والنمو وجودة الخدمات والابتكار والإبداع المرونة والتنافسية.
  - التركيز على ثقافة المنظمة والعمل بالديموقراطية التشاركية من خلال وسائل التواصل والاتصال الفعال.
  - إستعمال الوسائل وأليات تحفيزية تساهم في تطوير وتنمية مهاراتهم المهنية من خلال برامج تدريب لإكتساب قدرات.
  - الاعتماد على سياسات تتصف بالمرونة في توفير حاجات ومقتضيات الأفراد وإشباع رغباتهم.
  - تصميم قواعد إدارية هادفة لإدارة الموارد البشرية والتغير من مركزية القرارات الإدارية إلى لا مركزية." (شعبان حامد، 2012، ص 14) فالعامل إذا تم " التعامل معهم بحسن من طرف الإدارة وتنميته قد يحقق أهداف المؤسسة من خلال زيادة الإنتاجية، أوبعث سياسات وبرامج لإشباع حاجياته النفسية والاقتصادية والإجتماعية، أوخلق بيئة

عمل تدفع الأفراد وتشجعهم على إستغلال وتنمية مهاراتهم، وفق مبدأ التوازن بين ما يحتاج إليه الفرد من حاجات وبين متطلبات المنظمة التنظيمية " (أحمد علي، 2011/11/19).

إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالوظائف الأخرى لكي تظهر في شكل بحث دائم وإستعمال الأدوات العلمية من أجل التطور بهذه الإدارة فعلا "المؤسسات الناجحة هي التي تعرف كيف تتأقلم مع إستراتيجيات" (Belanger, 1988, p25) سواء التنظيمية بما يعرف بالداخلية أوالتأثير بالمحيط الخارجي من ضغوطات وتحولات في مستوى التنظيم الداخلي والخارجي هذه التأثيرات جعلت من المؤسسة تطبق شروطا معينة من اجل المقاومة والوقوف أمام المنافسة.

#### 10- خاتمة:

أصبح الاهتمام بالعنصر البشري متزايد لقدرته على الابتكار، والتطوير، والاختراع، والتجديد، وكلما تمكنت المؤسسة من الحفاظ على ثروتها البشرية، وعملت على تنمية قدراتها، عن طريق التأهيل والتدريب، كلما تقدمت اقتصاديا، واجتماعيا، وثقافيا بين المؤسسات الأخرى، بحيث تمثل الموارد البشرية في المنظمات موردا من أهم موارد المنظمة، وأصلا من أهم الأصول التي تمتلكها المنظمة. فلا يمكن تحقيق أهداف المنظمة بدون هذه الموارد البشرية. فالمنظمة بدون أفراد ما هي إلا مجموعة من المباني، والمعدات، والآلات فقط. فالأفراد وليس المباني أوالمعدات، هي التي تصنع وتخلق المنظمات، لذلك من الضروري الإهتمام بهذه الموارد والإستثمار في تنمية مهاراتها، حتى تكون قادرة على تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية وحتى تواكب التغيرات التي تواجهها، تبحث إدارة الموارد البشرية على تحقيق أهداف الأفراد من أجل إستقرارهم وبقائهم بإعطائهم أهمية كبرى وإشراكهم في القرار مع حرية التصرف والتوجيه وبعث فهم روح المسؤولية، ويتركز هذا النموذج على وضوح العمل والأهداف ومعروفة النتائج، وتحديد الأجال وتحفيز الأفراد بعقلانية وواقعية ميدانية من خلال مايلي:

- وضوح الأهداف الإستراتيجية والرؤية المستقبلية.
- وجود الخطط والبرامج العمل تؤدي لتحقيق الأهداف.
- توفير أطر تنظيمية تتسم بالمرونة والتكيف مع الظروف.
- التوسيع في تطبيق اللامركزية.
- البساطة ومرونة الهيكل التنظيمي.
- التنوع في إستخدام فرق العمل المتكاملة بأسلوب جماعي.
- تمكين فلسفة الأفراد ونظم المشاركة في الإدارة والمساعدة على نشر أفكار العمال وتوجهاتهم التنظيمية.
- كما يمكن لنا أن نقترح جملة من الإقتراحات قد تكون ذات فائدة للمؤسسة الجزائرية منها:
- الإدارة التي تهتم بالأفراد العاملين في المنظمة تعنى بالإستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمتوقع على مدى كفاءة وقدرات وخبراته بحيث أن أسس إختيار العنصر البشري تبدأ من التخطيط والإختيار الأمثل والتدريب والحوافز والتقييم، كما أنها تحرص على متابعة الموارد البشرية، فهي العملية التي يمكن بواسطتها تنفيذ غرض معين والإشراف عليه.
- إستقطاب وإختيار الموارد البشرية القادرة على إضافة وتحقيق أهداف المؤسسة.
- التعريف السليم والصحيح للمؤسسة كفيل بالوصول بها لأهدافها التنظيمية.
- الإحتفاظ بالأفراد المؤهلين الناجحين في عمليات الإختيار.

- الحفاظ على الإستقرار المهني والوظيفي وتحفيز الأفراد وتطوير قدراتهم ومهاراتهم بمعارف جديدة.
- الرفع من كفاءة المنظمة الإنتاجية والمساعدة في وضع حلول مناسبة لمشاكل العمال.
- وضع مخططات العمل وسياسات وتطبيق لوائح المنظمة التي تحكم علاقات العمل في بيئة العمل.

#### - قائمة المراجع:

- أحمد ماهر: الإدارة والمبادئ والمهارات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية مصر 2004، ص 10.
- راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية مصر 2000 ص 13.
- مدحت أبوالنصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية الإتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية ط1 القاهرة مصر، 2007 ص 62
- ستان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار المجدلوي للنشر والتوزيع ط1 عمان الأردن 2006 ص 11
- عادل محمد زايد إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية كلية التجارة جامعة القاهرة مصر سنة 2003 ص 46
- لطيفة عبد العاطي حسن إدارة الموارد البشرية كلية التجارة عين شمس مصر سنة 2006 ص 13
- محمد عثمان إسماعيل، إدارة الموارد البشرية، النهضة العربية القاهرة، مصر 1993 ص 10.
- محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي ط1 الإسكندرية، مصر 2006 ص 10.
- النخبة للإستشارات الإدارية ورشة عمل بعنوان دور إدارة الموارد البشرية في التطوير المؤسسي من موقع idmc جوان 2007.
- صلاح الدين عبد الباقي، الإتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، دار الجامعية الجديدة للنشر مصر 2002 ص 54.
- علي غربي، بلقاسم سلاطينة وآخرون، تنمية الموارد البشرية دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة مصر 2007 ص 9
- علي محمد عبد الوهاب إدارة الموارد البشرية وأهميتها في تطوير الإدارة ورقة بحثية مقدمة لإجتماع إستشاري لتنمية الإدارة العامة والمالية العامة بيروت لبنان 1-3 يوليو 2003 اللجنة الاقتصادية والإجتماعية لغربي آسيا من موقع الإلكتروني لجمعية الأمم المتحدة.
- ستان الموسوي إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها دار المجدلوي للنشر والتوزيع ط1 سنة 2006 ص 19
- الصيديق بوسنينة، سليمان الفارسي إدارة الموارد البشرية منشورات أكاديمية الدراسات العليا طرابلس ليبيا 2003 ص 22
- علي غربي، بلقاسم سلاطينة وآخرون، مرجع سابق ص 16.
- أحمد مندور، أحمد رمضان، إقتصاديات الموارد الطبيعية والبشرية، الدار الجامعية مصر 1990 ص 25-26.
- مدحت أبوالنصر مرجع سابق الذكر ص 31
- إبراهيم حسن بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي دار النهضة العربية، بيروت لبنان، 2002، ص 17
- سيد محمد جاد الرب، تنظيم وإدارة منظمات الأعمال منهج متكامل في إطار الفكر الإداري التقليدي والمعاصر، مطبعة العشري مصر 2005، ص 95.
- صادق الصادق مستشار المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية تنمية الموارد البشرية في سياق التغير والإدراكات النقدية للتنمية البشرية من موقع البوابة الإلكترونية العربية المعرفية المختصة في علوم إدارة الموارد البشرية في قوقل. google تاريخ 2012/02/08.
- حسن راوية محمد إدارة الموارد البشرية المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية مصر سنة 1999 ص 32
- الخير علي الخير أهمية الموارد البشرية في المنشآت ووظائفها التخصصية كتاب إلكتروني من موقع Alkhader.Ali@yahoo ص 5-6 بتصرف.
- مهدي حسن زويلف، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، ط1 عمان الأردن، 1999 ص 23
- محمد صلاح حناوي، محمد فريد الصحن وآخرون، مقدمة في الأعمال والمال، دار الجامعية الإسكندرية مصر 1994، ص 247.
- محمد عثمان إسماعيل، إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، الإسكندرية مصر 2002، ص 113.
- رجب عبد الحميد إدارة الموارد البشرية دار أبوالمجد للطباعة القاهرة مصر سنة 2006 ص 77 بتصرف
- مهدي حسين زويلف إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية منظور كمي دار مجدلوي للنشر والتوزيع الأردن سنة 1993 ص 78 بتصرف.
- سعيد شعبان حامد الإتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية بحث مقدم للجنة العلمية الدائمة لإدارة الأعمال كلية التجارة جامعة الأزهر مصر سنة 2006 ص 7.
- عادل محمد زايد نفس المرجع السابق ص 38.

32- باسم أحمد على تحدي ظاهرة العولمة ومتطلبات التغيير لمواجهتها في مجال إدارة الموارد البشرية المحور الثالث الدور المستقبلي لمؤسسات التنمية الإدارية في تطوير الأداء ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي معهد الإدارة العامة المملكة العربية السعودية 16/13/ذوالقعدة 1430 الموافق ل 4/1 نوفمبر 2009 ص05.

33- سعيد شعبان حامد نفس المرجع سابق الذكر ص 14.

34- أحمد علي بالتمر محاضرة مقدمة عن مفهوم إدارة الموارد البشرية أكاديمية الدراسات العليا بنغازي ليبيا السبت 2011/11/19.

Belanger L BenalouC et autres gestion stratégique de ressources humainesed-  
guetton Morin Québec 1988 p 25.

Michallpoolehuman resource managementin an Internationalperspectivethe international journal -of h r  
m vol1 no1 june1999

Perette jmgestion de ressources humaines ed Vuibert PARIS 1990 p 10