الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
وزارة التكوين والتعليم المهنيين
Ministère de la Formation et de l'Enseignement Professionnels

Centre National de l'Enseignement Professionnel à Distance (CNEPD)

المركز الوطني للتعليم المهني عن بعد (م.و.ت.م.ب)

مدخل إلى تسيير الموارد البشرية

الهدف الرئيسي من دراسة هذه المادة

عند الإنتهاء من دراسة هذه المادة، يجب أن يكون المتربص قادرا على تحديد وظيفة تسيير الموارد البشرية داخل المنظمات.

مقدمة:

تمثل الموارد البشرية عنصرا مشتركا بين جميع المنظمات (المؤسسات) الذي من خلاله تنجح المنظمة في تحقيق أهدافها.

و تختلف التسميات التي تطلق على النشاط المسؤول عن تسيير العنصر البشري في المنظمة (المؤسسة). فمنهم من يستخدم مصطلح تسيير الأفراد ومنهم من يستخدم مصطلح تسيير الموارد البشرية ليقصد بها ذلك النشاط المسؤول عن تسيير المورد البشري سواء كان منها ضمن قوة العمل للمنظمات أو من هم قادرين على العمل ولم تتهيأ لهم فرصة العمل في منظمة محددة .

يعتبر النشاط الخاص بالعنصر البشري في المنظمة من الأنشطة المهمة، لأنه يكسب المنظمة ميزة تنافسية غير قابلة للتقليد من قبل المنافسين كونه يتعامل مع الإنسان الذي لا يمكن تقليده في حاجاته، رغباته وتوقعاته.

تحتوي كل منظمة على وظيفة تسيير الموارد البشرية و تضم في هيكلها التنظيمي إدارة تتكفل بتسيير الموارد البشرية و نشاطاتها تتمثل في تنظيم و ضمان الاستغلال الفعال للموارد البشرية (اليد العاملة) في المنظمة بما يحقق أعلى درجات الإنتاجية و الدافعية .

نشأ و تطور ميدان إدارة الموارد البشرية إلى ما وصل إليه اليوم ضمن مراحل تاريخية كانت بداياتها مع بدايات الفكر الإداري (التسييري) ومر عبر فترات زمنية مختلفة، استجاب فيها للتغييرات البيئية الخارجية والتغييرات في بيئة المنظمات وتركيبة الموارد البشرية فيها .

استمد علم تسيير الموارد البشرية أغلب أفكاره ومبادئه من علوم قريبة كعلم الاقتصاد، علم النفس الصناعي، علم الاجتماع الصناعي، علم الأنثروبولجيا، علم السلوك التنظيمي، علم النفس الاجتماعي، القانون، العلوم السياسية والإدارة العامة ، هذه العلوم تفاعلت فيما بينها مكونة علم أطلق عليه أولا اسم **إدارة العاملين** (أو تسيير العاملين Gestion des employés) ثم إدارة الأفراد (أو تسيير الأفراد Gestion de personnel)، بعد ذلك إدارة الموارد البشرية (أو تسيير الموارد البشرية Gestion des ressources humaines).

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

وأخيراً إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية (مناجمنت الموارد البشرية الاستراتيجي Management stratégique des ressources humaines) ليشكل الأخير تعبيراً واضحاً عن إدارة مسؤولة عن تحقيق التلائم بين المنظمة والبيئة من خلال تحقيقه بين الفرد والمنظمة والفرد والبيئة.

و سنتناول المفاهيم الأساسية في تسيير الموارد البشرية من خلال عرضها في أربعة دروس (04):

الدرس الأول: مفهوم وظيفة تسيير الموارد البشرية نتناول من خلاله تعريف تسيير الموارد البشرية، أهدافه و أهمية وظيفة تسيير الموارد البشرية و نشاطاتها الأساسية؛

الدرس الثاني: خاص بالتطور التاريخي لوظيفة تسيير الموارد البشرية نتناول من خلاله المراحل الأربعة التي مرت بها وظيفة تسيير الموارد البشرية و أهم الأحداث التاريخية التي أثرت عليها وكذا أهم التسميات التي أطلقت عليها؛

الدرس الثالث: يتناول هذا الدرس مهام وظيفة تسيير الموارد البشرية؛

الدرس الرابع: سنتطرق في هذا الدرس لتنظيم وظيفة تسيير الموارد البشرية.

الدرس رقم 01: مفاهيم أساسية في تسيير الموارد البشرية

الهدف من الدرس رقم 01: في نهاية هذا الدرس، يجب أن يكون المتربص قادرا على تعريف وظيفة تسيير الموارد البشرية و تحديد أهدافها، أهميتها و نشاطاتها.

خطة الدرس رقم 01:

I- مفهوم تسيير الموارد البشرية

1- تعريف التسيير
2- تعريف الموارد البشرية
3- تعريف تسيير الموارد البشرية

II- أهداف تسيير الموارد البشرية

1- الأهداف الوظيفية
2- الأهداف التنظيمية
3- الأهداف الاجتماعية
4- الأهداف الشخصية

III- أهمية تسير الموارد البشرية

IV- نشاطات تسيير الموارد البشرية

خاتمة

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

I- مفهوم تسيير الموارد البشرية:

قبل أن نعرف تسيير الموارد البشرية نتطرق أولا إلى تعريف مصطلح التسيير ثم إلى تعريف مصطلح الموارد البشرية.

1- تعريف التسيير:

قدم لمصطلح التسيير عدة تعاريف مختلفة نذكر منها :

- التسيير بصفة عامة يعني تنظيم الجهود الفردية و الجماعية لتحقيق أهداف محددة بكفاءة و فعالية؛
- التسيير يعني تنظيم مسار لاتخاذ قرار خاص بحل مشكل معين، بحيث يكون القرار المتوصل إليه:
  - ❖ في الوقت المناسب؛
  - ❖ في أحسن الظروف؛
  - ❖ من طرف الأشخاص المؤهلين.

2- تعريف الموارد البشرية:

مصطلح الموارد البشرية من المصطلحات الجديدة في علم الإدارة، له عدة معاني و تعاريف نذكر منها :

- الموارد البشرية أو الطاقات البشرية هم جميع الأفراد الذين يعيشون في بلد ما وهذا ما يعبر عنه إحصائيا بعدد السكان و تضم ثلاثة فئات بشرية هم : فئة العاملين، فئة العاطلين و فئة الخارجين عن قوة العمل.

و يمكن وضع المعادلة التالية:

الطاقة البشرية = العاملون +العاطلون +الخارجون عن قوة العمل

- يقصد بالموارد البشرية جميع الناس الذين يعملون في المنظمة رؤساء و مرؤوسين و الذين جرى توظيفهم لأداء كافة نشاطاتها و أعمالها تحت مظلة ثقافاتها التنظيمية مقابل أن تتقاضى الموارد

البشرية من المنظمة تعويضات متنوعة من رواتب و أجور و مزايا وظيفية؛

- الموارد البشرية هي مجموعة الأفراد و الجماعات التي تكوّن المنظمة في وقت معين. و يختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم و طموحهم كما يختلفون في وظائفهم و مستوياتهم الإدارية و في مساراتهم الوظيفية.

3- <u>تعريف تسيير الموارد البشرية</u>:

قدم علماء الإدارة و تسيير الموارد البشرية عدة تعاريف مختلفة لتسيير الموارد البشرية نذكر أهمها كالآتي :

- تسيير الموارد البشرية تعرف بأنها مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى إدارة مواهب وطاقات الأفراد بهدف المساهمة في تحقيق رسالة، رؤية ، استراتيجية وأهداف المنظمة؛

- تسيير الموارد البشرية هو مجموعة من الأنشطة التي تسمح للمنظمة بوضع الموارد البشرية المتوفرة لديها حسب احتياجاتها من حيث النوعية و الكمية؛

- تسيير الموارد البشرية هو مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى تطوير الكفاءة الجماعية للأفراد الذين يعملون لحساب المؤسسة؛

- تسيير الموارد البشرية يعتمد على التدابير (السياسات و الإجراءات...) و الأنشطة (التوظيف والتدريب ...) التي تطبق على الموارد البشرية و التي تهدف إلى تحقيق الأداء الأمثل لأفراد المنظمة؛

- تسيير الموارد البشرية هو مجموعة الوسائل و الأدوات التي تضمن للمنظمة أن تحقق بكفاءة التنظيم و التوازن المناسب بين الموارد البشرية المتاحة لديها و احتياجاتها من الأفراد، سواء من حيث الجانب الكمي (كمية عناصر العمل المتاحة للمؤسسة يجب أن تتطابق مع احتياجاتها) أومن حيث الجانب الكيفي (اليد العاملة المتاحة يجب أن تتوفر على المهارات والقدرات اللازمة للمؤسسة).

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- تسيير الموارد البشرية هو ذلك التسيير المعني بتخطيط، تنظيم، قيادة ورقابة الموارد البشرية ، للوصول إلى أهداف الفرد والمؤسسة، فهو المسؤول عن توجيه عنصر العمل في المؤسسة، من خلال أنشطة تعمل على زيادة فاعليته، كالاستقطاب، التوظيف، التدريب والمكافأة.

- تسيير الموارد البشرية هو مجموعة من الإجراءات، القرارات و السياسات التي تمكن من الحصول، في الوقت المناسب على الكفاءات، التأهيل، المعارف و القدرات المطلوبة و تحفيزها و تطوير إمكانياتها لتتمكن من القيام بالنشاطات أو الوظائف و تتحمل المسؤوليات من أجل استمرار حياة المؤسسة و تطورها .

- تسيير الموارد البشرية هي وظيفة من الوظائف الإدارية أو جزء من العمليات الإدارية تختار العاملين من ذوي الكفاءات المناسبة و تستثمر جهودهم و توجه وظائفهم و تحفزهم، تقيم أعمالهم و تبحث على حل مشاكلهم و تقوي علاقات التعاون بينهم و بين زملائهم و رؤسائهم و بذلك تحقق الهدف الكلي للمنظمة.

تسيير الموارد البشرية يعرف بأنه مجموعة الأنشطة البشرية المتعلقة بحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية، تنميها، تحفيزها، والحفاظ عليها، مما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة الاستراتيجي. و أهداف العاملين، بأعلى مستوى من الكفاءة والفعالية.

ونستنتج من هذا التعريف ما يلي:

- وجود مجموعة من الأنشطة المميزة والمتخصصة، والتي تعكس مساهمة تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأهداف التنظيمية، وتشمل هذه الأنشطة : تخطيط الموارد البشرية، استقطاب العاملين، التدريب، والتطور التنظيمي، تحفيز العاملين، تقييم الأداء وتحسين بيئة العمل؛

- يتمثل الغرض النهائي لتسيير الموارد البشرية في تحقيق الفعالية التنظيمية وتحقيق الأهداف الفردية لأعضاء التنظيم في نفس الوقت.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

II- أهداف تسيير الموارد البشرية:

إن الهدف الرئيسي لتسيير الموارد البشرية يتمثل في وضع في متناول المؤسسة الوسائل و الموارد البشرية الضرورية و الكافية وكذا تطوير و تنمية قدرات العاملين مما يشبع رغباتهم و احتياجاتهم و عليه يمكن تلخيص أهداف وظيفة تسيير الموارد البشرية في أربعة (04) أهداف رئيسية هي : وظيفية، تنظيمية، اجتماعية، فردية (إنسانية).

1- الأهداف الوظيفية:

تنقسم الأهداف الوظيفية للتسيير الموارد البشرية إلى أربعة (04) أهداف وظيفية مترابطة مع دورها التنظيمي و مع نشاطاتها كالتالي:

- جذب المرشحين المؤهلين؛
- الإبقاء و المحافظة على العمال الذين يقدمون مردود مُرضٍ؛
- زيادة دافعية العمال؛
- استثمار العاملين بالمؤسسة عن طريق الاستغلال الكامل لكفاءاتهم.

2- الأهداف التنظيمية:

تنقسم الأهداف التنظيمية لتسيير الموارد البشرية إلى ثلاثة (03) أهداف منتظمة من شأنها أن تأثر على المنظمة، و هي:

- تنمية إنتاجية العمل؛
- تحسين ظروف العمل؛
- ضمان احترام القوانين و الإطار القانوني .

3- الأهداف الاجتماعية:

يعمل تسيير الموارد البشرية على تحقيق مجموعة من الأهداف الاجتماعية و الأخلاقية و ذلك استجابة للمتطلبات، الاحتياجات و التحديات الاجتماعية من هنا يسعى هذا الأخير إلى تقدير حجم الآثار السلبية و المعوقات البيئية التي تواجه المنظمة

WWW.DZPEN.COM | قسم الجزائر

و تتمثل الأهداف الاجتماعية لتسيير الموارد البشرية في تحقيق أهداف المجتمع عن طريق:

- استخدام و تشغيل الأفراد في المناصب و الوظائف التي تتوافق مع مؤهلاتهم و رغباتهم؛
- العمل على تحقيق إشباع حاجاتهم و رفع معنوياتهم ما يتيح الفرصة للأفراد و المجتمع من التطور و النمو؛
- العدالة في توزيع مناصب العمل و تكافئ فرص التكوين و التدريب؛
- ممارسة العلاقات العامة و تنمية الصلة و الترابط بين العمال و المنظمة من خلال برامج ترفيهية، خدمات صحية و اجتماعية و ثقافية مختلفة.

4- الأهداف الشخصية:

يعمل تسيير الموارد البشرية على تحقيق الأهداف الشخصية للعاملين لحمايتهم و الحفاظ عليهم و كذا لتنمية قدراتهم و تحفيزهم على العمل و الإنتاج، و تتمثل الأهداف الشخصية لتسيير الموارد البشرية في:

- الاهتمام بالجانب النفسي للعامل و محاولة مساعدته لحل مشاكله داخل المؤسسة و خارجها؛
- محاولة خلق ظروف عمل ملائمة للعلاقات الإنسانية؛
- محاولة تفهم العمال و تحقيق رضاهم في العمل مما يدفعهم إلى المبادرة و الإبداع و من ثم تحسين الكفاءة الإنتاجية؛
- إشراك الأفراد في وضع و تنظيم لوائح و إجراءات العمل وفقا لأحكام القانون العام مما يضمن المعالجة الفورية الموحدة لمشاكل العاملين و ضمان الاستقرار في المنظمة .

إضافة إلى التقسيم السابق لأهداف تسيير الموارد البشرية من الممكن حصر هذه الأخيرة في خمسة (05) مجموعات رئيسية تساهم في تغطية جميع نشاطات وظيفة تسيير الموارد البشرية في المنظمة، وهي :

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- **جذب الموارد البشرية:** يرتبط بنشاطات التخطيط المناسب للموارد البشرية المناسبة، و الذي يعني جذب العدد الكافي من العمال (اليد العاملة) إلى المنظمة من الذين تتوفر فيهم المهارات والخبرات المطلوبة؛

- **الحفاظ على الموارد البشرية:** عن طرق تطوير برنامج إعادة استخلاف الموارد البشرية، تسيير المسار الوظيفي (الحياة المهنية) للعمال، البرامج التي تشجع الترقية الداخلية كأولوية بدلا من التوظيف الخارجي؛

- **تطوير الموارد البشرية:** حيث يلعب التكوين (التدريب) دورا محوريا في تطوير الموارد البشرية و الكفاءات؛
- **تحفيز وإرضاء الموارد البشرية:** و الذي يتمثل في الأجور، الاتصال والسلامة الصحية في العمل؛
- **تحقيق الفعالية:** تحقيق مستوى عال من الأداء هو الهدف النهائي المرتبط بأنشطة الموارد البشرية الأخرى مثل جذب الموارد البشرية والاحتفاظ بهم وتنمية الموارد البشرية.

III- أهمية تسيير الموارد البشرية:

تبرز أهمية تسيير الموارد البشرية من خلال تبنيها لدورين هامين هما: زيادة الفعالية التنظيمية و إشباع حاجات الأفراد، بحيث أن كلا العنصرين يكملّان بعضهما البعض، كما تكتسب إدارة الموارد البشرية أهميتها نتيجة عدة أسباب منها بأن:

- نجاح أو فشل المنظمات مرهون بالعنصر البشري، فقد أكدت نتائج العديد من الدراسات و البحوث على أهمية العناية بالعنصر البشري باعتباره العامل الرئيسي لزيادة الإنتاج؛

- أفضل استثمار يجب أن يكون في الموارد البشرية و هذا يتطلب الاستفادة منها و تحسين أدائها عن طريق تبني المنظمة لأسلوب إنساني في التعامل مع الموارد البشرية و إشباع حاجاتها و تحفيزها و إشراكها في اتخاذ القرارات و التخطيط و تصميم البرامج؛

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- الحاجة إلى التخصص، إذ يتطلب عمل إدارة الموارد البشرية تأهيل و تكوين متخصص في جوانب عديدة كتخطيط الموارد البشرية و تصنيف الوظائف و صنع القرارات و الأجور و ذالك نتيجة التوسع الكبير في وظيفة تسيير الموارد البشرية .

IV- نشاطات تسيير الموارد البشرية:

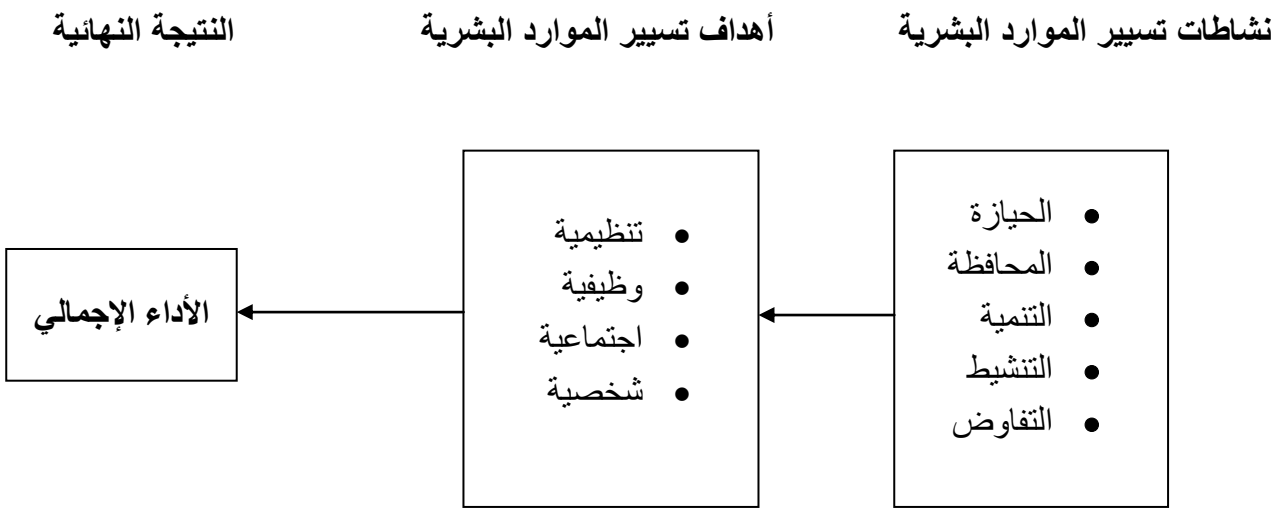
يمكن جمع نشاطات تسيير الموارد البشرية في خمسة (05) نشاطات إستراتيجية، و هي:

- **حيازة الموارد البشرية**: يضم نشاطات: تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، الإختيار و الإدماج؛
- **المحافظة على الموارد البشرية**: يضم نشاطات، الأجور و التعويضات، تقييم الوظائف و تقييم الأداء؛
- **تنمية و تطوير الموارد البشرية**: يضم التكوين و تسيير المسار المهني؛
- **تنشيط الموارد البشرية**: يضم الاتصال و ملائمة مناخ العمل؛
- **مفاوضات الموارد البشرية**: العلاقات المهنية، الانضباط و تسيير منازعات العمل.

تصمم نشاطات وظيفة تسيير الموارد البشرية بهدف مساعدة مدراء و مسيري الموارد البشرية لتحقيق أهداف المنظمة (المؤسسة) و أهداف العمال في نفس الوقت . و بحسب درجة تحقيق الأهداف المسطرة تساهم وظيفة تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء الكلي للمنظمة .

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

ويمكن توضيح هذه العلاقة حسب الشكل التالي:



خاتمة:

تعرف وظيفة تسيير الموارد البشرية بأنها مجموعة الأنشطة البشرية المتعلقة بحصول المنظمة (المؤسسة) على احتياجاتها من الموارد البشرية، تنميها، تحفيزها و الحفاظ عليها، مما يساهم في تحقيق أهدافها الإستراتيجية وأهداف العاملين فيها، بأعلى مستوى من الكفاءة والفعالية.

تهدف وظيفة تسيير الموارد البشرية إلى تحقيق أربعة (04) أهداف رئيسية هي: الأهداف التنظيمية، الوظيفية، الاجتماعية و الشخصية (الفردية).

لوظيفة تسيير الموارد البشرية أهمية كبيرة من خلال تبنيها لدورين هامين: زيادة الفعالية التنظيمية و إشباع حاجات أفراد المنظمة.

كما لها خمسة (05) نشاطات رئيسية هي: حيازة الموارد البشرية، المحافظة على الموارد البشرية، تنمية وتطوير الموارد البشرية، تنشيط الموارد البشرية و علاقاتها.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الدرس رقم 02: التطور التاريخي لوظيفة تسيير الموارد البشرية

الهدف من الدرس رقم 02: في نهاية هذا الدرس، يجب أن يكون المتربص قادرا على:

- تحديد المراحل الأربعة لتطور وظيفة تسيير الموارد البشرية؛
- التعرف على مدراس تسيير الموارد البشرية الرئيسية.

خطة الدرس رقم 02:

مقدمة

I- الفترة الأولى (1850- 1900): مرحلة التكون أو النشأة

II- الفترة الثانية (1900-1945): مرحلة النمو

1- حركة الإدارة العلمية
2- حركة العلاقات الإنسانية

1.2- المرحلة الأولى (1900-1914)
2.2- المرحلة الثانية (1914-1936)
3.2- المرحلة الثالثة (1936-1945)

III- الفترة الثالثة (1945-1990): مرحلة النضج

1- المرحلة الأولى (1946-1975)
2- المرحلة الثانية (1975-1975)

IV- المرحلة الرابعة (1990 إلى اليوم): المرحلة الحالية

المقاربة الجديدة لوظيفة تسيير الموارد البشرية

خاتمة

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

مقدمة:

إن التطور التاريخي الذي شهده ميدان تسيير الموارد البشرية خلال القرنيين السابقين تميز بانتقال الوظيفة من مفهوم تسيير الأفراد إلى تسيير الموارد البشرية ويطلق عليه في بعض الأحيان أيضا مصطلح تسيير رأس المال البشري.

و قد تأثر التطور التاريخي لوظيفة تسيير الموارد البشرية بالتغيرات الاجتماعية، السياسية، الاقتصادية و الديموغرافية التي شهدها العالم و التي أثرت عليه.

و سنتناول في هذا الدرس، المراحل التاريخية التي مر بها تطور وظيفة تسيير الموارد البشرية حيث سنستعرض أهم الأحداث التاريخية التي شهدتها كل مرحلة و نبين كيف أثرت على تطور وظيفة تسيير الموارد البشرية.

مر التطور التاريخي لوظيفة تسيير الوارد البشرية بأربعة فترات زمنية و كل فترة تعتبر مرحلة من مراحل التطور، وعلية نقسم المراحل التي مرت بها وظيفة تسيير الموارد البشرية إلى أربعة مراحل هي:

مرحلة التكون أو النشأة، مرحلة النمو، مرحلة النضج و المرحلة الحالية.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

I- الفترة الأولى (1850-1900): مرحلة التكون أو النشأة

بدأت مرحلة التكون بظهور الثورة الصناعية خلال القرن التاسع عشر (1850) و انتهت مع بداية القرن العشرين. ففي مرحلة ما قبل الثورة الصناعية، قام كبار العاملين من ذوي الخبرة بممارسة مهام تسيير الأفراد.

ومع ظهور الثورة الصناعية، برزت أولى ممارسات تسيير الأفراد، فقد تطلب نظام المصنع وجود أعداد كبيرة من العاملين من ذوي المهارات المتميزة لتشغيل الآلات ذات العمليات المتخصصة، مما أدى إلى بروز الحاجة إلى متخصصين في مجال الموارد البشرية لتدريب العاملين، وتنظيم العلاقات، وجدولة العمل.

ظهرت في نهاية هذه الفترة بعض المحاولات الداعية لإعداد برامج إنسانية لرعاية و تحسين أوضاع العاملين في المصانع أطلق عليها « برامج تحقيق الرفاهية الصناعية» و ظهر ما يسمي بالأخصائي الاجتماعي أو السكرتير الاجتماعي «Le secrétaire social» الذي كانت مهمته التكفل برفاهية العمال.

خلال هذه الفترة تطورت التشريعات الاجتماعية الخاصة بالعمل عن طريق صدور الكثير من القوانين.

ففي الولايات المتحدة الأمريكية نشأت لجنة الخدمة المدنية سنة 1883، و نتيجة للمجهودات التي قامت بها هذه اللجنة، أصبحت الحكومة الفيدرالية في الولايات المتحدة الأمريكية (الجهاز الإداري) من ضمن المنظمات الأولى التي حاولت الاعتماد على أسس موضوعية في اختيار وترقية العاملين في الولايات المتحدة الأمريكية، وتعتبر هذه اللجنة أيضا من أولى الجهات التي استخدمت اختبارات التوظيف.

و في فرنسا صدرت عدة تشريعات منها النصوص الخاصة بتوظيف الأطفال (سنة 1841)، عقد التمهين (1855)، عمل المرأة و الطفل (1874-1891)، الحق النقابي (1884)، مفتشيه العمل (1874-1882)، حوادث العمل (1898).

في هذه المرحلة وظيفة الأفراد لم تكن موجودة بصفة رسمية و تسيير الأفراد اقتصر على الشؤون التسيير الإداري فقط .و أجمالا يمكن وصف الأنشطة المتعلقة بتسيير الموارد البشرية قبل سنة 1900، بأنها كانت عشوائية وغير منظمة.

II- الفترة الثانية (1900- 1945): مرحلة النمو

تعتبر مرحلة النمو (1900- 1945) الفترة التي شهدت الميلاد الحقيقي لتسيير الموارد البشرية و نموها، وشهدت هذه الفترة حدثين اثنين مهمين يتعلقان بتسيير الوارد البشرية هما:

- **حركة الإدارة العلمية** (التنظيم العلمي للعمل) و **ظهور المدرسة الكلاسيكية؛**
- **حركة العلاقات الإنسانية** و ظهور **مدرسة العلاقات الإنسانية**.

1- حركة الإدارة العلمية (التنظيم العلمي للعمل):

من بين التطورات الهامة التي شهدتها هذه الفترة، والتي ساهمت في زيادة الاهتمام بإدارة الأفراد، ظهور حركة الإدارة العلمية بقيادة فريدريك تايلور(Frédéric Taylor)، ونشره لكتاب «مبادئ الإدارة العلمية» سنة 1911.

كانت الإدارة العلمية هي أول تغير يحدث في طرق إدارة الأفراد حيث اتخذ كل من فريدريك تايلور، فرانك هنري و جيلبرت مدخلا علميا و موضوعيا للإدارة سمي بالتنظيم العلمي للعمل.

في حدود سنة 1880، قام تايلور بإجراء مجموعة من التجارب في مصانع الفولاذ بالولايات المتحدة الأمريكية أكد من خلالها أنه من الممكن رفع إنتاجية و فعالية العمل بالاعتماد على دراسة الحركة و الزمن .

حيث قام **تايلور** بدراسة كيفية تصميم العمل ليكون أكثر فعالية، و ركّز على دراسته للحركات المطلوبة لأداء كل عمل، الوسائل، الأدوات المستخدمة و الزمن اللازم لكل مهمة، ومن خلال البيانات التي تم جمعها و كذا بتطبيق أسلوب علمي بدلا من الاعتماد التقديري الشخصي لرئيس العمل أمكنه من التوصل إلى تحديد معايير عادلة لكل عمل، و العمال الذين يحققون إنتاجا يفوق هذه المعايير يحصلون على أجور تشجيعية.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

و قد ساعد تايلور مجال إدارة الأفراد من خلال ما توصَّل إليه من نتائج، و يظهر اهتمامه بالمورد البشري من خلال التدريب و اختيار العامل، و تغيير اتجاهات أرباب العمل و هذا من خلال تعليمهم مبادئ الإدارة العلمية، و من أهم مبادئها نذكر:

- اختيار العاملين يكون مطابقا لمستلزمات الأعمال التي يقومون بها، بالاعتماد على التخصص و تقسيم العمل؛
- تدريب العمال لأداء مهامهم وفق ما تتطلبه خطة العمل، و يتم ذلك بالمراقبة المباشرة للعمال حيث لا ينبغي أن يبذلوا أي نشاط خارج عن الإطار المحدد لهم و تتم هذه المر اقبة بواسطة المشرفين و المسيرين؛
- المكافآت المالية اليومية للعمال كحافز مادي مقابل ما يبذلونه من جهد؛
- اختيار العاملين و تدريبهم لأفضل الأعمال الممكنة مع إقناعهم بعدالة الإدارة من حيث تقسيم الحقوق و الواجبات بينهم بطريقة ديموقراطية خالية من الاستغلال.

و باختصار يمكن القول بأن مساهمة نظرية الإدارة العلمية في تسيير الموارد البشرية بأنها:

- ركزت على ضرورة التخصص في العمل؛
- ضرورة الإهتمام بتصميم الوظائف و الأعمال؛
- ضرورة الاختيار و التدريب؛
- الاهتمام بالحوافز النقدية.

إلا أن تطور إدارة الأفراد في ذلك الحين كان بطيئا، فحركة الإدارة العلمية ركزت على زيادة الإنتاجية باستخدام بعض من الأساليب الحديثة كقياس معدلات الأداء، الوقت و الحركة، بينما لم تعر الجوانب النفسية و الاجتماعية و الثقافية للفرد أيه اهتمام انطلاقاً من افتراضها أن الحاجات المادية هي الوحيدة المحددة لسلوك أداء الفرد، حيث نظرت الإدارة العلمية إلى الفرد كعنصر من عناصر الإنتاج المادية، يمكن الحصول منه على أكبر إنتاجية مقابل عوائد مادية .

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

2- حركة العلاقات الإنسانية (مدرسة العلاقات الإنسانية):

بالرغم من أن حركة الإدارة العلمية وضعت الملامح الأولى لإدارة الأفراد إلا أنها وبتركيزها على معيارية العمل قادت إلى زيادة حالات التذمر وانخفاض الرضا عن العمل وذلك بسبب التركيز على الطابع الفردي في التعامل مع الفرد العامل. و نتيجة للمشاكل التي انعكست بالتقيد الشديد بمبادئ حركة الإدارة العلمية واستناداً على نتائج دراسات مصانع هاوثورن الأمريكية في الولايات المتحدة الأمريكية ظهرت حركة العلاقات الإنسانية.

ففي بداية الثلاثينات قاد إلتون مايو(Elton Mayo) مجموعة من التجارب في مصانع "هاوثورن" التابعة للشركة "وسترن إلكتريك" بمدينة شيكاغو في الولايات المتحدة الأمريكية في الفترة الممتدة من 1924 إلى 1936 بهدف دراسة تأثير الظروف المادية للعمل على الإنتاجية، فقد أظهرت دراسات **الهاوثرون** أن المنظمة هي تنظيم اجتماعي، قبل أن تكون كياناً مادياً و أن ما يؤثر على إنتاجية الفرد ليس العائد المادي و بقية العوامل المادية فقط، و إنما أيضاً مشاعر، أحاسيس و عواطف الفرد و غيره من الأفراد، و ذلك بفضل العلاقات الاجتماعية التي تسود بينهم و أنماط القيادة و الإشراف و نماذج الاتصالات المتبعة من قبل الإدارة .

و قد ساهمت هذه التجارب والدراسات في ظهور حركة العلاقات الإنسانية وتطبيق أفكارها في ميدان التسيير عموما و تسيير الموارد البشرية خصوصا، فقد ظهر نتيجة لهذه التجارب أن :

- كمية العمل التي يؤدِّيها العامل (و بالتالي مستوى الكفاءة والرُّشد على مستوى التنظيم)، لا تتحدَّد تبعا لطاقاته الفسيولوجية، وإنما تتحدَّد تبعا لطاقاته الاجتماعية؛
- إن المكافآت والحوافز المعنوي تلعب دورا رئيسيا في تحفيز الأفراد وشعورهم بالرضا؛
- إن التخصص الدقيق في الأعمال ليس بالضرورة هو أهم أشكال التنظيم كفاءة و أعلاها من حيث الإنتاجية؛
- إن العمال لا يسلكون ويجابهون الإدارة وسياستها كأفراد، و إنما يسلكونها باعتبارهم أعضاء في جماعات.

يمكن تمييز ثلاثة مراحل و هي : قبل سنة 1914 و من الحرب العالمية الأولى إلى سنة 1936 و بعد سنة 1936

WWW.DZPEN.COM قلم الجزائر

1.2- المرحلة الأولى: (1900- 1914):

بدأ القرن العشرين بظهور **وظيفة أخصائي الشؤون المعيشية للأفراد** و كان المفروض أن يقوم هؤلاء بمساعدة العمال من خلال اقتراح وسائل تحسين ظروف العمل، الإقامة والرعاية الصحية، والتسهيلات التعليمية، والأنشطة الترفيهية وكان يقوم بما يمكن أن نسميه اليوم بوظيفة المحافظة على الموارد البشرية أو صيانتها، و يرجع الدافع وراء تأسيس هذه الوظيفة إلى محاولة إدارة المؤسسات لوقف أو الحد من نمو التنظيمات العمالية. حيث نتج عن نظام المصانع و الإنتاج الكبير تجمع العمال بأعداد كبيرة في مصانع و في مدن مما أشعرهم بقوتهم و نظموا أنفسهم في نقابات عمالية قامت بدراسة أوضاع العاملين من حيث ساعات العمل و ظروف العمل و الأجور.

أثر نمو النقابات العمالية على إدارة العمال في المؤسسات المختلفة و نشأت ممارسات و أنشطة خاصة بالأفراد مثل: دراسة شكاوى العمال، تنظيم ساعات العمل، تحديد مهام و مواصفات العمل، تحديد الأجور .

ظهرت في سنة 1912 أول **مصلحة للأفراد** بالمعنى الحديث و كانت نشاطاتها هي:

- تسيير حقوق العمال؛
- صيانة العلاقة مع النقابات؛
- حل مشاكل الأجور، التقييم و الاتصال.

عرفت هذه الفترة ظهور التشريعات الحكومية الخاصة بالعمل في العالم. ففي الولايات المتحدة الأمريكية قامت الحكومة الاتحادية سنة 1910 بإصدار و تطوير فروع قوانين العمل التي نظمت الأجور و ساعات العمل و كذا تعويضات و إصابات العمل.

أما في فرنسا، فتطورت التشريعات الاجتماعية الخاصة بالعمل عن طريق صدور الكثير من القوانين منها: إنشاء وزارة العمل (1909)، المتقاعدين منهم العمال و الفلاحين (1910)، النظافة و الأمن الصناعي (1913).

2.2- المرحلة الثانية : (1914-1936):

أسهمت تجارب الهاوثورن في نشر الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في مجال العمل مما أدى إلى كثير من أنواع التغيير في الممارسة الإدارية عموما و بتسيير الموارد البشرية خصوصا حيث ظهرت لأول مرة إدارة مهمة في المنظمات تسمى **" إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية"** تتولى الاهتمام بحسن استخدام الموارد البشرية المتاحة والعمل على رفاهيتها وحل مشكلات العاملين، بل وصل الأمر إلى حد وجود أقسام للتحليل النفسي داخل هذه الإدارات.

بدأت الإدارة تعترف بحق العاملين في الحصول على إجازات سنوية وبدأت ساعات العمل الأسبوعية تنخفض تدريجياً حتى وصلت الآن إلى أربعين ساعة أسبوعياً في معظم دول العالم.

بدأ الاعتراف بحقوق العمال في الرعاية الصحية والنفسية والاجتماعية فتقررت واجبات العاملين "خاصة في المصانع والمناجم" وساعة للراحة وتقرر علاج العاملين مجاناً ورعايتهم صحياً والتأمين عليهم كما بدأ تدريب الرؤساء والمشرفين على مراعاة أصول العلاقات الإنسانية والمعاملة الحسنة للعاملين معهم حتى ترتفع روحهم المعنوية وتزيد قابليتهم للتعاون.

خلال فترة الثلاثينيات شهدت نشاطات تسيير الموارد البشرية تحولا نتج عن تأثير الأزمة الاقتصادية العالمية عام 1929 حيث أدى الكساد الاقتصادي العظيم في الثلاثينيات إلى الانكماش في نمو أنشطة تسيير الموارد البشرية.

و بعد انتهاء فترة الكساد العظيم، والانتعاش التدريجي للاقتصاد، انتعشت أيضا مرة أخرى الممارسات الإنسانية داخل المؤسسات، وبدأت تظهر التشريعات العمالية التي كان لها الأثر على البرامج الخاصة بتسيير الموارد البشرية.

عرفت الفترة بين الحربين العالميتين (نهاية الحرب العالمية الأولى و بداية الحرب العالمية الثانية) تطورا في التشريعات الاجتماعية نذكر منها:

- في الولايات المتحدة الأمريكية ظهرت التشريعات الحكومية الخاصة بالعمل حيث قامت الحكومة الأمريكية سنة 1920 بإصدار و تطوير فروع قوانين العمل التي نظمت الأجور، ساعات العمل، ظروف العمل و السلامة المهنية، كما استحدث الضمان الاجتماعي للعاملين و تعويضات أصحاب العمل؛

- في فرنسا صدور تشريع التفاوض الجماعي (1919) وتحديد ساعات العمل بـ 8 ساعات في اليوم (1919)، التأمينات الاجتماعية (1928،1930)، المنح العائلية (1932) و سياسات الخدمات الاجتماعية .

أدى تطور القوانين الاجتماعية إلى تدعيم دور النقابات العمالية و بروز احتياجات حديثة في تسيير الأفراد (تكوين، توظيف و تمهين) مما دفع إلى ظهور مصلحة الأفراد.

3.2- المرحلة الثالثة : (1936- 1945):

عرفت الفترة بعد 1936 ظهور موجة من الاضطرابات و التدعيم النقابي و تطور التشريع ومن بين النصوص التشريعية الصادرة في هذه المرحلة يمكن تسجيل خلق و إنشاء ممثلي العمال و عطل مدفوعة الأجر و أسبوع ذو 40 ساعة و قوانين متعلقة بالاتفاقيات الجماعية .

في فرنسا ترتبط أساسيات النصوص بإنشاء لجنة مؤسسة (1945)، الضمان الاجتماعي (1945)، مفوضي العمل (1946)، حرية تفاوض العمال و الأجر الأدنى المضمون (1950).

III- الفترة الثالثة (1945-1990): مرحلة النضج

انطلاقا من سنة 1946 بدأت فترة النضج و التي تميزت بالميزات التالية :

- التطبيق النظامي لأساسيات تنظيم و تبسيط العمل و إنتاجيته عن طريق اختراع مواد و منتجات جديدة كما عرفت هذه المرحلة ارتفاع في القدرة الشرائية للأفراد العاملين و في معدلات الاستهلاك و تحسن مستويات الحياة؛

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- توسع مجال التدخل الحكومي في الممارسات الخاصة بالأفراد داخل المؤسسات، فازداد التدخل الحكومي في مجال التوظيف لتحقيق العدالة والمساواة بين الجميع في فرص التوظيف

يمكننا تمييز مرحلتين في هذه الفترة : من سنة 1945- الى سنة 1975 و من سنة 1975 إلى سنة 1990.

1- المرحلة الأولى : 1945- 1975 :

بعد نهاية الحرب العالمية الثانية توفرت فرص عمل كثيرة و زاد حجم الطبقة العمالية مما أدى إلى تزايد دور مديري **العلاقات الصناعية** الذين كانت تربطهم بالنقابة ارتباطا وثيقا في إطار وظيفة الموارد البشرية و منحت الأولوية للتكوين و الامتيازات الاجتماعية و عرفت وظيفة الأفراد في هذه الفترة **بوظيفة تطوير العلاقات الإنسانية و الاجتماعية** و أطلق على المكلف بإدارة الموارد البشرية **بمدير العلاقات البشرية و مدير العمل**.

شهدت وظيفة تسيير الموارد البشرية في هذه الفترة تطورا في الإطار القانوني و في الإصلاحات المتعلقة بالمؤسسة و بروز تيارات اجتماعية و ثقافية جديدة و ازدادت مطالب العمال مما دفع إدارة المؤسسات إلى الاهتمام بالجوانب الإنسانية و الاجتماعية للعمال.

في نهاية الخمسينات و نتيجة لتأثير أبحاث علم النفس الاجتماعي و السلوكي و مبادئ نظرية العلوم السلوكية تطورت وظيفة تسيير الموارد البشرية و توسعت نشاطاتها المتعلقة بالجوانب الإنسانية و الاجتماعية للعمال و من أهم هذه الأبحاث نذكر أعمال **لكرت** حول أساليب القيادة و نظرية x و y **لدوغلاس ماك غريغر (Mac Gregor)** و نظرية تدرج الحاجات لأبراهام ماسلو **(Maslow Abraham)** سنة 1954 عن الدافعية الإنسانية ونظرية **فديريك هرزبرج (Frédérique Herzberg)** وزملاؤه في الدوافع عام 1959.

إن المدرسة السلوكية سمحت بتطوير وظيفة الأفراد لتصبح تسميتها مصلحة العلاقات البشرية تهتم بـ:

- تحفيز الأفراد؛
- الرضا الوظيفي للأفراد في العمل؛
- الصحة النفسية؛
- الاتصال.

شهدت الفترة من 1965 إلى 1975 تطورا في وظيفة تسيير الموارد البشرية حيث عرفت المرحلة تطور سريعا للتيارات الاجتماعية و الثقافية و تطور الإطار القانوني و تقدم أفكار إصلاح و إعادة هيكلة المؤسسة.

تركزت نشاطات تسيير الموارد البشرية بشكل رئيسي على نشاطات التوظيف حيث أدى ازدهار الاقتصاد إلى ظهور مؤسسات كبيرة في قطاع الإنتاج و الخدمات و وظيفة الموارد البشرية اهتمت بشكل كبير بالعمل على توظيف عمال ماهرين في المناصب الشاغرة.

- **التيارات الاجتماعية و الثقافية؛**

- **الإطار القانوني** : من بين أهم النصوص التشريعية التي صدرت في هذه الفترة نذكر :

- **<u>في الولايات المتحدة الأمريكية:</u>**

صدر في سنة 1962 في الولايات المتحدة الأمريكية قانون تنمية القوى العاملة والتدريب، وقد شمل هذا القانون برنامجا يُنفذ على مدى ثلاث سنوات، لتدريب وإعادة تدريب العاملين الذين فقدوا وظائفهم، والعاملين المهددين بفقدها، نتيجة التوسع في الأوتوماتيكية والتطورات التكنولوجية الأخرى. وقامت الحكومة أيضا بتمويل برامج التدريب أثناء العمل داخل المؤسسات شرط تعهد المؤسسة المعنية بتعيين الأفراد الذين أتُّموا هذه البرامج بنجاح.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

صدر سنة 1964 القانون الفيدرالي للحقوق المدنية، والذي قرَّر المساواة في فرص العمل للجميع، دون تمييز في الوظائف على أساس السلالة أو الجنس أو الدين أو اللون أو الأصل العرقي. تم تعديل هذا القانون سنة 1972، و أضيفت له مواد جديدة، بهدف توسيع مجاله وأحكام تطبيقه.

صدر في سنة 1967 قانون تميز العمر في الوظائف ويهدف إلى منع التميز الوظيفي على أساس العمر، وصدر سنة صدر سنة 1970 قانون الصحة والسلامة في العمل، ويعتبر أهم تشريع خاص ببيئة العمل يُصدَر من الكونغرس الأمريكي.

- **في فرنسا :**

صدرت عدة قوانين منها : تقاعد أشخاص غير مضطرين (1961)، التكوين (1968-1971)، قسم النقابة بالمؤسسة (1968)، الأسبوع الرابع من العطلة المدفوعة الأجر (1969)، التفاوض الجماعي(1971)، المساواة في أجر الرجل و المرأة (1972)، تحسين شروط العمل (1973)، التسريح من العمل (1973 -1975).

2- المرحلة الثانية 1975- 1990 : تطور الوظيفة

بالرغم من التطور النظري في المبادئ التسييرية إلا أن المصطلح الذي يشير إلى الموارد البشرية ضل غائبا حتى أواخر السبعينيات من القرن العشرين .

في سنوات الثمانينيات (1980) تحولت وظيفة تسيير المستخدمين إلي تسيير الموارد البشرية. حيث كان المصطلح التقليدي للمستخدمين كمورد للثمن الذي ينبغي تقليصه ليحل محل مصطلح الموارد البشرية المعتبر كمورد و منه توسيع الاستعمال.

لم تكن إدارة الأفراد في الماضي تحظى باهتمام ورعاية أصحاب المؤسسات ورجال الإدارة العليا، وكانت نظرتهم إليه تنحصر في أنها مجرد وظيفة روتينية تختص بأمور قليلة الأهمية لا تأثير لها على كفاءة المؤسسة.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

و كانت وظائف إدارة الأفراد وفقا للنظرة التقليدية السابقة تتركز في الآتي:

- اتخاذ الإجراءات التنفيذية للتعاقد مع العاملين وتعينهم حسب توجهات السلطة الإدارية العليا (صاحب المؤسسة أو المدير العام)؛
- اتخاذ الإجراءات التنفيذية لضبط وتسجيل حضور العاملين؛
- اتخاذ الإجراءات التنفيذية لصرف مستحقات العاملين (قد يتم هذا عن طريق إدارة الحسابات في كثير من المؤسسات)؛
- إمساك السجلات والملفات التي تحفظ بها بيانات العاملين؛
- متابعة شؤون الإجازات والعلاج والنقل والإعارة وما إليها من أمور تخص العاملين.

تلك النظرة الضيقة لم تكن ترى في إدارة الأفراد سوى جهاز تنفيذي محدود الأهمية، لا يرقى إلى مستوى الإدارة الرئيسية في المؤسسة، لكن في الوقت الحالي، وفي أوائل الثمانينيات، تغيرت النظرة إلى إدارة الأفراد وتغيرت معها حتى التسمية، فأصبحت تسمى **إدارة الموارد البشرية** التي أصبحت تعتبر واحدة من أهم الوظائف الإدارية في المؤسسات الحديثة، وهذا بعدما تنامي الإدراك لأهمية العنصر البشري في تحقيق أهداف المؤسسة وتأكيد النظرة إليه على أنه أثمن الموارد المتاحة لدى إدارة المنظمة.

IV- المرحلة الرابعة (1990 إلى اليوم): المرحلة الحالية

التحول في المفهوم من تسيير الأفراد إلى تسيير الموارد البشرية

في سنة 1990 قامت الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد وهي أكبر منظمة متخصصة في مجال الإدارة بتغيير مصطلح إدارة الأفراد (تسيير الأفراد) إلى إدارة الموارد البشرية (تسيير الموارد البشرية) و حل مصطلح الموارد البشرية محل الأفراد أو شؤون العاملين في أغلب برامج الجامعات و أنشطة المؤسسات في مختلف دول العالم

و مع نهاية سنوات التسعينات أدرج **مفهوم التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية** و سعى بشكل خاص لربط نشاطات وظيفة تسيير الموارد البشرية بأهداف المنظمة من جهة و بالفعالية التنظيمية من جهة أخرى .

الدور الاستراتيجي لتسيير الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة عرف مجموعة من المفاهيم الجديدة هي :

- التخطيط الاستراتيجي؛
- نوعية مناخ العمل؛
- الشراكة؛
- المرونة.

و أصبح التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية اختيار لامناص منه في القرن 21 .

في سنة 2000 أصبحت الوظيفة تقارب إدارة الأعمال و أصبح المسير الجديد للموارد البشرية شريكا في مجال الأعمال.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

يمكن أن نلخص فترات التطور التاريخي لوظيفة إدارة الموارد البشرية عبر القرون على النحو التالي :

الفترة	التطور
1900-1850	• عدم وجود رسمي لوظيفة الأفراد. • التوظيف المباشر للأفراد من قبل المشرف أو صاحب العمل. • المركزية في المهام: دفع الأجور والمحاسبة من مهام المديرية. • ظهور مشاكل اجتماعية و اضطرابات عمالية نتيجة تأثير الثورة الصناعية. • ميلاد وظيفة السكرتير الاجتماعي في المصانع في النصف الثاني من القرن 19.
1940-1900	• ظهور رسمي لوظيفة "الأفراد" في المنظمات. • تحول الأخصائي الاجتماعي (السكرتير الاجتماعي) إلى مصلحة الأفراد . • مهام مصلحة الأفراد: الأجر و اقتناء وتقييم العاملين الموارد البشرية و العلاقة مع العمال. • تفضيل مصلحة الأفراد، التحسن التدريجي في بيئة العمل وإشباع احتياجات العمال. • زيادة الحاجة إلى وجود مصلحة للأفراد خصوصا بعد دراسات تايلور و التون مايو.
1960-1940	• بروز نشاط "العلاقات الصناعية ". • نمو دور النقابات العمالية . • توسيع وإعادة هيكلة وظيفة تسيير الأفراد. • تطور المهنيين في الموارد البشرية . • أعطيت الأولوية للتكوين و المزايا الاجتماعية . •

1980-1960	• نضوج الموارد البشرية و العلاقات الصناعية . • زيادة تشريعات العمل. • تنمية المعلومات و معالجة كشوف الأجور. • تحسن الكفاءة المهنية لمديري الموارد البشرية. • تأثير العلوم السلوكية في تحسين العلاقات الإنسانية. • تأثير المقاربة النظامية
1990-1980	• منح وظيفة الموارد البشرية نفس الوضع التنظيمي الممنوح لباقي وظائف المنظمة. • إدارة المشاكل جديدة في العمل: التقاعد المسبق ، تسيير المسار المهني، التحفيز، التوظيف، الإنتاجية، التغير التكنولوجي، الرسكلة والصحة والسلامة... إلخ. • ظهور العديد من المصالح المتخصصة في إدارة الموارد البشرية في المنظمات الكبيرة.
.....-1990	▪ التغير في أدوار إدارة الموارد البشرية. ▪ فترة إعادة تعريف مفهوم كفاءات مديري إدارة الموارد البشرية.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

خاتمة:

مرت وظيفة تسيير الموارد البشرية بـ أربعة (04) فترات زمنية و كل فترة تمثل مرحلة من مراحل التطور، و هذه المراحل هي: مرحلة التكون أو النشأة (1850 إلى 1900)، مرحلة النمو (1900 إلى 1945)، مرحلة النضج (1946 الى 1990) و المرحلة الحالية (1990 إلى غاية اليوم) .

تبدأ **مرحلة التكون أو النشأة** بظهور الثورة الصناعية خلال القرن التاسع عشر (1850) و تنتهي مع بداية القرن العشرين و في هذه المرحلة وظيفة الأفراد لم تكن موجودة بصفة رسمية و تسيير الأفراد اقتصر على الشؤون التسيير الإداري فقط.

شهدت **مرحلة النمو** الميلاد الحقيقي لتسيير الموارد البشرية و نموها، وتأثرت وظيفة تسيير الموارد البشرية بحدثين اثنين مهمين هما: حركة الإدارة العلمية (التنظيم العلمي للعمل) و حركة العلاقات الإنسانية . ظهرت في سنة 1912 أول **مصلحة للأفراد** بالمعنى الحديث.

انطلاقا من سنة 1946 بدأت فترة النضج حيث عرفت وظيفة الأفراد في هذه الفترة بوظيفة تطوير العلاقات الإنسانية و الاجتماعية و أطلق على المكلف بإدارة الموارد البشرية عدة تسميات منها: مدير العلاقات الصناعية، مدير العلاقات البشرية و مدير العمل.

في سنوات الثمانينيات تحولت وظيفة تسيير المستخدمين إلي تسيير الموارد البشرية وأصبحت إدارة الأفراد تسمى إدارة الموارد البشرية. و في نهاية سنوات التسعينات أدرج مفهوم التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

قائمة المراجع المعتمد عليه في هذا الدرس

الكتب باللغة العربية:

- كتاب **"تنمية الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية، و دول مجلس التعاون الخليجي، مركز الدراسات العربي الأوروبي"** لخالد عبد الرحيم مطر الهيتي، بيروت 1998؛
- كتاب **"إدارة الموارد البشرية"** لمحمود أحمد الخطيب، مكتبة عين شمس القاهرة، 2001؛
- كتاب **"الإدارة الاستراتيجي للموارد البشرية"** لجمال الدين محمد مرسي الدار الجامعية، القاهرة 2003 ؛
- كتاب **"إدارة الموارد البشرية"** لأحمد ماهر الدار الجامعية، الإسكندرية 1999؛
- كتاب **" إدارة الموارد البشرية"** لمحمد سعيد سلطان، الدار الجامعية، بيروت 1993؛
- كتاب **"إدارة الموارد البشرية"** لرواية محمد حسن، الدار الجامعية، الإسكندرية 2000؛
- كتاب **"الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات"** لصلاح الدين محمد عبد الباقي، الإسكندرية 2001؛
- كتاب **"الوجيز في تسيير الموارد البشرية"** لنوري منير، ديوان المطبوعات الجامعية ط 2011 الجزائر؛
- كتاب **" إدارة الافراد"** لمحمد نجيب شاويش، دار الشروق، الاردن 1996؛
- كتاب **"إدارة الموارد البشرية، المفاهيم و الأسس، الأبعاد، الإستراتيجية"** لبن عنتر عبد الرحمان، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة العربية 2010 ؛

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- كتاب **"إدارة الموارد البشرية"** لصلاح الدين محمد عبد الباقي،الدار الجامعية ، الإسكندرية، طبعة 2000؛

- كتاب **"إدارة الموارد البشرية"** لحمداوي وسيلة، مديرية النشر لجامعة قالمة جامعة "08 ماي 1945" 2004 .

الكتب باللغة الفرنسية:

- Simon L .Dolan, Tania Saba, Susan E . Jackson, Reladall S.Schuler « **La gestion des ressources humaines tendances enjeux et pratiques actuelles »** Pearson éducation , 4e édition ;

- Jean Marie Peretti « **ressources humaines »** 13e édition , edition vuibert , paris , 2011 ;

- Sekiou, Blondin, Fabi, Peretti « **gestion des ressources humaines »** , édition de beock, 2e édition .2001

الدرس رقم 03: مهام وظيفة تسيير الموارد البشرية

الهدف من الدرس رقم 03: في نهاية هذا الدرس، يجب أن يكون المتربص قادرا على:

- تحديد الواجبات الإدارية (الاستراتيجية) لوظيفة تسيير الموارد البشرية؛
- تحديد الواجبات التنفيذية لوظيفة تسيير الموارد البشرية.

خطة الدرس رقم 03:

I- الواجبات الإدارية (الاستراتيجية)

1- وظيفة التخطيط
2- وظيفة التنظيم
3- وظيفة التوجيه و الإشراف
4- وظيفة الرقابة

II- الواجبات التنفيذية (المتخصصة) لإدارة الموارد البشرية

1- واجبات القدرة
2- واجبات الرغبة
3- الواجبات المساعدة

I- الواجبات الإدارية (الاستراتيجية):

لوظيفة تسيير الموارد البشرية أربع (04) وظائف إدارية هي:

- وظيفة تخطيط الموارد البشرية (planification des ressources humaines)
- وظيفة تنظيم الموارد البشرية (organisation des ressources humaines)
- وظيفة توجيه الموارد البشرية (orientation des ressources humaines)
- وظيفة رقابة الموارد البشرية (contrôle des ressources humaines)

1- وظيفة التخطيط:

تعرف وظيفة تخطيط الموارد البشرية بأنها عملية التقدير و التنبؤ التي تقوم به المنظمة لتحديد احتياجاتها من الكوادر البشرية(الموارد البشرية) أو اليد العاملة المؤهلة المختلفة كما (العدد) ونوعا (الكفاءة) في الوقت المناسب و المكان المناسب و ذلك من اجل تحقيق الأهداف العامة للمنظمة و الأهداف الخاصة للقطاعات العامة بها.

و تمر عملية تخطيط الموارد البشرية بمجموعة من الخطوات المتسلسلة هي :

- تحديد وتحليل نوع الأعمال المطلوبة؛
- تقدير حجم الموارد البشرية المطلوبة؛
- تحليل الوضع الراهن(الوضعية الحالية للمواد البشرية في المنظمة)؛
- تحليل سوق العمل (العرض و الطلب على الموارد البشرية)؛
- تحليل العجز والفائض الكمي والنوعي من الموارد البشرية في المنظمة؛
- معالجة وضعيات العجز والفائض.

2- وظيفة التنظيم:

يقصد بوظيفة التنظيم في تسيير الموارد البشرية تقسيم وتحديد الواجبات والمسؤوليات والسلطات بين الأفراد، وتحديد العلاقات التي تربط هذه المسؤوليات ، فمدير إدارة الموارد البشرية يحدد شكل الهيكل التنظيمي لإدارته عن طريق تصميم هيكل ينظم علاقات بين العمل، الأفراد، العوامل المادية في المنظمة.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

و خطوات تنظيم الموارد البشرية هي:

- تحديد أهداف و فلسفة الموارد البشرية في المنظمة ؛
- اختيار نمط تنظيم إدارة الموارد البشرية: تنظيم مركزي – تنظيم لا مركزي؛
- تحديد الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية؛
- ترجمة الأنشطة إلى اختصاصات وظيفية؛
- جمع الوظائف وتنسيقها في مجموعات: (أقسام – وحدات- مكاتب)؛
- تحديد السلطات الإدارية وتوزيعها بين المستويات التنظيمية.

3- وظيفة التوجيه و الإشراف:

وظيفة التوجيه يقصد بها توجيه جهود الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة و الهدف من هذه الوظيفة هو حث الأفراد على العمل برضى تام وفعالية .

و الإشراف هو مجموعة من المجهودات التي تبذل من طرف المشرف أو الرئيس نحو المرؤوسين بهدف توجيههما توجيها سليما يحقق الأهداف المنظمة. و تتضمن وظيفة التوجيه و الإشراف على الواجبات التالية :

- شرح و توضيح المهام و الواجبات؛
- تنسيق أداء مهام إدارة الموارد البشرية في المنظمة؛
- التغلب على العراقيل و مساعدة الأفراد على تنفيذ واجباتهم؛
- دعم التعاون بين الأفراد وتشجيعهم وتحفيزهم بغية استغلال كامل طاقاتهم؛
- حل النزاعات و الخلافات في شؤون إدارة الموارد البشرية؛
- حل الشكاوى، وسماع المقترحات التي تساعد على الأداء الجيد للعمال؛
- تحفيز الأفراد وتشجيعهم لاستغلال كامل طاقاتهم؛
- دعم التعاون بين العاملين في شؤون الموارد البشرية.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

4- وظيفة الرقابة:

وظيفة الرقابة في تسيير الموارد البشرية هي وظيفة إدارية تتعلق بتنظيم الأنشطة والتنسيق بينها طبقاً لخطة العمالة المحددة، بناءًا على تحليل الأهداف أو الأنشطة الأساسية للتنظيم، بحيث تضمن تنفيذ الخطة العامة للمنظمة بكفاءة عالية.

تمر عملية رقابة الموارد البشرية بالخطوات التالية :

- تحديد معدلات الأداء المطلوب وما يجب عمله في وقت معين؛
- قياس ما يتم تنفيذه فعلا من العمل؛
- تحليل الفروق بين الأداء (العمل) المخطط و بين الأداء المنفذ (المحقق)؛
- اقتراح تعديلات و تحسينات لمعالجة الفروق.

II- الواجبات التنفيذية (المتخصصة) لإدارة الموارد البشرية:

تقسم الواجبات التنفيذية أو الواجبات المتخصصة في تسيير الموارد البشرية إلى ثلاثة (03) مجموعات رئيسية هي:

1- واجبات القدرة:

هي الواجبات التي تهدف إلى زيادة قدرة الموارد البشرية على الأداء و تشمل ثلاثة وظائف هي:

1.1- وظيفة الاختيار و التعين (التوظيف):

تهتم بتزويد المنظمة بما يلزمها من الموارد البشرية و تشمل على النشاطات التالية:

- استقطاب العاملين ذوي الكفاءة العالية و البحث عنهم من المصادر المختلفة (داخل أو خارج المنظمة)؛
- الإشراف على إجراءات الاختيار و التعيين للعاملين الراغبين في الالتحاق بالعمل في المنظمة؛
- إعداد المقترحات الخاصة بالترقيات و التنقلات و الإشراف على تنفيذها

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

2.1- وظيفة التدريب (التكوين) و التنمية الإدارية للعاملين:

تهتم بتدريب و بتنمية مهارة العمال الذين تم توظيفهم في المنظمة لرفع مستوى كفاءتهم و تحسين أدائهم الوظيفي و تشمل على النشاطات التالية:

- دراسة و تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في المنظمة (المؤسسة)؛
- وضع و إعداد خطط للتكوين و التنمية الإدارية للمدرين و الرؤساء و العمال في المستويات الإدارية المختلفة؛
- تقييم سياسة التكوين الداخلي و الخارجي.

3.1- الوظيفة الخاصة بخدمات وبرامج الصحة و السلامة المهنية:

تهتم بتهيئة ظروف و شروط العمل المناسبة التي تساعد على زيادة معدلات الأداء، و تشمل النشاطات التالية:

- الإشراف على برامج الأمن الصناعي؛
- الإشراف على الخدمات التي تقدم للعاملين في المؤسسة مثل: الرعاية الطبية، التأمينات الاجتماعية، الإسكان، النقل، الخدمات الرياضية و الثقافية و الترفيهية .
- إعداد المقترحات الخاصة بتحسين ظروف العمل؛
- فحص شكاوى العاملين و معرفة أسبابها و إعداد التوصيات لتفاديها.

2- واجبات الرغبة:

هي مجموع الواجبات التي تهدف إلى زيادة الرغبة في العمل، وتشمل الوظائف التالية:

1.2- وظيفة القيادة الإشرافية:(leadership managérial)

تهتم بمساعدة الرؤساء لكي يصبحوا قادة إداريين ناجحين مما يساهم في خلق جو من التفاهم و المشاركة بينهم وبين مرؤوسيهم الإداريين.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

2.2- وظيفة العلاقات الإنسانية : (relation humaines)

تهتم بتوفير المعاملة الحسنة للعاملين و مساعدتهم في حل مشاكلهم .

3.2- وظيفة التحفيز (stimulation)

تهدف لإيجاد دافعية عالية و رغبة قوية في العمل لدى العاملين.

4.2- وظيفة مكافأة العاملين و تقديم التعويضات المباشرة:
(rémunération directe)

تهتم بإعداد سياسة سليمة للأجور و تشمل على النشاطات التالية:

- تقييم الوظائف و تحديد أعباء و مسؤوليات كل وظيفة و الشروط اللازم توفرها في شاغل الوظيفة؛
- تقديم الأجر العادل الذي تستحقه الوظيفة (منصب العمل) الذي يقابل الأعباء و المسؤوليات الخاصة بها؛
- إعداد قوائم و كشوفات أجور العاملين و مرتباتهم و كافة مستحقاتهم المالية و متابعة كل تعديل يحث في قيمها؛
- إعداد البيانات الخاصة بالعلاوات و الحوافز .

3- الواجبات المساعدة:

تضم الواجبات المساعدة للمجموعة الأولى و الثانية في تحقيق أهدافها و تشمل على الوظائف التالية:

1.3- وظيفة تصميم و تحليل العمل: (analyse du travail)؛

2.3- وظيفة تخطيط الموارد البشرية: تهتم بتحديد احتياجات المنظمة من القوى العاملة كماً ونوعاً، بحيث تضمن تحقيق أهداف المنظمة.

3.3- وظيفة الاتصال: (la communication)؛

4.3- وظيفة علاقات العمل : و تشمل على نشاطات :

- احترام حقوق العاملين؛

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

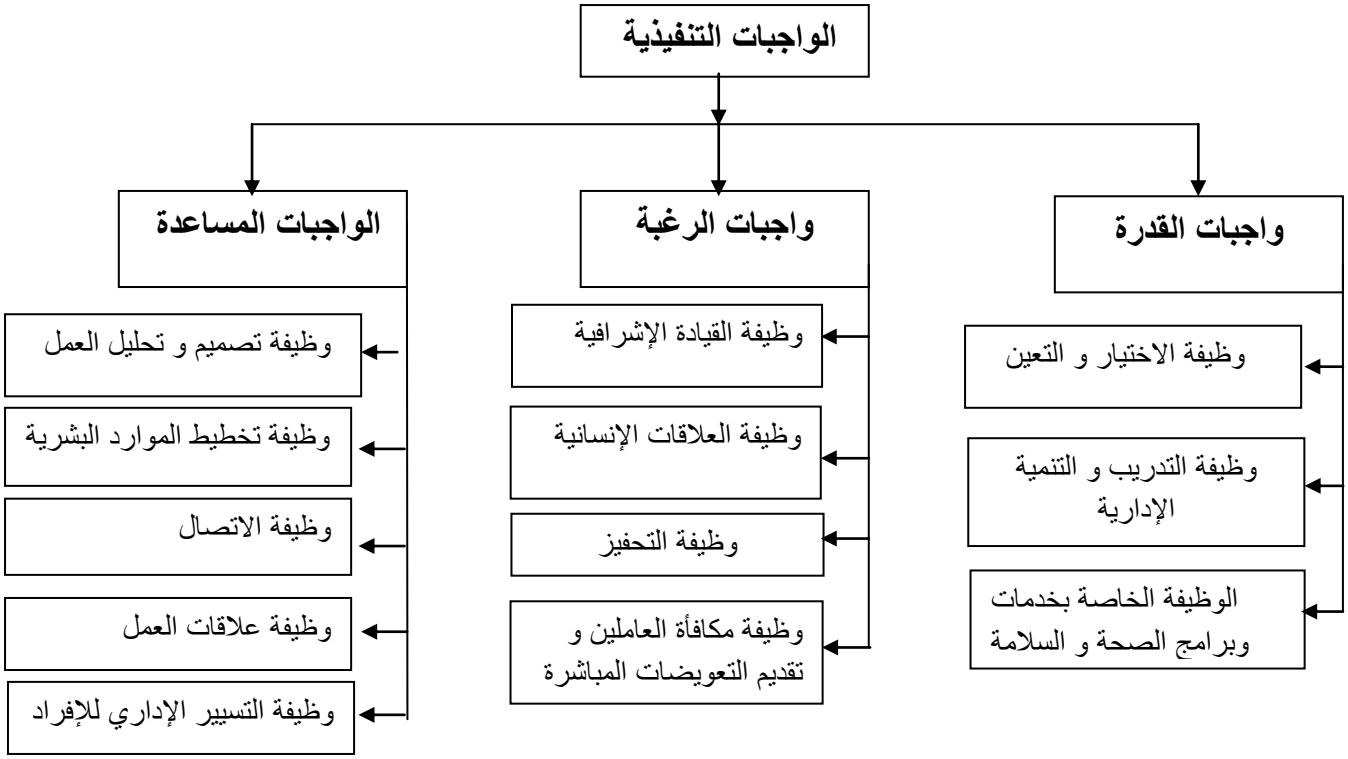
- المفاوضات و حل النزاعات مع العاملين.

5.3- وظيفة التسيير الإداري للإفراد:

تهتم بمسك و تسيير السجلات و النواحي الكتابية في تسير الموارد البشرية، و تشمل النشاطات التالية:

- الاحتفاظ بسجلات العاملين منظمة في المؤسسة؛
- إعداد المراسلات الإدارية بين إدارة الموارد البشرية و باقي إدارات المنظمة أو الجهات الخارجية؛
- إعداد و تسيير نظام العمل اليومي (الحضور، الإنصراف، الغياب، التأخير، الإجازات و العطل ...)

و يمكن تلخيص واجبات و ووظائف تسيير الموارد البشرية السابقة في الشكل التالي:



الشكل 01: الواجبات التنفيذية

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

و هنالك تقسيم آخر لواجبات وظيفة تسيير الموارد البشرية التنفيذية حيث يمكن تجميع الواجبات التنفيذية ضمن عشرة (10) مجالات هي:

- إدارة الأفراد؛
- تسيير الموارد البشرية؛
- تسيير تكاليف الأفراد؛
- التكوين و إدارة الكفاءات؛
- التنمية البشرية و الاجتماعية؛
- الإعلام و الاتصال؛
- تحسين ظروف العمل؛
- العلاقات الاجتماعية و الحوار الاجتماعي؛
- تقديم الاستشارة؛
- العلاقات الخارجية.

1) إدارة الأفراد: L'administration du personnel

يغطي مجال إدارة الأفراد الوظائف التالية :

- تطبيق القوانين و الاتفاقات و التشريعات التي تنظم و ترافق تطبيق القرارات الخاصة بالموارد البشرية؛
- التسيير اليومي؛
- مسك الوثائق التي يفرضها القانون؛
- العلاقة مع المصالح الإدارية للعمل و مفتشية العمل؛
- تطوير أدوات المعلوماتية الخاصة بالوظيفة؛
- إدارة الأجور و التعويضات؛
- حساب الأعباء الاجتماعية؛
- حساب و تقسيم المزايا الاجتماعية.

2) **تسيير الموارد البشرية**: La gestion des RH

- التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية كما و نوعا؛
- التوظيف؛
- تقييم الوظائف و العمل؛
- تقييم أداء الأفراد؛
- الترقيات، النقل الوظيفي و الحركات الداخلية.

3) **تسيير تكاليف الأفراد :** La gestion des couts de personnel

- متابعة الأجور و التعويضات المادية؛
- إعداد موازنات تكاليف الأفراد؛
- البحث عن تخفيض التكاليف.

4) **التكوين و تسيير الكفاءات:** La formation et le management des compétences

- تحديد الاحتياجات التكوينية
- إعداد مخطط التكوين
- تنفيذ الدورات التكوينية
- تقييم نتائج التكوين

5) **تنمية البشرية و الاجتماعية:** Le développement humain et social

- تعريف مناصب العمل و تسيير الكفاءات
- التكيف مع التكنولوجية الجديدة
- مشروع المؤسسة
- حلقات الجودة

6) **الإعلام و الاتصال :** L'informatique et la communication

- يساهم مدير الموارد البشرية في تحديد سياسة الإعلام في المنظمة ذات أهداف و إجراءات متناسقة .
- استعمال السلطة السلمية في توزيع المعلومات على الأفراد بما يسمح بإيصال المعلومات إلي جميع إطارات المنظمة

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

7) **تحسين ظروف العمل:** L'amélioration des conditions de travail

- النظافة و الأمن؛
- ظروف و شروط العمل؛
- تقسيم وقت العملح
- تسيير النشاطات الاجتماعية (المطعم، مراكز العطل الصيفية، التسلية)
- السلامة و الصحة المهنية.

8) **العلاقات الاجتماعية و الحوار الاجتماعي** Les relations sociales et le dialogue social

- يتضمن العلاقات الفردية بين ممثلي العمال و النقابات العمالية أو في إطار أوسع ضمن التفاوض الجماعي.

9) **تقديم الاستشارة للإدارة في ما يخص الأفراد** Le conseil à la hiérarchie dans la gestion du personnel

- إجراءات و طرق تسيير الموارد البشرية؛
- معالجة الحالات الفردية (توجيه المسار المهني، التكوين)؛
- حل النزاعات الفردية و الجماعية.

10) **العلاقات الخارجية** Les relations externes

- العلاقة مع مفتشية العمل؛
- العلاقة مع الضمان الاجتماعي؛
- العلاقة مع هيئات أخرى.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الدرس رقم 04: تنظيم وظيفة تسيير الموارد البشرية

الهدف من الدرس رقم 04: في نهاية هذا الدرس، يجب أن يكون المتربص قادرا على التعرف على الأشكال التنظيمية لوظيفة تسيير الموارد البشرية.

خطة الدرس رقم 04:

I- مصلحة و مديرية الموارد البشرية

1- مصلحة تسيير الموارد البشرية
2- مديرية تسيير الموارد البشرية

II- الشكل التنظيمي لوظيفة تسيير الموارد البشرية

1- العوامل المؤثرة في الشكل التنظيمي لوظيفة تسيير الموارد البشرية
2- الأشكال التنظيمية لوظيفة تسيير الموارد البشرية

III- الهيكل التنظيمي لوظيفة تسيير الموارد البشرية

1- الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في المنظمات الصغيرة الحجم
2- الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في المنظمات المتوسطة الحجم
3- الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في المنظمات الكبيرة الحجم
4- دراسة حالات عملية

1.4- دراسة حالة 01: شركة سوناطراك SONATRACH

2.4- دراسة حالة 02: بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

I- مصلحة و مديرية الموارد البشرية:

1- مصلحة تسيير الموارد البشرية:

1.1- تعريف:

مصلحة الموارد البشرية هي وحدة إدارية مختصة يتمثل دورها الأساسي في تقديم المشورة لإدارة المنظمة و توفير المساعدة التقنية والإدارية بما يسمح للرؤساء السلميين بتحمل مسؤولياتها كفاية في مجال إدارة الموارد البشرية.

يتضمن تقديم المشورة و المساعدة في تسيير الموارد البشرية قيام مصلحة تسيير الموارد البشرية بالمهام التالية :

- وضع سياسات وبرامج العمل في مجال تسيير الموارد البشرية؛
- الموافقة على هذه السياسات والبرامج من طرف الإدارة؛
- رصد مدى تطبيق السياسات وتنفيذ برامج العمل؛
- إنشاء هيكل إدارى يضم الأنشطة الاستشارية والمساعدة في جميع مجالات إدارة الموارد البشرية؛
- جمع ونشر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات؛
- تطوير الأدوات المناسبة و ضبط قواعد استخدام هذه الوسائل.

2.1- دور مصلحة الموارد البشرية :

تلعب مصلحة تسيير الموارد البشرية دورا هاما و متعدد في شتى المنظمات، فبفضل التسيير السليم الذي يقوم على أساس احترام حقوق وتطلعات الأفراد، تستطيع المنظمة أن تحسن نوعية مناخ العمل لعمالها.

وتمارس مصلحة الموارد البشرية الأدوار التالية :

أ- دور المشاركة في صياغة الاستراتيجيات التنظيمية:

تشير الدراسات الأخيرة إلى التأثير المتزايد لمديري الموارد البشرية في صياغة الاستراتيجيات التنظيمية، ناهيك عن المشاركة في تخطيط العمليات و المالية.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

ب- دور المشاركة في صياغة السياسات:

من الجوانب الأساسية في دور مصلحة الموارد البشرية تزويد الإدارة العليا للمنظمة بكافة بالمعلومات المتعلقة بتأثير البيئة الخارجية على المنظمة، مشاكل العاملين فيها، الابتكارات في مجال الموارد البشرية أو بأى معلومات من شأنها أن تؤثر على القدرة التنافسية للمنظمة (المؤسسة) .

ج- دور تقديم الدعم و الاستشارة :

دور مصلحة تسيير الموارد البشرية هو توفير خدمات الدعم و الاستشارة لرؤساء و مسيري المصالح الأخرى التي يحتاجونها يوميا. حيث تزود مصلحة تسيير الموارد البشرية باقي المصالح الأخرى بالمعلومات ذات صلة بالقوانين والتشريعات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية، كما تضع في متناولهم بنك (مخزون من المهارات) من المرشحين الأكفاء لتلبية احتياجات هذه المصالح من اليد العاملة.

د- دور المراقبة:

تمارس مصلحة تسيير الموارد البشرية جانبين من جوانب المراقبة هما :

- ✓ الجانب الأول يتعلق بمراقبة مدى التطبيق الحرفي و العادل لسياسات وبرامج المؤسسة؛
- ✓ الجانب الثاني يتعلق بمسك و تحليل الملفات المتعددة الخاصة بالتسيير اليومي من بينها مراقبة مدى احترام تطبيق النظم و التشريعات الخاصة بالعدالة في التشغيل، احترام العدالة في الأجور، تقييم مردودية الأفراد، مراقبة الغيابات عن العمل .

2- مديرية تسيير الموارد البشرية:

1.2- تعريف و دور مديرية الموارد البشرية:

مديرية الموارد البشرية هي من أهم المديريات الرئيسية الداعمة للإدارة العامة في المؤسسة.

يشرف على تسيير مديرية الموارد البشرية في المنظمة مدير للموارد البشرية أو مدير دائرة الاستشارة ضمن المديرية العامة للمؤسسة.

و في أغلب الأحيان يكون مدراء الموارد البشرية مرتبطين بالمديرية العامة للشركة (المؤسسة)، ونادرا ما يتم إلحاقهم تنظيميا بالأمانة العامة أو المدير الإدارة والمالية.

و تقوم مديرية الموارد البشرية بأداء ثلاثة (03) مهام رئيسية في المؤسسة هي:

أ- دور تقديم الاستشارة للمديرية العامة:

يقوم مدير الموارد البشرية بدور المرافقة وتقديم المشورة للمديرية العامة للمنظمة (المؤسسة) في ما يخص توجهاتها الإستراتيجية مع مراعاة رأس المال البشري. كما يقوم مدير الموارد البشرية بتحديد و المصادقة على المحاور الرئيسية لسياسة الموارد البشرية في المنظمة، وفي أغلب الأحيان يتولى الإشراف على العلاقات الاجتماعية.

ب- دور تقديم الاستشارة لمدراء المديريات الوظيفية:

يقوم مدير الموارد البشرية بدور تقديم الاستشارة و مساعدة مدراء المديريات الوظيفية في المؤسسة (الإنتاج، التسويق..) في اتخاذ القرارات.

ج- دور الإشراف على فريق العمل:

يشرف مدير الموارد البشرية على تأطير فرق للعمل التي تنظم في شكل دوائر أو مصالح : مصالح لإدارة الأفراد (الأجور، قانون العمل...)، مصالح تشرف على تطوير الموارد البشرية (التوظيف، تسيير المسار المهني و التنقلات، التكوين).

II- الشكل التنظيمي لوظيفة تسيير الموارد البشرية :

1-العوامل المؤثرة في الشكل التنظيمي لوظيفة تسيير الموارد البشرية:

يتحدد الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية بمجموعة من العوامل هي:

أ- الأدوار التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية:

إن التنوع في أدوار إدارة الموارد البشرية يستلزم أن يكون وضعها التنظيمي مختلف عن الإدارات الأخرى التي تُمارس دوراً وحيداً، وعليه فإن بعض المنظمات تتبنى إدارة متخصصة للموارد البشرية فيها، والبعض الآخر يميل إلى تقسيم إدارة الموارد البشرية تبعاً للأدوار المنوط بها.

ب- حجم المنظمة:

تميل المنظمات الصغيرة إلى توزيع نشاطات إدارة الموارد البشرية على الوحدات الوظيفية فيها، بينما تميل المنظمات الكبيرة إلى إنشاء إدارة متخصصة للموارد البشرية فيها.

ج-كثافة استخدام الموارد البشرية:

كلما زاد الاعتماد على الموارد البشرية بشكل أكبر، كما هو الحال في مجال الخدمات، كلما استلزم ذلك وجود إدارة متخصصة في إدارة الموارد البشرية.

د- مستوى التقانة:

تميل المنظمات ذات التقانة المرتفعة إلى إعطاء الموارد البشرية أدواراً هامشية يغلب عليها الطابع التنفيذي، الأمر الذي يجعل إدارة الموارد البشرية من الإدارات المهملة أو الموجودة في قاعدة الهرم التنظيمي .

ه- خصائص سوق العمل:

تزداد أهمية إدارة الموارد البشرية، في حالة عدم استقرار الطلب والعرض من القوى العاملة في سوق العمل لأن دور إدارة الموارد البشرية يتوسع ليمتد إلى المشاركة في اتخاذ القرارات والتخطيط الإستراتيجي أما إذا اتصفت أسواق العمل بالاستقرار فإن أهمية إدارة الموارد البشرية ستقل.

و- توفر الكوادر الإدارية المؤهلة (ذات الكفاءة):

إنّ نقص الكوادر المؤهلة في مجال الموارد البشرية يُعيق إنشاء إدارة متخصصة وفعالة للموارد البشرية في المنظمة.

2- الأشكال التنظيمية لوظيفة تسيير الموارد البشرية :

تنظم إدارة الموارد البشرية حسب شكلين رئيسين هما: التنظيم المركزي و التنظيم اللامركزي.

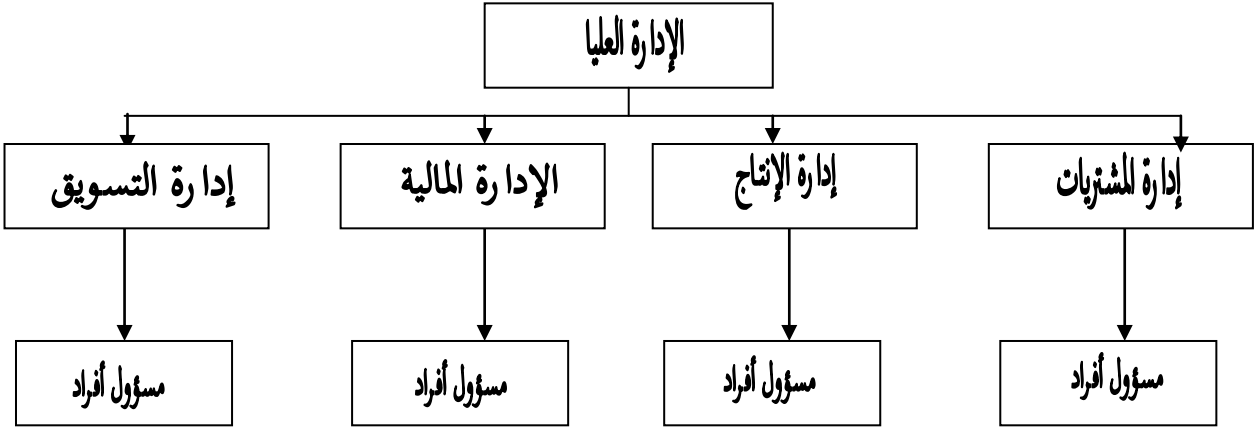
1.2- شكل التنظيم المركزي (L'organisation centralisé):

في شكل التنظيم المركزي تكون القرارات و السياسات و الاستراتيجيات الخاصة بالموارد البشرية محصورة و ممركزة في قمة الهرم التنظيمي للمنظمة حيث لا تظهر في الهيكل التنظيمي للمنظمة إدارة مستقلة للموارد البشرية بل إن سلطة اتخاذ القرارات الخاصة بتسيير الموارد البشرية تتوزع على باقي إدارات المنظمة ' حيث يوجد مسئول تسيير الأفراد في كل إدارة تنفيذية يتولى مهام تسيير شؤون العاملين في هذه الإدارة (التوظيف، الأجور).

حسب شكل التنظيم المركزي, تنظم إدارة الموارد البشرية في شكل مصلحة تسيير الأفراد أو قسم / دائرة تسيير الأفراد أو مكتب تسيير الأفراد. يُستخدم شكل التنظيم المركزي في المنظمات التي تتميز بكثافة رأس المال و تستخدم التقنية بشكل كبير.

و الشكل التالي يوضح هذا النمط :

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر



الشكل رقم 02: التنظيم المركزي

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

2.2- شكل التنظيم اللامركزية:

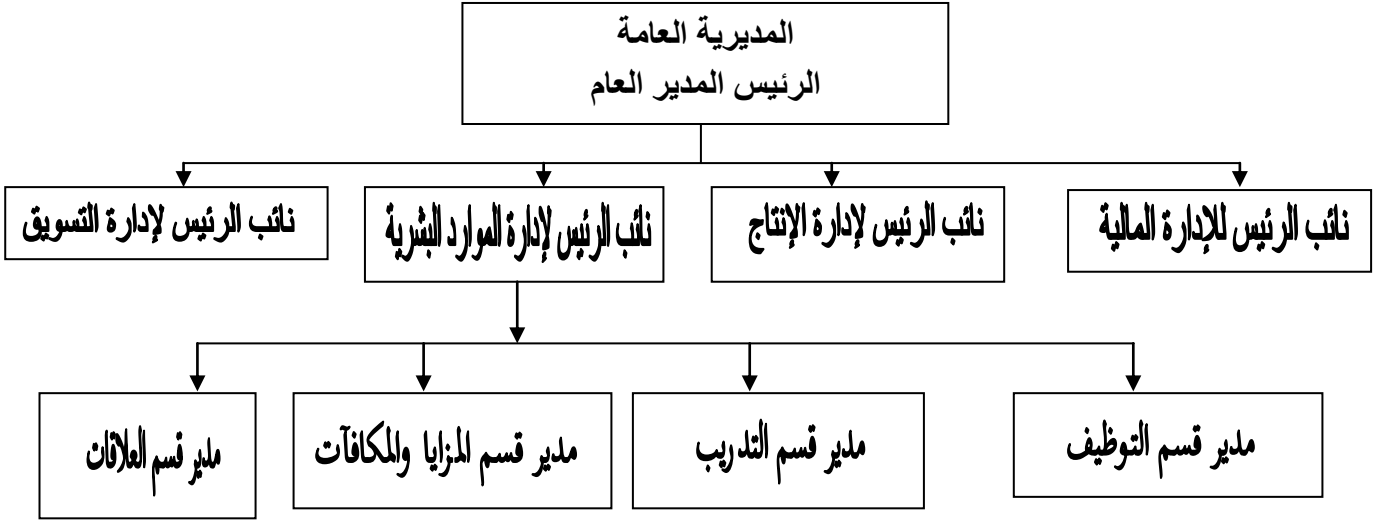
تنظم وظيفة تسيير الموارد البشرية في شكل إدارة مستقلة في الهيكل التنظيمي العام للمنظمة (مديرية أو دائرة أو مصلحة) تكون لها سلطة اتخاذ جزء من القرارات و السياسيات خاصة بالموارد البشرية، و يتولى تسيير الموارد البشرية في المنظمة نائب الرئيس للموارد البشرية أو مدير للموارد البشرية أو مدير الأفراد.

ترتبط إدارة الموارد البشرية بالإدارة العليا للمنظمة (المديرية العامة) من خلال نائب الرئيس للموارد البشرية الذي ترتبط به مجموعة من الأقسام أو المصالح هي :

- **قسم التوظيف:** يتخصص بجميع الأمور المتعلقة بنشاط التوظيف في المنظمة والتي تتضمن الاستقطاب والاختيار والتعيين؛
- **قسم التدريب و التطوير:** يتخصص بجميع الأمور المتعلقة بنقل المهارات للعاملين أو تطوير المهارات القائمة؛
- **قسم المزايا و المكافآت:** يتخصص بجميع الأمور المتعلقة بتحديد أجور ومكافآت العاملين؛
- **قسم العلاقات:** و يشتمل على نوعين من العلاقات:
  - علاقات العمل: تُغطي علاقة المنظمة بالاتحادات والنقابات العُمالية؛
  - علاقات العاملين: تأمين الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين .

والشكل التالي يوضح هذا النمط من التنظيم :

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر



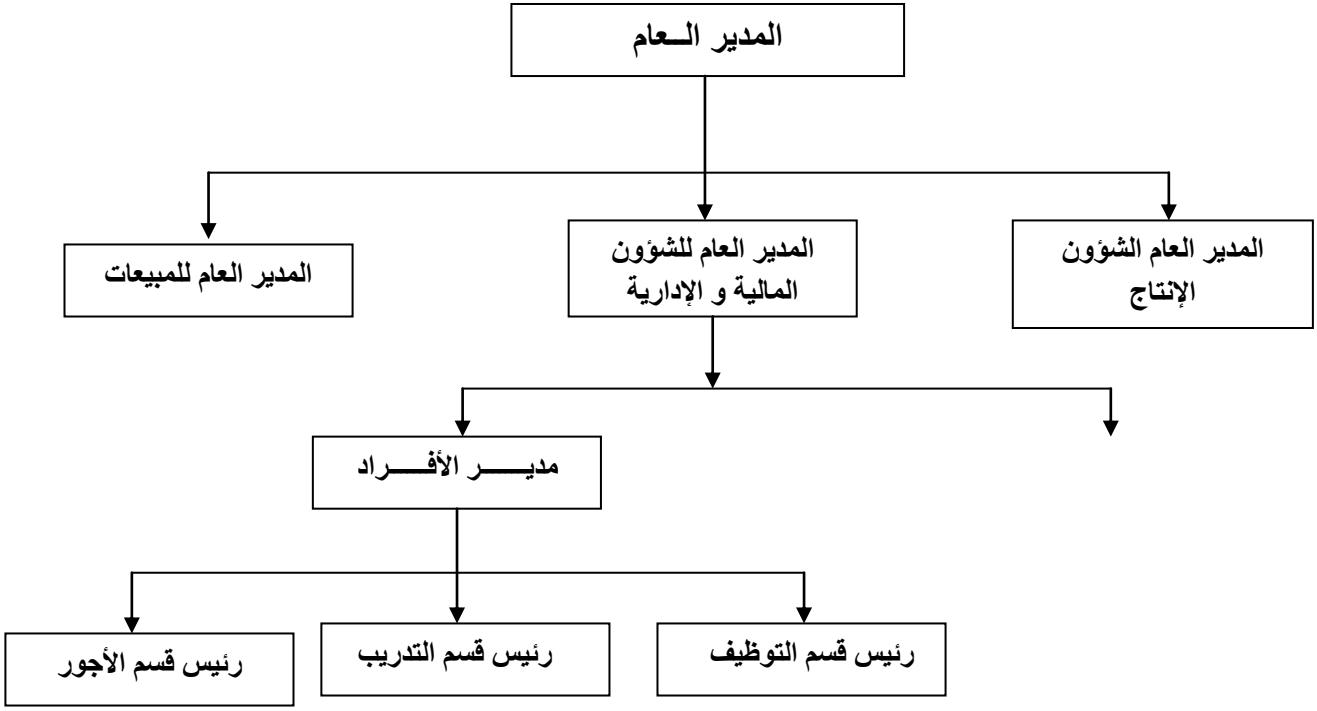
الشكل رقم 03 : التنظيم اللامركزي

III- الهيكل التنظيمي لوظيفة تسيير الموارد البشرية (مديرية تسيير الموارد البشرية)

1- الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في المنظمات الصغيرة الحجم:

تقوم إدارة الموارد البشرية في المنظمات الصغيرة بمجموعة محدودة من الأنشطة الخاصة بالأفراد و عادة ما يكون موقعها في مستوى الإدارة الوسطى وغالبا ما تتمثل الأنشطة الأساسية لإدارة الموارد البشرية في هذه الحالة في :

استقطاب و اختيار و تعيين الأفراد و مساعدة المديرين في تدريب و تنمية الأفراد و حفظ سجلاتهم و ملفاتهم و يوضح الشكل التالي:



الشكل رقم 04 : تنظيم إدارة الموارد البشرية في منظمة صغيرة الحجم

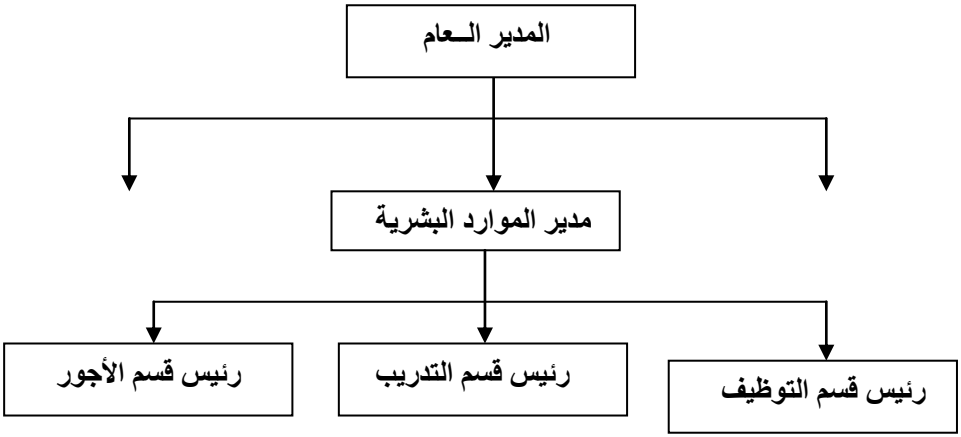
WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

2- الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في المنظمات المتوسطة الحجم:

في المنظمات المتوسطة الحجم التي يتجاوز عدد العاملين فيها مئة عامل تظهر وظيفة تسيير الموارد البشرية في شكل إدارة مستقلة عن باقي إدارات المنظمة الاخري وتتبعها أقسام فرعية منها:

- قسم التوظيف: يقوم بمهام تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية والإشراف على اختيارهم و تعينهم؛
- قسم التكوين (التدريب): يقوم بتقييم أداء العاملين و الإشراف على تكوينهم؛
- قسم تسيير شؤون العاملين: يقوم بمهام حفظ ملفات و سجلات العاملين و الإشراف على التسيير الإداري اليومي للعاملين (وقت الحضور و الانصراف، الغياب و الإجازات).

ويكون الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية كالتالي :

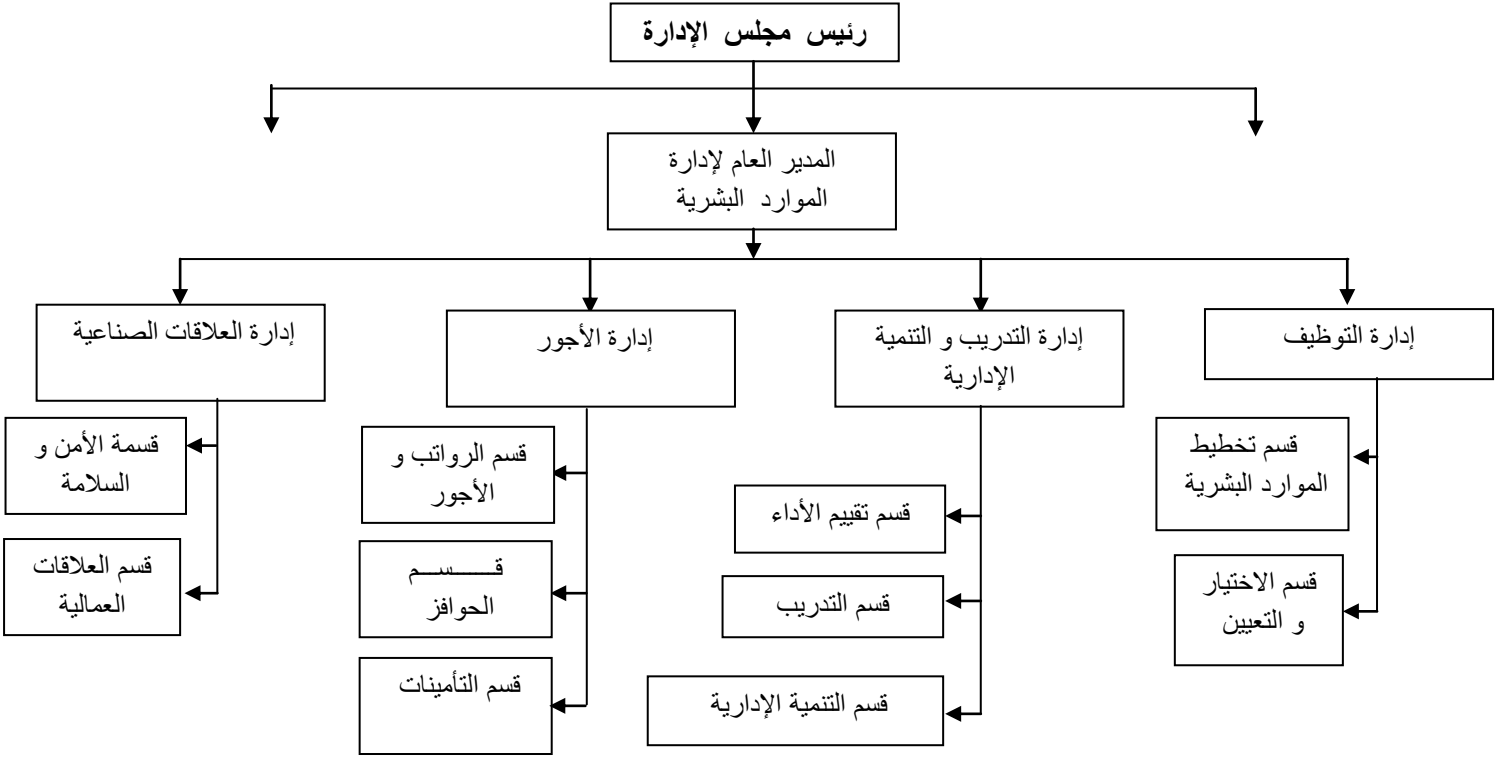


الشكل رقم 05: تنظيم إدارة الموارد البشرية في منظمة صغيرة الحجم

3- الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في المنظمات الكبيرة الحجم

في المنظمة الكبيرة تظهر وظائف ونشاطات تسيير الموارد البشرية في شكل وحدات تنظيمية (إدارات) متخصصة و يتم تمثيل كل نشاط في قسم إداري مستقل و تنظم على المستوى الأفقي في شكل إدارات مستقلة(إدارة التوظيف, إدارة التدريب, إدارة الأجور...الخ)
و تنظم على المستوى العمودي داخل كل إدارة من الإدارات الرئيسية لتسيير الموارد البشرية في شكل أقسام متخصصة تتفرع من كل إدارة كما هو موضح في الشكل التالي:

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر



الشكل رقم 06 : تنظيم إدارة الأفراد في منظمة كبيرة الحجم

4- دراسة حالات عملية:

الحالة العملية 01 : شركة سوناطراك SONATRACH

نوع المؤسسة: مؤسسة اقتصادية كبيرة
إسم المؤسسة: شركة سوناطراك SONATRACH
إسم الفرع : فرع أنشطة النقل عن طريق الأنابيب

(TRC -activité transport par canalisation)

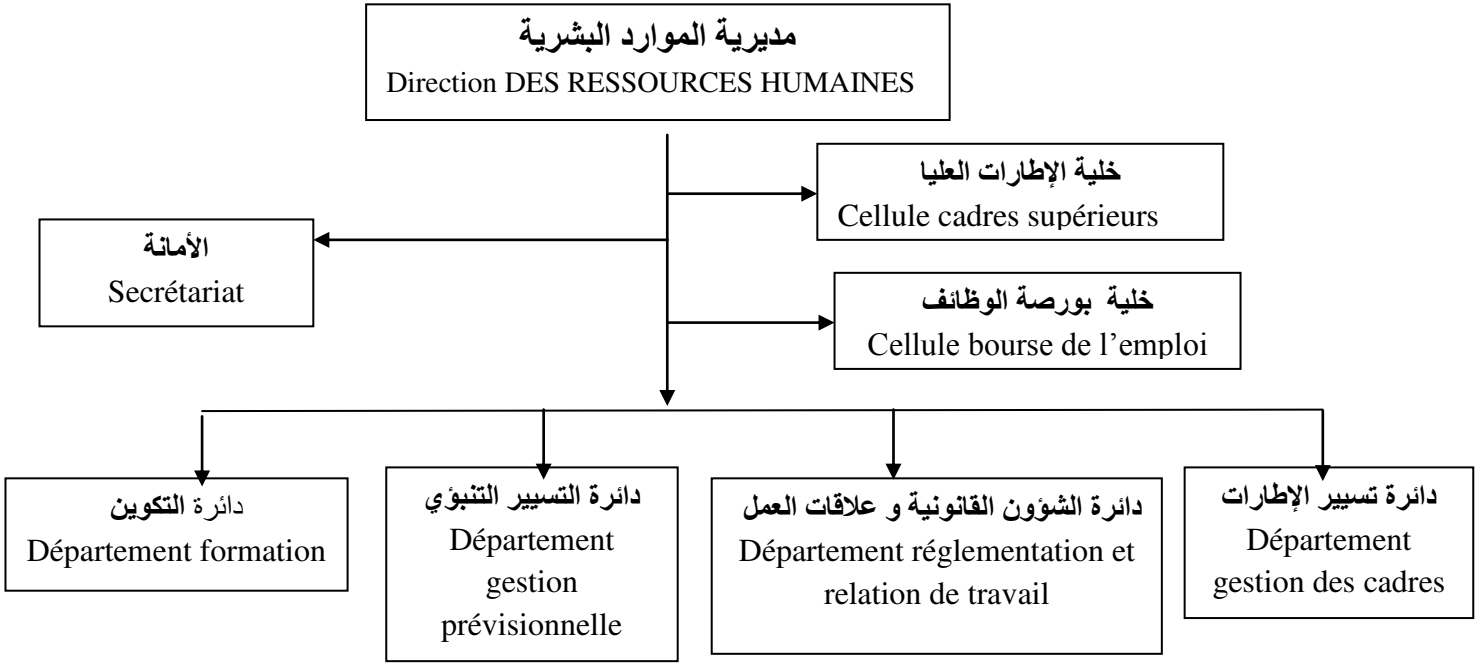
1) واجبات مديرية الموارد البشرية:

مديرية الموارد البشرية تقوم بالواجبات التالية :

أ- المساهمة في وضع سياسات واستراتيجيات المؤسسة في مجال الموارد البشرية؛
ب- اكتساب , تسيير و تنمية نشاطات تسيير الموارد البشرية وفقا لسياسة المؤسسة؛
ج- نشرو ترجمة النصوص القانونية والتنظيمية التي تنظم تسيير الموارد البشرية اظافة إلى تقييم مدى تنفيذها في إطار هياكل النشاط؛
د- تقديم المساعدة إلى هياكل النشاط في التنبؤ وتسوية النزاعات السوسيو مهنية , الفردية والجماعية؛
ه- بناء و تصميم خطط التدريب و التكوين لمختلف هياكل النشاط و الإشراف على تنفيذها؛
و- تسيير الأطر العليا من النشاط؛
ز- مراقبة مدى تنفيذ القواعد واللوائح المنشور في مجال الموارد البشرية.

2) تنظيم مديرية الموارد البشرية

تنظم مديرية الموارد البشرية حسب الهيكل التنظيمي التالي:



الشكل رقم 07: الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية في مؤسسة سونطراك " Sonatrach "

الحالة العملية رقم 02: بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR

نوع المؤسسة : مؤسسة بنكية كبيرة
إسم المؤسسة: بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR

1) مهام و واجبات مديرية الموارد البشرية في البنك:

مهام مديرية الموارد البشرية هي المساهمة في تفعيل أداء البنك وذلك بواسطة إعداد سياسية لتسيير الموارد البشرية تستهدف تحقيق الأهداف الاستراتيجية .

تنفذ مديرية الموارد البشرية مهامها عن طرق مديرياتها الفرعية و يسير مديرية الموارد البشرية مدير مركزي و تهيكل المديرية في ثلاثة مديريات فرعية و خلية خاصة بمتابعة مشروع نظام معلومات الموارد البشرية و هذه المديريات الفرعية هي :

- المديرية الفرعية للدراسات Sous-direction études
- المديرية الفرعية لتسيير الراتب و الرقابة

  Sous-direction gestion traitement et contrôle
- المديرية الفرعية للشؤون الاجتماعية و قانون العمل

  Sous-direction social et droit du travail
- خلية متابعة نظام المعلومات

  Cellule suivi projet système d'information

2) واجبات المديريات الفرعية لتسيير الموارد البشرية:

Les taches des sous direction de gestion des ressources humaines

المديرية الفرعية Sous direction	الواجبات Les taches
المديرية الفرعية للدراسات Sous-direction des études	- توفير أدوات تسيير الموارد البشرية : مرجع المهن / الكفاءات - Maitre en place les outils RH : le référentiel des métiers / compétence - تقييم الوظائف و الكفاءات و تكيفها مع احتياجات البنك - Anticiper sur l'évaluation des emplois et des compétences et les adapter aux besoins de la banque - التعرف على الكفاءات و اقتراح نظام مناسبة الأجور - Identifier les compétences et proposer des systèmes adaptés de rémunération - تحليل الاحتياجات الكمية المتوقعة حسب أهداف البنك - Analyse les besoins quantitatifs prévisibles en fonction des objectifs de la banque - تنظيم الهيكل اللامركزي في عمليات التوظيف وإعداد المسارات المهنية - Organiser la structure décentralisée dans les opérations de recrutement, construire les processus de carrière. - Elaborer le plan annuel de recrutement en tenant compte des départs en retraite prévus ainsi que les promotions envisagées

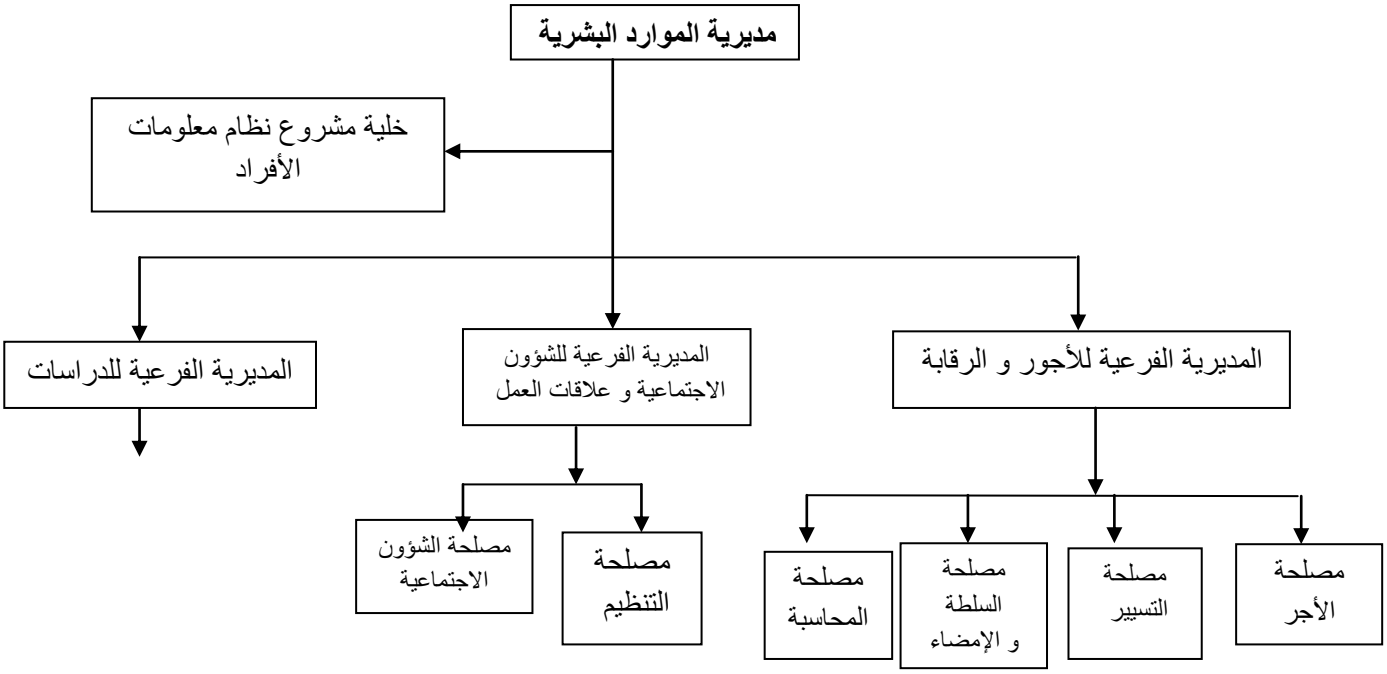
WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

	- إعداد المخطط السنوي للتوظيف مع الأخذ بعي الاعتبار حالات المتوقعة للإحالة على التقاعد بالإضافة إلى الترقيات المنظورة . - Fournir touts les informations en relations avec la ressource humaines de la direction générale - توفير للمديرية العامة كافة المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية - Produire les tableaux de bord en rapport avec la RH - إعداد لوحات القيادة الخاصة بالموارد البشرية
المديرية الفرعية لتسيير الأجور و الرقابة Sous-direction gestion traitement et contrôle	- تنظيم إجراءات التوظيف - Formaliser le recrutement - مسك وضبط الإحصائيات الخاصة بالتوظيف - Tenir a jour les statistique de recrutement - تسيير و متابعة المسارات المهنية للعمال - Gérer et suivi des carrières - تسيير ملفات الإحالة على التقاعد للعمال - Gérer les dossiers de départ a la retraite - تسيير ملفات عمال البنك و السهر عليها - Gérer les dossiers du personnel de la banque et veiller a leur mise a jour - إنشاء التصريحات لدى الهيئات المالية و الإدارية - Etablir les déclarations auprès des organismes financiers et administratifs - ضمان التسيير الحديث للأجر - Assurer la gestion moderne de la paie

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

	- مراقبة الأجر و مجموع هياكل - Contrôle la paie de l'ensemble des structures de la banque - متابعة عطل الأفراد - Suivi les congés du personnel des structures centrales

3) الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية - BADR banque



الشكل رقم 08: الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية في بدر بنك

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

مراجع الدرس:

✓ **الكتب باللغة العربية:**

1- محمد الصيرفي , **إدارة الموارد البشرية** , مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع , الإسكندرية . مصر ط1 سنة 2006 ؛

2- صلاح عبد الباقي، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية. الإسكندرية، مصر سنة 2000 ؛

3- خالد عبد الرحيم الهيثي , **إدارة الموارد البشرية**، عمان الأردن، ط1 سنة 1999 ؛

4- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية .

✓ **الكتب باللغة الفرنسية:**

Jean Marie Peretti, **ressources humaines**, 13e édition, édition Vuibert, paris, 2011.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر