

واقع إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية

أ. محامدية إيمان

د. بوالشرش نورالدين

جامعة باجي مختار، عنابة (الجزائر).

Abstract

the human resources management compose as an organization a necessary and important hub in any organization. No matter what its activity or type is. Where it cares about its most important resources which is the human resource and watch over how to preserve, develop and manage it in the modern concept of «social partner» which depends upon it the production processes and the effectiveness of the company. Through the performance of a set of basic functions such as planning; polarization; training selecting; andetc. this helps in achieving the organization mission and achieving the competitive advantage. From that standpoint we will focus in this article on the reality of human resources management in the Algerian company.

key words: human resources management , the algerian organization.

ملخص :

تشكل إدارة الموارد البشرية كهيئة محورا ضروريا و هاما في أي مؤسسة مهما كان نشاطها ونوعها، حيث تهتم بأهم مواردها ألا وهو المورد البشري وتسهر على كيفية المحافظة عليه وتنميته وتسييره بالمفهوم الحديث "الشريك الاجتماعي، الذي تتوقف عليه عمليات الإنتاج وفعالية المؤسسة من خلال أدائه لمجموعة من الوظائف الأساسية كالتهيئة والاستقطاب والتدريب والاختيار والتعيين و التكوين... الخ. وهذا ما يساعد في تحقيق رسالة المؤسسة وضمان البقاء والاستمرار والنمو و تحقيق الميزة التنافسية. ومن هذا المنطلق سنركز في هذا المقال على واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية. المؤسسة الجزائرية،

مقدمة:

نظرا للدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحديثة، خاصة لمواكبة التطورات الحاصلة والتغيرات التكنولوجية، فقد أعتزف الأكاديميون والممارسون على حد سواء بأن كفاءة أداء المؤسسات بصفة عامة تتوقف على كفاءة تسيير وتنمية الموارد البشرية، أي أن الحصول عليهم وتنميتهم وتحفيزهم والمحافظة عليهم يعتبر نشاطا ضروريا كي تبلغ المؤسسة غايتها وتحقيق أهدافها المرجوة، وبالتالي يصبح من الضروري على أي مؤسسة أن تخطط وتنظم وتقود وتقيم مواردها البشرية أي أنه عليها إدارتها وتسييرها.

ومن هذا المنطلق تعد إدارة الموارد البشرية من بين أهم الإدارات الوظيفية في المؤسسة، وأكثرها حساسية كونها تتعامل مع أهم عنصر من عناصر الإنتاج، وأكثر موارد المؤسسة عرضة للتأثر بمختلف التغيرات البيئية وإدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة، وإنما هي نتيجة لمجموعة من التطورات المتداخلة والتي ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر من ظهور الحاجة إلى إدارة أفراد متخصصة ترعى شؤون العاملين وتعمل على توفير أنجع الآليات لإدارة الطاقات البشرية بكفاءة وتمكن من زيادة إنتاجية العاملين. وعليه فقد جاءت هذه الورقة لتبيان واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات، لذلك نطرح التساؤل التالي: ما واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية ؟

أولاً- التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:

إن إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة إنما هي نتيجة العديد من التطورات المتداخلة، والتي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية وهذه التطورات ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر في إظهار الحاجة إلى وجود موارد بشرية متخصصة ترعى شؤون الفرد بالمؤسسة. وسنقوم فيما يلي بعرض التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية على شكل مراحل أو حقبات زمنية متتالية منذ قيام الثورة الصناعية وحتى مطلع الألفية الثالثة من نهاية القرن العشرين حتى بدايات القرن الواحد والعشرون على اعتبار أن هذه المراحل هي أهم محطات تطور إدارة الموارد البشرية.

المرحلة الأولى- ظهور الثورة الصناعية: لقد تطورت الحياة الصناعية تطوراً كبيراً منذ ظهور الثورة الصناعية، فقبل قيامها كانت الصناعات منذ القرن الثامن عشر وما قبله محصورة في نظام الطوائف المتخصصة، وكان الصناع يمارسون صناعتهم اليدوية في منازلهم مستخدمين في ذلك أدوات بسيطة.

وعند قيام الثورة الصناعية في منتصف القرن التاسع عشر وعقود الزمن الستة التي تلتها، لم يكن آنذاك شيء في المنظمات الصناعية يدعى إدارة الموارد البشرية لكن كانت صيحات من حين لآخر في البلدان الصناعية كأوروبا والولايات المتحدة الأمريكية، تتنادي بضرورة الإتمام بشؤون العمال في المصانع وتحسين أمورهم المعيشية والصحية.

ففي بريطانيا مثلاً وبسبب الضغط الحكومي، وانتشار مفهوم إنسانية العمل في المجتمع والاهتمام بالعمال من قبل أصحاب العمل، قبل قلة منهم بتحمل المسؤولية وتحسين ظروف العمال في منظماتهم، واعداد برامج إنسانية لرعاية وتحسين الأوضاع العاملين في مصانعهم، تماشياً مع إلحاح المجتمع البريطاني آنذاك على ضرورة مراعاة الجانب الإنساني في العمل.

وفي عام 1890 ظهر في الدول الصناعية ألمانيا، بريطانيا، فرنسا، والولايات المتحدة الأمريكية مفهوم "تحقيق الرفاهية الصناعية" وهي عبارة عن برامج صممتها المنظمات الصناعية آنذاك، من أجل تحسين ظروف العمل المادي الصحي داخل المصانع، وتصميم الأبنية التي يتوفر فيها الشروط الصحية لممارسة الأعمال.¹

المرحلة الثانية- ظهور حركة الإدارة العلمية: من أبرز الأمور التي ساهمت في تطوير إدارة الموارد البشرية في بداية القرن الماضي هي حركة الإدارة العلمية التي تزعمها "فريدريك تايلور" في أمريكا الذي أطلق عليه آنذاك تسمية أبو الإدارة العلمية، و"هنري فايول" في فرنسا. لقد قدم تايلور أفكاراً جديدة حول دراسة العمل، وظهر بمفهوم دراسة الحركة والزمن بهدف اختصار الحركات الزائدة في أداء الفرد لعمله، بغية رفع مستوى إنتاجيته وبالتالي إنتاجية المؤسسة، وزيادة الأجر الذي يتقاضاه، وبمجرد أن قدم "تايلور" أفكاره، قام رجال الأعمال بالترحيب بها وتطبيقها بلهفة شديدة، ووجدوا فيها وسيلة جيدة لزيادة الإنتاج، وخفض التكاليف، وزيادة أرباحهم و غالوا في تطبيقها، وقد أصبح العامل بموجب هذه الأفكار يعمل كآلة، حيث حددت له حركات نمطية يجب أن يلتزم بها خلال تأديته لعمله، دون مراعاة لتعبه وحاجاته النفسية، وهذا ما أدى إلى تزايد نفمة العمال على الإدارة، ومعرضة النقابات العمالية لهاته الأفكار، معتبرة ذلك استغلالاً لجهود العاملين وطمساً لإنسانيتهم عند ذلك بدأ الصراع بين العمال الذين تمثلهم نقاباتهم من جهة وبين رجال الأعمال وأصحاب الشركات، ولعل أشهر الصراعات التي عرفت آنذاك هي إضراب أحد مصانع الأسلحة التابعة للأسطول الأمريكي، الأمر الذي دعا الكونغرس الأمريكي آنذاك لتشكيل لجنة تقصي الحقائق عن نظام وأفكار تايلور، وغيره من النظم في مجال الإدارة العلمية في إدارة المصانع، وذلك سنة 1912. وقد أتاحت اللجنة آنذاك لتايلور المدافعة عن أفكاره، حيث افتتح دفاعه بأن أفكاره التي تقدم بها ما هي إلا ثورة فكرية لتوفير التكلفة وتقسيم العمل، ودراسة الهدر المستنفذ في العمل الإنتاجي، وذلك لمصلحة الطرفين العمال وأصحاب المشاريع، من خلال رفع مستوى الأداء، وزيادة الإنتاجية، وتخفيف حدة الصراع ما بين الطرفين.

وهذه الضغوط أبرزت ما يسمى بإدارة الأفراد التي أصبحت تسمى فيما بعد بإدارة الموارد البشرية والتي استخدمت كوسيلة لتنظيم العلاقة بين الإدارة والعاملين.²

المرحلة الثالثة - ظهور حركة العلاقات الإنسانية: بعد اندلاع نيران الحرب العالمية الأولى، وما صاحبها من ندرة في اليد العاملة، مما أدى إلى تزايد الاهتمام في كيفية إعداد العمالة المتوفرة بشكل جيد للأعمال الإنتاجية، ورفع مستوى أدائها، ودراسة أسباب الإجهاد والقلق، واستخدام اختبارات الذكاء والكفاءة في اختيار العمالة، هذا الوضع أدى الوضع أدى إلى تزايد اهتمام إدارة المنشأة بهذا الموضوعات، واستمر هذا الوضع على هذا الحال إلى أن ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية التي كان أبرز روادها "ماري فوليت"، و"التون مايو"، هذه المدرسة نادى بأن الإنسان ليس آلة صماء يمكن تشغيلها حسب ما نشاء،³ لأن الأفراد عبارة عن موارد ثمينة لا بد من إسعادهم وتلبية حاجاتهم الإنسانية، وهو ما يحقق في النهاية أهدافهم وأهداف المنظمة من حيث تحقيق الرضا الوظيفي وزيادة إنتاجية العمل، إلا أن نتائج هذه الفلسفة الإنسانية كانت محدودة في الحياة العملية، لأن إشباع حاجات العمال غاية لا تدرک، كما أن العديد من هذه الحاجات يتعارض إشباعها مع أهداف المنظمة، كما تجاهلت هذه الحركة التنظيم الرسمي وتأثيره على إنتاجية الموظف وعطائه، فنوع البناء التنظيمي وأسلوب تصميم الوظائف وأنظمة العمل وقواعده تلعب دورا مهما في تحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين. كما لم تدرک مدرسة العلاقات الإنسانية فقط. فعطاء العامل ومقدار ما يقدمه من جهد يتوقف على أمور عديدة إضافة إلى ما سبق، كطرق تقييم الأداء، وتخطيط النمو والتقدم الوظيفي للعاملين، وطرق الاختيار والتوظيف التي تربط بين احتياجات العمل ومؤهلات المرشح للوظيفة.

ونتيجة لهذه المآخذ لم تعد فلسفة العلاقات الإنسانية مهيمنة على التفكير الإداري منذ بداية 1970 ولم تعد الملجأ الذي تلجأ إليه الإدارة لتزويد من الإنتاجية وتحقيق الولاء للمنظمة. ولكن هذه لا يعني أن الإدارة يجب أن تهمل العلاقات الإنسانية في موقع العمل وإنما لا بد لها أن تطور الكثير من الأنظمة الخاصة بطرق العمل وأساليب تقييم الأداء وطرق الاختيار والتعيين وتصميم الوظائف إذا كان الهدف هو الوصول إلى التميز في عالم اليوم.⁴

المرحلة الرابعة - نهاية القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين: لقد شهدت المراحل الأخيرة من القرن العشرين وخصوصا مرحلة السبعينات والثمانينات ولحد الآن تطورات ملحوظة في إدارة الموارد البشرية، إذ لعبت المتغيرات البيئية التي شهدتها العصر الراهن من خصائص فريدة لم تكن معروفة آنذاك من هذه المتغيرات ما يلي⁵:

- ظهور العولمة.
 - شدة المنافسة العالمية.
 - الطلب المتزايد على الجودة من قبل العملاء.
 - تطور التكنولوجيا بمعدلات متسارعة.
 - تحديات البيئة الاجتماعية والثقافية مثل حماية البيئة من التلوث وقبول المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية كواقع ملموس.
 - الاندماجات التي تحدث بين الشركات الكبرى وما يترتب على ذلك من تخفيض الحجم والتكاليف والأسعار.
 - ديناميكية البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية..... الخ
- إن جميع هذه المتغيرات والتحديات جعلت إدارة الموارد البشرية تتسم بمعالج من التغيير والتطوير يمكن أن تتمثل على سبيل الحصر فيما يلي:
- ظهور العديد من التشريعات المتعلقة برفاهية الأفراد العاملين والمساواة في العمل والضمان الاجتماعي والنقاعي.
 - أثرت التطورات والتغيرات الحاصلة بمجموعة كبيرة من السياسات والإجراءات المرتبطة بالعاملين.

- بروز التشريعات المتعلقة بنظم الخدمات الصحية والأمن الصحي.
 - زيادة الاهتمام بإدارة الموارد البشرية وإيلاءها اهتمام أكثر من ذي قبل.
 - التركيز على الحاجات والدوافع الذاتية للعاملين في مجال العمل.
 - زيادة الاهتمام الملحوظ في الجوانب العلمية المتعلقة بالأداء.
 - التركيز على جودة الحياة المرتبطة بالعاملين وبروز فلسفة إدارة الجودة الشاملة.
 - بروز ظاهرة التمكين للعاملين وهو إحدى أهم الإفرازات الفكرية والفلسفية للتعامل مع القوى البشرية.
- إن هذه الملامح شكلت تطورات ملحوظة مثل ما آل إليه التغيير البيئي سواء في إطار الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية..... إلخ من التطورات التي أسهمت بصورة فاعلة بالنهوض المستهدف لإدارة القوى البشرية.

ثانيا - أسباب الاهتمام بإدارة الموارد البشرية:

- كان للتحوّل الكبير في إدراك المنظمات الحديثة لأهمية العنصر البشري أثر كبير في أن يعتبره أحد الأسلحة الإستراتيجية، في صراع المنظمات من أجل البقاء و النمو، لذا فأسباب الاهتمام بإدارة الموارد البشرية هي⁶:
- 1- احتياجات العاملين المتعددة و المتجددة: حيث أن الأفراد يتوقعون من منظماتهم تلبية حاجاتهم الشخصية من خلال المجالات التالية: رعاية الأطفال، الإجازات ، العناية بالمسنين، المشاركة الوظيفية..... وغيرها من الخدمات الاجتماعية و الترفيهية التي تجعل الفرد دائما يحس باهتمام المؤسسة. لذلك فعلى مديري الموارد البشرية الحد من التعارض و الإسراف بين متطلبات المنظمة و المتطلبات الخاصة و الأسرية بحيث لا تطغى تلك الحاجات الشخصية على حاجات المنظمة في الوقت ذاته لا يؤدي تقليص و تقليل هذه الخدمات على ولاء و انتماء العاملين.
 - 2- تشابك المهام الإدارية: أدى ظهور المنافسة الأجنبية أو التطور التكنولوجي الواسع و ثورة المعلومات، والابتكار والتطوير وعدم الاستقرار البيئي..... كل ذلك أدى إلى تعقد دور مدير إدارة الموارد البشرية و المشاركة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية و تصميم البرامج اللازمة لاستقطاب و جذب الكفاءات و المهارات و القدرات المتميزة و تنميتها.
 - 3- تعقد مفهوم الوظائف و متطلبات الأداء: بعد زوال الفواصل بين الوظائف وظهور فرق و جماعات العمل التي تضم أفرادا مختلفين من أقسام مختلفة اتسمت الوظيفة في المنظمة الحديثة بالتعقد و زيادة المهارات اللازمة لممارستها..... لذا زاد دور إدارة الموارد البشرية في تقييم و تنفيذ البرامج و السياسات الفردية لتحقيق التوافق مع هذه المتطلبات و المتغيرات.
 - 4- شدة المنافسة: فتحريز التجارة و فلسفة التخصصية و التطور المستمر في الانتاجية و نظم العمل. تطلب ذلك تحسين نوعية الموارد البشرية.
 - 5- التدخل الحكومي: القوانين والتشريعات المعاصرة والتي تطالب المنظمات باستخدام و جذب أفضل الموارد وكذا التشريعات اللازمة لتحديد الأجور وساعات العمل و الأمن و العلاقات و غيرها. و المنظمة التي تفشل في تطبيق تلك التشريعات تخضع لعقوبات رادعة.
 - 6- التطور في نظم معلومات الموارد البشرية: كان لا بد من تطوير أنظمة آلية للتواصل إلى أفضل سياسات في الأجور ، الحوافز، ساعات العمل، الإنتاج، الخدمات، المستويات التنظيمية و غيرها... لذا كان هناك حاجة ماسة إلى بناء قواعد معلومات متطورة للغاية لتزويد مديري الموارد البشرية بمعلومات شاملة و سريعة عن إعداد الخطط الإستراتيجية للعماللة و أنشطتها الأخرى.

7- ضرورة وضع سياسات لإدارة الموارد البشرية: وذلك لتحقيق التناسق و العدالة و الموضوعية في السلوك و الأنشطة المتعلقة بالعنصر البشري من تعيين، تدريب، حوافز ، ترقية، تقييم الأداء، و إدارة الموارد البشرية هي المحور الأساس في تصميم تلك السياسات و البرامج من أجل ولاء و انتماء العاملين للمنظمة.

8- ارتفاع تكلفة تشغيل العنصر البشري: فزيادة قيمة الاستثمارات الموجهة للعنصر البشري و أيضا التكاليف المصاحبة للتغلب على مشكلات العنصر البشري و متطلباته..... يؤدي كل ذلك إلى تحمل المنشأة عبئا كبيرا للتعامل مع بعض الظواهر الأخرى مثل : الغياب و التأمين الصحي و العلاج و الإجازات و انخفاض الإنتاجية..... الخ

9- الإتجاهات العالمية المعاصرة: فاللتطورات العالمية السريعة و المتلاحقة ساهمت في زيادة الاعتراف بأهمية و إدارة الموارد البشرية ومن هذه الإتجاهات:

- إدارة التغيير و مدى استيعاب الأفراد لها
- القدرة التنافسية للسوق العالمية.
- فلسفة الجودة الشاملة.
- القيم الثقافية للمنظمة المعاصرة.⁷

ثالثا - أهمية إدارة الموارد البشرية:

تتبع أهمية الموارد البشرية في التنظيم من كونها أهم عناصر العملية الإنتاجية فيه ولا بد من توفر الكفاءات الجيدة القادرة على الأداء والعطاء المتميز. وترتبط أهمية إدارة الموارد البشرية بأهمية العنصر البشري نفسه، ويقول عالم الإدارة "بيتر داركر" بهذا الصدد أن إدارة الناس وليس إدارة الأشياء هي التي يجب أن تحتل الاهتمام الأول والرئيسي للمدير المتميز، وتعتبر الموارد البشرية هي العنصر الحاسم (بالميزة التنافسية للمؤسسات). وتأتي أهمية الموارد البشرية من خلال ما أظهرته نتائج البحوث والدراسات فيما يلي:

- تحسين الإنتاجية ورفع الأداء وتفجير الطاقات لدى العاملين.
- تزايد إدراك المديرين بأن قدرة المؤسسة على التنافس والتميز والإبداع تعتمد على رأس المال البشري لديها.
- تغيير القيم الوظيفية لدى العاملين حيث يتطلعون إلى الاحترام والتقدير والمشاركة في صنع القرارات التي تتعلق بعملهم.
- و أهم العوامل التي أبرزت أهمية ودور إدارة الموارد البشرية:
- إكتشاف أهمية العنصر البشري.
- كبر حجم المنظمة ونموه وكبر عدد الموظفين.
- ظهور النقابات العمالية وتأثير ذلك على وضع الموظف وأنظمة العمل.

رابعا - أهداف إدارة الموارد البشرية⁸ :

❖ الأهداف التنظيمية: تسهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق الفعالية التنظيمية إذ تعمل على ابتكار الطرق التي تساعد المديرين على تنمية وتطوير أدائهم، ويبقى المديرين مسؤولين عن أداء مرؤوسيهم كل في تخصصه، لذلك فقد وجدت إدارة الموارد البشرية لمساندة المديرين ومساعدتهم على تحقيق أهداف المنظمة.

❖ الأهداف الوظيفية: لكي تتمكن الإدارات والأقسام المختلفة من المحافظة على مستويات مناسبة لمتطلبات المنظمة، يجب أن تمددا إدارة الموارد البشرية باحتياجاتها الكمية والنوعية من الأفراد. إن الموارد المتاحة ستفقد قيمتها وسيتأثر تشغيلها والاستفادة منها إذا لم تقم إدارة الموارد البشرية بوظائفها المختلفة على أكمل وجه.

❖ الأهداف الاجتماعية: تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق مجموعة من الأهداف الاجتماعية والأخلاقية وذلك استجابة للمتطلبات والاحتياجات والتحديات الاجتماعية. ومن هنا تسعى إلى تحجيم الآثار السلبية والمعوقات البيئية التي تواجه المنظمة.

❖ الأهداف الشخصية تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق الأهداف الشخصية للعاملين وذلك بما يساعد على حمايتهم والحفاظ عليهم وتنمية قدراتهم وبقائهم وزيادة همهم للعمل والإنتاج. إن إشباع حاجات العاملين الشخصية وتحقيق الرضا الوظيفي ومتابعة المسارات الوظيفية لهم لاشك يحتاج إلى قدر لا بأس به من اهتمام إدارة الموارد البشرية.

خامسا - وظائف إدارة الموارد البشرية:

تتأثر وتتطور وظيفة الموارد البشرية بحسب محيطها الاقتصادي والاجتماعي وتنظيم عملها في كل المؤسسات. فالوظائف والمهام التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية تختلف من مؤسسة إلى أخرى، ويعود ذلك لأسباب عديدة من بينها: حجم النشاط وطبيعة عمل المؤسسة والفكر والقيم السائدة لدى المؤسسة. ومن أجل تحقيق أهدافها تقوم بعد وظائف:

1- وظيفة التخطيط للموارد البشرية: وتعتبر من أبرز الوظائف التي تقوم بها هذه الإدارة ويهدف إلى معالجة مشاكل العمال الحالية و المحتملة التي تشكل أهمية حاسمة للمنظمة مهما كان حجمها و مجال اختصاصها. إذ أن المقصود بتخطيط الموارد البشرية هو ضمان توافر العدد المناسب من الأفراد العاملين للمنظمة و الوقت و المكان المناسبين للنهوض بالأعمال التي يطلب أداؤها في الحاضر و المستقبل. كما يعرف التخطيط للموارد البشرية بكونه التنبؤ و الرقابة على الموارد البشرية في المنظمة من حيث النوع و الكم و مدى ملائمة العمل الذي يقومون به من حيث المكان و الزمان والتخصيص. و تقوم عملية تخطيط القوى العاملة على الأنشطة التالية:

- تحديد أنواع و نوعيات الموظفين المطلوبين. و هذا من خلال عملية التحليل و البحث عن نقائص المؤسسة في مجال اليد العاملة من حيث الكفاءة و التخصص.
- الأعداد لتنمية و تطوير مهارات قدرات الموظفين الحاليين في ضوء احتياجات المنظمة الحالية و المستقبلية. وهذا من خلال دورات التدريب التي تنظمها المؤسسة لتحسين و تطوير معارف و قدرات العمال مما يؤدي لخلق روح التنافس و الإبداع بين العمال.
- العمل على تحقيق الانسجام بين طبيعة العمل و متطلبات أدائه و بين سياسات الاستقطاب و الاختيار و التعيين لتحقيق أفضل أداء ممكن و ربط ذلك كله مع الحوافز و الأجور.
- تطبيق مقولة الرجل المناسب في المكان المناسب، من خلال وضع و تبني سياسة سليمة للنقل و الترقية أفقيا وعموديا بحركة فعالة و منسجمة، و متوازنة.⁹

خطوات تخطيط الموارد البشرية على مستوى المنظمة: وتتضمن خمسة خطوات فرعية هي:

أولا . التحليل: و يركز على تحليل مخزون المنظمة من المهارات و قوة العمل و حجم الاستخدام، أي التركيبة الحالية والمستقبلية لقوة العمل التي تتحدد في ضوءها الأجور، عدد الوظائف، و تحديد مستويات الإنتاجية الحالية و المستقبلية وهيكل المنظمة الحالي و المتوقع و هيكل وظائفها.

ثانيا: تقدير الطلب على القوى العاملة: أي التنبؤ بحجم الطلب المستقبلي على الموارد البشرية و مسألة تقدير الطلب على القوى العاملة و التنبؤ بدقة عن حجمها يعتمد على التقديرات لمعدلات النمو الاقتصادي في مختلف القطاعات الرئيسية والنشاطات الفرعية، و احتياجاتها من مختلف فئات العاملين و تخصصاتهم.¹⁰

ثالثا : التنبؤ بالعرض من الموارد البشرية: أي تقدير القوى العاملة المتوقع دخولها سوق العمل، او ما يشار إليه بعرض قوى العمل. حيث يتوقف الأمر على الأفراد العاملين في مختلف الوظائف و القطاعات، ومخرجات الأجهزة التعليمية والتدريبية، و على الخارجين من سوق العمل بسبب الوفيات أو التقاعد أو العجز أو الهجرة، و يمكن للدراسات المتخصصة أن تكون تفصيلية تتناول مختلف قوى العمل من حيث تخصصاتها و مهاراتها، و تعرف القوى العاملة بأنها النسبة من السكان المدنيين في سن معين و العاملين بأجور، أو العاطلين رغم إرادتهم عن العمل، و من هنا يميز الدارسون

بين المفهوم الأعم والأشمل وهو مفهوم القوى البشرية الذي ينطوي تحته قطاع العاملين والعاملين عن العمل والخارجين عن قوى العمل بين العرض كالسجناء والمرضى والأطفال والعجزة.

رابعاً: الموازنة و الطلب على القوى العاملة: أي القيام بالمقارنة بين المعروض والمطلوب من قوى العمل ومعرفة الفجوة ونمط توزيعها من حيث أنواع الكفاءات والتخصصات المطلوبة. ومعالجة الخلل في التوازن بين العرض والطلب من خلال تأهيل وتدريب العاملين وتحسين كفاءة المؤسسات التعليمية. بحيث يكون هناك ربطاً بين ما يتعلمه الأفراد وفرص العمل المستقبلية والتلاؤم والتكيف مع احتياجات المجتمع عن طريق برامج التعليم المستمر والمتابعة والتقييم للمستجدات الطارئة أو للعوامل التي لم يتنبأ بها المخططون ، أو جاءت مغايرة لتقديراتهم بشكل أو بآخر .

بعد استكمال إجراءات تحديد الموارد البشرية المطلوبة وعرضها لابد من تحليل المعلومات والتوفيق بين كل من جانبي العرض والطلب و نادراً ما يكون الطلب المنتبأ به مساوياً للعرض، فقد يكون هناك فائض في بعض الوظائف أو عجز في وظائف أخرى و في كلتا الحالتين لابد من إتخاذ الإجراءات المناسبة لمعالجة الفائض وسد العجز، و من بين أهم السياسات التي تعتمد عليها المنظمات في معالجة الفائض هي التوقف عن التوظيف، أو تسريح العمال أو التشجيع على ترك العمل في المنظمة أو التشجيع على التقاعد المبكر .

أما السياسات التي تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية في سد العجز في الموارد البشرية فهي إجراء التعيينات الجديدة، أو التنوع في المهام مع توفير الفرصة للعاملين الحاليين لممارسة مهام إضافية، أو ترقية العاملين إلى مواقع أعلى أو إجراء التقلات بين الوظائف المختلفة مع إعداد و تهيئة برامج تدريبية مناسبة أو استخدام عاملين بموجب عقود وقتية.

خامساً: وضع الأهداف:تركز هذه الخطوة على أهداف عملية التخطيط و التي يشترط أن توضع في ضوء أهداف وسياسات إدارة الموارد البشرية ، فإذا كانت أهدافها التوسع في التوظيف وذلك لأن إستراتيجية المنظمة هي التوسع المستقبلي للمنظمة فعليها مراعاة مسارها المستقبلي، أما إذا كان توجه المنظمة نحو الاستقرار لقناعتها بمستوى أدائها الحالي فيفترض في التخطيط أن يستهدف البناء النوعي المهاري و المعرفي لقوة العمل في المنظمة.¹¹

2- وظيفة تحليل العمل وتوصيف الوظائف:تعتبر هذه العملية من أهم العمليات التي تقوم عليها إدارة الموارد البشرية، وبذلك فهي الحجر الأساس الذي تقوم عليه باقي الوظائف الأخرى من اختيار و تعيين وتقييم للوظائف للأداء و تحديد الأجور و التدريب والتطوير وغيرها. حيث تبدأ بجمع الحقائق و المعلومات عن التنظيم الإداري القائم والوظائف نفسها لا عن شاعليها. و بهذا يجب الإحاطة بميزانية الوظائف وبالتنظيم القائم و بمكونات كل وظيفة. حيث سيتم الاعتماد على هذه المعلومات في عملية تقييم الوظائف. وعند جمع المعلومات عن التنظيم الإداري القائم يراعي ضرورة التعرف على التقسيمات الرئيسية و الفرعية للتنظيم و خطوط السلطة و الإتصال ، و اختصاصات كل تقسيم تنظيمي. كذلك يجب التعرف على إجراءات العمل داخل التنظيم. و الإجراءات و القوانين و اللوائح المتبعة التي تحكم العمل ، ومواقع هذه الوظائف في البناء التنظيمي ، حيث يتحدد نطاق إشرافها و الإشراف الواقع عليها.¹² و تقوم عملية التحليل الوظيفي في المؤسسة على عدة خطوات أهمها:

- تفحص و مراجعة المؤسسة و أنواع الوظائف و معرفة مدى توافق كل وظيفة
- تحديد الأسلوب المستخدم في جمع المعلومات في عملية التحليل الوظيفي .
- شرح و تحديد أبعاد التحليل الوظيفي للإدارة و العاملين بحيث لا يكون هناك خوف من عملية التحليل.
- تحديد أنواع المعلومات و البيانات المطلوبة الحصول عليها .
- اختيار الوظائف لعمل التحليل وجمع البيانات باستخدام طرق تحليل فعالة و معروفة.

- تحضير الوصف الوظيفي.

- تحديد مواصفات شاغل الوظيفة.¹³

و تعتمد عملية التحليل الوظيفي في جمعها للبيانات على عدة طرق منها: المقابلة ، الاستبيانات ، الملاحظة ، و عن طريق أيضا سجلات الأداء، كما تستطيع أيضا الرجوع لبعض تحليلات بعض الشركات الأخرى لوظائف مماثلة.

3- توصيف الوظائف: تمثل هذه العملية الخطوة الثالثة في عملية تحليل الوظائف و قد عرف التوصيف الوظيفي بأنه وصف مكتوب بشكل متكامل عن الوظيفة و ما تحويه من واجبات و مسؤوليات و ظروف عمل و الأدوات المستخدمة فيها من قبل الفرد، و قد يحضر أو يجهز هذا التوصيف مدير إدارة الموارد البشرية أو خبير تقويم الوظائف. كما قد يعهد بهذه المهمة لمستشار خارجي. و القائم على هذه العملية يجب عليه إعطاء التوصيف الدقيق للوظيفة على أساس أنه أقدر من غيره في هذه المهمة، بحكم احتكاكه المباشر بالعاملين و الموظفين. و معرفته بتفاصيل كل وظيفة. كما أن عملية توصيف الوظائف ليست بالفكرة الحديثة، فقد كان قبل هذا صاحب العمل يقوم بتوصيف الوظيفة في ذاكرته، و معرفة كل ما تتطلبه من خبرات و ما فيها من مسؤوليات، و لكن اختلف الأمر في الحقبة الأخيرة حيث أصبحت هذه العملية عملية فنية أساسها التحليل الدقيق للوظيفة ، وكتابة مواصفات كل وظيفة على حدى والاحتفاظ بها في سجل خاص يمكن الرجوع إليه وقت الحاجة.

و قد استحدثت طرق التوصيف الحديثة نظرا لظهور الثورة الصناعية . و كبر المشروعات الصناعية و التجارية، و تعدد الوظائف و الأعمال، و عدم استطاعة شخص واحد الإلمام بجميع مسؤوليات و واجبات و طبيعة كل وظيفة. كما أن المعلومات في هذا الشأن يمكن أن نقسمها إلى قسمين : قسم خاص بطبيعة العمل و قسم خاص بمواصفات الفرد الذي يصلح لأداء هذه الوظيفة.¹⁴ و تتمثل أهداف التوصيف فيما يلي :

- **اختيار الفرد المناسب:** حيث تسعى عملية التوصيف الى تحديد سمات و القدرات الواجب توافرها ليمارس وظيفته بفاعلية ، و بذلك تركز إدارة الموارد البشرية على اختيار الفرد الذي تتوافر فيه السمات و الخصائص المطلوبة.

- وضع برامج تدريبية سليمة: تواجه المؤسسة عند وضعها للبرامج التدريبية مشكلتين أساسيتين هما تحديد المهارات التي ينبغي تدريب الفرد عليها و أسلوب التدريب المناسب. ويظهر هنا دور كل من التحليل و التوصيف في حل المشكلتين السابقتين، حيث يبين المهارات و الكفاءات التي ينبغي على الفرد أن يكتسبها من التكوين الذي سيتلقاه. كما تبين كل منها طبيعة و نوع العمل مما يساعد على جدولة التكوين و تحديد وقته. وهذا بالنسبة للعمال الذين سيتم نقلهم و ترقيتهم أيضا، حيث يبين تحليل و توصيف الوظيفة القديمة و الوظيفة الجديدة الفجوة التدريبية التي تتطلبها هذه الأخيرة.

- **وضع الأسس السليمة للنقل و الترقية:** تساعد عملية التوصيف في وضع الأسس الصحيحة و الموضوعية لعملية النقل و الترقية، حيث أنها تعمل على توضيح مهارات و قدرات كل وظيفة و بذلك التمييز بين الوظائف التي تتشابه خصائصها الإنسانية.

- **رسم سياسة عادلة للأجور:** حيث يساعد التحليل و التوصيف على تقويم الوظائف المختلفة، إذ أنها تحدد الأهمية النسبية لكل منها و قيمتها بالنسبة للمنظمة. مما يمكن من وضع سياسة واضحة للأجور ، حيث تمنح للوظائف المتساوية في القيمة و المسؤولية أجورا متساوية ويزيد الأجر بزيادة الأهمية النسبية للوظيفة و قيمتها.

- **تحسين نظم العمل:** بما أن عملية التوصيف تعمل على وصف الوظيفة بصورة كاملة، و خطوات انجازها و التسلسل الذي تتجز من خلاله هذه الخطوات . فهذا ما يساعد على تبسيط الإجراءات أو حذف البعض من الخطوات الجزئية غير المنتجة التي لا تساهم في الوصول إلى الغرض من الوظيفة. فبذلك يعمل المسير لإدارة الموارد البشرية على دمج البعض من الخطوات و هذا ما يساعد في تخفيض التكاليف و تحسين الأداء.

- **تحسين بيئة العمل:** تعمل عملية التوصيف على توضيح الشروط اللازم توافرها في بيئة العمل و الظروف البيئية المناسبة، و التي تساعد العامل في انجاز مهامه على أكمل وجه.¹⁵
- إن الهدف المباشر لتقييم الوظائف هو تحقيق نوع من التناسق الداخلي والخارجي في الرواتب وتحقيق العدالة، ويعني التناسق الداخلي أن الوظائف ذات القيمة الأعلى تحصل على فئات رواتب أعلى من الوظائف الأقل قيمة داخل المؤسسة.
- 4- وظيفة استقطاب الموارد البشرية:** الاستقطاب هو عملية اكتشاف مرشحين للوظائف الشاغرة الحالية أو المستقبلية في المؤسسة، أي أنه نشاط يقوم على الوصل بين من يبحثون عن وظائف ومن يعرضونها، إذ تهتم إدارة الموارد البشرية بالبحث عن العاملين في سوق العمل وتصنيفهم من خلال طلبات التوظيف والاختبارات والمقابلات الشخصية، وذلك لضمان وضع الفرد المناسب في المكان المناسب. و أما من حيث مصادر الاستقطاب فيمكن تصنيفها إلى مجموعتين:
- المصادر الداخلية: تتمثل المصادر الداخلية في العاملين بالمنظمة، حيث يمكن حصرها في مصدرين
- الترقية عن طرق نقل الفرد من وظيفة محددة إلى وظيفة أخرى ذات مستوى إداري أعلى، و يجب التأكيد هنا على ضرورة وجود معايير موضوعية وأسس عادلة للترقية.
- النقل و الذي يعبر عن نقل الفرد من وظيفة لأخرى بنفس المستوى الإداري في ذات الوحدة الإدارية أو في وحدة إدارية أخرى ، و قد يكون النقل بناء على طلب الموظف نفسه أو بناء على رغبة إدارة المنظمة و مصلحة العمل.
- و لعملية اللجوء إلى المصادر الداخلية مزايا أهمها:
- دراية الموظف بظروف المنظمة و سياساتها و منتجاتها.
- توفر معلومات مؤكدة عن ما يتمتع به العاملون من قدرات و مهارات.
- إمكانية التنسيق بشكل أفضل مع الموظفين الآخرين.
- أقل تكلفة من حيث الجهد و المال و الوقت.
- رفع معنويات العاملين لفتح مجال الترقية أمامهم.¹⁶
- ولكن ما يعاب عليها ، هو ظهور روح الصراع داخل المؤسسة و هذا من أجل الترقية و تقلد المناصب الأعلى بالمؤسسة، و كما إنها لا تعطي فرصة للتعرف على الكفاءات الجديدة الموجودة في الخارج مما يبعث روح التجديد بالمؤسسة و يقضي أيضا على الروتين و يمنح فرصة لتعرف العمال على وجوه جديدة داخل المؤسسة.
- المصادر الخارجية: قد يكون من الضروري للنشأة أن تلجأ إلى أحد المصادر الخارجية للحصول على الأيدي العاملة المطلوبة، فمهما كان للنشأة من اكتفاء ذاتي لشغل المناصب الفارغة، إلا أنه لا بد من اللجوء إلى مصادر أخرى ذات كفاءة خاصة. وتعتبر هاته الأخيرة مصادر خارجة عن سوق العمل، وقد تنحصر هذه السوق في المنطقة المحلية حيث تعمل المؤسسة، وقد تنحصر هذه السوق في المنطقة المحلية ، حيث تعمل المؤسسة، و قد تمتد لتشمل السوق القومية على مستوى الدولة، و يتوقف سعي المؤسسة في البحث عن احتياجاتها في سوق العمل على عدة عوامل منها:
- نوع و أهمية الوظيفة المطلوب شغلها.
- إمكانية توفر التخصصات في سوق العمل.
- مدى السرعة المطلوبة لشغل بعض الوظائف، مثال ذلك خلو بعض الوظائف فجأة.
- مدى رغبة إدارة المؤسسة في تزويد المؤسسة بأفكار ووجهات نظر جديدة .
- و من بين أهم المصادر التي تعتمد عليها المؤسسات للحصول على احتياجاتها من العاملين ما يلي:
- مكاتب العمل الحكومية: هذه المكاتب تشرف عليها وزارة العمل و هذه المكاتب تكون حلقة وصل بين المؤسسات و طالبي العمل ، حيث يقوم حاملي الشهادات بجميع أنواعهم التسجيل في هذه المكاتب ، حتى يتم إعلامهم في حالة وجود طلب في تخصصاتهم و هذه المكاتب ما تعرف عندنا بالوكالات الوطنية للتشغيل مثلا.¹⁷

- الإعلانات في الصحف و المجلات المحلية و العربية و الأجنبية.
 - النقابات العمالية، حيث أن الكثير من النقابات تشترط أن لا تتم أية عملية تعيين لأعضائها إلا من خلالها.
 - المؤسسات التعليمية كالجامعات و المعاهد المتخصصة.
 - معارف العاملين بالمنظمة، و خاصة في حالة البحث عن بعض التخصصات أو المهارات النادرة.¹⁸
- 5- وظيفة الاختيار والتعيين:** تهدف الإدارة إلى تحقيق معدلات متزايدة من الكفاءات الإنتاجية، وتمثل وظيفة الاختيار أحد أهم أركان عملية التوظيف، و تشكل عنصراً مهماً في تنمية الموارد البشرية، إذ تحدد الخطة أنواع ، و أعداد الموارد البشرية اللازمة لتحقيق هدف المؤسسة.
- و تسعى عملية الاختيار للتفريق بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة من حيث صلاحيتهم. لأداء عمل معين، وهذا بتحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة. و بين مؤهلات و خصائص الفرد المتقدم للعمل، كما أن هذه العملية لا تقتصر فقط على الموازنة بين ما ذكرناه و لكن تهدف إلى تحقيق أكبر قدر من التوافق بين مواصفات الشخص و متطلبات هذه الوظيفة بين ما يلي:
- مواصفات الشخص:

- تأهيل علمي من حيث النوع و المستوى
 - خبرة عملية من حيث مجالها و عدد سنواتها.
 - مهارات شخصية يدوية أو ذهنية.
 - مواصفات شخصية تشمل هوايات، سن ، نوع.
- متطلبات الوظيفة:
- أداء واجبات معينة.
 - تحمل مسؤولية معينة.
 - ممارسة سلطات محددة.
 - تحديد ظروف العمل.¹⁹

لذلك يجب على المنظمة أن تكون دقيقة في إعدادها لمضمون التحليل الوظيفي ، كما يتعين على المنظمة قبل إتخاذ قرار الاختيار أن تدقق في خطط الموارد البشرية. إذ تطراً أحيانا بعض المستجدات البيئية أو التغيرات التي تفرض إعادة النظر في الخطط التي وضعت قبل فترة زمنية معينة، كما يجب على المنظمة أن تدقق في نتائج عملية الاستقطاب فنتائج التحليل الوظيفي و خطط الموارد البشرية، وكلها تمثل المدخلات الأساسية التي يجب أن تدرس و تهيأ لإتخاذ قرار الاختيار .

أما التعيين فهو العملية التي يتم بمقتضاها توجيه الفرد الجديد إلى وظيفته، حيث يتم تعريفه بمسؤولياته ومهامه، أنظمة العمل وغيرها وعادة ما يجري التعيين لمدة معينة تختلف حسب درجة ومستوى الوظيفة المراد شغلها.

6- وظيفة تكوين وتدريب الموارد البشرية: يعتبر التكوين بشكل عام يعني التعلم أو تطوير المهارات أو الارتقاء إلى المستوى المطلوب. ويمكن تعريفه أيضا بأنه تلك البرامج المعدة لتسهيل عملية التعلم أي النجاحات التي يمكن تحقيقها في المهنة الممارسة بشكل مستمر لكون هذا الأخير لا يملك نقطة نهاية. أو هو ذلك التطبيق لأعمال مخططة بغرض تحقيق أهداف المؤسسة.²⁰

وحتى تؤدي برامج التكوين الفعالية ينبغي أن تبنى على أسس علمية و منهجية وهذا يتطلب وضع مخطط محكم، يحتوى على الأفراد المراد تكوينهم، و نوعية برنامج التكوين المصمم ثم متابعة العملية التكوينية كذلك أصبح للتدريب في

المؤسسة نشاطا رئيسيا ويمثل جزءا هاما في تكاليف الموارد البشرية، إذ تؤدي وظيفة التدريب إلى تحقيق عدد من الفوائد للمؤسسة²¹

- تنمية المعارف، الكفاءات ومهارات المورد البشري.
- رفع معنويات الموارد البشرية بالمؤسسة.
- رفع مستوى إنتاجية و مردودية المنظمة و الاقتصاد في التكاليف و التقليل من المخاطر كحوادث العمل.
- تسهيل التكيف مع التغيرات و تحسين بيئة العمل.
- تحسين فعالية أساليب العمل و رفع مستوى أداء العامل و رضاه و ثقته و اعترافه بالمنظمة.
- تسهيل التكيف مع التغيرات و تحسين بيئة العمل.

نعني بهذا أن لوظيفة التكوين والتدريب أهمية ودور كبيرين للمؤسسة إذ يعتبر بمثابة الاستثمار المستقبلي في تكوين أفراد أكفاء ذو كفاءة وفعالية يستطيعون تحقيق الأهداف والإستراتيجية للمؤسسة.

7- وظيفة تقييم أداء الموارد البشرية: تحاول هذه الوظيفة تحليل أداء الموارد البشرية، وكذلك هي عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى و نوعية أدائه. وتعتبر وظيفة منظمة و مستمرة و ضرورية لتسيير الموارد البشرية تحقق إستراتيجية أكبر إذا كانت مرتبطة بإستراتيجية العمل و بأسلوب تسيير المنظمة.²² وتقييم الأداء نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة العاملين لأعمالهم، وتتركز مسؤولية المديرين التنفيذيين في إعطاء معلومات عن أداء مرؤوسيههم،²² و تبرز أهمية التقييم من خلال تحقيقه للمزايا التالية:

- تحقيق نوع من العدالة الداخلية و الخارجية في الأجور التي تدفعها المؤسسة، حيث تكمن العدالة الداخلية في محاولة التقريب في الأجور التي يتقاضاها ذوي المستوى الأدنى و الأعلى، أما العدالة الخارجية فتتمثل في تناسب و تكافؤ أجور الوظائف في مؤسسة مع أجور الوظائف المماثلة في مؤسسات أخرى.
- عملية التقييم الموضوعية و الدقيقة هي عامل من عوامل تحسين مستوى الرضا النفسي، و زيادة الرغبة في العمل و دعم روح الانتماء.

تعتمد عملية التقييم على كل من عمليتي توصيف و تحليل الوظائف في تحديد عوامل الوظيفة، لذا فإنه و بدوره يزود إدارة الموارد البشرية بالمعلومات اللازمة لها للقيام بوظائف الاختيار و التدريب و الترقية.²³

ولهذا فإن عملية التقييم في عملها تعتمد على عدة معايير أهمها:

- التعليم: مستوى الأهلية والكفاءة المطلوبة
- الخبرة: سنوات الخبرة مضافة لمستوى التعليم
- التعقيد. درجة وضوح مهام الوظيفة و تتبع التعليمات و الإشارات .
- نطاق العمل: مدى إشراف الوظيفة على الوظائف الأخرى
- حل المشكلات: و يبين مستوى إعطاء الأحكام و المبادرات و التحليلات التي من شأنها إيجاد حلول للمشاكل.
- الإشراف المستلم: مدى تلقي الوظيفة للإشراف و التوجيه.
- تأثير القرارات: مدى التأثير في القرارات النمطية.
- التواصل والعلاقات: درجة التواصل والعلاقات مع الناس و الموظفين داخل المؤسسة.
- الصلاحيات (التفويض): درجة الصلاحيات الممنوحة للغير من الدراسات الدنيا.²⁴

و بغض النظر عن هذه المعايير التي تعتمد عليها عملية تقييم الأداء إلا أنها تواجه كذلك مجموعة من الصعوبات ، إذ أن عملية التقييم لا تعتمد فقط على أساس الوحدات المنتجة أو قيمة المبيعات أو غير ذلك من المعايير الموضوعية

لأصبح دور عملية التقييم بسيطاً، إلا أن حالياً معظم عمليات التقييم تتم على أساس التقديرات الشخصية مما يعرض عملية التقييم للكثير من الأخطاء منها:

- تحيز المقيم لأحد العوامل التي يفضلها: إذ قد يعطي المقيم قيمة لأحدى العوامل التي يقيّمها دون الأخرى فإذا كان المقيم يركز على عامل "الأمانة" مثلاً فإنه يعطي الفرد الأمين أكبر الدرجات و بذلك تزيد عدد درجاته.
- التأثير بسلوك الأفراد و التحيزات الشخصية قبيل فترة التقييم.
- ضيق الوقت المتاح لعملية التقييم، و تعدد التقديرات الذي يؤدي إلى إرباك التقييم بدلا من تحسينه، خاصة إذا كان لدى المقيمين فلسفات مختلفة في إصدار أحكام التقييم.²⁵

8- وظيفة تحفيز الموارد البشرية: إن التحفيز هو العملية التي بمقتضاها يتم تشجيع الأفراد و استنهاض همهم حتى ينشطوا في أعمالهم، و تقوم إدارة الموارد البشرية بهذه الوظيفة لما لها من أهمية بالغة في ما تتركه من التعبير عن الرضا في نفوس العمال، فالاهتمام بالحوافز في المؤسسة مؤشرا مميّزا على درجة فعاليتها. فامتلاك المؤسسة لقوى بشرية محفزة يكسبها ميزة تنافسية تميزها عن نظيرتها، وتقع مسؤولية تحفيز الموارد البشرية، على كل من إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين، في تصميم نظام الحوافز وحساب مستحقاتها. إذ أن أهم أساس لمنح الحوافز هو التميز في الأداء، إلا أنه توجد أسس أخرى في منحها كالجهود المبذولة أو المهارة أو الأقدمية، فالحوافز هنا تمنح على حسب النشاط الذي تقوم به المؤسسة. كذلك يمكن تقييم الحوافز الممنوحة إلى قسمين مادية ومعنوية، فالحوافز المادية يقصد بها مجموعة الحوافز التي تشبع الحاجات المادية للعامل بحصوله على مقابل للعمل الذي قام به وكنتيجة للأداء المتميز في العمل، والحوافز المعنوية فيقصد بها تلك الحوافز من التقدير وزيادة الروح المعنوية والدفع والمساندة جراء العمل المتفوق والحصول على ترقية في الوظيفة وتوسيع الصلاحيات أو خلق حب العمل والولاء للمؤسسة. يعني هذا أن على إدارة الموارد البشرية أن تتوع من الحوافز الممنوحة ودرجة فعاليتها تقاس بقدرتها على إشباع حاجات ورغبات الأفراد وبالتالي تضمن المؤسسة فعالية ونتاجية عالية.²⁶

سادسا- معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية:

- تشهد المؤسسات الجزائرية مجموعة من المعوقات حالت دون تحديث أساليب تسييرها للمورد البشري. نذكر أهمها فيما يلي:
- نوعية و كفاءة و مرونة الأنظمة و التشريعات في مجال الأعمال و العمل والقوانين العامة.
 - السياسة الخارجية وتأثيرها على المؤسسات في إطار القيود التجارية، الجمارك، التبادل التجاري،²⁷
 - الطرق المستخدمة في توظيف الموارد البشرية، والتي تعتمد أحيانا على المحسوبية و المحاباة من خلال اعتماد شروط تعجيزية و التحايل على القانون بدل من الاعتماد على الكفاءة و الخبرة و الجدارة.
 - سوء تخطيط الموارد البشرية حيث يتحمل هذه المسؤولية جميع المديرين و رؤساء الوحدات الإدارية داخل المؤسسة، فهم منوطون بتزويد إدارة الموارد البشرية بالبيانات و المعلومات الكافية عن حجم العمل داخل كل إدارة قسم.
 - مدى توافر الخبرات و الكفاءات اللازمة خاصة في مجال التخصص، بالإضافة إلى أن العديد من نواحي العمل في مجال إدارة الموارد البشرية يصطدم باللوائح و تعقيدات روتينية أو بعبادات وتقاليد اجتماعية.
 - التحدي القانوني: حيث أصبح مدراء إدارة الموارد البشرية اليوم، مطالبين بتكييف تطبيقات تسيير الموارد البشرية وفقا للتطورات التشريعية. و في ظل العولمة المنظمة التي أصبحت شيئا فشيئا مركزا لإبرام العلاقات المهنية، وبذلك أصبحت مطالبة بالتوقع و الإطلاع على التشريعات التي تظهر ليس على المستوى الوطني فحسب بل حتى على مستويات أوسع . و هذا حتى تكون في موقع يمكنها من مواجهة المنافسة التي فرضتها ظاهرة العولمة.²⁸

- عدم فعالية نظم التدريب السائدة في الكثير من المؤسسات الجزائرية، نظرا لعدم وجود إستراتيجية محددة للاحتياجات التدريبية، والتي تقوم أساسا على مجموعة من البرامج التدريبية المتخصصة ، إضافة إلى عدم ربط عملية التدريب بالترقية.
- عدم وجود منظومة اتصال فعالة داخل المؤسسات الجزائرية تسمح بإيصال المعلومات في كل الاتجاهات ولكل الفئات العمالية على اختلاف رتبهم ووظائفهم، ما خلق مناخا تنظيميا يتسم بالصراع، وانعكس بدوره سلبا على الأداء الفردي والمؤسسي.
- عدم وضوح الأدوار داخل المؤسسات الجزائرية، أدى إلى عدم وضوح إستراتيجية المؤسسة وهياكلها التنظيمية المختلفة، ما جعل هذه المؤسسات تعاني في غالبيتها من سوء التنظيم والتسيير . ونقص دافعية العاملين.

خاتمة:

بما أن المورد البشري هو العنصر الأساسي والمبدع والمفكر الحقيقي في أي مؤسسة فإن إدارة الموارد البشرية تسعى لإعطائه مكانة خاصة والتوجه إلى إدارته وتسييره بطريقة علمية فعالة.

لذلك نجد إدارة الموارد البشرية كجهاز أو مصلحة مهمة في المؤسسة تقوم بمجموعة من الوظائف الأساسية من بينها التخطيط، الاختيار والتعيين، الاستقطاب، التدريب،... إلخ، حيث يعتبر المورد البشري لديها ثروة حقيقية لا بد الحفاظ عليها ومصدر للنجاح والتفوق. تستند إليه المؤسسات لزيادة مستويات إنتاجها ومردوديتها وكفاءتها وتحقيق الميزة التنافسية وضمان النمو والبقاء والاستمرار.

إذن من خلال المراحل التاريخية التي مرت بها إدارة الموارد البشرية يتبين لنا أن نظرة واتجاه المؤسسات نحو أهمية تنمية وتسيير الموارد البشرية وإعطائها أهمية بالغة بالنظر الحديثة كشريك اجتماعي لا يمكن الاستغناء عنه ومحاولة تخصيص له هيئات وأجهزة تسهر على راحته كإدارة الموارد البشرية تسعى لتوفير جميع الظروف والعوامل المساعدة على العمل من جهة والعمل على تطويره والحفاظ عليه لتحقيق رسالة المؤسسة من جهة أخرى. كون المورد البشري هو المتغير المحوري في المؤسسة والتي قد تفقد قيمة أصولها المادية تماما بفقدانها هذا العنصر.

قائمة المراجع والهوامش:

- 1- صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص24.
- 2- أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المسيرة، الأردن، 2011، ص19.
- 3- المرجع نفسه، ص20.
- 4- مؤيد سعيد سالم، عادل حرجوش صالح، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، ط3، عالم الكتب، عمان، 2009، ص 8.
- 5- خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، ط3، دار المسيرة، عمان، 2010، ص23.
- 6- سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الفكر، الأردن، 2011، ص24.
- 7- المرجع نفسه، ص25.
- 8- بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، ط1، دار الراية، عمان، 2009، ص16.
- 9- نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري، الأردن، 2013، ص75 - 76.
- 10- نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجزائرية، الجزائر، 2010، ص ص130، 131.

- 11- المرجع السابق، ص ص130، 131.
- 12- نادر محمد أبو الشيخة، إدارة الموارد البشرية: إطار نظري وحالات عملية، ط1، دار صفاء، الأردن، 2010، ص74.
- 13- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار أسامة، الأردن، 2011، ص26.
- 14- انس عبد الباسط عباس، مرجع سبق ذكره، ص60.
- 15- كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، ط2، المؤسسة الجامعية، بيروت، 2000، ص ص55، 56.
- 16- حسين حريم وآخرون، أساسيات الإدارة، دار الحامد، الأردن، 1998، ص245.
- 17- صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص121.
- 18- حسن حريم وآخرون، أساسيات الإدارة، مرجع سابق، ص246.
- 19- طاهر محمد الكلالدة، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، ط1، دار اليازوري، الأردن، 2011، ص ص64، 65.
- 20- إسماعيل حجازي، معالم سعاد، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، ط1، دار أسامة، الأردن 2013، ص42.
- 21- إدارة الموارد البشرية، حمداوي وسيلة، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر ص100.
- 22- المرجع نفسه، ص123.
- 23- مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية من منظور تنموي - تكنولوجي-عولمي، ط1، مكتبة المجمع العربي، الأردن، 2014، ص214.
- 24- مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المناهج، الأردن، 2014، ص178.
- 25- نادر محمد أبو الشيخة، مرجع سابق، ص365.
- 26- محمد بن دليم القحطاني، ادارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، ط2، دار العبيكان، الرياض، 2008، ص ص188، 189.
- 27- محمد قاسم القريوتي، الوجيز في إدارة الموارد البشرية، ط1، دار وائل، الأردن، 2010، ص46.
- 28- عبد الفتاح بوخمخ، تسيير الموارد البشرية، دار الهدى، الجزائر، 2011، ص49.