

تسيير الموارد البشرية بالإدارة العامة

أرباح مراد يزة - جامعة سطيف -

الملخص:

شكل موضوع تسيير الموارد البشرية داخل الجماعات المحلية مدخلا إلى المعرفة العلاقة القائمة بين وظيفة الإدارة المحلية وأداء الموظفين القائمين علي تجسيد وظيفتها وحاولت في هذه الدراسة الكشف عن هذه العلاقة من بداية التعيين إلي النهاية بالإحالة علي التقاعد منتهجا المنهج الوصفي مستعينا بعدة أدوات لتحصيل المعلومات منها (الملاحظة المباشرة، المقابلة، الاستمارة)

وذلك لكشف مدى صدق الفرضيات الموضوعية لهذه الدراسة والتي في مجملها تبحث عن الايجابيات والسلبيات في موضوع تسيير الموارد البشرية داخل الجماعات المحلية وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج هامة وهي:

- غياب إستراتيجية علمية واضحة في تسيير الموارد البشرية و خاصة في عملية التوظيف وانتقاء العاملين.
- طفو الممارسات السلبية في مجمل أطوار تسيير المسار المهني للموظفين.
- التذمر وعدم الرضي والشعور السلبي الذي يعم أغلب الموظفين اتجاه نمط تسيير الموارد البشرية وخاصة فيما يتعلق بالتوظيف والتكوين والحوافز المادية والموارد البشرية في الإدارة المحلية في ظل القوانين الجديدة ومدى استجابتها لتجاوبها مع طموحات الموظفين.

Résumé :

La gestion des ressources humaines au sein des collectivités locales, a constitué une voie d'accès à la connaissance des la relation entre l'administration locale et la prestation des fonctionnaires qui incarnent la fonction.

On a essayé, à travers cette étude, d'élucider, aux mieux, cette relation et ce, depuis la nomination jusqu'au départ à la retraite. On a mis en œuvre la méthode descriptive au cours de laquelle on s'est appuyé sur quelques outils qui ont servi dans la collecte d'informations (observation ou constatations directe, entrevue ou audience, utilisation de formulaire...) en vue de montrer la fiabilité et l'objectivité des hypothèses émises au départ qui visent, dans leur ensemble, à identifier les aspects positifs et négatifs dans le domaine de la gestion des ressources humaines à l'intérieur des collectivités locales.

Au terme de cette étude, il nous a été donné de parvenir aux résultats suivants :

- Absence d'une stratégie scientifique cohérente dans la gestion des ressources humaines et ce particulièrement lors de l'emploi et la sélection des fonctionnaires en vue du recrutement.
 - Apparition de sentiments d'indignation et d'insatisfaction chez la majorité des fonctionnaires à l'égard du mode de gestion des ressources humaines.
 - Apparition de pratiques négatives à tous les cycles de la gestion des carrières et parcours des employés.
- Le mode de recrutement adopté ainsi que la formation et les incitations matérielles dans la gestion des ressources humaines, ont constitué les inconvénients qui marquent le contexte dans lequel évolue l'administration locale notamment en ce qui concerne les nouvelles lois et le degré de concordance avec la situation professionnelle actuelle des employés, son devenir et les perspectives de son amélioration afin concrétiser leurs ambitions.

مقدمة:

تتمثل وظيفة الدولة في يومنا هذا في تقديم الخدمات للمواطنين وتوفير الشغل للأفراد المؤهلين مهنيا و سن القوانين التي تحدد العلاقة بين المواطن والإدارات الحكومية المتخصصة في تقديم الخدمات للمواطنين.

فالإدارة الحكومية في الدولة النامية بصفة عامة، هي التي تضع الأهداف وتقوم بإعداد الخطط المستقبلية، وتتكفل بتوظيف العناصر الوطنية ذات الكفاءة العالية لتنفيذ السياسات التي أقرتها الحكومة. وبذلك تكون الإدارة الحكومية هي المحرك الأساسي لكل دولة لأن جميع النشاطات التي يقوم بها أفراد المجتمع تحكمها قوانين وإجراءات حكومية لا يمكن العمل خارج نطاقها، ومعنى هذا أن ثروات الأمم، وطاقات الأفراد، والوقت الثمين، والتكنولوجيا العصرية هي العناصر الأساسية لتقدم أي مجتمع أو تأخره، وأن الإدارات الحكومية هي التي تقوم بتسخير هذه الإمكانيات واستغلالها لصالح الشعوب، ويمكننا أن نستخلص من كل ما تقدم فكرة رئيسية عن الإدارة بأن كل شيء يتوقف عليها، إذ ليس هناك شيء اسمه دول متقدمة أو دول متخلفة وإنما هناك دول فيها إدارة جيدة ذات فعالية، وهناك دول أخرى متخلفة فيها إدارة عميقة وغير قادرة على تجنيد الطاقات والثروات التي يزر بها كل مجتمع.

إن الحصول على الموارد البشرية وإعدادها جيدا وتحفيزها والمحافظة عليها يعتبر نشاطا ضروريا حتى تستطيع الإدارة الوصول إلى غايتها وإلى هدفها الأساسي والرئيسي فبات من الضروري على أي هيئة أن تخطط وتنظم وتقود وتقيم مواردها البشرية.

فوظيفة تسيير الموارد البشرية وظيفية مركبة ومعتمدة تتطلب توفير إطار علمي محدد ومنهجية في تسيير المهام المنوط بها التي تتدرج في إطار تحسين مستوى كفاءات تسيير الموارد البشرية بالإدارات العمومية، وما دفعني إلى دراسة هذا الموضوع هو محتواه العلمي والعملية، فموضوع البحث يتمشى مع مساري المهني في مجال تسيير الموارد البشرية وأيضا نقص الاهتمام بالموارد البشرية في قطاع الإدارة المحلية، والانشغال والاهتمام بتسيير المهنة، والكشف عن واقع تسيير الحياة المهنية للمستخدمين في هذا القطاع الحساس في الدولة والذي له انعكاسات مباشرة على حياة المواطنين.

1- **مشكلة الدراسة:** كانت الوظيفة العامة في بداية ظهورها تشكل صلة شخصية بين الحاكم والمواطنين حيث يتم انتقائهم بناء على الثقة، ويتوقف استمرارها على الحاكم إن شاء أبقائهم وإن شاء فصلهم بلا

ضمان. إلا أن هذا الوضع لم يكن على قدر كبير من الخطورة، لأن الوظيفة في تلك الفترة كانت أمراً استثنائياً في حياة المواطنين إذ عليهم أن يشبعوا حاجاتهم بأنفسهم ولا تلتزم الدولة قبلهم بشيء بل يقتصر دورها في الدور البوليسي الذي يقوم على حماية حدودها الخارجية وحفظ أمنها الداخلي وتطبيق القضاء فيها، أما حديثاً لم يعد يقف على دور البوليس فقط، فبعد ظهور المذاهب الاشتراكية المنادية بضرورة تدخل الدولة تعددت وظائفها الدولة وانتشر نشاطها في مختلف المجالات، وأصبحت مطالبة بأن تشرف على مصالح المواطنين وترعاها إلى أقصى الحدود. وبناء عليه فقد ترتب على ذلك إعادة النظر في الوظيفة العامة وصارت هي الأصل يعتمد الموظف على مرتبتها اعتماداً كاملاً وأضحى عمال الإدارة هم الأغلبية تربطهم علاقة قانونية مع الدولة التي ليس لها أن تعزلهم من مهامهم على هواها، بل أنها تعمل ضمن هيكلية سياسية واجتماعية يكون التنظيم الإداري سائداً بمقتضى الشرعية القانونية التي تجسدها أحكام الدستور والقوانين والمبادئ العامة للقانون و اجتهادات القضاء، تأكيداً للمبدأ القائل: "المجتمع المنظم هو الذي تكون الضمانة فيه سيادة الحق والقانون".

إن الاهتمام بدراسة تسيير الموارد البشرية سيما داخل الجماعات المحلية من خلال التعرض لأهم المراحل الرئيسية التي تصادف الموظف أثناء حياته الوظيفية يستوجب دراسة وعرض العوامل الثلاثة المرتبطة بالتسيير وكيفية التحكم في الأفراد داخل المؤسسة الإدارية العامة وهي: التوظيف، التكوين، الترقية، حقوق وواجبات الموظف.

فعملية التوظيف من بين المهام التنفيذية التي تمكن المؤسسة من استقطاب الموارد البشرية و الاستفادة منها، إذ هي اعتمدت على مقاييس علمية تتناسب مع شروط العمل ومنها توفر المستوى التعليمي وكذلك تعيين الموظفين وفق تخصصاتهم، أي تأهيل وظيفي وكفاءة مهنية، فنوعية العمل ومتطلباته المتغيرة من عمل لآخر، وهذا يتطلب من المسيرين أن يراعوا الفروق الفردية والقدرات والمهارات التي تميز الفرد عن غيره، وإسناد العمل لكل فرد عن طريق الاختبارات التي تسمح بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب، ولا يتحقق هذا المبدأ إلا إذا اعتمد التوظيف على المقاييس العلمية وابتعد عن التوظيف العشوائي غير العلمي.¹

ونتيجة للتقدم التكنولوجي والتقني الذي مس كل المجالات خاصة الإدارية منها سواء تعلق الأمر بالطرق والأساليب المتبعة أو الآلات والأدوات المستخدمة أصبح التكوين عملية مهمة خاصة في الميدان الإداري

وتزداد هذه الأهمية تدريجيا نظرا لتعدد الآلات وتطور المفاهيم والرؤى التي تتطلب تكويننا مهنيا دقيقا يسمح بمواكبتها وكذا تمكين الموظف من مساهمة هذا التقدم في طرق العمل وإتاحة الفرصة له لمعرفة ما استجد في هذا المجال، وأصبح التكوين أفضل استثمار تقوم به الإدارات العمومية وذلك لإعداد العنصر البشري وزيادة مهارات الأفراد في أدائهم لأعمالهم وقد جاء في الميثاق: "... فالتكوين المهني المنظم في البلاد على أوسع نطاق والجهود الرامية إلى تحسين تأهيل العمال بصفة دائمة يمكن هؤلاء من التكيف أحسن فأحسن مع متطلبات التكنولوجيا العصرية..."².

لقد أصبح التكوين المستمر للموظفين من أهم الانشغالات التي تحظى باهتمام المؤسسات وخاصة الاقتصادية منها وهو الاهتمام الذي لا نلاحظه بنفس الدرجة لدى الجماعات المحلية بالرغم من أن الحق في التكوين يعد من أهم الحقوق التي أقرتها مختلف القوانين العمالية الحديثة وهو ما تؤكد الأحكام الواردة في قانون علاقات العمل، المادة: 57 و 58³.

فالتكوين هو الحق الذي طالما طالب به الموظفون منذ مدة طويلة حيث نجد أن التشريع الجزائري جعل من العمل التكويني أحد عوامل الترقية الاجتماعية والمهنية للعمال، فالتكوين المستمر والعمل الدائم يساعد على التنقل في دورات العمل والإرتقاء في السلم الإداري والاجتماعي والذي يؤدي تحسين وضعهم المهني وتدعيم مراكزهم وتحقيق طموحاتهم سيما في الحصول على مختلف الترقيات.

فالترقية تحدد بعوامل أساسية منها المهارات الممتلكة من قبل الأفراد والأقدمية في الوظيفة ويكون المعيار الحقيقي للترقية الجهد والكفاءة والانضباط.

وتساعد سياسة الترقية في الداخل على توفير العمال الأكفاء والمؤهلين باستمرار وذلك بانتقائهم من مستويات أدنى إلى مستويات أعلى وموقع ومكانة أفضل الذي بدوره يتطلب مهارات أعلى ويتبعها زيادة في الأجر.

فمن هنا جاء هذا أهمية دراسة هذا الموضوع كمحاولة للكشف والتطرق إلى جملة القوانين والنصوص التنظيمية المتحكمة أو المسيرة للحياة المهنية للموظف العام بالإدارة المحلية.

2- أهمية موضوع الدراسة: يتناول موضوع واقع تسيير الموارد البشرية داخل الإدارة العامة، جملة من المؤشرات التنظيمية من نصوص وقوانين التي تتحكم في سيرورة الحياة المهنية للموظف العام في الجزائر، وتأتي هذه الدراسة في خضم الانتقادات الموجهة إلى الإدارات

العمومية بعدم مقدرتها على مواكبة التطورات الحاصلة اقتصاديا واجتماعيا وسياسيا نتيجة افتقاد القائمين على تسييرها لرؤية إستراتيجية وعلمية واضحة تؤدي إلى إعادة النظر في كل ما يدور في فلك هذه الإدارة من سلطة تنظيمية، هيكلتها، النصوص القانونية، وكذا مواردها البشرية والتي هي موضوع دراستي.

3- **أهداف الدراسة:** لكل بحث علمي هدف يسعى إلى تحقيقه ومعرفة الغموض الذي يحتاجه، فمن خلال هذا العمل سوف نحاول تحديد الأهداف التالية:

- محاولة التعرف على واقع هذا البناء التنظيمي الذي يمارس فيه الموظفون مهامهم مع التأكيد على أن استقطاب أفضل المهارات البشرية واختيارها وتعيينها وتدريبها وتحفيزها عن طريق الترقية وتقديم فرص النمو والترقي لها في المؤسسة للمحافظة عليها إنما تعد من الأمور الهامة التي تؤدي إلى تحسين أداء الموظف.
- للتعرف على الطرق المعتمدة التي يتم بها تسيير الموارد البشرية عن طريق تشخيص نظام تسيير الموارد البشرية على مستوى مصالح الولاية وذلك عن طريق الكشف عن القوانين والإجراءات التي تخضع لها عملية تسيير الموارد البشرية بدءا بشروط التوظيف وتكوين الموظفين وترقيتهم من جهة أخرى ومعرفة ما يجري ميدانيا من جانب آخر وبالتالي تحديد أوجه النقص ومعرفة ما يحول دون الأداء السليم والفعال للمهام.

- السعي لدراسة المنظومة القانونية بما يسمح لنا من تشخيص لواقع الحياة العملية للأعوان الموظفين والمعوقات الموضوعية والوظيفية داخل التنظيم والتي تحول دون أداء الموظف لعمل فعال يحقق هدف المؤسسة.

4- **أسباب اختيار الموضوع:** من الأسباب التي جعلتني أختار هذا الموضوع ما يلي:

- الموضوع لم يعط له حقه من الدراسة من طرف خريجي علم الاجتماع بالجامعة الجزائرية الذين يولون أهمية لتسيير الموارد البشرية بالقطاع الاقتصادي والصناعي.
- اعتبار موضوع الوظيفة العمومية من المواضيع الحساسة في وقتنا الراهن التي تارت حولها نقاشات وجدالات حادة.
- ما تمت ملاحظته من خلال مساري المهني من تذمر وشعور عدم الرضى من القوانين طرق التسيير والثقافة الإدارية المعتمدة داخل الإدارة العمومية.

5- تحديد المفاهيم:

- **التسيير:** هو مجموع تلك العمليات المنظمة والمتكاملة الهادفة إلى تحقيق غاية وجود تلك المؤسسة أو المنظمة من خلال تحديد أهدافها وتنسيق جهود الأفراد المشكلين لها بغية تحقيق ذلك، وتتطلق عملية التسيير وبتوافق الجميع من عدة خطوات هي التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة وكلما تم التحكم والتنفيذ في جملة هذه الخطوات كلما كان التسيير جيدا أو ممتازا والعكس.
- **الموارد البشرية:** وهي جميع العناصر البشرية المشكلة للمنظمات، بدون استثناء من قيادات عليا، إلى مشرفين إلى العمال المهنيين البسطاء والمورد البشري يشكل أحد أقطاب المنظمة إذ بالإضافة إلى المورد المالي والمورد المعلوماتي والعلمي يتم وضع أسس لمنظمة منتجة.
- **تسيير الموارد البشرية:** وإن أعطيت العديد من المسميات المختلفة في المنظمات المختلفة، حيث يطلق عليها البعض مصطلح إدارة الأفراد أو علاقات العمل أو إدارة شؤون الموظفين أو تسيير المستخدمين، تبقى وظيفة إدارية أساسية تتعلق "بتوفير المهارات البشرية اللازمة للمنظمة وتتميتها والمحافظة عليها وعلى استقرارها ورفع الروح المعنوية وتقييم النتائج أعمالها بما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة بأحسن الوسائل وأقل التكاليف، والتسيير الجيد للموارد البشرية يؤدي إلى تقليل التعارض بين الإدارة والعمل أو الموظفين، وتؤدي إلى خلق وتنمية قوة العمل وتحقيق الرضا عن العمل ورفع الروح المعنوية للعاملين".
- **الجماعات المحلية:** هي المؤسسات الوطنية اللامركزية الممثلة في الولاية والبلدية المكلفة بالتسيير اليومي لشؤون المواطنين والسهر على تطبيق قوانين الجمهورية على النطاق المحلي، يمثل فيها المجلس المنتخب قاعدة اللامركزية ومكان مشاركة المواطنين في تسيير الشؤون العمومية، وتستهدف الجماعات المحلية ضمان مساواة كل المواطنين والمواطنات في الحقوق والواجبات بإزالة العقبات التي تحول دون مشاركة الجميع في الحياة الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، الثقافية، ... إلخ.
- ويعتبر الوالي هو ممثل الدولة ومندوب الحكومة على مستوى الولاية. ويعتبر رئيس البلدية هو ممثل الدولة ومندوب الحكومة على مستوى البلدية.
- **الولاية:** هي جماعة عمومية إقليمية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتشكل مقاطعة إدارية للدولة وتقوم بنشاط سياسي واقتصادي واجتماعي، تحت إشراف ورقابة السلطة المركزية، ويتولى إدارة الولاية ككل من: الوالي ومجلس الولاية المنتخب والهيئة التنفيذية.

- **الوظيفة العامة:** وهي الخلية الأولى في كل تنظيم إداري وتتضمن مجموعة من الواجبات والمسئوليات تستوجب خدمات شخص تتوافر فيه خبرات ومؤهلات معينة وتعرف الوظيفة بأنها "منصب مدني أو عمل معين يقتضي من شاغله القيام بواجبات محددة وتحمل مسؤوليات معينة سواء تفرغ لذلك كلية أو لم يتفرغ"⁴.

- **القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية:** هو مجموعة النصوص والمواد القانونية التي تتحكم في الحياة الوظيفية لكل موظفي قطاع الوظيف العمومي بغض النظر عن أسلاكهم ورتبهم أو الإدارات التي يعملون بها، ويعالج قضايا عامة يشترك فيها الجميع كالإحالة على الإستيداع، الإنتداب، العقوبات، الحقوق، الواجبات، التكوين،

- **القوانين الأساسية الخاصة:** هي مجموعة النصوص والمواد القانونية المتحركة في مجموع الأسلاك الوظيفية كل على حدى، مثل قانون الأسلاك المشتركة، قانون أسلاك كتابة الضبط، قانون موظفي قطاع التربية، قانون موظفي قطاع الصحة، ... إلخ.

ا. **تسيير الموارد البشرية:** يمثل العنصر البشري أهم مدخلات النظام الإنتاجي وأعظم القوى المؤثرة في تحديد هوية المنظمة الحديثة ورسم معالم مستقبلها، كما أنه يعتبر بمثابة الضابط لإيقاع حركة المجتمع والمحدد لمكانته بين الدول، فالموارد البشرية تمثل الغاية من عملية التنمية وأدائها الرئيسية في ذات الوقت، إن الأفراد هم حجر الزاوية في الجهود الرامية للحاق بركب التنمية في عالم يتسم بسرعة الإيقاع وتعدد المؤثرات وتعقد المكونات.

1- **تعريف التسيير:** هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة، التي تشمل أساسا التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة، إنه باختصار تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص لبلوغها⁵، وعرفه Terry أنه « عملية تحويل الموارد البشرية والمادية غير المنتظمة إلى إنجازات ضرورية».

وحسب هذا التعريف فإن جوهر التسيير هو الاستعمال الأمثل للطاقات البشرية والمادية المتوفرة للحصول على أعلى وأحسن مستوى من الإنتاج.

كما يعرفه Bergeron بأنه « العملية التي من خلالها يمكن أن نخطط، ننظم، وندير ونراقب موارد منظمة من أجل بلوغ الهدف المحدد».

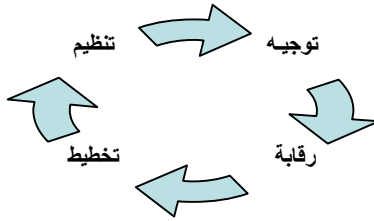
وعلى هذا الأساس نرى أن هناك اختلاف في آراء الباحثين والدارسين حول تعريف موحد للتسيير، وأهم التعاريف التي اتفق عليها الباحثون «التسيير هو

مجموعة النظم والقواعد التي تطبق في ساحات العمليات الإنتاجية، وفي مراكز الخدمات المرتبطة بها لغرض الحصول من الموارد المتوفرة على أعلى ناتج، وبأقل تكلفة ممكنة وطبقا لمواصفات الجودة المحددة مسبقا».

من خلال التعاريف السابقة يمكن النظر إلى التسيير على أنه عملية حركية تركز على العقلانية التي من خلالها يتم التنسيق بين الموارد البشرية المتاحة والمادية والمالية وتوجيهها نحو تحقيق أهداف معينة.

2- مفهوم تسيير الموارد البشرية: التعريف الأول: تسيير الموارد البشرية يعرف اتفاقا: كمجموعة من الأنشطة التي تركز على اكتساب التنمية والحفاظ على الموارد البشرية التي يحتاجها تنظيم العمل لتحقيق أهدافه، وأبرز تلك الأنشطة: التوظيف، التكوين، الترقية، تحليل مناصب العمل، ونلاحظ أن التعريف إضافة إلى تركيزه على تنمية الموارد البشرية من خلال الأنشطة المذكورة، قد ركز أيضا على أهمية الحفاظ على الموارد البشرية بعملية التحفيز "La Motivation" (المعنوي والمادي).

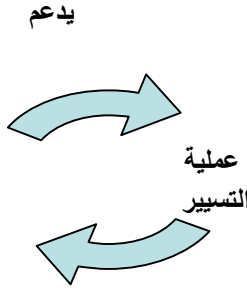
التعريف الثاني: يعرف "JOSEPH-C.PIERRE" تسيير الموارد البشرية على النحو الآتي: « تسيير الموارد البشرية ووظيفة التسيير الهدف هو: التصور، التخطيط ومراقبة المجموع المتبادل وربط مسارات وعناصر مسهلة أو تحفيزية التي من جهة تكون موجهة نحو الاستعمال الفاعل للموارد البشرية للتنظيم، بمعنى تتمرجع في اكتساب استعمال تنمية وتحفيز أعضاء المؤسسة، ومن جهة أخرى تسعى للضمان. ويشكل التسيير، من منظور حركي، عملية دائرية على النحو الآتي في هذا الشكل:



التسيير عملية دائرية مستمرة

فلو اعتبرنا أن العملية تبدأ بتحديد الأهداف، أي بالتخطيط فإنه لا يجوز أن نعتبرها تنتهي عند الرقابة، فالرقابة لا بد أن تكشف عن وجود انحرافات، وتصحيح هذه الانحرافات لا بد أن يتطلب إجراء تعديلات جذرية أو ضعيفة على السياسات والإجراءات وغيرها من الخطط بمعنى أن الرقابة تعود من جديد إلى التخطيط.

كذلك فإن العلاقة بين عملية التسيير والتنظيم هي أيضا علاقة دائرية، مبنية على أساس من التفاعل الصحي المتبادل على نحو هذا الشكل:



العلاقة الدائرية بين عملية التسيير ونتيجتها التطبيقية (التنظيم)

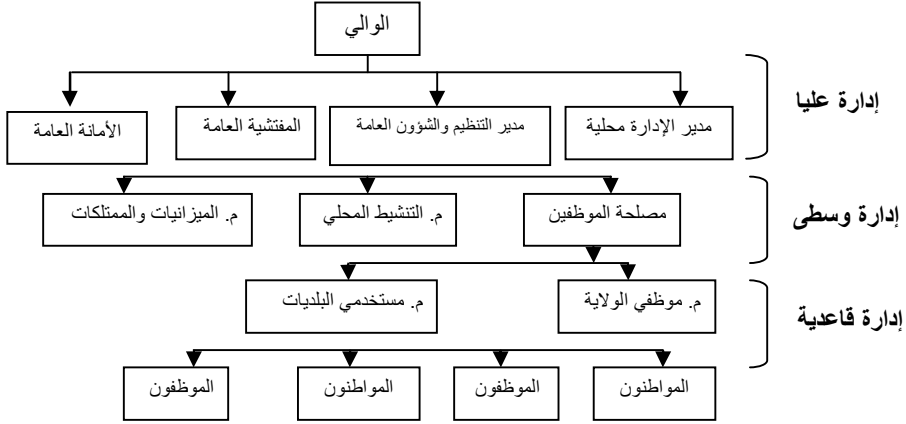
إن المفهوم الحديث للتطوير التنظيمي ينظر إلى هذه العملية على أنها مستمرة على اعتبار أن ظروف المحيط ومعطيات البيئة التسييرية تتغير باستمرار.

من هو المسير؟:

هو ذلك الشخص الذي يستطيع القيام بالأعمال وإنجاز المهام من خلال الآخرين، فهو مخطط، ومنشط، ومراقب، ومنسق لجهود الآخرين لبلوغ غرض مشترك، وعليه يعتبر من الناحية الأصولية، مسيرا كل مسؤول عن أعمال الآخرين، ولا بد من أن تكون للمسير سلطة معينة لاتخاذ القرارات وإلا فإنه يفقد صفته كمسير ويتحول عمليا إلى منفذ فحسب، لأن التسيير يتطلب اللجوء للتقدير والمحاكمة الشخصية.

3- مستويات المسيرين: يمكن بهذا الصدد التمييز بين ثلاث مستويات

على مستوى إدارة الولاية كما يبينه الشكل:



1- **المسيرون القاعديون:** يقومون بالإشراف على المستخدمين، وعلى استعمال الموارد في أدنى المستويات التنظيمية، ويجري انتقائهم عادة بالنظر لخبرتهم ومهارتهم، وعامل الثقة.

2- **المسيرون الأواسط:** يلعبون دور الوطاء بين المسيرين القاعديين من جهة والإدارة العليا من جهة أخرى، ويتمثل دورهم في تنظيم استعمال ومراقبة الموارد للتأكد من حسن سير التنظيم.

3- **الإدارة العليا:** يمارس المسيرون هنا مهامهم في قمة الهرم التنظيمي، ويقومون برسم المسار العام للمنشأة أما عملهم الأساسي، فيتمثل في التخطيط ورسم السياسات العامة، وتنسيق أنشطة الإدارة الوسطى والتأكد من سلامة المخرجات النهائية في مستوى القاعدة، وتجري ترقية هؤلاء المسيرين من الإدارة الوسطى، وخاصة من التخصصات الأساسية.

4- المهارات الواجب توفرها في المسير:

أ- **المهارات التقنية:** وهي القدرة على استعمال التقنيات والإجراءات والأساليب المتخصصة في مجال معين، وهذه المهارة هي الأكثر أهمية بالنسبة للمسير القاعدي.

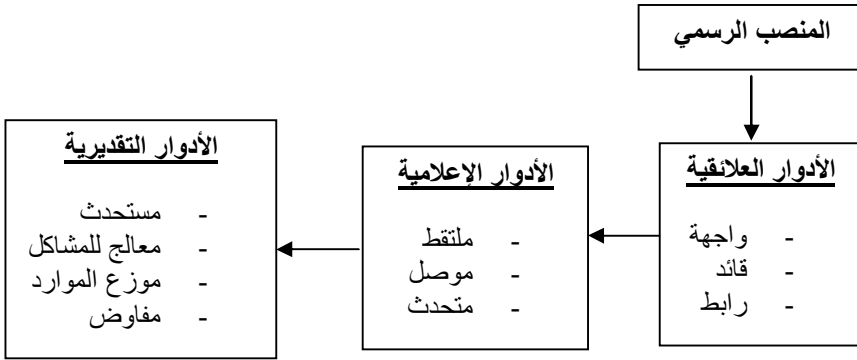
ب- **المهارة الإنسانية:** تتمثل في القدرة على الاتصال والتحفيز، وقيادة الأفراد والمجموعات، هذه المهارة في العلاقات الإنسانية مهمة جدا بالنسبة للمسير الأوسط، الذي يترتب عليه أن يوازن بين جهات ذات مصالح مختلفة.

ج- **المهارات التنظيمية:** تتمثل في القدرة على التخطيط والتنسيق، وتحقيق التكامل بين مختلف المصالح والأنشطة داخل التنظيم، وكذا

القدرة على الموازنة بين مختلف الأقسام والدوائر والوحدات، وبين هذه المتطلبات ومتطلبات البيئة الخارجية، وتزداد أهمية المهارة التنظيرية بالنسبة للمسير على مستوى القمة.

د- **الفعالية والكفاءة:** يستعمل المسير الناجح مهارته المشار إليها في إطار الفعالية والكفاءة. فالفعالية، تعني إنجاز المهمة أو القيام بالعمل المطلوب ويمكن قياسها مثلاً: بحصة المنشأة في السوق التنافسي، أو بمقدار إسهامها في الهدف التنموي المحدد لها، أما الكفاءة، فتتعلق بإنجاز المهام بطريقة سليمة وناجحة.

5- **أدوار المسير:** تتبع منتز برج MINTZ BERG سلوك عدد من المسيرين في مستوى القمة خاصة وذلك بهدف معرفة ما إذا كان هؤلاء يقومون فعلاً بالوظائف المتعارف عليها من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة.⁶ وجد أن المسيرين لا يؤديون هذه المهام كلها. وقد رأى أنهم يقومون بتمثيل أدوار معينة صنفها في ثلاث مجموعات على الشكل الآتي:



- أ- **الأدوار العلانية:** تستهدف تأمين سير العمل بصورة منتظمة وهي:
- **الواجهة:** الذي يقصد منه إفهام الآخرين بأنه، أي المسير هو الممثل أو صاحب الأمر والنهي في وحدته أو دائرته.
 - **القائد:** يتمثل هذا الدور في توجيه الآخرين ونصحهم وتدريبهم.
 - **الرابط:** حيث يمثل المسير دور همزة الوصل بين وحدته وبين المسيرين والمسؤولين الآخرين من داخل التنظيم وخارجه.
- ب- **الأدوار الإعلامية:** تستهدف الحصول على المعلومات وإيصالها إلى الجهات المعنية:

- **الملتقط:** للمعلومات التي تفيده في تسيير شؤون وحدته.
- **الموصل:** لتعريف المرؤوسين على مجريات الأمور.
- **المتحدث:** مع الجهات الرسمية أو صاحبة النفوذ في الداخل والخارج.

ج- الأدوار التقريرية: تتمثل هذه الأدوار في اتخاذ القرارات:

- **المستحدث:** حيث يقوم المسير بالمبادرات اللازمة للتكيف والتطوير وزيادة المردودية.
- **معالج المشاكل:** يتفادى المشكلات قبل وقوعها، ويقوم بمعالجتها عندما تقع.
- **موزع الموارد:** فهو الذي يوزع المهام والوسائل، ويحدد الأشخاص المعنيين بأداء المهام.
- **المفاوض:** هو الذي يبرم العقود، ويقبل الالتزامات، ويقدم التنازلات.

6- وظائف المسير: الحديث السابق عن طبيعة التسيير، وعن المهارات التسييرية، وعن أدوار المسير، قصد به المساعدة على تفهم الإطار العام لوظائف المسير، يجدر بنا قبل تقديم تعريف موجز لوظائف المسير أن نشير إلى ملاحظتين:

يمثل مفهوم الوظائف المعنية، من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، حصيلة تراكم المعارف النظرية والممارسات العملية بخصوص طبيعة عمل المسير ومضمونه لكن لا يوجد إجماع كامل بين المنظرين حول هذه الطبيعة الوظيفية لعمل المسير.

وظائف المسير متداخلة ومتزامنة، بمعنى أن تجزئتها وتناولها ضمن تسلسل معين يستهدف فقط تسهيل دراستها.

أ- التخطيط واتخاذ القرارات: وهو عملية إرساء الأهداف وتحديد الخطوات اللازمة اتخاذها لبلوغها.

ب- التنظيم والتوظيف: وهو عملية تصميم بنية المنشأة أو هيكلتها وتناول هذه العملية تحديد التقسيمات الإدارية، ووضع الخرائط التنظيمية المفصلة، وتوصيف الأعمال والأدوار وكذا تحديد علاقات السلطة، وتصميم العمل وبيئته بما يحقق الانسجام مع الأفراد ومتطلباتهم، أما التوظيف فيقصد به تعبئة البنية أو الهيكل التنظيمي بالأشخاص، ويتضمن اختيارهم وتدريبهم وتطويرهم وترقيتهم.

ج- التوجيه والقيادة: وهو التأثير على سلوك الأفراد، لضمان تركيز جهودهم، وتعبئة طاقاتهم حول الهدف المقصود، بما يستلزمه هذا الأمر من تفهم لطبيعة السلوك الإنساني، ومن حسن القيادة والاتصال.

II. تعريف الموارد البشرية:

مر مصطلح إدارة الموارد البشرية بسلسلة من التغيرات من حيث التسمية والمضمون أو التطبيق الموافق للتسمية إذ بدأت هذه الإدارة تحت مسمى إدارة القوى العاملة أو إدارة الأفراد التي تتضمن إدارة الأفراد العاملين في المنظمة من حيث اختيارهم وتعيينهم وتدريبهم وتطويرهم وتحفيزهم وانتهاءا بتقاعدهم وإنهاء خدماتهم.⁷

إن عملية إدارة الموارد البشرية تعطي اهتماما خاصا لإشباع الاحتياجات الذاتية لكل من المنظمات والأفراد على السواء، إن المدى الذي يساهم فيه الأفراد في تحقيق الأهداف التنظيمية، إنما يتوقف في المقام الأول على مقدرة وكفاءة مديري الموارد البشرية في تلك المنظمات، ومنه جاء تعريف إدارة الموارد البشرية على أنها « الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية»⁸.

ويستدل من التعريف السابق لإدارة الموارد البشرية على ما يلي:

إن إدارة الموارد البشرية تنطوي على ممارسة العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة للعنصر البشري في المنظمة.

وجود مجموعة من الأنشطة المميزة والمتخصصة والتي تعكس مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف التنظيمية، وتشتمل هذه الأنشطة على: تخطيط الموارد البشرية، استقطاب العاملين، التدريب والتطوير التنظيمي، تحفيز العاملين، تقييم الأداء، تحسين بيئة العمل.

يتمثل الغرض النهائي لإدارة الموارد البشرية في تحقيق الفعالية التنظيمية، وتحقيق الأهداف الفردية لأعضاء التنظيم في ذات الوقت.

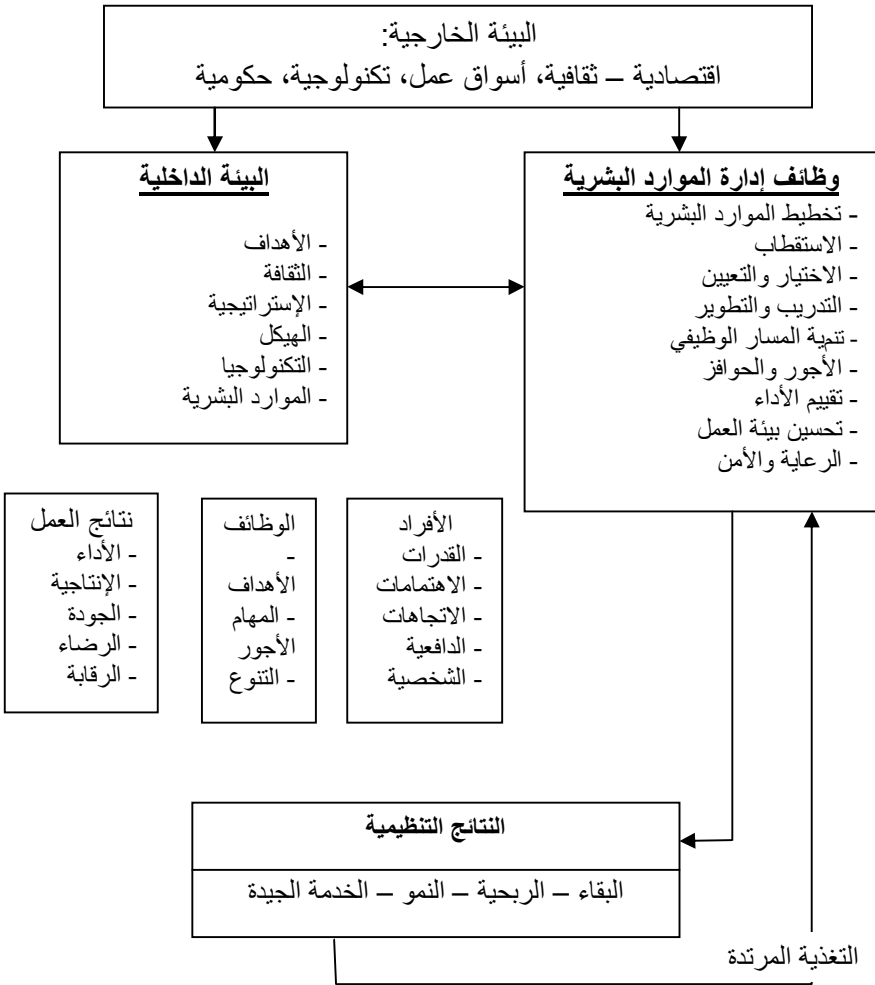
تمارس إدارة الموارد البشرية دورها في ظل ظروف ومتغيرات بيئية داخلية وخارجية يجب أخذها بعين الاعتبار لتحقيق الفعالية المطلوبة لأنشطتها.

إضافة إلى ما تم ذكره يمكننا القول أن دور إدارة الموارد البشرية أصبح متعددا ومعقدا، فلم يعد ذلك الدور التقليدي الذي يؤدي بشكل روتيني وإنما يجب أن يتضمن أدوارا تحليلية وتشخيصية وإبداعية في كل نشاط من نشاطات

الموارد البشرية⁹، ومن هنا يتبين أن إدارة الموارد البشرية تمثل نظاما لإدارة العنصر البشري باعتباره أهم العوامل المؤثرة في تحقيق تكيف المنظمة مع المتغيرات السائدة في بيئة أعمالها، ومن ثم قدرتها على تحقيق أهدافها المحددة.

ويعرض الشكل رقم: 01 المفهوم المتكامل لإدارة الموارد البشرية.

أبعاد إدارة الموارد البشرية



III. السياق التاريخي لتطور إدارة الموارد البشرية:

إن ممارسات الموارد البشرية الرسمية تبلورت نتيجة للثورة الصناعية فقد تطلب نظام المصنع وجود أعداد كبيرة من العاملين من ذوي المهارات المتميزة لتشغيل آلات ذات عمليات متخصصة، نتيجة لذلك برزت الحاجة إلى مدراء متخصصون في مجال الموارد البشرية لتدريب وتنظيم العلاقات ووضع جداول العمل لهؤلاء العاملين.

ومن ناحية أخرى فإن ظهور حركة الإدارة العلمية في بداية القرن العشرين (1911) قد ساهم في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل ملموس.

وخلال الفترة من 1911-1930 تبلورت ممارسات إدارة الموارد البشرية فيما كان يعرف بقسم الأفراد « Personnel département » والذي يتمثل دوره الرئيسي في تصميم سجلات العاملين، وقد شملت هذه السجلات المعلومات الرئيسية عن العاملين بتدوين مساره المهني.

ما بين 1930-1970 بدأت المنظمات تدرك أهمية العلاقة بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات من ناحية وبين الرضا الوظيفي ومعدلات الغياب ودوران العمل وأثر ذلك على مردوديتهم من ناحية أخرى، كان ذلك نتاجاً لفلسفة إدارية جديدة ترى أن العاملين يمكنهم تحقيق أهداف المنظمة بقدر أكبر من الفعالية إذا ما أعطوا الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بوظائفهم وتحملوا المسؤولية عن أعمالهم، كما للمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بوظائفهم وتحملوا المسؤولية عن أعمالهم، كما توصلت نتائج دراسات «هاوثورن» الشهيرة والتي أجريت في مصانع شركة Western électrique في عام 1927 إلى أنه يمكن تحقيق أقصى درجات الإنتاجية إذا ما تم معاملة العاملين بطريقة إيجابية، وخلال هذه الفترة تم التوصل إلى أساليب متقدمة للغاية في اختيار العاملين، فقد أفرزت الحرب العالمية الثانية استخدام الاختبارات النفسية والتي تساعد في الكشف بسرعة ودقة عن اهتمامات ومهارات وقدرات الأفراد، والتي تم استخدامها في مجال اختيار العاملين وإحاقهم بالوظائف المناسبة في مجال الصناعة بعد ذلك.

إضافة إلى ذلك فقد أصبحت إدارات أقسام الأفراد مسؤولة عن التأكد من توافق ممارسات إدارة الموارد البشرية بالمنظمة مع القوانين والتشريعات الحكومية خاصة تشريع الحقوق المدنية الذي أصدر في الولايات المتحدة خلال عام 1964، والذي يحظر التفرقة بين المتقدمين للوظائف المختلفة وفقاً

لاعتبارات الجنس أو الدين أو اللون أو العرق، وكنتيجة لهذه التطورات فإن مسؤوليات أفسان الأفراد والتي أصبحت تسمى بأقسام «علاقات العاملين» أو «أقسام الموارد البشرية» قد تجاوزت الأدوار الإدارية لتشمل إجراء اختبارات التوظيف، التفاوض بشأن عقود العمل، إجراء الدراسات والبحوث الخاصة باتجاهات العاملين والرضى الوظيفي وتطوير أساليب العمل.

IV. أهمية تسيير الموارد البشرية:

إن تسيير الموارد البشرية عملية جزئية من عملية التسيير الكلي للمؤسسة مؤسس على جملة من القواعد والمبادئ التي تحدد طرق التعامل مع الآخرين، والأخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية بين العاملين بالمؤسسة، كما يتضح من التعريف أن تسيير الموارد البشرية بالطريقة الفعالة هو استغلال قدرات وإمكانيات العامل إلى أقصى حد.

وعلى هذا النحو فتسيير المورد البشرية، نسق متخصص يقوم على جملة من القواعد والإجراءات المتعلقة باجتذاب العاملين، وتعيينهم وتدريبهم وتمييزهم ورعايتهم وبكل ما يتصل بمعاملة الموظفين منذ بدأ تعيينهم إلى غاية إنهاء الخدمة وتدبير المعاش، كما إن النجاعة "LA PERFORMANCE" لمؤسسة ما تعتمد على كفاءة مواردها البشرية هذه الكفاءة التي تكتسب عن طريق التسيير الأمثل لمواردها البشرية.

إن مهمة وظيفة تسيير الموارد البشرية تكمن في كونها مهمة تحسين النجاعة وهذا بتوفير كل الكفاءات الخاصة التي تحتاجها لوضع الإستراتيجية المقررة، وبهذا المعنى فوظيفة تسيير الموارد البشرية تتموقع ضمن التصور الإستراتيجي لتسيير المؤسسة، وبهذا المعنى أيضا فكل مؤسسة تسعى إلى تبوء موقع متميز عليها الاهتمام بهذه الوظيفة الإستراتيجية.

يتحدد ميثاق الموارد البشرية حسب "BOUYGUES" على النحو التالي:

التوقع: بمعنى إيجاد الرجل المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب.

المعاينة: بمعنى معرفة كيفية جذب المؤهلات والمحافظة عليها.

الانتقاء: بمعنى التوظيف الملائم.

الاستقبال: والغرض منه أن يبقى المتعاونون الجدد أوفياء للتنظيم.

التقويم: حتى يتموقع كل واحد بصفة جلية.

المجازاة: والغرض منه تشجيع المجهود الشخصي.

التوجيه: وهذا بفتح آفاق التطور.

التكوين: حتى تندعم الاحترافية وتتطور الطاقات.
التنشيط: والغرض منه عملية المشاركة لخلق الديناميكية.

وحسب "P.G BEREGRON" فإن تسيير الموارد البشرية يتضمن خمس مراحل:

1- **ما قبل التوظيف:** وهي مرحلة تتعلق أساسا بتحليل مناصب العمل، تحديد المهام والوظائف والمعايير التي يجب توفرها في كل من سيتأهل إلى المناصب المتواجدة.

2- **التزود "La Dotation":** وهي مرحلة تتعلق أساسا بالموازنة بين المناصب المتواجدة من جهة، والمستخدمين الذين سوف يلتحقون بهذه المناصب من جهة أخرى.

3- **الانتقاء "La Sélection":** وهي مرحلة تتعلق باختيار أفضل الكفاءات الممكنة لشغل المناصب التي تتوفر عليها المؤسسة. ويظهر من خلال تحديد "BERGERON" للمرحلتين الثانية والثالثة أنها تتضمن ضمنا نوعين من التوظيف. خارجي وداخلي (والمقصود به عملية الترقية).

4- **تحسين المعارف "Perfectionnement":** وهي مرحلة تتعلق بضرورة معرفة الكفاءات التي تتوفر عليها المؤسسة من جهة، والكفاءات التي تتطلبها مناصب العمل من جهة أخرى.

V. وظائف تسيير الموارد البشرية:

لقد ساهمت التحديات البيئية المختلفة في تطوير الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية سواء من حيث المحتوى أو من حيث التطبيقات المضافة على التطبيقات التقليدية السابقة. وقد وضعت المدرسة العلمية التي جاء بها تايلور أول نواة لهذه الوظائف وفق مبادئ هذه المدرسة التالية:¹⁰

- اختيار الفرد الممتاز لإنجاز الوظائف.
- التدريب والتطوير بهدف رفع كفاءة العاملين.
- التحفيز من خلال ربط الأجر بالإنتاجية والتركيز على الحوافز النقدية.
- التخصص ونقسيم العمل.

وجاءت مدرسة العلاقات الإنسانية لإلتون مايو وزملائه لتضيف وظائف أخرى إلى إدارة الموارد البشرية تتمثل بـ:

1- علاقات العاملين 2- السلامة المهنية والأمن الصناعي للعاملين.

وفي ظل التوجهات السلوكية في الإدارة وتأثيرات البيئة على سلوكيات العاملين أخذ الاهتمام بالجوانب الإنسانية والسلوكية بدرجة أكبر.

VI. تخطيط الموارد البشرية:

يقصد بالموارد البشرية « تلك المجموع من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال والراغبين في أداء تلك الأعمال بحماس واقتناع »¹¹ ومن ذلك نتعرف إلى صفتين أساسيتين في تركيب الموارد البشرية هما:

- صفة القدرة على أداء الأعمال
- صفة الرغبة في أداء الأعمال

والصفتان متلازمتان ومتفاعلتان بمعنى أنهما تكملان بعضهما البعض، ولا يمكن فصل إحداهما عن الأخرى، ومن ثم نستطيع تحديد مفهوم تخطيط الموارد البشرية، بأنه ذلك العمل الإداري المنظم والمستند إلى أسس علمية ومعلومات موضوعية والهادف إلى تكوين قوة عمل قادرة على الوفاء بمتطلبات أعمال معينة [في تنظيم محدد] ورغبة في أداء تلك الأعمال وعلى أساس مستقر ومستمر نسبيا ويعرف التخطيط للموارد البشرية أيضا بأنه: « عملية تحديد وضمان حصول المنظمة على احتياجاتها من العمالة المؤهلة في الوقت المناسب للقيام بالوظائف التي تقابل احتياجاتها وتحقق الرضاء لهؤلاء الأفراد »¹²

ورغم تعدد التعريفات إلى أنها تلتقي حول مضمون واحد وهو التنبؤ المنتظم للطلب أو الحاجة للموارد البشرية وعرض هذه الموارد في المنظمة خلال فترة مستقبلية والموازنة بينهما في ظل المتغيرات التنظيمية والتكنولوجية، فالتوسع في نشاطات المنظمة وتعدد الخدمات وتنوعها تزيد الحاجة إلى الموارد البشرية.

1- خطوات التخطيط للموارد البشرية:

أ- التحليل البيئي وتحديد الموقف:¹³ تبدأ إدارة الموارد البشرية في هذه المرحلة بإيجاد آليات للتوافق مع الإستراتيجية التنظيمية من خلال تحليل الظروف البيئية الداخلية والخارجية الخاصة بالموارد البشرية، أي لابد من تحديد كم ونوع الموارد البشرية، وهل هذا الكم يتناسب مع الوظائف الحالية والمستقبلية وكذا تحليل البيئة الخارجية من حيث توفر الكفاءات الخارجية وإمكانية استقطابها من قبل المنظمة.

ب- **تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية:** يتم في هذه المرحلة تقدير عدد ونوع الأفراد اللازمين لكل عمل من الأعمال بالمنظمة وتعتمد عملية تحديد الاحتياجات على بعض الأساليب النوعية والكمية والتي تكون من خلال التنبؤات التي يضعها الخبراء إذ من الممكن الاعتماد عليهم للوصول إلى أفضل إجماع في الرأي من قبلهم ومن الأساليب المعتمدة في هذا الصدد أسلوب دلفي Delphi الذي يعتمد على إجراءات محددة من أهمها توزيع استبانة على الخبراء للحصول على بيانات يمكن استخدامها في الوصول إلى التنبؤات النهائية.

ج- **تحديد عرض الموارد البشرية:** تهدف هذه المرحلة إلى تحديد عدد العاملين الحاليين وخصائصهم من حيث القابلية والمهارات والمستوى التدريبي، ودرجة الاستعداد للعمل وكذلك تحديد التغييرات المحتملة في هذه الجوانب مستقبلاً. والوسيلة المعتمدة في ذلك هي قائمة جرد المهارات، وتوجد في بعض المنظمات قائمة خاصة بالمديرين تسمى قائمة الجرد الإداري وتخدم كلتا القائمتين هدفاً واحداً وهو تحديد ماهية الخصائص والقابلية والخبرات التي يمتلكها العاملون

د- **إعداد خطة العمل:** بعد استكمال إجراءات تحديد الحاجة إلى الموارد البشرية وعرضها لأبد من تحليل المعلومات والتوفيق بين كل من جانبي العرض والطلب ونادراً ما يكون الطلب المتنبأ به مساوياً للعرض، فقد يكون هناك فائض في بعض الوظائف أو عجز في وظائف أخرى وفي كلتا الحالتين لابد من اتخاذ الإجراءات المناسبة لمعالجة الفائض وسد العجز، ومن بين أهم السياسات التي تعتمد عليها المنظمات في معالجة الفائض الآتي:

- التوقف عن التوظيف الجديد
- تسريح أو التشجيع عن ترك العمل والمنظمة
- التشجيع على التقاعد المبكر (سياسة التقاعد المرنة)
- أما السياسات التي تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية في سد العجز هي:
- إجراء التعيينات الجديدة
- التنوع في المهام مع توفير الفرصة للعاملين الحاليين لممارسة مهام إضافية.
- ترقية العاملين إلى مواقع أعلى (الترقية من الداخل).

- إجراء التنقلات الداخلية بين الوظائف المختلفة مع إعداد وتهيئة برامج تدريبية مناسبة.
- استخدام عاملين بموجب عقود وقتية.

2- **تنمية وتطوير الموارد البشرية:** يعتبر موضوع التدريب والتنمية من المسائل الهامة في ميادين الأعمال الحكومية والخاصة على حد سواء، حيث استرعى اهتمام الكثير من المختصين في هذا المجال سواء الأكاديمية في الجامعات، أو معاهد التدريب والتنمية، أما الممارسين لعملية الإدارة متخذي القرارات في المنظمات وعلى اختلاف أنواعها، على اعتبار أن التدريب والتنمية وسيلة فعالة بإمكان هذه المنظمات استخدامها من أجل تجديد حيويتها باستمرار وجعلها قادرة على مواجهة تحديات القرن الحالي الجديد.

فالتدريب والتنمية مسألة تخص جميع أنواع الموارد البشرية في كافة أنواع المنظمات يجب أن تأخذ حقلها من الدراسة والتحليل، للوصول إلى نتائج تساعد في تنمية الموارد البشرية.

3- **نظام معلومات الموارد البشرية:** يقصد بنظام معلومات الموارد البشرية « النظام المتضمن معلومات حول الموارد البشرية في المنظمة، يمكن الاستفادة منها في صناعة القرارات المختلفة الخاصة بالموارد البشرية كالتدريب والتطوير والتحفيز والترقية والتنقلات، ... إلخ»¹⁴.

كما وأن نظام معلومات الموارد البشرية ينطوي على عملية جمع وتنظيم وتحليل البيانات الخاصة بالموارد البشرية وتحويلها إلى مراكز صناعة القرارات لأغراض التخطيط للموارد البشرية في الوقت المناسب.

وتشمل المعلومات المطلوبة عن الموارد البشرية عادة على ما يلي:¹⁵

- ✓ المعلومات الشخصية عن الأفراد
- ✓ المعلومات التي تصف الحالة التعليمية للأفراد
- ✓ المعلومات التي تصف المهارات والقدرات التي يتمتع بها الفرد
- ✓ المعلومات التي تصف التاريخ الوظيفي للفرد والأعمال التي مارسها واكتسب فيها خبرات محددة.
- ✓ المعلومات التي تصف الأداء الفردي وتطوره وما يعاني منه الفرد من مشكلات أو نقاط ضعف، أو ما يتميز به من مميزات.
- ✓ المعلومات التي تصف اهتمامات الفرد واتجاهاته ودوافعه للعمل.

✓ المعلومات التي تصف علاقات الفرد في عمله بزملائه ورؤسائه
ومرؤوسيه وغيرهم من البشر الذين يتعامل معهم.

* أهمية نظام معلومات الموارد البشرية: تحقق نظم المعلومات في الموارد
البشرية للمنظمات العديد من المزايا أهمها الآتي:

- تخزين واسترجاع المعلومات ومعالجتها بالسرعة الممكنة
- تقليص التعامل بالسجلات اليدوية والمعاملات الورقية
- السرعة في إنجاز عمليات التخزين والتحليل المؤدية إلى سرعة ودقة عملية صناعة القرارات.
- تحقيق العلاقة الجيدة والفهم المتبادل بين الإدارة والعاملين عن طريق توفير المعلومات المختلفة حول نشاطات العاملين في المنظمة ومن أهم هذه المعلومات حول تقويم الأداء.
- تكشف نظم المعلومات للموارد البشرية عن أية تغيرات في الموارد البشرية في البيئة الداخلية والخارجية، وبذلك تمكن الإدارة من الإعداد لمواجهة تلك التغيرات بكفاءة.
- تحقق نظم المعلومات للموارد البشرية التكامل والتنسيق بين مختلف نشاطات إدارة الموارد البشرية كما تساعد في تحقيق التكامل بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى.

الهوامش:

- ¹ د. راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998-1999، ص:103.
- ² الميثاق الوطني ج ج، منشورات جبهة التحرير الوطني، الجزائر، 1976، ص:192.
- ³ أحمد سليمان: التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري، علاقات العمل الفردية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1964، ص:163.
- ⁴ المستشار عبد الحكيم محمد: (مدير عام مكتب شعبة العلاقات البرلمانية)، الوظيفة والموظف العام، مقال من شبكة الأنترنت.
- ⁵ د. محمد رفيق الطيب: مدخل للتسيير، أساسيات، وظائف، تقنيات، ج1، ديوان المطبوعات الجامعية، 1995، ص:5.
- ⁶ د. محمد رفيق الطيب: المرجع السابق، ص:17.
- ⁷ سهيلة عباس محمد و حسين علي علي: إدارة الموارد البشرية، ط1، ص:19-20.
- ⁸ د: جمال الدين المرسي: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، 2003، ص:15.
- ⁹ د: سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، ط: 2003، ص:28.
- ¹⁰ د: سهيلة محمد عباس، المرجع السابق، ص:43.
- ¹¹ د. علي السلمي: إدارة الموارد البشرية، ص:147.
- ¹² د. جمال الدين محمد المرسي: نفس المرجع السابق، ص:184.
- ¹³ سهيلة محمد عباس: المرجع السابق، ص:60-64.
- ¹⁴ د. سهيلة محمد عباس: مرجع سابق، ص:322.
- ¹⁵ د. علي السلمي: إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1998، ص:436.