



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف لمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الرقم التسلسلي:.....

رقم التسجيل: 161635089921

رقم التسجيل: 161635088066

استراتيجية تسيير الموارد البشرية للإدارة الضريبية

-دراسة حالة مديرية الضرائب لولاية المسيلة 2017-2020 —

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في:

تخصص: إدارة إستراتيجية

شعبة: علوم التسيير

إشراف الدكتور:

أ.د. ولهي بوعلام

إعداد الطالبتين:

✓ بن جعفر زينب

✓ بن الذيب آسية

السنة الجامعية: 2021/2020

شكر وتقدير

نشكر الله عز وجل ونحمده على توفيقه لنا لإنجاز هذا العمل المتواضع،

كما نتقدم بخالص الشكر إلى الأستاذ الدكتور

"ولهي بوعلام" على إرشاده وتوجيهاته الحكيمة والرشيدة، وإتاحته طيلة

فترة إنجاز هذه المذكرة.

الشكر موصول أيضا إلى الأستاذ أعضاء لجنة المناقشة الذين تفضلوا

بقراءة هذه المذكرة.

كما لا يفوتنا أيضا أن نشكر عمال جامعة المسيلة أساتذة كانوا أو

إداريين.

في الأخير نشكر كل من ساهم من قريب أو من بعيد في إنجاز هذه

المذكرة.

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

وصلى الله على صاحب الشفاعة محمد النبي الكريم، وعلى آله وصحبه الميامين، ومن

تبعهم بإحسان إلى يوم الدين وبعد:

إلى أعز الناس وأقربهم إلى قلبي إلى من لم تدخر نفسا في تربيتي وإلى من تشقت يداه في سبيل رعايتي، إلى أمي الحنونة وأبي الصبور، اللذان كانا عوناً وسنداً لي، وكان لدعائهم المبارك أعظم الأثر في تسيير سفينة البحث حتى ترسوا على هذه الصورة.

إلى من لم ينس أبداً تذكيرنا بطلب العلم قائلاً: "اقرأوا" وحثنا قائلاً: "العمل والصرامة لضمان المستقبل" إلى روح جدي رحمه الله.

إلى قرة عيني: زوجي وفلذة كبدي رعاهما الله.

إلى جميع عائلتي وإخوتي، وأخص بالذكر أختي وأمي الثانية "أمينة" وإلى جميع عائلة زوجي.

إلى أساتذتي وأهل الفضل علي الذين غمروني بالحب والتقدير والنصيحة والتوجيه والإرشاد.

إلى كل هؤلاء أهديهم هذا العمل المتواضع سائلاً الله العلي القدير أن ينفعنا به ويمدنا بتوفيقه.

زينب



إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله بإسمه بدأت وعليه توكلت، قد وصلت رحلتي الجامعية إلى نهايتها
بعد تعب ومشقة وذلك بفضل الله عز وجل وإلى من وضع المولى سبحانه وتعالى
الجنة تحت قدميها وقرها في كتابه العزيز
"أمي الحبيبة".

إلى صاحب الوجه الطيب والأفعال الحسنة فلم يبخل عليّ طيلة حياته
"والدي العزيز"

إلى إخوتي من كان لهم بالغ الأثر في كثير من العقبات والصعاب.
إلى جميع أساتذتي الكرام ممن لم يتوانوا في مد يد العون لي.
داعيا المولى عز وجل أن يطيل في أعماركم ويزيدكم الخيرات.
أهدي لكم بحث تخرجي المتواضع وأتمنى أن يحوز على رضاكم.

سيرة



فهرس الموضوعات

فهرس الموضوعات

شكر

إهداء

الفهرس

قائمة الأشكال والجداول

أمقدمة عامة:

الفصل الأول: الإطار النظري في تسيير الموارد البشرية

8تمهيد:

9المبحث الأول: تسيير الموارد البشرية:

9المطلب الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية:

12المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:

15المطلب الثالث: التحول من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية:

18المطلب الرابع: اسباب الإهتمام إدارة الموارد البشرية:

19المبحث الثاني: اهمية واهداف إدارة الموارد البشرية والتحديات التي تواجهها:

19المطلب الاول: أهمية واهداف إدارة الموارد البشرية:

23المطلب الثاني: موقع تسيير الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة:

28المطلب الثالث: اهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية:

30المبحث الثالث: استراتيجية ادارة الموارد البشرية:

30المطلب الاول: مفهوم استراتيجية ادارة الموارد البشرية:

31المطلب الثاني: استراتيجية التخطيط والاستقطاب للموارد البشرية:

38المطلب الثالث: استراتيجية اختيار الموارد البشرية:

44المطلب الرابع: استراتيجية تعويض ومكافأة الموارد البشرية:

45المطلب الخامس: استراتيجية التدريب وتقييم أدا لعاملين:

50خلاصة الفصل:

الفصل الثاني: دراسة حالة مديرية الضرائب لولاية المسيلة

تمهيد:.....	52
المبحث الأول: تعريف المديرية الولائية للضرائب.....	53
المطلب الأول: نشأة المديرية الولائية للضرائب.....	53
المطلب الثاني: مهام مصالح المديرية الولائية للضرائب.....	57
المبحث الثاني: استراتيجية تسيير الموارد البشرية بإدارة الضرائب لولاية المسيلة للفترة (2017-2020).....	63
المطلب الاول: سياسة التوظيف بإدارة الضرائب خلال (2017-2020).....	63
المطلب الثاني: تطور عدد الوظائف العليا على مستوى مديرية الضرائب لولاية المسيلة.....	65
المطلب الثالث: استراتيجية التكوين بمديرية الضرائب لولاية المسيلة.....	67
خلاصة الفصل:.....	68
خاتمة:.....	70
قائمة المراجع:.....	74
ملخص.	

قائمة الجداول والأشكال

قائمة الجداول:

الرقم	العنوان	صفحة
01	أهم الفروقات بين إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية	17
02	توزيع مهام تخطيط الموارد البشرية	31
03	أنواع التدريب	44
04	طرق تقييم أداء العاملين	47
05	تطور عدد الموظفين خلال السنوات 2017-2020	64
06	عدد الوظائف العليا (المناصب العليا) على مستوى المديرية	66
07	عدد الموظفين الذين استفادوا من التكوين الداخلي والخارجي من أجل الترقية	67

قائمة الأشكال:

الرقم	العنوان	صفحة
01	الهيكل الوظيفي	24
02	موقع تسيير الموارد البشرية في الهرم التنظيمي والأقسام التابعة لها	25
03	تسيير الموارد البشرية في الهيكل المركزي	27
04	مراحل الاختيار والتعيين	41
05	مراحل عملية التدريب	45
06	الهيكل التنظيمي للمديرية الولائية للضرائب	55
07	الهيكل التنظيمي لمفتشية الضرائب	56
08	أعمدة بيانية توضح تطور عدد الموظفين خلال السنوات 2017-2020	65
09	عدد الوظائف العليا (المناصب العليا) على مستوى المديرية	66



مقدمة عامة

مقدمة عامة:

تكتسي دراسة موضوع إدارة الموارد البشرية أهمية بالغة باعتبار أن أي مشروع عصره أو تحديث لمؤسسة أو إدارة يجب أن يركز على العامل البشري بالدرجة الأولى. فالكثير من الدول قطعت أشواط متقدمة في مجال إدارة مواردها البشرية باعتمادها على كل ما هو مفيد من أبحاث نظرية وتقنيات عملية، فأصبحت تتوفر على إدارات فعالة تواكب التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية الحاصلة بها لان العنصر البشري يعتبر القلب النابض للمؤسسة وشريان الحياة فيها وجب الاهتمام به أكثر وتطويره لان كفاءة وفعالية العنصر البشري بالمؤسسة هي التي يتحدد لنا كفاءة المؤسسة والعملية الإنتاجية بها وهذا مستخلص من كون العنصر البشري يتميز عن بقية العناصر الأخرى انه العقل المدبر والمسير للعملية الإنتاجية في المؤسسة فهو الذي يقوم بعمليات التخطيط التوجيه والرقابة والتنظيم داخل المؤسسة ونظرا لزيادة حدة المنافسة وظهور مفهوم العولمة وكثرة التغيرات الاقتصادية وظروف التغير الدائمة لبيئة المؤسسة ولا شفافية بيئتها أصبح لزاما على المؤسسات تطوير مواردها البشري وجعله أكثر كفاءة وفعالية.

فأصبحت الدولة الجزائرية في حاجة ملحة لعملية التنمية السريعة من خلال تفعيل من خلال تفعيل منظومة الضرائب والرسوم التي تتطلب العامل البشرية في تحديد عملية التنمية وعلى هذا الاساس، تعد استراتيجية تسيير موارد البشرية في ادارة الضرائب واحدة من أهم الاهداف الاساسية المسطرة للإصلاحات الضريبية تحسين تسيير الموارد البشرية، مما تساعد على تنشيط عجلة الاقتصاد وتحقيق التنمية، وذلك باعتبار أن المورد البشري يلعب دورا أساسيا في الحياة الاقتصادية وعاملا محدد للنمو فهناك علاقة بين منظومة الضرائب و استراتيجية تسيير الموارد البشرية لهذه المنظومة.

أولاً: إشكالية البحث:

لقد أصبح واضحاً بكل المعايير أن أي منظمة وهي تسعى لتحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها لا بد أن توفر مجموعة من الموارد تساعد على تحقيق هذه الأهداف أهمها الموارد البشرية التي تمثل أصلاً من أهم الأصول التي تمتلكها، والتي يجب عليها أن تسعى جاهدة للاهتمام بها وتنمية مهاراتها أو كفاءتها لتكون قادرة على تحقيق أهدافها بفعالية وتساعد في مواجهة التغيرات والتحديات، لذا نرى من الضروري التطرق إلى هذا الموضوع، استناداً لما سبق يمكن طرح مشكلة الدراسة من خلال إثارة السؤال الرئيسي التالي:

- ماهي علاقة استراتيجيات تسيير الموارد البشرية بالإدارة الضريبية؟

إن هذه الإشكالية العامة تقدم لنا عرض من التساؤلات الفرعية التالية:

1. ماذا يقصد بإدارة الموارد البشرية؟ وماهي عوامل الاهتمام بها؟
2. هل تواجه إدارة الموارد البشرية تحديات في المؤسسة؟
3. ماهي أنواع استراتيجية إدارة الموارد البشرية؟
4. هل مديرية الضرائب لولاية المسيلة استراتيجية فعالة في تسيير الموارد البشرية؟

ثانياً: الفرضيات:

للإجابة على التساؤلات السابقة والتي تمثل إشكالية البحث قمنا بصياغة الفرضيات

التالية:

1. تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات في المؤسسة.
2. تواجه إدارة الموارد البشرية تحديات داخل وخارج المؤسسة.
3. توجد عدة أنواع من استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.
4. لا تتبع مديرية الضرائب لولاية المسيلة سياسة استراتيجية تسيير مواردها البشرية.

ثالثا: أهمية البحث:

- تستمد هذه الدراسة اهميتها من خلال النظرة المتزايدة للموارد البشرية من جهة وادارة الضرائب من جهة ثانية، وبصفة عامة فان أهمية بحثنا تظهر في العنصرين التاليين:
- الاهمية التي يكتسبها هذا الموضوع نظرا للوضع الراهن الذي تمر به المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والتي تستدعي الاهتمام بالموارد البشرية كمحدد أساسي لنجاح أو فشل المؤسسات ولاسيما في الاجل الطويل.
 - الفائدة التي ستعود على المسؤولين في الشركة حيث ستمكنهم الدراسة على التعرف على مختلف النقائص في ادارة الضرائب.

رابعا: أهداف الدراسة:

- إن الأهداف التي نرغب في الوصول اليها من خلال هذا البحث نوجزها كالتالي:
- مناقشة المفاهيم الاساسية لإدارة الموارد البشرية.
 - التعرف على موقع تسيير الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة.
 - إبراز أهمية الموارد البشرية ودورها المباشر في ادارة الضرائب.

خامسا: أسباب اختيار الموضوع:

- ❖ علاقة البحث بمجال تخصصنا كطالبتين في فرع الإدارة الاستراتيجية.
- ❖ الرغبة الشخصية في معالجة هذا الموضوع ودراسته ميدانيا.
- ❖ إمكانية البحث في هذا المجال لتوفر المعلومات وإمكانية البحث والوصول إليها وقابلية الموضوع للدراسة.
- ❖ اثراء المكتبة بموضوع يساعد الطلبة في بحوثهم ودراستهم وتخصصاتهم.

سادسا: حدود الدراسة:

- ✓ الحدود المكانية: ادارة الضرائب ممثلة في مديرية الضرائب لولاية المسيلة.
- ✓ الحدود الزمانية: (2017-2020).

سابعا: الدراسات السابقة:

من بين الدراسات السابقة ذات صلة أو القريبة من موضوع هذه الدراسة، نذكر ما يلي:

❖ الدراسة الأولى:

عز الدين عبد الرؤوف، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة في ظل التغيير (بعد استراتيجي)"، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراة، جامعة الأغواط، 2016، حيث ركز الباحث على ذكر إدارة الموارد البشرية في ظل عملية التغيير ودور مختلف وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية لمواكبة التغيير من خلال التأثير على الافراد.

وخلص الباحث أن إدارة الموارد البشرية دور هام في تمكين المؤسسة من خلق ميزة تنافسية تسمح لها بمواكبة التغيرات المستمرة في البيئة الداخلية والخارجية.

❖ - الدراسة الثانية:

بنية عمر، إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الانتاجية بالمؤسسة الاقتصادية - شركة توزيع المواد البترولية" نפטال"-، مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماجستير في الاحصاء والاقتصاد التطبيقي، فرع: تحليل الاقتصادي، المعهد الوطني للتحليل والاقتصاد INPS، سنة 2005-2006.

حاول الطالب في هذا العمل التطرق الى تحديد ودراسة مدى مساهمة ادارة الموارد البشرية في تحسين الانتاجية بالمؤسسات من خلال قيامها بمجموعة من الوظائف من خلال تحليل الاعمال وتخطيط الموارد البشرية والاستقطاب والاختيار والتعيين، ثم تطرق الى التدريب وكيفية تحديد نظام فعال للأجور وأخيرا بين دور الموارد البشرية من خلال أهمية الاستثمار في العنصر البشري.

❖ الدراسة الثالثة:

فايزة بوراس، 2015، رسالة دكتوراه حول ادارة الموارد البشرية ودورها في تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات -دراسة حالة مجمع صيدال-.

هدفت الدراسة الحالية الى التعرف على واقع ادارة الموارد البشرية و دورها في تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات في مجمع صيدال، من خلال التطرق لأهم الوظائف ادارة الموارد البشرية التي تساهم في تحقيق التطوير الوظيفي للكفاءات وتنمية قدراتهم بما يتفق مع رغباتهم وميولهم نحو الوظيفة التي يقومون بها لجعل العمل هادفاً، ومن خلال توظيف المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات التي تم توزيعها على عينة الدراسة المتكونة من 79 اطار في مجمع صيدال، توصلت الدراسة الى أن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين كل من الوظائف التالية: عملية التحليل الوظيفي تخطيط الموارد البشرية، تقييم الاداء، تحفيز الموارد البشرية وعملية تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات، أما بالنسبة لباقي الوظائف المتمثلة في وظيفة الاختيار والتعيين، التدريب، الأجر فلا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بينها وبين عملية التخطيط المسار الوظيفي للكفاءات.

ثامنا: منهج الدراسة:

قصد الاجابة على الاشكاليات المطروحة وإثبات صحة الفرضيات الموضوعة استخدمنا خلال البحث المنهج الوصفي وهذا في تحديد عناصر المشكلة المراد بحثها، فتعرضنا لأهم المفاهيم والمصطلحات المتعلقة بالموضوع قصد الوصول الى المعرفة الدقيقة وتفصيلية لعناصر موضوع البحث، حيث استعنا في ذلك بمجموعة من الدراسات والبحوث المتوفرة سواء في شكل كتب، مذكرات ماستر أو أطروحات دكتوراه ومجلات أو عبر مواقع الانترنت.

في الشق النظري للبحث استعنا في ذلك بمجموعة من مراجع متنوعة سواء ما توفر منها في شكل ورقي (كتب، مجلات وأطروحات...)، أو ما توفر على حوامل الكترونية أو مواقع على شبكة الانترنت.

تاسعا: هيكلية الدراسة:

أما فيما يخص هيكلية الدراسة، قمنا بالدراسة من خلال فصلين: الفصل الاول وجاء تحت عنوان " الإطار المفاهيمي لاستراتيجية تسيير الموارد البشرية"، تناولنا فيه دراسة تسيير ادارة الموارد البشرية من حيث المفاهيم، بالإضافة الى استراتيجيات ادارة الموارد البشرية، والفصل الثاني جاء تحت عنوان: "دراسة حالة"، تطرقنا فيه الى التعريف بالمديرية الولائية للضرائب، بالإضافة إلى استراتيجية تسيير الموارد البشرية بإدارة الضرائب لولاية المسيلة. وأنهينا بحثنا بخاتمة اشتملت على أهم الاستنتاجات التي استخلصناها من خلال مراحل البحث وتقديم جملة من الاقتراحات التي رأيناها مناسبة وهامة لموضوع دراستنا.

الفصل الأول

الإطار النظري في تسيير الموارد البشرية

تمهيد

المبحث الأول: تسيير الموارد البشرية

المبحث الثاني: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية والتحديات التي

تواجهها

المبحث الثالث: استراتيجية إدارة الموارد البشرية

خلاصة الفصل

تمهيد:

يُعد الاهتمام بالموارد البشرية ورعايتها أهم ظاهرة تشغل بال المسؤولين بالدول المتقدمة والنامية على حد سواء في وقتنا الحاضر، ويرجع هذا الاهتمام إلى كون الموارد البشرية تمثل أهم عناصر الإنتاج، ومصدر التميز والتفوق للمؤسسة.

ولهذا فإن محاولة دراسة كيفية إدارة الموارد البشرية بكفاءة، أصبحت ضرورية وحيوية، الأمر الذي يحتم تواجد إدارات وأجهزة موارد بشرية متخصصة بمختلف المؤسسات لإعداد سياسات وبرامج للمورد البشري بشكل جيد، تمكن من زيادة أداء العاملين.

وتأتي أهمية وظيفة إدارة المواد البشرية من أهمية الدور الأساسي الذي تلعبه في تمكين المؤسسة من بلوغ أهدافها بكفاءة وفعالية، وقد أخذت أهمية هذه الوظيفة تزداد وتتعاظم لتعادل وتتفوق سائر وظائف المؤسسة كالتسويق والإنتاج والمالية، فبعد أن كان نشاط إدارة الموارد البشرية مقتصرًا على القيام بمهام روتينية كاستقطاب العاملين، وتعيين وحفظ السجلات، واستكمال إجراءات الإجازات للعاملين، فقد تحولت إلى نشاطات أساسية واستراتيجية تمس صميم أهداف المؤسسة.

وفي هذا البحث سيتم تناول المباحث التالية:

❖ **المبحث الأول: تسيير الموارد البشرية**

❖ **المبحث الثاني: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية والتحديات التي تواجهها**

❖ **المبحث الثالث: استراتيجية إدارة الموارد البشرية**

المبحث الأول: تسيير الموارد البشرية

إن المؤسسة باعتبارها مزيج مركب من الموارد المالية والمادية والبشرية المشتملة على جهاز إداري لتسيير هذه الموارد تتواجد في محيط يتميز بالتطور السريع الذي يحتم عليها أن تكون مساييرة له في كل شيء، إذ المؤسسة بكيانها تنتمي إلى نظام واسع هو المحيط الاقتصادي، الاجتماعي والحضاري فبذلك هي تأثر فيه وتتأثر به.

إن الفرد بصفته المحرك الأساسي لمختلف العمليات والوظائف المختلفة للمؤسسة يقوم بسلوكياته وتصرفاته تظهر مدى رغبته وموافقته للسياسة التي تنتهجها إدارة المؤسسة بغرض تنفيذ عملياتها الوظيفية المختلفة.

المطلب الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية.

سنقوم من خلال هذا المطلب بتوضيح وتحديد مفهوم الموارد البشرية داخل المؤسسة ثم توضيح لكيفية إدارة هذا الأخير داخل المؤسسة

الفرع الأول: تعريف الموارد البشرية

هي تعبير عن الثورة الأساسية في أي مؤسسة إنتاجية أو خدمية وهي العنصر الانتاجي الرئيسي والأهم الذي تغطي أهميته على ما عداه من عناصر الإنتاج، وهناك عدة تعاريف للموارد البشرية من بينها:¹

تعرف الموارد البشرية على أنها كافة الأفراد العاملين في المؤسسة من مختلف النوعيات والجنسيات، ومهما تنوعت واختلفت مستويات المهارة وأنواع الأعمال التي يقومون بها، فهي تشمل كل هيئة الإدارة والعاملين في مجالات الإنتاج والعاملين في مجالات الخدمات والمهن المساعدة في أي مؤسسة.

¹ شعيب معزوز، إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الرياضية، مذكرة ماستر، قسم إدارة وتنظيم في الرياضة، جامعة المسيلة، 2015 - 2016، ص4.

كما تعرف على أنها تلك الجموع من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من العمال والراغبين في أداء تلك الأعمال بحماس واقتناع. وتعرف أيضا بأنها المورد الحقيقي لأي منشأة أعمال، والموارد الرأسمالية ماهي إلا عوامل مساعدة، والإنسان بما يملكه من رغبة في العمل هو العنصر الحاسم لتحقيق الكفاءة الإنتاجية للمنشآت.

الفرع الثاني: تعريف إدارة الموارد البشرية

سنتعرض إلى بعض تعريفات إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر الكتاب المهتمين بها:

1. يعرف "فليبو FLIPPO" إدارة الموارد البشرية بأنها تخطيط، تنظيم، توجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد وتنميتهم وتعويضهم، والمحافظة عليهم بغرض تحقيق اهداف المنشأة.¹
2. ويعرف "سيكلا SIKILA" إدارة الموارد البشرية بأنها استخدام القوى العاملة داخل المنشأة أو بواسطة المنشأة، ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة بالمنشأة، الاختيار والتعيين، تقييم الأداء، التدريب والتنمية، التعويض والمرتبات، العلاقات الصناعية، تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين، وأخيرا بحوث الافراد.²
3. كما تعرف على أنها مجموعة من الاجراءات والقرارات والسياسات، التي تمكن من الحصول في الوقت المرغوب على الموارد البشرية بالكفاءات والتأهيل والمعارف والقدرات

¹ رياسين واسيني، المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، مذكرة ماستر، قسم إدارة اعمال الموارد البشرية، جامعة ابو

بكر بلقايد -تلمسان-، 2015 -2016، ص12

² رياسين واسيني، المرجع السابق، ص12 ص13.

الفصل الأول.....الإطار النظري في تسيير الموارد البشرية

المطلوبة، وتحفيزها وتطوير إمكانياتها لتتمكن من القيام بالنشاطات أو الوظائف وتحمل المسؤوليات من أجل استمرار حياة المؤسسة وتطورها.¹

4. كما يرى H. Churuden وشيرمان A. Sherman إن إدارة الموارد البشرية تشمل على عمليات أساسية ينبغي أداؤها ومجموعة من القواعد العامة يجب اتباعها وكذلك مجموعة أدوات وأساليب يتعين استخدامها لإدارة مجموعات الأفراد في التنظيم والمهمة الرئيسية لمدير الأفراد هي مساعدة المديرين في المؤسسة، وتزويدهم بما يحتاجون إليه من رأي ومشورة متخصصة تمكنهم من إدارة مروضيهم بطريقة أكثر فعالية.²

5. تشمل إدارة الموارد البشرية انتقاء الأشخاص المؤهلين الذين تتوافق قيمهم ومدرعاتهم واعتقاداتهم مع قيم المنظمة الرئيسية واستبعاد من يخالفون ذلك. كما تشمل إدارة الموارد البشرية اجراءات تحديد مواقع العمل والتدريب، والتطوير، وقياس الأداء.³

6. Human resource management is defined as a strategic and coherent approach to the management of an organization's most valoud assets - the people working there who individually and collectively contribute to the achievement of its objectives.⁴

ومن خلال هذه التعاريف نستنتج التعريف التالي:

"إدارة الموارد البشرية هي إدارة تستخدم عناصر الفن الإداري المتاح بالمعنى الملموس من تخطيط، توظيف، تدريب، وتقييم. وهي إدارة للعقول البشرية لتأثير المعنوي والإستفادة من مواهب وكفاءات، ذكاء، إبداع، تميز ومهارات، وذلك لإيمانها بالقدرات البشرية الفذة التي تعتبر من أهم الموارد المتجددة."

¹ ط. د. ياسين فالي، د. نور الدين شنوفي، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة الاستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، المجلد 04، العدد 01، جامعة المسيلة، 2019، ص155.

² المرجع نفسه، ص 155.

³ شهرزاد جواده، تسيير الموارد البشرية بالمعرفة ورأس المال الفكري في منظمات الاعمال الجديدة، مذكرة ماستر، قسم علوم التسيير، جامعة المسيلة، 2014 - 2015، ص16.

⁴ Michael Armstrong , Human Resource Management Practice, London and Philadelphia , 1988, P03.

المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

مرت إدارة الموارد البشرية بالعديد من التطورات المتداخلة والتي ترجع إلى بداية الثورة الصناعية وهذه التطورات ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة موارد بشرية متخصصة ترعى شؤون العاملين بالمنشأة، وتعد سياسات الموارد البشرية على أسس علمية، وبالإضافة إلى تحفيز العاملين ورفع روحهم المعنوية بما يحقق رضاهم عن العمل وزيادة إنتاجيتهم وهناك العديد من الأسباب التي تفسر الإهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية كوظيفة إدارية متخصصة، وكفرع من فروع علم الإدارة ومن هذه الاسباب: ¹

- التوسع والتنمية الصناعية التي تمت في العصر الحديث، الأمر الذي ساعد على ظهور المنظمات العالمية وبداية ظهور مشاكل وصراعات بين الإدارة والعمال، لذلك حاولت الإدارة استخدام بعض الحلول من خلال أساليب مبتكرة لمواجهة هذه المشاكل.
- التوسع الكبير في التعليم وفرص الثقافة العامة أمام العاملين، أدى ذلك إلى زيادة وعي القوى العاملة نتيجة إرتفاع مستواهم التعليمي والثقافي.
- بروز العديد من المنظمات والنقابات العمالية التي تدافع عن العمال ومن ثم الإهتمام بعلاقات الإدارة والمنظمات العمالية.
- إصدار القوانين والتشريعات العمالية وذلك بتدخل الحكومة في علاقات العمل بين العمال والشركاء.

وسوف نوجز فيما يلي أهم المراحل التاريخية التي مرت بها إدارة الموارد البشرية:

الفرع الاول: ظهور الثورة الصناعية

لقد تطورت الحياة الصناعية تطورا كبيرا منذ ظهور الثورة الصناعية، فقبل قيام الثورة الصناعية، كانت الصناعات منذ القرن الثامن عشر وما قبله محصورة في نظام الطوائف

¹ عمر منوار، الصعوبات التي تواجه تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في ظل تحديات العولمة بالمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، قسم الإدارة والتسيير الرياضي، جامعة المسيلة، 2016 - 2017، ص19 ص20.

المتخصصة وكان الصناع يمارسون صناعتهم اليدوية في منازلهم، مستخدمين في ذلك أدوات بسيطة وقد صاحب ظهور الثورة الصناعية عدة ظواهر أهمها:

- المكننة وحولها محل العامل.
- ظهور مبدأ التخصص وتقييم العمل (المصنع).
- إنشاء المصانع الكبرى التي تحتوي على الآلات الجديدة.

ومن وجهة نظر إدارة الموارد البشرية، كانت الثورة الصناعية بمثابة بداية لكثير من المشاكل، حيث أصبح ينظر إلى العامل باعتباره سلعة تباع وتشترى بعد أن اعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها على العامل، هذا بالإضافة إلى ظهور عدة مشاكل في مجال العلاقات الإنسانية من خلال نشأة كثير من الأعمال المتكررة والروتينية التي تحتاج إلى مهارة.¹

الفرع الثاني: ظهور حركة الإدارة العلمية

من التطورات التي ساهمت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية هي انتشار حركة الإدارة العلمية بقيادة تايلور الذي توصل إلى الأسس الأربعة للإدارة وهي:²

1. **تطوير حقيقي في الإدارة:** ويقصد تايلور بذلك استبدال الطريقة التجريبية أو طريقة الخطأ والصواب في الإدارة بالطريقة العلمية التي تعتمد على الأسس المنطقية والملاحظة المنظمة وتقسيم أوجه النشاط المرتبطة بالوظيفة ثم تبسيط واختصار الأعمال المطلوبة اعتماداً على أعلى الموارد والمعدات المستخدمة.
2. **الاختيار العلمي للعاملين:** ويعتبره تايلور الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية، فبعد أن نتأكد من قدراتهم ومهاراتهم اللازمة لتحمل عبء الوظيفة يتم اختيارهم.

¹ عمر منوار، الصعوبات التي تواجه تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في ظل تحديات العولمة بالمؤسسة الاقتصادية، ص 20.

² غنية بن سعدية، وردة غسيل، احمد بنتيت، تأثير الحوافز على اداء العاملين، مذكرة ليسانس، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة البويرة، 2010 - 2011، ص 4 ص 5.

3. الإهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية وتعليمهم: حيث يؤكد تايلور أن العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه إلا بعد أن يكون لديه استعداد للعمل، وتدريب مناسب على العمل وهو أمر جوهري للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل.

4. التعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد البشرية: حيث يؤكد تايلور أنه بالإمكان التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أجره وبين رغبة صاحب العمل في تخفيض تكلفة العمل وذلك بزيادة إنتاجية العامل بأن يشارك في الدخل الزائد لإرتفاع معدل إنتاجيته. وقد أكد تايلور على العمل وقبول بهجوم وركز هذا الهجوم على مطالبته للعمال بأداء معدلات إنتاج دون أن يحصلوا على أجر بنفس الدرجة، كما أهمل الجانب الإنساني.

الفرع الثالث: حركة العلاقات الانسانية

نتيجة للمشاكل التي انعكست بالتقيد بمبادئ الحركة العلمية واستنادا إلى نتائج دراسات مصانع elton الأمريكية الإهتمام علي ضرورة زيادة الرضا عن العمل كونه السبيل في زيادة الإنتاجية، قاد هذا التوجه إلى ظهور حركة العلاقات الانسانية التي قاد أفكارها mayo والتي تمت خلال الثلاثينات والأربعينات من القرن العشرين حيث تحول الإهتمام إلى العلاقات الإنسانية بدلا من العلاقات المادية التي سادت سابقا، فقد أظهرت العديد من الدراسات أن ما يؤثر علي إنتاجية الفرد ليس العائد المادي فقط وإنما مشاعر وأحاسيس وعواطف الفرد وغيره،¹ وذلك بفضل العلاقات الإنسانية التي تسود بينهم وأنماط القيادة والإشراف ونماذج الاتصالات المتبعة من قبل الإدارة وبذلك قد ساهمت دراسات "التون ماليو" وزملائه في بلورة مفاهيم الإدارة وفي تعزيز دور إدارة الأفراد بصفة خاصة.

الفرع الرابع: مدرسة إدارة الموارد البشرية

في ظل الأحادية القطبية الرأسمالية وإفرازات العولمة، سعت المنظمات في ظل هذا المناخ إلى التميز من خلال التركيز على الفرد الذي يملك المعرفة، القدرات، المهارات

¹ شعيب معزوز، مرجع سابق، ص 6.

والخبرات المتخصصة، وأُعتبر بذلك الفرد مورد من موارد المنظمة، فظهرت بذلك إدارة الأفراد التي ركزت على الاستثمار في المورد البشري.¹

من سمات هذه الفترة هو زيادة درجة انفتاح المنظمات على العالم الخارجي، وخاصة في ظل انتشار الشركات متعددة الجنسيات، وكذلك زيادة الوعي الثقافي لدى الأفراد، إضافة إلى انتشار جمعيات حقوق الإنسان وتعاضم دورها في المجتمعات كافة.

المطلب الثالث: التحول من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية

رأينا سابقا المراحل التاريخية لتطور مفهوم إدارة الموارد البشرية كيف نشأت وتطورت ووصلت إلى ما وصلت إليه اليوم، حيث يعتبر التصنيع نقطة الانطلاق المهمة التي نبهت إلى ضرورة إعادة النظر بكيفية إدارة اليد العاملة داخل المنظمات، حيث أن ظهور المؤسسات الصناعية وتنوع أنشطتها، وتقدم التركيبة المهارية والثقافية للعاملين كانت أبرز العوامل الحاسمة لظهور حقول إدارية متخصصة ومنها إدارة الموارد البشرية، التي بدأت بتسمية إدارة الأفراد وتطورت إلى ما يعرف بإدارة الموارد البشرية المعاصرة.

لقد حل مصطلح إدارة الموارد البشرية محل مصطلح إدارة الأفراد أو إدارة شؤون العاملين في أغلب الجامعات الأجنبية والعربية والشركات والمنظمات عبر مختلف الدول وظهرت الكثير من المؤلفات والبحوث التي تحمل هذه التسمية. وفي بعض المنظمات المعاصرة يتم إضفاء الصيغة الديناميكية على وظيفة إدارة الموارد البشرية حيث تأخذ تسمية مدير التنمية البشرية الاجتماعية، والتحول من استخدام تسمية رئيس الأفراد إلى استخدام مدير الأفراد يدل على منح سلطات أوسع ومتنوعة بتنوع الأنشطة لمسؤول الأفراد، ونلاحظ أن تطور تسميات هذه الإدارة بحسب التركيز على مجال اهتمام معين لهذه الإدارة، فإدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية تعطي الأهمية لمتغيرات معينة في إدارة الأفراد مثل الاتصالات

¹ شهرزاد جوادة، مرجع سابق، ص 13.

الفصل الأول.....الإطار النظري في تسيير الموارد البشرية

المناخ الاجتماعي والمشاركة في اتخاذ القرارات، أما العلاقات الاجتماعية أو علاقات العمل أو العلاقات الصناعية فتعطي الأهمية وتركز على المفاوضات مع الشركاء الاجتماعيين. وهناك تفريق بين وظيفة الأفراد كجزء من المهام وبين إدارة الموارد البشرية كجهاز أو دائرة متخصصة في المنظمات.

وكما سبق تناوله في التطور التاريخي لهذه الإدارة ان سبب إنشاء إدارات متخصصة في القوى العاملة يرجع لقصور مناهج الإدارة العلمية أو العلاقات الإنسانية في الإهتمام بقضايا الأفراد وتحقيق أقصى إنتاجية ممكنة وتطوير الأفراد وحل مشاكلهم وتقوية علاقات التعاون بينهم وبين رؤسائهم وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة. صحيح إن إدارة الأفراد قدمت بعض الخدمات في مراحل معينة لكن مع التطورات المعاصرة والتغير الكبير الذي يشهده المحيط أصبحت إدارة الأفراد تفتقر لعملية خلق التوازن والتناسق بين تطلعات العاملين وتطلعات وأهداف أصحاب رؤوس الاموال، فإدارة الأفراد بمفهومها التقليدي تفتقر إلى التنسيق والتكامل والانسجام مع أنشطة الإدارات الأخرى فيها، فقد تتخذ القرارات والممارسات من قبل إدارة الأفراد بشكل يؤثر سلبا على الوظائف الأخرى دون التفكير في النتائج المترتبة على الوظائف الأخرى. ويمكن إبراز أهم أوجه الشبه والاختلاف بين مفهومي إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية في الجدول التالي¹.

¹ عبد الحكيم قاضي، أثر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على اداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، قسم علوم التسيير، جامعة المسيلة، 2017-2018، ص 25، ص 26، ص 27، ص 28.

الفصل الأول.....الإطار النظري في تسيير الموارد البشرية

جدول(01): أهم الفروقات بين إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية

إدارة الأفراد	إدارة الموارد البشرية	
الفلسفة - الإنسان عنصر إنتاجي مثله مثل عناصر الإنتاج الأخرى تهدف إدارة الأفراد لتحقيق أهداف المنظمة باستخدامها للمورد البشري ولكن بطريقة إنسانية. - اختصاصات إدارة الأفراد اختصاصات استشارية تحقق أهداف الإدارات الأخرى في المنظمة.	- تعتبر إدارة الموارد البشرية إدارة لتنفيذ أهداف المنظمة وفي نفس الوقت شريك هام في وضع الاستراتيجية الشاملة للمنظمة. -إنسان كيان مستقل وليس تابع، له توقعات ومطالب. - وجب على المنظمة الاستثمار في العنصر البشري كون العمال قوة عمل منتجة يمثلون أصلا من أصول المنظمة والإنفاق عليهم يمثل اتفاقا استثماريا يعود بالخير على جميع المنظمة والأفراد.	
الهدف الهدف الاساسي تحقيق اهداف المنظمة ولا مانع من تلبية بعض رغبات العمال.	هناك توافق بين اهداف المنظمة واهداف المورد البشري ويمكن ان يتحقق ذلك من خلال الموائمة بين احتياجات العمل واحتياجات العامل.	
النشاطات - تخطيط وتدبير الاحتياجات من الكوادر البشرية. - تطوير وتنمية الافراد. - وظيفة الاجور والرواتب. - صيانة المورد البشري. - تنمية العلاقات مع الموظفين.	- تطوير وتنمية المورد البشري. - التعويض والحوافز. - تنمية العلاقات مع الموظفين. ويضاف إلى ذلك تميز إدارة الموارد البشرية بالوظائف التالية: - تخطيط وتطوير المسار الوظيفي. - التطوير التنظيمي. - الاتصالات والاعلام. - السلامة وصيانة المورد البشري.	
الموقع في الهيكل التنظيمي الإدارة العليا ولكن كإدارة استشارية	الإدارة العليا كإدارة تنفيذية وشريك في صنع استراتيجية المنظمة.	

المصدر: عبد الحكيم قاضي، أثر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على أداء العاملين في المؤسسة

الاقتصادية، مذكرة ماستر في علوم التسيير، مسيلة، 2017/2018، ص28.

المطلب الرابع: اسباب الإهتمام بإدارة الموارد البشرية

تؤكد بيئة الأعمال المعاصرة على أهمية الموارد البشرية وإدارتها بالنسبة للمؤسسة سواءً باعتبارها مورداً استراتيجياً، أو كوظيفة مساعدة على تحقيق الوظائف المرتبطة بنشاطها، أو كإدارة تساعد على تحقيق الأهداف الاستراتيجية بفضل تعظيم الاستفادة من الكفاءات المتوفرة في المؤسسة، فتحسين أداء المؤسسة مرتبط بتحسين قدرة وكفاءة مواردها البشرية، لذلك أصبح الاستثمار في هذا المورد الاستراتيجي أحد العناصر الأساسية لبقاء ونجاح المؤسسات، وهو الأمر الذي أدى إلى زيادة الإهتمام بالموارد البشرية وإدارتها، وتتمثل أهم الاسباب التي أدت إلى الإهتمام بها في الآتي: ¹

1. **التوسع والتطور الصناعي:** في العصر الحديث، ساعد على ظهور التنظيمات العمالية المنظمة حيث بدأت المشاكل بين الإدارة والموارد البشرية في المنشأة.
2. **التوسع الكبير في التعليم:** وفرص الثقافة أمام العاملين وهذا أدى إلى زيادة الوعي نتيجة إرتفاع مستواهم الثقافي والتعليمي، مما أدى للحاجة إلى وجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية ووسائل حديثة للتعامل مع النوعيات الحديثة من الموارد البشرية.
3. **زيادة التدخل الحكومي في العلاقات بين العمال وأصحاب العمل:** بإصدار قوانين وتشريعات عمالية، مما أدى إلى ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين لتجنب وقوع المؤسسة في مشاكل مع الحكومة.
4. **ظهور النقابات والمنظمات العمالية التي تدافع عن الموارد البشرية:** وتطلب الأمر ضرورة الإهتمام بعلاقات الإدارة بالمنظمات العمالية، مما أدى إلى أهمية وجود إدارة متخصصة لخلق التعاون بين الإدارة والمنظمات العمالية.

¹ غنية بن سعدية، وردة غسيل، **تأثير الحوافز على اداء العاملين**، <https://almerja.com/reading.php?idm=64269>، يوم: 2021/05/23، الساعة: 10:30.

المبحث الثاني: أهمية واهداف إدارة الموارد البشرية والتحديات التي تواجهها

تعتبر إدارة الموارد البشرية وظيفة متخصصة في تسيير العنصر البشري، ولا يمكن الاستغناء عنها في ميدان الأعمال، نظراً لمكانة الفرد داخل التنظيم، وكيفية التعاطي معه بالمؤسسات الحديثة، فالفرد هو المتغير الأساسي في العملية الإنتاجية، والذي له بالغ الأثر على فعالية وكفاءة باقي عناصر الإنتاج، فلذلك اقترنت فعالية الأداء للتنظيمات بكفاءة وفعالية أداء هذا العنصر.

المطلب الأول: أهمية واهداف إدارة الموارد البشرية

يمكن تحديد كل من أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية من خلال ما يأتي:

الفرع الأول: أهمية إدارة الموارد البشرية

من الطبيعي أن تغطي إدارة الموارد البشرية الأهمية التي تستحق نظراً للنتائج والمساهمات التي تنتج عنها، وتكمن أهمية إدارة الموارد البشرية بصورة عامة في كل ما يتعلق بالموظفين والعمال وذلك بدءاً من مرحلة اختيارهم إلى وضعهم في المكان المناسب.

وتظهر أهمية الموارد البشرية من خلال:¹

1. الإهتمام والتركيز على أهمية وفعالية إدارة الموارد البشرية التي من واجبها العناية بكافة شؤون وقضايا الأفراد، تحد من التكاليف الباهظة التي تدفعها المؤسسات.
2. مشاركة الأفراد والقوى العاملة في الإنتاج هي الضامن الأول الأقوى للمداخل التي تجنيها المجتمعات إذ يدنوها الإنتاج ولا مداخل وبالتالي لا ثروات.
3. مشاركتها في مجالات تحسين البيئة تطوير التنمية والمنافسات الخارجية.
4. تقديم مساعدات للوحدات ضمن المؤسسة، وهذا يعتمد على معرفة إدارة الموارد البشرية للمشاكل في كافة المجالات وعلى خبرتهم في معالجة هذه المشاكل.

¹ اسماء حميدي، فاطمة الزهراء فضيلي، دور تنظيم إدارة الموارد البشرية في تسيير المؤسسات الاعلامية، مذكرة ماستر، قسم علوم الاعلام والاتصال، جامعة المسيلة، 2016-2017، ص29، ص30.

أولاً: أهمية الموارد البشرية من حيث نظرة المديرين

أهمية الموارد البشرية بصورة خاصة (المديرين) فانه لا يقتصر القيام بأنشطة الموارد البشرية على مدير إدارة الموارد البشرية فحسب، ولكن معظم المديرين يقومون بهذه الأنشطة ويساعدونهم ذلك في عدة مجالات ومن بين النقاط التي تبرز مدى أهمية إدارة الموارد البشرية ما يلي:¹

1. تقديم النصائح والإرشاد للمديرين التنفيذيين في جميع الجوانب المتعلقة بالأفراد العاملين وذلك يساعد هؤلاء المديرين في صياغة وإدارة وتنفيذ السياسات وحل المشاكل المتعلقة بالأفراد العاملين.

2. تساعد على تشخيص الفاعلية والكفاءة التنظيمية من خلال بعض الوسائل المتعلقة بالأفراد العاملين، وكذلك المؤشرات القياسية كقياس كفاءة الأداء ومعدات الغيابات والتأخيرات والدوران ومعدات الحوادث في العمل ومعدات الشكاوي والتنظيمات.

3. تساعد المديرين في كشف الصعوبات والمشاكل الأساسية المتعلقة بالأفراد العاملين والمؤثرة على فعالية المنظمة.

4. توفير جميع الإجراءات المتعلقة بالأفراد العاملين لضمان الإنتاجية الأفضل والأداء الأعلى ومن هذه الإجراءات والخدمات توصيف العمل، إعداد وتهيئة الأفراد العاملين، إعداد البرامج التدريبية وما من ذلك من الأنشطة للموارد البشرية.

5. ضمان التنسيق بين جميع النشاطات المتعلقة بالأفراد العاملين والوحدات الإدارية في المنظمة من خلال مناقشة الإدارات التنفيذية حول هذه النشاطات.

¹ اسماء حميدي، فاطمة الزهراء فضيلي، المرجع السابق، ص30.

ثانياً: اسباب تبني إدارة الموارد البشرية

وقد زادت أهمية إدارة الموارد البشرية نتيجة عدة أسباب نذكر من بينها:¹

1. اكتشاف أهمية العنصر في العمل، كأحد عناصر الإنتاج الأساسية والدور الهام الذي يمكن أن تلعبه إدارة الموارد البشرية كوحدة مختصة في تنمية وتطوير الأداء الإنساني للعمل، وفي توجيهه والتأثير عليه.

2. ظهور النقابات العمالية أضفى أهمية كبيرة على إدارة الموارد البشرية عن طريقها أصبحت إدارة المشروع تعتمد بشكل أساسي ومباشر على هذه الإدارة في رسم العلاقات الطيبة وخلق جو التعاون الفعال والبناء بين النقابات من جهة، وبين إدارة المنشآت من جهة أخرى.

3. نمو حجم المنشأة نتيجة التطور التقني والتكنولوجي في مجالات الإنتاج أدى إلى تزايد كبير بل تضخم في اليد العاملة في المنشأة وهذا ما أدى إلى زيادة المشاكل في اليد العاملة والحاجة إلى وحدة إدارية متخصصة تقوم بمعالجة هذه المشاكل.

4. أن النمو والتطور التعليمي والثقافي سواء عن طريق المدارس أو المعاهد أو الجامعات... إلخ كل ذلك أدى إلى زيادة وعي العاملين وثقافتهم، وبالتالي فإن طبيعة رغباتهم وآمالهم للمستقبل اختلفت كما هي عليه في السابق، مما أدى إلى ضرورة وجود خبراء يقومون بدراسة السلوك البشري ووضع قواعد تستخدم في رسم السياسات التي تتعامل مع الأفراد.

الفرع الثاني: أهداف إدارة الموارد البشرية

إن الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية في جميع المنظمات هو تزويد المنظمة بموارد بشرية فعالة، وتطور الأفراد تطويراً يلبي رغباتهم واحتياجاتهم، وبالتالي تتمكن المنظمة من تقديم انتاجها السلعي أو الخدمي بكفاءة عالية. ومن أجل تحقيق ذلك يصبح لزاماً على

¹ أسماء حميدي، فاطمة الزهراء فضيلي، المرجع السابق، ص30، ص31.

هذه الإدارة الإهتمام بدراسة كيفية الحصول على الافراد، وتنمية مهاراتهم وتوظيفهم وتقييمهم وصيانتهم والاحتفاظ بهم، ولا يمكن لها تحقيق ذلك إلا إذا عملت على تحقيق مجموعة من الاهداف بعضها يرتبط بالمجتمع وبعضها يرتبط بالمنظمة، كما ان بعضها الآخر يرتبط بالعاملين.¹

اولا: الاهداف على مستوى المجتمع

- المحافظة على التوازن بين الفرص المتاحة للعمل والطاقات البشرية التي بإمكانها التقدم للحصول على هذه الفرص.
- مساعدة افراد المجتمع في ايجاد أفضل الاعمال وأكثرها إنتاجية بالنسبة لكل منهم وبالشكل الذي يجعلهم سعداء ومتحمسين للعمل.
- تمكين افراد المجتمع من استثمار طاقاتهم بالشكل الجيد والحصول على مقابل عادل لهذا الاستثمار.
- صيانة الموارد البشرية والمحافظة عليها من سوء الاستخدام.
- توفير المناخ التنظيمي الذي يمكن افراد المجتمع من التعبير بحرية عن افكارهم بأسلوب يحقق التطور الاجتماعي والثقافي لأفراد المجتمع.

ثانيا: الأهداف على مستوى المنظمة

- يتفق اغلب الباحثين على ان اهداف إدارة الموارد البشرية هي اهداف المنظمة أيضا. ونحن لا نختلف مع هذا الموقف أيضا. فلكي تتمكن المنظمة من تحقيق اهدافها الانتاجية والاقتصادية يجب ان تحقق الاهداف التالية أيضا بشأن موارد البشرية وهي:
- الحصول على الأفراد الكفاء للعمل في مختلف الوظائف.
 - الاستفادة القصوى من جهود العاملين.
 - المحافظة على استمرارية رغبة الأفراد في العمل في المنظمة.

¹ محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية (نحو منهج استراتيجي متكامل)، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، المملكة العربية السعودية، الرياض، ط4، 2015، ص23، ص24، ص25.

ثالثاً: الاهداف على مستوى العاملين

- الحصول على أفضل فرص عمل ممكنة مع إتاحة فرص التقدم والترقي.
- وجود ظروف عمل جديدة تمكنهم من العمل الفعال الذي يزيد من انتاجهم وبالتالي من مكاسبهم المادية.
- وجود برامج الامن والسلامة في المحافظة والبقاء على العنصر البشري.
- توفير العلاقات الانسانية الجيدة والفعالة التي تزيد من إحساس العاملين بالانتماء للمنظمة وحرصهم على مصلحتها مع تنشيط الاتصالات وحرية الحركة والاستقلال داخل المنظمة.
- العدالة في معاملتهم وفي منح المكافآت لهم وتوقيع العقوبات عليهم.
- وجود ضمان اجتماعي وصحي جيد يوفر الأمن والأمان للعاملين بالمنظمة.

المطلب الثاني: موقع تسيير الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة

إن المستوى التنظيمي الذي يوضع فيه تسيير الموارد البشرية في اية مؤسسة له أثر هام ومباشر على مدى نجاحها وفعاليتها في تأدية اعمالها، ذلك لوجود صلة مباشرة بين المستوى التنظيمي في الهيكل وفعالية هذه القرارات ومتابعتها ولا يمكن اقتراح نموذج ثابت لموقع جهاز الأفراد والحجم في كافة المنظمات، لكن من الافضل ان يكون تسيير الموارد البشرية على اتصال مباشر وتتسق تام مع الادارات الاخرى في المؤسسة.¹

✓ الهيكل التنظيمي:

يعنى الصرح الرسمي المقرر من قبل إدارة المؤسسة فهو يبين جميع النشاطات والعمليات التنسيقية والمهام المختلفة التي يوكل بها اعضاء المؤسسة. ومن هنا فان كل زيادة في الحجم الاعمال والنشاطات التي تتطلبها المشاريع عادة ما يتبعها تعديل في

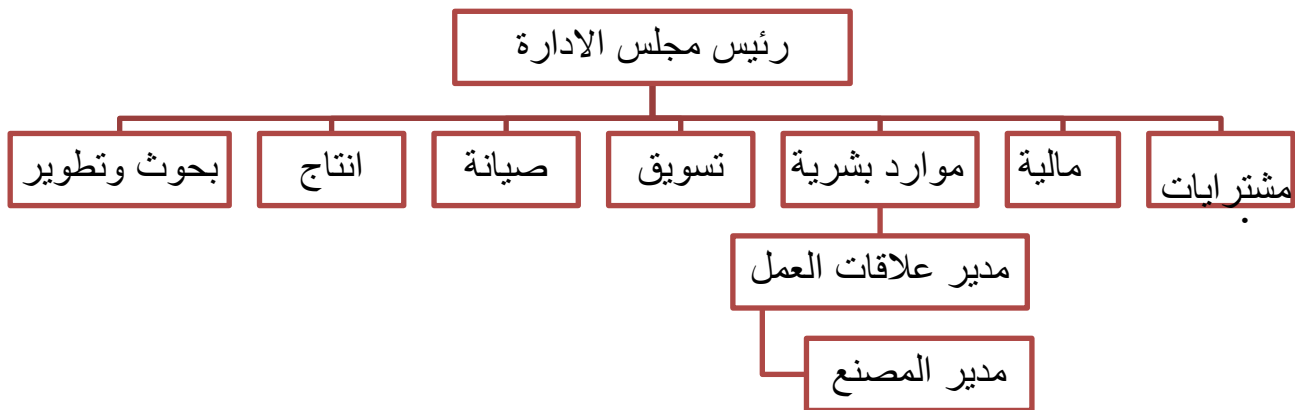
¹ هاجر غانم، دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الاداء المتميز للعاملين في المؤسسة الخدمية، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، جامعة المسيلة، 2017-2018، ص46.

الفصل الأول.....الإطار النظري في تسيير الموارد البشرية

الهيكليات وأحيانا تغيير في تصميمها، فالمالك الوحيد لا يحتاج لهيكله إدارية لأنه باستطاعته ان يقوم لوحده بكافة العمال الادارية التي تتطلبها نشاطات مشاريعه الصغيرة، سواء انتاجية أو تسويقية أو مالية، لكن مع زيادة حجم المشاريع وكميات الانتاج. ويتعذر على صاحب العمل ان يؤدي لوحده الوظائف الادارية ومنها وظيفة إدارة الافراد، ومن بدا التفكير جديا في تحدي خلق إدارة الأفراد وتحديد موقعها من الهيكل التنظيمي للمؤسسة، كنتيجة لتطور إدارة المؤسسات وتعدد انواع المؤسسات وازدياد احجامها وتعدد مالكيها وانتشارهم في كل مكان ومن ثم رافق هذا التطور لتسيير الموارد البشرية تطورا في صلاحياتها وكان من بين غاياتها دع الادارات عن طريق تزويدها بالموارد البشرية الفاعلة والقادرة على تحقيق الاهداف المرجوة. بالرغم من تعدد الهياكل في المؤسسة فانه يوجد انواع رئيسية للهياكل التنظيمية:¹

1- الهيكل الوظيفي: ففي هذا التقسيم يتولى شؤون تسيير الموارد البشرية نائب لرئيس المؤسسة يختاره هذا الاخير ويعطي كما باقي نواب الرئيس الصلاحيات الادارية التي تخوله القيام بمتطلبات ومستلزمات تسيير الموارد البشرية، كما هو موضح في الشكل التالي:²

الشكل (01): الهيكل الوظيفي



¹ قراوي احمد الصغير، إبراهيمي أحمد: إدارة الموارد البشرية و موقعها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الحديثة،

<http://annabaa.org/nbahome/nba85/018.htm>.

² هاجر غانم، مرجع سبق ذكره، ص 47.

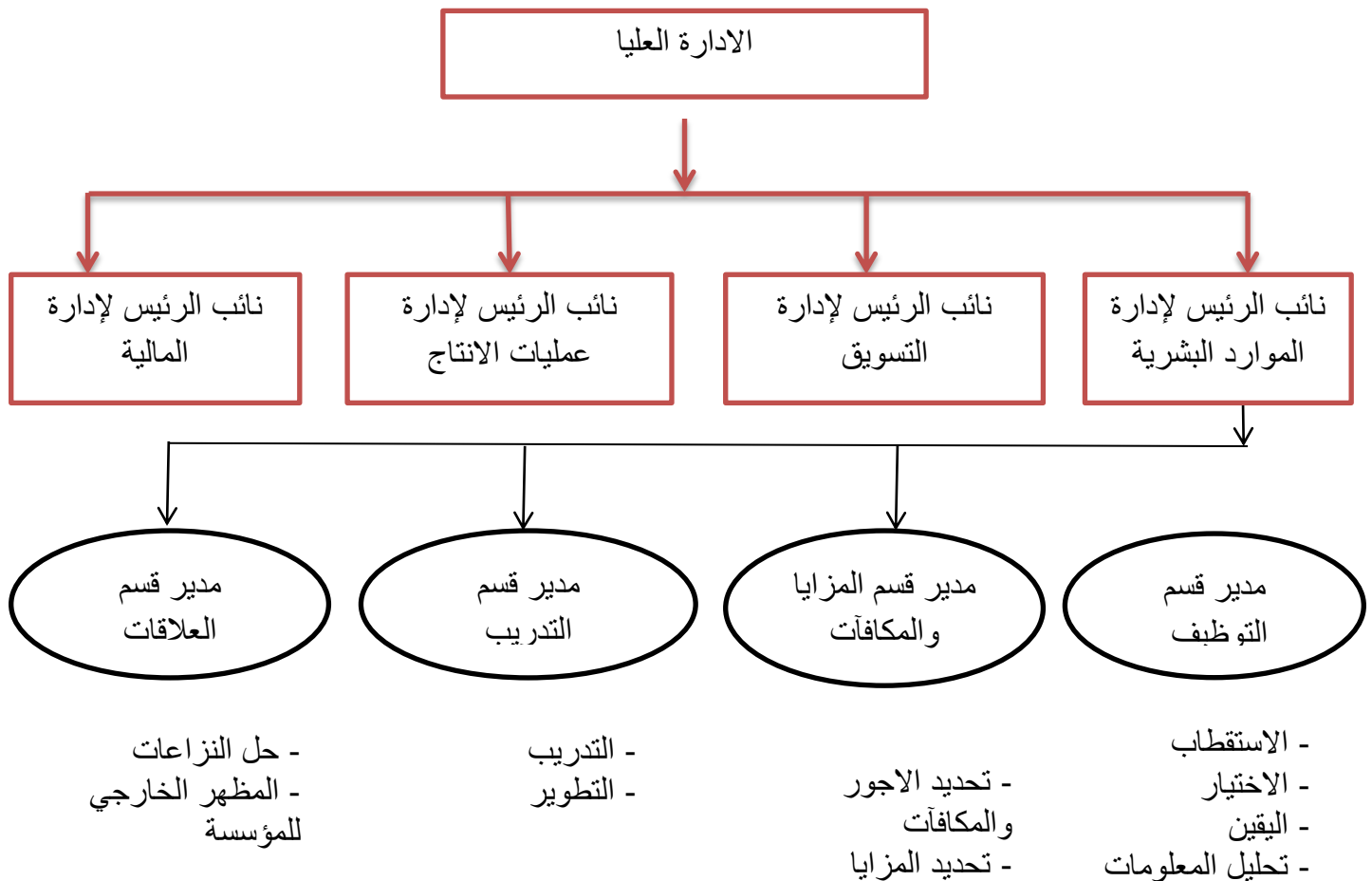
الفصل الأول.....الإطار النظري في تسيير الموارد البشرية

المصدر: غانم هاجر، دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الخدمية، اطروحة دكتورة في علوم التسيير، ص47.

وكما هو مبين في الشكل أعلاه، فان نائب رئيس الموارد البشرية، هو المسؤول المركزي المباشر عن التسيير الموارد البشرية، حيث تحتل هذه الاخيرة حسب هذا التقسيم الموقع التنظيمي المخصص لها، وجميع الاقسام تعمل بنفس المستوى الإداري، وترتبط مباشرة برئيس المؤسسة أو بمديرها العام.

كما ان هناك اشكال توضح اكثر للهيكل الوظيفي في المؤسسة مثل الشكل التالي:¹

الشكل(2): موقع تسيير الموارد البشرية في الهرم التنظيمي والأقسام التابعة لها



¹ غانم هاجر، مرجع سبق ذكره، ص48.

المصدر: غانم هاجر، دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الاداء المتميز للعاملين في المؤسسة الخدمية، اطروحة دكتوراة في علوم التسيير، 2017-2018، ص48.

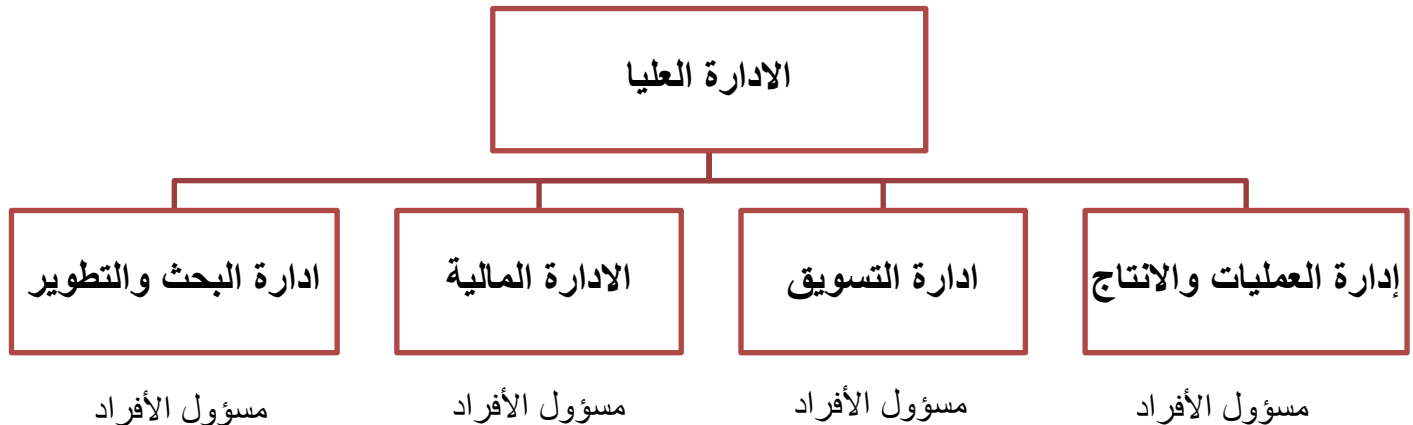
2- الهيكل القائم على المركزية:

يعتمد اتجاه المؤسسة للمركزية أو اللامركزية على فلسفتها وكفاءتها وكفاءة الوظيفة الاستراتيجية فيها، وفي الشكل القائم على المركزية تكون القرارات الجوهرية وصناعة الاستراتيجيات والسياسات محصورة في قمة الهرم التنظيمي للمؤسسة ولما كان تسيير الموارد البشرية وخاصة تلك المتعلقة بالتخطيط والتوظيف والتدريب من القرارات الاستراتيجية نظرا لما تتضمنه من تكاليف ومخاطر فان سلطة اتخاذها تستند إلى الإدارة العليا للمؤسسة وتتنوع بقية القرارات الخاصة بالموارد البشرية على الادارات الوظيفية الاخرى، لذا فإن هذا الشكل من التنظيم يضيف الدور التنفيذي على تسيير الموارد البشرية.

ويشيع استخدام هذا الشكل من التنظيم في المؤسسات التي تتميز بكثافة رأس المال فيها، أي ذات المستوى الثقافي العالي حيث يظهر موقع تسيير الموارد البشرية كما يظهره الشكل الموالي:¹

¹ غانم هاجر، مرجع سبق ذكره، ص49.

الشكل (03): تسيير الموارد البشرية في الهيكل المركزي



المصدر: غانم هاجر، دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الخدمية، اطروحة دكتوراة في علوم التسيير، 2017-2018، ص49

وبغض النظر عن نوع البناء التنظيمي المستخدم في المؤسسة فان تحديد شكل التنظيمي لتسيير الموارد البشرية يخضع لتأثير العوامل التي تم الاشارة اليها سابقا من جهة وأهداف إدارة الموارد البشرية من جهة اخرى.

حيث تشير الاتجاهات العامة اليوم والمتوقعة في المستقبل بأن إدارة الموارد البشرية

تتجه الى:

1. توسيع في وظائفها ونشاطاتها.

2. زيادة مشاركة العاملين في صنع القرارات.

3. زيادة درجة المخاطرة في توظيف الموارد البشرية.

فمثل هذه الاتجاهات تحتم على تسيير المؤسسات النظر بعمق أكثر إلى دور تسيير الموارد البشرية فيها وبالتالي تختار شكل التنظيم الذي يتناسب مع الدور أولا وتحقيق اهداف المؤسسة والفرد والمجتمع ثانيا.

المطلب الثالث: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية:

أصبح مدير إدارة الموارد البشرية حاليا أكثر إماما ومشاركة في كل عمليات التخطيط الإستراتيجي والإدارة في المنطقة، بسبب أن إدارة الموارد البشرية إتسع نشاطها وأصبح يتعدى الوظائف التقليدية لها، أحد أسباب هذا الإتساع أن بيئات العمل أصبحت أكثر تعقيدا وأكثر تنوعا في قوة العمل الذي يشمل عدة أبعاد مثل: الجنس والديانات والقدرات والسن، وهي تحديات تواجه مدير إدارة الموارد البشرية اليوم، بالإضافة إلى التغييرات التكنولوجية والإدارية وفيما يلي تفصيل لتلك التحديات:

1/ التغييرات التكنولوجية والإدارية في المنظمة:

حدثت في الفترة الأخيرة تغييرات تكنولوجية وإدارية ألقت مزيدا من التحدي على إدارة الموارد البشرية، فقد ساعد الحاسب الآلي على إنجاز الكثير من الوظائف التقليدية، مثل الحسابات وبرامج العاملين وبرامج التدريب وتخطيط القوى العاملة، وإدارة الموارد البشرية وتعيين أفراد جدد، مما فتح الباب على مصراعيه لما أطلق عليه تمكين العاملين، والتي تعني التحول إلى اللامركزية من خلال إعطاء المرؤوسين سلطة صنع القرار، وكذا التحول إلى فرق العمل، والتي أصبحت ذات تأثير على إدارة الموارد البشرية.¹

2/ التغييرات الهيكلية في المنظمة:

تمارس منظمات الأعمال اليوم كثيرا من التغييرات الهيكلية التي تمثل تحديات تواجه إدارة الموارد البشرية منها:

أ. تقليص حجم قوة العمل، عن طريق استبعاد عدد كبير من الإداريين.

¹ محمد فاتح محمود بشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، دار النشر والجامعات، القاهرة، ط1، 2013، ص34.

ب. التعاقد مع مصادر خارجية: التعاقد من الباطن مع شركة خارجية لتوفير المتخصصين في نمط معين من العمل.

ج. الحجم المناسب: التقييم المستمر للعمل وتحديد متطلباته.¹

3/ تغير القيم والاتجاهات:

تلعب القيم والاتجاهات دورا مما يجب لإدارة الموارد البشرية أخذها بالحسبان فالنجاحات الكبيرة التي حققتها المنظمات الكبرى كانت بأثر مباشر بدرجة إهتمام الإدارة بهذه القيم، لذا فإنه يقع على عائق إدارة الموارد البشرية كيفية وضع خطة قادرة على إستغلال هذه القيم والاتجاهات في سبيل تحقيق الأهداف المسطرة خاصة مع الإنفتاح العالمي بما يعرف بظاهرة العولمة وما أفرزته من آثار على الإدارة والأعمال.²

4/ تنوع تركيبة الموارد البشرية العاملة:

نظرا لما أتاحته تكنولوجيا المعلومات من تسهيلات في إدارة الأعمال أدى هذا إلى تغيير القوى العاملة داخل التنظيم، فأصبحت المرأة تنافس الرجل في العديد من الوظائف وهذا سيلقي عبئ جديد على إدارة الموارد البشرية نتيجة المطالبة بتحقيق المساواة بين الجنسين، كما يسمح هذا الاندماج الكبير للعنصر النسوي بتقلده مناصب كبرى داخل التنظيم، وهذا يتطلب من الإدارة خطة خاصة بهن.

¹ محمد فاتح محمود بشير المغربي، المرجع السابق، ص34.

² عبد الحكيم قاضي، المرجع السابق، ص42.

المبحث الثالث: استراتيجية ادارة الموارد البشرية:

توفر إستراتيجية ادارة الموارد البشرية شكلا منظورا للطريقة التي يمكن ربط عوامل النجاح داخل المنظمة بالأفراد، حيث يكمن الهدف الأساسي لها في تفعيل مساهمة العنصر البشري عن طريق التأكد من امتلاك المنظمة للموظفين الماهرين والملتزمين والمتحمسين الذين تحتاج إليهم للوصول إلى تميز تنافسي مستمر.

المطلب الاول: مفهوم استراتيجية ادارة الموارد البشرية:

تركز استراتيجية إدارة الموارد البشرية على حسن استخدام مؤسسة ما لمواردها البشرية لتساعدها في الإبقاء على قدراتها التنافسية أو تحسينها في سوق العمل، ولغرض إعطاء مفهوم محدد لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية نستعرض التعاريف الآتية:

1. عرفها Clark بأنها: مجموعة من سياسات الأفراد المستقلة لغرض الوصول إلى أربعة أهداف بأقصى ما يمكن وهذه الأهداف هي: التكامل المنظمي، التزام العاملين، المرونة في العمل، الجودة¹.

2. ويذكر Ivancevich بأن الإستراتيجية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية هي: الخطة التي تحقق التكامل بين الأهداف الرئيسة والسياسات والإجراءات لتصبح في كيان كلي متماسك².

3. تعرف استراتيجية ادارة الموارد البشرية على أنها: "خطة طويلة الأجل، تتكون من مجموعة من النشاطات على هيئة برامج محددة البداية والنهاية، وسياسات تكوّن وظائف ومهام إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة، وتحتوي هذه الخطة على مجموعة من

¹ نبيلة جعيج، التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية المحلية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2015-2016، ص 100.

² نبيلة جعيج، مرجع سيق ذكره، ص 100.

الفصل الأول.....الإطار النظري في تسيير الموارد البشرية

الإجراءات والقرارات المتعلقة بشؤون الموارد البشرية داخل المؤسسة، والمستقبل الوظيفي لهذه الموارد البشري¹.

4. عملية منتظمة ووسيلة تهدف الى تنمية الموارد البشرية من ناحية معارفهم، تصرفاتهم وقدرتهم الذهنية من أجل رفع كفاءتهم الانتاجية، وتحسين طرق الأداء في أعمالهم، مع الاخذ بعين تنمية الجوانب النفسية والاجتماعية من اجل بلوغ أهداف المنظمة التي يعملون فيها.²

من خلال هذه التعاريف نستنتج أن ادارة الموارد البشرية تشكل جزء كبير في تحديد التوجهات الاستراتيجية للمنظمة، وأن الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية ليس لها معنى الا من خلال تطوير مختلف النشاطات الاخرى المتعلقة بالاستراتيجية الكلية للمنظمة لتحقيق أهدافها بفعالية.

المطلب الثاني: استراتيجية التخطيط والاستقطاب للموارد البشرية:

الفرع الاول: استراتيجية التخطيط للموارد البشرية:

يعتبر التخطيط لإدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف الرئيسية التي تركز عليها إدارة الموارد البشرية المتمثلة في:

أولاً- مفهوم التخطيط:

هو عملية التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له، فالتخطيط ينظر إلى الماضي والحاضر قبل أن يضع أهداف المستقبل، أي أن عملية التخطيط هي الجسر الذي تنتقل

¹ استراتيجية إدارة الموارد البشرية ودورها في إنجاز استراتيجية المنظمة، موقع الألوكة الشرعية، زيارة الموقع

21.00 على الساعة 2012/05/19 <http://cp.alukah.net/culture/0/913>

² بلال كامل عودة رشيد، أثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين (مجلة الدراسات العليا)، العراق، العدد 43-1، جوان 2018، ص 130.

بواسطته من موقعنا الحالي إلى الجهة التي نود الذهاب إليها، فهي لذلك عملية تنبؤية مبنية على خبرة الماضي وواقع الحاضر من أجل تحقيق ظروف أفضل في المدى البعيد.¹

ثانياً: أهمية تخطيط الموارد البشرية:

يمكن النظر إلى أهمية تخطيط الموارد البشرية من ثلاث مستويات:²

1- الأهمية الفردية:

يعتبر تخطيط الموارد البشرية هاما لكل فرد في المؤسسة لأنه يساعد في تحسين المهارات واستخدام القدرات، وتحقيق الكفاءة الفردية بسهولة أكثر من خلال التخطيط الوظيفي المناسب، ومنه يمكن القول أن الشخص ذو الخطة الوظيفية المحددة يكون شعوره بالفشل أقل، وتعرضه للضغوط التنظيمية أقل.

2- الأهمية التنظيمية:

تستفيد المؤسسة من عملية تخطيط الموارد البشرية لتحسين الكفاءة الإنتاجية، وهذه العملية تضمن للمؤسسة:

- الحصول والاحتفاظ بجودة وكمية القوى العاملة التي تفي باحتياجاتها.
- الاستخدام الأفضل لمصادرهما من القوى العاملة.
- إمكانية توقع المشاكل التي قد تنشأ عن زيادة ونقص العمالة.

3- الأهمية الوطنية:

يعد الاختيار المنظم والتنمية والتدريب للقوى العاملة في مختلف المؤسسات أحد الأسباب الرئيسية للتقدم الاقتصادي، حيث أن سر نجاح دولة اليابان في الميدان الاقتصادي والتكنولوجي يرجع إلى التخطيط الفعال لمستقبل مواردها البشرية.

¹ غانم هاجرة، المرجع السابق، ص 50.

² سيد أعمر فاطيمة، دور إدارة الموارد البشرية في تحسين إنتاجية المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماستر (أكاديمي) علوم التسيير، المسيلة، 2014/2015، ص 24.

ثالثا: المسؤول عن عملية التخطيط:

يقع عبء تخطيط الموارد البشرية داخل المشروع إما على إدارة الأفراد وشؤون العاملين (الشؤون الإدارية) أو على وحدات الإنتاج والتنفيذ الأساسية في المشروع. ويعطي الجدول رقم (1) توزيعا تقريبا لمهام تخطيط الموارد البشرية بين إدارة الأفراد والمديرين التنفيذيين، إلا الظروف أي مشروع قد تفرض بعض التعديلات.

الجدول رقم (02): توزيع مهام تخطيط الموارد البشرية

المديرون التنفيذيون	ادارة الموارد البشرية
- تحديد الاعمال والوظائف اللازمة للأداء	- تحديد أهداف المشروع.
- وتحديد المهارات والمواصفات لشاغلها.	- تصميم نظم المعلومات والاجراءات والنماذج الخاصة بتخطيط القوى العاملة.
- ترجمة الاحتياجات الى خطة عمل في التعيين والترقية.	- البدء في متابعة اجراء تخطيط القوى العاملة.
- التخطيط للترقيات والتنقلات وتحديد احتياجات العاملة من التدريب.	- جمع المعلومات من المديرين التنفيذيين لصدد احتياجات الأقسام.
- استقاء المعلومات المرسله من ادارة الموارد البشرية بصدد تخطيط القوى العاملة.	- التنبؤ باحتياجات المشروع كله وتجميع الاحتياجات الجزئية في خطة كلية.
- المراجعة الادارية ومناقشة خطة القوى ومدى مناسبتها.	- ترجمة الاحتياجات الى خطة عمل في التعيين والترقية.

المصدر: أحمد ماهر، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004، ص 92.

رابعا: خطوات تخطيط الموارد البشرية

ويمكن وصف العملية بأربعة خطوات أساسية تتضمن مجموعة من الخطوات الفرعية كما يلي:¹

1/ التنبؤ ووضع الأهداف، وتتضمن خمسة خطوات فرعية هي:

أ- **التحليل:** ويركز على تحليل مخزون المنظمة من المهارات وفق العمل وحجم الإستخدام أي التركيبة الحالية والمستقبلية لقوة العمل التي تحدد في ضوءها الأجور، عدد الوظائف وتحديد مستويات الإنتاجية، الحالية والمستقبلية وهيكل المنظمة الحالي والمتوقع وهيكل وظائفها.

ب- **تقدير الطلب على القوى العاملة:** أي التنبؤ بحجم الطلب المستقبلي على الموارد البشرية ومسألة تقدير الطلب على القوى العاملة والتنبؤ بدقة عن حجمها يعتمد على التقديرات لمعدلات النمو الاقتصادي في مختلف القطاعات الرئيسية والنشاطات الفرعية، وإحتياجاتها من مختلف فئات العاملين وتخصصاتهم.

ج- **التنبؤ بالعرض من الموارد البشرية:** أي تقدير القوى العاملة المتوقع دخولها سوق العمل، أو ما يشارك إليه بعرض قوى العمل.

د- **الموازنة بين العرض والطلب على القوى العاملة:** أي القيام بالمقارنة بين المعروض والمطلوب من قوى العمل ومعرفة الفجوة ونمط توزيعها من حيث أنواع الكفاءات والتخصصات المطلوبة.

هـ- **وضع الأهداف:** تركز هذه الخطة على أهداف عملية التخطيط التي يشترط أن توضع في ضوء أهداف وسياسات إدارة الموارد البشرية، فإذا كانت أهدافها التوسع في التوظيف وذلك لأن استراتيجية المنظمة هي التوسع المستقبلي للمنظمة فعليها مراعاة مسارها

¹ منير نوري، تسيير الموارد البشرية، زيارة الموقع يوم 18-05-2021 على الساعة 15:00، ص13.

<https://www.academia.deu.com>

المستقبلي، أما إذا كان توجه المنظمة نحو الإستقرار لقناعتها بمستوى أدائها الحالي فيفترض في التخطيط أن يستهدف البناء النوعي المهاري والمعرفي لقوة العمل في المنظمة.

2/ تنفيذ الخطة: تشتمل هذه الخطوة على تصميم البرامج الخاصة بالاستقطاب والتعيين والتقاعد كما تتضمن إعداد وتنفيذ البرامج التدريب والتطوير وسياسات الأجور والمكافآت وأنظمة المعلومات، أما في حالة ما إذا كانت المؤسسة ترغب في تخفيض العمالة فإنها تستعمل مجموعة من الخطط للقيام بالتعديلات الضرورية.¹

3/ التقويم والرقابة: تنصب الجهود في هذه الخطوة على تكميم قيمة الموارد البشرية، وذلك باعتبار الموجودات البشرية في المؤسسة هي الموجودات الأكثر أهمية، حيث تعد هذه العملية من أهم عمليات تخطيط الموارد البشرية، نظرا لتشخيصها نقاط القوة والضعف فيها

الفرع الثاني: استراتيجية استقطاب الموارد البشرية:

أولاً: مفهوم وأهمية الاستقطاب:

1/ مفهوم الاستقطاب:

يرى (warther-Davis,1993) ان المفهوم العلمي للاستقطاب هو " عملية البحث والحصول على مرشحين محتملين للوظائف، وذلك بالعدد المطلوب وبالنوعية المرغوبة وفي الوقت المناسب، حتى يمكن ان تختار من بينهم الاكثر ملائمة لشغل الوظائف الشاغرة على ضوء متطلبات وشروط شغلها ".²

2/ اهمية الاستقطاب:³

1. البحث عن المرشحين وجذبهم لشغل وظائف شاغرة داخل المنظمة.

¹ منير نوري، المرجع السابق، ص14.

² محمد بن دليم القحطاني، المرجع السابق، ص92.

³ بن دودة ياسين، شرقي خليصة، دور وظيفة استقطاب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة لنيل شهادة ماستر علوم التسيير، علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2019-2020، ص19.

2. تحديد سوق العمل المستهدف حيث يعد هذا النشاط من الأنشطة الداعمة لعملية الاستقطاب إذ أن سوء اختيار سوق العمل يحمل المنظمة تكاليف مالية زائدة.
3. الاستقطاب السليم يؤثر على المنظمة حاضرا ومستقبلا.
4. جهود الاستقطاب تساعد على الاختيار المورد البشري المناسب للوظيفة المناسبة.

ثانيا: مصادر الاستقطاب:

وتنقسم مصادر الاستقطاب إلى مصدرين أساسيين: الداخلية والخارجية: ¹

1/ المصادر الداخلية:

وهي المصادر المتاحة داخل المنظمة ويمكن اللجوء إليها على الخصوص في حالة الوظائف التي تحتاج إلى خبرات لا تتوفر خارج المنظمة أو في حالة الوظائف الإشرافية ويستعمل المسؤول في هذه الحالة عدة وسائل للكشف عن الكفاءات المناسبة أهمها:

أ- مخزون المهارات:

وهو يكشف بالتفصيل عن مهارات ورغبات الأشخاص، ويقوم المسؤول بتحليل هذا المخزون لتحديد الأشخاص الذين يمكن نقلهم أو ترقيةهم ثم يقترح الأشخاص المناسبين بعد التأكد من مناسبتهم لمناصب الشاغرة، وترتبط فعالية هذه الطريقة في التوظيف بنوعية المعلومات المتوفرة في المخزون وبكيفية تحليل الوظائف وتحديد لها.

ب- الترقية الداخلية:

تستعمل هذه الطريقة كثيرا نظرا لبساطتها لكونها توفر المعلومات عن الوظائف الشاغرة لكل عمال المنظمة بواسطة المعلقات وتترك المجال مفتوح لتقديم طلبات العمال للترشح للوظائف الشاغرة وتتميز هذه الطريقة بتشجيعها للعمال على التدخل في تسيير

¹ منير نوري، المرجع السابق، ص 18.

مسارهم الوظيفي كما تمكنهم من تحضير أنفسهم للتنقل من منصب لآخر، وربما للترقية بفضل التعريف بمهاراتهم.

ج- النقل الوظيفي:

نستعمل هذه الطريقة عندما تكون سياسات المنظمة قائمة على تشجيع تنويع خبرات العاملين ويتم نقل العمال من وظيفة إلى أخرى للتمكن من اكتساب خبرات متعددة ومتنوعة.

د- المعارف والأصدقاء:

يتم تقديم طلبات أقارب أو أصدقاء بعض الموظفين الذين لديهم الكفاءات والسمعة والحماس المطلوب، وتتميز هذه الطريقة بالضغط على تكاليف اندماج العمال الجدد لأن لديهم المعلومات عن المنظمة وعملها وقيمها.

2/ المصادر الخارجية:

تستعمل المنظمة هذه الطريقة عندما لا تجد المرشحين المناسبين لشغل الوظائف عن طريق المصادر الداخلية أو عندما تريد توظيف أشخاص لهم نظرة جديدة مختلفة عما لديها، ومن أهم الوسائل المستعملة في الاستقطاب ما يلي: ¹

أ- التقدم المباشر للمنظمة:

تقوم المنظمة بالاحتفاظ بطلبات الترشيح التي يقدمها الأفراد والتي تتضمن بيانات كاملة عنهم، عن مستواهم التعليمي، خبراتهم السابقة، مهاراتهم، قدراتهم ورغباتهم،... الخ وتقوم المنظمة عند الحاجة بتصفية هذه الطلبات والاختيار فيما بينها.

ب- الإعلان:

تختار المنظمة وسيلة الإعلان التي تناسب الوظيفة الشاغرة (النافذة، الصحف المجلات أو الراديو،... الخ) ويتم تلقي الطلبات إما مباشرة أو عن طريق البريد.

¹ منير نوري، المرجع السابق، ص 19.

د - المدارس والجامعات:

يتم إجراء بعض التبرعات من طرف الطلبة كجزء من الدراسات العملية، وهذا يمكن المنظمة من تقييم الأفراد والاختيار من بينهم بعد تخرجهم، وتتميز هذه الطريقة بكونها توفر عمالة مدربة وجاهزة للعمل.

هـ - وكالات ومكاتب التوظيف: هناك نوعان:

*** وكالات أو مكاتب عامة:**

وهي مكاتب حكومية تديرها الحكومة وتشرف عليها ويكون هدفها الرئيسي إيجاد فرصة عمل لكل عاطل، حيث يتم تسجيل أسماء العاطلين لديها وبياناتهم وخبراتهم كشرط للحصول على العمل أما في حالة عدم توافر عمل يناسب خبرات الفرد فإن هذه الوكالات تقوم بصرف إعانات بطالة لهم.

*** مكاتب خاصة:**

يديرها متخصصون جذب واستقطاب العمالة واختيارها أيضا، حيث تقوم هذه المكاتب بتلقي طلبات راغبي العمل وتصنيفها إلى تخصصات مهنية والرجوع إليها عند طلب إحدى الشركات أو المنظمات الأخرى لتخصص معين أو أكثر من هذه التخصصات، كما تقوم هذه المكاتب أيضا باستقطاب العمالة من خلال الإعلان بالصحف والمجلات والدوريات المتخصصة.

و - المنظمات المهنية:

تقوم بعض المنظمات المهنية بتأهيل أعضائها للعمل في مجالات معينة وبغرض هذا التأهيل تقوم بتدريبهم واختيارهم ومنحهم شهادات وإجازات وتراخيص للعمل في مجال محدد ومن أمثلتها جمعيات المحاسبين والمراجعين وجمعيات الأطباء في تخصصات معينة.

المطلب الثالث: استراتيجية اختيار الموارد البشرية:

1/ تعريف الاختيار:

هو تلك العمليات التي تقوم بها لمنظمة لتصفية ولانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة وهو الشخص الذي تتوفر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره، ويتم هذا الاختيار طبقاً لمعايير الاختيار التي تطبقها المنظمة.¹

2/ المسؤول عن عملية الاختيار:

يقوم المديرون التنفيذيون بعمليات الاختيار، وذلك في المنظمات الصغيرة أما في المنظمات الكبيرة فإن قرار الاختيار يشترك فيه أكثر من طرف بإدارة الموارد البشرية تقوم بالإجراءات وتقدم أدوات الاختيار، وتقوم بتدريب المديرين التنفيذيين على تطبيقها، ويتعاون المديرون التنفيذيون مع إدارة الموارد البشرية في الاختيار، خاصة في مرحلة الاختيار النهائي.²

3/ مراحل الاختيار:

حتى يكون تعيين الفرد على أساس موضوعي، فإن عملية الاختيار تتم في العادة وفقاً لعدد من الخطوات، وليس ثمة صيغة موحدة لخطوات الاختيار، سواء من حيث النوعية أو العدد أم الترتيب. ولكن بصفة عامة تتضمن عملية الاختيار الخطوات التالية:

أ- غربة مبدئية للطلبات:

عادة ما تبدأ إجراءات الاختيار بالإعلان عن الوظائف المطلوب شغلها، وقد يتم الإعلان داخل أو خارج المنظمة، أو الاتصال بمكاتب توظيف متخصصة، وبناء على هذا الإعلان يحضر إلى المنظمة بعض راغبي العمل، ويتم استقبالهم وتعد لهم مقابلة مبدئية لإسعاد البعض منهم الذين لا تتوفر فيهم الشروط الخاصة لاستكمال إجراءات الاختيار وفي حالة توافر الشروط اللازمة للتعيين يطلب من المتقدمين أن يستوفوا طلبات التوظيف وهي

¹ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004، ص 155.

² احمد ماهر، مرجع سابق، ص 155.

بالعادة طلبات قصيرة تتمثل في السيرة الذاتية للمتقدم، حيث يتم دعوة المتقدمين لتعبئة طلبات خاصة أو نماذج معدة من المؤسسة الباحثة عن موظفين وهي نماذج تقتصر على معلومات عن المتقدم وخبرته السابقة ومؤهلاته العلمية.¹

ب- الاختبارات:

أي أداء اختبارات الاستخدام التي تبين مستوى المتقدمين في الذكاء والاتجاهات والقدرات؛ وتقيس الامتحانات مستوى المعلومات والمهارات في مجال معين والامتحانات النفسية والى تلك التي تتعلق بتحليل الخطوط وكشف الكذب.

وتتمثل أهمية اختبارات الاستخدام في كونها الأدوات الرئيسية التي تمد الإدارة بالمعلومات الموضوعية حول أداء الأفراد المتقدمين للعمل حيث تحدد هذه الاختبارات مدى التوافق المتوقع بين أداء المتقدم للوظيفة ومتطلبات مواصفات الوظيفة.

ويوجد عدد كبير من الاختبارات المصممة لقياس خصائص معينة لدى طالبي الوظائف، فهناك اختبارات للكشف عن الذكاء وشخصية الفرد وأخرى لتحديد مدى استعداداته ودرجة اهتمامه بمهنة معينة ودراسة ما إذا كان يستطيع أن يكيف نفسه بسرعة لمواجهة الظروف المختلفة.

وهناك مجموعة من الشروط يجب أن تتوفر في الاختبار الجيد حتى يمكن الاعتماد عليه والاطمئنان إلى نتائجه؛ فيجب أن يكون الاختبار صادقا أي قدرته على قياس الظاهرة موضوع الاختبار، ويجب أن يكون الاختبار ثابتا ؛ أي يمكن الاعتماد عليه في قياس الظاهرة التي صمم لقياسها وإعطاء نفس النتائج تحت نفس الظروف وفي جميع المواقف التي يطبق عليها، ويجب أن يكون الاختبار موضوعيا؛ أي مفهوم بطريقة واحدة من جميع

¹ منير نوري، مرجع نفسه، ص20.

الأفراد بحيث لا يترك مجالا للبس سواء في ذهن الشخص محل الاختبار أو في ذهن المصحح، كما يجب أن يكون الاختبار مقتنا؛ إي أن نتائجه تعطي مفهوما واحدا لدى ال جميع، يجب أن يكون مستوى الصعوبة أو السهولة فيه معقولا بالنسبة للمجموعة المختبرة وأخيرا يجب أن توضع قواعد وشروط تحدد كيفية تطبيق الاختبار من ناحية الطريقة الواجب استخدامها وتوزيع الدرجات على الأسئلة المختلفة، وكيفية وضعها وتفسيرها.¹

ج- المقابلات الشخصية:

أي إخضاع من تجاوزوا المراحل الثلاثة السابقة إلى مقابلة شاملة تكون مفتوحة في جملة أسئلة أو مقابلة متعمقة تهدف إلى التعرف على الصورة الإجمالية لخبرات الشخص المقابل، وتعطيه كامل الحرية ليتوسع في ردوده وهي على نمط الاستثمارات المفتوحة. وتهدف المقابلة إلى تبادل المعلومات بين الطرفين صاحب العمل وطالب العمل وبذلك تتيح لكل من الطرفين ان تكون لديه فكرة سليمة عن الشروط التي تحكم العلاقة بينهما مستقبلا، فهي تستخدم للتأكد من معلومات أدلى بها الفرد وللحصول على معلومات معينة. وعادة ما يتولى إجراء المقابلة مع المتقدمين للاختبار لجنة خاصة يرأسها مدير الأفراد في المنظمة ويمثل فيها رئيس القسم او الإدارة المختصة التي تتواجد بها الوظيفة.

¹ منير النوري، مرجع سابق، ص21.

د - المصادر المرجعية والتوصيات الشخصية :

يتمثل الهدف الرئيسي من الاعتماد على المصادر المرجعية في الحصول على المعلومات الخاصة للمتقدم من الجهات أو الأشخاص ذوي الصلة بالفرد والذين يستطيعون إمداد المنظمة بالمعلومات المتعلقة بقدراته بشك كاف، وتختلف تلك المصادر بحسب ما تراه المنظمة مناسباً لها، فقد تعتمد على المنظمات السابقة التي عمل بها الفرد، أو أساتذته أو مديره أو أصدقائه.

ويمكن الاعتماد على هذه المصادر في أي مرحلة من مراحل عملية الاختيار، وفقد تكون مع تقديم طلبات التوظيف، وقد تكون قبل إجراء المقابلة الأخيرة مع المتقدم، كما قد تكون بعدها.¹

هـ - الفحص الطبي:

تهدف مرحلة الفحص الطبي إلى التأكد من صلاحية المتقدم لشغل الوظيفة من الناحية الطبية، إذ تتم عمليات الفحص عن طريق المنظمات الصحية المتخصصة التي تحددها جهة العمل، والفحص الطبي مسؤول عن الحالة الصحية الراهنة للمتقدم ولكنه لا يقدم تقريراً طبياً عن حالته الصحية مستقبلاً، ولهذا فالغرض الرئيسي لعمليات الفحص يتمثل في الحصول على المعلومات المتكاملة عن حالة المتقدم الصحية واستبعاد الأفراد الذين لم يتوفر فيهم الحد المطلوب من المتطلبات الصحية، هذا بالإضافة إلى توزيع الأفراد على الأعمال وفقاً لحالتهم الصحية، ومن بين الحالات الصحية الواجب التأكد منها:²

- سلامة الجسم والأعضاء .

- عمل الأشعات اللازمة والكشف على القلب.

- عمل تحليلات الدم المطلوبة.

¹ أحمد ماهر، مرجع سابق ص 172.

² احمد ماهر، مرجع سابق، ص 174.

- قياسات ضغط الدم.

- إعداد رسم المخ.

و- مرحلة التعيين:

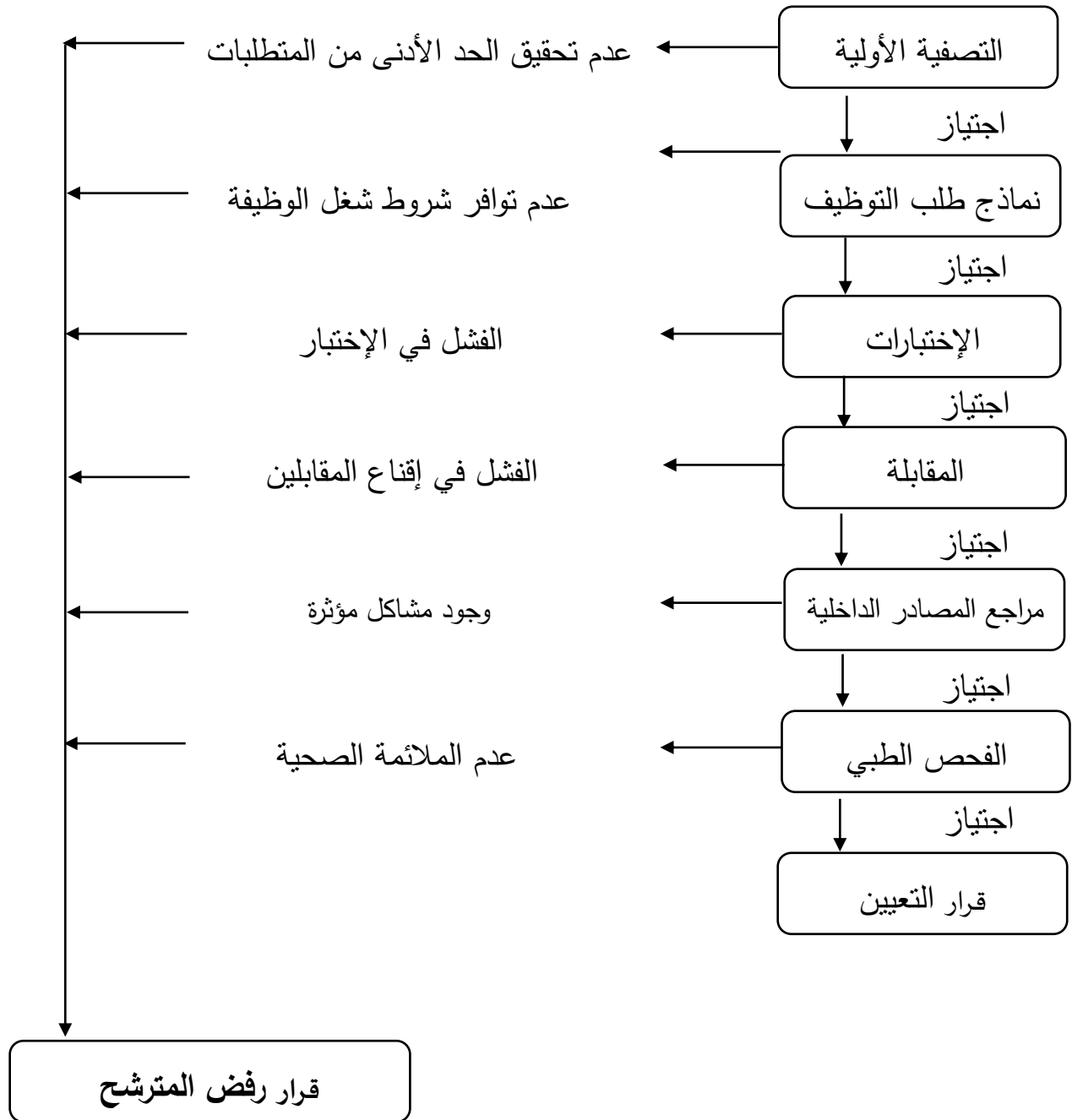
ويقصد بالتعيين عملية اصدار القرار بتعيين المرشح او المرشحة في وظيفة معينة بقسم أو ادارة محددة، اعتبارا من تاريخ محدد، ويترتب على هذا القرار حقوق للموظف أو الموظفة في الأجر والمزايا الاضافية وأيضا واجبات ومسؤوليات الوظيفة.

تعتبر هذه المرحلة آخر مراحل الاختيار وهي تتضمن الحاق من تم اختيارهم بالوظائف الشاغرة وعادة ما تحتفظ الادارة العليا بسلطة اصدار القرارات النهائية لتعيين شاغلي الوظائف الرئيسية بالمنظمة.¹

ويمكن تلخيص المراحل السابقة من خلال الشكل التالي:

¹ محمد بن دليم القحطاني، مرجع سابق، ص 127.

الشكل رقم (04): مراحل الاختيار والتعيين



المصدر: هاجر غانم، تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في

المؤسسة الخدمية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم علوم التسيير، 2017-2018،

ص55.

المطلب الرابع: استراتيجية تعويض ومكافأة الموارد البشرية:

تقوم إدارة الموارد البشرية من خلال هذه الوظيفة الرئيسية بتصميم عدد من الأنظمة التي على أساسها يجري وضع تعويضات ومكافآت العاملين في المؤسسة وذلك وفق أسس وقواعد موضوعية وتضم هذه الأنظمة ما يلي:¹

1/ نظام تقييم الوظائف:

هي عملية تقوم بها إدارة الموارد البشرية لقياس الأهمية النسبية للوظائف المختلفة بها في ضوء مقوماتها الأساسية السابق تحديدها في تحليل الوظائف، والتي توضح حجم مسؤوليات وصعوبة الوظائف ومواصفات شاغليها حتى يتسنى مكافأة العاملين مكافأة عادلة.

2/ نظام التعويض المالي المباشر:

هو هيكل للرواتب والأجور تصممه إدارة الموارد البشرية، يشمل هذا النظام على معايير يتم على أساسها دفع رواتب وأجور الموارد البشرية، ويجري تصميم هذا الهيكل وتوضع معايير في ضوء النتائج التي يتوصل إليها تقييم الوظائف.

3/ نظام المكافآت المالية:

هو نظام للتحفيز المالي لإثبات من يعمل بجد ونشاط وكفاءة، ويتحدد ذلك من خلال نتائج تقييم أداء الموارد البشرية، ويعتبر هذا النظام داعماً لنظام التعويض المالي المباشر.

4/ نظام المزايا الوظيفية الإضافية:

هو نظام للتحفيز غير مالي على شكل خدمات متنوعة، يستفيد منها كل من يعمل في المؤسسة، ومن هذه الخدمات مثلاً: التأمين الصحي، الضمان الاجتماعي... الخ.

¹ عبد الحكيم قاضي، مرجع سابق، ص 38.

5/ نظام تقييم الأداء:

مجموعة من الأسس والقواعد والضوابط التي تستخدم من أجل تقييم أداء وكفاءة الموارد البشرية في العمل، حيث في ضوء نتائج التقييم يجري تعويض ومكافأة المجدين فالمجد لا بد من تمييزه عن غيره الأقل كفاءة.

المطلب الخامس: استراتيجية التدريب وتقييم أدا لعاملين:

الفرع الأول: استراتيجية التدريب:

أولاً: مفهوم التدريب:

يقصد بالتدريب ذلك الجهد المخطط الذي تقوم به الشركة لتسهيل على الموظفين تعلم الكفاءات المرتبطة بوظائفهم. وتتضمن تلك الكفاءات المعارف أو المهارات أو السلوكيات الضرورية للنجاح في أداء المهام الوظيفية.¹

ثانياً: أنواع التدريب:

على أي شركة أو منظمة أن تحدد سياستها العامة في التدريب ويعني ذلك تحديد أنواع التدريب التي تفضلها الشركة وتود التركيز عليها، وهناك العديد من أنواع التدريب وتستطيع الشركة ان تختار من بين أنواع التدريب ما يناسبها وذلك بحسب طبيعة النشاط الحالي لها وطبيعة النشاط المرتقب، وتتعدد الاختبارات المتاحة أمام ادارة الموارد البشرية بالنسبة لأنواع التدريب ويحاول الشكل ان يوضح بعض أنواعها: ²

الجدول رقم (03): انواع التدريب

¹ ريموند أ نوي، تدريب و تطوير الموظفين، الرياض، 2017، ص42.

² رياسين واسيني، مرجع سابق، ص 25.

الفصل الأول.....الإطار النظري في تسيير الموارد البشرية

مرحلة التوظيف	نوع الوظائف	المكان
-توجيه الموظف الجديد.	- التدريب المهني الفني.	- داخل الشركة.
-التدريب أثناء العمل.	- التدريب التخصصي.	- خارج الشركة.
-التدريب لتحديد المعرفة والمهارة.	- التدريب الاداري.	* في شركة خاصة.
- التدريب بغرض الترقية والنقل.		* في برامج حكومية.
- التدريب للتهيئة للمعاش.		

المصدر: رياسين واسيني، المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، علوم الاقتصاد، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2016/2015، ص25.

ثالثا: عوامل نجاح سياسة التدريب:

يتطلب نجاح سياسة التدريب مراعاة عوامل عدة أهمها: ¹

1. يجب أن يشعر الافراد بالحاجة الى التدريب وتتوفر لديهم روح التغيير روح التغيير والرغبة فيه، ولهذا نجد اقبال العاملين الذي تمت ترقيتهم حديثا أكثر، بعكس الاشخاص القدامى.

2. أن يهدف برنامج التدريب الى دراسة وحل مشاكل المتدربين واشراك العاملين أو الأفراد في تخطيط ووضع برنامج التدريب.

3. حث المتدربين على التحليل الجاد بقصد الوصول الى حل المشاكل اذ لا فائدة من التدريب مقتنعين بوجهة نظر المدرب.

4. اتاحة الفرصة للمتدربين لإبداء آرائهم وطرح وجهات نظرهم والاستفادة من تبادل الخبرات بينهم وتحسين قدراتهم الفكرية والتحليلية.

5. أن يكون برنامج التدريب مرنا بحيث يلقي القبول من طرف جميع المتدربين ويشعرون من خلاله بالأمان.

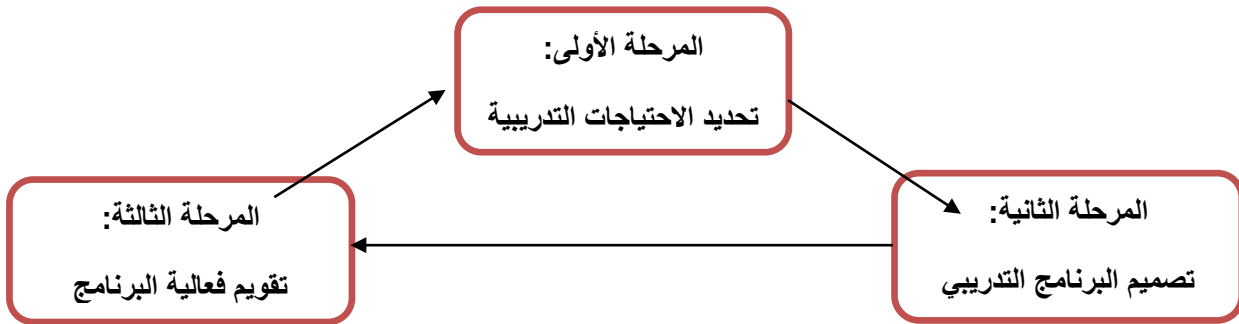
رابعا: مراحل عملية التدريب:

¹ رياسين واسيني، المرجع السابق، ص26.

الفصل الأول.....الإطار النظري في تسيير الموارد البشرية

عملية تدريب المورد البشري كعملية منظمة يجب أن تتم من خلال سلسلة متتابعة ومنطقية تشكل ما يسمى بدورة التدريب (Training Cycle) وهي تتكون من ثلاثة مراحل كما هو موضح في الشكل الموالي:¹

الشكل رقم (05): مراحل عملية التدريب



المصدر: بن موسى محمد، أثر إدارة المعرفة التنظيمية في تفعيل تدريب المورد البشري في المنظمة اطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2016/2017. ص 131.

تتمثل اول مرحلة من مراحل العملية التجريبية في مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية تليها مرحلة تصميم البرنامج التدريبي وتنفيذه من خلال الاجراءات التنفيذية المرتبطة بما تم وضعه من خطط أولية مؤسسة على الاحتياجات التدريبية، واخيرا تأتي المرحلة الثالثة ممثلة في مرحلة التقويم، هذه الاخيرة تتعلق بالإجراءات الخاصة بقياس كفاءة البرامج التدريبية وكذلك نجاحها في تحقيق أهدافها والعمل في ضوء ذلك على تدعيم الجوانب الايجابية فيها ومعالجة مكان النقص.

¹ بن موسى محمد، أثر إدارة المعرفة التنظيمية في تفعيل تدريب المورد البشري في المنظمة، اطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2016/2017. ص 131.

الفرع الثاني: استراتيجية تقييم أداء العاملين:

إن تقييم أداء العاملين هو أمر ضروري في المؤسسة، حيث يعتبر من الاستراتيجيات والسياسات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية وذلك نظرا لأهميتها وضرورتها، فتقييم أداء العاملين يمكن المؤسسة من التعرف على مستوى الانجاز الذي حققه العامل، والتعرف على أدائه وسلوكاته ومدى تحسن أدائه.

أولاً: مفهوم تقييم الأداء العاملين:

هي عملية منتظمة تقوم على جمع المعلومات للتعرف على الجوانب الايجابية والسلبية في أداء العامل لوظيفته ومستوى الانجاز الذي حققه مقارنة بمعدلات الاداء المستهدفة والتي ترغب المؤسسة الوصول اليها ليتم بعد ذلك وصف الفرد بمستوى كفاءة واستحقاق معين.¹

ثانياً: أهمية تقييم أداء العاملين:

لتقييم أداء العاملين فوائد جمة تعود على الفرد وعلى المنظمة بشكل عام بالمزايا والمنافع التالية:²

1. تمكين المنظمة من تقييم المشرفين والمدراء ومدى فعاليتهم في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذين يعملون تحت اشرافهم.
2. تزويد المنظمات بمؤشرات عن أداء وأوضاع العاملين ومشكلاتهم.
3. أسلوب للكشف عن النواحي الضعيفة في الأنظمة والاجراءات والقوانين وأساليب العمل والمعايير المتبعة ومدى صلاحيتها.
4. التقييم هو أسلوب تتبعه المنظمات لتوخي الموضوعية والعدالة في التعامل مع موظفيها باتباع معايير واقعية وقياسية محددة.

¹ بوخديمي نريمان، بورجوان سلمى، استراتيجية تنمية الموارد البشرية وأثرها على أداء العاملين، مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر، إدارة اعمال مؤسسات، بومرداس، 2016/2017، ص 38.

² بوخديمي نريمان، بورجوان سلمى، المرجع نفسه، ص 39.

ثالثاً: طرق تقييم أداء العاملين:

تتنوع طرق تقييم الأداء بين تقليدية وأخرى حديثة: ¹

الجدول رقم (04): طرق تقييم أداء العاملين

الطرق التقليدية	الطرق الحديثة
- طريقة التدرج البياني.	- طريقة التقييم على أساس النتائج.
- طريقة الترتيب البسيط.	- طريقة الوقائع ذات الأهمية القصوى.
- طريقة المقارنة الثنائية بين العاملين.	- طريقة البحث الميداني.
- طريقة التوزيع الاجباري.	- طريقة الجماعي.
- طريقة القوائم.	- طريقة الادارة بالاهداف.
- طريقة تقييم بحرية التعبير.	- الاتجاه السلوكي في قياس الاداء.

المصدر: هاجر غانم، دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق أداء المتميز للعاملين في

المؤسسة الخدمية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة

2018/2017. ص 57.

¹ غانم هاجرة، مرجع سابق، ص 57.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تقدم يتبين لنا بأن إدارة الموارد البشرية تعتبر بمثابة القلب النابض للإدارة الحديثة في كل المنظمات سواء كانت إنتاجية، تجارية، تعليمية، حكومية دينية... الخ، وذلك لأنها تضطلع بوظائف ومهام تعزز مكانتها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، كما يتوقف بقاؤها وتحقيق بواسطة القيادات، وكذا بالطريقة التي تستخدم وتنمي هذه الموارد سواء بتكوين سياسات الموارد البشرية أو بالطرائق والإجراءات التي تستخدم فيما يتعلق بقوة العمل.

الفصل الثاني

دراسة حالة مديرية الضرائب لولاية المسيلة

تمهيد

المبحث الأول: تعريف المديرية الولائية للضرائب

المبحث الثاني: استراتيجية تسيير الموارد البشرية بإدارة الضرائب لولاية

المسيلة للفترة (2020-2017)

خلاصة الفصل

تمهيد:

بعد أن تطرقنا في الجانب النظري إلى كيفية تسيير الموارد البشرية واستراتيجياتها لابد من تعزيز ذلك بدراسة ميدانية بمديرية الضرائب لولاية المسيلة لدراسة عدد الموظفين والمناصب العليا لها، حيث تم تقسيم الفصل إلى مبحثين تناولنا في المبحث الأول تعريف المديرية الولائية للضرائب بشكل عام، أما المبحث الثاني فقمنا بدراسة حالة إستراتيجية تسيير الموارد البشرية بإدارة الضرائب لولاية المسيلة.

المبحث الأول: تعريف المديرية الولائية للضرائب

تعتبر المديرية الولائية للضرائب من المديريات التنفيذية على مستوى الولاية والتي لها أهمية كبيرة، فهي المسؤولة على فرض مختلف الضرائب والرسوم وكذا تحصيلها، كما تلتزم بتلبية كل طلبات الاطلاع الصادرة عن المديرية الجهوية بسطيف.

المطلب الأول: نشأة المديرية الولائية للضرائب

أولا: لمحة تاريخية:

بموجب المرسوم الرئاسي رقم 91/60 المؤرخ في 27 فيفري 1991 تم إنشاء المديرية الولائية للضرائب بالمسيلة المحددة لتنظيم المصالح الخارجية للإدارة الجبائية واختصاصاتها بعد استقلالها عن مديرية التنسيق المالي، هذه الأخيرة كانت تضم خمس (05) مديريات وهي:

✓ المديرية الفرعية للضرائب، التحصيل والوعاء.

✓ المديرية الفرعية لأموال الدولة.

✓ المديرية الفرعية لمسح الخزينة.

✓ المديرية الفرعية لمسح الخزينة.

✓ المديرية الفرعية للرقابة الجبائية.

حيث بدأت بثلاث مديريات وهي:

✓ المديرية الفرعية للوسائل.

✓ المديرية الفرعية للعمليات الجبائية والتحصيل.

✓ المديرية الفرعية للمنازعات والرقابة الجبائية.

وبموجب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 21/02/2009 المحدد لتنظيم المصالح

الخارجية للإدارة الجبائية وصلاحياتها أصبحت المديرية الولائية للضرائب بالمسيلة تضم

مديريات فرعية، تتولى كل واحدة منها مهام تكون ضمن اختصاصها، هذه المهام توزع على المكاتب التابعة لها والتي تسهر على تأديتها بشكل فعال، وهي كالآتي:

✓ المديرية الفرعية للعمليات الجبائية.

✓ المديرية الفرعية للتحصيل.

✓ المديرية الفرعية للمنازعات.

✓ المديرية الفرعية للمراقبة الجبائية.

✓ المديرية الفرعية للوسائل.

ويمكن تقديم الهيكل التنظيمي للمديرية الولائية للضرائب وذلك وفقا لما جاء في الجريدة الرسمية مارس 2009 العدد كما يلي:¹

من خلال هذا المخطط يمكن أن نستنتج أنه لا يمكن بأي حال من الأحوال أن يقوم مسؤول فرع الوسائل، أو المنازعات، أو العمليات الجبائية أو الرقابة الجبائية إلا بموجب قرار من المدير الولائي والذي يرفض أو يقبل.

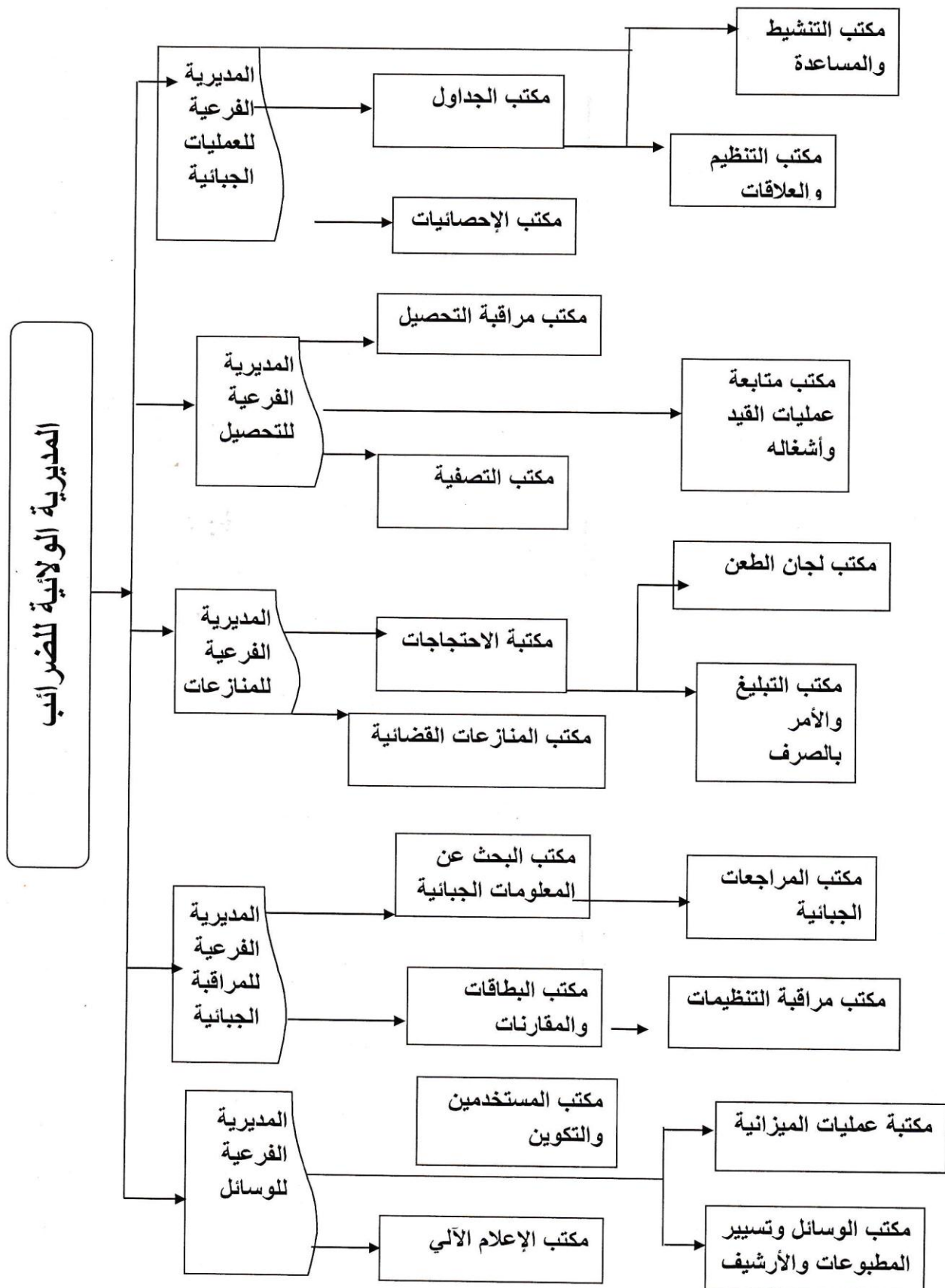
إذا هناك علاقة ترابط وتكامل وانسجام بين المديرية الولائية للضرائب ومفتشية الضرائب (أي مفتش الضرائب والمدير الولائي).

وقد قسم الهيكل التنظيمي لأي مفتشية في القطر إلى أربعة مصالح، لكل مهامها المحددة لها، كما يوضحه المخطط في الصفحة الموالية.²

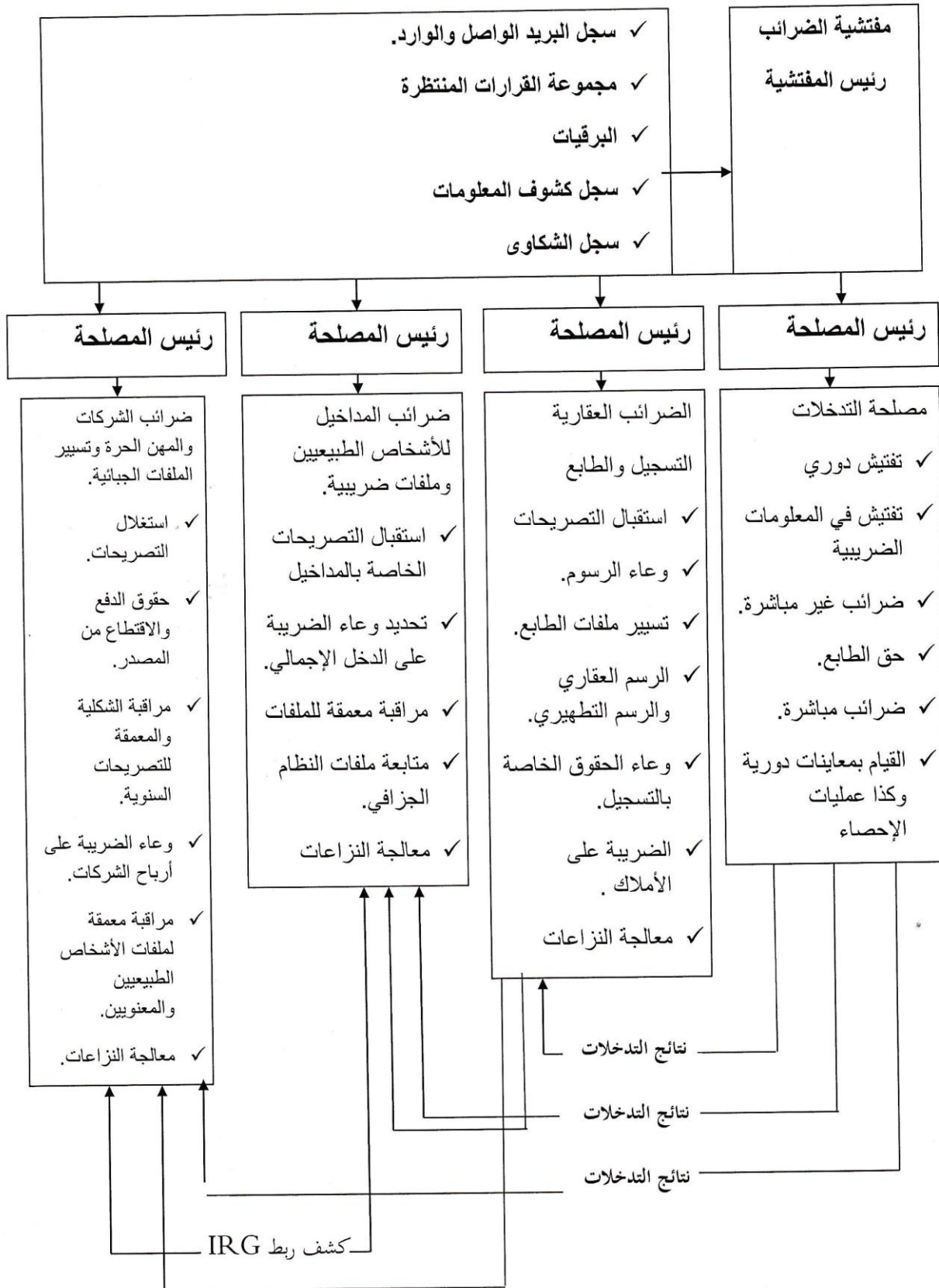
¹ الجريدة الرسمية، مارس 2009، العدد 20، مرجع سبق ذكره، ص 17.

² المديرية الولائية للضرائب، ولاية المسيلة.

شكل رقم (06): الهيكل التنظيمي للمديرية الولائية للضرائب



شكل رقم (07): الهيكل التنظيمي لمفتشية الضرائب



المطلب الثاني: مهام مصالح المديرية الولائية للضرائب

أولاً: المديرية الفرعية للعمليات الجبائية: وتكلف بما يلي:¹

- ✓ تنشيط المصالح وإعداد الإحصائيات، وتجميعها كما تتكفل بأشغال الإصدار.
- ✓ التكفل بطلبات إعتقاد حصص الشراء بالإعفاء عن الرسم على القيمة المضافة ومتابعة هذه الطلبات ومراقبتها.
- ✓ ومتابعة نظم الإعفاء والامتيازات الجبائية الخاصة.
- وتتكون هذه المديرية من أربعة مكاتب:
- 1. مكتب الجداول: وهو مكلف بما يلي:
 - التكفل بالجدول العامة وإصدارها.
 - التكفل بمصفوفات الجداول العامة وسندات التحصيل.
- 2. مكتب الإحصائيات: وهو مكلف بما يلي:
 - استلام إحصائيات الهياكل الأخرى في المديرية الولائية.
 - مركزة المنتجات الإحصائية الدورية وضمان حالتها إلى المديرية الجهوية للضرائب.
- 3. مكتب التنظيم والعلاقات العامة: وهو مكلف بما يلي:
 - استلام ودراسة طلبات الاعتماد في نظام الشراء بالإعفاء من الرسم على القيمة المضافة ودراسة هذه الطلبات مع تسليم هذه الاعتمادات.
 - متابعة النظم الجبائية الخاصة والإمتيازية.
 - نشر المعلومة الجبائية واستقبال الجمهور وإعلامه وتوجيهه.
- 4. مكتب التنشيط والمساعدة: وهو مكلف بما يلي:
 - التكفل بالاتصال مع الهياكل الجهوية والمديريات الولائية للضرائب، وكذا بتنشيط المصالح المحلية ومساعدتها قصد تحسين مناهج العمل وانسجامها.

¹ الجريدة الرسمية، مارس 2009، العدد 20، مرجع سبق ذكره، ص 17.

- متابعة ومعالجة تقارير التحقيق في التسيير.

ثانيا: المديرية الفرعية للتحصيل: وتكلف بما يلي: ¹

- ✓ التكفل بالجدول وسندات الإيرادات ومراقبتها ومتابعتها وكذا بوضعية تحصيل الضرائب، وكل ناتج آخر أو إتاوة.
- ✓ متابعة العمليات والقيود المحاسبية والمراقبة الدورية لمصالح التحصيل، وتنشيط قباضات الضرائب في مجال تنفيذ أعمالها للتطهير وتصفية الحسابات وكذا التحصيل الجبري للضريبة.

- ✓ التقييم الدوري لوضعية التحصيل وتحليل النقائص لاسيما فيما يخص التصفية مع اقتراح تدابير من شأنها أن تحسن الناتج الجبائي.
- ✓ مراقبة القابضات ومساعدتها قصد تطهير حسابات قابضات الضرائب بغية تصفية الحسابات وتطهيرها وتتكون هذه المديرية الفرعية من ثلاث مكاتب:

1. مكتب مراقبة التحصيل: وهو مكلف بما يلي:

- دفع نشاطات التحصيل.
- المحافظة على مصالح الخزينة بمناسبة الصفقات العقارية الموثقة وعند إدراج فائض المدفوعات.
- إعداد عناصر الجباية الضرورية لوضع الميزانية وتبليغها للجماعات المحلية وكذا الهيئات المعنية.

2. مكتب متابعة عمليات القيد وأشغاله: وهو مكلف بما يلي:

- متابعة أعمال التأشير والتوقيع على المدفوعات وعلى شهادات الإلغاء من الجداول وسندات الإيرادات المتكفل بها.
- المراقبة الدورية لوضعية الصندوق، وحركة الحسابات المالية والقيم غير النشطة.

¹ الجريدة الرسمية، مارس 2009، العدد 20، مرجع سبق ذكره، ص18.

- التكفل الفعلي بالأوامر والتوصيات التي يقدمها المحققون في التسيير بخصوص مهام المراقبة وتنفيذها.
 - إعداد وتأشير العمليات والقيود عند تسليم المهام بين المحاسبين.
- 3. مكتب التصفية: وهو مكلف بما يلي:**
- مراقبة التكفل بالجداول العامة وبسندات التحصيل أو الإيرادات المتعلقة بمستحقات ومستخرجات الأحكام والقرارات القضائية في مجال الغرامات والعقوبات المالية أو الموارد غير الجبائية.
 - استلام المنتجات الإحصائية التي يعدها قابضوا الضرائب والمصادقة عليها.
 - مركزة حسابات تسيير الخزينة والمستندات الملحقة.
 - التكفل بجداول القبول في الإرجاع للمبالغ المتعذر تحصيلها وجدول تصفية منتجات الخزينة وسجل الترحيل ومراقبة كل ذلك.
- ثالثا: المديرية الفرعية للمنازعات: وتكفل بما يلي:**¹
- ✓ معالجة الاحتجاجات المقدمة برسم المرحلتين الإداريتين للطعن النزاعي أو المرحلة الإعفائية، وتبليغ القرارات المتخذة والأمر بصرف الإلغاءات والتخفيضات الممنوحة.
 - ✓ معالجة طلبات استرجاع الدفع على القيمة المضافة.
 - ✓ لا تشكيل ملفات إيداع التظلمات أو طعون الاستئناف والدفاع أمام الهيئات القضائية المختصة عن مصالح الإدارة الجبائية.
- تتكون هذه المديرية من أربعة مكاتب هي:

1. مكتب الاحتجاجات: وهو مكلف بما يلي:

¹ الجريدة الرسمية، مارس 2009، العدد 20، مرجع سبق ذكره، ص 19.

- استلام ودراسة الطعون الهادفة سواء إلى إرجاع الحقوق، أو إلى إلغاء القرارات الملاحقة، أو إلى المطالبة بالأشياء المحجوزة.
 - استلام ودراسة الطلبات المتعلقة باسترجاع اقتطاعات الرسم على القيمة المضافة.
- الجريدة الرسمية، مارس 2009، العدد 20، مرجع سبق ذكره، ص5
- 2. مكتب لجان الطعن:** وهو مكتب مكلف بما يلي:
- دراسة الاحتجاجات أو الطلبات التي يقدمها المكفون بالضريبة، وتقديمها للجان المصالحة والطعن النزاعي أو الإعفائي المختصة.
 - تلقي الطلبات التي يتقدم بها قابضوا الضرائب الرامية إلى التصريح بعدم إمكانية التحصيل، أو إخلاء المسؤولية أو إرجاء دفع أقساط ضريبة أو رسوم أو حقوق غير قابلة للتحصيل وعرضها على لجنة الطعن الإعفائي المختصة.
- 3. مكتب المنازعات القضائية:** وهو مكلف بما يلي:
- إعداد وتكوين ملفات إيداع الشكاوي لدى الهيئات القضائية الجزائية المختصة.
 - الدفاع أمام الهيئات القضائية المختصة على مصالح الإدارات عن الاحتجاج على فرض الضريبة.
- 4. مكتب التبليغ بالصرف:** وهو مكلف بما يلي:
- تبليغ المكلفين بالضريبة والمصالح المعنية بالقرارات المتخذة برسم مختلف أصناف الطعن.
 - الأمر بصرف الإلغاءات والتخفيضات الممنوحة مع إعداد الشهادات الخاصة بذلك.

رابعاً: المديرية الفرعية للوسائل: وتكلف بما يلي: ¹

¹ الجريدة الرسمية، مارس 2009، العدد 20، مرجع سبق ذكره، ص19.

✓ تسيير المستخدمين والميزانية والوسائل المنقولة وغير المنقولة للمديرية الولائية للضرائب.

✓ السهر على تنفيذ البرامج المعلوماتية وتنسيقها وكذا السهر على إبقاء المنشآت التحتية والتطبيقات المعلوماتية في حالة تشغيل.
تتكون هذه المديرية من أربع مكاتب هي:

1. مكتب المستخدمين والتكوين: وهو مكلف بما يلي:

- السهر على إحترام التشريع والتنظيم الساريين في مجال تسيير الموارد البشرية والتكوين.
- إنجاز أعمال ضبط التعداد وترشيد مناصب العمل التي يشرع فيها بالاتصال مع الهياكل المعنية في المديرية الجهوية.

2. مكتب عمليات الميزانية: وهو مكلف بما يلي:

- القيام في حدود صلاحياته بتنفيذ عمليات الميزانية.
- تحرير أمر بصرف ملفات إسترداد الرسم على القيمة المضافة وذلك في حدود الاختصاص المخول له.
- تحرير أمر بصرف فوائض المدفوعات الناتجة عن استعمال شهادات الإلغاء الصادرة بخصوص الضرائب محل النزاع الموجود في حدود إختصاص المديرية الولائية للضرائب ومراكز الضرائب.
- الإعداد السنوي للحساب الإداري للمديرية.

3. مكتب الوسائل وتسيير المطبوعات والأرشفة: وهو مكلف بما يلي:

- تسيير الوسائل المنقولة وغير المنقولة وكذا مخزن المطبوعات وأرشفة كل المصالح التابعة للمديرية الولائية للضرائب.

- تنفيذ التدابير المشروع فيها من أجل ضمان أمن المستخدمين والهياكل والعتاد والتجهيزات مع إعداد تقارير دورية عن ذلك.

4. مكتب الإعلام الآلي: وهو مكلف بما يلي:

- التنسيق في مجال الإعلام الآلي بين المصالح على الصعيدين المحلي والجهوي.
- المحافظة على حالة اشتغال المنشأة التحتية التكنولوجية ومواردها

خامسا: المديرية الفرعية للمراقبة الجبائية:

تكلف لاسيما بإعداد برامج البحث، ومراجعة، ومراقبة التقييمات ومتابعة إنجازها، سنتطرق إليها في تفصيل مهامها في المطلب الثاني والثالث.

كما تعتبر العلاقة بين المديرية الجهوية للضرائب بسطيف والمديرية الولائية للضرائب بالمسيلة علاقة متكاملة، حيث تلتزم هذه الأخيرة بإبلاغ المديرية الجهوية بكل الجداول الإحصائية المعدة دوريا والمنصوص عليها في التنظيم المعمول به، وتقديم كل البيانات والتقارير التي تخص سير المصالح أو تطبيق التشريع والتنظيم الجبائيين، كما تلتزم بتلبية كل طلبات الإطلاع الصادرة عن المديرية الجهوية بسطيف، أن تضع في متناولها بصفة عامة كل المعلومات التي تمكنها من ممارسة صلاحياتها.

المبحث الثاني: استراتيجية تسيير الموارد البشرية بإدارة الضرائب لولاية المسيلة للفترة (2017-2020)

إن استراتيجية تسيير الموارد البشرية في اداة الضرائب بالمسيلة تتعلق اساسا بعناصر اساسية وهما سياسة التوظيف بالإدارة اضافة الى تطور عدد الوظائف العليا على مستوى المديرية.

المطلب الاول: سياسة التوظيف بإدارة الضرائب خلال(2017-2020)

إن سياسة التوظيف بإدارة الضرائب لولاية المسيلة خلال الفترة (2017-2020) والمتمثلة في الوظائف:

أعوان المعاينة، المراقبين، المفتشين، مفتش رئيسي، مفتش مركزي، مفتش قسم، رئيس المفتشين، عدد العمال، الاداريين.
يمكن تلخيصها في الجدول الموالي:

الجدول(05): تطور عدد الموظفين خلال سنوات (2017-2020)

2020	2019	2018	2017	
25	33	41	38	اعوان المعاينة
31	30	35	30	المراقبين
46	40	42	49	المفتشين
57	36	35	36	مفتش رئيسي
73	72	70	75	مفتش مركزي
16	14	15	13	مفتش قسم
02	02	01	01	رئيس المفتشين
13	13	13	13	عدد العمال
35	35	35	35	الاداريين
298	275	287	290	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على احصائيات المديرية الفرعية للوسائل

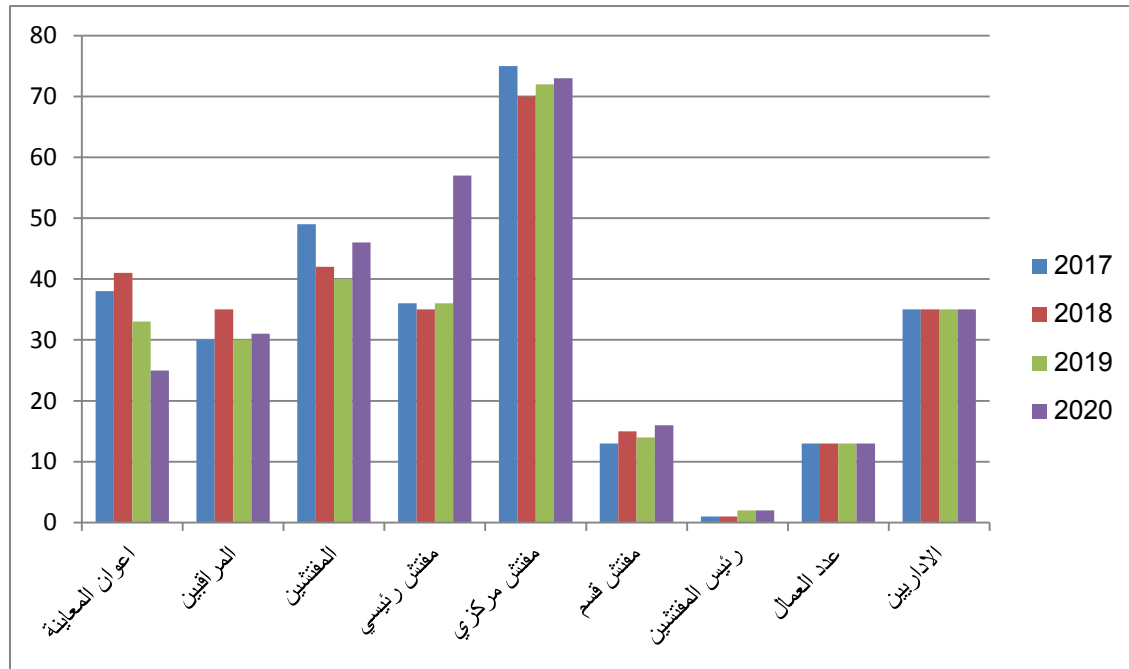
والمستخدمين، مديرية الضرائب لولاية المسيلة.

من خلال الجدول السابق يتضح ان هناك تناقصا في اعوان المعاينة داخل ادارة الضرائب خلال السنوات (2017-2020) حيث نلاحظ عدد اعوان المعاينة في سنة 2017 كان 38 موظف اما في 2020 تناقص واصبح 25 موظف مما يعني ان ادارة الضرائب لم تقوم بعملية التوظيف لأعوان المعاينة ما عدا سنة 2018 كانت فيها عملية التوظيف متزايدة، وهذا ما ينطبق على المراقبين والمفتشين اما بالنسبة للمفتش الرئيسي والمفتش المركزي وكذلك مفتش قسم كان هناك تطور في الترقية من رتبة الى رتبة خلال الفترة الزمنية المحددة داخل ادارة الضرائب ما عدا رئيس المفتشين وعدد العمال المهنيين والاداريين، فنلاحظ ثباتا نسبيا خلال الفترة (2017-2020) مع الاشارة الى ان سياسة

الفصل الثاني.....دراسة حالة مديرية الضرائب لولاية المسيلة

التوظيف بالمديرية متوقفة منذ سنة 2015 نتيجة التقشف الذي انتهجته الحكومة لتقليص مصاريف الشراء العامة للدولة.

الشكل(08): يوضح تطور عدد الموظفين خلال السنوات (2017 – 2020)



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على احصائيات المديرية الفرعية للوسائل والمستخدمين، مديرية الضرائب لولاية المسيلة.

المطلب الثاني : تطور عدد الوظائف العليا على مستوى مديرية الضرائب لولاية المسيلة

ان تطور عدد الوظائف العليا خلال الفترة (2017-2020) متعدد حسب الهيكلية

التنظيمية للمديرية مثل ما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول(06): عدد الوظائف العليا (المناصب العليا) على مستوى المديرية

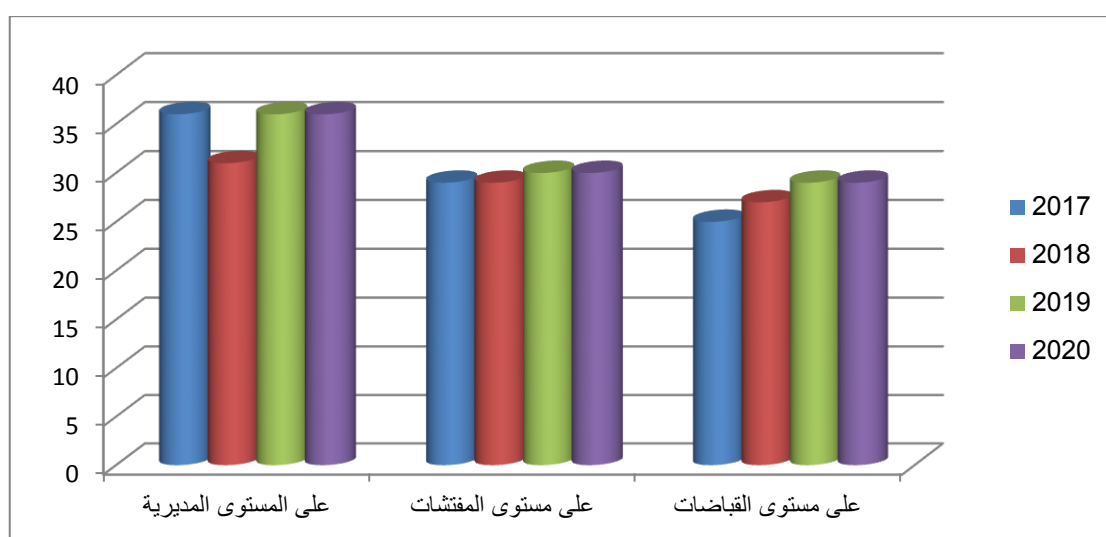
2020	2019	2018	2017	
36	36	31	36	على مستوى المديرية
30	30	29	29	على مستوى المفتشات
29	29	27	25	على مستوى القباضات
95	95	87	90	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على احصائيات المديرية الفرعية للوسائل

والمستخدمين، مديرية الضرائب لولاية المسيلة.

من خلال هذا الجدول يسمح تطور عدد الوظائف العليا على مستوى مديرية الضرائب لولاية المسيلة خلال الفترة الزمنية (2017 - 2020) لم يحدث تغير ملحوظ وكان هناك ثبات في عدد المناصب العليا وذلك على مستوى المديرية والمفتشات وعلى مستوى القباضات، وهذا له علاقة مباشرة بثبات الهيكل التنظيمية الرسمية للمديرية العامة للضرائب طبقا للمراسيم المحددة لها.

الشكل(09): عدد الوظائف العليا (المناصب العليا) على مستوى المديرية



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على احصائيات المديرية الفرعية للوسائل

والمستخدمين، مديرية الضرائب لولاية المسيلة.

المطلب الثالث: استراتيجية التكوين بمديرية الضرائب لولاية المسيلة

إن عدد الموظفين الذين استفادوا من التكوين الداخلي والخارجي من اجل الترقية خلال الفترة (2017-2020) والتي يمكن تلخيصها في الجدول الموالي :

الجدول (07): عدد الموظفون الذين استفادوا من التكوين الداخلي والخارجي من اجل

الترقية

طبقة التكوين (داخلي او خارجي)	2020	2019	2018	2017	
داخلي	لا شيء	لا شيء	لا شيء	لا شيء	اعوان المعاينة
داخلي	02	04	02	لا شيء	المراقبين
داخلي	لا شيء	لا شيء	لا شيء	لا شيء	المفتشين
داخلي	01	01	لا شيء	02	مفتش رئيسي
داخلي	لا شيء	لا شيء	لا شيء	لا شيء	مفتش مركزي
داخلي	لا شيء	لا شيء	لا شيء	لا شيء	مفتش قسم
داخلي	لا شيء	لا شيء	لا شيء	لا شيء	رئيس المفتشين
داخلي	لا شيء	لا شيء	لا شيء	لا شيء	عدد العمال
داخلي	لا شيء	لا شيء	لا شيء	لا شيء	الاداريين

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على احصائيات المديرية الفرعية للوسائل والمستخدمين، مديرية الضرائب لولاية المسيلة.

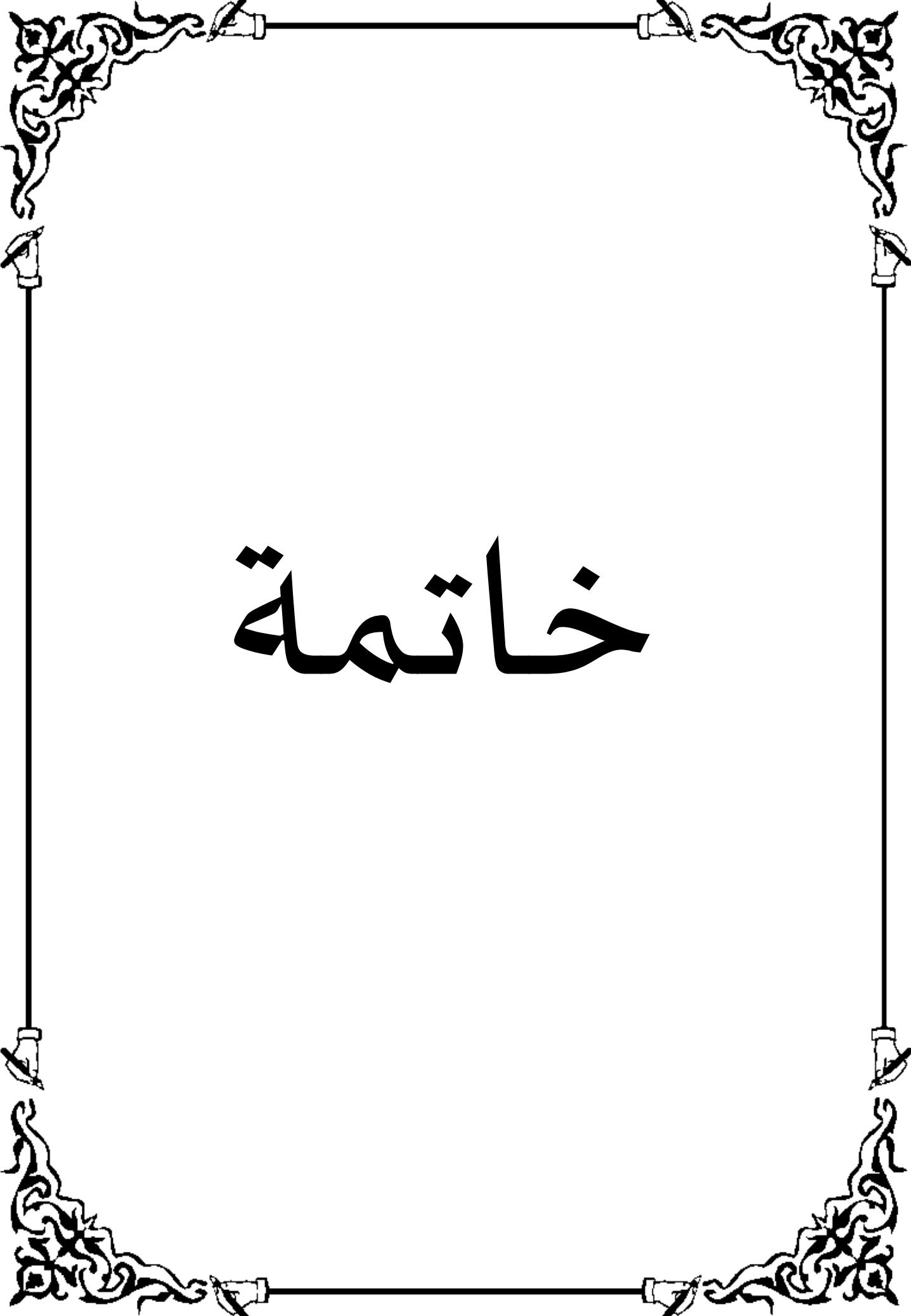
من خلال الجدول اعلاه الموظفين الذين استفادوا من التكوين الداخلي والخارجي من اجل الترقية، حيث نلاحظ ان استراتيجية التكوين لمديرية الضرائب مرتكزة فقط على المراقبين والمفتشون الرئيسيون، كما ان مجموع عدد المراقبين سنة 2018 كانت نسبة التكوين 5,71% وسنة 2020 كانت 6,45% وهي متقاربة جدا وقليلة اما سنة 2019 كانت

13,33% نسبة متوسطة. وهذا ما ينطبق على مجموع المفتشون الرئيسيون فكانت نسبة التكوين ضئيلة جدا خلال السنوات (2017-2020).

خلاصة الفصل:

نستنتج من خلال هذا الفصل والممثل في الدراسة التطبيقية للبحث والتي كانت في ادارة الضرائب لولاية المسيلة (2017-2020)، وقد تناولنا في بداية هذا الفصل الى التعريف بالمديرية التي تمت فيها الدراسة حيث قمنا بالتطرق الى نشأتها ومحتوى الهيكل التنظيمي مع ذكر مهام كل مصلحة تنتمي اليها. واستنتجنا انها تسعى الى ضمان احترام وتطبيق القانون الجبائي المعمول به، وتحرص على مراقبة المكلفين في تأدية واجباتهم الضرورية، ولتحقيق الاهداف المرجوة من عملية الرقابة الجبائية، تقوم المفتشية بتكوين الملف الجبائي لكل شخص طبيعي او معنوي.

كما ان تطرقنا الى التوظيف بالادارة والى تطور عدد الوظائف العليا على مستوى المديرية واستنتجنا انا هناك نقص في عدد المناصب العليا على مستوى الولاية بعد ان قمنا بحساب نسبة عدد الموظفين الذين استفادوا من التكوين الداخلي والخارجي من اجل الترقية، وفي الاخير تبين لنا ان الادارة مرتكزة فقط على المراقبين والمفتشون الرئيسيون.



خاتمة

خاتمة:

المؤسسة وحدة اقتصادية تتجمع فيها الموارد البشرية و المادية بغية تحقيق أهداف معينة وجدت من أجلها، فإدارة الموارد البشرية تعمل، تدور حول محور قوامه زيادة الإهتمام بالموارد البشرية بما يضمن الإستخدام الأمثل لهذا المورد وبالتالي نجاح المنظمة فالمنظمات لدينا تعاني كما، ضحت الدراسات من عدم وضوح الرؤية فيما يتعلق بالتقييم والحوافز، لذا وجب على جميع المنظمات في العالم توجيه الاهتمام بتبني سياسة شاملة لإعادة النظر في وظائف إدارة الموارد البشرية لديها، فالموارد البشرية في بيئة العمل تتأثر بالظروف الإجتماعية مثل ظروف منظمات العالم والتزاماتها الإقتصادية والإدارية وينعكس ذلك على حافزية العاملين في بيئات العمل المختلفة.

من خلال ما تقدم، يتضح لنا أنه فيما يتعلق بالموارد البشرية وحجمها في المنظمات الحكومية يجب أن يكون هناك عملية إعادة توزيع واستغلال للموارد البشرية الحالية وتوجيهها نحو الأهداف المطلوبة، مع توفير التدريب والتكوين المناسب للحصول على موارد جديدة مؤهلة عن طريق تفعيل برنامج تطوير القطاع العام وتوفير التدريب المستمر لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب بناء على أسس الجدارة والإستحقاق الوظيفي في الإدارة الضريبية، فالسياسات والإجراءات الخاصة بالموارد البشرية المطبقة حالياً لا تزال دون مستوى الطموحات، ولا تعكس الممارسات المثلى في الإدارة العمومية ممثلة في إدارة الضرائب، فتخطيط الموارد البشرية لا يتم وفق منهجية علمية ودقيقة، الأمر الذي يترتب عليه عدم تمكن المؤسسات من تحديد احتياجاتها المتوقعة من الأعداد والمهارات والخبرات العلمية اللازمة لتحقيق أهدافها.

أولاً - اختبار فرضيات البحث:

1- بالنسبة للفرضية الأولى متعلقة بأن إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات المؤسسة فقد تم التوصل إلى صحتها وذلك من خلال التعريفات السابقة على أنها مجموعة من الإجراءات

والقرارات والسياسات وهي إدارة تستخدم عناصر الفن الإداري وتحمل المسؤوليات من أجل استمرار حياة المؤسسة وتطورها.

2. فيما يخص الفرضية الثانية والتي تنص على أن إدارة الموارد البشرية تواجه تحديات داخل وخارج المؤسسة فقد تم التوصل إلى صحتها وذلك من خلال التغيرات التكنولوجية وغيرها من التغيرات.

3. وفيما يخص الفرضية الثالثة التي تنص على تتكون إدارة الموارد البشرية من عدة أنواع، فقد تم التأكد وذلك من خلال الاستراتيجيات التي قمنا بدراستها.

4. وفيما يخص الفرضية الرابعة والمتعلقة بمتبع إدارة الضرائب لولاية المسيلة إستراتيجية معينة على مستوى مديريتها فقد تم التوصل إلى صحة هذه الفرضية وذلك بأن المديرية تتبع سياسة إستراتيجية تسيير الموارد البشرية غير فعالة بالنظر إلى سياسة التوظيف والنقص في عملية التكوين والتدريب.

ثانياً: نتائج الدراسة

1. إن الموارد البشرية بالمؤسسات تمثل جوهر العملية، وتشتد الحاجة إلى هاته الموارد لرسم الخطط والاستراتيجيات واتخاذ القرارات الفعالة التي تؤدي إما إلى نجاح المؤسسة وتحقيق النمو والازدهار، تؤدي إلى الفشل و الانهيار.

2. تركز إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على حسن استخدام مؤسسة ما لمواردها البشرية لتساعدها في الإبقاء على قدراتها، تحسينها في سوق العمل.

3. إن الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية في جميع المنظمات هو تزويد المنظمة بموارد بشرية فعالة، وتطور الأفراد تطويراً يلبي رغباتهم واحتياجاتهم، وبالتالي تتمكن المنظمة من تقديم إنتاجها السلعي، الخدمي بكفاءة فعالة.

4. ثبات التوظيف بإدارة الضرائب بالمسيلة (2017-2020) نتيجة التقشف.

5. ضعف التكوين الداخلي وانعدام التكوين الخارجي بالإدارة الضريبية.

ثالثا: اقتراحات

بناءً على النتائج التي توصلنا إليها ضمن هذه الدراسة النظرية التحليلية لإشكالية إستراتيجية تسيير الموارد البشرية للإدارة الضرائب نقدم ضمن هذه الفقرة توصيات يمكن الاستفادة منها سواء في الدراسات العلمية، على مستوى صياغة وتطبيق استراتيجيات الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية خاصة الجزائرية التي تحتاج إلى نقلة إستراتيجية في تسيير مواردها البشرية، من أهم التوصيات التي يمكن تقديمها هي:

1. ضرورة الاهتمام بالموارد البشرية في المنظمات الحكومية بصفة عامة باعتبارها عنصرا مهما لتطورها.
2. العمل على رفع مستوى موظفي وأعوان الإدارة الجبائية وهذا من خلال التكوين المستمر والمتجدد في مجال الضرائب والمحاسبة.
3. الاستفادة من مخازن الدول في مجال تسيير إستراتيجية تسيير الموارد البشرية بالإدارة الضريبية.

رابعا: آفاق البحث

1. دور الرقمنة في تسيير الموارد البشرية في المنظمات الحكومية.
2. أثر ترقية الموارد البشرية لتحقيق التفوق التنافسي في المؤسسة.
3. إدارة الموارد البشرية في ظل التكنولوجيا المتقدمة.



قائمة المراجع والمصادر

قائمة المراجع:

أولاً- الكتب باللغة العربية

1. محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية (نحو منهج استراتيجي متكامل)، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، المملكة العربية السعودية_الرياض_، الطبعة 4 2015.

2. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.

3. ريموند نوي، تدريب وتطوير الموظفين، الرياض، 2017، ص42.

4. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، دار النشر للجامعات القاهرة الطبعة1، 2013.

ثانياً - المذكرات:

5. معزوز، إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الرياضية، مذكرة ماستر، قسم إدارة وتنظيم في الرياضة، جامعة المسيلة 2016/2015.

6. رياسين واسيني، المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة الماستر علوم الاقتصاد، جامعة المسيلة، 2016/2015.

7. شهرزاد جوادة، تسيير الموارد البشرية بالمعرفة ورأس المال الفكري في منظمات الأعمال الجديدة، مذكرة ماستر، علوم التسيير، جامعة المسيلة، 2015.

8. عمر منوار، الصعوبات التي تواجه تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في ظل تحديات العولمة بالمؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، قسم الإدارة والتسيير، جامعة المسيلة، 2017/2016.

9. غنية بن سعدية، وردة غسيل، أحمد بتيت، تأثير الحوافز على أداء العاملين مذكرة ليسانس، علوم التسيير، جامعة البويرة، 2011/2012.

10. عبد الحكيم قاضي، أثر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، علوم التسيير، جامعة المسيلة 2018/2017.
11. أسماء حميدي، فاطمة الزهراء فضيلي، دور تنظيم إدارة الموارد البشرية في تسيير المؤسسات الإعلامية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، علوم الإعلام والاتصال جامعة المسيلة، 2017/2016.
12. هاجر غانم، دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق أداء المتميز للعاملين في المؤسسة الخدمية، أطروحة دكتوراه، علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة 2018/2017.
13. نبيلة جعيجع، التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية المحلية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه علوم تجارية، علوم تجارية، جامعة المسيلة، 2016/2015.
14. سيد أعمر فاطيمة، دور إدارة الموارد البشرية في تحسين إنتاجية المؤسسة مذكرة لنيل شهادة الماستر (أكاديمي)، علوم التسيير، جامعة المسيلة 2015/2014.
15. بن دودة ياسين، شرقي خليصة، دور وظيفة استقطاب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة لنيل شهادة ماستر، علوم التسيير، جامعة المسيلة 2020-2019.
16. بن موسى محمد، أثر إدارة المعرفة التنظيمية في تفعيل تدريب المورد البشري في المنظمة، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، علوم التسيير، جامعة المسيلة 2017/2016.
17. بوخديمي نريمان، بوجوان سلمى، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية وأثرها على أداء العاملين، مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر، إدارة أعمال مؤسسات، بومرداس 2017/2016.

ثالثا - المجالات:

18. ياسين فالي، نور الدين شنوفي، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، مجلد، العدد 01 الطبعة 04 2019.

19. بلال كامل عودة رشيد، إثر إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين (مجلة الدراسات العليا)، العدد 1-43، العراق، جوان 2018.

رابعا - مواقع الانترنت:

20. إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ودورها في انجاز إستراتيجية المنظمة، موقع الالوكة.

[/http://cp.alukah.net/culture/0/913](http://cp.alukah.net/culture/0/913)

21. منير نوري، محاضرات تسيير الموارد البشرية.

<http://www.academia.edu/>.

خامسا: كتب باللغة الاجنبية :

22. Michael Armstrong , Human Resource Management Practice, London and Philadelphia , 1988.

الملاحق

الملحق: 01

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم:

Université Mohamed Boudiaf a M'sila
Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et
des Sciences de Gestion
Département:

1985
جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

تصريح شرقي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسقله:

الطالب (ة): بن جعفر زيب المولود(ة) بتاريخ: 1997/05/10 ب: المسيلة
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم: 202359924 الصادرة بتاريخ: 2016/04/25 عن: المسيلة
المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم إدارية تخصص: إدارة الأعمال خلال السنة الجامعية: 2020/2021
والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: "المسيرة المهنية لتيسير الموارد البشرية في الإدارة الضريبية"
.....
.....
.....

أصرح بشرفي أنني إلتمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 2021/06/08

التوقيع والبصمة

.....



الملحق : 02

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم:

Université Mohamed Boudiaf a M'sila
Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et
des Sciences de Gestion
Département:

جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

تصريح شرقي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي أسفله:

الطالب (ة) : بنية النسيب أكسية المولود(ة) بتاريخ: 1998/01/17 ب. المسيلة
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم: 200364725 الصادرة بتاريخ: 2016.04.25 عن: المسيلة
المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبية: علوم التسيير تخصص: إدارة إستراتيجية خلال السنة الجامعية: 2020/2021
والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: "إستراتيجية تسيير الموارد البشرية في الإدارة (تجريبية)
"إدارة الإستراتيجية الموجهة للضرائب لولاية المسيلة 2020-2021"

أصرح بشرقي أنني إلزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 2021/06/08

التوقيع والبصمة

.....



* يحضر كل طالب (ة) تصريحاً فردياً في حالة إعداد المذكرة من طرف أكثر من طالب(ة) واحد.
** يدرج هذا التصريح ضمن ملاحق المذكرة

الملخص:

أصبح مهما اليوم عند الباحثين و المسيرين محاولة التعرف الدقيق على علاقة استراتيجية تسيير الموارد البشرية بالإدارة الضريبية لمديرية الضرائب لولاية المسيلة (2017-2020)، ذلك تجد ادارة الموارد البشرية نفسها أمام عائق و مسؤولية كبيرة في تنمية استراتيجياتها، لمواجهة التحديات التي تحدث داخل الادارة الضريبية و ضرورة احداث توازن بين تطورات في الموظفين وعدد الوظائف وكذلك اداء المورد البشري مما يساعد ذلك على تعزيز مكانتها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الضريبية وتجعلها وسيلة من وسائل البقاء والديمومة في النشاط والنجاح .

الكلمات المفتاحية: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، المورد البشري، الادارة الضريبية.

Résum:

Il est devenu important aujourd'hui pour les chercheurs et les gestionnaires d'essayer d'identifier avec précision la relation de la stratégie de gestion des ressources humaines avec l'administration fiscale de la Direction des Impôts de la Wilayat de M'sila (2017_2020), ainsi la direction des ressources humaines se trouve face à un obstacle et une grande responsabilité dans l'élaboration de ses stratégies qui répondront aux défis qui se posent au sein de l'administration fiscale et Il est nécessaire de trouver un équilibre entre l'évolution des effectifs et du nombre d'emplois, ainsi que la performance de la ressource humaine, qui contribue à renforcer sa position dans la structure organisationnelle de l'institution fiscale et à en faire un moyen de survie et de permanence dans l'activité et le succès.

Mots clé: stratégies de gestion des ressources humaines, ressources humaines, administration fiscale.