

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خضر بسكرة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

## محاضرات في مقياس تنمية الموارد البشرية

موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر تخصص: علم الاجتماع تنظيم و عمل

من إعداد الدكتورة:

• سميرة بشقة

السنة الجامعية: 2023-2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

**السداسي: الأول**

**اسم الوحدة: وحدة التعليم الأساسية**

**اسم المادة: تنمية الموارد البشرية**

**الرصيد: 5**

**المعامل: 2**

**أهداف التعليم:** (ذكر ما يفترض على الطالب اكتسابه من مؤهلات بعد نجاحه في هذه المادة، في ثلاثة أسطر على الأكثر)

تمكن الطالب من التعرف على نشأة وتنمية الموارد البشرية وأهم عملياتها، كما يتعرف على الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية.

**المعرف المسبقة المطلوبة:** (وصف تفصيلي للمعرف المطلوبة والتي تمكن الطالب من مواصلة هذا التعليم، سطرين على الأكثر).

**التكوين القاعدي في**

**طريقة التقييم:** مراقبة مستمرة، امتحان... الخ

**امتحان كتابي + مراقبة مستمرة**

**محتوى المادة:** (إجبارية تحديد المحتوى المفصل لكل مادة مع الإشارة إلى العمل الشخصي للطالب)

1. توظيف الموارد البشرية (تعريف التوظيف، أهميته، أنواعه، مراحله)

2. تسيير المسار المهني للموارد البشرية.

3. المداخل النظرية في دراسة الموارد البشرية (المدخل الكلاسيكي، المدخل السلوكي، المدخل الحديث)

4. تكوين الموارد البشرية (تعريف التكوين، أهميته، أنواعه، مراحل إعداد مخطط التكوين)

5. تقييم أداء العاملين.

6. واقع وآفاق التنمية البشرية في الجزائر

**المراجع:** (كتب، ومطبوعات، مواقع إنترنت، الخ)

- أحمد صقر عاشور: **السلوك الإنساني في المنظمات**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1986.

- أحمد ماهر: **إدارة الموارد البشرية**، الإسكندرية، الدار الجامعية، طبع، نشر وتوزيع، 1999.

- أحمد ماهر: **السلوك التنظيمي مدخل لبناء المهارات**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الطبعة الثامنة، الإسكندرية، 2002.

- سلمي علي: **إدارة الموارد البشرية**، دار غريب للطباعة، القاهرة، 1997.

- بربير كامل: **إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي**، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، بيروت 1997

- عبد الفتاح دياب حسين: **إدارة الموارد البشرية**، القاهرة، مصر 1999.

## فهرس الموضوعات

مقدمة		
الصفحة	عناوين المحاور	رقم المحاور
<b>المحور الأول: مدخل تمهيدي لتنمية الموارد البشرية</b>		
05	1- مفاهيم أساسية	<b>المحور 01</b>
09	2- السياق التاريخي لتنمية الموارد البشرية	
10	3- أساليب تنمية الموارد البشرية	
<b>المحور الثاني: توظيف الموارد البشرية</b>		
17	1- تعريف التوظيف	<b>المحور 02</b>
19	2- أهمية التوظيف	
21	3- أهداف التوظيف	
22	4- أنواعه التوظيف	
30	5- مراحل التوظيف: - الاستقطاب	
37	- الاختيار	
44	- التعيين	
<b>المحور الثالث: تسيير المسار المهني للموارد البشرية</b>		
51	1- تعريف المسار المهني	<b>المحور 03</b>
53	2- خصائص المسار المهني	
53	3- أهداف تسيير المسار المهني	
54	4- أنواع المسار المهني	
57	5- مراحل المسار المهني	
60	6- تنمية المسار المهني	
60	- إدارة المسار المهني	
61	- تخطيط المسار المهني	

**المحور الرابع: المداخل النظرية في دراسة الموارد البشرية**

		<b>المحور 04</b>
63	أولاً- المدخل الكلاسيكي:	
64	- نظرية الإدارة العلمية	
67	- نظرية التقسيم الإداري للعمل	
70	- نظرية البيروقراطية.	
73	ثانياً- المدخل السلوكى:	
73	- نظرية العلاقات الإنسانية	
80	- نظريات الدافعية:	
80	- نظرية الفلسفة الادارية ( نظرية x و y )	
82	- نظرية تدرج الحاجات " أبراهام ماسلو	
84	- نظرية التناقض بين الفرد والتنظيم	
86	- نظرية العوامل المزدوجة.	
89	ثالثاً- المدخل الحديث:	
89	- نظرية النظم ( الانساق العامة)	
93	- نظرية Z ويليام أوتشي	
95	- نظرية رأس المال البشري	

**المحور الخامس: تكوين الموارد البشرية**

		<b>المحور 05</b>
98	1- تعريف التكوين	
100	2- خصائص التكوين	
101	3- أهمية التكوين	
104	4- أنواع التكوين	
107	5- مراحل التكوين:	
107	▪ تحديد الاحتياجات التكوينية	
109	▪ تصميم البرامج التكوينية	
110	▪ تنفيذ البرامج التكوينية	
111	▪ تقييم البرامج التكوينية	

<b>المحور السادس: تقييم أداء العاملين</b>		
115	1- تعريف تقييم أداء العاملين	<b>المحور 06</b>
117	2- أهداف تقييم أداء العاملين	
118	3- معايير تقييم أداء العاملين	
119	▪ الطرق التقليدية	
120	▪ الطرق الحديثة	
<b>المحور السابع: واقع وأفاق التنمية البشرية في الجزائر</b>		
123	واقع وأفاق التنمية البشرية في الجزائر	<b>المحور 07</b>
125		<b>خاتمة</b>
126		<b>قائمة المراجع</b>

مقدمة:

أفرزت التحولات التي عاشتها المجتمعات على مختلف الأصعدة في العقد الأخير من القرن العشرين تنامي مستوى الوعي بقيمة المورد البشري ، وازدادت قيمته بعد أن تأكّدت المنظمات على اختلاف استراتيجياتها وأهدافها وكذا طبيعة أنشطتها وأحجامها، أن نجاحها وبلغوها مستويات متصاعدة من النمو والنجاح، إنما يتوقف على مدى قدرتها على الاستفادة الكاملة من طاقاته الكامنة فيه، ومدى استغلال مهاراته الفنية والفكريّة والسلوكية، فتحولت بذلك النّظرة إلى الموارد البشرية من نّظرة تقليدية إلى نّظرة حديثة أعطتها أكثر أهمية مقارنة بالموارد الأخرى.

والمطلع على التراث السوسيوتنظيمي الغربي يعلم تمام العلم بأن هذا الأخير قد خَبَرَ أهمية تفعيل الجانب الإنساني في إحداث الإقلاع الحضاري، وفي هذا السياق ينوه "رنسيس ديكارت" بأهمية تنمية الموارد البشرية والدور الهام الذي تلعبه في أي تنظيم، حيث يرى بأن كل جانب من جوانب أنشطة المنظمة يتحدد بكتفاهات ودافعيّة وفعالية مواردها البشرية، كما يرى أن إدارة العنصر البشري هي الأكثر أهمية ومحورية في كل إدارة، لأن باقي جوانب الإدارة تعتمد على كيفية أداء هذه المهمة بكفاءة وهذا راجع لخصوصية هذه الموارد دون سواها من خبرات متغيرة يمكن تمييزها بالتعلم والتدريب وتكيفها حسب متطلبات الأداء الوظيفي المرغوب فيه من قبل التنظيم، كما تمتلك هذه الموارد من الإرادة والعواطف التي ما إن استغلت استغلاً أمثل من خلال تحفيزها إلا وأدى ذلك إلى نتائج مبهرة. فصار بذلك كل تنظيم إداري لا يخلو من مصلحة أو قسم متخصص يولي العناية الفائقة بالعنصر البشري من خلال الحفاظ عليه والعمل على تمييزه بشكل فعال

وقد بدأ دور المورد البشري يأخذ أهمية أكبر عندما ظهرت أهمية الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية ، في مجال تهيئة الأفراد العاملين و اختيار المناسبين منهم وتعيينهم وتدريبهم وصيانتهم والمحافظة عليهم، وكذا تحفيزهم ومتابعة كل ما يتعلق بالنواحي الاجتماعية والإنسانية ذات العلاقة بهم وبعملهم ، وازدادت أهمية هذه الإدارة لما أصبحت ترتفع وتزود المنظمة بالأعداد الكافية والخصائص المناسبة مع الأنشطة المطلوبة، لتحقيق أهداف المنظمة بالكفاءة والفعالية المطلوبتين.

وفي ذات السياق ظهرت عديد الأبحاث والنظريات الإدارية التي أثّرت المجال البحثي لعلم اجتماع التنظيم، من خلال تطرقها للسلوك التنظيمي وعلاقات العمل في مؤسسات العمل وسبل تنمية وتطوير

مهارات المورد البشري وذلك في سياق التطور التكنولوجي المستمر والذي أدى بدوره إلى تغيير وتطور ملحوظ ومستمر في بناء وظيفة التنظيمات الإدارية.

وتأسисاً لما تقدم تأتي محتويات هذه المطبوعة، لتخزل إن صح التعبير مجهدنا المتواضع في مقاييس تنمية الموارد البشرية لطلبة السنة الأولى ماستر تنظيم وعمل، وهي خلاصة خبرتي في تدريس هذا المقاييس لثلاث سنوات كمحاضرات ، حيث تهدف هذه المطبوعة إلى تمكين الطالب في مستوى الماستر من الإلمام بمختلف المعارف والموضوعات المتعلقة بمجال تخصصه، والتي يعد موضوع تنمية الموارد البشرية أحد الموضوعات الأساسية في تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، وما يحيط بهذا الموضوع من مفاهيم وعمليات وعلاقات ستمكن الطالب من إسقاط هذه المعارف على الجانب الميداني مستقبلاً وتهلهل أكثر لفهم ما يجري في عالم الشغل وسوق العمل بصفة عامة ، كما تهدف من دون شك ومن ناحية أخرى إلى التعرف على السياق التاريخي لنشأة مفهوم تنمية الموارد البشرية و الوقوف عند العديد من الأطر النظرية والإسهامات السوسيولوجية التي تناولت الموارد البشرية وسبل تطويرها وتنميتها كظاهرة اجتماعية مرتبطة ب مجال العمل التنظيمي.

وإحاطة أكثر بالموضوع سنستعرض في هذا العمل ستة محاور رئيسية تغطي كل البرنامج المقرر في هذا المقاييس من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، جاءت موزعة على النحو التالي:

### المحور الأول:

عبارة عن مدخل تمهدى لتنمية الموارد البشرية تم فيه تناول أهم المفاهيم الأساسية المتعلقة بالمفهوم وكذا علاقته ببعض المفاهيم المشابهة، ثم السياق التاريخي لتنمية الموارد البشرية، ثم شرح واستعراض لمختلف أساليب تنمية الموارد البشرية.

### المحور الثاني:

تم الوقوف فيه على عملية التوظيف كأهم الاستراتيجيات والعمليات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في المنظمة خصص فيه توضيح مفهوم التوظيف، أهميته، أهدافه وأنواعه، ثم جاء استعراض وشرح لمختلف مراحله : الاستقطاب، الاختيار والتعيين، وكل مرحلة من هذه المراحل تم التطرق إليها بشيء من التفصيل.

### المحور الثالث:

خصص لبحث تسيير المسار المهني للموارد البشرية، التعريف به، بيان خصائصه، أهدافه ثم أنواعه ، مراحله، ليكون العنصر الأخير لشرح أساليب تنمية المسار المهني.

### المحور الرابع:

خصص للمداخل النظرية في دراسة الموارد البشرية تم في هذا المحور بحث إسهامات ثلاثة اتجاهات لإثراء حقل سosiولوجيا التنظيمات، تعلق الأمر بالاتجاه الكلاسيكي مجسدا في أهم النماذج والنظريات الرئيسية (الإدارة العلمية، التقسيم الإداري للعمل، النظري البيروقراطية) ثم الاتجاه السلوكي وتعلق الأمر هنا بمدرسة العلاقات الإنسانية ونظريات الدافعية، ثم الاتجاه الحديث والذي تم التركيز فيه على بعض النظريات ذات الصلة بالموارد البشرية .

### المحور الخامس:

تم فيه التطرق لتكوين الموارد البشرية كأحد الاستراتيجيات التي تتبعها وتنتهي إداره الموارد البشرية ، تمت معالجته من حيث التعريف به وعرض أهم خصائصه، وإبراز أهميته بالنسبة للمنظمة وبالنسبة للعاملين، ثم بيان أنواعه وأخيراً شرح لأهم مراحله.

### المحور السادس:

يتعلق بتقييم أداء العاملين في المنظمة حيث تم التعرف على معناه وخصائصه، وإبراز لأهم أهدافه ثم شرح لمعايير التقييم المعتمدة التقليدي والحديثة.

### المحور السابع:

وتم فيه استعراض الواقع التنمية البشرية في التنظيمات الجزائرية من خلال الوقوف على مراحل المخططات التنموية في الجزائر ومختلف الإصلاحات التي أجريت على طرق التسيير في كل مرحلة. وفي ختام هذه المقدمة أرجو أن تتحقق هذه المطبوعة المتواضعة هدفها العلمي بالنسبة للطلبة والدارسين المهتمين بمجال علم اجتماع التنظيم والعمل، أو ادارة المؤسسات الاجتماعية، أو المهتمين بالسلوك التنظيمي للموارد البشرية في كافة تنظيمات العمل ومؤسساته.

## المحور الأول

### مدخل تمهيدي لتنمية الموارد البشرية

1 - مفاهيم أساسية

2 - السياق التاريخي لتنمية الموارد البشرية

3 - أساليب تنمية الموارد البشرية

### الأهداف التعليمية

بعد الانتهاء من دراسة هذا المحور، يتوقع أن يكون الطالب قادر على:

- فهم معنى مفاهيم التنمية والموارد البشرية مع القدرة على التمييز بينها وبين بعض المفاهيم.
- معرفة مجالات الاهتمام البحثي بتنمية الموارد البشرية.
- فهم السياق التاريخي ومختلف العوامل التي أدت إلى ظهور تنمية الموارد البشرية
- استيعاب وفهم مختلف العناصر التي تنتهجها إدارة الموارد البشرية في تنمية وتطوير مهارات العاملين في المؤسسة.

**تمهيد :**

حظي موضوع الموارد البشرية ، باهتمام العديد من الباحثين والمفكرين والعلماء ، وأرباب العمل والعمال أنفسهم ، بعد إدراك أهمية الموارد البشرية في تحقيق معايير الجودة ، وتعظيم إنتاجية المنظمات، وتحول النظرة إلى الأفراد من كونهم عنصراً من عناصر التكفة إلى كونهم أصل من أصول المؤسسة واعتبارهم مورداً أساسياً من مواردها، الذي يحدد الهدف العام من عمليات التطوير والتنمية في المؤسسة، ودعم طاقات وإمكانيات المنظمة، والوفاء بمتطلبات البيئة الداخلية والخارجية لها. لذلك، فهي تسعى إلى تكوين قوة عمل مستقرة ومنتجة وفعالة ومؤثرة إيجابياً ، في عمليات التنمية والتطوير، التي تقوم بها المؤسسة وذلك من خلال محاولتها ، تنمية قدراتها العقلية والفكرية ، ومهاراتها التقنية والإنسانية ، وتحسين قدرتها على التفكير الإستراتيجي ، ورفع مستويات الإنتاج والإنتاجية لديها ومن ثم رفع الإنتاجية الكلية للمؤسسة وهو ما يصطلح عليه بتنمية الموارد البشرية. إذن في هذا الإطار يتبعنا علينا معرفة معنى مفهوم تنمية الموارد البشرية والمقصود بها .

**1- مفاهيم أساسية****أ - مفهوم التنمية:**

يختلف مفهوم التنمية باختلاف تخصصات وإيديولوجيات العلماء ، حيث يعتبر علماء الاقتصاد التنمية تعني المزيد من الإنتاج الاقتصادي (السلع و الخدمات) ، أما علماء السياسة يعتبرون التنمية تعني المزيد من التقدم نحو نماذج الديمقراطية والتحرر و توفير الاستقرار السياسي ، بينما علماء الاجتماع فيعتبرون أن التنمية تعني مجموعة العمليات المنظمة و الهدافه التي تؤدي إلى التغيير الاجتماعي و الانتقال من البنى التقليدية إلى البنى الحديثة.<sup>1</sup>

كما تعرف التنمية على أنها عملية مستمرة تسير في سلسلة متلاحقة من التطوير و التجديد و التكيف ، وهي صيغة لأنها تمثل القدرة على التطوير غير المحدود ، أين يكون التوجه على الدوام إيجابياً واتجاه موجب .

وفي تعريف آخر التنمية هي استثمار لرأس المال في الطاقات البشرية ، وتسعى إلى تقديم الخدمات التي تعود بالفائدة المباشرة على الأفراد و هذه الخدمات ينعكس أثرها على رفع المستويات

<sup>1</sup> - فريديريك معتوق : معجم العلوم الاجتماعية ، دار الكتاب العربي، بيروت، 1993، ص 128.

الاجتماعية والمعيشية للأفراد من ناحية وعلى زيادة كفايتهم الإنتاجية من ناحية أخرى<sup>1</sup>: و يعرفها "سعـد الدين إبراهيم" : " إنـها إـنـبـاقـ وـنـمـوـ كـلـ الإـمـكـانـيـاتـ وـ الطـاقـاتـ الـكاـمـنـةـ فـيـ كـيـاـنـ مـعـيـنـ بـشـكـلـ كـامـلـ وـ شـامـلـ وـ مـتـوازنـ سـوـاءـ كـانـ هـذـاـ الـكـيـاـنـ فـرـدـ أـوـ جـمـاعـةـ أـوـ مجـتمـعـ ".<sup>2</sup>

كما تعرف التنمية أيضا على أنها: "ذلك الشكل المعقد من الإجراءات و العمليات المتتالية المستمرة التي يقوم بها الإنسان للتحكم بقدر ما في مضمون و اتجاه وسرعة التغيير الثقافي والحضاري في مجتمع من المجتمعات بهدف إشباع حاجاته".<sup>3</sup> أي أن التنمية ما هي إلا عملية تغيير مقصود وموجه، له مواصفات معينة بهدف إشباع حاجات الإنسان.

يتضح من خلال جملة التعريفات السابقة أنها تتفق جلها في أن التنمية هي عملية تغيير مستمر من أجل تحقيق أهداف إستراتيجية تعنى بكل توجه.

#### ٤- عـلـاقـةـ التـنـمـيـةـ بـالـنـمـوـ وـ التـغـيـرـ:

قام " فليب دوب " بإعطاء تصور عن التنمية من خلال دراسته التي ميز فيها بين التنمية وبعض المفاهيم التي ترتبط بها أو تشابهها ، فقد ذكر مثلاً أن هناك التغيير و التنمية ، فالتغيير هو حدوث تحولات اجتماعية في أي اتجاه ، أما التنمية فهي "استحداث تكيف مقصود مع الظروف المتغيرة أو هي التغيير العمدي لهذه الظروف" ، فالتنمية عند " دوب " هي شكل من أشكال التغيير الاجتماعي يتم من خلال استحداث سياسة مقصودة تتيح التكيف مع الظروف و المستجدات ، و التي ما فتئت تتغير باستمرار من خلال تغيير هذه الظروف و إخضاعها لأهداف محددة سلفاً.

و قد عقد " دوب " مقارنة بين التنمية والتغيير، فالتنمية هي كما سبق التطرق إليها ، أما التغيير فهو عملية التحول التدريجي الطبيعي بحيث ينتقل المجتمع من حالة معينة إلى أخرى مغايرة ، و يتضمن التغيير احتمالين أو وجهين:

<sup>1</sup> - عبد الباسط محمد حسن : التنمية الاجتماعية ، مكتبة و هبة ، 1977 ، ص 128 .

<sup>2</sup> - ميلاط نصرة : سلسلة محاضرات في مقاييس تسيير الموارد البشرية ، جامع برج بوعريريج 2014 ، ص 8 .

<sup>3</sup> - كامل عمران ، توفيق الداود : علم اجتماع التنمية ، منشورات جامعة دمشق ، 2007 ، ص 95 .

<sup>4</sup> - هشام بوكتوس: أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة قسطنطينة، 2005، ص 52.

إما أن يكون إيجابيا يخدم الصالح العام للمجتمع و بالتالي وضع أو حالة أحسن ، و إما أن يكون سلبيا لا يخدم مصالح المجتمع و بالتالي يؤدي إلى تقهقر المجتمع و تخلفه ، و يعتبر الجانب الأول للتغير مساويا لمعادلة التنمية وفقا لما تصبوا إليه من حياة أفضل لكل أفراد المجتمع ، هذه المعادلة التي تحمل في طرفيها : السرعة ، التوجيه ، التخطيط ، ويمكن تمثيلها في المعادلة التالية بالنسبة للتغير :

$$\text{التنمية} = \text{التغير} + \text{السرعة} + \text{التوجيه} + \text{التخطيط}.$$

وهناك فارق بين عمليتي النمو و التنمية ، فالنمو ينظر إليه على أنه عملية تلقائية ، تحدث من غير تدخل من جانب الإنسان ، أما التنمية فتشير إلى النمو المتعمد الذي يتم عن طريق الجهد المنظمة التي يقوم بها الإنسان لتحقيق أهداف معينة ، و في هذه الحالة تصبح الفرق بين التنمية والنمو ، فالتنمية تمثل في مدى تدخل الإنسان في إحداث التطوير و التغيير ، بينما النمو يعني ترك التقدم الاجتماعي و الاقتصادي لغوفية الظروف دون اتخاذ تدابير معتمدة بصورة أو بأخرى. و اصطلاحا النمو و التنمية يتفقان معا من حيث الاتجاه و بما في هذه النقطة يختلفان عن اصطلاح التغيير ، فمفهوم - التغيير كما سبق ذكره - يشير إلى حدوث تغيرات في الظواهر والأشياء دون أن يكون لهذا التغيير اتجاه واضح ، أما مفهوم النمو و التنمية فإنه يفترض أن التغيير يسير في خط مستقيم من وضع إلى وضع أحسن.

### ب - مفهوم الموارد البشرية :

يعتبر اصطلاح الموارد البشرية اصطلاحا حديثا، حيث حل بالتدريج محل اصطلاح الأفراد أو القوى العاملة سنة 1979 حيث قامت الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد بتغيير المصطلح إلى إدارة الموارد البشرية حتى يتواافق مع الأدوار الإستراتيجية المتزايدة للموارد البشرية في المنظمات .<sup>1</sup>

و الموارد البشرية هي أحد أهم عناصر الإنتاج، (حيث أن الموارد الأخرى من أموال و معدات و آلات هي عوامل مساعدة )، و يقصد بها في القطاعات الإنتاجية و المؤسسات و مختلف المشروعات جميع الأفراد العاملة بها، أما على مستوى الدولة تعني كل السكان الذين يحملون جنسية هذه الدولة أو يقيمون بها بصفة دائمة. و تعرف الموارد البشرية بأنها : " كل المقومات في مجتمع ما ، والتي تتبع فرضا يمكن استفادتها لإحداث التنمية بذلك المجتمع ".<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - علي غربى و آخرون: تنمية الموارد البشرية، دا الهدى للنشر و الطباعة، عين مليلة ، الجزائر، 2002، ص46.

<sup>2</sup> - أحمد صقر عاشور : إدارة الموارد البشرية ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 1997 ، ص 12.

والمراد بالتنمية البشرية في هذا المقام كل أفراد التنظيم أو المؤسسة الذين يزاولون الإنتاج و يشرفون على إدارته.

يعرف " كامل بيرير " الموارد البشرية: بأنها العنصر قادر على حسن استخدام لعار الإنتاجية المتاحة للمنظمة من موارد مالية و آلات و معدات و تجهيزات و مواد خام و وقت بالكفاءة المطلوبتين، وبالتالي فإن كفاءة هذه الموارد البشرية يعكس بالنتيجة كفاءة الأداء التنظيمي .<sup>1</sup>

وبهذا يتضح أن الموارد البشرية هي المحرك الأساسي و المؤثر المباشر على نتائج العملية الإنتاجية داخل المنظمة من خلال محاولة الاستفادة من القدرات العقلية و كذا المهارات المختلفة التي يتمتع بها هذا المورد . كما يعرفها " علي غربي " على أنها : " تلك الجموع من الأفراد المؤهلين ذوي الخبرات القدرات و المهارات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال و الراغبتيين فيها بحماس و إقناع ."<sup>2</sup> يتضح من خلال ها التعريف أ هناك دلالة واضح على أهمية الموارد البشرية المؤهلة والمتخصصة في تحقيق النمو الاقتصادي و زيادة معدلات الإنتاجية خاصة إذا ما كان الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة فتصبح وبالتالي الموارد و الكوادر البشرية الموجودة في مختلف المؤسسات المجتمعية بمثابة رأس المال البشري فيصبح النظر إليه باعتباره أساس النجاح أو الفشل .

تأسيساً لما تقدم فإن الموارد البشري هي تلك الجموع من الأفراد الموجدين في المنظمة و التي تعمل على تحقيق الأعمال المسندة إليها عن طريق خبراتها و قدراتها و مهاراتها الفنية و العملية المكتسبة.

#### ج - مفهوم تنمية الموارد البشرية :

يعرفها " علي السلمي " على أنها تلك العملية المتكاملة المخطططة موضوعيا و القائمة على معلومات صحيحة ولهادفة لإيجاد قوة عمل متناسبة مع متطلبات العمل في منظمات محددة ، والمتفهمة لظروف و قواعد و أساليب الأداء المطلوب و إمكانياته ، و القادرة على تطبيق تلك القواعد و الأساليب والراغبة في أداء الأعمال باستخدام ما لديها من قدرات و مهارات .<sup>3</sup>

أما الدكتور " ماهر علیش " يعرفها بأنها: " مرحلة تأتي بعد الحصول على الأفراد الملائمين لأداء العمل، و يقصد بها رفع مستوى مهاراتهم و خبراتهم و ذلك عن طريق التدريب الملائم لطبيعة العمل المطلوب إنجازه.

<sup>1</sup> - كامل بيرير : إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي ، ط1 دار المنهل اللبناني ، بيروت ، 2008 ، ص 08

<sup>2</sup> - علي غربي و آخرون : المرجع السابق ، ص 19 .

<sup>3</sup> - علي السلمي : إدارة الموارد البشرية ، دار غريب لطباعة و النشر ، القاهرة ، 1997 ، ص 216

كما يقصد بتنمية الموارد البشرية : " زيادة عملية المعرفة و المهارات و القدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات و التي يتم انتقاءها و اختيارها في ضوء ما أجري من اختبارات بغية رفع مستوى كفاءاتهم الإنتاجية كحد أقصى مكن ".

وعرفت أيضا على أنها عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج تعليم الموارد البشرية و اكتساب معارف و سلوكيات ومهارات جديدة في المستقبل، و بالتالي التأقلم و التعايش مع المستجدات في البيئة التي تؤثر في نشاط المؤسسة<sup>1</sup>.

وهناك من عرفاها بأنها : عملية تعزيز و تدعيم فاعلية الفرد الحالية و المستقبلية و تغيير كل من سلوك واتجاهات الفرد في العمل بما يساهم في تحقيق الأهداف المرجوة من عملية التنمية التي تستلزم تعديل كل من الإدراك و المهارة حسب المسار الوظيفي.<sup>2</sup>

إذن وتأسисا على ما تقدم فتنمية الموارد البشرية تشير إلى استخدام الموارد البشرية أفضل استخدام لتحقيق تغير مقصود بهدف إشباع حاجات الإنسان و مواجهة مشكلاته وتنمية القدرات الذاتية و تدعيم القيم الاتجاهات ومنهجية التفكير و المعايير و السلوكيات و غيرها من الجانب الاجتماعية المناسبة مع طبيعة المجتمع و ثقافته والتغيرات الإيجابية التي تحدث.

## 2- السياق التاريخي لتنمية الموارد البشرية:

إن تنمية الموارد البشرية متعددة من سياق تاريخي لممارسات إدارية بالإمكان التعرف عليها حتى في وقتنا الراهن ، فقد مر تاريخ تنمية الموارد البشرية خلال القرن العشرين بأربع مراحل رئيسية هي :

- من أوائل القرن العشرين حتى السبعينيات من القرن الماضي: خلفت الإدارة الكلاسيكية (الإدارة العلمية ) والعلاقات الإنسانية والسيكولوجيا التنظيمية ثروة مركبة من الأفكار المتعلقة بطبيعة العمل.

- خلال الثمانينيات من القرن الماضي : بُرِزَ تأثير المنافسة الدولية وتلا ذلك الاهتمام بالنماذج ذات الطابع الإستراتيجي وظهور علوم فسرت في كثير من الأحيان بصورة غامضة مثل إدارة الموارد البشرية.

<sup>1</sup> - بن عزبة عبد الرحمن : ادارة الموارد البشرية . المفاهيم والأسس . الأبعاد الإستراتيجية ، دار اليازوري للنشر ، الأردن ، 2010 ، ص 48

<sup>2</sup> محمد سمير أحمد: الادارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، القاهرة ، 203 ، ص 5.

<sup>3</sup> جنifer جوي مايثوز وآخرون: تنمية الموارد البشرية ، ترجمة علاء الدين إصلاح ، ط 1 ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة ، مصر ، 2008 ، ص 50-51.

- من الثمانينات إلى التسعينات من القرن الماضي : ساهم التعلم التنظيمي ومفاهيم إدارة المعرفة والبحث عن الابتكار والتحول في تحديد أسباب أهمية الموارد البشرية.

- الاهتمام البالغ بالنموذج التنظيمي السائد والمؤسسة ورشادة التكاليف والأمان الوظيفي ، وكذا الحاجة إلى سياسات متكاملة وفروق بين طبيعة المؤسسات المنشودة والمحققة.

وعليه فمنذ القرن العشرين وتقنيات الإدارة وأساليبها تخضع لفحص دقيق بصورة متزايدة لاسيما في المجتمعات الصناعية تمارس تنمية الموارد البشرية على خلفية شد وجذب بين الاحتياجات الفردية والتنظيمية وتبالغ المداخل إلى تحقيق علاقات عمل متاغمة في بيئة عمل دائمة التغيير.

إذن الفوارق التاريخية ربما تكون قد أفرزت الظروف الحالية، غير أن المديرين المعاصرين هم الذين يتوقع منهم تفادي أخطاء الماضي والتعلم والاستثمار في تنمية الموارد البشرية على المدى البعيد.

### 3- أساليب تنمية الموارد البشرية:

لقد زادت أهمية تنمية العاملين مع زيادة تعقد الوظائف في العصر الحديث، فعندما كانت الوظائف بسيطة و يتم تعلمتها بسهولة و تتأثر بدرجة قليلة من التغيرات التكنولوجيا ، لم يكن هناك حاجة كبيرة لرفع أو تعديل مهارات العاملين ، ولكن مع التغيرات السريعة التي حدثت في السنوات الأخيرة و التي كان من نتاجها زيادة تعقد و تطور المجتمعات الحديثة والتي شكلت ضغوطاً متزايدة على المنظمات لكي تتواءم مع هذه التغيرات في السلع و الخدمات التي تنتجها، و أيضاً في طريقة إنتاجها و نوعية الوظائف المطلوبة ، وأنواع المهارات الازمة ل القيام بهذه الوظائف ، فتنمية العاملين في مجتمع يتسم بالتغيير السريع لا يعتبر نشاطاً مرغوباً فيه فقط ، بل نشاطاً رئيسياً يجب ، أن تمارسه المنظمة و تخصص له الموارد الازمة إذا أرادت الإبقاء على قوى عاملة منتجة و فعالة تحقق أهدافها و أهداف المنظمة.

و تنمية الموارد البشرية لا تأتي إنما هي استمرارية لوظيفة تخطيط الموارد البشرية ، فمن نتائج هذه الأخيرة توضع أعداد تخصصات الموارد البشرية الذين سيجري العمل على توفيرهم في المستقبل و احتياجاتهم التربوية التي تمكّنهم من أداء عملهم بشكل جيد. فتطوير الموارد البشرية يسمح بالتعلم التنظيمي من خلال العمل والتجربة ولا يمكن تفعيل عملياته إلا إذا كانت هناك مساهمة تنظيمية من خلال توفير أساليب التسخير الفعالة ومساهمة فردية من خلال ما يملك العامل من مكتسبات والجهود التي يبذلها لتطوير وتحسين أدائه ، ولتحقيق هذه التنمية يجب إتباع العديد من الطرق ذكر منها:

**- التدريب:**

التدريب هو عملية تهدف إلى سد نقص المهارات القديمة واكتساب العامل مهارات جديدة ، كما يمكن للفرد من الإلمام والوعي بالقواعد والإجراءات الموجهة والمرشدة لسلوكه.

ويعتبر التدريب نوع من أنواع النشاط المقصود والمخطط في أي مؤسسة ، حيث يعمل على تحويل أعداد من العاملين بها إلى خيرات معنية بهدف تحسين الأداء ، لذلك لا يدل عند الشروع في تخطيط ثم تنفيذ عملية التدريب إلى إن تأخذ بعين الاعتبار جميع العناصر والقوى والعوامل التي تؤثر في تلك العملية إذا ما أردنا تحقيق الأهداف المرجوة منها.

وعلى هذا الأساس تلجأ المنظمات إلى استخدام طرق منظمة للتدريب ، ومن أهم هذه الأساليب " التدريب داخل أو مكان العمل ، التدريب خارج مكان العمل ، و التدريب عن طريق التلمذة. <sup>1</sup>

**► التدريب في مكان العمل:**

يعتبر التدريب أثناء العمل من أوسع طرق التدريب انتشارا و شيوعا ، و يرجع السبب في ذلك إلى بساطته و الاعتقاد بأنه قليل التكلفة ، وقد يأخذ التدريب في مكان العمل صورا و أشكالا مختلفة ، ويقوم به أحد العمال القدامى أو المدير ، حيث يوضح للفرد كيفية أداء العمل و يسمح له أن يؤدي العمل تحت إشرافه كمدرب ؛ و بهذا يمكن أن نميز بين نوعين من التدريب في مكان العمل و هما:

**1- التدريب عن طريق الرئيس المباشر:**

تلقى هذه الطريقة عبء التدريب على عاتق الرئيس المباشر - المشرف أو رئيس العمال - باعتبار أن الرئيس هو المسؤول عن رفع الإنتاجية في الوحدة التي يشرف عليها ، و من ثم تكون علاقته بمرؤوسيه علاقة تدريبية.

و بموجب هذه الطريقة يتم تدريب الفرد في مكان العمل نفسه ، و في ظروفه الواقعية و خلال وقت العمل الرسمي تحت إشراف رؤسائه المباشرين الذين يوجهون و يصححون أخطاء المتدرب (العامل) بصورة مستمرة ، فمكان العمل هو ذاته مكان التدريب كما أن الرئيس المباشر هو المدرب نفسه ، و هذه الطريقة تسمح للعامل بالتعلم من خلال أداءه الفعلي للعمل و هي تعطي للعامل انطباع بأنه يساهم فورا

---

<sup>1</sup> محمد سعيد سلطان : إدارة الموارد البشرية ، ط1، الدار الجامعية للطباعة و النشر ، بيروت ، 1993 ، ص194.

في الإنتاج؛ أي أنه أصبح منتجا ، كما أن التدريب في هذه الحالة غير مكلف و يساهم في دمج العامل مباشرة في عمله و بالتالي دمجه في المؤسسة التي هو فيها.

و لكن يعاب على هذه الطريقة أنها تفتقر إلى التقنيين اللازم لانتظامها ، بمعنى وجود احتمال عدم إعطاء الرئيس المباشر الاهتمام الكافي بتوفير الجهد التدريبي ، أو عدم تقديره للعملية التدريبية في ذاتها ، كما أن عامل منصب الرئيس المباشر قد يشغله عن أداء وظيفة تدريب المسؤولين.

### 2- التدريب عن طريق عامل قديم:

لا تختلف هذه الطريقة عن سابقتها ، فقد يتولى التدريب أحد العاملين القدامى من لهم خبرة كبيرة العملة أيضا المعلومات الفنية ، و بهذا تتاح الفرصة للمتدرب بالتعلم عن طريق تقليد المدرب و اكتساب الخبرة منه.

### 3- التدريب تحت توجيه و ملاحظة المشرف:

حين يحدد للمشرف دور إيجابي منظم في تدريب موؤوسيه على أداء أعمالهم يطلق على هذا الأسلوب من التدريب بالتدريب تحت التوجيه المنظم و المستمر و الملاحظة المستمرة من طرف المشرف، فالمدرب في هذه الحالة يلاحظ و يحل و يطور أداء موؤوسيه بطريقة منظمة و دائمة و مستمرة تم تدريبه و إعداده على استخدامها مسبقا ، فالمدرب يقوم بتوجيهه أنشطة و أعمال موؤوسيه من خلال إرشاداته و توجيهاته و نصائحه و اقتراحاته و انتقاداته.

### ► التدريب خارج مكان العمل :

و يقصد به ذلك التدريب الذي يعطي للعاملين من غير أوقات العمل الرسمية ، وقد يتم في مركز التدريب في المنظمة إذا كانت المنظمة ذات إمكانيات كبيرة ، أو في مراكز التكوين خارج المنظمة . وفي هذه الحالة عادة ما يعفى الأفراد خلال فترة التدريب من الدوام الرسمي ؛ و قد يأخذ هذا الأسلوب من التدريب صورا عديدة سناحاول فيما يلي بشرح موجز لهذه الصور المختلفة للتدريب خارج مكان العمل.

### 1- المحاضرة:

و تعتبر المحاضرة رغم أنها أسلوب تقليدي في التدريب ، إلا أنها تبقى من أنجح أساليب الاتصال الشفوي المعمول به، ويتاسب أسلوب المحاضرة مع الرغبة في توصيل معلومات أو حقائق محددة للمتدربين) قواعد ، إجراءات طرق أداء العمل، ( ... و مع وجود عدد كبير من المتدربين في وقت واحد)

هي اتصال رسمي بين فرد و مجموعة من الأفراد ( مع ازدياد فرص الاحتكاك بالخبراء والمتخصصين من المدربين ، و يمتاز هذا الأسلوب بقلة التكاليف.

## 2- التدريب المهني ( التطبيقات العلمية ) :

يقوم المدرب في هذا الأسلوب بأداء عمل معين بطريقة عملية سليمة أمام المتدربين موضحا لهم طريقة و خطوات و إجراءات الأداء و العمليات ، و هذا الأسلوب يصلح بصفة خاصة في مجال الحرف التي تتطلب مدى كبير من المهارات و متعدداً من المهارات ، و المعرفة والاستقلالية في الحكم والتقدير، و يمكن تعريف هذا الأسلوب " بأنه نظام من خلاله يعطى الفرد التوجيهات و الخبرة أو الممارسة داخل أو خارج العمل و تتراوح فترة هذا النوع من التدريب ما بين سنة إلى خمس سنوات<sup>1</sup>

ويتعلق هذا النوع من التدريب بالأعمال اليدوية و الميكانيكية، مثل ذلك أعمال السمنكة واللحام والبناء و النجارة و غيرها ، و هنا نجد الأسلوب المتبعة في بعض الأحيان هو تعيين بعض العمال الجدد كمساعدين للعاملين القدماء ، و ذلك بهدف معرفة فنون المهنة.

## 3- دراسة الحالات:

يستخدم هذا الأسلوب من التدريب أساساً في التدريب على الموضوعات التي يواجه المتدرب فيها بموقف عملي معين كظاهرة انخفاض المبيعات مثلاً ، يدرس المتدرب هذه الحالة بتحديد أسبابها و تحديد الحلول الممكنة للظاهرة ، بمعنى أنه يقوم بمناقشة الموضوع و يحاول الوصول أو الكشف عن المبادئ و الأسس العلمية المتصلة بالمشكلة موضوع البحث.

## 4- أسلوب المعلومات المبرمجة:

في هذا الأسلوب يتم برمجة معلومات تعطي موضوع معين في مجموعة من أشرطة التسجيل أو أشرطة الفيديو أو سلسلة من الأفلام التعليمية عن موضوع معين ، و في نهاية كل شريط أسئلة معينة للدارس للمتدرب ثم يعطي وقت للإجابة ، و بعدها تعطى الإجابة الصحيحة ليقوم بالتصحيح بنفسه، وتستخدم هذه طريقة المعلومات المبرمجة في تعليم معرفة حقيقة مثل: معرفة الرياضيات ، اللغة

---

<sup>1</sup> علي غري، بلقاسم سلطانية، اسماعيل قيرة: تنمية الموارد البشرية، دار الهدى لنشر والتوزيع، (عين مليلة) الجزائر، 2002، ص 115.

الأجنبية، خطوات أداء عمل معين ... ، و لا تستخدم لإعطاء نظريات أو تعليم سلوك معين، أو تغيير اتجاه أو حل مشكلة معينة<sup>1</sup>"

و من خصائص هذه الطريقة أنها عملية تركيز المادة العلمية المراد تعليمها في مراحل على درجة عالية من التنظيم والتتابع المنطقي ، و تتطلب بالتالي من المتدرب أن يستجيب بطريقة معينة ، ويعطي للمتدرب معلومات فورية عن الإجابة الصحيحة بعد إجابته و بالتالي يصحح خطأه بنفسه.

#### 5- تمرينات المحاكاة (نمذجة السلوك):

تعتبر تمرينات المحاكاة من أكثر الأساليب التدريبية تطورا و فعالية و إن كانت باهظة التكاليف، وإن تمثيل الواقع (تقليده) هو السمة البارزة في المحاكاة ، حيث يتم وضع المتدرب في بيئة تعكس الواقع الحقيقي لوظيفته و يتولى المدرب بعد ذلك تدريب و تعليم المتدربين على أداء العمل من خلال قيامه بمهام الوظيفة.

و ينتشر استخدام المحاكاة كأسلوب تدريبي في شركات الطيران مثلا بغرض تدريب الطيارين، فمن خلال استخدام أجهزة الحاسوب يمكن تمثيل عدد من النقاط الحرجة لوظيفة قيادة الطائرة دون التعرض لمخاطر كبيرة أو لتكاليف باهظة تنتج من الواقع في الخطأ ما أثناء قيادة طائرة في ظروف حقيقة ، وبالتالي فالخطأ الذي يرتكب خلال تمرن تمثيلي يعطي الفرصة للمتدرب للتعلم من خلال أخطائه.

#### 6- التدريب عن طريق التلمذة:

تعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق التدريبية والتي يرجع استخدامها إلى العصور الوسطى ، وكان نظام التلمذة الصناعية منتشرًا في كل الدول العربية تقريبا . والهدف من هذا الأسلوب إكساب المتدرب مستوى عال من المهارات الفنية للاقتنان بحرفه معينة أو الأعمال المتعلقة بها. ويتعلم المتدرب وفقا لهذه الطريقة على يد معلم محترف متمنك من حرفة ، ويشيع استخدام التدريب عن طريق التلمذة في الأعمال الحرافية بصفة عامة ، مثل أعمال الكهرباء و السباكة والدهان و غيرها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> حامد أحمد رمضان بدر : إدارة الموارد البشرية ، ط2، دار النهضة العربية ، القاهرة، 1994، ص243.

<sup>2</sup> محمد سعيد سلطان : مرجع سابق ، ص201

وتجدر الإشارة إلى أن التدريب عن طريق التلمذة " تتحكم فيه المنظمات العالمية بطريقة شبه كاملة وهذا يعطي للمتدرب مزيدا من الاهتمام والعناء فيحس بالتقدير داخل المشروع ( مشروع التدريب ) وخارجه أيضا.

## المحور الثاني

### توظيف الموارد البشرية

- 1 تعريف التوظيف
- 2 أهمية التوظيف
- 3 أهداف التوظيف
- 4 أنواعه التوظيف
- 5 مراحل التوظيف
- الاستقطاب
- الاختيار
- التعيين

### الأهداف التعليمية

بعد الانتهاء من دراسة هذا المحور يفترض أن يكون الطالب قادرا على :

- استيعاب مختلف تعاريف التوظيف ومدركا لأهم المبادئ التي يستند إليها.
- التمييز بين أنواع التوظيف وفهم آلياتها ومعاييرها.
- إدراك أهمية نظام الترقيات في السلم الوظيفي كاستراتيجية للتوظيف الداخلي وما يتبعها من امتيازات.
- إدراك دور كل مرحلة من مراحل التوظيف وأهميتها في الوصول إلى توفير العماله المناسبة التي تتوافق مع خصوصية كل وظيفة في المؤسسة
- التمييز بين مركبات كل مرحلة من مراحل التوظيف وخطواتها وشروط تحقيقها.

## توظيف الموارد البشرية

تعتبر الموارد البشرية أهم موارد المؤسسة و بمختلف أنواعها سواء كانت إنتاجية أو خدماتية ، صغيرة أو كبيرة عامة أو خاصة ، فلا يمكن تحقيق أهداف المؤسسة بدون موارد بشرية ، فنجاجها مرتبط ب مدى كفاءة و فاعلية مواردها لهذا تسعى المؤسسة جاهدة إلى إتباع طرق علمية و موضوعية لاختيار أحسن الكفاءات حيث تتولى إدارة الموارد البشرية القيام بإجراءات توفير اليد العاملة و توزيعها في مختلف أقسام و فروع المؤسسة و عملية توفير اليد العاملة تتطلب تفاعل مجموعة من الأنشطة المتربطة و المتسلسلة فيما بينها و التي تدخل ضمن ما يعرف بتوظيف الموارد البشرية .

و تهدف وظيفة التوظيف إلى تحقيق التوافق و الانسجام بين خصائص المرشحين لطلب الوظيفة و متطلبات الوظيفة الشاغرة ، فعملية التوظيف تعد من مهام الإدارية الهامة و الأساسية بالنسبة لإدارة الموارد البشرية ، والتي تقتضي من مؤسسة تحديد احتياجاتها من القوى العاملة الراغبة في العمل .

وترتكز عملية التوظيف على مبدأين أساسيين هما :

أ . مبدأ المواءمة بين قدرات الشخص و متطلبات الوظيفة حيث يرتكز على مراعاة توافق الفرد و الوظيفة بغية تحقيق غاية الأداء ، ورفع مستوى الإنتاج .

ب - مبدأ المواءمة بين متطلبات العمل و عدد الأشخاص حيث يرتكز على مشكلة مهمة قد تهدد التنظيم متمثلة في وجود فائض عمالي و بالتالي ينجز عنها كثير من المخاطر كالوقوع في ظاهرة التسريح العمالي ، و يرجع هذا المشكل في الأساس إلى عدم مراعاة المقاييس العلمية في تسخير الموارد البشرية و عدم التخطيط السليم لها ، و هو ما يستوجب على التنظيم إجراء دراسات تحدد عدد العمال اللازمين .

### 1- تعريف التوظيف

لقد تعددت و تنوّعت التعريفات الخاصة بالتوظيف ، فكل باحث أعطى التعريف الخاص به من الجانب الذي ينظر به إلى عملية التوظيف ومن أبرز هذه التعريفات :

<sup>1</sup> - بوطة عبد الحميد : محاضرات في مقياس تنمية الموارد البشرية ، جامعة سطيف ، الجزائر ، 2002، ص ص 41،

أ. لغة: التوظيف اسم من فعل وظف، يوظف توظيفاً، ويراد به استخدام أو تشغيل شيء أو إنسان قصد إنشاء قيمة جديدة منه ، و هكذا التوظيف ، توظيف الأموال للحصول على أرباح و فوائد منها.<sup>١</sup>

ب - اصطلاحا : مصطلح التوظيف مرادف للفظ التشغيل، بحيث يؤدي المعنى الأول استخدام الأفراد في مناصب الشغل و فيه معنى تكليف شخص معين بمسؤوليات و واجبات محددة في المنطقة أما مصطلح التشغيل فيراد به ملي أو سد منصب كان شاغرا .<sup>٢</sup>

ويعرف التوظيف أيضا على أنه: " عبارة عن سلسلة زمنية من العمليات هدفها البحث عن مصادر واختيار الأفراد فهو ( التوظيف ) عملية تبدأ من تحليل الوظائف و المناصب ثم البحث على مصادر الإمداد ثم الترتيب و اختيار العناصر المتميزة و استقطابها بالمنظمة "<sup>٣</sup> أي يعني أن عملية التوظيف تحتاج إلى جملة من الإجراءات المرتبطة بالعامل الزمني؛ بمعنى أن كل إجراء يقتضي مدة زمنية معينة تستهدف في محصلتها الاختبار الرشيد للأفراد مناسبين و أكفاء يشغلون وظائف مناسبة .

كما يعرف التوظيف على أنه : " تلك العملية المستمرة التي تقتضي من المؤسسة تحديد احتياجاتها من القوى العمل القادرة و الراغبة و المتاحة للعمل و البحث عن العناصر وترغيبها على العمل في المؤسسة ، ثم اختيار أفضل العناصر المتقدمين ليكونوا أعضاء لها و ترغيبهم في العمل فيها "<sup>٤</sup>.

يتضح من التعريف أعلاه أن التوظيف عملية تتم وفق سلسلة من المراحل التي تتطلب التعاون الكامل و المساهمة الفعالة من طرف الفاعلين و الإداريين على مستوى إدارة الموارد البشرية في كل مؤسسة وبشكل تكامل بغير تحقيق الأهداف المسطرة .

<sup>١</sup> - رمضان خطوط : عملية التوظيف و مصادر اختبار الكفاءة المهنية مجلة نفسية و تربوية ، المجلد : 12 ديسمبر 2017 ص 22.

<sup>٢</sup> - بوراش شافية: سياسة التوظيف في ظل إصلاح الوظيفة العامة في الجزائر خلال الفترة ( 2005 - 2007 ) مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر 2008 ص 10 .

<sup>٣</sup> - هجيرة عيشاوي : واقع التوظيف في المؤسسة الاقتصادية العمومية . مداخلة في مؤتمر الدولي المؤسسة بين الخدمة العمومية و إدارة الموارد البشرية ص 84

<sup>٤</sup> سرياح أمال : الإدماج الوظيفي وأثره على الموظف في الوظيفة العمومية الإدارية ، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 6، العدد 3، 2017، ص 76.

و يمكن أن نعرف التوظيف أيضا على أنه : " مجموعة عمليات ذات أهداف موجهة بطرق مستقبلية تدعم استراتيجي المؤسسة و تعزز فاعليتها و تتمد أبعادها للاستقطاب و اختيار العاملين و تعيينهم في الوظائف التي تتناسب مع مؤهلاتهم و قدراتهم ".<sup>1</sup>

من جملة هذه التعريفات يتضح أن هناك من حصر مفهوم التوظيف في المعنى الضيق له : (استقطاب ، اختيار ، تعيين ) و هناك من أعطاه معنى واسع ليشغل مختلف الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية والأصح هو أن التوظيف هو نشاط فرعي من أنشطة إدارة الموارد البشرية ( توصيف الوظائف + تجديد الموارد + توفير الموظفين " استقطاب ، اختيار ، تعيين " ).

كما عرف التوظيف على أنه : " تلك العملية التي تتمكن من خلالها المؤسسة من توفير الموارد البشرية لمنصب العمل الشاغر والتي يشترط فيها التأهيل اللازم، وذلك باللجوء الى التوظيف الداخلي أو الخارجي".<sup>2</sup>

يتبيّن من خلال هذا التعريف أن المؤسسة تحقّقاً لمبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب تلّاجأ إلى استخدام مختلف أنواع التوظيف سواء الداخلية أو الخارجية التوظيف وفي سياق توافق خصائص الأفراد مع خصائص الوظائف.

ويمكن تعريف التوظيف اذن على أنه ذلك النشاط الذي يتم من خلاله البحث عن الأفراد ذوي الكفاءات و المهارات المناسبة و توفيرها حسب احتياجات المؤسسة من خلال سلسلة زمنية من العمليات بدءاً بالاستقطاب ثم السعي لاختيار الأنسب من المتقدمين ليتم قبولهم و تعيينهم في المنصب الشاغر .

## 2-أهمية التوظيف :

تلعب عملية التوظيف دوراً رئيسياً في أي مؤسسة ، و تكمن أهميته في الدور الفعال الذي يشغلها في إنجاح إستراتيجية إدارة الموارد البشرية و هو توفير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية؛ أي توفير أفضل العناصر من ذوي الكفاءات و المؤهلات الممتازة مما يساهم في تحقيق أهدافها : وهذا لا يتحقق إلا عن طريق القيام بمجموعة من العمليات و الإجراءات لضمان الاستخدام الأمثل و الأفضل للموارد البشرية ، ( الاستقطاب ، الاختيار ، التعيين ).

<sup>1</sup> - Sultan, A : **human Resource planing and staling of intertek**, Bangladesh, letter of internships project report, school of business, 2015.

<sup>2</sup> سعاد معاليم، اسماعيل حجازي: **تسخير الموارد البشرية من خلال المهارات**، ط1، دار أسماء للنشر والتوزيع، 2013.

و على هذا الأساس يجب على كل مؤسسة تصبو لأن تكون لها مكانة في سوق العمل و أن تتحقق أهدافها أن تسعى جاهدة لبناء وتطبيق استراتيجيات توظيف علمية سليم تتصف بالحيادية لجذب الراغبين بالعمل و تعين الأفضل بينهم لتحقيق الأهداف المرجوة .

كما تبرز أهمية إستراتيجية التوظيف الصحيحة في التقليل من التوظيف الخاطئ ، أي توظيف الشخص الخطأ و الغير مناسب الذي سيشكل عبءاً على المؤسسة و يكلفها الكثير من حيث التكلفة والوقت و الجهد المبذول ، إضافة إلى الخسائر المترتبة من حيث الرواتب و الدورات التدريبية إضافة إلى الخسائر ناتجة عن القرارات الخاطئة التي يقوم الشخص المعين لشغل الوظيفة وقد تؤدي إلى خسارة المؤسسة أي إفلاسها<sup>1</sup> .

كما تكمن أهمية التوظيف أو توظيف الموارد البشرية في تحقيق زيادة في الإنتاج من خلال تحسين أداء الأفراد ، تحسين عملية التدريب ، الوصول إلى الرضا الوظيفي للعمال ، رسم المسار الوظيفي للعمال دون أي عراقيل ، وضع برامج عادلة للأجور ، ...الخ.

وتجرد الإشارة إلى أن عملية التوظيف تلعب دوراً حاسماً في إدارة الموارد البشرية من خلال ارتباطها بوظائف أخرى داخل إدارة المورد البشرية كتصميم وتحليل العمل، تخطيط الموارد البشرية، توظيف الموارد البشرية...الخ، ويبعدوا هذا الارتباط جلياً من خلال :<sup>2</sup>

- أن عملية التوظيف تعتمد على المعلومات التي توفرها لها عملية تصميم وتحليل الوظائف من خلال ما توفره لها من معلومات عن الوظيفة وعن شاغلها تساعدها على وضع معايير الانتقاء التي تضمن اختيار النسب من المتقدمين.

- أن عملية التوظيف ترتبط بـتخطيط الموارد البشرية من خلال ما يوفره لها من تحديد نوعي وعدي للموارد البشرية التي يحتاج إليها حجم العمل في الحاضر والمستقبل.

- يرتبط التوظيف بعملية تدريب وتنمية مهارات الموظف الجديد.

- ترتبط عملية التوظيف بعملية تقييم الأداء الذي تكشف نتائجه عن مستوى كفاءة التوظيف، بالإضافة إلى أن عملية التوظيف تعد بمثابة أساس لوضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة وذلك

<sup>1</sup> . فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية ط 1 ، دار أسامة لنشر و التوزيع ، عمان ،الأردن ، 2008 ، ص 65 .

<sup>2</sup> . علي السلمي: إدارة الموارد البشرية، ط 1 ، دار غريب للطباعة والتوزيع، القاهرة، 1992، ص 217.

من خلال العمل على تحقيق أكبر قدر ممكن من التوافق بين عناصر ومكونات كل من مواصفات الشخص ومتطلبات الوظيفة على حد سواء.

وبناءً على ما سبق يمكن القول إننا نستخلص أهمية التوظيف من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

### 3- أهداف التوظيف :

مما لا شك فيه أن أهداف التوظيف تحدد أساساً في تزويد المؤسسة بمجموعة كافية من المتقدمين الملائمين لشغل الوظائف و أدائها باحترافية و مهارة و ذلك لتحقيق أهداف المؤسسة واستمرارها ، وهذا طبعاً لا يأتي أو يتحقق إلا من خلال تحقيق التلاؤم بين احتياجات المؤسسة وخصائص الفرد ( مواصفاته الشخصية + مؤهلاته ) .

للإشارة يتوجب هنا على المؤسسة إعطاء فرص متساوية للمتقدمين للوظيفة أثناء عملية الاختيار بالإضافة إلى ذلك فإن هناك أهدافاً أخرى يمكن أن نجملها في ما يلي :

#### أ. على المستوى الداخلي : تكمن في

- تلبية حاجيات المؤسسة من اليد العاملة و السماح للمؤسسة من مباشرة نشاطها في أحسن الظروف.
- وضع وسائل وتقنيات تسمح للمؤسسة من اختيار مرشحين و مؤهلي : ذلك بتحديد الأفراد المؤهلين لشغل منصب ما بأحسن تكلفة و جلب أكثر عدد ممكن من المرشحين لكي يتسعى للمؤسسة اختيار أحسنهم<sup>1</sup>.

و كل هذا بطبيعة الحال يختلف من مؤسسة إلى أخرى نظراً لاختلاف الأنشطة أو طبيعة نشاط كل مؤسسة .

---

<sup>1</sup> - إدريس التوانى : التبسيير التقديري للموارد البشرية . حالة الوظيف العمومي . رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الجزائر ، 2001 ص 125

- الوصول إلى الحد الأقصى من مساعدة الفرد لتحقيق أهداف المؤسسة .<sup>1</sup> ولا يتحقق ذلك إلا عند اختيار الأشخاص المناسبين لشغل الوظائف المناسبة أو محاولة استخدام أعلى المهارات التي تحتاج إليها المؤسسة .
- يسهم التوظيف وبشكل قوي في تصميم و إعادة تصميم الأعمال المراد إنجازها للمؤسسة .
- محاولة استخدام أعلى وأحسن المهارات التي تحتاج إليها المؤسسة ، ونعني بذلك بأن عملية التوظيف تهدف إلى تقدير المؤسسة لاحتياجاتها من الموارد البشرية .
- تأكيد و ضمان الفرص لتنمية القدرات الذاتية و كفاءة العاملين . : وهذا مرتبط بالتأكيد على مبدأ مؤئمة الوظائف لعدد الأشخاص ( الحديث هنا ظاهرة الاكتظاظ في المؤسسات و تسريح العمال ) ، فكلما كان عدد الوظائف يتاسب مع عدد الأشخاص كلما كانت هناك و زادت فرص التنمية .
- كما يهدف التوظيف إلى تقليل جهود و نفقات الأنشطة الأخرى التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية المنظمة و التي تلحق تلفاً عملياً التوظيف كالتدريب عن طريق التركيز على جذب مجموعة ملائمة و ذات كفاءة و تأهيل مناسبين من المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة.

#### **ب - على المستوى الخارجي :** يمكن تلخيص ذلك فيما يلي :<sup>2</sup>

- يعمل على امتصاص اليد العامل في المجتمع ومساهمة في السياسة الاقتصادية والاجتماعية للدولة ، ففكرة التوظيف تتطرق من مبدأ الاستفادة من الأفراد الذين تم توظيفهم بطريقة لا تتحمل فيها المؤسسة تكاليف إضافية حيث أن المنظمة لن تستأجر خدمات أي فرد إلا إذا شعرت بأن مساعدة هذا الفرد داخل المنظمة سوف تزيد أو تساوي قيمة الأجر الذي تدفعه له .
- الوصول إلى درجة الإشباع الأمثل لحاجات ورغبات الأفراد .

#### **4- أنواع التوظيف :**

إن الإدارات العمومية عند قيامها بعملية التوظيف فمواردها البشرية يجب عليها احترام القوانين والتنظيمات المنصوص عليها في قانون الوظيفة العمومية ، و ذلك إحقاقاً لمبدأ المساواة ولتحقيق هذا المبدأ وضع المشرع الجزائري مجموعة من الشروط التي يتوجب توفرها في من يرغب في شغل وظيفة

<sup>1</sup> - رحماني يوسف ذكري : واقع التوظيف في المؤسسات العمومية الجزائرية قراءة في شروط التوظيف حسب القانون الجزائري . مجلة العلوم القانونية الاجتماعية ، جامعة زياد عاشور ، الجلة 2001 ، ص 58.

<sup>2</sup> - إدريس التواتي : المراجع السابقة ، ص 125.

عمومية ، حيث تبني نظام التوظيف في الجزائر أسلوب الترقية كأساس للتوظيف الداخلي و أسلوب المسابقات كأساس للتوظيف الخارجي .

### أولا - التوظيف الداخلي :<sup>1</sup>

يقصد به تأمين المناصب الشاغرة لدى الإدارة أو المؤسسة العمومية بالإستاد إلى موظفيها وذلك عن طريق عملية الترقية حيث تقوم المؤسسة بدراسة تهدف للنظر في تطابق منصب شاغر مع مؤهلات المستخدمين ويستند ذلك إلى المثل القائل: " أولوية توظيف الموارد البشرية حيث يمكن لكل من متوفّر فيه إمكانيات شغلها إن يقدم لها ، ويتم الحصول على الأفراد المناسبين داخل المؤسسة عن طريق الترقية التي تعد من أهم الحقوق التي تهم و تخص الموظف في مساره المهني باعتبارها حافز مادي و معنويا للموظف تدفعه لتقديم الأفضل في مجال تخصصه لذلك من الضروري أن تسهر إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة على وضع نظام جيد و معروف لترقي الموظفين المنظمة ، وهذا نظرا للأهمية التي تحملها الترقية سواء بالنسبة للمنظمة أو الموظف و وبالتالي ضرورة إعطائهما حقها من الاهتمام من خلال التزام الجدية و الدقة في وضع معايير و أسس سليمة تتم على أساسها".<sup>2</sup>

### 1 - تعريف الترقية:

يقصد بالترقية : " انتقال الموظف من وضعية إلى وضعية أخرى ذات مستوى أعلى و مرتب أعلى حاليا و مستقبلا ، كما قد تصاحب هذه الترقية زيادات في الامتيازات الوظيفية كالتغيير في طبيعة الأعمال و درجة المسؤولية و مجال السلطة<sup>3</sup> فالموظف بموجب هذه الترقية يتحمل مسؤوليات و مهام أكبر الأمر الذي يؤدي إلى تحسين مركزه المالي من حيث الراتب و تبعاته من علاوات و قد تكون الترقية بزيادة راتب الموظف دون تحمل مسؤوليات إضافية.

و بما أن الترقية تعتبر مرحلة من مراحل المسار المهني للموظف فهي تحظى بأهمية تكمن في:  
- تقديم امتيازات للموظف و تحقيق نتائج مرضية للمؤسسة.

<sup>1</sup>- Pretty Jean Marie : **ressources humaines et gestion des personnes**, 6ème édition, librairie Vuibert, paris, 2007, p77.

<sup>2</sup>- تيشات سلوى : **أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية** ، رسالة ماجister غير منشورة ، جامعة بومرداس ، 2009 / 2010 ، ص 87 .

<sup>3</sup>- عبد الباقى صلاح الدين محمد : **إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية و العملية** ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية ، مصر ، 2000 ، ص 14.

- تحفز العامل على تقديم الأفضل، فالعامل كلما حصل على ترقية في عمله فهو دائماً يطمح إلى رتبة أعلى من سابقتها مما يدفعه إلى الاجتهد و إتقان عمله.
- زيادة الراتب و غيره من الحقوق المالية .
- إنها ترفع من مكانة و شأن الموظف .

## 2- معايير الترقية :

من المشاكل التي تواجه القائمين على نظم الوظيفة العمومية وضع أساس أو معيار علمي دقيق للترقية ، فعادة تكون المناصب العليا قليلة العدد مقارنة مع الموظفين الصالحين للاستفادة من الترقية ، لذلك يكون العرض أكبر من الطلب مما يتطلب استخدام معيار مناسب يتم على أساسه توزيع الفرص المحددة على الأعداد الكبيرة من الأفراد الطالبين لها <sup>1</sup>.

ومن هنا يستوجب منا تحديد الأساس و المعايير التي يجب مراعاتها عند الترقية، وعلى هذا الأساس هناك ثلاثة معايير للترقية .

### أ- الترقية على أساس الأقدمية :

تعبر الأقدمية عن الفترة التي قضتها الموظف في وظيفته الحالية بصفة خاصة و الفترة التي قضتها في خدمة المنظمة بصفة عامة<sup>2</sup> . فمن خلال هذا العيار يتم ترقية الموظفين الذين يكتسبون سنوات عمل أكبر في المنظمة . ولعل من أسباب اعتماد المنظمات على هذا الأسلوب<sup>3</sup>:

- الاعتقاد بأن هناك ارتباطاً مباشر بين الأقدمية والكفاءة .
- يعتبر هذا المعيار أكثر موضوعية من غيره خاصة إذا وجد مجال لتحيز الرؤساء، وعدم عدالتهم في التقييم؛ و هذا مؤشر إيجابي في القضاء على مختلف أوجه الوساطة و المحسوبية ....
- إن هذا المعيار يتماشى مع تقاليد المجتمع و قيمه ، حيث يكون لعامل السن تقديره و أهميته من جانب المؤسسة للسنوات التي قضتها الموظف في المؤسسة .

<sup>1</sup> - تيشات سلوى : المراجع السابق ، ص88.

<sup>2</sup> - عبد الباقى صلاح الدين محمد : المراجع السابق ص 322

<sup>3</sup> - المرجع نفسه.

- خلق الولاء والانتماء للمؤسسة، حيث أن الترقية على أساس الأقدمية تعتبر بمثابة تقدير من جانب المنظمة للسنوات التي قضاها الموظف في المؤسسة.

إن إتباع هذا الأسلوب يجعل الإدارة حريصة و مهتمة بتدريب وتنمية كفاءة الموظفين، إلا أن ما يعاب على هذا المعيار كأساس وحيد للترقية هو أنه يؤكّد صفة الجمود على مستوى الجهاز الوظيفي للإدارة وهي لا تقل شأنها من الوساطة و المحسوبية لأن قد تتسبب في عزوف أهل الكفاءة عن العمل للجهاز الإداري .

### ب - الترقية على أساس الكفاءة :

يهدف العمل بهذا المعيار إلى اتخاذ القرار العادل في الترقية فيتم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب و بالتالي تشجيع الموظفين العاملين الذين يبذلون جهوداً أكبر من غيرهم و يمتلكون مهارات أعلى مما يؤدي إلى ارتفاع الإنتاجية بوتائر أعلى من غيرهم .

على الرغم من كون هذا الأسلوب أكثر موضوعية من الأسلوب السابق إلا أنه لا يخلو من السلبيات والانتقادات التي ينصب بعضها على الأساليب المستخدمة في قياس كفاءة الأفراد ، إذ يصعب وضع معاير لقياس الكفاءة لبعض الوظائف المالية : مثل الوظائف التي تتطلب مهارات ذهنية ( وظائف قيادية وظائف خدمية ) ، كما يصعب التنبؤ بقدرة الموظف على أداء أعباء و مسؤوليات الوظيفة الجديدة .

### ج - الترقية على أساس الأقدمية و الكفاءة :

يعتمد هذا المعيار على المزج بين أسلوب الترقية على أساس الأقدمية و أسلوب الترقية على أساس الكفاءة ، بهدف الاستفادة من مزايا كل منها وتجنب عيب التطبيق المطلق لكل من أسلوب الأقدمية أو الكفاءة .

ومن مزايا هذا المعيار في الترقية انه يكفل إتاحة الفرصة للكفاءات و في نفس الوقت يراعي اختيار الأقدمية و من ثم يكن للموظفين القدامى نصيب من الفرص المتاحة للترقية .

### 3- أنواع الترقية :

تختلف أنماط و أنظمة الترقية من دولة لأخرى حيث أن المشرع الجزائري أخذ بنظام الترقية كنمط للتوظيف الداخلي على مستوى الوظيفة العمومية ، وقد ميز بين نوعين أساسيين للترقية هما : الترقية في الدرجة . الترقية في الرتبة.

**أ- الترقية في الدرجة :**

يقصد بها صعود الموظف من درجة إلى درجة أعلى مباشرة في ذات الرتبة ، وذلك بعد توفر شروط الأقدمية المطلوبة في السنة المعنية، وتبعا لتنقيط السلطة التي لها صلاحية التعيين، أو بعد إجراء دورة تكوينية .

هذا يعني أن الموظفين الذين لا يتوفر لديهم شرط الأقدمية لكنهم خضعوا لدورة تكوينية تؤهلهم ممتلكتها للوصول إلى الأقدمية المطلوب لالانتقال إلى درجة أعلى بحيث لا يترتب عن هذه الترقية تغيير في الوظيفة التي يمارسها الموظف بل يترتب عليها زيادة في الراتب فقط؛ و تتم الترقية في الدرجة حسب ثلاثة وسائل وهي المدة الدنيا (ستة أشهر) والمدة الوسطى (3 سنوات)، المدى القصوى (3 سنوات و 6 أشهر ) و تتوزع هذه الوسائل على 12 درجة .<sup>1</sup>

**ب- الترقية في الرتبة :**

يقصد بها انتقال الموظف من وظيفة بمستوى معين ونظام قانوني معين و حقوق وواجبات معينة إلى وظيفة أخرى ذات رتبة أعلى؛ بمعنى أن الموظف يتقدم في مسيرته المهنية داخل المنظمة وهذا يتواافق مع تقدمه في السلم الوظيفي ، و تميز هذه الوظيفة الجديدة بمسؤوليات و واجبات أكبر و كذا حقوق و تعويضات مالية أعلى .

وتتم الترقية في الرتبة حسب كيفيات حددها المشرع الجزائري في قانون الوظيفة العمومية في المادة 107 ( على أساس الشهادة ، بعد تكوين متخصص ، عن طريق امتحان مهني .<sup>2</sup>

**ثانيا - التوظيف الخارجي :**

يعتبر التوظيف الخارجي من أهم طرق التوظيف المعتمدة لتوفير موظفين يمتلكون الكفاءات والمؤهلات الضرورية لشغل المناصب الشاغرة ، كما يعد أسلوبا في غاية الأهمية في تحقيق مبدأ المساواة والحق في التوظيف ، حيث يعد أسلوب المسابقة الطريقة الأكثر شيوعا في التوظيف الخارجي وفي معظم الدول باعتبارها أفضل الطرق لاختيار الموظفين و أكثرها تحقيقا لمبدأ المساواة و مبدأ تكافؤ الفرص.

<sup>1</sup> - المرسوم الرئاسي رقم 07 - 304 المؤرخ 29 سبتمبر 2007 المحدد للشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم ، الجريدة الرسمية ، العدد 61 الصادر بتاريخ 30 سبتمبر 2007.

<sup>2</sup> - بن أحمد عبد المؤمن علاقة العمل بين السلطة و الحرية في التسيريع الجزائري ، مذكرة ماجستير غير منشورة ، جامعة الجزائر ، 2003 ، 2004 ، ص 17

**1 - نظام المسابقات :**

يعتبر نظام المسابقات من أكثر الطرق شيوعا في شغل الوظائف العمومية ومن أفضلها خاصة إذا تم الالتزام بالدقة والأمانة في القيام بهذه المسابقات لأن هذا سيؤدي إلى تحقيق مبدأ الجدارة والمساواة بين الأفراد، كما سيؤدي إلى تزويد الإدارة العمومية بأفضل الموظفين وأكفهم. ويقوم نظام المسابقة على اختيار الموظفين من بين عدد من المرشحين الراغبين في تولي أحد الوظائف العمومية الشاغرة ويتم التفاضل بين المتسابقين على أساس نتيجة الامتحان التي تثبت صلاحية الفائز لتحمل واجبات الوظيفة المراد شغلها ويكون الاختيار وفقا للترتيب التنازلي لنتائج المتقدمين لإجراء المسابقة<sup>1</sup>.

**- أنواع مسابقات التوظيف الخارجي :**

حدد المشرع الجزائري في المواد 26 . 34 . 80 من قانون الوظيفة العامة مختلف الطرق والكيفيات للالتحاق بالوظائف العمومي باستعمال أسلوب المسابقات على النحو التالي:

- مسابقات على أساس الاختبار - مسابقات على أساس الشهادات - ومسابقات على أساس الفحوص المهنية .

**أ- المسابقات على أساس الاختبارات:**

نقصد بها قيام الإدارة في المؤسسة بإجراء اختبارات لعدد من المترشحين لشغل الوظائف على أن يرتب الناجحون في قوائم طبقا لترتيب نجاحهم في المسابقة وهكذا يتم توظيف العدد المحدد من المترشحين طبقا لاحتياجات الإدارة المعنية بعملية التوظيف أو بالنظر إلى المناصب الشاغرة و المراد شغلها. و تتخذ المسابقات على أساس الاختبارات أشكالا و صورا مختلفة ، فقد تكون اختبارات كتابية أو شفوية أو الاثنين معا. وتجدر الإشارة هنا إلى أنه لا يمكن القول بوجوب الأخذ بالاختبارات الكتابية على وجه الإطلاق ، بل يمكن أن يتبعها اختبار شفوي ، و لا يمكن إجراء الاختبارات الشفوية منفردة بل هي

---

<sup>1</sup> - محمد أنس قاسم جعفر : مبدأ الوظيفة العام و تطبيقها على التشريع الجزائري ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، ص 30.

مكملة للاختبارات الكتابية ، و يكون التعيين آخر مرحلة يتم وفق الترتيب التنازلي لنتائج المتقدمين لامتحان ووفقا للمناصب المالية المخصصة من طرف الإدارة<sup>1</sup>

وكمراحله الأخيرة يتم تنصيب المعينين وجوبا في وظائفهم في أجل أقصاه شهر واحد ابتداء من تاريخ التوقيع حضر الإعلان عن النتائج النهائية .

وللإشارة فإنه في حالة عدم الاستجابة أحد المرشحين الناجحين للاستدعاء الذي تلقاه من طرف المؤسسة أو الإدارة المعنية خلال شهر من تاريخ تبليغهم يتم استبداله مباشرة بأول مرشح مسجل في القائمة الاحتياطية و التي تبقى سارية إلى غاية 31 ديسمبر من السنة المعنية و على العموم و على الرغم من الانتقادات الموجهة لهذه الطريقة فإنها تبقى فعالة في اختيار الموظفين إذا ما طبقت بدقة وأمانة .

#### ب - المسابقات على أساس الشهادات :

زيادة على التوظيف على أساس الاختبارات فقد كرس المشرع الجزائري أيضا التوظيف عن طريق المسابقة على أساس الشهادات، وذلك من خلال إعطاء أولوية التوظيف لحاملي الشهادات الذين يشغلون مناصب في المؤسسة أو الإدارة العمومية في إطار جهازي المساعدة على الإدماج المهني أو الإدماج الاجتماعي و المستوفون الشروط القانونية الأساسية المطلوبة<sup>2</sup>

ويعتمد هذا النمط من التوظيف على عدة معايير تتعلق بإضفاء المرونة على إجراءات التوظيف وذلك وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 12 - 134 / المادة 09 / ف ( ب ) حيث حددت معايير الانتقاء و كذلك التنقيط المخصص لكل منها حسب الأولوية و هي :

- ملائمة مؤهلات تكوين المترشح مع متطلبات السلك أو الرتبة المطلوبين في المسابقة .
- تكوين مستوى أعلى من الشهادة المطلوبة للمشاركة في المسابقة
- الأعمال و الدراسات المنجزة عند الاقتضاء.
- الخبرة المهنية من قبل المرشح في التخصص مهما كان قطاع النشاط أو طبيعة المنصب المشغول.

<sup>1</sup> . نوفيل حرکات : استراتيجية توظيف الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية ، 2020، ص 31.

<sup>1</sup> . المرسوم التنفيذي رقم 12 - 194 المؤرخ في 25/04/2012 يحدد كيفيات تنظيم المسابقات و الامتحانات والفحوص المهنية في المؤسسات و الإدارات العمومية و إجراءها ، العدد 26 ، الجريدة الرسمية 03 ماي 2012 .

- نتائج المقابلة مع لجنة الاختبار .

بالنظر إلى المعايير أعلاه نستنتج أنه يمكن لأي مرشح تقييم إمكاناته المرتبطة في الأساس بوثائق تثبت ذلك كشهادات العمل مثلا باستثناء معيار المقابلة مع لجنة الاختبار ( الانتقاء ) مما يضع تنفيط المقابلة محل شكوك بالنسبة لكثير من المرشحين.

**ج - المسابقات على أساس الفحوص المهنية :**<sup>1</sup>

بعد التوظيف على أساس الفحوص المهنية أحد أنماط التوظيف التي نصت عليها بعض النصوص القانونية ، و هذا الأسلوب لا يختلف كثيرا عن التوظيف على أساس الاختبارات، حيث أن الفحوص المهنية : تجري للتوظيف الخارجي للعمال المهنيين و سائقي السيارات و الحجاب على مستوى مراكز التكوين المهني في الاختصاص المعنى .

- يتم فتح و تنظيم الفحوص المهنية عن طريق إلصاق الإعلانات لهذا النمط من التوظيف على مستوى وكالة التشغيل و الإدارة المعنية بالمسابقة وكذلك مركز الامتحان .

ويهدف الفحص المهني إلى تقييم قدرة المترشحين على الممارسة الفعلية للمهام المنوطة ببعض الأسلام والرتب ( منصوص عليها في المادة 80 من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية و التي تصنف أسلام الموظفين حسب مستوى التأهيل إلى أربعة مجموعات :

**المجموعة الأولى:** تضم الموظفين الحائزين على مستوى التأهيل المطلوب لممارسة نشاطات التصميم والبحث و الدراسات أو كل مستوى تأهيل مماثل .

**المجموعة ( ب ):** تضم الموظفين الحائزين على مستوى التأهيل المطلوب لممارسة نشاطات التطبيق أو كل مستوى تأهيل مماثل .

**المجموعة ( ج ):** تضم مجموع الموظفين الحائزين على مستوى التأهيل المطلوب لممارسة نشاطات التحكم أو كل مستوى تأهيل مماثل .

**المجموعة ( د ):** تضم مجموع الموظفين الحائزين على مستوى التأهيل المطلوب لممارسة نشاطات التنفيذ أو كل مستوى تأهيل مماثل.

<sup>1</sup> - تيشات سلوى : **المرجع السابق** ، ص ص 83 ، 84.

**ثالثا . التوظيف المباشر :**<sup>1</sup>

يدخل هذا النمط من التوظيف ضمن التوظيف المباشر أي دون الحاجة إلى إجراء المسابقات حيث تكون الشهادة هي الأساس في هذا النوع من التوظيف، ويخص هذا النوع من التوظيف الأشخاص المترشحون الذين تابعوا تكوينا متخصصا؛ و هم الأشخاص الذين تابعوا دراساتهم في المدارس المؤهلة قانونا كالمدرسة الوطنية للإدارة ENA و المدرسة العليا للأساتذة .ENS.

**5- مراحل التوظيف:**

تعتبر عملية التوظيف من أهم الأمور التي يجب إنجازها بشكل دقيق كفاءة عالية لما يتطلب المؤسسة من الموارد البشرية ، فاختيار الفرد يتمتع بالكفاءة المطلوبة و المهارات و وضعه في المكان المناسب أساس نجاح المؤسسة و زيادة نشاطها التجاري و منافستها للمؤسسات الأخرى، كما قد تعكس عملية التوظيف بشكل سلبي على المؤسسة إذا تم توظيف أشخاص غير مناسبين ، و من هنا فعملية التوظيف تركز بشكل أساسي على ثلات مراحل وهي : الاستقطاب ، الاختيار ثم التعيين .

**أ - الاستقطاب :**

تعد عملية الاستقطاب عملية أساسية و مهمة كونها الخطوة الأولى التي يتم من خلالها البحث عن أفضل الموارد البشرية التي ستشغل المكان الوظيفي المتاح ، فيتم أولا تحديد المصدر المناسب للحصول على الموارد البشرية حسب متطلبات الوظيفة لمهارات وكفاءات معينة سواء عن طريق المصادر الداخلية أو الخارجية <sup>2</sup> .

فالمصادر و أهميتها تختلف من وقت لآخر و من منظمة لأخرى باختلاف ظروف العرض والطلب في سوق العمل ، كما أن اختيار المصدر المناسب يتوقف على عدة عوامل أساسية منها حجم المؤسسة و ظروفها و إمكانياتها و أيضا ظروف سوق العمل في المجتمع بصفة خاصة و الظروف الاقتصادية بصفة عامة ، كما أن استقطاب الموارد المناسبة بالعدد الكافي له تأثير كبير في إنتاجية المنظمة خاصة إذا كانت تلك الموارد تتميز بالكفاءة والمهارة ، هو ما سينعكس على النتائج التنظيمية للوحدة الإدارية و المنظمة معا .

<sup>1</sup> - تيشات سلوى: المرجع السابق ، ص ص 49 ، 50 .

<sup>2</sup> - بدر بن أحمد بن علي العمري : استقطاب الموارد البشرية ، المجلة العربية للنشر العلمي ، العدد 15 ، 2 كانون الثاني ، 2020 ، ص 342 . [www.Asjp.net](http://www.Asjp.net)

تعريف الاستقطاب :

يعرف بأنه : " الخطوة التي تعقب الإعلان عن الوظيفة الشاغرة و قد تسبقها أو تتعوض عنها في بعض الحالات المحدودة جدا و هناك من يسميها الاستجلاب يراد بها جذب وإغراء المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة<sup>1</sup> .

كما يعرف على أنه " عملية جذب الموارد بالعدد و الوقت و المؤهلات المناسبة و تشجيعهم لشغل الوظائف الشاغرة سواء من داخل و خارج المنظمة "<sup>2</sup> ، فالاستقطاب لابد أن يهتم بعملية البحث والجذب للمرشحين الأكفاء المؤهلين فقط لوظيفة ، و يصعب تحقيق النجاح في الاستقطاب إذا كانت الوظائف المراد شغلها تتميز بالغموض في توصيفها وتعريفها .

كما يعرفه : " **Maloney** " بأنه : " جذب الأشخاص في الأوقات المناسبة و بأعداد كافية بالمؤهلات المطلوبة و تقييمهم لشغل الشواغر الوظيفية "<sup>3</sup> .

استنادا إلى التعريفات السابقة يمكن أن نستنتج أن عملية الاستقطاب تعد منظومة مترابطة و متكاملة الأبعاد التي تشمل " الأهداف ، المدخلات ، العمليات ، المخرجات ، النتائج " حيث أن نجاح أو فشل عملية الاستقطاب يمكن أن يتم من خلال مقارنة الأهداف مع النتائج أو فشل عملية الاستقطاب يمكن أن يتم من خلال مقارنة الأهداف مع النتائج ، فكلما أمكن توفير الموارد البشرية القادره على العمل و الرغبة في أدائه بالأعداد والتوعيات المطلوبة زاد فعالية عملية الاستقطاب.

وبالنسبة للمؤسسة الجزائرية فإن عملية التوظيف تخضع إلى مجموعة من التعليمات الوزارية التي تنظم طريقة التحاق الموظفين بالعمل و حقوقهم وواجباتهم .

1. حيث تقوم بإعداد (المؤسسة) مخطط سنوي لتبسيير الموارد البشرية من أجل معرفة احتياجاتها من الموظفين من حيث العدد ، ثم الاتصال بمديرية الوظيف العمومي لتبلغها بذلك.

2. بعدها تلجأ المؤسسة إلى فتح مسابقات أو امتحانات أو اختبارات

<sup>1</sup> - عبد الله الكبيسي: ادارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2004 ، ص 108

<sup>2</sup> - فيصل حسونة : ادارة الوارد البشري ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2002 ، ص 43.

<sup>3</sup> - Maloney T.R : employée recrutement and sélection : how to hire the people, cornell university , newyork, 2013 .

3. بعدها تبلغ المصالح المركزية للوظيف العمومي بكل قرارات فتح المسابقات المهنية في أجل 10 أيام ابتداءً من تاريخ التوقيع عليها .

4. وعند تأشير مديرية الوظيف العمومي وموافقتها على المسابقات تقوم إدارة المؤسسة بإصدار قرارات تقتضي فتح مسابقات سواء داخلية أو خارجية، وهو ما يعرف "بالإعلان الاستقطابي" للموارد البشرية ؛ هذه العملية يقوم بالإشراف عليها مدير مكتب المستخدمين وتحت إشراف رئيس مصلحة الشؤون العامة و الوسائل .

5 - و تتم عملية الإعلان أو الإشهار الاستقطابي في جريدين : بالعربية و الفرنسية ، وتكون المدة بين كل إعلان 15 يوما ، و يخضع هذا الإعلان لمجموعة من الشروط :

أ - لابد أن يتم التأشير عليه لدى الوكالة الوطنية للتشغيل بفروعها، ثم الاتصال بالمؤسسة الوطنية للتشغيل بفروعها ثم الاتصال بالمؤسسة الوطنية لنشر و الإشهار التي تقوم بالإشهار و الإعلان عن المسابقة أو لامتحان أو الاختبار ( هذا في حالة الاستقطاب الخارجي ) .

إضافة إلى هذا قد تقوم المديرية باستخدام الاستقطاب الإلكتروني: حيث يجب على الإدارة أن تعلن عن المسابقات الخارجية للتوظيف عن طريق الإنترنيت .<sup>1</sup>

ويتضمن أي إعلان استقطابي :

- طابع الرسمية : الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، وزارة المالية ، المؤسسة المعلنة عن التوظيف .

- مضمون الإعلان : الرقم التسلسي، الرتبة ، عدد المناصب ، نمط التوظيف ، شروط التوظيف أما في حالة الاستقطاب الداخلي فتقوم المؤسسة بالإعلان عن الوظائف الشاغرة بمقر المؤسسة في لوحة الإعلانات لإشعار الموظفين و إعلامهم بوجود مناصب شاغرة .

وتكمّن أهمية الاستقطاب في:

- البحث عن المرشحين و جذبهم لشغل وظائف شاغرة داخل المؤسسة : أي أن القائم بعملية الاستقطاب على اطلاع على خطة الموارد البشرية في جانبها الكمي و النوعي .

1 - وشنان حكيمة : التوظيف آلية لنجاح المؤسسة وتميزها : مقاربة واقعية للتوظيف في المؤسسة الجزائرية ، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية ، دراسة اقتصادية ، 36 (العدد 02) ، جامعة زيان عاشور الجلفة ، ص 235 ، 236 .

- **تحديد سوق العمل المستهدف** : حيث يعد هذا النشاط من الأنشطة الداعمة لعملية الاستقطاب ، إذ أن سوق العمل يكلف المنظمة أو المؤسسة تكاليف مالية باهضة إضافة إلى تكاليف وقت ضياع الاستقطاب .

- **تركز عملية الاستقطاب على تهيئة المدخلات لعملية الاختيار** : فاستقطاب العناصر المناسبة وبالعدد الكافي لشغل المناصب الشاغرة له تأثير كبير على إنتاجية الإدارة العمومية وفعاليتها ومستوى أداءها <sup>1</sup>.

إذن من خلال ما سبق يتضح أن الاستقطاب يقوم على مجموعة من المراحل والعمليات المختلفة التي تقوم بها المؤسسات من أجل الحصول على المرشحين الملائمين لملأ الوظائف في المؤسسة ، وتستعين هذه الأخيرة أثناء بحثها عن اليد العاملة بمصادرين أساسيين هما : مصادر داخلية و مصادر خارجية أو كليهما معاً ؛ أي بمعنى أنه عندما تقرر المؤسسة حاجاتها إلى موارد بشرية إضافية ، وذلك نتيجة لأسباب تختلف من منظمة إلى أخرى إما بسبب توسيع نشاطها أو قلة القوى العاملة أو أن أحد القوى العاملة تركت العمل و أراد أحد أن يحل محلها ، بعدها تقو المؤسسة بوضع خطة للموارد البشرية وتحديد المواصفات و الكفاءات المطلوبة لهذه الوظيفة ، و ينبغي عليها اللجوء إلى المصادر التي سيتم من خلالها الحصول على القوى العاملة فتتجأ بذلك إلى المصادر المشار إليها آنفاً و التي سيتم تناولها بنوع من التفصيل .

#### أولاً - المصادر الداخلية :

ويقصد بها اعتماد المنظمة على الموارد البشرية المتاحة داخل المؤسسة و التي تتوفّر فيهم الشروط و متطلبات الوظيفة ، و هذا يعني أنه متى توفّرت وظيفة معينة على مستوى المؤسسة فانه يجب الإعلان عنها داخل المؤسسة حتى يتمكن كل من توفّر فيه شروط شغلها أن يقدم لها .

و من أهم مميزات هذا النوع من المصادر أنها تعمل على تحفيز العاملين و يولد لهم الأمان والاطمئنان ، إضافة إلى أنه من التكاليف التي تقع على عبء المؤسسة في حال لجأت إلى التوظيف الخارجي . و أن من أبرز سلبياته هو منع دخول أفكار جديدة لمؤسسة .

ويمكن الحصول على الأشخاص المناسبين للعمل من داخل المؤسسة من خلال الطرق التالية:

<sup>1</sup> - خالد عبد الرحيم الهيثي : إدارة الموارد البشرية : دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2003 ، ص 124 .

**1 - الترقية :**

أي نقل الفرد من وظيفة أدنى إلى وظيفة أعلى تكون شاغرة ، وهي من الطرق التشجيعية للعاملين داخل المنظمات ، حيث تشجع الموظفين على الاهتمام بعملهم وتحقيق نتائج مرضية للحصول على الترقية لوظيفة أعلى ذات مستوى ، وتزيد الروح المعنوية و المنافسة بينهم عن طريق إتباع الطرق التي وضعتها المنظمة في خطة متكاملة تكون واضحة و معلنة لجميع العاملين<sup>1</sup> . ولكي تتحقق الترقية الأهداف المرسومة منها لا بد من عملية الاختيار أن ترتكز على أسس موضوعية و عادلة يسهل على جميع العاملين تفهمها و التعرف عليها.

**2 - النقل و التحويل :** أي نقل العاملين من إدارة إلى أخرى و من قسم إلى آخر دون ترقيتهم والهدف من ذلك خلق توازن في عدد العاملين في الإدارات المختلفة .

و تل JACK المؤسسة إلى هذا النوع من المصادر عندما تكون سياستها في إدارة الموارد البشرية القائمة على تنويع خبرات العاملين فيها ، وأيضا عندما لا تتوفر تلك الخبرات في سوق العمل الخارجي<sup>2</sup> .

ومن أبرز إيجابيات هذه السياسة التوظيفية هو توزيع الفائض من الأفراد على الأقسام أو الفروع التي تحتاج إليهم<sup>3</sup> . وبهذه العملية تكون الإدارة قد خفت من شدة الازدحام الذي تعانيه بعض الفروع، كما ستسماح كذلك للعمال باكتساب خبرات جديدة و إثراء سيرتهم الذاتية .

**3 - الموظفون السابقون:** وهو أكثر الطرق شيوعا واستخداما ، حيث يوفر المعلومات المطلوبة من سجلات الموظفين التي تتضمن قائمة بأسماء الموظفين الحاليين في المنظمة و تحتوي على معلومات تفصيلية عن كل موظف ( مؤهلات ، خبرات ، التدريب ، الامتحانات ، تطلعاته ، رأي المدير المباشر)<sup>4</sup> ، فباستخدامها إذن لهذا المصدر تكون قد وفرت في تكاليف الاستقطاب و التوظيف و كذلك توفر في تكاليف تدريبيهم .

<sup>1</sup> - بدر الدين بن علي العمري : المراجع السابق ، ص 348.

<sup>2</sup> - صالح عبد البافي : الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات الدار الجامعية للطبع والتوزيع ، مصر، 2004 ص 15

<sup>3</sup> - حسن إبراهيم بلوط : إدارة الموارد البشرية من منور استراتيجي ، ط 1 ، دار النهضة العربية ، بيروت ، لبنان ، 2002 ، ص 167 .

<sup>4</sup> - بدر الدين بن أحمد بن علي العمري : المراجع السابق ، ص 349

**4 - عن طريق الزملاء و المعارف :** ويتم ذلك عندما ترغب المؤسسة في شغل بعض الوظائف في المستويات الإدارية الدنيا أو في أحدى الوظائف ذات التخصصات النادرة ، فإنه يكون من المفيد نشر حاجتها بلوحات الإعلانات أو عن طريق منشور يوزع على العاملين أو في مجلة المؤسسة في حال جودها يعم على جميع العاملين بالمؤسسة ، حيث توضح المؤسسة حاجتها .<sup>1</sup> وعند اطلاع العمال عليها ينشرون تلك الأخبار بين أصدقائهم و معارفهم الذين تتتوفر فيهم الشروط المطلوبة و يعتقدون أنهم تتتوفر فيهم شروط الوظيفة أو قادرون على التقدم لها .

### ثانياً - المصادر الخارجية :

و هي تلك المصادر التي تمد المؤسسة باحتياجاتها من الموارد البشرية أو الأشخاص المناسبين للعمل من خارج المؤسسة ، وقد يقصد بها أيضا سوق العمل [ففي حالة عدم وجود أشخاص ذوي القدرات والمهارات و التدريب المناسب في المؤسسة ، أو ترغب المؤسسة إضافة عناصر جديدة للحصول على أراء جديدة و أفكار لتغيير وتطوير أداء المنظمة بدلا من الاستمرار على نفس الطرق الموجودة ، كما قد تلجأ المؤسسة إلى هذا المصدر بسبب افتقارها بضرورة تفعيل ديناميكية التنظيم عن طريق كفاءات تستطيع أن توفر للتنظيم قوة الدفع الجديدة.]

وتتجدر الإشارة هنا إلى أن أغلب المنظمات الكبيرة خاصة في قطاعات الصناعة المتغيرة تلجأ إلى المصادر الخارجية نظرا لقوة المنافسة لجدة الأفراد المميزين القادرين على تأمين قوة الدفع المميزة والمطلوبة .<sup>2</sup>

ويتم الحصول على الأفراد المناسبين من خارج المؤسسة بإحدى الطرق التالية:

**1 - الإعلان :** حيث يعتبر من أبرز الطرق التي يتم استخدامها في الحصول على طاقات بشرية عاملة ، و تتعدد و تتتنوع أشكال الإعلان ، منها الصحف ، المجلات أو عبر وسائل الإعلام السمعية والبصرية ( الإذاعة والتلفزيون ) ، الإنترنيت (من خلال مختلف وسائل التواصل الاجتماعي أو المواقع الإلكترونية ) ، وفي هذه الحالة يجب على المؤسسة أن تختار وسيلة الإعلان التي تتلاءم مع إمكانياتها وحجم اليد العاملة المطلوبة بالمقارنة مع المدة الزمنية للإعلان و أيضا الوظيفة المطلوب شغلها.

<sup>1</sup> - عبد العزيز العقلي : إدارة الموارد البشرية المعاصرة ، دار وائل للنشر و التوزيع ، 2005 ، ص 299

<sup>2</sup> - تواتي فاطمة : المرجع السابق ، ص 29

**2 - مكاتب التوظيف أو وكالات الاستخدام أو التشغيل :** وهي عبارة عن مكاتب تدار من قبل الدولة أو وزارة التشغيل و تنتشر في مختلف المناطق الجغرافية للدولة ، وهي تقوم بدور الوسيط بين طالبي العمل و المؤسسات الباحثة عن طالبي العمل . حيث تقوم هذه المكاتب بحصر الباحثين عن العمل و تتصل ب مختلف المؤسسات لمعرفة احتياجاتها . و يتمثل الهدف الأساسي لهذه المكاتب في إيجاد فرص عمل لكل عاطل عن العمل ، حيث يتم تسجيل أسماء العاطلين عن العمل لديها و بياناتهم و خياراتهم كشرط للحصول على عمل و أما في حالة عدم توفر عمل يناسب خبرات العاملين ، فإن الوكالات تقوم بصرف إعانات لبطالة كما هو معمول به في الجزائر فيما يسمى بمنحة البطالة ، وكما هو معمول به أيضا في الدول الأوروبية .

**3 - المؤسسات التعليمية :** تعتبر المدارس المتخصصة و المعاهد و الجامعات من أهم المصادر لاستقطاب الموارد البشرية العاملة ، حيث تقوم بعض المؤسسات بإنشاء اتفاقيات مع المعاهد والجامعات بهدف الحصول على الخريجين بمواصفات محددة و معرفة مسبقا.

وفي هذا السياق يقول أحمد ماهر : "أن من خلال هذا الأسلوب من أساليب الاستقطاب قد تتبنى بعض المؤسسات الصناعية تدريب بعض الطلبة من المدارس أو الجامعات و المعاهد خلال عطلة الإجازة الصيفية أو أثناء العام الدراسي كجزء من الدراسة العلمية و تقوم بصرف مقابل نقدي رمزي ، أو وجبة غداء أثناء التدريب. بهدف خلق الرغبة الجدية لدى المتدرب لالتحاق بالعمل في تلك المؤسسة.<sup>1</sup>

**4 - الإنترنيت :** تعد الإنترنيت نتاجا يعبر عن التطور التكنولوجي الذي حققه البشرية ، فمن خلال الإنترنيت تقوم المؤسسات بالإعلان عن الوظائف عن طريق إرسال استعلام شامل إلى أي شخص يرغب في قواعد البيانات ، ومن خلال الأسئلة الموجودة في الاستعلام يتم استكشاف المؤهلات و الخبرة والخلفية التي يمتلك بها الشخص.

**5 - النقابات المهنية ( العمالية ) :** حيث تقوم بعض النقابات بإبرام اتفاقيات مع بعض المؤسسات، حيث تتوافق العدد المطلوب من العمال في الوقت المحدد و بالشروط التعاقدية المتفق عليها، أو بين العمال و أرباب العمل .<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - أحمد ماهر : ادارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع ، الإسكندرية ، 2006 ، ص 148.

<sup>2</sup> - بن يمينة سعيد : تنمية الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2015 ، ص 74.

**6 - الأقارب و الأصدقاء:** وهي تعد بمثابة إعلان داخلي بين الأفراد أو العاملين الحاليين في المؤسسة لكي يرشحوا عمالا آخرين من أقاربهم أو أصدقائهم و معارفهم من توفر فيهم الصفات والخصائص المطلوبة و المحددة لشغل الوظائف الشاغرة .<sup>1</sup> غالبا ما يؤدي ذلك إلى نتائج غير مرضية خاصة بالنسبة للمهارات و الاختصاصات.

**7 - الأحداث و المناسبات:** <sup>2</sup> تعتبر المؤتمرات و المهرجانات و المعارض المتخصصة مناسبات للالتقاء بين المنظمات و الباحثين عن عمل ، فقد يتعرف المشاركون في مؤتمر ما على باحث أو مختص في التخطيط يعتبرونه مناسبا ، فيبحثون معه إمكانية العمل لديهم فهذه واحدة من النتائج غير المباشرة الوظائف المهمة لأمثال هذه المناسبات .

#### **ب - الاختيار :**

بعد الاختيار ثاني الأبعاد الإستراتيجية الفرعية لاستراتيجيات التوظيف، وتعتبر من أخطرها لأنها المسؤولة عن المفاضلة وإنقاء الأفضل بين المتقدمين المؤهلين للوظيفة المعلن عنها، ويعتبر فاختيار الأفراد المؤهلين يعتبر من أهم أولويات المؤسسات، إضافة إلى أنه يمكنها من معرفة تطور السوق المنافس له. ولا شك أن عملية جذب العناصر البشرية المناسبة بالعدد والنوعية المطلوبة وفي الوقت المناسب (الاستقطاب) يرتبط تماما بعملية إنقاء أفضل العناصر البشرية المناسبة لاحتياجات المنظمة (الاختيار) حيث تتوقف فعالية الاختيار ونجاحه على فعالية الاستقطاب ونجاحه فجذب أفضل العناصر البشرية يسهل من عملية الاختيار والإنقاء بين عدد أقل من متوفّر لديهم الخصائص المطلوبة للوظيفة المطلوب شغلها.

فأهمية الاختيار تتبع إذن من الوصول بكفاءة العنصر البشري إلى أقصى حد ممكّن لا يتأتى إلا بوضع كل شخص في العمل المناسب لقدراته وإمكاناته ، فالأشخاص هم أساس تكوين المؤسسة.

<sup>1</sup> - بدران أحمد بن علي العمري : [المراجع الساقية](#)

<sup>2</sup> - المرجع نفسه

**1- تعريف الاختيار:**

تعرف عملية الاختيار أنها: "ذلك العملية التي يتم من خلالها غربلة وتصفيه عدد من المترشحين الذين تم استقطابهم سابقاً من خلال عدة خطوات ومراحل يتم فيها المفاضلة بين خصائص و مواصفات الأفراد التي تتوافق وتنطبق مع خصائص و مواصفات الوظيفة".<sup>1</sup>

ويعرف الاختيار أيضاً على أنه: "مجموعة الأنشطة الخاصة بالمفاضلة والكشف عن أفضل المتقدمين من خلال تطبيق بعض الأساليب العلمية مثل الاختبارات والمقابلات وغيرها من الأساليب المتعددة".<sup>2</sup>

كما يعرف أيضاً على أنه: "انتقاء أفضل العناصر البشرية التي يتم استقطابها من مصادر متعددة بهدف تعينها داخل المنظمة وتسكينها بالوظائف الشاغرة المحددة بهدف تحقيق المزيد من الكفاءة الإنتاجية وبالتالي تحقيق أهداف المنظمات".<sup>3</sup>

وهو أيضاً "العملية التي بمقتضاها تستطيع الإدارة أن تفرق بين الأفراد المتقدمين لشغل عمل معين من، حيث درجة صلاحيتهم لأداء ذلك العمل".<sup>4</sup>

"وهو العملية التي بمقتضاها تستطيع إدارة الأفراد أن تفرق بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معنية من حيث درجة صلاحيته لأداء هذه الوظيفة أي تحقيق التوازن والتوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة من ناحية وبين سمات ومؤهلات وخصائص الفرد المتقدم للوظيفة وفقاً لما هو منصوص عليه في توصيف كل وظيفة من ناحية أخرى".

**2- أهمية الاختيار:**

يمكن إبراز أهمية الاختيار من خلال النقاط الآتية:<sup>5</sup>

<sup>1</sup> محمد هاني محمد، ادارة الموارد البشرية، ط5، دار العز للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص145.

<sup>2</sup> فيصل حسونة : ادارة الموارد البشرية ، ط2، دار أسامة للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2011 ، ص21

<sup>3</sup> محمد بن دليم القحطاني: ادارة الموارد البشرية، نحو منهج استراتيجي متكامل، ط4، العبيكان للنشر، السعودية، 2015، ص53.

<sup>4</sup> علي السلمي: المراجع السابق، ص203.

<sup>5</sup> المرجع نفسه.

- يؤدي الاختيار إلى الاستفادة من الموارد البشرية المتاحة، وهذا ما يؤدي إلى رفع كفاءة المؤسسة وخفض تكلفة العمل و استمرارية وبقاء الإدارة.
- إظهار الوظائف التي تتناسب مع المترشحين للعمل من حيث القدرات و المهارات وهذا ما يؤدي إلى اختيار الفرد المناسب في المكان المناسب.
- خلق توجهات مؤيدة للعمال تجاه المنظمة، خصوصا في حالة وجود ندرة في التخصصات المطلوبة مما يؤدي إلى توفير المنظمة لمتطلباتها من العاملين.
- رفع الروح المعنوية للعاملين و وضع الفرد المناسب في المكان المناسب.
- اكتساب المؤسسة سمعة طيبة في سوق العمل من حيث استقرار العمال و عدالة الرواتب و هذا من خلال توفير ظروف العمل المناسبة.
- تحقيق مستويات عليا من الإنتاج، و كذا تقليل التكاليف بخصوص تلك المتعلقة بعملية الاختيار مثل " : تكلفة تدريب الموظف و تكلفة إعادة الاختيار وغيرها..." .

### 3 - خطوات الاختيار:

تطوی عملية الاختيار على عدة خطوات من شأنها تقليص حجم قائمة المرشحين للتوظيف من خلال أدوات فحص مختلفة للوصول إلى أفضل المرشحين الذين تتلاءم مواصفاتهم وخبراتهم ومؤهلاتهم مع احتياجات المؤسسة، فمن خلال هذه المرحلة تتمكن الهيئة المكلفة بالتوظيف من تحديد المرشح الأنسب للمنصب، وعموما تجري عملية الاختيار بالاعتماد على الخطوات والإجراءات التالية:

\* **فرز الطلبات:** تتضمن إمام إدارة المنظمة بمتطلبات الوظيفة، ومؤهلات، وتوقعات المرشح لشغلها إماما تماما، وبعد الاطلاع على مؤهلات المرشحين تطرح جانبا جميع طلبات المرشحين التي لا تتوافق مع متطلبات الوظيف، مما يتيح الفرصة أكثر للمرشحين المناسبين.

\* **المقابلة المبدئية:** المقابلة في العموم هي إحدى الخطوات والوسائل التي تسبق عملية اختيار الموظفين وتكون أهميتها في معرفة الجوانب الشخصية والمهمة في الشخص المتقدم على الواقع. المقابلة المبدئية هي أول لقاء بين المرشح وصاحب العمل، والهدف منها هو إجراء تقييم مبدئي لقدرات المرشح ودوافعه، وقد تتحدد من خلال هذه المقابلة أهداف المرشح ونطلياته، وموافقه العامة اتجاه المؤسسة. هذا

النوع من المقابلات يجرى للحصول على بيانات ومعلومات أولية ويمكن أن يتم تعبئة طلب للتوظيف الخاص بالمنظمة خلال هذه المقابلة. أما الغرض من هذا النوع من المقابلة فهو التأكيد من الشروط الأساسية لقبول المرشح.

\* **اجراء الاختبارات:** وهي من أكثر الخطوات شيوعا واستخداما في غربلة الموارد البشرية، وتعتمد المنظمة على الاختبارات للتعرف على مدى توفر مجموعة المهارات والمؤهلات المطلوبة لشغل الوظيفة الشاغرة، وقياس مدى قدرة المتقدم على استخدام قدراته و استفادته منها في التطبيق العلمي و قدرته على الحكم والاستدلال و الكشف عن ميوله و كفاءته. ومن بين هذه الاختبارات نجد:

**أ/ اختبار الأداء:** وهذا الاختبار يهدف إلى "معرفة أداء الفرد في موقف وظيفي معين<sup>1</sup> .

**ب/ اختبار الذكاء:** تعمل هذه الاختبارات على قياس" القدرات الذهنية و الذكاء و طريقة تفكير الفرد لمواجهة مشاكل العمل و صحة الحكم على الأشياء".<sup>2</sup> ، فمن خلالها يمكن معرفة درجة ذكاء الفرد و مقارنة مستوى قدراته الذهنية مع المستوى الذي تتطلبها الوظيفة.

**ج/ اختبار الشخصية:** يهدف هذا النوع من الاختبارات إلى كشف و معرفة جوانب شخصية الفرد والتأكد من مدى ملائمتها لطبيعة الوظيفة، فهذا الاختبار يهدف إلى" وضع تقدير شخص لمعرفة ما إذا كان الشخص يناسب العمل المعلن عنه أم لا، فمن خلال تقييم نتائج هذا الاختبار حاول معرفة خصائص شخصية الفرد التي تتطلبها الوظيفة و مدى توفرها في الشخص الذي سوف يتم تعيينه في ذلك المنصب.

**د/ اختبار القدرة على الانجاز:** يقيس هذا النوع من الاختبارات مقدرة الشخص على تأدية العمل وخبرته في فنون مهنته، هذا بمعنى أن من خلال اختبارات القدرة، حاول الكشف عن قدرات الفرد الحركية.

**ه/ اختبار ميول الشخص و توجهاته:** هذا النوع من الاختبارات " يقيس مدى رغبة و ميل الشخص إلى القيام بالعمل الذي سي SEND إليه و مدى درجة اندماجه مع ذلك العمل، و يساعد هذا النوع من

<sup>1</sup> يوسف حريم الطائي وآخرون : إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل، ط 1 ، مؤسسة الوارق للنشر، والتوزيع، 2006، ص211.

<sup>2</sup> فيصل حسونة: مراجع سابق، ص211

الاختبارات الأفراد على اكتشاف العمل الذي يتناسب مع قدراتهم و ميولهم<sup>1</sup> . ، فهذا يكشف سرعة استجابة الفرد مع طبيعة عمله.

\* **المقابلة النهائية(الشاملة):** وهي تأتي مباشرة بعد إجراء الاختبارات بحيث يتم فيها تصفية وغربلة المرشحين و تحديد الأشخاص الذين ستجري معهم المقابلات الشخصية، و اختيار أكثرهم تطابقاً لمتطلبات الوظيفة، و تتم بين مسؤول الوحدة والمرشح، وهي تتميز بأنها منظمة، و تعتبر مقابلة الاختيار من أكثر من طرق الاختبار انتشارا في الوقت الحاضر، حيث أنها تمكن طالب الوظيفة من مناقشة حياثات الوظيفة مع الإدارة، و يتوقف زمن المقابلة على نوعية الوظيفة، و طبيعة المعلومات المطلوب تبادلها بين المقابل والمرشح. وهي على أنواع:<sup>2</sup>

**أ/ المقابلة الموجهة:** وهي المقابلة التي تحتوي على أسئلة مخطط لها سلفاً، مع شيء من الحرية بما يضمن نوعاً من المرونة للمقابل. بحيث تعطي لكل متقدم بنفس الترتيب و التسلسل، وبما أن المقابلة الموجهة تستخدم دقة و وقتاً أثناء التخطيط لها و إعداد أسئلتها، فإن البعض من الباحثين وجدوا أكثر مصداقية و قبولاً من سواها من المقابلات.

**ب/ المقابلة نصف الموجهة:** بحيث يرتكز هذا النوع من المقابلات على أسئلة موجهة و مخطط لها مسبقاً و الجزء الآخر يحتوي على أسئلة غير محددة، قد يطلقها المقابل من وحي المقابلة ذاتها.

**ج/ المقابلة غير الموجهة:** وهي تمتاز بأسئلة ليست معدة سابقاً و تختلف أسئلتها والمواقف التي تغطيها باختلاف المقابلين الذين يطلب منهم القيام بها، أي ترك الحرية الكاملة للمقابل في طرح الأسئلة التي يراها ضرورية.

**د/ المقابلة الانفعالية:** يستعمل هذا النوع من المقابلات لخلف جو من التوتر لدى الأفراد المرشحين ليتعرف على مدى تحمل وطبيعة تصرف الشخص أثناء جو من التوتر وفي ظل وجود مشاكل.

\* **التحري عن المتقدم: (في بعض الوظائف)** تقوم إدارة الموارد البشرية بالتحقق من صحة البيانات التي صرحت بها المتقدم، وهذا يتم عن طريق الاتصال بأصحاب العمل الذين عمل معهم سابقاً

<sup>1</sup> فيصل حسونة: المرجع السابق ، ص69.

<sup>2</sup> يوسف حبيب الطائي وآخرون: المرجع السابق ، ص211.

وكذا أصدقائه، وقد تخطوا المؤسسات خطوات أكبر و تتحرى عن المتقدم من مصادر أخرى ليست قريبة الصلة بالمتقدم و من بينها نجد سجلات الشرطة و المحاكم.<sup>1</sup>

### \* الفحص الطبي:

هو مجموعة من الاختبارات للخصائص الجسمانية (القلب، الصدر، الأعصاب)...، تصمم في ظل متطلبات كل وظيفة وبعد عملية اختيار المتقدمين يخضع كل متقدم أو مرشح للكشف الطبي، فالمؤسسة تهدف من خلال هذا الإجراء إلى توظيف عمال سالمين صحيا حتى تستفيد من أدائهم لوظائفهم بأكمل وجه، ويهدف الفحص الطبي إلى ما يلي:<sup>2</sup>

- حماية الموظف إذ يضمن له وضعه في الوظيفة التي تنفق مع حالته وظروفه الصحية.
- حماية باقي الموظفين، في حالة ما إذا كان المستقدم للوظيفة مصاب بمرض معد.
- ضمان الاستفادة من قدرات الموظف.
- تقليل تكاليف العمالة عن طريق تفادي مشاكل الغياب، والمرض، والحوادث للعاملين.

\* إعلام المتقدمين بنتيجة الاختبار: : بعد استكمال كل الإجراءات السابقة يتم إعلام المتقدمين الذين وقع عليهم الاختيار و هذا ما يطلق عليه عرض الوظيفة و هو قابل للرفض كما هو قابل للقبول، كما يتم إعلام الذين لم يتم قبولهم بأن المناصب الشاغرة قد تم ملؤها وقد تم وضعهم في قائمة الاحتياط ويمكن أن يتم طلبهم في المستقبل.

### 4- معايير الاختيار:

ويقصد بها تلك الخصائص والمواصفات التي يجب توفرها في المرشح لشغل الوظيفة، وذلك من خلال تحليل وتوصيف الوظائف بغرض الحصول على مستوى من الأداء وهذه المعايير هي:

- مستوى التعليم: حيث يشترط في أي وظيفة مستوى معين من التأهيل العلمي

---

<sup>1</sup> حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، ط1، دار النهضة العربية للنشر، بيروت -لبنان، 2002، ص218

<sup>2</sup> بن يمينة سعيد: المرجع السابق، ص111.

- **الدورات التدريبية:** أي يجب على المترشح للوظيفة أن يكون قد شارك في دورات تدريبية من قبل هذا إلى جانب الشهادة العلمية.

- **الخبرة السابقة:** بعض المؤسسات تفضل من لديه خبرة سابقة في العمل.

- **الصفات البدنية:** بعض الوظائف تتطلب صفات جسمانية معينة في الشخص الذي سيشغل الوظيفة كالطول أو القوة، كما تفضل بعض المؤسسات الجنس من إناث أو ذكور أو قدر من الجمال

- **الصفات الشخصية:** تشير الصفة الشخصية إلى نمط الشخصية الفرد منها الحالة الاجتماعية، حيث يفضل المتزوج أو عائلة لشغله وظيفة معينة لأن ذلك يوفر أكثر فرص الاستقرار الوظيفي وأن احتمال تركه للوظيفة يكون أقل من الشخص الأعزب، لكن يجب أن تكون هذه الصفة لها علاقة بالأداء والعمل الجيدين.<sup>1</sup>

- **المعرفة السابقة بالشخص:** اذ تلعب هذه الأخيرة دورا هاما في اتخاذ قرار الاختيار، لأنه عندما يكون المرشح مقدما من طرف أحد المعارف أو الأصدقاء أو الأشخاص الموثوق بهم فإنه لا شك أن تكون فرصة أفضل من شخص آخر استوفى الشروط السابقة بنفس المستوى.

وبهذا نفهم أن عملية اختيار الموارد البشرية جد مهمة في إدارة الموارد البشرية بحيث تهدف إلى انتقاء الأفراد المناسبين لشغل الوظائف، معتمدا في هذا على مجموعة الإجراءات و الخطوات التي تسمح لها باختيار أكفاء وأفضل المرشحين و بعد أن تختار الإدارة الأفراد الذين يتمتعون بخصائص و ما تشترطه الوظيفة تأتي مرحلة تعيينهم في المناصب المناسبة لهم.

وبالنسبة لإجراءات الاختيار في المؤسسة الجزائرية فهي تتم بعدة طرق تناولتها المادة 34 من المرسوم 59/85 وفق حالتين التوظيف الداخلي والتوظيف الخارجي.

فيتم الاختيار في حالة التوظيف الداخلي وفق ثلاثة طرق:

- الاختيار على أساس الامتحانات المهنية

- الاختيار عن طريق التأهيل المهني

- الترقية الاختيارية، حيث يتم بموجبها ترقية العمال إلى مناصب أعلى.

<sup>1</sup> مهدي حسن زويلف: *ادارة الأفراد*، مكتبة المجمع العربي للنشر، عمان، 2003، ص 98.

أما في حالة التوظيف الخارجي فيتم الإعلان عن الوظيفة عن طريق المسابقات ثم بعد دراسة الملفات وتحديد المقبولة منها يتم إبلاغ المرشحين المستوفين للشروط القانونية بموجب رسالة في ظرف 15 يوما على الأقل قبل التاريخ المحدد لإجراء المسابقة.

- ثم بعد ذلك تبلغ مفتشية الوظيف العمومي بمحضر اجتماع اللجنة في أجل لا يتعدى ثمانية أيام ابتداء من تاريخ التوقيع عليه مرفقا بنسخ الإعلانات الشهرية.

- ومن جانب آخر يتم إبلاغ المرشحين غير المقبولين بر رسالة موصى عليها يذكر فيها سبب عدم القبول ويمكن لهؤلاء تقديم الطعن في أجل 10 أيام على الأقل من تاريخ إجراء المسابقة. وتسجل هذه الطعون في سجل مكتب التنظيم العام.

- في حالة قبول طعن المرشحين من قبل لجنة الطعن، يتم استدعاءهم بموجب برقية رسمية للمشاركة في المسابقة.<sup>1</sup>

### ج- التعين:

يعتبر التعين ثالث الأبعاد الإستراتيجية الفرعية لاستراتيجيات التوظيف وأهمها، حيث تقوم إدارة الموارد البشرية ببنائها وإعدادها بالشكل المناسب وتطبيق إجراءاتها التي تنتهي بتصفيه المتقدمين للوظيفة وانتقاء الأفضل من بينهم وإصدار قرار تعينه، أي بعد الانتهاء من المقابلات الشخصية التي أجريت مع المرشحين وتحليل كل المعلومات المقدمة من طفهم، واعتمادا على نتائج المقابلات والاختبارات يتم تصفيه وانتقاء المرشحين ذوي الكفاءات ليتم بعدها اتخاذ قرار التعين من طرف الإدارة. ويقصد بالتعيين إصدار القرار بتعيين المرشح في وظيفة معينة بقسم أو إدارة محددة، اعتبارا من تاريخ محدد ويتربّع عن هذا القرار حقوق للموظف وواجبات ومسؤوليات وظيفية.<sup>2</sup>

كما يُعرف على أنه: "العمل الذي يتم بموجبه انتقاء أفضل وأنسب المتقدمين للتوظيف في المنظمة لشغل وظائف خالية فيها، وذلك على أساس موضوعي وعادل وفي ضوء شروط ومواصفات معينة ومطلوب توافرها فيهم، يجري تحديدها من خلال متطلبات هذه الوظائف الشاغرة ومن أجل تحقيق غاية

<sup>1</sup> وشنان حكيمة : المراجع السابقة، ص236

<sup>2</sup> جمال الدين مرسى: الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مدخل لتحقيق التنافسية لمنظمة القرن 21، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003، ص 273

أساسية هي : تمكين الفرد من أداء مهام وظيفة بكفاءة وتحقيق أهداف المنظمة وأهدافه من خلال ارتفاع إنتاجية الأفراد بوجه عام<sup>1</sup>.

وهو أيضا "الخطوة الأخيرة في عملية التوظيف، حيث يتضمن التعيين أربع نقاط أساسية، إصدار قرار التعيين ، التهيئة المبدئية، التقويم أثناء الفترة التجريبية، ثبات صلاحية الموظف.<sup>2</sup>

فالتعيين إذن هو وضع الفرد المناسب في الوظيفة التي تتناسب مع شروط و مستلزمات القيام بها مع مؤهلاته و كفاءاته. وتهدف عملية تعيين الموارد البشرية إلى تحقيق حاجات المؤسسة و حاجات الأفراد.

كما أن الشخص الذي صدر قرار تعيينه، يتم توجيهه إلى العمل وتوظيفه و يتم تزويده بكافة معلومات المؤسسة و الوظيفة التي قدمت له، بحيث هناك بعض المؤسسات تخضع الموظف الجديد لبرنامج توجيهي يمتد فترة قصيرة تتراوح بين أسبوع إلى شهر ، بحيث تعرف الموظف على أهداف العمل وأنظمة العمل، خاصة القضايا التي تتعلق بالرواتب و التعويضات، المكافآت و الإجازات، كما يتطرق البرنامج التوجيهي إلى بعض النواحي التدريبية في حالة استقطاب الموظف من خارج المؤسسة<sup>3</sup>. والهدف من الفترة التدريبية هو أن يتمكن الموظف الجديد من التأقلم مع ثقافة المؤسسة و محيتها.

بالإضافة إلى الخطوات السابقة هناك خطوة أخرى وهي تقديم الموظف لزملائه في الوحدة الإدارية فهناك اتجاه قوي للاهتمام بهذه الخطوة من طرف المختصين في ادارة الموارد البشرية، نظرا لأهمية أثر أيام العمل الأولى في المؤسسة على نفسية العامل، لذلك يجب تعريف العامل بالبيئة الجديدة التي يعمل فيه.

## 2- شروط التعيين:

يقوم التعيين على جملة من الشروط من أبرزها:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> مرسوم رئاسي رقم 308 - 07 - المؤرخ في 29 سبتمبر 2007 المحدد "كيفيات توظيف الأعوان المتعاقدين وحقوقهم وواجباتهم والعناصر المشكلة لرواتبهم والقواعد المتعلقة بتسييرهم وكذا النظام التأديبي المطبق عليهم

<sup>2</sup> السالم مؤيد، حرموش عادل، *المدخل الاستراتيجي في ادارة الموارد البشرية*، ط1، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2002، ص.5.

<sup>3</sup> حسن إبراهيم بلوط: *المرجع السابق*، ص220.

<sup>4</sup> وشنان حكيمة : *المرجع السابق*، ص234.

- **توفر الوظيفة الشاغرة:** بمعنى أن يكون هناك وظيفة واضحة يمكن أن يعين الشخص فيها.
- **الجنسية:** أي أن يكون للشخص نفس جنسية الدولة التي يعمل بها مع أن هناك استثناءات كأن يستخدم غير المواطنين بصفة مؤقتة أو بعقود خاصة كامتلاك الجنسية بالولادة أو مرور بضع سنوات على تعيين المتجمسين.
- **العمر:** تتقييد العديد من الوظائف في بعض المؤسسات بشرط العمر، حيث تضع حد أدنى وحد أعلى للتوظيف.
- **المؤهل الدراسي:** وهو من الشروط الأساسية في التعيين بجميع الوظائف نظراً لاختلاف طبيعة الوظائف والمؤهل الدراسي الذي تتطلب كل وظيفة.
- **الانتماء:** حيث تأخذ بعض الدول المذهبية التي يقوم نظامها السياسي على أساس طائفي وقد تتم مراعاة هذا الشرط عرفياً وعملياً دون أن تنص عليه التشريعات.
- بالإضافة إلى أن هناك شروط أخرى مثل السلامة الصحية من الأمراض، حسن السلوك، انهاء الخدمة العسكرية، إجاده المترشح اللغات الأجنبية فراءة وكتابة.

### 3- مراحل واجراءات التعيين:

- بعد التعيين من أهم أعمال إدارة الموارد البشرية، وفي هذا الصدد لابد من وجود مراحل محددة ضمن الخطط المرسومة لإتمام إجراءات التعيين السليم، ولهذا يتناول التعيين عدة مراحل ذكر من أهمها:
- أ/ التوثيق :** وهو البيانات والمعلومات أو الوثائق الازمة لإتمام إجراءات التعيين وتتقسم إلى:
    - وثائق يقدمها من تم اختياره وهي: ( نموذج طلب التوظيف، السيرة الذاتية، شهادة الخبرة، شهادة أداء أو الإعفاء من الخدمة العسكرية...)
    - وثائق تعد في المؤسسة ( إقرار بالالتزام العمل في المؤسسة لمدة محددة، إقرار استلام العمل، عقد التعيين )<sup>1</sup>.
  - ب/ إصدار قرار التعيين :** يعني قيام الجهة المختصة بإصدار قرار التعيين بعد الانتهاء من الاختيار والاتفاق مع المرشح على قدر الأجر والامتيازات الأخرى.

<sup>1</sup> أحمد سيد مصطفى: *ادارة الموارد البشرية: المهارات المعاصرة في إدارة النشر*، دس ن، ص 191-192.

**ج/ التهيئة المبدئية :** تعريف الموظف الجديد بالمؤسسة ومختلف هيكلها والموظفين بها وكذا بواجباته ، أو المسؤوليات التي على عاته.

**د/ التدريب التخصصي:** ويعني تأهيل الموظف للوظيفة التي من المتوقع أن يشغلها وينقسم إلى برامج تدريب أولية أو أخرى متقدمة

**ه/ متابعة وتقويم الفرد خلال فترة التعيين الأولية :** إبقاء الموظف الجديد تحت التجربة وملحوظة مشرفه وتوجيهاته لمدة سنة – وإن كانت مدة التجربة تختلف من قانون إلى آخر ومن مؤسسة إلى أخرى حسب طبيعة المنصب أو الوظيفة التي تم شغلها - ، ويقدم المشرف بنهاية فترة التعيين الأولية تقريراً يوضح مدى صلاحية الموظف الجديد وكفاءته بالعمل وتكيفه مع الزملاء ومدى تعاونه والتزامه بتعليمات وأنظمة العمل ويضع فيه تصوره بشأن ثبيته أو فصله أو تحويله إلى عمل آخر.

**و/ثبت الموظف وتمكينه :** يعين الموظف بشكل نهائي في المؤسسة وتحت له كافة الصلاحيات المستحقة، وتهيئة الظروف المناسبة لأداء هذا العمل<sup>1</sup>.

وتجر الإشارة في هذا السياق أيضاً إلى ضرورة قيام المؤسسة بكافة الإجراءات بكل شفافية ؛ لضمان تعيين الشخص المناسب ، والأخذ بعين الاعتبار نتائج التعيين الأولى للفرد ، ومدى صلاحيته للقيام بالأعمال والمهام المطلوب منه إنجازها دون تقاضي أي إجراءات بناءً على اعتبارات شخصية ، وإلا سوف يشكل ذلك حالة من الاستثناء والقلق لدى العاملين نتيجة لدخول محددات في التعيين وذلك سوف يكب المؤسسة خسارة الوقت والمال والجهد.

- وبالنسبة لإجراءات التعيين في المؤسسة الجزائرية فإنه بعد إجراء المسابقات والاختبارات تكون المؤسسة على بينة من قدرات ومؤهلات المرشحين، وبالتالي تكون قادرة على اختيار الأنسب منها لشغل المناصب ومنه يتم تنصيب المعينين وجوباً في وظائفهم وذلك في أجل أقصاه شهر واحد ابتداءً من تاريخ التوقيع على محضر الإعلان عن النتائج النهائية، بعدها يوضع الموظف الجديد تحت فترة التجربة حسب ما نصت عليه المادة 40 من المرسوم 95/85 وذلك حسب صنف الوظيفة . ثم يتم ثبيت الموظف بعد مرور فترة تجريبية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> السالم مؤيد، حromoش عادل: المراجع السابقة، ص، 95، 96.

<sup>2</sup> وشنان حكيمة : المراجع السابقة، ص 236.

وتأسيساً لما سبق يمكن القول بأن التوظيف كاستراتيجية وعملية ضمن إدارة الموارد البشرية يعتبر خطة منظمة شاملة متكاملة تتالف من مجموعة من الممارسات والإجراءات والأنشطة والأسس والقواعد المحددة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في المؤسسات لجذب أفضل المرشحين للعمل، الذين لديهم المؤهل والكفاءة والقدرة المطلوبة لتحقيق الأهداف المرجوة أو المفضلة بينهم وانتقاء وتعيين الأفضل، حيث تقوم عملية التوظيف على ثلاثة أبعاد إستراتيجية فرعية (الاستقطاب والاختيار والتعيين)، لذلك يتوجب على المؤسسات من أجل تحقيق أهدافها أن تبني إستراتيجيات توظيف فعالة قائمة على أسس وأساليب علمية سليمة عادلة وحيادية ويكون ذلك بحسن اختيار وتعيين العاملين بها والقائمين عليها. فجميع المؤسسات والمنظمات الناجحة أعطت أهمية كبيرة لطرق اختيار العنصر البشري، وذلك لما له من دور فعال فيها، مستخدمة في ذلك طرق وأساليب تمكن من اختيار أحسن كفاءة، والذي بدوره يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها المسطرة.

## المحور الثالث

### تسخير المسار المهني للموارد البشرية

1- تعريف المسار المهني

2- خصائص المسار المهني

3- أهداف تسخير المسار المهني

4- أنواع المسار المهني

5- مراحل المسار المهني

6- تنمية المسار المهني

### الأهداف التعليمية

بعد الانتهاء من دراسة هذا المحور يتوقع من الطالب أن يكون قادرًا على:

- فهم معنى المسار المهني وإدراك أهمية دوره الوظيفي بالنسبة للموظف والمؤسسة.

- إدراك الفروقات القائمة بين المفاهيم المتداخلة والتمييز بينها مسار مهني ومسار وظيفي ،

المهنة والمنصب والوظيفة...

- فهم الطالب لاختلاف القائم بين المسارات المهنية وخصوصية وأهمية كل نوع منها.

- استيعاب وفهم مميزات مختلف المراحل التي يمر بها الموظف خلال مساره المهني.

- إدراك أهم العناصر الأساسية المرتبطة والمساهمة في تنمية المسار المهني للموظف.

### تسخير المسار المهني للموارد البشرية:

اتجهت الإدارة إلى تبني مفاهيم جديدة في تسخير المورد البشري والاستفادة من مهارته وقدراته وتنميته وصقله وترثمه، فتحقيق التفوق مرتبط بمدى فعالية تسخير المسار المهني بداعا من التوظيف والذي يجب أن يقوم على أساس قواعد تنظيمية وقانونية وصولا إلى التقاعد، وهذا لما له من أهمية كبيرة بالنسبة للإدارة والموظف، فعملية تسخير المسار المهني لها أثر كبير في شخصية الموظف وفي حياته الحاضرة والمستقبلية، باعتبارها عملية مهمة ومصيرية تحدد مساره المهني وترسم له عالم النجاح والتفوق أو الفشل في الحياة المهنية.

ويعتبر مصطلح المسار المهني أو الوظيفي من المصطلحات الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية، والذي له دور مهم في رفع الأداء وتحقيق رضا المواطن لأنها تعتمد على تنمية الكفاءات القادرة على الإبداع والتطوير واكتساب المعرفة والمهارة وهناك دور لكل من الإدارة والموظف في تسخير المسار المهني وتخفيضه، فالإدارة تقوم بإعداد وتحفيظ المسار المهني والموظف يطور وينمي قدراته وطموحاته وفق احتياجات الإدارة الحالية والمستقبلية.

وفي السياق المفاهيمي يخلط الكثيرون بين المهنة والوظيفة والمنصب، والبعض لا يلحظ أي فرق بينهم، ويعتبر الآخر أنهما مجرد ألفاظ لمعنى نفسه، لكن في الحقيقة هناك اختلاف بينهم.

يمكن القول ببساطة أن **المهنة** هي الطريق الذي تسير فيه خلال حياتك، **والوظيفة** هي محطات قد تكون إجبارية أو اختيارية في هذا الطريق، فالوظيفة هي ممارسة مهنة ما في المنظمة، أما المنصب هو مجموعة من المهام المحددة والمسندة لفرد، وينطبق مفهوم المنصب والوظيفة عندما يستلم العامل مهامه في إطار المهنة التي يمارسها، أما **المهمة** فهي مجموعة من الأنشطة المرتبطة زمنيا بالأداء، **والنشاط** هو أصغر تقسيم نهائي للعمل في المنظمة.

إذن **المسار الوظيفي** أضيق والوظيفة كمفهوم أضيق من مفهومي **المسار المهني** والمهنة، لذا نطلق المسار الوظيفي على الرحلة الخاصة في كل وظيفة على حد، والمسار المهني على مسارنا

الحياتي في العمل، لذلك من الطبيعي أن يكون عندنا عدة مسارات وظيفية ومسار مهني وحيد في أغلب الأحيان<sup>1</sup>.

## ١/تعريف المسار المهني:

ظهر مفهوم المسار المهني في ستينيات القرن الماضي، وارتبط بالنظرية الجديدة لإدارة الموارد البشرية التي كانت سائدة في تلك الفترة، وبرزت معه عدة مفاهيم على غرار تخطيط المسارات المهنية، تطوير المسارات المهنية، تسيير المسارات المهنية، أما التطوير المهني، المسار المهني، التقدم المهني فهي مفردات تعني انتقال الفرد من وظيفة إلى أخرى لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة.

"المسار المهني هو المסלك أو الخط المرن الذي يوضح مجموعة الوظائف التي يمكن أن يندمج فيها موظفو المنظمة أو ينتقلوا إليها خلال حياتهم الوظيفية فيها"<sup>2</sup>. هذا التدرج اذن قد يكون إما عمودياً عبر المستويات التنظيمية من قاعدة الهيكل التنظيمي حتى قمته وتسمى هذه الحركة بالترقية، أو أفقياً فتسمى بالنقل الوظيفي الأفقي.

كما يطلق على المسار المهني دورة الحياة المهنية وهي ذات علاقة مباشرة بـ تخطيط المسار المهني، حيث يقوم هذا التخطيط على أساس مفهوم ونتائج مراحل هذه الدورة، وهذه الأخيرة هي عبارة عن مجموعة المراحل التي يمر بها المورد البشري من لحظة تعيينه إلى حين إحالته على التقاعد.<sup>3</sup>

كما يمكننا تعريف المسار الوظيفي بأنه مجموعة الخبرات المرتبطة بالعمل والتي تمتد عبر حياة الفرد وتشمل الخبرات الوظيفية كل المراكز الوظيفية وخبرات العمل ونوعيات المهام ، وهناك بعض الباحثين الذين أضافوا السلوك والاتجاهات المرتبطة بالعمل.

كما يشير مصطلح المسار المهني إلى " درج الفرد خلال حياته الوظيفية من مركز لأخر ، وهذا يستتبع أن يكون هناك توافقاً وانسجاماً بين إمكانات الموظف ومتطلبات الوظيفة في كل مرة يتم فيه إقرار ترقية الموظف إلى وظيفة أعلى".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> فوزية قديد: سلسلة محاضرات مقدمة لطلبة السنة الثالثة ليسانس، قسم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم تسيير المسارات المهنية التسيير، جامعة الجزائر 3، 2019، ص.5.

<sup>2</sup> عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، 2005 ، ص 546 .

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص585.

<sup>4</sup> محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، الأردن، 2010 ، ص 29.

فالتوجه المعاصر في رسم المسارات الوظيفية لم يعد يقتصر على عدد الوظائف الرأسية التي ينتقل إليها الفرد عن طريق الترقية عبر الهيكل التنظيمي، ولم يعد مفضلاً الشخص الذي يحصر نفسه في مجال واحد. حيث انتقلت عملية تسيير المسارات المهنية من النمطية ونموذج التطور الهرمي (الترقية) إلى عملية تسيير أكثر فردانية تتجاوب مع منطق التأهيل وهذا ما أكدته الكثير من الباحثين على الدور الذي يجب أن يلعبه الفرد داخل المنظمة، وهذا بتوفير التأهيل والكفاءات اللازمة لغرض دفع مساره المهني داخل وخارج المنظمة، وهذا ببذل جهود إضافية فردية كمتابعة تكوينات خارج أوقات العمل لضمان النجاح في التقدم الوظيفي والاجتماعي داخل المنظمة.<sup>1</sup>.

ويمكن النظر إلى مفهوم المسار المهني من عدة زوايا:

**أ/ منظور فردي** : فقد ينظر إليه على أنه مجموعة الوظائف المتتالية التي يشغلها الفرد على امتداد عمره المهني ، والتي تتأثر باتجاهاته وطموحاته وأماله ومشاعره.

**ب/ منظور تنظيمي** : وقد ينظر إلى المسار المهني من منظور الحركة داخل المنظمة حيث يوضح مجموعة الوظائف المتتابعة التي يتدرج فيها الفرد أو ينتقل إليها خلال عمره الوظيفي في المنظمة وذلك إما عمودياً عبر المستويات التنظيمية من قاعدة الهيكل التنظيمي حتى قمته وتسمى هذه الحركة بالترقية، أو أفقياً فتسمى بالنقل الوظيفي الأفقي. "ويبدأ المسار عادة بوظيفة دنيا أي في مستوى إداري أدنى، وينتهي في وظيفة عليا أي في مستوى إداري أعلى، وما بين هاتين الوظيفتين تقع عدة وظائف هي التي يتدرج فيها الموظف رأسياً أو ينتقل إليها أفقياً خلال حياته الوظيفية، وعدد الوظائف الواقعة على المسار الواحد، يختلف من مسار لآخر حسب طبيعة تخصص المسار، وبالتالي فهذا العدد الذي يحدد طوله ومردوده المسار سببها أنه غير ثابت أي قابل للتغير بتغيير الوظائف الواقعة عليه، وهذه التغيرات تستدعيها عادة ظروف العمل المستقبلية في المنظمة، إذن المسارات الوظيفية توضح لكل من يعمل في المنظمة مستقبل العمل فيها".<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عليي حبيبة: تسيير المسار المهني في المنظمة بين المدخل الفردي والتنظيمي، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، المجلد 3، العدد 5 جانفي 2015، ص 11.

<sup>2</sup> عمر وصفي عقيلي: المرجع السابق، ص 546-547.

**ج/ منظور مهني:** كما قد ينظر إلى المسار المهني باعتباره سمة مميزة للموظف أو كتخصص المهني، حيث يتكون مسار كل موظف من عدة وظائف ومراكز إدارية وخبرات متعددة، أي التدرج أو التحرك في إطار مهنة معينة دون الارتباط بمكان معين.

## 2- خصائص المسار المهني:

- يقع على عاتق الفرد أن يرسم المسار الذي من خلاله يرى مستقبله الوظيفي شريطة أن يكون ذلك مقررنا بالصفات والقدرات والمهارات التي تؤهله لذلك.

- يقع على الفرد قدر من مسؤولية تأهيل نفسه وتوفير والقدرات والمهارات والصفات التي تؤهله لشغل الوظيفة التي يدفع المنظمة لتوفيرها له لشغلها.

- إن المسار الوظيفي يقوم على أساس مسؤولية المؤسسة لإيجاد الوظيفة المناسبة للفرد وفق قدراته

- ومهاراته وصفاته، وتهيئة مناخ العمل لاستثمار ما لدى الفرد من مهارات.

- العمل من خلال النظم ، وتكامل جهود كل من الفرد والمؤسسة لتحقيق التوافق بين اتجاهات وصفات وقدرات الفرد، وتوقعاته واحتياجات المؤسسة وأهدافها.

- مبدأ الاستمرارية في التعامل مع الحركة الوظيفية للفرد بحيث يوجد ترابط موضوعي بين المسار الوظيفي للفرد وخطط المنظمة في تشغيل العمالة.

- مبدأ المنفعة المتبادلة والمصلحة المشتركة، حيث لا يمثل أحد الطرفين (الفرد أو المؤسسة) عبئاً على الآخر وذلك لوجود منفعة ومصلحة ذاتية لكلا الطرفين من خلال وضع مسار وظيفي فعال.

## 3- أهداف تسيير المسار المهني:

تتوزع أهداف عملية تسيير المسار المهني بين الفرد والمنظمة وكل منها أهدافه، فالاهتمام المتزايد والإدارة الجيدة للمسار المهني للعمال وإتاحة الفرصة للتقدم الوظيفي سيقود إلى تكوين فوة بشرية منتجة ورغبة في العمل ذلك أنه كلما أدرك العمال قيمة العلاقة بين مهاراتهم وقدراتهم وبين الفرص المتاحة أمامهم للتقدم والتدرج الوظيفي كلما زاد إخلاصهم وولاءهم للمنظمة وشعورهم بالانتماء إليها وزاد رضاهما الوظيفي يمكن تلخيص أهداف المنظمة في العناصر التالي:

### أ- مقابلة احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية من العاملين وفقاً لأسس زمنية معينة:

وفي المستويات المختلفة وتزويدهم بالتوجيه والتشجيع الكافي الذي يحتاجونه لتوظيف قدراتهم وإمكانياتهم، ومن ثم تحقيق مستقبل وظيفي ناجح لهم في المنظمة يتواافق وتطوراتهم ومواهبهم.

### ب- تطوير سياسات إدارة الموارد البشرية المطبقة حالياً في المؤسسة:

ذلك أن تصميم برامج منكاملة لتسخير المسارات المهنية يحتاج إلى إدخال بعض التعديلات على السياسة الحالية للموارد البشرية أو وضع سياسات جديدة خاصة بالتوظيف والترقية والتقويم و ذلك لنجاح البرامج".

### ج- تحقيق التنسيق والتكامل في نظام الموارد البشرية بالمؤسسة:

حيث يضمن التخطيط الفعال لتسخير المسارات المهنية لأفراد التعامل مع كافة وظائف إدارة الموارد البشرية وفق مدخل النظم، حيث يتعدى الاستفادة من مزايا تسخير المسار المهني دون وجود ممارسات إدارية سليمة في مجالات إنشاء فرص العمل والبحث عن الكفاءات المتميزة ، ووضع نظم و لوائح مرنّة وموضوعية لأعمال التعيين والتقويم والرواتب وغيرها.

من سياسات التوظيف واستثمار الموارد البشرية. "

أما فيما يخص أهداف العاملين فيمكن عرضها كما يلي:

أ- شغل وظائف تتناسب مع الخلفية العلمية والعملية وتنمية ومواكبة الخبرات والقدرات.

ب- الاستفادة من فرص الترقية والدرج الوظيفي بما يحقق الذات.

ت- الحصول على مستوى مناسب من الأجر وملحقاتها.

ث- إشباع الحاجات الإنسانية والأمنية والاجتماعية واحتياجات المكانة والتقدير وتحقيق الذات.

إن اهتمام المؤسسة بتسخير المسار المهني للعامل بأساليب علمية وموضوعية يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة من خلال مستويات الإنتاجية والربح وتخفيض معدلات دوران العمل والتغيير، وكذلك المحافظة على الخبرات المتوفّرة لديها وجذب الكفاءات.

### 4- أنواع المسار المهني:

يمكننا تحديد أنواع المسارات الوظيفية خاصة والمهنية عامة بما يلي:

**أ - المسار التقليدي :** يمثل هذا المسار حركة انتقال الموظف العمودية من وظائف أدنى إلى وظائف أعلى عن طريق الترقية، على أن تكون الوظيفة التي سيرقى أو ينقل إليها ذات علاقة بالوظيفة القديمة من حيث طبيعتها. بمعنى أن الوظيفة السابقة هي بمثابة إعداد وتهيئة للموظف كي يرقي للوظيفة الجديدة، يفهم من ذلك أن الوظائف بمثابة إعداد وتهيئة للموظف كي يرقي للوظيفة الجديدة، وأن الوظائف الواقعة على المسار التقليدي تكون من نوعية واحدة وتخصص واحد وذلك من أجل تحقيق الترابط بين الوظائف الواقعة عليه، حيث لا يمكنه الانتقال للوظيفة الجديدة إلا بعد تمضيته فترة زمنية في الوظيفة السابقة كتهيئة وإعداد له ويوصف هذا المسار<sup>1</sup>.

ويوصف هذا المسار بالمسار الضيق أو المحدود، وهو يفقد للمرنة و يجعل بداول الترقية والانتقال الوظيفي عليه معودمة، وفي المقابل يتميز بأنه يبين للفرد وبوضوح تام الوظائف التي يمكن أن ينتقل إليها الموظف عبر مسيرة حياته الوظيفية في المؤسسة، كما يتميز هذا المسار بأن الفرد لا يمكنه فترة طويلة من الزمن في آخر وظيفة واقعة عليه لحين إحالته على التقاعد، وهذه الفترة تدعى فترة الركود، غالباً ما يتم تخفيض حجم المهام والمسؤوليات عليه بسبب كبر سنـه.

**ب - المسار الشبكي :** يمثل هذا المسار احتمال انتقال الموظف عمودياً وأفقياً في آن واحد في الهيكل التنظيمي عبر حياته الوظيفية، بمعنى أن المسار يعمل على نقله في عدة وظائف في المستوى الإداري الواحد، على مدى فترة من الزمن وهذا لغاية اكتسابه لمهارات وخبرات متعددة، مما يتيح له فرصة الترقى بعد فترة زمنية محددة إلى أكثر من وظيفة في المستوى الإداري الأعلى .

ومن هنا نجد أن المسار الشبكي مرن ولا يعتمد على التخصص الضيق بل يعتمد على توسيع نطاق تخصص الموظفين لتوفير فرص وبدائل ترقية متعددة أكثر تساعدهم على تحقيق طموحاتهم المستقبلية. بسهولة ومرنة تفوق المسار التقليدي بسهولة ومرنة تفوق المسار التقليدي.

**ج - مسار الانجاز :** في ظل احتمالات تسريح الموارد البشرية من العمل بهدف تخفيض حجمها وضغط التكالفة وما يصاحب ذلك من عدم تمكين الموظفين بلوغ نهاية المسارات الوظيفية التنظيمية ، ظهر مفهوم جديد للمسار الوظيفي التنظيمي والذي يركز على أن تكون الترقية والانتقال إلى وظيفة أخرى واقعة على خط المسار معتمدة على النجاحات والإنجازات التي يحققها الفرد في عمله، بغض النظر عن

<sup>1</sup> فوزية قيد : المرجع السابق، ص26.

المدة الزمنية التي قضاها في الوظيفة، في هذه الحالة نجد أن بلوغ نهاية المسار غير متوقفة عن المدة الزمنية بل على النجاحات والإنجازات، ومن هذا المنطلق وتأسисاً على ذلك، نجد بأن احتمال بلوغ نهاية المسارات في سن مبكرة نسبياً من قبل أصحاب النجاحات وارد جداً، وهنا تبرز مشكلة وهي أن بلوغ هؤلاء نهاية المسارات بسرعة سيجعل فترة ركودهم أو مكوئهم في الوظيفة الأخيرة الواقعة على المسار لحين بلوغ سن التقاعد طويلة، مما يحدث لدى الموظف ملاً بسبب عدم التغيير في عمله وهذا يخفض من دافعيته للعمل.

لا يشترط هذا المسار بقاء الموظف لفترة محددة حتى يتم ترقيته لمنصب أو وظيفة أعلى، حيث يتم الترقية لوظائف ومناصب أعلى بناءً على النجاحات والإنجازات التي يحققها الفرد في عمله بغض النظر عن المدة التي قضاها في الوظيفة ويعتمد مسار الإنجاز على مبدأ الجدارة في العمل، بمعنى توافر المقدرة والصلاحية على ممارسة مهام الوظيفة السابقة واللاحقة التي يتم ترقية الفرد إليها من خلال مركبات ومعايير موضوعية تضمن تحقيق الكفاءة في الأداء.

أن مبدأ الجدارة هو المعيار الذي يتم الاحتكام إليه في مسار الإنجاز، لأن ذلك يتربّط عليه وضع الرجل المناسب في المكان المناسب والتخلّي عن الموظفين الخاملين، وتشجيع غير المبالين بالجد والاجتهاد وبذل ما في وسعهم للاستفادة من مسار الإنجاز<sup>1</sup>.

ولتقدّي هذه المشكلة تلّاجأ إدارة الموارد البشرية إلى استخدام بعض السبل مثل<sup>2</sup>:

- تخفيض سن التقاعد وجعله مبكراً نسبياً كي لا يمكث الفرد فترة طويلة من الزمن في الوظيفة الأخيرة قبل إحالته على التقاعد.

- استمرارية حصول الفرد على التحفيزات الإضافية الدورية المالية خلال فترة الركود وربطها بمستوى أدائه لتكون حافزاً على العمل بجد.

- تكليف الفرد بمهام استشارية وتدريبية كوسيلة لإحداث عنصر الإثارة على عمله الذي سيمارسه لفترة طويلة قبل إحالته على التقاعد.

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي : المراجع السابقة، ص552-553

<sup>2</sup> عبد العزيز بن محمد بن عبد العزيز الفاضل، تخطيط وتنمية المسار الوظيفي وإنعكاساته على الأمن الوظيفي، مذكرة ماجيستر غير منشورة في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الإدارية، السعودية، 2011 ، ص32

- تطبيق أسلوب تبادل الأعمال مع الأشخاص الذين هم في مستوى الإداري وهم في حالة ركود وظيفي، كعنصر تجديد وإثارة في العمل.

### 5- مراحل المسار المهني:

يمر العامل خلال مساره المهني بمراحل متعددة ومترابطة، تبدأ مع بداية عمله وتنتهي عند بلوغه سن التقاعد بافتراض بقاء الفرد في نفس المؤسسة طول مساره المهني، إن هذه المراحل ذات علاقة مباشرة بتسخير المسار المهني حيث تميز كل مرحلة من هذه المراحل بطبيعتها وتحدياتها وطموحات العمال، وقد انفق الباحثون على وجود أربعة مراحل متميزة يمر بها العامل في حياته المهنية يمكن إجمالها في :

#### أ. مرحلة الاستكشاف:

تبدأ هذه المرحلة بعد تعيين الأفراد في المؤسسة مباشرة، حيث يحاولون تحديد نوعيات الوظائف التي تتوافق مع اهتماماتهم ورغباتهم وطموحاتهم وبالتالي فإنهم يضعون في الاعتبار اهتماماتهم الشخصية، القيم الذاتية، تفضيلات العمل وغيرها . ويبذلون في تجميع المعلومات عن الوظائف والمهن ونوعية العمل من مصادر مختلفة مثل الزملاء والأصدقاء وأعضاء الأسرة وربما وسائل الإعلام، وبعد الانتهاء من التعرف على نوعية الوظائف أو الأعمال التي تتوافق مع اهتماماتهم، فإنهم قد يبدؤون في اكتساب نواحي المعرفة والمهارات المطلوبة للاتحاق بهذه النوعية من الوظائف وعلى وجه التحديد فان مرحلة الاستكشاف تحدث في الفترة ما بين سن الخامسة عشر إلى دون الثلاثين بينما يكون الفرد في مراحل التعليم الثانوي أو الجامعي أو حديث التخرج، وتتجدر الإشارة إلى أن مرحلة الاستكشاف تستمر عندما يبدأ الفرد عمله الجديد، ومن منظور المؤسسة، فإن عمليات التوجيه والتأقلم الاجتماعي تعتبر ضرورية لمساعدة العاملين الجدد على الإحساس بالألفة مع الوظيفة الجديدة والزملاء حتى يمكنهم البدء في تحقيق أهداف المؤسسة ، وأخيراً فإنه وفي مرحلة الاستكشاف غالباً ما يتعرض الشخص لنوع من عدم الاستقرار وعادة ما يتسائل عما إذا كان قد اختار الوظيفة المناسبة أم لا ويعمل على استكشاف بدائل المجالات الوظيفية المتاحة ومدى تناسبيها مع قدراته وميله واهتماماته. ويتصف الفرد خلال هذه المرحلة

<sup>1</sup> بالجوانب التالية:

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي : المراجع السابقة، ص559.

- **التعلم:** يتعلم الفرد خلال هذه المرحلة مهارات متعددة وذلك من خلال تجربته في عدة وظائف فالتأهيل والتجربة يعلمانه ما يلي:
  - أن يؤدي عدة أعمال.
  - العمل ضمن فريق.
  - كيف يفهم نفسه ويقدر إمكاناته ويستخدمها بشكل فعال.
  - كيف يجمع ويقيم المعلومات ويفهم الأمور بدلاً من سؤال رئيسه وزملائه في العمل.
  - كيف يندمج مع الآخرين ويبني علاقات اجتماعية معهم.
- **مساعدة واعتمادية:** أي أن الفرد في هذه المرحلة لا يمكنه الاعتماد على نفسه في أداء وتطبيق ما يتعلمه، إذ هو بحاجة إلى عون ومساعدة من أجل أن يؤدي ما هو مطلوب منه فيها، ليصل إلى مستوى كافي يمكنه من الاعتماد على نفسه في نهايتها، وبالتالي تعتبر المرحلة الاستكشافية بمثابة مرحلة أو طور بناء خبرة أولية لدى الفرد، وخلق التكيف الاجتماعي لديه مع بيئته عمله، ليكون لديه في نهاية المرحلة قدرة الاعتماد على نفسه.
- **متابعة:** بما أن الفرد في هذه المرحلة هو في طور بناء وتعلم ومساعدة، إذ لا بد من متابعته بشكل مستمر لتصحيح أخطائه عند ممارسة ما يتعلم أول بأول وتوجيهه باستمرار للوجهة الصحيحة.

### ب. مرحلة التأسيس:

بانهاء المرحلة التحضيرية السابقة يكون الفرد قد اكتسب خلالها مهارات ومهارات متعددة ورسم مساره الوظيفي في ضوء تقييم إمكاناته التي حدّت في مرحلة الاستكشاف، وفي مرحلة التأسيس هذه يوضع الفرد على بداية الطريق أي بداية مساره الذي سيكمل من خلاله مشارار حياته الوظيفية المستقبلية في المؤسسة وأحياناً قد لا ينجح الفرد في الوصول إلى المجال الوظيفي المناسب الأمر الذي قد يدفعه إلى البحث في مؤسسات أخرى، وغالباً ما ينجح الفرد في بداية هذه المرحلة في إيجاد المجال الوظيفي المناسب، فيقوم بتتوسيع أنشطة العمل التي تساعده على كسب وظيفة دائمة في المؤسسة، ويحتاج الفرد لمن يقف إلى جانبه ويوجهه ومن أجل ذلك فهو يتوقع أن يكون رئيسه المباشر في موقف الصديق

والمستشار الذي يوجهه في هذه المرحلة. في هذه المرحلة المفروض أن يتصرف الموظف بصفتين

أساسيتين هما:<sup>1</sup>

- الاستقلالية والإعتماد على النفس.

- القدرة على المساهمة الفعالة في العمل

#### ج. مرحلة الحفاظ الوظيفي:

ويهتم الفرد في هذه المرحلة بتطوير مهاراته ومعلوماته الوظيفية، والحفاظ على إدراك الآخرين لقدراته على الانجاز والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة، ويمتلك الأفراد في هذه الحالة رصيداً كبيراً من الخبرة والمعرفة والإلمام الوظيفي، كما يمكن استخدامهم كمدربين للعاملين الجدد، وتزداد مشاركتهم في مراجعة وتصميم سياسات المؤسسة أو أهدافها وفي التوجيه، وبالرغم من ذلك نجد الفرد في هذه المرحلة أمام ثلاثة مسارات متميزة ومنفصلة تماماً وهي:

- الاستمرار في المسار الوظيفي بنفس المستوى الذي أنهى به مرحلة التأسيس، ولا يعتبر ذلك سهلاً حيث يحتاج إلى مزيد من جهد الفرد أولاً ومن المؤسسة التي يعمل بها ثانياً.

- الركود وفي هذه المرحلة يبدأ الفرد نهاية مساره الوظيفي مبكراً، وربما أدى ذلك إلى فقدانه وظيفته.

- التقدم في المسار الوظيفي إلى أعلى عن طريق الترقية وقد يستلزم ذلك البحث عن وظيفة جديدة ذات مستوى أعلى حتى ولو خارج المؤسسة.

يكون الموظف في هذه المرحلة يكون قد وصل إلى حصيلة تراكمية من المهارات والخبرات والمعارف تؤهله لأن يكون: مدرباً، مطوراً، موجهاً، يسهم في تشكيل ورسم سياسة المنظمة، قادر على تفويض السلطة لآخرين، وفي ضوء ذلك وفي هذه المرحلة يفترض في الموظف قد أصبح رجلاً مهماً في المنظمة يمارس أعمالاً هامة وحساسة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عمر وصفي عقلي : المراجع السالقة، ص 560

<sup>2</sup> المرجع نفسه.

**د. مرحلة الانفصال الوظيفي:**

وتمثل أصعب مراحل المسار لوظيفي للفرد، خاصة بالنسبة لأولئك الذين كانت قفزاتهم سريعة ونالوا حظا من الشهرة والتقدير والسلطة، وبعد عقود من الانجازات المستمرة والأداء المتميز يحين الوقت للتقاعد، وفي هذه المرحلة يحاول الأفراد الاستعداد لهذا التغيير من خلال محاولة إيجاد التوازن بين الأنشطة الوظيفية والأنشطة غير الوظيفية مثل الرحلات وممارسة الرياضة، ورغم ذلك فإنه بالنسبة لبعض العاملين فإن هذه المرحلة قد لا تعني عدم العمل نهائياً، بل قد يقرر الفرد إذا وجد الفرصة أن يستمر في العمل مع المؤسسة لعدد محدود من الساعات أو من خلال العمل الاستشاري، كذلك فإنه بغض النظر عن السن فقد يقرر بعض العاملين الالتحاق بوظائف أخرى ليست مماثلة لنوعيات الوظائف السابقة.

وبلاحظ أن توجهات ومكتسبات الموظفين تختلف خلال هذه المراحل الوظيفية باختلاف الفروق الفردية ومستوى الطموحات فيما بينهم.

في مجال المسار المهني فترات المراحل السابقة قد تختلف من فرد لآخر وخاصة مرحلة الحفاظ، فبعض الموظفين نجدهم خلال هذه الفترة يتقدمون ويتطورو باستمرار، في حين آخرون لا يتقدمون ولا يتطورو بل يحافظون على ما اكتسبوه في مرحلة التأسيس، وبعضهم ولضعف إمكانياتهم يتراجع وينحدر بانتهاء مرحلة التأسيس.

**6- تنمية المسار المهني:**

العنصران الأساسيان المرتبطان بتنمية المسار المهني هما:

**أ- إدارة المسار المهني:**

وذلك من خلال نسج طموحات الفرد واحتياجات الإدارة في برامج رسمية لاكتساب القدرات (تنمية الموارد البشرية)، وتوزيع الموارد (تخطيط الموارد البشرية، الاختيار والتعيين، تحديد المسارات الوظيفية)، ومراجعة الإنجازات (الاستشارة والتقييم)، ومكافأة الأداء (التعويض).

**ب- تخطيط المسار المهني:**

تعددت التعريفات التي تناولت تخطيط المسار المهني حيث هناك من عرفه على أنه : "إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية التي تعنى بإحداث توافق وتطابق بين الفرد والوظيفة التي يشغلها وذلك

بغرض أساسي هو تحقيق أهداف المؤسسة في الإنتاجية وتحقيق أهداف الأفراد في الرضا عن العمل.<sup>1</sup> كما عرف بأنه: "تصميم هيكل وظيفي للعاملين يستطيعون من خلاله النمو وظيفياً داخل المنظمة.

فتخطيط المسار المهني الحجر الأساسي في بناء إستراتيجية المسار المهني وأحد المفاتيح الأساسية لضمان نجاح هذه الأخيرة في تحقيق أهداف كل من المورد البشري والمنظمة.

---

<sup>1</sup> محمد أحمد عبد النبي، ادارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، زمزم باسترون ، الأردن، 2010 ، ص13.

## المحور الرابع

### المداخل النظرية في دراسة الموارد البشرية

#### أولاً- المدخل الكلاسيكي:

- نظرية الإدارة العلمية
- نظرية التقسيم الإداري للعمل
- نظرية البيروقراطية.

#### ثانياً- المدخل السلوكي:

- نظرية العلاقات الإنسانية
- نظريات الدافعية:

- نظرية الفلسفة الادارية (نظرية X و Y)
- نظرية تدرج الحاجات "أبراهام ماسلو
- نظرية التناقض بين الفرد والتنظيم
- نظرية العوامل المزدوجة.

#### ثالثاً- المدخل الحديث:

- نظرية النظم (الانساق العامة)
- نظرية Z ويليام أوتشي
- نظرية رأس المال البشري

## الأهداف التعليمية

بعد الانتهاء من دراسة هذا المحور يتوقع من الطالب أن يكون قادرًا على:

- إدراك التطور التاريخي لنظريات الفكر التنظيمي الكلاسيكي، السلوكي، الحديث.
- استيعاب أسس ومرتكزات هذه المداخل الثلاث في دراسة الموارد البشرية
- فهم واستيعاب التوجه العام لمختلف هذه النظريات، وكيفية مقارنتها في دراسة الموارد البشرية
- القيام بتحليل نقيدي لنقاط القوة والضعف الكامنة في نماذج المداخل الثلاث.
- إدراك أن هناك عدة عوامل ومحددات تؤثر على سلوك الأفراد العاملين في محظ العمل.
- مناقشة وتحليل العديد من النظريات المفسرة لسلوك المورد البشري في المؤسسة وإجراء مقارنة علمية بينها.

### **المداخل النظرية في دراسة الموارد البشرية:**

إن تنمية الموارد البشرية له علاقة أساسية بالأفراد وقد كان و سيظل انعكاساً للواقع السياسي ، الاقتصادي ، الاجتماعي و الثقافي لمجتمع المؤسسة ؛ بمعنى أن أي فكرة في هذا المجال هي محصلة طبيعية للتفاعل بين هذه المتغيرات في أي مؤسسة و في أي فترة من فترات تطورها. ومع التطور العلمي و التكنولوجي ظهرت الحاجة إلى الاهتمام و الاعتماد على العلم و الدراسات و البحث لتوفير المهارات و الأفراد الذين ينبعضون بالمؤسسات نحو التطور ، كما تعتبر التغيرات التي مرت معظم جوانب المجتمع و التي أسهمت بدورها في تسليط الضوء على أهمية الموارد البشرية في العملية الإنتاجية ، و منها ظهرت العديد من البحوث التي أسهمت بفعالية في تطوير ميدان الموارد البشرية.

و تجدر الإشارة إلى أن مضمون إدارة الموارد البشرية كمفهوم حديث الاستعمال والتداول يختلف عن مضمون إدارة الأفراد وذلك لاختلاف الفلسفة والأسس التي ينبعض عليها كلا المفهومين فقد مررت التنظيمات بعدة مراحل ، كانت لها مفاهيم مختلفة وكل مفهوم هو نتيجة منظور معين ساهم في توضيح بعض الجوانب الفنية والخصائص التي يتميز بها التنظيم ، فقد تبلورت التطورات التي لحقت بالفكر الإداري في ثلاثة مداخل أساسية هي: الكلاسيكي، السلوكى والحديث. اذ ستتناول في هذا المقام كل مدخل من هذه المداخل على حد و بشيء من التفصيل .

#### **أولاً: المدخل الكلاسيكي**

ويقصد به النظريات القديمة التي تفسر السلوك الإنساني، وباختلاف نماذجها فإنها افترضت أن الأفراد كساي و غير قادرين على تنظيم و تحفيظ العمل وغير عقلانيين وأنهم انفعاليين، فإنهم غير قادرين على أداء أعمالهم بصورة سلية و فعالة، ومن هنا بدأت افتراضات هذه النماذج الكلاسيكية تؤمن بضرورة فرض نموذج رشيد و عقلاني و قوي على العاملين، وذلك للسيطرة في السلوك داخل المنظمات.

فتقطلق النظريات الكلاسيكية من فكرة أساسية، مفادها أن الإنسان لابد أن تحكمه مجموعة من المبادئ والمعايير، التي تحدد الاستخدام الكامل والشامل له، في مختلف التنظيمات على النحو الذي يحقق أكبر قدر من الكفاءة في الأداء، وينمي قدراتها على زيادة الإنتاج وتحسين الإنتاجية ، وتمثل هذه المبادئ في تقسيم العمل ، وتحقيق أعلى درجات التخصص، وسلسلة السلطة، وتنظيم الرسمي، وإتباع

الطرق العقلانية الرشيدة، وإصدار الأوامر لتوجيه الرقابة، من خلال وضع ضوابط محددة للأداء، بهدف الوصول إلى الكفاءة الإدارية ، التي تحقق التنمية المرغوبة.<sup>1</sup>

ومن أهم النماذج والنظريات الرئيسية التي ظهرت من خلال تلك الفترة والتي كونت الفكر الإداري الكلاسيكي نجد:

### ١- نظرية الإدارة العلمية: (فريديريك تايلور 1856-1915)

وارتبط اسم النظرية باسم رائدها الأول : " فريديريك ونسلو تايلور" الذي بدأ حياته العملية بشركة مدفیل لصناعة الصلب والفولاذ في مدينة فيلاديلفيا سنة 1878 ، حيث تدرج فيها من وظيفة صانع بسيط إلى وظيفة كبير المهندسين سنة 1884 ، والذي استطاع خلال سنوات عمله أن يلاحظ التباين والاختلاف الكبير في كفاءة العمال ، وأيضاً تدني في مستويات الإنتاج في المشاريع الصناعية ، بالإضافة إلى الثغرات العديدة في عمل الإدارة ، فقد تبين له أن الإدارة لم يكن لديها فكرة واضحة عن مسؤولية إدارة وتوجيه العمل ، كما لم يكن هناك أية معايير لأداء العمل ، وأن قرارات الإدارة تعتمد على أسلوب المحاولة والخطأ ، ولم تكن هناك دراسة لطرق العمل أو أدواته ، وأن العمال يكلفون بأداء أعمال لا قدرة لهم عليها ولا رغبة لهم فيها، مما أدى إلى قيام النزاع بين الإدارة والعمال، فقد كان العمال يطالبون الإدارة بالزيادة في الأجر و إلا لجئوا إلى سلاح الإضراب عن العمل أو البطء فيه، في حين كانت الإدارة تعمل على تخفيض التكاليف مستعملة في ذلك سلاح الفصل عن العمل.

وظل هذا الوضع قائماً إلى أن جاءت حركة الإدارة العلمية وغيرت هذا التفكير اتجاه العنصر البشري، فبدلاً من استخدام أساليب التهديد والتخييف اتخذ " تايلور ، فرانك و ليليان ، هنري جانت وجيلبرت" ، مدخلاً علمياً و موضوعياً للإدارة ، سمي بالتنظيم العلمي للعمل OST ، حيث قام تايلور بدراسة كيفية تصميم العمل ليكون أكثر فعالية ، فقام هو و أتباعه بجمع البيانات العلمية و استخدام وسائل التحليل التي كانت متاحة في ذلك الوقت ، كما ركز " تايلور " على دراسته للحركات المطلوبة لأداء كل عمل و الوسائل و الأدوات المستخدمة ، و الزمن اللازم لكل مهمة .

ومن خلال البيانات التي تم جمعها و كذا بتطبيق أسلوب علمي بدلاً من الاعتماد على التقدير الشخصي لرئيس العمل أمكنه من التوصل إلى تحديد معايير عادلة لكل عمل ، و العمال الذين يحقون إنتاجاً يفوق

<sup>1</sup> ميلاط نصرة: محاضرات في مقاييس تسيير الموارد البشرية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة برج بوعريريج، 2019، ص.55.

هذه المعايير يحصلون على أجور تشجيعية (مكافآت مالية)، و هنا يلح تايلور على " ضرورة توجه كل من الإدارة و العمال نحو زيادة الإنتاجية لأن كل فائض يتم الحصول عليه في الإنتاج يجني ثماره العمال في صورة أجور و مكافآت أعلى ، أما الإدارة وأرباب العمل فيكون نصيبهم مستوى أعلى من الأرباح"<sup>1</sup>

و من خلال دراسات و تجارب "تايلور" توصل إلى أن هدف الإدارة الرشيدة هو دفع الأجور العالية و خفض تكلفة الإنتاج و وضع العامل المناسب في المكان المناسب ، و هنا يظهر اهتمامه بالمورد البشري من خلال التدريب و اختيار العامل و تغيير اتجاهات أرباب العمل و هذا من خلال تعليمهم مبادئ الإدارة العلمية ؛ أي أن تسخير الإدارة والعمال حسب اعتقاد" تايلور "ينبغي أن يكون وفق مبادئ علمية و قد لاقت حركة الإدارة العلمية قبولاً كبيراً و انتشرت انتشاراً واسعاً و هذا للمبادئ التي جاءت بها، وحسبه رأيه فإنها إن طبقت فسوف تؤدي إلى تغيير شامل في مناخ الأعمال وبالتالي تحقيق رضا الادارة والعمال و من أهم مبادئها نذكر:<sup>2</sup>

**1 - تقسيم العمل وتحديده كميا إذا أمكن، وهكذا التحديد يكون بتوزيع عمل ما على عدد من العمال لتحقيق أعلى مستوى تبسيط العمل والفعالية في الأداء.**

**2 - اختيار العاملين يكون مطابقاً لمستلزمات الأعمال التي يقومون بها ، و هذا من خلال اعتمادها على التخصص و تقسيم العمل.**

**3 - تدريب العمال لأداء مهامهم وفق ما تتطلبه خطة العمل ، و يتم ذلك بالمراقبة المباشرة للعمال حيث لا ينبغي أن يبذلوا أي نشاط خارج بالإطار المحدد لهم و تتم هذه المراقبة بواسطة المشرفين والمسيرين، و هذا لما لعبته دراسة الزمن و الحركة التي حلّت محل الحدث و التخمين، و أيضاً توصلت النظرية إلى طريقة مثلى للأداء.**

**4 - المكافآت المالية اليومية للعمال كحافز مادي مقابل ما يبذلونه من عمل كما حدد "تايلور" كم و نوع العمل الواجب إنجازه لكل عامل على أن يكون هذا التحديد مستنداً لأبحاث علمية دون الرجوع إلى تخمينات ظنية من جانب الإدارة ، في عملية اختيار العاملين و تدريبهم لأفضل الأعمال الممكنة مع إقناعهم بعدلة الإدارة من حيث تقسيم الحقوق و الواجبات بينهم بطريقة ديمقراطية خالية من الاستغلال .**

ونشير هنا أن التايلورية ركّزت على أربعة مفاهيم أساسية والمتمثلة في:

<sup>1</sup> جميل أحمد توفيق: **إدارة الأعمال -دخل وظيفي**، دار النهضة العمومية، بيروت، 1986 ، ص36.

<sup>2</sup> مصطفى عشوى، **أسس علم النفس الصناعي التنظيمي**، الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب، 1992، ص73.

- الطاقة أو الحد الأقصى من العمل الذي يستطيع العامل انجازه - السرعة أو الوقت المستغرق لإنجاز العمل ضمن مستوى كفاءة محددة وكمية محددة من الجهد- القدرة على الاستمرار- استخدام الحوافز لإغراء العمال على تأدية العمل بالطريقة المطلوبة وبالسرعة والمعدل المطلوب عن طريق تقدير الأجور الأساسية والإضافية بناء على نوع العمل ومستويات أدائه.<sup>1</sup>

إن أهم فكرة جاء بها "تايلور" هي عملية تنمية الموارد البشرية و بالدور الفعال الذي يلعبه هذا الأخير في عملية الإنتاج و هذا من خلال كتابه المعنون تحت " مبادئ الإدارة العلمية " عام 1911م . و باختصار يمكن القول بأن مساهمة نظرية الإدارة العلمية في أنها ركزت على ضرورة التخصص في العمل و ضرورة الاهتمام بتصميم الوظائف و الأعمال ، و ضرورة الاختيار و التدريب، وأيضا الاهتمام بالحوافر النقدية. غير أن هذه المساهمة لا تتفى انطواء هذه الحركة على مجموعة من العيوب نلخصها في جملة من الانتقادات:

- المدرسة التايلورية تعتبر تشكيلا لـ إطار الفلسفي قاعدته تمجيد الروح الفردية وقامته صبغ هذه المبادئ بالطابع العلمي.

- إن هذه المبادئ لم توضع إلا لخدمة المبادئ الرأسمالية التي وَجَّهَت بفضل إمكانياتها المادية - البحوث النفسية - الاجتماعية - لمعالجة مشاكلها المختلفة التي واجهتها في ميادين التخطيط والتنفيذ والتقييم.

- حلّت العمل تحليلًا ميكانيكيًا واعتبرت الإنسان خاضعاً للآلية، وبهذا فقد اهتمت بالعوامل الفيسيولوجية المؤثرة في أداء العمل. وقد استغل هذا النوع من التنظيم في رفع أرباب الأعمال على حساب العمال.

- الإصرار على استخدام الأسلوب العلمي على حساب تضحيات من جانب العنصر البشري، الذي كان يعمل وفق خطوات روتينية متكررة تبعث على الملل والسام، وتقتل المبادأة والابتكار والطموح، كما أن هذه النظرية أهملت الاعتبارات المتصلة بالجوانب الاجتماعية والإنسانية للعاملين فيها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> احمد ماهر: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ، ب ط، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2002، ص 29

<sup>2</sup> فراح فروزية: **محاضرات مقاييس نظريات التنظيم**, موجهة لطلبة السنة الثالثة اتصال،جامعة البلدة 2020-2021، ص 3

- لم تراع المدرسة التايلورية العلاقات الlassomie، الاتصال والتنظيم اللا رسمي بين العمال أنفسهم والإدارة، فقد اهتمت هذه المدرسة بالتنظيم الهرمي للسلطة وبالاتصال العمودي الرسمي كوسيلة لتنفيذ القرارات وتطبيق الإجراءات المتعلقة بالعمل.

- ترى هذه النظرية أن التنظيم نسق مغلق، ومن ثم فإن الإطار التصوري لها فيه كثير من نقاط الضعف التي تتصف بها مداخل النسق المغلق.<sup>1</sup>

- إضافة إلى النقاط السابقة الذكر فإن "مبادئ الحركة العلمية كانت تمثل لاستخدام الأسلوب الدكتاتوري في معاملة العمال و خاصة بين الإدارة صاحبة السلطة و العمال الذين عليهم بالسمع و الطاعة و هذا لخدمة المبادئ الرأسمالية ؛ و بهذا فقدت هذه الحركة فعاليتها في التسيير مما أدى إلى ظهور عدة نظريات أخرى محاولة منها تدارك سلبيات الحركة العلمية والتي كثيراً ما توصف بـ "نظيرية الآلة".

وإنصافاً لحركة الإدارة العلمية، ومن خلال تتبع التاريخي لحركة الإدارة نلاحظ أنّ "تايلور" قد نجح في صياغة بعض المبادئ التي تمثل واجبات الإدارة في المصنع يمكن أن تكون بدالة عن أسلوب المحاولة والخطأ الذي شاع الاعتماد عليه خلال هذه الفترة ، حيث يلاحظ أنها اهتمت بالعقلانية وحدها، واستندت إلى فكرة تقسيم العمل، وأكّدت على أهمية المكافأة الاقتصادية أو الحوافز المادية على اعتبار أنه الحافز المثاليّة الوحيدة للأداء العمل.

## 2- نظرية التقسيم الإداري للعمل: (هنري فايول 1841 - 1925)

تتمثل هذه النظرية في أعمال كل من "هنري فايول" و "جيليك" و "يريويك" وغيرهم من الذين ركزوا في تحليل الأسس العلمية الإدارية داخل التنظيمات وطبيعة مبدأ تقسيم العمل كخاصية هامة داخل مجال العمل التنظيمي ، بالإضافة إلى أهمية الإشراف والتحكم والسلطة داخل التنظيمات الحديثة.<sup>2</sup>

وترجع البدايات الأولى لهذه النظرية إلى معالجة الهيكل التنظيمي للمؤسسة وكيفية تكوينه من حيث تحديد الأهداف، تجميع الأنشطة والوظائف الازمة لتحقيق هذه الأهداف، تجميع الأنشطة المتشابهة في أعمال ثم في أقسام ثم في دوائر من أجل تسهيل العلاقات بين وحدات البناء التنظيمي، حيث كانت

<sup>1</sup> محمد علي محمد، علم الاجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1989، ص 139.

<sup>2</sup> علي غربى وآخرون ، المجتمع العربي (التحديات الراهنة وآفاق المستقبل )، منشورات جامعة متغوري ، قسنطينة ، 2000، ص 36.

المشكلة الرئيسية في كيف يمكن تجميع هذه الأعمال في شكل مهام فردية ثم تجميع المهام في وحدات إدارية وتجميع الوحدات الإدارية في وحدات أكبر وأخيرا تحديد المستوى الأعلى للإدارات؛ فقد ركزت هذه النظرية اذن على التخصص وتقسيم العمل من خلال خلق هيكل تنظيمي متوازن، ومنظم ويفترض انه يمكن السيطرة على السلوك الإنساني من خلال العملية الإدارية والقواعد والأوامر، أي تصميم محكم بمخالف العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة وتوجيه من خلال وضع ضوابط محددة للأداء.

وقد جاءت هذه النظرية كفكرة متلازمة تقريبا لأفكار نظرية الإدارة العلمية، خاصة بعد أن وضع المهندس الفرنسي "هنري فايول" أسس هذه النظرية محاولاً نتطوير بعض أفكار الإدارة العلمية، ويركز على عدد من القضايا والمبادئ الإدارية التي يمكن أن تعزز من تطوير المؤسسات والمنشآت الإنتاجية الصناعية والإدارية.

وجاءت أفكار "فايول" ممترجة بخبرته الواقعية، كمدير لأحد المنشآت الصناعية الكبرى والتي كانت تعمل في قطاع التعدين وذلك عام 1888، كما حرص على أن يعرض أفكاره في كتاب يعرض أفكاره في كتاب بعنوان الإدارة العامة الصناعية، والذي نشر عام 1916.

وقد قسم "هنري فايول" العملية الإدارية إلى خمسة أنشطة هي : التخطيط ، التنظيم ، الأمر والرقابة ، كما يذهب "فايول" في الإدارة الصناعية إلى أن هناك صفات للإدارة ينبغي أن تتوفر سواء بالفطرة أو التدريب ، وتحول من مستوى التنفيذ إلى مستوى التخطيط و وضع بذلك عدة مبادئ ، و بدون هذه الأخيرة - على حد تعبير فايول - تعم الفوضى داخل المؤسسة بين العمال ، إلا أن "فايول" اهتم بالأفراد من خلال اختيارهم وفق وسيلة فعالة و منحهم مكافئات و حافز مقابل الجهد الذي يبذلونه. و من خلال الأنشطة الخمسة السابقة الذكر استطاع "فايول" أن يضع أربعة عشرة مبدعاً من خلالها يمكن الاطلاع على أنشطة الإدارة و هي :

**1- تقسيم العمل و التخصص:** يمكن تحسين العمل من خلال تقسيم العمل بين الناس بحيث يكونون متخصصين فيه، أو تعيين متخصصين ل القيام به.

**2- السلطة و المسؤولية:** وتعني للسلطة الحق في إصدار الأوامر ، أما المسؤولية فتعني مقدار المساءلة الناجمة عن التمتع بحق إصدار الأوامر.

<sup>1</sup> أحمد ماهر :المراجع السابق، ص ص 30-32.

- 3-الضبط و الرابط :** إن أفضل الطرق للحصول على الضبط هي أن يطبق المدير أنظمة الجزاء والعقاب في حالة حدوث أخطاء على أن يتم التطبيق بصورة عادلة.
- 4-وحدة الأمر :** و تعني أن كل فرد يحصل على أوامره من فرد واحد.
- 5-وحدة الهدف :** و تعني أن وحدات التنظيم لابد أن تساهم في تحقيق أهداف المشروع.
- 6-أولوية المصالح العامة على المصالح الشخصية :** وهذا يعني أنه عندما تتعارض مصالح المنظمة مع مصالح الأفراد تأتي مصالح المنظمة في ترتيب متقدم.
- 7-عوائد العاملين :** يجب أن يكون الأجر و المستحقات مناسبة لكل من العاملين والمنظمة.
- 8-المركزية :** إن التعامل مع الأفراد يمثل نوع من اللامركزية ، في حين يمثل استخدام السلطات الإدارية نوعا من الحقوق المتمرضة لدى المديرين.
- 9-التسلسل الرئاسي :** لابد من وضوح التبعيات الرئيسية باعتبارها خطوط السلطة والاتصالات بين الرؤساء و المرؤوسيين ، و على كل منها أن يتبع هذه الخطوط بدقة في عملية الاتصال.
- 10-النظام :** على الموارد مثل الخامات و الأفراد و الأدوات أن تكون في مكانها في الوقت المناسب لكي يتم استخدامها استخداماً أمثل.
- 11-العدالة :** لابد من توفير معاملة عادلة لكل العاملين.
- 12-استقرار العمالة :** لابد من توفير العمال بطريقة سليمة حتى يمكن التقليل من احتمال التسرب.
- 13-المبادأة :** لابد من تشجيع المبادأة و الابتكار لضمان تطور المشروع.
- 14-تنمية روح الجماعة :** يجب تربية روح الجماعة و التوافق بين العاملين.

و على الرغم من المساهمات التي أفادت بها حركة العملية الإدارية في المجال التطبيقي إلا أنها كسابقتها - الحركة العلمية - انطوت على نقائص يمكن إجمالها في : أن الفايولية ركزت على الجوانب الإدارية، حيث وضعت تصور مثالي للتنظيم و أهملت الجانب الإنساني ، كما أنها كانت تعامل العامل بصورة فردية لتجنب الفكر الجماعي ، و هي بذلك تتجاهل اجتماعية العامل و لا تعترف بالتنظيم غير الرسمي ، كما اهتمت بالجانب الفيزيولوجية المؤثرة في أداء العمل و هذا ما أدى إلى رفع أرباح أرباب

العمل على حساب العمال ، و بالمقابل فإن تقسيم العمل أدى إلى نتائج سلبية على العمال نتيجة تكرارهم للحركات نفسها طيلة السنة.

ويرى كثير من محللي تطور التراث السوسيولوجي والإداري أن نظرية الإدارة العلمية (تايلور) والتقسيم الإداري للعمل لـ "فایول" يكمل بعضهما البعض عندما اهتمتا عموما بقضايا العمل والإدارة كالمؤسسات الإنتاجية الصناعية، كما تتشابهان إلى حد كبير في تركيزهما على عدة خصائص داخل بناء التنظيمات مثل :التخصص، تقسيم العمل، الإنجاز والفاعلية، الضبط والإشراف .

والفارق بين النظريتين يكمن في أن النظرية الأولى اهتمت بدراسة مستوى الإدارة المباشرة حيث وجه أبحاثه لدراسة أقل المستويات الإدارية، والتعميدية في المصنع ثم تدرج إلى أعلى المستويات في حين النظرية الثانية" فایول" ركّزت على دراسة الإدارة العليا والاهتمام بالمدير الإداري والإدارة التنفيذية ثم تدرج من القمة إلى أسفل المستويات الإدارية والتنفيذية الدنيا.<sup>1</sup>

كما أكد "تايلور" على تتميط مبادئ الإدارة العلمية وتطبيقاتها المتشددة ، في حين يرى "فایول" أن المدراء لابد أن يتمتعوا بالشعور والانسجام والمرونة حتى يستطيعوا تكيف مبادئهم حسب المواقف المتعددة.

### 3- النظرية البيروقراطية : (ماكس فيبر 1864-1920)

بعد مفهوم البيروقراطية من أقدم المفاهيم الإنسانية واعقدتها على الإطلاق، نظراً لمعانيه المتعددة والتي تختلف وفق الهدف من وراء استعمالها، فالبيروقراطية تعنى" ذلك التنظيم الإداري الضخم الذي يتسم ب التقسيم الأعمالي وتوزيعها في شكل واجبات رسمية محددة على الوظائف، حيث يتم تنظيم العلاقات والسلطات بينها بأسلوب يرمي لتحقيق أكبر قدر من الكفاية الإدارية لإنجاز أهداف التنظيم.

ويعتبر عالم الاجتماع الألماني " ماكس فيبر " أكثر العلماء قربا من الاتجاه البيروقراطي في دراسة الإدارة والتنظيم، لم يهتم فقط بإدارة المشروعات الفردية وإنما كان اهتمامه بالمنظمات كبيرة الحجم باعتبارها وحدات اجتماعية، و لقد حضي موضوع هيكلة السلطة باهتمامه حيث اتخذ هذا الاتجاه من ملاحظته لسوء استخدام المديرين لسلطاتهم ، و عدم الاتساق في أسلوب الإدارة دون وجود قواعد حاكمة للسلوك ؛ و لهذا بنى" ماكس فيبر " نظريته في البيروقراطية، حيث "قدم مفهوم متكامل للتنظيم البيروقراطي من خلال العناصر البنائية التي تشكل وحدتها، و أطلق عليه اسم النموذج المثالي

<sup>1</sup> الفضيل رتيمي، لطيفة طبال: المنظمة ونظرية التنظيم، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، دون عدد، دس ن، ص 17

**البيروقراطي** حيث يتضمن هذا الأخير كيفية اختيار الموظفين والأفراد عن طريق أساليب متعلقة بالكفاية الإنتاجية ، و كذا محاولة المؤسسات وضع أساس التوظيف من خلال المساواة بين الأفراد في التعيين بالوظائف على أساس الكفاءة المطلقة و الإعلان عن الوظائف الشاغرة حتى تكون هناك مساواة في شغلها وفق الكفاءة المطلوبة ؛ " كما اهتم بالتدريب للأفراد الذين يرشحون لشغل وظائف تتطلب الإمام بجميع القضايا المتعلقة بمنصب الشغل و بالتالي إنشاء جهاز مستقل لوضع النظام الخاص بالوظائف والموظفيين<sup>1</sup>"

و في هذا السياق بنى " ماكس فيبر " نظرته في البيروقراطية على المبادئ التالية:

- 1- **التخصص و تقسيم العمل :** وهو أساس الأداء الناجح للأعمال و الوظائف ، و فيه يقسم أي عمل إلى أجزائه البسيطة بطريقة تسهل عملية الأداء و المراقبة.
- 2- **وضوح خطوط السلطة عن طريق التسلسل الرئاسي:** على شكل سلم هرمي للسلطة ، مما ينبع على ذلك تسلسل الأوامر ضروري لتحديد العلاقات بين المديرين و مرؤوسيهم.
- 3- اختيار جميع العاملين على أساس المؤهلات الفنية.
- 4- الموظفون يعينون ولا ينتخبون.
- 5- الموظفون الإداريون يعملون مقابل رواتب ثابتة.
- 6- الموظف الإداري لا يملك الوحدة التي يديرها ، ويستمد سلطته من وظيفته.
- 7- على الإداري أن يخضع لقوانين وضوابط ورقابة شديدة ، أثناء تأديته لعمله ، وهذه الضوابط لا شخصية.
- 8- نظام اجتياز و ترقية العاملين : و يعتمد هذا المبدأ على الجدار الفنية للقيام بالعمل، كما تكون ترقية العاملين مبنية على الجزء حسب الاستحقاق و لا تكون على أساس القرابة و المحاباة.

<sup>1</sup> هشام بوکفوس: اساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة قسنطينة، (الجزائر)، 2005، ص29.

وقد ميز بين القوة والسلطة فاعتبر القوة هي المقدرة على إجبار الآخرين على الامتثال والطاعة ، أما السلطة فهي تعني الانصياع طواعية للأوامر وفي إطار السلطة يرى الشخص التابع ( المرؤوسين ) أن إصدار الأوامر والتوجيهات من قبل صاحب السلطة ( المدراء ) أمر مشروع .<sup>1</sup>

ومن المآخذ على نموذج فيبر أن مبادئ الديمقراطية في حد ذاتها ليس فيها ما يعيدها إلا أنه عند التطبيق نجد :

- أنه يشير فقط إلى البناء الرسمي للتنظيم الإداري متجاهلا العلاقات غير الرسمية و التي يمكن أن تدعم السلطة الرسمية للقائد إذا ما أحسن استخدامها.

- كما يؤخذ عليه الأثر السلبي لمبدأ التسلسل الإداري على الموظف في خوفه من الأوامر مما لا يشجعه على المبادأة.

- كما أن الأجر الثابت قد يؤدي إلى عدم تقدير الإنتاج الفردي للموظف و يجعل روح المشاركة في العمل مفقودة بين الموظفين.

و قد لخص البعض أهم عيوب النظام البيروقراطي في النقاط التالية:

1- تضخم الأعباء الروتينية.

2- عدم اهتمام العاملين بمصالح المنظمات و اهتمامهم فقط بالإجراءات.

3- شعور العاملين بأنهم يعاملون كآلات ، و انتقال الشعور نفسه لمن يتعاملون معهم.

4- تشابه في شكل السلوك و توحده بسبب الالتزام بالإجراءات ، ثم إلى تحجر السلوك أو الجمود كنتيجة منطقية للتحديد القاطع لاختصاصات المسؤوليات، بحيث يمكن التنبؤ بالسلوك و محاسبة الأفراد، إن جمود السلوك الوظيفي قد يحقق أهداف البيروقراطية لكنه في الوقت نفسه يؤدي إلى مزيد من المتاعب لجمهور المتعاملين في المنظمة.

5- القضاء على روح المبادأة و الابتكار و النمو الشخصي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> حسين حريم: مراجع سابق، ص58.

<sup>2</sup> هشام بوكتوفوس: المراجع السابق.

6- الانغلق : فنجاح التنظيم لا يتوقف على الخصائص الداخلية فحسب، بل يرتبط بالبيئة الخارجية، وهذا ما لم يأخذ به فيbir لأن البيروقراطية تعالج التنظيم كنظام مغلق.

7- التناقض : فمبدأ التدرج الهرمي يتعارض مع مبدأ الخبرة و التدريب كأساس لاختيار الموظفين.

و خلاصة لما سبق فإن الفكر الإداري الكلاسيكي كان له فضل التأصيل العلمي للإدارة كحقل تخصص، ولكنه اتسم بالطابع المادي و أغفل العنصر البشري كعامل محرك للإدارة، كذلك نجد أن النظريات السابقة تشتراك في أنها ركزت على العوامل الداخلية للمنظمات و أهملت العوامل والمتغيرات في البيئة الخارجية و تأثيرها على المنظمة. و يمكن

القول أن هذه النماذج ساهمت في تطوير الفكر التنظيمي، ورسمت الطريق أمام النظريات التي تلتها ، و وضع الفكرة التنظيمي على الطريق الذي هو عليه اليوم.

### ثانياً: المدخل السلوكي (النيوكلاسيكي)

لقد أدى القصور في مفاهيم ومبادئ الإدارة الكلاسيكية إلى الاتجاه بالمطالبة بمدخل جديد يهتم بدراسة الإنسان و دوافعه حتى يمكن التوصل إلى الطرق الملائمة لإدارته و حفظه على العمل بأعلى كفاءة ممكنة و قد تمثل هذا الاتجاه في المنهج الإنساني، فرغم المساهمات التي قدمها الكلاسيكيون في دراسة التنظيم والإدارة، إلا أنهم أغفلوا الجانب البشري والإنساني و نسوا أن العامل يريد أن يتحمل مسؤولية عمله وأن يكون له دور في منظمته، وهو ما تداركته نظريات المدخل السلوكي في التنظيم. ومن أبرزها:

#### أ- نظرية العلاقات الإنسانية: (التون مايو 1880-1949)

أدى النقد الموجه إلى النماذج المختلفة للنظرية الكلاسيكية إلى ظهور اتجاه جديد يهتم بالعلاقات الإنسانية، ففي أوائل القرن العشرين بدأ التأكيد على العامل الإنساني في منظمات الأعمال يترك أثره على تفكير الإدارة، وعلى خلاف منظري الفكر الكلاسيكي الذين كانوا مدرباء ممارسين، فإن منظري العلاقات الإنسانية كانوا من الأكاديميين وعلماء الاجتماع والنفس والسلوك، فظهرت حركة العلاقات الإنسانية كرد فعل للنظريات الكلاسيكية وإهمالها لدور العامل الإنساني، فعلى النقيض من النظريات الكلاسيكية افترضت نظرية العلاقات الإنسانية وهي تعد من النظريات النيوكلاسيكية أن الإنسان مخلوق اجتماعي ، يسعى إلى تكوين علاقات أفضل مع الآخرين، و أن أفضل سمة إنسانية جماعية هي التعاون

و ليس التنافس ، و بناءً عليه انعكس ذلك على كيفية تفسير السلوك الإنساني و التنبؤ به و التحكم فيه في نظرية العلاقات الإنسانية.

ويمكن تعريف العلاقات الإنسانية في مجال العمل بأنها: " مجال من مجالات الإدارة يعني بإدماج الأفراد في موقف العمل بطريقة تحفزهم إلى العمل معا بأكبر إنتاجية مع تحقيق التعاون بينهم وإشباع حاجاتهم الاقتصادية النفسية والاجتماعية".<sup>1</sup>

و من سياق هذا التعريف يتضح أن هناك دلالة واضحة على أهم الأهداف التي تركز عليها نظرية العلاقات الإنسانية وهي: تحقيق التعاون بين العاملين، الإنتاج، إشباع حاجات الأفراد الاقتصادية والاجتماعية.

و تدخل ضمن حركة العلاقات الإنسانية كل من أعمال "أتون مايو" و "ماري فولت" و "روثزر برجر"؛ هذه الأعمال التي ساهمت بقدر كبير في تطوير الفكر التنظيمي و الاهتمام أكثر بالعنصر البشري فكانت قفزة هائلة بالتقدم بعلم العلاقات الإنسانية، إذ أن النتائج التي توصلوا إليها كانت دليلا قويا على أهمية العنصر البشري في الصناعة. فمع نمو المنظمات الاقتصادية في العصر الحديث و التوسع في تطبيق مبدأ التخصص في تطبيق الأنشطة و الوظائف ، و أيضا مع ظهور التنظيمات العمالية والمتمثلة في النقابات والتي امتازت هي الأخرى بالنموا بعد ظهور تشريعات تنظم العلاقة بين العمال والإدارة في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1935 توسيع مفهوم إدارة الأفراد ليشمل الاهتمام بالعامل الإنساني أو الجانب الإنساني، فالمدبرون الذين فشلوا في كف أيدي النقابات في التدخل في شؤون مصانعهم سعوا إلى تقوية العلاقات الإنسانية، وتحسين شروط العمل كسياسة بديلة للتصالح مع النقابات أيضا ؛ فالعلاقات الإنسانية توجد حيث يوجد أفراد يتعاونون في العمل سعيا وراء أهداف مشتركة، لذا تعتبر مشكلات العلاقات الإنسانية من أهم مشكلات الإدارة المعاصرة.

وتعتبر الدراسة التي تمت تحت إشراف "أتون مايو" أستاذ علم النفس في جامعة هارفرد بين سنتي 1926 و 1932 المعروفة بدراسة هاوثورن التي تمت في شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية، بداية الحركة وكان الغرض الأساسي لهذه الدراسة تحديد تأثير المتغيرات المادية في العمل (الإضاءة، الأجور، الراحة، التهوية، التدفئة ...)، على إنتاجية العاملين، ومن ثم العمل على تعديلها بما يتناسب مع معايير

<sup>1</sup> بلقاسم سلطانية : العلاقات الإنسانية في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 05 ، جامعة بسكرة، الجزائر، ديسمبر، 2003، ص ص 40,41.

السلوك للعاملين من خلال التجارب الميدانية، حيث شرع الباحثون في إخضاع ستة فتيات إلى الملاحظة التجريبية أثناء الأداء، وقاموا بإجراء تغييرات في فترات الراحة، وطول وقت العمل والإضاعة وغيرها من الظروف المادية. وقد توصلت تجارب هاوثورن إلى النتائج التالية:

- ميل الأفراد العاملين في وحدة إنتاجية واحدة إلى تكوين تنظيمات غير رسمية فيما بينهم.
- تأثر تصرفات الأفراد داخل التنظيم بالإطار الذي ترسمه لهم الجماعة.
- أن الحوافز المعنوية تقوم بدور حيوي في تحفيز الأفراد للعمل.
- إن طاقة الفرد للعمل لا تتحدد طبقاً لطاقته الفسيولوجية وإنما أيضاً طبقاً لطاقته الاجتماعية من حيث شعوره بالرضا والتقاهم القائم بينه وبين رؤساؤه من ناحية، ودرجة التعاون مع زملائه في العمل من ناحية أخرى.
- دور القيادة غير الرسمية في التأثير على سلوك الأفراد داخل التنظيم من حيث تكوين الجماعات ونمط العلاقات بينهم.

"أما" ماري فوليت "فكانـت رائدة في مجال الإـدارة في وقت كان يسود فيه مجتمع الرجال ، و قد نظرت" فولـت "إلى الأفراد على أنـهم تركـيبة مـعـقدـة من الاتـجـاهـات والـمعـقـدـات وـالـحـاجـات ، وـبـهـذا فـقـد طـالـبتـ المـديـرينـ أـنـ يـحفـزـواـ وـيـشـجـعواـ الأـداءـ فـيـ الـعـمـلـ بـدـلاـ مـنـ طـلـبـ الـأـداءـ الجـيدـ فـقـطـ.

"أما أـبحـاثـ" روـثـلـزـ بـرـجرـ فقدـ قـادـتـ إـلـىـ اـنـتـشـارـ تـطـبـيقـاتـ أـسـالـيبـ الـعـلـومـ السـلـوكـيـةـ فـيـ مـجـالـ الصـنـاعـةـ بماـ تـضـمـنـتـهـ مـنـ بـرـامـجـ التـدـريـبـ الإـشـرـافـيـ وـ التـيـ رـكـزـتـ عـلـىـ دـعـمـ الـاـهـتمـامـ بـالـعـامـلـيـنـ".<sup>1</sup>

من هنا برـزـتـ أـهـمـيـةـ الـعـلـاقـاتـ الإـنسـانـيـةـ دـاخـلـ الـمـنـظـمةـ فـيـ سـلـوكـ الـعـامـلـيـنـ وـدورـ الـقـيـادـةـ فـيـ التـحـكـمـ فـيـ ذـلـكـ السـلـوكـ حيثـ اـعـتـبـرـ روـادـ هـذـهـ المـدـرـسـةـ أـنـ الـجـوـ الـاجـتمـاعـيـ فـيـ الـعـمـلـ هوـ الـأـسـاسـ فـيـ التـأـثـيرـ عـلـىـ إـنـتـاجـيـةـ الـعـامـلـيـنـ وـتـقـاعـلـهـمـ مـعـ الإـدـارـةـ.

كـماـ أـسـهـمـتـ تـجـارـبـ هـاـوـثـورـنـ فـيـ نـشـرـ الـاـهـتمـامـ بـالـعـلـاقـاتـ الإـنسـانـيـةـ فـيـ مـجـالـ الـعـمـلـ،ـ مـاـ أـدـىـ إـلـىـ كـثـيرـ مـنـ أـنـوـاعـ التـغـيـيرـ فـيـ الـمـارـسـةـ الإـدـارـيـةـ خـلـالـ الـثـلـاثـيـنـاتـ مـنـ هـذـاـ قـرـنـ وـمـنـ الـآـثـارـ الـعـلـمـيـةـ نـذـكـرـ ماـ يـليـ:

<sup>1</sup> هـشـامـ بـوـكـفـوسـ:ـ الـمـرـجـعـ السـابـقـ،ـ صـ31ـ.

- ظهرت لأول مرة إدارة مهمة في المشروعات تسمى " إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية " تتولى الاهتمام بحسن استخدام الموارد البشرية المتاحة والعمل على رفاهيتها وحل مشكلات العاملين.
- بدأت الإدارة العامة والخاصة تعترف بحق العاملين في الحصول على إجازات سنوية وبدأت ساعات العمل الأسبوعية تخضع تدريجياً.
- بدأ الاعتراف بحقوق العمال في الرعاية الصحية والنفسية والاجتماعية فتقررت وجبات العاملين " خاصة في المصانع والمناجم " وساعة للراحة وتقرر علاج العاملين مجاناً.
- بدأ تدريب الرؤساء والمشرفين على مراعاة أصول العلاقات الإنسانية والمعاملة الحسنة للعاملين معهم حتى ترتفع روحهم المعنوية وتزيد قابليتهم للتعاون<sup>1</sup>.
- وعليه لابد أن ينظر إلى العامل باعتباره كائنا اجتماعيا وإنسانيا له حاجاته ورغباته وميوله واتجاهاته ومشاعره المؤثرة في أدائه الإنتاجي .

و يظهر مما سبق أن وجهة نظر الإدارة نحو الإنسان في مدرسة العلاقات الإنسانية قد تغيرت مقارنة مع تلك التي تبنتها الإدارة العلمية ، فعنابة "ألتون مايو" بالعنصر الإنساني واعتباره أهم عوامل الإنتاج ، وقد أبرز "مايو" بعض الاختلافات الواضحة منها : تنقل اهتمامات الإدارة من الاهتمام بالآلات و المواد الصناعية إلى الاهتمام بالإنسان و بدوافعه و حاجياته في العمل ، وعليه ظهر أن حاجات الأفراد في العمل لا ترتبط فقط بالحواجز المادية - كما زعم التايلوريون - بل هناك حواجز أخرى ذات أهمية كبيرة للإنسان - وهي العوامل النفسية و الاجتماعية - ، ويمكن أن يظهر جديد مدرسة العلاقات الإنسانية فيما يلي<sup>2</sup> :

1. الاهتمام بدراسة الجماعة لا بدراسة الفرد.
2. تبني مبدأ اللامركزية في اتخاذ القرارات.
3. البحث عن إدماج العمال في المؤسسة بكسب ثقتهم لا باستعمال السلطة.

<sup>1</sup> فراح فوزية: محاضرات في مقياس نظريات التنظيم، مقدمة لمستوى السنة الثالثة إعلام واتصال، جامعة البليدة، 2020، ص.9

<sup>2</sup> هشام بووكفوس: المراجع السابقة، ص.32.

4. اعتبار المشرف على العمال بمثابة القائم بالاتصالات في الجماعة و بين مختلف الجماعات، لا بكونه ممثل للسلطة.

5. التركيز أكثر على إنماء روح المسؤولية لدى العمال لا على مراقبتهم.

و تجدر الإشارة إلى أن كثيرا من سياسات المنظمات قد تأثرت بهذه الحركة في تكوينها لسياسات التي تتعامل بها مع العاملين ، و من أمثلة هذه السياسات : أنظمة المشاركة في اتخاذ القرارات و أنظمة الشكاوى و وضع أسس لحلها، و أنظمة الاقتراحات و الرحلات الاجتماعية ؛ ولقد كانت هذه الحركة وسيلة لتحسين بيئة العمل لكثير من العاملين.

غير أنها هذه النظرية رغم ما حققته من نجاح خاصة من الجانب الإنساني إلا أنها واجهت انتقادات عدّة منها :

1- عدم استخدام الطريقة العلمية للوصول إلى النتائج، و التحيز المسبق للعلاقات الإنسانية.

2- إغفال التنظيم الرسمي بشكل كبير.

3- أن العامل لم يصل إلى الحد الأدنى من النجاح في زيادة الإنتاجية، و هذا راجع إلى أن الحركة تغالي في استخدام العلاقات الإنسانية ، الأمر الذي قد يصل إلى التدليل أو الإفساد.<sup>1</sup>

4- اعتماد المدخل على مفهوم مبسط للسلوك الإنساني في المواقف التنظيمية ، ففكرة أن العامل السعيد هو العامل الذي يعمل بجد و كفاءة ، قدمت للإدارة كفرض غير مختبر و غير مؤكـد.

5- فشل مدخل العلاقات الإنسانية فيأخذ الفروق الفردية في الاعتبار ... فالذي يحفز فرد على العمل قد لا يحفز فردا آخر.

6- الفشل في إدراك الحاجة إلى هيكل العمل و السيطرة على سلوك الأفراد ، فقد أهمل مدخل العلاقات الإنسانية أهمية الإجراءات و المعايير ، و قواعد العمل الازمة لتوحـيه الأفراد تجاه تحقيق أهداف المنظمة.

7- فشل المدخل في إدراك أن العلاقات الإنسانية الجيدة ، ما هي إلا واحد من عـدـيد من شروط العمل الـهـامة التي تحافظ على المستوى المرتفع من دافعـية الأفراد ، فالـإـنـتـاجـيـة على سـبـيلـالـمـثالـ قد تـتـحـسـنـ نـتـيـجـةـ أـنـظـمـةـ الاـخـتـارـ وـ التـعـيـنـ أـوـ تـقـيـيـمـ الأـداءـ ،ـ أـوـ عنـ طـرـيقـ عـلـمـيـةـ التـدـريـبـ وـ التـعـلـيمـ وـ التـكـوـينـ

<sup>1</sup> فراح فوزية: المراجع السابقة.

وفق أهداف المؤسسة وأيضاً من خلال أنظمة الاختيار والإحلال والتي تعمل على تحقيق التوافق بين الفرد والعمل.

### بـ- نظرية النظام التعاوني (شستر برنارد 1885-1961):

وتعتبر هذه النظرية أيضاً بنظرية قبول السلطة والتنظيمات غير الرسمية لصاحبها "شستر برنارد" والذي اشتغل كرئيس لشركة نيوجرسي بيل عام 1938 واصدر كتاباً بعنوان "وظائف المدير" أكد فيه على أهمية الجوانب الاجتماعية والنفسية للتنظيمات الإدارية، وله كتاب آخر بعنوان "التنظيم والادارة" عام 1948. وقد تأثر "برنارد" بأفكار فلاسفة الإدارة من أمثال "أوليفر شيلدون" و "ماري فوليت". اهتم برنارد بتحليل طبيعة الإدارة من زاوية اجتماعية، من خلال إبرازه لأهمية تعاون الأفراد وتفاعلهم اجتماعياً في تشكيل المنظمة، حيث اعتبر المنظمة نظام اجتماعي يتطلب إنجاحه بفضل تعاون القيادات الإدارية مع العاملين وليس فقط باستخدام السلطة الرسمية للقائد وحقه في إصدار الأوامر وفرض الجزاءات والعقوبات. ولقد أكد أن المنظمة نسق تعاوني يقوم على تعاون بين فردين أو أكثر، وهذا من أجل تحقيق هدف معين، ولهذا يشترط توفر ثلاثة أدوات أساسية في التنظيم من أجل ضمان بقاءه وهي:

- وجود هدف مشترك بين جميع أفراد التنظيم.
- توفر الاتصالات وانقالها بين جميع أفراد التنظيم؛ أي بمعنى لابد أن تكون شبكة مفتوحة في كل الاتجاهات (صاعدة، نازلة، أفقية، عمودية) وفي كل المستويات التنظيمية من العمال إلى الإدارة والعكس وهذا من شأنه أن يسمح بتدفق المعلومات .
- ضرورة وجود رغبة في العمل والإنجاز لدى كافة أفراد التنظيم، بحيث توفر الحبوبة والاستمرار ، وهذا في إطار عنصرين أساسيين وهما الكفاءة والفعالية.<sup>1</sup>

ويلح "برنارد" على أهمية تشجيع الإفراد على التعاون من خلال وضع تنظيم يحظى بقبولهم، وتنمية شعور الارتباط

بالمنظمة لدى العاملين عن طريق مشاركتهم في اتخاذ بعض القرارات ومنهم فرص التعبير عن احتياجاتهم النفسية والاجتماعية. وهذا ما يدل دلالة واضحة على إدراك "برنارد" لأهمية السلوك الفردي

<sup>1</sup> إبراهيم توهامي وآخرون: قضايا سوسية - تنظيمية، ط1، البدر الساطع، الجزائر، 2013، ص43.

وتأثيره في أي تنظيم رسمي، ذلك أن التنظيم يتأثر بالعوامل البيئية والاجتماعية . فالتنظيم هو نسق مفتوح على مختلف المتغيرات المادية والاجتماعية.

وعلى هذا الأساس فالاهتمام بالعنصر البشري وبدوافعه الإنسانية هو المحرك الرئيسي للأنشطة التنظيمية، وما على الإدارة إلا التعاون والسعى نحو إيجاد السبل الكفيلة لتحقيق أهدافها في إطار حد الفرد على التعاون وتشجيع تكوين الجماعات، ومحاولة تنسيق المجهودات التعاونية وتجسيدها في شكل أنساق تعاونية.

كما اهتم أيضا "شستر بربار" بكل من التنظيم الرسمي والتنظيم الغير رسمي، ويفيد أنه في كل تنظيم رسمي يوجد تنظيم غير رسمي والفرق بين الأول والثاني هو أن الأول عقلاني ومحدد عقلانيا بينما الثاني غير عقلاني، والعلاقة بينهما مثبتة فالتنظيم الرسمي غالبا ما يحدد التنظيم الرسمي.

كما أكد على حتمية وجود التنظيمات غير الرسمية داخل التنظيمات الرسمية . فاعتبار التنظيم غير الرسمي بأنه تنظيما غير نافعا ولا جدوى منه، فذلك يؤثر على مستقبل التنظيمات، لكونه بمثابة الأمان الذي يحفظ الأفراد في ضوء السلطة الرسمية، وبدونه يحدث الاختلال في البنى الهيكيلية والوظيفية للتنظيم نتيجة الصيغة الرسمية المفروضة في التنظيم.<sup>1</sup> ولعل من الإيجابيات أو الوظائف التي يرى (شستر) أن التنظيم الغير رسمي يقوم بها داخل التنظيم هي:

- تطوير الاتصالات بين أفراد التنظيم وأعضائه.
- يساهم في تحقيق الترابط التماسك بين أفراد التنظيم الرسمي من جهة وبين أعضائه من جهة أخرى .
- يمنح أعضاء التنظيم الرسمي حرية الاختيار.
- يساهم في تهيئة الظروف التي يمكن للتنظيم الرسمي أن يمارس وظائفه فيها.

ويدعم "شستر" نظريته بالتأكيد على أهمية الحوافر كمحرك ودافع رئيسي للعمل لدى الأفراد مقابل تعاملهم مع التنظيم في تحقيق الأهداف المرسومة، والاهتمام أيضا بنوعية الحوافر والمغريات المقدمة ومدى افتتاح الأفراد بها من أجل تلبية احتياجاتهم ورغباتهم اللامتناهية.

<sup>1</sup> لوكيا الهاشمي: المراجع السابقة، ص100.

كما رکز "شستر برنارد" على مفهوم السلطة وأعطى لها مفهوماً مغايراً حيث يرى أنها لا ترتكز لدى الجهة المخول لها إصدار القرارات (الإدارة العليا) للأعضاء والعمال سلطة كذلك، فهم يملكون سلطة قبول أو رفض أي قرار صادر<sup>1</sup>. وهو الأمر الذي جعل هذه النظرية تسمى أيضاً نظرية قبول السلطة، فالفرد إن لم يكن مقتنعاً بالأوامر الصادرة له يمكنه تجاهلها، كما أن القرارات الصادرة إن لم تكن مفهومة فإن الأعضاء إما يهملونها وإما يعملون ضدّها. وحتى يطبق الأعضاء القرارات الصادرة إليهم يقول "برنارد" يتبعين توفر ما يلي:

- أن يكون القرار مفهوماً.
- أن لا يتعارض مع الأهداف العامة والأهداف الشخصية.
- أن يكون العضو قادراً على تطبيقه من الناحية العقلية والبدنية.
- وجود حافر شخصي لتنفيذ هذا القرار من خلال نظام المغريات.

إذن فالسلطة لدى "شستر برنارد" تتدفق من الأسفل إلى الأعلى وليس العكس كما تفرض النظريات الكلاسيكية، فأساس السلطة هو قبولها من طرف العاملين في التنظيم وتعاونهم مع القائد في سبيل تحقيق وتنفيذ القرارات المتخذة وهذا ما يعبر عنه بفعالية السلطة.

عموماً ومن خلال ما سبق يمكن القول أن إسهامات "شستر برنارد" تمثل حلقة وصل بين تحليلات ماكس فيبر في تفسيره للظاهرة البيروقراطية والنظرية البنائية الوظيفية، فهو لم يقتصر بالمبادئ التقليدية في تسخير النظم وما يتبعها من مركزية السلطة وإصدار القرارات والأوامر والتعليمات. فال الفكر التنظيمي هو نسق تعاوني يشمل مركبات معقدة ومتعددة في علاقاتها التعاونية بين الأفراد. وبفضل إسهامات "شستر" في مجال تنظيم المنظمات، فقد لقب بالأب الروحي للتنظيم.

### ج- نظريات الدافعية:

#### 1- نظرية الفلسفة الإدارية (نظرية x و y 1906-1964) :

صاحب هذه النظرية هو عالم النفس الامريكي "دوغلاس ماك غريغور" وتمحور هذه النظرية حول الدافع البشري. وهي تصف موقفين مختلفين للغاية عن دوافع القوى العاملة.

<sup>1</sup> شريط حورية: محاضرات في الفكر التنظيمي المعاصر، موجهة إلى طلبة السنة الأولى ماستر اتصال، دت، ص5.

كما اعتبر "دوغلاس" أن السلطة واحدة من أنواع مختلفة من أساليب التأثير على السلوك الإنساني، ففي اعتقاده في أن العامل الأساسي في ربط تحقيق الذات بالعمل يكمن في رفع ثقة الإداريين بمرؤوسهم، ويقوم افتراض النظرية على أن أي عمل أو تصرف إداري في المنظمة يرتكز في إطاره العام على نظرية إدارية معينة ويرى أن العاملين في المنظمة يتآثرون جزئياً بطابع الفلسفة الإدارية التي يؤمن بها المدير.

وقدم نموذجين أطلق على الأولى نظرية **X** التي تمثل الفكر الكلاسيكي في التوجيه والتحكم ونظرية **Y** التحكم التي يؤمن بها والتي تصور تأثره بحركة العلاقات الإنسانية<sup>1</sup> ويمكن إيجاز خصائص كل من النظريتين كما يلي:

\* **نظريّة X**: تستند هذه النظرية على عدد من الافتراضات حول طبيعة السلوك الإنساني من أحدهما:

- أن العاملين يكرهون، في المتوسط، العمل ويحاولون تجنبه في المنظمة قدر الإمكان، وتتفيد العملية الإنتاجية بأقل من طاقاتهم الحقيقية في الأداء.

- نظراً لكراهية العاملين للعمل، فإنه يجب أن يتم إجبارهم على أدائه، وينبغي إخضاعهم للرقابة والتهديد المستمر بالعقاب بغية تحقيق أهداف المنظمة.

- يحاول متوسط الأفراد، عادةً تجنب المسؤولية ويفضلون التوجيه من قبل أشخاص آخرين، كما يرغبون في الاستقرار والأمن، وتقليل الطموحات الذاتية لهذا فإنه لابد من وجود إدارة قوية تشرف وتنوجه نشاط هؤلاء الأفراد للوصول إلى مستوى الإنتاجية العالية للمنظمة وتحقيق أهدافها.

- يعتبر الأجر والمزايا المالية والمادية أهم الحوافز<sup>2</sup>.

- أن الفرد العامل يقاوم التغيير ويأنس الروتينية وينبذ الابتكار

- أن الفرد العامل يقتصر على إشباع حاجاته الأساسية فقط.

\* أما **نظريّة Y**: طرح "ماك غريغور" بالمقابل سمات نظرية **Y** على الوجه التالي:

<sup>1</sup> محمد فريد الصحن: مبادئ الادارة، دار الجامعية للنشر، مصر، 2001، ص 77.

<sup>2</sup> محمد قاسم القزيوتي: نظريّة المنظمة والتنظيم، دار وائل، عمان-الأردن-، 2009، ص 53، 54.

- إن متوسط الأفراد العاملين في المنظمة لا يكرهون العمل، بل يرغبون فيه، أما الكراهة للعمل فتتجزء عن عوامل خارجية تسببها ظروف العمل ذاتياً في المنظمة، لذا فإن لسلب الإدارة في التعامل مع الأفراد دور أساسي في توجيههم لحب العمل والإبداع فيه.
  - لا تشكل الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب العنصر الأهم في التأثير في السلوك الإنساني بل إن الرقابة الذاتية للفرد هي الأكثر تأثيراً في هذا المجال.
  - أن الفرد لا يتهرب من المسؤولية بل يبحث عنها باستمرار إذا ما توفرت سبل إشباع رغباته، ويتجنّبها فقط حينما لا تتحقق أهدافه وطموحاته.
  - أن متوسط الأفراد يتمتع بطاقة، وقدرات عالية من شأنها أن تتحقق التطوير والإبداع وعليه فالفشل في تحقيق بعض أهداف المنظمة لا يعني قصوراً في القدرة الذاتية للأفراد بل إلى مدى تحقيق استثمارها واستمرارها بالشكل المطلوب.
  - إيجاد الدافع على العمل لدى الأفراد لا يجب أن يقتصر فقط على إشباع الحاجات العضوية والمعنوية ، وإنما يمكن أن يمتد إلى حاجات إنسانية وحاجات اجتماعية كحاجات التقدير وتحقيق الذات<sup>1</sup>.
  - الفرد يميل إلى التقدم والاستعداد للتوجيه الجهد نحو الأهداف التنظيمية متى توافرت الظروف (الابتكار والإبداع)
  - يرغب الإنسان في استغلال إمكاناته وطاقاته من خلال مقاومة التغيير.
- 2- نظرية تدرج الحاجات (أبراهام ماسلو 1908-1970):**
- تقوم نظرية "ماسلو" على افتراضات نظرية (y) فهو يرى أن الإنسان كائن مميز يسعى لتحقيق أهداف معينة مهمة أهمها تحقيق الذات، ويقترن اسم "ماسلو" بنظرية سلم الحاجات التي ترى أن للعامل حاجات متعددة، فهو إنسان يطلب المزيد، إذ أنه ما إن يشبع حاجة واحدة حتى يطالب بغيرها وهي عملية يمارسها طيلة حياته.
- ويركز "ماسلو" في تحليله للدافعية على مفهوم الحاجات الإنسانية، حيث تقوم نظريته على فكرتين أساسيتين وهما :

---

<sup>1</sup> محمد قاسم الفريوتى: المرجع السابق، ص 55.

- أن لدى الإنسان خمس مجموعات من الحاجات مرتبة على شكل هرم، ينتقل العامل في إشباع حاجاته من الحاجة الأدنى فالأعلى وهكذا.
- الحاجة المشبعة لدى العاملين هي التي تؤثر في دافعيته، وطالما يتم إشباع حاجة معينة بدرجة كافية لا يصبح لهذه الحاجة أي تأثير على الدافعية.

وقد قسم الحاجات وقام بترتيبها على شكل هرمي و تدرجت من الحاجات الفسيولوجية في قاعدة الهرم وهي الحاجات الأكثر إلحاها ، وصولا إلى تحقيق الذات و هي الحاجات الأقل إلحاها<sup>1</sup>.

#### **أ. الحاجات الفسيولوجية:**

وتمثل الحاجات الأساسية للإنسان، و هي أقوى الحاجات و ذات أهمية كبيرة لأنها حاجات معيشية ترتبط بحفظ بقاء الإنسان، فإن كانت غير مشبعة فهي المسيطرة و هي تشكل دافعاً للفرد و إن كانت الحاجات الأخرى مشبعة وبالتالي فإنها تعطي المرتبة الأولى في هرم الحاجات الذي اقترحه " ماسلو" و تتمثل في الطعام، الشراب، المسكن، الراحة والنوم. ويمكن للمدير المساعدة في تلبية هذه الحاجات من خلال الرواتب العادلة، الظروف البيئية الصحية للعمل.

#### **ب. حاجات الأمان والسلامة والاستقرار:**

وتشغل هذه الحاجات المرتبة الثانية من هرم "ماسلو" والتي تعبر عن الوقاية من الخطر والتهديدات، وهي تتضمن حماية الفرد من الأخطار الجسمية والصحة والبدنية ، والحماية من الأخطار الاقتصادية والمالية، ويمكن للمدير أن يلعب دوراً في ضمان توفير ظروف عمل آمنة، واستقرار العمل، وبرامج المزايا والمنافع الإضافية .

#### **ج. الحاجات الاجتماعية (حاجة الانتماء):**

تبعد هذه الحاجات من كون العامل اجتماعي بطبعه ويعيش ضمن جماعات ويتفاعل ويتعامل معها، وتشمل هذه الحاجات على حاجة الإنسان إلى الانتماء والارتباط، التعاطف والحب والرغبة في التقارب والمشاركة الوجدانية . ويمكن للمدير أن يساعد في تلبية هذه الاحتياجات من خلال توفير جماعات عمل مستقرة، وتسهيل التفاعلات والسماسح بإيجاد وتكوين العلاقات والروابط.

---

<sup>1</sup> عبد الفتاح بوخمسم : إدارة الموارد البشرية ، مطبوعات جامعة منتوري ، قسنطينة ، فيفري 2001 ، ص 118.

### ح. حاجات الاحترام والتقدير:

وتشمل رغبة الفرد في قبوله من الجماعة والشعور بالأهمية والتقدير من قبل الآخرين وتأكيد احترام الذات، وتحقيق هذه الحاجات هام لكون الفرد يبعث لدى الفرد شعوراً بالثقة بالنفس واحترام ذاته وقدراته، وتحقيق تلك الحاجات من خلال التميز والكفاءة والمنافسة والاستقلالية والمركز، ويستطيع المدير على ذلك من خلال الاعتراف بالأداء الجيد وتعيين مهام ومسؤوليات هامة للفرد وزيادة المسؤوليات وتغيير مسمى الوظيفة.

### د. حاجات تحقيق الذات :

وتتمثل أعلى مراحل الإشباع عند "ماسلو" وتشبع هذه الحاجات بترقية المنظمة للاختراع والابتكار و إسناد مهام إلى الأفراد تمكنهم من استخدام قدراتهم الفكرية و الفنية ، تمكين الأفراد من الاستفادة من برامج التدريب للحصول على المعلومات التي تساعدهم على استغلال مهاراتهم وهنا يظهر عامل الإبداع و المواهب.

من خلال هذا العرض الوجيز لنظرية تدرج الحاجات "لماسلو" يمكن القول أن هذه النظرية تعتبر موجهاً فعالاً للمنظمات في فهم سلوك الأفراد من خلال فهم الدوافع و في تحديد الظروف والوسائل الملائمة لإشباعها ، و تعد هذه الدراسة أساساً لظهور دراسات أخرى في تحليل دافعية الأفراد.

### 3- نظرية التناقض بين الفرد والتنظيم ( كرييس أرجريس 1923-1923 ) :

تدرج هذه النظرية كاتجاه في المدرسة السلوكية الإنسانية لكونها تمثل مساهمة في دعم هذه المدرسة رغم أن الغالبية العظمى من كتب الإدارة لا تشير إليها عند معالجة التطور التاريخي للإدارة.<sup>1</sup> وصاحب هذه النظرية هو "كرييس أرجريس" وال فكرة الأساسية لنظريته تقوم على أن التمسك الحرفي بأفكار النظرية الكلاسيكية سيحدث آثاراً سلبية على الفرد ويحدث التعارض بينه وبين التنظيم الرسمي (المنظمة) ، فالفرد يسعى لإشباع حاجاته وتحقيق أهدافه من خلال المنظمة، التي إذا استغله ولم تتحققها له سيحدث عنده التناقض والصراع، وبالتالي جمود العلاقات التنظيمية بين الجانبيين. فالمعاملة الآلية للفرد من قبل التنظيم الرسمي ( وفق مفهوم النظرية الكلاسيكية ) تحدث لديه نفوراً تجاه المنظمة التي تحاول استغلال جهده وطاقته، وهنا يحدث التناقض بين أهدافه وأهدافها، وفي نهاية المطاف قد ينتهي

<sup>1</sup> صالح مهدي، طاهر محسن : الإدارة والأعمال، ط2، دار وائل للنشر ، الأردن، 2008، ص65.

إلى الصراع، فمثلاً نجد أن اتجاه الإدارة العلمية يرى في التخصص وتقسيم العمل سبيلاً إلى مزيد من الكفاءة في الأداء عندما تحدد المهام بدقة، في حين يرى "أرج里斯" أن هذا المبدأ لا ينسجم مع تحقيق الذات للعامل في مكان العمل، حيث أنه يريد مزيداً من المرونة وحرية التصرف وطرح الأفكار الإبداعية. كما يرى أن تحديد السلطة الواضح وممارسة الرقابة وكتابة الإجراءات بالتفصيل في النظرية البيروقراطية يخلق نوعاً من الاتكالية والجمود لدى العاملين ويشعر من خلالها العامل إن بيئة العمل مفروضة عليه وبالتالي يقل اندفاعه للعمل<sup>1</sup>، فتعديلها إذن بشكل يخفف معه آثارها السلبية على الفرد، سيحقق التقارب بينهما و إيجاد التفاعل الإيجابي بين الطرفين.

و في نظر "أرجريس" فإن الاتجاهات الفكرية ترتكز على تحديد الأنماط السلوكية للأفراد داخل المنظمة، وقد حدد ذلك ضمن متغيرات حدها كما يلي:<sup>2</sup>

\***العوامل الذاتية** التي ترتبط بالشخصية الإنسانية (شخصية الفرد) و خصوصيتها و أنماطها السلوكية.

\***العوامل المتعلقة باتجاه العلاقات غير الرسمية** السائدة ضمن ما يعرف بالجماعات الصغيرة وكيفيات التفاعل فيها.

\***العوامل التنظيمية الرسمية** التي تشمل جميع الصيغ و القواعد و الأساليب التي تحددها المنظمة لتحقيق أهدافها.

إذن وبناءً على ما تقدمت به هذه النظرية من أفكار يتضح أنه من أجل تحقيق التفاعل الإيجابي بين الفاعلين (شخصيات الأفراد العاملين) والمنظمة وتحقيق أهداف كلا الطرفين، فإنه يتطلب فهم السلوك الإنساني بالدرجة الأولى على اعتبار أنه يشكل المحور الأساسي في مختلف العمليات التي تقوم داخل التنظيم الرسمي، وأن فهم سلوك الفرد داخل المنظمة إنما يعتمد على فهم المتغيرات المتفاعلة لكل من التنظيمين الرسمي وغير الرسمي.

<sup>1</sup> صالح مهدي، طاهر محسن : المراجع السابق.

<sup>2</sup> لوكيا الهاشمي: نظريات المنظمة، دار الهدى للطباعة والنشر، قسنطينة، دت، ص85.

#### 4- نظرية العوامل المزدوجة "فريديريك هرزيج":

يعتبر "هرزيج" من بين علماء الاجتماع الأوائل الذين اهتموا بدراسة حافز العمال في العمل ، فقد قدم هذا الباحث سنة 1959 تحليلًا آخر لمفهوم الدافعية و ذلك من خلال دراسة موسعة شملت 200 مهندس و محاسب في مجموعة من المنظمات ، وقد وجه الباحث إلى أفراد العينة سؤالين : الأول يطلب فيه ذكر العوامل التي جعلت الفرد يشعر بحالة الرضا في العمل والثاني يطلب فيه ذكر العوامل التي جعلت الفرد يشعر بحالة عدم الرضا عن العمل ، و لقد كانت مفاجأة "هرزيج" عندما اكتشف أن هناك مجموعتين منفصلتين و مختلفتين تماما ترتبطان بنوعين من المشاعر في العمل ( مشاعر الرضا و عدم الرضا ) ، و صنف نتائج الدراسة في مجموعتين: مجموعة العوامل الوقائية (الصحية) و مجموعة العوامل الدافعة فالعوامل الوقائية تشمل كل من : سياسة المنظمة ، العلاقة بين الفرد و الرؤساء في العمل العلاقة بين الفرد و زملائه ، الأجر ، تأمين الوظيفة ، الحياة الشخصية للفرد ، الظروف المادية للعمل، نمط القيادة و الإشراف.

وعليه فلتحقيق الاستغلال الأمثل للعنصر البشري و بالتالي لعوامل الإنتاج الأخرى ، فإن المنظمة مطالبة بتلبية العوامل الصحية إلى الدرجة التي يصبح فيها الشعور بعدم الرضا مساوياً للصفر ، و عند هذا المستوى يتوقف المسير عن زيادة إشباع هذه العوامل لأن العلاقة بين الإشباع و حالة عدم الرضا تصبح بعد ذلك خطية ، أي أن الإنفاق على العوامل الوقائية (الصحية) أو بذل المجهود لزيادة إشباع هذه العوامل لدى المسؤولين ينتج عنه تبذير موارد المؤسسة ، هذا لأن الشعور بحالة عدم الرضا وصل إلى درجة الصفر ، وأن العوامل المسئولة عن الشعور بعدم الرضا هي العوامل الدافعة الشيء الذي يتطلب من المسيرين تركيز اهتماماتهم على هذه العوامل.<sup>1</sup>

و تتمثل العوامل الدافعة في : القدرة على إنجاز العمل ، وضوح مسؤولية الفرد عن العمل الذي يقوم به ، حصول الفرد على تقدير الآخرين له واحترامهم ، فرص التقدم و النمو في العمل، أداء عمل ذو قيمة للمنظمة .

<sup>1</sup> عبد الفتاح بوخمسم : مفهوم الدافعية في مختلف نظريات السلوك التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد 15 ، جوان 2001، ص141.

و تعتبر هذه العوامل (الدافعة) هي المسئولة عن الشعور بحالة الرضا في العمل ، و بالتالي فهي التي تولد الدافع إلى العمل ، و العوامل الدافعة على عكس العوامل الوقائية غير قابلة للإشباع ، و عليه فكلما زادت المنظمة في النفقات عليها زادت درجة الرضا و بالتالي زيادة إنتاجية الأفراد.

و جوهر نظرية العوامل المزدوجة يستند إلى حتمية إشباع العوامل الوقائية و بعدها تنتقل المنظمة إلى التركيز على إشباع العوامل الدافعة و التي تمتاز بقابليتها إلى عدم الإشباع. و قد استطاع " هرزيج " أن يستمد من نظريته طريقة لتنظيم العمل تأخذ بعين الاعتبار أهداف المؤسسة عامة و طموحات الأفراد في العمل خاصة ، و هي طريقة إثراء المهام و التي أراد من خلالها أن يحدث تغيرات على كل مهمة بكيفية تسمح بإدراج بعض العوامل الدافعة ، و هي تختلف عن طريقة توسيع المهام التي ترمي من جهتها إلى الرفع من عدد المهام الواجب تنفيذها في المركز دون إدخال أي خاصية من الخصائص المدرجة في طريقة إثراء المهام و هي:

1. إلغاء بعض أساليب الرقابة مع الحفاظ على بعض مؤشرات النجاعة.
2. الرفع من مستوى مبادرة العمال في العمل.
3. الانتقال من العمل المجزاً إلى العمل المتكامل.
4. منح العمال سلطة متزايدة و نوعاً من الحرية في طريق انجاز عملهم.
5. إصدار تقارير دورية تعلم العمال بالكيفيات التي يتم بها انجاز عملهم.
6. إدراج مهام جديدة أكثر صعوبة لم يسبق للعمال نفذوها من قبل.
7. تكليف العمال بمهن يصبحون بفضلها مع مرور الزمن عمالاً ماهرين.

وزيادة على ذلك فقد وضح " هرزيج " بطريقة عملية للمديرين في مجال العمل كيفية تطبيق نظريته ، و بذلك فقد لاقت نظرية ذات العاملين شهرة في مجال الإدارة كما تناولها الباحثون بالبحث والدراسة ، بالرغم من إسهامات النظرية في تحسين فهم دافعية الفرد ، و تأثيرها على سلوكه في العمل إلا أنها تعرضت أيضاً لبعض الانتقادات نذكر منها<sup>1</sup> :

التشكيك في مدى صدق النظرية إذا ما تم اختبارها بطرق و أساليب تختلف عن الأساليب البحثية التي استخدمها " هرزيج " و مؤيديه.

<sup>1</sup> راوية محمد حسن: مراجع سابق، ص116.

عدم تعبير و تمثيل عينة البحث للمجتمع ، حيث شملت فقط مهندسين و محاسبين.

لم تأخذ النظرية في اعتبارها الاختلافات الفردية، فمثلا ظهر الأجر في بعض الحالات كسبب للرضا، و في بعض الآخر من الحالات كسبب لعدم الرضا ، فتأثير العوامل قد يتوقف على عمر الفرد والمستوى التنظيمي الذي يعمل به.

بالرغم من الفائدة العملية التي جاءت بها نظرية " هرزيج " إلا أنها لم تعوض كلية مبادئ التنظيم التي كانت سائدة في التيار التايلوري و تيار العلاقات الإنسانية مثل تنفيذ العمل فرديا ، والفصل بين مهمة التخطيط و مهمة التنفيذ ، حتى و إن كان " هرزيج " قد وافق مشاركة العمال بأفكارهم في عملية إثراء المهام ، فإنه لم يتقبل مشاركتهم المباشرة في اختيار أنماط التنظيم الجديدة. بمبرر أن هذه المشاركة ليست بعامل محفز للعامل، و على ذلك فإن مهمة التخطيط و التنسيق والمراقبة و اتخاذ القرارات هي مهام تحتفظ بها الإدارة في حين يتكلف العامل بتنفيذ العمل دون المشاركة المباشرة في تنظيمه ، فهو يرسل المعلومات و يستقبل القرارات التي تتخذها الإدارة على أعلى مستوى لها ، هذا و كان الهدف مكن وراء إدراج طريقة إثراء المهام في مراكز العمل مرتبطة بعملية الإنتاج، حيث يجب أن يترتب عن تطبيق هذه الطريقة الرفع من مستوى العامل وعلى ذلك تكون نظرية " هرزيج " مثلها مثل التايلورية و مدرسة العلاقات الإنسانية ، قد جعلت من عامل الإنتاج أحد اهتماماتها الرئيسية في التنظيم.

ولو تمعنا في نظرية العوامل المزدوجة نجد أنها عبارة عن إعادة الهيكلة لنظرية تدرج حاجات "ماسلو "ذلك أن " هرزيج " قابل بين العوامل الوقائية التي ربطها بالمستويات الثلاثة الأولى من الحاجات ( الحاجات الفسيولوجية ، حاجات الأمن ، حاجات اجتماعية ) ، و العوامل الدافعة التي ربطها بالمستويات العليا لهرمية" ماسلو ( حاجات تحقيق الذات ، حاجات التقدير ) .

#### • إسهامات المدرسة السلوكية:

- تكمل المدرسة التقليدية من حيث اهتمامها وتركيزها على الأفراد و حاجاتهم و دوافعهم.
- اعتبار المنظمة نظام اجتماعي يضم تنظيمات، وأنماط اتصالات وسلطات رسمية وغير رسمية.
- التأكيد على أن أي نجاح يتحقق المدير يعزى للأفراد و مهاراتهم و مشاركتهم في أعمال الجماعة و دفعهم و حفظهم للعمل.

- ساعدت على تطوير فهمنا وتطبيقاتنا للعمليات التنظيمية مثل الدافعية والاتصالات والقيادة وتكوين الجماعات وديناميكتها ومقومات نجاحها.

#### • أهم الانتقادات الموجهة للمدرسة السلوكية:

- إن اهتمام العلماء السلوكيين بمنهجية البحث العلمي قد دفعهم إلى استخدام مصطلحات ومفاهيم صعبة ومعقدة في استنتاجاتهم وكان من الصعب تطبيقها في الحياة العملية ، أو تم تطبيقها بطريقة خاطئة.

- هنالك تناقضات في بعض الحالات بين الأفكار المقدمة من مفكري المدرسة السلوكية مما دفع المديرين إلى رفضها.

- اهتمت بالإنسان فقط وأغفلت جوانب هامة في بيئه العمل الداخلية أو الخارجية والتفاعل والارتباط بين هذه الجوانب والتي تتطلب مدخلاً متراابطاً متكاملاً لإدارة المنظمات بكفاءة وفعالية.

- العجز عن الوصول إلى تعليمات لمبادئ الإدارة العامة.

- إغفاله للنواحي القانونية والتنظيمية لهيكل الإدارة.

### ثالثاً: المدخل الحديث

إن تطور المدارس جاء مستنداً ومكملاً للتوجهات السابقة والافتراضات التي قامت عليها هذه المدارس في إطار توجهات المدارس ينظر إلى الأفراد في المنظمات باعتبارهم مكونات مختلفة ولا يمكن فهمها بسهولة، لذلك فان تحليلاً عميقاً وشاملاً يقربنا من فهم أفضل للأفراد والمجموعات في المنظمات الحديثة، ورغم أن المدارس الحديثة تحوي العديد من التوجهات إلا أننا سنشير إلى بعض منها على سبيل المثال لا الحصر :

#### 1- نظرية النظم (الأنساق العامة) :

يعتبر العالم البيولوجي النمساوي Ludwing von bertanlaffy أول من أرسى دعائم هذه النظرية. ويقصد بالنظام حسب نظرية النظم في صورته المجردة عبارة عن تكوين منظم ومركب من عدة عناصر أو أجزاء، تتنظم معاً في تكوين متباين لتحقيق هدف أو أهداف محددة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> فراح فوزية: المرجع السابق، ص12.

وتعد هذه النظرية من أهم النظريات الإدارية المعاصرة، التي تقوم على أساس نقد النظريات السابقة الكلاسيكية وال العلاقات الإنسانية، حيث ركز كل منها على أحد متغيرات التنظيم، لذلك فإن نظرية النظم جاءت محاولة الجمع بين مزايا كل من هذه النظريات السابقة، فنظرية النظم تركز على جميع المتغيرات التي تؤثر على الأداء في العمل وعلى تحقيق النتائج الإيجابية في التنظيم؛ وبهذا المعنى فإن هذه النظرية تقوم على أساس اعتبار المؤسسة بمثابة نظام اجتماعي كلي. ففكرة النظم تتواافق والتغييرات التكنولوجية الراهنة، خاصة في تطبيق عملية التخطيط الإداري الخاضع للمتغيرات البيئية الخارجية وقد انطلق أصحاب هذه المدرسة على جملة من الافتراضات<sup>1</sup>.

- الإنسان كائن اجتماعي له احتياجاته المادية والنفسية والاجتماعية.
- أن هناك عدة أنظمة وأجزاء فرعية متواجدة داخل كل نظام كبير.
- أجزاء ومكونات النظام متربطة وتكمل بعضها البعض رغم اختلافها وهي النظام الفني أو التقني و المعلومات و القوى البشرية و النظام الاقتصادي المالي. و يشبهه أنصار هذه النظرية المنظمة بالآلة من حيث ترابط أجزائها مع بعضها البعض و يتوقف نشاط هذه الآلة على قدرة أجزائها و على الطاقة الإنتاجية الكافية فيها و الصيانة و العناية البيئية المتوفرة لها ومن ثم فإن نتاج المنظمة يتوقف على طبيعة تنظيمها و عناصرها الداخلية، و على ما تقدمه البيئة الخارجية لها من إمكانيات مادية و بشرية وسياسية و معنوية.<sup>2</sup>
- أن الأنظمة تتطلب مدخلات تقوم بمعالجتها واتخاذ القرارات بشأنها.
- لا يمكن للنسق أن يستمر إلا إذا تفاعل مع بيئته، وهذا التفاعل من خلال استيراد الطاقة (المدخلات) وتحويلها (العمليات) وإمداد البيئة بمنتجاته (المخرجات) والضامن لعملية الاستمرار هي (التغذية الراجعة)؛ أي بمعنى أن ميكانيزمات المدخلات والمخرجات تشغله لتحافظ على حياة النظام، كما أن معالجة المدخلات والمخرجات تفرز نتائج سلبية وايجابية.
- أنه يمكن حل العديد من المشاكل التسويقية من خلال النظر إلى المؤسسة على أنها نظام مفتوح يتكون من مجموعة من العناصر المترابطة فيما بينها (أنظمة فرعية) والمترابطة التأثير.

<sup>1</sup> يوسف دحماني : سلسلة دروس حول نظريات التنظيم.

<sup>2</sup> فراح فوزية: المرجع السابق.

ويضيف bertanlaffy بعض الخصائص العامة للأنساق المفتوحة على النحو الآتي:

- لكل نسق حدود تفصله عن البيئة التي يعمل فيها لا تعزله عنها لكن تعطيه هذه الحدود خصائص تميزه عن باقي الأنساق.
- لكل نسق هدف أو مجموعة من الأهداف التي وجد من أجل تحقيقها كالاستقرار والتوازن والتكيف ،حيث تمتاز المنظمات المفتوحة بالتوازن والاستقرار في جميع تفاعಲاتها وأنشطتها ضمن البيئة التنظيمية ( التنظيم الأكبر )
- التلاشي والاضمحلال وهو القانون الطبيعي لكل الأنساق المجتمع، حيث يتعرض النسق للاضمحلال عندما يفقد قدراته على التواصل مع بيئته الخارجية إما بقدرة المدخلات أو بعجزه على إمدادها بالخرجات.

فالعناصر المذكورة إذن (مدخلات، عمليات، مخرجات، التغذية الراجعة) هي الأساس الذي تتكون منه العملية الإدارية في أي مؤسسة وسنفصل فيها على النحو التالي:

- **المدخلات:** وتشمل دراسة كافة الإمكانيات و الطاقات التي تدخل المنظمة من البيئة الاجتماعية و السياسية الخارجية، وتتبادر المدخلات حسب نظام كل مؤسسة وتقسم المدخلات إلى: مدخلات مادية (رأسمال،آلات ومعدات)، مدخلات بشرية (الإفراد العاملون بأفكارهم ومعتقداتهم و العلاقات الاجتماعية التي تربطهم ببعضهم البعض)، مدخلات معنوية (الأهداف والسياسات والمعلومات عن البيئة الخارجية ، مدخلات تكنولوجية ( الأسلوب المتبعة في الإنتاج المعرفة الفنية ل القيام بالوظيفة).
- **العمليات:** وتعني مجموعة النشاطات التي تتم داخل المنظمة من تخطيط وتنفيذ واتخاذ القرارات و تعامل الأفراد لتحويل المدخلات إلى مخرجات .
- **المخرجات:** وتشمل دراسة كافة ما يخرج من المنظمة من منجزات تتمثل في السلع المنتجة أو الخدمات المقدمة على اختلافها لمجتمع المستهلكين و إلى الفئات المنتفعه من تلك الخدمات.
- **البيئة :** وتشمل البيئة الداخلية للتنظيم وما تحتويه كل منها من عوامل ومتغيرات تؤثر على العمليات التنظيمية .

- **التغذية العكسية (الراجعة)**: الطريقة المستخدمة من طرف التنظيم لقياس مدى ما تحقق من أهداف عن طريق رصد ردود الفعل الايجابية والسلبية الخارجية والداخلية حول المخرجات بهدف التعلم وتصحيح الأخطاء ويكون هذا الأمر بمثابة معلومات جديدة لتصبح جزءاً من المدخلات في العملية الإدارية المستمرة.

وعموماً فنظيرية النظم هي محاولة هادفة لتكوين نظرية شاملة تنظر إلى النظام الإداري كنظام فرعي من النظام الاجتماعي العام يتفاعل معه و يؤثر فيه و يتأثر به بشكل مستمر ، كما أدت إلى ثورة إدارية بدأت في أواخر السبعينات و بداية السبعينيات ولا تزال ، جعلت المفكرين يعيدون النظر في كثير من المبادئ الإدارية التقليدية و السلوكية على حد سواء ، فيما يتعلق بمبادئ التنظيم الإداري و أساليب القيادة الإدارية و الدوافع و الحوافز .

ومن هنا ظهرت نظريات أخرى مثل النظرية الظرفية أو الموقوية و التي ترى أنه لا يوجد أسلوب مثالي للقيادة الإدارية و التحفيز ، وأن كل موقف من المواقف و طبيعة العمل و العاملين في المنظمة هي التي تحدد الأسلوب الإداري المناسب.

كما يمكن حصر وإجمال فوائدها في ما يلي :<sup>1</sup>

- سمحت للباحثين في علم الإدارة بوضع نظرة كمية وشاملة في إدارة المنظمة، فالباحث يجب أن ينظر إلى الإدارة كنظام مفتوح الأمر الذي سيمكنه من رؤية عناصر المشكلة المختلفة من قيود سياسية واجتماعية وفنية وبشرية، ومدى تفاعل كل هذه العناصر مع البيئة الخارجية التي تمد المنظمة بالمدخلات الضرورية لاستمراريتها، فنظيرية النظم إذن هي محاولة هادفة لتكوين نظرية شاملة تنظر إلى النظام الإداري كنظام فرعي من النظام الاجتماعي العام يتفاعل معه ويتأثر به بشكل مستمر.

- تجعل الفكر الإداري حساساً وواعياً لأهمية العناصر المختلفة المكونة للعملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة ومتابعة، ومن تكنولوجيا وعناصر فنية واقتصادية.. الخ

- تساعد الإداريين على فهم سير المنظمة وتركز اهتمامهم على القوى الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والحضارية التي تحيط بالمنظمة وتأثير على تفاعلهما، وتزيل عن الإدارة الفهم التقليدي الذي

<sup>1</sup> فراح فوزية: المراجع السابقة، ص14.

كان ينظر إلى الإدارة باعتبارها مبادئ ثابتة واجبة التطبيق في كل موقف وكل بيئة، وتوسيع مداركه إلى أن كل شيء نسبي يتأثر بالبيئة والظروف.

ورغم الفوائد التي حققتها نظرية النظم تبقى فكرة تطبيق النموذج النظامي للتسيير فكرة مجردة ولن يستعملية، لصعوبة مناقشة المشكلات اليومية والتفكير المتواصل بالمدخلات والمخرجات، لأن المدخلات تشمل على فئات من المتدربين ونوعيات مختلفة من الموارد البشرية، ولديها حاجات تدريبية متعددة وحالات تنموية . وفي المقابل فإن المخرجات تمثل تطور وتحسين أداء الموارد البشرية والاستعداد لأداء المهام ضمن مخططات إستراتيجية، وبين المدخلات والمخرجات تظهر التغذية العكسيّة التي تمثل تقييم مدى الاستفادة من مختلف البرامج والتغيرات ، وهذا ما يعرف بتحقيق التوافق مع التغيير واحتياجاته.

## 2- نظرية Z ويليام أوتشي:

كان " ويليام أوتشي" أستاذًا لإدارة الأعمال في Los Angeles و طور عام 1981 نظرية "Z" للتأقلم مع معطيات السوق الاقتصادية الجديدة بعدما أصبحت فلسفة الجودة الشاملة (الجودة - التكاليف - الآجال ) هي الفلسفة الطاغية في مجال الأعمال.

وقد لاحظ عالم الإدارة الياباني Ouchi أن" الإنتاجية في المنظمة اليابانية حققت أرقاماً قياسية (400%) مقارنة بالمنظمات الأمريكية ... و هذه الزيادة لا ترتبط بالسياسات الاستثمارية و المالية ، إنما ترجع أساساً لـ"كيفية إدارة العنصر البشري" <sup>1</sup>، لذلك يرى أنه يتبع على المؤسسات الأمريكية لحل مشكلة الإنتاجية التعلم من اليابانيين كيفية إدارة العنصر البشري.

ونقوم الإدارة اليابانية حول فلسفة مؤداها خلق العامل السعيد في عمله، فالفرد العامل حسب هذه النظرية هو العنصر الحاسم في المنظمة . لاحظ Ouchi قصوراً في النموذج الأمريكي الذي سمّاه نظرية A فهو يعتمد على التخصص و التقسيم الدقيق للعمل مع ضرورة وجود نظام للرقابة، أما النموذج الياباني و هو طريقة Z فهو يعتمد على مشاركة العاملين في الإدارة من خلال الإيمان الكامل بقدرة كل فرد على حسن تقدير الأمور و العمل المستقل دون الحاجة إلى الإشراف والمراقبة.

فيما يلي "أوتشي" أن نظرية Z تقوم على ثلاثة أعمدة، وهي: <sup>2</sup>

<sup>1</sup> شريط حورية: المرجع السابق، ص 13.

<sup>2</sup> فراح فوزية: المرجع السابق، ص 16.

**أ - الثقة :** تعتمد المنظمات اليابانية مبدأ الثقة من منطلق أن الثقة و الإنتاجية عنصران تربطهما علاقة طردية ، بمعنى أنه كلما ازدادت الثقة بالعامل زادت إنتاجيته و تنمو هذه الثقة من خلال المصارحة و المشاركة و التعاون بين العاملين على كافة المستويات الإدارية ، و كذلك بين المنظمات والنقابات العمالية و المؤسسات الحكومية.

**ب - الألفة و المودة :** يتميز المجتمع الياباني بالتماسك الاجتماعي و ما يتضمنه من علاقات اجتماعية و مودة متبادلة بين أعضاء الأسرة الواحدة، و انعكس ذلك على المنظمات اليابانية حيث ينظر العامل الياباني إلى صاحب المنظمة باعتباره رب أسرة يعمل في كنهه في جو من الألفة و المودة تسوده العلاقات الإنسانية المبنية على الاحترام المتبادل و التقدير و الانسجام.

**ج - المهارة :** و تعني مهارة الإشراف حيث يتوجب على المشرف التعرف على أحوال العاملين وأنماط سلوكهم مهاراتهم مما يمكنه من تكوين فرق عمل متجانسة تحت إشرافه و تكون قادرة على التعاون و تحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية . كما تمكنه هذه المعرفة من بث روح التعاون و الثقة بين مرؤوسيه.

تتمثل السمات الرئيسية للنظرية Z في الآتي:

1. الوظيفة طويلة الأمد .
2. المسارات الوظيفية معندة التخصص .
3. القرارات بالمشاركة.
4. المسؤولية فردية.
5. التقييم غير رسمي مع عدم اللجوء إلى التقييم الدوري.
6. إتباع أسلوب الترقية البطيئة .
7. الاهتمام الشمولي بالعاملين فقد وضع أوتشي منهجا للإدارة أسماه " نظرية ز " يمثل تطويرا للنموذج الياباني في الإدارة يتلاءم مع القيم و الثقافة الأمريكية.

و بذلك أثبت اليابانيون أنه بقدر ما لديهم من قدرة على استيراد ما هو خارجي و أقلمته حسب القيم و الثقافة اليابانية فإن لديهم أيضا قدرة تصدير ما لديهم من أساليب و نماذج إدارية و أقلمتها حسب القيم و الثقافة الخارجية كنظرية(Z) و القيم و الثقافة الأمريكية، فنظرية Z تمثل الواقع الأمثل للتنظيم الذي يمكن تطبيقه خارج الحدود اليابانية، فمراوغة التكامل والترابط بين الأنشطة و المهارات في اتخاذ القرارات

الخاصة بالأفراد هو أساس تكوين فرق العمل، و تكوين هذه الفرق هو أساس القوة و إدارة التكامل بين المعلومات و الموارد و الأهداف .

### 3- نظرية رأس المال البشري (Schultz) :

إن نظرية رأس المال البشري وفكرة تقييم الأفراد كأصول بشرية لم تتبادر وتنشر إلا من خلال أبحاث (Schultz)، فقد حاول (Schultz) البحث عن تفسيرات أكثر فعالية للزيادة في الدخل، فسعى إلى تحويل الانتباه من مجرد الاهتمام بالمكونات المادية لرأس المال إلى الاهتمام بذلك الأقل مادية، وهي رأس المال البشري، وأشار إلى اعتبار المهارات ومعرفة الفرد شكل من أشكال رأس المال الذي يمكن الاستثمار فيه لتحقيق التنمية الاقتصادية، فالموارد البشرية حسب هذا المنظور هم العنصر الأساسي أو المورد الرئيسي للتنظيم وهم بما يتمتعون به من دوافع واتجاهات وميل، بالإضافة إلى تكوينهم الجسماني وقدراتهم الفيزيولوجية إنما يمثلون واحداً من المتغيرات المحددة للسلوك التنظيمي.

هذا وقد بني مفهومه لرأس المال البشري على ثلاثة فروض أساسية وهي:

- النمو الاقتصادي الذي لا يمكن تفسيره بالزيادة في المدخلات المادية، يرجع أساساً في المخزون المترافق لرأس المال البشري.

- يمكن تفسير الاختلافات في الإيرادات وفقاً لاختلافات في مقدار رأس المال البشري المستثمر في الأفراد.

- يمكن تحقيق العدالة في الدخل من خلال زيادة نسبة رأس المال البشري إلى رأس المال التقليدي. ركز (Schultz) اهتمامه على عملية التكوين باعتبارها استثماراً لازماً لتنمية رأس المال البشري، حيث حدد نوعين من الموارد التي تدخل في التكوين وهي:

- الإيرادات الضائعة للفرد، والتي لا يمكن الحصول عليها لو أنه لم يلتحق بالتكوين.
- الموارد الالزمة لإتمام عملية التكوين ذاتها.

ويرى (Schultz) أن الاعتراف بالغرض الاقتصادي للتكوين لا يعني انتقاء الغرض الثقافي له، فإلى جانب تحقيق الأهداف الثقافية فإن هناك بعض أنواع التكوين التي يمكن أن تحسن من طاقات

وقدرات الأفراد اللازمة لأداء أعمالهم وإدارة شؤونهم وبالتالي تحسين إنتاجيتهم وأن مثل هذا التحسن يمكن أن يترتب عليه زيادة في دخلهم، ومن ثمة زيادة الدخل القومي ككل.<sup>1</sup>

ويستدل (Schultz) على دور التكوين في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية بتحليله لزيادة الإنتاجية الزراعية للولايات المتحدة الأمريكية، حيث أنه بالرغم من خصوبة الأرض الزراعية، توافر مياه الري التمتع بالحرية السياسية توافر الأساليب الفنية الزراعية ، والتي جماعها تساعد في تحقيق الزيادة في الإنتاجية الزراعية إلا أن الاستثمار المستمر في الأفراد من خلال تكوين وتقديم منح دراسية للمزارعين هي التي حققت الطفرة في الإنتاجية الزراعية<sup>2</sup>.

إذن من خلال ما سبق من خلال ما سبق يتبيّن لنا أن الفكر التنظيمي وكتيبة للتطور العلمي والتكنولوجي انتقل في تركيزه من اعتبار الإنسان آلة إلى الاهتمام بالجانب الإنساني واعتباره أساس العملية الإنتاجية في التنظيم والتكامل بين مختلف عناصر العملية الإنتاجية وضرورة التنسيق بينها، فأصبحت المهارة الفنية والنظرية والاجتماعية مطلوبة من العامل بعدما كان التركيز على المهارة اليدوية، فزاد الاهتمام بمشكلات الدوافع والروح المعنوية في المؤسسات العصرية فالمراحل التي مررت بها فلسفة العمل وظروفه ساهمت كلها في تشكيل ذهنية العامل ونظرته للمهام المهنية، كما أن ظروف العمل تطورت لصالح رفاهية العمل وراحة العامل حتى يعود بالفائدة على المؤسسة.

<sup>1</sup> راوية حسن: مدخل استراتيجي لخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر ، الإسكندرية، مصر، 2010 ، ص66

<sup>2</sup> راوية حسن: المراجع نفسه.

## المحور الخامس

### تكوين الموارد البشرية

- 1- تعريف التكوين
- 2- خصائص التكوين
- 3- أهمية التكوين
- 4- أنواع التكوين
- 5- مراحل التكوين:

- تحديد الاحتياجات التكوينية
- تصميم البرامج التكوينية
- تنفيذ البرامج التكوينية
- تقييم البرامج التكوينية

### الأهداف التعليمية

بعد الانتهاء من دراسة هذا المحور يتوقع من الطالب أن يكون قادرًا على:

- فهم معنى التكوين وأهمية دوره في تطوير الأداء المورد البشري في المؤسسة
- وصف خصائص التكوين وأبعاده
- تشخيص وفهم مختلف أنواع برامج التكوين والتمييز بينها.
- فهم وتحليل مراحل التكوين كاستراتيجية تنتهي إداره الموارد البشرية في عملية التنمية.

## تكوين الموارد البشرية

في ظل التغيرات العالمية الراهنة، أيقن العديد من الباحثين على أن تحقيق التنمية لا يقتصر على مدى توفر الموارد الطبيعية، أو رؤوس الأموال، بقدر اعتمادها على توفر الموارد البشرية المكونة والمؤهلة. ومadam الأمر كذلك فإنه يتعمّن المزيد من الرعاية والاهتمام بالموارد البشرية وتطويرها والرفع من أدائها باستمرار ولن يتّأّتى ذلك إلا بفضل ممارسة التكوين ممارسة علمية موجهة لتلبية احتياجات المؤسسة والاستجابة لخصوصياتها، فالعنصر البشري يعد أهم القوى الفاعلة في المؤسسة و مصدر نجاحها.

ومن هنا فقد حرصت الكثير من المؤسسات على العناية بالتكوين، باعتباره أداة أساسية لرفع مستوى الأداء وزيادة الكفاية الإنتاجية وإعداد العاملين، وتهيئتهم لتحمل المزيد من المسؤوليات، من خلال رفع قدراتهم على مواجهة المهام المعقدة مستقبلاً لذا أصبح التكوين وسيلة للاستثمار تجاه إليه المؤسسات لتحقيق أهدافها باعتباره عنصر حيوياً لبناء الخبرات والمهارات المتعددة بغرض الرفع من كفاءة العامل.

### ١. تعريف التكوين:

رغم الغموض الذي يعتري مفهوم التكوين واحتواه في الكثير من الرؤى والتوجهات التي أضفت عليه الكثير من الغموض، إلا أن العلماء والباحثين حاولوا إزالة هذا الغموض بإعطائه العديد من التعريفات المعتبرة ولو نسبياً عنه، وذلك لتدخله مع العديد من المفاهيم التي تلتصلق به كالتعليم، والإعداد والتأهيل والتدريب.

وفي هذا السياق يقصد بالتكوين "تلك الجهود الهدافة إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعرفات التي تكتسبه مهارة في أداء العمل أو تنمية وتطوير ما لديه من مهارات ومهارات وخبرات، مما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي، أو بعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل".<sup>1</sup>

يشير هذا التعريف أن التكوين عملية مستمرة لا تتوقف وتستمر على مدى الحياة الوظيفية، وذلك تبعاً للتغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة.

<sup>1</sup> زكي محمد مسعود: ادارة الموارد البشرية، منشورات جامعة الكويت، 1999، ص 25.

أما "Jeam Marie Peretti" فيعرف التكوين" مجموعة عمليات، وسائل، طرق، ومجهودات منظمة لمساعدة الأفراد العاملين لتحسين معارفهم سلوكهم، عاداتهم، مهاراتهم الضرورية لتحصيل أهداف المؤسسة وأهدافهم الخاصة للتكيف مع البيئة وانجاز مهامهم الحالية والمستقبلية".<sup>1</sup>

يشير هذا التعريف إلى أن التكوين عملية منظمة توضع لتحقيق أهداف الفرد وكذلك أهداف المؤسسة على حد سواء.

ويعرفه الدكتور وصفي عقيلي: " على أنه برامج متخصصة تعد وتصمم من أجل اكتساب عمال المنظمة في كافة مستوياتها معارف ومهارات وأنماط سلوكية جديدة وتطوير المعرف والمهارات".<sup>2</sup> أي بمعنى أن هذه البرامج مخطط لها مسبقاً وفقاً لخصوصيات كل وظيفة وتستهدف الزيادة في مهارات و المعارف العمال أو الموظفين ظاهرياً وتحقيق اندماجهم ضمنياً مما يحقق فعالية المؤسسة.

ويعرف التكوين أيضاً أنه "عبارة عن عملية منظمة ومستمرة لتنمية مجالات واتجاهات الفرد أو المجموعة لتحسين الأداء وإكسابهم الخبرة المنظمة، وإنشاء الفرص المناسبة للتغيير في السلوك من خلال توسيع معرفتهم واستخدام الأساليب الحديثة لتتفق مع صقل مهاراتهم و قدراتهم عن طريق التحفيز المستمر على التعلم و طموحهم الشخصي، وذلك ضمن برنامج تخطيطه الإداري مراعية فيها حاجاتهم و حاجات المؤسسة".<sup>3</sup>

يعتبر هذا التعريف الأشمل والأمثل لأنّه اعتبر أن التكوين عملية منظمة عن طريق وضع برنامج محدد، وأنّه عملية هادفة، أي له هدف محدد و دقيق و أيضاً كونه يهتم بالاحتياجات المستقبلية التي قد تطرأ على البيئة الخارجية سواء للفرد أو المؤسسة و كل هذه المواضيع تم ذكرها في أغلب التعريف السابقة.

وانطلاقاً مما سبق يمكن القول بأن التكوين هو عملية التحااق الموظفين بدورة تكوينية داخل المؤسسة أو خارجها بغرض زيادة معارفهم ومعلوماتهم يتربّع عنها تحسين في قدراتهم ومهاراتهم وتحفيزهم في سلوكياتهم بغية تحسين الأداء وذلك من أجل تحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة المرجوة.

<sup>1</sup> محمد جمال الكفافي: *الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية*، ط1، الدار الثقافية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص 157.

<sup>2</sup> أحمد وصفي عقيلي: *المراجع السابقة*، ص 135.

<sup>3</sup> نجم العزاوي: *جودة التدريب الإداري* ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2009 ، ص 29.

**2- خصائص التكوين:****أ- نشاط مستمر رئيسي:**

فالتكوين ليس بالأمر الذي تل JACK إله المؤسسة أو تستغني عنه باختيارها، ولكنه حلقة حيوية في سلسلة من الحلقات تبدأ بتحديد مواصفات الوظيفة وتعيين متطلبات شغلها ثم تتجه إلى اختيار الفرد، ومن ثم تتفق واجبات الوظيفة<sup>1</sup>؛ أي يعني أن التكوين عملية ترافق الموظف مع توليه الوظيفة وتستمر معه في مسارات حياته المهنية.

كما أن التكوين أداة لتعديل السلوك الوظيفي وإكساب الفرد المهارات والقدرات التي يحتاجها لتحسين أدائه في وظيفته الحالية أو لإعداده وتهيئته للترقي إلى وظيفة أعلى أو الانتقال إلى موقع تنظيمي جديد، لذا فإن التكوين نشاط رئيسي ومستمر من زاوية تكرار حدوثه على مدى الحياة الوظيفية للفرد.

**ب- نظام متكامل:**

النظرة إلى التكوين باعتباره نظاماً متكاملاً ، يتكون من أجزاء و عناصر متداخلة بينها علاقات تبادلية من أجل أداء وظائف تكون محسّلتها النهائية بمثابة الناتج الذي يحقق النظام كله ، كذلك تفيد هذه النظرة الشمولية للتكنولوجيا في توضيح العلاقة الوثيقة التي تقوم بينه وبين البيئة التنظيمية المحيطة به، و كذلك المناخ العام الذي يتم فيه العمل التدريبي.

**ج - النظرة المستقبلية:**

إن برامج التكوين لها نظرتها المستقبلية من خلال برامجه للموظفين في العمل الذي سوف يقومون به وبأحدث إيديولوجية تمكنه من التطبيق بأيسر الطرق وبأقل التكاليف وفي أسرع وقت ممكن تحقيقاً لأهداف المنظمة. وهو ما سيعكس الجودة في الأداء و ينعكس إيجاباً على فعالية المؤسسة.

**د- نشاط متغير ومتجدد:**

ويشير هذا المبدأ إلى أن التكوين يتعامل مع متغيرات، ومن ثم لا يجوز أن يتجمد في قوالب وإنما يجب أن يتّصف بالتغيير والتجدد، فالإنسان الذي يتلقى التكوين عرضة للتغيير في عاداته وسلوكه، وكذلك في مهاراته ورغباته، والوظائف التي يشغلها المتكونون تتغير هي الأخرى لتوافقه متطلبات التغيير في

---

<sup>1</sup> علي السلمي: عملية التنمية الإدارية قرارات في تنمية الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975، ص 358.

الظروف والأوضاع الاقتصادية، وفي تقنيات العمل ومستحدثاتها، والرؤساء يتغيرون كما تتغير نظم وسياسات الشركات وتعدل أهدافها واستراتيجياتها.<sup>1</sup>

وهذا إن دل على شيئاً مما يدل على أن التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية لها أثرها على مختلف العمليات الإدارية داخل البيئة المؤسساتية فهي تخضع لقانون التغيير.

#### هـ- الشمولية:

بحيث لا يقتصر على فئة من العاملين دون أخرى، بل توجه إلى العاملين جميعهم صغيرهم وكبيرهم فيتعاون الجميع لتنمية مهارات وخبرات مختلف الفئات في وقت واحد<sup>1</sup>. وهذا ما يدل على تكريس إدارة الموارد البشرية من خلال هذه الخاصية مبدأ المساواة وتكافؤ الفرص.

#### ـ 3ـ أهمية التكوين:

أصبح للتكوين دور مهم في حياة الأفراد والمنظمات في العصر الحديث لأنّه يمثل مكانة خاصة بين الأنشطة الإدارية الهادفة إلى رفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين أساليب العمل، وذلك عن طريق محاولة إحداث تغيير في مهارات الأفراد وقدراتهم من ناحية، وتطوير أنماط السلوك الذي يتبعونه في أداء أعمالهم من ناحية أخرى. وعلى ذلك فهناك مجموعة من العوامل التي على أساسها ظهرت الحاجة إلى التكوين. ويمكن اختصار أهمية التكوين في ثلاثة جوانب أساسية هي:

##### أ/ بالنسبة للمؤسسة: تظهر فيما يلي:

- تحسين ربحية المؤسسة من خلال تحسين نوعية وكمية منتجاتها، ووضعها التناصي. حيث أن اكتساب الأفراد المهارات والمعارف الالزمة لأداء وظائفهم يساعدهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة وتقليص الوقت الضائع والموارد المادية المستخدمة في الإنتاج وأداء المهام، وبالتالي تدعيم الميزة التناصية.

- يساعد على مواكبة أهم التطورات التكنولوجية والإدارية، فالمعارف بلا اختراعات متعددة بشكل مستمر ودون مواكبتها من خلال التكوين، يجعل المؤسسة تعيش رتابة غير محبذة. فمن نتائج التقدم التكنولوجي انتشار واستعمال الآلات الحديثة والمعقدة، مما يوجب على مؤسسات تكوين موظفيها على استعمال وصيانة كل ما هو جديد من الأجهزة الحديثة.

<sup>1</sup>أحمد عادل راشد: مذكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية، 1981، ص 183.

- يسهم في تخفيض تكاليف الإنتاج العامة، وتحسين مستوى السلامة. فالتكوين الجيد على كيفية أداء العمل يؤدي إلى زيادة قدرة العامل على التعامل مع المواد والآلات، الأمر الذي يؤدي بلا شك إلى تخفيض معدل تكرار الحوادث وبالتالي خفض التكاليف.
- يقوى سمعة المؤسسة في المجتمع و يجعلها أكثر جاذبية للعملاء الطموحة والكافئات النامية<sup>1</sup> ، إذ يسمح التكوين بتوفير الاستقرار الوظيفي في المؤسسة، واكتسابها صفة الاستقرار والصورة الجيدة في المجتمع، حيث يعمل على تقليل الفوارق بين المؤسسة زبائنهما، أي يعمل على تقرب الزبائن اتجاه صالح المؤسسة التي بفضل التكوين تقدم لهم خدمات في مستوى المطلوب والمرضى.
- تحسين استخدام الموارد المتاحة، واستغلال الحالة التشغيلية الآلات والمعدات على أكمل وجه.
- يساعد في ربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف المؤسسة. من خلال توضيح السياسات العامة للمؤسسة، وبذلك يرتفع أداء العاملين عن طريق معرفتهم لما تريد المؤسسة منهم من أهداف.
- يساعد في افتتاح المؤسسة على العالم الخارجي. فالتكوين يحسن خدمات المؤسسة و طريقة تقديمها، مما ينعكس إيجازاً على العلاقات بين المنظمة و عملائها في البيئة الخارجية.
- يسهل تسهيل النزاعات ويسمح بالرقابة على الضغوطات المتعددة<sup>2</sup> ، حيث يقلل التكوين الحاجة إلى الإشراف، فالمورد البشري المكتون الذي يعلم ما يتطلبه عمله ، يستطيع إنجاز ذلك العمل دون الحاجة إلى توجيهه أو مراقبة مستمرة من رؤسائه.
- تنمية الإحساس بالمسؤولية نحو المؤسسة، والحفاظ على مكانتها .
- يؤدي إلى تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية.<sup>3</sup>
- يساعد في فعاليات الاتصالات والاستشارات الداخلية<sup>4</sup> .

<sup>1</sup> أنس عبد الباسط: تخطيط وتنمية القوى العاملة، ط 1، دار الميسير للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 163.

<sup>2</sup> ابراهيم عبد الله وحميدة مختار: دور التكوين في تنمية وتنمية الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة محمد خضر، بسكرة ، الجزائر، فيفري 2005، ص 5.

<sup>3</sup> المرجع نفسه: ص 4.

<sup>4</sup> أنس عبد الباسط: المراجع السابقة، ص 168.

**ب/ الأهمية بالنسبة للعمال: تتمثل في :**

- اكتساب الأفراد المتكوينين للمهارات، المعلومات، المعارف الفكرية والعملية التي تتخصصهم لاسيما في ظل التطورات الفكرية التي يشهدها المجتمع الإنساني، إذ أنه مجتمع معرفة تراكم فيه العديد من الخبرات التي لا بد لمن يسعى للتطوير أن يرتكن إليها بصورة مستمرة.
- تبادل الخبرات، المعلومات والمعارف بين المتكوينين لاسيما إذا تم استخدام الأساليب التكوينية التي تعتمد على تبادل المعرف والأفكار .
- تطوير الطاقات الفردية والجماعية للمتكوينين من خلال العصف الذهني أو تمثيل الأدوار، وغيرها من الأساليب الهدافة للتطوير.
- يفتح المجال أمام الفرد نحو الترقية والتطور الوظيفي بسبب ما يكتسبه الفرد من كفاءات.
- يزرع لدى الفرد الثقة بالنفس، والإرادة القوية، لثبتت شخصيته، ضمن بيئة العمل. فالتكوين الجيد والفعال ينمّي قدرات الفرد الفكرية مما يولّد لديه الثقة بنفسه ويحقق له نوعاً من الاستقرار النفسي، ويسكبه مهارات جديدة تؤهله إلى الارتقاء لشغل مناصب عمياً وتحمل مسؤوليات أكبر.
- يساهم في زيادة دخل الأفراد، ويعمل من المستوى المعيشي<sup>1</sup>.
- يساعد الأفراد في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل.
- يقلل من الأخطار المهنية على الأفراد العاملين.
- يساعد الفرد على تطوير مهارات الاتصال شفوياً وكتابياً<sup>2</sup>.
- يعمق الإحساس بالرضا الوظيفي والإنجاز.
- يقلل من دوران العمل نتيجة لزيادة الاستمرار، والثبات في حياة العاملين، وزيادة رغبتهم في خدمة المؤسسة والإخلاص لها.

**ج/ الأهمية بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة: وتنتمي فيما يلي :**

- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين.

<sup>1</sup> أنس عبد الباسط: المراجع السابق, ص168.

<sup>2</sup> إبراهيم عبد الله وحميدة مختار: المراجع السابق, ص4.

- تطوير قدرات الأفراد للتكيف مع التغيرات الحاصلة في البيئة والمنظمة.
- تطوير وتنمية التوجيه الذاتي للمنتسبين تحقيقاً لخدمة أهداف المؤسسة.
- يضمن إمكانيات الحياة للسياسات وللنظم والإجراءات.
- ينمّي التلاحم بين المجموعات.
- يشكل مناخاً جيداً من أجل التمهين والتسيق.
- يرسم اتجاهات للمؤسسة.<sup>1</sup>
- يؤدي التكوين إلى ترشيد القرارات الإدارية وتطوير أساليب وأسس ومهارات القيادة الإدارية.
- يساعد في تجديد المعلومات وتحديثها بما يتواافق مع المتغيرات البيئية المختلفة.

#### 4. أنواع التكوين:

هناك العديد من أنواع التكوين الموجهة للموظفين في المؤسسة، وما عليها سوى تحديد و اختيار النوع المناسب، حسب طبيعة نشاطها وفئة الموظفين المستهدفين (موظفي جدد، موظفين قدامى، عمال تنفيذيين)، لذلك يتم تحديد أنواع التكوين كما يلي:

**أ/ أنواع البرامج التكوينية حسب المستوى التنظيمي**: حسب هذا التصنيف يتم تصنیف البرامج التكوينية حسب الفئة الوظيفية للأفراد الخاضعين للتکوین و ذلك كما يلي:<sup>2</sup>

**التكوين المهني**: و هذا التكوين يتعلق بالأفراد العاملين الذين يمارسون الأعمال المباشرة على خطوط الإنتاج و في مراكز أخرى، و يهدف هذا التكوين إلى اكتساب الأفراد مهارة أو معرفة لأداء مهنة أو وظيفة معينة. و يطلق عليه البعض التكوين لكونه يهدف إلى تخصيص الفرد المتكون في أداء مهنة معينة، و يحتل هذا التكوين مكانة خاصة و أهمية كبيرة بسبب توسيع المشاريع الصناعية و استخدام الآلة فيها ، وهذا التوسيع استلزم مساعدة الأفراد لاكتساب مهارة جديدة تساعدهم على التكيف مع هذه الآليات والمحافظة على أعمالهم.

<sup>1</sup> أنس عبد الباسط: *المراجع السابق*، ص 169

<sup>2</sup> مهدي مراد: *أثر المتغيرات الاقتصادية الدولية على وظيفة التكوين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية*، أطروحة دكتوراه غير منشورة في تسيير المنظمات ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ، جامعة بومرداس ، 2017-2018

- **التكوين الإداري:** وهذا النوع من التكوين، ينصب على الأفراد العاملين بالوظائف الإدارية وقد يركز على أساليب اتخاذ القرار وعلى كيفية رفع كفاءاتها أو على الجوانب السلوكية و العلاقات الإنسانية . و يحتل هذا التكوين أهمية كبيرة في تحسين إنتاجية الوحدة أو المؤسسة بصفة عامة، لأن فعالية الإدارة تتبلور في تنسيق جهود الأفراد العاملين و توجيهها صحيحاً، و كذا العمل على استخدام الموارد المتاحة من مادية مالية ، و بشرية ، لتحقيق الأهداف الإنتاجية، لذلك فإن رفع كفاءة الإدارة باستعمال هذا النوع من التكوين يعتبر مساهمة ايجابية و مباشرة في تحسين إنتاجية المؤسسة الاقتصادية.

- **التكوين الإشرافي:** و يشمل هذا التكوين المشرفين و يكون الغرض الرئيس منه زيادة قدرات الفرد على الإشراف و التعامل مع الأفراد الذين يشرفون عليه، و يشتمل هذا التكوين على معلومات عن التنظيم الرسمي و غير الرسمي و الصراعات العملية و أنماط القيادة و غيرها من الجوانب التي تؤهل المشرف بشكل كافي للقيام بواجبه الإشرافي وبأفضل صورة ممكنة.

- **تكوين المكونين:** و هذا التكوين يتعلق بالأفراد المكونين بتهيئتهم للقيام بدورهم ضمن البرامج التكوينية المختلفة و يتم التركيز في هذا النوع من التكوين على تزويدهم بمهارات سلوكية و مهنية تسهل عملية نقل المعرفة و الخبرات إلى المكونين، كما يشمل هذا التكوين على جوانب تتعلق بعلم النفس والعلاقات الايجابية و الأساليب التربوية بغرض رفع درجة كفاءتهم في التعامل مع الأفراد الخاضعين للتقوين.

**بـ- أنواع البرامج التكوين حسب غايتها :** يتم تقسيم التكوين حسب الغرض من تفديذه، و بموجبه يمكن عرض الأنواع التالية :

- **التكوين التوجيهي:** يقدم هذا النوع من التكوين للموظفين الجدد ، و هو عبارة عن تزويدهم بمعلومات أساسية تخص أهداف المؤسسة و بيئتها و هيكلها التنظيمي و معلومات أخرى حول سياسة الأفراد في المؤسسة و طبيعة عملهم و كيفية أدائهم، إن مثل هذه البرامج تساعد على سرعة ارتباط الفرد الجديد مع عمله. وبالمؤسسة مما يولد لديه الرغبة في العمل وتحسين روحه المعنوية.

- **التكوين العلاجي:** إن الأفراد الذين سبق و أن اجتازوا برامج تكوينية معينة قد يحتاجون إلى تكوين علاجي بسبب فشلهم في تحقيق مستويات الأداء المطلوبة منهم و السبب في انخفاض مستوى أدائهم يعود إلى نسيان الطرق و الأساليب التي تعلموها في البرامج التكوينية السابقة، نتيجة لمرور الوقت، أو قد يكون السبب ناتج عن إهمال الطريقة السلمية و إتباع طرق مختصرة، و قد تكون الحاجة إلى تأهيل

بعض الأفراد لمعالجة المشاكل الناتجة عن استبدال المكان و الآلات المستخدمة بأخرى حديثة، و مهما يكن السبب فهذا النوع من التكوين يهدف إلى معالجة النفس في أداء الأفراد نتيجة لعوامل أدت إلى انخفاضهم.

- **التكوين للترقية:** يستخدم هذا التكوين كوسيلة لترقية الأفراد العاملين إلى وظائف أعلى في الهيكل التنظيمي فيتم تزويدهم بعض الأفراد بالمعرف و المهارات الجديدة قصد تمكينهم من شغل مناصب أعلى .

### ج- أنواع البرامج التكوينية حسب المكان:

- **التكوين الداخلي:** ويعني تقديم المعلومات و الإرشادات الازمة للعامل للتحكم في الوظيفة أو الأعمال الجديدة ضمن الظروف و الشروط الداخلية الواقعية للمؤسسة و التي هو معتمد عليها و التي سوف تؤدي فيها أيضا نشاطها الجديد بعد التكوين.<sup>1</sup> ويكون التكوين تحت إشراف شخص أو جهة داخلية، ويسمح التكوين بموقع العمل للمؤسسة و أعلاه بإعطاء التوضيحات للعامل الجدد عن كيفية أداء النشاطات المتوقعة منهم في مركز العمل وكيف يمكنهم تحسين معارفهم و اتجاهاتهم و سلوكياتهم.

يمكن الاستعانة ببعض الخبراء و المهتمين من خارج المؤسسة إذا اقتضت الضرورة إلى ذلك التكوين بموقع العمل للرفع من قدرات اندماج العامل في مركز عمله، إذ تقوم تقنيات التكوين على منحه النشاطات في الواقع يوميا و من هذه التقنيات مثلا ذكر: الدوران على مراكز العمل و الإشراف المباشر الذي يوكل إلى عامل مؤهل نستطيع من خلاله تسهيل و تطوير مهارات العامل الجديد بكيفية نسبية قد يحدث أن تكون هذه المهارات غير متاحة داخل المؤسسة ، و إن طبيعة المشكلة التي يتم تشخيصها تحتاج إلى استخدام موارد خارجية متخصصة سواء تعلق الأمر بالموارد البشري أو المورد المادي في مادة تعليمية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ناصر داودي عدون : اقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1996 ، ص287

<sup>2</sup> عبد الكريم بوحفص: التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص188.

### التكوين الخارجي:

و هو التكوين خارج المؤسسة و هو يتفرع إلى عدة إمكانيات مثل المحاضرات ، التطبيقات العلمية، يتم هذا النوع من التكوين بطريقة نظرية أكثر منها تطبيقية و هذا على عكس ما يحدث داخل المؤسسة وبمركز العمل، و يطرح التكوين خارج المؤسسة عدة مشاكل إذ يجب تسريح العمال مؤقتاً لمتابعة التكوين و ربما استخلافهم بعمال مؤهلين ، كما يجب تنظيم تنقل العمال خاصة إذا كان مكان التكوين بعيداً عن المؤسسة مما يتطلب نفقات في النقل و الإيواء و هذه كلها نفقات تتحملها المؤسسة دون أن يكون عائد التكوين مضموناً ، ومثله مثل التكوين داخل المؤسسة إذ لم يرتبط التكوين خارج المؤسسة بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.<sup>1</sup>

### 5- مراحل التكوين:

تمر عملية التكوين بخطوات و مراحل أساسية و متربطة، فلا يمكن الفرز فوق إحداها على الأخرى ويعود ذلك إلى ارتكاز كل مرحلة على سابقتها، و تعد هذه الخاصية أهم ما يميز التكوين عن التعليم. فمثلاً في التعليم تصمم عادة لمقابلة أهداف و احتياجات عامة و تدرس في الجامعات ولجميع الدارسين دون بدل أي جهد وهو ما نجده مخالفًا لعملية التكوين حيث أن كل برنامج تكويني معتمد من طرف المنظمة يصمم وفقاً للاحتجاجات التكوينية الفعلية للعاملين، ويكون هذا بطبيعة الحال من برامج مختلفة كتقييم الأداء و تحديد الاحتياجات التكوينية وتنفيذها، ثم متابعة آثار التكوين . و تتمثل هذه الخطوات فيما يلي :

#### أولاً : تحديد الاحتياجات التكوينية

تقوم بعض المؤسسات بإعداد وتنفيذ برامج تكوينية لأنها مفضلة بين العاملين أو لأنها تقوم بها المؤسسات المنافسة ، أو لوجود فائض في الميزانية المخصصة وما إلى ذلك ، وهذا خطأ بل يجب اللجوء إلى التكوين في حالة واحدة فقط وهي توفر مؤشرات تدل على إمكانية مساهمة التكوين في حل مشكلات محددة أو رفع الكفاءة في مجالات معينة وهذا ما تؤمنه هذه الخطوات التي تسمح بتحديد مدى الحاجة للتكنولوجيا من عدمه<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> عبد الكريم بوحفص، المراجع السابق، ص 189.

<sup>2</sup> مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق ميزة التنافسية ، الدار الجامعية ، القاهرة ، 2004 ، ص 265.

وهناك عدة أساليب تتمكن من خلالها المؤسسة من الكشف عن احتياجاتها التكوينية منها:<sup>1</sup>

**أ- تقييم الأداء:** يعتبر تقييم الأداء وسيلة لمعرفة مدى تحقيق العامل للأعمال المطلوبة منه إضافة إلى ما يوفره من معلومات إضافية عن سلوك الفرد في العمل وإخلاصه، الأمر الذي يساعد المؤسسة على الكشف عن احتياجات تكوينية محددة.

**ب- متابعة المظاهر التنظيمية السلبية:** توجد بعض المظاهر التنظيمية السلبية والتي قد تستدل منها على وجود حاجة للتكوين مثل ارتفاع التكاليف، ضعف الرقابة على المواد، ضعف الرقابة على الجودة وزيادة نسب المنتجات التالفة، الصراع المستمر مع الإدارة، كثرة الشكاوى، ارتفاع معدل دوران العمل والغياب، ارتفاع معدل حوادث العمل، ضعف الانضباط...الخ .

**ج- التحليل التنظيمي:** يشمل التحليل التنظيمي ثلاثة جوانب أساسية هي :

\* **تحليل المهام أو العمل:** يتناول تحليل العمل بالدراسة التفصيلية خطوات العمل ومراحله المختلفة بالنسبة للوظيفة ودراسة كل مرحلة ومدى إمكانية تطويرها، وما هي الأدوات المستخدمة و إمكانية إدخال آلات جديدة، ثم المهارات الجديدة اللازمة لأداء هذا العمل على ضوء هذه التغيرات.

\* **تحليل التنظيم:** من خلال تحليل التنظيم تستطيع الإدارة الوقوف على كثير من المشاكل التنظيمية، من حيث مثلاً مدى وضوح أو غموض الأهداف ومدى كفاءة الموارد البشرية والمادية لتحقيق هذه الأهداف، ومدى تنااسب توزيع أعباء العمل وتناسب الاختصاصات مع قدرات الأفراد ومدى تقويض السلطة إلى المرؤوسيين، ومدى وجود خطوط اتصال بين المستويات الإدارية المختلفة...الخ.

\* **تحليل الفرد :** ويقوم هذا النوع من التحليل على دراسة العامل من ناحية قدراته ومؤهلاته ، دوافعه واتجاهاته ، حاجاته وسلوكه ومدى تعاونه ، حبه للعمل ، إخلاصه ، قدرته على الاتصال والتفاهم، مدى انسجامه مع الآخرين...الخ ، وهنا نشير إلى نقطة أساسية توجب التعرف على أهداف الفرد وهل تتوافق وأهداف التنظيم عند تحديد الاحتياجات التكوينية.

<sup>1</sup> عقون شراف: سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية ، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة قسنطينة، 2006، ص56.

\***الاختبارات** : مثل اختبارات الذكاء ، اختبارات القدرات ، اختبارات المهارة اليدوية... الخ، والتي تقوم المؤسسة بإجرائها بهدف قياس مدى كفاءة العامل وأدائه لعمله، ويستفاد منها في تحديد حاجات تكوينية محددة ، مما يساعد على تصميم برامج تكوينية تدور حول علاج هذه الاحتياجات.

\***المقابلات والاستقصاءات**: تجري مع الأفراد وتقيد في الوقوف على المشاكل ونقاط الضعف التي تحتاج معالجتها ببرامج تكوينية خاصة.

نلاحظ أن العملية التكوينية تمر بمراحل بدء بتحديد الاحتياجات التكوينية التي تعد الأساس في التكوين والتي من خلالها يتم الكشف ومعرفة الأسباب المحتملة للتكوين ويمكن الكشف عن هذه الاحتياجات من خلال تقييم أداء العامل ومدى إنجازه للمهام الموكلة له، أو وجود مشكلات وعوائق في التنظيم يراد حلها بالتكوين مثل: الصراع مع الإدارة وكثرة الشكاوى، الغياب، زيادة المنتجات التالفة... الخ

### ثانياً: تصميم البرامج التكوينية

بعد تحديد الاحتياجات التكوينية بدقة في صورة أفراد يحتاجون إلى جهد تكويني محدد لتحقيق النتائج التي تريدها المنظمة، تبدأ عملية بناء وتصميم البرامج التكوينية بطريقة تحقق الأهداف المطلوبة من سياسة التكوين.<sup>1</sup>

فعملية تصميم البرامج التكوينية تعتبر المرحلة الثانية من مراحل سياسة التكوين ويتوقف نجاح هذه المرحلة على نتائج المرحلة الأولى أي مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية التي تعتبر أساس تصميم أي برنامج تكويني، وبقصد بتصميم البرامج التكوينية أنها العملية التي يتم بموجبها تحويل الاحتياجات التكوينية إلى خطوات عملية من خلال تصميم برنامج يلبي ما حدته الاحتياجات من نقص في المعلومات و الكفاءات و المهارات ، فهي إذن حلقة الوصل بين مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية ومرحلة تنفيذ البرنامج التكويني، حيث يتم من خلالها تحديد الموضوعات التكوينية ودرجة عمق وشمول هذه الموضوعات بالإضافة إلى الأساليب التكوينية.

ويمكن أن يضم البرنامج التكويني عديد العناصر منها:

- تفاصيل عن المتكوّنين، أي أن البرنامج موجه لأفراد جدد، موجه لأفراد سيرقون،... الخ.

<sup>1</sup> كمال بربور: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 1997، ص 166.

- موضوع التكوين، أي تحديد مواضع ومواد التكوين مع تحديد درجة العمق والشمول في عرضها والمنطق المنتهج في تتبع عرضها.
- تحديد طرق وأساليب التكوين.
- تحديد المكونين ومعايير التقييم.
- تحديد مسؤولية الإدارة، أي المشرفين على تنفيذ ومتابعة البرنامج التكويني.
- تعين مكان التكوين إذا كان داخلياً أم خارجياً.
- تحديد نوعية الحواجز المعتمد عليها، وهذا لإثارة دوافع الأفراد المتكوينين بغية التحصيل والتقوين الجيد، وهو أمر أساسي في إعداد البرامج التكوينية.
- تخصيص ميزانية التكوين، أي حصر كافة المصروفات والمستلزمات الالزمه للتنفيذ السليم للبرنامج التكويني، ورصد الاعتمادات الالزمه لها.

### ثالثاً: تنفيذ البرامج التكوينية

بعد مرحلة تصميم برنامج التكوين تأتي مرحلة تنفيذ البرنامج سواء كان هذا البرنامج داخل المؤسسة أو خارجها مع الالتزام بعقد الدورة التكوينية في المكان والزمان المحددين سابقاً، وتعتبر مرحلة إدارة البرنامج وتجسيده ميدانياً .

ولتنفيذ البرامج التكوينية لابد من تحديد الإجراءات التالية:<sup>1</sup>

- **الجدول الزمني للبرنامج :** يتضمن هذا الجدول عدد أيام البرنامج وعدد الجلسات في كل يوم و الزمن وبداية ونهاية كل جلسة، موعد الرحلات والتسجيلات، الاختبارات وحفل الختام ، و يجب أن يتوفر وقت كاف لتنفيذ البرنامج التكويني يتنقق مع طبيعة وعدد الموضوعات التي يشملها ومدى أهميتها وكذلك يتوقف على طول فترة التكوين و على طبيعة مستوى المتكوينين .

- **مكان التكوين :** قد يتم تنفيذ البرنامج التكويني داخل المؤسسة وهو ما يعرف بالتكوين الداخلي، وهنا تتولى وحدة التكوين بالمؤسسة أو مركز التكوين التابع للمؤسسة مسؤلية البرنامج التكويني، ويمتاز

<sup>1</sup> صلاح الدين عبد الباقى: إدارة الموارد البشرية، مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، القاهرة، 2004، ص 277.

هذا التكوين بإمكانية تتنفيذ البرنامج التكويني على ضوء التخطيط الذي وضعته المؤسسة للبرنامج وكذلك إمكانية فرض الرقابة من قبل المؤسسة على تنفيذ البرنامج.

**- متابعة المكونين والمتكوئين:** المتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرامج التكوينية.

نستنتج أن هذه المرحلة تعتبر مرحلة تجسيد البرنامج التكويني ميدانياً ويتطلب تنفيذها تحديد الإجراءات التالية:

- إعداد الجدول الزمني للبرامج وتنسيقها.

- تجهيز وإعداد مكان التكوين.

- متابعة المكونين والمتكوئين.

**رابعاً: تقييم البرامج التكوينية**

إن التكوين شأنه في ذلك شأن باقي الوظائف الأخرى، يوجب ضرورة تقييمه لتحديد مدى فعاليته ومسؤولية مدير التكوين لا تقتصر فقط على تحديد الاحتياجات التكوينية وتصميم البرامج، بل يجب عليه أن يتأكد أنه قد تم إشباع هذه الحاجات من خلال برنامج التكوين.

وتعد عملية تقييم البرامج التكوينية مرحلة مهمة بالنسبة للفرد والمؤسسة على السواء، فالنسبة للأفراد، فإن التقييم يقوم بتدعم مقدرة الأفراد نحو اقتراح معايير تغيير وتحسين لم تكن مدرجة أو مستعملة ضمن أهداف التكوين، كما أنه يعطي إمكانية التحقق من أن الفرد قد استفاد من التغيرات المراد تحقيقها في التكوين والتي تم تحضيره لها ، لذلك فإن التقييم يساعد المتكون على تحديد الموضع الذي يناسبه لاستغلال ما تحصل عليه من خلال التكوين من معارف ومهارات ، لا سيما وأن التقييم شرط ضروري وأساسي لضمان فاعلية التكوين في تحسين كفاءة الأفراد وتدعم الثقة لديهم ، أما أهمية التقييم بالنسبة للمؤسسة فيسمح بتحقيق الممارسة الجيدة ، ويظهر هذا من خلال متابعة المؤسسات لنشاطاتها عبر لوحات القيادة حيث يتم أخذ القرار حول معايير تصحيحية في حالة الانحراف بالمقارنة مع الأهداف، كذلك فإن هذه المتابعة الدورية تقلل من درجة الخسارة المتوقعة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية للنشر، القاهرة، 2004، ص 277.

وهناك أربعة مستويات من مقاييس تقييم البرامج التكوينية وهي:<sup>1</sup>

**1**- رود فعل المشاركين في البرنامج التكويني بعد انتهاء التكوين ، حيث يتم توزيع استمرارات معلومات لتقدير البرنامج التكويني ، وتتضمن أسئلة حول محتوى البرنامج ومدى فائدة المحتوى للمتدربين وطرق التكوين وأسلوبه ودرجة التفاعل بين المتدرب والمكون ودرجة ملائمة فترة التكوين وموقعه والمستلزمات المستخدمة في العملية التكوينية .

ويعتبر هذا المقياس من بين المقاييس الذاتية الذي يعتمد على وجهات نظر المتدربين في البرنامج ولذلك فإن نتائج هذا المقياس قد لا تعكس درجة فاعلية البرنامج التكويني بموضوعية وصدق.

**2**- مدى تعلم المتدربين للمحتوى المحدد في البرنامج التكويني، وهذا يتم من خلال إجراء اختبارات بعد الانتهاء من البرنامج التكويني ، وغالباً ما تكون هذه الاختبارات كتابية ، تتضمن أسئلة حول المواضيع التي تم تقديمها في البرنامج ، ومن ثم تحديد درجة استيعاب هذا المحتوى وفق نتائج الاختبارات. إن هذا المقياس قد لا يكون شمولياً، فهو يركز على المفاهيم والأسس النظرية دون تحديد إمكانية تطبيقها في الواقع العملي من قبل المتدربين، إذ أن الاستخدام والتطبيق لهذه المفاهيم النظرية هي الأساس والهدف الذي تسعى معظم البرامج التكوينية إلى تحقيقه.

**3**- مدى استخدام المهارات الجديدة والمعرف التي تم اكتسابها، وهذا يتم تحديده بعد انتهاء التكوين وممارسة العمل، إذ يتم قياس أداء المتدرب بعد ممارسته للعمل، ويقارن بما كان عليه أداءه قبل التكوين . وهذا المقياس يسمى بمقاييس مراقبة الأداء السابق واللاحق (نفس الشيء ينطبق على سلوك المتدرب)، وبعد هذا المقياس من بين المقاييس الموضوعية التي يمكن الاعتماد عليها لتقدير البرنامج التكويني ، فارتفاع الأداء(أو السلوك) اللاحق عن الأداء (أو السلوك) السابق ينعكس في ارتفاع العوائد المحققة من البرنامج التكويني مقارنة بتكليفه.

**4**- العوائد الإجمالية المحققة للمؤسسة بعد تنفيذ البرنامج التكويني قياساً بالتكليف، أي تحديد العوائد الاقتصادية من التكوين.

**5**- إن هذا المعيار ذو أهمية في مقارنة تكلفة البرامج المختلفة وتحديد الحصة النقدية الموزعة على كل من تصميم البرنامج وتنفيذ وتقديره ، إلا أنه ينبغي الإشارة إلى أنه إذا كانت هناك سهولة

<sup>1</sup> عقون شراف: المراجع السابقة، ص.66.

نسبة في حصر تكاليف البرنامج التكويني، فإنه من الصعوبة بما كان تحديد العوائد الاقتصادية من ورائه والتي قد تأخذ مداها على المدى الطويل.

نستج انه بعد مرحلة تنفيذ البرنامج التكويني تليها مرحلة تقييم البرامج التكوينية أي قياس مدى التغيير الذي أحدثه التكوين في المتكوينين، ومدى فعاليته والأثر الذي تركه في معارف وسلوكيات المتكوينين.

## المحور السادس

### تقييم أداء العاملين

1 - تعريف تقييم أداء العاملين

2 - أهداف تقييم أداء العاملين

3 - معايير تقييم أداء العاملين

▪ الطرق التقليدية

▪ الطرق الحديثة

### الأهداف التعليمية

بعد الانتهاء من دراسة هذا المحور يتوقع من الطالب أن يكون قادرًا على:

- فهم معنى تقييم أداء العاملين و إدراك أهميته .

- استيعاب طرق وآليات تقييم الأداء.

- إدراك الاختلاف بين معايير تقييم الأداء الطرق التقليدية والحديثة.

- شرح ايجابيات وسلبيات طرق تقييم الأداء.

**تقييم أداء العاملين:**

يعتبر الأداء المحور الرئيسي الذي تتصب حوله جهود المدراء، كونه يشكل بامتياز أهم أهداف المنظمة، حيث تتوقف كفاءة أداء أي منظمة وفي أي قطاع كانت على كفاءة أداء مواردها البشرية، والتي يفترض أن تؤدي وظائفها التي تسند إليها بكل فعالية، وحتى تضمن المنظمات ذلك تقوم إدارة الموارد البشرية فيها بممارسة وظيفة مهمة ومعقدة في نفس الوقت من وظائفها ألا وهي وظيفة **تقييم أداء العاملين** التي تعتبر من الإستراتيجيات الهامة ، التي لا يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تستغني عنها، من أجل الحصول على النتائج النهائية المرغوبة، وذات النوعية المتميزة ، وبدرجة عالية من الفعالية والإنجاز التي تمكناها من النجاح في تحقيق أهدافها التي وجدت من أجلها، ويشرف على أدائها أفراد مدربون ، وتستعمل فيها مقاييس رسمية توضع على أساس علمي وموضوعي وهي وظيفة تتوسط وظائف إدارة الموارد البشرية، حيث تزودهم بجميع المعلومات الضرورية لأداء أدوارهم في الاتجاه الذي يحقق أهداف هذه الأخيرة ومن خلالها أهداف المؤسسة.

**1- تعريف تقييم أداء العاملين:**

للتأكد من أن المنظمة تحقق النتائج والمخرجات المرضية والتعرف على الأخطاء المرتكبة ، والانحرافات في الأداء والحكم على مساهمة الموارد البشرية ، فتحقيق الأهداف التنظيمية التي تحاول المنظمة الوصول إليها تلجلأ إلى تقييم الأداء بهدف الحصول على المعلومات المرتدة التي تساعدها في اتخاذ التدابير الصحيحة ، واتخاذ القرارات التصحيحية في الوقت المناسب من أجل توجيه نشاطاتها وأعمالها الوجهة الصحيحة ، والتي تضمن في نهاية الأمر تحقق الكفاءة والفعالية في أداء الموارد البشرية ومن ثم الأداء الكلي للمنظمة.

وقبل التطرق إلى مفهوم تقييم الأداء يجب أولاً تحديد معنى المصطلحات التالية :**(القياس، التقييم، التقويم والأداء** بغية تفادي الالتباس الذي قد يحدث عند استخدام هذه المصطلحات عند التعبير على عملية تقييم الأداء.

**أ- القياس :** هو عملية تسجيل الأداء المحقق وتنم أثناء التنفيذ.

**ب- التقييم :** عبارة عن تحديد مستوى الأداء المحقق إذا كان جيداً أو ضعيفاً مقارنة بالمعايير.

**ج- التقويم :** هو تعزيز نقاط القوة أو معالجة نقاط الضعف من الأداء المحقق.

والعملية المتكاملة لنقديم الأداء يجب أن تتضمن قياسه وتقييمه وتقديره وهي ما يعبر عنها في اللغة الفرنسية بكلمة *appreciation*.

ويعرف تقدير الأداء على أنه: العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون وذلك بالاستناد إلى معدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها، لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يملكون فيه؛ أو بمعنى آخر هي عملية إدارية منظمة ومستمرة، لقياس وإصدار الأحكام وتقييم نتائج تحقيق أهداف الموظف وفق معايير الأداء والسلوك المتعلقة بالعمل وكيفية أداء الموظف سابقاً وحالياً، وكيف يمكن جعل أدائه لواجبات وظيفته بكفاءة أعلى في المستقبل، كما يحدد المواهب الكامنة لدى الموظف والتي تمكنه من الارتقاء في وسط التدرج الوظيفي.

وهو "دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم، وملحوظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل، وتحمل مسؤوليات أكبر، وترقيته لوظيفة أخرى".<sup>1</sup>

ويعرفه "عمر وصفي عقيلي" بأنه: "نظام رسمي تصممه إدارة الموارد البشرية فني المنظمة ، ويشتمل على مجموعة من الأسس والقواعد العلمية والإجراءات، التي وفقاً لها تتم عملية تقييم أداء الموارد البشرية فني المنظمة ، سواء أكانوا رؤساء أو مرؤوسين أو فرق عمل ، أي جميع العاملين فيها ، بحيث يقوم كل مستوى إداري أعلى بتقييم أداء المستوى الأدنى ، بدءاً من قمة الهرم التنظيمي، مروراً بمستوياته الإدارية وصولاً لفروعه".<sup>2</sup>

كما يعرف تقييم الأداء أيضاً بأنه: "قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم، وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم ومدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقى وزيادة الأجر".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> صلاح محمد عبد الباقى: **الجوانب التطبيقية والعملية في إدارة الموارد البشرية**، كلية التجارة، الإسكندرية، 2000، ص272.

<sup>2</sup> عمر وصفي عقيلي: **إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي**، مطبعة جامعة حلب، سوريا، 2003، ص363.

<sup>3</sup> زهير ثابت : **كيف تقيم أداء الشركات والعاملين**، دار قباء للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص87.

يتضح إذن أن تقييم الأداء عملية شاملة تعني كل الأفراد مهما كان موقعهم في الهيكل التنظيمي ، ومهما كانت اختصاصاتهم؛ وهذا حتى يشعر الجميع بالعدالة وأن تقدم أي فرد في السلم الوظيفي مرهون بمدى قدرته على تحقيق مستوى الأداء الجيد أو المتميز ، دون خضوعه لاعتبارات أخرى.

وعلى هذا الأساس، وبناء على التعريف السابقة لتقييم الأداء ، فإن هذا الأخير يتميز **بالخصائص التالية:**

- إن تقييم الأداء عملية إدارية ، حيث تقوم إدارة الموارد البشرية ، باعتبارها الإدارة المسئولة عن توجيه وتنظيم العلاقة بين المنظمة والعاملين وتسيير الإمكانيات والموارد والطاقات البشرية التسخير الكفاء الذي يؤدي في النهاية إلى تحقيق الأهداف التنظيمية من جهة ، وتحقيق طموحات وأمال العاملين بها من جهة أخرى.

- عملية تقييم الأداء عملية مخططة سلفا .

- عملية تقييم الأداء هي عملية إيجابية ، تهدف من ورائها المنظمة إلى كشف جوانب القوة في أداء العاملين فتعمل على تعزيزها وتدعمها ، وكشف جانب الضعف والقصور فني الأداء فتعمل على تلافيها وتجنبها من خلال العمل على تصحيح الأخطاء وتقديم الانحرافات، ومعالجة السلبيات لذلك فهي لا تهدف إلى تصيد أخطاء العاملين فقط من أجل معاقبتهم ، بل كذلك من أجل تحفيزهم على العمل الجاد المثمر عن طريق تقديم الجوائز والمكافآت لهم ، نظير المجهودات الفكرية والجسمية التي يبذلونها في العمل من أجل الارتقاء بمستويات الأداء وتحقيق الإنتاجية المطلوبة، وبلغ النتائج الإيجابية المرغوبة.

- عملية تقييم الأداء هي عملية مستمرة وتنتم بشكل دوري وبصورة فعالة حتى تكون النتائج المتحصل عليها من هذه العملية مفيدة للمنظمة من أجل اتخاذ التدابير اللازمة و الإجراءات المناسبة في الوقت المناسب.

## 2- أهداف تقييم أداء العاملين

يهدف تقييم الأداء إلى تحقيق أهداف عديدة منها ما يتعلق بالعامل ومنها ما يخص المنظمة.

**أ. بالنسبة للعاملين :** من أهم الأهداف التي يحققها تقييم الأداء للعاملين ما يلي :

- يساعد على تعریف العاملين بنواحي القصور في أدائهم فيعطيهم الفرصة لتجنبها في المستقبل.

- شعور العاملين بالعدالة وبما أن جهودهم المبذولة ستؤخذ بعين الاعتبار من قبل المنظمة فإن ذلك يجعلهم أكثر شعوراً بالمسؤولية.

- يدفع العاملين للاجتهد في العمل كونهم يعرفون أن أداءهم الوظيفي سوف يخضع للتقييم والتقدير الدائم من جانب رؤسائهم.

#### **بـ بالنسبة للمنظمة:** من بين الأهداف التي يمكن أن يحققها تقييم أداء العاملين للإدارة

والمنظمة ككل ما يلي:

- يساعد على إعداد سياسة لاختيار والتعيين والحكم على سلامتها.

- يساعد على إعداد سياسة جيدة لترقية لأنها يساعد الإدارة على اختيار أنساب وأكفاء المرشحين لشغل مناصب أعلى في المستوى التنظيمي.

- يساعد على إعداد سياسة جيدة لتدريب العاملين وتمثيلهم بناءاً على نقاط الضعف في أدائهم التي يبيّنها التقييم.

- يساعد على تحسين علاقات العمل داخل المنظمة فهو يخلق شعور بالراحة بين العاملين، بسبب وجود نظام سليم وعادل لتقييم أعمالهم.

#### **3- معايير تقييم الأداء:**

يقصد بمعايير الأداء الأساس الذي يناسب إليه الفرد وبالتالي يقارن للحكم عليه، أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء

جيداً ومرضياً وتحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقويم الأداء، ولابد من أن تصاغ هذه المعايير بمشاركة العاملين مما يساعد على رفع درجة أدائهم للعمل وإخلاصهم للمنظمة. ويشترط في المعيار ومهما كانت نوعيته أن يكون دقيقاً في التعبير عن الأداء المراد قياسه، وأن يتميز بالخصائص الآتية:

**أ- صدق المقياس:** أي أن العوامل الداخلية في المقياس يجب أن تعبّر عن تلك الخصائص التي يتطلبها أداء العمل بدون زيادة أو نقصان

**ب- ثبات المقياس:** يعني أن تكون نتائج أعمال الفرد من خلال المقياس ثابتة عندما يكون أداءه ثابتاً أما عندما تختلف نتائج القياس باختلاف درجات أو مستويات أداءه وأن ذلك ليس عيباً فيه وإنما حالة طبيعية.

**ج- التميز:** وتعني بها درجة حساسيته وإظهاره لاختلاف في مستويات الأداء، مهما كانت بسيطة فيميز بين أفراد أو مجموعة من الأفراد.

**د- سهولة استخدام المقياس:** وتعني به وضوح المقياس وإمكاناته استخدامه من قبل الرؤساء في العمل. وتختلف طرق تقييم الأداء من منظمة إلى أخرى ، وفقاً لطبيعة الأنشطة والممارسات التي تؤديها ووفقاً للمهام والأعمال التي يؤديها الأفراد العاملون بها ، ولهذا فقد تعددت الطرق والمعايير المستخدمة في تقييم الأداء فني مختلف المنظمات ، حيث صنفها المفكرون والمهتمون بالشؤون التنظيمية والإدارية إلى:

- **الطرق التقليدية:** والتي تشتمل على:

- **طريقة التدرج البياني :**

تعد من أبسط طرق تقييم الأداء، وتعتمد على تحديد معايير للتقييم مماثلة في مجموعة من الصفات أو السمات الشخصية، وتحديد مدى توفرها في أداء الفرد .حيث يتم توزيع نقاط على الصفات التي تم اختيارها، وبجمع الدرجات التي حصل عليها كل فرد بالنسبة لعناصر التقييم نستطيع المقارنة بين الأفراد العاملين

- **طريقة الترتيب :**

بمقتضاه يتم ترتيب الموظفين من الأفضل إلى الأسوأ بناءً على مجموعة من السمات أو الخصائص وتبدأ هذه الطريقة بحصر مجموعة المرؤوسيين المراد تقييم أدائهم، ثم يتم ترتيب هؤلاء الأفراد من الأفضل إلى الأسوأ، بالنسبة لكل خاصية، ومن الأشكال التي تأخذها هذه الطريقة الترتيب التبادلي أو التعاقب، حيث يتم تحديد أفضل فرد ثم أضعف فرد في المجموعة من حيث الأداء، بعد ذلك يتم ترتيب باقي أفراد المجموعة وفقاً للأقرب في الكفاءة لكلا الفردتين، الأفضل والأسوأ.

- **طريقة المقارنات الثانية:**

تقوم على ترتيب المرؤوسيين اعتماداً على المقارنة الثانية بين كل فرد وبباقي الأفراد للوصول إلى أفضل الموظفين، تساهم هذه الطريقة في جعل طريقة الترتيب أكثر دقة، حيث يتم مقارنة كل فرد بالنسبة لكل خاصية بباقي الأفراد .مثال: هناك 5 أفراد بحاجة إلى تقييم، وفي ظل هذه الطريقة يجب أن تقوم بعمل خريطة توضح جميع المقارنات الثانية الممكنة بالنسبة لكل خاصية وعند المقارنة يجب تحديد أن

الفرد أحسن من الآخر بحصوله على (+) وإذا لم يكن يحصل على (-) ثم يتم تجميع عدد المرات التي يكون فيها الفرد أفضل من الآخرين وبناءً عليه يتم الحكم على مستوى أدائه.

وعليه فقد تميزت الطرق التقليدية للتقييم باعتمادها على السمات الشخصية للرؤوسين بدلاً من اعتمادها على الأهداف الممكن قياسه للأداء، كما أنها عرضة للتحيز الشخصي للرؤساء مما يفقدها الموضوعية، و كنتيجة لهذه النقصان التي تميزت بها الطرق التقليدية، بدأ الاتجاه نحو طرق أكثر حداثة وموضوعية.

#### • الطرق الحديثة: تشتمل على:

##### - طريقة الاختيار الإجباري :

جاء بهذه الطريقة علماء النفس الصناعي خلال الحرب العالمية الثانية لقياس أداء الضباط في الجيش الأمريكي، ولم تثبت الشركات الصناعية أن استعملت هذه الطريقة في تقييم أداء عاملاتها، حيث تتكون استماراة التقييم في هذه الطريقة من مجموعات عديدة من الجمل، تحتوي كل مجموعة على أربع جمل ومن هذه الأربع جمل جملتان تمثلان الصفات المرغوبة، والجملتان الباقيتان تمثلان الصفات غير المرغوبة في أداء الفرد، وعلى الرئيس اختيار عبارتين فقط، واحدة تعبر عن الصفة المرغوبة، والأخرى تمثل الصفة غير المرغوبة في أداءه لكن الرئيس حينما يقرأ العبارات كلها لا يدرى على نحو دقيق أيها منها سيسحب في صالح العامل أو ضده، فهو لا يعلم الأوزان المخصصة للعبارات أو قيمها، وكل ما هو مطلوب منه هو أن يختار بموضوعية إحدى الإجابتين بوضع عبارة (نعم) أو (لا) أمام كل إجابة.

مثال : اختر عبارة واحدة من العبارتين (1) أو (2) واختر عبارة واحدة من العبارتين (3) أو (4)

1. يبتكر حلولاً جديدة للمشكلات التي يواجهها في العمل.

2. يجيد التعامل مع ضغوط وأزمات العمل.

3. لا يحدد أولويات لأهداف العمل.

4 . يتعاون مع زملائه ورؤسائه.

إذا كانت العبارة رقم (02) هي التي اختارها القائم بالتقييم على أنها أكثر انطباعاً على الفرد موضوع التقييم، ولم تكن هي التي اختارها واضعوا الشفرة فإنها تكون في غير صالح الفرد، وعلى العكس إذا كانت هي المذكورة في الشفرة.

### - طريقة الأحداث الهامة (الحرجة) :

يتم التركيز في هذه الطريقة على السلوكيات الجوهرية أو المهمة المساهمة في الأداء الجيد، والسلوكيات أو الأحداث المؤثرة سلباً على الأداء، هذه الأحداث الجوهرية الإيجابية والسلبية يتم تسجيلها من قبل المقيم خلال فترة التقييم، ثم يتم تقييم الفرد أو العامل على أساس عدد الواقع التي حدثت في عمله مقارنة بقائمة مسبقة لمتطلبات الوظيفة فيها الأحداث المرغوبة لأداء هذه الوظيفة.

### - طريقة التقرير المكتوب :

طريقة يقوم فيها المشرف أو المدير بكتابة تقرير فصلي على الموظف يصف فيه نقاط القوة ونقاط الضعف التي يتصف بها، إضافة إلى المهارات التي يملكها هذا الموظف ويمكن تطويرها مستقبلاً، وكذا إمكانية النقل الوظيفي أو ترقية هذا الموظف. ولكن بالرغم من المعلومات التي يمكن للتقرير أن يوفرها، إلا أنه لا توجد مواصفات معيارية خاصة بهذا التقرير ومكوناته، كما أنه يعتمد على مهارة القائم بإعداده هو يحتاج إلى وقت طويل لإنجازه خاصة إذا كان عدد المسؤولين كبيراً.

### - طريقة الأداء بالأهداف:

طورت هذه الطريقة من طرف العالم الإداري Peter Durcker في أواسط الخمسينيات وهي طريقة تقوم بمقارنة نتائج الأداء بالأهداف المخططة للتغلب على معظم العيوب في الطرق التقليدية. فوفقاً لها يقوم كل مسؤول بتحديد مجموعة من الأهداف التشغيلية قصيرة المدى مع مجموعة الأساليب التي يستطيع عن طريقها تحسين أدائه. ونستطيع أن نلخص المبادئ الأساسية لهذه الطريقة أو خطواتها الأساسية كما يلي:

- تحديد أهداف يمكن قياسها (كمية عادة).

- اشتراك كل من رئيس والمسؤول في تحديد الأهداف.

- وضع خطة عمل لتحقيق هذه الأهداف.

- التغذية العكسية عن الأداء ومقارنة ما تم تحقيقه فعلاً مع لأهداف الموضوعة.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> نعيمة يحياوي: سلسلة محاضرات في إدارة الموارد البشرية، موجهة لطلبة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، دた، ص-35-38.

## المحور السابع

### واقع وأفاق التنمية البشرية في الجزائر

#### الأهداف التعليمية

بعد الانتهاء من دراسة هذا المحور يتوقع من الطالب أن يكون قادرًا على:

- وصف أبرز المراحل الانتقالية للسياسة التنموية في الجزائر من المرحلة الاشتراكية إلى تبني نظام الخوادمة.

## واقع وأفاق التنمية البشرية في الجزائر:

الجزائر على غرار الدول النامية تحاول أن تلحق بالدول المتقدمة والتطورات الهائلة التي تحدث في شتى المجالات بعدها أنهكتها قوى الاستغلال والتبعية، وبما أن الموارد البشرية تعتبر دعامة النظام الاقتصادي لأي بلد، وهي من عوامل الإنتاج الرئيسية، حيث تساهم هذه القوى على رسم سياسة رشيدة لتنمية هذه الموارد تتنمية تتماشى مع خطط التنمية الشاملة، لذلك ترى هذه البلدان ضرورة التركيز على تنمية الموارد البشرية والاستفادة من قدراتها الإنتاجية.

ويرى د. "أحمد زكي" أن الاستفادة من الموارد البشرية في العالم العربي يرتبط بقيادة الجهات

المسئولة بعملية مسح شامل للقوى العاملة خصوصا من ناحية:<sup>1</sup>

أ. حصر الإمكانيات المتاحة من الموارد البشرية في الوطن العربي (التخصصات، المستويات الفنية...الخ).

ب. التوظيف والتكامل بين النقص والزيادة في قوى العمل ومتخصصاتها ومستوياتها الفنية والمهنية المختلفة على نطاق العالم العربي.

ج. التنسيق بين إمكانيات وجهود الأقطار العربية في تعبئة الموارد البشرية بما يزيد من حصيلتها ويرشد عملياتها.

د. حرية الحركة لأفراد القوى العاملة واتساع نطاق فرص العمل أمامهم، وما يؤدي إليه ذلك من رفع كفاءة الإنجاز لديهم وتشجيع دوافع التنمية واكتساب المهارات والخبرات .

ومن هنا يظهر دور إدارة الموارد البشرية والمتمثل في تخطيط القوى العاملة وتنميتها وحسن توزيعها واستغلالها استغلالاً أمثل.

لقد شهدت الجزائر تحولات كبيرة في مختلف مجالات التنمية الاقتصادية والاجتماعية و من أجل تحقيق الأهداف المرجوة من هذه التحولات لابد أن تكون هناك دعائم أساسية ترتكز عليها هذه العملية، وانتسمت مرحلة المخططات التنموية في الجزائر (1967-1989) بطلعات جسمية جسدت مختلف المخططات بمجهود عالي معتبر، قصد تحقيق الأهداف المرسومة في مختلف القطاعات.

---

<sup>1</sup> علي غري، بلقاسم سلطانية، اسماعيل قيرة: مراجع سابق، ص ص 198، 199.

## 1 - مرحلة المخطط الثلاثي (1967-1969)

## 2 - مرحلة المخططين الرباعيين (1970-1980)

## 3 - مرحلة المخططين الخماسيين (1980-1990)

ورغم هذه التعديلات والتغييرات التي أجريت على طرق التسيير، حيث انتقلت من نظام رأسمالي موروث إلى التسيير الذاتي إلى التسيير الاشتراكي للمؤسسات إلى استقلالية المؤسسة ثم اقتصاد السوق، إلا أنه رغم ذلك لم تستعمل أي طريقة لتطوير التنظيمات ومساعدة العمال والمسيرين على مسايرة هذه التغييرات.

ويرى "بوفلجة غيات" أن السلطات كانت تعتمد على الهياكل الحزبية، التي استغلت الإصلاحات لأهداف سياسية دعائية، وقد اعتمد المسؤولون الحزبيون على الخطاب الإيديولوجي والعاطفي، وغيرها من الطرق العقيمة واللاعلمية لتقديم التغييرات في طرق الإدارة والتسيير وهو ما يشرح فشل كثير من المشاريع التي تتدخل فيها الأحزاب السياسية كبديل لأهل العلم والاختصاص سواء من حيث الإعداد أو الشرح أو التنفيذ.<sup>1</sup>

فالملحوظ أن التغييرات والتحولات الاقتصادية والاجتماعية التي عرفتها الجزائر لم يصاحبها تحول بنفس المستوى في تنمية مواردها البشرية، إذ ركزت الحكومات المتعاقبة على توفير التجهيزات الأساسية القاعدية وأهملت تنمية الموارد البشرية وتكوينها وهذا ما نتج عنه وجود اختلال كبير بين تطور النواحي المادية في عملية التنمية والنواحي الإنسانية.

وتبقى بذلك الجزائر تترقب أفق المستقبل من خلال تجربة الخوخصصة التي لم تتضح معالمها بعد مع معاناتها من تبعية جديدة صنعتها مراحل من التبعية القديمة، وما يميز هذه التبعية وتلك أن الجزائر ومثيلاتها من الدول النامية لا تخصص شيئاً ذا أهمية من داخلها على تطوير الإمكانيات البشرية كرهان يضمن أحسن النتائج في الحاضر والمستقبل.

<sup>1</sup> غيات بوفلجة: مبادئ التسيير البشري، دار الغرب للطباعة والنشر، الجزائر، دون سنة نشر، ص204، 205.

## خاتمة:

في ظل التغيرات والتحولات التي تشهدها المجتمعات، أيقن الباحثون في مختلف المجالات الاجتماعية والنفسية والاقتصادية.. على أن عملية التنمية في العصر الحالي لا تقتصر على مدى توفر الموارد الطبيعية، أو رؤوس الأموال، بقدر اعتمادها على توفر الموارد البشرية المكونة و المؤهلة، فالعنصر البشري يعد أهم القوى وأعظمها، و يشكل أيضاً القوى الدافعة لفعالية المؤسسة و مصدر نجاحها، وهذا ما يجعله يحظى باهتمام كبير من مختلف الباحثين و المفكرين. فقد أدركت منظمات اليوم أن نجاحها في تحقيق أهدافها ، مرهون بما تمتلكه من قدرات ذهنية و معرفية ، و مهارات فنية و سلوكية وإدراك شخصي والتي تتمكن بفضلها من تنمية الابتكار والإبداع، وتحقيق التميز في مخرجاتها.

ولذلك على المنظمة أن تعمل على إدارة وتنظيم وتوجيه وتسخير الموارد البشرية المتاحة لديها والتي يمكن إتاحتها مستقبلاً، بطريقة عقلانية ورشيدة وواعية ، مستندة في ذلك إلى مجموعة من العمليات الإستراتيجية الهامة ، كعمليات التعليم والتدريب والتحفيز والاستقطاب الفعال وتقدير الأداء الموضوعي، الأمر الذي يساعد الموارد البشرية على تنمية قدراتها وتفعيلها ،من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية التي وجدت من أجلها المنظمة.

فالموارد البشرية إذن يعتبر في الآونة الأخيرة أصلاً من أصول المنظمة المهمة التي تعتمد عليها في بلوغ الغايات النهائية من وجودها ، لذلك فإن كفاية الموارد البشرية وفعاليتهم تعد عاماً جوهرياً وأساسياً في تحقيق الاستخدام الأمثل للاستثمارات المادية الضخمة في المنظمة.

## قائمة المصادر والمراجع:

## المراجع باللغة العربية

## الكتب

- 1- إبراهيم توهامي وآخرون : قضايا سوسيو-تنظيمية، ط1، القدر الساطع، الجزائر ،2013.
- 2- أحمد سيد مصطفى: ادارة الموارد البشرية: المهارات المعاصرة في إدارة النشر ، دس ن.
- 3- أحمد صقر عاشور : ادارة الموارد البشرية ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 1997.
- 4- احمد عادل راشد: مذكرة في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية، 1981.
- 5- أحمد ماهر : ادارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع ، الإسكندرية .2006 ،
- 6- احمد ماهر: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ، ب ط، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2002.
- 7- أنس عبد الباسط: تخطيط وتحفيظ القوى العاملة، ط 1، دار الميسر للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 8- بن عنزة عبد الرحمن : ادارة الموارد البشرية . المفاهيم والأسس . الأبعاد الاستراتيجية ، دار اليازوري للنشر ،الأردن، 2010.
- 9- بن يمينة سعيد : تنمية الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر ، 2015.
- 10- جمال الدين مرسي: الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مدخل لتحقيق التنافسية لمنطقة القرن 21، الدار الجامعية، الاسكندرية،2003.
- 11- جميل أحمد توفيق: ادارة الأعمال مدخل وظيفي، دار النهضة العمومية، بيروت، 1986.
- 12- حسن إبراهيم بلوط: ادارة الموارد البشرية من منور استراتيجي ، ط 1 ، دار النهضة العربية ، بيروت ، لبنان ، 2002.

- 13- حسن إبراهيم بلوط، ادارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، ط1 ،دار النهضة العربية للنشر ،بيروت -لبنان ،2002.
- 14- خالد عبد الرحيم الهيثي : ادارة الموارد البشرية : دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن .2003 ،
- 15- راوية حسن: مدخل استراتيجي لخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر ، الإسكندرية، مصر ،2010.
- 16- زكي محمد مسعود، ادارة الموارد البشرية، منشورات جامعة، الكويت، 1999.
- 17- زهير ثابت : كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
- 18- السالم مؤيد، حرموش عادل، المدخل الاستراتيجي في ادارة الموارد البشرية، ط1، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2002.
- 19- صالح عبد الباقي : الجوانب العلمية والتطبيقية في ادارة الموارد البشرية في المنظمات الدار الجامعية للطبع و التوزيع ، مصر ،2004.
- 20- صالح مهدي، طاهر محسن : الادارة والأعمال ،ط2، دار وائل للنشر ، الأردن، 2008.
- 21- صلاح الدين عبد الباقي ، ادارة الموارد البشرية ، مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية ، القاهرة، 2004.
- 22- صلاح محمد عبد الباقي: الجوانب التطبيقية والعملية في ادارة الموارد البشرية، كلية التجارة، الإسكندرية، 2000.
- 23- عبد الباسط محمد حسن : التنمية الاجتماعية ، مكتبة وهبة ، 1977.
- 24- عبد الباقي صلاح الدين محمد: ادارة الموارد البشرية من الناحية العلمية و العملية ، الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، الإسكندرية ، مصر ، 2000.
- 25- عبد العزيز العقلي : ادارة الموارد البشرية المعاصرة ، دار وائل للنشر و التوزيع ، 2005.

- 26- عبد الفتاح بوخمخ : ادارة الموارد البشرية ، مطبوعات جامعة منتوري ، قسنطينة ، فيفري 2001.
- 27- عبد الكرييم بوفحص، التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2010.
- 28- عبد الله الكبيسي: ادارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2004.
- 29- علي السلمى : ادارة الموارد البشرية ، دار غريب لطباعة و النشر ، القاهرة ، 1997.
- 30- علي السلمى: عملية التنمية الإدارية قرارات في تنمية الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975.
- 31- علي غري و آخرون : تنمية الموارد البشرية ، دا الهدى للنشر و الطباعة ، عين مليلة ، الجزائر ، 2002.
- 32- علي غري و آخرون ، المجتمع العربي (التحديثات الراهنة وآفاق المستقبل) منشورات جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2000.
- 33- علي غري، بلقاسم سلطانية، اسماعيل قيرة: تنمية الموارد البشرية، دار الهدى لنشر والتوزيع، (عين مليلة) الجزائر، 2002.
- 34- عمر وصفي عقيلي: ادارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، مطبعة جامعة حلب، سوريا، 2003.
- 35- عمر وصفي عقيلي، ادارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
- 36- غيات بوفلحة، مبادئ التسويق البشري، دار الغرب للطباعة والنشر، الجزائر، دون سنة نشر.
- 37- فريديريك معنوق : معجم العلم الاجتماعية ، بدن سنة
- 38- فيصل حسونة : ادارة الموارد البشرية ، ط2، دار أسامة للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2011.

- 39- فيصل حسونة : ادارة الموارد البشرية ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2002.
- 40- فيصل حسونة : ادارة الموارد البشرية ط 1 ، دار أسامة لنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2008.
- 41- كامل بربير : ادارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، ط 1 دار المنهل اللبناني ، بيروت ، 2008
- 42- كامل عمران ، توفيق الداود : علم اجتماع التنمية ، منشورات جامعة دمشق ، 2007.
- 43- كمال بربير، ادارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 1997.
- 44- لوكيا الهاشمي: نظريات المنظمة، دار الهدى للطباعة والنشر، قسنطينة، دت.
- 45- محفوظ أحمد جودة، ادارة الموارد البشرية، دار وائل، الأردن، 2010.
- 46- محمد أحمد عبد النبي، ادارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، زرم باسترون ، الأردن، 2010.
- 47- محمد أنس قاسم جعفر : مبادئ الوظيفة العام و تطبيقها على التشريع الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر.
- 48- محمد بن دليم القحطاني : ادارة الموارد البشرية، نحو منهج استراتيجي متكامل، ط 4، العبيكان للنشر، السعودية، 2015.
- 49- محمد جمال الكفافي : الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية، ط 1، الدار الثقافية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
- 50- محمد سمير أحمد: الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية ، القاهرة ، 2003.
- 51- محمد علي محمد، علم الاجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1989.
- 52- محمد فريد الصحن: مبادئ الادارة، دار الجامعية للنشر ، مصر ، 2001.
- 53- محمد قاسم الفزيري: نظريه المنظمة والتنظيم، دار وائل ، عمان-الأردن-، 2009.

- 54- محمد هاني محمد، ادارة الموارد البشرية، ط5، دار العز للنشر والتوزيع، الأردن، 2015
- 55- مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، الجزائر ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، 1992.
- 56- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق ميزة التنافسية ، الدار الجامعية ، القاهرة ،2004.
- 57- مهدي حسن زويلف: ادارة الأفراد،مكتبة المجمع العربي للنشر،عمان،2003.
- 58- ناصر داودي عدون ، اقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر ، 1996.
- 59- نجم العزاوي: جودة التدريب الإداري ، دار اليازوري للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2009.
- 60- نوفيل حركات : استراتيجية توظيف الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية، 2020.
- 61- يوسف حجيم الطائي وآخرون :ادارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل، ط1، مؤسسة الوراق للنشر ، والتوزيع، 2006.

**المحاضرات:**

- 62- نعيمة يحياوي: سلسلة محاضرات في ادارة الموارد البشرية، موجهة لطلبة الماستر ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة باتنة، دت.
- 63- بوطة عبد الحميد : محاضرات في مقياس تنمية الموارد البشرية ، جامعة سطيف ، الجزائر ، 2002.
- 64- شريط حورية: محاضرات في الفكر التنظيمي المعاصر، موجهة الى طلبة السنة الأولى ماستر اتصال ، دت.
- 65- فراح فوزية: محاضرات في مقياس نظريات التنظيم، مقدمة لمستوى السنة الثالثة اعلام واتصال ، جامعة البليدة2، 2020.
- 66- فراح فوزية: محاضرات مقياس نظريات التنظيم،موجهة لطلبة السنة الثالثة اتصال ، جامعة البليدة 2020-2021.

67- فوزية قديد: تسخير المسارات المهنية، سلسلة محاضرات مقدمة لطلبة السنة الثالثة ليسانس،

قسم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2019.

68- ميلاط نضرة: سلسلة محاضرات في مقياس تسخير الموارد البشرية ، جامع برج بوعريريج

.2014

69- ميلاط نضرة: محاضرات في مقياس تسخير الموارد البشرية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة

برج بوعريريج، 2019.

70- يوسف دحماني : سلسلة دروس حول نظريات التنظيم

المراسيم:

71- المرسوم التنفيذي رقم 12 - المؤرخ في 25/04/2012 يحدد كيفيات تنظيم المسابقات

والامتحانات والفحوص المهنية في المؤسسات والإدارات العمومية و إجراءها ، العدد 26 ،

الجريدة الرسمية 03 ماي 2012 .

72- المرسوم الرئاسي رقم 07 - 304 المؤرخ 29 سبتمبر 2007 المحدد للشبكة الاستدلالية

لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم ، الجريدة الرسمية ، العدد 61 الصادر بتاريخ 30 سبتمبر

2007

73- مرسوم رئاسي رقم 308 - 07 - المؤرخ في 29 سبتمبر 2007 المحدد كيفيات توظيف

الأعوان المتعاقدين وحقوقهم وواجباتهم والعناصر المشكلة لرواتبهم والقواعد المتعلقة بتسييرهم

وكذا النظام التأديبي المطبق عليهم.

الملتقىات:

74- هجيرة عيشاوي : واقع التوظيف في المؤسسة الاقتصادية العمومية . مداخلة في مؤتمر

ال الدولي المؤسسة بين الخدمة العمومية و إدارة الموارد البشرية.

## المجلات:

- 75- وشنان حكيمة : التوظيف آلية لنجاح المؤسسة وتميزها : مقاربة واقعية للتوظيف في المؤسسة الجزائرية ، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية ، دراسة اقتصادية ، 36 ( 02 ) ، جامعة زيان عاشور الجلفة.
- 76- بدر بن أحم بن علي العمري : استقطاب الموارد البشرية ، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 15 ، 2 كانون الثاني ، 2020 ، www . Asjp.net
- 77- بلقاسم سلطانية : العلاقات الإنسانية في المؤسسة مجلة العلوم الإنسانية، العدد 05 ، جامعة بسكرة، الجزائر، ديسمبر، 2003.
- 78- رحmani يوسف زكريا : واقع التوظيف في المؤسسات العمومية الجزائرية قراءة في شروط التوظيف حسب القانون الجزائري . مجلة العلوم القانونية الاجتماعية، جامعة زياد عاشور ، الجلفة 2001.
- 79- رمضان خطوط : عملية التنظيف ومصادر اختيار الكفاءة المهنية مجلة نفسية و تربوية ، المجلد : 12 ديسمبر 2017.
- 80- سرياح أمال : الإدماج الوظيفي وأثره على الموظف في الوظيفة العمومية الإدارية ، مجلة التنظيم والعمل، المجلد6، العدد3، 2017.
- 81- عبد الفتاح بوخمسم : مفهوم الدافعية في مختلف نظريات السلوك التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد 15 ، جوان 2001.
- 82- عليلي حبيبة: تسخير المسار المهني في المنظمة بين المدخل الفردي والتنظيمي، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، المجلد3، العدد5جانفي 2015.
- 83- الفضيل رتيمي، لطيفة طبال: المنظمة ونظرية التنظيم، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، دون عدد، دس ن.

## مذكرات وأطروحتات:

- 84- بوراش شافية :سياسة التوظيف في ظل إصلاح الوظيفة العامة في الجزائر خلال الفترة (2005 - 2007) مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر 2008.
- 85- هشام بووكفوس: اساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة ماجستير ، غير منشورة، جامعة قسنطينة،(الجزائر)، 2005.
- 86- بن أحمد عبد المؤمن علاقة العمل بين السلطة و الحرية في التسيير الجزائري ، مذكرة ماجستير غير منشورة ، جامعة الجزائر ، 2003 ، 2004.
- 87- مهدي مراد : أثر المتغيرات الاقتصادية الدولية على وظيفة التكوين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة في تسيير المنظمات ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ، جامعة بومرداس، 2017-2018.
- 88- إدريس التواتي : التسخير التقديري للموارد البشرية . حالة الوظيف العمومي . رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الجزائر ، 2001.
- 89- تيشات سلوى : أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية ، رسالة ماجister غير منور ، جامعة بومرداس ، 2009 /2010.
- 90- عقون شراف: سياسات تسخير الموارد البشرية بالجماعات المحلية ، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2006، ص.56.
- 91- عبد العزيز بن محمد بن عبد العزيز الفاضل، تخطيط وتنمية المسار الوظيفي وإنعكاساته على الأمن الوظيفي، ماجيسنر في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الإدارية، السعودية، 2011.

المراجع باللغة الأجنبية

- 92- Sultan, A : **human Resource planing and staling of intertek**, Bangladesh, letter of internships project report, school of business, 2015.
- 93- Maloney T.R : **employée recrutement and sélection : how to hire the people**, cornell university , newyork, 2013 .
- 94- Pretty Jean Marie : **ressources humaines et gestion des personnes**, 6éme édition, librairie Vuibert, paris, 2007.