

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique

Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira -

Tasdawit Akli Mubend Ulhag - Tibirett -

Faculté des Sciences Sociales et Humaines



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أكلي محمد أوحاج

- البويرة -

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

مطبوعة دروس لمقياس

تنمية الموارد البشرية

موجهة لطلبة سنة أولى ماستر تنظيم

إعداد الأستاذ: زواتيني عبد العزيز

السنة الجامعية: 2019_2020

برنامج المقياس:

الموضوع

الصفحة

- 1- مدخل مفاهيمي: التنمية، النمو، الحصول وتنمية وتحفيز المورد البشري..... 1
- 2- التطور التاريخي للمورد البشري..... 3
- 3- 8..... توصيف وتحليل الوظائف 3
- 4- 12..... توظيف المورد البشري 4
- 5- تسيير المسار المهني والوظيفي للمورد البشري..... 37
- 6- المداخل النظرية لدراسة المورد البشري..... 46
- 7- تكوين المورد البشري..... 64
- 8- تقييم أداء المورد البشري..... 80

9-..... واقع وأفاق التنمية البشرية في الجزائر

95

10- 105.....المراجع:

أولاً: مدخل مفاهيمي:

في هذه المحاضرة نحاول أن نبرز الفرق بين المفاهيم التالية

التنمية والنمو: التنمية مفهوم عام يقيس كل مجالات العلوم الاجتماعية ولكن النمو يرتبط أكثر بالعلوم الاقتصادية ، لذلك فهناك اختلاف واضح بين المفهومين فالنمو يشير الى العملية التلقائية التي تحدث في تطور المجتمع دون تخطيط أو دراسة مسبقه مثل النمو السكاني ، في حين التنمية تعتمد بالأساس على جهد منظم وتخطيط سليم وعلى سبيل المثال النمو الاقتصادي ، فالنمو جزء من التنمية التي تقيس كل مناحي الحياة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية وغيرها بينما قد يقيس النمو جزءا واحدا من ¹ هذه المجالات

أما فيما يخص الفرق بين مفهوم الحصول على المورد البشري وتنمية المورد البشري ومعنى تحفيز المورد البشري فنقوم بشرحه وفقا لهذا المخطط والتي يندرج ضمنها

الحصول على المورد: ونقصد به الشروط والمواصفات الخاصة بمنصب العمل ، وكذا المواصفات والشروط الخاصة بالمرشح لمنصب العمل

تنمية المورد البشري: ونقصد بها مختلف الأسباب والعوامل التي تؤدي الى زيادة القدرات والمهارات الخاصة بمختلف الموارد

تحفيز المورد البشري: ونقصد بها العوامل التي تجعل المورد البشري يعمل في ظروف جيدة تشعره بالراحة وحب العمل

الحصول على المورد: تنمية المورد البشري : تحفيز المورد البشري

تحليل وتوصيف الوظائف _ التكوين والتدريب _ الأجور والمنح والعلوات _

الاستقطاب _ التفويض _ الاتصال والمشاركة في القرار _

التوظيف _ الرقابة _ الترقية ورفع الروح المعنوية _

محمد عبد العزيز عجمية، إيمان ناصف عطية، التنمية الاقتصادية، دراسات نظرية وتطبيقية، الإسكندرية 2003، ص 14 _¹

إضافة الى مفهومى التنمية والنمو يتم تداول مفهوم آخر بكثرة ضمن تخصص العلوم الاجتماعية وهو مفهوم التنمية البشرية والذي يمكننا تعريفه باختصار كما يلي "التنمية البشرية هي عملية زيادة الخيارات المتوفرة للأفراد، وتشمل ثلاثة خيارات رئيسية، وهي توفير حياة صحية وبعيدة عن الأمراض، وزيادة انتشار المعرفة، وتوفير الموارد التي تُساهم في وصول الأفراد إلى مستوى حيائي لائق" كما تُعرّف التنمية البشرية بأنها العملية التي تهدف إلى زيادة كمية الخيارات المتاحة للناس وحجمها،² عن طريق زيادة المهارات والمؤهلات البشرية

:وهكذا يمكن القول أن للتنمية البشرية بعدين

البعد الأول: يهتم بمستوى النمو الإنساني في مختلف مراحل الحياة لتنمية قدرات الإنسان، طاقاته -

البدنية، العقلية، النفسية، الاجتماعية، المهارية، الروحانية

أما البعد الثاني: فهو أن التنمية البشرية عملية تتصل باستثمار الموارد والمدخلات والأنشطة

الاقتصادية التي تولد الثروة والإنتاج لتنمية القدرات البشرية عن طريق الاهتمام بتطوير الهياكل و البنى

التحتية التي تتيح المشاركة والانتفاع بمختلف القدرات لدى كل الناس

إضافة الى هذا يوجد مفهوم التنمية المستدامة وهو مفهوم اقتصادي أكثر يهتم بالمحافظة على مختلف

الإمكانيات الموجود في الطبيعة من ماء ونبات وكل ما شمل المجال الطبيعي من ثروات غاز وبترو

وانهار وغيرها وكذلك مختلف التكنولوجيات الموجودة والمحافظة عليها للأجيال المقبلة والقادمة، وهو

كثير الاستعمال في العلوم الاقتصادية منه في تخصص آخر

عبد الرحمان تمام أبو كريشة، علم اجتماع التنمية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003، ص 37_²

ثانياً: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

1_ تطورات الصناعة بعد الثورة الصناعية

2_ ظهور حركة الإدارة العلمية

3_ ظهور المنظمات العمالية

4_ بداية الحرب العالمية الأولى

5_ ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية

6_ ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى الآن

إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة، إنما هي نتيجة لعدد من التطورات التي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية، تلك التطورات ساهمت في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة موارد بشرية متخصصة ترعى شؤون الأفراد، فهناك أسباب عديدة تفسر الاهتمام بإدارة الموارد البشرية:

كوظيفة متخصصة وكفرع من فروع علم الإدارة، ومن هذه الأسباب

التوسع والتطور الصناعي في العصر الحديث الذي ساعد على ظهور التجمعات العمالية _

المنظمة، حيث بدأت المشاكل بين الإدارة و المستخدمين مما أدى إلى الحاجة لإدارة متخصصة ترعى وتحل مشاكل هؤلاء في المنظمة

التوسع الكبير في التعليم وفرص الثقافة أمام العمال، مما أدى إلى زيادة الوعي نتيجة ارتفاع _
مستواهم الثقافي والتعليمي، ما استدعى وجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية ووسائل حديثة
للتعامل معهم

زيادة التدخل الحكومي في العلاقات بين العمال و أصحاب العمل بإصدار قوانين و تشريعات لتنظيم _
العلاقات، الشيء الذي أدى إلى ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين لتجنب وقوع
المنظمة في مشاكل قانونية

ظهور النقابات والمنظمات العمالية التي تدافع عن العمال وتطلب الأمر ضرورة الاهتمام بعلاقات _
الإدارة بهذه المنظمات، مما أدى إلى أهمية وجود إدارة متخصصة لخلق التعاون بين الإدارة والمنظمات
العمالية، وأهم المراحل التاريخية التي مرت بها إدارة الموارد البشرية من منتصف القرن التاسع عشر حتى
3: الآن هي

المرحلة الأولى: تطورات الصناعة بعد الثورة الصناعية_1

و كانت قبل ذلك محصورة في نظام حربي متخصص أو صناعات يدوية تمارس في المنازل بأدوات بسيطة،
و بعد ظهور اختراعات صناعية كبيرة تطلب ذلك أيدي عاملة كثيرة للإنجاز الأعمال و تجمع عدد كبير
من العمال في مكان واحد هو المصنع، و كان من جراء ذلك اعتبار الإدارة العامل سلعة تباع وتشتري بعد

3_ محفوظ احمد ابو جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل عمان، الأردن، ط 1، 2011، ص 28_3

أن اعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها على العامل (ظهور كثير من الأعمال المبرمجة التي لا تحتاج إلى مهارة كبيرة بسبب نظام التصنيع)

المرحلة الثانية: ظهور حركة الإدارة العلمية _ 2

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

تطوير حقيقي في الإدارة: ويقصد تايلور بذلك استبدال الطريقة التجريبية أو طريقة الخطأ والصواب في الإدارة بالطريقة العلمية التي تعتمد على الأسس المنطقية والملاحظة المنظمة وتقسيم أوجه النشاط المرتبطة بالوظيفة ثم تبسيط واختصار الأعمال المطلوبة اعتماداً على المواد والمعدات المستخدمة

الاختيار العلمي للعمال: ويعتبره تايلور الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية، بعد أن نتأكد من قدرات العمال ومهاراتهم اللازمة لتحمل عبء الوظيفة يتم اختيارهم

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

التعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد البشرية: حيث يؤكد تايلور أنه بالإمكان التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أجره وبين رغبة صاحب العمل في تخفيض تكلفة العمل وذلك بزيادة إنتاجية العامل بأن يشارك في الدخل الزائد لارتفاع معدل إنتاجيته

المرحلة الثالثة: ظهور المنظمات العمالية _ 3

ظهرت في بداية القرن العشرين المنظمات العمالية في الدول الأوروبية خاصة في المواصلات والمواد الثقيلة، وحاولت النقابات العمالية زيادة أجور العمال وخفض ساعات العمل، وتعتبر ظهور حركة الإدارة العلمية التي حاولت استغلال العامل لمصلحة رب العمل من عوامل ظهور النقابات

المرحلة الرابعة: بداية الحرب العالمية الأولى _ 4

حيث أظهرت الحرب العالمية الأولى الحاجة إلى استخدام طرق جديدة لاختيار المهندسين قبل تعيينهم، كما طبقت بنجاح على العمال تفادياً لأسباب فشلهم بعد توظيفهم، ومع تطور الإدارة العلمية وعلم النفس الصناعي بدأ بعض المتخصصين في إدارة الموارد البشرية الظهور في المنظمات للمساعدة في التوظيف والتدريب والرعاية الصحية والأمن الصناعي، ويمكن اعتبار هؤلاء طلائع أولى ساعدت في تكوين إدارة الموارد البشرية بمفهومها الحديث، وتزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال بإنشاء مراكز للخدمة الاجتماعية والإسكان؛ ويمثل إنشاء هذه المراكز بداية ظهور أقسام شؤون الموارد البشرية واقتصر عمله على الجوانب السابقة وكان معظم العاملين بأقسام الموارد البشرية من المهتمين بالنواحي الإنسانية والاجتماعية للعامل.

5_ المرحلة الخامسة: ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية

شهدت نهاية العشرينات وبداية الثلاثينات من هذا القرن تطورات في مجال العلاقات الإنسانية حيث أُجريت تجارب هوثورن بفضل التون مايو (تم الإشارة إلى هذه الدراسة ونتائجها في مقياس نظريات التنظيم وتم إثراء مفهوم العلاقات الإنسانية بصفة مبسطة) أدت إلى اقتناع الكثيرين (في هذه المرحلة) بأهمية رضا العمال حول عملهم وتوفير الظروف المناسبة للعمل (الظروف الفيزيائية).

6_ المرحلة السادسة: ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى الآن

في هذه المرحلة اتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية حيث شملت تدريب وتنمية العمال ووضع برامج لتحفيزهم وترشيد العلاقات الإنسانية وليس فقط حفظ ملفات الموارد البشرية وضبط حضورهم وانصرافهم والأعمال الروتينية.

ومازالت الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية تركز على العلاقات الإنسانية والاستفادة من نتائج البحوث لعلم النفس وكان نتيجة ذلك تزايد استخدام مصطلح العلوم الإنسانية حيث أنه أكثر شمولاً وصدق تعبير وذلك لإلمامه بجميع الجوانب الخاصة ببيئة وظروف العمل والعامل على السواء وأثرها على سلوكه، ويجب التأكد من أن العلوم السلوكية ما هي إلا مجرد أداة مساعدة للإدارة في الكشف عن دوافع السلوك الإنساني للعمال وأثرها على الإنتاج من تسيير الأفراد إلى تسيير الموارد البشرية.

والذي يميز المؤسسة الناجعة عن غيرها من المؤسسات هو قبل كل شيء الأفراد

" . تحمسهم في العمل و إبداعهم ، وما بقي يمكن شراؤه ، تعلمه، أو حتى نسخه

هذا الاتجاه الجديد ناتج عن التحول الكبير الذي عرفته الوظيفة الاجتماعية في المؤسسة وذلك لأكثر من عشرين، إذ أن صلاحيات هذه الوظيفة كانت مقتصرة على إدارة ملفات الأفراد إلى غاية نهاية الستينات التي كانت تهتم خصوصا بعمليات التوظيف، الأجور وكذا مختلف المهام اليومية البسيطة كالاهتمام بالغياب أو العطل المختلفة.

في السبعينات شهدت تطور فعلي لتسيير الأفراد تعتمد (La gestion du personnel) أصبحت على أدوات تسيير أكثر تطورا مثل تحليل مناصب العمل، اختبارات التوظيف منحنيات الأجور، مخطط التكوين، هذه الأدوات مع إدخال الإعلام الآلي سمحت للوظيفة الاجتماعية أن تبلور تطبيقاتها و تطور صورتها بمزيد من الفعالية والتناسق مع بقية الوظائف و بحلول الثمانينات تغير تسيير الأفراد و أصبح تسيير⁴ الموارد البشرية

وهذا تغيير جذري نحو ما يمثله الفرد للمؤسسة، فمن اعتبار العامل كتكلفة مالية نحاول دوما التقليل منها إلى أن أصبح العنصر البشري ذو أهمية يجب أن نستثمر فيه باستمرار إذ أن عملية استثمار العنصر البشري من مسؤولية الوظيفة الاجتماعية في المؤسسة وتمثل الموارد البشرية في المنظمات موردا من أهم الموارد في المنظمة، و أصلا من أهم الأصول التي تمتلكها المنظمة، فلا يمكن تحقيق أهداف المنظمة من دون هذه الموارد، فالمنظمة من غير أفرادها ما هي إلا مجموعة من المباني و المعدات والآلات فقط .

بلوط حسن ابراهيم، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة، بيروت، 2002، ص 32_4

ثالثاً: تحليل وتوصيف الوظائف

العناصر الأساسية لتوصيف الوظيفة _1

بيانات متعلقة بالوظيفة -

مواصفات وبيانات حول شاغل الوظيفة -

أهداف التوصيف _2

واجبات من يقوم بعملية التوصيف _3

أهم الطرق المتحكمة في التوصيف _4

تقتضي عملية التوظيف قبل ذلك دراسة مسبقة للموظف و للوظيفة الواجب شغلها، لذلك فإن عملية تحليل الوظيفة، وتحديد الواجبات والمسؤوليات على أسس موضوعية أصبح شيء ضروري لكل مجتمع يطمح لتحقيق تنمية شاملة متكاملة الجوانب، فلا يوجد أي دولة في العالم تحاول أن تتهرب من مسؤولياتها الحقيقية والمتمثلة في تناسب الآخر مع الواجبات والمسؤولية وتوفر عناصر الكفاءة والمؤهلات لشغل أي وظيفة وإرساء قواعد الخدمة السليمة معتمدة على الموظف المناسب في المكان المناسب والاستعانة بأصحاب الخبرة والمعرفة الفنية والآخذ بعين الاعتبار الجانب الأخلاقي في عملية التوظيف، ويذكر في هذا المجال أن عملية التوظيف تستهدف التأكد من صلاحية المرشح لشغل الوظيفة الشاغرة، بحيث لا تقل خبرته ومهارته عن المستوى المطلوب من ناحية، وحتى تكون بمهاراته قابلية التناسق مع المسار الوظيفي من ناحية أخرى، لأن عمليات التوظيف السيئة ستظهر بسرعة حيث أنها من المحتمل أن تؤدي إلى رفع نسبة معدل دوران العمل إلى أداء رديء منخفض التحفيز، ولتحليل هذا ينبغي معرفة الشروط الواجب توافرها في الموظف والوظيفة في حد ذاتها ولكن قبل ذلك تحديد

:الفرق بين الوظيفة (منصب العمل) والمركز الوظيفي _

الأول مرتبط بالمناخ والبيئة التنظيمية ككل و يشترط فيه العديد من العمال، بينما المركز الوظيفي مرتبط بالشخص في حد ذاته ومميزاته

توصيف الوظائف يفيد وجهتين: الأولى ما تقتضيه الوظيفة من واجبات ومتطلبات ومسؤوليات والثانية ما تعلق بالعامل أو الفرد شاغل الوظيفة وتعتبر من مقومات الإدارة الحديثة

العناصر الأساسية لتوصيف الوظيفة_1

بيانات متعلقة بالوظيفة_1

اسم الوظيفة، موقعها في التنظيم ، مستواها التنظيمي، واجبات الوظيفة، المسؤوليات (ادارية مالية فنية _
ومادية) والتي يتحملها شاغل الوظيفة

الصلاحيات المخولة من طرفها _

ظروف تنفيذ الوظيفة(عمل مكتبي عمل ميداني عمل جسماني.....).

⁵المخاطر المنجزة عن الوظيفة(أمراض قلق إصابات ...).

مواصفات وبيانات حول شاغل الوظيفة_2

التعلم من حيث الكم والكيف (شهادات وتكوينات قدرات....).

. الخبرة ومجالاتها _

المهارات التي يتمتع بها شاغل الوظيفة(ذهنية وجسدية) _

الميولات والدوافع والرغبات _

أهداف التوصيف_2

الاستقطاب الفعال: وهي ان تكون معروفة متطلبات الوظيفة بدقة سواء أكانت الوظيفة جديدة_1
او قديمة

اختيار الفرد الملائم: وهذا بمعرفة استعدادات والسمات الإنسانية التي ينبغي توفرها حتى يتسنى له -2
ممارسة هذه الوظيفة

وضع برنامج سليم للتدريب: وهذا بتحديد المهارات التي ينبغي التدرب عليها -3

ضبط أسس سليمة للنقل والترقية: وهذا من وظيفة لأخرى -4

رسم سياسة عادلة للأجور والحوافز: بحيث يزداد الأجر كلما ازدادت الأهمية النسبية للوظيفة وقيمتها -5

تحسين نظم العمل: كالوقت والأداء وانخفاض التكاليف -6

علي غربي، اسماعيل قبيرة ، بلقاسم سلاطينية، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر، القاهرة، ط 1، 2007، ص 64_5

7. تحسين بيئة الوظيفة: وما يحيط بها والفرد العامل كالظروف الفيزيائية _

8. امن وسلامة الموارد البشرية -

واجبات من يقوم بعملية التوصيف: وهو وضع سجل لكل ما يتعلق بالفرد والوظيفة المشغولة _3

كتمييزها بدقة ووضعها في خريطة تنظيمية

.وصف دقيق لكل الأعمال المرتبطة بها _

.تحديد كل ما يتعلق بالمهارات والقدرات العقلية والبدنية _

.مستلزمات الشخص الذي يقوم بالوظيفة _

.وصف الظروف المحيطة بها بدقة _

تحديد الحجم الساعي المتوقع أثناء أدائها ونوع الوسائل المتحكمة فيها وهي تلخص في ما يلي : _

كيف يعمل؟ ولماذا؟ وماهي المهارات اللازمة لذلك؟

أهم الطرق المتحكمة في التوصيف_4

⁶الملاحظة، المقابلة، الاستقصاء، وتحليل المركز

علي غربي ، اسماعيل قبيرة ، مرجع سابق، ص 66 _⁶

رابعاً: توظيف و استقطاب المورد البشري

1_ التوظيف

2_ معايير التوظيف

3_ أهداف التوظيف

4_ طرق التوظيف

5_ مراحل عملية التوظيف

الاستقطاب _

الاختيار_

التعيين _

6_ التكيف الاجتماعي

يتوجب على إدارة وقيادة المنظمة خلال كل سنة إعداد مخطط تنبئي لتسيير الموارد البشرية وذلك من اجل ان تسد حاجياتها من العنصر البشري قصد تحقيق الأهداف المسطرة، فهي عمليات وأنشطة إدارة الموارد البشرية لأنها تهدف إلى توفر أفضل العناصر من ذوي الكفاءات والمؤهلات، كما تعود أهميتها في المنع والتقليل من توظيف الشخص الخطأ غير المناسب والذي سيكلف المنظمة الكثير بالإضافة إلى تكلفة من حيث الراتب والوسائل، فهناك تكلفة بأضعاف مضاعفة والتي ترتب عن الخسائر الناتجة عن القرارات الخاطئة التي يقوم بها الشخص المعني قد تصل إلى خسارة المنظمة صحتها في السوق

لذلك حتى تتمكن الإدارة من اختيار تلك العناصر البشرية التي تتوفر فيها أفضل المواصفات والمؤهلات التي تتناسب مع الوظائف الواجب شغلها، يتحتم عليها الرجوع إلى النصوص القانونية وتطبيقها بشكل محايد دون أي ميل لطرف، كما أن ما يهتم الإدارة هو تمكنها من انتقاء العناصر الأكثر قدرة على اداء الأعمال الموكلة إليهم وهنا من خلال تقييم قدراتهم ومؤهلاتهم ودرجة نجاحهم وبمعنى آخر أن يخلو هذا الانتقاء من الذاتية ويكون موضوعي خدمة لمصلحة المنظمة⁷

1_ التوظيف:

يمكن تعريف التوظيف بأنه "تلك العمليات التي تقوم بها المؤسسة لاختيار المرشحين للتوظيفة، والذي تتوفر فيهم شروط شغلها، ويتم ذلك طبقا لمعايير يحددها المديرين داخل المؤسسة الصغيرة"، أما الاختيار في المؤسسات الكبيرة يقوم به أكثر من طرف لهذه الأخيرة، لأن إدارة المواد البشرية تقوم بالإجراءات وتقدم أدوات الاختيار وتقوم بتدريب المديرين التنفيذيين على تطبيقها ويتعاون المديرين مع إدارة الموارد البشرية في الاختيار خاصة في مرحلة الانتقاء النهائي

يتم التوظيف انطلاقا من الخصائص والمواصفات التي يجب توافرها في المرشح لشغل الوظيفة لمستوى معين، هذه الخصائص تكون مستمدة من تحليل الوظائف بغرض الحصول على مستويات عالية من الأداء في تلك الوظائف وهذه المعايير يتم جمعها في خصائص معينة مثل المستوى التعليمي، الخبرة، الصفات الشخصية والجسمانية والمعارف السابقة للمرشح للتوظيف⁸

⁷ _7_ احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة، الإسكندرية، مصر، 1999- ص ص 155، 157.

الوظيفة العامة من الناحية القانونية هي جميع الأوضاع والأنظمة القانونية الخاصة بالموظفين العموميين سواء التي تتعلق بمستقبلهم الوظيفي وعلاقتهم بالإدارة والتي تتصل بأدائهم لمهام الإدارة العامة بإحسان وفاعلية.⁹ ومن الناحية الإدارية يقصد بها مجموعة الأعمال المتشابهة والمتجانسة التي تكون مع بعضها .كيانا وظيفيا يكفي لتشغيل موظف متفرغ لأدائها

1: التعريف المغلق للتوظيف

يعتبر التوظيف مهنة بمعنى أن الموظف العام لا يرتبط بوظيفة معينة، بل يحدث لإدارة أن تستفيد من خدماته بأي عمل آخر، وبالتالي المؤسسة لا تستطيع الاستغناء عنه بشكل تعسفي بما أن الموظف لا يستطيع أن يترك المؤسسة متى شاء دون إخبار مسبق، وهو مكلف بالالتزام بعدد من الواجبات الإضافية¹⁰ التي لا نجدها في بعض المؤسسات

ب: التعريف المفتوح للتوظيف: يحدد هذا التعريف الوظائف التي تحتاج إليها المؤسسة ومن ثم تعيين الصفات اللازمة لهذه الوظائف، وأخيرا تباين الطرق التي يجب إتباعها لاختيار أفضل المرشحين المتقدمين لشغل هذه المراكز التي يمكن أن تقبلهم لفترة تجريبية قبل تعيينهم بشكل نهائي ولهذا على المؤسسة أن تبذل جهدا كبيرا لأجل تهيئة وإعداد وتطوير الموظفين، حيث أن على المرشحين أنفسهم أن يهتموا لهذه النواحي عن طريق الحصول على الشهادات أو المؤهلات المطلوبة من جهة ومن جهة أخرى على إدارة المؤسسة ضرورة وضع حد خاص لهؤلاء الموظفين إذ لا يوجد في الواقع سلك وظيفي دائم بالنسبة لهم، بل هذا له¹¹ منصب معين بحد ذاته

أما التعريف العام للتوظيف فهو تلك العملية التي تبدأ من دراسة المناصب ثم مصادر الإمداد بالقوى العاملة المناسبة وترغيبها في منصب العمل ثم اختيار العناصر المميزة واستقطابها للمنظمة، وهو عبارة عن سلسلة زمنية من العمليات هدفها البحث واختيار الأفراد لشغل وظائف معينة

⁹ - عبد القادر قرش، دراسة سياسة التوظيف وتكاليفها في المؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة معهد العلوم الاقتصادية، الجزائر، 1997، ص 18.

¹⁰ - احمد ماهر، مرجع سابق، ص 158.

¹¹ - Pierre Jadillier : **La gestion prévisionnel de personnel**, Paris ,France édition ,1984- Page 34

لذلك عملية التوظيف هي خطة مدروسة لتقديم وتنفيذ السياسة العامة التي تقرها القيادة في القمة¹². وتوفر الشغل لأكثر عدد ممكن من الموظفين وتوفير الأمن والاستقرار في وظيفته

:وللتوظيف عند تسيير الموارد البشرية معنيين هما

.معنى خاص: ويتضمن شغل الوظائف الحالية سواء بالتعيين أو الترقية _

معنى عام: ويشكل كافة شؤون العمال من تخطيط وتعيين وترقية ونقل، من هنا يمكن تعريفه بأنه: " _ مهمة صعبة ومعقدة تبدأ من تحليل الوظائف، ثم البحث والتنقيب عن المصادر والإمداد وتطوير المصادر "الحالية وتنميتها وكذا ترغيب وتحفيز من تتوفر فيهم المواصفات وإلحاقهم بالمؤسسة وحثهم على البقاء

2_ معايير التوظيف:

ينبغي على القائم بالتوظيف أن يحدد بصفة واضحة المعايير التي تتسم على أساسها عملية التوظيف و ذلك بناء على مواصفات معينة من هذه المعايير نجد

المستوى التعليمي والخبرات السابقة في التوظيف: يعتبر المستوى التعليمي مؤشر للقدرات _1 الحالية للفرد وهذا ما تتطلبه كل وظيفة من الوظائف، ويكون هذا التأهيل موضحاً في بطاقات تصنيف الوظائف كنوع المؤهل الدراسي والتخصص وأحياناً التخرج، أو اشتراط شهادة معينة من معهد أو جامعة أو أن يكون المؤهل فنياً يتوافق مع نظام العمل المعمول في المؤسسة الموظفة، وقد يمكن¹³. اشتراط أيضاً حتمية التقدير في سنة التخرج

ويعتبر الأفراد الذين لديهم خبرات سابقة من ذوي الأولوية في اختيارهم من طرف أصحاب الأعمال لأن الخبرة تسهل ممارسة العمل كما تعتبر مؤشر لإمكانية نجاح الفرد في عمله مستقبلاً، كما يمكن قياس الخبرة بعد سنوات ممارسة الفرد لنفس العمل أو عدد سنوات آخر وظيفة التحق بها، لذا نجد المؤسسات والشركات الحديثة النشأة تشترط توفر الخبرة السابقة وتؤكد أهميتها

2_ المميزات البدنية والشخصية في التوظيف:

¹²-عبد القادر قرش،،مرجع سابق،ص22.

¹³-أحمد ماهر،مرجع سابق،ص160.

تتطلب بعض الوظائف خصائص بدنية للعامل، كالتحمل والقوة العقلية أو بعض الصفات الجمالية كالهئية والأناقة مثلما تشترطه مثلاً شركات الطيران كشرط لتعيين في وظيفة مضيئة جوية، وهناك بعض الشركات من يفضلون الرجال على النساء في وظائف معينة داخل الأقسام والفروع الإنتاجية، وهذا راجع إلى قساوة العمل وظروفه لذلك فإن المؤسسة عندما ترغب في تحديد الصفات الجسمانية المعيارية اللازمة لشغل الوظيفة، فإنها تستند في ذلك إلى صفات الأفراد العاملين حالياً والذين يتميزون بمستوى أداء مرتفع، أما الصفات الشخصية فتشير إلى نمط شخصية الفرد فعندما يكون العامل متزوج وله أولاد، فإن ذلك يدل على انه مستقر نفسياً، وأن احتمالات تركه للوظيفة أقل من الأعزب، كما أن معدل أدائه يكون أعلى.

أيضاً السن له علاقة بالتوظيف فالأفراد متوسطو العمر يفترض أنهم أكثر استقراراً وأعلى إنتاجية، غير أن هذا الافتراض لا يمكن قبوله كأحد العوامل لأن بعض المؤسسات تفضل تعيين الشباب حديثي التخرج.

3_ المعرفة السابقة بالشخص في التوظيف

تلعب المعرفة السابقة بالشخص دوراً هاماً في اتخاذ قرار الاختيار وفق للمعايير السابقة، لأن الفرد عند تقدمه إلى مديرية تسيير الموارد البشرية لطلب وظيفة عن طريق أحد المعارف أو الأشخاص الموثوق بهم فإنه لا شك تكون فرصة في تقلد المنصب أفضل من أي شخص آخر استوفى الشروط السابقة¹⁴. بنفس المستوى

غير أن هذا المعيار قد يؤثر على موضوعية التوظيف ويتركه عرضة لتأثيرات الخارجية، وتصبح بذلك عملية التوظيف غير موضوعية وتفقد الهدف الذي أنشئت من أجله الوظيفة

3_ أهداف التوظيف

التوظيف هو سياسة من سياسات الموارد البشرية تلجأ إليها المنظمة من أجل تزويد وحدتها وتلبية حاجياتها البشرية لشغل الوظائف الشاغرة والوصول إلى الأهداف العامة، وأهم هذه الأهداف في سياسة التوظيف نلخصها في ما يلي:

¹⁴ _ أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 164.

.محاولة استخدام أكفأ المهارات والقدرات التي تحتاجها المنظمة _

.التقدير الجيد لاحتياجات المنظمة من اليد العاملة _

.تحفيز الإمكانات التي تسمح للمنظمة بتوظيف مرشحين دون كفاءة عالية _

.طلب المرشحين الذين انطلقا منهم يتم اختيار الأفراد الذين يشغلون الوظائف _

¹⁵.توظيف أفراد حسب حاجات المنظمة الحالية والحاجات المقدرة مستقبلا _

طرق التوظيف_4

من المهام الصعبة التي تقع على المؤسسة وعلى مديرية الموارد البشرية بالضبط هو إيجاد رأس مال بشري ذو كفاءة عالية وذلك لضمان نمو المؤسسات واستمرارها وهدف التوظيف هو البحث عن الأشخاص ذو كفاءة عالية بجلبهم للمناصب الشاغرة ويتم ذلك بواسطة طرق مختلفة والمتمثلة في:

التوظيف الداخلي والتوظيف الخارجي

التوظيف الخارجي: تلجأ إليه المؤسسة إذا لم تستطيع تلبية احتياجاتها من الموارد الداخلية فهو_1
يتمثل في البحث عن الموارد البشرية خارج المؤسسة ووضعها في المنصب المطلوب عن طريق إحدى هذه السبل.

التوظيف على أساس الاختبارات_

يتم هذا التوظيف بعد إجراء الاختبارات التي تخضع إلى إجراءات دقيقة يجب مراعاتها
فتح المسابقات على أساس الاختبارات عن طريق مقرر من رئيس المؤسسة ومراقب من الوظيفة _
العمومية

تشكيل لجنة تقنية تتكفل بدراسة ملفات الترشيح وضبط قائمة المرشحين المقبولين في المسابقة _
وتتكون من: _ مفتش رئيس المؤسسة، مفتش الوظيفة العمومية

¹⁵- Sekio blondi. Fobi: **gestion des ressources humain**,canada,Québec Bessey ère des Arte ,chevalier
1edu 1999.p241.

مثل عضو من اللجنة المتساوية الأعضاء المختصة بالإضافة إلى لجنة تتكفل بالامتحانات _
والمسابقات من نفس التشكيلة بالإضافة إلى اشتراك شخص له صلة بالتخصص تستدعيه اللجنة

التوظيف على أساس الشهادات_

بخلاف النمط الأول من التوظيف على أساس الاختبارات والذي يحوي اختبارات كتابية واختبار شفهي بالنجاح النهائي فان التوظيف على أساس الشهادات يتم عن طريق المحادثة من لجنة الانتقال ويقصد به التوظيف المباشر الذي يجري للمرشحين خارج المؤسسة العمومية للتكوين المتخصص، وتكفل بهذا التكوين مؤسسات تربطها اتفاقية مع المؤسسة المستقبلية أو الإدارة العمومية وقد توضع هذه الطريقة للمرشحين الذين يعينهم القانون الخاص بالمؤهلات الخاصة

التوظيف عن طريق الفحص المهني_

هذه الطريقة المشتركة بين التوظيف الخارجي والداخلي وفي هذا الصدد فهذه الطريقة توجه مستخدمى التنفيذ الذين لا يشترط فيهم إلا معارف مهنية أولوية وتأهيل يتلاءم مع المنصب المطلوب مشغلة إلا أن إثبات الإجراءات المنصوص عليها المتعلقة بكيفية تنظيم المسابقات والامتحانات والاختبارات المهنية في المؤسسة والإدارة العمومية ولا تختلف طريقة فتح الفحص المهني عن طريق المسابقات على أساس الشهادة والمسابقة على أساس الاختبارات

التوظيف عن طريق التعاقد: هذا النوع في المؤسسات العمومية نتيجة ظروف خاصة شهدها_
العمل في كفاءات استثنائية

طرق التوظيف الداخلي¹⁶: وتتعلق هذه الطريقة بالموظفين الداخليين بحيث يكون الالتحاق_2
بمنصب أعلى في التسلسل الإداري وبالتالي فهو يعتبر نوع من الترقية وترجم إما بتغيير الرتبة في نفس السلك وأما بتغيير السلك ويعتمد في سبله تقريبا على نفس الطرق التي تعتمد عليها في التوظيف الخاص فالتوظيف الداخلي يكون على الطرق التالية

التوظيف على أساس الشهادات: وهذا النمط يخص الموظفين الذين أحرزوا المؤهلات والشهادات المطلوبة التي تسمح بحق الأولوية الالتحاق مباشرة بسلك أعلى يطابق تأهيلهم الجديد

¹⁶⁻¹⁶ منصور أحمد منصور، مبادئ إدارة الأفراد، دار المطبوعات، الكويت، 1996. ص 54.

التوظيف عن طريق الامتحان المهني: هذه الكيفية تعتبر كذلك طريقة الترقية في رتبة أعلى بعد إجراء تدريب أو دوره لتحسين المستوى

التوظيف على أساس سبيل الاختبار عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل: يعتبر كذلك وسيلة للترقية عن طريق قائمة تقوم سنويا من قبل هيئة للمستخدمين وتمثل في رفع زاد الموظفين الذين يثبتون أقدمية معينة أو خبرة كافية إلى رتبة أعلى بعد استشارة اللجنة المتساوية الأعضاء برتبة الاستقبال بالإضافة إلى شروط الأقدمية، فقد حددت القوانين الأساسية نسبة لشغل المناصب الشاغرة بهذه الكيفية من التوظيف الداخلي باستثناء بعض الرتب التي تم فيها الترقية على أساس الاختبار دون¹⁷ تحديده

مراحل عملية التوظيف_5

التوظيف يمر بثلاث مراحل وعمليات أساسية هي الاستقطاب والاختيار، وكذلك التعيين

أولاً: ماهية الاستقطاب

تعد عملية الاستقطاب من الإجراءات الجوهرية التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المنظمة، ولكي يتم الاستقطاب على أسس صحيحة، على المنظمة مراعاة أن هذه العملية تهدف إلى جذب الكفاءات المتقدمة للعمل بعد إجراء عمليات الفحص والاختيار، وأن أية ممارسة سلبية للاستقطاب أثارها تكون سريعة ومباشرة ويمكن الإحساس بها بأقصى سرعة، فالاستقطاب أهمية في المنظمة والإشادة الجوهرية على مختلف موضوعات إدارة الموارد البشرية الأخرى

لذلك يمكن تعريف الاستقطاب على أنه "عملية البحث والدراسة والتحري عن الموارد البشرية ذات الكفاءة والتأهيل لملأ الوظائف الشاغرة في مختلف المستويات التنظيمية، والعمل على جذبها وانتقاء "الأفضل من بينها للعمل بالمنظمة

يتعلق جوهر عملية الاستقطاب بجذب أكبر عدد ممكن من الأفراد المؤهلين وتشجيعهم على تقديم طلبات للعمل في المنظمة، لإتاحة الفرصة للمنظمة لاختيار وتعيين الأفراد الأكثر كفاءة، وأثناء عملية

الاستقطاب تسعى كل منظمة والفرد إلى تحقيق أهدافه حيث تسعى المنظمة لجذب الأفراد المؤهلين فقط للعمل بالمنظمة.¹⁸ وفي نفس الوقت يسعى لفرد إلى تحقيق أهدافه الشخصية من حيث إثبات كفاءته للعمل مستقبلا في المنظمة وتحقيق رغبات في العمل ضمن تخصصه ومحاولة الحصول فيما بعد على أفضل الشروط للتعيين من حيث الراتب والامتيازات الأخرى.

ومن خلال هذا يمكن أن نقول بان أهمية الاستقطاب تكمن فيما يلي

الاستقطاب الجيد يفتح المجال أمام المنظمة للحصول على أفضل الكفاءات من خلال اتساع قاعدة المتقدمين، وكلما زادت أعداد المتقدمين زادت فرصة المنظمة في انتقاء الأكفاء ونوعا. يعد الاستقطاب بمثابة الخطوة الأولى في بناء قوة العمل الفعالة والمنتجة _

تتم المنظمة من خلال مراحل وعمليات الاستقطاب إلى توصيل رسالاتها للمتقدمين بأنها _ المكان المناسب لهم للعمل وبناء مساهمهم الوظيفي الأفضل

يسهم الاستقطاب في تحديد أفضل الوسائل للبحث عن متطلبات المنظمة من الموارد البشرية سواء كانت داخلية أو خارجية بالإضافة إلى تحديد نوعية الوسائل المناسبة لكل نوعية التخصصات الإدارية والفنية أو المهنية، و للمنظمة دور ترغيبي في الاستقطاب والذي يهدف الى جذب عدد من الأفراد المؤهلين من ذوي الكفاءة لشغل كل وظيفة من الوظائف الشاغرة وهناك ثلاث وسائل تستخدم¹⁹: للجدب إلى المنظمة هي

أنظمة التعويضات: تؤثر المرتبات التي يحصل عليها الفرد في بدايته تعيينه وتكرار الحصول على الزيادة_ في الأجور والحوافز وطبيعة المزايا المادية للمنظمة في عدد من الأفراد الذين يتم الحصول عليهم من خلال عملية الاستقطاب فمثلا المنظمة التي تدفع أجور منخفضة في بداية التعيين تجد صعوبة شديدة في استقطاب الأفراد ذوي الكفاءة والمهارات العائدة عكس الحالة بالنسبة للمنظمة التي تدفع أجور عالية في بداية التعيين

الفرص المتاحة للمستقبل المهني والوظيفي_

¹⁸-كشواي باري، إدارة الموارد البشرية، ترجمة احمد الجبالي ، دار الفاروق، القاهرة ، 2006- ص 180.
¹⁹-بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراية، عمان، الأردن، 2009، ص 62.

المنظمات التي تتمتع بسمعة جيدة في تقديم وتوفير فرص التطوير المهني والوظيفي للفرد يكون لها فرصة أكبر في جذب وعاء أكبر من المرشحين للعمل والمؤهلين من ذوي المهارة والكفاءة العالية ويساعد في تقديم المنظمة كفرص التطور الوظيفي للأفراد أو التطوير الإداري على جذب أفضل العناصر إلى المنظمة أما بالنسبة للأفراد الحاليين فهو يساعد على تنمية الشعور لدى الأفراد باهتمام المنظمة ومستقبلهم المهني.

السمعة التنظيمية_

سمعة المنظمة بصفة عامة أو الانطباع الذهني عن المنظمة تستخدم كوسيلة لجذب الأفراد المحتملين وهناك بعض العوامل التي تؤثر في سمعة المنظمة منها طريقة معاملة الأفراد وطبيعة جودة منتجاتها وخدماتها ومشاركتها في الأنشطة الاجتماعية والمحلية

ويذكر إلى أن الخطوة الأولى في عملية الاستقطاب هي التخطيط ويتضمن التخطيط ترجمة الوظائف الشاغرة المحتملة والمعلومات عن طبيعة هذه الوظائف إلى مجموعة من الأهداف التي تحدد عدد ونوع طالبي الوظيفة الذين سيتم الاتصال بهم²⁰.

مبررات الاستقطاب وأسبابه_1

عندما تصبح إحدى وظائف المنظمة شاغرة أو تتوقع أن تخلوا الوظيفة من شاغلها في المستقبل القريب فإن أول ما يشغلها هو أن توفر الموظف المناسب لشغلها ويمكن القول أن أهم مبررات الاستقطاب تتمثل في ما يلي:

إعادة التنظيم: قد يحتاج التنظيم إلى إعادة تنظيم الوظائف بشكل ما حتى يمكن أداء نفس العمل_1 ولكن بالعدد المناسب من الأفراد. لقد أصبح من المتطلبات الضرورية للكثير من المنظمات القيام بدراسة حجم العمالة لديها وذلك عن طريق إعادة التنظيم بهدف زيادة إنتاجية أعضائه.

العمل المرن: يعد العمل المرن من بين السبل التي يمكن أتباعها للحفاظ على الإنتاجية دون_2 زيادة العاملين أو حتى الاحتفاظ بنفس عددهم ويمكن أن يأخذ العمل المرن عدة صور من بينها زيادة

²⁰ - Asmothoppo(k): **Human resource and personnel management**, Texts and cases, 3 rd. Edition, New Delhi .Toto M Grow Hill ,publishing company limited, 2002- P117

وقت العمل الإضافي، هذا إلى جانب ساعات العمل المرن، والعمل عن طريق الاتصالات التليفونية وعدم الحضور لمكان العمل إلا لإتمام الإجراءات الرسمية، أي أن إتاحة الفرصة للعاملين لإتمام جزء ما من العمل بالمنزل.

العمل لجزء من الوقت أو الاتفاق مع العاملين: قد لا تفضل بعض المنظمات العمل طوال 3_ الوقت لعاملها وإنما تعتمد على تحديد جزء من الوقت لهم أو تتفق معهم على نصف أو فترة واحدة في صباح اليوم أو في المساء ويتوقف الاعتماد على أي منهما بحسب طبيعة العمل في المنظمة ومتطلباتها. وقد تعتمد المنظمة على إحدى مكاتب العمل لتوفير متطلباتها من العمالة حسب كمية العمل لديها.

الاعتماد على المتعهدين: يمثل المتعهدون تلك المكاتب الخدمية والتجارية التي تمد المنظمات 4_ باحتياجاتها من العمالة نظير أجر معين، حيث تسير للمنظمة توفير احتياجاتها من العمالة دون ضمان إنتاجيتها فهي بمثابة وسيط لتوفير العاملين المؤهلين وذوي خبرات معينة.

انتقال العاملين وترقيتهم: يتم انتقال العاملين من وظيفة إلى أخرى لحل بعض المشكلات التنظيمية 5_ أو لتحقيق تنمية للموظف الذي يتم نقله ويفضل الكثيرون انتقال الموظف وترقيته من داخل المنظمة عن البحث والتحري وشغل الوظيفة الشاغرة من المنظمة لأن ذلك يعمل على تقليل التكاليف وزيادة الدافعية والتحفيز للعاملين بالمنظمة هذا إلى جانب الالتزام الأخلاقي للمنظمة تجاه العاملين بها²¹.

مشاركة الوظيفة: تعد للمشاركة في الوظيفة من بين التطبيقات التي شاع استخدامها بكثرة في 6_ السنوات الأخيرة وذلك لأنها تحقق الكثير من الفوائد إلى جانب ما تؤديه لزيادة الانتماء التنظيمي.

الاعتماد على الحاسب الآلي (الكمبيوتر): يؤدي الاعتماد على الحاسب الآلي إلى تخفيض 7_ الجهود المبذولة والتكاليف التي تتحملها المنظمة على المدى البعيد مما يحمل معه ضرورة دراسة قضية العدد المناسب من الموظفين الذين يمتازون بالمهارة والإبداع في مجال الأعمال وتحليل البدائل المتكاملة لأداء الأنشطة، هل يتطلب الأمر استقطاب عمالة جديدة أو الاعتماد على تنمية مهارة²² العاملين الحاليين.

²¹-حريم حسين وشفيق حداد وناظم سويدان وآخرون، أساسيات الإدارة، دار الحامد، عمان، الأردن، 1988- ص 246.
²²- كامل محمد المغربي، الإدارة، الأصالة، المبادئ، والأسس، الأردن، عمان، دار الفكر، 2009- ص 425.

مصادر عملية الاستقطاب: تعتمد أي منظمة كانت على مصادر قصد جلب العاملين لتوظيفها_2

من أجل تغطية حاجياتها من الموارد البشرية وهذه المصادر هي

المصادر الداخلية للاستقطاب_1_2

ويقصد بها المتاح من الموارد البشرية داخل المنظمة والذين تتوفر فيهم شروط وقدرات شغل الوظيفة الشاغرة وهذا بأي من مستوياتها وإدارتها وأقسامها ومنها تحرص المنظمات الرائدة على الاحتفاظ بالمعلومات والبيانات الكاملة عن موظفيها في شكل مخزون يمكنها من إجراء عمليات الانتقادات والتقييم بسهولة، ويفضل أن تتفق هذه الوظائف مع رغبات الموظفين ذلك لضمان أدائهم بكفاءة وبروح معنوية ايجابية ولنجاح اعتماد هذا المصدر يجب على الإدارة أن توفر قدرًا عاليًا من التنسيق في عملية التعيين وبشكل خاص في المنظمات الكبيرة- ويتم هذا في عدة أشكال هي

الترقية: وهي أكثر الطرق انتشارًا ويقصد بها نقل الموظف من وظيفة لأخرى ذات مستوى_1

إداري أعلى من حيث الصلاحيات وأكثر أهمية ومسؤولية أعلى وأشمل، ويجب وجود معايير موضوعية وتوافر أسس عادية للترقية تعتمد عليها المنظمة وهذا بتقييم أداء موظفيها في السنوات الماضية وتتبع تصرفاتهم وسلوكياتهم ذات الأهمية وهذه الأسس مثل الأقدمين، الكفاءة ويثار الجدل حول الأهمية التي تعطى لكل من الأداء والأقدمين فأيهما لديه وزنا أكبر في تحرير الموظف الواجب ترقيته وغالبا ما تعطى للأقدمين لصعوبة تقييم الأداء من جهة ولتفادي المشاكل التي تواجهها الإدارة من جهة أخرى

النقل: ويشير النقل إلى تحويل الموظف من قسم إلى قسم آخر ومن وظيفة إلى وظيفة أخرى ويتم_2

بين وظائف متماثلة في الدرجة الوظيفية أو من فرع إلى فرع آخر للمنظمة، ويتم تحفيز الفرد المتنقل ببعض المزايا بقبول التحرك من مكان آخر ولكنها لا تتساوى مع الترقية في مكانتها. وقد يكون سبب لجوء الإدارة إلى هذا هو شعورها بأن بعض الموظفين لا يعملونها في مراكز تناسب قدراتهم

الإعلان الداخلي: تستخدم المنظمة هذه الطريقة من خلال الإعلان عن الوظائف الشاغرة بلوحات_3

²³.الإعلان الداخلية متضمنة شروط التوافر اللازمة في الأشخاص المطلوبين

²³-عباس سهيلة محمد وعلي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان، ط3-2007- ص 98.

ترشيح الزملاء والأصدقاء: تلجأ إليها المنظمة لتوفير من لديهم الكفاءة والخبرة وذلك عن طريق_4 طلب المنظمة من العاملين بها ترشيح من يرونه من أصدقائهم وزملائهم من تتوفر فيهم شروط شغل الوظيفة وخاصة في بعض الوظائف والتخصصات المهنية والنادرة.

المصادر الخارجية للاستقطاب_2_2

المصادر الداخلية لا تكفي وحدها للاستجابة لحاجات المؤسسة من موارد بشرية فإن هذه الأخيرة مضطرة للبحث عن مصادر خارجية خاصة التي تتناقص من سنة لأخرى بسبب التقاعد أو التحويل أو الاستقالة وحتى الطرد... الخ وتبرز هذه الحاجة أكثر في باب التخصصات التي لا تتوفر في داخل المنظمة، خاصة عندما تقوم ببعض التغيرات في أساليب العمل والتنظيم القائم فيها مما يتطلب حتما توفر كفاءات جديدة.

ومن المصادر الأكثر شيوعا والتي تعتمد عليها ما يلي

الإعلانات في الصحف أو المجلات: وهي أكثر الوسائل استعمالا، والمصدر الرئيسي_1 للمنظمات عند الإعلان عن حاجاتها من الموارد البشرية موضحة بذلك الوظيفة الشاغرة والمؤهلات المطلوبة لشغلها، ففي المناصب الإدارية التنفيذية تلجأ المنظمات إلى المجلات والصحف اليومية والقومية ولكن في بعض الوظائف العليا تلجأ إلى الصحف الدولية والمتخصصة للحصول على أفضل الكفاءات الفنية.

نجاح الإعلان يعتمد على الوسيلة المعتمدة وعلى طريقة عرض الرسالة الإعلانية والاعتبارات الواجب مراعاتها عند صياغة الإعلان ما يلي

مراعاة الخصائص الرئيسية للوظيفة والتركيز عليها _

بيان طبيعة المنظمة والمعالم الرئيسية لها باختصار _

بيان عنوان الوظيفة مع مختصر لأهم مهامها واجباتها _

بيان موقع الوظيفة من الهيكل التنظيمي للمنظمة _

. بيان الخصائص المطلوبة في الشخص الذي سيشغل الوظيفة _

. بيان الوقت المحدد لتقديم الطلبات _

. التأكد بجذب الإعلان الانتباه وإثارة اهتمام المرتقبين وتشجيعهم لتقديم طلبهم_.

مكاتب ومراكز التوظيف _2

قد تفضل المنظمات الإعداد على هذه المكاتب من أجل توفير العدد المناسب من المترشحين والمتقدمين للاختيار من بينهم وقد تخصص هذه المكاتب في جلب موظفي محددین التخصص مثل المهندسين، أو أعمال السكرتارية وتلجأ هذه المكاتب إلى التخصص حتى تتمكن من توفير الموظفين المطلوبين من خلال اهتمامها بأحد المجالات. وهناك نوعين من هذه المكاتب بحسب تبعيتها هي²⁴:

المكاتب الحكومية: وهي مكاتب عامة تقوم بإدارتها الحكومة على مستوى الوزارات ومكاتب العمل.

المكاتب الخاصة: وهي مكاتب يديرها متخصصون في جذب واستقطاب الموظفين تتلقى الطلبات وتصنفها وتحدد المطلوب منها سواء من طالبي التوظيف أو المنظمات وتميز هذه المكاتب بتقديم خدماتها خاصة في الحالات التالية

.صغر حجم المنظمة التي ليس لديها خبرة في عملية الاستقطاب والاختيار _

.صاحب بعض المنظمات لشغل الوظائف لديها بسرعة _

الاعتماد على الجامعات والمعاهد العلمية: وهي من المصادر التي تعتمد عليها المنظمات مما³ يتطلب منها تكوين علاقات طيبة والمحافظة عليها وتعتمد المنظمات عليها في حالة رغبتها في الحصول على مؤهلين في مجالات معينة وتقوم بتدريبهم وتجهيزهم بحسب ثقافتها وهذا إلى جانب رغبتها في الحصول على احتياجاتها من البيئة المحلية وتخفيض التكاليف التي تتحملها المنظمة لاستقطاب موظفيها ، من مزايا الاعتماد على الجامعات والمعاهد العلمية هي

²⁴ _ بشار يزيد الوليد، مرجع سابق، ص 74.

سهولة الاتصال بالجامعات والترتيب للزيارات او المقابلات فيما بين المنظمات والجامعات أو المعاهد _
المتخصصة

الجامعات والمعاهد العلمية تقدم مجموعات متنوعة من التخصصات الإدارية والمهنية الفنية _
الاجتماعية

هذه الطريقة تقدم الفرصة للخريجين للحصول على عمل بدون خبرة او ممارسة سابقة كما لها _
كذلك بعض المأخذ عنها وهي

. حرمان المنظمة من الحصول على الكفاءات المدرسية ذات الخبرة والثقافة المتعددة _

تعجل خريجي الجامعات والمعاهد واهتمامهم بالمناصب ومسميات المناصب أكثر من اهتمامهم _
بتكوين الخبرة والعمل ومركز منظماتهم وشهرتها

أن الخريجين لا يتوفرون إلا في فترات محددة قد لا تتوافق مع بعض الاحتياجات الطارئة الملحة _
للمنظمات

.إن الزيارات والمقابلات شاقة ومجهددة خاصة إذا تعددت المعاهد والكليات وتباعدت أماكنها _

4_ الاستعانة بالمستشارين في عمليات الاختيار

قد تلجأ المنظمات إلى الاستعانة بالمكاتب الاستشارية التي تساعد في عملية الاختيار وتميز هذه
الطريقة بتقديم الخبرة والاستشارة التي تسير للمنظمة إجراء عملية الاختيار بشكل فعال وتأخذ
الاستشارة عدة مجالات منها الإعلان عن الوظائف الشاغرة، إجراء المقابلات مع المتقدمين انتقاء
المرشحين للتوظيفة وإجراء الاختبارات اللازمة لهم، فصل المنظمة التأكد من قدرة هذه المكاتب على
البحث اللازم عن الكفاءات البشرية وإتمام عمليات الاختبار عند الاتفاق معها على ذلك

5_ الطلبات الشخصية: وهي تلك التي يتقدم بها الأشخاص مباشرة أو عن طريق البريد، ومن دون

أي اتصال مسبق بين الإدارة وهؤلاء لأن هذه الطلبات تكون من طرف أشخاص ذوي درجات
متفاوتة من حيث التعلم والخبرة والمهارة التي يمتلكونها فإنه لا ينبغي الاستهانة بها وإنما الاهتمام بها

وبأصحابها حتى وإن لم تكن الحاجة لهم حتى وإن كانت الطلبات بمحض إرادتهم وبدافع ذاتي يدل على رغبتهم الشديدة للعمل فيها.

إلا أن الاهتمام بمؤلاء يعمق الصورة الايجابية الموجودة لديهم عند المنظمة وتحسين علاقاتها الاجتماعية والإنسانية والتي هي جزء منها، بالإضافة إلى الاهتمام بما يمكن تأجيلها أو الاحتفاظ بها ضمن أرشيف خاص إذ يمكن الرجوع إليها في حالة الحاجة إليها مستقبلاً.

6_إعارة الخدمات:

ويقصد بها إعادة الفرد لمؤسسة أخرى لأداء خدمة معينة داخل حدود الدولة أو حتى بين مؤسسة ومؤسسة أخرى هي دولتين مختلفتين وقد تتم الإعارة بناء على طلب الفرد ذاته أو المؤسسة المعار لها: بناء على صاحبها وأسباب اعتماد ضد الأسلوب متنوعة منها:

سد حاجة معينة لبعض الخبرات العلمية والتخصصات الإدارية في المنظمة _

سد حاجة الدولة لبعض الإطارات العلمية المتخصصة _

مهما يكن بسبب الإعارة فانه لا بد من التعامل معها بقدر عال من الذكاء والحكمة بضمان الاستفادة المثلى منها وتحقيق الأهداف المرجوة.

كما أن هناك طريقة أخرى للإعارة وهي التنسيب، ويقصد بها إعارة فرد لمنظمة أخرى لأداء خدمة معينة عن طريق عملية نقل مؤقتة مع تقاضي أجره منها بشكل اعتيادي طوال فترة التنسيب وقد يتم تحديدها بسنة أو تبقى مفتوحة ويلجأ إلى هذه العملية لسد النقص من الخبرات في بعض المنظمات.

7_ترشيحات موظفي المنظمة _

ومن من بين مجالات الاستقطاب وهي توصيات ومقترحات العاملين بالمنظمة عن أصدقائهم وأقاربهم ممن تنطبق عليهم شروط ومواصفات الوظيفة الشاغرة، وهي طريقة توفر النفقات الإعلانية كما تلي طلبات المنظمة بسرعة إلا أنها تحترم المنظمة من الطلبات المتعددة كما قد تؤثر العواطف نتيجة الصداقة على موضوعية الترشيح.

مكاتب المنظمة: والتي توجد ببعض المنظمات لتلقى طلبات الأفراد وتمثل مهمتها في استقبال 8_

طلبات الأفراد في أي وقت بين السنة بصورة مباشرة او عن طريق البريد أو الفاكس وتحتفظ بها. وذلك بعد ان تقدم بتصنيف هذه الطلبات طبقا للتخصصات الوظيفية ولما تراه من معايير أخرى

ويتمثل دورها في معرفة حالة السوق والظروف المؤثرة عليه ومتابعة تغير سوق العمالة من عرض وطلب إلى جانب تكوين معلومات عن الأفراد والذين يتصلون بهم وقت الحاجة إليهم

النقابات: لم تعد تقتصر أدوار النقابات على قضايا الأجور أو ساعات العمل أو المنازعات بل 9_

²⁵. امتدت لتشارك في مجالات وأنشطة المواد الأخرى كالترقية وتقييم الأداء وحتى الاستقطاب

ثانيا: ماهية الاختيار

وهي العملية التي تتبع عملية الاستقطاب مباشرة، فالاختيار الصحيح والدقيق للموظفين والعاملين يعتبر واجبا أساسيا، مما يعطي للمنظمة الفرص لاحتوائها على فريق عمل كفؤ ومؤهل يعول عليه مسؤولية ديمومة عجلة الإنتاج وتطورها

لذلك يمكن تعريف الاختيار بأنه "انتقاء أفضل الأشخاص المرشحين وأكثرهم صلاحا لشغل الوظيفة، ويجب اعتماد مبدأ العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص أمام جميع المرشحين، وأن يتم الاختيار على أساس الجدارة والاستحقاق ويجب أن يكون هناك نوع من الضبط عند اختيار الموظفين، فالشخص "المناسب يجب أن يكون في المكان المناسب

العملية التي من خلالها يتم دراسة وتحليل الطلبات المقدمة من الأفراد الشغل الوظائف الشاغرة بهدف" التأكد من توافر المواصفات والشروط المطلوبة للوظيفة ثم مقابلتهم واختيارهم والاستفسار عنهم "وفحصهم طيبا تمهيدا لانتقاء أفضلهم وتعيينهم بالمنظمة

تهدف عملية الاختيار إلى انتقاء الموظف الأكثر كفاءة لشغل الوظيفة المعلن عنها بعيدا عن المحسوبية والواسطة ومحاباة الأقارب، ومتابعة مبادئ العدالة والمساواة وتكافؤ فرص العمل أمام الجميع

²⁵- بشار يزيد الوليد، مرجع سابق، ص 84.

خطوات عملية الاختيار: تمر عملية الاختيار بعدة مراحل وخطوات تتكامل معا حتى تؤدي إلى **1**²⁶: انتقاء الأفضل من الموارد البشرية المتقدمة وهي

دراسة طلبات العمل المجمع من عملية الاستقطاب: في هذه الخطوة يتم استلام طلبات **1** العمل التي جمعت من خلال عملية الاستقطاب، وتصنيفها ودراستها دراسة مبدئية بعضا وضعها في قائمة موحدة تشمل تفاصيل المتقدمين للوظيفة من حيث المؤهلات والخبرة والمهارات وغيرها

تجهيز قائمة مختصرة للمرشحين: من خلال استعراض القائمة الموحدة التي أعدت في الخطوة **2** السابقة يتم استخراج قائمة مختصرة تشمل المرشحين الأكثر ملاءمة للوظيفة بعد استبعاد من لا ينطبق عليهم الحد الأدنى من الشروط الواجب توفرها في شاغل الوظيفة والذين تحول طلباتهم في هذه الحالة إلى ضغط الملفات

الاتصال بالمتقدمين المذكورين في القائمة المختصرة لاستكمال وثائقهم: يجري مراجعة **3** أوراق ووثائق كافة السماء المذكورة في القائمة المختصرة للتأكد من تقديم الوثائق المطلوبة، ومن ثم القيام بالاتصال بالمتقدمين غير المستوفين لأوراقهم ووثائقهم من أجل استكمالها، ولهذا السبب فان الغالبية العظمى من المنظمات لا تكتفي بالسير الذاتية للمتقدم ولكنها تصر على تعبئة نموذج طلب التعيين والتي تتضمن كافة المعلومات المطلوبة والوثائق الثبوتية اللازمة لإرفاقها مع الطلب

إجراء المقابلة الأولية من قبل إدارة الموارد البشرية: يتم في الخطوة إجراء المقابلة الأولية من **4** قبل الموارد البشرية وذلك للتأكد من كثير من الأمور التي لا يمكن معرفتها من خلال طلب التعيين ولا من خلال السيرة الذاتية كالمظهر العام والشخصية والمنطق في إيراد الأفكار وترتيبها، وتعد بعض المنظمات نماذج لإجراء هذه المقابلة مع إعطاء درجات لكل عنصر من عناصر التقييم لمساعدتها في اتخاذ قرار بأسماء الذين يمكنهم استكمال إجراءات الاختيار، وأما الذين يفشلون في المقابلة الأولية فتحول طلباتهم إلى حفظ الملفات

الاتصال بالمراجع والمعرفة: تجري إدارة الموارد البشرية اتصالا بالمعرفين الذين كان مقدموا **5** الطلبات قد ارفقوا أسمائهم وعناوينهم في طلب التعيين وذلك الاستفسار عن وضع مقدم الطلب كما

عبد الله حسين جوهر، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2011، ص 95_26

تجري الإدارة اتصالاً بالشركات الموظفة التي سبق لمقدم الطلب أن عمل معها وذلك للتأكد من سيرة مقدم الطلب وسلوكه وأدائه.

إجراء الاختبارات: تعد الاختبارات أداة هامة من الأدوات المستخدمة في عملية الاختبار، حيث **6** توجد عدة أنواع من الاختبارات التي يمكن إجراؤها للمساعدة في اختبار المتقدمين للوظيفة الأنسب: ومن هذه الاختبارات نجد:

اختبارات الذكاء: تهدف اختبارات الذكاء إلى تحديد مستوى ذكاء المرشح للوظيفة ومقارنته مع المستوى المفروض، فكثيراً من الوظائف العالية تتطلب مستوى معين من الذكاء وأكثر من المستوى العادي أو المتوسط العام للذكاء، وتوجه للمرشح للوظيفة أسئلة وعبارات تتعلق بالمقدرة العقلية والذاكرة والملاحظة والتحليل، ومن المجالات التي تركز عليها هذه الاختبارات:

القدرة اللفظية على التعبير والحكم المنطقي، القدرة على إدراك العلاقات بين مختلف العناصر والتركيبات، القدرة على تركيز الانتباه والاهتمام، القدرة على السيطرة على الأفكار والقدرات العدوية والحسابية.

اختبارات الانجاز: تجري هذه الاختبارات لمعرفة قدرة المرشح للوظيفة على أداء العمل والتنبؤ بمستوى قيامه بمهام واجباته التي سيكلف بها، وذلك من خلال قياس ما تعلمه الفرد من معلومات وأتقنه من مهارات ومن أهم الأمثلة على هذا النوع من الاختبار اختبارات الطباعة وعدد الأخطاء البرمجة على الحاسبات، القدرات والمهارات الميكانيكية والقدرات والمهارات الكهربائية.

اختبارات الاستعداد: تقيس اختبارات الاستعداد مدى جاهزية الفرد للتعلم بصفة عامة مما ينعكس على قابليته للتعلم فيما يتعلق بواجبات الوظيفة، يطلب من المتقدمين لهذه الإمكانيات توضيح بعض الأفكار حسب فهمهم وفي المواضيع التي تحتاجها من معنية في البرمجة والهندسة وغيرها إلى جانب هذه القدرات قد تكون عناصر متخصصة تبعاً لنوع الوظيفة، تحاول المنظمة من خلالها الربط بين النتائج الحالية وتلك المتوقعة من الفرد مستقبلاً في مجال العمل.

اختبارات الشخصية: تقيس اختبارات الشخصية شخصية المتقدم من ناحية مدى انطوائه وانفتاحه عن المجتمع والبيئة التي يعيش فيها بالإضافة إلى ذلك تعيين درجة الاستقرار العاطفي للمتقدم

ومدى استعداده للتوافق مع الآخرين، فالفرد المنفتح على الآخرين يمكن أن يقوم ببناء علاقات طيبة مع العملاء وبالتالي يمكنه النجاح في وظائف البيع أو العلاقات العامة

الاختبارات الجسمانية: وتهدف إلى قياس القدرات الجسمانية للفرد، وتتطلب هذه الوظائف توافر -
الخصائص الجسمية كالطول والقدرة على تحمل الظروف المحيطة بالعمل كالحرارة والرطوبة
والضوضاء والتهوية، هذا إلى جانب أن مسؤولية المنظمة عند أمن وسلامة العاملين بها تلزمها بإجراء
هذه الاختبارات لاستمرارها واستمرارهم

الاختبارات الطبية: تهدف هذه الاختبارات إلى التأكد من الصورة العامة وقدرة الفرد على أداء -
عمله وخلوه من الأمراض خاصة المعدية كاختبارات الكشف عن تعاطي المخدرات والأمراض
الوراثية، تحتم بقياس القدرة على العمل في بيئة كيميائية معينة وذلك لعمال المصانع كالحديد والعلب
والنسيج والمناجم... الخ

اختبارات سرعة البديهة والاستجابة: وتهدف إلى قياس قدرة الأفراد على الاستجابة بسرعة للأحداث -
المحيطة والأسئلة التي تلقى عليهم على سرعة رد الفعل ومن أمثلة الاختبارات الخاصة برجال الأمن
والبوليس ومن يعملون في مجال البحث وكذلك عمال المتاجر كالتجزئة وأعمال الفطنة والتعرف
ببديهة ولا يجب التوسع فيها وإجراءها بشكل مباشرة لأنها تعتبر طرق لحرية الفرد

المقابلات المتعمقة مع الدوائر: تعد المقابلات وسيلة هامة تهدف إلى التنبؤ بمستوى أداء الفرد -
7_ في الوظيفة التي من المتوقع ان يشغلها بالاعتماد على إجاباته على عدد من الأسئلة وكذلك على ردود
فعله والسلوك الظاهري المصاحب لردود الفعل، فهي من الوسائل الواسعة الانتشار في مجال الاختبار
27. لما تتميز به من المرونة في التطبيق مع كل العمال ، ومع المستويات الإدارية والفنية والمهنية

اختيار الموظف الأفضل: بعد استكمال إجراءات المقابلات وتنفيذها مع كافة المتقدمين -
8_ للوظيفة وبعد استعراض نتائج الاختبارات المقدمة منهم، يستطيع مجري المقابلة أو أعضاء فريق المقابلة
أن يتقارب نتائج الاختبارات والمقابلات بين تحليل الوظيفة الشاغرة ومن ثم التوصل إلى اختيار
الأنسب بين هؤلاء المتقدمين

27_ عباس سهيلة محمد علي حسين علي ،إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق،ص 99 .

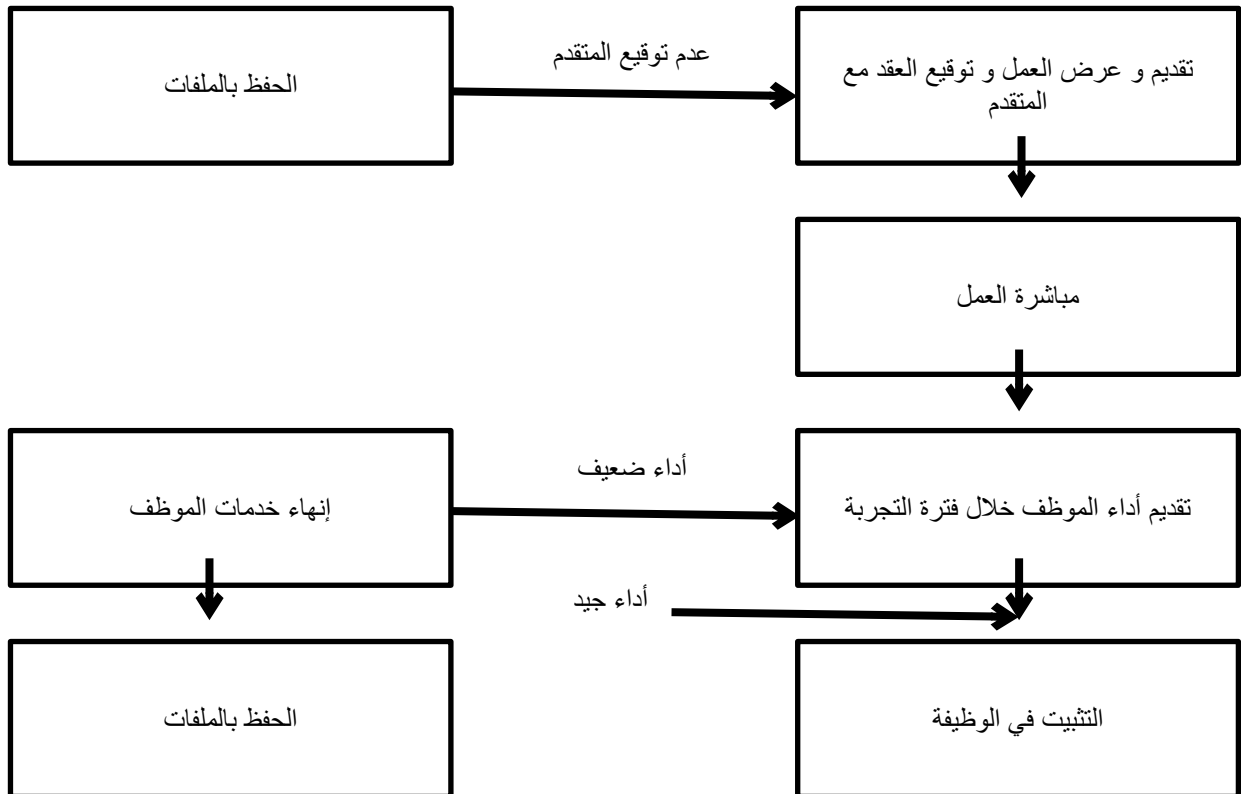
إجراء الفحص الطبي: يطلب من المتقدم الذي تم اختياره أن يقوم بمراجعة إحدى المستشفيات _9_ المعتمدة أو أحد الأطباء المعتمدين لدى المنظمة لأجل الكشف عليه والتأكد من أنه يتمتع بصحة جيدة و قادر على أداء الوظيفة المرتقبة ولائق صحيا، وأما الشخص الذي تكون نتيجة الكشف الطبي أنه غير لائق صحيا فتحول وثائقه إلى حفظ الملفات بالمنظمة

البدء بإجراءات التعيين: بدأ تقديم نتائج الفحص الطبي وثبوت ان المتقدم للوظيفة لائق _10_ صحيا يقوم قسم التوظيف بما لديه بتجهيز عرض الوظيفة متضمنة اسم الشخص الذي تم اختياره. ومسمى الوظيفة بالإضافة إلى شروط العقد

ثالثا: ماهية التعيين: بعد استقطاب الأكفاء واختيار الأنسب بين المتقدمين للوظيفة تأتي عملية ضم المتقدم الذي تم اختياره إلى أعضاء المنظمة

خطوات عملية التعيين: تتضمن عملية التعيين الخطوات الموضحة في الشكل_1

الشكل رقم(1): خطوات عملية التعيين



المصدر: بشار يزيد الوليد، مرجع سابق، ص 110

تقديم عرض العمل وتوقيع العقد: يتم تقديم عرض العمل وشروطه الى المتقدمين للعمل الذي اجتازوا الاختبارات وحققوا نتائج جيدة في المقابلات وتم اختيارهم للوظيفة، ويتضمن عقد العمل عادة البنود التالية:

اسم الشركة والموظف وعنوانيهما، تاريخ الاتفاق وبدأ سريان العقد، حسم الوظيفة ورقمها، التزامات الموظف، واجبات الوظيفة، الدرجة والراتب والعلاوات والامتيازات الأخرى، المستحقات من الإجازات السنوية أو حتى نهاية العقد، مدة العقد

فترة التجربة التي يحق لكل طرف خلالها أن يبلغ الطرف الآخر إنهاء العقد بدون إنذار، أحكام القانون المطبقة في حالة وجود خلاف بين الطرفين

وهناك العديد من التشريعات العمالية التي تنظم العلاقة بين الموظف وصاحب العمل في مختلف المجالات، فقانون العمل في أي دولة ينظم العلاقة بين الموظف وصاحب العمل من حيث عدة أمور . كعقد العمل والنقابات العمالية، وأن عقد العمل قد يكون على أحد الشكلين

عقد عمل محدد المدة: يستمر العمل بهذا العقد حتى انتهاء المدة المحددة فيه، وإذا قام صاحب _ العمل بإنهاء عقد العمل قبل انتهاء المدة المحدودة فإنه يحق للعامل استيفاء كافة حقوقه حتى انتهاء المدة المتبقية من العقد

عقد عمل غير محدد المدة: يعتبر العامل المعين بموجب هذا العقد مستمرا بعمله إلى أن تنتهي _ خدمته، وإذا رغب احد الطرفين في إنهاء عقد العمل فيتوجب عليه إشعار الطرف الآخر خطيا قبل عدة محددة في القانون أما عن حيث تنظيم العمل فيفرض القانون على إدارة المنظمة أن تضع نظاما داخليا يوضح فيه أوقات الدوام وفترات الراحة وقائمة إنجازات كما يحدد القانون الحد الأعلى للساعات العمل الأسبوعية والتي تصل إلى 48 ساعة عمل في معظم قوانين العمل وقد يصل الحد الأعلى إلى 40 ساعة في بعض الدول المتقدمة، ويحدد القانون كذلك الحد الأدنى لحق العاملين في الإجازة السنوية على أن تكون باجر كامل

وفيما يتعلق بنقابات العمل: فتعطي معظم القوانين للعاملين الحق في تأسيس نقابة خاصة بهم كما تحظر القوانين على صاحب العمل ان يشترط للتعيين عدم انتساب العامل لنقابة العمال أو أن يقوم بفصله بسبب انتسابه للنقابة.

مباشرة العمل: بعد توقيع عقد التوظيف يكون الموظف ملزماً بمباشرة العمل في التاريخ المحدد في العقد، حيث يرفع الرئيس المباشر تقريراً بتاريخ مباشرة العمل في نفس اليوم الذي بدأ فيه الموظف الجديد دوامه في المنظمة، وإذا لم يباشر الموظف الجديد عمله لفترة محدودة في قانون العمل فغنه يعتبر مستنكفاً عن العمل ويتم إلغاء عقد التوظيف.

تقييم الموظف خلال فترة التجربة: وفقاً لشروط التعاقد يتم تعيين الموظف الجديد وخضوعه لفترة تجربة محددة في يوم، وخلال فترة التجربة يقوم الرئيس المباشر في العمل بمراقبة الموظف الجديد عن كثب وتقييم أدائه وتعاونه مع زملائه وانضباطه في تنفيذ التعليمات، حيث يرفع قبل انتهاء فترة التجربة تقرير مفصل عن ذلك، كما يتضمن التقرير توصية الرئيس المباشر بتثبيت الموظف أو إنهاء عقده عمله.

التثبيت في الوظيفة_2

بعد انقضاء الفترة التجريبية للموظف بنجاح، وبعد تقديم رئيسه المباشر تقريره وتوصيته بتثبيت الموظف الجديد يثبت الموظف في وظيفته ويستمر في عمله حتى نهاية فترة المتفق عليها في العقد، إن من حق المنظمة وفقاً للعقد المبرم بينها وبين الموظف الجديد أن تنهي عمله في فترة التجربة بسبب عدم اجتيازه الفترة بنجاح وعدم إثبات كفاءته في العمل.

توجيه الموظف الجديد: الهدف الأساسي من توجيه الموظف الجديد هو حمل الموظف يبدأ_3 عمله بدون ان يشعر بالاغتراب في بيئته الجديدة، وفي الواقع قد يشعر الموظفون الجدد بتوتر وقلق عند دخول المنظمة وقد يتساءلون عن كيفية انسجامهم مع الزملاء الجدد.

إلا أن عملية تقديمهم إلى زملائهم وتنفيذ برامج التوجيه تخفف من القلق وعدم التأكد للموظف الجديد، تقوم معظم المنظمات في اليوم الأول من مباشرة الموظف لعمله بتزويده بكتيب للموظفين الجدد والذي يشرح له بإيجاز أهداف المنظمة وسياساتها وإجراءاتها وتقسيماتها الإدارية من حيث

تقسيم الدوائر والأقسام وأسماء المديرين كما يشرح الكتيب حقوق الموظف من أنظمة الرواتب والإجازات والترقية والحوافز والتقاعد والأمن الصحي وواجباته من حيث الدوام وتنفيذ التعليمات والتعاون مع الزملاء كما يشمل بعض التفاصيل عن الأمن والسلامة والكافيتريا ونادي الموظفين²⁸. وموقف السيارات وغيرها من الأمور الأخرى

وتلجأ بعض المنظمات الكبيرة إلى إتباع ما يسمى بنظام الرعاية حيث يتولى أحد الموظفين القدامى برعاية الموظف الجديد، ومرافقته لمدة محددة في بداية أيام عمله بهدف حماية الموظف الجديد من أي مؤثرات سلبية في بيئة العمل ومساعدته في تكوين صداقات مع زملائه.

ومع أن عملية التوصية للموظف الجديد تختلف من مشروع لآخر إلا أن هذا الاختلاف ليس شائعا، ففي كثير من الحالات قد تبدأ عملية التوجيه بقيام ممثل عن إدارة الموارد البشرية باصطحاب الموظف الجديد الى مكان عمله وتقديمه الى رئيسه المباشر الذي يقوم بتوظيف الموظف بمكان عمله وكثيرا ما تكون هذه الخطوة الأساس الذي يقرر نجاح الموظف الجديد أو فشله.

وتلجأ المنظمات عادة إلى تصميم برنامج لتوجيه الموظف الجديد قد يستمر ليوم واحد أو أكثر وقد يكون مرة واحدة أو على عدة مرات متقاربة بحيث يتضمن ما يلي:

استقبال الموظف الجديد والترحيب به، تعريف الموظف الجديد بمهما وظيفته ودور دائرته ورسالة المنظمة، سياسات المنظمة وتعليمات الإدارة، أنظمة التعويضات والفوائد، قانون الضمان الاجتماعي، ثقافة المنظمة السائدة، معايير التقييم، الهيكل التنظيمي للمنظمة والدائرة التي يتبع لها الموظف.

تعليمات الدوام والإجازات، وقد يكون ضمن هذا اصطحاب الموظف الجديد إلى دوائر المنظمة وأقسامها. وكذلك تعريفه برئيس عمله وزملائه الذين سيبدأ معهم العمل.

وقد يكون تنفيذ برنامج توجيه الموظف الجديد على أساس فردي حيث يعطي برنامج توجيهه إلى كل موظف جديد على حدة إذ يشعر الموظف باهتمام أكبر عندما يتم توجيه البرنامج إليه شخصيا، لكن هذا الأساس الفردي لا يعطي فرصة للموظف الجديد أن يشارك الموظفين الجدد الآخرين همومهم وأوضاعهم، كما قد يكون تنفيذ البرنامج على أساس جماعي خاص في المنظمات الكبيرة حيث يكون

²⁸ _بشار يزيد الوليد، مرجع سابق، ص 130.

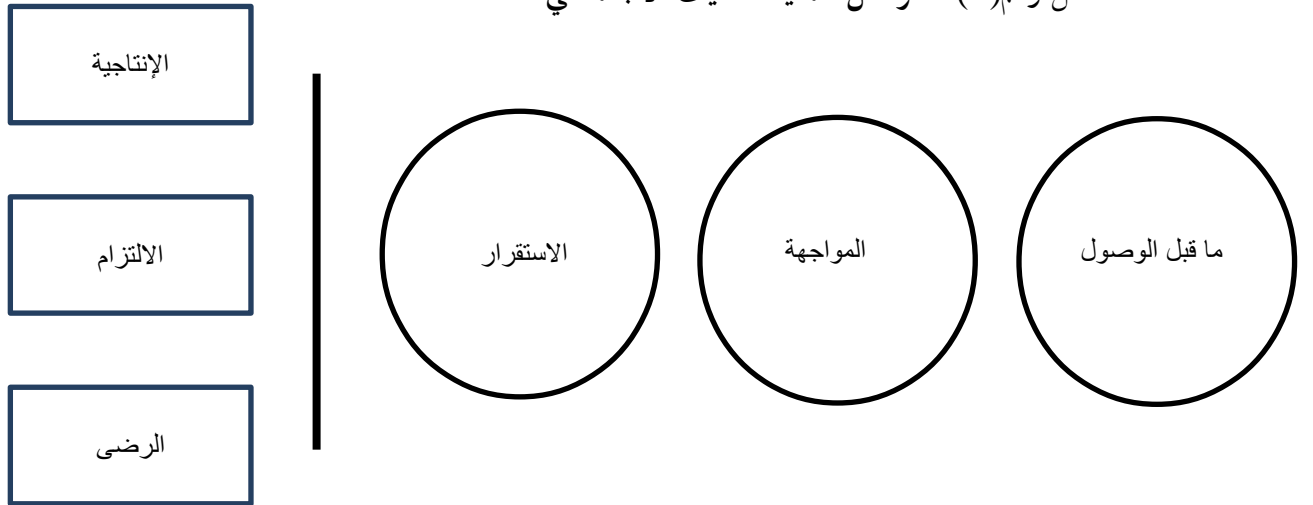
لديها أعدادا كبيرة مكن الموظفين الجدد، وهنا يوفر هذا الأساس الوقت المستغرق لتنفيذ البرنامج²⁹. مقارنة بإجراءاته لكل موظف على حدا

إلا أن الاهتمام بكل موظف يكون أقل حيث يوجه البرنامج إلى إعادة أفراد وبعد فترة تقييم البرنامج من قبل الموظفين الجدد المشاركين فيه من خلال توزيع استمارة مصممة لهذا الغرض ويمكن عقد جلسات نقاشية بين الأفراد الجدد لتقييم البرنامج ويهدف هذا التقييم إلى اكتشاف أي نقاط ضعف في البرنامج يهدف تحسينها وإجراء التعديلات المناسبة لإثراء وزيادة فعاليته

التكيف الاجتماعي (4) : SOCIALIZATION

هناك موضوع هو مرتبط بتوجيه الموظف هو موضوع التكيف الاجتماعي للموظف الجديد المتعلق بالنشاطات الهادفة إلى استقرار الموظف وانسجامة مع قيم العمل ومع زملائه.³⁰ ذلك أن الموظف الجديد يصل إلى العمل حاملا معه مجموعة من القيم والعادات والاتجاهات والتصورات التي قد تنقل إلى المنظمة، وفي واقع الأمر وقبل الوصول للعمل والمنظمة ومنذ مرحلة الاختيار وتبدأ عملية التكيف من خلال تعريف الفرد بالعمل والمنظمة وتعريفه بما هو متوقع منه في عمله وسلوكه، والتي نشرحها في الشكل 2

الشكل رقم (2) : مراحل عملية التكيف الاجتماعي



²⁹- كامل محمد المغربي، الإدارة، الأصالة المبادئ والأسس، والوظائف، مرجع سابق- ص 425.

³⁰- عباس وعلي حسين علي، سهيلة محمد، مرجع سابق- ص 98- 99.

المصدر: السالم مؤيد سعيد، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي تكاملي، دار اثناء، عمان، الأردن، 2009، ص 203

خامسا: تسيير المسار المهني للمورد البشري

- 1_ مفهوم المسار الوظيفي
- 2_ خصائص المسار الوظيفي
- 3_ أهداف الاهتمام بإعداد المسار الوظيفي
- 4_ متطلبات التخطيط الفعال للمسار الوظيفي
- 5_ مراحل تخطيط المسار الوظيفي
- 6_ معنى تخطيط وتنمية المسار الوظيفي
- 7_ أهمية تخطيط المسار الوظيفي
- 8_ القائمين بهذه الوظيفة
- 9_ تخطيط وتنمية المسار الوظيفي على المستوى الفردي
- 10_ خطوات تخطيط المسار الوظيفي الفردي
- 11_ كيفية تخطيط وتنمية المسار الوظيفي الفردي

المسار الوظيفي هو سلسلة الوظائف التي يتولاها الفرد خلال حياته المهنية إلى أن يحين موعد تقاعده وله أنواع عديدة وهي تتفاوت كثيرا فيما يتعلق بنوع العمل المتضمن والكيفية التي تؤثر بها على حياة الشخص المعني، لذا على كل فرد اتخاذ قرارات حكيمة ووضع خطط مناسبة بشأن مساره الوظيفي وهذا بالحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات و تطابق المميزات المتعددة للوظيفة مع مميزاته الشخصية ، كمستوى المعرفة والمهارة والخبرة، وفهم واسع لأهداف المؤسسة وأولوياتها، لأن في غياب ذلك الفرد قد يخطط لاتجاهات نمو وتطور وظيفي لا تتسق مع الأهداف التنظيمية الأمر الذي قد . يترتب عليه الفشل والإحباط، وعدم الرضا على الوظيفة

يجب على المؤسسة أن تسعى جاهدة إلى خلق وظائف وفرص عمل أفضل مهنيا للأفراد بجانب مساعدتهم على امتلاك واكتساب الخبرات والقدرات اللازمة والملائمة لهذه الوظائف والفرص من خلال العديد من برامج التنمية و التكوين وتحقيق التفاعل بين الأفراد والمؤسسة بما يحقق التوافق . والتكامل بين أهدافهم جميعا

مفهوم المسار الوظيفي _1

يعرفه أحمد ماهر بأنه "من المصطلحات الحديثة على مجال إدارة الموارد البشرية و يطلق عليه التخطيط وهي إحدى الوظائف التي تعني بإحداث توافق وتطابق بين الفرد من جهة و الوظائف التي يشغلها من جهة أخرى وذلك بغرض أساسي هو تحقيق أهداف المنظمة في الإنتاجية، وتحقيق أهداف الأفراد في³¹ . الرضا عن العمل

مجموعة من الترقيات و التنقلات الأفقية و الرأسية التي يشغلها الفرد خلال حياته الوظيفية منذ "دخوله الخدمة حتى خروجه منها

تحقيق التوافق الفعال بين إمكانيات و قدرات الفرد و احتياجات المنظمة و ذلك من خلال " مجموعة من القرارات والإجراءات التنظيمية التي تهيئ فرص العمل المناسبة و المفيدة للفرد و المنظمة³² على مدار حياة الفرد الوظيفية

يمكن النظر إلى مفهوم المسار الوظيفي من عدة زوايا، فقد ينظر إليه على أنه مجموعة الوظائف المتتالية التي يشغلها الفرد على امتداد عمره الوظيفي، والتي تتأثر باتجاهاته وطموحاته وآماله

³¹ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2014 ص 522 _
³² جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الإسكندرية، 2003

ومشاعره، وقد ينظر إلى المسار المهني من منظور الحركة داخل التنظيم، كما قد ينظر إلى المسار المهني أو الوظيفي باعتباره سمة مميزة للموظف، حيث يتكون مسار كل موظف من عدة وظائف ومراكز³³. إدارية وخبرات متنوعة

وانطلاقاً من هذا فإنه يمكننا تعريف المسار الوظيفي بأنه " نموذج الخبرات المرتبطة بالعمل والذي يمتد عبر حياة إنسان ما"، لذلك من الضروري بالنسبة للمديرين أن يتفهموا عملية تطوير المسار الوظيفي والاختلافات في احتياجات واهتمامات العاملين في كل مرحلة من المراحل، حتى تتحقق لجهودهم الفعالية

خصائص المسار الوظيفي: هناك عدة خصائص نذكر منها 2_

يقع على عاتق الفرد أن يرسم لنفسه المسار الوظيفي الذي من خلاله يرى مستقبله الوظيفي وعلى _ أن يكون ذلك مقرونا بالصفات والقدرات والمهارات التي تؤهله لذلك

أن الفرد يقع عليه قدر من المسؤولية لتأهيل نفسه وتوافر القدرات والمهارات والصفات التي تؤهله _ لشغل الوظيفة التي يدفع المنظمة لتوفيرها له وشغلها

أن المسار الوظيفي يقوم على أساس مسؤولية المنظمة لإيجاد الوظيفة المناسبة للفرد وفق قدراته _

و. مهاراته و صفاته، و تهيئة مناخ العمل لاستثمار ما لديه من قدرات و مهارات و صفات يستلزم تخطيط المسارات الوظيفية أن تمارس المنظمة مجموعة من الممارسات التنظيمية و الإدارية في _ مجالات الاختيار و التعيين و التأهيل و التدريب و الترقية و النقل و إنهاء الخدمة و كذلك قرارات الإشراف و الانتداب و غيرها من مجالات حركة الموظف بما يتفق و المسار الوظيفي المخطط للفرد وفق قدراته و كفاءته

العمل من خلال النظم و تكامل جهود كل من الفرد و المنظمة لتحقيق التوافق بين اتجاهات و _ صفات و قدرات الفرد و توقعاته و احتياجات المنظمة و أهدافها

وضوح مبدأ الاستمرارية في التعامل مع الحركة الوظيفية للفرد بحيث يوجد ترابط موضوعي _ للمستقبل الوظيفي مرتبطاً بخطة المنظمة في تشغيل العمال

وضوح مبدأ المنفعة المتبادلة و المصلحة المشتركة، حيث لا يمثل احد الطرفين (الفرد أو المنظمة) عبئاً _ على الآخر و ذلك لوجود منفعة و مصلحة ذاتية لكلا الطرفين من خلال التخطيط الفعال للمسار الوظيفي

وضوح مبدأ المشاركة في المسؤولية و التوزيع المنطقي و العادل للأدوار حيث يقع على الفرد عبء _

احمد ماهر، دليلك الى تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1995، ص 16 _³³

المعاونة في تأهيل نفسه و تنمية قدراته و تطوير و تحديث ما لديه من معرفة و إحداث التكيف في اتجاهاته و رغباته بصورة تساعد المنظمة في القيام بدورها في إيجاد الوظيفة المناسبة لاستثمار ما لديه من قدرات و مهارات و صفات

يساهم التخطيط الفعال للمسارات الوظيفية في تقليل احتمالات الصراع أو النزاع في العمل و ما _
يترتب عليه من حالات التوتر أو ضغوط الوظيفة بين الفرد و المنظمة
إن الهدف العام و المحصلة النهائية للتخطيط الفعال للمسارات الوظيفية هو كفاءة الفرد و بقاء و _
³⁴. نمو المنظمة بالعمل في منطقة المصلحة المشتركة

أهداف الاهتمام بإعداد المسار الوظيفي_3

_ تحقيق مصالح المنظمة في الحصول على الأفراد الملائمين و رفع كفاءتهم
تحقيق مصالح الأفراد في اختيار الحياة الوظيفية الملائمة و إعدادها للتقدم بنجاح في مراحلها المختلفة

_ و توفير الفرص للترقية و التقدم الوظيفي. تحقيق الفرص الملائمة للعمل
و إشباع الحاجات العليا للأفراد و تحريك دوافعهم نحو النمو و التطور تقليل معدل دوران العمل

تحديث المعارف و المهارات المهنية للأفراد _

زيادة الإنتاجية و تطوير الأداء و زيادة مستوى الرضا الوظيفي _

رفع كفاءة و فعالية المنظمات _

متطلبات التخطيط الفعال للمسار الوظيفي_4

:يتطلب نجاح تخطيط المسار الوظيفي المقومات الفردية التالية

.تقييم الفرد لطموحاته و أهدافه _

.مراجعة و تقدير الفرد لقدراته و إمكانياته بصورة موضوعية _

.معرفة و تفهم الفرد لمستقبله الوظيفي _

.تعرف الفرد على الوسائل البديلة المتاحة و الممكنة لتحقيق أهدافه _

تحديد الفرد للممارسات البديلة لحياته الوظيفية في ضوء الموازنة بين طموحاته و أهدافه من ناحية _

.و قدراته و إمكانياته من ناحية أخرى

:تتمثل المتطلبات التنظيمية اللازمة للتخطيط الفعال للمسار الوظيفي فيما يلي

³⁴ _ yues emery. Francios conin. **Dinamises les rossourse humans**.franes. bibiotheque rossourse 1999.p109

تحديد و إتباع الأساليب الفنية و تطبيق الممارسات الإدارية لتوفير الأماكن المناسبة للأفراد _
المؤهلين لذلك

توفير مناخ تنظيمي يحقق أعلى درجات الرضا عن العمل و الانتماء للمؤسسة _
وضع و تنفيذ حزمة متكاملة من القرارات المرتبطة بالقوى العاملة من تعيين و تدريب و ترقية و _
35 غيرها بما يحقق التوافق بين المسارات الوظيفية للأفراد المؤهلين و متطلبات المؤسسة

5_ مراحل تخطيط المسار الوظيفي:

- 1_ تصميم المسارات الوظيفية .
- 2_ توصيف و تحديد أهداف كل مسار_
- 3_ إجراء تقييم لقدرات و إمكانيات الفرد_
- 4_ تحديد الفرص الوظيفية الفعلية الشاغرة لكل مسار من المسارات الوظيفية_
- 5_ تقييم بدائل المسارات التي يمكن للفرد الاختيار من بينها_
- 6_ وضع و تنفيذ خطة أو برنامج العمل_
- 7_ إدارة و تقييم برنامج المسار الوظيفي_ .

6_ معنى تخطيط وتنمية المسار الوظيفي:

يركز المعنى العام والأساسي لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي على تحقيق التوافق والتطابق بين الأفراد من جهة، وبين الوظائف التي يتقلدونها من ناحية أخرى، ويتم تحقيق هذا التوافق من خلال الوظائف المختلفة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، إلا أن الاهتمام التفصيلي بوظائف إدارة الموارد البشرية يجعلها تفقد روابطها مع هدف تحقيق هذا التوافق، مما قد يستدعي الاهتمام بذلك من خلال وظيفة مستقلة تسمى تخطيط وتنمية المسار الوظيفي.

تخطيط وتنمية المسار الوظيفي يهتم المنظمة بنفس القدر الذي يهتم كل فرد على حدا، وكلاهما يهتم في سعيه وسلوكه إلى تحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة، ويزداد اهتمام كل منهما إلى الدرجة التي يمكن القول إن هناك مدخلاً فردياً لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي، ومدخلاً تنظيمياً لتخطيط المسار الوظيفي.

7_ أهمية تخطيط المسار الوظيفي:

إن وجود برنامج طويل الأجل لتخطيط وتطوير المسارات الوظيفية للعاملين يساعد في تحقيق الفعالية التنظيمية في إدارة الموارد البشرية على وجه التحديد، توجد العديد من النتائج الإيجابية التي يمكن

راوية حسن، مدخل استراتيجي لتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 305 _ .³⁵

تحقيقها من خلال التخطيط الجيد لبرامج تنمية المسار الوظيفي، ويمكن سرد هذه النواحي الإيجابية كما يلي:

- 1_ **تحقيق أهداف الأفراد والمنظمة:** إذا كان الأفراد يهدفون إلى النمو في العمل والرضا عنه، فإن المنظمات تسعى إلى تحقيق الإنتاجية والربح، وتخطيط المسار الوظيفي بما يحققه من وضع الرجل المناسب في المكان المناسب يعني تحقيق الهدفين معًا.
- 2_ **التقليل من تقادم العمالة:** إن عدم الاهتمام بتدريب العاملين ونقلهم، أو حتى الاستغناء عنهم، يعني بقاء بعض العاملين في أماكنهم حتى تتقادم مهاراتهم، وتقل دافعيتهم للعمل، ووجود أنشطة تخطيط وتنمية المسار الوظيفي (من خلال النقل والتدريب والاستغناء) يعني تنشيط مهارات العاملين وتجديدها، والإبقاء على ما يمكن الاستفادة منها من مهارات وقدرات.
- 3_ **تقليل تكلفة العمالة:** المزايا السابقة تجعل ما ينفق على أنشطة تخطيط وتنمية المسار الوظيفي عوائد تفوق التكلفة، ففي المنظمات الناجحة يمكن أن تكون النفقة على تخطيط وتنمية المسار الوظيفي كبيرة، لكن إنتاجية العمالة والأرباح تفوق بمراحل هذا الإنفاق، وفي المنظمات الفاشلة لا يوجد ما ينفق على الأمر بينما تفوق تكلفة العمالة (ممثلة في الأجور والحوافز) العائد والربح، وتحقق بذلك خسائر فادحة.
- 4_ **تحسين سمعة المنظمة:** إذا أدرك العمال أن منظماتهم تعتني بمستقبلهم الوظيفي، فإنهم سوف يكونون أداة جيدة للترويج عن المنظمة في كافة المجتمع والأماكن التي قد يتواجدون فيها، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تحسين صورة المنظمة والتعبير عنها كمجال جذاب للعمل.

8_ القائمين بهذه الوظيفة:

هناك عدة أطراف تقوم بتخطيط المسار الوظيفي، فالفرد هو الأقدر على معرفة آماله وقدراته والربط بينهما ومعرفة الطريق المناسب إلى تحقيق هذه الآمال بالقدرات، أما المنظمة ممثلة في مدير الموارد البشرية فهي مسئولة عن اكتشاف ما إذا كان هناك توافق بين الفرد والوظيفة، ويتم ذلك من خلال ممارسات يتم التخطيط لها وتنفيذها أما المدير فله دور مهم في ملاحظة أي اختلالات في التوافق بين الفرد والوظيفة وتوصية مدير الموارد البشرية بإجراء ما أو أي تعديل أو نصح للفرد في اتجاه معين..

_مدير الموارد البشرية:

- 1- وضع نظام لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي.
- 2- تدريب المديرين التنفيذيين على ملاحظة أي اختلالات في التوافق بين الفرد ووظيفته.
- 3- تدريب المديرين التنفيذيين على النصح والمشورة.
- 4- مساعدة الأفراد على التبصر بذاتهم والتخطيط لمساراتهم.

5- ممارسة بعض الوسائل الخاصة بالمسار الوظيفي مثل النقل والترقية والتدريب والمختبرات وغيرها.³⁶

_ مهام المدير:

- 1_ ملاحظة المرؤوسين للتعرف على مدى التوافق مع وظائفهم.
- 2- تقديم النصح والخبرة والمشورة.

9_ تخطيط وتنمية المسار الوظيفي على المستوى الفردي:

أي مدخل الفرد في التخطيط وتنمية المسار الوظيفي الخاص به، يتمثل في سلوكه بتحقيق التوافق بينه والوظيفة، إلى الدرجة التي يمكن القول إن هناك مدخلاً فردياً لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي، ومدخلاً تنظيمياً لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي .

تقوم المنظمات بتخطيط وتنمية المسارات الوظيفية لعامليها، لذلك على كل عامل أن يخطط لمستقبله الوظيفي، وتزداد أهمية تخطيط وتنمية المسار الوظيفي على مستوى الفرد في مراحل معينة من أهمها مرحلة أول وظيفة للفرد " عادة بعد تخرجه من مراحل التعليم "، وفي مرحلة الاستقرار العائلي " حيث لا بد من التنسيق بين مسارين "مسار الزوج ومسار الزوجة"، وفي مرحلة منتصف العمر " حول سن الـ 45 سنة حيث تكثر المشاكل الاجتماعية والنفسية للفرد"، وفي مرحلة نهاية المسار الوظيفي " قبل سن الـ 60 سنة حيث تظهر مشكلة التقاعد وترك الخدمة ".

10_ خطوات تخطيط المسار الوظيفي الفردي:³⁷

الخطوات التالية تساعد أي فرد في التخطيط لمساره الوظيفي، وهذه الخطوات تعتمد على الصراحة الذاتية للفرد، وعلى قيامه ببناء وتخطيط مستقبله بنفسه، والإصرار على المرور خطوة بخطوة من الوضع الحالي إلى المستقبل.

1_ التبصر بالآمال المستقبلية:

المستقبل المجهول، وصعوبة مواجهته، وعدم معرفة الفرد المشاكل التي يمكن أن يتعرض لها في مستقبله وبسبب ظهور مواقف طارئة يجعل هذا المستقبل أمراً صعباً، وعلى الفرد أن يسأل نفسه ما هي طبيعة العمل أو المستقبل الذي يريد الحصول عليه؟ ومنه تتحدد مجالات النشاط و الوظائف التي يأمل في القيام بها أو شغلها، وذلك بتفصيل كبير، كما يتحدد وفقاً لنفس السؤال الإمكانيات المادية المطلوبة ودرجات التعليم، والخبرة، والمهارات الوظيفية والشخصية، و القدرات و المهارات الأخرى المطلوبة لتحقيق الآمال المستقبلية.

2_ التعرف على القدرات والمهارات الحالية:

. احمد ماهر، دليلك الى تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1995، ص 16 _ 36
عمرو وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، دار وائل، الأردن، 2005، ص 521 _ 37.

على الفرد أن يراجع نفسه بما هي الإمكانيات والقدرات والمهارات المتوافرة حالياً لديه؟ ووفقاً لهذا تتحدد درجات التعليم الحالية والخبرة الحالية والمهارات الوظيفية والشخصية الحالية، وأي قدرات ومهارات أخرى حالية ذات صلة بتحقيق الآمال المستقبلية.

3_ تحديد الفرق بين الآمال المستقبلية و القدرات والمهارات:

يصل الفرد إلى إمكانية مقارنة الخطوة الأولى (الآمال المستقبلية) بالخطوة الثانية (القدرات والمهارات) ، ويظهر جلياً أن هناك فروق بينهما، فإذا كانت آماله تتطلب تعلم اللغات والتحكم في الحاسوب، والطباعة على الآلة ، والمهارات الشخصية في التعامل مع الآخرين وغيرها.

4_ معالجة الفرق ومعرفة الحلول:

إذا كان الفرق هو نقص في تعلم اللغات والتحكم في الحاسوب، والطباعة على الآلة، والمهارات الشخصية في التعامل مع الآخرين وغيرها، وجب عليه تدارك هذا من اجل مواصلة مساره الوظيفي على أكمل حال وتحقيق الكثير من الغايات ومنها الترقية في المناصب.

يختلف تخطيط المسار الوظيفي الفردي عن المسار التنظيمي، فالمدخل الفردي يجعل الفرد يهتم بتخطيط وتنمية مساره الوظيفي، و بمستقبله وواقعه الحالي، أي أن يتعرف على طموحاته وآماله، ثم يتعرف على قدراته وإمكانياته ومهاراته، ثم يتعرف على ما إذا كانت هذه القدرات والإمكانيات والمهارات كافية لتحقيق طموحاته وآماله، وإذا كانت هذه القدرات والإمكانيات والمهارات غير كافية، فهل يمكن أن يكون هناك حل لذلك؟ وما هو هذا الحل؟ ومن الحلول العامة هي أن يتدرب الفرد على كتابة سيرته الذاتية، وأن يتدرب على مقابلات التوظيف واختباراتها، وأن يتدرب على البحث عن وظيفة، وحينما يحصل على واحدة فعليه أن يجيدها.

أما المدخل التنظيمي فيركز على تلك الأنشطة التي تقوم بها المنظمة من أجل تحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة، وهي تتكون تقريباً من كل ممارسات إدارة الموارد البشرية، بدءاً بالتحديد الجيد لاحتياجات المنظمة من العاملين، والبحث عنهم في المصادر السليمة، وجذبهم إلى الالتحاق بالوظيفة، واختبارات ومقابلات الوظيفة التي تجعل عملية الاختيار السليم ممكناً، يلي ذلك توجيه العاملين الجدد في وظائفهم وتدريبهم لشغل الوظائف الجديدة، ونقلهم وترقيتهم، ورسم المسارات الوظيفية السليمة، والاستغناء عن العاملين غير المناسبين، وتأهيل العاملين.

وتستعين إدارة الموارد البشرية ببعض الوسائل في اكتشاف ما إذا كان هناك توافق بين الفرد من جهة الوظيفة من جهة أخرى، ومن هذه الوسائل تقييم الأداء، ومختبرات المسار الوظيفي، ومراكز التقييم، وبحوث الرضا، وكل هذه الوسائل تساعد في تحديد ما إذا كان الفرد صالحاً للوظيفة أم لا.

11_ كيفية تخطيط وتنمية المسار الوظيفي الفردي: وتشمل كيفية قيامك بتخطيط وتنمية مسارك الوظيفي ومستقبلك في الحياة.

_ كيفية الحصول على وظيفة :

_ اختيار طبيعة المنظمة (أو الأعمال) التي تود أن تعمل بها.

_ الاستفسار عن الوظيفة التي تود أن تلتحق بها بوضوح.

_ تعلم كيف تبحث عن الوظائف والأعمال وهذا بتطوير سيرتك الذاتية.

_ التدرب على اختبارات التوظيف و على المقابلات الخاصة به.

_ أثناء الحصول على الوظيفة:

_ اختر وظيفة بما تحديات واجتهد واجعل أدائك متميزاً.

_ نوّع مهاراتك، ولا تحصر نفسك في مهارات محدودة و استخدم كل دافعيتك للعمل.

_ ابحث عن عمل آخر أثناء عملك الحالي (نوع اختياراتك).

_ ضع إنجازاتك تحت الأضواء و لا تخجل من تزكية نفسك.

- كوّن شبكة اتصالات واسعة لنفسك و قيم مسارك الوظيفي باستمرار.

_ طلب معرفة الآخرين والاحتكاك الدائم بهم.

_ تعاون مع شريك حياتك في تخطيط مستقبلك و استفد من الفرص الضائعة.³⁸

_ العائد والتكلفة من نظام المسار الوظيفي:

تتمثل تكلفة نظام تخطيط وتنمية المسار الوظيفي في البنود التالية:

_ تكلفة المسؤولين عن البرنامج وأجورهم.

_ تكلفة المختبرات وورش العمل الخاصة بمساعدة العاملين في تحدي مسارهم الوظيفي.

_ تكلفة المستشارين المستخدمين في مساعدة العاملين في حل مشاكلهم.

_ تكلفة إدارة اجتماعات و تكلفة إعداد واستخدام مراكز التقييم.

_ تكلفة إعداد وشراء واستخدام الاختيارات.

³⁸ _Bernerd mortory.deniel grozet. **Gestion des ressource humain** . nothan.1998. p67

__ تكلفة تطبيق العلاجات المقترحة في تخطيط وتنمية المسار الوظيفي مثل: النقل والترقية، والتدريب، والمهام الخاصة، وبرامج القراءة.

ويعتبر عائد هذه الوظيفة من ضمن العوائد غير المباشرة، ويتمثل في وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وشعور كل فرد بالرضا والراحة وقدرته على العطاء والأداء المناسب في وظيفته بشكل دائم.

سادسا: المداخل النظرية لدراسة المورد البشري

- 1_ التaylorية والإدارة العلمية (1856- 1915)
- 2_ الفايولية ونظرية التكوين الإداري 1841- 1925
- 3_ النظرية البيروقراطية لماكس فيبر 1864- 1920
- 4_ مدخل العلاقات الإنسانية (التون مايو 1880- 1949)
- 5_ نظرية اتخاذ القرارات (هيربرت سيمون HERBERT SIMON) وفعالية التنظيم
- 6_ نظرية المعاونة أو التعاون عند شيبستر برنارد CHESTER BERNARD(1886_1961)
- 7_ نظرية النسق الاجتماعي لتالكوت بارسونز TELCOTT PARSONS
- 8_ مدخل الموارد البشرية

حظيت دراسة الموارد البشرية بالكثير من الدراسات والمداخل النظرية التي كان هدفها الأول والأخير دائماً هو العمل على كيفية جعل رأس المال البشري أو المورد البشري أكثر كفاءة وفعالية، ومازالت إلى يومنا هذا تسعى إلى هذا الهدف، فهذه المداخل يمكن حصرها في ثلاث أبعاد علمية لا يمكن الاستغناء عنها عند دراسة أي تنظيم ومهما كان نوعه أو النشاط الذي يمارسه وهذه الأبعاد هي: البعد النفسي للتنظيم (علم النفس)، والبعد التسييري (علوم التسيير) والبعد الاجتماعي (علم الاجتماع) فكلها مداخل تسعى لدراسة المنظمة والتنظيم من الجوانب الخاصة بها، ومن هذه المداخل نجد:

1_ التايلورية والإدارة العلمية (1856-1915):

لقد ظهرت هذه النظرية وتطورت نتيجة خلفيات كثيرة منها الاكتشافات والاختراعات التي عاصرتها منها نظرية آدم سميث الاقتصادية 1776، واختراع القطار البخاري 1814- ستيفن- واكتشاف أديسون للمصباح الكهربائي 1870 والمحرك الكهربائي 1880، وصناعة سيارات الديزل 1892 والطائرات 1903 واختراع الراديو والتلفزيون وصناعة الكمبيوتر وغيرها من الاكتشافات، هذه الاختراعات كانت المحرك الأساسي لفردريك تايلور F.TAYLOR في ابتكار نظرية أسماها الإدارة العلمية نتيجة للحاجة الماسة لإيجاد وسائل وطرق تسيير صناعي تتماشى بكفاءة

وفعالية عالية عن طريق المعرفة والمهارات واحترام الأفراد والاهتمام بهم، حيث أن بيئة العمل آنذاك كانت تتسم بالاضطراب وسوء متطلبات العمال والتعاون كان شبه معدوم، فكانت رواتبهم قليلة وكانت إنتاجيتهم قليلة ولا يتصفون بالولاء وليس لديهم حوافز تشجعهم على العمل المقرر وصاحب العمل يهتم بأملكه أكثر منهم ومنها انطلق فردريك تايلور لإيجاد نظرية تساهم في تطوير الفكر الإداري في العصور المقبلة³⁹.

لذلك يعتبر فردريك تايلور أول من وضع مبادئ وأسس الإدارة العلمية ويتضح ذلك من خلال استجواب وجهته له لجنة من الكونجرس، والتي كانت بجنب النقابات آنذاك مما أزعج تايلور خلال الاستجواب رد عليهم الإدارة العلمية ليست كما تعتقدون انها ابتكار الكفاءة وليست اختراع لتحقيق الإنتاجية وليست نظاما للأجور أو ساعة رقابية أو نظام تجزئة للعمل وإنما نظاما لدراسة الحركة والوقت وزيادة الفائض بالتعاون بين العمال وصاحب العمل لزيادة فعالية العمل، إنهما نظام عقلي لإحلال المدخل العلمي بدل الحكمة الفردية⁴⁰.

من خلال هذا الاستجواب قام تايلور بعرض مختصر لمبادئ الإدارة العلمية وهذا في كتابه مبادئ الإدارة العلمية 1911 بان أسلوب التسيير والإدارة المتبع في المصانع الأمريكية القائم على المكافأة المالية لم يحقق الفعالية اللازمة لرفع الإنتاج ولهذا يجب أن يكون هناك أسلوب تسيير وقيادة يقوم على مبادئ علمية خالصة⁴¹. ويمكن اختصار مبادئ الإدارة العلمية كما يلي:

- تقسيم العمل وتحديد كميات وتوزيع العمل على عدد من العمال لتحقيق أعلى مستوى من الفعالية في الأداء.

- ينبغي أن يكون اختيار العمل بقدر الإمكان مطابقا لمستلزمات ومتطلبات الوظيفة التي يقوم بها، فتايلور يؤكد على تعيين شخص نشيط وذكي في وظيفة دون مراعاة مستواه العقلي والجسدي.

- تكوين العمال لأداء مهامه وفق ما تطلبه وظيفته بالإضافة إلى المراقبة لنشاطه ولا يعرف مجهوده خارج الإطار المحدد وهذا عن طريق مشرفين ومسيرين.

- المكافأة المالية اليومية للعمال كحافز مادي من أجل تحقيق امتثالهم للأوامر والإجراءات المفصلة بأداء عمل ما.

النظرية العلمية عند فردريك تايلور جعلت عنصر التكوين متغيرا أساسيا في تنمية كفاءة المورد البشري وأهميته في تحسين أداء العمال، حيث أنه إذا ما تكون العامل على طريقة الأداء الصحيحة فلاشك أنه يقضي على إبطاء العمل وزيادة الفعالية⁴². لهذا قام تايلور بتقسيم مكونات العمل إلى مجموعة من الحركات وحساب الوقت اللازم لأدائها من أجل رفع كفاءة المورد البشري ما ينعكس

39- سعيد مرسي بدر، الأيدولوجيا ونظرية التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 186.

40- محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، جامعة الإسكندرية، 2003، ط 3، ص 139.

41- علي الحوات، النظرية الاجتماعية الاتجاهات الأساسية، المنشورات الجامعية، 1995، ص 127.

42- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي ومدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، القاهرة، ط 2، 2000، ص 28

على الإنتاجية ككل، وعي هذه النظرية بضرورة التكوين لاعتقادها أن المنظمة نظام مغلق لا يتبادل التأثير والتأثر بالبيئة الخارجية، فهي تعتبر التكوين عملية داخلية هامة يجب القيام بها حيث انه إذا كانت هذه النظرية تسعى إلى اكتشاف أفضل الأساليب والطرق الواجب اتباعها لرفع كفاءة العامل، فإن عملية التكوين تعتبر جزءاً لا يتجزأ من هذه العملية.⁴³

غير أن هذه النظرية تعرضت للكثير من التعقيبات والانتقادات نذكر منها:
- تجاهل عوامل خارجية مؤثرة في الكفاءة مثل القيود المفروضة من قبل تشريعات العمل والنقابات العمالية.

- تجاهل دوافع الأفراد في كل المستويات التنظيمية على افتراض أن العمال امتداد للآلات وبمجرد أدوات منفذة للعمل المطلوب وليس لديهم طموحات ومشاعر وأحاسيس.
- تجاهل السلطة غير الرسمية وكذلك العلاقات غير الرسمية من خلال قيادات جماعات العمل غير الرسمية.⁴⁴ كما ترى أن التنظيم نسق مغلق كما أن الأجر هو الحافز الرئيسي لجعل الإنسان يعمل .

2_ الفايولية ونظرية التكوين الإداري 1841- 1925:

جاءت هذه النظرية ملازمة في أفكارها لنظرية الإدارة العلمية وهذا مع المهندس الفرنسي هنري فايول H.FAYOL محاولاً تطوير بعض أفكار الإدارة العلمية ومركزاً على عدد من القضايا والمبادئ الإدارية وهي تطوير المؤسسات الإدارية والإنتاجية، جاءت أفكار فايول متميزة بخبرته الواقعية كمدير لاحد المنشآت الصناعية الكبرى والتي تعمل في قطاع المعادن، كما حرص على أن يعرض أفكاره في كتاب بعنوان الإدارة العامة الصناعية والذي نشر عام 1916.⁴⁵

أبرز فيه تحليل جميع مظاهر النشاط الواقعي داخل المؤسسات الصناعية وتأكيد على وجود مبادئ عامة للإدارة في المؤسسات أي كانت نشاطها في المجتمع وهي مبادئ لا يمكن أن تتسم بالجمود ولكن بالمرونة التي يمكن تحديثها حسب حالة المؤسسات ذاتها ومن اهم هذه المبادئ ما يلي:
- تقسيم العمل: ويقوم هذا على مبدأ التخصص الوظيفي.

- السلطة والمسؤولية: ويقصد بها السلطة الرسمية التي تمد المدير بالقوة التنفيذية وتحمل المسؤولية .

- النظام: وهو احترام القواعد والنظم واللوائح والعمل على طاعة الأوامر وتطبيق التعليمات.

- وحدة الأمر: أن يتلقى العمال الأوامر من رئيس واحد ومعروف.

- وحدة التوجيه: الإشراف يرتبط بخطة واحدة و هدف واحد ويطبق على جميع الأقسام الداخلية والخارجية.

⁴³-Durant (c) : **le travail enchainé**, Ed seuil , paris 1978 ,p47

⁴⁴- علي السلمي ، **تطور الفكر التنظيمي**، دار غريب، مصر ، د.س، ص 67.

⁴⁵-Etzioni (A) : **Modern organization**, N.Y England shifts, prentice hall. p33.

- الخضوع:** ويقصد به أن الفرد ومصالحه الذاتية والشخصية يجب أن توجه لخدمة الصالح العام وعلى الإدارة التوفيق في مصالح العمال ومصالحها وعدم التعارض بينها.
 - المكافأة:** ولا بد من العدل فيه لأنه عنصر أساسي للقيام بالأعمال والمهام التي تواجه الأفراد .
 - المركزية:** وهي تركيز السلطة بصورة مركزية حتى يتم تنفيذ الأعمال والأوامر وتحقيق الأهداف.
 - تدرج السلطة:** خاصة في المستويات العليا إلى الدنيا ويجب الالتزام بها عند تحديد العلاقة بين العلاقة المهنية والإدارية بين الرؤساء والمرؤوسين.
 - الترتيب:** ويقصد به تحديد أماكن محددة لعمل الأفراد ووضع الأشياء المادية وترتيبها حتى يسهل الاتصال بهم والحصول عليها بسهولة.
 - المساواة:** خاصة بين الرئيس والمرؤوسين لتنفيذ المهام بصورة دقيقة.
 - ثبات الأفراد:** في أماكن عملهم يقدر الإمكان لعامل الخبرة والتخصص والتدريب وقلة التكاليف.
 - الابتكار:** وهذا بتشجيع العمال على المساواة لأنه كل واحد منهم يمتاز بخصائص فردية من أجل تنفيذ الأعمال بجدية أكبر.
 - روح التعاون:** وهو وجود عنصر التنسيق بين الأفراد وفريق العمل وزيادة الاتصال بينهم.⁴⁶
- من خلال هذه المبادئ نستنتج أن فايول يرى أن الأفراد يجب أن يشغلوا وظائف ثابتة ويوجهون إليها حسب مؤهلاتهم وقدراتهم كما يجب أن يخضعوا إلى مسؤول تفوض له صلاحية التوجيه والإشراف كما أن الترقية والتكوين يجب أن يخضعوا إلى معيار الأقدمية والولاء والخبرة وليس إلا.
- وهو الذي تحدث عن معيار الكفاءة بقوله انه "كلما صعدنا في السلم الوظيفي داخل المؤسسة زادت كفاءة الفرد لتقلد مناصب أعلى وفق هذا التدرج" لو تمتعنا في كل هذه المبادئ لوجدنا أن كل مؤشراتنا تعمل على تنمية قدرة الأفراد وزيادتها، وكذا كيفية زيادة الفعالية التنظيمية لكل مؤسسة ، كما ترمز هذه المبادئ كثبات الأفراد، والمساواة والابتكار، والمكافأة وغيرها.
- غير أن هذه المبادئ وكذا أفكار فايول وجهت لها عدة ملاحظات وتعقيبات نذكر منها:
- يمكن اعتبار النظرية صالحة من حيث التصور والطرح وهي جد متواضعة مع النظريات الحديثة برغم من مرور سنين عديدة منذ ظهورها.
 - اعتبرت أفكار فايول منطلق للكثير من الأطروحات والنماذج التسييرية الحديثة للمؤسسات.
 - أغلب المنظرين في الحقل التنظيمي أخذوا المبادئ الأساسية لفايول وطوروها.
 - تقييم كل هذه المبادئ بالعقلانية والمنطق خصوصا عند تطويرها لتكون صالحة لواقع الكثير من المؤسسات الحالية في الجزائر وغيرها.⁴⁷

⁴⁶ - terry (G): **principals of management, C.F.Hed** (home, word Richard) mc, N, y 1992, P 239.

⁴⁷ - مؤيد سعيد صالح، عادل حرحوش، **إدارة المواد البشرية**، عالم الحديث، الاردن، 2002، ص 17.

-ركز كثير من العلماء على نظرية فايول فطوروها، أمثال ROBINSON روبسون ورايلي RAILY ولورفيك LARVIK وجوليك GULIK وهي مبادئ يستطيع الاستعانة بها كل مدير من أجل تحقيق فعالية وكفاءة عناصره المكونة لمؤسسته⁴⁸.

هي إذا مجموعة من المبادئ والتي تلتقي في تحقيق الفعالية، فقد ركزت على التخصص وتقسيم العمل من خلال خلق هيكل تنظيمي مسبق ومنتظم مسيطر على سلوك الفرد داخل العملية الإدارية كما نظرت إلى التكوين وتوظيف الأفراد والاهتمام بقدراتهم وتوفير عامل الخبرة والكفاءة الفنية في المستويات الإدارية والوظائف والمراكز حيث حرص على أن كل العمال والمدراء بحاجة إلى تكوين مستمر من أجل تدعيم كفاءاتهم واكتساب مهارات جديدة فنية كانت أم إدارية ويأتي ذلك وفقاً لما تقتضيه مبدأ تقسيم العمل والتخصص فيه مؤكداً مقولة الرجل المناسب في المكان المناسب « THE RIGHT MAIN IN RIGHT PLACE » ومعنا هذا أن إعداد الأفراد يكون وفق الوظائف التي يشغلونها من جهة وكذا التوافق مع قدراتهم وخبراتهم من جهة أخرى حيث أنه كلما كان الأفراد مكونين أكثر في وظائفهم واعتمدوا على كفاءتهم وإبداعاتهم كلما نقصت التكلفة الناتجة عن سوء الأداء وتراجعته وارتفاع نسبة الإنتاج والفعالية⁴⁹.

وهو ما يجعلنا نستنتج أن فايول كان واعياً بضرورة الاهتمام بالموارد البشري وتكوينه ليحرص فيما بعد على أداء وظيفته على أكمل وجه، فنظرية التكوين الإداري تشير في مجملها إلى مسألة الكفاءة والخبرة والمهارة اللازم توفرها في العمال والمدراء من أجل تحقيق فعالية المؤسسة واستمراريتها.

3_ النظرية البيروقراطية لماكس فيبر 1864-1920:

برزت هذه النظرية في أوائل القرن 20 ويعود الفضل في ذلك إلى ماكس فيبر MAX WEBER الذي حاول من خلال إعطاء نمط جديد في تسيير الأفراد والمنظمات، فهي نظرية تحاول إبراز أهمية التقسيم الإداري ومدى تأثيره على كفاءة وأداء ولسلوك الفرد وانعكاساته على المنظمة، حيث ركز على مميزات النموذج البيروقراطي، فهو مصطلح يتضمن قطاعات كبيرة وعديدة في المجالات الإدارية ومعرفة العناصر البعيدة عن الكفاءة والفعالية حيث رفض معنى البيروقراطية الشائع لدى العديد من الكتاب و ممارسي الإدارة آنذاك، فالبيروقراطية عنده هي أفضل نظام تحت حكم القانون والتي تعمل على حل المشكلات بصورة أفضل⁵⁰.

48- سعيد مرسي بدر، الإيديولوجيا ونظرية التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 143.

49- مهدي زليف، إدارة المنظمة، نظريات وسلوك، المكتبة الإدارية، الأردن، ط 1، 1996، ص 46.

50- مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص 71.

كما أنها مجموعة كافية وصارمة من القواعد والعقوبات الجزائية والمكاتب التي تحكم المؤسسة ككل، فالمسؤولية موكلة بصفة خاصة لبعض الموظفين ويتم تنفيذ الواجبات طبقاً للائحة ثابتة، كما أن تنظيم المكاتب يتبع مبدأ التسلسل الهرمي.

لقد ناقش فير البيروقراطية كوسيلة لترشيد السلوك البشري من أجل تحقيق الفعالية التنظيمية حيث يعتقد أن التنظيم بإمكانه الوصول إلى تلك الفعالية عند القضاء على العوامل الشخصية والعاطفية والتركيز على البناء القانوني المحدد لذلك وعلى الأفراد سوى التكيف مع ذلك البناء وقواعده وتطوير قدراتهم ومهاراتهم لتحقيق الأداء المرغوب، ومبادئ التنظيم البيروقراطي عند فير هي كما يلي:

- الاعتماد على مجموعة من القواعد المجردة في تنظيم العلاقات بين المشرفين والمنفذين وهذا القواعد لا تقوم على أساس شخصي وذاتي، وهو ما نلاحظه في مؤسساتنا الاقتصادية وما تتخبط فيه من تدهور في العلاقات بين المشرفين واشتداد الصراعات والتوترات والأصل في العمل كان مبنياً على اعتبارات تفاضلية ولا على أساس مهني أو الخبرة والكفاءة مما انعكس على أداء الكثير من مؤسساتنا.

- تحديد نطاق اختصاص محدد لكل وظيفة مع تحديد واجبات والتزامات وسلطة كل وظيفة استناداً على مبدأ تقسيم العمل والموظفون الذين يشتغلون على المناصب يعرفون عملهم وهم مكونون على أدائها تكويناً مناسباً.

- التوظيف والترقية حسب الكفاءة التي يظهرها الأفراد في وظائفهم وليس بحسب المحاباة والقرابة وغير ذلك من العوامل اللاموضوعية، في هذه النقطة بالذات تعاني الكثير من مؤسساتنا تمييزاً في التوظيف والتكوين والترقية فالكل يبحث عن وسائل وعلاقات شخصية حتى وإن كان الشخص يحمل شهادات جامعية وعليا فإن ذلك لا يكفي ولا بد من شهادة أخرى اسمها المحاباة والعلاقات الشخصية والقرابية... الخ.

- تكوين الموظفين تكويناً دقيقاً على أعباء ووظائفه حتى يكون العامل ذا كفاءة عالية، الرجل المناسب في المكان المناسب⁵¹.

- لا يوجد أي حق في تملك المنصب أو التصرف في الوظيفة وما فيها، واستبعاد العلاقات الشخصية والذاتية وإحلال الموضوعية في العلاقات بين الأفراد والمشرفين عليهم لأن العلاقات الشخصية تضعف الكفاءة المهنية.

- وحدة الإشراف ومركزية القرارات والخضوع لنظام دقيق من الانضباط والرقابة.

⁵¹- جمال الدين لعويسات، مبادئ الإدارة والتنظيم، إسهامات أدبية، تونس، 1996، ص 109.

-توضيح جميع الإجراءات الإدارية والقواعد والقرارات وتثبيتها كتابيا ولا شفويا (تشجيع الاتصال الكتابي وليس الشفهي المعتمد على اللوائح والإعلانات وغيرها).

كما تحدث فيبر عن نظرية المنظمات والتي حسبته تتضمن علاقات للسلطة وأنماط القيادة التي تمنح بعض الأفراد حق إصدار الأوامر على الآخرين داخل التنظيم بنوع من السلطة والنفوذ، حيث ميز فيبر هذه السلطات بثلاث أنواع وهي:

السلطة الكازماتية (المهمة): وتستمد شرعيتها ومنطقها من خصائص وقدرات الشخصية للقائد وهي تعطي القائد حق السيادة والسيطرة وقوة التأثير على الأتباع (جسدية أو عقلية).

السلطة التقليدية: وتستمد شرعيتها من القيم والعادات والتقاليد و يستمد القائد فيها القيادة بقوة الحق الموروث والمكاسب وولاء الأتباع له.

السلطة القانونية: ويستمد القائد شرعيته من خلال القانون والنظام، و هو النوع المفضل لدى الكثير من المنظمات العالمية والحديثة اليوم، حيث يمارس القائد قيادته عن الآخرين تبعا لقواعد وقوانين تمنحه هذه الصلاحيات لمركزه الوظيفي، كما يمكن أن يستمدتها عن طرق التعيين أو الانتخاب⁵².

من خلال هذه المبادئ وخصائص النظرية البيروقراطية لفيبر يتضح أن هذه النظرية أولت أهمية كبيرة في الحصول على مورد بشري ناجح وفعال كما ونوعا، فيعتبر التوظيف والتكوين المسبق للأفراد ضرورة أساسية لديها معايير للحصول عليها وهو الخبرة والشهادات والقدرات العلمية.

ورغم أن فيبر كان يهدف إلى صياغة نظام يضمن تحقيق الكفاءة والفعالية وزيادة الربح وإنجاز المهام بطريقة مثلى إلا أنه لم ينجحوا من النقد⁵³، ذلك بانه أهمل بعض المتغيرات الأخرى المؤثرة في الأداء والفعالية على سلوك الأفراد وهذا من قبل كروزيه CROZIER و ميرتون MERTON..

فيعتبر روبرت ميرتون R.MERTON من أكثر علماء الاجتماع اهتماما بكشف جوانب البيروقراطية التي أغلفها ماكس فيبر، فإذا كانت كفاءة الإدارة البيروقراطية تظهر في الضبط على المعرفة الفنية والمتخصصة والمعايير الموضوعية والطابع غير الشخصي لعلاقات الأفراد وكذا القدرة على التنبؤ بسلوك الأفراد داخل التنظيم، نتيجة استقرار الوظائف والعلاقات السائدة بين الأفراد بحيث يظهر دور كل فرد مع أدوار بقية الأعضاء الآخرين وهما خاصيتان ركز عليهما MERTON، غير أن هذه الخاصيتان يمكن أن تجعل التنظيم يفقد خاصية المرونة كما تتحول الوسائل الى غايات ويحدث هناك خلل وظيفي مثلا: عندما يتقدم أحد عملاء التنظيم بشكوى ضد سلوك موظف او

⁵²-Ben dix (I) : **bureaucraty ; international encyclopedia of social sciences** , N.Y , press , 1972 ,p206 .

⁵³ _Gerry (d) : **organization theory, integration structure and behavior; practice hall**. 1986, P30.

مسؤول فإن الأخير يلجأ إلى أنماط السلوك الأكثر شكلية لتبرير موقفه وحماية مركزه فهو يحاول إخفاء سلوكه غير المقبول وراء القواعد والإجراءات التي توصف بأنها عقلية ويؤكد ميرتون أن الاتجاه الواضح نحو التحول البيروقراطي في المجتمع العربي الذي لا حظه فيبر منذ تاريخ سابق⁵⁴.

ليس السبب الوحيد الذي جعل علماء الاجتماع يهتمون بهذا المفهوم لأن الدراسات الامبيريقية للعلاقة بين البيروقراطية والشخصية سوف تسهم بصفة خاصة في إثراءها للبناء الاجتماعي، فهناك العديد من التساؤلات التي تستحق اهتماما، مثل إلى أي مدى تختار أنماط معينة للشخصية للعمل في التنظيمات البيروقراطية، وكيف تتشكل هذه الشخصيات؟ وهل تتغير هذه الشخصيات عندما تشارك في التنظيمات البيروقراطية؟ وهل التوظيف والترقية المبني على أساس الخبرة والقدرة والأقدمية يقلل من حدة المنافسة ومن ثم تزيد الكفاءة الإدارية؟

كما ان هناك مسائل أخرى خاصة بآثار النظم البيروقراطية تحتاج إلى معالجة سيكولوجية وسوسيولوجية ولاشك ان الدراسات التي ستجري على تنظيمات بيروقراطية دينية وتعليمية وعسكرية واقتصادية وتركز على التساند المتبادل بين التنظيم الاجتماعي وتكوين الشخصية سوف تشكل قاعدة هامة لبناء نظرية في هذا المجال.

إذا النقد الذي وجهه له ميرتون" هو انه لم يهتم بالجانب الوظيفي لهذه المتغيرات حيث كلما زاد تقسيم العمل أدى إلى عدم الرضا والملل وبالتالي تنقص الكفاءة وانخفاض الإنتاج، كما أن التخصص الطبقي يبقى على الروتين وقلة الخبرة حيث يصبح الفرد لا يتقن مهنة واحدة أو جزء بسيط منها، لذلك عمل ميرتون على إدخال العنصر البشري كمتغير في تحديد السلوك البيروقراطي فيرى أن استقرار السلوك الفردي يؤدي إلى جمود التنظيم والتركيز على القواعد والأنظمة يؤدي إلى المزيد من الجمود والخوف ما يؤدي إلى زيادة الرقابة والإشراف وهكذا تستمر العملية في حلقة مفرغة والفشل في البيروقراطية سببه التصميم في المواقف التي يتصرفون فيها بشكل متلاشي إلى المواقف التي لا يجوز التصميم واستخدام نفس السلوك كما يرى أن الحاجة للرقابة تدعو إلى الاعتماد على سلوك الأفراد⁵⁵.

أما ماذهب إليه جولدنر A. GOULDNER هو أن الخصائص المميزة للتنظيمات البيروقراطية لا يمكن أن تكون خصائص عقلية، فقط بل أن هناك جوانب تستحق الاهتمام وتبدو واضحة في كافة التنظيمات مثل الحاجة إلى الانتماء والولاء والتناقضات بين الأهداف العامة والخاصة وهذه سمات تشترك فيها التنظيمات مع غيرها مع الجماعات الاجتماعية⁵⁶.

⁵⁴-Merton(m): **bureaucratic structure and personality** , free press . P 371.

⁵⁵-Gouldner (A) : **organizational, analysis in Merton et al sociology today problem and prospect**. NY. basic books . p406.

⁵⁶ -Crozier.(M) : **on ne change pas la société par direct**, Paris , 1979, P 20.

أما عند الكاتب الفرنسي مشيل كروزيه CROZIERM، فإن البيروقراطية أصبحت تقوم على أساس الثقة المتبادلة بين كبار المسؤولين وبين الموظفين الذين يتم توظيفهم لتقديم خدمات للشعب وليس على أساس الكفاءة والجدارة في العمل وكثيرة المطالب وتنوعها تدفعه البيروقراطيين لأن يتفاوضوا مع الأفراد والجماعات الضاغطة المعنية بأية قضية وخلال عملية التفاوض يحرص البيروقراطيين على إرضاء الجماعات الضاغطة والأفراد الذين يتعاملون مع الجهاز البيروقراطي بكثرة بحيث القرارات النهائية تتخذ بصفة فردية وتكون النتيجة أن البيروقراطية تسيطر على الموقف والتحكم في الخلق والأفراد ويستتب الأمن الاستقرار بالبلاد.

ويعتقد كروزيه أن نفاذ الدولة واحتكارها للسلطة هو امتداد لنواذ البيروقراطية في مختلف الجماعات المهنية والنقابية والثقافية التي تسيطر على قطاعات معينة، فالصحافي يحتكر ميدان اختصاصه لنفسه وكذا النقابي داخل المؤسسة يعتبر نفسه الوحيد العارف بمطالب العمال لذلك تتلخص وجهة نظر كروزيه في أن مصالح البيروقراطية هي الاعتماد على القانون والقرارات والمراسيم للتغلب على المشاكل في وقت معين وبمرور الوقت تصبح تلك القوانين لا معنى لها، فيتحايل الأفراد على القوانين ويستغلونها بما يخدم مصالحهم ويتجاهلون كل الإجراءات التي لا تحدم مصالحهم⁵⁷. فالمشكلة الحقيقية في التنظيمات حسب كروزيه هي عدم رغبة الموظف في تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات لان ذلك يؤدي إلى عدم الاستقرار الذي يتمتع به ذلك الموظف الذي يحتمي بالقوانين والقواعد والتعليمات فهو يترك هذه الأوامر لمن هو اعلى منه ما يعزز حسبه الهوة بين القادة داخل التنظيم وباقي العمال.

أما بيتر بلاو (P) PETER فيقول أنه "في أي منظمة يميل الموظف الى الارتقاء إلى مستوى اعلى منه بدون توفر عامل الكفاءة، معناه ان الموظف الإداري يرتقي من مستوى إلى آخر أعلى منه بأقل كفاءة للوظيفة الجديدة، مع انه كان كفؤاً في الوظيفة التي كان فيها وهكذا"⁵⁸.

4_ مدخل العلاقات الإنسانية (التون مايو 1880 - 1949) :

في الفترة الممتدة بين 1930-1940 تغير اتجاه الإدارة نتيجة لتجارب الهاوثورن حيث ظهرت هذه الحركة مع التون مايو ELTON وجماعته كرد فعل على المبادئ التي جاءت بها الإدارة العلمية لتايلور، حيث أوضح التون مايو أن زيادة الإنتاجية وتحقيق الفعالية التنظيمية لا تخضع فقط للطريقة التي يصمم بها العمل وإنما هناك عوامل اجتماعية ونفسية حيث أن الرضي والأداء يتطلب اتصالات واضحة للجميع ومفتوحة للعمال والمشرفين ما يساهم في إيجاد العوامل النفسية المريحة لدى العمال وشعورهم بالمكانة وأنهم جزء من عملية المؤسسة وليس مجرد آلات فقط ويزيد شعورهم بالمسؤولية

⁵⁷- طلعت براهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب، القاهرة، 1998، ص 21.
⁵⁸- ابراهيم عبد الله المنيف، تطور الفكر الإداري المعاصر، مصر، 1993 ص 103.

ورفع المعنويات ويحقق اندفاعهم لاكتساب خبرة وكفاءة عالية، وعليه فإن أنصار هذه النظرية تناولوا المؤسسة باعتبارها نطاقا اجتماعيا تلعب فيه المشاعر والعواطف وقيم الجماعة والحاجات دورا هاما في زيادة الفعالية التنظيمية وتحقيق الكفاية الإنتاجية.⁵⁹

فمن خلال أبحاثه بمصانع هاوثورن درس التون مايو وجماعته العلاقة بين مجموعة من المتغيرات وبين الكفاية الإنتاجية ومن بين أهم المتغيرات المنطلق والتي كانت محل الاهتمام نجد، بالإضافة، فترات الراحة، نظام الأجور⁶⁰.

حيث حدد مجموعتين من العوامل ومجموعة ضابطة لهم، أي سهر على توفير شدة إنارة ثابتة أما المجموعة التجريبية فأخضعها لظروف عملها الفيزيائية المتغيرة باستمرار نحو الزيادة أو النقصان، فكانت النتائج في كل المراحل الخمسة وبمتغيراتها وصلت إلى عدم وجود علاقة واضحة بين تلك المتغيرات وبين زيادة الكفاية الإنتاجية، أمام هذه الوضع كان من الضروري التساؤل عن الأسباب العوامل الحقيقية التي كانت وراء ارتفاع الإنتاجية وقد أجمعت الإجابات على أن الزيادة في الإنتاج تعود إلى:

-التغير في الموقف الاجتماعي للعمال.

-التغير في مستوى رضى العمال النفسي عن العمل.⁶¹

-أنماط التفاعل بين العمال فيما بينهم وبين ممثليهم أو مشرفيهم.

ولعل أهم النتائج التي تم الوصول إليها ولها دور كبير في فعالية وكفاءة وزيادة الإنتاجية هي:

- أن التنظيم هو عبارة عن تلك العلاقات التي تنشأ بين مجموعات من الأفراد وليس مجرد وجود عدد من الأفراد المنعزلين غير المترابطين فيما بينهم.

-أن السلوك التنظيمي لأفراد نحو زيادة كفاءتهم ونقصانها يتحدد وفق سلوك أفراد التنظيم الذين يتأثرون هم بدورهم بظغوط اجتماعية مستمدة من العرف والتقاليد التي يؤمن بها الجماعة وتفرضها على أعضائها.

-أن القيادة الإدارية تلعب دورا في التأثير في تكوين الجماعات وتعديل تقاليدها بما يتناسب مع أهداف التنظيم، وتعمل على تحقيق التعاون بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي.

- لتحقيق إدماج التنظيم غير الرسمي في التنظيم الرسمي يجب إشراك العمال وتحميلهم مسؤولية اتخاذ القرارات.

⁵⁹- كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الاداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية، بيروت، 1999، ص 16.

⁶⁰- Amadien(j.f) :**organisation et travail**, paris. 1993 .p59.

⁶¹ - carol (K):**toutes les théories du management** , maxima édition , 3^{ed}, 2003, France presse de la nouvel imprimer, P 135.

- أن الاتصالات بين أجزاء التنظيم ليست قاصرة على الاتصال الرسمي بل غير الرسمي كذلك الذي قد يكون أكثر فعالية على سلوك العمال⁶² .

من هذا يبدو جليا أن مدرسة العلاقات الإنسانية ركزت على ضرورة إشباع الرغبات الإنسانية وذلك لزيادة فعالية المؤسسة وإنتاجيتها وأن التنظيم الذي يوفر هذه الإشباعات أكثر هو أعلى التنظيمات كفاءة فعالية، فأفكارها كانت تدعو إلى ربط التنظيم بالحاجات الاجتماعية للأفراد و العمال.

كما أن هذه النظرية جعلت الكثير من علماء النفس والاجتماع يقومون بدراسة العلاقات الاجتماعية بين الإرادة وبنيتهم الثقافية واحتياجاتهم المختلفة ويتوصلون إلى أن المكافآت غير الاقتصادية تلعب دورا أساسيا في تحقيق الإشباع والدافعية نحو العمل وبالتالي زيادة فعالية التنظيم ونشاطه.

فنتائج التون مايو وجماعته ركزت على الجانب الإنساني للتنظيم وتلبية حاجياته وهو ما اغفله تايلور الذي ركز على الجانب المادي وأغفل الجانب الإنساني، و غيرها من الظروف الأخرى المحيطة بالتنظيم والتي أغفلها الجانبان.

فقد قدمت الدراسات المتتابعة لدراسة التون مايو دليلا على أهمية الفكر البشري في التنظيم وأكدت على ضرورة التعامل معه من اجل زيادة كفاءة وفعالية مؤسسته.

5_ نظرية اتخاذ القرارات (هيربرت سيمون HERBERT SIMON) وفعالية التنظيم:

تعتبر نظرية اتخاذ القرارات من اهم أبعاد الفعالية في دراسة التنظيمات وأهميتها في تحليل كيفية إيصال الأوامر وجعلها أسلوب من شأنه تعزيز الكفاءة والفعالية، حيث يرى أن القرار هو وسيلة لتحقيق أهداف التنظيم⁶³ ، ومحوره وهذا عن طريق الاختيار بين البدائل المتاحة لحل المشكلات التي تواجه أهداف المؤسسة وهذا يتطلب التنسيق الواعي والدقيق بين الأنشطة والاعمال التي يؤديها الأفراد، بحيث من الضروري أن يحدد التنظيم لكل شخص نوع القرارات التي يتعين عليه اتخاذها . وبالتالي فهم السلوك والتنبؤ به يقتضيان دراسة كيف تتخذ القرارات وما هي المؤشرات التي تحددتها واشتراط على المؤسسة للوصول إلى أهدافها ضرورة أن يلتزم الأفراد بالقرارات المتخذة في المستويات العليا وذلك باستخدام أساليب مختلفة من التأثير على الأعضاء وهي عناصر تؤثر بدورها في صنع القرار وتحديد طبيعته و ومداه منها:

⁶²- mayo (E) : the Human problems of an industrial civilization,new York ,the king press ,p241.

⁶³- سعيد عامل علي عبد الوهاب، الفكر المعاصر للتنظيم والإدارة، 1994، ص 20.

-استخدام السلطة، خلق الولاء والانتماء للمؤسسة، فتح قنوات الاتصال، التكوين المتميز لجميع فئات العمال.

-نشر الكفاءة وكل العوامل المساعدة على مشاركة العمال واستقراهم لاتخاذ القرارات، هذه العناصر والعمليات تتطلب بدورها تقسيم واضح للوظائف والأنشطة بحيث لا بد أن تحدد مسؤولية كل فرد تحديدا دقيقا وتحديد أهدافه من اتخاذ القرار، ويشترط هـ. سيمون من أجل تسهيل هذا القرار اختيار البديل الأنسب والناجح لتوفر المهارة والكفاءة العلمية والفكرية لذلك.

- كما يقر بحقيقة مفادها أن التكوين والتعليم لهما دور كبير في اتخاذ القرارات السليمة والفعالة بأسلوب أفضل وتكلفة أقل.

- كما يرى سيمون أن هناك نوعان من القرارات في المؤسسة يتم اتخاذها وكل نوع منها يحتاج إلى عامل المهارة والكفاءة، فهناك قرارات تتطلب خبرة وتجربة مكتسبة خلال الفترة المهنية، أي المسار المهني وهذا النوع من القرارات لا يحتاج إلى مهارات إبداعية كثيرة بل يتلقى العامل حوله تكويننا بسيطا، أما القرارات غير المبرمجة فهي تلك القرارات التي تحتاج إلى مستوى فكري وإبداعي وتتطلب إمدادا جيدا للأفراد وتكويننا مستمرا وتحديدا للمهارات وعلى هذا الأساس تعتبر نظرية القرارات عملية ضرورية لتحقيق كفاءة المورد البشري وفعالية المؤسسة⁶⁴.

نشير مما سبق أن نظرية اتخاذ القرارات استطاعت أن تخفي النقص في البحوث العلمية والإنتاجية والاجتماعية وجمعت بين العديد من الاتجاهات في نموذج واحد وهو الحصول على الكفاية الإنتاجية.

6_ نظرية المعاونة أو التعاون عند شيسـتربرنارد CHESTER (1886_1961):

يرى شيسـتر برنارد أن التنظيم عبارة عن نظام تعا وني يقوم على أساسا تعاون شخصين أو أكثر من اجل تحقيق هدف محدد وهو ان يتحقق التوازن بين أهداف المؤسسة وقيادتها وأهداف العاملين، والجماعات غير الرسمية يساعد في ذلك ويؤدي إلى الانضباط وحب العمل وهي نظرية تقوم على ثلاث أشياء رئيسية:

-وجود هدف مشترك بين أعضاء التنظيم.

-إمكانية الاتصال بين أعضاء التنظيم من قيادة وعمال.

-الرغبة في العمل والمساهمة بشكل كبير في كفاءة وفعالية التنظيم.

ويعتقد برنارد أن لقيام المؤسسة بوظائفها لا بد من تقسيم العمل ووضع الأفراد في التخصصات المناسبة لهم خصوصا عندما تتوافق مع رغباتهم واحتياجاتهم كما أن نجاح المؤسسة وتحقيق فعاليتها

⁶⁴ -Du right (m): L'apprise de décision et management ,paris , 1987, p18.

مرتبطة كذلك على نظام الحوافز وإسهام الفرد وعلى القيادة إقناع الأفراد بهذه الحوافز المتاحة لديها⁶⁵.

لقد لفت برنارد الأنظار لأهمية التنظيم والتكوين المستمر داخله لأعداد الجيد للأفراد وخاصة القادة لما ذلك من أهمية في رفع كفاءة وفعالية المؤسسة⁶⁶.

كما أكد برنارد على الجوانب النفسية والاجتماعية لأي تنظيم معتبرا المؤسسة نظام اجتماعي يتطلب نجاعة التعاون بين المدراء والعاملين فقط باستخدام المدير القائد للسلطات الرسمية وإصدار الأوامر وفرض العقوبات ولكن الجوانب غير الرسمية لها دور أيضا في تحقيق الفعالية فالفرد تنمو لديه دوافع ورغبات كالتمييز والرقي في العمل ولأجل ذلك يحاول تطوير مهاراته وقدراته لتحسين أدائه وتأكيد كفاءته وهذا عن طريق التكوين المهني.

كما دعا إلى ضرورة تنمية الشعور بالولاء للمؤسسة وهذا بمناقشة أهدافها والمشاركة في قراراتها والتعبير عن الحلول النفسية والاجتماعية وهذا نابع من إدراكه لأهمية السلوك الفردي للعامل أو الفرد داخل المؤسسة.

7_ نظرية النسق الاجتماعي لتالكوت بارسونز TELCOTT PARSONS:

إن الإضافة التي قدمها بارسونز للتنظيم هو تصوره لظاهرة التنظيم على أنها نسق اجتماعي يضم مجموعة من الأنساق الفرعية المختلفة كالجماعات والأقسام والإدارات... الخ. وان التنظيم في حد ذاته ما هو إلا نسق فرعي لنسق أكبر منه وأسهل و الذي هو المجتمع، إضافة إلى هذا حلل بارسونز التنظيم من وجهة نظر ثقافية فالقيم السائدة هذه هي التي تمنح أهداف التنظيمات طابعها الشرعي وما التنظيم كنسق فرعي إلى منفذ للمتطلبات الوظيفية التي يسعى إليها النسق الأكبر (المجتمع) إلى تحقيقها⁶⁷.

وبذلك فلا تعارض عند بارسونز بين القيم السائدة في التنظيم وتلك السائدة داخل المجتمع الكلي، فلا نجزم أن بارسونز طابق بين التنظيمات والمجتمع، ومن خلال تعريف بارسونز للتنظيم بانه نسق اجتماعي منظم أنشئ من اجل تحقيق أهداف محددة، فالتنظيم إذا وحدات وأجزاء لكل وحدة أهداف محددة وواضحة نسبيا تسعى لتحقيق أهدافها في ظل التنظيم ككل، ويتطلب ذلك تواجد إجراءات وقواعد تنظيمية تسيير عليها تلك الأفراد للوصول الى الأهداف ولتحقيق ذلك والمحافظة على توازن النسق وضمان البقاء واستمرار التنظيم.

قدم بارسونز أربعة متطلبات وظيفية لتحقيق ذلك وهي⁶⁸:

⁶⁵- محمد سماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية الحديثة، الاسكندرية، 2005، ص 29.

⁶⁶- محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل، الأردن، ط 1، 2010، ص 85.

⁶⁷- وليام روت، تطور نظرية الإدارة، ترجمة عبد الحكيم الخزاغي، إتراك للطباعة، القاهرة، 2001، ص 48.

⁶⁸- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، مرجع سابق، ص 49.

مطلب المواثمة: وهي عملية تدبير كل من الموارد البشرية اللازمة والمادية وكذا الوسائل الفنية للوصول إلى الهدف المسطر وهي من الوظائف الأساسية التي يعتبرها بارسونز توفرها لتحقيق هدف التنظيم.

مطلب تحقيق الأهداف: ويتمثل في حشد الموارد التنظيمية من أجل نجاح المنظمة وهذا يتحقق عن طريق مطلب المواثمة بمعنى أن تدبير وتدريب المورد البشري يتوقف عليه التوفيق في الوصول إلى الأهداف المسطرة، ففعالية المنظمة إذا قائمة على الأداء الفعال والكفؤ للمورد البشري، ولذلك على الإدارة أن تطبق سياسات وطرق فعالة للاستقطاب والتوظيف والتدريب وهذا بدوره سيتطلب إجراءات مناسبة لسير هذه الوظائف منها عملية اتخاذ القرارات لتنفيذ هذه الوظائف.

مطلب التكامل: وهي جعل العلاقات مترابطة بين الوحدات وتماسك أعضائها وتضامنهم لتحقيق الأهداف.

مطلب الكمون: وهو قدرة الأنساق الفرعية في التعرف على النسق الأكبر والتكيف والتلاؤم مع الظروف السائدة ومتطلبات المجتمع، كما اهتم بارسونز كذلك بعملية اتخاذ القرارات ودورها في المنظمة وهي من العناصر الحيوية التي تسمح باستمرار وتقديم المؤسسات وهي ثلاث أنواع منها القرارات السياسية وهي قرارات عامة ترتبط بالمنظمة ككل وبوظائفها الأساسية الإنتاج والبيئة المحيطة وكمشكلات التنظيم الداخلية قرارات توزيعية وتعلق بتوزيع المسؤوليات والصلاحيات بين الأفراد والتي يقوم بتطبيقها المديرين والمشرفين.

وكذا قرارات تنسيقية وتشمل المحافظة على التعاون داخل التنظيم ومهما تعددت الآراء والانتقادات التي وجهت إلى إسهامات بارسونز في تقدم نظرية التنظيم إلا أن للدارس يفضل مسألة إثارته للبناء الثقافي للمجتمع وتأثيره على كل التنظيمات السائدة في هذا المجتمع.

وهو ما نلمسه عند فيليب سيلزنيك PHILIP SELSNICK 1949 لما أكد من خلال نظريته النظرية المؤسسية على أهمية القيم والأعراف والتاريخ الطبيعي في تشكيل الهياكل التنظيمية والممارسات الإدارية في التنظيمات وهو ما أدى إلى ظهور منظور جديد في دراسة التنظيم والذي أصبح يهتم بدراسة القيم والمعتقدات والأفكار المشتركة السائدة بين العمال داخل المنظمة.⁶⁹ لأن المنظمات وفق هذا الاتجاه هي كيانات اجتماعية تحرك سلوكها مجموعة من القيم والمعتقدات وتحدد الأهداف بناء عليها كما تحدد وسائل تحقيق هذه الأهداف.

وكان كل من ميلر و فروم MILLER AND FORM قد انتقدا المداخل التي ظهرت بعد الحرب العالمية الثانية والتي ركزت على الدراسة الوصفية السطحية والاهتمام بالمشكلات الجزئية والفرعية داخل التنظيم دون الاهتمام بدراسة القضايا العامة، لذلك أكدوا على أهمية

⁶⁹- عبد الله عبد الرحمن، النظرية في علم الاجتماع، النظرية المعاصرة، الدار الجامعية، بيروت، 2003، ص 33.

تركيز البحث العلمي في علم الاجتماع الصناعي بالانتقال من المجرد إلى الواقعي من وصف وتحليل التنظيمات إلى تحليل العلاقات المتبادلة بين الأنساق الاجتماعية مع الأخذ بعين الاعتبار كل العوامل الأخرى منها العوامل الديمغرافية والايكولوجية (البيئية)، والتي تلعب مجتمعة دور أساسيا في تشكيل سلوك الفرد والتنظيم وعموما ركزا الباحثان على ضرورة دراسة الوحدات السوسولوجية الكبرى تم الانتقال لدراسة الوحدات السوسولوجية الصغرى على اعتبار ان الحياة كل متكامل غير قابل للتجزئة إلا لأغراض الدراسة والبحث⁷⁰.

أما وليت وايت W.WHYTE ذهب إلى محاولة التأكد من مدى قابلية تطبيق أفكار بارسونز على كل التنظيمات حيث وجد إلى أن هناك صعوبات تكتنف بارسونز (اهتم بوجهة النظر الثقافية والنظامية) ومنها:

-الاهتمام القليل بما يدور داخل التنظيم.

-الافتقار للمعلومات والشواهد الواقعية وتطوير النظرية.

-حذف العناصر التي تعتبر هامة وضرورية لبناء النظرية.

فالنقطة الأولى وهي عدم اهتمام بارسونز بالجوانب الفنية كالأدوار والجماعات، أما النقطة الثانية وجود غموض، فهي كثيرة المفاهيم قليلة الشواهد الواقعية، أما النقطة الثالثة أن نموذج بارسونز يشمل على عناصر محذوفة والحقيقة أن هناك دليل على أن الموقع المكاني للفرد يؤثر على السلوك التنظيمي ولكن بارسونز لم يهتم بهذا، فقام وايت بدراسة شركة A B C حيث أكد على ظهور حاجة ملحة في كل مصنع الى وجود مدير ومشرف يتبعان نفس المستوى في التدرج، فالمدير مسؤول عن إدارة وتقييم الإنتاج يقدمها إلى المشرف على الأقسام، فقد وجد وايت ان هذا الموقف أدى إلى صراع داخل التنظيم خاصة عند دراسته لمصنعين كان يقعان في نفس المكان الجغرافي⁷¹.

8_ مدخل الموارد البشرية :

يعتبر مدخل الموارد البشرية حديث نسبيا في إدارة الأفراد وبدأ استعماله مطلع السبعينات حيث أكدت البحوث والدراسات في العلوم السلوكية أن الأفراد موارد وليسوا مجرد أناس يتحركون ويتصرفون وفق مشاعرهم وعواطفهم ومع مرور الوقت تزايدت هذه الأهمية للموارد البشرية ومن خلال تبنيها لهذا المدخل وهو أن هؤلاء الناس يمكن أن يحققوا فوائد كثيرة بالنسبة للمؤسسة وكذا الفرد على حد سواء واستطاعت أن تستفيد من إشباع حاجات الأفراد وزيادة الفعالية التنظيمية اعتبر هذين العنصرين مكملين لبعضهما البعض وليس منفصلان ويقوم هذا المدخل على ما يلي:

⁷⁰- علي السلمي ، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب، 2001، ص 220.
⁷¹- عبد الله عبد الرحمن ، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية، ط 1، 2003، ص 53.

- إن الأفراد عبارة عن استثمار إذا أحسنت إدارته وتنميته يمكن أن يحقق مكاسب طويلة الأجل للمؤسسة ويبدو ذلك من خلال زيادة إنتاجيتها.

- لا بد أن توجه السياسات والبرامج والممارسات لإشباع الحاجات النفسية والاقتصادية للفرد.

- لا بد أن تهيأ بيئة العمل لتشجيع الأفراد وتنمية كفاءتهم واستغلال مهاراتهم لأقصى حد.

- برامج وممارسات الموارد البشرية يجب أن توضع وتنفذ مراعية تحقيق التوازن بين أهداف المنظمة والأفراد⁷².

لذلك فالعنصر البشري هو أهم العناصر التي يتشكل منها أي تنظيم، فالموارد البشرية هي القوى الدافعة لأي تنظيم ومصدر كل الطاقات والإنجازات فالأفراد هم الذين يحددون الأهداف والسياسات والبرامج وهم من يتولون تعميمها ويقومون بتوزيع الأدوار والمسؤوليات وهم الذين يتحملون مسؤولية التدبير والتوجيه وترشيد استعمال الموارد المادية والبشرية بما يعود بالفائدة وتحقيق الأهداف ويقومون بالأعمال التي تعجز الألة عن القيام بها.

ولعل أبرز التأثيرات والمتغيرات والتوجهات العالمية في مفاهيم الإدارة هو ذلك الانتقال التام والعناية الفائقة بالموارد البشرية باعتبارها الحجر الأساسي للمورد الأهم الذي تعتمد عليه الإدارة في تحقيق أهدافها وقد تبلور هذا الاقتناع الكامل بالدور الرئيسي للمورد البشري في مجموعة الأسس التالية التي يتضمنها الهيكل الإداري الجديد:

- المورد البشري بالدرجة الأولى هو طاقة ذهنية وفكرية ومصدر معلومات وابتكارات وعنصر عامل وقادر على المشاركة الإيجابية بالفكر والرأي.

- إن الإنسان في المنظمة يرغب بطبيعته في المشاركة وتحمل المسؤولية ولا يقتنع بمجرد الأداء السلبي لمجموعة من المهام تحدها له الإدارة بل يريد هو المبادرة ويسعى للتطوير والإنجاز وتنمية القدرات.

- أي الإنسان إذ أحسن توظيفه وتدريبه وإعداده مع العمل المتوافق مع مهاراته ورغباته، فإنه يكفي بعد ذلك توجيهه عن بعد وبشكل غير مباشرة ولا يحتاج إلى التدخل من المشرف أو الرقابة لأداء مهامه.

- أن الإنسان يزيد عطائه وترتفع كفاءته عند عمل في إطار مجموعة أو فرق من الزملاء يشتركون جميعاً في تحمل المسؤولية في العمل.

وتأسيساً على هذا نستنتج أن الفلسفة الجديدة والحديثة التي تتناول المورد البشري تتلخص في احترام الإنسان واستثمار طاقاته باعتباره شريك في كل ما تعلق بالتنظيم وليس مجرد أجير.

وتنهض هذه الفلسفة على الخصائص التالية:

72- علي غربي، اسماعيل غيرة، بلقاسم سلاطينية، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر، ط 1، 2007، ص 40.

- أن إدارة الموارد البشرية هي نظام متكامل ومترابط يتضمن مجموعة من العمليات والأنشطة المتمثلة والمتداخلة.
- أن فعالية إدارة الموارد البشرية تنبع من وجود مجموعة من السياسات بما يتناسب مع أهداف المؤسسة.
- أهمية إدارة المورد البشرية تستهدف تعاضد العائد على الاستثمار البشري وهو القيمة المضافة بواسطة هذا المورد.
- نجاح إدارة الموارد البشرية على الفهم والتحليل الصحيح لمتطلبات الأداء وظروفه داخل مكان المؤسسة وكذا خصائص ومميزات الأفراد كما تتوقف استراتيجية نجاح هذه الموارد على مدى توازنها وتناسقها مع باقي القطاعات الأخرى من إنتاج وتسويق ومن ثم تصبح جزءا مهما في البناء الشامل للمؤسسة، وترتكز الفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية على الدعائم التالية:
- الإنسان طاقة ذهنية - الإنسان يعمل برغبة في الإنجاز - الإنسان يحتاج إلى نمط متحرر من القيادة.
- الإنسان يبدع حين يعمل مع فريق متجانس .
- إن الخطة المتكاملة لتنمية الموارد البشرية تخلق جوا من العلاقات الإنسانية حيث توضع كل فرد في مكان يتناسب مع مؤهلاته وخصائصه ويخلق إنسان على مستوى عالي من الكفاءة والتكوين قادر على التنافس في ظل مستجدات (عصر التكنولوجيا العالمية والعولمة)، إذ يمتاز الفكر التنظيمي الحديث بملامح عامة نوجز أهمها في:
- التميز والتفوق هو التوجه الجديد واستثمار الطاقات التكنولوجية والبشرية عالية التأهيل والمهارة والدافعة للعمل والرضا المتكرر من جانب زبائن المنظمة.
- تعمل الإدارة الجديدة على تأكيد وجود حصتها في أسواق مختارة بعناية وتوجيه كل الطاقات الممكنة لتحقيق معدلات نمو متزايد- لا تخشى التغيير بل تسعى لإحداثه.
- تتبنى مفهوم الابتكار والإبداع لأنها من وسائل التميز والتفوق.
- تعمل على خلق المناخ التنظيمي اللازم وأساليب تطويره وتعديله.
- ترسيخ فكرة أن البشر والأفراد هم الدعامة الرئيسية لإنتاج وزيادة الكفاءة والفعالية.
- اتباع أساليب حديثة في اختيار وتوظيف الأفراد وتوفير الإمكانيات التنظيمية التي تساعدهم على الأداء المتميز.
- تعمل على جعل كل الأفراد يشاركون بالنظر للمستويات التي ينتمون إليها.
- تشجيع قيام قيادة تقوم على التفاهم المشترك لمصالحها ومصالح الجميع وتؤمن بالعلاقات الإنسانية بين كل الأفراد وتحاول توجيههم.

-تشجيع العمل الجماعي والمبادأة وتفويض السلطات - استثمار الوقت واستغلاله لأبعد حد.
-التحرر من النظم والإجراءات الجامدة وتقليص البيروقراطية.
-تولي أهمية كبيرة للعمل والتكوين والإرشاد لأنها تأسس الحاجة إلى كل عمالها.
-تتأسس فلسفة الفكر التنظيمي الجديد على التوجه نحو الفعالية.
كما أن للموارد البشرية وظائف يجب تأديتها في مختلف المؤسسات مهما كان نوعها وتشمل ما يلي:

-ضمان بقاء المؤسسة بالتزامها اتجاه الجهات العليا _ التنبؤ باحتياجات الأفراد وخدمتها.
-استقطاب الأفراد الذين تحتاج إليهم في تحقيق أهدافها.
-اختيار وتعيين الأفراد لشغل وظائف معينة للمؤسسة والتدريب عليها.
-وضع مقاييس لتقييم الأداء و البرامج ومتابعة تنفيذها - القيام بمهمة الوساطة بين المؤسسة والنقابات.
-وضع نظام للرقابة والانضباط والتظلمات - توفير الأمن والصحة والمساعدة على حل كل المشاكل⁷³.

هذا بإيجاز مدخل الموارد البشرية ومجالاتها ولكن السؤال المطروح حول من يؤدي وظائفها، ففي محاولة للإجابة على هذا السؤال نقول بان من يقوم بوظائف الموارد البشرية في غالب الأحيان هم المديرون حيث يشتركون في القيام بأنشطة التكوين والتوظيف وتقييم الأفراد هذا و يختلف من يقوم بهذه الوظائف تبعاً لكل مؤسسة وحجمها، ففي المؤسسات الصغيرة الحجم يقوم صاحب العمل أو المدير بمعظم وظائف الأفراد، أما المؤسسات الكبيرة الحجم فإنها تخصص قسماً أو إدارة الموارد البشرية ويشرف على هذا القسم واحد أو أكثر من المتخصصين في الموارد البشرية من الذين يتم تدريبهم في مجال أو أكثر من مجالات ادارة الموارد البشرية.

سابعاً: تكوين الموارد البشرية

التكوين وعلاقته بتخطيط الموارد البشرية_1

التخطيط الاستراتيجي للتكوين_2

⁷³- أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، ص 60.

- 3_ سياسة إعداد برامج التكوين
- 4_ مقارنة التكوين بالتعليم
- 5_ مقارنة التكوين بالتنمية البشرية
- 6_ شروط التكوين
- 7_ مبادئ التكوين
- 8_ أهمية التكوين وأهدافه
- 9_ فوائد التكوين
- 10_ أنواع التكوين
- 11_ التكوين والأداء
- 12_ آثار عملية التكوين
- 13_ أساليب وخطوات تقييم كفاءة التكوين

الثروة الحقيقية لأي أمة ومصدر الإبداع فيها هي مواردها البشرية، لذلك فالاعتناء بها يتطلب عامل أساسي هو التكوين حيث رفع مستوى الثروة البشري وكفاءتها يؤديان إلى تحسين أدائها ووجوده إنتاجها وبالتالي تنميتها.

فأُس المال البشري هو الدعامة الحقيقية التي تستند إليها المنظمة الحديثة نظرا لأهميته وقدرته على المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة وتولي الإدارة الحديثة اهتماما بقضية رأس المال البشري وتأهيله وهذا من خلال التكوين، وهناك نوعان من رأس المال وهما

رأس المال التنظيمي: تأتي أهميته من حيث أنه مهما بلغت المعارف المتوفرة لدى الأفراد إلا أنه لا _ قيمة لها ما لم يوجد تنظيم كفؤ يهيئ بيئة العمل لاستخدام الأمثل للخبرات المتوفرة لدى منتسبي المنظمة لذا يمكن تعريف رأس المال التنظيمي بأنه هيكل تنظيمي كفؤ يدعم التدفق المعرفي بين وحداته ويتميز بالمرونة في مواجهة متغيرات وتحديات البيئة العملية المحيطة

رأس المال المتعاملين مع المنظمة _

ويقصد به حسن التعامل مع الشريحة المستهدفة من خدمات أو منتجات المنظمة وهو يعتمد على حسن كفاءة اختيار وتوظيف التواصل مع هذه الفئة بهدف تحقيق رضا المتعاملين مع المنظمة وتتضح أهميته من تفاعلات رأس المال البشري والتنظيمي معا، ما يؤدي إلى جودة الخدمة والمنتج ولكن ماهية ذلك ما لم تحسن تسويق تلك الخدمة أو المنتج من خلال حسن كفاءة اختيار وتوظيف قنوات اتصال مع كل هذه الفئات

اهتمام الإدارة أو المنظمات المعاصرة بالموارد البشرية يعبر عن محاولة إيجاد التوازن بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد، وتنطلق من اعتقاد سليم وهو أن للإنسان طاقات وقدرات ذهنية تفوق كثيرا ما يتم استغلاله والاستفادة منه

وقد تبلور هذا الاقتناع الكامل بالدور الرئيسي للموارد البشرية في مجموعة الأسس التالية التي يتضمن هيكل الفكر الإداري والتنظيمي الجديد

المورد البشري بالدرجة الأولى طاقة ذهنية وفكرية ومصدر المعلومات والابتكارات وعنصر فاعل _ قادر على المشاركة الايجابية بالفكر والرأي، يقول الفريد مارشال في هذا الصدد ثمن ضروب رأس ⁷⁴المال هو ما يستثمر في البشر

أن الإنسان في المنظمة يرغب في المشاركة وتحمل المسؤولية ولا يقتنع بمجرد الأداء السلبي لمجموعة _ من المهام تحددها له الإدارة بل يريد المبادرة والسعي والتطوير والانجاز

إن الإنسان إذا أحسن اختياره وإعداده وتكوينه مع مهاراته ورغباته فانه يكفي بعد ذلك توجيهه _ عن بعد وبشكل غير مباشر لا يحتاج إلى التدخل التكميلي من المشرق أو الرقابة لضمان أداءه عمله

⁷⁴- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب، مصر، القاهرة، 2001، ص 42.

إن الإنسان يزيد عطائه وترتفع كفاءته إذا عمل في مجموعة عمل فريق من الزملاء يشتركون معا _
في تحمل مسؤوليات العمل وتحقيق نتائج محددة

وقد تكاملت في ذلك مفاهيم حديثة في إدارة الموارد البشرية تتناول الاستثمار في المورد البشري من منظور شامل يعكس كل الإسهامات والتيارات الفكرية المتجددة والمستمدة من النموذج الفكري الجديد للإدارة، أي يتلخص المنطق الجديد في إدارة الموارد البشرية في ضرورة إقدام الإنسان واستثمار قدراته وطاقاته بتوظيفه في مجالات العمل الأنسب إليه واعتباره شريك في العمل وليس مجرد أجير وفي ذلك فإن مفاهيم إدارة الموارد البشرية الجديدة تختلف عن مفاهيم إدارة الأفراد أو إدارة الموارد البشرية التقليدية.

لأجل كل هذا تهتم المؤسسات والمنظمات بتكوين الموارد البشرية لأن ما يتفق في هذا المجال يمثل استثمارا قد يكون له عائد يظهر في رفع كفاءات الأفراد كما أن أهمية التكوين تزداد بزيادة المعرفة والمهارات، لذلك فهو مسؤولية مشتركة بين جميع الأطراف في المؤسسات والمقصود هنا إدارة الموارد البشرية والموارد بالإضافة للأفراد المتكونين الذين يتلقون التكوين

التكوين وعلاقته بتخطيط الموارد البشرية_1

تهتم غالبية المؤسسات بالتكوين وتولي وظيفة تكوين الموارد البشرية عناية مميزة نظرا للفوائد التي تأتي من نتائجها ونظرا لارتباط وظيفة التكوين ارتباطا وثيقا بباقي وظائف إدارة الموارد البشرية، إذ تلجأ بعض المؤسسات إلى الربط في وظيفة الاختيار والانتقاء مع وظيفة التكوين ويكون بديلا لاختيار الموارد البشرية في الوظائف .

لذلك التكوين النوعي داخل المؤسسة يهدف إلى ترقية الأفراد إلى وظائف جديدة وبالتالي يقلص من الحاجة إلى اختيار مرشحين ذوي مهارات عالية، إضافة إلى ارتباط وظيفة الاختيار والتعيين بالتكوين فان وظيفة تقييم الأداء مرتبطة بدورها بوظيفة التكوين، من المتوقع أن يعطي التكوين بعد نهاية فترته المحددة للأفراد نتائج طيبة وفيها تقييم أداء الأفراد ويكشف عن نقائص عند بعض الأفراد المطابقة مع⁷⁵ الأداء الفعلي المطلوب منهم

التخطيط الاستراتيجي للتكوين_2

، عبد الكريم بوخفص، التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ، 2010، ص 27 _⁷⁵

يتبين المدخل الاستراتيجي للتكوين والذي يتمثل في تخطيط طويل الأجل بمدة ولسنوات بعد مراجعة الماضي وتحليل الحاضر واستقراء للتغيرات البيئية المتوقعة وتعد الأسباب الداعية لتصميم إستراتيجية التكوين ما يلي:

- التوافق مع متطلبات تخطيط الموارد البشرية الذي يوضح الوظائف التي تنشأ وتلك التي ستتغير - مستقبلا على مدى 5 إلى 10 سنوات ما يتطلب تكويننا طويل المدى لتأهيل الأفراد
- قد تتطلب مواجهة التحديات وتطوير التكنولوجيا في خصائص التجهيزات ومستوى الأداء ما - تتطلب حتمية في قدرات الأفراد لفهم خصائص هذه التجهيزات والمعدات وأدائها بفعالية⁷⁶ وكفاءة
- إن البعد الاستراتيجي للتكوين في جذورها من رسالة المنظمة فتقوم بتحديد الأهداف طويلة الأجل - والأهداف الإستراتيجية للمنظمة على إدراك التوجهات الإستراتيجية في كل من الوظائف الأخرى مثل الإنتاج والتسويق والمالية وإدارة الموارد البشرية... الخ

77: سياسة إعداد برامج التكوين_3

- إذا كان التكوين المهني لازم في الدول الصناعية فانه أشد لزوما في الدول التي تسير عن طريق التنمية الصناعية والتي تنقصها الخبرة في كافة الميادين لأن العملية ضرورية تهدف إلى تنمية قدرات الفرد ومهاراته وتنمية الكفاءات الإنسانية التي تؤدي إلى زيادة الإنتاج حيث تتطلب
- تنمية مهارات الأفراد أي زيادة قدرة وكفاءة وفعالية الفرد على أداء عمل معين عن طريق تكوينه _ وتعويضه بدقائق أمده الظروف المحيطة به وأدائه
- تنمية القدرات الذهنية للأفراد واكتمال شخصيتهم ولا تنحصر وظيفة برامج التكوين المهني في _ الدرجة عالية من المهارة فحسب، دائما تمتد أيضا إلى تنمية قدرات الشخصية للفرد ككل
- خلق الجو الاجتماعي والنفسي الملائم في عمل العمال وتغيير الصورة والاتجاه الذي كان من _ الممكن أن يجعله العامل في نفسه اتجاه المشروع الذي يعمل فيه وذلك عن طريق توضيح كافة الاستفسارات التي في ذهنه

76- أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي ، رؤية معاصرة، جامعة بنما، 2000، ص 254.
Sontag Michel: **Développer et intégrés la formation en entreprise**. Ed l'évercion .Paris
1994- P13 _33

رفع جودة الإنتاج عن طريق مهارة الأفراد المدربين، وللتدريب فعالية مرتبطة بالقدرة والاستعداد _ للمخاطبة والبرامج المهنية فيكون التكوين مساعدا على التغيير، بحيث يجعل الفرد أو الجماعة قادرة على التحكم في مناهج وبنية العمل، وأن يأخذ بعين الاعتبار بعد الجماعة داخل المؤسسة ويعطي إمكانية⁷⁸ الإحساس أكثر بحقيقة المؤسسة ويعمل كمحدد للمشاكل على المستوى الاجتماعي

⁷⁹التكوين يتطلب مزيدا من الوقت والكلفة المالية المقبلة وذلك لأسباب التالية:

ارتفاع عدد الأفراد غير المهاريين وغير المثقفين -

التطور الحاصل في التكنولوجيات المعقدة التي يترتب عنها تكوين وإعادة تكوين رسكلة الموارد عند - استخدامها

حاجة المؤسسات إلى التكوين بأداة فاعلة في مواجهة تحديات السوق -

وبهذا فإن التكوين ليس له معنى إلا إذا استمر حول حياة المؤسسة، فالمؤسسة مطالبة بالبحث عن الأداء والفعالية وليس المالية فقط وإنما الأداء الشامل وعلى المدى البعيد فالاستثمار في التكوين هو استثمار على المدى البعيد ويخص المؤسسة ككل⁸⁰، فإذا كانت الفلسفة الحديثة لإعداد الأفراد توجب أن يساير التكوين التغيرات التي اتخذت في عالم الشغل، إذ لا يهدف فقط إلى التبعية الوظائف الشاغرة في العمل بالترقية، بل يتضمن فكرة الانتقال للتجهيزات من النظام الاجتماعي الذي يعمل فيه

وفي هذا السياق، "نعيش عصرا يفرض علينا تدريب جميع العمال في شتى المجالات على اختلاف مستوياتهم وأعمارهم نظرا للاكتشافات الحديثة التي تتطلب تغيير المعلومات والمعارف والخبرات⁸¹" بصورة مستمدة على طول الحياة

وعلى هذا الأساس فرضت التطورات الاقتصادية والاجتماعية والديمقراطية التي نشهدها حاليا تكويننا جديدا على إدارة الموارد البشرية والذي اثر على توظيف أحسن الكفاءات والمسارات المطلوبة لمواجهة تلك التطورات فإن الخبرات الإستراتيجية التكوينية لا تزال مطروحة الآن من خلال التساؤلات التالية:

هل تعمل المؤسسات على تطوير الكفاءات أم اللجوء إلى توظيف الأفراد ؟ -

⁷⁸- Malthis (L) : **Gestion prévisionnelle et vélarisation R.H et d'organisation** .Paris .1982- P144 .

⁷⁹- محمد سعيد سلطان، **السلوك الإنساني في المنظمات**، الدار الجامعية الجديدة، القاهرة، 2002، ص 182 .

⁸⁰- برعي محمد جمال، **التدريب والتنمية**، عالم الكتب، القاهرة، 1973- ص 417 .

كيف تعمل المؤسسة على حفز الأفراد من أجل الانتقال والعمل أكثر؟ -

كيف يمكن إيجاد سبل لتطوير وتحسين أداء الأفراد لتقليل من اللجوء إلى الخارج (توظيف - خارجي).

لذلك فالخيار الاستراتيجي الأول الذي تواجهه المؤسسات ينحصر بمسألتي التكوين والتوظيف ببعض المؤسسات تبادر إلى تكوين وتطوير أفرادها وتبذل جهودها ومالها مقابل رفع مهارة وكفاءة عمالها، والبعض الآخر من المؤسسات تبادر إلى توظيف أفراد من قبل مؤسسات منافسة لها في سوق العمل إلا أنها قد تواجه بعض المشاكل في حال توظيف أفراد غير مكونين في وظائف شاغرة أو قامت المؤسسة بتكوينهم في مرحلة مقبلة ولم يأتي التكوين بنتائج المطلوبة وحتى تتغلب على ذلك لابد من⁸² التركيب على الاحتياجات التكوينية التي تنمي أداء وكفاءة الأفراد

أما الخيار الاستراتيجي الثاني يتطلب من المؤسسات كافة دون استثناء من الموارد البشرية العاملة عندها التقيد بقواعد إجراءات وسياسات المؤسسة العامة إذ تحدد المؤسسة مسؤوليات وواجبات الأفراد وتصفهم في الهيكل الإداري وتوزعهم على الوظائف وهذا الانتقال حتى لا تقع المؤسسة في المجهول، أما الخيار الثالث وهو يتعلق بمسألة التكوين والاستبدال الخارجي فالأول له علاقة بحجم الاستثمار لتكوين المطلوب دفع تكاليف مقابل الإنتاج أداء مرغوبا به والثاني كون الأداء الضيق يحتاج إلى تكوين ورسكلة للتخلص من خفض أدائه

مقارنة التكوين بالتعليم_4

العديد من الباحثين قارنوا التعليم بالتكوين، إذ تختلف التعليم عن التكوين في أن الأول يسعى لاكتساب معلومات وخبرات للتكوين واتجاهات خاصة بالعمل، في حين أن الثاني يركز على إعطاء الفرد معارف ومعلومات وقدرات موجهة بشخص وذلك باستثناء بعض أنواع التعلم التي تشمل⁸³ بطبيعتها على تكوين عملي كالطب والزراعة والتعلم الفني والحرفي

مقارنة التكوين بالتنمية البشرية_5

التكوين هو نقل مهارات معينة، يغلب عليها أن يكون مهارات يدوية حركية إلى المتكونين وتوجيههم لإتقان تلك المهارات إلى مستوى مقبول، أما تنمية الموارد البشرية فيقصد بها تطوير مهارات عامة للعاملين ليصبحوا أكثر استعدادا لقبول متطلبات مهام جديدة قدمت لهم، وما يمكن أن تستخلصه من

⁸²- بلوط حسن إبراهيم، إدارة الموارد البشرية، مدخل تكاملي، دار إثراء، عمان، الأردن 2009. ص 252.

⁸³- Berverty hymen: **training for productivity, American management.association extension Institute. S1. 1988. P2.**

هذا أن التكوين عملية منظمة وهذا لأنه نشاط يقوم على أساس التخطيط والتنظيم وهو عملية مستمرة بحيث يكون ملازماً للفرد قبل تعيينه وحتى نهاية حياته المهنية إذا

التكوين يهتم بالفرد نفسه بعكس التعليم يهتم بموضوع التعلم _

التكوين عملية واقعية بحيث توضح برامج التكوين حسب احتياجات واقعية حالية ومستقبلية _

التكوين عملية شاملة تخص كافة فئات العمال من تغيرات سلوكية، فنية وذهنية _

يعمل التكوين على مساعدة العاملين على كسب الفاعلية والكفاءة في أعمالهم مع الزيادة في _
إرضاء الفرد

كما ان هناك بعض المصطلحات المتقاربة في مفاهيمها مع مفهوم التكوين وهي

إعادة التكوين: أو ما يعرف بالرسكلة وتحدث عند انتقال الفرد إلى وظيفة جديدة نظراً لظروف هامة _

وإحاطته ببعض المعلومات المتخصصة التي سوف يحتاجها في الوظيفة الجديدة كما أن هذه العملية

⁸⁴ تستهدف ترقية الأفراد أو ضرورة إتقانهم لفنيات جديدة أدخلت على طرق وأساليب العمل

التأهيل: يتمثل في خدمات مهنية تقدم للعاجزين لتمكينهم من استعادة قدرتهم على مباشرة عملهم

الأصلي أو أداء أية أعمال أخرى تتناسب مع حالتهم الصحية والنفسية ويختلف التكوين عن التأهيل

⁸⁵ كون الأول يتمركز جوهره حول الأداء بينما الثاني حول عمليات التأقلم والتكيف مع الآخرين

الإعداد: يعرف بالتكوين السابق لتوظيف يستخدم في كثير من الحالات للدلالة على عدة عمليات كالتعليم

والتكوين وغير ذلك إلا أننا نجد البعض يدقق في استعمال هذا المصطلح الذي يعني في نفس الوقت عملية

تستهدف إضافة معلومات ومعارف جديدة للفرد ويبدأ الإعداد من حيث ينتهي التعليم، كما يتبدئ

التكوين بعد انتهاء الإعداد بالنسبة للفرد وبرنامج الإعداد يحتوي على تاريخ المؤسسة، السلع التي يتعامل

بها المشروع التنظيم الحالي للمؤسسة، السياسات الخاصة بالأجور والمكافآت، قواعد العمل بالمؤسسة⁸⁶، إن

التكوين هو الجهد المخطط والمنظم من قبل المنظمة لتزويد العاملين بمعارف معينة وتحسين وتطوير مهاراتهم

وقدراتهم وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي بناء

شروط التكوين_6

⁸⁴ - Lakhdar Sekio: **gestion du personnel**, les édition d'organisation, 4 eme Québec .1993, P 313.

⁸⁵ - صلاح خوطر، **برامج التدريب في المؤسسات الإصلاحية**، دار العربي الأمنية، الرياض، 1991، ص 182.

⁸⁶ - صلاح الشنواني، **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1993. ص 133.

من أجل تحقيق الأهداف المرجوة من التكوين فإنه يحتم على المؤسسة ضبط مجال التكوين بشروط:
تتمثل فيما يلي

يجب أن يكون لدى الأفراد رغبة في التعليم قبل قبولهم للتكوين وهذا راجع لوجود أشخاص —
لديهم حسب المعرفة والاهتمام ويحبون بفخر الانجاز ويرغبون في الحصول على تقدير أعمالهم ومن
الضروري كذلك وجود رغبة واهتمام لدى المتكون فيما يتعلق برنامج وأهداف التكوين

يجب أن يتم التكوين تحت إشراف مشرف كفؤ حيث أن هذا الأخير يكون دائما وثيق الصلة —
برجاله وعمل مسؤول التكوين هو مساعدة المشرف وإرشاده بخصوص الاحتياجات والأساليب
وتقييم النتائج الخاصة بالتكوين

يجب أن يتناسب التكوين مع الحاجات الفردية للمتكونين حيث يحتاج المشرف قبل تعليم أو —
تكوين شخص ما على أداء أي نوع من العمل، إلى تحديد متى يستطيع الفرد القيام به بالفعل وما
يعرفه حيث يتضح معالم التكوين من واجبات مسؤول التكوين ملائمة التكوين لشخص بدلا من
ملائمة الشخص للتكوين

يجب أن يساوي التكوين مع معدل ما يستطيع الفرد تعلمه كلما كان معدل التكوين بطيئا بالنسبة —
لقدرته الفرد على التعلم، كلما كان الفارق أكبر والتكوين الذي يتم وفق معدل يتناسب مع القدرة
على التعلم ليس مجندا فحسب لكنه ضروري

إن الأشخاص بإمكانهم أن يتعلموا حين يكونهم أحد على كيفية القيام بالعمل ولكن أفضل —
من ذلك هو أن يتعلموا من خلال القيام بالعمل تحت توجيه

يجب أن يكون التكوين مخططا، مجدولا منفذا ومقيما حسب منهج يجب أن تحتوي خطة التكوين —
على قائمة بالأفكار والمهارات الأساسية للعمل الذي يكون من أجل الشخص كما يجب أن توضح
تواريخ إتمام كل بند من بنود التكوين ويمكن أن يعدل الجدول فيما بعد ليناسب المعدل الذي يتعلم
الشخص حسب أو عندما تنفذ خطة التكوين يمكن استخدامها للمراجعة وإضافة الملاحظات المناسبة

7_ مبادئ التكوين:

ضرورة خلق الدافع لدى المكون فكلما كان الدافع قويا لديه ساعد ذلك على السرعة في التعلم
واكتساب المعارف والمهارات الجديدة

متابعة تقدم المتكون لأن كثرة المعلومات لا تكفي في حد ذاتها لاكتساب المهارة، وإنما الفهم لما تعنيه _
هذه المعلومات واستيعابها فقد يجد صعوبة في استيعاب المهارة الجديدة بدون تعلم كيفية تطبيقها وهذه
مهمة المتكون في متابعة درجة تقدم المتكون والتحقق من الاستيعاب النظري والعملي لمحتويات برنامج
التكوين.

ربط التكوين ببرنامج للتدعيم، بعد ان تعلن المهارات من خلال التكوين لابد من ربط النتيجة بنظام _
الثواب أو العقاب، لذلك يجب على الإدارة التحقق من أن المكافأة هي مقابل الانجاز الفرد المتكون مع
وجود نوع من التناسق بين برامج التكوين واحتياجات الأقسام التفصيلية وفقا لمتطلبات الوظائف، وإذا
كان السلوك لا يتماشى مع السلوك التنظيمي فلا بد من أن يتبع ذلك إجراء عقابي يستخدم نظام
العقوبات للحفاظ على السلوك العام، لذلك يلعب التكوين دور أساسي في تعليم هذا السلوك والانضباط
التنظيمي.

ضرورة الممارسة العملية للتكوين، لكي تكتسب المهارة والمعرفة فلا بد من مشاركة المتكون وإعطاءه _
الفرصة والوقت المناسب للتعلم، من توافر الأدوات والوسائل في مجال التكوين ومشاهدها في مكان العمل وأن
يعرف المتكون المعنى والمغزى من ذلك والانتقال من الكليات الى الجزئيات حين لم تتوصل البحوث إلى تحديد
هل الأنسب تعلم العمل ككل مرة واحدة أو تعلمه على مراحل متتالية وفق لمكوناته فكلما تعقد العمل وكان
مركبا كلما كان من الأفضل تعلمه على مراحل حسب أجزائه، وبذلك يتعلم المتكون كيفية تجميعه مع بعضه
وكيفية تداخلها لتكوين العمل ككل كذلك فإن خلق الحافز لدى المتكون للتعلم، هو من الواجبات الأساسية
للمكون:

ضرورة مراعاة التفاوت بين الأفراد من حيث المستوى والذكاء والاستعداد مما يدعو إلى بناء برامج _
التكوين بحيث يتلاءم والاختلافات بين الأفراد باستخدام أجهزة التكوين والتعلم الفردية لمقابلة مثل
87. هذه الاختلافات مما يجعلها منطقية وعلمية

أهمية التكوين وأهدافه_8

87- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، دار الجامعة المصرية، مصر، 1991، ص 260.

يعتبر التكوين وسيلة للتنمية الاقتصادية والازدهار الاجتماعي، التأمين عن البطالة وفقدان التوظيف أو عدم ملائمة الفرد لعمله كما هو وسيلة لتطوير قدرات الموظفين لسد الثغرة بين الأداء العقلي والمستوى المطلوب ومن جانب آخر الدول التي تعتبر الحد من العامة مهنة ينبغي أن ينقطع لها الموظف يسعى لتجعله في مستوى التوقعات التي يخولها له التقدم الوظيفي وذلك عن طريق زيادة مهاراته وتطوير سلوكه⁸⁸. والتدرج في مستوى المنظمة طوال حياته العملية

أهمية التكوين: تظهر أهمية التكوين من النتائج المحققة والمنتظرة فله فائدة اجتماعية ويعتبر وسيلة¹ ذات أهمية كبيرة في تنمية الفرد والمجتمع والمتمثلة في

تخفيف حوادث العمل: يساعد التكوين العاملين على أداء الأعمال بشكل سليم وبدون أخطاء _ على تخفيف المعدلات حوادث العمل، وهذا بدوره يقدم للمنظمة فوائد كثيرة ووفرة كبيرة في النفقات.

تخفيف معدلات دوران العمل: يؤدي التكوين دوا مهما في تخفيف حالات ترك العمل والتأخر _ والغياب وتخفيض أيضا المنازعات بين العاملين

زيادة الإنتاجية: اكتساب الفرد للمهارات من خلال التكوين تنعكس على حجم الانتاج وحدته _ لإضافة إلى التزايد الذي يكون مستمرا في الجوانب الفنية للوظائف والأعمال في الوقت الحاضر تدعو الحاجة إلى التكوين المنظم حتى يتوافر لدى الفرد على الأقل الحد الأدنى الملائم لهذه الأعمال

رفع معنويات الأفراد: بمعنى أن التكوين يكسب الفرد القدر المناسب من المهارات التي تؤدي إلى _ زيادة ثقته بنفسه ويحقق له نوع من الاستقرار النفسي، كما ان تعميق العلاقات بين الأفراد والإدارة⁸⁹ العامة يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للأفراد

استمرارية التنظيم واستقراره: إن استقرار التنظيم أو قدرته على الحفاظ على فاعليته رغم فقدانه _ لأحد المديرين الرئيسيين مثلا ليحقق من خلال وجود رصيد من الأفراد المكونين والمذهلين لشغل هذه المناصب أو المراكز فور حلولها لأي سبب من الأسباب

المرونة: تعني قدرة التنظيم على التكيف في الأجل القصير مع التغيرات في حجم العمل ويتطلب _ هذا توافر الأفراد من ذوي المهارات المتعددة لنقلهم إلى أعمال قد تحتاج إليهم بالإضافة إلى ذلك

⁸⁸ - Lakhdar Sekio Opcit, P293.

⁸⁹ - حسين حسن عمار، إدارة شؤون الموظفين، مطابع الإدارة العامة، السعودية، 1991، ص 218.

فالتكوين يسمح بتخفيض دوران العمل فالأفراد المكونين حتما تكون لهم دراية عن الأعمال التي⁹⁰ يقومون بها .

تحسين سمعة المنظمة: حيث تؤدي عملية التكوين إلى تحسين علاقات المنظمة ب جماهيرها _
الخارجية من زبائن وموردين ومنظمات وهيئات حكومية وعاملين

أهداف التكوين: يهدف التكوين إلى سد حاجيات المؤسسة من اليد العاملة ذات الكفاءة المهنية² المطلوبة وهذا باستخدام الأفراد للموارد المتاحة بشكل اقتصادي دون اهمال، كما له دور في كسب معلومات تقنية ومفاهيم قاعدية قد تكون قانونية أو إدارية مع تحسين التعريفات لكي يكون المتكون⁹¹:
على علاقة بالمنصب الموجه له. ويمكن تلخيص أهداف التكوين فيما يلي

التنسيق بين قدرات ومعارف الأفراد _ تكيف المستخدمين لمهام محدودة وللتغير في الوظائف _

المحافظة على درجة من القدرات الأساسية لتقدم التنظيم _

تحسين مكانة المستخدمين الجدد للاستعمال الأحسن للمعدات والأدوات _

تشجيع فعالية المستخدمين الجدد _ تخفيف حوادث والانحراف من العمل _

المساهمة في إعداد برامج التنمية وسياسة الموارد البشرية _ الرفع من التقدم الذاتي لكل عامل. _

المساهمة في تطوير الوقاية وحماية المستخدمين من الأنظمة الجديدة

تحسين الألفاظ اللغوية والقضاء على القلق أثناء تقديم البحوث _

التكيف مع تغيرات المحيط المتغير باستمرار _ تشجيع العلاقات بين العمال مع تحليل الأوضاع _

التنظيمية _ خلق الإحساس بالانتماء لدى العمال داخل المنظمة

تسهيل للإدارة بتحفيز العمال الأكثر كفاءة لترقيتهم _ المساعدة على إدماج أحسن العمال في _

المكان والوقت المناسب

مساعدة المسؤولين على ضمان التوازن في الموارد البشرية والاجتماعية لاحتياجات المنظمة فيما _

يخص كل مصلحة _ توضيح شبكة العلاقات والاتصالات مع تسهيل حركة تنقل المعلومات وتطوير

نوعيتها

⁹⁰- سليمان خليل فارس، عيسى شحادة يسرى مبارك، إدارة الموارد البشرية، منشورات جامعة، دمشق، سوريا، 2000، ص 166.
⁹¹ - Jean louis Nicolet Jean collier : **La fiabilité humaine dans l'entreprise**.Edition mousson 1990. P134.

فوائد التكوين: للتكوين فوائد متعددة تنعكس على الفرد والمنظمة وتشمل⁹ _

- _ تنمية الاتجاهات الايجابية نحو الربح و تحسين معنويات العاملين _
- _ تحسين المهارات والمعارف الخاصة بالعمل في كل المستويات _
- _ مساعدة العاملين على التعرف على الأهداف التنظيمية _
- _ تحسين نوعية الإنتاج وزيادته وتقليل التكاليف في المجالات الفنية والإدارية _
- _ حل مشكلات المنظمة ومساعدتها في اتخاذ القرارات بأكثر فعالية _
- _ تعدية العلاقات بين المدير والعمال والتقليل من الإشراف والرقابة _
- _ تنمية مناخ مناسب بين الاتصال والتكيف مع المتغيرات وكذا تقليل حالات التوتر والقلق لديهم _
- _ زيادة الإخلاص والاستمرار والثبات في حياة العاملين _
- _ تحسين الاتصالات بين العاملين وتقوية تماسكهم داخل المنظمة حتى تصبح بذلك مكانا جيدا _
- _ للعمل والحياة هناك
- _ تقليل أخطاء العاملين وحوادث العمل ومساعدتهم على الانجاز والثقة بالنفس _
- _ ⁹² تزويد العمال بالمعلومات لتحسين مهاراتهم القيادية والاتصالية والاتجاهات كذلك _

أنواع التكوين: نبيها في الجدول رقم (1) _ 10

مرحلة التكوين	نوع التكوين	المكان
التكوين أثناء العمل	التكوين المهني والفني	داخل الشركة
تكوين جديد المعرفة والمهارة	التكوين التخصصي	خارج الشركة
تكوين بؤرة الترقية والنقل	التكوين الإداري	الشركات الخاصة
التكوين لتهيئة المعاش		في برامج حكومية

المصدر: احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة، الإسكندرية، مصر، 1999 ص. 165.

التكوين والأداء¹¹ _

⁹² - سليمان خليل فارس وآخرون، مرجع سابق، ص 186.

يعتبر الأداء الركيزة الأساسية لأي تنظيم، فالأداء المتوقع هو ما نرغب وقوعه أما الأداء الفعلي فهو ما يجب أن يكون، لذا تسعى المنظمات لترقية وتنمية أداء أعمالها وذلك من خلال التكوين كما يقوم كل مدير في عمله وتحت إشراف إدارة الموارد البشرية بتقييم أداء مرؤوسيه، ويتم ذلك لأغراض عديدة قد تكون لمنع الحوافز أو تحديد من يحتاج إلى التكوين أو لأغراض أخرى كبيرة، وبجانب تحديد هذه الأغراض يحتاج أي نظام متكامل لتقييم الأداء إلى تحديد كل المسؤولين والمشاركين في عملية التقييم. وتحديد توقيت هذا التقييم

كما يتم تحديد المعايير التي يتم على أساسها تقييم أداء العاملين ثم وضع هذه المعايير في وسيلة أو طريقة للتقييم وبعد إجراء عملية التقييم يحتاج الأمر إلى إخبار المرؤوسين بنتيجة التقييم وأيضاً بتحديد أسلوب استخدام نتائج التقييم للمنظمة

تقييم أداء الأفراد وفعاليتهم من خلال برامج التكوين و التحقق فقط بحسن التخطيط والتصميم لها، وإنما أيضاً على دقة التنفيذ من جانب القائمين على النشاط التكويني وتتأثر كذلك باقتناع المتكويين وإقبالهم على استيعاب وتفهم محتوى التكوين وأهدافه، فالتقييم هو عملية قياس مستمرة لكفاءة النظام التعويضي وقياس مدى تحقيقه للأهداف المخططة لتطوير الأداء على مستوى المنظمة ككل. وبناء على ما تقدم بهدف التقييم بصفة عامة إلى التأكد من أن الأهداف المحددة في الخطة التي تلي الاحتياجات التكوينية، وكذا قياس الارتفاع في مستوى الأداء نتيجة المهارات والقدرات والمعلومات المكتسبة من التكوين

آثار عملية التكوين_12

التكوين والتكنولوجيا: تعد عاملاً أساسياً وفنياً يجب الاعتماد عليه فالمؤسسة إذا أرادت كفاءتها العمالية عليها الإلمام بمحاسن التكنولوجيا فالتكوين مرتبطاً أساساً بالوسائل التكنولوجية المستعملة. وبهذا تتأثر جودة التكوين بالتكنولوجيا المنتهجة

التكوين والأداء: الأداء مرتبط بمجموعة من الأبعاد المتداخلة فيه _

العمل الذي يؤديه الفرد، ومدى فهمه لدوره واختصاصه، وفهمه للتوقعات المطلوبة منه ومدى إتباعه _ لطريقة أو أسلوب العمل الذي ترشده له الأداة عن طريق المشرف المباشر

الإنجازات التي يحققها ومدى مقابلة الإنتاج الذي يتم للمعايير الموضوعية والكمية والنوعية والزمنية _

سلوك العامل في وظيفته المنفعة الزمنية _

. سلوك العامل في وظيفته ومدى محافظته على الأدوات والأجهزة والخدمات التي يستعملها _

. سلوك العامل مع الزملاء ورؤسائه ومدى تعاونه معهم ومساهمته في إنجاز أعمال الفريق _

طرق التحسين والتطوير التي يمكن للعامل أن يسلكها في عمله ليزيد من كفاءة الأداء وكذلك _
طرق التقدم والتطوير بالنسبة له شخصيا أي المهارات والمعلومات التي يمكنه تعلمها وتنميتها من خلال برامج التكوين ومن ثم فرض التقدم والترقية المفتوحة أمامه ومن هذه الأبعاد المتداخلة، يتضح الأداء بأنه يتوقف على عنصرين هما: القدرة على الأداء الفعلي والرغبة فيه ويمكن التعبير عن ذلك بالعلاقة التالية: **مستوى الأداء = القدرة + الرغبة**

فقد يكون مستوى الأداء منخفض ليس لان القدرة على العمل منخفضة وإنما لأن الرغبة في العمل منخفضة وفي هذه الحالة فإن محاولة زيادة القدرة على الأداء عن طريق التكوين مثلا تجدي نفعاً، وتتجلى أهمية ذلك في أن الكثير من المؤسسات تنفق مالا وجهدا طائلا على التكوين بغرض رفع مستوى الأداء ثم تكتشف أن هذا الجهد والاتفاق لم يحقق المطلوب، وبالتالي يكون رد الفعل الطبيعي هو أن تفقد الثقة في فاعلية التكوين وتتخلى عنه لو نشأت حاجة حقيقية وفعالية للتكوين الأمر الذي يضاعف الأفراد، فالفكرة الأساسية إذا هي التكوين ينمي الأداء إذا توفرت الرغبة في العمل إذ أن التكوين لا يفيد إذا انعدمت الرغبة، كما أن الحوافز لا تفيد إذا انعدمت القدرة

فالقدرة هي مدى قيام الفرد بأداء العمل الموكل إليه، بالدرجة المطلوبة منه نقول إن هذا العامل تتوفر لديه القدرة على أداء عمله وعندما يقوم المشرف بإعطاء الأوامر ويحسن توجيه المرؤوسين وإرشادهم، ويحصل على طاعتهم وتعاونهم نقول أنه قادر على أداء وظيفته الإشرافية، وتعتبر القدرة صعبة التفاعل بين متغيرين وتعبر عنها ب: **القدرة = المعرفة + المهارة**

المعرفة: تعبر عن حصيلة المعلومات التي توجد عند الفرد تجاه شيء معين فلا جدال ان المعرفة عامل هام في تكوين القدرة وهي البداية السليمة للممارسة وهي تتأثر بمجموعة متغيرات يمكن حصرها

الخبرة العملية: فمن المعروف أن الخبرة العملية تعقل القدرة أو تزيد من درجة الفرج الأبعاد وظيفته. وكلما زاد الخبرة العملية زادت قدرة الشخص على الأداء الوظيفي بما يترك أثره على الإنتاجية

المهارة: إن المعرفة وحدها لا تجعل الفرد قادرا على أداء عمله فإن كانت المعرفة هي أن يحيط الفرد بالأصول والمبادئ التي تحكم عمله، فإن المهارة هي القدرة على استخدام وتطبيق تلك الأصول والمبادئ، وأهم عوامل التي تمكن من اكتساب المهارة هي

الاستعداد: فكلما كان الاستعداد ايجابيا كلما زادت مهارات الفرد، وبالتالي يتحسن أدائه الوظيفي نظرا لزيادة قدراته.

الخبرة: تعتبر الخبرة من العوامل المؤثرة على المهارات كما هي مؤثرة على المعرفة

التكوين: يترك التكوين الفعال أثرا ايجابيا على مهارات الأفراد فتزداد القدرة ويتحسن الأداء الوظيفي ويرتفع معدل الإنتاجية.

الرغبة: وهي العامل الأول في معادلة الأداء، تتعلق بدوافع الفرد وتتكون الرغبة عند الفرد من عنصرين هما: الرغبة = الاتجاهات + المواقف

الاتجاهات: حركة فكرية أو مجموعة من الاداءات في ذهن الفرد حول مختلف الأشياء التي تدور حوله و تأثر في سلوكه.

المواقف: ويقصد بها مجموعة الظروف والأحداث التي يمر بها الفرد في وقت ومكان معين

⁹³أساليب وخطوات تقييم كفاءة التكوين_13

الأساليب: تختلف أساليب تقييم التكوين على أساسا المعايير التي يستخدمها قسم التكوين في_1 عملية التقييم والتي على أساسا يتحدد نوع البيانات التي سيتم جمعها وتحليل هذه البيانات ويمكن التفريق بين ثلاث أساليب لتقييم كفاءة التكوين: تحديد أهداف المنظمة، اكتساب وتعلم خبرات جديدة، رأي أو رد فعل الدارسين

تحقيق أهداف المنظمة: تسعى المنظمة لتحقيق أهداف معينة من وراء التكوين، فقد يكون الهدف_ النهوض بمؤشرات تنظيمية معينة، وعليه فان تركيز عملية التقييم ينصب على ما إذا كان التكوين أدى إلى تحسين ورفع مؤشرات العمل والإنتاجية

اكتساب وتعلم خبرة جديدة: التعليم يمكن أن يساهم في عملية تحديث المجتمع وتهيئة الظروف_ الملائمة للتضييع والتنمية، وذلك بالاستغناء عن المعايير الاجتماعية القديمة وإيجاد معايير جديدة أكثر ملائمة للاقتصاد الحديث مثال ذلك المعايير التي تجبذ الأخذ بالأساليب الجديدة في الزراعة أو في تنظيم الأسرة أو المفاهيم التي تميل إلى تشجيع البحث الاختراع في مثل هذه الحالات قد يكون هدف التكوين في اكتساب سلوك جديد وتحسين تصرفات الأفراد في أعمالهم، في هذه الحالة تركز عملية

⁹³- عقيل جاسم عبد الله، **تقييم المشروعات، إطار نظري وتطبيقي**، مكتبة مجدلاوي، عمان، الأردن، 1999، ص 23.

التقييم فعالية التكوين على إمكانية عرض الأفراد أو العاملين لما تعلموه من مهارات واكتسابه من سلوك جديد وتمر خطوات التقييم كالاتي

تحديد السلوك الواجب اكتسابه او الخبرة الواجب تعلمها بدقة وهذا هو الهدف التكويني الذي _
يجب تحديده بدقة

تطبيق برنامج التكوين _ اختيار الدارسين للتعرف على السلوك المكتسب أو الخبرة التي تم _
تعلمها

مقارنة نتائج الاختبار بهدف البرنامج _

رأي أو ردود فعل المتكويين: إذا كان رأي المتكويين من الأهمية أو تعذر استخدام الطريقتين _
السابقتين يمكن اللجوء إلى سؤال المتكويين عند رأيهم أو عن رد فعله من تجاه برنامج التكوين ويمكن
سؤال المتكويين أو المشرفين عن رأيهم أيضا وتمر هذه الطريقة بالخطوات
تحديد الموضوعات التي يسأل حولها رأي الدارسين _

تعميم قائمة أسئلة تحتوي هذه الموضوعات، تحديد أسلوب القياس، تطبيق قائمة الأسئلة وجمع _
البيانات، تحليل البيانات، التوصل إلى النتائج

الخطوات: إن عملية تصميم كفاءة التكوين تمر بخطوات منطقية وبسؤال حول ما إذا كانت برامج_2
التكوين سيتم تقييم فعاليتها من عدمه، وهذا التساؤل يعني أن كل البرامج قد لا تحتاج إلى تقييم،
فالبرامج الحديثة المطبقة لأول مرة تحتاج إلى تقييم شامل، أما البرامج القديمة والمتكررة قد لا تحتاج إلى
تقييم شامل، كما ان اختلاف برامج التكوين يؤدي إلى اختلاف طرق تقييم فعاليتها وستتعرف على
ثلاث طرق لتقييم التكوين أحدهما يركز على مساهمة برنامج التكوين في تحقيق أهداف المنظمة بل ذلك
تحديد التصميم المنهجي لقياس فعالية التكوين، ثم تأتي خطوة جمع المعلومات الخاصة بفعالية للاستخلاص
النتائج وتفيد هذه النتائج في وضع حلول واتخاذ قرارات خاصة ببرنامج التكوين في المستقبل

وتتلخص خطوات تقييم فعالية التكوين كما يلي

تحديد طريقة التقييم، تحديد الفلسفة المنهجية للتقييم، تحديد أسلوب جمع البيانات، وضع
توصيات خاصة بالمستقبل، تحليل البيانات، استخلاص النتائج، جمع البيانات

ثامنا: تقييم أداء المورد البشري

- 1_ مفهوم تقييم الأداء
- 2_ أسس التقييم الفعال
- 3_ أهداف عملية تقييم الأداء
- 4_ أهمية تقييم الأداء
- 5_ أهداف تقييم الأداء
- 6_ عناصر نظام تقييم الأداء
- 7_ محددات تقييم الأداء
- 8_ خطوات تقييم الأداء
- 9_ أنواع تقييم الأداء
- 10_ طرق تقييم الأداء
- 11_ الصعوبات وكيفية التغلب عليها
- 12_ علنية أو سرية تقارير تقييم الأداء

يعتبر تقييم الأداء من أهم الأنشطة والعمليات الخاصة بإدارة الموارد البشرية وهو أحد النظم المكونة لهذه الإدارة الذي يحقق النفع للفرد والمنظمة في صورة استخدام أفضل للموارد البشرية حيث يدور تقييم الأداء حول أهم عنصر من عناصر تحقيق الكفاية الإنتاجية وهو العنصر البشري لذلك فإن الأمر يقتضي من المنظمات الحصول على العمال الأكفاء ، حيث يتسنى لهم القيام بمسؤولياتهم والنهوض بأعبائها، وحتى يمكن التعرف على مستويات الكفاءة لابد من قياس وتقييم مستويات الأداء وهذا بدوره يتطلب وضع معايير ومستويات للأداء وتطوير أساليب التقييم

مفهوم تقييم الأداء _1

يقصد بتقييم الأداء "تحليل وتقييم أداء العاملين لعملهم ومسلكهم فيه وقياس صلاحيتهم وكفاءتهم في النهوض بأعباء الوظائف الحالية التي يشغلونها وتحملهم لمسؤولياتهم وإمكانية تقلدهم لمناصب" ووظائف ذات مستوى أعلى
فعملية تقييم الأداء عملية تستطيع المنظمات من خلالها تقييم الأداء للوظيفة وعندما يتم تقييم الأداء بطريقة سليمة يتحقق مزايا لكل من العاملين والرؤساء وإدارة الموارد البشرية والمنظمة ككل فالعاملون يتعرفون على أدائهم ومدى النجاح في عملهم الحالي وكذلك هي يستمرون بنفس المعدل

أم هناك إمكانية للنمو والتقدم لأدائهم، أما الإدارة فهي ترغب في معرفة مستوى أداء العاملين وبالتالي تستطيع اتخاذ القرارات المناسبة التي تضمن لها تحقيق أهداف المنظمة وبين الإدارة والمرؤوسين⁹⁴. هناك الرؤساء الذين يقومون بتقييم العاملين بهدف تحسين أدائهم وإنتاجهم

أسس التقييم الفعال _2

التقييم الفعال للأداء لابد وأن يستند على مجموعة من الأسس منها
استخدام مفاهيم ومعايير موضوعية موحدة لقياس وتقييم العاملين في العمل الواحد، أو _
المجموعة الوظيفية المتجانسة بما يكفل وحدة وموضوعية القياس والتقييم
يجب توضيح أن التقييم ليس البحث عن الأخطاء أو اتهاماً أو تجريحاً لشخص ما ، وإنما _
هو تعرف على نمط ومستوى أدائه الفعلي مقارنة بالأداء المستهدف أو المفترض، لتحديد ما قد يوجد من قصور، ومساعدة الفرد على تداركه

محمد بن دليم القحطاني إدارة الموارد البشرية، العبيكان للنشر، 2014 ص 123 _ 94.

توافر نظام فعال للاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين على اختلاف مستوياتهم حتى يتيح النقل –
الواضح والسليم للمفهوم وأهداف ومعايير التقييم للمرؤوسين ومن ذلك نقل أداء وتبريرات
المرؤوسين لرؤسائهم .

إدراك الرؤساء والمرؤوسين لمفهوم وأهداف ومعايير التقييم، وضرورة أيمانهم بفعاليتها –
. بحيث يسهل على الرؤساء تطبيق المعايير وتحقيق الموضوعية وتحقيق التنمية
توفر المعلومات عن أداء الأفراد من مصادرها الأصلية المعتمدة مثل الفرد نفسه ورئيسه –
المباشر، وعند تقييم الرئيس يمكن الاعتماد على أداء مرؤوسيه، وذلك دون الاستماع إلى آراء
الآخرين التي قد تؤثر على موضوعية التقييم

المشاركة في عملية التقييم، ويتم ذلك من خلال اشتراك المرؤوسين والرؤساء في عملية –
⁹⁵. التقييم وذلك بالطرق والأساليب المختلفة كما سيرد فيما بعد

أهداف عملية تقييم الأداء _3

لإشك أن تقييم الأداء يحقق العديد من الفوائد والأهداف للمنظمة و العاملين ومنها ما يلي
المساهمة في تخطيط الموارد البشرية حيث أن نتائج عملية التقييم قد توضح بعض القصور –
في أداء بعض العمال وذلك ليس لضعف قدراتهم ومهاراتهم وإنما يرجع لعدم انسجامهم مع متطلبات
وظائفهم، وذلك يعد مدخلاً لنقلهم إلى أعمال أخرى تتفق مع قدراتهم
تفسير عملية تقييم الأداء في الحكم على مدى سلامة مراحل وعمليات التعيين –
تساهم عملية تقييم الأداء في رسم سياسة التدريب والتطوير للعاملين بالمنظمة من خلال –
معرفة نواحي القصور سواء من عدم كفاءة الأنشطة التدريبية أو من ضعف تقييم البرامج وطرق
التدريب

تساعد عملية تقييم الأداء في رفع معنوية العاملين وخلق مناخ صالح لبناء العلاقات –
الإنسانية

تساعد عملية تقييم الأداء في توفير الأساس الموضوعي والعاقل للكثير من الأنشطة –
. والأعمال المرتبطة باستخدام الموارد البشرية مثل: الترقية، النقل، الأجور، التحفيز
أن عملية تقييم الأداء تسهم في إشعار العاملين بالمسؤولية من خلال إدراكهم بأن أعمالهم –
. وسلوكهم ستكون موضع تقييم من رؤسائهم
كشف ما قد يوجد من قصور في مهارات الاتصال لدى الرؤساء إذا تبين قصور فهم –
المرؤوسين لأهداف ومعايير التقييم

سُهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، عمان، دار وائل، 2003، ص 156 _⁹⁵

وجود نظام عادل لتقييم الأداء يؤدي إلى تدعيم العلاقة الطيبة بين الإدارة والعاملين —
وذلك لشعور الآخرين بأن معاملة الإدارة لهم تتم على أسس موضوعية عادلة لا مجال فيها للمحاباة⁹⁶. أو الأهواء الشخصية

97: أهمية تقييم الأداء_4

تعتبر عملية تقييم الأداء لتحديد مدى كفاءة الفرد إحدى سياسات إدارة الأفراد والتي لا غنى عنها، نظرا للفوائد التي تعود من وراء تطبيقها على أسس سليمة تتوافر فيها الموضوعية قدر الإمكان، وبعيدة عن التمييز والمحسوبية، وفيما يلي نعرض أهم الفوائد التي يمكن للإدارة الحصول عليها

— الروح المعنوية

إن جو من التفاهم والعلاقات الحسنة يسود العاملين ورؤسائهم عندما يشعرون أنّ جهدهم وطاقاتهم في تأديتهم لأعمالهم هي موضوع تقدير واهتمام من قبل الإدارة، وأنّ هدف الإدارة الأساسي من وراء التقييم هو معالجة نقاط الضعف في أداء الأفراد على ضوء ما يظهره التقييم، كما أن اعتماد الترقية والعلاوات والتقدم على قياس الكفاءة والجدارة في العمل وبناء على تقييم موضوعي عادل لأداء الفرد سيخلق الثقة لدى المرؤوسين برؤسائهم وبالإدارة، كل ذلك مما يدفع الفرد من أن يقدم على العمل راضيا وباستعداد وجداني، وما الروح المعنوية هي ذلك الاستعداد الوجداني نحو العمل والذي يساعد العاملين على زيادة الإنتاج وإجادته دون أن يقضيه من مزيدا من الجهد والتعب

— إشعار العاملين بمسؤولياتهم

عندما يشعر الفرد أن نشاطه وأدائه هو موضوع تقييم من قبل رؤسائه المباشرين، وأن نتائج هذا التقييم سترتب عليها اتخاذ قرارات هامة على مستقبله في العمل فإنه سوف يشعر بمسؤوليته تجاه نفسه والعمل معا، وسوف يبذل جل جهده وطاقته التي يملكها لتأدية عمله على أحسن وجه لكسب رضا رؤسائه

— وسيلة لضمان عدالة المعاملة :

حيث تتضمن الإدارة عند استخدامها أسلوبا موضوعيا لتقييم الأداء أن ينال الفرد ما يستحقه من ترقية أو علاوة أو مكافأة على أساس جهده وكفاءته في العمل، كما تضمن للإدارة معاملة عادلة و متساوية لكافة العاملين، كما أن تقييم العاملين يقلل من إغفال كفاءة العاملين من ذوي الكفاءات. والذين يعملون دون ضجيج وبصمت عادة

الرقابة على الرؤساء —

عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2007، ص 342 _⁹⁶
ماهر احمد، إدارة الموارد البشرية ، القاهرة ، جامعة عين شمس، 1996 ، ص 233 _⁹⁷

تقييم الأداء يجعل الإدارة العليا في التنظيم قادرة على مراقبة جهود الرؤساء وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية من خلال نتائج تقارير الكفاءة المرفوعة من قبلهم لتحليلها ومرجعتها، ومن خلال ذلك يتسنى للإدارة العليا تحديد طبيعة معاملات الرؤساء للمرؤوسين ومدى استفادتهم من التوجيهات المقدمة لهم من قبل رؤسائهم.

الاستمرار الرقابة والإشراف :

الوصول إلى نتائج موضوعية من خلال تقييم أداء العاملين يتطلب وجود سجل خاص بكل فرد يسجل فيه القائمون على عملية التقييم ملاحظاتهم على الأداء بشكل مستمر وهذا العمل يتطلب من الرؤساء ملاحظة ومراقبة أداء مرؤوسيههم باستمرار ليكون حكمهم على أسس موضوعية

تقييم سياسات الاختيار والتدريب

تعتبر عملية تقييم الأداء بمثابة اختبار للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في اختيار وتدريب العاملين، بما يشير إليه مستوى تقييم الأداء، فإذا دلت تقديرات الكفاءة على معدلات مرتفعة باستبعاد العوامل المؤثرة الأخرى، يعتبر هذا دليلاً على سلامة وصحة الأسلوب المتبع لاختيار العاملين وتعيينهم إلى جانب تقييم البرامج التدريبية ومعرفة مدى استفادة العاملين منها، وذلك لتحديد الثغرات والعمل على تفاديها في المناهج والبرامج التدريبية المراد تنفيذها في المستقبل

أهداف تقييم الأداء_5

تتمثل أهم أهداف نظم تقييم الأداء فيما يلي

- إمداد العاملين بتغذية مرتدة عن أدائهم بالمقارنة مع ما كان متوقّعا منهم -
- تسهيل تخطيط القوى العاملة -
- تيسير تخطيط المسار الوظيفي للعاملين -
- تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين وتسهيل مهمّة تصميم البرامج التدريبية -
- المساعدة في قياس الكفاءة الإنتاجية -
- وضع خطط لرفع مستوى أداء العاملين وتحسين إنتاجيتهم -
- تحسين عملية الاتصال بين المدير والعاملين بإدارته -
- تفهّم المدير لقدرات العاملين في إدارته وكيفية استخدامها بشكل أفضل في المستقبل -
- تشجيع المنافسة بين العاملين وبين الأقسام والإدارات -
- اختيار الأفراد الصالحين للترقية -
- ترشيد سياسات الأجور والحوافز والنقل - .

⁹⁸ توفير التوثيق الملائم للقرارات الإدارية والأسباب التي بنيت عليها -

خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار الحامد، 1999، ص 167 - 98

عناصر نظام تقييم الأداء_6

تتعدد عناصر تقييم أداء العاملين لتشكّل إطاراً متكاملًا يفيد في تقييم هذا الأداء بما يساهم في تحقيق

أهداف المنظمة، وفيما يلي عناصر نظام تقييم الأداء

تحديد أهداف المنظمة: حيث أن الرؤساء يقيمون أداء مرؤوسيههم بناءً على مدى

. إسهامهم بأدائهم في تحقيق أهداف الإدارات التي يعملون بها وبالتالي أهداف المنظمة

تحديد مجالات التقييم: ويقصد بذلك تحديد العناصر أو المؤشرات التي تقيس درجة

:انضباط وفعالية سلوك الفرد، ويمكن تقسيمها إلى ثلاثة مجالات أو عناصر هي

عناصر توضح طبيعة ودرجة الأداء الفني مثل حجم ونوعية الإنتاج ودرجة السرعة والدقة _

فيها.

عناصر توضح سمات السلوك مثل المبادأة والتعاون والحماس والالتزام، والابتكار _

. ومهارات التعامل مع الرؤساء، الزملاء، المرؤوسين، العملاء

عناصر توضح التوقعات بشأن درجة كفاءة الأداء في المستقبل ويمكن تحديد أهم _

:مجالات التقييم فيما يلي

.مستوى المهارة في أداء المهام -

عدد الوحدات المنجزة بدرجة جودة محددة في فترة زمنية معينة وهذا ما نطلق عليه الإنتاجية -

مدى اتساع وعمق المعلومات المهنية ودرجة الاستعداد لزيادتها وتحديثها -

مدى الإدراك والالتزام بالتوجيهات الخاصة بنظم وأساليب العمل -

.مراعاة سلامة وكفاءة ما يستخدم في الأداء من أدوات ومعدات أو آلات _

.الانضباط والالتزام بمواعيد الحضور والانصراف وبحدود الإجازات والمسوحات الزمنية -

المبادأة والإيجابية في الأداء عموماً في المواقف العادية وغير العادية والتكيف في الاقتراحات -

. الخاصة بتحسين الأداء كماً ونوعاً وتقديم أفكار مبتكرة

.مهارات الاتصال والقدرة على تحليل وتشخيص المشكلات وصنع واتخاذ القرارات -

تحديد أهداف تقييم الأداء: إن أهداف تقييم الأداء تمثل مرشداً للرؤساء في عملية التقييم _

.فيجب ألا تكون تصيداً للأخطاء بقدر معالجتها لها، فأهداف تقييم الأداء يجب أن تكون إيجابية بناءة

تحديد معايير التقييم: لا يمكن متابعة تقييم الأداء في غياب المعايير التقييم التي يقاس عليها _

:الأداء وهناك أربعة تقسيمات لهذه المعايير وهي

معيار الجودة _

معيار خاص بكم الإنتاج في وقت محدد _

معيار التكلفة _

معيار السلوك_

ويجب أن تتكامل معايير الأداء بما يهيئ تقييماً متكاملماً هادفاً وفاعلاً ويجب إعلان معايير التقييم بشكل واضح للرؤساء والمرؤوسين بحيث تؤخذ في الاعتبار من كلا الطرفين خلال وبعد التقييم.

تحديد انبساط طرق التقييم: حيث تتعدد طرق تقييم الأداء ويتطلب الأمر المفاضلة بين_

هذه الطرق لاختيار إحداها أو بعضها بشكل متكامل بما يضمن تقييماً سليماً

تقديم شرح طريقة التقييم للرؤساء والمرؤوسين حيث يجب إعلام الرؤساء والمرؤوسين_

بطريقة أو بطرق التقييم التي تعتمدها الإدارة

تدريب الرؤساء على طريقة أو طرق التقييم المعتمدة فلا بد من تدريب الرؤساء على_

ممارسة طرق التقييم حتى تكتمل مقومات عملية التقييم

متابعة عملية التقييم: أن ما يتم من عمليات تقييم للأداء يجب أن يكون موضع تقييم،_

حيث يتعين تقييم مدخلات التقييم بالرئيس ومدى صلاحيته للقيادة والتقييم والمرؤوس ومدى

استيفائه لمتطلبات الأداء والمعلومات عن المرؤوس من حيث مصادرها ومدى كفايتها ودقتها

وحدثتها وكذلك

⁹⁹ يجب تقييم الطرق المستخدمة في التقييم ومدى فعالية الرئيس في تطبيقها

محددات تقييم الأداء_7

يعتمد تنفيذ تقييم الأداء على مجموعة من المعايير التي تساعد المنظمات على اختيار طريقة التقييم

المناسبة لها، وفيما يأتي معلومات عن أهم معايير تقييم الأداء

المعايير الشخصية: هي التركيز على قدرات الموظف في تحقيق الذات، والعطاء، وتطور الشخصية

خلال العديد من المواقف التي تواجههم؛ حيث إن الشخصية تُعدّ عنصراً رئيسياً من عناصر نجاح

الأداء في العمل، ولكن من الصعب تقييم العوامل الخاصة بها للأسباب الآتية

عدم وضوح العبارات المستخدمة في وصف الشخصية، فينتج عن ذلك ظهور تقييم غير صادق_

وبعيدٍ عن الموضوعية

لا يوجد اتفاق حول المعايير الخاصة في تقييم الشخصية_

تقييم الأداء بالاعتماد على الشخصية ينقل الجانب الشخصي الخاص في الموظف، وليس الجانب_

العملي.

الغامدي، عبد الله درويش، "تقويم أداء موظفي الاستقبال في المستشفيات العسكرية: دراسة تطبيقية على المستشفى العسكري في الرياض". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض 2009، ص 123 ^{99 98}

المعايير الخاصة في النتائج: هي الخلاصة النهائية والمرتبطة مع الأداء، وتُعدّ غالباً الهدف الرئيسي للتقييم وتتميّز بسهولة قياسها؛ لأنّ الأرقام الخاصّة بها مختصرة، مثل قيمة الدخل، و وحدات الإنتاج،

ويعتمد تقييم معايير النتائج على استخدام العوامل الآتية

الكمية: هي حجم المهام المنجزّة مُقارنةً مع المهام المتوقّعة

التكلفة: هي تحديد تكاليف الوصول إلى النتائج مُقارنةً مع التكاليف المتوقّعة

الجودة: هي نوعيّة المهام المنجزّة مقارنةً مع المهام المتوقّعة

الوقت: هو تحديد إنجاز المهام بالمدّة الزمنية المُخصّصة لها، أو معرفة التأخير الذي ظهر في إنجازها

معايير السلوك: هي منح السلوك في العمل معايير خاصّة في التقييم لا تقلّ أهميّة عن غيرها من المعايير الأخرى، ولكن ليس من الممكن قياس المعايير الخاصّة في السلوك بموضوعيّة إلا أنّ تقييمها من العمليّات السهلة، وفيما يأتي بعض الأمثلة عن المعايير السلوكيّة

الاتصال: هو تحليل مدى وجود مهارات خاصّة في الاتصال عند الموظف، وتساعد على التعبير

عن أفكاره بطريقة واضحة، وتُعرّز من فعالية تواصله مع الأفراد الآخرين

التخطيط: هو معرفة قدرة الموظف على إعداد خطط العمل

التنظيم: هو دراسة مدى قابلية الموظف على إنجاز نشاطات العمل بشكلٍ يوميّ، وتحديد قدرته

على تنظيم عمله وفقاً للموارد المتاحة لذلك

تحديد الأولويّات: هي قدرة الموظف على وضع أولويّات لمهامه في العمل

خطوات تقييم الأداء_8

يعتمد تطبيق تقييم الأداء الوظيفيّ في أيّ مُنظمة عمل على تنفيذ مجموعة من الخطوات، والتي تساعد

على نجاح عملية تقييم الأداء، وفيما يأتي معلومات عن هذه الخطوات

تحديد المتطلبات والأهداف الخاصّة بتقييم الأداء الوظيفيّ، وتشمل طبيعة الابتكار، وتحقيق -

التعاون بين المديرين والموظفين، ونوعية المهام المطبّقة

اختيار الطريقة المناسبة لتنفيذ تقييم الأداء الوظيفيّ، حيث توجد العديد من الطُرق المستخدمة في -

تقييم الأداء، ولا يمكن أن تُطبّق طريقة واحدة لكافة أنواع المنشآت والوظائف، ولكن من الممكن

استخدام أكثر من طريقة لتنفيذ التقييم الوظيفيّ في المنظمة الواحدة، إذ تختلف طريقة تقييم رؤساء

الأقسام عن الطريقة المستخدمة مع الموظفين العاديين

توفير التدريب المناسب للمشرفين على تقييم الأداء الوظيفيّ، حيث يجب تقديم التدريب الكافي -

لكافة المشرفين على عملية تقييم الأداء، إذ يؤدي ظهور أي أخطاء إلى نتائج سلبية تؤثر على

الموظفين

- مناقشة المدير لطرق التقييم المناسبة مع الموظفين، من أجل تحديد العناصر التي سيتم تقييمها، -
والفائدة الناتجة عن عملية التقييم، وتأثير نتائجها على مستقبل الموظفين في المنظمة
- وضع معايير مقارنة بشكل مسبق؛ حيث يُعدّ الهدف من تطبيق تقييم الأداء الوظيفي هو متابعة -
طبيعة التزام كلّ موظف مع أساسيات العمل، والتي يتمّ تحديدها بناءً على معايير نوعيّة أو كميّة،
ووفقاً لأداء وسلوك الموظف في بيئة العمل
- مناقشة كافة النتائج الخاصة في تقييم الأداء الوظيفي مع الموظفين فقد لا يُناقش بعض المديرين -
النتائج المرتبطة بتطبيق تقييم الأداء الوظيفي، ولكن من حقوق الموظفين معرفة هذه النتائج، حتى
يتمكنوا من إدراك جوانب الضعف والقوة الخاصة في أدائهم الوظيفي، من أجل تحديد الأساليب
المناسبة لعلاج جوانب الضعف
- تحديد الأهداف الخاصة في عملية تحسين الأداء الوظيفي في المستقبل، حيث يترتب على المدير -
تحديد كافة الجوانب الخاصة في التطوير والتحسين في المستقبل، ممّا يؤدي إلى زيادة كفاءة الأداء
الوظيفي، ومن الأمثلة على هذه الجوانب طرق اتّخاذ القرارات، وكفاءة عملية الاتصال، والجوانب
¹⁰⁰الفنيّة.

أنواع تقييم الأداء: يوجد لتقييم الأداء بعض الأنواع نذكرها فيما يلي _9

أن يقيم الرئيس مرؤوسه _1

يقيم المدير أو الرئيس عمل الموظف من زاوية واحدة فقط، هي زاوية النتائج التي أنجزها ولكنه قد
يجهل تماماً حجم الجهد الذي بذله والوسائل التي استخدمتها لتحقيق تلك النتائج وقد لا يعرف
أسلوب الفرد أو الموظف في الابتكار، ولذا فهو لن يستطيع أن يقيم أسلوب العمل الذي يستخدمه
الفرد أو الموظف من كل الزوايا، خاصة إذا كان المدير مسئول عن عدد كبير من الأشخاص أي أن
الإدارة بما عدد كبير من الأفراد أو الموظفين وهذا موجود حالياً خاصة في ظل تحول الشركات من
التنظيم الهرمي إلى التنظيم الأفقي وبالتالي لا يستطيع المدير أن يعرف إمكانيات وأداء كل فرد لديه
بشكل جيد.

الجدير بالذكر انه هناك عدد كبير من الآراء حول من يقوم بتقويم أداء الموظف إلا أن أكثر هذه
الآراء تتفق على أن الرئيس المباشر هو اقدر الأشخاص على تقويم أداء مرؤوسيه للأسباب التالية
.بحكم أن الرئيس المباشر هو الأكثر معرفة بقدرات الشخص المقوم بحكم احتكاكه اليومي معه _
امتلاك معرفة واسعة عن متطلبات أداء الوظيفة

بويرطوخ عبد الكريم، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، الجزائر جامعة منتوري قسنطينة -10099

توافر الفرصة للملاحظة المستمرة لأداء العامل وسلوكياته أثناء العمل _
المدراء قد يتحقق لهم بعض الكسب في حالة الأداء الجيد لمعاونيهم كما أنهم قد يتحملون بعض
الخسائر في حالة انخفاض الأداء ومن ثم فإنه يتحقق لهم الدافع للقيام بتقييمات دقيقة
ويعود فشل المرؤوس في تحقيق التوقعات التي ينتظرها منه رئيسه في معظم الأحوال إلى وجود إدراك
مختلف بين الرئيس والمرؤوس للعمل، الجدير بالذكر أن بعض الدراسات أشارت إلى أن 98% من
برامج التقييم تنفذ من قبل الرئيس المباشر للمرؤوسين

أن يقيم المرؤوس رئيسه

يستطيع هؤلاء المرؤوسين إمداد مدراءهم بمعلومات هامة وفاعلة عن مدى نجاح وكفاءة الرئيس في
قيادتهم وتوجيههم للعمل وغيرها من الوظائف الخاصة بالرئيس، وتبرز أهمية هذا المصدر عند استخدام
معلومات تقويم الأداء الوظيفي للأغراض التنموية وتحسين فرص أداء العمل كما تزداد فرصة صلاحية
هذه الأداة كلما تزايد عدد المرؤوسين

: أن يقيم الموظف نفسه (التقييم الذاتي)

وهو أيضا مصدر هام لإمداد الإدارة بأداء الشخص بالرغم من عدم استخدام هذا المصدر كمصدر
وحيد لمعلومات الأداء، ويؤخذ على هذا المصدر الميل للمبالغة في التقييمات للاعتبارين التاليين
ميل المرؤوسين إلى تبرير الأداء المتدني لهم بإرجاعه إلى عوامل خارجية مثل عدم تعاون الزملاء أو
سوء الإشراف أو عدم توافر الموارد المطلوبة ... الخ

_ إمكانية الربط بين نتائج التقييم واتخاذ بعض القرارات الإدارية مثل الزيادة أو الترقية
لا يوفر الموضوعية الكافية في القياس والتقييم حيث أن دافع الأناية يدفع الفرد إلى المغالاة في _
¹⁰¹ تقدير إنجازاته أمام الإدارة ورئيسه المباشر

أن يقيم الموظف زميله

يعتبر زملاء الموظف من احد أهم المصادر القيمة للمعلومات عن أداء الموظف، وتزداد أهمية هذا
المصدر في مثل الحالات التي يصعب فيها على الرؤساء ملاحظة سلوك موظفيهم أو المواقف التي تزداد
فيها الاعتمادية على العمل المشترك، يعلم زملاء الموظف عن الموظف ما لا يعلمه الغير لاحتكاكهم
اليومي به ومعرفتهم له عن كثب، فهم يعرفون نقاط ضعف الموظف ونقاط قوته، ولكنهم عند تقييمه
لزميلهم في العمل يفعلون ذلك من خلال وجهات نظرهم الشخصية وبغض النظر عن النتائج التي
يحققها الموظف وبهذا فهم يقيمون عمل الموظف من زاوية واحدة فقط

الصادق منصور بوسنينة وسليمان الفارسي، الموارد البشرية، أهميتها، تنظيمها، مسؤوليتها، مهامها، طرابلس، أكاديمية _ 101100

أن يقيم العميل الموظف:

يعتبر العملاء الزاوية الجيدة للشركة لكي ترى نفسها بوضوح لأنه يقال العميل أولاً، فالعملاء يستشعرون بدقة قوة الشركة أو ضعفها، والعملاء هم أهم مصدر للمعلومات عن درجة الجودة ومؤشرات تقدم الشركة أو تأخرها، ولكنهم أيضاً يرون الأمور من زاوية واحدة، فهم يستطيعون أن يصفوا لك بدقة وضعك التنافسي في السوق ولكنهم لن يقولوا لك كيف تدير شركتك، فكما نرى أن النظر من زوايا مختلفة أفضل من النظر بزاوية واحدة

طرق تقييم الأداء_10

تقييم الأداء في المنظمات يعتمد على تطبيق طريقة من الطرق المستخدمة في ذلك، ومن أهمها طريقة المُقارنة: هي الاعتماد على تطبيق المقارنة للأداء الخاص في الأفراد، وترتيبه بصورة تنازلية بناءً على النتائج التي يتم الحصول عليها، ومن الأمثلة على طرق المقارنة التوزيع الإجابري، وطريقة الترتيب.

الطريقة المطلقة: هي عدم تقييم أداء الموظفين وفقاً لمقارنة نسبية أو معايير محددة، بل تُطبّق عملية تقييم أدايم بصورة مُطلقة، ومن الأمثلة على ذلك طريقة المقالة التي تُنفذ بناءً على أسلوبين هما الصيغة المقيّدة، والصيغة غير المقيّدة (المفتوحة)

مقاييس التقييم: هذه الطريقة في التقييم لا تُقارن بين الموظفين، ولا تُقيّمهم بشكلٍ مُطلق مثل الطرق السابقة، بل تعتمد على استخدام عوامل مُحددة لتقييم الأداء، ويحرص المسؤول عن التقييم على تحديد مدى وجود هذه العوامل عند كلّ موظف عن طريق استخدامه لمقاييس تُظهر التباين بين الموظفين، ومن الأمثلة على هذه المقاييس الوقائع الجوهرية، والتقدير البياني، وقوائم الاختيار

الطريقة المُعتمدة على النتائج: هي مجموعة من الطرق التي تهتمّ بنتائج العمل كمعيارٍ أساسيٍّ للتقييم، بعكس الطرق السابقة التي تهتمّ بتقييم الأفراد، من خلال الاعتماد على سلوكهم أو خصائصهم، وتستخدم الطريقة المعتمدة على النتائج المقارنة بين الأهداف الخاصة في الأداء، والنتائج التي ظهرت نتيجةً للأداء، ومن الأمثلة على هذه الطريقة أسلوب الإدارة بالأهداف

الصعوبات وكيفية التغلب عليها_11

هناك العديد من المشاكل التي تمنع وتعيق خطط التقويم من أن تحقق الأهداف وهي تشمل الآتي

عدم وضوح الهدف من نظام تقويم الأداء -

الأهداف المحددة لأي نظام تقويم أداء يجب توضيحها قبل تصميم نظام التقويم ويجب منا مناقشتها مع الموظفين والإشرافيين بهدف أخذ آرائهم بعين الاعتبار وكسب تأييدهم بالالتزام بخطة التقويم

ويجب أن يكون كل فرد مدركا بشكل واضح لما يحاول النظام أن يحققه، وأي نظام وبغض النظر عن جودة تصميمه، فإنه من المحتمل أن يفشل إذا كان لدي المدراء والموظفين الشك والريبة في الأهداف التي يسعى إليها النظام من عملية التقييم.

عملية تقييم الأداء تستخدم للعديد من الأهداف في المنظمات، فمن الممكن أن تكون هذه الأهداف متناقضة وتؤدي إلى اختلاف نتائج تقييم موظف معين، فإذا كان الهدف هو منح الزيادات والمكافآت والترقيات فإن الرئيس يلجأ عادة إلى وضع تقييم أعلى من المتوقع عن الموظف، أما إذا كان الهدف هو تسجيل الموظف من ذوي الأداء المنخفض في دورات تدريبية، فإن الرئيس يلجأ إلى وضع تقييم أداء بأقل من المتوقع عن الموظف بهدف مساعدته في الاستفادة من هذه الدورات

: سرية التقييم -

يعتبر التقييم حكما ومساعدة لأي موظف في آن واحد، ولكي يكون التقييم عاملا يهدف إلى مساعدة الموظفين فإنه من الضرورة التعرف على الأحكام التي صدرت عنهم، كما ينبغي أن يحصلوا على التغذية المرتدة عن تلك الأحكام، فإذا كانت المنظمة تهدف إلى مساعدة موظفيها على تطوير وتنمية أدائهم فإنه يجب الإعلان عن نتائج الأداء، وأن تكون هناك مناقشة لنواحي القصور في الأداء، وفي حال اضطراب الإدارة إلى اللجوء إلى عدم الإعلان عن نتائج التقييم رغبة منها في عدم خلق توتر في جو العمل فإن تقارير الأداء يجب أن تبقى سرا عن الموظفين الآخرين فقط خلافا للموظف المعني¹⁰² بالأمر

- عدم موضوعية المقوم :

مهما كان نظام تقييم الأداء فإنه يصعب التحكم في موضوعية التقييم لأنه يشمل الحكم على الإنسان من قبل إنسان آخر له إيجابياته وسلبياته، ويتأثر بعوامل داخلية وخارجية عديدة، وعدم موضوعية المقوم قد تنجم عن المؤثرات التالية:

: أثر الهاله-

من الممكن أن يتأثر الرئيس في تقييمه لمرءوسيه بشعوره الشخصي وليس بالاعتبارات الموضوعية وذلك بأن يقوم بتصنيف الموظف ووضع درجة عالية أو منخفضة عنه على أساس صفة معينة يجدها أو يكرهها فمن الممكن أن يضع الرئيس تقديرا مرتفعا عن موظف يلتزم بالحضور والانصراف فقط أو الذي يقوم بصفة دائمة بإلقاء التحية عليه دون النظر إلى كفاءة الموظف وفاعليته في أداء العمل

: التساهل أو التشدد-

الشمري، محمد بن الحميدي، "تقييم الاداء الوظيفي للعاملات في الأجهزة الأمنية: دراسة تطبيقية على إدارات الجوازات" _¹⁰²¹⁰¹ في مدينة الرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض 2010، ص 121

بعض المقومين يميلون الى التساهل في تقويم موظفيهم إما لأنهم يخافون من المواجهة أو لأنهم حديثو التعيين في الوظيفة الإشرافية أو لأنهم غير ملمين بعمل الموظفين الذين يتم تقويمهم أو غير متمكنين من عملية التقويم ، ومن جهة أخرى هناك بعض المسؤولين الى تقويم موظفيهم بشدة وبشكل صارم بسبب اعتقادهم بأنه كلما كانوا صارمين زاد شعور موظفيهم بالخوف منهم والطاعة لهم ويعتبرون ذلك أحد أساليب القيادة

:الميل نحو المركزية أو الوسيطة -

ويعني ذلك أن يميل الرئيس لتقويم كافة الموظفين بشكل متشابه وعادة يتم تصنيفهم جميعهم بدرجة متوسطة وذلك إما لأن المقوم لا يؤمن بنظام التقويم أو لأنه جدا ولا يريد أن يبين الفروق بين موظفيه او لينتقم من أحد الموظفين لأسباب لا علاقة لها بالأداء دون أن يشعر الآخرون أو لخوفه من اعتراض أحد الموظفين، من ذوي الأداء المتوسط على التقدير الموضوع عنه في حال منح الآخرين تقديرا أعلى

:المحابة الشخصية -

يتعلق هذا المفهوم بالفضيلات الشخصية التي تعتمد على معايير ليست لها صلة بالعمل مثل العرق والدين والصدقة والروابط العائلية أو التفضيلات التنظيمية والسياسية

-اعتبار التقويم جزءا من العملية الانضباطية :

ذكرنا فيما سبق أن التقويم يتعلق بعملية إصدار الأحكام عن أداء الموظف وان نواحي القصور في أداء الموظف بحاجة الى دراسة ومناقشة مع الموظف بهدف معالجتها، ولا يعني ذلك أن الأمور الانضباطية أو التأديبية يجب ادخارها لعدة أشهر كي يتم مناقشتها في مقابلة الأداء، ففي حال حصول أي تجاوز لقواعد العمل فإن تلك المسألة يجب التعامل مباشرة ولا يجب إرجاؤها الى نهاية السنة ، إذ أن مقابلة الأداء يجب أن تقتصر على السعي لحفز الموظفين وتنمية أدائهم، في المستقبل وهي ليست فرصة لتأديبهم ومن الممكن أن تلجأ المنظمات الى إدخال الانضباط في تقويم أداء الموظف ولكن يجب عدم التطرف لها أثناء المقابلة وإلا انخرت المقابلة عن أهدافها ولا تحقق النتائج المرجوة منها

:إهدار الكثير من الوقت في عملية التقويم -

الشكوى من عدم وجود الوقت الكافي لإجراء تقويم فعال يعكس حقيقة مفادها أن الإدارة تعطي عملية التقويم أولوية منخفضة جدا بين المسؤوليات المنوطة للإشرافيين، وفي الحقيقة فإن هناك العديد من المدراء يخفقون في الإدراك بأن إدارة الأفراد ليست جزءا صغيرا من الوجبات الإدارية المنوطة بهم ولكنها في الحقيقة تعتبر جزءا رئيسيا من المسؤوليات وتتطلب تخصيص وقت كاف لهذه العملية، كما

أنة ليس من العدالة أن نقوم عمل الموظف عن سنة كاملة خلال فترة وجيزة خاصة إذا كان لنتائج التقييم آثار واضحة على المرتبات والمزايا التي تمنح للموظف أو تؤثر على مستقبله الوظيفي

كيفية التغلب على مشكلات تقييم الأداء

إيجاد أسس ومعايير موضوعية -

تحليل النشاطات وتقسيمها إلى عناصرها العملية والسلوكية -

استخدام طريقة تقييم ملائمة لطبيعة وعدد وبيئة العمل -

يجب أن تكون طريقة التقييم مقننة ومنظمة ومفهومة للموظف والمشرف - .

103¹⁰³ علنية أو سرية تقارير تقييم الأداء_12

يجب أن تكون تقارير تقييم الأداء لها صفة العلنية حيث أنه لا فائدة من وضع تقرير عن كفاءة العامل إذا لم يعلم العامل نفسه بدرجة التقدير التي وضعتها عنه جهة الإدارة

فالعامل في حاجة إلى أن يعلم ماذا تتوقع منه الإدارة ثم ما حققه فعلاً وما هو رأي رئيسه في عمله وما كفاءته هي نقاط القوة أو نقاط الضعف حتى يحصل على تعاونه في معالجة عيوبه وسد أوجه النقص في فاعلم ذو الكفاءة العالية في حاجة إلى أن تحبزه الإدارة بذلك بل وتشيد بكفاءته كمثال وقدوة حسنة يحتذي بها غيره من العاملين في المنظمة

أما إذا كان العامل ذا كفاءة منخفضة فهو في حاجة إلى الوقوف على جوانب الضعف في كفاءته وكيف يمكن تقوية هذه الجوانب وتحسين أدائه لعمله

لذلك فمن الضروري أن تكون لتقارير الكفاءة الدورية صفة العلنية حيث أن ذلك يفيد في خلق جو من الألفة والتعاون بين الرئيس ومرؤوسيه وإزالة أوجه الخلاف ودعم العلاقات بينهم ولا شك أن الاتجاهات الحديثة تميل إلى هذه الطريقة حيث أن هناك الكثير من المتغيرات التي تقتضي ذلك وهذا ما يؤكد حيث يرى أن الأعوام القادمة سوف تشهد اتجاهات أكبر نحو جعل تقارير الأداء غير سرية بل معلنة وذلك نتيجة تغير المناخ الاجتماعي وزيادة تأثير النقابات العمالية خاصة نقابات المهنيين والإداريين

مقابلة تقييم الأداء -

تعتبر مقابلة تقييم الأداء فرصة لقاء بين الرئيس ومرؤوسه ليوضح لهم مستويات أدائهم وكيفية العمل في المستقبل إلا إنها تعتبر من أصعب نماذج المقابلات بالنسبة للمدير حيث أن المقابلة تتناول موضوعات حساسة خاصة إذا كان أداء العامل منخفضاً وغير سليم كما أن هذه المقابلة تحتاج لمهارة

السهلاني، عباس مزعل ، " تأثير إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية في تعزيز الإبداع التنظيمي دراسة ميدانية في_102¹⁰³ الشركة العامة لصناعة الإطارات بابل"، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الكوفة ، النجف ، 2012،

عالية من جانب المدير حتى تؤدي ثمارها المطلوبة بالإضافة إلى صعوبة تعلم المدير من الآخرين لأنها
مقابلات سرية وبالتالي يجب أن يتعلم من نفسه فقط

:وتهدف مقابلة تقييم الأداء إلى

.خلق حالة من الفهم والتعاون وتبادل الأفكار البناءة بحسن استماع الرئيس المباشر للعامل

تتيح فرصة لمناقشة كل جوانب العمل الأمر الذي ينتج عنه ملاقاتة بعض الأخطاء في

الأهداف أو التقييم أو مكونات العمل المعين

أن يتعايش الرئيس المباشر مع أفكار العامل وظروف الأداء ويتقبل هذه الأفكار بعقل مفتوح

ومناقشتها للوصول إلى درجة من وحدة الفهم

متابعة تنفيذ ما تم التوصل إليه مع العامل من وسائل للارتقاء بكفاءة أدائه ومعرفة مدى

تقدمه في العمل

وهناك على الأقل ثلاث طرق لإعداد المقابلات التي يتم فيها اطلاع العاملين على نتائج الأداء وتختلف

هذه المقابلات اختلافاً واضحاً في الهدف من المقابلة والدور الذي يقوم به المقابل والافتراضات القائمة

. عليها كل طريقة ورد الفعل لدى العامل والنتائج التي نصل إليها

- الطريقة الأولى: الإخبار بالنتائج

أن الهدف الأساسي من هذه الطريقة هو إخبار الفرد بنتيجة التقييم دون محاولة اخذ وجهة نظره أو

الاستماع إلى تعليقه وفائدة مثل هذه الطريقة محدودة ويتوقف نجاحها على مدى مهارة وقدرة

المشرف على كسب احترام العامل وإقناعه بعدالة وصحة التقييم ويعيب هذه الطريقة أنها لا تسمح

للعامل بالتعبير عن رأيه

- الطريقة الثانية: الإخبار بالنتائج والاستماع إلى العامل -

وهذه الطريقة تسمح للعامل بالحديث ومناقشة المشرف فيما توصل إليه من رأي، أي المشرف لا

يقتصر دوره على إخبار العامل بالنتائج بل يستمع إلى وجهة نظره، ولكن هذا لا ينعكس في الغالب

في شكل تعديل للنتائج ولكنه سيصلح كقاعدة للتفاهم على أسباب انخفاض مستوى الكفاءة وسبل

علاجها

- الطريقة الثالثة: مدخل المشاكل

وهذه الطريقة تقوم أساساً على التفاهم المشترك بين المشرف والعامل وتبادل وجهات النظر بهدف

الوصول إلى حل مشكلة العامل ومساعدته على تحسين أدائه ورفع مستوى إنتاجيته

.ولا شك أن الطريقة الثالثة هل الأفضل إذا توافرت الإمكانيات من حيث الوقت والجهد اللازمين

إذا تقييم الأداء هو عبارة عن عملية مهمة تُنفذها الإدارات في مختلف أشكال المنظمات، وتحرص

على أن تشمل كافة المستويات التنظيمية فيها، فتبدأ من عند الإدارة العليا وتنتهي بالموظفين في كافة

الأقسام ويعتمد نجاح تقييم الأداء في تحقيق الهدف الخاص به على تنفيذهِ بطريقةٍ دقيقةٍ ونظاميةٍ عن طريق تفعيل دور مشاركة كافة الأطراف المرتبطة بهذه العملية.

تاسعا: التنمية البشرية في الجزائر

1_ مفهوم التنمية البشرية

2_ نشأة التنمية البشرية

3_ أهداف التنمية البشرية

4_ مؤشرات التنمية البشرية

5_ بعض الإحصائيات حول التنمية البشرية في الجزائر

6_ برنامج التنمية البشرية التابع للأمم المتحدة لعام 2018

مصطلح التنمية البشرية يؤكد على أن الإنسان هو الأداة والغاية و يعتبر النمو الاقتصادي وسيلة لضمان الرخاء و الرفاه الاجتماعي له، و التنمية البشرية ما هي إلا عملية توسيع الخيارات المتاحة أمام الإنسان باعتباره جوهر هذه العملية و هدفها الرئيسي، و تتضمن كينونته والوفاء بحاجته الإنسانية في النمو والنضج والإعداد للحياة، فالإنسان هو محرك الحياة في مجتمعه ومنظمها وقائدها ومطورها ومجددها، لذلك فالتنمية تعنى تنمية الإنسان في مجتمع ما اقتصاديا وسياسيا، فكريا وعلميا وثقافيا و حتى من حيث طبقتة الاجتماعية واتجاهاته المتعددة.

مفهوم التنمية البشرية _1

مفهوم التنمية البشرية هو مفهوم مركب من جملة من المعطيات والأوضاع والديناميات، و هي عملية تحدث نتيجة لتفاعل مجموعة من العوامل والمدخلات المتعددة والمتنوعة من أجل الوصول إلى تحقيق تأثيرات وتشكيلات معينة في حياة الإنسان وفي سياقه المجتمعي وهي حركة تتواصل عبر الأجيال زمانا وعبر المواقع الجغرافية والبيئية مكانا و تشمل مجموعة من المكونات والمضامين التي تتداخل وتتفاعل في عملياته ونتائجه جملة من العوامل والمدخلات والسياقات المجتمعة وأهمها عوامل الإنتاج، والسياسة الاقتصادية والمالية، مقومات التنظيم السياسي ومجالاته، علاقات التركيب المجتمعي بين مختلف شرائحه، مصادر السلطة والثروة ومعايير القيم الثقافية المرتبطة بالفكر الديني والاقتصادي، القيم الدافعة للعمل والنماء والهوية والوعي بضرورة التطوير والتجديد أداة للتقدم والتنمية.

التنمية البشرية هي عملية زيادة الخيارات المتوفرة للأفراد، وتشمل ثلاثة خيارات رئيسية، وهي " توفير حياة صحية وبعيدة عن الأمراض، وزيادة انتشار المعرفة، وتوفير الموارد التي تساهم في وصول الأفراد إلى مستوى حيائي لائق" كما تُعرّف التنمية البشرية بأنها العملية التي تهدف إلى زيادة كمية الخيارات المتاحة للناس وحجمها، عن طريق زيادة المهارات والمؤهلات البشرية¹⁰⁴.

: وهكذا يمكن القول أن للتنمية البشرية بعدين

البعد الأول: يهتم بمستوى النمو الإنساني في مختلف مراحل الحياة لتنمية قدرات الإنسان، طاقاته - البدنية، العقلية، النفسية، الاجتماعية، المهارية، الروحانية.

أما البعد الثاني: فهو أن التنمية البشرية عملية تتصل باستثمار الموارد والمدخلات والأنشطة

عبد الرحمان تمام أبو كريشة، علم اجتماع التنمية، مرجع سابق، 2003، ص 37 _ 104

الاقتصادية التي تولد الثروة والإنتاج لتنمية القدرات البشرية عن طريق الاهتمام بتطوير الهياكل و البنى التحتية التي تتيح المشاركة والانتفاع بمختلف القدرات لدى كل الناس

نشأة التنمية البشرية: ظهرت الجذور الأولى للتنمية البشرية في أمريكا، وتأثرت بالسلوكيات _2_ اليومية للناس، فانتشرت بالتزامن مع ظهور الترجمة اللغوية كأحد الفنون في سبعينيات القرن العشرين: ومع الوقت تطوّرت عبر عدّة مراحل نذكرها

المرحلة الكلاسيكية وبعد الحرب العالمية الثانية: هي فترة ارتبطت فيها التنمية البشرية مع - مفاهيم أخرى مثل التنمية الاقتصادية، حيث كان اهتمام العلماء والمفكرين معتمداً على الدراسة الاقتصادية لزيادة الناتج القومي الإجماليّ من أجل تطوير مستوى المعيشة ورفع دخل الأفراد للوصول إلى الاستقلالية الاقتصادية، وظهرت في ذلك الوقت النظرية الكلاسيكية في الاقتصاد، المعتمدة على آراء مجموعة من العلماء المشهورين وهم آدم سميث، وتوماس مالتوس، وديفيد ريكاردو، واعتبرت النظرية الكلاسيكية أنّ السكّان ورؤوس الأموال هما المكوّنان اللذان يُساهمان في الوصول إلى التنمية الاقتصادية، وصار الطابع الاقتصاديّ مؤثراً بوضوح على مفهوم التنمية أثناء ستينات وخمسينات القرن الماضي، و لم يقتصر اهتمام التنمية بزيادة الدّخل فقط، بل صار يعتمد على تنفيذ مجموعة من السياسات التي تسعى إلى تقليل الفقر، ودعم توزيع الدخل بين الأفراد

مرحلة الفترة الزمنية من السبعينات إلى التسعينات: هي الفترة التي تراجع فيها التأثير الاقتصادي - في التنمية البشرية وأصبح التأثير الاجتماعيّ هو المؤثّر الرئيسيّ حيث صارت المجتمعات الغربية تُحقّق تطوّرات ملحوظة في معيشتها، ولكنها لم تُساهم في تحقيق السعادة للناس، وفي عام 1970م حرصت هيئة الأمم المتّحدة على إعادة دراسة مفهوم التنمية وتحليلها، وتوصّلت إلى أنّها تهدف إلى تحقيق الرفاهية وتوفير فوائدها لجميع الناس، حيث تمّ التركيز على عنصرين وهما وصول التنمية إلى وضع أفضل من الوضع السابق، ممّا يُساهم في تحقيق الرّفاه للأفراد، والحرص على تفعيل العدالة بتوزيع النتائج الناتجة عن الناتج القوميّ لتعميم فوائد التنمية لجميع الناس

أهداف التنمية البشرية: تسعى التنمية البشرية إلى تحقيق جُملةٍ من الأهداف المهمة وهي -3

توفير الوسائل التي تُسهّل حصول جميع الناس الذين يعيشون في مجتمع واحد على التعليم -

والسعي إلى الحدّ من انتشار الجهل والامية بين الأفراد

المساعدة على ظهور فُرص العمل مع ظروف تتناسب مع ذلك، سواء في المناطق الحضارية أو - الريفية، وذلك للمساهمة في الحدّ من ظاهرة البطالة

السعي إلى تطوير مستويات الرعاية الصحيّة، وتحديدًا الأطفال الذين تقلّ أعمارهم عن 15 سنة -

المشاركة في بناء المساكن المناسبة للأفراد من الدخل المحدود، توفير الحريّات في الاقتصاد أو -
السياسة

القضاء على الفقر و المساهمة في الحدّ من انتشار الجوع، والسعي لزيادة مُعدّلات التغذية بين -
النّاس

105 السعي إلى رفع مداخيل الأفراد لتحسين مستوى معيشتهم و توفير جميع حاجات الأفراد -

مؤشّرات التنمية البشريّة: الذي يتألف من ثلاثة مؤشّرات هي -4

- مستوى الرعاية الصحية - المستوى الثقافي و التعليمي - مستوى الدخل الفردي .

- يصنف مؤشر التنمية البشرية إلى 3 أنواع : ضعيف ، متوسط ، مرتفع .

التقسيمات الكبرى للعالم من خلال خريطة التنمية البشرية :

- مؤشر التنمية البشرية مرتفع في بلدان الشمال التي تصنف إلى ثلاث مجموعات هي :

- دول قوية اقتصاديا و ذات مستوى مرتفع لمؤشر التنمية البشرية .

- دول أوروبا الشرقية - الدول الصناعية الجديدة بشرق آسيا .

- مؤشر التنمية البشرية متوسط أو ضعيف في بلدان الجنوب التي تتدرج على النحو الآتي :

- القوى الاقتصادية الصاعدة - البلدان المصدرة للبترول - البلدان السائرة في طريق النمو

- البلدان الأكثر تخلفا في العالم .

- تفسير خاص بمستوى التنمية البشرية في دول الجنوب (مثال العالم العربي) :

- التطور السكاني السريع و فتوة الأعمار - ضعف مؤشّرات الحكم الصالح

- بطء وتيرة النمو الاقتصادي و استفحال المشاكل الاجتماعية .

في العقد الأخير من القرن الماضي حدث تنامي للوعي بقيمة الإنسان هدفاً ووسيلة في منظومة التنمية

الشاملة وبناء على ذلك كثرت الدراسات والبحوث والمؤتمرات التي عقدت لتحديد مفهوم التنمية

البشرية وتحليل مكوناتها وأبعادها، كإشباع الحاجات الأساسية والتنمية الاجتماعية، وتكوين رأس

المال البشري و رفع مستوى المعيشة و تحسين نوعية الحياة، وتستند قيمة الإنسان في ذاته وبذاته إلى

منطلقات قررتها الديانات السماوية التي تنص على كرامة الإنسان والذي جعله الله خليفة في أرضه

ليعمرها بالخير والصالح، لقد ترسخ الاقتناع بأن المحور الرئيس في عملية التنمية هو الإنسان، كما

فرض مصطلح التنمية البشرية نفسه في الخطاب الاقتصادي والسياسي على مستوى العالم بأسره

عبد القادر محمد عطية، اتجاهات حديثة في التنمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 25¹⁰⁵

وخاصة منذ التسعينات و لعب البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة عن التنمية البشرية دورا بارزا في نشر وترسيخ هذا المصطلح

يمتلك مؤشر التنمية البشرية طبيعةً مركّبةً، وقد أعدته هيئة الأمم المتحدة بالاعتماد على برنامجها الإنمائي في سنة 1990، بهدف توفير مؤشر يقيس مُعدّل التنمية في حوالي 180 دولةً حول العالم، ويُحسب مؤشر التنمية البشرية بشكلٍ سنويّ، ويعتمد ترتيب الدول فيه على النقطة الخاصة بكلّ دولة منها ويهدف هذا المؤشر إلى عرض ثلاثة أنواع من البيانات، وتشمل هذه البيانات

الدّخل القومي الإجمالي للفرد: هو المجموع الخاصّ بقيمة الخدمات والسلع المنتجة محلياً، كما - يشمل صافي الدخل الناتج عن عوائد الأوراق الماليّة كالأسهم، ورواتب التقاعد والأجور، وغيرها من المداخيل الناتجة أثناء عام واحد مقسومة على إجمالي عدد السكّان

مأمول العمر: هو معدّل الأعوام التي يُتوقّع أن يظلّ فيها الأفراد على قيد الحياة، بالاعتماد على - استمراريّة اتّجاهات الوفيات على وضعها الحاليّ، وتُساهم هذه البيانات في توضيح مدى حصول سكّان كلّ دولة على الرعاية الصحيّة المناسبة، كما تُساعد على توضيح الحالة الصحيّة العامّة

مُعدّل التعليم: هو المستوى الذي يُستخدم فيه قياس عدد أعوام الدراسة للأفراد الذين وصل - عمرهم إلى خمسة وعشرين عاماً وأكثر، مع متوسّط عدد الأعوام الدراسيّة المُقدّر أن يدرسها الأطفال الذين يكونون في عُمرٍ أقلّ من العُمر الرسميّ للانضمام إلى المدرسة، ويُساعد هذا المُعدّل على توضيح كميّة المعرفة المتوقّرة عند السكّان، ممّا يُساهم في توفير أفضل الخيارات لحياتهم

معوقات التنمية البشرية: توجد مجموعة من المشكلات التي تعيق تطوّر التنمية البشريّة في -5
المجتمعات والدول ويمكن تلخيصها في النقاط الآتية

المشكلات السياسيّة: هي الأساس لجميع المشكلات تنتج عنها صراعات اقتصاديّة وحروب -
متنوّعة

المشكلات الاقتصاديّة: هي مشكلات تؤدّي إلى تدهور الحالة الاقتصاديّة، بسبب تراجع الحالة -
السياسيّة، وتؤثّر في البنى التحتيّة للأمم والدول مثل سوريا والعراق وغيرهم

المشكلات الصحيّة: هي مجموعة من مشكلات تؤثّر سلبياً في حياة الأفراد، وتنتج عن تدهور -
الحالة الاقتصاديّة، مثل سوء التغذية الناتجة عن حالة الفقر، وانتشار العديد من الأمراض والأوبئة

المشكلات التعليميّة: هي غياب استقرار التعليم الناجح من حيث البرنامج والإمكانات -

المشكلات الثقافية والاجتماعية: هي مجموعة المشكلات النهائية الناتجة عن جميع المعوقات -

¹⁰⁶ السابقة حيث تظهر في المجتمعات جماعات سكانية متعصبة وجاهلة

أما في القارة السمراء منها الجزائر بُدِلَتْ في العقود السابقة كثير من الجهودات من أجل تحقيق تنمية مستدامة سواء على المستوى الجماعي من خلال المنظمات الإقليمية أو على المستوى الفردي من بعض الدول التي استطاعت أن تحقّق خطوات ملموسة في التنمية المستدامة في بلدانها. فبعد سنواتٍ من التبعية للغرب الذي اعتمد على مصادر القارة الطبيعية من أجل تحقيق أهداف التنمية الخاصة به - سواء فيما يتعلق بالنفط والغاز، أو اليورانيوم من أجل تشغيل المفاعلات النووية، أو الذهب والألماس، بالإضافة إلى العقود الاحتكارية التي وقّعتها الشركات الغربية من أجل استنزاف الثروات الإفريقية و الاستيلاء عليها، وضعت القارة السمراء أقدامها على الطريق من أجل التحكّم في مصيرها والاستفادة من ثرواتها الطبيعية، وذلك عن طريق التنسيق مع المنظمات الإفريقية العامة منها والاقتصادية وكذلك استفادت القارة من إصلاح مؤسّساتي على المستوى السياسي أو الاقتصادي أو التعليمي.

وبالتوازي مع مفهوم التنمية المستدامة، فإن التنمية البشرية تُعدُّ امتدادًا لذلك المفهوم، وإن كان بانتهاج أسلوبٍ آخر، فالتنمية البشرية تعتمد على تنمية الفرد وإعطائه المزيد من الحريات وفُرص العمل، بدلاً من الاتجاه الذي يعتمد على الإصلاح الاقتصادي العام، والذي ربما لا يُؤثّر ثماره فيما يتعلّق بحصة المواطن البسيط حيث إنّ الكثير من الدول التي شهدت إصلاحًا اقتصاديًا لم تستفد منه سوى النخبة أو القلّة من رجال الأعمال الذين غالبًا ما يكون لديهم مصالح مع الأنظمة.

ومنذ ما يقرب 30 عامًا يقوم البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة برعاية برامج التنمية البشرية حول العالم تقوم على تثقيف المواطنين، والعمل على توفير الحريات السياسية والاقتصادية، تدريب العمال والموظفين و في ظل تطوّر الاقتصاد الدولي الذي أصبح عابراً للحدود متشابكاً مع القضايا الاجتماعية والبيئية و المحلية، عملت الأمم المتحدة على توفير برامج تتمتع بالشمولية وكذلك الخصوصية لكل بيئة محلية.

وتشير إحصاءات برنامج التنمية البشرية التابع للأمم المتحدة لعام 2018 إلى تطور في التنمية البشرية لغالبية الدول الإفريقية ومنها الجزائر، بالرغم من أن هامش التقدم لا يزال صغيراً، وكذلك بقائهم في ذيل القائمة مقارنة بالدول في القارات الأخرى، إلا أن ذلك التقدم في مؤشر التنمية البشرية يعد واعدًا ويمثل طاقة أمل للدول الإفريقية يمكن البناء عليها، ويعتمد على إحصاءات وبيانات اقتصادية

دار المناهج، الأردن، 2008، ص 34 - إبراهيم مراد الدعمة، التنمية البشرية (الإنسانية بين النظرية) (106)

عن حالة التنمية عبر العالم وعلى الاتجاهات طويلة الأمد في التنمية البشرية المتعددة الأبعاد لكل دولة، ويعمل على تحليل معلومات متنوّعة فيما يتعلق بالصحة والتعليم ومستوى الدخل. وعلى مدار السنوات الماضية ظل ذلك المؤشر بمثابة المقياس المقارن لحال الدول، وأدّى إلى الكثير من المناقشات العلمية حول الأولويات التي يجب أن توليها الدول فيما يتعلق بتطوير بلدانهم إلى الأفضل. ويشير تقرير عام 2018 (+)¹⁰⁷ إلى أنه بالرغم من التقدم الكبير في الكثير من المجالات في القارة الإفريقية، إلا أنه لا يزال هناك مشكلات كبيرة متعلّقة بالفقر والإقصاء وعدم المساواة والصراعات المحلية التي ارتفعت في الكثير من البلدان كما وضع التقرير في الاعتبار التغيّر المناخي والمخاوف البيئية الأخرى، والتي تعمل على تقويض التنمية في الوقت الراهن، وكذلك فيما يتعلق بمستقبل الأجيال القادمة.

كما عمل التقرير على تسليط الضوء على حالات عدم المساواة بصورة عامة والتي يصفها التقرير بأنها أصبحت القضية الأساسية في الوقت الراهن التي تقوّض التنمية البشرية على مستوى العالم بمقدار الخمس بحسب التقرير كما أنها تمثل ضربة موجعة للدول الفقيرة، وتطرح بمحاولاتها للإصلاح. وبجانب التفرقة بين الناس فيما يتعلق بالدين والعرق واللون فإن التفرقة بين الرجال والنساء كذلك أدّت إلى مشكلات كبيرة فيما يتعلق بالتنمية البشرية، حيث يشير التقرير إلى أن النساء في المتوسط يحصلن على 6 درجات أقل من نظرائهن الرجال في الدول ذات التصنيف التنموي المنخفض وقياساً على النمط الحالي فإن بعض الدول بحاجة إلى مائتي عام من أجل سد الفجوة بين الجنسين. كما يشير التقرير إلى أن العنف لا يهدّد فقط الأمن الإنساني، ولكنه يؤدّي إلى تقويض التقدم التنموي ففي الفترة ما بين 2012 و 2017 أدّت الصراعات في سوريا واليمن وليبيا إلى تدهور تلك الدول في مؤشرات التنمية البشرية، بسبب التناقص الحادّ في معدل الأعمار أو الانتكاسات الاقتصادية وسيستغرق الأمر سنوات - إن لم يكن عقوداً- لتلك الدول للعودة ثانية إلى مستويات تنمية ما قبل العنف.

كما يشير التقرير في النهاية أيضاً إلى أن المؤشرات البيئية تؤكد أن التقدم في بعض البلدان اليوم قد يأتي على حساب الأجيال القادمة، فالتغيّر المناخي والتدهور الحادّ في التنوّع البيئي وتقلّص مساحات الأرض المزروعة وكميات المياه النظيفة وتقلّص الموارد، تُمثّل كلّها تهديدات خطيرة للإنسانية، وكل ذلك يتطلب حلولاً عاجلة وخططاً تغيير طموحة فيما يتعلق بأنماط الإنتاج والاستهلاك على حد سواء.

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي هيئة تابعة للأمم المتحدة أنشأتها الجمعية العامة للأمم المتحدة بموجب قرارها رقم **106(+)**¹⁰⁷ 1029 الصادر في 22 نوفمبر سنة 1965. قد قضى هذا القرار بدمج كل من البرنامج الموسع للمساعدة التقنية والصندوق الخاص بالأمم المتحدة تحت إسم برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وبدأ هذا البرنامج عمله سنة 1966، كما يقع مقره في مدينة نيويورك بالولايات المتحدة الأمريكية، ويمتلك هذا البرنامج خمس مكاتب إقليمية عبر العالم و 177 مكتب وطني داخل الدول.

وعلى مستوى القارة السمراء تظل مشكلة التنمية واحدة من أهمّ المشكلات المتعلقة بالتطوّر السياسي والاقتصادي حيث إنّ المشكلات السياسية والاجتماعية ترتبط بصورة أو بأخرى بالمشكلات الاقتصادية والتنموية، فكلما كانت التنمية أفضل كلما قلت المشاكل الاجتماعية، وكلما كانت الشعوب أقدر على تقديم الحلول السياسية، ومن ثمّ فإنّ التنمية البشرية على وجه الخصوص تُعدّ من أهمّ المجالات التي يجب أن يعمل عليها قادة الدول من أجل تطوير بلدانهم.

ـ بعض الإحصائيات حول التنمية البشرية الجزائر:

مستوى التنمية البشرية بالجزائر مرتفع قياسا على المستوى المغربي ، حيث احتلت بذلك المرتبة الأولى حسب تقرير جديد لبرنامج الأمم المتحدة للتنمية، واحتلت الجزائر في سنة 2017 المركز الـ 85 في قائمة البلدان التي تتوفر فيها شروط حياة حسنة، إذ بلغ مؤشر التنمية البشرية فيه 0.754. في سنة 2017 عرف مؤشر التنمية البشرية ارتفاعا طفيفا مقارنة بمؤشر 0.752 الذي سجل سنة 2016 والذي سمح للجزائر باحتلال المركز الـ 83 في هذا التصنيف الذي يقيّم جهود 189 بلدا وإقليما في هذا المجال، وبالتالي فقد حسنت الجزائر بشكل محسوس ترتيبها على المستوى الإفريقي باحتلال المركز الـ 12 بعد السيشل الذي احتل المركز الـ 5 في الطبعة السابقة لهذا التصنيف. أما على الصعيد المغربي تحتل الجزائر المرتبة الأولى متقدمة بشكل كبير على المغرب الذي جاء في المرتبة الـ 123 و تونس (المرتبة الـ 95) و ليبيا (المرتبة الـ 108) ثم موريتانيا (المرتبة الـ 159) وبقي مؤشر التنمية البشرية للجزائر سنة 2017 أعلى من معدل 0.699 الذي تحصلت عليه البلدان العربية، و يعتبر مؤشر التنمية البشرية مؤشر مركب يتم حسابه على أساس معدل ثلاثة مؤشرات أساسية أخرى للتنمية البشرية وهي معدل العمر لدى الولادة الذي يمثل قدرة الفرد على العيش طويلا وبصحة جيدة، ومعدل التمدرس الذي يعكس القدرة على اكتساب المعارف إلى جانب الدخل الوطني الخام للفرد الذي يحدد القدرة على الحصول على مستوى معيشة لائق، كما يقدم التقرير أربعة مؤشرات أخرى تتمثل في مؤشر التنمية البشرية المعدل حسب درجة الفوارق ومؤشر الفوارق بين الجنسين الذي يركز على تمكين المرأة ومؤشر الفقر الذي يقيس جوانب الفقر غير المتصلة بالدخل.

وحسب التصنيف المذكور فقد انتقل مؤشر التنمية البشرية للجزائر بين سنتي 1990 و 2017 من 0.577 إلى 0.754 أي أنه سجل ارتفاعا بنسبة 30 بالمائة، حيث بقي المؤشر على منحنى تصاعدي منذ سنوات 2000 حيث انتقل من 0.644 في 2000 إلى 0.749 سنة 2015 ثم إلى 0.754 سنة 2017، وارتفع معدل العمر لدى الولادة في الجزائر حيث انتقل من 76.1 سنة في 2016 إلى 76.3 سنة 2017 بفارق صغير بلغ 0.6 سنة بالنسبة للنساء و 0.1 سنة بالنسبة للرجال، توضح المعطيات أن مدة التمدرس المرتقبة انتقلت من 3.14 إلى 14.4 في حين

بقيت المدة المتوسطة للتمدرس على حالها خلال هاتين السنتين أي 8 سنوات وعرف تدرس النساء ارتفاعا مقارنة بالرجال، و بلغ الناتج الوطني الخام للفرد بالجزائر 13.802 دولار السنة الماضية مقابل 13.809 دولار سنة 2016 بتسجيل فارق بين الجنسين حيث قدر بـ 23.181 دولار بالنسبة للرجال مقابل 4.232 دولار فقط للنساء.¹⁰⁸

وفيما يلي لائحة الدول الإفريقية في برنامج التنمية البشرية التابع للأمم المتحدة لعام 2018

الترتيب الإفريقي	الترتيب العالمي	الدولة	قيمة HDI 2018	تغيير القيمة مقارنة بسنوات 2016/2017
مؤشر تنمية عالٍ				
1	62	سيشل	0.797	0.004 ▲
2	65	موريشيوس	0.790	0.002 ▲
3	85	الجزائر	0.754	0.002 ▲
	95	تونس	0.735	0.003 ▲
5	101	بوتسوانا	0.717	0.005 ▲
6	108	ليبيا	0.706	0.013 ▲
7	110	الغابون	0.702	0.004 ▲
تنمية بشرية متوسطة				
8	113	جنوب إفريقيا	0.699	0.003 ▲
9	115	مصر	0.696	0.002 ▲
10	123	المغرب	0.667	0.005 ▲

بشير مصبفي، تقرير التنمية الإنسانية العربية لعام 2017، مجلة المستقبل العربي، لبنان، العدد 216، ص 112 _¹⁰⁸

0.002 ▲	0.654	الرأس الأخضر	125	11
0.002 ▲	0.647	ناميبيا	129	12
0.006 ▼	0.606	الكونغو	137	13
0.004 ▲	0.592	غانا	140	14
0.001 ▼	0.591	غينيا الاستوائية	141	15
0.005 ▲	0.590	كينيا	142	16
0.005 ▲	0.589	ساو تومي وبرينسيب	143	17
0.002 ▲	0.588	اسواتيني (سوازيلاند)	144	18
0.002 ▲	0.588	زامبيا	144	18
0.004 ▲	0.581	أنغولا	147	20
0.003 ▲	0.556	الكاميرون	151	21
تتمية بشرية منخفضة				
0.005 ▲	0.538	تنزانيا	154	22
0.003 ▲	0.535	زيمبابوي	156	23
0.002 ▲	0.532	نيجيريا	157	24
0.004 ▲	0.524	رواندا	158	25
0.004 ▲	0.520	ليسوتو	159	26
0.004 ▲	0.520	موريتانيا	159	26

0.002 ▲	0.519	مدغشقر	161	28
0.006 ▲	0.516	أوغندا	162	29
0.003 ▲	0.515	بنين	163	30
0.006 ▲	0.505	السنغال	164	31
0.001 ▲	0.503	جزر القمر	165	32
0.003 ▲	0.503	توغو	165	32
0.003 ▲	0.502	السودان	167	34
0.006 ▲	0.492	ساحل العاج	170	35
0.003 ▲	0.477	ملاوي	171	36
0.002 ▲	0.476	جيبوتي	172	37
0.006 ▲	0.463	إثيوبيا	173	38
0.003 ▲	0.460	غامبيا	174	39
0.010 ▲	0.459	غينيا	175	40
0.005 ▲	0.457	الكونغو الديمقراطية	176	41
0.002 ▲	0.455	غينيا بيساو	177	42
0.004 ▲	0.440	إريتريا	179	43
0.002 ▲	0.437	موزمبيق	180	44
0.003 ▲	0.435	ليبيريا	181	45
0.006 ▲	0.427	مالي	182	46

0.003 ▲	0.423	بوركينافاسو	183	47
0.006 ▲	0.419	سيراليون	184	48
0.001 ▼	0.417	بوروندي	185	49
0.001 ▼	0.404	تشاد	186	50
0.006 ▼	0.388	جنوب السودان	187	52
0.005 ▲	0.367	جمهورية إفريقيا الوسطى	188	52
0.003 ▲	0.354	النيجر	189	53

المراجع:

الكتب:

1_ السالم مؤيد سعيد، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي تكاملي، دار إثراء، عمان، الأردن، 2009.

2_ الصديق منصور بوسنينة وسليمان الفارسي، الموارد البشرية، أهميتها، تنظيمها، مسؤوليتها، مهامها، طرابلس، أكاديمية الدراسات العليا، 2003

3_ أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، جامعة بنما، 2000.

احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة، الإسكندرية، مصر، 1999_4

احمد ماهر، دليلك الى تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1995_5

احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة، الإسكندرية، مصر، 1999_6

أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2014_7

8_ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي ومدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، القاهرة، ط2، 2000.

إبراهيم مراد الدعمة، التنمية البشرية (الإنسانية بين النظرية والتطبيق)، دار المناهج، الأردن، 2008

9_ إبراهيم عبد الله المنيف، تطور الفكر الإداري المعاصر، مصر، 1993

10_ برعي محمد جمال، التدريب والتنمية، عالم الكتب، القاهرة، 1973.

بلوط حسن إبراهيم، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة، بيروت، 2002_11

بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراية، عمان، الأردن، 2009_12

- 13_2009 بلوط حسن إبراهيم، إدارة الموارد البشرية، مدخل تكاملي، دار إثراء، عمان، الأردن
- 14_2003 جمال الدين محمد مرسى، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الإسكندرية، 2003
- 15_جمال الدين لعويسات، مبادئ الإدارة والتنظيم، إسهامات أدبية، تونس، 1996.
- 16_1988 حريم حسين وشفيق حداد وناظم سويدان وآخرون، أساسيات الإدارة، دار الحامد، عمان، الأردن، 1988
- 17_1991 حسني حسن عمار، إدارة شؤون الموظفين، مطابع الإدارة العامة، السعودية، 1991
- 18_1999 خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار الحامد، 1999
- 19_2005 راوية حسن، مدخل استراتيجي لتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005
- 20_سعید مرسي بدر ، الأيدولوجيا ونظرية التنظيم، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية ، 2000.
- 21_1994 سعيد عامل علي عبد الوهاب، الفكر المعاصر للتنظيم والإدارة، 1994
- 22_2000 . سعيد مرسي بدر، الإيدولوجيا ونظرية التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2000
- 23_2003 سُهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، عمان، دار وائل، 2003
- 24_سليمان خليل فارس، عيسى شحادة يسرى مبارك، إدارة الموارد البشرية، منشورات جامعة دمشق 2000.
- 25_2002 محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة، القاهرة، 2002
- 26_2003 محمد عبد العزيز عجمية، ايمان ناصف عطية، التنمية الاقتصادية، دراسات نظرية وتطبيقية، الإسكندرية 2003
- 27_محمد سماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية الحديثة، الاسكندرية ، 2005.
- 28_محمد قاسم القريوتي ، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل، الأردن، ط 1، 2010.
- 29_محمد علي محمد ، علم اجتماع التنظيم، جامعة الاسكندرية ، 2003، ط 3.
- 30_محمد بن دليم القحطاني إدارة الموارد البشرية، العبيكان للنشر، 2014
- 31_مؤيد سعيد صالح، عادل حرحوش ، إدارة المواد البشرية، عالم الحديث، الاردن ، 2002.
- 32_مهدي زليف، إدارة المنظمة ، نظريات وسلوك، المكتبة الادارية، الاردن، ط 1، 1996.
- 33_مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر ، 1992.
- 34_منصور أحمد منصور، مبادئ إدارة الأفراد ، دار المطبوعات، الكويت، 1996
- 35_محفوظ احمد ابو جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل عمان ، الأردن، 2011
- 36_عبد الله حسين جوهر ، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية ، مصر ، 2011
- 37_عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، دار الجامعة المصرية، مصر، 1991
- 38_عبد الرحمان تمام أبو كرشية، علم اجتماع التنمية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003
- 39_عبد الله عبد الرحمن ، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية، ط 1، 2003.
- 40_عبد الله عبد الرحمن ، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية، ط 1، 2003.

- 41_ عبد الله عبد الرحمن، النظرية في علم الاجتماع، النظرية المعاصرة، الدار الجامعية، بيروت، 2003.
- 42_ عبد القادر محمد عطية، اتجاهات حديثة في التنمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999
- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2007_ 43
- عبد الكريم بوحفص، التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات ، الجزائر 2010_ 44
- علي الحوات، النظرية الاجتماعية الاتجاهات الأساسية، المنشورات الجامعية، 1995_ 45
- علي غربي ، اسماعيل غيرة ، بلقاسم سلاطنية ، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر، ط 1، 2007_ 46
- علي السلمي ، تطور الفكر التنظيمي، دار غريب، مصر ، د.س_ 47
- 48_ علي السلمي ، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب، 2001.
- عباس سهيلة محمد وعلي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان، ط 3- 2007 - 49
- عقيل جاسم عبد الله، تقييم المشروعات، إطار نظري وتطبيقي، مكتبة مجدلاوي، عمان، الأردن، 1999_ 50
- علي غربي، اسماعيل قيرة ، بلقاسم سلاطنية، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر، القاهرة، 2007_ 51
- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب، مصر، القاهرة، 2001_ 52
- عمرو وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، دار وائل ، الأردن، 2005_ 53
- كشواي باري، إدارة الموارد البشرية، ترجمة احمد الجبالي، دار الفاروق، القاهرة ، 2006_ 54
- كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الاداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية، بيروت، 1999_ 55
- كامل محمد المغربي ، الإدارة، الأصالة، المبادئ، والأسس، الأردن، عمان، دار الفكر، 2009_ 56
- طلعت براهيم لطفي، علم إجتماع التنظيم ، دار غريب، القاهرة، 1998_ 57
- 58_ صلاح خوطر، برامج التدريب في المؤسسات الإصلاحية، دار العربي الأمنية، الرياض، 1991.
- 59_ صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الانسانية، مؤسسة شباب الجامعية، الإسكندرية، 1993.
- وليام روت، تطور نظرية الإدارة، ترجمة عبد الحكيم الخزاعي، إتراك للطباعة، القاهرة ، 2001_ 60

:الرسائل الجامعية

- 1_ السهلاني عباس مزعل ، " تأثير استراتيجية تقويم أداء الموارد البشرية في تعزيز الابداع التنظيمي دراسة ميدانية 1_ في الشركة العامة لصناعة الإطارات بابل "، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الكوفة ، النجف 2012
- الشمري محمد بن الحميدي ، " تقويم الاداء الوظيفي للعمليات في الأجهزة الأمنية : دراسة تطبيقية على إدارات 2_ الجوازات في مدينة الرياض " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، الرياض 2010
- الغامدي عبد الله درويش ، " تقويم أداء موظفي الاستقبال في المستشفيات العسكرية : دراسة تطبيقية على 3_ المستشفى العسكري في الرياض " . رسالة ماجستير غير منشورة . جامعة نايف للعلوم الأمنية ، الرياض 2009
- 4_ بوبرطخ عبد الكريم، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية ، الجزائر جامعة منتوري قسنطينة 2012

5_ عبد القادر قرش، دراسة سياسة التوظيف وتكاليفها في المؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة معهد العلوم الاقتصادية، الجزائر، 1997.

الملتقيات:

حسن عباس حسن، أثر ثقافة المنظمة على إدارة الموارد البشرية في السودان، المؤتمر العالمي الدولي الحادي والعشرون، رؤية إستراتيجية لتفعيل الموارد البشرية في ظل التقنيات الحديثة، كلية التجارة، جامعة المنصورة

المجلات:

بشير مصيطفى ، تقرير التنمية الإنسانية العربية لعام 2017، مجلة المستقبل العربي، لبنان ، العدد 216 _

المراجع باللغة الأجنبية:

- ¹ Asmothoppo(k): **Human resource and personnel management**, Texts and cases, 3 rd. Edition, New Delhi .Toto M Grow Hill ,publishing company limited, 2002.
- ² Amadien(j.f) :**organisation et travail**, paris. 1993 .
- ³_Bernerd mortory.deniel grozet. **Gestion des ressource humain** . nothan.1998
- ⁴- Berverty hymen:**training for productivity, American management** .association extension Institute. S1. 1988.
- ⁵-Ben dix (I) :**bureaucraty ; international encyclopedia of social sciences** , N.Y , press , 1972 .
- ⁶- Durant (c) : **le travail enchainé**, Ed seuil , paris 1978 ,
- ⁷-Du right (m):**L'apprise de décision et management** ,paris , 1987,
- ⁸- Etzioni (A) :**Modern organization**, N.Y England shifts, prentice hall.
- ⁹- Edgar Schein: **organizational culture and leadership**, San Francisco .Jossey, Boss 1985.
- ¹⁰- Jean louis Nicolet Jean collier :**La fiabilité humaine dans l'entreprise** .Edition mousson 1990.
- ¹¹ - Lakhdar Sekio: **gestion du personnel**, les édition d'organisation, 4 eme Québec .1993 .
- ¹²- Malthis (L) : **Gestion prévisionnelle et vélarisation R.H et d'organisation** .Paris .1982
- ¹³- mayo (E) : **the Human problems of an industrial civilization**,new York ,the king press.
- ¹⁴- carol (K):**toutes les théories du management** , maxima édition , 3^{ed}, 2003, France presse de la nouvel imprimer.

¹⁵-Gouldner (A) :**organizational, analysis in Merton et al sociology today problem and prospect**.NY. basic books.

¹⁶ -Crozier.(M) :**on ne change pas la société par direct**, Paris , 1979.

Gerry (d) :**organization theory, integration structure and behavior**; practice hall. 1986.

¹⁷-Merton(m):**bureaucratic structure and personality** , free press .

¹⁸ -terry (G):**principals of management, C.F.Hed** (home, word Richard) mc, N, y 1992.

¹⁹- Pierre Jadillier :**La gestion prévisionnel de personnel**,Paris ,France édition ,1984.

²⁰_Sekio blondi. Fobi: **gestion des ressources humain**,canada,Québec Bessey ère des Arte chevalier 1edu 1999.

²¹_Sontag Michel: **Développer et intégrés la formation en entreprise**. Ed l'éversion .Paris.

²²_ yues emery. Francios conin. **Dinamises les rossourse humans**.franes. bibliotheque rossourse 1999.