

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عباس لغرور - بسكرة-
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم العلوم الاجتماعية



مطبوعة محاضرات مادة :

تنمية الموارد البشرية

موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر
تخصص: تنظيم وعمل

إعداد الاستاذ : بوبكر بن عمران

السنة الجامعية 2022/2021

_____ البرنامج الرسمي للمادة حسب مضمون عرض التكوين بعد عملية موائمة عروض التكوين في طور الماستر

السداسي: الأول

اسم الوحدة: وحدة التعليم الأساسية

اسم المادة: تنمية الموارد البشرية

الرصيد: 5

المعامل: 2

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

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

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

التكوين القاعدي في

طريقة التقييم: مراقبة مستمرة، امتحان... إلخ

امتحان كتابي + مراقبة مستمرة

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

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

2. تسيير المسار المهني للموارد البشرية.

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

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

5. تقييم أداء العاملين.

6. واقع وآفاق التنمية البشرية في الجزائر

المراجع: (كتب، ومطبوعات، مواقع انترنت، إلخ)

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

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

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

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

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

- عبد الفتاح دياب حسين: إدارة الموارد البشرية، القاهرة، مصر 1999.
- خالد عبد الرحمن الهيتي: إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، 1999.
- زينب محمد زهري: مفهوم التنمية البشرية، الأبعاد والمكونات والمؤشرات، المؤتمر العلمي الرابع، جامعة القاهرة، مصر، 2002.
- حمداوي وسيلة: إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2004.
- محمد رفعت قاسم: تنظيم المجتمع، دار الطباعة الحرة، مصر، 2003.
- راوية حسن: إدارة الموارد البشرية-رؤية مستقبلية- الدار الجامعية، 2001.
- تقارير التنمية البشرية العالمية. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP.
- تقارير التنمية الإنسانية العربية. الصندوق العربي الاجتماعي والاقتصادي.
- تقارير التنمية البشرية في الجزائر. المجلس العربي الاقتصادي والاجتماعي CNES.
- Cadin, L., Guérin, F. et Pigeure, F : Gestion des ressources humaines, Paris : Dunod, 3ème édition 2007.
- Dolan, S.L., Saba, T., Jackson S. et Schuler, R.S : La gestion des ressources humaines – tendances, enjeux et pratiques actuelle, Saint-Laurent, ERPI, 3ème édition. 2001.
- Igalens, J. et Roussel, P : Méthodes de recherche en Gestion des Ressources Humaines, Paris: Editions Economica.1998.
- Sekiou.(L).Blondin.(L).Fabi.(B). La gestion de ressources humaines. Ed De Boek Université.Canada.1992.

فهرس المحتويات

الصفحة	المحاضرة
6 – 2	المحاضرة الأولى : تنمية الموارد البشرية - مدخل مفاهيمي -
8 – 7	المحاضرة الثانية : التطور التاريخي للاهتمام بالموارد البشري
12-9	المحاضرة الثالثة : المداخل النظرية لدراسة الموارد البشرية
17 – 13	المحاضرة الرابعة : تحليل الوظائف
20 – 18	المحاضرة الخامسة : توصيف الوظائف :
25 – 21	المحاضرة السادسة: تخطيط الموارد البشرية
28 - 26	المحاضرة السابعة: توظيف الموارد البشرية
33 - 29	المحاضرة الثامنة: وظيفة الاستقطاب
40 – 34	المحاضرة التاسعة: وظيفة الاختيار والتعيين
47 – 41	المحاضرة العاشرة: وظيفة تكوين الموارد البشرية
51 - 48	المحاضرة الحادية عشرة: الأداء الوظيفي
56 - 52	المحاضرة الثانية عشر: قياس وتقييم الأداء الوظيفي
61 – 57	المحاضرة الثالثة عشر: تخطيط وتسيير المسار والوظيفي
66 - 62	المحاضرة الرابعة عشر: التنمية البشرية ، المفهوم والمحددات
70 – 67	المحاضرة الخامسة عشر: واقع التنمية البشرية في الجزائر

مقدمة:

تعد هذه المطبوعة محصلة عمل بيداغوجي يتضمن محاضرات مادة تنمية الموارد البشرية، التي أعدها الأستاذ وقدمها لطلبة السنة الأولى ماستر علم الاجتماع. تخصص: تنظيم وعمل، وذلك على مدى ثلاث سنوات دراسية متتالية (2018/2019-2020/2019-2020/2021) مع ثلاث دفعات مختلفة، حيث كنا نحرص في كل سنة على تعديل وتحسين ما يجب تعديله وتحسينه من معومات ومفاهيم ومعارف، ومراجعة كل المحاضرات وإثرائها بالإضافات والشروحات، ليكون العمل في صيغته النهائية هذه، مع محاولة موائمة حجم المضمون العلمي الكبير والواسع الذي تفرضه المادة مع الحجم الساعي المخصص لها الذي نراه قليل ولا يفي بالغرض، ما لم نستعن ببعض حصص الأعمال الموجهة التي نخصصها للمحاضرات، خاصة حصتي الأعمال الموجهة الأولى والثانية من السداسي بالنظر إلى أن الأعمال الموجهة تنطلق عادة متأخرة مقارنة بالمحاضرات أو الدروس، وذلك لتتمكن من تقديم للطلاب الأهم ثم المهم .

ورغم التزامنا بما تضمنه البرنامج الرسمي للمادة الموجود في عرض التكوين، إلا أننا وبعد ثلاث سنوات ونحن مقبلين على السنة الرابعة من تدريس هذه المادة محاضرة وأعمال تطبيقية، وجدنا أنه من الضروري تقديم بعض المحاور وتأخير بعضها، حرصاً على الترتيب المنطقي لمحتوى المادة، وضماناً لبناء سليم لمضمونها – المادة- لدى الطالب، عملاً بفلسفة الانتقال من العام إلى الخاص، ومن الشامل إلى الدقيق (يتعلق الأمر بتقديم محاضرة المداخل النظرية لدراسة الموارد البشرية ضمن المحاضرات الثلاثة الأولى، إذ لا يمكن الخوض في مضمون مادة تنمية الموارد البشرية ثم العودة بالطلاب للمداخل النظرية لدراسة الموارد البشرية في منتصف السداسي ثم العودة من جديد لمضمون المادة).

ولأن السداسي يتكون من 14 أسبوعاً رسمياً على أقصى تقدير فإن عدد المحاضرات التي قمنا بإعدادها كانت 15 محاضرة حيث كنا نستفيد عادة من حصة أو حصتين إضافيتين على حساب حصص الأعمال الموجهة، لتغطية مضمون المادة كما يجب، وتحقيق الأهداف المحدد في برنامج التكوين.

أما بخصوص الأعمال الموجهة التي ننطلق فيها عادة في الأسبوع الثالث من السداسي، فإننا عموماً نخصصها لإنجاز بحوث جماعية وأعمال فردية وعرضها بعد تقسيم الطلبة إلى أفواج، حرصاً على ضمان إشراك الطالب في العملية البيداغوجية من جهة، وتثبيت وصقل المعارف المقدمة له في الدروس من جهة أخرى، وبذلك فإن مواضيع العروض والأعمال الفردية لا تخرج عن نطاق مواضيع المحاضرات، على أن يحاول الطالب إثراء ما تلقاه في المحاضرة، أو على الأقل إعادة عرضه ومناقشته بصفة جماعية مع الطلبة.

وتبقى إشكالية عدم تناسب حجم ومضمون مادة تنمية الموارد البشرية مع عدد الحصص المخصصة لها خلال سداسي واحد تلقي بظلالها كل سنة، وتلزمنا بمراجعة دورية لما يجب شرحه والتفصيل فيه وما يمكن عرضه باختصار حسب الأهمية، خاصة وأن 80 بالمائة من طلبة الدفعة (كل سنة) هم ممن درسوا في مرحلة الليسانس تخصص علم الاجتماع العام، وليس لديهم أدنى فكرة ولو بسيطة عن علم اجتماع التنظيم والعمل، ما يجعلنا ملزمين بشرح كل المصطلحات والمفاهيم المتعلقة بهذه التخصص شرحاً مفصلاً حتى يتمكن الطالب من فهم محتوى المادة.

في الأخير يبقى للأساتذة المراجعين وجهة نظرهم في مضمون المطبوعة وتقديم مختلف الملاحظات التي نتشرف بالأخذ بها، حتى نضع بين أيدي طالب السنة الأولى تنظيم وعمل أهم ما يحتاجه من معارف متعلقة بمادة تنمية الموارد البشرية.

أستاذ المادة :

الدكتور بن عمران بوبكر

المحاضرة الأولى : تنمية الموارد البشرية

- مدخل مفاهيمي -

1. مفهوم الموارد البشرية.
2. مفهوم تنمية الموارد البشرية.
3. تنمية الموارد البشرية وبعض المفاهيم المشابهة.
4. أهداف تنمية الموارد البشرية .
5. أهمية تنمية الموارد البشرية .
6. أبعاد تنمية الموارد البشرية .
7. خصائص تنمية الموارد البشرية .
8. مستويات تنمية الموارد البشرية
9. العوامل المؤثرة في تنمية الموارد البشرية .

1. مفهوم الموارد البشرية:

يعتبر مصطلح الموارد البشرية مصطلحا حديثا، حيث حل محل الأفراد الذي كان سائدا أو القوى العاملة، ولقد كانت سنة 1970 نقطة التحول التدريجي، عندما قامت الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد باعتبار الأفراد أصول من أصول المؤسسة، وبالتالي فهم مورد كباقي الموارد التنظيمية الأخرى، وهذا ما أكدته البحوث والدراسات في مجال العلوم السوسولوجية والسلوكية، على اعتبار الأفراد موارد وليسوا مجرد أناس يتحركون ويتصرفون فقط على أساس مشاعرهم وعواطفهم. من أهم تعريفات الموارد البشرية نذكر ما يلي¹:

تعرف الموارد البشرية على أنها المورد الوحيد الحقيقي للمؤسسة، إذ يؤكد "بيتر دركر ذلك حيث يقول": أن أي مؤسسة لها مورد واحد حقيقي هو الإنسان". كما يشير أحمد سيد مصطفى - أن المورد البشري لأي دولة أو مؤسسة هي تلك المجموعات من الأفراد القادرين على أداء العمل والراغبين في هذا الأداء بشكل جاد وملتزم، حيث يتعين أن تتكامل وتتفاعل القدرة مع الرغبة في إطار منسجم، وتزيد فرص الاستفادة الفاعلة من هذه الموارد عندما تتوفر نظم تحسين تصميمها وتطويرها بالتعليم والاختيار والتكوين والتقييم والتطوير والصيانة.

أما مصطفى محمود أبوبكر فقد عرف الموارد البشرية على أنها مجموع الافراد والجماعات التي تكون في المؤسسة في وقت معين ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم وطموحاتهم، كما يختلفون في وظائفهم ومستوياتهم الادارية وفي مساراتهم الوظيفية².

وبناء عليه فإن الموارد البشرية هي مجموعة من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال والراغبين في أداء تلك الأعمال بحماس واقتناع.

2. مفهوم تنمية الموارد البشرية:

يعرف علي غربي وآخرون تنمية الموارد البشرية على أنها " تغيير في مستويات المعرفة والمهارات والاهتمامات والقيم والاتجاهات والميول والقدرات والاستعدادات والخبرات والمعارف الخاصة بأبناء المجتمع"³ كما يعرفها صلاح عباس بأنها تطوير المهارات العامة للعاملين في مؤسسة ما ليكونوا أكثر تهيؤ لقبول تحديات مهام جديدة أوكلت لهم⁴.

وبناء عليه فإن تنمية الموارد البشرية هي عملية ديناميكية تمتاز بالتطور، والاستمرارية تسعى نحو رفع كفاءة الموظفين العاملين بالمؤسسة، وذلك من خلال تدريبهم، وتأهيلهم، ورفع القدرات، والمهارات الخاصة بهم، واستثمارها بالشكل الذي يرفع العملية الإنتاجية.

¹ - مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، مصر، 2007، صفحة 31.

² - مصطفى محمود، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، ط1، الاسكندرية، 2004، ص52.

³ - علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2007، ص49.

⁴ - صلاح عباس، التنمية المستدامة في الوطن العربي، مؤسسة شباب الجامعة، ط1، الاسكندرية، 2010، ص147.

3. تنمية الموارد البشرية وبعض المفاهيم المشابهة:

(1) تنمية الموارد البشرية والتنمية البشرية:

هناك تشابه في المعنى بين المصطلحين ، و لكن يختلفان في التعريف حيث يقصد بتنمية الموارد البشرية هو اتخاذ الاجراءات الهادفة إلى رفع كفاءة الافراد بالمؤسسة عن طرق مختلف اساليب التكوين والتدريب لتحسين مستوى أدائهم الوظيفي ،بينما تعرف التنمية البشرية على أنها توسيع لقدرات و مهارات الانسان في المجتمع عموما ،كما يتشابه التعريفين في كونهما مهتمان بالإنسان و توسيع قدراته و مهاراته من أجل تطويره ،و النهوض به في شتى المجالات .

(2) تنمية الموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية :

المفهومين يتعلقان بالموارد البشري في المؤسسة. إلا أنهما يختلفان في مايلي :

- إدارة الموارد البشرية وظيفة متابعة وتسيير للمسائل والقضايا المتعلقة بالافراد في المؤسسة كإدارة شؤون الموظفين، بينما مفهوم تنمية الموارد البشرية يتعلق بقضية التكوين والتطوير والتعلم..
- إدارة الموارد البشرية تهدف بالدرجة الاولى لتطوير كفاءة الافراد، أما تنمية الموارد البشرية فتتعدى ذلك إلى تطوير المؤسسة ككل.
- إدارة الموارد البشرية تعتمد على المنح والعلاوات المادية في تحفيز الأفراد ، بينما تركز تنمية الموارد البشرية على إشباع رغبات الافراد في التكوين والتدريب والتعلم كوسيلة للتحفيز.

4. أهداف تنمية الموارد البشرية :

يعد المورد البشري أهم موارد المؤسسة ، لذلك تخصص كل المؤسسات قسم خاص بإدارة وتسيير هذا المورد والاشراف عليه، من خلال مهام المتابعة والتقييم والتطوير والتحفيز بما يضمن تطوير أداء المؤسسة، من هذا المنطلق يمكن لنا الوقوف عند الاهداف الاساسية لتنمية الموارد البشرية والمتمثلة فيما يلي¹ :

- توزيع العمل بناء على قدرات العاملين ، و مهاراتهم .
- السعي نحو تنمية قدرات الابتكار، والإبداع لدى الموظفين في المؤسسة بالشكل الذي يدفع عجلة الإنتاج .
- تدعيم النظام الإداري الخاص بالمؤسسة ، ورفع كفاءته .
- الحد من الاعتماد على اليد العاملة الأجنبية ، و منحها مزايا مثلاً كقيامها بتولي المناصب العليا .
- التطوير المستمر للعاملين بالمؤسسة بالشكل الذي يمكنها من مواجهة التحديات .

5. أهمية تنمية الموارد البشرية :

تكمن أهمية تنمية الموارد البشرية فيما تحققه هذه العملية على المستويات الثلاثة التالية² :

¹ - John P. Wilson : Human Resource Development: Learning & Training for Individuals & Organizations, 2 ed , U K , Kogan Page Publishers , 2005, PP 4-5.

² - محمد الفاتح محمود المغربي: إدارة الموارد البشرية ، دارالجنان للنشر والتوزيع عمان ، الأردن ، 2016 ، ص ص 41-44.

(1) بالنسبة للأفراد :

- إن العمل علي تنمية الموارد البشرية، يساعد على تحقيق العديد من المنافع للأفراد، منها ما يلي :
- توفير المناخ المناسب من أجل زيادة إنتاج الفرد.
- العمل على إخراج القوى التي تدفع الأفراد من أجل تحقيق ذاتهم.
- المساعدة على إشباع احتياجات الأفراد الأساسية، مما يجعلهم يرغبون في إيجاد الأعمال التي تتعدى قدراتهم.
- معرفة الفروق الفردية لدى الأفراد، مما يساعد على الاستفادة من ذلك الأمر في إتمام المهام، من خلال التكاليف التي تناسب مع تلك الفروق.
- تنمية الأفراد، مما يساعد على زيادة قدرتهم ورغبتهم في تحمل المسؤوليات.

(2) النسبة لجماعات العمل :

- تتلخص أهمية تنمية الموارد البشرية على مستوى الجماعة بنقطتين، هما :
- تساعد على بث روح التعاون لدى جماعات العمل، حتى يتمكنوا من تحسين الإنتاج، والاستفادة من الموارد.
- تساعد على رفع قدرة الجماعة في تحليل المشاكل، ثم وضع الحلول الملائمة لها.

(3) بالنسبة للمؤسسة :

- تتلخص أهمية تنمية الموارد البشرية على مستوى المؤسسة بنقطتين، هما:
- يساعد نجاح تنمية الموارد البشرية في أحد أجزاء المؤسسة على تطبيقها على ما تبقى من الأجزاء الأخرى .
- تساعد تنمية الموارد البشرية على زيادة فاعلية المؤسسة وقدرتها على مواجهة المنافسات التي حولها.

6. أبعاد تنمية الموارد البشرية :

تنطوي تنمية القدرات والموارد البشرية على عدة أبعاد هي¹ :

- عملية تعليمية يساهم فيها التعليم العام بوضع الأساس من حيث صقل شخصية الأفراد.
- عملية تدريبية فنية يتم من خلالها تأسيس نشاط الفرد على مجموعة قدرات عملية يساهم بها في الإنتاج.
- عملية تنظيمية إدارية يتم فيها تأهيل الأفراد لإدارة وتنفيذ النشاط التنموي بجوانبه المختلفة.
- مسألة سلوكية تهدف إلى التأثير في السلوك الاجتماعي للأفراد وتنمية القيم المطلوبة

¹ - Noorjehan N. Ganihar & Shivanand V. Nayak : **Human Resource Development and Teacher Education** , New delhi , Discovery Publishing House , 2007, P 14.

7. خصائص تنمية الموارد البشرية :

أ- تنمية الموارد البشرية عملية إستراتيجية¹:

في الوقت الراهن يمكن النظر لتنمية الموارد البشرية على أنها عملية إستراتيجية تأخذ شكل نظام فرعي مكون من أجزاء متكاملة ، وتعمل في إطار إستراتيجية أكبر هي استراتيجية المؤسسة. ، وعليه فإن إستراتيجية تنمية الموارد البشرية تتكون من مجموعة مخططة من برامج التكوين والتنمية المستمرة التي تهدف لتطوير وتحسين أداء كل من يعمل في المؤسسة، وتعليمه كل جديد بشكل مستمر، بهدف مساعدته على تحقيق مكاسب وظيفية ومستقبل وظيفي جيد، وفي نفس الوقت تسعى هذه الإستراتيجية إلى تشكيل بنية تحتية من المهارات البشرية التي تحتاجها المؤسسة في الحاضر والمستقبل، بغرض رفع الكفاءة الإنتاجية والفعالية التنظيمية لاستمرار تحقيق الرضا لدى زبائنها، وكذلك التأقلم والتكيف معه التغيرات الحاصلة في البيئة.

ب- تنمية الموارد البشرية عملية تعلم مستمرة:

تعتبر عملية تنمية الموارد البشرية عملية مؤسسة تعتمد على التعلم المستمر ، حيث تهدف إلى بناء معارف ومهارات لدى الموارد البشرية بغرض تطوير وتحسين أدائها الحالي والمستقبلي، والتكيف مع التغيرات البيئية، وبالتالي فهي تعبر عن جهود متواصلة لضمان الانسجام والتوافق بين خصائص الموارد البشرية من ناحية ومتطلبات الوظيفة من ناحية أخرى، لجعل أداء المؤسسة في تطور مستمر ودائم.

ج- تنمية الموارد البشرية عملية شاملة :

هي مهمة مرتبطة بجميع الافراد العاملين بالمؤسسة مهما اختلفت وظائفهم ومهامهم ومستوياتهم الإدارية والتنظيمية، وذلك لرفع مستوى أدائه ، كما تساهم وظيفة تنمية الموارد البشرية في تمكين الافراد في المؤسسة من تخطيط مساهمهم الوظيفي بما يتناسب وقدراتهم .

8. مستويات تنمية الموارد البشرية :

هناك ثلاثة مستويات للتنمية البشرية ، يختلف كل مستوى في أبعاده، وفلسفته، بالإضافة إلى الأدوات الخاصة به، تتمثل هذه المستويات في² :

• تنمية الموارد البشرية على المستوى الفردي:

في فلسفة هذا المدخل يتم التركيز على الفرد كوسيلة من أجل التطوير داخل المؤسسة، وعليه فإنّ هذا المدخل يستلزم عدة أمور، منها :

(1) النظر إلى الفرد بوصفه المتغير المستقل، أما المؤسسة فهي تابعة له في عملية التطوير.

(2) استخدام جميع المداخل التي تؤدي إلى تغيير الفرد، مما يساهم في عملية التنمية.

• تنمية الموارد البشرية على المستوى التنظيم:

¹ - سراج وهيبية، استراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الانتاجية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة فرحات فرحات عباس ، 2012، ص39.

² - محمد الفاتح محمود المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 42.

يركز هذا المدخل في فلسفته على أن عملية التطوير يجب أن تتركز حول تهيئة النظام من أجل حدوث التطور، وهذا الأمر يحتاج إلى عدة مستلزمات ، منها :

- 1) التركيز على الوظائف المختصة بالتنظيم، سواء كان على مستوى المؤسسة أو على مستوى الإدارات.
- 2) النظر إلى الأفراد بوصفهم متغيراً تابعاً، وعليه فإن أي تغيير في المؤسسة سيؤدي إلى تغيير على مستوى الأفراد.
- 3) التركيز على بيئة المؤسسة، والتي يجب أن تسمح بالابتكار، والتطوير.

• تنمية الموارد البشرية على المستوى الجماعية:

تتمثل فلسفة المدخل الجماعي في عدة نقاط ، منها:

- 1) عدم التركيز على الفرد فقط؛ حيث يجب التركيز على الجماعة بشكل أكبر.
- 2) الافتراض بوجود قوى متكافئة فيما بين أطراف التغيير.
- 3) التميز بالشمولية ؛ حيث إنه يحقق أفضل النتائج في أغلب الأحوال.

9. العوامل المؤثرة في تنمية الموارد البشرية :

- 1) **القوانين والتشريعات الحكومية:** لا بد من أن تخضع عملية تسيير وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة لمختلف القانون والتعليمات الحكومية ذات الصلة بتسيير وإدارة رأس المال البشري في الدولة، حيث تؤثر هذه الأنواع من القوانين على جميع العمليات المتعلقة بالموارد البشرية؛ كالتوظيف، التكوين، والتعويض وإنهاء الخدمات وغيرها، كما أن عدم الالتزام بهذه اللوائح يمكن أن يجعل المؤسسة تحت طائلة مخالفة القانون .
- 2) **الظروف الاقتصادية:** تعد الظروف الاقتصادية أكبر العوامل الخارجية المؤثر في مختلف عمليات تنمية الموارد البشرية، فالوضع الاقتصادي يؤثر على استقطاب المواهب أو عدم التوظيف مطلقاً، وبالتالي يجب الاستعداد لمواجهة الظروف الاقتصادية بمعرفتها وتحليلها، ووضع خطة لمواجهة الانكماش الاقتصادي.
- 3) **التطورات التكنولوجية:** إن ظهور تقنيات جديدة يدفع قسم الموارد البشرية إلى البحث في كيفية تخفيض حجم الموظفين بدافع توفير المال، فيمكن اختصار العمل الذي كان يتطلب 2-4 موظفين إلى موظف واحد فقط. كما يمكن للتطورات التكنولوجية أن تؤدي إلى ضرورة تطوير وتعديل مختلف مهارات الافراد وكفاءاتهم بما يتناسب وهذه التطورات في المؤسسة.

المحاضرة الثانية : التطور التاريخي للاهتمام بالمورد البشري

1. مراحل تطور الاهتمام بالعنصر البشري

2. مرحلة ما قبل التصنيع .

3. مرحلة ما بعد التصنيع.

4. مرحلة ظهور إدارة الموارد البشرية

1. تمهيد :

إن الاهتمام العالمي بتنمية الموارد البشرية يرجع بالدرجة الأولى إلى أن البشر يعدون الثروة الحقيقية لأية أمة ، فكلما تمكنت الأمم من الحفاظ على ثروتها البشرية، وعملت على تنمية قدراتها عن طريق التأهيل والتكوين المستمر، لإكسابها القدرة على التعامل مع الجديد الذي يظهر على الساحة الدولية بين الحين والآخر؛ كلما تقدمت هذه الأمم اقتصادياً واجتماعياً وثقافياً، لذلك فقد وجهت الدول المتقدمة جل استثماراتها نحو تنمية ثروتها البشرية، ورفع كفاءتها الإنتاجية، من هنا تتضح الأسباب الحقيقية للاهتمام بالموارد البشري والمتمثلة أساس في :

- إن المورد البشري هو بالدرجة الأولى طاقة ذهنية ، وقدرة فكرية ومصدر للمعلومات والاقتراحات والابتكارات، وعنصر فاعل قادر على المشاركة الايجابية بالفكر والرأي.
- إن الانسان في المؤسسات يرغب بطبيعته في المشاركة وتحمل المسؤولية، ولا يقتنع بمجرد الأداء السلبي لمجموعة من المهام التي تحددها له الادارة، بل هو يريد المبادرة والسعي إلى التطوير والإنجاز.
- إن الانسان إذا أُحسن اختياره، إعداده وتدريبه، وإسناد العمل المتوافق مع مهاراته ورغباته، فإنه يكفي بعد ذلك توجيهه عن بعد وبشكل غير مباشر. ولا يحتاج إلى الرقابة اللصيقة لضمان أدائه لعمله.
- إن الانسان يزيد أدائه وترتفع كفاءته إذا اشتغل ضمن مجموعة عمل يشترك أفرادها في تحمل مسؤوليات العمل .

2. مراحل تطور الاهتمام بالعنصر البشري:

إن المتتبع لتاريخ الاهتمام بالإنسان باعتباره عنصر في العملية الانتاجية ، يمكن له أن يميز بين المراحل الأساسية التالية :

(1) مرحلة ما قبل التصنيع :

كان الإنسان قديماً يعتمد على الصيد والزراعة اعتماداً كلياً ، حيث كان يقوم بالعمل بشكل عفوي بعيد عن الفكر الإداري الحديث ، ومع تطور الإنسان في حد ذاته ، وظهور الحرف ، والعمل الجماعي ، أصبح إنجاز المهام والأعمال بشكل متطور نسبياً، وما نلاحظه من معالم وآثار تاريخية عملاقة في الحضارات القديمة ، كأهرامات مصر، سور الصين..مثلا .ما كانت لتنجز و تصمد لولا وجود تخطيط، توجيه ، قيادة... الخ ، تدفع باتجاه الإنتاج و العمل المتقن والكفاء¹ ، هذا ما يدفعنا إلى تصور أنه قد تم إنجاز هذه الشواهد العملاقة انطلاقاً من الاستخدام القوي و الفعال للعنصر البشري، و الاعتماد عليه بصفة مطلقة ، و ذلك بالرغم من أن إدارة الموارد البشرية و الإدارة عموماً لم تكن معروفة بالشكل الحالي ، هذا إن لم نقل أنها لم تعرف تماماً.

(2) مرحلة ما بعد التصنيع:

كانت الثورة الصناعية بداية الكثير من المشاكل التي عانت منها المؤسسات و إدارتها ، فبالرغم من أنها ساهمت في زيادة الإنتاج و تراكم رأس المال و السلع ، إلا أنها وضعت الإنسان موضع الضحية التي بها يتم التغيير، فأضحى سلعة تباع و

¹ Jean-Luc CHARRON & Sabine SEPARI , Organisation et gestion de l'entreprise , Ed.DUNOD, paris, 2004 , p.235

تشتري، و عنصرا مكلفا، بعد ما عنيت الآلة بأكبر اهتمام ، هذا إضافة إلى سوء ظروف العمل و بروز العديد من المشاكل التي ساعدت على تبلور الفكر الإداري الحديث بما فيه إدارة الموارد البشرية¹.

(3) مرحلة ظهور إدارة الموارد البشرية :

لقد تمخضت عن مختلف المراحل التي مرت بها إدارة الموارد البشرية، عدة نظريات تناولت المورد البشري ، بالدراسة و التحليل، و نادت إلى ضرورة تحويل النظرة إلى الأفراد في المؤسسات الصناعية المختلفة، من مجرد اعتبارها عنصرا من عناصر التكلفة إلى كونها أصلا من أصولها يمكن الاستثمار فيها و زيادة قيمتها بالنسبة للمؤسسات، فأصبح ينظر إليها كونها موارد مهمة يجب تطويرها و العناية بها لتحقيق الميزة التنافسية، إذ أن الموارد البشرية هي التي تقوم بتحويل الموارد الطبيعية المختلفة إلى سلع و خدمات ، و ذلك باستخدام الآلات و التكنولوجيا، هذه الأخيرة تتطلب توفر مزيج من المعرفة و المهارة و الاتجاهات و الظروف المادية الملائمة².

كانت بداية هذه المرحلة مطلع القرن العشرين حيث تميزت بالاهتمام بإيجاد وتنظيم أسس إدارة الأداء، والكفاءة الإنتاجية، وزيادة مستوى ونوعية الإنتاج، والذي ساعد بشكل كبير المؤسسات على ولوج الأسواق العالمية رغم الصعوبات الموجودة لتحقيق ذلك. كما إن الإيديولوجية التي سادت في هذه المرحلة اهتمت بقضية أن يحل الرجل المناسب في المكان المناسب، وعملت على تحويل التعامل مع العاملين باعتبارهم شركاء في العملية الإنتاجية والاستثمارية في المؤسسة مما أدى إلى تمكن المؤسسات من تحقيق أهدافها . من العوامل التي نتجت عنها هذه المرحلة:

- **صعوبة الفترة وزيادة التحديات التنافسية:** فأصبح من الضروري إيجاد الطاقات البشرية التي تشارك في تحقيق النجاح النوعي للمؤسسات العاملة باختلاف أنواعها، عن طريق عناصر الكفاءة والأداء المتميز والإبداع.
- **عامل الزمن:** فأصبح من العوامل الرئيسية في مجال عمل المؤسسات لأن تفويت الفرص سيؤثر بشكل كبير على تطوير العمل وتقدمه وإحراز النجاح والربح.
- **ظهور نظام العولمة:** ما جعل العالم عبارة عن قرية صغيرة، دفع ذلك المؤسسات إلى التوسع في الأعمال على النطاق العالمي بدلاً من النطاق المحلي، لغرض الاستمرار بالإنتاج وتطويره ومقاومة المنافسة، وهذا التوسع يحتاج إلى نظام إداري علمي يبدأ بأهم الموارد وهي الموارد البشرية فيوجه الاهتمام لها لتكون خير ظهير للمؤسسة في مسيرة العمل والمنافسة.
- **الميزة التنافسية التي نشأت بين المؤسسات والمؤسسات:** دفعتها إلى ضرورة استثمار المورد البشري ومشاركته بفعالية لغرض المضي بالعمل نحو المستوى المتقدم.

¹ - المرجع السابق ، ص 236.

² مؤيد سعيد السالم، عادل حرشوش صالح ، إدارة الموارد البشرية ، ديوان العلوم للطباعة و النشر، بغداد ، 1991 ، ص 18.

المحاضرة الثالثة : المداخل النظرية لدراسة الموارد البشرية

1. المدخل الكلاسيكي (الإدارة العلمية، المبادئ الإدارية، البيروقراطية)
2. المدخل السلوكي (نظرية العلاقات الإنسانية) .
3. المدخل الحديث (الموارد البشرية) .

تمهيد :

لقد مرت المؤسسات في تطورها بعدة مراحل، لكل مرحلة أفكارها وفلسفتها ومفاهيمها ، وكل فلسفة تنظيمية أو فكرة أو مفهوم تنظيمي كان نتيجة نظرة معين، كان لها الدور في شرح وتفسير الخصائص التي تميز بها التنظيم في هذه المرحلة، وقد تبلورت مختلف التطورات التي عرفها الفكر الإداري في ثلاث مداخل رئيسية هي:

1- المدخل الميكانيكي.

2-مدخل السلوكي.

3-المدخل الحديث

(1) المدخل الكلاسيكي :

ويقصد به النظريات القديمة التي تفسر السلوك الإنساني، وباختلاف نماذجها فإنها افترضت أن الأفراد كسالى وغير قادرين على تنظيم وتخطيط العمل وغير عقلانيين وأنهم انفعاليين، ولذلك فإنهم غير قادرين على أداء أعمالهم بصورة سليمة وفعالة، ومن هنا بدأت افتراضات هذه النماذج الكلاسيكية تؤمن بضرورة فرض نموذج رشيد وعقلاني وقوي على العاملين، وذلك للسيطرة والتحكم في السلوك داخل المنظمات.¹

ومن أهم نظريات هذا المدخل :

- نظرية الإدارة العلمية.
- نظرية المبادئ الإدارية.
- النظرية البيروقراطية

أ. نظرية الإدارة العلمية :

نشأت حركة الإدارة العلمية وتطورت في الولايات المتحدة الأمريكية في الفترة بين سنوات 1900 و 1920، وذلك تلبية للحاجة الشديدة إليها، فقد شهدت هذه الحقبة تطورا اقتصاديا أساسيا شمل التوسع في طرق ووسائل المواصلات الحديثة، وزيادة وتركيز عدد السكان في المدن والتوسع في التصنيع واستخدام الآلات الباهظة التكاليف، واتسعت الأسواق الداخلية وازدادت أسواق التصدير.

كان فريدريك تايلور (Fredric.w.Taylor (1856-1915) الرائد الأول للإدارة العلمية ، نشر في عام 1911 كتابه الشهير "مبادئ الإدارة العلمية" ذكرا فيه أن الهدف الأساسي للإدارة هو ضمان أعلى الأرباح لها وللعاملين.² وقد استخدم تايلور دراسة الوقت لقياس الحركات والمهام المطلوبة في أي عمل من أجل تجديد أقل وقت لأكثر الحركات ملائمة للعمل والعامل، كما استخدم " دراسة الحركة "من أجل اختيار أقل الحركات جهدا وأكثرها إنتاجية لكي يستخدمها العامل في أداء العمل، أي أنه يسعى للوصول إلى أحسن طريقة في أداء العمل، كل ذلك من أجل أن تحقق المؤسسة أهدافها بفاعلية أفضل.

ب. نظرية المبادئ الإدارية :

¹ فاتن أبو بكر، نظم الإدارة المفتوحة منهج حديث لتحقيق شفافية المنظمات، إيتراك للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2001 ، ص.ص69،70.

² مؤيد سعيد السالم، تنظيم المنظمات دراسة في تطور الفكر التنظيمي خلال مئة عام، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2002 ، ص55

تتمثل هذه النظرية في أعمال كل من هنري فايول H. Fayol وجيليك Gulick ويرويك Urwick وغيرهم من الذين ركزوا في تحليلاتهم على الأسس العلمية الإدارية داخل المنظمات، وطبيعة مبدأ تقسيم العمل كخاصية هامة داخل مجال العمل التنظيمي، وكان لهذه النظرية جذورها العميقة والمبكرة في كتاب (آدم سميث A. Smith) "ثروة الأمم" الذي ركز فيه على أهمية تقسيم العمل بشكل خاص، تركز هذه النظرية على أهمية مبدأ تقسيم العمل، بالإضافة إلى أهمية الإشراف والتحكم والسلطة داخل المنظمات الحديثة، حيث وضع فايول 14 مبدأ يمكن من خلالها الاضطلاع بأنشطة الإدارة، أهمها تقسيم العمل، وحدة القيادة ووحدة التوجيه ارتباط المصلحة الشخصية بالمصلحة العامة، والتدرج الهرمي للسلطة.

ج. النظرية البيروقراطية:

يرى أحمد زكي بدوي أن البيروقراطية "عبارة عن تنظيم يقوم على السلطة الرسمية وعلى تقسيم العمل الإداري-وظيفيا - بين مستويات مختلفة، وعلى الأوامر الرسمية التي تصدر من الرؤساء إلى المرؤوسين، ويعتبر التنظيم البيروقراطي ترشيد للعمل الإداري، وقد يدل المصطلح على الأداة الحكومية أو التنظيم الحكومي، كما يستخدم للتعبير عن سيطرة الموظفين على مصالح الجماهير دون مسؤولية أمامهم".¹

كما عالج العالم الألماني ماكس فيبر البيروقراطية كنظام عقلاني يتناسب مع المجتمع الصناعي في العالم الغربي،² وقد قدم في دراساته توضيحات على جانب كبير من الأهمية لاسيما في مجالات القوة الشرعية والسلطة، فالقوة تعني القدرة أو القابلية في إرغام الآخرين، بغض النظر عن مقاومتهم الشخصية. أما الشرعية فتعني تقبل الأفراد للقوة لأنها متفقة وقيمهم الخاصة. ميز فيبر بين ثلاث نماذج للسلطة يستند كل منها إلى نمط خاص من الشرعية (أي مقبولة اجتماعيا) ويرتبط بنمط معين من الأجهزة الإدارية، وهذه النماذج هي: السلطة الكاريزمية، السلطة التقليدية (الوراثية)، والسلطة القانونية الرشيدة.³

(2) المدخل السلوكي (نظرية العلاقات الإنسانية) :

بدأ التأكيد على العامل الإنساني في المؤسسات في أوائل القرن العشرين، وعلى خلاف منظري الفكر الكلاسيكي الذين كانوا مدرء ممارسين، فإن منظري العلاقات الإنسانية كانوا من الأكاديميين وعلماء الاجتماع والنفس والسلوك، فظهرت حركة العلاقات الإنسانية كرد فعل للنظريات الكلاسيكية وإهمالها لدور العامل الإنساني، فركزت بصورة أكثر اهتماما على الجوانب النفسية والاجتماعية للفرد في المؤسسة، باعتبار أن العوامل الإنسانية والشخصية وغير الرسمية تمارس تأثيرا حاسما على الكيفية التي يتم بها الأداء وما يتمخض عنه من نتائج، ويتضح مما سبق أن للعلاقات الإنسانية أهدافا ثلاثة هي:

- تحقيق التعاون بين العاملين.
- تحين وتطوير الإنتاج.
- إشباع حاجات الأفراد الاقتصادية والنفسية والاجتماعية.

¹ فرج عبد القادر طه، علم النفس الصناعي والتنظيمي، الطبعة 09، دار قباء، مصر، 2001، ص. 317

² المرجع نفسه، ص. 318

³ عبد الله محمد عبد الرحمن، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2003، ص. 307

تعتبر الدراسة التي تمت بإشراف إلتون مايو Elton Mayo أستاذ علم النفس في جامعة هارفارد بين عام 1926 و1932 المعروفة بدراسة هوثورن التي تمت في شيكاغو Company's Hawthorne works in Chicago Western Electric، بداية الحركة الإنسانية في الإدارة خلال القرن العشرين، حيث بينت هذه الدراسة أن هناك ترابطاً بين السلوك والعواطف، وأن للجماعة أثر على سلوكيات الفرد، وأن لمعايير الجماعة أثر كبير في وضع أسس مخرجات المستخدم الفرد، وأن أثر متغير النقود يعتبر ثانوياً بالنسبة لمخزونات الفرد إذا ما تمت مقارنته بأثر معايير الجماعة وعواطفها وإحساسها بالأمن.¹

استقدم مايو لإجراء دراسته حول أثر تحسين الإضاءة في المصنع على أداء العاملين ومعنوياتهم مجموعة من العمال، قسم مجموعة الدراسة إلى فريقين: فريق التجربة وفريق المراقبة، فوجد زيادة في الإنتاجية وارتفاع المعنويات لدى الفريقين، الفريق الذي زادت عنده الإضاءة والفريق الذي بقيت عنده الإضاءة ثابتة، ثم خفض الإضاءة قليلاً فلم تتأثر الإنتاجية أو المعنويات لدى الفريقين، وبعد تكرار العملية خصص مايو إلى ما يلي²:

- (1) أن التحفيز لا يقتصر على النواحي المادية فقط بل يتعداها إلى النواحي المعنوية.
 - (2) إن التحفيز الفردي لا يكفي ولا يجزي إلا من خلال مجموعة العمل التي يشعر العامل من خلالها بالطمأنينة والانتماء والالتزام.
 - (3) أن بيئة العمل ليست فقط بيئة إنتاج فحسب، بل هي بيئة يعيش فيها العامل ويبني فيها علاقات شخصية تتجاوز العلاقات الرسمية ولا تقل أهمية عنها في التأثير على سلوكه داخل المؤسسة.
 - (4) إن إشعار العامل بأهميته والمجموعة التي ينتمي إليها أمر ضروري لرفع الروح المعنوية للعاملين التي تؤثر إيجاباً في زيادة الإنتاجية.
 - (5) إن ردود فعل العاملين على الإدارة العليا وما يصادفهم من صعوبات ومشاكل في العمل لا تأتي بشكل فردي بل من خلال المجموعات التي ينتمون إليها.
- من هنا برزت أهمية العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة في سلوك العاملين ودور القيادة في التحكم في ذلك السلوك، حيث اعتبر رواد هذه المدرسة أن الجو الاجتماعي في العمل هو الأساس في التأثير على إنتاجية العاملين وتفاعلهم مع الإدارة.

(3) المدخل الحديث (الموارد البشرية):

يعتبر مدخل الموارد البشرية حديث نسبياً في إدارة الأفراد، فقد بدأ استعماله مع مطلع السبعينات من القرن العشرين حيث أكدت البحوث والدراسات في مجال العلوم السلوكية على أن اعتبار الأفراد كموارد وليسوا مجرد أناس يتحركون ويتصرفون فقط على أساس مشاعرهم وعواطفهم، يمكن لهذا المورد أن يحقق فوائد ومزايا كثيرة لكل من المؤسسة والفرد على حد سواء، ويقوم مدخل الموارد البشرية على ما يلي³:

- (1) أن الأفراد هم عبارة عن استثمار إذا أحسنت إدارته وتنميته.
- (2) لا بد من توجه السياسات والبرامج والممارسات لإشباع الحاجات النفسية (العاطفية) والاقتصادية للفرد.

¹ هاني عبد الرحمن صالح الطويل، الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي، الطبعة 03، دار وائل للنشر، الأردن، 2001، ص 41.

² صبيح العتيبي، تطور الفكر والأنشطة الإدارية، الطبعة الأولى، دار حامد، الأردن، 2002، ص 33، 34.

³ المرجع نفسه، ص 36.

- (3) لا بد أن تهيأ بيئة للعمل بحيث تشجع الأفراد على تنمية واستغلال مهاراتهم لأقصى حد.
- (4) برامج وممارسات الموارد البشرية يجب أن توضع وتنفذ مراعية تحقيق التوازن بين حاجات الأفراد وأهداف المؤسسة وتحقق هذه المهمة من خلال عملية دائرية و يساعدها فيها كل من المؤسسة والأفراد بعضها البعض على مقابلة أهدافهم. يتمثل المحور الأساسي في فكر هذا المدخل في العمل على خلق القدرة التنافسية واعتبار الموارد البشرية الفعالة هي الركيزة الأساسية لهذه القدرة. فالموارد البشرية هي العنصر الأساسي أو المورد الرئيسي للتنظيم، وهم بما يتمتعون به من دوافع واتجاهات وميول، إضافة إلى تكوينهم الجسماني وقدراتهم الفيزيولوجية إنما يمثلون واحدا من المتغيرات المحددة للسلوك التنظيمي، يركز هذا المدخل على إدارة العنصر البشري من حيث أهميته وحاجاته ووحدته وتكامله واندماجه بالمؤسسة، كم يعتبر مدخلا سلوكيا يركز على مجموعة من سياسات الموارد البشرية التي تتوافق مع استراتيجيات المؤسسة.

المحاضرة الرابعة : تحليل الوظائف

1. مفهوم تحليل الوظائف .
2. أهمية تحليل الوظائف.
3. أهداف تحليل الوظائف.
4. خطوات عملية تحليل الوظائف.
5. طرق جمع البيانات الخاصة بتحليل الوظائف.

1. مفهوم تحليل الوظائف :

يعرف عمر وصفي عقلي تحليل الوظائف بأنها عملية تجميع المعلومات عن خصائص كل وظيفة، هذه الأخيرة التي تميزها عن غيرها من الوظائف¹.

كما تعرف أيضا عملية تحليل الوظائف على أنها : العملية النظامية في دراسة و جمع المعلومات المرتبطة بالعمليات والمسؤوليات الخاصة بالوظيفة بهدف تحديد ووضع الوصف الكامل لها وشروطها أو محدداتها².

كما يرى البعض بأن تحليل الوظائف عبارة عن : عمل النظامي تقوم به الإدارة بانتظام من أجل تحديد واجبات ومسؤوليات الوظائف ، تحديد مستوى اتخاذ القرار في وظيفة معينة، مستوى المهارات المطلوبة للوظيفة، درجة الاستقلالية في الوظيفة، المجهود الذهني لأداء الوظيفة والأدوات والآلات المستخدمة في أداء العمل المطلوب³.

وبناء عليه فإن عملية تحليل الوظائف هي مهمة تجميع ودراسة وتحليل المعلومات الخاصة بوظيفة معينة، ينتج عنها وصف الوظيفة من حيث واجباتها ومسئوليتها وسلطاتها وظروف أدائها، ثم المواصفات والشروط التي ينبغي توافرها في شاغل هذه الوظيفة.

2. أهمية تحليل الوظائف:

تسهل عملية تحليل الوظائف والبيانات والمعلومات المستمدة منها في⁴:

- توفير الأساس الموضوعي لأداء وظائف إدارة الموارد البشرية المتنوعة في المؤسسات.
- يؤدي إلى فهم شامل ووافي لطبيعة الوظائف من قبل جميع القائمين على إدارة الموارد البشرية .
- معرفة كيفية ممارسة القائمين على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة لمختلف الوظائف كتحقيق الوظيفة والاستقطاب والاختيار والتعيين والتكوين، ونظام الأجور، والترقية والنقل، وغيرها.

3. أهداف تحليل الوظائف:

تهدف عملية تحليل الوظائف إلى :

- (1) دعم نظام تقويم وظائف المؤسسة المتنوعة بالمعلومات التي يتم الحصول عليها من عملية تحليل الوظائف ، أي تحديد أهمية وقيمة الوظيفة.
- (2) تزويد القائمون على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بالكثير من المعلومات التي تساعد في التخطيط لعمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين.
- (3) تمكن من تحديد المهارات والقدرات والمؤهلات المطلوبة لشغل الوظائف الشاغرة والمستحدثة أو المتوقع استحداثها، مما يجعل المسؤولين المعنيين أكثر قدرة عند التخطيط لعملية التوظيف في المؤسسات التي يعملون فيها.

¹ - عمر وصفي عقلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة – بعد استراتيجي-، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، 2005، ص 234.

² - د. سهيلة محمد عباس ، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي ، ط 2 ، دار وائل للنشر، الأردن ، 2006 ، ص 87.

³ - www.kenanaonline.com/users/elmjcek/topics/68399/posts/126501/

M.C.BELIAD (dirigé par). Guide pratique pour la gestion des ressources humaines. Pages 4 bleus Alger 2009 page. 73

⁴ - اسرار عبد الزهرة، تحليل الوظائف وتصميمها، المحاضرة الخامسة من محاضرات إدارة الموارد البشرية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، ص 10.

4) يتم صياغة مخططات التكوين وبرامج تدريب الافراد وتأهيلهم بالاعتماد على ما توفره عملية تحليل الوظائف من معلومات ومعطيات حول مختلف الوظائف في المؤسسة.

5) اكتشاف المجالات التي يحتاج فيها الافراد إلى التطوير أو إعادة تدريب ، وتوضيح الكثير من حالات الغموض وعدم الفهم الموجود لدى العاملين والمشرفين على السواء بخصوص دورهم ومستوى أدائهم المرغوب في العمل.

4. خطوات عملية تحليل الوظائف :

تمر عملية تحليل الوظائف بخمس مراحل وهي¹ :

1) **تحديد الغرض من التحليل:** إن استخدام نتائج التحليل ستحدد نوع وكمية المعلومات المطلوب جمعها عن كل وظيفة، كما ستؤثر على مضمون التحليل والتفاصيل المطلوبة فيه، لذلك يجب تحديد الاتجاه المطلوب استخدامه .

3) **تحديد النشاطات التي يشملها تحليل الوظيفة:** إن عدد النشاطات يتأثر كثيرا بالتحليل، فإذا كان الهدف من التحليل هو تحسين ظروف العمل لعدد من الوظائف، فإن التحليل يجب أن يشمل هذه النشاطات فقط...

4) **تحديد لمشرف عن تحليل الوظائف:** إن عملية تحديد المسؤولين عن عملية تحليل الوظائف تعتمد على أمور كثيرة منها حجم المؤسسة، توفر الإمكانيات المالية، طبيعة نظام المؤسسة، الهدف من تحليل الوظائف. إلا أن معظم المؤسسات تعتمد في اختيار المحللين على المصادر التالية :

- محللون من المؤسسة ذاتها.

- محللون من مؤسسات متخصصة (استشارية).

- محللون متخصصون.

5) تحديد طرق جمع المعلومات

إن أهم خطوة في عملية تحليل الوظائف هي كيفية اختيار طريقة مناسبة لجمع المعلومات، حيث إنها توجد طرق مباشرة وأخرى غير مباشرة .

6) جمع البيانات الأولية .

وتشمل هذه البيانات : الخريطة التنظيمية الشاملة للمؤسسة لتحديد موقع الوظيفة وتحديد خط المسؤولية والإشراف ومسماها وارتباطها مع الوظائف الأخرى .

7) توصيف الوظيفة

تتضمن هذه العملية تدوين المعلومات التي تم الحصول عليها من خلال تحليل الوظائف، أو كتابة وصف كامل للمعلومات عن مؤهلات شاغل الوظيفة والواجبات والمسؤوليات وظروف العمل الذي يقوم به .

¹ - محمد علي ربابعة، إدارة الموارد البشرية ، دار الصفاء، عمان، 2003، ص 36-37:

5. طرق جمع البيانات الخاصة بتحليل الوظائف¹:

(1) **المقابلات**: تشير هذه الطريقة إلى قيام المسؤول عن تحليل الوظائف (المحلل) بمقابلة كل من الشخص الذي يشغل الوظيفة ورئيسه المباشر على حدا بغرض الحصول على المعلومات الأولية الخاصة بالوظيفة.

أنواع المقابلات:

- مقابلات فردية مع الموظفين.
- مقابلات جماعية مع مجموعات ذوي الوظائف المتشابهة.
- مقابلات مع المشرفين.

إيجابيات المقابلات:

- أكثر أنواع أساليب جمع المعلومات عن الوظائف استخداماً وشيوعاً وذلك لسهولة الحصول عليها.
- تكشف بعض الأعمال العرضية التي يقوم بها الموظف من حين لآخر.
- قد تظهر معلومات من جانب الموظف لا تتوقعها الإدارة.
- تفيد الإدارة في رسم سياساتها وقراراتها في مجالات العمل الأخرى.

سلبيات المقابلات:

- نظرة بعض الموظفين إلى هذه العملية كمقدمة لعمل يتعلق بعملية إعادة تقييم الأجور.
- قد يميل بعض الموظفين إلى المبالغة في تقدير أهمية أعمالهم ومسؤولياتهم.
- قد يميل بعض الموظفين إلى التقليل من أهمية بعض واجبات ومسؤوليات وظائف أخرى.
- لا تخلو من تحيز الشخص المقابل أثناء إجراء المقابلة.
- مكلفة وتأخذ وقتاً طويلاً.

(2) الاستقصاءات:

أفضل أساليب جمع المعلومات عن الوظائف وذلك لسرعته وسهولته وعدم تناقض المعلومات الواردة به.

إيجابيات أسلوب الاستقصاءات:

- سرعة وكفاءة الحصول على المعلومات من أكبر عدد من الموظفين.
- أقل كلفة قياساً بأسلوب المقابلات.

سلبيات أسلوب الاستقصاءات:

- لا تحقق الفائدة إذا كان مستوى التعليم منخفض بين الموظفين.
- احتمال سوء فهم الأسئلة.
- تحتاج إلى جهود ضخمة في إعداد صياغة الأسئلة ثم تفرغ الإجابات وتحليلها.

¹ - ريم مشاط، ملخص عروض إدارة الموارد البشرية، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 1430 هـ، ص ص 17 - 18.

(3) الملاحظة:

يتضمن استخدام هذا الأسلوب قيام المحلل بالوقوف شخصياً على بعض الأعمال وملاحظة الجوانب المختلفة في أدائها.

إيجابيات أسلوب الملاحظة:

- الحصول على بيانات واقعية قياساً بالأسلوبين السابقين.
- توفر على العمال كتابة واجباتهم ومسؤولياتهم.
- تزودنا هذه الطريقة بحقائق خطوات العمل وتفصيله بطريقة مؤسسة.

سلبيات أسلوب الملاحظة:

- قد لا تكفي البيانات المتجمعة عن الوظيفة لفهم حقيقة وجوانب الأداء المختلفة ومسؤولياتها.
- لا تفيد هذه الطريقة في تحليل بعض الوظائف مثل الوظائف المحاسبية.
- قد يعترض بعض الموظفين على ملاحظتهم أثناء العمل.

(4) سجل الموظف اليومي:

يقوم الموظف بتسجيل كل نشاط يمارسه خلال اليوم والمدة التقريبية لهذا النشاط.. ان استخدام هذا الأسلوب إضافة إلى أسلوب المقابلة يشكلان معاً رصداً جيداً وموسعاً لتوصيف الوظيفة.

وبغض النظر عن الطريقة المستخدمة في تحليل الوظائف يجب أن يتوافر في كل طريقة الشروط التالية¹:

- **الصدق:** وهو معيار لقياس ما صممت أساليب تحليل الوظائف لقياسه، أي التأكد من أن ما جمع من معلومات من خلال استخدام أحد أساليب تحليل الوظائف المشار إليها سابقاً ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمواصفات ووصف الوظيفة.
- **الثبات:** وهو معيار يبين مدى اتساق أو انسجام المعلومات التي تحصل عليها عند استخدام أحد أساليب تحليل الوظائف في زمنين مختلفين أو من قبل أشخاص مختلفين.
- **الشمولية:** أن تساعد أساليب تحليل الوظائف على جمع معلومات تفصيلية عن كافة الأعمال و المهام الرئيسية والفرعية التي يقوم بتأديتها الموظف.
- **الموضوعية:** أن يتم تحليل الوظائف بشكل موضوعي دون أية اعتبارات لأية عوامل شخصية أو مؤسسية.
- **التركيز على الوظيفة وليس على شاغل الوظيفة:** يجب أن يكون التركيز في جمع المعلومات عن الوظيفة بعينها وعن متطلباتها ومهامها ومسؤولياتها، وليس على الشخص الشاغل للوظيفة من حيث ما يقوم به فعلياً أو ما يمتلك من مؤهلات . لذا يجب أن ينصب الاهتمام على الاحتياجات الفعلية للوظيفة وليس على شاغلها أو على ما يقوم به من مهام.²

¹ - د. عبد البار إبراهيم درة ، د. زهير نعيم الصباغ ، إدارة الموارد البشرية في القرن 21 ، منحنى نظمي ، الطبعة الأولى ، داروائل للنشر ، الأردن ، 2008 ص

142 – 145.

² - المرجع نفسه، ص 145.

المحاضرة الخامسة : توصيف الوظائف :

1. مفهوم التوصيف الوظيفي .
2. عناصر بطاقة التوصيف الوظيفي .
3. أهمية توصيف الوظائف.
4. أهداف عملية توصيف الوظائف .

1. مفهوم التوصيف الوظيفي :

إن التوصيف الوظيفي هو وثيقة تعدها المؤسسات لكل وظيفة في هيكلها التنظيمي، بحيث يوضح في التوصيف الوظيفي مجموعة عناصر هامة مثل: مسمى الوظيفة، مكان العمل، المسؤول المباشر عن شاغل الوظيفة، المستوى التنظيمي الذي تقع به الوظيفة، وأخيرا والأهم واجبات الوظيفة التي يهتم بها التوصيف الوظيفي المعني، و المؤهلات العلمية والتكوينية التي يجب أن يتمتع بها شاغل الوظيفة ، وتختلف المؤسسات من مؤسسة إلى أخرى في طريقة إعداد التوصيف، وبذلك فالتوصيف الوظيفي هو الناتج النهائي لعملية تحليل الوظائف وهي أقل تفصيلا من نموذج تحليل الوظيفة .

يعرف التوصيف الوظيفي على أنه النتيجة الملموسة لتحليل العمل، تظهر في شكل وصف تفصيلي مكتوب للوظيفة، وهدفها وطبيعتها، والمهام (أو الوجبات أو الاختصاصات أو المسؤوليات)، وظروف أداء العمل، ومواصفات شاغل الوظيفة.، وهو الخلاصة والنتيجة المتوصل إليها من عملية تحليل الوظيفة، حيث يتم فيها تسليط الضوء على أهم العناصر التي تشكل الوظيفة¹

2. عناصر بطاقة التوصيف الوظيفي:

تختلف مكونات بطاقة التوصيف الوظيفي حسب ما تراه كل مؤسسة خاصة إذا تعلق الأمر بالمؤسسات الخاصة، حيث نجد أن بعض المؤسسات تولي أهمية لعناصر خلافا لمؤسسة أخرى، إلا أنه هناك بعض العناصر المشتركة في كل توصيف وظيفي بالرغم من اختلاف المؤسسة المعنية وهي كالآتي²:

- (1) **مسمى الوظيفة:** ويقصد به اسم الوظيفة المبين في الهيكل التنظيمي للمؤسسة وكذا في الوثائق التنظيمية الرسمية لها .
- (2) **الهدف العام للوظيفة:** هو موجز عام عن الدور الرئيسي للوظيفة دون التطرق إلى تفاصيل المهام والمسؤوليات المناطة لشاغل الوظيفة.
- (3) **أبعاد الوظيفة:** عدد الموظفين التابعين إداريا لشاغل الوظيفة بصفة مباشرة أو غير مباشرة إن وجدوا، وتحديد المسمى الوظيفي لكل منهم.
- (4) **الأنشطة والواجبات المرتبطة بالوظيفة:** وهي المهام الأولية المشكلة للوظيفة، في إطار توصيف الوظيفة.
- (5) **الكفاءات اللازمة:** ونعني بها مجموعة المعارف العلمية والعملية والسلوكية التي يكتسبها الفرد أو يتعين عليه اكتسابها لشغل وظيفة معينة، بحيث تخول له القيام بمهامها بشكل مرضي .
- (6) **المؤهلات:** الحد المطلوب من مجموعة الشهادات الدراسية والمهنية والتكوينية العملية اللازمة لشغل الوظيفة .

¹ -Brannick, M. T., Levine, E. L., & Morgeson, F. P. Job and Work Analysis: Methods, Research and Applications for Human Resource Management. Thousand Oaks, CA , 2007 , page 173.

² -يريتي جان ماري، ثابتي الحبيب، بن عبو الجليلي. قاموس الموارد البشرية طبقا للسياقين الفرنسي والجزائري، كنوز الحكمة، الجزائر، 2015، ص328.

(7) **المسؤوليات الرئيسية:** هي المهام التي ترتبط ارتباطاً مباشراً بالدور الوظيفي المناط بشاغل الوظيفة كونه المسؤول الأول عن هذه المهام ، و تكون مهام (إدارية، تنفيذية، إشرافية)، وتتميز بأنها تفصيلية حيث توضح مستوى صعوبة الدور وحجم المسؤولية المترتبة عليه .

(8) **الخبرة:** تمثل الحد المطلوب من سنوات العمل السابقة ذات الصلة بالوظيفة الحالية، والمطلوبة لشغل الوظيفة.

3. أهمية توصيف الوظائف:

تستمد أهمية توصيف الوظيفة من استخداماتها المختلفة، وهي كما يلي¹:

- يتم الرجوع للتوصيف الوظيفي عند تقييم أداء الموظف، ومقارنة الأداء الفعلي للعامل بالأداء المفروض القيام به، من خلال المهام والمسؤوليات المذكورة بالتوصيف الوظيفي.
- يتم الرجوع للتوصيف الوظيفي في حالة الترقيات أو عند إعادة توزيع العاملين.
- يتم الرجوع إليه في حالة تصميم البرامج التكوينية الخاصة بالعاملين.
- يتم الرجوع إليه عند عملية التوظيف والاختيار لمعرفة المسؤوليات والمواصفات الوظيفية المطلوبة.

4. أهداف عملية توصيف الوظائف²:

(1) **بناء هيكل تنظيمي متكامل للمؤسسة :** كثير من المؤسسات تمتلك هيكلًا تنظيميًا، ولكن ليس الكثير منهم يمتلك هيكل تنظيمي يعكس الواقع الفعلي للمؤسسة، وتحديد الوصف الوظيفي لوظائف المؤسسة يساعد على تحديد التدخلات بين الوظائف وبعضها البعض، ومساعدة إدارة المؤسسة على رسم هيكل تنظيمي واقعي يعبر عن الواقع الفعلي داخلها .

(2) **تحديد المسؤوليات والصلاحيات لكل وظيفة بدقة:** إعداد الوصف الوظيفي لجميع الوظائف بالمؤسسة وإنشاء بطاقات الوصف الوظيفي وتوثيقها، يساعد إدارة المؤسسة في وضع وتحديد جميع المسؤوليات والصلاحيات لكل وظيفة داخلها، بما يعمل على منع حدوث تضارب أو تداخل في المسؤوليات والصلاحيات بين الموظفين في القيام بأدوارهم ومهامهم الوظيفية، وضمان أن يكون كل شخص على وعي كامل بمهام وصلاحيته وظيفته ودوره في المؤسسة.

(3) **التخطيط الجيد للموارد البشرية المطلوبة:** يساعد إجراء عملية تحليل الوظائف على التحديد الدقيق للوظائف المطلوبة، وعددها، وتحديد المؤهلات العملية لكل وظيفة، وتحديد جميع الشروط الضرورية لشغل تلك الوظيفة، حتى يمكن للمؤسسة اتخاذ الإجراءات والبرامج اللازمة لتوفير احتياجاتها من العنصر البشري سواء من الموظفين الحاليين أو من خلال استقطاب موظفين جدد.

(4) **وضع أسس ومرجعيات للاختيار والتعيين:** وجود وصف وظيفي محدد لجميع الوظائف الموجودة بالمؤسسة يساعد على إجراء المقارنة بين مؤهلات ومهارات المتقدمين للوظائف وبين تلك المحددة في بطاقات الوصف

¹ - نظام إدارة الموارد البشرية، دليل تدريبي وتطبيقي للشركات، إصدارات مؤسسة العمل الدولية، الطبعة الأولى، القاهرة، 2016، ص 17.

² - الدليل الكامل والواقعي لأساليب إعداد الوصف الوظيفي، مقالات الموارد البشرية، مركز المهنيين العرب، <https://www.arab-academy.com/>

الوظيفي، حتى تتمكن من الحكم على صلاحية الشخص المتقدم للوظيفة ومدى مطابقته للشروط والمؤهلات المطلوبة لشغل تلك الوظيفة.

(5) **وضع سلم الرواتب وهيكل للأجور:** توصيف جميع الوظائف بالمؤسسة وتحديد الوزن النسبي لكل وظيفة من حيث ظروف العمل، والمهام والمسؤوليات والصلاحيات والمؤهلات والخبرات المطلوبة لكل وظيفة يساعد المؤسسة على تحديد تقويم جميع الوظائف، ووضع نظام عادل للرواتب والمكافآت والحوافز وبناء سلم الرواتب بناء على القيمة النسبية لكل وظيفة.

(6) **وضع خطط التكوين وتنمية وتطوير العنصر البشري:** يجب أن تقوم المؤسسة بوضع خطط التكوين وتحديد احتياجاتها التكوينية بناء على خطط مسبقة لتنمية وتطوير العنصر البشري، يتم الاعتماد على عناصر الوصف الوظيفي لعمل مقارنة بين المهارات والمؤهلات الفعلية التي يمتلكها شاغلي الوظيفة أو المتقدمين إليها وبين تلك المحددة سلفاً في بطاقات الوصف الوظيفي، وبناء عليه يتم تحديد الاحتياجات التكوينية، أو الإجراءات الأخرى المطلوب اتخاذها لسد تلك الفجوة، ويتم تنفيذ تلك المقارنات من خلال المقابلات الوظيفية والمراجعة الدورية لأداء العاملين.

(7) **تطوير المسار الوظيفي للعاملين:** تحليل جميع الوظائف ووصفها بدقة يعطي الفرصة للعاملين في فهم متطلبات ومؤهلات كل وظيفة بالمؤسسة وزيادة قدرتهم على وضع خططهم التطويرية لمساهمهم المهمي.

(8) **اتخاذ الإجراءات اللازمة لتأمين وسلامة العاملين:** تساعد عمليات توصيف الوظائف وإنشاء بطاقات الوصف الوظيفي، على التحديد السليم لكافة المخاطر التي قد يتعرض لها العاملون أثناء تأدية وظائفهم، وبالتالي مساعدة إدارة المؤسسة على وضع الإجراءات اللازمة لمنع مصادر الخطر أو التقليل من أثارها واتخاذ الإجراءات اللازمة لحماية أمن وسلامة العاملين.

المحاضرة السادسة: تخطيط الموارد البشرية

1. مفهوم تخطيط الموارد البشرية.
2. أهداف تخطيط الموارد البشرية.
3. أهمية تخطيط الموارد البشرية.
4. المراحل الأساسية لتخطيط الموارد البشرية.
5. عوائق عملية تخطيط الموارد البشرية.

1. مفهوم تخطيط الموارد البشرية:

تخطيط الموارد البشرية هو عملية إدارية مستمرة تهدف إلى توفير احتياجات المؤسسة من اليد العاملة، بالأعداد والخصائص المناسبة مع طبيعة وحجم نشاط المؤسسة، وذلك خلال فترة زمنية مستقبلية، وكذلك دراسة جميع السياسات والبرامج المتعلقة باليد العاملة، بما يكفل رفع مستوى كفاءة الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة. يعرف تخطيط الموارد البشرية بأنه: "التنبؤات النظامية للطلب أو الحاجة للموارد البشرية وعرض هذه الموارد في المؤسسة خلال فترة مستقبلية"¹.

كما يعرف تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة بأنه: "العملية التي تستخدمها مؤسسات الأعمال لأجل تحديد حاجاتها من الموارد البشرية كماً ونوعاً، الآن وفي المستقبل، وفقاً إلى نوع وطبيعة الأعمال التي تمارسها، والأحداث البيئية المؤثرة في ذلك، وبما يؤمن الحصول على قوة عمل فاعلة و كفنة تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وتحسين أدائها"². ومن خلال استقراء التعريفات السابقة يمكن التوصل إلى النتائج الآتية:

- أن تخطيط الموارد البشرية عملية إدارية متكاملة تشمل جميع المجالات التي تحكم علاقة المؤسسة بأفراد القوى العاملة بها بما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة.
- أن تخطيط الموارد البشرية يضع تصوراً متكاملاً لأنواع الوظائف اللازمة بالمؤسسة، والأعداد المطلوبة من العاملين لكل نوع من هذه الوظائف موزعة على وحدات الهيكل التنظيمي للمؤسسة وذلك خلال الأوقات المناسبة.
- أن تخطيط الموارد البشرية يعتبر أحد الأساليب الإدارية الحديثة للتنبؤ بالاحتياجات النوعية والكمية من قوة العمل في فترة قادمة، سواء على مستوى المؤسسة أو على المستوى الوطني.
- إن تخطيط الموارد البشرية يرتبط ارتباطاً كاملاً بالسياسات والبرامج والأهداف الخاصة بالمؤسسة، حيث أن احتياجات المؤسسة من القوى العاملة يعكس بدرجة كبيرة طاقات التعليم والتكوين الواجب توفيرها.
- إن خطة الموارد البشرية التي تنبثق من الخطة الإستراتيجية للمؤسسة تتسم باختلافها وتباينها وفقاً للحدود الزمنية المخطط لها، فمن الممكن إعداد خطط قصيرة الأجل وأخرى طويلة الأجل وثالثة متوسطة الأجل، غير أنه كلما طالت فترة التخطيط زادت درجة عدم التأكد والعكس صحيح.

2. أهداف تخطيط الموارد البشرية:

تتمثل أهداف تخطيط الموارد البشرية فيما يلي³:

- (1) تحديد متطلبات المؤسسة من حيث أنواع الوظائف اللازمة، وحجم اليد العاملة المطلوبة لكل وظيفة وبالتالي لكل مجموعة من الوظائف، موزعاً على وحدات الهيكل التنظيمي عن فترة زمنية قادمة.

¹ - وري منير، الوجيز في تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011، ص 27.

² - عبد العزيز بدر النداوي، عوامة إدارة الموارد البشرية نظرة إستراتيجية، دار المسيرة، عمان، الطبعة الأولى، 2009، ص 45.

³ - مصطفى أحمد عبد الرحمن المصري، التخطيط الاستراتيجي: مفهوم التخطيط، أنواع التخطيط، تقنيات دعم التخطيط، دار التعليم الجامعي،

- (2). ضمان توفير الأساس الجيد للاستخدام الأفضل والفعال للموارد البشرية بما يحقق أهداف كل من المؤسسة وتلك الموارد والمجتمع ككل.
- (3). تحقيق التوازن في اليد العاملة بين مختلف جهات النشاط في المؤسسة، بمعنى توازن عدد العاملين في المصالح والمستويات المختلفة بالمؤسسة بما يساهم في عدالة توزيع عبء العمل بشكل عام.
- (4). مساعدة المسؤولين في إدارة المؤسسات على الاكتشاف المبكر لمناطق الخطر المتوقعة في القوى العاملة، حيث أن الدراسة التي تصاحب عملية تخطيط القوى العاملة تساعد على إظهار مناطق الخطر في الحصول على الأعداد اللازمة من الأفراد بالمهارات إلى تتطلبها المؤسسة، وبالتالي استبعاد احتمال وجود عجز أو فائض في القوى العاملة يؤثر على مستوى كفاءة الأفراد.
- (5). تحقيق أهداف المؤسسة من خلال الاستخدام الأمثل للموارد البشرية بما يضمن زيادة درجة الرضاء عن العمل من جانب العاملين.
- (6). ضمان تحقيق التوازن بين العرض والطلب للموارد البشرية بمستوى يتماشى مع احتياجات المؤسسة وفي ظل الظروف البيئية المحيطة، الأمر الذي يحقق الاستخدام الأمثل لهذا المورد الحيوي الهام.
- (7). وضع خطط وبرامج الاحتياجات البشرية لمقابلة معدلات التقاعد والنقل والترقية.
- (8). المساعدة في رسم وتخطيط وتدعيم سياسات إدارة الموارد البشري في المؤسسة، وتكوين قوة عمل منتجة، مثل سياسة الاختيار والتعيين وسياسة التكوين وسياسة الترقية وسياسة تقييم الأداء.
- (9). إتاحة الفرصة أمام الإدارة لتحديد الاحتياجات التكوينية سواء للعاملين الجدد الذين تشير التنبؤات للحاجة إليهم أو للمرشحين للنقل أو للترقية.

3. أهمية تخطيط الموارد البشرية:

تتمثل أهمية تخطيط الموارد البشرية فيما يلي:

- (1) **بالنسبة للفرد:** يضمن التخطيط الجيد توظيف الأفراد المناسبين في الوظائف التي تناسبهم. وبذلك يتحقق لدى الأفراد نوع من الرضا بمهامهم ووظائفهم في المؤسسة.
- (2) **بالنسبة للمؤسسة:** التخطيط الجيد للمورد البشري يضمن للمؤسسة تجنب مشكلتي العجز والفائض في اليد العاملة. اللذان يؤثران بصفة مباشرة وبنفس الدرجة على أداء المؤسسة .
- التخطيط الجيد يمكن المؤسسات من الاستثمار والاستفادة أكثر من موردها البشري المتاح،
 - عن طريق التخطيط يمكن الوقوف على الاحتياجات التدريبية، وبذلك وضع مخطط تكوين ناجح وفعال.
 - يجنب التخطيط المؤسسات مشكلة دوران العمل، وذلك بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
 - التخطيط الجيد يمكن المؤسسة من تحديد احتياجاتها بدقة من المورد البشري من حيث المستويات والتخصصات والمهارات، بناء على إستراتيجية المؤسسة حاضرا ومستقبلا.

3) بالنسبة للمجتمع: التخطيط الجيد يضمن فعالية استخدام اليد العاملة المتاحة بعقلانية، مع توفير الأعباء والتكاليف التي تبذلها المؤسسات في مختلف الوظائف الإدارية نتيجة سوء التخطيط، كما يعتبر التخطيط وسيلة أساسية لمراقبة توازن سوق العمل بين الطلب والعرض .

4. المراحل الأساسية لتخطيط الموارد البشرية:

تمر عملية تخطيط الموارد البشرية بالمؤسسة بخمسة مراحل أساسية يجب على القائمين والمشرفين على عملية التخطيط إتباعها والالتزام بمضمونها لضمان نجاح عملية التخطيط، تتمثل هذه المراحل في :

1) مرحلة تحديد الأهداف التنظيمية:

تعتبر مسألة تحديد الأهداف أول مراحل عملية التخطيط، كما تعد خطوة أساسية من خطوات عملية التخطيط الإداري الفعال، ذلك أن التحديد الدقيق والجيد للأهداف يمكن المؤسسة من الوصول إلى أعلا مستويات النجاح، تنقسم أهداف المؤسسة إلى أهداف تتعلق بالعمل، إذ يجب أن تكون هذه الأهداف مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بنشاط المؤسسة، مهامها وقيمها، وأهداف مرتبطة بالأفراد في المؤسسة وتتعلق بالمهام المسندة لكل فرد أو وظيفة في إطار النشاط العام للمؤسسة ، تترجم هذه الأهداف في نهاية مرحلة تحديد الأهداف إلى صور كمية (كيفية) تسعى عملية التخطيط لتحقيقها.

2) مرحلة التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية:

يعتمد التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية على تقدير احتياجات المؤسسة لفترة مقبلة من اليد العاملة، بالكم والكيف اللازمين للمؤسسة، أو بمعنى آخر يعتمد التنبؤ بالطلب على تقدير حجم و نوعية وتركيب القوى العاملة اللازمة للمؤسسة ، ودراسة حجم العمل المطلوب أدائه، أي معرفة أي تغيرات في الأساليب والطرق المستخدمة وكذلك التغيرات التنظيمية المتوقعة وغيرها من العوامل التي تؤثر على هذا التنبؤ.

3) مرحلة التنبؤ بالعرض من الموارد البشرية:

إن العرض المستقبلي من القوى البشرية قد يأتي من المصادر الداخلية والمتمثلة في الأفراد الذين يعملون في المؤسسة، أو من المصادر الخارجية والمتمثلة في الأفراد الذين يتم استخدامهم من سوق العمل الكلي خارج المؤسسة.

أ- التنبؤ بعرض العمل الداخلي:

إن التنبؤ بعرض العمل الداخلي يتطلب معاينة وضعية العمال بالمؤسسة لفترة زمنية معينة تتناسب وعملية التخطيط، من أجل تحديد : العدد الكلي للأفراد بالمؤسسة، طبيعة ونوع الكفاءات الموجودة، الخبرة المتراكمة لدى الأفراد بالنظر لمعدل سنوات الخدمة، المستويات التعليمية، إحصاء معدلات ترك العمل واحتمال تواصلها خلال الفترة المستقبلية، كل هذه المعطيات تمكن المؤسسة من التوصل إلى تقييم وضع القوى العاملة الراهن وتحديد احتياجاتها من حيث الأعداد والأنواع المطلوبة .

ب- التنبؤ بالعرض الخارجي للعمل واتجاهات سوق العمل:

يتعلق بالتنبؤ بمدخلات سوق العمل من مختلف مؤسسات التعليم والتكوين والتأهيل بمحيط المؤسسة .

4) مرحلة إيجاد التوازن بين جانبي العرض والطلب:

تقوم إدارة المؤسسة بإجراء مقارنة بين التقديرات التي توصلت إليها بالنسبة للاحتياجات المطلوبة من القوى العاملة (كمياً ونوعاً)، وبين العرض المتوقع (كمياً ونوعاً) خلال فترة التخطيط، للتأكد من وجود التوازن المطلوب بين العرض والطلب على المورد البشري، كما يمكن للمؤسسة من خلال هذه المقارنة معرفة الفائض أو العجز المتوقع وتحديد الاستراتيجيات المناسبة لمواجهة الوضع .

5) مرحلة تطبيق الخطة:

بعد جمع ما يجب جمعه من معلومات حول المورد البشري بالمؤسسة خلال المراحل السابقة، يمكن للمؤسسة بناءً على هذه المعطيات الشروع في وضع وتطبيق الخطة المناسبة لتوفير احتياجاتها من اليد العاملة، تتطلب هذه المرحلة تقييم وتخصيص الميزانيات التقديرية التي تغطي تكاليف تطوير اليد العاملة بالمؤسسة وكذا تكلفة توظيف أو تعيين الأفراد الجدد والبرامج التكوينية التي سوف تعد لهم .

6) مرحلة التغذية العكسية:

ينظر دائماً لتخطيط القوى البشرية على أنه عملية دائمة ومستمرة، ونظراً لتوقع حدوث تغيرات فلا بد للخطة من مراجعة دورية وتقييم مستمر لضمان كفاءتها، وإجراء أية تعديلات تكون ضرورية للمواءمة والتكيف مع الظروف السائدة، ولذا فإن التغذية العكسية تكون في غاية الأهمية في جميع مراحل وخطوات تخطيط القوى العاملة، للتأكد من إجراء التعديلات الخاصة ببعض أجزاء الخطة، أو إعادة النظر في أنماط العمل أو أهداف التنظيم في ضوء الصعوبات والمشكلات المتوقعة.

5. عوائق عملية تخطيط الموارد البشرية:

كثيرة هي العوائق التي تحول دون وضع مخطط محكم وناجح لتسيير المورد البشري في المؤسسة، وتتطلب جهود كبيرة لتجاوزها من أجل نجاح عملية التخطيط، أهم هذه العوائق نذكر :

- 1) شح المعلومات اللازمة لعملية التخطيط الناجح وقدمها وعدم دقتها.
- 2) نقص كفاءة القائمين على عملية التخطيط، وإسناد هذه المهمة لغير المتخصصين ..
- 3) غياب التنسيق بين وظيفة تخطيط الموارد البشرية وباقي أنشطة الموارد البشرية الأخرى كالإختيار والتعيين والتدريب والتنمية والنقل والترقية.
- 4) عدم استقرار وتوازن الهيكل الوظيفي الحالي للمؤسسة، حيث يمكن تسجيل فائض في العمال في مستويات إدارية معينة، في حين يسجل عجز في مستويات أخرى ، وذلك ما يشكل عبئاً على عملية التخطيط يتطلب جهوداً لتجاوزه.
- 5) عدم تناسب معطيات الأساليب الوصفية والكمية عند التخطيط للموارد البشرية، حيث تتطلب عملية التخطيط الاستعانة بكل من الجانبين ، ويصبح اختيار الأسلوب المناسب من حيث الوقت والتكلفة والدقة أمراً يحتاج إلى القرار المناسب.

المحاضرة السابعة: توظيف الموارد البشرية

1. تعريف التوظيف .
2. أهمية التوظيف .
3. أهداف التوظيف.
4. شروط التوظيف.
5. مبادئ عملية التوظيف.
6. مراحل عملية التوظيف.

تمهيد :

تمثل عملية التوظيف الامتداد الطبيعي لتخطيط الموارد البشرية في المؤسسة، حيث أن النتائج المترتبة عن عملية التخطيط كما سبق وذكرنا لا تخرج عن حالتين : وجود فائض أو عجز في الموارد البشرية، وبالتالي يتطلب الأمر اتخاذ قرارات بشأن هذه النتائج، فوظيفة التوظيف تُمارس فقط في حالة وجود عجز في الموارد البشرية المطلوب توفيرها.

1. تعريف التوظيف:

يقصد بعملية التوظيف : " تزويد المؤسسة بالأفراد اللازمين كما وكيفا لأداء نشاطاتها، بحيث تعتبر هذه الوظيفة ضرورية لتنفيذ برنامج المؤسسة وتحقيق أهدافها وتضطلع مصلحة المستخدمين بالقيام بهذه الوظيفة " ¹.

كما يعرف التوظيف كذلك بأنه " عبارة ع صيرورة يتم من خلالها الاختيار من بين عدة مرشحين من أجل شغل منصب شاغر أو منصب تم استحداثه " ²

ويعرف Pierre jardillier التوظيف بأنه: " شغل وظيفة شاغرة أو التحاق عنصر(شخص) جديد و إضافي بالمؤسسة " ³. من ناحية أخرى عملية التوظيف تعني حسب منصور أحمد منصور: " العملية المستمرة التي تقتضي من المؤسسة تحديد احتياجاتها من القوى العاملة القادرة والراغبة والمتاحة للعمل، والبحث عن العناصر وترغيبها في العمل في المؤسسة، ثم اختيار أفضل العناصر المتقدمين ليكونوا أعضاء لها وترغيبهم في العمل فيها " ⁴

بناء على ما سبق ذكره من تعاريف، يمكننا اعتبار التوظيف مجموعة من الإجراءات والعمليات التي تجريها وتنجزها المؤسسة لاستقطاب وجلب عناصر مؤهلة وكفئة لشغل المناصب الشاغرة فيها، على أن يكونوا قادرين على تحمل كل المسؤوليات المرتبطة بالوظائف التي سيشغلونها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

2. أهمية التوظيف:

تلعب عملية التوظيف دورا رئيسيا في أي مؤسسة وذلك من خلال سعيها إلى استقطاب واختيار أفضل الكفاءات التي تساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها، والأهمية البالغة لعملية التوظيف تظهر من خلال الدور الفعال الذي تلعبه في إنجاح إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، إذ نستخلص أهمية التوظيف من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها عملية التوظيف، فهدفها الأساسي والرئيسي يتمثل – كما ذكرنا- في السعي إلى " توفير أفضل العناصر من ذوي الكفاءات و المؤهلات الممتازة " ⁵، لهذا نجد أن المؤسسات تلجأ إلى عملية التوظيف لكونها تساهم و تساعد في جلب اليد العاملة المناسبة ليتم توظيفها بالمؤسسة، وهذا لا يتحقق إلا عن طريق القيام بمجموعة من العمليات والإجراءات لضمان الاستخدام الأمثل و الأفضل للموارد البشرية ذوي الكفاءات والمهارات من أجل تحقيق أكبر إنتاجية وبهذا تكون المؤسسة قد حققت أهدافها.

¹ -Jean guyot, le recrutement Méthodique du personnel, entreprise moderne édition, paris, 1979, p 17.

² - المرجع نفسه، ص 18.

³ -Pierre jardillier, la gestion prévisionnelle, Presse universitaire de France 1972, p 132

⁴ - منصور أحمد منصور، المبادئ العامة في إدارة و تخطيط القوى العاملة، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975، ص 95.

⁵ - فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، ط 1، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان -الأردن، 2008 م، ص 65

3. أهداف التوظيف:

تكمن أهمية عملية التوظيف في الدور الذي تقوم به على مستوى الفرد والمؤسسة وعلى مستوى المجتمع ككل، إذ أن عملية التوظيف تتعلق بمعالجة مشكلة اجتماعية واقتصادية كبيرة تتمثل في ظاهرة البطالة من جهة، ومن جهة أخرى فهو المصدر الرئيسي والوحيد لتلبية احتياجات المؤسسات من اليد العاملة المؤهلة، وعموماً يمكن تحديد أهمية عملية التوظيف في النقاط التالي :

أ. بالنسبة للفرد :

1. يعد التوظيف احد الوسائل التي تساعد الفرد في إشباع حاجاته ورغبات النفسية والاقتصادية (توفير الحاجات المادية وتحقيق الذات).
2. التوظيف يساهم في توفير و ضمان فرص لتنمية قدرات الفرد وكفاءاته.
3. يعتبر التوظيف وسيلة لتحقيق ذاتية الفرد، وتشجيعه على تحقيق أهداف المؤسسة، وربط الأهداف الشخصية للعاملين بأهداف المؤسسة.
4. تحقيق الاستقرار المادي (الاقتصادي) للأفراد .

ب. بالنسبة للمؤسسة :

1. يمكن المؤسسة من اختيار أفضل الأفراد المؤهلين القادرين على شغل الوظائف الشاغرة، و ضمان ما تتطلبه هذه الوظائف من مهارات وخبرات.
2. يمكن المؤسسة من مباشرة نشاطها بأفضل الوسائل البشرية (تنمية رأس المال البشري للمؤسسة)، ويحقق لها الميزة التنافسية.
3. التوظيف الناجح والعقلاني يزود المؤسسة بأفراد يساهمون بأقصى حد في تحقيق أهدافها.

ج. بالنسبة للمجتمع :

1. يساهم التوظيف في محاربة ظاهرة البطالة التي تعد من أخطر الظواهر الاجتماعية السلبية على المجتمعات..
2. عمليات التوظيف تعد أداة لإشراك أفراد المجتمع في التنمية السياسية والاقتصادية والاجتماعية للمجتمع.
3. يعد وسيلة لمحاربة ظاهرة الفقر المعرقة للتنمية.

4. شروط التوظيف:

- إن عملية التوظيف كغيرها من الوظائف لديها شروط خاصة تتطلبها، بحيث يجب أن تتوفر هذه الشروط لدى المرشحين لشغل الوظائف المعين عليها في المؤسسة ، نذكر من بين هذه الشروط :
- (1) أن يكون سن المرشح لشغل الوظيفة ما بين 18 سنة و 60 سنة في الحالة العامة وحسب أغلب القوانين .
 - (2) امتلاك المرشح لشغل الوظيفة المؤهلات المعتمدة ومتطلبات شاغل الوظيفة حسب الوصف الوظيفي لكل وظيفة، وإثبات المرشح لاستيفائه لكل شروط ومتطلبات الوظيفة العلمية والبدنية.
 - (3) أن تكون أخلاق المرشح وسيرته حسنة .

(4) أن يتمكن المرشح لشغل الوظيفة من اجتياز بنجاح كل الامتحانات والاختبارات المبرمجة من طرف المؤسسة صاحبة المناصب الشاغرة.

(5) أن تكون الحالة الصحية للمرشح تسمح له بشغل الوظيفة والوفاء بكل متطلباتها دون إي عائق صحي أو بدني .

(6) أن لا يشغل المرشح وظيفة أو عمل آخر في مؤسسة أخرى، إذ لا يمكن لأي فرد شغل وظيفتين في آن واحد.

5. مبادئ عملية التوظيف: تقوم عملية التوظيف على ثلاثة مبادئ أساسية وهي:

(1) **مبدأ الديمومة:** أي أن التوظيف هو عملية دائمة ومتواصلة ولا تنقطع مادامت المؤسسات والعنصر البشري

موجودين، فشغل أي وظيفة لا يكون بأي حال من الأحوال بصفة نهائية، بل ستشعر هذه الوظيفة إما بترقية شاغلها، أو بتقاعد، أو بمغادرته المؤسسة، وبالتالي تستمر ظاهرة شغور الوظائف وتستمر معها عملية التوظيف..

(2) **مبدأ المساواة أو تكافؤ الفرص:** إن عملية التوظيف الناجحة والقانونية تقتضي التعامل مع جميع المهتمين

بالوظيفة بعدالة وحيادية، دون الميول أو التعاطف أو الانحياز لأي شخص، وجعل شروط شغل الوظيفة والمصلحة العامة للمؤسسة هي الفاصل في العملية.

(3) **مبدأ الكفاءة:** تعد الكفاءة أهم المبادئ التي تقوم عليها عمليات التوظيف الناجحة، ولأن الكفاءة مفهوم يجمع

العديد من الشروط منها المهارة والفعالية والأقل كلفة فهي أساس عملة التوظيف.

6. مراحل عملية التوظيف:

تمر عملية التوظيف بثلاثة مراحل أساسية سيتم التفصيل فيها في المحاضرات اللاحقة وهي :

(1) الاستقطاب.

(2) الاختيار.

(3) التعيين.

المحاضرة الثامنة: وظيفة الاستقطاب

1. مفهوم الاستقطاب .
2. أهمية الاستقطاب .
3. أهداف الاستقطاب .
4. طرق وأساليب الاستقطاب .
5. العوامل المؤثرة في عملية الاستقطاب .

1. مفهوم الاستقطاب :

تعني عملية الاستقطاب: " كافة النشاطات خاصة الإعلامية التي تجعل من المؤسسة محورا جاذبا لجل الراغبين في العمل، بحيث تتمكن من تعزيز مواردها البشرية بأفضل المتاحين في سوق العمل"¹.

كما يعرف الدوري وآخرون الاستقطاب على أنه ذلك النشاط الذي يهتم بتحديد مصادر اليد العاملة ومن ثمة العمل على جذبها، وهو ذلك النشاط الذي ينطوي على إيجاد أكبر عدد ممكن من المتقدمين المؤهلين ليتم اختيار الأفضل من بينهم لشغل وظائف المؤسسة².

ويعرف الاستقطاب كذلك بأنه استمالة وجذب مجموعة كافية من الأفراد يُكوّنون القاعدة التي يمكن منها اختيار أو انتقاء أصلح الأفراد لملء الوظائف الشاغرة³.

2. أهمية الاستقطاب:

- الاستقطاب يمكن المؤسسة من الحصول على الكفاءات المطلوبة التي تمكنها من التغلب على المنافسة الخارجية.
- عملية الاستقطاب الجيدة والناجحة تعد أداة جديّة للتواصل بين المؤسسة والأفراد الراغبين الالتحاق بها، وهو ما يسهل على كل طرف بلوغ هدفه، استفادة الأفراد من وظائف تناسبهم، وحصول المؤسسة على الكفاءات الضرورية.
- الاستقطاب هو الخطوة الأولى الأساسية لبناء رأس مال بشري قوي ومنتج في المؤسسة.

3. أهداف الاستقطاب : تهدف عملية الاستقطاب إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- توسيع مجال الاختيار، بحيث يمكن الاستقطاب من حشد عدد كبير من المرشحين المناسبين الراغبين في شغل الوظائف المتاحة ، وتكلفة مالية معقولة .
- تهدف عملية الاستقطاب الناجحة إلى الرفع من مستوى فعالية عملية الاختيار، عن طريق جذب أفراد مناسبين، تتم عملية الاختيار النهائي من بينهم.
- المساهم في خفض مستوى الأعباء المادية المخصصة لعمليتي الاختيار والتكوين.
- ضمان نزاهة توزيع المناصب الشاغرة وتكافؤ الفرص في التوظيف .

4. طرق وأساليب الاستقطاب: يتفق أغلب الباحثين على أنه ليس هناك أسلوب واحد ومثالي لاستقطاب

الكفاءات، إذ ينبغي على المؤسسات إتباع استراتيجيات وأساليب في عملية الاستقطاب تنسجم مع نشاطاتها وأعمالها وتتوافق مع نوع ومستوى الفجوة المعرفية التي تعاني منها المؤسسة (داخلية/خارجية)، لذلك فإن عملية الاستقطاب تتم بطريقتين أساسيتين:

(1) الاستقطاب من داخل المؤسسة :

¹ - محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء، الإسكندرية، ص 137.

² - رافدة الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن ، 2017، ص 92.

³ محمد علي سويلم، نظام الاستقطاب والانتقاء، الموسوعة العلمية للبنوك الإسلامية، وحدة الاتحاد الدولي، 1981، ص 144، نقلا عن قويع خيرة، تنمية الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة تخرج مقدمة لنيل شهادة المتاجستير في علوم التسيير، جامعة تلمسان، 2010/2011، ص 20.

إن اعتماد المؤسسات في شغل مناصبها الشاغرة على أفراد من داخلها يعتبر من أهم مصادر الاستقطاب وأكثره فائدة للأفراد والمؤسسة معا، لما لهذا الأسلوب من مزايا عديدة، حيث يعتبرها الأفراد المستقطبين من داخل المؤسسة نوع من المكافأة والتحفيز مما يرفع من معنوياتهم، ومنه تحسين أدائهم الوظيفي، كما يرى بعض الباحثين¹ بأن الكثير من المؤسسات تفضل نقل الموظفين وترقيتهم من داخل المؤسسة لشغل الوظائف الشاغرة بها عن البحث والتجري خارج المؤسسة، لأن ذلك يعمل على تقليل التكاليف وزيادة الدافعية والتحفيز للعاملين بالمؤسسة، هذا إلى جانب الالتزام الأخلاقي للمؤسسة تجاه العاملين بها. ومن أهم الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة لتغطية احتياجاتها من اليد العاملة بالاعتماد على أفرادها نذكر:

أ- **الترقية:** وهي العملية التي يتم من خلالها نقل الموظف من الوظيفة التي يشغلها إلى وظيفة أعلى منها في الهيكل التنظيمي تعلن شاغرة.

ب- **نقل الموظفين:** ويشير النقل إلى تحويل الموظف من قسم إلى قسم آخر أو من وظيفة إلى وظيفة أخرى، يمكن أن يتم نقل الموظف بين وظائف متماثلة في الدرجة الوظيفية، أو من فرع إلى فرع آخر للمؤسسة، ويتم تحفيز الفرد المتنقل ببعض المزايا لقبول التحرك من مكان لآخر. وقد يكون سبب لجوء الإدارة إلى هذا هو شعورها بأن بعض الموظفين لا يعملون في مراكز تناسب قدراتهم².

مزايا اللجوء إلى الاستقطاب الداخلي :

- يحفز أفراد المؤسسة ويدفعهم لتحسين وتطوير أدائهم رغبة في الاستفادة من الترقية إلى وظائف أفضل.
- إشعار الأفراد في المؤسسة بالأمان الوظيفي الذي يعد عاملا أساسيا في الترقى والنمو وظيفيا.
- أقل تكلفة من الاستقطاب من خارج المؤسسة
- توفر المؤسسة على نفسها تكاليف وأعباء عمليات التكوين.

سلبيات اللجوء إلى الاستقطاب الداخلي :

- حرمان المؤسسات من الاستفادة من كفاءات وخبرات جديدة يمكن أن تعطي دفعا جيدا لنشاط المؤسسة.
- ثبوت حجم رأس المال البشري وعدم زيادته، وهو الذي يعد من أهم عوامل تنافسية المؤسسات .
- إمكانية توقف وظيفة التكوين في المؤسسة مما يؤثر سلبا على تطور كفاءة وخبرة أفرادها.

(2) الاستقطاب من خارج المؤسسة :

تتمثل طرق وأساليب الاستقطاب من خارج المؤسسة في :

¹ - حريم حسين وآخرون، أساسيات الإدارة، دار الحامد، عمان، الأردن، - 1988 ص 24
² - زواتيني عبد العزيز، تنمية الموارد البشرية، مطبوعة دروس موجهة لطلبة سنة أولى ماستر تنظيم وعمل، جامعة البويرة، الجزائر، 2020، ص 23.

أ. التقدم المباشر للمؤسسة:

إن أول ما يقوم به الباحثون عن العمل هو تقديم طلباتهم مبينين مهاراتهم وكفاءاتهم وخبراتهم وهذا من أجل الحصول على منصب شاغر إن وجد، لذلك قد يصل للمؤسسة العديد من الرسائل التي تتضمن طلبات العمل، ويمكن للمؤسسة الاستفادة من هذه الطلبات بتفريغها في كشوف ووضعها ضمن قوائم الانتظار للشغل أي وظيفة يحتمل شغورها في المستقبل¹، وعند وجود منصب شاغر فإن إدارة الموارد البشرية تتصل بالفرد المناسب.

ب. الإعلان:

يعتبر الإعلان من أكثر الوسائل الفعالة في جذب اليد العاملة المناسبة خاصة إذا تضمن الإعلان مواعيد التقدم للوظيفة والمؤهلات والشروط ونبذة عن طبيعة المؤسسة ونشاطها وعنوانها، وان يتوفر على الشروط المناسبة للإعلان كالإعلان في وسائل شائعة الانتشار، وان يوضح تاريخ تقديم الطلبات وانتهاءها مع ضرورة الدقة والوضوح في الصياغة².

ج. وكالات ومكاتب التوظيف:

هذه الوكالات والمكاتب تقوم بتأسيسها الدولة او الخواص، حيث تحتفظ بسجلات وبيانات الراغبين بالعمل، فهي تسعى الى تحقيق التوازن في حركة العمل من حيث العرض والطلب، كذلك توجد الوكالات الاستشارية والتي تتميز عن الوكالات الحكومية والخاصة، تمتلك هذه الوكالات قاعدة بيانات عن الأفراد والعاملين ذوي المهارات والتخصصات الفنية النادرة في حقول الأنشطة الانتاجية والخدمية بصورة عامة³

د- المدارس والجامعات:

تعد الجامعات والمعاهد المتخصصة والكليات من أهم مراكز الاستقطاب حيث توفر يد عاملة ذات مستوى معين من المؤهلات، فكثيرا ما تلجأ المؤسسات إلى توطيد علاقتها بالجامعات والمعاهد لما بها من خبرات كامنة قصد جذبها إلى العمل. وأحيانا تتعمد تلك المؤسسات برعاية الطلبة النجباء والمتفوقين في جامعاتهم وتساهم في تدريبهم على الوظائف التي يحتمل شغلهم لها.

مزايا اللجوء إلى الاستقطاب الخارجي:-

- الاستفادة من خبرات وافكار واساليب عمل جديدة مما يؤدي إلى إعطاء نفس جديد للمؤسسة.
- إثراء ثقافة المؤسسة بثقافات جديدة..
- خلق منافسة بين عمال المؤسسة القدماء والوافدين الجدد مما يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة.

سلبيات اللجوء إلى الاستقطاب الخارجي:

- حاجة الفرد المعين من مصدر خارجي لفترة زمنية للتكيف مع أوضاع المؤسسة.

¹ - محمد الصيرفي، المرجع المتكامل في الادارة الاليكترونية للموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2009، ص 27.

² - عبد الباري زهير إبراهيم، زهير نعيم الصباغ، مرجع سبق ذكره، ص 9.

- زيادة أعباء عمليات التكوين التي تعد ضرورية للعمال الجدد.
- إحداث حالة من التذمر لدى الافراد القداماء خاصة منهم المؤهلين للترقية.
- إمكانية عدم توافق الافراد الجدد مع متطلبات الوظيفة وما تحتاجه المؤسسة

5. العوامل المؤثرة في عملية الاستقطاب :

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في حجم وقوة وظيفة الاستقطاب بالنسبة لأي مؤسسة، وهو ما يجعل مؤسسة ما أكثر استقطاباً لليد العاملة المؤهلة مقارنة بغيرها من المؤسسات أو العكس، وأهم هذه العوامل :

1- **حجم المؤسسة:** تعد المؤسسة ذات الحجم الكبير، أكثر استقطاباً للعمالة مقارنة بغيرها من المؤسسات ، وذلك لأن الافراد يميلون إلى العمل بالمؤسسات الكبيرة حيث فرص الترقية والتطور الوظيفي أكثر.

2- **كفاءة المؤسسة في الاستقطاب:** إن خبرة المؤسسة في مجال الاستقطاب للأفراد المؤهلين تؤثر على نطاق مجال استقطابهم من حيث مدى نجاحها في الحصول والمحافظة على الأفراد الذين تم استقطابهم، كما تلعب وسائل الاستقطاب والمصادر التي اعتمدها في الاستقطاب دور في جذب اليد العاملة .

3- **ظروف العمل:** إن لظروف العمل داخل المؤسسة تأثير على عملية الاستقطاب، حيث نجد أنظمة الحوافز والأجور تؤثر على دوران العمل بالمؤسسة وبالتالي على الحاجة إلى الاستقطاب في المستقبل.

4- **إستراتيجية المؤسسة:** إن كانت إستراتيجية المؤسسة تركز على المحافظة على حجمها الحالي وحجم نشاطها الحالي فإنها ليست بحاجة إلى أفراد جدد، وبالتالي يضعف نشاط الاستقطاب فيها بشكل كبير ، أما المؤسسات التي تعتمد إستراتيجيتها على التوسع في الحجم والنشاط فإنها تحتاج إلى نشاط استقطابي كبير ومتواصل.

5- **طبيعة الوظائف الشاغرة:** تختلف الوظائف من حيث الخصائص والمميزات، والمهام والمسؤوليات من وظيفة إلى أخرى، فهناك وظائف تجذب الكثير من الناس الراغبين في شغلها لما تتميز به من مكانة مرموقة وعوائد مالية ومعنوية عالية، وبالتالي فهي أكثر استقطاباً للأفراد، عكس بعض الوظائف التي تعد بسيطة بالنسبة للكثيرين ولا تغريهم مزاياها لذلك يقل استقطابها للأفراد.

المحاضرة التاسعة: وظيفتي الاختيار والتعيين

I. الاختبار.

2. مفهوم الاختيار.
3. أهمية الاختيار.
4. المشرفون على عملية الاختيار .
5. معايير الاختيار.
6. خطوات ومراحل الاختيار .

II. التعيين.

تمهيد:

إن عملية اختيار الأفراد وتعيينهم لا تقل أهمية عن بقية متطلبات التخطيط الجيد للموارد البشرية، لأن العنصر البشري هو العنصر القادر على ضمان الاستغلال الأمثل لبقية العناصر الأخرى في المؤسسة، فكفاءة وفعالية العناصر الأخرى ليست ذات قيمة في حالة غياب العنصر البشري السليم.

1. الاختبار:

1) مفهوم الاختيار:

يعرف الدكتور أحمد ماهر الاختيار بأنه¹: تلك العمليات التي تقوم بها المؤسسة لتصفية وانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة، وهو الشخص الذي تتوافر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره، يتم هذا الاختيار طبقاً لمعايير الاختيار التي تطبقها المؤسسة.

كما عرف السلي² عملية إختيار الأفراد بأنها عملية مؤسسة وموضوعية للمفاضلة بين المتقدمين لشغل وظيفة معينة من أجل التأكد من توافر المواصفات والشروط اللازمة لأداء الوظيفة .

بينما يرى عبد الرحيم مطر في كتابه إدارة الموارد البشرية بأن أن عملية الاختيار عبارة عن مجموعة إجراءات تُتبع من قبل المؤسسة، يتم من خلالها جمع معلومات عن المتقدم لشغل وظيفة شاغرة تكون هذه المعلومات دليل المؤسسة في اتخاذ قرار قبول أو رفض المتقدم لشغل الوظيفة³.

أما الاستاذ عبد الرحمن عبد الباقي عمر⁴ فقد عرف الاختيار بأنه عملية انتقاء أفضل الأفراد لشغل وظيفة معينة، أي المقارنة والمفاضلة بين عدد من الأفراد لاختيار الفرد الذي تتوافق ميوله واستعداداته، وقدراته الوظيفية وخبراته ومهارته مع وصف الوظيفة الشاغرة، وعليه فان عملية الاختيار تقوم على مبدأين أساسيين هما⁵:

- وجود فوارق هامة وجوهرية بين الأفراد، تكون في مجملها أساس للمفاضلة وتحديد من يتناسب مع الوظائف المطروحة في ظل الانتقاء المنظم المبني على الموضوعية وتكافؤ الفرص للجميع.
- اختلاف وتباين متطلبات كل وظيفة، فاختلف المهن وتباينها يستوجب اختلاف في الخصائص الجسمية والعقلية لشاغلي تلك الوظائف، فالوظائف المكتبية قد لا تستوجب الجهد البدني الشاق ولكنها تستهلك جهداً ذهنياً، في حين أن بعض المهن تتطلب مجهوداً بدنياً أكثر من المجهود الذهني، وعليه فان أسس المفاضلة تفرضه طبيعة الوظيفة، والشروط القائمة عليها، ونوعية المواصفات التي تناسبها.

¹ - د . احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية ، الاسكندرية، ص 236.

² - علي السلي، إدارة الموارد البشرية، مكتبة غريب، مصر، 1992، ص 63.

³ - خالد عبد الرحيم البيتي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، داروائل للنشر، بغداد، 2003، ص129.

⁴ - عمر عبد الرحمن، إدارة الأفراد، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1987، ص 182.

⁵ - محمد عبد الرزاق الطراونة، أثر سياسات الاختيار والتعيين على الأداء المؤسسي، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الادارة العامة، جامعة مودة،

الاردن، ص17.

(2) أهمية الاختيار:

تعتبر عملية اختيار الموظفين من أهم مهام ووظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، ذلك أن نجاح واستمرار أي مؤسسة يعود بالدرجة الأولى إلى نجاحها في اختيار الأفراد المؤهلين لأداء مهامهم الوظيفية، والقادرين على تحمل المسؤوليات المرتبطة بوظائفهم كما يجب، تظهر أهمية عملية الاختيار الناجح للأفراد حسب ما يراه نادر أبو شيخة¹ في مايلي :

- الاختيار الناجح يمكن من وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، مما يشعر الموظف بالقدرة على تحقيق الذات والاستقرار، عكس ذلك سيقود إلى الملل بسبب وجود شخص في موقع لا يجد شخصيته الوظيفية مؤثرة في المكان الذي يعمل به.
- إشباع الحد الأدنى من الحاجات الإنسانية للأفراد، كإعطائهم أجر عادل يتناسب ومؤهلاتهم وقدراتهم، وإيجاد الامتيازات التي تخلق الدافعية.
- إن الاختيار السيئ من عوامل فساد الإدارة، بينما الاختيار الجيد يضمن إنتاجية عالية ويحقق الأهداف المرسومة مسبقاً، لأن الإختيار غير الموضوعي يخلق الولاء لصاحب العمل وليس للمؤسسة.
- كما يضيف محمد حجازي إلى هذه الجوانب من الأهمية في الاختيار للأفراد ، أن الاختيار الجيد² :
 - يحقق الكفاءة والفعالية للمؤسسة ومستوى الأداء المؤسسي ومن ثم تحقيق الأهداف المرغوب انجازها.
 - يحقق التناغم والانسجام في علاقات الأداء في مختلف المستويات الإدارية.
 - يجنب النقص في الأداء ومن ثم توفير التكاليف والنفقات المترتبة على ذلك.

(3) المشرفون على عملية الاختيار:

تختلف مسألة إسناد مهمة اختيار الموظفين الجد من مؤسسة إلى أخرى حسب طبيعة وحجم المؤسسة، ففي المؤسسات المتوسطة والصغيرة الحجم تسند مهمة الاختيار إلى المديرين التنفيذيين ، بينما بالنسبة للمؤسسات الكبيرة الحجم فعملية الاختيار لا تقوم بها جهة واحدة فقط، بل يشترك فيها عدة جهات أهمها إدارة الموارد البشرية عن طريق اتخاذها لمختلف الإجراءات التي تسبق عملية الاختيار، وأهمها إعداد وتحضير أدوات ووسائل الاختيار، ويقوم المديرون التنفيذيون بتطبيق وسائل الاختيار، وبذلك يشترك المديرون التنفيذيون مع إدارة الموارد البشرية في عملية اختيار الموظفين الجدد.

(4) معايير الاختيار:

يقصد بمعايير الاختيار مجموع الشروط الواجب توفرها في كل متقدم للاستفادة من وظيفة ما في المؤسسة، هذه الشروط المرتبطة بالوظيفة التي تعتبر مواصفات من الضروري توفرها في شاغل الوظيفة تم تحديدها مسبقاً خلال مرحلة تحليل الوظائف ووصفها وأهم هذه المعايير :

¹ - نادر أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، دار صفا للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الاردن، 2000، ص 82.

² - محمد حافظ حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 144.

- **المستوى العلمي**: تتطلب كل وظيفة مستوى وتخصص علمي محدد، يتناسب ومتطلبات الوظيفة المراد شغلها من طرف المرشحين، يختلف المستوى العلمي المطلوب من وظيفة إلى أخرى حسب مستوى الوظيفة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، ومن مؤسسة إلى أخرى حسب تخصص كل مؤسسة.
 - **اللياقة البدنية**: بعض الوظائف تتطلب لشغلها أن يتميز المرشح بقوة جسمية وبدنية معينة كالطول، حدة النظر، القدرة على العمل المتواصل في كل الاوقات (ليلا ونهارا مثلا).
 - **الخبرات المتراكمة**: يقصد بالخبرة كل ما تراكم لدى المرشح لشغل الوظيفة من خلال مساره المهني السابق (إن وجد) من مؤهلات وكفاءات، الذي يزيد وينقص بحسب عدد سنوات الخبرة، بعض الوظائف تشترط في هذه الخبرات أن تكون مرتبطة بالوظيفة المعروضة حتى تؤخذ بعين الاعتبار.
 - **المواصفات الشخصية**: تشير إلى نمط شخصية الفرد، من حيث حالته الاجتماعية وعلاقتها بالاستقرار النفسي في الوظيفة التي يشغلها، بحيث تقوم بعض المؤسسات بإجراء الاختبارات الشخصية التي تكشف عن بعض هذه الخصائص، وتكون هذه الخصائص داخلية كتحري الصدق والوضوح، والشفافية، أو سمات خارجية كالمظهر الخارجي، التعاون، الابتسام¹.
- كما أن هناك وظائف ذات طابع فكري وعضلي في أن واحد، هذه الوظائف تشترط في شاغلها بالإضافة للشروط السابقة:
- **المهارة**: يعرف محمود محمد الجوهري المهارة بأنها مجموعة دقيقة نسبيا من مختلف الأساليب الذهنية والبدنية التي يتم اكتسابها عن طريق التكوين والدراسة معا².
 - **الكفاءة**: تعتبر مسألة الكفاءة في الأداء مفهوم حديثا في العلوم الاجتماعية والانسانية، حيث يشير هذا المفهوم إلى ضرورة معرفة الافراد لما يجب أن يقومون به خلال أدايم لوظائفه (معرفة متطلبات الوظيفة بدقة) le savoir، بالإضافة إلى ضرورة معرفة كيفية أداء هذه النشاطات المرتبطة بالوظيفة بأفضل الطرق وأبسطها وأسهلها وأقلها تكلفة (le savoir fair).

(5) خطوات ومراحل الاختيار:

تمر عملية اختيار الافراد المرشحين لشغل المناصب والوظائف المعروضة في أغلب المؤسسة بمجموعة من الاجراءات والمراحل هي:

1. تلقي المؤسسة لطلبات العمل:

عند إعلان المؤسسات عن مناصبها الشاغرة وتحديد مختلف الشروط المطلوبة من أجل التقدم لشغل هذه الوظائف، تشرع المؤسسة في تلقي طلبات الاشخاص المهتمين، وذلك خلال فترة محددة من طرف المؤسسة لا يتم خارجها قبول أي طلب، حتى تتمكن المؤسسة من حصر هذه الطلبات وترتيبها وإعلان الطلبات المقبولة منها والمرفوضة،

¹ - زهير خربيش، المعايير المعتمدة في الاختيار المهني وعلاقته بالفعالية التنظيمية، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة بسكرة، 2018، ص 168.

² - محمود محمد الوهري، علم الاجتماع الصناعي والتنظيم، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2011، ص 335.

إذ يمكن للمؤسسة أن تتلقى طلبات لشغل الوظائف من أفراد لا يمتلكون الشروط المطلوبة، غالباً ما تتضمن هذه الطلبات مجموعة من المعلومات والبيانات المتعلقة بصاحب الطلب على غرار: البيانات الشخصية، الحالة الصحية والاجتماعية، الخبرة المهنية، مختلف المهارات التي يمتلكها صاحب الطلب، بعض المؤسسات تشترط أن يكون الطلب محرر من طرف طالب العمل شخصياً وبخط يده، ذلك لأنها تعتبره معيار يتم من خلاله اختبار العديد من مواصفات الأشخاص وخصائصهم.

2. الاختبارات:

عادة ما تلجأ الكثير من المؤسسات إلى بعض أنواع الاختبارات لمعاينة الأفراد الراغبين في شغل الوظائف الشاغرة المعروضة من طرف المؤسسة، تهتم هذه الاختبارات للتأكد مستوى كفاءة ومهارة المترشح المناسبة للتوظيف، وعلى الرغم من وجود بعض التحفظات حول هذه المسألة خاصة بخصوص إمكانية استخدام بعض المؤسسات نتائج هذه الاختبارات لأغراض غير التي وضعت من أجلها، فإن اختبارات الانتقاء هذه تبقى إجراء قانونياً على أن لا تستخدم المؤسسة نتائجها خاصة المتعلقة بالعرق أو اللون أو الجنس أو الدين كوسيلة للمفاضلة بين المرشحين، كما يجب أن يرتبط مضمون هذه الاختبارات بالتوظيف التي تقدم لها المرشح فقط. وأهم أنواع هذه الاختبارات:

(1) اختبارات المعارف المهنية: تختص هذه الاختبارات بقياس المستوى المعرفي للمرشح في مجال مهني معين، كأن يسأل المرشح المتقدم لشغل وظيفة مهندس في الاعلام الآلي عن القواعد الأساسية للاعلام الآلي والحاسوب، والتي يشترط أن يكون ملماً بها. تعد اختبارات المعارف المهنية أساسية بالنسبة للوظائف المتخصصة التي تتطلب مستوى معرفي عال.

(2) اختبارات النزاهة: بعض الأشخاص يتميزون باللامبالاة وعدم الانضباط، ولا يعدون محل ثقة في معاملاتهم، هذا النوع من الاختبارات يساعد المؤسسات في تجنب اختيار هذا النوع من أشخاص غير المرغوب فيهم، لما يشكلون من عبء على المؤسسة قد يصل إلى حد الإضرار بها.

(3) اختبارات الكفاءة: تتعلق بمعرفة حجم القدرات الذهنية للمرشح، التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بأدائه الوظيفي المتوقع، هذا النوع من الاختبارات يتميز بدقة نتائجه في معرفة مستوى الأداء الوظيفي المتوقع من المرشحين، حيث تركز هذه الاختبارات على قياس سرعة التعلم، القدرة على معالجة وحل المشكلات... الخ.

(4) اختبارات الشخصية: تهدف الاختبارات الشخصية لمعرفة مدى امتلاك المرشح لبعض الصفات الشخصية التي تجعله الشخص المناسب لشغل الوظيفة، وعلى الرغم من أن ما تعطيه هذه الاختبارات من نتائج يبقى نسبي وليس مطلق، لأن أسئلتها عموماً تتعلق بمدى تناسب الأفراد المرشحين مع الوظائف الشاغرة المعروضة، وما يتميز به هؤلاء الأفراد من سمات سلوكية تمكنهم من النجاح أو تؤدي بهم للفشل في الوظائف، إلا أن هذه الاختبارات تعد ضرورية للمفاضلة بين المرشحين واختيار الأفراد الأنسب للوظائف المعروضة.

(5) اختبارات الذكاء العاطفي: إن بعض المواصفات والخصائص والسلوكيات التي يتميز بها بعض الأشخاص مثل الفعالية الشخصية، التعاون، العمل الجماعي، التحفيز، واتخاذ القرار لها تأثير مباشر على الأداء الوظيفي للأفراد، ولذلك فإن أغلب المؤسسات تأخذ بعين الاعتبار هذه الخصائص، فقد أظهرت نتائج العديد من الأبحاث في مجال علم

النفس الصناعي بأن الذكاء العاطفي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالأداء الوظيفي لذلك فأغلب المؤسسات اليوم تهتم وبشكل متزايد بأخذ الذكاء العاطفي بحين الاعتبار أثناء عملية الاختيار.

6) اختبارات تقييم المهارات: تطلب بعض الوظائف من شاغليها من أجل أدائها بنجاح وفعالية أن يمتلكوا مهارات معينة، كسرعة الكتابة أو التمكن من لغات أجنبية أو التحكم في كل ما يتعلق بالكمبيوتر، لذلك تلجأ المؤسسات إلى اختبارات تقييم المهارات بالنسبة لبعض الوظائف التي تتطلب هذه المهارات.

7) اختبارات القدرة البدنية: تقيس اختبارات القدرات البدنية القوة والقدرة على التحمل. هذه السمات ضرورية للعديد من المهن مثل المهن والوظائف المتعلقة بالأمن والوقاية و السياقة والنقل وغيرها، لذلك على المؤسسة عن طريق هذه الاختبارات ضمان تمتع المرشح بالخصائص الصحية والبدنية التي تتطلبها الوظيفة. يمكن للمؤسسات الاستعانة بجهات مختصة لإجراء هذا النوع من الفحوصات والاختبارات كالجهات الطبية مثلا.

شروط الاختبار الجيد: ليكون الاختبار جيد في نتائجه يجب أن يقيس وبأكبر دقة ممكنة ما وضع لقياسه، ولكي يكون

الاختبار أداة قادرة على تحقيق النتائج المرغوبة يجب أن يتميز بالخصائص التالية :

- أن يكون صادقا في قياس ما هو مطلوب.
- أن يكون اختبار تم اعتماده في مؤسسات أخرى وأعطى نتائج مرضية..
- ضرورة وجود قيم مرجعية يتم على أساسها تقييم نتائج الاختبار.
- التأكد من موضوعية مضمون الاختبار وأن لا يتناسب مضمونه مع فئات دون غيرها.

3. المقابلات :

تعد المقابلات أداة للتفاعل المشترك بين المرشحين لشغل الوظائف المتاحة في المؤسسة وبين إدارة المؤسسة نفسها، حيث تمكن هذه الأداة من اكتشاف بعض المواصفات في المرشحين لا يمكن اكتشافها في المراحل السابقة من عملية التوظيف، لذلك فإن أهمية نتائج المقابلات الجيدة والناجحة في عمليات التوظيف لا تقل أهمية عن مختلف أنواع الاختبارات التي سبق ذكرها، تختلف هذه المقابلات في أنواعها وطرق إجرائها حسب اختلاف طبيعة الوظيفة المراد شغلها، وكذا حسب اختلاف المؤسسات من حيث سياسة واستراتيجية التوظيف. في مايلي أهم أنواع مقابلات التوظيف¹:

(1) المقابلة الفردية : يقصد بها المقابلات التي يجريها فرد واحد داخل المؤسسة، وغالبا ما يستخدم هذا النوع في المؤسسات الصغيرة جدا التي يقوم فيها مدير المؤسسة بدور مسؤول التوظيف.

(2) مقابلات اللجان : تتكون لجان التوظيف غالبا من عضوين أو أكثر، يكون مسؤول التوظيف أحد الأركان الرئيسية التي تتكون منها لجنة التوظيف، بالإضافة إلى أطراف أخرى كمدير المؤسسة طالبة التوظيف أو مدير الفرع.

(3) المقابلة المتدرجة: يقصد بها المقابلات التي تتم للمرشحين للوظائف بشكل تدريجي أو متابعي، فيقوم مسؤول التوظيف في البداية بمقابلة المرشحين لاختيار الذين تنطبق عليهم السمات والخصائص المطلوبة في شاغل الوظيفة،

¹- الدليل العلمي لإعداد مقابلات التوظيف، إصدارات المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، العدد الأول، أوت 2009، ص 8.

ثم يتم توجيه من تم اختيارهم لمقابلة ثانية مع مدير إدارة المؤسسة لإجراء اختيار أدق، يهدف إلى اختيار الأنسب من هؤلاء، قد يتم ذلك في اليوم نفسه بالتتابع أو بتحديد موع آخر، يحتاج هذا النوع من المقابلات إلى تسجيل دقيق للمقابلة، وتقييم دقيق لكل مرشح ، لأن المقابلات لا تتم في وقت واحد وهو ما يتطلب ضرورة تسجيل كل الملاحظات حول المرشح وتسليمها للمرحلة الثانية من المقابلة.

4) المقابلة الجماعية: يقصد بها إدراج المرشح للعمل ضمن مجموعة عمل لاختبار قدراته على العمل ضمن فريق.

شروط نجاح المقابلات: : حتى تنجح مقابلات التوظيف وتتمكن فعلا من انتقاء أفضل المرشحين لشغل الوظائف المتاحة، يجب أن تستوفي الشروط التالية :

- أن تكون أسئلتها محددة سابقا ودقيقة في مضمونها.
- أن تحدد مسبقا الموصفات المطلوب توفرها في شاغل الوظيفة..
- أن لا تصدر نتائجها بناء على الانطباع الأول عن المرشح دون الأخذ بعين الاعتبار نتائج باقي المقابلة.
- أن لا يؤثر بصفة مباشرة وكبيرة على نتائج المقابلة شكل وهندام وبنية المرشح.
- أن تركز المقابلة على صفات محددة يمكن الكشف عنها من خلال المقابلة.
- أن تكون المقابلة هادئة مرنة لطيفة تمكن المرشح من التجاوب دون أي ضغط نفسي .
- أن تأخذ نتائج المقابلة بعين الاعتبار بعض المسائل الشخصية التي يمكن أن تفسر لنا الخصائص الشخصية للمرشح على غرار طريق التعبير، طريقة الجلوس، تعبيرات وجهه، وغيرها.

4. الكشف الطبي:

يمثل الكشف الطبي آخر إجراء تتخذه المؤسسة خلال عملية اختيارها للمرشحين المؤهلين والمقبولين لشغل الوظائف الشاغرة فيها، هذه العملية الهدف منها التأكد من سلامة المرشحين الناجحين من الناحية الصحية، وخلو المرشح من أي عائق صحي يحول دون أدائه للمهام المرتبطة بالوظيفة محل التوظيف، أو إي إعاقة بدنية لا تتناسب وخصائص الوظيفة المعروضة، تسند هذه المهمة إلى الجهات الصحية المتخصصة، واهم المعايير الطبية المطلوبة نذكر:

- معاينة سلامة الأعضاء..
- التأكد من سلامة القلب.
- التأكد من سلامة المرشح من الأمراض العصبية والنفسية.
- التأكد من عدم إصابة المرشح بأي عدوى مزمنة يمكن انتقالها ونقلها لأفراد آخرين.
- سلامة البصر.

2. التعيين:

يمثل التعيين آخر مراحل إجراءات اختيار الافراد المناسبين لشغل الوظائف الشاغرة من بين الافراد المتقدمين بطلبات التوظيف، عادة ما يكون التعيين وفي أغلب المؤسسات تعينا مؤقتا، إذ يجب إخضاع الافراد الذين تم اختيارهم لفترة تجريبية قبل اتخاذ القرار النهائي بالتعيين في الوظائف، يرجع القرار النهائي للتعيين إلى المستويات الادارية

العليا التي تملك سلطة التعيين في المؤسسة ، هذه الاخيرة التي تصدر قرارات فردية بالتعيين للأفراد الذين تم اختيارهم، هذه القرارات تمثل عقود عمل تتضمن مجموعة من الحقوق والالتزامات التي يطلع عليها الفرد، ويبيدي رأيه بها سواء بالقبول أو بالرفض ، وعموما فإن عملية تعيين الافراد الذين تم اختيارهم في وظائفهم بالمؤسسة تمر بأربعة خطوات أساسية هي¹:

- (1) إصدار قرار التعيين من الجهة المختصة: في هذه المرحلة يتم تحديد حجم الراتب والحوافز التي سيحصل عليها الموظف الذي يعين تحت التجربة لمدة معينة تحددها المؤسسة ،ويجري تثبيته بالوظيفة إذا ما تأكد لها كفاءته في العمل.
- (2) تعريف الموظف بمسؤوليات وصلاحياته الوظيفة التي سيعمل بها، كما يتم تعريفه بأهداف المؤسسة وسياساتها الرئيسية وعلاقات العمل ومستوياته.
- (3) متابعة الفرد وتقويم أدائه خلال فترة التجربة، حيث يبقى تحت الاختبار والملاحظة والإشراف المباشر من قبل رئيسه المباشر الذي يعد تقريراً نهائياً في نهاية الفترة المحددة للتجربة، يحدد فيه مدى كفاءته في العمل ويوصي بتثبيته أو فصله أو تمديد فترة التجربة.
- (4) بعد نجاح الموظف في فترة التجربة في أداء مهام وظيفته يتم تعيينه بصورة نهائية، أي تثبيته في الوظيفة التي توفر له مشاعر الرضا والتي تتوافق مع قدراته.

¹ - مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، دار إثناء للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الاردن، 2009، ص 189.

المحاضرة العاشرة: وظيفة تكوين الموارد البشرية.

1. تعريف التكوين .
2. خصائص التكوين.
3. أهمية التكوين.
4. أنواع التكوين .
5. إعداد مخطط التكوين .

1. تعريف التكوين :

التكوين هو نشاط ووظيفة فنية من الوظائف المهمة والأساسية لإدارة الموارد البشرية في أي مؤسسة، أساسها وموضوعها الفرد عموماً والموظف بصفة خاصة، الهدف من هذا النشاط هو محاولة إحداث تعديل وتطوير في السلوك التنظيمي للأفراد في المؤسسة، قد يخص هذا التغيير الجانب العلمي أو الفني للأفراد وذلك من أجل الاستجابة للعديد من المتطلبات الوظيفية التي تحتاجها كل الوظائف من أجل إتقانها والتحكم فيها، يترتب عادة عن هذا التعديل السلوكي للأفراد في المؤسسة والذي تحدثه عمليات التكوين التي تلقاه الفرد تعديل إيجابي يمس كذلك اتجاهات الأفراد نحو مهامهم ووظائفهم، كما يهدف هذا النشاط إلى زيادة معارف الأفراد وتطوير خبراتهم ومهاراتهم الوظيفية .

تعرف الدكتورة سهيلة محمد عباس التكوين بأنه "عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج أو متابعة مجموعة من التصرفات المحددة مسبقاً"¹

كما يرى خالد الهيتي بأن التكوين "عمل أو نشاط من أنشطة إدارة الموارد البشرية والذي يعمل على تقرير حاجة الأفراد العاملين في مختلف المستويات التنظيمية للتطوير والتأهيل، في ضوء نقاط الضعف والقوة الموجودة في أدائهم وسلوكهم خلال العمل"².

أما عمر عقيلي فيعرف التكوين بأنه: "عملية مخططة تقوم باستخدام أساليب وأدوات بهدف خلق وتحسين وصقل المهارات والقدرات لدى الفرد، وتوسيع نطاق معرفته للأداء الكفاء من خلال التعلم، لرفع مستوى كفاءته وبالتالي كفاءة المنشأة التي يعمل فيها كمجموعة عمل"³.

كما يعرف التكوين بأنه عملية تعديل إيجابي لسلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية، وتستهدف إكسابه المعارف والخبرات والإتجاهات المناسبة للوظيفة التي يشغلها لتحسين مستوى أدائه⁴.

2. خصائص التكوين:

يتميز التكوين بما يلي:

(1) الاستمرارية: إن عملية التكوين عملية مستمرة بالنظر إلى أن الأفراد في المؤسسات بحاجة دائمة ومستمرة لتطوير أدائهم الوظيفي، سواء بسبب تقادم مستوى الأداء لديهم، أو بسبب انتقالهم إلى وظائف أخرى تحتاج إلى معارف ومهارات أكثر، أو نتيجة التحولات التكنولوجية التي تعرفها المؤسسات والتي تفرضها المنافسة الخارجية، أو حتى بسبب عدم تمكن الأفراد حديثي التوظيف من التحكم في متطلبات ووظائفهم ..

(1) التكامل: التكوين هو عبارة عن عملية تتضمن العديد من النشاطات المتكاملة في ما بينها من أجل تحقيق الأهداف المرغوبة، كما أنه عملية مرتبطة بالعديد من العمليات الإدارية الأخرى وتتكامل معها من أجل تحقيق أهداف

¹ سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص 31.

² خالد عبد الرحمن الهيتي، مرجع سبق ذكره، ص 152.

³ عمرو صفي عقيلي، الإدارة: أصول وأسس ومفاهيم، دار زهران للنشر، عمان الأردن، 1996، ص 233.

⁴ نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سبق ذكره، ص 260.

المؤسسة والفرد على حد سواء، فالتوظيف والترقية والنقل الوظيفي والتحفيز كلها عمليات إدارية مرتبطة بالتكوين، وتتكامل معه لرسم وتسطير المسار الوظيفي للأفراد.

(2) **الاستشراف** تتميز كل البرامج التكوينية باستشرافها للمستقبل من خلال توقعها للنتائج التي ترغب في تحقيقها مستقبلا ، وبالتالي محاولة صياغة سياسة تكوين أكثر نجاعة وفعالية وأقل تكلفة لتحقيق أهداف المؤسسة.

(3) **الديناميكية** إن التكوين عملية ديناميكية متغيرة ، متجددة ومتطورة باستمرار تبعاً لما تقتضيه مختلف التغيرات التي تفرضها البيئة التنظيمية الخارجية على المؤسسة، فمختلف وظائف المؤسسة تعرف تغيرات وتحولات في خصائصها ومتطلباتها في إطار التحولات الكبرى التي تعرفها المؤسسة في نشاطها وسياساتها وأنظمتها وتقنياتها. وهو ما يجعل عملية التكوين عملية متطورة ومتغيرة باستمرار.

(4) **الشمولية** : التكوين لا يخص فئة معينة فقط من الموظفين أو مستوى معين، ذلك أن جميع الافراد في المؤسسة على اختلاف مهامهم ووظائفهم ومستوياتهم الإدارية والتنظيمية يحتاجون إلى تطوير وتحسين لأدائهم الوظيفي، الذي لا يتم إلا من خلال إخضاعهم لعمليات تكوين وتدريب كل حسب مستواه ومتطلبات وظيفته . كما أن كل الوظائف في المؤسسة تعرف تحولات وتطورات نتيجة التحول والتغير في تقنيات العمل وأساليبه التي تفرضها بيئة المؤسسة.

(5) **التكوين كأداة إستراتيجية** : إن وظيفة التكوين لا تتم بصفة عشوائية غير مخططة أو مبرمجة، فكما أن للمؤسسة استراتيجية محددة ومضبوطة، فإن لعملية التكوين بدورها باعتبارها من أهم العمليات التي تتم في المؤسسة استراتيجية خاصة تتماشى واستراتيجية المؤسسة على المدى القصير أو المتوسط أو الطويل ، مبنية على صياغة المحاور الكبرى لسياسة التكوين وتبني برامج تكوين محددة، وتنفيذ توجيه كل العمليات المرتبطة بالتكوين، ثم وضع سياسة لتقييم هذه البرامج والمخططات ومراجعتها .

(6) **استثمار**: إن الاتفاق على مختلف عمليات التكوين بصفة مباشرة من أموال المؤسسة ، أو بصفة غير مباشرة في ما تستغرقه عمليات التكوين من وقت عمل مدفوع الأجر دون إنتاج تعد استثمارا، نظرا لأن التكوين يضمن للمؤسسة والعامل معا عائدا في المستقبل، وذلك بتطوير أداء الموظف وزيادة إنتاجيته ، وبالتالي رفع الكفاءة والفعالية الكلية للمؤسسة ،

3. أهمية التكوين:

يحتل التكوين أهمية كبيرة في المؤسسات الحديثة، نظرا لما تواجهه هذه المؤسسات من منافسة شرسة من قبل المؤسسات المنافسة في بيئتها الخارجية ، حيث أصبحت درجة المنافسة في عصرنا الحالي تتمحور حول حجم وخصائص رأس المال البشري في المؤسسة ، هذا الأخير الذي يعد أهم عوامل القوة التنافسية للمؤسسات ، ذلك ما جعلها - المؤسسات- ملزمة بضمان وضع مخططات وبرامج تكوينية لتحسين وتطوير أداء موظفيها عن طريق مختلف أنواع وأساليب التكوين . وبذلك فإن للتكوين أهمية بالنسبة للفرد وللمؤسسة معا :

(1) أهمية التكوين بالنسبة للمؤسسة :

- زيادة الإنتاج كما وكيفا، نظرا لتطور أداء الأفراد عن طريق التكوين.
- عن طريق التكوين يمكن للمؤسسة أن تعرف الافراد بإستراتيجيتها وأهدافها .
- يعد التكوين أداة لتطوير ثقافة المؤسسة وجعلها منفتحة على محيطها الخارجي..
- تؤثر بعض أنواع التكوين خاصة تلك الموجهة لشاغلي المناصب الاشرافية من تطوير النماذج القيادية في المؤسسة.
- يعد وسيلة أساسية لإثراء الرصيد المعلوماتي للمؤسسة.
- يطور التكوين شبكة اتصالات خارجية واسعة للمؤسسة .

(2) أهمية التكوين بالنسبة للأفراد :

- يعد التكوين وسيلة أساسية لتعريف الافراد بمهامهم ووظائفهم في المؤسسة.
- يمكن الافراد من حل مشكلاتهم التي تصادفهم خلال أدائهم لمهامهم في المؤسسة..
- يعد التكوين دافعا مهم لتطوير الاداء الفردي.
- التكوين يشجع ثقافة التواصل بين الافراد في المؤسسة ويجعلها مهارة أساسية لديهم .
- يساهم التكوين في الحد من مختلف حوادث العمل الناجمة عن قلة الخبرة والمهارة.

4. أنواع التكوين :**(1) حسب مرحلته¹ :**

- أ. **تكوين الموظفين الجدد :** هو عملية توجيه وتزويد العامل الجديد بالمعلومات الخاصة بالمؤسسة وبالوظيفة وعلاقتها بالوظائف الأخرى، وتوجيهه توجيه ا عاما في الأمور التالية: أهداف وأنظمة وقوانين ولوائح المؤسسة، واجباته في الوظيفة، واقع التنظيم في المؤسسة، الشروط العامة للخدمة، ومسؤوليات الموظف ... الخ. ويتم ذلك في الموقع نفسه الذي يعمل به الفرد أو خارج المؤسسة. وقد يكون متخصصا في عدة مؤسسات وهو ما يسمى التربص، وهي فترة يخضع فيها الفرد إلى تكوين فعلي تقني خاص أو إداري (على حسب الوظيفة والمؤسسة) وتختلف مدته من وظيفة إلى أخرى ومن قطاع إلى آخر ومن مؤسسة إلى أخرى.
- ب. **التكوين أثناء العمل :** إن الهدف الرئيسي من التكوين أثناء الخدمة هو صقل الفرد وإحاطته بأحدث التطورات في مجالات اختصاصه وتحسين مستوى أدائه الوظيفي وتحسين أساليب العمل . يعتبر هذا النوع من التكوين ضروريا لجميع الفئات في المؤسسة لأسباب عديدة منها تجدد الوظائف وطرق العمل باستمرار، واستخدام تقنيات حديثة ومتطورة، وإحاطة الأفراد وتزويدهم بالمعلومات حسب التغيرات الواقعة في العمل.

¹ - عمر بلخير جواد، دور تكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة تلمسان، 2005،

(2) حسب الغاية من التكوين¹:

أ. **التكوين بغرض تجديد المعلومات:** ويتضمن هذا النوع من التكوين المعلومات الجديدة التي ينبغي أن تقدم للأفراد العاملين وفق التخصصات التي يمارسونها، وتدعو الحاجة دائما إلى تعميم هذا النوع من التكوين في كافة أنواع التخصصات، كلما أدت التطورات الحديثة في العلوم والتقنيات الحديثة إلى إجراء بعض التغيرات والتجديدات الأساسية من وقت لآخر.

ب. **التكوين قبل الترقية:** هذا النوع من التكوين مخصص لفئة الموظفين الذين تم ترقيتهم إلى وظائف أعلى من وظائفهم الأصلية، إذ أنه من الضروري تلقين هؤلاء الأفراد مختلف المعارف والمهارات التي تتطلبها الوظائف الجديد والتي لم يمتلكوها في وظائفهم القديمة ، وذلك لتسهيل تكيفهم من الرتب الوظائف الجديدة.

أ. **تكوين وإعداد الأفراد المقبلين على المعاش:** بعض المؤسسات الرائدة تأخذ بعين الاعتبار ما قد يواجهه أفرادها المقبلين على المعاش من مشاكل أهمها عدم تمكنهم من التكيف مع أوضاعهم الجديدة باعتبارهم متقاعدين، مما قد يؤثر كثيرا على حالتهم النفسية وحتى البدنية، وعضوا أن يحس الفرد بأنه لم يعد صالح لأي شيء عند إحالته على التقاعد يتم إعداد وتكوينه لولوج حياة مهنية أخرى تتناسب مع سنه ووضع الصحي، أو تحضيرها للإنشغال باهتمامات ومشاكل أخرى تملأ فراغه عند التقاعد.

(3) حسب نوع الوظائف:

أ. **التكوين المهني والفني:** يختص هذا التكوين بتلقين الأفراد مختلف المهارات اليدوية المرتبطة بالأشغال والوظائف الفنية كالميكانيك والصيانة والأمن وأشغال الكهرباء وغيرها ، يجرى هذا التكوين عادة في مراكز التكوين المهني أو ورشات تابعة للمؤسسة بإشراف اختصاصيين مؤهلين، ويحصل المتكويين في نهاية فترة التكوين على شهادة تثبت ما تلقاه من مهارات وتثبت مستوى تأهيله .

ب. **التكوين المتخصص:** الفئة المستهدفة من هذا النمط من التكوين هم الأفراد الذي يشغلون وظائف متخصصة كالمحاسبة والهندسة والإدارة، تتلقى هذه الفئة من خلال التكوين المتخصص معارف ذات كفاءة عالية ، دقيقة ومتخصصة كتصميم الأنظمة ، ومهام التخطيط ، وطرق وأساليب اتخاذ القرار وغيرها.

ج. **التكوين الإداري:** هذا التكوين نظري يخص فقط المهارات الإدارية الضرورية لشغل المناصب الإدارية ذات الطابع الفكري، وهي معارف تتمحور حول الوظائف الأساسية الأربعة للإدارة وظيفته تخطيط، وظيفته التنظيم، وظيفته التقييم، وظيفته الرقابة، كما تتضمن مختلف أساليب وطرق التحفيز، تسيير فرق العمل، الاتصال والتنسيق.

د. **التكوين الإشرافي:** هو تكوين مخصص للأفراد المؤهلين لشغل المناصب الإشرافية، يستهدف أفراد الإدارة الوسطى والعليا، تلقى من خلاله المتكويين مختلف أساليب وطرق وتقنيات المهام الإشرافية، ويصنع منهم قادة متمكنين من طرق وأساليب القيادة الناجحة.

¹ - أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 458.

4) حسب مكان التكوين :

1. **التكوين داخل المؤسسة :** في هذا النمط من التكوين يتلقى الافراد مختلف المعارف والتوجهات الضرورية للتحكم في الوظيفة في مواقع عملهم وأثناء تأديتهم لمهامهم بالمؤسسة، أي أن هذا النوع من التكوين لا يخصص له فترات وأوقات معينة تستقطع من الوقت الرسمي للعمل على غرار باقي أنماط التكوين.
2. **التكوين خارج المؤسسة :** يتم هذا التكوين خارج المؤسسة، حيث يتم إرسال الأفراد المعنيين بالتكوين إلى مراكز التكوين المتخصصة كالجامعات والمعاهد الخاصة ومراكز التكوين المهني ، يمكن هذا النوع من التكوين الأفراد بالإضافة إلى ما يتلقونه من معارف ومهارات من التواصل مع أفراد آخرين من مؤسسات أخرى مما يمكنهم من اكتساب المزيد من الخبرات

6. إعداد مخطط التكوين :

تمر عملية صياغة وإعداد مخطط التكوين في كل المؤسسات بالمراحل الأساسية التالية:

1) مرحلة جمع المعلومات :

في هذه المرحلة يتم جمع كل المعلومات عن نظام التكوين وعن كل ما يرتبط بعملية التكوين من داخل المؤسسة أو من خارجها، فهي إذن مرحلة تمهيدية لعملية التكوين يتم خلالها توفير الكثير من المعلومات التي تساهم في نجاح العملية التكوينية، كما توفر للمؤسسة كافة البيانات والمعلومات الضرورية لصياغة البرامج التكوينية، يتم في هذه المرحلة جمع معلومات وبيانات حول : القانون الأساسي للمؤسسة، أهداف وسياسات المؤسسة، الإمكانيات المادية للمؤسسة، الظروف المحيطة بالمؤسسة، الفئة المعنية بالتكوين..

2) مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية :

الاحتياجات التكوينية هي المهارات والمعارف التي يحتاجها المعني بالتكوين ليؤدي مهامه بكفاءة ، تظهر هذه الاحتياجات عند حدوث فجوة بين المستوى الفعلي لأداء الأفراد والمستوى المطلوب للأداء الوظيفي الجيد. تعد هذه المرحلة أهم مرحلة في عملية التكوين وتتضمن :

- تحديد الفئة المستهدفة من التكوين.
- تحديد مواطن القصور في الأداء الواجب تطورها وتحسينها بالتكوين.
- ترتيب هذه الاحتياجات حسب الأهمية والأولوية.
- تحديد نوع التكوين المناسب.
- تساعد نتائج هذه المرحلة مصممو البرامج التكوينية في :
- سهولة تصميم برامج تكوينية فعالة، تستهدف الاحتياجات التكوينية الفعلية.
- اعتماد نفقات وجهود بسيطة في وضع البرامج التكوينية .
- الكشف عن تراجع مستوى الاداء الفردي والمؤسسي ، والوقوف عند أهم أسبابه.

3) مرحلة تصميم البرامج التكوينية:

تمثل مرحلة تصميم البرامج التكوينية الخطوة التي تلي مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية، إذ أنه بناء على نتائج مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية يتم صياغة ووضع البرنامج الذي يتم من خلاله الربط بين الاحتياجات التكوينية وأهداف التكوين التي تصاغ لإشباع الحاجات التكوينية. يؤخذ بعيد الاعتبار خلال تصميم البرامج التكوينية ظروف المؤسسة وبيئتها الخارجية ومضمون البرامج التكوينية التي تم تنفيذها سابقا مع نفس الفئة. يتوقف نجاح تصميم البرنامج التكويني على مدى وضوح أهداف التكوين للمكون والمتكون معا.

4) مرحلة تنفيذ البرامج التكوينية:

تمثل هذه المرحلة أهم مراحل مخطط التكوين، فيها يتم تنفيذ برنامج التكوين بداية من خطة التكوين، ثم ضبط الفئات المعنية بالعملية والمتطلبات المهارية والمعرفية المطلوبة تحقيقها من خلال العملية التكوينية، إضافة إلى الجانب المادي واللوجستيكي الذي تتطلبه العملية من أدوات ووسائل ومعدات، وحتى أماكن وفضاءات مخصصة للتكوين، وعموما فإن الخطوات الأساسية لهذه المرحلة تتلخص في ::

أ. تعيين المشرفين على عملية التكوين:

يعد الفرد المكلف بعملية التكوين محور أساسي يتوقف عليه مدى نجاح العملية، ولذلك يجب أن يستوفي الشخص المكلف بالتكوين شروط أساسية أهمها: رغبته في الإشراف على العملية، القدر على التكوين والتواصل مع الافراد، قادر على نقل المعلومة وإيصالها، إضافة إلى ضرورة امتلاكه المعارف والمهارات والخبرات المراد تلقينها خلال عملية التكوين.

ب. تحديد الفئة المعنية بالتكوين:

هذه العملية تتم بناء على معاينة الافراد وتحديد الفجوة المعرفية لديهم، لتحديد الافراد الأكثر حاجة لتلقي عمليات تكوينية من خلال حجم الفجوة المعرفي بين ما تتطلبه الوظائف وبين ما يمتلكه شاغليها من كفاءات ومعارف ومهارات، من أجل تحسين أداء الافراد الذين يلاحظ وسجل ضعف في أدائهم الوظيفي .

ج. صياغة محتوى التكوين واختيار الاسلوب المناسب للعملية:

عادة ما مضمون التكوين يتعلق بكل المعارف والمهارات والتقنيات التي تحقق الهدف من التكوين وهو إعداد الافراد للتحكم الجيد في وظائفهم وتحسين ورفع مستوى أدائهم، كما يجب تحديد الأسلوب والطريقة المناسبة لتنفيذ ما برمج لتلقينه خلال عملية التكوين، وذلك حسب طبيعة مضمون التكوين ومستوى الافراد المتكويين، فقد يكون بطريقة التحاضر، أو العروض بوسائل تقنية، أو بأسلوب المحاكاة والتجريب... الخ.

د. تحديد مكان ووقت التكوين:

يختلف مكان التكوين حسب نوع ونمط التكوين المخطط له، إذ أنه قد يكون داخل المؤسسة إذا تعلق الأمر بتكوين أثناء الخدمة أو إخضاع الافراد لفترات تربية وتكوين لتعريفهم بوظائفهم، وقد يكون خارج المؤسسة إذا كان التكوين متخصصا يستدعي مؤسسات تكوين مؤهلة لذلك تمتلك مكونين مختصين وبرامج تكوين معدة ومضبوطة ومعتمد سابق، أما فترة التكوين فهي مرتبطة عادة بعاملين أساسيين: فترات الدورات التكوينية التي تبرمجها المراكز المتخصصة

في التكوين إذا كان خارجيا، وظروف المؤسسة والأفراد حيث يتم اختيار فترات تناسب الظروف الاقتصادية للمؤسسة، فلا تؤثر على أدائها نتيجة انشغال عدد كبير من الافراد بين مكونين ومكونين من أفراد المؤسسة عن مهامهم الأصلية.

5) مرحلة تقييم أداء البرامج التكوينية:

كل عملية تكوين لا بد من مراجعتها وتقييمها وتحديد مدى فعاليتها وتحقيقها لأهدافها، حيث يتم من خلال عملية التقييم هذه الوقوف على العقبات والمصاعب التي تواجه العملية، وحتى بعض الأخطاء التي تشوبها، فيتم بالاعتماد على نتائج عملية تقييم التكوين تصحيح وتعديل ما يجب تصحيحه وتعديله في الوقت المناسب، كما يتم من خلالها تحديد ما تمكن الفرد المتدرب من تعلمه خلال العملية التكوينية وأثر ذلك على أدائه.

قد تتم هذه العملية قبل بداية التكوين، حيث يتم قبل انطلاق العملية تقييم كل الاستعدادات المادية والمعرفية للشروع في عمالية التكوين، كما يمكن أن تتم عملية التقييم من حين لآخر خلال سير عملية التكوين ، فيتم مراقبة سير العملية لضمان تنفيذ مخطط التكوين كما وضع، والتأكد من ملائمة الأساليب والوسائل المعدة للعملية، وتعديل وتغيير ما يجب تعديله وتغييره أثناء عملية التكوين إذا تطلب الأمر ذلك، وأخيرا قد يتم التقييم في نهاية عملية التكوين بمراجعة واختبار الأفراد لتحديد ما تمكنوا من تعلمه خلال فترة التكوين .

المحاضرة الحادية عشرة: الأداء الوظيفي

1. مفهوم الأداء.
2. أهمية الأداء.
3. أنواع الأداء.
4. عناصر الأداء الوظيفي.
5. محددات الأداء الوظيفي.
6. مؤشرات الأداء الوظيفي.

1. مفهوم الأداء:

يعد مفهوم الأداء من المفاهيم التي يصعب ضبطها، نظرا لما يتسم به من تعقيد وغموض لدى البعض، خاصة عندما يحدث خلط لدى الكثيرين بين مفهوم الأداء وبعض المفاهيم ذات الصلة به، كالسلوك أو الإنجاز أو الأفعال، كما أن هذا المتغير يعتبر نتاج لكثير من العوامل المتداخلة والمتكاملة، لذلك يجب التركيز على جميع هذه العوامل أثناء تعريفه وضبطه.

يعرف الدباغ الأداء من منطلق المخرجات على أنه: «حجم ونوع السلع والخدمات التي ينجزها الفرد بوعي وإدراك منه خلال وحدة الزمن، نتيجة استخدامه لوسائل الإنتاج وموارد المؤسسة وإمكانياته المتاحة»¹.

بينما يعرفه عقلة محمد من منطلق السلوك الإنساني على أنه: «عبارة عن سلوك عملي يؤديه فرد أو مجموعة من الأفراد، يتمثل في أعمال وتصرفات وحركات مقصودة من أجل عمل معين لتحقيق هدف محدد ومرسوم»²، حيث يشير هذا التعريف إلى أن الأداء قد يكون فرديا أو جماعيا، أي أنه قد يتعلق بعمل الفرد لوحده أو بالعمل الجماعي.

بينما يتجه كثيرا من الباحثين إلى التمييز بين السلوك والإنجاز والأداء، فيرون بأن: السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في مؤسساتهم التي يعملون بها، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، في حين أن الأداء هو التفاعل بين السلوك والإنجاز، أي أنه يعبر عن محصلة السلوك والنتائج المتمخضة عن هذا السلوك³.

2. أهمية الأداء:

- الأداء هو الأساس الذي تقوم عليه جميع المؤسسات والمنشآت الصناعية كانت أو تجارية أو خدمية، وفي أي مجال كانت، لأنه من غير الممكن أن تكون أي عملية إنتاج أو تقديم خدمة دون أداء الأفراد لمهامهم وأنشطتهم التي تدخل في إطار تقديم هذه الخدمة، أو تحقيق هذا الإنتاج.
- الأداء الوظيفي يمثل مصدر إمداد الأفراد بالمتابعة والاجتهاد، لحياسة الخبرة والمهارة المطلوبتين من أجل تقديم خدمة أو إنتاج ذو قيمة وجودة.
- الأداء يسهم في عملية تطوير الذات، ويسمح للفرد باكتساب أساليب جديدة في العمل والإنجاز، تمكنه من التميز في عمله ووظيفته، لأن الإبداع لا يأتي من فراغ بل بالعمل الجاد الذي يؤديه الفرد.
- الأداء العالي والمستمر للأفراد يمكنهم من استغلال واستثمار جميع قدراتهم وطاقاتهم الظاهرة والكامنة واستغلالها أحسن استغلال، كما يمكنهم من استغلال كل الفرص المتاحة، لتحسين أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها.
- الأداء الجيد يمكن الأفراد من استثمار عامل الوقت، واستغلاله أحسن استغلال، باعتباره أحد أهم العوامل والموارد الثمينة، لأن الأداء مرتبط بعامل الوقت أو الزمن.

¹- عصام عبد الوهاب الدباغ، إدارة الأفراد، زهران للنشر، دون طبعة، دار، عمان الأردن، 2008، ص 126.

²- عقلة محمد المبيضين، التدريب الإداري الموجه بالأداء، منشورات المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2001، ص 42.

³- زهير عبد الباري الصباغ، إدارة القوى البشرية، دار الندوة للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 1994، ص 403.

3. أنواع الأداء: أهم أنواع الأداء

أ. الأداء الفردي (الوظيفي): إن الأداء الفردي هو مجموعة الأعمال والأنشطة التي يمارسها الفرد للقيام بمسؤولياته المسندة له في إطار الوحدة التنظيمية التي ينتمي إليها، قد تكون هذه الوحدة التنظيمية مصلحة من المصالح الإدارية، أو ورشة من ورشات المؤسسة، أو فرع من فروعها، وذلك وصولاً إلى تحقيق أهداف هذه الوحدة التنظيمية التي تمثل بدورها جزءاً من الأهداف العامة للمؤسسة.

ب. الأداء على مستوى الوحدات التنظيمية: يمثل الأعمال والأنشطة التي تمارسها الوحدات التنظيمية (مصالح، ورشات، فروع)، للقيام بمسؤولياتها التي تضطلع بتنفيذها في المؤسسة ككل، وذلك لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة التي تم تسطيرها في إطار إستراتيجيتها العامة.

ج. الأداء على مستوى المؤسسة (المؤسسي): يمثل الأداء المؤسسي أو الأداء على مستوى المؤسسة المحصلة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، وهو يشمل الأبعاد التالية¹:

- أداء الأفراد في وحدتهم التنظيمية.
- أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسة العامة للمؤسسة.
- أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

4. عناصر الأداء الوظيفي : تتمثل أهم عناصر الأداء الوظيفي في² :

- **معرفة متطلبات الوظيفة:** ويشمل هذا العنصر المعارف العامة، المهارات الفنية والمهنية المرتبطة بالوظيفة، والخلفية العامة عنها وعن المجالات المرتبطة بها.
- **نوعية العمل:** يتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، ومدى رغبته وقدرته وبراعته في تنفيذ هذا العمل دون الوقوع في أخطاء.
- **كمية العمل المنجز:** مقدار العمل الذي يمكن للفرد أن يقوم به في الظروف العادية للعمل، وسرعة هذا الإنجاز.

5. محددات الأداء الوظيفي : يمكن تصنيف محددات الأداء إلى مجموعتين:

أ- محددات بشرية: هي المحددات المتعلقة بالفرد شاغل الوظيفة أو المؤدي للعمل، حيث وضع كل من Porter و زميله Lawler في سنة 1968 نموذجاً نظرياً يقوم على مجموعة من الفرضيات حول محددات الأداء الوظيفي المتعلقة بالفرد تتكون من ثلاثة عوامل رئيسية وهي:

- **الجهد المبذول:** الذي يعكس درجة حماس الفرد لأداء عمله ودرجة دافعيته، و تتحدد هي الأخرى بعوامل داخلية جزئية مختلفة ومرتبطة بعضها ببعض مثل: الأجر والمكافآت، عدالة العائد، فرص التطور، المكانة الوظيفية، فرص

¹ - عبد الوهاب محمد جبين، تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في جامعة St. Clements، تخصص إدارة صحية، جامعة سانت كليمنتس العالمية، سوريا، ماي 2009، ص 20.

² - محمود عبد الرحمن إبراهيم الشنطي، اثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، فلسطين، 2006، ص 37.

الترقية، طبيعة العلاقات داخل المؤسسة، تحديد أهداف الأداء، محتوى العمل وتنوع المهام.

• **قدرات الفرد وخبراته السابقة:** والتي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول، ويشمل ذلك التعليم والتدريب والتكوين ومختلف الخبرات.

• **إدراك الفرد لدوره الوظيفي:** ويشمل تصورات وانطباعات الفرد بخصوص السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله، وعن الكيفية التي يمارس بها دوره في المؤسسة¹.

ب. **محددات تنظيمية:** وهي المحددات التي تخرج عن سيطرة الموظف وتتعلق بالوظيفة أو المؤسسة.

• **متطلبات الوظيفة (العمل):** وما يتعلق بها من واجبات ومسؤوليات وأدوات وتوقعات مطلوبة من الموظف، إضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة.

• **البيئة الداخلية للتنظيم:** ما تتصف به البيئة التنظيمية الداخلية للمؤسسة والتي تشمل: وفرة الموارد، الأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي، نظام الاتصال، أسلوب القيادة، نظام التحفيز.

• **البيئة الخارجية للتنظيم:** كما يمكن للبيئة الخارجية التي تعمل فيها المؤسسة بعناصرها المتمثلة في المنافسة الخارجية والتحديات الاقتصادية أن تؤثر في مستوى أداء الموظف².

6. **مؤشرات الأداء الوظيفي :** هي متغيرات كمية أو نوعية تسمح لنا بالتحقق من التغيرات التي قد تحدث في مستوى الأداء المخطط له، نتيجة لتدخل عامل أو مؤثر خارجي، والمؤشر هو وسيلة لتحديد مستوى أداء المؤسسة أو الفرد، مقارنة بمستوى معين من المخرجات، تعمل مؤشرات الأداء كعوامل إنذار مبكرة على انحراف أداء الفرد أو المؤسسة عن ما كان مخطط له، وذلك بعقد مقارنات بين الأداء الحالي والأداء السابق.

جدول مؤشرات الأداء

نوع المؤشر	تعريفه	أمثلة
مؤشر المدخل	مقياس للموارد المادية والمعنوية المستخدمة في الأداء.	<ul style="list-style-type: none"> عدد الموظفين المطلوبين للخدمة. المعدات والتمويل اللازم للخدمة.
مؤشر الكمية	يعبر عن كمية وحجم الخدمة المقدمة .	<ul style="list-style-type: none"> عدد الأفراد المستفيدين من الخدمة. عدد الجلسات او الساعات المطلوبة للخدمة. عدد المشاريع المنجزة.
مؤشر الجودة	نوعية الخدمة المقدمة.	<ul style="list-style-type: none"> مدى رضا العملاء عن الخدمة.
مؤشر الكفاءة	تكلفة وحدة الخدمة المقدمة والوقت المستغرق.	<ul style="list-style-type: none"> تكلفة وحدة الخدمة المنجزة. نسبة الانجاز خلال فترة زمنية معينة.
مؤشر الفعالية	مدى تحقيق الخدمة للهدف المرجو منها.	<ul style="list-style-type: none"> زيادة عدد المستفيدين من الخدمة. زيادة طلبات الاستفادة من الخدمة.

المصدر: عبد الوهاب محمد جبين، مرجع سبق ذكره، ص 10.

¹ -محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 27.

² -Dimitri Weiss, Ressources Humaines, Deuxième éditions m édition d'organisation , Paris 2003, P78.

المحاضرة الثانية عشر : قياس وتقييم الأداء الوظيفي

1. مفهوم تقييم الأداء .
2. خصائص عملية تقييم الأداء.
3. أهمية عملية تقييم الأداء.
4. فوائد عملية تقييم الأداء.
5. عناصر عملية تقييم الأداء .
6. طرق وأساليب تقييم الأداء.
7. مشكلات و عوائق تقييم الأداء
8. تحسين الأداء.

1. مفهوم تقييم الأداء الوظيفي:

يشير تقييم الأداء إلى عملية قياس الأداء بهدف تحسينه مستقبلا وتصحيح الانحرافات إن وجدت، ونتيجة لأهمية التقييم فقد تعددت المحاولات والمفاهيم لوضع تعريف واضح ومحدد لهذا المفهوم.

عرف **الخزامي** تقييم الأداء على أنه: «عملية إدارية للحكم على مدى تقدم هذا الموظف أو ذاك قياسا إلى واجباته، في فترة زمنية محددة لا تزيد عن السنة، ويصدر عن هذه العملية تقريرا في شكل نموذج معين يوضع في ملف العامل أو الموظف، وينتج آثاره الإدارية والقانونية»¹

أما **عبد الباري درة** وآخرون فإنهم يرون أن عملية تقييم الأداء وتحديد المستوى المطلوب يتم بناء على الوصف والمواصفات الوظيفية، حيث يتم تقييم أداء العاملين على أساس خصائص ومواصفات الوظيفة التي يشغلونها، ففي ضوء هذا النموذج للتقييم الذي وضع أساسا نتيجة تحليل الوظائف يمكن تحديد نوعية الأعمال المطلوبة والقدرات التي يجب أن تستخدم في الوظيفة، مما يمكن استخدام نتائج تحليل العمل لتقييم أداء العاملين².

2. خصائص عملية تقييم الأداء: تتصف عملية تقييم الأداء بالخصائص التالية³:

- عملية مخططة، مؤسسة، ومنهجية.
- إنها عملية ديناميكية تهدف إلى الوقوف على أداء العامل خلال عمله، وتعريفه بمدى كفاءته أو قصوره في أداء عمله.
- هي عملية تهدف إلى توجيه وتطوير وتحسين العاملين بالاعتماد على الكشف عن نقاط القوة والضعف لدى العامل، من أجل تطوير أداء العامل وبالتالي المؤسسة ككل.
- هي عملية من شأنها إتاحة الفرصة للعاملين للترقية والحصول على تقديرات ومكافآت عادلة، والبروز والتميز فيما لو اتبع نظام تقييم عادل، يراعي الدقة والموضوعية في التقييم.

3. أهمية عملية تقييم الأداء: تركز عملية تقييم الأداء على الحكم على مدى توافق الأداء الفعلي للأفراد مع

الأداء المستهدف، سواء من حيث الحجم أو الكمية أو السرعة أو الجودة أو التكلفة، كما يهدف التقييم إلى الحكم على مدى تناسق عناصر الأداء والقائمين عليه مع المواصفات التي يتضمنها تصميم العمل، بحيث يركز على مدى توافق خصائص الأفراد وقدراتهم ودوافعهم مع متطلبات الأداء، ومدى تكيفهم مع ظروف الأداء، وتتجلى الأهمية التي تنطوي عليها عملية تقييم الأداء من خلال مايلي⁴:

¹ - عبد الحكم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الاداء من التقييم إلى التحسين، الجزء الأول تقييم الأداء، مكتبة ابن سينا للنشر والتوزيع، دون سنة طبع، القاهرة، ص21..

² - عبد الباري درة، زهير الصباغ، مروة أحمد، ياسر العدوان، إدارة القوى البشرية، المؤسسة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، دون طبعة، القاهرة، مصر، 2008، ص36.

³ - نصر الله حنا، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، دون طبعة، عمان، الأردن، 2001، ص ص 169-170.

⁴ - خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2007، ص ص 153-152.

- تخطيط الموارد البشرية.

- تحسين الأداء وتطويره.

- تحديد الاحتياجات التدريبية.

- وضع نظام عادل للمكافآت والحوافز.

- إجراء عمليات النقل والترقية.

- الإطلاع على مشاكل ومعوقات العمل.

- فاعلية نظام الرقابة والإشراف وتحسين مستوى المشرفين.

4. فوائد عملية تقييم الأداء: تعتبر عملية تقييم الأداء من السياسات الهامة لإدارة الموارد البشرية، نظرا

للفوائد التي يؤديها التقييم إذا ما تم على أسس سليمة تتوافر فيها الموضوعية، وقد ذكرهاشم حمدي رضا من بين هذه الفوائد¹:

- رفع الروح المعنوية للعاملين.

- إشعار العاملين بمسؤولياتهم.

- وسيلة لضمان عدالة المعاملة.

- تقييم سياسات الاختيار والتدريب.

5. عناصر عملية تقييم الأداء : نظرا إلى أن عملية تقييم الأداء تعتبر نظاما متكاملًا، فهو يتكون من عناصر تعبر

عنه وتفسره، وتشمل هذه العناصر الخطوات والممارسات السليمة لهذه العملية وتتمثل أساسا في²:

- تحديد الغرض من التقييم.

- تحديد المسؤول عن عملية التقييم (الرئيس، الزملاء، العملاء، لجنة تقييم متخصصة).

- تحديد وقت التقييم.

- تحديد مستويات الأداء (وضع المعايير).

6. طرق وأساليب تقييم الأداء: تختلف طرق وأساليب تقييم الأداء من مؤسسة إلى أخرى تبعا لاختلاف

أنشطتها الإنتاجية والخدماتية، ووفقا لاختلاف المهام التي يقوم بها الأفراد، كما قد تختلف أيضا في إطار المؤسسات

المتماثلة والمتشابهة نظرا للاختلاف في السياسات والاستراتيجيات المعمول بها في هذه المؤسسات، فضلا عن عدم

وجود معايير ومقاييس موحدة لقياس الأداء يمكن تطبيقها على جميع الأفراد بعدالة وموضوعية، في مايلي أهم

التصنيفات المقترحة من طرف بعض الباحثين:

¹ - هاشم حمدي رضا، تنمية وبناء نظم الموارد البشرية، دارالراية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2010، ص 155.

² - عبد الوهاب محمد جبين، تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، بحث مقدم استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في جامعة St. Clements، تخصص إدارة صحية، جامعة سانت كليمنتس العالمية، سوريا، ماي 2009، ص 20، ص 71.

أ. **تصنيف روبرت باكال¹**: يرى أن عملية تقييم الأداء تتم من خلال الطرق التالية:

(1) **أنظمة تقييم الدرجات**: إن أنظمة تقييم الدرجات هي الأكثر شيوعاً والأكثر شعبية في تقييم الأداء، ذلك لكونها تحتاج إلى جهد أقل، غير أنها قد لا تكون أفضل الطرق، يعتمد في هذه الطريقة على بطاقة تقدير العمل، وهي بطاقة مقسمة إلى شقين:

• **الشق الأول**: قائمة بالنواحي والصفات والسلوكيات المراد تقييمها في الأداء.

• **الشق الثاني**: معدل الدرجات أو أي وسيلة أخرى لتحديد مستوى الأداء بالنسبة لكل بند.

(2) **أنظمة تقييم المراتب**: تنطوي أنظمة تقييم المراتب على مقارنة الأشخاص ببعضهم وتحديد ما إذا كان أحد الأفراد أفضل من رفاقه، أو بنفس مستواهم أو أسوأ منهم، وذلك من خلال مجموعة من المعايير، وتختلف هذه الطريقة عن السابقة في أنها تولد إحساساً كبيراً بالمنافسة بين الأفراد نتيجة المقارنة بينهم، حيث تشجع هذه الطريقة الأفراد على بذل المزيد من الجهد من أجل أن يأتوا في رأس قائمة ترتيب مستوى الأداء في الجماعة.

(3) **أنظمة التقييم عن طريق التقدير بواسطة الغايات**: في هذه الطريقة يتم قياس أداء الفرد تبعاً لمجموعة من الأهداف والغايات التي تمت مناقشتها بصورة فردية مع كل فرد أو موظف، حيث يجري تسجيل الغايات والمقاييس المتفق عليها خلال اجتماعات تخطيط الأداء، على أن تكون هذا الأهداف والغايات قابلة للقياس والمرونة. هذه الطريقة تساعد على ربط غايات وأهداف المؤسسة بغايات وأهداف الفرد، كما تجنب الاختلاف بين الفرد والقائم على التقييم أثناء عملية التقييم، غير أنها تحتاج إلى وقت أطول مقارنة بالأنظمة السابقة².

ب. **تصنيف توم بيتر³**: يصنف توم بيتر طرق تقييم الأداء إلى الطرق والأساليب التالية:

(1) **طريقة الترتيب العام في التقييم**: في هذه الطريقة يقوم المسؤول القائم على عملية تقييم الأفراد بترتيب الأفراد المطلوب تقييم أداءهم ترتيباً تصاعدياً أو تنازلياً وفقاً لمستوى الأداء العام لكل منهم، أي أنه يتم تقييم الأداء ككل وليس تفصيلاً كما في باقي الطرق. تعتبر هذه الطريقة أسهل الطرق في التقييم، لأنها لا تلزم القائم بالتقييم على التمييز بين مستويات أداء مختلفة، ولكن يعاب على هذه الطريقة عدم وجود معايير محددة لتقييم الأداء، وعدم إعطاء فرصة لإجراء مقارنات بين العاملين في الوظائف المختلفة في المؤسسة.

(2) **طريقة المقارنات المزدوجة في التقييم**: في هذه الطريقة على القائم بتقييم الأداء أن يوضح من هو الفرد الذي أدائه أعلى من بين اثنين فقط من العاملين، في سلسلة من المقارنات الزوجية بين أعضاء المجموعة المراد تقييمها، وتسمى هذه الطريقة أحياناً بطريقة مقارنة العاملين، الهدف من هذه الطريقة تقليل الأخطاء الناجمة عن طريقة الترتيب العام والتي تقارن كل الأفراد مرة واحدة.

(3) **طريقة الأحداث الحرجة في التقييم**: تتطلب هذه الطريقة من المسؤول القائم بالتقييم أن يقوم بتسجيل ما

¹ - المرجع نفسه، ص 83.

² - المرجع نفسه، ص 84-85.

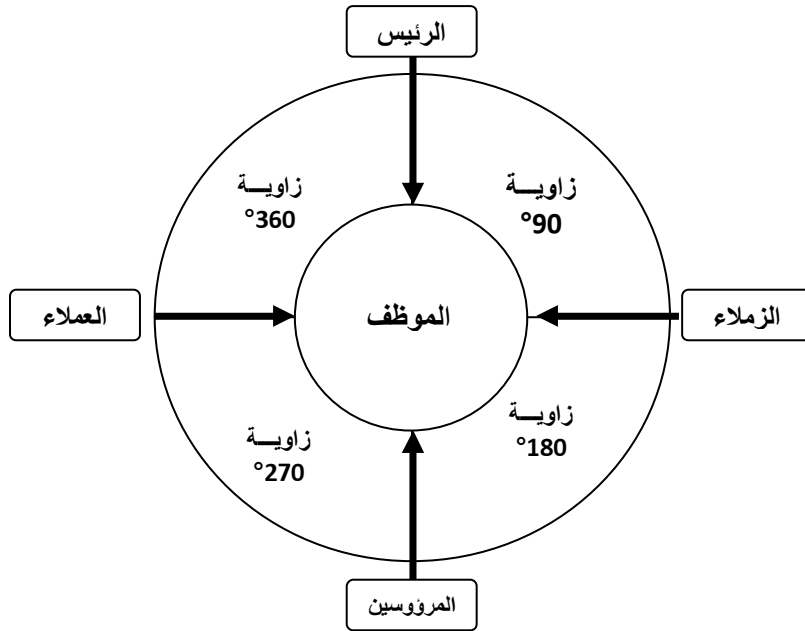
³ - المرجع نفسه، ص 83.

يرى أنه يشكل أحداثا غير عادية في أداء الفرد (هامة، محرجة، غير متكررة) إيجابية كانت أو سلبية، وذلك خلال فترة معينة، بعض هذه الأحداث تمثل أداءً عالياً وبعضها يمثل أداءً منخفضاً، تتطلب هذه الطريقة تسجيل الأحداث أولاً بأول لكل فرد من الأفراد¹.

(4) طريقة التقييم الذاتي للأداء: هذا المدخل في تقييم الأداء يعطي الفرصة للفرد المراد تقييمه للتعليق على أدائه الخاص في نموذج معين مستخدم لتقييم الأداء، كما يمكنه تقديم بعض الاقتراحات التي من شأنها أن ترفع من مستوى أدائه كالتدريب والتنمية، التي يرى أنه يحتاج لها مستقبل لتحسين أدائه، وقد عرفت هذه الطريقة إقبالا من كثيرا من المؤسسات في وقتنا الحالي، حيث أصبحت تعمل على إيجاد نوع من التقييم الذاتي داخل المؤسسة، وهذا يتطلب توافر درجة كبيرة من الثقة بين الأفراد والمسؤولين داخل المؤسسة، ومناخا عمليا جيدا داخل التنظيم. إضافة إلى هذه الطرق والأساليب في التقييم أشار بعض الباحثين إلى أسلوب أعقد نوعا ما في التقييم، يعتمد على أكثر من مصدر للتقييم في آن واحد:

(1) طريقة التقييم 360° للأداء: نظام تقييم 360° هو أحد نظم تقييم الأداء الحديث، وهو عبارة عن تقييم رباعي يتم بتقييم الرؤساء للمرؤوسين والعكس، وكذلك تقييم الزملاء في العمل وتقييم العملاء للعاملين، بمعنى أنه يتم تقييم أداء الفرد من طرف رئيسه، وكذلك من طرف من هم تحت إشرافه، كما يتم تقييمه من طرف زملائه والعملاء المتعامل معهم، ورغم أن هذه الطريقة معقدة إلا أنها من أفضل الطرق في تقييم الأداء².

طريقة التقييم 360° للأداء



المصدر: عبد الوهاب محمد جبين، مرجع سبق ذكره، ص 91.

¹ - المرجع نفسه، ص 88.

² - المرجع نفسه، ص 91.

7. مشكلات وعوائق تقييم الأداء¹: إن عملية تقييم الأداء هي في الحقيقة حكم بشري يصدره إنسان في حق

إنسان آخر، وطالما أنها تتم عن طريق أفراد فإنه من الطبيعي أن تشوبها بعض الأخطاء أو بعض مظاهر الضعف، وأهم هذه المشكلات والعوائق نذكر:

أ. عدم موضوعية المقيّم: مهما كان نظام تقييم الأداء فإنه يصعب التحكم في موضوعية التقييم لأنه كما ذكرنا

سابقا، يشمل الحكم على إنسان من قبل إنسان، هذا الأخير-المشرف على التقييم - له إيجابياته وسلبياته

ب. عدم وضوح الهدف من نظام التقييم: يجب شرح وتوضيح أسباب عملية تقييم الأداء قبل صياغة أي نظام

تقييم، ويجب مناقشة هذه الأهداف والأسباب مع الموظفين والمشرفين لأخذ آرائهم حول العملية،

ج. اعتبار تقييم الأداء عملية انضباطية: إن تقييم الأداء عبارة عن إصدار أحكام بخصوص أداء الموظف، وتحديد

جوانب القصور فيها، فهي بحاجة إلى دراسة ومناقشة مع الموظف ذاته بهدف تقويمها، ولا يعني ذلك أن العملية تستخدم كأداة تأديبية وانضباطية حتى لا تفقد معناها، وأن أي إجراء تأديبي أو انضباطي لا يجب إرجاؤه إلى غاية إجراء عملية التقييم .

8. تحسين الأداء: تحسين الأداء هو عملية إدارية تهدف إلى ضبط المخرجات الكلية للمؤسسة، وذلك لتقليص

الفجوة بين ما يجب أن تكون عليه المؤسسة من حيث مستوى الأداء وما هي عليه فعلا، وهو مجموعة عمليات ممنهجة، منتظمة ومستمرة لتقريب مستوى الأداء الحالي مع النتائج المرغوب فيها إلى حد المطابقة بينهما إن أمكن ذلك، وتتم عملية تحسين الأداء وفق الخطوات التالية:

- قياس مستوى الانجاز مقارنة بالمعايير.
- اتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح القصور المكتشف.
- مراقبة نتائج الإجراءات المتخذة.

إن مفهوم عملية تحسين الأداء تقوم على فكرة أن المحاولات المستمرة للوصول إلى مستويات عليا للأداء في كل موقع من مواقع المؤسسة، وفي مختلف مستويات الأداء التي سبق ذكرها، يوفر مجموعة من الزيادات التدريجية التي تساعد على بناء أداء تنظيمي أو مؤسسي رفيع المستوى.

من أجل تحقيق التطور الدائم في الأداء يرى الدكتور عبد العزيز حبيب الله² نياز² أنه يجب أن تعمل المؤسسة على خلق بيئة عمل يمكن أن يشارك فيها جميع العاملين لتطوير مستوى الأداء وتحقيق الفعالية الشاملة لأنفسهم، والتي تعتبر جزءا مكملا لعملهم، فالمؤسسات التي كل ما يعنىها التطوير الدائم لمستوى الأداء تهتم بخلق بيئة عمل جديدة، يتركز الاهتمام فيها على نشر أفكار ومفاهيم جديدة حول تطوير الأداء³.

¹-جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمؤسسة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، دون تاريخ، ص 452.

²- عبد الوهاب محمد جبين، مرجع سبق ذكره، ص 59.

³-ميشيل ارمسترونج، كيف تكون أكثر نجاحا، مكتبة جريب للترجمة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2001، ص 59.

المحاضرة الثالثة عشر : تخطيط وتسيير المسار والوظيفي

1. مفهوم المسار الوظيفي .
2. مفهوم تسيير المسار الوظيفي .
3. أهمية تسيير المسار الوظيفي .
4. مراحل المسار الوظيفي .
5. وسائل تخطيط وتنمية المسار الوظيفي.
6. مداخل تخطيط وتنمية المسار الوظيفي.

1. مفهوم المسار الوظيفي :

يعرفه بدر الخالدي المسار الوظيفي على أساس مجموع الوظائف التي يمكن للفرد شغلها خلال حياته المهنية بأنه "مجموعة وظائف مختلفة أو مراكز وظيفية مرتبطة بتسلسل وظيفي معين، ومثال ذلك المراكز التي يرقى إليها الموظف خلال مسيرته المهنية مثل المحاسب الذي يبدأ بوظيفة مسك الدفاتر ثم يرقى إلى مشرف المحاسبية ثم إلى نائب رئيس المحاسبة ثم مدير لقسم المحاسبة، فهذه الوظائف المترابطة هي ما يعبر عنه بالمسار الوظيفي"¹

أما باسم وعمران فيعرفان المسار الوظيفي على أساس مجموع الخبرات التي يكتسبها الفرد خلال فترة شغله لوظيفة أو لعدد الوظائف في المؤسسة بأنه " نموذج الخبرات المرتبطة بالعمل والذي يمتد عبر حياة إنسان ما"²

كما يعرف المسار الوظيفي أيضا " بأنه سلسلة متعاقبة من التغيرات الوظيفية التي تحدث في حياة الفرد العملية عن طريق الترقية أو النقل الوظيفي الأفقي، أو هو مجموعة المراكز التي يشغلها الفرد، وتجارب العمل المرتبطة خلال حياته العملية "³.

وعليه يمكن تعريف المسار الوظيفي بأنه النمو الوظيفي الرأسي أو التغير الوظيفي الأفقي المرتبط بمختلف الوظائف التي يمكن للفرد أن يشغلها خلال حياته الوظيفية من أول تعيينه بالمؤسسة إلى غاية مغادرتها بأي طريقة كانت.

2. مفهوم تسيير المسار الوظيفي :

عرف حمد ماهر مهمة تسيير المسار الوظيفي بأنها: "وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية التي تعنى بإحداث التوافق والتطابق بين الأفراد من جهة وبين الوظائف التي يتقلدونها من ناحية أخرى، وذلك بغرض أساسي هو تحقيق أهداف المؤسسة في الإنتاجية وتحقيق أهداف الفرد في الرضا عن العمل"⁴ ، لذا فإن وظيفة تسيير المسار الوظيفي للأفراد في المؤسسة تتضمن متابعة مختلف الوظائف التي شغلها، يشغلها، أو سيشغلها الفرد لاحقا في مختلف مصالح ومستويات المؤسسة ، برغبة منه وبما يخدم الصالح العام للمؤسسة، وهو ما يصطلح عليه بالتوافق الوظيفي بين رغبات الأفراد واحتياجات المؤسسة.

أما محمود مصطفى فيعرف وظيفة تسيير المسار الوظيفي بأنها: " التحديد المسبق للوظائف والمستويات الإدارية أو المحطات الوظيفية التي يشغلها المدير أو الموظف أو العامل أفقيا أو رأسيا بما يتفق مع قدراته و خصائصه الشخصية وطموحاته، وكذا على تخطيط الموارد البشرية على مستوى المؤسسة "⁵ ، فهي إذن مواهمة بين رغبات الأفراد المهنية وحاجات المؤسسة الحاضرة والمستقبلية.

¹ -2-الخالدي إبراهيم بدر.معجم الإدارة , دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن ، 2011، ص 216.

² - باسم غدير وهيثم عمران . دراسة العلاقة بين إدارة المسار الوظيفي والالتزام التنظيمي . مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد 31 . العدد4،، 2005، ص 231.

³ - صلاح الدين الهيتي.أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا الوظيفي دراسة ميدانية في عدد جامعات الأردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية . المجلد. 51 العدد 3

⁴ - احمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 284.

⁵ -مصطفى محمود، مرجع سبق ذكره، ص 131.

3. أهمية تسيير المسار الوظيفي :

تكمن أهمية الاهتمام بإدارة وتسيير المسار الوظيفي للأفراد في المؤسسة في النقاط التالية¹:

- **تحقيق أهداف الأفراد والمؤسسة:** وظيفة تسيير المسار الوظيفي للأفراد في المؤسسة هي مهمة تمكن الافراد من إشباع رغباتهم الوظيفية في الترقية والتقدم الوظيفي يشغل سلسلة من الوظائف المختلفة، وهي العملية نفسها التي تمكن المؤسسة من تحقيق النمو والتطور على مستوى الإنتاج والمداخيل. وبالتالي فهي تحقيق لأهداف الافراد والمؤسسة في آن واحد.
- **تنمية وتطوير رأس المال البشري للمؤسسة:** من المعلوم بأن رأس المال البشري في المؤسسات يمكن أن يعاني من مشكلة التقادم، حيث يؤدي عدم الاهتمام بتكوين الافراد ونقلهم من وظيفة إلى أخرى وترقيتهم وتحفيزهم إلى تراجع مهاراتهم ومستوى أدائهم، وبالتالي فالاهتمام بتسيير المسار الوظيفي للأفراد يساهم بشكل كبير في تجديد اليد العاملة وحمايتها من التقادم.
- **تخفيض الأعباء المادية المخصصة للاحتياجات البشرية للمؤسسة:** إن عملية تسيير المسار الوظيفي للأفراد في المؤسسات يبدوا في الوهلة الأولى أنها وظيفة تحتاج إلى بعض التكاليف والأعباء المادية المترتبة عن عمليات التدريب والتكوين، وما يترتب عن ترقية الافراد من زيادة ولو بسيطة في الأجور ، إلا أن هذه الأعباء والتكاليف لا تساوي الكثير أمام ما قد يقع على عاتق المؤسسة من خسائر نتيجة ضعف مستوى العمال، واللجوء إلى عمليات توظيف أفراد جدد باستمرار وما تتطلبه هذه العملية من أعباء مالية.
- **تعزيز استقطاب المؤسسة للكفاءات:** يعتبر الاهتمام بتنمية وتطوير المسار الوظيفي للأفراد في المؤسسة من خلال وظيفة تسيير المسار الوظيفي التي تهتم بها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة من أهم الحوافز التي ترفع من قيمة المؤسسة وتجعلها أكثر المؤسسات استقطابا للكفاءات والمهارات نتيجة سمعتها الطيبة في إدارة مصالح أفرادها.

4. مراحل المسار الوظيفي :

تمر عملية بناء مسار وظيفي ناجح ومنتظم للأفراد بالمراحل الأساسية التالية :

أ.مرحلة الاستكشاف : تبدأ هذه المرحلة بعد تعيين الأفراد في المؤسسة مباشرة، حيث يحاولون تحديد نوعيات الوظائف التي تتوافق مع اهتماماتهم ورغباتهم وطموحاتهم، وبالتالي فإنهم يضعون في الاعتبار اهتماماتهم الشخصية، القيم الذاتية، تفضيلات العمل وغيرها. ويبدؤون في تجميع المعلومات عن الوظائف والمهن ونوعية العمل من مصادر مختلفة مثل الزملاء والأصدقاء وأعضاء الأسرة وربما وسائل الإعلام، وبعد الانتهاء من التعرف على نوعية الوظائف أو الأعمال التي تتوافق مع اهتماماتهم، فإنهم قد يبدؤون في اكتساب نواحي المعرفة والمهارات المطلوبة للالتحاق بهذه النوعية من الوظائف².

¹ - محمود عبد الفتاح رضوان ، تخطيط المسار الوظيفي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، 2012، ص 32.

² -جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2006،

ب.مرحلة التأسيس: في مرحلة التأسيس هذه يوضع الفرد على بداية الطريق، أي بداية مساره الذي سيكمل من خلاله مشوار حياته الوظيفية المستقبلية في المؤسسة ، حيث يتعرف على الوظائف التي يتدرج فيها وينتقل إليها عبر مسيرته العملية، وفي هذه المرحلة يفترض أن يتصف الفرد بصفيتين أساسيتين هي الاستقلالية والقدرة على المساهمة الفعالة في العمل، كما يتوقع الفرد في هذه المرحلة الحصول على الترقيات وحرية أكبر في اتخاذ القرارات والمزيد من السلطات ، لذلك تنظم له حركة دوران وظيفي ويخضع للتدريب ، وأحياناً قد لا ينجح الفرد في الوصول إلى المجال الوظيفي المناسب الأمر الذي قد يدفعه إلى البحث في مؤسسات أخرى¹.

ج.مرحلة الحفاظ الوظيفي: في هذه المرحلة تصبح مسألة التطوير والنمو الوظيفي، وامتلاك الخبرة والتجربة والمهارة أهم انشغالات الفرد، كما يحرص على الحفاظ على وضعه الوظيفي الجيد كما يراه الآخرون، في هذه المرحلة تتراكم لدى الأفراد حجم معتبر من الخبرة والتجربة تمكنهم من التحكم الجيد في وظائفهم، نجد الفرد في هذه المرحلة أمام ثلاث خيارات متميزة ومنفصلة تماماً وهي:

- (1) الاستمرار في المسار الوظيفي بنفس المستوى الذي أنهى به مرحلة التأسيس.
- (2) الركود، وفي هذه الحالة يبدأ الفرد نهاية مساره الوظيفي مبكراً.
- (3) التقدم في المسار الوظيفي إلى أعلى عن طريق الترقية وقد يستلزم ذلك البحث عن وظيفة جديدة ذات مستوى أعلى حتى ولو خارج المؤسسة.

د.مرحلة الانفصال الوظيفي: وهي أصعب مراحل المسار الوظيفي للفرد، خاصة بالنسبة للعناصر النشطة الذين اكتسبوا بفضل نشاطهم وكفاءاتهم الشهرة والتقدير والسلطة، إذ أنه بعد فترات زمنية من العطاء والنشاط يصبح من الضروري مغادرتهم للمؤسسة لإتاحة الفرص لغيرهم، عادة ما يحدث في هذه المرحلة تراجع ملحوظ في النشاط الوظيفي لهذه الفئة لحساب حياتهم الخاصة ، وذلك كنوع من الاستعداد للمغادرة نحو الحياة الخاصة، أما بالنسبة لبعض الأفراد الذين لا يزالون قادرين على العمل والنشاط فإن هذه المرحلة تتعلق بوظيفتهم الحالية فقط، وأنهم سيغادرون لشغل وظائف في جهات ومؤسسات أخرى ترغب في الاستفادة من خبرتهم..

5. وسائل تخطيط وتنمية المسار الوظيفي:

أ.التأهيل: بعد اختيار الموظف الجديد تقوم المؤسسة بإحاقه بالوظيفة الجديدة، وذلك من خلال إعداد مهنيًا ونفسيًا، يتم ذلك من خلال برنامج منظم ورسعي، يتضمن تدريب الفرد على وظيفته الجديدة ، خصائصها، واجباتها ومسؤولياتها، إضافة إلى تمكينه من التأقلم مع البيئة التنظيمية السائدة بالمؤسسة والمحيط بالوظيفة، وكذا خصائص ثقافة المؤسسة وقوانينها الداخلية، إن هذه المرحلة من المسار الوظيفي مرحلة مهمة جداً في مساعدة الفرد على التكيف مع وضعه الجديد بصفته شاغل لوظيفة معينة.

¹ - فاطمة بن عابد، عيساني نور الدين، إجراءات تسيير المسار الوظيفي للعاملين في المؤسسة، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الأغواط، مج 07، ع21،

مارس 2018، ص 246.

ب.التدوير: هذا الإجراء يعني إتاحة الفرصة للموظف الجديد لتلقي مهارات وظيفية مختلفة ومتعددة، وذلك بتمكينه من شغل عدة وظائف مختلفة لفترات قصيرة ومحددة ، حيث يتمكن بهذا التدوير من التعرف بزملاء العمل، ومختلف الأنشطة والمهام بالمؤسسة، وهو ما يجعل الموظف الجديد على دراية تامة بكيفية إنجاز العمل بالمؤسسة ومهام ومسؤوليات كل وظيفة فيها، وحتى شبكة العلاقات بين مختلف الوظائف .

ج.مهام ذات تحدي: تمكين الموظف من شغل بعض الوظائف الصعبة والمعقدة ، التي تتطلب نوعا من الشجاعة في اتخاذ القرار ، تتميز بهامش معتبر من السلطة والمسؤولية ، وبذلك يكتسب الموظف خبرة في شغل بعض الوظائف الخاصة والمعقدة متى استلزم الأمر ذلك .

د.النقل: لا يجب أن يستمر الفرد في شغل وظيفة معينة لفترة كبيرة من الزمن إذا لم يتمكن من الاستفادة من فرص ترقى إلى وظائف أعلى، فنقل الموظف من حين لآخر إلى وظائف أخرى في مستوى واحد مع وظيفته، وتختلف عنها في المهام والأنشطة يعتبر وسيلة لإثراء المسار الوظيفي لهذا الفرد وتحسينه وتطويره وإعداده للنجاح في أول فرصة للترقية، على أن لا تتم عملية النقل هذه بطريقة تعسفية بل بطريقة مرضية للفرد بالدرجة الأولى حتى لا تتحول إلى إجراء تأديبي.

هـ.الترقية: تعد الترقية أفضل الطرق والأساليب وأكثرها استخداما لتنمية المسار الوظيفي للأفراد من جهة وتطوير وتحسين أداء المؤسسة من جهة أخرى، إن ترقية الموظف من وظيفة إلى وظيفة أعلا إذا ما تمت على أساس تأهيل وتدريب الموظفين للترقية تؤدي إلى تحقيق نتائج جيدة بالنسبة للمؤسسة ولل فرد معا، فهي الوسيلة الأساسية لتحقيق الرضا الوظيفي الذي يعد أساس النمو الوظيفي من جهة، وأقل الطرق تكلفة بالنسبة للمؤسسة في شغل الوظائف الشاغرة دون الحاجة إلى أفراد جدد

و.الانتداب: قد تُعلن بعض الوظائف في المستويات العليا في الهيكل التنظيمي للمؤسسة وظائف شاغرة، دون وجود موظفين في مستويات أدنى يستوفون شروط الترقية لشغل هذه الوظائف. يمكن للمؤسسة في هذه الحالة اختيار بعض الموظفين الأقرب إلى شغلها وانتدابهم مؤقتا فيها، لضمان استمرار العمل من جهة وإتاحة الفرصة للأفراد لتطوير وتحسين مستوياتهم الوظيفية وزيادة خبراتهم من جهة أخرى، فيصبح الفرد المنتدب في وظيفة أعلا قادرا على شغلها بصفة دائمة خاصة إذا ما كانت فترة الانتداب هذه طويلة ..

ز.خرائط المسار (أو السلم) الوظيفي: هي خرائط تحدد التسلسل في حركة الوظيفة، وذلك من خلال التنقلات والترقيات، وقد تتم باستخدام خرائط التنظيم، وقد تبدأ من وظيفة معينة، وتنتهي عدة نهايات، ومن المتوقع أن يكون هناك العديد من الخرائط لكل وظيفة، وتصبح هناك العشرات، بل والمئات من الخرائط لعائلة وظيفية واحدة (مثل عائلة الوظائف المالية).

ح.الحرص على تفعيل التقاعد: إن قدماء الموظفين البالغين سن التقاعد يشكلون في بعض المؤسسات عائقا كبيرا يحول دون استفادة الموظفين الشباب من شغل بعض الوظائف العليا بالمؤسسة، وذلك بحجة امتلاك كبار السن وقدماء العمال للخبرة وافتقار الشباب للتجربة، لكن على المؤسسة المخاطرة بتسريح المتقاعدين وترقية الشباب بعد

إعدادهم وتدريبهم، حتى لا تبقى رهينة وضع يمكن لها تغييره . وتتمكن من إنشاء جيل جديد من الموظفين الشباب الذي يمكن أن يستمر عطاؤهم لفترة زمنية كبيرة.

6. مداخل تخطيط وتنمية المسار الوظيفي:

أ. المدخل الفردي في تخطيط المسار الوظيفي:

إن الفرد في المؤسسة ملزم بإجراء عمليات تقييم ذاتية دورية لمستوى أدائه، ليعرف مستوى ما يملك من معارف ومهارات وكفاءات، ويحدد بدقة مواطن الضعف والقوة في أدائه الوظيفي، إضافة إلى ضرورة معرفته بمختلف الفرص الوظيفية المتاحة له في المؤسسة وخارجها والتي تتناسب وكفاءاته ومهاراته، وبالتالي يجعل لنفسه أهداف وغايات مهنية ووظيفية كبيرة يمكن له تحقيقها على المدى القصير، المتوسط أو حتى على المدى البعيد، فإذا أدرك الفرد ذاته وعرف مستوى كفاءاته ومعارفه، وحدد بدقة طموحاته ورغباته الوظيفية أمكن له تخطيط مساره الوظيفي بسهولة، وليتمكن من تخطيط مساره الوظيفي بشكل جيد عليه أن:

- (1) يدرك اهتماماته الوظيفية ونقاط القوة ومواطن الضعف في أدائه.
- (2) يحدد أهدافه في الحياة وأهدافه الوظيفية.
- (3) يضع خطة عمل لتحقيق الأهداف الوظيفية.
- (4) يحصل على معلومات عن الفرص الوظيفية المتاحة في المؤسسة.
- (5) يستفيد من الفرص الوظيفية المستقبلية.
- (6) يحصل على أفضل وظيفة متاحة.

ب. المدخل التنظيمي في تخطيط المسار الوظيفي:

تخطيط المسار الوظيفي وفق هذا المدخل هو عملية تصميم وتطبيق عمليات تنظيمية، تساعد على إدارة وتخطيط المسارات الوظيفية بطريقة تمكن المؤسسة من الموائمة بين احتياجاتها وبين حاجات ورغبات وقدرات الأفراد¹ ، ويهدف هذا المدخل إلى:

- (1) ضبط حاجة المؤسسة إلى الرأس المال البشري.
 - (2) تطوير تنمية رأس المال البشري بالمؤسسة لزيادة حجم إنتاجها.
 - (3) مواءمة حاجات المؤسسة وحاجات الافراد الوظيفية.
 - (4) مراجعة وضبط نظام تقييم المسارات الوظيفية.
- ولكي تنجح المؤسسة في تحقيق أهدافها، ويحقق الفرد أهدافه الوظيفية يتطلب ذلك وجود تجانس بين تخطيط المسار الفردي وتخطيط المسار التنظيمي، وهو ما يطلق عليه إدارة المسار الوظيفي.

¹ - إيمان مصطفى كفاي، تخطيط المسار الوظيفي ، مجلة الادارة التربوية، العدد 12، مارس 2017، ص 339.

المحاضرة الرابعة عشر: التنمية البشرية، المفهوم والمحددات

1. مفهوم التنمية البشرية.
2. المحددات الأساسية للتنمية البشرية.
3. مؤشرات قياس التنمية البشرية.
4. دليل التنمية البشرية **HDI**.

1. مفهوم التنمية البشرية:

يعد مفهوم « التنمية البشرية » مفهوم حديث، انتشر رسمياً بعد أن تبناه البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة عام 1990، والذي قدمه كعنوان لتلك العملية التي تهدف إلى توسيع الخيارات المتاحة أمام الناس¹، تشتمل هذه العملية بالإضافة إلى الخيارات الثلاثة الأساسية المتمثلة في ضرورة أن يحيا الناس حياة طويلة دون مرض أو معاناة صحية، وأن تتاح لهم المعرفة، وأن يتمكنوا بسهولة من الحصول على الموارد الضرورية لحياة أفضل - تشتمل - على خيارات كثيرة تتعلق بالحريات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية .

كما فسرت سيرين احمد الخيري وآخرون التنمية البشرية على أنها «الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة للدولة بشكل عادل يضمن استمرارية النمو الاقتصادي فيها، وإن من مظاهر التنمية البشرية المهمة: العناية بالأمن الغذائي وتعميم خدمات الصحة والتعليم في مناطق الدولة المختلفة، مع توفير فرص العمل المنتج»².

وبالتالي يمكن لنا تعريف التنمية البشرية بأنها عملية تغيير تطوري مخطط للتكفل بجودة حياة الافراد من جميع النواحي (الاجتماعية، الاقتصادية، الصحية، الثقافية ..) وتوسيع خياراتهم عن طريق الناس أنفسهم بمسؤولية وبعادلة³.

2. المحددات الأساسية للتنمية البشرية⁴:

1) التعليم: يعتبر التعليم الحجر الأساس في عملية التنمية، حيث تشير معظم الأدبيات المتعلقة بالتنمية البشرية إلى أن نجاح العملية التنموية في أي مجتمع تعتمد بشكل كبير على طبيعة النظام التعليمي المعمول به في هذا المجتمع، ومدى اهتمام هذا المجتمع بمسألة التعليم والتكوين بمختلف أنواع، ولأن الإنسان محور العملية التنموية فإن التعليم يرتبط ارتباطاً مباشراً بالتنمية البشرية، كما يعد التعليم رافداً أساسياً من روافد التنمية في جميع المجالات، فالمجتمع الذي يحسن تعليم وتأهيل أبنائه يستطيع توفير العنصر البشري القادر على إدارة وتسيير عجلة التنمية.

• مؤشرات التعليم:

أ. معدل القرائية ومعدل الأمية لدى الكبار: يمثل معدل القرائية عدد السكان البالغين من العمر 15 سنة فما فوق الملمين بالقراءة والكتابة، معبرا عنه بنسبة مئوية من مجموع السكان في سنة الـ 15 سنة فما فوق، ويعتبر الشخص ملماً بالقراءة والكتابة عندما يكون في استطاعته أن يقرأ ويكتب ويفهم نصاً بسيطاً وقصيراً يتناول حياته اليومية، أما مفهوم الأمية فهو عكس القرائية حيث يعرف على أنه عدد السكان البالغين من العمر 15 سنة فما فوق وغير الملمين بالقراءة والكتابة معبر عنه بنسبة مئوية من مجموع عدد السكان في عمر 15 سنة فما فوق.

ب. نسبة القيد في الطور الابتدائي: مجموع عدد الملتحقين الجدد بالصف الأول للمستوى التعليمي الابتدائي، معبرا عنه بنسبة مئوية من السكان في السن الرسمية للالتحاق بالمدرسة الابتدائية،

¹ - تقرير التنمية البشرية 1990، البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة، ص 11.

² - سيرين احمد الخيري، إحسان مدحت الخيري، هجرة الكفاءات العربية، الصايل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2013، ص 44.

³ - بن عمران بويكر، التنمية البشرية ودورها في تكوين رأس المال البشري في المؤسسات الحكومية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع تخصص عمل وإدارة الافراد، جامعة بسكرة، 2021، ص- ص : 130-137.

⁴ - المرجع نفسه، الصفحة نفسها.

ج. معدل الإنفاق على التعليم : غالبا ما تقاس أهمية التعليم بقدر ما يرصد له كنسبة من ميزانية الدولة أو من الدخل القومي، إذ يعد الإنفاق على التعليم مُدخلا بالغ الأهمية من مُدخلات أي نظام تعليمي، يرتبط بعدة أمور أهمها النظام الاقتصادي المتبع، وكلما ارتفعت نسبة هذا الإنفاق في أي مجتمع دل ذلك على اهتمام هذا المجتمع بالتعليم.

2) الصحة: يقصد بالصحة توفر كافة الإمكانيات الوقائية أو العلاجية الملائمة والكافية كمًا ونوعًا وتوزيعًا لضمان مستويات صحية لائقة، فعلى الأصدقاء الفردية والجماعية والمجتمعية عموما لا يعتبر مجرد غياب المرض بمختلف مظاهره مساويا للصحة، بل أن مفهوم الصحة يتعدى ذلك ليشمل حالة كلية من الرفاه للصحة الجسمية والعقلية والنفسية والاجتماعية للأفراد والجماعات في المجتمع¹.

• مؤشرات الصحة:

أ. متوسط العمر المتوقع عند الولادة: يعرف العمر المتوقع عند الولادة بأنه عدد السنوات المتوقع أن يحيها الطفل حديث الولادة في حالة استمرار أنماط الوفاة السائدة وقت ولادته على ما هي عليه طول حياته،

ب. معدل وفيات الرضع: يمثل هذا المؤشر العدد السنوي لوفيات الرضع الذين تقل أعمارهم عن سنة لكل ألف طفل يولدون أحياء، وهو بالتحديد احتمال الوفاة خلال الفترة بين الولادة واكتمال السنة الأولى من العمر مضروبا بمائة².

ج. معدل وفيات الأطفال دون سن الخامسة: يعبر هذا المؤشر عن نسبة المتوفين من الأطفال المولودين قبل بلوغهم خمسة سنوات من العمر، وتقاس لكل 1000 طفل،

د. عدد السكان لكل طبيب: يمثل هذا المؤشر متوسط نصيب طبيب الصحة الواحد من السكان،

هـ. نسبة الإنفاق الصحي: يشير إلى كل ما يرتبط بتقديم خدمات الرعاية الصحية من الإنفاق على المستشفيات، والمراكز الصحية، والعيادات، وخطط التأمين الصحي، وتنظيم الأسرة، وعلاج الأمراض المزمنة، والمسنين، وما ينفق على برامج الوقاية والتثقيف الصحي وغير ذلك منسوبة إلى إجمالي الإنفاق الحكومي³،

و. نسبة الحصول على الخدمات الصحية : يمثل هذا المؤشر النسبة المئوية للسكان الذين يمكنهم الوصول إلى للعلاج والوقاية والكشف عن الاعتلال الجسدي والعقلي والنفسي، بسهولة (سيراً على الأقدام أو باستخدام وسائل الانتقال المحلية فيما لا يزيد عن ساعة)⁴،

ز. الحصول على مياه الشرب الآمنة والاستفادة من الصرف الصحي : هذا المؤشر يعني النسبة المئوية للسكان الذين يحصلون على إمدادات معقولة من المياه المأمونة،

¹ - نائل عبد الحافظ العواملة، إدارة التنمية - الأسس، النظريات، التطبيقات العملية - ط 1، دار زهران للنشر، الأردن، 2010، ص 185.

² - محمد سمير التكريتي، وفيات الاطفال حديثي الولادة في العراق ، مذكرة ماجستير ، دار الكتب والوثائق الوطنية، بغداد، 198، ص 41.

³ - محمد عبد المنعم شعيب، إدارة المستشفيات : منظور تطبيقي ، ج 09، دار النشر للجامعات، القاهرة، 2014، ص 135.

⁴ - عبود زرقين، ليندة حمايزية، التنمية الصحية المستدامة ونتائجها على المورد البشري - دراسة مقارنة الجزائر، تونس، المغرب -، مجلة رؤى اقتصادية،

جامعة الوادي، ع 9، الجزائر، ديسمبر 2015، ص 258.

3) المستوى المعيشي: يشير مستوى المعيشة إلى مستوى الثروة، الراحة، السلع المادية والضروريات الموجودة لفئة اجتماعية معينة في منطقة جغرافية معينة، ويحتوي على عناصر عديدة مثل: الدخل، فرص العمل، وجودة الوظائف المتاحة، تباين الفئات، مستوى الفقر، جودة المساكن، ومستوى القدرة على تحمل تكاليفها، عدد الساعات اللازم للعمل لشراء الضروريات، الناتج المحلي الإجمالي ونسبة التضخم.

• مؤشرات المستوى المعيشي:

أ. مؤشر نصيب الفرد من الناتج القومي الإجمالي: وهو الناتج القومي الإجمالي بعد تقسيمه على مجموع عدد السكان في منتصف السنة،

ب. مؤشر فرص العمل وجودة الوظائف المتاحة: يعد العمل حق من حقوق الإنسان الأساسية، وهو جوهر حقوق الإنسان الأخرى وجزء لا يتجزأ من كرامته ومتأصل فيها، ولكل شخص الحق في أن تتاح له إمكانية العمل بما يتيح له العيش بكرامة،

ج. مؤشر مستوى الفقر: ويعرف روبرت ماكينمار الفقر بأنه تلك الأحوال المعيشية التي تكون نتيجة لسوء التغذية والجهل والمرض وارتفاع الوفيات وقصر العمر، مما يجعلها-الأحوال المعيشية- أدنى من المستوى المعهود بالحياة اللائقة،

3. مؤشرات قياس التنمية البشرية¹:

لعل أول محاولة لحساب دليل مركب لقياس التنمية البشرية باستخدام مؤشرات متعددة نقدية وغير نقدية تعود إلى Bennett عام 1951، تمثلت هذه المحاولة في احتساب دليل مستوى المعيشة مركب من 19 مؤشر، قدرت قيمة كل مؤشر كنسبة مئوية محسوبة على أساس أن قيمة المؤشر للدولة الأعلى يساوي 100، في عام 1965 احتسب Niewalroski دليل مستوى المعيشة لـ 88 دولة مستخدماً 14 مؤشر غير نقدي، واعتمد طريقة إحصائية متقدمة لتقدير أوزان الترجيح للمؤشرات هي طريقة المركبات الرئيسية Principle Component.

(1 دليل التنمية البشرية HDI:

• المفهوم وطريقة الحساب:

دليل التنمية البشرية Human Development Index هو مؤشر مركب يهدف إلى قياس التنمية البشرية عن طريق قياس العلاقة بين مستوى النمو الاقتصادي ومستوى التنمية الاجتماعية، باستخدام سلم يتراوح ما بين القيمتين 1 و 0 وذلك من خلال تحديد الإمكانيات التي وفرتها الدولة في ثلاثة جوانب أساسية وهي²:

أ. العمر المرتقب عند الولادة: إن الافتراض الكامن وراء اختيار هذا المؤشر هو أن الحياة الطويلة قيمة في حد ذاتها، وأن مزايا مختلفة مثل التغذية الكافية والصحة الجيدة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بارتفاع متوسط العمر المتوقع عند الولادة، يحسب دليل العمر المتوقع عند الولادة وفقاً للمعادلة:

¹- بن عمران بوبكر، مرجع سبق ذكره، ص 318.

²- إبراهيم العيسوي، التنمية في عالم متغير- دراسة في مفهوم التنمية ومؤشراتها - ، دار الشروق، مصر، 2000، ص ص 120، 121.

$$\text{دليل العمر المتوقع} = \frac{\text{القيمة الفعلية للعمر المتوقع} - \text{القيمة الدنيا للعمر المتوقع}}{\text{القيمة القصوى للعمر المتوقع} - \text{القيمة الدنيا للعمر المتوقع}}$$

ب. نسبة السكان الملمين بالقراءة والكتابة: وهو مؤشر مختار للتعبير عن اكتساب المعرفة، حيث يفترض هنا أن إمكانية الحصول على فرص تعلم القراءة والكتابة التي يعبر عنها هذا المؤشر تعتبر الخطوة الأولى في طريق التعليم وتحصيل المعرفة، وقد تم تعديل طريقة إدراج التعليم في المؤشر فيما بعد، حيث أضيف متوسط سنوات التمدرس، ثم حل محله نسبة القيد في التعليم الابتدائي والثانوي والعالي معاً، بالإضافة إلى معدل القراءة والكتابة بين البالغين، مع ترجيح الأول بنسبة الثلث والثاني بنسبة الثلثين للحصول على ما أصبح يطلق عليه دليل التحصيل العلمي الذي يحسب وفق المعادلة:

$$\text{دليل التحصيل العلمي} = \frac{1 \times (\text{نسبة معرفة القراءة و الكتابة}) + 2 \times (\text{نسبة القيد في التعليم الابتدائي والثانوي و العالي})}{3}$$

ج. متوسط الدخل الفردي الحقيقي المعدل: هو المؤشر المختار للتعبير عن مدى حياة الفرد للموارد اللازمة لتحقيق مستوى كريم للمعيشة، غير أن الطريقة التقليدية في حساب متوسط الدخل الفردي الحقيقي لا تأخذ بعين الاعتبار المشكلات المرتبطة بالاختلاف في أسعار الصرف والرسوم الجمركية والضرائب، مما يجعل من الصعب أن يعبر الدخل الفردي الحقيقي عن الفروق بين الدول المختلفة في القدرة الشرائية، لذلك جرى تعديل متوسط الدخل الفردي الحقيقي المحسوب بالطريقة التقليدية ليكون أدق في التعبير عن اختلافات القدرة الشرائية بين الدول، وذلك باستخدام التقديرات المعدلة للنتائج المحلي الإجمالي التي توصل إليها المشروع الدولي لمقارنة الأسعار (International Comparison Program ICP)، وهي تقديرات تأخذ في الاعتبار التكلفة النسبية للسلع المحلية والخدمات (القدرة الشرائية لعملة البلد المعنية)، يحسب دليل نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي وفق المعادلة :

$$\text{دليل نصيب الفرد من الناتج المحلي الاجمالي} = \frac{\text{لوغارتم (نصيب الفرد الفعلي)} - \text{لوغارتم (الحد الأدنى لنصيب الفرد)}}{\text{لوغارتم (الحد الأعلى لنصيب الفرد)} - \text{لوغارتم (الحد الأدنى لنصيب الفرد)}}$$

وعموماً يمكن تلخيص القيم العظمى والدنيا لمكونات مؤشر التنمية البشرية حسب تقرير 1995 في الجدول التالي :

المؤشر	القيمة القصوى	القيمة الدنيا
العمر المتوقع عند الولادة	85	25
معدل معرفة القراءة والكتابة عند البالغين	100	0
نسبة القيد في التعليم الابتدائي والثانوي والعالي	100	0
مستوى المعيشة	40000 دولار	100 دولار

المصدر: بن عمران بوبكر، مرجع سبق ذكره، ص 321.

• **حساب دليل التنمية البشرية:** يتم حساب مؤشر التنمية البشرية انطلاقاً من حساب المتوسط الحسابي

للمؤشرات الفرعية الثلاثة المكونة لمؤشر التنمية البشرية التي تم حسابها سابقاً، حيث تتراوح قيمة المؤشر بين 0 و1،

تكون التنمية البشرية مرتفعة كلما اقترب المؤشر من القيمة 1 ومنخفضة كلما اقترب من القيمة 0.

$$\text{دليل التنمية البشرية} = \frac{\text{مؤشر العمر المتوقع} + \text{مؤشر التحصيل العلمي} + \text{مؤشر نصيب الفرد من الناتج المحلي الاجمالي}}{3}$$

المحاضرة الخامسة عشر : واقع التنمية البشرية في الجزائر

1. واقع التنمية البشرية في الجزائر .
2. تحديات التنمية البشرية في الجزائر.

1. واقع التنمية البشرية في الجزائر:

لإن انتاج نهج التنمية البشرية واستيعاب مفاهيمها يتطلب تفعيل دور الدولة ووظائفها وفعاليتها في الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية، وكذا مع زيادة مطالبه الأفراد بحياة أفضل، كان لزاما على الجزائر إيجاد سبيل لتحقيق ما تشده من التقدم، وتحقيق برامج التنمية في سبيل رفع مستوى الرقي البشري عبر تحقيق التنمية البشرية التي اكتسبت اهتماما خاصا ومتزايدا منذ سنة 1990، لذلك اندفعت الجزائر إلى توظيف كل إمكانياتها وطاقاتها ومواردها في سبيل تحقيق مستوى متقدم من التنمية البشرية منذ سنة 2000، من خلال انتاج سياسة اقتصادية توسعية لم تعرف مثلها من قبل، خاصة من ناحية الموارد والأغلفة المالية المرصودة لها في ظل البحوث المالية الناتجة عن انتعاش أسعار النفط، وذلك من خلال العديد من البرامج الإنمائية خلال الفترة 2001-2019. في مايه أهم البرامج الاقتصادية الموضوعية والمعتمدة من طرف الدولة لإنجاح سياسة التنمية البشرية المنتهجة¹:

أ. برنامج الإنعاش الاقتصادي 2001-2004:

يعتبر برنامج دعم الإنعاش الاقتصادي الذي تم إقراره في أفريل سنة 2001 عبارة عن مخصصات مالية موزعة على طول الفترة 2001-2004 بنسب متفاوتة، انطلق البرنامج بقيمة مالية إجمالية مقدرة بحوالي 525 مليار دينار جزائري، أي ما يقارب 7 مليارات دولار، قبل أن يصل غلافه المالي النهائي إلى 1216 مليار دينار (ما يعادل 16 مليار دولار) بعد إضافة مشاريع جديدة له، وبذلك فهو برنامجا ضخما قياسا باحتياطي الصرف الذي سجل قبل إقراره سنة 2000 والمقدر ب 11,9 مليار دولار². في مايه أهم إنجازات البرنامج المرتبطة بالتنمية البشرية:

- **في مجال التعليم والتعليم العالي:** إنجاز 232 ثانوية، 563 متوسطة، 19.546 قسم ابتدائي، 149 داخلية و336 مطعم مدرسي، كما تم إنجاز أكثر من 230.000 مقعد بيداغوجي في التعليم والعالي.
- **في مجال الصحة:** تم إنجاز 08 مستشفيات وما يقارب 150 عيادة متعددة الخدمات و548 قاعة علاج.
- **في مجال الشغل:** تم تخفيض نسبة البطالة من 29.3% إلى 23.3%، وذلك بتوفير 1.100.000 منصب شغل.
- **في مجال السكن:** إنجاز 600.000 سكن بمختلف الصيغ في بداية البرنامج، ثم 256.000 سكن في نهايته.

ب. البرنامج التكميلي لدعم النمو PCSC 2005-2009:

جاء البرنامج التكميلي لدعم النمو ليتم النقائص التي نتجت عن برنامج الإنعاش الاقتصادي، وقد قدرت الإعتمادات المالية الأولية المخصصة لهذا البرنامج 8705 ملايين دينار (114 مليار دولار)، بما في ذلك مخصصات البرنامج السابق 1216 مليار دينار (ومختلف البرامج الإضافية، لاسيما برنامجي الجنوب والهضاب العليا، والبرنامج التكميلي الموجه لامتصاص السكن الهش، والبرامج التكميلية المحلية). أما الغلاف المالي الإجمالي المرتبط بهذا البرنامج عند اختتامه في نهاية 2009 فقد قدر ب 9680 مليار دينار، أي حوالي 130 مليار دولار (بعد إضافة عمليات إعادة التقييم للمشاريع الجارية ومختلف التمويلات الإضافية الأخرى).

¹ بن عمران بوكير، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 298 - 301.

² كريم بودخدخ، اتجاه السياسة الاقتصادية في تحقيق النمو الاقتصادي: بين تحفيز الطلب أو تطوير العرض دراسة حالة الجزائر 2001، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2015، ص 211.

ج. البرنامج الخماسي للتنمية 2010-2014 :

أولى البرنامج الخماسي للتنمية 2010-2014 الذي بلغ غلافه المالي 21.214 مليار دينار أي ما يعادل 286 مليار دولار الأهمية لتحديث البنيات التحتية وخصخصة الاقتصاد¹، يندرج هذا البرنامج في إطار مواصلة سلسلة مخططات الاستثمارات العمومية، يعتبر أكبر مخطط تنموي عرفته الجزائر بالنظر للغلاف المالي الذي تم رصده له. تم بفضل هذه المبالغ والحصص المخصصة للتنمية البشرية من مجمل الغلاف المالي للبرنامج تحقيق النتائج التالية :

- انجاز 5000 مؤسسة تربية منها 1000 اكمالية و 850 ثانوية.
- انجاز 600.000 مقعد بيداغوجي و 400.000 سرير لإيواء الطلبة في قطاع التعليم العالي.
- انجاز 1500 منشأة صحية تتضمن 172 مستشفى و 45 مركز صحي متخصص و 377 عيادة متعددة الخدمات، 1000 قاعة علاج و 17 مدرسة للتكوين شبه طبي
- إنجاز حوالي 2 مليون وحدة سكنية (500.000 سكن إيجاري، 500.000 سكن ترقوي، 300.000 مخصصة لامتناس السكن الهش و 700.000 سكن ريفي)
- ربط مليون سكن بشبكة الغاز وتزويد 220.000 سكن بالكهرباء الريفي.

د. برنامج توطيد النمو الاقتصادي PCCE 2015-2019 :

برنامج توطيد النمو الاقتصادي هو برنامج تنموي بغلاف مالي إجمالي قدره 21.214 مليار دينار، أي ما يعادل حوالي 286 مليار دولار بما في ذلك الغلاف المالي الإجمالي للبرنامج السابق 9.680 مليار دينار، أي أن البرنامج الجديد خصص له مبلغ أولي بمقدار 11.534 مليار دينار (ما يعادل 155 مليار دولار) يعتبر برنامج توطيد النمو الاقتصادي 2015-2019 برنامج مكمل للبرامج السابقة، شرع في تنفيذه بداية من سنة 2015 وتم فتح حساب تحت رقم 143-302 بعنوان برنامج تسيير عمليات الاستثمارات العمومية المسجلة بعنوان برنامج توطيد النمو الاقتصادي 2015 - 2019 ، تمثلت أهداف البرنامج فيما يلي² :

1. الحفاظ على المكاسب الاجتماعية من خلال منح الأولوية لتحسين الظروف المعيشية للسكان في قطاعات السكن، التربية، التكوين، والصحة العمومية، وربط البيوت بشبكات الماء والكهرباء والغاز...الخ.
2. ترشيد التحويلات الاجتماعية ودعم الطبقات المحرومة العاملة.
3. استحداث مناصب الشغل، ومواصلة جهد مكافحة البطالة وتشجيع الاستثمار المحدث للثروة ومناصب العمل.
4. إيلاء عناية خاصة للتكوين ونوعية الموارد البشرية من خلال تشجيع وترقية تكوين الأطر واليد العاملة المؤهلة.
5. بلوغ نمو قوي للنتائج المحلي الخام بمستوى نمو سنوي قدره 7% إلى غاية سنة 2019.
6. إيلاء الاهتمام أكثر بالتنوع الاقتصادي وتحقيق نمو الصادرات خارج قطاع المحروقات، والاهتمام بالتنمية الفلاحية والريفية، بسبب مساهمتها في الأمن الغذائي وتنويعه.

¹ - الأمم المتحدة، اللجنة الاقتصادية لإفريقيا، الاقتصاد الأخضر في الجزائر فرصة لتنوع الاقتصاد الوطني وتحفيزه، مكتب شمال إفريقيا، د ت، ص 7.

² - زكريا مسعودي، تقييم أداء برامج تعميق الإصلاحات الاقتصادية بالجزائر من خلال مربع كاليدو، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، ع 06 جوان

إن الجهود التي بذلتها الجزائر لتحقيق التنمية البشرية المستدامة من خلال مختلف البرامج التي طبعت الاقتصاد الجزائري منذ سنة 2000 تعد جهود جد معتبرة، وذلك واضح من خلال المخصصات والاعتمادات المالية المخصصة لكل برنامج للتكفل بالصحة والتعليم ومختلف الحاجات الاقتصادية والاجتماعية للسكان، وذلك ضمن عدة برامج ومخططات اقتصادية ما فتأت تتضاعف من برنامج إلى آخر، ورغم التحسن في مختلف مؤشرات التنمية البشرية في الجزائر نتيجة ما حققته مختلف هذه البرامج والمخططات الاقتصادية إلا أن هذه النتائج تبقى في حاجة إلى تطوير.

2. تحديات التنمية البشرية في الجزائر:

شهدت الجزائر خلال الأعوام الماضية تطورا كبيرا في مؤشر التنمية البشرية، حيث صنفت خلال الفترة الزمنية (1990 - 2018) ضمن الدول ذات التنمية البشرية المرتفعة، فبلغت مراتبها خلال تلك الفترة ما بين 94 و 83 من أصل 186 دولة، حيث يعزى هذا التقدم إلى الطفرة النفطية التي شهدتها الجزائر خاصة في الفترة بين 2000 و 2014 والتي أدت إلى تحسن مؤشرات التنمية البشرية، فقد تطور متوسط العمر المتوقع عند الولادة تطورا كبيرا، كما انخفضت معدلات وفيات الأطفال دون سن الخامسة بنسبة معتبرة، إضافة إلى ذلك تمكنت الجزائر من تحقيق التعليم الابتدائي الشامل، بينما ارتفع معدل الالتحاق الإجمالي بالتعليم العالي ليصل إلى نسب تفوق متوسط المنطقة العربية، وقد اقتربت الجزائر من التكافؤ بين الجنسين في المرحلة الابتدائية، كما بلغ مؤشر التكافؤ بين الجنسين في التعليم العالي 1.5¹، على صعيد آخر نجحت الجزائر في الحد من ظاهرة الفقر بنسبة 20% خلال العقدين الماضيين، إذ انخفض معدل الفقر المدقع - الذي يقيس نسبة السكان الذين يعيشون دون 1.9 دولار في اليوم - إلى حد كبير². مع بداية سنة 2016 شهدت مؤشرات التنمية البشرية في الجزائر تراجعا ملحوظا بسبب ما واجهته من اختلالات مالية كبيرة نتيجة أزمة أسعار النفط التي بدأت نهاية سنة 2014 وبلغت ذروتها سنة 2016، حيث فقدت الجزائر وعلى غرار الكثير من الدول النفطية 70% من مداخيلها خلال هذه الفترة العصبية³، ووصل العجز في الميزانية نسبة 7.8% من إجمالي الناتج المحلي سنة 2018، وبذلك وجدت الجزائر نفسها مضطرة لخصم 02 مليار دولار من مخصصات التجهيز في ميزانية 2019، مع خفض الإنفاق العام بنسبة 9٪، في ظل سياسة التقشف التي أدت إلى تراجع كبير في مخصصات المشاريع التنموية الكبرى التي عرف بعضها التوقف الحتمي، مثلما حدث مع إلغاء مشروع بناء 05 مستشفيات جامعية كبرى كان قد خصص لها غلاف مالي فاق 02 مليار دولار، كما طال التجميد أيضا عشرات المشاريع الأخرى منها مدارس ومراكز تكوين مهنية، وهو ما جعل الجزائر أمام تحدي جديد متعلق بضرورة البحث عن مصادر تمويل جديدة داخلية وخارجية مستقلة عن النفط لمواصلة مشاريعه التنموية والمحافظة على موقعها العالمي في التنمية البشرية.

¹ - مؤسسة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة، معهد اليونسكو للإحصاء، 2018، متاح على الموقع: <http://data.uis.unesco.org/>، أطلع عليه يوم 06 فيفري 2019، الساعة 20:30.

² - البنك الدولي، توقعات الجزائر الاقتصادية 2019، متاح على الموقع:

<https://www.worldbank.org/en/country/gcc/publication/octobre-2018>، تم الاطلاع عليه في 08 جوان 2021 الساعة 21:00.

³ - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وثيقة بيان السياسة العامة للحكومة أمام البرلمان، مصالح الوزير الأول، الجزائر، جوان 2019، ص 37.

قائمة المراجع والمصادر

01. المعاجم والقواميس :

1. الخالدي إبراهيم بدر. معجم الإدارة , دار أسامة للنشر و التوزيع, الأردن , 2011.
2. بيرتي جان ماري, ثابتي الحبيب, بن عبو الجليلي. قاموس الموارد البشرية طبقا للسياقين الفرنسي والجزائري, كنوز الحكمة, الجزائر, 2015.

02. الكتب :

1. ابراهيم العيسوي, التنمية في عالم متغير- دراسة في مفهوم التنمية ومؤشراتها - , دار الشروق, مصر, 2000.
2. احمد ماهر, إدارة الموارد البشرية, الدار الجامعية , الاسكندرية.
3. جمال مرسي, الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة, الدار الجامعية, الاسكندرية, 2006.
4. هاني عبد الرحمان صالح الطويل, الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي, الطبعة 03 , دار وائل للنشر, الاردن, 2001.
5. هاشم حمدي رضا, تنمية وبناء نظم الموارد البشرية, دار الياض للنشر والتوزيع, الطبعة الأولى, الأردن, 2010.
6. وري منير, الوجيز في تسيير الموارد البشرية, ديوان المطبوعات الجامعية.. 2011
7. زهير عبد الباري الصباغ , إدارة القوى البشرية , دار الندوة للطباعة والنشر, عمان, الأردن, 1994.
8. حريم حسين وآخرون. أساسيات الإدارة, دار الحامد , عمان, الأردن, .. 1988
9. مؤيد سعيد السالم, عادل حرشوش صالح , إدارة الموارد البشرية , ديوان العلوم للطباعة و النشر, بغداد , 1991 .
10. مدحت محمد أبو النصر, إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة, مجموعة النيل العربية, مصر, .. 2007
11. محمد الصبري, المرجع المتكامل في الادارة الاليكترونية للموارد البشرية, المكتب الجامعي الحديث, الاسكندرية, 2009.
12. محمد حافظ حجازي, إدارة الموارد البشرية, دار الوفاء, الإسكندرية.
13. محمد سعيد أنور سلطان, السلوك التنظيمي, دار الجامعة الجديدة, الإسكندرية, 2003.
14. محمد سمير التكريتي, وفيات الاطفال حديثي الولادة في العراق , مذكرة ماجستير , دار الكتب والوثائق الوطنية, بغداد, 198.
15. محمد علي ربابعة, إدارة الموارد البشرية , دار الصفاء, عمان, 2003.
16. محمد عبد المنعم شعيب, إدارة المستشفيات : منظور تطبيقي , ج 09, دار النشر للجامعات, القاهرة, 2014.
17. محمود محمد الوهري, علم الاجتماع الصناعي والتنظيم, دار المسيرة للنشر والتوزيع, 2011.
18. محمود , محمد الفاتح المغربي: إدارة الموارد البشرية , دار الجنان للنشر والتوزيع عمان , الأردن , 2016.
19. محمود عبد الفتاح رضوان , تخطيط المسار الوظيفي, المجموعة العربية للتدريب والنشر, الطبعة الأولى, القاهرة, 2012.
20. ميشيل ارمسترونج, كيف تكون أكثر نجاحا, مكتبة جريب للترجمة والنشر والتوزيع, الطبعة الأولى 2001.
21. منصور أحمد منصور, المبادئ العامة في إدارة و تخطيط القوى العاملة, وكالة المطبوعات, الكويت, 1975.
22. مصطفى أحمد المصري. التخطيط الاستراتيجي : مفهوم التخطيط, أنواع التخطيط, تقنياته , دار التعليم الجامعي, 2015.
23. مصطفى محمود ابوبكر, الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية, الدار الجامعية, ط1, الاسكندرية, 2004.
24. نائل عبد الحافظ العواملة, إدارة التنمية - الأسس, النظريات, التطبيقات العملية- , ط 1, دار زهران للنشر, الاردن, 2010.
25. نادر أحمد أبو شيخة, إدارة الموارد البشرية, إطار نظري وحالات عملية, دار صفاء للنشر, عمان, الاردن, 2010.
26. نصر الله حنا, إدارة الموارد البشرية, دار زهران للنشر والتوزيع, دون طبعة, عمان, الأردن, 2001.
27. سهيلة محمد عباس , إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي , ط 2 , دار وائل للنشر, الأردن , 2006 .
28. سيرين احمد الخيري, إحسان مدحت الخيري, هجرة الكفاءات العربية, الصايل للنشر والتوزيع, عمان, الاردن, 2013.
29. عبد البار إبراهيم درة , د. زهير نعيم الصباغ , إدارة الموارد البشرية في القرن 21 , منى نظمي , الطبعة الأولى , دار وائل للنشر, الأردن .
30. عبد الحكم أحمد الخزامي, تكنولوجيا الاداء من التقييم إلى التحسين, -تقييم الأداء, ابن سينا للنشر والتوزيع, دون سنة طبع, القاهرة .
31. عبد الله محمد عبد الرحمن, علم اجتماع التنظيم, دار المعرفة الجامعية, مصر, 2003.
32. عبد العزيز بدر الندوي, عولة إدارة الموارد البشرية نظرة إستراتيجية, دار المسيرة, عمان, الطبعة لأولى , 2009 .
33. عبد الرحيم مطر الهيبي, إدارة الموارد البشرية, الطبعة الأولى, دار وائل للنشر, , بغداد, 2003.
34. علي السلي , إدارة الموارد البشرية, مكتبة غريب, مصر, 1992.
35. علي غربي وآخرون, تنمية الموارد البشرية, دار الفجر للنشر والتوزيع, ط 1, الجزائر, 2007.
36. عمرو صفي عقلي, إدارة الموارد البشرية المعاصرة – بعد استراتيجي-, دار وائل للنشر, عمان, الاردن, 2005.
37. عمر عبد الرحمن, إدارة الأفراد, مكتبة عين شمس, القاهرة, 1987.
38. عصام عبد الوهاب الدباغ, إدارة الأفراد, زهران للنشر , دون طبعة, دار , عمان الاردن, 2008.

39. عقلة محمد المبيضين، التدريب الإداري الموجه بالأداء، منشورات المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2001.
40. فائق أبو بكر، نظم الإدارة المفتوحة - منهج حديث لتحقيق شفافية المنظمات، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
41. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2008 م.
42. فرج عبد القادر طه، علم النفس الصناعي والتنظيمي، الطبعة 09، دار قباء، مصر، 2001.
43. صبحي العتيبي، تطور الفكر والأنشطة الإدارية، الطبعة الأولى، دار حامد، الأردن، 2002.
44. صلاح عباس، التنمية المستدامة في الوطن العربي، مؤسسة شباب الجامعة، ط1، الإسكندرية، 2010.
45. رافدة الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017.
46. ريم مشاط، ملخص عروض إدارة الموارد البشرية، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية.
47. خالد عبد الرحمن الهبيي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
48. خضير كاظم حمود وياسين كاسب الخرشة ادارة الموارد البشرية دار المسيرة للنشر و التوزيع عمان ط.1 2007

03. الأطروحات :

1. بن عمران بوبكر، التنمية البشرية ودورها في تكوين رأس المال البشري في المؤسسات الحكومية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص عمل وإدارة الافراد، جامعة بسكرة، 2021.
2. زهير خريش، المعايير المعتمدة في الاختيار المهني وعلاقته بالفعالية التنظيمية، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة بسكرة، 2018.
3. كريم بودخدخ، اتجاه السياسة الاقتصادية في تحقيق النمو الاقتصادي، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر3، 2015.
4. محمد عبد الرزاق الطراونة، أثر سياسات الاختيار والتعيين على الأداء المؤسسي، رسالة لنيل شهادة الماجستير في الادارة، جامعة موتة، الاردن.
5. محمد علي سويلم، نظام الاستقطاب والانتقاء، الموسوعة العلمية للبنوك الاسلامية، وحدة الاتحاد الدولي، 1981، ص144، نقلا عن قوبع خيرة، تنمية الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في التسيير، جامعة تلمسان، 2010/2011.
6. محمود عبد الرحمن ابراهيم الشنطي، اثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2006.
7. سراج وهيبية، استراتيجيية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الانتاجية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، 2012.
8. عبد الوهاب محمد جبين، تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في جامعة St. Clements، تخصص إدارة صحية، جامعة سانت كليمنتس العالمية، سوريا، ماي 2009.
9. عمر بلخير جواد، دور تكوين الموارد البشرية في تطوير المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة تلمسان، 2005.

04. المقالات العلمية:

1. إيمان مصطفى كفاقي، تخطيط المسار الوظيفي، مجلة الإدارة التربوية، العدد 12، مارس 2017.
2. باسم غدير وهيثم عمران. دراسة العلاقة بين إدارة المسار الوظيفي والالتزام التنظيمي. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد 31، العدد4، 2005.
3. زكريا مسعودي، تقييم أداء برامج تعميق الإصلاحات الاقتصادية بالجزائر، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، ع 06 جوان 2017.
4. عبود زرقين، ليندة حمايضية، التنمية الصحية المستدامة ونتائجها على المورد البشري - دراسة مقارنة الجزائر، تونس، المغرب -، مجلة رؤى اقتصادية، جامعة الوادي، ع 9، الجزائر، ديسمبر 2015.
5. فاطمة بن عابد، عيساتي نور الدين، إجراءات تسيير المسار الوظيفي للعاملين، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الاغواط ع21، مارس 2018.
6. صلاح الدين الهبيي، أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا الوظيفي دراسة ميدانية في عدد جامعات الأردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد. 51 العدد 3.

05. المحاضرات والدروس :

1. اسرار عبد الزهرة، تحليل الوظائف وتصميمها، المحاضرة الخامسة من محاضرات إدارة الموارد البشرية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
2. زواتيني عبد العزيز، تنمية الموارد البشرية، مطبوعة دروس موجهة لطلبة سنة أولى ماستر تنظيم وعمل، جامعة البويرة، الجزائر، 2020.

06. التقارير :

1. الاقتصاد الاخضر في الجزائر فرصة لتنوع الاقتصاد الوطني وتحفيزه، مكتب شمال إفريقيا، الأمم المتحدة، اللجنة الاقتصادية لإفريقيا، تقرير التنمية البشرية 1990، البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة.
2. البنك الدولي، توقعات الجزائر الاقتصادية 2019، متاح على الموقع :
3. [https://www.worldbank.org/en/country/gcc/publication octobre-2018](https://www.worldbank.org/en/country/gcc/publication/octobre-2018)، تم الاطلاع عليه في 08 جوان 2021 الساعة 21:00.
4. وثيقة بيان السياسة العامة للحكومة أمام البرلمان، مصالح الوزير الأول، الجزائر، فيفري 2019.

07. المراجع باللغة الفرنسية :

- 1) Brannick, M. T., Levine, E. L., & Morgeson, F. P. Job and Work Analysis: Methods, Research and Applications for Human Resource Management. Thousand Oaks, CA 2007 .
- 2) Dimitri Weiss, Ressources Humaines, Deuxième édition m édition d'organisation , Paris 2003.
- 3) Jean guyot, le recrutement Méthodique du personnel, entreprise moderne édition, paris, 1979.
- 4) Jean-Luc CHARRON & Sabine SEPARI , Organisation et gestion de l'entreprise , Ed.DUNOD, paris, 2004 .
- 5) John P. Wilson : Human Resource Development: Learning & Training for Individuals & Organizations, 2 ed , U K , Kogan Page Publishers , 2005.
- 6) Noorjehan N. Ganihar& Shivanand V. Nayak : Human Resource Development and Teacher Education , New delhi , Discovery Publishing House , 2007.
- 7) M.C.BELIAD (dirigé par). Guide pratique pour la gestion des ressources humaines. Pages -4 bleus Alger 2009 .
- 8) Pierre jardillier, la gestion prévisionnelle, Presse universitaire de France 1972.