

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche
Scientifique

جامعة عمار ثليجي - الأغواط

كلية: العلوم الاجتماعية

القسم: علم الاجتماع الديموغرافيا

الميدان: العلوم الاجتماعية

الشعبة: علم اجتماع

التخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

مطبوعة (أعمال موجهة)

موجهة لطلبة: ماستر علم إجماع تنظيم وعمل المستوى: السنة الأولى

تتمة الموارد البشرية

من إعداد: د. خالد زحزاح

أستاذ محاضر "ب"، جامعة الأغواط

الإيميل: k.zahzah@lagh-univ.dz

السنة الجامعية: 2025/2024

فهرس المحتويات

01.....	الفصل الأول: توظيف الموارد البشرية
01.....	تمهيد
01.....	1- مفهوم التوظيف
01.....	2- أهمية التوظيف
02.....	3- أهداف التوظيف
03.....	4- مراحل عملية التوظيف
03.....	1- الإستقطاب
06.....	2- الإختيار
10.....	3- التعيين
15.....	الفصل الثاني: تسيير المسار المهني للموارد البشرية
16.....	1- ماهية المسار المهني
17.....	2- أهمية تسيير المسار المهني
18.....	3- أهداف تسيير المسار المهني
18.....	4- مراحل الحياة المهنية للموظف
19.....	5- العناصر الأساسية في تسيير المسار المهني
27.....	الفصل الثالث المداخل النظرية في دراسة الموارد البشرية
27.....	1- المدخل الكلاسيكي

- 2- المدخل النيوكلاسيكي.....39
- 3- المدخل السلوكي.....42
- 4- المدخل الحديث.....49
- الفصل الرابع: تكوين الموارد البشرية.....63**
- 1- ماهية التكوين.....63
- 2- الفرق بين التكوين والتدريب.....63
- 3- مبادئ التكوين الفعال.....64
- 4- مراحل عملية التكوين.....65
- 5- أنواع التكوين.....67
- 6- أساليب التكوين.....69
- 7- أهمية التكوين.....72
- 8- النظرة الحديثة لوظيفة التكوين.....74
- الفصل الخامس: تقييم أداء العاملين.....78**
- 1- مفهوم الأداء ومحدداته.....78
- 2- مفهوم تقييم الأداء.....79
- 3- أهمية تقييم أداء العاملين.....79
- 4- أهداف عملية تقييم الاداء.....81
- 5- من يقوم بعملية تقييم أداء العاملين.....83

85.....6- طرق تقييم أداء العاملين

85.....أولاً- طرق التقييم التقليدية

87.....ثانياً- طرق التقييم الحديثة

92.....الفصل السادس: واقع وأفاق التنمية البشرية في الجزائر

92.....1- مفهوم التنمية البشرية

94.....2- أبعاد التنمية البشرية

97.....3- أهداف التنمية البشرية

98.....4- مؤشرات التنمية البشرية

100.....5- واقع وأفاق التنمية البشرية في الجزائر

110.....خاتمة

111.....قائمة المراجع

مقدمة

مقدمة:

إدارة الموارد البشرية هي فن وعلم إدارة العنصر البشري داخل المنظمة بهدف تحقيق التوازن بين مصالح المؤسسة واحتياجات الموظفين في عالم الأعمال المعاصر، لا تقتصر مهمة إدارة الموارد البشرية على توظيف الأفراد وتقديم الرواتب فقط، بل تتعداها إلى بناء ثقافة مؤسسية قوية، تساهم في تعزيز الأداء الفردي والجماعي، وتطوير استراتيجيات تساهم في استدامة المنظمة، فالإدارة الفعالة للموارد البشرية تتطلب التخطيط المستمر لتوظيف الكفاءات، وتقديم الفرص التعليمية والتطويرية التي تمكن الموظفين من النمو وتقديم أفضل ما لديهم.

ومع تسارع التغيرات التكنولوجية والعولمة، أصبحت إدارة الموارد البشرية أكثر تحديًا وتعقيدًا، حيث يجب عليها التكيف مع أساليب جديدة مثل العمل عن بُعد، القيادة الرقمية، وتوفير تجارب عمل مبتكرة، الأمر الذي يجعلها جزءًا لا يتجزأ من الاستراتيجية الشاملة لأي مؤسسة ومن هنا، تتجلى أهمية إدارة الموارد البشرية في تعزيز الإنتاجية والابتكار داخل بيئة العمل، مما يعكس تأثيرًا مباشرًا على نجاح المؤسسة في بيئة دائمة التغير.

تعد إدارة الموارد البشرية عنصرًا حيويًا في نجاح واستدامة أي مؤسسة، فهي لا تقتصر على الجوانب الإدارية التقليدية، بل تشمل جميع المجالات التي تضمن رفاهية الموظف وتحقيق أهداف المنظمة، مما يساهم في رفع تنافسية المؤسسة في السوق وضمان تحقيق أهدافها على المدى الطويل.

وقد تم تقسيم هذه المطبوعة إلى ستة فصول رئيسية، ضف إلى ذلك إن هذه المحاضرات تغطي كل محاور البرنامج المقرر في المقياس وهي كالآتي:

الفصل الأول: حول توظيف الموارد البشرية من حيث المفهوم والأهمية والأهداف، كما نتاولنا مراحل عملية التوظيف الأساسية: وهي الاستقطاب والاختيار و أخيرا التعيين.

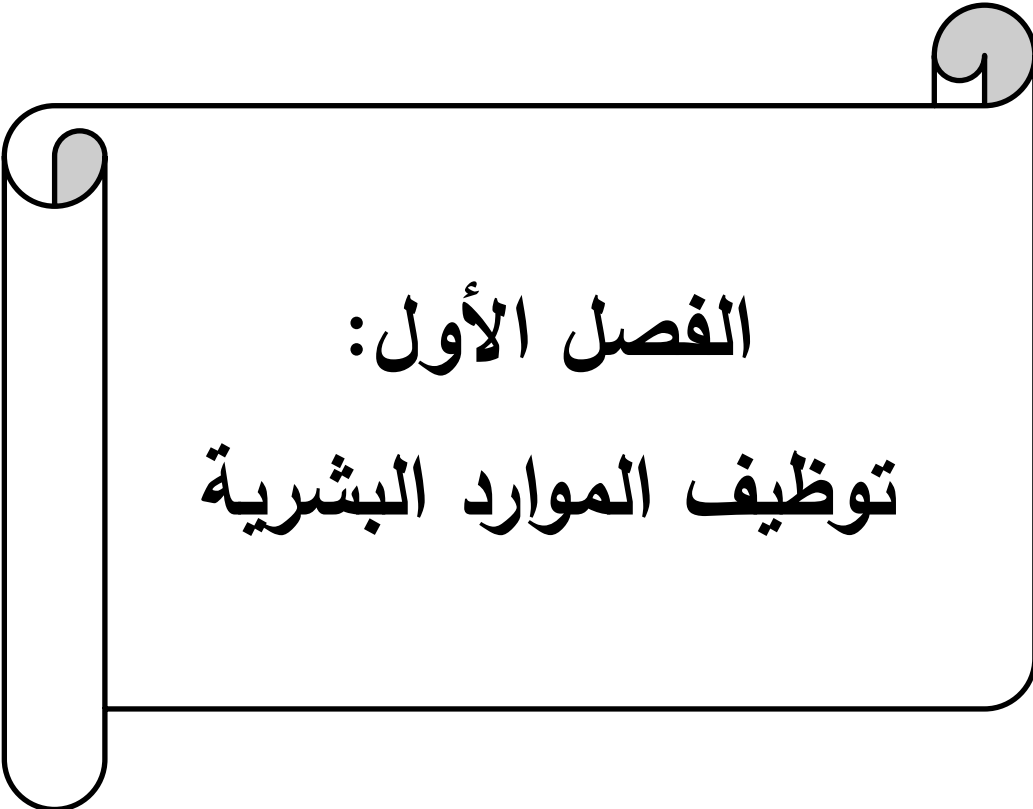
أما الفصل الثاني: فقد تطرقنا فيه إلى تسيير المسار المهني للموظف من حيث المفهوم والأهمية والأهداف، كما تناولنا مراحل الحياة المهنية للموظف وأخيرا العناصر الأساسية في تسيير المسار المهني للموظف.

أما الفصل الثالث: تم تخصيصه لإلقاء الضوء على أهم المداخل النظرية التي اهتمت بدراسة الموارد البشرية، وشمل هذا الفصل المدخل الكلاسيكي، والمدخل النيوكلاسيكي والمدخل السلوكي وأخيرا المدخل الحديث.

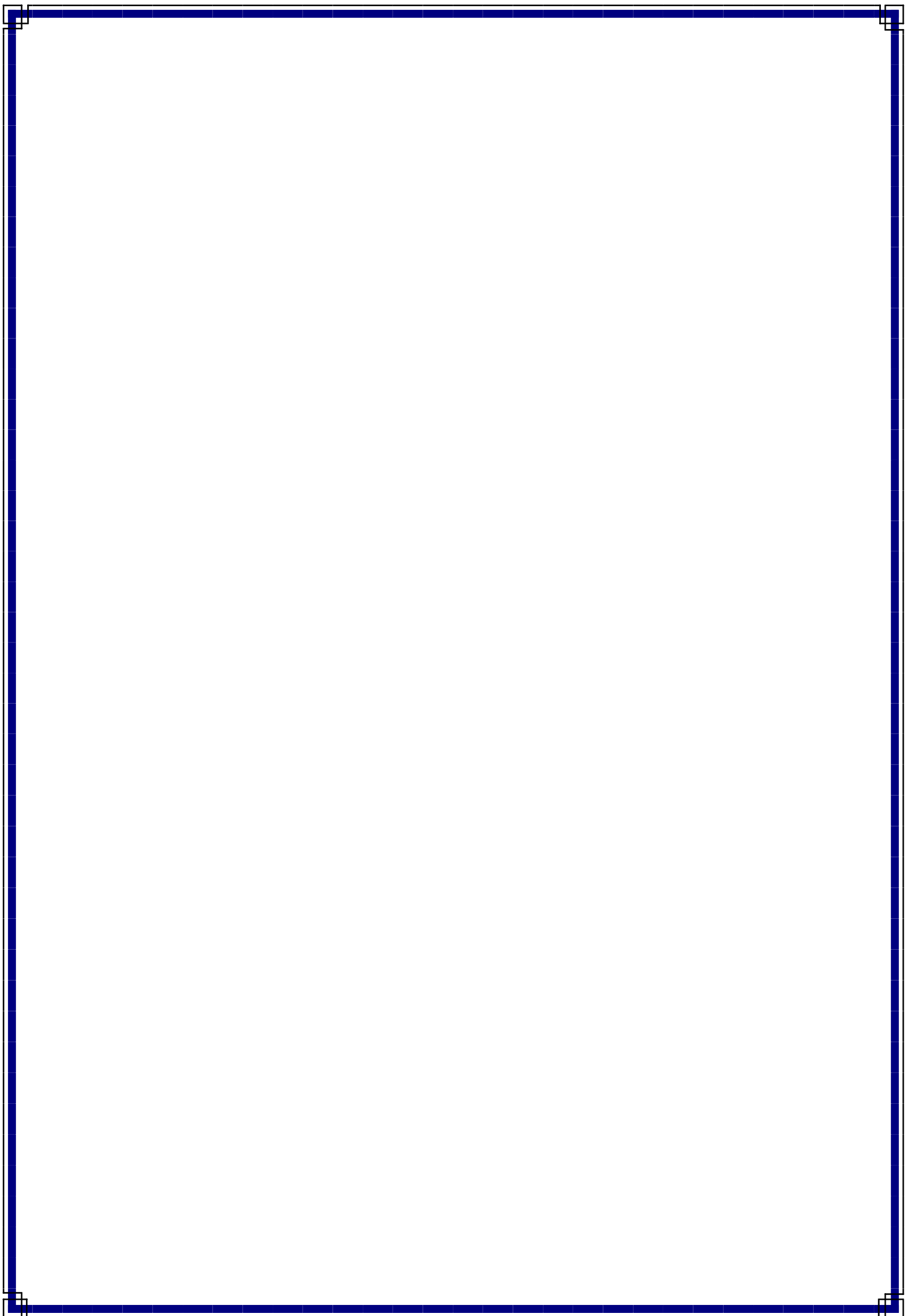
أما الفصل الرابع: فتطرقنا فيه إلى وظيفة التكوين من خلال التعريف والأهمية والأهداف، بالإضافة إلى مراحل التكوين وأنواعه، ثم أساليب التكوين وأخيرا النظرة الحديثة لوظيفة التكوين.

أما الفصل الخامس: ضم وظيفة تقييم الأداء حيث تم التطرق إلى مفهوم وأهمية وأهداف عملية تقييم الأداء في المؤسسة، وكذلك التعرف على من يقوم بعملية تقييم الأداء في المؤسسة، وأخيرا أهم الأساليب التي تعتمد عليها المؤسسة في تقييم أداء الموظفين .

والفصل السادس والأخير: فقد تضمن مفهوم التنمية البشرية وأبعادها ومؤشراتها، وواقع وأفاق التنمية البشرية في الجزائر، لنختم هذا البحث بخاتمة، فالمراجع المستخدمة في البحث.



الفصل الأول:
توظيف الموارد البشرية



أولاً- توظيف الموارد البشرية

مقدمة: يعتبر توظيف الموارد البشرية عملية أساسية في أي مؤسسة، حيث تهدف إلى استقطاب الأفراد المناسبين لشغل الوظائف المتاحة وتعتمد هذه العملية على تحديد احتياجات المؤسسة، ثم البحث عن المرشحين وتقييمهم لاختيار الأفضل منهم.

يساهم التوظيف الجيد في تحسين أداء المؤسسة، وزيادة الإنتاجية، وتقليل معدل دوران العمل لذلك، من المهم اتباع استراتيجيات فعالة لضمان اختيار الكفاءات التي تناسب أهداف المؤسسة وتسهم في نجاحها.

1- مفهوم التوظيف: هو توفير الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة واللجوء إلى مصادر هذه المواد بمختلف الوسائل لتتمكن من اختيار وتعيين شخص للعمل.¹

والتوظيف هو النشاط الذي يقتضي الإعلان عن الوظائف الشاغرة وترغيب الأفراد المؤهلين للعمل في المنظمة وذلك بغرض تحقيق الأهداف الموضوعية.²

ويعرف التوظيف كذلك انه عبارة عن سيرورة يتم من خلالها الاختيار من بين عدة مرشحين من أجل شغل منصب شاغر أو منصب تم استحداثه.³

وبناء على ما تقدم يمكن تقديم تعريف للتوظيف على انه النشاط الذي يتم من خلاله البحث عن اليد العاملة المناسبة والملائمة لشغل مناصب العمل الشاغرة في المنظمة.

2- أهمية التوظيف: تلعب عملية التوظيف دوراً رئيسياً في أي مؤسسة وذلك من سعيها إلى استقطاب واختيار أفضل الكفاءات التي بها تسعى المؤسسة إلى تحقيق أهدافها، والأهمية البالغة لعملية التوظيف تظهر من خلال الدور الفعال الذي تلعبه في إنجاح استراتيجية إدارة الموارد البشرية، إذ نستخلص أهمية التوظيف من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، فهذه الأهداف الأساسية والرئيسية يتمثل في السعي إلى توفير أفضل العناصر من ذوي الكفاءات

¹ - رفعت عبد الحليم القاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية والإدارة، القاهرة، 2005، ص 205.

² - ربحي مصطفى عليان، أساس الإدارة المعاصرة، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 241.

³ - Jean guyot, le recrutement Méthodique du personnel, entreprise moderne , édition paris, 1979, P18.

والمؤهلات الممتازة،¹ لهذا نجد أن المؤسسات تلجأ إلى عملية التوظيف لكونها تساهم وتساعد على جلب اليد العاملة المناسبة ليتم توظيفها داخل المؤسسة، وهذا لا يتحقق إلا عن طريق القيام بمجموعة من العمليات والإجراءات لضمان الاستخدام الأمثل والأفضل للموارد البشرية ذوي الكفاءات والمهارات من أجل تحقيق أكبر إنتاجية وبهذا تكون المؤسسة قد حققت أهدافها.

وتعود أهمية عملية التوظيف على إدارة الموارد البشرية في التقليل من توظيف الشخص الخطأ والغير المناسب، والذي سيكلف المؤسسة الكثير، فبالإضافة إلى تكلفته على المؤسسة من حيث الراتب والدورات التدريبية، هناك تكلفة قد تكون أضعاف ذلك والتي يترتب عنها خسائر ناتجة عن القرارات الخاطئة التي يقوم بها الشخص المعين لشغل الوظيفة، وقد تصل إلى خسارة المؤسسة²، فأهمية التوظيف تظهر من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

وترتبط عملية التوظيف بعملية تقييم الأداء الذي تكشف نتائجه عن مستوى كفاءة التوظيف، وذلك بعد مرور فترة التجربة التي يخضع لها الموظف الجديد.³

3- أهداف التوظيف: يعتبر التوظيف مرحلة مهمة بالنسبة لحياة المؤسسة والأفراد ومن الاهداف المرجوة من عملية التوظيف ما يلي:

- محاولة استخدام أعلى المهارات التي تحتاج إليها المؤسسة⁴، ونعني به أن عملية التوظيف تهدف إلى تقدير المؤسسة لاحتياجاتها من اليد العاملة.
- تأكيد وضمان الفرص لتنمية القدرات الذاتية وكفاءة العاملين.
- الوصول إلى درجة الإشباع الأمثل لحاجات أو رغبات الافراد.

¹ فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص65.

² المرجع نفسه، ص65.

³ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية والكفاءة الإنتاجية، ط3، دار غريب لطباعة و النشر والتوزيع، مصر، 1985، ص119.

⁴ منصور أحمد منصور، المبادئ العامة في إدارة وتخطيط القوى العاملة، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975، ص 94

- تشجيع مبدأ اشتراك العمال في عملية إصدار القرارات وعلى الأخص قرارات شؤون القوى العاملة.

- الاعتراف بذاتية الفرد وتشجيعه لتحقيق أهداف المؤسسة وربط الأهداف الشخصية للعاملين بأهداف المؤسسة.

- الوصول إلى الحد الأقصى من مساهمة الفرد لتحقيق أهداف المؤسسة.

- ضمان وتأكيد كفاءة وقدرة وجدارة القيادة.

- توفير مستوى عال من الأمان الاقتصادي للفرد العامل.¹

- إتاحة الفرصة لأكبر عدد من المترشحين لكي يتسنى للمؤسسة اختيار أحسنهم.

- وضع المترشح في المكان المناسب له والذي يسمح له باستخدام طاقاته وقدراته.

- تلبية حاجات المؤسسة من اليد العاملة المطلوبة.

4- مراحل عملية التوظيف: تمر عملية توظيف الموارد البشرية بثلاث مراحل رئيسية داخل المؤسسة وهي:

1-مرحلة الاستقطاب: يقصد باستقطاب الموارد البشرية المصادر التي تحصل منها المنظمة على العنصر البشري والعمل على استكشاف مصادر جديدة وتنميتها وكذلك العمل على تقويم تلك المصادر بصورة مستمرة لكي تتمكن من الاهتداء إلى أفضل الموارد البشرية في الوقت المناسب.²

ويعرف الاستقطاب أيضا بالبحث عن الأفراد المؤهلين وجذبهم لشغل الوظائف الشاغرة³، وعلى الرغم من تنوع مصادر الحصول على الموارد البشرية إلا ان الباحثين صنفوا هذه المصادر إلى مصدرين رئيسيين وهما المصادر الداخلية والمصادر الخارجية.

¹ - المرجع نفسه، ص94.

² - مؤيد سعيد سالم، عادل حرجوش صالح، إدارة الموارد البشرية، ط1، مطبعة الإقتصاد للتوزيع والنشر، بغداد، 1991، ص91.

³ - علي غربي، بلقاسم سلاطونية، إسماعيل قيرة، تنمية الموارد البشرية، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص 79.

أ-مصادر داخلية: المقصود بالمصادر الداخلية هو اعتماد المنظمة على الموارد البشرية المتاحة داخل المنظمة والتي تتوفر فيهم شروط ومتطلبات الوظيفة حيث يتم ذلك من خلال عدة طرق منها:¹

-الترقية

-النقل الوظيفي

-الإعلان الداخلي

-المعارف والأصدقاء

من مزايا هذا النوع من التوظيف:

1-رفع الروح المعنوية لدى العاملين وبذلك يتحقق الولاء والإخلاص والاستقرار الوظيفي وهذا بدوره يساعد على تحقيق الأهداف المنشودة.

2- يوفر هذا المصدر عمالة لديها خبرات في العمل وهذا بدوره يقلل تكاليف التدريب.

3-المحافظة على القوى العاملة في المنظمة من التسرب في حالة الترقية والتقدم.

4-المحافظة على السرية خاصة إذا كانت الوظيفة تتطلب ذلك.

5-تحفيز الموظفين ورفع قدراتهم من أجل الحصول على الترقية.²

ومن عيوب هذا النوع من التوظيف:

1-حجب خبرات واساليب العمل الجديدة التي يمكن الحصول عليها من الخارج.

2-قد يتم سوء اختيار العاملين في حالة الترقية.

3-عدد الموظفين المتقدمين للوظيفة يكون محدود وقليل نسبيا

¹ - فيصل حسونة، مرجع سابق، ص 66.

² - فيصل حسونة، مرجع سابق، ص 66.

4- قد لا تكون المصادر الداخلية بالكفاءة المطلوبة.

ب- مصادر خارجية: من غير الممكن الاعتماد على المصادر الداخلية فقط في التوظيف مما يضطر المنظمة للبحث عن مصادر خارجية والتي تتمثل بما يلي:

1- تقديم طلبات التوظيف والسير الذاتية: حيث يقوم الأشخاص بالتقدم بطلبات التوظيف أو إرسال السير الذاتية بالبريد أو عن طريق الإنترنت والبريد الإلكتروني.¹

2- عن طريق الإعلان: الإعلان بالصحف أو الراديو والتلفاز وكذلك في المجلات.

3- مكاتب التوظيف: وهي عبارة عن مكاتب متخصصة تقوم بعملية التوظيف بالتنسيق مع المنظمة صاحبة الشأن حيث أصبحت هذه الطريقة من طرق التوظيف الفعالة في الوقت الحالي.

4- المؤسسات التعليمية: تلعب الجامعات والكليات والمعاهد الفنية دور فعال في توظيف الخريجين حيث ظهرت علاقة وثيقة بين الجامعات والكليات والمعاهد الفنية مع المنظمات وذلك لاستقطاب الخريجين وخاصة المتفوقين منهم من أجل العمل لصالح هذه المنظمات وتتطلب هذه الطريقة وضع برامج تدريب فعالة.²

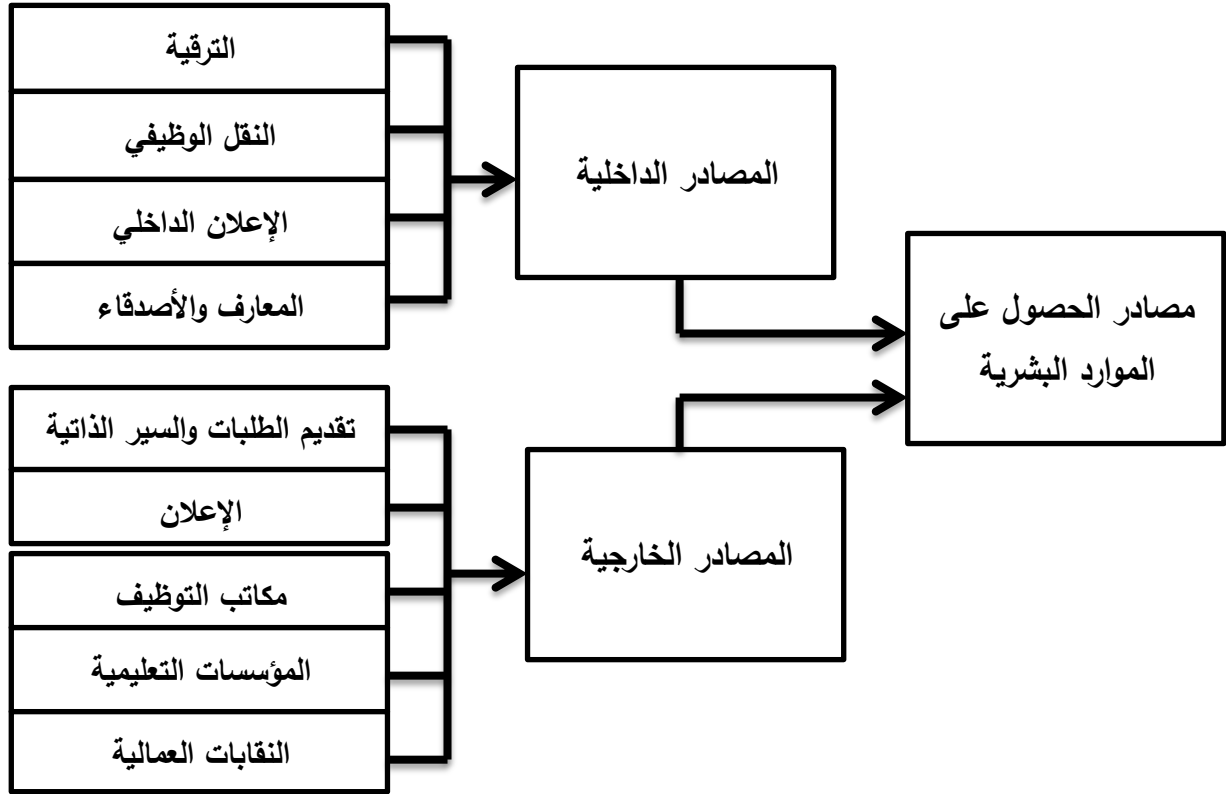
5- النقابات العمالية: حيث تعمل هذه النقابات على تأمين العمل للأفراد وتساعد على تقليل نسبة البطالة،³ والشكل التالي يوضح مصادر الحصول على الموارد البشرية.

¹ - محمد قاسم القريوتي، الوجيز في إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، 2010، ص136.

² - فيصل حسونة، مرجع سابق، ص67.

³ - حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002، ص 147.

الشكل رقم (01) يوضح مصادر الحصول على الموارد البشرية



المصدر: يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسن الفضل، هشام فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 194

2- مرحلة الاختيار: بعد أن تتم عملية استقطاب الأفراد العاملين في المنظمة على الوجه الأكمل ويعني أن يتقدم للمنظمة عدد كافي من المؤهلين تأتي مرحلة الاختيار وتعرف على أنها عملية انتقاء أشخاص مؤهلين، من بين مجموعة مرشحين قادرين على القيام بأعباء الوظيفة وينطوي هذا التعريف على مفهومي الفاعلية والكفاءة في عملية الاختيار لما في ذلك من احتمالات الفشل أو النجاح¹، ويمكن تعريف الاختيار بأنه انتقاء أفضل الأشخاص المرشحين وأكثرهم صلاحاً لشغل الوظيفة، ويجب اعتماد مبدأ العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص أمام جميع المترشحين، وأن يتم الاختيار على أساس الجدارة والاستحقاق ويجب أن

¹ - عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين: منحنى نظمي، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص203.

يكون هناك نوع من الضبط عند اختيار الموظفين، فالشخص المناسب يجب أن يكون في المكان المناسب،¹ وكتعريف شامل للاختيار هو عملية انتقاء الأفراد الذين تتوفر لديهم المؤهلات الضرورية والمناسبة لشغل وظائف في المنظمة.²

1-2 خطوات عملية الاختيار: تمر عملية الاختيار بعدد من المراحل والخطوات ولكل مرحلة متطلبات ومشاكل خاصة بها وكل مرحلة تزود الإدارة بالمعلومات اللازمة والضرورية حول هؤلاء المترشحين ولكي يكون الاختيار سليماً فإن لا بد من اختيار الشخص المناسب للعمل وهذه الخطوات هي:

1- الإعلان عن الوظيفة: الإعلان هو آلية لإعلان مقدمي الطلب الناشطين بفتح التوظيف، وجذب العمال الأكفاء، وإن جذب الأفراد الأكفاء هو الخطوة الأولى في عملية توظيف عمال جدد، والمدير أو الشخص المسؤول عن التشغيل يجب أن يتجنب تشغيل أفراد إما أن يكونوا غير مؤهلين، أو من غير المحتمل استمرارهم في العمل لفترة معقولة، لأن استبدالهم قد يكون مكلفاً.

2- تلقي طلبات التوظيف: يحتوي طلب التوظيف عادة على معلومات بالنواحي الشخصية والاجتماعية والعلمية لطالب العمل، ويكون هذا الطلب مصمماً بطريقة علمية ومدروسة لتسهيل جمع كل المعلومات التي تفيد الإدارة في معرفة مدى صلاحية طالب الشغل للوظيفة ويشمل طلب التوظيف على بيانات تتمثل فيما يلي:³

* بيانات شخصية كالاسم واللقب، مكان الازدیاد وتاریخ المیلاد.

* المؤهلات العلمية كالدرجة العلمية والمؤهلات الدراسية التي يحملها المترشح لشغل الوظيفة.

* بيانات تتعلق بالمهارات والخبرات السابقة.

¹ - عبد الله حسين جوهر، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2011، ص 95
² - يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسن الفضل، هشام فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 203.
³ - يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسن الفضل، هشام فوزي العبادي، مرجع سابق، ص 210.

* بيانات تتعلق بالأشخاص او الجهات التي يمكن الرجوع إليها للاستفسار عنه.

3- الاختبارات: اختبارات التوظيف تعمل كألية للمنظمة لقياس المميزات الفردية مثل النزاهة، البراعة، المهارة، الذكاء، النضج، وأداء الأعمال ومن بين أهم هذه الاختبارات:

أ- **اختبار الأداء:** وهذا الاختبار يهدف إلى معرفة أداء الفرد في موقف وظيفي معين.¹

ب- **اختبار الذكاء:** تعمل هذه الاختبارات على قياس القدرات الذهنية والذكاء وطريقة تفكير الفرد لمواجهة مشاكل العمل وصحة الحكم على الاشياء،² فاختبارات الذكاء يسعى من خلالها إلى معرفة درجة ذكاء الفرد ومقارنة مستوى قدراته الذهنية مع المستوى الذي تتطلبه الوظيفة.

ج- **اختبارات المعرفة:** تقيس الاختبارات المعرفية مدى امتلاك الفرد معارف معينة غالبا ما ترتبط بالوظيفة التي سيشتغلها.

د- **اختبار المهارات:** حيث تركز على قياس قدرات ومهارات الفرد المتحملة وقياس درجة الذكاء والقدرات المتخصصة.

هـ- **اختبار الشخصية:** يهدف هذا النوع من الاختبارات إلى الكشف ومعرفة جوانب شخصية الفرد والتأكد من مدى ملاءمتها لطبيعة الوظيفة، فهذا الاختبار يهدف إلى وضع تقدير لمعرفة ما إذا كان الشخص يناسب العمل المعلن عنه أم لا³، فمن خلال تقييم نتائج هذا الاختبار نحاول معرفة خصائص شخصية الفرد التي تتطلبها الوظيفة ومدى توفرها في الشخص الذي سوف يتم تعيينه في ذلك المنصب.

¹ - المرجع نفسه، ص 211.

² - فيصل حسونة، مرجع سابق، ص 68.

³ - يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسن الفضل، هشام فوزي العبادي، مرجع سابق، ص 211.

و- اختبار القدرة على الإنجاز: يقيس هذا النوع من الاختبارات مقدرة الشخص على تأدية العمل وخبرته في فنون مهنته¹، هذا بمعنى أن من خلال اختبارات القدرة نحاول الكشف عن قدرات الفرد.

4-المقابلات: وهي تأتي بعد إجراء الاختبارات بحيث يتم فيها تصفية وغرلة المترشحين وتحديد الأشخاص الذي ستجري معهم المقابلات الشخصية، واختيار أكثرهم تطابقا لمتطلبات الوظيفة، والمقابلة أنواع:²

أ-المقابلة الموجهة: وهي المقابلة التي تحتوي على أسئلة مخطط لها سلفا، بحيث تعطى لكل متقدم بنفس الترتيب والتسلسل، وبما أن المقابلة الموجهة تستخدم دقة ووقتا أثناء التخطيط لها وإعداد أسئلتها، فإن البعض من الباحثين وجدها أكثر مصداقية وقبولا من سواها من المقابلات.

ب-المقابلة نصف الموجهة: بحيث يركز هذا النوع من المقابلات عن أسئلة موجهة ومخطط لها مسبقا والجزء الآخر يحتوي على اسئلة غير محددة، قد يطلقها المقابل من وحي المقابلة ذاتها.

ج-المقابلة الغير موجهة: وهي تمتاز بأسئلة ليست معدة سابقا وتختلف أسئلتها والمواضيع التي تغطيها باختلاف المقابلين الذين يتطلب منهم القيام بها، أي تترك الحرية الكاملة للمقابل في طرح الأسئلة التي يراها ضرورية.

5-التدقيق في المتقدم: تقوم إدارة الموارد البشرية بالتحقق من صحة البيانات التي صرح بها المتقدم، وهذا يتم عن طريق الاتصال بأصحاب العمل الذين عمل معهم سابقا وكذا أصدقائه³، وقد تخطو المؤسسات خطوات أكبر وتتحرى عن المتقدم من مصادر اخرى ليست قريبة الصلة بالمتقدم ومن بينها نجد سجلات الشرطة والمحاكم.⁴

1- فيصل حسونة، مرجع سابق، ص 68.

2- حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص ص 209-210.

3- محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 2003.

4- حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص 218.

6- الفحص الطبي: تقوم المنظمات بالطلب من العامل الفحص الطبي للتأكد من حالته

الصحية وقد تشمل الفحوصات الطبية ما يلي:¹

- فحص اللياقة العامة.

- فحص تعاطي المخدرات.

- فحص خلو من الأمراض.

إن الفحص الطبي مهم من ناحية سلامة إجراءات عملية الاختيار حيث تحتاج بعض الوظائف إلى سلامة الحواس لتحمل وخاصة الخدمة التي تحتاج إلى دقة الانتباه والسرعة في الانتقال من مكان إلى آخر.

3-مرحلة التعيين: بعد ان يتم الانتهاء من اتخاذ قرار الاختيار، فإن مرحلة التعيين تحاول

وضع الشخص في المكان والعمل الملائم لمؤهلاته وخبراته وصفاته الشخصية، كما تحدد لها بطاقة وصف الوظيفة، وعلى الرغم من أنه من الطبيعي أن لا يتم اختيار الشخص قبل أن يتم تحديد الموقع أو الوظيفة التي سيشغلها²، ويعرف التعيين بأنه تلك العملية التي تتم بها اختيار أنسب عمل لفرد معين أو هو عملية مساعدة للفرد على اختيار مهنة تناسبه وإعداده لها وإحاقه بها وعلى التقدم فيها على نحو يكفل له النجاح فيها والرضا عنها وعن نفسه والنفع للمجتمع³، وهناك من يعرف التعيين على أنه إصدار القرار بتعيين المترشح أو المترشحة في وظيفة معينة، بقسم أو إدارة محددة اعتباراً من تاريخ محدد، ويترتب عن هذا القرار حقوقاً للموظف في الأجر، الواجبات والمسؤوليات الملقاة على عاتقه⁴، وتهدف عملية تعيين الموارد البشرية إلى تحقيق حاجات المؤسسة وحاجات الأفراد، وتتمثل المراحل المتعددة في عملية التعيين فيما يلي:⁵

* تحديد الحاجة إلى تعيين بعض الأشخاص.

¹ - يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسن الفضل، هشام فوزي العبادي، مرجع سابق، ص216.

² - محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار النشر للجامعات، القاهرة، 2013، ص126.

³ - وفاء فؤاد شلبي، منار عبد الرحمان محمد خضر، إدارة وتنمية الموارد البشرية، جامعة حلوان، مصر، 2003، ص123.

⁴ - أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار النهضة العربية، مصر، 2006، ص288.

⁵ - باري كشواي، إدارة المواد البشرية، ط2، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2006، ص ص 59-60.

* تحديد متطلبات أو احتياجات العمل.

* اتخاذ القرار بشأن مصادر الموظفين المحتمل تعيينهم.

* تحديد طريقة الاختيار.

* وضع المترشحين في قوائم قصيرة.

* اختيار المترشح الناجح.

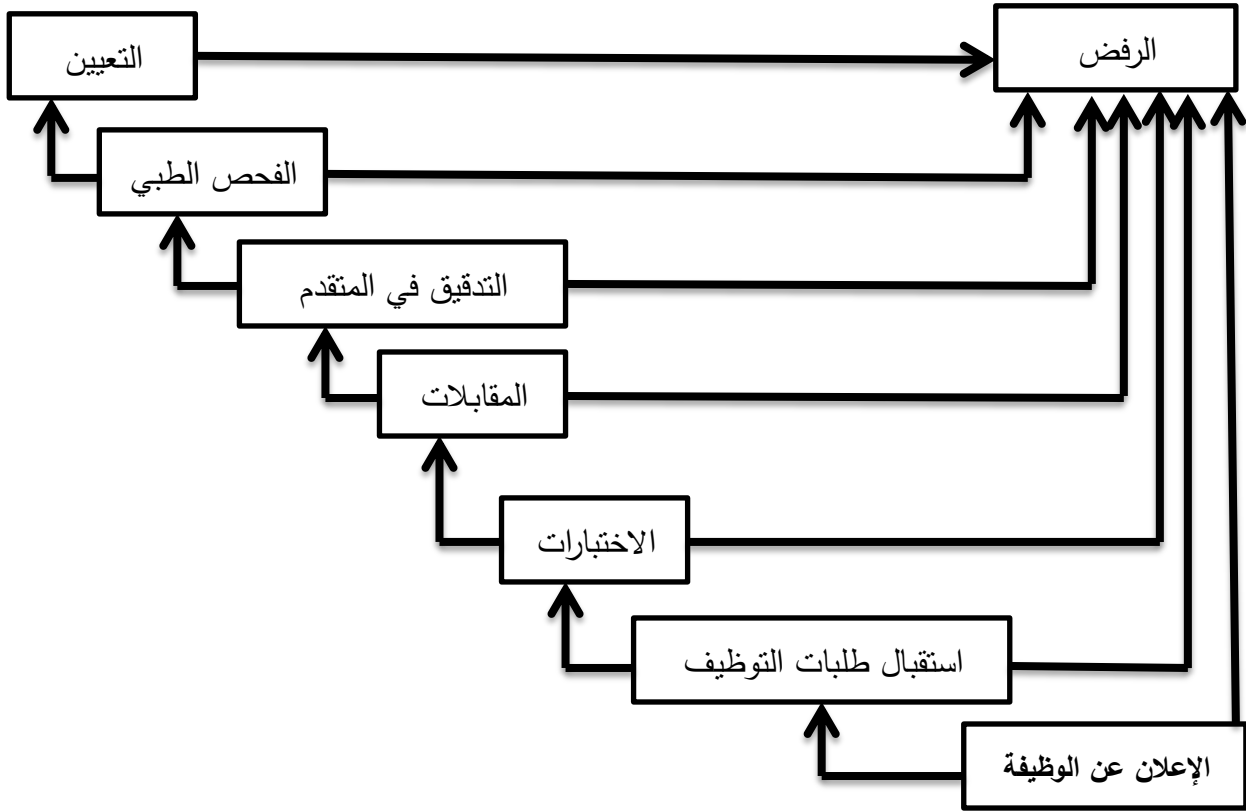
* إعلام المترشحين بالنتيجة.

* تعيين المترشح الناجح.

فوظيفة التعيين تسعى إلى إيجاد التناسب والتطابق بين شروط ومتطلبات الوظيفة الشاغرة أو المستحدثة، وبين مؤهلات وكفاءات المتقدم لشغلها¹، والشخص الذي صدر قرار تعيينه يتم توجيهه للعمل وتوظيفه ويتم تزويده بكافة معلومات المؤسسة والوظيفة التي قدمت له، بحيث هناك بعض المؤسسات تخضع الموظف الجديد لبرنامج توجيهي يمتد فترة قصيرة تتراوح بين أسبوع إلى شهر، بحيث تعرف الموظف على أهداف العمل وأنظمة العمل، خاصة القضايا التي تتعلق بالرواتب والتعويضات، المكافآت و الإجازات، كما يتطرق البرنامج التوجيهي إلى بعض النواحي التدريبية في حالة استقطاب الموظف من خارج المنظمة، ويمكن تلخيص أهم خطوات وإجراءات مرحلة الاختيار ومرحلة التعيين في الشكل التالي:

¹ - حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص195.

الشكل رقم (02) مراحل الاختيار والتعيين

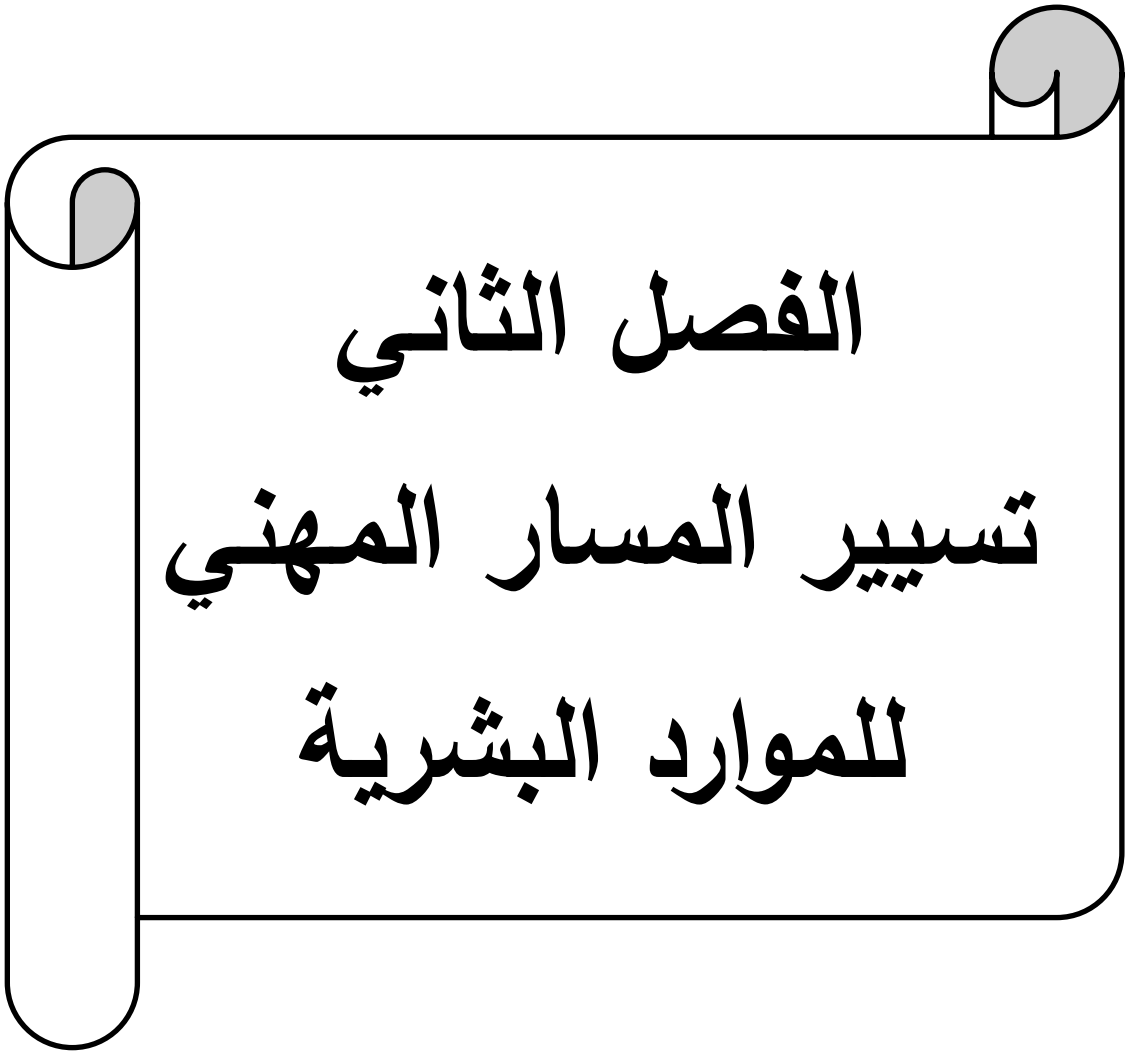


المصدر: يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسن الفضل، هشام فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية
مدخل استراتيجي متكامل، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 218.

خلاصة:

عملية توظيف الموارد البشرية تعتبر خطوة حاسمة في بناء وتنمية أي منظمة، حيث تساهم في اختيار الأفراد الذين يمتلكون المهارات والخبرات المناسبة لدعم وتحقيق أهداف المنظمة، تبدأ العملية بتحديد احتياجات المنظمة، ثم يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة، ومروراً بتقييم المتقدمين واختيار الأفضل بينهم، وصولاً إلى عملية التوظيف والتدريب والتأهيل المستمر للموظفين الجدد.

في الختام، يمكن القول إن عملية توظيف الموارد البشرية لا تقتصر فقط على ملء الشواغر الوظيفية، بل هي عملية استراتيجية تهدف إلى بناء فريق عمل قادر على الإبداع وتحقيق النجاح المستدام لذا، يجب أن تكون هذه العملية شاملة ودقيقة لضمان اختيار الأشخاص المناسبين الذين سيشملون مسؤولية تحقيق أهداف المؤسسة وتطويرها.



الفصل الثاني
تسيير المسار المهني
للموارد البشرية

ثانياً - تسيير المسار المهني للموارد البشرية:

مقدمة:

عندما نتحدث عن تسيير المسار المهني للموارد البشرية فنحن نتحدث عن مستقبل الموارد البشرية في المنظمة والطموحات الوظيفية التي يمكن أن تحققها هذه الموارد على مدى خدمتها فيها، فالمستقبل الوظيفي يبين للفرد مسار خدمته الوظيفية في المنظمة، فيعرف ماهي الوظيفة التي سيبدأ بها، وما هي الوظائف المحتمل أن يرقى أو ينقل إليها خلال مساره المهني، معنى ذلك أن الحديث يدور حول شيء هام جداً بالنسبة لكل من يعمل في المنظمة، وبشكل خاص هؤلاء حملة المؤهلات العلمية الذين لهم طموحات وظيفية يريدون تحقيقها عبر مسيرة حياتهم العملية

وبشكل عام تشتمل وظيفة تسيير المسار المهني في المنظمات على دراسة وتخطيط ثلاثة جوانب تنظيمية أساسية تتشكل منها هذه العملية وهذه الجوانب هي:¹

* تخطيط مسارات الخدمة الوظيفية التنظيمية في المنظمة، التي توضح خطوط حركة انتقال العاملين بين الوظائف التي يشتمل عليها هيكلها التنظيمي من قاعدته وحتى قمته، والتي يمكن أن تمر فيها الموارد البشرية خلال حياتها المهنية من بدايتها وحتى نهايتها.

* تخطيط مسار خدمة كل فرد ومستقبله المهني، وذلك في ضوء مسارات الخدمة التنظيمية السابقة، حيث يكون لكل فرد مساره الخاص به، ويحدد في ضوء الوظائف الشاغرة أو الخالية، وقدراته وإمكاناته، وميوله ورغباته، ومستوى كفاءته في العمل.²

* ما يتوجب على المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية القيام به وتوفيره من أجل مساعدة الموارد البشرية على تحقيق مسارات خدمتها الوظيفية المستقبلية وبلوغ نهاية هذه المسارات.

¹ HERRIOT,P.,THE MANAGEMENT OF CAREER, STRATEGIC PROSPECTS FOR HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, IPD, LONDON, 1995, P 305-320.

² - يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسن الفضل، هشام فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص445.

1- **ماهية المسار المهني:** يعرفه أحمد ماهر بانه " من المصطلحات الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية ويطلق عليه التخطيط وهي إحدى الوظائف التي تعنى بإحداث توافق وتطابق بين الفرد من جهة والوظائف التي يشغلها من جهة أخرى وذلك بغرض أساسي هو تحقيق أهداف المنظمة في الإنتاجية، وتحقيق أهداف الأفراد في الرضا عن العمل"¹

- **مفهوم التخطيط المهني:** يركز التخطيط المهني على أهمية مجال تخصص الفرد وعلى كونه مجال عمل مدى الحياة، لذلك أصبح التخطيط المهني والذي يتمثل بالتخطيط للتقدم في مجال المهنة عملية ضرورية يحتاج الفرد أن يقوم بها بشكل منظم.

ويقصد بالحياة المهنية: سلسلة من الوظائف التي ينتقل من خلالها العامل في حياته العملية، مما يعني أن الأفراد العاملون في المنظمات هم بأمس الحاجة إلى إرشاد وتوعية حول كيفية بدء حياتهم العملية وما هي متطلبات و شروط النمو الوظيفي.

أما المهنة فهي: جميع الوظائف التي مارسها الفرد العامل خلال حياته وهي تمثل خطة الفرد في العمل ولكل مهنة أهداف تتمثل بالمواقع الوظيفية المستقبلية الذي يسعى إليها الفرد والتي تكون جزءا من مهنته.²

واعتمادا على ما سبق فإن تخطيط وتسيير المسار المهني هو الطريق الذي يسلكه الموظف وتساعدته الإدارة أو (إدارة الموارد البشرية) للوصول إلى مراكز وظيفية أفضل خلال حياته العملية في المنظمة.³

فضلا عن أن دور إدارة الموارد البشرية في تخطيط مهنة الأفراد العاملين قد تنامي في الآونة الأخيرة حيث أخذت معظم الإدارات تعطي اهتماما استثنائيا للتطوير الوظيفي وتخطيط المسار المهني للموظف على الرغم من صعوبته وتعقيده.

¹ - أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2014، ص522.

² - Stephen L, Cohen, Toward & More Comprehensive Career Planning Program, Personnel Journal, (September 1979), P611

³ - John R, Sehermerhom, James G Hunt, and Richard N, Osborn Organizationl Behavior (New York :John Wiley & Sons, Inc,6th,ed,1997,P111.

إذ تعد هذه المهمة الطريق الفاعل لإشباع حاجات الأفراد العاملين نظرا للفوائد التي تحققها عملية التخطيط لمهنة الأفراد العاملين في المنظمات.

2- أهمية تسيير المسار المهني: تنفذ المنظمات برامج لتطوير وتدريب العاملين لديها لتحسين مؤهلاتهم وأدائهم ولتهيئة الأعداد التي تحتاجها لشغل الوظائف المهمة في المستقبل، ولتسيير المسار المهني أهمية كبيرة من بينها:¹

1- تطوير إمكانيات ترقية الأفراد العاملين، حيث ان التخطيط المهني يساعد في تطوير المهارات والمؤهلات اللازمة.

2- تقليل معدلات دوران العمل، وهذا يتم من خلال الاهتمام بالأفراد والتركيز على حاجاتهم المهنية مما يؤدي إلى زيادة الولاء التنظيمي.

3- إبراز القابليات الكامنة لدى الأفراد العاملين من خلال تحديد الأهداف المهنية وتوضيحها.

4- تقليل الحواجز عن طاقات الأفراد ومؤهلاتهم بحيث يصبح كل من المدراء والأفراد العاملين وأقسام الأفراد مدركين لقبليات كل فرد في المنظمة بشكل واضح.²

5- إشباع حاجات الأفراد العاملين من خلال إتاحة الفرصة للأفراد ذوي المؤهلات والكفاءات للتطوير مما يؤدي إلى إشباع حاجاتهم العليا كالحاجة إلى الإنجاز والتفوق.

6- المساعدة على وضع الخطط الفاعلة للأفراد العاملين وتهيئتهم للأعمال المهمة مما يؤدي إلى رصانة ومتانة الخطط وإجراءات العمل الإيجابية.

يتضح من خلال ذلك أن تسيير المسار المهني له أهمية استراتيجية للتنظيمات فهو الوسيلة لزيادة فاعلية وتحسين سلوك العاملين وزيادة انتمائهم للعمل، فالاتجاهات الإدارية الحديثة بدأت بالاهتمام لمتطلبات الموظفين لمسارهم المهني وتطويره أكثر من الاهتمام بالوظيفة

¹ - سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، 1999، ص150.

² - يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسن الفضل، هشام فوزي العبادي، مرجع سابق، ص 483.

نفسها وأصبحت برامج التنمية الوظيفية تهدف إلى التوافق بين متطلبات وحاجات العاملين من جهة ومتطلبات وحاجات التنظيم من جهة أخرى.

3- أهداف تسيير المسار المهني: يمكن للمنظمات تحقيق أهداف رئيسية من وراء إتباع المسارات المهنية الرسمية او توفير الإرشاد والنصح للعاملين حول المسارات المهنية في المنظمة، وتكون هذه الأهداف مهنية بحيث تكون واقعية ومهمة فعلا للفرد، ومن أهم هذه الأهداف:¹

1-مقابلة الاحتياجات المباشرة والمستقبلية من الموارد البشرية وفق الجدول الزمني لحاجات العمل.

2-إطلاع المنظمة والعاملين على الفرص الوظيفية للعاملين.

3- تحقيق الإفادة القصوى من البرامج التي تضعها إدارة الموارد البشرية من خلال التنسيق الفاعل للنشاطات الخاصة بالاختيار والتدريب وتنمية العاملين.

4- مراحل الحياة المهنية للموظف:

يمر الموظف خلال حياته العملية بمراحل معينة نستطيع حصرها في الآتي:²

1-مرحلة الحداثة: يقصد بهذه المرحلة بداية العمل في المنظمة التي تتطلب من الموظف حديث التعيين التعرف على بيئة العمل وطبيعته وأبعاده والمسؤوليات والمهام المسندة لوظيفته، وتمتد هذه المرحلة من ستة أشهر إلى اثني عشر شهرا.

وقد يخضع الموظف خلال هذه المرحلة إلى برامج تهيئة لتعريفه بأساليب لعمل والإجراءات والتعليمات التي يلتزم بها، وقد يخصص مرشد له لتدريبه على رأس العمل ووضع خط سير لتقدمه الوظيفي.

¹ -A.B Randolph, Managerial Career Coaching, Training and Development Journal,N.J.July 1990,PP 54-55.

² - Lisa A, Burke, Developing High-Potential Employees in the new Business Reality, Business Horizons 40,no,2 march/april 1997,p18.

2- مرحلة النمو: يستطيع الموظف بعد فترة العمل الأولية أي في فترة مرحلة الحداثة، اكتساب المهارات والخبرات وتكوين الاتجاهات المطلوبة نحو العمل والعاملين وتحقيق الأداء بالمعايير المعتمدة والتدريب وتأهيل نفسه للترقية عبر السلم الوظيفي في المنظمة والتنقل عبر الوظائف أو سلسلة الوظائف ضمن اختصاصه، وتمتد هذه المرحلة من سنتين إلى خمس سنوات.

3-مرحلة النضوج: يستطيع الموظف في هذه المرحلة تكوين اتجاهات معينة واقتراح أساليب عمل مبتكرة وتعديل خط سير حياته المهنية حسب المتغيرات التي يصادفها في حياته العملية، وقد تكون هذه المرحلة انتقالية بسبب انتقال الموظف لشغل وظائف في قمة الهرم الوظيفي للمنظمة أو لاقتناص فرص عمل خارج المنظمة، التي يعمل لديها نظرا لخبراته التي اكتسبها والتي تجعله موضع اهتمام المنظمات الأخرى المنافسة.¹

4-مرحلة التقاعد: تضع معظم المنظمات خطط وبرامج لمساعدة موظفيها على إنهاء حياتهم الوظيفية، حسب خطة مدروسة فبعض تلك المنظمات تحدد سن (55-60) عاما للتقاعد، أو التقاعد المبكر (50) عاما، وتصمم لهم برامج تركز على النواحي المالية، مثل خطة للتقاعد والتأمين الصحي والمنافع المتعلقة بالمعالجة والإعفاءات الضريبية، وقد تخصص بعض المنظمات دورات تأهيلية للمنتوق إحالتهم على التقاعد حول أفضل الوسائل للتمتع بالوقت بعد ترك العمل والمشاكل التي قد يصادفها المتقاعد وطرق التغلب عليها، وقد تسمح بعض المنظمات للمتقاعدين بالعودة ثانية لأعمالهم في حالة عدم نجاحهم في حياتهم.

5- العناصر الأساسية في تسيير المسار المهني:

إن من صلب إدارة الموارد البشرية تسيير المسار المهني للموظفين الذي يقع على عاتق المنظمات تحمل مسؤولية القيام به، بما يساعدها على المحافظة على الموظفين المتميزين والاستفادة من طاقاتهم إلى أعلى درجة، ويندرج ضمن تسيير المسار المهني مفاهيم الترقية، والنقل الوظيفي، والتسريح المؤقت من العمل، وتنزيل الدرجة، وأحيانا قرار الاستغناء عن

¹ - يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسن الفضل، هشام فوزي العبادي، مرجع سابق، ص 484.

خدمات الموظف إذا لم يكن قادرا على أداء العمل على الوجه المطلوب، أو تقاعده بعد وصوله سن التقاعد.

1- الترقية: يقصد بالترقية شغل الافراد العاملين إحدى الوظائف ذات المسؤوليات الصعبة بشرط أن يصاحب توفر المهارات والخبرات الإضافية في المتقدم إلى الترقية، ويصاحب الترقية عادة زيادة في الامتيازات الوظيفية إذ تنطوي الترقيات على تغيير في طبيعة الأعمال، ودرجة المسؤولية ومجال السلطة وزيادة الأجر.¹

كما يعرف آخرون الترقية على أنها شغل الموظف المرقي لوظيفة ذات مستوى أعلى من الصعوبة والمسؤولية والسلطة والمركز يفوق مستوى وظيفته الحالية.²

أن الترقية تعتبر من الطرق الأساسية التي تميز وتطور قابليات الأفراد العاملين في المنظمة دون اللجوء إلى ملئ الشواغر من الخارج، ومن المعروف أن المناصب العليا قليلة العدد حصرا مع المستويات الإدارية الوظيفية الأخرى لذلك يكون العرض أكثر من الطلب مما يكون لازما من استخدام معيار مناسب يتم على أساسه توزيع الفرص المحدودة على الأعداد الكبيرة من الأفراد الطالبين لها، ومن اهم ما يتعلق بهذا الموضوع معيار الأقدمية لان بذلك يكون القضاء على كل المعايير الشخصية والاجتماعية والسياسية والمحسوبية والوساطة³، ولكن من المأخذ على هذا المعيار أنه يؤكد على صفة الجمود في الجهاز الوظيفي الإداري وهي لا تقل شأنًا على الوساطة والمحسوبية بالإضافة إلى عزوف أهل الكفاءة عن العمل بالجهاز الإداري المتسلسل.

2- أهمية الترقية في المسار المهني للموظف : تعتبر الترقية عملية حيوية لكل من المنظمة والعاملين فالمنظمة تسعى من وراء توفير نظام الترقية للعاملين لتحقيق الاتي:⁴

- رفع الروح المعنوية للعاملين الحاليين.

¹ - محمد قاسم القريوتي، الوجيز في إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص250.

² - زكي محمود هشام، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنتاجية، دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع، القاهرة، 1975، ص229.

³ - نظمي شحادة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 229.

⁴ - حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار العقل للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص 144.

- توفير الحوافز لأصحاب الكفاءات لزيادة الإنتاج والتميز في العمل.

- ضمان استمرار العاملين من أصحاب الكفاءات في العمل في المنظمة.

- خفض دوران العمل والمحافظة على الخبرات داخل المنظمة.

- زيادة الاستقرار والأمن الوظيفي للعاملين.

3- نقل الموظفين: إن مفهوم نقل الموظفين يختلف عن مفهوم الترقية إذ يعد النقل حركة الفرد العامل من وظيفة إلى وظيفة أخرى بنفس المستوى المهني وبنفس مستوى الأجر والراتب، وفي الغالب لا يحدث تغيير فيها.

ويطلق على حركة الفرد العامل هذه بالنقل الأفقي أي النقل بين الوظائف في نفس المستوى الإداري، حيث لا يصاحب النقل أي تغيير في الأعباء والمسؤوليات أو زيادة في المراتب وفي المزايا.

وتتم عملية النقل عندما تكون لدى الإدارة معرفة بالعاملين الذين هم بحاجة إلى النقل إلى وظائف أخرى تلائم قدراتهم أكثر إذ ربما يتم تعيين موظف في وظيفة ما لا تتلاءم مع صفاته ومميزاته الشخصية وطاقاته، فيصبح من الضروري نقله لوظيفة أخرى تلائم مميزاته بحيث يمكنه إظهارها في الوظيفة الجديدة المنقول إليها.¹

ويمكن اعتبار هذا النوع من النقل استجابة لظروف الموظف أو استجابة لظروف العمل، وفي الحالة الأولى يصبح النقل حافزا إيجابيا للموظف طالما انسجم مع حاجاتهم وظروفهم الخاصة، بخلاف ذلك فقد يمثل النقل حافزا سلبيا أي عقوبة بالنسبة لهم، أما في الحالة الثانية فقد تلجأ المنظمة على هذا النوع من النقل لمعالجة بعض المشاكل الدائمة للعمل والتي قد تنشأ بسبب فشل الموظف في أداء عمله بشكل جيد الأمر الذي يدفع الإدارة إلى نقله إلى وظيفة أخرى تتلاءم مع قابلياته، كما قد ينشأ هذا النوع من النقل نتيجة لتغيير في

¹ - Thomes S, Bateman and Scott A, Snell, Management Building Competitive Advantage, 3d ed, Chicago, Ill, Richard D, Irwin, 1996, P350.

أساليب الإنتاج أو التكنولوجيا المستخدمة في العمل¹، ولا شك ان هناك حاجة ماسة لأن تضع الإدارة أسسا وسياسات موضوعية وواضحة للنقل نظرا لما يحمله النقل من مخاوف مستقبلية للعاملين على مستوى العمل والمستوى الشخصي والاجتماعي للفرد، ومن الجدير بالذكر أن بعض التنقلات تظهر وكأنها تتضمن تقليل في الأعباء والمسؤوليات، وكذلك في الأجر، وهذا النوع من التنقلات يسمى تنزيل الدرجة الوظيفية ويتم بموجبه نقل الفرد من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى أدنى في المستوى الإداري، مما يؤثر في الدخل المادي والحالة المعنوية للموظف.

والمقصود بالتنزيل الوظيفي نقل الموظف من وظيفة إلى وظيفة أدنى تكون ذات مسؤوليات وأعباء أقل وفي بعض الأحيان يصاحب مثل هذا النقل التخفيض في الراتب أو أي مزايا أخرى كان يتمتع بها الموظف في وظيفته السابقة قبل النقل، ويتم تنزيل الدرجة الوظيفية لأسباب رئيسية منها:

- ضعف كفاءة الفرد العامل في المنظمة وإمكانياته بشكل لا يتيح له تحقيق مستوى مقبول من الكفاءة.

- إهمال الفرد في العمل وتقاعسه عنه.

- ارتكاب الموظف مخالفة يستحق عليها العقوبة تستوجب تنزيل درجته الوظيفية.

4- الإقالة: يعتبر قرار الإقالة للموظف قرار صعب بحقه لأن الإقالة ناجمة عن ظروف خارجية لا إرادة للموظف بها، إذ إنه لم يرتكب خطأ في الأساس يحاسب عليه.

ويقصد بالإقالة: الاستغناء عن خدمات الموظفين الأكفاء والذين لا زالت لديهم الرغبة والاستعداد للاستمرار في العمل في المنظمة،² وهناك اسباب عديدة تدفع المنظمة إلى إقالة بعض الموظفين من بينها التالي:

¹ - مؤيد سعيد سالم، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية، جامعة بغداد للنشر والتوزيع، بغداد، 2001، ص387.

² - محمد ماهر عليش، إدارة الموارد البشرية، دار القلم للنشر والتوزيع، بيروت، 1985، ص392.

- إعادة تصميم هيكل الأعمال والمنظمة لرفع الكفاءة الإنتاجية لها لا سيما إذا كان عدد العاملين في المنظمات كبير ولا يتناسب مع الأعمال الموجودة.

- الظروف الاقتصادية التي تمر بها المنظمة مثل انخفاض حجم المبيعات بسبب انخفاض جودة السلعة أو الخدمة.

- الظروف الاقتصادية التي يمر بها الاقتصاد عموماً مثل ازدياد مستويات البطالة.

إن إقالة الموظفين تمثل أحد المشاكل المعقدة التي تكون وطأتها ليس على الفرد ذاته، وغنماً على المنظمة والمجتمع ككل ولغرض التخفيف من حدة هذه المشكلة لابد من سياسة سليمة مبرمجة مسبقاً تأخذ بنظر الاعتبار من هم الأفراد الذين يمكن الاستغناء عنهم ومن لا يمكن الاستغناء عنهم.

5-التقاعد: يمثل التقاعد حدثاً مهماً في دورة حياة الأفراد العاملين، مما يتطلب مسؤوليات أكبر على عاتق المنظمة، وتسهيل انتقال الأفراد من مرحلة إلى مرحلة من مراحل التطور العمري في عملهم الوظيفي بحيث تجعل الأفراد متقبلين لموضوع التقاعد¹.

ويقصد بالتقاعد الاستغناء عن الخدمات المقدمة من الموظف بعد وصوله السن القانوني للتقاعد حيث يتراوح السن القانوني في أغلب الدول ما بين سن (60-65) سنة مع وجود بعض الاستثناءات وهناك أسباب عديدة للتقاعد منها:

1-عامل العمر: فالعمر في الغالب يرتبط بالمستوى الصحي للأفراد فقد يبلغ الفرد سن معين لا يستطيع أن ينجز مهامه بناء على سنه لأنه سوف بانخفاض القابلية الجسمية والصحية للأفراد مما يعني ضرورة إحلال بدائل أكثر قابلية وتمتلك القدرات المؤهلة للعمل بكفاءة.

2- عامل المرض: إذ قد يتعرض الفرد العامل إلى مرض مزمن يجعله غير قادر على العمل بالشكل المطلوب منه مما يؤدي إلى تقاعده عن العمل.²

¹ - سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، عمان، 2011، ص220
² - يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسن الفضل، هشام فوزي العبادي، مرجع سابق، ص505.

3- عامل المدة القانونية: في بعض الدول تحدد للفرد العامل في المنظمات الموجودة في

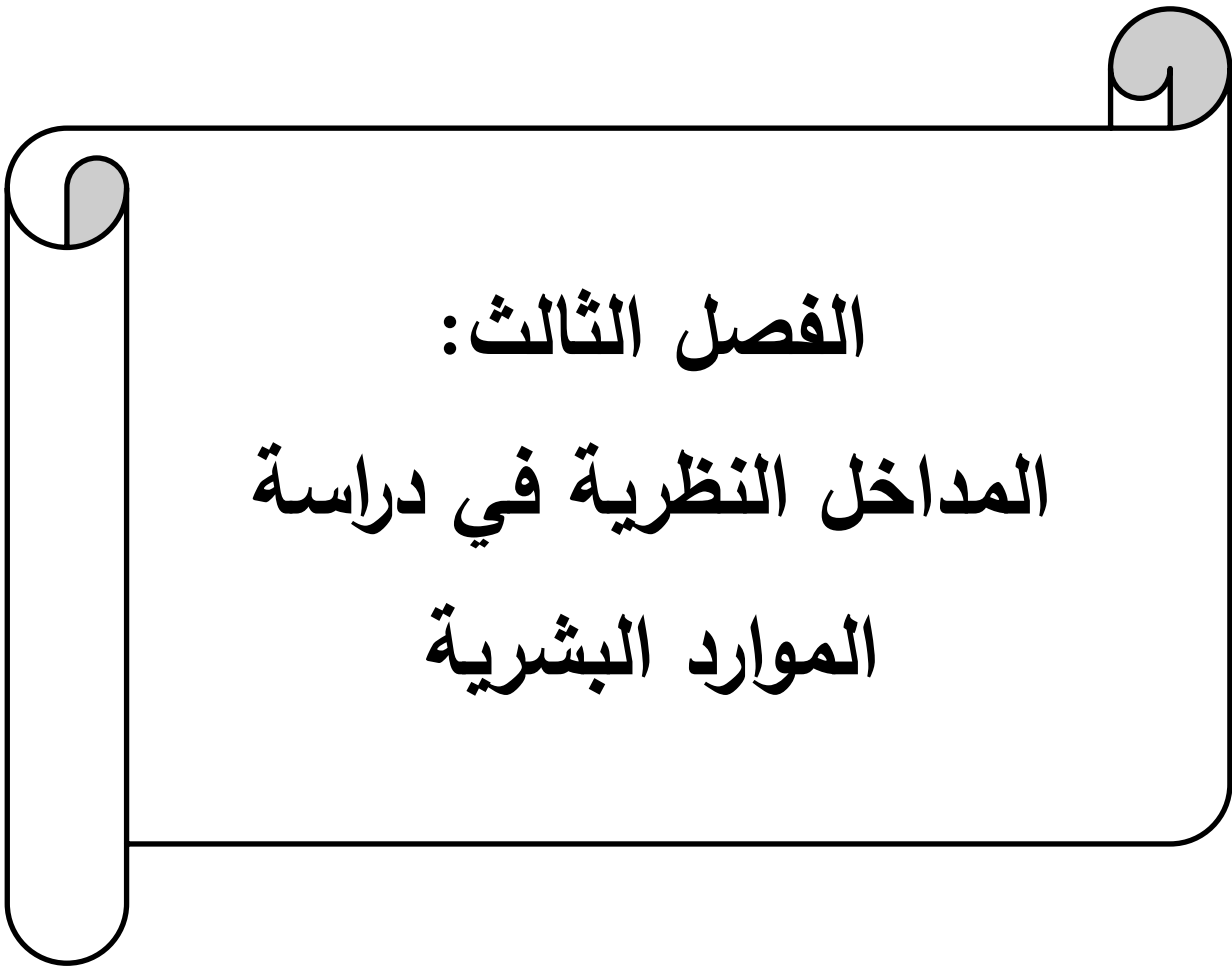
تلك البلدان مدة قانونية لا يجوز لذلك الفرد تجاوزها أي تحديد مدة قانونية للأداء الوظيفي.

ويختلف التقاعد عن الاستقالة حيث تمثل الأخيرة استغناء الفرد العامل عن وظيفته لأسباب تتعلق به وقد تحدث الاستقالة في أي وقت يرغب فيه الموظف أي لا تحدد بمدة قانونية مثل التقاعد، وعندما يتقاعد الموظف من عمله فإنه يستمر في استلام المزايا التي كان يتمتع بها قبل عندما كان يعمل في المنظمة التي ينتمي إليها كمكافأة نهاية الخدمة، والراتب التقاعدي، على العكس من الاستقالة التي لا تلزم المنظمة بإعطاء أي مميزات مالية للموظف المستقيل، والتقاعد يستخدم من قبل المنظمة لفسح المجال أمام الأفراد العاملين الشباب للدخول إلى العمل وتطوير كفاءتهم واستثمار طاقاتهم وهذا يؤدي إلى تطوير العمل والمنظمة، كما يساعد التقاعد الإدارة في التخطيط للموارد البشرية لديها بحيث تعرف مسبقاً غرض العمل الداخلي.

خلاصة:

يُعتبر تسيير المسار المهني للموارد البشرية من الركائز الأساسية لتحقيق النجاح المستدام في المنظمات، حيث يُساهم في تطوير وتحفيز الموظفين لتحقيق أعلى مستويات الأداء والابتكار، تبدأ هذه العملية بتخطيط دقيق وتوجيه مستمر للموظفين نحو الأهداف الشخصية والمهنية، مما يعزز من فرص النمو والتطور المهني، كما تشمل تقديم الفرص للتدريب، والتقييم الدوري للأداء، وتوفير بيئة تحفّز على التعلم المستمر.

في الختام، يُعد تسيير المسار المهني للموارد البشرية جزءًا لا يتجزأ من استراتيجية المنظمة لتنمية رأس المال البشري، فالاهتمام بتطوير المسار المهني للموظفين يعكس التزام المنظمة بتعزيز كفاءاتها وتحقيق تنافسية طويلة الأمد، مما يساهم في رفع مستوى الإنتاجية والرضا الوظيفي.



الفصل الثالث:
المدخل النظرية في دراسة
الموارد البشرية

ثالثا-المدخل النظرية في دراسة الموارد البشرية (المدخل الكلاسيكي، المدخل السلوكي، المدخل النيوكلاسيكي، المدخل الحديث)

مقدمة:

الموارد البشرية هي أهم عنصر في أي منظمة، لأنها تؤثر بشكل مباشر على نجاحها وتطورها ولي لفهم كيفية إدارة الموظفين وتحفيزهم وتحسين أدائهم، استخدم الباحثون عدة مداخل نظرية تساعد في تحليل سلوك الأفراد داخل بيئة العمل.

تشمل هذه المداخل طرقًا مختلفة لدراسة الموارد البشرية، مثل المدخل الكلاسيكي الذي يركز على القوانين والإجراءات، والمدخل السلوكي الذي يهتم بتحفيز الموظفين وتفاعلهم، والمدخل الحديث الذي يربط الموارد البشرية بأهداف المنظمة.

يهدف كل مدخل إلى تقديم فهم أعمق لكيفية تحسين أداء الموظفين وزيادة رضاهم، مما يساعد المنظمات على تحقيق النجاح والاستمرار في المنافسة.

أولاً- المدخل الكلاسيكي: يقصد بالفكر الإداري الكلاسيكي كل ما قدمه رواد الإدارة ومنظروها الأوائل من أطر ونماذج ونظريات ساعدت في تحليل وتفسير الواقع الإداري بمختلف عناصره ومتغيراته.

ولقد ظهرت نظريات الإدارة والتنظيم بداية في محيط إدارة الأعمال وامتد تأثيرها إلى الإدارات الحكومية فقد كان تأثير تلك الحركة كبير،¹ ضمن مظاهر هذا التأثير على النطاق الرسمي للإدارة العامة الأمريكية وكذلك الإنجليزية ان بدأت تلك الحكومتين تطبقان مبادئ الحركة العلمية على إعداد الجيوش والإنتاج الحربي، كذلك استغلتها الحكومة الأمريكية في إنجاح خططها من أجل التغلب على الأزمة الاقتصادية في الثلاثينيات من هذا القرن.²

¹ - شفيقة سرار، نظريات التنظيم وواقع الإدارة العامة الجزائرية، اطروحة دكتوراه تخصص علم إجتماع التنمية، جامعة قسنطينة2، الجزائر، 2016-2017، ص 55.

² - محمد رفعت عبد الوهاب، الإدارة العامة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2008، ص98.

وعلى صعيد أبحاث الإدارة العامة نجدها قد تأثرت أشد التأثر بحركة الإدارة العلمية التي ظهرت كما سبقت الإشارة إليه في مجال الصناعات الخاصة ومن أمثلة ذلك أبحاث الأمريكي لوثر جوليك L.Gulick إذ قسم العناصر الأساسية للإدارة العامة كما يلي: (التخطيط، تنظيم، الموظفون والعاملون، التنسيق، مسائل التوثيق، إدارة الميزانية) وأصبحت تلك العناصر رمزا للإدارة العامة وقد جمعها لوثر جوليك L.Gulick في اصطلاح POSDCORB الذي يحتوي على الأحرف الأولى لكل عنصر من تلك العناصر.¹

1- نظرية الإدارة العلمية: أغلب الكتابات تنسبها إلى فريدريك تايلور F.Taylor (1915-1956) غير أن الواقع وحسب العديد من المراجع يبدو غير ذلك²، حيث ان ظهورها سبقتة اجتهادات العديد من الباحثين في حقل الإدارة الصناعية من أمثال شارل باباج الذي قام بتطوير مجموعة من المفاهيم وحاول التصدي للعديد من المشكلات الإدارية والتي حاول دائما تمييزها عن المشكلات الفنية التي تتعرض لها المنشأة وأكد على ضرورة الاهتمام بالوقت الضائع إلى جانب دراسة الوقت باستخدام الساعة وهو الأسلوب الذي اعتمده تايلور فيما بعد في دراسة الزمن والحركة.

كما استلهم فريدريك تايلور أسسه العلمية في تنظيم العمل من أعمال هنري ماتكالف وفرانك روجيه وليليان جيلبرت و هنري تاون هذا الأخير الذي ربط الأجر بالإنتاجية للحصول على كفاءة عالية من قبل الأفراد العاملين، فجاءت مساهماتهم مكملة لبعضها البعض.³

وعلى نفس الأسس بنى فريدريك تايلور فلسفته في الإدارة العلمية إذ اعتبر المنظمة نظام شبه مغلق تتم داخله مجموعة تفاعلات مادية.

ولد فريدريك ونسلو تايلور بالولايات المتحدة الأمريكية بدأ أبحاثه عندما التحق بإحدى شركات الحديد والصلب حيث بدأ أبحاثه بسلسلة من الدراسات لتحديد أفضل وسيلة لقيام العامل بعمله اليومي، قسم تايلور العمل إلى مجموعة من العناصر، وقام بقياس الوقت

¹ - المرجع نفسه، ص99.

² - خليل حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، ط2، دار المسيرة، عمان، 2005، ص5.

³ - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مركز التنمية الإدارية للنشر، جامعة الإسكندرية، مصر، ط5، 1998، صص 36-37.

اللازم لكل عنصر، ومن ثم قام بتحليل الأعمال والعناصر من الناحيتين الجسدية والإنسانية، بهدف التوصل إلى معايير علمية واضحة لطريقة وكمية الإنتاج المتوقع من كل عامل.¹

وقد تمكن تايلور نتيجة دراسته للزمن والحركة، من زيادة الإنتاجية إلى أضعاف ما كانت عليه قبل دراسته، وارتفع بالمقابل الأجر الذي يحصل عليه العامل عن الأجر قبل الدراسات، وبذلك حقق أهم أهدافه ممثلاً برفع الكفاية الإنتاجية، زيادة الأجور، وأخيراً تخفيض تكلفة الوحدة المنتجة.²

وخلاصة القول فإن المبادئ الأساسية للإدارة العلمية كما جاء بها فريدريك تايلور تتلخص فيما يلي:³

1- البحث عن الطريقة العلمية المثلى لإنجاز المهام، ابتداءً من الدراسة العلمية للزمن والحركة وإعطاء التعليمات من قبل المشرفين كتقديم تخطيط العمل على الأقل بيوم من قبل.

2- إختيار العاملين يكون على أسس موضوعية.

3- المتابعة والمراقبة الدائمة للعمال.

4- وضع نظام للأجور والمكافآت مرتبط بكمية الإنتاج.

5- الفصل التام بين وظيفة التخطيط (والتي تتم في المكاتب) ووظيفة التنفيذ (والتي تتم في الورشات)

6- إستخدام الخبراء والمختصين لتحديد الظروف أو الشروط المحيطة بالعمل.⁴

7- التركيز على التدريب نظراً للدور الذي يلعبه في تحسين أداء العامل، حيث إذا درب

العامل على طريقة الأداء الصحيحة، فلا شك أن ذلك يقضي على الإبطاء في العمل.⁵

¹ - شفيقة سرار، مرجع سابق، ص56.

² - كمال بربر، الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين، ط2، دار المنهل اللبناني، بيروت، 2008، ص18.

³ - Sandra Chreire, Isabelle Hault, Les grands auteurs en management, EMS, paris, 2002, p55.

⁴ - علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975، ص65.

⁵ - حنفي محمود سلمان، وظائف الإدارة، مطبعة الإشعاع الفنية، مصر، 1998، ص12.

8- التركيز على نظام الأجور الذي أطلق عليه تايلور اسم النظام التمييزي للدفع بالقطعة

ويعني هذا النظام تحديد معدلي القطعة، أحدهما مرتفع والآخر منخفض.¹

والملاحظ على أعمال تايلور ومن تبعه من باحثين في حقل الإدارة العلمية إن اهتماماتهم

انحصرت في الاهتمامات المادية البحتة سواء من ناحية الوسيلة أو الغاية، فمن ناحية

الوسيلة فقد اهتم هؤلاء الباحثين بالجانب المادي من احتياجات الفرد العامل مهملين الجوانب

الأخرى النفسية والاجتماعية التي يختص بها البشر دون سواهم إلى درجة يخيل لك منها

أنهم يتكلمون عن آلة وليس إنسان، ومن ناحية الغاية والهدف فإن اصحاب الإدارة العلمية

يبدو أنهم لا يفكرون إلا في زيادة الإنتاج وتحقيق أكبر ربح للمنظمات الصناعية وغيرها من

المنظمات الهادفة للربح.

الانتقادات الموجهة لنظرية الإدارة العلمية: وكأي نظرية أخرى لا تخلو نظرية الإدارة

العلمية من نقائص فتحت الباب أمام العديد من الانتقادات ومنها أنه يعاب على هذه

المدرسة التي أسسها تايلور بأنها إدارة ميكانيكية، وذلك أنها أهملت العنصر الإنساني ولم

تضعه في الحسبان وركزت اهتماماتها بالإنتاج والعلاقات الرسمية، ونظرت إلى العامل على

أنه كسول، ولا يحب العمل، ومن ثم يجب التعامل معه من منطلق السلطة والتهديد، وهذا لا

يتأتى إلا من خلال تقوية سلطة المديرين والمشرفين.²

وإذا كان تايلور قد اتخذ من الفرد العامل وحدة للتحليل ونظر إليه على أنه وكما يقال ترس

في آلة أي وسيلة من وسائل الإنتاج وترتب على ذلك أنه إذا كانت الآلة تحتاج إلى تزويدها

بالفحم أو البترول كي تعمل، فكذلك العامل يحتاج إلى تزويده بالمال كي يقدم إنتاج

ممكن، مع تجاهل تام لثقافة الفرد الشخصية والبناء الاجتماعي للمجتمع الذي نشأ فيه

العامل، ناهيك عن الجوانب السيكولوجية للعامل داخل التنظيم.³

¹-المرجع نفسه، ص20.

²- محسن العبودي، الإدارة العامة العملية الإدارية، دار النهضة، القاهرة، 2004، ص24.

³- شفيقة سرار، مرجع سابق، ص58.

وقد كان الاهتمام الرئيسي للإدارة العلمية، تحقيق الضبط التنظيمي الإداري ويتضح هذا في الطريقة التي يتم بها ضبط عملية الإنتاج بأحكام بحيث لا تكون هناك فرصة لتلاعب العامل أو التصرف بحرية.¹

2-نظرية التقسيم الإداري: يطلق على هذه النظرية اسم التقسيم الإداري أو نظرية التكوين الإداري، جاءت من أجل استكمال النقص الحاصل في التaylorية، ويعد المهندس الفرنسي هنري فايول Henry Fayol بامتياز المؤسس الأول لها، حيث تناول الجوانب التي أغفلتها التaylorية، والتي تتمثل في وظائف الإدارة العليا والمشكلات التحليلية الخاصة بالبناء والعمليات التنظيمية عموماً²، لقد أكد أن أفكاره صالحة للتطبيق لجميع أنواع التنظيمات وليس التنظيمات والشركات الصناعية فقط.³

لقد حدد فايول ست عمليات ضرورية تنجز داخل أي مؤسسة مهما كان حجمها ودرجة تعقيدها هذه العمليات تجتمع في ستة وظائف رئيسية هي:

1-الوظيفة التقنية: تقوم بتحضير وتنفيذ ومراقبة سير العمل بالمؤسسة.

2-الوظيفة التجارية: تتطلب معرفة كفاءات البيع والشراء، كما تتطلب المعرفة الجيدة بالسوق وتحليل قوى أهم المنافسين المتواجدين في الساحة.

3-الوظيفة الأمنية:(تسيير المخاطر) حماية الممتلكات والأشخاص ضد جميع المعوقات التي يفرزها النظام الاجتماعي والتي تهدد السير الحسن للمؤسسة أو تحدد حياتها مثل: حوادث العمل، اضطرابات، سرقة...إلخ⁴

4-الوظيفة المالية: مكلفة بتزويد المؤسسة برؤوس الأموال، والاستغلال الجيد للموارد والرقابة.

¹ - سعد عيد مرسي بدر، الأيديولوجيا ونظرية التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص ص 132-133.

² - محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، دار الكتب الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1982، ص 132.

³ - Jean claude scheid, les grands auteurs en organisation, dunod paris, 1991, p76.

⁴ - -Sandra Chreire, Isabelle Hault :op, cit, p p 42-43.

- 5- **وظيفة المحاسبة:** الجرد، كشف الحساب، تقييم العائدات، الإحصاء وتعتبر وظيفة المحاسبة هي وسيلة هامة بالنسبة للوظيفة الإدارية فيما يخص عمليتي التخطيط والرقابة.
- 6- **الوظيفة الإدارية:** تنقسم إلى أربع وظائف إدارية هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة ويؤكد فايول أن هذه الوظيفة الإدارية ليست موجهة للمواد والآلات وإنما تخص الأفراد داخل التنظيم.
- وقد وضع هنري فايول 14 مبداء ودعا المديرين إلى استخدامها والاستفادة منها، وعدها أنها قابلة للتطبيق على المؤسسات جميعا وهي:¹
- 1- **تقسيم العمل:** أي اعتماد مبدأ التخصصية في تنظيم العمل إذا كان لنشاطات المديرين أو نشاطات الافراد.
 - 2- **السلطة:** أي حق المديرين في إصدار الأوامر وبسط سلطة نفوذهم من خلال خبرتهم وذكائهم لإنجاز المهام والنشاطات، وقد يتأتى مع السلطة المسؤولية.
 - 3- **الإنضباط:** أي إطاعة الأفراد قواعد المؤسسة وقوانينها والتقيّد بها.
 - 4- **وحدة القيادة:** حيث يجب على كل فرد أن يتلقى الأوامر من رئيس واحد دون سواه.²
 - 5- **وحدة التوجيه:** أي وجود رئاسة واحدة وخطة واحدة لكل مجموعة من الأنظمة ذات الهدف الواحد.
 - 6- **خضوع المصلحة الشخصية للمصالح العام:** أي انخراط أهداف الأفراد ضمن المصلحة العامة للمؤسسة، بحيث لا تتفوق أهداف الأفراد أو المجموعات ومصالحهم على أهداف المؤسسة ومصالحها.
 - 7- **تعويض الأفراد:** أي عدالة الرواتب والتعويضات بنظر الأفراد والمؤسسات.

¹ - حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2005، ص83.

² - Jean claude scheid : op, cit,pp 78-79.

8-المركزية: أي تمركز القرار أو السلطة في أعلى هرمية المؤسسة بالقدر المستطاع.¹

9-سلسلة التدرج: أي إتباع سلم وظيفي وخط للسلطات يجري من الرئيس إلى مساعديه المباشرين، ومن ثمة إلى الأفراد ذوي المراتب الدنيا، وهكذا إلى أن يصل على أدنى المستويات.

10-الترتيب: أي تنظيم موارد المؤسسة البشرية وغير البشرية، وتنسيق النشاطات والاعمال لتسهيل عمل المؤسسة ككل.

11-المساواة: أي احترام حقوق الافراد ورعايتها بما يؤمن العدالة لهم.

12-الإستقرار الوظيفي: أي الحفاظ على استمرارية عمالة الأفراد، والابتعاد عن سياسة إنهاء الخدمات أو ما شابه ذلك.

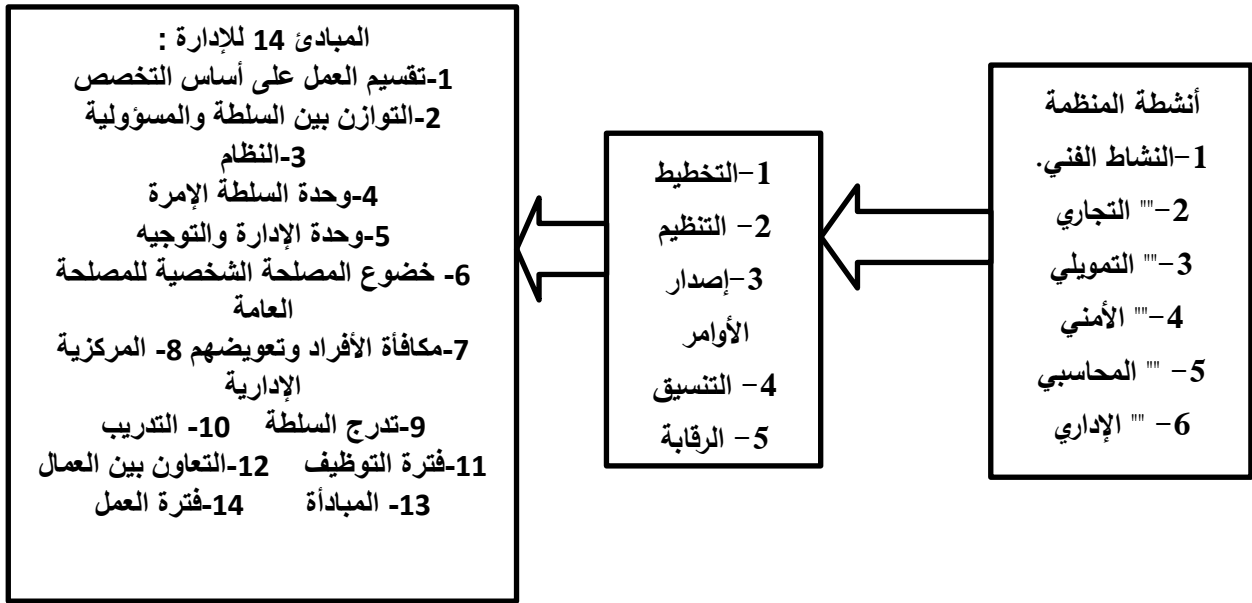
13-المبادرة: أي حث الرؤساء مرؤوسيهم أخذ مبادرة الإبداع واتخاذ القرارات المتقدمة.

14-روح التعاون: أي الاتحاد في فريق العمل يسوده التضامن والوحدة.

ويمكن تلخيص هذه المبادئ في الشكل الآتي:

¹ - حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص84.

شكل رقم (3): هنري فايول ومبادئه الإدارية



المصدر: من إعداد الباحث

الانتقادات الموجهة لنظرية التكوين الإداري: رغم قناعة هنري فايول بالقدرة الفائقة لمبادئه على تحقيق الفعالية الإدارية لمختلف التنظيمات إلا أن نظريته المندرجة تحت إطار النظرية الكلاسيكية في التنظيم والإدارة جعلها تتصف ببعض السلبيات فلم تستطع الصمود أمام مختلف الانتقادات منها انتقادات موجهة عموماً للنظرية الكلاسيكية مثل الروتين، الجمود بسبب هرمية السلطة ومركزية إصدار القرارات إذ تقتصر هذه العملية الأخيرة على فئة قليلة تحتل قمة الهرم التنظيمي مما يؤدي إلى سيطرة هذه الفئة على بقية الفئات الضعيفة في أسفل الهرم التنظيمي مما يسبب نشوب صراعات داخل التنظيمات، أضف إلى ذلك وجود تناقض بين المبادئ الإدارية التي صاغها فايول، فعلى سبيل المثال نجد بعض المبادئ مثل: هيراكية التنظيم، ووحدة القيادة ومبدأ السلطة والمسؤولية كلها مبادئ جامدة وتتناقض مع مبدأ المبادرة الذي يتطلب بعض المرونة في تطبيق القوانين، وإشراك العامل في اتخاذ القرارات والتي لا نجد لها مندرجة تحت أي مبدأ من مبادئ إدارة هنري فايول ولو من باب التخفيف من حدة وجمود بعض المبادئ.¹

¹ - شفيقة سرار، مرجع سابق، ص 62.

3- نظرية البيروقراطية لصاحبها ماكس فيبر Max Weber (1920-1964):¹

تعتبر هذه النظرية اللبنة الأولى لنشأت النظريات العلمية الأخرى، وقد ظهرت النظرية البيروقراطية في بداية القرن العشرين، وبعد ماكس فيبر المؤسس الأول لها، ومن بين أهم أهدافها أنها تصف الجهاز الإداري للتنظيمات وكيف يؤثر على الأداء، ويعني ماكس فيبر بالبيروقراطية النموذج المثالي للتنظيم الذي يقوم على أساس من التقسيم الإداري والعمل المكتبي،² وليس المقصود بها المعاني السلبية الشائعة في الاستخدام العادي غير المرغوب فيها.

لقد انطلق ماكس فيبر في تقديم نموذج البيروقراطي المثالي من خلال رؤيته لمفهوم السلطة، فرأى أن البيروقراطية المستحدثة عبارة عن امتداد للسلطة القانونية، هذه الأخيرة التي اعتبرها مؤشرا لنضوج علاقات السلطة في المجتمع، لذلك فقبل الخوض في النموذج المثالي الذي قدمه تجدر الإشارة إلى أنواع السلطة التي قسمها على ثلاث هي:³

أ- **السلطة الملهمة (البطولية):** وتقوم على الولاء المطلق لشخصية بطولية خارقة تجعل الرعية تستسلم وتمثل لسلطته، فالتنظيم هنا يتسم بعدم الاستقرار ويدار من قبل قلة من الأفراد المقربين له والذين يقومون بدور الوسطاء مع الجمهور.

ب- **السلطة التقليدية:** وتستمد شرعيتها من العرف والعادات والتقاليد والتراث واحترام الماضي، والتنظيم هنا إما أن يكون وراثيا (ملكي أو مشيخي) أو إقطاعي، وفي كلتا الحالتين تكون الإدارة تحكيمية ولكن في نطاق الموروث.

ج- **السلطة القانونية:** وتقوم على أساس عقلاني وتصاغ بشكل قواعد ومعايير موضوعية ورسمية، ويعتمد الحاكم في إدارته هنا على السلطة المفوضة له بالقانون والتي تلزم الأتباع

¹ - أحمد صقر عاشور، الإدارة العامة المقارنة، دار النهضة العربية، بيروت، 1979، ص 88.

² - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 35.

³ - عامر الكبسي، الفكر التنظيمي، دار الرضا، دمشق، سوريا، 2004، ص 81.

بطاعتها بحكم القانون وليس بحكم الصفات الشخصية أو الاحترام الموروث، وقد انطلق هذا التنظيم الإداري المطبق لهذا من السلطة "التنظيم البيروقراطي"¹.

ومن هنا فإن دراسة وتحليل فيبر للمؤسسات الحكومية البيروقراطية أكد على ضرورة قيام هذه الأخيرة على أسس عقلية رشيدة وموضوعية تضمن العمل بكفاءة عالية وتمكن من تشييد نمط ونموذج مثالي وهو ما يسمى بالنموذج البيروقراطي الذي ينطبق على كافة المنظمات الحكومية، وفي هذا الصدد يقول فيبر إن الإدارة البيروقراطية المثالية لا تتحقق إلا إذا طبق العاملون بها عشرة قواعد ومعايير هي:

1- السلطة تكون في إطار واجبات رسمية لا شخصية.

2- يتنظم الموظفون ضمن هرمية مبيّنة بوضوح.

3- كل وظيفة لها نطاق اختصاص محدد ومبني بوضوح.

4- تشغل الوظيفة على أساس علاقة تعاقدية حرة، وبالتالي حرية الاختيار.²

5- المترشحين لشغل الوظائف يختارون على أساس المؤهلات التقنية في الحالات الأكثر عقلانية، وتقيم قدراتهم عن طريق امتحان أو أنها تكون على شكل شهادة تضمن معارفهم التقنية أو الاثنين معا (الشهادة + الامتحان)، والتوظيف يكون بالتعيين وليس بالانتخاب.

6- المرتب يكون نقدي، وللموظفين الحق في التقاعد، إلا في ظروف استثنائية وخاصة في المنظمات الخاصة يستطيع الموظف إنهاء عقد العمل، للموظف الحرية في الاستقالة، وسلم المرتبات يتبع الترتيب الهرمي.

7- تعتبر الوظيفة هي الشغل الوحيد أو الأقل الشغل الرئيسي للموظف.

¹ - Carol Kennedy : toutes les théories du management, traduit Stéphane Derville et autres, Maxing, Paris, 2003, pp331-332.

² - شفيقة سرار، مرجع سابق، ص 64.

8- الوظيفة تكون المسار لذلك يتم اعتماد ترقيات ترتبط بالأقدمية أو بالأعمال المنجزة أو بالاثنين معا، وتكون الترقية خاضعة لأحكام الرؤساء.¹

9- الموظف لا يكون مطلقا مالكا للوسائل الإدارية ولا مالكا لمنصبه.

10- الموظف يخضع لضبط ورقابة نظامية ومستمرة في عمله.

ومن خلال المعايير والقواعد البيروقراطية التي قدمها فيبر يمكن استخلاص الخصائص البنائية الأساسية التي تميز الشكل البيروقراطي للتنظيمات، فهذه الخصائص تتمثل في: تقسيم العمل والتخصص، تدرج السلطة، القواعد الرسمية، الانفصال التام بين الإدارة وملكية المكتب ووسائل الإنتاج، وتقيد عملية اختيار الموظف وترقيته بالكفاءة والتخصصية والاقدمية كمعايير موضوعية، ويعتبر التكامل والارتباط بين تلك الخصائص المحك الأساسي عند قياس مدى إسهام البيروقراطية في تحقيق الكفاية الإدارية.

كما أن فيبر عندما طرح نموده المثالي في البيروقراطية، كان لابد من إيجاد دخل ثابت ومستمر له، وهذا العامل بدوره لا يتواجد إلا بنمو وتطور الاقتصاد النقدي، حتى يمكن دفع الأجور والمرتبات في صورة نقدية للموظفين.²

ويبدو أن فيبر شديد الإيمان بالتنظيم البيروقراطي فهو يرى بأن نموده يحقق عدة مزايا: الدقة، المعرفة الكاملة بالمستندات، السرعة، الاستمرار، الوضوح، الوحدة، الخضوع الكامل للرؤساء، تخفيض التكلفة الإنسانية والاقتصادية للعمل، تخفيض الاحتكاك بين الأفراد.³

كما أن فيبر كان يفضل نموده البيروقراطي المثالي على مختلف التنظيمات الأخرى لسبب جوهري في نظره هو أن التنظيم البيروقراطي يتضمن الخصائص الفنية التي تعليه عما عداه من التنظيمات شبه التنظيم البيروقراطي مقارنة بالتنظيم غير البيروقراطي بمقارنته بالفرق بين الآلة الحديثة والآلات اليدوية.⁴

¹ - Carol Kennedy: op, cit, pp 331-332.

² - إبراهيم درويش، الوسيط في الإدارة العامة- النظرية والتطبيق، دار النهضة العربية، القاهرة، 1998، ص527.

³ - عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة العامة المقارنة، الدار العلمية الدولية ودار الثقافة، عمان، 2000، ص100.

⁴ - شفيقة سرار، مرجع سابق، ص66.

الانتقادات الموجهة للنموذج المثالي البيروقراطي لفيبر: رغم المزايا الذي ذكرها ماكس فيبر عن نمودجه البيروقراطي المثالي إلا أنه لم يسلم من العديد من الانتقادات إذ أنه عند بحثه عن الكفاية الإدارية اعتمد على الشكل العقلاني الرشيد متجاهلا السلوكيات اللاعقلانية التي يمكن للبشر ان يمارسوها، وهو في هذا يتشابه مع نظيرته الإدارة العلمية، على أساس أن الإدارة العلمية تهتم أساسا بالكفاية بإتباع الطريقة العلمية البحتة والتي تعتمد بدورها على القدرات العقلية، لذلك فالمأخذ المسجلة على النموذج الفيبري البيروقراطي لا تخرج عن عدد من السلبيات والتي مفادها:

1-الألية: نتيجة لإهمال الطبيعة النفسية للإنسان، ومعاملته كألة.

2- التناقض: فمبدأ التدرج الهرمي يتعارض مع مبدأ الخبرة والتدريب كأساس لاختيار الموظفين.

3-الإغلاق: فنجاح التنظيم لا يتوقف على الخصائص الداخلية فحسب بل يرتبط بالبيئة الخارجية، وهذا ما لم يأخذ به فيبر لأن البيروقراطية تعالج التنظيم كنظام مغلق.¹

4-الجمود: نتيجة منطقية للتحديد القاطع للاختصاصات والمسؤوليات، بحيث يمكن التنبؤ بالسلوكيات ومحاسبة الأفراد، إن جمود السلوك الوظيفي قد يحقق أهداف البيروقراطية، لكنه في الوقت نفسه يؤدي إلى مزيد من المتاعب لجمهور المتعاملين مع المنظمة.

5-إختلال التوازن التنظيمي: هذا الاختلال يظهر كنتيجة طبيعية، في إحكام الإشراف، والرقابة الصارمة التي تدفع نحو الصراع الداخلي.²

إن الانتقادات الموجهة للبيروقراطية المثالية ولطابعها المحافظ والتسلطي والسرية والتضخم والاحتكار المعرفي، والتحالف مع التكنوقراط، دفعت بعض الاختصاصيين إلى التخفيف من حدة ظواهر الفساد الإداري التي قد تصاب بها المنظمة البيروقراطية.

¹ - عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سابق، ص ص 103-104.

² - شفيقة سرار، مرجع سابق، ص 66.

1-نظرية العلاقات الإنسانية: ظهرت هذه النظرية كرد فعل عن النظريات الكلاسيكية، حيث حاولت تصحيح المفاهيم التي كانت سائدة في فترة معينة، حيث ركزت على بعض العناصر التنظيمية التي لم تلق الاهتمام، ويعتبر إلتون مايو (Il thon Mayo -1880-1949) الباحث الأسترالي الممثل الرئيسي لها¹، فكان ظهور الاتجاه الإنساني في دراسة المنظمات فلقد أدى الفشل الذي تعرض له الفكر الكلاسيكي ونظرياته في تقديم الحلول الجدية الكفيلة بتطوير المنظمات، ومعالجة أزمته الحادة في مختلف الميادين وخصوصاً في مجال المشكلات العمالية وانخفاض كفاءة الاداء، وبروز مشكلات الكساد العالمي قبل نشوب الحرب العالمية الثانية، إلى بلورة وإنضاج المفاهيم السلوكية.²

وقد قام إلتون مايو بمجموعة من الدراسات في مصانع شركة وسترن إلكترىك بمدينة شيكاغو الأمريكية، إذ توصل على إثرها إلى اكتشاف التأثير المهم للعوامل الاجتماعية والعلاقات الإنسانية على الإنتاجية لدى العمال، وأدرك أنه يجب النظر للعامل من خلال مفهوم الرجل الاجتماعي الذي يسعى على إشباع حاجاته الاجتماعية، حتى ولو كان ذلك على حساب حاجاته المادية.³

ولعل أهم النتائج التي توصلت إليها دراسات إلتون مايو هو اكتشافه لأهمية العوامل الاجتماعية في الإنتاج، حيث إن تماسك أي جماعة والالتزام بمبادئها، يؤثر بكل وضوح على إنتاجية العامل وسلوكهم أثناء العمل، واعتبرت هذه النتائج كمبادئ تقوم عليها هذه النظرية، والتي تتلخص كما يلي:⁴

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

1- السيد الحسيني، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف، القاهرة، مصر، 1985، ص 136-141.

2- خليل محمد حسن الشماخ، خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 63.

3- أحمد عادل راشد، مذكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية، بيروت، 1981، ص 84.

4- علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى، الجزائر، 2002، ص 39.

- أن السلوك التنظيمي يتحدد وفقا لسلوك أفراد التنظيم الذين هم يتأثرون بدورهم بالضغوطات المستمدة من العرف والتقاليد التي تؤمن بها الجماعة وتفرض على أعضائه.

- تلعب القيادة الإدارية دورا أساسيا في التأثير على الجماعات، وتعديل تقاليدها بما يتناسب مع أهداف المؤسسة، وموازية مع ذلك تعمل القيادة الإدارية على تحقيق درجة أكبر من التقارب والتعاون بين التنظيمين الرسمي وغير الرسمي.

- السبيل الأفضل لتحقيق هذا التقارب هو إدماج غير الرسمي في التنظيم الرسمي، عن طريق إشراك العمال في عملية الإدارة وتحميلهم مسؤولية العمل لتحقيق أهداف التنظيم.

2- مساهمات أولفير شلدون: لقد عبر شلدون عن ضرورة خلق التوازن بين الابعاد المادية

والإنسانية في التنظيم حيث كتب يقول: "إننا يجب أن نحقق توازنا عادلا في دراستنا لأولويات الإنتاج من أدوات ومواد وعدد...إلخ، وبين العوامل الإنسانية المرتبطة بالعمليات الإنتاجية¹، وذهب شلدون إلى اقتراح مجموعة من القواعد للرفع من معنويات العمال:²

- لا بد من مساعدتهم على تصميم بيئة العمل الخاصة بهم.

- لا بد ان يتلقوا وسائل تحقيق مستوى مرتفع من المعيشة.

- لا بد ان يكون لديهم وقت كافي للتنمية الذاتية.

- لا بد من تأمينهم ضد البطالة اللاإرادية.

- لا بد من وجود روح المساواة في العلاقات بين الإدارة والعمال.

- لا بد أن يشتركوا في الارباح طبقا لإسهاماتهم.

3- مساهمات ماري فوليت M Folle: وفي نفس الاتجاه نبهت ماري فوليت إلى مجموعة

من النقاط من بينها: رداد الفعل السيكولوجية تجاه قوة وسلطة إعطاء الأوامر، وموضوع

¹ - خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، مرجع سابق، ص63.

² - صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، 2006، ص150.

إدارة الصراع، فنبهت إلى أن الأوامر المتسلطة تقابلها مقاومة من الأفراد، وبالتالي يمكن السيطرة على المواقف عن طريق الإقناع، أي تغليف الأوامر بالنواحي السلوكية والإنسانية وتطرق إلى موضوع الصراع، فرأت أنه أمر طبيعي أن تظهر الصراعات في المؤسسة، ولكن الأمر أيضا أن يتم إدارة هذه الصراعات بالطريقة التي تحقق أهداف الأطراف المعنية بالصراع، وذلك عن طريق التوفيق وليس التفريق أو سيطرة فريق على فريق آخر.¹

الانتقادات الموجهة للنظريات النيوكلاسيكية: رغم محاولة مدرسة العلاقات الإنسانية تكيف التنظيم مع الواقع الإنساني إلا أنها لم تسلم هي بدورها من عدة انتقادات أهمها:

- أن مدرسة العلاقات الإنسانية لا تقدم إطارا نظريا شاملا عن نظرية التنظيم، بل أنها تم جانباً واحد فقط هو الجانب الإنساني، كما عزلت التنظيم عن بيئته الخارجية وجعلت منه نسقا مغلقا، وفي هذا يقول بيتر دراكر " أنه لا ينبغي تجاهل مدرسة العلاقات الإنسانية أو نرفضها، بل على العكس من ذلك تعتبر وجهات نظرها أساسية وهامة في إدارة التنظيم الإنساني ولكنها ليست بناء متكامل وإنما تعتبر أحد الأسس فقط، وبقية الصرح مازال في حاجة إلى بناء."²

- كما افترضت أن إشباع الحاجات الاجتماعية للأفراد يؤدي بالتبعية إلى تحقيق الأهداف الرسمية للمنظمة، إلا أن هذه العلاقة غير سليمة، ولا يمكن قولها علميا، ذلك أن الإنتاجية كمتغير تابع تتحدد وفقا لعدد كبير من المتغيرات المستقلة بجانب طبيعة التفاعل بين هذه المتغيرات.

- إن تجارب حركة العلاقات الإنسانية التي تقدمت بها أثناء الدراسة قد شملت عددا محدودا من العاملين، الأمر الذي قد يقلل من دقة النتائج التي تم التوصل إليها من خلالها، وعليه تصبح عملية تعميم هذه النتائج أمرا قابلا للتشكيك علميا.³

¹ - اعتماد محمد علام، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1994، ص 88.

² - سعد عبد المرسي بدر، الإيديولوجية ونظرية التنظيم- مدخل نقدي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 101.

³ - أحمد عادل راشد، مرجع سابق، ص ص 84-85.

ثالثا- المدخل السلوكي: في السياق نفسه الذي ظهرت فيه مدرسة العلاقات الإنسانية، أي عندما ظهرت المشكلات الإنسانية في التنظيمات الغربية خاصة سوء العلاقة بين الإدارة والعمال، مما انعكس سلبا على الإنتاجية، ظهرت أيضا نظريات أخرى تنتقد بدورها نظرية العلاقات الإنسانية، كما ظهر بعد تطبيق مبادئها من مشكلات خاصة حالات من التسبب وضعف القيادة الإدارية اتجاه العمال مما أثر أيضا بالسلب على الإنتاجية، هذه النظريات تسمى بالنظريات السلوكية في التنظيم.¹

قامت مختلف النظريات السلوكية في التنظيم من أجل التخفيف من حدة المغالاة في الأسلوب الإنساني لمدرسة العلاقات الإنسانية وإيجاد نوع من التوفيق بينها وبين الاتجاه العلمي وإضفاء نوع من الواقعية على الاتجاه الإنساني في التنظيم، فوجد أصحاب هذا الاتجاه السلوكي أن على المنظمة ليس فقط إشباع رغبات الأفراد العاملين، لكن بجانب ذلك يجب إتباع قواعد التنظيم الرسمي وممارسة السلطة وقد ساعد عن البعد عن المغالاة في الاهتمام بالاعتبارات الإنسانية أن بعض الأبحاث العلمية اثبتت أنه ليس هناك ارتباط وثيق بين بعض الاعتبارات الإنسانية وإشباع الرغبات الفردية وبين إنتاج المنظمة ونجاحها، وقد كان وجود علاقة طردية بينهما افتراضا أساسيا يقوم عليه الأسلوب الإنساني حتى أن أحد دعائه وهو رنسيس ليكرت R.Likert الذي قرر عام 1937، أن هناك رابطة وثيقة وطردية بين الروح المعنوية وزيادة الإنتاج، عاد عام 1955 مع أبحاث قام بها مع مجموعة من الباحثين فكتب ينفي وجود هذه العلاقة حيث وجدوا روحا معنوية عالية يصاحبها إنتاج منخفض، كما وجدوا روحا معنوية منخفضة يصاحبها إنتاج مرتفع²، وبهذا أصبحت المشكلة التي تواجه المنظرين الغربيين أنذاك هي كيفية حل معادلة تبدو شائكة وهي كيف يمكن إشباع رغبات واحتياجات الأفراد وتحقيق أهداف المنظمة في أن واحد.

1- مساهمات كريس أرجريس K. Argiris: يبدو ان أرجريس أول من تصدى للإجابة عن هذه الإشكالية حيث ذهب يحلل علاقة الفرد بالمنظمة فقرر أن الفرد في نموه وتكامله يتحرك

¹ - شفيقة سرار، مرجع سابق، ص75.

² - عبد الكريم درويش، ليلا تكلا، أصول الإدارة العامة، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1995، ص655.

من السلبية إلى الإيجابية ومن التواكل إلى الاستقلال ومن الجمود إلى المرونة ومن الخضوع إلى التصرف.

أما المنظمة فهي تحتم سيادة بعض النظم والقواعد التي تحول بين الفرد وبين النمو واكتساب الشخصية المتكاملة التي يتطلع إليها مثل الاتجاه إلى التخصص ووجوب إتباع خط السلطة ووحدة الاتجاه، ونطاق التمكن، وغير ذلك من قواعد التنظيم والإدارة التي لا تساعد على الانطلاق وإنما تكبت نموه وتطوره.¹

كل هذا يمكن ان يولد حالات من الإحباط والقلق والصراع مما يؤدي إلى إشاعة السلوكيات المعادية والدفاعية من طرف الأفراد ضد المنظمة فتتخفف الكفاءة وترتفع تكاليف العمل والمطلوب هو وجوب التخفيف من غلواء كبت المنظمة لنمو العاملين بها وذلك بالسماح ببعض المرونة والتخفيف من حدة الرسمية والهرمية والرقابة، ويمكن إيجاز أهم الفرضيات التي طرحها أرجيس:²

أ- في حاجات الأفراد ورغباتهم تميل إلى أن تكون غير متجانسة مع حاجات المنظمات في العديد من المجتمعات، ومنها المجتمعات الغربية التي نبعت منها هذه النظرية.

ب- إن حاجات المنظمة ورغبتها التي تتمثل في الأهداف التي أنشئت من أجلها يمكن أن تتحقق إذا ما إلتزم الأفراد العاملون فيها بالخطط والأدوار التي ترسم وتحدد لهم من قبل إدارتهم فقط غير أن هذه الأدوار غالبا ما تؤدي إلى إحباط لدى الأفراد، وتضعهم في دائرة من القلق والصراع الذي ينتهي بهم أحيانا إلى الفشل.

ج- إن الأفراد الأقوياء يميلون أن يجتمعوا معا في علاقات وممارسات غير رسمية تساعدهم على تقليل القلق ومواجهة ضغوط الإدارة والتبعية لها، والتخفيف من إجراءات الرقابة والإشراف والأمر والنهي الذي يضايقهم ويفقدهم حريتهم، وبذلك يصبح هذا السلوك غير الرسمي ضروريا إذا ما أرادت المنظمة أن تحقق الحد الأدنى من مطالبها.

¹ - عبد الكريم درويش، ليلا تكلا، مرجع سابق، ص ص 658-659.

² - عامر الكبسي، مرجع سابق، ص ص 110-111.

د- إن قدرة الأفراد على امتصاص التوتر وتحمله متباينة من فرد إلى آخر، ولذلك فإن بعضهم قد يتكيف لصالح المنظمة حين يتراجع ليصبح أقرب ما يكون للطفل الاعتيادي المستجيب لكل أمر ونهي، وقد يتحول الآخرون إلى عدائيين ومشاكسين فيضرون بذلك المنظمة، ويدفعونها للمزيد من الضغوط والقهر، وعليه فإن درجة الإضراب والفوضى والفشل داخل المنظمة تزيد بازدياد نضج العاملين، أو بازدياد أجهزة الإشراف والرقابة وتعسف الإدارة أو بكليهما معا.¹

ه- إن نمط القيادة في المنظمات ولأساليب استجابتها لسلوك العاملين دورا كبيرا في تأجيج الصراع أو تعقيده، ولذلك ينبغي البحث عن الأنماط القيادية المتعددة.

2- **نظرية النظام التعاوني** : يعتبر شايستر برنارد التنظيم على أنه عبارة عن نظام تعاوني يقوم على أساس تعاون شخصية أو أكثر من أجل تحقيق هدف محدد، ومن هذا المنطلق يمثل التنظيم وحدة فرعية في نظام أكبر من ناحية كما يضم وحدات أصغر من ناحية أخرى، وبدورها تتضمن الأنساق الفرعية نسقا تعاونيا داخليا وعلى هذا الاعتبار يمكن القول أن التنظيم بالنسبة لبرنارد نظام مفتوح، يرى برنارد أن التنظيم بجملة من القضايا في مقدمتها البيئة أو المناخ المادي للمحيط و كذا المحيط الاجتماعي.²

واهتم برنارد بالعنصر البشري و بالدوافع الإنسانية التي يعتبرها المحرك الرئيسي لأي نشاط داخل التنظيم، و على الإدارة أن تعمل على تشجيع تكوين الجماعات و محاولة التنسيق بينهما بإيجاد الجو التعاوني المناسب، وفي هذا الصدد يطرح برنارد تقسيمات للأنساق التعاونية داخل التنظيمات:

- **علاقات بالبيئة الفيزيائية** : يوضح العنصر الأول أن النسق تعاوني ليس معزولا عن البيئة الفيزيائية الخارجية بل مترابط مع الأنساق الفرعية الأخرى من التنظيمات.

¹ - شفيقة سرار، مرجع سابق، ص77.

² - عبد الكريم بوحفص، تطور الفكر التنظيمي الرواد و النظريات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2017، ص 107-108.

-علاقات بالبيئة الاجتماعية : كل العناصر الاجتماعية مرتبطة في علاقتها بالموقف التعاوني، وتظهر هذه العلاقة في عدة أشكال متميزة هي : نشاطات الأفراد داخل التنظيم، ونشاطات المواقف الأخرى للأفراد سواء كانت في صور تعاون أم صراع و في احتكاك النسق مع الأنساق التعاونية الأخرى، كما تظهر هذه العلاقة في الأنساق التعاونية العليا نتيجة للتماسك الداخلي بالنسق التعاوني نفسه.

-علاقات بالأجزاء : تشير هذه العلاقة إلى الاتحاد بين البيئة الفيزيائية و الاجتماعية التي يتميز بها التنظيم و على المدير أن يعلم بحقيقة التعاون بين الأنساق الفرعية، وأن يحاول تسهيل عملية الاتصال التي تساعد على التعاون أكثر وتسهل تبادل المعلومات بين الأفراد و أن يشجع تكوين الجماعات و أن يعمل على تحقيق احتياجاتها و مقارنة أهدافها غير الرسمية مع الأهداف الرسمية للتنظيم.

3-مساهمات رنسيس ليكرت R.Lkhert: أراد ليكرت أن يقدم نظرية جديدة تدور فكرتها الأساسية حول مجموعة من المفاهيم الأساسية أهمها:¹

أ-**الدافعية:** يشير ليكرت إلى أن هناك أربعة أنواع من الدوافع تؤثر في سلوك الفرد هي:
(الدوافع الذاتية، دوافع الأمان والطمأنينة، دوافع حب الاستطلاع والابتكار، دوافع اقتصادية)
فإذا أراد التنظيم استخدام عنصر الدافعية يجب عليه أن يتبنى نظاما تحفيزيا يأخذ بعين الاعتبار هذه الدوافع لدى الفرد²، كي يستطيع أن يمارس تأثيرا بارزا بواسطتها، وذلك في خلق الاتجاهات المؤيدة له، وتحقيق التعاون والتكيف والاندماج بينه وبين الفرد وبالتالي تتحقق أهداف كلا الطرفين.

¹ - لوكا الهاشمي، نظريات المنظمة، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، قسنطينة، 2005، ص ص 94-95.
² - المرجع نفسه، ص ص 94-95.

ب- الاعتماد على مبادئ التنظيم الأساسية: وذلك بغية تحديد الهيكل الرسمي للمنظمة والمستوى التنظيمي ومراكز اتخاذ القرار واستخدام الأساليب لقياس الأداء التنظيمي، تحديد نطاق الإشراف والمراقبة وتوفير شبكة الاتصالات.¹

ج- جماعات العمل: يرى ليكرت أن لجماعة العمل أثر كبير في السلوك الإنساني داخل التنظيم حيث يؤكد أنه كلما كبر حجم جماعة العمل انعكس ذلك سلبا على الفعالية التنظيمية.

د- النسق الاجتماعي ودور الرؤساء في خلق جماعة عمل فعالة.

هـ- الأهداف التنظيمية وأهداف الأفراد.

و- المسؤولية ومتطلبات الموقف.

هكذا أراد ليكرت ان يجد حلا لمعضلة التوحيد بين أهداف التنظيم و أهداف العمال وذلك بإتباع أسلوب خاص في الإدارة مثل إختيار نظم تحفيزية مناسبة وذلك بدراسة دوافع الافراد والتأثير فيها والتأكيد على الدور الخطير للرؤساء في جعل جماعة العمل متماسكة وفعالة.²

4- مساهمات دوغلاس ماك غريغور (1906-1964):

يقدم عالم النفس الاجتماعي ماك غريغور وجهة نظره الخاصة بالطبيعة البشرية من خلال توضيحه أن للانطباع الذي يكونه الشخص اتجاه الشخص الآخر يؤثر تأثيرا بالغا على طبيعة تعامله وعلاقته مع ذلك الشخص، ومن هذه الفكرة عرض نظريتين مختلفتين لهذه الطبيعة البشرية أطلق عليهما نظرية X ونظرية Y واللذان نستعرضهما كالآتي:³

1- نظرية X : تنطلق هذه النظرية من افتراض مؤداه أن العامل كسول بطبيعته وغير طموح ويكره المسؤولية، تهمة ذاته وتحقيق رغباتها ولا تهمة أهداف المؤسسة، لذلك فإن تحفيزه

¹ - شفيقة سرار، مرجع سابق، ص78.

² - شفيقة سرار، مرجع سابق، ص78.

³ - فايز الزغبي، محمد عبيدات، أساسيات الإدارة الحديثة، المستقبل للنشر والتوزيع، الأردن، 1997، ص43.

يكون عن طريق المكافآت والحوافز المادية الاقتصادية فقط، فتصبح الإدارة هنا مرغمة ومجبرة على انتهاج أساليب القوة، الإشراف والرقابة الصارمة المباشرة. وتقوم هذه النظرية على مجموعة من المسلمات أهمها :

- العمال يكرهون العمل بطريقة فطرية، ويتجنبونه قدر الإمكان.
- إجبار العمال على العمل لأنهم يكرهونه، ويكون هذا الإجبار عن طريق التوجيه والرقابة المباشرة والتهديد بالعقاب.
- ينهرب العمال من المسؤولية، ويبحثون دائما عن التوجيهات الرسمية.
- يقدر العمال أهمية الشعور بالأمن عن غيره من العوامل المصاحبة للعمل، وبذلك تقل طموحاتهم.¹

2- نظرية Y : يرى ماك غريغور في هذه النظرية "أن الإنسان يحب العمل ويسعى لتحمل المسؤولية إذا هيئت له الظروف، وإن زيادة الأجور والمكافآت المادية ليست الوسيلة الوحيدة لتحفيز العاملين، فهناك طرق أخرى معنوية كالترقية التي تحفز الأفراد على العمل ورفع مستوى الأداء، والانضباط واحترام القيم التنظيمية، وأهم المسلمات التي تقوم عليها هذه النظرية ما يلي :

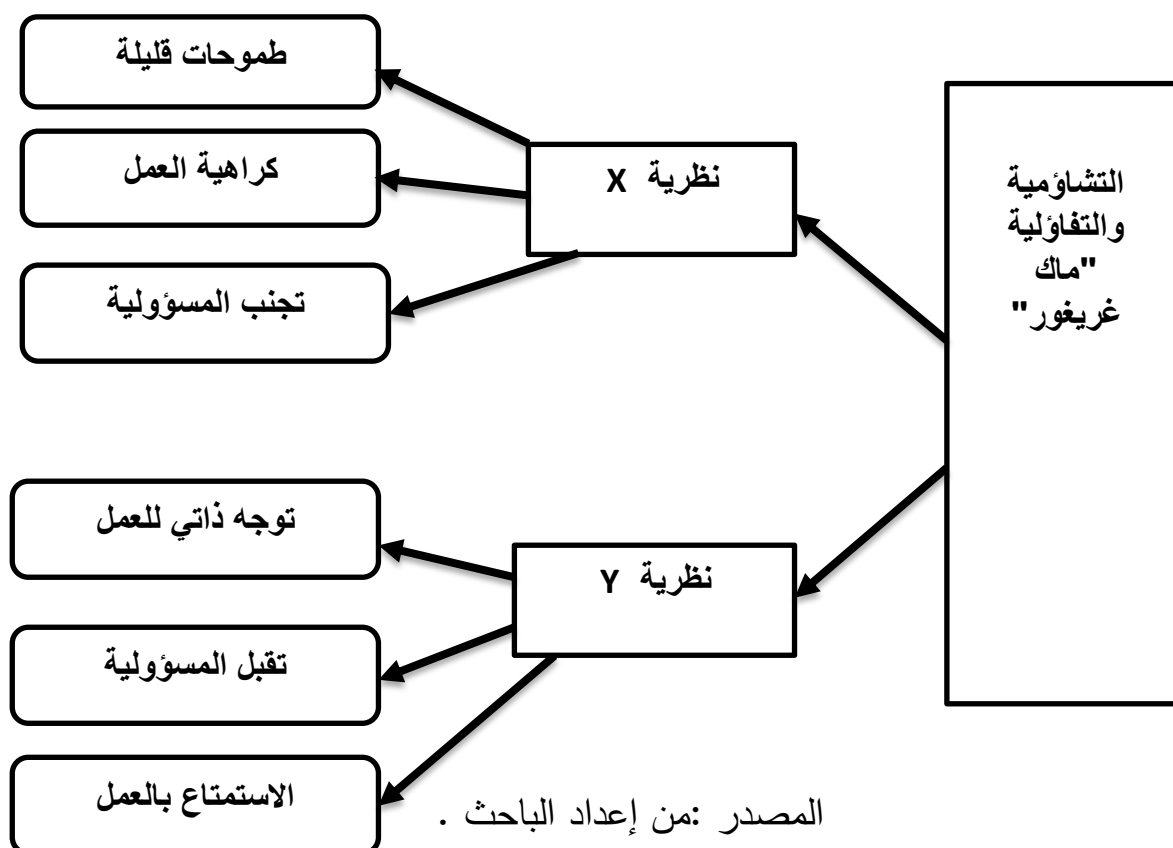
- ينظر العمال إلى عملهم بوصفه قيمة إيجابية يرغبون في أداءه بقدرة وفعالية، فهو محبب لديهم شأنه شأن الراحة.
- يتولد للعمال توجه ذاتي للعمل إذا ما تعرفوا على أهدافه وشاركوا فيها، هذا ما يدفعهم إلى توظيف سلوكهم في سبيل تحقيق هذه الأهداف.²

1- مؤيد سعيد السالم، تنظيم المنظمات "دراسة في تطور الفكر التنظيمي خلال مئة عام، دار عالم الكتاب الحديث، عمان، 2002، ص 95.
2- فايز الزغبي، محمد عبيدات، مرجع سابق، ص44.

- تحرير العمال من ضغط الرقابة المباشرة وترك الحرية لهم في توجيه أنشطتهم وتحمل مسؤولياتهم لإشباع حاجاتهم ورغباتهم من خلال تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف الفرد وأهداف المؤسسة.
- الابتكار والقدرة على اتخاذ القرارات الرشيدة يمكن أن تزداد بين كافة العمال، وليست حكرا فقط على من يحتلون المراكز الإدارية العليا.
- يقوم الأفراد بتوجيه أنفسهم، والالتزام لديهم شيء مرتبط بشخصيتهم إذا تم تحفيزهم بشكل مناسب.¹

ومما سبق يمكننا القول أن افتراضات النظريتين تختلفان بشكل كبير، حيث تقوم الأولى على أفكار متشائمة ومتشدة، بينما الثانية تقوم على أسس مرنة متفائلة، وهو ما يوضحه الشكل التالي :

شكل رقم (04) : يوضح نظرية الفلسفة الإدارية



¹- لوكا الهاشمي، مرجع سابق، ص 98.

الانتقادات الموجهة للمدرسة السلوكية: لقد أسمت النظرية السلوكية بقاعدة معرفية غنية بالأفكار والمفاهيم والمبادئ المتعلقة بكيفية إدارة العنصر البشري في المنظمات عامة، فأقل ما يقال عنها انها كملت الفراغ النظري للنظريات التقليدية حيث ركزت وحولت الأنظار إلى الأفراد داخل التنظيم بدراسة حاجاتهم النفسية والاجتماعية ودوافعهم واتجاهاتهم وغيرهم.

إلا أن ذلك لا ينفي كونها نظرية لا تقدم إطارا متكاملًا لدراسة الإدارة العامة ذلك أنها تقترض علاجًا واحدًا لكل المشكلات التنظيمية والتي اعتبرت في مجملها ذات منشأ نفسي اجتماعي يخص الأفراد وحدهم داخل التنظيم، فهي أي النظرية السلوكية لم تغط جميع الأبعاد والمجالات المختلفة لأنشطة الإدارة العامة مثل الأبعاد القانونية والدستورية، والهيكلية والتي تمثل عناصر هامة لا يمكن الاستعاضة عنها بالأبعاد السلوكية فحسب.¹

كما أن هذه النظرية تهمل أثر القوى الاقتصادية وأثر طبيعة النظام الاجتماعي والسياسي على مسلك وأداء المنظمات العامة، فهذا المدخل السلوكي يركز على ظواهر جزئية « Micro » ويقصي العوامل والمتغيرات الكلية « Macro » التي تتعلق بطبيعة وتركيب البناء الاقتصادي والسياسي والاجتماعي للمجتمع وأثره على نمط وسلوك وأداء أجهزة الإدارة العامة.²

رابعاً - المدخل الحديث: إن نظرية صنع القرار يمكن اعتبارها نقطة التحول في الرؤية التقليدية الأحادية للتنظيم التي تقوم على دراسة بعد أو عامل واحد إلى الرؤية التحليلية التي تقوم على أكثر من بعد في تحليل المستويات الإدارية، أو بمعنى آخر تقليص الفجوة التي كانت قائمة في بحوث التنظيم التي كانت إما ان تقتصر على دراسة العوامل الفنية المرتبطة بالكفاءة أو التركيز على العمليات الاجتماعية والنفسية ولعل أهم ما أثرت به نظرية صنع القرار هي توجيه الاهتمام بدراسة العلاقة المتبادلة بين التنظيم والبيئة وتأثيرها على العمليات التنظيمية.

¹ - شفيقة سرار، مرجع سابق، ص 81.

² - أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص 49.

1- نظرية صنع القرار: لصاحبها هيرت سايمون H.Simon

بعد فشل الفكر السلوكي بما تضمنه من نظريات على إعطاء تفسيرات علمية لبعض المتغيرات التنظيمية وخاصة المتغيرات الهيكلية ظهر الاهتمام بالجوانب الهيكلية خصوصا بعد ظهور المنظمات الكبيرة التي أصبحت عملية اتخاذ القرار فيها من الأمور الجوهرية في حياة التنظيم، وأصبحت الحاجة ضرورية لوضع عدة بدائل واختيار البديل الجيد، وفي هذه المرحلة نشطت الجهود ومنها جهود سايمون الذي اعتبر أن الإدارة ما هي إلا عملية اتخاذ القرار¹، وقد رأى سايمون أن نظرية اتخاذ القرار تقوم على:²

1- أن هناك عمليات اختيار لبديل من عدة بدائل.

2- أن تحديد الهدف العام لا يترتب عليه انتهاء عملية اتخاذ القرار، بل أن عملية اتخاذ القرار تتضمن التنظيم كذلك.

3- أن التنظيم الإداري يتضمن فئة عليا وهم صانعوا القرار، وفئة دنيا هم منفذو القرارات.

4- أن متخذ القرار أي الفئة العليا هو الذي يجب عليه اختيار البديل من عدة بدائل والسلوك التنظيمي يعتمد ترشيده على الاختيار السليم من بين مجموعة من البدائل، ذلك ان القرار الرشيد هو القرار الموضوعي القائم على دراسة وتحليل الموقف بصورة واقعية.

ويلاحظ أن حالة الرشد المطلقة تكاد مستحيلة لأن الفرد معرض للقيود التي تحول دون ممارسته العقلانية بصورة كاملة.

وينطبق على الإدارة المفهوم نفسه، فهي تحاول دائما التركيز على الإنتاجية والكفاءة، إلا ان الظروف تمنع أحيانا من اتخاذ القرار الرشيد.³

¹ - موسى اللوزي، التطوير التنظيمي - أساسيات ومفاهيم حديثة-، دار وائل، عمان، 1999، ص32.

² - رواية محمد حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1997، ص20.

³ - موسى اللوزي، مرجع سابق، ص33.

عارض سايمون مفهوم الرشد المطلق في رجل الإدارة لوجود معوقات ومتغيرات كثيرة مثل مستوى المهارات والمواقف والضغوط التي تفرض عليه قيودا تجعله يلتزم بأنماط سلوكية معينة قد تعيقه عن اختيار البديل الأمثل.... إلخ.¹

فعملية اتخاذ القرار هي البديل الأمثل في ظل الظروف السائدة والمعروفة، وقد حاول سايمون إظهار الرجل الإداري بتوقعاته وممارساته لاتخاذ القرار بدلا من الرجل الاقتصادي حيث يقوم الرجل الإداري بدراسة كل البدائل واختيار البديل الأفضل بما يحقق له الرضا والإشباع فنظرية المنظمة هي نظرية الرشد المحدود بسبب وجود محددات ومعوقات تمنع الوصول إلى الرشد المطلق.

-الانتقادات الموجهة لنظرية صنع القرار: رغم ما يبدو على هذه النظرية من فعالية في تحقيق نوع التكامل بين النظرية الكلاسيكية والنظرية السلوكية بالإضافة إلى إسهامها بالبيئة الخارجية فإنها لا تملك أن تشكل بديلا نظريا للإدارة نعم أنها توفر أدوات هامة تساعد المدير على أداء أدواره في العملية الإدارية، ولكن هذه النظرية لم تهتم بالأفراد في كيفية استخدامهم لتلك الأساليب والأدوات... ينبغي النظر إلى العاملين والمديرين الذين يستخدمون الأساليب والأدوات الكمية على أنهم يقومون باستعمال تلك الأساليب وتفسيرها والانتفاع منها، ومن هنا يجب أن تؤخذ في الاعتبار حاجاتهم وانطباعاتهم وفهمهم من أجل اعتماد مدخل كمي مناسب.²

2-نظرية Z لوليام أوشي William Ouehi:

قام اوشي بإجراء دراسات عدة بهدف معرفة سر نجاح الإدارة اليابانية وكفاءة المنظمات الاقتصادية، حيث توصل إلى إيجاد نموذج جديد في الإدارة اسماه ب نظرية Z ، حيث شرحها في كتابه " كيف يقابل الأمريكيون التحديات اليابانية، الصادر عام 1981.

¹ - Lesslie Rue, Liod Byars ; Management skills and application, seventh edition, Irwin publishers, 1996,p68.

² - حسن حريم، مرجع سابق، ص68.

وترتكز هذه النظرية على الجانب الإنساني للعمال أو الموظف، ويرى أوشي أن مسألة زيادة إنتاجية العامل، لن تحل من خلال بذل المال أو تطوير البحوث لوحدها، بل يتعداه ذلك إلى ضرورة تعلم كيفية إدارة الأفراد العاملين بطريقة تبعث فيهم الشعور بروح الجماعة، إذ ينظر إلى المؤسسة اليابانية وكأنها عائلة، حيث تعتمد على ما يلي:¹

- الألفة والمودة، وما ينطوي عليها من اهتمامات ودعم للأخرين، ومن مشاعر النظام عدم الأنانية وإقامة علاقات اجتماعية متينة وصدقات حميمية، يتقاسمون خلالها أفراحهم وأحزانهم.

- الوظيفة مدى الحياة، أي استمرارية علاقة العامل بالمنظمة، ما دام العامل قادرا على العمل، وشبهها بالعلاقة الزوجية.

- اتسام الإدارة اليابانية بالدقة والتهذيب وحدة الذهن والحدق والمهارة في التعامل مع الموظفين، وهذه المهارة في المعاملة لا تكتسب إلا من خلال التجربة والممارسة الطويلة للوظيفة.

- يصرف اليابانيون وقتا طويلا في عملية اتخاذ القرارات، ولكن قراراتهم لا تتعرض إلا لمقاربة ضئيلة جدا بعد اتخاذها، ذلك لأن المنظمة اليابانية تشرك كل الذين يتأثرون بهذا القرار، بغض النظر عن نوعه، فالكل مسؤول عنه وعن تنفيذه باعتبار أن الكل أسرة واحدة.²

- الإدارة اليابانية تتميز بالدقة والعناية والاهتمام بالموظفين، فهي توفر لهم تسهيلات الرضا الوظيفي والاجتماعي، كما أن الاحتفال بتخرجهم يحضره أهاليهم، وهذا لأجل خلق جو من الثقة المتبادلة والألفة والمودة.

- يعتمد نظام الترقيّة على الأقدمية، وهذا لضمان استمرار العامل في العمل، بحيث لو انتقل العامل إلى مؤسسة أخرى فإن أقدميته تحسب من جديد دون احتساب السنوات السابقة.

¹ - ناصر محمد العديلي، السلوك الغنساني والتنظيمي، معهد الإدارة العالمية، المملكة العربية السعودية، 1995، ص 174.

² - أحمد محمد الطيب، الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها المعاصرة، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1979، ص ص 170-171.

ولأجل تطبيق نظرية Z اقترح أوشي الخطوات التالية:¹

- فهم نوع المؤسسة ودور المدير فيها.
- معرفة فلسفة المؤسسة التي يتعامل معها.
- تطبيق مبدأ الإدارة بالأهداف.
- تطوير وتنمية مهارات المدير وقدراته الشخصية.
- اختيار المدير نفسه بشأن تفهم وتطبيق النظام الإداري.
- تطوير العلاقات الإنسانية غير الرسمية، بين المدير والعاملين.
- أهمية توفير الأمن والاستقرار الوظيفي.
- تنمية تطوير الولاء والانتماء بين الموظفين في المؤسسة التي يعملون فيها.
- ويعتقد أوشي أن تطبيق نظرية Z، سيؤدي إلى الوصول إلى النتائج التالية:²
- زيادة الثقة والمودة والتفاعل في العمل.
- زيادة الرضا الوظيفي.
- زيادة الاستغلال والحركة للعاملين.
- زيادة الإنتاجية.³

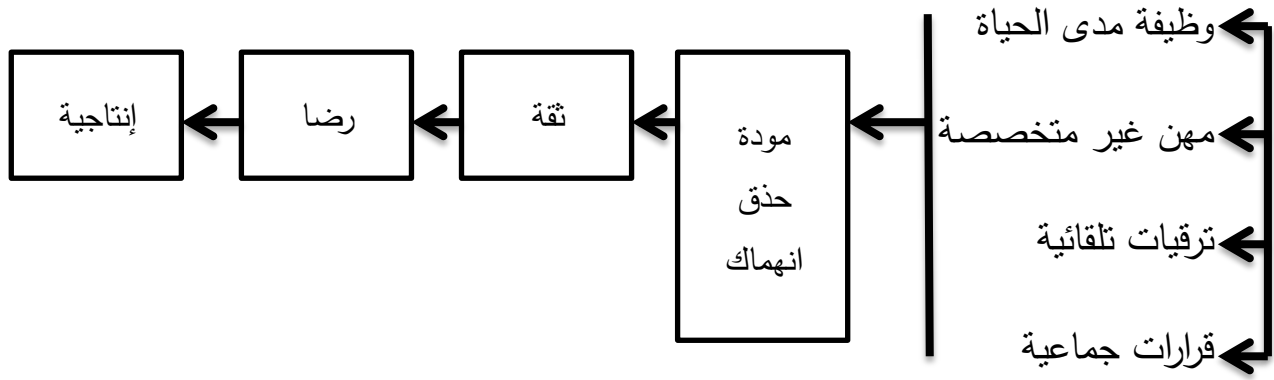
وتعد نظرية Z، من الاتجاهات الحديثة في الإدارة، وهي بذلك تسعى إلى تحقيق الرغبات الإنسانية وإشباع الحاجات، وخلق الولاء لدى العاملين للمنظمة وتفانيهم في العمل للمحافظة عليها، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

¹ - ناصر محمد العديلي، مرجع سابق، ص ص 176-177.

² - أحمد محمد الطيب، مرجع سابق، ص 172.

³ - المرجع نفسه، ص 172.

الشكل رقم (05) يوضح نظرية Z



المصدر: ناصر محمد العديلي، مرجع سابق، ص 177.

3-نظرية النظم: تستند هذه النظرية على تفسير وفهم حركة الشخص الذي ينظر إليه كنظام، فالنظام هو مجموعة من الأجزاء المترابطة والتي تعمل معا لتحقيق غرض معين، فمثلا وفقا للنظرية العامة للأنظمة لكي تكون على فهم تام لتشغيل أي جسم بشري، فلا بد من معرفة وفهم تشغيل الأجزاء المترابطة به كالأذن، العين، الذراع...، لذلك تعمل النظرية العامة للنظام على تكامل المعارف لمختلف هذه المكونات، وبهذا الشكل يمكن فهم النظام ككل،¹ وقد قسمت هذه النظرية النظم إلى نوعين:

-نظم مغلقة لا تتفاعل مع البيئة ونظم مفتوحة تتفاعل مع البيئة فتؤثر فيها وتتأثر بها. وتعتبر التنظيمات الإدارية ومنها الإدارات الحكومية أنظمة مفتوحة باعتبارها جزء من النظام الإداري وهي تتأثر بمختلف القوى المكونة للبيئة التي توجد بها، وبالتالي فالإدارة العامة كغيرها من الأنظمة المفتوحة تتميز عن بقية الأنظمة المغلقة بمجموعة من الخصائص هي:²

-**التمايز:** بمعنى ان يكون النظام المفتوح متخصصا ومنفرد بأسلوبه وكيفية نموه.

¹ - عبد الغفار حنفي، أساسيات إدارة المنظمات، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1995، ص 45.

² - محمد رسلان الجبوشي، جميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة، عمان، 2000، ص 50.

-**الشمولية:** حيث يعبر هذا النظام على وحدة شاملة متكاملة وعليه فإنه يجب على المديرين أن يعملوا على تكامل الأجزاء والأقسام على سبيل جعلها وحدة متكاملة.

-**الأهداف:** وهذا النظام مصمم لتحقيق أهداف معينة، فالمنظمة تقوم بمختلف وسائل الاداء من اجل الوصول إلى هدف أو غاية معينة والنظام المفتوح عادة يسعى لتحقيق أكثر من هدف أو غاية.

-**التوازن الحركي:** والمقصود بذلك ان المدخلات القادمة من البيئة تصبح مخرجات تقدم من جديد إلى البيئة.¹

-**الاستقرار والتكيف:** وذلك في الظروف البيئية المختلفة بحيث أن الاستقرار يعني الرجوع إلى الوضع السابق في حالة التعرض لطارئ خارجي، وموقف ما، أما التكيف فهو الاستجابة والقابلية للتعديل بما يتلاءم مع البيئة والظروف المحيطة.

-**التحلل أو التلاشي:** إن انعزال المنظمة عن البيئة وعدم القدرة على استيعاب البيئة لمخرجات المنظمة يؤدي إلى التحلل والتلاشي للمنظمة لذلك فإن ارتباط المنظمة بالمجتمع المحيط ولبينة يكون استمرارية لها ولبقائها.

وعلى اية حال فإن أهم محاولة تحليلية ضمن نظرية النظم كانت محاولة كل من دانيال كاتز D.katz وروبرت كان R.kahn في كتابهما: علم النفس الاجتماعي للتنظيمات فيقدمان مفهومًا للتنظيم مختلف عن من سبقهم إلى ذلك إذ يعرفانه بأنه " النسق الاجتماعي المفتوح والرامي لتحقيق أهدافه والمحافظة على بقائه واستمراره من خلال العلاقة المتبادلة بينه وبين البيئة الخارجية المحيطة به".²

وعليه يرى كاتز وكان أنه من الأفضل من الناحية النظرية البدء بالمفاهيم التي لا تتطلب توحد الأهداف بين التنظيم وأعضائه، وهي تهتم بالمدخلات، والمخرجات، واداء التنظيم لوظائفه أي العمليات ولا تهتم بالأهداف الرشيدة للتنظيم.

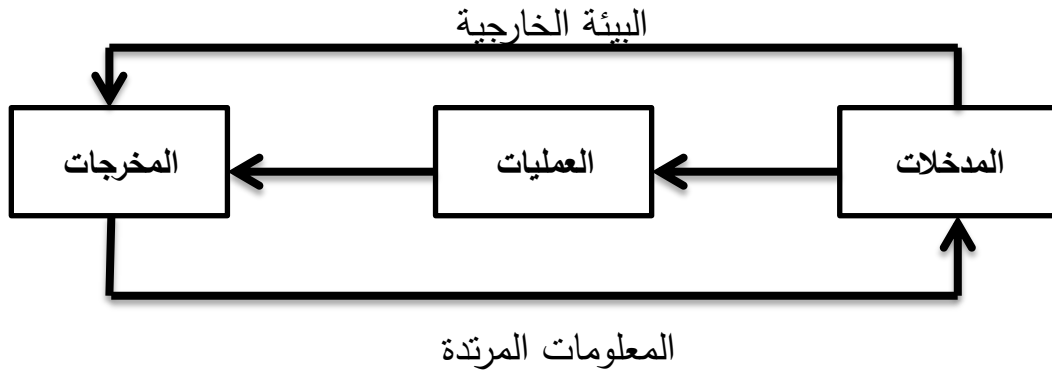
¹ - شفيقة سرار، مرجع سابق، ص85.

² - إعتقاد محمد علام، مرجع سابق، ص39.

وبناء عليه تتكون الإدارة العامة كنظام مفتوح من عدد من الاجزاء حيث تعمل هذه الأجزاء وتتفاعل فيما بينها لتحقيق الهدف، وتتمثل هذه الأجزاء فيما يلي:¹

(المدخلات، الأنشطة، المخرجات، البيئة، المعلومات المرتدة) والشكل التالي يوضح ذلك:

شكل رقم(06) المنظمة كنظام مفتوح



المصدر من إعداد الباحث

أ- **والمدخلات تتكون من:** مدخلات بشرية وهم الافراد وما يمثلون من قيم ورغبات، ومدخلات مادية وتتمثل في رأس المال، الآلات والمعدات، ومدخلات معنوية تتمثل في الأهداف والسياسات والمعلومات، ومدخلات تكنولوجية يقصد بها اساليب الإنتاج الفنية المتاحة للتنظيم...

ب- **أما العمليات والأنشطة:** فهي تتكون من عدد من العمليات ذات الأهمية الحاسمة وهي العمليات التي تجري داخل المنظمة كعمليات الاتصال الرسمية وغير الرسمية، وعمليات القيادة والإشراف ومحاولات فرض السلطة والتأثير على سلوك التابعين، وعمليات الاختيار والمفاضلة بين البدائل لاتخاذ القرارات، وعمليات التحفيز للأفراد وعمليات التطوير والتحديث... إلخ

¹ - مهدي حسن زوليف، علي العضالبي، إدارة المنظمة - نظرية وسلوك-، دار مجدلاوي، عمان، 1996، ص ص 91-92.

ج-المخرجات: وهي إفرازات المنظمة للبيئة الخارجية (المجتمع) من سلع وخدمات أو إنتاج معنوي مقابل نقدي أو غيره من أشكال التعويض الاجتماعي، ومن جهة أخرى فإنها وسيلة النظام للحصول على الموارد الجديدة لمدخلات مطلوبة لاستمراره.¹

د-البيئة: أما البيئة المتمثلة بالمنظمات والهيئات والمجتمع المحيط بالمنظمة فتمثل جزءا من نظرية النظم، إذ أن المنظمة خلال تفاعلها مع البيئة تحصل على مدخلاتها، وهي لا تتمكن من الاستمرار والنمو إلا إذا قبلت المنظمات الأخرى ذات العلاقة والأفراد أو المستهلكين مخرجاتها من السلع والخدمات باستمرار.

هـ - المعلومات المرتدة(التغذية العكسية): هذا ولكي تضمن المنظمة معرفة المدى الذي تحقق من الأهداف والنتائج الخاصة بالأداء، ومدى تناسب أنظمتها الفرعية ومخرجاتها مع احتياجاتها، لابد من وجود معلومات مرتدة لمعرفة مدى تقبل البيئة لتلك المخرجات وتسمى هذه العملية بالتغذية العكسية.

مما سبق يمكن القول بأن النظرية العامة للنظم تتناول بالدراسة والتحليل العناصر التالية:²
-أجزاء النظام أو مكوناته الاستراتيجية.

-طبيعة الاعتماد المتبادل بين الأجزاء أو علاقتها المتبادلة.

-العمليات المختلفة التي يتم عن طريقها ربط أو تكامل النظام.

-علاقة النظام بالبيئة المحيطة به.

4-النظرية الموقفية(أو الظرفية او الشرطية) في التنظيم: تعتبر النظرية الموقفية في التنظيم مرحلة متقدمة في الفكر الإداري حيث تعتبر هذه النظرية مع نظرية النظم أحدث نظريتين سائدتين الان في مجال التنظيم والإدارة، حيث يرجع تاريخ ظهورها إلى سنة 1960 ، غير أن جذور هذه النظرية تعود إلى حوالي سنة 1920، كما تشير إلى ذلك

¹ - شفيقة سرار، مرجع سابق، ص87.

² - Robert Murdick and Joel Ross : Information systems for modern management, New Jersey Prentice Hall Inc,1971,p105.

أغلب الكتابات حيث طورت ماري باركر فوليت عام 1920 قانون الموقف حيث بينت أن هناك أنماط عديدة من القيادات، كما بينت عدم وجود طريقة تنظيمية فريدة ومفصلة، بل هناك عدة هياكل تنظيمية قد تكون ملائمة لمواقف مختلفة.¹

أي أنها نفت أن تكون هناك طريقة واحدة مثلى لصياغة الهياكل التنظيمية، فهناك عدة قوى مؤثرة تتمثل في البيئة المحيطة بالمنظمة والتي تختلف عبر الزمان والمكان، وفي محاولة لعرض هذه النظرية الموقفية يرى بعض كتاب وعلماء التنظيم أن العصر الحديث قد شهد اتجاها جديدا نحو دراسة التنظيمات واثبتت الشواهد والبراهين أنه لا توجد طريقة مثلى لتنظيم المشروع كما يعتقد البعض، والتنظيم ليس كيانا مستقلا بذاته، بل هو نظام غير متفاعل ومتربط نتيجة التفاعل المعقد بين البيئة التي يعمل بها ونمط التنظيم الذي يتناسب مع مشروع معين يتوقف على علاقته ببيئته الداخلية والخارجية، وهذا النمط هو الذي أدى إلى ظهور نموذج التنظيم المشروط أو المنهج الشرطي في التنظيم.²

وهناك عدد من العوامل والقوى التي يجب أن تؤخذ في الحسبان عند اختيار نمط التنظيم المناسب، وتتمثل هذه العوامل والقوى في ما يلي:³

-قوى في المديرين: وتتعلق بخبرتهم ومعارفهم والقيم والمبادئ التي يعتنقونها، والقرارات التي يتخذونها والتي تؤثر تأثيرا كبيرا على التنظيم والسلوك التنظيمي.

-قوى في المهام: حيث يعتبر عنصر العمل المهمة هو مركز التأثير في تحديد نوع التنظيم ولطبيعة العمل أثر كبير على كيفية وضع التنظيم.

-قوى في المرؤوسين: فالأفراد عنصر أساسي في التنظيم، لذلك يجب الاهتمام بمهاراتهم ودوافعهم وعلاقاتهم عند اختيار نمط التنظيم.⁴

¹ - عبد الغفار حنفي، رسمية قريفا، أساسيات الإدارة وبيئة الأعمال، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004، ص421.

² - نفس المرجع، نفس الصفحة.

³ - Théohaiman : maanaging the moderne organization, the toughton mifflin co,1979,p37

⁴ - شفيقة سرار، مرجع سابق، ص91.

-قوى في البيئة: ذلك ان البيئة التي يعمل بها المشروع من حيث اسواقه ومجالات عمله ومعارفه الفنية وعلاقاته السياسية والاجتماعية والثقافية لها تأثير واضح على نمط التنظيم.

ومن هنا يمكن ان نستنتج ان تطبيق الأسلوب الموقفي في حل المشاكل يتطلب إلمام المديرين بكل الضغوط و الظروف والمتغيرات البيئية المحيطة بهم سواء داخلية أو خارجية، ثم يقوم المديرين باختيار أي أسلوب أو نظرية أو النظريات الممكن تطبيقها وتتناسب مع مجموع تلك الظروف ، وهذه اهم العوامل الموقفية التي ركزت عليها النظرية:¹ يرى اتباع المدرسة الموقفية بان تفاصيل العمل الإداري وخصائص المنظمة يجب أن يراعيان العوامل التالية:

أ-درجة استقرارها وديناميكيته أي:

-درجة التأكد والمجهولية وإمكانية التنبؤ بما يحصل فيها.

-مدى سخائها والوفرة فيها: أي إلى أي حد هي سهلة وتتسم بالوفرة.

-درجة النضج والحدثة.

ب- التكنولوجيا المنظمة: أي المعارف الضرورية لعمل المنظمة ومدى اكتمال ونضج هذه المعارف

ج-حجم المنظمة: هل أن المنظمة صغيرة أو متوسطة أم كبيرة الحجم أم عملاقة.

د-استقلالية المنظمة: وهل ان المنظمة كيان مستقل أم أنها تابعة لمنظمة أو جهة أخرى، ومقيدة الحرية، ومستوى تأهيلهم والعلاقات والقيم السائدة داخل التنظيم.²

هذه بعض الابعاد التي يجب أن تتحدد في ضوء طبيعة الموقف، لذلك يمكن أن يكون أحد البدائل صالحا، ويؤدي إلى نتائج إيجابية، في موقف معين في حين يكون ضارا، فيؤدي على الفشل في موقف آخر.

¹ - سعاد نايف برنوطي، الإدارة- أساسيات إدارة الاعمال- دار وائل، عمان، 2005، ص ص 168-170

² - سعاد نايف برنوطي، مرجع سابق، ص ص 171-172.

الانتقادات الموجهة للنظرية الموقفية: كبقية النماذج الأخرى للنظرية الحديثة في التنظيم فإن أول انتقاد يمكن أن يقدم لهذه النظرية هو كثرة المتطلبات إذ يكلف الكثير من الجهد والوقت وصعوبة الوسائل المتاحة للإحاطة بجميع جوانب البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، أضف إلى ذلك أنه من الممكن أن يكون هناك تعدد في الأساليب الإدارية والذي من شأنه أن يحدث الفوضى والإرباك في العمل مما يؤدي إلى عدم تحقيق الكفاءة والكفاية الإنتاجية.¹

¹ - محمد رسلان الجبوشي، جميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة، عمان، 2000، ص51.

خلاصة:

المدخل النظرية في دراسة الموارد البشرية توفر الأسس والمفاهيم التي تساعد على فهم وتفسير كيفية إدارة الأفراد في المنظمات بطريقة فعّالة، تتنوع هذه المدخل بين المدخل التقليدية مثل المدخل الإداري الذي يركز على تنظيم العمل، إلى المدخل الحديثة التي تضع تركيزاً أكبر على تطوير الإنسان وتنميته داخل المنظمة

في الختام، تعتبر المدخل النظرية في دراسة الموارد البشرية أداة أساسية لفهم سلوك الأفراد في بيئة العمل، وتساعد على تحسين استراتيجيات إدارة الأفراد وتطوير الأداء التنظيمي، فالتطبيق السليم لهذه النظريات في مختلف السياقات التنظيمية يسهم في خلق بيئة عمل منتجة وفعّالة، ويعزز من قدرة المنظمة على مواجهة التحديات وتحقيق أهدافها بشكل مستدام.



الفصل الرابع

تكوين الموارد البشرية

مقدمة:

يحتل التكوين الصدارة في أولويات المنظمات الحديثة وذلك للقناعة بأن التكوين هو أحد المقومات الأساسية التي تساعد على تزويد العاملين بالمعارف و المهارات و السلوكيات المختلفة، التي تساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي، وهو ما يعني قدرة المنظمة على الوصول لأهدافها بأقل التكاليف و الجهد معا.

1- ماهية التكوين: لقد تناول الكثير من الباحثين و الكتاب في مجال الإدارة مفهوم التكوين، وذلك من زوايا مختلفة ولكنها جميعها اتفقت بالنهاية على دوره في رفع كفاءة العاملين و المنظمة ككل، حيث يرى صلاح عبد الباقي بأن التكوين "أنه نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات و المهارات، التي تؤدي إلى زيادة معدلات أدائهم"¹. أما عبد المعطي عساف يعرف التكوين بأنه " عملية صقل وتنمية للمهارات في سياق معرفي ومنهجي و علمي"²، كما يعرف بأنه النشاط الخاص بإكساب وزيادة معرفة ومهارة الفرد لأداء عمل معين³، ويعرف التكوين كذلك بأنه نشاط علمي مخطط يهدف إلى تنمية القدرات والمهارات وتغيير سلوكيات الأفراد وتزويدهم بالمعلومات الضرورية لتمكينهم من أداء فعال ومثمر يؤدي لبلوغ أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة بأعلى كفاءة ممكنة.⁴

2- الفرق بين التكوين و التدريب :

لا توجد فروقات جوهرية بين التكوين و التدريب، ما عدا أن التكوين يشمل كل مجالات التعليم من قيم و مهارات، إيديولوجيات و ثقافات، ومعارف عامة، أما التدريب هو تعليم كذلك، إلا أنه محصور في وظيفة أو مهنة معينة، لارتباطه بالجانب التطبيقي و العملي،

¹-صلاح الدين محمد عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الحديثة للنشر، الإسكندرية، 2006، ص88.

²-عبد المعطي عساف، التدريب و تنمية الموارد البشرية، دار زهران، عمان، 2008، ص35.

³- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار النشر للجامعات، القاهرة، 2013، ص50

⁴- محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، ط2، مكتبة العبيكان، الرياض، 2008، ص134.

ولذلك نجد أن التدريب هو الأكثر استعمالات في القطاع الصناعي والإنتاجي، كما أن التدريب هو نقل معرفة ومهارات محددة و قابلة للقياس.¹

3- مبادئ التكوين الفعال :

هناك عدد من المبادئ أو الأسس التي ينبغي مراعاتها عند ممارسة النشاط التكويني بالمنظمة ، وذلك حتى تتحقق فعالية التدريب ومن أهم هذه الأسس ما يلي:

أ- التكوين نشاط مستمر وليس كماليا لفترة معينة:

والقصد هنا أن التكوين ليس أمر كماليا تلجأ إليه الإدارة أو تتصرف عنه باختيارها و لكن التدريب نشاط ضروريا، فبعد اختيار الفرد لشغل وظيفة معينة، تأتي عملية الإعداد و التهيئة، التي تهدف إلى تعريف الفرد بالعمل المسند إليه من خلال تنظيم مقابلات للفرد الجديد مع المسؤولين في إدارة الموارد البشرية والمشرف عليه، وتتم هذه المقابلات في الفترة الأولى من التحاقه بالعمل، كما تلجأ بعض المنظمات إلى إتباع ما يسمى بنظام الزمالة أو الرعاية، الذي يقصد به أن يتولى زمالة الموظف الجديد ورعايته أحد العاملين القدامى في المنظمة وينبغي أن يتوافر فيه شروط معينة.²

ب- التكوين نشاط متغير و متجدد:

يقصد بذلك أن التكوين يتعامل مع متغيرات عديدة من داخل و خارج المنظمة، ومن ثم لا يجوز أن يتجمد في قوالب، وإنما يجب أن يتصف بالتغير و التجدد هو الآخر، فالإنسان الذي يتلقى التدريب عرضة للتغيير في عاداته و سلوكه وكذا في مهارته والوظائف التي يشغلها المتدربون تتغير هي الأخرى لتواجه متطلبات التغيير في الظروف الاقتصادية و في تقنيات العمل، وكذلك تصبح إدارة التدريب مسؤولة عن تجديد و تطوير النشاط التدريبي.

¹ - بشير بن لحبيب، تنمية الموارد البشرية وفق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومعايير الأيزو 9001، مركز البحث في العلوم الإسلامية والحضارة، الأغواط، الجزائر، 2019، ص 38.

² -جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية : مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي و العشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 333.

ج- التكوين نشاط إداري فني:¹

فالتكوين باعتباره عملاً إدارياً ينبغي أن تتوفر فيه مقومات العمل الإداري الكفاء ومنها وضع الأهداف و السياسات، إعداد الخطط و البرامج و توافر الموارد المادية و البشرية وأخيراً توافر الرقابة المستمرة.

كذلك يعتبر التكوين عمل فني يحتاج إلى خبرات متخصصة وأهمها خبرة تخصصية في تحديد الاحتياجات التكوينية وإعداد المناهج و المواد التعليمية ، وأيضاً خبرة في تنفيذ البرامج التدريبية ومتابعتها و تقييمها.²

د- التكوين له مقوماته الإدارية و التنظيمية:

حيث يستند التكوين إلى مقومات إدارية و تنظيمية منها:

- وجود خطة للعمل تحدد الأهداف و الأنشطة.

- توافر الإمكانيات و المعدات الفنية اللازمة للأداء السليم للعمل.³

- توافر نظام سليم لقياس أداء العاملين و تقييم كفاءتهم ،حتى يمكن استنتاج الاحتياجات التدريبية بدقة و موضوعية.

- توافر نظام الحوافز المادية و المعنوية ، يربط بين التقدم الوظيفي و المزايا و أشكال التقدير المادي و المعنوي التي يحصل عليها العامل من ناحية و بين أدائه الوظيفي من ناحية أخرى.⁴

4-مراحل عملية التكوين: تتكون نظرية التدريب أو خطواتها من أربع مراحل منطقية

و متتابعة وتبدأ هذه المرحلة ب:⁵

¹ - جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص334.

² - عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص284.

³ - عبد المعطي محمد عساف، التدريب و تنمية الموارد البشرية الأسس و العمليات، دار زهران، عمان، 2000، ص274.

⁴ - بشير بلحبيب، مرجع سابق، ص39.

⁵ - فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2008، ص ص138-139.

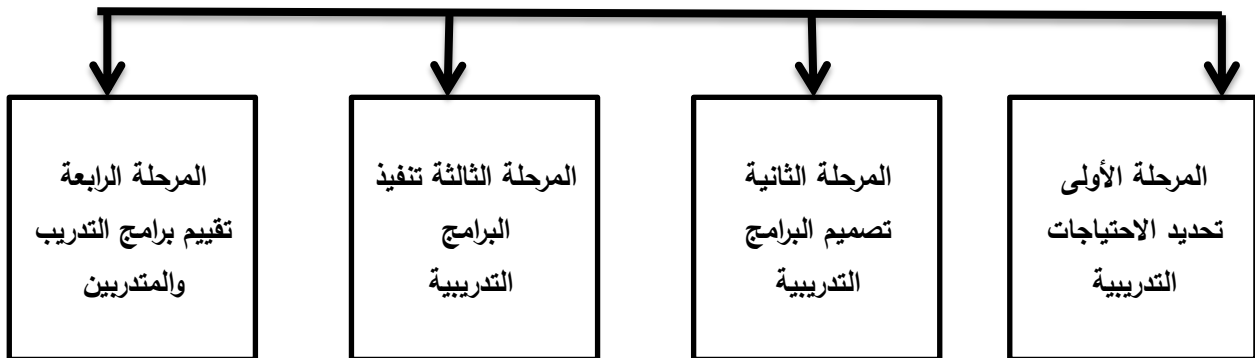
أ- تحديد الاحتياجات التدريبية: والتي تعني تحديد المهارات المطلوب رفعها لدى أفراد وإدارات معينة، والتي يتم تفصيلها في مجموعة من الأهداف المطلوب تحقيقها بنهاية التدريب.

ب- تصميم برنامج التدريب: والذي يعني ترجمة الأهداف إلى موضوعات تدريبية وتحديد الأسلوب الذي سيتم استخدامه بواسطة المدربين في توصيل موضوعات التدريب إلى المتدربين.¹

ج- مرحلة تنفيذ برنامج التدريب: والتي تتضمن أنشطة مهمة مثل تحديد الجدول الزمني للبرنامج، كما يتضمن تحديد مكان التدريب، والمتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرنامج خطوة بخطوة.

د- مرحلة تقييم برنامج التدريب: وأخيرا بعد انتهاء برنامج التدريب يحتاج الأمر إلى تقييم برنامج التدريب، ويتم ذلك من خلال تقييم المتدربين محل التدريب، أو تقييم رأيهم حول إجراءات البرنامج، ويمكن تحديد مراحل التي تمر بها عملية التدريب في الشكل التالي:

الشكل رقم (07) يوضح مراحل عملية التدريب



المصدر محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، ط2، مكتبة العبيكان، الرياض، 2008، ص140

¹ - نجم الغزوي، جودة التدريب الإداري، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص187.

5-أنواع التكوين:¹

يقسم التدريب إلى عدة أنواع وذلك حسب اعتبارات مختلفة، وتتعدد الاختيارات المتاحة أمام إدارة الموارد البشرية والشكل التالي يوضح بعض أنواعها:

شكل رقم (08) يوضح أنواع التدريب

يمكن تقسيم أنواع التدريب حسب		
المكان	نوع الوظائف	مرحلة التوظيف
1-داخل الشركة	1-التدريب المهني والفني	1-توجيه الموظف الجديد.
2-خارج الشركة:	2-التدريب التخصصي	2-التدريب أثناء العمل.
أ-في شركات خاصة	3-التدريب الإداري	3-تدريب لتجديد المعرفة والمهارة.
ب- في برامج حكومية		4-تدريب بغرض الترقية والنقل.
		5-تدريب للتهيئة للمعاش.

المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص 323.

أ-توجيه الموظف الجديد: يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله و تؤثر المعلومات التي يحصل عليها الموظف الجديد في الأيام و الأسابيع الأولى من عمله على أدائه و اتجاهاته النفسية لسنوات عديدة قادمة.

وتهدف برامج تقديم الموظفين الجدد للعمل إلى العديد من الأهداف ،منها على سبيل المثال الترحيب بالقادمين الجدد، تهيئة الموظفين الجدد للعمل، وتدريبهم على كيفية أداء العمل.

وتختلف المنظمات في طريقة تصميم برامج تقديم الموظف الجديد للعمل، فالبعض يعتمد

على أسلوب المحاضرات و البعض يعتمد على مقابلات المشرفين المباشرين لهؤلاء

الموظفين، والبعض الآخر يعتمد على كتيبات مطبوعة بها كل المعلومات الهامة وغيرها من

الطرق.²

¹ - خضر كاظم وأخرون، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص141.

² - بشير بلحبيب، مرجع سابق، ص 41.

ب-التكوين أثناء العمل: ترغب المنظمات أحيانا في تقديم التدريب في موقع العمل وليس في مكان آخر حتى تضمن كفاءة أعلى للتدريب ، حينئذ تشجع وتوسع المنظمات إلى أن يقوم المشرفون المباشرون فيها بتقديم المعلومات و التكوين على مستوى فردي للمتدربين، ومما يزيد من أهمية التدريب ان كثيرا من آلات اليوم تتميز بالتعدد، الامر الذي لا يكفي معه استعداد العامل أو خبرته الماضية ، وإنما عليه أن يتلقى تدريباً مباشراً على الآلة نفسها ومن المشرف عليه، ويعاب على هذا النوع من التدريب أنه ليس هناك ضمان ان التدريب سيتم بكفاءة ما لم يكن هذا المشرف مدرباً ماهراً ونموذجاً يقتدى به.¹

ج-التكوين بغرض تجديد المعرفة و المهارة: حينما تتقادم معارف و مهارات الأفراد على الاخص حينما يكون هناك أساليب عمل و تكنولوجيا وأنظمة جديدة، يلزم الأمر تقديم التكوين المناسب لذلك فشاغلي الوظائف يحتاجون إلى معارف ومهارات جديدة تمكنهم من أداء العمل باستخدام أنظمة حديثة.²

د-التكوين بغرض الترقية والنقل: تعني الترقية والنقل ان يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات و المعارف الحالية للفرد ، وذلك عن المهارات و المعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيرتقي أو ينقل إليها، وهذا الاختلاف أو الفرق مطلوب التدريب عليه، لسد هذه الثغرة في المهارة و المعارف.³

هـ-التكوين للتهيئة على التقاعد: في المنظمات الراقية ، يتم تهيئة العاملين من كبار السن، على التقاعد، يتم تدريبه على البحث عن طرق جديدة للعمل، أو طرق للاستمتاع بالحياة، والبحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفة و السيطرة على الضغوط و التوترات الخاصة بالخروج إلى التقاعد.⁴

¹ - رداح الخطيب، أحمد الخطيب، التدريب الفعال، ط1، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص312.

² - المرجع نفسه، ص 41.

³ - بشير بلحبيب، مرجع سابق، ص41.

⁴ - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص324.

6- أساليب التكوين:

طرق التكوين كثيرة ومتنوعة وعلى المدرب أن يختار منها ما يتناسب مع طبيعة التدريب ونوعية ومستوى المتدربين من الناحيتين العلمية والعملية ، إن طريقة أو أسلوب التدريب هي بمثابة الطريق الموصل إلى هدف التدريب ، والمدرب يختار أفضل و أسرع الطرق، ومن هذه الطرق ما يلي:

1- أسلوب المحاضرات:

هو أسلوب تكويني يستخدم الرموز اللفظية في توصيل مجموعة من الأفكار والمعلومات والحقائق العلمية والنظريات و المفاهيم، حيث يتلقى المتدربون معلومات من المدرب دون غيره وليس للمتدربين فرصة النقاش أو المعارضة إزاء ما يقدمه لهم القائم بعملية التدريب (المدرب)، وهنا تقع عليه مسؤولية تجهيز وتحضير ما سوف يتلقاه هؤلاء المتدربين في أن واحد.¹

2- المؤتمرات و الندوات أو حلقات البحث:

وهي من الأساليب التي تسمح بدرجة أعلى من المشاركة في جانب المتدربين في العملية التدريبية وبذلك يعتبر مخرجا من عيوب أسلوب المحاضرة وبصفة عامة فإن المؤتمر أو الندوة أو حلقة البحث هي عبارة عن اجتماع منظم له هدف محدد وجدول أعمال متفق عليه، كما أن هناك أسلوب متفق عليه في إدارة الحوار، وتستخدم هذه الأساليب عادة في التدريب على المجالات الإدارية ذات الطبيعة الخلاقية، أي التي تحتتمل آراء مختلفة ويفضل فيها الحوار استجلاء لا أبعادها المتباينة مثل العلاقات الإنسانية، والعلاقات العامة ، والسياسات الإدارية وما إلى ذلك.

¹-قيس مومن و آخرون، التنمية الإدارية، دار زهران للنشر، عمان، الأردن، 1997، ص139.

وترتكز فعالية هذه الأساليب في مجالات تزويد المتدرب بمفاهيم ومعاني متطورة وأحداث تغيرات في وجهات نظره واتجاهاته الفكرية، ولكنها بلا قيمة تقريبا في اكتساب المهارات أو تغيير انماط السلوك الظاهر.¹

3-التطبيق العملي:

بموجب هذه الطريقة يقوم المدرب بأداء عمل معين بطريقة علمية سليمة أمام المتدربين موضحا لهم طريقة وإجراءات الأداء والعمليات وتصلح هذه الطريقة بصفة خاصة في الأعمال الحرفية أو التي تحتاج إلى مهارات يدوية أو استخدام آلات وأجهزة ميكانيكية.

4-تمثيل الأدوار:²

يقوم بعض الأشخاص وفقا لهذه الطريقة بتمثيل أدوار الأشخاص الذين تشملهم الحالة المعروضة للبحث، فمثلا إذا كانت الحالة هي المقابلة الشخصية فيقوم أحد الحاضرين بتمثيل دور المقابل ويقوم شخص آخر بتمثيل دور الشخص الذي تتم مقابلته، ويعطي لكل منهم فكرة عن موضوع المقابلة، ثم يتصور كل منهما أنه في الحياة العملية و يقوم بإدارة المقابلة على هذا الأساس بمعنى أنه لا تعطى للمتدربين كلمات يحفظونها ثم يرددونها على مسمع من الحاضرين ، بل يعتمد ذلك على طريقة تفكير كل منهما في الموقف اثناء تمثيله.³

5-أسلوب الحساسية:

يعد أسلوب الحساسية من الأساليب التي تستخدم في مجال تعديل السلوك و بموجبه تنظم لقاءات دورية بين المتدربين في أماكن خاصة ولفترة زمنية محددة، يتم خلالها مناقشة وتقييم سلوك بعضهم بعضا بصراحة تامة، ويتم التقييم نتيجة احتكاك المتدربين ببعضهم خلال الفترة الزمنية المحددة.

¹-بشير بلحبيب، مرجع سابق، ص 48.

²- كمال بربر، إدارة الموارد البشرية إتجاهات وممارسات، دار المنهل اللبناني، ط1، بيروت، 2008، ص172.

³- بشير بلحبيب، مرجع سابق، ص48.

يتضح من ذلك عدم وجود مادة تدريبية محددة في هذا الأسلوب ، وكذلك عدم وجود مدرب بل هناك موجه مهمته متابعة المناقشات ومنع حدوث احتكاك بين المتدربين أو حدوث ضغط نفسي على بعضهم نتيجة المصارحة و الحرية في انتقاد سلوك بعضهم بعضا.¹

6- المناقشات:

يقوم المتدربون في هذه الطريقة بمناقشة و إبداء الرأي في موضوعات محددة، كأن تعرض حالة، أو مشكلة معينة و توضح الطرق التي اتبعت في حلها ، ويقوم المدرب بإدارة وتوجيه المناقشة بما يكفل الوصول إلى الحل الأمثل للمشكلة المعروضة.

ويتوقف نجاح طريقة المناقشة على عوامل عديدة منها الاهتمام بالإعداد لها و المهارة في إدارتها، كما يجب ألا يكون عدد المشتركين كبيرا.

كما توجد أساليب أخرى هي : دراسة الحالات، نمذجة السلوك، العصف الذهني، المباريات الإدارية الوقائع الحرجة.²

7- دراسة الحالات:

يتم تعريف المتدربين لحالات من واقع العمل ، ويقوم المتدربين بتناول أبعادها من حيث المشاكل ، وأسبابها وحلولها البديلة، وتقييم البدائل المختلفة وتشير البحوث إلى أن الاستفادة محدودة من دراسة الحالات حيث أنها لا تناسب بعض الدارسين ، كما أن البعض يتقاعس في تحضيرها بصورة سالفة للمحاضرة، وعلى هذا لا يجب الاعتماد عليها بصورة أساسية وإنما بصورة مكتملة.

8- نمذجة السلوك:

وهذا الأسلوب يعتمد على نظرية التعلم بالملاحظة و التقليد، ويمر التدريب هنا بتعرض المتدربين لصورة نموذجية لأداء وتنفيذ عملية معينة يقوم بها هؤلاء المتدربين في الواقع مع

¹ - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد إستراتيجي، دار وائل، عمان، 2005، ص468.

² - بشير بلحبيب، مرجع سابق، ص49.

توضيح الخطوات المتتابعة لها بصورة منطقية، فيقوم بالأداء الفعلي وبدور الفرد النموذجي المشرف المباشر للمتدربين أو مشرف ذو نفوذ وثقة عالية.¹

9- العصف الذهني:

ويعتمد هذا الأسلوب على قيام المدرب بعرض مشكلة معينة و يسأل المتدربين ان يقدموا آراءهم بصورة سريعة ودون تردد في التفكير، ويعتمد هذا الأسلوب على أن العرض السريع للأفكار والآراء يمكنه أن يحرر المتدربين من الجمود و يشجعهم على المشاركة.²

7- أهمية التكوين:

يؤدي التدريب إلى تحقيق عدد من الفوائد لمنظمات الأعمال وغيرها ومن أهم هذه الفوائد ما يلي:³

1- **زيادة في الإنتاج:** وهي زيادة في كميته وتحسين في نوعه فتدريب العاملين على كيفية القيام بواجباتهم معناه درجة إتقانهم للعمل ومن ثم زيادة قابليتهم الإنتاجية.

2- **إقتصاد في النفقات:** إن التدريب هو اقتصاد في النفقات إذ تؤدي البرامج التدريبية مردود أكثر من كلفتها إن تدريب العاملين على استخدام الآلات طبقا لأصولها وفق الطرق السليمة فيه الكثير من الاقتصاد في النفقات، من سلامة للألة واقتصاد في المواد وقلة في المخاطر.

3- **قلة في دوران العمل:** إن تدريب العاملين وتلقينهم من المعارف التي تتفق ومداركهم وزيادة قدراتهم في مزاوله أعمالهم ، يعني إيجاد نوع من الاستقرار وثبات في حياة العاملين وزيادة رغبتهم وقدراتهم في مزاوله أعمالهم وإيجاد نوع من الاستقرار والثبات في حياة العاملين وزيادة رغبتهم في خدمة المنظمة.⁴

¹ - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص343.

² - المرجع نفسه، ص345.

³ - السيدعليوة، تحديد الاحتياجات التدريبية، إيتراك للنشر و التوزيع، مصر، 2001، ص، ص52، 53.

⁴ - بشير بلحبيب، مرجع سابق، ص51.

4-رفع معنويات العاملين: للتدريب أثر كبير على معنويات العاملين ، إذ كثيرا ما يشعر الفرد بأن المنظمة جادة في تقديم العون له، وراغبة في تطويره وتوفير مهنة يعيش منها حتى يزداد إخلاصه بعمله وبالتالي ينعكس ذلك على علاقته بالمنظمة ويقبل على العمل باستعداد وجداني دون أن يشعر بالكلل و الملل، وهو مصدر رفع معنويات العاملين في العمل.

كما أن التدريب يسعى إلى تنمية السلوك و الاتجاهات الإيجابية نحو العمل وبيئته ونحو المنظمة وزبائنها والمجتمع، حيث يسهم التدريب في تنمية مجموعة العوامل الذهنية التي تتفاعل مع بعضها لتكوين آراء المتدربين تجاه قضايا معينة، ويعمل هذا التدريب على تحسين هذه الاتجاهات حيث يتخذ صاحبها موقفا إيجابيا نحو العمل.¹

5-توفير قوة احتياطية في المنظمة: كما أن التدريب يشكل مصدرا مهما للطلبات الملحة للأيدي العاملة وخاصة أيام الرخاء الاقتصادي وفي ميدان التنمية الصناعية، إذ عن طريقه يتم تخطيط وتهيئة القوى العاملة المطلوبة.

6-قلة في حوادث العمل: إذ التدريب معناه معرفة العاملين بأحسن الطرق في تشغيل الآلة والحركة، وكذلك مناولة المواد وتلك جميعها مصدر من مصادر القضاء على الحوادث الصناعية حيث لا نجد لها مجالات في حياة العاملين وأن يقل حدوثها على أقل تقدير.

7-يؤدي التكوين على استمرارية التنظيم واستقراره: استقرار التنظيم وثباته معناه قدرة التنظيم على الحفاظ على فعاليته رغم فقدانه لأحد المديرين الرئيسيين ، ولا شك أن هذا يتحقق من خلال رصيد من الأفراد المديرين والمؤهلين لشغل هذه المراكز فور خلوها لأي سبب من الاسباب، أما المرونة فتعني قدرة التنظيم على التكيف في الأجل القصير مع أي تغيرات في حجم العمل، ويتطلب هذا توفر الأفراد من ذوي المهارات المتعددة للنقل للأعمال التي تحتاج إليهم ، فالأفراد المديرين ولديهم الحافز او الدافع للعمل هم أصل استثماري فعال في التنظيم.²

¹-عقلة محمد المبيضين، وأسامة محمد جرادات، التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2001، ص18.

²-بشير بلحبيب، مرجع سابق، ص53.

إن نجاح المنظمات وحتى المجتمع ككل مرتبط بالضرورة بتدريب الأفراد فالتدريب يعتبر وسيلة للتنمية الاقتصادية و الازدهار الاجتماعي ، والتأمين ضد البطالة و الشيخوخة وفقدان التوظيف وعدم ملائمة الفرد لعمله.

8- النظرة الحديثة لوظيفة التكوين:

إن النظرة على التكوين على أنه نشاط و قتي عند الضرورة وأنه ذو صبغة تتسم بالمحدودية من اجل تلاقي نقاط الضعف في الأداء وتحسين المهارات الحالية لدى الموارد البشرية نظرة متقدمة، فالنظرة للتدريب اليوم مكونة من ثلاث عناصر مستمرة وهي : تعلم، تدريب وتنمية يلزم جميعها حياة المورد البشري في المؤسسة منذ تاريخ تعيينه حتى تركه العمل فيها، والغاية من ذلك دعمه ومساندته وتمكنه من أداء عدة أعمال في الحاضر و المستقبل، ضمن فريق عمل ينتمي إليه ، فعملية التعلم و التدريب والتنمية المستمرة، تعتبر اليوم وسيلة فعالة لتكيف العنصر البشري في العمل، وأصبحت النظرة إليها على أنها استثمار له عائد يتمثل في جعل قوة العمل قادرة على تحقيق جودة المنتج التي تحقق الرضا للعملاء وتقوية المركز التنافسي للمؤسسة في السوق ، فمضمون واتجاه التدريب والتنمية وهدفها قد تحول من تطوير الأداء الحالي إلى تطوير الأداء المستقبلي من خلال:¹

-تعليم العنصر البشري في العمل اية معرفة جديدة تظهر و تخص عمله.

-إكساب العنصر البشري مهارات جديدة ومتعددة تساعده على مواجهة التغيرات التي تطرأ على أعماله الحالية و المستقبلية.

-جعل المؤسسة مكانا للتعلم يتوفر فيه استمرار عملية التعلم والتدريب والتنمية، لأن ميادين الأعمال تشهد حركة تغير مستمرة تستوجب تكيف مهارات الموارد البشرية معها.²

-استخدام أساليب تكوين معاصرة تساعد على تفجير طاقات الإبداع و الابتكار لدى العنصر البشري في العمل.

¹ - عقلي عمر وصفي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة :بعد استراتيجي، دار وائل، عمان،2005، ص، ص 80، 81.

² - بشير بلحبيب، مرجع سابق، ص54.

يؤكد التوجه المعاصر في مجال تنمية الموارد البشرية على تبني موضوع تدريب وتنمية فرق العمل، وذلك بعد أن تحول أسلوب تنفيذ الأعمال في المؤسسات إلى فرق عمل مسيرة ذاتيا.

بموجب ذلك يقوم هذا التدريب و التنمية بتعليم أعضاء الفريق مهارات وأشياء تمكنهم من العمل بشكل جماعي، وأهم هذه المهارات:¹

-مهارة الاتصال مع الآخرين بشكل يدعم الرغبة في العمل الجماعي.

-مهارة التفاعل والتعاون مع الآخرين.

-مهارة المشاركة في وضع الأهداف وتخطيط العمل.

-مهارة اتخاذ القرار الجماعي وتبني روح المسؤولية.

-اتخاذ روح التحدي وقبول التغيير و التفاعل معه.

-مهارة التصدي للمواقف غير المتوقعة.

-تعليم سلوكيات تؤدي إلى تماسك الفريق.

-مهارة التفكير مع الآخرين.²

-مهارة تنسيق العمل مع الآخرين.

-مهارة التوصل إلى أشياء جديدة ومبتكرة مع الآخرين.

إن استراتيجية تنمية الموارد البشرية لم تعد تنتظر حدوث التغييرات لتقوم بالتكيف الموارد البشرية معها ، كما كان عليه الحال في السابق عندما كان التدريب سياسة تتعامل مع المستجدات الحالية فقط، بل أصبحت استراتيجية التعلم المعاصرة تعتمد على التنبؤ و التوقع لما سيحدث من تغيرات في العمل و الاستعداد لها قبل وقوعها.

¹-بشير بلحبيب، مرجع سابق، ص 54.

²- المرجع نفسه، ص54.

خلاصة:

يعتبر تكوين الموارد البشرية من العمليات الأساسية التي تساهم في تطوير الأداء العام للمنظمات، حيث يساعد في بناء قدرات الأفراد وتحقيق التوافق بين مهاراتهم ومتطلبات العمل، يشمل التكوين تدريب الموظفين وتزويدهم بالمعرفة والمهارات اللازمة لأداء وظائفهم بكفاءة، بالإضافة إلى تقديم الفرص للتعلم المستمر والتطور المهني، كما يساهم التكوين في تعزيز ولاء الموظفين ورفع مستوى رضاهم الوظيفي، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحسين جودة العمل.

في الختام، يُعد التكوين الجيد للموارد البشرية استثمارًا طويل الأمد في رأس المال البشري، ويُعتبر عنصرًا حاسمًا لتحقيق النجاح المؤسسي، فالتركيز على تطوير مهارات الموظفين بشكل مستمر يساهم في بناء بيئة عمل ديناميكية وقادرة على التكيف مع التحديات المستقبلية، مما يعزز من قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها والنمو بشكل مستدام.

الفصل الخامس: تقييم أداء العاملين

خامسا - تقييم أداء العاملين:

مقدمة:

يمثل تقييم الاداء مكانا حيويا في الإدارة كنظام يستمد أهميته من كونه جوهر الرقابة، ويمثل تحليل ودراسة التغذية العكسية التي تحدد مدى كفاءة موارد المنظمة في إنتاج المخرجات وبالذات البشرية باعتبارها هي التي تقوم بتشغيل بقية الموارد واستثمارها في ضوء نتائج الأداء يفترض أن تتخذ القرارات الخاصة بنظام خصوصا المتعلقة منها بالعاملين كالتثبيت في الخدمة، الترقية، النقل، العلاوات، التدريب... إلخ وإن تقييم أداء العاملين يعني قياس كفاءتهم ومدى مساهمتهم في إنجاز الأعمال المناطة بهم، وكذلك الحكم على سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل.

1- مفهوم تقييم أداء العاملين:

- مفهوم الأداء ومحدداته:

* **المفهوم اللغوي:** يعتبر قاموس اللغة الفرنسية **Larouse** كلمة الأداء **Performance** كلمة مشتقة من الكلمة القديمة المأخوذة من كلمة **To Perfoorme** وتعني إنجاز، تادية أو إتمام شيء ما: عمل، نشاط، تنفيذ مهمة.¹

ويقول ابن منظور أدى الشيء: اوصله والاسم الأداء.²

* **المفهوم الاصطلاحي:** يعرف الأداء بذلك المستوى الذي يحققه العامل عند قيامه بعمل ما، فالأداء مرتبط بتحقيق مستويات مختلفة للمهام المطلوبة إنجازها، وعلى كل فإن الأداء يكون نتيجة امتزاج عدة عوامل كالجهد المبذول وإدراك الدور ومستوى القدرات التي يتمتع بها العامل.³

¹ - Dictionnaire Larousse de la langue française, 2001, p766.

² - ابن المنظور، لسان العرب، ط1، بيروت، مجلد 12، دار إحياء التراث العربي، 1988، ص48.

³ - مصطفى عشوي، اسس علم النفس الصناعي التنظيمي، ط1، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص111.

2- مفهوم تقييم الأداء: هو عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بطريقة منصفة وعادلة لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفايتهم في العمل الذي يعملون به.¹

كما يقصد بتقييم أداء العاملين: تلك العملية التي تعنى بقياس كفاءة العاملين وصلاحيتهم وإنجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي للتعرف على مدى مقدرتهم على تحمل مسؤولياتهم الحالية واستعدادهم لتقليد مناصب أعلى مستقبلاً.²

كما أضاف (المحاسنة) بأن عملية تقييم الاداء بمفهومها الشامل هي عملية إدارية منظمة ومستمرة لقياس وإصدار الأحكام، وتقييم النتائج، وتحقيق أهداف العامل وفقاً لمعايير الأداء والسلوك المتعلقة بالعمل، وكيفية أداء العامل سابقاً وحالياً، وكيف يمكن أدائه لمتطلبات وظيفته إلى مستوى أعلى مستقبلاً، كما يحدد القدرات الكامنة لدى العامل والتي تمكنه من الارتقاء في سلم التدرج الوظيفي.³

نستنتج من ذلك أن وظيفة تقييم أداء العاملين ما هي إلا عبارة عن سياسات وإجراءات مهمة تستخدم في رفع مستوى الأداء للعاملين وذلك بالكشف عن القرارات والطاقت الشخصية للعاملين إضافة إلى تعريفهم بمواطن القوة والضعف لديهم في سبيل معالجة جوانب الضعف وتطوير وتنمية جوانب القوة نحو المزيد من الإنتاجية والسلوك الإيجابي.

3- أهمية تقييم أداء العاملين: يعتبر موضوع تقييم أداء العاملين من المواضيع المهمة والحساسة وذلك لأنه يتصل بصورة مباشرة بالعنصر البشري وإن عملية التقييم يجب أن تكون بصورة موضوعية وعلمية وعلى أساس العدالة والمساواة التي تحقق هدف المنظمة ومن ثم تحقق حاجات المجتمع ككل من أجل النهوض نحو الأفضل وتوضح أهمية التقييم من خلال ما يلي:⁴

¹ - نظمي شحادة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للطباعة والنشر، عمان، 2000، ص75

² - حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار العقل للطباعة والنشر، عمان، 1999، ص161.

³ - إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفيين النظرية والتطبيق، ط1، دار حرير للنشر والتوزيع، مملكة البحرين، 2013، ص ص 119-120.

⁴ - حضير كاظم حمود وآخرون، إدارة الموارد البشرية، ط5، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2005، ص52.

1- تمثل العملية أحد أهم الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية التي تعتبر عملية تنظيمية مستمرة يقاس من خلالها ملاحظات أداء الأفراد العاملين.

2- تستطيع المنظمة من خلال عملية التقييم الوقوف على نقاط القوة والضعف وانعكاساتها السلبية والإيجابية على إنتاجية الفرد وفاعلية المنظمة.

3- تساعد على تزويد المستويات الإدارية بالوسائل الكفيلة لقياس وتخطيط الأداء داخل المنظمة وبالتالي اعتمادهم على حقائق صحيحة وواقعية عند اتخاذ القرارات.¹

4- مؤشرات الاداء تعتبر بمثابة نوع من الحوافز للتنظيم البشري داخل المنظمة إذا ارتكزت على أسس سليمة.

5- رفع معنويات العاملين: حيث إن جوا من التفاهم والعلاقات الطيبة سيسير بين العاملين والإدارة عندما يشعر العاملون إن جهودهم وطاقاتهم في تأدية أعمالهم هي موضع تقدير الإدارة وإن الهدف الأساس من التقييم هو معالجة نقاط الضعف في الأداء على ضوء ما تظهره مصدر رفع معنوياتهم.²

6- دعم إجراءات الترقية والنقل وإثبات عدالتها وتحديد المكافآت الشخصية ومنح العلاوات كما تعتبر معيارا هاما لإيجاد نظم الحوافز والمكافآت والعلامات وتعتبر وسيلة فعالة لمعرفة الذين هم بحاجة إلى الانتقال لوظائف أخرى تتفق مع قدراتهم.

7- استمرار الرقابة والإشراف: إن تقييم أداء العاملين وفق نظام محدد ومواعيده محددة يستلزم الإدارات تتابع منجزات العاملين وتقديم تقاريرهم حول كفاءتهم والاحتفاظ بسجلات لتدوين ملاحظاتهم ونتائج تقييمهم كوثائق للحكم على صحة التقييم والتقيد بمواعيده وبذلك يضمن استمرارية الرقابة والإشراف.³

¹ - محمد قاسم القريوتي، الوجيز في إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص187.

² - سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص43.

³ - نظمي شحادة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص76.

8- يشكل تقييم الأداء فرص للعاملين لتدارك أخطائهم والعمل على تجنبها وتنمية مهارتهم وتحقيق ما يصبون إليه من ترقية وتسلق السلم الوظيفي والحصول على مكافآت وتعويضات مجزية.

9- يفيد في رفع الروح المعنوية للعاملين وتوطيد الصلات والعلاقات بين الرئيس والمرؤوس كما يفيد في خفض معدل دوران العمل والسلبيات في سلوك العاملين من غياب وإهمال وعدم الحماس للعمل.¹

10- يسهم في الكشف عن الكفاءات الكامنة غير المستغلة للعاملين ويسهم في تعديل معايير الأداء وزيادة اداء العاملين ويسهم في رسم خطة القوى العاملة للمنظمة وما تتطلبه من تنمية وتدريب وتوفير المكافآت والحوافز للعاملين.

4- أهداف عملية تقييم الأداء:

إن الإدارة تنظر إلى عملية تقييم الأداء باعتبارها تمثل حلقة أساسية في العملية الإدارية المتكاملة، وبأنها عملية جزئية في نطاق نشاط إداري أوسع وأشمل هو الرقابة فهي أداة من أدوات الرقابة الإدارية الشاملة، ومن ثم فإن عملية تقييم الأداء ماهي إلا عملية اتخاذ قرارات بناء على معلومات رقابية لإعادة توجيه مسارات الأنشطة بالمنظمة بما يحقق أهدافا محددة مسبقا ويمكن إجمال الأهداف المبتغاة من عملية تقييم الأداء بما يلي:²

1- **متابعة تنفيذ الأهداف:** ونعني بذلك دراسة تقييم مدى تحقيق الأهداف المرسومة وفحص مدى الالتزام بالقوانين والسياسات المقررة في جميع مجالات النشاط، وهذا يتطلب ضرورة توافر البيانات التفصيلية السليمة التي يمكن الحصول عليها إذا توفر نظام سليم وفعال للمعلومات داخل الوحدة الاقتصادية محل التقييم.³

¹ - وفاء بوهان برقوي، إدارة الموارد البشرية المفهوم والوظائف والإستراتيجيات، ط1، دار البازوري، عمان، الأردن، 2013، ص ص 264-

265.

² - سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، عمان، 2011، ص 140.

³ - سامح عبد المطلب عامر، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الفكر، عمان، الأردن، 2011، ص ص 222-223.

2- **التأكد من كفاءة الأداء داخل المنظمة:** والقصد من ذلك هو التأكد من قيام المنظمة بممارسة أنشطتها وتنفيذ أهدافها بأعلى درجة من الكفاءة فالرقابة على كفاءة الأداء تتطلب التحقق من تنفيذ الأهداف بالكم والكيف والزمن المقرر باستخدام الموارد الضرورية.

3- **تقييم الكفاءة:** أي تقييم كفاءة وفاعلية استخدام الأيدي العاملة والمواد والموارد المالية وتقييم كفاءة العمليات داخل النشاط وفحص ضوابط المعايير والسيطرة على البيانات الواردة في السجلات المالية والتقارير التي تخص العمليات الموجودة ضمن المواقع التي تظهر في المشاكل ومدى كفاءة ودقة هذه البيانات، واعتمادها في تقييم أهمية هذه المواقع وهذا سيتضمن تشخيصاً للانحرافات ومسبباتها.

5- **تقييم النتائج وتحديد مراكز المسؤولية:** ونقصد بذلك القيام بتقييم عام للنتائج الفعلية في ضوء الأهداف والمعايير المحددة، وتحليل أسبابها، وعلى ضوء هذا التحليل تتحدد المراكز المسؤولة عن الانحرافات لاتخاذ ما يلزم من قرارات تصحيحية والاسترشاد بنتائج التحليل في وضع الخطط المستقبلية.¹

5- **تحديد مواطن الضعف والخلل في المنظمة:** يستطيع التقييم أن يمكن العاملين من معرفة نقاط ضعفهم وقوتهم في أعمالهم، والعمل على التفادي والتخلص من جوانب القصور والضعف، وتشخيص مستلزمات التغلب عليها وتقويمها في الوقت المناسب واتخاذ الإجراءات المناسبة لحل المشاكل والاختناقات المكتشفة خلال عملية التقييم، والكشف عن نواحي الضعف في الأنظمة والإجراءات والقوانين وأساليب العمل والمعايير المتبعة ومدى صلاحيتها.²

¹ - حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 106.

² - مدني عبد القادر علاقي، إدارة الموارد البشرية المنهج الحديث في إدارة الأفراد، ط2، دار زهران، جدة، السعودية، 1999، ص ص 246-

6- التأكد من كفاءة الخطط الموضوعة ودقة الموازنات التخطيطية: وإبداء المقترحات لتعديلها بهدف تجاوز الانحرافات المتسببة عن التقديرات غير الصحيحة، وبالتالي فإن تقييم الأداء لابد أن يؤدي إلى النتائج الإيجابية من حيث تحسين الأداء ورفع الكفاءة الإنتاجية.¹

5- من يقوم بعملية تقييم أداء العاملين:

أ-المشرفون يقيمون مرؤوسيهم: يعتبر هذا الأسلوب الأكثر شيوعا ويقوم على الفرضية بان المشرف يعتبر الأعراف والأقدر على وضع تقييم فعلي وواقعي لمرؤوسيه نظرا لاحتكاكه المباشر اليومي معهم، وباعتباره المسؤول عنه تجاه المستويات الإدارية الأخرى، إلا أن هذا الأسلوب يتعرض للانتقاد بسبب الاعتماد على التقديرات الشخصية للرئيس التي قد لا تخلو من الانحياز والتسلط والعشوائية في تحديد التقييم المطلوب لمرؤوسيه ويقترح البعض عناصر معينة يلتزم بها المشرف في التقييم كالتالي:

1-إن أية تعديلات في تعويضات المرؤوس ينبغي أن تكون مبنية على التقديرات التي يحصل عليها.

2-إن تبني التقديرات على الأداء الفعلي.

3-ان تطبق المعايير بشكل منظم على أداء العاملين.²

4- ينبغي جمع المعلومات حول الأداء وتحليلها قبل عملية التقديرات والقياس.

5-أن يتم الاتصال والمكاشفة حول نتائج القياس بين الرئيس والمرؤوس وجها لوجه، وفي سبيل توخي الحيادية والموضوعية، قد تشكل لجان في المنظمة يشترك فيها أكثر من شخص في تقييم الموظف، والحكمة في ذلك توسيع قاعدة التقييم وإشراك أطراف مختلفة تضع تقييم يعبر عن أكثر من رأي ويتم استخراج متوسط الأداء للعامل.

¹- جاري دبيلر، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال وعبد المحسن جودة، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، الرياض، 2003، ص337-339.

²- محمد قاسم القريوتي، الوجيز في إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص211.

ب- **المرووسين يقيمون رؤسائهم:** يطبق هذا الأسلوب على نطاق واسع في الجامعات والمؤسسات التعليمية والتدريبية، ومن فوائده مساعدة المشرف على تحسين أدائه من خلال معرفة نقاط ضعفه، وكذلك بتعريف الإدارة العليا بالمستوى القيادي للمشرفين والمسؤولين سواء سلبا أم إيجابا، كما يبقى المسؤولون أكثر تجاوبا لمشاعر وردود فعل المرؤوسين مما يجعله أكثر حرصا على أدائه وسلوكه، إلا أن هذا الأسلوب لا يخلو من احتمال نفور الرؤساء والشعور بالقلق والتوتر والخوف، وقد تستغل هذه المواقف من المرؤوسين في تحقيق مكاسب على حساب الرؤساء كما قد توفر لهم عنصر ضغط قد تسيئ لعملية التقييم بأكملها لو اسيئ فهم وتطبيق هذا الأسلوب.

ج- **الموظفون في المستوى نفسه يقيمون من قبل زملائهم:** ينذر إتباع هذا الأسلوب وقد يؤدي إلى سلبيات في بعض الأحيان خاصة إذا طبق على مندوبي المبيعات، مثل زيادة التناحر والتضارب إلا أن هذا الأسلوب قد يستفاد منه لو طبق على المدراء فيما بينهم لتحسين مستويات القيادة والإشراف والتحفيز للموظفين.

د- **التقييم الذاتي:** يستخدم هذا الأسلوب كأداة للتنمية الذاتية للموظفين تتطلب من الموظف التفكير في نقاط القوة والضعف لديه، واقتراح سبل تحسين أدائه.

هـ- **مقيمون من الخارج:** تلجأ المنظمات إلى الطلب من الخبراء في الخارج إجراء تقييم للعاملين لديها خاصة في المجالات المهنية والفنية بهدف الحصول على تقييم حيادي وتخصص من جهات محترفة، إلا ان لهذا الأسلوب سلبياته من حيث أنه مكلف في الجهد والوقت والمال.

6- **طرق تقييم أداء العاملين:**¹ ويمكن تقسيم طرق تقييم الأداء إلى مجموعتين هما:

¹ - يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسن الفضل، هشام فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 226.

أولاً- طرق التقييم التقليدية: وهي الطرق التي تعتمد على أحكام المقيمين سواء المشرف المباشر أو الإدارة ومن هذه الطرق التقليدية التي يمكن الاستفادة منها في وضع مقاييس تقييم الأداء كما يلي:

1-طريقة الترتيب البسيط: تعد هذه الطريقة من أقدم الطرائق تقييم الأداء وتعتمد هذه الطريقة على ترتيب الأفراد العاملين بالتسلسل، حيث يقوم المقيم بإعداد قائمة بأسماء العاملين معه ويبدأ المقيم باختيار أفضل الموظفين أداءً وذكر اسمه في أعلى القائمة ثم اختيار أسوأ العاملين أداءً مع ذكر اسمه في أسفل القائمة، وبذلك يتم تحديد التقييم المطلوب للعاملين حسب أهميتهم من الأعلى إلى الأسفل، ومما يؤخذ على هذه الطريقة هو معرفة كيف يكون هؤلاء أفضل، كما تبدو سلبية هذه الطريقة في احتمال التحيز من قبل المقيم في عملية الترتيب.¹

2- طريقة المقارنة المزدوجة: بموجب هذه الطريقة يقوم المقيم بمقارنة كل فرد عامل مع جميع الأفراد العاملين الذين يخضعوا هم أيضاً للتقييم في المجموعة نفسها، فمثلاً إذا كان هناك خمسة أفراد فإنه سيتم تقييم الفرد الأول مع الثاني والثالث والرابع والخامس، أي يجب مقارنة كل موظف بكل عامل في المنظمة وتسجيل عدد المرات التي يتميز كل منهم فيها حتى يتم معرفة من هو الأفضل.²

3- طريقة التدرج البياني: تعتبر هذه الطريقة الأكثر شيوعاً والتي تعتمد صفات محددة في المقارنة وفي تقييم العاملين ويقاس أداء الموظف وفق معايير محددة أي تحديد الصفات التي بموجبها يتم تقييم العاملين مثل نوعية الأداء وكمية الأداء ومن ثم يتم تحديد أوزان للتقديرات بالتدرج وكالتالي: 1-ضعيف، 2-مقبول، 3- جيد ، 4- جيد جداً، 5- ممتاز.³

وعليه يتم تجميع درجات كل فرد لكل صفة من هذه الصفات، ويستطيع الشخص القائم بالتقييم من إجراء المقارنة بين الأفراد بالاعتماد على الدرجة النهائية التي يحصل عليها كل

¹ - كاظم حمود، مرجع سابق، ص ص 155-156.

² - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص415.

³ - يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسن الفضل، هشام فوزي العبادي، مرجع سابق، ص244.

منهم، وعادة يتبع مقياس محدد هو أن يحصل الفرد على درجة تتراوح من الصفر إلى الخمسة مثلا،¹ حيث أن الصفر يمثل انعدام تلك الصفة لدى الفرد، بينما تمثل الخمسة الحد الأعلى في حالة توفرها لديه وقد تكون الصفات موضع التقييم كما موضح في الجدول :

ت	الأفراد موضع التقييم/الصفات	درجة الشخص أ	درجة الشخص ب	درجة الشخص ج	درجة الشخص د
1	كمية العمل وفقا لما هو موجود	10	6	8	2
2	نوعية العمل الجودة الدقة	4	6	4	4
3	الانتظام في الدوام	2	8	6	4
4	اقتراح الأفكار	8	4	2	10
5	التعاون مع الزملاء والرؤساء	2	6	10	6
6	إتباع التعليمات	4	2	8	8
7	قابلية للتطور				
	المجموع	30	32	38	34
	اسم المقيم الملاحظات	التوقيع			

جدول رقم (09) الصفات موضع التقييم

4- طريقة قوائم المراجعة:² إن هذه الطريقة تستخدم مجموعة من الصفات والسلوكيات وكذلك المواصفات المطلوبة للعمل، وعلى المقيم أن يؤشر أو يختار العبارة أو الصفة التي تصف أداء الافراد العاملين، ويكون تأثير المقيم أما نعم أو لا، وعند إتمام قوائم المراجعة تذهب إلى إدارة الموارد البشرية لتحليلها وتحديد الدرجات لكل عامل من العوامل المحددة في القائمة حسب درجة أهميتها، ومن عيوب هذه الطريقة كلفتها العالية حيث تتطلب من المنظمة إعداد قوائم بقدر ما يوجد لديها من التصنيفات وفقا للأعمال الموحدة لديها حيث

¹ - مراد نعموني، مدخل إلى علم النفس العمل والتنظيم، ط1، دار الجسور، الجزائر، 2004، ص ص 132-133.

² - عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص423.

ان فقرات هذه القائمة تختلف من عمل لعمل اخر، وفقا لهذه فإن المقيم لا يتدخل فيها ولا يعرف الدرجات المحددة مسبقا وبالتالي فإن هذه الطريقة تقلل من التحيزات مثال ذلك¹ :

لا	نعم	
		هل يعمل بولاء للمنظمة
		هل يتطوع لمساعدة زملائه
		هل يعرف عمله وما يراد منه
		هل يرتكب اخطاء في عمله

جدول رقم (10) قائمة مراجعة تقييم

ثانيا- طرق تقييم الأداء الحديثة: نظرا لأهمية عملية تقييم الاداء للفرد والمنظمة، فلقد تواصلت الجهود في تطوير طرق وأساليب جديدة لتقييم اداء الافراد تهدف إلى تقليل درجة الأخطاء والصعوبات المرتبطة بالطرق التقليدية ومن هذه الطرق الحديثة التي تم تطويرها ما يلي:

1- طريقة مقياس السلوكية المتدرجة:² تعد هذه الطريقة من الطرق الحديثة المعتمدة على الأداء المتوقع وفقا للصفات السلوكية المحددة على المقياس العمودي المتدرج، حيث ان كل صفة من الصفات السلوكية المرتبطة بالأداء المطلوب تحدد لها درجات ويتم وضع وصف كامل لكل درجة من الدرجات، وفي ضوء الوصف المحدد يتم تحديد أداء الافراد العاملين، ويعتمد هذا المقياس على العناصر الأساسية التي تتضمنها طريقتي التدرج البياني والمواقف الحرجة، ويتم توضيح وتفسير المستويات المختلفة للسلوك كأن يكون أداء متميز أو جيد أو ضعيف مما يساعد المقيم في ربط تقييماته مع سلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم.³

2- طريقة التقييم السري: وفقا لهذه الطريقة الحديثة تتبع المنظمات في تقييم أداء العاملين عن طريق تقييم كل فرد عامل في المنظمة من قبل الرئيس المباشر وزميله في العمل ومروؤوسيه ثم تصميم نماذج تحتوي على أسئلة يطلب الإجابة عليها حول أداء العامل من

¹ - عليان ربحي مصطفى، أسس الإدارة المعاصرة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص168.

² - Defat Richerd, L, Manegment, 6th, ed, Publisher, thomson, sauth- western, New York, 2003,p311.

³ - - يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسن الفضل، هشام فوزي العبادي، مرجع سابق، 248.

قبل الرئيس المباشر ومرؤوسيه وزملائه، ويطلب من كل طرف يقيم العامل أن يتم العملية بشكل سري بتعبئة النماذج دون إطلاع الغير، ومن بعد يتم اختيار العناصر والصفات موضع التقييم بمعرفة القائمين على التقييم، ثم يتم إحاطة كل مشترك في عملية التقييم بنتائجها، ومن مزايا هاته الطريقة توخي الحيادية والمحسوبية، بالإضافة إلى عدالتها والاستماع إلى أكثر من طرف قبل الحكم على أداء العامل، ومن المأخذ على هذه الطريقة التكلفة العالية، وضياح الوقت والجهد المبذول والمال، وتحتاج إلى أشخاص مختصين.

3- طريقة مقياس الملاحظات السلوكية: لا يختلف هذا المقياس كثيرا عن مقياس السلوكية المتدرج، إلا في أن المقيم بملاحظته لسلوك الأفراد العاملين برتبهم على (5) خمسة أوزان لكل بعد سلوكي خاص بالعمل، ومما يميز هذه الطريقة عن سابقتها فقط أنها تركز على السلوك الملاحظ أي تتم ملاحظة السلوك بدلا من السلوك المتوقع أي أن المقيم يقوم في هذه الطريقة بمراقبة ومتابعة الأفراد العاملين في حين أنه في طريقة مقياس السلوكية المتدرجة يقوم المقيم بعملية التقييم وفقا لتوقعه ومعرفته لسلوك الأفراد العاملين.

4- طريقة الإدارة بالأهداف:¹ انتشر حديثا استخدام هذه الطريقة وبشكل خاص بعد أثر العيوب والانتقادات التي وجهت لأساليب التقييم انفة الذكر، وهي من بين إحدى الطرق التي تحاول التغلب على تقليل نتائج التقييمات، وهي فلسفة لإدارة اقترحها العالم الامريكي المشهور بيتر دراكر (Peter Drucker) في سنة 1957.

وتعرف الإدارة بالأهداف على انها عملية اجتماع الرئيس مع مرؤوسيه في بداية المشروع أو فترة العمل والاتفاق على النتائج التي ينبغي إنجازها بحيث تتبثق الأهداف من معدلات الأداء، فإذا ما تدنى مستوى الأداء الفعلي من المعدل المطلوب عندئذ يوضع هدف لإعادة الاداء على ما يجب أن يكون عليه، وتمتاز هاته الطريقة بخاصيتين فريدتين هما²:

أ-موجهة نحو النتائج الفعلية

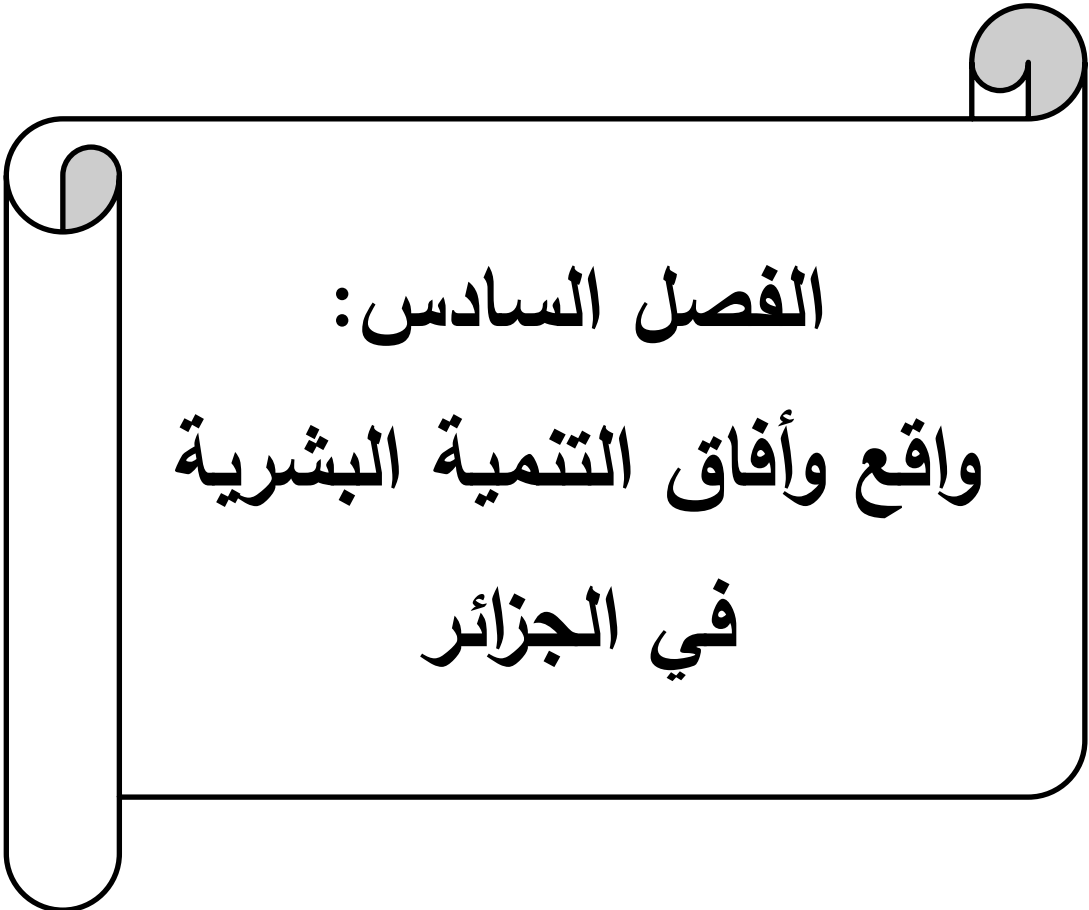
¹ - سامح عبد المطلب عامر، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الفكر، عمان، الأردن، 2011، ص288.
² - نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة، الجزائر، 2016، ص101.

ب- تعمل بشكل أفضل عندما يشارك العاملون في عملية الإدارة.

خلاصة:

يعد تقييم أداء العاملين أداة أساسية في إدارة الموارد البشرية، حيث يساعد على قياس كفاءة الموظفين ومدى تحقيقهم لأهداف المنظمة من خلال التقييم، يمكن تحديد نقاط القوة لتعزيزها ونقاط الضعف لمعالجتها، مما يسهم في تحسين الأداء الفردي والجماعي، كما يتيح للمنظمة اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن الترقيات، الحوافز، والتدريب، مما يعزز الرضا الوظيفي ويحفز الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم.

في الختام، يُعتبر تقييم الأداء عملية مستمرة تهدف إلى تطوير الموارد البشرية وتحقيق التميز التنظيمي و اعتماد معايير موضوعية وآليات تقييم فعالة يساعد في خلق بيئة عمل محفزة، تعزز الإنتاجية وترفع مستوى الكفاءة، مما يسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة بشكل مستدام.



الفصل السادس:
واقع وأفاق التنمية البشرية
في الجزائر

سادسا - واقع وأفاق التنمية البشرية في الجزائر

مقدمة: إن الفرد هو ركيزة التنمية وهو المحرك الأول للإنتاج، وسوف يبقى العنصر المؤثر والفعال في تحقيق أهداف المجتمع نحو التنمية الشاملة، ومن هنا نقطة البداية السليمة وهي تنظيم أوجه حياة الفرد بمراعاة ظروف العصر، فيجب أن نتعهد له بالرعاية الاجتماعية والصحية والثقافية ونوفر له سبل التعليم، ونعمل على تحسين ظروف العمل مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج فالإنسان مدين للمجتمع ومطالب برد هذا الدين في صورة عمل جاد، قوامه زيادة الإنتاج للوفاء بمتطلبات المجتمع بل أيضا استحداث أساليب عمل جديدة، حيث يؤكد **بارنس** " أن أي بلد يضع خطة للتنمية الاقتصادية لا يستطيع أن يهمل إعداد الأفراد اللذين سيكونون أداة الإنتاج والتنمية، فالتربية والتعليم أهداف تتفق مع أهداف الاقتصاد من أجل إعداد القوى العاملة واللازمة لتنمية هذا الاقتصاد وبالتالي رأس المال البشري هو العنصر الثالث لكل إنتاج اقتصادي".¹

فقد شهدت السنوات الأخيرة اهتماما غير مسبوق بالموارد البشري، فقد أصبح أعلى ما تملكه الدول هي ثروتها البشرية، فالعلاقة بين العنصر البشري والتنمية علاقة وثيقة، وبالتالي انتقل مفهوم التنمية من المفهوم الاقتصادي الذي يركز على زيادة الدخل الفردي الحقيقي إلى المفهوم الاجتماعي الإنساني الذي يركز على الفرد.

1- مفهوم التنمية البشرية: إن مفهوم التنمية البشرية ارتبط في بادئ الأمر بمفهوم السعادة، فهي تمثل "توفير السعادة لأكبر عدد ممكن من الناس".²

إلا أن هذا المفهوم ظل في غاية التجريد، وبالتالي لم يعد صالحا للاستعمال في لغة الاجتماع" فالتنمية البشرية كما يرى **بول ستريتن** تتضمن تحسين الظروف البشرية وتوسيع خيارات الناس والنظر إلى الكائنات البشرية كغايات في حد ذاته".³

¹ - فاروق شوقي البوهي، التخطيط التعليمي، عملياته، مداخله، التنمية البشرية، تطوير أداء المعلم، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص160.

² - حامد عمار، التنمية البشرية في الوطن العربي، المفاهيم، المؤشرات، الأوضاع، ط1، دار الجماهيرية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1992، ص29.

³ - إبراهيم مراد الدعمة، التنمية البشرية الإنسانية بين النظرية والواقع، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص15.

في هذا التعريف انتقل المورد البشري من وسيلة التنمية إلى هدف وغاية، وبالتالي أصبح الفرد هو صانع التنمية، "فالتنمية البشرية لا تشمل تنمية المهارات والقدرات والاتجاهات البشرية اللازمة لتعزيز النمو الاقتصادي وإنتاجية العمل والكفاءة فقط، بل تشكل أيضا نطاقا أوسع يضم العناصر الاجتماعية النفسية والثقافية، كالخصائص الفكرية الضرورية للأفراد والتي تمكنهم من العيش حياة أغنى"¹، كما يمكن تعريف التنمية البشرية بأنها: "إنماء لطاقات البشر وكفاءاتهم من ناحية وإتاحة الخيارات والفرص أمامهم، بكل عدل وموضوعية وعلى قاعدة الحرية والمساواة والشفافية والمسائلة واتخاذ القرارات بالمشاركة الفعالة والمسؤولية"².

إلا أن التعريف الشائع ورد عن تقرير الأمم المتحدة للتنمية البشرية عام 1990، والذي اعتبر التنمية البشرية بأنها: "عملية توسيع الخيارات المتاحة للناس وهي بلا حدود وتتغير بمرور الوقت ومن أهم هذه الخيارات:

1-العيش حياة طويلة وصحية.

2-الحصول على المعارف.

3-الحصول على الموارد الضرورية لتوفير مستوى المعيشة المناسب.³

وتجدر الإشارة إلى أن تقرير التنمية البشرية لعام 1993 يعرف التنمية البشرية بأنها "تنمية الناس، من أجل الناس وبواسطة الناس وتنمية الناس تعني الاستثمار في قدرات البشر سواء في التعليم أو الصحة أو تحسين المهارات، حتى يمكنهم العمل على نحو منتج وخلاق والتنمية من أجل الناس معناها كفاءة توزيع ثمار النمو الاقتصادي المحقق توزيع واسع

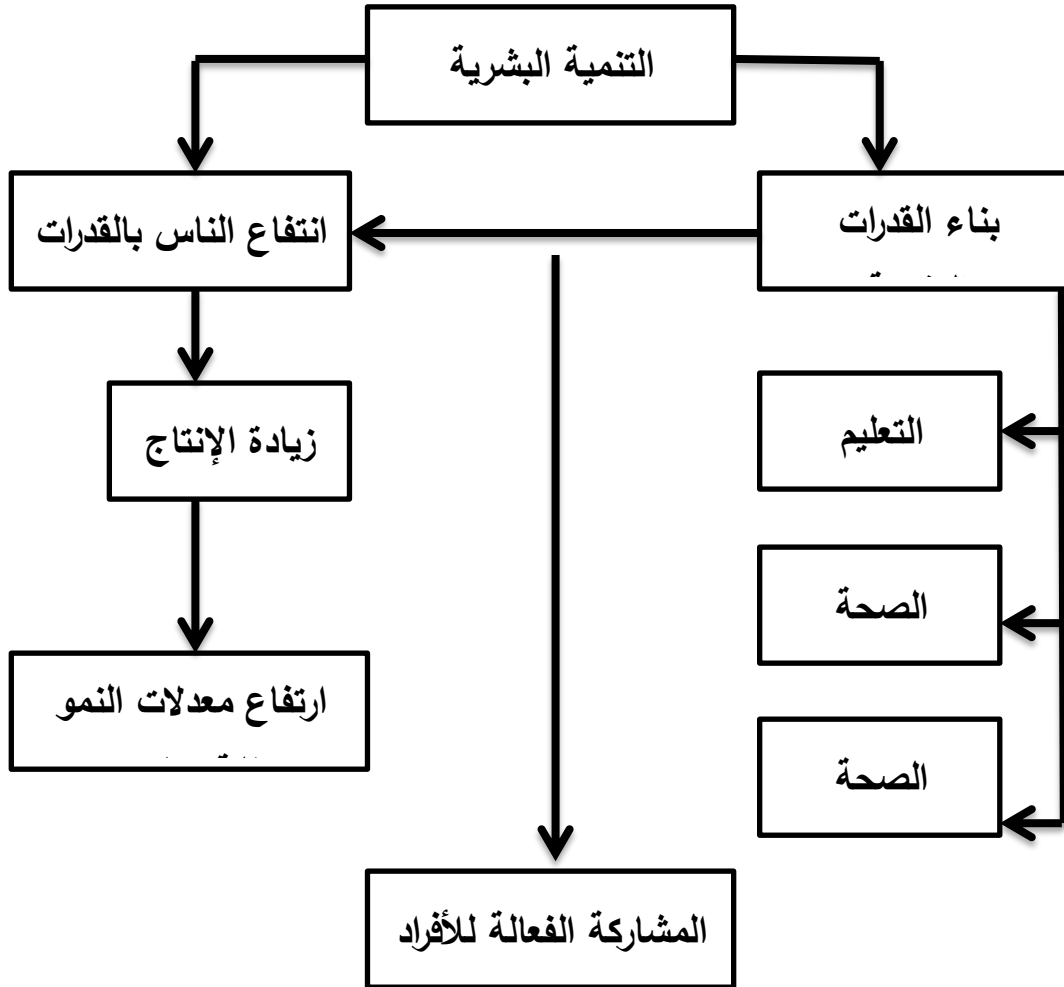
¹ - حسين عبد الحميد أحمد رشوان، التنمية اجتماعيا، ثقافيا، اقتصاديا، سياسيا، إداريا، بشريا، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2009، ص73.

² - علي الطراح وغسان سنو، التنمية البشرية في المجتمعات النامية والمتحولة، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، 2004، ص7.

³ - جمال حلاوة وعلي صالح، مدخل إلى علم التنمية، ط1، دار الشرق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص198.

النطاق وعادلاً، أما التنمية بواسطة الناس معناها إعطاء كل أمرئ فرصة المشاركة فيها¹،
والشكل التالي يوضح مضمون التنمية البشرية:

شكل رقم (11) مضمون التنمية البشرية



المصدر: مريعي سوسن، التنمية البشرية في الجزائر، الواقع والأفاق، مذكرة ماجستير في
علوم التسيير، جامعة منتوري2، الجزائر، 2013، ص27.

2- أبعاد التنمية البشرية: يعتمد دليل التنمية البشرية على مؤشرات كمية للقياس هي " الدخل، التعليم، الصحة" ولكن لوحظ أن هذه المؤشرات الكمية غير كافية، حيث من الضروري الاهتمام بالمؤشرات النوعية للتنمية البشرية وفي المقدمة منها " التمكين، الإنصاف، الاستدامة"، أي العناصر المرتبطة بمقومات حرية الإنسان في عيش الحياة

¹ - رعد سامي عبد الرزاق التميمي، العولمة والتنمية البشرية المستدامة في الوطن العربي، ط1، دار دجلة، عمان، 2008، ص62.

الكرامة التي ينشدها وفي المقدمة منها الديمقراطية والحرية وحقوق الإنسان البيئية، الرفاه، المشاركة، المرأة... إلخ.¹

1- الإنصاف: يقع مفهوم الإنصاف في قلب مفهوم التنمية البشرية، باعتباره أحد مكوناته الأكثر أهمية ويستخدم مصطلح الإنصاف هنا بديلا عن مصطلحي المساواة والعدالة، ففي حين تركز التنمية البشرية على توسيع الخيارات المتاحة من تعليم أو صحة وتطوير المهارات، يركز مبدأ الإنصاف هنا في المساواة في توسيع الخيارات بين الأفراد أي:

أ- الإنصاف في الحصول على التعليم سواء بين الفقير والغني أو المرأة والرجل، الكبير والصغير.

ب- الإنصاف في توفير الصحة والخدمات الطبية الأفضل للجميع.

ت- الإنصاف في توفير التدريب وتكوين المهارات.

ث- الإنصاف في توفير الحرية السياسية والاقتصادية.

2- التمكين:² إن قاطرة التنمية البشرية هم الأفراد، وبالتالي مشاركة هؤلاء الافراد فعالة في إدارة شؤون مجتمعهم وهو ما يقتضي أن تتاح لكل الناس فرصة كافية ومتساوية لعرض قضاياهم، ومشاركة الافراد في التنمية تكون عن طريق المشاركة في اتخاذ مختلف القرارات وهذا عن طريق تمكينهم من التعبير عن مختلف مشاكلهم وكذا آراءهم، وهذه المشاركة تسمح لهم بالوصول على خيارات أوسع وذلك من خلال تحقيق شرطي الديمقراطية والحرية السياسية، ففي عام 1995 كان عنوان تقرير التنمية البشرية العالمي "التمكين" وقد أشار إلى ان الحرية البشرية أساسية للتنمية البشرية ويجب ان يكون الناس احرارا في ممارسة خياراتهم في ظل أسواق سليمة ويجب أن يكون لديهم صوت حاسم في رسم الأطر السياسية، كما

¹ - مربي سوسن، التنمية البشرية في الجزائر، الواقع والأفاق، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري، الجزائر، 2013، ص28.
² - www.google.com:lerapport sur le développement humain 2010, doc de mouhssen Abou ramadan, p,1,2 visité le 11/02/2024 a 16 :00.

أشار إلى ضرورة قيام الحريات السياسية من خلال مؤشرات مثل المشاركة، تشكيل الأحزاب ، النقابات، المنظمات الأهلية الاختيار....إلخ.

وفي هذا الصدد يقول ليرنر LERNER¹:

إن المجتمع التقليدي يعتبر عكس المجتمع الحديث، ومن ثم فإنه أصبح شائعاً أن الاختلافات الأساسية بين المجتمعات التقليدية والحديثة إنما يرجع إلى مدى كثافة المشاركة، ففي المجتمعات الأكثر تصنيحاً وثروة يزداد عدد الأفراد اللذين يشاركون في شؤون مجتمعهم أكثر من الأفراد في المجتمعات الأقل نمواً، ويعرف الدكتور عبد الهادي الجوهري المشاركة بأنها: "العملية التي من خلالها يلعب الفرد دوراً في الحياة السياسية والاجتماعية لمجتمعه، وتكون لديه الفرصة لأن يشارك في وضع الأهداف العامة لذلك المجتمع، وكذلك أفضل الوسائل لتحقيق وإنجاز هذه الأهداف".²

3- الإستدامة: تعتبر الاستدامة من أهم أبعاد التنمية البشرية، فالتنمية البشرية المستدامة تركز على توسيع خيارات الأفراد الحاليين دون تعريض خيارات الأجيال المستقبلية للخطر، وترتكز معظم تعريفات التنمية المستدامة على فكرة مفادها أن الإمكانيات المتاحة للناس في المستقبل يجب ألا تختلف عن الإمكانيات المتاحة للناس اليوم³، فقد كثر استخدام مفهوم التنمية المستدامة في الوقت الحاضر ويعتبر أول من أشار إليها بشكل رسمي هو تقرير مستقبلنا المشترك الصادر عن اللجنة العالمية للتنمية والبيئة عام 1987، تشكلت هذه اللجنة بقرار من الجمعية العامة للأمم المتحدة في كانون الأول عام 1983، برئاسة برونوتلاند رئيسة وزراء النرويج، وهناك صنفين من التعاريف للتنمية البشرية المستدامة:⁴

الصنف الأول: تمثل تعاريف مختصرة سميت بالتعاريف الأحادية للتنمية المستدامة وهذه التعاريف هي أقرب للشعارات وتفتقد العمق العلمي والتحليلي منها:

¹ - طارق السيد، علم إجتماع التنمية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2007، ص251.

² - عبد الرحيم تمام أبو كريشة، دراسات في علم إجتماع التنمية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003، ص328.

³ - منظمة الأمم المتحدة للتنمية، تقرير التنمية البشرية، 2001، ص17.

⁴ - رواء زكي يونس طويل، التنمية المستدامة والأمن الاقتصادي، ط1، دار زهران للنشر والتوزيع، الاردن، 2010، ص79.

أ- التنمية المستدامة هي التنمية المتجددة والقابلة للاستمرار.

ب- التنمية المستدامة هي التنمية التي تتعارض مع البيئة.

اما الصنف الثاني فهي تمثل تعاريف أكثر شمولاً ومنها:

أ- التنمية التي تفي باحتياجات الحاضر دون الإضرار بقدرة أجيال المستقبل.

ب- تنمية اقتصادية واجتماعية متوازنة ومتناغمة تعنى بتحسين نوعية الحياة وحماية النظام الحيوي، إلا أن تقرير التنمية البشرية لعام 1994 اعتبر التنمية البشرية المستدامة على أنها: نموذج للتنمية يمكن لجميع الأفراد من توسيع نطاق قدراتهم البشرية إلى أقصى حد ممكن وتوظيف تلك القدرات أفضل توظيف لها في جميع المجالات، وهو يحمي أيضا خيارات الأجيال التي لم تولد بعد ولا تستنزف قاعدة الموارد الطبيعية اللازمة لدعم التنمية في المستقبل.¹

3- أهداف التنمية البشرية: يمكن تلخيص أهم أهداف التنمية البشرية في النقاط التالية:

- توفير التسهيلات في الحصول على التعليم لجميع افراد المجتمع، والعمل على القضاء على الأمية والجهل.

- توفير مناصب العمل والمساهمة في خلق الظروف المناسبة للعمل وهذا خاصة في المناطق الريفية والحضرية وهذا بهدف القضاء على البطالة.²

- تحسين مستويات الصحة وخاصة المتعلقة بصحة الاطفال دون سن ال 15 والمرأة الحامل.

- توفير المأوى لأفراد ذوي الدخل المنخفضة.

- القضاء على الجوع ورفع مستويات التغذية.

¹ - رعد سامي عبد الرزاق التميمي، مرجع سابق، ص63.

² - أبو الحسن عبد الموجود إبراهيم، التنمية وحقوق الإنسان، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006، ص222.

- الحد من وطئ الفقر.

-رفع مستوى معيشة الأفراد وهذا بزيادة دخول الأفراد.

- مساعدة الأفراد في تلبية مختلف احتياجاتهم.

-توفير الحرية السياسية والاقتصادية.

إلا أنه يمكن تلخيص أهم أهداف التنمية البشرية للألفية حسب ما ورد في تقرير التنمية

البشرية لعام 2003 في الآتي:¹

-استئصال الفقر والجوع الشديدين.

-تحقيق التعليم الابتدائي الشامل.

-الحفاظ على المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة.

-تخفيض نسبة وفيات الأطفال.

-تحسين صحة الأم.

-مكافحة فيروس نقص المناعة البشرية مثل نقص المناعة (الإيدز) الملاريا وحدث أمراض

أخرى.²

-ضمان الاستدامة البيئية.

- تطوير شراكة عالمية شاملة للتنمية.

4-مؤشرات التنمية البشرية: يمكن تعريف مؤشر التنمية البشرية كما يلي: مؤشر التنمية

البشرية هو أداة مركبة تهدف إلى قياس التنمية البشرية عن طريق دراسة العلاقة بين مستوى

¹ - منظمة الأمم المتحدة للتنمية، تقرير التنمية البشرية، 2003، ص 2،1.

² - مريعي سوسن، مرجع سابق، ص 31.

النمو الاقتصادي ومستوى التنمية الاجتماعية، باستخدام سلم يتراوح بين القيمة 0 والقيمة 1 وذلك من خلال تحديد الإمكانات التي وفرتها الدول في ثلاث جوانب مهمة:¹

1- الجانب الأول: مدى الحياة ومستوى الصحة، وذلك اعتماداً على تحديد الأمل في الحياة عند الولادة.

2- الجانب الثاني: فيمثل التمدرس وتلقي المعارف اعتماداً على معدل القراءة والكتابة بين البالغين.

3- الجانب الثالث: فهو إمكانية الحصول على مستوى حياة رفيع، اعتماداً على نصيب الفرد من الناتج المحلي الخام، كما يمكن تعريف دليل التنمية البشرية ب: " يعد دليل التنمية البشرية ملخصاً لمقياس التنمية البشرية، إذ يقوم بقياس متوسط الإنجازات لبلد ما بحسب ثلاث أبعاد رئيسية وهي:

-حياة مديدة وصحية وهي تقاس بالعمر المتوقع.

-المعرفة وهي تقاس بمعدل معرفة القراءة والكتابة بين البالغين بوزن الثلثين ونسبة القيد الإجمالي في التعليم الابتدائي والثانوي والعالي معا بوزن الثلث.

-مستوى معيشة لائق ويقاس بحصة الفرد من الناتج المحلي الإجمالي".²

كما يضم مؤشر التنمية البشرية ثلاث مجموعات:

1- الدخل: (دلال الرفاهية) ويعبر عنه عادة بمتوسط دخل الفرد من الناتج المحلي الإجمالي بالدولار حسب القوة الشرائية.

2- الصحة: وتقاس بطول الأجل(العمر المرتقب لدى الولادة)

¹ - يوسف قريشي، إلياس بن الساسي، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، البشرية 09 - 10 مارس جامعة ورقلة، 2004، ص40.

² - بوحنية قوی، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات، ط1، مركز الكتاب الأكاديميين، عمان، 2008، ص131.

3-التعليم: ويقاس بمتغيرين وهما معدل محو الأمية، ونسب التسجيل في المراحل التعليمية(أي المراحل الأساسية والثانوية والعليا) وعلى أساس هذه المؤشرات الثلاثة يبني مؤشر التنمية البشرية حيث تقع قيمته بين الصفر والواحد، وبالتالي ترتفع التنمية البشرية كلما اقترب من قيمته العظمى.¹

5-واقع وافاق التنمية البشرية في الجزائر:

واقع كل من التعليم الصحة والدخل في الجزائر: يلعب كل من التعليم الصحة والدخل دورا أساسيا في تحقيق مستويات عليا من التنمية البشرية واعتبرت الجزائر واحدة من الدول التي أولت اهتماما كبيرا للمجالات الثلاثة، وذلك من خلال مجانية كل من التعليم والصحة وتوفير مستويات عليا من الدخل سنحاول من خلال هذا العنصر تحليل السياسات التنموية المنتهجة في الجزائر من أجل تحقيق التنمية البشرية وتحسين مؤشراتنا من خلال المجالات الثلاث "التعليم، الصحة، المستوى المعيشي" والتي تعتبر من المعايير الأساسية المكونة لمؤشر التنمية البشرية.

1- مجال التعليم: لقد سعت الجزائر منذ الاستقلال إلى دعم قطاع التعليم وتطويره، باعتباره إحدى الدعائم الأساسية للتنمية البشرية والتقدم المجتمعي، فبالرغم من تحقيق التنمية الجماعية والفردية للبلاد فقد شرعت الحكومة الجزائرية باتخاذ مجموعة من الإجراءات الهدف من ورائها تدارك واحتواء مشكلة الأمية التي شهدتها بعد الاستقلال وذلك:²

تعميم التعليم وإجباريته بالنسبة لكلا الجنسين، وبناء وتوفير كل الهياكل التي تسمح بذلك، ولتحقيق هذا خصصت الدولة أموال كبيرة وميزانيات ضخمة من أجل إنشاء الهياكل التربوية وتعميم التعليم ومجانيته وهذا انطلاقا من المخططات التنموية التي باشرتها بعد الاستقلال كالمخطط الرباعي والخماسي التي اعتمدت فيه على تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:
-توسيع التعليم الثانوي وتنويع التخصصات في إطار إعادة التكوين.

¹ - مربي عي سوسن، مرجع سابق، ص 73.

² - ريم بن زايد، واقع التنمية البشرية في الجزائر واتجاهاتها، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 17، العدد 01، مارس 2023، ص 70.

-توسيع استخدامات التكنولوجيا والإعلام في المجال التعليمي.

فقد دعمت الدولة هذا القطاع التعليم بغلاف مالي تختلف قيمته من سنة إلى أخرى فقد انتقل المبلغ من 322 مليون دينار سنة 1963 بنسبة 11.08% من ميزانية الدولة إلى 111 مليار دينار سنة 1997 أي 17.39% من الميزانية، وتضاعف العدد سنة 1998 ليصل إلى 129 مليار دينار بنسبة 26% من الناتج الخام.

أما بالنسبة للمخطط الخماسي الأخير لسنة 2010-2014 خصص في مجال تحسين التعليم في جميع الأطوار ميزانية معتبرة¹، فقد تضمن البرنامج إنجاز أزيد من 3000 مدرسة ابتدائية، أكثر من 1000 إكماليه وحوالي 850 ثانوية وأزيد من 2000 وحدة داخلية ومطاعم ونصف داخلية بميزانية قدرها 852 مليار دينار (برنامج التنمية لمخطط الخماسي، 2010-2014، ص9) هذا بالنسبة لتعليم الأساسي والثانوي.

أما بالنسبة لتعليم العالي والبحث العلمي فقد خصصت غلاف مالي قدره 868 مليار دينار لتوفير أزيد من 600.000 مقعد بيداغوجي، و400.000 سرير و44 مطعما جامعيًا، بالإضافة إلى الغلاف المالي المقدر بـ 178 مليار دينار الموجه لتكوين والتعليم المهني، بهدف إنجاز 220 معهدًا و82 مركز تكوين مهني لتكوين 58 داخلية.

بفضل الجهود الجبارة التي بذلتها الدولة في قطاع التعليم بمختلف أطواره من خلال مخططات التنمية شهدت الهياكل المنجزة من الاستقلال إلى يومنا تضاعف كبير بفضل الاستثمار المتزايد والجدول التالي يوضح الهياكل المنجزة

جدول رقم(12) يوضح تطور الهياكل المنجزة من 1969 إلى 2008:

2016	2008	1969	الهياكل
18588	17552	5263	المدارس الابتدائية
5339	4579	502	المدارس الإكمالية
2215	1685	67	المدارس الثانوية

¹- المرجع نفسه، نفس الصفحة.

Source :ONS, Rétrospectives statistique : 1979–1996, Algérie, 1999, p48.¹

– CNES, Rapport national sur développement humain, Réalisé en coopération avec le programme des Nations Unies pour le développement, Algérie, 2008, p29.²

– ONS, Algérie en quelques chiffres résultats 2015–2016, N46, Algérie,2016, p31.³

بالنسبة لهياكل التعليم العالي بعد ما كانت جامعة العاصمة هي الوحيدة في الجزائر سنة 1962، فإن عدد الجامعات الآن في تزايد مستمر وتكاد تنتشر عبر كامل الولايات حيث قدر مجموع عدد المؤسسات في أواخر 2018 ب 103 مؤسسة جامعية حسب معطيات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي منها: 50 جامعة، و 13 مركز جامعي، و 20 مدارس وطنية عليا، 10 مدارس تحضيرية و 11 مدارس عليا للأساتذة، و 10 مدارس عليا للإدارة، و 3 مدارس تحضيرية مدمجة، وملحقتين جامعتين.⁴

أما بالنسبة للتكوين المهني فقد بدأ هذا الجهاز في الفترة 1962–1969 ب 17 هيكل تكويني تابع لوزارة العمل والشؤون الاجتماعية بقدرة استيعابية 2000 متدرب ليرتفع العدد مع بداية السبعينيات وذلك بتوسيع استراتيجيات التنمية والتصنيع ليصل إلى 25 مركز تكويني بقدرة استيعابية قدرها 6000 متدرب بهدف تكوين وإعداد اليد العاملة للدخول في سوق العمل بكفاءة مهنية عالية، يتضاعف العدد ثلاث مرات في إطار تنمية قطاع التكوين ليقدر عدد المراكز سنة 1985 ب 272 مركز بزيادة القدرة الاستيعابية ب 70.000 منصب تكويني، ليصل العدد سنة 2015 إلى 1130 بما في ذلك مركز تكوين مهني ومعاهد مختصة منها 336 ملحقة بقدرة استيعابية قدرها 345234 منصب تكويني.⁵

¹- ONS, Rétrospectives statistique : 1979-1996, Algérie, 1999, p48

²- CNES, Rapport national sur développement humain, Réalisé en coopération avec le programme des Nations Unies pour le développement, Algérie, 2008, p29.

³- ONS, Algérie en quelques chiffres résultats 2015-2016, N46, Algérie,2016, p31.

⁴- ريم بن زايد، مرجع سابق، ص71.

⁵- ONS, Algérie en quelques chiffres résultats 2015-2016, N46, Algérie,2016, p31.

2- مجال الصحة: لقد بقي القطاع الصحي بعد الاستقلال في وضعية جد متدهورة تقريبا شبه عاجز بسبب هجرة الإطارات الطبية والشبه الطبية، ونقص الهياكل الصحية والتي كانت خدماتها في السابق مقصورة فقط على الأوروبيين، لهذا نجد أن نسبة وفيات الأطفال الرضع سنة 1962 كانت جد مرتفعة بسبب قلة وانعدام العناية الصحية بحيث قدرت ب180.¹

حيث لم يكن يقدر عدد الأطباء سنة 1963 سوى 285 طبيب عبر كامل التراب الوطني و36 جراح أسنان، و70 صيدلي.²

فقد انتهجت الجزائر بعد الاستقلال استراتيجية تنموية للنهوض بالقطاع الصحي بصفته أكثر القطاعات حساسية، حيث لجأت في تلك الفترة إلى طلب المساعدة من الدول الصديقة من أجل اكتساب الخبرة في مجال الطب والرعاية الصحية، فقد بذلت جهود كبيرة من أجل تحقيق أهداف أساسية:

-ضمان فرص العلاج مجاني للسكان.

-تحسين الخدمات العلاجية وذلك عن طريق التكوين الجيد للإطارات الطبية والشبه الطبية وحتى الإداريين من أجل تلبية حاجات المواطنين، وهذا بإقامة معاهد تكوين الأطباء والصيدالة والشبه الطبيين، وإرسال بعثات علمية إلى الخارج لاستكشاف مستجدات عالم الطب.³

-تحقيق أكبر تغطية طبية للسكان عبر كامل التراب الوطني وذلك بمضاعفة الهياكل والمنشآت الصحية.

-تكثيف من حملات تلقيح الأطفال ضد الأمراض والأوبئة.

- إنشاء مركبات لصنع الأدوية والجدول التالي يوضح تطور المنشآت القاعدية الصحية في الجزائر:

¹ - PNUD, Rapport sur développement humain, New York, Etat unies, 1997, p26.

² - ONS, Rétrospectives statistique : 1962-1991, N35, Algérie, 1995, p35

³ - ريم بن زايد، مرجع سابق، ص72.

الجدول رقم (13) يوضح تطور المنشآت القاعدية الصحية في الجزائر من 1974 إلى 2015

2016	2006	2002	1993	1983	1974	المنشآت الصحية
300	275	373	267	198	143	المستشفى
/	1269	1281	1131	910	558	مركز صحي
1659	520	513	459	249	106	عيادة متعددة الخدمات
5762	4684	4228	3958	1664	1402	قاعات العلاج

Source : ONS, Rétrospectives statistique : 1962-1991, Algérie, 2005, pp 92-93¹- ONS, 2016, p22.²

لقد شهدت المنشآت الصحية تزايد مستمر من سنة إلى أخرى بفضل الاستراتيجيات التنموية المطبقة بعد الاستقلال، فقد انتقل عدد المستشفيات من 143 مستشفى سنة 1974 إلى 183 مستشفى سنة 1978 فقد تزايد في مخطط التنمية الرباعي الثاني ب 40 مستشفى، أما في سنة 2002 فقد بلغ العدد ب 373 مستشفى زاد ب 193 مستشفى وهذا يعتبر أكبر إنجاز في الجزائر المستقلة وهذا أكبر دليل عن المجهودات المبذولة من طرف الدولة.

أما بالنسبة للمخطط الخماسي الجديد 2010-2014 فالدولة خصصت للقطاع الصحي 619 مليار دينار لإنشاء 172 مستشفى، و 45 مركب صحي متخصصا، 377 عيادة متعددة الخدمات ، و 1000 قاعة علاج، و 17 مدرسة التكوين الشبه الطبي.³

أما للعنصر البشري فبفضل المجهودات المبذولة زاد عدد الإطارات الطبية من 285 طبيب سنة 1963 إلى 73431 طبيب في الفترة 2015-2016.

أما عدد جراحي أسنان انتقل العدد من 36 إلى 11010 جراح أسنان في نفس الفترة، أما عدد الصيدليات انتقل العدد من 70 إلى 13645 صيدلي أيضا خلال نفس الفترة¹، وهذه من ثمار البرامج التنموية المطبقة في البلاد.

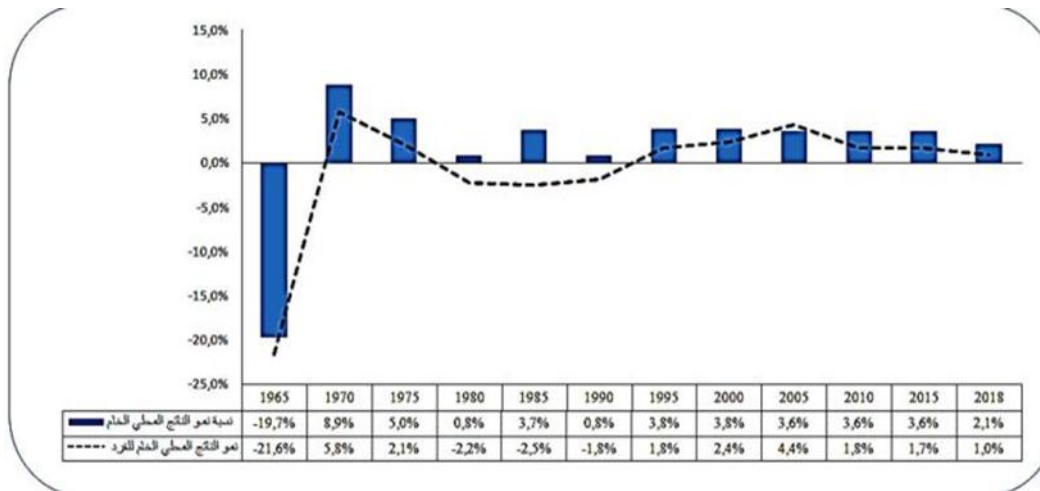
¹ - ONS, Rétrospectives statistique : 1962-1991, Algérie, 2005, pp 92-93.

² - ONS, 2016, p22.

³ - - ريم بن زايد، مرجع سابق، ص72.

3- مستوى المعيشي (نصيب الفرد من الدخل): إن الدخل والمستوى المعيشي للفرد يرتبط ارتباطا كبيرا بالوضع الاقتصادي السائد في البلاد، وخاصة أن اقتصادنا الوطني لا يتميز بتنوع صادراته وإنما يعتمد على مورد واحد في الدخل القومي وهو المحروقات التي تمثل ما قيمته 98% من الناتج المحلي الخام مما قد يجعل الاقتصاد الوطني يخضع دائما لتقلبات السوق العالمية والشكل التالي يوضح تطور نمو الناتج المحلي ونمو نصيب الفرد الجزائري منه لسنة 2019.

الشكل رقم (14) يوضح تطور نمو الناتج المحلي الخام ونمو نصيب الفرد الجزائري منه 2019



المصدر: ريم بن زايد واقع التنمية البشرية في الجزائر واتجاهاتها، مرجع سابق ص 73.²

من خلال الشكل البياني نلاحظ أن نسبة نمو الناتج المحلي الخام ونمو نصيب الفرد منه شهد انخفاضا حادا بعد الاستقلال مباشرة بقيم (-19.7% و -21.6% على التوالي) راجع إلى الظروف الاقتصادية الصعبة التي مرت بها البلاد بعد الاستقلال وخاصة أن المستعمر ترك بنية اقتصادية مشوهة تميزت ب:

-تبعية الاقتصاد الوطني للاقتصاد الفرنسي الذي احتكر واستخدم مختلف الوسائل لاستغلال الموارد الطبيعية لصالح الاقتصاد الفرنسي.

¹ - ONS, 2016, p25.

² - ريم بن زايد واقع التنمية البشرية في الجزائر واتجاهاتها، مرجع سابق ص 73.

-التركيز على الصناعات الاستخراجية التي تقوم على مجموعة من المواد الأولية المعدنية منها والطاقة كالحديد والنحاس والزنك والفحم والبتروول، التي تعرضت إلى النهب من خلال مضاعفة الإنتاج بعد أن أحست فرنسا بقرب مغادرتها من الجزائر.

-تطبيق فرنسا سياسة عدم تصنيع المستعمرة، وذلك أنها أرادت أن فتح مصنع في الجزائر يعني غلق آخر في فرنسا وبالتالي القضاء على الاقتصاد الفرنسي.¹

-التركيز على الزراعة التجارية كزراعة الكروم مثلا لتصنيع الخمر.

ليشهد بعد ذلك معدل نمو الناتج المحلي الخام ونصيب الفرد منه تحسنا ملحوظا في سنوات 70 بتحقيق قيم موجبة (9% و6% على التوالي) وهذا راجع إلى تبني الدولة الجزائرية سياسات تنمية الهدف من ورائها تحسين الوضع الاقتصادي في البلاد والنهوض به والتحرر من التبعية الاقتصادية، وتميزت هذه المرحلة بانطلاق الخطط التنموية التي شجعت الاهتمام بقطاع المحروقات والصناعات الثقيلة، ومن أهمها:

-المخطط الثلاثي ما بين 1967-1969.

-المخطط الرباعي الاول والثاني ما بين (1970-1973) و(1974-1977).

-بالإضافة إلى سنتين من 1978 و1979 التي خصصتا لإتمام المشاريع العاطلة من المخططات السابقة.

وقد خصصت الدولة للاهتمام بهذا القطاع مبالغ كبيرة بلغت قيمتها 179 مليار دينار خلال الفترة (1967-1979)، منها 88 مليار لصناعة الثقيلة و91 مليار لقطاع المحروقات.

حيث قدر عدد المناطق الصناعية في نهاية السبعينيات بأكثر من 75 منطقة صناعية وأكثر من 200 بلدية تحتوي على أقل مصنع واحد²، في هذا الصدد كان الهدف من المخططات التنموية في هذه الفترة هو خلق مناصب شغل كثيرة في القطاعات المنتجة، حيث بلغت

¹ - عبد القادر حليمي، جغرافية الجزائر، ط2، مطبعة الإنشاء، دمشق، سوريا، 1968، ص233.

² - Muttin, Georges, le contexte économique et social de la crise Algérienne, 1998, p5.

الاستثمارات العمومية لإنشاء مناصب الشغل ب 30% خلال بداية الستينيات و 40% خلال عقد السبعينيات، الأمر الذي أدى إلى خفض معدلات البطالة، ورفع عدد المستخدمين، حيث تم إنشاء 100.000 منصب شغل خلال بداية الستينيات وأواخر السبعينيات، مقابل 140.000 منصب الشغل خلال الفترة 1980-1984¹، بينما في فترة الثمانينات شهد معدل نمو الناتج المحلي الخام للفرد الواحد انخفاضا ملحوظا محققا قيما سلبية في الفترات التالية (سنة 1980 ب-2.2%، سنة 1985 ب-2.5%، سنة 1988 ب-3.7%، سنة 1990 ب-1.8% وسنة 1993 ب-4.3%)، وهذا راجع إلى الأزمة الاقتصادية التي ضربت البلاد في سنة 1986، بانخفاض الكبير في أسعار المحروقات في السوق العالمية الذي أدت إلى انخفاض في المداخيل وتعطل الجهاز الإنتاجي وبالتالي انخفاض الاستثمارات في مجال توفير فرص الشغل الجديدة للسكان مما انجر عنها انخفاض في المستوى المعيشي للسكان وارتفاع معدلات البطالة، وبدءا من الألفية الجديدة عاود الناتج المحلي الخام للفرد الواحد في النمو بفضل السياسات التنموية التي انتهجتها الجزائر والبرامج المطبقة، بعد أن حققت الجزائر نموا اقتصاديا ملحوظا واستأنفت التنمية الشاملة مما أدى إلى تحسين المؤشرات الاجتماعية والاقتصادية بالدرجة الأولى، ومن أهم هذه البرامج التي وضعت لها ميزانية قدرها 200 مليار دولار:²

-برنامج دعم الإنعاش 2001-2004 وضع له مبلغ مالي قدره 525 مليار دينار جزائري.

-برنامج دعم النمو 2005-2009 بلغ حجمه الاستثماري ب 9000 مليار دينار جزائري.

-برنامج التكميلي للهضاب العليا والجنوب.

-المخطط الخماسي 2010-2015.

¹ - حاكمي بوحفص، البطالة بين التحدي والإيواء دراسة حالة الجزائر، مجلة الإقتصاد والمجتمع، العدد 06، 2010، ص2019.
² - ريم بن زايد، العلاقة المتبادلة بين النمو السكاني والتنمية الاجتماعية والاقتصادية في الجزائر، منكرة ماجيستير تخصص ديموغرافيا اقتصادية واجتماعية، معهد الديموغرافيا، جامعة وهران2، الجزائر، 2012، ص86.

خلاصة:

تعكس التنمية البشرية في الجزائر تطورات ملموسة في مجالات التعليم، الصحة، وتحسين مستوى المعيشة، حيث بذلت الدولة جهوداً كبيرة لتعزيز التنمية الاجتماعية والاقتصادية ومع ذلك، لا تزال هناك تحديات تحتاج إلى مزيد من الإصلاحات، مثل تحسين جودة التعليم، توفير فرص عمل مستدامة، وتعزيز الابتكار والاستثمار في رأس المال البشري.

في الختام، يُعتبر واقع التنمية البشرية في الجزائر محطة هامة على طريق التقدم، إلا أن تحقيق تنمية مستدامة يتطلب تعزيز سياسات اقتصادية واجتماعية شاملة تدعم الإبداع والابتكار مع التوجه نحو تنويع الاقتصاد والاستثمار في الموارد البشرية، يمكن للجزائر تحقيق آفاق أوسع للنمو والرفاهية، مما يسهم في بناء مستقبل أكثر ازدهاراً للأجيال القادمة.

خاتمة

خاتمة:

يمكن القول إن إدارة الموارد البشرية هي المحور الأساسي الذي يركز عليه نجاح أي منظمة في العصر الحديث، فهي لا تقتصر على إدارة شؤون الموظفين فقط، بل تمتد لتكون عنصراً استراتيجياً في تعزيز الأداء الفردي والجماعي، وتطوير بيئة العمل، وتحقيق الأهداف المؤسسية، ومع التحديات المتزايدة والمتغيرات المستمرة في عالم الأعمال أصبح من الضروري أن تتطور إدارة الموارد البشرية بشكل دائم لتواكب هذه التحولات، من خلال تبني تقنيات حديثة، وتوفير بيئة مرنة وداعمة للابتكار، بالإضافة إلى الاهتمام بالجانب الإنساني للعاملين.

إن نجاح أي منظمة يعتمد بشكل كبير على قدرتها على الاستثمار في الرأس المال البشري، وتوفير الظروف المثلى له ليبدع ويحقق الأفضل لذا، يجب أن تكون إدارة الموارد البشرية دائماً في طليعة التغيير والتطوير، مما يضمن لها ليس فقط الحفاظ على استقرار المنظمة، بل تحقيق تقدمها واستدامتها في عالم يتسم بالتنافسية والتحديات المستمرة.

من هذا المنطلق، إذا كانت الموارد البشرية هي القوة الدافعة للمنظمات، فإن إدارة هذه الموارد بشكل حكيم وفعال هي التي تضمن استدامة النجاح والنمو، وتساعد المؤسسات على تحقيق طموحاتها وتحدياتها في عالم متسارع التغيير لذا، يبقى الاهتمام بتطوير إدارة الموارد البشرية ليس مجرد خيار بل ضرورة استراتيجية لتحقيق التفوق في بيئة العمل الحديثة.

أولا : المراجع باللغة العربية:

- 1- ابن المنظور، لسان العرب، ط1، بيروت، مجلد 12، دار إحياء التراث العربي، 1988.
- 2- إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفيين النظرية والتطبيق، ط1، دار حرير للنشر والتوزيع، مملكة البحرين، 2013.
- 3- إبراهيم درويش، الوسيط في الإدارة العامة- النظرية والتطبيق، دار النهضة العربية، القاهرة، 1998.
- 4- إبراهيم مراد الدعمة، التنمية البشرية الإنسانية بين النظرية والواقع، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 5- إعتامد محمد علام، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1994.
- 6- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2014.
- 7- أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار النهضة العربية، مصر، 2006.
- 8- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2004.
- 9- السيد عليوة، تحديد الاحتياجات التدريبية، إيتراك للنشر و التوزيع، مصر، 2001.
- 10- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مركز التنمية الإدارية للنشر، جامعة الإسكندرية، مصر، ط5، 1998.
- 11- أحمد صقر عاشور، الإدارة العامة المقارنة، دار النهضة العربية، بيروت، 1979.
- 12- السيد الحسيني، النظرية الإجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف، القاهرة، مصر، 1985.
- 13- أحمد عادل راشد، مذكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية، بيروت، 1981.

- 14- أحمد محمد الطيب، الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها المعاصرة، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1979.
- 15- أبو الحسن عبد الموجود إبراهيم، التنمية وحقوق الإنسان، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006.
- 16- باري كشواي، إدارة المواد البشرية، ط2، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2006.
- 17- بشير بن لحبيب، تنمية الموارد البشرية وفق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومعايير الأيزو 9001، مركز البحث في العلوم الإسلامية والحضارة، الأغواط، الجزائر، 2019.
- 18- بوحنية قوى، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات، ط1، مركز الكتاب الأكاديمين، عمان، 2008.
- 19- جاري ديسلر، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال وعبد المحسن جودة، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، الرياض، 2003.
- 20- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية : مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي و العشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 21- جمال حلاوة وعلي صالح، مدخل إلى علم التنمية، ط1، دار الشرق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 22- وفاء بوهان برقاوي، إدارة الموارد البشرية المفهوم والوظائف والإستراتيجيات، ط1، دار البازوري، عمان، الأردن، 2013.
- 23- وفاء فؤاد شلبي، منار عبد الرحمان محمد خضر، إدارة وتنمية الموارد البشرية، جامعة حلوان، مصر، 2003.

- 24- زكي محمود هشام، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنتاجية، دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع، القاهرة، 1975.
- 25- حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار العقل للطباعة والنشر، عمان، 1999.
- 26- حضير كاظم حمود وآخرون، إدارة الموارد البشرية، ط5، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2005.
- 27- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002.
- 28- حنفي محمود سلمان، وظائف الإدارة، مطبعة الإشعاع الفنية، مصر، 1998.
- 29- حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2005.
- 30- حامد عمار، التنمية البشرية في الوطن العربي، المفاهيم، المؤشرات، الأوضاع، ط1، الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1992.
- 31- حسين عبد الحميد أحمد رشوان، التنمية اجتماعيا، ثقافيا، اقتصاديا، سياسيا، إداريا، بشريا، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2009.
- 32- حاكمي بوحفص، البطالة بين التحدي والإيواء دراسة حالة الجزائر، مجلة الإقتصاد والمجتمع، العدد 06، 2010.
- 33- طارق السيد، علم إجتماع التنمية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2007.
- 34- يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسن الفضل، هشام فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

35- يوسف قريشي، إلياس بن الساسي، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الإدماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، البشرية 09-10 مارس جامعة ورقلة، 2004.

36- كمال بربر، إدارة الموارد البشرية إتجاهات وممارسات، دار المنهل اللبناني، ط1، بيروت، 2008.

37- كمال بربر، الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين، ط2، دار المنهل اللبناني، بيروت، 2008.

38- لوكا الهاشمي، نظريات المنظمة، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، قسنطينة، 2005.

39- مصطفى عشوي، اسس علم النفس الصناعي التنظيمي، ط1، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.

40- محمد قاسم القريوتي، الوجيز في إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، 2010.

41- مدني عبد القادر علاقي، إدارة الموارد البشرية المنهج الحديث في إدارة الأفراد، ط2، دار زهران، جدة، السعودية، 1999.

42- مراد نعموني، مدخل إلى علم النفس العمل والتنظيم، ط1، دار الجسور، الجزائر، 2004.

43- محمد قاسم القريوتي، الوجيز في إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، 2010.

44- مؤيد سعيد سالم، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية، جامعة بغداد للنشر والتوزيع، بغداد، 2001.

- 45- محمد ماهر عليش، إدارة الموارد البشرية، دار القلم للنشر والتوزيع، بيروت، 1985.
- 46- منصور أحمد منصور، المبادئ العامة في إدارة وتخطيط القوى العاملة، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975.
- 47- مؤيد سعيد سالم، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية، ط1، مطبعة الإقتصاد للتوزيع والنشر، بغداد، 1991.
- 48- محمد قاسم القريوتي، الوجيز في إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، 2010.
- 49- محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 50- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار النشر للجامعات، القاهرة، 2013.
- 51- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار النشر للجامعات، القاهرة، 2013.
- 52- محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، ط2، مكتبة العبيكان، الرياض، 2008.
- 53- محمد رفعت عبد الوهاب، الإدارة العامة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2008.
- 54- محسن العبودي، الإدارة العامة العملية الإدارية، دار النهضة، القاهرة، 2004.
- 55- محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، دار الكتب الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1982.

- 56- مؤيد سعيد السالم، تنظيم المنظمات "دراسة في تطور الفكر التنظيمي خلال مئة عام، دار عالم الكتاب الحديث، عمان، 2002.
- 57- موسى اللوزي، التطوير التنظيمي -أساسيات ومفاهيم حديثة-، دار وائل، عمان، 1999.
- 58- محمد رسلان الجيوشي، جميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة، عمان، 2000.
- 59- مهدي حسن زوليف، علي العضاليلية، إدارة المنظمة -نظرية وسلوك-، دار مجدلاوي، عمان، 1996.
- 60- محمد رسلان الجيوشي، جميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة، عمان، 2000.
- 61- مربي سوسن، التنمية البشرية في الجزائر، الواقع والأفاق، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري2، الجزائر، 2013.
- 62- منظمة الأمم المتحدة للتنمية، تقرير التنمية البشرية، 2001.
- 63- منظمة الأمم المتحدة للتنمية، تقرير التنمية البشرية، 2003.
- 64- نظمي شحادة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للطباعة والنشر، عمان، 2000.
- 65- ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي، معهد الإدارة العالمية، المملكة العربية السعودية، 1995.
- 66- نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة، الجزائر، 2016.

67- نجم الغزاوي، جودة التدريب الإداري، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

68- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.

69- سامح عبد المطلب عامر، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الفكر، عمان، الأردن، 2011.

70- سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، 1999.

71- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، عمان، 2011.

72- سعد عيد مرسي بدر، الأيديولوجيا ونظرية التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2000.

73- سعاد نايف برنوطي، الإدارة- أساسيات إدارة الاعمال- دار وائل، عمان، 2005.

74- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.

75- عليان ربحي مصطفى، أسس الإدارة المعاصرة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.

76- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية والكفاءة الإنتاجية، ط3، دار غريب لطباعة و النشر والتوزيع، مصر، 1985.

77- علي غربي، بلقاسم سلاطنية، إسماعيل قيرة، تنمية الموارد البشرية، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.

- 78- عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين: منحى نظمي، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 79- عبد الله حسين جوهر، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2011.
- 80- عبد المعطي عساف، التدريب و تنمية الموارد البشرية، دار زهران، عمان، 2008.
- 81- عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 82- عبد المعطي محمد عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية الأسس والعمليات، دار زهران، عمان، 2000.
- 83- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد إستراتيجي، دار وائل، عمان، 2005.
- 84- عقلة محمد المبيضين، وأسامة محمد جرادات، التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2001.
- 85- علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975.
- 86- عامر الكبسي، الفكر التنظيمي، دار الرضا، دمشق، سوريا، 2004.
- 87- عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة العامة المقارنة، الدار العلمية الدولية ودار الثقافة، عمان، 2000.
- 88- علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى، الجزائر، 2002.
- 89- عبد الكريم درويش، ليلا تكلا، أصول الإدارة العامة، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1995.

- 90- عبد الكريم بوحفص، تطور الفكر التنظيمي الرواد و النظريات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2017.
- 91- عبد الغفار حنفي، رسمية قريفا، اساسيات الإدارة وبيئة الاعمال، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004.
- 92- علي الطراح وغسان سنو، التنمية البشرية في المجتمعات النامية والمتحولة، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، 2004.
- 93- عبد الرحيم تمام أبو كريشة، دراسات في علم إجتماع التنمية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003.
- 94- عبد القادر حلومي، جغرافية الجزائر، ط2، مطبعة الإنشاء، دمشق، سوريا، 1968.
- 95- عبد الغفار حنفي، أساسيات إدارة المنظمات، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1995.
- 96- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 97- فايز الزغبى، محمد عبيدات، أساسيات الإدارة الحديثة، المستقبل للنشر والتوزيع، الأردن، 1997.
- 98- فاروق شوقي البوهي، التخطيط التعليمي، عملياته، مداخله، التنمية البشرية، تطوير أداء المعلم، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
- 99- صلاح الدين محمد عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الحديثة للنشر، الإسكندرية، 2006.
- 100- صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، 2006.

- 101- قيس مومن و آخرون، التنمية الإدارية، دار زهران للنشر، عمان، الأردن، 1997.
- 102- رفعت عبد الحليم القاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية والإدارة، القاهرة، 2005.
- 103- ربحي مصطفى عليان، اساس الإدارة المعاصرة، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 104- رداح الخطيب، أحمد الخطيب، التدريب الفعال، ط1، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- 105- رواية محمد حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1997.
- 106- رعد سامي عبد الرزاق التميمي، العولمة والتنمية البشرية المستدامة في الوطن العربي، ط1، دار دجلة، عمان، 2008.
- 107- رواء زكي يونس طويل، التنمية المستدامة والأمن الإقتصادي، ط1، دار زهران للنشر والتوزيع، الاردن، 2010.
- 108- ريم بن زايد، واقع التنمية البشرية في الجزائر واتجاهاتها، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 17، العدد 01، مارس 2023.
- 109- ريم بن زايد، العلاقة المتبادلة بين النمو السكاني والتنمية الاجتماعية والاقتصادية في الجزائر، مذكرة ماجستير تخصص ديموغرافيا اقتصادية واجتماعية، معهد الديموغرافيا، جامعة وهران2، الجزائر، 2012.
- 110- شفيقة سرار، نظريات التنظيم وواقع الإدارة العامة الجزائرية، اطروحة دكتوراه تخصص علم إجتماع التنمية، جامعة قسنطينة2، الجزائر، 2016-2017.

111- خضر كاظم وآخرون، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.

112- خليل حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، ط2، دار المسيرة، عمان، 2005.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

113- Dictionnaire Larousse de la longue française, 2001.

114- Defat Richerd, L, Manegment, 6th, ed, Publisher, thomson, sauth- western, New York, 2003.

115- HERRIOT,P.,THE MANAGEMENT OF CAREER, STRATEGIC PROSPECTS FOR HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, IPD, LONDON, 1995.

116- Stephen L, Cohen, Toward & More Comprehensive C areer Planning Program,Personnel Joournal, (September 1779).

117- John R, Sehermerhom, James G Hunt, and Richard N, Osborn Organizationl Behavior (New York :John Wiley & Sons, Inc,6th,ed,1997.

118- A.B Randolph, Managerial Career Coaching, Training and Development Journal,N.J.July 1990.

119- Lisa A, Burke, Developing High-Potential Employees in the new Business Reality, Business Horizons 40,no,2 march/april 1997.

120– Thomes S, Bateman and Scott A, Snell, Management Building Competitive Advantage, 3d ed, Chicago, Ill, Richard D, Irwin, 1996.

121– Jean guyot, le recrutement Méthodique du personnel, entreprise moderne , édition paris, 1979.

122– Sandra Chreire, Isabelle Hault, Les grands auteurs en management, EMS, paris, 2002.

123– Jean claude scheid, les grands auteurs en organisation, dunod paris, 1991.

124– Carol Kennedy : toutes les théories du management, traduit Stéphane Derville et autres, Maxinq, Paris, 2003.

125– Lesslie Rue, Liod Byars ; Management skills and application, seventh edition, Irwin publishers, 1996.

126– Robert Murdick and Joel Ross : Information systems for modern management, New Jersey Prentice Hall Inc, 1971.

127– Théohaiman : maanaging the moderne organization, the toughton miflin co, 1979.

128– ONS, Rétrospectives statistique : 1979–1996, Algérie, 1999.

129– CNES, Rapport national sur développement humain, Réalisé en coopération avec le programme des Nations Unies pour le développement, Algérie, 2008.

130- ONS, Algérie en quelques chiffres résultats 2015-2016, N46, Algérie,2016.

131- ONS, Algérie en quelques chiffres résultats 2015-2016, N46, Algérie,2016.

132- PNUD, Rapport sur développement humain, New York, Etats unies, 1997.

133- ONS, Rétrospectives statistique : 1962-1991, N35, Algérie, 1995.

134- ONS, Rétrospectives statistique : 1962-1991, Algérie, 2005.

135- Muttin, Georges, le contexte économique et social de la crise Algérienne,1998.

136- www.google.com:lerapport sur le développement humain 2010,doc de mouhssen Abou ramadan,p,1,2 visité le 11/02/2024 à 16 :00.