

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي



جامعة طاهري محمد - بشار -

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية



مطبوعة بيداغوجية للتأهيل الجامعي

محاضرات في مقياس "تنمية الموارد البشرية"

موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر - تخصص علم إجتماع العمل والتنظيم

:

السنة الجامعية: 2021/2020

فهرس المحتوي

01	
02	بطاقة تقنية عن المقياس
	: توظيف الموارد البشرية
04	تمهيد
04	1. تعريف التوظيف
04	2. عملية التوظيف
04	3. أهمية التوظيف في المؤسسة
05	4. التوظيف
06	5. مراحل عملية التوظيف
10	
10	الموجهة
	المحاضرة الثانية: تسيير المسار الوظيفي للموارد البشرية
12	تمهيد
12	1. تعريف المسار الوظيفي
12	2. تفرقة مفاهيمية للمصطلحات المرتبطة بالمسار الوظيفي
13	3. المسار الوظيفي
14	4. مراحل التخطيط المسار الوظيفي
18	5. تخطيط المسار الوظيفي
19	
20	هـ
	: ل النظرية في دراسة الموارد البشرية
22	تمهيد
22	1. تعريف تنمية الموارد البشرية
23	2. ل النظرية لدراسة الموارد البشرية
23	3. المدخل الكلاسيكي
28	4.
31	5. المدخل الحديث
32	
32	الأعمال الموجهة
	: تكوين الموارد البشرية
34	تمهيد
34	1. تعريف التكوين
35	2. أهمية وموقع التكوين
35	3. أهداف التكوين

36	4.أنواع التكوين
37	5.شروط نجاعة التكوين
39	6.مراحل إعداد مخطط التكوين
43	
43	هـ
	: تقييم أداء العاملين
45	تمهيد
45	1. تعريف تقييم الأداء
45	2.خطوات عمليات التقييم
46	3.معايير تقييم الأداء
48	4.طرق تقييم الاداء
53	5.الصعوبات التي تقلل من فعالية تقييم الاداء
54	6. لجهات المسؤولة عن التقييم
54	
54	الموجهة
	: واقع وآفاق التنمية البشرية في الجزائر
56	تمهيد
56	1.مفهوم التنمية البشرية
57	2.علاقة التنمية البشرية بتنمية الموارد البشرية
58	3.أهداف التنمية البشرية
59	4.التحديات والمعوقات
61	5.مؤشر التنمية البشرية في الجزائر
63	6. وآفاق التنمية البشرية في الجزائر
64	
65	الموجهة
66	

05	01: إيجابيات وسلبيات التوظيف الداخلي
06	02: إيجابيات وسلبيات التوظيف الخارجي
07	03 :
37	04: أنواع التكوين
50	05: نتائج المقارنة المزدوجة بين العاملين
51	06: قائمة التدرج البياني
52	07: الأهداف
63	08:

09	01: مراحل عملية التوظيف
16	02: تخطيط وتطوير المسار الوظيفي للفرد
18	03: التفاعل بين الأفراد والمؤسسة للتوافق بين مخرجاتهم
19	04: تخطيط المسار الوظيفي
43	05: مراحل إعداد مخطط التكوين
46	06: خطوات عملية تقييم الأداء
49	07: طريقة الترتيب التبادلي
50	08: منحني توزيع الموظفين
61	09: مؤشرات التنمية البشرية 2010
65	10: منحني تطور مؤشر التنمية البشرية في الجزائر

:

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على أشرف المرسلين وعلى آله وصحبه أجمعين.

يقدم هذا العمل محاضرات في مقياس تنمية الموارد البشرية
ماستر علم الاجتماع العمل والتنظيم إستجابة لمتطلبات نظام LMD
الذي أقرته وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الذي يندرج ضمن العلوم الاجتماعية
ويهدف هذا العمل إلى مساعدة الطلبة للتعرف على نشأة وتنمية الموارد البشرية وأهم
عملياتها كما يتعرف على الإتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية.
إعتمدنا على خطوات حاولنا فيها تبسيط هذه المادة المقدمة الموزعة على ستة محاور
أساسية :

: توظيف الموارد البشرية.

: تسيير المسار المهني.

: نظرية في دراسة الموارد البشرية.

: تكوين الموارد البشرية.

: تقييم أداء العاملين.

: واقع وآفاق التنمية البشرية في الجزائر.

وأخيرا قمنا بعرض قائمة المراجع التي عليها في إعداد هذه المطبوعة.

بطاقة تقنية لمقياس

:

: وحدة التعليم الأساسية.

: تنمية الموارد البشرية.

المستهدفة: أولى ماستر علم الإجتماع العمل والتنظيم.

أهداف التعليم: الطالب من التعرف على نشأة وتنمية الموارد البشرية وأهم عملياتها
كما يتعرف على الإتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية.

:

- 1- توظيف الموارد البشرية.
- 2- تسيير المسار المهني للموارد البشرية.
- 3- المداخل النظرية في دراسة الموارد البشرية.
- 4- تكوين الموارد البشرية.
- 5- تقييم أداء العاملين.
- 6- واقع وآفاق التنمية البشرية في الجزائر.

: توظيف الموارد البشرية

تمهيد

- 1- تعريف التوظيف
- 2- عملية التوظيف
- 3- أهمية التوظيف في المؤسسة
- 4- أنواع التوظيف
- 5- مراحل عملية التوظيف:
 - 1.5 :
 - 1.5 تعريف
 - 1.5
 - 2.5 الاختيار:
 - 2.5 . تعريف الاختيار
 - 2.5 . معايير الاختيار
 - 2.5 . إجراءات الاختيار
 - 3.5 .التعيين:
 - 3.5 تعريف التعيين
 - 3.5 .

تمهيد :

تعد عملية التوظيف إحدى الوظائف الهامة في إدارة الموارد البشرية لما لها من تأثير ونجاح أي منظمة يتوقف على كفاءة الأفراد العاملين بها .

1.تعريف التوظيف:

هو النشاط الذي يقتضد إعلان عن الوظائف الشاغرة وترغيب الأفراد المؤهلين للعمل ثم اختيار أفضل العناصر المتقدمة وتعيينهم وذلك لغرض تحقيق الأهداف (العليان 2007 141).

وهو "العملية المستمرة التي تقتضي من المؤسسة تحديد احتياجاتها من القوى القادرة والراغبة والمتاحة للعمل والبحث عن هذه العناصر وترغيبها للعمل في المؤسسة ثم اختيار أفضل العناصر المتقدمين ليكونوا أعضاء لها وإعداد مؤهلات والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة، وحثهم وترغيبهم في العمل والاستمرار فيه لضمان (1975 95)"

2.مبادئ عملية التوظيف: يقوم التوظيف عن المبادئ التالية :

أ مبدأ الديمومة: التوظيف هو عملية إدارية مستمرة.

- إعطاء فرص متساوي لجميع المتقدمين.

- مبدأ الكفاءة: اختيار أفضل العناصر المتقدمة للوظائف المعلن عنها. (2018 167).

3.أهمية التوظيف :

تلعب عملية التوظيف دورا أساسيا من خلال ارتباطها بالوظائف الأخرى وهذا ما سيتم ضيحه فيما يلي: (عقيلي 2005 311).

- بحيث يعتمد على المعلومات التي توفرها له عملية تصميم وتحليل الوظائف ومن خلال ما توفره من معلومات عن الوظيفة وعن شاغليها وتساعد على وضع معايير .
- ترتبط أيضا بعملية تخطيط الموارد البشرية خلال ما يوفره لها من تحديد نوعي وعددي للموارد التي يحتاج إليها حجم العمل الحاضر والمستقبل.
- يرتبط بعملية تدريب وتنمية المهارات للموظف الجديد حيث كلما كانت عملية اختيار وتعيين موظفين جدد ناجحة كلما سهل ذلك من عملية تأهيلهم وتدريبهم بعد التعيين مباشرة أو في المستقبل.
- ترتبط أيضا بعملية تقييم الأداء التي تكشف نتائجه عن مستوى كفاءة التوظيف وذلك بعد مرور فترة التجربة التي يضع لها الموظف الجديد.

4. أنواع التوظيف: ونميز

يف :

- 1.4. التوظيف الداخلي (إعادة التوجيه): ويع
- من الترقية الاختيارية
- الداخلية بمعنى ترقية موظف من هيئ
- وكفاءته في العمل. (عشاوي ص 83) .

غير أن لهذا النوع من التوظيف ايجابياته وسلبياته، كما هي موضحة في الجدول التالي:

(01): إيجابيات وسلبيات التوظيف الداخلي

السلبيات	الايجابيات
- يمكن التطبيق التام لمبدأ *PETER.	- تخفيض تكاليف التوظيف.
- غياب التجديد.	- .
- .	- تحفيز العمال.
- الزيادة المفرطة في الثقة بالنفس.	- تشجيع الوفاء.
	- ضمان مردودية الاستثمار الخاص بالفرد

***PETER:** يشير هذا ن الفرد داخل المنظمة يصل دائما إلى ذلك المستوى الذي تكون فيه متطلبات المنصب لا تتطابق مع قدراته.

ثانيا التوظيف الخارجي (الحديث): من أهم مساره التحويل (نقل العامل) من وظيفة إلى أخرى، الموظفون السابقون، الجامعات، المعاهد والمدارس.(عشاوي ص 83).

أما عن التوظيف الخارجي فله أيضا سلبياته وإيجابياته، وهو ما يبينه الجدول التالي:

(02): إيجابيات وسلبيات التوظيف الخارجي

السلبيات	الإيجابيات
- إمكانية ارتفاع تكاليف التوظيف	- إدخال أفكار جديدة
- من عزيمة العاملين	- توفير طرق جديدة لمعالجة المشاكل
- النتائج السابقة لا بد من تحقيقها	-
- التوجيه و التكوين يمكن أن يكونا مكلفين و يستغرقا وقت طويل	- على ترقية.

36 2013 :

5. **عملية التوظيف:** يمر التوظيف بثلاثة مراحل أساسية وهي :

1.5. :

1.5. **تعريف الاستقطاب:**

ويُنه الخطوة التي تعقب الإعلان عن الوظيفة الشاغرة وقد تسبقها أو تعوض عنها في بعض الحالات المحدودة جدا وهناك من يسميها . والمقصود به جذب وإغراء المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة (2018 170).

1.5. . ونميز نوعين من المصادر :

(03): مصادر إستقطاب الموارد البشرية

مصادر خارجية	مصادر داخلية
- مكاتب التوظيف	- الترقية
- المؤسسات التعليمية	- العمالة الزائدة في بعض الأقسام
- أقارب وأصدقاء العاملين في المنظمة	- التنظيمية
- قوائم الباحثين عن العمل	
-	
- العاملون بالمؤسسات المشابهة	
- الافراد الذين يحملون خطابات توصية	
- القوى العاملة من الدول الاجنبية	

العريقي 2012 84

2.5. الإختيار:

2.5. تعريف الإختيار: وهو مجموع العمليات التي تقوم بها المنظمة - - المرشحين للوظيفة أي إختيار الشخص الذي تتوفر فيه المقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيرها ويتم هذا الإختيار طبقا لمعايير أو محصلة لسمات أو خصائص الشخص وسمات الوظيفة ذاتها (2018 170).

2.5. معايير الإختيار: وهي مجموع الخصائص والمواصفات الواجب توفرها في المترشح لشغل الوظيفة وترتبط بمتطلبات الوظيفة - من تحليل الوظائف بغرض الحصول على مستويات عالية من الأداء في تلك الوظائف - - ومن أهم المعايير المستعملة في عملية الإختيار نجد ما يلي :

- **مستوى التعليم:** نوع المؤهل الدراسي، التخصص، جهة التخرج والتقدير.
- **الخبرة:** وتعتبر ك - لإمكانية نجاح الفرد في عمله لأنها تجعل ممارسة العمل أمرا سهلا لطالب الوظيفة.

◀ الصفات الشخصية: مثل الحالة الإجتماعية - - - - - () - 2018 (170).

2.5. . اختيار: تتطلب عملية الاختيار مرشحين مناسبين للقيام بعدة إجراءات متمثلة فيما يلي: (2018 171)

❖ **المقابلة المبدئية:** وهي أول علاقة تتكون بين المرشح والمنظمة والغرض منها هو التعرف على مؤهـ المتقدم للعمل ويتم في هذه الحالة تصفية المرشحين حسب الشروط العامة للوظيفة.

❖ **طلب التوظيف:** ويتضمن بيانات عن الفرد والتي تستعمل في عملية التصفية ويتم مقارنة مواصفات المرشحين مع متطلبات العمل حسب البيانات المقدمة، عن الأشخاص المناسبين.

❖ : تستعمل من طرف أغلبية المنظمات في عملية الاختيار وتعرف بتقييمها ووعي والسريع للمرشحين وهناك ديدة من الا : - - - - - القدرات الذهنية وسرعة ...

❖ : - - - - - ختبارات يتم تصفية المرشحين وتحديد الأشخاص الذين ستجرى معهم المقابلات الشخصية وتستعمل هذه التقنية من طرف أغلب المؤسسات والغرض الأساسي منها هو الحكم عن قرب على مدى صلاحية المترشحين للوظيفة واختيار أكثرهم تطابقا لمتطلبات الوظيفة.

- - من المقابلات: المقابلات الفردية الجماعية والموجهة وغير الموجهة

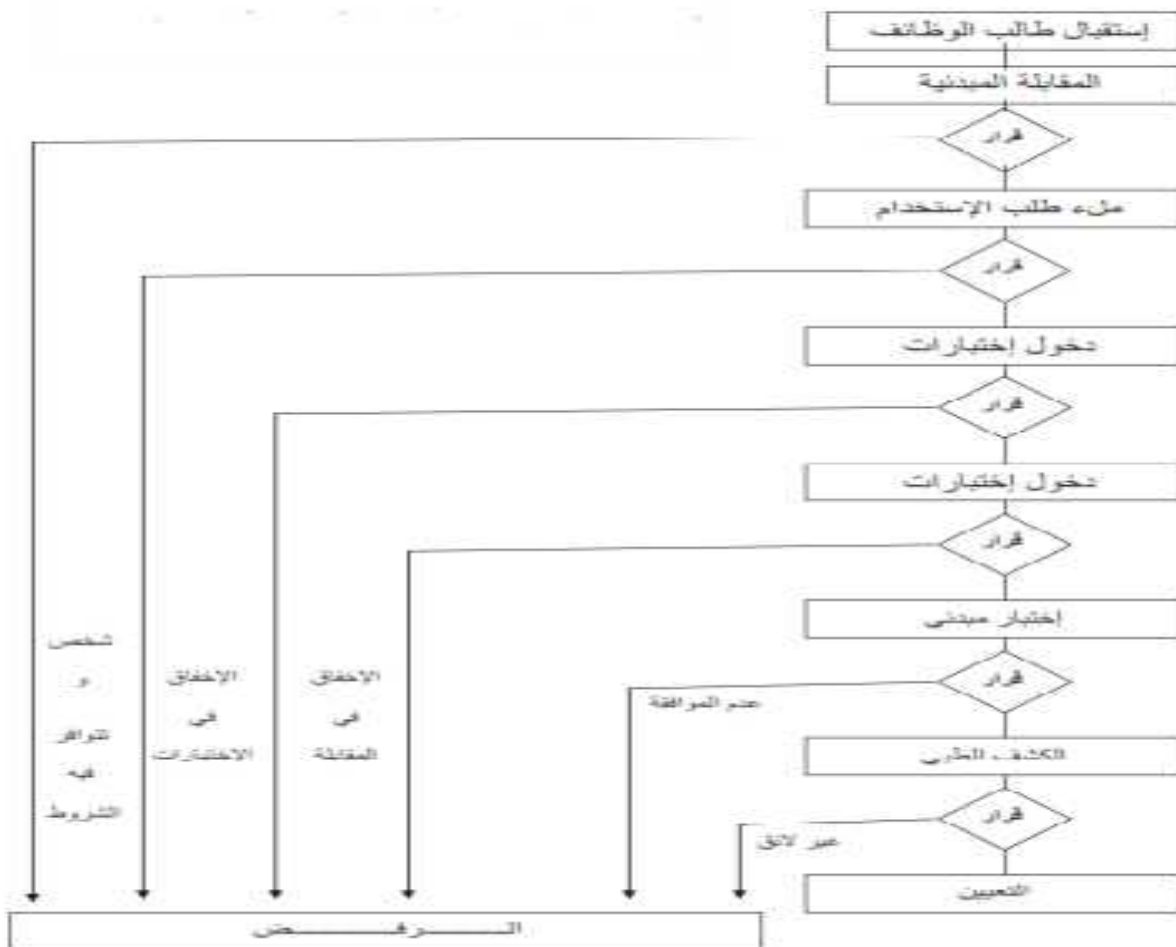
3.5. التعيين:

3.5. **تعريف التعيين:** هي المفاضلة بين المتقدمين للوظائف الشاغرة من خلال التأكد من البيانات المقدمة للمنظمة والحصول على موافقة الإدارة العامة على المترشحين المختارين وإصدار القرار النهائي للتعين أما الترشيح للتعين فيعني بعد إختيار

المرشحين المناسبين للوظائف الشاغرة يتم التأكد من صحة المعلومات المقدمة للمنظمة وعلى ضوء . . والمقابلات الشخصية والجماعية وبعد اخذ رأي المدير المشرف عليهم في المستقبل يتم التحضير كشوف لأسماء المترشحين الصالحين للتعين وملفاتهم لإستخرا قرارات التعيين ويتوقف التعيين النهائي عادة على اجتياز المرشحين .

3.5 . : والهدف منه هو من صلاحية المرشحين من الناحية الطبية (2018 171).

ويمكن تلخيص ما سبق في الشكل رقم (01) الموالي : (الصيرفي، 2008، 210)



• : بعد تطرقنا لعملية التوظيف وأهميتها في إدارة الموارد البشرية، ونجاح هذه العملية يساهم بشكل كبير في نجاح المؤسسة، لذا يجب علينا كأخصائيين في العمل والتنظيم خصائص العملية وتشخيصها تشخيص دقيقا.

الأعمال الموجهة: تكليف مجموعة من الطلبة بـ جراء دراسات ميدانية حول عملية التوظيف لمؤسسات عمومية وإقتصادية للتعرف على أوجه الاختلاف بينهما وعرضها

ثانية: تسيير المسار الوظيفي للموارد البشرية

تمهيد

- 1- تعريف المسار الوظيفي.
- 2- تفرقة مفاهيمية للمصطلحات المرتبطة بالمسار الوظيفي.
- 3- إستخدامات تخطيط المسار الوظيفي.
- 4- تخطيط المسار الوظيفي.
- 5- نموذج تخطيط مسار وظيفي.

تمهيد:

عندما يلتحق عمل معين وبمجرد شعوره بإشباع حاجاته الأساسية فإنه يبدأ بالتفكير الجاد نحو تحسين وضعه ومساره الوظيفي، بمعنى آخر فإنه يسعى للوصول إلى وظائف ومناصب أعلى وأهم، تتسم بالتحدي والإشباع لرغباته النفسية، وتكسبه المزيد من التقدير .

1- تعريف المسار الوظيفي:

المسار الوظيفي هو المسلك الذي يوضح مجموعة الوظائف المتتابعة التي يتدرج فيها الفرد خلال عمره الوظيفي في المنظمة، وذلك إما عموديا عبر المستويات التنظيمية من قاعدة الهيكل التنظيمي حتى قمته، وتسمى هذه الحركة بالترقية، أو أفقيا بالنقل الوظيفي الأفقي. (عقيلي، 2005، 546).

2. تفرقة مفاهيمية للمصطلحات المرتبطة بالمسار الوظيفي: (العريقي، 2012، 212)

يعتبر - تسير المسار الوظيفي حيوي وهام وله أهمية كبيرة في حياة الأفراد هـ ا المفهوم يرتبط مع مجموعة من المفاهيم الأخرى ذات والتي تستوجب فهم كل واحدة منها وهي :

❖ **التطوير الوظيفي:** هو انتقال الموظف من وظيفة لى - تحقق له المزيد باع والطموح في التقدم المهني، ولا تنجح هذه الية إلا من خلال رغبة جهود الطرفين) .

❖ **إدارة التطوير الوظيفي:** هي العملية التي من خلالها يتم التوفيق و - ، بين احتياجا ورغبات وتوقعات الفرد العامل بالتقدم والتطور الوظيفي، وبين احتياجات المنظمة المستقبلية وفرص النمو المتوفرة فيها، ولا تتم هذه العملية إلا من خلال إشراك الطرفين بالتخطيط الوظيفي للعامل وهو ما يسمى بالتخطيط الوظيفي.

❖ **يط المسار الوظيفي:** هي عملية مشتركة بين إدارة المنظمة والفرد وت - . الفرد لشغل مراكز دارية عل لتحقيق دخل أكبر ومركز إداري أفضل، وتحديد

- المتطلبات المطلوبة من مهارات وتدريب وتعلم وخبرة وتحديد الفترة الزمنية
- كل مركز أو وظيفة ليتم بعده إلى وظيفة

3-إستخدامات تخطيط المسار الوظيفي: تتمثل الاستخدامات الأساسية لتخطيط المسار الوظيفي في النقاط التالية: (2007 82)

- **في مجال إعداد القيادات الإدارية :** يؤدي تخطيط المسار الوظيفي دورا رئيسيا في الكشف عن القيادات الإدارية الواعدة وتدريبها وتنميتها مبكرا، حتى تكون جاهزة لتسليم المسؤولية عندما يحين الوقت.
- **في مجال الترقية والنقل:** في ظل وجود خطة لتخطيط المسار الوظيفي للأفراد تصبح قرارات الترقية والنقل والحركة أفقيا ورأسيا مبنية على أساس علمي وعلى احتياجات واضحة ومحددة سلفا وليس على الرغبات الشخصية أو الأقدمية.
- **في مجال الإحلال الوظيفي:** يجب أن يعتمد تنفيذ أي برامج الإحلال الوظيفي لغة الكوادر إلى حد كبير على وجود خطة لتنمية المسارات الوظيفية للكوادر الواعدة والتي سوف تحل محل الكوادر غير الكف في المواقع الوظيفية . . .
- **وظيفة التدريب:** تبين خطة المسار الوظيفي التدرج الوظيفي فيها واحتياجات الفرد خلال كل مرحلة على طول المسار للتدريب لزيادة مهارته وأيضا معارفه وإتجاهاته لكي يكون مناسبا للوظيفة التي سيشغلها.
- **في مجال تقدير التكاليف:** يساعد وضع للمسار الوظيفي تقدير التكاليف المحتملة مستقبلا للتدريب والأجور والحوافز والمكافآت مثلا، سة لها مستقبلا.
- **مواجه التغيرات والتكيف معها:** تواجه المنظمات تغيرات في القوى التنافسية والأسواق والتكنولوجيا والتشريعات الحكومية .. ي داث تعديلات سواء في الوظائف والمتطلبات، وهو ما يمكن الإستجابة له من خلال عمليات التخطيط للمسارات الوظيفية البديلة، وذلك للحد .

- رفع مستوى الرضا وتحقيق طموحات العاملين: أصبح الأفراد في هذا العنصر يهتمون بالعمل في وظائف تحقق لهم إشباعات كثيرة وتقابل طموحات بصدر رحب وتسعى إلى رضاهم، وقيام أي مؤسسة بتخطيط المسار الوظيفي كفيل بتحقيق ذلك.
- يساعد على توفير المعلومات الضرورية: - - - - - البشرية مثل: التقاعد والتحضير للمعاشات والتأمينات وأيضا تنفيذ الوظائف في المؤسسة مثل وظيفة الانتاج والتسويق وذلك لتقليل نسبة العطلات بين الحين والآخر.
- حيث يساهم في فتح مجالات التطوير أمام الأفراد في زيادة جاذبيتهم للعمل في المؤسسة وهذا ما يسمح - الموارد البشرية ذات الكفاءات العالية من المحيط الخارجي.

4-مراحل تخطيط المسار الوظيفي: تتم هذه العملية على مستويين أساسيين: (العريقي، 2012، 215)

1.4 على مستوى الفرد: يتم تخطيط المسار الوظيفي للفرد - مجموعة من الوسائل والأساليب من أهمها :

. التعرف على المرحلة الوظيفية التي يعيشها الموظف:

وتتضمن مجموعة من المراحل الوظيفية في حياة الفرد ولكل مرحلة من هذه طبيعتها وحتياجتها الخاصة، بحيث تختلف احتياجات الموظف وتوقعاته عبر كل مرحلة :

❖ : 15 24 والتي يحاول الفرد خلالها البحث عن بدائل عدة للتوظيف، ومن تم المقارنة بين هذه البدائل وما يملكه من مهارات مؤهلات هتمامات واختيار إحداها - في العمل، وتتطلب هذه المرحلة من الفرد التعرف على بيئة العمل من إجراءات وتعليمات وقد يخصص له مرشد لتدريبه ووضع خط سير لتقدمه الوظيفي.

❖ **مرحلة التأسيس:** تمتد تقريبا من سن 24 - 44 . وأثناء هذه المرحلة يتركز اهتمام الموظف على الإنجاز والاستقلالية وتحقيق الذات، وتتبلور اهتمامات في هذه المرحلة على الحرية في . القرارات والحصول على المزيد من السلطات والترقية إلى وظائف أعلى.

❖ **مرحلة منتصف الوظيفة:** أثناء هذه المرحلة تحدث عدة أشياء فالبعض يستمر في الصعود الوظيفي إلى القمة وآخرون يجدون أنفسهم لا يتطورون كثيرا لكنهم يستمرون في العمل، وآخرون لا يحققون أهدافهم ولا يكونون راضين على وظيفتهم ومشوارهم الوظيفي وليس لهم دور فعلي في المنظمة، وبالتالي فإنهم قد يلجؤون إلى إنهاء عملهم والا .

❖ **الانسحاب .** : وفي هذه المرحلة يبدأ الفرد للتخطيط للتقاعد والبدء . التدريجي . - المدراء قد يبقون لفترة بعد موعد تقاع هم العمل كمستشارين أو تدريب من سيخلفونهم.

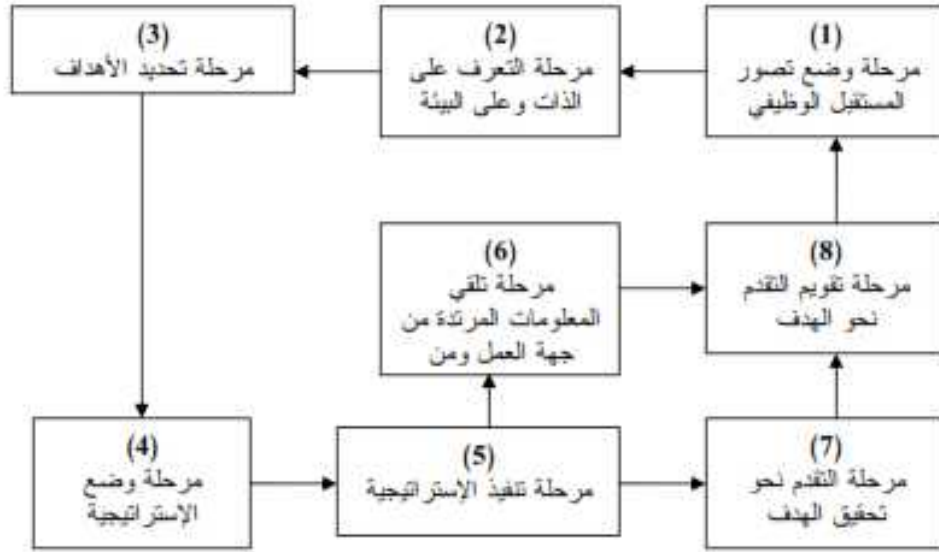
التعرف على شخصية الفرد وتوجهاته: هناك أبعاد متعددة لشخصية الفرد، فهناك الشخص العاطفي، - ، الشخص المنطقي ... - ولكل شخصية من هذه الشخصيات الوظيفة التي تناسبه فمثلا البحث عن شخص لشغل وظيفة مدير تسويق يمتلك القدرة على التواصل مع الآخرين إليهم.

التعرف على المهارات التي يملكها الفرد: النجاح لا يتحقق فقط بوجود الحافز لدى الموظف بل لابد من وجود القدرة والمهارة لديه، وعلى الفرد وهو يرسم خريطة تطوره الوظيفي أن ينظر إلى المهارات التي يملكها والتي تساعد على ش . التي يسعى إليها.

أن يبحث عن المعلومات الوظائف المتاحة في المؤسسة حتى يستطيع تهيئة نفسه وإعداد خطته الوظيفية على أساس واضح.

ولغرض تحقيق إدارة وتخطيط المسار الوظيفي للأفراد أهدافها لابد من استمرار للعملية . تشمل جمع المعلومات حول تحديد تصور للمستقبل الوظيفي، وفي نفس السياق

كريتر وكنكي :



(02): نموذج تخطيط وتطوير المسار الوظيفي على مستوى الفرد

86 2007 :

2.4. على مستوى المنظمة: تقع مسؤولية تخطيط الحياة الوظيفية للفرد على عاتق

أطراف عدة وهي الفرد نفسه المشرف والمنظمة، وقد تحدثنا على دو الفرد سنتحدث على المشرف والمنظمة في مساعدة العاملين تخطيط مسيرة حياتهم الوظيفية من خلال العناصر التالية:

/ **التأهيل والتهيئة المبدئية:** وتشمل تعريف الموظف الجديد بواجباته ومسؤولياته وبأهداف ونظم وسياسات المؤسسة وبعلاقته مع الآخرين ويتم ذلك من خلال عدة وسائل منها: الكتب والنشرات والزيارات الميدانية واللوائح، ولا بد في هذه المرحلة من خلق الثقة لدى الموظف من نفسه وهكذا فإن هذا التأهيل يلعب دور هام في تكييف الموظف الجديد مع وظيفته.

/ قد جلسات إرشادية وتوجيهية: تعقد هذه الجلسات بين الموظفين ورؤسائهم ومندوبين من دائرة الموارد البشرية، وقد يتم
ء من خارج المنظمة وتسعى
وتحديد موظفين الذين يتمتعون بهمة وطموح مستقبل وظيفي أفضل.

/ تكليف العاملين في القيام تتسم بالأهمية والتحدي: ويقصد بذلك تكليفهم ب مهام تتسم بالصعوبة والتحدي وتتطلب مهارات عالية بمعنى آخر لابد من منح الموظف وظيفة ذات معنى وبها قدر من السلطة والمسؤولية ولها صلاحيات محددة
من بداية قوية للموظف وهته الأخيرة هي .
الأداء الجيد للموظف مستقبلا.

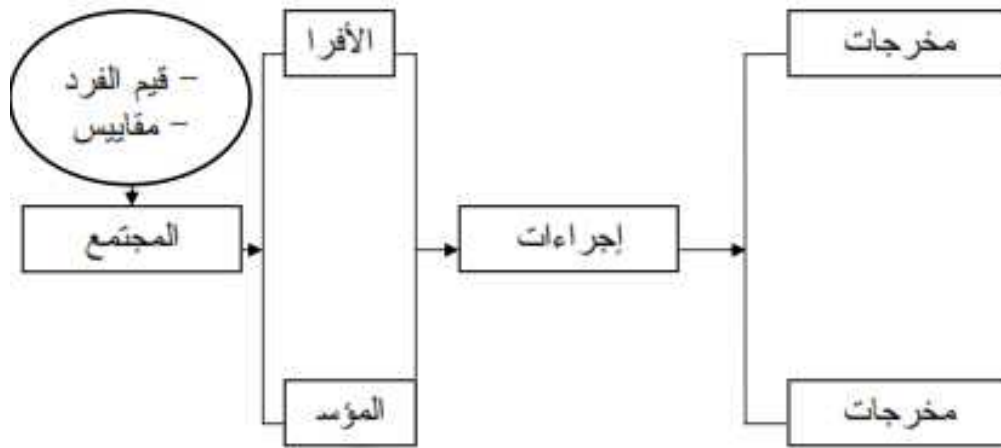
/ التدوير الوظيفي: ويعني إعطاء فرصة للعامل للتنقل بين الوظائف المرتبطة بتخصصه ليكتسب خبرات وظيفية متعددة ويأخذ فرصة الاندما بالآخرين وتكوين .

هـ/ التعليم والتدريب المستمر: يتضمن برامج تدريبية مختلفة لتدريب الأفراد عن العمل ومحاضرات لتطوير المهارات وبرامج مشتركة بين المنظمة والمؤسسات العلمية .
التطوير الإداري، لأن الهدف منها هو المساعدة في رسم المستقبل المهني للموظف.

/ إعطاء أهمية بنتائج الإعلانات الداخلية عن الوظائف:
عن الوظائف الشاغرة لديها ويتقدم بموجبه عدد من الموظفين لديها، وعلى
البشرية بسجلات عن المتقدمين لهذه الوظائف من داخل المؤسسة، لأنه يعتد .
كمؤشر مهم ن المتقدمين لديهم الرغبة في تحقيق نموهم الوظيفي داخل المنظمة، وهنا
إن إدارة الموارد البشرية يجب عليها أن تعقد جلسات إرشادية وتوجيهية خاصة مع الذين
لم يُفقوا في هذا الاختيار لمساعدتهم في رسم وتخطيط مسارهم الوظيفي.

/ استخدام نظام الاختبارات لاكتشاف مواهب العاملين: ومن خلال هذه الاختبارات لاكتشاف مواهب عدة،
التطوير الوظيفي لها.

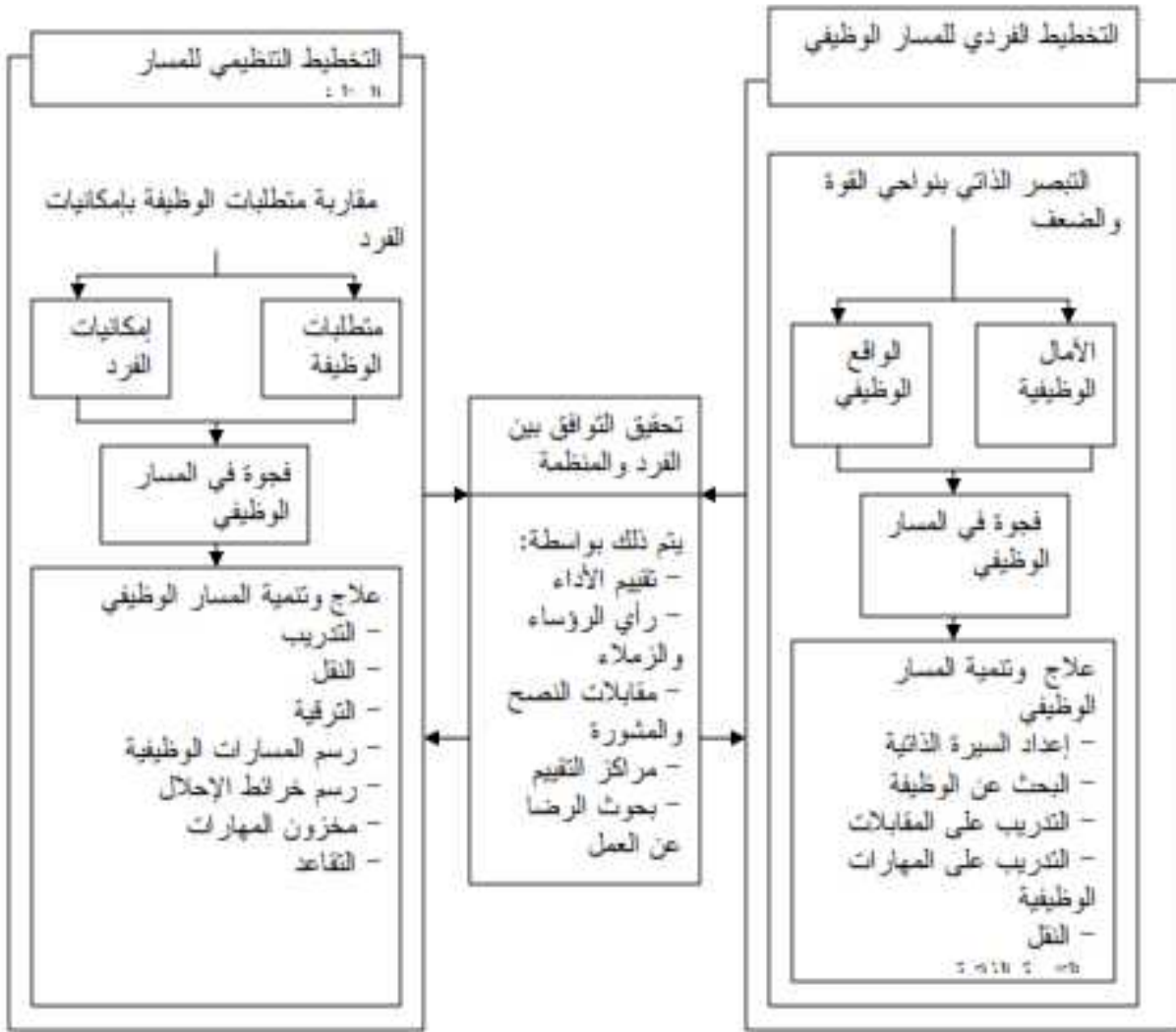
من أجل تحقيق تخطيط جيد لمسارات الوظيفية، يجب التركيز على التفاعل بين الأجزاء المكونة للعملية (على مستوى الفرد، على مستوى المنظمة) حتى يكون هناك نوع من التكامل بين الأهداف، كما هو موضح في الشكل الموالي:



(03): التفاعل بين الأفراد و المؤسسة والتوافق بين مخرجاتهم

88 2007 :

5- نموذج تخطيط مسار وظيفي: وكحوصلة لما سبق يمكن توضيح عملية تخطيط
ية المسار الوظيفي من خلال الشكل التالي:



(04): نموذج تخطيط المسار الوظيفي

102 2007 :

:

كما سبق الإشارة، أن عملية تخطيط المسار الوظيفي لما لها من أهمية على مستوى الأفراد والمؤسسة - يستدعي من المؤسسة الاهتمام به، ومحاولة توفير الفرص الوظيفية، والمهارات والتدريب، من أجل تحقيق التوافق بين الفرد والمنظمة من جهة وخدمة أهدافها من جهة أخرى.

الأعمال الموجهة: تكليف مجموعة من الطلبة بإجراء دراسات ميدانية حول عملية تسيير المسار الوظيفي لمؤسسات عمومية وإقتصادية للتعرف على أوجه الاختلاف بينهما وعرضها ومناقشتها .

: المداخل النظرية في دراسة الموارد البشرية

تمهيد

1-تعريف تنمية المورد البشري .

* النظرية البشرية:

2.المدخل الكلاسيكي:

1.2.نظرية الإدارة العلمية.

2.2.نظرية المبادئ الإدارية.

2.2.نظرية البيروقراطية.

2- () .

3- المدخل الحديث () .

تمهيد:

نظريات الجديدة هي . الاهتمام ينصب
الإنتاجية يعرف تنمية البشرية الذي يعامل
أنهم . . . يتساوى . . .
والموارد الطبيعية.

1. تعريف تنمية الموارد البشرية:

بأنها " . المقومات الأساسية . تحريك . صيانة
وتنمية . البشرية، . جوانبها العلمية والفنية والسلوكية .
فهي وسيلة تعليمية . . . نظريات، . قيم
تزيد . طاقته . وهي . وسيلة فنية .
خيارات إضافية ومهارات ذاتية تعيد قدراته ومهاراته العقلية اليدوية وهي وسيلة
سلوكية تعيد تشكيل سلوكه وتصرفاته المادية والأدبية، وتمنحه .
مسلكه وتصرفاته في الوظيفة، وعلاقته . زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه".
(2010 276) .

هذا التعريف . عملية تنمية . البشرية . حصرها .
وهو التكوين التدريب . عملية التنمية بأنها عملية لتنمية .
والكفاءات البشرية جوانبها العلمية والفنية والسلوكية.
كما عرفها بأنها " ينطوي . أنشطة أساسية
وهي: اختيار الحاصلين التأهيل،
للذين فيهم الصلاحيات والقدرات الشخصية والنفسية . : .
والتدريب لهؤلاء والتثقيف " (2010 277)
هذا التعريف . عملية تنمية . البشرية . عملية
التدريب وحدها، وإنما .

- * النظرية البشرية:
- البشرية كمفهوم حديث
 - يختلف
 - ينهض عليها المفهومين
 - لها مفاهيم
 - مفهوم هو نتيجة
 - معين
 - الفنية
 - يتميز بها التنظيم،
 - رئيسية هي:

1- الميكانيكي.

2- الإنسانية.

3- الحديث.

2. المدخل الكلاسيكي:

يقصد به النظريات القديمة

نماذجها فإنها افترضت

غير قادرين تنظيم وتخطيط

وغير عقلايين وأنهم انفعاليين ولذلك فإنهم

أعمالهم

سليمة

هنا

هذه

الكلاسيكية

رشيد

العاملين

وذلك للسيطرة

هذا

بداية 1950 حيث

- واجه هو
- المادية والبشرية
- المتغيرات
- أحدثتها
- الصناعية
- هذا
- شقين هما :
- ❖ كيفية زيادة الكفاية الإنتاجية
- ❖ كيفية تحفيز العاملين
- ي
- جهودهم
- تشغيل
- (2002 21)
- أهم
- والنظريات الرئيسية
- ظهرت
- الكلاسيكي :

*نظرية العلمية.

*نظرية الإدارية.

* لنظرية البيروقراطية.

1.2.نظرية العلمية:

. . العلمية . الولايات . الأمريكية . بين
1920-1900 تلبية . الشديدة إليها . شهدت هذه . اقتصاديا
أساسيا . . التصنيع . الباهظة التكاليف، .
الداخلية التصدير.

. . الأساسية . النهضة الصناعية . ظهور
العلمية الحديثة . التكنولوجيا . ناحية وظهور . المنظمين الذين
عمليات والتنظيم. (2004 54)

فريدريك تايلور . العلمية، حيث . 1911 كتابه الشهير
" . العلمية " الهدف . هو . تحقيق أعلى الأرباح لها
وللعاملين يرى العاملین يؤدون أعمالهم
جعلهم يفقدون كفاءتهم وينجزون بقبليات . قابلياتهم
وطاقتهم الحقيقية، هذه . تنظيميا . تدريب
العاملين وتقديم لهم ينجزوا أعمالهم الصحيح.

(2002 55)

تايلور لقياس والمهام . من أجل
تجديد تايلور "
" جهدا وأكثرها إنتاجية . يستخدمها
أنه يسعى طريقة
ي أهدافها بفاعلية .

ويرى تايلور . . . المفاهيم الهندسية والموضوعية والعقلانية

. . . الإدارية، . . . تخفيض . . . أساليب غير العلمية

الإدارية . . . يعرف . . . " . . . والمعايير

" تايلور بها 75 يقوم منهم 12.5 من الحديد

أنه أنهم يسرفون . حركاتهم . يؤدونها . . .

يؤدي ضياع الجهد .

تايلور لتنفيذ خطته مهاجرا ه "سميث" عليه

اليومي، . . . منه ينفذ . بحذاقيرها، . هذا العامل

47.5 الحديد . . . النتيجة . عدد العمال .

500 140 75000 .

(16 غيات .

العلمية . يد تلاميذ تايلور . . . تبلورت مبادئها

:

وتقسيم .

هي التنظيم .

الاقتصادية لتشجيع .

واجهت العلمية . بينها أنها . بنظرية الآلة

. لإغفالها . الإنسانية . التنظيم باعتباره .

. . . يقوم . . . الفيزيائية . متناسية

عواطفه الفردية بين .

2.2 نظرية الإدارية:

هذه النظرية هنري فايول، وجيليك، ويرويك وغيرهم من الذين تحليلاتهم . . العلمية الإدارية . التنظيمات بيعة مبدأ تقسيم كخاصية هامة التنظيمي أهمية . . . التنظيمات الحديثة.

فايول 14 يمكن خلالها وهي:

- تقسيم .
- والمسؤولية : هي
- الآخرين المسؤولية فهي .
- : التنظيمية .
- : يعني يتلقى رئيس .
- التوجيه: صياغة الهدف . وتشكل وحدة تنظيمية يديرها .
- الشخصية .
- والتعويض.
- المركزية : تركيز بيد .
- : تركيز الهرم التنظيم.
- الترتيب : مكانه الصحيح . ماديا أو بشريا .
- : التنظيمي للعاملين.
- الوظيفي :
- : تشجيع والتفكير .
- الفريق (العميان 2001 42)

نظرية . الإدارية متشابهة . كبير . نظرية العلمية
تركيزها التنظيمات : تقسيم ، الفاعلية

3.2- النظرية البيروقراطية:

يرى . . . أنها " . تنظيم يقوم . . . الرسمية وعلى تقسيم
- وظيفيا-بين مستويات . . . الرسمية . تصدر من
- نيس . - رؤوسين ويعتبر التنظيم البيروقراطية ترشيد . يدل
- . الحكومية التنظيم . يستخدم للتعبير . سيطرة
الموظفين الجماهير مسؤولية أمامه .

(طه 317)

هذه النظرية ويبر (1864-1920) . اهتم .
الحكومية الكبيرة وتواجه العديد
الإدارية هيكله باهتمامه، ميز بين . . .
هي . . . الآخرين . . . فهي .
الانصياع طوعية . يرى . ()
والتوجيهات . (حريم 2010 57)
ميز ويبر بين يستند منها الشرعية ويرتبط
معين . الأجهزة الإدارية وهي: التقليدية، الشخصية،
القانونية العقلانية.
للبيروقراطية: ويبر . النظرية البيروقراطية
الآتية:

❖ تقسيم

هرمي ينتج

❖ تنظيم :

المؤهلات الفنية

❖ اختيار جميع العاملين

- ❖ يعينون ينتخبون.
- ❖ الإداريون يعملون .
- ❖ يملك يديرها ويستمد سلطته وظيفته.
- ❖ يخضع لقوانين شديدة تأديته لعمله وهذه شخصية جميع (حريم 58)
- *تقييم الكلاسيكية:
- ❖ أهم أسهمت به التقليدية :
- ❖ أهمية وتطورها.
- ❖ تحديد العملية الإدارية: تخطيط تنظيم .
- ❖ الكثير أساليب حاليا تحليل
- ❖ تحليل وغيرها هي التقليدية.
- ❖ أهمية تعويض العاملين .
- ❖ أهمية اختيار وتدريب العاملين.
- ❖ أهم الموجهة التقليدية هي:
- ❖ الاهتمام وإ الاجتماعية والنفسية.
- ❖ الاهتمام المادية لتحفيز لزيادة إنتاجيته . . .

(حريم 2010 60)

1- () :

- النظريات الكلاسيكية فهم التنظيمات لإهمالها
- وهو وماله فعالية التنظيمات العشرين
- التأكيد يترك تفكير .
- فظهرت الإنسانية اهتمت النفسية والاجتماعية .
- الإنسانية والشخصية وغير الرسمية يرا .
- الكيفية يتم بها .

العديد	الثلاثينات 1930	الإنسانية
منها:		
❖ ظهور تشريعات	الجماعية بين	الولايات
الأمريكية 1935 حيث	جديدة	
❖ السلوكيين الذين		بالاهتمام
فالمديرون الذين	أيدي	
مصانعم		
تقوية	الإنسانية وتحسين	كسياسة بديلة
(2003 17)		
	مايو	هارفارد بين 1926 19320
هوثورن	شيكاغو، بداية	الإنسانية
العشرين	بينت هذه	هناك
	المعايير الجماعية	كبير
	متغير ()	يعتبر ثانويا
وإذا	مقارنته	معايير
	وعواطفها وإحساسها	(سلاطنية
(2003 40)		
مايو	دارسته	تحسين
ومعنوياتهم	مايو	فريقين : "فريق " "فريق
"	زيادة الإنتاجية	المعنويات الفريقين الفريق
والفريق	بقيت	قليلا
الإنتاجية المعنويات	الفريقين	تكرار العملية
التحفيز يقتصر	المادية	يتعدها
❖	التحفيز	يكفي
❖	يجزى	يشعر العامل
خلالها بالطمأنينة		

❖ بيئة ليست بيئة هي بيئة يعيش فيها بيني فيها
شخصية . الرسمية . أهمية عنها . سلوكه .

❖ . بأهميته . ينتمي إليها . .
المعنوية للعاملين إيجابا زيادة الإنتاجية.

❖ العاملين . العليا . يصادفهم . .
ينتمون إليها.

(العتيبي، 2002 33)

هنا أهمية الإنسانية . . . العاملين القيادة
حيث هذه

هو التأثير إنتاجية العاملين تفاعلهم .
يمكن الإنسانية إسهامات عديدة ساهم . تطوير
مفاهيم المنهج الكلاسيكي.

*تقييم الإنسانية:

. الإنسانية . فلسفتها بجدید . الإنتاجية
هي . . . فيه نظرية . الإنسانية هدف .

بالتنظيمات غير الرسمية للعاملين تحسين القيادة . المعنوية هي
تستخدمها لزيادة الإنتاجية حيث العلمية .

تدريب تحفيزه ماديا يزيد إنتاجيته . الإنسانية
العمالية الصغيرة تغيير .

القيادة الرقيق هما .
إنتاجية هذه الإداريين تغيير تعاملهم .

ليصبح الظاهري معهم بديلا .

3.2. المدخل الحديث () :

يعتبر البشرية حديث نسبيا . . . استعماله . . .
السبعينات العشرين حيث . السلوكية
ليسا . . . يتحركون يتصرفون . . .
مشاعرهم عواطفهم يمكن يحقق ومزايا كثيرة .

يقوم البشرية يلي:
❖ هم إدارته تنميته.
❖ توجه السياسات النفسية العاطفية
الاقتصادية .
❖ تهئ بيئة بحيث تنمية مهاراتهم .

❖ البشرية يجب مراعية تحقيق بين
وأهداف هذه المهمة عملية دائرية يساعد
فيها بعضها أهدافهم.
❖ حيث دافعية عالية . وقدراتهم التطبيقية يؤدي . . .
كبيرة وهذا يؤدي . إنتاجية وربحية عالية . يؤدي .
تقدير يؤدي دافعية عالية وهكذا العملية دائرية.
❖ يتمثل هذا التنافسية
البشرية هي الركيزة الأساسية لهذه . يمكن نميز .

رئيسية البشرية :

. :يركز العمليات الإدارية حيث يبدأ . للأهداف
التنظيمية . البشرية وعمليات . الاختيار والتعيين وتحليل
وتقييمها هذا . تنظيم الجهاز . البشرية

وعلاقته بالأجهزة . تنمية . البشرية

وتخطيط الوظيفي وتقييم وتحفيز العاملين وتحسين بيئة .

. : البشرية مكانتها

مجهودات البشرية يتم تقييمها . . . مساهمتها . تحقيق الأهداف

لهذا يتم البشرية . . . يؤثر ويتأثر

الفرعية والعمليات . التسويق وغيرها .

البيئي

. الاستراتيجي: يركز هذا . . . وتحليل . البشرية

وربطها بغايات وأهداف و استراتيجيات . هذا . يتم . بين

جهود تخطيط البشرية والتوجهات الإستراتيجية . حيث يصبح .

. لتحقيق الميزة التنافسية وتحسين . السوقية .

أعمالها. (2003 52)

:

أسهمت المداخل النظرية بشكل كبير في دراسة المورد البشري الى يوم هذا، مما سهلت على الباحثين تشخيص سلوكيات العمل و بيئة العمل و كذا تبني اساليب و استراتيجيات من شأنها الحفاظ على المؤسسة وتطويرها بفعالية.

الأعمال الموجهة: عرض ومناقشة المداخل النظرية وتكليف الطلبة لاستخراج أوجه التشابه الاختلاف فيما بينها.

: تكوين الموارد البشرية

تمهيد

- 1-تعريف التكوين.
- 2-أهمية وموقع التكوين .
- 3-أهداف التكوين.
- 4-أنواع التكوين.
- 5-شروط نجاعة التكوين.
- 6-التكوين.

تمهيد:

عرفت السنوات الأخيرة اهتماماً كبيراً بتكوين الإطارات والموظفين ، وهنا لتلبية حاجيات الإدارة العمومية والهدف الأساسي للتكوين هو خدمة الإدارة ومواكبة التطور .
يعمل هذا التطور على دفع المؤسسات الإدارية للقيام بتكوين داخل سياق العمل ، وهذا يسمح للموظفين بأن يتأقلموا مع التطور في الجانب الإداري .

1- تعريف التكوين:

ونقصد به عملية اعداد و تحضير الفرد لمنصب تسيير و اشراف، حيث يكتسب رصيда معرفيا جديدا يؤهله لابرار قدراته، و كذا تكييفه مع الوضع الجديد في ظروف جديدة وذلك قصد النهوض بالطاقات وتحسين الاداء وزيادة الفاعلية والاستمرارية كما عملية التكوين تتطلب مرتكزات أساسية وهي: تحديد الهدف، تحديد الوسائل، تحديد المنهج.

(2007 90)

يرى PIERRE LOVART أن التكوين " هو وسيلة تكييف، فالتكوين المهني يسمح للأجراء بتحسين معارفهم والتطور في عملهم . " (LOVART,1991,p146)
- بدلاً من ترك العامل مستلباً في وسط جديد لابد أن يخلق له محيط جذاب وأن يجلب انتباهه حول خصوصيات مهنته ، أي أننا نشغل الموظف بالتعليم الذي يسمح له معرفة ماهية يرى L.BAHRI " التكوين يمثل عامة الأشياء، ومن ثم التغلب على صعوبات مهنته أما كل ما يتعلق بتطوير المعرفة التقنية للفرد . " (BAHRI,1971,p02) .

- فالفرد يخرج قدراته التقنية بمعارف جديدة تمكنه من التغلب على صعوبات مهنته ثم يكون هناك إتقان ومردودية على مستوى وظيفته من خلال الكفاءة التي تكتسب عن طريق التكوين الذي يعتبر وسيلة تكييف أولاً مع منصب العمل عن طريق اكتساب مهارة جديدة وتكيف آخر مع الجماعة لأن مكان كل موظف يحدد في العلاقة مع أماكن الآخرين من خلال تنفيذ المهام المشتركة .

2- أهمية و موقع التكوين في المؤسسة : (2007 95)

إن المؤسسة تسعى لتحسين نتائجها و أهدافها فهي تسعى لرفع . تحسين الجودة إلى تخفيض التكلفة والقضاء على حوادث العمل وتحسين صورتها في المجتمع إن هذ الأهداف تتحقق بواسطة رفع مستوى المعارف لدى مختلف الفاعلين في المؤسسة مع تمكينهم من التحكم في التقنيات الحديثة وتطوير القدرات والسلوكيات لترقى المؤسسة .

إن هذه الأهداف كلها لا تتحقق إلا من خلال سياسة تكوين واضحة المعالم ومدرسة لذلك فإن أهمية التكوين في المؤسسة محورية جدا للأسباب التالية:

- ❖ إن التكوين هو الذي يضمن بقاء المؤسسة و استمراريتها مع تطورها.
- ❖ إنه يساعد مختلف الفاعلين في المؤسسة على تحسين وتطوير .
- كما يلعب دورا الترقية و حسن التسيير بصفة عامة، و ذلك لعلاقته المباشرة :

- الانتقاء و التكوين
- نظام تقدير القدرات و جرد الحاجات.
- مع الترقية داخل او خارج منصب العمل.
- مع التكيف المستمر مع محيط المؤسسة الداخلي و الخارجي، المحلي والعالمي.
- يعد التكوين وسيلة فعالة من بين وسائل و أدوات تحقيق سياسة المؤسسة و أهدافها.

3- أهداف التكوين: (LOVART,1991,p131)

عد عملية التكوين وسيلة للوصول إلى أهداف معينة، تهتم كل من الإدارة والموظف في نفس الوقت فبالنسبة للإدارة فإنها تسمح لها بأن تكون ذات مردودية وفعالية إلا أن الهدف قد يتحقق عند الاهتمام بكفاءات ومهارات الموظف وتدعيمها عن طريق الاهتمام بعملية التكوين للتحكم في التطورات الإدارية التقنية وهذا لمنافسة الإدارات .

يهدف الإدارة كذلك عن طريق عملية التكوين إلى " الاهتمام بفئات المستخدمين الأقل كفاءة وهذا لتنمية كفاءاتهم وأيضا تحسين وتطوير التأطير في كفاءاتهم الفكرية".
كما أن لعملية التكوين معنى عند الموظف حيث يهدف من وراءه إلى التمكن أحسن للوظيفة وهذا بتنمية مهاراته ومعلوماته، كما يساعده على تحضيره للتغيرات المهنية.
ويمكن التركيز على أن للتكوين أهداف اجتماعية تتمثل في تكوين علاقات إنسانية داخل الجماعات المهنية .

4- أنواع التكوين: (2013 35)

هناك العديد من أنواع التكوين الموجهة للموظفين في المؤسسة، وما عليها سوى تحديد و إختيار النوع المناسب حسب طبيعة نشاطها و فئة الموظفين المستهدفين ، ونميز ثلاث أنواع أساسية:

التكوين من حيث الزمان: وينقسم إلى نوعين:

- 1) تكوين قبل الخدمة: ويكون ذلك بمجرد دخول الفرد للعمل
- 2) تكوين أثناء الخدمة: ويكون ذلك بعد أن يلتحق الفرد بالعمل.

التكوين من حيث المكان: وينقسم إلى :

- 1) تكوين داخل المؤسسة
- 2) تكوين خارج المؤسسة

التكوين من حيث الهدف:

- 1) التكوين لتجديد المعلومات: لمواكبة التغيرات و التطورات التكنولوجية.
- 2) تكوين المهارات: لزيادة القدرة على التدريب و رفع الكفاءة المهنية.
- 3) التكوين السلوكي: بهدف تنمية الاتجاهات الحسنة و تعديل السلوكات الخاطئة.

كما أشار أحمد ماهر إلى أنواع التكوين حسب المراحل و نوع الوظائف الموضحة في :

(04): أنواع التكوين

مرحلة التوظيف	نوع الوظائف	المكان
* توجيه الموظف الجديد * التكوين أثناء العمل * تكوين لتحديد المعرفة و المهارة * تكوين بغرض الترقية و النقل * التكوين لتهيئة المعاش	* التكوين المهني و الفني * التكوين التخصصي * التكوين الإداري	* داخل الشركة * خارج الشركة * في الشركات الخاصة * في برامج حكومية

ماهر، 1995، 323

5- شروط نجاعة التكوين:

التكوين هو وسيلة من أجل غاية محدودة عية الشروط التي تمنحها لنفسها فالإدارة عليها أن تحدد الشروط التي تركز عليها نجاعة التكوين في ثلاثة مستويات:

. : " حتى يكتسب المستخدم الفعالية في العمل ، يجب عليه أن يعي أن تلك الفعالية مرتبطة بالكفاءة والتأهيل الذي يسمح بذلك ، بالتالي يجب أن يقوم بكل المساعي لكي يكتسب تلك المهارات وهذا عن طريق المواظبة في التكوين حتى تكون له قابلية للعمل في أي مستوى مهني يتطلبه ذلك التكوين " (VALIER,1960,p57)

فالتكوين الجديد هو ذلك التكوين الذي يظهر من خلال توافق كل من الإدارة والموظفين حول أهداف مشتركة .

إن دور المسيرين والمستخدمين هو القيام بعملية التكوين التي يصبوا إليها الموظفون ومن تم يجد هذا الموظف في وظيفته تحقيقاً لذاته والطموحات التي يسعى إليها ، كما نجد أن هناك مسؤولين على مستوى الخدمة متخصصين في عملية التكوين " وحتى تحقق نجاعة التكوين يجب أن يكونوا على دراية كبيرة بما يتعلق بيداغوجية الكبار وقادرين على تنمية احتياجات التكوين ومكتسبه بمعارف عامة كافية في هذا المجال " .

(PERRITI,1987,p31)

تكوين الموظفين ليس نشاطاً سهلاً ، لذلك نجد أن المؤسسات الإدارية التي تهتم بهذه العملية تلج على ضرورة إيجاد تحكم في عملية التكوين ، ومنه تحقيق نتائج إيجابية ، " فإذا أردنا أن نعلم تقنية عمل ما يجب على المؤسسة أن تحسن اختيار الموظفين " (PERRITI ,1987,09).

حيث أنه بالإمكان أن نجد داخل الإدارة موظفين مكونين ذوي الكفاءات العالية والمهم جداً أن يكونوا قادرين على إيصال معلوماتهم إلى المتكونين بما أن مهمتهم تحتم عليهم نقل هذه المعرفة والمهارة وأن تكون لهم دراية شاملة للتطورات التقنية التي وصل إليها الموظف المتكون حتى لا يكون تعليمهم لا يساير الوقت ولا يجدي نفعاً على الإدارة .

يمكن أن نجد في الإدارة المكونين المناسبين لعملية التكوين ، لكن هذا لا يعني نجاح الإدارة وتطورها لأن هناك شرط آخر يجب أن توفر الإدارة ويكون م . بين الطرفين أي بين المكونين والمتكونين لنجاح عملية التكوين وهو نوعية البرنامج فالبرنامج يمكن أن نجده قديماً لا يساير ركب التطور في الجانب الإداري خاصة في الإدارات التي تعتمد بالدرجة الأولى على التقنيات الحديثة ، ويمكن أن نجده ناقصاً لا يلبي احتياجات ومتطلبات الموظف في إثراء مهامه ، إذا أننا يمكن أن نجد أن طريقة توصيل البرنامج غير مناسبة أو غير كافية ففي هذه الحالات عملية التكوين تكون فاشلة ، وحتى ينجح يجب أن يكون هناك تعاون متبادل بين المسيرين والمكونين لإثراء برنامج التكوين ،

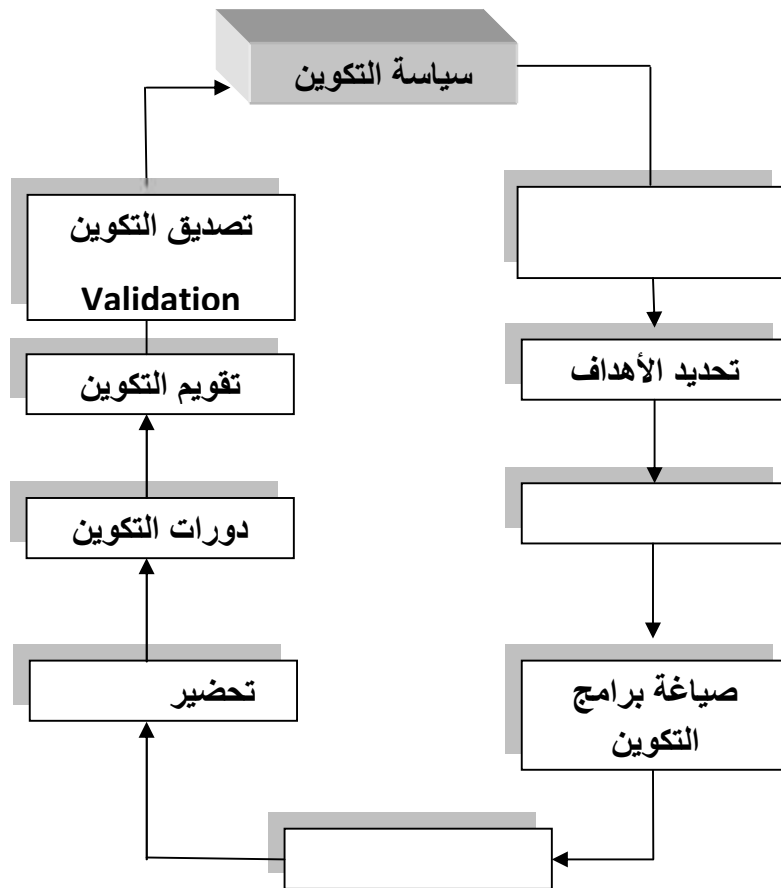
والاختيار المناسب للمدة التي تقام فيها هذه العملية " وأن يحرس المكونون على إعادة
مج حتى لا يبقى ثابتاً ولا يسايره عصره "

(PERRITI,1987,p10)

6. مراحل إعداد مخطط التكوين:

إن هندسة مشروع التكوين تتضمن على مجموعة من الخطوات الأساسية و الموضحة في

:



(05):مراحل عملية التكوين

: 2007 90

1. : يتم باستمرار في المؤسسة قصد بناء مخطط التكوين، ن التكوين لآبد أن يتجاوب مع حاجة فعلية و ماسة قابلة للجرد و للمتابعة و للتقويم، و للجرد أساليب وتقنيات واضحة يتحكم فيها المسئول عن التكوين وتراقبها مصالح الموارد البشرية

ومن بين :

◀ فترات مقابلة تقويم الأنشطة

◀ مقابلة التقويم للقدرات (سنوية)

◀ طريقة فلانجان FLANAGAN

◀ طريقة إثارة الأفكار BRAINSTORMING. (2007 98)

2. **تحديد الأهداف:** إن ترجمة أو تحويل الحاجات إلى التكوين إلى أهداف بيداغوجية أمر ضروري و مسألة فنية في آن واحد. حتى يستطيع المكون تحويل الحاجات إلى أهداف ينبغي الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما هي القدرات التي سنعمل على اكتسابها للمكونين؟
- ما الذي سيكونون قادرين على فعله عند نهاية التكوين؟
- هل يمكننا التحقق مما تم اكتسابه على المستويات التالية:

SAVOIR، المعارف العملية SAVOIR-FAIRE، الخصوصيات الشخصية

SAVAOIR –ETRE. (2007 100)

3. **رسم مخطط التكوين:** يعتبر مخطط التكوين الترجمة العملية لسياسة التكوين في - و يترجم الاختيارات التي تمت صياغتها على مستوى سياسة التكوين إلى عمليات التكوين، و يبرمج دورات التكوين بناءا على الأهداف التي يتم اعتمادها، يتضمن :

*الأهداف

*

*الميزانية

*

*أصناف المكونين

* المحتويات البيداغوجية

*المدة الزمنية *كيفية التقييم. (2007 105)

4. صياغة برامج التكوين: حيث يتم اعتماد مشروع مخطط تكوين من كل الأطراف المعنية فيصبح بذلك وثيقة عمل يتم تشغيله أو وضعه قيد الإنجاز ، كما أن بناء وكتابة المخطط في صيغته النهائية يظل نشاط مركزي، حيث أن مسئول التكوين يقوم بعملية تجميع كل الحاجات والطلبات كما ترجمت إلى الأهداف وتصنيفها حسب المناصب أو حسب القدرات التي تتشابه ثم يسعى إلى فحصها فحصا دقيقا من حيث :

- .
-
- عدد المنشطين أو المگ نيين .
- توقع الزيادة في الميزانية المخصصة .
- ماهي الإمكانيات البشرية الداخلية/ .
- ماهي الإمكانيات المادية الوسائل وكيفية التنظيم .
- تحديد التكلفة حسب كل دورة وحسب المخطط الثلاثي ككل.
- تكلفة المدة الزمنية التي يغيب فيها العامل خلال مدة التكوين.
- تحديد الكيفية وآليات ووسائل التقييم قبل وخلال وبعد التكوين.

(2007 108) .

5. . . : إن دفتر الشروط حسب " ISO 9000 " هو وثيقة تعاقدية تحدد كيفية تنفيذ عملية أو دورة التكوين . إن دفتر الشروط الجيد ينبغي أن يكون ثريا من حيث المعطيات المتعلقة بالجوانب الإدارية ، البيداغوجية، المالية والتنظيمية لتحقيق الأهداف من التكوين. (2007 109).

كما ينبغي أن تقدم هذه الوثيقة كل معطيات عن ثقافة المؤسسة وطبيعة التكوين وحتى المناصب المعنية بالتكوين .

6. تحضير الأدوات: من بين الأدوات : . الاتجاهات
ملاحظات في الميدان ، تشخيص المناخ - ، مقارنة التكلفة، تحليل التقدم
تقلص طلبات تغيير المناصب.

7. دورات التكوين: يتم عقد و برمجة الأيام التكوينية وفق مشروع التكوين و اعتماده من
طرف كل الأطراف المعنية، فيصبح بذلك وثيقة عمل يتم تشغيله أو وضعه قيد الإنجاز
حسب الخطوات التالية:

- تحليل الطلبات.
- بعين الاعتبار وضعية المكونين مستقبلا.
- تحديد إستراتيجية اختيار .
- مخطط تغيير.
- تحديد الأهداف البيداغوجية بدقة.
- جرد كل الإمكانيات المتاحة لتحقيق هذا .
- تحديد كيفية تقويم التكوين في شتى مراحله.
- .
- شراء خدمات خارجية.
- وضع بكل دقة المدة الزمنية لكل عمليات التكوين المختلفة.
- الانطلاقة لدورات التكوين.
- متابعة كيفية السير في الميدان.
- تقويم مختلف الأهداف. (2007 109)

8. تقويم التكوين: وهنا يتم اختيار شعور المكونين . عن الدورة التكوينية وقد يتم
(2007 112).

وتتم عملية التقويم منها :

* التقويم بعد الانتهاء مباشرة من التكوين

* بعد بضعة أسابيع من إنتهاء التكوين

*التقويم بالأهداف.

9.تصديق التكوين: فهي تسمح بقياس مجموع العملية التكوينية ولما كانت تتوقعه من

تغيير والاتجاهات عموما تستعمل بعد بضعة أشهر

بعد سنة واحدة وتتم هذه العملية من خلال :

- ملاحظة بعض المعايير المتعلقة .
- الاجتماعية
- ينبغي ان تتم في إطار دراسة نسقية) .

(2007 114)

:من خلال تطرقنا لعملية تكوين الموارد البشرية ، نستطيع استخلاص أنه عملية تهدف إلى اكتساب مهارات وكفاءات للموظف حتى يستطيع التأقلم مع التقنية والتسيير الجديد والمتواصل لعملية الإدارة وكذلك مبدأ العمل المطبق في الإدارة .

الأعمال الموجهة: تكليف مجموعة من الطلبة بإجراء دراسات ميدانية حول عملية التكوين لمؤسسات عمومية وإقتصادية للتعرف على أوجه الاختلاف بينهما وعرضها

: تقييم أداء العاملين

مهي

- 1- تعريف تقييم الأداء
- 2- خطوات عملية تقييم الأداء
- 3- معايير تقييم الأداء
- 4- طرق تقييم الأداء
- 5- الصعوبات التي تقلل من فعالية تقييم الأداء
- 6- الجهات المسؤولة عن التقييم

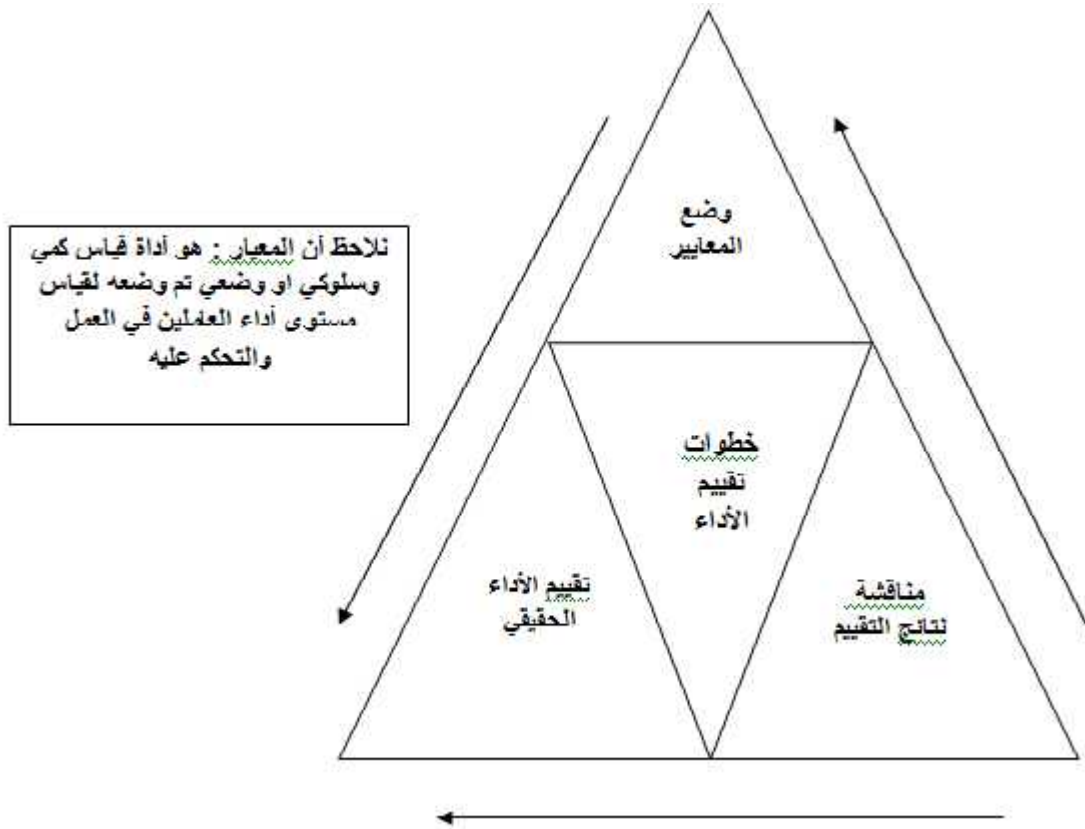
تمهيد :

عندما ننتهي من عملية اختيار العاملين وتدريبهم ويستقرون في ممارسة أعمالهم، فإن المرحلة التي تلي ذلك هي تقييم أداء هؤلاء العمال من خلال تحديد مدى كفاءتهم في الأداء ويتم ذلك من خلال الملاحظة المستمرة والقياس خلال فترات زمنية (ثلاثة أشهر، ستة أشهر أو سنة)، والهدف من ذلك هو تحسين الأداء الحالي والكشف عن الحاجات ونقاط

1- تعريف تقييم الأداء:

هو عبارة عن نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة العاملين في أدائهم لأعمالهم – إتيان العامل للأعمال المنوطة له – ومدى التزامه واحترامه لسلوكيات العمل، نظمه قوانينه والنتائج التي حققها خلال المراقبة الـ مرة والتي على ضوءها يتم إتخاذ حسب النقاط التالية:

- عملية التقييم بعد أن يكون الفرد قد أمضى فترة من الزمن في العمل .
 - لا بد من وضع معايير محددة سلفا تستخدم كأساس لمقارنة اداء العمال .
 - القياس وتقييم الأداء عملية مستمرة .
 - نتائج تقييم الأداء يترتب عليها قرارات عدة : الترقية، النقل الوظيفي... .
 - التقييم يجب يشمل جميع العاملين دون . (العريقي، 2012 291)
- 2- خطوات عملية تقييم الأداء: هناك مجموعة من الخطوات تكون منها عملية التقييم :



(06): خطوات عملية تقييم الأداء

: العريقي 2012 292

المعيار هو عبارة عن مستويات مستهدفة من الأداء والتي تستخدم كأساس للتقييم.

3- معايير تقييم الأداء: توجد ثلاثة أنواع من المعايير: (العريقي: 2012 292)

. معايير مخرجات الأداء الفعلي : وهي معايير موضوعية وتتمثل في:

- أ) كمية الإنتاج: وتستخدم كأساس للحكم على أداء العامل ويمكن قياسها بعدد الوحدات حجم المبيعات أو عدد الطلبات الواجب أدائها.
- ب) نوعية الإنتاج: ويحدد مستوى الجودة للوحدة المنتجة التي يجب على العامل - بها وكذا تحديد نسبة معينة من العيوب ().

ويلاحظ في هذا النوع من المعايير نركز أساسا على مخرجات الأداء من كمية وجودة
 . . . العوامل المادية مثل سرعة الآلة أو عدم التنظيم . .
 الكم أو عدم توافر مواصفات المواد الأولية أو وجود عيوب في الآلات بحالة الجودة
 عند إجراء عملية التقييم حتى يكون تقييم موضوعي وعادل.

. المعايير السلوكية: وتشمل ما يلي:

). . بالمواعيد: ويقاس هذا المعيار قيمة الوقت لدى الفرد العامل ويشمل مدى
 مواعيد الحضور والإنصاف، . . . بالبقاء في موقع العمل مع إنجاز الأعمال
 المطلوبة منه، ويمكن العودة إلى كشف الحضور .

). معالجة شكاوي الزبائن: ويقاس قدرة العامل على معالجة المشاكل شفويا بشكل
 إيجابي أو الرد عليها كتابيا خلا فترة محددة من الزمن.

). اعد وتعليمات السلامة المهنية: ويتم ذلك بشرط قيام المنظمة بتوفير
 التدريب اللازم للعاملين .

). : ويقاس مدى التعاون .
). . . : ويشمل مدى . . . افراد للزبون وقدرته على . .
 بهم.

). . . الجيد للحقوق المقررة للعامل: ومن أمثلة ذلك تمارض العامل بغرض
 جميع إجازته المرضية حتى وإن كان صحيحا معافى.

). قيادة المرووسين: ويقاس سلوك الفرد في تعامله مع مرووسيه من حيث كونه متسلط
 أو ديمقراطي

). المحافظة على أموال المنظمة : ويتمثل في المحافظة على ا

ويلاحظ أن هذه المعايير غير مباشرة ولها علاقة مباشرة بالسلوك الذي يمارسه العامل.

- معايير الصفات الشخصية: وتشمل ما يلي:

- **الصدق في مجال العمل:** مع الرؤساء المرؤوسين والزملاء العمل سواء في نقل
... .
- : في ممارسة الواجبات والمهام وكذا أموال المؤسسة والكشف عن الأخطاء
المالية والإدارية وإصلاحها
- : وتقيس قدرة العامل على طرح مقترحات تساهم في تطوري أو
تخفيض تكلفة الإنتاج (..)
- **الموضوعية:** ويقصد بها عدم الت.
الشخصية عند .
التأثر بالضغوط المحيطة.
- ويلاحظ أن المعايير الشخصية لا تصف الأداء ولكنها تصف صفات الفرد القائم بالأداء،
وهذه المعايير يتم العودة إليها عند وجود صعوبة في تقييم الأداء.

4.. طرق تقييم الأداء: (العريقي، 2012، 295)

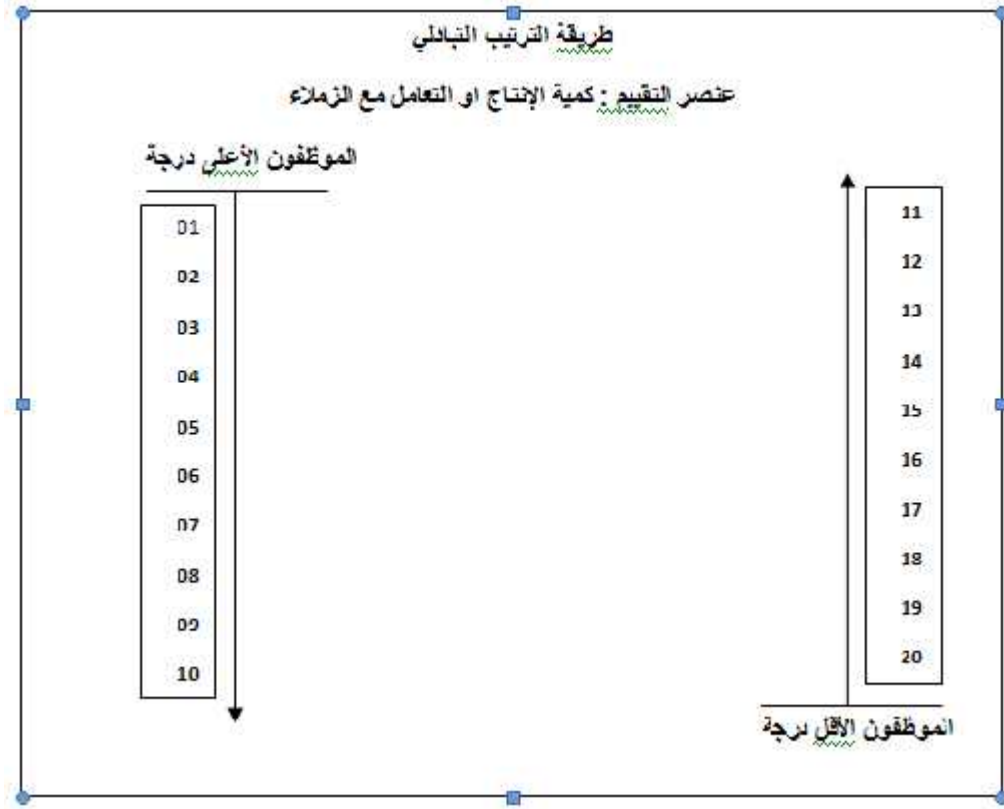
- إن عملية تقييم الأداء تتم بشكل عام من خلال مجموعة من الطرق تم تقسيمها .
مداخل أساسية وهي:

: مدخل المقارنة بين العاملين: ويقوم على مقارنة أداء الفرد ببقية الزملاء ثم ترتيبه
معهم على ضوء نتائج هذه المقارنة، و **أهم الطرق** التي تندرج تحت هذا المدخل :

❖ **طريقة ترتيب العاملين :** حيث يقوم لمشرف بترتيب العمال حسب كفاءتهم من خلال
مقارنة كل فرد لزميله، حيث يتم وضع أكثرهم كفاءة على رأس القائمة وأقلهم كفاءة في
أسفلها، وتناسب هذه الطريقة مع المنشآت الصغيرة.

❖ **طريقة الترتيب التبادلي:** يتم فيها مقارنة الفرد بأداء أقرانه حيث يتم تقسيم الأفراد
إلى مجموعتين : مجموعة أفراد أكفاء () ومجموعة أفراد غير أكفاء ()، ويتم وضع

اسم الفرد الذي يثبت انه الأحسن على رأس القائمة وتكرر هذه العملية تنازليا في ()
وتصاعديا في () كما هو موضح فيما يلي:



(07): طريقة الترتيب التبادلي

:العريقي، 2012، 297

❖ **طريقة المقارنة بين العاملين (مقارنة مزدوجة):** يتم فيها مقارنة كل فرد بباقي الأفراد مثال: إذا كان لدينا خمسة موظفين: علي، محمد، قائد، صالح وسعيد فإنه عند إجراء المقارنات يقوم الرئيس بتحديد الفرد الأفضل بين الزملاء من خلال وضع علامة (+) تحت اسمه ومقارنته بالأفراد الآخرين والذي يحصل على أكبر عدد من مرا التفصيل (+) يعتبر في المرتبة الأولى ويرتب الباقي بنفس الطريقة، وتستخدم هذه الطريقة في حالة وجود عدد قليل من العمال.

(05): يبين نتائج المقارنة المزدوجة بين العاملين

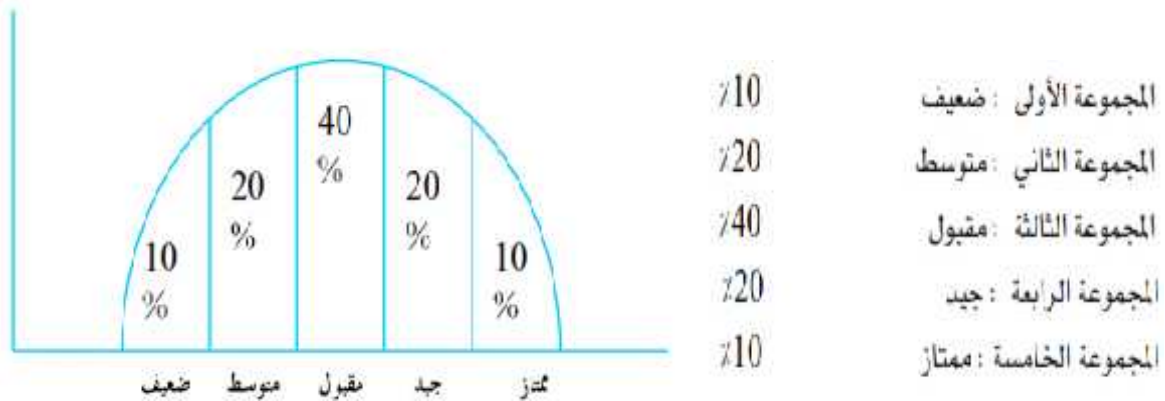
عنصر التقييم: جودة العمل					
سمير	صالح	قائد	محمد تحت	علي	تقارن العمود الأفقي بالرأس
		+	+		علي ← أمام
					محمد
	+		+		قائد
+			+	+	صالح
		+	+	+	سمير
03	03	02	01	02	المرتبة

(+) تفضيل ← يملك أعلى درجة يبين نتائج المقارنة المزدوجة بين العاملين

العريقي، 2012، 298

❖ **طريقة التوزيع الإجمالي:** يتم توزيع الموظفين وفقا لظاهرة التوزيع الطبيعي حيث تكون نسبة كبرى من العاملين من ذوي الكفاءات العادية والمتوسطة، والنسبة القليلة منهم رتفعة أو الضعيفة بحيث لو عملنا على رسم منحنى التوزيع ويطلب قيم توزيع الأسماء على مجموعات بعد مقارنة أدائهم من مزايا هذه الطريقة سهولة ، إلزام المقيم بدراسة أداء المرؤوسين ومن عيوبها أنها لا تستخدم إلا في حالة المنشآت التي فيها أعداد كبيرة ولا تحدد بالضبط نقاط الضعف الموجودة لكل عامل.

(08) :يوضح منحنى توزيع الموظفين



:العريقي،2012 299

ثانيا: مدخل المعايير لمطلقة والسلوكية والصفات الشخصية: ويقوم أساسا على تحديد معايير التقييم المحددة سلفا من خلال الصفات الشخصية او الممارسات السلوكية ومن بين المستخدمة فيه:

❖ طريقة التدرج البياني: هي من ابسط الطرق والجدول الموالي يبين نموذج لهذه القائمة وحسب هذه الطريقة يتم تحديد مجموعة من الصفات والخصائص مع شرح مختصر لكل صفة كما يلي:

(06):نموذج قائمة التدرج البياني

ممتاز	جيد جداً	جيد	يحتاج إلى تطوير	ضعيف
-------	----------	-----	-----------------	------

:العريقي،2012 299

وتعتبر هذه الطريقة الأكثر تداولاً وإستخداماً بطابعها الذاتي والتحيزي ومن عيوبها التحيز الشخصي وتختلف معايير التقييم (. . . إلخ) من مؤسسة .

❖ طريقة الأحد . : يتطلب هذا الأسلوب من المقيم تحديد عدد من الوقائع والأعمال المهمة، ليتولى الفرد الخاضع للتقييم القيام بها وتنفيذها ويقوم المشرف بمتابعة أدائه بشكل دقيق ليتم بعد ذلك تحديد نتيجة التقييم والجدول الموالي يمثل نموذج للأهداف :

(07): نموذج للأهداف الحرجة

الواجبات	الهدف	الوقائع الحرجة
جدولة برامج الإنتاج للمصنع	الاستخدام الكامل للطاقة البشرية والآلات، وإرسال الطلبات في الوقت المحدد	- انخفاض الطلبات الأخيرة بمعدل 10% عن الشهر الماضي - زيادة استخدام الآلات بمعدل 20% عن الشهر الماضي
الإشراف على شراء المواد الأولية ومراقبة الإنتاج	تخفيض تكاليف التخزين مع الاحتفاظ بمخزون كافى لدى المصنع	- زيادة تكاليف التخزين بنسبة 15% عن الشهر الماضي. - زيادة الطلبات للأجزاء (المواد) $B \times A$ بنسبة 25% وتخفيض الطلب على المخزون 30%
الإشراف على صيانة الآلات	عدم توقف الأعمال بسبب أخطاء فنية (في الماكينة)	- وضع نظام وقائي لصيانة المصنع لمنع توقف المصنع من خلال اكتشاف الأجزاء المعيبة.

العريقي، 2012، 301.

من إيجابياتها عدم التحيز الشخصي وتجبر المشرف على متابعة مرؤوسيه ومن عيوبها تحتاج فإنها إلى مقدرة وكفاءة عاليتين من قبل المقيمين ومتبعة دائمة ومستمرة.

❖ **طريقة التقارير الوصفية:** يقوم المشرف بكتابة تقرير عن الموظف يتضمن أداءه وجهوده ومهاراته أثناء العمل ويستخدم هذه التقارير للترقيات أو منح العلاوات ومن مزاياها أنها تمتاز بالشفافية ومن عيوبها التأثير بالأحكام الشخصية والذاتية للمشرف .

❖ **طريقة التقرير الحقل:** وهنا يقوم ممثل من إدارة الموارد البشرية بإجراء مقابلات ميدانية مع المدراء والمشرفين في المنظمة عن أداء المرؤوسين ثم يقوم بإعداد قائمة يتم فيها ترتيب العاملين حسب أدائهم ومن مزاياها الحيادية، إلا أن من عيوبها شعور المشرفين بتدخل إدارة الموارد البشرية في تقييم العمال لديهم وفي حالات أخرى .

التكاليف عند بخبراء خارجيين.

- : مدخل أسلوب الإدارة بالأهداف: وهذه الطريقة تركز على النتائج وليس على السلوك أو الصفات الخاصة بالعاملين وتتم بعدة خطوات:

- توفر القناعة لدى الإدارة بممارسة هذه الطريقة
- تحديد ووضع الأهداف من قبل وعرضها على العاملين
- دراسة جامعية للأهداف من قبل المستويات الإدارية .
- اللقاء المباشر بين أعضاء الإدارة والعاملين للتأكد من توفر الموارد وتحديد الفترة الزمنية اللازمة للتنفيذ .
- عند التنفيذ لابد من المراجعة الدورية للأهداف والخطط وتحديد مدى تنفيذها .
- إجراء التقييم عند الانتهاء . . . أهداف مع ما
- تم تخطيطه وذلك من خلال لقاء مباشر وجهها لوجه بين الرئيس والمرووس
- منح المكافآت في حالة النجاح واتخاذ الخطوات التصحيحية عند الفشل.

تتميز هذه الطريقة بالموضوعية وإ . . . لى مجهود إضافي من طرف الإدارة في وضع أهداف محددة وواضحة ومقبولة للمرووسين.(العريقي،2012 302)

5.الصعوبات التي تقلل من فعالية تقييم الأداء: هناك مجموعة من الصعوبات التي تقلل من فعالية طرق وأدوات التقييم وهي:(العريقي،2012 303)

- عدم وضوح المعايير من حيث المعاني والمفاهيم: - : معيار الجودة بعض المشرفين يقيمون على أن جودة الأداء مطابقة بنسبة 100 بالمائة وآخرون بمؤشرات (لكل مقيم مفهوم خاص حول هذا المعيار).
- تأثر الهالة: يتأثر المقيم بصفة معينة في الفرد وهته الأخيرة تغطي على تقديره للصفات الأخرى مهما كان أدائه مثل الصد ...
- النزعة نحو الوسطية: وتعتبر من السلبيات الشائعة حيث يميل المشرف غلى إعطاء تقديرات متوسطة وذلك تهربا من إنتقادات الآخرين

- **اليونة والتشدد:** وتحدث هذه المشكلة عند إعطاء درجات في التقييم إما عالية جد ضعيفة جدا
- **التحيز:** وتحدث هذه المشكلة أثناء تقييم الفرد بصفات معينة مثل الجنس ، الدين، العمر، المظهر
- **التأثر بالأداء الحديث للمرووس:** بحيث يتم تقييم الأفراد بناءا على ما يتذكرونه من وهذا لا يعطي فكرة واضحة عن حقيقة الأداء
- : إذا كان المقيم يشغل منصب عام فإنه ينال تقدير عالي أثناء التقييم.

6.الجهات المسؤولة عن التقييم: من الدور الرئيسي لعملية التقييم يجب يقوم هناك جهات يمكنها أن تلعب دور هام في تقييم الأداء وهي :

- ❖ ()
 - ❖ التقييم من خلال الزملاء
 - ❖ التقييم من خلال اللجان
 - ❖ التقييم الذاتي
 - ❖ تقييم الموظف لمشرفيه
 - ❖ التقييم متعدد الأطرا .
- (العريقي،2012 305)

• : حتى تكون عملية تقييم الأداء ناجحة لابد من الاعتماد على أسس موضوعية .
 • نجاح الطرق التي من خلالها نستطيع تقييم كفاءة الموظف هي معرفة مدى إتقانه للعمل الذي يقوم به، والكفاءة ضرورية للموظف فبواسطتها يستطيع الحصول على ترقية وهذا ما يبحث عنه كل موظف خلال حياته المهنية.

الأعمال الموجهة: تكليف مجموعة من الطلبة بإجراء دراسات ميدانية حول عملية تقييم مؤسسات عمومية وإقتصادية للتعرف على أوجه الاختلاف بينهما وعرضها

: واقع وآفاق التنمية البشرية في الجزائر

تمهيد

- 1- مفهوم التنمية البشرية
- 2- علاقة التنمية البشرية بتنمية الموارد البشرية
- 3- أهداف التنمية البشرية
- 4- التحديات و المعوقات
- 5- مية البشرية في الجزائر
- 6- التنمية البشرية في الجزائر

تمهيد :

إن الفرد ركيزة التنمية وهو العنصر المؤثر والفعال تحقيق أهداف المجتمع نحو التنمية مما يستوجب توفير الرعاية الاجتماعية، الصحية والثقافية . ير سبل التعليم تحسين ظروف .

1. مفهوم التنمية البشرية:

تقرير التنمية البشرية 1990 "التنمية البشرية بتوسيع . الاختيار بزيادة فرصهم . التعليم والرعاية الصحية . (2011 256).

. هذا للتنمية البشرية . هما تشكيل . وتنميتها . تحسين ظروفهم الصحية وتنمية معارفهم ومهاراتهم يحيوا حياة منتجة مريحة الثقافية والاجتماعية والسياسية.

يؤكد بارنس أن أي بلد يضع خطة للتنمية الاقتصادية لا يستطيع أن يهمل الذين سيكونون أداة الإنتاج والتنمية فللتربية والتعليم أهداف تتفق مع أهداف مية هذا الإقتصاد وبالتالي رأس المال البشري هو . (مريبعي، 2012، 25)

إن مفهوم التنمية البشرية رتبط في مبادئ الأمر بمفهوم السعادة فهي تمثل " لأكبر عدد ممكن من الناس". إلا ان هذا المفهوم ظل في غاية التجريد وبالتالي لم يعد صالحا للاستعمال في لغة الاجتماع . " مية البشرية كما يرى بول ستريتن تتضمن تحسين الظروف البشرية وتوسيع خيارات الناس والنظر إلى الكائنات البشرية كغايات في حد ذاتها".

في هذا التعريف إنتقل 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 نتاجية العمل والكفاءة فقط ، بل تشكل أي .
 نطاقا أوسع يضم العناصر الاجتماعية النفسية والثقافية ، كالخصائص الفكرية الضرورية
 للأفراد والتي تمكنهم من العيش حياة أغنى " كما يمكن تعريف التنمية البشرية بأنها "
 - اوقات البشر وكفاءاتهم من ناحية وإتاحة الخيرات والفرص أمامهم بكل عدل
 وموضوعية وعلى قاعدة الحرية والمساواة والشفافية والمساءلة واتخاذ القرارات
 بالمشاركة الفعالة والمسؤولية. (مريعي، 2012، 25)

2. علاقة التنمية البشرية بتنمية الموارد البشرية: (مريعي، 2012، 32)

تكمن العلاقة بين مفهومي التنمية البشرية وتنمية الموارد البشرية في : ن المفهوم الأول
 هو مفهوم إقتصادي قابل للقياس بينما المفهوم الثاني يعترض عن ذلك .
 نسان هو المورد والمبدع فهو صانع للتمويل في الموارد الأخرى . لها وإنه
 الغاية والهدف من استثمار وتشغيل تلك الموارد ، فلا يصح أن تقتصر أهميته باعتباره
 موردا اقتصاديا في العملية الإنتاجية كما أن الطاقات الإنسائية لا يمكن اختزالها في
 مفهوم اقتصادي منتج ومستهلك ومن ثم فمفهوم التنمية البشرية يتماشى مع مقولة أن
 نسان هو صانع التنمية كما ينبغي أن يكون هدفا في نفس الوقت.

فمفهوم تنمية الموارد البشرية ينظر إلى التعليم والتدريب والرعاية الصحية من حيث هي
 عملية استثمار تتحول فيها قدرة الإنسان إلى عنصر من عناصر الإنتاج، مما يعني تحول
 البشر إلى مدخلات ومخرجات، بينما مفهوم التنمية البشرية يركز على زيادة وعي
 الإنسان بقيمته كقوة فاعلة في هذا الركن للارتقاء بوجوده ، كما تكمن العلاقة بين
 المفهومين في " أن مفهوم التنمية البشرية أشمل وأوسع من مفهوم الموارد البشرية
 فبالرغم من العلاقة الوثيقة بين المفهومين إلا تنمية الموارد البشرية تركز على رأس
 المال البشري فقط أي أن البشر عنصر من عناصر الإنتاج لا غير والاهتمام
 هو تعظيم الناتج الذي يقدمه الفرد في عملية النمو الاقتصادي ، فإذا المفهوم ي .
 نتاجي فقط ، بينما التنمية البشرية .

لحياة الإنسان وعلى الأبعاد الاجتماعية نسانية المرتبطة بحياتهم ، ولا تركز فقط

فهوم الحاجات الأساسية يعبر على متطلبات الإنسان بعيدا عن الخيارات وينظر إلى فاهية الفرد كمنتج وليس كمشارك، ية البشرية هي أشمل من مفهوم تنمية الموارد البشرية والحاجات الأساسية ، فالتنمية البشرية لا تنتهي عند تكوين القدرات البشرية لتحسين الصحة وتطوير المهارات والمعرفة بل تمتد إلى المساهمة الفاعلة في النشاطات الاقتصادية والسياسية جتماعية والثقافية وبذلك أصبحت التنمية البشرية توجها إنسانيا للتنمية الشاملة المتكاملة ترتبط بجودة حياة البشر ككل.

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

- توفير التسهيلات للحصول على التعليم لجميع أفراد المجتمع والعمل على القضاء على الأمية والجهل.
- توفير مناصب العمل والمساهمة عفي خلق الظروف المناسبة للعمل وهذا خاصة في المناطق الريفية والحضرية وهذا بهدف القضاء على البطالة.
- تحسين مستويات الصحة وخاصة المتعلقة بصحة الأطفال دون السن الـ 15 .

- توفير المأوى .
- على الجوع ورفع مستويات التغذية.
- .
- رفع مستوى معيشة الأفراد وهذا بزيادة دخول الأفراد.
- مساعدة الأفراد في تلبية مختلف احتياجاتهم
- توفير الحرية السياسية والإقتصادية. (مريبي، 2012، 30)

وتعكس هذه الأهداف تطلعات الناس لحياة أفضل ، من خلال سلسلة مختارة من الأرقام والاطر الزمنية الواضحة .

4.التحديات و المعوقات: (مريعي،2012، 37)

. التحديات : يصنف سكان الارض وفقا لمقاييس التنمية البشرية لدى الأمم المتحدة إلى

:

- بشريا واقتصاديا.
- عامل متقدم بشريا ومتخلف اقتصاديا.
- عالم متقدم بشريا وفي سبيله الالتحاق برتب التقدم الاقتصادي.
- عالم متخلف اقتصاديا وبشريا.
- في الحالة الرابعة أو العالم المتخلف فإن مسيرته حول معدلات أفضل من التنمية البشرية في القرن القادم تقتصرها العديد من التحديات ، والتي تصل إلى درجة الأمراض المزمنة وتتمثل أهمها فيما يلي:
- : وهو أهم التحديات التي ستواجهه مسيرة التنمية البشرية في العالم النامي في القرن القادم حيث نجد حوالي 1.3 مليار إنسان يعيشون تحت خط الفقر، وهـ . - جنبيه الموجهة على الدول النامية وبالتالي سوف يترتب عليه عدم لا على توفير الحد الأدنى من الاحتياجات الأساسية.
- الأمية: عند ترتيب الأولويات على أساس توفير الاحتياجات الأساسية نجد جزء من الموارد يوجد في المأكل والمشرب والملبس، أما الموارد المتبقية والتي من المفترض أن توجه إلى التعليم نجدها تكاد . ، فمن الطريف أن تجد شعار محو الأمية سائدا في الدول النامية في حين ترفع الولايات المتحدة الأمريكية شعار التعليم العالي للجميع، كما نجد في الدول النامية تخلف نظم التعليم القائمة بتلك البلدان عن مسايرة مهارات اللازمة للاحتياجات الاقتصادية العالمية .

■ **التلوث البيئي:** تميزت الدول النامية بانتقادها لمفهوم الأمن البيئي الذي يتمثل في توفير أساليب الحياة النظيفة الخالية من الأضرار والتلوث، وهذا فضلا عن المخلفات السلبية شركات المتعددة الجنسيات من توطين التكنولوجيا الملوثة للبيئة والتي لم تجد لها وطنا أفضل من البلدان النامية .

■ **شروط التجارة العالمية:** وخاصة منها تلك الشروط التي تطبقها دول الشمال على الدول المتخلفة من تدابير حماية وقيود ، وهي تعتبر شروط غير متكافئة ولها تأثير سلبي على اقتصاديات البلدان النامية ، وهذا . أوضحت مفاوضات "سياتل" تناقضات العولة وعدم التوازن بين البلدان المتقدمة والنامية وهو ما عبر عنه شعار المتظاهرين في "سياتل" " يد تجارة حرة بل نريد تجارة عادلة".

■ . ■ : إن التقدم التكنولوجي يعتبر تحديا ويمثل عبء ثقيل على عامل الاقتصاد للبلدان النامية، حيث نولوجيا ورأس المال أهم عوامل الإ . ، فعلى سبيل المثال: مصنع نمطا إنتاجيا حديثا باستيراد بعض المعدات المتطورة ، فإن عدم قدرة القوى البشرية القائمة على التعامل مع ذلك النمط الجدي سوف يصحبه . عن العمالة غير المتلائمة وهذا ما يتنافى مع المعايير الأساسية التي يسعى مفهوم التنمية البشرية وإرسالها ، وبالتالي فـ القدرة البلدان النامية على - دها مستقبلا مرتهن إيجادها على التعايش مع التقدم ومحركاته بفاعلية، وهذا لن يكون إلا مشارك في صنع التقدم وليس مجرد ملقط .

■ . :

- لات الزيادة السكانية بالنسبة للإ .

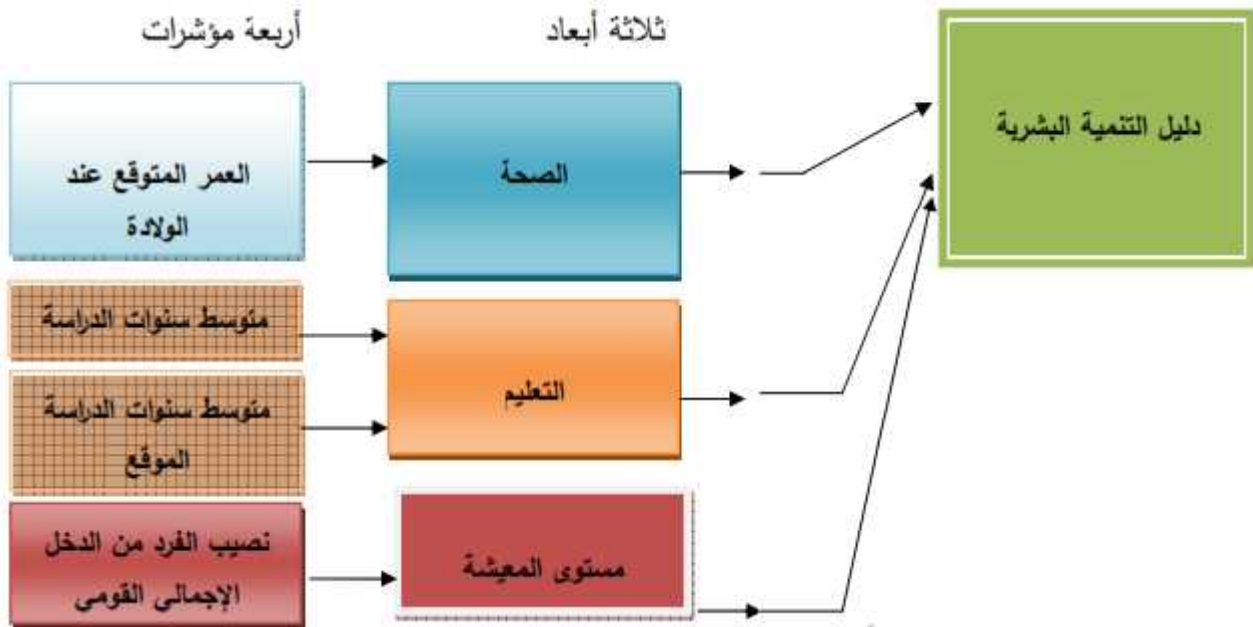
- الأمية مستوى التعليم.

- المستوى الصحي مع سوء التغذية بالمجتمع.

والعدالة الاجتماعية ومبدأ تكافؤ

- سوء توزيع السكان جغرافيا والتعاون في الازدهار والنمو بين مناطق المجتمع، وهو
- يشار إليه بخلل النسق الإيكولوجي أي سوء توزيع المؤسسات مكانيا، وما يتضمنه هذا التوزيع من عمليات اجتماعية.

5. مؤشر التنمية البشرية في الجزائر:



(09): مؤشرات التنمية البشرية 2010

مريبي، 2012، 94

- بناء على الأبعاد الثلاثة لمؤشر التنمية البشرية سنتعرض إلى كل من مستوى التعليم والتعليم والدخل في الجزائر: (2016 161)
- التعليم:** ر جهودا جبارة في مكافحة الأمية وتعميم التعليم فقد عملت على سيع قاعدة التدريس بشكل كبير منذ بداية الاستقلال إلى الآن فحسب المادة 53 من

- "الحق في التعليم مضمون وإجباري كما أن الدولة تسهر على تنظيم المنظومة التعليمية والتساوي في الالتحاق بالتعليم والتكوين المهني" فقد تضاعف عدد المدارس والثانويات والجامعات وكذلك القيد المدرسي والتسجيل الجامعي والجدول الموالي يوضح تطور عدد التلاميذ المسجلين في أطوار التعليم المختلفة.

غم من المجهودات التي بذلتها الجزائر في سبيل القضاء على الأمية إلا أنها مازالت في معدلات مرتفعة نسبيا بين الكبار الذين تفوق أعمارهم 50 سنة، في حين تراجعت نسبة الأمية في أوساط الأشخاص البالغة أعمارهم 15 سنة فما فوق تراجعا بنسبة 3/1 نتيجة التطور الهام في مجال .

ثانيا: ارتفع معدل العمر المتوقع عند الميلاد في الجزائر من 0.778 . 1998 0.847 2008 9% 6% 1998 . 2008 في الفترة

لمعنية مع الإشارة إلى أن هذا الاحتمال يشهد انخفاضا كبيرا لدى النساء مما يعكس تراجعا ضعيفا في الوفيات عند الأمهات، إننا لا نعني بالصحة

كذلك حق الإنسان في المياه النظيفة والمرافق الصحة والخدمات الصحية عالية الجودة والتي تراعى فيها المساواة ، حيث نسبة السكان المحرومين من مصدر صالح للمياه بنسبة تزيد عن الثلثين خلال الفتر 2003/1998 17% . 5% والمتضمنة إنجاز سدود في جميع أنحاء الوطن ومحطات لتحلية مياه البحر وتوسيع شبكات التزود بالمياه الصالحة للشرب ، فحسب المادة 54 " الرعاية الصحية حق المواطنين كما تتكفل الدولة بالوقاية من الأمراض الوبائية والمعدية ومكافحتها" فهي بذلك تضمن لجميع المواطنين الجزائريين حق الرعاية الطبية والوقاية ومكافحة الأمراض الوبائية.

وعليه التخطيط السليم ينبغي أن يوازن بين ديموقراطية الخدمة الصحة وسهولة الوصول إليها، إن معالجة المسائل الصحية لا تقتصر على وزارة الصحة فحسب بل تتطلب مساهمة قطاعات أخرى مثل الري، الزراعة ، الطاقة، وذلك من أجل:

■ .

■ التشخيص والمعالجة الفورية للأمراض الشائعة.

■ الوقاية من والحوادث المهنية.

■ تحسين سبل الحصول على مياه نظيفة والصرف الصحي .

ينبغي دعم التوعية الصحية وتعزيز مفهوم الصحة الشعبية لتجنب الأزمات البشرية كوباء الطاعون الذي ضرب الغرب الجزائري في صائفة 2003 وعليه يجب ألا يجوز الطب العلاجي على جل الموارد بل يجب الاهتمام بالصحة الوقائية بشكل موازي.

تخلي عن سياسة دعم الأسعار الممنهجة تدريجيا : :
والتي كانت تتبناها من الستينات إلى الثمانينات، تأثر المضمون في الجزائر
فحسب الإحصائيات الرسمية فإن هذا الأخير عرف إزيادا بشكل كبير مثل ما هو في :
:

(08) : (1990-2007).

2015	2007	2004	2001	1998	1997	1994	1992	1991	1990	
18000	12000	10000	8000	6000	4800	4000	2500	1800	1000	SMIG

(2016 161) :

6. التنمية البشرية في الجزائر: (مربيعي، 2012، 175)

تميز واقع التنمية البشرية في الجزائر في نجاحات التي شهدتها التنمية البشرية
في الجزائر والتي جاءت ضمن تقرير التنمية البشرية 2010 .
في مستويات المعيشة ونسبة التمدرس وكذا في مجال الصحة ، تبقى في نظرنا نجاحات

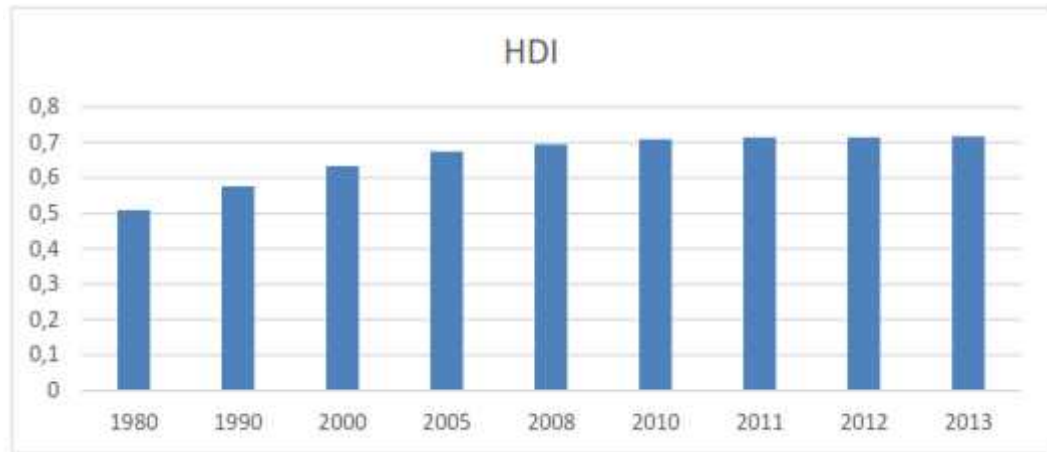
لا ترقى إلى مستويات التقدم التي يتطلع إليها الفرد الجزائري ، فسجل الإنجازات التنموية في الجزائر يحتوي على نجاحات قليلة وإخفاقات عديدة فثمة نجاحان رئيسيان :

أولهما: أن دليل التنمية البشرية تحسن مقارنة بالسنوات الماضية مما - -
الجزائر من فئة التنمية البشرية المتوسطة إلى فئة التنمية البشرية المرتفعة هذا حسب "تقرير التنمية البشرية 2010".

ثانيا: يتمثل النجاح الثاني في أن الحرمان البشري في الجزائر قد - بشكل كبير حيث تشير مؤشرات التنمية البشرية أنه تم تحقيق تحسن كبير ، ويعكس هذا التحسن جهود التنمية التي بذلت في العقد الأخير ، إلا أن هذا التحسن ليس مرتبطا بإيرادات النفط والغاز كما قد يفرض - نما هو نتيجة للإنجازات الكبيرة التي حققتها تلك البلدان في الصحة والتعليم ، أي في البعدين غير المرتبطين بالدخل من دليل التنمية البشرية.

ولكن هناك أيضا إخفاقات تنموية فرغم الجهود - لتحسين ظروف الحياة ما زال نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي ضعيفا، وك - - الدراسة أن الفترة 2010-2014 تمثل الموعد المحدد لتحقيق أهداف التنمية البشرية ، والتي جاءت ضمن برنامج التنمية التي اتخذته الجزائر لإتمام مسار التنمية مونه يركز على محور التنمية البشرية ويجعلها أساس له، وذلك بدليل حجم ي بها ، فالجزائر تملك اليوم ما يلزم من الموارد المالية والبشرية لإحراز تقدم في مسار التنمية البشرية، كونه يركز على محور التنمية البشرية.

ونتائج تقرير 2011 - - المتحدة للتنمية الذي نشر مؤخرا الذي أشار إلى أن "ستبلغ أهداف الألفية من أجل التنمية في الآجال المحددة" - -
المحرز من قبل الجزائر في مجال التنمية البشرية ، أن تقرير الوكالة الأممية يدل - - "الجزائر من بين البلدان المتصدرة من حيث التقدم المحرز في مجال التنمية والمنحنى الموالى يوضح تطور مؤشر التنمية البشرية في الجزائر.



(10): منحنى تطور مؤشر التنمية البشرية في الجزائر

164 2016 :

:

يمكن أن نستخلص مما سبق أن التنمية انطلقت من المفهوم الاقتصادي الذي يركز جمالي والتي كان الفرد البشري مجرد وسيلة لتحقيق أهداف أخرى إلى المفهوم البشري والذي أعتبر الفرد فيه هدفا ووسيلة، فالتنمية وهي وسيلة توسيع خيارات الشعوب والمستهدف بهذا هو أن يتمتع الإنسان بمستوى مرتفع من الدخل يستطيع من خلاله تحقيق طموحاته ويحفظ كرامته وبحياة طويلة وصحية .

الأعمال الموجهة: تكليف مجموعة من الطلبة بإجراء دراسات ميدانية حول واقع وآفاق التنمية البشرية في الـ عمومية و اقتصادية للتعرف على أوجه الاختلاف بينهما وعرضها .

:

* :

- 1- أحمد ماهر (2001) إدارة الموارد البشرية، مركز التنمية البشرية، الإسكندرية، ط5.
- 2- بلقاسم سلاطنية (2003) تنمية المجتمع من التحديث إلى العولمة والتوزيع، القاهرة مصر .
- 3- جمال الديم محمد المرسى (2003) الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية الجامعية، مصر.
- 4- حجازي إسماعيل، معاليم سعاد (2013) تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان.
- 5- حسين حريم (2003) السلوك التنظيمي المعاصر الدار الحديثة، مصر.
- 6- حسين عبد الحميد، احمد رشوان (2004) علم إجتماع التنظيم الإسكندرية مصر.
- 7- راوية حسن (2003) السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر.
- 8- ربحي مصطفى العليان (2007) أسس الإدارة المعاصرة 1 والتوزيع عمان.
- 9- صبحي العتيبي (2002) تطور الفكر والأنشطة الإدارية، الطبعة الأولى، دار حامد،
- 10- عمر وصفي عقيلي (2005) إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد إستراتيجي) 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- 11- غيات بوفلجة (.) مبادئ التسيير البشري .
- 12- (2002) ، إيتراك للنشر والتوزيع، مصر.
- 13- محمد عبد الفتاح صيرفي (2008) الإدارة الإلكترونية للمورد البشري الجامعي الحديث، الأزاريطة، د.
- 14- محمود سلطان العميان (2001) السلوك التنظيمي من منظمات الأعمال .
- 15- منصور أحمد منصور (1975) مبادئ العامة في إدارة وتخطيط القوى العاملة وكالة المطبوعات، الكويت.
- 16- منصور إسماعيل العريقي (2012) إدارة الموارد البشرية، دار الكتاب الجامعي، 2
- 17- مؤيد سعيد سالم (2002) إدارة الموارد البشرية-مدخل إستراتيجي- علم الكتاب الحديث، عمان الأردن.

18- نور الدين حاروش (2011) إدارة الموارد البشرية، الطبعة الاولى، دار الأمة

* :

19- بارك نعيمة (2010) تنمية الموارد البشرية و هميته في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، جامعة الشلف، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا.

20- لمطوش لطيفة، أقاسم عمر (2016) التنمية البشرية في الجزائر- واقعها قياسها ومعوقاتها- 5.

*الرسائل الجامعية:

21- سمية، لطفي حصروري (2018) واقع عملية التوظيف في المؤسسات الصحية العمومية، دراسة حالة المستشفى الجامعي توهامي مصطفى لولاية باتنة ، مجلة 2 2.

22- فائزة بوراس (2007) تخطيط المسار الوظيفي، دراسة حالة مؤسسة الإسمنت عين توتة باتنة، مذكرة ماجستير علوم التسيير (تخصص إدارة الموارد البشرية) . .

23- . (2013)، التكوين اثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين للمؤسسات الجامعية، مذكرة ماجستير، جامعة محمد خيدر بسكرة.

24- مربيبي سوسن (2012) التنمية البشرية في الجزائر، الواقع والآفاق - ماجستير علوم التسيير، جامعة منتور، قسنطينة.

25- منير زكرياء أحمد عدوان (2011) واقع سياسة الاختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف العاملة قطاع غزة، رسالة ماجستير إدارة أعمال.

*المراجع باللغة الأجنبية:

26.J . P PERRITI , « GESTION DES RESSOURECES HUMAIN », REVUE 1987.

27.L.BAHRI « LA Promotion Professionnelle dans L'entreprise .qui Veulent De La Preserverance » , Revue , 1971

28.Pierre Lovart , « Gestion des Ressources Humain » , 1991.

29.R.VALIER , « Chance et risques de la formation » ,
ECONOMIE HUMANISME Revue N° 124 , 1960 .