

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي



جامعة طاهري محمد - بشار -



كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

مطبوعة بيادغوجية للتأهيل الجامعي

محاضرات في مقياس "تنمية الموارد البشرية"

موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر - تخصص علم إجتماع العمل والتنظيم

:

السنة الجامعية: 2020/2021

فهرس المحتوى

01	
02	بطاقة تقنية عن المقياس
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	الموجة
	المحاضرة الثانية: تسيير المسار الوظيفي للموارد البشرية
12	تمهيد
12	1.تعريف المسار الوظيفي
12	2.تقرقة مفاهيمية للمصطلحات المرتبطة بالمسار الوظيفي
13	3. المسار الوظيفي
14	4.مراحل التخطيط المسار الوظيفي
18	5. تخطيط المسار الوظيفي
19	
20	4
	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 الموجة
	تكوين الموارد البشرية :
34	تمهيد
34	1.تعريف التكوين
35	2.أهمية وموقع التكوين
35	3.أهداف التكوين

36	أنواع التكوين
37	شروط نجاعة التكوين
39	مراحل إعداد مخطط التكوين
43	
43	٤
تقييم أداء العاملين :	
45	تمهيد
45	1. عريف تقييم الأداء
45	2. خطوات عمليات التقييم
46	3. معايير تقييم الأداء
48	4. طرق تقييم الأداء
53	5. الصعوبات التي تقلل من فعالية تقييم الأداء
54	6. لجهات المسؤولة عن التقييم
54	
54	الموجة
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 والمعيقات
61	5. مؤشر التنمية البشرية في الجزائر
63	6. وآفاق التنمية البشرية في الجزائر
64	
65	الموجة
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: النقاط 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: منحنى توزيع الموظفين
61	09: مؤشرات التنمية البشرية 2010
65	10: منحنى تطور مؤشر التنمية البشرية في الجزائر

:

**بسم الله الرحمن الرحيم والصلوة 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 الإجتماعية
ويهدف هذا العمل إلى مساعدة الطلبة للتعرف على نشأة وتنمية الموارد البشرية وأهم
عملياتها كما يتعرف على الإتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية.

اعتمدنا على خطوات حاولنا فيها تبسيط هذه المادة المقدمة الموزعة على ستة محاور
أساسية :

توظيف الموارد البشرية.

تسخير المسار المهني.

ظرية 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 لمقاييس

..... :

: 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- تسخير 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.

ـ : 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
 - الاختيار: 2.5
 - 2.5. تعريف الاختيار
 - 2.5. معايير الاختيار
 - 2.5. إجراءات الاختيار
 - التعيين: 3.5
 - 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 يقتضي علان 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 والمتحدة للعمل والبحث عن هذه العناصر وترغيبها للعمل في المؤسسة ثم اختيار أفضل العناصر المتقدمين ليكونوا أعضاء لها وإعداد مؤهلات ومساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة، وحثهم وترغيبهم في العمل والاستمرار فيه لضمان (95 1975: ")

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

أ مبدأ الديمومة: التوظيف هو عملية إدارية مستمرة.

بـ إعطاء فرص متساوي لجميع المتقدمين. -

ـ 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 ضريحه 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 وتساعده على وضع معايير .
- ترتبط أيضاً 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 أيضاً بعملية **تقييم الأداء** التي تكشف نتائجه عن مستوى كفاءة التوظيف وذلك بعد مرور فترة التجربة التي يضع لها الموظف الجديد.

4. أنواع التوظيف: ونميز بـ :

- 1.4. **التوظيف الداخلي (إعادة التوجيه):** ويعنى ترقية موظف من حيث وظيفته في العمل. (عيشاوي ص 83)
- من الترقية الاختيارية
ين الا تبار مدة خدمته

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

(01): إيجابيات وسلبيات التوظيف الداخلي

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

ن الفرد داخل المنظمة يصل دائماً إلى ذلك المستوى **PETER***

الذي تكون فيه متطلبات المنصب لا تتطابق مع قدراته.

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

.)

أما عن التوظيف الخارجي فله أيضاً 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 لابد من تحقيقها	-
- التوجيه و التكوين يمكن أن يكونا مكلفين و يستغرقا وقت طويلاً	- على ترقية.

36 2013 :

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

. 1.5 . :

1.5. تعريف الاستقطاب:

ويُنهي الخطوة التي تعقب الإعلان عن الوظيفة الشاغرة وقد تسبّبها أو تعرّض عنها في بعض الحالات المحدودة جداً وهناك من يسمّيها . والمقصود به جذب وإغراء المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة (170 2018).

. 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	-

العربي 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 طبقاً 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 أمراً سهلاً لطالب الوظيفة.

الصفات الشخصية: مثل الحالة الاجتماعية (170).

2.5 . ختيار: تتطلب عملية الاختيار مرشحين مناسبين للقيام بعدة إجراءات ممثلة فيما يلى: (171 2018)

- ❖ **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 وعي والسريع للمرشحين وهناك ديدة من الا ... : القدرات الذهنية وسرعة

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

· من المقابلات: المقابلات الفردية الجماعية والموجهة وغير الموجهة

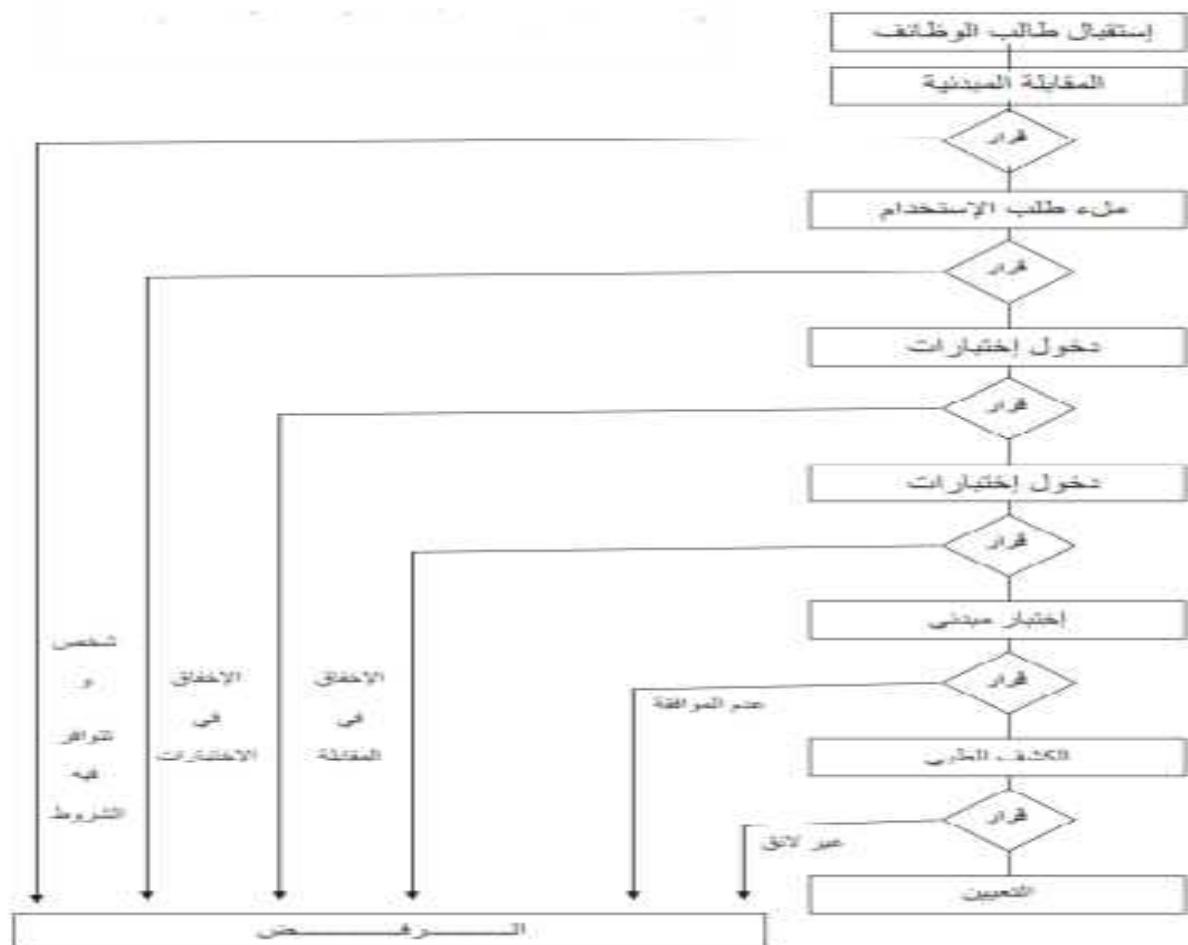
3.5. التعيين:

3.5. **تعريف التعيين:** هي المفاضلة بين المتقدمين للوظائف الشاغرة من خلال التأكيد من البيانات المقدمة للمنظمة والحصول على موافقة الإدارة العامة على المرشحين المختارين وإصدار القرار النهائي للتعيين. أما الترشيح للتعيين فيعني بعد اختيار

المترشحين المناسبين للوظائف الشاغرة يتم التأكيد من صحة المعلومات المقدمة للمنظمة وعلى ضوء - والمقابلات الشخصية والجماعية وبعد اخذ رأي المدير المشرف عليهم في المستقبل يتم التحضير كشوف لأسماء المترشحين الصالحين للتعيين وملفاتهم لاستخراج قرارات التعيين ويتوقف التعيين النهائي عادة على إجتياز المرشحين

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

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



• : 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 الإختلاف 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 و المناصب أعلى وأهم، تتسم بالتحدي والإشباع لرغباته النفسية، و تكتسبه المزيد من التقدير .

1- تعريف المسار الوظيفي:

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

2. تفرقة مفاهيم المصطلحات المرتبطة بالمسار الوظيفي: (العربي، 2012، 212)

يعتبر تسخير المسار الوظيفي حيوى وهام وله أهمية كبيرة في حياة الأفراد .
ـ المفهوم يرتبط مع مجموعة من المفهومات الأخرى ذات .
ـ والتي تستوجب فهم كل واحدة منها وهي :

❖ **التطوير الوظيفي:** هو انتقال الموظف من وظيفة لـ . تحقق له المزيد باع والطموح في التقدم المهني، ولا تتحقق هذه الـ لـ إلا من خلال رغبة جهود الطرفين ().

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

❖ **خط المسار الوظيفي:** هي عملية مشتركة بين إدارة المنظمة والفرد وـ .
ـ الفرد لشغل مراكز دارية على لتحقيق دخل أكبر ومركز إداري أفضل، وتحديد

المتطلبات المطلوبة من مهارات و تدريب و تعلم و خبرة و تحديد الفترة الزمنية كل مركز أو وظيفة ليتم بعده إلى وظيفة .

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

- **في مجال إعداد القيادات الإدارية :** يؤدي تخطيط المسار الوظيفي دوراً رئيسياً في الكشف عن القيادات الإدارية الوعادة و تدريبيها و تتميّتها مبكراً، حتى تكون جاهزة لتسليم المسؤولية عندما يحين الوقت.
- **في مجال الترقية والنقل:** في ظل وجود خطة لخطيط المسار الوظيفي للأفراد تصبح قرارات الترقية والنقل والحركة أفقياً ورأسيّاً مبنية على أساس علمي وعلى احتياجات واضحة ومحددة سلفاً 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 الوعادة والتي سوف تحل محل الكوادر غير الكف في الواقع الوظيفية . . .
- **وظيفة التدريب:** تبين خطة المسار الوظيفي التدرج الوظيفي . . فيها واحتياجات الفرد خلال كل مرحلة على طول المسار للتدريب لزيادة مهارته وأيضاً معارفه وإتجاهاته لكي يكون مناسباً للوظيفة التي سيشغلها.
- **في مجال تقدير التكاليف:** يساعد وضع للمسار الوظيفي تقدير التكاليف المحتملة مستقبلاً للتدريب والأجور والحوافز والمكافآت مثلاً، سة لها مستقبلاً.
- **مواجهة التغيرات والتكييف معها:** تواجه المنظمات تغيرات في القوى التنافسية والأسواق والتكنولوجيا والتشريعات الحكومية ذات 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 بتحطيط المسار الوظيفي كفيل بتحقيق ذلك.
- يساعد على توفير المعلومات الضرورية:
 - البشرية مثل: التقاعد والتحضير للمعاشات والتأمينات وأيضا تنفيذ الوظائف في المؤسسة مثل وظيفة الاتصال والتسيير 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 أساسين:

(العربي، 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 واحتياجاتها الخاصة، بحيث تختلف احتياجات الموظف وتوقعاته عبر كل مرحلة :

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

❖ **مرحلة التأسيس:** تمتد تقريرياً من سن 24 - 44 . وأنثاء هذه المرحلة يتركز اهتمام الموظف على الإنجاز والاستقلالية وتحقيق الذات، وتتبلور اهتمام - في هذه المرحلة على الحرية في - القرارت 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 يتطهرون كثيراً لكنهم يستمرون في العمل، وآخرون لا يحققون أهدافهم ولا يكونون راضين على وظيفتهم ومسارهم الوظيفي وليس لهم دور فعلي في المنظمة، وبالتالي فإنهم قد يلجمون إلى إنهاء عملهم والا .

❖ . الانسحاب . : وفي هذه المرحلة يبدأ الفرد للتخطيط للتقاعد والبد - التدريجي - م - المدراء قد يبقون لفترة بعد موعد تقاعدهم العمل كمستشارين أو تدريب من يختلفون عنهم.

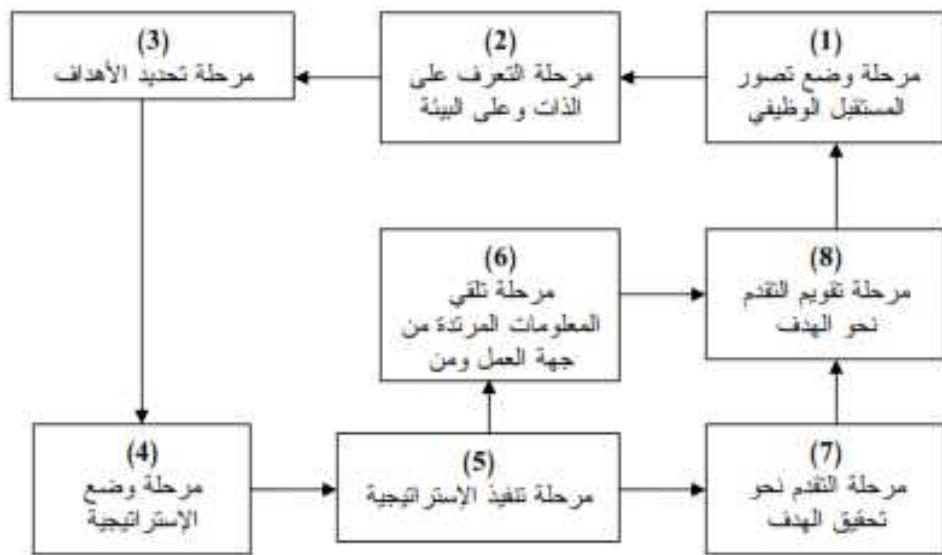
التعرف على شخصية الفرد و توجهاته: هناك أبعاد متعددة لشخصية الفرد، وهناك الشخص العاطفي، - ، الشخص المنطقي ... - وكل شخصية من هذه الشخصيات الوظيفية التي تتناسب معه فمثلاً البحث عن شخص لشغل وظيفة مدير تسويق يمتلك القدرة على التواصل مع الآخرين إليهم.

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 تساعدته على شد - التي يسعى إليها.

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

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

كriter 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 عدّة 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 وأهداف ونظم وسياسات المؤسسة وبعلاقته مع الآخرين ويتم ذلك من خلال عدة وسائل منها: الكتب والنشرات والزيارات الميدانية واللواح، ولا بد في هذه المرحلة من خلق الثقة لدى الموظف من نفسه وهذا فإن هذا التأهيل يلعب دور هام في تكيف الموظف الجديد مع وظيفته.

/ **قد جلسات إرشادية وتوجيهية:** تعقد هذه الجلسات بين الموظفين ورؤسائهم ومندوبي من دارة الموارد البشرية، وقد يتمءن خارج المنظمة وتسعى وتحديد موظفين الذين يتمتعون بهمة وطموح مستقبل وظيفي أفضل.

/ **تكليف العاملين في القيام** تتسم بالأهمية والتحدي: ويقصد بذلك تكليفهم بـهام 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 وهذه الأخيرة هي الأداء الجيد للموظف مستقبلا.

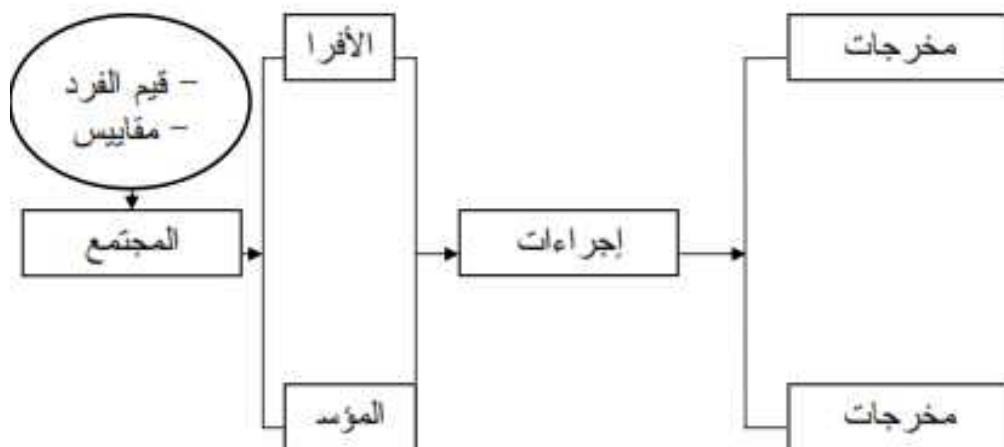
/ **التدوير الوظيفي:** يعني إعطاء فرصة للعامل للانتقال بين الوظائف المرتبطة بتخصصه ليكتسب خبرات وظيفية متعددة ويأخذ فرصة الإنديما بالآخرين وتكوين

هـ/ **التعليم والتدريب المستمر:** يتضمن برامج تدريبية مختلفة لتدريب الأفراد عن العمل ومحضرات 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 ويقدم 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 يُفزوا في هذا الاختيار لمساعدتهم في رسم وتحطيط مسارهم الوظيفي.

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

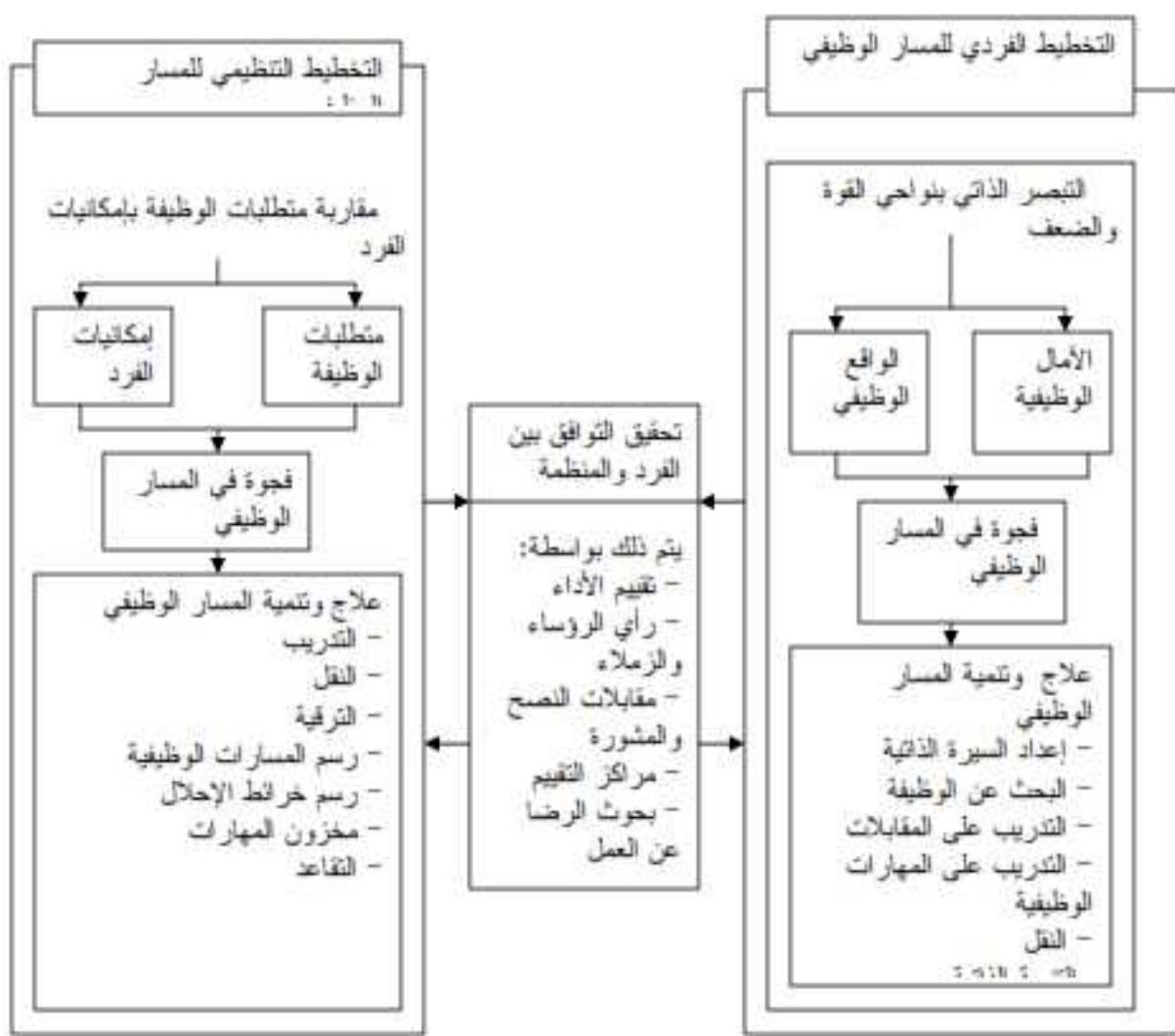
من أجل تحقيق تخطيط جيد لمسارات الوظيفية، يجب التركيز على التفاعل بين الأجزاء المكونة للعملية (على مستوى الفرد، على مستوى المنظمة) حتى يكون هناك نوع من التكامل بين الأهداف، كما هو موضح في الشكل المولى:



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

88 2007 :

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



(04): نموذج تخطيط المسار الوظيفي

102 2007

2

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 الإختلاف بينهما وعرضها ومناقشتها .

المدخل النظري في دراسة الموارد البشرية :

تمهيد

1-تعريف تنمية المورد البشري .

البشرية: النظرية *

2.المدخل الكلاسيكي:

2.1.نظريّة الإدارّة العلميّة.

2.2.نظريّة المبادئ الإداريّة.

2.2.نظريّة البيروقراطيّة.

.() -2

3- المدخل الحديث ().

تمہاری

نظريات الجديدة هي الاهتمام ينصب على الإناتجية التي يعرفها تنمية البشريه الذي يعامل يتساوى بينهم والموارد الطبيعية.

١.تعريف تربية الموارد البشرية:

التعريف هذا التعريف عملية تنمية البشرية حصرها وهو التكوين التدريب عملية التنمية بأنها عملية لتنمية والكفاءات البشرية جوانبها العلمية والفنية والسلوكية كما عرفها أنشطة أساسية ينطوي بأنها "

وهي: اختيار التأهيل، الحاصلين فيهم الصالحيات والقدرات الشخصية والنفسية للذين والتدريب لهؤلاء والتنفيذ (277) 2010). " عملية تنمية البشرية عملية هذا التعريف التدريب وحدها، وإنما

النظريّة: * البشرية:

البشرية كمفهوم حديث يختلف المفهومين معين مفهوم هو نتيجة لها مفاهيم الفنية يتميز بها التنظيم، ساهم في توضيح التنظيمات

2. المدخل الكلاسيكي:

يقصد به النظريات القديمة نماذجها فإنها افترضت
غير قادرين تنظيم وتخيط وغير عقلانيين وأنهم انفعاليين ولذلك فإنهم
غير قادرين أعمالهم سليمة هنا هذه
الكلاسيكية وذلك للسيطرة العاملين رشيد

*نظريّة العلّمية.

*نظريّة الإداريّة.

* لنظريّة البيروقراطيّة.

1.2. نظريّة العلّمية:

العلّمية - - - - - بين الولايات الأمريكية - - - - - تلبية الشديدة إليها - - شهدت هذه اقتصادياً - - - - - الباهظة التكاليف، - - - - - التصنيع - - - - - أساسياً - - - - - التصدير. الداخلية

الأساسية - - - - - ظهور النهضة الصناعية - - - - - العلمية الحديثة - - - - - التكنولوجيا - - ناحية وظهور المنظمين الذين

عمليات وتنظيم. (54) 2004 فريديريك تايلور 1911 كتابه الشهير

" - - - - - تحقيق أعلى الأرباح لها

وللعاملين يرى العاملين يؤدون أعمالهم

جعلهم يفقدون كفاءتهم وطاقاتهم الحقيقية،

العاملين وتقديم لهم ينجزوا أعمالهم الصحيح.

(55) 2002 تايلور تايلور

تحديد - - - - - تايلور" - - - - -

" - - - - - اختياً - - - - - جهداً وأكثرها إنتاجية - - يستخدمها

أنه يسعى - - - - - طريقة

أهدافها بفاعلية - - - - -

ويرى تايلور المفاهيم الهندسية والموضوعية والعقلانية الإدارية، غير العلمية تخفيض أساليب الإدارية والمعايير يعرف " "

تايلور من الحديد 12.5 بها 75 يقوم منهم أنه أنهم يسرفون حركاتهم يؤدونها يؤدي ضياع الجهد

تايلور لتنفيذ خطته مهاجرا " سميث " عليه اليومي، منه ينفذ بحذافيرها، هذا العامل

الحديد عدد العمال 47.5

75000 140 500

(16) (غيات) العلمية

يد تلميذ تايلور

تبورت مبادئها

ونقسم

هي التنظيم

الاقتصادية لتشجيع

واجهت العلمية

لإغفالها الإنسانية

الفيزيقية متناسية

يقوم بين عواطفه الفردية

2.2 نظرية الإدارية

هذا النظرية هنري فايلول، وجيليك، ويرويك وغيرهم من الذين

تحليلاتهم العلمية الإدارية . . التنظيمات ببيعة مبدأ تقسيم

أهمية التنظيمي كخاصية هامة

التنظيمات الحديثة.

فايلول 14 يمكن خلالها وهي:

تقسيم

والمسؤولية : هي

الآخرين المسؤولية فهي

التنظيمية :

رئيس يعني يتلقى

التجييه: صياغة

تنظيمية يديرها

الشخصية

والتعويض.

المركزية : تركيز بيد

تركيز : تركيز

الترتيب : مكانه الصحيح ماديا أو بشريا

التنظيمي للعاملين. :

الوظيفي :

والتفكير تشجيع :

الفريق (42) 2001 (العميان

نظريه الإدارية متشابهة . . كبير . نظرية العلمية الفاعلية، التقسيم : التنظيمات ركيزها

3.2- النظرية البيروفراطية:

- الموظفين الجماهير مسؤولية أمامها.
- الحكومة التنظيم يستخدم للتعبير سلطة يدل مرؤوسين ويعتبر التنظيم البيروقراطية ترشيد ئيس يدل من تصدر من الرسمية وظيفياً بين مستويات.
- يرى أنها" الرسمية وعلى تقسيم تنظيم يقوم .

هذه النظرية
الحكومية الكبيرة
الإدارية
الانصياع طواعية
والتجيئات
ميز وبير بين
الشرعية ويرتبط
معين . . . الأجهزة الإدارية وهي: . . .
الشخصية، . . . التقليدية، . . .
الشرعية منها يسند . . .
ميز وبير بين . . .
الانصياع طواعية هي . . .
الإدارية هي . . .
الحكومية الكبيرة ميز بين . . .
الإدارية باهتمامه، . . .
وتواجه العديد . . .
وبير(1920-1864) . . . اهتم . . .
) 317 طه (

النظيرية البيروقراطية: ووير للبيروقراطية: الآتية:

الآتية: تقسيم تنظيم: اختيار جميع العاملين المؤهلات الفنية هرمي ينتج :

❖	يعينون ينتخبون.	
❖	الإداريون يعملون	
❖	يملكون سلطته وظيفته.	
❖	يُخضع لقوانين	شخصية
❖	شخصية	الكلاسيكية:
❖	أهم التقاليدية	تقييم
❖	أهمية وتطورها.	:
❖	العملية الإدارية: تخطيط تنظيم	تحديد
❖	الكثير أساليب	حالياً تحليل
❖	تحليل وغيرها هي	أهمية تعويض العاملين
❖	أهمية اختيار وتدريب العاملين.	الموجهة هي:
❖	الاهتمام الاجتماعي والنفسية.	الاهتمام
❖	الاهتمام	المادية لتحفيز لزيادة إنتاجيته
-1	() :	(60) 2010 (حريم

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

الإنسانية

الثلاثينات 1930

العديد

منها:

❖ ظهور تشريعات الأمريكية حيث 1935

الجماعية بين الولايات الجديدة

السلوكيين الذين بالاهتمام

فالmdirون الذين أيدي

مصانعهم

قوية كسياسة بديلة الإنسانية وتحسين

(17) 2003

مايو 19320 هارفارد بين 1926 19320

هوتون شيكاغو، بداية الإنسانية

العشرين هناك بين

المعايير الجماعية كبير

متغير (يعتبر ثانويا)

وإذا مقارنته معايير وعواطفها وإحساسها (سلطانية)

(40) 2003

مايو دارسته تحسين

و معنوياتهم مايو فريقين : "فريق" " " فريق

زيادة الإنتاجية الفريقين الفريق

و الفريق بقيت قليلا

الإنتاجية المعنويات الفريقين مايو مايلي:

❖ التحفيز يقتصر المادية يتعداها

❖ التحفيز يكتفي يجزي

خلالها بالطمأنينة

❖ بيئية ليست بيئية هي بيئه يعيش فيها

❖ شخصية شخصية سلوكه

❖ بأهميةه ينتمي إليها

❖ المعنوية للعاملين إيجابا زيادة الإنتاجية

❖ العاملين يصادفهم العلية

❖ ينتمون إليها

(العتبي، 2002)

هنا أهمية الإنسانية العاملين

حيث هذه

هو التأثير إنتاجية العاملين تفاعلهم

يمكن إسهامات عديدة ساهم تطوير الإنسانية

مفاهيم المنهج الكلاسيكي

*تقييم الإنسانية:

هي الإنسانية فلسفتها بجديد

هي الإنسانية هدف فيه نظرية

هي المعنوية تحسين القيادة بالتنظيمات غير الرسمية للعاملين

تستخدمها لزيادة الإنتاجية حيث العلمية

تدريب الإنسانية تحفيزه ماديا يزيد إنتاجيته

الفيادة القيادية العمالية الصغيرة تغير

القيادة الرقيق هما

إنتاجية تعاملهم الإداريين تغير هذه

ليصبح الظاهري معهم بديلا

3.2. المدخل الحديث () :

يعتبر البشرية حديث نسبيا . استعماله السلوكية في السبعينيات العشرين حيث ليسوا يتحركون يتصرفون مشاعرهم عواطفهم يمكن يحقق ومزايا كثيرة .

يقوم بالبشرية يلي: إدارته تتميّه . النّفسيّة العاطفيّة توجه السياسات . الاقتصادية تهيئ بيئه حيث تتميّه مهاراتهم .

البشرية يجب مراعية تحقيق بين وأهداف . هذه المهمة يساعد عملية دائيرية . وهذا يؤدي فيها بعضها أهدافهم .

حيث دافعية عالية وقدراتهم التطبيقية يؤدي . كبيرة وهذا يؤدي إنتاجية وربحية عالية . يؤدي تقدير دائيرية . وهذا يمثل التّنافسية .

البشرية هي الركيزة الأساسية لهذه يمكن نميز . رئيسية البشرية : . يركز العمليات الإدارية حيث يبدأ . التنظيمية . البشرية وعمليات الاختيار والتعيين وتحليل . وتقييمها هذا . البشرية تنظيم الجهاز .

و علاقته بالأجهزة
 و تخطيط الوظيفي و تقييم و تحفيز العاملين و تحسين بيئه
 البشرية مكانتها
 مجاهدات البشرية يتم تقييمها
 تحقيق الأهداف مساهمتها
 لهذا يتم لها تأثير
 البشرية
 الفرعية والتسويق و غيرها
 البيئي
 الاستراتيجي: يركز هذا
 وربطها بغايات وأهداف و استراتيجيات
 البشرية والتوجهات الإستراتيجية
 حيث يصبح جهود تخطيط
 لتحقيق الميزة التنافسية وتحسين السوقية
 أعمالها). (52 2003

أسهمت المداخل النظرية بشكل كبير في دراسة المورد البشري إلى يوم هذا، مما سهلت على الباحثين تشخيص سلوكيات العمل وبيئة العمل وكذا تبني أساليب و استراتيجيات من شأنها الحفاظ على المؤسسة وتطويرها بفعالية.

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

ت**كوين 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 ، وهذا لتلبية حاجيات الإدارة العمومية والهدف الأساسي للتكوين هو خدمة الإدارة ومواكبة التطور .
يعلم هذا التطور على دفع المؤسسات الإدارية ل القيام بتكوين داخل سياق العمل ، وهذا يسمح للموظفين بأن يتآقلموا مع التطور في الجانب الإداري .

1- تعريف التكوين:

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

(90 2007)

يرى PIERRE LOVART أن التكوين " هو وسيلة تكيف ، فالتكوين المهني يسمح للأجزاء 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 تكيف 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 المشتر .

2- أهمية و موقع التكوين في المؤسسة :

إن المؤسسة تسعى لتحسين نتائجها و أهدافها فهـي تـسـعـي لـرـفـع . . تـحسـينـالـجـودـةـ إـلـىـتـخـفـيـضـالـتـكـلـفـةـوـالـقـضـاءـعـلـىـحـوـادـثـالـعـلـمـوـتـحـسـينـصـورـتـهـاـفـيـالـجـمـعـ إنـهـذـاـالأـهـادـفـتـتـحـقـقـبـوـاسـطـةـرـفـعـمـسـتـوـىـالـعـارـفـلـدـىـمـخـتـلـفـالـفـاعـلـيـنـفـيـالـمـؤـسـسـةـ معـتـمـكـيـنـهـمـمـنـالـتـحـكـمـفـيـالـتـقـنـيـاتـالـحـدـيـثـةـوـتـطـوـيرـالـقـدـرـاتـوـالـسـلـوكـيـاتـلـتـرـقـىـالـمـؤـسـسـةـ

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

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

:

- الانتقاء و التكوين
- نظام تقدير القدرات و جرد الحاجات.
- مع الترقية داخل او خارج منصب العمل.
- مع التكيف المستمر مع محـيـطـالـمـؤـسـسـةـالـدـاخـلـيـوـالـخـارـجـيـ،ـالـمـحـلـيـوـالـعـالـمـيـ.
- يـعـدـالـتـكـوـينـوـسـيـلـةـفـعـالـةـمـنـبـيـنـوـسـائـلـوـأـدـوـاتـتـحـقـيقـسـيـاسـةـالـمـؤـسـسـةـوـأـهـادـفـهـاـ.

3- أهداف التكوين:

عد عملية التكوين وسيلة للوصول إلى أهداف معينة، تهم كل من الإدارة والموظف في نفس الوقت فبالنسبة للإدارة فإنها تسمح لها بأن تكون ذات مردودية وفعالية إلا أن الهدف قد يتحقق عند الاهتمام بكتفـاءـاتـوـمـهـارـاتـالـمـوـظـفـوـتـدـعـيمـهـاـعـنـطـرـيـقـ الـاـهـتـمـامـبـعـلـمـيـةـالـتـكـوـينـلـلـتـحـكـمـفـيـالـتـطـورـاتـالـإـدـارـيـةـالـتـقـنـيـةـوـهـذـاـلـمـنـافـسـةـالـإـدـارـاتـ

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

4- أنواع التكوين: (35 2013)

هناك العديد من أنواع التكوين الموجهة للموظفين في المؤسسة، و ماعليها سوى تحديد و اختيار النوع المناسب حسب طبيعة نشاطها و فئة الموظفين المستهدفين ، و نميز ثلاثة أنواع أساسية:

التكوين من حيث الزمان: و ينقسم إلى نوعين:

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

التكوين من حيث المكان: و ينقسم إلى :

- ل) **تكوين داخل المؤسسة**
- ل) **تكوين خارج المؤسسة**

التكوين من حيث الهدف:

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

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

:

(04): أنواع التكوين

المكان	نوع الوظائف	مرحلة التوظيف
<ul style="list-style-type: none"> * داخل الشركة * خارج الشركة في الشركات الخاصة * في برمج حكومية 	<ul style="list-style-type: none"> * التكوين المهني و الغني * التكوين الشخصي * التكوين الإداري 	<ul style="list-style-type: none"> * توجيه الموظف الجيد * التكوين أثناء العمل * تكوين لتجديد المعرفة و المهارة * تكوين بعرض الترقية و التقليل * التكوين لتهيئة المعاش

Maher, 1995, 323:

5- شروط نجاعة التكوين:

التكوين هو وسيلة من أجل غاية محددة عليه الشروط التي تمنحها لنفسها فالإدارة عليها أن تحدد الشروط التي ترتكز 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 ، وبالتالي 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 يصيروا إليها الموظفين 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 " و حتى تتحقق نجاعة التكوين يجب أن يكونوا على درجة كبيرة بما يتعلق بيداغوجية الكبار وقدارين 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 تلح 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 المكونين بما أن مهمتهم تقتضي عليهم تقل هذه المعرفة والمهارة وأن تكون لهم دراسة شاملة للتطورات التقنية التي وصل إليها الموظف المكون 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 والمكونين لنجاح عملية التكوين وهو نوعية البرنامج فالبرنامج يمكن أن نجده قد يتأخر ركب التطور في الجانب الإداري خاصية في الإدارات التي تعتمد بالدرجة الأولى على التقنيات الحديثة ، ويمكن أن نجده ناقصاً لا يلبي احتياجات ومتطلبات الموظف في إثراء مهامه ، إذا أمكن أن نجد أن طريقة توصيل البرنامج غير مناسبة أو غير كافية في هذه الحالات عملية التكوين تكون فاشلة ، وحتى ينجح يجب أن يكون هناك تعاون متبادل بين المسيرين والمكونين لإثراء برنامج التكوين ،

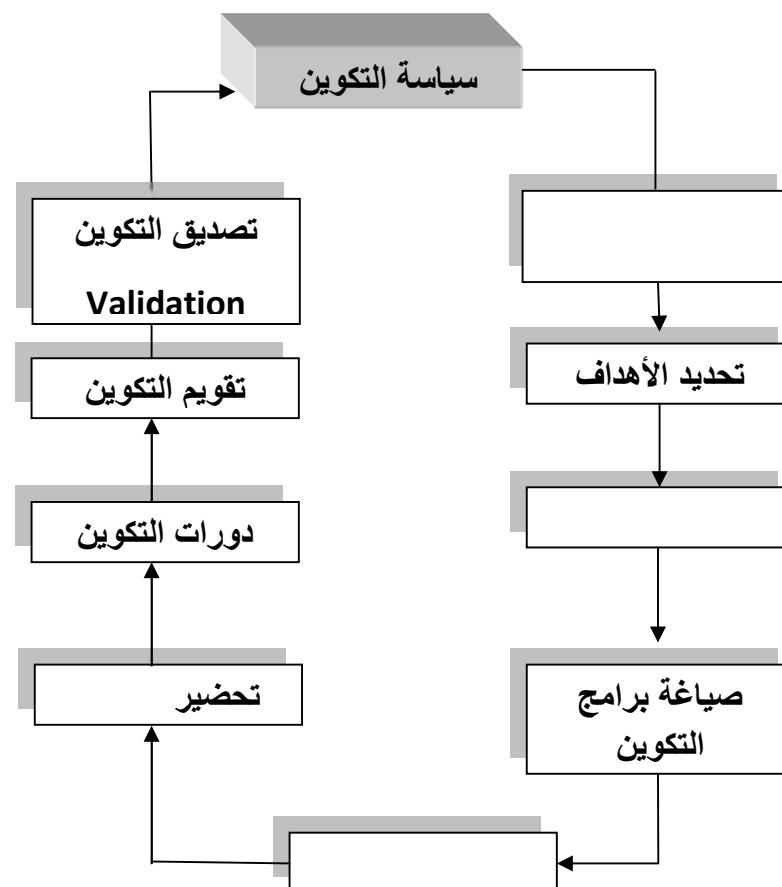
والاختيار المناسب للمناسب للمرة التي تقام فيها هذه العملية " وأن يحرس المكونون على إعادة مج حتى لا يبقى ثابتاً ولا يسايره عصره ".

(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

90 2007 :

1. : يتم باستمرار في المؤسسة قصد بناء مخطط التكوين، ن التكوين لابد

أن يتجاوب مع حاجة فعلية و ماسة قابلة للجرد و للمتابعة و للنقويم، و للجرد أساليب

وتقنيات واضحة يتحكم فيها المسئول عن التكوين وتراقبها مصالح الموارد البشرية

ومن بين :

ـ فترات مقابلة تقويم الأنشطة

ـ مقابلة النقويم للقدرات (سنوية)

ـ طريقة فلانجان FLANAGAN

ـ طريقة إثارة الأفكار BRAINSTORMING (98 2007)

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:

ـ ، المعرف العملية SAVOIR-FAIRE، الخصوصيات الشخصية

(100 2007) .SAVAOIR-ETRE

3. رسم مخطط التكوين: يعتبر مخطط التكوين الترجمة العملية لسياسة التكوين في

ـ و يترجم الاختيارات التي تمت صياغتها على مستوى سياسة التكوين إلى

ـ عمليات التكوين، و يبرمج دورات التكوين بناءا على الأهداف التي يتم اعتمادها،

ـ يتضمن :

ـ *

ـ *الأهداف

ـ *الميزانية

ـ *

ـ *أصناف المكونين

ـ *المحتويات البيداغوجية

*المدة الزمنية *كيفيات التقويم. (105 2007)

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 المُكَثِّفين .

↳ 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 التقويم قبل وخلال وبعد التكوين. ﴾

.(108 2007)

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. (109) 2007

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

6. تحضير الأدوات: من بين الأدوات

ملاحظات في الميدان ، تشخيص المناخ - ، مقارنة التكالفة، تحليل التقدم
تقلص طلبات تغيير المناصب.

7. دورات التكوين: يتم عقد وبرمجة الأيام التكوينية وفق مشروع التكوين واعتماده 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.
 - الانطلاق 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 (112 2007) .

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

الاتجاهات عموما تستعمل بعد بضعة أشهر تغيير

بعد سنة واحدة وتنتم هذه العملية من خلال :

▪ ملاحظة بعض المعايير المتعلقة .

▪ الاجتماعية

▪ ينبغي أن تتم في إطار دراسة نسقية ()

(114 2007)

من خلال تطرقنا لعملية تكوين الموارد البشرية ، نستطيع استخلاص أنه عملية تهدف إلى اكتساب مهارات وكفاءات للموظف حتى يستطيع التأقلم مع التقنية والتسخير 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 :

مهني

- 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 المسئولية عن التقييم

تمهيد :

عندما ننتهي من عملية اختيار العاملين وتدربيهم ويستقرن 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 ونقط

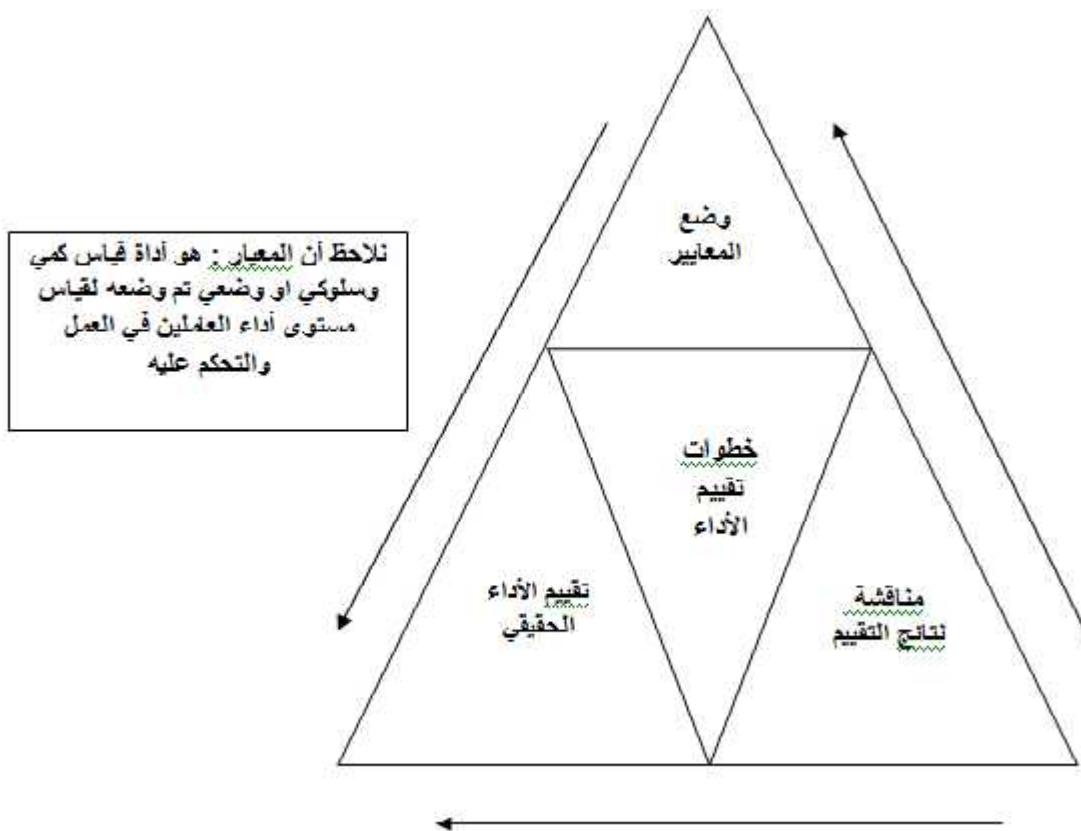
1- تعريف تقييم الأداء:

هو عبارة عن نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة العاملين في أدائهم لأعمالهم - إتقان العامل للأعمال المنوطة له - ومدى التزامه واحترامه لسلوكيات العمل، نظمه قوانينه والنتائج التي حققها خلال المراقبة الـ **مرة** والتي على ضوئها يتم إتخاذ

حسب النقاط التالية:

- عملية التقييم بعد أن يكون الفرد قد أمضى فترة من الزمن في العمل .
- لابد من وضع معاير محددة سلفاً تستخدم كأساس لمقارنة أداء العمال .
- القياس وتقييم الأداء عملية مستمرة .
- نتائج تقييم الأداء يترتب عليها قرارات عدّة : الترقية، النقل الوظيفي... .
- التقييم يجب يشمل جميع العاملين دون **(العربي، 2012، 291)**

2- خطوات عملية تقييم الأداء: هناك مجموعة من الخطوات تكون منها عملية التقييم :



(06): خطوات عملية تقييم الأداء

292 : العربي 2012

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

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

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

- أ) كمية الإنتاج: وتشتمل كأساس للحكم على أداء العامل ويمكن قياسها بعدد الوحدات حجم المبيعات أو عدد الطلبات الواجب أداؤها.
- 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 نرکز 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:

• **المواعيدي:** ويقيس 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:** ويقيس 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 .

• **التعاون:** ويقيس مدى التعاون .

• **الذوق:** : ويشمل مدى افرد لذذبون وقدرته على . بهم.

• **الجودة:** . ويقيس مدى التعاون . ومن أمثلة ذلك تمارض العامل بغرض جميع إجازاته المرضية حتى وإن كان صحيحا معافيا.

• **القيادة:** . ويقيس سلوك الفرد في تعامله مع مرؤوسيه من حيث كونه مسلط أو ديمقراطي

• **المحافظة على أموال المنظمة:** . ويتمثل في المحافظة على ا ...

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

- معاير الصفات الشخصية: وتشمل ما يلى:

- **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 مقتراحات تساهم في تطوري أو تخفيف تكلفة الإنتاج (..)**
 - **الموضوعية: ويقصد بها عدم التأثر بالضغوط المحطة الشخصية عند**

ويلاحظ أن المعايير الشخصية لا تصف الأداء ولكنها تصف صفات الفرد القائم بالأداء، وهذه المعايير يتم العودة إليها عند وجود صعوبة في تقييم الأداء.

4.4. طرق تقييم الأداء: (العربي، 2012، 295)

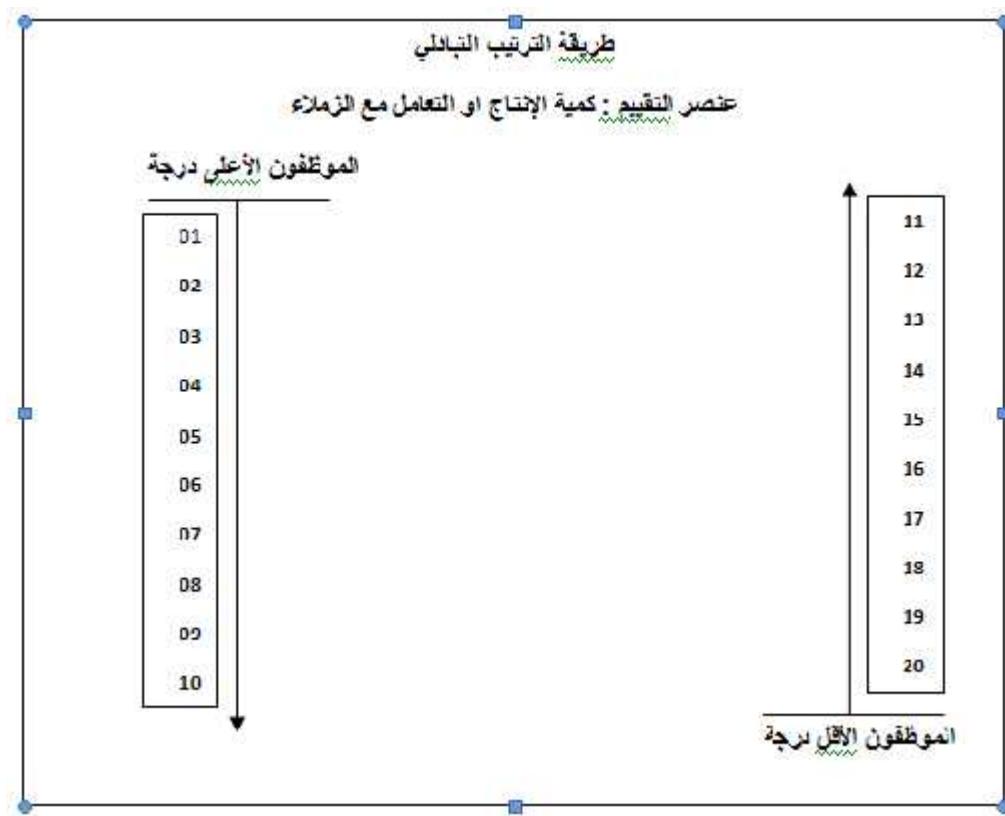
- إن عملية تقييم الأداء تتم بشكل عام من خلال مجموعة من الطرق تم تقسيمها .
 - مدخل أساسية وهي:

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

❖ طريقة ترتيب العاملين : حيث يقوم المشرف 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 المنتجات 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

العربي، 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 إسمه ومقارنته بالأفراد الآخرين والذي يحصل على أكبر عدد من مراقبة (+) 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

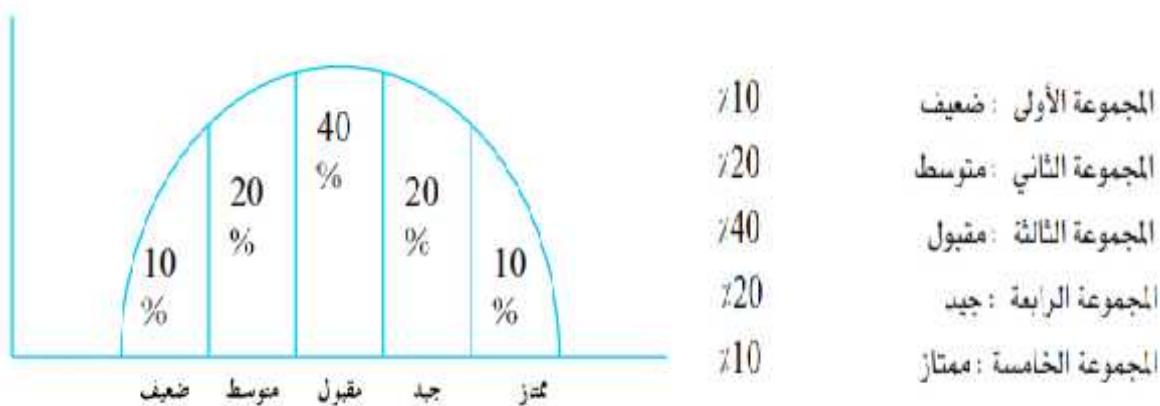
عنصر التقييم: جودة العمل					
سمير	صالح	قائد	محمد	علي	قارن العمود الأفقي بالرأس
		+	+		أمام ← علي
					محمد
+		+			قائد
+			+	+	صالح
		+	+	+	سمير
03	03	02	01	02	المرتبة

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

العربي، 2012: 298

❖ طريقة التوزيع الإجباري: يتم توزيع الموظفين وفقاً لظاهرة التوزيع الطبيعي حيث تكون نسبة كبرى من العاملين من ذوي الكفاءات العادلة 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 ، التزام 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



299 العريقي، 2012:

ثانياً: **مدخل المعايير لمطلقة والسلوكية والصفات الشخصية**: ويقوم أساساً على تحديد معايير التقييم المحددة سلفاً من خلال الصفات الشخصية أو الممارسات السلوكية ومن بين المستخدمة فيه:

❖ **طريقة التدرج البياني**: هي من أبسط 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

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

299 العريقي، 2012:

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 الواقع 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 الحرجية

الواقع الحرجي	الهدف	الواجبات
<ul style="list-style-type: none"> - انخفاض الطلبات الأخيرة بمعدل 10% عن الشهر الماضي - زيادة استخدام الآلات بمعدل 20% عن الشهر الماضي 	الاستخدام الكامل للطاقة البشرية والآلات، وإرسال الطلبات في الوقت المحدد	جدولة برامج الإنتاج للمصنع
<ul style="list-style-type: none"> - زيادة تكاليف التخزين بنسية 15% عن الشهر الماضي. - زيادة الطلبات للأجزاء (المواد) B × A بنسبة 25% وتحفيض الطلب على المخزون 30% 	تحفيض تكاليف التخزين مع الاحتفاظ بمخزون كافي لدى المصنع	الإشراف على شراء المواد الأولية ومراقبة الإنتاج
- وضع نظام وقائي لصيانة المصنع لمنع توقف المصنع من خلال اكتشاف الأجزاء المعنية.	عدم توقف الأعمال بسبب أخطاء فنية (في الماكينة)	الإشراف على صيانة الآلات

العربي، 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 التأثر بالأحكام الشخصية والذاتية للمشرف.

❖ **طريقة التقرير الحقي:** وهنا يقوم ممثل من إدارة الموارد البشرية بإجراء مقابلات ميدانية مع المدراء والمشرفين في المنظمة عن أداء المرؤوسيين 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 براءة خارجين.

ـ : مدخل أسلوب الإدارة بالأهداف: وهذه الطريقة ترتكز على النتائج وليس على السلوك أو الصفات الخاصة بالعاملين وتمر بعدة خطوات:

- توفر القاعدة 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 تخطيده وذلك من خلال لقاء مباشر وجهاً لوجه بين الرئيس والمرؤوس
 - منح المكافآت في حالة النجاح واتخاذ الخطوات التصحيحية عند الفشل.
- تتميز هذه الطريقة بالموضوعية وإلى مجهد إضافي من طرف الإدارة في وضع أهداف محددة وواضحة ومقبولة للمرؤوسين.(العربي، 2012، 302)

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

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

- **الليونة والتشدد:** وتحدث هذه المشكلة عند إعطاء درجات في التقييم إما عالية جداً ضعيفة جداً
- **التحيز:** وتحدث هذه المشكلة أثناء تقييم الفرد بصفات معينة مثل الجنس ، الدين، العمر، المظهر
- **التأثير بالأداء الحديث للمرؤوس:** بحيث يتم تقييم الأفراد بناءاً على ما يتذكرون من وهذا لا يعطي فكرة واضحة عن حقيقة الأداء
- **إذا كان المقيم يشغل منصب عام فإنه ينال تقدير عالي أثناء التقدير.**

6. الجهات المسؤولة عن التقييم: من الدور الرئيسي لعملية التقييم يجب يقوم

هناك جهات يمكنها أن تلعب دوراً هاماً في تقييم الأداء وهي :

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

ـ : حتى تكون عملية تقييم الأداء ناجحة لابد من الاعتماد على أسس موضوعية .ـ نجح الطرق التي من خلالها نستطيع تقييم كفاءة الموظف هي معرفة مدى إتقانه للعمل الذي يقوم به، والكفاءة ضرورية للموظف فهو بواسطتها 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 لمؤسسات عمومية وإقتصادية للتعرف على أوجه الاختلاف بينهما وعرضها

ـ واقع وآفاق التنمية البشرية في الجزائر :

ـ 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

١٦

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

1. مفهوم التنمية البشرية:

• هذا للتنمية البشرية • تحسين وتنميته • هما تشكيل • 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 فللتربيـة والتعليم أهداف تتفق مع أهداف مـية هذا الاقتصاد وبالتالي رأس المال البشـري هو (مربيـعي، 2012: 25).

إن مفهوم التنمية البشرية رتبط في مبادئ الأمر بمفهوم السعادة فهي تمثل "لأكبر عدد ممكن من الناس". إلا أن 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 إننقل 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 ناجية العمل والكفاءة فقط ، بل تشكل أيـ .
ـ نطاقاً أوسع يضم العناصر الاجتماعية النفسية والثقافية ، كالخصائص الفكرية الضرورية للأفراد والتي تمكـنـهم من العيش حـيـاة أغـنىـ " كما يمكن تعريف التنمية البشرية بأنـهاـ " .
ـ اـقـاتـ البـشـرـ وكـفـاءـاتـهـمـ منـ نـاحـيـةـ وإـتـاحـةـ الـخـيـراتـ وـالـفـرـصـ أـمـامـهـ بـكـلـ عـدـ .
ـ وـمـوـضـوـعـيـةـ وـعـلـىـ قـاـعـدـةـ الـحـرـيـةـ وـالـمـساـوـةـ وـالـشـفـافـيـةـ وـالـمـسـاءـلـةـ وـاتـخـازـ الـقـرـارـاتـ .
ـ بـالـمـشـارـكـةـ الـفـعـالـةـ وـالـمـسـؤـلـيـةـ . (مربيعي، 2012 25)

2. عـلـاقـةـ التـنـمـيـةـ الـبـشـرـيـةـ بـتـنـمـيـةـ الـمـوـارـدـ الـبـشـرـيـةـ: (مربيعي، 2012 32)

ـ تـكـمـنـ الـعـلـاقـةـ بـيـنـ مـفـهـومـيـ التـنـمـيـةـ الـبـشـرـيـةـ وـتـنـمـيـةـ الـمـوـارـدـ الـبـشـرـيـةـ فـيـ :ـ نـ المـفـهـومـ الـأـوـلـ .
ـ هـوـ مـفـهـومـ إـقـتـصـادـيـ قـاـبـلـ لـلـقـيـاسـ بـيـنـماـ الـمـفـهـومـ الـثـانـيـ يـعـتـرـضـ عـنـ ذـلـكـ .
ـ نـسـانـ هـوـ الـمـوـرـدـ وـالـمـبـدـعـ فـهـوـ صـانـعـ لـلـتـموـيلـ فـيـ الـمـوـارـدـ الـأـخـرـىـ .ـ لـهـاـ وـإـنـهـ
ـ الـغـاـيـةـ وـالـهـدـفـ مـنـ اـسـتـثـمـارـ وـتـشـغـيلـ تـلـكـ الـمـوـارـدـ ،ـ فـلـاـ يـصـحـ أـنـ تـقـتـصـرـ أـهـمـيـتـهـ بـاعـتـبارـهـ
ـ مـوـرـداـ اـقـتـصـادـيـاـ فـيـ الـعـمـلـيـةـ الـإـنـتـاجـيـةـ كـمـاـ أـنـ الـطـاقـاتـ الـإـنـسـانـيـةـ لـاـ يـمـكـنـ اـخـتـرـالـهـاـ فـيـ
ـ مـفـهـومـ اـقـتـصـادـيـ منـتـجـ وـمـسـتـهـلـكـ وـمـنـ ثـمـ فـمـهـومـ التـنـمـيـةـ الـبـشـرـيـةـ يـتـمـاشـيـ مـعـ مـقـوـلـةـ أـنـ
ـ نـسـانـ هـوـ صـانـعـ التـنـمـيـةـ كـمـاـ يـنـبـغـيـ أـنـ يـكـوـنـ هـدـفـاـ فـيـ نـفـسـ الـوـقـتـ .

ـ فـمـهـومـ تـنـمـيـةـ الـمـوـارـدـ الـبـشـرـيـةـ يـنـظـرـ إـلـىـ التـعـلـيمـ وـالـتـدـرـيـبـ وـالـرـعـاـيـةـ الـصـحـيـةـ مـنـ حـيـثـ هـيـ
ـ عـمـلـيـةـ اـسـتـثـمـارـ تـتـحـولـ فـيـهاـ قـدـرـةـ الـإـنـسـانـ إـلـىـ عـنـصـرـ مـنـ عـنـاصـرـ الـإـنـتـاجـ ،ـ مـاـ يـعـنـيـ تـحـولـ
ـ الـبـشـرـ إـلـىـ مـدـخـلـاتـ وـمـخـرـجـاتـ ،ـ بـيـنـماـ مـفـهـومـ التـنـمـيـةـ الـبـشـرـيـةـ يـرـكـزـ عـلـىـ زـيـادـةـ وـعـيـ
ـ الـإـنـسـانـ بـقـيـمـتـهـ كـقـوـةـ فـاعـلـةـ فـيـ هـذـاـ الرـكـنـ لـلـارـتـقاءـ بـوـجـودـهـ ،ـ كـمـاـ تـكـمـنـ الـعـلـاقـةـ بـيـنـ
ـ الـمـفـهـومـيـنـ فـيـ "ـ أـنـ مـفـهـومـ التـنـمـيـةـ الـبـشـرـيـةـ أـشـمـلـ وـأـوـسـعـ مـنـ مـفـهـومـ الـمـوـارـدـ الـبـشـرـيـةـ
ـ فـبـالـرـغـمـ مـنـ الـعـلـاقـةـ الـوـثـيقـةـ بـيـنـ الـمـفـهـومـيـنـ إـلـاـ تـنـمـيـةـ الـمـوـارـدـ الـبـشـرـيـةـ تـرـتـكـزـ عـلـىـ رـأـسـ
ـ الـمـالـ الـبـشـريـ فـقـطـ أـيـ أـنـ الـبـشـرـ عـنـصـرـ مـنـ عـنـاصـرـ الـإـنـتـاجـ لـاـ غـيرـ وـالـاـهـتـامـ .
ـ هـوـ تـعـظـيمـ النـاتـجـ الـذـيـ يـقـدـمـهـ الـفـرـدـ فـيـ عـمـلـيـةـ الـنـمـوـ الـإـقـتـصـادـيـ ،ـ فـإـذـاـ الـمـفـهـومـ يــ .
ـ نـتـاجـيـ فـقـطـ ،ـ بـيـنـماـ التـنـمـيـةـ الـبـشـرـيـةـ

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

فهم الحاجات الأساسية يعبر على متطلبات الإنسان بعيداً عن الخيارات وينظر إلى فاهية الفرد كمنتج وليس كمشترك، فاهية البشرية هي أشمل من مفهوم تنمية الموارد البشرية والجاهات الأساسية ، فالتنمية البشرية لا تنتهي عند تكوين القدرات البشرية كتحسين الصحة وتطوير المهارات والمعرفة بل تمتد إلى المساهمة الفاعلة في النشاطات الإقتصادية والسياسية جتماعية وثقافية وبذلك أصبحت التنمية البشرية توجهاً إنسانياً للتنمية الشاملة المتكاملة ترتبط بجودة حياة البشر ككل.

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

- » توفير التسهيلات للحصول على التعليم لجميع أفراد المجتمع والعمل على القضاء على الأمية والجهل.
 - » توفير مناصب العمل والمساهمة في خلق الظروف المناسبة للعمل وهذا خاصة في المناطق الريفية والحضارية 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.
- (مربيعي، 2012) 30

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

4. التحديات و المعيقات: (مربيعي، 2012، 37)

التحديات : يصنف سكان الأرض وفقاً لمقاييس التنمية البشرية لدى الأمم المتحدة إلى :

- بشرياً واقتصادياً.

- عامل متقدم بشرياً ومتخلف اقتصادياً.

- عالم متقدم بشرياً وفي سبيله الالتحاق بترتيب التقدم الاقتصادي.

- عالم متخلف اقتصادياً وبشرياً.

- 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 وتمثل 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 ، وهو جنوبية 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 سائداً في الدول النامية في حين ترفع الولايات المتحدة الأمريكية شعار التعليم العالي للجميع، كما نجد في الدول النامية تخلف نظم التعليم القائمة بذلك البلدان عن مسايرة مهارات اللازمة للاحتجاجات الاقتصادية العالمية .

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

▪ **شروط التجارة العالمية:** وخاصة منها تلك الشروط التي تطبقها دول الشمال على الدول المختلفة من تدابير حماية وقيود ، وهي تعتبر شروط غير متكافئة ولها تأثير سلبي على اقتصاديات البلدان النامية ، وهذا . أوضحته مفاوضات "سياتل" تناقضات العولمة 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 تحدياً ويمثل عبء ثقيل على عامل الاقتصاد للبلدان النامية، حيث نولوجيا ورأس المال أهم عوامل الإ .
▪ مصنع نمطاً إنتاجياً ، فعلى سبيل المثال: حديثاً باستيراد بعض المعدات المتطرفة ، 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 فقدرة البلدان النامية على . دها مستقبلاً مرتنهن إيجادها على التعايش مع التقدم ومحاكاته بفاعلية، وهذا لن يكون إلا مشارك في صنع التقدم وليس مجرد ملقط

ـ لات الزيادة السكانية بالنسبة لـ

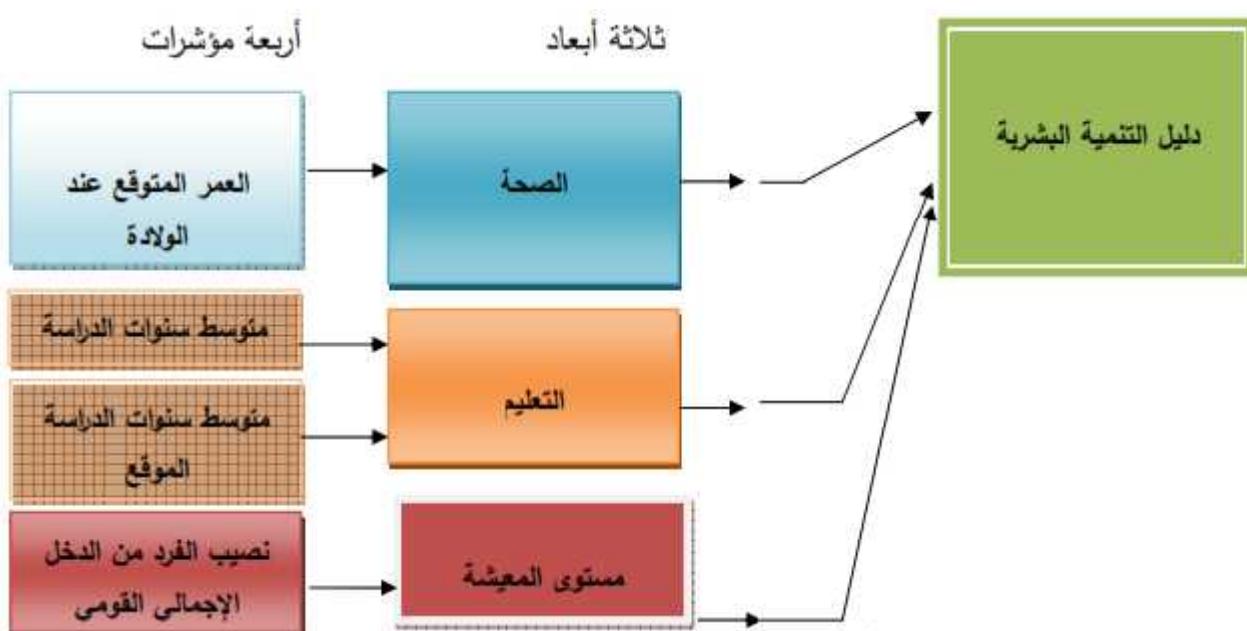
ـ الأمية مستوى التعليم.

ـ . . . المستوى الصحي مع سوء التغذية بالمجتمع.

والعدالة الاجتماعية ومبدأ تكافؤ

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

5. مؤشر التنمية البشرية في الجزائر:



2010: مؤشرات التنمية البشرية (09)

94 2012: مريبيعي،

بناءً على الأبعاد الثلاثة لمؤشر التنمية البشرية سنتعرض إلى كل من مستوى التعليم والتعليم والدخل في الجزائر: (161 2016)

: التعليم: ر جهوداً جبارة في مكافحة الأمية وتعظيم التعليم فقد عملت على سبع 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 نسبياً بين الكبار الذين تفوق أعمارهم 50 سنة، في حين تراجعت نسبة الأمية في أوساط الأشخاص البالغة أعمارهم 15 سنة فما فوق تراجعاً بنسبة 1/3 نتيجة التطور الهام في مجال .

و عليه التخطيط السليم ينبغي أن يوازن بين ديمقراطية الخدمة الصحة وسهولة الوصول إليها، إن معالجة المسائل الصحية لا تقتصر على وزارة الصحة فحسب بل تتطلب مساعدة 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.

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

: (08) .(2007-1990)

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

(161 2016) :

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

تميز واقع التنمية البشرية في الجزائر في نجارات 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

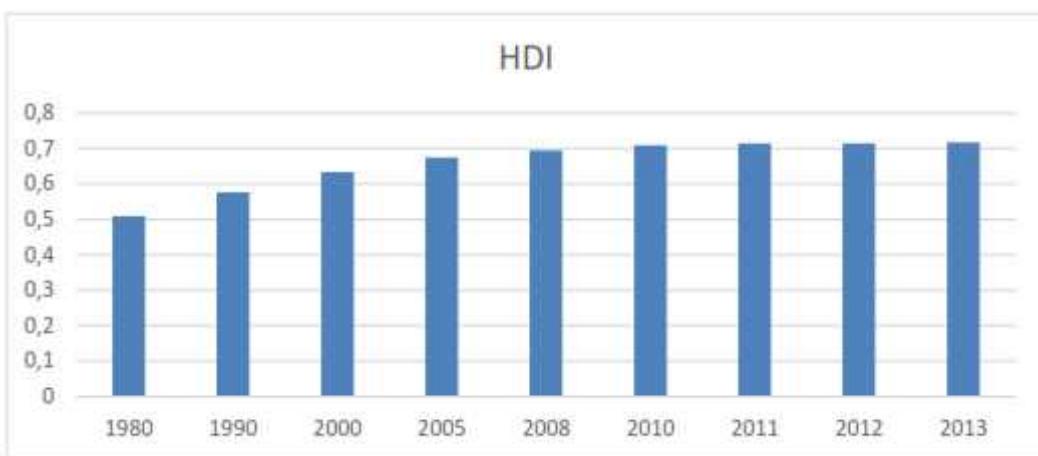
لا ترقى إلى مستويات التقدم التي يتطلع إليها الفرد الجزائري ، فسجل الإنجازات التنموية في الجزائر يحتوي على نجاحات قليلة وإخفاقات عديدة فشلة نجاحان رئيسيان :

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".

ثانياً: 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 نتيبة للإنجازات الكبيرة التي حققتها تلك البلدان في الصحة والتعليم ، أي في البعدين غير المرتبطين بالدخل من دليل التنمية البشرية.

ولكن هناك أيضاً إخفاقات تنموية فراغم الجهود . لتحسين ظروف الحياة ما زال نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي ضعيفاً، وكـ . 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 اليوم ما يلزم من الموارد المالية والبشرية لحرز تقدم في مسار التنمية البشرية، كونه يركز على محور التنمية البشرية.

نتائج تقرير 2011 المتحدة للتنمية الذي نشر مؤخرا الذي أشار إلى أن "ستبلغ أهداف الألفية من أجل التنمية في الأجل المحدد" المحرز من قبل الجزائر في مجال التنمية البشرية ، أن تقرير الوكالة الأممية يدل "الجزائر من بين البلدان المتقدمة من حيث التقدم المحرز في مجال التنمية التنموية والمنحنى المولى 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 اعتبر 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 وحياة طويلة وصحية .

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

- 1-أحمد ماهر (2001) إدارة الموارد البشرية، مركز التنمية البشرية، الإسكندرية، ط.5.
- 2-بلقاسم سلطانية (2003) **تنمية المجتمع من التحدي إلى العولمة** والторزيع، القاهرة مصر.
- 3-جمال الدين محمد المرسي (2003) **الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية** الجامعية، مصر.
- 4-حجازي إسماعيل، معاليم سعاد (2013) **تسخير 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 اجتماع التنظيم** الإسكندرية مصر.
- 7-راوية حسن (2003) **السلوك التنظيمي المعاصر**، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر.
- 8-ربحي مصطفى العليمان (2007) **أسس الإدارة المعاصرة 1** والتوزيع عمان.
- 9-صحي 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 بوفلحة (.) **مبادئ التسخير البشري** .
- 12- (2002) ، إيتراك للنشر والتوزيع، مصر.
- 13- محمد عبد الفتاح صيرفي (2008) **الإدارة الإلكترونية للمورد البشري** الجامعي الحديث، الأزاريطه، د.
- 14- محمود سلطان العميان (2001) **السلوك التنظيمي من منظمات الأعمال**
- 15- منصور احمد منصور (1975) **مبادئ العامة في إدارة وتنظيم 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، أقسام عمر (2016) التنمية البشرية في الجزائر- واقعها قياسها و معوقاتها .5

*الرسائل الجامعية:

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

2 .2

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

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

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

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

*المراجع باللغة الأجنبية:

26.J . P PERRITI , « GESTION DES RESSOURCES 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 .