



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد لمين دباغين - سطيف 2



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

تسيير الموارد البشرية

مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر علم اجتماع التنظيم والعمل

إعداد :

الدكتور عبد الحليم جلال .

UNIVERSITE SETIF 2

السنة الجامعية 2016- 2017

مطبوعة الدعوة
بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِعَبْدِ الْخَلِيمِ جِلْد



الأستاذ المسؤول على المادة: تسيير الموارد البشرية: سليم العايب

أهداف التعليم:

(تكرما يفترض على الطالب اكتسابه من مؤهلات بعد نجاحه في هذه المادة ، في ثلاثة أسطر على الأكثر)

في نهاية تدريس هذه المادة يتكون لدى الطالب إطلاع و إلمام ب :

- الأسس و المفاهيم الرئيسية والمداخل النظرية التي تقوم عليها عملية تسيير الموارد البشرية وأهم وظائفها.

- النظم والقوانين التي تحكم تسيير الموارد البشرية في الجزائر

- أهم الاتجاهات الحديثة في تسيير الموارد البشرية .

المعارف المسبقة المطلوبة :

(ووصف تفصيلي للمعرف المطلوبة والتي تمكن الطالب من مواصلة هذا التعليم، سطرين على الأكثر

مدخلات المؤسسة - المورد البشري - التدريب

محتوى المادة:

المحور الأول : مقدمات أساسية .

- مدخل عام (نتطرق فيه إلى أهم خصائص الوضع العالمي الراهن) .

- مفاهيم أساسية (التنمية ، التنمية البشرية ، التنمية المستدامة ،التنظيم، المؤسسة ، الموارد البشرية.)

- مدخل إلى تسيير الموارد البشرية وأهميتها (مفهوم و نطاق تسيير و تنمية الموارد البشرية) .

المحور الثاني : تحليل سوسيولوجي لاستخدام المورد البشري في المؤسسة :

- ممارسات تسيير الموارد البشرية في الحضارات القديمة .

- المداخل النظرية المساهمة في تطور وظيفة تسيير الموارد البشرية.(نتتبع فيها تطور الفكر الإداري للموارد

البشرية حتى وقتنا الحالي).

المحور الثالث : سياسات تنمية الموارد البشرية :

- سياسة تدبير الموارد البشرية (تحليل الوظائف ، تخطيط الموارد البشرية).

- سياسة الحصول على الموارد البشرية (الاستقطاب).

- سياسة تنمية و تطوير الموارد البشرية (التدريب، تطوير المسار الوظيفي) .

- سياسة الأجور و الحوافز .

- سياسة توفير الأمن و الوقاية .

المحور الرابع : الاتجاهات الحديثة في تسيير الموارد البشرية :

- تسيير الموارد البشرية في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة .

- فلسفة الإدارة اليابانية في تسيير الموارد البشرية الموارد البشرية

- استخدامات التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال في وظيفة تسيير الموارد البشرية.

طريقة التقييم:

امتحان بالنسبة للمحاضرة، ومتواصل بالنسبة للأعمال الموجهة

فهرس المحتويات

الصفحة	البرنامج الرسمي للوحدة التعليمية : تسيير الموارد البشرية.	
المحور الأول : مقدمات أساسية .		
07	مدخل عام : (خصائص الوضع العالمي الراهن .)	محاضرة رقم (01)
12	مفاهيم أساسية التنمية - التنمية البشرية - التنمية المستدامة- التنظيم - المؤسسة - الموارد البشرية.	محاضرة رقم (02)
31	مدخل إلى تسيير الموارد البشرية وأهميتها. (مفهوم و نطاق تسيير وتنمية الموارد البشرية)	محاضرة رقم (03)
المحور الثاني : تحليل سوسيولوجي لاستخدام المورد البشري في المؤسسة :		
40	ممارسات تسيير الموارد البشرية في الحضارات القديمة (التطور التاريخي لممارسات تسيير الموارد البشرية).	محاضرة رقم (04)
47	المداخل النظرية المساهمة في تطور وظيفة تسيير الموارد البشرية	محاضرة رقم (05)
المحور الثالث : سياسات تنمية الموارد البشرية :		
60	سياسة تدبير الموارد البشرية (تحليل الوظائف)	محاضرة رقم (06)
67	سياسة تدبير الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية).	محاضرة رقم (07)
76	سياسة الحصول على الموارد البشرية (التوظيف).	محاضرة رقم (08)
88	سياسة تنمية و تطوير الموارد البشرية (التدريب).	محاضرة رقم (09)

96	سياسة تنمية وتطوير الموارد البشرية (تطوير المسار الوظيفي).	محاضرة رقم (10)
102	سياسة الأجور و الحوافز .	محاضرة رقم (11)
107	سياسة توفير الأمن و الوقاية.	محاضرة رقم (12)
المحور الرابع : الاتجاهات الحديثة في تسيير الموارد البشرية :		
113	تسيير الموارد البشرية في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة. فلسفة الإدارة اليابانية في تسيير الموارد البشرية.	محاضرة رقم (13)
120	استخدامات التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال في وظيفة تسيير الموارد البشرية.	محاضرة رقم (14)
128		قائمة المراجع
137		فهرس الجداول
137		فهرس الأشكال

د. عبد الحليم جبار

المحور الأول :

مقدمات أساسية .

- مدخل عام (خصائص الوضع العالمي الراهن) .
- مفاهيم أساسية .
- مدخل إلى تسيير الموارد البشرية وأهميتها: (مفهوم ونطاق تسيير وتنمية الموارد البشرية).

UNIVERSITE SETIF 2

مدخل عام :

شهد العالم في السنوات الأخيرة تطورات لم يشهدها خلال قرون عديدة ، بحيث تسارعت التغيرات الجوهريّة في مختلف جوانب حياة المجتمعات سياسية و اقتصادية واجتماعية وثقافية ، وحدثت طفرة في المعارف والمعلومات المتداولة حتى قيل أن ما أحدثته هذه الثورات من تحولات قد تجاوز كل ما شهده العالم منذ بداية الثورة الصناعية الحديثة مع مطلع القرن التاسع عشر. (السيد، 2005:25)

ومن أبرز ما جاء في تقرير التنمية البشرية لعام 2014- والذي يعطي رؤية حول أهم خصائص عالم اليوم- مليي: " . كشفت الأحداث التي شهدها العالم مؤخرا النواقص التي تعترى إدارة عملية العولمة ، في الأمن الغذائي كما في الحصول على الطاقة ، في النظام المالي كما في تغير المناخ. وهذه التحديات العابرة للحدود مرشحة للاستمرار في العقود المقبلة، بينما يفتقر بنين الحكم العالمي إلى القدرة اللازمة لدرء الصدمات أو لتخفيف أثرها ، وقد يجد صانعو السياسات و القادة أنفسهم على غير استعداد لمواجهة هذه التغيرات بما هي عليه من سرعة فائقة و من سعة نطاق ، و تتطلب المخاطر الجديدة والناشئة إجراءات وطنية و عالمية عابرة للحدود وموارد و قيادات للتصدي. و العمل الجماعي هو ضرورة لتحديد الأولويات و توسيع نطاق التعاون إلى خارج الصوامع المقفلة على مشاكل معينة.... ومن الضروري أن يتخذ العمل الجماعي شكل التزام عالمي بالجميع ، لتسهيل تأمين السلع والخدمات العالمية العامة، والحد من نطاق الصدمات العابرة و من احتمال وقوعها بمعالجة القصور في بنين نظام الحكم العالمي". (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2014:08)

وتسببت الابتكارات العلمية التي شهدها القرن العشرين الميلادي في حدوث طفرة في المعلومات والمعارف المتداولة وكيفية الحصول عليها أدت إلى ظهور ثورة التكنولوجيات الحديثة أو الثورة الرقمية سلاحها الصفر والواحد ، وحلت التقنيات الحديثة للإعلام والاتصال محل الطرق التقليدية نذكر منها الهواتف النقالة ، الانترنت ' الألياف البصرية ، التلفزيون الرقمي، وأدت إلى ما يعرف بـ تفجير كآثر النشر بمختلف أنواعه ونتج عن سهولة تبادل المعلومات بفضل الانترنت و التكنولوجيات الأخرى للإعلام إلى حدوث ثورة في كل مناحي الحياة بدءا بالتجارة العالمية وانتهاء إلى طريقة تواصلنا مع الأهل و الأصدقاء ، و سمي عصرنا الحاضر بأنه عصر المعلومات أو مجتمعنا المعاصر بأنه مجتمع المعلومات ، إذ عرف معدل نمو و تطور مجموع المعارف العالمية تضاعف كل 05 سنوات منذ 1960 ليتضاعف في 1999 (وقت إجراء الدراسة) إلى 2020 ، كل 73 يوما (Byrne,1999) .

وعلى هذا الأساس ، ارتأينا إعطاء لمحة شاملة عن التحولات التي شهدها العالم في العقود الأخيرة ، إذ يتوجب أن نفهم التغيرات الاجتماعية و الاقتصادية في سياقها العالمي ، ثم على مستوى المجتمع

الذي ننتمي إليه ، بحكم أن عملية تسيير الموارد البشرية في مختلف المؤسسات ، تتأثر تأثراً مباشراً بهذه التغييرات ولا يمكن دراستها بمعزل عن السياق الذي تتواجد فيه على المستوى المحلي ، الإقليمي والعالمي، مع التذكير أنه لا يمكننا أن نقدم في هذا العنصر عرضاً شاملاً لأكثر من قرن من التغيير، وسوف نستعير عن ذلك بعض مؤشرات و ملامح الوضع العالمي الراهن التي نرى أن لها الأثر الهام على تسيير الموارد البشرية وعلى مختلف التنظيمات في معظم الدول بما فيها الجزائر.

1-1. عالم اليوم (مؤشرات و خصائص) :

- يعرف تعداد السكان عبر العالم وتيرة مذهلة ففي سنة 1950 وصل عدد سكان العالم إلى حوالي 2 مليار و 500 مليون نسمة، وبلغ في سنة 2000 حوالي 6 مليار و 261 مليون نسمة، ومن المتوقع أن يتزايد هذا العدد سنة 2100 رغم مختلف القيود التي يمكن وضعها إلى حوالي 11 مليار نسمة ، وقد أعلنت الأمم المتحدة أن سكان العالم يتقدم بهم العمر بسرعة لدرجة أن عدد المسنين سيفوق عدد الأطفال للمرة الأولى في تاريخ العالم بحلول عام 2050 .

وذكر تقرير صادر عن إدارة السكان بالأمم المتحدة أن عدد الأشخاص البالغ أعمارهم 60 عاماً أو أكثر سيصل إلى ملياريين تقريباً بحلول عام 2050، وهو ما يفوق عدد الذين تقل أعمارهم عن 15 عاماً، ويرى التقرير أن غالبية المسنين سيكونون من الإناث مشيراً إلى أنه يوجد في الوقت الحالي 81 معمرأ في مقابل كل مئة امرأة معمرة. (منظمة الأمم المتحدة: 2009).

- ارتفاع عدد السكان ناقصي التغذية في العالم، إذ يشير تقرير صادر عن منظمة الأغذية و الزراعة للأمم المتحدة الفاو إلى وصول عددهم إلى 1.02 مليار نسمة في 2009. (منظمة الفاو: 2009).

- إعلان منظمة السلام الأخضر **Green Peace** خلال شهر أكتوبر 2002 ، إلى أنه بحلول عام 2080، فإن مائتين (الولايات المتحدة الأمريكية) وشنغهاي (الصين) ستختفيان تحت سطح الماء ، وسيحدث ذلك نتيجة ارتفاع درجة حرارة الأرض وذوبان الغطاء الجليدي لغرينلاند في القطب الشمالي، مما سيتسبب بدوره في ارتفاع منسوب مياه البحر يصل إلى أكثر من خمسة أمتار وبالتالي إلى إغراق المناطق الساحلية، هذا إلى جانب أن الجفاف والفيضانات سيصبحان أشد ضراوة، بحيث سيواجه مئات الملايين من الأشخاص خطر المرض والجوع والنقص الحاد في المياه. (عبد السلام أديب ، 2002).

- ميلاد اقتصاد جديد يسمى باقتصاد المعرفة **knowledge economy** أو الاقتصاد القائم على المعرفة نظراً للتطور الهائل لتكنولوجيا الإعلام والاتصال TIC ، وسُي كذلك باعتبار الدور الحيوي الذي تلعبه المعرفة – بالمفهوم الاقتصادي – في توليد الثروة ورفع معدلات النمو.

- تنامي الفجوة الرقمية ، يعد تعبير الفجوة الرقمية Numeric fracture من أهم التعبيرات التي تعبر عن الفرق في استعمال التكنولوجيات الحديثة ومدى تغلغلها داخل المجتمعات بين البلدان المتقدمة والبلدان النامية أو في طريق النمو.(طافر،2005:141)

و يتم التعبير عن تلك الفجوة بعدة مؤشرات منها عدد الحواسيب الشخصية ، الهواتف الثابتة عدد مواقع الانترنت و منسوبة استخدامها إلى إجمالي عدد السكان ، وفي هذا الجانب تزايد عدد مستعملي الانترنت (زاد عددهم ما يقارب (03%) من سكان العالم في 1995، إلى أكثر من (11%) في 2003، أي 600 مليون مستخدم.(اليونيسكو،2005:24)

- انتشار الثقافة العلمية و يقصد بها تبسيط العلوم (Popularization of science) وجعلها في متناول عامة الناس من خلال المجالات المتخصصة بهذا النوع من الثقافة أو المجلات او الصحف التي تفرد زوايا لهذا المجال أو عن طريق الإذاعة و التلفزيون ، دون الاستهتار بالفكر العلمي الحقيقي و البحث العلمي الجاد الذي يكشف هذه المعلومات.(غازي حاتم،2007:48).

- حدوث قفزات نوعية لعملية التصنيع و التطبيق التكنولوجي ، و يتضح هذا التسارع العلمي في تضيق الفترة الزمنية بين الاختراع و التطبيق التكنولوجي، حيث استغرقت الصورة الفوتوغرافية 112 سنة ، ثم استغرقت 56 سنة للهاتف ، 35 سنة للمذياع ، 12 سنة للتلفزيون.....وسنة واحدة لأشعة الليزر، ومضمون هذا التسارع يثير تحديات إنسانية ترتبط بكيفية مواكبة هذا التطور العلمي و استيعابه والتعامل معه من جهة ، ومن الجهة الأخرى ترتبط هذه التحديات بتكيف الفرد مع العالم الشديد التغير. (لمياء السيد،2005:62).

2) الجزائر (الخصائص و المتغيرات) :

بعد هذا العرض الوجيز عن أهم ملامح النظام العالمي الراهن ، ننتقل إلى إعطاء بعض المؤشرات الخاصة بالجزائر إذ من الضروري على الطالب و بالأخص في هذا المقياس أن تكون له فكرة عن مميزات المجتمع الجزائري من منطلق التأثير الكبير لتلك الخصائص في رسم التوجهات المستقبلية المراد الوصول إليها و تأثير هذا المسار في عملية تسيير الموارد البشرية في المجتمع ككل أو على مستوى قطاعات نشاط المؤسسات .

- تبلغ مساحة الجزائر الجغرافية أكثر من 02 مليون كيلومتر مربع منها: 6511 كلم من الحدود البرية، 1200 كلم من الحدود البحرية.

- تزايد عدد السكان في الجزائر من (25.334) مليون نسمة عام 1990 إلى (30.463) مليون نسمة عام 2000 ثم إلى (32.8) مليون نسمة عام 2005 أي بحوالي (29.7%) خلال فترة 15 سنة.(المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم،2008:269) ، وبلغ (34,8) مليون نسمة بحسب الإحصاء السكاني الأخير في 2008، مع توقعات بوصله إلى 42.5 مليون نسمة في 2025.(Musette,2010 :25).

- بالنسبة لقطاع التربية الوطنية وتسجيلها لنسبة تدرس بلغت (98%) سنة 2009 ، استطاعت الجزائر أن تحقق الهدف المتمثل في التمدد في التمدد الشامل لصالح كل الأطفال البالغين 06 سنوات، مع نسبة تدرس إجمالية تفوق 95 % بالنسبة للأطفال ما بين 6 و 15 سنة وأكثر من 94 % كنسبة تدرس البنات وبالنسبة للتكوين المهني فقد استقبلت مؤسسات ومراكز التكوين أكثر من 760.000 متريضا وممتهنا في دخول أكتوبر 2009. (لوح، 2010:04)

كما قدر عدد الطلبة المنتظر بمناسبة الدخول الجامعي 2010/2011 في كل الأطوار بـ 1.144.285 طالب و يؤطروهم هؤلاء الطلبة حوالي 38000 أستاذا، بمعدل نسبة تأطير تبلغ أستاذ واحد لكل 28 طالبا. (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2010).

- أما عن الحاسبات الشخصية ومستخدمي الإنترنت في الجزائر، فقد تزايد عدد الحاسبات الشخصية من 140 ألف حاسب عام 1997 إلى 200 ألف حاسب عام 2000 ثم 265 ألف حاسب عام 2003 ثم إلى 350 ألف حاسب عام 2005 وبنسبة زيادة قدرها (150%) خلال فترة ثماني سنوات. كما تزايد عدد الحاسبات الشخصية لكل 10000 نسمة من 48 حاسبا عام 1997 إلى 66 حاسبا عام 2000 ثم إلى 107 حاسبا عام 2005 . أي بنسبة زيادة قدرها (120%) خلال فترة 08 أعوام. (. المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، 2008:291).

وقد شهدت الجزائر في السنوات الأخيرة دينامية إعادة الإعمار الوطني التي انطلقت أول ما انطلقت قبل عشر سنوات ببرنامج دعم الإنعاش الاقتصادي الذي تمت مباشرته سنة 2001 ، وتواصلت هذه الديناميكية ، ببرنامج فترة 2004-2009 الذي تدعم هو الآخر بالبرامج الخاصة التي رصدت لصالح ولايات الهضاب العليا وولايات الجنوب وبذلك بلغت كلفة جملة عمليات التنمية المسجلة خلال السنوات الخمس الماضية ما يقارب 17.500 مليار دج من بينها بعض المشاريع المهيكلية التي ما تزال قيد الإنجاز. (مجلس الوزراء ، ماي 2010).

وقد تم مصادقة مجلس الوزراء على المخطط الخماسي للتنمية 2010-2014. حيث يستلزم برنامج الاستثمارات العمومية الذي وضع للفترة الممتدة ما بين 2010 و 2014 من النفقات 21.214 مليار دج أو ما يعادل 286 مليار دولار) وهو يشمل شقين اثنين هما:

- استكمال المشاريع الكبرى الجاري إنجازها على الخصوص في قطاعات السكة الحديدية والطرق والمياه بمبلغ 9.700 مليار دج ما يعادل 130 مليار دولار.

- وإطلاق مشاريع جديدة بمبلغ 11.534 مليار دج) أي ما يعادل حوالي 156 مليار دولار، ويخصص هذا البرنامج أكثر من 40 % من موارده لتحسين التنمية البشرية وقد تم تخصيص الموارد المالية لهذا البرنامج لمواصلة تنمية المنشآت القاعدية وذلك لفائدة القطاعات الأساسية المولدة لمناصب شغل بشكل يمكّن جميع الأشخاص من توسيع نطاق قدراتهم البشرية إلى أقصى حدّ ممكن، وتوظيفها أفضل توظيف، في جميع الميادين.

- كما نشير كذلك إلى التراجع الكبير الذي شهدته مداخيل الجزائر من المحروقات – التي تعد المصدر الرئيسي لتلك المداخيل- بسبب انخفاض أسعارها في السوق العالمية ، وتأثير ذلك على إكمال مختلف المشاريع ، فقد سجل الميزان التجاري خلال التسعة أشهر الأولى من 2016 ، عجزا في حدود 15.04 مليار دولار بسبب ارتفاع الواردات (35.08 مليار دولار) و انخفاض قيمة الصادرات (20.04 مليار دولار) هذه الأخيرة تشكل المحروقات (93.73%) منها (Direction Générale Des Douanes, 2016: 04).

وبعد هذا العرض الموجز لأبرز الخصائص و التوجهات التنموية سواء في العالم أو في الجزائر نخلص في الأخير إلى أن الهدف من وراءه هو إعطاء الطلبة صورة على سرعة التغيير التي يشهدها العالم اليوم وضرورة مواكبة هذه التغييرات وهو الأمر الذي لا يتأتى إلا من خلال تنمية الموارد البشرية على المستوى العام للمجتمع أو داخل المنظمات بمختلف مجالات نشاطاتها على المستوى الخاص .

مراجع المحاضرة الأولى :

- (1) لمياء السيد : الجامعة و ظاهرة العولمة ، الدار المصرية اللبنانية ، مصر ، 2005 ، ص.25.
- (2) برنامج الأمم المتحدة الإنمائي: تقرير التنمية البشرية 2014:المضي في التقدم ، بناء المنفعة لدرء المخاطر، نيويورك ، الولايات المتحدة الأمريكية ، 2014، ص08.
- (3) John. Byrne (1999) :”La maitrise des changements: défi pour les dirigeants de l’enseignement public supérieur “،OCDE, vol 11, n°:11.
- (4) منظمة الأمم المتحدة: تقرير حول النمو السكاني في العالم ، الولايات المتحدة الأمريكية، 2009.
- (5) منظمة الأغذية و الزراعة للأمم المتحدة : تقرير حالة انعدام الأمن الغذائي في العالم ، إيطاليا ، 2009.
- (6) عبد السلام أديب : الاجتماع السنوي لنقابة المهندسين الزراعيين، للاتحاد المغربي للشغل ، المملكة المغربية، نوفمبر 2002 .
- (7) طافر زهير، بوسهمين أحمد: الآثار الاجتماعية لتكنولوجيات الاتصال الحديثة في الجزائر، في مجلة : المجلة الجزائرية للدراسات السوسولوجية ، العددين 2 و 3 ، جامعة جيجل ، الجزائر، 2005 ، ص.157.
- (8) اليونيسكو : من مجتمع المعلومات إلى مجتمعات المعرفة، منشورات اليونيسكو، باريس ، 2005، ص24.
- (9) غازي حاتم : الثقافة العلمية في الوطن العربي ، في مجلة : العلم و الإيمان ، العدد الخامس عشر، مؤسسة المعالي للنشر و الإعلام، سطيف ، الجزائر ، نوفمبر 2007، ص.48.
- (10) لمياء السيد : مرجع سابق ، ص.62.
- (11) المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم : تنمية القوى البشرية في الوطن العربي في مجالات التربية والثقافة والعلوم ومحو الأمية خلال الفترة 1990 – 2005، تونس ، 2008 ، ص.269.
- (12) Mohammed Saïb Musette : Algérie, Migration, marché du travail et développement, (Institut international d'études sociales) 2010, Genève, Suisse, p25.
- (13) لوح الطيب : الكلمة الافتتاحية ، المنتدى الدولي الثالث حول "دور الموارد البشرية المؤهلة في ترقية التشغيل"، الجزائر ، 26-27 ماي 2010 ، ص.04.
- (14) وزارة التعليم العالي و البحث العلمي: التقرير النهائي حول الموسم الجامعي 2010/2009 وتحضيرات الموسم الجامعي 2010/2011، الجزائر ، أكتوبر 2010.

15) . المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم: مرجع سابق، ص.291

16) مجلس الوزراء : برنامج التنمية الخماسي 2010-2014 ، الجزائر ، ص. 10.

17) Direction Générale Des Douanes : statistiques du commerce extérieur de l' Algérie (période : les neuf premier mois 2016, Algérie, 2016,p04.

محاضرة رقم (2) : مفاهيم أساسية

(التنمية ، التنمية البشرية ، التنمية المستدامة ، التنظيم، المؤسسة ، الموارد البشرية.)

توطئة :

إذا كان من ميزات العلم الدقة والتحديد، فالدقة العلمية تلزم تحديد المصطلحات والمفاهيم الأساسية التي تكون محل تداول بين المنشغلين بأحد مجالات العلم و المفاهيم في العلوم الاجتماعية تتميز بالمرونة والنسبية وسبب ذلك هو الطبيعة الإنسانية المتجددة والمتغيرة دوما، لذا كان من الضروري استعمال المفاهيم بشكل محدد تحديدا دقيقا، ليتسنى الحصول على نتائج علمية دقيقة تجنب الوقوع في مغبة الشك فيها أو مخالفتها وفي محاضرة اليوم سنقف عند المفاهيم التالية :

1) تعريف التنمية :

أ – لغة : التنمية من النمو أي ارتفاع الشيء من موضعه إلى موضع آخر نقول نما المال أي ازداد و كثر.كما تعني التطور في مراحل متوالية ، أي تشير إلى عملية النمو الطبيعي من مرحلة إلى مرحلة أخرى. متوالية. (محمد عباس إبراهيم، 2003: 108).

ب - اصطلاحا :

تنوعت التعريفات المتعلقة بمفهوم التنمية ؛ لتنوع الرؤية بين المفكرين والباحثين ، حيث تم تناوله من زوايا مختلفة بحسب اختلاف الميادين و المناهج العلمية الخاصة بكل تخصص. ويؤكد هذا، عالم الاجتماع الفرنسي " جابريال لويرا بأن" التنمية ليست ظاهرة اقتصادية صرفة و إنما هي مجموعة من الظواهر من نوع مختلف ذات طبيعة سوسولوجية و سيكولوجية ..". (أبو كريشة 2003:38)

أما التنمية كظاهرة هي ظاهرة قديمة ظهرت مع ظهور البشر والتجمعات السكانية، لكنها كمفهوم فهي حديثة النشأة: " فقد برز مفهوم التنمية Development بصورة أساسية منذ الحرب العالمية الثانية، حيث لم يُستعمل هذا المفهوم منذ ظهوره في عصر الاقتصاد البريطاني "آدم سميث" في الربع الأخير من القرن الثامن عشر وحتى الحرب العالمية الثانية إلا على سبيل الاستثناء، فالمصطلحان اللذان استُخدما للدلالة على حدوث التطور المشار إليه في المجتمع كانا :

التقدم المادي Material Progress، أو التقدم الاقتصادي Progress Economic. وحتى عندما ثارت مسألة تطوير بعض اقتصاديات أوروبا الشرقية في القرن التاسع عشر كانت الاصطلاحات المستخدمة هي التحديث Modernization، أو التصنيع Industrialization. (نصرعارف، 2010)

وفي أعقاب الحرب العالمية الثانية وجد العالم نفسه مدعوا للانقسام إلى معسكرين شرقي وغربي وفي سياق هذا التقسيم السياسي و الاقتصادي للعالم ، طرحت قضية التنمية في الدول المستقلة في آسيا وإفريقيا وأمريكا اللاتينية بعد أن حصلت هذه الدول على استقلالها السياسي ، و ارتبط مفهوم التنمية في هذه الفترة و إلى غاية نهاية عقد الثمانينات من القرن الميلادي الماضي على نصيب الفرد من السلع والخدمات المادية ، وارتبط الاهتمام بتحقيق النمو الاقتصادي و اعتباره مقياسا للتطور .

ج) تعاريف التنمية:

- يعرفها محمد فهمي على أنها " النمو المدروس على أسس علمية و الذي قسمت أبعاده بمقاييس علمية سواء كان تنمية شاملة أو متكاملة أو تنمية في أحد الميادين الرئيسية كالميدان الاقتصادي أو الاجتماعي أو السياسي أو الميادين الفرعية، كالتنمية الزراعية أو الصناعية. (محمد فهمي، 1999: 97)

- يعرفها جاكوب فينر بأنها هدف لأسلوب التخطيط الاقتصادي يتحقق باستغلال الإمكانيات المتاحة للمجتمع بغرض الوصول إلى أعلى نصيب لدخل الفرد عن طريق أقصى استخدام للموارد الاقتصادية الممكن استغلالها لصالح المجتمع .

- لقد جاء في تعريف هيئة الأمم المتحدة في العام 1955 أن التنمية هي : العملية المرسومة لتقدم المجتمع جميعه اقتصاديًا واجتماعيًا اعتمادًا على اشتراك المجتمع المحلي ومبادئه ، ثم عرفتها في عام 1956 تعريفًا آخر باعتبارها العمليات التي يمكن بها توحيد جهود المواطنين والحكومة لتحسين الأحوال الاقتصادية والاجتماعية والثقافية في المجتمعات المحلية ولمساعدتها في الاندماج في حياة الأمة والمساهمة في تقدمها بأقصى قدر مستطاع . (محمد شفيق:13)

- يعرفها عبد الرحمن و عريقات على أنها "عملية تغيير مقصود وواعي للهياكل الاقتصادية والاجتماعية والثقافية القائمة في المجتمع المتخلف بلوغًا لمستويات أعلى من حيث الكم والنوع لإشباع الحاجات الأساسية لغالبية أفراد المجتمع". (عبد الرحمن و عريقات ، 1999 : 331).

مما سبق يمكننا القول أن التنمية هي عملية إحداث تغييرات مقصودة في مختلف أبعاد المجتمع السياسية والاجتماعية والثقافية والاقتصادية ، ونقله من حالة ومستوى أدنى إلى حالة ومستوى أفضل ، تستهدف تحسين نوعية حياة أفراد المجتمع و تطوير المجتمع بجميع أبعاده.

2-1) خصائص التنمية :

. أنها عملية مستمرة ومتصاعدة تعبر عن احتياجات المجتمع وتزايدها.

. أنها عملية شاملة أي تشمل جميع الميادين الاقتصادية كانت أو اجتماعية أو سياسية أو ثقافية ،ويجب أن تساهم فيها كل الفئات والقطاعات والجماعات في المجتمع.
- أنها عملية لها أسس علمية إذن هي ليست عملية عشوائية بل محددة الغايات والأهداف، لكي تتم فهي بحاجة ماسة إلى تخطيط علمي سليم يقوم على الدراسة و البحث العلمي .
- أنها زيادة في متوسط إنتاجية الفرد أي بتعبير اقتصادي آخر هو تزايد متوسط الدخل الحقيقي للفرد.

(2) التنمية البشرية:

جاء مفهوم التنمية البشرية أكثر اتساعاً وشمولاً عن تلك المفاهيم التنموية التي كانت سائدة أعقاب الحرب الثانية وحتى نهاية عقد الثمانينات والتي كانت تستند على أن التنمية تقتصر على كمية ما يحصل عليه الفرد من سلع وخدمات مادية، إذ كلما استطاع الفرد أن يحصل على المزيد من تلك السلع والخدمات كلما ارتفع مستوى معيشته؛ وبالتالي زادت رفاهيته، وهنا تتحقق التنمية.

إلا أنه مع توسيع مفهوم التنمية ليشمل غايات وأهداف أخرى إضافة إلى الأهداف الاقتصادية أصبحت التنمية معه ترتبط بجودة حياة البشر؛ وليس حياتهم فحسب.

وقد فرض مصطلح التنمية البشرية نفسه في الخطاب الاقتصادي والسياسي على مستوى العالم بأسره ، حيث برز في منتصف الثمانينات تياران رئيسيين على المستوى الدولي يتعارضان في موقفهما بخصوص التنمية البشرية :

الأول: حمل لواءه صندوق النقد الدولي، يركز على النمو الاقتصادي حيث يرى انه في غياب النمو لا يمكن توزيع سوى الفقر.

الثاني: حمل لوائه برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، يحاول أن يضع البشر أولاً في صلب العملية التنموية.

ويعود السبب في ذلك إلى الإدراك المتزايد بأن الإنسان هو صانع التنمية و يجب أن يجني الثمار من التنمية. بدلا من أن يكون وقود التنمية وضحيتهما في نفس الوقت. (على الدين هلال 1996:17)

(1-2) تعريف التنمية البشرية :

لا يعود مفهوم التنمية البشرية إلى تقرير التنمية البشرية لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي لعام 1990 وما تلاه من تقارير، فالتنمية حصيلة جهد فكري طويل، نجد له جذورا في الفكر الإسلامي والخلدوني على الخصوص، وفي الفكر الماركسي ومفكري اقتصاد التنمية الذي انتشر في الستينات وما بعد، وعلى الأخص حركة المؤشرات الاجتماعية ومقاربة الحاجات الأساسية ونوعية الحياة وأعمال مؤسسات، مثل معهد الأمم لبحوث التنمية الاجتماعية، وجامعة الأمم المتحدة، و من الكتابات المبكرة نسبيا

حول التنمية البشرية وتوسيع طيف الخيار البشري يمكن أن نذكر " آرثر لويس"، الذي يقيم النمو أوليا بسبب دوره كأداة في الارتقاء بالتنمية البشرية. (محمد عدنان وديع، 2002: 12)

إذن نستطيع القول أن مفهوم التنمية البشرية قديم جديد في آن واحد فهو قديم نسبيا لأن بعض الاقتصاديين الكلاسيكيين قد أدركوا جوهره مثل _ ريكاردو _ وكذلك الأمر في الفكر الماركسي " لكارل ماركس" عندما ذهب إلي أن قيمة أي سلعة تحدد بمقدار العمل البشري الذي بذل في سبيل إنتاجها ، وهكذا فالعمل الإنساني هو الذي يحدد القيمة ، ويصبح العنصران الأساسيان هما العمل والطبيعة ، بل أن قسما كبيرا من الطبيعة تزداد قيمته حسب ما يقوم به الإنسان من اجل الاستفادة منه . (السيد، 1998: 23)

وقد اعتمد تقرير التنمية البشرية لسنة 1990 تعريفاً شاملاً لمفهوم التنمية البشرية على أنها: "عملية توسيع القدرات البشرية و الانتفاع بها". . . ومن حيث المبدأ ، هذه الخيارات يمكن أن تكون مطلقة ويمكن أن تتغير بمرور الوقت، ولكن الخيارات الأساسية الثلاثة، على جميع مستويات التنمية البشرية، هي:

1- أن يحي الإنسان حياة طويلة وصحية خالية من الأمراض.

2- أن يكسب المعرفة.

3- أن يحصل على الموارد اللازمة لمستوى معيشي كريم.

وبصورة أدق التنمية البشرية هي العملية، التي تتيح للناس نطاق خيارات أوسع؛ وتتضمن:

تنمية الناس، والتنمية من أجل الناس، والتنمية بواسطة الناس.

وتعني تنمية الناس : الاستثمار في بناء القدرات الإنسانية ولا يخفي هنا أن عملية تكوين القدرات تتم من خلال الاهتمام و الاستثمار في الصحة ، التعليم ، التغذية و التكوين .

وتتطلب التنمية من أجل الناس، انتفاع الناس بقدراتهم المكتسبة في وقت الفراغ . وفي أغراض الإنتاج والنشاط في أمور الثقافة والحرية السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتمتع بالاحترام الذاتي الشخصي وبحقوق الإنسان. وأن يُوزَّع النمو الاقتصادي الذي يتحقق بعدالة على نطاق واسع.

وتعني التنمية بواسطة الناس، أن تتاح الفرص لكل إنسان للمشاركة في عملية التنمية.

وقد وسعت الأمم المتحدة مفهوم التنمية البشرية ليشمل مجالات أخرى منها الحريات، المعرفة، الحقوق السياسية و الحريات الإعلامية، مشاركة المرأة في جوانب الحياة، و المساواة بين الجنسين، مستويات التكنولوجيا المنتجة و المستهلكة من طرف الأفراد، و حماية البيئة وبذلك أصبحت التنمية

معه ترتبط بجودة حياة البشر ، وليس حياتهم فحسب ، وهو ما أكدت عليه الإصدارات المتوالية من تقرير التنمية البشرية للبرنامج الإنمائي للأمم .(برنامج الأمم المتحدة للتنمية ، 2009)

وفي عام 2000 ، تبنت 189 دولة خلال مؤتمر الأمم المتحدة إعلان الألفية الذي يهدف تحقيق الأهداف الثمانية التالية بحلول 2015 :

(1) القضاء على الفقر المدقع والجوع. (2) تحقيق تعميم التعليم الابتدائي الشامل.

(3) الحصول على المساواة بين الجنسين وتعزيز المرأة. (4) تخفيض معدل وفيات الأطفال.

(5) تحسين الرعاية الصحية للأم. (6) مكافحة فيروس نقص المناعة المكتسبة.

(7) ضمان الاستدامة البيئية (8) تطوير المشاركة العالمية للتنمية. (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ، 2003:15).

أما على الصعيد العربي ، فقد تناول تقرير "التنمية الإنسانية العربية للعام 2016: الشباب وأفاق التنمية واقع متغير" بالدراسة التحديات والفرص التي تواجه الشباب في المنطقة العربية، وخاصة منذ عام 2011، ويسعى لتقديم لمحة عامة عن الشباب في المنطقة، ولتحفيز نقاش جاد يشارك فيه الشباب أنفسهم مع أهم الأطراف الأخرى في المجتمع حول مستقبل التنمية في المنطقة بالنظر إلى وضع الشباب ودورهم باعتبارهم قضية محورية في هذا الوقت بالذات.

ينطلق التقرير من حقيقة أن جيل الشباب الحالي يمثل أكبر كتلة شبابية تشهدا المنطقة على مدى السنوات الخمسين الماضية، إذ يكون 30 في المائة من سكانها الذين يبلغ عددهم 370 مليون نسمة. وينبئ التقرير إلى أن البلدان العربية تستطيع تحقيق طفرة حقيقية ومكاسب كبيرة في مجالي التنمية، وتعزيز الاستقرار، وتأمين هذه المكاسب على نحو مستدام إذا تبنت سياسات تُعطي الشباب حصةً يستحقونها في تشكيل مجتمعاتهم وتجعلهم محطّ الاهتمام - سياسياً واجتماعياً واقتصادياً.(تقرير التنمية الإنسانية العربية. 2016)

3-2) قياس التنمية البشرية :

من خلال تعريف الأمم المتحدة للتنمية البشرية، ندرك أن هذا المفهوم متشعب و مركب، وبالتالي يصعب قياسه بمؤشر وحيد أو مجموعة محدودة من المؤشرات الكمية، والتي قد تعتبر غير قابلة للقياس بالنسبة للبلدان النامية، و من هنا تجسدت الأهمية الكبيرة لمؤشر التنمية البشرية، والذي يركز على جوانب التنمية البشرية الأساسية القابلة للقياس خلال فترات زمنية وقابل للمقارنة بين الدول باختلاف مستوياتها التنموية ؛ وللتغلب على القصور في هذا المؤشر، قامت الأمم المتحدة

مجموعة من المؤشرات المكتملة، تجاوز عددها 180 مؤشرا في مختلف تقارير التنمية البشرية، و منها المؤشرات الموزعة على النحو الآتي :

- مؤشر التنمية البشرية ويتضمن أربع مؤشرات؛ مؤشر التنمية المرتبط بنوع الجنس ويتضمن ثمانية مؤشرات ؛ مؤشر الفقر البشري في البلدان النامية ويضم أحد عشر مؤشرا ؛
- التقدم المحرز فيما يتعلق بالبقاء على قيد الحياة ويضم خمسة مؤشرات ؛ الملامح الأساسية للصحة ويضم عشرة مؤشرات ؛ اختلالات التوازن في التعليم ويضم عشرة مؤشرات ؛
- الأداء الاقتصادي ويضم ستة مؤشرات ؛ تدفقات المعونة من البلدان الأعضاء في لجنة المساعدة الإنمائية ويضم ثمانية مؤشرات ؛ الاتجاهات الديمغرافية ويضم سبعة مؤشرات ؛
- استخدام الطاقة ويضم أربعة مؤشرات ؛ إدارة البيئة ويضم ثمانية مؤشرات ؛ الأمن الغذائي والتغذية ويضم سبعة مؤشرات ؛ الجريمة ويضم خمسة مؤشرات ؛ الفجوات بين الجنسين في مختلف مجالات التنمية ويضم ثلاثون مؤشرا ؛ مؤشرات أخرى

هذه المجموعة المتكاملة من المؤشرات توسع من إمكانية التحديد الدقيق و الشامل لمستوى التنمية البشرية في بلد معين و التطور المحقق و كذا الأفاق المستقبلية لتحسين التنمية البشرية المستدامة، و يعطي صورة واضحة حول مستوى الحياة السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية، و الحقوق الفردية و الحريات العامة، كما أن غياب بعض المؤشرات في بلد معين تبين مدى الإخفاق و و السلبية التي تحد من دلالة مؤشر التنمية البشرية الكلي . (يوسف قريشي، 2004:38)

(4-2) مؤشر التنمية البشرية :

دليل التنمية البشرية هو موزج لمقياس التنمية لبلد من البلدان يهدف إلى قياس التنمية البشرية عن طريق دراسة العلاقة بين مستوى النمو الاقتصادي و مستوى التنمية الاجتماعية . وهو يقيس متوسط الإنجازات في بلد ما في ثلاثة أبعاد:

• حياة مديدة وصحية، بقياسها وفق العمر المتوقع منذ الولادة . (طول الأجل ، العمر المتوقع عند الميلاد)، ووفيات الأطفال دون الخامسة أو وفيات الأطفال الرضع).

- إمكانية الوصول إلى المعرفة، بقياسها وفق معدل الإلمام بالقراءة والكتابة، و مجموع نسب الالتحاق الإجمالية بالتعليم . (و يقاس التحسن فيه بمتغيرين : إدراك القراءة والكتابة و متوسط عدد سنوات الدراسة في المؤسسات التعليمية) (عام، عالي).

- مستوى معيشة لائق، بقياسه وفق الناتج المحلي الإجمالي للفرد الواحد مقومًا بما يعادل القوة الشرائية للدولار الأمريكي. (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2009)

ولذلك تم تصنيف الدول تنازليا وفق الدليل المحسوب كما يلي:

-الدول ذات التنمية البشرية العالية من 0.80 فما فوق.

-الدول ذات التنمية البشرية المتوسطة بين 0.5 وأقل من 0.8 .

-الدول ذات التنمية البشرية الضعيفة تحت 0.5 .

ومؤشر التنمية البشرية HDI يتم استخلاصه حسب معادلة معينة كوسط حسابي بسيط لهذه المتغيرات الثلاثة. (بن عيشي:2004:81)

وقد جاءت الجزائر في المرتبة 83 من بين 187 دولة وصنفت ضمن الدول التي تعرف تنمية بشرية مرتفعة بحسب تقرير التنمية البشرية 2015. (تقرير التنمية البشرية ، 2015:31)

جدول رقم (01) : نماذج عن تقارير برنامج الأمم المتحدة الإنمائي حول التنمية البشرية.

سنة الإصدار	موضوع التقرير
تقرير التنمية البشرية 2016	التنمية البشرية للجميع
تقرير التنمية البشرية 2015	التنمية في كل عمل
تقرير التنمية البشرية 2014	المضي في التقدم: بناء المنعة لدرء المخاطر
تقرير التنمية البشرية 2013	نهضة الجنوب: تقدم بشري في عالم متنوع
تقرير التنمية البشرية 2011	الاستدامة والإنصاف: مستقبل أفضل للجميع
تقرير التنمية البشرية 2010	الثروة الحقيقية للأمم: مقررات تمهيدية للتنمية البشرية
تقرير التنمية البشرية 2007/2008	مكافحة تغير المناخ: التضامن الإنساني في عالم منقسم
تقرير التنمية البشرية للعام 2006	ما هو أبعد من الندرة: القوة والفقير وأزمة المياه العالمية
تقرير التنمية البشرية 2001	توظيف التكنولوجيا الحديثة لخدمة التنمية البشرية
تقرير التنمية البشرية 2000	حقوق الإنسان والتنمية البشرية.
تقرير التنمية البشرية 1992	الأبعاد العالمية للتنمية البشرية ...
تقرير التنمية البشرية 1991	تمويل التنمية البشرية
تقرير التنمية البشرية 1990	مفهوم وقياس التنمية البشرية

Accessible sur : (<http://www.un.org/ar/esa/hdr/index.shtml>), (10/03/2017)

(3-2) قياس التنمية البشرية :

من خلال تعريف الأمم المتحدة للتنمية البشرية، ندرك أن هذا المفهوم متشعب و مركب، وبالتالي يصعب قياسه بمؤشر وحيد أو مجموعة محدودة من المؤشرات الكمية، والتي قد تعتبر غير قابلة للقياس بالنسبة للبلدان النامية، و من هنا تجسدت الأهمية الكبيرة لمؤشر التنمية البشرية، و الذي يركز على جوانب التنمية البشرية الأساسية القابلة للقياس خلال فترات زمنية وقابل للمقارنة بين الدول باختلاف مستوياتها التنموية ؛ وللتغلب على القصور في هذا المؤشر، قامت الأمم المتحدة مجموعة من المؤشرات المكتملة، تجاوز عددها 180 مؤشرا في مختلف تقارير التنمية البشرية، و منها المؤشرات الموزعة على النحو الآتي :

- مؤشر التنمية البشرية ويتضمن أربع مؤشرات: مؤشر التنمية المرتبط بنوع الجنس ويتضمن ثمانية مؤشرات ؛ مؤشر الفقر البشري في البلدان النامية ويضم أحد عشر مؤشرا ؛
- التقدم المحرز فيما يتعلق بالبقاء على قيد الحياة ويضم خمسة مؤشرات ؛ الملامح الأساسية للصحة ويضم عشرة مؤشرات ؛ اختلالات التوازن في التعليم ويضم عشرة مؤشرات ؛
- الأداء الاقتصادي ويضم ستة مؤشرات ؛ تدفقات المعونة من البلدان الأعضاء في لجنة المساعدة الإنمائية ويضم ثمانية مؤشرات ؛ الاتجاهات الديمغرافية ويضم سبعة مؤشرات ؛
- استخدام الطاقة ويضم أربعة مؤشرات ؛ إدارة البيئة ويضم ثمانية مؤشرات ؛ الأمن الغذائي والتغذية ويضم سبعة مؤشرات ؛ الجريمة ويضم خمسة مؤشرات ؛ الفجوات بين الجنسين في مختلف مجالات التنمية ويضم ثلاثون مؤشرا ؛ مؤشرات أخرى

هذه المجموعة المتكاملة من المؤشرات توسع من إمكانية التحديد الدقيق و الشامل لمستوى التنمية البشرية في بلد معين و التطور المحقق و كذا الآفاق المستقبلية لتحسين التنمية البشرية المستدامة، و يعطي صورة واضحة حول مستوى الحياة السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية، و الحقوق الفردية و الحريات العامة، كما أن غياب بعض المؤشرات في بلد معين تبين مدى الإخفاق و و السلبية التي تحد من دلالة مؤشر التنمية البشرية الكلي . (يوسف قريشي، 2004:38)

(4-2) مؤشر التنمية البشرية :

دليل التنمية البشرية هو موزع لمقياس التنمية لبلد من البلدان يهدف إلى قياس التنمية البشرية عن طريق دراسة العلاقة بين مستوى النمو الاقتصادي و مستوى التنمية الاجتماعية. وهو يقيس متوسط الإنجازات في بلد ما في ثلاثة أبعاد:

• حياة مديدة وصحية، بقياسها وفق العمر المتوقع منذ الولادة. (طول الأجل ، العمر المتوقع عند الميلاد)، ووفيات الأطفال دون الخامسة أو وفيات الأطفال الرضع).

- إمكانية الوصول إلى المعرفة، بقياسها وفق معدل الإلمام بالقراءة والكتابة، ومجموع نسب الالتحاق الإجمالية بالتعليم. (ويقاس التحسن فيه بمتغيرين: إدراك القراءة والكتابة ومتوسط عدد سنوات الدراسة في المؤسسات التعليمية(عام،عالي).

- مستوى معيشة لائق، بقياسه وفق الناتج المحلي الإجمالي للفرد الواحد مقومًا بما يعادل القوة الشرائية للدولار الأمريكي. (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2009)

ولذلك تم تصنيف الدول تنازليا وفق الدليل المحسوب كما يلي:

-الدول ذات التنمية البشرية العالية من 0.80 فما فوق.

-الدول ذات التنمية البشرية المتوسطة بين 0.5 وأقل من 0.8 .

-الدول ذات التنمية البشرية الضعيفة تحت 0.5 .

ومؤشر التنمية البشرية HDI يتم استخلاصه حسب معادلة معينة كوسط حسابي بسيط لهذه المتغيرات الثلاثة. (بن عيشي:2004:81)

وقد جاءت الجزائر في المرتبة 83 من بين 187 دولة وصنفت ضمن الدول التي تعرف تنمية بشرية مرتفعة بحسب تقرير التنمية البشرية 2015. (تقرير التنمية البشرية ، 2015:31)

3) التنمية المستدامة :

إن تعبير " التنمية المستدامة Développement Durable " ، عرف انتشارا وقبولا واسعا في نهاية الثمانينيات من القرن الماضي ، بعد وروده في تقرير: " مستقبلنا للجميع و المعروف أيضا بتقرير برونتلاند Brundtland ، وهو حصيلة عمل لجنة تابعة لمنظمة الأمم المتحدة من أجل اقتراح برنامج شامل للتغيير. دعت اللجنة إلى: " التنمية التي تلبى احتياجات الجيل الحاضر دون أن نعرض للخطر احتياجات أجيال المستقبل" ، فقد ابرز تقريرها الحاجة إلى معالجة الاحتياجات الإنمائية والبيئية في آن واحد. (Strange, 2008: 28)

كما يعرفها Edwerd Barbier: "بأنها ذلك النشاط الذي يؤدي إلى الارتقاء بالرفاهية الاجتماعية أكبر قدر ممكن، مع الحرص على الموارد الطبيعية المتاحة وبأقل قدر ممكن من الأضرار والإساءة إلى البيئة

، ويوضح ذلك بان التنمية المستدامة تختلف عن التنمية في كونها أكثر تعقيدا وتداخلا فيما هو اقتصادي واجتماعي وبيئي. (عماري،2008:4)

وفي 1 كانون الثاني/يناير 2016، بدأ رسميا تنفيذ أهداف التنمية المستدامة الـ 17 لخطة التنمية المستدامة لعام 2030، التي اعتمدها قادة العالم في أيلول/سبتمبر 2015 في قمة أممية تاريخية . وستعمل البلدان خلال السنوات الخمس عشرة المقبلة - واطاعة نصب أعينها هذه الأهداف الجديدة التي تنطبق عالميا على الجميع - على حشد الجهود للقضاء على الفقر بجميع أشكاله ومكافحة عدم المساواة ومعالجة تغير المناخ، مع كفالة اشتمال الجميع بتلك الجهود. (منظمة الأمم المتحدة، 2016)

شكل (1) : أهداف التنمية المستدامة للأمم المتحدة :



المصدر : منظمة الأمم المتحدة : أهداف التنمية المستدامة: 17 هدفا لتحويل عالمنا، 2017.

Accessible sur : (<http://www.un.org/sustainabledevelopment/ar/sustainable-development-goals/>),10/03/2017.

شكل (02) : الأهداف الرئيسية للتنمية المستدامة :



المصدر: منظمة الأمم المتحدة : صوب خطة جديدة للتنمية المستدامة ، 2017-

Accessible sur : (<http://www.un.org/sustainabledevelopment/ar/mdgs/>),12/03/2017.

وفي الأخير نود الإشارة ، إلى أن تعرف الطالب – ولو بشكل عام- على مفاهيم التنمية والتنمية البشرية يمهده إدراك أهمية تنمية الموارد البشرية وتأثيرها الكبير في تحقيق التنمية البشرية بمفهومها الكلي، ويقول (هاريسون F.Harisson) في هذا الصدد " :أن الارتباط وثيق بين مؤشرات تنمية الموارد البشرية و مؤشرات التنمية الاقتصادية، و يعتبر الاستثمار لتنمية العقول ركيزة أساسية من ركائز التنمية الاجتماعية و التنمية الاقتصادية، و مسألة التنمية الاجتماعية والاقتصادية لا ترجع إلى الثروات و الأرض بقدر ما ترجع إلى قدرة العقل المبدع و النير و المخطط و المتعلم و اليد العاملة الخلاقة.(عيشونة،2003:72)

(1) التنظيم :

يمكن النظر للتنظيم من ناحيتين : كوظيفة و كإطار عام تتم داخله مختلف العمليات – بما فيها المتعلقة بتسيير الموارد البشرية- ، فالتنظيم كوظيفة عرفه هنري فايول Henry Fayol بأنه وظيفة تمثل جميع الأنشطة التي يقوم بها المدير من ناحية ترتيب الموارد الاقتصادية وتجميعها لتحقيق الأهداف بأقل التكاليف .

وباعتبار نشاطات تسيير الموارد البشرية عادة ما تتم داخل تنظيمات رسمية ، فسنركز على التنظيم الرسمي المؤسسي ، أي البناء الهيكلي الذي تتم فيه مختلف تلك النشاطات، ووفق هذه النظرة يعرف قاموس علم الاجتماع التنظيم الرسمي بأنه "... :جماعة منظمة على مستوى عال، تتمتع بأهداف واضحة وقواعد ولوائح مقررة رسمياً، ونسق الأدوار المحددة.(غيث ،1979:312)

وبهذه النظرة المؤسسية للتنظيم، "نعرفه بأنه الشكل الرسمي الذي يوضح الإدارات و الأقسام و الشعب على المستويات التنظيمية، تبعا لتسلسلها الهرمي العمودي، و يحدد العلاقات الأفقية بينها و طبيعة الاتصالات التي تربطها". (الكبيسي، 2004:43)

(2) المؤسسة :

لقد قدمت للمؤسسة عدة تعاريف و مفاهيم حيث يركز كل منها على جانب من الجوانب التي تتضمنها بحسب اختلاف التوجه العلمي لكل باحث أو مفكر، فمنهم من يعرفها من الناحية الاقتصادية و منهم من يعرفها من الناحية القانونية، ومنهم من يعرفها من الناحية الاجتماعية، و حري بنا الوقوف على ماهية المؤسسة حتى يتسنى لنا أخذ فكرة عن أهم مكوناتها و كيفية عملها، من منطلق أنه لا يمكننا فهم عملية تسيير الموارد البشرية دون فهم الإطار العام الذي تتم فيه و المتمثل في المؤسسة.

(1-5) تعريف المؤسسة :

أ- لغة : كلمة مؤسسة مشتقة من فعل أسس، يؤسس، مؤسس، مؤسسة و حسب القاموس العربي " الشامل " فالمؤسسة و جمعها مؤسسات تعني جمعية أو معهد، أسست لغاية اجتماعية أو خيرية أو اقتصادية ". (القاموس العربي الشامل 1997، :517)

كما يجدر التنبيه إلى وجود عدة مصطلحات في اللغة العربية تؤدي نفس المعنى لكلمة "المؤسسة منها المشروع، النسق، المنظمة، المنشأة، وهي كلها ترجمة إلى كلمة *Entreprise* بالفرنسية أو *Undertaking* بالإنجليزية . (Maatouk,2001:10)

أ- اصطلاحا : لقد قدمت للمؤسسة عدة تعاريف و مفاهيم حيث يركز كل منها على جانب من الجوانب التي تتضمنها بحسب اختلاف التوجه العلمي لكل باحث أو مفكر، فمنهم من يعرفها من الناحية الاقتصادية و منهم من يعرفها من الناحية القانونية، ومنهم من يعرفها من الناحية الاجتماعية، و سنقدم فيما يلي، بعض التعريفات حسب الأبعاد التالية :

أولا : المؤسسة كبعد اجتماعي :

كل ما ينشأ في مجال يجمع كله أو بعضه بين الجمهور لمدة معينة أو غير معينة، سواء كانت هذه المؤسسة تقدم أداء خدمة إنسانية أو علمية أو فنية أو صناعية أو زراعية أو رياضية أو لأي غرض آخر. (سامية محمد فهمي:185)

وحسب تعبير "هربرت سبنسر" (H.Spencer) : "تشبه المؤسسة العضو أو الجهاز الذي ينجز وظائف مهمة للمجتمع". (لينكن ميتشال، 1981:127)

ويرى "تالكوت بارسونز" (T.Parsons) المؤسسة: " على أنّها وحدات اجتماعية تقام وفقا لنموذج بنائي معيّن لكي تحقق أهدافا محددة". (Parsons,1960:17)

و قد انطلق "بارسونز" من تصور المؤسسة ، بوصفها نسقا اجتماعيا يتألف من أنساق فرعية مختلفة كالجماعات والأقسام والأدوات، ويعدّ هذا التنظيم نسقا فرعيا يدخل في إطار نسق اجتماعي أكبر وأشمل كالمجتمع، وذهب إلى اعتبار المؤسسات أو التنظيمات عبارة عن وحدات اجتماعية لديها أهداف محددة وواضحة نسبيا تسعى إلى تحقيقها والتي لا تتم إلا بوجود إجراءات تمنح التنظيم طابعا يميّزه إلى حد ما عن المجتمع . (الحسيني، 1975:73)

أما "إتزيوني" (A. Etzioni) فيعرفها بكونها : " وحدة اجتماعية يتمّ إنشاؤها من أجل تحقيق هدف معيّن، وللتنظيم أهداف تتعارض أحيانا مع أهداف واحتياجات أعضاء التنظيم". (Etzioni,03)

ومن خلال التعريفات السابقة يمكننا القول ، بأن المؤسسة تتكون من مجموعة من الأشخاص، يشكلون بدورهم نسقا من العلاقات الاجتماعية المتبادلة من خلال قنوات الاتصال ، ترتبط بعضها البعض بشكل متكامل يراعي تنظيم السلطة، توزيع المهام،،،،،، لتحقيق أهداف محددة.

ثانيا: المؤسسة كبعد اقتصادي :

- المؤسسة : شكل اقتصادي و تقني و قانوني لتنظيم العمل المشترك للعاملين فيها، وتشغيل أدوات الإنتاج وفقا لأسلوب محدد لتقسيم العمل الاجتماعي بغية إنتاج و سائل الإنتاج أو إنتاج سلع الاستهلاك. (عبود، 1994:58)

- هي الوحدة التي تجمع وتنسق فيها العناصر البشرية والمادية للنشاط الاقتصادي. (عدون، 1998:48)

- المؤسسة هي تنظيم إنتاجي معين الهدف، منه إيجاد قيمة سوقية من خلال الجمع بين عدة عناصر إنتاجية، ثم تتولى بيعها في السوق لتحقيق الأرباح (عسكر:10).

ثانيا: المؤسسة كنظام :

- نظام إداري مصمم للعمل من أجل تحقيق مجموعة محددة من الأهداف، وهي تنظيم رسمي موجه لتحقيق أهداف معينة ، يعمل أفرادها مجتمعين نحو تحقيق تلك الأهداف (طارق طه، 2002: 32)

المؤسسة كنظام تعتبر في نفس الوقت هيكلا اجتماعيا و متعاملا اقتصاديا ، تتمتع بخصائص تنظيمية، وهذا معناه أن المؤسسة نظام : 1- لأنها مكونة من أقسام مستقلة، مجمعة حسب هيكل خاص بها. 2- لأنها تملك حدودا تمكن من تحديدها و تفصلها على المحيط الخارجي.

كما تتمثل المؤسسة في مجموعة من الطاقات البشرية المادية و المالية، و التي تشغل فيما بينها، وفق تركيب معين و توثيق محدد ا قصد إنجاز أو أداء المهام المنوطة بها من طرف المجتمع.(طرطار:15)

جدول (02) : توزيع المؤسسات الاقتصادية في الجزائر - بحسب قطاع النشاط - خلال 2011 :

عدد المؤسسات	قطاع النشاط
511 700	التجارة
317 988	الخدمات
95 445	الصناعة
9 117	البناء والأشغال العمومية
934 250	المجموع

Source : Office National Des Statistiques : **Premier Recensement Économique -2011- Résultats Définitifs**, Algérie,2011,P11 .

(3) الموارد البشرية :

يتطلب الأمر النظر إلى مفهوم الموارد البشرية من خلال : المستويين الكلي (Macro) :الموارد البشرية على مستوى المجتمع ككل () ، و المستوي الجزئي (Micro):الموارد البشرية على مستوى المنظمات ، هذا الأخير ستفصل فيه في المحاضرة التالية .

(1-6) الموارد البشرية على مستوى المجتمع ككل:

بداية من الضروري عرض بعض المفاهيم القريبة من مفهوم الموارد البشرية ، وذلك لإزالة اللبس والتداخل بين المفاهيم.

أ- القوى البشرية: هو ذلك الجزء من السكان الذي يمكنه المساهمة في النشاط الاقتصادي عدا الأطفال، أصحاب المعاشات ومن في حكمهم ، العجزة بسبب المرض.

ب- القوى العاملة: هم الأفراد البالغين للسن القانوني للعمل ويزاولون العمل .

ج- العاطلون: هم الأفراد القادرين على العمل والراغبين فيه، والباحثين عنه ولا يجدون فرصة عمل.

د- الأفراد خارج قوة العمل: هم القادرين على العمل ولا يبحثون عنه مثل : طلاب الجامعات والثانويات ، ربات البيوت، المسجونون، الزاهدون عن العمل . (مكتب العمل العربي.1996: 117-142)

- ورد تعريف الموارد البشرية في قاموس علم الاجتماع على أنها العدد الكلي للسكان الذين يعملون بالفعل أو الذين سبق لهم أن مارسوا العمل ، و لكنهم لا يعملون في الوقت الحاضر ، أو الذين لا يعملون و لكنهم قادرون على العمل و يبحثون عنه.. (محمد عاطف غيث: 265)

- أما مهدي حسن فيرى أن مصطلح الموارد البشرية يشير إلى قطاعين من السكان، قطاع المشتغلين، و قطاع المتعطلين، و الفرد المتعطل هو الذي يملك القدرة و الاستعداد و الرغبة في العمل، و يبحث عنه لكنه لا يجده، أما قطاع المشتغلين فيشترط لتحديد المشتغل امتلاك القدرة على العمل و الرغبة فيه و توافر الفرد و استعداداه للعمل". (زويلف: 61)

ومما سبق نستنتج أن الموارد البشرية تنقسم إلى مجموعتين :

الأولى : الموارد البشرية الاقتصادية وتشمل كل من يملك القدرة والرغبة في العمل (يعمل) / يبحث عن العمل (سبق له العمل ، لم يعمل من قبل) وتسمح الظروف الاجتماعية والقانونية و الاقتصادية في المجتمع بتشغيله .

الثانية: الموارد البشرية غير الاقتصادية وتشمل كل من (لا يعمل) / من لا يقوم بأي نشاط اقتصادي (مثل من هم خارج سن العمل سواء قبل الحد الأدنى أو بعد الحد الأعلى لسن العمل أو العاجزين عن العمل) .

وعليه فالموارد البشرية تشمل (السكان الناشطين اقتصاديا) أي تشمل الجزء من السكان الذي يمكنه المساهمة في النشاط الاقتصادي عدا : الأطفال، أصحاب المعاشات ومن في حكمهم ، العجزة بسبب المرض: وتضم :

1) فئة السكان الذين يعملون (المشتغلين) .

2) المتعطلون، الذين هم بصدد البحث عن العمل ويمتلكون القدرة و الرغبة في العمل.

وبحسب الديوان الوطني للإحصائيات في تقريره الأخير حول العمل و البطالة و النشاط الاقتصادي في الجزائر ، فقد تميز سوق العمل في الجزائر خلال سبتمبر 2016 : (Ons,2016)

- ارتفاع طفيف في حجم فئة السكان الناشطين اقتصاديا مقارنة أفريل 2016 بلغ حجمه (25.000) تعود هذه الزيادة أساسا إلى ارتفاع في عدد الباحثين عن العمل خلال هذه الفترة بينما شهد حجم فئة المشتغلين تراجعا طفيفا، ومن أهم ما جاء في هذا التقرير:

- بلوغ إجمالي عدد الناشطين اقتصاديا (12.117.000) شخصا على المستوى الوطني ، بينما قدر حجم الفئة النسوية الناشطة ب (2.392.000) أي ما يمثل (19.7%) من إجمالي السكان الناشطين.

- بلغ حجم السكان المشتغلين (10.845.000) شخصا ، مسجلا بذلك تراجعاً قدر ب (50.000) شخصاً مقارنةً بأفريل 2016 ، وتشير التركيبة النسبية حسب قطاع النشاط الاقتصادي، إلى أن قطاع الخدمات بمفهومه الواسع يشغل (61%) من إجمالي اليد العاملة ، يليه قطاع البناء (17.5%) ثم قطاع الصناعة (13.5%) و أخيراً الفلاحة ب (8%) .

ويُظهر التوزيع حسب القطاع القانوني أن القطاع الخاص يُشغل (59.8%) من إجمالي اليد العاملة وهو ما يمثل (6.490.000) مشغلاً ، مسجلاً بذلك ارتفاعاً بلغ (158.000) مقارنةً بأفريل 2016 ، كما نلاحظ تباينات معتبرة حسب الجنس ، حيث تتميز اليد العاملة النسوية بتمركز أكثر في القطاع العمومي (62.1%) من إجمالي اليد العاملة النسوية.

- أما فئة البطالين ، فقد بلغ حجمها (1.272.000) شخصاً ، و بلغت بذلك نسبة البطالة (10.5%) على المستوى الوطني مع تسجيل زيادة مقارنةً بأفريل 2016 بلغت 0.6 نقطة. (Ons,2016)

2-6) منظومة إدارة الموارد البشرية على المستوى الكلي:

و تتألف إدارة الموارد البشرية على المستوى الكلي (وتقوم بها عادة أجهزة التخطيط واتخاذ القرار على المستوى الوطني) من عدد من الوظائف أهمها ثلاث:

أ) وظيفة حصر الموارد البشرية وتعبئتها : وتتناول قضايا الديمغرافيا ومكونات تطورها والتوزيعات المختلفة للمخزون البشري (الهيكل العمري، التقسيمات الإدارية، مخزون العمالة الوافدة...) وتدققاته (النزعات الماضية والتوجهات المستقبلية) ، وتشكل هذه المرحلة إحدى جوانب عرض العمل في مفهوم تخطيط القوى العاملة.

ب) وظيفة تنمية الموارد البشرية : ومن أبرز جوانبها التعليم والصحة والثقافة . وتقوم منظومة التعليم والتدريب، على مختلف درجاتها وأماكنها، بالدور الأكبر في تنمية الموارد البشرية سواء أكان ذلك تلبية للطلب الاجتماعي أم في إطار الاستجابة إلى حاجات سوق العمل..... وتشكل هذه الوظيفة إذن الجانب الآخر والأكثر أهمية من عرض العمل وهو عرض المؤهلات والمهارات.

ج) وظيفة تشغيل الموارد البشرية : وتتناول الاستخدام الفعلي للموارد التي تم حصرها وتعبئتها وتنميتها في الوظائف السابقة، والنظر إلى واقع ذلك الاستخدام وأفاقه يتم وفق التوزيعات المختلفة (محلي/وافد، قطاعات الاستخدام، النوع، مستوى التعليم....) كما تتناول الوظيفة البنى المؤسسية وظروف الاستخدام الإجمالية كمنظومات الأجور والحوافز وحمایات العمل والتجمعات النقابية... الخ . ويتم في إطار هذه الوظيفة دراسة التوازن بين عرض العمل والطلب عليه وفق التعليم ومصفوفات القطاعات والمهن. (الأمانة العامة لمجلس دول الخليج العربية ، 2000:3.4)

وقد تزايد الاهتمام بالدور الكبير لهذه المنظومة على الصعيد الدولي وفي هذا الصدد يمكننا ذكر اتفاقية تنمية الموارد البشرية 1975 ، اتفاقية وتوصية سياسة العمالة 1964 ، توصية سياسة العمالة (أحكام تكميلية) 1984 ، اتفاقية وتوصية الإجازة الدراسية مدفوعة الأجر 1974 ، توصية تنمية وتدريب الموارد البشرية 2004 ، التي اعتمدها المؤتمر العام لمنظمة العمل الدولية ، ومن أبرز ما جاء فيها : " ينبغي أن تضع الدول الأعضاء وتطبق وتستعرض سياسات وطنية لتنمية وتعليم وتدريب الموارد البشرية. تكون متماسكة ومتكاملة مع السياسات الاقتصادية والاجتماعية الأخرى وتقوم على أساس الحوار الاجتماعي وتعكس مختلف أدوار الحكومة والشركاء الاجتماعيين. " (مكتب العمل الدولي، 04:2004)

أما في الجزائر ، فقد صادق مجلس الوزراء على المخطط الخماسي للتنمية 2010-2014. في 2010/05/24 ، حيث يستلزم برنامج الاستثمارات العمومية الذي وضع للفترة الممتدة ما بين 2010 و 2014 من النفقات 286 مليار دولار، ويخصص هذا البرنامج أكثر من 40 % من موارده لتحسين التنمية البشرية ومواصلة تنمية المنشآت القاعدية وذلك لفائدة القطاعات الأساسية المولدة لمناصب شغل بشكل يمكن جميع الأشخاص من توسيع نطاق قدراتهم البشرية إلى أقصى حد ممكن، وتوظيفها أفضل توظيف، في جميع الميادين. (مصالح الوزير الأول: 2010)

الشكل (03): منظومة تنمية واستثمار الموارد البشرية:



المصدر: منذر واصف المصري: التصنيف المني العربي ومتطلبات العولمة، اجتماع خبراء خاص بالمعايير المهنية العربية: الواقع والمأمول، مكتب العمل العربي القاهرة، مصر، 27-29/6/2006، ص.2.

المراجع:

- (1) محمد عباس إبراهيم، التنمية العشوائية الحضرية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 108
- (2) عبد الرحمن تمام أبو كريمة، دراسات في علم الاجتماع والتنمية، المكتب الجامعي، الإسكندرية، 2003، ص 38.
- (3) نصر عارف: مفهوم التنمية، كلية العلوم السياسية، جامعة القاهرة، مصر، 2010.
- (4) محمد سيف فهي، تقويم برامج التنمية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1999 ص 97.
- (5) محمد شفيق، التنمية الاجتماعية: دراسات في قضايا التنمية ومشكلات المجتمع، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، بدون سنة نشر، ص 13
- (6) إسماعيل عبد الرحمن وحري عريقات، مفاهيم أساسية في علم الاقتصاد، بدون ذكر دار النشر، عمان، الأردن، 1999، ص.331
- (7) على الدين هلال: التنمية البشرية، في مجلة: رؤى جديدة، العدد الأول، جانفي 1996، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، مصر، 1996، ص.17.
- (8) محمد عدنان وديع: قياس التنمية ومؤشراتها، منشورات المعهد العربي لتخطيط الكويت 2002-ص:12
- (9) مصطفى كامل السيد مفهوم التنمية البشرية، في: مجلة: "رؤى جديدة" - العدد 04 ديسمبر 1998 - كلية الاقتصاد والعلوم السياسية - جامعة القاهرة، مصر، ص 23.
- (10) برنامج الأمم المتحدة الإنمائي: موجز تقرير التنمية البشرية لعام 2009، نيويورك، الولايات المتحدة الأمريكية، 2009.
- (11) برنامج الأمم المتحدة الإنمائي: تقرير التنمية البشرية لعام 2003، نيويورك، الولايات المتحدة الأمريكية، 2003. ص 15
- (12) برنامج الأمم المتحدة الإنمائي: تقرير التنمية الإنسانية العربية للعام 2016: الشباب وأفاق التنمية واقع متغير، نيويورك، الولايات المتحدة الأمريكية، 2016

- (13) يوسف قريشي : مؤشرات التنمية البشرية المفهوم ، الأساسيات ، الحساب ، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ، جامعة ورقلة ، 10 مارس 2004، الجزائر ، ص.38.
- (14) برنامج الأمم المتحدة الإنمائي: موجز تقرير التنمية البشرية لعام 2009، مرجع سابق ، ص.11.
- (15) بن عيشي بشير: واقع التنمية البشرية في العالم العربي ، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ، جامعة ورقلة ، 10 مارس 2004 ، ص.81.
- (16) برنامج الأمم المتحدة الإنمائي : لمحة عامة : تقرير التنمية البشرية 2015، الولايات المتحدة الأمريكية ، 2015 ، ص.31.
- (17) منظمة الأمم المتحدة : بيان صحفي : إطلاق خطة جديدة للتنمية المستدامة لتوجيه أعمال التنمية في السنوات الخمس عشرة المقبلة ، نيويورك ، الولايات المتحدة الأمريكية ، 01 يناير 2016.
- (18) T.Strange,A;Bayley :le Développement Durable, OCDE,2008,p28.
- (19) عمار عماري، إشكالية التنمية المستدامة وأبعادها، ورقة بحث مقدمة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول التنمية المستدامة والكفاءة الإستخدامية للموارد المتاحة، 07-08 أفريل 2008 ، جامعة سطيف، ص 4.
- (20) منظمة الأمم المتحدة : بيان صحفي : إطلاق خطة جديدة للتنمية المستدامة لتوجيه أعمال التنمية في السنوات الخمس عشرة المقبلة ، نيويورك ، الولايات المتحدة الأمريكية ، 01 يناير 2016.
- (21) محمد عاصم عيشونة : تعليم الكبار و التنمية الاقتصادية، المعلم العربي، مجلة ثقافية قومية، وزارة التربية في .الجمهورية العربية السورية، سنة 2003 ، ص 72 .
- (22) محمد عاطف غيث : قاموس الشامل، دار عالم الكتب ، السعودية ، 1979 ، ص.312،
- (23) عامر الكبيسي : الفكر التنظيمي، دار الرضا ، سوريا ، 2004 ، ص.43.
- (24) القاموس العربي الشامل ، دار الراتب الجامعية بيروت 1997 ، ص 517
- (25) F, Maatouk : Dictionary of Sociology,Beirut-Lebenon-2001 p 10.
- (26) سامية محمد فهيي: الإدارة في المؤسسات الاجتماعي، المكتب الجامعي الحديث، مصر، دون سنة، ص 185.
- (27) لينكن ميتشال : معجم علم الاجتماع، ترجمة إحسان محمد حسن، بيروت، دار الطليعة، 1981، ص.127.
- (28) Parsons (T) : Structure and process in modern societies, Glencoe 3: The parrsons free press, 1960, p17
- (29) السيد الحسيني: النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف، القاهرة، 1975، ص 74.73.
- (30) Etzioni (A) : Modern organisation, N.Y : England cliffs, prentice hale, 1964, p3
- (31) صمويل عبود، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 1994 ، ص.58 .
- (32) ناصر دادي عدون : اقتصاد المؤسسة ، دار المحمدية العامة ، الجزائر، 1998، ص.48.
- (33) سمير أحمد عسكر: مدخل إلى إدارة الأعمال ، دار النهضة العربية، مصر، ص 10 .
- (34) طارق طه : الإدارة ، منشأة المعارف ، مصر ، 2002 ، ص.32

- (35) طرطار احمد: تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 15.
- (36) مكتب العمل العربي، "الموارد البشرية العربية ودورها في الحياة الاقتصادية"، مجلة العمل العربي، منظمة العمل العربية، القاهرة، عدد (98)، 1997، ص ص 117 – 142
- (37) محمد عاطف غيث: "قاموس علم الاجتماع"، دار المعرفة الجامعية، مصر، دون سنة نشر، ص 265.
- (38) مهدي حسن زوليف، إدارة الأفراد العلاقات الإنسانية، دار مجدلاوي للنشر، الأردن، دون سنة نشر، ص 61
- 39) Office national des statistiques: Activite, Emploi & Chômage En Septembre 2016, N°763, Algérie. 2016.
- (40) الأمانة العامة لمجلس دول الخليج العربية: تفعيل دور العمالة الخليجية في التنمية الاقتصادية والاجتماعية بدول مجلس التعاون، قطر 08-10 أبريل 2000، قطر ص، 4، 3.
- (41) مكتب العمل الدولي: تنمية وتدريب الموارد البشرية، مؤتمر العمل الدولي، الدورة 92، جنيف، سويسرا، 2004، ص 04.
- (42) مصالح الوزير الأول: ملحق بيان السياسة العامة، الجزائر، أكتوبر 2010.

محاضرة رقم (03) : مدخل إلى تسيير الموارد البشرية وأهميتها.

(مفهوم و نطاق تسيير و تنمية الموارد البشرية) .

مدخل :

إن الحديث عن الموارد البشرية ، لا يعني اعتبار هؤلاء الأشخاص موارد في حد ذاتهم ، بل يعني امتلاكهم لموارد ، مهمة ممارسات تسيير الموارد البشرية هي تنمية و تنشيط مهارات أولئك المستخدمين. (Peretti, 2016 : 01)

يعد توافر إدارة لتسيير الموارد البشرية ذات كفاءة ومسئولية، إحدى المقومات الأساسية لنجاح أي منظمة ، لا سيما وأن النظرة إلى المورد البشري (سواء من طرف المنظمات أو المداخل الفكرية) عرفت تحولا جذريا ، فقد تغيرت مكانته داخل المنظمة ، من اعتباره كأحد الموجودات سابقا ، إلى مولد للعوائد في الوقت الحاضر، فبناء عليه ، يمكننا القول، أن نجاح المنظمات الحديثة في تحقيق أهدافها يتوقف إلى درجة كبيرة على المساهمات التي تقدمها الموارد البشرية العاملة بها في نطاق وظائفها ، وبالتالي تظهر أهمية عملية تسيير الموارد البشرية سواء تعلق الأمر بهذه العملية كوظيفة أو كوحدة تنظيمية متخصصة .

وبناء على ما سبق ، فإن منظور الإدارة يجب أن يكون الموارد البشرية، وتسيير الموارد البشرية يعد من أحدث الأنظمة الفرعية لتسيير المؤسسة؛ فهو يهتم بالموارد البشري باعتباره أحد أهم الأطر الإستراتيجية للمؤسسة. (Martory & Grazet, 2001: 238)

وقد أشار محمد سعيد أنور سلطان في كتابه تسيير الموارد البشرية إلى بعض التساؤلات التي يمكن للبعض طرحها من قبيل لماذا ندرس ونقرأ عن الموارد البشرية؟ والإجابة تكون :

- لأنها وظيفة من وظائف التسيير التي تمارس في المؤسسة إلى جانب وظائف الإنتاج و التسويق .
- لأننا في الغالب إما نعتبر أفرادا في منظمة أو سنصبح أفرادا في منظمة ما، سواءا كمدراء يتوجب علينا معرفة الطريقة المثلى لتسيير الموارد البشرية ، وإما سيتم إدارتنا مما يستوجب معرفة كيفية التعامل مع التسيير.

1) الموارد البشرية و تسييرها على مستوى المنظمات:

- جاء في قاموس الموارد البشرية أن المقصود بالموارد البشرية داخل المنظمة هم : "مجموع المستخدمين الذين يشتغلون في مؤسسة ما". (Dictionary of Human Resources, 2006: 128)

- كما تضم الموارد البشرية كل الأفراد العاملين في المؤسسة من مختلف النوعيات والجنسيات، ومهما تنوعت واختلقت مستويات المهارة وأنواع الأعمال التي يقومون بها فهي تشمل كل هيئة التسيير والعاملين في مجالات الإنتاج والعاملين في مجالات الخدمات والمهن المساعدة في أي مؤسسة. (فتحي، 2003: 233)

- هي مجموع الأفراد والجماعات التي تكون المؤسسة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبراتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم ، وطموحهم كما يختلفون في وظائفهم، مستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية .

ولقد اختلف علماء التسيير في تسمية الوحدة الإدارية من المنظمة والتي تهتم بالعنصر البشري فيها، والنشاطات التي تقوم بها، فتعددت التسميات من قبيل : تسيير الأفراد، تسيير الموارد البشرية، أو تسيير الأشخاص، أو تسيير شئون العاملين، أو تسيير شئون الموظفين . ولكن مهما اختلفت هذه التسميات، فإن محور نشاط هذه التسيير هو العنصر البشري العامل في مختلف أقسام هذه المنظمة. ونذكر من بين تعريفاتها :

- " تلك الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف مستويات أو نشاطات المؤسسة هم أهم الموارد ، و من واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم ، بما فيه مصلحتها و مصلحتهم ، و أن تراقبهم و تسهر عليهم باستمرار لضمان تحقيق الأهداف" . (بلوط ، 19 : 2002)

- في حين عرفها جمال الدين محمد مرسي على أنها " تلك الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية، و الحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة و الفعالية" . (المرسي ، 16:2003)

- " كمناسبة و نشاط هي مجموعة وظائف و أنشطة و برامج تتعلق بتصريف شؤون الموارد البشرية في المنظمة ، و ترمي إلى تحقيق أهداف الأفراد و التنظيم و المجتمع ، و تشمل هذه الوظائف و الأنشطة و برامج وضع إستراتيجية للموارد البشرية و تحليل الوظائف في التنظيم ، و تخطيط الموارد البشرية فيها ، و تزويدها بالموارد البشرية المطلوبة كماً و نوعاً ، و تقييم أداء العاملين في المنظمة ، و تدريبهم و تنميتهم لتنسيق أهدافهم و حاجاتهم و حاجات التنظيم التي يعملون فيها ، كل ذلك ضمن سياق تنظيمي . و مجتمعي معين " . (الصباغ ، 20:2008)

- ويمكننا القول أن مفهوم تسيير الموارد البشرية له عدة معان ، يمكن ذكرها كما يلي :

- تسيير الموارد البشرية كتخصص علمي و حقل معرفي يعني بالأبحاث و الدراسات المتعلقة بالموارد البشرية.

- تسيير الموارد البشرية بمعنى الأنشطة التي تتطلبها عملية الاهتمام بالموارد البشرية و تتعلق باستقطابها و الحصول عليها ، تنميتها و تحفيزها للحفاظ عليها .

- تسيير الموارد البشرية بمعنى الوحدة التنظيمية التي تقوم بالأنشطة السابقة ، و يمكن أن تكون هذه الوحدة : مديرية ، قسم ، فرع و يتعلق هذا بحسب حجم المنظمة و حجم نشاطها.

يتضح لنا من هذه التعريفات أن تسيير الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الهامة في المؤسسات الحديثة ، و تختص بخدمة المورد البشري بكفاءة ، و بناء على ذلك فهي مجموعة الإجراءات و السياسات و الأنشطة التي تقوم بها المنظمة في استقطاب الموارد البشرية و توظيفها و تنميتها و تحفيزها و الحفاظ عليها بهدف تحقيق الفعالية و النجاحة المثلى من قبل الأفراد و المنظمة قصد المساهمة في تحقيق أهداف كل منهما و كذا المساهمة في زيادة حصة المنظمة في بيئة العمل و المحافظة عليها.

تسيير الموارد البشرية بأنه مجموعة الأنشطة التسييرية المتعلقة بحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية، وتنميتها، وتحفيزها، والحفاظ عليها، بما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة الإستراتيجية، وأهداف العاملين، بأعلى مستوى من الكفاءة والفعالية

ويرمز لها ب: *HRM* في اللغة الانجليزية اختصارا لـ: **Humain Ressources Management**

أو بالرمز *GRH* اختصارا للمصطلح الفرنسي **Gestion Des Ressources Humaines**

2) أهمية تسيير الموارد البشرية في المؤسسة :

لقد تزايد الاهتمام بتسيير الموارد البشرية في المنظمات نظرا لمجموعة من العوامل يمكن تلخيصها فيما يلي :

- أهمية المورد البشري ودوره الأساسي في تحقيق أهداف المنظمة باعتباره أهم القوى وأعظمها أثرا في تشكيل القدرة التنافسية للمنظمة، " فقد تزايد الاهتمام بالعنصر البشري منذ مطلع النصف الأول من القرن العشرين إذ أشار الفريد مارشال A.Marshall، إلى أن أئمن ضروب رأس المال هو ما يستثمر في البشر من منطلق الدور الأساسي الذي يؤديه الإنسان في إنتاج السلع ونمو الإنتاج وتطوره ، إذ يقول أن فئة متعلمة من الناس لا يمكن أن تعيش فقيرة ذلك أن الإنسان بالعلم والمعرفة والوعي والطموح والقدرة على العمل والإنتاج يستطيع أن يسخر كل قوى الطبيعة ومصادرها و ما في باطن الأرض وما فوقها لصالحه والارتفاع بمستوى معيشته وتوفير الحياة الكريمة له". (نافز أيوب محمد، 2010:07).

- التغير و التباين في خصائص الموارد البشرية، بسبب مستويات التعليم و ارتفاع المستوى العلمي و الثقافي للعاملين ، اقتحام المرأة لسوق العمل و وجود كثرة من الموظفات المتزوجات ، و كثرة من الأمهات ، و هو ما يفرض على إدارة الموارد البشرية خلق ساعات عمل مرنة تتناسب وخصائص هذه الفئة ، و نذكر على سبيل المثال ما جاء في المادة 55 من القانون رقم 90-11 المتعلق بعلاقات العمل المؤرخ في 21 أفريل 1990 بالجزائر : تستفيد العاملات خلال فترات ما قبل الولادة وما بعدها من عطلة الأمومة طبقا للتشريع المعمول به ، و يمكنهن الاستفادة أيضا من تسهيلات حسب الشروط المحددة في النظام الداخلي للهيئة المستخدمة.

- تغير ملامح الوظائف و متطلبات أدائها مما يتطلب تعديلات على طبيعة و خصائص و مواصفات الأفراد الذين يؤديونها ، مما يتطلب وجود خبراء و متخصصين في إدارة الموارد البشرية ووسائل حديثة أكثر تناسبا للتعامل مع هذه النوعيات من العاملين، إذ لم يعد على مستخدمي المنظمة - باختلاف رتبهم- أداء المهام و الواجبات المرتبطة بوظائفهم فحسب ، بل أصبح عليهم اكتساب الكثير من المهارات والخبرات المتجددة التي تتطلبها التغيرات الكثيرة و السريعة التي عرفتها مجالات العمل ، إذ صار أساس النجاح في المنظمات هم من يطلق عليهم "عمال المعرفة " **Knowledge workers** من الموارد

البشرية الرفيعة المستوى الذين يوظفون مهاراتهم وكفاءاتهم العالية لتحقيق أهداف منظماتهم من خلال النشاطات المعرفية التي يقومون بها وعلى رأسها ابتكار المعرفة بالبحث والتطوير، ونشرها بالتدريب ووسائل الإعلام والاتصال، والاستفادة منها من خلال إنتاج مُنتجات وخدمات جديدة.

- الارتفاع المتزايد لتكلفة استخدام المورد البشري إذ تشكل الأجور و الحوافز نسبة عالية ومتزايدة في تكاليف الإنتاج، إضافة إلى العبء الذي تتحمله المنظمة نتيجة بعض الظواهر المتعلقة بالعنصر البشري مثل الغياب و انخفاض إنتاجية العمال .

- تعقد المهام الإدارية ، حيث أن المنافسة الأجنبية و التطور التكنولوجي الهائل، و ثورة المعلومات و تزايد معدلات التطوير و الابتكار، و عدم الاستقرار البيئي، عوامل أدت إلى تعقد المهام الإدارية، و هو ما استلزم مشاركة مديري الموارد البشرية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، و تنمية القدرة التنافسية من خلال تصميم البرامج الفعالة لاستقطاب الكفاءات و تنمية قدراتها و تحسين أدائها. (المرسى، 2003:20)

وقد تعرض Duttan، لظاهرة التطور التكنولوجي في المنظمة المعاصرة ودلالاته التنظيمية وتوصل إلى أن العنصر البشري يمثل العنصر الحاكم في تحقيق التكيف مع التطور التكنولوجي في المنظمة الحديثة". (الخزاعي ، 2003:17)

- اتساع نطاق التدخل الحكومي في مجال تشريعات العمل و تنظيم علاقات العمل بين العمال و المنظمة عن طريق إصدار قوانين وتشريعات عمالية (مثال قانون 90-11 المؤرخ في 21/04/1990 المتعلق بعلاقات العمل في الجزائر) مما يستوجب وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق هذه القوانين والتشريعات المنعقدة حتى لا تقع في مشاكل قانونية مع الجهات الحكومية.

- تزايد أدوار نقابات العمال في الدفاع عن حقوق العاملين و في إبداء الرأي تجاه سياسات و برامج تسيير الموارد البشرية في مختلف التنظيمات (مثال ما حدث في الجزائر من دور النقابات في قطاع الوظيف العمومي و رفضها الرفع من سن التقاعد) مما أوجب على المؤسسات تنظيم العلاقات مع ممثلي العمال للتخفيف من حدة الصراع معهم.

- إن العوامل الاجتماعية والثقافية ونظام التعليم...، كلها عوامل تؤثر على ثقافة المؤسسة التي تؤثر على

استراتيجيات المؤسسة، ورسالتها، وأهدافها، ومعاييرها، وممارساتها - وبالأخص ما يرتبط بتسيير الموارد

البشرية - مع مراعاة أن تكون إستراتيجية المؤسسة ومنتجاتها وسياساتها متوافقة مع ثقافة المجتمع؛ حتى تكتسب المؤسسة الشرعية والقبول من ذلك المجتمع، وتتمكّن من تحقيق رسالتها. (الهيبي، 2000:28)

(3) مهام تسيير الموارد البشرية في المنظمة :

يمكن تصنيف المهام الرئيسية التي تمارسها اليوم الإدارة الحديثة للموارد البشرية إلى المجموعات السبع- حيث ينضوي تحت كل مجموعة عدد من المهام الفرعية المتعلقة بها- الآتية :

(1) بناء القوة العاملة :

أ - التخطيط الإستراتيجي للعماله . ب - الاستقطاب. ج - الاختيار والتعيين . د - إدارة المسار المهني.

(2) تطوير الهيكل الوظيفي :

أ - تصميم الوظائف. ب - الاستفادة من مهارات العاملين : التدوير الوظيفي ، الإثراء الوظيفي.

ج - خطط الإحلال.

(3) تنمية وتطوير العاملين:

أ - التقديم والتهيئة المبدئية . ب - التدريب ، داخل وخارج المنظمة.

ج - تنوع وتطوير مهارات العاملين . د - تطوير المسار المهني.

(4) تحفيز العاملين :

أ - دراسة دوافع العاملين . ب - الأجور والتعويضات.

ج - نظم الحوافز والمزايا . د - التأديب والجزاء.

(5) صيانة القوة العاملة :

أ - برامج الأمن والسلامة . ب - الرعاية الصحية ، الطبية والنفسية.

ج - خدمات العاملين . د - الاستشارات المهنية.

(6) متابعة تقدم العاملين:

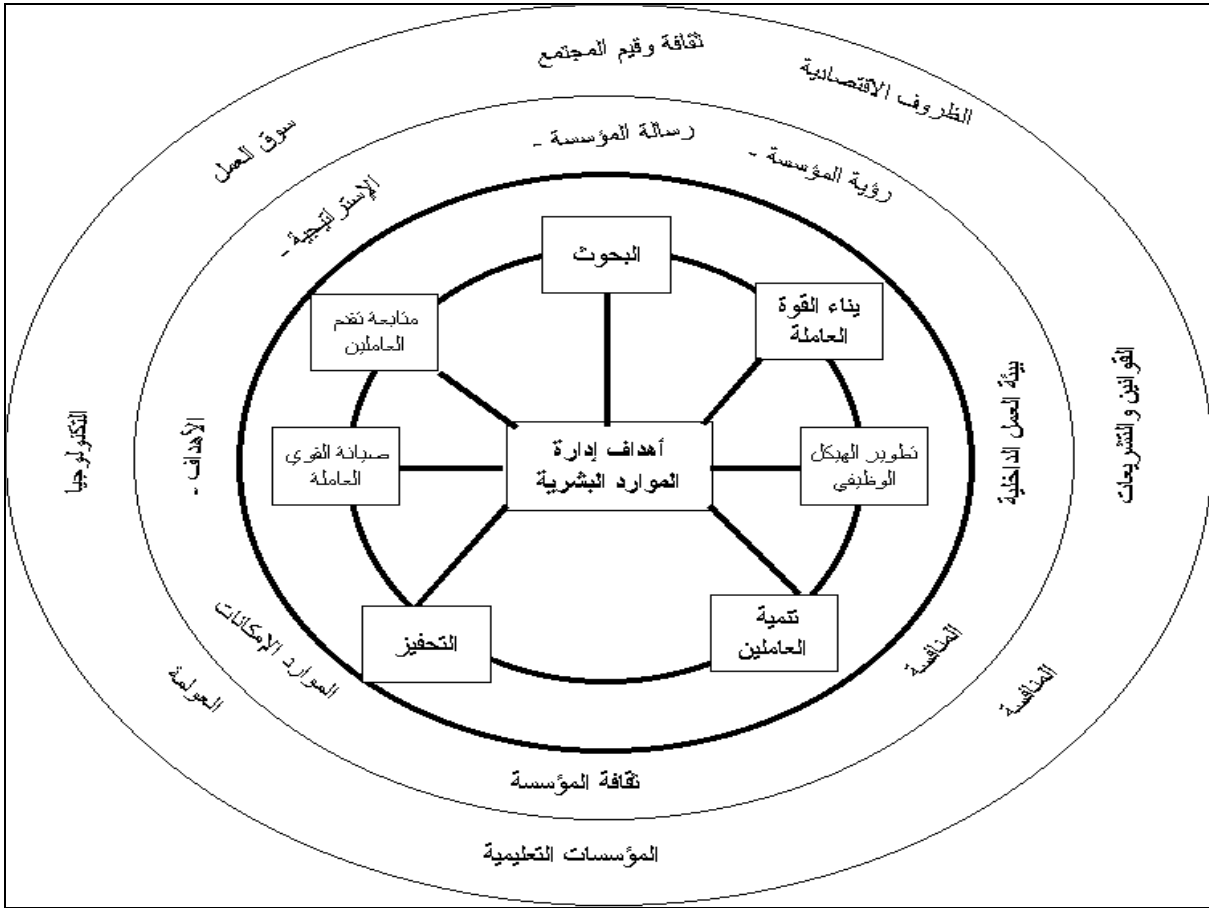
أ - تقويم الأداء. ب - متابعة المسار المهني (النقل ، الترقية ، الندب ، الإعارة ...). ج - خطط التقاعد.

(7) بحوث الموارد البشرية:

أ - نظم معلومات الموارد البشرية ب - تحليل التركيب الحالي والمستقبل للموارد البشرية.

ج - معدلات الغياب ودوران العمل د - عوامل الرضا والإنتاجية. (عبد الوهاب ، 2003:، 08).

الشكل رقم (04) : الإطار الكلي لتسيير الموارد البشرية :



المصدر: علي محمد عبد الوهاب: إدارة الموارد البشرية وأهميتها في تطوير الإدارة، اجتماع استشاري لتنمية الإدارة العامة والمالية العامة 3-1 تموز/يوليو - 2003، اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا للأمم المتحدة، بيروت، لبنان، 2003، ص، 08.

4) أهداف تسيير الموارد البشرية في المنظمة :

أما عن الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها في المنظمات فيمكن تلخيصها كمايلي :

- تعظيم إنتاجية التنظيم.
- الحفاظ على التنظيم القائم كوحدة " الوقاية التنظيمية".
- تحقيق التعاون الفعال بين العاملين لتحقيق أهداف المشروع.
- إيجاد الحافز لدى القوة العاملة لتقديم أقصى مجهود لتحقيق أهداف المشروع.
- تنمية العلاقات الطيبة في العمل بين جميع أفراد التنظيم.
- تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص لجميع العاملين في المنظمة من حيث الترقية والأجور و التدريب.
- توفير ظروف وأحوال العمل المناسبة التي تكفل جواً مناسباً للإنتاج، وعدم تعريض العمال

- لأية مخاطر مثل حوادث العمل الصناعية وأمراض المهنة.
- اختيار أكفأ الأشخاص لشغل الوظائف الخالية والقيام بإعدادهم وتدريبهم للقيام بأعمالهم على الوجه المطلوب.
- إمداد العاملين بكل البيانات التي يحتاجونها والخاصة بالمشروع ومنتجاته وسياساته ولوائحه
- وتوصيل آرائهم واقتراحاتهم للمسؤولين قبل اتخاذ قرار عيّن يؤثر عليهم.
- الاحتفاظ بالسجلات المتعلقة بكل عامل في المنظمة بشكل موحد.
- رعاية العاملين وتقديم الخدمات الاجتماعية والثقافية والعلمية لهم.
- توعية العاملين بمدى أهمية دورهم في تحقيق أهداف خطة التنمية الاقتصادية و دفعهم لبذل أقصى جهود ممكنة . (المرسى، 2003:39)

المراجع :

- 1) Jean Marie Peretti : Gestion Des Ressources Humaines, 21^{ème} édition, Magnard-Vuibert ,paris, France, juin 2016,p.01.
- 2) Bernard Martory et Daniel Grazet ; Gestion des ressources humaines: Pilotage social et performances, Dunod,Paris, 2001, P 238.
- 3) Dictionary of Human Resources and Personnel Management,, A & C Black , London , 2006,p 128.
- 4) محمد فتحي: 766 مصطلح إداري، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة، مصر، 2003، ص 233
- 5) إبراهيم حسن بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، النهضة العربية ، بيروت. 2002 ص 19
- 6) جمال الدين محمد المرسي : الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، المدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن 21 ، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2003 ، ص 16.

(7) دةة ع.إ.، زن الصباغ: إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، الطبعة الأولى ، عمان، دار وائل للنشر .والتوزيع، 2008 ، ص20.

(8) نافز أيوب محمد : الأهمية التنموية لرأس المال البشري في الوطن العربي ودور التربية والتعليم فيه. مجلة علوم إنسانية ، السنة السابعة:العدد: 44 شتاء 2010 ، www.ulum.nl ، ص05.

(9) جمال الدين محمد المرسي: مرجع سابق ، ص 20.

(10) احمد الخزامي: إدارة الموارد البشرية إلى أين ؟ التحديات ، التجارب ، التطلعات ، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة ، مصر، 2003، ص.17.

(11) خالد عبد الرحيم مطر الهبتي: إدارة الموارد البشرية:مدخل استراتيجي، دار الحامد ، عمان، 2000 ، ص28

(12) علي محمد عبد الوهاب: إدارة الموارد البشرية وأهميتها في تطوير الإدارة، اجتماع استشاري لتنمية الإدارة العامة والمالية العامة 1-3 تموز/يوليو - 2003 ، اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا للأمم المتحدة ، بيروت، لبنان ، 2003 ، ص.06.

(13) جمال الدين محمد المرسي : مرجع سابق، ص 37 ، 38 ، 39.

المحور الثاني :

تحليل سوسيولوجي لاستخدام المورد البشري في المؤسسة .

- التطور التاريخي لممارسات تسيير الموارد البشرية .
- المداخل النظرية المساهمة في تطور وظيفة تسيير الموارد البشرية .

مطبوعة الدعم اليداغوجي

محاضرة رقم (04) : التطور التاريخي لممارسات تسيير الموارد البشرية.

مقدمة :

إن ممارسات تسيير الموارد البشرية- كوظيفة أو كوحدة تنظيمية- بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة ، إنما هي نتيجة لمجموعة من التطورات المتداخلة فقد تشكلت منذ العصور القديمة، وكان لابد من وجود شخص أو جهة مختصة في التعامل مع الأفراد أثناء أدائهم لمختلف النشاطات الإنتاجية، ويمكن إيجاز التحولات التي طرأت في مفهوم وممارسات تسيير الموارد البشرية فيما يلي:

- التحول من مفهوم تسيير الأفراد إلى تسيير الموارد البشرية.
- التحول من تسيير العاملين كأفراد إلى تسيير العاملين كرأس مال فكري.
- التحول من الدور التنفيذي لتسيير الأفراد إلى الدور الاستشاري والتنفيذي لتسيير الموارد البشرية.
- التحول من الدور التقليدي لتسيير الأفراد إلى الدور الاستراتيجي للموارد البشرية.

-التحول من تسيير الأفراد كجزيرة منعزلة إلى تسيير الموارد البشرية كفريقٍ ضمن فرق عملٍ متكاملة.
-التحول من الأداء التنفيذي للمهام التقليدية لشؤون العاملين إلى تسيير الموارد البشرية لتعزيز الميزة التنافسية.

-التحول في التسيير التقليدي لشؤون العاملين إلى تسيير الموارد البشرية تحت مظلة تسيير الجودة الشاملة. (أحمد سيد، 2000:38)

ويمكننا تقسيم التطور التاريخي لهذه الممارسات إلى المراحل التالية :

1) مرحلة ما قبل الثورة الصناعية :

كان نشاط الزراعة و الصيد هو الشكل السائد للإنتاج عند الإنسان وقام كبار السن من ذوي الخبرة بممارسة مهام تعليم الشبان أفضل أساليب و طرق أداء العمل، هذه الأخيرة شهدت تطورات عديدة خاصة مع ظهور الحرف في مختلف الحضارات الإنسانية القديمة- كالحضارة الإغريقية، اليونانية، حضارة ما بين النهرين والحضارة الفرعونية- وما نجم عن ذلك من تطور في مبادئ التسيير والإدارة ، و في شق الطرق والبنىات الضخمة كأهرامات مصر، سور الصين...وتطوير أنظمة المحاسبة وما إلى ذلك من إنجازات تحققت بسبب الاستخدام الفعال للعنصر البشري.

ففي الحضارة اليونانية القديمة مثلاً أتبع اليونانيون القدماء بعض الطرق لشغل الوظائف العامة، والتأكد من أهمية اختيار الفرد لشغل الوظيفة التي تتناسب مع قدراته ومواهبه، وذلك ضماناً للقيام بأعباء تلك الوظيفة.(المليحي، 1997:35)

كما عرفت الصين القديمة أقدم نظام في التاريخ لشغل الوظائف العامة على أساس عقد الاختبارات والمفاضلة بين المتقدمين لاختيار الأصلاح. وهو إجراء تقدمي للغاية لم تأخذ به الدول الحديثة إلا في القرنين التاسع عشر والعشرين. (بوهزة، 2004:26)

لتأتي بعد ذلك الحضارة الإسلامية بنموذج فريد في التعامل مع الأفراد ، يضبطها في ذلك تعاليم الإسلام ومبادئه ونذكر منها :

- مبدأ تلازم السلطة والمسؤولية في قول الله تعالى : " يا أيها الذين آمنوا أطيعوا الله وأطيعوا الرسول وأولي الأمر منكم، فإن تنازعتم في شئ فردوه إلى الله والرسول إن كنتم تؤمنون بالله واليوم الآخر ، ذلك خير وأحسن تأويلاً." (القرآن الكريم، سورة النساء، الآية. 59)

- مبدأ التحفيز في قول الله تعالى: " ولكل درجات مما عملوا وليوفهم أعمالهم وهم لا يظلمون."

(القرآن الكريم، سورة الأحقاف، الآية 19).

انتشر في المرحلة التي سبقت ظهور الثورة الصناعية، نظام الإنتاج العائلي باستخدام الطرق البدائية اليدوية، وقام كبار العاملين من ذوي الخبرة بممارسة مهام تسيير الأفراد ، كما عرفت نظام العبودية حيث اعتبر العامل من ممتلكات صاحب العمل الذي كانت له السلطة المطلقة يبيعه ويشتره شأنه شأن كل السلع ، فلم يكن العامل يتمتع بأي نوع من الحقوق. ثم ظهر نظام الصناعة اليدوية وفيه برزت فئة تملك الخبرة والمهارة ، بدأت تعمل مقابل الأجر إلى أن جاء نظام الطوائف وبه شكلت كل طائفة لها قانونها يوضح شروط الدخول للمهنة وأجورهم ومستويات إنتاجهم ، ويمثل هذا النظام احتكارا للصناعة أو الحرفة. (زويلف ، 1994:10)

(2) مرحلة الثورة الصناعية :

تميزت الثورة الصناعية في أوروبا بظهور الآلات والمصانع الكبيرة، وزيادة ساعات العمل، والتركيز على الإنتاج ، فقد "أدى ظهور الثورة الصناعية في النصف الثاني من القرن التاسع عشر إلى ميلاد حركة الوظائف بعيداً عن المنازل ، بمعنى إحلال نظام العمل بعيداً عن مكان الإقامة بدلاً من العمل في المنازل، وإحلال نظام المصانع الكبيرة بدلاً من الورش الإنتاجية الصغيرة، وهذا التغيير في نظامي العمل والإنتاج أدى إلى تجمع أعداد كبيرة من الأفراد في مكان واحد وهو المصنع؛ الأمر الذي أدى إلى زيادة الحاجة لأنشطة التخطيط (الاستقطاب، الاختيار، والتعيين للقوى العاملة". (أحمد ماهر، 1999:35)

" ومنذ 100 سنة لم تكن المؤسسات تحتوي على قسم ولا مختصين في تسيير الموارد البشرية ، وكان المشرفون - les contremaîtres - هم من يتولون مهام تسيير علاقات العمل ، و في كثير من الأحيان أساءوا إلى العاملين تحت إمرتهم مما أدى إلى ظهور دعوات لتحسين شروط العمل ومن ثم تشكلت النقابات واتحادات العمال التي تطالب بحقوقهم". (Silvana et al, 2007:02).

يمكن القول بأن ممارسات الموارد البشرية الرسمية الأولى تبلورت نتيجة للثورة الصناعية ، فقد تطلب نظام المصنع وجود أعداد كبيرة من العاملين من ذوي المهارات المتميزة لتشغيل ماكينات ذات عمليات متخصصة ، نتيجة لذلك برزت الحاجة إلى مدراء متخصصين في مجال الموارد البشرية لتدريب وتنظيم العلاقات ووضع جداول العمل لهؤلاء العاملين. (المرسي، 2003:26)

وقد شهدت سنة 1842 ، صدور حكم قانوني أضاف الشرعية على وجود اتحادات العمال، فأصبح وجود اتحاد للعمال لا يعتبر عملاً غير مشدد في حد ذاته. ولكن هذا الحكم لم يضيف صفة الشرعية على الأسلوب أو الطريقة التي يتم بها هذا الاتحاد وفقاً لقواعد التآمر الجنائي للمؤسسة في بريطانيا، والتي كانت تستخدمها المحاكم الأمريكية في ذات الوقت بتجريم التجمعات العمالية المنظمة، فقد كانت قاعدة التآمر الجنائي هذه تنص على أن تجمع العمال وتنظيمهم ضد سلطة الإدارة يعتبر عملاً غير مشروع.

وقد ساهم هذا الحكم القانوني منذ سنة 1842 ، في اتساع حركة التجمعات العمالية، ولو أنها لم تضيف عليها الشرعية الكاملة، ولم يتم الاعتراف الرسمي الكامل بدورها كوسيطٍ يستخدم أسلوب المفاوضة الجماعية بين العمال والإدارة، إلا بعد مائة سنة تقريبًا من هذا التاريخ.(سلطان،1993:47)

و على الرغم من النتائج التي حققتها الثورة الصناعية من حيث زيادة الإنتاجية وتراكم رأس المال، إلا أن العامل في تلك الفترة كان ينظر إليه كسلعة تباع وتشتري وإجمالاً يمكن وصف الأنشطة المتعلقة بتسيير الموارد البشرية قبل سنة 1900 ، بأنها كانت عشوائية وغير منظمة- بالرغم من نشأة منصب المشرف - بحيث تركّزت على وظيفتي الاستقدام والصيانة فقط من خلال :

- استقطاب العمالة بقدر الحاجيات الكمية للمؤسسة و السهر على احترام القوانين والرقابة المباشرة لمدى قيام العنصر البشري بدوره الإنتاجي.

3) مرحلة ما بعد الثورة الصناعية (وتمتد إلى وقتنا الحالي) :

شهدت هذه المرحلة أحداثاً ، أثرت في تطور ممارسات تسيير الموارد البشرية و من أبرزها :

- اعتبار مرحلة (1900- 1946) ، الفترة التي شهدت الميلاد الحقيقي لتسيير الموارد البشرية، فأصبحت إدارة الأفراد مهنة، ونمت المعارف العلمية الخاصة بهذا الميدان ، وبدأت تتراكم. وتشمل هذه المرحلة الحرب العالمية الأولى التي أدت إلى تغيرٍ سريعٍ في أسواق العمالة، والانتقال من أسواق تتسم بوفرة العرض إلى أسواقٍ تتسم بندرة العمالة، الأمر الذي أدى إلى الاستخدام المتزايد للتدريب، والذي كان يعكس الاهتمام باتجاهات العاملين، وكان يهدف بالتالي إلى تقليل معدل دوران العمالة، واتسع أيضًا نطاق استخدام أساليب تقييم الأفراد. (يرقى،2008:10)

كما شهدت هذه المرحلة أحداثاً ، أثرت في تطور ممارسات تسيير الموارد البشرية و من أبرزها :

- ظهور حركة الإدارة العلمية بقيادة فردريك تايلور ،(Frédéric Taylor) ونشره لكتاب "مبادئ الإدارة العلمية" سنة 1911، بما ساهم في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية من خلال تنظيم العلاقة بين الإدارة والعاملين ، وأثر التخصص وتقسيم العمل والتدريب والتحفيز المادي للعاملين، وقد نادى تايلور، وكان مهندسًا للإنتاج، بالفصل بين مسؤوليات الإدارة ومسؤوليات العاملين، فالإدارة وفقًا له مسؤولة عن التخطيط، والعمال مسؤولون عن التنفيذ. لقد قام تايلور عن طريق الاستعانة بدراسات الزمن والحركة في تحديد التصميم الملائم للوظائف بناءً على أسسٍ علمية، وباقتراح طرقٍ ومستوياتٍ لتنفيذ كل وظيفة؛ للإشراف على العاملين وتدريبهم على الاستخدام السليم للأدوات والمعدات ولتقييم أداء كل عامل". (راوية حسن ، 2000:16)

- في 1914 كان أول ظهور لإدارة الموارد البشرية في المنظمات الصناعية في شركة فورد في الولايات المتحدة الأمريكية ، وكان يطلق عليها اسم " إدارة الاستخدام " وتهتم أساسا بشؤون الاستخدام والتوظيف و تحديد الأجور.(عقيلي،2005:32)

- تأثير العلوم الاجتماعية على ميدان الموارد البشرية فقد شهدت سنة ، 1913 نشر هيجو منستيرج

(Hugo Munsterberg) لكتاب " علم النفس والكفاءة الصناعية" ، وأدخل هذا الكتاب لأول مرة مفهوم علم النفس الصناعي في مجال إدارة الأفراد، كما قدم اقتراحات لتحسين الطرق والأساليب الخاصة باختبارات التعيين والتدريب، وبتقييم الأداء، وبالكفاءة الإنتاجية كما تم إنشاء أول مقرر دراسي لإدارة الأفراد في جامعة دارتموث Dart Mouth في الولايات المتحدة الأمريكية في 1911.(سلطان،2003:49).

- - دراسات هاوثورن التي قام بها التون مايو و التي أكدت على ضرورة توفير الظروف المناسبة للعمل و الاهتمام بالتحفيز و تحسين العلاقات الاجتماعية داخل المنظمات بحيث أظهرت الدراسة تأثير روح العمل الجماعي في الرفع من مستوى أداء المنظمة .

- الحربين العالميتين الأولى و الثانية اللتين بينتا أهمية الموارد البشرية في تغطية احتياجات الحرب فتوجهت جهود الحكومات و أصحاب الأعمال نحو تحسين ظروف العمل و الرفع من الأجور كما ظهرت طرق اختيار الموظفين مثل اختبار ألفا و بيتا. β, α إضافة إلى زيادة استخدام أسلوب التدريب بواسطة قدامى أو كبار العاملين، و ظهور التدريب أثناء العمل؛ والبرامج الهامة للتدريب في الصناعات المختلفة.(سلطان،2003:49).

و تجدر الإشارة إلى أن ما شهده النصف الأول من القرن الماضي من أزمات اقتصادية حادة ، إلى جانب الأزمات التي رافقت و أعقبت الحرب العالمية الثانية ، و تأثيراتها على تطور إدارة الموارد البشرية، حيث ساعدت في ظهور تشريعات مختلفة تلزم الدولة بضرورة التدخل لصالح العمال، و تحسين أحوالهم الاجتماعية و النفسية و المادية، فكان من بين هذه التشريعات القوانين الخاصة بتكافؤ فرص التوظيف، إذ بموجبها منع التحيز في عمليات التوظيف و الترقية و التعويض ، كما اعتبرت المعاملة على أساس الجنس أو النوع أو الديانة أو اللون معاملة غير قانونية و مرفوضة من قبل المجتمع الدولي.(السالم،1991:18)

و العوامل السابقة كانت وراء إنشاء إدارات تهتم بشؤون الأفراد العاملين في المنظمات (الصناعية خاصة) و تقوم بمهمة التفاوض مع النقابات العمالية و سميت بوظيفة " إدارة الأفراد والعلاقات الصناعية " وشاعت هذه التسمية في الولايات المتحدة الأمريكية و بريطانيا ، كما ظهر تخصص إدارة الأفراد كتخصص جديد في مجال إدارة الأعمال ، و تبلورت ممارسات إدارة الموارد البشرية في تصميم سجلات العاملين - التي شملت معلومات مثل بتاريخ التوظيف و نوعية الوظيفة و تطور الأداء الوظيفي - و الاحتفاظ بها.

- وبعد ستينات القرن العشرين تطورت ممارسات تسيير الموارد البشرية، و امتدت إلى تدريب الموارد البشرية وتنميتها، وتحفيزها وضبط علاقات العمل، وانتقلت تسمية الإدارة المتخصصة في القيام بهذه النشاطات من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية، إذ يعد " اصطلاح الموارد البشرية , اصطلاحا حديثا والذي حل تدريجيا محل اصطلاح الأفراد نتيجة توسع وعمق هذا المجال من الدراسة , وقد كانت سنة 1990 هي نقطة التحول لهذه الثورة التدريجية عندما قامت الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد , بتغيير المصطلح إلى إدارة الموارد البشرية , ليشتمل مع زيادة الأدوار الإستراتيجية للموارد البشرية في المنظمات, وليصبح مدير الموارد البشرية شريكا كاملا في الأعمال المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي". (راوية ، 1990:20)

وبالنظر إلى التغيرات المتسارعة التي يشهدها عالم الأعمال اليوم ، زادت أهمية تسيير الموارد البشرية من خلال :

- اتسع نطاق ممارستها ليشمل جميع العاملين في المنظمة بمختلف المستويات الإدارية من حيث المهن و التخصصات .

- اتساع مجالاتها نحو تسيير جوانب جديدة مثل : التقاعد المسبق ، إدارة الحياة الوظيفية، تحقيق التوافق مع القوانين و التشريعات الحكومية .

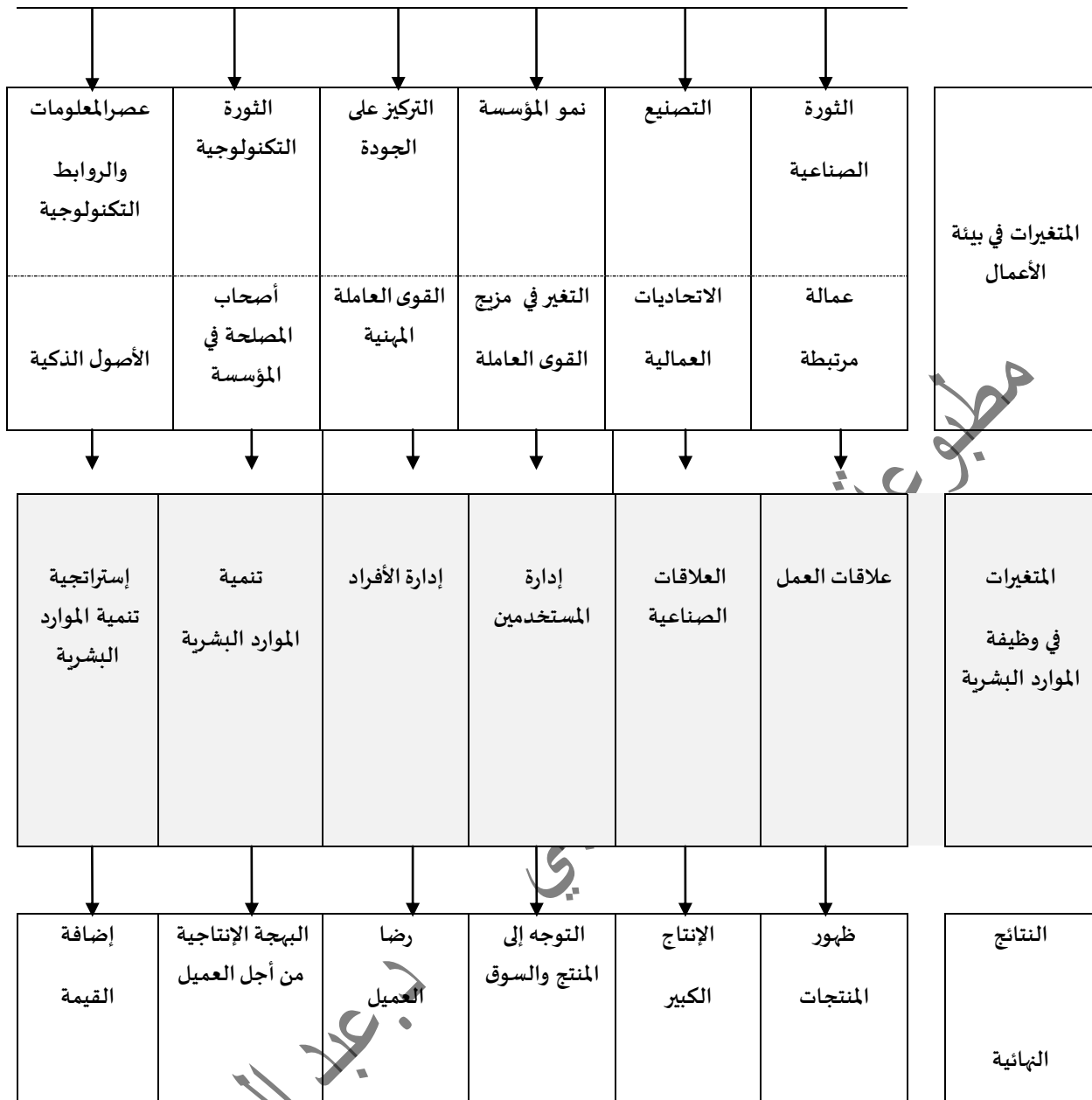
- إدخال التقنيات الحديثة للإعلام و الاتصال في عمل هذه الإدارة و ظهور التعاملات الالكترونية وما تبعها من ظهور مصطلحات جديدة مثل التسيير الإلكتروني للموارد البشرية E-GRH، التعليم الإلكتروني E-LEARNING...وهو الأمر الذي يفرض على هذه الوظيفة ضرورة التكيف مع هذه التغيرات.

كل المستجدات السابقة أدت بالمنظمات- في الدول المتقدمة خاصة - إلى النظر إلى ممارسات تسيير الموارد البشرية باعتبارها أحد وظائف المؤسسة الأساسية المميزة في العصر الحديث ودعامة أساسية في تحقيق المنظمة لأهدافها وعلى رأسها تحقيق التطور والنمو .

وفي الأخير ، يتبين لنا مما سبق أن مضمون وأهمية وظيفة تسيير الموارد البشرية و تموقعها التنظيمي داخل المنظمات، تغير منذ الحرب العالمية الثانية، واتجه للتوسع نتيجة تعقد نشاط المنظمات المعاصرة، ويمكننا استعراض هذا التغير والتطور حسب الشكل التالي :

شكل رقم (05) : التطور التاريخي لوظيفة تسيير الموارد البشرية :

ما بعد 1995	1995 - 1980	1980 - 1960	1960 - 1940	1940 - 1900	1900 - 1850	العصر
-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------



المصدر: أشلوك تشاندا و شلبا كبرا : إستراتيجية الموارد البشرية، ترجمة عبد الحكم أحمد الخزامي، دار الفجر، مصر، 2000، ص 17.

المراجع :

- (1) أحمد مصطفى، إدارة الموارد البشرية منظور القرن الحادي والعشرون، دار الكتاب، القاهرة، 2000، ص 38.
- (2) إبراهيم عبد الهادي المليجي : الإدارة، مفاهيمها وأنواعها وعملياتها، المكتب العلمي للكمبيوتر والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1997، ص. 35.

- (3) محمد بوهزة : تطور دور الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية: حالة المؤسسات الجزائرية. الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ، جامعة ورقلة ،
- (4) كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، 10 - 09 مارس 2004 ، ص.26.
- (5) القرآن الكريم، سورة النساء، الآية 59 .
- (6) القرآن الكريم، سورة الأحقاف، الآية 19 .
- (7) مهدي حسن زويلف : إدارة الأفراد في منظور كمي و العلاقات الإنسانية ، دار المجدلوي ، ط1، الأردن ، 1994 ، ص 10
- (8) أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999 ، ص35
- 9) Pozzebon Silvana et al.; « La gestion des ressources humaines D'hier à demain» *Gestion*, 2007/3 Vol. 32, p. 99-109. DOI : 10.3917/riges.323.0099.
Article disponible en ligne à l'adresse: <http://www.cairn.info/revue-gestion-2007-3-page-99.htm>.
- (10) جمال الدين محمد المسمي : الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، المدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن 21 ، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2003 ، ص26.
- (11) محمد سعيد سلطان: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، بيروت، 1993 ، ص40
- (12) حسين يرقى: إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية ، حالة سوناطراك، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير، تحت إشراف : أحمد كودري، جامعة الجزائر ، 2007-2008، الجزائر، ص 10.
- (13) راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000 ، ص16
- (14) عمرو وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، ط1، الأردن ، 2005، ص32
- (15) محمد سعيد أنور سلطان : إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، مصر ، 2003، ص.49
- (16) المرجع نفسه ، ص 49.
- (17) مؤيد سعيد السالم، عادل حرشوش صالح: إدارة الموارد البشرية ، ديوان العلوم للطباعة و النشر ، بغداد ، 1991، ص18
- (18) راوية محمد حسن : إدارة الموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، مصر، 1999، ص20

محاضرة رقم (05) : المداخل النظرية المساهمة في تطور وظيفة تسيير الموارد البشرية.

مدخل :

بعد أن تطرقنا في المحاضرة السابقة إلى التطور التاريخي لممارسات تسيير الموارد البشرية، سنتناول في هذه المحاضرة تطور الفكر الإداري المرتبط بتسيير الموارد البشرية، فقد تبلورت التطورات التي لحقت بهذا الفكر في عدة تيارات، لكن قبل التطرق إليها يجب الإشارة إلى أن الفلسفة المسيطرة في مجال نظرية المنظمة هي فلسفة النظام المغلق ثم تغيرت بعد ذلك إلى فلسفة النظام المفتوح إذ أصبح التأكيد أهمية تحليل متغيرات البيئة الخارجية إلى جانب تعزيز الرؤية بأهمية تحليل المتغيرات الخاصة بالبيئة الداخلية.

(1) مدخل الإدارة العلمية :

ظهرت حركة الإدارة العلمية (scientific Management Theory) في ثمانينات القرن التاسع عشر وعلى رأسها فريدريك تايلور (Frederick Winslow Taylor) (1856 - 1917)، نتيجة العديد من العوامل التي شهدتها أوروبا و بريطانيا والولايات المتحدة الأمريكية؛ من تطور صناعي هائل، و توسع في الحركة التجارية و الاقتصادية، وكذا الرغبة الملحة لتشغيل رؤوس الأموال في الإنتاج الصناعي، دون إعداد طبقات عمالية مدربة و قادرة على الأداء بفعالية و كفاءة. (Taylor، 1992:08)

وقد تبنت هذه الحركة أسلوب البحث عن أفضل طريقة للأداء، بغرض تحسين إنتاجية العمل (labor productivity). (طه، 2002:120).

ولقد أدت نظرتها نحو زيادة الإنتاج إلى اعتبار العامل أداة من أدوات الإنتاج، وعليه فلكي يتمكن العامل من إعطاء أقصى طاقته الإنتاجية فلا بد أن تهتم الإدارة بتدريبه على العمل وأن تراقبه بواسطة المشرفين مع حفزه مادياً ومعاقبته إذا قصر في إنتاج الكمية المطلوبة منه. (العميان، 2005:38)

وبهذا تكون النظرية قد تبنت الدراسة العلمية في حل المشاكل الإدارية، اختيار الموارد البشرية والمادية، تحديد عمل كل فرد وتوزيع المهام بين الإدارة والعمال، وهذا يشير إلى أن الاهتمام كان منصبا على مبدأين أساسيين هما :

مبدأ التخصص وتقسيم العمل :حيث يعهد لكل عامل بعمل محدد يتم تدريبه عليه بأفضل طريقة لضمان الأداء الجيد.

مبدأ التفاوض (رفض الصراع):الذي يعتبر بمثابة السبيل لحل المشاكل وأساس التفاوض بين العمال والإدارة ومن ثم الابتعاد قدر الإمكان عن المشاكل التي تعرقل سير العمل. (غري، 2002:35)

وقد قوبلت حركة الإدارة العلمية -على الرغم من المزايا العديدة التي قدمتها لأصحاب رؤوس الأموال - بمقاومة عنيفة وخاصة من النقابات العمالية، كونها أهملت الجوانب السلوكية

والتفاعلات الاجتماعية بينهم داخل المنظمة فظهرت صراعات بين إدارات المؤسسات وعمالها، مما أدى إلى بروز مشاكل عديدة في تلك المرحلة، كتحطيم الآلات، توقيف و طرد العمال و غيرها من المشكلات.

ونتح عن الانتقادات الموجهة للنموذج التايلوري في المنظمات ظهور "حركة العلاقات الإنسانية" التي ركزت على أهمية العنصر البشري في تحسين الإنتاجية و انطلقت هذه الحركة من فكرة أن : إنتاجية العمال لا تتأثر بالعوامل الفيزيقية للعمل ، و إنما تكون تبعاً لاهتمام الإدارة بشعورهم ، ومنحهم مكانة في التنظيم، من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات ، و تقديم خدمات مميزة لهم ، و معرفة توجهاتهم الاجتماعية و تطويرها كما أن الإدارة المهتمة بمشاعر و حاجات مواردها البشرية تحقق معدلات إنتاج أعلى و من ثم بدأ الاهتمام بالجوانب الإنسانية و الاجتماعية للعمال .

2) مدخل العلاقات الإنسانية :

ارتبط هذا الاتجاه دراسات هاوثورن Hawthornes لإلتون مايو Elton.Mayo ، و تتمثل هذه الدراسات في سلسلة التجارب التي اهتمت بتأثير العوامل السلوكية و النفسية على الإنتاجية في مجال العمل، فبعد حدوث اضطرابات عمالية في شركة Western Electric مصنع إنتاج أجهزة الهاتف في سيسرو- شيكاغو Cicero-Chicago)، نجم عنها انخفاض في الإنتاجية، طلبت الشركة من مستشاريها حلولاً للأزمة، هذه الأخيرة تم إرجاع سبب حدوثها إلى ظروف العمل السيئة، لكن تحسين هذه الظروف لم يؤدِّ إلى زيادة الإنتاج. (طه، 2002:142)

وفي 1924، استعانت الشركة بباحثين من جامعة هارفارد Harvard هما التون مايو E.Mayo و فريتز روتليز برغرغ F.Roethlisberger، فقاما بعزل مجموعة من النساء ووضعن في غرفة خاصة لإنتاج أدوات كهربائية لكن في ظروف عمل جيدة؛ حيث عمل الباحثان على تقديم وجبات غذاء مجانية، وساعات عمل أقل، و فترات راحة أكثر، كما تم السماح للموظفين بالقيام بالعمل على شكل مجموعات صغيرة، بالإضافة إلى تغيير في نظام الحوافز المالية، بجانب هذه التغييرات "المادية" تمت تغييرات في الإدارة، حيث أصبح المشرفون اجتماعيين وأكثر تفهماً. (Boyer,2003:64)

ولاحظ الباحثان أن الإنتاجية قد زادت بعد هذه التغييرات، وكان الاستنتاج الأولي أن التغييرات المادية هي السبب، لكن بعد عمل تغييرات سلبية، كتقليل الإضاءة أو زيادة درجة الحرارة لحد يصعب العمل فيه، كانت الإنتاجية لا تزال في ارتفاع. من ذلك استنتج الباحثان أن سبب زيادة الإنتاج ليست التغييرات في بيئة العمل، وإنما في طريقة إدارة العاملين، فكلما زادت الروح الاجتماعية بين الموظفين، زاد رضاهم عن عملهم و زادت إنتاجيتهم.

وتبين لمايو أن الإنتاجية ليست مرتبطة بالعوامل التقنية والمادية، بل ترتبط أيضا بعوامل اجتماعية غير مادية، وأن سلوك العامل ووجهة نظره لها أثر على إنتاجيته، وعليه ذهب مايو إلى أن العوامل والمؤثرات المادية تقل أهميتها إزاء العوامل والمؤثرات الإنسانية في تحديد الكفاية الإنتاجية. (المنيف، 1993:202)

وقد تم إرجاع هذه النتائج إلى أن العمال محل الدراسة أصبحوا موضع اهتمام الإدارة مما أدى إلى ارتفاع روحهم المعنوية، وبالتالي زيادة إنتاجيتهم.

وطبقا لذلك توصل مايو وزملاؤه إلى أن كمية العمل التي يؤديها العامل لا تتحدد تبعا لطاقته الفيزيولوجية وإنما تتحدد طبقا لحاجته الاجتماعية، وأن المكافآت والحوافز غير المادية تلعب دوراً رئيسياً في تحفيز الأفراد وشعورهم بالرضا، وأن الأفراد يجابهون الإدارة وسياستها ليس كأفراد وإنما كجماعة (المنيف، 1993:204)

وخرج الباحثون ببعض الاستنتاجات من هذه الدراسة أهمها: (طه، 2002:142)

- 1- يخلق الإشراف الجيد الثقة بين الرئيس والمرؤوسين.
- 2- الإنسان اجتماعي بطبعه ويجب أن تنظر إليه الإدارة هكذا.
- 3- يجب إشراك الجماعة عند مناقشة مشاكلها.
- 4- تأثير العوامل النفسية والاجتماعية على السلوك أقوى من العوامل المادية.
- 5- يشكل الأفراد العاملون في ظل ظروف واحدة جماعات غير رسمية فيما بينهم.
- 6- هناك ترابط بين العوامل التقنية والبشرية في المنظمات.
- 7- على كل مؤسسة بناء نظام عمل قادر على إدماج هذه الأبعاد.
- 8- لتحسين ظروف العمل يجب الاهتمام بالبعد البشري من خلال التعرف على محتوى العمل بهدف إعادة إعطائه معنى واهتماماً، فتحسين المناخ الاجتماعي يشكل تحسين ظروف العمل وهو ضروري لرضا العمال.

(3) المدخل السلوكي :

(1-3) نظرية تدرج الحاجات ماسلو :

تقوم نظرية ماسلو على مبدأ أن الحاجات الإنسانية تأخذ ترتيباً معيناً، وهي تعمل كمحرك ودافع للسلوك، فالحاجات غير المشبعة تولد عند الفرد توتراً وفقداناً لآتزان، ولا يمكن إشباع حاجات في مستوى معين ، قبل إشباع الحاجات التي ترتب في مستوى أدنى منها.(Čížek, 2012)

وتنطلق نظرية ابراهام ماسلو من عدة مسلمات وهي: (عريفج ، 2004:177)

-أن حاجات الإنسان غير المشبعة هي ما تدفعه للسلوك، أما الحاجات المشبعة فلا تحرك السلوك لأنها تترك نوعاً من الإحساس بالآتزان.

-إن حاجات الإنسان ليست جميعها بنفس القوة والتأثير، فالحاجات الأولية أشد إلحاحاً من الحاجات الثانوية.

-إن الحاجات متدرجة بصورة هرمية، يشترك الناس بصورة واضحة في اندفاعهم لإشباع الحاجات التي تأتي في قاعدة الهرم، ويتباينون في قوة اندفاعهم لإشباع الحاجات التي تمتد باتجاه قمة الهرم .

(أ) هرم الحاجات:

وضع ماسلو ترتيباً لإشباع الحاجات على شكل هرم ، وتأتي في قاعدة الهرم (الحاجات الفسيولوجية) ، وهذه الحاجات أكثر أهمية من غيرها لارتباطها بالبقاء، وتشمل الحاجات الأساسية للشخص ، ومن أمثلتها: الحاجة للهواء والماء والطعام، ويصعب على الإنسان أن يتجاهل السعي لإشباع هذه الحاجات قبل أن يتطلع إلى إشباع أي حاجة أخرى.

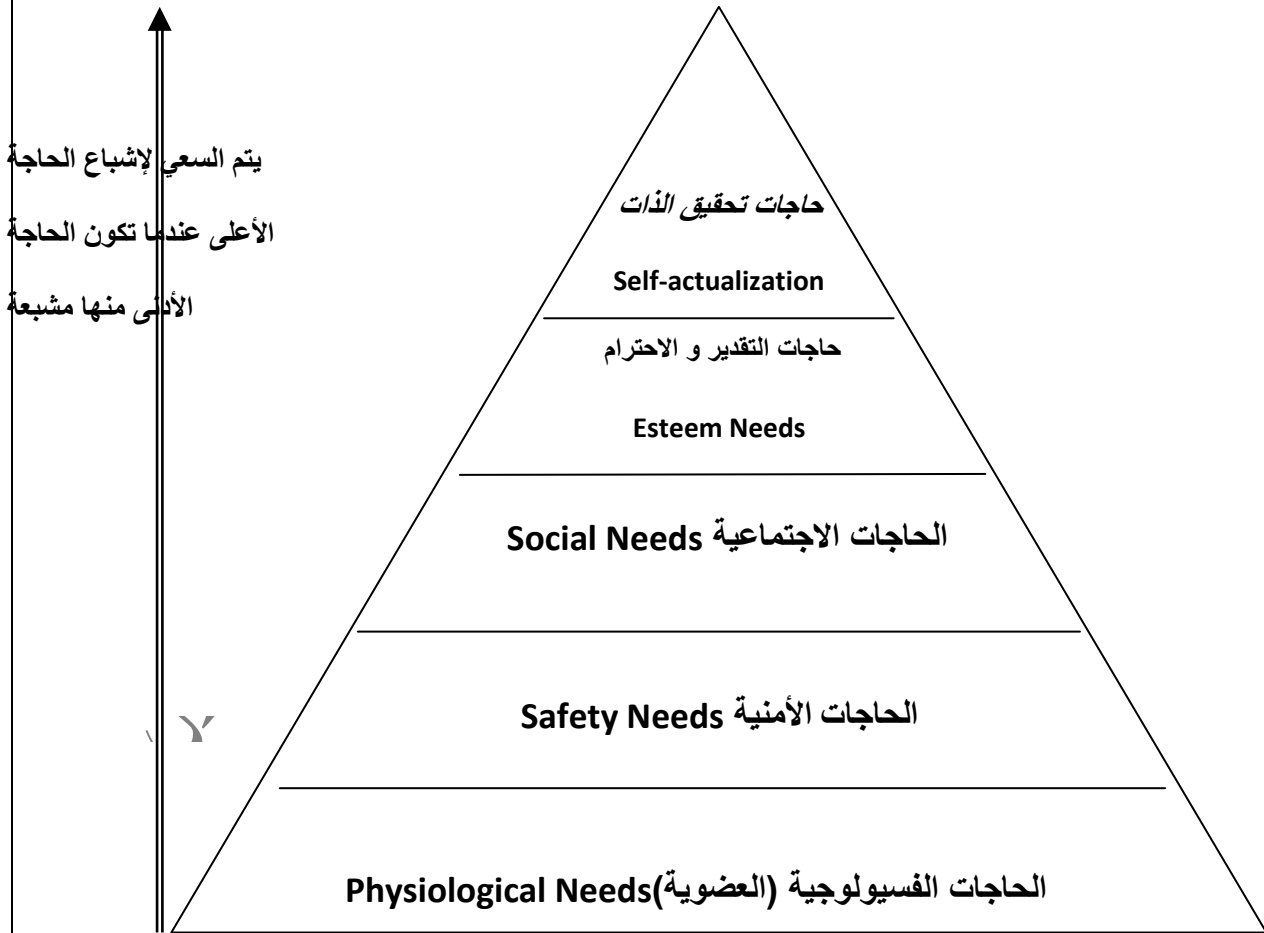
بمجرد أن يشبع الشخص الحاجات الفسيولوجية بدرجة مرضية فإنه ينتقل إلى (حاجات الأمان)، ففي مجال العمل الذي يمارسه مثلاً ، تبدأ مطالبه المتعلقة بالأمن في هذا المجال ، حيث تظهر الحاجة للحماية من المخاطر المادية، وتشمل هذه الفئة الضمانات الوظيفية، الاستقرار، الوقاية، الحاجة إلى التنظيم، والقوانين التي تحدد المسؤوليات والواجبات

عندما يتم إشباع الحاجات في المستويين الأول و الثاني، تبرز (الحاجات الاجتماعية)، كحاجات مؤثرة على السلوك الإنساني ، وعلى رأسها الحاجة للتفاعل مع الآخرين، حاجة الانتماء إلى جماعة تضم الشخص وتدافع عن مصالحه.(Ifedili,2012)

بعدها ينتقل إلى تلبية (حاجات التقدير والاحترام)، وتعني حاجة الشخص للتقدير والاحترام من الوسط الاجتماعي الذي يعيش فيه ، وهذا الأمر يبدأ من احترامه لذاته ، ما يدفع الآخرين لتقديره و توقيره.

ليصل في الختام إلى تحقيق حاجات تحقيق الذات ، والتي تمثل قمة التسلسل في هذه النظرية، وهي تتعلق بالحاجات الخاصة بنجاح الشخص في التعبير عن ذاته، إنه أصبح يملك القدرة على تحقيق ذاته من خلال عمله وفق الصورة التي يرى أنها تناسبه ، وبالتالي فإن سعي الشخص لإشباع تلك الحاجات يعني ضمنا أن جميع الحاجات التي تدنوها قد تم إشباعها، وقد أطلق عليها اسم: الحاجات ذات النهاية المفتوحة .

شكل رقم (06) هرم الحاجات لماسلو:



المصدر: طارق طه: الإدارة، منشأة دار المعارف، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 146.

ب) تقييم نظرية تدرج الحاجات لماسلو:

بالرغم من عمومية هذه النظرية، إلا أنها لا تنطبق على كل الحالات الخاصة، بل إنها تفسر فقط جزءا من السلوك الإنساني، أما عند تطبيقها على حالات خاصة فقد نجد صعوبة في ذلك، فلا يوجد دليل مادي على أن هناك ترتيب هرمي للحاجات الإنسانية، فالإنسان قد يشبع أكثر من حاجة في وقت واحد كما أن صور ودرجة إشباع الحاجات قد تختلف بين الأفراد أضف إلى ذلك التأثير الكبير الذي قد تلعبه البيئة و الجماعة التي ينتمي إليها الإنسان في توفير حاجاته وتحديدتها ومن ثم إشباعها، وهذا وقد وجهت العديد من الاعتراضات لهذه النظرية نذكر منها: (عطية، 2000: 134-135)

- اعتبر ماسلو أن جميع البشر يتدرجون بطريقة واحدة متسلسلة في إشباع الحاجات بدءا بالحاجات الفسيولوجية إلى غاية حاجات تحقيق الذات، رغم أن الواقع لا يقر بصحة ذلك دائما، ففي الحالة التي يرث فيها مثلا شخص ثروة عن عائلته فإن الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمن والحاجات الاجتماعية ستكون مشبعة، وبالتالي فإن إشباع هذا الشخص لحاجاته سيكون انطلاقا من الحاجة الرابعة وهي حاجة التقدير والاحترام.

- تفترض النظرية أن الإنسان يقوم بإشباع حاجة واحدة فقط في كل مرة، ولا ينتقل إلى إشباع الحاجات العليا إلا بعد أن يقوم بإشباع الحاجات الدنيا، لكن غير موجود دائما في الواقع، حيث يمكن للإنسان أن يقوم بإشباع أكثر من حاجة في نفس الوقت، فمثلا يسعى إلى الحصول العمل وفي نفس الوقت يسعى إلى تكوين علاقات اجتماعية مع الآخرين والحصول على التقدير والاحترام منهم.

- تفترض النظرية أن ترتيب الحاجات ثابت عبر الزمن، ولكن في الحقيقة هذه الحاجات تتغير مع تغير العوامل والظروف المحيطة بالإنسان مما يدفعه إلى إعادة ترتيبها لتتوافق مع التغيرات والظروف الجديدة المحيطة به.

2-3) نظرية العاملين لهرزبرغ:

تعد نظرية هرزبرغ، من أبرز النظريات التي تناولت موضوعي الدافعية والرضا الوظيفي، وعرفت بنظرية الدوافع الصحية وكذلك نظرية العاملين. (Saroja Dhanapal et.al, 2013 : 55)

وقد توصل فريدريك هرزبرغ Fredrick Herzberg إلى هذه النظرية بعد دراسة أجراها مركز الخدمات النفسية بمدينة بتسبرغ بنسلفانيا الأمريكية Pittsburgh, Pennsylvania عام 1959، من خلال مناقشات ومقابلات مكثفة مع حوالي 200 من المهندسين والمحاسبين في تلك المنطقة، طلب من خلال هذه المقابلات ذكر الأحداث التي كان لها الأثر الإيجابي أو السلبي على رضاهم في أعمالهم. (Barnabé, 1987 , 324).

وبعد معاينة النتائج توصل هرزبرغ ورفاقه إلى وجود عاملين اثنين لهما أثر على رضا الشخص للعمل، وفصل بين نوعين من مشاعر الدافعية، الرضا/والاستياء، وأن العوامل المؤدية إلى الرضا تختلف تماما عن العوامل المؤدية للاستياء. (Ghazi et.al,2010:190)

وقد طور هذه النظرية من خلال مقال نشره عام 1968 في مجلة Harvard Business Review بعنوان: « **One More Time : How Do Motivate Employees ?** » وميز بين نوعين من العوامل في مجال العمل ، **العوامل الدافعة** وبحسب هرزبرغ توجد خمسة عوامل داخلية متعلقة بالعمل يمكنها أن تؤدي إلى الرضا الوظيفي وتشمل (الإنجاز ، الاعتراف (بالإنجاز) ، العمل نفسه ، المسؤولية ، الترقية، أما النوع الثاني فيشمل:

العوامل الوقائية التي تعمل على حماية العامل وصيانتته ومنع الاستياء وعدم توفرها يؤدي إلى عدم الرضا عن العمل. (Evans,2010:02)

أ) العوامل الوقائية Hygiene Or Maintenance Factors:

حيث يحدد هرزبرج مجموعتين من العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي، المجموعة الأولى: وهي العوامل المرتبطة بالوظيفة أو العمل نفسه وتتمثل في دوافع تؤدي إلى رضا العاملين عن أعمالهم، وتنحصر في إحساس الفرد بالإنجاز، وتحمل المسؤولية، وتوفير فرص الترقية للوظائف الأعلى والمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل ، وهي العوامل المحيطة بالوظيفة أو العمل، وهي عبارة عن دوافع تؤدي إلى عدم رضا العمال عن أعمالهم، وحصرتها في الظروف التي تحيط بالعمل كالرئاسة أو الإدارة أو الإشراف أو نمط القيادة، وطبيعة العلاقات بين الموظف وزملائه، وبينه وبين رؤسائه، وظروف البيئة المحيطة بالعمل .

ووظيفة هذه العوامل هي منع "عدم الرضا"، ولكنها لا تؤدي في حد ذاتها إلى الرضا، وبمعنى آخر فهي تصل بالدافعية إلى درجة الصفر النظري ، وتعتبر "حد أمان" لمنع ظهور أي نوع من مشاعر الاستياء وعدم الرضا، وهو ما أكده كل إسلام و علي (Islam and Ali, 2013) في دراستهما حول تطبيق نظرية العاملين على الأساتذة، **Motivation-Hygiene Theory: Applicability on Teachers**.

ب) العوامل الدافعة Motivating Factors:

وهي العوامل المرتبطة بالوظيفة أو العمل نفسه تعد العوامل الدافعة الوحيدة- في نظر هرزبرغ القادرة على إحداث الرضا لدى العامل وتتمثل في دوافع تؤدي إلى رضا العاملين عن أعمالهم، وتنحصر في إحساس الفرد بالإنجاز، وتحمل المسؤولية، وتوفير فرص الترقية للوظائف الأعلى والمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل

وبصورة أكثر تفصيلا يمكن تصنيف العوامل الدافعة والوقائية كما يلي:

- العوامل الدافعة تؤدي إلى حماس ودافعية الأفراد ورضاهم عن العمل، وهذه العوامل موجودة في تصميم الوظيفة ومحتواها وتتمثل في: الإنجاز وأداء العمل، ومسؤولية الشخص عن عمله، والاحترام المتبادل، فرص التقدم والترقية، أداء عمل ذي قيمة في المنظمة.

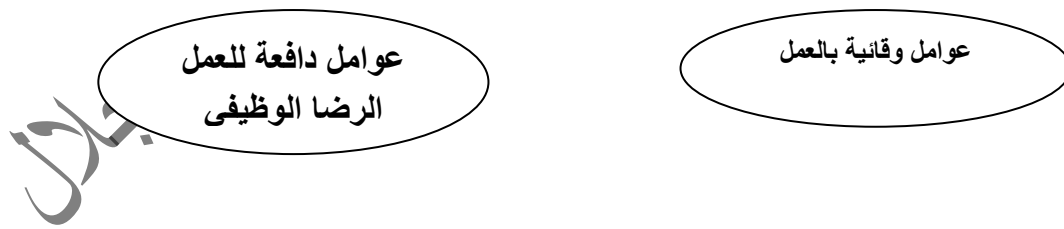
وتوفر العوامل الدافعة بشكل جيد يؤدي إلى حماس ودافعية في السلوك ينتهي بمشاعر الرضا، إلا أن عدم توافر هذه العوامل الدافعة، أو توافرها بشكل سيء يؤدي إلى اختفاء الدافعية والرضا، ولكن لا يؤدي هذا بالضرورة إلى عدم الرضا والاستياء.

- العوامل الوقائية وتوافرها بشكل جيد ضروري لتجميد مشاعر الاستياء ولتجنب مشاعر عدم الرضا لكنها لا تؤدي إلى خلق قوة دافعة، وتتمثل في: ظروف العمل المادية، العلاقات مع الزملاء والرؤساء، الإشراف، الأجر.

يمكن القول بأن توافر العوامل الوقائية بشكل جيد، سيؤدي إلى اختفاء مشاعر الاستياء وعدم الرضا، كما أن عدم توافر هذه العوامل بشكل جيد، سيؤدي إلى ظهور مشاعر استياء وإلى عدم الرضا لدى الأفراد.

- إن توافر العوامل الوقائية بشكل جيد هو الشرط الأساسي لظهور أثر العوامل الدافعة، أي أن عدم توافر العوامل الوقائية بشكل جيد أو توافرت بشكل سيء، فإن هذا يؤدي إلى عدم الرضا والاستياء، ويؤدي بالتبعية إلى صعوبة تكوين مشاعر الرضا، ولكن إذا توافرت العوامل الوقائية فإننا نحيد مشاعر الاستياء وعدم الرضا بمعنى أدق، توافر العوامل الوقائية بشكل جيد، يمكن من ظهور العوامل الدافعة وأن تحدث أثرها النفعي على سلوك الأفراد داخل المنظمة (أحمد ماهر، 2002: 237).

شكل رقم (07): العوامل الوقائية والعوامل الدافعة عند هرزبرغ:



- | | |
|--|---|
| <p>الإنجاز.</p> <p>- المسؤولية.</p> <p>- فرص التقدم والترقية.</p> <p>- مهام العمل نفسه.</p> <p>- التقدير من الآخرين.</p> | <p>- الأجور والمنح.</p> <p>- علاقات العمل ونمط الإشراف</p> <p>- المكانة.</p> <p>- السياسات والنظم الإدارية.</p> <p>- ظروف وشروط العمل .</p> |
|--|---|

المصدر: من إعداد الباحث.

ج) تقييم نظرية العاملين لهرزبرغ:

لقد لاقى نتائج نظرية هرزبرغ نجاحاً في الولايات المتحدة الأمريكية، بعدما قام هرزبرغ بتطبيق هذه النظرية واختبارها على عدد كبير من العاملين والموظفين من الرجال والنساء في مؤسسات عامة خاصة في مستويات أعلى وأدنى، وعلى الرغم من ذلك نجدها لاقى عدة انتقادات نذكر منها :

-لم يصل عدد الأماكن التي جمعت منها البيانات العدد الكافي، إذ شمل تسعة أماكن، إضافة إلى أن البيانات في هذه الأماكن اعتبرت مجموعة واحدة مما أدى إلى إهمال الفروق الموجودة في العينة.

-استخدم هرزبرغ مقابلة شبه محددة لقياس الاتجاه نحو العمل.

-العينة التي تم اختيارها ليست ممثلة للمجتمع لأنها شملت على مهندسين ومحاسبين فقط.

إضافة إلى ذلك فالعوامل الصحية لدى فرد ما يمكن أن تكون كعوامل دافعة لفرد آخر وهذا يشير إلى أن تصنيف العوامل غير ثابت. (شفيق، 1994:42)

4) مدخل الموارد البشرية:

أهم ما يبرزه هذا المدخل تلك العلاقة المتكاملة بين مهمتي تحقيق كل من الأهداف التنظيمية وأهداف الأفراد، وبداياته في الظهور تزامنت مع مطلع السبعينيات من القرن العشرين، وبإدراك المؤسسات

الأهمية الإستراتيجية المتزايدة للعنصر البشري التي تولدت على إثر نتائج البحوث والدراسات التي جاءت بها مدرسة العلوم السلوكية، اتسع مجال الاهتمام بهذا المدخل من طرف المؤسسات ، فمن خلال تبنيها لهذا المدخل، يمكن للمؤسسة أن تستفيد بطريقتين أولاهما، زيادة الفعالية التنظيمية وثنائهما إشباع حاجات الأفراد ، ومن بين الأسس التي قام عليها هذا المدخل نذكر ما يلي: (غربي، 2002:46،47)

-يعتبر الأفراد استثمارا مربحا إذا أحسنت إدارته وتنميته، فبإمكانه (الاستثمار) تحقيق مكاسب على المدى الطويل للمؤسسة.

- تشتمل السياسات والبرامج والممارسات مجموعة قرارات موجهة لإشباع الحاجات النفسية والاقتصادية للفرد.

- تهيئة بيئة العمل بما يضمن استغلال كل الطاقات البشرية المتوفرة بالمؤسسة.

- مراعاة تحقيق التوازن بين الأهداف التنظيمية وحاجات الأفراد ضمن مبادئ البرامج وممارسات الموارد البشرية، ويتم ذلك في حلقة مستمرة يساهم فيها كل من المؤسسة والفرد في تحقيق الأهداف.

بالإضافة إلى ما سبق ذكره من اتجاهات بينت واهتمت بالجوانب الأساسية في عملية التعامل مع المورد البشري في المنظمة ، توجد العديد من المداخل التي يمكن الاعتماد عليها في تحقيق الإدارة الفعالة للموارد البشرية في المنظمة المعاصرة ، إلا أنه يمكن التمييز بين ثلاثة مداخل رئيسية ، تشمل : (المرسي، 2003:52،53)

(1) المدخل الإداري: يركز هذا المدخل على دراسة العمليات الإدارية، حيث يبدأ بالتعرض للأهداف التنظيمية وخطط الموارد البشرية وعمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين وتحليل الوظائف وتقييمها هذا إلى جانب دراسة تنظيم الجهاز المعني بإدارة الموارد البشرية وعلاقته بالأجهزة الأخرى في المنظمة، بالإضافة إلى تناول أنشطة تنمية الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي وتقييم الأداء وتحفيز العاملين وتحسين بيئة العمل.

(2) مدخل النظم: تحتل الموارد البشرية مكانتها من خلال النظام الكلي للمنظمة، ومن ثم فإن مجهودات الموارد البشرية يتم تقييمها من خلال مدى مساهمتها في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة، وفقا لهذا المدخل يتم دراسة الموارد البشرية كنظام فرعي مفتوح، يؤثر ويتأثر بالأنظمة الفرعية الأخرى مثل نظام الإنتاج والعمليات ونظام التسويق وغيرها من النظم التي تتأثر وتتأثر في النظام البيئي الكلي للمنظمة.

(3) المدخل الإستراتيجي : يركز هذا المدخل على دراسة وتحليل أنشطة الموارد البشرية وربطها بغايات وأهداف واستراتيجيات المنظمة، وفي ظل هذا المدخل يتم الربط بين جهود تخطيط الموارد البشرية

والتوجهات الإستراتيجية للمنظمة، حيث يصبح العنصر البشري أحد الأسلحة لتحقيق الميزة التنافسية وتحسين أوضاع المنظمة السوقية ونتائج أعمالها.

المراجع :

- 1) Taylor,F: "**La Direction Scientifique Des Entreprises**", Ouvrage Présenté Par : Med Ben Guerna , Enag Editions , Algérie , 1992 , P.P 8-10.
- 2) طارق طه : **الإدارة** ، منشأة المعارف ، الإسكندرية ، مصر ، 2002 ، ص.120.
- 3) العميان محمود: **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال** ، دار وائل للنشر والتوزيع.ط3،عمان،الأردن ، 2005 ، ص 38.
- 4) علي غربي وآخرون: **تنمية الموارد البشرية**، دار الهدى للطباعة والنشر، الجزائر، 2002 ، ص.35
- 5) طارق طه :مرجع سابق ، ص.142.
- 6) المرجع نفسه، ص. 142.
- 7) Luc Boyer (2003): **Organisation (théories, Application)**, Edition d'organisation, Paris, p. 64.
- 8) إبراهيم المنيف: **تطور الفكر الإداري المعاصر**، المنشورات الجامعية، مصر، 1993، ص. 202.

(9) إبراهيم المنيف: المرجع سابق، ص. 204.

(10) طارق طه: مرجع سابق، ص. 143.

11) Čížek, P (2012) : **The Application of Maslow's Hierarchy of Needs to the Entrepreneur's Motivation – The Example From Region Pardubice**. Scientific Papers of the University of Pardubice. 18(24). p. 43-50.

(12) عريفج، سامي: **الإدارة التربوية المعاصرة**، ط 2 ، دار الفكر ، القاهرة ، مصر ، 2004 ، ص 177.

13) Ifedili , C.J. and Ifedili, C.I (2012) : **Perception of Maslow's Hierarchy of Needs Theory by Nigerian University Workers – A Challenge to University Administrators**. Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business.

(14) مصطفى كامل أبو العزم عطية: **مقدمة في السلوك التنظيمي**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2000، ص. 134، 135.

15) Saroja Dhanapal, Sueraya Binti Mohd Alwie, Thanam Subramaniam, Deeparechigi Vashu(2013) : **Factors Affecting Job Satisfaction Among Academicians: A Comparative Study Between Gender And Generations**, 2nd International Conference On Management, Economics And Finance (2nd Icmef 2013) Proceeding,. Novotel 1borneo, Kota Kinabalu, Sabah, Malaysia, 28 -29 October 2013.,55.

16) Teck-Hong T, Waheed A(2011) : **Herzberg's motivation-hygiene theory and job satisfaction in the Malaysian retail sector: the mediating effect of love of money**. Asian Academy of Management Journal.

17) Barnabe, Clermont (1987) : **Administration Scolaire**, Gaétan-Morin édit, Canada, p. 324.

18) Safdar Rehman Ghazi, Riasat Ali , Gulap Shahzada , Muhammad Israr (2010) : **University Teachers' Job Satisfaction in theNorth West Frontier Province of Pakistan**, Asian Social Science Vol. 6, No. 11; November 2010,p190.

19) Linda Evans(2010) : **New Theoretical Perspectives On Job Satisfaction And Motivation: Challenging Herzberg And Linking With Professional Development**, Paper Presented At The European Conference On Educational Research, University Of Helsinki,Finland, August 26th, 2010,p02.

20) Islam, Saif ul, and Nazim Ali. (2013) : **Motivation-Hygiene Theory: Applicability on Teachers**, Journal of Managerial Sciences. 7(1).p. 87-104.

(21) أحمد ماهر: **السلوك التنظيمي**، الدار الجامعية، ط.8، مصر، 2002، ص. 237.

(22) شفيق رضوان: **السلوكية والإدارة**، ط 1 ، المؤسسة الجامعية للدراسات، بيروت، 1994 ، ص، 43، 42.

(23) علي غربي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص47، 46.

(24) جمال الدين محمد المرسي : الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، المدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة
القرن 21 ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2003 ، ص 52، 53.

مطبعة الدعم البيداغوجي

ب.ب.

المحور الثالث :

سياسات تنمية الموارد البشرية

- سياسة تدير الموارد البشرية (تحليل الوظائف ، تخطيط الموارد البشرية).
- سياسة الحصول على الموارد البشرية .
- سياسة تنمية و تطوير الموارد البشرية (التدريب، تطوير المسار الوظيفي).
- سياسة الأجور و الحوافز.
- سياسة توفير الأمن و الوقاية.

محاضرة رقم (06) : سياسة تدبير الموارد البشرية (تحليل الوظائف).

توطئة :

تلجأ المنظمات إلى تطوير هيكلها التنظيمي من فترة لأخرى من خلال إعادة تصميم أو صياغة الوظائف القائمة أو استحداث وظائف جديدة ، ويؤدي قسم تسيير الموارد البشرية في المنظمة، دورا أساسيا في هذه العملية التنظيمية من خلال وظيفة تحليل وظائف العمل ، فما هي هذه الوظيفة ؟ وكيف تتم ؟ وما هي أهم مراحلها ؟

(1) مفاهيم أساسية في تحليل الوظائف :

قبل التطرق لتعريف تحليل الوظائف ، نرى من المهم تعريف بعض المصطلحات و المفاهيم المرتبطة بتلك العملية :

الواجب : مجموعة من المهام التي ترتبط بهدف أو مجال تركيز أو اهتمام معين مثل التدريس بالنسبة للأستاذ الجامعي.(المرسي،2003:138)

الوظيفة : مجموعة من الواجبات و المهام التي يكلف بتنفيذها شخص واحد . (دويدار،2003:124)

مكان العمل : جميع الأماكن التي يجب على العمال أن يكونوا فيها أو أن يذهبوا إليها لداعي عملهم ، وتكون تحت رقابة صاحب العمل بصورة مباشرة أو غير مباشرة . (منظمة العمل الدولية،2009:89)

العمل : وظيفة أو مجموعة من الوظائف التي توجد عبر مجموعة من المنظمات المختلفة (أستاذ أكاديمي مثلا) . (المرسي،2003:139)

2) تعريف تحليل الوظائف :

يرى عويد المشعان أن إجراء تحليل الوظائف ما هو إلا دراسة دقيقة لمكونات العمل المختلفة ، وهو لا يهتم بتحليل واجبات العمل و ظروفه فحسب ، بل يهتم أيضا بمؤهلات الفرد و صلاحيته للعمل . (المشعان،1994:41)

أما موسى اللوزي فيقصد بتحليل الوظائف أو الأعمال : " تحديد معالم كل وظيفة من خلال تحديد الواجبات والمسؤوليات، وتحديد مستوى ونوع المهارات المطلوب توافرها". (اللوزي،2003:69)

أما فرج طه فيعرف هذه العملية على أنها "الدراسة العلمية التفصيلية التي تجرى على العمل بهدف تحديد ووصف واجباته ومسؤولياته و ظروف أدائه و مخاطره و علاقاته بالأعمال الأخرى ، و متطلباته من خصائص الشخص حتى ينجح فيه". (فرج ، 1988 : 70)

أما المرسي فيعرفها على أنها عملية جمع و دراسة و تحليل و تسجيل البيانات المتعلقة بواجبات و سلطات الوظيفة و و أبعادها والظروف المحيطة بها و كذا المتطلبات الرئيسي لشغلها و يتمثل الناتج المباشر له في إعداد بطاقة توصيف الوظيفة وهي قائمة توضح واجبات و مسؤوليات الوظيفة المعنية وحدود السلطة التي تنطوي عليها(المرسي،2003:145)

كما يعرف عويضة تحليل الوظائف على أنه : " إجراء الكشف عن المعلومات الوثيقة الصلة والخاصة بالعمل و تتعلق به و المتطلبة لانجازه و تصف جيدا واجباته و خطواته و معلوماته و مهاراته و القدرات و المسؤولية اللازمة لأدائه" (عويضة ، 1996:27).

ومما سبق ، يمكننا القول أن تحليل الوظائف هي عملية الحصول على بيانات تفصيلية عن الوظائف داخل المنظمة، أي تجزئة الوظيفة إلى عناصرها الأساسية المكونة لها والتعرف على كافة الحقائق والبيانات المتعلقة بواجبات ومسؤوليات وصلاحيات هذه الوظيفة والظروف التي

تؤدي في ظلها ، والآلات والمعدات والمواد المستخدمة عند أداءها والشروط الواجب توافرها فيمن يشغلها وتدوين هذه البيانات .

(3) الأدوات و المصادر المستخدمة لتحليل الوظائف (طرق جمع المعلومات) :

هناك العديد من الأدوات التي يمكن إتباعها في تحليل ووصف الوظائف وأهمها:

(1-3) الدراسات و البحوث السابقة : وتشمل مجمل الأبحاث و الدراسات التي أجريت من قبل حول تحليل مختلف الوظائف داخل المنظمة..

(2-3) الملاحظة :

وتعتبر من أهم وسائل جمع البيانات ، وهي توفر بيانات و معلومات سريعة وواقعية .حيث يقوم مسؤول تحليل الوظائف بملاحظة العمال مباشرة أثناء تأديتهم العمل ،ويقوم بتسجيل ملامح وأبعاد الأداء مباشرة ،والتي تصف فيما بعد العمل.

وتوفر الملاحظة المباشرة الفرصة لمشاهدة العمل على الطبيعة و تفهم ظروف العمل ، و هي مفيدة على وجه الخصوص لدراسة الحركة و الوقت و الأعمال الروتينية المتكررة ، إلا أن هذه الطريقة غير مناسبة عندما يتطلب العمل الكثير من النشاطات الذهنية غير الملموسة التي لا يمكن قياسها (مثل وظيفة مستشار قانوني أو باحث...) ،... بالإضافة إلى أنه لا يمكن الاعتماد على طريقة الملاحظة لوحدها لجمع المعلومات ، بل تستخدم كوسيلة مكملة للاستبانة أو المقابلة الشخصية. (مازن،2001:231)

(3-3) المقابلة : تعد المقابلات الشخصية من أكثر الوسائل استخداما لجمع المعلومات عن الوظائف بغرض تحليلها، وفي بعض الأحيان تستخدم المقابلات كوسيلة أولية لتكوين فكرة مبدئية عن الوظائف وفي أحيان أخرى تستخدم مع الاستبانة كوسيلة متممة لجمع المعلومات. ((مازن،2001:226))

كما تجرى المقابلة في المكان الذي توجد به الوظيفة ، وتكون إما فردية أو جماعية .كما يمكن أن تكون مع المشرفين المباشرين للعمال الذين يؤدون الوظائف محل الدراسة والتحليل ، حيث تتوفر لهؤلاء الرؤساء المعرفة الكاملة بالأعمال التي يشرفون عليها، ويتطلب حسن استخدام هذه الأداة مراعاة عدة اعتبارات ،لضمان صحة البيانات.ومن أهم م ا يجب أن يراعى من اعتبارات ما يلي:

-قيام الباحث بتقديم نفسه وشرح المقابلة وطبيعة المهمة للرؤساء و المرؤوسين على حد السواء.

-إظهار الباحث لاهتمامه بالموظف أو العامل وقيمة عمله.

-تجنب توجيه النقد للعامل أو الموظف.

-إعداد دراسة وافية للعمل في إطار أهداف برنامج التحليل . (مصطفى ، 2000:117)

ويتم الحصول على المعلومات من هذه الطريقة بناء على اختيار محلل الوظائف مجموعة من شاغلي الوظائف المراد جمع المعلومات عنها وإجراء مقابلات شخصية ، أو جماعية معهم ، وتمكن هذه الطريقة من التعرف على محتويات الوظيفة ومعالمها بصفة دقيقة .

ولكن أسلوب المقابلة عدد من المزايا والعيوب ، فمن ناحية يعد هذا الأسلوب من أكثر الوسائل المستخدمة للحصول على معلومات دقيقة ومتكاملة عن الوظائف ، لكن يواجهه عدد من المشكلات كاحتمال عدم دقة المعلومات سواءا بالتحريف المتعمد أو غير المتعمد الناتج عن سوء الفهم غير المقصود، علاوة عن أن هذه الوسيلة مكلفة نسبيا وتتطلب وقتا لا سيما عندما يكون من المطلوب تحليل عدد كبير من الوظائف. (مازن، 2001:228)

4-3) الاستبيان :

وهو مجموعة من الأسئلة تهدف الحصول على بعض البيانات ، وتتضمن الأسئلة في هذا المجال الاستفسار عن طبيعة العمل وظروفه ومسؤولياته وأخطاره والقدرات اللازمة للقائم به

تتعلق بالجوانب أو البنود التي يجب أن يعطى تحليل الوظيفة ، وبحيث يوجّه هذا النموذج إلى القائمين بهذه الوظائف من أجل الحصول على الحقائق والمعلومات عن الوظائف التي يقومون بها ، وقد يتم استخدام الاستبيان عن طريق المقابلة الشخصية لشاغل الوظيفة وملء الاستبيان معه ، أو عن طريق إرساله إلى شاغل الوظيفة ليقوم بملئه مباشرة وبدون مساعدة من أحد.

5-3) المفكرة اليومية:

ووفقا لهذه الطريقة يطلب من الموظف الاحتفاظ بمفكرة يسجل فيها بصورة تفصيلية الأعمال الرئيسية التي يقوم بها يوميا ووقت بداية ونهاية كل عمل وما قد يستخدمه في إنجاز هذا العمل من أدوات أو مهارات وما يحتاجه من اتصالات وما شبه ذلك. ويمكن إذا طبقت هذه الطريقة بعناية أن تمكنه من الحصول على معلومات دقيقة لأنها تقوم على أساس تسجيل الأحداث والتصرفات فور وقوعها .

ومما سبق يمكننا القول أنه من المستحسن أن تغطي الأسئلة التي يطرحها المكلف بتحليل

الوظائف مايلي :

- ما يعمله العامل (واجباته اليومية)، المهام الرئيسية التي يؤديها العامل بصورة دورية والأعمال الثانوية التي يقوم بها أو الأقل تكرارا، - كيف يؤديها ، - أنواع المهارات اللازمة لتأدية هذا العمل ، ظروف الوظيفة وبيئة العمل ، نطاق القرارات والمسؤولية عنها

. وهذه نماذج لبعض الأسئلة التي تعد مرشدا للحصول على البيانات :

-أسئلة حول طبيعة العمل وتعقد واختلاف الواجبات : ما هو الغرض العام من الوظيفة ؟ ما هي المهام المطلوب إنجازها ؟ ما هي كيفية أداء تلك المهام؟ - أي هذه المهام أكثر استهلاكاً للوقت ؟

- أسئلة حول نوع الإشراف الواقع على الوظيفة/ أو إشراف الوظيفة على الغير: وتوضح حدود الإشراف و الرقابة المرتبطة بالوظيفة ، وتطرح الأسئلة التالية كمرشد للتحليل : ممن يتلقى شاغل الوظيفة التعليمات الصادرة إليه ؟ ما هي وسيلة المراقبة المفروضة على عمل شاغل الوظيفة ؟ من هم الأشخاص الآخرون الذين يقدمون تقاريرهم إلى رئيسك المباشر ؟ ما هو عدد العاملين الذين يتم الإشراف عليهم من قبل شاغل الوظيفة؟

4) استخدام بطاقات الوصف التحليلي للوظائف :

بعد تحليل الوظائف، باستخدام أسلوب أو أكثر من الأساليب سالفة الذكر ، وجمع البيانات ودراستها ، يقوم المكلف بالتحليل الوظيفي بالتنسيق بينها وترتيبها ثم تسجيلها في بطاقة الوصف الوظيفي ، " ولا يعد التوصيف مرحلة مستقلة بذاتها ، وإنما هي مرحلة مكتملة لعملية التحليل ، ويقصد به تدوين المعلومات التي تم الحصول عليها بمقتضى تحليل الأعمال في استمارات أو كشوف منتظمة، تتضمن وصفاً كاملاً لجميع الأعمال و الوظائف التي تم تحليلها " . (الفارس، 110)
وتتضمن بطاقة الوصف الوظيفي عادة ما يلي :

- مسمى الوظيفة: حيث يجب مراعاة المسميات الوظيفية أثناء عملية البناء وأثناء عملية تصميم الهيكل التنظيمي ، بشكل يعكس مهام و واجبات ونشاطات الوظيفة ، أي يجب أن يكون الاسم واضحاً وممثلاً للوظيفة ، وخاص بها

- موقع الوظيفة في الهيكل التنظيمي : يجب تحديد موقع الوظيفة داخل التنظيم وعلى الخارطة التنظيمية ، وهذا حتى يسهل عملية الوصول إليها ، كما يتم تحديد جل العوامل المؤثرة على الوظيفة ، مثل ظروف العمل المادية والمعنوية ، مستوى الإشراف ، الجهود الجسدية والفكرية التي تتطلبها الوظيفة . (عبيد، 1995:237) .

-الواجبات المتعلقة بالوظيفة : تتضمن كل ما هو مطلوب للقيام بهذه الوظيفة بإعطاء صورة تفصيلية عن واجبات الوظيفة و مهامها و ، طرق أدائها ، الوسائل المستخدمة فيها.

- الشروط الواجب توافرها في شاغل الوظيفة : وهي تلك الشروط الواجب توافرها فيمن يشغل الوظيفة وتتمثل في : المستوى العلمي ونوعه ، الخبرة أو الممارسة العلمية، المهارات اللازمة للوظيفة، بالإضافة إلى مواصفات أخرى خاصة لكل وظيفة من الوظائف المتاحة. (عبد الباقي، 2001:87)

شكل رقم (08) يمثل نموذج لبطاقة وصف وظيفي :

1	مسمى الوظيفة : الإدارة (القسم) : اسم الرئيس المباشر:	بيانات الوظيفة
2	الوظائف التابعة : الهدف من الوظيفة : المهام والواجبات الوظيفية : ظروف العمل الخاصة بالوظيفة : العلاقات الوظيفية: مواصفات شاغل الوظيفة : المهارات واللغات :	معلومات عن الوظيفة
	مدير إدارة الموارد البشرية والشؤون الإدارية	مدير الإدارة

6) استخدامات تحليل الوظائف في ممارسات إدارة الموارد البشرية :

يعتبر تحليل الوظائف بمثابة الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها ممارسات تسيير الموارد البشرية داخل المنظمات ، ويتضح ذلك في الاستخدامات الآتية:

- يساعد تحليل الوظائف في التحديد الدقيق للوظائف المراد فتحها في إطار عملية تخطيط الموارد البشرية، من ناحية الشروط والمؤهلات المطلوبة لشغل تلك الوظائف ، بغية اتخاذ التدابير اللازمة لتوفير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية المطلوبة سواء من داخل المنظمة أو من خارجها.

- تحوي بطاقات الوصف الوظيفي - باعتبارها النتيجة النهائية لعملية التحليل الوظيفي- المؤهلات والمهارات والقدرات الواجبة التوفر في الشخص لتولي تلك الوظيفة ، وبناء عليه يتم مقارنة هذه الصفات خلال عملية الاختيار والتعيين ومدى توفرها في المرشحين حتى يمكن الحكم بشكل سليم على مدى صلاحيتهم لشغل الوظائف .

- تعد بطاقات الوصف الوظيفي ، المصدر الرئيسي للمعلومات التفصيلية لكل وظيفة ، وبناء عليها يتم إجراء التقويم الوظيفي الذي يميز بين الوظائف من حيث أهميتها و الصعوبات المرتبطة بأداء المهام والواجبات الخاصة بها ، وبالتالي طريقة تقييم الأداء الخاص ، الذي يحدد قيمة كل وظيفة من خلال وضع هيكل حوافز عادل يراعي خصوصيات الوظائف ومميزاتها.

- توفر بطاقات الوصف الوظيفي ، المعلومات التي يمكن الاعتماد عليها في تحديد المجالات أو الموضوعات التي يجب أن يشملها التدريب، حيث تكشف هذه المصادر عن نواحي الاحتياجات الوظيفية التي يمكن تلبيتها عن طريق برمجة الدورات التدريبية.

- تبين بطاقات الوصف الوظيفي ، مسارات الترقية التي يمكن أن تتضمنها الوظيفة و الشروط الضرورية(الشروط والمؤهلات المطلوبة) للاستفادة من ذلك ، وهو ما يمكن مستخدمي المنظمة من إشباع طموحاتهم الوظيفية، كما تساعد الى حد كبير في تحديد مدى صلاحية من هو مطلوب نقلهم أو ترقيتهم لوظائف معينة.

- تستطيع الإدارة الحكم على مستوى أداء الأفراد في العمل ، من خلال مقارنة أدائهم الفعلي مع ما هو مطلوب ، والذي تبرز معايير البيانات التي توفرها بطاقات الوصف الوظيفي ، الأمر الذي يساعد على تقويم الأداء وفق ضوابط دقيقة .

- تحتاج المنظمات في حالات كثيرة إلى تحسين وتطوير طرق وأساليب العمل (إعادة تصميم العمل) ، وفي هذا الإطار ، توفر بطاقات الوصف الوظيفي، المعلومات الأساسية التي يمكن الاعتماد عليها في إعادة تصميم العمل وكذا إعادة بناء الهيكل التنظيمي.

(9).. تبين بطاقات الوصف الوظيفي معلومات حول الظروف الطبيعية المناسبة لأداء العمل، والمخاطر والأضرار التي يمكن أن يتعرض لها الأفراد أثناء قيامهم بمهامهم الوظيفية(كالحرارة العالية والضوضاء والرطوبة ، الغبار ، الضوضاء). ويمكن الاستفادة من تلك المعلومات في وضع برامج السلامة والأمن لتقليل من مخاطر تلك العوامل و كذا تجنب حوادث العمل من خلال التقييد بإجراءات السلامة .

المراجع :

(1) جمال الدين محمد المرسي " : الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، المدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة .القرن" 21 ، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2003 ، ص 138.

(2) عبد الفتاح دويدار: أصول علم النفس المهني والصناعي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2003، ص138.

(3) منظمة العمل الدولية : نوع الجنس، العمل ، الاقتصاد غير المنظم ، قاموس المصطلحات ، سويسرا ،

2009، ص.89

- (4) جمال الدين محمد المرسي : مرجع سابق، ص 139.
- (5) عويد المشعان : علم النفس الصناعي ، مكتبة الفلاح ، الإمارات العربية المتحدة ، 1994 ، ص 41
- (6) موسى اللوزي : "التنظيم و إجراءات العمل" ، دار وائل للنشر و التوزيع، ط1 ، عمان ، الأردن ، 2003 ، ص.69.
- فرج عبد القادر طه : علم النفس الصناعي و التنظيمي ، دار المعارف ، مصر ، 1988 ، ص.70.
- (7) جمال الدين المرسي: مرجع سابق ، ص 145.
- (8) كامل محمد عويضة : علم النفس الصناعي ، ، سلسلة علم النفس، دار الكتب العلمية ، لبنان ، -: 1996 ، ص30،
- (9) مازن فارس رشيد: إدارة الموارد البشرية، مكتبة العبيكان ، السعودية ، 2001 ، ص 231
- (10) المرجع نفسه، ص 226.
- (11) أحمد سيد مصطفى : إدارة الموارد البشرية من منظور القرن 21 ، الدار الجامعية ، مصر ، 2000 ، ص 117.
- (12) مازن فارس رشيد : مرجع سابق، ص 226-227.
- (13) سليمان خليل الفارس و آخرون : إدارة الموارد البشرية "الأفراد"، منشورات جامعة دمشق ، سوريا، 2003 ، ص 110.
- (14) محمد عاطف عبيد : "إدارة الأفراد" ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، مصر ، 1995، ص 237.
- (15) صلاح الدين محمد عبد الباقي: الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمة، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2001 ، ص.87.

محاضرة رقم (07) : سياسة تدبير الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية).

مدخل :

تعتبر الموارد البشرية عاملاً أساسياً من عوامل الإنتاج في مختلف المنظمات ، و بالتالي ، يعد وجودها بالنوع و الكم المناسبين من الشروط اللازمة للقيام بالوظائف على أكمل وجه بما يحقق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية و يكسبها الميزة التنافسية لضمان بقائها و الاستمرار و النمو في المجال الذي تنشط فيه .

وعلى هذا الأساس تسعى المنظمات - خاصة مع ما تشهده بيئة الأعمال من تغيرات و تزايد التنافس بين المنظمات - للتكيف و الاستجابة لتلك التغيرات من خلال عملية تخطيط الموارد البشرية ، فما المقصود بهذه العملية ؟

(1) مفاهيم أساسية :

قبل التطرق إلى عملية تخطيط الموارد البشرية باعتبارها من الوظائف الرئيسية لقسم إدارة و تنمية الموارد البشرية في المنظمة ، حري بنا تعريف بعض المصطلحات و المفاهيم الأساسية المرتبطة بعملية تخطيط الموارد البشرية ،

التخطيط : هو العمليات المتتابعة المتعلقة بوضع أهداف المنظمة و تحديد أساليب تحقيقها .

فالتخطيط يحدد الأعمال التي يجب القيام بها في المستقبل بالكيفية و الوقت الملائمين لتنفيذها، أما الخطة : فهي قائمة تضم الأهداف المطلوب تحقيقها و التصرفات و الوسائل التي تستخدم لتحقيق تلك الأهداف و توقعيات الاستخدام . (طه، 2002:74،75)

التخطيط التنظيمي : تنظيم و توجيه الموارد ومنها الموارد البشرية و المستخدمات الداخلية في العملية الإنتاجية بشكل متناسق و فعال و بموجب برمجة متكاملة و محددة مسبقاً تستهدف الوصول إلى أفضل النتائج و بأقل الجهود و التكاليف. (بلوط، 2002: 12)

التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات : هو العملية التي بمقتضاها تسعى المؤسسة إلى تحقيق التوافق الدائم و المستمر بين مؤهلات عاملها و الوظائف التي يشغلونها و ذلك بمسيرة التطورات التي تطرأ عليهما من حين لآخر (Citeau,2000:58)

(2) مفهوم تخطيط الموارد البشرية :

تتعدد تعريف تخطيط الموارد البشرية بحسب وجهات نظر كل باحث ، و هذه طائفة من التعريفات :

- " هو عملية تحديد وضمان المنظمة على احتياجاتها من العمالة المؤهلة في الوقت المناسب للقيام بالوظائف التي تقابل احتياجاتها وتحقق الرضا لهؤلاء الأفراد". (الموسي، 2003:184)
 - " هو العملية التي تتأكد المنظمة من خلالها أن لديها الأعداد والأنواع المناسبة من العاملين في الأماكن المناسبة ، وفي الوقت المناسب ، والقادرين على القيام بكفاءة و بفعالية بتلك المهام التي تسمح للمنظمة بانجاز أهدافها الكلية. (سلطان ، 2003:65)
 - " هو عملية الحصول على العدد الصحيح من الأفراد المؤهلين للوظائف المناسبة و في الوقت المناسب ، و بطريقة أخرى فان تخطيط الموارد البشرية هو نظام توافق أو مقابلة عرض الأفراد داخليا - الأفراد الموجودين فعلا- و خارجيا هؤلاء الذين سيتم تعيينهم أو البحث عنهم ، مع الوظائف المتاحة التي تتوقع المنظمة وجودها عبر فترة زمنية محددة. (راوية حسن، 1999:58)
 - تخطيط الموارد البشرية هو مجموعة الأنشطة التي تمكن المنظمة من تحديد والتعرف على الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية اللازمة لتحقيق الأهداف التنظيمية، وصياغة البرامج اللازمة لسد العجز في الموارد البشرية المتاحة أو التخلص من الفائض . (CADIN , 2002 :97)
- مما سبق ما الذي يمكن استنتاجه من عملية تخطيط الموارد البشرية في المنظمة ؟ :

هي العملية التي تسعى المنظمة من خلالها إلى الحصول وفي الوقت المناسب على احتياجاتها من العاملين القادرين والمؤهلين على تنفيذ المهام الموكلة إليهم لتحقيق أهداف المنظمة ، كما أنها :

- عملية منظمة وعلمية .
- إنها عملية مستقبلية لأنها لا تتعلق بالحاضر وبالتالي فهي تتضمن التنبؤ .
- إنها عملية دورية (تتكرر في فترات منتظمة) .
- هدفها التطابق بين ما هو مطلوب وما هو متوفر من الموارد البشرية (كمأً ونوعاً) .
- هي عملية تحديد المهارات و التخصصات المطلوبة والأعداد اللازمة من كل نوع من العاملين لكل إدارة وقسم ، والعمل على توفيرها مستقبلا في الوقت المناسب بما يزيد من فعالية المنظمة على الاستمرار في تحقيق أهدافها .
- تعتمد على مقارنة بين ما هو مطلوب من الموارد البشرية وبين ما هو معروض منها داخل المنظمة، فإذا كانت نتيجة المقارنة هو وجود فائض في الموارد البشرية وجب التصرف فيهم [التخلص منهم]، أما إذا كانت النتيجة هي وجود عجز، فإنه يجب توفيره.
- عملية تحديد كمية ونوعية الموارد البشرية التي يجب أن تنضم إلى المنظمة أو التي يجب أن تخرج منها خلال الفترات القادمة .

- ينبغي ربط تخطيط الموارد البشرية مع عملية التخطيط التنظيمي الشامل ، أي ينبغي أن يكون في إطار الخطة الشاملة للمنظمة و جزء منها و منسجما معها مع مراعاة ظروف و إمكانيات المنظمة وأهم المتغيرات التي قد تؤثر على هذه العملية – والتي سبق لنا التطرق إليها في عنصر المفاهيم الأساسية.

(3) أهمية تخطيط الموارد البشرية:

تخطيط الموارد البشرية هو أولا و قبل كل شيء موجه لبناء البشر، إذ تكمن أهميته القصوى في سعيه المستمر إلى التركيز على الاستثمار البشري، أما التخطيط المؤسسي البشري يهدف بدوره إلى بناء المؤسسات من خلال بناء الموارد البشرية فيها، وتزويدها بكافة الإمكانيات المادية والمعلوماتية وغيرها (بلوط، 2002:123)

كما ترجع أهمية تخطيط الموارد البشرية ترجع إلى :

- التنبؤ باحتياجات من القوى العاملة من حيث العدد والمهارات اللازمة.
- تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة وتنمية قدراتها.
- تجنب مشكلات إدارة الموارد البشرية وتصحيحها قبل استفحالها. (مازن فارس، 2001: 418)
- الحد من المخاطرة وعدم التأكد ، و السعي لتوفير احتياجات المنظمة في الوقت المناسب بما يجنبها التعرض لحالات النقص العددي أو المهاري أو وجود زيادة غير ضرورية.
- مواجهة التغيير والتكيف معه ، لا سيما ما تعلق منه بالقوى التنافسية والأسواق والتكنولوجيا والتشريعات الحكومية ، خاصة وأنه يؤدي إلى حدوث تعديلات في محتويات الوظائف والمتطلبات المهنية و أعداد و نوعيات العاملين ، وهو ما يمكن الاستجابة له من خلال عمليات التخطيط.
- يمثل تخطيط الموارد البشرية جزءا من عملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة ، كما يساعد المنظمة على وضع برامج لموازنة الوظائف والأجور ، تصميم برامج التدريب ، التوزيع العادل للعاملين على الإدارات . (المرسي ، 2003:185)

4) العوامل و البيانات المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية:

هناك بعض العوامل و البيانات التي تؤثر على فاعلية التخطيط للقوى البشرية ويمكن تقسيمها إلى قسمين :

1-4) عوامل و بيانات خارجية أي التي تتعلق بالبيئة الخارجية للمنظمة ، وأهم هذه البيانات :

- التغيرات الحاصلة في البناء الديمغرافي في الدولة أو الدول الذي تتواجد فيها المنظمة.
- التطور التكنولوجي في مختلف أنشطة العمل المرتبطة بمجال نشاط المنظمة .
- مستوى التطور الاقتصادي في البلد الذي تتواجد فيه المنظمة،.
- السياسة التعليمية و التكوينية المعتمدة في البلد الذي تتواجد فيه المنظمة، لدورها في عملية إكساب الموارد البشرية المهارات و المعارف، التي تحتاجها المنظمة بعد تخرجهم .
- ثقافة المجتمع ، و ما تحتويه من قيم اجتماعية وعادات و تقاليد وأثرها على اتجاه الأفراد العاملين نحو الإقبال أو رفض الوظائف ، وهذا ما قد يؤثر على حجم المعروض في قوة العمل (نذكر على سبيل المثال العجز الذي تعانيه الجزائر في مجال تغطية الوظائف في قطاعي الفلاحة و الأشغال و البناء بسبب عزوف الشباب خاصة على العمل في هذه المجالات)، وهو ما يمكن إرجاعه إلى وجود تفضيلات العمل ، فالبعض يفضل العمل الفكري ، والآخر العمل اليدوي ، ولكل ذلك تأثير في تخطيط الموارد البشرية .

2-4) عوامل و بيانات داخلية أي التي تتعلق بالبيئة الداخلية للمنظمة :

والتي تؤثر بشكل مباشرة في تخطيط الموارد البشرية، ومن أهم هذه البيانات:

- طريقة التسيير التي تنوي المنظمة إتباعها و التغيرات المتوقع حدوثها في مستوى كفاءة الموارد البشرية الحالية، معدل دوران العمل ، الترقبات المتوقعة ، الإحالة على التقاعد بالإضافة إلى التعديلات المنتظر إدخالها على الهيكل التنظيمي للمنظمة ، وعلى المسؤولين عن عملية تخطيط الموارد البشرية أن يتعرفوا على التعديلات المتوقع إدخالها على التنظيم الحالي وما يرتبط بها من تغيرات في أنواع الوظائف أو عدد العمال أو كليهما معا.
- توفير البيانات اللازمة للعديد من أنشطة إدارة الموارد البشرية، مثل الاستقطاب و الاختيار و التدريب و رسم السياسات لتلك الأنشطة على أساس تخطيط الموارد البشرية و كذلك تحقيق التكامل بين خطط القوى العاملة مع الخطط و التنبؤات المالية، و إعداد خطط مالية و ميزانيات دقيقة للاستقطاب و التوظيف و التدريب و الأجور.

5) مراحل التخطيط للموارد البشرية :

بعد تحليل بيئة العمل الخارجية و الداخلية و الحصول على البيانات اللازمة تبدأ عملية تخطيط الموارد البشرية وتتضمن :

أ) تحديد الأهداف التنظيمية: تسطر المنظمة الأهداف التي تبتغي الوصول إليها ، و الإستراتيجية المناسبة لتحقيقها ، و عادة ما ترتبط تلك الأهداف بالوضعيات التنظيمية التالية :

- النمو و التوسع في السوق الذي تغطيه المنظمة ، بفتح فروع أو استحداث خطوط إنتاج جديدة.

- التقلص بمعنى تقليص المنظمة من مجال نشاطها كغلق بعض الفروع الإنتاجية ، أو الأقسام .

- الاستقرار : و توجيه المنظمة لمجهوداتها نحو الحفاظ على تعدادها البشري وعدم وجود تخطيط للنمو أو التقلص ، و كل إستراتيجية منها تؤثر مباشرة في تخطيط الموارد البشرية.

ب) التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية :

أي توضيح وتحديد الوظائف و التعداد البشري اللازمة لها لبلوغ الأهداف المسيطرة (التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات في المنظمة) ، بمعنى التقدير حجم و نوع الوظائف المستقبلية في المؤسسة ،

" يعتمد تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية (تحديد الطلب) على الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها . حيث تتضمن هذه المرحلة تحديد العاملين المطلوبين ، وذلك بالتنبؤ بالموارد البشرية المطلوبة من حيث العدد ، النوعية و الكفاءة ، وهناك عدة عوامل تؤثر في عدد العاملين المطلوبين خلال فترة الخطة ، و نذكر من هذه العوامل :

- أ- التعديلات المتوقعة إدخالها على الهيكل التنظيمي للمنظمة.

نتائج جرد مهارات وقدرات العاملين.

تأثير التغيير المتوقع في حجم الإنتاج.

تأثير التغيير المتوقع في تكنولوجيا الإنتاج." (ماهر، 2003:97، 102)

وهناك عوامل عديدة يجب الانتباه لها عند اتخاذ هذه الخطوة من بينها :

ج) التنبؤ بالعرض من الموارد البشرية:

وهو بمثابة الإجابة عن السؤال : ما هو حجم ونوع الموارد البشرية المتوفرة حالياً داخل و خارج المنظمة- للوفاء باحتياجاتها المستقبلية؟ حيث يتم التنبؤ بالمتاح من الموارد البشرية من كل نوعية ويتناول بعدين :

التحليل الداخلي : التنبؤ بعرض العمل الداخلي لفترة معينة- التي تعد عندها الخطة- ويكون بالدراسة المفصلة عن أعداد العاملين بالمنظمة و التنبؤ بحركتهم داخلها (التقاعد ، التسريح ، الترقية) التحليل الخارجي وهذا يتطلب دراسة أسواق العمالة الخارجية. ويتطلب معرفة أعداد خريجي الجامعات والمعاهد ونوعية العمالة المتوفرة في السوق وكذلك معرفة الوضع الاقتصادي ومستوى الأجور وسلم الرواتب أي يشمل التنبؤ بعرض العمل في سوق العمل من خلال تقدير أعداد العاملين المتاحة فيه من كل نوعية من الوظائف التي تحتاجها المنظمة.(راوية حسن ، 2003:48).

د) إعداد برامج تخطيط الموارد البشرية:

في ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج تحليل العرض و الطلب على الموارد البشرية ، تضع إدارة الموارد البشرية برامج تخطيط الموارد البشرية لمعالجة حالات عدم التوازن بين الاحتياجات المتوقعة (عدد العمالة المطلوبة) من الموارد البشرية وبين العدد المتاح منها (المعروض) ، ومن خلال مقارنة ما هو مطلوب، بما هو متاح يتحدد مقدار الفائض أو العجز في العمالة، ويمكن أن يكون المخطط أمام احد الاحتمالات التالية :

أ- احتمال وجود تطابق بين العرض والطلب :

في هذه الحالة لا يقوم المخطط بأي إجراء سوى الحفاظ على العمال الحاليين، ولكن قد يضطر المخطط وبسبب التنقلات بين الأقسام والإدارات إلى تدريب أو إعادة تدريب بعض الأفراد حفاظاً على مستوى الإنتاجية المطلوب .

ب- احتمال وجود فائض من العرض :

أي أن ما هو متوفر من العمال أكبر من الحجم المخطط وبالتالي فالمخطط يكون أمام احد الخيارات

- 1) استخدام وسائل التناقص الطبيعي (الإحالة إلى المعاش، الاستقالة) مع تقديم حوافز لذلك.2 -
- تجميد التعيينات الجديدة.3- إعادة توزيع العمالة بين الأقسام أو الإدارات، التي تعاني نقص العمالة مع زيادة عبء العمل.4- تخفيض الأجور.5- إنهاء عقود العمل المؤقتة.6- إنهاء عقود الخدمات أو تخفيضها.7- وقد تلجأ المنظمة إلى الإنهاء الإجباري لخدمة العاملين، إذا لم تؤدي السياسات السابقة إلى تخفيض قوة العمل بالقدر المطلوب ويتطلب ذلك مراعاة القوانين، والنظم النقابية

وربط خطة الإنهاء الإجباري لخدمة العاملين، باحتياجات المنظمة واحتياجات التدريب في المستقبل، مع وضع سياسات التي تساعد على المحافظة على الروح المعنوية وروح الانتماء للعاملين المتبقين.

ج- احتمال وجود عجز في الطلب: أي أن ما هو متوفر من العمالة أقل من الحجم المخطط ، وبالتالي لابد من البحث في سوق العمل لتأمين الفرق بين ما هو مطلوب وما هو متوفر ويمكن الاختيار بين البدائل التالية : البحث عن مصادر جديدة للاستقطاب .

- تسهيل عملية الاختيار من خلال تخفيض شروط الالتحاق بالوظائف.

- استخدام العمالة المؤقتة.

- تكليف جهة عمل خارجية للقيام ببعض المهام مثل الصيانة، النظافة،

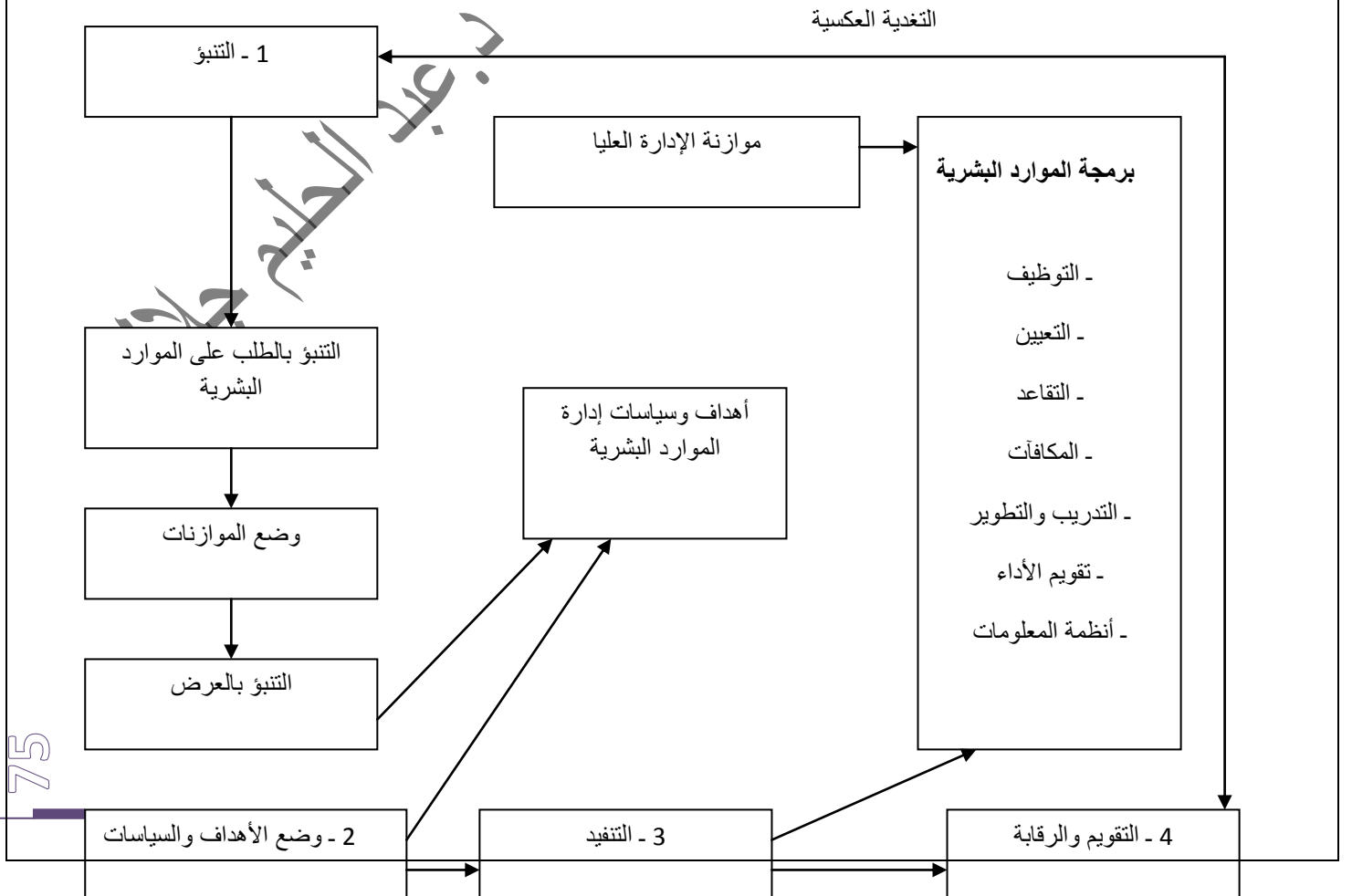
- زيادة فترة الخدمة، أي إطالة سن التقاعد.6- زيادة ساعات العمل خارج أوقات الدوام.

- تحسين برنامج الأجور والحوافز وربطه بزيادة إنتاجية الفرد.

- التدريب من أجل تحقيق التوافق بين فرص العمل المتاحة والمهارات والمؤهلات المعروضة.

- إحلال التكنولوجيا محل العمالة - إثراء الوظائف، أي إضافة بعض المهام إلى الوظيفة، حتى يتمكن شاغل الوظيفة من القيام بأعباء عمل أكبر.

شكل رقم (09) يوضح : خطوات تخطيط الموارد البشرية :



6) مشكلات سوء تخطيط الموارد البشرية :

إن سوء تخطيط الموارد البشرية يمكن أن يؤدي إلى ظهور جملة من المشاكل داخل المنظمة ، يمكن ذكر بعضها :

- سوء توزيع الموارد البشرية أي وجود فائض في بعض الأقسام وعجز في بعض الأقسام الأخرى داخل المنظمة.
- انخفاض في الطاقة الإنتاجية في حال وجود نقص في الموارد البشرية.
- ارتفاع تكلفة الموارد البشرية في حال وجود فائض منها .
- اضطراب في الأداء نتيجة التغيرات المفاجئة في الموارد البشرية كالاستقالة والنقل والوفاة و عدم أخذ البدائل الاحتياطية في مثل هذه الحالات .
- اضطراب في عمليات التوظيف والتدريب وغيرها.

7) تخطيط تسيير الموارد البشرية في الوظيفة العمومية بالجزائر:

بموجب المرسومين التنفيذي رقم 95-126 و 96-92 المؤرخين على التوالي في 29 أفريل 1995 و 03 مارس 1996 فإن تسيير الموارد البشرية في الوظيفة العمومية غايته إبراز تسيير توقعي للوظائف وكذا تحسين مؤهلات الموظفين. إن نظام تسيير الموارد البشرية في الوظيفة العمومية يقوم على أداتين للتوقع، والمتابعة والمراقبة وهما :

1) المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية : إن تكريس المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية على مستوى مختلف المؤسسات و الإدارات العمومية يندرج في إطار التسيير التقديري لتعدادات الوظيفة العمومية.

- وفقا للأحكام القانونية الأساسية و التنظيمية المعمول بها، تقوم كل مؤسسة أو إدارة عمومية بإعداد سنويا مخطط لتسيير الموارد البشرية أين تسجل فيه مختلف عمليات تسيير الموارد البشرية بعنوان السنة المالية المعنية. لاسيما ما يتعلق منها بما يأتي : التوظيف ، الترقية ، الحركات الدورية للموظفين ، الإحالة على التقاعد .

2) المخطط القطاعي السنوي أو متعدد السنوات للتكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات :

إن تكريس المخططات القطاعية السنوية أو المتعددة السنوات لتكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات للموظفين على مستوى المؤسسات و الإدارات العمومية، يهدف إلى تحقيق علاقة مترابطة

فيما بين المهام والوظائف والمؤهلات.

وفقا للأحكام القانونية الأساسية والتنظيمية المعمول بها، تقوم كل مؤسسة أو إدارة عمومية بإعداد مخطط سنوي أو متعدد السنوات في التكوين أين تسجل فيه مختلف عمليات التكوين المتوقعة، الموظفين المعنيين، ومدة دورات التكوين المزمع إجراؤها. (المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري، 2017)

المراجع :

- (1) طارق طه : الإدارة ، منشأة المعارف ، مصر ، 2002 ، ص 74 ، 75 .
- (2) حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية، (من منظور استراتيجي) ، دار النهضة العربية، بيروت، 2002 ص 12
- (3) Citeau Jean Pierre, "Gestion des ressources humaines", 3eme édition, ed Armond colin, Dalloz, 2000. p58.
- (4) جمال الدين محمد المرسي : "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، المدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة . القرن "21 ، الدار الجامعية ، الإسكندرية 2003 ، ص 184 .
- (5) محمد سعيد أنور سلطان : إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2003، ص 65.
- (6) راوية محمد حسن ، إدارة الموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث . 1999، مصر ، ص 58
- (7) L, CADIN et autres : Gestion Des Ressources Humaines: Pratique et éléments des théorie, Dunod ,2^{ème} édition, Paris, France, 2002, P, 97.
- (8) حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية، (من منظور استراتيجي)، دار النهضة العربية، بيروت الطبعة الأولى ، 2002 ، ص ، 123.
- (9) مازن فارس رشيد: إدارة الموارد البشرية، مكتبة العبيكان ، السعودية ، 2001 ، ص 231
- (10) جمال الدين محمد المرسي : مرجع سابق ، ص 185 ، 186 .
- (11) أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003 ، ص ص 97- 102
- (12) راوية حسن : مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2003 ، ص.48.
- (13) المديرية العامة للوظيفة العمومية و الإصلاح الإداري: تسيير الموارد البشرية في الوظيفة العمومية، الجزائر، 2017.

على الموقع الإلكتروني : (www.dgfp.gov.dz/ar/grh.asp),02/03/2017

محاضرة رقم (08) : سياسة الحصول على الموارد البشرية .

بعد تحديد المنظمة للوظائف المطلوبة ، و عدد العاملين و مواصفاتهم بكل منها ، تبدأ عملية التوظيف ، وهي عملية مركبة من ثلاث مراحل : الاستقطاب ، الاختيار، التعيين .

(1) الاستقطاب :

(أ) تعريف الاستقطاب :

يشير لفظ الاستقطاب إلى تلك المراحل ، أو العمليات المختلفة للبحث عن المترشحين الملائمين لملأ الوظائف الشاغرة بالمنظمة.(راوية محمد حسن ، 1999: ، 103)

- " عملية استكشاف الأفراد المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة بالمنظمة ، وهو نشاط يعمل على التقاء العرض و الطلب على العمالة أي من لديهم وظائف شاغرة و من يبحثون عن وظائف ". (المرسي ، 2003:231)

من خلال التعريفات السابقة يمكن للباحث القول بان الاستقطاب هو:

عمليات البحث والدراسة والتحري عن الموارد البشرية ذات الكفاءة والتأهيل والعمل على جذبها وانتقاء الأفضل من بينها ، لملء الوظائف الشاغرة في مختلف المستويات التنظيمية داخل المنظمة .

(ب) أهمية الاستقطاب:

تظهر أهمية الاستقطاب من خلال :

- يعد الاستقطاب بمثابة ضمان للتنظيم عندما تخلو وظيفة ما، إذ يجعله قادرا على الحصول على عدد مناسب من الأفراد المؤهلين الذين يرغبون في الانضمام لقوة العمل بالمنظمة. (المرسي ، 2003:231)

- تعتبر هذه العملية بمثابة همزة وصل بين عمليتي تخطيط الموارد البشرية و اختيار تلك الموارد ، باعتبارها الآلية التي تسمح بجذب أكبر قدر ممكن من المرشحين المحتملين لشغل الوظيفة و اختيار أكثرهم ملائمة لتلك الوظائف .

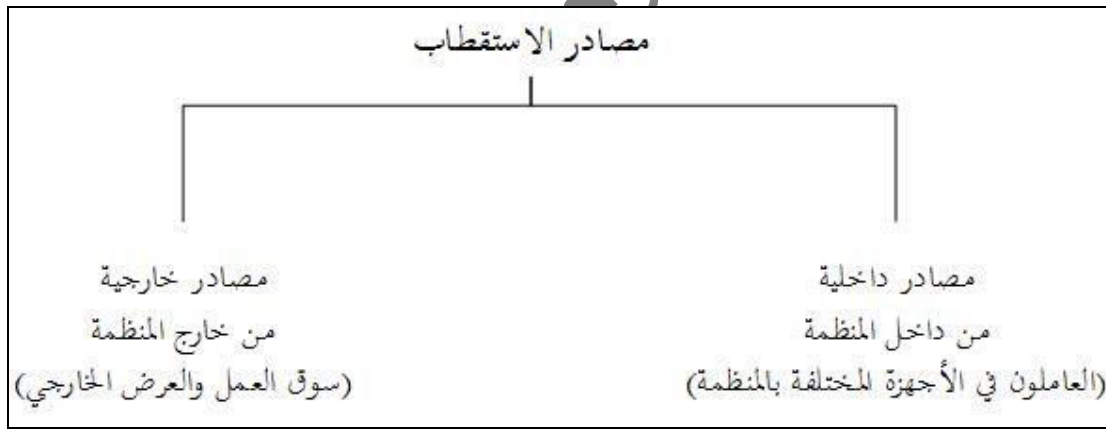
- الاستقطاب يُعنى بالمساعدة على توسيع ورفع كفاءة القنوات التي تؤدي إلى جذب أكبر عدد ممكن من المتقدمين طلباً لشغل الوظائف في المنظمة.

- تقليل مجهودات وتكاليف الأنشطة الخاصة بالموارد البشرية التي تلحق عملية التوظيف ، كالتدريب مثلاً ، بالتركيز على جذب مجموعة مرشحين من المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة، ذوو كفاءة و تأهيل مناسبين.

(ج) مصادر الاستقطاب:

بعد أن قامت المنظمة بتحديد، احتياجاتها من الموارد البشرية، وذلك في شكل خطة للقوى العاملة، تتضمن أعداد وظائف ومواصفات، لشغل تلك الوظائف، فينبغي التفكير في المصادر، التي سيتم الحصول منها على احتياجاتها، وتنقسم تلك المصادر إلى مصادر داخلية، ومصادر خارجية.

شكل رقم (10) مصادر الاستقطاب:



أولاً) المصادر الداخلية للاستقطاب:

ويقصد بالمصادر الداخلية، الموارد البشرية المتاحة داخل المنظمة، تعتمد العديد من المنظمات على شغل الوظائف الشاغرة بها عن طريق العاملين لديها إما عن طريق الترقية أو من خلال النقل و الانتداب في بعض الأحيان.

أ. الترقية : ويقصد بها الترقية من وظيفة إلى وظيفة أعلى ، "فشغور وظيفة واحدة قد يؤدي إلى سلسلة من الترقيات و التنقلات بين لوظائف ، بما يتيح التقدم و الرقي لعدد من الموظفين و يكون له تأثير ايجابي على معنويات الموظفين و أدائهم ، إلى جانب توفير الوقت و الجهد و المال المبذول في الاستقطاب من المصادر الخارجية". (مازن فارس، 2002:467)

ب- النقل و التحويل: على خلاف الترقية، لا يتضمن النقل و التحويل اي زيادة في الأجر أو المسؤولية أو السلطة وعادة ما تستخدم هذه الطريقة لخلق التوازن في عدد العاملين داخل الأقسام المختلفة.

ج- الإعلان الداخلي : أي نشر إعلانات التوظيف (مثال : مسابقات التوظيف الداخلية) عن طريق لوحات الإعلانات بالمؤسسة ، بما يسمح باستقطاب المستخدمين الذين تتوفر فيهم شروط المشاركة.

د- الموظفون السابقون :

تلجأ المؤسسة إلى هذا الأسلوب، باعتبار أن هناك موظفين كان يعملون لديها ، و فيهم من يرغب في العودة إلى العمل بها ، و هناك سياسة أخرى شبيهة بها ، و هي توظيف أبناء العمال ، و تستخدم بشكل واسع في المنظمات صغيرة الحجم. (عبد الباقي ، 2001:129)

و تلخص أهم المزايا المصاحبة لاستخدام المصادر الداخلية فيما يلي :

- وسيلة لرفع الروح المعنوية للعاملين و تشجيع الأفراد الأكفاء ذوي الطموح.

- التنبؤ بإمكانية النجاح في العمل الجديد ، نظرا لتوفر المعلومات عن الأداء.

- - تنمية الولاء التنظيمي و المعرفة الجيدة بالتنظيم و سياساته. (المرسي ، 2003:251)

لكن من عيوب هذا النوع من الاستقطاب :

- حرمان المنظمة من استقطاب كفاءات خارجية قد تكون لها قدرات أفضل لشغل الوظائف مقارنة بما هو متوفر داخل المنظمة.

- حدوث سوء اختيار العاملين في عملية الترقية الداخلية (خاصة في حالة عدم مرونة القوانين المعمول بها في هذا الجانب)

- قلة عدد المستخدمين المتقدمين للوظيفة ، لعدم توافرهم على الشروط الضرورية و هو ما يدفع بالمنظمة للجوء إلى المصادر الخارجية في عملية الاستقطاب..

ثانيا) المصادر الخارجية للاستقطاب :

يتم اللجوء إلى هذه المصادر، لاستقطاب موارد بشرية ذات نوعية و كفاءة معينة من خارج المنظمة – تحديدا من سوق العمل - ، نظرا لعدم توفرها من داخل المنظمة، لذا تضطر المنظمة للاعتماد على المصادر الخارجية ، و من أهم مصادر الاستقطاب الخارجية:

أ- التقدم المباشر للوظيفة :

و يمس الأشخاص الراغبين في الحصول على مناصب عمل داخل المؤسسة و الذين يتقدمون بإيداع طلبات توظيف مباشرة، أو بالبريد العادي أو الإلكتروني بغرض طلب وظائف ، يملؤها الأفراد) في حالة وجود نماذج خاصة على مستوى المنظمة)، والتي تتضمن بيانات كاملة عنهم، وعن مستوى تعليمهم وخبراتهم السابقة وقدراتهم، و حيث تقوم المنظمة بالاحتفاظ بطلبات التقدم و ترجع إليها في حال فتح أو شغور مناصب عمل . ويمكن من خلال هذه القاعدة من المعلومات اختيار الأفضل لدخول الاختبارات وعمليات الفحص والتأكد من مدى صلاحيته للتعيين.

ب- الإعلان في وسائل الإعلام و الاتصال:

تعد هذه الوسيلة الأسلوب الأساسي للحصول على أكبر عدد من المرشحين لشغل منصب معين ، و عليه ينبغي على المؤسسة اختيار وسيلة الإعلان الأمثل التي تناسب الوظيفة المطلوب شغلها ولغرض إنجاز الإعلان لا بد من توافر عدة شروط ، نذكر من بينها : أن يتضمن تفصيلا دقيقا للوظيفة من حيث نوعيتها و المهام و الحوافز المرتبطة بها ، النشر في وسيلة إعلامية متداولة من قبل أكبر عدد من الجمهور المستهدف (الجرائد ، شبكات التواصل الاجتماعي على مستوى الانترنت التي صارت من أبرز الوسائل المستعملة من طرف المنظمات اليوم إذ أصبح من المتداول استخدام مصطلح الاستقطاب الإلكتروني cyberrcruiting وهو ما سنتطرق إليه في المحاضرة المتعلقة باستخدامات تكنولوجيايات الإعلام و الاتصال في ممارسات تسيير الموارد البشرية).

ج - - وكالات ومكاتب التوظيف :

وتشمل مكاتب التوظيف الحكومية ، التي تشرف عليها وزارة العمل ، و تقوم هذه المكاتب بحصر طالبي العمل و المؤسسة الباحثة عن يد عاملة (وينطبق هذا الأمر على الوكالة الوطنية للتشغيل Anem في الجزائر)، وكذا مكاتب التوظيف الخاصة ، التي تقوم بنفس دور نظيرتها الحكومية لكن مقابل دفع تكاليف مالية من قبل طالبي العمل و المؤسسات الباحثة عن مستخدمين ، و تلعب هذه المكاتب و الوكالات دورا هاما في توفير وقت إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة.

د- المدارس والجامعات :

تعتبر المدارس والمعاهد الفنية المتخصصة، وكذلك الجامعات من المصادر المهمة، في الحصول على الموارد البشرية، فقد تلجأ بعض الشركات، إلى إقامة علاقات وطيدة بالمدارس الفنية، والمعاهد، والجامعات، بغرض جذب خريجها للعمل بها ، ومن أمثلة ذلك مشروع «Women in Blue» لمؤسسة IBM Pays-Bas الهولندية ، حيث تختار أفضل الطالبات في جامعتين هولنديتين وتعمل على تمويل دراستهن ، كما تنضم لهن تربيصات صيفية في أقسام المؤسسة ، مع تخصيص 20% من مناصب التوظيف للنساء.(FEACVT,2008 :02,03)

ثالثا) مزايا و مساوي الاستقطاب من المصادر الخارجية :

- جلب أفكار ووجهات نظر جديدة ، أي عند استقطاب فرد من الخارج يأتي بوجهات نظر أفكار ورؤى جديدة تفيد المنظمة، ما يدعم الحصول على المهارات المتنوعة والنادرة التي تسهم بتحقيق المزايا التنافسية للمنظمة ، المحافظة على تكاليف التهيئة والتدريب.

-إجراء التغيير والتعديل في المنظمة وتطبيق الأساليب الإدارية الحديثة عن طريق الموارد البشرية الجديدة بالإضافة إلى إمكانية قيامها بعلاقات مع المؤسسات الأخرى.

عيوب ومحاذير الاستقطاب من المصادر الخارجية:

- انخفاض تكيف العاملين الجدد للعمل والمنظمة وهذا يتطلب إعداد برامج للتطبيع الاجتماعي لدمجهم مع قيم وثقافة المنظمة وسياساتها، وعدم تلاؤم أو توافق العاملين الحاليين مع العاملين الجدد قد يؤدي إلى حصول صراعات، جراء - شعور العاملين الحاليين بفقدان مواقعهم في المنظمة قد يؤدي بهم إلى عدم التعاون مع العاملين الجدد.

(2) الاختيار و التعيين :

بعد الانتهاء من عملية الاستقطاب وتقدم الراغبين في شغل الوظائف إلى المنظمة ، تبدأ عملية الاختيار من بينهم ، لانتقاء الأنسب ممن يملك المؤهلات و المهارات الأساسية لأداء مهام وواجبات الوظائف المراد شغله، " وتؤكد الدراسات حقيقة أن التحديد الشامل و الواضح لمؤهلات شغل الوظيفة عن طريق التحليل الوظيفي يساعد على تحقيق الموضوعية و الفعالية في عملية الاختيار". (المرسي ، 2003:267)

ويمكننا في هذا الإطار الإشارة إلى المرسوم التنفيذي رقم 12-194 المؤرخ في 25/04/2012 الذي يحدد كفايات تنظيم المسابقات و الامتحانات و الفحوص المهنية في المؤسسات و الإدارات العمومية و إجراءاتها، و الذي يتضمن تفصيلا دقيقا لمختل أطور عملية التوظيف في هذا القطاع بالجزائر.

(أ) تعريف عملية الاختيار و التعيين:

- يعرفها قاموس الموارد البشرية على أنها: " عملية انتقاء من بين طالبي عمل لشغل وظيفة ، عن طريق خضوعهم لاختبارات و مقابلات". (DHRPM, 2006 , 467).

- " هي انتقاء أشخاص مؤهلين من بين مجموعة مرشحين أو مستقطبين قادرين على القيام بأعباء الوظيفة، وعليه يجب التركيز على مفهومي الكفاءة والفاعلية في عملية الاختيار لما في ذلك من احتمالات الفشل أو النجاح". (درة و الصباغ، 2008: 222).

- " يقصد بالاختيار، انتقاء أصح الأفراد و أكفأهم من المتقدمين لعمل من الأعمال ، و هو من تعريفه يرمي إلى وضع الفرد الصالح في المكان الصالح". (دويدار، 2003:131)

- " هو العملية التي يتم من خلالها تحديد مدى صلاحية المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة و ذلك من خلال المفاضلة بينهم بناء على أسس معينة من أجل انتقاء الأنسب بينهم ". (مازن ، 2001:491)

- اختيار وتعيين الموارد البشرية :عملية انتقاء الأفراد الذين تتوفر لديهم المؤهلات المطلوبة والمناسبة لشغل وظائف معينة . " (Mondy&Noe,2005 : 162)

مما سبق يمكننا القول أن عملية اختيار وتعيين الموارد البشرية هي : مجموع الأنشطة التنظيمية التي يتم من خلالها انتقاء وتعيين انسب الموارد البشرية من المرشحين للوظائف المتاحة والذين تتوافر لديهم المؤهلات والقدرات التي تتناسب مع تلك الوظائف وتعيينهم فيها.

ب) أهمية عملية الاختيار و التعيين :

تعد عملية الاختيار والتعيين وظيفة أساسية من وظائف تسيير الموارد البشرية ، من منطلق أن قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها ترتبط بمستوى أداء مواردها البشرية ، وهذا الأداء يتأثر بدرجة كبيرة بمدى التوافق بين متطلبات الوظيفة و مؤهلات شاغلها، فضمن توافق الوظيفة مع الموظف من حيث الميول والاتجاهات والحصول على الأجر المناسب ، قد يزيد من رضا الموظف عن الوظيفة التي يشغلها، وبالتالي فعملية الاختيار تكشف المؤهلات الحقيقية للموارد البشرية.

اعتماد مبدأ العدالة و المساواة في إجراءات الاختيار بين المترشحين ، قد يزيد من ثقتهم و تزداد معه رغبتهم في عضوية المنظمة لا سيما و أن هذه الإجراءات ، تعد بمثابة الاحتكاك الأولي بينهم و بين المنظمة.

ج) خطوات عملية الاختيار:

تختلف الممارسات الخاصة بعملية الاختيار و التعيين من منظمة إلى أخرى ، فيمكن أن تتسع لتشمل العديد من الخطوات لفرز المترشحين للوظائف و انتقاء أصلحهم ، وقد تقتصر على مجرد إجراء مقابلة شخصية مع المتقدم لشغل الوظيفة، ، و هذا الإجراء ، قد يرتبط بنوع الوظيفة و مستواها التنظيمي ، كما أنه توجد تشريعات حكومية (مثل القانون العام للوظيفة العمومية في الجزائر) تقتضي ضرورة إتباع إجراءات معينة لاختيار الأفراد و تعيينهم، و وضع شروط معينة قبل الشروع في هذه العملية، كالجنسية، التمتع بالحقوق المدنية ، السن القانوني للعمل (لا يمكن في أي حال من الأحوال أن يقل العمر الأدنى للتوظيف عن 16 سنة إلا في الحالات التي تدخل في إطار عقود التميين التي تعد وفقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما) ، المستوى و المؤهل المناسب للوظيفة .

وفي الغالب ، تأخذ عملية الاختيار شكلا نمطيا يتمثل في مجموعة من الخطوات و التي تبدأ بالتصفية المبدئية و تنتهي بإقرار التعيين ، و تشمل عملية الاختيار سبع خطوات عادة و هي : التصفية المبدئية ،

استكمال طلب التوظيف ، الاختبارات الوظيفية ، المقابلة الشاملة ، مراجعة بعض المصادر الأخرى،
الفحص الطبي، وأخيرا عرض الوظيفة أو قرار التعيين. (المرسى، 2003:267، 268)

و على العموم يمكن إيجاز أبرز هذه الخطوات كالآتي :

أولا) استقبال المرشحين والمقابلة المبدئية :

في البداية يتقدم المترشحون إلى المؤسسة وفقا لإجراءات التقديم المحددة فيها- التي تختلف بحسب
السياسات التنظيمية المعمول بها ، نوعية الوظائف ، عدد المترشحين- وفي كل الأحوال تهدف المقابلة
المبدئية إلى إبعاد الأفراد الذين لا يتوفر فيهم الحد الأدنى من الشروط التي وردت في توصيف الوظيفة
المراد شغلها.

وليس من الضروري إجراء المقابلة المبدئية ، لكن هذا الإجراء قد يوفر للمنظمة بعضا من
الوقت والجهد ، لاسيما في حال ارتفاع عدد المتقدمين الراغبين في المشاركة في مسابقة التوظيف.

و على سبيل المثال تضمنت المادة 75 من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في الجزائر ،
شروطا عامة واجبة التوفر في الراغبين في تقلد مناصب في هذا القطاع ، إذ لا يمكن أن يوظف أيّا
كان في وظيفة عمومية ما لم تتوفر فيه الشروط الآتية :

- أن يكون جزائري الجنسية.

- أن يكون متمتعا بحقوقه المدنية.

- أن لا تحمل شهادة سوابقه القضائية ملاحظات تتنافى وممارسة الوظيفة المراد الالتحاق بها

- أن يكون في وضعية قانونية تجاه الخدمة الوطنية.

- أن تتوفر فيه شروط السن والقدرة البدنية والذهنية وكذا المؤهلات المطلوبة للالتحاق
بالوظيفة المراد الالتحاق بها.

ثانيا) طلب التوظيف :

يعتبر طلب التوظيف من أهم الأساليب المعتمدة للحصول على معلومات المترشح الأولية ، كالمعلومات
الشخصية :- (الاسم و العنوان، رقم بطاقة التعريف ، مكان و تاريخ الميلاد، الجنس ، الجنسية). ،
المعلومات العائلية (الحالة الاجتماعية للمترشح، عدد الأبناء) ، المعلومات الصحية (الطول ، الوزن ،
الصحة البدنية و العقلية) ، المعلومات الخاصة بالمؤهلات العلمية (كالشهادات العلمية المحصل عليها ،
التقديرات المحصل عليها)، المعلومات الخاصة بالخبرة المهنية (الوظائف التي تقلدها المترشح في السابق
، و الخبرة المهنية) .

وتفيد هذه المعلومات المنظمة في عملية التحري والتدقيق عن الفرد المتقدم والاستعلام عنه في صحة ما صرح بها وهذا بالرجوع إلى الأفراد أو الجهات المذكورة في طلب التوظيف ، وتفيد طلبات التوظيف في استبعاد المترشحين الذين لا تتوافر فيهم شروط شغل الوظيفة.

ثالثاً) اختبارات التوظيف :

تعد هذه الاختبارات وسيلة لتقويم مدى ملاءمة ما يملكه المتقدمون للوظائف من مهارات و معارف وخبرات وقدرات لأداء واجبات ومسؤوليات الوظائف الشاغرة. (مازن ، 2001:510)

وتساهم الاختبارات في كشف عينة السلوك أو الأداء المستقبلي للفرد ، وبالرغم من وجود تداخل ملحوظ في أنواع الاختبارات إلا أنه يمكن تصنيفها في خمس مجموعات هي :

- اختبارات الشخصية ، اختبارات الميول والاهتمامات، اختبارات القدرات، اختبارات التحصيل وأخيرا اختبارات الذكاء ، وتندرج كل هذه النوعيات من الاختبارات تحت مفهوم الاختبار السيكولوجي ، ويتم استخدامها في المنظمات لتحقيق ثلاثة أغراض أساسية هي :

- اختيار وتعيين العاملين الجدد.

-تقييم لأغراض الترقية.

- توجيه العاملين وتقديم النصح والمشورة لتطوير الأداء". (المرسي ، 2003:272)

وتصنف الاختبارات إلى أنواع عدة ، ولعل من أهم هذه التصنيفات:

- على حسب طبيعة الاستعداد أو الخاصية النفسية التي يقيسها الاختبار: وتقسم إلى اختبارات الذكاء ، استعداد لفظي ، استعداد حسابي، ذاكرة ، انطواء، انبساط.

-على حساب طبيعة الاستجابة للاختبار: وتقسم بدورها إلى اختبارات لفظية وهي الاختبارات التي تعتمد الاستجابة لها على اللفظ والكلمة سواء المنطوقة أو المكتوبة ، وأخرى أدائية وهي التي تعتمد الاستجابة لها على المعالجة اليدوية لأشياء وأجهزة وأدوات.

- على حساب تحديد زمن الاختبار: وتقسم إلى اختبارات سرعة وهي عادة سهلة لكنها طويلة بحيث تحتاج في المتوسط إلى وقت أطول من المحدد لها حتى يستكمل حلها، أما النوع الآخر فهو اختبارات القوة التي لا يحدد لها زمن وهي عادة اختبارات صعبة لتقيس قوة الفرد في استعداد معين وليس سرعته.

- على حساب طريقة التطبيق : وتنقسم إلى اختبارات فردية لا يمكن لمختبر واحد أن يطبقها إلا على فرد واحد ، وإلى اختبارات جماعية ، يمكن لمختبر واحد أن يطبقها على أكثر من فرد واحد في نفس الوقت. (فرج طه، 1988:139)

رابعاً) المقابلة الشخصية الشاملة :

تعتبر المقابلات من أكثر الأساليب شيوعاً ، إذ تمثل مرحلة التقاء مباشر بالمرشح ، تسمح بالتعرف عليه من ناحية مظهره الخارجي وكذا جوانب شخصيته ومهارات التواصل لديه : كقدرته على الإقناع والتعبير عن الذات ، ويتم تنقيط إجابات المرشح ، بناءً على سلم تنقيط محدد سلفاً بحسب طبيعة الوظيفة، ونذكر على سبيل المثال معايير تنقيط المقابلة مع لجنة الانتقاء في المسابقات على أساس الشهادة للتوظيف في رتب الوظيفة العمومية بالجزائر، وتضم :

- القدرة على التحليل والتلخيص ، وضوح وسلاسة الخطاب ، القدرة على التواصل، نقطة للمهارات العلمية الخاصة. (الجريدة الرسمية.2008:21).

وحتى تكون للمقابلات مصداقية في مجال الاختيار، لابد من توفرها على مجموعة من الشروط والمبادئ التي تجعل منها وسيلة فعالة تمكن من الحصول على نتائج موضوعية ، نذكر من بينها :

- ينبغي الإعداد والتخطيط المناسب لها ، من خلال تحديد لجنة المقابلة ، يتوفر أعضاؤها على مهارات إجراء المقابلات من قبيل القدرة على شرح الغرض من المقابلة ، كيفية إعداد الأسئلة وطرحها ، تدوين الإجابات ، مهارات الاتصال وكيفية تدوين الإجابات .

- التهيئة المكانية والزمنية للمقابلة ، فعلى المقابل تهيئة مكان مناسب بعيداً عن التشويش أو المقاطعة، واختيار الوقت المناسب لإجرائها.

- مراجعة طلب التوظيف أو السيرة الذاتية للتعرف أكثر على المتقدم واستنباط الأسئلة التي يمكن توجيهها حتى يمكن مناقشتها أثناء المقابلة، ومن الأسئلة الأكثر شيوعاً في المقابلات :

- ما سبب رغبتك في العمل في هذه الشركة؟ يجب أن يتضمن رده مزايا الشركة من وجهة نظره والتي كونها من المعلومات التي جمعها سابقاً.

- ما الذي أحببته أو لم تحبه في عملك السابق؟ سيتحدث عن بعض الصفات أو نواحي الاهتمام والنقص لدى المرشح نفسه .

- لماذا تركت عملك السابق؟ سيتحدث بطريقة تغلب عليها الرؤية السلبية أم الإيجابية.

- هل قمت بهذه النوعيات السابقة من الأعمال من قبل؟ سيتحدث عن مهاراته وخبراته في المجال المحدد للوظيفة وكيف يمكنك الاستفادة منها سيتحدث عن مهارات أخرى سيتحدث عن حماسه واهتمامه وقدرته على التعلم السريع . سيتحدث عن طموحاته خارج الشركة

- ما الذي كنت تقوم به في عملك السابق؟ سيتحدث عن المهام ذات العلاقة بالعمل والآلات والمعدات والبرامج اللازمة .

- ما الذي تحب أن تصل إليه بعد 5 سنوات من الآن؟ سيتحدث عن طموحاته في الانضمام إلى الأقسام الواعدة في الشركة. سيتحدث عن طموحاته خارج الشركة

- ما أصعب موقف واجهته في حياتك العملية؟ سيتحدث عن تعريفه للمصاعب وما هي ؟ سيتحدث عن كيفية تصرفه في مثل هذه المواقف سيتحدث عن المواقف المرتبطة بزملاء العمل أم بنظام العمل أم مع الإدارة أم مع البيئة الوظيفية

-هل تفضل العمل منفردا أم مع آخرين؟ سيتحدث عن انسجامه مع العمل الجماعي سيتحدث عن متطلب العمل هل هو فردي أ جماعي الإجابة المشروطة (أكون سعيدا بالعمل منفردا إذا، وأعمل ضمن فريق إذا).

ما الذي تستطيع أن تقدمه للشركة ولا يستطيع مرشح آخر تقديمه لها ؟

لماذا يجب علينا توظيفك في الشركة ؟ هل سبق وأن طردت من عمل آخر؟ ولماذا ؟ ما أهم الأشياء التي تعلمتها في حياتك ؟ وما أبرز هواياتك ؟ تحدث عن مشكدة في عملك كيف كان أثرها عليك؟ وكيف قمت بحلها ؟ صف بعض الأوقات التي مررت بها ولم تكن تتمناها أو تتمتع بها ؟ وماذا فعلت حيالها ما أهم نقاط قوتك ؟ وما نقاط ضعفك ؟ ما المؤهلات المتوفرة لديك ؟ ما هي رسالتك و أهدافك في الحياة التي تريد تحقيقها ؟ وما هي طموحاتك ما هو أفضل قرار اتخذته في حياتك ؟ وهل قمت بأعمال تطوعية ؟ كيف تتعامل مع التنافس وهل أنت شخص تحب المنافسة ؟

جدول رقم (01) نموذج عن متطلبات نجاح مقابلة التوظيف.

المرحلة	القائم بالمقابلة	المتقدم لشغل الوظيفة
قبل المقابلة	- الاطلاع على طلب التوظيف. - التعرف على أهداف المقابلة. - مراجعة إجراءات المقابلة.	- المظهر اللائق. - مراجعة طلب التوظيف. - الاستعداد النفسي.

- الإلمام بزمان ومكان المقابلة.	- إعداد وصياغة الأسئلة. - التعرف على زمان ومكان المقابلة.	
- الرد على التحية - الجلوس في المكان المخصص. - التعريف المختصر والفعال. - إبراز المهارات والقدرات الوظيفية. - إظهار الرغبة والحماس للالتحاق بالعمل. - الثقة بالنفس. - توجيه الأسئلة الملائمة.	- الترحيب بالمتقدم. - التوجيه لمكان الجلوس. التعريف بأعضاء اللجنة. - الإنصات بعناية. - تدرج الأسئلة. - التقديم الجيد للمنظمة. - التلميح عن قرب انتهاء المقابلة. - السؤال عن استفسارات. - بيان الخطوات التالية.	أثناء المقابلة
- الإلمام بموعد مراجعة المنظمة. - متابعة التطورات في المنظمة. - مناقشة بنود العقد.	- تسجيل النتائج. - إبلاغ المتقدمين بالنتيجة. - المناقشة التفصيلية حول عقد العمل.	بعد المقابلة

المصدر: جمال الدين محمد المرسي "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن 21"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص300.

خامسا) الفحوص الطبية :

تتمثل الخطوة الأخيرة في عملية اختيار العاملين، في الفحص الطبي والغرض الأساسي منه التعرف على مدى توافر اللياقة الصحية لدى الفرد للقيام بالعمل على أكمل وجه، و تستهدف المنشآت من وراء الفحص الطبي تحقيق بعض الأهداف أهمها :

- تفادي مشكلات الغياب والانقطاع عن العمل والأداء غير المنتظم.
- حماية المنظمة من المطالبات غير المبررة والدعاوي القضائية لبعض العاملين بسبب الاستغناء أو إدعاء الإصابة نتيجة العمل بالمنظمة. (المرسي، 2003:274)
- حماية العاملين من الأمراض المعدية.

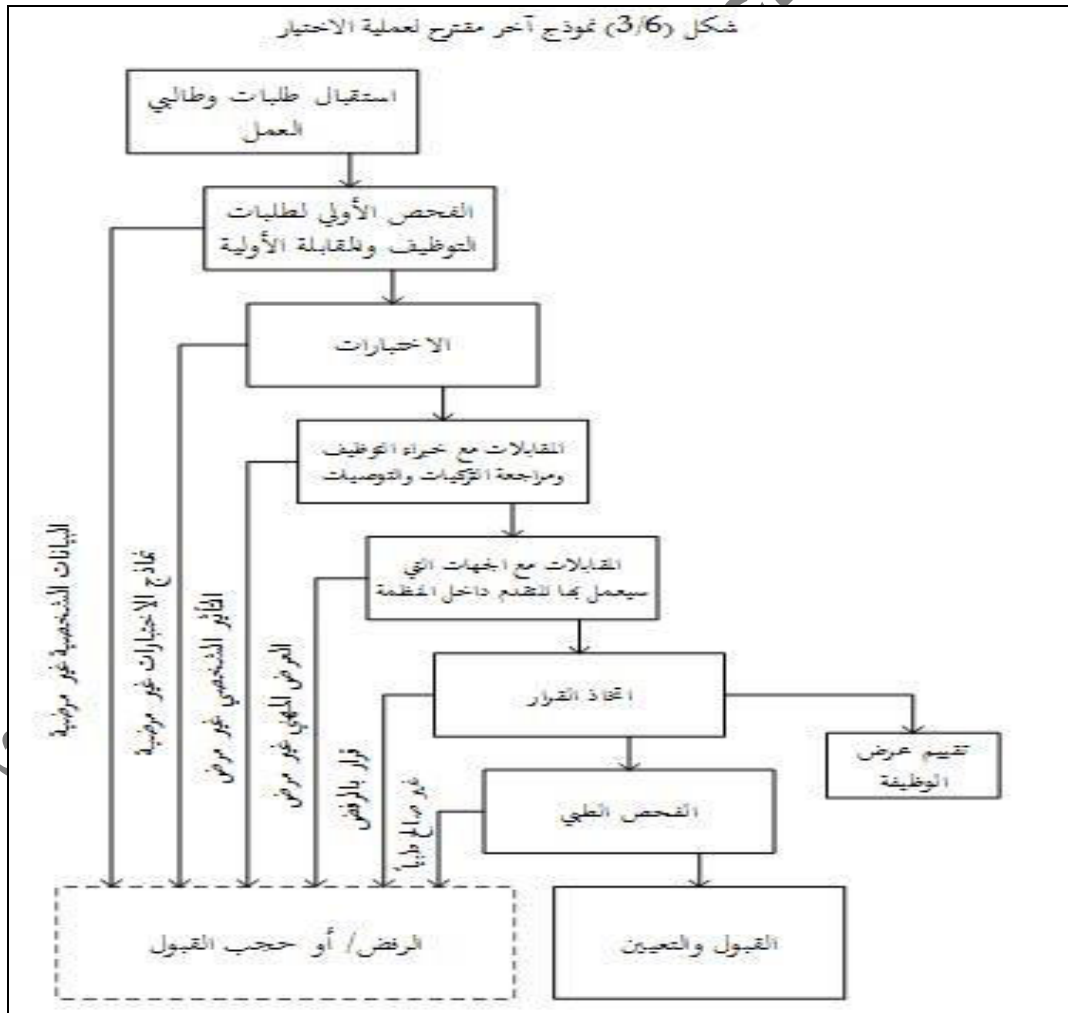
سادسا) اتخاذ قرار التعيين :

يتم اتخاذ قرار التعيين وفقا لعدد من المعايير، من أهمها نتائج المتقدم في امتحانات التوظيف والمقابلات الشخصية بالإضافة إلى المعايير الإضافية التي يتضمنها طلب التوظيف أو السيرة الذاتية

إذ قد يلجأ إلى أقدمية الشهادة ، الوضعية العائلية ، التجربة المهنية ، السن ، خاصة في الحالات التي يتساوى فيها تنقيط المترشحين، يخضع بعدها المستخدم الجديد لفترة تجريبية - تحد اللوائح القانونية المعمول بها داخل المنظمة- مدتها .

ففي الجزائر مثلا ، وفيما يخص التوظيف في سلك الأساتذة الباحثين ، بعد النجاح في المسابقة و طبقا لأحكام القانون الأساسي للأستاذ الباحث ، يوظف الأساتذة الباحثون الخاضعون بصفة متربص ويلزمون بتأدية تربص تجريبي مدته سنة واحدة. بعد انتهاء مدة التربص التجريبي ، يرسم المتربصون أو يخضعون لفترة تربص تجريبي أخرى لنفس المدة ولمرة واحدة فقط ، أو يسرحون دون إشعار مسبق أو تعويض إذ تخضع بالضرورة اقتراحات تمديد التربص والتسريح لرأي هيئة التقويم الهداغوجية والعلمية الأعلى مباشرة.

الشكل رقم(02) : نموذج لعمليات الاختيار والتعيين.



المراجع :

- (1) راوية محمد حسن ، إدارة الموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث .1999، مصر، ص 103.
- (2) جمال الدين محمد المرسي " : الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، المدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة .
القرن" 21 ، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2003 ، ص 231.
- (3) المرجع نفسه، ص 231.
- (4) مازن فارس رشيد: إدارة الموارد البشرية، مكتبة العبيكان ، السعودية ، 2001، ص 467.
- (5) صلاح الدين محمد عبد الباقي: الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات ، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2001، ص 129.
- (6) جمال الدين محمد المرسي : مرجع سابق، 251 .
- 7) Femmes au travail: Les voies de l'égalité, Dublin, Ireland ,2008,p.02,03.
- (8) جمال الدين محمد المرسي ، مرجع سابق ، ص 267.
- 9) Dictionary of Human Resources and Personnel Management, A & C Black , London , 2006,p 467.
- (10) درة، عبد الباري و الصباغ، زهير: إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن، 2008، ص 222.
- (11) عبد الفتاح محمد دويدار : أصول علم النفس المهني و الصناعي و التنظيمي و تطبيقاته، دار المعرفة الجامعية ، مصر، 2003، ص 131.
- (12) مازن فارس رشيد : إدارة الموارد البشرية، مكتبة العبيكان ، السعودية ، 2001، ص 491
- 13) R.Wayne Mondy , Robert M.Noë : Human Resource Management , Pearson , New Jersey , USA , 9th ed , 2005,p162.
- (14) جمال الدين محمد المرسي ، مرجع سابق ، ص 267، 268.
- (15) مازن فارس رشيد : مرجع سابق، ص 510.
- (16) جمال الدين محمد المرسي ، مرجع سابق ، ص 272.
- (17) فرج عبد القادر طه : علم النفس الصناعي و التنظيمي، دار المعارف، مصر، 1988، ص 139.
- (18) المديرية العامة للوظيفة العمومية: منشور رقم 7 يتعلق بمعايير الانتقاء في المسابقات على أساس الشهادة للتوظيف في رتب الوظيفة العمومية، الجزائر، 28 أبريل 2011
- (19) جمال الدين محمد المرسي ، مرجع سابق ، ص 274.

محاضرة رقم (09) : سياسة تنمية و تطوير الموارد البشرية : التدريب.

مدخل :

تعتبر عملية تدريب الموارد البشرية مكملة لوظيفة الاختيار والتعيين، فلا يكفي أن تقوم إدارة الموارد البشرية باستقطاب واختيار وتعيين العاملين، وإنما من الضروري أن يعقب ذلك عملية تنمية الموارد البشرية من خلال برامج تدريبية تساعد على تطوير وزيادة مهارات العاملين وتحسين قدراتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم .

وبنظرة شمولية وسريعة نجد أن الدول المتقدمة كان نجاحها وتقدمها مبني على التدريب ، وقد أدركت الدول المتطورة في شرق آسيا مثلاً ، أهمية هذا العامل. فعمدت كل منها إلى تحقيق الربط المباشر بين سياسات التنمية الموجهة لموظفيها وبرامج التدريب لهم. مثال ذلك ما يقوم به مجلس التخطيط الاقتصادي في كوريا الجنوبية " Economic Planning " أو مجلس التدريب المهني " Vocational Training Council " في هونغ كونج حيث هناك اعتمدت آلية عرفت (بالديكام DACUM) .
[Developing A Curriculum](#) بمعنى تصميم المنهج وهو آلية فاعلة لإعداد وتصميم النظام الإداري المتكامل ابتداء من إعداد الهيكل التنظيمي للمؤسسة المبني على رسالتها وغاياتها مروراً بالتوصيف الوظيفي وتحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم هذه البرامج للعاملين فيها وانتهاء بتقييم مستوى الخدمات التي تقدم منها للمتعاملين معها.

كما يمكننا الإشارة إلى بعض الأساليب التدريبية المتبعة في كثير من سياسات الإدارة الحديثة مثل خلايا التصنيع Cellular Manufacturing التي يقوم فيها الفرد بتشغيل عدة ماكينات مختلفة وسياسة تقليل الهدار JIT والصيانة الإنتاجية الشاملة TPM وغيرها.

1) تعريف عملية تدريب الموارد البشرية :

- " مجمل النشاطات، الوسائل، الطرق، والدعائم التي تساعد في تحفيز العمال لتحسين معارفهم وسلوكياتهم وقدراتهم الفكرية الضرورية في آن واحد لتحقيق أهداف المنظمة من جهة وتحقيق أهدافهم الشخصية من جهة أخرى مع الحفاظ على الأداء الجيد لوظائفهم الحالية أو المستقبلية". (توفيق، 2004:16)

- "النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله قادراً على مزاولة عمل ما يهدف إلى زيادة الإنتاجية له وللجهة التي يعمل بها، أو نقل معارف ومهارات وسلوكيات جديدة لتطوير كفاءة الفرد لأداء مهام محددة في الجهة التي يعمل بها". (الفاو، 2010)

- "التدريب هو عملية تستهدف إجراء تغيير دائم نسبيا في قدرات الفرد مما يساعد على أداء الوظيفة بطريقة أفضل، و يعرفه البعض بأنه إجراء منظم يتروود من خلاله .الأفراد بالمعرفة و المهارة المتعلقة بأداء مهمة أو مهام محددة". (المرسى،2003:332).

- " الأنشطة التي تهدف إلى تحسين المهارات والسلوك و المعارف و الكفاءات المطلوبة للعمل في مهنة معينة ". (منظمة العمل الدولية،2009:81)

- " يعرف التدريب بأنه الجهود الإدارية ، أو التنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الإنسان على أداء عمل معين ، أو القيام بدور محدد في المنظمة التي يعمل فيها ، و يعرف أيضا بأنه إجراء منظم من شأنه أن يزيد من المعلومات و مهارات الإنسان لتحقيق هدف معين". (شاوش،1996:27)

نستنتج من خلال التعريفات السابقة ما يلي:

- التدريب هو مجموع الأنشطة التي تهدف إلى تحسين المهارات والسلوك و المعارف و الكفاءات المطلوبة للعمل في مهنة معينة ، تهتم بالفرد العامل وتستهدف رفع كفاءته و إنتاجه.

- ينبغي في نهاية عملية التدريب أن يعدل العامل سلوكه و يوظف المعلومات و التقنيات الجديدة التي اكتسبها من مجال العمل أن التدريب هو نشاط مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية ،هدفه رفع مستوى مهارات و معارف و خبرات الأفراد أو تعديل في ميولهم وتصرفاتهم أو سلوكياتهم.

2) خصائص التدريب :

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

-التدريب نشاط مستمر:للفرد الجديد ، القدامى ، الترقية، تعديلات على أنظمة العمل.

- التدريب نشاط متغير ومتجدد: يقصد بذلك أنه يتعامل مع متغيرات عديدة من داخل وخارج المنظمة.

التدريب نشاط إداري فني:فالتدريب باعتباره عملا إداريا ينبغي أن تتوافر فيه مقومات العمل الإداري الكفاء

- التدريب نظام متكامل .

3) أهمية و أهداف التدريب :

ويمكن بلورة أهم الجوانب التي تبين أهمية التدريب وفوائده للمنظمات في النقاط التالية:

- زيادة الإنتاجية: ذلك أن تطوير مهارات العاملين ينعكس إيجاباً على الإنتاج كماً ونوعاً، ويؤدي مع توافر الظروف المناسبة الأخرى إلى تخفيض التكاليف.

- زيادة الرضا الوظيفي للعاملين: يساعد التدريب على زيادة ثقة العامل بنفسه ومهاراته، ويحسن من اتجاهاته تجاه عمله والمنظمة بشكل عام.

- تخفيض حوادث العمل: إن تدريب العاملين على أفضل الأساليب والتقنيات اللازمة لأداء العمل بشكل سليم، يؤدي إلى تخفيض معدلات حوادث العمل وهذا بدوره يقدم للمنظمة وفورات كبيرة في النفقات.

- ضمان استمرارية التنظيم وإكسابه المزيد من المرونة: أما استمرارية التنظيم فيقصد بها عدم اعتمادية المنظمة على أشخاص معينين، بحيث أنها تبقى مستقرة وفاعلة رغم فقدان أحد مدراءها الرئيسيين وهذا يتحقق من خلال إعداد وتدريب ما نسميهم بكوادر النسخ الثاني.

أما المرونة: فهي قدرة المنظمة على التكيف مع متغيرات الأعمال والوظائف وهذا من خلال تدريب الأفراد لشغل الوظائف الجديدة.

- يؤدي التدريب إلى تحسين سمعة المنظمة: ولعل هذه الفائدة لا تأتي أكلها أو ثمارها إلا بعد أن تنبت الفوائد الأنفة الذكر، فجودة الإنتاج وتخفيض التكاليف ورضا العاملين ومرونة المنظمة واستمراريتها، جميعها مزايا ونتائج تترك بصمتها النهائية على الصورة الذهنية لأي منظمة ضمن محيطها الذي تتحرك فيه. (الفارس، 2003:182)

كما أن الهدف النهائي من التدريب هو الوصول إلى تحقيق تغيير ايجابي في سلوك العاملين بما يمكنهم من التصدي لمشكلات العمل و تطوير أساليب الأداء و بالتالي ارتفاع القدرة على المساهمة في تحقيق الأهداف التنظيمية. (المرسي، 2003:332)

و الجدير بالذكر أن التدريب ما هو إلا عنصر من عناصر سياسات إدارة الموارد البشرية، يرتبط ويتأثر ويؤثر فيها فعلى سبيل المثال تساعد عملية تخطيط الموارد البشرية في تحديد العجز في المهارات وهذا العجز يتم سده من خلال التوظيف أو من خلال محاولة تزويد العاملين بالمهارات اللازمة. (مازن، 2001:688)

(4) أنواع التدريب :

تتعدد أنواع التدريب وتختلف باختلاف سياسات المؤسسات ، طبيعة تركيبة مواردها البشرية، نشاطاتها ، الإمكانيات والمعدات التدريبية والمالية التي تتوفر عليهما ، ويمكن أن نقسم التدريب إلى أنواع :

(1-4) حسب مرحلة التوظيف:

يعد التدريب عملية ضرورية لجميع العاملين ولا يقتصر فقط على تدريب العاملين الجدد، بل يشمل العاملين القدامى ، خاصة في حال حصول تغييرات و تطورات في أساليب العمل والأدوات التكنولوجية المرتبطة بنشاط المنظمة.

ويعرف تدريب الموظفين الجدد بالتهيئة، ويقصد به : "تزويد الموظفين الجدد بالمعلومات الأساسية التي يحتاجونها لأداء وظائفهم بشكل مرضي وهذه المعلومات غالبا ما تتعلق بقواعد وإجراءات العمل بالمنظمة". (ديسلر، 2003:264)

(1-4) التدريب حسب مكان الإجراء:

- التدريب في مكان العمل ، وهو أكثر الأنواع شيوعا يتم هذا النوع من التدريب داخل المنظمة، وهذا سواء في مكان العمل أو في قاعات تدريبية خاصة يتم تجهيزها بمختلف الإمكانيات والمعدات.

- التدريب خارج المنظمة: يتم هذا النوع من التدريب خارج المنظمة ويكون في مراكز تدريب خاصة تتكفل بتنفيذ عملية التدريب ، يلجأ إليها في حالة عدم توفر المنظمة على الإمكانيات التدريبية داخلها أو عدم توفر المنظمة على الكفاءات البشرية القادرة على الإشراف على برامج تدريبية متخصصة

(5) مراحل إعداد البرامج التدريبية :

يمكن تبين الإجراءات التي تمر بها عملية التدريب كالآتي:

(أ) جمع وتحليل المعلومات :

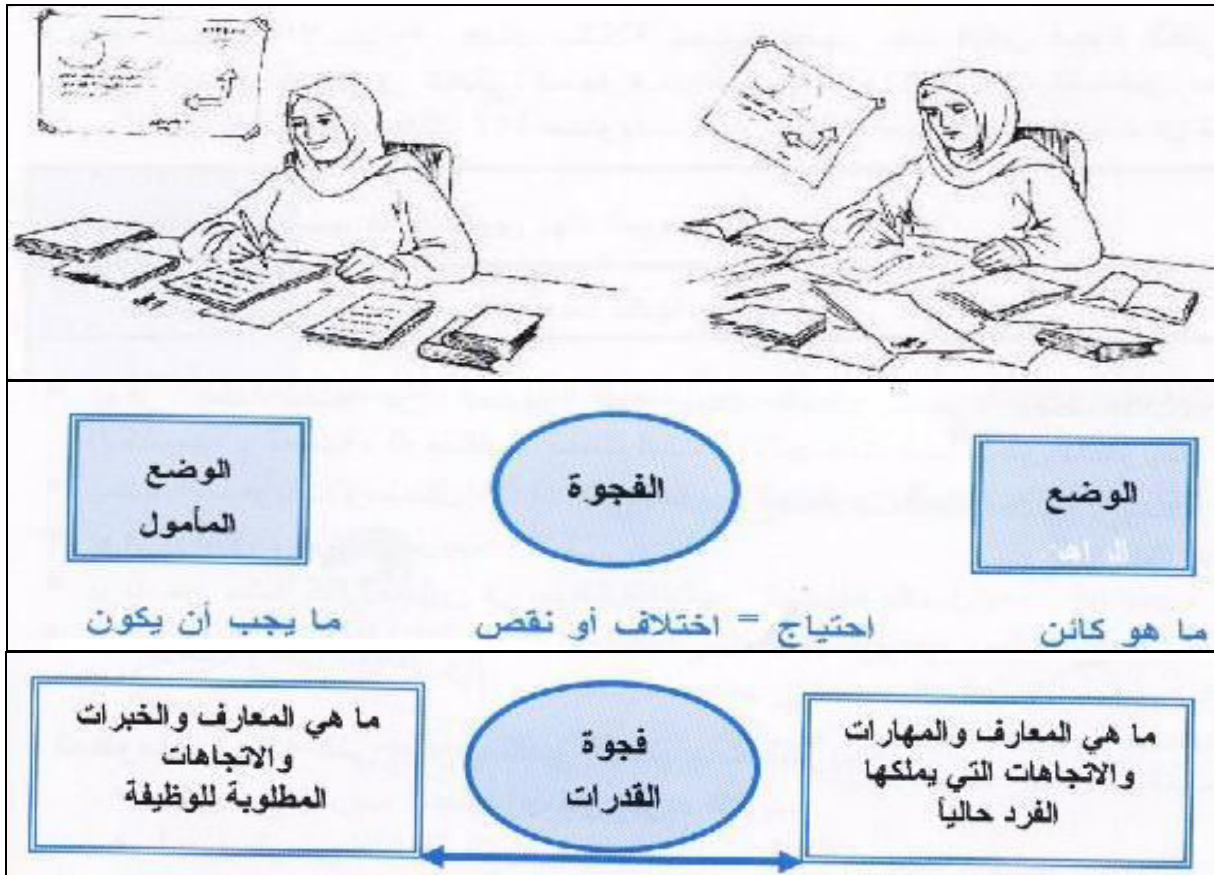
يقوم المسئول عن إعداد خطة التدريب بالمنظمة بجمع مجموعة من البيانات التي تمكنه من إعداد خطة سليمة تفي باحتياجات العاملين وتناسب مع ظروف وإمكانيات المنظمة، "ويمكن تحديد أهم أنواع المعلومات التدريبية مما يلي : أهداف و سياسات المنظمة وتنظيمها الإداري ، تطور نشاطها،

إمكانياتها المالية و المادية ، الأنظمة و الإجراءات المعمول بها، الأفراد العاملين و الوظائف و كيفية ممارستها". (الفارس، 2003:181)

(ب) تحديد الاحتياجات التدريبية :

"يقصد بالاحتياجات التدريبية مجموعة من المهارات و المعارف و الاتجاهات المحددة التي يحتاجها فرد في مؤسسة أو وظيفة معينة من أجل القيام بأداء مهام معينة بشكل أكثر كفاءة و فاعلية. يحدث الاحتياج التدريبي عندما تكون هناك فجوة بين الأداء الفعلي للفرد أو المؤسسة، و الاتجاهات المحددة التي يحتاجها فرد في مؤسسة أو وظيفة معينة من أجل القيام بأداء مهام معينة بشكل أكثر كفاءة و فاعلية." (الفاو، 2010)

شكل توضيحي رقم (12) : تحديد الاحتياجات التدريبية .



المصدر: منظمة الأغذية و الزراعة التابعة للأمم المتحدة : دليل المدرب في تدريب المدربين، برنامج تنمية المجتمعات المحلية - البرنامج الوطني للتخفيف من حدة الفقر بالجمهورية اليمنية- ، اليمن ، 2010.

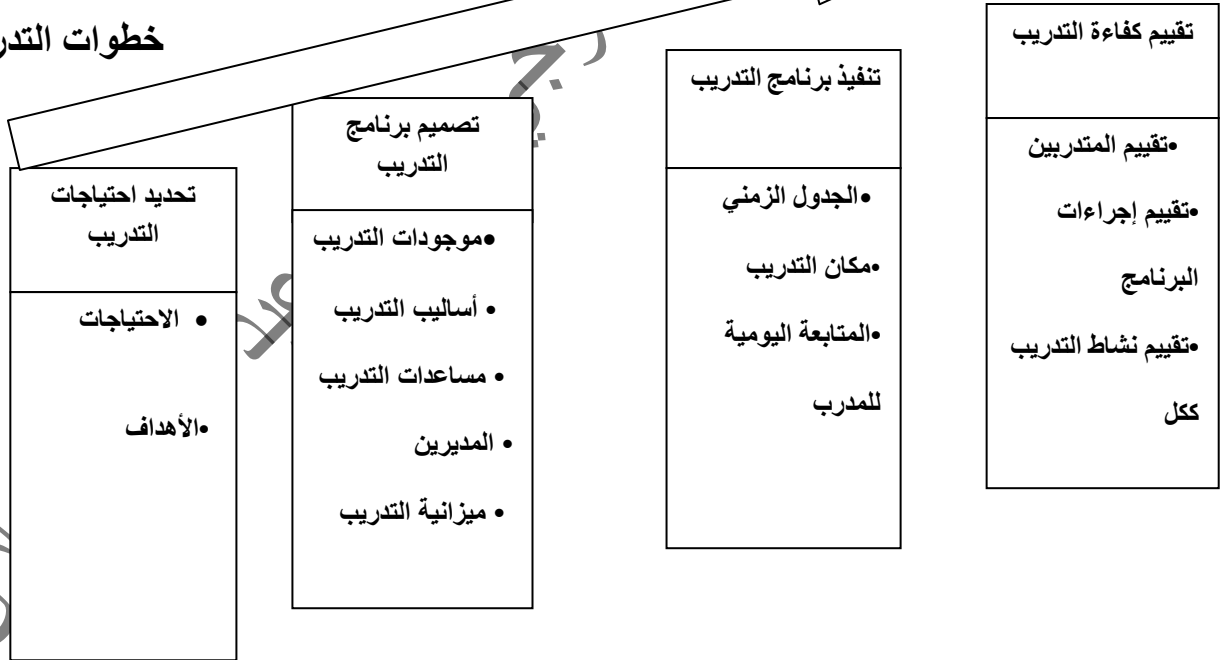
متوفر على موقع : <http://www.fao.org/wairdocs/af196a/af196a00.htm>

ج) تصميم البرامج التدريبية: وتتضمن عملية تصميم البرامج التدريبية عدة عناصر أهمها:

- تحديد موضوعات و أساليب التدريب (مثل أسلوب المحاضرات، الحالات العملية، الندوات..)
 - تجهيز المعدات و المستلزمات التدريبية (كوسائل الإيضاح السمعية و البصرية...).
 - إعداد المدربين المناسبين و الذين تتوافر فيهم خصائص و مقومات رئيسية.
- د) تنفيذ البرامج التدريبية: و تشمل هذه المرحلة على:
- إعداد الجدول الزمني للبرامج و تنسيق التتابع الزمني للبرامج و الموضوعات.
 - تجهيز و إعداد مكان التدريب. - متابعة المدربين و المتدربين.
- هـ) تقييم البرامج التدريبية: إن فعالية التدريب لا تتحقق من خلال التخطيط فقط، وإنما تعتمد أيضا على دقة التنفيذ و من ثمة لا بد من القيام بتقييم النشاط التدريبي بشكل عام في المنظمة و يساعد تحديد نتائج التدريب في تقييم فعاليته ، مثل هذه النتائج يجب أن ترتبط بأهداف البرنامج والتي تم تحديدها للمتدربين في بداية عملية التدريب.(المرسي، 2003:361)

شكل رقم (12) كيفية تصميم دورة تدريبية .

خطوات التدريب



6) المشاكل التي قد تواجه عملية التدريب:

--عدم تواجد المقرر التدريبي المناسب للقدرات المطلوبة و عدم مطابقة المقرر التدريبي بالوصف الوظيفي.

-تركيز أصحاب العمل على عقد دورات داخلية فقط.

-لا توجد تقييم متابعة للمتدرب بعد عملية التدريب.

-العشوائية في اختيار المتدربين .

-عدم وضع او ضعف الميزانية خاصة للتدريب.

-عدم وضع برنامج سياسي للتحفيز بعد الدورة التدريبية.

-عدم مشاركة المدراء وأصحاب الشركات في وضع اختيار المنهج وسياساته .

-عدم التطوير وتحديث مقرر التدريبي.

-عدم افتتاح أصحاب الشركات في أهمية التدريب والعائد بعد التدريب.

-عدم استخدام تقنيات المعلومات في التدريب.

-إجبار الموظفين على حضور الدورات التدريبية .

-عدم اختيار المكان والوقت المناسب للتدريب.

د.عبد الحليم جلال

مطبعة اليبداغوجي

المراجع :

- (1) عبد الرحمن توفيق : منهج مهارات التدريب، مركز الخبرات المهنية والإدارية- ط3 2004 ص 16.
- (2) جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003 ، ص 332.
- (3) منظمة العمل الدولية: نوع الجنس، العمل ، الاقتصاد غير المنظم ، قاموس المصطلحات ، سويسرا ، 2009 ، ص.81
- (4) مصطفى نجيب شاوش : إدارة الأفراد، الطبعة الأولى ، عمان ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، 1996 ، ص 27
- (5) منظمة الأغذية و الزراعة التابعة للأمم المتحدة : دليل المدرب في تدريب المدربين، برنامج تنمية المجتمعات المحلية - البرنامج الوطني للتخفيف من حدة الفقر بالجمهورية اليمنية- ، اليمن ، 2010. متوفر على موقع : <http://www.fao.org/wairdocs/af196a/af196a00.htm>
- (6) الفارس سليمان خليل وآخرون: إدارة الموارد البشرية ((الأفراد))، منشورات جامعة دمشق، 2003 ، ص 182.
- (7) جمال الدين محمد المرسي : مرجع سابق، ص332.
- (8) مازن فارس رشيد: إدارة الموارد البشرية، مكتبة العبيكان ، السعودية ، 2001، ص 688.
- (9) جاري ديسلر: إدارة الموارد البشرية ، ترجمة /محمد سيد أحمد عبد المتعالي، دار المريخ ، الرياض ، ، 2003 ، ص264
- (10) منظمة الأغذية و الزراعة التابعة للأمم المتحدة: مرجع سابق .
- (11) الفارس، سليمان خليل وآخرون: مرجع سابق ، ص 181.

محاضرة رقم (10) :سياسة تنمية و تطوير الموارد البشرية : تطوير المسار الوظيفي.

مقدمة :

إن التحاق العاملين الجدد بوظائفهم وكذا التحاق القدماء بوظائف جديدة سواء عن طريق الترقية أو النقل و التحويل أو حتى التنزيل وفي حالات أخرى انتقالهم من منظمة إلى أخرى ، تعبر عن تغيرات في مسارهم الوظيفي ، أو بمعنى آخر تغيرات في طبيعة الوظائف التي يشغلونها ، وهنا تبرز أهمية دور إدارة الموارد البشرية في تخطيط و تطوير المسار الوظيفي للعاملين في المنظمة .خلال فترة اشتغالهم بها .

1) تعريف المسار الوظيفي:

- يقصد بالمسار الوظيفي :

" الوظيفة التي يشغلها الفرد خلال مساره المهني ".(Dictionary of Human Resources,2006:40)

- "سلسلة متعاقبة من التغيرات الوظيفية التي تحدث في حياة الموظف العملية سواء كانت هذه التغيرات مرتبطة بالتقدم الوظيفي والنجاح الذي يحرزه في عمله والذي يرافقه الحصول على أجر أعلى أو مكانة وظيفية أفضل وتحمل أعباء ومسئوليات أكبر ويعبر عن هذه التغيرات الوظيفية بالترقية رأسياً إلى وظيفة أعلى ضمن الهيكل التنظيمي المعتمد." (حلمي،2003:23)

- " المسار الوظيفي هو المسلك الذي يوضح مجموعة الوظائف المتتابعة التي يتدرج فيها الفرد أو ينتقل إليها خلال عمره الوظيفي في المؤسسة، وذلك إما عمودياً عبر المستويات التنظيمية من قاعدة الهيكل التنظيمي حتى قمته وتسمى هذه الحركة بالترقية، أو أفقياً فتسمى بالنقل الوظيفي الأفقي . " (عقيلي،2005:546)

- " نموذج الخبرات المرتبطة بالعمل و الذي يمتد عبر حياة إنسان ما". (المرسي، 2003:375)

مما سبق يمكننا القول أن المسار الوظيفي يقصد به : الوظيفة أو الوظائف التي تقلدها الشخص خلال مساره المهني - منذ بداية التحاقه إلى غاية خروجه- في منظمة واحدة أو عدة منظمات ، بغض النظر عن طبيعة المستوى التنظيمي الذي تندرج فيه تلك الوظيفة أو الوظائف.

(2) خصائص و أهمية المسار الوظيفي:

في ضوء تعريف المسار الوظيفي ، يتبدى لنا ارتباطه بكل من الفرد العامل من خلال طبيعة المؤهلات و المهارات و القدرات التي يمتلكها وكذا الوظيفة التي يختارها و تتناسب مع تلك المؤهلات ، كما يتوجب عليها الرفع من مستوى تلك القدرات للتطور أكثر في مساره الوظيفي - خاصة إذا كانت له الرغبة في الترقية- هذا من جهة.

ومن جهة أخرى، يرتبط المسار الوظيفي بالمنظمة ، من خلال رسمها للمسارات الوظيفية المتاحة أمام مستخدميها و كذا الوسائل التي تتيحها أمامهم لسلك هذه المسارات، من خلال عملية إسناد الوظائف إلى الأشخاص الذين تتناسب مؤهلاتهم و متطلبات تلك الوظائف، وهنا يبرز دور ممارسات تسيير الموارد البشرية في مجالات الاختيار و التعيين و التدريب و الترقية و النقل و إنهاء الخدمة، بما يتوافق و المسار الوظيفي لكل فرد بناء على قدراته و كفاءته .

وبناء على هذه الخصوصية التي يكتسبها المسار الوظيفي سواء للفرد العامل أو المنظمة ، يمكننا إبراز أهميته ، من خلال الجوانب التالية :

- إشباع و تلبية الاختيارات المهنية للأفراد ، من خلال سعيهم للحصول على وظائف تتيح لهم التناسب مع مؤهلاتهم و تسمح لهم في نفس الوقت الرفع من مستواها و ما يتبع ذلك من عوائد مالية و معنوية.

- التناسب و الحياة الخاصة للفرد العامل ، من خلال عدم تأثير خصوصيات الوظائف من حيث المهام و الواجبات ، على حياتهم الخاصة كأوقات الفراغ ، حجم العمل و صعوباته.

- توفير العدالة في فرص العمل و الترقية و التطور الوظيفي بين مستخدمي المؤسسة بدون تمييز عرقي أو جنسي، وفي هذه النقطة يمكننا التذكير بتأكيد مؤتمر العمل الدولي في 2009-

وكان عنوانه الانتعاش من الأزمة: ميثاق عالمي لفرص العمل- على أن الأزمة الاقتصادية العالمية تعد فرصة لصياغة استجابات سياسية جديدة لتحقيق المساواة بين الجنسين ، من خلال زيادة المساواة في سبل النفاذ و تكافؤ الفرص فيما يتعلق بتطوير المهارات و التدريب و التعليم الجيدين إعداداً لعملية الانتعاش. (مؤتمر العمل الدولي:2009).

وكذا ما جاءت به المادة 38 من الأمر 03-06 المؤرخ في 15 جويلية 2006، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في الجزائر: "للموظف الحق في التكوين وتحسين المستوى والترقية في الرتبة خلال حياته المهنية". (الجريدة الرسمية: 2006)

- إن المنظمة التي تتمكن من إدراك الحاجات و الطموحات الوظيفية لمستخدميها ، تتمكن من خلال ممارستها التسييرية، من إدارة مساره الوظيفي بفعالية ، وفي هذا الصدد أشار (J.M.Peretti) إلى: "أن المسؤول على تسيير وتطوير المسارات الوظيفية في المنظمة ، يعمل على الربط بين كفاءات العاملين فيها ورغباتهم في التطور مع إستراتيجية واحتياجات المنظمة". (Peretti,2016: 86)

و على الرغم من الارتباط الواضح ما بين المسار الوظيفي من جهة و الفرد العامل و المنظمة من جهة أخرى ، إلا أننا سنركز على الصلة بين المنظمة من خلال قسم إدارة الموارد البشرية و المسار الوظيفي من خلال ما يعرف بعملية تطوير المسار الوظيفي ، لكن قبل ذلك سنتطرق في العنصر الموالي إلى مراحل المسار الوظيفي ، من منطلق أن الفرد العامل يمر خلال مساره الوظيفي بعدة مراحل بدءا من التحاقه بالوظيفة إلى غاية انتهاء العلاقة بها .

3) مراحل المسار الوظيفي :

من الوسائل التي يمكن استخدامها لتحليل ومناقشة المسارات الوظيفية هو النظر إليها باعتبارها عملية متعددة المراحل، وبالتالي فإن التقدم من نقطة الاستكشاف ثم البحث الوظيفي، ثم الاستقرار الوظيفي، وأخيرا ترك الوظيفة، تمثل مراحل طبيعية في حياة كل منا، ويتفق الباحثون على وجود أربع مراحل متميزة يمر بها الفرد في حياته الوظيفية هي: الاستكشاف، التأسيس، الحفاظ أو الصيانة، وأخيرا ترك الوظيفة أو عدم الارتباط الوظيفي. (المرسي،2003:380)

جدول رقم (04) : مراحل المسار الوظيفي:

المرحلة	الاستكشاف	التأسيس	الحفاظ	الانفصال
أبعاد المقارنة				
المهام	-تحديد الاهتمامات. -تحديد المهارات. -التوافق بين الفرد والوظيفة	-فرص التقدم والنمو. -فرص الأمان. -تنمية نمط الحياة.	الحفاظ على الانجازات. -تحديث المهارات.	-خطط التقاعد. -التوازن بين الأنشطة الوظيفية وغير الوظيفية.
النشاط	-المساعدة. -التعليم. -إتباع الإرشادات.	-الاستقلالية. -المساهمة.	-التدريب. -وضع السياسات. -الدعم والتشجيع.	ترك العمل

العلاقة بالآخرين	- صبي أو معاون.	- زميل.	- مراقب	- موجه/مدعم.
السن	- أقل من 30 سنة.	45-30 سنة	60-45 سنة	- أكثر من 10 سنوات.
سنوات الوظيفة	- أقل من عامين.	- 2-10 سنوات.	- أكثر من 10 سنوات.	- أكثر من 10 سنوات.

المصدر: جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 381.

ويمكننا إعطاء مثال عن المسار الوظيفي في سلك الأساتذة الباحثين في الجزائر كما يبرزه القانون الأساسي الخاص بالأستاذ الباحث، والذي يبدأ من رتبة معيد (سلك في طريق الزوال) ثم سلك الأساتذة المساعدين (ب) ثم سلك الأساتذة المساعدين (أ) ثم سلك الأساتذة المحاضرين (ب) ثم سلك الأساتذة المحاضرين (أ) ثم سلك الأساتذة فسلك الأساتذة المميزين ، وكل رتبة في تلك الأسلاك لها مهام وواجبات محددة ، كما لها تصنيفات متباينة في شبكة الأجور وكذا في شروط الترقية .

ونشير في الأخير ، إلى إمكانية اختلاف فترات مراحل المسار الوظيفي من موظف لآخر، وخاصة فترة الحفاظ الوظيفي، فبعض الموظفين نجدهم خلال هذه الفترة يتقدمون ويتطورون باستمرار، في حين آخرون لا يتقدمون ولا يتطورون بل يحافظون على ما اكتسبوه في مرحلة التأسيس، وبعضهم ولضعف إمكانياتهم كما ذكرنا أنفا يتراجع وينحدر بانتهاء مرحلة التأسيس. (عقيلي، 2005:561)

4) ماهية تطوير و تخطيط المسار الوظيفي :

- " يعني تطوير المسار الوظيفي من وجهة نظر الفرد ، تخطيط المسار الوظيفي و تنفيذ الخطط المتعلقة به من خلال الطرق المختلفة للتعليم و التدريب وكذا من خلال خبرات العمل، أما من وجهة نظر التنظيم ، فإن تطوير المسار الوظيفي هو عبارة عن العملية المتعلقة بتوجيه الأفراد إلى المكان المناسب و تحريكهم و العمل على تنميتهم من خلال تقييم الأداء و أنشطة التدريب المخططة و المهام الوظيفية المحددة." (المرسي ، 2003:385)

- "إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية التي تعني بإحداث توافق وتطابق بين الفرد والوظيفة التي يشغلها، وذلك بغرض أساسي هو تحقيق أهداف المؤسسة في الإنتاجية وتحقيق أهداف الأفراد في الرضا عن العمل". (ماهر، 2004:374)

وبناء على ما سبق ، يمكننا القول أن تخطيط المسار الوظيفي ، هو إحدى العمليات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة ، من خلال التحديد المسبق للوظائف ، على اختلاف المستويات التنظيمية التي تتواجد بها ، والتي يشغلها مختلف مستخدمي المنظمة ، كل بما يتفق مع قدراته و خصائصه الشخصية و طموحاته ، و كذا مع عملية تخطيط الموارد البشرية على مستوى

المنظمة ، و هي كذلك عملية تنظيمية التي تبرز الأطر العامة التي على أساسها يتحدد المستقبل الوظيفي للمستخدمين داخل المنظمة.

(5) أهمية تطوير المسار الوظيفي:

يمكننا تلخيص الجوانب المهمة من عملية تخطيط المسار الوظيفي في النقاط التالية :

- ضمان توفير الكفاءات المميزة مستقبلا: تمثل جهود تخطيط المسارات الوظيفية الامتداد الطبيعي لعملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، أي أن التغيرات المستمرة لمتطلبات قوة العمل في الأجلين المتوسط والطويل يجب تحديدها عندما تقوم المنظمة بتحديد أهدافها طويلة الأجل، إذ أن مساعدة الأفراد في صياغة وتشكيل احتياجاتهم وأهدافهم الشخصية يزيد من احتمالات توافر الكفاءات المناسبة لمواجهة الاحتياجات المتغيرة من متطلبات العمالة بالنسبة للمنظمة.

- تشجيع تنوع الثقافات , تشكل قاعدة القوى العاملة في عام 2000 و ما بعدها في العديد من الشركات من مزيج متنوع الجنسية و اللون و النوع و القيم نتيجة لسيطرة ظاهرة العولمة و الشركات عابرة القارات ، و يتسم برنامج تخطيط المسار الوظيفي الفعال بإتاحة الفرصة في جميع مستويات التنظيم لكل فئات العاملين، و عليه فإن تواجد الفرص المهنية الممتدة يجعل من تنوع الثقافات أمرا مرغوبا و واقعا ملموسا.

- تحسين سمعة المنظمة إذا أدرك العاملون أن منظماتهم تعني بمستقبلهم الوظيفي ، فإنهم سوف يكونون أداة جيدة للترويج عن المنظمة في كافة المجتمعات و الأماكن التي قد يتواجدون فيها، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تحسين صورة المنظمة والتعبير عنها كمجال جذاب للعمل. (المرسي ، 2003:378.379)

(6) أهداف تطوير المسار الوظيفي :

يمكننا ذكر بعض من أهداف عملية تطوير المسار الوظيفي في النقاط التالية :

- الدعم الفني والإداري و التوجيه الدقيق لمستخدمي المنظمة نحو الوظائف التي تتناسب ومهاراتهم ، بما يسمح من رفع

رفع مستويات الرضا الوظيفي لديهم .

- تساهم هذه العملية في إبراز طاقات الإبداع و الابتكار لدى الموارد البشرية في المنظمة.

- مساعدة العاملين على تحقيق طموحاتهم الذاتية في النمو و التدرج الوظيفي.

- المحافظة على الخبرات والكفاءات وبقائها في المنظمة، وجذب الكفاءات من خارج المنظمة ، فمن بين العبارات المستعملة مثلا في بعض عروض التوظيف لدى بعض الشركات الكبرى : " توفر الشركة مسارا وظيفيا مميزا" .

مطبوعة الدعم الابداعي

المراجع :

- 1) Dictionary of Human Resources and Personnel Management,, A & C Black , London , 2006,p .40
- 2) حلمي حسين الحكيم: التدريب و المسار الوظيفي للعاملين في المؤسسات العربية، المؤتمر العربي الثاني الاستثمارات و التدريب الشارقة دولة الإمارات 23 21 أبريل 2003 ،، ص23
- 3) عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي، دار وائل للنشر ، الأردن ، 2005، ص546.
- 4) جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003 ، ص 375.
- 5) منظمة العمل الدولية ، مؤتمر العمل الدولي ، الدورة الثامنة والتسعون، جنيف، سويسرا ، يونيه 2009.

- (6) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية : القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية ،
الجريدة الرسمية العدد 46 ، السنة الثالثة والأربعون ، الجزائر ، 16/07/2006.
- 7) Jean Marie Peretti : Gestion Des Ressources Humaines, 21^{ème} édition, Magnard-Vuibert
,Paris, France, juin 2016,p.86.

(8) جمال الدين محمد المرسي: مرجع سابق، ص 380.

(9) عمر وصفي عقيلي: مرجع سابق، ص 561.

(10) جمال الدين محمد المرسي: مرجع سابق، ص 385.

(11) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية،
2004، ص 374.

محاضرة رقم (11): سياسة التحفيز (الأجر و الحوافز).

مدخل :

تعد الأجر و الحوافز من أهم الوسائل التي تستعملها المنظمة للحفاظ على أكفأ مواردها البشرية
و كذا في استقطاب الموارد البشرية من خارجها ، و بناءا عليه، فامتلاك المنظمة نظاما و سياسة
فعالة في مجال التحفيز و الأجر ، يعد من العوامل الأساسية في ضمان مستوى عال من الأداء
الكفيل بتحقيق أهداف المنظمة.

(1) تعريف الحوافز :

تعرف الحوافز بأنها: " مجموعة العوامل و المؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال
الموكلة إليه على خير وجه عن طريق إشباع حاجاته و رغباته المادية و المعنوية". (الهيتي، 2005:255)

- " تتمثل الحوافز في الأساليب التي يعتمد عليها المدير للتأثير في سلوك الأفراد العاملين ، ومن ثم توفير أسباب قوية لديهم للعمل بحماس و تحقيق النتائج المطلوبة من المنظمة، أي أنها الأساليب التي تحت العاملين على العمل المستمر و من ثم تجعلهم ينهضون بأعمالهم ". (المرسي، 2003:483)

ويمكننا القول على أن الحوافز هي مجموعة المؤثرات و العوامل المادية (الأجور و المنح ، الترقيات ، المشاركة في الأرباح) والمعنوية(الثناء و المديح ، تقدير الجهود، شهادات التقدير و الاعتراف) الممنوحة للعمال في المنظمة والتي تشبع حاجاتهم ، وتوجههم إلى سلوك معين

ويمكن للحوافز أن توقظ الحماس والدافعية والرغبة في العمل لدى العامل مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام وزيادة الإنتاجية، كما أن الحوافز تساعد على تحقيق التفاعل بين الفرد والمنظمة وتدفع العاملين إلى العمل بكل ما يملك من قوة لتحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة.

(2) أهمية الحوافز :

وسيكون تركيزنا منصبا على الترقية والأجور ، باعتبارهما من أهم الحوافز في المنظمة ، فمن الطبيعي أن يمثل مستوى الراتب والمكافآت التي يحصل عليها الفرد لقاء قبوله القيام بعمل ما ، دافعاً قوياً لرغبة الفرد بقبول العمل، وقد يكون محدداً أساسياً للاستمرار فيه، وترجع أهمية التعويضات للفرد لانعكاسها على عدة ظواهر تتمثل بالآتي:

-المركز الاجتماعي للفرد. -مستوى الحياة المادية للفرد. -الشعور بالأمن الاقتصادي. (بربر، 1997:147)

ويعتبر الأجر من أهم العوامل المتعلقة بالعمل ، والتي لها تأثير في تحديد الرضا الوظيفي لدى العاملين مثلا ، ويقصد بالأجور : " كل أشكال المدفوعات المالية التي تدفعها جهة العمل للموظفين بشكل مباشر أو غير مباشر مقابل عملهم فيها" . (مازن، 2001:859)

ولهذا العامل أهمية ، تنبدي في تمكين العامل من تأمين مختلف احتياجاته وكذا احتياجات أفراد أسرته ، فضلا على أنه من أهم مصادر إشباع الحاجات الفسيولوجية و النفسية وهو النتيجة المنطقية للجهد الذي يبذله العامل ويمكنه من تحقيق ذاته ، وقد بينت هذا الأمر عدة دراسات منها - - دراسات كل من نوراني (2013) Noraani، هاشم ومحمود(2011) Hashim, & Mahmood،

زين الدين أونق(2010) Zainuddin Awang، وجود تأثير إيجابي و ارتباط قوي بين الحوافز المالية و الرضا الوظيفي. (Noraani,2013 :244-247)

وكذلك دراسات كل من كمال (Kamal et. al. 2009) ناقيون (Nguyen et. al 2003)، راو (Rao 2000) ، مايكي (Maïke et.al. (2010)، أن للمنج و الحوافز و الأجور علاقة إيجابية مع الرضا الوظيفي. (Saroja Dhanapal et.al,2013:51)

أما عملية الترقية – التي يمكن تعريفها على أنها شغل المستخدم لمنصب وظيفي أعلى من المنصب السابق الذي كان يشغله ، من حيث المهام و نطاق السلطة، وعادة ما يصحبها زيادة في الأجر - فيؤكد L.J.Peter تطلع العامل في أي منظمة دوما إلى الترقية إلى غاية بلوغه مستوى لا يستطيع تجاوزه (Boyer,2003:154) ، وفي هذا الجانب، يرى فروم (Vroom 1963) أن العامل المحدد لأثر فرص الترقية على الرضا عن العمل هو طموح أو توقعات الفرد عن فرص الترقية ، فكلما كان طموح الفرد أو توقعات الترقية لديه أكبر مما هو متاح فعلا كلما قل رضاه عن العمل ، وكلما كان طموح الترقية لديه أقل مما هو متاح كلما زاد رضاه عن العمل ، وكلما كان توقع الفرد للترقية عاليا كلما كان الرضا الناتج عن هذه الترقية أقل من رضا الفرد الذي كان توقعه للترقية منخفضا.

وتشير نتائج الدراسات إلى أن هناك علاقة طردية و ارتباط قوي بين توفر فرص الترقية والرضا عن العمل كما تبينه دراسات: بترسون (Peterson et al., 2003)، اليكسون و لوقسدون (Ellickson & Logsdon, 2002)، دافيد وويسون (David & Wesson, 2001)، (Khalid et.al, 2012:128)

لكن هناك نقطة مهمة يجدر الإشارة إليها و تتعلق بكون الأشخاص يختلفون من حيث الرغبة في الترقية فهناك من ينتقل من مؤسسة لأخرى قصد الحصول على أفضل فرصة للترقية، أي أن العامل المحدد لأثر فرص الترقية على الرضا الوظيفي هو طموح الشخص أو توقعاته لفرص الترقية .

3) تحديد هيكل الأجور :

"يعتبر تحديد هيكل الأجور العملية اللاحقة لعملية تقويم الوظائف... فعلى أساس ترتيب الوظائف حسب أهميتها النسبية يمكن تحديد معدل الأجور الخاص بكل وظيفة بعد تحويل القيمة النسبية لكل وظيفة إلى قيمة نقدية تتفق مع القيمة النسبية لها". (الفارس .2003:235)

وفي هذا السياق يمكننا التذكير ، بالشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم في الجزائر التي: (الجريدة الرسمية، 2007: 08-12)

تشمل (04) مجموعات و(17) صنفا و(07) أقسام فرعية خارج الصنف، مصحوبة بأرقام استدلالية دنيا وأرقام استدلالية للدرجات توافق ترقية الموظف في رتبته.

وجاء فيها أن للموظف بعد أداء الخدمة الحق في راتب يشتمل على ما يأتي:

(1) الراتب الرئيسي: وينتج الراتب الأساسي عن حاصل ضرب الرقم الاستدلالي الأدنى في قيمة النقطة الاستدلالية المقدرة ب(45) دج.

(2) العلاوات والتعويضات: تكافئ التعويضات التبعات الخاصة المرتبطة بممارسة بعض النشاطات وكذا مكان ممارسة العمل والظروف الخاصة به.

يتم تصنيف الرتب في مختلف المجموعات والأصناف والأقسام الفرعية خارج الصنف حسب مستويات التأهيل المطلوبة وطريقة التوظيف المقررة للالتحاق بالوظيفة، فمثلاً:

-الحامل لمستوى تأهيل (شهادة البكالوريا) يصنف في المجموعة (ج)، الصنف (08)، الرقم الاستدلالي الأدنى (379).

- الحامل لمستوى تأهيل (شهادة الدراسات الطبية المتخصصة) يصنف في المجموعة (أ)، خارج الصنف، القسم الفرعي (02)، الرقم الاستدلالي الأدنى (1055).

وفيما يخص الترقية، فيتجسد تثمان الخبرة المهنية التي اكتسبها الموظف في ترقية في الدرجة - أي الانتقال من درجة إلى درجة أعلى منها مباشرة بصفة مستمرة، في حدود 12 درجة حسب مدة تتراوح بين 30 و 42 سنة، أما وتائر الترقية في الدرجات، فتحدد كما يأتي:

المدة الدنيا (سنتان و 6 أشهر)، المدة المتوسطة (3 سنوات)، المدة القصوى (سنوات و 6 أشهر).

مثال تطبيقي: احتساب أجر أستاذ مساعد قسم (ب)، أعزب، بجامعة محمد سطيف 2-، مصنف في الشبكة الاستدلالية لأجور الموظفين: القسم الفرعي (1) الدرجة (0) الرقم الاستدلالي 930،

(1) الأجر القاعدي (الأجر الأساسي): حاصل ضرب الرقم الاستدلالي الأدنى في قيمة النقطة الاستدلالية: (45×930 دج = 41850 دج)

(2) التعويضات والمنح: - مبلغ تعويض التوثيق بالدينار: 6000 دج.

- تعويض التأطير والمتابعة البيداغوجية ويمثل (25%) من الأجر الأساسي = 10462.5 دج.

- تعويض التأهيل العلمي ويمثل (10%) من الأجر الأساسي = 4185 دج.

جدول رقم (05): محاكاة أجر أستاذ مساعد قسم (ب) في جامعة محمد لمن دباغين سطيف (2)

عناصر الراتب	المنح و التعويضات	الاقتطاعات
الأجر القاعدي	41850	

	0	تعويض الخبرة البيداغوجية
	6000	تعويض التوثيق
	0	التعويض النوعي للمنصب
	0	تعويض المنطقة الجغرافية
	0	تعويض السكن الوظيفي
	0	تعويض الأجر الوحيد
	0	المنح العائلية
	10462.5	تعويض التأطير والمتابعة البيداغوجية
	4185	تعويض التأهيل العلمي
5624.77		الضمان الاجتماعي
10561.82		الضريبة على الدخل الشامل
41130.18		تعويض تحسين الأداء البيداغوجي والعلمي (ثلاثة أشهر)
60020.97		الأجر الشهري الصافي مع احتساب تعويض تحسين الأداء البيداغوجي والعلمي

المصدر : من إعداد الباحث اعتمادا على :

- مرسوم تنفيذي رقم 10-252 يتضمن تأسيس نظام تعويضي لفائدة الأستاذ الباحث ، الجريدة الرسمية ، العدد 60 ، 20 أكتوبر 2010.
- مرسوم تنفيذي رقم 08-130 يتضمن القانون الأساسي الخاص بالأستاذ الباحث، الجريدة الرسمية ، عدد 23 ، 04 ماي 2008.
- مرسوم رئاسي رقم 07-304 يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم ، الجريدة الرسمية ، عدد 61 ، 30 سبتمبر 2007.

المراجع :

- (1) عبد الرحيم الهيتي: إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، ط2 ، دار وائل، عمان، 2005 ، ص 255.
- (2) جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003 ، ص 483.
- (3) كامل بربز، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، ط1 ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت، 1997 ص 147
- (4) مازن فارس رشيد: إدارة الموارد البشرية، مكتبة العبيكان ، السعودية ، 2001 ، ص 859.

- 5) Noraani Mustapha(2013) : **The Influence of Financial Reward on Job Satisfaction among Academic Staffs at Public Universities in Kelantan**, Malaysia, International Journal of Business and Social Science:Vol. 4 No.3, march 2013, 104 Pershing Avenue Radford, Va. 24141,USA,p244-247.
- 6) Saroja Dhanapal et.al (2013) : **Factors Affecting Job Satisfaction Among Academicians: A Comparative Study Between Gender And Generations**, 2nd International Conference On Management, Economics And Finance (2nd Icmef 2013) Proceeding,. Novotel 1borneo, Kota Kinabalu, Sabah, Malaysia, 28 -29 October 2013.,p51.
- 7) Boyer , Luc (2003): **Organisation (théories, Application)**, Edition d'organisation, Paris, France.p.154.
- 8) Salman Khalid, Muhammad Zohaib Irshad, Babak Mahmood(2012) : **Job Satisfaction among Academic Staff: A Comparative Analysis between Public and Private Sector Universities of Punjab, Pakistan**, **International Journal of Business and Management**, Vol. 7, No. 1, *Published by Canadian Center of Science and Education,Canada*, January 2012,p128.

Website : www.ccsenet.org/ijbm

(9) سليمان خليل الفارس و آخرون : **إدارة الموارد البشرية "الأفراد"**، منشورات جامعة دمشق ، سوريا، 2003 ، ص 235.

(10) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية : مرسوم رئاسي رقم 07 - 304 مؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق 29 سبتمبر سنة 2007 يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم، ، الجريدة الرسمية ، عدد 61، 30 سبتمبر 2007، ص 08-12.

محاضرة رقم (12): سياسة توفير الأمن والوقاية.

مدخل :

يفضي التقدم التكنولوجي و الضغوط التنافسية اليوم ، إلى تغيرات سريعة في ظروف العمل و أساليبه و تنظيمه، مما يلزم على المنظمة مواجهة تحديات السلامة و الصحة المهنيين ، وتوفير الأمن و الوقاية من أمراض و حوادث العمل ، من منطلق أن هذا الأمر ، يعد من التدابير الوقائية التي تكفل تحقيق الكفاية الإنتاجية ، لاسيما و أن العامل في تفاعل مستمر مع الظروف الفيزيكية المتواجدة داخل المنظمة، وهو معرض لأخطار عدة أهمها الحوادث المهنية، التي قد تشكل

مصدرا هاما للهدر الذي يطال إمكانيات المؤسسة البشرية منها والمادية ويحملها عبئا كبيرا يؤثر بشكل ملموس على أدائها وقدراتها، و في هذا الصدد " تقدر منظمة العمل الدولية حصول 337 مليون حادث خلال الوظيفة سنويا ، بينما يبلغ عدد الاشخاص الذين يعانون من أمراض مرتبطة بالعمل حوالي مليوني شخص، و تؤدي هذه الحوادث إلى 2.3 مليون حالة وفاة سنويا تقريبا، و العبء الاقتصادي الناجم عن سوء ممارسات السلامة و الصحة المهنية صار ثقيلًا للغاية و يقدر بـ (1.25) تريليون دولار أمريكي، تخصص للتكاليف الباهظة التي يتكبدها عالم العمل نتيجة وقت العمل الضائع وتوقف الإنتاج و النفقات الطبية". (التويرجري، 2009:04)

2) تعريف الحادث المهني و المرض المهني :

- " الحادثة هي" واقعة مفاجئة في بيئة العمل نتيجة ظروف غير آمنة أو طرق عمل غير آمنة قد تؤدي إلى ضرر أو خسارة اقتصادية أو حدوث إصابة للعامل أو العاملين تسبب ضررا جسديا أو نفسيا قد يمتد هذا الضرر أجيالا أخرى نتيجة التأثير الوراثي أو الجيني أو تسبب تلف في آلة أو ضياع في الوقت أو كل هذه الأمور مجتمعة ولكل حادث سبب ونتيجة. (الشمري، 2008:16)

- " الحوادث المهنية هي الأحداث غير المتوقعة و غير المخطط لها، و التي يعاني بنتيجتها عامل أو أكثر من إصابة شخصية أو مرض أو وفاة، و ينبغي اعتبار حوادث السفر و النقل و السير التي يصاب فيها العاملون و التي تبرز نتيجة القيام بالعمل أو أثناءه ، أما الإصابة المهنية هي إصابة شخصية أو مرض أو وفاة نتيجة حادث مهني ، ولذا تختلف الإصابة المهنية عن المرض المهني ، الذي هو مرض ناجم عن التعرض فترة زمنية معينة لعوامل خطر ، نابعة من نشاط العمل ". (منظمة العمل الدولية، 2009:56)

- أما المرض المهني فيقصد به : " المرض الذي يصيب العامل بسبب عمله في مهنة ما مدة قصيرة أو طويلة وذلك نتيجة لتعرضه لعوامل مختلفة ذات تأثير ضار يحدث تغيرات مرضية بالجسم". (دويدار، 2003:359)

3) العوامل المسببة للحوادث و الأمراض المهنية :

يمكن تقسيم الأسباب التي تنتج عنها حوادث و أمراض العمل إلى قسمين رئيسيين ، يتكون الأول من العوامل البيئية والثاني من العوامل الإنسانية التي ترجع إلى الفرد نفسه.

3-1) العوامل البيئية :

ويقصد بالظروف البيئية المحيطة بمكان العمل من إضاءة ، وتهوية ، ضوضاء ، نظافة ، وترتيب الأثاث بالإضافة إلى التجهيزات و الوسائل الفنية المساعدة في مكان العمل ، و تؤثر هذه الظروف على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل وبالتالي على رضاه عن العمل ، ولذلك فان الظروف البيئية الجيدة تؤدي إلى رضا الأفراد عن بيئة العمل. (عباس ، 2003:178)،

ذلك أن الفرد يرغب في أن يؤدي عمله في مكان مريح و ملائم وخال من المخاطر و العقبات التي تحول دون أن يتم عمله بشكل جيد وقد تعرضه لخطر الإصابة .

(أ) درجة الحرارة :

إن العمل في الأماكن المرتفعة الحرارة ، يسبب الضيق و التعب و زيادة نسبة التعرق ، إن لم يكن هناك حركة للهواء تسمح بتبخر هذا العرق وخفض درجة حرارة الجسم ، وما يقال عن الحرارة يمكن أن ينسحب على التهوية ، لاسيما وأن العلاقة ترابطية بينهما ، فارتفاع الحرارة توجب زيادة التهوية ، كما أن الغرفة السيئة التهوية تعني زيادة الحرارة أو ارتفاع الحرارة و الرطوبة ، فوجود عدد كبير من الطلبة في مكان واحد مقفل لمدة طويلة من الوقت ، يؤدي إلى تغيير نسب الهواء مما يجعل التنفس صعبا بسبب نقص الأكسجين وزيادة ثاني أكسيد الكربون .

وبناء على ما سبق ، تعد درجة الحرارة و التهوية المعتدلتين من الظروف الفيزيائية المهمة في زيادة الإنتاج إذ أن درجة الحرارة غير المناسبة يمكن أن تكون من مصادر الضغط النفسي والفسولوجي ، وقد أكدت بحوث كل من ماكويرث Mackworth و ببلر Pepler أن معدل الإصابة والأخطاء تزداد مع ارتفاع درجة الحرارة أو تدنيتها عن الحد المألوف والطبيعي (حمدي ياسين ، 1999:98) .

(ب) الإضاءة:

تعد الإضاءة من أهم عوامل ظروف العمل ، حيث تساعد في زيادة الإنتاج و تخفيض التعب فالإضاءة السيئة تسبب شعورا بالانقباض وإلى زيادة التعب و الأخطاء ، فبالعينين تنقل إلى الجهاز العصبي المركزي ما يزيد عن 85 بالمئة من مجموع ما تنقله الحواس الخمسة إذ يمكن عن طريق الرؤية تمييز شكل الأشياء ولونها وحجمها وبعدها وحركتها. (مجدي ، 2007 :368)

وعموما فإن الإضاءة المناسبة لمجال العمل ينبغي أن تصل لمستوى معين و أن تتوزع باعتدال على جميع أجزاء بيئة العمل ، و أن يكون لونها أقرب إلى اللون الطبيعي.....وأن الإضاءة المناسبة تساعد على سهولة الرؤية و تقلل من إجهاد العين، فالعين تبتذل جهدا أكبر للرؤية في حالة الإضاءة الضعيفة ، فضلا عن كثرة تعديل و توسيع و تضيق حدقة العين نتيجة لعدم تجانس الضوء في أركان غرفة العمل. (عسكر، 2000:97)

كما أن الضوء الخافت يسبب الشعور بالاكنتاب ، وبديهي ألا يزيد الضوء عن الحد اللازم لأن زيادته تسبب زغللة العين كما أن سوء توزيع الإضاءة يجهد العين ويضعف من القدرة البصرية. (العيسوي ، 2003:138) .

يزيد معدل الحوادث والإصابات عندما يعمل الأفراد في مكان ليس به إضاءة كافية، إذ تسبب زيادة في معدل حوادث العمل بنسبة 25% عن الإضاءة العادية، كما تبين أن بعض أنواع الحوادث تزيد عن غيرها مثل حوادث سقوط الأفراد على الآلات و الانزلاق، نتيجة لضعف الإضاءة .

(ج) الضوضاء:

تعتبر الضوضاء خليطا متناثرا من الأصوات التي تنتشر في جو العمل و تثير الأعصاب و تؤثر في سير العمل ، و تعمل على إضعاف السمع تدريجيا، وهي من الظواهر غير الصحية التي تحول دون تركيز الموظفين في أعمالهم و تقلل مستوى الأداء الذهني و المعرفي ، وعادة ما تظهر آثارها في سرعة تعب

الأفراد وملهم من العمل و في أعصابهم المتوترة و في عدم الرغبة في العمل ، وهذا ما أكدت عليه الدراسات حيث أن أخطاء العمل انخفضت بشكل ملحوظ عندما انتقل العمل من الضوضاء إلى مواقع هادئة. (حمدي ياسين، 1999:99).

2-3) ظروف المناخ الاجتماعي والنفسي السائد :

- ويقصد بالمناخ الاجتماعي والنفسي السائد ، نوعية العمل والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة إن أهم ظروف وعناصر بيئة العمل النفسية والاجتماعية التي تسبب ضغوطا ومخاطر تشمل :
- عدم الإحساس بالأهمية والمكانة والدور الذي يقوم به الأفراد.
 - عدم توفر عنصر التحدي في العمل الذي يثير اهتمام ودافعية الأفراد للعمل.
 - عدم شعور الأفراد بالعدالة والإنصاف في المعاملة.
 - عدم المشاركة في اتخاذ القرارات.
 - تعقيد السياسات التنظيمية وإجراءات العمل التي تنظم سيره وممارسته.
 - عدم الشعور بالحرية في العمل.
 - عدم الشعور بالاستقلالية في ممارسة الأعمال.
 - عدم توفر عنصر الطمأنينة في العمل بسبب الخوف من الفصل والتسريح .
 - وجود صراعات تنظيمية بين الموارد البشرية في مكان العمل بشكل تؤثر معنويا فيها. (عقيلي، 2005:584)

4) آثار الأمراض و الحوادث المهنية على المنظمة :

- تسبب الأمراض الحوادث المهنية بأثار سلبية على المنظمة ، ويتجلى ذلك في :
- تحمل المنظمة التكلفة المالية للتغطية الصحية الخاصة ، بعلاج علاج ضحايا حوادث و إصابات العمل، أجور العمال المصابين خلال مدة علاجهم ، تعويضات العجز الدائم و الوفيات .
 - وقت العمل الضائع بسبب الحوادث و أثره في خفض الإنتاجية، وما يتبعها من خسائر .
 - ضرورة تعويض العمال المصابين بأخرين جدد، و المصاريف المالية المرتبطة بهذا الأمر.
 - التأثيرات النفسية و الاجتماعية خاصة في حوادث العمل التي تنجم عنها بمرض مزمن أو إعاقة الشخص بعجز دائم أو مؤقت وتأثيرات هذا الأمر على المعني و أسرته ، ووجوب تخصيص الرعاية الصحية الشاملة خاصة في حال الإعاقة و المرض المزمن الكاملة، وما قد يتبع هذا الوضع الجديد من تأثيرات سلبية على المصاب و الوسط الاجتماعي الذي ينتهي إليه.

5) سياسة توفير الأمن و الوقاية من حوادث المهنية في المنظمة (برامج الصحة و السلامة المهنية):

تلجأ المنظمات إلى إتباع سياسة توفير الأمن و الوقاية ، من خلال تخطيط برامج الصحة و السلامة المهنية ، إذ تشكل السلامة والصحة المهنتين نظاماً يتعامل مع الوقاية من الإصابات والأمراض المتعلقة في العمل، فضلاً عن حماية وتعزيز صحة العمال. وهو يهدف إلى تحسين ظروف العمل والبيئة. وتنطوي الصحة المهنية على تعزيز والحفاظ على أعلى درجة من الصحة البدنية والعقلية والرفاه الاجتماعي للعمال في جميع المهن .

وفي هذا السياق، تقوم المبادئ الأساسية لعملية تقييم وإدارة المخاطر المهنية على توقع والاعتراف وتقييم ومراقبة الأخطار التي تنشأ في أو من مكان العمل والتي تضر بصحة ورفاهية العمال وينبغي أيضاً أخذها في الاعتبار. المحتمل على المجتمعات المحيطة وعلى البيئة العامة في الاعتبار" . (منظمة العمل الدولية ، 2011 : 01)

وتعرف برامج الصحة و السلامة المهنية على أنها : "مجموعة من العناصر المترابطة أو المتفاعلة بهدف وضع سياسة و أهداف للسلامة و الصحة المهنتين و العمل على تحقيق تلك الأهداف، من خلال :

الإشراف على بيئة العمل : الذي يشمل تحديد، معرفة، و تقييم العوامل البيئية التي يمكن أن تؤثر على صحة العمال ، ويغطي عمليات تقييم ظروف الصحة المهنية و عوامل تنظيم العمل التي يمكن أن تنطوي على خطر يمس صحة العمال و أدوات الوقاية الجماعية و الشخصية، ويمكن لهذه العملية أن تركز على الارغونومية ومنع الحوادث و الأمراض و المرافق الصحية المهنية في مكان العمل و تنظيم العمل و العوامل النفسية و الاجتماعية في مكان العمل

الإشراف على صحة العمال : وتغطي الإجراءات و عمليات التقييم بغرض تقييم صحة العمال من أجل اكتشاف و تحديد أي شيء غير طبيعي... و يمكن أن تشمل أساليب إجراءات التقييم أنواع الكشف الطبي أو الرصد الحيوي أو الفحوص بالأشعة أو الاستبيانات أو مراجعة السجلات الصحية ، دون أن تكون مقتصرة عليها". (منظمة العمل الدولية، 2001:21، 22)

وبناء على ما سبق، يمكننا القول بأن برامج السلامة و الصحة المهنية في المنظمة ، تهدف إلى الحد و التقليل من الأخطار التي قد يواجهها العامل نظراً لاستخدام آلات و معدات ، هذا من جهة . ومن جهة أخرى ، ضمان السلامة الصحية من الأمراض الناتجة عن ممارسة الأعمال المهنية و أيضاً السلامة من أخطار بيئة العمل .

المراجع :

- 1) سميرة التويرجيري: "تعزيز الوظائف الأمانة و الصحية"، في : مجلة: عالم العمل ، عدد 63، مارس 2009 منظمة العمل الدولية ، المكتب الإقليمي للدول العربية ، بيروت ، لبنان، 2009، ص04.

- (2) محمد الشمري: السلامة والأمن الصناعي ، دار صفا ، لنشر والتوزيع ، ط1 ، الأردن ، 2008 ، ص 16
- (3) منظمة العمل الدولية: نوع الجنس، العمل ، الاقتصاد غير المنظم ، قاموس المصطلحات ، سويسرا ، 2009 ، ص.56
- (4) عبد الفتاح دويدار: أصول علم النفس المنبي و الصناعي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2003، ص349.
- (5) عباس سهيلة محمد: إدارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان ، الأردن ، 2003 ، ص178.
- (6) حمدي ياسين وآخرون: علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار الكتاب الحديث، الكويت، 1999، ص 98.
- (7) مجدي أحمد محمد عبد الله: علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيق ، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية ، مصر، 2004 ، ص 386.
- (8) علي عسكر و آخرون : علم النفس الصناعي و التنظيمي بين النظرية و التطبيق ، دار الكتاب الحديث، الكويت ، 2000 ، ص 97
- (9) عبد الرحمن العيسوي : علم النفس والإنتاج ، دار المعرفة الجامعية ، مصر ، 2003 ، ص 138.
- (10) حمدي ياسين : مرجع سابق ، ص 99.
- (11) عمر وصيفي عقيلي : إدارة الموارد البشرية المعاصرة(بعد استراتيجي) ، دار وائل للنشر ، الطبعة الأولى ، الأردن ، 2005 ، ص 584.
- (12) منظمة العمل الدولية : "تقرير نظام إدارة السلامة والصحة المهنتين: أداة للتحسين المستمر"، جنيف، سويسرا، 2011، ص.01.
- (13) منظمة العمل الدولية: السلامة و الصحة المهنتين 2001، جنيف ، سويسرا، 2001، ص21، 22.

المحور الرابع :

الاتجاهات الحديثة في تسيير الموارد البشرية

- تسيير الموارد البشرية في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة .
- فلسفة الإدارة اليابانية في تسيير الموارد البشرية الموارد البشرية.
- استخدامات التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال في وظيفة تسيير الموارد البشرية.

عوجي

د. عبد الحليم جلال

محاضرة رقم (13) : تسيير الموارد البشرية في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة .

مقدمة :

عرفت المجتمعات الإنسانية تحولات سريعة في السنوات الأخيرة ، ولعل أبرزها التوجهات العالمية لتحرير التجارة الخارجية بين الدول وفتح الأسواق أمام الاستثمارات الأجنبية ، كمحصلة على سيطرة التوجه الليبرالي الرأسمالي، الأمر الذي أدى إلى تزايد التنافس بين المؤسسات – بالأخص الاقتصادية منها – على السيطرة على الأسواق- و نيل رضا أكبر شريحة من الزبائن الذين عرفت أنماط استهلاكهم تغييرات يأتي على رأسها التركيز على عامل جودة المنتج و الخدمة ، الأمر الذي فرض على عالية المؤسسات في مختلف الدول العمل بخفض تكاليف الإنتاج، والتطوير المستمر في المنتجات وأنظمة العمل، وذلك من خلال التركيز على عامل الجودة من خلال تحسين نوعية الموارد البشرية، والتطوير المستمر في الأنشطة التسييرية.

وفي هذا الخصوص، نشير إلى ما جاء في ملخص تقرير التنافسية العالمية 2015-2016 الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي ، والذي يشمل تنافسية 140 دولة حول العالم ، على أن " الفشل في تعزيز القدرة التنافسية يعرض المرونة التي تتمتع بها الأسواق إلى الركود و الأزمات".(المنتدى الاقتصادي العالمي : 01،2015)

1) في مفهوم الجودة :

يقصد بالجودة :

- " درجة التألق والتميز، وكون الأداء ممتازا، أو كون خصائص أو بعض خصائص المنتج (خدمة أو سلعة) ممتازة عند مقارنتها مع المعايير الموضوعية من منظور المؤسسة أو من منظور الزبون". (المحياوي 2006:24.)

- " القدرة على تحقيق رغبات المستهلك بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته ويحقق رضاه التام عن السلعة أو الخدمة التي .تقدم إليه". (عبد الفتاح ،1996:10)

مما سبق ، يمكننا القول أن الجودة ترتبط بالسمات و الخصائص التي تميز منتج أو خدمة معينة ، تقدمها المنظمة ، وبما أن المنتج أو الخدمة هو صنيعه أو المحصلة النهائية للعملية الإنتاجية التي مر بها ، يبرز أهمية دور النشاطات التسييرية عموما وكذا نوعية الموارد البشرية التي تعد العامل الرئيس في تلك العملية الإنتاجية.

كما نلاحظ كذلك ، أن مفهوم الجودة يخص جانبيين اثنين:

الأول: مرتبط بالخدمة أو المنتج في حد ذاته – بالأخص طريقة الإنتاج.

والثاني: يرتبط بالعلاقة بين الزبون و المنتج أو الخدمة.

(2) مفهوم إدارة الجودة الشاملة :

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من أحدث المفاهيم الإدارية التي تقوم على مجموعة من المبادئ ، من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن، ولقد تعددت تعريفاتها ، وسنستعرض طائفة منها :

- "أنها نظام إداري إستراتيجي متكامل يسعى لتحقيق رضا العميل ، إن تطبيق هذه الفلسفة الإدارية يحتم مشاركة جميع المديرين و الموظفين، و يقوم باستخدام الطرق الكمية لتحسين العملية الإدارية بشكل مستمر" . (خالد ، 1997، 75)

- ويشير عقيلي إلى إدارة الجودة الشاملة على "أنها فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل، قائم على أساس أحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء داخل مؤسسة بحيث تشمل هذه التغييرات الفكر، السلوك، القيم، المعتقدات التنظيمية، المفاهيم الإدارية، نمط القيادة الإدارية، نظم إجراءات العمل والأداء، وذلك من أجل تحسين وتطوير كل مكونات المؤسسة للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها سلع وخدمات وبأقل تكلفة، بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى زبائنهم عن طريق إشباع حاجاتهم ورغباتهم وفق ما يتوقعونه" . (عقيلي:36)

وحظيت إدارة الجودة الشاملة بالاهتمام الشديد ووجدت معظم الدراسات أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة ينعكس بشكل إيجابي على أداء أي منظمة تطبقها، وذلك عبر انخفاض التكاليف وتحسن الأداء وتحسين العلاقة بين العاملين وارتفاع مستوى الرضا الوظيفي بينهم. (عاصم شحادة.2010:195)

(3) مبادئ إدارة الجودة الشاملة :

وضع ديمينج (w.Edwards Deming) مجموعة من المبادئ لتحقيق الجودة الشاملة تشمل :

- هياً استمرارية التوجه نحو جودة المنتج.
- قلة من الاعتماد على الفحص بعد الانتهاء من إنتاج المنتج واعتماد بدلاً من ذلك على بث الجودة في تصميم المنتج وعملية الإنتاج.
- لا تجعل السعر هو موجهك الوحيد في الشراء.
- صمم برامج للتحسين المستمر في التكاليف، الجودة، الخدمة والإنتاجية.
- قلل من استخدام الأهداف الكمية.
- استخدم طرقاً إحصائية للتحسين المستمر في الجودة والإنتاجية.
- لا تسمح بمستويات شاع قبولها للخامات المعيبة وللأداء البشري المعيب.

- اهتم بالتدريب لتبني استفادة من جهد جميع العاملين.
- ركز إشرافك على مساعدة الناس نحو أداء أفضل للعمل وهيئ كل الأساليب والأدوات لتسهيل الأداء الجيد الذي يجعل العاملين فخورين بأدائهم.
- أبعدهم عن الخوف وشجع الاتصال المتبادل في الاتجاهين.
- أزل الحواجز بين الإدارات وشجع حل المشكلات من خلال فرق العمل.
- قلل من معوقات الاعتراف والاعتزاز بكفاءات العاملين.
- صمم برنامجاً قوياً للتدريب والتعليم لجعل العاملين مواكبين للتطورات الجديدة في المواد وطرق الأداء والتكنولوجيا بشكل عام.
- أوضح الالتزام الدائم للإدارة بكل من الجودة والإنتاجية. (سمير محمد، 1995:144)

3) مكانة الموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة :

بعد اطلاعنا على أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة والتي تركز أساساً على ضمان جودة المنتج و إرضاء الزبون ، تقع مسؤولية تحقيق هذه المبادئ ، على عاتق العاملين في المنظمة كافة ، و على رأسهم المكلفين بتسيير الموارد البشرية ، من خلال التركيز على :

- على دعم وتشجيع العمل الجماعي .
- تحسين علاقات العمل من خلال التحسين المستمر لنظام الاتصالات .
- تشجيع المساهمة الجماعية من خلال إبداء الآراء في حل مختلف المشكلات التي قد تصادف جماعة العمل ، و كمثال عن ذلك : حلقات الجودة المطبقة كألية تطوعية من قبل المستخدمين في إعطاء اقتراحات حلول لمشكلات تصادفهم على مستوى الأقسام التي يشتغلون بها، ترفع للإدارة العليا التي تتخذ قرارات تتناسب و الاقتراحات المرفوعة من قبل العاملين ، مما يزيد من التمسك بالتنظيمي و يحسن الجو الاجتماعي داخل المنظمة.
- إن تبني تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة لأول مرة ، يتطلب التدريب المستمر للتعرف و التحكم في ميكانزمات تطبيق مبادئ هذا المنهج الشامل و بالتالي تحسين مستوى جودة المنتج و كذا طريقة إنتاجه بما يرضي الزبون و يحقق الفائدة للمنظمة.

أو بغرض التحسين والتطوير المستمر لمهارات وقدرات الموارد البشرية ، و تحديداً تطوير كفاءاتها ، بما يسمح لها من الابتكار والإبداع والتكيف مع تطورات البيئة الخارجية للمنظمة ، و ما تعرفه من

سرعة في التغيير وشدة التنافس، ولتحقيق هذه الغاية ، فمن المهم التركيز على وضع نظام للأجور على أساس الكفاءة ، و التأكيد على أهمية التحسين المستمر لأداء العاملين في المنظمة.

4) فلسفة الإدارة اليابانية في تسيير الموارد البشرية :

عرفت اليابان قفزة وتطورا كبيرا ، بعد أن تعرضت لخسائر فادحة بعد الحرب العالمية الثانية، لكنها ومنذ منتصف السبعينيات من القرن الماضي ، غزت منتجاتها العالم لجودتها ولأسعارها التي نالت رضا المستهلكين .

1-4) القيم الثقافية وتأثيراته على المجال الانتاجي في اليابان :

ترتكز الفلسفة القيمية في اليابان على جملة من الأسس كان لها تأثير على قيم العمل والإنتاج داخل المنظمات اليابانية، نذكر من بينها: (تقيه، 2011:143)

- التمسك المرن بالتقاليد والعادات القائمة على التواصل والارتباط القاعدي المتماسك بالأصول العضوية كالأُسرة والعشيرة والجيران والحي، ومجتمع العمل والرفاق والزلاء وبعلاقات يملؤها الحب والفخر والتوارث التاريخي.

- الجمع والمزج بين زعامة القائد الرمز ، وبين الفصائل المطيعة ما بين المدير والعاملين معه كشركاء، وليس كأجراء أو عبيد، ما بين جيل متقدم في السن لديه الحكمة والخبرة وما بين أجيال لديها الأمل والتطلع والقدرة والدافع على صنع غد أفضل.

- المحافظة على التوازن الاجتماعي وترقية الحراك الاجتماعي ، يجعل العمل هو المصدر الرئيسي لتحقيق الثروة والمكانة في المجتمع، وأن العمل المشروع هو السبيل الوحيد للعمل وأن ما عداه لا يشكل عملا بل هو أمر خارج عن كل شيء يستوجب التطهير والتغيير.

- أهمية الوقت : فالوقت هو أغلى الأصول على الإطلاق، وهو أصل لا يمكن الاستغناء عنه يحتاج إلي إدارة علمية واعية رشيدة مدركة لأهمية التقدم.

2-4) نظرية z ومميزات الإدارة اليابانية :

قام وليم أوشي W. Ouchi في 1981، بتقديم هذه النظرية في كتابه المشهور (نظرية Z) الذي يدور حول تساؤل (كيف تقابل منظمات الأعمال الأمريكية التحديات اليابانية) و الذي عقد من خلاله

مقارنة بين طريقة التسيير الأمريكية و نظيرتها اليابانية ، و توصل إلى دراسة خصائص الشركات اليابانية ، حيث لاحظ أن قضية إنتاجية العامل لن تحل من خلال بذل المال أو بعملية التطوير، فهذه أمور لا تكفي دون تعليم الإدارة للأفراد العاملين بطريقة تجعلهم يشعرون بروح الجماعة والأسس التي تقوم عليها نظرية Z هي :

- التوظيف الأبدي و يعني أن كل من المنظمة و الموظف يستهدفان النمو معا و أن هناك نوع من الارتباط المصيري بينهما.

- المعلومات المشتركة التي تسمح لجميع أفراد التنظيم بالمشاركة في المعلومات المتداولة.

-اتخاذ القرار يكون بصفة جماعية وفي جميع المستويات بواسطة تشكيل مجموعة من المسؤولين الذين لهم علاقة بالموقف المراد اتخاذ القرار بشأنه ، وهو ما من شأنه خلق روح الجماعة و العمل الجماعي لدى العامل في المنظمة.

- تقييم العمال يكون بعد 10 سنوات من الالتحاق بالمنظمة.(Eferé, 2005:15)

يرى الباحثون أن نظرية Z طورت كثيرا من علاقات الثقة و الولاء الواجب توافرها بين المنظمة و العاملين بها من خلال مبدأ التوظيف الأبدي كما يطرح كل من مبدأ القرار الجماعي و التناوب الوظيفي بعدا جديدا في كيفية العمل بروح الفريق الواحد و التعاون بين الأقسام التنظيمية المختلفة بغرض تحقيق الهدف العام أو المشترك .(طه .2002:173)

ويعتقد المديرون الذين يتبنون هذه النظرية أن العاملين الذين يتحلون بالشعور بالذات و الشعور بالانتماء يحتمل أن يراعوا ضمائرهم أثناء أداء مهام و وظائفهم كما أنهم يحاولون تحقيق أهداف المنظمة بحماس أكثر.(راتشمان:2001، 262).



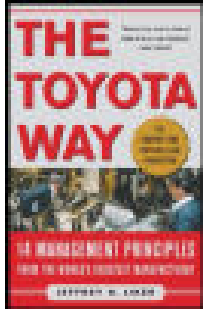
وهي مبادئ لا حظها اوشي من فلسفة الإدارة اليابانية، التي تقوم على : (العديلي، 1995:36، 35)

- الوظيفة مدى الحياة : إذا كان أهم خاصية تتميز بها المؤسسة اليابانية هي توظيف العاملين مدى الحياة ، فإنه ليس من الإجراءات العامة المعمول بها في بعض المؤسسات باليابان.

- عدم التخصص في المهنة :تفضل المؤسسات اليابانية عدم التخصص الدقيق في المهنة ، فالموظف والعامل يمارس أكثر من مهنة وينتقل من قسم الى آخر، وذلك للاستفادة به في خدمة جميع أقسام

المنظمة التي يعمل بها. وهذا التنقل من قسم لآخر يكسب العامل تجربة ثرية ، الأمر الذي يجعله معدا للترقية، ثم التقييم والترقية البطيئة: لا تتم الترقية في معظم المنظمات باليابان إلا خلال كل عشر سنوات ، وهذا الإجراء يطبق على جميع العاملين بالمؤسسة.

(3-4) نظام الإنتاج في تويوتا The Toyota Way :



The Toyota Way هي مجموعة من المبادئ و السلوكيات التي تحدد المدخل الإداري لشركة تويوتا اليابانية ، ظهرت هذه المبادئ مجتمعة لأول مرة كفلسفة للتصنيع المثالي عام 2001 ، واطلق عليها اسم "The Toyota Way 2001" و تنقسم إلى جانبين أساسيين هما ، التحسين المستمر ، احترام الإنسان

في عام 2004 وضع Jeffrey Liker وهو باحث في الهندسة الصناعية من جامعة ميتشيغان ، وضع كتابه "The Toyota Way" و وصف أسلوب تويوتا على أنه نظام مصمم لتقديم الأدوات للأشخاص لتحسين أعمالهم بشكل مستمر. (Liker,2004)

وقسم المبادئ الأربعة عشرة إلى أربعة أقسام رئيسية وهي:

-فلسفة بعيد المدى.

-سير العمليات الصحيحة سوف ينتج نتائج صحيحة.

-القيمة المضافة للمنظمات من خلال تطوير العاملين.

-حل أصل المشاكل بشكل مستمر يؤدي إلى تعلم المنظمة من نفسها.

ومن المبادئ المرتبطة بهذه الأقسام : (المركز السوري للتدريب والاستشارات الاقتصادية،2009)

- أسس قراراتك الإدارية على فلسفة المدى الطويل حتى إن كان ذلك على حساب أهداف المدى القصير المالية.

-اخلق تدفقاً مستمراً للعملية بما يكشف الأخطاء الكامنة.

- استخدام نظام " الإنتاج اللحظي " لتجنب الإنتاج الزائد: ضع عملائك الرئيسيين في العملية الإنتاجية، في الأولوية من خلال العمل على تنفيذ ما يطلبونه وقتما يطلبونه، و بالكمية التي يطلبونها. كذلك لا تقم بتجديد المواد التي تعمل بها إلا عند انتهاء مخزون المواد المستخدمة حيث إن هذا هو أصل مبدأ "بالضبط"

-حدد مستوى العمل المطلوب (هايجونكا)، (اعمل كالسلحفاة لا كالأرنب البري)، قم بالتخفيف من عبء العمل فيما يتعلق بالتصنيع والعمليات الخدمية كبديل لمبدأ وقف/تشغيل العمل على المشاريع خلال فترات، وهو الأمر الذي يحدث في الكثير من الشركات.

المراجع :

- (1) المنتدى الاقتصادي العالمي :تقرير صحفي : تقرير التنافسية العالمية 2015-2016: مستوى الإنتاجية "الجديد و الطبيعي" للدول يئنئ بفترات عدم استقرار للاقتصاد العالمي، جنيف، سويسرا، 30 سبتمبر 2015، ص 01.
- (2) قاسم نايف علوان المحيوي، إدارة الجودة في الخدمات، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 24.
- (3) فريد عبد الفتاح: النهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار الكتب، القاهرة، 1996، ص 10.
- (4) خالد بن سعيد، عبد العزيز: إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات على القطاع الصحي، " العبيكان للطباعة والنشر، الرياض، 1997، ص 75.
- (5) عمر وصفي عقيلي: المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة" وجهة نظرية"، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة 1، عمان، دون ذكر سنة النشر، ص 36.
- (6) عاصم شحادة علي : تنمية الموارد البشرية في ضوء تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات، في :مجلة: الباحث، عدد 07، 2010/2009 جامعة ورقلة، الجزائر، ص 195.
- (7) سمير محمد عبد العزيز: جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، 10011، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع 1995، ص 144.
- (8) تقية محمد المهدي حسان : من أسرار نجاح التجربة اليابانية، في مجلة : الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، عدد 5، جامعة، الشلف، الجزائر، 2011، ص 143.
- (9) Efere, Prince(2005): Motivation and Job Satisfaction, Trans-Atlantic College, London,2005,p.15.
- (10) طارق طه :الإدارة، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 173.

- (11) دايفيد راتشمان و آخرون : الإدارة المعاصرة ، ترجمة : رفاعي محمد رفاعي و محمد سيد أحمد عبد المتعال ، دار المريخ للنشر ، الرياض ، السعودية ، 2001 ، ص. 262.
- (12) ناصر محمد العديلي : السلوك الإنساني والتنظيمي ، الرياض، الإدارة العامة للبحوث ، 1995 ، ص 35، 36.
- نقلا عن : تقيّة محمد المهدي حسان : من أسرار نجاح التجربة اليابانية ، في مجلة : الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، عدد 5، جامعة ، الشلف، الجزائر، 2011، ص 146.
- 13) Jeffrey K. Liker : The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer, McGraw-Hill, USA, 2004

(14) المركز السوري للتدريب والاستشارات الاقتصادية : ملخص كتاب : طريقة تويوتا ، حلب، سورية ، 2009.

محاضرة رقم (14) : استخدامات التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال

في وظيفة تسيير الموارد البشرية.

مدخل عام :

شهد العالم في العشرية الأخيرة ، تطورات كبيرة ونمو أدى إلى حدوث طفرة في المعلومات و المعارف المتداولة، ورافق ذلك تحولات كبرى على مستوى طريقة الحصول على المعلومات.

وقد ساهمت التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال – كالهاتف النقال ، الانترنت ، الإنترنت، الأقراص المضغوطة- في تسهيل الحصول على المعلومات ، واكتسحت بذلك مختلف مجالات حياتنا اليومية و المهنية بشكل أدى إلى زيادة التفاعل بين أفراد المجتمع وقللت بذلك من تكلفة الاتصال الجماهيري وتعقيداته.

وامتد تأثير هذه التكنولوجيات ليشمل مجال إدارة المؤسسات بما فيها إدارة الموارد البشرية . انطلاقا من أن الحاجة إلى المعلومات في كل وظيفة من وظائف المؤسسة يزيد من الحاجة إلى وضع نظم معلومات وظيفية متكاملة و متناسقة تساهم في تكيف المؤسسة مع بيئة العمل المتغيرة وترفع من ميزتها التنافسية وبالتالي تساهم في تحقيق الأهداف المسطرة.

وتعد التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال من أهم الوسائل المساعدة على بلوغ تلك الأهداف،

وتشمل : مجموع التقنيات و الأدوات أو الوسائل أو النظم المختلفة التي يتم توظيفها لمعالجة المضمون أو المحتوى الذي يراد توصيله من خلال عملية الاتصال الجماهيري أو الشخصي أو التنظيمي، التي يتم من خلالها جمع المعلومات و البيانات المسموعة أو المصورة أو المرسومة أو المسموعة المرئية أو المطبوعة الرقمية، ثم تخزين هذه المعلومات قبل استرجاعها في الوقت المناسب و القيام بعملية نشرها. (شريف درويش اللبان، 2000:102)

وتتميز هذه التكنولوجيات بالتنوع ونذكر منها : الانترنت ، الانترنت، الهاتف النقال ، أجهزة الحواسيب ، الأقراص المضغوطة، الأقراص المرنة...، وفي هذه المحاضرة سينصب اهتمامنا على تقنية الانترنت واستخداماتها في وظيفة تسيير الموارد البشرية.

1) الشبكة المعلوماتية الداخلية (الانترنت) :

أتاحت التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال تعدد قنوات الاتصال و الخدمات في المؤسسات الحديثة ، وبالأخص في مجال الإدارة نظرا لأهمية عامل الاتصال داخل المؤسسة -يشبه بأهمية الدم في العضوية - إذ يعد أحد أدوات التسيير الاستراتيجي للمؤسسة الحديثة، ويرى Steinmeller أن الصدمة التي أحدثتها تلك التكنولوجيات تمكن من :

- تحقيق أرباح في الانتاحية ، خاصة في تخزين و تبادل المعلومات.

- الدفع إلى التكوين ونمو صناعات جديدة (الإعلام الالكتروني ، التجارة الالكترونية).

- الدفع إلى تبني نماذج تنظيمية بغرض استغلال جيد للإمكانات الجديدة لتوزيع ونشر المعلومات . (Foray,2000 :19-22).

وفي هذا الإطار ، استحدثت أساليب تنظيمية جديدة كالتوسع في استخدام الشبكات المعلوماتية الداخلية (الإنترنت)، التي صارت أحد المكونات الأساسية لنظام المعلومات داخل المؤسسة الحديثة ، وتعد الانترنت صورة من صور استخدام الانترنت على مستوى المؤسسة، ويقتصر استعمالها عمال المؤسسة فقط فلا يمكن لغيرهم من دخولها ، وبصورة أدق فالإنترنت هي :

"شبكة داخلية تربط بين مجموعة من العمال في المؤسسة نفسه سواء في موقع واحد أو في مواقع متعددة من أجل تسهيل الاتصال وتسيير عملهم من خلال متصفح بسيط" (Gunia,2002)

تهدف شبكة الانترنت إلى بث المعلومات داخل المؤسسة وطلب المعلومات (عن طريق الوصول إلى قاعدة البيانات الخاصة بالمؤسسة)، الرسائل الإلكترونية بين المستخدمين من مختلف المستويات، مجموعات التحاور (forum)، تطبيقات خاصة (محاكاة القرارات)، إن بث المعلومات يتم عن طريق صفحات الواب التي تقدم معلومات مشكلة حول المؤسسة، هيكلها، مجموعة المنتجات، أنشطة الإعلان، مجلة مطبوعة، الأحداث الداخلية، كما تقدم خدمة النظام التفاعلي ممثلة في الرسائل الإلكترونية ومجموعات التحاور (Group Ware) حيث يقوم كل فرد بتقديم العمل الموكل له، كذلك توفر خدمة مجتمعات التبادل الافتراضي (forum) حيث يقوم مختلف ال أعضاء بالتحادث حول موضوع معين .

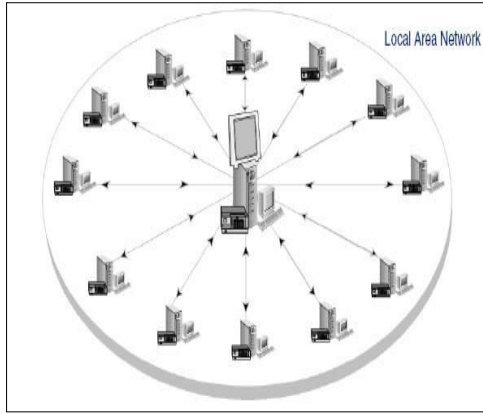
(2) مكونات الانترنت :

تتكون هذه الشبكة من العناصر التالية :

- الخوادم serveurs: وتعد مضيفات التطبيقات المشتركة وقواعد البيانات وهي حواسيب توفر موارد مشتركة للمستخدمين.
- مناصب عمل : بمعنى نقطة دخول المستخدم لنظام المعلومات وتشمل حواسيب التي تستخدم الموارد التي توفرها الخوادم.
- حامل الوصل (نظام الاتصالات): الأسلاك و التجهيزات و يمثل الطريقة التي تربط بين الحواسيب.
- البيانات المقسمة : ملفات مقبولة على خوادم الشبكة إضافة إلى الطابعات والمساحات الضوئية
- البرامج و التطبيقات : وتشمل برمجيات software، لمعالجة المعلومات و استرجاعها و تسمح بتبادل المعلومات.

(3) أنواع الانترنت :

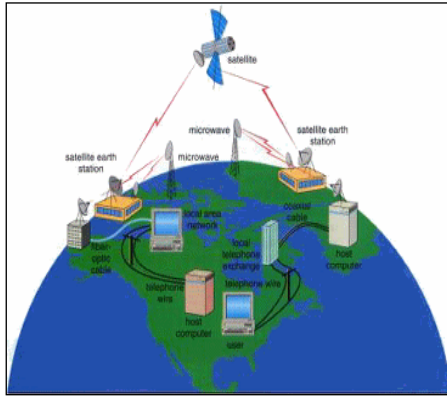
يمكن التمييز بين عدة أنواع من الشبكات و ذلك وفقا لمايلي :



(1-3) على أساس المقياس الجغرافي للشبكة :

- شبكات داخلية قصيرة المدى (Local Area Networks. Lan): وتشمل حواسيب ترتبط فيما بينها شبكة محدودة الرقعة الجغرافية وتكون في موقع واحد في المؤسسة.

- شبكات داخلية واسعة المدى (Wide Area Networks. Wan): وتكون منتشرة على صعيد وطني ، جهوي ، عالمي ، وهي ضرورية لتبادل المعلومات بين مواقع متعددة ومتباعدة للمؤسسة.



(2-3) على أساس طبيعة المستعمل :

* شبكات خاصة : كالتى تستعملها الشركات المتحالفة والبنوك .

* شبكات عامة : التي تستخدم خوادم الويب كالإنترنت وتتطلب نظما للأمان ، وعموما فإنشاء الإنترنت يتم وفق السياسة المتبعة داخل المؤسسة ، فإذا كان الهدف هو نقل المعلومات بشكل هرمي ، فالمؤسسة تتبنى نموذج انترانيت الاتصال Intranet de

Communication ، وإذا كان الهدف السماح لمجموعة من العمال من العمل المشترك حول مشروع ما ، فتستعمل المؤسسة انترانيت تطبيقية التي تهدف إلى تجميع كل التطبيقات لإشباع العمل التعاوني بين العمال أو ما يعرف ب Groupware .

(3) تأثيرات استعمال الانترانيت على المؤسسة :

تسمح هذه التقنية بتطور المؤسسة وإعطاء فعالية أكبر لأفرادها من خلال :

- التقاسم والتوزيع الجيد للمعلومات داخل النسيج التنظيمي للمؤسسة بما يسهل من أداء الأعمال وتخفيض التكاليف عن طريق اقتسام البيانات وملحقات الحاسوب.
- الوصول إلى البيانات في الوقت المناسب مع ضمان فعالية أكثر في التنظيم والاتصال.
- التقليل من استنساخ الوثائق والأرشيف وانخفاض تكاليف الإرسال.
- تسيير مختلف مصادر البيانات التي تشكل الذاكرة الحية للمؤسسة.
- تشجيع التعاون بين أعضاء المؤسسة حيث تتزايد الوظائف المنجزة جماعيا
- تسمح الانترانيت بخلق نظام معلوماتي بتكلفة قليلة جدا، وبالتالي تؤدي شبكة الإنترنت إلى تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة.(علوطي، 2008).

- تبادل البيانات و المعلومات بين أفراد المؤسسة من خلال توفير خدمة البريد الالكتروني،
التحاور الالكتروني المباشر...) بما يضمن الاتصال السريع داخل فروع المؤسسة خاصة إذا كانت
متباعدة جغرافيا والرفع من مستوى الأداء الفردي و الجماعي للعمال .

- التغيير السريع لأشكال التنظيمات الداخلية في المؤسسة بشكل يمكن من ظهور أشكال
جديدة للتنظيم و التسيير. (Kalika,2002:106).

4) استخدامات الانترنت في وظيفة ادارة الموارد البشرية :

شهدت وظيفة تسيير الموارد البشرية في مؤسسات عديدة في العالم تحولات كبيرة في السنوات الأخيرة
يمكن إرجاعها إلى :

- عدم الاستقرار البيئي بفعل القوى الخارجية كالمنافسة و الظروف الاقتصادية أو نتيجة تغير القوى
داخل التنظيم نفسه.

- النمو السريع للتكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال التي أعطت هامشا كبيرا للرفع من مستوى
الفعالية داخل المؤسسات.

وقد انعكس ذلك على وظيفة تسيير الموارد البشرية التي تبنت استعمال تلك التكنولوجيات
باعتبارها خطوة ضرورية لتسهيل و تسريع عملية التغير التنظيمي، كما تسمح بإعطاء صورة مغايرة
سواء في التنظيم الداخلي أو في طريقة أداء المهام ، وصارت مصطلحات مثل :

E-grh ,e-drh,e-rh تستعمل للتعبير عن التغير في وظيفة إدارة الموارد البشرية، نتيجة الاستعمال
المتزايد لتلك التكنولوجيات، الأمر إلى أدى إلى اتساع نشاط هذه الإدارة نحو مجالات أخرى وبالأخص
الإعلام و الاتصال وهو ما يفسره ظهور تسميات جديدة لهذه الوظيفة مثل : إدارة التكوين و الإعلام
الداخلي Direction de la formation et la communication أو إدارة الموارد البشرية و الاتصال.

ويعبر عن هذا التغير مدير الموارد البشرية في شركة KODAK بقوله: بشكل عام لاحظ سهولة في
تسيير المؤسسة ، اتصال جيد ، إمكانية العثور و البحث عن المعلومة داخليا و خارجيا ، وأخيرا
إن تقاسم المعلومة أصبح حقيقة. (Bouloc,2003:140)

إذن فتلك التكنولوجيات تسمح بتطور هام في وظيفة الموارد البشرية ، ويبقى التساؤل كيف ذلك ؟

وهو ما سنحاول التعرف عليه من خلال استخدامات الانترنت في وظيفة تسيير الموارد البشرية .

لقد سارعت أقسام إدارة الموارد البشرية في مؤسسات عديدة في العالم – باعتبارها الإدارة
المسؤولة عن الإعلام الداخلي في المؤسسة- إلى تبني إدخال استعمال الانترنت من أجل تلبية الحاجة
إلى الحصول على البيانات و المعلومات داخل المؤسسة و كذا استعمالها في مختلف المهام الموكلة لهذه

الإدارة، حيث تسمح للموظفين بالوصول إلى المعلومات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة مثل : سياسة الموارد البشرية ، التنظيم الداخلي للمؤسسة ، بطاقة المؤسسة ، دليل المؤسسة وهيكلها التنظيمي.....، وبناء على ذلك فالانترانيت تسمح بالوصول إلى قواعد البيانات التي تكون المعلومات فيها مخزنة ومعروضة بطريقة منظمة.(Helderle R,1997)

كما تسمح الانترانيت لإدارة الموارد البشرية من نشر خدماتها التفاعلية التي تسمح للموظفين من تقديم طلباتهم المختلفة مباشرة من خلال هذه الشبكة عن طريق الرسائل الإلكترونية، وكذا استعمال هذه التقنية في مختلف المهام الموكلة لهذه الإدارة ونذكر من بينها :

- التوظيف الإلكتروني E-Recrutement : ويشمل التوظيف الداخلي و حتى الخارجي من خلال دراسة ملفات الموظفين الراغبين في تولي المنصب المقترح داخل المؤسسة.

- تسيير الكفاءات : من خلال تحديد متطلبات التكوين وفرص الموظفين في ذلك ، ومن ثم اختيار أنجع السبل لتطوير مؤهلاتهم ، كما تسمح الانترانيت من التعرف على السير الذاتية للموظفين ومجالات تخصصهم. كما تمكن من الحصول وبالسرع المطلوبة على المعلومات المناسبة لحل مشكلة ما أو لإنجاز مهمات خاصة من خلال قوائم الموظفين المتخصصين.



- تسيير أوقات العمل وتوزيع الأجور و المنح : تقوم المؤسسات في الوقت الحالي باستخدام بطاقات ممغنطة Pointeuses Electroniques لحساب وقت العمل و الغيابات ، لتقوم باستعمال برمجيات لجمع تلك الأوقات لكل موظف وتوجه إلى مصلحة الأجور من خلال الانترانيت لإعداد شبكة الأجور.

كما تسمح الانترانيت من إطلاع الموظفين على مواقيت العمل و ساعات الفراغ ، الحصول على العطل من خلال تقديم طلبات على شكل رسائل الكترونية مما يسمح ببيع الوقت ، كما تساهم في إدارة المسار المهني للموظفين.

- التعلم الإلكتروني e-Learning :

من خلال تزويد الموظفين بالمهارات الملائمة لأداء الأعمال الموكلة إليهم ونشرها في الانترانيت وتزويدهم بها عن طريق التعلم في قاعات الدراسة الافتراضية و استعمال أسلوب المحاضرات الرقمية و تطبيق تلك المهارات بشكل جماعي من خلال جماعات العمل .

وعلى العموم يمكن إجمال استخدامات الانترانيت في وظيفة تسيير الموارد البشرية كمايلي :

- توفير قواعد بيانات إعلامية عامة Rubriques informatiques :

مثل القانون الداخلي للمؤسسة ، دفتر الاستقبال ، التعليمات الإدارية ، إجراءات تسيير الموارد البشرية ، اجتماعات الإدارة ، التقرير السنوي و الاجتماعي للمؤسسة ، التمثيل القانوني للمؤسسة ، أنشطة لجان المؤسسة.

- توفير قواعد بيانات تفاعلية Rubriques interactives :

مثل دليل التكوين ، تسيير العطل و أوقات العمل ، التوظيف الداخلي ، تسيير الكفاءات ، تسيير المسار المهني ، تحقيقات حول الرأي العام الداخلي في المؤسسة.

لكن ينبغي التذكير من أن إدخال الانترنيت في وظيفة تسيير الموارد البشرية يستوجب إيجاد أرضية مناسبة تسمح لهذه التكنولوجيا من إعطاء نتائج جيدة ، ومن أهم الإجراءات المساعدة على ذلك نذكر:

- ضرورة تكوين الموظفين على استعمال تقنيات الإعلام الآلي وكيفية استعمال الانترنيت ، ذلك أن تجاهل هذا الأمر قد يؤدي إلى حدوث نزاعات بين الموظفين خاصة الذين ليس لديهم تحكما جيدا في هذه التقنيات.

- تهيئة الجانب التقني المتعلق بالمساحة الفيزيقية لوضع التجهيزات المكونة لشبكة الانترنيت بتحديد الوسائل المعلوماتية الضرورية (الهياكل القاعدية، البرمجيات) ومدى الملائمة التقنية للتجهيزات الموجودة في المؤسسة مع المواصفات التقنية التي تتطلبها شبكة الانترنيت.

- اتخاذ إجراءات منها وضع تعهد أخلاقي ، حيث يكون الأفراد مسؤولين عن الرسائل التي تتبادل فيها بينهم، بالإضافة إلى وجوب احترام المتحاورين لبعضهم البعض أثناء عملية التحاور.

5) آثار استخدام الانترنيت على وظيفة تسيير الموارد البشرية :

بصفة عامة ، تمكن الانترنيت من تحسين وظيفة تسيير الموارد البشرية ، إذ أن برنامج هذه الإدارة بحد ذاته يعد أداة لتحسين الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة ككل ، ويكون ذلك من خلال تحسين نوعية المعلومات و طريقة نشرها و سرعة تداولها داخل المؤسسة، ويظهر أثر ذلك من خلال :

- تحسين نوعية الاتصال بين وظيفة تسيير الموارد البشرية و الوظائف الأخرى في المؤسسة فالانترنيت كصورة مصغرة عن الانترنيت تسمح بربط الاتصالات بين أفراد المؤسسة من خلال نوعين من الاتصالات :

- اتصالات فردية : والتي يمكن تسهيلها من خلال توفير بدائل كاستعمال الرسائل الالكترونية ، التي تسمح لشخصين من تبادل المعلومات و البيانات بطريقة شخصية تتميز بالأمن.

- اتصالات جماعية : وتظهر من خلال استعمال فضاءات الحوار الالكترونى Forums électroniques، والمحاضرات الرقمية Conférences virtuelles، إذ تسمح من بث المواضيع الهامة التابعة للأنشطة التي تقوم بها المؤسسة بما يسمح للموظفين من الاستفادة منها، كما تسمح هذا الاتصالات من رفع روح الانتماء إلى المؤسسة من خلال مجموعات العمل الجماعي .

- السرعة في تداول المعلومات في وظيفة تسيير الموارد البشرية نفسها، إذ تسمح من تقليص الزمن الضروري لنشر وتوزيع المعلومات بشكل مرن بين مختلف المصالح وبالتالي التقليص من زمن المرور الإلزامي للمعلومات على السلم الهرمي للمؤسسة. (Pichault F,2000).

ومن هنا فوظيفة تسيير الموارد البشرية - وبسبب الإنترنت - تصبح بمثابة منشط catalyseur، للمعلومات داخل المؤسسة، كما تسمح كذلك من ترشيد طرق التعلم باستعمال المحاضرات المرئية والمنتديات الجماعية مما من شأنه التقليل من تكاليف الإيواء والنقل والمصاريف الإدارية، خاصة إذا كانت مراكز التكوين بعيدة جغرافيا عن المؤسسة.

إذن، يمكن القول أن الإنترنت تسمح لوظيفة تسيير الموارد البشرية بلعب دور إستراتيجي في المؤسسة، بشكل يجعل هذه الوظيفة مصدرا أساسيا للمعلومات في المؤسسة و مصدر استقطاب للكفاءات التي تسمح للمؤسسة من إثراء رأسماليها البشري.

في الأخير، يمكننا القول أن التقنيات الحديثة للإعلام والاتصال وعلى رأسها الإنترنت، يمكن لها أن تلعب دورا هاما في وظيفة تسيير الموارد البشرية من خلال تدعيم المهام الموكلة لهذه الوظيفة وتطويرها بجعلها أكثر سرعة و نجاعة من خلال توفير وتسهيل البحث المعلوماتي وبالتالي توفير الوقت خاصة في المهام المتعلقة بتسيير الأجور وأوقات العمل، بما يسمح لهذه الوظيفة من الاتجاه أكثر نحو تنمية و تسيير الكفاءات وتحسين طرق الاتصال داخل المؤسسة، بشكل يجعلها تمارس دورا أكثر فعالية وهو ما من شأنه المساهمة في الرفع من قدرة المؤسسة على تحقيق درجة عالية من التكيف و المرونة التي تتطلبها بيئة العمل المتغيرة باستمرار.

المراجع:

- (1) جمال الدين المرسي: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2002، ص.16.
- (2) الخزامي، عبد الحكم احمد: تسيير الموارد البشرية إلى أين؟ التحديات، التجارب، التطورات، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2003، ص.17.
- (3) شريف درويش اللبان: تكنولوجيات الاتصال الحديثة، المخاطر والتحديات والتأثيرات الاجتماعية، الدار المصرية اللبنانية، ط1، لبنان، 2000، ص.102.

4) Foray Dominique : L'économie de la connaissance, éditions La Découverte, France, 2000, p.19-22.

5)Gunia Nadge :**Enjeux et Perspectives d'un intranet en RH**, Les Notes du LIRNE ,n ;369,France ,2002.

6) علوطي لمن:أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، في مجلة:علوم إنسانية WWW.ULUM.NL، السنة السادسة: العدد 8 ، 2008 .

7) Kalika Michel :**E-GRH : Révolution ou Evolution ?**, éditions Liaisons,France,2002,p.102.

8) Bouloc Pierre : **les NTIC ,comment en tirer profils ?**, Ed Dunoud,France,2003 ,p.140.

9) Helderle R,Romieux w : **Intranet :information et pouvoir partagés**,Ed Liaisons,France,1997

10) Pichault , F : **Call centers ,hiérarchie virtuelle et GRH** , Revue Francaise de Gestion,France,septembre-octobre 2000.

القائمة النهائية للمراجع :

(1)المراجع باللغة العربية :

(1-1) القرآن الكريم :

1. القرآن الكريم، سورة النساء، الآية 59 .

2. القرآن الكريم، سورة الأحقاف، الآية 19 .

(2-1) الكتب :

1. أحمد سيد مصطفى : **إدارة الموارد البشرية من منظور القرن 21**، الدار الجامعية ، مصر ، 2000 .
2. أحمد ماهر: **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999 .
3. أحمد ماهر: **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003 .
4. أحمد ماهر: **السلوك التنظيمي** ، الدار الجامعية، ط.8، مصر، 2002.
5. أحمد ماهر: **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2004 .
6. أحمد مصطفى: **إدارة الموارد البشرية منظور القرن الحادي والعشرون**، دار الكتاب، القاهرة، 2000.
7. إسماعيل عبد الرحمن وحري عريقات : **مفاهيم أساسية في علم الاقتصاد** ، بدون ذكر دار النشر ، عمان، الأردن ، 1999 .

8. بلوط إبراهيم حسن: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، النهضة العربية ، بيروت .2002.
9. جمال الدين محمد المرسي : الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، المدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن 21 ، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2003 ، ص52،53.
10. حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية، (من منظور استراتيجي) ، دار النهضة العربية، بيروت، 2002 .
11. حمدي ياسين وآخرون: علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار الكتاب الحديث، الكويت، 1999.
12. الخزامي، عبد الحكم احمد: تسيير الموارد البشرية إلى أين ؟ التحديات ، التجارب ، التطورات ، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة ، مصر، 2003.
13. دادي عدون ناصر: اقتصاد المؤسسة ، دارالمحمدية العامة ، الجزائر، 1998.
14. دابقيد راتشمان و آخرون : الإدارة المعاصرة ، ترجمة : رفاعي محمد رفاعي و محمد سيد أحمد عبد المتعال ، دار المريخ للنشر ، الرياض ، السعودية ، 2001 ، ص. 262.
15. درة، عبد الباري و الصباح، زهير: إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن، 2008.
16. دويدار عبد الفتاح: أصول علم النفس المقي والصناعي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2003.
17. ديسلر جاري: إدارة الموارد البشرية ، ترجمة /محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ ، الرياض ، 2003.
18. راوية محمد حسن :مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2003.
19. راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
20. زوليف مهدي حسن: إدارة الأفراد العلاقات الإنسانية، دار مجدلاوي للنشر، الأردن، دون ذكر سنة النشر.
21. سمير محمد عبد العزيز: جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، 10011، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع 1995.
22. السيد الحسيني: النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف، القاهرة، 1975.
23. شريف درويش اللبان : تكنولوجيا الاتصال الحديثة، المخاطر و التحديات و التأثيرات الاجتماعية ، الدار المصرية اللبنانية، ط1، لبنان ، 2000.
24. شفيق رضوان: السلوكية والإدارة، ط1 ، المؤسسة الجامعية للدراسات، بيروت ، 1994 .
25. الشمري محمد: السلامة والأمن الصناعي ، دار صفا ، لنشر والتوزيع ، ط1 ، الأردن ، 2008 .
26. الصباح، ن: إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، الطبعة الأولى ، عمان، دار وائل للنشر . والتوزيع، 2008.
27. صلاح الدين محمد عبد الباقي: الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمة، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2001 .
28. طارق طه : الإدارة ، منشأة المعارف ، مصر ، 2002.
29. طرطار احمد: تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
30. عباس سهيلة محمد: إدارة الموارد البشرية ، دار وائل، عمان ، الأردن ، 2003.
31. عبد الباقي صلاح الدين محمد: الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات ، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2001 .
32. عبد الرحمن تمام أبو كريشة: دراسات في علم الاجتماع التنموية، المكتب الجامعي، الإسكندرية، 2003 .
33. عبد الرحمن توفيق : منهج مهارات التدريب، مركز الخبرات المهنية والإدارية، ط3، 2004.

34. عبود صمويل ، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 1994.
35. العديلي ناصر محمد: السلوك الإنساني والتنظيمي، الرياض، الإدارة العامة للبحوث ، 1995. نقلا عن : تقيّة محمد المهدي حسان : من أسرار نجاح التجربة اليابانية ، في مجلة : الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، عدد 5، جامعة ، الشلف، الجزائر ، 2011، ص 146.
36. عسكر سمير أحمد: مدخل إلى إدارة الأعمال ، دار النهضة العربية، مصر.
37. عقيلي عمر وصفي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي) ، دار وائل للنشر ، ط1 ، الأردن ، 2005
38. عقيلي عمر وصفي: المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة "وجهة نظرية"، دار وائل للنشر ، ط1 ، عمان، دون ذكر سنة النشر.
39. علي عسكو وآخرون : علم النفس الصناعي و التنظيمي بين النظرية و التطبيق ، دار الكتاب الحديث، الكويت ، 2000.
40. العميان محمود: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر والتوزيع. ط3، عمان، الأردن ، 2005 .
41. عويد المشعان : علم النفس الصناعي ، مكتبة الفلاح ، الإمارات العربية المتحدة ، 1994 .
42. عويضة كامل محمد: علم النفس الصناعي ، ، سلسلة علم النفس، دار الكتب العلمية ، لبنان. 1996 .
43. العيسوي عبد الرحمن : علم النفس و الإنتاج ، دار المعرفة الجامعية ، مصر ، 2003.
44. غربي علي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر، الجزائر، 2002
45. الفارس سليمان خليل وآخرون: إدارة الموارد البشرية ((الأفراد))، منشورات جامعة دمشق، 2003 .
46. فرج عبد القادر طه : علم النفس الصناعي و التنظيمي ، دار المعارف ، مصر ، 1988 .
47. فريد عبد الفتاح: النرج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار الكتب، القاهرة، 1996
48. خالد بن سعيد ، عبد العزيز: " إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات على القطاع الصحي " ، العبيكان للطباعة و النشر، الرياض ، 1997 .
48. كامل بربز: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، ط1 ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت 1997،
49. الكبيسي عامر: الفكر التنظيمي، دار الرضا ، سوريا ، 2004.
50. لمياء السيد : الجامعة وظاهرة العمولة ، الدار المصرية اللبنانية ، مصر ، 2005
51. اللوزي موسى: التنظيم و إجراءات العمل ، دار وائل للنشر و التوزيع، ط1 ، عمان ، الأردن ، 2003.
52. مازن فارس رشيد: إدارة الموارد البشرية، مكتبة العبيكان ، السعودية ، 2001.
53. مجدي أحمد محمد عبد الله: علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيق ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2004 .
54. محمد سعيد أنور سلطان : إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر ، 2003.
55. محمد سعيد أنور سلطان: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، بيروت، 1993 .
56. محمد سيف فهمي، تقويم برامج التنمية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1999.
57. محمد شفيق ، التنمية الاجتماعية : دراسات في قضايا التنمية ومشكلات المجتمع ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، مصر ، بدون ذكر سنة نشر .
58. محمد عاطف عبيد : إدارة الأفراد ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، مصر ، 1995.
59. محمد عباس إبراهيم: التنمية العشوائية الحضرية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية ، 2003 .

60. محمد عدنان وديع: قياس التنمية ومؤشراتها ، منشورات المعهد العربي لتخطيط الكويت 2002.
61. محمد فتحي: 766 مصطلح إداري، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة، مصر، 2003.
62. محمد فهيم سامية: الإدارة في المؤسسات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، دون ذكر السنة.
63. المحياوي قاسم نايف علوان: إدارة الجودة في الخدمات، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر، عمان، 2006.
64. المركز السوري للتدريب والاستشارات الاقتصادية: ملخص كتاب: طريقة تويوتا ، حلب، سورية، 2009.
65. مصطفى نجيب شاوش: إدارة الأفراد، الطبعة الأولى ، عمان ، دار الشروق للنشر التوزيع ، 1996.
66. المليجي إبراهيم عبد الهادي : الإدارة، مفاهيمها وأنواعها وعملياتها، المكتب العلمي للكمبيوتر والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1997.
67. المنيف إبراهيم: تطور الفكر الإداري المعاصر، المنشورات الجامعية، مصر، 1993.
68. مهدي حسن زويلف: إدارة الأفراد في منظور كمي و العلاقات الإنسانية ، دارالمجدلاوي ، الأردن، 1994.
69. مؤيد سعيد السالم، عادل حرشوش صالح: إدارة الموارد البشرية ، ديوان العلوم للطباعة ، بغداد ، 1991.
70. نصر عارف: مفهوم التنمية ، كلية العلوم السياسية، جامعة القاهرة ، مصر ، 2010.
71. الهيتي خالد عبد الرحيم مطر: إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار الحامد ، عمان، الأردن، 2000.

(3-1) الرسائل الجامعية :

1. يرقى حسين : إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية ، حالة سوناطراك، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية -تخصص تسيير، تحت إشراف : أحمد كودري، جامعة الجزائر، 2007-2008، الجزائر.

(4-1) المجالات :

1. بوسهمين أحمد، طافر زهير: الأثار الاجتماعية لتكنولوجيات الاتصال الحديثة في الجزائر، في : مجلة " المجلة الجزائرية للدراسات السوسولوجية " ، العدد 2 و 3 ، جامعة جيجل ، الجزائر، 2005 .
2. تقية محمد المهدي حسان : من أسرار نجاح التجربة اليابانية ، في مجلة : " الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية " ، عدد 5، جامعة ، الشلف، الجزائر، 2011.
3. التويرجري سميرة: " تعزيز الوظائف الأمنية و الصحية "، في : مجلة: " عالم العمل " ، عدد 63، مارس 2009 منظمة العمل الدولية ، المكتب الإقليمي للدول العربية ، بيروت ، لبنان، 2009
4. عاصم شحادة علي : تنمية الموارد البشرية في ضوء تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات، في : مجلة: " الباحث " ، عدد 07، 2010/2009 جامعة ورقلة ، الجزائر.
5. علوطي لمين : أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، في مجلة: " علوم إنسانية "، WWW.ULUM.NL، السنة السادسة: العدد 8 ، 2008 .
6. على الدين هلال : التنمية البشرية ، في مجلة : " رؤى جديدة " ، العدد الأول، جانفي 1996 ، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة ، مصر، 1996.
7. عيشونة محمد عاصم : تعليم الكبار و التنمية الاقتصادية، في : مجلة : " المعلم العربي " ، وزارة التربية في الجمهورية العربية السورية، 2003.

8. غازي حاتم : الثقافة العلمية في الوطن العربي ، في مجلة : " العلم والإيمان " ، العدد الخامس عشر ، مؤسسة المعالي للنشر والإعلام ، سطيف ، الجزائر ، نوفمبر 2007.
9. مصطفى كامل السيد : مفهوم التنمية البشرية ، في : مجلة : " رؤى جديدة " ، عدد 04 ، ديسمبر 1998 ، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ، جامعة القاهرة ، مصر.
10. مكتب العمل العربي ، الموارد البشرية العربية ودورها في الحياة الاقتصادية ، في : مجلة : " العمل العربي " ، منظمة العمل العربية ، القاهرة ، عدد (98) ، 1997
11. نافذ أيوب محمد : الأهمية التنموية لرأس المال البشري في الوطن العربي ودور التربية والتعليم فيه ، في : مجلة : " علوم إنسانية " ، السنة السابعة : العدد : 44 شتاء 2010 ، www.ulum.nl ..

5-1) القرارات و اللوائح القانونية :

- (1) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية : القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية ، الجريدة الرسمية العدد 46 ، السنة الثالثة والأربعون ، الجزائر ، 16/07/2006.
- (2) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية : مرسوم رئاسي رقم 07 - 304 مؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق 29 سبتمبر سنة 2007 يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم ، الجريدة الرسمية ، عدد 61 ، 30 سبتمبر 2007 ،
- (3) المديرية العامة للوظيفة العمومية : منشور رقم 7 يتعلق بمعايير الانتقاء في المسابقات على أساس الشهادة للتوظيف في رتب الوظيفة العمومية ، الجزائر ، 28 أبريل 2011.

6-1) القواميس و المعاجم :

1. القاموس العربي الشامل ، دار الراتب الجامعية بيروت 1997 .
2. لينكن ميتشال : معجم علم الاجتماع ، ترجمة إحسان محمد حسن ، بيروت ، دار الطليعة ، 1981.
3. محمد عاطف غيث : قاموس الشامل ، دار عالم الكتب ، السعودية ، 1979 .
4. محمد عاطف غيث : " قاموس علم الاجتماع " ، دار المعرفة الجامعية ، مصر ، دون سنة نشر .
5. منظمة العمل الدولية : نوع الجنس ، العمل ، الاقتصاد غير المنظم ، قاموس المصطلحات ، سويسرا ، 2009.

7-1) البحوث و التقارير :

1. أديب عبد السلام : الاجتماع السنوي لنقابة المهندسين الزراعيين ، للاتحاد المغربي للشغل ، المملكة المغربية ، نوفمبر 2002 .
2. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي : تقرير التنمية الإنسانية العربية للعام 2016: الشباب وآفاق التنمية واقع متغير ، نيويورك ، الولايات المتحدة الأمريكية ، 2016 .

3. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي : لمحة عامة : تقرير التنمية البشرية 2015.الولايات المتحدة الأمريكية ، 2015.
4. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي: تقرير التنمية البشرية 2014 : الماضي في التقدم ، بناء المنفعة لدرء المخاطر، نيويورك ، الولايات المتحدة الأمريكية ، 2014
5. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي: تقرير التنمية البشرية لعام 2003، نيويورك ، الولايات المتحدة الأمريكية ، 2003.
6. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي: موجز تقرير التنمية البشرية لعام 2009، نيويورك،الولايات المتحدة الأمريكية ، 2009.
7. علي محمد عبد الوهاب: إدارة الموارد البشرية وأهميتها في تطوير الإدارة.اجتماع استشاري لتنمية الإدارة العامة والمالية العامة 1-3 تموز/يوليو - 2003 ، اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا للأمم المتحدة ، بيروت ، لبنان ، 2003.
8. مجلس الوزراء : برنامج التنمية الخماسي 2010-2014 ، الجزائر.
9. مصالح الوزير الأول : ملحق ببيان السياسة العامة، الجزائر، أكتوبر 2010.
10. منظمة الأغذية و الزراعة التابعة للأمم المتحدة : دليل المدرب في تدريب المدربين، برنامج تنمية المجتمعات المحلية - البرنامج الوطني للتخفيف من حدة الفقر بالجمهورية اليمنية- ، اليمن ، 2010. متوفر على موقع : <http://www.fao.org/wairdocs/af196a/af196a00.htm>
11. منظمة الأغذية و الزراعة للأمم المتحدة : تقرير حالة انعدام الأمن الغذائي في العالم ، إيطاليا ، 2009.
12. منظمة الأمم المتحدة : بيان صحفي : إطلاق خطة جديدة للتنمية المستدامة لتوجيه أعمال التنمية في السنوات الخمس عشرة المقبلة ، نيويورك ، الولايات المتحدة الأمريكية ، 01 يناير 2016.
13. منظمة الأمم المتحدة: تقرير حول النمو السكاني في العالم ، الولايات المتحدة الأمريكية ، 2009.
14. المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم : تنمية القوى البشرية في الوطن العربي في مجالات التربية والثقافة والعلوم ومحو الأمية خلال الفترة 1990 -2005، تونس ، 2008
15. منظمة العمل الدولية : "تقرير نظام إدارة السلامة والصحة المهنتين: أداة للتحسين المستمر"، جنيف، سويسرا، 2011.
16. منظمة العمل الدولية: السلامة والصحة المهنتين 2001، جنيف ، سويسرا، 2001.
17. وزارة التعليم العالي و البحث العلمي: التقرير النهائي حول الموسم الجامعي 2010/2009 وتحضيرات الموسم الجامعي 2011/2010، الجزائر، أكتوبر 2010.
18. اليونيسكو: من مجتمع المعلومات إلى مجتمعات المعرفة. منشورات اليونيسكو، باريس ، 2005 ، ص.24.

(8-1) مؤتمرات وندوات :

1. الأمانة العامة لمجلس دول الخليج العربية: تفعيل دور العمالة الخليجية في التنمية الاقتصادية والاجتماعية بدول مجلس التعاون، قطر 08-10 أبريل 2000، قطر.
 2. بن عيشي بشير: واقع التنمية البشرية في العالم العربي، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 10 مارس 2004.
 3. بوهزة محمد: تطور دور الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية: حالة المؤسسات الجزائرية. الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، 10 - 09 مارس 2004.
 4. حلي حسين الحكيم: التدريب و المسار الوظيفي للعاملين في المؤسسات العربية. المؤتمر العربي الثاني للاستثمارات والتدريب الشارقة دولة الإمارات 23 21 أبريل 2003.
 5. عماري عمار: إشكالية التنمية المستدامة وأبعادها، ورقة بحث مقدمة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول التنمية المستدامة والكفاءة الإستخدامية للموارد المتاحة، 07-08 أبريل 2008، جامعة سطيف.
 6. قريشي يوسف: مؤشرات التنمية البشرية المفهوم، الأساسيات، الحساب، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 10 مارس 2004، الجزائر.
 7. لوح الطيب: الكلمة الافتتاحية، المنتدى الدولي الثالث حول "دور الموارد البشرية المؤهلة في ترقية التشغيل"، الجزائر، 26-27 ماي 2010.
 8. مكتب العمل الدولي: تنمية وتدريب الموارد البشرية، مؤتمر العمل الدولي، الدورة 92، جنيف، سويسرا، 2004.
 9. منظمة العمل الدولية، مؤتمر العمل الدولي، الدورة الثامنة والتسعون، جنيف، سويسرا، يونيو 2009.
- (9-1) مواقع الكترونية :
1. المديرية العامة للوظيفة العمومية و الإصلاح الإداري: تسيير الموارد البشرية في الوظيفة العمومية، الجزائر، 2017. على الموقع الإلكتروني: (www.dgfp.gov.dz/ar/grh.asp),02/03/2017

(2) المراجع باللغة الانجليزية :

(1-2) الكتب :

1. Eferé, Prince(2005) : **Motivation and Job Satisfaction** , Trans-Atlantic College, London ,2005.
2. Etzioni (A) : **Modern organisation**, N.Y : England cliffs, prentice hale, 1964.
3. Jeffrey K. Liker : **The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer**, McGraw-Hill ,USA, 2004
4. Parsons (T) : **Structure and process in modern societies**, Glencoe 3: The parsons free press, 1960.
5. Wayne Mondy , Robert M.Noé : **Human Resource Management** , Pearson , New Jersey , USA , 9th ed , 2005

(2-2) المجلات :

1. Čížek, P (2012) : **The Application of Maslow's Hierarchy of Needs to the Entrepreneur's Motivation – The Example From Region Pardubice.** Scientific Papers of the University of Pardubice. 18(24). p. 43-50.
2. Ifedili , C.J. and Ifedili, C.I (2012) : **Perception of Maslow's Hierarchy of Needs Theory by Nigerian University Workers – A Challenge to University Administrators.** Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business.
3. Islam, Saif ul, and Nazim Ali. (2013) : **Motivation-Hygiene Theory: Applicability on Teachers,** Journal of Managerial Sciences. 7(1).p. 87-104.
4. Linda Evans(2010) : **New Theoretical Perspectives On Job Satisfaction And Motivation: Challenging Herzberg And Linking With Professional Development,** Paper Presented At The European Conference On Educational Research, University Of Helsinki,Finland, August 26th, 2010,p02.
5. Noraani Mustapha(2013) : **The Influence of Financial Reward on Job Satisfaction among Academic Staffs at Public Universities in Kelantan,** Malaysia, International Journal of Business and Social Science:Vol. 4 No.3, march 2013, 104 Pershing Avenue Radford, Va. 24141,USA,p244-247.
6. Pozzebon Silvana *et al.*: « **La gestion des ressources humaines D'hier à demain**» *Gestion*, 2007/3 Vol. 32, p. 99-109. DOI : 10.3917/riges.323.0099 .
Article disponible en ligne à l'adresse: <http://www.cairn.info/revue-gestion-2007-3-page-99.htm>.
7. Safdar Rehman Ghazi, Riasat Ali , Gulap Shahzada , Muhammad Israr (2010) : **University Teachers' Job Satisfaction in the North West Frontier Province of Pakistan,** Asian Social Science Vol. 6, No. 11; November 2010,p190.
8. Salman Khalid, Muhammad Zohaib Irshad, Babak Mahmood(2012) : **Job Satisfaction among Academic Staff: A Comparative Analysis between Public and Private Sector Universities of Punjab, Pakistan,** International Journal of Business and Management, Vol. 7, No. 1, Published by Canadian Center of Science and Education,Canada, January 2012,p128.
9. Saroja Dhanapal *et.al* (2013) : **Factors Affecting Job Satisfaction Among Academicians: A Comparative Study Between Gender And Generations,** 2nd International Conference On Management, Economics And Finance (2nd Icmef 2013) Proceeding,. Novotel 1borneo, Kota Kinabalu, Sabah, Malaysia, 28 -29 October 2013.,p51.
10. Saroja Dhanapal, Sueraya Binti Mohd Alwie, Thanam Subramaniam, Deeparechigi Vashu(2013) : **Factors Affecting Job Satisfaction Among Academicians: A Comparative Study Between Gender And Generations,** 2nd International Conference On Management, Economics And Finance (2nd Icmef 2013) Proceeding,. Novotel 1borneo, Kota Kinabalu, Sabah, Malaysia, 28 -29 October 2013.,55.

11. Teck-Hong T, Waheed A(2011) : **Herzberg's motivation-hygiene theory and job satisfaction in the Malaysian retail sector: the mediating effect of love of money.** Asian Academy of Management Journal.

Website : www.ccsenet.org/ijbm

(3-2) قواميس :

1. Dictionary of Human Resources and Personnel Management,, A & C Black , London , 2006.
2. F, Maatouk : **Dictionary of Sociology**,Beirut-Lebenon-2001.

(3) المراجع باللغة الفرنسية :

(1-3) الكتب :

1. Barnabe, Clermont (1987) : **Administration Scolaire**, Gaétan-Morin édit, Canada.
2. Bernard Martory et Daniel Grazet ; **Gestion des ressources humaines: Pilotage social et performances**, Dunod , Paris, 2001.
3. Bouloc Pierre : **les NTIC ,comment en tirer profils ?**, Ed Dunoud,France,2003 .

4. Boyer , Luc (2003): **Organisation (théories, Application)**, Edition d'organisation, Paris, France.
5. Citeau Jean Pierre, "**Gestion des ressources humaines**", 3^{ème} éd, édition Armond colin, Dalloz, 2000.
6. Foray Dominique : **L'économie de la connaissance**, éditions La Découverte, France, 2000.
7. Gunia Nadge : **Enjeux et Perspectives d'un intranet en RH**, Les Notes du LIRNE , France , 2002.
8. Helderle R, Romieux w : **Intranet : information et pouvoir partagés**, Ed Liaisons, France, 1997.
9. Jean Marie Peretti : **Gestion Des Ressources Humaines**, 21^{ème} édition, Magnard-Vuibert, Paris, France, juin 2016.
10. John. Byrne (1999) : "**La maîtrise des changements: défi pour les dirigeants de l'enseignement public supérieur** ", OCDE, vol 11, n°:11.
11. Kalika Michel : **E-GRH : Révolution ou Evolution ?**, éditions Liaisons , France, 2002.
12. L, CADIN et autres : **Gestion Des Ressources Humaines: Pratique et éléments des théorie**, Dunod , 2^{ème} édition, Paris, France, 2002.
13. Luc Boyer (2003): **Organisation (théories, Application)**, Edition d'organisation, Paris , France.
14. Mohammed Saïb Musette : **Algérie, Migration, marché du travail et développement**, (Institut international d'études sociales) 2010, Genève, Suisse.
15. Pichault , F : **Call centers , hiérarchie virtuelle et GRH**, Revue Francaise de Gestion, France, septembre-octobre 2000.
16. T.Strange, A ; Bayley : **le Développement Durable**, OCDE, 2008, p28.
17. Taylor, F: "**La Direction Scientifique Des Entreprises**", Ouvrage Présenté Par : Med Ben Guerna , Enag Editions , Algérie , 1992.

(2-3) **تقارير و أبحاث :**

1. Direction Générale Des Douanes : **statistiques du commerce extérieur de l' Algérie (période : les neuf premier mois 2016)**, Algérie, 2016
2. Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail , **Femmes au travail: Les voies de l'égalité**, Dublin, Ireland , 2008
3. Office National Des Statistiques: **Activite, Emploi & Chômage En Septembre 2016**, N°763, Algérie. 2016 .

فهرس الجداول :

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
18	نماذج عن تقارير برنامج الأمم المتحدة الإنمائي حول التنمية البشرية .	01

24	توزيع المؤسسات الاقتصادية في الجزائر - بحسب قطاع النشاط - خلال 2011.	02
85	نموذج عن متطلبات نجاح مقابلة التوظيف .	03
98	مراحل المسار الوظيفي .	04
105	محاكاة أستاذ مساعد قسم (ب) في جامعة محمد لمين دباغين سطيف (2) .	05

فهرس الأشكال :

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
21	أهداف التنمية المستدامة للأمم المتحدة .	01
21	الأهداف الرئيسية للتنمية المستدامة .	02
28	منظومة تنمية واستثمار الموارد البشرية .	03
36	الإطار الكلي لتسيير الموارد البشرية .	04
45	التطور التاريخي لوظيفة تسيير الموارد البشرية .	05
51	هرم الحاجات لماسلو .	06
54	العوامل الوقائية والعوامل الدافعة عند هرزبرغ .	07
64	نموذج لبطاقة وصف وظيفي .	08
73	خطوات تخطيط الموارد البشرية .	09
77	مصادر الاستقطاب .	10
86	نموذج لعمليات الاختيار والتعيين .	11
92	تحديد الاحتياجات التدريبية .	12
93	كيفية تصميم دورة تدريبية .	13