

مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر
الحكامة و الإدارة المحلية
السداسي الثالث
محاضرات في مقياس

تقييم الشاريع ومراجعة البرامج

إعداد: الدكتورة فوزية شرقي

السنة الجامعية: 2017/2016

جامعة السبيعة
كلية الحقوق والعلوم السياسية

السداسي: الثالث
الذكرة التقنية رقم 01

عنوان الماستر: الحكامة والإدارة المحلية
الادة: تقييم المشاريع ومراجعة البرامج

أهداف التعلية:

- معرفة الابتكارات الجديدة في مجال إدارة الموارد البشرية التي تعد اليوم من أهم الوظائف الإدارية في المنشأة؛
- معرفة الابتكارات الجديدة تحليل الوظائف؛
- تخطيط الموارد البشرية؛
- جذب واستقطاب الموارد البشرية؛
- تهيئة وتدريب الموارد البشرية؛
- مع دراسة النشاطات الأخرى لإدارة الموارد البشرية؛

طريقة التقييم:

امتحان + تقييم متواصل في الأعمال الموجهة.

قائمة المراجع:

I- المراجع باللغة العربية:

أ. الكتب:

1 - قائمة المراجع باللغة العربية

أ - الكتب السماوية:

1- القرآن الكريم.

II- الموسوعات والمعاجم:

1 - الموسوعات:

2- السيد الهواري ، نظام إدارة الموارد البشرية . الموسوعة العلمية والعملية للبنوك الإسلامية في إدارة الموارد

البشرية. ج4، (ب.م): طبعة الإتحاد الدولي للبنوك الإسلامية، 1981.

III- المصادر:

3- وزارة الداخلية والجماعات المحلية، مديرية التكوين والنشاط الاجتماعي، "تقرير المرحلة الثانية، لدراسة تقييم الاحتياجات التدريبية للمجموعات المحلية". (المنجز من طرف المركز الوطني للدراسات والتحليل الخاصة بالتخطيط، تقرير المرحلة الثانية (2)، المؤرخ في نوفمبر 1999).

IV- الكتب:

- 4- أحمد، حسين الرفاعي، مناهج البحث العلمي: تطبيقات إدارية واقتصادية، عمان: دار وائل، 1999.
- 5- أحمد، سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية منظور القرن الحادي والعشرون. القاهرة: دار الكتاب، 2000.
- 6- أحمد، ماهر، الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003.
- 7- السايح، ناصر محمد، الإدارة العامة و الإصلاح في الوطن العربي. بدون مكان الناشر: بدون اسم الناشر، 1986.
- 8- برعي، محمد جمال، التخطيط للتدريب في مجالات التنمية. القاهرة: مكتبة القاهرة الحديثة، 1968.
- 9- بسيوني، عبد الغني، أصول علم الإدارة العامة. الإسكندرية: الدار الجامعية، 1992.
- 10- بلال، خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، عمان: دار المسيرة، 2013.
- 11- بلال، خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري. ط1، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009.
- 12- الخرايشة، محمد أمين، القيادة الإدارية و التنمية الإدارية. بدون مكان الناشر: (ب.ن.)، (ب.ت).
- 13- خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، ط4، عمان: دار المسيرة، 2009.
- 14- زين منير عبوي، إدارة الموارد البشرية، ط1، عمان: دار كنوز المعرفة، 2006.
- 15- سلسلة المُمَيِّزُونَ الإداريَّة، تقييمُ الأداء، ط2، بيروت: الشركة المصرية العالمية للنشر- لونجمان ومكتبة لبنان، 2010.
- 16- سليمان خليل فارس و آخرون، إدارة الموارد البشرية. ط2. دمشق: منشورات جامعة دمشق، 2003.
- 17- سمير محمد عبد الوهاب، ليلي مصطفى، إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والمجالات والاتجاهات الجديدة، القاهرة: مركز الدراسات واستشارات الإدارة العامة، 2007.
- 18- عاشور، أحمد صقر، السلوك الإنساني في المنظمات. الإسكندرية: دار المعرفة، 1990.
- 19- عاشور، أحمد صقر، إصلاح إدارة الحكومية: أفاق إستراتيجية للإصلاح الإداري والتنمية الإدارية العربية في مواجهة التحديات العالمية. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 1995.
- 20- عبد الرحيم خالد مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي. الأردن: دار حامد نعمان، 2005.
- 21- عبد القادر محمد، عبد القادر عطية، اتجاهات حديثة في التنمية. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003.
- 22- عبيد، لحضر، التنظيم الإداري للجماعات المحلية، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1988.

- 23- عطية، إبراهيم عباس، التدريب للإدارة المحلية. عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1972.
- 24- علي غربي، إسماعيل قبيرة، بلقاسم سلاطينية، تنمية الموارد البشرية، ط1. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007.
- 25- عمار بن عشي، اتجاهات التدريب وتقييم الأداء، ط1، عمان: دار أسامة، 2012.
- 26- عمر عبد الجواد، عبد الحفيظ بلعربي، مقدمة في الطرق الإحصائية، الجزائر: دار النشر والتوزيع، 1999.
- 27- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد إستراتيجي، ط1، عمان: دار وائل، 2005.
- 28- غالب ، حمادة طارق ، نظام معالجة المعلومات للتنمية الإدارية. عمان: المنظمة العربية للبحوث والدراسات، 1987.
- 29- فريد النجار، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2006.
- 30- فضل الله، إدارة التنمية، منظور جديد لمفهوم التحديث. دبي: المطبعة العربية، 1990.
- 31- فؤاد، الشيخ سالم وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة. عمان: مركز الكتب الأردني، 1998.
- 32- القريوني، محمد قاسم ، إدارة الأفراد: المرشد العلمي في تطبيق الأساليب العلمية في إدارة شؤون العاملين في العام القطاعين والخاص. عمان :شركة المطابع النموذجية، 1990.
- 33- القريوتي، محمد قاسم، نظرية المنظمة و التنظيم، ط2، عمان: دار وائل للنشر، 2010 .
- 34- الكعبي ، شلبية نعيمة ، والسمرائي ، مؤيد ، الأفراد: إدارة مدخل تطبيقي .بغداد:مطبعة العمال المركزية ، 1990.
- 35- مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية: الأسس النظرية والتطبيقات العملية في المملكة العربية السعودية، ط3، الرياض: العبيكان للنشر، 2009.
- 36- محمد مهنا العلي، الإدارة في الإسلام. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1985.
- 37- محمد عبد الحي الكتاني الإدريسي الفارسي. نظام الحكومة النبوية: الترتيب الإدارية. ط2 . الجزء 1 . بيروت: دار الأرقم بن أبي الأرقم، (ب. ت).
- 38- مدحت محمود أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية: الاتجاهات المعاصرة، ط1 ، القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2007.
- 39- موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، ط5 ، عمان: دار وائل للنشر، 2012.
- 40- موسى اللوزي، التنمية الإدارية: المفاهيم، الأسس، التطبيقات، ط1، عمان : دار وائل ، 2000.
- 41- موسى النبهان، أساسيات القياس في العلوم السلوكية، عمان : دار الشروق للنشر، 2004.
- 42- مؤيد، سعيد سالم ، نظرية المنظمة : مدخل وعمليات . بغداد : مطبعة شقيق ، 1988.
- 43- مؤيد، سعيد سالم، وحرشوش، صالح عادل، إدارة الموارد البشرية . بغداد : مطبعة الاقتصاد، 1991.

- 44- مؤيد، سعيد سالم، نظرية المنظمة: الهيكل والتصميم. عمان: دار وائل للنشر، 1999.
- 45- مؤيد، سعيد سالم وعادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، ط3، عمان: عالم الكتب الحديث، 2009.
- 46- هاشم، زكي محمود، توصيف وتقييم الوظائف بين النظرية والتطبيق. الكويت: دار النشر غير مذكورة، 1979.
- 47- هاشمي خرفي، الوظيفة العمومية على ضوء التشريعات الجزائرية وبعض التجارب الأجنبية، ط 2، الجزائر: دار هومة، 2012 .
- 48- هامر، مايكل، وشامي، جيمس، إعادة هندسة تنظيم العمل في المنظمات. القاهرة: شعاع ، 1995.
- 49- وهيب زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر، 2001.
- 50- ياغي، محمد عبد الفتاح ، التدريب بين النظرية والتطبيق. الرياض : دار النشر بالمركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، 1991
- 51- يوسف، أبودية، تطور أنظمة الخدمة المدنية في جهاز الخدمة المدنية في الأردن . عمان: معهد الإدارة العامة، 1984.
- V - قائمة المقالات والدوريات:**
- 52- الفضلي ، فضل الصباح ، "المراحل العلمية التدريبية كمدخل لتقييم فعالية برامج التدريب والتنمية الإدارية " مجلة الإدارة العامة ، العدد (4) ، مجلد (34) ، 1995 .
- 53- مقدم، سعيد، "واقع مقتضيات الإدارة العمومية في الجزائر "مجلة الإدارة ، العدد (2)، المجلد (3) ، المدرسة الوطنية للإدارة الجزائرية.
- 54- ياغي، عبد الفتاح محمد، "التدريب الإداري في إطار نظرية النظم" . مجلة تنمية الرافدين ، عدد(10)، مجلد 6. 1984.
- 3- دراسات غير منشورة:
- 55- خليل العراقي ، مدحت، "التنمية البشرية والاحتمية التكنولوجية ".المؤتمر العلمي السنوي (22) للتنمية البشرية المنعقد بمصر بين 22-25 نوفمبر 2000.
- 56- الكبيسي، عامر، "التخطيط للتنمية الإدارية في الوطن العربي". ندوة المعهد القومي للإدارة المنعقد بصنعاء، بدون تاريخ .
- 57- أحمد رحمانى. "مداخلة حول تسيير وتثمين الموارد البشرية". تقرير الملتقى الوطني للتوظيف العمومي المنعقد بالجزائر في 8 و 9 نوفمبر 1994.
- 2 - المراجع باللغة الأجنبية:

1-الموسوعات :

- 58- **Encyclopédie des Ressources Humaines.** Paris: Edition Vuibert,2003.
59- Le Duff, Rebert ,**Encyclopédie de la gestion du management .(S.L) : (S.E) ,(S.D).**
60- **Y.Simon, P.Joffre (eds),** Encyclopédie de gestion, Paris: Economica, 1998.

2 - معاجم:

- 61- **Robert .L.Barker,** The Social Work Dictionary, Maryland: Silver Spring, 1997.

II - المصادر:

- 62- Ali, Farazmand.(Dir.).**Strategic public personnel administration : building and managing human capital for the21st century.**Volume1.1st edition. Westport: Praeger Publishers.2007.
63- **CE.NEAP,** **Évaluation des besoins en Formation des Collectivités Locales.** Alger :Novembre 1999.
64- Dimitri, Weiss (Dir.). **Les Ressources Humaines.** 3^{ème}édition, Paris: Edition d'Organisation, 2005.
65- John Boardan, N.G.L.Hammond et al. (Eds.).**The Cambridge Ancient History: Persia, Greece and the Western Mediterranean C. 525 to 479 B.C..**Volume IV.2nd edition. Cambridge: Cambridge University Press, 1988.
66- Likert, R. **A technique for the measurement of attitude,** (NY: Columbia University Press, 1932.

III - الكتب:

- 67- Aktouf ,Omar .**Les sciences de la gestion et les ressources humaines :une analyse critique .**Alger : coédition OPU-ENAL, 1986.
68- Bedeian A., **The Evolution of Management Thought,** 6th, Ed., Hoboken, N.J.: Wiley& Sons, Wren D.& 2009.
69- Belanger,Benabou,Bergeron.(eds.).**Gestion stratégique des ressources humaines .(eds.),**Petit André.**L'environnement de GRH** (ed.).Quebec :Goetan Marin 1988.
70- Betts P.W. and al, **Supervisory Management.** 7th Edition, London: Pearson Education, 2000.
71- Christopher Mabey and al, **Human Resource Management: A Strategic Introduction, Managing the process of training and development,** 2nd Edition, Oxford: Blackwell Publisher,1999.
72- Crozier (M.), **L'entreprise à l'écoute, apprendre le management post-industriel.** Paris: Inter Éditions, 1989

- 73- Diverrez , Jean .**Politique et technique de direction du personnel** .8^{ème} Edition .P
Entreprise Moderne d'Édition ,1987 .
- 74- Donnadiou G. et Karsky M. **L'analyse systémique: penser et agir dans la complexité.**
Paris: Edition Hinson, 2002.
- 75- Donnadiou.G.**Manager avec le social** .Paris :Edition Liaison,1997.
- 76- Dorothy M. Stewart (Dir.), **HandBook of Management**, John Adair (Ed.), **Leadership
and motivation**, 2nd Edition, Hants: Gower handbook, 1989.
- 77- Martory, B .**les tableaux de bord sociaux : Pilotage, Animation,
Décision.**Paris :Nathan ,1992 .
- 78- Mathis .L. **Gestion Prévisionnelle et valorisation des ressources humaines.**
Paris :Edition d'organisation ,1982 .
- 79- Maurice T. (Dir.). **Histoire, champ et diversité de la fonction RH.** 3^{ème} Ed. Paris:
Pearson Education France, 2012.
- 80- Meignant, Alain .**La formation un atout stratégique pour l'entreprise.** Paris : Les
édition d'organisation ,1986.
- 81- Messaoud Mentré .**L'Administration en question : Réflexions sur les Relation
Administration –Administrés** .Alger :O.P.U,1988 .
- 82- Monfort Alexis. **Le Nouvel État Haitien Moderniser L'administration Publique pour
la bonne Gouvernance.**(S.L): Xlibris Corporation, 2011 .
- 83- Patrick Hassenteufel, **Sociologie Politique: L'Action Publique**, 2^{ème} Edition, Paris:
Armand Colin, 2011.
- 84- Postel,Guy .**Gestion par objectifs et participation: un cas concret de D.P.G.**
Paris 7^{ème} Edition, Paris : Les éditions d'organisation ,1971.
- 85- Sidney Pollard. **The Genesis of Modern Management: A study of the Industrial
Revolution in Great Britain**, London: E. Arnold, 1965.
- 86- Simon, Yves. **Économie des ressources humaines dans l'entreprise.** Paris : Edition
Masson ,1978.
- 87- Vallemont.S .**Moderniser l'administration : Gestion Stratégique et valorisation des
ressources humaines.** Paris : Nauthan,1991 .
- 88- Werlher, Cosselin .**La gestion des ressources humaines** .Canada: Edition Chenelière
Mc GRAW.WILL.1990.

تعد تسيير الموارد البشرية فرعا من فروع الإدارة العامة، يتطلب الأمر استجلاء هذه السيورة ضمن الأنظمة الداخلية التسييرية المسؤولة عن استمرارية واستدامة المنظمات قديما وحديثا، وكذا البحث في تطور أنظمتها وتلازمه مع تطورات الحضارات الإنسانية ضمن طرقها وقواعدها التنظيمية والإدارية، وكذا تكاملها وتلازمها مع مختلف التطورات التي عرفتتها وظائف المنظمات¹، بالإضافة إلى الموروث الفكري التسييري وإسهامات رواده ومدارسه التسييرية. ولا مناص من إرجاع هذه التطورات إلى جملة من المتغيرات والعوامل التي ساهمت في بلورة مضمون أنظمة تسيير الموارد البشرية بشقيه النظري والعملية.

1- مراحل تطوّر تسيير الموارد البشرية:

ننطلق من مسلمة مفادها أن تطور تسيير الموارد البشرية قد واكب تطور الإدارة العامة للمستخدمين، والذي بدوره تُعد جذوره متأصلة المنبت بتاريخ الحضارات الإنسانية، حيث تشهد جُها على مكانة هذا المورد البشري في إحداث طفرات في بيئات جمة، كانت من جملة الأسباب والعوامل التي ساهمت في إرساء وتدعيم مقوماتها المادية والمعنوية. ومن الاكتشافات الحديثة التي تدل على وجود وظيفة "المُشرفات" (Supervisors) في تسيير نظام الأجور خلال تسعين عاما؛ مرحلة بناء البنية الفوقية للمدينة الاحتفالية الضخمة مدينة فارس (Persepolis) عاصمة الدولة - العالمية الأخمينية بالإمبراطورية الفارسية في القرن 5 قبل الميلاد.

و كانت النساء البيروقراطيات يؤدين وظيفة تسيير المستخدمين بفعالية؛ ومنه يستلزم أن العديد منهن تركزن في مواقع إستراتيجية في الإدارة العامة وبالتحديد إدارة المستخدمين.

هذا ما يؤكد بأن تسيير الموارد البشرية بفلسفته الحديثة ليس نتاج الظرف المرحلي، بل هو نتيجة التفاعلات والتطورات التي عايشتها الحضارات الإنسانية من حيث مفاهيم ومضامين تقسيم العمل، وتطور الهياكل وما صاحبها من تطوير وتحديث الوظائف، وتمايز التخصصات؛ كل هذه العوامل وغيرها ساهم بشكل مباشر أو غير مباشر في إحداث طفرة نوعية في مفهوم ووظيفة تسيير وتثمين الموارد البشرية. وبغية تأصيل مفهوم إدارة الموارد البشرية ينبغي تقصي مسارات الحضارات الإنسانية، التي تبلورت ضمنها مختلف تطورات الوظيفة الإدارية عموما والإدارة العامة بالخصوص؛ والتي عرفتتها لاحقا مع الثورة الصناعية، وصُقلت فيما بعد لتظهر برؤية ذات بعد استراتيجي، والتي جل عناصرها تفاعلت و تكاملت مع مختلف تطورات البيئات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والفكرية والثقافية وغيرها من العوامل المؤثرة والمتفاعلة التي بدورها أثرت على تطور تسيير الموارد البشرية. ويمكن تقسيم مراحل تطور تاريخ إدارة الموارد البشرية إلى أربعة مراحل وهي:

أولا: مرحلة الحضارات الإنسانية:

1. العصور القديمة:

¹ Maurice Thévenet. (Ed.).Fonctions RH: Politiques, métiers et outils des ressources humaines. Maurice T. (Eds.). Histoire, champ et diversité de la fonction RH. 3° Ed.(Paris: Pearson Education France, 2012).P.65.

اقتترنت فكرة وظيفة تسيير وتنمين الموارد البشرية بولادة العوالم السياسية القديمة قبل القرن الخامس قبل الميلاد، إذ سايرت تكوين أولى المبادئ التنظيمية السياسية والإدارية، والتي قوام بنائها الحضاري اعتمد على مستويات راقية في أنماط التنظيم والإدارة، فلا غرو أن نجد هذه العوالم السياسية الصينية والهندية واليهودية ذات صلة وارتباط بالإدارة العامة، وما تقتضي وظائفها من حسن تسيير وتدبير في مواردها المادية والبشرية، في شتى المناحي².

كما شهدت الإنسانية عوالم سياسية لا يقل شأنها عن سابقتها كحضارة ما بين النهرين واليونانية والرومانية والفرعونية؛ والتي أبدعت في إثراء الموروث الفكري والمادي للحضارة الإنسانية عن طريق الإبداع في أساليب حكم وإدارة الموارد المادية و البشرية بحيث يقر أكبر الباحثين في تاريخ الفكر الإداري من أمثال سيدي بولار وجورج كلود و ورن د. (Wren D. George Claude, Sidney, Pollard) أنّ موروث هذه الحضارات في شتى المناحي كشق الطرقات وبناء الأهرامات وما واكبه من تطوير في أساليب الأوزان و القياس والطب؛ وبناء أعظم السدود والقنوات والأسوار وما صاحبها من انتعاش و اكتفاء و حماية للرعية؛ و غيرها من إنجازات الحضارات القديمة، إنّما يؤكد على وجود قيم وأفكار في التنظيم والتسيير تترجم المخرجات الفعالة للإدارة العامة المركزية والإقليمية عند بعضها، وأنها بحق ذات قيادة إدارية وسياسية وعسكرية مهنية. و مواردها البشرية من مهندسين و مخططين وإداريين ذوو كفاية وفعالية ومهنية.

- مبادئ التنظيم الإداري في الحضارة الإسلامية:

برزت العديد من الدويلات العربية قبل فجر الإسلام، على أرض الجزيرة العربية، مثل دولة الغساسنة (220ق.م - 634 م)، ودولة المناذرة وغيرها من الدويلات، غير أنّ المصادر التاريخية والأثرية لم تشهد لهم بامتلاك منظومة معرفية أو عملية إدارية متميزة، وعلى العموم طبعت بينتهم بحياة البدو والترحال ومواجهة الغزو.

ولا غرو أن نجد هذا المنطق، قد انعكس بتجلي إسهامات الحضارة العربية الإسلامية في شتى المناحي منها مجال الإدارة، و التي تأثرت بموروث بيروقراطيات الإمبراطوريات القديمة، وبالخصوص موروث الدولة العالمية للإمبراطورية الأخمينية الفارسية، وغيرها من الحضارات القديمة.

بالرغم من هذا التأثير، إلا أنّ الحضارة العربية الإسلامية أحدثت طفرات جمة في شكل ومضمون التنظيم سواء على المستوى الكلي أو الجزئي للمنظومة الإدارية أو السياسية، التي في مجملها صقلت بمقاصد الشريعة الإسلامية، وبالتالي أفرزت أجود ذرة عرفتها الحضارة الإنسانية بخصوص إدارة وتسيير الموارد البشرية، ألا وهي التراتيب الإدارية المستوحاة من مصدر التشريع القرآني والسنة النبوية الشريفة، بالإضافة إلى حركة النضوج الفكري والمعرفي الذي عرفته حضارة المسلمين عبر الأجيال المتعاقبة³.

²موريس روبان، مرجع سبق ذكره، صص، (120،135).

*إنه علامة القرن الرابع عشر هجري، سليل الأسرة الإدريسية الشريفة، ولد في 1888م - 1962. ورث العلم من نوابغ زمانه، قرأ العلم على يد والده الجليل السيد عبد الكبير الكتاني وعلى خاله جعفر الكتاني وعلى علماء فاس، أظهر اهتماما مبكرا بعلم الحديث و علمانه، كانت له جولات و صولات عبر المعمورة فادهش علماء بلاد الشرق من مصر والشام والحجاز و هو في العشرين من عمره فأجازهم وأجازوه، وتواصل مع علماء اليمن والهند. خاض معترك السياسة ولم يوفق، فصودرت مكتبته الثمينة فسافر إلى فرنسا إلى أن وافته المنية عام 1962. ومن آثاره الغزيرة أزيد عن مائة وثلاثين ما بين كتاب ورسالة، وأهمها "فهرس الفهارس" في مجلدين وفيه بيان شيوخه ومن أخذ عنهم وأخذوا عنه. رحمه الله رحمة واسعة. ونفعنا بعلمه وفضله أمين.

يحدثنا في هذا الشأن، العلامة السيد محمد عبد الحي الكتاني الإدريسي الفاسي* على ضوء مؤلفه الكبير: "نظام الحكومة النبوية: التراتيب الإدارية"، والتي تعتبر دُرّة معرفية بشأن نظام الحكم في عهد الرسول - صلى الله عليه وسلم -، وكذا خلفته الراشدة، بل سرد بدقة مستنيرة جل التراتيب الإدارية في هذا التنظيم.

ومن الأبواب التي عالج ضمنها خصائص التراتيب الإدارية في نظام الحكومة النبوية والخلافة الراشدة، تلك المتعلقة بخصائص كل من: الخلافة والوزارة، صاحب السر، الحجابة، حيث ذكر في أحد أبوابه عن المكانة التي خص بها الإسلام المرأة، إذ كانت تمثل النساء في مجلس الرسول صلى الله عليه وسلم. وغيرها من الشؤون المتعلقة بتسيير الرعية. تعج مقدمة هذا الكتاب المرجع بمصادر تاريخية وأسماء لمبدعين أكدوا على إسهامات الحضارة العربية الإسلامية في شتى المناحي، وبالخصوص في مجال الإدارة و تنظيم شؤون الأفراد، ممّا يعبر بحق عن مبادئ وعمليات إدارية ذات أبعاد نظرية

وتطبيقية، والتي يمكن تحديد عناصرها في النقاط أدناه:

- أ- مبدأ الشورى؛
- ب- مبدأ تلازم السلطة والمسؤولية؛
- ت- مبدأ الحوافز؛
- ث- مبدأ المساواة في التعامل؛
- ج- مبدأ اختيار القادة والولاة وأعوان الإدارة على أساس الكفاءة والجدارة؛
- ح- مبدأ الرقابة والمحاسبة؛
- خ- مبدأ الرقابة الذاتية؛
- د- مبدأ الشمولية والإحاطة؛
- ذ- مبدأ الكفاءة والجدارة والأخلاق؛
- ر- مبدأ حفظ الدين والنفس والعقل والنسل والمال.

اعتمدت إدارة الدولة المدينة للرسول - صلى الله عليه وسلم - مدخلا رشيدا في تسيير شؤون الرعية، وطورت الخلافة الإسلامية هذا المدخل الرشيد بنماذج راقية استلهمت من الموروث الفارسي خاصة في الدواوين العميرية - رضي الله عنه -، ويفضل الإدارة الرشيدة التي طورتها الخلافة الإسلامية المتعاقبة، كتب لها التمكين في إدارة أقاليمها ذات النطاق الواسع عبر كل أرجاء المعمورة.

ثانيا: مرحلة التكوين

ترتبط مرحلة التكوين بالتطورات التي عرفتها الأنشطة الخاصة بتسيير الأفراد، وذلك قبل بداية القرن العشرين، إذ تطورت في هذه الحقبة الحياة الصناعية مع ظهور الثورة الصناعية، وتم تأسيس لبيتها الأولى من قبل الاقتصادي

الإنجليزي آدم سميت (Adam Smith) * ومن ضمن مبادئه الأساسية مبدأ تقسيم العمل والتخصص، ظلت الصناعات ما قبل 1900 محصورة في نظام الطوائف المتخصصة. ومن سمات هذه الأخيرة أنها صناعات يدوية بسيطة يمكن مزاولتها في المنازل. وبمجرد تطور الآلة الصناعية بحلول الثورة الصناعية تطورت معطيات التنظيم من حيث توسع الهياكل الصناعية، وكذا إحلال الآلات مكان العمال، كل هذه الأسباب وغيرها أدت إلى توسع حجم العمالة، وبالتالي تجمع العمال في مكان موحد وهو المصنع.

وبتطور التقنية والآلات الصناعية مع ظهور الثورة الصناعية، برزت الممارسات الأولى لعمليات تسيير الأفراد التي اقترنت بالتوسع الكبير للمصانع، ومن توابع هذه الحركة التصنيعية تزايد الطلب على القوى العاملة المؤهلة وذات الخبرة. ويتغير تركيبة القوى العاملة نتيجة لزيادة ذوي الياقات البيضاء والمهنيين، وازدياد حجم العمالة النسائية، وغيرها من العوامل التي فرضت حتمية التفكير في هيكلة وتنظيم العمل والعمال من تصميم وتقسيم للعمل والوظائف، وكذا صيانة العاملين، ونتيجة لذلك فرضت الضرورة البحث عن متخصصين ذوي كفاءة في مجال تسيير الموارد البشرية لتدريب العمال، وتنظيم علاقات وجدولة العمل. الأمر الذي أدى إلى زيادة الطلب على عمليات التخطيط والاستقطاب والتعيين للقوى العاملة. هذه العمليات في محتواها و مضمونها لم تكن تؤدي بطريقة منظمة ورسمية، بل كانت عشوائية.

ونتيجة لكل تلك التطورات وغيرها، ازداد دور الدولة الاقتصادي والاجتماعي نتيجة لتطور حاجات وتوقعات أفراد المجتمع، وأضحت الحكومات تسعى جاهدة لاستقدام فئات مختلفة وعديدة التخصصات، هذا ما أدى إلى الزيادة المطردة في استخدام العاملين، والموظفين العموميين في شتى المجالات. وبنمو حجم العمالة تطورت بالمقابل أركان حقوقها وواجباتها، ونتيجة لذلك شهدت سنة 1842، صدور حكم قانوني أضحى الشرعية على وجود الاتحادات العمالية، وبالرغم من ذلك فإن التجمعات العمالية لم تحظ بصفة الرسمية والشرعية في نشاطها النقابي إلا بعد قرن من صدور هذه الوثيقة الرسمية.

وصفوة القول: إنَّ جل العمليات التسييرية المتعلِّقة بالموارد البشرية كانت قبل 1900 بسيطة وغير منظمة وتتميز بالعشوائية.

* آدم سميت (1723-1790م) فيلسوف أخلاقي أسكتلندي ومن رواد الاقتصاد السياسي. اشتهر بكتابه الكلاسيكيين: نظرية الشعور الأخلاقي (1759) ، والتحقيق في طبيعة وأسباب ثروة الأمم (1776)، والذي عرف فيما بعد بثروة الأمم، وهو راحة آدم سميت، وأول عمل يتناول الاقتصاد الحديث.

الحاضرة: الثانية: تطور تسيير الموارد البشرية

ثالثا: مرحلة النمو

اكتسبت عملية تسيير الموارد البشرية صفة المهنية، ما بين 1900 إلى منتصف الأربعينات، وفي خضم هذه التحولات شهدت سنة 1900 إجراء أول عملية تسييرية لتعيين الموارد البشرية من قبل شركة **B.F. Goodrich Company**-. كما شهدت سنة 1920 إنشاء أول إدارة شاملة تختص بشؤون العاملين من تعيين، إدارة الأجور، دراسة الشكاوي، ظروف العمل، الشروط الصحية، حفظ المستندات وتدريب العاملين. وتم تدعيم صفة المهنية خاصة من قبل إسهامات السياسيين، ومن جملتهم "ودرو ولسون، **Woodrow Wilson (1856-1924م)**"، الذي حاول وضع الأسس العلمية للإدارة العامة وفصلها عن صنع السياسة العامة.

ومن بين التطورات الهامة التي شهدتها هذه المرحلة، التأسيس لثورة فكرية وعلمية برزت تحت ظل رواد حركة الإدارة العلمية بقيادة "فردريك تايلور، **Frederick Taylor (1886-1915م)**"، وتعاقت بنشر كتابه الشهير "مبادئ الإدارة العلمية" سنة 1911م.⁴

ومن أبرز مبادئه الفصل بين مسؤوليات الإدارة التي اعتبرها ذات بعد تخطيطي، في حين اعتبر مسؤوليات العاملين ذات بعد تنفيذي. ومن أشهر أعماله دراساته حول تحديد التصميم الملائم للوظائف بناءً على أسس علمية من حيث دراسة الزمن والحركة، ومن خلالها تم اقتراح طرق ومستويات لتنفيذ كل وظيفة. بدءًا من الإشراف على العاملين وتدريبهم على الاستخدام الأمثل والسليم للأدوات والمعدات، وكذا لتقييم أدائهم، والتعاون بين الإدارة والعاملين.⁵

ومن إسهامات "فردريك تايلور، **Frederick Taylor**" في مجال إدارة الأفراد، أنه فرق بين الاختلافات الموجودة بين الأفراد من حيث القدرات والمهارات، وتوصل إلى أن الكثير منهم تم وضعهم في أعمال غير مناسبة، وأن تدريبهم لم يهيئ لهم الفرص لبيان هذه القدرات، مما أضر مصطلحتهم ومصالح المؤسسة. كما اهتمت فلسفة تايلور بتطوير وتنمية معارف العاملين، هذا ما جعله يؤكد على ضرورة النظر للإدارة كعلم، وذلك بغية تيسير عمليات تسيير وتنمية العاملين، من اختيار وتعيين وتدريب. وبالتالي يمكن الاستغلال الأمثل للطاقة الإنتاجية القصوى للعامل.

بالإضافة إلى "وثيقة جانت، **Gant Henry**"، الذي صمم "مهمة ومكافأة، **Task and Bonus**" نظام دفع الأجور وأساليب القياس الإضافية المتعلقة بكفاءة العامل والإنتاجية. وكان للحرب العالمية الأولى دور في إرساء بعض التقاليد الإدارية، والتي تمثلت أساسا في استخدام وزارة الدفاع الأمريكية لاختبارات اختيار الموظفين العسكريين.

⁴ موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، ط5، (عمان: دار وائل للنشر، 2012)، ص، 28 .
⁵ راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية. (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2000)، ص، 16 .

وفي خضم هذه التطورات المتسارعة تم استخدام وتطوير أنظمة موضوعية لتقييم الوظائف المراد منها تحديد معدلات الأجر في الساعة، وكذا لمواءمة الأشخاص المناسبة في الوظائف المناسبة. وأدرجت عمليات تسيير الموارد البشرية في بداية العشرينات في جُلّ المنشآت الصغيرة والكبيرة، وكذا في الأجهزة الحكومية.

كل هذه العوامل والمتغيرات مجتمعة معا وغيرها، أدت إلى إحداث طفرة في فلسفة التفكير لدى المختصين والمهتمين بشؤون العاملين، وبالفعل تم التفكير بعمق حول إدراج البعد الإنساني، الذي طورت أسسه الأولى حركة العلاقات الإنسانية.

وتُعتبر تجارب مصانع "هاوثورن، Hawthorne (1927-1932) بالولايات المتحدة الأمريكية"، التي طورها كل من "إلتون مايو، Elton Mayo" و"روثلسبرجر، Roethlisberger"، بشركة "Western Electric"، ذات أثر في تنمية **وظيفة التحفيز**، واستمرت تجارب هذه الدراسات التطبيقية لمدة عشر سنوات، ومن نتائجها أنها أكدت على أهمية تحسين العلاقات الاجتماعية بين المشرفين والعاملين، وضرورة الاهتمام **بالحوافز المعنوية للأفراد**، وكذا إيلاء كل الاهتمام **بمشاعرهم**، بالإضافة إلى مراعاة **سلوكيات الجماعة** لأن جل هذه العوامل شديدة الارتباط **بالإنتاجية**. ومن نتائج هذه البحوث أضحت المنظمات تسعى لتبنى **فلسفة العلاقات الإنسانية**، كالرضا الوظيفي بغية إرضاء عاملها، ولتوفير **الظروف الملائمة في العمل**.

وتعتبر سنة **1935** ذات أثر على تسيير الموارد البشرية من خلال **قانون فاجنر، Wagner Act**، الذي يدافع عن الحقوق النقابية لأجراء القطاع الخاص فقط. إذ استطاعت المنظمات العمالية انتزاع حقها الشرعي في تمثيل العاملين والمشاركة في المفاوضات الجماعية مع الإدارة، وكذا الحركة المطالبة الجماعية، وبالرغم من ذلك فإن هذا القانون لا ينطبق على كل الأجراء.

الحاضرة: الثالثة: تطور تسيير الموارد البشرية

ثالثا: مرحلة النضج

أدى النمو المتسارع لحركة التشريعات العمالية إلى فتح آفاق جديدة في عمليات تسيير الموارد البشرية، ونتيجة لذلك شهدت هذه المرحلة تدخلا حكوميا واسعا، مما أدى إلى تقييد عمليات تسيير الأفراد، ويتضح هذا الأمر من خلال تقديم التقارير الدورية الملزمة بها إدارة المنظمات إلى الجهات الحكومية.

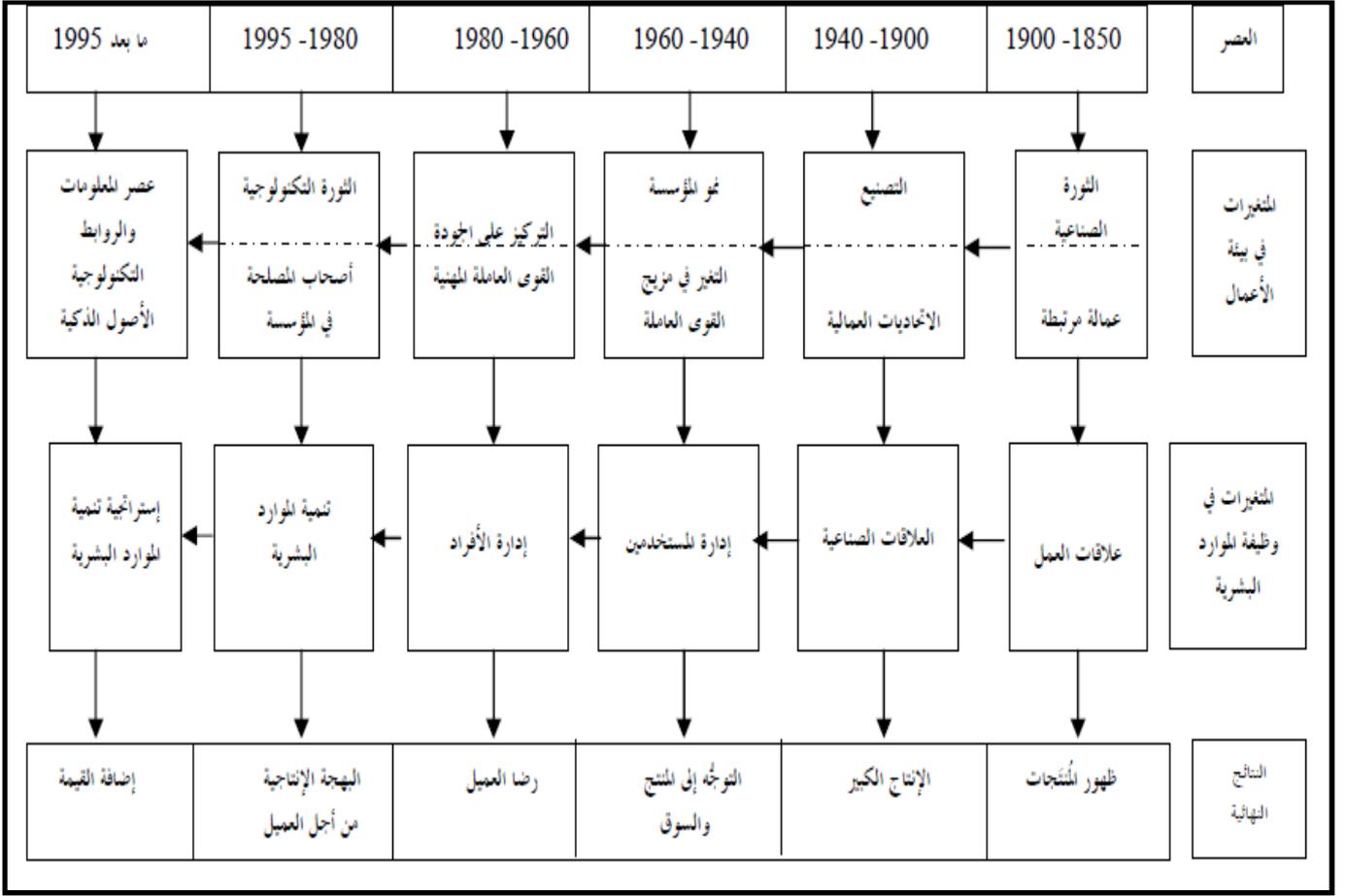
وعموما اتصفت مرحلة النضج بالرقابة الحكومية في مجالات عديدة من عمليات تسيير الموارد البشرية، وانعكس ذلك في مجالات التوظيف، من حيث التأكيد على نزاهتها وعدالتها ومساواتها بين مختلف الأطياف دون التمييز في الوظائف على أساس السلالة، الجنس، الدين، اللون، أو الأصل العرقي. وبخصوص هذا الجانب شهدت الولايات الأمريكية موجة من التشريعات كالقانون الفيدرالي للحقوق المدنية لسنة 1962 الذي تم تعديله سنة 1972. وغيرها من القوانين التي تسعى لترسيخ العدالة في طرق اختبارات الاختيار لشغل الوظائف.

مرت عمليات تسيير الموارد البشرية عبر تطورات جمة، كما سلف ذكره سابقا، وامتزجت ممارساتها التسييرية بتأثير وتداخلات العديد التخصصات كعلم النفس، والاجتماع، وعلم الاجتماع التنظيمي، والسلوك الإداري، وعلم الإنسان، والاقتصاد والسياسة وإدارة الأعمال، وغيرها من العلوم الاجتماعية.

هذا ما يفسر تواجد العديد من المفاهيم التي وجدت تطبيقاتها في وظيفة التحفيز، كدراسة سلوك القيادة والجماعة، دوافع العمل، وأخلاقيات العمل، وإدارة الضغوط، و الصراع التنظيمي، وغيرها من المفاهيم السلوكية. أدت هذه العوامل مجتمعة معا وغيرها، إلى تطوير المنظومة التشريعية والتنظيمية (صدر القوانين الخاصة بالتأمينات، الكفالة الاجتماعية للعاملين، وغيرها من التشريعات.)، وكذا الممارسة التسييرية إلى البحث عن سياسات ناجعة بخصوص عمليات تسيير الموارد البشرية.

وصفوة القول؛ إنّ عمليات تسيير الموارد البشرية عرفت تغيرات وتطورات عديدة تمتّ بالصلة إلى عوامل ومتغيرات حضارية وتاريخية، وتبلورت ضمن التطورات التي عرفتتها درجة التعقيدات التي واكبت ونمو المؤسسات المعاصرة وحاجاتها. والشكل التالي يترجم جملة التطورات التي عرفتتها وظيفة تسيير الموارد البشرية وكذا طرق تخطيط وتحديد احتياجات المنظمات:

الشكل رقم (1-1): التطور التاريخي لوظيفة تسيير الموارد البشرية.



المصدر: أشلوك تشانداوشلبا كبز، استراتيجية الموارد البشرية، (تر: عبد الحكم أحمد الخزامي). (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2000)، ص، 17.

واقترنت تسمياتها عبر الزمن بطبيعة ومضمون الوظائف المخولة لها، وكذا الأهمية التي تم إيلاؤها للفرد العامل. إذ تحول مسمى الجهاز الإداري المسؤول عن شؤون العاملين من إدارة المستخدمين إلى مسمى إدارة الأفراد.

ومع زيادة الاهتمام بالعنصر البشري في أواخر القرن العشرين أصبح ينظر للمورد البشري على أنه المسؤول عن الأداء المتميز، وأصبح مسمى هذا الجهاز تسيير الموارد البشرية أو إدارة الموارد البشرية.

المحاضرة: الرابعة: العوامل المؤثرة على تطور تسيير الموارد البشرية.

1- العوامل المؤثرة على تطور تسيير الموارد البشرية.

يرتبط تطور تسيير الموارد البشرية بتطور حقل الإدارة؛ بالإضافة إلى تضافر العديد من العوامل التي ساعدت على نمو إدارة الموارد البشرية، حيث نضج نموذجها المهني، والتطبيقي، والأكاديمي على أثر هذه العوامل مجتمعة معا وغيرها.

وللبحث بعمق في مراحل تطورها، سعى العديد من الباحثين والمختصين المهنيين في هذا الحقل إلى تطوير رؤى جديدة لاستنباط خصائص هذه المراحل ومن زمريهم "برنار وألن، Bernard & Alain"، وذلك من خلال مؤلفهما "Encyclopédie des Ressources Humaines"⁶، إذ حاولا إعطاء تقسيم ثلاثي لتطور إدارة الموارد البشرية، وهذا عبر أربع فترات زمنية، بالإضافة إلى سعيهما لتحديد طبيعة النشاطات السائدة في كل فترة مع تحديد كل تطور في تسميات الوظيفة عبر الفترات المدروسة.

لقد صقلت التطورات التاريخية محتوى ومضمون وظيفة الموارد البشرية، ومن أبرز العوامل التي ساهمت في نموها تداخل وارتباط جل إسهامات مدارس الفكر الإداري في ترصين وتدعيم المفاهيم الأساسية التي جاءت بها مدرسة تسيير الموارد البشرية،⁷ و التي عززت فرضياتها بالمبادئ التالية:

1. تعمل المنظمة في بيئة تعتمد عليها في الحصول على مواردها، ومنها الموارد البشرية، لذلك ينبغي على المنظمة أن تدرك حركية البيئة التي تعكس فرصا وتهديدات تؤثر سلبا وإيجابا في نوعية الموارد؛
2. تحتاج المنظمة إلى إدارة متخصصة تتابع حركة الموارد البشرية، وذلك حتى تتكيف مع حركية البيئة؛
3. تعمل المنظمة على المواءمة المستمرة لتحقيق التكيف مع متغيرات البيئة، وذلك عن طريق تركيز الإدارة المتخصصة للموارد البشرية على المواءمة الداخلية وكيفية الاستخدام الأفضل للموارد البشرية في المنظمة، وكذا المواءمة الخارجية وكيفية الاستجابة لمتطلبات البيئة؛
4. للاستجابة للمتطلبات البيئية على الإدارة أن تضع التنوع في أهدافها الاقتصادية والاجتماعية والقانونية والأخلاقية؛⁸
5. على إدارة الموارد البشرية أن تحقق أفضل توازن بين التكلفة والميزة، وذلك من خلال الاستخدام الكامل والصحيح
6. للموارد البشرية، وهذا عن طريق تشغيل كامل الطاقات البشرية المتاحة في المنظمة وتحريك ما يمكن من طاقات
7. كامنة، بينما يتحقق الاستخدام الصحيح من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب؛
8. تخضع حركة الفرد من البيئة إلى المنظمة لإشراف ومتابعة إدارة متخصصة تعرف بإدارة الموارد البشرية. لذلك ينبغي أن يمنح لها كل الإهتمام من الناحية الوظيفية والتنظيمية. تعتبر هذه المدرسة المورد البشري كأحد الموارد التي يمكن أن تضيف للمنظمة الميزة التنافسية.

والجدير بالذكر، أنّ تسيير الموارد البشرية عرف تطورات مختلفة نتيجة لتداخل العديد من العوامل والمتغيرات التي سلف ذكرها، فتأثرت مفاهيمها وتسمياتها عبر العديد من المراحل، من مفهوم إدارة المستخدمين وإدارة الأفراد التي اعتنت أساسا بتسيير المسار المهني، إلى تسيير الموارد، ثم إلى تسيير الأعمال، تلا ذلك تسيير الكفاءات، الذي ارتبط بمفهوم المورد البشري ذو القيمة التي تحقق الميزة التنافسية.

⁶ Bernard Niglio et Alain Roger, *Encyclopédie des Ressources Humaines*. (Paris: Edition Vuibert, 2003), "La fonction ressources humaines". P.570.

⁷ Dimitri Weeis (Dir.). *La Gestion des Ressources Humaines*. 3^{ème} Edition, (Paris: Éditions d'Organisation, 2005). P.237.

⁸ Gérard Donnadiou (Ed.). *La régularisation sociale*. In Dimitri Weiss (Dir.). 3^{ème} Edition, **Op-Cit**. P.227.

يتأثر نظام تسيير الموارد البشرية بالقيم البيئية المتعددة التي تحيط به، سواء منها الخارجية أم الداخلية. لهذا الشأن ينبغي إيلاء الأهمية القصوى لدراسة البيئة المحيطة بالتنظيمات الإدارية، والتي يمكن حصرها في العناصر التالية:

أ- العوامل السياسية والقانونية:

من أبرز العوامل التي تؤثر على سياسات الموارد البشرية المبادئ والأعراف والأنظمة السياسية والتنظيم الإداري، وتعد العوامل القانونية ذات تأثير واسع النطاق لكونها تشكل الإطار الإلزامي الذي تعمل ضمنه إدارة الموارد البشرية، وبالتالي تلتزم بتطبيق منظومته التشريعية والتنظيمية السارية المفعول. فمذ سنة 1930 تعزز دور الحكومات عن طريق فرض شروط وظروف تشغيل النساء والشباب في المنظمات وأفرز ذلك العديد من القوانين الخاصة بالحد الأدنى للأجر، والأجر المتعلق بساعات العمل، ونظام التأمين الاجتماعي، وكل الشروط القانونية والتنظيمية المتعلقة بأنشطة التسيير و التثمين وعموما فقد تتداخل جملة من العوامل والمتغيرات في تحديد محتوى ومضمون التغيرات التي تطرأ على نظام تسيير الموارد البشرية، والتي يمكن إيجازها في النقاط أدناه:

1. بيئة النظام السياسي ومدى استقراره؛
2. مرونة وتكيف الأنظمة والتشريعات؛
3. مدى كفاءة الأنظمة والتشريعات في مجال الأعمال؛
4. طبيعة التنظيم الإداري والسياسي، ومدى تطبيقه لقاعدتي المركزية واللامركزية؛ وكذا درجة مأسسة تسيير الموارد البشرية.

ب- العوامل الاقتصادية:

تعتبر العوامل الاقتصادية ذات ارتباط قوي بجملة التطورات والتغيرات التي عرفتها إدارة تسيير الموارد البشرية، ففي ظل مرحلة الرواج في الأربعينات والخمسينات والستينات عرفت الأنشطة الخاصة بتسيير الموارد البشرية توسعا، أما في فترة الركود الاقتصادي فخضعت للعديد من سياسات التخفيض في العمالة نتيجة للتحولات التي شهدتها اقتصاديات الدول خاصة في منتصف السبعينات إلى أواخر الثمانينات من القرن العشرين. وعليه يمكن إبراز العديد من العوامل الاقتصادية التي تؤثر على الممارسات الخاصة بالموارد البشرية من تصميم الوظائف، الحوافز، تدريب، تقييم الأداء، وهي كالتالي:⁹

1. ارتفاع المستوى المعيشي في المجتمع يؤدي إلى ارتفاع المداخل التحفيزية؛
2. النظام المالي والنقدي؛
3. السياسة المالية والنقدية للدولة؛
4. الاستقرار الاقتصادي؛
5. هيكل الأسواق المالية؛
6. مستوى العرض والطلب والضرائب؛¹⁰

⁹ Bertrand Thiery et Al. **Organisation et Gestion de l'Entreprise**. 3^{ème} éd, (Paris: Les éditions d'Organisation, 1998).P.113.

¹⁰ موسى اللوزي، التنمية الإدارية . ط 2، ص، 247 .

ج- العوامل الاجتماعية والثقافية:

- تؤثر القيم والاتجاهات والمعتقدات على السلوكيات العامة للناس، ومن هذه الزاوية يظهر تأثيرها على المنظمات والأفراد، ومن جملة العوامل التي تؤثر على ممارسات تسيير الموارد البشرية ما يلي:¹¹
1. قيم واتجاهات الأفراد نحو العمل، ونحو الوظيفة العامة؛¹²
 2. التغيير في تركيبة الموارد البشرية (المستوى التعليمي، والعمر، والجنس خاصة في الدول النامية)؛¹³
 3. نوعية التعليم العالي والمهني.
 4. الجوانب الأخلاقية.

د - العوامل التكنولوجية:

لقد ترتب عن التطورات التكنولوجية جملة من الطفرات في عالم الشغل، إذ تأثرت محتويات العديد من الوظائف في الإدارة العامة بإدراج نظم المعلومات والاتصالات،¹⁴ لذلك تم إدراج دورات تدريبية بغية تكيف الموظفين مع التقنيات الجديدة.¹⁵

وقد لخص موسى اللوزي عناصر البيئة الداخلية المؤثرة في تسيير الموارد البشرية والتنظيمات الإدارية، في النقاط التالية:¹⁶

1. العوامل الإستراتيجية داخل التنظيم؛

2. التخطيط الاستراتيجي؛

3. اتخاذ القرارات.

مما سبق يتضح أن المنظمة لها القدرة على التكيف مع عوامل البيئة الخارجية والداخلية،¹⁷ والذي يحقق لها الديمومة والاستمرارية،¹⁸ هذا بدوره يؤثر في مضمون القرارات المتعلقة بممارسات إدارة تسيير الموارد البشرية،¹⁹ و التي يمكن إيجازها في التالي:

1. طرق ومعايير الاختيار والتعيين للموارد البشرية؛

2. سياسات التوظيف؛

¹¹ المرجع نفسه، ص، 248 .

¹² مازن فارس رشيد، مرجع سبق ذكره، ص، 32 .

¹³ المرجع نفسه.

¹⁵ Crozier (M.), **L'entreprise à l'écoute, apprendre le management post-industriel**. (Paris: Inter Éditions, 1989). P. 219.; **Desmarais Céline**, « Renouveler l'encadrement pour transformer l'organisation ? Une recette mise à l'épreuve dans le contexte municipal », **Revue française d'administration publique** 108, (2003/4), Pp. (617-631).
¹⁶ موسى اللوزي، التنمية الإدارية، ط 2، ص ص، (249-250).

3. معايير و أساليب تقييم الأداء؛
4. تحديد و تخطيط الاحتياجات التدريبية؛
5. الأجور و الحوافز²⁰؛
6. عمليات توصيف و تحليل الوظائف.

العاصرة: الرابعة: الإطار المفاهيمي لتسيير الموارد البشرية.

تعد قضايا بناء الإنسان وتثمينه من المحاور التي صالت وجالت ضمن العديد من مشارب الفكر الإنساني، وذلك منذ أقدم الحضارات الإنسانية، ويكفي الإنسان أن الله سبحانه وتعالى جعله أئمن شيء في الوجود وأنعم عليه بنعم لا تعد و لا تحصى، وفضله على كافة الخلائق، وسخر له ما في الأرض، فهو الحياة كلها، إذ يقول الله تعالى في كتابه الكريم: ﴿ أَلَمْ تَرَوْا أَنَّ اللَّهَ سَخَّرَ لَكُمْ مَّا فِي السَّمَاوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ وَأَسْبَغَ عَلَيْكُمْ نِعْمَهُ ظَاهِرَةً وَبَاطِنَةً ﴾²¹؛ فإذا كان شأنه مُنْمَنًا ومكرمًا عند ربه الذي خلقه، ألا يجدر بمن دون الله تعالى من إنسه؛ من حكومات ومنظمات أن تكرمه وترعاه وتسير شؤونه في مكان عمله؟. لذلك تلعب إدارات الموارد البشرية دورا محوريا في تحديد مدى نجاح المنظمات الإنسانية.

لقد بات معروفا في المجتمع المعاصر الذي يتميز بأنه "مجتمع المنظمات"²²، أن تسيير الموارد البشرية كوظيفة من وظائف المنظمات غدت من أكثر الوظائف أهمية و استراتيجية؛ كونه يتعامل مع أئمن وأحرج عنصر من عناصر المكونة للمنظمات، بل أكثر الموارد عرضة للتأثر بالتحوُّلات والتغيُّرات البيئية.

I - التحوُّل في المفهوم من تسيير الأفراد إلى تسيير الموارد البشرية.

ارتبط مفهوم تسيير الأفراد في أدبيات الفكر الإداري التقليدي "الكلاسيكي" بجملة من الخصائص، والتي تمَّت بالصلة إلى طبيعة المرحلة ودرجة تطور وظيفة الأفراد، حيث لم تحظ هذه الوظيفة باهتمام من قبل المنظمات وأربابها، بل كانت رؤيتهم لها دونية، إذ تنحصر في مجالات محدودة وروتينية، ولا تأثير لها على كافة المنظمة. إذن مصطلح الأفراد (Personnel)، ينطوي على معاني ضيقة، وعموما ترتكز وظائف تسيير الأفراد وفقا للنظرة الكلاسيكية في الآتي:²³

24

²¹ القرآن الكريم، سورة لقمان، الآية (20).

²² W, Richard Scott. **Organizations Rational, Natural and open system.** (London: Prentice Hall International, Limited, 1998). P.1 .

²³ مازن فارس رشيد، مرجع سبق ذكره، ص ص، (15، 34 -35).

1. يركز مفهوم "تسيير الأفراد" على القوى العاملة، و على مهمة التنظيم، كاتخاذ الإجراءات التنفيذية للتعاقد مع العاملين وتعيينهم حسب توجهات السلطة الإدارية العليا؛
2. اتخاذ الإجراءات التنفيذية لضبط وتسجيل حضور العاملين؛
3. اتخاذ الإجراءات التنفيذية لصرف الأجور؛
4. إمساك السجلات والملفات التي تحفظ بها بيانات العاملين؛²⁵
5. متابعة شؤون الإجازات والعلاج والنقل، وكل ما تعلق بالعاملين.

يتضح الأمر بجلاء؛ أن وظيفة تسيير الأفراد لم تحظ بأهمية بالغة في الفكر والممارسة الإدارية التقليدية، إذ اعتبرت بمثابة جهاز تنفيذي فحسب لا يرقى إلى مستوى الإدارة الرئيسية في المنظمة. ومع بروز النظرة الحديثة التي تؤمن بضرورة تامين المورد البشري، تغيرت النظرة إلى تسيير الأفراد وكذا تسميتها، فأصبحت تُسمى تسيير الموارد البشرية، والتي تعد واحدة من أهم الوظائف الإدارية في المنظمات الحديثة، ويلخص "جمال الدين محمد مرسى" جملة الأسباب الدافعة لزيادة الاهتمام بتسيير الموارد البشرية فيما يلي:²⁶

1. أدت التغيرات التي عرفتها اقتصاديات الدول إلى تحولات على المستوى المجتمعي والثقافي، وبالتالي أثرت على أنماط الاستهلاك الفردي والجماعي، هذا الشأن كان له بالغ التأثير على وعي وثقافة العاملين، إذ أصبح العامل يتوقع من عمله ومنظّمته أكثر من مجرد الحصول على عائد مادي، بل أضحى يتطلع أيضا إلى مناخ تنظيمي ملائم، يتم من خلاله إشباع حاجاته الاجتماعية والنفسية وغيرها؛ ومن نتائج ذلك استدعت الحاجة إلى ظهور العديد من التخصصات والمتخصصين لإدارة هذه الاحتياجات من خلق الدافعية والتحفيز لدى العاملين؛
2. من سمات المهام التسييرية في الإدارة المعاصرة صفة التعقيد، نتيجة للتحوّلات والتطورات التي عرفتها العديد من نظم المعلومات، التكنولوجيا، ارتفاع معدلات الابتكار والتطوير، وكذا بروز المنافسة الأجنبية وعدم الاستقرار البيئي؛ تطلب الأمر من المنظمات استدعاء مدراء الموارد البشرية للمشاركة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتنمية القدرة التنافسية، عن طريق تصميم برامج ذات كفاءة لإدارة عملياتها التسييرية من استقطاب الكفاءات، وتنمية مهاراتها وقدراتها، وكذا تحسين أدائها؛
3. التدخل الحكومي المتزايد بخصوص تنفيذ المنظومة التشريعية المتعلقة بالعمل في المنظمات دفع المنظمة إلى إنشاء إدارات متخصصة تحافظ على تطبيق هذه القوانين، وذلك لتسيير مختلف العمليات المتعلقة بسياسات الأجور، ساعات العمل، علاقات العمل، الأمن؛
4. تغير ملامح الوظيفة ومنطلقات الأداء نتيجة للتعدّد الفني في الوظيفة، تطلب الأمر استقطاب مهارات مميزة ذات أداء. هذا ما زاد من أهمية دور إدارة الموارد البشرية في تقييم وتنفيذ البرامج وسياسات الأفراد؛
5. حدّة المنافسة؛ تطلب كفاءات ذات مهارات عالية الجودة وتخضع لتدريب مستمر، يوازي درجة التطور التي تعرفها المنتجات وأنظمة العمل بغية الحفاظ على مركز وديمومة المنظمة؛

²⁵ صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية. (دمشق: منشورات جامعة دمشق، 1995)، ص، 13.

6. الحاجة الملحة إلى نظام معلومات للموارد البشرية زادت من دور وأهمية إدارة الموارد البشرية، من حيث تعدد التخصصات والمختصين، بالإضافة إلى الدقة والسرعة في صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات الفعالة لتسيير وتثمين الموارد البشرية؛

7. الارتفاع المتزايد في تكلفة العنصر البشري، وبالتالي ارتفاع الاستثمارات الموجهة له، هذا يقود بدوره إلى ترشيد هذه الاستثمارات عن طريق مختصين ذوي معرفة ومهارة متخصصة لتسيير الموارد البشرية.

وبالموازاة مع موجة التغيرات والتحويلات التي عرفت العديد من الأنظمة والممارسات المتعلقة بالإدارة المعاصرة، تم إدراج مصطلح "تسيير الموارد البشرية" في هياكل المنظمة تعبيراً عن أهمية الإنسان من حيث ملائمة بأبعاده الإستراتيجية العديدة ضمن المنظمة، كإسهامه في تحقيق التغيرات الإستراتيجية.^{27 28}

ومن هذا المنطلق أضحت كلمة "الأفراد" غير ملائمة سواء من حيث القصور في مفهوم تسيير الأفراد أو فيما طرأ من تطورات في الأطر الفكرية في هذا المجال. وبالتالي أضح الأكثر ملائمة الآن هو تسيير الموارد البشرية.

- تسيير الموارد البشرية مفهومه، وظائفه، أهدافه، وأدواره:

1- مفهوم الموارد البشرية

أ - معنى مصطلح الموارد:

اعتيد استخدام مصطلح الموارد للدلالة على الأصول المادية التي تحقق ثروة أو إيرادات، إلا أن المصطلح تكيف مع التطورات التي طرأت على منظومة الفكر الإداري باتساعه ليشمل بذلك الموارد البشرية، والتي بدورها تحقق ثروة أو إيرادات في حالة وجود موارد بشرية عالية المهارات والمعارف.

ويعرف روبرت باركر. **Robert Barker** الموارد بأنها: "خدمات قائمة في المجتمع ومتاحة للذين هم في حاجة إليها"²⁹، وكذلك عرفها بأنها المصادر **Sources**. البيئية والاقتصادية والاجتماعية والمادية المتاحة والممكنة في المجتمع والتي تساهم في إشباع حاجات الناس وحل مشاكلهم.

بمعنى أن الموارد يمكننا أن نجدها كمصادر مادية أو معنوية، وإذا تم استعمال بعض الجهد تصبح متاحة، وبالتالي يستطيع الإنسان إشباع حاجاته وحل مشكلاته. ومن البديهي أنه إذا كانت هذه الموارد متاحة يمكن تحقيق أهداف جمة من وراء استعمالها- وتسيير عقبات عديدة تحول دون تحقيق حاجات الأفراد والمنظمة. مما يبدي جلياً، أن هناك علاقة وثيقة بين الحاجات والموارد.

2 - تعريف الموارد البشرية

²⁷ N. B. Lynn and A. Wildavsky. (Eds.), **Administration: The State of the Discipline**, L.G. Nigro.(ed.). « Personnel for Personnel By Administrators: Bridging the Gap », (Chatam NJ: Chatam House Publisher, Inc., 1990). P.134.

²⁸ **Bensahel Liliane et Chamsoutdinova-Stieven Tamara**, « The Adaptation of Western Management Methodology to the Investigation of Personnel Management Practices in Russia », **Journal of Innovation Economics** 1 (2008/1), Pp. (87-107).

²⁹ **Robert .L.Barker**, **The Social Work Dictionary**, (Maryland: Silver Spring, 1997). (S.P).

يعتبر مفهوم الموارد البشرية مرادفاً لمفهوم القوى البشرية والعناصر البشرية ورأس المال البشري، وغيرها من المفاهيم ذات التداخل مع بعض عناصره، ولا بأس أن نشير إلى أن هناك مفهوماً كثير التداخل مع الموارد البشرية ألا وهو رأس المال البشري - **Human capital** . بحيث يشير هذا الأخير إلى مجموعة المعارف والمهارات، والخبرات والتدريب والمؤهلات المتوفرة لدى العاملين بمنظمة ما، حيث أنها ليست مالكة له لكنها يجب أن تعمل على المحافظة عليه وتطويره وذلك بتوفير وسائل الوفاء.³⁰

ويؤكد بدوره - **Jean Marie Peretti** - على هذه الجزئية المهمة من حيث أن إطلاق اصطلاح الموارد البشرية على الأفراد لا يعني أنهم موارد بل لأنهم يملكون الموارد من المهارات والموهب.³¹ بالمقابل يعرف "مازن فارس رشيد" الموارد البشرية بأنها: " هي جميع الناس الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين، والذين جرى توظيفهم فيها، لأداء كافة وظائفها وأعمالها تحت مظلة هي: ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية، ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات، التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذهم لوظائف المنظمة، في سبيل تحقيق رسالتها وأهداف استراتيجيتها المستقبلية."³²

وبالموازاة مع ذلك تتقاضى هذه الموارد البشرية من المنظمة تعويضات متنوعة مادية ومعنوية ومزايا وظيفية عديدة. وتعد الموارد البشرية أهم عناصر العمل والإنتاج، ذلك لأنها هي التي تقوم بعملية الابتكار والإبداع، وغيرها من العمليات التي بدون هذه الموارد البشرية لا تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها واستراتيجياتها المستقبلية واستمراريتها وديمومتها.

3 - تعريف تسيير الموارد البشرية:

هو إحدى الوظائف الأساسية في كافة أنواع المنظمات، فتسيير الموارد البشرية هو ذلك التسيير المعني بتخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة الموارد البشرية، لتحقيق أهداف الأفراد والمنظمة، وهو المسؤول عن توجيه عنصر العمل في المنظمة من خلال أنشطة تعمل على زيادة فاعليته كالاتقاب والتوظيف والتدريب وغيرها من الأنشطة.³³ ويتفق هذا التعريف مع وجهة نظر "جمال الدين مرسي"، إذ يعرفه على أنه: "مجموعة الأنشطة الإدارية أو التسييرية المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها، بغية تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية."³⁴ أو هي العملية الخاصة باستقطاب الأفراد وتطويرهم والمحافظة عليهم في إطار تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق أهدافهم.³⁵

³⁰ Gilles Bressy et Christian kankyeyt. **Économie d'entreprise**. (Paris: Ed Dalloz, 2007). P.326.

³¹ Jean Marie Peretti. **Ressources humaines et gestion des personnels**. (Paris: Ed Vuibert, 2007). P.26.

³² مازن فارس رشيد، مرجع سبق الذكر، ص، 11 .

³³ خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي. (الأردن: دار حامد نعمان، 2005). ص28 .

³⁴ جمال الدين مرسي، مرجع سبق الذكر ، ص16.

³⁵ Arthur A. Thompson. R, and A.J Strickland, **Strategic Management: Concept and cases**. 4th Edition, (Texas: Business Publication inc., 1981).P.4.

ويعرفها عمر وصفي عقيلي، بأنها " تمثل إدارة و وظيفة أساسية في المنظمات، تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل فيها، من خلال استراتيجية تشتمل على مجموعة من السياسات والممارسات المتعددة، بشكل يتوافق بهذا الاستخدام مع استراتيجية المنظمة ورسالتها ويسهم في تحقيقها.³⁶

ويعرفه زين منير عبوي: "بأنها مجموعة الفعاليات التخطيطية والتنظيمية والرقابية المتعلقة بتعبئة العاملين للجهاز الحكومي واستخدامها ورفع كفاءتهم وتحديد حقوقهم و واجباتهم وفقا للنظام والتشريعات واللوائح المعدة".³⁷ عملية التسيير تنطبق كذلك على الموارد البشرية، لأن هذا الحقل يتطلب أيضا تحليل الأفراد كما وكيفا، وكذا تحليل النشاطات واتخاذ القرار والرقابة؛ وتخطيط احتياجاتهم كما وكيفا، وكذا تخطيط السياسات والنشاطات المتعلقة بتسييرهم. والبحث كذلك عن- الرمزية أو التمثيل- كمقاربة ثقافية.³⁸

إن تسيير الموارد البشرية هو تسيير جد خاص، كونه يتعامل مع الموارد البشرية، أي مع مجموع الأفراد الذين يكونون المؤسسة والمكلفون بجعلها تعمل.

وعموما يتشكل تسيير الموارد البشرية من أنشطة تتميز بالتعقيد، الديناميكية والارتباط ببعضها، وعملية تسيير الموارد البشرية تهدف إلى إيجاد التوافق بين حاجات الأفراد والمنظمة، هذه المقاربة الثقافية أسست لبناء مفهوم حقوق و واجبات المنظمة "المجتمع الإنساني" اتجاه الفرد والعكس صحيح، و بمنطق آخر تساهم عملية تسيير الموارد البشرية في تحقيق الإنصاف.

الحاضرة: الرابعة: وظائف إدارة الموارد البشرية.

ينطوي نشاط وممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة على العديد من الوظائف والنشاطات، حيث يشكل مجموعها فرعا من فروع المعرفة التسييرية، وتتمثل هذه الوظائف فيما يلي:³⁹

1. وظيفة تكوين الموارد البشرية- Staffing of Human Resource:

يعد نشاطا رئيسيا يتكون من أنشطة فرعية متكاملة مترابطة يشكل مجموعها سلسلة من الأعمال، بحيث تقوم إدارة الموارد البشرية بتوفير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية على اختلاف أنواعها، وفق مواصفات محدّدة (مهارة، خبرة، مقدرة.. الخ) لشغل الوظائف الموجودة في المنظمة، ويمكن حوصلة هذه النشاطات الفرعية فيما يلي:

أ- **تصميم وتحليل العمل:** يتم تحديد واجبات ومسؤوليات وظائف المنظمة، والمواصفات والشروط الواجب توفرها فيمن سوف يشغلها أو يعين فيها.

ب- **تخطيط الموارد البشرية:** يستند هذا النشاط بالدرجة الأولى على تقدير احتياجات

المنظمة من الموارد البشرية في المستقبل، من حيث أعدادها ونوعيتها، وذلك وفق نتائج تصميم وتحليل العمل.

³⁶ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد إستراتيجي، ط1، (عمان: دار وائل، 2005)، ص، 14.

³⁷ زين منير عبوي، إدارة الموارد البشرية، ط1، (عمان: دار كنوز المعرفة، 2006)، ص، 11.

³⁸ Maurice Thenevet. Op-Cit. Pp.(3,5,7).

³⁹ عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره. ص ص، (15-19).

ت-استقطاب الموارد البشرية: في ضوء نتائج النشاطين السابقين يقوم هذا النشاط بعملية ترغيب وجذب للموارد البشرية من سوق العمل، للتقدم وطلب التوظيف في المنظمة.

ث-اختيار وتعيين الموارد البشرية: من مهام هذا النشاط المفاضلة بين المتقدمين طالبي التوظيف في المنظمة ممن جرى استقطابهم، وذلك باستخدام معايير اختيار وضعها تصميم وتحليل العمل، وتعيينهم في الوظائف الشاغرة المتوافقة مع مواصفاتهم.

ج-التأهيل: يتم تدريب الموارد البشرية الجديدة التي تم اختيارها وتعيينها تدريباً أولياً، حتى يتسنى مباشرة أعمالها بشكل جيد منذ البداية.

انطلاقاً مما سبق، تعتبر عملية تكوين الموارد البشرية عملية متكاملة تهدف بشكل أساسي إلى انتقاء أفضل المتقدمين للعمل، وإسناد الأعمال المناسبة لهم.

2. وظيفة التعويضات - Compensation:

تصمم إدارة الموارد البشرية عدداً من الأنظمة للقيام بهذه الوظيفة الرئيسية، والتي على ضوءها يتم وضع تعويضات ومكافآت الموارد البشرية، وذلك وفق أسس وقواعد موضوعية وعادلة، وتشمل هذه الأنظمة على ما يلي:

أ- نظام تقييم الوظائف: عملية تقوم بها إدارة الموارد البشرية لتحديد قيمة وأهمية كل وظيفة من وظائف المنظمة، وذلك من خلال نتائج تصميم وتحليل العمل، التي توضح حجم مسؤوليات وصعوبة الوظائف ومواصفات شاغليها.

ب- نظام التعويضات والمكافآت: التعويض مقابل الجهد، وإعداد هيكل للرواتب والأجور حيث يتم تصميم هذا الهيكل على ضوء نتائج تقييم الوظائف، أما النظام الخاص بالحوافز والمكافآت المالية فتحدد من خلال نتائج تقييم أداء الموارد البشرية.

ت- نظام المزايا الوظيفية الإضافية: وهو نظام للتحفيز غير مالي يكون على شكل خدمات متنوعة من تأمين صحي، ضمان إجتماعي.. الخ، بحيث يستفيد منها كل من يعمل في المنظمة.

ث- نظام تقييم الأداء: هو مجموعة من المعايير والقواعد التي تستخدم من أجل تقييم أداء وكفاءة الموارد البشرية في العمل، و على أساس نتائجه يتم تعويض ومكافأة المجددين.

وانطلاقاً من تكامل وترابط هذه الأنظمة والوظائف تتمكن المنظمة من تحقيق وتوفير العدالة والموضوعية في دفع تعويضات الموارد البشرية.

3. تدريب وتنمية الموارد البشرية⁴⁰ (Training and development):

لتحقيق استراتيجية المنظمة وأهدافها يتطلب الأمر تحديد وتخطيط احتياجاتها من الموارد البشرية ذات كفاءة وأداء عالي المستوى، وتتكون هذه الوظيفة من نشاطين فرعيين يكملان بعضهما:

⁴⁰ عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره. ص ص، (433-490).

* سيتم التطرق بإسهاب حول هذا العنصر في الفصل الثاني من الباب الأول.

أ- **التعلم والتدريب:** يهدف هذا النشاط إلى إكساب الموارد البشرية مجموعة من المهارات والمعارف الجديدة في ضوء تقييم أدائها. ويسعى هذا النشاط إلى معالجة جوانب الضعف في هذا الأداء، وتعزيز جوانب القوة فيه وبالتالي يؤدي إلى زيادة معدلات أداء هذه الموارد.

ب- **التنمية:** يهدف هذا النشاط إلى تنمية أداء الموارد البشرية المستقبلي؛ بغية تكييفها مع متطلبات الوظائف المستقبلية، وتحسين معارفها باستمرار لتمكينها من التكيف مع المتغيرات التي تحصل للمنظمة.

4. صيانة الموارد البشرية (Maintenance of Human Resource):

تتكون وظيفة الصيانة من نشاطين فرعيين متكاملين، يهدفان إلى توفير السلامة والصحة للموارد البشرية في مكان عملها من خلال تصميم برامج فنية إدارية مشتركة وصحية لحماية الموارد البشرية.

5. علاقات الموارد البشرية (Human Resource Relation):

ويشتمل بدوره على نشاطين فرعيين هما:

أ- **دمج الموارد البشرية:** يتم من خلال هذا النشاط تصميم برامج من أجل تفعيل مشاركة الموارد البشرية في العمل واتخاذ القرارات، وتوفير الرعاية الاجتماعية والمعاملة الإنسانية لهم بغية تحقيق الولاء والانتماء التنظيمي.

ب- **علاقات العمل - Human Resource Relations:** من المسميات السابقة لهذا النشاط "العلاقات الصناعية"؛ تمثل إدارة الموارد البشرية نيابة عن أصحاب المنظمة للتفاوض مع النقابات في قضايا العمل، والتوظيف، ويتم إبرام اتفاقيات معها في هذا الشأن.

يتضح من خلال وظائف إدارة الموارد البشرية أنها تشكل نظاما متكاملًا ومتفاعلاً، ذا اعتمادية متبادلة بين هذه الوظائف فيما بينها وبين أنظمتها الفرعية، والذي يهدف إلى تحقيق هدف تسيير الموارد البشرية، وهو توفير وإعداد موارد بشرية ذات مهارات وكفاءة عالية، قادرة على تحقيق استراتيجية المنظمة وأهدافها.

العاشرة الخامسة: أهداف و دور تسيير الموارد البشرية.

1 - أهداف تسيير الموارد البشرية.

تصبو إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق أهداف ذات أبعاد إستراتيجية لمواردها البشرية، وذلك وفق تحديد وتنفيذ الاحتياجات والمتطلبات الآنية والمستقبلية للفرد والمنظمة؛ هذا الشأن يدعم احتياجات المنظمة من قوة بشرية ذات مستوى

عال من الإنتاجية والفاعلية التنظيمية؛ وبالتالي تساهم في تحقيق الأداء والإنجاز العالين للمنظمة؛ بغية ضمان نجاحها وبقائها ونموها⁴¹.

ويصنف عمر وصفي العقيلي مضمون أهداف إدارة الموارد البشرية كما يلي:⁴²

1. تحقيق الكفاية الإنتاجية (Efficiency):

تتحقق الكفاية الإنتاجية في المنظمة من خلال دمج مواردها البشرية مع مواردها المادية، وذلك بغية تحقيق الاستخدام الأمثل لهذه الموارد، والتي تدعى بالمُدخلات (Inputs)، وبعد حسن استخدام هذه الموارد (من مواد، آلات، تكنولوجيا،...) مقياس لتحديد مستوى الأداء والكفاءة لدى هذا العنصر البشري، وبدوره ينتج عنه مخرجات (Outputs)، من سلع أو خدمات بالكميات والمواصفات المطلوبة وبأقل تكلفة. لهذا الشأن يعد العنصر البشري هو المسؤول عن تحقيق الكفاية الإنتاجية، وذلك من خلال تعظيم المخرجات وتخفيض تكلفة المدخلات.

2. تحقيق الفاعلية في الأداء التنظيمي (Effectiveness):

ديمومة ونجاح المنظمة يقترن بتكامل عناصر عديدة، فالكفاية الإنتاجية لوحدها لا تكفي لتحقيق البقاء و النجاح للمنظمة. و تحقيق مخرجات بكفاية عالية من خلال استخدام كُفءٍ للموارد (المدخلات)، يجب أن يكون في مستوى عالٍ من الجودة، لتحقيق الرضا لدى عملاء المنظمة، وبعبارة أخرى أن يلبي المنتج (المخرجات) أو الخدمات المقدمة للمتعالين احتياجاتهم و رغباتهم وتوقعاتهم ومعاملتهم معاملة حسنة.

من خلال هذه الزاوية يتضح جليا دور إدارة الموارد البشرية، بحيث تولي اهتماما بالغا في تدعيم الدورات التدريبية، وتوعية الموارد البشرية، حول أن مسألة الجودة ورضا وسعادة المتعالين مسألة في غاية الأهمية، وتعد مسؤولية كل من يعمل في المنظمة؛ فبقاؤها وديمومتها يتوقف على هذا الرضا، وعليه ينبغي على الجميع أن يكون في خدمة عملاء المنظمة.

هذا ما يجعل وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية كنظام مكوناته متكاملة ومتفاعلة مع بعضها بعضا، وأن أهدافها التي تسعى إليها هي الأهداف نفسها التي تسعى الإدارة بصفة عامة لتحقيقها. وهذا بدوره يحقق صحة مخرجات معادلة مستوى الأداء الجيد من قبل إدارة الموارد البشرية، والتي يمكن تصنيفها ضمن الأهداف الفرعية لإدارة الموارد البشرية:

1. خلق مناخ تنظيمي فعال يسوده التعاون والولاء والانتماء لدى الموارد البشرية العاملة في المنظمة؛

2. دمج أهداف العنصر البشري مع أهداف المنظمة؛

3. تحقيق التعاون الفعال بين العاملين لتحقيق أهداف المنظمة؛

4. تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص بين جميع مواردها البشرية من شأنه تحقيق الرضا الوظيفي؛

5. وانخفاض في معدل دوران العمل.

جل هذه الأهداف وغيرها مجتمعة معا، تؤدي لا محالة إلى تحقيق الكفاية الإنتاجية والفاعلية في الأداء التنظيمي، هذا ما يجعل المنظمات أكثر استقرارا وديمومة.

⁴¹عمر وصفي عقيلي، المرجع السابق الذكر، ص، 29.
⁴² المرجع نفسه، الصفحة نفسها.

2 - إدارة الموارد البشرية في المنظمة.

عرفت المنظمات الحديثة تطورات متسارعة في العديد من بيئاتها، ومن نتائجها تعددت أنماط وطرق تسيير مواردها البشرية، وكذا تطورت أدوار إدارة الموارد البشرية^{43 44}، والتي بدورها أسهمت نحو تحقيق أهداف المنظمة والموارد البشرية، من خلال ممارسة الأدوار التالية:⁴⁵

- أ- **الدور الاستشاري:** يتجسد عموما في إفاضة الإدارات والمديريات الأخرى التابعة للمنظمة بالنصح والمشورة والبيانات والمعلومات المتعلقة بمجال الموارد البشرية.
- ب- **الدور التنفيذي:** ويتعلق أساسا بالدور التشغيلي في ممارسة الوظائف المتعلقة بتخطيط القوى العاملة، تسيير الكفاءات، تسيير الحياة المهنية، الاختيار، التدريب، التحفيز⁴⁶.
- ت- **الدور الوظيفي:** ويتجسد عموما في مراقبة والتأكد من تطبيق السياسات الخاصة بالموارد البشرية؛ وهذا يتوقف على مضمون العولمة و ما أحدثته من تطورات في أدوار مسيري الموارد البشرية على مستوى المنظمات؛ وكذلك على مستوى العلاقات بين الفاعلين في تسيير الموارد البشرية؛ وكذا دور المسير في تطبيق السياسات الخاصة بالموارد البشرية. لذلك المنظمات تطلب من المسيرين ممارسة "أدوار فعلية"، تعدّ تقليدية وجديدة في تسيير الموارد البشرية⁴⁷.
- ث- **الدور المشارك:** يتحقق هذا الدور إذا تم تامين موقع إدارة الموارد البشرية في هياكل المنظمات، ولن يتأتى ذلك إلا من خلال منحها دور صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية في مجالات الموارد البشرية بالمنظمة؛ والذي بدوره يرتبط بعوامل ومتغيرات ذات صلة بأنماط تسيير القيادة العليا، وكذا بكفاءة مسيري إدارة الموارد البشرية، والتي يمكن تلخيصها في بعض هذه العوامل:

- تمكين القيادة الإدارية العليا لدور إدارة الموارد البشرية في المشاركة في صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية، التي تتطلب الاستعجال والفعل خاصة في مجالات التدريب التي تتطلب "الاستعجال والوقت الفعلي" في تحقيق بعض الدورات التقنية، التي تكون في بعض الأحيان غير مؤسسية في السياسة التدريبية للمنظمة.^{48 49}
- تعد التطورات التي عرفتها إدارات الموارد البشرية على مستوى الهياكل وكفاءة مواردها البشرية المعنوية بالتسيير، وكذا المعلومات المتوفرة لدى مصالحتها ذات صلة بالدور المنوط بها⁵⁰.

⁴³ موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، مرجع سبق ذكره، ص، 281.

⁴⁴ Maurice Thévenet. (Dir.). **Fonctions RH: Politiques, métiers et outils des ressources humaines**. Cécile Dejoux. (Ed.). **Pratiquer les outils RH. Op-Cit**. P.432.

⁴⁵ عائدة سيد الخطاب، مرجع سبق ذكره، ص، 16.

⁴⁶ Maurice Thévenet. **Op-cit**. P.p.(432, 433-434).

⁴⁷ Ibid. P.432.

⁴⁸ Ibid. P.433.

⁴⁹ Yve-Frédéric Livian (Ed.). **Changement et GRH**. In Dimitri Weiss (Dir.). **Ressources Humaines**. 2^{ème}

Édition, **Op-cit**. P.652.

⁵⁰ Tremblay D.-G, « Innovation, technologie et qualification : une introduction », in Actes du 14^e Colloque de l'Association d'économie politique, Publications de la faculté de Grenoble, 1996. Pp. (11-17).

- يعد أسلوب التسيير الجوّاري الذي يتميز به مسيرو الموارد البشرية أحد العوامل التي تؤهلها للمشاركة في اتخاذ وصنع القرارات الاستراتيجية. وذلك باعتبار هذه الإدارة تستعمل مُدونة الكفاءات وتسيير الحياة المهنية فإنها تستحق بلا منازع دور الشراكة في صنع القرارات الاستراتيجية
- ينبغي تثمين هياكل إدارة الموارد البشرية، وذلك من خلال توسيع دوائر التفويض في العديد من المهام والوظائف، وكذا جعل عملية اتخاذ القرارات ذات أبعاد لامركزية⁵¹.
- ضرورة تحقيق التكامل بين البرامج الخاصة بالموارد البشرية والأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

أ- **الدور الاستراتيجي:** تعتبر إدارة الموارد البشرية في جل عمليات تسييرها ذات مداخل تكاملية وفي اتصال بمختلف الأنظمة المتفاعلة والمكونة لهياكل المنظمة، لذلك لا يكاد يخلو البعد الاستراتيجي من منظومتها التسييرية. ويتجلى ذلك من خلال عملياتها التسييرية اليومية، كإعداد برامج تدريبية ظرفية واستعجاليه، تسيير الحياة المهنية، وغيرها من أدوارها الهامة التي تستدعي الرؤية الاستعجالية والمستقبلية في صنع القرارات الاستراتيجية مع الهياكل الأخرى؛ والتي بدورها تتطلب منظور متكامل في تسيير وتنفيذ المهام المشتركة بين المديريات التابعة للمنظمة⁵².

الحاضرة: السادسة: رهانات وتحديات تسيير الموارد البشرية في عصر العولمة.

إنّ الحركة المتسارعة والمتطورة للبيئة الخارجية للمنظمات ذات تأثير بالغ الأهمية، من حيث درجة تركيب المتغيرات وتغييرها المستمر، هذا الشأن يجعل المنظمات شديدة التأثر ببيئتها الخارجية، وما تحمله من رهانات وتحديات، باعتبار أن المنظمة تشكل نظاما مفتوحا يتأثر ويؤثر على العديد من الأنظمة الإدارية، والتي بدورها تنعكس على الممارسات الإدارية، وبالتالي على أداء المنظمة ومواردها البشرية. لذلك بات الأمر ملحا ضرورة تقصي هذه المتغيرات لمواجهة مثل هذه التحديات، وذلك عن طريق ضبط استراتيجيات ملائمة لضمان ديمومتها وتكيفها.

أ - العولمة رهاناتها وتحدياتها:

تعد وظيفة تسيير الموارد البشرية أكثر تفاعلا وتأثيرا بالبيئة الخارجية، من حيث مسؤوليتها إزاء مواردها البشرية، الأمر يستدعي تحيين وتطوير أنظمة وأهداف تسييرها للمتعلقة بمواردها البشرية. ويتضح ذلك من خلال عمليات التخطيط التي تمارسها المنظمة بخصوص التدريب والتقييم والتحفيز والترقية والاستقطاب، وغيرها من تقنيات تسيير وتثمين الموارد البشرية، وبالموازاة مع ذلك هناك متغيرات ذات حركية متسارعة للعولمة، والتي لها تأثير ذو درجة عالية على

⁵¹ بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري. ط1 ، (عمان: دار المسرة للنشر والتوزيع، 2009)، ص101.

⁵² Jean-Pierre Bouchez (Ed.). **Les prestations de services intellectuels et de conseil autour du management et de la gestion des ressources humaines : Stratégies et enjeux.** In Dimitri Weiss (Dir.). **Ressources Humaines.** 2^{ème} Édition, Op-cit. P.665.

منظومة وممارسات تسيير الموارد البشرية من حيث تطوّر الوظائف والمهام ومفهوم الكفاءات،⁵³ ومن مظاهر العولمة العناصر التالية:⁵⁴

1. العولمة السياسية، والثقافية، والاقتصادية، والعسكرية، وما حملته من أنماط قيمية، وثقافية، وغيرها؛
2. الاهتمام بالابتكار والتطوير نظرا لشدة المنافسة؛
3. مشاركة المرأة في التنمية ومنحها أدورا أساسية في العديد من المجالات؛⁵⁵
4. إيلاء أهمية كبيرة لقضايا البيئة والمحافظة عليها؛
5. بروز دور التكتلات الاقتصادية؛
6. دور المنظمات العالمية غير الحكومية؛
7. تحرير التجارة الخارجية؛
8. مديونية الدول النامية؛
9. توحيد نماذج اقتصاديات الدول عن طريق تطبيق اقتصاد السوق؛
10. تطور نظم المعلومات والاتصالات على العديد من المستويات، وكذا الحياة العامة. وتأثير ذلك على هيكل الموارد البشرية؛
11. تتصف منظمات المعاصرة بالرشاقة (**Lean Organisation**)، إذ تعتمد على أعداد أقل من العاملين ذوي مهارة عالية، تعتمد على العمل التعاقدى وبتشغيل العمالة الساعات الإضافية؛⁵⁶
12. زيادة التعقد الأفقي، حيث تتسم المنظمات المعاصرة بالتنوع في مزيج المهارات؛
13. التحول من الهياكل الرأسية إلى هياكل أفقية، مما ينجر على ذلك العديد من التأثيرات في مستويات عديدة، كالاستقلالية في اتخاذ القرارات، بناء فرق عمل ذات كفاءة وخبرة عالية؛
14. تصبح المنظمات تسعى للتعلم المستمر (**Learning Organisation**)، بغية مواكبة التطورات والمتغيرات المتسارعة.⁵⁷
15. الأداء المرتبط بالجودة، الالتزام البيئي والإنساني، علاقات الاتحادات العمالية، أخلاقيات العمل للموارد البشرية في المنظمات؛
16. الاحتراف التسييري، والمهني، القيمة المضافة؛
17. تنمية مهارات الموارد البشرية على أساس المزايا التنافسية بين المنظمات والحكومات.
18. الثورة التنظيمية التي مست جل المستويات المتعلقة بالموارد التنظيمية، طبيعة المنظمات، مستوى المركزية واللامركزية، وغيرها.

⁵³ Alain Burlaud et Jean-Yves Eglem (Eds.), **Contrôle de gestion et gestion des ressources humaines**. In Dimitri Weiss (Dir.). 2^{ème} Edition, **Op-Cit**. Pp.(719, 744).

⁵⁴ فريد النجار، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2006)، ص.20.

⁵⁵ موسى اللوزي، التنمية الإدارية، ط4، (عمان: دار وائل، 2002)، ص. 251.

⁵⁶ عبد الكريم أحمد الخزامي، إدارة الموارد البشرية إلى أين؟: التحديات، التجارب، التطلعات. ط1، (القاهرة: دار الكتاب العلمية للنشر والتوزيع، 2003)، ص.23.

⁵⁷ Paraponaris Claude et Simoni Gilda, « Diffusion des connaissances et outils de gestion », **Revue française de gestion** 166 (2006/7), Pp. (69-92).

إن العولمة بمظاهرها متعددة الأنماط، والتي مست مختلف المستويات، جعلت العالم قرية موحدة في أغلب الميادين ذات التأثير على اقتصاديات الدول، فتوحدت الأسواق الوطنية في سوق عالمية واحدة، مما دفع أكبر المنظمات والشركات الدولية التي تمتلك القدرات التنافسية للدخول إليها، لذلك أصبحت المؤسسات في أرجاء العالم تسعى للاستثمار، وتصبو لخلق أسواق خارجية مع حماية أسواقها الداخلية من السيطرة الأجنبية. كل هذه العوامل وغيرها ساهمت على تدعيم القطاع الخاص، هذا ما شجع على ظهور تجمعات اقتصادية إقليمية تسعى لإحداث التكيف مع مظاهر العولمة.

لقد ساد اقتناع لدى المنظمات المعاصرة، بأن التحديات لا يمكن مواجهتها إلا من خلال موارد بشرية ذات تميز وإعداد عالين، والتي بدورها تسيير بإدارة معاصرة تسير هذه التحديات والرهانات، وتظهر انعكاسات الفكر التسييري الجديد على تسيير الموارد البشرية على دور وأهمية الموارد البشرية في المنظمة؛ حيث شجع على اتساع دور إدارة الموارد البشرية كممارستها لأدوار استراتيجية في تخطيط عملياتها التسييرية من تدريب، استقطاب، توظيف، وغيرها. بالإضافة إلى المشاركة في اتخاذ القرارات، كل هذه العوامل وغيرها ساهمت في إرساء وتدعيم فكرة تثمين المورد البشري وإدارته، وبطبيعة الحال هذا ما يؤهلها أن تكون في قمة البناء التنظيمي في المنظمة.

وعلى هذا الأساس، يلخص علي السلمي انعكاسات الفكر الإداري الجديد في مفاهيم وتقنيات التسيير المعاصرة وتأثيراتها في ممارسات ومفاهيم تسيير الموارد البشرية فيما يلي:⁵⁸

1. تغير النظرة إلى تسيير الموارد البشرية من كونها مجموعة أعمال إجرائية، تتعلق بتنفيذ سياسات ونظم العاملين إلى اعتبارها وظيفة استراتيجية تتعامل مع أهم موارد المنظمة وتتكامل مع الأهداف والاستراتيجيات العامة لها؛
2. الانطلاق بفكر تسيير الموارد البشرية من الانحصار في مشكلات الاستقطاب والتوظيف للعاملين، إلى الاشتغال بقضية أكثر أهمية وحيوية وهي إدارة الأداء، وتحقيق الإنتاجية الأعلى وتحسين الكفاءة والفعالية؛
3. إيلاء المكانة العالية، والارتقاء بالقائمين على عمليات تسيير الموارد البشرية إلى مرتبة الإدارة العليا؛
4. إدماج تقنيات المعلومات والاتصالات في عمليات تسيير الموارد البشرية، والتحول نحو نظم وتقنيات تسيير الموارد

البشرية الإلكترونية E- Human Resources Management؛⁵⁹

5. تبني مفاهيم وتقنيات إدارة الجودة الشاملة TQM في عمليات تسيير الموارد البشرية، واعتبار مختلف الإدارات التي تخدمها بمثابة العملاء الداخليين الذين يجب العمل على إرضائهم.⁶⁰

يتضح من خلال ما سبق أنّ هذه التحولات التي حدثت في العالم المعاصر قد انعكست على الفكر الإداري، وبالتالي على منظومة المفاهيم والأفكار في الممارسات الفعلية في تسيير الموارد البشرية، التي بموجبها أُعطي للعنصر البشري دور استراتيجي ضمن استراتيجيات وسياسات المنظمة.

⁵⁸ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، ص (36-37).

⁵⁹ موسى اللوزي، التنمية الإدارية، ط2، ص 175.

⁶⁰ موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، ص 234.

ج- هذا ما أنتج رؤية سلبية لدى المواطن البسيط على أنها حلقة خبيثة للبيروقراطية؛

أ- كذلك تعد آلة لاستهلاك الجباية؛

ب- تغير في التركيبة البشرية للموظفين، إذ أصبحت المرأة في المراكز القيادية، ومتواجدة في أغلب التخصصات والمهام. كل هذه المفاهيم التي أفرزتها التراكمات القديمة و الجديدة في تسيير الإدارة العمومية للولاية، تتطلب معالجتها عن طريق تغيير ثقافة المنظمة. وبالتالي تثمين مواردها البشرية.

4.التحديات العلمية و التكنولوجية: مواكبة لوتيرة التطورات المستمرة يتطلب من الإدارة العمومية الالتحاق بالركب بخصوص تطوير أدواتها التسييرية المعتلة والتي عفى عنها الزمان، ولا سيما تلك المتعلقة بمجال تحديث مناهج الإدارة والتسيير، وكذا إدخال التكنولوجيا في مجال معالجة نظم المعلومات والاتصال، الأنظمة المكتبية، هذه العوامل أنتجت الضرورة الملحة لتعديل هيكله الشغل من حيث اختفاء بعض التخصصات، هذا بدوره أدى إلى اختفاء عدد هام من الأعمال والمهام بفعل التطور والتحديث، وبالتالي ظهور أعمال ومهام جديدة تستدعي التفكير في إدراج تخصصات جديدة وإجراء دراسة شاملة حول إمكانية تكيف المسارات المهنية للمستخدمين، وكذا إعادة النظر في أسلوب تنظيم العمل. يرتبط نجاح العمليات المذكورة سالفًا إلى ضرورة تصميم برامج تدريبية خاصة بتكيف الأفراد مع المهام الجديدة على مستوى هيكلهم، وكذا إدراجهم في دورات تدريبية إدارية لتغيير سلوكياتهم واتجاهاتهم لغرس ثقافة تسيير جديدة متكيفة مع جل التحولات التي طرأت في البيئتين.

4.التحديات الإدارية والقانونية: إن الإصلاحات الاقتصادية التي مست جل الأنظمة أدت بالضرورة إلى حتمية الوصول إلى إجراء إصلاحات إدارية مواكبة لهذه الأخيرة بغية التحكم في معدلات نجاح الإصلاحات الاقتصادية. لذلك يستدعي الأمر النظر بموضوعية وعقلانية إلى الأنظمة الأخرى التي بقيت مشلولة لكون حركية هذه الإصلاحات لم تتواكب معها جملة من الإصلاحات الأخرى في الأنساق الكلية والفرعية للأنظمة الأخرى المتفاعلة فيما بينها وعموما يمكننا أن نلخصها في النقاط أدناه:

- الإصلاحات التي مست منظومة الوظيفة العمومية، كإدخال لأول مرة أساليب التسيير التقديري للموارد البشرية التي لم تواكبها إصلاحات ذات صلة بالأنساق الفرعية المتفاعلة معها كالقيود التنظيمية والمالية والقانونية التي تمارسها الإدارات المخول لها الرقابة السابقة واللاحقة (المراقب المالي والوظيف العمومي)، تحديد المناصب المالية من الإدارة المركزية (وزارة المالية) دون تحديد الاحتياجات الفعلية للإدارة المحلية، يعد عائقًا في إمكانية التنبؤ، و وضع مخطط سنوي لتسيير الموارد البشرية.

تعد هذه الإصلاحات بمثابة المنظور الجديد لتسيير و تثمين الموارد البشرية عن طريق تثمين سياسة التدريب الإداري من الناحية النظرية، كإدراج جدول خاص بالتدريب الإداري ضمن المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.

كان من الأجر إعادة تأهيل وفتح مراكز التكوين الإداري السابقة التي عكفت منذ إنشائها على تدريب العديد من الإداريين السابقين، بالإضافة لذلك ينبغي فقط تحليل ميزانيتي الولاية والدولة للتأكد من مصداقية هذه السياسة الجديدة المنتهجة للتدريب الإداري، إذ لا يوجد نفقات مخصصة لهذه السياسة.

غياب سياسة فعلية مؤطرة لتنميين وتسيير الموارد البشرية كترؤيج مدخل العلاقات الإنسانية، ونظم التحفيز المادي والمعنوي، و كذا نظم التقييم الموضوعي لأداء الأفراد. وجل تقنيات التثمين المتعلقة بالموارد البشرية (التدريب الإداري كأداة للتثمين، تقييم الأداء، الحوافز، التطوير الوظيفي، المسار المهني، الترقية، وغيرها).

- إصلاحات الإدارة المحلية؛ بالرغم من سن جملة من الإصلاحات على مستوى الإدارة المحلية، والتي شملت تحسين طرق ومناهج تسيير المالية المحلية، تثمين الموارد البشرية بتحسين تسيير المرافق العمومية المحلية، ضبط علاقات الوصاية الإدارية على المجموعات المحلية، إلا أنه لم تواكب هذه الإصلاحات الإدارية ميكانيزمات لتفعيل وتحقيق محتويات هذه الإصلاحات، لذلك ينبغي تصميم دورات تدريبية إدارية ذات صلة بتحيين الموارد البشرية إزاء هذه التخصصات، هذه العملية تكسبهم الرغبة في تغيير اتجاهات، وسلوكياتهم إزاء الثقافة التسييرية الحديثة، و ذلك بمجرد اكتسابهم التحكم في التقنيات الجديدة، مما يلين المقاومة في التغيير.

لذلك ينبغي إعادة النظر في القوانين والتنظيم المعمول بهما على مستوى هياكل الإدارة العامة للولاية خاصة تلك التي لا تتماشى مع روح الإصلاحات الاقتصادية، والسياسية والإدارية، كذلك المتعلقة بنظم الأملاك وتنظيم السوق العقاري، تنظيم وضبط المنافسة الاقتصادية، إعادة النظر في دور الإدارة من أداة تسيير إلى أداة ضبط وتحكيم، إعادة النظر في القوانين التي تحدد دور الإدارة في ظل التعددية السياسية، الحريات العامة والفردية في ظل مجتمع يسيير في اتجاه الليبرالية، وكذا الأنظمة التي تحكم الحياة الاجتماعية.

وعليه يتطلب الأمر التفكير بجد في تحديد الاحتياجات الفعلية على مستوى الإدارة المحلية للولاية، كمحاولة أولية في تصميم استراتيجية لبرامج متطورة، ومواكبة للتطورات المستمرة والمتسارعة التي عرفتها وستعرفها هذه المنظمة.

المحاضرة الثامنة

أساليب تخطيط الاحتياجات على مستوى المنظمات

لا تخلو عملية تخطيط الاحتياجات على مستوى المنظمات من تدخل جملة من الأساليب والطرق المنهجية المنظمة لعملية جمع البيانات والمعلومات قصد تبويبها وتصنيفها، وبموجبها يتم تخطيط الاحتياجات اللازمة لمعالجة الخلل على مستوى الأفراد والمنظمة. و منه تتضح الأهداف و تتييس عملية تصميم البرامج المختلفة وعن طريقها يتم متابعتها وتقييمها وتنفيذها (كالتدريب الإداري، الاستقطاب، وغيرها من العمليات التسييرية لوظيفة الموارد البشرية على مستوى الإدارة المحلية التي تعد محور تخصصكم، لذلك سوف نعرض نموذجا لإسقاط نظري على هذه الوحدة الإدارية وهياكلها من خلال إنجاز تقييم مشروع لدورات تدريبية إدارية؛ ومنه نتمكن من مراجعة وتخطيط البرامج التدريبية على مستوى هذه الهياكل). لذلك لا مئاص أن نستند على ثلاثة مداخل لانجاز وتقييم هذه المشاريع، و هي كما يلي:

أولاً: تحليل التنظيم

من خلال هذا المدخل يكون الاهتمام منصب على اكتشاف الحاجة للتدريب، ويترتب عنه إجراء دراسة مسحية شاملة للتنظيم القائم في المنظمة، بحيث تفحص مختلف الجوانب التنظيمية و الإدارية و تترجم بوظائف، و اختصاصات وأهداف، و سياستها وكفاءتها وكذا مواردها البشرية، و غيرها من الجوانب، و ذلك بغية منها لتحديد الجهة التي تحتاج فعلا إلى برامج تدريب معينة.

و الجدير بالإشارة، أن هذا الجهد الفعال يستند على مجموعة هامة من معلومات وبيانات ذات دقة وجودة، قصد تحليل التنظيم، و يمكن سردها في العناصر التالية :

1- دراسة أهداف المنظمة (الإدارة الولائية) الآنية و المستقبلية؛ و يتضح ذلك عن طريق تحليل مضمون أساليب العمل المعتمدة، و طرق توزيع و تحصيلها للموارد المالية و البشرية، و يتوقف نجاحها كذلك على مدى تحكمها في دراسة الأهداف المستقبلية والخطط المنفذة و التي سيتم تنفيذها، و مثل هذه العوامل و غيرها من سياسات الإشراف والحوافز والاتصالات تقف في بعض الأحيان كحجر عثرة في زيادة كفاءة أداء المستوى التنظيمي، لذلك يتطلب حصرها وتحديدتها لأن ثمة عوامل تحول دون أن يتحقق بموجبها الفعالية على مستوى المنظمة.

فلا غرو أن تزيد درجة وضوح الأهداف وفهمها من قبل الفاعلين في العملية التدريبية وخاصة منهم الأفراد يؤدي ذلك إلى قبولهم و قناعتهم لمحتويات الأهداف العامة والخاصة بالتنظيم هذا ذلك بدوره يساعد على قياس درجة القبول أو الرفض عند الأفراد.

2- تحليل الهيكل التنظيمي للمنظمة (الإدارة الولائية)؛ يساعد على التعرف على مجمل مديرياتها، و مصالحها، وشعبها، وتحديد اختصاصاتها، ومدى تطابق الأنشطة التي تمارسها مع محتويات الأهداف المحددة في المنظومة التشريعية والتنظيمية، و كذا طبيعة العلاقة بين الإدارات و المصالح و الأفراد، وتوزيع السلطة، والمسؤولية، ودرجة تفويض في السلطة، ونطاق الإشراف، و دور القيادة، و تحديد قنوات الاتصال بين الأطراف المختلفة.

3- دراسة السياسات و اللوائح المعتمدة في المنظمة (الإدارة الولائية)؛ و تحليلها قصد الكشف عن مدى ملائمتها للتغيرات و التطورات على مستوى المنظمة، (الإدارة الولائية) ومستوى الأفراد العاملين (الموظفين) و مدى مساهمتهم في وضعها وكذا قناعتهم بها، وتطبيقهم لها.

4- دراسة تركيبية الموارد البشرية داخل المنظمة (الإدارة الولائية)؛ عن طريق هذه الخطوة يتحدد العدد، والجنس، والعمر، والتعليم، والتدريب والخبرة، ونوع الوظائف المنتمين إليها، وتأسيسا على ذلك، يتبين لنا توزيع تركيبتها البشرية، وتحديد الحاجة الآتية والمستقبلية لبعض الفئات المهنية والبشرية من حيث التغيرات والتطورات على مستوى سيرتهم المهنية (كالنقل، الترقية، الفصل، التقاعد، الوفاة، ..إلخ).

5- تعديل مؤشرات الكفاءة؛ يتم ذلك عن طريق تحليل كفاءة المنظمة في استخدامها للموارد المتاحة لها بدقة وبعقلانية وذلك بالاعتماد على مجموعة من المؤشرات، كتلة الأجور، جودة الخدمة المقدمة للمتعاملين (المواطنين، الجمعيات)، تكلفة الخدمة، معدلات الغياب، التأخر، ودوران العمل، و الروح المعنوية، و الشكاوي، و المنازعات، نقاط الضعف والقصور في الأداء الإداري ويتطلب دراسة دقيقة ومقارنة تشمل فترات عديدة قصد التوصل إلى جوانب التصور والخلل والتي قد يكون التدريب علاجاً لها.

و قد تكون الأسباب الكامنة وراء ذلك الخلل مرده إلى قصور تنظيمي (غياب الدور القيادي الفعال على المستوى التنظيمي من حيث الرقابة، التنظيم، التنسيق، التوجيه، اتخاذ القرارات، نظم الاتصال،...إلخ)، وعلاجه الشافي يقرره المخطط في حالة وجود احتياج تدريبي فعلي أم لا.

6- تحليل المناخ التنظيمي؛⁶⁴ والذي يعد محصلة تفاعل جملة من العوامل المؤثرة على مستوى الروح المعنوية لدى الموارد البشرية، ولهذه الأخيرة بصمات معتبرة في تحديد الاحتياجات التدريبية، حيث حدد أبل وايت (Appte White)⁶⁵ خمسة عناصر مؤثرة على مستوى الروح المعنوية، فإذا شعر الأفراد بوجودها في العمل والمنظمة (الإدارة الولائية) بشكل إيجابي فإن ذلك يخدم مصلحتهم وانتمائهم لتلك المنظمة (الإدارة الولائية) وهي:

- 1- قناعة وثقة الأفراد العاملين بالمنظمة؛
 - 2- نوعية وكفاءة الإشراف في المنظمة؛
 - 3- الحوافز المالية والرضا عن الأجور؛
 - 4- العلاقة مع الزملاء ومستوى التكيف معهم؛
 - 5- درجة الرضا عن العوامل الذاتية للعمل.
- إن كل هذه العناصر مجتمعة تلعب دوراً بارزاً في تحديد الاحتياجات التدريبية، ومن الجدير بالذكر أن ارتفاع مستوى الروح المعنوية ينتج عنه تأثيرات إيجابية منها:⁶⁶
- أ- الرغبة في التعاون مع الآخرين.
 - ب- الميل لزيادة الرضا عن الظروف البيئية.

⁶⁴ علي محمد عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص، 67.

⁶⁵ Philip B. Appte White, **Organisation Behavior Englewood Cliffs**, (New Jersey: Prentice-Hall inc, 1965), P,25.

⁶⁶ Wiliam J. Mc Looney, **Management Training**, Fourth Edition, (Homewood : Ellinois Richard D. Iroin, Inc, 1964), Pp,(592-602).

ج- الميل لإطاعة الضوابط والتعليمات التنظيمية.

د- الولاء والإخلاص للمنظمة.

و- التماسك الجماعي لتحقيق الأهداف التنظيمية.

هـ- انخفاض الغيابات والتأخيرات ومعدلات الدوران.

لذلك تسعى المنظمة إلى تحقيق أهداف كلا الطرفين، وذلك عن طريق سياسات وإجراءات تكيف الأفراد العاملين لإزالة التوتر والقلق، وكذلك من خلال برامج التعليم والتدريب المناسبة ووفقا للحاجة إلى نوعية معينة من البرامج التدريبية. وبناء على ما سبق فإن الهدف من تحليل التنظيم هو التأكد من الاستخدام الجيد للموارد البشرية والمادية المتاحة للمنظمة (الإدارة الولائية)، التأكد من الكفاءات والمناصب في الحاضر والمستقبل، لذا يعد تحليل التنظيم عملية مستمرة كما هو الشأن بالنسبة للتدريب، ومن المنطقي أن يكون تحديد الاحتياجات التدريبية عملية مستمرة، لذا يعد تحليل التنظيم دراسة مسحية واقعية شاملة غايتها الكشف عن أهم المشكلات التنظيمية والإدارية التي تحول دون إحداث فعالية لتحقيق الأهداف المتوخاة من المنظمة.

فإذا كان التدريب حلا لهذا الخلل والقصور على المستويات التنظيمية يصبح من الضروري تعيين مواقعها على الهيكل التنظيمي، ومنه يتحدد نوع التدريب المزمع وضعه. أما الخطوة الموالية في تحديد الاحتياجات التدريبية فهي تحديد المحتوى الحقيقي للوظيفة.

ثانيا : تحليل الوظائف و الأفراد

يقصد بهذا المدخل تحديد الأنشطة المكونة للمهام الوظيفية وتجدر الإشارة أن كل وظيفة تنقسم إلى مجموعة من المهام، والتي بدورها تنفرع إلى أعباء ومسؤوليات واختصاصات في بعض الأحيان، وتأسيسا على ذلك فهذا المدخل يسمى أيضا بتحليل الوظيفة أو بتحليل العمليات و الغرض منه توضيح مواصفات العمل ومحدداته أو شروطه، وكذا محيطها، ومنه تتضح الاحتياجات التدريبية تقويم العمل.⁶⁷

وفي السياق نفسه فإن هذا المدخل يهتم بدراسة الوظيفة نفسها، و إبراز علاقاتها بالوظائف التي يتطلبها الأداء الإداري الفعال⁶⁸، كما يهدف إلى تحديد مواقع الوظائف، وما ينبغي أن يعرفه الموظف عن وظيفته حتى يؤديها على أحسن وجه، ومنه تتحقق الأهداف المتوخاة من المنظمة عموما والإدارة الولائية بالخصوص، ومن ثم تتضح الأهداف التدريبية، وكذا معايير قياس فعاليته، فلو نفذ برنامجا تدريبيا دون أن تضمن عملية تحليل مضمون الوظائف الذي سيتم تدريب الأفراد المتدربين عليها فإن نتاج ذلك يؤدي إلى تقاعس الدورة التدريبية لأنه لم تكتمل المعارف والمهارات اللازمة للقيام بالوظائف بنجاح، وهذا ما يترجم حدوث هدر في الجهد والأموال المسخرة للعملية التدريبية.

و تبدو جلية أهمية تحليل العمل فيما يخص تصميم البرنامج التدريبي والتأهيلي للأفراد العاملين، لذلك يتطلب الأمر جهدا حثيثا لجمع المعلومات بطريقة علمية منظمة، مصنفة سواء تعلق الأمر بالوظائف الآتية أو المستقبلية، ومنه

⁶⁷ زكي محمود هاشم، توصيف و تقييم الوظائف بين النظرية و التطبيق،(الكويت: دار النشر غير مذكورة،1989)، ص37.

⁶⁸ Pierre Louard, *Gestion des ressources humaines*, (Paris: Edition Eyrolles université, 1983), P87.

تتضح متطلبات ومواصفات العمل ومقارنة بالمؤهلات الفعلية للأفراد العاملين بغية معرفة النقص، وتداركه في التدريب والتطوير.

أساليب جمع المعلومات حول العمل: إن الأساليب التي بموجبها يتمكن المديرون والمحللون من تحليل وتحديد عناصر العمل والمهارات والمعارف الضرورية للأداء الفعال هي:⁶⁹

1- المقابلات الشخصية:

المقابلة من الأدوات الرئيسة لجمع المعلومات والبيانات وتعد من أكثر الأساليب شيوعا في جمع البيانات المتعلقة بتحليل العمل، كما أنها مسألة فنية لما توفره من المعرفة الخاصة بجميع جوانب الأداء المتعلق بالوظيفة المراد دراستها، وكذا الجوانب السلوكية المتعلقة بشاغلها.

هناك ثلاث أنواع للمقابلات الشخصية التي بموجبها يتم جمع بيانات تحليل العمل (الوظائف) وهي: المقابلات الفردية، المقابلات الجماعية والمقابلات مع المشرفين والرؤساء المباشرين.

هذه الأنواع من المقابلات مجتمعة يتم من خلالها التعرف على الاحتياجات التدريبية اللازمة لكل نوع من التدريب الملائم لها، وهذا الأسلوب يتوقف على مدى انسجام مسؤول التدريب مع الموظفين المراد تحليل وظائفهم و تتابع تلك الثقة لها تأثير على مدى مصداقية المعلومات المتحصل عليها من قبل شاغلي الوظائف المراد تحليلها.

2- الملاحظة المباشرة:

هذا الأسلوب مرتبط بالدرجة الأولى بالوظائف التي تتكون من مجموعة من الأنشطة البدنية التي يمكن ملاحظتها وتسجيلها، وهذا الأسلوب لا ينطبق على موضوع بحثنا قيد الدراسة، بل استعنا بهذا الأسلوب فقط في قياس معدل الغياب لدى الموظفين وأسبابه.

3- فحص سجلات الأداء :

هذا الأسلوب يترجم النشاطات اليومية التي يقوم بها شاغل الوظيفة، غير أنه يعاب عليه تحيز بعض الموظفين حين إبراز النشاطات التي يقومون بها كتضخيم البعض منها وإخفاء بعض الأنشطة التي يرغبون في إخفائها، و حتى يتمكن مسؤول التدريب لدرء هذا القصور يتطلب عليه مراجعة البيانات التي سجلها شاغل الوظيفة مع رئيسه المباشر للتحقق من عدم المبالغة، إضافة إلى استخدام أسلوب المقابلة الشخصية كأسلوب مكمل للبيانات التي تم جمعها.

4- قوائم الاستقصاء:

بموجب هذه الطريقة يقوم شاغل الوظيفة باستيفاء نموذج استقصاء يحتوي على عدد من الأسئلة المتعلقة بوصف واجبات ومسؤوليات شاغلها، وكذا نمط العلاقات بين الوظائف، إضافة إلى أنواع القرارات التي يتخذها شاغل الوظيفة بمفرده لتأدية مهامه.

و من عيوب هذه الطريقة أنه قد يصادف مسؤول التدريب بعض الأشخاص الذين لا يولون الاهتمام لمثل هذا الأسلوب (ملء القوائم)، هذا الشأن يؤدي إلى عدم الحصول على العينة المحددة من الوظائف المطلوبة، ورغم ذلك فإن

⁶⁹ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، ص، 58. ؛ شاوش نجيب مصطفى، إدارة الموارد البشرية، ط، (عمان : دار الشروق، 1996)، ص

أسلوب قوائم الاستقصاء يبقى مجديا إذا تم استخدامه مع الأساليب الأخرى لجمع البيانات حتى تتحقق الدقة والموضوعية في الكشف عن الاحتياجات التدريبية.

5- مراجعة البيانات المتوفرة عن الوظيفة⁷⁰

إن هذا الأسلوب يدفع بمسؤول التدريب إلى البحث الحثيث في دليل الوظائف، ويمكن تحليل المنظومة التشريعية والتنظيمية المتعلقة ببعض الوظائف، فنتوفر على إسم الوظيفة ورتبتها والمصالح أو الإدارة التي توجد فيها، وتلخيص كل ما يتعلق بصلاحيات القائم بشاغلها، وكذا الشروط الواجب توفرها في شاغلها.

وتعد هذه الطريقة ذات أهمية بالغة لذا يتطلب إدماجها مع أطراف أخرى مكملة خاصة إذا تعلق الأمر ببعض المنظمات الحكومية كالإدارة العامة الولائية التي أغلب وظائفها الإدارية مصنفة ومنصوص عنها في منظومتها التشريعية والتنظيمية. وقد يكون من المفيد في هذا المقام أن نستعرض بعض المفاهيم المتعلقة ببعض مواقع العمل على مستوى الإدارة العامة لولاية المسيلة بغية تحديد المناصب المراد تحليلها، والتي أدرجناها ضمن زمرة الاحتياجات التدريبية قيد الدراسة، فالمنظومة التشريعية والتنظيمية نصت في هذا الشأن على التالي:⁷¹

1-5- لم تعط المنظومة التشريعية في الجزائر تعريفا صريحا ومحددا لمفهوم الإطار "Le cadre"، ولكن من القراءة المتأنية لروح هذه النصوص يمكننا أن نستشف مفهوم الإطار بأنه ذلك الموظف الذي يتولى مهام القيادة و التصور والتوجيه، و في السياق نفسه يذهب المرسوم التنفيذي رقم 67-134 المؤرخ في 31 جويلية المتعلق بالقانون الأساسي للمتصرفين الإداريين أن الموظف الذي يتولى مهام التصور هو ذلك الذي يملك رتبة متصرف إداري مرتب في الصنف الخامس عشر (15) حاليا المطابق للسلم (13) من التصنيف القديم للقانون العام للتوظيف العمومي.

2-5- من الأجدر تحديد المستويات والمهام المخولة لكل صنف من الإطارات وكذا أعوان التحكم حتى يتيسر تحديد مواقعها بصورة موضوعية وعلمية، وعلى هذا الأساس يمكن تحديد مستوى التأطير بالولاية حسب المنظومة التشريعية والتنظيمية كمايلي:⁷²

1.2.5- **الوظائف العليا:** و تأتي هذه الوظائف في قمة الهرم التنظيمي، وتتجسد مهامها المخولة لشاغلها في رسم المسار العام للمنظمة عن طريق التخطيط للسياسات العامة، وتنسيق مختلف أنشطة أجهزة وهيكل الإدارة الولائية لهذا الشأن يطلق على هذا المستوى من الوظائف الإدارة العليا. علما أن الوظائف العليا تتميز بجملة من الخصائص نذكر منها التالي:⁷³

أ- تعد طريق التعيين من مسؤولية السلطة التقديرية للحكومة.

ب- تعد وظائف ظرفية و غير دائمة، و لا تفصح لشاغلها الحق في التثبيت.

ج- لا تعد ترقية لشاغلها.

⁷⁰ علي محمد عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص، 70.

⁷¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 67-134، المؤرخ في 31/07/1967 المتعلق بالقانون الأساسي للمتصرفين الإداريين. الجريدة الرسمية، العدد (ب.ع).

⁷² الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 90-229 المؤرخ في 15/07/1990 لفائدة الوظائف العليا للدولة، الجريدة الرسمية، العدد 31، ص، 883.

⁷³ المرجع نفسه، نفس الصفحة.

و تشمل هذه الوظائف ما يلي: 1- الوالي 2- الأمين العام للولاية 3- المفتش العام للولاية 4- رئيس الديوان
5- مدير الإدارة المحلية ومدير التنظيم و الشؤون العامة 6- وظيفة المندوب الولائي للأمن سابقا.⁷⁴

وفيما يتعلق بمهام الوظائف المذكورة أعلاه، فتناولتها بإسهاب كل من المادتين (02) و (03) من المرسوم التنفيذي
رقم 90-226 المؤرخ في 25 جويلية 1990 ونلخصها في العناصر التالية:⁷⁵

أ- تمارس تحت إشراف السلطة السلمية وظائف الإدارة والتنسيق والرقابة والتوجيه والتنشيط والتخطيط.

ب- تقديم المشورة والمساعدة للسلطة العليا في مجال التصور وإعداد والسهر على تطبيقها عن طريق الجهاز
أوالهيكل التي تقع تحت سلطتها.

ج- السهر على احترام تطبيق القوانين والأنظمة، إضافة لتوجيهات وتعليمات السلطة السلمية العليا.

د- اقتراح وتقديم مساهماتها فيما يخص تكثيف النصوص والمقاييس مع الأهداف المسطرة في برنامج الحكومة.

هـ- تنشيط الأعمال والأشغال والهيكل التي تقع تحت إشراف سلطتها السلمية بغية تجسيد أهداف المخطط السنوي
للتنمية الاقتصادية والاجتماعية.

و- المساهمة في تحسين إدارة وتسيير المرافق العمومية.

2.2.5- **المناصب العليا:** بالمقابل فالمناصب العليا تخضع في تعيينها لجملة من الشروط حددتها النصوص

التنظيمية، وتركز على:⁷⁶ أ- الأقدمية. ب- الرتبة.

وتتضمن هذه المناصب كلاً من رؤساء المصالح والمكاتب، وكذا ملحوق الديوان، وأضيف منصب مفتش

بالمفتشية العامة للولاية.⁷⁷ و فيما يتعلق بالمهام المخولة لهذه المناصب فإنها تتجسد في الآتي:

أ- تقويم عمل الهيكل والأجهزة وتنفيذ الأعمال والنشاطات المنبثقة عن المهام المنصوص عليها في التنظيم والمتابعة
للهيكل التي تحت إشراف سلطتها السلمية.

ب- إدارة وتسيير الهيكل التابعة لهم من خلال وظائف التنظيم، والتنسيق، والرقابة، وكذا التوجيه.

ج- فيما يتعلق بمنصب المفتش العام فمهمته تقتضي تقويم الهيكل والأجهزة والمؤسسات غير الممركزة واللامركزية
الموضوعة تحت وصاية وزير الداخلية والجماعات المحلية بغية اقتراح التصحيحات اللازمة التي تعوق نشاط هذه
الأخيرة.

د- إضافة لكونه مكلفا على السهر على احترام التشريع والتنظيم المعمول به.

هـ- كذلك تعد المفتشية العامة مؤهلة للقيام بمهام التفتيش والتحقق بناء على طلب من الوالي.

⁷⁴ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 93-314 المؤرخ في 19/12/1993، الذي يتضمن إحداث مناصب مندوبين
ومكلفين بمهمة و مساعدين للأمن، الجريدة الرسمية، العدد 84، ص7.

⁷⁵ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 90-226 المؤرخ في 25/07/1990 المحدد لحقوق و واجبات العمال الممارسين
لوظائف عليا في الدولة، الجريدة الرسمية، العدد 31، ص، 879.

⁷⁶ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 94-72 المؤرخ في 30/05/1994، المحدد لقائمة المناصب العليا في هيكل الإدارة
العامة بالولاية و شروط الالتحاق بها و تصنيفها، الجريدة الرسمية، العدد 18.

⁷⁷ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة الداخلية، المرسوم التنفيذي رقم 216-94 المؤرخ في 23 يوليو 1994 المتعلق بالمفتشية العامة في
الولاية، الجريدة الرسمية، العدد 48، بتاريخ 27 جويلية 1994. المادة الثانية.

3.2.5- الإطارات الوسيطة:⁷⁸ و تنحصر أغلب مهامها فيما يلي:

- أ- مساندة و مساعدة الإدارة الإشرافية أو العليا على ممارسة المهام المخولة لها.
- ب- يمكن اعتبارها كحلقة وصل بين الإدارتين الإشرافية والعليا.

4.2.5- تحديد خصائص أعوان الإسناد: يعد أعوان الإسناد بمثابة حجر الأساس لكونهم يسندون الإطارات في

ممارسة مهامهم، ويعدون واجهة الإدارة العمومية، لذلك بات ضروريا تحديد خصائص هذه الفئة، نلخصها فيما يلي:

1- يعتبر سلوكهم التنظيمي، واتجاهاتهم إزاء متعاملهم انعكاسا لمدى انصهارهم وولائهم لإدارتهم باعتبارهم الواجهة المترجمة للبيئة الداخلية والخارجية لإدارتهم، لذلك يمكن اعتبار فئة الإسناد المترجم الحقيقي للثقافة التنظيمية للإدارة العامة للولاية.

1- تترجم فعالية وفاعلية الإدارة العامة للولاية من خلال جودة وحجم خدماتها عن طريق فاعلية منفذي سياستها وبرامجها، وهذا بدون شك له صلة وثيقة بولاء هذه الفئة وتفانيها في مهامها.

- إن التعداد الضخم لهذه الفئة يهيء لها من المكانة والأهمية القصوى لتأمينها وتسييرها بأسلوب عقلائي ورشيد، ولم يتأت ذلك إلا عن طريق سياسة رشيدة لبرمجتهم في دورات تدريبية بغية تنمية وتطوير هذه الفئة.

وعلى هذا النحو نخلص إلى تحديد الفوارق التي بدورها ستمكننا من تحديد طبيعة ونوع الدورة التدريبية المزمع إدراج أعوان الإسناد ضمنها، وعلى هذا الأساس يكون هذا المدخل قد ساهم في تحديد الاحتياجات التدريبية المتعلقة بتحسين أداء الأفراد.

1.4.2.5- مهام أعوان الإسناد:

إن مهام هذه الفئة بالإدارة الولائية رسمت معالمها الأساسية النصوص التنظيمية المحددة ضمن أحكام المرسوم التنفيذي رقم 89-224 المؤرخ في 05 ديسمبر 1989 المتضمن القانون الأساسي الخاص المطبق على العمال المنتمين إلى الأسلاك المشتركة للمؤسسات و الإدارات العمومية⁷⁹، و من المفيد أن نستعرض مهام الأعوان التابعين للسلك الإداري نظرا لضخامة حجم تعداد رتبهم وتنوع وتباين مهامهم، لذا اقتصرنا النظرية فقط على الأعوان المذكورين أعلاه ويمكن إجمالها في الأسلاك التالية:

أ- فئة سلك المساعدين الإداريين: ويضم هذا السلك رتبتين، رتبة مساعد إداري، و رتبة مساعد إداري رئيسي، و يمكن أن نلخص مهامهما في الآتي:

- مهام الإشراف والمتابعة والدراسة للملفات التي تحيلها إليهم السلطة السلمية.
- تنفيذ الإجراءات بتطبيق القوانين والتنظيمات، وكذا اتخاذ التدابير الضرورية المتعلقة بحسن التنفيذ.
- السهر على احترام القواعد والإجراءات ضمن الحدود المنصوص عليها وفق صلاحيات المصالح التي يشغلونها.
- التنسيق والمشاركة في الشؤون المتعلقة بتطبيق النصوص التشريعية والتنظيمية، وكذا السهر على صياغتها وإعدادها، وضمان تنفيذها

⁷⁸ أطلقنا عليها هذا الاسم لكونها همزة وصل بين الإدارة الإشرافية أو العليا في ممارسة مهامها.

⁷⁹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 89-224 المؤرخ في 05/12/1989. الجريدة الرسمية (ب.ع).

ب- فئة سلك كتاب المديرية: يضمن هذا السلك رتبة كاتب مديرية، ورتبة كاتب مديرية رئيسي، وتتمثل مهامهم في الآتي:

- ضمان تنظيم المصالح وتسييرها.
- مهام تحويل الرسائل الجارية، وتنظيم مخطط الاجتماعات وتحضيره.
- مهام تسجيل وتنسيق وإرسال جميع المعلومات والزيارات والاتصالات الهاتفية.
- ركن الوثائق وقيادة مجموعة راقنين.
- مهام تنفيذية خاصة بالمهام المذكورة أعلاه، وهذا في حدود صلاحيات المصالح التي يشغلونها.
- فيما يتعلق بكتاب المديرية الرئيسيين إضافة للمهام المذكورة أعلاه فإنهم يقومون بالاستغلال الأولي لبريد وتوزيعه وتحمل مسؤولية ترتيب الوثائق السرية.

ج- فئة سلك معاونين الإداريين: وتتجلى مهامهم فيما يلي:

- مساعدة المساعدين الإداريين في تنفيذ مهامهم.
 - التحرير وتأطير المستخدمين المنفذين.
 - القيام بأية مهمة أو دور أو عمل يسند إليهم، وذلك في حدود صلاحيات المتواجدين فيها.
- د- فئة سلك الأعوان الإداريين: مهامهم ذات طابع تنفيذي لها علاقة بالتسيير اليومي والاستغلال.
- هـ- فئة سلك أعوان المكاتب: مهمتهم تتمثل أساسا في مسك الدفاتر والمجلات، وكذا مسك الملفات وترتيبها إضافة إلى تنفيذ المرسلات.

و- فئة سلك الكتاب: ويضم هذا السلك رتبة عون راقن وكاتب راقن، وكاتب مختزل، أما المهام المخولة إليهم فيمكن تلخيصها في الآتي:

- أعمال الركن المؤلف و يتعلق الأمر بأعوان الركن.
- إضافة لأعمال الركن المعقدة التي تتطلب مهارة خاصة، وكذا استعمال التجهيزات لمعالجة النص، والتكيف بسريرية مصلحة من اتصالات هاتفية وتنظيم برامج ومواعيد المسؤول الهيرشي وتنظيم وترتيب وتوزيع البريد حسب التعليمات، تعد مهام كتاب الركن.
- إضافة لتدوين النصوص عن طريق الاختزال وتحريرها وصياغتها مختزلة ونهائية مما يعتبر من مهام كتاب الاختزال.

ح- فئة سلك المحاسبين الإداريين: ويضم هذا السلك رتبة مساعد المحاسب الإداري، والمحاسب الإداري، وكذا المحاسب الإداري الرئيسي ويمكن حصر مهامهم في النقاط التالية:

- مهام تتجلى أساسا في مسك الوثائق و الكشوف المحاسبية.
- إضافة إلى مهام تسيير الأجور، و العتاد و المخزونات.
- تحضير مختلف عمليات الأمر بالصرف والميزانية وتسجيلها بعد الخصم.
- إعداد الجداول المالية وكشوف الحسابات السنوية أو نصف السنوية.

- زيادة على ذلك يقوم المحاسبون الرئيسيون بمراقبة الفواتير والمذكرات وجميع الوثائق المحاسبية وفحصها وتنفيذ إدراج الأجر والتكاليف في الحسابات والقيام بتجميع الوثائق المحاسبية وتحضيرها لأية مراقبة بالإضافة لكونهم مسؤولين عن ضبط كل وثيقة محاسبية.

تعد مراجعة البيانات المتوفرة عن الوظيفة من خلال المنظومة التشريعية والتنظيمية المتعلقة بهذه الفئة من الوظائف الأساسية في تحديد الأهداف التدريبية وكذا مقياس فعاليتها، ومن المنطقي أن تلبي هذه العملية مواصفات الوظائف قيد الدراسة.

6- الأداء الفعلي للوظيفة: هذا الأسلوب قد يكون ذا فعالية للكشف عن الاختصاصات والمسؤوليات المخولة للوظيفة المرغوب في دراستها، وكذا التعرف عن أوجه القصور والخلل التي تدفع على تقاعس جهود الموظفين للأداء الإداري الفعال والكفاء، ففي هذا الأسلوب يقوم مسؤول التدريب بالمهام المخولة في الوظيفة المراد تحليلها وهذا قصد التأكد من طبيعتها ومتطلباتها، وحتى يتم جمع المعلومات والبيانات بصفة صحيحة ودقيقة يتطلب الأمر أن تؤدي الوظيفة في شروط وظروف مماثلة وعادية، هذه الدقة في البيانات والمعلومات تخدم عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، وكذا تحديد نوع التدريب الملازم للاحتياجات المرصدة والمرغوب في علاجها.

و الجدير بالملاحظة أن هذه الطريقة تعتبر باهضة التكاليف من حيث الجهد أو المال أو الوقت، زيادة على ذلك هناك بعض المستويات العليا في الهيكل التنظيمي لا تنطبق عليها هذه الطريقة.

7- آراء الخبراء و مراكز البحث:

هذا الأسلوب مقترن بمدى تحكم الخبراء في الوظائف أو الأشخاص ذوي الكفاءات المتعلقة بالتخصص المراد تحليله، ومن شأن هذا الأسلوب تحقيق أكبر قدر من المعلومات عن الوظائف المزمع تحليلها من زوايا جمة (الأعباء، الصلاحيات، الاختصاصات،... إلخ)، وتعد من جملة الأساليب التي تتميز بالدقة والتكامل، وما يعاب على هذا الأسلوب ارتفاع تكاليفه، وطول الفترة المستغرقة لدراسة العينة، غير أنها مجدية في الوظائف الإدارية والإشرافية خاصة إذا تعلق الأمر باستناد هذا الأسلوب بأساليب أخرى مكتملة لها،⁸⁰ فإذا رجعنا إلى محتويات المنظومة التشريعية فيما يتعلق بهذا الإطار نجد أن النصوص التشريعية الجزائرية في قانون الولاية⁸¹ ترخص للجوء إلى مثل هذه الخبرات الفنية قصد تذليل بعض الصعاب التي تعترض بعض المصالح والتي تعد حجر عثرة للتنمية الشاملة، و في هذا الإطار يمكن لهذه الخبرات طبقا للمادة 109 من قانون الولاية الاستعانة بالخبراء المتخصصين في تسيير الموارد البشرية بموجب عقد محدود المدة، تتولى دراسة احتياجات الولاية ورفعها في شكل تقرير إلى مصلحة المستخدمين، و في هذا الصدد تمت الدراسة حول تقدير الاحتياجات التدريبية على مستوى الجماعات المحلية من قبل المركز الوطني للدراسات وللتحاليل الخاصة بالتخطيط.⁸²

8- تحليل الدوريات و البحوث الميدانية: تعد الدراسات الأكاديمية وخاصة منها الميدانية حجر الأساس في تحديد الاحتياجات التدريبية للوظائف قيد الدراسة، فقد يستعين مسؤول التدريب بالبعض منها. وتجدر الإشارة في هذا الصدد أن

⁸⁰ علي محمد عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص، 70.

⁸¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 90-09 المؤرخ في 07 افريل 1990، المتعلق بالولاية، المادة 109.

⁸² وزارة الداخلية والجماعات المحلية، مديرية التكوين والنشاط الاجتماعي، وثيقة للاختصاص حول إعداد المخططات السنوية والمتعددة السنوات للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات، 2000/05/05.

المجموعات المحلية لإحدى عشرة (11) ولاية قد استفادت من دراسة أكاديمية وبالتعاون مع مجموعة أخصائيين بالمركز الوطني للدراسات والتحليل الخاصة بالتخطيط بإعداد دراسة حول تقدير احتياجات الجماعات المحلية سنة 1999، وتعد نتائج هذه الدراسة جد هامة، باعتبارها صنفت مواقع حساسة في الوظائف العليا على مستوى الإدارة العامة للولاية والدوائر، وكذا البلديات.⁸³

إن كل هذه الأساليب -مجتمعة أو متفرقة- في تحليل الوظائف تعد من أنجع الوسائل لتحليل محتويات الوظائف ومفادها ينعكس إيجابا إذا توفرت فيها الدقة والتكامل مع بعضها البعض في تحليل المعلومات والبيانات المستقاة من أساليبها في التحصيل، وهذا بدوره ينعكس على مصداقية عملية تحديد وتخطيط الاحتياجات التدريبية، فلا مناص من اعتبار البعض منها مجدية ودقيقة في تحليل التنظيم وتحليل الأفراد.

ثالثا : تحليل الأفراد⁸⁴

إن هذا المدخل في تحديد وتخطيط الاحتياجات التدريبية ينصب أساسا على تحليل الفرد وقياس أدائه في وظيفته وذلك بغية معرفة احتياجاته للتدريب أم لا، كما يصبو هذا المدخل إلى تحديد نوع التدريب والأنشطة التي يتضمنها. لذا يهدف تحليل الأفراد إلى تحديد المهارة والمعرفة أو أسلوب العمل المراد إتقانه لتأدية الوظيفة على أحسن وجه حتى يجعله قادرا على الوفاء بالالتزامات.

ويعتبر العديد من الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية أن مدخل تحليل الأفراد أصعب مراحل تحديد الاحتياجات التدريبية، خاصة إذا تعلق الأمر بمحاولة قياس مهارة أو معرفة أو سلوك الفرد، وهذا ما يؤدي بالقائم بالتحليل إلى رصد أسباب حدوث هذه النتائج.

إن هذا المدخل كغيره من المداخل المذكورة آنفا يستند إلى عدة أساليب لتحديد الاحتياجات التدريبية كملحظة، ومراجعة تقارير تقييم الأداء، ومراجعة سجلات الأفراد العاملين لتحديد مؤهلاتهم وخبراتهم السابقة، ويستند أيضا على نتائج الدورات التدريبية السابقة، وكذلك السيرة الوظيفية لهم فيما يخص التنقلات، والغيابات، والالتزام بضوابط وتعليمات العمل، كذلك يستعان بمختلف طرق قياس اتجاهات الموظفين كالاختبارات أو المقابلات أو قوائم الاستقصاء؛ و في السياق نفسه تعد أدوات التسيير المستخدمة على مستوى الإدارات العمومية، وسيلة لمتابعة بعض هذه التغيرات المنصوص عليها أعلاه والتي يستند عليها مدخل تحليل الأفراد. ونقصد بذلك على سبيل الذكر جدول القيادة، والذي يعد وسيلة تسيير لمتابعة سياسات تسيير المستخدمين، وموازنة مدى مطابقة الأهداف المسطرة للنتائج المحققة، وعليه فجدول القيادة يسمح بقياس وتشخيص وضعية المستخدمين واتخاذ القرارات المناسبة، ويتم إعداده انطلاقا من مؤشرات ونسب التسيير اعتمادا على المعلومات المستقاة من ملفات المستخدمين⁸⁵. وتبني أهمية أسلوب جدول القيادة الذي يقوم على العناصر التالية:

أ- يسمح جدول القيادة بإجراء تحليل الوضعية الآنية للمستخدمين ودراسة مختلف مؤشرات تطورها، وقياس مدى فعاليتها.

⁸³ CE.NEAP, Evaluation des besoins en Formation des Collectivités Locales. (Alger : Novembre, 1999), P,2.

⁸⁴ شوقي حسن عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص،96.

⁸⁵ Jean Diverrez, *Politique et technique de direction du personnel*, 8^{ème} Edition, (Paris : Entreprise moderne d'édition, 1987),P,55. ; Jean Pierre Schmit, *Manuel d'organisation de l'entreprise*, (Paris : P.U.F, 1994), P,347. ; Martory B., *Contrôle de gestion sociale*, (Paris : Vuibert, 1990), P, 335. ; Martory B., *Les tableaux de bord sociaux : Pilotage, animation décession*,(Paris: Natham, 1992), P, 303.

ب- وضع مخطط للنشاط مع الأخذ بعين الاعتبار الطاقات والكفاءات البشرية المتاحة والمطلوبة.
ج- يعد جدول القيادة سندا قويا لوظيفة مراقبة التسيير، باعتباره يحمل مؤشرات متغيرة ومتطورة آنية ومستقبلية، تمنح له القدرة على المراقبة والتقييم الدوري للمستخدمين، ونتاج ذلك يصبح أداة لتطبيق المعوقات التي تحول دون إحداث التنمية المراد تحقيقها المسطرة ضمن المحاور الكبرى لأهداف الإدارة العامة للولاية.
د- يضمن مراقبة التكاليف، وذلك عن طريق جملة من المؤشرات الموضوعية والخاصة بمعدل تكلفة كل مستخدم ومردوديته ومدى فاعليته.

يعتبر جدول القيادة من جملة الأدوات التسييرية التي يستند عليها في تحديد الاحتياجات التدريبية، إن المشكلة الجوهرية تكمن في كيفية القيام بتحليل الجوانب المتعلقة بالمواصفات الوظيفية والخصائص الشخصية (دراسة القدرات والدوافع والاتجاهات والأفكار التي يحملها الأفراد تجاه عمله)، وكذا الجوانب السلوكية، لذلك يتطلب سعيا حثيثا لاستخدام كل الوسائل والطرق لتحقيق الأهداف المتوخاة من العملية التدريبية بصورة موضوعية ودقيقة.

المحاضرة التاسعة

خطوات تحديد وتخطيط الاحتياجات التدريبية الإدارية

بشكل عام تتحكم عوامل جمة في تخطيط النشاط التدريبي لذلك بات الأمر ملحا على تحديد الاحتياجات التدريبية بأسلوب دقيق والتحكم في أساليب تحديدها، وكذا الكشف عن العوامل التي تحول دون التحكم في الهيكل التنظيمي للإدارة العامة للولاية من جهة، وعلى تركيب الموارد البشرية بالإدارة العامة للولاية من جهة أخرى، و يتيسر ذلك من خلال التعرف على خطوات تحديد الاحتياجات التدريبية التي سيلى ذكرها:

أولاً: المواصفات

الفقرة الأولى : وصف الوظائف التي تحتاجها المنظمة (الإدارة العامة الولائية):

يشير كل من الأستاذ " نيومان و وارن - Newman & Warren " أن وصف الوظائف وألعمل على أنه يتضمن عملية تحديد الأهداف والواجبات والعلاقات والنتائج المتوقعة من الفرد الذي يقوم بالعمل.⁸⁶
وبشكل عام فإن وصف الوظائف والأعمال يعني تحديدا للواجبات والمهام التي يتضمنها العمل والتي تندرج ضمن النتائج المتوقعة في الخطة التدريبية، معنى ذلك أن وصف الوظائف مثل ما جاء به التعريف السابق الذكر يحدد الأهداف والمهام والعلاقات والنتائج المتوقعة مستقبليا.

⁸⁶ Newman, W.H and Warren, F.K, the process of management: concepts, Behavior and Practice, (New Jersey: prentic-Hill, Inc, 1977), P,189.

وتقترن عملية توصيف الوظائف بتحديد المواصفات المطلوب توفرها في الشخص لكي يتمكن من أداء العمل بنجاح،⁸⁷ هذا يقودنا إلى اعتبار عملية تحديد متطلبات المهارات والخبرات حجر الأساس في وضع البرامج التدريبية الملائمة لطبيعة وأهداف المنظمة المراد دراستها؛ ومن ثم تحقيق أهداف البرامج التدريبية. وفي هذا الشأن حاولنا وصف الوظائف لبعض الفئات المدرجة ضمن دراستنا، والمرتبطة بالشق النظري، وعلى هذا الأساس يمكن أن يصبح وصف الوظائف مدخلا ييسر تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى الإدارة العامة للولاية، وذلك انطلاقاً من محتواها وأهدافها المخولة لكل صنف من الموظفين حسب النصوص التنظيمية.

لذلك لا بد من معرفة كل المعطيات المتعلقة باختصاصات وواجبات ومسؤوليات شاغل الوظيفة، والتي تتدرج ضمن زاوية وصف شاغل الوظيفة، وما ينبغي أن يترجمه من مؤهلات علمية وأقدمية ومهارات وغير ذلك من جوانب المواصفات التي يتطلب توفرها في الأشخاص المزمع منحهم تلك الوظائف. تتطلب هذه الدراسة تحديد مواصفات بعض الفئات كالقيادة الإدارية و كذا أعوان الإسناد وغيرها.

الفقرة الثانية : مفهوم القيادة الإدارية

تعرف القيادة الإدارية بأنها " القدرة التي يؤثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحن همهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف ذاته"⁸⁸.

الفقرة الثالثة: المواصفات الواجب توافرها في القيادة الإدارية (الإطار)

يتوجب على محركي الفاعلية الإدارية على مستوى المنظمات الإدارية عموماً، والإدارة العامة للولاية أن تتوافر فيهم المواصفات التالية:⁸⁹

1- المواصفات المتعلقة بالقدرات : تتمثل فيما يلي:

أ- القدرة على تحديد الأهداف و تحديد السياسات و الإجراءات :

حتى تتحقق الفاعلية الإدارية على مستوى الإدارة العامة للولاية إذ يتم دراسة وتحليل الأهداف المزمع إدراجها في شتى البرامج، وهذا حتى لا تهدر الجهود والطاقات.

ب- القدرة على الحركة و الابتكار: يجب أن يتوفر الإطار على هاتين الخاصيتين قصد توفير قيادة التطوير والتغيير، وهذه البرامج نستشفها من البرامج التعليمية والاجتماعية والصحية التي توفرها بعض المنظمات الإدارية؛

ج- القدرة على التكيف: بدون شك إنّ القدرة على مواجهة المواقف المتغيرة له صلة وثيقة بمدى فاعلية التنظيم الإداري، من حيث مهارة كوادره، خاصة منهم الإدارة العليا، التي تقاس فعاليتها بقدرتها على التكيف مع التغيرات التنظيمية أوالتكنولوجية أو البشرية؛

⁸⁷ المرجع نفسه، ص، 62.

⁸⁸ عبد الكريم درويش، ليلي ت كلا، أصول الإدارة العامة، مرجع سبق ذكره، ص، 386.

⁸⁹ محمد أمين الخرايشة، " القيادة الإدارية و التنمية الإدارية"، (بحث غير منشور)، 1999، ص، 36.

د- **القدرة على إحداث التغيير** : إن الرغبة في إحداث التغيير والتطوير والتحديث من سمات القيادة الإدارية الفاعلة، لذلك يتطلب في عملية التغيير أن تكون جذرية وغير شكلية، إنها النقلة النوعية التي تسعى إليها الفاعلية الإدارية؛

هـ- **القدرة على التطوير الإداري**: إن نجاح عمليات التطوير الإداري يرتبط بمدى إيمان مُخطّطيه ومنفذييه بأهميته في إحداث التنمية الشاملة، لذلك اقترنت هذه العملية بمدى قناعة ورغبة الإدارة العليا بضرورة التطوير على مستوى مثل هذه المنظمات الإدارية وهياكلها وأنماط سلوكها؛

و- **القدرة على اتخاذ القرارات الموضوعية**: إن الابتعاد عن الأساليب الحقيقية في اتخاذ القرارات، كالحسد والتخمين، والاستعاضة بأدوات علمية وموضوعية له أثر بالغ في تحديد طبيعة القرارات الرشيدة المنجزة؛

خ- **القدرة على التنفيذ بكفاءة وفعالية**: إن القدرة على تصميم وبلورة السياسات وقيادتها ضمن مجموعة عمل فاعلة يترجم مدى قدرة القيادة الإدارية على تنفيذ أهدافها، وكذا تفسر كفاءتها وفعاليتها؛

ح- **القدرة على المتابعة و التقييم**: إن توافر أنظمة التقييم ييسر على تطويق وتعديل العناصر المشوشة في النظام، وبالتالي تصبح عملية تصحيح الانحرافات لها ركائز تستند عليها القيادات الإدارية الفاعلة في عملية متابعة سيرورة أهدافها وبالتالي إمكانية تعديل وتطويع البرامج المنحرفة؛

ط- **القدرة على التنظيم و الإبداع و التفويض**: إن فلسفة الإدارة العليا تترجم فاعليتها بجملة من الخصائص على صعيد طرق وأساليب تنظيمها، كغرس روح الإبداع والابتكار ودرجة تفويض الصلاحيات لأفرادها العاملين.

ثانيا : الموصفات المتعلقة بالمهارة على مستوى الإدارة العامة للولاية:

إن مفهوم الإطار كما جاء تعريفه حسب المنظومة التشريعية والتنظيمية لا يكاد يختلف عن التعريف المقدم من قبل رواد الفكر الإداري بأنه القدرة على التأثير في سلوك الآخرين، هذه الخصوصية تتطلب من الإطار أن تتوفر فيه جملة من المهارات بغية التأثير في سلوك مرؤوسيه، والتي تم حصرها فيما يلي:⁹⁰

1- **المهارات الفنية**: قدرة القيادة الإدارية على الإلمام والتحكم في كل الإجراءات والأنظمة.

2- **حصر الموارد البشرية المتاحة على مستوى الإدارة العامة للولاية**: يعد تخطيط الموارد البشرية بتحديد أعداد ونوعيات الموظفين المطلوبين خلال فترة الخطة بمثابة عملية حصر للموارد البشرية المتاحة حالياً.

و تكمن أهمية هذه العملية في ترشيد استخدام الموارد البشرية، ومن ثم تتضح مواطن العجز والفائض في القوى العاملة، هذا الشأن ييسر في اتخاذ التدابير الناجعة واللازمة مثل ترقية وتنقل هؤلاء الأفراد، هذا يتطلب الدراسة لمعرفة احتياجاتهم للتدريب قصد التحكم في الوظائف الجديدة، والوضعيات المترتبة عن بعض التغييرات التي تطرأ حين تخطيط المسار الوظيفي المستقبلي لبعض الفئات المهنية حيث يتضمن ذلك تحديد أنشطة التدريب والنقل والترقية وغيرها من الحركات في المسار الوظيفي، وفي السياق نفسه، أكدت المنظومة التشريعية والتنظيمية لتسيير مستخدمي الإدارة العمومية على الأهمية القصوى التي تصبو إليها أداة تسيير الحياة المهنية لموظفي قطاع الوظيف العمومي للإدارة العامة للولاية من خلال المخطط السنوي التقديري لتسيير مستخدمي الولاية* ، ونستشف ذلك من خلال الجداول المتضمنة لذلك (من

⁹⁰ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، ص ص، (90-91).

توظيف، ترقية، إحالة على الاستدياع، التقاعد والتدريب)⁹¹. ومن المؤكد أن هذه المنظمة تساهم في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية لكونها تحمل جل المعلومات والبيانات المتعلقة بتسيير الحياة المهنية للأفراد.

فبالنسبة للولاية باعتبارها جماعة عمومية إقليمية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، نجدتها مدعوة إلى إعداد مخطط⁹² يعكس في المدى المتوسط البرامج والوسائل والأهداف المحددة بصفة تعاقدية بين الدولة والجماعات المحلية بغية ضمان التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للولاية؛ وبموجبه تستند إدارة الولاية على تعاقد بينها وبين خبراء يعقد حدود المدة حسب الشروط المنصوص عليها في القوانين والتنظيمات المعمول بها، وهذا قصد تيسير عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، ويتم ذلك عن طريق التسيير التقديري للموارد البشرية التي تسمح للولاية بمعرفة المتغيرات التي يجب أن تركز عليها من أجل بلوغ الأهداف المسطرة في الخطة.

تهدف عملية التسيير التقديري إلى إعطاء نظرة مستقبلية لعملية تسيير المستخدمين على المدى المتوسط من (03 إلى 05 سنوات)، وكذلك تسمح بتحضير واتخاذ الإجراءات والقرارات الملائمة في عملية تحليل التدفقات الداخلية والخارجية للموارد البشرية.

ويبدو الأمر واضحا أنها تصبو إلى البحث عن نقطة التوازن بين أهداف الإدارة من جهة وتطلعات وطموحات موظفيها من جهة أخرى، و عليه فإن الإدارة الولائية مدعوة إلى وضع الأهداف العامة في مجال تسيير مستخدميها (من نقل، ترقية، إحالة على التقاعد، والتدريب)، وهذا عن طريق الكشف عن الاحتياجات التدريبية اللازمة لتسيير مصالحها بفعالية. وذلك بوضع الموارد البشرية اللازمة تحت تصرفها وفقا للاحتياجات المطلوبة من الكفاءات قصد مواكبتها للتغيرات الآنية والمستقبلية، وذلك بالأخذ بعين الاعتبار المحيط الاقتصادي والسياسي والاجتماعي للولاية.

و الجدير بالذكر؛ أن التسيير التقديري للموارد البشرية يعد أداة لإحداث نقلة نوعية في مجال تسيير الموارد البشرية، وعلى ضوءه يراد عصرنة وتحديث الإدارة، ومن ثم يتم تحديد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، والذي يتضمن كل العمليات المتعلقة بتسيير السيرة المهنية للموظفين التي حددها المرسوم 126/95 المؤرخ في 29 أبريل 1995، المتعلق بإعداد ونشر بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي أو الفردي الخاصة بوضعية الموظفين ونشرها.

إن هذه الخطوة تيسر لنا عملية التعداد الشامل والدقيق لكافة الأفراد العاملين على مستوى الإدارة الولائية، وتوضح تخصصاتهم ومستوياتهم، وأقدميتهم، هذا الحصر يحدد لنا الموارد البشرية المتاحة، والتي تمكنها من تحديد أنواع التدريب المرغوب ضمن الدورة التدريبية القادمة.

والجدير بالملاحظة؛ أن عملية الحصر لا تتوقف على تعداد الموظفين فحسب بل تتعداها إلى معرفة البيانات

التالية:

أ- عدد الأفراد العاملين بالإدارة الولائية.

ب- مؤهلات وخبرات كل فرد عامل، ويتم بتحليل ودراسة قوائم العاملين أو المخزون من المهارات المتوفرة لدى المنظمة (الإدارة الولائية).

⁹¹ République Algérienne Démocratique et Populaire, Ministère de la Fonction Public et la reforme administrative, Instruction N° 1278/SPFP du 30/12/1995, relative à l'élaboration des plans de gestion des ressources humaines dans le cadre d'un nouvel exercice budgétaire. (Non Publier).

⁹² الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 90-09 المؤرخ في 07 أبريل 1990، مرجع سبق ذكره، (المواد التالية: 01، 60، 61، 107، 108، 109).

ج- التغييرات التنظيمية التي قد تطرأ على الهياكل التنظيمية.

د- تأثير التطورات التكنولوجية في التسيير على عدد الموظفين ومحتوى الوظائف.

و- تحليل حركة المستخدمين من حيث الدخول والخروج، ومعدل ترك الخدمة.

يساهم هذا التدفق الهائل من المعلومات والبيانات في تحديد الاحتياجات التدريبية الآتية والمستقبلية، وذلك عن طريق معرفة جملة من المتغيرات التي تساهم بدورها في إعداد خطة التدريب، كمعرفة الوظائف الشاغرة، والتي تغير مضمونها، كل هذه المتغيرات مجتمعة وغيرها تتطلب تدريباً لتأهيل شاغرها على التكيف مع الوظيفة الجديدة، وكذا التكيف مع المعطيات التي طرأت على محتوى الوظيفة.

و على هذا الأساس، يستدعي الأمر الإلمام بكل ما يتعلق بأهداف وسياسات الإدارة حين البدء في إعداد خطة التدريب، خاصة تلك المتعلقة بحركة المستخدمين، هذا الشأن ييسر للإدارة تحديد الوظائف الشاغرة طبقاً للنصوص القانونية السارية المفعول، والتي قد تحدد النسب القانونية المشروعة (كنسبة التوظيف الخارجي والترقية الداخلية... إلخ).

3- تحديد الفائض أو العجز و التصرف فيه⁹³

إن عقد مقارنة بين نتائج الخطوتين السابقتين أي اقتران نتائج عملية تحليل الوظائف من جهة، وعملية تعداد الموارد البشرية من جهة أخرى يترجم جملة من النتائج تستند عليها عملية تحديد الاحتياجات التدريبية وكذا يتحدد مقدار الفائض أو العجز، و كما أشرت آنفاً يتم التعامل مع الفائض أو العجز حسب الظروف المحيطة بالإدارة، وكذا التشريعات الحكومية التي قد تتخذ في بعض المعايير (كنسب الترقية، الانتداب، التوظيف، والمقاليين المتعلقة بالتقاعد، الفصل وإنهاء الخدمة). يتم التعامل مع هاتين الحالتين كما يلي:⁹⁴

1- **كيفية التعامل مع الفائض:** والمقصود بهذا أن تفرز نتيجة المقارنة ارتفاع نسبة الموارد البشرية المتاحة داخل المنظمة (الإدارة العامة الولائية) أكثر من العدد المطلوب (يعبر عن الفائض بالسالب)، وللخروج من هذا الفائض يستدعي العمل بما يلي:

1- يطلب إعادة تأهيل هذه النوعية من الموظفين عن طريق التدريب التحويلي حيث يتم تدريب العمالة الزائدة على القيام بوظائف تحتاجها المنظمة مستقبلاً.

2- الاستغناء عن الأفراد غير اللازمين يعد صالحاً في بعض النظم الاقتصادية الرأسمالية، غير أنها غير صالحة ومتناقضة مع محتويات الوظيفة العامة التي تقر ديمومة الوظيفة ويتم تسيير ذلك عن طريق التقاعد المبكر، ومنه يتم التعويض من داخل المنظمة من خلال التدريب التحويلي أو إعادة التأهيل.

2- **كيفية التعامل مع العجز:** في حالة وجود عجز فإن المنظمة ملزمة بإتباع ما يلي:

أ- البحث عن مصادر خارجية جديدة، كالاتصال بالجامعات.

ب- البحث عن الأفراد اللازمين داخل المنظمة (الإدارة العامة للولاية).

وفي كل الأحوال تلجأ (الإدارة الولائية) إلى إعادة تدريب الأفراد الجدد حتى يتمكنوا من القيام بالمهام المسندة إليهم، وفي حالة الاختيار من المصادر الداخلية يتم إعداد خلفاء لهم. و يتضح نتائج تلك الخطوات في دقة تحديد

⁹³ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، صص، (94،95، 119).

⁹⁴ John Braham, **Practical Manpower Planning**, (London: Institute of Personnel Management, 1988), (S.P).

- الاحتياجات التدريبية، و من ثم تتحدد الأهداف المراد وضعها في الخطة التدريبية، و خلاصة القول تتحدد الاحتياجات التدريبية نتيجة للتطورات التي تطرأ على العديد من الجوانب في المنظمة و هي كما يلي :
- 1- التطور التكنولوجي و ما يحدثه من تخصصات و تقسيم العمل.
 - 2- تغيير محتويات بعض الوظائف نتيجة لتغيرات الهياكل التنظيمية لذلك يتطلب الأمر إعادة تدريب شاغليها للتحكم و التكيف بالأعباء الجديدة.
 - 3- شغور بعض الوظائف نتيجة لحركة الأفراد، يستدعي الأمر تدريب أشخاص لمقابلة هذا العجز.

الماضرة العاشرة: تصميم وتقييم البرنامج التدريبي

1- تصميم البرنامج التدريبي

من المؤكد أن العملية التدريبية تعد عملية مركبة تتطلب جهدا كبيرا لتحليل كل جوانبها خطوة تلو الأخرى، ويتسنى ذلك عن طريق مدى كفاءة مصممي البرنامج التدريبي لدراسة كل الجوانب بأساليب وطرق علمية دقيقة؛ لذا سيكون اهتمامنا منصبا في حول تحديد أهداف ومحتويات البرنامج التدريبي، وتعد كفاءة البرنامج التدريبي انعكاسا لمدى تطابق الأهداف وكذا محتوياته مع الاحتياجات الفعلية للتدريب التي تتوخاها المنظمة. يلي ذلك سنتطرق إلى عوامل أخرى لها ارتباط وثيق بفاعلية البرنامج التدريبي كتحديد المجال الزمني و المكاني، وكذا المتدربين والمدربين وغيرها من العوامل المؤثرة في تحديد كفاءة البرنامج التدريبي، والتي إذا اجتمعت أدت لا محالة إلى تحديد المسار الإيجابي للعملية التدريبية.

1. تحديد أهداف و محتويات البرنامج التدريبي

بعد أن تكون الجهات المخول لها دراسة وتحديد الاحتياجات التدريبية قد فرغت من هذه الخطوة فإنها تتجه إلى عملية تصميم البرنامج التدريبي، ومن ثم تتضح الأهداف المزمع وضعها لتصميمه وهذا ما يسهل عملية اختيار محتويات البرنامج التدريبي، الذي يعد في واقع الأمر إجابة عن القصور والتفاس في أداء الأفراد العاملين.

أولاً- تحديد أهداف البرنامج التدريبي:

تعد عملية تحديد الأهداف من أدق العمليات التي تحقق الفعالية للخطوات المقبلة في العملية التدريبية، لذلك يستدعي الأمر التأكد من صحتها ودقتها و واقعيتها وابتعادها عن الغموض والإبهام.

وتعتبر عملية تصميم البرنامج التدريبي بمثابة إنتاج وصياغة وتحديد للمواد التعليمية والتدريبية اللازمة على ضوء الهدف من التدريب، هذا ما يفسر وجود أهداف رئيسية تترجم النتيجة الكلية للبرنامج التدريبي برمته، ولكي يتحقق الهدف الكلي فثمة أهداف جزئية يتطلب تحقيقها قصد الوصول إلى النتيجة الكلية، وعادة ما تكون هذه الأهداف موضوع المواد التعليمية والتدريبية.

ثانياً : تحديد المحتويات التدريبية:

إن محتويات برامج التدريب تعتبر انعكاسا للاحتياجات التدريبية المحددة مسبقا، ويتضمن المحتوى ما يهدف إليه البرنامج من تغيير أو تطوير، أو إضافة معارف أو مهارات وقيم تربوية لدى الأفراد المتدربين حيث لا بد من أن يراعى عند تحديد محتوى البرنامج التدريبي مدى الرغبة والدافعية والاستعداد للأداء.⁹⁵

يعد تسلسل محتوى البرنامج التدريبي من جملة الخصائص المؤثرة على نجاح البرنامج التدريبي، لذلك يتطلب من مصممي البرامج التدريبية الأخذ بعين الاعتبار هذا التدرج في اكتساب المعارف والمهارات الأولية قبل الولوج إلى الموضوعات المعقدة، وهذا تقاديا لفشل وارتباك المشاركين في الدورة التدريبية⁹⁶ وعموما هناك شبه اتفاق بين أغلب الباحثين على ضرورة مراعاة الخطوات التالية عند تصميم محتويات البرنامج التدريبي:⁹⁷

- 1- تحديد هدف البرنامج التدريبي.
- 2- تحديد الأفراد المتدربين والشروط الواجب توفرها فيهم.
- 3- تحديد الجوانب التنظيمية من حيث نمط تفرغهم للتدريب.
- 4- تحديد المحاور التي سيتم تلقينها ضمن البرنامج التدريبي، وكذا أسلوب عرضها.
- 5- تحديد الوقت اللازم للتنفيذ والتجهيزات وكل الوسائل المطلوبة.
- 6- تحديد أسماء المدربين أو المحاضرين.
- 7- تحديد كلفة البرنامج وكلفة المتدرب الواحد.
- 8- تحديد مكان البرنامج التدريبي.
- 9- تحديد واجبات المتدربين والتزامات المتدربين أثناء الدورة التدريبية.
- 10- تحديد المعايير التي تستخدم في التقييم ضمن البرنامج التدريبي حتى يتسنى للمتدرب معرفتها قبل بدء البرنامج. والجدير بالملاحظة؛ أن كل هذه العناصر إذا اجتمعت وحددت بدقة و وضوح سيوفر المستلزمات الأساسية لنجاح البرنامج التدريبي ويضمن تحقيق الأهداف المنشودة من تنفيذه لأن كل هذه العناصر في تفاعل وتكامل مستمرين. وهناك أداة هندرة التدريب والمتمثلة في دفتر الشروط، والذي يعد موازيا للخصائص المذكورة أعلاه، و بشكل عام يمكننا أن نحدد خصائصه في العناصر التالية وهي:⁹⁸

- 1- يعد وثيقة توضيحية، ومن ثم يعمل على توضيح الطلب، وتحديد مساهمة التدريب المنتظرة، وكذا توضيح أسباب فشل التدريب.
- 2- يساهم في تحديد الأهداف المشتركة والإسهامات الخاصة لجملة الفاعلين الذين يساهمون في نجاح التدريب.
- 3- يتضمن المقاييس التي ينبغي أن تكون مرنة.
- 4- يسمح بتقييم نتائج التدريب.
- 5- يساهم في اختيار المتعامل (مستشارين - Consultants أو مؤسسة التدريب).

⁹⁵ سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، مرجع سبق ذكره، ص، 119.

⁹⁶ وليم ر. بويسي، مرجع سبق ذكره، ص، 299.

⁹⁷ نعيمة شلبية و مؤيد عبد سعيد السامرائي، مرجع سبق ذكره، ص، 127.

⁹⁸ Michel Parlier (Ed.), **Les ressources Humaines**, In Dimitri Weiss (Dir.), **Op-Cit**, Pp,(440-441). ; Le Boterf G., **de la compétence à la navigation professionnelle, Op-Cit**.

إن هذه الخصائص لا محالة تجعل من هذه الوثيقة بمثابة الركيزة الأساسية التي تُبنى عليها سائر الخطوات المرتبطة بالعملية التدريبية، ومن خصائصه أنه يتم إعداده جماعيا أي بالتنسيق مع جميع المختصين والمعنيين بالعملية التدريبية، إضافة إلى أنه يسهل من مهمة تنفيذ وتقييم التدريب.

وبشكل عام، يمكن استخلاص العناصر التالية التي ينبغي مراعاتها عند تصميم البرنامج التدريبي:

- تحديد هدف البرنامج التدريبي، يعد اللبنة الأولى التي تبنى عليها عملية تصميم البرنامج التدريبي؛
- وعلى هذا الأساس يجب أن تحدد الأهداف والظروف التي يتم فيها الأداء وكذا تحديد معايير الأداء المقبول؛
- تحديد محتويات البرنامج التدريبي لأن دقة و تسلسل البرنامج مفادها تحقيق الفاعلية في التدريب، إضافة إلى مراعاة خصائص الأفراد المشاركين في الدورة (تحديد الأفراد المتدربين والشروط الواجب توفرها فيهم وكذلك تحديد الجوانب التنظيمية من حيث نمط تفرغهم) إلى غير ذلك؛
- تحديد الوقت اللازم لتنفيذه و كذا المكان المزمع انعقاد الدورة فيه، هذان العاملان يستدعي توازنهما مع أهداف ومعنويات و أسلوب التدريب المقرر في البرنامج التدريبي، وميزانية التدريب، وكذا معرفة مدى تفرغ المتدربين؛
- تحديد كلفة البرنامج وكلفة الفرد الواحد، لذلك يعتبر وضع ميزانية للتدريب شرطا أساسيا لسيرورة العملية التدريبية، ولا بد أن تكون بنودها واضحة ودقيقة ومرنة واقتصادية وفي الوقت نفسه حتى لا تهدر الأموال وتصرف في غير مواضعها؛
- يعتبر اختيار المدرب عملية جوهرية في تحديد مسار الدورة التدريبية، لأنها تتوقف أساسا على نوع البرنامج التدريبي

المزمع عقده، ومن هذه الزاوية يستدعي الأمر التأكد من القدرات الوظيفية والمعرفية، ومدى التحكم في المادة التعليمية والتدريبية المبرمجة في الدورة؛

- يستدعي من مصممي البرنامج التدريبي المفاضلة بين أنسب الأساليب التدريبية، وإن اقتضت الضرورة الجمع بين أسلوبين أو أكثر، ليس إلا إثراء لطرق توصيل المعلومات للمتدربين، وفي هذا الشأن تنحصر جملة من العوامل المحددة للأسلوب المناسب في المواد التعليمية والتدريبية كعدد المتدربين، ومؤهلاتهم، الوقت المحدد للمحور، إلى غير ذلك من العوامل.

- تحديد أبرز الأساليب:

تجدر الإشارة إلى أن فعالية أساليب التدريب تقتزن وتتحدد حسب المعطيات المذكورة أعلاه، والتي بدورها تساهم في التعرف على الأسلوب الأنجع، هذا التباين ما هو إلا إثراء لمحتوى العملية التدريبية وعامل لإنجاح التدريب، وسنتناول فيما يلي أبرز هذه الأساليب وأكثرها شيوعا في التدريب الإداري:⁹⁹

تمثيل الأدوار	دراسة الحالات	المحاضرة	الندوات	المباريات الإدارية	تدريب الحساسية	سلة القرارات	المنافشة الجماعية	العصف الذهني	الوقائع الحرجة
---------------	---------------	----------	---------	--------------------	----------------	--------------	-------------------	--------------	----------------

II. تقييم كفاءة التدريب:

⁹⁹ صالح عودة سعيد، مرجع سبق ذكره، ص ص، (268-269).

تعد عملية تقييم البرامج التدريبية عملية مكملة للعملية التدريبية، لأنها مصدر تغذية عكسية للبرامج قيد التنفيذ، واللاحقة منها، ولأجل ضمان فاعلية البرامج التدريبية يتطلب الأمر الاستناد على هذه العملية بأساليب وطرق دقيقة وموضوعية. ويمكن تلخيص أهم نقاطها:

أن عملية تقييم التدريب عملية هادفة تصبو للكشف عن كفاءة التدريب، بالإضافة إلى الاستفادة من نتائجها في الدورات اللاحقة، ومن ثم درء القصور والهبوات في تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية اللاحقة لدورات مستقبلية؛

- تبدو أهمية عملية تقييم كفاءة التدريب من خلال العناصر التي تستند عليها في التقييم: التأكد من تنفيذ أهداف خطط التدريب، الكشف عن مدى تحقيق البرنامج للاحتياجات التدريبية، منها السلوكية، والمتعلقة ببيئة العمل، بالإضافة إلى مدى ملائمة الأساليب التدريبية المستند عليها في تلقين المواد التعليمية والتدريبية، كذلك الكشف عن درجة كفاءة المدربين؛

- إن تقييم كفاءة التدريب يعد عملية شاملة ومتكاملة لأنها في تفاعل مستمر مع مختلف العناصر الداخلة في عملية التدريب، ومن ثم يجب مراعاة تقييم الأفراد المشاركين في الدورة التدريبية (من مدربين، متدربين، مسؤولي التدريب)، وفي كل مرحلة من مراحله، قبل التنفيذ، أثناءه، وبعده ثم متابعة النتائج بعد فترة معينة؛

- يتطلب من المختصين في التدريب أن يستندوا على الأساليب الهادفة إلى الوصول إلى الحكم الموضوعي والدقيق، وهذا يتوقف على طبيعة ونوع البرنامج التدريبي، ويستدعي استعمال الأساليب نفسها المستخدمة في مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية؛

- يجب اختيار وتدريب المدربين على تلك الأساليب بعناية، وهذا قصد التغلب على الهبوات والأخطاء المتعلقة بكل مقياس.

هذا ما يجعلنا نؤكد على أن العمل بأسس نظام التدريب الإداري وتخطيط الاحتياجات التدريبية يعد فعلا كأداة فعالة في تسيير وتنمين الموارد البشرية. ونستشف ذلك من خلال العمل بالبعد الاستراتيجي في تسيير الموارد البشرية، من حيث الأساليب والطرق الحديثة في التسيير، وكذا البحث المستمر في تقنيات التثمين من تدريب إداري، ترقية، تحفيز، تسيير المسار المهني والتطوير الذي يركز على الوظيفة.

وسنحاول تلخيص نتائج بعض المحاضرات السالفة من خلال إنجاز برنامج نموذجي لدورات تدريبية إدارية على مستوى الإدارة المحلية وبالتحديد الإدارة العامة لمقر الولاية:

تصميم برنامج تدريبي للتكيف مع التقنيات الجديدة.

تصبو هذه البرنامج إلى تحديث الإدارة المحلية وذلك عن طريق تحديث أدواتها وأساليب عملها من حيث إدراج نظم المعلومات والتمكن من التحكم في الإعلام الآلي؛ وطبقا للنتائج المتوصل إليها من خلال تحليل قوائم الاستقصاء تبين أن الأفراد العاملين على مستوى الإدارة العامة للولاية جلهم اقترح دورة تدريبية لتمكينهم من اكتساب التحكم في هذه الأداة لذلك سنعمل على تصميم برنامج تدريبي متعلق بإدراج الإعلام الآلي لجميع فئات الإدارة العامة للولاية بغية إكسابهم ثقافة تسييرية جديدة عن طريق الإعلام الآلي، و يمكن تلخيص ذلك في الجدول الموالي:

الجدول رقم (1): تصميم برنامج تدريبي للتكيف مع التقنيات الجديدة "الإعلام الآلي"	
1- الأطارات. 2- أعوان التنفيذ.	العينة المستهدفة
1- تغيير ثقافة المنظمة. 2- التعرف و التحكم في أداة الإعلام الآلي.	الأهداف الكلية للتدريب
1- معرفة ضرورة و أهمية نظم المعلومات. 2- التعرف على الأجهزة و الوسائل. 3- فهم و التعرف على المبادئ الأساسية لكيفية استغلال و معالجة المعلومات.	الأهداف الجزئية للتدريب
1- مدخل عام حول الإعلام الآلي. أ- مفاهيم عامة حول البرمجة. ب- مدخل حول الأجهزة و الوسائل. ج- المبادئ الأساسية لكيفية استغلال و معالجة المعلومات.	مضمون البرنامج التدريبي
1- مراكز التكوين المهني المتخصصة. 2- مدتها أسبوع في الشهر، و تربص مغلق مدته ثلاثة أشهر في السنة. أعمال موجهة و محاضرات.	مكان و مدة البرنامج التدريبي
	المساعدات المنهجية و البيداغوجية
تقترن أساليب التدريب بعناصر مكملة لها، و يمكن أن تلخصها في التالي: 1- السبورة البيضاء. 2- الكمبيوتر.	المساعدات التدريبية و معينات التدريب
نقترحها من ميزانية الولاية.	ميزانية التدريب

المصدر الجدول من إنجاز الأستاذة.