

جامعة محمد بوضياف السيلية
كلية الحقوق و العلوم السياسية
قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية

مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثالثة LMD ليسانس
تخصص: علم التنظيم السياسي والإداري

السداسي الخامس

معارضات في مقياس

إدارة الموارد البشرية

إعداد: الدكتور فوزية شرقي

السنة الجامعية: 2019/2018

جامعة محمد بوضياف - السيلة
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية

السداسي: الخامس

تخصص: علم التنظيم السياسي والإداري

المادة: إدارة الموارد البشرية

أهداف التعليم:

أولاً: تمكين الطالب من الدراسة والتحليل لماهية إدارة الموارد البشرية واسقاطها على بعض

المنظمات العمومية من خلال استجلاء منظومتها التشريعية والتنظيمية ؛

ثانياً: التحكم في الأطر النظرية لفهوم نظام إدارة الموارد البشرية معرفة التطورات التاريخية

التي عرفتها إدارة الموارد البشرية؛

ثالثاً: تدريب الطالب على استغلال الدواخل المنهجية بغية تحديد و تخطيط الاحتياجات

من الموارد البشرية للإدارة العامة أنوذجاً؛

رابعاً: تدريب الطالب لإنجاز تصييم برنامج للتعويضات والتدريب الإداري للإدارة العامة ؛

خامساً: معرفة الابتكارات والطفرات الجديدة في مجال إدارة الموارد البشرية في عصر العولمة ؛

محتوى السادة :

القسم الأول : مدخل عام

- الفصل الأول : المسار التاريخي والنظري لتطور إدارة الموارد البشرية.
- الفصل الثاني : الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية.
- الفصل الثالث : رهانات وتحديات إدارة الموارد البشرية في عصر العولمة.

القسم الثاني : وظائف إدارة الموارد البشرية

- الفصل الأول : وظيفة التدريب .
- الفصل الثاني : وظيفة التحفيز.
- الفصل الثالث : وظيفة تقييم الأداء.
- الفصل الثالث : وظيفة تسيير المسار المهني.
- الفصل الرابع : وظيفة التعويضات

القسم الثالث : الخـــــــلاصة

طريقة التقييم:

امتحان + تقييم متواصل في الأعمال الوجيهة.

قائمة المراجع:

I- المراجع باللغة العربية:

أ. الكتب :

1 - قائمة المراجع باللغة العربية

I- الموسوعات والمعاجم:

1 - الموسوعات:

- 1- السيد الهواري ، نظام إدارة الموارد البشرية . الموسوعة العلمية والعملية للبنوك الإسلامية في إدارة الموارد البشرية.ج4، (ب.م): طبعة الإتحاد الدولي للبنوك الإسلامية، 1981.

II- المصادر:

- 2- 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).

III-الكتب :

- 3- أحمد، حسين الرفاعي، مناهج البحث العلمي: تطبيقات إدارية واقتصادية، عمان: دار وائل، 1999.
- 4- أحمد، سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية منظور القرن الحادي و العشرون.القاهرة: دار الكتاب،2000.
- 5- أحمد، ماهر، الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية،الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003.
- 6- السايع، ناصر محمد، الإدارة العامة و الإصلاح في الوطن العربي. بدون مكان الناشر: بدون اسم الناشر،1986.
- 7- برعي، محمد جمال، التخطيط للتدريب في مجالات التنمية.القاهرة :مكتبة القاهرة الحديثة ، 1968.
- 8- بسيوني، عبد الغني، أصول علم الإدارة العامة. الإسكندرية: الدار الجامعية،1992.
- 9- بلال، خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، عمان: دار المسيرة، 2013 .
- 10- بلال، خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري. ط1 ،عمان: دار المسرة للنشر والتوزيع، 2009.
- 11- الخرابشة ،محمد أمين، القيادة الإدارية و التنمية الإدارية .بدون مكان الناشر: (ب.ن)، (ب.ت) .
- 12- خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، ط4،عمان: دار المسيرة،2009
- 13- زين منير عبوي، إدارة الموارد البشرية، ط1، عمان: دار كنوز المعرفة، 2006.
- 14- سلسلة المُمَيِّزُونَ الإداريَّة، تقييمُ الأداء، ط2، بيروت: الشركة المصرية العالمية للنشر- لونجمان ومكتبة لبنان، 2010.

- 15- سليمان خليل فارس و آخرون، إدارة الموارد البشرية. ط 2 . دمشق: منشورات جامعة دمشق، 2003.
- 16- سمير محمد عبد الوهاب، ليلي مصطفى، إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والمجالات والاتجاهات الجديدة، القاهرة: مركز الدراسات واستشارات الإدارة العامة، 2007.
- 17- عاشور ، أحمد صقر ، السلوك الإنساني في المنظمات. الإسكندرية: دار المعرفة، 1990.
- 18- عاشور ، أحمد صقر، إصلاح إدارة الحكومية: أفاق إستراتيجية للإصلاح الإداري والتنمية الإدارية العربية في مواجهة التحديات العالمية. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 1995.
- 19- عبد القادر محمد، عبد القادر عطية، اتجاهات حديثة في التنمية. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003.
- 20- عطية، إبراهيم عباس، التدريب للإدارة المحلية. عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1972.
- 21- علي غربي، إسماعيل قيرة، بلقاسم سلاطينية، تنمية الموارد البشرية، ط1. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007.
- 22- عمار بن عشي، اتجاهات التدريب وتقييم الأداء، ط1، عمان: دار أسامة، 2012.
- 23- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد إستراتيجي، ط1، عمان: دار وائل، 2005.
- 24- غالب ، حمادة طارق ، نظام معالجة المعلومات للتنمية الإدارية. عمان: المنظمة العربية للبحوث والدراسات، 1987.
- 25- فريد النجار، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2006.
- 26- فضل الله، إدارة التنمية، منظور جديد لمفهوم التحديث. دبي: المطبعة العربية، 1990.
- 27- فؤاد، الشيخ سالم وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة. عمان: مركز الكتب الأردني، 1998.
- 28- القريوني، محمد قاسم ، إدارة الأفراد: المرشد العلمي في تطبيق الأساليب العلمية في إدارة شؤون العاملين في العام القطاعين والخاص. عمان: شركة المطابع النموذجية، 1990.
- 29- القريوتي، محمد قاسم، نظرية المنظمة و التنظيم، ط2، عمان: دار وائل للنشر، 2010 .
- 30- الكعبي ، شلبية نعيمة ، والسمرائي ، مؤيد ، الأفراد: إدارة مدخل تطبيقي .بغداد:مطبعة العمال المركزية ، 1990.

- 31- مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية: الأسس النظرية والتطبيقات العملية في المملكة العربية السعودية، ط3، الرياض: العبيكان للنشر، 2009.
- 32- محمد مهنا العلى، الإدارة في الإسلام. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1985.
- 33- محمد عبد الحي الكتاني الإدريسي الفارسي. نظام الحكومة النبوية: التراتيب الإدارية. ط2 . الجزء 1. بيروت: دار الأرقم بن أبي الأرقم، (ب. ت).
- 34- مدحت محمود أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية: الاتجاهات المعاصرة، ط1 ، القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2007.
- 35- موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، ط5 ، عمان: دار وائل للنشر، 2012.
- 36- مؤيد، سعيد سالم ، نظرية المنظمة : مدخل وعمليات . بغداد : مطبعة شقيق ، 1988 .
- 37- مؤيد، سعيد سالم، وحرشوش، صالح عادل، إدارة الموارد البشرية . بغداد : مطبعة الاقتصاد، 1991.
- 38- مؤيد، سعيد سالم، نظرية المنظمة: الهيكل والتصميم. عمان: دار وائل للنشر، 1999.
- 39- مؤيد، سعيد سالم وعادل حرشوش صالح، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، ط3، عمان: عالم الكتب الحديث، 2009.
- 40- هاشم، زكي محمود، توصيف وتقييم الوظائف بين النظرية والتطبيق. الكويت: دار النشر غير مذكورة، 1979.
- 41- هاشمي خرفي، الوظيفة العمومية على ضوء التشريعات الجزائرية وبعض التجارب الأجنبية، ط2، الجزائر: دار هومة، 2012 .
- 42- هامر، مايكل، وشامي، جيمس، إعادة هندسة تنظيم العمل في المنظمات. القاهرة: شعاع ، 1995.
- 43- وهيب زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر، 2001.
- 44- ياغي، محمد عبد الفتاح ، التدريب بين النظرية والتطبيق. الرياض : دار النشر بالمركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، 1991
- 45- يوسف، أبودية، تطور أنظمة الخدمة المدنية في جهاز الخدمة المدنية في الأردن . عمان: معهد الإدارة العامة، 1984.

IV - قائمة المقالات والدوريات:

46- ياغي، عبد الفتاح محمد، "التدريب الإداري في إطار نظرية النظم" . مجلة تنمية الرافدين ، عدد(10)،مجلد 6. 1984.

3- دراسات غير منشورة:

47- خليل العراقي ، مدحت، "التنمية البشرية والحتمية التكنولوجية" .المؤتمر العلمي السنوي (22) للتنمية البشرية المنعقد بمصر بين 22-25 نوفمبر 2000.

48- الكبيسي، عامر، "التخطيط للتنمية الإدارية في الوطن العربي" . ندوة المعهد القومي للإدارة المنعقد بصنعاء، بدون تاريخ.

49- 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 والمعاجم:

1- الموسوعات :

50- **Encyclopédie des Ressources Humaines.** Paris: Edition Vuibert,2003.

51- Le Duff, Rebert ,**Encyclopédie de la gestion du management .**(S.L) : (S.E) ,(S.D).

52- **Y.Simon, P.Joffre (eds),** Encyclopédie de gestion, Paris: Economica, 1998.

2 - معاجم:

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

II - المصادر:

54- **CE.NEAP,** Évaluation des besoins en Formation des Collectivités Locales. Alger :Novembre 1999.

55- Dimitri, Weiss (Dir.). **Les Ressources Humaines.** 3^{ème} édition, Paris: Edition d'Organisation, 2005.

III - الكتب:

56- Aktouf ,Omar .**Les sciences de la gestion et les ressources humaines :une analyse critique .**Alger : coédition OPU-ENAL, 1986.

57- Belanger,Benabou,Bergeron.(eds.).**Gestion stratégique des ressources humaines .(eds.),**Petit André.**L'environnement de GRH** (ed.).Quebec :Goetan Marin 1988.

58- Betts P.W. and al, **Supervisory Management.** 7th Edition, London: Pearson Education, 2000.

- 59- Christopher Mabey and al, **Human Resource Management: A Strategic Introduction, Managing the process of training and development**, 2nd Edition, Oxford: Blackwell Publisher,1999.
- 60- Crozier (M.), **L'entreprise à l'écoute, apprendre le management post-industriel**. Paris: Inter Éditions, 1989
- 61- Diverrez , Jean .**Politique et technique de direction du personnel** .8^{ème} Edition .Paris : Entreprise Moderne d'Édition ,1987 .
- 62- Donnadiou G. et Karsky M. **L'analyse systémique: penser et agir dans la complexité**. Paris: Edition Hinson, 2002.
- 63- Donnadiou.G.**Manager avec le social** .Paris :Edition Liaison,1997.
- 64- Dorothy M. Stewart (Dir.), **HandBook of Management**, John Adair (Ed.), **Leadership and motivation**, 2nd Edition, Hants: Gower handbook, 1989.
- 65- Martory, B .**les tableaux de bord sociaux : Pilotage, Animation, Décision**.Paris :Nathan ,1992 .
- 66- Mathis .L. **Gestion Prévisionnelle et valorisation des ressources humaines**. Paris :Edition d'organisation ,1982 .
- 67- Maurice T. (Dir.). **Histoire, champ et diversité de la fonction RH**. 3^{ème} Ed. Paris: Pearson Education France, 2012.
- 68- Meignant, Alain .**La formation un atout stratégique pour l'entreprise**. Paris : Les édition d'organisation ,1986.
- 69- Messaoud Menti .**L'Administration en question : Réflexions sur les Relation Administration –Administrés** .Alger :O.P.U,1988 .
- 70- Patrick Hassenteufel, **Sociologie Politique: L'Action Publique**, 2^{ème} Edition, Paris: Armand Colin, 2011.
- 71- Postel,Guy .**Gestion par objectifs et participation: un cas concret de D.P.G**. Paris 7^{ème} Edition, Paris : Les éditions d'organisation ,1971.
- 72- Simon, Yves. **Économie des ressources humaines dans l'entreprise**. Paris : Edition Masson ,1978.

جامعة محمد بوضياف السيلة
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم العلوم السياسية

السداسي: الخامس

تخصص: علم التنظيم السياسي والإداري
السادة: إدارة الموارد البشرية

القسم الأول :

الإطار النظري والعملية لإدارة الموارد البشرية: مدخل عام

تمهيد

رسّخت الحركة المتنامية والمتسارعة لظاهرة العولمة العديد من المقاربات، وغيرها من المفاهيم التي تهدف إلى ضرورة تسيير المهارات والكفاءات البشرية وفق منظور استراتيجي مستقبلي؛ بغية تكيف وانسجام منظماتها مع معطيات البيئة الداخلية والخارجية المتغيرة باستمرار. هذا التنافس عزّز دور ومسؤولية إدارة الموارد البشرية وكل مسير مسؤول في مثل هذه المنظمات، لذلك أضحت هذه المنظمات تتسابق على استحواد قوة عمل مؤهلة و ذات مهارات عالية الجودة ومتعددة التخصصات وذات ولاء والتزام؛ بالإضافة لتمتعها بمؤهلات ومستويات تدريبية عالية تتسجم مع الوظائف المتجددة والمتطورة باستمرار.

وبطبيعة الحال، هذا الاتجاه دعم الرؤية التي تؤكد على ضرورة التمكين لوظيفة إدارة الموارد البشرية، وإيلائها المكانة الرائدة من قبل الإدارات المركزية؛ لتحسين أدائها بكفاءة وفعالية عالية. وعليه نهدف ضمن سلسلة محاضرات " إدارة الموارد البشرية " إلى تقصي الإطارها النظري والعملية. إذ نتطرق في البداية بإيجاز إلى المسار التاريخي النظري لإدارة الموارد البشرية، وإطارها المفاهيمي مستنبطين منها دور تلك الموارد في خلق القيمة

المضافة، لذلك يكون اهتمامنا منصبا حول البحث في وظائف وأهداف وأدوار إدارة الموارد البشرية ثم نستعرض الملامح الرئيسية لرهانات وتحديات إدارة الموارد البشرية في عصر العولمة؛ والتي بدورها فرضت نماذج نظرية ومقاربات ومداخل منهجية عديدة لممارسة هذه الوظائف المتطورة باستمرار. حيث يتم معالجة هذا المحور من خلال ثلاثة الفصول على النحو التالي:

الفصل الأول: المسار التاريخي والنظري لتطور إدارة الموارد البشرية.

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية.

الفصل الثالث: رهانات وتحديات إدارة الموارد البشرية في عصر العولمة.

الفصل الأول: المسار التاريخي والنظري لتطور إدارة الموارد البشرية

يتفق العديد من الباحثين في الفكر الإداري أنّ طبيعة الارتباط والتلازم التاريخي للإدارة مع السياسة يجد مبرراته وتفسيراته الموضوعية في مسارات أقدم الحضارات الإنسانية؛ هذا ما يرجح مصداقية البحث في تطور الأصول الأولى لفكرة ولممارسة الإدارة العامة من خلال التقصي في أبرز الأطروحات التاريخية التي تناولت بإسهاب طبيعة ومضمون هذه العلاقة؛ ولا يوجد تباين يذكر بخصوص تطور وممارسة الإدارة العامة بمختلف فروعها في التاريخ القديم.

ولمّا كانت إدارة الموارد البشرية فرعاً من فروع الإدارة العامة، يتطلب الأمر استجلاء هذه السيرورة ضمن الأنظمة الداخلية التسييرية المسؤولة عن استمرارية واستدامة المنظمات قديماً وحديثاً، وكذا البحث في تطور أنظمتها وتلازمها مع تطورات الحضارات الإنسانية ضمن طرقها وقواعدها التنظيمية والإدارية¹، وكذا تكاملها وتلازمها مع مختلف التطورات

¹ George Claude S., *The history of Management Thought*, Op-Cit. ; Seiffert Marc-Daniel et Godelier Éric, « Histoire et gestion : vingt ans après », *Revue française de gestion* 188-189 (2008/8), Pp. (17-30).

التي عرفتها وظائف المنظمات، بالإضافة إلى الموروث الفكري التسييري وإسهامات رواده ومدارسه التسييرية¹. ولا مناص من إرجاع هذه التطورات إلي جملة من المتغيرات والعوامل² التي ساهمت في بلورة مضمون أنظمة إدارة الموارد البشرية بشقيه النظري والعملية.

المبحث الأول: مراحل تطوّر إدارة الموارد البشرية:

ننطلق من مسلمة مفادها أن تطور إدارة الموارد البشرية قد واكب تطور الإدارة العامة للمستخدمين، والذي بدوره تُعد جذوره متأصلة المنبت بتاريخ الحضارات الإنسانية، حيث تشهد جُلّها على مكانة هذا المورد البشري في إحداث طفرات في بيئات جمّة، 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 عاماً؛ 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 يُوّدين وظيفة تسيير المستخدمين بفعالية؛ ومنه يستلزم أنّ العديد منهن تركزن في مواقع إستراتيجية في الإدارة العامة وبالتحديد إدارة المستخدمين.³

هذا ما يؤكد بأنّ إدارة الموارد البشرية بفلسفتها الحديثة ليست نتاج الظرف المرهلي، بل هي 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

¹ Wren D.& Bedeian A., *The Evolution of Management Thought*, 6th, Ed., (Hoboken, N.J.: Wiley& Sons, 2009). P.p. (xxiv, 215).

² مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية: الأسس النظرية والتطبيقات العملية في المملكة العربية السعودية، ط3، (الرياض: العبيكان للنشر، 2006)، ص.30.

³ Ali Farazmand.(Dir.).*Strategic public personnel administration: building and managing human capital for the 21st century*.Ali Farazmand (Ed.).*Strategic Public Personnel -Administration: A Conceptual Framework for Building and Managing Human Capital in the 21st Century*.Volume1.1st edition.(Westport: Praeger Publishers,2007).P.p.(4-6).

في إحداث طفرة نوعية في مفهوم ووظيفة إدارة الموارد البشرية. وبغية تأصيل مفهوم إدارة الموارد البشرية ينبغي تفصي مسارات الحضارات الإنسانية، التي تبلورت ضمنها مختلف تطورات الوظيفة الإدارية عموما والإدارة العامة بالخصوص؛ والتي عرفتها لاحقا مع الثورة الصناعية، وصُفّت فيما بعد لتظهر برؤية ذات بعد استراتيجي، والتي جل عناصرها تفاعلت وتكاملت مع مختلف تطورات البيئات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والفكرية والثقافية وغيرها من العوامل المؤثرة والمتفاعلة التي بدورها أثرت على تطور إدارة الموارد البشرية. ويمكن تقسيم مراحل تطور تاريخ إدارة الموارد البشرية إلى أربعة مراحل وهي:

✓ مرحلة الحضارات الإنسانية؛

✓ مرحلة التكوين؛

✓ مرحلة النمو؛

✓ مرحلة النضوج.

أولا: مرحلة الحضارات الإنسانية:

1. العصور القديمة:

اقتترنت فكرة وظيفة إدارة الموارد البشرية بولادة العوالم السياسية القديمة قبل القرن الخامس قبل الميلاد، إذ ساهمت 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 المناحي¹.

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

¹موريس رويان، مرجع سبق ذكره، صص (120، 135).

الإنسانية عن طريق الإبداع في أساليب حكم وإدارة الموارد المادية والبشرية بحيث يقر أكبر الباحثين في تاريخ الفكر الإداري من أمثال سيدني بولار وجورج كلود و ورن د. (Wren D. George Claude, Sidney, Pollard) أن 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 واكتفاء وحماية للرعية؛ وغيرها من إنجازات الحضارات القديمة، إنما 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 مواردُها البشرية من مهندسين و مخططين وإداريين ذوو كفاية وفعالية *ومهنية.¹

هذه الحقيقة يدعمها علي فرازمنند (Ali Farazmand) في العديد من أطروحاته التي تقصى فيها عن أصول فكرة وممارسة الإدارة العامة بكل فروعها من تسيير للموارد المادية والبشرية منذ أقدم الحضارات الإنسانية*.

هذه العبقرية جسدت نوعا من الإبداع في الإدارة العامة، ومبادئ التسيير التي عرفتها الإمبراطورية العيلامية (Elamite) ومدينتها شوشة (Susa)، وهي واحدة من أقدم مواقع الحضارة الإنسانية بإيران الحالية، كانت البيروقراطية منظمة للإدارة العامة على نطاق واسع، أولا رسخت أرقى التقاليد في الحكم والإدارة، قدمت أول كتابتين من الحروف الهجائية، كتابة النموذج لكتابة الحروف، والبرنامج النصي العيلامي (Elamite script) الثانية الكتابة الأبجدية السومرية². و كانت النساء البيروقراطيات يودين وظيفة إدارة المستخدمين بفعالية؛ ومنه

*تعرف الفعالية بأنها استعمال الموارد بمقدار تحقيق هدف المنظمة مع مراعاة مركز المنظمة. وهذه الموارد أربع هي: الموارد البشرية، رأس المال، المعدات أو الألات، والمواد الخام.

¹Samuel Noah Kramer. *The Sumerians: Their History, Culture, and Character*. (Chicago: University of Chicago Press, 1963). P.p. (249-270).

*علي فرازمنند –Ali Farazmand– أستاذ الإدارة العامة، بجامعة فلوريدا أتلانتيك بالولايات المتحدة الأمريكية؛ رئيس تحرير، " **Public Organization Review: a Global Journal**". له أطروحات صلبة بخصوص الموروث الإداري والسياسي الفارسي وعلاقته بالتطورات الحديثة التي عرفها حقل الإدارة العامة، التي يؤكد من خلالها على فضل الحضارات القديمة والفارسية منها على تطور أنظمة الحكم والإدارة العامة، بحيث عرفت أنظمة تسيير الموارد البشرية الذي يعد فرعاً من الإدارة العامة مرحلة راقية في ظل الإمبراطورية العيلامية – Elamite؛ و الميديية؛ الأخمينية وإمبراطورياتها الثلاث. ومن إبداعها الإداري ما أحدثه نظام الدويلات والصنرابي – THE SATRAPY – من رقي في العديد من المجالات.

²Ali Farazmand. (Ed.). *Bureaucracy and Administration*. Op.cit. P.p. (20-21).

يستلزم أنّ العديد منهن تركزن في مواقع إستراتيجية في الإدارة العامة وبالتحديد إدارة المستخدمين.

أمّا الصين والهند القديمتان فقدمتا موروثا في مجال التنمية الإدارية، على الرغم من مركزيته ومحدوديته إلا أنّه لم يدم طويلا، وبعد ضيلا من حيث تماسكه التنظيمي، وفعاليتها، واستمراريته وكفاءته¹. بالرغم من ذلك قدمت الحضارة الصينية رؤية جلية بخصوص إدارة الموارد البشرية من حيث أنظمة شغل الوظائف على أساس قدرات الفرد ومواهبه وفعالية تدريبه².

2 - 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 ببيئتهم بحياة البدو والترحال ومواجهة الغزو.

ولا غرو أنّ 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 دُرة عرفتها الحضارة الإنسانية بخصوص إدارة وتسيير الموارد المادية والبشرية، ألا وهي التراتيب الإدارية

¹ Ibid., p.3.

²Xuezhi, Guo. *The Ideal Chinese Political Leader: A Historical and Cultural Perspective*. (Westport: Greenwood Publishing Group, 2002).P,147.

المستوحاة من مصدر التشريع القرآني والسنة النبوية الشريفة، بالإضافة إلى حركة النضوج الفكري والمعرفي الذي عرفته حضارة المسلمين عبر الأجيال المتعاقبة.¹

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 خلافته 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، مما 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؛

*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 فأدهش 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، فصدورت 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 وفضلته آمين.

- 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 العمرية - رضي الله عنه -، وبفضل 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 عرفتھا الأنشطة الخاصة بإدارة الأفراد، وذلك قبل بداية القرن العشرين، إذ تطورت في هذه الحقبة الحياة الصناعية مع ظهور الثورة الصناعية، وتم تأسيس لبنتها 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.

تشكّلت ممارسات الإدارة منذ أقدم الحضارات الإنسانية كما جاء إثباته سابقا. وتكونت الممارسة بتفاعل مختلف العوامل والمتغيرات التي عرفتھا مرحلة ما قبل الثورة الصناعية، إذ

* 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 رائدة آدم سميت، وأول عمل يتناول الاقتصاد الحديث.

تم القيام في هذه المرحلة بمهام إدارة الأفراد من قبل عاملين ذوي كفاءة وخبرة. وبتطور التقنية والآلات الصناعية مع ظهور الثورة الصناعية، برزت الممارسات الأولى لعمليات إدارة الأفراد التي اقترنت بالتوسع الكبير للمصانع، ومن توابع هذه الحركة التصنيعية تزايد الطلب على القوى العاملة المؤهلة وذات الخبرة. وبتغير تركيبة القوى العاملة نتيجة لزيادة ذوي الياقات البيضاء والمهنيين، وازدياد حجم العمالة النسائية، وغيرها من العوامل التي فرضت حتمية التفكير في هيكله وتنظيم العمل والعمال من تصميم وتقسيم للعمل والوظائف، وكذا صيانة العاملين، ونتيجة لذلك فرضت الضرورة البحث عن متخصصين ذوي كفاءة في مجال إدارة الموارد البشرية لتدريب العمال، وتنظيم علاقات العمل 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.^{1 2}

وحسب الدكتور مازن فارس رشيد، يمكن إرجاع محور الانطلاقة الرئيسية في تطور إدارة الموارد البشرية المعاصرة إلى أوائل القرن التاسع عشر، عندما نشر - روبرت أون، Robert Owen (1771-1858م) - في سنة 1813 كتابه الموسوم بـ: "نظرة جديدة للمجتمع، A " New View of Society، الذي من خلاله تطرق إلى حتمية وضرورة تحسين ظروف العمل وتحديد الحد الأدنى لسن العمل بالنسبة للأطفال، والعلاقات العمالية في أماكن العمل، والتعاون بين الحركات العمالية، وكذا أهمية تدريب العاملين.³ وبدون شك، أحدث هذا المفكر الإنجليزي ثورة بأفكاره في أواخر القرن 19 الميلادي، لذلك استحق بجدارة لقب "أبو إدارة الأفراد".⁴

والجدير بالذكر، أنّ أواخر القرن 19 الميلادي شهد بروز أولى الهياكل والمنظومات

¹ Taieb Hafsi et Jean-Marie Toulouse. *La stratégie des organisations: une synthèse*, (Canada: édition transcontinentale, 1997). P.p. (208-209).

² مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية. مرجع سبق ذكره، ص، 19.

³ المرجع نفسه، ص، 30.

⁴ سليمان خليل فارس وآخرون، إدارة الموارد البشرية ط 2 . (دمشق: منشورات جامعة دمشق، 2003)، ص، 10.

والتشريعية لتنمية برامج إدارة الموارد البشرية. وتزامن مع التطورات التي عرفتتها عمليات ومهام إدارة الأفراد على مستوى الإدارة العامة أول إصلاح إداري في الولايات الأمريكية في 1883، وذلك بموجب قانون "بندالتون للخدمة المدنية، The Pendleton Civil Service Act Reform"، والذي ينص على أن الوظائف الحكومية يجب أن تمنح على أساس الجدارة. وينص القانون أن اختيار موظفي الحكومة يتم عن طريق الامتحانات، وليس بموجب العلاقات مع السياسيين أو الانتماء السياسي. كما أنشأ القانون لجنة الخدمة المدنية في الولايات المتحدة. وتعتبر اللجنة الأولى التي حاولت تطبيق الأسس العلمية والموضوعية في عمليات الاختيار وترقية العاملين، وكذا اختبارات التوظيف.¹

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 أضاف 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: إنّ جل العمليات التسييرية المتعلقة بالموارد البشرية كانت قبل 1900 بسيطة وغير منظمة وتتميز بالعشوائية.

ثالثاً: مرحلة النمو

اكتسبت عملية إدارة الموارد البشرية صفة المهنية، ما بين 1900 إلى منتصف الأربعينات، وفي خضم هذه التحولات شهدت سنة 1900 إجراء أول عملية إدارية 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

¹ عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد. (بيروت:الدار الجامعية، 1991)، ص، 14.

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 "فريدريك تايلور، Frederick Taylor (1866-1915م)"، وتعاقت بنشر كتابه الشهير "مبادئ الإدارة العلمية" سنة 1911م.¹

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.²

ومن إسهامات "فريدريك تايلور، Frederick Taylor" في مجال إدارة الأفراد، أنه فرق بين الاختلافات الموجودة بين الأفراد من حيث القدرات والمهارات، وتوصل إلى أنّ الكثير منهم تم وضعهم في أعمال غير مناسبة، وأنّ تدريبهم لم يهيئ لهم الفرص لبيان هذه القدرات، مما أضر مصلحتهم ومصلحة المؤسسة.³ 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.⁴

¹ موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، ط5، (عمان: دار وائل للنشر، 2012)، ص، 28 .
² راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية. (الإسكندرية: دار الجامعية، 2000)، ص، 16 .
³ علي غربي، إسماعيل فيرة، بلقاسم سلاطينية، تنمية الموارد البشرية، ط1. (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007)، ص ص، (29 - 32) .
⁴ المرجع نفسه، ص، 30 .

وفي السياق نفسه، دعم هذا الاتجاه العديد من رواد هذه الفلسفة من جملتهم "فرنك جيلبرث، Frank Bunker Gilberth (1868- 1924)" و"هنري جانت، Gantt Henry (1861-1919)" و"هنري فايول، Fayol Henry (1841- 1925)" و"هيجو منستريورج (1863-1916)،¹ Munsterberg Hugo".

شهدت هذه الفترة توسع الدراسات والبحوث في العلوم الاجتماعية، حيث كان لها تأثير على حقل الموارد البشرية، فقد ساهم "هيجو منستريورج (1863-1916)، Hugo Munsterberg" سنة 1913 بنشر كتاب "علم النفس والكفاءة الصناعية"، إذ لأول مرة يدرج علم النفس التنظيمي الصناعي في مجال إدارة الأفراد، والذي ساهم في حل العديد من المشاكل التي تعترض عمليات إدارة الأفراد من جملتها الاختيار والتعيين والتدريب وتقييم الأداء والكفاءة الإنتاجية. بالإضافة إلى "وثيقة جانت، Gant Henry"، الذي صمم "مهمة ومكافأة، Task and Bonus" نظام دفع الأجور وأساليب القياس الإضافية المتعلقة بكفاءة العامل والإنتاجية². وكان للحرب العالمية الأولى دور في إرساء بعض التقاليد الإدارية، والتي تمثلت أساساً في استخدام وزارة الدفاع الأمريكية لاختبارات اختيار الموظفين العسكريين.

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 إدارة الموارد البشرية في بداية العشرينات في جُلّ المنشآت الصغيرة والكبيرة، وكذا في الأجهزة الحكومية.³

اعتنت حركة الإدارة العلمية بتنمية وتدريب العاملين والمشرفين على الاستخدام الأمثل والسليم لأدوات ومعدات العمل، وبالرغم من اهتمامها بمجالات الموارد البشرية، إلا أنها أهملت البعد الإنساني، الذي يقتضي التعرف على كفايات التعامل مع هذا المورد كإنسان لا

¹ المرجع نفسه، ص، 32.
² محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة و التنظيم ، ط2، (عمان: داروائل للنشر، 2010)، ص، 78.
³ المرجع نفسه، ص، 81.

كآلة. 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.

وتعتبر تجارب مصانع "هاوثورن، Hawthorne (1927-1932) بالولايات المتحدة الأمريكية"، التي طورها كل من "إلتون مايو، Elton Mayo" و"روتلسبرجر، 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.

شهدت عمليات إدارة الموارد البشرية منذ القرن العشرين تطورات معتبرة في مجالات عديدة من إدارة الأفراد، كإحداث وظيفة أخصائي المعيشة، ونظام التأمين على الحياة، والحق في الإجازات المرضية، والرعاية الصحية، ومنح إجازات مدفوعة الأجر، والتسهيلات التعليمية. بالإضافة إلى تصميم سجلات العاملين، وغيرها من الممارسات المبتكرة التي تلبي احتياجات العاملين والمنظمات. وتعتبر سنة 1935 ذات أثر على إدارة 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.¹

¹ محمد سعيد سلطان، ص، 52 .

ثالثاً: مرحلة النضج

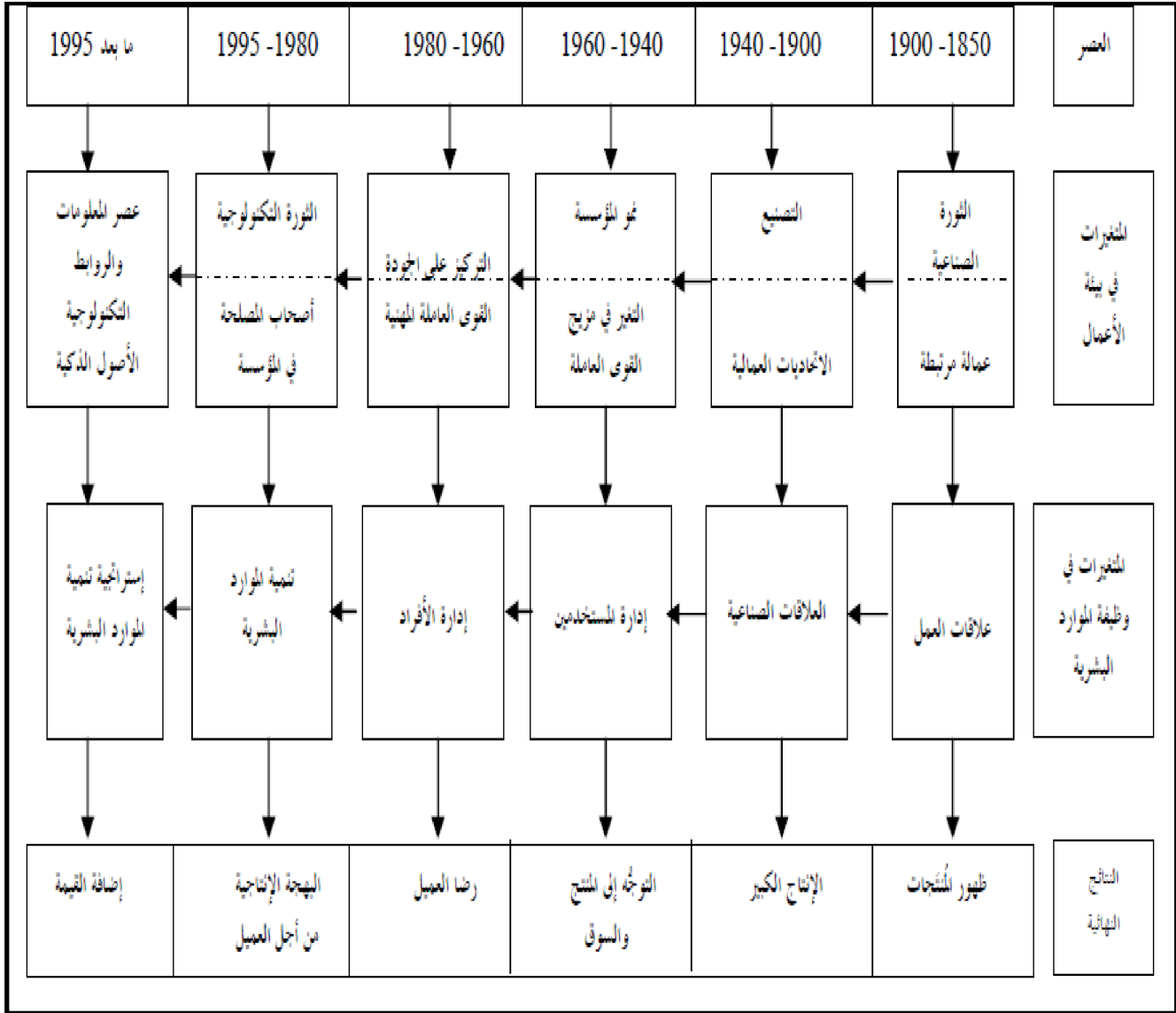
أدى النمو المتسارع لحركة التشريعات العمالية إلى فتح آفاق جديدة في عمليات إدارة الموارد البشرية، ونتيجة لذلك شهدت هذه المرحلة تدخلاً حكومياً واسعاً، مما أدى إلى تقييد عمليات إدارة الأفراد، ويتضح هذا الأمر من خلال تقديم التقارير الدورية الملزمة بها إدارة المنظمات إلى الجهات الحكومية.

وعموماً اتصفت مرحلة النضج بالرقابة الحكومية في مجالات عديدة من عمليات إدارة 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 إدارة الموارد البشرية عبر تطورات جمة، كما سلف ذكره سابقاً، وامتزجت ممارستها التسييرية بتأثير وتداخلات العديد التخصصات كعلم النفس، والاجتماع، وعلم الاجتماع التنظيمي، والسلوك الإداري، 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، والصراع التنظيمي، وغيرها من المفاهيم السلوكية. أدت هذه العوامل مجتمعة معاً وغيرها، إلى تطوير المنظومة التشريعية والتنظيمية (صدور القوانين الخاصة بالتأمينات، الكفالة الاجتماعية للعاملين، وغيرها من التشريعات.)، وكذا الممارسة التسييرية إلى البحث عن سياسات ناجعة بخصوص عمليات إدارة الموارد البشرية. وخلاصة القول؛ عرفت عمليات إدارة الموارد البشرية تغيرات وتطورات عديدة تمتّ بالصلة إلى عوامل ومتغيرات حضارية وتاريخية، اجتماعية؛ اقتصادية؛ سياسية؛ قانونية؛ تكنولوجية؛ تنظيمية وثقافية تبلورت ضمنها

التطورات التي عرفتتها درجة التعقيدات التي واكبت نمو المؤسسات المعاصرة وحاجاتها. والشكل التالي يترجم جملة التطورات التي عرفتتها وظائف إدارة الموارد البشرية:

الشكل رقم (1-1): التطور التاريخي لوظائف إدارة الموارد البشرية.



المصدر: أشلوك تشاندواشلبا كيز، استراتيجيات 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 علاقات العمل إلى العلاقات الصناعية إلى 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 إدارة الموارد البشرية. إذ أصبح الآن الاهتمام منصبا حول إستراتيجية الموارد البشرية. والشكل رقم (1) أعلاه يستعرض أهم العوامل والمتغيرات التي ساهمت في تطور عمليات وتسميات هذا الجهاز الإداري.

المبحث الثاني: العوامل المؤثرة لتطور إدارة 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 اثر 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 زمرتهم "برنار وألن، Bernard & Alain"، وذلك من خلال مؤلفهما "Encyclopédie des Ressources Humaines"¹، إذ حاولا إعطاء تقسيم ثلاثي لتطور إدارة الموارد البشرية، وهذا عبر أربع فترات زمانية، 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،² والتي عززت فرضياتها بالمبادئ التالية:

¹ Bernard Niglio et Alain Roger, Encyclopédie des Ressources Humaines. (Paris: Edition Vuibert, 2003), "La fonction ressources humaines ".P.570.

² Dimitri Weeis (Dir.) La Gestion des Ressources Humaines. 3^{ème} Edition, (Paris: Éditions d'Organisation, 2005). P.237.

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؛¹
5. على إدارة الموارد البشرية أن تحقق أفضل توازن بين التكلفة والميزة، وذلك من خلال الاستخدام الكامل والصحيح للموارد البشرية، وهذا عن طريق تشغيل كامل الطاقات البشرية المتاحة في المنظمة وتحريك ما يمكن من طاقات كامنة، بينما يتحقق الاستخدام الصحيح من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب؛
6. 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، عرف تسيير الموارد البشرية تطورات مختلفة نتيجة لتداخل العديد من العوامل والمتغيرات التي سلف ذكرها، فتأثرت مفاهيمها وتسمياتها عبر العديد من المراحل،

¹ Gérard Donnadiou(Ed.).*La régularisation sociale*. In Dimitri Weiss (Dir.). 3^{ème} Edition, **Op-Cit**. P.227.

من مفهوم إدارة المستخدمين وإدارة الأفراد التي اعتنت أساساً 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.

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 والتممين¹، وعموماً 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

¹ Honoré Lionel et al., « Regards croisés pour une GRH de demain... », Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels 40Vol (2010/(S.M)). Pp. (XVI,4).

درجة مأسسة تسيير وتثمين الموارد البشرية¹.

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 للتقلبات 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:^{2 3}

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؛⁴
7. وفرة الموارد المادية؛

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

¹ Di Maggio (Paul) et Powell (Walter), « The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields », American Sociological Review vol. 48 (1983/(S.M)). Pp. (147-160).

² صلاح عبد الباقي، مرجع سابق، ص، 59.

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

⁴ موسى اللوزي، التنمية الإدارية . ط 2، ص، 247.

تسيير الموارد البشرية ما يلي:¹

1. قيم واتجاهات الأفراد نحو العمل، ونحو الوظيفة العامة؛²
2. التغيير في تركيبة الموارد البشرية (المستوى التعليمي، والعمر، والجنس خاصة في الدول النامية)؛³
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، لذلك تم إدراج دورات تدريبية بغية تكييف الموظفين مع التقنيات الجديدة.⁴ وقد لخص موسى اللوزي عناصر البيئة الداخلية المؤثرة في تسيير الموارد البشرية والتنظيمات الإدارية، في النقاط التالية:⁵

1. العوامل الإستراتيجية داخل التنظيم؛
2. التخطيط الاستراتيجي؛
3. اتخاذ القرارات.

يتضح مما سبق أنّ المنظمة لها القدرة على التكيف مع عوامل البيئة الخارجية والداخلية، والذي يحقق لها الديمومة والاستمرارية، هذا بدوره يؤثر في مضمون القرارات المتعلقة بممارسات إدارة تسيير الموارد البشرية، والتي يمكن إيجازها في التالي:⁶

1. طرق ومعايير الاختيار والتعيين للموارد البشرية؛

¹ المرجع نفسه، ص، 248 .

² مازن فارس رشيد، مرجع سبق ذكره، ص، 32 .

³ المرجع نفسه.

⁴ 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).

⁵ موسى اللوزي، التنمية الإدارية، ط 2، ص ص، (249-250).

⁶ Emery Yves et Martin Naomi, « Quelle identité d'agent public aujourd'hui ? » Représentations et valeurs au sein du service public Suisse, *Revue française d'administration publique* 127 (2008/3), p. 561.

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

الفصل الثاني:

الإطار المفاهيمي لإدارة 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 أثمن شيء في الوجود وأنعم عليه بنعم لا تعد و لا تحصى، وفضّله 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 ﴾¹؛ فإذا كان شأنه مُثَمَّنًا ومكرماً 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 دوراً محورياً في تحديد مدى نجاح المنظمات الإنسانية.²

لقد بات معروفاً في المجتمع المعاصر الذي يتميز بأنه "مجتمع المنظمات"³، وتسيير الموارد البشرية كوظيفة من وظائف المنظمات غدت من أكثر الوظائف أهميةً واستراتيجية؛ كونه يتعامل مع أثمن وأحرج عنصر من عناصر المكونة للمنظمات، بل أكثر الموارد عرضة للتأثر بالتحوّلات والتغيّرات البيئية.

المبحث الأول: التحوّل في المفهوم من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية.

ارتبط مفهوم إدارة الأفراد في أدبيات الفكر الإداري التقليدي "الكلاسيكي" بجملة من الخصائص، والتي تمّت بالصلة إلى طبيعة المرحلة ودرجة تطور وظيفة الأفراد، حيث لم تحظ هذه الوظيفة باهتمام من قبل المنظمات وأربابها، بل كانت رؤيتهم لها دونية، إذ

¹ القرآن الكريم، سورة لقمان، الآية (20).

² William Werther, Jr. and Keith Davis. **Human Resource and Personnel Management**. 3rd ed. (N.Y: McGraw-Hill Book Co., 1989). P. xxiv.

³ W, Richard Scott. **Organizations Rational, Natural and open system**. (London: Prentice Hall International, Limited, 1998). P.1 .

تتصدر في مجالات محدودة وروتينية، ولا تأثير لها على كافة المنظمة. إذن مصطلح الأفراد (Personnel)، ينطوي على معاني ضيقة، وعموما تركز وظائف إدارة الأفراد وفقا للنظرة الكلاسيكية في الآتي: ¹

يركز مفهوم " إدارة الأفراد " على القوى العاملة، وعلى مهمة التنظيم، كاتخاذ الإجراءات التنفيذية للتعاقد مع العاملين وتعيينهم حسب توجهات السلطة الإدارية العليا:

1. اتخاذ الإجراءات التنفيذية لضبط وتسجيل حضور العاملين؛
2. اتخاذ الإجراءات التنفيذية لصرف الأجور؛
3. إمساك السجلات والملفات التي تحفظ بها بيانات العاملين؛
4. متابعة شؤون الإجازات والعلاج والنقل، وكل ما تعلق بالعاملين.

لم تحظ وظيفة إدارة الأفراد 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 تثمين 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 مرسي" جملة الأسباب الدافعة لزيادة الاهتمام بتسيير الموارد البشرية فيما يلي: ²

1. أدت التغيرات التي عرفتتها 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

¹ مازن فارس رشيد، مرجع سبق ذكره، ص 15، (34-35).
² جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية. (القاهرة: الدار الجامعية، 2003)، ص 26.

الدافعية والتحفيز لدى العاملين؛

2. من سمات المهام التسييرية في الإدارة المعاصرة صفة التعقيد، نتيجة للتحوّلات والتطورات التي عرفتتها 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 ومتطلبات 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؛ تتطلب كفاءات ذات مهارات عالية الجودة وتخضع لتدريب مستمر، يوازي درجة التطور التي تعرفها المنتجات وأنظمة العمل بغية الحفاظ على مركز وديمومة المنظمة؛

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 وتمثين 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 والتحوّلات التي عرفتھا العديد من الأنظمة والممارسات المتعلقة بالإدارة المعاصرة، تم إدراج مصطلح "تسيير الموارد البشرية" في هياكل المنظمة تعبيرا عن أهمية الإنسان من حيث ملائمته بأبعاده الإستراتيجية العديدة ضمن المنظمة، كإسهامه في تحقيق التغيرات الإستراتيجية.^{1 2}

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.

تعددت المصطلحات بالأدبيات العربية في هذا المجال، إذ الأكثر استعمالا منها في القطاع العام: "إدارة شؤون الموظفين" أو "إدارة المستخدمين"، وعموما تداولت مصطلحات في الغالب لها الدلالة نفسها مثل: "إدارة القوى العاملة"، "إدارة الأفراد"، "إدارة الموارد البشرية" وإدارة شؤون الموظفين". وعموما يمكن حوصلة التحوّلات التي طرأت في مفهوم وممارسات إدارة الموارد البشرية فيما يلي:³

1. التحوّل من مفهوم إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية؛
2. التحوّل من إدارة العاملين كأفراد إلى إدارة العاملين كرأس مال فكري؛
3. التحوّل من الدور التنفيذي لإدارة الأفراد إلى الدور الاستشاري والتنفيذي لإدارة الموارد البشرية؛
4. التحوّل من الدور التقليدي لإدارة الأفراد إلى الدور الاستراتيجي للموارد البشرية؛
5. التحوّل من إدارة الأفراد كجزيرة منعزلة إلى إدارة الموارد البشرية كفريق؛
6. التحوّل من الأداء التنفيذي للمهام التقليدية لشؤون العاملين إلى إدارة الموارد البشرية لتعزيز الميزة التنافسية.

¹ 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.

² **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).

³ أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية منظور القرن الحادي والعشرون. (القاهرة: دار الكتاب، 2000)، ص. 38.

يتضح من العناصر السالفة الذكر، أنّ إدارة الموارد البشرية تؤكد على أهمية العنصر البشري باعتباره استثماراً طويل الأجل يحقق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية مفهومها، وظائفها، أهدافها، وأدوارها.

المطلب الأول: مفهوم الموارد البشرية

1- معنى مصطلح الموارد:

أُعتيد استخدام مصطلح الموارد للدلالة على الأصول المادية التي تحقق ثروة أو إيرادات، إلا أنّ 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 بأنّها: "خدمات قائمة في المجتمع ومتاحة للذين هم في حاجة إليها"، وكذلك عرفها بأنّها المصادر-Sources البيئية والاقتصادية والاجتماعية والمادية المتاحة والممكنة في المجتمع، والتي تساهم في إشباع حاجات الناس وحل مشاكلهم".¹

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

2 - تعريف الموارد البشرية

يعتبر مفهوم الموارد البشرية مرادفاً لمفهوم القوى البشرية والعناصر البشرية ورأس

¹ Robert .L.Barker, *The Social Work Dictionary*, (Maryland: Silver Spring, 1997). (S.P).

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 يُشير 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.¹

بينما يحيل مصطلح رأس المال الاجتماعي على قدرة الأفراد على (العمل سوياً لتحقيق هدف مشترك داخل مجموعات أو منظمات) الانسجام في فرق عمل والترابط مع الآخرين، وعليه يمكن وصفه بأنه كفاءة جماعية للمنظمة، ووظيفته منح أفضل الحلول للمتعاملين من خلال معرفة ما يمتلكه الأفراد العاملون. 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.²

بالمقابل يعرف "مازن فارس رشيد" الموارد البشرية بأنها: " هي جميع الناس الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومروؤسين، 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."³

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.

¹ Gilles Bressy et Christian kankyeyt. *Économie d'entreprise*. (Paris: Ed Dalloz, 2007). P.326.

² Jean Marie Peretti. *Ressources humaines et gestion des personnels*. (Paris: Ed Vuibert, 2007). P.26.

³ مازن فارس رشيد، مرجع سبق الذكره، ص، 11 .

3 - تعريف إدارة الموارد البشرية:

هي إحدى الوظائف الأساسية في كافة أنواع المنظمات، فإدارة الموارد البشرية هي تلك الإدارة المعنية بتخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة الموارد البشرية، لتحقيق أهداف الأفراد والمنظمة، وهي المسؤولة عن توجيه عنصر العمل في المنظمة من خلال أنشطة تعمل على زيادة فاعليتها كالاستقطاب والتوظيف والتدريب وغيرها من الأنشطة.¹

ويتفق هذا التعريف مع وجهة نظر "جمال الدين مرسي"، إذ يعرفها على أنها: " مجموعة الأنشطة الإدارية أوالتسييرية المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها، بغية تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية".²

ويعرفها علي غربي وآخرون: "بأنها مجموعة من البرامج، والوظائف والأنشطة المصممة لتعظيم كل من أهداف الفرد والمنظمة".³

وتعتبره "رواية حسن": "بأنها مجموعة الممارسات والسياسات التي تشمل الجوانب المتعلقة بالموارد البشرية داخل المنظمة".⁴

كما يعرفها مازن فارس رشيد: " بأنّها نظام متكامل... فأنشطة الموارد البشرية، تؤلف نظاما متصلا له حدود، وكل نشاط (أو نظام فرعي) منها يتصل اتصالا مباشرا بالنشاطات الأخرى التي تقوم بها".⁵ فإذا أسقطنا ذلك على عملية التدريب الإداري يتضح أنه نظام فرعي من أنظمة تسيير الموارد البشرية يؤثر في الأنظمة نفسها المكونة للنظام الكلي، من اختيار، توظيف، تقييم الأداء ومكافآت، وتعد مخرجاته نتاجا لتفاعل بقية الأنظمة الفرعية المكونة للنظام الكلي لعملية تسيير الموارد البشرية.

إدارة الموارد البشرية هي نظام للعديد من النشاطات المتصلة (مترابطة) والمتفاعلة مع

¹ خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي. (الأردن: دار حامد نعمان، 2005). ص28 .

² جمال الدين مرسي، مرجع سبق الذكره ، ص16.

³ علي غربي، إسماعيل فيرة، بلقاسم سلاطينية، تنمية الموارد البشرية، ط1. (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007). ص14.

⁴ رواية حسن، مرجع سبق الذكره ، ص2.

⁵ مازن فارس رشيد، مرجع سبق الذكره، ص56.

بعضها البعض، وهي في تفاعل مستمر ومتكامل. ونتيجة لذلك فنظام إدارة الموارد البشرية يعد نظاما متكاملًا.¹

كذلك يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية: " بأنها الوسيلة الاستراتيجية والواضحة لإدارة أهم مورد بالمنظمة وأغلاها قيمة، وهو المورد البشري"² وبالإمكان تصور إدارة الموارد البشرية في المنظمة على أنها مجموعة المهام المرتبطة بالحصول على الأفراد وتدريبهم، وتطويرهم وحفزهم وتنظيمهم والمحافظة عليهم.³ أوهي العملية الخاصة باستقطاب الأفراد وتطويرهم والمحافظة عليهم في إطار تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق أهدافهم.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.⁵

ويعتبر **أحمد ماهر**: "أنّ الأفراد في المنظمة مختلفون والوظائف مختلفة، ومهمة التوفيق بين خصائص الأفراد وخصائص الوظائف و وضع الفرد المناسب في الوظيفة المناسبة".⁶

وتجدر الإشارة إلى أن رؤى المهتمين إدارة الموارد البشرية تختلف تبعا لوجهات نظرهم، في تحديدهم لهذا المفهوم حسب نوعية المنظمة التي تنتمي إليها هذه الموارد سواء كانت عامة أوخاصة، وبهذا الخصوص سنورد تعريف-ميلوفينش Milkovich- الخاص بالمنظمات

¹ Le Moigne. J.L, *La theorie du système general* . (Paris: P.U.F, 1983). P 63. ; Donnadieu G. et Karsky M. *L'analyse systémique: penser et agir dans la complexité*. (Paris: Edition Hinson, 2002).

²سمير محمد عبد الوهاب، ليلي مصطفى، إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والمجالات والاتجاهات الجديدة، (القاهرة: مركز الدراسات واستشارات الإدارة العامة مجلة الاقتصاد، 2007)، ص14.

³مؤيد سعيد سالم وعادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، ط3، (عمان: عالم الكتب الحديث، 2009)، ص5.

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

⁵عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد إستراتيجي، ط1، (عمان: دار وائل، 2005)، ص14.
⁶أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، ص23.

الحكومية، إذ يعرفها على أنّها: " سلسلة من القرارات التي تؤثر في العلاقة بين الموظفين ومنظمتهم، وفي العديد من دوائر المستفيدين، وتهدف إلى التأثير في فاعلية الموظفين ومنظمتهم".¹

أمّا الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد فتعرّف إدارة الموارد البشرية بأنّها: " فن اكتساب القوى العاملة ذات الكفاءة، وتنميتها، والاحتفاظ بها، من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية بأقصى قدر من الكفاية والاقتصاد".²

ويمكن النظر إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحكومية على أنّها أحد الأنشطة الإدارية تهتم بالعنصر البشري كمورد يجب استخدامه الاستخدام الأمثل في المنظمة، ولن يتأتى ذلك إلاّ عن طريق تنميته واستثماره بكفاءة وفعالية ربما يحقق أهداف المنظمة والموظفين، وهذا عن طريق نظام متكامل من الوظائف المتصلة والمتفاعلة فيما بينها بغية تحقيق سياسات وبرامج تستهدف استقطاب واختيار أكفأ الموظفين، وتنميتهم وتحفيزهم. وكذا استخدامهم بكفاءة وفعالية للرفع من كفاءة الأعمال الحكومية ورضا متعاملها الاجتماعيين والاقتصاديين. تظهر فعالية وكفاءة الأنشطة حينما تكفل للموظفين المساواة، وتحقيق الذات ونهئى لهم مكانة كريمة في حياتهم الوظيفية.

يتطلب هذا الحقل أيضا تحليل الأفراد كمّا 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.³

تعد إدارة الموارد البشرية إدارة جدّ خاصة، كونها تتعامل مع الموارد البشرية، أي مع مجموع الأفراد الذين يكونون المؤسسة والمكلفون بجعلها تعمل. وعموما تتشكل إدارة الموارد البشرية من أنشطة تتميز بالتعقيد، الديناميكية والارتباط ببعضها، وعملية إدارة الموارد

¹ George T.Milkovich and John w.Boudreau. **Personnel: human resource Management: A Diagnostic approach.** (Plano,Tx: Business publications, 1988).P. 7.

² K.K.. Ahuja. **Personnel management**.2nd ed.(New delhi: kalyani publishers, 1983).P.7.

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

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، وبمنطق آخر تساهم عملية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإنصاف.

ومنه يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية بأنها مجموع الأنشطة التسييرية المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية، والذي يجب استخدامه الاستخدام الأمثل، عن طريق تمهيتها، تحفيزها والحفاظ عليها، بما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية، وكذا أهداف أفرادها، بأعلى مستوى من الكفاءة والفعالية. وفق نظام متكامل من الوظائف متعلق بالفرد من تخطيط، واستقطاب، وتوجيه، وتنمية، وتدريب، وأنشطة متعلقة بالوظيفة من وصف للوظائف، وتخطيط للمسار المهني...الخ.

المطلب الثاني: 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 ونموها¹. ويصنف عمر وصفي العقيلي مضمون هدف إدارة الموارد البشرية كما يلي:²

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)، ويعد 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

¹ عمر وصفي عقيلي، المرجع السابق الذكر، ص، 29.
² المرجع نفسه، الصفحة نفسها.

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.

يظهر بجلاء من خلال هذه العمليات والممارسات دور إدارة الموارد البشرية، إذ يصبو إلى جعل الموارد البشرية مؤهلة، مدربة، محفزة، لديها ولاء وانتماء للمنظمة، هذا ما يجعلها ذات أداء وإنتاج عاليين. والشكل التالي يوضح ما تم ذكره:

الشكل رقم (1 - 2): الكفاية الإنتاجية



المصدر: محمود أحمد الخطيب، إدارة الموارد البشرية، (القاهرة: مكتبة عين شمس، 2001)، ص 43.

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 عالي من الجودة، لتحقيق الرضا لدى عملاء المنظمة، وبعبارة أخرى أن يلبي المنتج (المخرجات) أو الخدمات المقدمة للمتعاملين احتياجاتهم و رغباتهم وتوقعاتهم ومعاملتهم معاملة حسنة.

يتضح جليا من خلال هذه الزاوية دور إدارة الموارد البشرية، بحيث تولي اهتماما بالغا في تدعيم الدورات التدريبية، وتوعية الموارد البشرية، حول أنّ مسألة الجودة ورضا وسعادة المتعاملين 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.

لذلك تعد الأهداف المتوخاة من وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية جميعها يصب في تحقيق مستوى الأداء الجيد، بمعنى الأداء الجيد لا يتحقق إلا بوجود قدرة ورغبة في العمل في آن واحد، لذلك هدف إدارة الموارد البشرية هو تعظيم وجود القدرة والرغبة في الوقت نفسه وبأعلى حد، بغية الوصول إلى أعلى المستويات.

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.

الفرع الرابع: دور 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^{1 2}،

¹ موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، مرجع سبق ذكره، ص، 281.

² Maurice Thévenet. (Dir.). Fonctions RH: Politiques, métiers et outils des ressources humaines. Cécile Dejoux. (Ed.). Pratiquer les outils RH. Op-Cit. P.432.

والتي بدورها أسهمت نحو تحقيق أهداف المنظمة والموارد البشرية، من خلال ممارسة الأدوار التالية:¹

أ- **الدور الاستشاري:** يتجسد عموماً في إفادة الإدارات والمديريات الأخرى التابعة للمنظمة بالنصح والمشورة والبيانات والمعلومات المتعلقة بمجال الموارد البشرية.

ب- **الدور التنفيذي:** ويتعلق أساساً بالدور التشغيلي في ممارسة الوظائف المتعلقة بتخطيط القوى العاملة، تسيير الكفاءات، تسيير الحياة المهنية، الاختيار، التدريب، التحفيز².

ت- **الدور الوظيفي:** ويتجسد عموماً 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 فعالية"، تعدّ تقليدية وجديدة في تسيير الموارد البشرية³.

ث- **الدور المشارك:** يتحقق هذا الدور إذا تم تثمين 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

¹ عابدة سيد الخطاب، مرجع سبق ذكره، ص16.

² Maurice Thévenet. Op-cit. P.p.(432, 433-434).

³ Ibid. P.432

تتطلب "الاستعجال والوقت الفعلي" في تحقيق بعض الدورات التقنية، التي تكون في بعض الأحيان غير مؤسسة في السياسة التدريبية للمنظمة.^{1 2}

- تعد التطورات التي عرفتها إدارات الموارد البشرية على مستوى الهياكل وكفاءة مواردها البشرية المعنوية بالتسيير، وكذا المعلومات المتوفرة لدى مصالحها ذات صلة بالدور المنوط بها.³

- يعد أسلوب التسيير الجوّاري⁴ الذي يتميز به مسيرُ 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^{5 6}.

- ينبغي تثمين هياكل إدارة الموارد البشرية، وذلك من خلال توسيع دوائر التفويض في العديد من المهام والوظائف، وكذا جعل عملية اتخاذ القرارات ذات أبعاد لامركزية.⁷

- 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 واستعجالية، تسيير الحياة المهنية، وغيرها من أدوارها الهامة التي تستدعي الرؤية الاستعجالية والمستقبلية في صنع القرارات الاستراتيجية مع

¹ Ibid. P.433.

² Yve-Frédéric Livian (Ed.). **Changement et GRH**. In Dimitri Weiss (Dir.). **Ressources Humaines**. 2^{ème} Édition, **Op-cit**. P.652.

³ 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).

⁴ Jean-Frédéric Vergnies, « La professionnalisation dans un environnement mosaïque », **Formation emploi**[En ligne 119 | juillet-septembre 2012, mis en ligne le 26 octobre 2012, URL : <http://formationemploi.revues.org/3675.P.2>]. [Consulté le 12 novembre 2012].

⁵ Maurice Thévenet. **Op-cit**. P.433.

⁶ Patrick Gilbert et Michel Parlier (Eds.). **La gestion prévisionnelle des ressources humaines: Fondement, bilan et mise en œuvre**. In Dimitri Weiss (Dir.). **Ressources Humaines**. 2^{ème} Édition, **Op-cit**. P.506

⁷ بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري. ط1، (عمان: دار المسرة للنشر والتوزيع، 2009)، ص101.

الهيكل الأخرى¹؛ والتي بدورها تتطلب منظور متكامل في تسيير وتنفيذ المهام المشتركة بين المديرية التابعة للمنظمة².

الفصل الثالث:

رهانات وتحديات تسيير الموارد البشرية في عصر العولمة.

تعد 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 أنّ 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.^{3 4}

المبحث الأول: العولمة رهاناتها وتحدياتها:

تعد وظيفة تسيير الموارد البشرية أكثر تفاعلا وتأثيرا بالبيئة الخارجية، من حيث مسؤوليتها إزاء موارد 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 و تامين الموارد البشرية، وبالموازاة مع ذلك هناك متغيرات ذات حركية متسارعة للعولمة، والتي لها

¹ Chemla Éliane, « Introduction », *Revue française d'administration publique* 104 (2002/4).P. 541.

² 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.

³ Florence Palpacuer et Le Roy Maya, « Management, mondialisation, écologie: Regards critiques en sciences de gestion », *Revue française de gestion* 210 (2011/1), Pp. (165-167).

⁴ Patrick Gilbert (Ed.), *Systèmes d'information et ressources humaines : e-GRH, SIRH*. In Dimitri Weiss (Dir.). 2^{ème} Edition, *Op-Cit*. Pp.(767, 781).

تأثير ذو درجة عالية على منظومة وممارسات تسيير الموارد البشرية من حيث تطوّر الوظائف و المهام و مفهوم الكفاءات،¹ وحسب رأي ستيفن رينسميث -Rhinesmith* أن العولمة تغيير في السلوك والقوة، وهي مرحلة من مراحل نمو استراتيجية المنظمات، وهياكلها وثقافتها، لكونها سلوكا تنظيميا متطورا تتبناه المنظمات، بهدف التكيف والتفاعل مع العوامل المعقدة مست كافة جوانب المجتمع العالمي. ومن مظاهر العولمة العناصر التالية:²

- 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؛³
- 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؛

¹ 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).

² فريد النجار، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2006)، ص، 20 .
³ الدكتور ستيفن - H. Rhinesmith - هو واحد من أبرز خبراء العالم بخصوص مفهوم القائد العالمي؛ وهو مؤلف ومحاضر. يركز عمله على كيفية إدارة التعقيد والتنوع وعدم اليقين في البيئات الاقتصادية والثقافية المختلفة، مع التركيز بشكل خاص على منطقة الشرق الأوسط والصين. وهو مدير معهد Naisbitt الصيني، الذي يبحث ويقدم التقارير عن توجهات الصين وهو حاصل على الأستاذية في مدرسة آسيا للأعمال، وجامعة تيانجين للمالية والاقتصاد حيث تجري البحوث لتدريب الطلاب والمديرين التنفيذيين الصينيين في القيادة العالمية. وقد نشر أكثر من 30 مقالا في الشؤون الدولية و من كتبه: " Head, Heart, =Companies Develop Complete Leaders and Leading in Times of Crisis"(co-authors and Guts: How the World's Best =David Dotlich and Peter Cairo)، جل مؤلفاته مبنية على تجاربه العلمية والعملية (في المنصب التنفيذي، رجل أعمال، مستشار، دبلوماسي، مؤلف ومحاضر).
³ موسى اللوزي، التنمية الإدارية، ط4، (عمان: دار وائل، 2002)، ص، 251 .

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؛¹

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.²

15 . الأداء المرتبط بالجودة، الالتزام البيئي والإنساني، علاقات الاتحادات العمالية، أخلاقيات العمل للموارد البشرية في المنظمات؛

16 . الاحتراف التسيري، 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.

جعلت العولمة بمظاهرها متعددة الأنماط، والتي مست مختلف المستويات، 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،

¹ عبد الكريم أحمد الخزامي، إدارة الموارد البشرية إلى أين؟: التحديات، التجارب، التطلعات. ط1، (القاهرة: دار الكتاب العلمية للنشر والتوزيع، 2003)، ص 23.

² Paraponaris Claude et Simoni Gilda, « Diffusion des connaissances et outils de gestion », *Revue française de gestion* 166 (2006/7), Pp. (69-92).

وتصوبو 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.

المبحث الثاني: التحولات البيئية ذات التأثير على إدارة الموارد البشرية:

كما فرضت مظاهر العولمة أشكالاً جديدة ومتنوعة في الفكر والممارسة الاستراتيجية للمنظمات وهياكلها وثقافتها، هذا ما جعل المنظمات تتكيف مع جملة التعقيدات والمتغيرات، وكذا العوامل التي فرضتها العولمة عن طريق إضفاء خصائص تتسجم مع معطيات هذه التحولات والطفرات التي أحدثتها العولمة. هذا الاتجاه المتنامي نحو العولمة فرض بدوره أنماطاً جديدة في فكر وممارسات تسيير الموارد البشرية. ويمكن رصد بعض تحديات تسيير الموارد البشرية في بيئة عالمية يكتنفها التعقيد، والتي نوردتها في التالي:^{1 2}

1. التفتح نحو المحيط الخارجي، واستيعاب أحدث الطرق والتقنيات في التسيير عن طريق الإبداع، الابتكار، الاختراع لتحسين الأداء البشري؛
2. التنافس القطري و الإقليمي والعالمي؛
3. الشركات متعددة الجنسيات؛
4. الجودة الشاملة؛
5. المسؤولية الاجتماعية تجاه خدمة المجتمع؛
6. التدخل الحكومي؛
7. مطالب النقابات العمالية؛
8. استثمار تقنية المعلومات وتكييفها مع الأنظمة والممارسات التسييرية، تطوير أساليب العلاقات الإنسانية؛

¹ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، (القاهرة: دار غريب، 2005)، ص، 31.
² مدحت محمود أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية: الاتجاهات المعاصرة، ط1، (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2007)، ص، 51.

9. الرؤية المستقبلية في التخطيط الاستراتيجي، و التحكم في آلياته عن طريق استشارة الخبرة والكفاءات المتخصصة؛¹

10. استثمار وإدارة الوقت باعتباره موردا جوهريا في تحقيق التنمية؛

11. تحقيق القيمة المضافة في جميع مناشط المنظمة، هدف ومسؤولية كل من يعمل فيها.²

12. كل من يعمل في المنظمة من مديرين، وموظفين، وعمال، فنيين..الخ هم شركاء وليسوا أجراء، يسهمون في اتخاذ القرارات؛³

13. توفير الجو الملائم للشعور بالاستقرار الوظيفي يولد لدى العاملين الولاء و الانتماء للمنظمة؛

14. أساس بقاء وديمومة المنظمة تحقيق التميز في الأداء، لذلك يتطلب العمل بمقاييس جديدة في تقييم الأداء البشري؛⁴

15. الديمومة والاستمرارية في التعلم وتطوير الذات يعد هدفا أساسيا في حياة العاملين في المنظمة؛⁵

16. تحتاج المنظمات موارد مدربة وذات كفاءة ومهارات متنوعة وعالية الجودة، لذلك فالفرد الذي يفتقر لعدة مهارات لا يجد مكانا في المنظمات الحديثة بسهولة.⁶

لقد ساد اقتناع لدى المنظمات المعاصرة، بأن التحديات لا يمكن مواجهتها إلا من خلال موارد بشرية ذات تميز وإعداد عاليين، والتي بدورها تسير بإدارة معاصرة تسائر هذه التحديات والرهنات، وتظهر انعكاسات الفكر التسييري الجديد على تسيير الموارد البشرية على دور وأهمية الموارد البشرية في المنظمة؛ حيث شجع على اتساع دور إدارة

¹ Jean-Pierre Bouchez (Ed.), **Prestations de service intellectuels et conseil autour du management et de gestion des ressources humaines : Stratégies et enjeux**. In Dimitri Weiss (Dir.), 3^{ème} édition. Op-Cit. Pp.(665, 687).

² عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص، 68.

³ Barès Franck et Cornolti Christophe, « Le DRH, un homme de pouvoir ? », **Revue française de gestion** 165 (2006/6), Pp. (45-69).

⁴ Jean-Pierre Bouchez (Ed.) .Op-Cit.

⁵ عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص، 69.

⁶ المرجع نفسه، ص، 70.

الموارد البشرية كمارستها 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:¹
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**؛²
 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.³

¹ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، ص، (36-37).

² موسى اللوزي، التنمية الإدارية، ط2، ص، 175.

³ موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، ص. 234.

يُتَّضح 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.

المبحث الثالث: تحديات تسيير الموارد البشرية للإدارة العامة للولاية في ظل العولمة:

من خلال العناصر التي تمت معالجتها في المحاور السابقة تبين أن الإدارة الولائية ستواجه تحديات جمّة، يمكننا إدراجها في النقاط التالية:

1. **التحديات السياسية:** إن النقلة النوعية التي عرفتها جملة الأنساق على مختلف البيئات من جراء التحول الديمقراطي، جعلت من النظام السياسي يغير من مساراته واتجاهاته إزاء العديد من المحاور المتعلقة بتسيير العديد من المنظومات. ممّا أثر في تغيير العديد من المفاهيم والقيم والممارسات بالإدارة العامة للولاية، و من ضمنها مرتكزات السلوك للموظف العام¹:

- ضرورة التزام الحياد السياسي والوظيفي كسلوك و نموذج مهني في التعامل مع مختلف التيارات السياسية المتداولة على السلطة² على المستوى المحلي، هذا الشأن يتطلب تدريبهم وتغيير اتجاهاتهم، وسلوكهم عن طريق تغيير الثقافة التسييرية برمتها³؛
هذا الشأن يقودنا إلى تحضير وتدريب الموارد البشرية للتكيف مع مختلف البرامج السياسية التي زكاها الناخبون؛

- تغيير نظرة الموظفين عن طريق تدريبهم على ثقافة تسييرية جديدة إزاء تحديد موقع الإدارة من الطبقة السياسية.

¹ Honoré Lionel, « Modernisation des organisations et contrôle des comportements » Quels liens et quels enjeux ?, **Revue française de gestion** 176 (2007/7), Pp.(53-62).

² بلال خلف سكارنة، أخلاقيات العمل، ط3 ، (عمان: دار المسيرة، 2013)، ص202.

³ Campoy Éric et Neveu Valérie, « Confiance et performance au travail » L'influence de la confiance sur l'implication et la citoyenneté du salarié, **Revue française de gestion** 175 (2007/6), Pp. (139-153)

2. **التحديات الاقتصادية:** من إفرزات التطورات على مستوى البيئة الاقتصادية، وما أنتجت من اختلالات هيكلية على مستويات جمة، وكذا الأزمة الاقتصادية كان لها أثر عميق على أساليب وفعالية إدارتها، هذا بدوره أثر على نوعية الخدمات الموجهة للمتعاملين الاجتماعيين والاقتصاديين. هذا الشأن أنتج حتمية الانتقال من الإصلاحات الاقتصادية إلى جملة من الإصلاحات. وفي تقديري الشخصي أنها تمت بالصلة إلى حتمية إجراء إصلاحات إدارية مواكبة للتحويلات التي عرفتتها الأنساق¹. هذه النتيجة تفرض ضرورة تحديث طرق وأساليب تسيير وإدارة المجموعات المحلية والإدارة العامة للولاية بشكل خاص قصد التكيف والانسجام مع مختلف البيئات المتفاعلة فيما بينها، كالبيئة العلمية والتكنولوجية والقانونية، والثقافية... الخ.

3. **التحديات الاجتماعية والثقافية:**² لا شك أن لكل هذه التحويلات أثرا في الفكر والسلوك المجتمعي برمته، من حيث تنشئته السياسية، الفكرية، وغيرها، لذلك أنتجت نقلة نوعية على مستوى العديد من الفئات ونظرة ناضجة إزاء محيطها خصوصا الإدارة المحلية للولاية، إذ بعدما كانت الإدارة هي السلطة المسيرة لزام الأمور أصبحت عائقا في نظره.

أ- فالسياسي يرى فيها الكابح والمعرقل لطموحاته الإدارية؛
ب- في حين الاقتصادي يشكك في مصداقية إحداث التنمية الاقتصادية الشاملة بأساليبها العتيقة التي لم ترق إلى مستوى التحويلات موازاة مع تطوير أساليب وطرق تسيير وإدارة عجلة التنمية.

ج- هذا ما أنتج رؤية سلبية لدى المواطن البسيط على أنها حلقة خبيثة للبيروقراطية؛
أ- كذلك تعد آلة لاستهلاك الجباية؛

² Frimousse Soufyane et Peretti Jean Marie, « L'émergence d'une gestion des ressources humaines hybride au Maghreb », Revue française de gestion 166 (2006/7), Pp. (149-158).

ب- تغير في التركيبة البشرية للموظفين، إذ أصبحت المرأة في المراكز القيادية، ومتواجدة في أغلب التخصصات و المهام.

كل هذه المفاهيم التي أفرزتها التراكمات القديمة والجديدة في تسيير الإدارة العمومية للولاية، تتطلب معالجتها عن طريق تغيير ثقافة المنظمة. وبالتالي تثمين مواردها البشرية.

4.التحديات العلمية و التكنولوجية:¹ مواكبة لوتيرة التطورات المستمرة يتطلب من الإدارة العمومية الالتحاق بالركب بخصوص تطوير أدواتها التسييرية المعنلة والتي عفى عنها الزمان، ولا سيما تلك المتعلقة بمجال تحديث مناهج الإدارة والتسيير وكذا إدخال التكنولوجيا في مجال معالجة نظم المعلومات والاتصال،³ الأنظمة المكتبية،⁴ 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 سالفا 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.⁵

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

¹ Scourneq Aline et Silva François, « Quel(s) modèle(s) de management des ressources humaines en Euroméditerranée ? », Revue française de gestion 166, (2006/7), Pp. (129-147).

² Orsoni Jacques et Pérez Roland, « Le management méditerranéen: Forme dépassée ou formule d'avenir ? », Revue française de gestion 166 (2006/7) , Pp. (95-100).

³ Bellon Bertrand et al., « Nouvelles technologies et management dans les pays du Sud méditerranéen », Revue française de gestion 166 (2006/7), Pp. (173-189).

⁴ خليل العراقي ، مدحت ، مرجع سبق ذكره، ص، 23 .

⁵ Besseyre des horts Charles-henri et Isaac Henri, « L'impact des TIC mobiles sur les activités des professionnels en entreprise », Revue française de gestion 168-169 (2006/9-10), Pp. (243-263). ; Baret Christophe et al., « Management et réseaux sociaux Jeux d'ombres et de lumières sur les organisations », Revue française de gestion 163 (2006/4), Pp. (93-106).

في معدلات نجاح الإصلاحات الاقتصادية. لذلك يستدعى 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 عائقا في إمكانية التنبؤ، ووضع مخطط سنوي لتسيير الموارد البشرية.

تعد هذه الإصلاحات بمثابة المنظور الجديد لتسيير وتثمين 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 لتثمين وتسيير الموارد البشرية كترويج 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 بتحصين 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، كتلك 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 تدريبية متطورة، ومواكبة للتطورات المستمرة والمتسارعة التي عرفتتها وستعرفها هذه المنظمة.

القسم الثاني : 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:¹

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.

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

¹ عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص ص، (15-19).

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. تدريب وتنمية الموارد البشرية¹ (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:

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.

3. 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.

4. علاقات الموارد البشرية (Human Resource Relation) :

¹ عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره. ص ص، (433-490).
* سيتم التطرق بإسهاب حول هذا العنصر في الفصل الثاني من الباب الأول.

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. وسيتم دراسة وتحليل أبرز وظائف إدارة الموارد البشرية من تدريب ، تحفيز ، تقييم الأداء ، تسيير الحياة المهنية ووظيفة التعويضات في الفصول الموالية.

الفصل الأول :

وظيفة التـدريب .

تقاس كفاءة التدريب الإداري بمدى تكامل أنظمة عديدة في عملية تسيير وتثمين الموارد البشرية على مستوى البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة. وعليه سنركز في هذا الفصل على تحديد طبيعة التدريب، بدءًا بمحاولة تحديد مفهومه عن طريق سرد جملة من التعاريف المقدمة له، لنتطرق بعد ذلك إلى تحديد مقارباته وطبيعة العلاقة بينه وبين التعليم، بالإضافة

إلى تحديد مفهومه من منظور المنظومة التشريعية والتنظيمية للإدارة العمومية؛ مع توضيح أهم المبادئ التي ينبغي أن يتعزز بها مصممو البرامج التدريبية.

و في السياق نفسه، سنتناول بالدراسة و التحليل أهمية وأهداف التدريب، الذي تقاس فعاليته عن طريق الأهداف المحققة أو المزمع تحقيقها من الدورات التدريبية، هذا بدوره يبرز لنا المعالم الجوهرية لأهمية العملية التدريبية .

يفيد تحديد الجهة المسؤولة عن التدريب في معرفة السياسة العامة المنتهجة داخل الإدارة العمومية، لذلك تم التركيز على المنظومة التشريعية والتنظيمية للتدريب بغية تحديد الجهة المسؤولة على النشاط التدريبي، و كذا مناقشة وعرض جملة من وجهات النظر في هذا الشأن.

يقودنا هذا السياق من التحليل إلى إبراز رأينا محاولين عرض تركيب لمختلف الاقتراحات التي مجملها تضيف إلى بعض البدائل الخاصة بمسؤولية التدريب على مستوى الإدارة العامة للولاية بغية ضمان فعاليته.

المبحث الأول : تعريف التدريب و تحديد علاقته بمفهوم التعليم:

يتطلب تدعيم كفاءة الموارد البشرية عن طريق تطوير مهاراتهم وتوسيع معارفهم لأداء أفضل، فهو من سبل تثمين هذه الموارد عن طريق الارتقاء بها إلى المستوى المطلوب كما وكيفا¹. ولن يتأتى هذا التثمين إلا إذا اقترنت وتكاملت تقنياته مع عمليات تسييرية دقيقة وفعالة.

1- تعريف التدريب:

لقد تباينت تعاريف التدريب، و مرد ذلك إلى تعدد المشارب والتجارب الفكرية لدى منظري الفكر الإداري، ومن جملة هذه التعاريف نشير إلى تعريف فليبو (Flippo) الذي يرى

¹ Marie Dominique Pujol et Bruno Chaoui , Ressources Humaines la Boite à Outils de L'entrepreneur. (Paris: Éditions d'organisation, 2000). P.76.

بأنه " النشاط الخاص باكتساب وزيادة معرفة ومهارة الفرد لأداء عمل معين" ¹، و يبدو من التعريف أن التدريب يسعى إلى زيادة معرفة أو مهارة سابقة، والزيادة قد تشمل تعميق ما توفر لديهم أو خلق معرفة أو مهارة جديدة.

ويعرف التدريب كذلك على أنه: " النشاط الفعال الذي يسهم في زيادة مهارة الموارد البشرية في أداء أعمالهم لتنفيذ خطط وبرامج العمل الحالية والمستقبلية، وذلك على أسس علمية وعملية بهدف رفع كفاءة المنظمة وفعاليتها" ². اهتم هذا التعريف بجانب المهارة وبطرق زيادتها لدى العاملين قصد تمكينهم من أداء أعمالهم الحالية والمستقبلية ³ راصدا إمكانية التطور والتغير ⁴ في الأعمال والتكنولوجيا. ⁵

التدريب بشكل عام يمكن تعريفه بأنه: " تلك البرامج المعدة لتسهيل التعلم أي النجاحات التي يمكن تحقيقها في المهنة الممارسة بشكل مستمر لكون هذا الأخير لا يملك نقطة نهاية" ⁶. معناه أن العملية التدريبية تساعد في إكساب فرد معين مهارة ومعرفة جديدة بالنسبة له، إضافة لذلك فالتدريب المستمر يسعى لزيادة المعارف والمهارات وتكييف الموارد البشرية في المنظمة مع التغييرات والتطورات التي تعرفها مختلف البيئات.

والمقصود بالمعرفة هو كم ونوع المعلومات والحقائق التي يعرفها أو يستوعبها عن عمل معين. أما المهارة فيقصد بها القابلية لأداء الواجب أو العمل بالمستويات المطلوبة من الكفاءة وبأقل ما يمكن من الطاقة والجهد غير الضروري.

أما المنظومة التشريعية والتنظيمية للتكوين في الإدارة العمومية (التدريب) المتواصل (المستمر) فقد حددت مفهوم التدريب على النحو التالي: ⁷

¹صلاح عودة سعيد، إدارة الأفراد، (طرابلس : الجامعة المفتوحة، 1994)، صص، (224-225). نقلا عن: Flippo, EB, **Personnel Managemant**, Sixth Edition, (Tokyo: Mc Craw-Hill-Inc, 1984), P,20.

²نبيل الحسيني النجار، إدارة الموارد البشرية: مدخل نظري و تطبيقي، (القاهرة: مكتبة عين شمس، 1989-1990)، صص30.

³أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، ص، 325.

⁴ S.Vallemont, **Moderniser l'administration: Gestion stratégique et valorisation des ressources humaines**, (Paris : Nathan 1991), P, 91.

⁵ A.Benajabbellah, "la formation du personnel, cage de succès de l'entreprise économique " in **Revue l'Économie** (N°23, Avril 1995), Pp,(22-23).

⁶ H.Koontz et C.O 'Donnell, **Management principes et méthodes de gestion**. (Canada : Edition MC-Grow Hill, 1980). P. 401.

⁷ ج.ج.د.ش، الأمر رقم 66-133 المؤرخ في 02 جوان 1966، المتضمن القانون الأساسي العام للتوظيف العمومي، الجريدة الرسمية رقم 46، بتاريخ 02 جوان 1966، ص 22.

- يتمثل الهدف من التدريب في تحسين مهارات الموظفين وكذلك اقتناء معارف وكفاءات من شأنها أن تجعلهم قادرين على تأدية المهام المسندة إليهم؛

- يصبو التدريب إلى الترقية المهنية للموظفين، و في هذا الصدد ينص الأمر رقم 66-133 المؤرخ في 02 جوان 1966 المتضمن القانون الأساسي العام للتوظيف العمومي في مادته 22 على أن "تتخذ الدولة والمجموعات المحلية والمؤسسات العمومية الإجراءات الضرورية قصد التكفل بتكوين المترشحين للوظيفة العمومية، وكذا تحسين المستوى والترقية المهنية للموظفين؛

- إلزامية التدريب واعتباره حقا للموظف العمومي المحلي، ونستشف ذلك من خلال "المادة 14" من المرسوم رقم 69-52 الذي جاء تطبيقا لأحكام الأمر رقم 66-133 المذكور أعلاه، والذي ألزم الإدارات بضمان تحسين مردودية المرافق العمومية، وهذا بتنظيم دورات تدريبية لفائدة الموظفين والأعوان

العموميين،¹ وأكد القانون رقم 78-12، على الأحكام المتعلقة بالتدريب لاسيما المادة 172 التي تنص على أنه "يعد العمل التكويني التزاما ذا فائدة وطنية يفرض على العمال والمؤسسة المستخدمة".² وعلاوة على ذلك، فقد نصت المادة 52 من المرسوم رقم 85-59، على أنه "يتعين على المؤسسات والإدارات العمومية (...) أن تتولى أعمال التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات لتحسين تأهيل العمال"³.

وينصرف مفهوم التدريب عند الدكتورة سهيلة محمد عباس و الدكتور علي حسين علي " إلى كونه الوسيلة التي من خلالها يتم اكتساب الأفراد العاملين المعارف والأفكار الضرورية لمزاولة العمل والقدرة على استخدام وسائل جديدة بأسلوب فعال أو استخدام الوسائل نفسها بطرق أكثر كفاءة مما يؤدي إلى تغيير سلوك واتجاهات الأفراد في التصرف نحو الأفراد

¹ ج.ج.د.ش، وزارة الداخلية والمجموعات المحلية، المرسوم رقم 69-52 المؤرخ في 12 ماي 1969، المتعلق بتكوين وتحسين المستوى لأعوان الدولة والمجموعات المحلية والمؤسسات العمومية، الجريدة الرسمية رقم 43 بتاريخ 20 ماي 1969، ص 361.

² ج.ج.د.ش، القانون رقم 78-12 المؤرخ في 05 أوت 1978، المتضمن القانون الأساسي العام للعمال، الجريدة الرسمية، العدد 32، الصادر بتاريخ 08 أوت (1987).

³ ج.ج.د.ش، المرسوم رقم 85-59 المؤرخ في 23 مارس 1985، المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية، الجريدة الرسمية رقم 13 بتاريخ 23 مارس 1985، "المادة 52"، ص 8.

أوالأشياء و المواقف بطريقة جديدة"¹. أهم ما يميز هذا التعريف أنه أضاف عنصر تغيير سلوك واتجاهات الأفراد قصد تحقيق التكيف مع الأفراد والوسائل، وهو تعريف يتسم بقدر من الشمول ويضيف جانب السلوكيات والاتجاهات وتكيف الأفراد في المنظمة و جاء في السياق نفسه، على أنه " العملية المنظمة لاكتساب أوتطوير معارف أومهارات أواتجاهات العاملين بهدف الوصول إلى الأداء المطلوب "².

وعرف أيضا بأنه: " نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغيير في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والخبرات ومعدلات الأداء، وطرق العمل، والسلوك والاتجاهات.. إلخ."³ ومن التعاريف الهامة التي وردت في التدريب بأنه: " التطوير المنطقي المستمر للمعلومات والخبرات والمهارات والتصرفات بين مختلف الطبقات العاملة، والذي يساعد على تقدمهم وتقدم الإدارة التي يعملون بها "⁴.

أبرز هذا التعريف عنصرا جديدا لمفهوم التدريب وهو(التطوير المستمر) للمعلومات والخبرات والمهارات والتصرفات، حيث ينظر للتدريب من خلال هذه الزاوية إلى درجة تطور العملية التدريبية، وكذا استمراريتها، كما يبين أهميته الشمولية لجميع الطبقات العاملة، وكذا إبرازه للهدف المتوخى من التدريب وهو تقدم الموارد البشرية (الموظفين) والإدارة.

و بعد استعراضنا لهذه المجموعة من التعاريف، يمكن تقديم تعريف للتدريب نعتقد أن فيه قدرا أوسع من الشمولية باعتباره ذلك النشاط المنظم و المستمر، محوره الفرد في مجمله، يهدف إلى إكساب أوزيادة وتطوير المهارات والمعارف لدى الموارد البشرية (الموظفين) وتعميق معرفتهم بأهداف المنظمة، وتوجيه سلوكهم واتجاهاتهم نحو رفع كفاءتهم في أداء الأعمال المكلفين بها قصد تحقيق التنمية الشاملة للمجتمع ككل.

¹ سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، (عمان: دار وائل للنشر، 2000)، ص، 107.
² رضا عبد الرزاق وهيب و آخرون، إدارة الأفراد، (بغداد : مؤسسة المعاهد الفنية، 1987)، ص، 122.
³ عبد الكريم درويش، ليلا ت كلا، أصول الإدارة العامة، (القاهرة : مطبعة الأنجلو المصرية، 1976)، ص، 594.
⁴ محمد جمال مرسى، التخطيط للتدريب في مجالات التنمية، (القاهرة: مكتبة القاهرة الحديثة، 1968)، ص، 296.

مما سبق يمكن القول إن التدريب عملية واقعية، تحدد احتياجات واقعية (حالية ومستقبلية)، تشمل كافة فئات العاملين (الموظفين والعاملين)، ويهتم بكافة المواضيع التي تندرج ضمن فاعلية الأداء الإداري الفعال.

2. مقاربات التدريب:¹

أ. **المقاربة السلوكية:** تترجم هذه المقاربة درجة التثمين الذي توليه المنظمة لمواردها البشرية ولعملهم ولمجموع العلاقات القائمة بينهم وبين الجماعة التي ينتمون إليها. وهناك مداخل عديدة يتم من خلالها دراسة السلوك، نذكر أهمها:

✓ **مجموعات التعلم:** وتهدف إلى تقصي سلوك الأفراد من زوايا عديدة؛ كتحليل التفكير، والأحاسيس، ردود الأفعال لدى مجموعة من الأفراد لفترة زمنية معينة، الغرض منها تمكين الفرد من مقارنة تصوره عن ذاته مع التصور المشكل من طرف الجماعة التي ينتمي إليها، قصد إحداث التغيير المطلوب.

✓ **التطوير التنظيمي:** يهدف إلى تثمين الموارد البشرية من حيث إيلائها عناية كبرى للقيم الإنسانية. أما عن موضوعها فيتمثل في تغيير المواقف، المحفزات اتجاه سلوك ديمقراطي تعاوني للأفراد تحضيراً لبث القيم الجديدة، وهو ما يتطلب التحديد الدقيق للتغيرات المرغوبة.

✓ **برامج التدريب المنظمة:** ومن أهمها: الندوات، الملتقيات والورشات والمحاضرات الرسمية وغيرها.

ب. **المقاربة العملية:** هذه المقاربة تنشأ حول التسيير كإطار نظري مكون من مجموعة المبادئ والتقنيات. هنا يكون الموضوع تعلم المفاهيم، النظريات، التقنيات، والميكانيزمات العملية، فالتدريب وفقاً لهذه المقاربة يتطلب معرفة أن العمل يختلف تبعاً للأفراد المتعامل معهم، فهو يختلف من فئة الإطارات الدنيا، الإطارات الوسيطة إلى الإطارات العليا.

¹ اسماعيل حجازي، سعاد معاليم، مرجع سبق ذكره، ص (44-45).

التدريب للإطارات الدنيا يتمحور أساسا حول المعارف المتعلقة بمكونات مهنة المسير، مفهوم التسيير، كيفية تسيير المرؤوسين، إعداد وتطوير البرامج، وإرضاء متطلبات رؤسائهم...؛ وهو ما يمكن تحقيقه عن طريق المحاضرات المنظمة داخل أو خارج المنظمة. أما بالنسبة للإطارات الوسطى فالتدريب يمس مباشرة المسائل المتعلقة بالتسيير. وفيما يخص الإطارات العليا ورغم المعارف المتوفرة لديهم مسبقا نتيجة التدريب الأولي أو توليهم لمناصب في فترات سابقة، فالتدريب ضروري لهم نتيجة التطور السريع والدائم في نظريات وتقنيات التسيير.

ج . مقارنة الجودة: يمكن شرح هذه المقاربة من خلال ثلاث نقاط هي:¹

✓ طرق الجودة: هناك ثلاث طرق لمقاربة الجودة مطبقة على التدريب:

1 . البحث عن التأقلم الأمثل مع الحاجة:

تنتج غالبا عن وضعية عدم القابلية للعمل أو الحاجة إلى مهارات معينة.

2 . ضمان العملية:

تتميز هذه الطريقة بتركيزها على المعايير، والخطوات المحددة، نذكر منها معيار

iso 9001 ، iso 9002 ، iso 9003 .

3 . تطوير الاحترافية: وهي طريقة طورت من طرف الجمعيات والمجموعات

الاحترافية

وذلك لتعديل الأعمال الاحترافية، وخاصة التأكد من احترافية القائمين على

التدريب وفق معايير متفق عليها.

✓ معايير الجودة في التدريب: إن مقارنة الجودة سمحت بإشراك جميع الأطراف

المكونة للعملية من جهة، ومن جهة أخرى أظهرت عائقا تمثل في صعوبة إعداد

¹ Philippe Eray, *Précis de développement des compétences*, (Paris : Edition liaison, 1999). Pp.(132- 138).

جدول القيادة أو المتابعة بسبب تعدد وجهات النظر، لذلك فمن الضروري إخضاعه لمجموعة من المعايير أهمها:¹

- الأخذ بعين الاعتبار حاجات كل طرف في عملية التدريب؛
- صياغة الحاجة إلى التدريب على شكل معايير جودة واضحة ومفهومة؛
- تركيز المفاوضات على مستوى المعايير قبل المرور إلى مستوى المؤشرات؛
- البحث عن التقارب والريح المشترك.

✓ **تقنيات الجودة: من أهم التقنيات المطبقة حالياً نجد:**

1 . **عجلة DEMING:** وتتلخص في أربعة مراحل متتابعة هي:²

المرحلة الأولى: الخطة (plan)P

مرحلة التخطيط ويتم فيها أساساً تحديد الأهداف العملية والبيداغوجية، تحضير دفتر الشروط، توظيف وتحضير المتدربين، تجميع الوسائل الضرورية للعمل ...

المرحلة الثانية: الفعل (Do)D

هي مرحلة الإنجاز، أين يقوم المشرفون على التدريب بإنجاز التدريب المطلوب، وتقديم المشورة للمتدربين)

المرحلة الثالثة: المراقبة (Check)C

هي مرحلة إعداد الخطوات الضرورية لملاحظة تحولات ما تم تحصيله ومباشرة العمل بها.

المرحلة الرابعة: استخراج الخطة (Acte)A

يتم فيها استكمال الأهداف والبيداغوجية، ومراجعة المعايير المستعملة لاختيار المتعلمين.

2 - **حلزون Spiral de JURAN:** يتشكل من مفاهيم أساسية هي:

¹ اسماعيل حجازي، سعاد معاليم، مرجع سبق ذكره، ص 46.

² Guy Le Boterf et al, **Comment manager la qualité de la formation**, (Paris : les Éditions d'organisation, (S.D)). P. 138.

- لا بد من الحرص على جودة مجموع الوظائف المشاركة في إنتاج المهارات؛
- التغذية الراجعة (Feedback) لا بد أن تسمح بالبحث الدائم عن أحسن جودة؛

- أخطاء التوجيه أو التحليل للحاجات هي الأصعب في تعديلها من تلك الواقعة بعد العملية.

3. تحديد طبيعة العلاقة بين التدريب والتعليم:

يصعب تحديد العلاقة بين التدريب والتعليم، لكن هذا لا يمنعنا من محاولة تحديد مفهوم التدريب الذي يركز على محورين أساسيين هما تزويد الأفراد بالمعلومات وكذا محاولة تغيير سلوك الأفراد، فالتعليم يعنى بزيادة المعلومات العامة للفرد ومستوى الفهم للبنية التي يتلقى المتعلم تعليمه فيها، ويعتبر التعليم أوسع من التدريب لأنه يهتم بزيادة مقدرة الفرد المتعلم على التفكير المنطقي وفهم تفسير المعرفة من خلال تنمية القدرات العملية القادرة على تفهم العلاقات المنطقية بين مختلف المتغيرات لأجل فهم وتفسير الظواهر.¹

وهناك من يرى أن الفرق بين التدريب والتعليم غير محدد بشكل دقيق، وعموما فالتدريب يحقق أهدافه عن طريق عملية التعلم التي تعرف بأنها " عملية تنمية ثقافية للفرد لا تحتاج لوجود هدف وظيفي محدد، و من خلالها تتم تنمية القدرات الفكرية التطبيقية بشكل عام"².

يهتم التعليم بالمعارف كوسيلة لتأهيل الفرد للدخول في الحياة العملية، ولذلك فهو يركز على الموضوع وليس على الفرد، في حين يهدف التدريب إلى تغيير سلوكهم واتجاهاتهم في المنظمة أو علاقاتهم في العمل، ونستخلص مما سلف أن محور العملية التدريبية هو الفرد نفسه وليس موضوع التدريب،³ وعليه فإن أسلوب التدريب أهم من موضوع التدريب ذاته.¹

بعد استعراضنا لهذه الآراء المتفرقة، نستخلص أوجه الاختلاف بين التدريب والتعليم.²

¹ محمد قاسم القريوتي، إدارة الأفراد : المرشد العلمي في تطبيق الأساليب العلمية في إدارة شؤون العاملين في القطاعين العام والخاص، (عمان : شركة المطابع النموذجية، 1990)، ص، 152.

² أحمد الباشات، أسس التدريب، (القاهرة : دار النهضة الحديثة، 1978)، ص، 11.

³ محمد عبد الفتاح ياغي، مرجع سبق ذكره، ص، 182.

جدول رقم (1-1) : تحديد أوجه الاختلاف بين التدريب و التعليم		
بيان	التدريب	التعليم
المعنى اللفظي	دراسة متخصصة	دراسة عامة
التعريف	عملية تزويد بالمعرفة و المهارات وتغيير السلوك والاتجاهات	عملية تزويد حصيلة معينة من العلم والمعرفة
الهدف	زيادة الكفاءة، تعديل السلوك، تغيير العلاقات	الإعداد الذهني للفرد للدخول للحياة العملية
محور الاهتمام	الفرد نفسه	موضوع التعلم
الأسلوب	تفاعل المتدرب	تعليم الفرد، التفاعل مع الموضوع
المسؤولية	مراكز التدريب	دور العلم
الجهة المختصة	إدارة التدريب	إدارة المدرسة أو الجامعة
النتائج	أداء أرقى، اتجاهات جديدة، علاقات عمل أفضل	معلومات أوسع، استعداد أكثر

المصدر : محمد عبد الفتاح ياغي، التدريب بين النظرية والتطبيق، الرياض 1991، ص 9.

يتضح مما سبق أنّ التدريب هو عملية تعلم لمعارف وطرائق وسلوكيات جديدة تؤدي إلى تغيرات في قابلية الأفراد لأداء أعمالهم، ولذلك فإن فهم مبادئ التعلم والأخذ بها يُعد من الأمور الأساسية والمهمة في التدريب إلى تحقيق الفعالية للبرامج التدريبية،³ هذا مؤداه بالضرورة إلى خلق الخبرات التدريبية الفاعلة.⁴

المبحث الثاني : مفهوم التدريب المتواصل حسب المنظومة التشريعية و التنظيمية في

الإدارة العمومية المحلية

الفقرة الأولى: المنظومة التشريعية و التنظيمية للتدريب الإداري السابقة للآمر 06-03

المؤرخ في 15 يوليو 2006.⁵

1- تعريف التدريب المتواصل حسب المنظومة التشريعية والتنظيمية في الإدارة

العمومية.

¹ عبد الكريم درويش، "نظرة إلى التدريب في إطاره الصحيح" مجلة الإدارة، العدد الرابع(4)، أبريل، 1972، ص، 43.
² محمد عثمان إسماعيل، حمدي مصطفى المعان، المدخل الحديث في إدارة الأفراد، (القاهرة: دار النهضة العربية، 1990)، ص، (224-225).
³ زكي محمود هاشم، إدارة الموارد البشرية، (الكويت : جامعة الكويت، 1989)، ص، 255.
⁴ علي عبد الوهاب، التدريب والتطوير، مرجع سبق ذكره ، ص، 52.
⁵ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 15 06 ، المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية. الجريدة الرسمية، العدد 46، الصادرة بتاريخ 16 يوليو 2006 .

لا يكاد يختلف مفهوم التدريب المتواصل على مستوى المنظومة التشريعية والتنظيمية في الإدارة العمومية عمّا سواه من التعاريف السابقة الذكر سوى في بعض التباينات البسيطة، فمجمّلها حددت التدريب المتواصل على النحو التالي:

1- يتمثل الهدف من التدريب في تحسين مهارات الموظفين، وكذلك اقتناء معارف وكفاءات من شأنها أن تجعلهم قادرين على تأدية المهام المسندة إليهم.

2- يصبو التدريب إلى الترقية المهنية للموظفين، وفي هذا الصدد، نص الأمر رقم 133-66، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومي في مادته "22" على أن "تتخذ الدولة والمجموعات المحلية والمؤسسات العمومية الإجراءات الضرورية قصد التكفل بتكوين المترشحين للوظيفة عمومية، وكذا تحسين المستوى والترقية المهنية للموظفين".¹

3- إلزامية التدريب واعتباره حقا للموظف العمومي المحلي، و نستشف ذلك من خلال المادة "14" من المرسوم رقم 52-69، الذي جاء تطبيقا لأحكام الأمر رقم 133-66، المذكور أعلاه، والذي ألزم الإدارات بضمان تحسين مردودية المرافق العمومية، وهذا بتنظيم دورات تدريبية لفائدة الموظفين والأعوان العموميين.²

4- يعتبر التدريب وظيفة تلتزم بها المؤسسة المستخدمة والعمال على السواء. ويمكن إبراز ذلك من خلال القانون رقم 12-78، المتضمن القانون الأساسي العام للعمال في الباب 5 منه الأحكام المتعلقة بالتدريب (التكوين) لاسيما المادة 172 التي تنص على أنّ "يعد العمل التكويني التزاما ذا فائدة وطنية يفرض على العمال والمؤسسة المستخدمة".³

يبرز نص هذا القانون الأهمية القصوى لهذا النشاط، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

- تدريب المستخدمين قصد ترفيتهم في النظام السلمي؛

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمر رقم 133-66 المؤرخ في 02 جوان 1966، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومي، الجريدة الرسمية رقم 46 بتاريخ 1966/06/08، ص 22.

² الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم رقم 52-69 المؤرخ في 12 ماي 1969، المتعلق بتكوين وتحسين المستوى لأعوان الدولة والجماعات المحلية والمؤسسات العمومية، الجريدة الرسمية رقم 43، الصادر بتاريخ 1969/05/20، ص 361.

³ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 12-78 المؤرخ في 05 أوت 1978، مرجع سابق الذكر.

- تأمين التدريب المستمر الذي ينصف جميع العمال من حيث الاستفادة من تحديث معارفهم النظرية والتطبيقية و كذا تنميتها؛

- تدريب المستخدمين الذين تحتاج المؤسسة إليهم تبعا للتطورات على مستوى الهيكل التنظيمي أو التكنولوجي.

ورغم الأهمية التي أعطاها هذا النص لمحتوى التدريب إلا أن له مآخذ جمة، فالمحتوى الإيديولوجي والسياسي لروح هذا النص لم يخلُ من وضعه في مأزق الازدواجية غير المؤسسة على أطر موضوعية من حيث توحيدِه لعالم الشغل، مما جعله يطبع بصفة سلبية مفهوم التدريب الإداري الذي يخضع لمعايير خاصة غير تلك المتواجدة في المؤسسة العمومية.

5- يعد المرسوم رقم 85-59، المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية، أول مرسوم نص بشكل صريح على الحق في التدريب بالنسبة للموظفين، هذا مما يترجم أهداف التدريب حسب النص المذكور أعلاه؛ على أنه يهدف إلى تنمية القدرات الفكرية للموظفين، وهذا مسايرة للتطورات ومقتضيات التنمية الشاملة¹. بالإضافة لما سبق، فالمرسوم المذكور أعلاه، جعل من التدريب الأولي ضرورة، و نستشف ذلك من خلال محتوى المادة "34" التي تحدد شروط التوظيف من خلال الفقرتين التاليتين:

أ- من بين المترشحين المتخرجين من مؤسسات التكوين المتخصصة التابعة للمؤسسات أو الإدارات العمومية المعنية.

ب- من بين المترشحين المتخرجين من مؤسسات التكوين المتخصصة الأخرى غير التي سبق ذكرها في المقطع (أ) أعلاه.

لاشك أن محتوى هذا المرسوم يمنح الصفة الإلزامية للتدريب الأولي والمتواصل على السواء، ويؤكد هذه الإلزامية محتوى المادة 52 التي تعتبر التدريب كوسيلة لتحسين مردود

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم رقم 85-59 المؤرخ في 23 مارس 1985، مرجع سبق ذكره، ص ص، (3 - 8).

المصالح العمومية، وضمان الترقية الداخلية للموظفين لذلك بات من الضروري أن تلتزم المؤسسات والإدارات العمومية بما يلي:

- 1- تتولى أعمال التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات لتحسين تأهيل العمال تحسينا دائما، وذلك بالتناسق مع متطلبات التنمية؛
- 2- تضمن ترقية العمال حسب استعداداتهم والجهود التي يبذلونها؛
- 3- تتجزأ أو تشارك في إنجاز الأعمال المخصصة لضمان تكيف المترشحين مع الوظيفة.¹

عموما لم تنص مجمل النصوص التشريعية والتنظيمية المتعلقة بالتدريب المستمر على ميكانزمات وقواعد لضمان تلك الأحكام المعلنة أعلاه.

و في السياق نفسه، فإنه من مجموع 39 قانونا أساسيا خاصا مطبقا لأحكام المادة "4" من المرسوم رقم 85-59 المؤرخ في 23 مارس 1985، نجد "28" قانونا أساسيا خاصا قد نصت أحكامه على التدريب المتخصص لفائدة الأسلاك الإدارية والتقنية سواء، بغرض التوظيف الأولي أو للترقية الداخلية.

فمن خلال القراءة المتمعنة لمختلف القوانين الأساسية الخاصة بـ 132 رتبة إدارية من مجموع 447 رتبة موزعة على 106 سلك (مجموع الأسلاك 234) المنتمية إلى مختلف القطاعات بما فيها قطاع التوظيف العمومي. نجد أن التدريب المتخصص يعتبر شرطا أساسيا للالتحاق بسلك أو رتبة للتوظيف العمومي، هذا يقودنا إلى إدراج جملة هذه القوانين الأساسية ضمن القوانين الأساسية التي تدعم عامل التدريب ككيفية للتوظيف أو الترقية لكن يعاب عليها ضعف وانعدام القوة الإلزامية لتجسيدها على أرض الواقع.

في الواقع، تظهر الدراسة المتأنية لمختلف النصوص التشريعية والتنظيمية أنّ تدريب مستخدمي المؤسسات والإدارات العمومية غير مضمون، هذا تفسره الصيغ المستعملة، لأنّها

1 المرجع نفسه ، ص،8.

لا تنص على إجراءات الطعن اتجاه الإدارة التي تلتزم بالتدريب، كذلك لا يوجد نص صريح مدعم بإجراءات تنص على حق الموظف في اشتراط هيئته المستخدمة تدريبه. يمكن إرجاع ذلك أولاً من الناحية النظرية إلى نقائص ذات صلة بالجوانب القانونية من جهة، ومن جهة أخرى إلى المقاومة الداخلية سواء من جانب الإدارة العامة أو من جانب الموظف العمومي المحلي.

يشكل المرسوم التنفيذي رقم 96-92، المتعلق بتكوين (بتدريب) الموظفين وتحسين مستوياتهم وتحديد معلوماتهم¹ لبنة إضافية في منظومة التدريب باعتباره كقاعدة تنظم التدريب المتواصل، إضافة إلى النصين التطبيقيين له، اللذان يشتملان على عمليات التدريب أحواصل المهارة التي يجب على الإدارة العمومية تنفيذها طبقاً لأحكام المنشور رقم 1/ك.ح.و.م./و.ع المؤرخ في 06 جوان 1998، المتعلق بالمخططات القطاعية السنوية والمتعددة السنوات للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات؛ أما النص الثاني يحدد طبيعة العلاقات الوظيفية بين مصالح الوظيف العمومي ومصالح الميزانية فيما يخص المصادقة على المخططات القطاعية السنوية والمتعددة السنوات للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات². ويستهدف المنشور المذكور أعلاه الذي جاء مكملاً للإطار التنظيمي المنشأ بموجب المرسوم رقم 96-92 المؤرخ في 03 مارس 1996، تنظيم العناصر التالية:

الفقرة الثانية: مفهوم التدريب المتواصل حسب الأمر 06-03.

احتلت سياسة التدريب في ميدان الوظيفة العمومية مركز الصدارة من حيث حجم المنظومة التشريعية والتنظيمية التي تم إصدارها منذ الاستقلال إلى يومنا هذا. إذ جاءت المنظومة الحالية والمتمثلة في الأمر رقم 06-03 لتعكس هذه الأهمية من خلال ما نصت عليه أحكام المواد (38 ، 104 ، 105 ، 107). والتي تركز صفة الاستمرارية للدورات

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 96-92 المؤرخ في 03 مارس 1996، المتعلق بتكوين الموظفين و تحسين مستوياتهم و تجديد معلوماتهم، الجريدة الرسمية، العدد 16، الصادرة بتاريخ 17 شوال 1416، ص.5.

² الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، التعليم الوزاري المشتركة رقم 253 المؤرخة في 1999/07/27 للوزير المنتدب المكلف بالإصلاح الإداري و الوظيف العمومي، المتعلقة بالعلاقات الوظيفية بين مصالح الوظيف العمومي ومصالح الميزانية فيما يخص المصادقة على المخططات القطاعية السنوية والمتعددة السنوات للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات.

³ الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 02/15 / 2006، المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية. مرجع سابق الذكر.

التدريبية على مستوى هياكل الإدارات وذلك بغية ضمان تحسين تأهيل الموظف و ترقيته المهنية، وتأهيله لمهام جديدة. هذا ما تؤكدته أحكام المادتين (38 و 104) من الأمر المذكور أعلاه.

أمّا أحكام المادة " 105 " من الأمر نفسه أكدت على الشروط ذاتها التي نص عليها المرسوم التنفيذي رقم 96-92، والتي تحدد شروط الالتحاق بالتدريب وتحسين المستوى وكيفيات تنظيمه ومدته وواجبات الموظف وحقوقه المترتبة عن ذلك، إذ يتم تحديدها في تنظيم لاحق؛ و الشأن نفسه بالنسبة لشروط الترقية التي نص عليها المرسوم التنفيذي السالف الذكر؛ إذ يمكن الاستفادة من الترقية في الرتب حين تقدم الموظف في مساره المهني، ويتم ذلك عن طريق كيفيات تحددها أحكام المادة "107"، ومن جملتها إجراء تدريب متخصص.

من الجدير بالذكر أنّ القانون الأساسي للوظيفة العمومية كرس مبدأ التدريب الإداري بشقيه الأصلي والمتواصل بموجب المادتين (38 و 104) من الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 يوليو 2006. كما أنشئت بمقتضى المرسوم التنفيذي 04 - 146 المؤرخ في 19 ماي 2004 لجنة مشتركة بين الوزارات تتولى تحت إشراف المدير العام للوظيفة العمومية اقتراح المحاور الضرورية المرتبطة بسياسة وطنية للتدريب الإداري (التكوين) في المؤسسات والإدارات العمومية. إلا أن هذه الهيئة ذات الطابع التنسيقى والاستشاري لم تتولّى هذه المهمة الاستراتيجية المنوطة بها في ظل المنظومة التشريعية الجديدة للوظيفة العمومية.

اعتبرت المنظومة التشريعية والتنظيمية المتعلقة بالتدريب الإداري (التكوين) العنصر البشري ذا مكانة استراتيجية، بحيث أكدت جل أحكام موادها على ضرورة إدماج التدريب الإداري بشقيه الأصلي والمتواصل في سياسة الوظيفة العمومية، وهذا ما تم استنباطه من القراءات المتأنية لأحكام المواد المدروسة سواءً تعلق الأمر بالمنظومة السابقة أو اللاحقة

للقانون العام الحالي للوظيفة العمومية.¹

هذا الإدماج بخصوص التدريب الإداري ضمن سياسة الوظيفة العمومية له عدة مدلولات، يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

أ- يرتبط تَقْلِيد الوظيفة العمومية على القدرة والمؤهلات التي اكتسبتها الموارد البشرية في تكوينها الأصلي أو المتواصل. لذلك ينبغي على الموارد البشرية تحصيل المعارف والمهارات والسلوكات المتنوعة والمتجددة تؤهلهم لاكتساب مهام جديدة. ويرتبط هذا المنطق بضرورة ربط تسيير الحياة المهنية للموارد البشرية بمنظومة محكمه ومدروسة لنظام التدريب الإداري، عن طريق التسيير والتنميين العقلاني للموارد البشرية المراد تدريبها وتكييفها مع مختلف الوظائف والمهام المتطورة باستمرار على مستوى هياكل الإدارة العامة للولاية. و لن يتأتى ذلك إلا عن طريق تقنيات حديثة في تحديد الاحتياجات المحلية من الموارد البشرية و كذا أساليب التسيير الحديث.

ب- يرتبط نظام المسار المهني بأبعاد عديدة؛ إذ يقترن بصفة مباشرة بمضمون تطور الوظائف والمهام، وهذا بدوره يتطلب التنسيق والتنظيم مع نظام التدريب الإداري المتواصل، والذي بدوره يحقق للإدارة الاستمرارية والديمومة من خلال تحديد وتخطيط الاحتياجات الآنية والمستقبلية التي يقتضيها المسار المهني، وكذا التحولات التي فرضتها العولمة في أنظمة الاتصال والتكنولوجيا وما أحدثته من تطور في المهن.

هذا المنطق المزدوج يفرض إحداث رؤية جديدة على مستوى الإدارة العامة للولاية فيما يخص مهمة التدريب الإداري واعتباره استثمارا، و يتطلب إضفاء هذه الصفة الاستثمارية للتدريب الإداري منطقا جديدا في تسيير وتنميين الموارد البشرية على مستوى الإدارة العامة للولاية؛ العمل على إدماج خبراء متعاقدين في ميادين عديدة بغية الاستشارة في عمليات

¹ ج.ج.د.ش.، الأمر رقم 66-133 المؤرخ في 02 جوان 1966، مرجع سابق الذكر. ؛ ج.ج.د.ش.، المرسوم رقم 69-52 المؤرخ في 12 ماي 1969، مرجع سابق الذكر؛ ج.ج.د.ش.، القانون رقم 78-12 المؤرخ في 05 أوت 1978، مرجع سابق الذكر. ؛ ج.ج.د.ش.، المرسوم رقم 85-59 المؤرخ في 23 مارس 1985، مرجع سابق الذكر؛ ج.ج.د.ش.، المرسوم التنفيذي رقم 96-92 المؤرخ في 03 مارس 1996، مرجع سابق الذكر. ؛ ج.ج.د.ش.، الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 يوليو 2006، مرجع سابق الذكر.

تخطيط الاحتياجات، كذلك تحيين المنظومة البيداغوجية والعلمية والتسييرية والمالية، هذا بدوره يتطلب دفتر شروط يستوفي كل الاحتياجات.

بالرغم من المجهودات التي بذلتها الدولة لترقية سياسة التدريب الإداري على صعيد كل القطاعات، فإن النتائج المحققة لم ترق إلى مستوى تحديات ورهانات العولمة وما أحدثته من تطورات وتغيرات على الصعيد التقني والتكنولوجي¹. إذ اقترن فقط في بعض الأحيان مع التدريب الابتدائي (الأولي) حين تقليد المنصب الأول في حياة الموظف المهنية.

الشأن نفسه بخصوص التدريب المتواصل، إذ لم يحظ بدوره بأي اهتمام بالرغم من صدور المرسوم 96-92 المؤرخ في 12 مارس 1996 المذكور أعلاه، والمبادرات الظرفية إلا أن نتائجه كانت محدودة وغير فعالة؛ و يمكن إرجاع ذلك إلى عدم استقرار المؤسسات التكوينية منذ بداية الثمانينيات، بالإضافة إلى انعدام الأساليب العلمية في عمليات تحديد وتخطيط الاحتياجات التدريبية المعمول بها في هذه المؤسسات التكوينية.

كذلك غياب الإطار القانوني الملزم لربط التدريب الإداري بالمسار المهني في الإدارات العمومية، والإدارة العامة للولاية بالخصوص. ويؤول المنطق في مثل هذه الحالة إلى أن الإدارات العمومية لم تستغل مهمة التدريب الإداري كأداة لتسيير وتنمين الموارد البشرية، لكونها أهملت العملية الاستثمارية التي تصبو إلى تحقيق أهداف الأفراد والمنظمة؛ ومن آثارها نذكر التالي:²

أ- عدم تنمين الموارد البشرية من خلال خلق إدماج وتكامل بين أهداف الموظف والإدارة العامة للولاية؛

ب- غياب التسيير الديناميكي للإدارة، الأمر الذي أنتج مقاومة الموظفين للتغيير وكرس السلوكيات السلبية لدى مواردها البشرية، مما يخل في بعض الأحيان بأخلاقيات ومبادئ الوظيفة العمومية؛

¹ Christopher Mabey and al, **Human Resource Management: A Strategic Introduction, Managing the process of training and development**, 2nd Edition, (Oxford: Blackwell Publisher, 1999), P, 356.

² هاشمي خرفي، الوظيفة العمومية على ضوء التشريعات الجزائرية وبعض التجارب الأجنبية، ط 2، (الجزائر: دار هومة، 2012)، ص 155.

ت-تسخير الإدارة في الكثير من الأحيان لأغراض خارجة عن غايتها الأصلية.
ولإشارة أنشئت اللجنة الوطنية لإصلاح هياكل الدولة و مهامها¹، والتي تتمتع
بسلطات واسعة وحرية كاملة في إعداد مشروع الإصلاح وتقديم الاقتراحات والتوصيات، وتم
بالفعل اقتراح نظام متكامل للتدريب الإداري من حيث بعده القانوني و المهني؛ والذي يمكن
تلخيصه في المحاور التالية:

أولاً- اقتراح ميثاق للتدريب الإداري يتضمن:

1- تحديد أهداف التدريب الأصلي والمتواصل و الاستراتيجية الضرورية لتحقيق
الأهداف؛

2- تعميم حق الاستفادة من التدريب على مختلف المستويات والتخصصات؛

3- مشاركة الموظف في تنظيم هذا الحق؛

4- ترشيد استعمال الوسائل التدريبية الوطنية على الصعيد البشري وكذا المنشآت الإدارية؛

5- تحديد مواقع مسؤوليات التدريب على مستوى المسؤولين القطاعيين والمحليين.

ثانياً- تجسيد استراتيجية الإصلاح الإداري والتسيير:

1- تنفيذ وتجسيد المنظومة التشريعية المتعلقة بالتدريب الإداري؛

2- إبراز الطابع المهني على غاية التدريب الإداري من حيث عمليات تحديد وتخطيط
الاحتياجات التدريبية؛

3- تدريب المدربين بغية تكييفهم مع مختلف التطورات التي طرأت على الوسائل التعليمية
والتدريبية، وكذا تكييف قدراتهم مع متطلبات المهن الجديدة؛

4- اعتبار عملية التدريب استثماراً ؛ يتطلب تنفيذه جملة من العمليات التسييرية المتعلقة
بالموارد البشرية.

ثالثاً- يدعم بشبكة من المؤسسات التكوينية؛

¹ ج.د.ش، رئاسة الجمهورية، المرسوم الرئاسي رقم 372-2000، المؤرخ في 22 نوفمبر 2000، المتضمن إنشاء لجنة إصلاح هياكل ومهام الدولة. الجريدة الرسمية، رقم 71، المؤرخة في 26 / 11 / 2000.

1- ذات إطار قانوني يعكس مهامها، نظامها المالي، قانونها الداخلي، طبيعة برامجها التعليمية؛

2- إعادة توزيع المؤسسات التكوينية المتواجدة، وإنشاء مؤسسات إضافية لتلبية الاحتياجات ذات البعد الوطني والمحلي؛

3- وتكييفها مع التطورات العلمية والتكنولوجية بغية تثمين وتسيير الموارد البشرية محلية، وكذا جعل الإدارة ذات بعد جوارى لتلبية حاجيات المجتمع.

ورغم كل هذه الجهود القانونية الكبيرة التي حملتها منظومة الإصلاح الإداري في الإدارات العمومية بالجزائر، لكنها لم تأت متكاملة ومتناسقة مع بقية أنظمة البيئات الأخرى، هذا ما يجعل إرادة ومجهودات هذا الإصلاح الإداري الذي حملته هذه اللجنة مشلولة لكونها لم تحدد لنفسها نمودجا لتحقيق تنمية متكاملة مع بقية أنظمة بيئاتها المتفاعلة.

والدليل على ذلك هذه الهيئة التي لها طابع تنسيقي وتشاوري لم تشرع إلى حد الآن في المهمة الإستراتيجية المنوطة بها في ظل القانون الجديد للوظيفة العمومية.

المبحث الثالث: مبادئ التدريب.

من المبادئ الجوهرية التي ينبغي على مصممي البرامج التدريبية أخذها بعين الاعتبار قصد تحقيق توازن أجزاء أي برنامج تدريبي لكي يكون فاعلا ما يلي:¹

الفرع الأول: الاختيار الدقيق للمتدربين و تعزيز دوافعهم:

1-الاختيار الدقيق للمتدربين :

2-تعزيز الدوافع و الحوافز:

3- تطبيق و نقل ما تعلمه الفرد إلى الواقع الفعلي

4- تحليل النتائج

¹ سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، مرجع سابق الذكر، ص: (107-108).

يقصد بتحليل النتائج، إمكانية معرفة ما تم تعلمه و اكتسابه من معارف خلال الدورة التدريبية، وهناك من ينعته بالتغذية العكسية، وهي ذات أهمية قصوى في تحديد مسارات التعلم حيث أهميتها تتدرج ضمن أولويات تحديد مدى فاعلية الأداء في البرنامج التدريبي أوالتعليمي، ومفاده توصيل هذه المعلومات إلى المتدرب لتصحيح سلوكاته غير الصحيحة.¹ وهناك من يضيف مبدأ آخر من مبادئ التدريب.²

5- تشجيع المتدربين على التعلم من بعضهم البعض.

المبحث الرابع: أهمية و أهداف التدريب الإداري

الفرع الأول : أهمية التدريب :

اقتزان مرحلة تصميم البرامج التدريبية بمبادئ التعلم مرتبط بمدى فاعلية البرنامج التدريبي وهذا يظهر جليا عن طريق تحديد أهمية وأهداف التدريب مسبقا.

أ- **أهمية التدريب الإداري للمنظمة:** يستمد التدريب أهميته بالنسبة للمنظمة من حيث العناصر التالية:

- تحسين الأداء التنظيمي وهذا عن طريق وضوح و عدم غموض الأهداف والطرق إجراءات العمل، وكذا تعريف الموارد البشرية بضرورة تحديد مهامهم، وتطوير مهاراتهم قصد تحقيق الأهداف المتوخاة من المنظمة³؛

-يساهم في خلق سلوكيات واتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة؛

- يساهم في تحديد أسس السياسات العامة للمنظمة؛

- يؤدي إلى تطوير أساليب تسيير الموارد البشرية⁴ عن طريق تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية؛

¹ المرجع نفسه، نفس الصفحة.

² صالح عودة سعيد، مرجع سابق الذكر، ص،238؛ أنور محمد الشراوي، التعلم، نظريات و تطبيقات، ط III، (القاهرة : مكتبة الأنجلو المصرية، 1988)، ص، 26.

³ عمرو غنيم، و علي الشراوي، تنظيم و إدارة الأعمال، (بيروت : دار النهضة العربية، 1984)، ص،607.

⁴ Madeleine lavoegie, " Mieux utiliser la formation pour gérer les évolutions de carrière", in **Revue Française de gestion** (N°56,66,Nov-Dec 1987), Pp.(70-72).

- يساعد في بناء قاعدة للاتصالات والاستشارات الداخلية؛
- إن التحسينات التي طرأت على بعض الوسائل الإدارية كإدخال النظم المعلوماتية يتطلب من المنظمة أن يكون لديها قدر من المهارة لتأدية مهامها الجديدة. وعليه كلما زادت أساليب وأدوات التطور استدعى الأمر الاهتمام بتدريب الأفراد¹.

ب- أهمية التدريب للأفراد العاملين:

يمكننا أن نحصر جملة الفوائد التي يحققها التدريب للأفراد العاملين على النحو التالي:²

- 1- يساهم في تيسير فهم فلسفة المنظمة واستيعاب دورهم فيها؛
- 2- تكمن أهميته في تطوير مهارات الاتصالات والتفاعلات، والتي بالضرورة تخلق الفعالية في الأداء؛
- 3- يساعد في تيسير عملية اتخاذ قراراتهم، وكذا حل مشاكلهم في العمل؛
- 4- يحفز و يدفع الأفراد إلى رفع روحهم المعنوية وتحسين أدائهم و يتيح الفرصة أمام الأفراد لتسيير حياتهم المهنية والتميز في العمل؛
- 5- يبعد الخوف و القلق الناجمين عن عدم المعرفة بالعمل أو قلة المهارات، والذي مؤداه في بعض الأحيان ارتفاع نسبة دوران العمل، كارتفاع نسبة الغيابات؛
- 6- إن الموارد البشرية تحتاج إلى تدريب مستمر لصقل مهارتها، وكذا مسايرة التغيرات والتطورات على صعيد التقنية والسلوكيات الإنسانية، هذا مؤداه بالضرورة خلق الاستقرار الوظيفي وتحقيق العدالة على مستوى الأفراد³؛
- 7- بشكل عام تقل حاجة الفرد إلى طلب الإشراف الدائم حين أداء مهامه، هذا لا ينفى بالضرورة الاستغناء عن توجيهات المشرف المباشر، بل مفاده تقليل الإشراف المركز ومنح فرص مماثلة لمتابعة أفرادهم بحاجة ماسة لتوجيهات المشرف؛ وكذا توفير وقت
- 8- أكثر لدى المشرفين لتوجيهه وتطوير نشاطات أقسامهم ومتابعة وحل المشاكل القائمة¹.

¹ Bruno Henriet, "Nouvelles technologies et formation dans l'entreprise pour une démarche participative", in **Revue Française de gestion**. (N° 51, Mars -Avril -Mai 1985), Pp.(54-56).

² سهيلة محمد عباس، د.علي حسين علي، مرجع سابق الذكر، ص، 110.

³ موسى اللوزي، التنمية الإدارية: المفاهيم، الأسس، التطبيقات، ط 1، (عمان : دار وائل للنشر، 2000)، ص، 81.

ج- أهمية التدريب في تطوير العلاقات الإنسانية :

إن البرامج التدريبية الفاعلة تؤدي بالضرورة إلى تنمية وتطوير العلاقات الإنسانية، ونستشف ذلك من خلال العناصر التالية:²

1- تطوير وتكييف الأفراد العاملين عن طريق أساليب التفاعل الاجتماعي، كتطوير أساليب القيادة يؤدي بالضرورة إلى خلق وإحداث تغييرات على مستوى الهياكل والأفراد بدون إبراز أية مقاومة للتغيير والتحديث.

2- يساهم في تنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة المنظمة، هذا يؤدي إلى تحسين العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين.

الفرع الثاني : أهداف التدريب الإداري

يمكن تقسيم أهداف التدريب إلى زميرتين كما يلي:³

أ. الأهداف العامة للتدريب

يمكن صياغة مجموعة الأهداف العامة التي ينبغي أن تراعيها أية منظمة عند إعدادها للبرنامج التدريبي وحصرها في المحاور التالية:

1- الأهداف الإدارية

تحقق هذه الأهداف على المستوى الإداري فعالية مستوى الأداء، ويمكن أن نلخصها في العناصر التالية:

أ- تحقيق المرونة والاستقرار في التنظيم.⁴

ب- يهدف التدريب إلى تنمية الموارد البشرية عن طريق استخدام المنهجية العلمية في تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية اللازمة.

ج- يساهم في بناء قاعدة فعالة للاتصالات والاستشارات الداخلية سواء الصاعدة

¹ صالح عودة سعيد، مرجع سابق الذكر، ص ص (231-232).

² سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، مرجع سابق الذكر، ص 110.

³ يرقى حسين، " أسس نظام التدريب و تقييم فعاليته في المؤسسات الصناعية: دراسة حالة مركب السيارات الصناعية بالروبية "، (رسالة ماجستير غير منشورة، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1995)، ص ص (18-19).

⁴ Alain Burland et Claude Simon, *Le contrôle de gestion*, (Paris: Édition la découverte, 1997), P. 124.

أوالنازلة، إضافة إلى كونه يهدف لتجديد و إثراء المعلومات¹ التي تحتاجها المنظمة لصياغة أهدافها وتنفيذ سياستها.

د- تقليل الحاجة إلى الإشراف.²

2- الأهداف الفنية

هذه الأهداف مرتبطة بالنواحي الفنية في المنظمة وتقتصر على المؤسسات الصناعية من حيث ضمان سلامة معداتها،... إلخ. وتظهر جليا من خلال قدرة المنظمة على توازن تطلعات الأفراد بأهدافها، وينجم ذلك عن طريق قدرة البرامج التدريبية في تعديل السلوك التنظيمي لدى الأفراد.³ ويرى العلماء والباحثون المعنيون بهذا المحور أن السلوك التنظيمي هو تحليل السلوك الإنساني والتنبؤ به في المنظمات، وكذا ضبطه والتحكم فيه من أجل تحقيق أهدافها بكفاية وفعالية.⁴

3- الأهداف الاقتصادية والاجتماعية:

يستدعي إحداث تنمية اقتصادية واجتماعية على المستوى الكلي أو الجزئي تحقيق التنمية الإدارية عن طريق الأداء الإداري الفعال الذي نتاجه يدعم المستوى الاجتماعي والاقتصادي للموظفين من خلال منحهم أفضل الفرص لتنمية مهاراتهم وقدراتهم. ويمكن إدراج أهم الأهداف في النقاط التالية:⁵

أ- زيادة فعالية الأداء الإداري؛

ب - ارتفاع معنويات الأفراد؛

¹ Jean claude Tarondeau, « Approche et forme de flexibilité », *Revue française de gestion*, (N° 123, (S.M), 1999), P, 6. ; Y.Simon, P.Joffre (eds), *Encyclopédie de gestion*, 2^{ème} Edition, (Paris: Economica, 1997), P,1411. R.Reix, « Flexibilité ».

² صالح عودة سعيد، مرجع سابق الذكر، ص، 231.

³ كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، (عمان: دار الفرقان، 1994)، ص، 2.

⁴ المرجع نفسه، نفس الصفحة.

⁵ عبد الغفار حنفي، إدارة الأفراد، (بيروت: دار الجامعة، 1989)، ص، (164- 165).

المبحث الخامس: مسؤولية التدريب الإداري

لقد بات ضروريا وملحا تحديد الجهة الوصية والمسؤولة عن نشاط التدريب باعتبارها وظيفة استراتيجية ضمن استراتيجيات تسيير المستخدمين، تفيد في معرفة السياسة العامة المنتهجة داخل المنظمة، والمتعلقة بالنشاط التدريبي، كمدى اهتمام المنظمة بالنشاط التدريبي، وكذا تحديد طبيعة المسؤولية تجاه هذا النشاط.

المطلب الأول: تحديد الهياكل المسؤولة عن التدريب الإداري

هناك آراء متضاربة حول مسؤولية التدريب على مستوى الهيكل التنظيمي لأية منظمة، وفيما يلي تلخيص لأبرز الرؤى في هذا الشأن:

أ- التدريب مسؤولية مشتركة

نظرا للموقع الاستراتيجي الذي يحتله النشاط التدريبي يرجع إسقاط مسؤولية تخطيطه ومتابعته على عاتق الإدارة العليا،¹ هذا قصد تحقيق الأهداف المزمع وضعها من قبل المنظمة، والتي تصبو إلى تحقيقها بكفاية وفعالية، وعلى هذا النحو تكون الإدارة العليا مطالبة بإشراك كل من المدربين التنفيذيين، والأفراد المتدربين، ولا يجب أن نهمل دور الفرد ومسؤوليته الشخصية إزاء العملية التدريبية؛ فهو مطالب بتحديد الجوانب التي تستدعي الصقل والتطوير، هذا بالضرورة يؤدي إلى تحديد مجالات قصوره في مهامه، بمناقشتها مع رئيسه المباشر، أو مدير التدريب والموارد البشرية (مصلحة المستخدمين) تثمر بتحديد مجالات وأنواع التدريب المزمع وضعها ويوضح الجدول (1-2) مسؤولية كل من إدارة الموارد البشرية و المدربين التنفيذيين.

¹ جعفر العبد، "مسؤولية القادة الإداريين عن التدريب"، مجلة الإدارة، المجلد الثالث، (العدد الثالث، جانفي، 1971)، ص74. نقلًا عن: يرفي الحسين، مرجع سابق الذكر، ص26.

الجدول رقم (1-2): مسؤولية كل من إدارة الموارد البشرية و المديرين التنفيذيين.	
المديرون التنفيذيون	إدارة الموارد البشرية
- تقديم مهارات و معلومات للمرؤوسين.	- تصميم نظام متكامل للتدريب
- تحديد الحاجة التدريبية لإدارتهم ومرؤوسيهـم.	- التنسيق بين كل جهود التدريب بالشركة
- تنفيذ برامج التدريب داخل الشركة.	- الإعداد لبرامج التدريب خارج الشركة ومتابعة الداخلي منها.
- التحدث مع المرؤوسين فيما يمس نصيبهم من خطة التدريب.	- الاحتفاظ بخطة متكاملة للتدريب، على مستوى الإدارات والأفراد.
- تقديم المعارف الفنية لتصميم البرامج الداخلية.	- تقديم الخبرة والمشورة فيما يمس التدريب.
- المشاركة في جهود التدريب والتطوير.	- التأكد أن المديرين التنفيذيين يقومون بواجبهم التدريبي.
//	- نصح العاملين توعيتهم بضرورة التدريب.

المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، ط1، (الإسكندرية:الدار الجامعية، 1999)، ص، 322.

وفي اعتقادنا أنّ الرأي الصائب هو الذي يجعل من النشاط التدريبي مسؤولية كل الأطراف الفاعلة داخل المنظمة، ويتجلى ذلك من خلال العناصر التالية:

- 1- حتى يحقق النشاط التدريبي الأهداف الذي وضع من أجلها يستدعي الأمر تحديد سياسة واضحة المعالم إزاء النشاط التدريبي من قبل إدارة الموارد البشرية (مصلحة المستخدمين على مستوى الإدارة العامة)، و في هذا الصدد فالإدارة العامة مطالبة بتحديد سياستها الداخلية، فيما يتعلق بالنشاط التدريبي، لأنه كلما كان إيمانها قويا بهذا النشاط كلما سخرت له كل الموارد المالية والبشرية والفنية من تضافر جملة من الفاعلين من مدراء و مسؤولين ومكونين ومتكونين، وممثلي المستخدمين مطالبين لتفعيل العملية التدريبية؛¹
- 2- يعكس هذا الرأي الأهمية التي ينبغي على الرؤساء المباشرين إبداءها لمرؤوسيهـم فيما يخص تحديد الحاجة التدريبية لإدارتهم ومرؤوسيهـم لأنهم أدرى بظروف العمل التي يعيشها الأفراد العاملون، وبقدرتهم ومهارتهم؛

¹ Dimtri Weiss, (Dir.), *Les ressources humaines, Parlier M., (Ed). Stratégie de formation et développement des compétences dans l'entreprise.* 2^{ème} Edition, Op-Cit. P , 435.: نقلا عن

- Le Boterf G., Barzucchetti S. et Vincent F., *Comment manager la qualité de la formation ?*,(Paris : Les éditions d'organisation, 1992), (S.P).

3 - ثمن هذا الرأي العنصر البشري من خلال إشراكه في عملية التدريب والتطوير، وهذا عن طريق مناقشة الفرد كل النقاط التي يتطلب تطويرها أو تغييرها في البرامج التدريبية مع رئيسه المباشر؛

4- هذا الرأي استهدف الرئيس المباشر في مسؤولية التدريب، وكذلك لمدى توفره على كل المعطيات المتعلقة بمروؤوسيه كقدراتهم، ومهاراتهم، ومدى حاجتهم للتدريب أو العكس، كل هذه المعطيات تيسر اكتشاف الموارد المؤهلة لإشراكها في الدورات التدريبية، وكذا تحديد محتويات البرامج التدريبية؛

5- زد على ذلك، فهذا الرأي لم يقزم دور ومكانة الفرد الذي يتم تدريبه، فالفرد مطالب أن يتبصر بذاته، وأن يحدد النقاط التي تحتاج إلى التطوير مع رئيسه المباشر، حتى لا يشعر بنوع من الإكراه والإلزامية في عملية اختيار المادة التدريبية المشارك فيها.

ب- مسؤولية التدريب من مسؤولية العاملين القدامى:

يعتبر التدريب بالإشراف من مسؤولية الموظفين القدامى، فالإشراف من هذا المستوى يكون ذا أهمية قصوى عند الموظفين الجدد ويتجلى ذلك من خلال ما يكتسبه الفرد الجديد من رؤية واضحة إزاء دوره و مكانته داخل المنظمة، وبالتالي تحدد له مسؤوليته من خلال إطلاعها على ما يجب أن يقوم به.

تبقى هذه الرؤية صائبة مهما تعددت الأطراف الفاعلة في عملية التدريب، على أساس أنه مهما كان التدريب كفوفاً فإن الفرد يبقى في حاجة إلى الإشراف لتوجيه جهوده بالاتجاهات الصحيحة والتي تخدم تحقيق أهداف المنظمة.¹

هذه الرؤية تجعل من التدريب ضيق النطاق، وتحصره في أضيق الحدود وهو تدريب الأفراد الجدد. ومما سبق يتضح للعيان أنه غالباً ما ينفر الفرد القديم ويفشل في تدريب الأفراد الجدد وذلك للاعتبارات التالية:¹

¹ عبد الغفار حنفي، مرجع سابق الذكر، ص 164-165؛ عبد المنعم جنيد، مرجع سابق الذكر، ص 169-170؛ شوقي حسين عبد الله، سياسات الأفراد : دراسة في التنظيم، (القاهرة، دار النهضة العربية، 1968)، ص 163.

أ- عدم ارتباط التدريب بالإشراف بعلاوات مقابل العبء الإشرافي؛

ب- نفور الأفراد القدامى يترجم في بعض الأحيان عن عدم اهتمامهم بتدريب الأفراد الجدد؛

ج- السلوك العدائي تجاه الفرد الجديد يفسر خوف الأفراد القدامى من خلق منافسين لهم في العمل؛

د- الشعور بعدم الثقة بالنفس يخلق لدى الأفراد القدامى سلوكا سلبيا يترجم عدم قدرتهم على شرح ما يريدون تعليمه الأفراد الجدد، و في بعض الأحيان لا يكون للأفراد القدامى المقدرة الكافية على توصيل المعارف والمهارات للأفراد الجدد.

ج- مسؤولية التدريب من مسؤولية الإدارة التنفيذية:

تضاربت الآراء حول مسؤولية التدريب، فهناك من يؤكد على ضرورة منح الإدارة التنفيذية مسؤولية التدريب بصفة مباشرة أو يتم الاستعانة بخبراء في التدريب، وأحيانا تتبع الطريقتان معا، مع ضرورة اتصالهما مباشرة بالإدارة التنفيذية أو قسم للتدريب يتم إنشاؤه، ويتبع إدارة الأفراد.

فإذا كان التدريب على عاتق الخبراء المتخصصين، وأظهروا من الخبرة والمعرفة في هذا الشأن، فإن العملية التدريبية تثمر بنجاحات، بدءا من تحديد وتخطيط الاحتياجات التدريبية إلى تنفيذ وتقييم النشاط التدريبي، باعتبار التدريب في هذا المستوى يرتكز على تظافر جهود ثنائية (أهل التخصص الميداني من مشرفين، وكذا متخصصين) من خبرة ميدانية ومقاييس علمية سليمة منظمة، مما يؤدي بالضرورة إلى تحقيق الأهداف التدريبية.

وثمة عوامل أخرى تجعل من العمل المشترك كابحا بين الإدارة التنفيذية وجهود الخبراء المتخصصين كبروز مقاومة شديدة من قبل الإدارة التنفيذية إزاء آراء الخبراء المتخصصين. في نظرنا أن هذا الرأي مصيب في جل اقتراحاته، ويتجلى ذلك في طبيعة اقتراحه ضرورة

¹ شوقي حسن عبد الله، مرجع سابق الذكر، ص، 164.

إنشاء قسم للتدريب يتبع إدارة الأفراد لأن وجود قسم متخصص للتدريب يترجم عن مدى إيمان المنظمة بالتدريب وأهميته وتنمية الموظفين ورفع مستوى أدائهم. هذا التقسيم والتخصص في النشاط الإداري يبعد المنظمة من مزالق المقاومة والإزدواجية في التخصص.

د- مسؤولية التدريب من مسؤولية الإدارة المركزية:

حثت المنظومة التشريعية والتنظيمية للتدريب على أهمية التدريب واعتباره حقا¹ من حقوق الموظف العمومي المحلي فإنها لم تحدد الالتزامات سواء من جانب المنظمة أو الموظف، في حين القيادة الإدارية المحلية ترجع مسؤولية التدريب من صلاحيات الإدارة المركزية.² ويرى البعض أن المسؤولية الأساسية للتدريب يجب أن تقع أولا وأخيرا على عاتق الإدارة العليا، ومن نتائج هذه الالتزامات لهذا المستوى الإشرافي بتخطيط ومراقبة وتنفيذ ثم متابعة النشاط التدريبي التالي:³

- 1- تتجلى مسؤوليتهم في تخطيط العملية التدريبية، و متابعتها للتأكد من صحة تنفيذ البرامج التدريبية، و كذا تكافؤ الفرص بين الأفراد العاملين من حيث أخذ نصيبهم منها.
- 2- بات ضروريا إحداث إدارة متخصصة أو مصلحة متخصصة تكون مسؤولة عن العملية التدريبية، وهذا حسب الهيكل التنظيمي الذي تتبعه المنظمة بحيث يخول لها وظيفة تحديد وتخطيط الاحتياجات التدريبية.
- 3- إضافة لذلك فكل الإدارات في المنظمة مدعوة إلى تنسيق وتنظيم جهودها في عملية تحديد وتخطيط الاحتياجات التدريبية وتقرير ميزانيته.

2- مسؤولية التدريب

من الآراء السابقة حول مسؤولية التدريب يمكننا أن نخلص إلى رأي مركب يتجسد في الآتي:

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 59/85، مرجع سابق الذكر.
² الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 90-226 المؤرخ في 1990/07/25، المحدد لحقوق و واجبات العمال الشاغلين لوظائف عليا في الدولة، الجريدة الرسمية، العدد 31، الصادرة بتاريخ 1990/07/28.
³ محمود فهمي، المدير نظرات في تطبيق علوم الإدارة الحديثة في الأعمال، (القاهرة: عالم الكتب، 1975)، ص 265.

1- لا شك في حتمية التفكير في إنشاء مصلحة مستقلة خاصة بالتدريب على مستوى الهيكل التنظيمي لكل منظمة، وهذا الأمر ينطبق على المجموعات المحلية¹ باعتبار النصوص التنظيمية تحدد على مستوى مصالح الإدارة المحلية وبالخصوص في مصلحة تسيير المستخدمين التي تحتوي على مكتبين لتكوين وتسيير المستخدمين. غير أنّ " وظيفة التدريب " لم تعرف الوضوح على مستوى النصوص التنظيمية للولاية، هذا يقودنا إلى التعليق على هذه الأخيرة بأنها همشت من الهيكل التنظيمي² إمّا منصوحا عليها بصفة شكاية مع الغموض في مهامها، كغياب الإطار العام للوظيفة (تنظيمها، وسائلها، مناهجها، مسؤولياتها)³ غير أن إحداث تلك المصلحة يجب أن يأخذ بعين الاعتبار الحجم الجغرافي للولاية من حيث خصوصياتها، وكذا التركيبة العددية للأفراد العاملين فيها.

2- ولا يتم نجاح نشاط هذه الهياكل المقترحة سوى إذا اقترن بما يلي:

أ- يتم تثمين وظيفة التدريب عن طريق نشر الوعي لدى الأفراد العاملين كسعي لإحداث اتصال وتنسيق وتنظيم بين مختلف الإدارات والفئات المهنية، وذلك قصد تحديد الاحتياجات التدريبية للمنظمة عموما والإدارة العامة للولاية خصوصا.

ب- تخطيط العملية التدريبية من قبل المصلحة المختصة بالتدريب دون إقصاء الإدارات الأخرى من هذه الوظيفة.

ج- ضرورة تنفيذ خطة التدريب من قبل المصلحة المختصة بالتدريب.

د- حتمية مراقبة ومتابعة خطة التدريب من أجل تحديد الانحرافات الموجودة فيها وتصحيحها ومحاولة تقاؤها في الخطط القادمة وينبغي أن تتدعم بأنظمة المعلومات وبنظام منهجي محتسب قادر على تكامل البيانات من مصادر مختلفة بقصد توفير المعلومات

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، للسيد/وزير الداخلية، القرار الوزاري رقم 29 المؤرخ في 22/01/1994، المتضمن تنظيم مديرتي الإدارة المحلية والتنظيم والشؤون العامة غير منشورة.

² الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة الداخلية، المرسوم رقم 94-215 المؤرخ في 23/07/1994، يضبط أجهزة الإدارة العامة في الولاية و هيكلها، الجريدة الرسمية، العدد 48، بتاريخ 07 جويلية 1994.

³ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 90-230 المؤرخ في 25/07/1990، المحدد للأحكام الخاصة للمناصب والوظائف العليا للإدارة المحلية، الجريدة الرسمية، العدد 31، بتاريخ 28 جويلية 1990. ص، 887.

الضرورية لاتخاذ القرارات الإدارية.¹

هـ- ضرورة مسايرة تطور الوظائف من جراء التغييرات على مستوى التنظيم الهيكلي للمنظمة، وكذا مسايرة للتطورات التكنولوجية التي تحدث باستمرار في مجالات الوظائف كإدخال نظم المعلومات والتسيير يتطلب إحداث تغييرات في محتوى البرامج البيداغوجية المخصصة للتدريب.

و- ضرورة تلاحم الجهود بين المسؤولين الإداريين والأخصائيين في التدريب حتى يتمكنوا من تطبيق هذا النشاط والسيطرة على كل أجزائه.

ح- وأعتقد أن جانب المسؤولية في عملية التحكم بوعي ونزاهة الموارد البشرية والمادية المسخرة للعملية التدريبية يعد نسيجاً للضوابط الأخلاقية التي تحول دون التعسف أو الإساءة في استعمال الموارد والسلطة البيروقراطية، هذا ما يفسر مفهوم أخلاقيات الخدمة العامة²، أي الابتعاد عن أساليب وآثار الفساد الإداري في عملية اختبار الموارد البشرية المزمع إدراجها في دورات تدريبية.³

الفصل الثاني:

وظيفة التحفيز.

المبحث الأول: مفهوم وأهمية التحفيز

المطلب الأول: مفهوم التحفيز:

يعرفه الدكتور "عاطف محمد عبيد" بأنه "الأساليب المستخدمة لحث العاملين على العمل المثمر"⁴. وعُرف أيضاً بأنه هو مجموعة العوامل والأساليب التي تستخدم للتأثير في

¹ كير نخبيان، كينيث، أخلاقيات الخدمة العامة، (ترجمة: محمد قاسم القريوتي)، (القاهرة: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1984)، ب.ص.
² زكي غوشي، " الانحراف في الوظيفة العامة في الإدارة العمومية: أسبابه و سبل علاجه"، مجلة دراسات، مجلد 10، (عدد 1، حزيران، 1983)، ص، 158.
³ بلال خلف السكرانة، أخلاقيات العمل، ص ص، (205-206).
⁴ صالح عودة سعيد، المرجع سبق ذكره، ص، 289.

سلوك الأفراد العاملين وتحثهم على بذل جهد أكبر وزيادة الأداء كما ونوعا بهدف تحقيق أهداف المنظمة وإشباع حاجات الأفراد ذاتهم.¹

في إطار هذا الفهم يكون التأكيد على حث الجهود لزيادة كفاءة العاملين لتحقيق معدلات أداء عالية وبنوعية أفضل زائد ضرورة مساهمة عملية التحضير نفسها في إشباع حاجات الأفراد وتلبية رغباتهم حتى الوصول لحالة الرضا، وهذا حتى يتولد شعور لدى الأفراد أن نتيجة جهودهم ونشاطهم سيعود عليهم بالخير مع ما تحققه من نتائج ايجابية للمنظمة.

فرع الثاني: أهمية التحفيز

وعليه فإن أهمية وضع وتطبيق نظم حوافز جيدة تتضح من خلال الجوانب الايجابية

التالية:

✓ تحقق نظم الحوافز الكفاءة زيادة في العوائد المحققة للمنظمة من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين، إذ أن الاختيار الصحيح للحوافز يؤدي إلى دفع العاملين إلى زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته.

✓ تساهم نظم الحوافز في تفجير قدرات العاملين وطاقاتهم واستخدامها بشكل أفضل لتقليل قوة العمل المطلوبة، مما يؤدي إلى تقليل التكاليف التي تتحملها المنظمة، ومن ثم إمكانية توجيه الطاقات البشرية الفائضة إلى منظمات أخرى تعاني من نقص في حجم قوة العمل.

✓ تحسين الوضع المادي والنفسي والاجتماعي للفرد وتحقيق عملية ربط المصالح الذاتية للفرد مع مصالح المنظمة.

✓ تقليل تكاليف الإنتاج لما يحققه نظام التحفيز المطبق من دفع للأفراد تجاه ابتكار وتطوير واعتماد أساليب عمل حديثة تقلص في الوقت والمواد الأولية المصروفة في الإنتاج.

✓ تحقق حالة رضا للأفراد العاملين لحصولهم على الحوافز، مما يساعد في حل الكثير

من المشاكل التي تواجهها الإدارات كإخفاض قدرات الإنتاج وارتفاع معدلات التكاليف

¹ المرجع نفسه، ص، 290.

والمعدلات العالية لدوران العمل والنزاعات العمالية.

المطلب الثاني: الحاجات و الدوافع

الفرع الأول: الحاجات والدوافع

يحكم السلوك الإنساني هدف محدد يسعى الفرد لتحقيقه ودوافع باطنية أظهارية تتحكم باتجاه حركته، إذن هناك علاقة متداخلة بين الحوافز والدوافع. ويواجه المدراء صعوبات في فهم الدوافع الحقيقية لسلوك الأفراد، فعلى قدر نجاح المدير في فهم دوافع أفراد منظمته وإدراك حاجاتهم الحقيقية، يتمكن من النجاح في تعامله معهم. ولوضع نظام حوافز فعال في المنظمة يجب أن يكون هناك فهم كامل لحاجات الأفراد بسبب تأثير هذه الحاجات في سلوكهم ونشاطهم، فالحاجات عادة تولد نوعا من التوتر يدفع الفرد لإحداث سلوك معين للتقليل من حدة التوتر، وتهدف التصرفات السلوكية إلى إشباع الحاجات الإنسانية.

1- تصنيف الحاجات الإنسانية:¹

لقد تناول علماء النفس الدراسات السلوكية الحاجات الإنسانية نظرا لأهميتها وصنفوها لعدة تصنيفات، ويمكن لنا إدراج تصنيف " كيث ديفيز " وهو يتضمن صنفين:

✓ **الحاجات الفسيولوجية أو الأولية:** وهي مجموعة الحاجات الفسيولوجية الأساسية والضرورية لبقاء حياة الإنسان، وتتضمن الحاجة للطعام والماء والهواء واللباس والمسكن والنوم والدفع ...

✓ **الحاجات الاجتماعية والنفسية أو الثانوية:** وهي مجموعة من الحاجات المرتبطة بروح وعقل الإنسان وتفكيره ولا علاقة لها بالحاجات الوظيفية لجسمه، وتظهر هذه الحاجات وتتمو وتتطور مع درجة النضج العقلي للإنسان، من بينها التقدير والاحترام والمشاركة والانتماء للجماعة والمنافسة وتحقيق الذات وغيرها من الحاجات الاجتماعية والنفسية.²

¹ خليل محمد حسن الشماخ وآخرون، نظرية المنظمة، ط4، (عمان: دار المسيرة، 2009)، صص، (134، 135).
² المرجع نفسه، ص، 295.

وهي حاجات ثانوية مقارنة بالأولية التي لا يمكن لحياة الإنسان أن تستمر دونها، لكنها أيضا مهمة فهي أكثر غموضا من الحاجات الأولية، وتفاوت وتتنوع من شخص لآخر.

2- أسبقية الحاجات الإنسانية:

هناك جدل حول أولوية الحاجات الإنسانية، مهما يكن فالحاجات الأولية والثانوية مهمة في وقت معين ومكان محدد وحسب الموقف الإنساني والبيئي للفرد.

لقد وضع عالم النفس ماسلو (Maslow) نظرية معروفة عن تدرج الحاجات الإنسانية، وكان لهذه النظرية أهمية خاصة في مساعدة الإدارة على فهم كثير من مشكلات السلوك الإنساني، من خلال تقديمها لتفسير واضح لأسبقية الحاجات لدى العاملين وما يؤثر في سلوكهم وتصرفاتهم في المنظمات التي يعملون بها.

وطبقا لهذه النظرية تقسم الحاجات الإنسانية إلى خمسة أنواع حسب قوتها وأهميتها، فعندما يتم الفرد إشباع حاجاته الأساسية الأولية يبحث عن إشباع حاجات أعلى: ^{1 2 3}

1 . الحاجات الأساسية (الفسيولوجية - Physiological Needs):

وظيفة هذه الحاجات المحافظة على كيان الفرد العضوي أي حياته وبقاؤه، كالحاجة للطعام والشراب والمسكن والراحة والنوم، وهي جزء من الوسائل الأساسية وتساهم في تحقيق التعديل الذاتي واستعادة توازن الجسم الذي يفقد توازنه إذا كان بحاجة للطعام والماء والهواء وغيرها من الحاجات الأساسية؛ وتأتي في أسفل السلم الهرمي مشكلة بذلك قاعدته الأساسية التي تضمن بقاء العنصر البشري.

2 . حاجات الأمن (Safety Needs):

بعد إشباع الحاجات الفسيولوجية نسبيا تظهر حاجات أخرى تتعلق بالأمن والاستقرار والسلامة. فالفرد يفضل وظيفة على أخرى لما تضمنه له من حماية واستمرار التوظيف. يعد إشباع حاجة الأمن والاستقرار من العوامل المهمة المؤدية لتوافق الفرد وعمله

¹ Dorothy M. Stewart (Dir.), **HandBook of Management**, John Adair (Ed.), **Leadership and motivation**, 2nd Edition, (Hants : Gower handbook, 1989), Pp. (189-203).

² Betts P.W. and al, **Supervisory Management. Op-Cit**, Pp. (226-238).

³ خليل محمد حسن الشماع وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص، (134، 135).

وشعوره بالأمن المعنوي وتأتي في الحلقة الثانية من السلم. وقد أشار الله عز وجل لأهمية هاتين الحاجتين بقوله تعالى: ﴿فَلْيَعْبُدُوا رَبَّ هَذَا الْبَيْتِ الَّذِي أَطْعَمَهُمْ مِّنْ جُوعٍ وَعَآمَنَهُمْ مِّنْ خَوْفٍ﴾¹.

3 . الحاجات الاجتماعية (Social Needs):

بعد إشباع الفرد لحاجاته الفسيولوجية وحاجات الأمن والاستقرار تظهر حاجات أخرى تؤثر في شعوره وسلوكه، إذ يشعر بالحاجة لبناء علاقات اجتماعية ودية مع الغير من أصدقاء وزملاء، والحاجات الاجتماعية تضم قسمين:

✓ حاجات انتمائية (Belonging Needs):

وتشمل حاجات المحبة والمودة، والتي تظهر بعد الحاجات الأولية وحاجات الأمن وتصبح هي المحرك الأساسي لسلوكه، فيشعر الفرد بحاجته للأصدقاء والزوجة والأطفال...؛ أي الحاجة للانتماء.

✓ حاجات المركز أو المكانة (Status Needs):

يعمل الفرد على كسب المكانة والمركز والهيبة في جماعته التي ينتمي لها، أي مكان الفرد في البناء الاجتماعي والذي يمنحه امتيازات ويمنحه واجبات معينة، كالأب في أسرته والمدير في منظمته. ويحرص الفرد عادة على الاحتفاظ بمركزه، وسط احترام وتقدير باقي أفراد مجموعته.

4 . حاجات التقدير (Esteem Needs):

كل فرد في المجتمع يسعى للحصول على تقييم عال من الآخرين مبني على أسس سليمة، وأن يتميز بالاستقرار، وأن ينعكس هذا التقييم على احترام النفس وتقدير الذات وتقدير الآخرين له، استنادا لمقدرة وإمكانية الحصول على احترام وتقدير الآخرين؛ فإشباع هذه الحاجات يولد الثقة بالنفس للفرد ويمتعه بروح معنوية وقدرة عالية لأن يكون مفيدا في مجتمعه وذا أهمية.

¹ القرآن الكريم؛ سورة قريش(106). الآيات: (3، 4، 5).

5. حاجات تحقيق الذات (Self- Actualisation Needs):

إذا توفرت الفرص للفرد لإشباع كل الحاجات السابقة قد لا يكون سعيدا تماما، وقد يظهر عليه عدم الارتياح والتوتر، وهذا مرده لقيام الفرد بأعمال لا تتناسب واستعداداته وميوله الشخصية. وتتضمن هذه الحاجات الحاجة إلى تحقيق الفرد لأهدافه وطموحاته الشخصية وشعوره بالنجاح، وهو ما يسميه "ماسلو" الحاجة إلى تحقيق وتأكيد الذات.¹ تظهر هذه الحاجات بوضوح بعد إشباع الحاجات الأخرى، غير أنّ واقع المجتمعات الحديثة يؤكد أنّ إشباع الأفراد لكل هذه الحاجات هو استثناء، ولذلك فعلماء النفس لم يولوا النوع الأخير من الحاجات الدراسات الكافية بسبب صعوبة دراستها تجريبيا أو إكلينيكيا.

المطلب الثالث: أنواع الحوافز ونظرياته:²

حددت العديد من الأبحاث والدراسات أنواع الحوافز التي يمكن للقائمين على تسيير الموارد البشرية استغلالها بغية فهم سلوك ودوافع الأفراد العاملين؛ بالإضافة لإسهامات العديد من النظريات الإدارية بموضوع الحوافز، جل هذه الدراسات ساهمت بشكل أو بآخر في معرفة الجوانب التي تحقق التحفيز المناسب لجهود الأفراد وتوجيهها لمصلحة المنظمة.

الفرع الأول: أنواع الحوافز:³

تتعدد أنواع الحوافز حسب الأسس المعتمدة في التقسيم، ويمكن لنا تناول أهمها كما سيأتي:

1 . حسب الهدف من الحافز: وفق هذا الأساس نرصد نوعين من الحوافز، وهما:

✓ **الحوافز الايجابية:** وهي مجموعة من المؤثرات الهادفة للتأثير في سلوك العاملين لإشباع حاجات أخرى غير مشبعة إضافة إلى الحاجات المشبعة لديهم بشكل فعلي، كوعد

¹ المرجع نفسه، ص، 302.

² Betts P.W. and al, *Supervisory Management. Op-Cit.* Pp. (233-239).

³ خليل محمد حسن الشماع وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص، (286 ، 291).

العاملين منحهم مكافآت مالية إذا بلغوا مستويات أداء معينة، أو التعهد بنقل فرد معين لموقع عمل أفضل إذا تحسنت معدلات أدائه.

✓ **الحوافز السلبية:** وهي مجموعة من المؤثرات تسعى للتأثير في سلوك الأفراد من خلال تهديدهم بحرمانهم من بعض الامتيازات التي يمتلكونها، كالتهديد باقتطاع جزء من الراتب في حال عدم الانتظام في الدوام أو التهديد بالفصل من العمل أو التنزيل إلى درجة وظيفية أدنى؛ ويشمل هذا النوع من الحوافز جميع أنواع العقوبات التي تطبقها المنظمات لرفع كفاءة أفرادها. فعدم وجود حوافز سلبية يؤدي لتمادى بعض الأفراد في التقصير، وتتأثر مستويات أداء الأفراد الجدد بهم إذا أحسوا بأن اندفاعهم للعمل وأداءهم لا يميزهم عن المقصرين.

4. 2. حسب نوع الحافز نفسه:¹

وفق هذا الأساس هناك نوعان من الحوافز وهما:

✓ **الحوافز المادية:** وهي الحوافز التي تهتم بإشباع الحاجات الفسيولوجية للإنسان، البعض يطلق عليها الحاجات الأساسية والبعض يسميها الحاجات الدنيا لأنها تقع في أدنى سلم تدرج الحاجات، فهي تتركز على الحاجات المتعلقة بالمأكل والمشرب والسكن إضافة لحاجات الأمن والاستقرار الوظيفي والحاجات المتعلقة بالخدمات الصحية وتحسين ظرف العمل.. وعليه فالحوافز المادية تضم مجموعة من الحوافز أهمها:

أ- **الحافز المالي:** فالمال يحتل الصدارة بين مختلف الحوافز لما له من تأثيرات مختلفة على سلوك الأفراد، فلبعض هو مصدر الرزق الوحيد وعليه فهو الأساس في إشباع حاجاتهم الأساسية والاستقرار والاطمئنان على المستقبل. وعليه قد يكون الحافز المالي وراء تغيير العمل للمنظمة التي ينتمي لها أو المدينة وحتى البلد، وهو ما يستلزم اهتمام إدارة المنظمات بوضع نظام أجور عادل لتفادي ذلك.

¹ المرجع نفسه، ص، 288.

والحافز المالي يشمل الأجر، المكافآت المالية التشجيعية، العلاوات الدورية السنوية والتحفيزية؛ والجدير بالذكر أن درجة تأثر الأفراد بالحافز المالي يختلف من فرد لآخر، كما أنه ليس بالضرورة كلما رفعت المنظمة من الحوافز المالية زاد الإنتاج مع التسليم بوجود علاقة ارتباطيه بين أثر الحافز المالي ومستوى الأداء.

ب- **الضمانات والاستقرار في العمل:** وهي إحدى الاحتياجات المهمة للفرد، إذ أنّ استقراره في منظمته يؤثر في حالته النفسية ويسهم في إشباع حاجاته الأساسية. هذا وتختلف أهمية الضمان والاستقرار من فرد لآخر بسبب الاختلاف في طبيعة التكوين النفسي للفرد وظروفه العامة والخاصة. تستخدم الإدارة هذا الحافز لزيادة كفاءة الأفراد لتحقيق الأهداف المرسومة دون الإفراط في استخدامه لتجنب التسبب.

ت- **بيئة العمل وساعاته:** تشمل بيئة العمل كافة الوسائل والأدوات المستخدمة في أداء العمل ودرجة حداثة الأدوات وأمنها وسلامتها وتوفير أسباب الأمن الصناعي والسلامة المهنية؛ وهي عوامل تؤثر في رضا الفرد العامل وكفاءته في الأداء، ولذلك فتوفرها يشكل حافزا للفرد لتحسين مستوى أدائه كما ونوعا.

أيضا ساعات العمل التي يقضيها الفرد في عمله تؤثر في ارتياحه أو تدمره وتثاقله في العمل، وعليه يجب مراعاة ألا تكون ساعات العمل طويلة مملة ومجهدّة، بل مناسبة.

ث- **الرعاية الصحية والاجتماعية للعمال:** إنّ توفيرها من قبل المنظمة يساهم في رفع الروح المعنوية للعاملين، وتوظيف قواهم الفكرية والجسدية لخدمة المنظمة وأداء الأعمال برغبة واندفاع؛ فالاهتمام بالحالة الصحية والاجتماعية للفرد الذي يدفع سنوات عمره لخدمة المنظمة يشعره بالارتياح النفسي والصحي والاجتماعي، ويكون محل احترام بالنسبة له.

✓ **الحوافز غير المادية:**¹ إضافة للحوافز المادية هناك نوع آخر هو الحوافز

غير المادية، وهي المتعلقة بإشباع الحاجات النفسية والذاتية، فبعد إشباع الإنسان

¹ المرجع نفسه، ص، 289.

حاجاته الأساسية يسعى لإشباع حاجاته الأخرى المتعلقة بالشعور بالاعتزاز بالعمل والشعور بالتقدم والرقي والمركز الأدبي والمكانة المناسبة والتقدير والثناء؛ ومن هذه الحوافز:

أ- **الشعور بالاعتزاز بالعمل:** حيث يفضل كثير من الأفراد القيام بأداء عمل ذي فائدة وقيمة وأهمية جديرة باهتمامهم، فيقبلون عليه لذاته ودون مراعاة للعائد المادي المحصل عليه، مثال ذلك نظام الحرف، حيث الابتكار والإبداع والإتقان مصدر شعور الفرد بالرضا والاعتزاز بالعمل.

ب- **إتاحة فرص للترقية والتقدم:** إن ترقية الفرد من وظيفة إلى وظيفة أخرى أعلى تمثل حافزا مهما تعتمد المنظمات الحديثة لدفع أفرادها لتحسين أدائهم وتطويره للاستفادة من فرص ترقية المناصب، وهو من الحوافز غير المادية الأساسية للفرد لإشباع حاجاته العليا كالتقدير والاحترام والمكانة الوظيفية والاجتماعية المرموقة، وعليه فالأداة ملزمة بوضع نظام ترقية كفاء وعادل.

ت- **التقدير والثناء للأداء الكفاء:** رغم أن الأجر مطلب ضروري لكل الأفراد إلا أن هذا لا يمنع كونهم يستهدفون التميز وسط زملائهم. فتقدير أداء الفرد والثناء عليه أمام الآخرين من المحفزات غير المادية المهمة التي يمكن للإدارة اعتمادها في إثارة همم عاملها، فالإطراء والمدح يشعر بالارتياح ويشبع الحاجة لتحقيق الذات.

ث- **تفويض الصلاحيات والمسؤوليات:** يسعى العمال لكسب ثقة رؤسائهم في العمل، وتفويض الرؤساء لجزء من مسؤولياتهم وصلاحياتهم لبعض المرؤوسين هو تعبير عن ثقتهم بقدراتهم وإمكانياتهم في استخدام هذه الصلاحيات فيما يخدم أهداف المنظمة. فعملية التفويض تشكل حافزا مهما ينعكس على مستويات أداء الأفراد المفوضين. وعملية التفويض يجب أن تكون مبنية على أسس سليمة.

ج- **المركز الأدبي:** إن الأعمال المختلفة تتفاوت من حيث ما تضيفه على القائمين بها من مركز أدبي، ويعتبر مقدار أجر الفرد أحد مؤشرات المركز الأدبي والاجتماعي

الذي يقوم به، إضافة للظروف البيئية التي يؤدي ضمنها العمل وتؤثر على مردودية الفرد. كما أنّ الأفراد يفضلون العمل في منظمات تتمتع بسمعة طيبة في المجتمع وتقدم له خدمات ضرورية. بخلاف المنظمات ذات السمعة غير الطيبة.

أ- **المنافسة:** تكون مرغوبة إذا خلقت للأفراد عائداً أكبر، خاصة إذا كان العائد مكافآت مالية أوزيادة في الأجور. فالمنافسة حافز في دفع الفرد لبذل أقصى طاقاته للفوز والتفوق.

ب- **تحديد المسؤولية بدقة:** فالتنظيم الدقيق يتضمن تحديد مسؤوليات كل مجموعة وكل فرد بدقة، ولذلك تحدد أهداف ومعايير يسعى الأفراد لبلوغها. وتحديد المسؤولية يجب أن يكون دقيقاً وواضحاً حتى لا يسمح بحدوث تداخل في المسؤوليات، وهو ما يجعل الفرد الكفاء أكثر تحفيزاً لتحسين أدائه.

ت- **معرفة نتائج الأداء:** معرفة الفرد نتائج العمل الذي يؤديه بصورة مستمرة يولد لديه الرغبة في زيادة الجهد للتفوق، كما أن معرفته لنتائجه الإيجابية يشعره بالاستقرار والأمن في وظيفته.

3 . حسب عدد المشمولين بالحافز: إذ نجد نوعين هما:¹

✓ **الحوافز الفردية:** وهي الموجهة للأفراد كل فرد على حدا، هذا النوع من الحوافز قد يؤدي للمنافسة بين الأفراد.

✓ **الحوافز الجماعية:** تقدم للعاملين كمجموعة، وتهدف لتشجيع وتحفيز العمل الجماعي، وتحسين كفاءة العاملين كمجموعة، إضافة إلى تحقيق الارتباط والتوافق الجماعي بين العاملين والمتلائم وظروف العمل.

الفرع الثاني: نظريات الحوافز:²

¹ السيد عليوة، تنمية مهارات مسؤولي شؤون العاملين، (القاهرة: ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، 2001)، ص، 104.
² Betts P.W. and al, *Supervisory Management. Op-Cit.*

1 . نظرية تايلور: تقوم على أساس وضع مقاييس دقيقة لأداء العمل باعتماد دراسات الوقت والحركة في تحديد مستويات الأداء المطلوب تحقيقها لفترة معينة. ووفق هذه النظرية تتحقق زيادة الإنتاج بتطبيق نظام للحوافز النقدية على أساس الوقت المطلوب لأداء العمل. وافترض "تايلور" أن نظام الأجور المتزايدة تبعاً لحجم ومستوى الأداء يؤدي لزيادة إنتاجية الفرد، وعليه فالعاملون الذين لا يحصلون على حوافز ومستوى أدائهم محدود يتوجب على الإدارة التفكير بتدريبهم أو نقلهم أو الاستغناء عنهم، وهذا يعني أن هذه النظرية تهمل الجانب الإنساني في العملية الإدارية وتتنظر للفرد كأنه عنصر من عناصر الإنتاج.

2 . نظرية الحاجة: تعكس هذه النظرية فكرة أن الحوافز هي أساس حاجات الفرد، فوجود الحاجة يولد الحافز للقيام بسلوك أو نشاط معين لإشباع الحاجة. إن إشباع الحاجات لا يكون بنسبة 100% إذ هو إشباع نسبي، وظهور حاجة أخرى لا يعني إشباع الحاجة التي قبلها كلياً، كما أن نسب تحقيق الحاجات تقل كلما توجهنا إلى الأعلى في سلم تدرج الحاجات.

3 . نظرية (X , Y): تقسم هذه النظرية المدراء إلى مجموعتين:

أ . مدراء من الفئة الأولى . مجموعة X . :

يميل الفرد للكسل ورغبته بالعمل قليلة، و يتهرب من المسؤولية ويتخلى عن طموحه في العمل، ويفضل أن يقوده الآخرون. وعليه فالفرد حسب هؤلاء المدراء بحاجة لمن يدفعه للعمل ويراقبه، وهو ما سيؤثر دون شك على نوع الحوافز التي سيستخدمها هؤلاء المدراء لتحفيز العاملين.

ب . مدراء من الفئة الثانية . مجموعة Y . :

ينظر مدراء هذه المجموعة للفرد على أنه عاقل ورشيد ويحب العمل ولديه الرغبة والقدرة على أدائه، وعليه لا داعي لوجود رقابة شديدة عليه، وإنما يفتح له المجال للإبداع والتطوير. هذا الفهم يؤثر في نوع الحوافز المعتمدة وعلى النظرة الإنسانية في التعامل والفرد، وهؤلاء المدراء أكثر قناعة لوضع وتطبيق نظام كفاء للحوافز.

4 . نظرية العلاقات الإنسانية: يركز الاهتمام هنا على الفرد كقيمة عليا في المجتمع، وينظر له نظرة إنسانية صحيحة، فيكون التركيز على خلق أجواء التعاون والانسجام والتفاهم بين العاملين والإدارة. وهذا يحتم على الإدارة بذل الجهود لمعرفة رغبات وأهداف الأفراد ودوافع سلوكهم ومشاكلهم، والعمل على حلها حتى تضمن اندفاعهم لأداء العمل بكفاءة وفاعلية. تضم هذه النظرية مساهمات بارزة لأبحاث ودراسات كل من "الـتون مايو" و"ليكرت".

5 . نظرية التوقع والأداء¹: من النظريات التي تتمتع بقدر عال من المنطقية، إذ تربط بين ما يقدمه الأفراد من جهود وما يعود عليهم من كسب في حال النجاح وبلوغ مستوى الأداء المطلوب. فالفرد حسبها يفضل القيام بالأعمال التي تعود عليه بأكثر عائد، وعلى الإدارة الاهتمام بالحاجات التي يسعى الأفراد لإشباعها والأخذ بعين الاعتبار أنشطة الأفراد لتحقيق رغباتهم.

6 . نظرية الإنجاز: الفكرة الأساسية هنا هي أن أهم حافز يدفع الفرد ويؤثر في سلوكه هو حافز الإنجاز. فالأداء له مستويان، مستوى طموح يرغب الفرد بلوغه، ومستوى الأداء الذي يحققه الفرد فعليا.

فالحافز يؤدي لبلوغ مستوى الطموح، وعليه فمستوى الإنجاز يجب أن لا يكون مستحيلا بالفرد الذي يصعب على الفرد تحقيقه مهما بذل من جهد، إنما يكون معقولا يمكن الوصول إليه.

7 . نظرية هيرزبرج:² أثير حول هذه النظرية الكثير من الجدل في السنوات الأخيرة، وهي تتفق مع ما انتهت إليه نظرية "ماسلو" باعتبار تحقيق الذات أهم الحوافز، وقد خلص صاحب النظرية وزملاؤه من خلال دراساتهم إلى أن العامل هو الحافز الرئيسي. وبذلك فالعمل يكون بمثابة محور ارتكاز لهذه النظرية. ولقد تركزت دراساتهم وأبحاثهم على العوامل

¹ خليل محمد حسن الشماع وآخرون، ص، 281.

² Betts P.W. and al, *Supervisory Management. Op-Cit*, P. 235.

التي تسبب الرضا والقناعة لدى الفرد ولقد بحثوا عدة عوامل قد تؤثر على الرضا مثل: العمل نفسه، عدد ساعات العمل، الظروف التي يؤدي ضمنها، الأجر الممنوح للفرد، كتعويض على جهده أثناء أدائه للعمل، الإشراف والرقابة، الأمن والاستقرار المتوفرين للفرد، ووضعه الوظيفي. انتهى "هيرزبرج" إلى أنّ هناك نوعان من العوامل التي تحقق رضا الفرد:

أ- مجموعة العوامل السلبية التي تمنع عدم الرضا: ومن بينها الأجر، العلاقات الشخصية، الإشراف والرقابة، سياسة الإدارة، الظروف التي يؤدي ضمنها العمل، المركز الوظيفي، الأمن والسلامة والاستقرار الوظيفي. وهذه العوامل يعتبرها "هيرزبرج" سلبية لأنها لا تساعد على تحقيق الرضا لدى الفرد، ولكن غيابها أو النقص الحاصل في أي منها يمكن أن يولد شعورا بعدم الرضا لدى العاملين، وهي سلبية لأنها مانعة ووقائية فهي تمنع انتشار عدم الرضا بين الأفراد العاملين.

ب- العوامل التي تعتبر بمثابة أدوات تحفيز للأفراد: وتؤدي إلى نمو روح الرضا لدى الأفراد العاملين، ومن بين هذه العوامل: العمل نفسه، الإنجاز، الاعتراف بقيمة الفرد، إمكانيات التقدم والترقية، وهذه العوامل جميعها ترتبط بشكل مباشر بالعمل ذاته وليس ارتباطا بالظروف والأوضاع المحيطة به والمؤثرة عليه-سواء كانت ظروفًا إدارية، أو مادية، أو اجتماعية.

يتضح ممّا سبق بأنّ العوامل السلبية تعتبر بمثابة عوامل مساعدة للعوامل الايجابية، وتكون بمثابة التمهيد الضروري لكي تتمكن العوامل الايجابية من تحقيق ما هو متوقع منها من تحفيز. وبهذا فالنظرية هذه تقوم على أساس أنّ تحقيق رضا الفرد مرتبط بتحقيق مطلبين من مطالب الطبيعة الإنسانية:

الأول: حاجة الإنسان إلى تجنب المعاناة والألم.

الثاني: حاجة الإنسان إلى الترقى والتقدم.

المطلب الرابع: شروط نجاح نظام الحوافز وتقييمه:

الفرع الأول: شروط نجاح نظام الحوافز:¹

- حتى تتحقق الغاية من نظام الحوافز لابد من توفر الشروط التالية:
- ✓ على الإدارة توفير مقاييس موضوعية ودقيقة لقياس أداء الأفراد، لمعرفة من يستحق الحوافز على أساس مستوى الأداء المقدم.
- ✓ تناسب الحوافز ودوافع الأفراد، أو على الأقل دوافع مجموعة منهم، وأن تمثل وسيلة إشباع حاجات هامة لهم.
- ✓ أن يكون للأفراد المستفيدين من الحوافز سيطرة على مستويات أدائهم من خلال تحكمهم في الجهد الذي يبذلونه في أداء العمل.
- ✓ أن يكون هناك وضوح كافي للأفراد لوجود علاقة وثيقة بين مستوى أدائهم والحصول على الحافز، وأن لا تكون الفترة الزمنية بين الأداء والحصول على حافز طويلة، لأن طولها يؤثر في الروح المعنوية للأفراد الأكفاء والمبدعين المستحقين للحوافز.

الفرع الثاني: تقييم نظام الحوافز:

يحقق نظام التحفيز نتائج ايجابية داخل المنظمات كإثارة دوافع العاملين لتحسين الأداء، لكن هذه الإيجابيات يجب قياسها بشكل واقعي وموضوعي لتحديد نقاط الضعف والعمل على معالجتها. ولتقييم نظام الحوافز هناك شروط أو معايير يجب مقارنتها قبل وبعد تطبيق نظام الحوافز وهي:²

- ✓ **الأداء:** يستخدم هذا المعيار لقياس أثر الحوافز على مستويات أداء الموارد البشرية، حيث إذا افترضنا ثبات العوامل الأخرى فسيكون هناك أثر للحوافز على دافعية الأفراد واندفاعهم للعمل وهو ما يظهر في مستوى الأداء المحقق.
- ✓ **تكلفة العمل بالنسبة للوحدة:** إذا كان في المنظمة نظام دقيق وفعال لمحاسبة التكاليف فإنه يضمن نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف العمل. وجانب التكلفة

¹ صالح عودة سعيد، المرجع السابق، ص 355، (356).
² المرجع نفسه، ص 358، (359).

يستخدم في تحديد مدى فاعلية نظام الحوافز المعتمد، فبقدر ما يتمكن نظام الحوافز من تخفيض نصيب الوحدة الواحدة من الكلفة أو تحقيق استقرار في نصيبها كحد أدنى، فإنّ هذا النظام فعال وكفاء.

✓ **رضا العاملين:** وهو أحد المعايير المهمة في قياس نجاح نظام الحوافز، فلا فائدة من تطبيق نظام حوافز دقيق ومنظم وغير مرغوب من طرف العاملين. لذلك على الإدارة أن تضمن قبول وقناعة العاملين بنظام الحوافز وذلك بالاستماع لملاحظات العاملين بشأن نقاط القوة والضعف في نظام الحوافز المطبق لرفع كفاءته.

الفصل الثالث :

وظيفة تقييم الأداء.

يعد تقييم أداء الموارد البشرية أحد الأنشطة المحورية لإدارة الموارد البشرية في المنظمة، وحتى تتمكن هذه الأخيرة من إحداث نقلة نوعية على مستوى مواردها البشرية وهياكلها ، يتطلب الأمر وضع نظام فعال لقياس مدى كفاءة الموارد البشرية الذين تم تعيينهم و تدريبهم و تحفيزهم للقيام بتنفيذ المهام والواجبات التي يكلفون بها ، وتتضح بجلاء نجاعة سياسة تسيير و تثمين الموارد البشرية بخصوص اختيارها الصحيح للأفراد المناسبين لأداء الوظائف المتوفرة من خلال نجاحهم في أداء واجباتهم.

سنحاول التعرض في هذا الفصل إلى أبرز الأنظمة الفرعية لنظام تسيير الموارد البشرية، وذلك عن طريق التناول بالدراسة والتحليل لنظام تقييم الأداء، يلي ذلك محاولة تحديد مفهومه وأهميته وأهدافه وفوائده وخصائصه. بعد هذا سنوضح خطوات و طرق عملية تقييم الأداء.

المحت الأول: مفهوم وتعريف عملية تقييم الأداء.

المطلب الأول: مفاهيم وتصورات حديثة حول تقييم الأداء

يشير مضمون عملية تقييم الأداء إلى الحصول على حقائق و بيانات محددة عن أداء الموظف لوظيفته، بحيث تساعد على تحليل و فهم و تقدير مستوى الأداء المنفذ وإعطائه قيمة معينة مقارنة مع ما هو مطلوب تنفيذه، وكذلك فهم سلوك الفرد من خلال قيامه بوظيفته. أي بتعبير آخر تقدير مستوى كفاءة المورد البشري الفنية والعلمية لتنفيذ الواجبات والمهام التي تتضمنها وظيفته، و التقييم يتم على مدى فترة زمنية محددة . ستة أشهر في أول سنة¹.

كما أنّ عملية تقييم الأداء ينظر لها على أنها العملية التي يتم بموجبها قياس أداء الموظفين طبقاً لمهام و واجبات الوظيفة في ضوء الإنجاز الفعلي للمورد البشري وسلوكه وأدائه ومدى استعداده لتحسين وتطوير الإنجاز الذي يقدمه، وبها يساعد على معرفة جوانب الضعف والقوة في طريقة أدائه ومستوى إنجازه الذي يقدمه لغرض معالجة جوانب الضعف والخلل، وتدعيم وتعزيز جوانب القوة.²

وهذه الرؤية تلتقي مع تعريف الأستاذ "مؤيد سالم سعيد" لتقييم الأداء بأنه: "عبارة عن تحليل أداء الفرد لكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية، أو مهارات فنية، أو سلوكية، أو فكرية، وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف، والعمل على تعزيز الأولى ومعالجة الثانية كضمان أساسي لتحقيق فاعلية المنظمة".³

أما الأستاذة "راوية محمد حسن" فتعرفه على أنه: " تعريف وتحديد الفرد بكيفية أدائه لوظيفته، وأحياناً عمل خطة لتحسين أدائه وعندما يتم تطبيق تقييم الأداء بصورة صحيحة وجيدة، فإنه لا يوضح مستوى الأداء الحالي فقط، ولكنه قد يؤثر على مستوى الفرد وتطلعاته المستقبلية".⁴

و يعرف "يودر - Yoder"؛ تقييم الأداء بأنه عملية دورية منتظمة يقوم بممارستها القائد من خلال عملية جمع المعلومات عن الإنجازات الفعلية للعاملين معه خلال مدة معينة

¹ منصور أحمد منصور، مرجع سابق الذكر، ص، 320 .

² نعمة شلبية وآخرون، مرجع سابق الذكر، ص، 217.

³ مؤيد سالم سعيد، عادل حرحوش صالح. إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي. مرجع سابق الذكر، ص، 102.

⁴ راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية. مرجع سابق الذكر، ص، 207.

ومقارنتها بمعدلات الأداء القياسية المعدة سلفاً، وهي فعالة تتطلب استخدام مهارات مختلفة من القائد لتطوير أداء الموارد البشرية العاملين معه.^{1 2}

و يقول "همشري"³ إنَّ تقييم أداء الموارد البشرية وظيفية أساسية أخرى لإدارة الموارد البشرية في المنظمة. ويرمي إلى قياس منظم لنقاط القوة والضعف لدى الفرد في العمل أو الوظيفة في فترة زمنية ووفق معايير محددة، بالإضافة لكونه عملية قياس موضوعية لكفاءة الموارد البشرية، ومدى مساهمتهم في إنجاز الأعمال المنوطة بهم، والحكم على سلوكهم وتصرفاتهم في العمل في فترة زمنية معينة ووفق معايير أداء محددة.

كذلك ينظر لعملية تقييم الأداء في المنظمة على أنها عملية مراقبة، ففي واقع الأمر تعد جزءاً جوهرياً في المراقبة الكلية، والغاية منها تحديد المشكلة التي تعترض أداء المنظمة.⁴ هنالك العديد من المهتمين بمفهوم الأداء، يحاولون ربطه بمفهوم الفعالية والكفاءة أو الكفاءة، على اعتبار أن الكفاءة ترتبط بالعمل الجيد دون خسارة، والفعالية تتجاوز حدود الكفاءة لتأخذ بعين الاعتبار تأثير العمل على الأفراد، ملاءمة الأهداف، النتائج على المستوى البعيد، المعايير والقيم المتضمنة في العمل والأهداف.⁵

هذه الرؤية يلتقي فيها كل من توبسون (Thomson) وألبان (Albane)؛ فتوبسون يقترح معيارين لتقييم نظام تقني: معيار أداتي (الفعالية) ومعيار اقتصادي (الكفاءة)؛ وعليه فجوهر مسألة الأداة يكمن في معرفة إذا كانت الأفعال المحددة تؤدي إلى تحقيق النتائج المرغوبة، أما المسألة الاقتصادية فتتعلق بمعرفة إذا كانت النتائج المحققة تتم باستخدام أقل للموارد.⁶ هذه النقاط مجتمعة معا يؤكدتها بيتر داركر (Drucker Peter)⁷، عندما أشار إلى أنَّ مفهوم الفعالية لا يشمل فقط القدرة على تحقيق الأهداف، وإنما يتضمن أيضاً الاختيار الجيد لها. وعلى هذا الأساس، يمكن تلخيص هذه المقاربة المفاهيمية⁸، بخصوص الحكم على أداء فعل ما (أو مجموعة من الأفعال) من خلال ثلاثة معايير مختلفة لكن متكاملة:

¹ Yoder, Dale. *Personal management*. (S.I): (S.E), (S.D) .P.377.

² Philip, T. *Apprising performance for result*. (S.I): (S.Ed), (S.D)). P.1.

³ همشري، عمر، الإدارة الحديثة للمكتبات و المراكز المعلومات. (عمان: مؤسسة رؤي العصرية، 2000). ص ص، (275-276).

⁴ حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي، تقييم الأداء و التنبؤ بالفشل. (الأردن: مؤسسة الرواق للنشر و التوزيع، 2000). ص، 18.

⁵ Albane, *Managing : Toward Accountability for Performance*, (Homewood: Irwin, 1978). Pp.(21-25) .

⁶ Thomson. *Organisations in Action*, (New York: Mc Graw-Hill, 1967). P. 72.

⁷ Drucker, Peter., *L'efficacité, objectif n°1 des cadres*, (Paris: les éditions d'Organisation, 1974). (S.P).

⁸ Dimitri, Weiss., (Eds). *Ressources Humaines*. Gerard, Donnadiou. (Ed). *La performance globale : quel déterminant, quelle mesure?*. 3^{ème} édition, Op-Cit. Pp.(287-288) .

الملاءمة، الفعالية، الكفاية. والتي بدورها تفرز مفهوما مركبا ألا وهو الأداء الإجمالي، والذي يفرض نفسه على المهنيين ومنظري الإدارة الحديثة.

هذه المعايير الثلاثة يمكن وضعها في شكل نسبة، وذلك بمعرفة قياس العناصر التي

تتدرج ضمنها:

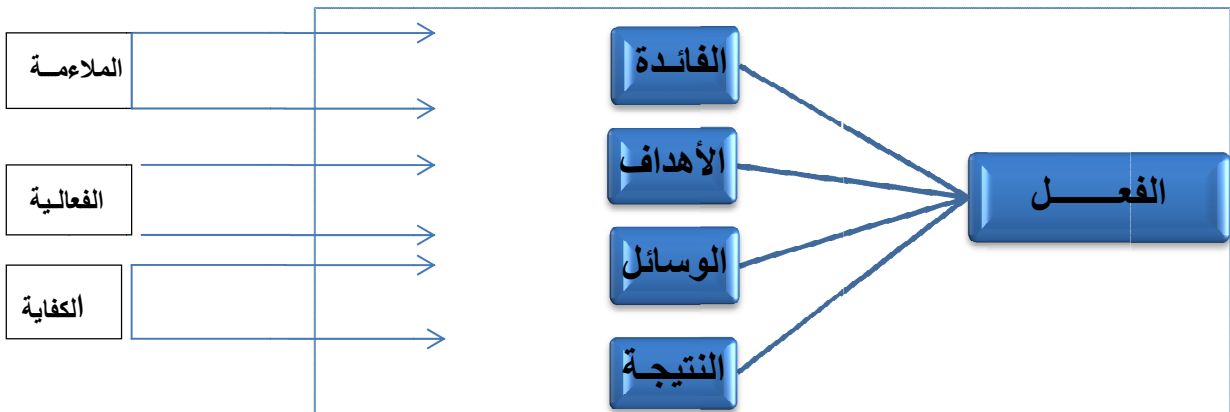
- $$\frac{\text{النتيجة المتحصل عليها}}{\text{النتيجة المنتظرة (الهدف)}} = \text{الفعالية}$$

- $$\frac{\text{النتيجة}}{\text{الوسائل الموضوعية}} = \text{الكفاءة (الكفاية)}$$

- $$\frac{\text{الهدف}}{\text{النتيجة المتحصل عليها}} = \text{الملاءمة}$$

و من خلال هذه المعايير، حدد (Peter Drucker) العلاقة التكاملية بين العناصر الموضحة في الشكل أدناه:

الشكل رقم (1-4): المعايير الثلاثة المتعلقة بالأداء.



المصدر: Drucker, Peter., L'efficacité, objectif n°1 des cadres ,Op-cit.:

من هذا المعيار الأخير، يفضل بعض المؤلفين¹ استخراج معيار آخر، انفعالية (Affectivité) الذي يقود كذلك إلى الشعور بالمنفعة.

- $$\frac{\text{مستوى من الرضا المتحصل عليه}}{\text{النتيجة المتحصل عليها}} = \text{انفعالية (Affectivité)}$$

¹.Barjou B.,JuteauC.,Comprendre la gestion de l'entreprise, (Paris :Edition EST,1994).P.(32-33) .

*كربنتري، الرئيس المدير العام لمجموعة كارنو - Groupe Carnaud

بطبيعة الحال؛ لمعرفة الأداء الإجمالي يتطلب الأمر التحقق من المعايير الثلاثة. ويمكن ترجمة ذلك من الحديث القائل: "إذا عملتم عملاً فأعملوه على أحسن وجه".

- عملتم؛ معناه تحقيق الأهداف التي حددناها الفعالية (Efficacité).
- أحسن وجه؛ معناه التوصل إلى نتيجة حسنة ذات ملاءمة وكفاية، هذا ما يترجم نسبة الفعالية من مكوناتها المذكورة أعلاه، والأمر يصح لنسبة الملاءمة من مكوناتها كذلك. (Pertinence-Efficacité).

2.1.1 محددات الأداء الكلي :

إن التعاريف المتعلقة بالأداء الكلي لا تكاد تحصر جل العوامل التي تحدده، لذلك كان لزاماً العودة إلى التأصيل النظري لثلاث نظريات أعطت كل واحدة منها مفهوماً خاصاً لكيفية تحصيل الأداء.

1.2.1.1 الأداء بالتنظيم

استلهمت هذه المقاربة من دراسات تيلور و فايول¹، وسيطرت على العديد من الدراسات في النصف الأول من القرن الماضي. طورت العديد من دراسات المدرسة العلمية (L'OST). أدخلت إلى أوروبا في الحرب العالمية الأولى، وبقيت مسيطرة إلى بداية الستينيات، وفلسفتها تتبع من كون أداء المؤسسة هو محصلة قيمة تنظيمها من حيث تقسيم العمل، التخصص الوظيفي، التدرج الرأسي، الكفاءة الفنية، الرقابة الصارمة... الخ.

وبالتالي تصبح قيمة تنظيم المنظمة هي المحددة في فرض شروطها على النظام الاجتماعي؛ فهي التي تُهيكل العمل ومجموع الوظائف التي تحدد بدورها المكاسب المهنية.

ومحصلة لذلك يصبح العمال منضبطين ومرنين تماماً، وبالتالي دورهم ينحصر في الإنتاج، وبيتعدون كل البعد عن أدوار المبادرة والتفكير، هذا ما كان منتظراً منهم من قبل

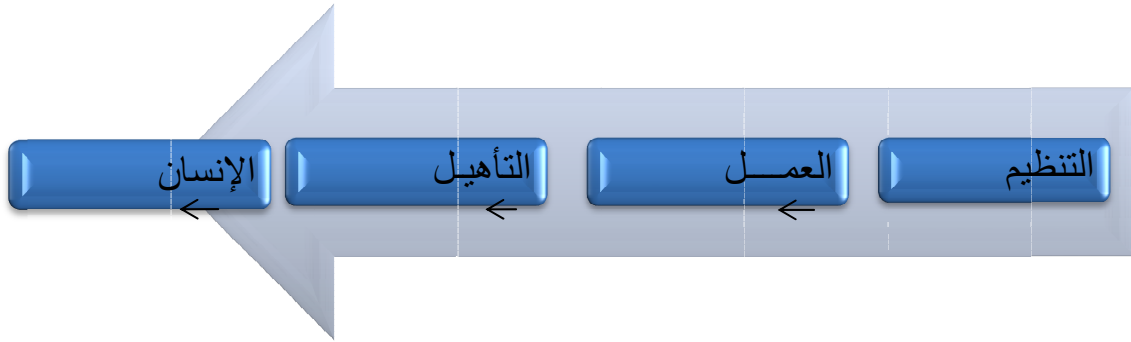
¹ Dimitri, Weiss.(Dir.). Ressources Humaines. Gérard Donnadiou. (Eds). La Performance, Rémunération, Protection Sociale. 3^{ème}, OP-Cit. P. 325.

المنظمين. من الملاحظ أنّ هذا النظام تم تصميمه من قبل المهندسين للوظيفة الإنتاجية، وحددوا الخصائص المطلوبة من المستخدمين:

- اللياقة البدنية التي تتعود على إكراهات الآلة التي تفرض إيقاعها.
- الطاعة و عدم الإخلال بالقواعد و التعليمات.

و تأسيسا لذلك فإن هذه النظرية تعرف الأداء على ضوء معدل الإنتاجية التي تقاس بـ : الكميات المنتجة/عدد ساعات العمل. وعليه التسلسل الناتج يكون على النحو التالي:

الشكل رقم(1-5) : الأداء بالتنظيم



المصدر: Gerard,Donnadieu.(ed).La performance globale: quel déterminant, quelle mesure?. In Dimitri Weiss.(Dir.). RessourcesHumaines. 3^{ème} Ed. Op-cit.P. 306.

من الملاحظ أنّ هذا النظام تم تصميمه من قبل المهندسين للوظيفة الإنتاجية، وحددوا الخصائص المطلوبة من المستخدمين:

- اللياقة البدنية التي تتعود على إكراهات الآلة التي تفرض إيقاعها.
- الطاعة و عدم الإخلال بالقواعد و التعليمات.

و تأسيسا لذلك فإن هذه النظرية تعرف الأداء على ضوء معدل الإنتاجية التي تقاس بـ : الكميات المنتجة/عدد ساعات العمل.

2.2.1.1 الأداء بالإستراتيجية

هذه المدرسة نشأت في الولايات المتحدة في أواخر سنوات الخمسينات، تبلورت أطروحاتها من ملاحظة بعض الضعف الذي اعترى النموذج التaylorي، ويظهر جليا في بعض المؤسسات التي تطبق الطرق النظرية للتنظيم بصورة جيدة بحيث تتحصل على نتائج سيئة، لأنها لم تتمكن من التنبؤ بالتحويلات في أسواقها (هذه النقطة لها دلالة مع فكرة ملاءمة الهدف). هذه المقاربة ذاع صيتها حينما أخذ متغير احتياجات السوق المكانة على متغير الإنتاج.

يقضي منطق الأداء بالإستراتيجية معرفة ومواكبة التطورات بغية تحضير الإستراتيجيات الأنجع التي تمكن المنظمة من تحقيق النجاح. هذه الإستراتيجية تحدد فيما بعد الوسائل (التنظيم) التي ينبغي أن تمتلكها. و عليه يمكن تمثيل ذلك على النحو التالي:

الشكل رقم (1-6): الأداء بالإستراتيجية



المصدر: Gerard,Donnadieu.(ed).La performance globale: quel déterminant, quelle mesure ?, In Dimitri Weiss.(Dir.). RessourcesHumaines. 3^{ème} Ed. Op-cit.P. 307 .

3.2.1.1 الأداء بالإنسان

نضجت هذه المقاربة في بداية الثمانينات من الدراسات والملاحظات المستقاة من نموذج التحدي الياباني. وفي خضم ذلك تساءل العديد من المختصين الأوروبيين والأمريكيين في نهاية السبعينيات بخصوص الأسباب المفاجئة لمنافسة المؤسسات اليابانية. علما أن هذه المؤسسات لا تتوفر على الموارد الطبيعية وعوامل الإنتاج، تنظيمها الأساسي ليس مختلفا ، لم تختر إستراتيجيات ذات إبداع. الأمر المغاير فقط يقترن بالنوعية الفردية والجماعية للموارد البشرية .

ما يهمننا في هذا السياق، هو محاولة البحث عن معادلة تتسجم عناصر أطرافها مع معطيات المنظمة المراد دراسة عملية تقييم أداء أفرادها. وفي هذا الشأن حاول (ديكربنتري-

(* Descarpentries J.M من خلال معادلة أينشتاين ($E = M.C^2$)، التي تمنح الطاقة الكامنة الموجودة في جزء من المادة، ويقترح أن نجعل الفعالية الإنسانية (Eh)¹

كنتيجة لتجميع المتعاونين على النحو التالي: $Eh = M.C.C$

✓ التحفيز **Motivation**

✓ المهارة "الكفاءة" **Competence**

✓ الثقافة التنظيمية **La culture organisationnelle**

و عليه تصبح الفعالية الإنسانية (ف ن) (Eh) **L'efficacité humaine** :

ف ن = ح.م.ث

أين

Eh : L'efficacité humaine : تقابلها الفعالية الإنسانية (ف إن)

Motivation: M ؛ تقابلها الحوافز (ح)

Compétence : C ؛ تقابلها الكفاءة أو المهارة (م)

Culture : C ؛ تقابلها الثقافة التنظيمية (ن) : اللغة الموحدة، و القيم المشتركة، الرموز... الخ (شرط الفعالية الجماعية).

كل من هذه المحددات الثلاثة تعد تحت تأثير مباشر لنظام تسيير الموارد البشرية (S.G.R.H)* للمنظمة، الذي يراقب كذلك المؤهلات المكتسبة من وظائف المنظمة.

ضبط النظام الاجتماعي في المنظمة على أنها خاصية أساسية للتأديب والعقاب؛ وبالتالي أصبحت عملية ثقافية.

أطروحة "ديكربنتري-Descarpentries" تترجم بطريقة جيّدة الحدس الثاقب لرجل

الفعل. الذي يعد الجانب القوي في أطروحته، لكن في الوقت نفسه يترجم محدوديتها؛ إذ ما يعاب عليها أنها لم تستند على إطار مفاهيمي علمي ومدعم بملاحظات قوية.

¹Dimitri, Weiss (Dir.). Les Ressources Humaines. Gerard, Donnadiou. (Ed). La performance globale : quel déterminant, quelle mesure?. 3^{ème} Ed. Op-cit. P. 308.

*la gestion stratégique de la ressource humaine

وانطلاقاً من سنة 1985؛ بادرت العديد من الدراسات لمحاصرة فكرة الفعالية أو الأداء الإنساني بطريقة أفضل. وظهر من هذه الدراسات المختلفة أن الكفاءة؛ استحوذها، تطويرها، وتسييرها، تفرض نفسها كعامل إجباري لتحقيق الفعالية الإنسانية، حيثما كان شكلها. لكن هل يمكن الاعتماد فقط على هذا العامل؟.

يشير كل من "ميشال و لولدرى (Michel.S, Ledru.M.)¹ بخصوص تحقيق الأداء التنظيمي، أنه إذا كانت الكفاءات دوماً مصدراً للفعالية أو الأداء، فإنها لا تكفي وحدها لتحديد المستوى. وعليه لكفاءات متساوية يكون مجموع الأداء مختلفاً، وتعبير آخر إذا كانت الكفاءات بمثابة "الدرية- Savoir-Faire"، فإن الأداء يفترض وجود التحفيز " Vouloir-Faire". هذا التحفيز يحدد استراتيجيات الفعل المختارة من قبل الفاعل، و بطبيعة الحال تكون الاستراتيجيات خاضعة لمعطيات بيئة العمل التي تعطي إمكانية تحقيق الفعل "ما يمكن عمله" " Pouvoir-Faire". هذه البيئة في حد ذاتها تكون خصائصها من معطيات التنظيم (الأدوار الموضوعية، الوسائل،...) و المعطيات الثقافية (الصور المسيطرة).

و في آخر المطاف، الاستراتيجيات الفردية وكذا الحافز يتطوران ضمن إطار الحرية (ولو جزئياً) المتحصل عليها من عدم تحديد أدوار لعب الفاعل. لكن هذه اللعبة تجري كذلك تحت الإكراه المضاعف للمنظمة عن طريق الجانب المهيكّل، وثقافة الفريق، هذا المظهر غالباً مهمل بصفة متعمدة من قبل المتمسكين بالمقاربة التنظيمية.

4.2.1.1 الأداء بالتركيب النسقي²

يتساءل "ج. دوناديو (Gérard Donnadiou) عن إمكانية جمع إسهامات المقاربات المذكورة أعلاه، و وضعها في الرؤية الديناميكية نفسها. حسب "ج. دوناديو يتم في المرحلة الأولى الاعتراف بالمفاهيم التقليدية:

¹.Michel.S, Ledru.M. **Capital-Compétence dans l'Entreprise**, (Paris :ESF Editeur,1991).P.(75-81) ; Crozier M.,Freiberg E.L'**Acteur et le Système**.(Paris :Seuil,1977) ; d'Iribarne.Ph.**La logique de l'honneur** .(Paris: Seuil,1989).

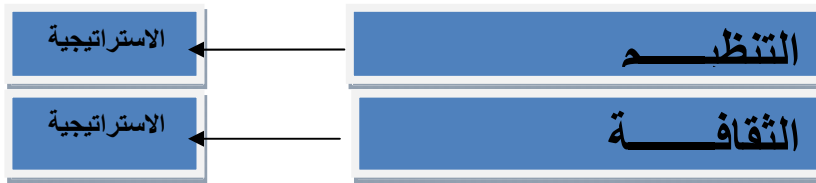
².Dimitri, Weiss.(Dir.). **Ressources Humaines**. Gérard Donnadiou.(Eds). **La Performance, Rémunération, Protection Sociale**.3^{ème} Edition. Op-Cit.P.p,(311-313) ; Dorothy M. Stewart (Dir.), **HandBook of Management**, Andrew M. Stewart (Ed.), **Performance appraisal**, 2nd Edition, Op-Cit, P. 291.

أ- **التنظيم** : يبقى المحدد الأساسي للفعالية؛ ويأتي دور الموارد البشرية فيما بعد للتفاعل مع هذا التنظيم لتحسينه وجعله مرنا.

ب- **الاستراتيجية**: معناها الاختيارات المتخذة من قبل القيادة بخصوص التكنولوجيا، السوق، الاستثمارات، التحكم في الكفاءات العالية...؛ كذلك يعد محددًا لحياة وتطور المنظمة؛ والأمثلة عديدة بشأن المنظمات المتنافسة وذات التنظيم والإدارة الجيدتين، التي وجدت نفسها في مشاكل خطيرة من جراء خطأ في إستراتيجيتها.

يبقى بعد ذلك في المرحلة الثانية، الأخذ بعين الاعتبار كل ما يتعلق و يدور حول الموارد البشرية لتحصيل الأداء. من هذا المنطلق يمكن الأخذ بنموذج ديكرينتري، وحسب "ج. دوناديو أن هناك إمكانية لبناء **الخارطة النسقية (La Carte Systémique)** التالية، والمتحصل عليها عن طريق دمج المقاربات الثلاث. والتي بدورها تحدث ردود فعل وعلاقات جديدة.

الشكل رقم (1-9): "الخارطة النسقية رقم 1" لـ "ج. دوناديو - Gérard Donnadiou"



المصدر: **La Ressources Humaines**. Gérard Donnadiou.(Eds). **Performance, Rémunération, Protection Sociale** . 3^{ème} Edition. **Op-cit**. P.311.

مبدئيًا، إذا كانت الاستراتيجية تحدد التنظيم حسب خطاب مدرسة الاستراتيجية، يحدث أن القيادة تكون مجبرة على اختيار الاستراتيجية الملائمة مع تنظيمهم وثقافة مستخدميهم؛ وبالتالي ينتج عن هذه الخارطة أن الأداء الكلي للمنظمة وفعاليتها مرجعيتها دوماً البيئة، وينتج عن ذلك ما يلي:

- ينتج من الاختيار الجيد فعالية استراتيجية (ف إس - E S) الدقة ؛

- ينتج من نوعية التنظيم فعالية تنظيمية (ف ت - E o) ، والتي تستلزم الفعالية والدقة في الوقت نفسه.

- ينتج من قدرة الموارد البشرية - الإنسان - على تنفيذ هذه الاستراتيجية وتشغيل هذا التنظيم، الفعالية الإنسانية (ف إـ E h)، وهي بدورها نتاج محصلة الفعاليات و الفاعلية.

تعتبر الفعاليات الثلاث متداخلة، إذ بمجرد أن تكون واحدة من الفعاليات سيئة يؤثر ذلك على الأداء الكلي، كذلك مجرد خطأ استراتيجي يمكن أن يصبح قاتلا، ومنظمة رديئة أو موارد بشرية غير كفاءة يمكنهم إفشال أحسن الاستراتيجيات.

ومن منطلق مجازي (لأنه لا يمكن قياس الفعاليات كميا) تصبح معادلة العوامل الثلاث على النحو التالي:

الأداء الكلي = ف تن . ف إس . ف إن

- وأخيرا الاهتمام بالتأثير غير مباشر والقوي للثقافة، وذلك بالاستحواذ على وسائل التأثير فيها وجعلها في حركية (سياسات الاتصال الداخلية، التدريب،...).

الفرع الثاني: المفاهيم المختلفة لمصطلح تقييم الأداء

1 . مفهومه، أهميته وأهدافه:

1 . 1 مفهومه:

تعد إسهامات الدراسات المذكورة أعلاه؛ وغيرها من البحوث التي تمت بالصلة لعلم التسيير ذات دور هام في إثراء و تعدد تسميات مصطلح تقييم الأداء، نذكر على سبيل المثال: التقويم السنوي، مراجعة الأداء، تقويم الأداء، تقييم الموظف، قياس الجدارة، تقييم الكفاءة إلى جانب تقييم الأداء.

قدمت عدة تعاريف لتقييم الأداء، ومن بينها: تقييم الأداء هو " العملية الإدارية التي تهدف إلى قياس الاختلافات الفردية بين العاملين من حيث مدى كفاءتهم في النهوض بأعباء ومسؤوليات وظائفهم الحالية من ناحية، وإمكانية قيامهم مستقبلا بوظائف ذات مستوى

وأعباء ومسؤوليات أكبر من ناحية أخرى".¹

وعرف أيضا " بأنه نظام يتم من خلاله تقييم مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم. وتطلق على نظام تقييم الأداء تسميات أخرى منها نظام تقييم الكفاءة، نظام تقارير الكفاءة، وأنظمة تقرير العاملين".²

يشير مضمون عملية تقييم الأداء إلى الحصول على حقائق وبيانات عن أداء العاملين، حيث تساعد في فهم وتقدير وتحليل مستوى الأداء التنفيذي، وإعطائه قيمة معينة مقارنة بما هو مطلوب تنفيذه، وأيضا فهم سلوك الفرد من خلال قيامه بعمله.

كما يتم بموجب عملية تقييم الأداء قياس أداء الأفراد العاملين طبقا لمهام وواجبات الوظيفة في ضوء الإنجاز الفعلي للفرد وسلوكه وأدائه ومدى استعداده لتحسين وتطوير الإنجاز الذي يقدمه، ومن ثم يساعد في معرفة جوانب الضعف والقوة في طريقة أدائه ومستوى الإنجاز الذي يقدمه لغرض معالجة جوانب الضعف والخلل وتدعيم وتعزيز جوانب القوة.³ وعليه يمكن القول إن عملية تقييم الأداء تتضمن النقاط الأساسية التالية:⁴

أ- جمع البيانات التي تساهم في تحديد مستوى أداء الفرد للعمل المكلف به، لقياس حجم الإنجاز الفعلي لفترة زمنية معينة.

ب- تحديد طبيعة سلوك الفرد مع زملائه خلال أداء العمل.

ت- تقدير مدى استعداد الفرد لتحقيق تحسن وتطور في مستوى أدائه وأسلوب التنفيذ.

أما نظام تقييم الأداء المعمول به داخل الوظيفة العمومية يتجسد في النصوص السارية المفعول للقانون الأساسي النموذجي، إذ خصص ثلاث مواد لتتقيد الموارد البشرية وتقييم أدائهم (المواد 83 - 84 - 85) والمتعلقة بتعويض الخبرة والترقية؛ إذ يعد تطبيقها غامض ولم تبين السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية قرار كفاءات تطبيق هذه المواد فيما يخص معايير التقييم وظروف ممارسة الصلاحيات المخولة للإدارة واللجان المتساوية الأعضاء. وللاشارة تضمنت نفس الموضوع المواد من (97 إلى 103) من الأمر 06 - 03 السابق الذكر.

¹ مصطفى محمود أوبكر، الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003)، ص، 317.

² احمد ماهر، الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003)، ص، 371.

³ صالح عودة سعيد، المرجع السابق، ص، 369.

⁴ المرجع نفسه، ص، 370.

1. 2 أهميته وأهدافه:

تعد فوائد عملية تقييم الأداء متنوعة سواء بالنسبة للموارد البشرية أو للمنظمة، وعليه يمكن تناولها كما يلي:

1. 2 . بالنسبة للموارد البشرية: من أهم أهداف تقييم الأداء للعاملين:¹

✓ يساعد العاملين في معرفة نواحي القصور في أدائهم فيعطيهم فرصة لتجنبها في المستقبل.

✓ تقييم أداء العاملين يشعروهم بالعدالة، بدل شعورهم بالتقييم العشوائي لجهودهم.

✓ يدفع العاملين للاجتهاد في عملهم لأن أداءهم الوظيفي يخضع للتقدير والتقييم الدائم من رؤسائهم.

1. 3 . بالنسبة للمنظمة: من الأهداف التي تحققها عملية تقييم الأداء للإدارة والمنظمة ككل:

✓ ترشيد سياسة الاختيار والتعيين والحكم على سلامتها.

✓ المساعدة في إعداد سياسة جيدة للترقية، لأنه يساعد الإدارة في اختيار أنسب المترشحين أو أكفأ الأشخاص لشغل مناصب أعلى.

✓ المساعدة في إعداد سياسة جيدة لتدريب وتنمية العاملين، حيث تبني برامج التدريب بناء على نقاط الضعف التي أبرزها تقييم الأداء.

✓ المساعدة في تحسين علاقات العمل داخل المنظمة مما يخلق شعورا بالراحة بين العاملين.

✓ المساعدة في احترام نظام العمل وقواعده، فشعور الفرد بوجود من يقيم سلوكه وتصرفاته يجعله أكثر التزاما بنظام وقواعد العمل.

✓ تقييم الأداء يساعد في إعداد سياسة رقابة جيدة، إذ يلاحظ الرؤساء مرؤوسيههم باستمرار ويتابعونهم بدقة، مما يسهل عليهم تقديم الإرشاد والنصح.

المطلب الثاني: خطوات عملية التقييم و آلية تقييم الموظفين:

¹ صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، (الإسكندرية: الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 1999/2000)، ص، 285.

الفرع الأول: خطوات عملية التقييم

- هناك مجموعة خطوات يجب إتباعها في عملية تقييم الأداء، وتضم:¹
- ✓ حتى يكون تقييم الأداء وفق أسس موضوعية عادلة على إدارة المنظمة أن تحدد ما ينبغي للفرد أن يؤديه من عمل مطلوب منه.
 - ✓ مناقشة التحديد السابق لما يجب أن يؤدي وما يضمنه من معايير ومعدلات أداء مع الأفراد الذين سيؤدون العمل، وعلى ضوء هذه المناقشة تدخل بعض التعديلات القريبة للواقع العملي.
 - ✓ متابعة المدير أو المشرف للفرد المكلف بأداء العمل من أجل تحديد مدى تمكنه من القيام بالعمل زائد تحديد اللواجبات والمسؤوليات، ففي حال اكتشفت الإدارة عدم قدرة بعض الأفراد على أداء الأعمال تتخذ الإجراءات الضرورية لسد هذا الخلل.
 - ✓ بعد تنفيذ العمل فعلياً من قبل الفرد فإن المشرف أو الإدارة تجري مقارنة المعايير المحددة سابقاً لمستويات الأداء مع الأداء الفعلي التنفيذي، أي التقييم الفعلي للأداء.
 - ✓ في ضوء مستوى الأداء الفعلي والتقييم الذي جرى، تجرى له مناقشة مع الفرد المعني لإطلاعها على مستوى أدائه وتوجيهه لتحسينه. كما يجب على الإدارة الحذر حتى لا تؤثر سلبيات على نفسية الفرد واستثمار المناقشة لمصلحة المنظمة.
 - ✓ الخطوة الأخيرة في عملية التقييم هي اتخاذ الإجراء المناسب، والذي يستند على مستوى الأداء الفعلي والحقيقي والمناقشة التي ذكرناها في النقطة السابقة، مع ضرورة أن يكون الإجراء عملياً وموضوعياً وبعيداً عن التأثيرات الجانبية الأخرى.

الفرع الثاني: آلية تقييم الموظفين:

تتعدد عناصر تقييم العاملين وتشكل نظاماً متكاملًا يفيد في تقييم هذا الأداء لتحقيق أهداف المنظمة بصفة عامة، وفيما يلي أهم عناصر آلية تقييم الأداء:²

¹ صالح عودة سعيد، مرجع سبق ذكره، ص ص، (373، 374).

² أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية: منظور القرن الحادي والعشرين، (القاهرة: بدون مكان نشر، 2000)، ص 335؛ جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص 443؛ جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، (تر: محمد سيد احمد عبد المتعال)، (المملكة العربية السعودية: دار المريخ للنشر، 2003)، ص 323.

✓ تحديد أهداف تقييم الأداء والتي تعد المرشد الرئيسي للرؤساء أو المشرفين في العملية، وهي أيضا جزء من أهداف إدارة الموارد البشرية والتي هي أيضا جزء من أهداف المنظمة.

✓ تحديد مجالات التقييم والمعايير التي يمكن متابعة الأداء من خلالها.

✓ اختيار أنسب طريقة للتقييم بالمفاضلة بين مختلف الطرق من حيث مدى ملاءمتها مع الوظائف محل التقييم ومدى موضوعية نتائجها.

✓ شرح نظام التقييم للرؤساء والمرؤوسين حتى يدرك الجميع أهداف التقييم وأبعاده بغية كسب التأيد له.

✓ تدريب الرؤساء على كيفية التطبيق الصحيح والمطلوب لنظام التقييم من أجل تحقيق نتائج موضوعية وعادلة.

✓ قيام الرؤساء بمتابعة أداء العاملين لفترة زمنية محددة في نظام التقييم، ثم مقارنة الأداء الفعلي مع معايير التقييم المحددة.

✓ التغذية العكسية لنتائج التقييم وتقييم الطرق المستخدمة، أي وضع التقرير النهائي للأداء يطلع عليه كل من إدارة الموارد البشرية والمعنيين بعملية التقييم (العاملين).

المطلب الثالث: إدارة عملية التقييم و الصعوبات التي تواجه تقييم أداء الموظفين:

الفرع الأول: تنقسم هذه النقطة إلى العنصرين الهامين التاليين: ¹

• **مسؤولية تقييم أداء الموظفين:** تعد إدارة الموارد البشرية المسؤول عن تقييم أداء العاملين بوضع وتصميم نظم للتقييم، ويتم التنفيذ والحصول على معلومات الأداء بالاعتماد على أحد المصادر التالية:

1- المشرف أو الرئيس المباشر للفرد: إن التقييم من خلال المشرفين هو المدخل التقليدي

والأكثر استخداما، كونهم أهم مصدر للحصول على المعلومات وهذا راجع إلى:

أ- امتلاكهم لمعرفة واسعة عن متطلبات أداء الوظيفة؛

ب- توفر الفرصة لملاحظتهم المستمرة لأداء العامل وسلوكه أثناء العمل؛

¹ عمار بن عشي، اتجاهات التدريب وتقييم الأداء، ط1، (عمان: دار أسامة، 2012)، ص ص، (13 ، 62)؛ سلسلة المُمَيَّرُونَ الإداريَّة، تقييم الأداء، ط2، (بيروت: الشركة المصرية العالمية للنشر- لونغمان ومكتبة لبنان، 2010).

ت- توفر الحافز لديهم للقيام بتقييمات دقيقة.

2- الزملاء: التقييم عن طريق الزملاء يسمى التقييم المتبادل، أين يكون زملاء العامل المصدر الأساسي للمعلومات عن أدائه، يستخدم هذا المصدر في حالات يصعب على الرؤساء فيها ملاحظة مرؤوسيه، أو في حالات يزيد فيها الاعتماد على العمل المشترك، ولأن الأفراد تتاح لهم فرصة ملاحظة أداء بعضهم البعض في الأنشطة اليومية.

3- المرؤوسين: تستخدم بعض المنظمات هذه الطريقة لتقييم الرؤساء أو المشرفين عن طريق مرؤوسيه، فيصبحون المصدر الأساسي للمعلومات عن أداء الرؤساء.

4- الذات أو التقييم الشخصي: وهو اتجاه يعطي الحق للأفراد لتقييم أنفسهم، غير أنه لا يشكل تقييماً رسمياً وفي العادة يدرج مع تقييم الرئيس المباشر.

5- العملاء: يبرز هذا المصدر في تقييم أداء العاملين في مجال الخدمات، حيث يطلب من العملاء أو الزبائن تقييم أداء العاملين والحكم على أدائهم، كونهم الوحيدين الذين يلاحظون سلوك العامل.

6- الخبراء (مراكز التقييم): يمكن أن تستعين بعض المنظمات بأطراف مستقلة خارجية كمكتب استشارات متخصص لإجراء عمليات تقييم أداء الأفراد، يستخدم هذا الأسلوب غالباً لتقييم أحد أفراد الإدارة العليا في حال ترشحه لوظيفة أعلى. لا يمكن الحكم على أي مصدر من المصادر السابقة بأنه الأفضل، وللحد من الآثار السلبية لاستخدام كل مصدر على حدة توصلت بعض المنظمات لاستخدام مصدر شامل هو:

7- تقييم 360°: يعتمد هذا التقييم في إمداد الإدارة والعاملين بالمعلومات عن الأداء على عدة مصادر: الرؤساء، الزملاء، المرؤوسين، العملاء، الشخص نفسه. وبرغم أن هذا الأسلوب يطبق على أداء شاغلي الوظائف الإدارية بمختلف مستوياتها، إلا أنه يمكن تطبيقه لتقييم أداء فئات أخرى، واستخدام نتائجه في العديد من النواحي الإدارية والإستراتيجية لموضوعية ودقة نتائجه مقارنة باستخدام كل مصدر على حدة.

• توقيت تقييم أداء العاملين وصلاحيات الاطلاع على نتائجه: يتم تقييم أداء العاملين مرة في السنة، لكنها فترة طويلة حتى يتذكر المدير جميع حيثيات أداء وسلوك

العامل، وعليه فالحقائق غير ثابتة بالنسبة للمدير وهو ما دفع بالبعض للقيام بعمليات التقييم لعدة مرات في السنة، وأن يكون النظام مرنا حتى يستوعب المواقف الاستثنائية. وهناك ثلاث جهات تطلع على نتائج وتقارير الإنتاج، هي:¹

أ- الإدارة التنفيذية: أي المشرف والرئيس المباشر للفرد، هم المعنيون باتخاذ القرارات المؤثرة مباشرة في الفرد والموافقة عليها، وعليه فالرؤساء يحتاجون للاطلاع على التقارير من حين لآخر حتى يستطيعون التعامل مع العاملين لوضع خطط تحسين الأداء؛

ب- إدارة الموارد البشرية: عادة ما تحتفظ هذه الإدارة بتقارير التقييم بهدف التوثيق، لأنها المسؤول الرئيسي عن عملية التقييم، وأيضا قد تعتمد عليها في تعديل أو تخطيط عديد وظائفها وممارساتها الأخرى؛

ت- العامل موضع التقييم: يعطى الأفراد حق الاطلاع على التقارير أوسجلات تقييم الأداء التي تمسهم، كجزء من سياسة المنظمة ولاعتبارات قانونية، وحتى يتعرف الأفراد على مستوى أدائهم والنقائص التي يعانون منها.

الفرع الثاني: الصعوبات التي تواجه تقييم أداء الموظفين:

إن التفاوت في طبيعة ومحتوى الأعمال المختلفة تجعل من غير الممكن الاستناد على الأسس الكمية نفسها لتقييم أداء جميع العاملين، وعليه فالإدارة تجد نفسها مضطرة لإتباع أسلوب التقدير الشخصي لتقييم الأداء، وهو أسلوب له عدة أخطاء تؤثر في فاعلية التقييم. أما أهم هذه الصعوبات:²

-تأثر المدير بصفة معينة في المرؤوس: قد يتأثر المدير بصفة معينة يتمتع بها

المرؤوس لدى تقديره لمستوى أدائه، فيكون انطباعه الايجابي أوالسليبي الذي يحمله عن الفرد متأثرا بمواقف معينة أوفترة زمنية معينة خلال تقييمه للفرد، وعليه فالانطباع قد لا يكون صحيحا ولا يكون عاكسا لحال الفرد ولا معبرا عن مستوى كفاءته وأدائه الحقيقي. وبالتالي يتأثر نجاح برنامج التقييم ككل.

¹ زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين، (القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، 2001)، ص، 97.

² صالح عودة سعيد، مرجع سبق ذكره، ص ص، (375-377).

- **التشدد أو التساهل من جانب الرؤساء:** بعض الرؤساء في تساهلهم يمنحون مرؤوسيههم تقديرات عالية تفوق مستواهم الحقيقي، وذلك لتجنب حصول أي نوع من المشاكل معهم، حتى لا يؤثر التقدير الضعيف في حرمانهم من بعض الحوافز مثلا أو غيرها. ومن جهة أخرى هناك رؤساء متشددون في تقييم مرؤوسيههم، وهو أيضا يؤثر على فاعلية نظام تقييم الأداء.

- **التأثر بسلوك الأفراد في الفترة التي تسبق التقييم:** يتم التقييم عادة لفترة ستة أشهر أو سنة وعليه فهو يمثل تقديرا لكفاءة الفرد على مدى هذه الفترة، إلا أنه في بعض الأحيان يتأثر الرئيس بمستوى أداء الفرد وسلوكه في الفترة الأخيرة التي تسبق عملية التقييم، وعليه إذا كان أداء الفرد عاليا في هذه الفترة سينال تقديرا عاليا حتى لو كان أدائه غير ذلك في كل الفترة الخاضعة للتقييم، والعكس صحيح.

- **التحيزات الشخصية للمدراء:** يتحيز بعض المدراء لبعض الأفراد فيمنحونهم تقديرات مرتفعة لا تتسجم وحقيقة مستويات أدائهم الحقيقية، هذا التحيز قد ينبع من رباط العلاقات الشخصية أو بسبب المستوى الثقافي أو أي سبب آخر. هذه الحالات تحصل في ظل غياب معايير موضوعية للتقييم.

- **الاتجاه نحو إعطاء تقديرات متوسطة:** يميل بعض الرؤساء لإعطاء تقديرات متوسطة لكل الأفراد لشعورهم أن الجميع يتمتع بمستويات متوسطة أولعدم توفر الوقت الكافي لتدقيقهم في عملية التقييم، أو لعجزهم عن إدراك الفروق الحقيقية للأفراد. هذا الاتجاه يهمل الفروق الفردية للعاملين ويضر بالمتفوقين والتميزين منهم.

هذه الصعوبات تمس القائم بالتقييم، في حين أن هناك صعوبات أخرى يمكن أن نتناولها وفق التقسيم التالي:

- **صعوبات متعلقة بنظام التقييم:** وتشمل:¹

- عدم دقة معايير التقييم وعدم قدرتها على التعبير عن الأداء: أي غياب معدلات ومعايير واضحة ودقيقة للأداء؛

¹ كول بليز جراهام، إدارة المنشآت العامة، (تر: محمد عبد الكريم)، (القاهرة: الدار الدولية للنشر والتوزيع، 1996)، ص ص. (201، 202).

- اختيار طريقة تقييم لا تتلاءم وجميع الوظائف: إذ تستخدم بعض المنظمات أو الدول معايير موحدة للتقييم وتعممها على جميع الإدارات دون مراعاة لمستوى وطبيعة الوظائف؛
 - عدم كفاءة نماذج التقييم: لنماذج التقييم دور فعال في نجاح التقييم، فوجود نماذج واضحة سهلة وشاملة يشجع معد التقييم على تعبئته بإتقان وفي وقته؛
 - عدم وجود أوصاف وظيفية دقيقة وواضحة لكل وظائف المنظمات يعتبر أحد الأسباب المؤدية لفشل التقييم؛
 - إعطاء ثقل موحد لجميع عوامل التقييم: وذلك بإعطاء نفس الأهمية لكل بند يتم تقييمه؛
 - صعوبة تحديد جميع العناصر المؤثرة في أداء الفرد، خاصة في حال استخدام نموذج موحد لكل الوظائف؛
 - سرية التقييم وطغيان طابع العقاب عليه؛
 - التركيز على جانب مرغوب أو غير مرغوب فيه في أداء الفرد المقيم من غير الجوانب الأخرى.
 - صعوبات متعلقة بإدارة الموارد البشرية: تعد الجهة التي وضعت نظام تقييم أداء العاملين مسؤولة عن متابعته والتأكد من عدم وجود مشاكل تعيقه، ومحاولة علاج المشاكل في حال وجودها. ومن أهم المشاكل المتعلقة بالإدارة:¹
 - نقص النشرات الدورية من لوائح وأنظمة وإرشادات وتوجيهات تتعلق بتقييم أداء العاملين، وعدم وصولها لجميع الرؤساء المباشرين، يكون أحد أسباب عدم معرفتهم بالنظام وأهدافه واختلاف مفاهيمهم للمقصود منه؛
 - عدم تدريب الرؤساء على طرق التقييم، فهم بحاجة لتدريب وتذكير مستمر بأساليب التقييم والأخطاء الشائعة وكيفية تفاديها.
- الفرع الرابع: طرق تقييم الأداء:**

¹ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، ط2، ص، 286.

هناك عدة طرق لتقييم أداء العاملين، والجهة المقيمة هي المخولة لاختيار الطريقة المتناسبة وطبيعة العمل وحجم المنظمة ونوعية نشاطها...؛ أما عن أبرز هذه الطرق فيمكن رصدها كما يلي:

1 - الطرق التقليدية: ومن أبرزها:¹

طريقة الترتيب: وهي من أقدم وأبرز الطرق، يرتب فيه المدير أو المشرف المباشر الأفراد حسب كفاءاتهم من خلال مقارنة كل فرد بأقرانه، ويوضع الأكثر كفاءة على رأس القائمة وأقلهم في نهايتها، ويؤخذ بعين الاعتبار عند تدريبهم بعض العوامل مثل مستوى الإنتاج، المواظبة، السلوك والتعاون مع الزملاء. هذه الطريقة جيدة في حالة تقييم عدد قليل من الأفراد، وعندما يكون القائم بالعملية قليل الخبرة بالطرق الأخرى. أما عن عيوبها فصعوبة التطبيق في حال العدد الكبير للأفراد المقيمين، إضافة إلى أن هذه الطريقة لا توضح الفروق في الكفاءة بدقة.

- **طريقة قائمة الصفات والتقدير:** هي من الطرق الشائعة أيضا، حيث تحدد قائمة تضم مجموعة من الصفات الضرورية لأداء العمل مع عدد من التقديرات لكل صفة قد تكون رقمية أو نوعية، وكمثال عن درجات التقدير لكل صفة. وفي حالات أخرى قد يتم تحديد وصف تفصيلي لكل تقدير عن كل صفة من الصفات المعتمدة في التقييم من أجل توحيد المعايير المستخدمة، مثال ذلك: المعرفة بالعمل:

1. إلمام غير عادي بكل نواحي العمل؛
2. إلمام شامل تقريبا بنواحي العمل؛
3. معرفة كافية بنواحي العمل؛
4. معرفة غير كاملة بنواحي العمل؛
5. لا تتوفر لديه المعرفة اللازمة بنواحي العمل.

¹ صالح عودة سعيد، مرجع سبق ذكره ، ص ص، (385 - 393).

من عيوب هذه الطريقة إعطاء وزن متساوي لكل الصفات، واستخدام قائمة الصفات لكل الوظائف، في حين أن أهمية بعض الصفات في بعض الأعمال تفوق أهميتها في أعمال أخرى، كما أن الاحتساب النهائي لكل تقديرات الصفات يؤثر على أهمية صفات عن أخرى.

طريقة التوزيع الإلزامي: هنا يتم تقييم العاملين وفق المنحنى الطبيعي والذي يشير إلى أعداد كبيرة من الأفراد تكون قريبة من الوسط الحسابي (متوسط الكفاءة) ونسبة قليلة من المتفوقين، ونسبة قليلة من منخفضي الكفاءة. وتبعاً للدراسات الإحصائية للتوزيع العادي فإن مجموعة الأفراد العادية تتفاوت كفاءاتهم وفق النسب التالية مع التقدير المستحق:

جدول رقم (1-3): طريقة التوزيع الإلزامي.

امتياز	كفاءتهم عالية جداً	10%
جيد جداً	كفاءتهم عالية	20%
جيد	كفاءتهم متوسطة	40%
مقبول	كفاءتهم أقل من المتوسط	20%
ضعيف	كفاءتهم منخفضة	10%

المصدر: الجدول من انجاز الاستاذة .

رغم أنّ هذه الطريقة تحقق عدة مزايا عند تطبيقها كالأسس المحددة لعملية التقييم بدل التعميم، إلا أنّ هناك نقاط ضعف إذ أنّه قد لا يتوفر العدد الكبير للأفراد المطلوب تقييمهم حتى يقسموا ضمن الفئات السابق الإشارة إليها، كما قد لا تتوفر نسب التوزيع نفسها بين ممتاز وضعيف في مجموعات الأفراد المختلفة.

- طريقة الاختيار الإلزامي: تعاني الطرق السابقة من التحيز الشعوري أو اللاشعوري للمدير لأفراد معينين، ولعلاج هذه النقطة جاءت طريقة الاختيار الإلزامي، أين لا يدرك المدير كيف تفسر الأجوبة وعليه لا يمكنه محاباة أفراد أو إعطائهم تقديرات أعلى أو أقل مما يستحقون. وهذه الطريقة هي تطوير لطريقة التوزيع الإجباري وهي تسهل مهمة القائمين بعملية التقييم. وتقوم على أساس تكوين مجاميع من الجمل تضم كل مجموعة أربع جمل، اثنتان منها تمثل صفات مرغوبة واثنتان تمثل صفات

غير مرغوبة في أداء الفرد. وعند التقييم يختار المدير جملتين فقط واحدة تعبر عن الصفة المرغوبة في أداء الفرد وأخرى تعبر عن الصفة غير المرغوبة في أدائه. من إيجابيات هذه الطريقة أنها تقلل من المحاباة والتمييز، لكنها لا تخلو من العيوب كضرورة تعديل مكوناتها باستمرار، أيضا أنها تفترض ضمنا عدم الثقة بالمدراء لدى تقييمهم للمرؤوسين وهو ما قد يسبب نفورهم من استخدامها. أما الطريقة المعمول بها في القانون الأساسي النموذجي الذي نصت مادته "84" على أنه يتراوح جدول التنقيط السنوي من 0 إلى 10. إلا أنه من الناحية العملية مازالت معظم القطاعات الإدارية تعمل بسلم التنقيط الناتج عن تطبيق المرسوم 66 - 149 المؤرخ في 2 جوان 1966،

جدول رقم (1-4): طريقة قائمة على الصفات والتقييمات

الملاحظة	العلامة
ممتاز	العلامة التي تعلو 18
جيد جدا	العلامة بين 16 و 18
جيد	العلامة بين 13 و 16
متوسط	العلامة بين 10 و 13
رديء	العلامة التي تقل عن 10

المصدر: الجدول من انجاز الأستاذة.

ومن عيوب هذه الطريقة نذكر التالي:

1. طابعه السنوي المرتبط بإعداد جداول الترقية النهائية وذلك قبل 15 ديسمبر من نفس السنة.
2. صيغته الشمولية المرتبطة بالممارسة الإدارية أكثر منه إلى مضمون النصوص؛ فالعلامة تشمل كل المعايير.
3. غياب الجو التحفيزي والتنافسي للرفع من مكانة الوظيفة العمومية و مردوديتها.
4. أصبح هذا الإجراء مجرد عمل بيروقراطي لا يتفق ومنطق تثمين الموارد البشرية.

إضافة لذلك أنّ التقدير العام الذي تكتمل به استمارة التقييم في كثير من الأحيان لا تتناسب مع العلامة الممنوحة للموظف ولا تعبر بصفة موضوعية على إمكانيات الموارد البشرية للإدارة؛ ومما يستخلص أنّ الإدارة مدعوة إلى تثمين مواردها البشرية من خلال الاعتماد على طرق أكثر موضوعية وعدلا لتقييم الموظفين. بالرغم من القفزة النوعية التي جاء بها القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية (الأمر 06-03 السابق الذكر) في ميدان التقييم وإشارته الواضحة إلى الأدوات العصرية في التسيير لتطبيق هذه المفاهيم تبقى مرهونة بصدور النصوص التطبيقية المناسبة لإعادة الاعتبار لوظيفة تسيير وتثمين الموارد البشرية وتثمين العمل الإداري.

- **طريقة الأحداث المهمة أو الحرجة:** هي من الطرق الجيدة إذا استخدمت بشكل جيد، ومفادها أن يتابع المشرف المباشر أداء العاملين باستمرار ويسجل الأحداث الايجابية والسلبية التي يؤديها، وتسجيل أداء كل فرد تجاه الأحداث المهمة كل ذلك في سجل خاص. وهو ما يوفر معلومات دقيقة ومفصلة عن أداء الفرد، وبالتالي تقييمه على أسس موضوعية بعيدة عن الحكم الشخصي والتحيز. هذه الطريقة مكلفة من حيث الوقت والجهد لكن المدير يتعود عليها مع الوقت، وعيها الوحيد هو تفسير الوقائع والأحداث الواقعية والذي يتأثر بعوامل أخرى غير موضوعية.

الفرع الثاني: الطرق الحديثة:

لمعالجة جوانب الخلل في الطرق التقليدية اتجهت الإدارات الحديثة لاعتماد مدخل سلوكي جديد " الإدارة بالأهداف"، والذي تزايد الاهتمام به منذ كتب عنه "بيتر دركر" سنة 1954 وهو نظام يمثل دورة تبدأ بدراسة أهداف المنظمة العامة وإليها تنتهي عملية التقييم وتكرر العملية عدة مرات.

1. **طريقة الإدارة بالأهداف:** من الطرق الحديثة التي تستلزم تحديد مسؤوليات المدير في ضوء الأهداف الكلية للمنظمة مما يساعده في تخطيط أدائه وقياسه وكذلك قياس أداء مرؤوسيه على ضوء النتائج المحققة، التي يجب أن تكون متوافقة مع نواحي مسؤولية كل مدير. ويجب التأكيد على أن نجاح نظام الإدارة

2. بالأهداف يتضمن ثلاثة جوانب:¹

1. الإدارة بالأهداف تمثل نظاما للإدارة وليس عملا مضافا لعمل المدير؛
2. على المدير الذي يتبع هذا النظام في إدارته أن يقوم بتوزيع السلطة التي يمتلكها؛
3. نظام الإدارة بالأهداف يستلزم تغييرا سلوكيا من جانب كل من الرئيس والمرؤوس.

ولهذا النظام ايجابيات تتمثل في:

- 1- ينقل التركيز والاهتمام من التقييم الشخصي إلى التقييم الذاتي، ومن التركيز على الماضي إلى التركيز على المستقبل؛
- 2- يساعد العاملين في تحقيق أهداف أكثر واقعية، ومنحهم فرصا ممتازة في اكتشاف بعض المشاكل التنظيمية وابتكار طرق مناسبة لحلها وترجمة أفكارهم إلى عمل؛
- 3- تحديد التدريب اللازم والتنمية الإدارية الفعالة المطلوب تحقيقها؛
- 4- شعور الفرد بالإنجاز والنمو والتقدم بمقارنة أدائه وأهدافه الخاصة وليس وأهداف زملائه؛
- 5- تتفق الإدارة بالأهداف والمبدأ النفسي الذي يشير إلى أن الأفراد العاملين يعملون بشكل أفضل عندما تكون أمامهم أهداف محددة ويسعون لتحقيقها على فترات زمنية محددة؛
- 6- هو نظام يسمح للمرؤوسين بالمشاركة في تحديد أهدافهم، وهو ما يعطيهم دورا أكثر ايجابية في تحقيق أهداف المنظمة، ويزيد شعورهم بالتحكم في بيئة العمل ويقلل اعتمادهم على رؤسائهم المباشرين.

بالمقابل هناك عيوب لهذا النظام أبرزها:

- 1- قد يكون سببا في زيادة الصراع بين الرئيس والمرؤوس، خاصة عندما يتم

¹ صالح عودة سعيد، المرجع سبق ذكره، ص، 397.

- أهداف المرؤوسين وأساليب العمل المطلوبة لتحقيقها؛
- 2- عملية تحديد الأهداف سهلة وخالية من التعقيد على مستوى الإدارة العليا، أما في حالة الأعمال التنفيذية الروتينية فهي عملية صعبة ومعقدة بسبب عدم وضوح أهداف محددة ودقيقة لهذه الأعمال؛
- 3- يركز هذا الأسلوب على مستوى الأداء المحقق وبلوغ الأهداف دون اهتمام كبير بالطريقة التي تحقق بها الأهداف.
- 4- يفترض أن يكون المدير مستوعبا لواجباته وصلاحياته جيدا وحدود وأبعاد منصبه، واختصاصاته بشكل دقيق وبالتالي الطريق المناسب لتحقيق أهداف المنظمة، وهي افتراضات لا تصلح على جميع المدراء؛
- 5- تحتاج هذه الطريقة لوقت وجهد غير عاديين نتيجة عمليات التشاور والمناقشة الدائمة بين الرئيس والمرؤوس؛
- 6- هناك من المدراء من لا يتحمس لهذه الطريقة لأنها تسمح بمشاركة الأفراد، وهو شيء غير مألوف لهم زائد اعتيادهم على رقابة مرؤوسيهيم.

الفصل الثالث :

وظيفة تسيير المسار المهني.

يندرج تسيير المسار المهني للموارد البشرية على مستوى جل المنظمات ضمن حركة أفرادها منذ تاريخ تعيينهم والتحاقهم بوظائفهم، فقد يعرف العديد من الموظفين مسارات عديدة في حياتهم الوظيفية ضمن منظماتهم، بينما يعرف آخرون منهم ترقيات عديدة في وظائف أعلى. وهكذا فإن تسيير حركة الوظيفة تتضمن النشاطات المتعلقة بالترقية وغيرها من عمليات التسيير.

يشمل مفهوم المسار المهني في الوقت الحاضر على العديد من المفاهيم، إذ يعرف

بأنه الأنشطة المعدة لمتابعة حركة الموارد البشرية المهنية داخل أواخر منظمة معينة، حيث تمكنهم لبلوغ أعلى مستويات المهارة والنجاح، وذلك ضمن الهرم التنظيمي أو الاجتماعي، من خلال مستوى قدراتهم وتأهيلهم.¹

المبحث الأول: مفهوم وأهمية تسيير المسار المهني:

المطلب الأول: مفهوم تسيير المسار المهني:

ترتبط الترقية بمختلف صيغها في إطار البعد الزمني للحركة التي يتميز بها المسار المهني، حيث أنها من أدوات شغل الوظائف العامة، التي بموجبها يتم إسناد وظيفة شاغرة للموظف، تكون ذات مستوى أعلى في السلم الوظيفي من وظيفته الحالية، ويصاحبها زيادة في الواجبات والمسؤوليات والمزايا المادية والمعنوية. هذه الخصوصية تجعل منها جزءا ضروريا لتكامل الوظيفة العمومية وتسيير الموارد البشرية. وهكذا فإن المسار المهني المتلائم مع عملية الترقية يعد فعلا تقنية لتسيير الموارد البشرية. لأن هذا التدرج يتيح الفرصة لمكافأة الأفراد بمزايا مالية أكبر، وألقاب وظيفية أعلى كلما ازدادت خبرتهم وكان أداءهم متميزا.

المطلب الثاني: أهمية تسيير المسار المهني:

تعتبر الترقية في جل المجتمعات أمرا مرغوبا فيه، وجل الموظفين لديهم الرغبة للصعود في أعلى السلم الإداري، لأنه عادة ما يواكب ترقيتهم الحصول على مزايا مالية تحسن من مستوى معيشتهم، وتساعدهم على مواجهة الأعباء والمسؤوليات الحياتية. بالإضافة إلى تحقيق رغباتهم في تحسين مكانتهم الاجتماعية.

ونظرا لأهمية الترقية للفرد والمنظمة، فإن الوظيف العمومي يحرص على ضبط السياسات والقواعد الملائمة التي تنظم العديد من عمليات تسيير وتثمين الموارد البشرية، ومن جملتها الترقيات. ومن مزايا الترقية ما يلي:¹

¹Jean Marie Peritti, Ressources humaines et gestion de personnel, Op-Cit.P,116.

1. وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، الاستفادة والاستخدام الأمثل للموظفين من حيث مهاراتهم وقدراتهم، وتحقيق المواءمة المناسبة بين طبيعة الوظائف والأفراد الذين يشغلونها، والاختيار الأمثل للأفراد لشغل الوظائف العامة وكذا الاحتفاظ بهم.
2. تحقيق رغبات وطموحات الموظفين لبلوغ أعلى السلم الوظيفي.
3. إشباع الحاجات المعنوية للموظفين في الحصول على التقدير وتحقيق الذات، وتحقيق الرضا الوظيفي لديهم.
4. إنكاء روح المبادرة والمنافسة بين الموظفين بغية دفعهم إلى المثابرة وتحسين الأداء، والاستمرارية في صقل مهاراتهم.
5. تعميق روح الانتماء الوظيفي والولاء لدى الموظفين، من خلال الشعور بالتقدير الذي تمنحه الترقية لديهم.

فالترقية تعتبر من تقنيات التسيير والتثمين في نظم الوظيفة العامة؛ فهي لا تحقق مصلحة الموظف فحسب، بل تعمل على تحقيق مصلحة العمل. لذلك فقرارات الفرد للالتحاق بالوظائف الحكومية تتأثر بمدى توافر الفرص المتاحة لتسلك السلم الوظيفي عن طريق الترقية، هذا بطبيعة الحال يفرض على الموظف العمومي ضبط القواعد التي تنظم الترقيات بالشكل الذي يكفل شغل الوظائف العامة بالموظفين الأكفاء.

ونظرا للأهمية البالغة للترقية في الوظيفة العامة، نجد أغلبية المنظمات في بعض الدول المتقدمة تعمل على وضع برامج تساعد الموظفين على رسم مساره المهني عن طرق الترقية، حيث تعمل إدارة الموارد البشرية بالمشاركة مع الموظف لتخطيط أفضل مسار مستقبلي له في المنظمة، بما يتناسب مع تاريخه الوظيفي، قدراته، وما يتميز به من خبرات ودورات تدريبية.³²

¹ مازن فارس رشيد، مرجع سبق ذكره، ص، 927 .

² المرجع نفسه، ص، 928.

³ Jean Marie Peritti, Ressources humaines et gestion de personnel, Op-Cit.P,12

المبحث الثاني: أنظمة الترقية في الوظائف العامة:

تعتمد الوظائف العمومية في جل دول العالم على ثلاث أنظمة للترقية:

المطلب الأول: الترقية من الداخل:

تفترض الترقية الداخلية الانتقال من سلك إلى السلك الذي يعلوه تحت شروط تختلف عن الشروط الخاصة بالتوظيف الخارجي. كذلك يقوم مبدؤها على إتاحة الفرصة للموظفين الذين يعملون في المنظمة للصعود إلى أعلى المستويات في السلم الإداري؛ وبالتالي تعتبر الترقية الداخلية وسيلة لتحفيز واثمين الموارد البشرية تستعملها الإدارة في حدود معقولة بغية اثمين جهود مواردها البشرية و المحافظة عليهم، وهذا لا يعنى أنّ الترقية الداخلية تعتبر حقا مرتبطا مباشرة بالمسار المهني بل تعد إمكانية محفزة للتقدم.¹ ومن الطرق المستعملة في تنظيم هذا النوع من الترقية الصيغتان أدناه:

- مسابقات خاصة تفتح للموظفين بالتوازي مع المسابقات الخارجية؛

- تعيين استحقاق بالتوازي مع التوظيف القانوني.

ويتم تنظيمها على النحو التالي:

- يخصص المسؤول المكلف بتسيير الموارد البشرية عددا معينا من المناصب الشاغرة

لاستقبال الموظفين الذين ثبتت جدارتهم لهذا النوع من الترقية.

- اتخاذ إجراءات عملية بغية مساعدة المترشحين على تحسين قدراتهم للحصول على

الترقية.

ويحقق نظام الترقية الداخلية العديد من المزايا سواء تعلق الأمر بالمنظمة أوبالموارد

البشرية، من جملة هذه المزايا ما يلي:²

1. إتاحة الفرصة الكافية للموارد البشرية التي تتحلّى بالجدارة لاستحقاق الترقية إلى أعلى

¹ هاشمي خرفي، مرجع سبق ذكره ، ص، 184.

² مازن فارس رشيد، مرجع سبق ذكره، ص، 930.

المستويات في المنظمة بما يحقق طموحاتهم، هذا بدوره ينعكس إيجاباً على رفع معنوياتهم ويحقق الرضا والانتماء الوظيفي لديهم، يخلق الشعور بالطمأنينة والاستقرار، ويغرس الولاء الوظيفي لديهم، ويقلل من دوران العمل.

2. مثابرة الموظف لتحسين أدائه و البعد عن التقاعس في أداء واجباته، لعلمه أنه ستنتم مكافأة الجهد الأفضل، هذا بدوره يؤدي إلى الرفع من أداء المنظمة.

3. يساهم في تحسين نوعية الاختيار للوظائف العامة، وحسن استغلال الموارد البشرية المتاحة داخل المنظمة مما يبسر عملية اندماجهم وتكيفهم في الوظائف الجديدة، لأنهم يعرفون مسبقاً المنظمة وطرق سيرها.

بالرغم من المزايا التي يحققها هذا الأسلوب إلا أنه يواجه العديد من الانتقادات،

يمكن تلخيصها فيما يلي:¹

1. عدم توفر الموارد البشرية المؤهلة والكافية داخل المنظمة لسد الاحتياجات من الوظائف الشاغرة.

2. قد تؤدي المصادر الداخلية إلى تجميد الإبداع والأفكار والاتجاهات، نظراً لافتقار الموظفين الحاليين إلى أفكار جديدة لأداء مهامهم بفاعلية.

المطلب الثاني: الترقية من درجة إلى أخرى:

يحق للموظف العمومي أن يطمح إلى تحسين مركزه الاجتماعي عن طريق تحسين مستوى دخله الشهري، فهذا النوع من الترقية يبسر تطوير مساره المهني بحكم مركزه القانوني وملازمته للوظيفة العمومية مدة حياته المهنية، ويرتبط هذا التحسين في وظيفته بدون أن يتم تغيير في طبيعة عمله أو مدى مسؤوليته ولا على منصبه أو رتبته. ترتبط الترقية في الدرجات بالارتفاع في الأقدمية وبالتالي التجربة؛ هذا ما يجعل منها مكافأة للموظف على ولائه تجاه منظمته، ووسيلة تمكنه من تحقيق الحياة الكريمة له ولعائلته.

¹ Mondy, R. Wayne, Arthur Sharplin and Shane R. Premeaux. **Management: Concepts, Practices and Skills.** 5th ed. (Boston: Allyn and Bacon, 1991). P. 269.

وتقترن هذه الترقية بصفة تلقائية أو منتظمة بالنسبة لكل الموظفين بانقضاء مدة عمل معينة (03 أو 04 سنوات في بعض التشريعات)، كما يمكن أن يجمع بين الأقدمية والاستحقاق التي ينتج عنها مدة دنيا في الترقية بناء على عملية تقييم لمردودية الموظف العمومي وأدائه وسلوكه المهنيين.

المطلب الثالث: الترقية من رتبة إلى أخرى ضمن نفس السلك:

تعتمد هذه الترقية على البنية الهيكلية التي يتميز بها السلك الذي ينتمي إليه الموظف، وما تتضمنه هذه البنية الهيكلية من وظائف متكاملة تأطيرية كانت أو غير تأطيرية؛ ومن الأهمية بمكان أن نؤكد بأن البنية الهيكلية لمختلف الأسلاك تحاول التوفيق في آن واحد بين طموحات الموارد البشرية لتحسين وضعياتهم الاجتماعية وحاجات الإدارة ووظيفة التسيير؛ لذلك وللد من تعارضهما أوجدت بعض الحلول من جملتها ما يلي:¹

1. عندما يكون النمط الهيكلية "أسطواني" حيث يعادل عدد المناصب في قمة السلك عدد المناصب في القاعدة، فالترقية في الرتبة مضمونة لجميع الموارد البشرية، ما عدا الذين تكون عليهم تحفظات من حيث قدراتهم المهنية أو سلوكياتهم، فالنمط المعمول به هو النمط الهرمي الذي يفترض تقليص عدد المناصب القيادية الأمر الذي يحول بصفة موضوعية دون إمكانية وصول كل الموظفين إلى الرتب العليا من السلك الذي ينتمون إليه.
2. يقوم هذا النوع من الترقية على أساس نظام انتقائي يعتمد إما على عملية التنقيط بغية تقييم أداء الموارد البشرية، وإما على اختبارات ذات طابع مهني مميز، وعموما تستند عملية الانتقال إلى جدول ترقية يشترك في إعداده كل من الإدارة وممثلي الموظفين.
3. وبالرغم من ارتباط الترقية بصفة طبيعية بفكرة المسار المهني إلا أنه لا يمكن اعتبارها تخضع ممارسته لآلية محضة؛ لكونها تتوقف إما على السلطة التقديرية التي تتمتع بها

¹ هاشمي خرفي، مرجع سبق ذكره ، ص، 182.

الإدارة المختصة، وإما على إجراءات انتقائية نسبية الإلزام تجاه نفس الإدارة. وتتحصر إيجابيات نظام الترقية على أساس الأقدمية في جملة من النقاط:¹

أ-الأقدمية تحقق نوعاً من العدالة؛ لأنها تحد من فرص المحاباة والمحسوبية والتقديرية الشخصية. هذا الشأن يساعد على بث روح الطمأنينة والرضا، وكذا رفع الروح المعنوية للموارد البشرية، و الحد من التذمر، الشكاوي، الصراعات والحد من احتمالات تسرب الموظفين؛

ب-قد يساعد نظام الأقدمية على تحسين الأداء في العمل، ذلك أن الموظف الذي يعرف أن ترقبته مرتبطة بمجال زمني محدد وأنها غير متوقفة على آراء رؤسائه، لا يتردد في إبداء مقترحاته وتصويباته قصد درأ الأخطاء في الوظيفة؛

ت-إتباع هذا الأسلوب في الترقية يدفع الإدارة إلى تنمية مواردها البشرية وتدريبهم للرفع من مهاراتهم لتولي المناصب القيادية؛

ث-من محاسنها أنها تزيد من ولاء وانتماء الموارد البشرية العاملة في المنظمة، الأمر الذي يؤثر في الأداء الوظيفي بالإيجاب لدى الموارد البشرية.

إلا أن لنظام الترقية على أساس الأقدمية المطلقة عيوباً عديدة يمكن حصرها في التالي:²

1. من شأن هذا الأسلوب يؤدي إلى تجاهل الفروق الفردية بين الموظفين؛
2. ويفضي إلى المساواة بين الموظف الكفاء وغير الكفاء الأمر الذي ينعكس سلباً على العمل؛ لأن الموظف الأقدم ليس بالضرورة الموظف الأفضل. لذلك ينبغي التفريق بين الأقدمية والخبرة؛

¹ مازن فارس رشيد، مرجع سبق ذكره، ص. 933
² المرجع نفسه.

3. قد يكون الموظف صالحا في وظيفته الحالية، إلا أن ذلك لا يعني بالضرورة أنه سيكون صالحا لأداء الوظيفة الأعلى التي قد تتطلب في بعض الأحيان مهارات قيادية و إشرافية وشخصية لا توفرها الأقدمية وحدها؛
4. بالإضافة أن هذا الأسلوب لا يعطي الدافع للموظف لتطوير مهاراته أو بذل أقصى جهده في أداء مهام وظيفته. لان الترقية محققة حتماً؛
5. يضاف إلى ذلك أنها لا تحفز الأفراد الأكفاء و ذوي المهارات العالية على الالتحاق بالمنظمة التي تطبق مثل هذا النمط في الترقية؛
6. يصبح على مثل هذه المنظمات الاحتفاظ بمواردها البشرية أصحاب المهارات العالية.

لذلك لا يجب الاعتماد على الأقدمية كأسلوب وحيد في اتخاذ قرارات الترقية؛ إلا في بعض الوظائف الروتينية ذات المسؤولية المحدودة.

7. وتعرض المرسوم رقم 85 - 59 السابق الذكر لمسألة المسار المهني المرتبط بقواعد الترقية، ويتعلق الأمر بالترقية من رتبة إلى أخرى ضمن نفس السلك وبالترقية من السلك إلى السلك الذي يعلوه (المادة 54)، وتضمن هذا القانون مختلف الطرق التي تتم الترقية ضمنها وحددها في العناصر التالية:¹

أ. عن طريق المسابقات والامتحانات المهنية التي تنظم عقب تدريب أو تحسين مستوى؛ هذا البعد من الترقية له نمط تحفيزي يترجم فعلا الأهمية التي توليها السلطات العمومية للتدريب التواصل بمختلف صيغه البيداغوجية. إلا أن هذه الصيغة من الترقية تبقى مرهونة: 1- بالتسجيل في الجدول السنوي للترقية بعد استشارة لجنة الموظفين؛ 2 - مرتبط بعدد المناصب الشاغرة المخصصة للترقية الداخلية؛ 3 - بسن الموظف. هذا النمط من الترقية يدعم سياسة المحافظة على الموارد البشرية وتثمينها.

¹ ج.ج.د.ش، المرسوم رقم 85 - 59، مرجع سبق ذكره، المادة (55).

ب. عن طريق الاختيار من بين الموظفين الذين تتوفر فيهم بعض شروط الأقدمية ويثبتون الخبرة المهنية الكافية عن طريق التسجيل في جدول سنوي للترقية بعد استشارة لجنة الموظفين. فإذا توفرت بعض الشروط التي تنص عليها المادة (55) من القانون الأساسي النموذجي فإن الأمر على عكس من ذلك بالنسبة للشرطين المتعلقين بالخبرة المهنية وجدول الترقية السنوية، إذ تقديرهما لا يستندان إلى معايير موضوعية محددة، وسبب ذلك غياب أنظمة التسيير بالأهداف واعتماد الإدارة على انطباعات ذاتية لتقييم خبرة مواردها البشرية.

ت. على أساس الشهادات من بين الموظفين الذين أحرزوا المؤهلات والشهادات المطلوبة في حدود المناصب الشاغرة المطابقة لتأهيلهم الجديد.

ث. بصفة استثنائية إذا أثبت تأهيلا خاصا (المادة "57" من القانون الأساسي النموذجي). وردت هذه الكيفيات في مضمون المادة " 107 " من القانون الأساسي للوظيفة العمومية.¹

الفصل الرابع:

وظيفة التعويضات

المبحث الأول: وظيفة التعويضات – Compensation:

تصمم إدارة الموارد البشرية عددا من الأنظمة للقيام بهذه الوظيفة الرئيسية، والتي على ضوءها يتم وضع تعويضات ومكافآت الموارد البشرية، وذلك وفق أسس وقواعد موضوعية وعادلة.

المطلب الأول: نظام تقييم الوظائف:

¹ ج.ج.د.ش، الأمر 06 - 03، مرجع سبق ذكره، المادة (107).

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 شاغلها.

المطلب الثاني: 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.

المطلب الثالث: 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.

المطلب الرابع: 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.

القسم الثالث: الخـاتمة

لقد حاولنا من خلال هذا المدخل إلقاء الضوء على أسس أنظمة تسيير الموارد البشرية عبر مراحل تاريخية؛ ومن خلالها تم تقصى العديد من الحضارات الإنسانية، التي أبدع مسيروها من مختلف الأطياف ، والأجناس، و الأديان في تسيير مواردهم البشرية والمادية. وبالمقابل تم البحث في البعد المفاهيمي لتسيير وتنميين الموارد البشرية.

بالإضافة إلى التطرق إلى أبرز تحديات ورهانات العولمة التي تواجه تسيير الموارد البشرية للإدارة العامة للولاية في ظل العولمة، وعليه تم توصل إلى النتائج التالية:

• يعد المسار التاريخي والنظري لتطور تسيير الموارد البشرية وليد التفاعلات والتطورات التي عرفت أقدام الحضارات الإنسانية كحضارة ما بين النهرين، اليونانية، الرومانية، الفرعونية، الإسلامية.

• ولتقصي هذه السيرورة يستدعي الأمر البحث الحثيث في مجالات الإدارة العامة، والذي يعد تسيير الموارد البشرية فرعاً من فروعها، وذلك ضمن الأنظمة الداخلية التسييرية المسؤولة عن استمرارية واستدامة هذه المنظمات قديماً وحديثاً.

• وكذا البحث في تطور هذه الأنظمة وتلازمها مع تطورات الحضارات الإنسانية ضمن طرقها، وقواعدها التنظيمية والإدارية، وكذا تكاملها وتلازمها مع مختلف التطورات التي عرفت وظائف المنظمات، بالإضافة إلى الموروث الفكري التسييري، وإسهامات رواده ومدارسه التسييرية. ولا مناص من إرجاع هذه التطورات إلى جملة من العوامل، التي ساهمت في بلورة مضمون أنظمة تسيير وتثمين الموارد البشرية بشقيه النظري والعملية.

• تعد الحضارات القديمة وبيروقراطياتها من أحسن النماذج، التي تبرز تثمين وتسيير الموارد البشرية من خلال المكانة التي منحت للمشرفين والمشرفات في تسيير أكبر المشاريع الاستثمارية، ويتعلق الأمر بموروث الحضارة الفارسية وإمبراطورياتها الثلاث. هذه العبقرية تجلت في إبداع الإدارة العامة والعديد من فروعها من تسيير الموارد البشرية، وكذا مبادئ التنظيم التي عرفت الإمبراطورية العيلامية - Elamite - ومدينتها شوشة - Susa - وهي واحدة من أقدم مواقع الحضارة الإنسانية بإيران الحالية، حيث كانت البيروقراطية كمنظمة للإدارة العامة ذات نطاق واسع؛ إذ رسخت أرقى التقاليد في الحكم والإدارة، قدمت أول كتابتين من الحروف الهجائية، كتابة النموذج لكتابة الحروف، والبرنامج النصي العيلامي

-Elamite script- والثانية الكتابة الأبجدية السومرية. والتي ساهمت في إرساء تقاليد التوثيق والتنظيم والتخطيط الاستراتيجي.

• أما الصين والهند القديمتان فقدّمتا موروثا في مجال التنمية الإدارية، على الرغم من مركزيته ومحدوديته إلا أنه لم يدم طويلا، ويعد ضئيلا من حيث تماسكه التنظيمي، فعاليته، استمراريته وكفاءته. بالرغم من ذلك قدمت الحضارة الصينية رؤية جلية بخصوص تسيير وتثمين الموارد البشرية من حيث أنظمة شغل الوظائف على أساس قدرات الفرد ومواهبه وفعالية تدريبه.

• هذا ما يؤكد بأن تسيير الموارد البشرية بفلسفته الحديثة ليس نتاج الظرف المرحلي، بل هي 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.

• و بغية تأصيل مفهوم تسيير وتثمين الموارد البشرية ينبغي تقصي مسارات الحضارات الإنسانية، التي تبلورت ضمنها مختلف تطورات الوظيفة الإدارية عموما، والإدارة العامة بالخصوص، التي عرفتها لاحقا مع الثورة الصناعية، وصُقلت فيما بعد لتظهر برؤية ذات بعد استراتيجي، والتي جل عناصرها تفاعلت وتكاملت مع مختلف تطورات البيئات الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، الفكرية، الثقافية، وغيرها من العوامل المؤثرة والمتفاعلة التي بدورها أثرت على تطوّر تسيير وتثمين الموارد البشرية. وضمن هذا السياق تم تقسيم مراحل تطور تاريخ تسيير وتثمين الموارد البشرية إلى أربعة مراحل وهي مرحلة الحضارات الإنسانية، مرحلة التكوين، مرحلة النمو، مرحلة النضوج.

• عرف تسيير الموارد البشرية تطورات مختلفة نتيجة لتداخل العديد من العوامل، 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.

• لم تأخذ إدارة الموارد البشرية كوظيفة من وظائف المنظمة مكانتها كباقي الوظائف الأخرى في المنظمة؛ ذلك لأن الاهتمام بالإنسان والعلاقات الإنسانية جاء تاليا للاهتمام بالجانب المادي للعمل، فإنه تم ترصين وتدعيم هذه الوظيفة عبر مراحل وتطورات عرفتها منظومة تسيير وتثمين الموارد البشرية، إذ غدت من أكثر الوظائف أهمية في المنظمة وأكثرها حساسية، وأكثرها عرضة للتأثر بالتغيرات البيئية. فرضت مظاهر العولمة أشكالاً جديدة ومتنوعة في الفكر والممارسة الإستراتيجية للمنظمات وهياكلها وثقافتها. هذا الاتجاه المتنامي نحو العولمة فرض بدوره أنماطاً جديدة في فكر وممارسات تسيير الموارد البشرية، والذي بدوره فرض بعض التحديات في تسيير الموارد البشرية في بيئة عالمية يكتنفها التعقيد. والذي يضع الإنسان - المورد البشري - في قمة اهتماماته، وأضحى في صميم أهداف المنظمة واستراتيجياتها؛ من ذلك تأصلت فكرة تثمين وتسيير الموارد البشرية من خلال البحث عن أنجع الوظائف لتسيير وتثمين الموارد البشرية.



﴿ موفقين إن شاء الله أعزائي الطلبة بمزيد من النجاح ﴾