

# الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Université Abou Bekr Belkaid  
Tlemcen Algérie



جامعة أبي بكر بلقايد

الملحقية الجامعية بمغنية

قسم علوم التسيير

مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال الموارد البشرية

تحت عنوان:

تنمية الموارد البشرية من التوظيف إلى التقاعد  
\* دراسة حالة مركز التكوين المهني والتمهين  
إمامة تلمسان \*

تحت إشراف الأستاذة:

بن شعيب فاطمة الزهراء

من إعداد الطالبين:

- بلغيت إيمان

- خروش زكرياء

لجنة المناقشة:

- الأستاذ: بلباد..... الملحقة الجامعية بمغنية..... رئيسا
- الأستاذة: بن صغير..... الملحقة الجامعية بمغنية..... مشرفنا
- الأستاذة: بودغن..... الملحقة الجامعية بمغنية..... مناقشا

السنة الدراسية: 2015 - 2016

## الملخص:

يعتبر المورد البشري الركيزة الأساسية لرفع كفاءة الإدارة وضمان بقائها واستمرارها في ظل التحولات الاقتصادية الكبيرة التي يشهدها العالم والتي تحكمها المنافسة وهو الأمر الذي دفع بالأنظمة المعاصرة للاهتمام البالغ بطاقتها البشرية وذلك من خلال الاستقطاب الأمثل للعمالة ومن ثم مرافقة موظفيها طيلة مسارهم المهني والسهر على توفير كل ما من شأنه أن يرقى بالموظف سواء تعلق الأمر بالحقوق أو الوفاء بالالتزامات إلى حين تقاعده على هذا الأساس أصبح لزاما على الإدارة الجزائرية الاستثمار في رأس المال البشري أكثر من أي وقت مضى من خلال تبني سياسة واضحة و بناء يحظى فيها الموظف بمكانة عالية و مرموقة بصفته متخذ القرار في جميع أنشطة الإدارة

**الكلمات المفتاحية:** تنمية الموارد البشرية - المورد البشري - المسار المهني - التوظيف - التقاعد

## Résumé:

Le ressource humaine à améliorer l'efficacité de la gestion et assurer sa survie et la continuité à la lumière des grandes transformations économiques qu'a connus le monde, et régi par la concurrence qui a placé les systèmes contemporains d'intérêt de l'humanité leurs cartes grâce à la polarisation optimisées pour l'emploi et accompagner les salariés tout au long de leur carrière et de veiller à la mise à disposition de tous ce qui équivaldrait à l'employé, que ce qui concerne les droits ou l'accomplissement des obligations jusqu'à sa retraite

Sur cette base, il est impératif de l'administration algérienne à investir dans le capital humain, plus que jamais, en adoptant une politique claire et constructive où l'employé jouit d'un grand prestige et prestigieux que le décideur dans toutes les activités de gestion

**Mots-clés:** développement des ressources humaines- l'employé - carrière professionnelle -recrutement -retraite

## Summary:

The human resource to improve management efficiency and ensure its survival and continuity in light of the major economic transformations experienced by the world, driven by competition that placed contemporary systems of interest of humanity their cards through the polarization optimized for employment and support employees throughout their careers and ensure the provision of all this would amount to the employee, as regards the rights or the fulfillment of obligations until his retirement

On this basis, it is imperative that the Algerian administration to invest in human capital, more than ever, in adopting a clear and constructive policy where the employee enjoys great prestige and prestigious as the decision maker in all activities management

**Keywords:** development of resources humans- employee - career -recruitment -retraite



# تشكرات

يقول رسول الله ( صلى الله عليه وسلم):

" لا يشكر الله من لا يشكر الناس "

من منطلق هذا الحديث نتوجه إلى الله تبارك

و تعالی بالحمد و الثناء و الشكر كما يحبه ويرضاه على

أن وفقنا في إنجاز هذا العمل،

على ما فيه من ضعف البشر و قصر النظر فما كنا فيه من صواب فهو

من محض فضله سبحانه و تعالی و منه علينا، فله الحمد والشكر

و نسأل الله العفو والغفران

نتقدم بالشكر الخاص إلى كل الأستاذة الذين منوا علينا

بمساعدهتهم وتوجيهاتهم القيمة ومعلوماتهم النيرة ونخص بالذكر

الأستاذة: بن شعيبه فاطمة الزهراء،

على تواضعها وعطائها،

كما نتقدم بالشكر الخاص للذي لم يبخل علينا بنصائحه

القيمة المقتصد المسير: عباد أسامة،

وإلى كل من ساعدنا في إتمام هذا العمل المتواضع

ولو بكلمة طيبة وابتسامة صادقة

إليكم كلنا نخلص التشكرات.

## الإهداء

لك الحمد ربّي على عظيم

فضلك وكثير عطائك حمدا يليق بجلالك و عظيم سلطانك أن أهتمني العون

وأنت ذريتي ووفقتني لإتمام هذا العمل المتواضع والصلاة

والسلام على من لا نبي بعده ومن تبعه والتابعين له بإحسان إلى يوم الدين

فإلهم علما ما ينفعنا ونفعنا بما علمتنا أنك أنت السميع العليم وارزقنا الإخلاص في

القول والعمل اهدي ثمره هذا العمل المتواضع إلى:

\_ إلى عظم مخلوقة في الوجود إلى التي حملتني وهنا على ومن إليك "أمي الغالية"

إلى النفس التي صنعتني وحادرت قبل أن تقاسمني لحظة نباحي إليك "أبي العزيز"،

فإلهم انخر له وارحمه واجزه عني خير الجزاء

\_ إلى عائلتي التي أحاطتني بمساعدتها وفتحت لي باب الأمل إليكم "أخواتي وأخوتي"

إلى جميع من عرفتم معكم معنى الصداقة واطمأنوا بالذکر: أسامة، يوسف، كريم، بلال،

إلى كل أستاذ احترم مهنته وأدى واجبه وكان له بصمة في تفوقتي الدراسي

إلى التي وضعت القدر في طريقي وكانته أجمل قدر، إلى خطيبتي والتي شاركتني

في إنجاز هذا العمل إليك أيتها الغالية "إيمان"، فاللهم اجمع بيننا بخير وبارك لنا فيما

تحبه وترضاه و إلى عائلتها الكريمة "بلاغيث"

\_ إلى كل من حمل لي ذرة حب ومعبدة في قلبه

إلى هؤلاء جميعا اهدي ثمره هذا العمل المتواضع

## زكرياء



## المقدمة العامة

شهد الاقتصاد العالمي تطورات كبيرة خاصة أمام القدر الكبير والهائل من التقنيات والطرق الحديثة المبتكرة من جهة وكذا الأزمات الدورية التي أصابت اقتصاديات ودول العالم من جهة أخرى .

على هذا الأساس أصبح لزاما على الإدارة المعاصرة أن تستجيب للمتطلبات الجديدة التي أحدثتها الأنظمة الاقتصادية المعاصرة ، والتي انعكست آثارها على جميع دول العالم التي حولته إلى كتلة واحدة مترابطة تحمل ملامح مشتركة سجلت وترجمت لعدة سياسات أهمها الاهتمام بالموارد البشري هذا الأخير يعد اللبنة الأولى والركيزة الأساسية لرفع كفاءة الإدارة وضمان بقائها .

بالتالي نجد أن النظرة الاقتصادية قد تغيرت بالنسبة للمورد البشري من كونه آلة في يد مالكيها ، هذه النظرة التي لا تراعي أدنى المستويات الإنسانية والاجتماعية إن الاتجاه في هذا المقام أصبح يراعي جانب الربحية أكثر من الجوانب الأخرى ما نتج عنه هضم للحقوق وتدني سلتم الإدارة كيفما كان النشاط الذي تؤديه ومهما كان نوعها .

بين هذا وذاك أدى إلى ضرورة تغيير هذه الرؤية السلبية أصبح من الواجب الاهتمام بالطاقات البشرية وتفجيرها ما يخدم مصالح المنظمات ويراعي الجانب الإنساني والاجتماعي للموظف كونه بشر له حقوق ، قيم ، مبادئ وله من الميول رغبات ما يجب أن يلي للإفساح عن مكوناته وإبداعاته . كما أكدت جميع الدراسات والظواهر والمؤشرات الاقتصادية في عالمنا المعاصر بأن المورد البشري لا يقل أهمية عن المورد المادي إذ يعتبر العقل المدبر و العصب المحرك والمؤثر في جميع القرارات سواء تعلق الأمر بقرارات السير ، الاستثمار أو التمويل وغيرها من أنشطة الإدارة .

والجدير بالذكر أن المورد البشري هو وحده من يضمن للإدارة حسن صرف أموالها، ذلك أن متخذ القرار هو من يحدد الكمية والكيفية التي تتم فيها و بما اتفاق مقدرات الإدارة ومعرفة مدى تحقيق هذه الأموال للنتائج والأهداف المسطرة لها.

وعليه أصبح للعنصر البشري مكانه عالية ومرموقة ، حيث لن يكون للمؤسسة نجاح ما لم تسبقه عملية تطوير وتنمية للموارد البشرية ، فالإنسان لا يخضع لعوامل ثابتة يمكن السيطرة عليها بل هو يتميز بالحركة الدائمة والتقلب المستمر من هنا كان المزيج بين علم التنمية البشرية وباقي العلوم كعلم النفس والاجتماع وغيرها من العلوم التي تختص بدراسة سلوك البشر .

ويمكن أن نلاحظ أنه توجد علاقة تكاملية بين إدارة الموارد البشرية وغيرها من الإدارات أو الوظائف الأخرى داخل المؤسسة ، فإدارة الموارد البشرية تزود إدارات الإنتاج والمالية والتسويق باحتياجاتها من اليد العاملة المناسبة لخصائص الأعمال المراد تأديتها وأعباء العمل في الوقت المناسب كما أن سوء تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية يؤدي إلى إعاقة عمال الإدارات الأخرى السالفة الذكر .

ويمكننا الإشارة إلى أنه مع مرور الوقت تناقصت قيمة الموارد المادية مثل المناجم والموارد الأولية بالاستهلاك والتقدم، في حين أنه الموارد البشرية تعاضمت وازدادت قيمتها وذلك بالخبرات المتراكمة التي تكسبها مع مرور الزمن.

لهذا كله أصبح يحظى المورد البشري بأهمية بالغة في عالمنا المعاصر من قبل النظم الاقتصادية الحديثة فأصبح يدرس في المدارس والجامعات وتقام له الملتقيات والندوات.

إذ لا نجد اقتصادا متطورا قادرا على مجابهة التحديات إلا كان مرده الاهتمام بالمورد البشري وخير دليل على ذلك ما وصلت إليه اليوم بعض الدول المتقدمة من أقصى درجات الرقي والازدهار والتطور والتي توحى بالإعجاب تارة والدهشة تارة أخرى على غرار اليابان التي استطاعت أن تجعل لنفسها مكانة مرموقة بين الدول ، وذلك بتركيزها على طاقاتها البشرية إذا ما



علمنا أنها تفتقر للموارد المالية لا تزال ، ولحد كتابة هذه الأسطر تبقى إدارة الموارد البشرية فتيية في دول العالم الثالث رغم سعيها الحثيث ومجوداتها في لهذا الجانب ، ويتجلى ذلك في ضعف فعالية مؤسساتها وقلة كفاءة مسيريتها ولا نعني بذلك أن هذه الدول لم تحقق إنجازات وقفزات في هذا المجال وإلا لما أصبح يدرس كتخصص في المدارس والجامعات على غرار الدول المتقدمة من هنا أصبحت الضرورة ملحة لبلدنا الجزائر على انتهاج سياسة مغايرة لما كانت عليه بغرض إخراج البلاد من الأزمات الخانقة ، فقد عملت الجزائر مند زمن ليس بالقريب على تبني سياسة تقوم على الاستثمار في المورد البشري وكل ذلك من أجل رفع معدلات تنميتها الاقتصادية والاجتماعية ومواكبة التطورات حتى تصنع لنفسها مكانة بين الدول المتقدمة .

لهذا الغرض تحتاج الجزائر اليوم تحتاج من أي وقت مضى إلى مشاريع استثمارية تعني بالمورد البشري لرفع عجلة التنمية ولا يكون ذلك إلا بتكريس مبدأ إدارة الموارد البشرية.

## الإشكالية:

بناء على العرض السابق تمحورت إشكالية بحثنا كالتالي:

ما هو واقع إدارة الموارد البشرية في الجزائر ؟ وكيف يمكن تنميتها ؟

من الإشكالية الجوهرية قمنا بصياغة الأسئلة الفرعية التالية :

- ما هو مفهوم الموارد البشرية كإدارة يعول عليها في تحقيق الأهداف المسيطرة والموجودة ؟
- هل الاهتمام بالمورد البشري كفيل بتغطية حاجيات الإدارة في كل العجز الحاصل في الأصول والموارد المالية ؟
- كيف تتم عملية المفاضلة بين الموارد البشرية باستعمال طرق الانتقاء ؟
- ما هي أهم الأسس التي يعتمد عليها مدير الموارد البشرية في تقييم أداء موظفيه ؟

## الفرضيات:

للإجابة عن اشكاليتنا الجوهرية بما في الأسئلة الفرعية افترضنا ما يلي :

1. تتوقف كفاءة متخذ القرار والقائم على شؤون الموارد البشرية على حسن اختيار للعمالة بحسب التخصصات ودرايته بمتغيرات البيئة .
2. استطاعت إدارة الموارد البشرية أن ترفع من كفاءة موظفيها وتحسين بيئة عملهم خلال مساهمهم المهني من التوظيف إلى التقاعد .

## أهداف البحث:

من بين الأهداف الأساسية والهامة التي جعلتنا نتطرق لدراسة وببحث هذا الموضوع هو إعطاء نظرة شاملة لتنمية الموارد البشرية بصفة عامة ، وواقع و واقع الإدارة الجزائرية من حيث مواردها البشرية بصفة خاصة لا سيما بعد ما أصبح الاستثمار في رأس المال البشري يحظى باهتمام الجميع وفي كل مكان وزمان .

كما كان هدفنا إلقاء الضوء على المسار المهني للموظف من حين توظيفه وإمضائه لعقد الانتماء للمنظمة إلى الوقت الذي يتقاعد فيه وما تعتريه هذه الحياة من صعوبات ومتطلبات ومعوقات، سودتها من طموحات، رغبات وميول.

## دوافع اختيار الموضوع:

يعود اختيارنا لموضوع بحثنا هذا إلا وهو تنمية الموارد البشرية إلى مجموعة من الأسباب والدوافع منها:

- الميول الشخصي للموضوع خاصة لما يحتويه من أمور نعيشها ونلمسها في حياتنا اليومية كونه يهتم سلوك الفرد ما جعل محط أنظار الباحثين.



- كون إدارة الموارد البشرية الأداة المساعدة للانتقال من التخلف والركود إلى التطور والتنمية .
- الوضعية السيئة لأغلب الإدارات الجزائرية من حيث الاستثمار البشري، الذي فان دراسة من هذا النوع من شأنها أن تحسن من كفاءة القائمين على المورد البشري.
- معرفة المسار المهني للموظف من وقت تعيينه إلا حين تقاعده.

### منهج البحث:

فيما يخص المنهج المستخدم في الدراسة فلقد تم التركيز بشكل كبير على المنهج الوصفي والذي يلاءم مع طبيعة الموضوع ، حيث تم الاعتماد عليه في كل من الفصل الأول والثاني للإمام بالجوانب النظرية لموضوع بحثنا بصفة مفصلة وكذلك الحال بالنسبة للفصل الثالث الذي لم يخلو ولو بالقدر القليل من الجانب التحليلي على سبيل المثال لا الحصر .

جانب التكوين الذي يعد من وظائف إدارة الموارد البشرية وهذا من أجل إظهار واقع هذه الإدارة في الجزائر.

### الإطار العام للبحث :

من أجل الإجابة عن التساؤلات المطروحة والتأكد من صحة الفرضيات والإحاطة بالموضوع ارتأينا تقسيم هذا البحث إلى مقدمة و ثلاث فصول وخاتمة .

ويعد الفصل الأول بمثابة نقطة انطلاق لموضوعنا حيث تطرقنا فيه إلى عموميات وأساسيات حول تنمية الموارد البشرية وكيف أنها أصبحت إدارة تعتمد على التخطيط في تسيير وظائفها واستقطاب العمالة.

أما الفصل الثاني فقد أردنا من خلاله إبراز أهم المعايير المعتمدة في ضبط بيئة العمل وكذلك المعوقات التي تشوب إدارة الموارد البشرية، التكوين سياسة الأجور، وكذلك الأداء وظيفة تقييميه.

أما الفصل الثالث والأخير فهو عبارة عن فصل تطبيقي من أجل معرفة مدى تطابق الجانب النظري مع الواقع العملي ، وذلك من خلال دراسة دالة دورة حياة الموظف أي من التوظيف إلى التقاعد .

وتم ذلك بمركز التكوين المهني و التمهين لفرع - إمامة - ولاية تلمسان .



## الفصل الأول:

# مدخل إلى إدارة الموارد البشرية

### مقدمة الفصل الأول

ان العنر البشري أغلى الاستثمارات جميعا , فهو هدف التنمية ووسيلتها الأساسية, إذ كل الإمكانيات الطبيعية و المالية و الفنية مهما تعاظمت تصبح كما قليل الجدوى و الفائدة ما لم تتوفر القدرات و المهارات البشرية تركز على الإنسان- كراس مال معرفي-إنساني مجتمعي - يجب حسن تدبيره لكونه يمثل جوهر إدارة التنمية الحديثة ينطلق من مسلمة مفادها إن العاملين أصبح ينظر إليهم كموارد وليس كعوامل إنتاجية, أي انه ينظر إلى العنصر البشري كاستثمارات تحقق إذا ما أديرت بفعالية عوائد طويلة الأجل للمنظمة في شغل زيادة في الإنتاج و الخدمات.

ان لتحقيق هذه النتيجة الايجابية يستدعي الأمر إعطاء المورد البشري حقه في التنمية إضافة إلى صياغة وتنفيذ إستراتيجية المنظمة مما يتطلب الأمر الاهتمام بالمنحنى الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية كجزء من إستراتيجية هذه المنظمة.

وفي إطار هذا السياق سنحاول في هذا السياق سنحاول في هذا الفصل توضيح مفاهيم إدارة الموارد البشرية و كيفية تنميتها في المنظمة.

المبحث الأول: مفاهيم إدارة الموارد البشرية.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية إدارة الموارد البشرية.

## 1 - إدارة الموارد البشرية:

### 1 - 1 تعريف إدارة الموارد البشرية.

تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها مجموعة من البرامج والوظائف والأنشطة المصممة لتعزيز كل أهداف الفرد والمنظمة والموارد البشرية كاصطلاح يعتبر حديثا وقد حل محل اصطلاح الأفراد الذي كان سائدا أو القوى العاملة ولقد كانت 1970 هي نقطة التحول التدريجية ، عندما قامت الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد وهي أكبر منظمة متخصصة في مجال الإدارة يغير المصطلح إلى إدارة الموارد البشرية ، وذلك حتى يتماشى مع الأدوار الإستراتيجية المتزايدة للموارد البشرية في نطاق المؤسسات أو المنظمات وليصبح مديرو الموارد البشرية شركاء كاملين في الأعمال المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي<sup>1</sup>.

كما يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية على أنها عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها وهذا ما يشمل اقتناء هذه الموارد والإشراف على استخدامها وصيانتها والحفاظ عليها وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة وتطويرها<sup>2</sup>. كما تعتبر أنها ذلك الجزء من الوظيفة الإدارية المتعلقة بالعلاقات الإنسانية داخل المنظمة. يعرفها: Sikila } هي استخدام

<sup>1</sup> - وائل محمد جبريل - إدارة الموارد البشرية - محاضر بقسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد - جامعة عمر المختار - المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية .

<sup>2</sup> - حمداوي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر لجامعة قلمة 2004 ، ص 24.

القوي العاملة بالمنشأة ويشمل ذلك على عمليات لتعيين وتقييم الأداء والتنمية والتعويض والمرتبات وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وبحوث الأفراد<sup>1</sup>.

ويتضح من التعاريف السابقة أن إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الهامة فن المؤسسات الحديثة التي تخصص العنصر البشري بكفاءة في المنظمات بكافة أنواعها. هي ذلك النشاط الإداري المتمثل في وضع تخطيط للقطاع البشري الذي يضمن دائمي وجود الموارد العاملة التي تحتاج إليها المنظمة ودائمة إمدادها بالعناصر البشرية المطلوبة ، كما يتمثل في تنمية قدرات العاملين ، وتحسين أدائهم ورفع كفاءتهم الفنية والعلمية والعملية ، تم إيجاد الوسائل الأزمات لرفع معنوياتهم ، وترقيتهم في العمل والاستمرار فيه ، وحثهم على المشاركة بولائهم لتحقيق أهداف المنظمة .

ويدخل في هذا كله توفير المزايا والحوافز، لإشباع حاجاتهم أو رغباتهم الفردية أو الجماعية<sup>2</sup>.

### 1 - 2 تعريف الموارد البشرية :

هي مجموعة من الأفراد والجماعات التي تكون المنظمة في وقت معين، ويختلف هؤلاء فيما بينهم من حيث سلوكهم، وظائفهم<sup>3</sup>.

كما يمكن تعريف الموارد البشرية على أنها جميع الناس الذين يعملون في المنظمة ، رؤساء و مرؤوسين والذين جرى توظيفهم فيها ، لأداء كافة وظائفهم وأعمالها السلوكية ، ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذهم لوظائف المنظمة ، في

<sup>1</sup> -صلاح الدين محمد عبد الباقي الجوانب العلمية التطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات الدار الجامعية - مصر - بالمنظمات - مصر 2001 - ص 28.

<sup>2</sup> - عبد الباري إبراهيم درة - زهير نعيم الصباغ - إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين ، دار وائل للنشر الطبعة الأولى 2008 ، ص 19.

<sup>3</sup> - حمداوي وسيلة - مرجع سابق - ص 24 .

سبيل تحقيق رسالتها وأهداف إستراتيجيتها المستقبلية ولقاء ذلك تتقاضى الموارد البشرية من المنظمة تعويضات متنوعة تتمثل في الرواتب والأجور<sup>1</sup>.

فالموارد البشرية لها أهمية كبيرة لنجاح المؤسسة فمن المستحيل أن يتحقق الاستخدام إلا مثل وتعظيم

منفعة استخدام الموارد المادية، إذا كانت المؤسسة تفتقر إلى الأفراد ذوي المهارات والخبرة والمؤهلين والقادرين على أداء وظائفهم يمكن النظر إلى الموارد البشرية من منظورين:

### 1 - 2 - 1 منظور كراي مجتمعي : يعني جميع سكان الدولة المدنيين منهم والعسكريين

باعتبارهم مواطنين ترعاهم الدولة اقتصاديا واجتماعيا وسياسيا وثقافيا وتربويا ويدخل في الموارد البشرية الفئات التالية :

أ - الفئات المهنية والمؤهلة للعمل.

ب - الفئات غير المهنية و المؤهلة للعمل بسبب السن أو بسبب وجودهم في مؤسسات معينة كالسجون والمستشفيات.

أما الفئات التي تقع في المجموعة (أ) فهي مكونة من:

1 - احتياطي قوة العمل: ويتكون من أولئك الذين يعملون ولا يهدفون إلى الكسب، الاقتصادي، كأولئك الذين يعملون في بيوتهم ومنشأتهم وبعض طلاب الجامعات والمتقاعدين.

2 - مجمل قوة العمل (الموارد العاملة)، وتتكون من:

❖ العاملين في القوات المسلحة وقوات الأمن العام .

❖ قوة العمل المدنية وتتكون من :

<sup>1</sup>-عمر وصفي عقياني " إدارة الموارد البشرية ، بعد استراتيجي "، دار وائل للنشر الطبعة الأولى 2004 ، ص 11 .



❖ العاملين براتب أو أجر – العاطلين عن العمل (أي القادرين على العمل أو الراغبين فيه ولكنهم لا يجدون عملاً لسبب أو لآخر.

**1 - 2 - 2** أما **المفهوم الجزئي الضيق** : فيعني مجموع العاملين في منظمة أو مؤسسة ما ، ويكون مجال الاهتمام هنا مجموع طاقاتهم واستعداداتهم و مهاراتهم وقيمهم واتجاهاتهم وخصائصهم الديموغرافية ويشمل مصطلح العاملين المديرين في جميع مستويات القيادة والإداريين والفنيين والمستخدمين ، والموظفين الدائمين وغير الدائمين ، والموظفين الوطنيين أو إلا جانب الذين تستخدمهم تلك المنظمة<sup>1</sup>.

### **2 - أهمية إدارة الموارد البشرية :**

التطرق إلى أهمية إدارة الموارد البشرية يجرنا إلى الحديث عن الجانبين النظري والعلمي ، فمن الناحية النظرية فان مختلف التراكمات العلمية في مجال الإدارة تؤكد على أهمية الإنسان وأهمية الفعاليات التي تتعلق بتوفيره واستخدامه والحفاظ عليه وتطويره ، وفيما يلي وجهة نظر المدارس العلمية الأهم حول إدارة الموارد البشرية :

#### **أولاً : مدرسة العمليات الإدارية :**

يعتبر إتباع مدرسة العمليات الإدارية ورائدها " هنري فايول " الاهتمام بالموارد البشرية واحدة ن الوظائف الخمسة الضرورية لبقاء أية منظمة أعمال حية وناجحة ، فهم يحددون هذه الوظائف الضرورية للبقاء بكونها تشمل :

وظيفة العمليات والإنتاج، التسويق، التمويل (إدارة الموارد المالية ) الإدارة، التوظيف (إدارة الموارد البشرية). كما يرون أن إهمال منظمة الأعمال لأي من هذه الوظائف يؤدي إلى انقراضها ،

<sup>1</sup> -عبد الباري إبراهيم درة - زهير نعيم الصباغ - مرجع سابق - ص 20.

بالنسبة لإدارة الموارد البشرية أطلقوا عليها تسمية التوظيف "Staffing" لكونهم يركزون على يتعلق بالتوظيف ، خاصة تحديد العاملين المطلوبين وتعيينهم<sup>1</sup>.

### ثانيا : مدرسة النظم :

يرى إتباع مدرسة النظم بأن المورد البشري هو أحد الموارد الأساسية لإقامة وعمل أي منضومة اجتماعية حية مفتوحة Open social system ومفتعلة contrived ، كما هو الأمر بالنسبة لمنظمات الأعمال ، فهم يحددون الموارد الضرورية لتكوين وبقاء هذه المنظومات لتشمل الموارد المالية والمادية والمعلوماتية ، بالإضافة إلى المورد البشري ، كما يحددون العمليات الأساسية للتعامل مع أي من هذه الموارد بكونها تشمل كل ما يتعلق باقتناء المورد واستخدامه في تحقيق مخرجات المنضومة وصياغته والحفاظ عليه ، ويدرجون ضمن المورد البشري ، الإدارة والعاملين فهذا المورد يوفر المعارف والطاقات العقلية والعضلية الضرورية لإقامة المنظمة من ضمنها دوافعهم وقدراتهم العقلية المتقدمة كالإبداع وغيره ، لظالما أنهما منضومة اجتماعية أي تتكون من أكثر من فرد فهي لا تقوم وتستمر بدون هذا المورد<sup>2</sup>.

### ثالثا: المدرسة السلوكية.

يعتمد إتباع المدرسة السلوكية في الإدارة افتراضات مدرسة النظم في خصائصها الأساسية ويضيفون إلى ذلك اعتبار سلوك العاملين عموما هو جوهر العمل الإداري ، فهم يختلفون عن مدرسة العمليات الإدارية ، فإتباع مدرسة العمليات الإدارية يرون بأن جوهر العمل الإداري هو : عمليات التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه ، لذلك فهو يرون أنه يجب أن يركز تأهيل من سيصبح إداري على كيفية الاهتمام بهذه الفعاليات ، أما أتباع المدرسة السلوكية فيرون بأن جوهر

<sup>1</sup> -سعاد نائف البرنوطي ، إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد ( عمان : دار وائل للنشر والتوزيع ، الطبعة الثالثة ، 2007 ، ص 20.

<sup>2</sup> -سعاد نائف البرنوطي - مرجع سابق - ص 20.

التأهيل الإداري يجب أن يركز على التأكد من أن أداء مجموع العاملين لعملهم واتخاذهم للقرارات التي تؤدي إلى بقاء ونمو المنظمة ، فما يرون بأن هذا يتحقق فقط إذا كانت المنظمة مصممة لتوفر العاملين فيها نوعية حياة عمل تثيرهم ، وعليه فإدارة العملية هي إدارة تتأكد من تمتع المنظمة بنوعية حياة عمل تثيري للعاملين فما يهتمون بتحديد خصائص المنظمة التي توفر نوعية حياة عمل مناسبة<sup>1</sup> .

هذا فيما يخص الأهمية من الناحية النظرية أما الأهمية من الناحية العملية فيمكن القول أنه مع التغير المعاصر في مجال الاهتمام بالموارد البشرية أصبح لإدارة الموارد البشرية أهمية كبرى في المنظمات المعاصرة في الدول المتقدمة فقد بان أن هي الجهة الرئيسية المسؤولة عن تنظيم علاقة المورد البشري في العمل مع المنظمة ، وأصبح ينظر إلى أهمية وجود إدارة فعالة للموارد البشرية ومساهمتها في نجاح المنظمة من خلال تحقيق العديد من المزايا الأقة والتي تتمثل أساسيا في :

- ❖ أن قدرة المنظمة على توفير مناخ تنظيمي صالح للعمل ، من خلال تبني برامج للموارد البشرية تساهم في تحفيز العاملين وتدفعهم إلى بدل المزيد من قدراتهم سينعكس بدون شك على رضاهم الوظيفي ، وهذا سيزيد من إنتاجيتهم ومن ثم زيادة فعالية المنظمة ككل .
- ❖ أن المعالجة الصحيحة والعادلة لمشاكل محتمة في مجالات الاختيار والتعيين وتقييم الأداء والتدريب ، والترقيات ستوفر تكاليف ناجمة عن سرعة دوران العمل ، وتدني معدلات الأداء . أو انخفاض الإنتاجية.
- ❖ إن الإدارة الناجحة للموارد البشرية توفر على المنظمات تكاليف باهظة في قضايا قانونية قد يلجأ إليها العاملون لا سيما في حالات الفصل أو عدم منح العلاوة أو التجاوز في الترقيات كما أن العائد على الاستثمار في الموارد البشرية أكبر من العائد على الاستثمار في الآلات والمباني ، وكنتيجة للفعالية المحتملة للتكاليف فإن إدارة الموارد البشرية المتطورة يمكن أن

<sup>1</sup> -سعاد نائف البرنوطي - مرجع سابق - ص 21 .

تلعب دورا رئيسيا في الإستراتيجية التنافسية للمنظمة ، وفي تنمية قدرات متميزة ، كذلك فان المشاكل الاقتصادية والعولمة والتكنولوجيا والتغيرات الكبيرة في الخصائص الديموغرافية والاختلافات في قيم القوى العاملة ، كل هذا أدى إلى خلق بيئة تتميز بعدم التأكد وانخفاض القدرة على التنبؤ<sup>1</sup> لذلك وتجدر الإشارة إلى صعوبة وحساسية عمل إدارة الموارد البشرية انطلاقا من كونها تتعامل مع الإنسان الكائن الحي المعقد ، الذي يؤثر في دافعيته واتجاهاته وسلوكه عوامل متعددة متشابكة نابعة من ذاته وشخصيته ومن الظروف البيئية المحيطة به فإدارة الموارد البشرية تتعامل مع العنصر البشري من خلال المتغيرات التالية :

قدراته وإمكاناته ، واتجاهاته ، ودافعيته ، وأدائه وسلوكه ، ومدى إدراكه للدور المنوط به في عمله ، والظروف المحيطة به وبعمله . هذه المتغيرات متباينة من شخص لآخر ، وهي في حالة تغير مستمر، فهي لا تتصف بطابع الاستقرار ، وهذا ما يزيد من صعوبة عمل إدارة الموارد البشرية .

❖ التي لا تتعامل مع أشياء جامدة كالألات التي يمكن التحكم بها ، بل تتعامل مع بشر ، لهم انفعالات متنوعة ، و سلوكات متباينة ، تتأثر بالعوامل البيئية داخل المنظمة وخارجها<sup>2</sup> .

<sup>1</sup>-راوية حسن - مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية - الإسكندرية : الدار الجامعية :2002 ، ص 107 .

<sup>2</sup>-محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية 1993، ص 31.

المطلب الثاني: تطور إدارة الموارد البشرية.

2 - تطور إدارة الموارد البشرية:<sup>1</sup>

يعتبر التصنيع نقطة البداية التي نبهت إلى ضرورة إعادة النظر بكيفية إدارة الموارد البشرية ، حيث أن ظهور المنظمات الصناعية وتنوع أنشطتها واستخدامها لأنظمة الإنتاج علامة على التغير فهي التركيبة المهارية والثقافية للموارد البشرية التي بدأت تحت تسمية " إدارة الأفراد " وتطورت إلى " إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية " في الوقت الحاضر .

وبالرغم من المزايا الكثيرة التي رافقت مرحلة التصنيع والمتمثلة بالتقدم الصناعي للعمل وتقليل الاعتماد على الجهد البشري واستخدام آليات إلى الرقابة المركزية للعمل والتخصص إلا أن هذه المرحلة لم تخلو من الكلف التي حفزت باتجاه التفكير بحقل يتخصص بمتابعة الموارد البشرية خارج المنظمة والعناية بها منذ لحظة دخولها إلى المنظمة وحتى لحظة انتهاء علاقتها بها ، فساعات العمل الطويلة وأساليب التعذيب المشددة وزيادة الرقابة والضجر في العمل واستبدال الهدد البشري بالآلة والاعتمادية العالية بين الوظائف وسوء ظروف العمل ، كلها عوامل ساعدت في رسم بدايات إدارة الموارد البشرية متزامنة مع حركة التطور في الفكر الإداري بشكل عام ، ونظرا لأهمية هذه الحقب التاريخ فسيتم تناولها على النحو التالي :

2 - 1 - مرحلة ما قبل حركة الإدارة العلمية:

تميزت ذلك الفترة والتي تمتد إلى القرن السابع عشر والثامن عشر بظهور الكثير من الكتابات التي نبهت إلى ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري بشكل عام والعنصر البشري خلال فترة العمل بشكل خاص ، فقد كتاب " Robert Owen " في عام 1771 على ضرورة تبني نظرة جديدة للمجتمع من خلال بنائه لقرية العمل العصرية في مصنعه للقطن في اسكتلندا ، حيث كان الصالح

<sup>1</sup>-وائل محمد جبريل - مرجع سابق .



العام للعاملين هدفه الأساسي في إجراء تغيير داخل المصنع ، وكان لكتاب "Adam Smith" في عام 1776 المعنون ثروة الشعوب ومن بعده كتاب CHORLES Baddage في عام 1832 ، اقتصادية الآلة والتصنيع وكتاب Andrew في عام 1835 المعنون " فلسفة التصنيع الأثر البالغ في ظهور بعض الأفكار والمبادئ التصنيع بإدارة الموارد البشرية . حيث ظهرت تلك المبادئ واضحة في تركيز Baddage على مبادئ التصنيع كتقسيم العمل ، المنفعة المتبادلة بين العاملين وأرباب العمل إذ أن العمل الجيد وتحسين الإنتاجية ينعكس بأجور أفضل على العاملين وأرباح أعلى لأرباب العمل وكما الحد في وضع خطط الإنتاج على مستوى وحده العمل والمنظمة . سيتخلص مما تقدم بأن التغيرات البيئية التي دفعت باتجاه التصنيع والكتابات الرائدة الاقتصادية والإدارية المشار لها باتجاه تطور الفكر الإداري عامة ، وظهرت أنشطة وظيفية متخصصة كإدارة الموارد البشرية خاصة تزامنت هذه التطورات مع تطورات خاصة بميدان العمل كان أهمها :

- ❖ زيادة مستوى التفضيل للعمل .
- ❖ التغير في مستوى المعيشة .
- ❖ تحسن المستوى الثقافي العام وللعاملين على وجه الخصوص .
- ❖ زيادة الطلب على تقليص .
- ❖ زيادة وعي العاملين باتجاه الكفاءة والإنتاجية .
- ❖ التغير في تركيبة الموارد البشرية وظهور مستويات معمارية مختلفة .
- ❖ إدراك المنظمات للحاجات البشرية للعاملين .
- ❖ التوجه الكبير باتجاه الكفاءة والإنتاجية.
- ❖ التغير في عوامل البيئة الخارجية السياسية – القانونية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والثقافية .

قادت هذه التغيرات إلى تحفيز أفكار جديدة كانت بدايتها بإدارة الأفراد التي بدأت بوظائف محددة توسعت وتطورت مع تطور الفكر الإداري

بشكل عام اتضحت هذه الأفكار في المدارس الإدارية ومدخلها التطبيقية .

### 2 - 2 حركة الإدارة العلمية:

يرجع نشأة إدارة الأفراد كعلم له أصول و مبادئه وأسسها إلى مطلع القرن والعشرين وبشكل تزامن مع التطورات التي حدثت في علم إدارة الأفراد والفكر الإداري ، بعد ظهور حركة الإدارة العلمية عندما نادى فريدريك تايلور بان زيادة الإنتاج . وتحسين نوعيته لا يتمان إلا على أساسين : الاختيار السليم للعاملين ، والتوزيع الذي يتناسب مع قدراتهم ومهاراتهم على الأعمال ، من أجل أن يؤدي فرد أقصى إنتاجية ممكنة ، وقد صاغ تايلور نظريته على أساس الفصل بين هام الإدارة وجهود العاملين ، فوظيفة الإدارة تعدل وفقا لفلسفة حركة الإدارة العلمية والتخطيط والتنظيم والمتابعة ، وبينما يقتصر دور العاملين على تنفيذ ما يكلفون به من مهام وأعمال من قبل الإدارة ، وقد اهتمت حركة الإدارة العلمية بتحديد أفضل الطرق والأساليب المتخصصة باستخدام الفرد لجهده وقد تبين تايلور وزملاؤه أن افتراضاته قد بنيت على وجود نوع من التناقض بين مصالح الأفراد من جهة الإدارة كممثلة لأصحاب الأعمال - من جهة أخرى ، فالعامل يطالب بأجور مرتفعة بدون أن يحاول زيادة مجهوده ، والإدارة تسعى إلى زيادة كمية الإنتاج وتخفيض تكلفته ، ومحاولة في معالجة هذه المسألة (التناقض) فقد أوصى تايلور باستخدام مقاييس الحركة والزمن لدى تجديد الأجور ، ومن منطلق هذا المفهوم ابتكر نظام الأجر التفاضلي أساس القطعة ، أي أن العامل يتقاضى معدلا أعلى للأجر بعد تحقيقه للمعدلات المعيارية أو القياسية للإنتاج . وبالرغم من زيادة الإنتاجية وتحفيز العاملين من خلال العائد والحوافز نتيجة تطبيقات تعليمات حركة الإدارة العلمية ، فقد أدى ذلك وبنفس الوقت إلى سخط وتدمير العاملين ، وقد ظهر السخط واضحا في اعتراض الحركات العمالية عليها ، مما زاد الاهتمام من قبل رواد الإدارة العلمية وصاحب العمل

بإيجاد وسائل أخرى تضمن خلق جو أفضل من الود والتفاهم والرضا بين الإدارة والعاملين وتم وقت القيام بدراسات الجهد وتحليل العمل وتوصيف الوظائف وتطوير نظم الحوافز الأجور ، فعلى سبيل المثال فقد أوصى البعض بضرورة إيجاد إدارة خاصة ينحصر نشاطها بمهام تنظيم وتطوير العلاقات بين الإدارة والعاملين على أساس الاهتمام بتدريبهم وتنمية مواهبه ورعاية شؤونهم الحياتية وتقديم الخدمات وغيرها من الخدمات في محاولة إلى تقليل درجة السخط واستياء العاملين من ساعات العمل الطويلة وانخفاض الأجور وقسوة ظروف العمل والتنافس غير الشريف بينهم ، وهكذا بدأت تظهر أفكار وآراء تنادي بأهمية تقسيم العملية الإدارية إلى أنشطة تهتم بالجوانب الإنسانية ، باعتبار أن كلا الجانبين ضروري في الوصول إلى النتائج المحققة لأهداف المنظمة ، ومما لا شك فيه ، إن تطور إدارة الأفراد في ذلك الحين كان بطيئا ، فحركة الإدارة العلمية وكون في دائرة اهتمامها الأولى على زيادة الإنتاجية باستخدام بعض من الأساليب الحديثة كقياس معدلات الأداء و الوقت والحركة ، بينما لم تعد الجوانب النفسية والاجتماعية والثقافية للفرد أية اهتمام انطلاقا من تصورهما أن الحاجات المادية هي الوحيدة المحددة لسلوك الفرد بعبارة إن حوي نظرا الإدارة العلمية إلى الفرد كعنصر من عناصر الإنتاج المادية ، ويمكن الحصول منه على أكبر إنتاجية لقاء عوائد مادية كان الاهتمام الإدارة في عهد حركة الإدارة العلمية وبالإنسان ينصب على الجانب الفسيولوجي فهي تهتم به كطاقة إنتاجية تركزت على قدرته من حيث الطاقة وسرعة الأداء والاستمرارية ولم تنظر إليه كأدامي تحب ويكره ، يحس ويتألم ، يسعى ويطمح ، ويؤثر ويتأثر أي أن هناك دوافع نفسية واجتماعية وذاتية تكمن وراء خلق سلوكه وتصرفاته وليس العائد المادي هو الدافع الوحيد لسلوكه .

### 2 - 3 حركة العلاقات الإنسانية :

يقود التبع لمبادئ حركة العلاقات الإنسانية إلى الإنتاج بان هذه الحركة لم تلغ مبادئ حركة الإدارة العلمية في مجال إدارة الأفراد وإنما انتهجت إلى جانب مهم في حياة الفرد العامل يتمثل بعلاقته بزملائه العمل و الجماعات داخل المنظمة ، ففي الوقت الذي ركزت فيه حركة العلاقات

الإنسانية على الموازنة ما بين الفرد والعمل من خلال الوظائف المشار إليها سابقا ركزت حركة العلاقات الإنسانية على الموازنة ما بين الفرد والجماعة والمنظمة والجماعة داخل المنظمة إضافة إلى الموازنات التي ركزت عليها حركة الإدارة العلمية وعن طرق الربط بين أفكار ومبادئ الحركتين يمكن الاستنتاج بان حركة الإدارة العلمية ركزت على المبادئ الموحدة في تنظيم وسلسلة القيادة والسلطة ونطاق الإشراف في حين ركزت حركة العلاقات الإنسانية على التنظيم غير رسمي ومعايير وضغوطات الجماعة وبرامج المشاركة والأخر بنظر الاعتبار الخاصة المعقدة للإنسان انعكس التركيز في توجيهات المدرستين إلى ظهور نظرية  $U, Y$  التي اعتمدت على مبادئ الحركتين وتوجهت بظهور نظرية  $Z$  من خلال دراسة تجارب الإدارة اليابانية التي قامت على أساس المزج ما بين مبادئ تمثل بأجور عادلة ليوم عمل عادل . برز Taylor هذا المبدأ بالفلسفة القائمة على الافتراض بأن الدافع الأساسي لدى الفرد للعمل يتمثل بتعظيمه للنتائج الاقتصادية وفي هذا التوجه يتضح بأن حركة الإدارة العلمية ركزت على طبيعة الفردية للموارد البشرية في الوقت الذي أغفلت الدوافع الاجتماعية والنفسية للعمل.

يلاحظ من خلال دراسة مبادئ الإدارة العلمية بأنها ركزت على إدارة الأفراد به من إدارة الموارد البشرية وفيها وضعت المبادئ الأولى لإدارة الأفراد العاملين متمثلة بتصميم أساليب العمل ووضع معايير العمل العلمية والاختيار والتدريب والحوافز والتركيز على المكننة والتخصص في العمل والفصل بين التخطيط والتنفيذ في صناعة قرارات المنظمة ففلسفة إدارة الأفراد تقوم على مبدأ زيادة الإنتاجية من خلال استخدام الأساليب العلمية في توجيه إدارة العمل .

وبالرغم من أن حركة الإدارة العلمية وضعت الملامح الأولى لإدارة الأفراد إلا أنها وبتركيزها على معيارية العمل قادت إلى زيادة حالات التدمير وانخفاض الرضا عن العمل سبب التركيز على الطابع الفردي في التعامل مع الفرد العامل .

ونتيجة للمشاكل التي انعكست بالتقييد الشديد بمبادئ حركة الإدارة العلمية واستناد إلى نتائج دراسات هاوتون الأمريكية في الولايات المتحدة الأمريكية تركز الاهتمام على زيادة الرضا عن العمل كونه السبيل إلى زيادة الإنتاجية ، قاد هذا التوجه إلى ظهور حركة العلاقات الإنسانية التي قاد أفكارها Elton Maye والتي تمت خلال الثمانينات والأربعينيات من القرن العشرين وتأثير دراسات الهاوثون و " التون مايو" تحولت الدراسات إلى المنشأ أو المنظمة هي تنظيم اجتماعي قبل أن تكون كيانا ماديا ، وأن ما يؤثر على إنتاجية الفرد ليس العائد المادي وبقية العوامل المادية فقط وإنما أيضا مشاعر وأحاسيس وعواطف الفرد وغيره من الأفراد وذلك بفضل العلاقات الاجتماعية التي تسود بينهم وأنماط القيادة والإشراف ونماذج الاتصالات المتبعة من طرف الإدارة ، وبذلك فقد ساهمت تجارب . " التون مايو " وزملائه في بلورة مفاهيم في الإدارة وفي تعزيز دورة إدارة الأفراد بصفة خاصة فإذا أرادت المنظمة الوصول إلى أهدافها وتحقيق إستراتيجيتها على أفضل نحو ممكن فعليها أن تولى العاملين لديها أهمية خاصة في التعامل معهم كبشر وتقوية خطوط الاتصال بينهم وبين الإدارة ومشاركتهم قدر الإمكان في مناقشة الخطط والبرامج والأهداف ، وعلى هذا الأساس فقد أولت مدرسة العلاقات الإنسانية اهتمام خاص للتنظيمات غير رسمية ، التي تنشأ بين الأفراد وترسيخ جذورها خارج العمل ليصبح تأثيرها في تحريك سلوكهم في العمل أقوى من تأثير التنظيم الرسمي وما ينطوي عليه من أنظمة وقواعد وبرامج وسلطات وظيفية وبالرغم من التطور النظري في المبادئ الإدارية إلا أن المصطلح الذي يشير إلى المورد البشري ظل محدود ما يسمى بإدارة وبوضع تنظيمي ووظيفي غير محدود وحتى مطلع الستينات من هذا القرن في الذي والذي باشر بظهور ما يسمى بإدارة الموارد البشرية .

وبالرغم من أهمية النتائج التي توصل إليها رواد حركة العلاقات الإنسانية والنجاحات التي حققتها في تحسين ظروف العمل والأجور ومناصرة النقابات العملية لها إلا أنها لم تحقق هدفها الأساسي بزيادة الإنتاج وزيادة الرضا عن العمل وزيادة ولاء العاملين للمنظمة التي يعملون بها ، ويرجع السبب في خطأ افتراضها القائل بأولوية الدوافع الاجتماعية - وان لم تكن الوحيدة في تأثير على



سلوك الفرد في الأداء ، حيث اشارت الجماعة والعلاقات الاجتماعية في حركة العلاقات الإنسانية باهتمام اكبر على حسب الاهتمام بالفرد ذاته والدوافع النفسية والذاتية المحددة لنمط سلوكه ، وبالتالي كل من له حاجات وخصائص ، غيره من الأفراد ، ومن ناحية أخرى لا يمكن الجزم بصورة مطلقة إن تحقيق أهداف المنظمة الغير رسمية كفيل بالوصول إلى أهداف المنظمة الرسمية ، كذلك فقد أغفلت حركة العلاقات الإنسانية أهمية السياسات والإجراءات والمعايير وقواعد العمل الجيدة في توجيه سلوك العاملين نحو أهداف المنظمة ، لهذه الأسباب وغيرها أثرها في التقليل من أهمية مدخل العلاقات الإنسانية بعدما أصبحت غير كافية وحدها لزيادة الإنتاجية وتحقيق مستويات عالية من الرضا . في دراسة العلوم السلوكية ومدخلا جديدا في إدارة الأفراد ، وقد استخدم مدخل العلوم السلوكية بفاعلية كبيرة في الخمسينيات من القرن العشرين وتأخذ هذه المدرسة بسلوك الفرد والجماعة وتفاعلات هذا السلوك في محيط الإدارة ودور القيادة في خلق العلاقات التي من شأنها إثارة دوافع حاجاتهم وصلا إلى أفضل النتائج.

### 2 - 4 مدرسة إدارة الموارد البشرية.

خلال السبعينيات والثمانينيات شاع استخدام مدخل الموارد البشرية ، بما يكفل زيادة فعالية المنظمة وإشباع حاجات العاملين في ذات الوقت باعتبار أن مصالح المنظمة والعاملين مشتركة ومنسقة بين بعضها البعض إلى حد كبير ومن تم لا يمكن تحقيق أهدافها على حساب الأخرى . ويركز مدخل الموارد البشرية على أهمية إدارة الأفراد باعتبارهم موارد اقتصادية وليس عنصرا الإنتاج ، بعبارة أخرى ، ينظر إلى الأفراد وفقلا لهذا المدخل كبشر لهم حاجات ومشاعر وقيم ويمكن من خلال إشباعها زيادة الإنتاجية وتحقيق عوائد اقتصادية مرتفعة ، على هذا الأساس ، يهتم مدخل الموارد البشرية بتحفيز الإدارة على تصميم خطط وبرامج للعاملين مع تحقيق أقصى مردود للمنظمة مع توفير بيئة عمل مناسبة تتيح للأفراد القوى العاملة مع تحقيق أقصى مردود للمنظمة مع توفير بيئة عمل مناسبة تتيح للأفراد القوى العاملة النمو والتطور والاستخدام الأمثل لقدراتهم ومهاراتهم .

وتقوم أفكار هذه المدرسة على الافتراضات الآتية :

تعمل المنظمة في بيئة تعتمد عليها في الحصول على مواردها ومنها الموارد البشرية ، وفي محاولة المنظمة الحصول على مواردها البشرية فعليها إن ترك حالة الحركية في البيئة والتي يمكن أن تعكس فرص وتهديدات تؤثر سلبا أو ايجابيا في نوعية الموارد البشرية الآتية من البيئة .

في محاولتها للتكيف مع حركة البيئة تحتاج المنظمة إلى إدارة متخصصة تتابع حركة الموارد البشرية خارج المنظمة وتهتم بتلك الموارد بهدف زيادة فاعليتها داخل المنظمة وتعيد تأهيلها بعد خروجها من المنظمة للاستفادة منها في نشاطات أخرى.

لتحقيق حالة التكيف مع التغيرات البيئية على الإدارة المتخصصة بالموارد البشري أن تركز على المواءمة الداخلية وكيفية تحقيق الاستخدام الأفضل للمورد البشري في المنظمة والمواءمة الخارجية وكيفية الاستجابة للمتطلبات البيئية.

الاستجابة للمتطلبات البيئية على تلك الإدارة أن تصنع في حسابها التنوع في أهدافها الاقتصادية والقانونية والأخلاقية.

إن الموارد البشرية في المنظمة كلفة وميزة في نفس الوقت وعلى إدارة الموارد البشرية أن تحقق أفضل توازن ما بين الكلفة والميزة وذلك بتركيزها على استخدام الكامل والصحيح للموارد البشرية ، حيث يتحفن الاستخدام الكامل للموارد البشرية من خلال تشغيل كامل الطاقات البشرية في المنظمة المتاحة وما يمكن تحريكه من طاقات كامنة ، بينهما يتحقق الاستخدام الصحيح من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب . وبهذين الاستخدامين يتحقق الاستخدام الأفضل للموارد البشرية .

تخضع حركة الفرد من البيئة إلى المنظمة وداخل المنظمة ومنها إلى البيئة لإشراف ومتابعة إدارة متخصصة تعرف بإدارة الموارد البشرية ولتمكين تلك الإدارة من ممارسة عملها بكفاءة فيجب أن تعطى الاهتمام الوظيفي والتنظيمي من قبل إدارة المنظمة .

نلاحظ من افتراضات مدرسة الموارد البشرية بان تلك المدرسة لا تهتم بالموارد البشري كفرد عامل داخل المنظمة فقط وإنما كأحد الموارد التي لا يمكن أن تضيف للمنظمة ميزة جديدة من مزايا التنافسية ، فهي تنظر إلى المورد البشري كل ما يقع ضمن قوة العمل او من هو قادر على العمل خارج قوة العمل أي إنها تنظر إلى العنصر البشري باعتباره مدخل من مداخلات العملية الإنتاجية ومورد داعم للمداخلات الأخرى . فتعتبر إدارة المورد البشري مركز الجذب داخل المنظمة ومن خلال زيادة فاعليته في العمل يمكن أن في زيادة فاعلية الأنشطة الأخرى الإنتاجية والتسويقية والمالية والتطويرية وبهذا تختلف عن إدارة الأفراد في النقاط الأساسية الآتية :<sup>1</sup>

**منصور الوقت والتخطيط :** ففي الوقت الذي يكون فيه منصور التخطيط لإدارة الأفراد قصيرة الأجل ويعتمد على الاستجابة لحالة منظمة وعلى المستوى الحدي . يكون التخطيط في إدارة الموارد البشرية بأفق زمني بعيد المدى ، وقائم على أساس التوقعات المستقبلية وذو طابع استراتيجي أنظمة الرقابة : تتميز أنظمة الرقابة بكونها داخلية في إدارة الأفراد ورسمية ، بينما تكون رقابة ذاتية في إدارة الموارد البشرية .

**منصور العلاقات بين الأفراد :** يكون منفعي وجمعي وقائم على أساس الثقة الضعيفة بالعاملين في إدارة الأفراد بينما يكون تبادلي قائم على أساس الاحترام والثقة المتبادلة بين الإدارة والموارد البشرية الهياكل والأنظمة المفصلة: تتميز الهياكل والأنظمة المفصلة في إدارة الأفراد بكونها بيروقراطية ومركزية وميكانيكية، بينما تكون عضوية ومرنة في إدارة الموارد البشرية.

<sup>1</sup> - خالد عبد الرحيم الهيثي . إدارة الموارد البشرية - عمان - دار الحامد - 1999 ص 19 - 20.

**الأدوار:** تركز إدارة الأفراد على الأدوار التخصصية والمهنية بينما تمثل إدارة الموارد البشرية إلى التنوع والتكامل في الأدوار علامة على أن دور إدارة الموارد الأفراد في المنظمة هو دور تنفيذي فقط بينما يغلب الطابع الاستشاري على دور إدارة الموارد البشرية

**الوظائف:** تتميز وظائف إدارة الموارد الأفراد بكونها ضيقة وذات طابع اقتصادي يركز على النتائج الداخلية للمنظمة، بينما تتميز وظائف إدارة الموارد البشرية بالسعة والطبيعة الخارجية ( التكيف مع متغيرات البيئة) وتتضمن الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والأخلاقية.

### المطلب الثالث: أهداف إدارة الموارد البشرية وخصائصها

#### 1 - أهداف إدارة الموارد البشرية:

إن الأهداف التي تسعى إليها إدارة الموارد البشرية بالمنظمة هي نفسها الأهداف التي تسعى إليها الإدارة بصفة عامة في كل المنظمات سواء كانت إنتاجية تجارية ، حكومية ، خاصة ، الخ ، ويعتبر الأفراد عنصرا هاما وحيويا ، هذا ويتوقف بقاء المنظمة وتحقيق أهدافها على الطريقة التي تم استخدامها في الحصول على الأفراد وإدارتهم بواسطة القيادات ، وتنقسم أهداف إدارة الموارد البشرية إلى :

أهداف عامة وفرعية.

أولا : الأهداف العامة : تتلخص في هدفين :

#### 1 - تحقيق الكفاءة الإنتاجية: EFFICIENCY .

هذا الهدف لا يعتبر جديدا فهو معروف مند وقت بعيد كهدف رئيسي للمنظمات المختلفة ، ففي مفهومه العام يشير إلى السلسلة الكلية من الإجراءات والأنشطة التي تمارسها الإدارة لمضاعفة تحقيق

الهدف الوظيفي الموضوع للتنظيم ، وطالما أن أهداف إدارة الأفراد مطابقة لأهداف باقي فريق الإدارة ، فإن الإنتاجية تصبح أيضا شاغلا رئيسيا للعاملين في حقل إدارة الموارد البشرية<sup>1</sup> .

ويتم تحقيق الإنتاجية من خلال دمج الموارد البشرية مع الموارد المادية التي تمتلكها المنظمة لتحقيق الاستخدام الأمثل لهذه الموارد مجتمعة ، والتي تسمى بالمدخلات ( INPUTS ) على اعتبار أن المورد البشري هو الذي يستخدمها (مواد ، آلات ، تكنولوجيا... الخ) ، وعلى مستوى أدائه وكفاءته يتوقف حسن هذا الاستخدام الذي ينتج عنه مخرجات (OUT PUTS) (سلع ، خدمات) بالكميات والمواصفات المطلوبة وبأقل تكلفة ، فالعنصر البشري هو المسئول عن تحقيق الكفاية الإنتاجية من خلال تعظيم المخرجات وتخفيض تكلفة المدخلات ، وهنا يبرز دور إدارة الموارد البشرية من خلال ما تقوم به من وظائف وممارسات ، تجعل المورد البشري مؤهلا ، مدربا ، محفزا ، لديه ولاء وانتماء للعمل والمنظمة التي تصبح من خلاله قادرة على الأداء بإنتاجية عالية<sup>2</sup> .

### أولا - تحقيق الفاعلية في الأداء التنظيمي : effectiveness.

هذا الهدف مرتبط بالهدف الأقل ولكن يمكن تمييزه عنه بوضوح ، هذا الهدف هو المحافظة على التنظيم القائم كوحدة تسيير بخطي متقدمة دائمة في وجه الضغوط الداخلية والخارجية وأحيانا يطلق على هذا الهدف اصطلاح "الوقاية التنظيمية"<sup>3</sup> .

الكفاية الإنتاجية لوحدها لا تكفي لتحقيق النجاح والمنافسة والبقاء للمنظمة ، فتحقيق مخرجات بكفاية عالية (كمية +مواصفات+أقل تكلفة) من خلال استخدام كفو للموارد ( المدخلات ) ، يجب أن يكون بمستوى عالي من الجودة ، لتحقيق الرضا لدى عملاء المنظمة ، أي أن يلي المنتج )

<sup>1</sup> - جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين الإسكندرية، الدار الجامعية، 2003، ص 47.

<sup>2</sup> - عمر وصفي ، عقيلي ، مرجع سابق ، ص 29.

<sup>3</sup> - جمال الدين محمد الموسي - مرجع سابق - ص 28.



المخرجات) والخدمات المقدمة للزبائن احتياجاتهم ورغباتهم وتوقعاتهم ومعاملتهم معاملة حسنة، فالمنتج والخدمة الجيدان ليسا من وجهة نظر المنظمة ، بل من وجهة نظر الزبون . وهنا يبرز دور ادارة الموارد البشرية بقيامها بحملات تدريب وتوعية للموارد البشرية حول أن مسألة الجودة ورضا الزبائن في غاية الأهمية ، وأن خدمة العملاء وتحقيق الرضا والسعادة لديهم هي مسؤولية كل من يعمل في المنظمة ، فبقاؤها في حقل المنافسة السوقية يتوقف على هذا الرضا . فالجميع يجب أن يكون في خدمة عملاء المنظمة <sup>1</sup> .

ومن خلال جميع ما تقدم نصل إلى نتيجة مفادها أن الكفاية الإنتاجية وفاعلية الأداء التنظيمي يكملان بعضهما بعضا ، فمن خلالهما تتمكن أية منظمة من تحقيق الرضا والسعادة لدي عملائها ، مما يزيد من قوتها التنافسية في السوق وقدرتها على البقاء والاستمرار .

### ثانيا: الأهداف الفرعية:

بالإضافة إلى الأهداف العامة السابقة يمكن تلخيص أهم الأهداف الفرعية لإدارة الموارد البشرية فيما يلي <sup>2</sup>:

- 1 - تحقيق التعاون الفعال بين العاملين لتحقيق أهداف المشروع.
- 2 - إيجاد الحافز لدى القوة العاملة لتقديم أقصى مجهود ممكن لتحقيق أهداف المشروع .
- 3 - إيجاد علاقات طيبة داخل الهيكل التنظيمي .
- 4 - إقامة جو من العدالة وتكافؤ الفرص لجميع العاملين من حيث الترقية والأجور والتدريب،... الخ
- 5 - إيجاد مناخ عمل صحي امن .

<sup>1</sup> -عمر وصفي - عقيلي - مرجع سابق - ص 30.

<sup>2</sup> -سامح عبد المطلب عامر ، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ، عمان ، دار الفكر ، 2011 ، ص 33.

6 - الاختيار الدقيق للكفاءات لشغل الأماكن الخالية .

7 - رعاية العاملين وتقديم الخدمات الاجتماعية والثقافية والعلمية لهم .

8 - توعية العاملين بمدى أهمية دورهم في تحقيق الأهداف.

## 2 - خصائص إدارة الموارد البشرية:

تختلف خصائص الموارد البشرية من منظمة إلى أخرى، وذلك حسب تطور مستوى معارفهم،

كفاءاتهم، قدراتهم ومقدار توافر هذه العناصر لدى الأفراد كالتالي:<sup>1</sup>

-**المعارف:** وهي مجموعة معلومات متحصل عليها والتي تساعد على الفهم ما يحيط بالإنسان من أشياء وتنقسم إلى معارف نظرية وتطبيقية .

-**المعرفة النظرية:** هي المعرفة العلمية والتقنية التي تطبق على شكل إجراءات أو قرارات أو أوامر رسمية تصدر لتسير المنظمة .

-**المعرفة التطبيقية:** وهي الخبرة المتحصل عليها ولا يمكن الحصول عليها إلا من خلال التكوين المباشر في مكان العمل ، فهي مرتبطة بشخصية العامل ومدى قدرته على الاستيعاب .

-**المهارات:** المهارة هي مقدرة ذهنية أو عقلية مكتسبة أو طبيعية من الفرد فهي قدرة الفرد على التصرف بشكل معين ذلك للقيام بعمل مطلب منه ويمكن معرفة مهارة الفرد من خلال قياس قدراته قبل القيام بالوظيفة من خلال قدرته على مواكبة متطلبات العمل المطلوبة وخصائصه وطرق تطبيقه للعمل كما تعمل كوسيلة للتحفيز وكذلك تقييم العامل .

-**الكفاءة:** تجمع الكفاءة بين المعارف النظرية والتطبيقية والمهارات والخبرات المتراكمة للأشخاص المحصلين عليها حيث تنمو وتتطور أفكار الشخص مع الوقت.

<sup>1</sup> -حمداوي وسيلة " مرجع سابق " ص 28.

-المواقف ، التصرفات ، القيم : يمكن تعريف المواقف على أنها مختلف الاعتقادات ، الأحاسيس، والأفكار المسبقة المستمدة من التجارب السابقة فهي تمثل أحاسيس تعبر عن شخصية الفرد بحيث تؤثر على سلوكه وتصرفه.

والقيم تتميز بالذاتية والموضوعية فهي تدخل في تكوين الثقافة التنظيمية للمؤسسة بحيث توجه نشاطه في العمل.

### المبحث الثاني: تنمية الموارد البشرية:

#### المطلب الأول: مفهوم تنمية الموارد البشرية

لقد اهتمت التقارير الصادرة عن برنامج الأمم المتحدة الانمائى بدء من عام 1990 لمفهوم التنمية البشرية وضرورة تطوير نوعيتها و أولته عناية خاصة وتركيز مميّزا ومكثفا, و قد توسعت في نضرتها لهذا المفهوم و قالت بأنه يشمل:

1-عملية توسيع خيارات الناس سواء كانت هذه الخيارات بالجوانب الصحية,ومطالبهم في أن يحيا حياة أطول عصرا و اكثر صحة أو بالجوانب التعليمية،ومطالبهم في توافر الفرص التعليمية في جميع مراحل التعليم أو الجوانب الاقتصادية و مطالبهم في توافر مستوى معيشي معقول يحقق احتياجاتهم الطبيعية أو بالجوانب السياسية الاجتماعية,ومطالبهم في توافر فرص الحرية والعدالة السياسية,الاجتماعية,ضمان حقوقهم الإنسانية واحترام واثم وطاقاتهم,ليكونوا مواطنين صالحين و منتجين مبدعين.<sup>1</sup>

2-عملية تطوير قدرات و طاقات الناس وصولا للنوعيات خاصة,ليكونوا خلالها قادرين على تحقيق خياراتهم ومطالبهم وتطلعاتهم التنموية,وذلك لان التنمية الحضارية الشاملة.لا تحقق ذاتها

<sup>1</sup> - عبد المعطي عساف - التدريب وتنمية الموارد البشرية - دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2008 ، ص

بذاتها بل لا بد من توافر الإرادة التنموية لدى البشر في أي مجتمع من المجتمعات، وخاصة لدى القيادات العامة،

ثم العمل على تنمية هؤلاء البشر ضمن استراتيجيات محددة للتنمية البشرية، ليعبروا عن هذه الإرادة التنموية بأداء تنموي يتناسب مع كل المطالب والطموحات، إن التنمية البشرية هي المدخل الأساسي للتنمية وكل ذلك يفترض بداية توافر الإرادة السياسية للتنمية<sup>1</sup>.

وتنمية الموارد البشرية بصفة عامة هي عملية زيادة المعارف والقدرات لدى جميع أفراد المجتمع القادرين على العمل، أما من الناحية الاقتصادية فيقصد بها تجميع رأس المال البشري و استثماره بصورة فعالة في تطوير النظام الاقتصادي للدولة حيث يرى الكثيرون إن هناك علاقة بين التنمية الاقتصادية و تنمية الموارد البشرية فكما تتطلب التنمية الاقتصادية تغييرا كبيرا في عمليات الإنتاج و الخدمات فإنها تتطلب أيضا التفكير الجدي في موضوع العمالة و توزيع القوي العاملة بعد تدريبها وإكسابها المهارات و القدرات التي تعينها على أحداث التطور المنشور<sup>2</sup> تنمية الموارد البشرية هي تلك العمليات المتكاملة المخططة موضوعيا و القائمة على معلومات صحيحة و الهادفة إلى إيجاد قوة متناسبة مع متطلبات العمل في منشآت محددة و المتفهمة لظروف و قواعد و أساليب الأداء المطلوبة وإمكانياته و مهارته و كذلك يقصد بها تحسين و تطوير أنماط سلوك الأفراد من حيث أهدافهم و دوافعهم و شخصياتهم و قدراتهم وأمالهم، و بين أعمال و وظائف المنشأة. و منه يمكن تعريف تنمية الموارد البشرية على إنها تطوير قدرات و مهارات العاملين لرفع الإنتاجية لأقصى حد ممكن في المنظمة، تعرف تنمية الموارد البشرية على إنها تغيير في مستويات المعرفة و المهارات و الاهتمامات و القيم و الاتجاهات و الميول و القدرات و الاستعدادات و الخبرات و المعارف الخاصة ببناء مجتمع .

<sup>1</sup> - عبد المعطي عساف - نفس المرجع - ص 18

<sup>2</sup> - محمد ماهر عليش - دارة الموارد البشرية ، وكالة المطبوعات ، الكويت بدون تاريخ ، ص 15.

ومنه يمكن استخلاص تعريف تنمية الموارد البشرية على إنها عملية توسيع المعارف و الانتفاع بها<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: مسؤوليات تنمية الموارد البشرية :

تعتمد مسؤوليات تنمية الموارد البشرية في معظم المنشآت على أربعة مستويات رئيسية<sup>2</sup>: الإدارة العليا – الإدارة الإشرافية, الفرد, المتخصصين.

**1- الإدارة العليا:** تتحمل مسؤولية تكوين و توصيل رؤية مستقبلية واضحة عن مفهوم التنمية البشرية في المنشأة, وعليها إن كل تصرف تأخذه ينتج عنه نمو أو تقدم قوة العمل فعليها مراجعة النظم, هيكل المشاة, سياسات الموارد البشرية, خلق البيئة المناسبة التي يمكن إن ينجح و يزدهر فيها الأفراد و توفير الموارد المالية الأزمة و الالتزام بتطبيق خطة العمل من الأدوات و الأقسام المختلفة, متابعة القيام بالاجراءات.

**2- الإدارة الإشرافية:** فهي تتحمل المسؤوليات الأساسية لضمان إن الأفراد يمكنهم تأدية وظائفهم بكفاءة وفعالية و يتمتعوا بفرص تعلم مستمرة لتنمية قدراتهم و طاقاتهم الكامنة. هذه المسؤولية سوء منفردة أو بمساعدة جهة متخصصة و تعني الآتي :

- توفير عمل تشجيع و تدعيم اكتساب المهارات, المهارات, المعرفة, الاتجاهات التي يحتاجها الأفراد لكي يمكنهم أداء أعمالهم بشكل قياسي و تقييم الأداء لمساعدة الأفراد في تنمية مهارته, ومراجعة و تقييم النتائج.

- **المدير المباشر:** هو في الحقيقة أهم عناصر تنمية الأفراد, فهو الأقرب إلى ملاحظة السلوك الفعلي و القادر على كشف إمكانات الفرد و مشكلاته, وبالتالي فهو اقدر على تحديد احتياجاته التدريبية و تحديد المسؤوليات الأساسية التي يقوم بها المدير المباشر لعملية التنبيه على النحو التالي :

<sup>1</sup> - قوبع خديجة - رسالة تخرج لماجستير - تنمية الموارد البشرية - جامعة أبو بكر بلقايد 2010 ، ص 17.

<sup>2</sup> - قوبع خديجة - المرجع السابق- ص 17.

المشاركة في اختيار الفرد و إسناد العمل له.

متابعة الأداء الفعلي وتقييم مستواه و بالتالي إعطاء التوجيه و المساعدة الأزمة للتغلب على مشكلات الأداء.

الكشف عن الاحتياجات التدريبية للفرد .و التدريب أثناء العمل .استخدام نظام الثواب و العقاب لتوجيه السلوك الفعلي في الاتجاهات السليمة<sup>1</sup>.

**3-الفرد:** كعضو في فريق المنشأة فتقع عليه مسؤولية تعلم احتياجاته المرتبطة بالعمل اليومي ,تغييرات و طموحات المستقبل الوظيفي ,التنمية الذاتية.

**4-الجهة المتخصصة:** فالمنشأة ربما يكون لديها وظيفة متخصصة مسئولة عن التنمية الفرد و أحيانا تكون ادارة الأفراد هي المسئولة و أحيانا أقسام التدريب سواء داخل قسم أو بشكل مستقل عنها و أحيانا يكون التدريب و التنمية كجزء في مجال آخر للنشاط و الجدول رقم(1-1)يوضح لنا ذلك:

<sup>1</sup> - علي السلمي . ادارة الموارد البشرية الإستراتيجية ، دار غريب للنشر والطباعة ، القاهرة ، 2001 ، ص 129 .

جدول رقم (1-1): مسؤوليات التنمية البشرية وفقا لمستويات الإدارية الثلاثة .

المستوى الادراي	مسؤوليات تنمية الموارد البشرية
الادارة العليا	- وجود رؤية مستقبلية واضحة عن مفهوم التنمية البشرية - وضع الهيكل و السياسات و الخطط طويلة الأجل - توفير الموارد المالية اللازمة تحديد مواصفات وتكلفة الجودة المطلوبة
الإدارة الوسطي	التنظيم و التوجيه المشاركة, التدريب
الإدارة الإشرافية	- المشاركة في وضع خطط و سياسات تنمية الموارد البشرية
و القوي العاملة	- المشاركة في اختيار العنصر البشري - الكشف عن الاحتياجات التدريبية - متابعة الأداء الفعلي - تحديد التكاليف المباشرة و الغير مباشرة

المصدر: محمد سمير احمد " الادارة الإستراتيجية و تنمية الموارد البشرية "

دار المسيرة للنشر 2009 ص 80



### المطلب الثالث: متطلبات و برامج تنمية الموارد البشرية.

#### 1-المتطلبات الواجب مراعاتها لتنمية الموارد البشرية.

لتحقيق التنمية الاستراتيجية للموارد البشرية يتطلب الأتي<sup>1</sup>:

1-تنظيم وظيفة تنمية الموارد البشرية بشكل يسمح بتحقيق التلاؤم و الخصائص الفردية و احتياجات النظام.

2-أفراد و خبرة في مجال تنمية الموارد البشرية في ثلاث مستويات :

**2 - 1 مستوى الإدارة العليا:** ويتطلبه هذا المستوى من خصائص حيوية و أساسية أهمها:

فهم صادق و إقناع تام بالموارد البشرية.

التزام كاف بأهمية المدخل الاستراتيجي و الرغبة للاستثمار فيه .

تهيئة المناخ المناسب للعمل

**2-2 مستوى الوحدة أو القسم :** و في هذا المستوى يمكن العمل عن قرب مع المديرين المباشرين

(خط الإشراف الأول)للمساعدة في وضع خطط و سياسات تنمية الموارد البشرية حيث إن المدير

المباشر هو في الحقيقة أهم عناصر التنمية، فهو الأقرب إلى ملاحظة السلوك الفعلي و القادر على

كشف إمكانات الفرد و مشكلاته و بالتالي القدرة على تحديد احتياجاته التدريبية .

**2-3مستوى العمليات :** المهارات الخاصة بالعلاقات بين الأفراد وخبرة فنية في و طائف و

عمليات محددة للتدريب و التنمية .

<sup>1</sup> -محمد سمير أحمد ، مرجع سابق ، ص 81 .

3- إدارة أفراد فعالة: إنجاز الأعمال و المهام الخاصة بإدارة الموارد البشرية بكفاءة عالية و هذا يتطلب وجود متخصصين على درجة عالية من الخبرة العملية و العلمية .

4- الربط بين التنمية الفرد و المنشأة: و ذلك من خلال تحديد احتياجات كل من المستويات الاستراتيجية الإداري العمليات, و رسم الخطط الإستراتيجية لمقابلة تلك الاحتياجات

5- رؤية مستقبلية و ثقافية لتنمية الفرد : بمعنى أن تكون هناك قيم إيجابية عن أهمية الموارد البشرية و رؤية واضحة للمساهمة المستمرة لتدريب و تنمية قوة العمل و دورها في إنجاز أهداف المنشأة, حيث إن ثقافة المنشأة النظرة المستقبلية , القيم لها تأثير مباشر و واضح بين خصائص المديرين في كل من القطاع العام و الخاص التي تنعكس على الفلسفة و الرؤية المستقبلية و الأهداف

6- هدف و سياسة لتنمية الفرد :

أي تحرك من الرؤية المستقبلية العامة عن أهمية تنمية الموارد البشرية إلى التعبير عن تلك الرؤية إلى سياسات تقرر بوضع الهدف من التنمية في المنشأة

7- خطط و استراتيجيات التنمية : و توجد ثلاث استراتيجيات لتحقيق أهداف التنمية<sup>1</sup> :

7 - 1 الإستراتيجية الأولى: (معرفية): تتضمن تعديل الأفكار و المعتقدات و طريقة التفكير مثل الكتب, الأفلام, برامج التدريب) و كلها أشكال أساسية لتوصيل المعلومة إما اتجاه واحد أو في اتجاهين.

7 - 2 الإستراتيجية الثانية: ( سلوكية ): تحاول تغيير السلوك مباشرة داخل بيئة معينة مثل نموذج السلوك أو تمثيل الأدوار حيث يتغير السلوك ولا تتغير البيئة.

<sup>1</sup> - قوبع خديجة - مرجع سابق - ص 20.

**7-3 الإستراتيجية الثالثة : ( بيئية ) :** والتدخلات بهدف تعديل بيئة العمل الحالية للفرد مثل التدوير الوظيفي أو بناء الفرق أو العملية الأساسية التي بواسطتها تتم تنمية مهارات واتجاهات جديدة.

### **8 - ضمان فعالية تطبيق تلك الخطط الإستراتيجية :**

بأن يكون هناك مستوى عال من الإدارة الإشرافية للمشاركة في المناقشة والموافقة على تلك الخطط بالإضافة إلى تحديد كل من ( الوظائف ) التكاليف المباشرة وغير المباشرة شأنها في ذلك شأن المزايا المتوقعة كذلك وضع أهداف التدريب والتنمية وخطط إنجازها على مستوى كل من الوحدة، القسم، الإدارة، الأفراد.

**9 - التعليم التنظيمي :** والتي تعني استثمارية الإدارة في أفرادها لتمكينهم من التعلم، النمو، المساهمة، ويستجيب الأفراد بنوع من الولاء والالتزام في أن يتعلموا أو يساهموا ويشاركوا في الرؤية المستقبلية والتعلم التنظيمي فكرته مستمدة من التحسن المستمر حيث يبحث الأفراد عن أساليب تحسين أدائهم من أجل جودة المنتجات والخدمات والتعلم ويسمح باستخدام أفكار جديدة وتوسيع الطاقات والمهارات والقدرات.

### **2 - برامج تنمية الموارد البشرية:**

هناك الكثير من برامج التدريب والتنمية يمكن إيجاز معظمها فيما يلي<sup>1</sup>:

### **2-1 - برامج التنمية الإدارية:**

وتهدف هذه البرامج إلى تنمية مهارات القيادة لدى الأفراد الإدارة العليا والإدارة التنفيذية بالمنظمة، وكذلك تنمية القدرة على التنسيق المناسب عن طريق إلى المنظمة كوحدة متكاملة، وكذلك

<sup>1</sup> - زاهد محمد ديري سعاد، راغب السكواني، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009، ص 238-240.

تنمية القدرة على التفكير الخلاق وكيفية مواجهة التحديات ، وعلى ذلك فان هذه البرامج تهدف إلى تجديد الآراء والمفاهيم التي عادة نتقادم بفعل عامل الزمن.

### 2-2- برامج الإدارة الإشرافية:

تهدف هذه البرامج إلى تنمية قدرات أفراد الإدارة الإشرافية، من خلال تزويدهم بما هو جديد في مجالات المعرفة المختلفة، وتأخذ هذه البرامج إشكالا عدة مثل التدريب في مكان عمل التمرير على الوظائف المختلفة، الالتحاق ببعض المعاهد المتخصصة... الخ، وينحصر الفرق الأساسي بينهما وبين برامج التنمية الإدارية في أي جهة الأخيرة تهدف إلى تنمية القدرات المتعلقة بكيفية تنفيذ هذه السياسات.

### 2-3 - برامج المتدربين الإداريين:

تعمل هذه البرامج على اجتذاب خريجي الجامعات أو من هم على وشك التخرج وإلحاقهم ببرامج تدريبية غير رسمية.

بحيث يمكن تعيينهم في وظائف إدارية بعد انتهاء التدريب وفقا للشروط الملائمة لكلا الطرفين وعادة ما تشمل هذه البرامج خلفية عامة عن المنظمة ، وكذلك بعض الأعمال المحددة لزيادة خبرات هؤلاء الدراسيين ، كذلك تتضمن هذه الطريقة إلحاق كل متدرب بقسم أو إدارة معينة لتنمية بعض الخبرات المتخصصة فيهم .

### 2-4 برامج التثقيف العام :

تهدف هذه البرامج إلى تلبية احتياجات الأفراد من النواحي الاجتماعية والترفيهية ، أي أنها مكملة للبرامج التخصصية التي ترتبط بأداء العمل ، تهدف برامج التثقيف العام إلى تنمية وكل ما يتعلق بتكوين المواطن الصالح في فن الديكور ، التصميم ، الآداب ، أشغال الزخرفة ، التصوير ، التمريض ، والإسعاف الأولى والحرف اليدوية المختلفة .

## 2-5- برامج التكيف:

وتهدف عادة إلى زيادة قدرة العاملين على التكيف مع المنظمة التي يعملون بها.

## 2-6 - برامج تنمية المهارات:

تهدف هذه البرامج إلى تنمية قدرات الأفراد على أداء وظائف محددة ، وهي وظائف عادة ما تتصل بالقيام بعمليات أو أنشطة محدودة لا تتطلب الكثير من المعرفة الفنية ولا تتطلب وجود النوعيات المختلفة من المهارات ، مثل رجال البيع ، رجال الخزينة ، حفظ السجلات ، وعادة ما تأخذ هذه البرامج شكل التدريب في مكان العمل .

## 2-7- البرامج التخصصية:

تهدف هذه البرامج إلى تنمية قدرات الأفراد على أداء وظائف محددة بأنشطة غير محددة نسبيا ، ولكنها من نوعية واحدة وعادة ما توجه هذه البرامج إلى تنمية الكثير من المهارات الفنية المتخصصة ، مثل برامج تدريب المحاسبين ومهندسي ضبط الجودة ، العاملين بالشؤون القانونية والعاملين بشؤون الأفراد . . . . .

## 2-8- برامج المهارات السلوكية :

تهدف هذه البرامج إلى تزويد المتدربين بالمفاهيم الأساسية المرتبطة بالسلوك البشري ومحدداته ، ويرجع السبب في ذلك إلى أن المعرفة المتخصصة وحدها لا تكفي لرفع مستوى الأداء يرتبط أيضا بالقدرة على تفهم العنصر البشري القائم بالعمل ، ولاشك أن مثل هذه البرامج يجب أن إلى كل العاملين بالمنظمة ، وخصوصا أولئك الذين يشتغلون مراكز رئاسية وعلى جميع المستويات ، ذلك أن نجاح أي رئيس في تحفيز مرؤوسه على الأداء الجيد يرتبط بقدرته على إحداث التأثير المطلوب عليهم ، والذي يرتبط بقدرته على تفهم أنماطهم السلوكية .

المبحث الثالث : استراتيجية الموارد البشرية في المؤسسة .

تخضع إدارة الموارد البشرية مثلها مثل بقية الإدارات والمؤسسات والشركات إلى العديد من المتغيرات البيئية المحلية والدولية الأمر الذي يستدعي في ظل المنافسة الاقتصادية والعولمة الاهتمام بإدارة الموارد البشرية ليس فقط من حيث القيام بالمهام المناط بها مثل ، الاستقطاب والتدريب ، والتنمية ، وتقييم الأداء ... الخ ، ولكن أيضا من منطلق موقع ودور تلك الإدارة في صياغة وتنفيذ إستراتيجية المنظمة مما يتطلب الاهتمام بالمنحنى الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية كجزء من إستراتيجية المنظمة

-المطلب الأول : المنحنى الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية :

الإستراتيجية هي صياغة رسالة وأهداف المنظمة ووضع وتحقيق تلك الأهداف التي تساعد على تحقيق ميزة تنافسية ودائمة<sup>1</sup> :

1 - عناصر المنحنى الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية :

يتضمن المنحنى الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية ستة عناصر كالاتي<sup>2</sup>:

1 - دراسة تأثير البيئة الخارجية:

تمثل البيئة الخارجية ( فرصا أو مخاطر ) فيما يتعلق بالموارد البشرية في المنظمة من حيث تفرغ العمالة أو الموارد البشرية المؤهلة والمطلوبة في سوق العمل ، وقوانين العمل والعمالة ، والوضع الاقتصادي ، والعوامل الديموغرافية ، والتكنولوجيا ، الأمر الذي قد يؤثر على قيام تلك الإدارة بمهامها في مجالات عدة منها تخطط الموارد البشرية ، التوظيف ، التدريب ، التعويض ، علاقات العمل .

<sup>1</sup> - مجيد الباري إبراهيم درة ، زهير نعيم الصباغ - مرجع سابق - ص ص 113 ، 114 .

<sup>2</sup> - نفس المرجع ، ص ص 113 ، 114 .

## 2 - إدراك مدى تأثير المنافسة على المنظمة :

تتنافس المنظمات في ظل المتغيرات البيئية المختلفة المتعددة، ومنها الأوضاع الاقتصادية على العمالة الماهرة، مثلما تتنافس على الأسواق والعملاء، وتلعب تلك المنافسة دورا رئيسيا في استقطاب والحفاظ على العاملين.

وتحفيزهم مما يؤثر فيه بشكل مباشر وقوي على إستراتيجية الموارد البشرية خاصة فيما يتعلق بالرواتب والأجور ، المزايا الوظيفية والتدريب والنمو المهني للعاملين .

## 3 - توفر النظرة بعيدة المدى :

يتطلب وضع إستراتيجية الموارد البشرية أن يكون لدى تلك الإدارة نظرة بعيدة المدى مرتبطة مع إستراتيجية المنظمة والتي تكون في الغالب بعيدة المدى حيث لا تخضع تلك الإستراتيجية إلى التغيير أو التعديل بشكل سريع ، فهي على العكس بعيدة المدى لعدة سنوات في تعاملها مع المستقبل .

## 4 - التركيز على اتخاذ القرارات :

تتطلب إدارة الموارد البشرية اتخاذ العديد من القرارات الرئيسية بخصوص موارد المنظمة البشرية، الأمر الذي يلزم المنظمة ومواردها لعدة سنوات لكي نحقق كلا من رسالتها و أهدافها.

## 5 - الاهتمام بطاقات العاملين في المنظمة :

يجب أن تتكامل إستراتيجية الموارد البشرية مع كل من إستراتيجية الكلية للمنظمة والاستراتيجيات الوظيفية الأخرى مثل استراتيجيات التسويق والإنتاج والبحث والتطوير والمالية ويعكس هذا أهمية أن تلعب إدارة الموارد البشرية دورا رئيسيا في صياغة إستراتيجية المنظمة وتحقيق أهدافها حيث تولى إستراتيجية الموارد البشرية من رحم إستراتيجية المنظمة ويسهم تحقيق أهدافها في تحقيق أهداف المنظمة . وهذا يتطلب توفر قدرة لدى إدارة الموارد البشرية على توفير موارد بشرية مدربة ومؤهلة ومحفزة لتقديم أداء متميز كما هو الحال لشركة مايكروسفت ، فإذا كانت إستراتيجية

المنظمة تتمثل في إستراتيجية النمو عندئذ تتأثر إستراتيجية إدارة الموارد البشرية من حيث التوظيف والرواتب والتدريب لتوفير موارد بشرية مؤهلة تتلاءم أو تتوافق مع إستراتيجية النمو .

### 6 – الاهتمام بطاقات العاملين في المنظمة :

تتم إستراتيجية الموارد البشرية بطاقات العاملين في المنظمة وقدراتهم من القمة إلى القاعدة ومن كافة الوجوه وفي كافة الاتجاهات وبشكل متساوى ، الأمر الذي قد يدفع بالمنظمة كوحدة متكاملة نحو تحقيق أهدافها ومواجهة المنافسة والتعامل مع المتغيرات البيئية المتعددة والمتغيرة .

### المطلب الثاني: أدوار إدارة الموارد البشرية.

هناك ثلاثة أدوار رئيسية تلعبها إدارة الموارد البشرية.

دوران يقعان تحت التوجه التقليدي ودور آخر حديث وهو الدور الاستراتيجي :

### أ – الأدوار التقليدية<sup>1</sup> :

#### • الدور الإداري: " Administrative Rôle "

يتمثل هذا الدور في الاحتفاظ والتعامل مع الملفات والسجلات الخاصة بالعاملين والاحتفاظ بقواعد معلومات تتضمن كافة المعلومات التفصيلية عن العاملين مثل: الرواتب، والتدريب، والخبرات ونتائج تقييم الأداء، وحركات النقل والترقية. هذا بجانب الاحتفاظ بكافة السياسات والقرارات المتعلقة بالموارد البشرية والتأكد من تطبيقها من قبل كافة الإدارات الأخرى في المنظمة ، كذلك رفع التقارير الدورية إلى الجهات ذات العلاقة داخل وخارج المنظمة .

#### • الدور الإجرائي: " Operational Rôle "

<sup>1</sup> - عبد الباري إبراهيم درة - زهير نعيم الصباغ - مرجع سابق - ص ص 120 - 121 .



يتعلق هذا الدور بالأمر التكتيكية وهي المتعلقة بتطبيق كل من الأنظمة والسياسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية من حيث الإعلان عن الشواغر الوظيفية والقيام بعملية الاختيار وتعديل الرواتب والأجور ومتابعة عملية تقييم الأداء للعاملين وإسلام التقارير وتنفيذ قرارات النقل والترقية وغير ذلك .

ويتطلب القيام بهذا الدور توفر أشخاص مختصين في وظائف ومهام إدارة الموارد البشرية تكون مسؤولياتهم الأساسية مسؤولية تنفيذية تتمثل في تنفيذ القرارات والسياسات والتوجهات التي تضعها الإدارة العليا .

### ب - الدور الحديث<sup>1</sup> :

#### • الدور الاستراتيجي : " Strategic Rôle "

لقد ظهرت حديثا بجانب الدورين السابقين ، الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية وذلك محصلة الاهتمام والتركيز الشديدين للاستفادة بشكل فعال من الموارد البشرية والتي كما أسلفنا سابقا يعتبر إحدى أهم الكفايات المحورية ( **core competencies** ) التي تساعد المنظمة على تحقيق الميزة التنافسية ، وينظر هذا الدور للموارد البشرية على أنها موارد ذات أهمية وتمثل استثمارا مستقبليا ذا عائد ومردود للمنظمة .

ويتمثل هذا العائد في أداء الشركة المتميز وتحقيقها لأهدافها وسمعتها وحصتها السوقية... الخ ، وفي ظل هذا الدور فان على إدارة الموارد البشرية أن تمتلك رؤية مستقبلية للموارد البشرية وإدارتها وأن يكون لها دور في صياغة الإستراتيجية الكلية للمنظمة وفي المساهمة الفعلة في إنجاح المنظمة لتحقيق الميزة التنافسية الدائمة . ومن هنا أصبح لهذه الإدارة دور أساسي في عملية التخطيط والإدارة الإستراتيجية صياغة وتنفيذا.

<sup>1</sup> - عبد الباري إبراهيم درة ، زهير نعيم الصباغ ، مرجع سابق ، ص ص 120 ، 121.

يعود الاهتمام بهذا الدور الاستراتيجي إلى العديد من الأسباب أو العوامل منها :

### 1 - المتغيرات البيئية الخارجية والتحديات الإستراتيجية العديدة التي تواجهها المنظمات الآن

تتمثل بعض هذه المتغيرات والتحديات في ارتفاع حدة المنافسة ، والتقدم التكنولوجي المتسارع ، واتفاقية التجارة الحرة ، وازدهار حركات الاندماج والشراء بين الشركات الكبرى ، وحرية التجارة .

### 2 - الاهتمام بأداء المنظمة ومحاولة الوصول إلى الأداء المتميز :

يحدث هذا الأمر خلال توافر موارد بشرية ذات كفايات محورية لديها الحافزية لإعطاء المنظمة ذلك الأداء المتميز .

### 3 - الاهتمام المتزايد الآن بمفهوم رأى المال البشري :

ويمثل هذا المفهوم القيمة الكلية الإجمالية (**Ruman Capital Total Value**) للموارد البشرية التي تمتلكها المنظمة . وتعكس تلك القيمة الكلية القدرات والخبرات ، والمؤهلات ، والمهارات التي يمتلكها العاملون في المنظمة والتي يمكن استخراجها وتوظيفها في تحقيق أهداف المنظمة . وينعكس هذا الاهتمام برأس المال البشري على إدارة الموارد البشرية من منطلق الاهتمام بعملية الاستقطاب والتوظيف ، والتدريب والتطوير للعاملين ، وتنمية القدرات ، وتحفيز الأداء ، وتقييم ومكافآت الأداء .

### 4 - توفر عوامل معينة :

مثل الاندماج، والبيع والشراء، والانكماش، وإعادة هيكلة المنظمة ولهذه العوامل انعكاسات بشكل أو بآخر على نظام إدارة الموارد البشرية وعلى العاملين كما ونوعا.

### 5 - السعي نحو ما يسميه المنظمات ذات الأداء المرتفع:

## High Performance Organizations

إن إحدى المدخلات الرئيسية للوصول إلى هذا الأداء المرتفع هو مدى كفاية وفاعلية إدارة الموارد البشرية فيما يختص بالقيام بوظائفها ومهامها . من الأمثلة على ذلك ما جاء على لسان (Jack Welch) ، المدير التنفيذي السابق لشركة جنرال إلكتريك G.E ، الذي رفع القيمة الفعلية للشركة من 60 بليون إلى 300 بليون دولار خلال (10) أعوام من إدارته للشركة تدار بأفضل العناصر البشرية وأن أفضل إنجازاتي هو الحصول على أفضل تلك العناصر للعمل في الشركة والعمل معاً كفريق واحد حيث الكل أفضل من الأغلبية . إنهم فريق من العاملين يسعى دائماً للفوز.

يمكن تلخيص الأدوار السابقة في الجدول التالي :

جدول ( 1-2) أدوار إدارة الموارد البشرية :

الدور الإداري	الدور الإجرائي	الدور الاستراتيجي
التركيز	-العمليات الإدارية والاحتفاظ بالسجلات	-الدعم الإجرائي لبقية إدارة المنظمة
Focus		
التوقيت	-قصير المدى - أقل من عام	-متوسط المدى من عام لعامين.
Timing		
الأنشطة	-إدارة مزايا العاملين الوظيفية	-إدارة رواتب وتعويضات العاملين .
Activities		
	-برامج لتوجيه العاملين	-المساعدة في هيكلية العاملين الملئ الشواغر

الجدد.	الوظيفية .	المنظمة.
-تفسير وشرح سياسات وتعليمات وإجراءات إدارة الموارد البشرية .	-تنفيذ البرامج التدريبية -معالجة مشاكل وشكاوي العاملين.	-تقديم النصح فيما يختص بقرارات الاندماج، والشراء.
-إعداد التقارير الدورية المطلوبة.	-وضع إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.	

المصدر : عبد الباري إبراهيم درة ، زهير نعيم الصباغ ، مرجع سابق ، ص 123.

### المطلب الثالث:التدقيق الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية:

ترتبط أهمية الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية بموضوع التدقيق الاستراتيجي (Strategic Audit) ، لإدارة الموارد البشرية للتأكد من قيامها بدورها الاستراتيجي ومدى فاعليتها وكفاءتها في إدارة هذا المورد ومساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها . ويساعد هذا التدقيق على تقييم ممارسات وأداء تلك الإدارة لتحديد نقاط القوة أو الضعف في أدائها ومن ثم مجالات الاستفادة أو التحسين .

### 1 - تعريف التدقيق الاستراتيجي :

يعرف على أنه تدقيق أو مراجعة شاملة ومنظمة ودورية للموارد البشرية وإدارتها يشمل هذا التدقيق والمراجعة تدقيق شاملا للأهداف والإستراتيجية والسياسات والبرامج والأنشطة المتعبة ، التي صيعة في إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لتحديد أو التعرف على نقاط الضعف والقوة في

تلك الإستراتيجية أو تنفيذها لوضع التوصيات اللازمة لتحسين أداء المنظمة الاستراتيجي في مجال الموارد البشرية<sup>1</sup>.

ويسعى التدقيق الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:<sup>2</sup>

- 1 - أين نحن الآن؟ وتتضمن الإجابة عليه تحليل ودراسة ومراجعة إدارة الموارد البشرية ولأداء العاملين وهل هناك انحراف؟ وما هي أسبابه وكيفية علاجه؟.
- 2 - أين نريد أن نكون؟ أو ماذا نريد أن نحقق؟ وتتضمن الإجابة تحديد الأهداف الموجودة من إدارة الموارد البشرية في ظل الإجابة عن السؤال الأول.
- 3 - كيف نحقق ما نرغب فيه؟ أو كيف نحقق هذه الأهداف؟ ما هي الاستراتيجيات والسياسات والبرامج والأنشطة المطلوبة أو الملائمة لتحقيق الأهداف؟.
- 4 - متى تجب أن نحقق هذه الأهداف، وتتضمن الإجابة تخطيط الوقت ووضع الجداول الزمنية.

## 2 - مراحل التدقيق الاستراتيجي :

### أ - مرحلة التشخيص<sup>3</sup>:

وهي مرحلة جمع المعلومات للتعرف على إستراتيجية وأهداف إدارة الموارد البشرية، وكذلك معرفة مستوى الأداء المتوقع والنتائج التي يجب الوصول إليها ومعرفة كيف تنقد المهام والأنشطة لإدارة الموارد البشرية في الهيكل والبيئة التنظيمية، أي أنه تشخيص شامل لكن ماله علاقة بتلك الإدارة.

<sup>1</sup> - عبد البارى إبراهيم درة - زهير نعيم الصباغ - مرجع سابق - ص 124.

<sup>2</sup> - نفس المرجع - ص 125.

<sup>3</sup> - عبد البارى إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، مرجع سابق، ص 126.

ويفضل أن يستخدم في هذه المرحلة كل من أسلوب المقابلة وأسلوب الاستبانة للوصول إلى معلومات موضوعية وتفصيلية وشمولية عن إدارة الموارد البشرية . ويجب التنويه هنا بأن وجود نظام معلومات خاص بإدارة الموارد البشرية يسهل عملية التشخيص وجمع المعلومات .

من هنا فإن إحدى المتطلبات الأساسية التي يجب توافرها قبل البدء في التدقيق وجود نظام معلومات إدارية (M.I.S) (**Mengagement information System**) يتضمن كل المعلومات عن الموارد البشرية داخلية وخارجية وبشكل تفصيلي بحيث يستفاد من هذه المعلومات في إجراء التشخيص وبعد ذلك عن وضع التوصيات .

يشمل التشخيص المشار إليه القيام بما يلي :

- 1 - مراجعة كل الملفات والتقارير والسياسات والتعليمات والهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية والوصول إلى معرفة مدى مساعدة الهيكل تلك الإدارة في تحقيق أهدافها والتنسيق بين جميع المهام والأنشطة الأخرى.
- 2 - دراسة وتحليل السياسات التي تحكم الموارد البشرية في المنظمة من توظيف وتدريب وتعويض... الخ، ومدى فعالية تلك السياسات في تحقيق أهداف إستراتيجية الموارد البشرية.
- 3 - معرفة من يتخذ القرار وكيف يتم في إدارة الموارد البشرية ؟ هل تتخذ القرارات من الأعلى أم من الأسفل؟ وهل تتسق هذه القرارات (الخطط) مع القرارات التنفيذية الأخرى للمنظمة ؟.
- 4 - التعرف على ثقافة المنظمة (**Organisational Culture**) والقيم والاتجاهات السائدة فيها خاصة تلك التي تؤثر على الموارد البشرية .

ب - تحديد نقاط الضعف والقوة في إستراتيجية الموارد البشرية<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> - عبد الباري إبراهيم درة ، زهير نعيم الصباغ ، مرجع سابق ، ص 126.

في هذه المرحلة يستعان بمجموعة من الأسئلة كما حدث في المرحلة الأولى:

- هل تمت صياغة الأهداف والإستراتيجيات والسياسات بوضوح أم لا ؟.
- ما هو دور إداري الموارد البشرية في عملية إدارة الموارد البشرية إستراتيجية من حيث صياغة وتنفيذ الإستراتيجية ؟.
- هل تتسق إستراتيجية الموارد البشرية مع أوضاع المنظمة الداخلية والخارجية ؟.
- هل تتسق أهداف تلك الإستراتيجية مع أهداف المنظمة الأخرى ؟.
- ما هي معوقات تلك الإستراتيجية وكيف يمكن مواجهتها ؟.
- ما هي الإجراءات التصحيحية أو التعديل المطلوب في الإستراتيجية لمواجهة هذه المعوقات في ظل نتائج التدقيق .

أمثلة لنقاط القوة ونقاط الضعف :

### نقاط القوة

- وجود مهارات وقدرات ممتازة بين العاملين .
- وجود تدريب وتطوير مستمر لرفع كفايات العاملين .
- فعالية نظام التعويضات في تحفيز العاملين.

### نقاط الضعف

- ضعف قدرات ومهارات الإداريين.
- عدم وضوح الأهداف الإستراتيجية للموارد البشرية .
- عدم وضوح الأهداف الإستراتيجية للموارد البشرية .

ج - التوصيات<sup>1</sup>:

يتم في هذه المرحلة الإجابة عن السؤال التالي : ماذا يجب أن تفعل إدارة الموارد البشرية بخصوص إستراتيجيتها كي تستطيع تحقيق أهدافها بحيث يستفاد من نقاط القوة وتتجاوز نقاط الضعف ؟.

➤ تتطلب الإجابة عن هذا السؤال وضع العديد من التوصيات التي تعالج المشكلات والانحرافات ونقاط الضعف التي ظهرت أو نتجت عن تدقيق إستراتيجية الموارد البشرية خاصة تلك التي لها علاقة بمجالات التدقيق الأربعة سالفة الذكر وتتحول تلك التوصيات بعد صياغتها إلى خطة عمل مستقبلية للوصول إلى أهداف إستراتيجية الموارد البشرية و التأكد من الإستثمار الأمثل للموارد البشرية . وقد تتحول تلك التوصيات في بعض الأحيان إلى إستراتيجية جديدة لإدارة الموارد البشرية خاصة إذا كانت التوصيات تعالج أو تتعلق بمشكلات أو ضعف في معظم أنشطة وسياسات تلك الإدارة وبشكل جذري . ومن هنا يجب أن يكون المسؤول عن صياغة تلك التوصيات حريصا في صياغتها بدقة وموضوعية ووضوح وأن يتأكد من اتساقها وترابطها مع كل من أهداف إدارة الموارد البشرية وأهداف المنظمة.

<sup>1</sup> - عبد الباري ابراهيم درة ، زهير نعيم الصباغ ، مرجع سابق ، ص 126.



### خلاصة الفصل الأول

نستخلص مما سبق أن قدرات الموارد البشرية لا تقل أهمية عن باقي الموارد الأخرى . فالعنصر البشري هو أساس النشاط الإنتاجي الذي أتاح فرصة الاستغلال الأمثل لباقي الموارد المتوفرة بالمؤسسة و العنصر البشري يعد أهم قوي بل و أعظمها أثرا في نشاطها المؤسسة , هذا ما جعله يقضي باهتمام كبير من طرف مختلف المفكرين في مجال التسيير.

كما ان الخطة المتكاملة للموارد البشرية تخلق جوا من العلاقات الإنسانية السليمة حتى يوضع كل فرد في مكان يتناسب مع مؤهلاته و خصائصه و حيث تعمل المؤسسة على أن توفر له المناخ الملائم للعمل و الإنتاج و ثم تخلق إنسانا عال مستوى عال من الكفاءة و التأهيل يكون قادرا على التنافس في ظل مستجدات العصر من التكنولوجيا العالية و العولمة.

## الفصل الثاني:

### سياسات تنمية الموارد البشرية

## مقدمة الفصل الثاني

ان احتواء المؤسسة على ما يكفيها عن قوي عاملة كتعداد لا يعني بالضرورة بلوغ الهدف المخول من قبل الإدارة, فإذا كانت هذه العمالة تعاني من نقص من حيث المهارات و الكفاءات يصبح من المهم أن تحاول المؤسسة تدارك هذا النقص, و السعي وراء تامين مواردها البشرية بإتباع سياسات وبرامج و أساليب منجزة من طرف الإدارة تكون في الغالب متسلسلة بعد قيامها بتخطيط الموارد البشرية تلجأ إلى البحث و الاستقطاب لما تحتاجه من عمال و تتبع هذه الخطة بسياسة التدريب بعد تقديم الفرد للعمل الجديد , حيث يخضع الأفراد إلى برنامج تدريبي يناسب مسؤولياتهم ويواكب ما وصلت إليه التطورات العلمية الحديثة قصد تطوير عناصرها العاملة و الرفع من وتيرة الأداء الذي سيقوم حتى تسهل مهمة المؤسسة في إعداد خطط مناسبة للحوافز في إطار سياسة التحفيز التي ترفع من معنويات العامل بتحسين مستواهم المعيشي كنتيجة لتحسين أدائهم.

و سنتطرق في هذا الفصل إلى كل ما جاء في الأعلى بكثير من التحليل و التدقيق

المبحث الأول : وظائف إدارة الموارد البشرية .

### المطلب الأول: تخطيط الموارد البشرية.

يعتبر تخطيط القوى العاملة من الوظائف الأساسية التي يجب أن تقوم إدارة أي مشروع. وتختلف المشروعات المختلفة فيمن يعهد إليه القيام بتلك الوظيفة ففي بعض المشروعات قد تتولى إدارة التخطيط وضع خطة العمالة فيه, في حين قد تتولى إدارة التخطيط وضع خطة العمالة فيه , في حين قد تتولى إدارة الأفراد في بعض المشروعات القيام بذلك, وفي بعض قد يركز هذا النشاط في إدارة الشؤون الإدارية.

#### 1- تعريف التخطيط القوى العاملة:

يمكن تعريف القوى العاملة كما يأتي:

"هو مجموع السياسات و الإجراءات المتكاملة و المتعلقة بالعمالة, و التي تهدف إلى تحديد و توفير الأعداد و النوعيات المطلوبة القوى العاملة لأداء أعمال معينة في أوقات محددة و بتكلفة عمل مناسبة, سواء كان ذلك لمشروع قائم أو تحت الدراسة أو الإنشاء, أخذين في الاعتبار الأهداف الإنتاجية للمشروع و العوامل المؤثرة عليها, و بذلك تكون خطة القوى العاملة جزءاً أساسياً من الخطة العامة للمنشأة"<sup>1</sup>

و هو يشار إليه أيضاً بتخطيط القوى العاملة, أو تخطيط الأفراد. ويعرف بأنه عملية الحصول على العدد الصحيح من الأفراد المؤهلين للوظائف المناسبة, و في الوقت المناسب. و بطريقة أخرى فإن تخطيط الموارد البشرية, هو نظام توافق أو مقابلة عرض الأفراد داخلية(الأفراد الموجودين فعلاً), و خارجياً (هؤلاء الذين سيتم تعيينهم أو البحث عنهم) مع الوظائف المتاحة التي تتوقع المنظمة وجودها عبر فترة زمنية محددة. وأساساً فإن كل المنظمات تقدم أو تمارس تخطيط الموارد البشرية, سواء بصورة رسمية أو بصورة غير رسمية. وتتفاوت المنظمات في مدى نجاحها في القيام بوظيفة تخطيط الموارد البشرية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - مصطفى نجيب شاويش ، إدارة الموارد البشرية ، إدارة الأفراد ، الطبعة العربية الثالثة ، الإصدار الثاني ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، 2004 ، ص 132 .

<sup>2</sup> - راوية حسن ، إدارة الموارد البشرية ، رؤية مستقبلية ، الدار الجامعية ، كلية التجارة ، جامعة الإسكندرية ، 2005 ، ص 71.

وعرفه برنهام تخطيط الموارد البشرية على أنه: إستراتيجية الحصول و استخدام و تطوير الموارد البشرية في المنظمة, وعرفه ببش على أنه التأكد من توافر العدد و النوعية الملائمة من الموارد البشرية للقيام بأعمال تتناسب مع احتياجات المنظمة وتؤدي إلى رضا العاملين<sup>1</sup>.

### 2- أهمية تخطيط الموارد البشرية<sup>2</sup>:

- 1- تكمن أهمية تخطيط الموارد البشرية في أنه يساعد المنظمة في تحديد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية, و من ثم تخفيض التكلفة التي تنتج عن النقص أو الزيادة في تلك الموارد و التخلص من الانعكاسات السلبية الإدارية في تلك الحاجة.
  - 2- يساعد تخطيط الموارد البشرية على إظهار نقاط الضعف في النوعية و من ثم في أداء تلك الموارد مما قد يتطلب تدريبها و تطويرها و رفع قدرتها الأدائية.
  - 3- يهيئ المنظمة لمواجهة أية تغييرات قد تحدث في بيئتها الداخلية و الخارجية و لمواجهة أية انعكاسات قد تحدث في محتوى العمل أو نوعية الأفراد, نتيجة لتلك المتغيرات.
  - 4- يساعد المنظمة على التأكد من تكامل و ترابط أنشطة إدارة الموارد البشرية و توجيهها نحو تحقيق أهدافها.
  - 5- يساعد على التأكد من حسن توزيع و استخدام المنظمة لمواردها البشرية في كافة المجالات الأدائية .
- وترجع أهمية التخطيط إلى تخطيط الموارد البشرية إلى وجود فترة زمنية بين إدراك الحاجة إلى شغل وظيفة ما , و ضمان الحصول على الفرد المؤهل لشغل هذه الوظيفة. بمعنى آخر أنه لا يمكن الحصول على الفرد المناسب بصورة لحظية أو فورية. أيضا فان التخطيط الفعال للموارد البشرية يساعد تخفيض معدل دوران العمل من خلال توفير فرص التطور الوظيفي للأفراد من خلال منظماتهم. مما يزيد من فرص بقائهم<sup>3</sup>.

### 3- خصائص التخطيط<sup>4</sup> :

<sup>1</sup> عبد الباري إبراهيم ، زهير ناعم الصباغ ، المرجع السابق ، ص 163 .

<sup>2</sup> عبد الباري إبراهيم ، زهير ناعم الصباغ ، المرجع السابق ، ص 164.

<sup>3</sup> راوية حسن ، مرجع سابق ، ص 72 .

<sup>4</sup> عبد الباري إبراهيم درة ، زهير نعيم الصباغ ، مرجع سابق ، ص 164.

❖ النظرة إلى تكلفة الموارد البشرية المتعددة باعتبارها استثمارا مستقبليا ذات عوائد (منافع) عديدة و ليس نفقات جارية.

❖ -تبني النظرة المستقبلية اتجاه كافة الحلول للمشاكل المتعلقة بالموارد البشرية.

❖ -النظر إلى تخطيط الموارد البشرية على انه حلقة وصل بين أنشطة إدارة الموارد البشرية و البيئة الخارجية للمنظمة .

-التركيز على إشباع و تحقيق رغبات و أهداف كل منظمة و الفرد.

#### 4-أهداف التخطيط<sup>1</sup>:

يمكن أن نحدد أهداف تخطيط القوى العاملة كما يأتي :

-التعرف على مصادر القوى العاملة و دراستها و تقييمها بهدف تحديد أسلوب الإستفادة المثلى منها في تنفيذ خطة القوى العاملة من حيث العدد و النوع.

- التعرف من واقع هذه البيانات و المعلومات المشار إليها على المشاكل التي تحدّ من الاستخدام الرشيد لقوة العمل الحالية و المتاحة و الممكنة في الحاضر و المستقبل .

محاولة وضع مجموعة من الحلول لكلّ أو معظم هذه المشاكل في الوقت الحاضر, مع ضرورة مراعاة الحل التدريجي لما تبقى منها في المستقبل و ضمان عدم تكرارها, مع ضرورة التركيز بصفة خاصة على إيجاد الحلول المناسبة لمشكلي البطالة المقنعة و العجز في بعض فئات العاملين.

-التنبؤ بأعداد و نوعيات القوى العاملة اللازمة لمختلف الأنشطة بالمنشأة خلال فترة زمنية مناسبة في المستقبل ، و بحيث يغطي هذا التنبؤ القوى العاملة اللازمة للإحلال و التوسعات في الأنشطة المختلفة خلال الفترة المحددة ، كأن تكون خمس سنوات مثلا.

-تحديد معالم سياسات و خطط التعيين و التدريب الأزمة لضمان الوصول إلى المستوى الاقتصادي السليم و المستقر داخل المنشأة .

<sup>1</sup>- مصطفى نجيب شاويش ، مرجع سابق ، ص 129.

-التعرف على الوضع القائم للقوى العاملة بصورة تفصيلية تمكن من تحديد معالم الواقعية لقوى العمل المتاحة.

## 5- مراحل تخطيط الموارد البشرية:

المرحلة الأولى : الطلب على القوى العاملة

-طرق التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية (تحديد الطلب)

يمكن تقسيم طرق التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية إلى طرق كمية و طرق وصفية . و تمتاز الطرق الكمية بكونها أكثر دقة و موضوعية في تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية :

أولاً: الطرق الكمية

### 1-تحليل عبئ العمل<sup>1</sup>:

تعتمد هذه الطريقة في الأساس على نتائج تحليل الوظائف من حيث يتم بعد ذلك تحديد المحتوى الفعلي للعمل. و الخطوة الأولى أن يتم تحديد الأهداف (المخرجات) التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها حيث يتم بعد ذلك ترجمة تلك الأهداف إلى أرقام خاصة بعدد الساعات المطلوبة لتنفيذ كل عمل ,ومن الأمثلة هنا تحديد معدل المبيعات الذي تسعى المنظمة إلى تحقيق هذا المعدل في ضوء أوضاع المنظمة الداخلية مثل الطاقة الإنتاجية و الوضع المالي وفي ضوء الأوضاع الخارجية مثل حجم الأسواق و المستهلكين و أنماطهم السلوكية . يتم بعد ذلك تحديد حجم العمل الذي يستطيع الفرد الواحد القيام به, و كلما كانت الأهداف محددة تفصيلياً و دقيقة تساعد ذلك في تحديد حجم الموارد البشرية المطلوبة بدقة معقولة.

ثمة فكرتان أساسيتان في هذه الطريقة هما :

1- تحديد كمية العمل الإجمالي المطلوب تنفيذه

2- تحديد مقدار حجم العمل الذي يقوم به فرد واحد وقت العمل في المتوسط سنوياً.

<sup>1</sup>- عبد البارى إبراهيم درة ، زهير نعيم الصباغ ، مرجع سابق ، ص ص 172 - 173 .

أن هناك درجة من الارتباط بين كل من الهدف (حجم المبيعات فقط). وحجم قوة العمل. و بناءً على درجة الارتباط المحسوبة تتحدد إمكانية استخدام حجم المبيعات في التنبؤ بحجم قوة العمل المطلوبة أي الاحتياجات من الموارد البشرية.

مثال توضيحي :

ترغب شركة لإنتاج الملابس أن تزيد مبيعاتها بنسبة 20 في العام القادم. هذا و يتطلب المعدل الحالي من الإنتاج حوالي 2000 ساعة عمل أسبوعياً، بالتالي تتطلب الزيادة في المبيعات بنسبة 20 أن تزداد ساعات العمل الأسبوعية بواقع 400 ساعة (إجمالي 2400 ساعة أسبوعياً) أي زيادة عدد العاملين الحاليين بعشرة أفراد علي افتراض أن كل عمل يعمل لمدة 40 ساعة أسبوعياً.

2- تحليل قوة العمل<sup>1</sup>:

يرتبط بمشكلتين أساسيتين:

1- الغياب

2- دوران: وهناك ثلاثة طرق لاستخراج معدل الدوران.

- بلغ عدد العاملين في منظمة في بداية شهر أغسطس 5000.

- بلغ عدد العاملين في منظمة في نهاية شهر أغسطس 5080.

- تم تعيين 100 شخص خلال شهر آب أغسطس.

1 ( عدد الأفراد المعنيين \* 100

متوسط عدد العاملين الكلي

100

1,99 =  $\frac{100 * 100}{100}$  =

<sup>1</sup>- عبد الباري إبراهيم درة ، زهير نعيم الصباغ ، مرجع سابق ، ص 176.



$$\frac{5040}{2} = \frac{5000+5080}{2}$$

(2) عدد الأفراد الذين تركوا العمل  $\times 100$

متوسط عدد العاملين الكلي

$$35 = \frac{35}{5040} * 100 = 0,94\%$$

$$\frac{5040}{2} = \frac{5080 + 5000}{2}$$

و تعكس هاتان الطريقتان حقيقة دوران العاملين خاصة خلال فترة الرواج أو الكساد الاقتصادي الذي يؤثر علي هيكل الموارد البشرية داخل و خارج المنظمة و علي سوق العمالة و من هنا يفضل استخدام الطريقة الثالثة التي تأخذ ذلك بعين الاعتبار

(3) متوسط عدد الأفراد الذين عينوا و الذين تركوا الخدمة

متوسط العاملين الكلي

$$\frac{135}{2} = \frac{100 + 35}{2}$$

$$\frac{100 * 67,5}{5040} = \frac{100 * 67,5}{5080+5000}$$

$$\frac{5040}{2} = \frac{5080+5000}{2}$$

$$= 1,34\%$$

تمتاز هذه الطريقة بواقعيته وشموليتها حيث تأخذ بعين الاعتبار ليس فقط عدد الأفراد الذين تركوا الخدمة بل أيضا الذين التحقوا بها .

و الهدف من استخدام دوران العاملين في تحليل قوة العمل هو التوصل إلى صافي الموارد البشرية التي توفر لدى المنظمة بعد استخراج ما قد تفقده من قواها البشرية لكي تقارن مع ما قرره تحليل عبئ العمل من إعداد ,علما بان دوران العاملين يشمل كافة الأسباب التي دفعت الأفراد الى ترك المنظمة مثل الاستقالة و العزل و الإحالة إلى التقاعد.

### 3- سلسلة ماركوف<sup>1</sup>:

تقوم سلسلة ماركوف على دراسة و تحليل تحركات الموارد البشرية داخل المنظمة بين عدة عدت وظائف و على فترات زمنية متعاقبة بحيث يمكن التنبؤ بتركيب الموارد البشرية في المستقبل ,يشمل هذا التحليل دراسة تحركات الموارد البشرية ليس فقط وظيفة إلى أخرى بل أيضا من قسم إلى آخر ومن مستوى إلى آخر ومن درجة مالية إلى أخرى.

للقيام باستخدام سلسلة ماركوف في التنبؤ بالاحتياجات الموارد البشرية لابد من توفر ثلاثة أنواع من المعلومات

- 1- عدد العاملين في كل وظيفة في بداية الفترة الزمنية للتحليل
- 2-احتمالات إحصائية تعكس تحركات العاملين بناء على التحركات السابقة
- 3-الفترة الزمنية المستقبلية التي يجب ان يشملها التحليل للتنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية

### 4- التنبؤ بالاتجاهات<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> - عبد الباري درة ، زهير نعيم الصباغ ، مرجع سابق ، ص 180.

<sup>2</sup> - عبد الباري درة ، زهير نعيم الصباغ ، مرجع سابق ، ص 180.

تستخدم تلك الطريقة للتنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية بناءً على علاقة سابقة ووثيقة بين متغيرين أحدهما يرتبط بعدد العاملين بينما يرتبط الآخر بحجم المبيعات مثلاً.

– ثانياً: الطرق الوصفية :

### 1- خرائط الإحلال<sup>1</sup> :

تستخدم خرائط الإحلال في الأساس للملئ شواغر قد تحدث في المستقبل نتيجة التقاعد و بالتالي تحديد متى تكون الحاجة للملئ هذا الشاغر عند حدوثه و من الشخص المؤهل داخل المنظمة , وفي حالة عدم وجوده يبدأ البحث عن شخص في أسواق العمالة , كما ترتبط هذه الطريقة بسياسة المنظمة الخاصة بالترقية من الداخل , يتم استخدام خرائط الإحلال في التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية في الأساس في وظائف الإدارة العليا. كما تعتمد على مدى توافر أشخاص مؤهلين داخل المنظمة عند الحاجة إليهم مستقبلاً تشمل تلك الطريقة على الخطوات التالية وليس بشكل تسلسلي :

\*جمع المعلومات عن الأشخاص المرشحين للوظائف المحتمل أن تصبح شاغرة في المستقبل على أن تشمل تلك المعلومات كل ما يتعلق بالفرد من خبرات وطموحات و إمكانية... الخ

\*تقييم أداء كل فرد من المرشحين للتعرف على إمكانية الترقية سواء الآن أو في المستقبل بعد تحسين و تطوير الأداء الحالي إن كانت هناك ضرورة لذلك.

\*تحديد مواصفات و احتياجات الوظيفة المتوقع أن تصبح شاغرة

### 2- طلب الوحدات الإدارية<sup>2</sup> :

<sup>1</sup> - عبد الباري درة ، زهير نعيم الصباغ ، مرجع سابق ، ص 181.

<sup>2</sup> - عبد الباري درة ، زهير نعيم الصباغ ، مرجع سابق ، ص 182.

ترتكز هذه الطريقة على أساس معرفة رؤساء الوحدات الإدارية (الأقسام) للمهام المطلوبة منهم و بالتالي تحديد احتياجاتهم من الموارد البشرية في ضوء تلك المهام و تنفيذها مستقبلا كما يعرف هؤلاء الرؤساء حجم العمل المطلوب و الذي يجب أن يقوم به العاملون حاليا في الأقسام و الوحدات , من منها يمكنهم معرفة ما إذا كان زيادة حجم العمل يتطلب زيادة عدد الأفراد العاملين أو إعادة توزيع المهام عليهم .

ويستند الإداري في هذه الحالة إلى خبرته الشخصية مثل أن يقول رئيس قسم الإنتاج بأن الزيادة في وحدات الإنتاج بمعدل 1000 وحدة يتطلب زيادة ساعات العمل , وزيادة الماكينات , وإعادة توزيع نوبات العمل و الحصول على عدد من العمال.

وقد يستند الإداري في تحديد تلك الاحتياجات , ومنها الموارد البشرية, على خبرته الشخصية و على المعلومات المتوفرة داخل المنظمة, وفي بعض الأحيان قد يلجأ الإداري, و المنظمة , إلى الاستعانة بآراء و خبرات مجموعات من الأشخاص من خارج المنظمة , وقد يستخدم هؤلاء الأشخاص ما يسمى بطريقة دلفي للوصول إلى قرار بخصوص احتياجات الأقسام و الوحدات الإدارية من الموارد البشرية مستقبلا على حدة ثم على مستوى المنظمة.

وتعتمد طريقة دلفي على اجتماع مجموعة من الخبراء في تخطيط الموارد البشرية حيث يقدم كل واحد منهم تقديره لاحتياجات المنظمة النهائية من الموارد البشرية ثم يتبادل كل منهم بعد ذلك تقديرات زملائه لدراستها إلى أن تتوصل المجموعة في النهاية بعد المناقشة , إلى تحديد نهائي لاحتياجات المنظمة من الموارد البشرية مستقبلا و قد يستعمل بعض هؤلاء الخبراء إحدى الطرق الكمية لتحديد تقديره من الموارد البشرية المطلوبة, إلا انه تطرح في النهاية تلك التقديرات للمناقشة ثم يتم النفاق على تقدر نهائي لاحتياجات المنظمة من الموارد البشرية.

### المرحلة الثانية : تحديد العرض<sup>1</sup>

<sup>1</sup>- مصطفى نجيب شاويش ، مرجع سابق ، ص 134.

يتعلق هذا الجزء أساساً بدراسة و تحليل ما يتوفر لدى المنشأة من قوي عاملة و كذلك ما يتوفر في أسواق العمالة في ضوء الاحتياجات التي تمّ تحديدها في الجزء السابق يطلق علي عملية دراسة و تحليل ما يتوفر حالياً لدى المنشأة من قوي عاملة بمخزون المهارة , و يقصد به التعرف علي ما يتوفر لدى المنشأة من قوي عاملة من حيث الكم و التخصص (النوع) من خلال جمع معلومات عن تلك القوي .

و تشمل تلك العملية على ثلاث عناصر رئيسية هي :

1-تحليل عدد العاملين في المنشأة ، و يشمل ذلك أيضا تحديد كافة ما لديهم من مهارات ,وقدرات و خبرات و تدريب .....الخ.

2-تحليل طبيعة الأعمال داخل المنشأة لتأكد من المهارات و القدرات المطلوبة للقيام بالأعمال.

3-التأكد من توافق العاملين مع ما يقومون به من أعمال.

و يتم الحصول على المعلومات الخاصة بالأفراد العاملين في المنشأة عادة من المصادر الآتية.

أ-طلبات الاستخدام التي سبق أن تقدموا بها عند تعيينهم

ب- تقارير تقييم الأداء

ج-قوائم وسجلات و مستندات الأجور و الرواتب

### أ-دراسة أسواق العمالة الخارجية

تعتبر أسواق العمالة الخارجية أحد العوامل المؤثرة و الرئيسية في إشباع احتياجات المنشأة من القوي العاملة. و يجب علي مخططي القوي العاملة في المنشأة أن يدركوا و يتفهموا العناصر التالية عند دراسة تلك الأسواق .

أ-النوعية و الخبرة(القدرات) المتوفر في الأسواق.

ب-نسبة معدلات البطالة و نوعيتها ، و هل هي موسمية أم مقنعة.

ج-اتجاهات و سياسات التدريب و التعليم في الدولة.

د-الهجرة الخارجية و الداخلية للقوي العاملة.

ه- حجم و توزيع القوى العاملة على الأنشطة المختلفة.

و- الوضع (النشاط) الاقتصادي القائم وفي ضوء نتائج الدراسة و التقييم لتلك العناصر في أسواق العمالة يستطيع مخططو القوى العاملة إن يقرّروا وان كان بالمكان الاعتماد علي المصادر البشرية المتوفرة داخل المنشأة لإشباع احتياجاتها من القوى العاملة

أو علي تلك المتوفرة في أسواق العمالة الخارجية, و يعتمد القرار النهائي بالالتجاء إلى أي من الصدين علي عاملين أساسيين هما:

1- القدرة علي الوفاء باحتياجات المنشأة

2- التكلفة المالية في ضوء أوضاع المنشأة المالية.

ب- عوامل محددة في سوق العمل

إن معظم المنشآت غير معنية بشكل أساسي بالرقم الإجمالي للأيدي العاملة المتوفرة من القوى العاملة. و لكنها بدلاً من ذلك ترغب في معرفة الأمور الآتية:

-المهارات المتوفرة

-مدى جاذبية المنشأة للقوى العاملة.

-الظروف الاقتصادية.

-مواقف و اتجاهات المجتمع نحو الصناعة و العمل و الإدارة

و مما لاشك فيه, إن لهذه العوامل دوراً فيما يتعلق بعرض القوى العاملة المتوفرة في سوق العمل.

المرحلة الثالثة:مقارنة احتياجات المنشأة المستقبلية الطلب على القوى العاملة مع العرض

المتوقع مع القوى العاملة<sup>1</sup>:

تم هنا مقارنة طلب المنشأة على القوى العاملة مع العرض المتوقع لهذه القوى العاملة, وفي ضوء

نتيجة المقارنة يتم اتخاذ سلسلة من القرارات و السياسات لمعالجة نتيجة هذه المقارنة.

فإذا كان الطلب أكبر من العرض فإن المنشأة تلجأ لسد النقص من القوى العاملة عن طريق:

\* توظيف عاملين جدد(إذا أمكن) \*إذا أمكن إحلال الآلات بدلا الأيدي العاملة.

\* تشغيل العاملين وقتاً إضافياً. \*اللجوء إلى العمالة الخارجية.

<sup>1</sup>- مصطفى نجيب شاويش ، مرجع سابق ، ص 135.

- \* والحل الأخير في حال عدم قدرة المنشأة على توفير المطلوب من القوى العاملة هو تعديل أهداف بالنسبة للتوسعات و النمو بشكل يتلاءم مع سوق العمل .  
أما في حال كون الطلب أقل من العرض تلجأ المنشأة إلى:  
- تسريح العاملين. - الإحالة إلى التقاعد. - نقل العاملين من مكان إلى آخر .  
- إعادة تدريب العاملين . - تخفيض ساعات العمل - إلغاء العمل الإضافي.  
- منح إجازات طويلة نسبياً.

### المرحلة الرابعة : تقييم و متابعة تنفيذ خطة العمل<sup>1</sup>:

يتم في هذه المرحلة تقييم و متابعة تنفيذ خطة القوى العاملة بصورة مستمرة و دورية، لتصحيح الانحرافات أولاً بأول , و التي يمكن أن تنتج عن الفرق بين التصور النظري أثناء التخطيط و الواقع العملي أثناء التنفيذ.

و حيث أنه لا يمكن الفصل بين التخطيط و الرقابة إذ يكمل كل منهما الآخر, فمن هنا يتبين لنا أهمية مراقبة تنفيذ خطة القوى العاملة و التأكد من خلال التقييم بأن أهداف الخطة قد تم تنفيذها بدقة و كفاءة أو في طريقها لتنفيذ .

وبما أنه يتم اتخاذ عدة قرارات خاصة بخطة القوى العاملة لذلك تنصب الرقابة و التقييم على القرارات التي تتضمنها تلك الخطة.

بهدف متابعة و تقييم تنفيذ الخطة ,الإجابة عن الأسئلة التالية:

\_\_ ما مدى كفاءة الخطة حتى الآن في تنفيذ أهداف المنشأة؟

\_\_ ما الذي يجب تغييره في الخطة؟

\_\_هل الخطة فعالة من حيث الكلفة و العائد؟

\_\_ما هي انعكاسات الخطة على كل من المنشأة و العاملين؟

كما لا بد من توافر الخصائص التالية في نظام الرقابة و التقييم

\_\_المرونة الكافية لمواجهة أي متغيرات قد تحدث .

\_\_الارتباط بأوضاع المنشأة الداخلية و المالية منها و الإدارية.

\_\_الارتباط بخطة و أهداف المنشأة.

<sup>1</sup>- مصطفى نجيب شاويش ، مرجع سابق ، ص 136.

المساعدة في اكتشاف الانحراف في تنفيذ الخطة ومعالجته .  
إن الرقابة و التقييم على خطة القوى العاملة تتم في ضوء نتائج الرقابة و التقييم للخطة.

### المطلب الثاني : التوظيف

#### 1-تعريف التوظيف:

يمكن تعريف التوظيف بأنه العملية الإدارية التي تقصي من المنظمة الإعلان و ترغيب الموارد البشرية المؤهلة للعمل في المنظمة ثم اختيار و تعيين أفضل العناصر المتقدمة للعمل ، إسهاماً في تحقيق أهدافها<sup>1</sup>

و للتوظيف أهداف تتمثل فيما يلي<sup>2</sup> :

1-تحقيق الكفاءة و الفعالية في استخدام الموارد البشرية في المنظمة.

2-تطوير قدرات العاملين في المنظمة و مهاراتهم.

3-إشباع حاجات العاملين الشخصية و ربط ذلك بتحقيق أهداف المنظمة

4-الوصول إلى الحد الأقصى من مساهمة العاملين في تحقيق أهداف المنظمة

#### 2-مراحل التوظيف :

أولاً: تحليل ووصف الوظيفة

1-تحليل الوظيفة :هو عملية تجمع المعلومات عن خصائص كل وظيفة و التي تميزها عن غيرها من الوظائف<sup>3</sup>

وان الغاية الأساسية من عملية جمع المعلومات عن كل وظيفة هي محاولة الإجابة عن الأسئلة التالية<sup>4</sup> :

<sup>1</sup> منصور أحمد منصور ، مبادئ العامة في إدارة الموارد العاملة ، وكالة المطبوعات ، الكويت ، ص94.

<sup>2</sup> عبد الباري إبراهيم درة ، زهير نعيم الصباغ ، مرجع سابق ، ص214.

<sup>3</sup> عادل حرحوش صالح ومؤيد سعيد سالم ، إدارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي ، عالم الكتب الحديث ، جدار للكتاب الحديث العالمي ، الأردن ، 2006 ، ص 40.

<sup>4</sup> عبد الباري إبراهيم درة ، زهير نعيم الصباغ ، إدارة القوى البشرية ، منحى نظمي ، دار الجدوى للنشر 1986، ص157.



- ما هي الأعمال التي يقوم بها الفرد في المنظمة .....؟

- كيف يقوم بتأديتي تلك الأعمال ؟

- ما هي الوسائل و الأدوات التي يستخدمها من أجل انجاز تلك الأعمال ؟

- ما هو ناتج تلك الأعمال من سلع و خدمات ؟

- ما هي المؤهلات و القدرات المطلوبة للقيام بتلك الأعمال ؟

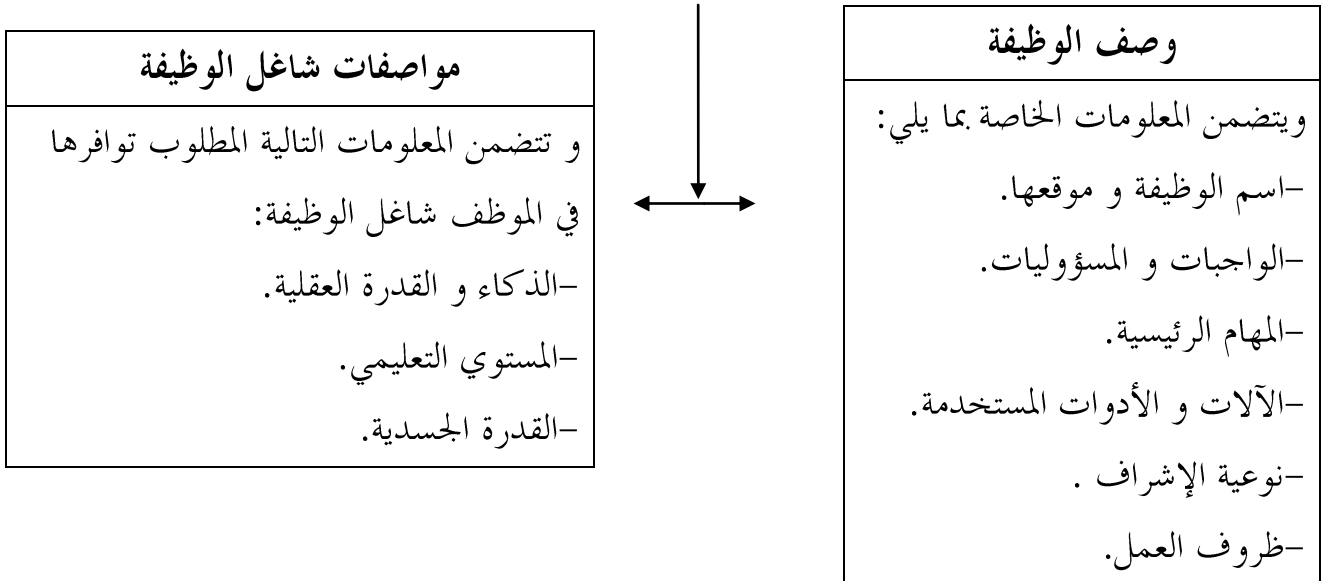
ويتضمن الأسلوب العلمي لتحليل الوظيفق جانبين أساسيين يمكن الحصول علي مكوناتهما من خلال جمع المعلومات الخاصة بالإجابة على الأسئلة الخمسة التي طرحناها أعلاه وهذان الجانبان هما :

- وصف الوظيفة و مواصفات شاغل الوظيفة :

فوصف الوظيفة هو وصف مكتوب عن متطلبات الوظيفة كالواجب ,المسؤوليات و ظروف العمل و الأدوات المستخدمة .أما بالنسبة لمواصفات شاغل الوظيفة فتتمثل في تحديد المهارات و القدرات و الخبرات التي يجب توفرها في الوظيفة و الشكل التي يبين محتويات هذين الجانبين.

شكل (2-1) محتويات تحليل الوظيفة

### تحليل الوظيفة



المصدر عادل حرحوش صالح و مؤيد سالم , مرجع سبق ذكره ص 42

أي أن التحليل الوظيفي يتمثل في :

-تحليل مهام و أدوار التدريب و تنمية في المنشأة و تحديد المهارات و المعرفة و الاتجاهات المطلوبة من خلال وصف و توصيف الوظيفة<sup>1</sup>

-مراجعة النظم الإدارية المختلفة و تحديثها وفق الأسس العلمية

-إتباع وسائل و أساليب الإدارة الحديثة بعد تكييفها مع حاجات و ظروف البيئة الإدارية في الدّول

إن تحليل الوظائف يستخدم كمؤشر لبيان مدى الحاجة الاستعانة بالتدريب و التنمية,هذا و يجب تصميم برامج التدريب لكي تمدّ العاملين بالمهارات و المعرفة التي يفتقر إليها العاملين و المطلوبة أيضا لأداء فعّال و رفع الروح المعنوية بشكل مناسب ,هذا و يجب أن يتساوى السلوك الفعلي و المتوقع و يمكن تحقيق ذلك لو اعتمد التدريب علي بيانات الوظيفي<sup>2</sup> .

#### ثانيًا: الاستقطاب

يعرف الإستقطاب بأنه البحث عن الأفراد الصالحين للملئ الوظائف الشاغرة في العمل و استمالتهم و جذبهم و اختيار أفضل منهم بعد ذلك للعمل<sup>3</sup> .

و هو استمالة و جذب مجموعة كافية من الأفراد يكونون القاعدة التي يمكن منها اختيار أو انتقاد أصلح الأفراد للملئ الوظائف الشاغرة. و تتكون عملية الإستقطاب من مرحلتين أساسيتين<sup>4</sup> :

#### المرحلة الأولى :

مراقبة التغيرات البيئية و التنظيمية و التي تخلق الحاجة لأفراد جدد ، تحديد الوظائف الشاغرة و أنواع المرشحين لشغل تلك الوظيفة.

<sup>1</sup> - محمد سمير أحمد ، مرجع سابق ، ص 89 .

<sup>2</sup> - قوبع خديجة ، مرجع سابق ، ص 24.

<sup>3</sup> - قوبع خديجة ، مرجع سابق ، ص 25.

<sup>4</sup> - قوبع خديجة ، مرجع سابق ، ص 26.

المرحلة الثانية :

تكوين عدد كبير من المترشحين المحتملين لوظائف محددة و جذبهم لفرض التوظيف و التخلص من المرشحين الذين يفتقدون للخصائص المطلوبة.

مصادر الاستقطاب :

من الأفضل أن يزداد عدد الراغبين في شغل الوظائف الشاغرة بحيث تزداد فرصة اختيار نسب الأفراد لتلك الوظائف الشاغرة، و في حالة تساوي عدد الراغبين في شغل تلك الوظائف مع عدد الوظائف الشاغرة عندئذ ينعدم مبدأ الاختيار من أساسه. السؤال الآن ما هي مصادر الموارد البشرية التي يتم البحث فيها . عن احتياجات المنظمة من موارد بشرية ‘ من خلال الإعلان و الاستقطاب. يمكن تقسيم تلك المصادر إلى فئتين أساسيتين<sup>1</sup> :

1-المصادر الداخلية

2-المصادر الخارجية

أولاً : المصادر الداخلية :

و هذا يعني إن المنشأة تعتمد في الأساس عند تعبئة الوظائف فيهل علي العاملين فيها الذين تتوفر فيهم متطلبات الوظيفة ومؤهلات الأشخاص المطلوبة, ويستخدم في هذا النوع من المصادر أسلوبين هما :

1-الترقية من الدّخل :

و يقصد به ترقية أحد العاملين في المنشأة إلى الوظيفة الشاغرة و التي تكون في العادة ذات مسؤوليات أعلى من وظيفته الحالية . و قد يكون هذا الشخص من بين العاملين في نفس الإدارة أو القسم , كما يمكن نقل شخص من إدارة إلى أخرى في حال تعذر ترقية شخص إلى تلك الوظيفة من نفس الإدارة.

<sup>1</sup>- قوبع خديجة ، مرجع سابق ، ص ص 159-169.

## 2- الإعلان و التنافس<sup>1</sup>:

و هذا يعني القيام بالإعلان داخلياً. ذلك عن طريق الإعلانات في المنشأة أو عن طريق إصدار و توزيع تصميم بذلك علي العاملين , لإعلامهم بوجود وظيفة أو وظائف شاغرة . مع تحديد متطلبات و مؤهلات تلك الوظائف. و في نفس الوقت إعطاء الفرصة لكل من يعتقد أنه مؤهل لتلك الوظيفة بعد أن تكون إدارة الأفراد في المنشأة قد قامت بتوضيح المعايير و الأسس التي سوف يتم اعتمادها في عملية الاختيار .

3- كما أن البعض يضيف أسلوباً ثالثاً و هو حالات إعادة تشغيل العمالة المتقاعدة أو المحالة علي المعاش.

## ثانياً : المصادر الخارجية<sup>2</sup>:

أهم المصادر الخارجية التي يمكن اللجوء إليها :

1- طلبات الاستخدام , و قوائم الانتصار

2- الإعلان عن الوظائف الشاغرة من خلال وسائل (المذياع, التلفاز, السينما, الصحف , الجلات....)

3 - الجامعات و مراكز التدريب و المعاهد و المدارس.

4 - مكاتب التوظيف أو وكالات الاستخدام الخاصة.

5- نقابات العمال

<sup>1</sup> - نجيب شاويش ، مرجع سابق ، ص 160.

<sup>2</sup> - نجيب شاويش ، مرجع سابق ، ص 161.

## 1 الاستقطاب الإلكتروني<sup>1</sup> :

تزايد خلال الأعمال السابقة الإعلان عن الوظائف الشاغرة و محاولة استقطاب أفضل العناصر البشرية من خلال استخدام الانترنت ,يعود ذلك إلى يدّ في تكلفة مقارنة بالوسائل الأخرى بالتقليدية هذا بجانب اطلاع عدد أكثر من الأشخاص علي تلك الإعلانات عن الشواغر و في أوقات مختلفة علي مدار اليوم . كما يمكن الفرد الاطلاع علي كافة المعلومات التفصيلية التي لا تنشر في وسائل الإعلام التقليدية بسبب تكلفتها

الخاصة بالشركة من حيث طبيعة أعمالها , إستراتيجيتها , خدماتها , أسواقها .. الخ

هذا بجانب المعلومات الخاصة بالوظيفة من حيث مواصفاتها و متطلباتها و المزايا الوظيفية و الرواتب و خلافه و لفترات زمنية طويلة و ليس لعدة أيام كما هو الحال في الصحف مثلا . يتيح هذا الوضع للفرد المتقدم لشغل الوظيفة بأن يكون علي علم مسبق بكافة التفاصيل , و بالتالي يقرر التقدم أو عدم التقدم مما يوفر الوقت و الجهد علي الشركة و في الغالب لا يتقدم إلا من يعتقد أن شروط الوظيفة تنطبق عليه و يستطيع أن يكون عنصر فاعل في الشركة. بالتالي يمكن للشركة استقطاب مجموعم من أفضل العناصر ممّ يتيح لها الفرصة لإختيار أفضل المتقدمين من بين هذه المجموعة ,هذا بجانب أن الشخص المتقدم لنّ يستطيع أن يقوم بتعبئة طلب الوظيفة علي الأنترنت , و يرسل كافة اوراقه و مستنداته بالبريد الإلكتروني ، الأمر الذي ليس فقط يخفض من التكلفة ولكن أيضا يزيد من فاعلية عملية الإختيار و الإستقطاب .

## 2- الإختيار<sup>2</sup> :

هو العملية الثانية اللاحقة لعملية الاستقطاب و يمكن تعريفه علي أنه 'عملية انتقاء الأفراد الذين تتوفر لديهم المؤهلات الضرورية و المناسبة لشغل و وظائف معينة في المنظمة

<sup>1</sup>- عبد الباري إبراهيم درة ، زهير نعيم الصباغ ، مرجع سابق ، ص 220.

<sup>2</sup>- عادل حرحوش صالح ، مؤيد سعيد السالم ، مرجع سابق ، ص 85

## أساليب الإختيار<sup>1</sup> :

هناك العديد من الوسائل التي تستخدم في عملية الإختيار أفضل المرشحين للوظيفة الشاغرة و هناك عدد من المنظمات التي تستخدم بعض هذه الوسائل و هناك عدد من المنظمات التي تستخدمها جميعاً. و هذا يعتمد في الأساس علي طبيعة الوظيفة . و بالرغم من الإختلاف و التعدد إلا أنه يمكن حصرها في الأساليب التالية :

### 1- طلب الإستخدام (نموذج التوظيف):

تستخدم معظم المنظمات طلب الإستخدام عند إختيار ثم تعيين أي شخص , حيث لا يعتمد عليه فقد في عملية الإختيار بل يعتبر ذلك وثيقة رسمية تحفظ في ملف الموظف بعد تعيينه للعودة إليها مستقبلاً للحصول أو التأكد من بعض المعلومات عن الموظف . لذا يجب إعطاء أهمية للتصميم الطلب من حيث الدقة و الوضوح و الإستخدام .

### 2- المقابلة :

هي محادثة شفوية بين طرفين . أحدهما يمثل المنظمة الآخر هو المرشح للتوظيف و من ثم تبادل المعلومات بينهما . و المقابلة في حد ذاتها عملية فيه تحتاج إلى خبرة و مرونة و لياقة حيث أن العرض الإختيار هو المعاونة علي تكوين حكم عن مدى صلاحية الفرد للملئ الوظيفة الشاغرة من خلال دراسة شخصيته و سلوكه أثناء المقابلة

### 2-1- أنماط المقابلة:

### 2-1-1- مقابلة منمطة :

<sup>1</sup> - عبد الباري إبراهيم درة ، زهير نعيم الصباغ ، مرجع سابق ، ص 224.

هي المقابلة التي يتم إعدادها و التخطيط لها قبل المقابلة حيث يجب تحديد الأسئلة التي يجب أن تسأل و إختبار ثباتها و صدقها الإحصائي بحيث يمكن مقارنة الإجابات للمرشحين علي تلك الأسئلة كما يمتاز هذا النمط من المقابلة بالإعدا المسبق لعناصرها مثل : التوقيت المكان المناخ التذي تعقد فيه المقابلة.

**2-1-2-مقابلة الموجهة :** يمتاز هذا النمط من المقابلة بالتخطيط الدقيق و المسبق لإجراء المقابلة كالنمط السابق إلا أنه نترك في للمقابل حرية توجيه الأسئلة في حدود الإطار العام للمقابلة . وكذلك في ضوء ظروف المقابلة وحالته النفسية . ويتطلب هذا النمط من المقابلة حسن اختيار المقابل مع توافر درجة كبيرة من المهارات و الخبرة في المقابلة حتى يتوصل من خلال المناقشة إلى الكشف عن حقيقة المرشح للوظيفة و شخصيته.

### **2-1-3المقابلة المشبوهة بالتوتر :**

بالرغم من أية مقابلة تتم بالتوتر الذي يشعر به المترشح للوظيفة بسبب طبيعة الموقف و لشعور المترشح بأنه يقيم أثناء المقابلة إلا أنه في بعض الأحيان و بشكل مقصود يخلق جوّ من التوتر لمعرفة كيف سيتصرف المترشح و ما هي طبيعة سلوكه.في هذا الجو المفتعل من التوتر . خاصة الأعمال التي تشمل نوعاً من الضغط ,مثل الجهاز الأمني يعتمد على أسئلة انتقادية , مفاجئة وثيرة لأعصاب , لمعرفة مدى تحمل المترشح للموقف .

### **2-1-4- مقابلة جماعية:**

وفيها يزيد عدد المتقبلين عن شخص فقد ترى المنظمة تحقيقاً لأهداف عملية الإختيار أن تجري المقابلة لمجموعة من المرشحين في نفس الوقت . و يستخدم هذا النمط من المقابلة الإختيار مرشحين لوظائف الإدارة العليا حيث يترك لمجموعة المتقابلين حرية التعبير عن آرائهم و النقاش معا.

### **2-1-5-المقابلة عن طريق لجنة :**

يستخدم في هذا النمط مجموعة من المقابلة مجموعة من الأشخاص تمثل المنظمة .

تقوم تلك المجموعة أما بمقابلة مرشح واحد أو عدد من المرشحين , حيث تقرر المجموعة فيما بينها التقدير الذي يعطي لكل مرشح .

### 3- الإختبار:

هي وسيلة قياس لعينة صغيرة من مقدرة و سلوك الشخص على أساس أنها تمثل مقدرة و سلوك الشخص مثيلا كاملا.

وهي من أدق وسائل قياس قدرات الأشخاص و إستعدادهم لتحمل أعباء الوظيفة .

كما أنها تستخدم ليس فقط في عملية الإختيار بل أيضا في تقييم الأداء و تحديد الإحتياجات التدريبية و الترقية.

### 3-1- أنماط الإختبار:

#### 3-1-1- إختبار الذكاء:

تهدف إلى معرفة القدرات الذهنية و العقلية للمرشح من خلال قياس مستوى الذكاء عنده , يمكن معرفة طريقة التفكير و حكم الشخص على الأمور و قوة الذاكرة و الملاحظة. كما يقيس القدرة على التعلم و الإدراك و التعامل مع الأرقام و التفاعل مع الآخرين.

### 3-1-2 الاختبارات الشخصية personality

تقيس دوافع الشخص المهنية في إحدى مجالات العمل، كما تدرس شخصية المرشح من حيث مقدرته على القيادة، و شجاعته، و تحكمه في أعصابه و تعبيره عن رأيه. إلا أن عيبه يكمن في صعوبة قياس تلك المظاهر. و صعوبة تحديد الشخصية الملائمة لطبيعة العمل، إلا أنها أفضل الوسائل لإرشاد العاملين نفسيا.

### 3-1-3 إختبار التحصيل Achievement



يقصد به الكشف عن معلومات و مقدرة المرشح و خبرته في مجال الوظيفة المقدم لها و قد تكون تحريرية أو شفوية. أو يطلب من المرشح القيام ببعض الأعمال لإعطاء المنظمة فكرة عن مقدرته في أداء العمل.

### 3-1-4 اختبارات الميل للعمل Iterset

الغرض منها قياس مدى استعداد المرشح للعمل في مهنة ما و انسجامه معها. و تساعده هذه الاختبارات على تحديد أية مهنة أو وظيفة تتناسب مع اهتمامات المرشح. إلا أن تلك الاختبارات تعاني من ضعف ثباتها و صدقها.

### 3-1-5 الاختبارات الإسقاطية Projective test

تحديد بعض الصفات الشخصية من خلال رد فعل المرشح لبعض المثيرات و كيفية تصرفه و سلوكه و تعتمد هذه الاختبارات على تحليل رد الفعل الإنساني و ترجمة تصرفه و سلوكه إلى شخصية ذات صفات معينة على سبيل المثال: يعرض على المرشح بعض الصور و إعطائه معنى لها يعتمد في الأساس على دوافعه و إدراكه و اتجاهاته. من هنا يمكن تحديد شخصيته.

### 4- التحريات عن الخبرات السابقة :

تعتبر الخبرة السابقة أحد العناصر الأساسية في عملية الاختيار. من هنا يجب التأكد من المعلومات المذكورة في طلب الاستخدام من خلال الاتصال بالشركات أو المنظمات التي عمل بها المرشح سابقا أو الطلب إليه إحضار كتب توصية تشمل عملية الاستفسار عن المرشح نوعية العمل الذي كان يقوم به و مستوى أدائه، و نتائج تقارير تقييم أدائه و سلوكه و علاقاته مع زملائه و رؤسائه و أسباب ترك العمل. تستخدم بعض المنظمات نماذج معدة و تطلب من أرباب العمل السابقين ملأها .

### 5- الفحص الطبي :

الهدف منه هو اختيار المرشح القادر على تأدية العمل ليس فقط ذهنيا بل أيضا صحيا و جسديا و يتم استخدام الفحص الطبي حسب طبيعة الوظيفة التي تتطلب ذلك. مثال: ذلك استخدام أشخاص العمل في

أرضية المطار حيث مستوى الضجيج و أصوات المحركات مرتع مما قد يؤثر على مستوى السمع، لذا يجب التأكد من سلامة مستوى السمع.

## 6- النظام المتعاقب و النظام التعويضي :

### 6-1 النظام المتعاقب:

يتم في هذا النظام تقسيم عملية الاختيار إلى مراحل حيث يتم استخدام أحد طرق الاختيار في كل مرحلة و يجب على المرشح أن يجتاز بنجاح كل مرحلة قبل الانتقال إلى المرحلة التالية و ذلك حتى نهاية كافة المراحل المتبعة، يتطلب هذا النظام ترتيب مراحل و طرق عملية الاختيار ترتيبا منطقيا هذا النظام هو الأكثر استخداما في معظم المنظمات.

### 6-2 النظام التعويضي:

يقوم هذا النظام على افتراض مؤداه أن الفشل في مرحلة من مراحل الاختيار يمكن تعويضه من خلال النجاح في مرحلة أخرى. فعلى سبيل المثال الفشل في الاختبار يمكن تعويضه بالنجاح في المقابلة. و هذا النظام أقل استخداما من النظام السابق.\*

## ثالثا: التعيين و التوجيه : placement and orientation

بعد أن يتم اختيار الشخص الملائم للوظيفة الشاغرة يتخذ قرار بتعيينه في تلك الوظيفة، شريطة أن يوضع الرجل المناسب في المكان المناسب بمعنى أن يعين الشخص في وظيفة تتناسب مع قدراته و إمكانياته. أي أن يكون هناك توافق مشترك بين متطلبات الوظيفة و قدرات و إمكانيات الشخص بحيث يكون هناك استثمار أفضل لقدرات الشخص و زيادة شعوره بالرضا نظرا لتوافق قدراته مع طبيعة الوظيفة التي عين فيها. من

ناحية أخرى إذا تم تعيين الشخص بناء على التوافق المشار إليه يخفف ذلك من الأعباء التدريبية و يزيد من فاعلية أداء الشخص.

بانتهاة عملية الاختيار و التعيين تبدأ عملية التوجيه (orientation) و التي يقصد بها تقديم الشخص الذي تم تعيينه إلى المنظمة و الوظيفة و الزملاء و العاملين. و ذلك عن طريق إمداده بمعلومات كتابيا أو شفويا عن المنظمة و الوظيفة و العاملين فيها. فمن الأفضل أن يقوم المدير المباشر للشخص المعين بإمداده بتلك المعلومات، إما من خلال إعطائه كتيباً يحتوي معلومات أساسية، مثل سياسة و إجراءات المنظمة الخاصة بالعاملين أو شفويا و من الممكن أن تشتمل تلك المعلومات ما يلي:

- تاريخ و تطور المنظمة
- إنتاج المنظمة من سلع و خدمات
- الهيكل التنظيمي
- سياسة الموارد البشرية
- إجراءات حماية العاملين
- قواعد و إجراءات العمل
- هيكل الأجور و المرتبات
- الامتيازات التي تقدمها المنظمة
- الأنشطة المختلفة للعاملين

### ➤ -خطوات توجيه الموظف الجديد:<sup>1</sup>

-تهيئة الموظف الجديد: أي استقباله من قبل رئيسه المباشر للتعرف عليه و إعطائه فكرة عن العمل الذي سيقوم به و التعبير عن رأيه و الإجابة عن أية استفسارات بخصوص العمل و المنظمة.

<sup>39</sup> - مصطفى نجيب شاويش ، مرجع سابق ، ص 247<sup>1</sup>

-تحديد المعلومات التي يجب أن تقدم له: يجب إعطاء الموظف الجديد معلومات عن النقاط السابق ذكرها. و لكن يجب أن يتم ذلك بشكل تدريجي مع البدء بأهم المعلومات التي يجب أن يعرفها مع تجنب إمداده بكافة المعلومات دفعة واحدة.

-تحديد أسلوب و كيفية إمداده بالمعلومات: قد يكون ذلك من خلال محاضرة أو لقاء مع رئيس قسم الموارد البشرية أو رئيس المنظمة المباشر أو إعطائه كتيباً يحتوي المعلومات الأساسية لتجنب الملل من المحاضرة و عدم الإنتباه و استخدام بعض الأقلام القصيرة و الشرائح.

-تقديم الموظف الجديد إلى كل من الزملاء و المرؤوسين و الرؤساء ليتعرف إليهم و يتعرفوا إليه.

-التقييم و المتابعة: تقييم نتائج برنامج التوجيه و انعكاساته على أداء الموظف الجديد في العمل، و قد يتم ذلك من خلال الأسئلة أو المقابلة أو امتحان في ما قدم له من معلومات للتأكد من معرفته و فهمه لتلك المعلومات و يجب الأخذ بعين الاعتبار عند التقييم أن يعطي الموظف الجديد فترة من الوقت ليدرك ما يدور حوله و يتعرف على المنظمة و يتفهم سياستها و إجراءات العمل و مستوى الأداء.....الخ.

### المطلب الثالث: مفهوم الأجور و خصائصها

#### 1 مفهوم الأجور:

إن للأجور دوراً كبيراً في حياة العامل، حيث أنها تمثل أحد الركائز التي بواسطتها يسير حياته الاجتماعية و الاقتصادية. حيث يعرف الأجر اصطلاحاً على أنه \*كافة المبالغ النقدية و العينية التي يتقاضاها الموظف أو العامل خلال عمله في المؤسسة\* و هو بهذا المعنى يشمل الأجر الأساسي مضافاً إليه كافة التعويضات المالية و الامتيازات كالرعاية الصحية مثلاً. لذلك نجد أن للأجر وجهان: الأول يمثل التكلفة التي تتحملها المؤسسة و الثاني يمثل الدخل الذي يحصل عليه الفرد لسد احتياجاته مقابل جهد يبذله في العمل<sup>40</sup>.

<sup>40</sup>-علي محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية، دار للطباعة و النشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، سنة 2003، 1423هـ، ص 71

يعرف الأجر عادة لدى الاقتصاديين، كما لدى الكلاسيك بأنه الدخل الذي يتقاضاه العامل أو الدخل الذي يتحصل عليه مقابل تقديم عمل في عملية بيع و شراء باعتبار العمل سلعة، كأى شيء آخر في الاقتصاد يتميز بجزية النشاط و بعمل قانون العرض و الطلب في مختلف الأسواق ومنها سوق العمل.

و يقدم \*حماد محمد شطاني\* في هذا السياق تعريفا للأجر كما يلي: \*الأجر أو المرتب هو نصيب العامل أو الموظف في الدخل القومي، يتحدد بما يضمن مستوى لائقا من الحياة طبقا للمستوى الاقتصادي و الحضاري لبلد ما، و يتفاوت هذا الأجر أو المرتب بمقدار ما يسهم به العامل في تكوين هذا الدخل القومي<sup>1</sup> \* إلا أن هناك مفاهيم مرتبطة بالأجر يجب التفريق بينها.

**المرتب :** هو ما يحصل عليه الموظف، و هو ما يصرف في الشهر غالبا.

**الأجر:** هو ما يحصل عليه العامل، و هو يصرف يوميا أو أسبوعيا. إن هذه التفرقة اختلفت نسبيا لكن اللفظين أصبحا مترادفين و إن كلاهما مقابل القيمة أو الوظيفة التي يشغلها الفرد<sup>2</sup>. لذا يعتبر الأجر أحد التزامات صاحب العمل، أي القيمة المالية أو المقابل الذي يدفعه للعامل مقابل الجهد الذي يبذله، و بذلك يشمل كافة العناصر المالية و النقدية و العينية على حد سواء التي يقدمها صاحب العمل للعامل.

## 2 خصائص الأجور:

لقد تميزت الأجور بعدة خصائص منها:

**1-2 الارتباط الشرطي بين العمل و الأجر :** الأجر المدفوع للعامل مقابل الجهد المبذول، يعني أن الأجر مرتبط ارتباطا شريطيا من حيث الأساس و الدفع، أي العامل له الحق في الحصول على الأجر الخاص بالمدة القانونية التي قام بها في أداء عمله، أو مقابل مردود العمل الذي حققه، و لا يمكن له المطالبة بأجره إذا لم يقم

<sup>1</sup> ناصر دادى عدون، إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي (دراسة نظرية و تطبيقية) دار المحمدية العامة، الجزائر، سنة 2004 ، ص 45-46.

<sup>2</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة، ص186.

بأي عمل بالنسبة للقدرة التي لم يعمل بها، أو لم يقيم بأي عمل و لكن توجد بعض الاستثناءات كالعطل بكل أشكالها و أنواعها<sup>1</sup> .

**2-2 المساواة:** حيث يتم الدفع بشكل متساوي بين العمال الذين يشغلون نفس الوظائف بغض النظر عن نوع الجنس (ذكر أو أنثى) بالإضافة إلى الجهد المبذول و المرتبط بالمعارف و الإمكانيات التي تتطلبها الوظيفة<sup>2</sup>

**2-3 الدفع النقدي:** لقد أكدت القوانين و التشريعات على أن يكون الأجر في شكل (نقود معدنية، ورقية، مبالغ نقدية) و لا بد أن يكون الدفع عن طريق وسائل نقدية<sup>3</sup>

**2-4 الدفع الكلي والمنظم وعدم قابلية للتجزئة أو المقاطعة:** هو الأجر الذي يحصل عليه العامل بشكل دوري ومنتظم، حيث يجب على المستخدم دفع الأجور لكل عامل بانتظام عند حلول أجل استحقاقه، و يمنع منعاً باتاً تجزئته أو دفعه خلال مراحل ولو كان العامل مديناً لصاحب العمل، مثال: بأن يأخذ مبلغ مالي يساوي مبلغ أجره أو نصفه، بإجراء عملية مقاصة على العامل بين دين المستخدم و الأجر الذي يقدم للعامل المدين.

**2-5 الحماية القانونية للأجور:** حيث تتضمن عدة أجور منها:

**2-1-5 امتياز الأجور عن بقية الديون:** أي الأفضلية و الأولوية و ذلك بامتياز و أسبقية الحقوق المالية للعمال المتمثلة في الأجور و ملحقاته (العلاوات، المكافآت، الحوافز) عن مختلف الديون.

**2-2-5 مبدأ عدم قابلية الحجز على الكتلة الأجرية:**

و هو مبدأ متمم و مكمل للمبدأ السالف الذكر لأنها تشكل الكتلة الأجرية أي الإعتمادات المخصصة للأجور و التعويضات، حيث بمجرد المصادقة عليها تعتبر حق مكتسب للعمال و لا يمكن المساس به حتى من الدائم.

<sup>1</sup> - أحمد سليمان، التنظيم القانوني لعلاقات العمل و التشريع الجزائري، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية 1994، ص 221.

<sup>2</sup> - خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الأردن، دار وائل للنشر 2003 ص 151.

<sup>3</sup> - أحمد سليمان، المرجع السابق، ص 213-214.

## 2-3-5 مبدأ التنازل عن الأجر:

و هو بطلان أي تنازل من العامل عن أجره أو جزء منه بغض النظر عن نوع و طبيعة التنازل سواء برضا أو من دون رضا العامل.

## 2-6 وجوب تسليم العامل أجره بصفة شخصية و مباشرة:

أي أن للعامل الحق في استلام أجره بصفة شخصية دون استعمال أي وسيط بينه و بين صاحب العمل، بناء على العمل المبذول من طرف العامل، إلا في حصول مانع استثناء للعامل، و عندها يمكن أن يفوض من طرفه عن طريق وكالة مكتوبة إلى أي شخص آخر، و بالتالي حق الأجر يكون شخصي من طرف العامل.

## 2-7 الدفع في الزمان و المكان العاديين:

يضمن القانون ضرورة و إلزامية دفع الأجر في الأيام و الأوقات العادية للعمل، و عدم دفعه في كل من أيام الراحة (الأعياد، العطل) كما لا يمكن الدفع في أماكن الإنفاق السريع.

## 2-8 إلزامية تسليم قسيمة أو كشف الأجر:

هي عبارة عن وثيقة تذكر فيها البيانات المتعلقة بالعامل و صاحب العمل<sup>1</sup>

## 3 أهداف الأجور و أهميتها:<sup>2</sup>

أ - أهداف الأجور: من بين أهم الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها من وراء تصميم نظام فعال للأجور نجد:

<sup>1</sup> - أحمد سليمان، المرجع السابق، ص ص 215-221 .

<sup>2</sup> - عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية،الدار الجامعية ،2007، ص 172.

- 1- استقطاب العمالة المناسبة بعروض مالية مغرية، تمثل متبعات لحاجاتهم.
  - 2- المساهمة في توفير اتجاهات ايجابية من ناحية العمل، الرضا الوظيفي - إبعاد الشكاوى و الغياب و الحوادث و تقليل معدل حالات ترك العمل.
  - 3- الربط بين مستويات الأداء و مستويات الأجور، وصولا إلى الرقي الأدائي بين العاملين.
  - 4 - أحكام الرقابة على تكاليف الأداء، من خلال مستويات الأجور للمستويات التنظيمية، بدايات و نهايات الأجر في المستوى الوظيفي.
- ب - أهمية الأجور:<sup>1</sup>

ب-1 أهمية الأجور بالنسبة للعامل: يصب العمال اهتماما كبيرا على الأجور لعدة أسباب منها:

إن الأجور هي المصدر الوحيد للمعيشة، و الأجر الذي يحصل عليه العامل يؤثر على وضعه في مجتمعه و ذلك مقارنة بمركزه أو مكانته في عمله، و التي تتبين فقط بالنسبة لمرؤوسيه المباشرين، بالإضافة إلى مكانته داخل المؤسسة، و بذلك فإن إمكانية الحصول على أجور عالية قد تشجع العمال على زيادة كفاءته داخل مكان عمله، عن طريق تحسين مؤهلاته الشخصية و مساهماته في العمل للاستفادة من الإمكانيات المتاحة في زيادة الأجور.

ب-2 أهمية الأجور بالنسبة للمؤسسة: تمثل الأجور أهمية بالغة للمؤسسة لأنها تمثل جزء هام من تكلفة

الإنتاج و لكن نسبة تكلفة العمل المقدم تختلف من مؤسسة إلى أخرى حسب طبيعة نشاطها و مدى اعتمادها على العنصر البشري في عملية التوظيف.

إن زيادة معدلات الأجور تعود مباشرة على المستهلك و ذلك بارتفاع الأسعار، و بالتالي انخفاض حجم المبيعات، في حالة تأثيرها على المستهلك، أما إذا لم تؤثر الزيادة على المستهلك فإن تكلفتها يجب أن تعود من الكفاءة الإنتاجية العالية أو عن طريق تخفيض المؤسسة هامش ربحها. و هذا ما يمكن أن يعرض سيولة الشركة

<sup>1</sup> - عبد الغفار حنفي، مرجع سابق، ص 173.



أو المؤسسة لموقف خطير إذا كانت الظروف صعبة، و قد يضطرها لتصفية أصولها أو أرصدها المختلفة، و إن انخفاض الأجور من جهة توقع المؤسسة في مشاكل منها:

- تعذر القدرة على جلب الكفاءات من الخارج للعمل.
- عدم المحافظة على الكفاءات الموجودة لديها.
- فقدان الخبراء و الكفاءات الضرورية و لذلك من مصلحة المؤسسة المحافظة على برنامج الأجور و تدعيمه.

**ب-3 أهمية الأجور بالنسبة للمجتمع:** للأجور تأثير على الجماعات و المؤسسات المختلفة داخل المجتمع، فمن جهة الأجور تزيد من القدرة الشرائية، و بالتالي من الدخل الاقتصادي لدى المجتمع، و لكن زيادة الأجور من جهة أخرى تسبب في ارتفاع الأسعار و بالتالي تخفيض مستوى معيشة هؤلاء العمال الذين لا يستطيعون التنسيق بين دخلهم و زيادة مستوى الأسعار، كما يترتب عليها انخفاض الطلب في المنتجات التي ينتجها العاملون، و ينتج عنه في تخفيض عدد الوظائف المطلوبة لإنتاج هذه المنتجات، و هذا ما يؤدي إلى التقليل من حجم فرص العمل أي زيادة نسبة البطالة في المجتمع<sup>1</sup>.

### 4- نظام الأجور:

**أ - مراحل تصميم نظام الأجور:** يمر الإعداد المقدم لنظام الأجور بالمنظمة، بعدة مراحل تتابع واحدة أثر الأخرى، و هي كما يلي:<sup>2</sup>

#### المرحلة الأولى: القرارات التمهيديّة:

تحدد هذه القرارات نوعية النظام هل هو رسمي أم غير رسمي، و هل سيتم إعداده خصيصا للمنظمة، أم ستم الاستعانة بنظام جاهز، و هل ستقوم وحدة الموارد البشرية بالمنظمة بتطبيق النظام المختار، أم ستم الاستعانة بأحد مكاتب الخبرة الاستشارية المتخصصة أم سيتم تكوين فريق عمل مشترك بين الاثنين.

<sup>1</sup> جمال الدين محمد موسى، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2003 ص 503-504

<sup>2</sup> عبد الغفار حنفي، المرجع السابق، ص 181-183 .

### المرحلة الثانية: تحديد الملامح:

تحدد الوظائف التي سيتم تقييمها، و وضع الجدول الزمني للتنفيذ و الذي يحدد أزمدة التنفيذ، و من يقوم بالتنفيذ، ثم تكاليف التنفيذ، و تعريف العاملين بخطة التقييم، و أهدافها، و النتائج المتوقعة منها، لضمان مشاركتهم الفعالة و الاستفادة من دعمهم للخطة.

### المرحلة الثالثة: اختيار طريقة التقييم:

وفقا لمتغيرات موقفية فاعلة، يتم اختيار طريقة أو أكثر من بين الطرق المتاحة (الطرق غير الكمية و الطرق الكمية)

### المرحلة الرابعة: تنفيذ الخطة:

تنفيذ الخطة الموضوعية، وفقا لخطواتها المحددة، و تتأكد وحدة الموارد البشرية من سير الخطة بشكل يحقق الأهداف منها.

### المرحلة الخامسة: هيكل الوظائف:

يحدد هيكل الوظائف بالمنظمة أي عدد درجات التي ستلتئم فيها الوظائف، فعلى سبيل المثال تحدد ثمانية درجات في كل درجة عدة وظائف.

### المرحلة السادسة: تسعير الدرجات:

تسعر كل درجة و يحدد لها أجرها من البداية (بداية مربوط الدرجة) حتى النهاية (نهاية مربوط)، و تسكن الوظائف المتشابهة في الدرجة المناسبة لها.

### المرحلة السابعة: إدارة الأجور:

تتعلق إدارة الأجور بالتخطيط للأجور على مستوى المنظمة، و التغلب على المشكلات التي تطرأ على هذه الأجور، و أخيرا الرقابة عليها حتى تتسق مع المتغيرات التي تعترض المنظمة بصفة عامة، و الأجور بصفة خاصة.

**ب- طرق دفع الأجر:** هناك العديد من طرق دفع الأجر، أو الأساليب التي على أساسها تحسب الأجور، فبالإضافة إلى دفع الأجور بالزمن: باليوم، أو الأسبوع أو بالشهر، نجد عددا من الطرق الأخرى سوف نتعرض لبعضها، و نظهر الفرق بين كل منها في الأهداف و الآثار و من أهمها<sup>1</sup>:

### ب-1 طريقة تايلور:

و من بين الطرق المستعملة في دفع الأجر التحفيزي، قدم تايلور طريقة سنة 1880، فبعد رصد حركات العامل، و حصره للشيء الضروري منها حدد عددا من الوحدات الواجب إنتاجها في اليوم أي الرقم القياسي للإنتاج اليومي، و وضع له أجره أو معدل أجره للوحدة في هذا الرقم. و وضع معدل أجره آخر منخفضا بنسبة 26% من الأول. و هو المستوى من الأجر الذي يتقاضاه العامل عن كل قطعة إذا لم يصل إلى تحقيق الرقم القياسي و لو بوحدة واحدة، و الفرق بين المستوى الأدنى و الأقصى لأجره القطعة يعبر عن نسبة المكافأة و المثال الذي قدمه تايلور لتوضيح طريقته: هو أنه وضع معدل إنتاج لوظيفة ما 20 وحدة، و المعدل الأدنى و الأعلى على التوالي للقطعة = 12 سنتا ، 15 سنتا.

فإذا أنتج العامل عددا من القطع أو الوحدات في اليوم تقل أو تساوي 19 وحدة يطبق المعدل 12 سنتا فيكون أجره عند 19 وحدة.  $19 * 12 = 228$  سنتا = 2.28 دولار. وعند 20 وحدة.  $20 * 15 = 300$  سنتا = 3 دولار .

و هذه الطريقة قد لاقت معارضة من العمال، لأنها ذات عيوب، من بينها تحديد الرقم القياسي على أساس العامل الماهر، أما المتوسط أو الضعيف فلا يمكن له أن يصل إلى الحد القياسي، و لا يحقق المكافأة، و لو أجهد نفسه في البحث عنها.

<sup>1</sup> - ناصر دادي عدون ، مرجع سابق ، ص ص 51-54.

ب-2 طريقة هالسي:

لقد وضع هالسي طريقة لإقتصاد الوقت، بحيث يحصل العامل على أجرته من تحقيق عمله في الوقت العادي أو أقل مكافأة تقدر بما يقابل أجره ثلث الزمن المقتصد حسب العلاقة:

الأجرة الكلية = أجره الساعة \* الوقت المستغرق +  $3/1$  (الوقت القياسي - الوقت المستغرق) \* أجره الساعة.

و قد طبق بعد هالسي نسبة  $3/2$  أو  $2/1$  أي ثلثين أو نصف الوقت المقتصد كمكافأة .

ب-3 طريقة روان:

قام روان بوضع طريقة تشبه طريقة هالسي، بعد مرور 8 سنوات من هذا الأخير (1890-1898) و هي حسب العلاقة:

الأجرة = الوقت المستغرق \* أجره الساعة + (الوقت المستغرق/الوقت القياسي \* الوقت المقتصد)

و هناك طرق أخرى استخدمت في هذا المجال و هي في مجملها بالإضافة إلى السابقة تتميز ب:

1-اعتمادها على الوقت القياسي المحدد لتنفيذ عمل معين، و هي بذلك تحاكي تايلور.

2-يعتمد نجاحها أو فشلها، إلى حد كبير، بدرجة دقة تحديد الوقت القياسي للعمل المحدد.

3-ترتكز على الدوافع و الحوافز، انطلاقاً من الحاجات الإنسانية، و هو ما سنتطرق إليه في جزء مقبل.

و هناك أجور تشجيعية أخرى لها ارتباط بالأقدمية، و هي عادة تستعمل في مختلف المجتمعات، و نجدها في الاقتصاد الياباني كمثال واضح، أين تلعب الأقدمية دوراً مهماً في حياة العامل، و الذي لا يعرف تغيير المؤسسة إلا في حالات استثنائية.

و في الجدول رقم 2-3 يتضح تأثير طرق دفع الأجور في سلوك العمال و ما يرتبط بها

جدول (2-3) طرق دفع الأجر و آثارها :

الطريقة	السلوك الذي تنتهجه	القيم الخلقية	العائد الأساسي	جماعة المنتفعة
بالوقت	احترام مواعيد العمل	لاتحايي بمساوات معدل الأجور	لا تقترن بالكفاءة	العمال ذوي الكفاءات
بالإنتاج	زيادة كمية الإنتاج	تعترف بالفروق الفردية	تخلق عدم الإطمئنان	الكفاءة من العمال
بالأقدمية	البقاء أطول مدة في المؤسسة	تمنح فرصة للتطور وأمانا في الشيخوخة	ضد العمال الجدد	ذوي الأقدمية

المصدر: صلاح بيومي، حوافز الإنتاج في الصناعة د.م. ج دار المحمدية العامة - الجزائر - سنة 2004

ص 44

5- دور المديرين التنفيذيين و العوامل المؤثرة في الأجور :

أ- دور المديرين التنفيذيين و العوامل المؤثرة في الأجور: <sup>1</sup> إن الإطار العام الذي يحكم دور المديرين في تسيير سياسة الأجور العادلة على مستوى المؤسسة أو في هيكلها يسمح لها بزيادة قدرتها على دفع أجور مستخدميهما بطريقة تتماشى مع سياستها الداخلية للميزانية لذلك يرى د. أحمد ماهر في كتابه إدارة م.ب دار الثقافة 2005.

دور إدارة الموارد البشرية ينصب في عمليات تصميم النظام و إدارته و تقييم الوظائف و دراسة الأجور في المؤسسات الأخرى، أما المديرين التنفيذيين فهم يقومون بعد الاسترشاد بنظام الأجور، اقتراح فئات الأجر التي يمكن أن يبدأ بها العاملون الجدد و اقتراح زيادة الأجور و العلاوات و البدائل قبل إقرارها من إدارة الموارد البشرية، كما أنهم يقومون بتقديم معلومات لإدارة الموارد البشرية لكي تقوم بتقسيم الوظائف.

<sup>1</sup> - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 188.

و الجدول رقم: ( 2-4 ) يبين الفرق بين دور إدارة الموارد البشرية و المديرين التنفيذيين في نظام الأجور.

الفرق بين دور إدارة الموارد البشرية و المديرين التنفيذيين.

الموارد البشرية	المديرين التنفيذيين
- تصميم نظام الأجور. إدارة البرامج (حساب الأجور و الزيادات و العلاوات) - تقسيم الوظائف - دراسة مستويات الأجور في المجتمع	- اقتراح بداية الأجر للعمال الجدد. - اقتراح الزيادات الأجرية و العلاوات. تقديم المعلومات اللازمة لإدارة الموارد البشرية بغرض تقييم الوظائف.

المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة، 2005، ص 188.

دور إدارة الموارد البشرية يتمثل في إعداد نظام و برامج خاصة بالأجور، فيما يخص الحوافز و العلاوات و غيرها. كما يقوم بتقسيم الوظائف من أجل معرفة الطريقة التي تتماشى مع إعداد الأجور.

أما عن دور المديرين التنفيذيين فهو واسطة بين إدارة الموارد البشرية و العاملين أي أنه يقوم بالمراقبة و الاتصال مع مراعاة ظروف العمل، فيما يخصهم و يقوم بنقلها للإدارة و هي تقوم بإجراءاتها المناسبة.

ب- العوامل المؤثرة في نظام الأجور: تحاول المنظمات من خلال تحديد مستويات المقابل المادي-الأجر- أن تحقق الأهداف السابق الإشارة إليها، و لكن هل تتحكم المنظمات في الظروف المحيطة، و تكون عن تأثيرها، أم أن التأثيرات موجودة و فاعلة.

سنعرض فيما يلي للعوامل المؤثرة على الأجور كالتالي:<sup>1</sup>

1 قطاع المنظمة: تتأثر مستويات الأجور في المنظمة، بالمستويات السائدة في القطاع الذي تنتمي إليه، فعلى سبيل المثال إذا أنشئ مصنعاً للغزل و النسيج، و رغب في تحديد مستويات أجور العاملين به، فقطعاً سيسترشد بمستويات الأجور في قطاع الغزل و النسيج.

<sup>1</sup>- عبد الغفار حنفي، مرجع سابق، ص 182.

2- السوق: يساهم سوق العمل بدرجة عالية في تحديد مستويات الأجور، من حيث عرض و طلب العمالة و من حيث وفرة و ندرة العمالة... و حيث درجة التخصص، و المستوى الأدائي في هذه الدرجة التخصصية (الخبرة).

3- النقابات: تعمل النقابات كحائط الصد الدفاعي عن العاملين الذين ينتمون إليها، كما أنها كثيرا ما تبادرهم بالهجوم. و الذي يتمثل هنا بطلب مستويات أجور تتصاعد باستمرار لتحقيق مستويات معيشية و محترمة.

4- الرقي الأدائي: توفر المنظمات في المجتمعات المتقدمة- أنظمة للأجور تنسق مع الرقي الأدائي للعاملين لأنها كمنظمات ترقى أيضا في الأسواق، و تحمي ثمار ما أنتجه الأفراد بمستويات عالية، و من ثم تنسق مستويات الأجور صعودا مع الرقي الأدائي. و من المنطق أن يحدث العكس في المجتمعات المتخلفة.

5- الناحية التشريعية: تساهم النقابات و الجمعيات الأهلية في توفير الضغوط على المنظمة التشريعية - البرلمان- لإصدار القوانين التي تحدد ساعات العمل، و الحدود الدنيا لمستويات الأجور.

6- تدخل الدولة: حرصا على القيادة السياسية في الدولة على تحقيق الأمن و السلام الاجتماعيين، فأنها تفرض -ضمن ما تفرض- إضافات على الأجور اتساقا مع ارتفاع مستويات الأسعار في الدولة- وربما عالميا- حفاظا على القوة الشرائية لوحدات النقد، و لا بد و أن يتم ذلك تراضيا مع النقابات و فعاليات المجتمع المدني.

7- الدورات الاقتصادية: تلعب الدورات الاقتصادية، من رواج و كساد أدوارا هامة في تحديد مستويات الأجور فهي ترتفع مع الرواج و تنخفض مع الكساد.

8- العوامل النفسية: الأجر هو وسيلة لإشباع الحاجات النفسية للإنسان و حفزه على العمل.

9- العوامل الأخلاقية: يجب أن تكون الأجر عادلة.

10-العوامل الإدارية: كحجم المنظمة، قدرتها المالية، مستوى الإنتاج ، أهمية و قيمة الوظيفة<sup>1</sup> .

## البحث الثاني: التكوين و التحفيز في المؤسسة

### المطلب الأول : المفاهيم الأساسية للتكوين

يعد التكوين بأنواعه المختلفة من مقومات التنمية الاجتماعية التي أصبحت مطلبا حضاريا في عصرنا الحاضر و التنمية الاجتماعية تتطلب إعداد أفراد المجتمع إعدادا للأخذ بأسباب التطور الحضاري و التموين هو الوسيلة التي تهيئ الفرد لأداء مهامه من المهام الإدارية كانت أم فنية بكفاءة عالية يكون مردودها إضافة جيدة في البناء العام للمجتمع الذي يعيش فيه هذا الفرد.

#### 1-تعريف التكوين:

التكوين في مفهومه الشامل هو تزويد العاملين بمهارات ترتقي بأدائهم من المستوى الممارس إلى مستوى أفضل بصورة دائمة لتحقيق الأهداف، و يدور حول حسن أداء الأفراد العاملين و لا يعني ذلك مجال من الأحوال تدني مستوى الأفراد في المنظمة، إنما يعني أن هناك مستوى أفضل من الأداء يطمح في الوصول إليه، و حيث أنه من الطبيعي أن يوجد التفاوت في أداء العاملين، فإن التكوين يوفر للمنظمة فئة متميزة من موظفيها تستطيع الاستفادة منهم في زمن المنافسة و التحولات التكنولوجية، الأمر الذي يضمن استمرارية المنظمة في خدمة الشريحة المستهدفة بخدماها و طالما أن التطور الوظيفي هدف يسعى إليه جميع العاملين فإن التكوين هو الوسيلة المثالية التي تساعد على الوصول لشغل مناصب عليا.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - علي محمد رباعية، مرجع سابق، ص ص72-73 .

<sup>2</sup> - سعيد مبروك إبراهيم ، تعريب و تنمية الموارد البشرية ،دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، الطبعة الأولى، ص -55 .



## 2- أهمية التكوين:<sup>1</sup>

### \*الأهمية الأولى بالنسبة للمنظمة:

- زيادة الإنتاجية و الأداء التنظيمي، إذ أن إكساب الأفراد المهارات و المعارف الأزمة لأداء وظائفهم.
- توضيح السياسات العامة للمنظمة، و بذلك يرتفع أداء العاملين عن طريق معرفتهم لما تريد المنظمة منهم من أهداف.
- تجديد المعلومات و تحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيئة من التطورات التكنولوجية المتسارعة.
- يعمل على تحقيق الاستقرار الوظيفي في المنظمة.

### \*الأهمية بالنسبة للأفراد العاملين :

- تحسين فهمهم للمنظمة و توضيح أدوارهم اتجاهها
- يعمل على تقليل التوتر الناجم عن النقص في المعرفة و المهارة.
- يساهم في تنمية القدرات الذاتية للعاملين.
- يقلل الحاجة للإشراف أي أن العامل المدرب الذي يعي ما يتطلبه عمله يستطيع إنجاز ذلك العمل دون الحاجة إلى توجيه أو مراقبة مستمرة من رؤوسيه.
- توفير الوقت للقيام بنشاطات أخرى في خدمة أو لصالح المنظمة.

## المطلب الثاني:مراحل العملية التكنولوجية<sup>2</sup>:

إن التموين يؤدي إلى قدرة المؤسسة على الاستمرار و البقاء رغم التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية، و التي قد تمثل تهديدات حقيقية على المؤسسة و يجب أن ننظر لهذه العملية كعملية تتكون من عدة أوجه و متماسكة و تكمل بعضها البعض، و هي تتكون من ثلاث مراحل:

<sup>1</sup> - سعيد مبروك إبراهيم ، نفس المرجع ،ص 86.

<sup>2</sup> - مؤيد سعيد السالم وآخرون ، إدارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي ، عالم الكتب الحديث ، عمان ، الأردن ، 2005 ، ص

## 1 مرحلة تحديد الاحتياجات :

في إطار تخطيط الاحتياجات التكوينية للمؤسسة فإن الاحتياجات التكوينية لا تخرج عن ثلاث مستويات:<sup>1</sup>

### 1 - 1 تحليل الاحتياجات على مستوى المؤسسة :

لما كانت استراتيجيات التكوين مرتبطة باستراتيجيات أخرى في المؤسسة و تساهم في تحقيق أهدافها بكفاءة عالية، لذلك لا بد من قيام إدارة الموارد البشرية بإجراء تحليل للأهداف و الموارد و الخطط و المراحل الزمنية اللازمة لبلوغ تلك الأهداف، و بإمكان الإدارة و هي بصدد تحليل المتغيرات السابقة و الاستعانة بعدة مؤشرات كمعدلات الإنتاجية و تكلفة العمل، الغياب و التأخر و دوران العمل و مؤشر الحوادث و المناخ التنظيمي و هكذا..... حيث تلقي هذه المؤشرات ضوءاً على احتياجات التكوين كما أن هذا التحليل يساعد في تحديد الإطار العام لمحتوى و اتجاهات و أسبقيات و موقع التكوين.

### 2-2 تحليل العمليات أو الوظائف:

يساعد تحليل العمل في تحديد معايير العمل و الحد الأدنى للصفات و المهارات و القدرات و المؤهلات المطلوبة في شاغل الوظيفة لكي يتمكن من تحقيق الأداء الجيد، و كذلك الوقوف على رأي المشرف المباشر في الطريقة التي يؤدي بها الموظف عمله. و ما إذا كانت تحتاج إلى تحسين، و ما هي تفاصيل ذلك التحسين.

### 2-3 تحليل الفرد:

تنصب عملية التحليل هنا على الموظف و ليس على العمل، حيث تقوم الإدارة بدراسة قدراته الحالية و القدرات و المهارات الجديدة التي يمكن تعلمها و استيعابها و تطبيقها في عمله الحالي، و يمكن استعمال عدة

<sup>1</sup> - مؤيد سعيد السالم و آخرون، ادارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث، عمان، الأردن، 2005، ص

أساليب لجمع المعلومات و التي من بينها المقابلة و الاستبيان و الملاحظة و تقارير العمل و الاختبارات المختلفة.

قبل أن تبدأ عملية التكوين يتوجب وضع و تحديد الأهداف التكوينية، و لا بد أن تكون مكتوبة مع وضع المعايير الخاصة بقياس فاعلية التكوين و بغض النظر عن هدف المعايير فإنه يتوجب أن تكون منسجمة مع أهداف و استراتيجيات المؤسسة، و عليه فإن التكوين يساهم في تصحيح القرارات المستقبلية مع إمكانية القياس كما و نوعاً من حيث الوقت و التكلفة و الجودة.

2 - مرحلة التكوين:<sup>1</sup> تتضمن هذه المرحلة ثلاث جوانب :

## 2-1 تصميم برنامج التكوين:

تعني تحديد الأهداف التكوينية و التعليمية و انتقاء البرامج و متابعتها و توقيتها، و الأساليب التكوينية التي ستعتمد و شروط المشاركة بالبرامج و معايير تقويم و قياس فاعلية البرنامج.

## 2-2 إدارة البرنامج:

يقصد بها مجموعة التحضيرات و الإجراءات و الأعمال التي تتطلبها طبيعة إقامة البرنامج، و على الرغم من اختلاف هذه الفعاليات باختلاف الجماعة التي تقيم البرنامج، فإن على إدارة البرنامج مراعاة بعض الأمور من أجل ضمان حسن تنفيذ البرنامج.

### أ - بالنسبة للمتكونين :

التأكد من وصول دعوات الاشتراك إليهم و وجود قوائم بأسمائهم و مؤهلاتهم و وظائفهم و عناوينهم، استقبال و تهيئة أماكن الإقامة لهم و إن تطلب الأمر تأمين وصولهم إلى أماكن التكوين و عودتهم في أوقات محددة.

<sup>1</sup> - مؤيد سعيد السالم ، مرجع سابق ، ص 138.

ب - بالنسبة للمكونين :

التأكد من سلامة الاتصال بين المكون و الجهة المنظمة للبرنامج، و تهيئة وصول المكون إلى المكان الذي يعقد فيه البرنامج في الأوقات المحددة، الحرص على تقديمه للمشاركين بكلمات مناسبة، دفع المخصصات التي يستحقها في الوقت المناسب، التأكد من انعقاد البرنامج في الوقت المحدد مع شرح أهداف البرنامج للمشاركين.

ج- تحديد الطرق المستخدمة في التكوين:

يعد معرفة من سيلتحق بالبرنامج و تهيئة الاحتياجات يبقى بعد ذلك تحديد طرق التكوين التي تستخدم.

2-3 مرحلة تقويم و متابعة فاعلية التكوين : التكوين كأى وظيفة من الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية تحتاج إلى تقويمها لغرض تحديد مدى فاعلية التكوين، إن مسؤولية إدارة الموارد البشرية لا تنحصر في تحديد الحاجة إلى التكوين و من يحتاج إليه، بل تمتد لتثبيت أساليب هذه العملية، و قد تعدد طرق التكوين بتعدد الأهداف المتوخاة من التكوين نفسه. فقد يكون لفترة قصيرة لا تتجاوز الأسبوع، و قد يمتد إلى شهور و قد يتطلب الأمر اعتبار التكوين مستمرا أو مؤقتا اعتمادا على طبيعة الهدف المراد تحقيقه، و يمكن تصنيف طرق التكوين إلى مجموعتين هما:

3-1 التكوين في موقع العمل: هو من أقدم أساليب التكوين و أكثرها انتشارا حتى يومنا هذا لا سيما في المجال الصناعي، و سبب ذلك أن الصناعة يمكن تعلمها بسهولة و في فترة، و من مميزات هذا الأسلوب أن المسؤولية التكوين تتركز في شخص واحد بدلا من توزيعها بين إدارة الموارد البشرية و المشرف على العامل، الأمر الذي يزيد من فاعلية التكوين كما أن هذا التركيز يؤدي إلى الاقتصاد في النفقات و الأفراد اللازمين لإدارة برنامج التدريب<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - مؤيد سعيد سالم، مرجع سابق ذكره، ص ص ، 142-143 .

3-2 التكوين خارج العمل: تلجأ المؤسسة إلى إرسال موظفيها للتكوين في أماكن بعيدة عن موقع عملهم الحالي عندما تقتضي بعض الأعمال مستويات عالية من المهارة لا يمكن توفيرها عن طريق كوادر المؤسسة إما لضيق الوقت أو لعدم توفر الجهاز التكويني الكفاء لديها. و من مزايا هذا الأسلوب أن الأسلوب التكويني لا يترتب عليه أي تعطيل للعملية الإنتاجية، و لكن يعاب عليه أنه باهظ التكاليف و يحتاج إلى درجة عالية من المهارة و الكفاءة كما يحتاج إلى تجهيزات خاصة في بعض الأحيان.<sup>1</sup>

و من أشغال التكوين خارج موقع العمل ما يتبع في تكوين و تنمية المديرين و تهيئتهم للقيام بأعمال و مواقف مستقبلية، و بالإمكان تحقيق هذا النوع من التكوين عن طريق المحاضرات، الندوات، المؤتمرات، و دراسة الحالة، و تمثيل الدوريات و المباريات الإدارية و الوسائل السمعية البصرية.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث : الخوافر في المؤسسة

#### 1 - تعريف الخوافر و أهميتها :

#### 3<sup>3</sup>- تعريف الخوافر:

حتى تنجح المؤسسة في تحقيق أداء جيد أي وضع كل فرد في مكانه المناسب ودفعه نحو العمل بكل طاقاته وحب عليها إثارة تلك الدوافع الكامنة به بما يتوافق وشدتها فنجد النظرية التقليدية أو ما يعرف بالنموذج التقليدي قد اعتقد أن إثارة الدافع إلى العمل أساسه الخوافر المادية بمجمل القول أو دوافع الفرد مادية بحتة يتعين إشباعها من خلال حوافر مادية بحتة. لتبرز النظرة في فحوي النموذج الإنساني الذي ابرز ذلك الكيان الحقيقي للفرد الذي يتمتع بالإرادة، المشاعر الطموحات، الأحاسيس، ودافع مادية، نفسية واجتماعية، هذا ما اوجد ضرورة التنوير في الحوافر ويأتي بعدها النموذج الذي رفع من مكانه الفرد وأبرزه كمورد بشري هام استدعي الأمر صيانتته تنميته، تشجيعه على التجديد، التنويع والابتكار مع الإبقاء وملازمة التنويع في الحوافر التي تتجسد فاعليتها كلما توافقت مع الدافع المثار. وعليه فتنوع

<sup>1</sup> - عبد الباري درة، تقييم البرامج التدريبية، المجلة العربية للإدارة، العدد(1-2) جوان 1985 ص-58.

<sup>2</sup> - مؤيد سعيد السالم ، مرجع سابق ، ص - 149.

<sup>3</sup> - محمد عبد الفتاح ، تقييم الموظف العام للحوافر في الأجهزة الحكومية الأردنية ، دراسة ميدانية مقارنة ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، عمان ، الأردن ، 1986 ، ص 21.

الحوافز وتعددتها ارتبطت بتعدد وجهات النظر فيما يتعلق بمكانه العنصر البشري بالمؤسسة عبر مختلف مراحل الاهتمام به، وفي ذلك نجد تعدد التعارف التي أبرزت فحوي الحوافز، وان تعددت يبقى الهدف المنشود واحد إلا وهو تحفيز العامل، مما يضمن تحقيق الهدف العام للطرفين المؤسسة و الفرد. ولقد عرفت الحوافز بأنها.الإمكانيات المتاحة في البيئة المحيطة بالإنسان و التي يمكنه الحصول عليها واستخدامها. لتحريك دوافعه نحو سلوك معين و أدائه لنشاط أو أنشطة محدودة بالشغل والأسلوب الذي يشبع حاجاته و توقعاته وتحقيق أهدافه

يعتبر هذا التعريف عام يمش كل إنسان . فهو محفز بالإمكانيات المتوفرة في البيئة المحيطة به يستخدمها بما يتوافر و هدفه.

و في تعريف آخر نجدها تمثل "مجموعة القيم المادية و المعنوية الممنوحة للعمال في قطاع معين و التي تشجع الحاجة لديهم. و توجههم نحو سلوك معين " <sup>1</sup> فالتعريف قد الم بالتوعين الأساسيين في تحفيز الأفراد (الحوافز المادية و المعنوية ) الأمر الذي تحله الطبيعية الإنسانية فالفرد يحتاج إلى تدعيم مادي إلى جانبه التدعيم المعنوي ليكتمل التحفيز و يتحقق إشباع الحاجات المختلفة و منه نستنتج أن الحوافز عوامل خارجية ذات صلة بيئة العمل هدف العمل...توفرت الإدارة لإثارة دوافع العمال نحو سلوك موجه و هادف و لن يتحقق ذلك ما لم يتواجد التوافق بين نوع الحافز و الدافع المثار و عليه لا بد أن تكون الحوافز المقدمة هادفة بحد ذاتها أي محققة لإشباع رغبات الفرد العامل أين يتجسد السلوك الايجابي الفعال فيتحقق التوازن بين احتياجات المؤسسة و احتياجات الفرد.

و في ذلك ترى بعض الدراسات الحديثة توفر شروط محددة في تقرير الحوافز و تنظيم إجراءاتها و هي<sup>2</sup>:

\* يجب أن تكون الحوافز عادلة و كافية.

\* وضوح السياسة التي تقودها الإدارة بشأن نظام الحوافز.

\* ارتباطها مباشرة بالجهود المبذولة حالة الحوافز الايجابية و بالمخالفات المرتكبة من طرف الفرد العامل حالة الحوافز السلبية .

<sup>1</sup> - صلاح الشنوافي، إدارة الفرد و العلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية ، بيروت. لبنان 1970.ص420.

<sup>2</sup> - ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني و التنظيمي، معهد الإدارة العامة،الرياض 1995.ص152

\* ارتكاز الحوافز على أسس أو مستويات مقبولة.

\* ارتباطها مباشرة برسالة المؤسسة.

\* صلتها الوثيقة بالدوافع بمعنى توفر درجة من التوافق بينها و بين الدافع المثار.

## 2- أهمية الحوافز<sup>1</sup>:

إن أهمية الحوافز تكمن في أن العامل (أي كان مجاله عمله) يلزمه أن يكون متحمسا لأداء العمل و راغبة فيه و هذا لا يأتي إلا باستخدام الحوافز حيث أنها يمكن أن توظف الحماس و الدافعية و الرغبة في العمل لدى العامل مما ينعكس إيجابا على الأداء العام و زيادة الإنتاجية . كما أن الحوافز تساعد على تحقيق التفاعل بين الفرد و المنظمة و تدفع العاملين إلى العمل بكل ما يملك من قوة لتحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة كما أن الحوافز تعمل على منع شعور الإنسان بالإحباط إذ أن تهيئة الأجواء المناسبة سواء كانت مادية أو معنوية فإنها كفيلة بدفع العامل إلى المثابرة في عمله و بكفاءة عالية و عموما تعد الحوافز من العوامل المهمة

الواجب توافرها لأي جهد منظم يهدف إلى تحقيق مستوى عالي من الأداء و للحوافز أهمية كبيرة في التأثير على مستوى الأداء بالنسبة للمنظمة

<sup>2</sup> و بوجه عام فان أهمية الحوافز تكمن فيما يلي :

\* المساهمة في إشباع العاملين و رفع روحهم المعنوية

\* المساهمة في إعادة تنظيم منظومة احتياجات العاملين و تنسيق أولوياتهم

\* المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك و تعزيزه و توجيهه و تعديله حسب المصلحة المشتركة بين المنظمة و العاملين .

\* المساهمة في تعزيز العاملين لأهداف المنظمة أو سياستها و تعزيز قدراتهم و ميولهم

<sup>1</sup> - عارف بن ماطل الجريد، التحفيز و دور في تحقيق الرضا الوظيفي ،رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم ،الإدارية ،2008،ص10.

<sup>2</sup> - عارف بن ماطل الجريد مرجع سابق ،ص11.

\* تنمية الطاقات الإبداعية لدى العاملين بما يضمن ازدهار المنظمة و تفوقها.

\* المساهمة في تحقيق أي أعمال أو أنشطة تسعى المنظمة إلى إنجازها.

### 3-أنواع الحوافز :

بتقدم الزمن و ظهور الانتاجات العلمية النظرية منه و التطبيقية المتخصصة في مجال التحفيز و مع فهو نشاط النقابات و ارتفاع مستوي ثقافة العاملين أضحى هناك خيارات عديدة أمام المؤسسة فيم يخص أنواع الحوافز و ما عليها إلا أن تختار الصيغة المناسبة التي تتماشى و متطلباتها حيث يوجد الآن قسمين من الحوافز و هما : حوافز ايجابية و أخرى سلبية .

#### 1.حوافز ايجابية :تنقسم إلى :

أ ( حوافز ايجابية مباشرة:<sup>1</sup>

أ – 1 حوافز مالية:(مادية)

تعتبر الحوافز المالية من أهم الحوافز خاصة بالنسبة للعمال الموجودين في أذني السلم التنظيمي للمؤسسة و بما أن هذه الفئة صاحبة اقل اجر في المنظمة و في المجتمع ككل فعامة تعرف هذه الفئة بالنقص في إشباع حاجياتها المادية , فالنقود تعد في هذه الحالة ادفعا قويا لاستشارة السلوك الإنساني في بيئة العمل و من هذا المنطق تحتوي الحوافز المالية إلى أنواع عديدة منها

-الآجر:

تنبع أهمية الآجر كحافز علي الإنتاج كونه تتبع للفرد الإشباع الكثير من الحاجات الأولية و يكون أثره اكبر عند ربطه بالإنتاجية.

-الزيادات السنوية:

<sup>1</sup> - قادري رياض ،محاضرة السنة الأولى ماجستير في مقياس نظرية التحفيز،ملحقة مغنية،جامعة تلمسان،السنة الجامعية 2014-2015.



تمنح هذه الزيادات السنوية إلى الأفراد ذوي الكفاءة و النشاط العالي و جودة الإنتاج و لا يمكن اعتبار هذه الزيادات كحافز إلا إذا اقترنت بالإنتاج أما إذا تم منحها علي أساس الأقدمية فسيفقد هذا الحافز أهمية إثارة الرغبة في العمل و تحسين الإنتاج.

### – المكافأة و المكافآت :

تكون المكافأة في شكل مبلغ معين من المال يمنح للفرد مقابل قيامه بعمل مميز كتحقيق معدل إنتاج عالي و كما تمنح أيضا في حالة التوفير من تكاليف الإنتاج أو من الوقت . (أي ذات طابع التميز)

### – المشاركة في الأرباح :

هذا النوع من الحوافز أصبح معمول به في السنوات الأخيرة نظرة الأهمية حيث تتم المشاركة في الأرباح عن طريق اقتطاع نسب من الأرباح السنوية المحققة ليجري بين الإدارة و العاملين حسب معايير تحددها المؤسسة و قد تبنت المنظمات الاقتصادية هذا النوع من الحوافز بهدف تحسين إنتاجية مجموعة العمر . و من عيوب هذا النوع هو توزيع نسب مالية متساوية علي العاملين في مستوي تنظيمي واحد بدون الأخذ بعين الاعتبار كفاءة الأداء.

### – ملكية العاملين للأسهم:

ملكيو العاملين للأسهم يعبر في حقيقة الأمر عن مشاركة العاملين في الأداء التنظيمي و النتائج النهائية المحققة. و هذا النوع من التحفيز يعتبر كأسلوب مستحدث يستعمل بغرض حل مشاكلها المالية و الإدارية و ذلك من خلال السماح لموظفيها بشراء ديونها المستحقة للغير و بالتالي يجلون محل الدائنين ك شراء جدد في أسهمها و أيضا عن طريق تصفية بعض وحداتها وبيعها لموظفيها لإعادة هيكلة نفسها و الانطلاق بفعالية في انجاز مشاريعها و تحقيق أهدافها.

### أ – 2 حوافز معنوية :

يقصد بها أنها ذات أساليب تحفيزية لا تعتمد علي المال في إثارة العمال بل تشمل علي احترام الفرد و تقديره من حيث انه كائن حي له مشاعر و طموحات يسعي لتحقيقها أثناء تواجده في المؤسسة من أهمها :

-الترقية:

تتوقف فاعلية الترقية كحافز علي العمل إذا ما ربطت بالكفاءة الإنتاجية. فإذا كان لذي العاملين دافعا للضغط بمراكز و وظيفية اعلي لمراكزها الحالية لتحقيق حاجة الكفاءة الوظيفية لديهم و بالتالي الارتقاء بالمركز الاجتماعي. أما إذا ربطت بالأقدمية فستفقد فعاليتها كحافز بسبب المساواة بالفرد المنتج و الآخر العادي.

-تقدير جهود العاملين:

يكون عن طريق منح شهادات تقديرية للعاملين الأكفاء الذين يحققون مستويات جديدة في الإنتاج و ذلك تقدير من الإدارة لمساعدتهم في إنشاء المؤسسة . كما يمكن أيضا تقدير إسهامها العاملين عن طريق تسجيل أسمائهم علي لوحة شرفية توضع في مكان بارز في المؤسسة مفروقة بصورهم و نبذة موجزك عن طريق سيرتهم أو حياتهم الوظيفية و ما تضمنته من جهود و انجازات محققة.

- إشراك العاملين في الإدارة :

يقصد بإشراك العاملين في الإدارة أن يكون لهم ممثلون في مجلس الإدارة و هؤلاء الممثلون معينون بالمشاركة بأرائهم في رسم سياسات و اتخاذ القرارات المتعلقة بمصير المؤسسة و يتبني هذا الشكل التنظيمي للأخذ بعين الاعتبار مقترحات ممثلي العاملين فيما يخص حل المشاكل و الصعوبات التي تعرفها المنظمة .

- التكوين :

يعتبر احد الأساليب الضرورية و المهمة في تنمية الأفراد و ذلك عن طريق أمدام المدرب بالمعاونات الضرورية التي تحقق تطور في الاتجاهات المختلفة و المتصلة بالعمل . بحيث إن اكتساب الخبرات و المهارات اللازمة تزيد من تحكمه في منصب العمل

- توسيع العمل و إثرائه:

لقد أوضح "هرزبر" في مجال توسيع العمل لان الجانب المالي ليس هو فقط المصدر الوحيد لدافعية في العمل و إنما أكد علي عوامل دافعية أخرى تتعلق بمحتوي و طبيعة العمل و يعني ذلك بزيادة مهام

إضافية آخري للعمل الأصلي و بشكل أفقي أي ضمن تخصص الفرد و في نفس المستوي الإداري . كما أن إثراء العمل يمنح الحرية للعاملين في تخطيط و تنظيم و مراقبة أعبائه و يقضي علي الروتين و رحابة العمل.

### -الاتصال في العمل :

و ذلك باعتماد أسلوب الباب المفتوح الذي يقدم حرية العاملين في الاتصال بالإدارة و تقديم اقتراحات في العمل علي تلبية مطالبها و زيادة علي ذلك فان الاتصال بالعاملين يحقق اندماجهم في العمل و في توجهات و أهداف المؤسسة .

### - تحسين ظروف العمل :

يشكل تحسين ظروف و مناخ العمل حافز معنويا لأفراد إذ يشعروهم هذا النوع من التحفيز إنهم جزا مهما بالنسبة المؤسسة .بما إنها تسعى إلي حمايتهم و توفير المناخ الصحي و إلا من لهم

### ب- حوافز ايجابية غير مباشرة<sup>1</sup>:

#### 1 - خدمات ذات الطبيعة المالية المباشرة: تتكون من :

أ - مدفوعات الإجازات و العطل :تحدد مدفوعات الإجازات تبعا لسياسة الدولة العامة و السياسة الداخلية للمؤسسة و تشمل علي الإجازات المرضية .إجازات الأمومة .العطل السنوية .  
ب - الراتب التقاعدي :

تلتزم المؤسسة بدفع علاوات تقاعدية إلى جانب ما يستقطع من راتب الموظف شهريا إلى مديرة التقاعد ، ثم تدفع للموظف عند إحالته عند التقاعد ، ويكون في شكل رواتب تقاعدية شهرية .

### ج- التامين :

يعد التامين جانبا مهما في حياة الموظف و حياة المؤسسة .لان التامين الصحي هو التامين ضد الحوادث يشعر الموظف براحة نفسية تمكنه من مواصلة حياته المهنية.و تحفزه علي العمل دون الخوف من الحوادث أو الأمراض المهنية كما أن الالتزام المؤسسة من جهتها بتامين منتسبا أي يحسن من صورتها أمام موظفيها و يعزز علاقتهم بهم.

<sup>1</sup>- قادري رياض، مرجع سابق .

د - إنشاء صندوق الادخار: يساهم فيه كل من العاملين و المؤسسات لتصح هذه المدخرات فيما بعد علي شكل قروض في المناسبات الاجتماعية تمثل الزواج و الولادة

1 - خدمات الخدمة الاجتماعية: هذه البرامج مجردة من الصورة المادية لكنها موجهة لترقية العامل و إشعاره بأهمية تواجده في المؤسسة و أهمها.

1 النوادي الاجتماعية المخصصة للموظفين و عائلاتهم التي يمكن الاستفادة منها و المناسبات و الأعياد.

2 تنظيم رحلات سياحية ترفيهية للعاملين .

3 تقديم وجبات الطعام المخفضة السعر في مطعم

4 تقديم خدمات ثقافية للعاملين كإنشاء مكتبة تضم مجموعة من المراجع الثقافية و العلمية

5 توفير خدمات طبية للعاملين و هذا عند التعاقد مع بعض مستشفيات لتقديم الخدمات العلاجية و الجراحية التي قد يحتاجها العامل.

6 إقامة النوادي الرياضية للعاملين.

7 إتاحة الفرصة للعامل لاستكمال الدراسة . أما في شكل تفرع كامل أو جزئي مع المساهمة في تسديد نفقات التعليم.

8 إسكان العاملين بصفة مجانية أو تأجير المساكن بقيمة منخفضة .

و كخلاصة : يمكن القول إن هذه الحوافز الغير مباشرة مثل حافز حيويًا يؤثر علي الحالة المعنوية للمؤسسين و يقوي من انتمائهم وولائهم للمؤسسة و هذا من خلال الأداء العالي و العلاقات الايجابية التي تسود البيئة التنظيمية .

2 - حوافز سلبية:<sup>1</sup>

تسعى الإدارة إلي استعمال الحوافز السلبية إلي التأثير علي السلوك السيئ للعاملين من خلال العمل التأديبي و هذا للحد من الدوافع السلبية لبعض العاملين كالتنمر في العمل أو مخالفة المنهج التنظيمي للإستراتيجية المنتهجة من طرف المؤسسة و تكون هذه الحوافز السلبية أما ذات طابع مادي كالحرمان من الأجر أو الخصم منه أو الحرمان من المنح و العلاوات و المكافآت . أما ذات طابع معنوي كالحرمان من الترقية أو إدراج اسم العامل التمرد في قائمة خاصة تنشر علي الملأ أو غير

<sup>1</sup> - قادري رياض ،مرجع سابق .

ذلك من صور الجزاء المعنوي . إن هذه الحوافز السلبية تطبق علي كل العاملين الذين يخالفون قواعد العمل . و مثل هذا النظام التأديبي ضروري تواجهه في المؤسسة بنية الحد من كل السلوكيات الغير منضبطة و المحافظة علي نظام العمل و حماية الممتلكات من الهذر و التخريب ويمكن تقسيم أنواع العقوبات إلى أربع فروع:

أ - جزاءات معنوية: تنحصر في التأنيب أو الإنذار الشفوي يوجد من الرئيس المباشر إلي كل المخالفات.

ب - جزاءات كتابية : تتمثل في وضع الجزاءات السابقة الكتابية . فيوجه للعامل إنذار كتابي علي مخالفاته و قد يصل الإنذار إلي تكرار الخطأ إلي حد الفصل دون مكافأة .

ج - جزاءات مالية : يتم خصم جزء من اجر العامل .

د-جزاءات أدبية: تتمثل في الوقف أو التوقيف لمدة محددة من العمل أو النقل لقسم آخر.

و كخلاصة : و قد دلت التجارب و الدراسات في موضوع الحوافز السلبية أنها تؤدي إلي إنتاجية مرتفعة في المدى القصير لكن يصاحبها انخفاض في الروح المعنوية ما ينتج عن ذلك انحرافات سلوكية مثل ارتفاع معدل دورات العمل و تسجيل عيابات بالإضافة إلي كثرة الشكاوي و التدمرات النظامية . و لذلك يتوجب الحذر من استعمال هذه الحوافز السلبية و عدم المبالغة عند تطبيقها.

3 -أسس منح الحوافز: يرتكز منح الحوافز علي عدة معايير من أهمها ما يلي: <sup>1</sup>

4 -معايير الأداء: يعتبر من أهم المعايير من حيث الموضوعية في حساب الحوافز يتم تحليل الأداء

ووضع معايير قابلة لقياسه بالنسبة لكل وظيفة مثل كمية العمل و جودة الإنتاج

5 -معيار الجهود : يستعمل هذا المعيار في قياس نتائج العمل لكنه يغلب عليه الطابع النسبي مقارنة

بالمعيار الأول . حيث لا يؤدي الجهود المبذول بالضرورة إلي انجاز العمل بفعالية و كفاءة.

ج-معيار الاقدمية : و هو معيار كثير التداول إذ يأخذ بعين الاعتبار المدة التي قضاها العامل في

المؤسسة.

<sup>1</sup> - حمداوى وسيلة ،مرجع سابق،ص.157

د-تحقيق الأهداف: و هذا المعيار أيضا شائع الاستخدام من قبل المؤسسات الحديثة التي تسعى إلى تشجيع عما لها علي انجاز الأهداف.

و من خلال ما سبق يمكن القول إن الحوافز متنوعة بقدر تنوع حاجات الأفراد إذ يبقى الغرض منها هو إرضاء العامل ورفع روحه المعنوية ليشعر بالاعتزاز لانتمائه للمؤسسة.

-الاتجاهات الحديثة في التحفيز: التحفيز ظاهرة ذات أهمية في مهام و عمليات المديرين في المؤسسات و في أبحاث مختلف الإداريين و المنظرين .و هذه استقطبت و مازالت تستقطب القائمين و المهتمين في هذا المجال لما لها من تأثيرات كبيرة علي عمل و أداء الأفراد و المؤسسات معا. و يدل هذا علي ان التحفيز ظاهرة مستجدة و ديناميكية و التطرق لها يعني الحديث عن تفاعلاتها مع التطورات الحالية التي تواجه كيفية جذب القوي العاملة و التأثير عليها و الاستفادة من إمكانياتها من خلال ابتكار برامج تحفيزية تتلاءم و متطلباتها.إي إن ربط ظاهرة التحفيز بواقع التطورات لمختلف القوي العاملة أصبح امراً جوهريا تسعى إليه أية مؤسسة تود الاستثمار في قواها البشرية و ترفع من قدراتها الإنتاجية. و هذا الأمر يقود إلى مناقشة التحفيز في ظل الاتجاهات الحديثة الآتية.

4-التحفيز و تنوع الموارد البشرية : من بين العقبات التي تصادف إدارة الموارد البشرية في تحفيز القوي العاملة. هو تنوع اختلاف حاجات و رغبات هذه القوي و هذا يوضح إلى إن طريقة تحفيز النساء تختلف عن طريقة تحفيز الرجال في المؤسسة.و قد أفادت الدراسات في هذا الصدر إلى وجود فروقات بين كلا الجنسين علي صعيد النجاح المهني و مقدار التعويضات و ما يؤكد صحة هذه الدراسات ما يحصل في الولايات المتحدة الأمريكية.

إذ تتراوح نسبة النساء العاملات في مناصب قيادية ما بين 3إلى6 / بالرغم من تحصيلهن العلمي العالي و بالرغم من رغبتهن الشديدة في احتلال مراكز وظيفية اعلي من ذلك إلا إن فئة قليلة منهن من نقادة نفس المركز الوظيفي أو حصلن علي نفس التعويض الذي حصل عليه اقر انهم من الرجال العاملين من معهم.و قد ربطت بعض الدراسات لهذه الفرو قامت باهداف و ادوار كلا الجنسين<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - حسن إبراهيم بلوط، المبادئ و الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى 2005، ص.377

فدور المرأة الاجتماعي يعتمد عليها أحيانا التخلي عن وظائف و القبول بآخري و هذا مرونتها وتكيفها مع وظيفتها الاجتماعية. فالمرأة المتزوجة أو العاملة في نفس الوقت تكون مضطرة إلى القبول إلى بالعمل المحدول أو بالعمل المضغوط بهدف حفاظها علي التوازن في تأدية أدوارها المزوجة المتزلية و الوظيفية و هذا الصنف من العمل أصبح مصدر تحفيز لبعض العاملين و العاملات. و لأجل ذلك طورت العديد من المؤسسات جداول عملها و أدخلت عليها عامل المرونة لتتكيف مع التنوع في مواردها البشرية و من جداول العمل المرنة نذكر منها<sup>1</sup>.

**- العمل الأسبوعي المضغوط:** و يتمثل العمل الأسبوعي المضغوط في طلب الموظف من إدارته تكيف ساعات عمله في اليوم مقابل حذف بعض أيام العمل الأسبوعي . و مثل هذه الجدولة العمل بعشر ساعات يوميا مقابل أربعة أيام راحة . وهذا النموذج للعمل يحفز العاملين بشكل كبير بما انه يتصف بالمرونة اللازمة في توزيع ساعات الأسبوع علي متطلبات عمله و متطلبات حياته الخاصة

**- العمل المرن :** و هو عمل محدد بعدد من الساعات الجدولة أسبوعيا تتراوح بين الثبات و المرونة. و يتمثل هذا العمل المرن في جدولة المؤسسة لساعات عمل ثابتة و أساسية تلزم موظفيها بالحضور دون استثناء و بالمقابل تمنحهم ساعات عمل أخرى مرنة تتجاوب مع حاجات الموظفين من حيث بداية و انتهاء الدوام و فترات الغذاء .

**- التشارك في الوظيفة :** هم عمل يبحث عن مشاركة أكثر من شخص واحد في تقاسم الوظيفة الواحدة التي تستلزم دواما كاملا و هذا يحفز خصوصا الأفراد الذين لا رغبة لديهم في العمل بدوام كامل .

**- العمل المتزلي الاتصالي :**

و تكون ساعات عمل الموظف كليا في منزله شريطة أن يكون علي اتصال مع مؤسسته بواسطة الحاسوب الآلي الموصول هاتفيا أو الكترونيا. و يعد العمل بهذه الطريقة محفز للأفراد العاملين بحيث يعينهم من مشقة الذهاب و الإياب من و إلى العمل و يتيح لهم حرية ممارسة حياتهم الاجتماعية بشكل طبيعي .

<sup>1</sup> - بكرش بسمة ، سياسة التحفيز و تنمية العلاقات العامة ، مذكورة تخرج لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع ، جامعة باجي مختار عنابة - 2012. ص 210.

-التنوع الثقافي<sup>1</sup>:

هذا التنوع يفرز تباينا في توجهات الأفراد للتحفيز. فالتنوع في جنسياتهم و ثقافتهم يقضي إلى الاختلاف في خياراتهم و بدائلهم للحاجات. فنظرية ماسلو للحاجات تنطبق تماما من حيث ترتيبها علي الولايات المتحدة الأمريكية و بريطانيا و كندا.

-أما في اليابان نجد أن حاجات الأمن و الاستقرار تحتل قمة الهرم لديها و كذا الحال في اليونان و المكسيك. و بحسب هاريس فان حاجات الانتماء الاجتماعي تصدر قمة الهرم في كل من الدنمارك و السويد و النرويج و فلندا، فضلا عن متغيرات الحاجات التي تختلف بين أقطاب الثقافات في المؤسسة، ففي الوقت الذي يركز القطب ألكوري على الدخل المرتفع و التميز و الترقية و التحدي، يميل القطب الأثوي إلى علاقات جيدة مع الرئيس و إلى التعاون و جو العمل المريح و الأمان الوظيفي.

فالمجتمعات التي تهيمن عليها الثقافة الذكورية تشجع على المنافسة بين أفرادها في حين تكون المجتمعات التي تسيطر عليها الثقافة الأنثوية تشجع على قيام علاقات إنسانية بين أفرادها و تقديم المساعدة للآخرين مع إحاطة الضعفاء بالاهتمام و الرعاية.

-التحفيز و إدارة الدفاتر<sup>2</sup>:

التحفيز وإدارة الدفاتر مفهوم حديث ظهر في الوجود يتجه إلى تحفيز الأفراد من خلال اطلاعهم على الوضعية المالية للمؤسسة التي يعملون بها و إشراكهم في البيانات و المعلومات المالية المتعلقة بها. و من ثم دفعهم إلى المشاركة في صنع و اتخاذ قرارات فعالة و مفيدة تهدف من خلالها المؤسسة إلى تحسين واقعها الحالي لا سيما المستقبل المثمر الذي تطمح إليه.

وهذا ما يعرف بإدارة الدفاتر المفتوحة كما تهدف هذه الإدارة التحفيزية إلى إلغاء الحواجز التقليدية السائدة بين الإدارة و موظفيها. انطلاقا من اندماجهم في سياستها كماليين للمؤسسة بالإضافة إلى اطلاعهم علي نتائج قراراتهم و انعكاساتها علي الأوضاع المالية.

<sup>1</sup> - حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص406.

<sup>2</sup> - حسن إبراهيم بلوط - مرجع سابق، ص.407



و بالرغم من ايجابيات هذه السياسة فانه يتعين علي الإدارة تهيئة موظفيها في المجال الحالي ووضعهم في الصورة عن طريق تدريبهم و تلقينهم أصول التعامل مع الحقائق المالية من اجل تحسين أدائهم و زيادة انتمائهم إلى العمل.

### -التحفيز و جيل العمل الجديد<sup>1</sup>:

أصبحت المؤسسات الآن تضم أنواعا مختلفة من الأجيال تحمل هذه الأخيرة انقسامات علي مستوي الكفاءات و المؤهلات و الطموحات كل هذه العوامل تفرض علي الإدارة التعامل معها بحسب اختلاف هذه الفئات من الأجيال و التي من أهمها :

### جيل العمل المحترف<sup>2</sup>:

هو جيل محترف مهنيا متحكم في آليات عمله يمتلك شهادات علمية و جامعية تؤهله لان يكون لامعا في تخصصه. إذ يسعى بشكل دائم إلى إدخال تقنيات مستحدثه في نطاق عمله و لا يكف عن البحث عن كل المستجدات العلمية ذات الصلة بعمله. و أكثر ما يحفز هذه الفئة هو تحقيق النجاحات المستمرة و الترقية إلى مستويات وظيفية تتحمل ما يكفي من التحدي و روح التجديد و الابتكار ، أما ابرز الحاجات التي يسعى إلى إشباعها فتتمثل في الاستقلالية في العمل و تحقيق الذات و الاعتراف بالانجازات.

### - جيل العمل المؤقت<sup>3</sup>:

و هو جيل أتى نتيجة التغيرات الحاصلة في إعادة هيكلة المؤسسات التي تنتهج أسلوب التقليل في وظائفها و إلغاء بعضا منها اتساقا مع أوضاعها المالية و نتيجة لهذه الأوضاع أصبح هناك احتقان مبالغ في الوظائف الشاغرة و بالتالي تلجأ المؤسسات إلى الاستعانة بالموظفين المؤقتين الذين يدخلون في دوامة عدم الأمان و الاستقرار الوظيفي الذي يتمتع به الآخريين الدائمين , و هذا الجيل لا يعمل علي تحسين الإنتاج و الرفع منه بما انه دائم الشعور بالخوف علي مصيره المهني و لا يحصل إلي علي مقدار ضئيل من التعويضات .

<sup>1</sup> - حسن إبراهيم بلوط-مرجع سابق،ص409.

<sup>2</sup> - حسن إبراهيم بلوط-مرجع سابق،.409

<sup>3</sup> - حسن إبراهيم بلوط ،مرجع سابق،ص410..

و يبقى الحافز الأساسي لهذا الجيل هو الحصول علي وظيفة دائمة تتناسب مع قدراته وتمكنه من التخلص من هاجس الخوف علي مصيره الوظيفي و تتيح له فرصة تحسين مهاراته و أدائه لزيادة الإنتاج و التأثير في مسار المؤسسة التنموي .

### - جيل العمل بالحد الأدنى :

و هو في معظمه جيل ليست لديه مؤهلات علمية و لا كفاءات علمية , و بناء علي ذلك يعمل بالحد الأدنى من الأجر لتلبية حاجاته الضرورية ليس إلا و هذا الجيل يشكل تحدياً بالنسبة للمؤسسة خاصة فيما يتعلق باختيار الأنماط الصائبة لتحفيزه و المحافظة علي مستوي إنتاجيته و أدائه بالصورة المطلوبة , و بما أن الجانب المادي لا يمثل حافزاً قوياً لهذه الفئة العاملة فان المؤسسة تلجأ إلي أنماط تحفيزية أخرى تكون أكثر فعالية و من بينها برامج الاعتراف بإنجازات الأفراد مثل برامج موظف الشهر برامج المكافآت الفعلية للموظفين الجيدين , برامج الاحتفالات بالأداء الناجح و المناسبات الموجهة لرفع المعنويات و الدوافع<sup>1</sup> ، فضلاً عن برامج تحفيزية أخرى تدخل ضمن الأساليب التطبيقية للتحفيز و تتمثل في برامج تصميم و تبديل الوظائف و المشاركة في القرارات .

يمكن القول إن الاتجاهات الحديثة في التحفيز ثم استخدامها لتكون في مستوي التطلعات المتغيرة للأفراد ، بحيث تهدف المؤسسة من وراء ممارستها الحفاظ علي الكفاءة الداخلية و إشعاره بالرضي ، و بالمثل يعتبر أسلوب مساندة حاجات العاملين نظرة هامة جداً لأنه يكسب المؤسسة سمعة حسنة يمنحها فرصة استقطاب الكفاءة الخارجية<sup>2</sup> .

### المبحث الثالث : الأداء و تقييمه في المؤسسة :

#### المطلب الأول : الأداء في المؤسسة

يمثل تقييم الأداء، تحديد ، و تعريف الفرد بكيفية أدائه ، لوظيفته و أحيانا عمل خطة لتحسين و تطوير أدائه ، لوظيفته و أحيانا عمل خطة لتحسين و تطوير أدائه، و عندما يطبق تقييم الأداء بصورة جيدة و صحيحة فانه لا يوضح للفرد مستوى جهد الفرد، و اتجاهات المهام المستقبلية .

<sup>1</sup> - حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص.410

<sup>2</sup> - حسن إبراهيم بلوط ، مرجع سابق، ص.411.

## 1-تعريف تقييم الأداء:

يشير الأداء إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد. و هو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة. و غالبا ما يحدث لبس و تداخل بين الأداء و الجهد. فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة ،مما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد. فمثلا الطالب قد يبذل جهدا كبيرا في الاستعداد للامتحان و لكنه يحصل علي درجات منخفضة. و في مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عالي بينما الأداء منخفض<sup>1</sup>.

-تعتبر عملية تقييم الأداء من السياسات الإدارية الهامة لأنها تجبر الرؤساء متابعة و ملاحقة أداء مرؤوسهم بشكل مستمر. ولا صدارة حكم موضوعي علي قدرة الموظف في أداء واجباته و مسؤولياته و التحقق من سلوكه إثناء للعمل و التحسن الذي طرا علي أدائه لها. و لذلك يجب إن يكون هذا الأداء للعمل بكفاءة و فعالية لان ذلك يبدي مدي مساهمة الفرد الإنتاجية<sup>2</sup>.

## 2-أهمية تقييم الأداء: و تكمن أهمية تقييم الأداء في طبيعة العلاقات التي تربط بينه كنشاط من أنشطة

الإدارة. المواد البشرية و غيره من الأنشطة الأخرى مثل الاستقطاب و الاختيار و تحليل الوظائف و تخطيط الموارد البشرية. التدريب. الحوافز و التعويضات و العلاقات الوظيفية<sup>3</sup>. و يكمن تلخيصها في النقاط التالية: -رفع معنويات العاملين. حيث العاملون أن جهدهم في تأدية أعمالهم هي موضع تقدير الإدارة و إن الهدف الأساسي من التقييم هو معالجة نقاط الضعف في الأداء.

## المطلب الثاني محددات الأداء و أهدافه

### 1-محددات تقييم الأداء:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - راوية حسن ،مرجع سابق،ص 209.

<sup>2</sup> - على محمد رباعية ، إدارة الموارد البشرية ،تخصص نظم المعلومات الإدارية ،دار الصفاء للنشر و التوزيع،عمان الطبعة الأولى 2003،ص.85

<sup>3</sup> - سمير محمد عبد الوهاب ،و ليلي مصطفى البرادعي ،إدارة الموارد البشرية ،المفاهيم و المجالات و الاتجاهات الجديدة ،جامعة القاهرة ،2006،ص.99

<sup>4</sup> - راوية حسن ،مرجع سابق ،ص.،201

الأداء الوظيفي. هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات . و إدراك الدور أو المهام . و يعني هذا إن الأداء موقف معين يمكن أن ينظر إليه على انه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من "الجهد- القدرات- إدراك الدور(المهام)"

ويشير الجهد الناتج من حصول الفرد على تدعيم (الحوافز) إلى الطاقة الجسمانية و العقلية . التي يبذلها الفرد لأداء مهمته .

أما القدرات فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة. ولا تتغير و تتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة. و يشير إدراك الدور أو المهمة إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد انه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله . و تقوم الأنشطة و السلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه . بتعريف إدراك الدور .

وليكون تحقيق مستوى مرضي من الأداء . لا بد من وجود حد من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء . بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهود فائقة . ويكون لديهم قدرات متفوقة . ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فان أدائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين . فبالرغم من بذل الجهود الكبيرة في العمل فان هذا العمل لن يكون موجهها في الطريق الصحيح . و بنفس الطريقة فان الفرد الذي يعمل بجهد كبير ويفهم عمله . ولن تنقصه القدرات فعادة ما يقيم مستوى أدائه كداء منخفض . وهناك احتمال أخير وهو أن الفرد قد يكون لديه القدرات الأزمة . و الفهم للدور الذي يقوم به . ولكنه كسول و لا يبذل جهدا كبيرا في العمل فيكون أداء مثل هذا الفرد أيضا منخفضا. و بطبيعة الحال قد يكون أداء الفرد جيدا أو مرتفعا في مكون من مكونات الأداء. و ضعيف في مجال من المجالات الأخرى.

دعم إجراءات الرقية و إثبات عدالتها و تحديد المكافآت التشجيعية

-يمكن إن تأدية نتائج تقييم الأداء إلى إجراءات تعديلات في الرواتب و الأجور للعاملين

- يقوم بتزويد إدارة الأفراد بالمعلومات عن أداء العاملين مما يساعد في الكشف عن الحاجات التدريب و بالتالي تحديد أنواع برامج التدريب و التطور اللازم.

2- أهداف تقييم الأداء :

- العدالة والدقة في المكافآت.
- تحديد الأفراد الممكن ترقيةهم.
- توفير نظام اتصالي ذو اتجاهين.
- تحديد الإحتياجات التدريبية.
- المساعدة في تحسين الأداء الحالي.
- تقييم مستوى الأداء الماضي.
- تحديد الأهداف الخاصة بالأداء.
- المساعدة في تخطيط المسار الوظيفي.
- المساعدة في تخطيط الموارد البشرية.

المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء :

أولاً : طرق التقييم التقليدية (الوصفية):

و هي الطرق التي تعتمد علي التقديرات الشخصية للرؤساء علي أداء مرؤوسهم و هي لا تعتمد علي العوامل الموضوعية , و تختلف عن بعضها البعض في تحديدها لأنواع الأحكام

<sup>1</sup>: المحددة فيها و هذه الطرق هي

1- طريقة الترتيب البسيط:

تعتمد هذه الطريقة علي ترتيب الأفراد العاملين بالتسلسل حيث يضم المقيم كل فرد عامل في ترتيب يبدأ في الأحسن أداء إلي الأسوأ أداء إذ إن كل الأفراد العاملين في القسم يعرف بأن بعض الأفراد العاملين أفضل من البعض الآخر .

<sup>1</sup>- علي محمد رباعية ، مرجع سابق ، ص 90.

تتميز هذه الطريقة بالبساطة و سهولة الاستخدام أما عيوبها فهو معرفة كيف يكون هؤلاء أفضل من البعض الآخر و ما هي درة الأفضلية كما أن هذه الطريقة عرضه للتأثيرات الشخصية في علاقة المقيم بالفرد العامل و يمكن معالجة هذا بالاعتماد علي أكثر من مقيم لتقليل التحيز.

### 2- طريقة المقارنة المزدوجة (الثنائية) :

يقوم المقيم هنا بمقارنة كل فرد عامل مع جميع الأفراد العاملين بحيث يتم تحديد مرتبة الفرد بين زملائه, فمثلا إذا كان هناك خمسة أفراد فانه سيتم تقييم الفرد الأول مع الثاني و الثالث و هكذا حتى يتم معرفة من هو الأفضل . لذلك نجد أن استخدام هذه الطريقة لخمسة أفراد يتضمن عشر قرارات لأن كل قرار يأخذ شخصين فقط أي أن عدد القرارات .

### 3- طريقة التدرج :

حسب هذه الطريقة يتم وضع تصنيفات الأفراد العاملين يمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء , فقد تكون هناك ثلاثة تصنيفات كالاتي : الأداء المرضي الأداء غير المرضي.

المرضى و الأداء المميز، توضح هذه التصنيفات من قبل الإدارة أو المقيم ومن ثم مقارنة أداء الأفراد وفقا لدرجة أدائه. لذلك كل فرد من الأفراد العاملين إما أن يستلم درجة متميزة أو مرضي أو غير مرضي.

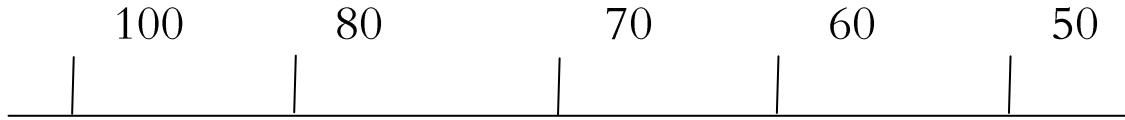
### 4- طريقة التدرج البياني :

تعتمد هذه الطريقة على عدد من الصفات أو الخصائص التي تتعلق بالعمل و الأداء حيث تكون لكل صفة أو خاصية درجة مختلفة مرقمة أو مصنفة بشكل متسلسل مثل : كمية الإنتاج، الإبداع، التعاون و غيرها، و بناء على ذلك يتم تقييم كل فرد وفقا لدرجة امتلاكه لهذه الصفات أو الخصائص من قبل المقيم الذي يضع علامة تناسب مستوى أداء الموظف.

إن أهمية و فائدة هذه الطريقة في تقييم الأداء تعتمد على الدقة في تحديد الصفات و الخصائص المرتبطة بالأداء الفعال كما تستخدم في حال وجود إعداد كبيرة أصغيرة و هي تلائم قطاع الخدمات لسهولة تحديد الصفات، و من عيوب هذه الطريقة ما يلي :

## الفصل الثاني: سياسات تنمية الموارد البشرية

- أنه لا يرتبط بصورة مباشرة بسلوك الأفراد موضع التقييم حيث موضع التقييم حيث إن الفرد العامل يقيم وفقا لأحكام المشرفين فيما يتعلق بكمية و نوع العمل مما يؤدي إلى التحيز في عملية التقييم.
- وفقا لهذا النوع من الطرق من الصعب على الفرد العامل تحديد كيفية تغيير سلوكه للحصول على تقييم عال.
- من الصعب تصميم برامج تدريبية للأفراد العاملين الذين يكون تقييمهم منخفض فالصفات هي عامة في الغالب حيث لا بد من تحديد نقاط الضعف بدقة ليتسنى تعديل السلوك.
- يتطلب استخدام هذا الأسلوب درجة عالية من الشعور بالمسؤولية و الحكم العادل من قبل المشرف المباشر كما يتطلب جهودا كبيرة في الملاحظة و الإشراف على سلوك العاملين و متابعتهم. و لهذا التقييم نوعان هما :
- التقويم من خلال الأوصاف التقديرية كما يلي :



- التقويم من خلال الأسلوب الوصفي و هو الأكثر استعمالا لأنه يعطي فكرة واضحة و دقيقة مدى توافر الصفات في الموظف و مدى قيامه بواجبات وظيفته.
- و الشكل التالي يوضح ذلك:



كثير التغيير لأسباب تافهة/ متاحين الفرص للتغيب/متغيب لأسباب معقولة عادي/التغيب مواظب باستمرار .

- و تقتصر مهمة المقوم بموجب هذا الأسلوب على دراسة كل صفة على حده بشكل دقيق ووضع إشارة معينة على ما هو أكثر انطبعا على الموظف، و يتم تكرار العملية لباقي الصفات، وبعد أن يتم تقويم جميع الصفات يستخرج التقدير النهائي الذي يعبر عن أداء الموظف و على النحو التالي :
- التعاون 90، المواظبة على العمل 80، حسن التصرف 60، القدرة على التفكير

90، معاملة الجمهور 80، فالجموع يكون 400 و هنا يستخرج المتوسط الحسابي و الذي يساوي  $5/400 = 80$  درجة للتقديرات السابقة. ثم يجري تحويله إلى قيمة وصفية تعبر عن أدائه ضمن فئات محددة كما يلي :

- أقل من 50 درجة ضعيف
- 50-60 درجة مقبول
- 60-70 درجة جيد
- 70-80 درجة جيد جدا.
- 80-100 درجة ممتاز.

**5- . طريقة قوائم المراجعة :**

حسب هذه الطريقة يستخدم المقيم قوائم خاصة بالأوصاف السلوكية المحددة من قبل إدارة الموارد البشرية و على المقيم أن يؤشر و يختار العبارة أو الصفة التي تصف أداء الأفراد العاملين. و يكون تأشير المقيم إما نعم أو لا و عند إتمام قوائم المراجعة ترسل إلى إدارة الموارد البشرية لتحليلها و تحديد لدرجات لكل عامل من العوامل المحددة في القائمة حسب درجة أهميتها.

وفقا لهذه الطريقة فإن المقيم لا يتدخل في و لا يعرف الدرجات المحددة مسبقا وبالتالي فإن هذه الطريقة تقلل من التحيز. أما عيوب هذه الطريقة كلفتها العالية لأنها تتطلب إعداد قوائم بقدر التصنيفات الموجودة طبقا للأعمال المحددة و إن فقرات القائمة تختلف من عمل آخر.

والنموذج التالي يوضح هذه القائمة :

6-	لا	نعم	الفقرات
			1. هل يتبع تعليمات المشرف ؟ 2. هل يقترح أفكار جديدة ؟ 3. هل يتطوع لمساعدة زملاءه ؟ 4. هل يرتكب أخطاء في عمله ؟



## طريقة الاختيار الإجباري:

تتطلب هذه الطريقة من المقيم أن يختار الصفة التي تكون أكثر وصفا و انطباقا على الفرد العامل. مثل يعمل بجد و حرص أو يتأخر في العمل.

وهذه الصفات تجمع من قبل إدارة الموارد البشرية وتعطي لها درجات تكون سرية و غير معروفة للمقيم، فإننا نجد بهذه الطريقة أن المقيم ملزم باختيار العبارة التي تصف سلوك الفرد الفعلي سواء كانت إيجابية أو سلبية أن هذه الطريقة تقلل من التحيزات الشخصية حيث إن المقيم لا يعرف أي عبارات لها أهمية أكبر من غيرها.

## ثانيا: طرق التقييم الحديثة<sup>1</sup> :

### 1. مقياس التدرج على الأساس السلوكي :

و يسمى مقياس التوقع السلوكي، يعتمد هذا المقياس على العناصر الأساسية التي تتضمنها طريقتي التدرج البياني و المواقف الحرجة، حيث أنه يتم تحديد و تصميم أعمدة لكل صفة أو سلوك مستمد من واقع العمل الفعلي و ليست صفات عامة محددة مسبقا كما هو الحال في مقياس التدرج البياني، و يتم تقييم الفرد بناء على مدى امتلاكه للصفات و سلوكه المتوقع في العمل بحيث تكون هذه الصفات أو السلوكيات مرتبطة بمتطلبات العمل الأساسية.

كما يتم توضيح و تفسير المستويات المختلفة للسلوك و درجة فعاليتها كأن يكون أداء متميز أو جيد أو ضعيف مما يساعد المقيم في ربط تقييماته بصورة مباشرة مع سلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم.

### 2-مقياس الملاحظات السلوكية :

1. تم تطوير هذا المقياس لتلافي عيوب الطريقة الأولى، بموجب هذه الطريقة يتم تحديد الأبعاد السلوكية المتوقعة للأداء كما في الطريقة السابقة إلا أن المقيم هنا يقوم بملاحظة الأفراد العاملين و يرتبهم على خمسة أوزان لكل بعد بدلا من وزن واحد.

<sup>1</sup> -على محمد رباعية، مرجع سابق، ص 95.

2. ومن ثم تجمع الدرجات التي يحصل عليها الأفراد العاملين لكل بعد من أبعاد العمل أي أن كل من بعد أو متغير يحتوي على مواقف متعددة.

وتتميز هذه الطريقة بأنها تركز على السلوك الملاحظ بدلا من السلوك المتوقع، أي أن المقيم يقوم في هذه الطريقة بمراقبة ومتابعة الأفراد العاملين، بينما في الطريقة السابقة يقوم بعملية التقييم حسب توقعه ومعرفته لسلوك الأفراد العاملين.

### 3- طريقة الإدارة بالأهداف :

يمكن استخدام هذه الطريقة كأساس في تصميم نظام تقييم أداء العاملين و بصورة خاصة في تقييم المستويات الإدارية العليا. وتعتمد عملية التقييم حسب هذه الطريقة على أساس النتائج وليس على أساس كيفية الإنجاز، و تتضمن هذه الطريقة خطوتين أساسيتين، الأولى تحديد الأهداف والثانية مراجعة الأداء. فعند تحديد الأهداف يكون هناك لقاء لكل فرد مع رئيسه و يتم تحديد الهدف بالاتفاق لفترة معينة وفقا للواقع الفعلي للعمل و الجهد وأن يتم قبول هذه الأهداف منقبلهم و تكون قابلة للقياس.

أما في الخطوة الثانية يلتقي الرؤساء والمرؤوسين لمناقشة مدى التقدم في تحقيق الأهداف لكل فرد ويتم تقييم الأفراد حسب هذه الطريقة على النتائج و ليس على السلوك.

### 4- طريقة مراكز التقييم:

تستخدم هذه الطريقة لتطوير المديرين و لتقييم أدائهم لأن إجراءاتها تساعد الأفراد على فهم نقاط الضعف و القوة مما يقود إلى تطوير الأداء. و لقد طبق هذا الأسلوب لأول مرة فأي المواقف العسكرية في ألمانيا عام 1940 بقصد اختيار المرشحين للعمل.

أن الصفات الأساسية التي تسعى إلى قياسها مراكز التقييم تتضمن مهارات التخطيط والتنظيم والعلاقات الإنسانية ونوعية التفكير و مقاومة الضغوط والدوافع نحو العمل ودرجة الاعتماد على الآخرين إضافة إلى مهارات التفاعل و الاتصال.

## خلاصة الفصل الثاني

نستخلص من خلال هذا الفصل إن العنصر البشري أول مورد في المؤسسة تلزم إدارة الموارد البشرية إلى السعي وراء تامين هذا العنصر فوظفت من الأفراد ما احتاجته و قامت بتدريبيهم من خلال برنامج مسطر وفقا لاحتياجات الفرد شاغل الوظيفة حتى يتم تحديد الحافز بمصدقية مع خضوعه لما توفر لدى الإدارة من معلومات سواء كان مصدرها نظلم المعلومات المتواجدة بالمؤسسة أو الاتصال المباشر بين الرئيس و المرؤوسين ,إلا إن المؤسسة قد تدرك بعد قيامها بكل هذا بأي العنصر البشري ليس موردا بل مصدر للثروة لذا عليها التأقلم مع محيط المؤسسة الذي يواجه تغيرات مستمرة اقتصاديا و اجتماعيا. بصفة عامة فأن سياسات إدارة الموارد البشرية تلعب دورا هاما في تدعيم برنامج التطوير و مساعدة العاملين على التكيف السريع في المؤسسة كما يتلخص هدفها الأساسي في تنظيم شؤون الأفراد وبناء فرق عمل أكثر التزاما حتى تكون قادرة على تحقيق أهداف المؤسسة بفاعلية.

## الفصل الثالث:

دراسة حالة مركز التكوين المهني والتمهين

إمامة بتلمسان

من التوظيف الى التقاعد

## مقدمة الفصل الثالث

إن نجاح المؤسسات يتوقف بالدرجة الأولى على كفاءة المورد البشري , هذا الأخير الذي يمر خلال مساره المهني بعدة محطات مستفيدا بذلك ببعض الضمانات و الحقوق و ملتزما بجملة من الواجبات بدءا من توقيعه لعقد الانتماء للمؤسسة إلى غاية إحالته على التقاعد وبين هذا و ذاك مسيرة طويلة يقضيها الموظف بين التوظيف , التحفيز , الترقية مروراً بالتكوين و كل ذلك تكفله المعاهدات الدولية , الدستور والقوانين الأساسية الخاصة بكل سلك .

من خلال دراستنا الميدانية التي أجريناها بمركز التكوين المهني والتمهين فرع إمامة تلمسان قمنا بتسليط الضوء على هذا الموضوع و ذلك بالتركيز على إدارة الموارد البشرية و مرافقتها للموظف طيلة مساره المهني .

المبحث الأول: التعريف بالمركز والمسار المهني للموظف.

المطلب الأول: تقديم المركز.

المسار المهني

الحياة المهنية أو المسار المهني من بين أهم ميزات الوظيفة العمومية القائمة على البنية المغلقة، و هي تعبر عن مختلف المراحل التي تقطعها الموظف بداية من التحاقه بالوظيفة إلى غاية التقاعد و التي تسمح له باكتساب الخبرة و المهارة، و تقع على الموظف خلال هذه الفترة جملة من الالتزامات. و في المقابل يستفيد من بعض الضمانات و الحقوق.

و مفهوم المسار المهني أو الحياة المهنية يرتكز أساسا على عنصر الزمن، أي الفترة التي يقضيها الموظف في أداء مهامه و هي محددة و تترجم بالإحالة إلى التقاعد.

يخضع تنظيم الحياة المهنية للموظف بصفة أساسية إلى التنظيم، أي المرسوم رقم 85-59 المؤرخ في 25 مارس 1985 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات و الإدارات العمومية، فهو الذي يحدد لنا كل ما يتلق بالمسار المهني، بداية من التوظيف إلى غاية نهاية العلاقة بين الموظف و الإدارة.

#### 1. الالتحاق بالوظيفة العمومية:

يخضع الالتحاق بالوظيفة العمومية لجملة من المبادئ المكرسة في المعاهدات الدولية و الدستور، و لكن في المقابل هناك شروط و جب توافرها في المترشح، و هي شروط محددة في القانون، إضافة إلى وجود طرق للتوظيف و انتقاء المترشحين، يحددها القانون الأساسي الخاص بكل سلك.

1.1 مبادئ الالتحاق بالوظيفة العمومية: إن الالتحاق بالوظيفة العمومية مقترن بمبدأ مكرس دستوريا، و هو مبدأ المساواة الالتحاق بالوظيفة العمومية<sup>43</sup> فلكل شخص حق شغل و تولي

<sup>43</sup>- تنص المادة 51 من دستور 1996 يتساوى جميع المواطنين في تقلد المهام و الوظائف في الدولة دون أية شروط أخرى غير الشروط التي يحددها القانون أنظر أيضا المادة 55

وظيفة عمومية، و هذا المبدأ منصوص عليه في المواثيق و الجهود الدولية، حيث تنص المادة 2 من التصريح العالمي لحقوق الانسان على أن " لكل شخص بالتساوي مع الآخرين حق تقلد الوظائف العامة في بلده"، و قبل ذلك فهو مبدأ مكرس في الاعلان العالمي لحقوق الانسان لعام 1987 في مادته 6 حيث تنص "أن جميع المواطنين متساوون في القبول في كافة الوظائف العامة حسب قدراتهم و دون أي تمييز آخر من غير فضائلهم و مواهبهم".

هذا إلى مبدأ يقتضي إعلام جميع مواطنيه بالوظائف الشاغرة بهدف شغلها، و من جهة أخرى عدم تخصيص الوظائف العمومية و جعلها حكرا على فئة معينة- كمبدأ عام-. و من تطبيقات مبدأ المساواة في الالتحاق بالوظائف العمومية نجد عدم التمييز بين الجنسين مع مراعاة الشروط التي يتطلبه المنصب.

و لتحقيق مبدأ تكافؤ الفرص، ينبغي على الادارة أن تقوم باشعار كل عمل شاغر لتمكن للترشح، مع الأخذ بعين الاعتبار شروط الكفاءة و التأهيل و الجدارة.

إذا كان المبدأ مساواة الجميع في تولي وظائف عمومية دون أي تمييز يعود بسبب العرق أو الجنس أو اللون أو مكان الإقامة، فهذا لا يستبعد على الاطلاق توفر بعض الشروط الواجب توفرها عند كل من يرغب في الترشح لشغل وظيفة عمومية.

2. شروط المترشح:

حتى يتمكن المترشح من شغل وظيفة عمومية، و جب عليه أن يتوفر على بعض الشروط و تقييدا له هذه الشروط تتمثل في:

أ. الجنسية الجزائرية:

حيث لا يوظف أي شخص في مؤسسة أو إدارة عمومية، ما لم تكن لديه الجنسية الجزائرية، و لكن ما هو على الشخص الذي لديه جنسية مكتسبة؟ لم يقص المشروع هذه الفئة، و اعترف لهم بحق تولي وظائف عمومية و لكن بعد مرور سنتين من اكتسابها.

و لكن ما يلاحظ مع صدور المرسوم 59-85، أن المشروع لم يتطرق بدقة إلى الأقدمية في الجنسية، فكل من يحمل الجنسية الجزائرية له الحق تولي وظيفة عمومية، و ترك سلطة تقديرية للنصوص المطبقة لهذا المرسوم (و هي النصوص الخاصة)

و هذا ما يتضح من خلال الفقرة الأخيرة من المادة 31 منه حيث يمكن للنصوص الخاصة عند الاقتضاء، تحديد شروط الأقدمية في الجنسية في بعض الأسلاك مثل (الأمن، القنصليات..).  
و هناك استثناء لشروط التمتع بالجنسية الجزائرية، كأن تلجأ و هناك استثناء لشروط التمتع بالجنسية الجزائرية، كأن تلجأ الدولة مثلا إلى الاستعانة بخبراء و أساتذة جامعيين في إطار التعاون التقني و العلمي.

ب. التمتع الحقوق المدنية و السيرة الحسنة:

و تتأكد الإدارة من هذا عن طريق إجراء تحقيق اداري حول أخلاق و سيرة المترشح

ج. ألا يكون للمترشح سوابق عدلية: و يثبت المعني ذلك بتقديم الصحيفة القضائية رقم 03 التي تنفي عدم قيام المترشح بمخالفات تتنافى و ممارسة بعض الوظائف العمومية لكن لا يوجد موقف واضح بين هل يقبل ملف المترشح إذا كان ماضيه غير مشرف لارتكابه جنحة أو مخالفة، لأن الشخص يمكن أن يكون قد اتم زورا، و لكن في غالب الأحيان فإن اللجنة المكلفة بدراسة ملفات المترشح تقصي ملف الشخص، و في المقابل فإن القانون ينص على إمكانية رد الاعتبار بعد قضاء المعني فترة العقوبة، حيث يقدم طلبا إلى وكيل الجمهورية لمحو العقوبة.

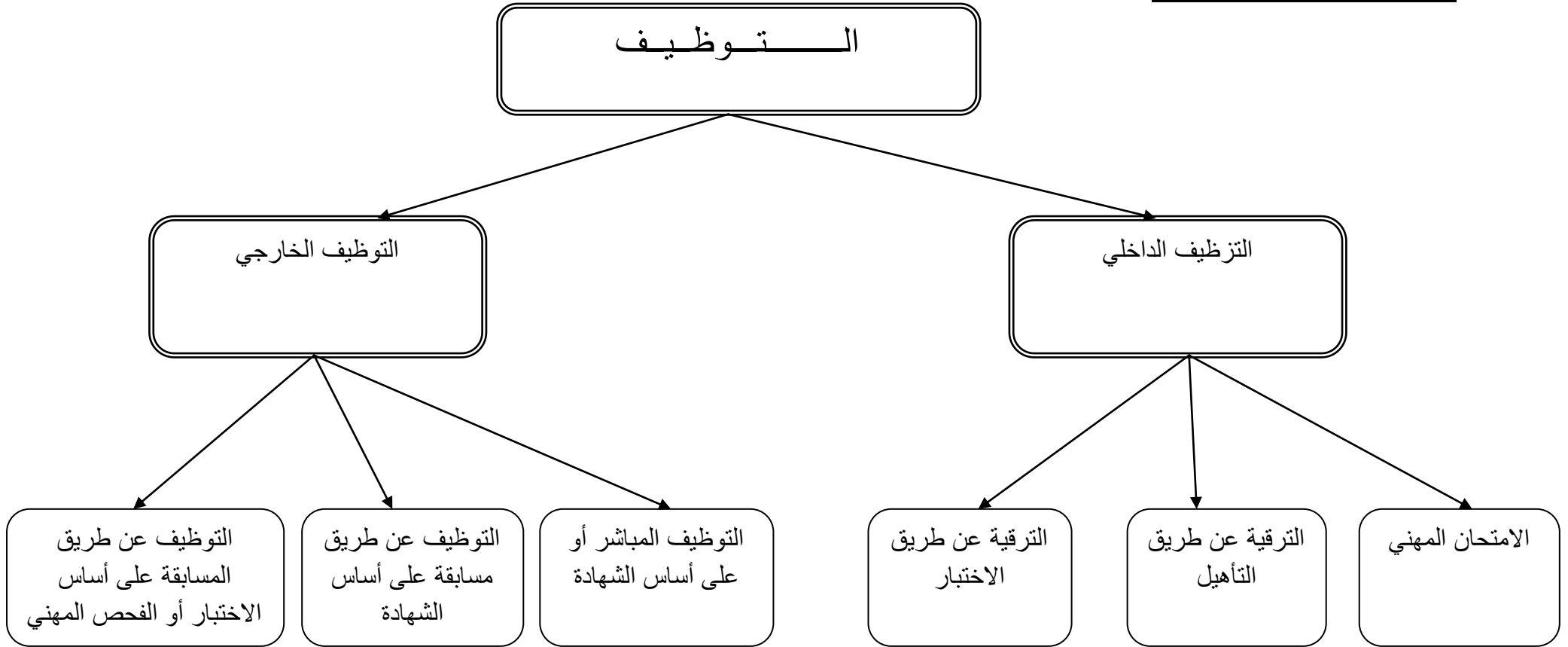


د. الحيازة على مستوى تأهيل يتطلبه منصب العمل: ذلك أن مستوى التأهيل مرتبط بالمهام و الصلاحيات التي ستعطى للمرشح و يرتبط أيضا بالرتبة التي سيشغلها فيما بعد، و العبرة بما ينص القانون الخاص الذي يحكم كل سلك.

ه. بلوغ السن القانوني في العمل و التمتع باللياقة البدنية: ينبغي على المرشح بلوغ سن 16 سنة، و هنا يكون المعني خاضع للوصاية، لأنه لم يبلغ سن الرشد ( 19 سنة ) و عند بلوغه هذا السن تصبح لديه نفس حقوق الموظفين. كما أن القانون يشترط توفر اللياقة البدنية للمرشح، لهذا تشترط الإدارة شهادة طبية تبين أن المعني ليس مصابا بأي مرض يتنافى و شغل الوظيفة العمومية.

و. على المرشح أن يبين وضعيته إزاء الخدمة الوطنية: و ذلك إما بإيداع وثيقة الخدمة الوطنية أو الاعفاء منها. أي على المرشح أن يوضح وضعيته إزاء الخدمة الوطنية طبقا للتعليمة رقم 06 المؤرخة ف 2008/05/06 المتضمنة تعديل التعليمة رقم 02 المؤرخة في 1997/01/25 المتعلقة بإثبات الوضعية إزاء الخدمة الوطنية بصفة مسبقة للتوظيف و تسليم بعض الوثائق الإدارية.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي.



3: طرق التوظيف: إن الإدارة ليست حرة في عملية التوظيف، بل مفيدة من خلال الطرق التي

حددها المرسوم رقم 85-59 في مادته 34، وهناك نوعين من التوظيف:

1. التوظيف الخارجي: و يكون عن طريق لجوء الإدارة إلى أشخاص خارجيين عن مجال الوظيف العمومي كخريجي الجامعات و المعاهد و المدرس العليا...، في هذا النوع من التوظيف عدة طرق:

1-1. التوظيف على أساس الشهادات: تقوم الإدارة بالإعلان عن مسابقة التوظيف تطبيقاً لمبدأ المساواة في الالتحاق بالوظائف العمومية من خلال إعلام كل من يؤغب في الترشح.

1-2. التوظيف على أساس الاختبار: يجمع الاختبار ما بين الكتابي و الشفهي لحاملي شهادة الليسانس مثلاً.

1-3. التوظيف على أساس الامتحان أو الفحص المهني:

1-4. التوظيف المباشر: و يكون للمتترشحين المتخرجين من مؤسسات التكوين المتخصصة، مثل خريجي المدرسة الوطنية للإدارة، أو يكون للمتترشحين الذين يتمتعون بشروط تأهيلية محددة للالتحاق بمناصب عمل بسبب إنشاء سلك جديد، أو من أجل الاستجابة لحاجيات استثنائية أو خاصة لبعض الأسلاك.

2. التوظيف الداخلي: يوجد هذا النوع للموظفين أنفسهم داخل الإدارة، و هو يعني التحاق الموظف بمنصب أعلى من خلال حصوله على رتبة أعلى مما كان عليها سواء داخل نفس السلك أو بتغيّوه، و لذلك فهذا التوظيف يعتبر بالنسبة للموظف عبارة عن ترقية، أما الإدارة فتتظر إليه على أساس أنه توظيف يضم هذا النوع عدة طرق و هي:

2.1. التوظيف على أساس امتحان مهني: و يشترط في المترشح اكتساب 05 سنوات أقدمية.

2.2 التوظيف على سبيل الاختيار: و يشترط في المترشح 10 سنوات أقدمية على الأقل، و يكون عن طريق تسجيل المترشح في الجدول السنوي للترقية و الذي توافق عليه اللجنة متساوية الأعضاء بعد دراسته و الاطلاع على تقرير الرئيس السلمي، و الملف التأديبي و التنقيط المحصل عليه خلال 10 سنوات.

3.2 التوظيف على أساس التأهيل المهني: و يشترط في المترشح أيضا اكتساب 05 سنوات أقدمية.

4.2 التوظيف على أساس الشهادات: و هذا للموظفين الذين يحملون شهادات تسمح لهم بالالتحاق بمناصب شاغرة تتطابق مع تأهيلهم.

المبحث الثاني: الالتحاق بالوظيفة وإجراءات الترقية.

المطلب الأول: الالتحاق بالوظيفة العمومية.

إن من يحدد طريقة التوظيف و شروط الالتحاق بالمنصب، هو القانون الأساسي الخاص بكل سلك، إن كل مترشح عليه أن يودع ملفه الذي يحتوي إجباريا على الوثائق التالية<sup>1</sup>:

- طلب خطي و عند الاقتضاء يكون مرفق بشهادة العمل.

- نسخة من الشهادة المحصل عليها

- شهادة الجنسية.

- مستخرج من الصحيفة القضائية.

- شهادة طبية تثبت أن المعني خال من كل مرض يتعارض و أداء الخدمة.

و استنادا إلى المرسوم التنفيذي رقم 95-293 المؤرخ في 30 سبتمبر 1995 المتعلق بكيفيات تنظيم المسابقات و الامتحانات و الاختبارات المهنية في المؤسسات و الإدارات العمومية<sup>1</sup>، نجد أن

<sup>1</sup> - أنظر المادة 38 من المرسوم رقم 85-59 مرجع سبق ذكره

هناك إجراءات تسبق الالتحاق بالوظيفة العمومية، و هي بإختصار: تقوم السلطة التي لها اختصاص التعيين أو السلطة الوصية باتخاذ قرار فتح المسابقة أو اختبار أم الامتحان المهنيين، و ينشر في الجرائد أو الملصقات الداخلية لمدة أقصاها 45 يوما، و من بين ما يحدده هذا القرار:

أما فيما يتعلق في المواد التي يمتحن فيها المترشحون و كذا معاملاتها و مدة كل امتحان و النقطة الاقصائية فتختلف بحسب كل رتبة معينة بالالتحاق (متصرف إداري، متصرف إداري رئيسي...<sup>2</sup>)، و حسب كل سلك و بعد تقديم كل مترشح لملفه تقوم الادارة بعد فحص لجنة تقنية لهذه الملفات بإعلام المعنيين بإجراء المسابقة، أما الذين أقصوا فلهم الحق في الطعن قبل 10 من إجراء المسابقة أمام لجنة الطعن التي ثبت في صحته و تتخذ الاجراءات اللازمة.

تجري المسابقات على أساس الامتحانات و الاختبارات المهنية لدى مؤسسات عمومية للتكوين المتخصص حسب ما ينص عليه القرار المؤرخ في 13 أوت 1997 الصادر عن الوزير المنتدب المكلف بالاصطلاح الاداري و الوظيفة العمومية، المتعلق بالمؤسسات العمومية للتكوين المتخصص المؤهلة لتنظيم إجراء المسابقات و الامتحانات المهنية للالتحاق بالأسلاك المشتركة للمؤسسات و الادارات العمومية، حيث ينص مثلا في المادة 02 منه: " تكلف المدرسة الوطنية للإدارة و كليات الحقوق بالجزائر و وهران... بتنظيم اجراء المسابقات و الامتحانات المهنية للالتحاق برتبة متصرف اداري، متصرف اداري رئيس....

تحدد لجنة قائمة الناجحين في امتحانات القبول و يستدعون بعد 15 يوما لاجراء اختبارات النجاح النهائي، و بعد ذلك تحدد قائمة الناجحين حسب درجة الاستحقاق من طرف لجنة مختصة.

---

<sup>1</sup> - أنظر أيضا القرار المؤرخ في 15 جوان 1999 المحدد لكيفيات تنظيم المسابقات و الامتحانات و الاختبارات المهنية للالتحاق بالأسلاك المشتركة الصادرة عن الوزير المنتدب المكلف بالإصلاح الإداري و الوظيفة العمومية.  
<sup>2</sup> - القرار المؤرخ في 06 جانفي 2001 المحدد لبرنامج المسابقات على أساس الامتحانات و الاختبارات المهنية للالتحاق بالأسلاك المشتركة بالمؤسسات و الادارات العمومية الصادر عن المديرية العامة للوظيفة العمومية.

أما في حالة التوظيف الداخلي، فتتأكد اللجنة متساوية الأعضاء من توفر الشروط القانونية المطلوبة (الأقدمية، محضر النجاح في الامتحان، تقرير الرئيس السلمي).

إذا استوفى المترشح جميع الشروط، تعطي اللجنة متساوية الأعضاء رأياً موافقاً بتعيين المترشح، تتخذ الإدارة صاحبة سلطة التعيين (إذا كان المسؤول معين بقرار وزاري)، و يتضمن قرار-أو مقرر- التعيين اجبارياً النقاط التالية<sup>1</sup>

منصب العمل، الرتبة، الصنف، المصلحة الموجه إليها، و يخضع هذا القرار لمراقبة و تأشيرة مفتشية الوظيف العمومي التي تعطي قرارها في ظرف 10 أيام من تاريخ ايداع القرار لديها. و يتعين على المعني بالالتحاق بالمنصب الذي عين فيه من أجل شهر و إلا أعتبر خطأ جسيماً يؤدي إلى التسريح، حسب ما نصت عليه المادة 38 من المرسوم 59-85 و يلغي قرار التعيين إلا في حالة القوة القاهرة

عند التحاق المعني بالمنصب يدخل مرحلة جديدة تتمثل في:

### المطلب الثاني: الفترة التجريبية.

2. الفترة التجريبية: بعد صدور قرار التعيين يلتحق المعني بالمنصب الذي حدد له في الآجال القانونية، لبدأ مرحلة جديدة، و هي مرحلة الفترة التجريبية، التي يقضيها بصفة موظف متربص، أو عون متربص.

1. مفهومها و الوضعية القانونية للعون المتربص: هي مرحلة زمنية يحددها القانون الخاص لكل سلك، و تختلف حسب تصنيف الوظائف وفق ما يلي:

---

<sup>1</sup> - المادة 39 من المرسوم 59-85 مرجع سبق ذكره

الفترة التجريبية	الصف
03 أشهر	من 01 إلى 09
06 أشهر	من 10 إلى 13
09 أشهر	من 14 إلى 20

و هي مرحلة اجبارية تسبق عملية الترسيم<sup>1</sup> و تسمح للعون المتربص من اكتساب الخبرة و المعرفة الميدانية، إلى جانب معارفه النظرية، و هي فرصة لإثبات جدارته بالمنصب المعين فيه، يكون خلالها تحت مراقبة الرئيس السلمي الذي يتكفل بتقييمه و متابعة أدائه للعلم أن هذه المعطيات تغيرت في ظل الأمر 03-06 المؤرخ في 2006/07/15 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية (انظر المواد من 83 إلى 92)<sup>2</sup>

في هذه الفترة لا تكون للعون المتربص صفية الموظف، إلا أنه يتم ببعض الحقوق المعترف بها للموظفين عدا: الاستفادة من الترقية، الاحالة على الاستيداع و يمكنه أنا يشارك في انتخاب أعضاء اللجنة المتساوية الأعضاء و لا يمكنه أن يكون منتخبا، إلا أن الفترة التجريبية تؤخذ بعين الاعتبار في حساب الأقدمية كما تقع على العون المتربص نفس الالتزامات الملقاة على عاتق الموظفين، إلا أنه يخضع فقط للعقوبات من الدرجة الأولى حسب نص المادة 124 من المرسوم 59-85 و هي (الإنذار الشفوي، الإنذار الكتابي، التوبيخ، الايقاف عن العمل من يوم إلى ثلاثة أيام).

إذا استدعي العون المتربص إلى أداء الخدمة الوطنية، فإنه يحتفظ بمنصبه و يعتبر في وضعية انتداب، و عليه عند عودته يتم ادماجه و لو فوق العدد، كما أنه يكمل الفترة المتبقية فقط من الفترة التجريبية.

<sup>1</sup> - المادة 40 نفس المرجع  
<sup>2</sup> - الأمر 03-06 المؤرخ في 2006/07/15

عند انقضاء الفترة التجريبية يتم تسجيل العون المتربص في قائمة التأهيل لتعرض على اللجنة متساوية الأعضاء<sup>1</sup> مرفقة بتقرير الرئيس السلمي، أو نتائج الامتحانات أو الفحوص المهنية و تعطي اللجنة رأيها إما ب:<sup>2</sup>

\*التثبيت: نظرا لما أثبتته المتربص من قدرة و كفاءة لتولي المنصب

\*تمديد الفترة التجريبية: حيث يكون للعون المتربص نقص في استيعاب المهام، و يتطلب فترة أطول للتحكم أكثر فأكثر، كون الفترة ماثلة للفترة الأولى.

\*التزليل في الرتبة: حيث يظهر أن المنصب الذي فيه يفوق قدراته و مستواه العلمي و درجة تأهيله.

\*العزل أو التسريح: حيث لا يبدي أي تطور، و يكون أداؤه ضعيف جدا.

فقرة 2: اكتساب صفة الموظف: بعد المرور بالمراحل القانونية السابقة و التي تتمثل في صدور قرار التعيين و التحاق المعني بمنصب العمل في الآجال القانونية (و إلا عد ذلك تخليا عن المنصب يستوجب التسريح و إلغاء قرار التعيين من طرف نفس السلطة)، و بعد قضاء الفترة التجريبية و قبول اللجنة متساوية الأعضاء بتثبيت العون المتربص، تأتي عملية الترسيم (التثبيت)، التي تسمح للعون بالاندماج في سلك و رتب الموظفين، و الانتماء إلى قطاع الوظيف العمومي أي الانتماء إلى إحدى المؤسسات أو الإدارات العمومية المركزية أو اللامركزية أو المصالح ، ح الخارجية.

يصبح العون المتربص يحمل صفة الموظف، و تصبح له نفس حقوق الموظفين التي كانت تنقصه أثناء المرحلة التجريبية و تقع عليه نفس الالتزامات، و يخضع لنفس النظام التأديبي.

<sup>1</sup> - هي هيئة مكونة من عدد متساوي بين من يمثلون الإدارة و بين من يمثل الموظفين و تخضع للأحكام المرسوم 84-10 المؤرخ في 14 يناير 1984 المحدد للاختصاص اللجان المتساوية الأعضاء و تشكيلها و تنظيمها و عملها.

<sup>2</sup> - المادة 41 من المرسوم 85-59 مرجع سبق ذكره



يخضع قرار التثبيت لمراقبة و تأشيرة مفتشية الوظيف العمومي، التي تعطي قرارها خلال 15 يوما من ايداع قرار التثبيت لديها و هذا بنص المادة من المرسوم 59-85 و تكلف قانونا المصلحة المسيرة لمستخدمي الادارة التي وظيف فيها الموظف الجديد بفتح ملف فردي يحمل كل الوثائق الادارية و المدنية المتعلقة بالموظف الجديد و هو سري للغاية.

عند اكتساب صفة الموظف يصبح الموظف في علاقة قانونية تنظيمية مع الادارة<sup>1</sup> و هي الميزة الأخرى الموجودة في نظام الوظيفة العمومية القائمة على البنية المغلقة، بمعنى أن هذه العلاقة تخضع للقانون، فهذا الأخير هو الذي ينظم الحقوق و الالتزامات و الجزاءات، و ينظم كذلك المسار المهني للموظف و هو بذلك -أي الموظف- يختلف اختلافا كبيرا عن العون المؤقت، و العون المعاهد، فكلاهما لا يحمل صفة الموظف، و بالتالي لا يتمتعان بنفس الحقوق المعترف بها للموظفين.

### المطلب الثالث: إجراءات الترقية في الدرجات.

و يقصد بها بلوغ السنوات اللازمة المحددة للترقية من الدرجة الأدنى إلى الدرجة الأخرى الأعلى منها مباشرة وفقا لوائح الترقية المحددة قانونا، بمعنى قضاء المدة القصوى القانونية المحددة لكل درجة، إذ يعتمد في ذلك على موقع الموظف من بين موظفي السلك المعنيين بالترقية، بناء على ترتيبه الذي تحدده النقطة الممنوحة و التقدير العام، حيث يرتب الموظفون حسب درجات الاستحقاق أي من أعلى نقطة، و بناء على النسبة التي حددها المرسوم 59-86 في مادته -7- و هي (2) اثنين من بين (10) عشرة موظفين يرقون بالمدة القصوى، فما على الادارة إلا تطبيق اللوائح و القوانين على كل من استوفى المدة اللازمة للترقية و ترتيب الاستحقاق.

### الأقدمية و الاختيار:

<sup>1</sup> - هذه العلاقة وردت في منطوق القرار الصادر عن مجلس الدولة الفرنسي في 1950/07/07 في قضية دوهان حيث أن العلاقة بين الادارة و الموظف هي علاقة قانونية تنظيمية و بالتالي لا يمكن عزل أي موظف إلا لسبب تأديبي

و يقوم هذا المعيار على الجمع بين الأقدمية و الاختيار، حيث لا بد من توفر أقدمية معينة كحد أدنى أو متوسط مضافا إليها الكفاءة اللازمة و التي على إثرها يتم الاختيار، و هنا نجد نوعا من المرونة بحيث أعطى الحق للإدارة في اختيار عدد من الموظفين من يقضون أقدمية معينة في الدرجة التي هم فيها لترقيتهم إلى الدرجة الموالية لها، أي أنه اشترط أقدمية أقل نسبيا من تلك الأقدمية "المطلقة" المحددة في المعيار الأول.

و يتعلق هذا بأكفاً الموظفين تبعاً أيضاً للنقطة الممنوحة و التقدير العام و وفقاً لنسبة 04 أربعة موظفين يرقون بالمدة الدنيا و 04 أربعة موظفين آخرين يرقون بالمدة المتوسطة من بين 10 عشرة موظفين و الاثنى المتبقين سبق ترقيتهم بالمدة القصوى المشار إليها في المعيار الأول.

و على أساس التنقيط و التقدير الممنوح يتم القيد في جدول الترقية بشكل ترتيبى حسب درجة الاستحقاق و تراعى النسبة (2.4.4) من (10) عشرة موظفين.

بالرجوع إلى المادة 75 من المرسوم رقم 85-59، نجد أن الأقدمية المطلوبة في كل درجة عليا محدد حسب ثلاث مدد و هي: 4-4-2 من بين 10 موظفين حسب الجدول التالي:

الترقية	المدة الدنيا	المدة المتوسطة	المدة القصوى
من الالتحاق بالمنصب إلى الدرجة 01	03 سنوات	03 سنوات	03 سنوات
من الدرجة 01 إلى الدرجة 02	02 سنة	03 سنوات	03 سنوات و 06 أشهر
من الدرجة 02 إلى الدرجة 03	02 سنة	03 سنوات	03 سنوات و 06 أشهر
من الدرجة 03 إلى الدرجة 04	02 سنة	03 سنوات	03 سنو و 06 أشهر ات
من الدرجة 04 إلى الدرجة 05	02 سنة	03 سنوات	03 سنوات و 06 أشهر
من الدرجة 05 إلى الدرجة 06	02 سنة	03 سنوات	03 سنوات و 06 أشهر
من الدرجة 06 إلى الدرجة 07	03 سنوات	03 سنوات	03 سنوات و 06 أشهر
من الدرجة 07 إلى الدرجة 08	03 سنوات	03 سنوات	03 سنوات و 06 أشهر
من الدرجة 08 إلى الدرجة 09	03 سنوات	03 سنوات	03 سنوا و 06 أشهر ت

من الدرجة 09 إلى الدرجة 10	03 سنوات	04 سنوات
المجموع	25 سنة	30 سنة

### إجراءات الترقية من درجة إلى أخرى:

قصد تنفيذ الترقية و إتمامها على الوجه الأكمل بعد توافر الشروط اللازمة لها، و تحديد الأسس و المعايير الواجب احترامها، لا بد على الادارة التي تحسن تسيير شؤونها - شؤون موظفيها- و خاصة تلك المتعلقة بحياتهم المهنية اتخاذ إجراءات هامة كفيلة بجعل عملية الترقية أكثر موضوعية من الناحيتين الشكلية و القانونية و هي:

#### -التنقيط NOTATION

#### -التسجيل في جدول الترقية

و قد حاولت التطرق لهذه الاجراءات من خلال المطالب المخصصة لكل منها.

إجراءات التنقيط: كل موظف مرسوم و متحصل على الدرجة الأولى له الحق في النقطة السنوية، إذ يخضع أصناء قيامه بالخدمة لنظام التنقيط الذي يتم من طرف رئيس المصلحة بعد استشارة المسؤول المباشر على الموظف حسب التسلسل باعتباره أقرب شخص لهذا الأخير و بالتالي فهو الجدير بملاحظته و تقييمه.

و النقطة هي التي تبين القيمة المهنية للموظف المعني و طريقة أداء خدمته حيث يرتب الموظفين على مجموعات حسب نقط التقييم المقدمة من طرف السلطة التي لها صلاحية التنقيط و التقدير العام، إذ على ضوء هذه النقاط و التقديرات يتم تحديد المدة التي سيرقى فيها كل موظف حسب و تائر الترقية<sup>1</sup> و عموما تتراوح النقط السنوية بين صفر (0) على عشرة (10) حسب

<sup>1</sup> - و تائر الترقية مبينة في المادة 75-76 المرسوم 59-85

المادة 3-84 إلا أن هناك بعض الإدارات النقط فيها محددة بين ( 0 ) إلى (204) و لا يوجد هناك فرق في ذلك.

مثال توضيحي:

سبق الاشارة على أنه يتم توزيع الموظفين في جدول الترقية حسب المدد الثلاث دنيا، متوسطة، قصوى، و لنفرض أنه ثلاث موظفين في نفس الرتبة و السلك و الدرجو و هي - 04- و هم معينين على الدرجة -05- لسنة 2000 و لتكن نقاطهم كآآتي:

. علي زموشي له 20/19

. محمد بن علي له 20/18

. زيد قاسي له 20/14.5

ففي هذه الحالة يرتبون و يرقون حسب المدد كما يلي:

. علي زموشي يرقى في المدة الدنيا

. محمد بن علي يرقى في المدة المتوسطة

. زيد قاسي يرقى في المدة القصوى.

و للموظف الحق في الاطلاع على النقطة المرقمة <sup>1</sup> أما التقدير العام فلا تطلع عليه إلا اللجنة المتساوية الأعضاء، ثم يوقع على بطاقة التنقيط على أنه يمكن أن يسجل فيها ملاحظة يراها ضرورية <sup>2</sup> الأمر الذي يجعل اللجنة تطالب بضرورة إجراء فحص جديد للنقطة المرقمة.

<sup>1</sup> - د.محمد أنس قاسم: مذكرات في الوظيفة العامة صفحة 178 التنقيط و الترقية في التشريع الجزائري  
<sup>2</sup> - المادة 85 من المرسوم 85-59 المؤرخ في 1985/03/23

1. يقوم رئيس المصلحة بوضع النقط المرقمة من 0 إلى 20 للموظف المعني على اقتراح رئيسه السلمي.

2. توضع لكل موظف مرسوم و متحصل على الدرجة الأولى بطاقة تنقيط سنوية بغرض الترقية في الدرجات، تتضمن تقديراته و مؤهلاته و معارفه و أسلوبه في العمل و التي على إثرها تحدد المدة التي يرقى فيها، و علاوة على ذلك فهي تدل على مقدرة الموظف فيما إذا كان يستطيع ممارسة الوظيفة المطابقة للفئة الأعلى<sup>1</sup>.

3. يبلغ الموظف بالنقطة و يطلع عليها ثم يوقع على البطاقة و له الحق في طلب توضيحات أو تقديم ملاحظات كتابية، أما التقدير العام فليس له الحق الاطلاع عليه.

4. للجنة المتساوية الأعضاء الحق في طلب إعادة النظر في النقطة المرقمة في حالة اعتراض الموظف عليها، كما لها أن تطلع على التقدير العام.

5. الموظفين المنتدبين لدى ادارات أخرى يتم تنقيطهم من هذه الأخيرة و ترسل بطاقات التنقيط على إدارتهم الأصلية.

أ. استثناءات التنقيط:

عرفنا أن التنقيط يكون سنويا لكن هناك حالات يستثنى فيها التنقيط لبعض الأشخاص و هي كالاتي: \*الذين يشغلون مناصب عليا و وظائف عليا.

\*الأشخاص المتربصين في "فترة التجربة قبل التثبيت".

\*الموظفين المرسمين و الذين لم يتحصلوا على الدرجة الأولى بعد.

ب- كيف تتم عملية التنقيط؟:

<sup>1</sup> - عصمت عبد الكريم خليفة نظام الترقية في الوظيفة العمومية ج.د.ش.ص 123

في آخر كل سنة في 12/31 تقوم مصلحة الموظفين بفرز كل ملفات الموظفين التابعين لها و هذا قصد ملء بطاقات التنقيط السنوية لكل مزطف مع مراعاة تاريخ الاستفادة من الترقية في السنة الماضية، آخذين بعين الاعتبار توفر المدة الدنيا للترقية، و بعد وضع النقط من طرف الرئيس المباشر و اطلاع المعني عليها و رضائه بذلك و هذا بالتوقيع عليها، تقدم بطاقات التنقيط إلى كاتب اللجنة المتساوية الأعضاء المختصة مرفوقة بقرار آخر ترقية حصل عليها الموظف المعني و هذا لأجل جدول الترقية.

إذا التنقيط يتم في آخر السنة، مثلا نحن الآن نقوم بعملية التنقيط لسنة 2000 و هذا حتى يتسنة للمسؤول معرفة مدى المردود و المجهود الحقيقي الذي بذله الموظف طيلة السنة، و نستطيع القيام بهذه العملية مثلا في شهر أكتوبر أو نوفمبر لأنه قد تحدث أمور لم تكن في الحسبان قبيل انتهاء السنة، و التي نذكر منها:

- قد يستفيد الموظف من حالة استيداع في آخر السنة

- قد يمنح للموظف إنذار<sup>1</sup> أو توبيخ

- قد يتغيب هذا الموظف عن العمل لمدة طويلة

كل هذه الحالات المذكورة أعلاه قد تؤدي بأصحابها إلى عدم الحصول على النقطة و بالتالي يؤخرون إلى السنة المقبلة بحرماتهم من الترقية بالنسبة لهذه السنة.

1. بيانات متعلقة بالموظف:

\*الاسم و اللقب                      \*تاريخ الميلاد                      \*الوضعية العائلية

2. الوضعية الادارية:

\*الرتبة                      \*الدرجة                      \*الوظيفة                      \*تاريخ آخر ترقية                      \*الأقدمية في السلك

<sup>1</sup> - يقصد بالانذار الكتابي و ليس الشفهي

### 3. التقييم

\*مكان محدد للنقطة

\*مكان مخصص للموظف صاحب النقطة لتقديم ملاحظاته و في الأسفل يمضي بعد إطلاعه على النقطة.

### 4. التقدير العام للنقط: (في ظهر الورقة)

\*مكان مخصص للتقدير العم الذي يضعه الرئيس.

\*إمضاء المنقط

\*في أسفل التقدير العام يوجد مكان مخصص للجنة المتساوية الأعضاء لإعطاء رأيها.

لا يحق للموظف الإطلاع على ظهر الورقة.

إجراءات التسجيل: إن الترقية أمر هام بالنسبة للموظف و الإدارة، فهو ينبتي على شروط و معايير لا بد على الإدارة مراعاتها، الأمر الذي يهتم عليها اتخاذ كل الاجراءات الضرورية لإتمام هذه العملية

و التسجيل إجراء حاسم فهو بمثابة اللمسات الأخيرة لإتمام الترقية، حيث يتم بدقة متناهية مبنية على دراسة موضوعية، إذ أن كاتب اللجنة المتساوية الأعضاء المختصة<sup>1</sup> يقوم بتصنيف ملفات الموظفين إلى مجموعات حسب الدرجة التي سيرقون إليها، فمثلا: المعينين بالترقية إلى الدرجة 04 توضع ملفاتهم مع بعض، و كذلك المعينين بالترقية على الدرجة 05 و هكذا دواليك، و داخل المجموعة الواحدة يتم ترتيب الملفات حسب النقط الممنوحة لكل موظف من الأعلى إلى الأسفل، حيث على إثرها تحدد المدة "وتائر" التي سيرقى فيها كل موظف و يسجل

<sup>1</sup> - عادة لكل سلك تشكل اللجنة

ذلك في جدول الترقية الذي يعني كل سلك أو عادة لعدة أسلاك إذا ما كان عدد الموظفين قليلاً.

و يكون إعداد هذا الجدول أو القائمة<sup>1</sup> في آخر السنة و بالتحديد في 31 ديسمبر أو 01 جانفي لا أكثر، و حتى يسجل الموظف في جدول الترقية ينبغي توفر شرط أساسي و هو الأقدمية الكافية التي تسمح له بأن يرقى و خاصة المدة الدنيا، بالإضافة إلى النقطة و التقدير العام.

مثال بسيط يوضح ذلك : نحن في سنة 2000:

الاسم و اللقب	تاريخ مفعول آخر درجة	الدرجة	مدة الترقية	تاريخ مفعول الترقية الجديدة	الدرجة الجديدة
محمد بن علي	1997/06/01	06	الدنيا سنوات 03	2000/06/01	

صاحب هذه الحالة لا يحق أن يسجل في جدول الترقية، و بالتالي لا يرقى و عليه الانتظار السنة الموالية ليسجل فيها لأننا مقيدين بتاريخ 2000/12/31

مثال آخر: لدينا موظف يوجد في الدرجة الرابعة و تحصل عليها ابتداء من تاريخ 1998/01/01 نرى الحالات التي يمكن لنا تسجيله في جدول الترقية لسنة 2000

الاسم و اللقب	تاريخ مفعول آخر ترقية	الدرجة	مدة الترقية	تاريخ مفعول الترقية الجديدة	الدرجة الجديدة
محمد بن علي	1998/01/01	4	الدنيا-02 سنة	2000/01/01	5
محمد بن علي	1998/01/01	4	المتوسطة- 03 سنوات	2001/01/01	5

<sup>1</sup> - اطلق عليها القانون الأساسي للوظائف العمومي تسمية قائمة الترقية



لا يمكن	2001/06/01	القصوى 03 سنوات و 06 أشهر	4	19948/01/01	محمد بن علي
---------	------------	---------------------------------	---	-------------	-------------

و هذه الحالة أي المدة القصوى لا يستطيع صاحبها الحصول على الدرجة الخامسة لأنه دخل سنة 2001، فلا يمكننا تسجيله في جدول الترقية 2000 لأننا مقيدون بتاريخ 2000/12/31 أو 2001/01/01 كأقصى حد لا أكثر من ذلك و بذلك يتأخر إلى السنة المقبلة ( و عادة ما يسجل و توضع عبارة للتذكير في مكان الدرجة الجديدة).

بعد تحضير جدول الترقية و إتمامه يقدم للجنة لدراسته و يجوز للموظفين الإطلاع عليه و التقدم بملاحظاتهم إلى اللجنة التي تستطيع أن تثير هذه الملاحظات مع الإدارة.

حيث تجتمع اللجنة لدراسة القضايا المطروحة حسب جدول الأعمال و التي من ضمنها المصادقة المطروحة حسب جدول الأعمال و التي من ضمنها المصادقة على جداول الترقية، و هذا في تاريخ محدد سابقا و يكون مفتش الوظيف العمومي على علم به (لأنه يذكر التاريخ التوقعي لهذه العملية و مختلف العمليات التي تقوم بها الإدارة كالتوظيف و الإحالة على التقاعد و إجراء المسابقات... إلخ في المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية 5 الذي يوضع في بداية كل سنة و يوقع من طرف السلطة التي لها صلاحية التعيين و يصادق من طرف مفتشية الوظيف العمومي و يرسل منه نسخة إلى المراقب المالي قصد المتابعة)، و بعد الاتفاق بأغلبية الأعضاء على المصادقة على جداول الترقية موقع عليه من طرف هذا الأخير إلى جانب ذلك يجرر كاتب اللجنة محضر هذه الجلسة التي تم فيها المصادقة على جداول الترقية و يمضيه مع الرئيس، و بهذا يصبح جدول الترقية هذا رسمي قابل للتنفيذ.

1. إستثناءات التسجيل في جدول الترقية: هناك بعض الحالات التي يستفيد فيها الموظف من الترقية في الدرجة دون تسجيله في الجدول:

- الذين يشغلون مناصب عليا أو وظائف عليا

- الذين سيرقون إلى الدرجة الأولى

### المطلب الرابع: الوضعيات الاستثنائية التي يكون عليها الموظف، مقارنة بالوضعية العادية (القيام بالخدمة)

تعتبر وضعيات إستثنائية، لأن الأصل و المبدأ العام هو أن يزاول الموظف مهامه في منصب العمل الذي عين فيه، و تسمى هذه الوضعية بالقيام بالخدمة، و هي الممارسة الفعلية للوظيفة، و ترتب هذه الوضعية الإلتزامات المعروفة التي تقع على الموظف و تمكنه من الإستفادة من الحقوق المعترف بها للموظف، و الذي يمارس فعليا وظيفته مثل: الترقية، الأجر، الراحة، العطل القانونية، التغييرات القانونية المبررة من طرف الموظف<sup>1</sup>. و عدا هذه الوضعية، فكلها تعتبر وضعيات إستثنائية مؤقتة يمر بها الموظف لأسباب قد تعترضه خلال مساره المهني و تؤدي به إلى إمكانية أداء مهامه.

فقرة 1.: الإحالة على الاستيداع:

حيث يتعذر على الموظف القيام بمهامه لأسباب موضوعية و مؤقتة<sup>2</sup> و لهذه الوضعية حالات تستجوبها نجدها مذكورة في المادة 113 من المرسوم رقم 59-85، و كذا المنشور رقم 164 المؤرخ في 01 جوان 1999 و المتعلق بوضعية الإحالة على الاستيداع و هي كالاتي:

1. في حالة مرض خطير أو حادث أصاب الزوج أو أحد الأطفال.

2. للقيام بدراسات و أبحاث لها فائدة عامة.

<sup>1</sup> - المادة 87 من المرسوم رقم 59-85 المؤرخ في 23 مارس 1985

<sup>2</sup> - أحمية سليمان التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري، علاقة العمل الفردية، ديوان المطبوعات الجامعية 1992

3. للسماح للموظف الإلتحاق بزوجه (يجب أن يكون موظف بدوره)، إذا اضطر إلى تحويل إقامته المعتادة، إلى مكان يبعد عن المكان الذي يمارس فيه المعني وظيفته.

4. السماح للموظف بتربية أحد أبنائه يقل عمره عن 05 سنوات، أو مصاب بإعاقة تتطلب علاجاً مستمراً.

4. لأغراض شخصية، و هنا يجب أن يكون للمعني سنتين أقدمية على الأقل.

شروط الاحالة على الاستيداع:

لا يمكن إقرار هذه الوضعية إلا بطلب من المعني، و تقرر قانوناً في الحالات 1،3،4، إلى الحالتين 2،5، فلا تمنح إلا بعد موافقة اللجنة متساوية الأعضاء.

أما فيما يخص مدة الاحالة على الاستيداع فهي مبدئياً تمنح لمدة لا تتجاوز السنة غير أنه يمكن للمعني تجديدها 04 مرات، على أن لا تتجاوز هذه المدة في كل مرة سنة واحدة و هذا فقط في الحالات 1،2،3،4، السالفة الذكر و بالتالي تصل مدة الاستيداع في هذه الحالة إلى مدة أقضاها 05 سنوات.

أما فيما يتعلق بالإحالة على الاستيداع لأغراض شخصية فإنها تتحدد لمدة سنة واحدة على الأكثر بعد قضاء سنتين أقدمية، و لكن يمكن تجديدها وفق الشروط التالية:

تجديد الاحالة على الاستيداع للإستفادة من فترة ثانية مدتها سنة على الأكثر يكون لنفس السبب (لأغراض شخصية)، و لا يمكن إقرار هذا التجديد، إلا بعد مضي 05 سنوات ممارسة فعلية، و نفس الشروط واجب توفرها عند تجديد الاستيداع للمرة الثالثة ( أي قضاء 05 سنوات خدمة فعلية و تمنح لمدة أقصاها سنة)، و بالتالي المدة القصوى المسموح بها في هذه الحالة 03 سنوات خلال كامل المسار المهني للموظف.

النسبة القصوى للموظفين الذين يمكن إحالتهم على الاستيداع لأغراض شخصية لا يمكن أن تتجاوز 05% من التعداد الحقيقي لسلك المؤسسة أو الإدارة التي ينتمي إليها الموظف.

إجراء تجديد الإحالة على الاستيداع: تجديد هذه الوضعية يكون بتوجيه طلب كتابي إلى السلطة التي لها صلاحية التعيين، و هذا في أجل شهر قبل انقضاء فترة الإحالة على الاستيداع الجارية.

#### 1- إعادة ادماج الموظف المحال على الاستيداع

ينبغي على الموظف الموجود في وضعيية الاستيداع تقديم طلب لإعادة إدماجه و هذا قبل نهاية مدة الاستيداع يشهر، و إعادة إدماج الموظف في منصب عمله الأصلي أو في منصب مماثل حق، و يتم حتى و لو فوق العدد.

في حالة ما إذا لم يتقدم المعني بطلب إعادة إدماجه في الأجل القانوني، يوجه له اعدار مصحوب بوصل استلام صادر عن السلطة التي لها صلاحية التعيين لإعادة إدماجه في منصب عمله عند انقضاء مدة الاحالة على الاستيداع

و إذا لم يلتحق الموظف بمنصب عمله بعد انقضاء مدة الاحالة على الاستيداع، فإنه يعتبر في حالة التخلي عن المنصب.

آثار الاحالة على الاستيداع:

يبقى الموظف محتفظا برتبته و منصب عمله، إلا أنه لا يستفيد من حقوقه في الترقية و في التقاعد، و لا يتقاضى خلالها أي راتب، و لا يمكنه أن يمارس خلال فترة الاستيداع، أي نشاط مربح، و لا تدخل مدة الاستيداع في حساب الأقدمية، أي تجمد الوضعية المهنية للموظف.

فقرة 2. الانتداب:

وضعية استثنائية أخرى قد يكون عليها الموظف، حيث يمارس مهامه لدى مؤسسات عمومية أخرى، و يتم عن طريق تقديم المعني طلبا خطيا، و الحصول على الموافقة المسبقة للهيئة العمومية المستقبلية، و كذا الهيئة المستخدمة، كما يجب على الموظف الذي يريد الانتداب أن يكون لديه المؤهلات المطلوبة للإلتحاق بالادارة المستقبلية، و هو يسمح لهم بتطوير معارفهم و خبرتهم، و يكون الانتداب لمدة أقصاها 05 سنوات.

- الانتداب لا يمكن أن يتم إلا في حدود 10% من تعداد السلك الأصلي، كما أن انتداب موظف من رتبة إلى رتبة أخرى، لا يمكن أن يتم إلا في رتبة استقبال معادلة لمستوى التأهيل المطلوب في الرتبة الأصلية.

- الموظف الذي ينتمي إلى رتبة من رتب الأسلاك المشتركة، الإلتحاق بهذه الرتبة على متابعة تكوين متخصص فمثلا: انتداب متصرف إداري في رتبة مفتش رئيسي للمالية أو انتداب مساعد إداري في رتبة مفتش البريد، لا يمكن أن يتم نظرا للتكوين المتخصص المطلوب في الرتب المعنية بالإلتحاق.

أما انتداب موظف ينتمي إلى رتب الأسلاك النوعية إلى رتبة تابعة إلى الأسلاك المشتركة، فهذا يتوقف على التوافق بين تخصص الرتبة الأصلية للمعني و رتبة الاستقبال مثل: انتداب مقتصد أو مفتش رئيسي للضرائب ممكن في رتبة متصرف إداري نظرا لتطابق الشهادة القاعدية المشتركة للإلتحاق برتبة مقتصد أو مفتش رئيسي للضرائب، و كذا متصرف إداري (ليسانس في الحقوق أو العلوم الاقتصادية) و يتم تقييم المعادلة بين الرتب وفق المقاييس التالية:

1. تماثل مستوى التأهيل (المؤهل، الشهادة، مستويات التكوين)
2. تطابق أنماط التوظيف (على أساس الشهادات، الإختبار)
3. إشتراط متابعة تكوين متخصص.
4. توافق المهام القانونية بين رتبة الانتداب و رتبة الاستقبال.

- آثار الانتداب:

- يبقى الموظف أثناء فترة الانتداب محتفظا بحقوقه في الأقدمية، و في الرتبة و الترقية و الاحالة على التقاعد، و يعوض مباشرة بعد انتدابه، و له الحق في الاحتفاظ بمنصب عمله حتى و لو فوق العدد<sup>1</sup>

فقرة 3.: الخدمة الوطنية: قد يدعى الموظف إلى أداء واجب الخدمة الوطنية و يعتبر في خذخ الحالة و ضعية انتداب قانوني و إلزامي، و عليه يبقى محتفظا بكامل حقوقه، مثل: الاحتفاظ بالرتبة، و منصب العمل.... و تدخل مدة أداء الخدمة الوطنية في حساب الخبرة المهنية، و بعد إنقضاء فترة التجديد يعاد إدراج الموظف في سلكه الأصلي و لو فوق العدد<sup>2</sup>.

يحال الموظف على الخدمة الوطنية بمجرد تقديمه لوثيقة تثبت إستدعائه للقيام بواجب الخدمة الوطنية، و يفقد حقه في إعادة الادماج إذا لم يتقدم بطلبه في أجل أقصاه 03 أشهر من تاريخ تسريحه من الخدمة الوطنية.

- الموظف المتربص أي خلال الفترة التجريبية إذا استدعى لأداء الخدمة الوطنية فيعاد إدماجه بنفس الشروط التي يخضع لها الموظف، كما أن المدة الزمنية التي قضاها من الفترة التجريبية تعلق، و يكمل ما تبقى منها بعد قضاء الخدمة الوطنية.

---

<sup>1</sup> - المادة 96-98 من المرسوم رقم 59-85 مرجع سبق ذكره  
<sup>2</sup> - هذا ما نص عليه كل من الأمر رقم 74-103 المتضمن قانون الخدمة الوطنية و كذا التعليم رقم 01 المؤرخة في 26 فبراير 2004 و المتعلقة بإعادة الادماج بعد قضاء الخدمة الوطنية.

## المبحث الثالث: إنهاء علاقة العمل.

يقصد بالحالات العادية لإنهاء علاقة العمل، تلك الحالات و الأسباب المشتركة التي يمكن فيها لأحد طرفي علاقة العمل طلب إنهاء عقد العمل وفقا للإجراءات المحددة في تشريع العمل، و الأنظمة السارية و المعمول بها، و تشمل هذه الحالات، الإستقالة، و استحالة التنفيذ و العجز الكلي عن العمل، و انتهاء مدة العقد.

### المطلب الأول: الاستقالة.

أ. الاستقالة: إنطلاقا من المبدأ العام لحرية العمل في إطار علاقة العمل، تعترف التشريعات العمالية المقارنة بحق العامل في الاستقالة من منصب عمله و طلبه فسخ العقد و التحلل من إلتزاماته المهنية لذلك تعتبر الاستقالة من الحالات القانونية لإنهاء العقد و التي أقرها التشريع الجزائري في قانون علاقات العمل و كذا الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 2006/07/15 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومي بل إعتبرها حقا للموظف يمارسه عند الإقتضاء شريطة أن يقدمها لصاحب العمل في وثيقة مكتوبة، و أن لا يترك منصب عمله إلا بعد انتهاء فترة الإخطار المسبق، وفقا للمادة 220 من الأمر السالف الذكر التي تنص على أن الاستقالة لا ترتب أي أثر إلا بعد قبولها الصريح من السلطة المخول لها صلاحية التعيين التي يتعين عليها اتخاذ قرار بشأنها في أجل أقصاه شهران من تاريخ ايداع الطلب، غير أنه يمكن للسلطة التي لها صلاحية التعيين تأجيل الموافقة على طلب الاستقالة لمدة شهرين ابتداء من تاريخ انقضاء الأجل الأول للضرورة القصوى للمصلحة، و بانقضاء هذا الأجل تصبح الاستقالة.

و عليه يتضح أن الاجراءات المتبعة في تقديم استقالة إلزامية بالنسبة للموظف إذ يتوجب عليه تحريرها في وثيقة تتضمن ذكر أسباب دوافع الاستقالة من منصب العمل، و أن يحترم مهلة الاخطار المحددة في التنظيم المعمول به لذلك يعتبر كل إخلال بهذه الاجراءات تعسفا من جانب واحد.

هذا و يرى جانب الفقه، أن الأسباب و الدوافع المذكورة في موضوع الاستقالة، غير قابلة و الفحص في مدى حجيتها، سواء من طرف صاحب العمل، أو القضاء المختص، ما دامت صحيحة و واضحة في عبارتها، و بالتالي يمكن للعامل مغادرة منصب عمله في حالة عدم قبول إستقالة، و بمجرد انتهاء مهلة الاخطار المقررة في النظام المعمول به، دون أن يطالب صاحب العمل بأي تعويض لأن الرفض في هذه الحالة يعتبر تعسفا من جانبه.

### المطلب الثاني: استحالة التنفيذ والعجز الكلي عن العمل.

2. استحالة التنفيذ و العجز الكلي عن العمل: استنادا للأحكام و المبادئ العامة الواردة في القانون المدني، و أحكام تشريع العمل، و يصبح الاستمرار في تنفيذ علاقة العمل مستحيلا سواء استحالة مطلقة أو استحالة نسبية، و ذلك في الحالات التالية:

أ. الوفاة: تعتبر وفاة الموظف من الأسباب القانونية التي تؤدي إلى انتهاء علاقة العمل لأن شخصيته – كما سبقت الإشارة- محل اعتبار في العقد، و لا يترتب على واقعة الوفاة الطبيعية، أي التزام في ذمة صاحب العمل، إلا فيما يتقرر بموجب أحكام قوانين الضمان الاجتماعي (منحة الوفاة) و في حالة الوفاة بسبب حادث عمل أو مرض مهني تبقى آثار علاقة العمل سارية لمصالح ذوي الحقوق، بمنحهم معاش الوفاة طبقا للأحكام و الاجراءات المقررة في قانون حوادث العمل و الأمراض المهنية.

ب. العجز الكلي عن العمل: يؤدي العجز الكلي عن العمل بسبب المرض إلى إنهاء عقد العمل مع تحمل صاحب العمل لكافة النتائج التي ترتبها القوانين و التنظيمات المعمول بها.

و يمكن اثبات العجز الكلي عن العمل نتيجة مرض أو حادث العمل، وفقا لما هو محدد في قانون التأمينات الاجتماعية، بكافة طرق الاثبات كالشهادة الطبية الصادرة عن الطبيب المختص، أما حالات العجز عن العمل بسبب ضعف الكفاءة المهنية التي يصعب اثباتها من جانب العمل، فيرجع في ذلك صاحب العمل بحكم الاختصاص أو الخبير القضائي عند الاقتضاء لتقدير درجة الكفاءة



المهنية، و إثبات مدى صحة حجج صاحب العمل، حيث يلجأ إلى الادعاء بنقص المهارة في تنفيذ العمل للقيام ببعض التسريجات الفردية للعمل غير المرغوب فيهم.

أما من جانب صاحب العمل، فإن حالات الظروف الطارئة من الأسباب الحقيقية لإنهاء العقد، لإستحالة تنفيذ الالتزام، لكونها تتعلق بقوة قاهرة أو حادث فجائي، كنشوب حريق في مصنع صاحب العمل تسبب في إتلافه و غيرها من الحالات المشابهة، و يمكن اعتبار توفر شروط الحادث الفجائي بعدم العلم المسبق، و عدم القدرة على الدفع، من الحالات التي تجعل صاحب العمل غير ملزم بتعويض العامل، عن إنهاء عقد العمل، و يميز جانب من الفقه بين الحالة السابقة و حالة الحادث الفجائي الذي يمكن توقعه، مثل المصانع التي تنتج مواد أو أدوات قد تؤدي بطبيعتها إلى حدوث حريق أو انفجار، و بالتالي ينبغي على صاحب العمل منح العمال المسرحين مهلة الاخطار و تعويضهم عن توقف نشاط المصنع أو المؤسسة، كما هو الحال بالنسبة لحالات الانهاء الارادي لعلاقة العمل.

### المطلب الثالث: الإحالة على التقاعد.

ج. الاحالة على التقاعد: لقد عرفت الفترة السادسة من المادة 216 من الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 2006/07/15 و المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية الاحالة على التقاعد، أحد الأسباب الطبيعية لفقدان صفة الموظف سواء كانت بطلب من الموظف أو بمبادرة من طرف الادارة لأن العبرة في ذلك تكون بتوفر الشروط القانونية و المهنية المطلوبة و يتحدد التقاعد في التشريعات العمالية المقارنة بطريقة اختيارية، إذ تقتصر على تحديد سن التقاعد و كفاءات الاستفادة من هذا الحق دون إجبار العامل على تقديم الطلب، و ترك منصب عمله. لقد انقسم الفقه و القضاء في فرنسا حول تكييف النصوص المتعلقة بالاحالة على التقاعد إلى اتجاهين، الأول يرى أن وجود النص القانوني و اقراره بالاحالة على التقاعد، يمنح صاحب العمل الحق في احالة العامل على التقاعد دون استشارته، بينما يذهب الاتجاه الثاني الى اعتبار الاحالة دون

الموافقة الصريحة من العامل تسريحا تعسفيا يمنحه الحق في طلب التعويض، و هو المسلك الذي اعتمده المشرع الجزائري حيث منع صاحب العمل من احالة العامل المعني إذا لم يستوف الشروط المطلوبة من حيث السن و مدة العمل. و هذا ما أكده المشرع الجزائري في القانون رقم 83-12 المؤرخ في 1983/07/02 المتعلق بالتقاعد المعدل و المتمم.

د. التسريح: قد يرتكب الموظف خلال مساره المهني خطأ جسيما، كأن لا يتقيد بأحد الالتزامات المفروضة عليه،(الجمع بين منصبين بدون ترخيص، افشاء السر المهني، ارتكاب أعمال عنف على أي شخص في مكان العمل...إلخ)، أو ارتكاب الموظف خطأ يؤدي به إلى متابعة جزائية و يثبت القاضي إدانته، أو في حالة تخلي الموظف عن منصبه دون أي سبب قانوني و يمثل التسريح عقوبة من الدرجة الرابعة و له آثار سلبية على حياة الموظف المهنية لهذا يكون استشارة اللجنة المتساوية الأعضاء إجراء إلزامي، و هي تعطي رأيا موافقا، و قد يكون التسريح مع ابقاء المعاش أو إلغائه، و استنادا إلى المنشور رقم 05 المؤرخ في 11 فيفري 2004 الصادر عن المدير العام للتوظيف العمومية، فإن الموظف الذي عزل من منصب عمله لا يمكنه الترشح لتوظيف جديد في وظيفة عمومية.

## خلاصة الفصل الثالث

من خلال الدراسة التطبيقية التي قمنا بها وتحليلنا للمعطيات المقدمة لنا فقد اتضح لنا أهم المحطات التي يمر بها الموظف خلال مساره المهني. بمركز التكوين المهني والتمهين و هيكله التنظيمي بما فيه إدارة الموارد البشرية.

وأهم ما يلاحظ على هذا المركز كغيره من المؤسسات بان سياسته في توظيف المورد البشري ليست عفوية وإنما هناك عدة إجراءات تسبق عملية التوظيف , نفس الشيء بالنسبة لعملية التحفيز , الترقية ... وغيرها من حقوق و التزامات العامل.

في الأخير استنتجنا أن مركز التكوين المهني و التمهين يعتمد في تعاملاته على كفاءة المورد البشري , وهو يشهد تطورا ملحوظا في نسبة مساهماته بتمويل المشاريع الاقتصادية كما ركز اهتماماته مؤخرا على تمويل القطاع الخاص و تمويل قطاع تشغيل الشباب وذلك من خلال الدفعات المتخرجة في كثير من التخصصات والمجالات.

## الخاتمة العامة

من خلال هذا العمل المتواضع الذي قمنا به اتضح لنا جليا أهمية المورد البشري في الرقي والرفع من كفاءة الإدارة ومن ثم المساهمة في رفع عجلة التنمية , إلا أن ذلك لا يكون إلا بالاهتمام بالموظف وذلك من خلال مواكبته في مساره المهني بتوفير كل ما من شأنه أن يرقى بعمل الموظف على هذا الأساس أصبحت الأنظمة المعاصرة تولي اهتماما بالغا لموردها البشري من خلال الانتقاء الأمثل لموظفيها و حرصها على مدى تطابق إمكاناتهم مع المهام الموكلة إليهم مما يؤكد على إن إدارة الموارد البشرية أصبحت أكثر من أي وقت مضى تواكب نظيراتها من مختلف الإدارات يكمن في اعتمادها على عديد العلوم و التي لها علاقة بسلوك البشر لفهم حاجياته و ميوله و من ثم خلق بيئة ملائمة لمكان العمل معتمدة في ذلك على التأهيل.

من خلال التكوين المستمر, التحفيز, ومثال ذلك الترقية , الشكر لما له من اثر حسن على نفسية الموظف ودفعه للعمل و بذل الجهد في سبيل تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة وتعزيز روح الانتماء لها أثناء متابعتنا للمسار المهني للموظف اتضح لنا أن توظيف المورد البشري ليست عملية عفوية وإنما تخضع لجملة من القوانين يكفلها الدستور شأنها شأن الترقية وغيرها من المحطات البارزة في حياة الموظف.

ولتعزيز الثقة بين المؤسسة وموظفيها أصبحت ترافقهم حتى بعد إحالتهم على التقاعد و ذلك بالاستفادة من خبراتهم و نقلها للأجيال القادمة بالإضافة لمنحهم خدمات عديدة نذكر الصحية منها وذلك من شأنه أن يعزز روح الانتماء و الولاء للمنظمة.

وبلندا الجزائر و لله الحمد قطعت أشواطاً لا يستهان بها في الرقي بالمورد البشري إذا ما قارناها مع كثير من دول العالم الثالث و دليل ذلك ما تحظى به التنمية البشرية كعلم يدرس في الجامعات بجميع تخصصاته و فروعها , ولا نعي بذلك أننا ننافس الدول المتقدمة في هذا المجال , إذ

لا بد من تبني سياسة واضحة للاستثمار الأنجع للطاقات البشرية من اجل تسريع عملية التنمية ورفع معدلاتها الاقتصادية.

### ● اختبار الفرضيات:

لقد توصلنا من خلال هذا البحث إلى:

صحة الفرضية الأولى إذ أن الانتقاء الأمثل للموظفين يتوقف على مدى تطابق الإمكانيات والمؤهلات مع المهام الموكلة إليهم وهذا يعكس كفاءة متخذ القرار في استقطاب العمالة. كذلك ان الفرضية الثانية نوعا ما صحيحة فيما يخص جانب الكفاءة من خلال التكوين المستمر ,وما يعاب عليها يكمن في حقيقة تحسينها لبيئة العمل كتفعيل وسائل السلامة و الترفيه او ما يطلق عليه بعلم الهندسة البشرية أو ما اصطلح على تعريفه بعلم الارغونوميا.

### ● النتائج:

إن البحث في موضوع تنمية الموارد البشرية والاطلاع على المسار المهني للموظف مكثنا من الوصول إلى النتائج التالية:

- ضرورة الاستثمار في رأس المال البشري إذ أصبح يحظى بأهمية بالغة من قبل الأنظمة الاقتصادية المعاصرة.
- تحقيق الميزة التنافسية يتوقف على كفاءة المورد البشري.
- كفاءة المورد البشري هي وحدها من يضمن التسيير الحسن للأصول و مقدرات الإدارة.
- إن توظيف المورد البشري ليست عملية عفوية و إنما منظمة تخضع لجملة من القوانين التي يكفلها الدستور.
- إن سوء تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية يؤدي إلى شلل و إعاقة عمل الإدارة.

— إن مركز التكوين المهني والتمهين كغيره من المؤسسات يسعى لتحسين كفاءة موظفيه من خلال متابعتهم طيلة مسارهم المهني.

### • التوصيات:

إن موضوع الموارد البشرية موضوع واسع و حساس كونه يعنى بدراسة سلوك البشر, هذا الأخير الذي يمتاز بالحركة الدائمة و التقلب المستمر.

من هنا أصبح إلزاما أكثر من أي وقت مضى على الباحثين و أهل الاختصاص في هذا المجال الاهتمام البالغ من اجل إثرائه و التعمق فيه خصوصا و إن العالم يشهد تحولات اقتصادية كبيرة كما يجب على المؤسسات الوطنية بمختلف نشاطاتها الاعتماد على المعايير الجديدة و المتطورة للرقى بالموارد البشري

### • الأفاق:

و في الأخير نختتم دراستنا المتواضعة بمجموعة من التطلعات التي نراها ضرورية لمن يريد البحث و التعمق أكثر في الموضوع و إثرائه بشكل واسع و قد قمنا بصياغتها على شكل أسئلة:  
هل ترقى القوانين السالفة الذكر لتطلعات و آمال الموظف في ضمانه لحقوقه و التزامه بواجباته ؟  
إلى أي مدى استطاعت الجزائر أن ترقى بإدارة الموارد البشرية من خلال إجراء دراسات دقيقة و موضوعية؟

وفي الأخير نشكر الله تعالى أن منحنا القوة لإنجاز هذا العمل المتواضع والذي نرجو أن نكون قد وفقنا فيه حتى يكون سندا إن شاء الله لطلبتنا المقبلون و ذخرا للبحث العلمي.

كما نرجو أننا كنا عند حسن ظنكم, فما كان من تقصير فمن أنفسنا وما كان من سداد فمن الله عز و جل.

## قائمة المراجع

### 1-الكتب :

- 1-احمد سليمان التنظيم القانوني لعلاقات العمل و التشريع الجزائري الطبعة الثانية -ديوان المطبوعات الجامعية -1994
- 2-احمد ماهر - إدارة الموارد البشرية - دار الثقافة - 2005
- 3- جمال الدين محمد مرسي - .إدارة الإستراتيجية للمواد البشرية - مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي و العشرون. الإسكندرية الدار الجامعية. 2003.
- 4- حمداوي وسيلة - إدارة الموارد البشرية - بعد استراتيجي. دار وائل للنشر الطبعة الأولى 2004
- 5-حسن إبراهيم البلوط.المبادئ و الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات. دار النهضة العربية . الطبعة الأولى . بيروت لبنان. 2005.
- 6-خالد عبد الرحيم إلهيتي .إدارة المواد البشرية . عمان دار الحامد 1999
- 7-رواية حسن - مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية المواد البشرية - الإسكندرية - الدار الجامعة 2002
- 8-رواية حسن - إدارة الموارد البشرية - رؤية مستقبلية - الدار الجامعة - كلية التجارة جامعة الإسكندرية - 2005
- 9-زاهد محمد ديري - سعاد راغب السكواني - دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع - عمان-الأردن-2009
- 10-سعاد نائف البرنوطي- إدارة الموارد البشرية- عمان- دار وائل للنشر و التوزيع-الطبعة الثالثة-2007

- 11- سامح عبد المطلب عامر - استراتيجيات إدارة الموارد البشرية - عمان - دار الفكر -  
2011
- 12- سعيد مبروك إبراهيم - تدريب و تنمية الموارد البشرية - دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر  
-الطبعة الأولى -2012
- 13- سمير محمد عبد الوهاب و ليلى مصطفى ألبرادعي- إدارة الموارد البشرية- المفاهيم و المجالات  
و الاتجاهات الجديدة- جامعة القاهرة-2006
- 14-صلاح الدين محمد عبد الباقي. الجوانب العلمية التطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات  
الدار الجامعية - مصر -2001
- 15- صلاح الشواي- إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية . دار النهضة العربية- بيروت-لبنان-  
1970
- 16- صلاح بيومي. حوافز الإنتاج في الصناعة- دار المحمدية العامة - الجزائر 2004
- 17- عبد الباري إبراهيم درة - زهير الصباغ- إدارة الموارد البشرية- في القرن الحادية و  
العشرين - دار وائل للنشر - الطبعة الأولى 2008
- 18-عمر وصفي عقلي -إدارة الموارد البشرية بعد استراتيجي-دار وائل للنشر الطبعة الأولى -  
2004
- 20-عبد المعطي عساف- التدريب و تنمية الموارد البشرية -دار زهران للنشر و التوزيع -عمان-  
الأردن-200819-
- 21-علي السلمي - إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية - دار غريب للنشر و الطبع و الطبعة -  
2001
- 22-عادل حرحوش صالح و مؤيد سعيد سالم - إدارة الموارد البشرية - 2006



- 23- على محمد رباعية إدارة الموارد البشرية - دار الصفاء للطباعة والنشر و التوزيع - عمان -  
الطبعة الأولى- 2003
- 24- عبد الغفار حنفي - السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية - الدار الجامعة 2007  
عبد الباري إبراهيم ذرة - زهير نعيم الصباغ - إدارة القوى البشرية منحي نظمي - دار  
الجد ومي للنشر - 1986
- 25- محمد سعيد السلطان - إدارة الموارد البشرية - الإسكندرية - الدار الجامعية - 1993
- 26- محمد ماهر عليش- إدارة الموارد البشرية- وكالة المطبوعات الكويت بدون تاريخ
- 27- محمد سمير احمد - الإدارة الإستراتيجية و تنمية الموارد البشرية - دار المسيرة  
للتنشر 2009
- 28- مصطفى نجيب شاويش إدارة الموارد البشرية- إدارة الأفراد - الطبعة العربية الثالثة- الإصدار  
الثاني - دار الشروق- للنشر و التوزيع - 2004
- 29- منصور احمد منصور - المبادئ العامة في إدارة الموارد العاملة و كاله المطبوعات الكويت  
1979
- 30- محمد عبد الفاتح ياغي - تقييم الموظف العام للحوافز في الأجهزة الحكومية الأردنية دراسة  
ميدانية مقارنة- المنظمة العربية للعلوم الإدارية- عمان-الأردن-1986
- 31- مؤيد سعيد السالم و آخرون إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي -عالم الكتب  
الحديث- عمان-الأردن-2005
- 32- ناصر محمد ألعديلي - السلوك الإنساني و التنظيمي - معهد الإدارة العامة -الرياض -  
1995
- 33- ناصر دادي عدون- إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي دار المحمدية العامة- الجزائر -  
2004

## 2 - المذكرات و الرسائل :

- 1- بوكروش بسمة- سياسة التحفيز و تنمية العلاقات العامة-مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير في العالم الاجتماعي-جامعة بأجي مختار -عنايه-2012
- 2-عارف ابن مائل الجريدة التحفيز و أثره في تحقيق الرضا الوظيفي-رسالة مقدمة الاستكمال متطلبات الحصول علي درجة الماجستير في العلوم الإدارية - جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية- كلية الدراسات العليا 2008
- 3 - قوبع خديجة -تنمية الموارد البشرية - مدخل لتحقيق الميزة التنافسية - رسالة تخرج ماجستير - في العلوم التسيير- تخصص تسيير الموارد البشرية- جامعة تلمسان - 2010
- 4-كلثوم معطاء الله - أهمية صيانة الموارد البشرية في تحسين أدائها بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة- ماستر أكاديمي جامعة قاصدي مرباح ورقلة- 2013

## 3- المحاضرات و الملتقيات و المؤتمرات :

- 1-قادري رياض-محاضرة سنة أولى ماستر في مقياس نظرية التحفيز- ملحقة مغنية - جامعة تلمسان-السنة الجامعية 2014.-2015
- 2-وائل محمد جبريل - إدارة الموارد البشرية- محاضر بقسم إدارة الأعمال-كلية الاقتصاد - جامعة عمر المختار المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية-2009 .

# الفهرس

	تشكرات
	الإهداء
	الفهرس
أ-ز	المقدمة العامة
1	الفصل الأول: مدخل إلى إدارة الموارد البشرية.
2	مقدمة الفصل الأول
3	المبحث الأول: مفاهيم إدارة الموارد البشرية.
3	المطلب الأول: مفهوم و أهمية إدارة الموارد البشرية.
10	المطلب الثاني: نشأة و تطور إدارة الموارد البشرية
19	المطلب الثالث: أهداف إدارة الموارد البشرية و خصائصها
23	المبحث الثاني: تنمية الموارد البشرية.
23	المطلب الأول: مفهوم تنمية الموارد البشرية.
25	المطلب الثاني: مسؤوليات تنمية الموارد البشرية.
28	المطلب الثالث : متطلبات و برامج تنمية الموارد البشرية
33	المبحث الثالث: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية
33	المطلب الأول : المنحى الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

35	المطلب الثاني : ادوار إدارة الموارد البشرية
39	المطلب الثالث : التدقيق الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية.
44	خلاصة الفصل الأول
45	<b>الفصل الثاني : سياسات تنمية الموارد البشرية</b>
46	مقدمة الفصل الثاني
47	المبحث الأول : و طائف إدارة الموارد البشرية
47	المطلب الأول: تخطيط الموارد البشرية
59	المطلب الثاني : التوظيف
71	المطلب الثالث : مفهوم الأجور و خصائصها
83	المبحث الثاني : التكوين و التحفيز في المؤسسة
83	المطلب الأول : المفاهيم الأساسية للتكوين
84	المطلب الثاني : مراحل العملية التكوينية
88	المطلب الثالث : التحفيز في المؤسسة
101	المبحث الثالث : الأداء و تقييمه في المؤسسة
101	المطلب الأول : تعريف الأداء و أهميته
102	المطلب الثاني : محددات الأداء و أهداف
104	المطلب الثالث : طرق تقييم الأداء
110	خلاصة الفصل الثاني
111	<b>الفصل الثالث :دراسة حالة مركز التكوين المهني والتمهين إمامة بتلمسان من التوظيف الى التقاعد</b>
112	مقدمة الفصل الثالث
113	المبحث الأول: التعريف بالمركز والمسار المهني للموظف.
113	المطلب الأول: تقديم المركز.
116	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي.
117	المطلب الثالث: مخطط الموارد البشرية.

117	المطلب الرابع: مفهوم المسار المهني للموظف.
118	المبحث الثاني: الالتحاق بالوظيفة وإجراءات الترقية.
118	المطلب الأول: الالتحاق بالوظيفة العمومية.
120	المطلب الثاني: الفترة التجريبية.
123	المطلب الثالث: إجراءات الترقية في الدرجات.
132	المطلب الرابع: الوضعيات الاستثنائية التي يكون عليها الموظف.
137	المبحث الثالث: إنهاء علاقة العمل.
137	المطلب الأول: الاستقالة.
138	المطلب الثاني: استحالة التنفيذ والعجز الكلي عن العمل.
139	المطلب الثالث: الإحالة على التقاعد.
141	خلاصة الفصل الثالث
142	<b>الخاتمة العامة</b>
145	<b>قائمة المراجع</b>