

كتاب بيداغوجي

حسب عرض التكوين الوزاري

تسيير الموارد البشرية

موجه لطلبة علم النفس العمل و التنظيم و تسيير الموارد البشرية

د. بن عمر فاطنة

2026 / 2025

تقديم المؤلف :

الدكتورة بن عمر فاطنة من مواليد 20 نوفمبر 1982 أستاذ محاضر متحصلة على شهادة الليسانس في علم النفس تخصص عمل و تنظيم من جامعة محمود منتوري قسنطينة سنة 2004، و على شهادة الماستر في نفس التخصص جامعة محمد خيضر بسكرة 2016، و على دكتوراه في علم النفس عمل و تنظيم جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2021.

إنه لمن دواعي سروري أن أقدم للسادة الأساتذة و الطلبة الأعزاء في الجامعة الجزائرية كتاب في تسيير الموارد البشرية، استجابة للمستجدات العلمية التي تنضوي تحت شعار التجسير المعرفي بين العلوم و التخصصات المختلفة التي تهدف إلى الوصول إلى ماهية التسيير الذي يهتم بالفرد كمورد بشري أساس الفكر المنظمي، الذي يسعى لتطوير القدرات و المواهب التي يمتلكها رأس المال البشري وصولاً به إلى رأس مال فكري؛ يساهم في رقي و تميز المؤسسة بصفة عامة و في مختلف المجالات من خلال تفعيل التنظير وصولاً إلى نتائج بحثية بينية تسعى إلى تلبية احتياجات و تحقيق رغبات ومساعي المورد البشري سواء المسير أو الفرد العامل لأنهما يمثلان العميل الداخلي و الخارجي الذي يحدد مدى نجاح العملية القيادية و جودة الإنتاجية و الخدمات التي بدورها تشخص مدى استحقاق المنظمات للميزة التنافسية .

عليه جاء هذا الكتاب ليوضح العلاقة بين الطبيعة البشرية الإنسانية من قيم و اتجاهات و فكر ذاتي مع احتاج و مطلب المنظمات من موارد بشرية و مالية ومادية، تعمل على تطويرها إدارة الموارد البشرية لضمان رضى كل الأطراف الفاعلة في دورة حياة المنظمة، لخلق مورد بشري يتمتع بصحة نفسية و جسدية في بيئة عمل سليمة خالية من المخاطر و حوادث العمل، يشغل المناصب الشاغرة التي تسد احتياج المنظمات؛ مع مراعاة العلاقات الإنسانية، التفاعل الديناميكي الجماعي، استراتيجيات التخطيط المحكم و الفعال، تطوير وظائف إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي و التكنولوجيا الحديثة التي جعلت المنظمات تعيد حساباتها بتحديد ما تمتلكه من موارد بشرية مالية مادية و ما تتطلبه

البيئة الخارجية في مضمار التنافس و مستوى الجودة العالي الكم و الكيف، من خلال اعتماد تسعة عشر فصلا تتناول كل منها ما يحتاجه الطالب و الأستاذ الجامعي في مجال تخصص إدارة تسيير الموارد البشرية حسب المستوى البيداغوجي.

حيث تناول الفصل الأول ماهية المنظمة كونها الكيان الجغرافي و الحيز الزماني الاجتماعي الذي يشكل البيئة الداخلية التي تشهد دورة حياة الفرد العملية وما يتعلق بها من جوانب اجتماعية، مادية، ظروف فيزيقية، أرغونومية، في نسق إنسان إنسان و نسق إنسان آلة؛ في زمن التحول الرقمي و العولمة، أيضا تطرق الفصل الأول لعلاقة المنظمة بموردها البشري، كذلك الأسس التي تبنى عليها المنظمة، خصائصها، و معايير تصنيفها.

الفصل الثاني تطرق لجانب العلاقات الإنسانية بما تحمله في طياتها من أنسنة التعامل من قبل المسير المتمثل في إدارة تسيير الموارد البشرية، التي تعمل جاهدة على تطوير مواردها الأساسية البشرية، المادية، المالية، في ظل الاحترام و التقدير و التحفيز، كلها عوامل تساهم في بناء القلب الصحي و النفسي للفرد أثناء تواجده في مكان عمله، بالتركيز على تأثر و تأثير السلوك الإنساني بالمحيطين به في إطار التفاعل بين الأطراف الفاعلة داخل التنظيم، حيث أصبح الفرد العامل محور تطور الفكر الإداري عبر مراحله التصاعدية انطلاقا من الفكر الكلاسيكي وصولا إلى الفكر الحديث.

ثم مرحلة الاندماج الديناميكي التفاعلي الذي يوضح مدى توافق السلوك الفردي مع الجماعة، من حيث المطالب و المساعي التي تحدد الأهداف المرجوة من التشكيل الاجتماعي القائم داخل التنظيم، كل ما تم ذكره تحملت أعباءه إدارة تسيير الموارد البشرية، لأنها الجهة المشرفة التي تقوم بممارسة القيادة و السلوك القيادي من خلال الرقابة و التوجيه و التكوين و التدريب، وتقييم الأداء، و تأهيل و توجيه المورد البشري مهنيا و تمكينه من بناء هويته الوظيفية، وصولا به إلى مستوى اللمسة الإبداعية، و المشاركة في اتخاذ القرار، و إيجاد الحلول للمشكلات العملية التي تصادفه من خلال حلقات استراتيجية و إدارة الجودة الشاملة، التي تركز على حسن التخطيط لجميع وظائف إدارة تسيير الموارد البشرية، بإتقان

كيفية الاستقطاب وفق تحديد نوعية و عدد احتياج المنظمة للمورد البشري الباحث عن العمل لشغل المناصب الشاغرة، باتباع خطوات تحليل و توصيف الوظائف و الأفراد بالتوافق مع ما تمتلكه المنظمة من إمكانيات و تمويل و قدرات من حيث المال و الكفاءة البشرية، وعليه يتم الاختيار و التعيين بكل أريحية و مصداقية و تفادي الوقوع في سوء التفضيل و تضييع المورد المناسب، أو اختيار الفرد السيء.

ذلك يساعد المنظمة في تصميم سياسة أجور ذات مصداقية و شفافية وفق معايير و مؤشرات تحدد مستوى الإنجاز و ما يقابله من أجر مادي يترجم مجهود الفرد العامل و يبين درجة صعوبة المهام الموكلة إليه و السهل منها، إضافة إلى انتهاج سياسة التعويضات التي تقدم مكافآت مادية و معنوية و خدمات اجتماعية تشجع و تحفز الفرد العامل على الإتقان و الإبداع و الاندماج الاجتماعي و العملي داخل التنظيم، بعيدا من مظاهر الاغتراب و الاحتراق النفسي، و الانسحاب و دوران العمل، و تجنب مخاطر و الحوادث المهنية، و ضمان مورد بشري سليم معافى صحيا و نفسيا و مهنيا.

و الله و لي التوفيق

المؤلفة: د. فاطنة بن عمر

الجزائر يوم 2023/09/15

و قد رب زدني علما

و انفعني بما علمتني

إهداء

إلى روح والديا الكريمين رحمهما الله

إلى وطني الغالي الجزائر الحبيبة

إلى فلسطين العروبة

إلى زملائي الأساتذة

إلى طلبتي الأعزاء

مقدمة

الفصل الأول : المنظمة و المورد البشري	ص 16
ماهية المنظمة.....	ص 16-17
أسس المنظمة	ص 17-18
معايير تصنيف المنظمة.....	ص 18
خصائص المنظمة.....	ص 19
الفصل الثاني : المنظمة و العلاقات الإنسانية	ص 20
العلاقات الإنسانية	ص 20
السلوك الإنساني	ص 20
تطور التاريخي للسلوك الإنساني	ص 21
اتجاهات الفكر الإداري للمنظمة.....	ص 22
الإتجاه الوظيفي	ص 22
الإتجاه البنائي	ص 22_23
الفصل الثالث: المنظمة و ديناميكية الجماعة	ص 24
مفهوم الجماعة	ص 24-25
خصائص الجماعة	ص 25-26
تكوين الجماعة	ص 26-27

أسباب الانضمام إلى الجماعة	ص 27
أسباب نشوء الجماعة	ص 27
مراحل نشوء الجماعة	ص 27-28
أنواع الجماعة داخل التنظيم	ص 28-30
مفهوم الديناميكة	ص 31
نظريات الديناميكية	ص 31-32
الفصل الرابع: المنظمة و تطور اللمحة التاريخية للمورد البشري	ص 33
ماقبل الثورة الصناعية	ص 33
مابعد الثورة الصناعية	ص 33
مرحلة الحرب العالمية الأولى	ص 33-34
مرحلة العلاقات الإنسانية	ص 34
مرحلة مدرسة إدارة الموارد البشرية	ص 34
أعمال كريس آرغريس	ص 35
مرحلة الحرب الثانية	ص 35
مدرسة الإدارة العلمية التaylorية	ص 35
البيروقراطية	ص 36
نظرية X و Y لماكريغور	ص 36

المدرسة السلوكية	ص37
التجربة اليابانية و إدارة المنظمة	ص 37-38
الفصل الخامس: المنظمة و إدارة الموارد البشرية.....	ص39
مفهوم إدارة الموارد البشرية	ص39
الوظائف الرئيسية و الفرعية لإدارة الموارد البشرية	ص 39-40
وظائف التوظيف	ص 40-41
وظائف التطوير	ص 41-43
وظائف التحفيز	ص 44-46
وظائف المحافظة على المورد البشري	ص 46-47
الفرق بين المورد البشري و رأس المال البشري.....	ص 47-51
خصائص وظيفة الموارد البشرية.....	ص51
مجالات تدخل الموارد البشرية.....	ص 51-52
الفصل السادس : المنظمة و تسيير الموارد البشرية	ص53
مدخل مفاهيمي	ص53
مفهوم التسيير	ص 53-54
خصائص التسيير	ص54
التنمية و التسيير	ص 54-56

عوامل تسيير الموارد البشرية.....	ص 56-57
ماهية تسيير الموارد البشرية	ص 57-58
الفصل السابع: المنظمة و مبادئ تسيير الموارد البشرية	ص 59
مفهوم المبادئ	ص 59
مبادئ تسيير الموارد البشرية	ص 59
مبدأ العدل و المساواة	ص 59
مبدأ التعلم	ص 59
مبدأ التحفيز و التشجيع	ص 60
مبدأ التغيير	ص 60
مبدأ التمكين	ص 60-61
الفصل الثامن : المنظمة و أهداف تسيير الموارد البشرية	ص 62
اهداف المستوى العالمي	ص 62
الأهداف المستقبلية	ص 62
أهداف على مستوى المنظمة	ص 62_63
أهداف على مستوى الموارد البشرية	ص 63
أهداف على مستوى المجتمع.....	ص 63-64
الفصل التاسع: المنظمة و أبعاد تسيير الموارد البشرية	ص 65

البعد الاجتماعي.....	ص 65
البعد الأخلاقي.....	ص 65
البعد الإقتصادي.....	ص 65
البعد التنظيمي.....	ص 65
البعد الوظيفي	ص 65
البعد الشخصي	ص 65
البعد الصحي و الأمني	ص 65-66
الفصل العاشر : المنظمة و تخطيط الموارد البشرية.....	ص 67
مفهوم التخطيط.....	ص 67
خطوات التخطيط الاستراتيجي	ص 68
ماهية تخطيط الموارد البشرية	ص 68
أهمية وأهداف تخطيط الموارد البشرية	ص 69_70
الفصل الحادي عشر: تحليل و توصيف الوظائف	ص 71
تحليل و توصيف الوظائف.....	ص 71
تحليل الوظائف و الأفراد.....	ص 71
مفهوم تحليل الوظائف.....	ص 71-72
أهمية تحليل الوظائف.....	ص 72

الطرق الرئيسية لتحليل الوظائف.....	ص 73-77
الفصل الثاني عشر: المنظمة واستقطاب المورد البشري	ص 78
مفهوم الاستقطاب.....	ص 78
نظريات الاستقطاب	ص 78-79
أهمية الاستقطاب.....	ص 79-80
مصادر الإستقطاب.....	ص 80-82
الفصل الثالث عشر: المنظمة و اختيار و تعيين المورد البشري	ص 83
مفهوم اختيار و تعيين الموارد البشرية	ص 83-84
أهداف الاختيار و التعيين	ص 85
خطوات عملية الاختيار و التعيين	ص 85-86
تعبئة الوظائف و توجيه الموظفين الجدد	ص 87
الفصل الرابع عشر: المنظمة و سياسة الأجور	ص 88
ماهية الأجور	ص 88
المفهوم الرأسمالي	ص 88
المفهوم الاشتراكي	ص 88
تعريف سيسموندي	ص 89
تعريف جون مارشال	ص 89

أهمية الأجور	ص 89
العوامل المؤثرة في تحديد مستوى الأجور	ص 89-90
خطوات بناء هيكل الأجور	ص 90-91
العوامل التي تؤخذ بعين الاعتبار عند وضع سلم الأجور	ص 91-92
أنواع الأجور	ص 92-93
الفصل الخامس عشر : المنظمة و تدريب المورد البشري	ص 94
مفهوم التدريب	ص 94
أهمية التدريب	ص 94
أهداف التدريب	ص 94-96
أنواع التدريب	ص 96-98
البرامج التدريبية	ص 98-102
الفصل السادس عشر : المنظمة و تقويم أداء المورد البشري	ص 103
مفهوم تقييم الأداء	ص 103-104
أهداف تقييم الأداء	ص 104
مسؤولية تقييم الأداء	ص 105
معيقات تقييم الأداء	ص 107
طرق قياس الأداء	ص 107-109

الفصل السابع عشر: المنظمة و التوجيه المهني.....	ص 110
مفهوم التوجيه المهني.....	ص 110-111
مبادئ التوجيه المهني.....	ص 111
أسس التوجيه المهني.....	ص 111-112
خصائص التوجيه المهني.....	ص 112
أهداف التوجيه المهني.....	ص 113
أهمية التوجيه المهني.....	ص 114
خدمات التوجيه و الإرشاد المهني.....	ص 114-115
نظريات التوجيه.....	ص 115-121
الفصل الثامن عشر: المنظمة و التأهيل المهني.....	ص 122
مفهوم التأهيل المهني.....	ص 122
أهداف التأهيل	ص 122
أسس التأهيل.....	ص 123-124
مبادئ التأهيل.....	ص 124-125
متطلبات التأهيل.....	ص 126-128
أنواع التأهيل.....	ص 128-131
الفصل التاسع عشر : المنظمة و إدارة الجودة الشاملة	ص 132

مفهوم إدارة الجودة الشاملة	ص 132_133
مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة	ص 133-134
رؤاد إدارة الجودة الشاملة.....	ص 134 - 137
خطوات إدارة الجودة الشاملة.....	ص 138
أهداف إدارة الجودة الشاملة.....	ص 138
مبادئ إدارة الجودة الشاملة.....	ص 138
معوقات الجودة الشاملة.....	ص 138-140
خاتمة	ص 141
قائمة المراجع	ص 142-143

تعتبر المؤسسة نظام يتكون من مجموعة من الأفراد و بنية تنظيمية تشكل جزءا لا يتجزأ من المجتمع، حيث تساهم بشكل فعال في الحياة الاقتصادية و الاجتماعية، و تعد ظاهرة و حقيقة حتمية ظهرت في حقب زمنية تعكس كل منها المظهر الاجتماعي و الاقتصادي و الثقافي المعاش الذي يحاكي طبيعة الأفراد المعيشية و المستوى الفكري و الرفاه الاقتصادي آنذاك.

حيث كانت التسمية الأولى للمؤسسة في الأدب الاقتصادي حديث نسبيا؛ تعتبر فرنسا أول بلد ظهر فيه مصطلح *l'entreprise* نسبة لمصطلح الماقل *l'entrepreneur* في القرن 15 م، حيث اشتق من معنى التعهد و الإلتزام بإنجاز عمل ما يكتسي أهمية كبرى نسبيا مما يجعل المورد البشري عرضة لبعض المخاطر.

إذ ساهمت خلية الإنتاج بالمنظمة في التطور الملحوظ في جعلها مركز اتخاذ القرارات، و تنفيذها في المواقف المختلفة التي تتعرض لها المنظمة بمختلف مكوناتها و مواردها البشرية أو المالية أو المادية على حد سواء، مما أثرى الجانب النظري لمفهوم المنظمة من خلال عدة باحثين و منظرين في مجال الإدارة و تسيير الموارد البشرية الذي يعتبر ميدان يجمع بين عدة تخصصات ذات بحوث بينية تعمل على تجسير المعارف في كل من علم الاقتصاد و علم النفس الاجتماعي و علم الأرغونوميا التصميمية و المعرفية، و علم النفس العمل و التنظيم و تسيير الموارد البشرية.

عليه تم تعريف المنظمة حسب الباحث نوري منير في كتابه تسيير الموارد البشرية 2014 على أنها "عبارة على إطار قانوني لتجمع بشري هادف يتم في نطاقه توحيد و تنسيق جهود الأعضاء لتحقيق أهداف معينة"،

كما يمكن اعتبارها نظام مستقل أنشئ من أجل غايات معينة و محددة حسب طبيعة المنظمة، كما اعتمد عدد كبير من الباحثين في هذا المجال ثلاثة محاور للمقاربة عند تعريف المنظمة :

1. المؤسسة عون اقتصادي: مقاربة عرفت المنظمة على " أنها هي التي تقوم بتوليف عوامل إنتاج سلع و خدمات تلبي احتياجات و طلبات و رغبات المورد البشري العميل في السوق.

2. **المؤسسة تنظيم اجتماعي:** تركز هذه المقاربة على المجموعة الاجتماعية التي تعرف على أساسها المنظمة على " أنها مجموعة أفراد تشارك و تساهم وفق أهداف الجماعة داخل تنظيم مهيكّل لإنتاج سلع أو تقديم خدمات في نطاق مايسمى بديناميكية الجماعة.

كل تلك المعطيات تشكل بعد انساني ذو أهمية كبرى في تسيير و تدبير شؤون الموارد البشرية من طرف الإدارة الوصية في كل منظمة؛ فكر يلغي النظرة السائدة على أن المنظمة مجرد تشكيل من التجهيزات و الآلات في حيز مكاني و زمني يستوجب على المنظمات الإلمام بكل ما يخص المورد البشري و استقراء احتياجاته و متطلباته الذاتية و الجماعية .

أسس المنظمة: تبنى المنظمة على مجموعة من الأسس التي تقوم عليها كركائز أساسية و هي:

1. **الأساس البشري:** هو تجمع ينتمي لمؤسسة معينة يضم رؤساء و مرؤوسين موزعين على عدة مستويات إدارية تتمثل في الوحدات و الأقسام التي تشكل الهيكل التنظيمي لكل تنظيم؛ فالإنسان هو أهم مورد تحتاجه المنظمة بصفته المسير و المنفذ و بلغة علم الاقتصاد هو المنتج و الوسيط و العميل، لذا يجب متابعة مساره أثناء أجراء مهامه الموكلة إليه بتفادي و حل المشاكل التي تعطل السير الحسن لعمل المنظمة مثل :

- التجديد السريع للمستخدمين

- الخلافات و النزاعات بين أفراد الفريق

- الغياب عن العمل

2. **الأساس القانوني:** بما أن المنظمة عبارة عن كيان قانوني يحكمه لوائح و قواعد عمادها التشريع الذي يتحكم في أهدافها و إعطائها الشرعية و القبول المجتمعي لمزاولة نشاطها.

3. **الأساس المالي:** يشير إلى ضرورة توفير موارد مالية لتكون المنظمة قادرة على تجسيد أهدافها على أرض الواقع و تلبية احتياجات و رغبات موظفيها و تمويل استراتيجيات التخطيط لإدارة الموارد البشرية في مختلف وظائفها المسطرة بغاية التطور و الإستمرارية .

4. **الأساس الإداري:** لخلق جو من التجاوب و التفاهم و التعاون بين العاملين يتوجب تطبيق الممارسات الإدارية في ظل القانون و التعليمات التي تحكم نشاط تلك المنظمات من خلال الثقافة التنظيمية الخاصة بكل تنظيم وفق سياسة العدالة التنظيمية.

5. **الأساس العلمي الواقعي للنشاط:** بوجود مقر جغرافي و مواد خام ومورد مالي و مادي ملموس بعيد عن الوهمية و التحايل ضد القانون و تحديد نوع النشاط المستهدف و نطاق المسؤولية الاجتماعية تجاه المحيط الخارجي و خدمة المجتمع.

معايير تصنيف المنظمات: بلغة مجال علم النفس العمل و التنظيم هناك عدة معايير تصنف بها المنظمات وهي :

1. **حجم المنظمة:** و يندرج ضمن الهيكل التنظيمي الذي يحدد عدد الوحدات و الأقسام و بالتالي تحديد عدد العاملين و رقم الأعمال، حجم رأس المال و السيولة، و القدرة على التمويل الذاتي؛ مع حتمية التكامل بين هاته الموارد بعيدا عن قانون الأحادية، و عليه يمكن تصنيف المنظمات إلى ثلاث أنواع: الحرفية، المتوسطة و الصغيرة، المنظمات الكبيرة كل هذا ضمن معيار تنظيمي محكم.

2. **المعيار القانوني:** من خلال تصنيف المنظمات إلى عامة (حكومية) و خاصة

3. **المعيار الاقتصادي:** تصنيف المنظمة حسب طبيعة النشاط الذي تنجزه و الخدمة التي تقدمها.

خصائص المنظمة: تتسم المنظمة بعدة خصائص هي :

- وحدة إنتاجية
- مركز قرار اقتصادي
- مسؤولة ماليًا عن نشاطها
- تنشط في إطار السوق
- هدف نشاطها تحقيق الربح
- وحدة اجتماعية

تعتبر المنظمة مسؤولة أمام المجتمع المدني الذي يعد العميل الخارجي لها كونه المستهلك لما تقدمه تلك المنظمة من سلع و منتجات حسب الرغبة و الطلب و الاحتياج في ظل المسؤولية الاجتماعية التي تقدم من خلالها خدمة إنسانية باشباع حاجات الأفراد المادية و الإستهلاكية، و توفير مصدر دخل للكثير من الأفراد كذلك الذين يمثلون المورد البشري العامل داخلها الذي يسهر بدوره على العملية الإنتاجية، و تحسين مستوى الدخل القومي، و ضمان حياة كريمة للأسر، أما المسؤولية الثانية و هي المساهمة في دفع عجلة التنمية الاقتصادية المستدامة التي تعمل على تحسين و تطوير مخرجات السوق الموجهة للمستهلك الداخلي و الخارجي على حد السواء، كذلك تساهم في التقليل من سياسة الإستيراد من الدول الأخرى و إعتتماد التصنيع المحلي الوطني الذي يدعم القوة الاقتصادية في عدة جوانب تؤدي إلى التقليل من التبعية الأجنبية و محاولة خوض غمار إدارة الجودة الشاملة و مزاحمة أكبر المنظمات من أجل الإستحقاق و الحصول على الميزة التنافسية، بدوره يؤدي إلى استقطاب الاستثمار الأجنبي الذي يسهم في تبادل الخبرات و الثقافات و القيم و السلوكيات الإيجابية المعتمدة للشراكة الخارجية.

سيتم التطرق إلى كل ماتم الإشارة إليه انطلاقاً من استراتيجية إدارة الجودة و صولاً إلى إدارة الجودة الشاملة في كل فصل من فصول هذا الكتاب الذي اعتمد أهم المجالات و مواضيع إدارة تسيير الموارد البشرية ، من المهم إلى الأهم.

العلاقات الإنسانية داخل المنظمة:

جاء كل من الباحثين عادل هادي حسين البغدادي و هاشم فوزي دباس العيادي، 2010 ص 144 أن دراسة مفهوم السلوك الإنساني تعد من الأساسيات المرتبطة بالسلوك التنظيمي الذي يعنى بسلوك الفرد داخل المنظمات، وإذا ما جئنا إلى الأهداف التي تبرز من دراسة هذا السلوك والتي يمكن حصرها في التعرف على مسببات السلوك الإنساني، التنبؤ بالسلوك وذلك من خلال معرفة سبب السلوك، والتوجيه والسيطرة والتحكم في السلوك من خلال التأثير في المسببات وعليه يمكن توضيح أهمية السلوك الإنساني داخل المنظمة أو بتعبير آخر السلوك التنظيمي فهو يركز على فهم وتوجيه سلوكيات وتفاعلات العنصر البشري والذي يعتبر أهم عناصر الإنتاج في المنظمة، ونجاح المنظمة مرهون بنجاح تفعيل العنصر البشري وتحسين أدائه.

تعريف السلوك الإنساني:

عرف الحسينة (1999) السلوك الإنساني بأنه مجموعة التصرفات والتعبيرات الخارجية والداخلية التي يسعى الفرد عن طريقها لأن يحقق عمليات الأكلمة "الأهداف" والتوفيق بين مقومات وجوده ومقتضيات الإطار الاجتماعي والبيئي الذي يعيش فيه. أما السلوك الإداري فنجدته في بيئة محددة هي بيئة العمل ويخضع إلى قواعد ونظم وأصول متعارف عليها، لذلك سمي بالسلوك التنظيمي.

كما أكد Davis et newsroom أن مصطلح السلوك التنظيمي يطبق بشكل واسع على تفاعل العنصر البشري من خلال جميع أنواع المنظمات من خلال مشاركة الأفراد بعضهم البعض الآخر في شكل رسمي لتحقيق أهداف معينة، وهذا ما يستوجد تفاعل الأفراد والتقنية والهيكل التنظيمي، ويضيف Davis أن هذه العناصر الثلاث تتأثر بالنظام الاجتماعي الخارجي (البيئية العامة) وهذا التفاعل للعناصر الأربعة هو السلوك التنظيمي.

التطور التاريخي للسلوك الإنساني:

أيضا نفس الباحثين السابقين بالصفحة 145، بأن محاولات فهم السلوك الإنساني داخل المنظمات له جذور تاريخية بعيدة انطلاقا من الحضارة الفرعونية، حيث تم الاعتراف بضرورة الاستماع إلى شكاوي العاملين، وأنه يعتبر -الاستماع- في حد ذاته علاجًا في أحيان كثيرة - ولو مؤقتًا لبعض العاملين.

وإذا تصفحنا واطلعنا على التاريخ الإسلامي سنجد أنّ الحضارة الإسلامية قد اهتمت بالسلوك البشري داخل المنظمات اهتمامًا بالغًا، فأقرت مبدأ التشاور مع المرؤوسين عند اتخاذ القرار، وهذا ما يسمى حاليًا بالمشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية، كما شجعت الاتصال المباشر بين الرئيس والمرؤوس، حيث أن مفاهيم الاتصال الجيدة لها مجالات واسعة في الدين الإسلامي بشكل كبير.

أما في القرن 16 ظهر نموذج لمحاولة تفسير السلوك الإنساني والتحكم فيه وهو نموذج "ميكافيلي"، حيث وضع نظريته القائمة على أن سلوك الأفراد مخفوف بعدم الثقة والشك، وأنّ أسلوب السيطرة الملائم على سلوكهم هو القسوة والخداع. وقد أودع ميكافيلي نظريته هذه في كتابه الشهير "الأمير" الذي كتبه لإرضاء أحد حكام المدن الإيطالية، شرح فيه كيف يجب أن يتصرف الأمير الكفء ومبدأه الأساسي "الغاية تبرر الوسيلة". حتى ولو كانت غير مشروعة طالما أنها توصل في النهاية إلى الهدف، إلا أن ذلك لا يمنع من استخدام أسلوب الخوافز والمكافآت في ظل نظام الردع.

تستقطب المنظمات معظم الأنشطة الإنسانية، التي ترافق كل حياة الأفراد؛ الأمومة والطفولة، المؤسسات التربوية، الجيش، المتجر، المؤسسة، دور العبادة، الإدارات المختلفة هي أمثلة لمنظمات، وراء تنوع هذه الأمثلة نجد مكونات مشتركة تظهر في تجمع أفراد يطورون أنشطة مدونة في فترة زمنية من خلال الطابع الجماعي للنشاط يرفق بتقسيم للعمل بين الأعضاء، ومدعمًا بميكانيزمات التنسيق، ويتطلب استخدام الموارد المادية وغير المادية ويفرض تبادلات مع المحيط

ويندرج تعريف المنظمات في اتجاهين هما:

الاتجاه الوظيفي للمنظمة:

ساهم (ETzioni, 1971, p14) عالم الاجتماع في تبلور مصدر الاتجاه الوظيفي، ويرتكز على مسلمتين أساسيتين وهما: توجد وحدة منظمية بمعنى أن كل نظام متكون من أجزاء مدمجة مع بعضها البعض بشكل جيد، وأن كل نظام يعيش في وضعية توازن مؤقتة وأنه خارج تعديلات طفيفة بقليل من المتغيرات، فالمنظمات إذاً تعرف كوحدات اجتماعية أو تجمعات إنسانية تشكلت وأعيد تشكيلها بغرض تحقيق أهداف محددة .

وعليه فإن هذا التصور ينطلق من الأهداف المرجو تحقيقها لفهم المنظمات، المنظمة من هذا المنطلق تعتبر أداة منطقية أو جهاز موضوع في مكانه من أجل تحقيق الأهداف مشتركة ومقسمة بين الأعضاء. ويعتمد الاتجاه الوظيفي على التحليل التنظيمي بشكل كبير.

اتجاه البناء الاجتماعي في المنظمة:

يرى أصحاب هذا الاتجاه أن الاتجاه الوظيفي لعب أدواراً عدة من خلال إعطائه تفسيراً للمنظمة يعتمد على تنسيق الأنشطة وتقييم الانجازات، غير أن هذا التصور المنطقي للمنظمة تكون فيه أحيانا الأهداف متضاربة، حيث أن يكون هناك لا توازن بين الأهداف المسطرة والأهداف الفعلية.

حسب Etzioni كذلك أنه من بين الأشكال المعتادة أكثر هي تلك التي تقوم فيها المنظمة بعكس نظام الأولوية بين أهدافها ووسائلها المتاحة.

و لعل القارئ اذا أمعن النظر في وجود كلمتي المؤسسة و المنظمة في نفس الفصل هذا دليل على التداخل الواضح بين علم التسيير و الاقتصاد و علم النفس العمل و التنظيم و تسيير الموارد البشرية فقبل التطرق لمصطلح المنظمة كتتنظيم يجب تناول جانب التأسيس الأول الذي يعطي للمنظمة الكيان الطبيعي الجغرافي الذي يتواجد فيه المورد البشري بشقيه المسير و المرؤوس على حد سواء و هذا مايسمى في علم اجتماع المنظمات بالهوية التي تعبر عن شخص طبيعي له امتداد مكاني و زماني

ملموس يتضمن رأس مال بشري و مالي و مادي ضمن ثقافة تنظيمية وما تحتويه من رموز و طقوس و قواعد و لوائح قانونية تضبط الصالح العام الداخلي الذي ينعكس على الهالة الخارجية لكل منظمة موجودة على أرض الواقع محاولة منها إثبات جدارتها الإنتاجية و الخدماتية و مدى إلزامها بالمسؤولية الاجتماعية تجاه مختلف شرائح المجتمع و بالتالي ضمان الإستمرارية في ظل اغتنام الفرص و مقاومة التهديدات.

تعتبر الجماعات أحد أهم العناصر الرئيسية في المنظمات وأحد المحددات الأساسية للسلوك التنظيمي، نظراً لأثرها البالغ في تحديد حجم المنظمة والتقسيمات الهيكلية التي يقوم عليها البناء المنظمي، لذا كان لزاماً التركيز على دراسة الجماعة انطلاقاً من مفهومها وخصائصها وعوامل ومراحل تشكيلها وآلية الانضمام إليها على درجة كبيرة وعالية من الأهمية باعتبار أن سلوك الفرد في المنظمة باختلاف أشكالها وأحجامها لا يتم إلا في إطار الجماعة، لأنَّ سلوك الفرد يختلف عن سلوكه كعضو داخلها.

مفهوم الجماعة:

على قدر أهمية الجماعة داخل التنظيم تبلورت عدة تعاريف مختلفة ومتنوعة محاولة تحديد ماهيتها من خلال بعض أهم التعاريف التي جاء بها بعض الباحثين في هذا المجال نذكر منها:

- "هي عبارة عن فردين أو أكثر يعتمدون ويتفاعلون مع بعضهم البعض في أداء وظائف معينة لتحقيق أهداف مشتركة. (حسين حريم، ص 172).

- عرفتها ماجدة العطية، 2003، ص 135 على أنها: "تجمع عدد قليل نسبياً من الأفراد بما يمكنهم من التفاعل المستمر من خلال اللقاء والمواجهة المباشرة وجهًا لوجه، ويشعرون بالتجاوب النفسي فيما بينهم من خلال إحساسهم بالانتماء والعضوية في الجماعة.

ويتضح من هذا التعريف أن صورة التفاعل بين الجماعة من خلال العلاقات التي تتكون بينها تعتمد على العلاقة المستمرة عن طريق الاتصال المباشر وجهًا لوجه، كما يؤكد على شعور وإحساس الأعضاء بالانتماء للجماعة.

في حين أنه ليس بالضرورة أن يكون هذا التفاعل مباشرًا كما جاء في التعريف السابق، فقد يكون لفظيًا بين الأعضاء حول موضوع معين، والعكس قد يكون غير لفظي كالإيماءات مثل: الابتسامة مع أحد الزملاء.

كما عرفها صلاح الدين محمد عبد الباقي، ص 151 هي: "تجمع عدد من الأفراد لا يقل عن اثنين ويرتبطون فيما بينهم بعلاقة سيكولوجية ظاهرة، وفي خلال فترة زمنية ثابتة نسبياً، ويتقاسمون فيما بينهم قيماً واتجاهات متقاربة، ويتبعون في تصرفاتهم قواعد سلوكية معينة " .

خصائص الجماعة: من خلال التعاريف السابقة الذكر يمكن استخلاص مجموعة من الخصائص التي تتميز الجماعة وهي كالتالي:

- وجود فردين أو أكثر يساهمون في تكوين الجماعة.
- وجود نوع من التفاعل الاجتماعي "أخذ وعطاء" المتبادل بين الأعضاء.
- تتميز الجماعة بالاستقرار النسبي في علاقاتها.
- وجود وسيلة اتصال أو أكثر بين الأعضاء، الأمر الذي يسهل عملية التفاعل الاجتماعي فيما بينهم.
- القيم والاتجاهات والأهداف المشتركة فيما بين أعضاء الجماعة.
- الاعتماد المتبادل (الاعتمادية) والتعاون بين الأعضاء في سبيل تحقيق الأهداف المرجوة .
- الالتزام بقواعد سلوكية موحدة من قبل أعضاء الجماعة.
- تقسيم الأدوار بين الأعضاء والالتزام بالواجبات والمسؤوليات.
- الشعور بالانتماء والهوية للجماعة من خلال الإحساس و المشاعر.

وجاء ليونارد سايلز وجورج شتراوس "مؤكدین أن الفرد العامل يكسب انتماءه إلى الجماعة من خلال الشعور بالرفقة والهوية الواضحة في حالة ما وجدنا أنفسنا في موقف اجتماعي جديد نكون متأكدين بما علينا فعله وانتماءنا إلى الجماعة يساعدنا على مواجهة تلك المواقف، نظراً لأن الجماعة

وحدة اجتماعية مكونة من عدة أفراد يربطهم قاسم مشترك في نفس القيم وأداء الأدوار المتخصصة والقواعد السلوكية الموحدة، وعليه استخلص الباحثان الخصائص التالية:

- أ- **العلاقات الاجتماعية:** الاجتماع الدوري لمناقشة بعض الأمور ذات الاهتمام المشترك والعمل لإنجاز المهام وتحقيق الأهداف جماعياً.
 - ب- **القيم:** من خلال الإيمان بوجود شيء مشترك بين أعضاء الجماعة وتقاسم الأهداف المشتركة كال دفاع عن وظائفهم ومواجهة الأخطار.
 - ج- **المعايير:** وهي المعايير التي تحكم سلوك الجماعة والمتفق عليها سالفًا ومعاينة من يخرج عنها.
 - د- **الأدوار:** كل فرد أو عضو في الجماعة يلعب دورًا محددًا إليه في تحقيق أهداف الجماعة.
- (علي الدليمي، 2009، ص ص 103-104)

تكوين الجماعة:

جاءت عدة نظريات مفسرة تكوين الجماعة وأسباب الانضمام إليها تذكر منها:

- 1- **نظرية التبادل الاجتماعي:** لصاحبها بيتر بلاو Peter Blou، وتقوم على مقارنة بين العوائد المحققة للفرد جراء انتمائه للجماعة، حيث يعتبر تبادل المنفعة هو أساس الانتماء، فكلما كانت الفائدة لمصلحة الفرد كبيرة جراء الانتماء زادت سبل التفاعل والمشاركة.
- 2- **نظرية جورج هومانس George Homans :** وتقوم على ثلاثة عناصر أساسية وهي:
 - **الأنشطة:** وتمثل المهام أو التصرفات وأفعال الجماعة، الفرد داخل الجماعة.
 - **التفاعل:** ويمثل أنماط الاحتكاك بين الأفراد المختلفين عن طريق الاتصال فيما بينهم لإنجاز المهام داخل الجماعة.
 - **المشاعر:** وتمثل الأحاسيس التي يشعر بها الأفراد والتي تتولد لديهم أثناء الاتصالات وبها يدركون العالم المحيط بهم، وللمشاعر مظاهر مختلفة، كالعطف والاحترام والمحبة والتفاخر التودد

وعكسها الخوف والكراهية والعداء.

3-نظرية الاتزان: تقترن هذه النظرية باسم تيودورز نيوكومب New comb : مفادها أن الانجذاب الأفراد إلى بعضهم البعض يتركز على وجود الاتجاهات المشتركة نحو الأهداف وسبل تحقيقها ولم تحمل هذه النظرية عمليتي القرب المادي والتفاعل بين الأفراد وأثرهما في خلق درجة الانجذاب بينهم.

4. أسباب الانضمام إلى الجماعات:

- لإنجاز مهام التنظيم: يتم التشكيل بغرض أداء مهمة معينة.
- حل المشاكل: وتأخذ الجماعة هنا شكل لجان بشكل مؤقت.
- التشابه: من خلال التقارب في السن أو المهنة أو الجنس أو المستوى التعليمي
- غزارة الاتصالات: حيث كلما كان الاتصال بين الأفراد قوياً كلما أدى ذلك إلى تكوين جماعات.
- أسباب اجتماعية ونفسية: ويتم من خلالها تكوين الجماعات لإشباع الحاجة (التقدير الانتماء- وإشباع الحاجات الاجتماعية)
- التفهم والمشاركة الوجدانية: يساعد انتماء الفرد إلى جماعة معينة على التخلص من القلق والهموم التي تصادفه في حياته اليومية.

5-مراحل نشوء الجماعات: هناك أربع مراحل يتم من خلالها تكوين الجماعة حسب الباحثين

"عبد المنعم هاشم" و"عدي سليمان" نوجزها فيما يلي:

أولاً - ظهور عوامل تستثير التكوين الجماعي: وهي مرحلة ما قبل الجماعة وفيها تتواجد مجموعة من الظروف التي تثير لدى عدد من الأفراد الرغبة إلى أن يكونوا فيما بينهم جماعة ينتسبون إليها كتشابه الأهداف والمصالح بين مجموعة الأفراد.

ثانيًا: الجماعة في سبيل التكوين: في هذه المرحلة ونتيجة الاتصال، ونمو العلاقات بين الأفراد.

يبدأ التكوين الجماعي في الظهور وتتصف هذه الجماعة بما يلي:

1. أهداف الجماعة ليست واضحة تمامًا
2. أهداف الأعضاء لا تزال وثيقة.
3. أعضاء الجماعة يشتركون بحذر في نشاطها.
4. الانتظام في حضور الاجتماعات يكون ضعيفًا.
5. لا تكون الجماعة قد وضعت نظامًا داخليًا لها لتنظيم العلاقات.
6. اتكال الأفراد على بعضهم البعض ومحاولة السيطرة.

ثالثًا: الجماعة في دور التنظيم: هي مرحلة نمو الجماعة، ومن خلالها تتضح الحقوق والواجبات وعلى إثرها تحدد الحوافز والعقوبات (الردع). واكتمال البنيان الجماعي مما يزيد تماسك الجماعة، حيث تصبح العلاقات وطيدة والأهداف واضحة المعالم. واشترك الأفراد في النشاط الجماعي و الإلتزام بحضور الاجتماعات و تحمل المسؤولية الجماعية، وتفعيل عملية الاتصال بالجماعات الأخرى.

رابعًا: الجماعة الناضجة: وهي مرحلة الجماعة المتكاملة، وتكون أهداف واضحة، ومتماسكة ومحددة المعالم، وتصبح الجماعات ذات كيان متميز، وتلبي لأعضائها حاجياتهم ورغباتهم مع تطبيق القواعد والقوانين مع احترام المعايير التي اختارتها لنفسها. (الجيلاني، 2008، ص ص 114-116)

6-أنواع الجماعات داخل المنظمة: هناك نوعين من الجماعات داخل المنظمة، وهذا ما أكد عليه العديد من الباحثين الإداريين، وأن هناك معيار للتفرقة بين الجماعات وهو نوع العلاقة التي تربط بين الأفراد داخل الجماعة وهي:

أ-الجماعات الرسمية أو جماعات العمل: وهي الجماعات التي يتم إنشاؤها بمقتضى قرار من سلطة رسمية أو قانونية بغرض تحقيق هدف معين وتولي بعض الأعمال التي تفوض إليها، مما يجعل

الأفراد أكثر رغبة في الاتصال مع بعضهم البعض والعمل معًا والوصول إلى هدف مشترك، وهناك عدة أنواع لهذه الجماعات نذكر منها:

- **الجماعات الوظيفية:** وهي الجماعات الرسمية التي يتم تحديدها بقرار من الإدارة التنفيذية وتحدد علاقتها مع بعضها البعض وفق سياسات ونظم وقواعد المنظمة، وتتمثل هذه الجماعات الوظيفية بالأقسام والوحدات التنظيمية الأصغر داخل المنظمة، وهناك جماعات وظيفية تمثل جميع الأقسام في المنظمة للقيام بمهام مشتركة، هذه الجماعات تسمى بالفرق أو الجماعات الوظيفية المختلطة.
- **اللجان:** عبارة عن فرق يتم تشكيلها عادة لدراسة موضوع معين يتعلق بالنشاطات التنظيمية. قد تكون دائمة أو مؤقتة وتنتهي حال الانتهاء من المهمة المكلف بها مثل لجان الجرد ولجان اختيار الموظفين.
- **فرق العمل المختلفة:** في العديد من المنظمات المعاصرة في ظل التطبيقات الإدارية الحديثة برزت الحاجة لتشكيل فرق الإدارة وتوجيه العمليات التنظيمية حيث أصبح لفرق العمل دور بارز في تحقيق الكفاءة.

ب-الجماعات غير الرسمية :

- و هي الجماعات التي تشكل خارج نطاقها العملي، أي لا تقيدتها قوانين و لا تعليمات بما أنها لا تتواجد في أوقات النشاط الموكل لها. و تشكل هاته الجماعة قوة ديناميكية أكثر تأثيرا و تأثرا من الجماعات الرسمية؛ نظرا لشمولها للعلاقات العملية الاجتماعية و الإنسانية على حد سواء و قد تحدث تغييرا على عدة مستويات داخل المنظمة، و قد وضع أندريه بيرتي عدة أسس لتصنيف الجماعات:
- جماعات تنظم طبقا لتعليمات معينة ترتبط بعلاقات الأعضاء بعضهم ببعض و البيئة .
 - جماعات تصنف طبقا لمجالات التطبيق مثل: جماعات المدرسين و التلاميذ بقصد التعليم و التربية الاجتماعية.

- جماعات تصنف طبقا للأهداف المسطرة.
- كما جاءت دراسة كل من فؤاد البهي السيد و سعد عبد الرحمان 1999 " التقسيمات التالية:
- جماعات تصنف وفقا للحجم
- جماعات تصنف وفقا للعوامل الموضوعية أو الرؤية الذاتية.
- وحدة المعايير الاجتماعية و الإتجاهات
- تشابه السلوك و النشاط الإنتاجي.
- التبعية الناتجة عن التشابه في الروابط الاجتماعية و العملية .
- كذلك هناك تصنيفات على أساس مدى هيمنة الجماعة على سلوك الفرد حيث يمكن أن تكون هذه الهيمنة جزئية من خلال جزئية النشاط الكلي.
- تصنيف على أساس القيود التي تفرضها الجماعة على الفرد .
- تصنيف على أساس ثبات الجماعة و تماسكها.
- تصنيف على أساس الجماعة التي ينتمي إليها الفرد.
- ثم إن علم ديناميات الجماعة هو ذلك الفرع من العلوم الإنسانية الذي يهتم بالدراسة العلمية المنظمة للجماعة، تكوينها، نشاطها وإنتاجها وما يرتبط بها من جوانب أخرى، حيث يعتبر مدخل ديناميكية الجماعة الذي جاء به كيرت لوين " من أهم المداخل في دراسة الجماعة الصغيرة. موظفًا علم النفس الجشطالتي الذي ينظر إلى الكل باعتباره أكبر من مجموع أجزائه، ونظرية المجال التي تضع في الاعتبار مجموعة القوى التي تؤثر في الجماعة، وقد أطلق على هذه القوى المجال الذي تقع الجماعة تحت تأثيره.

تعريف الديناميكية:

يشير المفهوم اللغوي للديناميكية على أنه الحركية أو الطاقة، وقد أخذ من اللفظ اليوناني (دومانيس) والذي يعنى القوة.

أما التعريف النظري للديناميكية: تعددت الاتجاهات التي تناولت تعريف ديناميكية الجماعة على النحو التالي:

1- تعاريف تشير إليها كقوة مؤثرة في الجماعة force/ power فهي محصلة القوى السيكولوجية والاجتماعية التي تؤثر على الجماعة وتساعد على تطورها.

2- تعاريف تشير إليها كميدان Field للدراسة في طبيعة الجماعات وفي قوانين نموها، عملها و ارتباط كل جماعة بالأخرى.

3- تعاريف تشير إليها كعلم Sience يدرس القوانين المنظمة للجماعة ويبحث في تكوينها ووظائفها.

4- تعاريف تشير إليها باعتبارها أسلوب Style لحل المشكلات الاجتماعية واتخاذ القرار.

5- تعاريف تشير إلى كونها أيديولوجية سياسية Idiology تتناول الطرق التي يجب أن تنظم بها الجماعات مثل القيادة الديمقراطية والمشاركة في اتخاذ القرار.

6- تعاريف تشير إلى كونها تفاعل نسبي اجتماعي interaction يجري داخل الجماعة ويساعد على تغيير الأعضاء ونموهم.

7- تعاريف تشير إليها كعملية proces تشير إلى حجم التغيرات التي تتم في العناصر المكونة لها.

8- تعاريف تشير إليها باعتبارها مثيرات واستجابات stimulation/Responses تتم في المواقف الجماعية المختلفة التي تمر بها الجماعة.

ومما سبق يمكن تعريف الديناميكية على أنها نسق من الحوادث والوقائع التي تتفاعل مع بعضها البعض في الجماعة، وتفاعل الإنسان (الفرد) مع البيئة المحيطة به، ولذا يعد التفاعل الاجتماعي الديناميكي على جانب كبير من الأهمية في حياة أي جماعة إنسانية، وفي غاية الأهمية لفهم ديناميكية الجماعات التي تساعد في تطوير المورد البشري داخل التنظيم.

إن تسيير الموارد البشرية بالتركيز على أوجه التشابه و الاختلاف في وجهات النظر للعامل البشري من خلال مصطلح الأنسنة (إنسانية العامل) انطلاقاً من ما يسمى بالعلاقات الإنسانية التي تميز البشر غير مختلف المراحل و انطلاقاً من نقطة توافق أبرز الباحثين في مجال علم المنظمات الذين اتفقوا على المراحل التالية :

1. مرحلة ما قبل الثورة الصناعية :

تلك المرحلة التي كانت تسودها الفلاحة و التجارة و الصيد بأنواعه و هي الأنشطة التي كانت تغطي آنذاك في المجتمعات و في المقابل نجد أن الحركة العمالية كانت تقتصر على بعض التجمعات العفوية البعيدة عن أي فكر إداري تنظمي حيث كانت المنظمات بعيدة كل البعد عن الصورة النظامية التي تميزها اليوم .

2. مرحلة ما بعد الثورة الصناعية:

تطور و تزايد التصنيع في تلك الحقبة ساهم في انطلاق بدايات الفكر الإداري التنظيمي الحديث بدءاً بالفكر التايلوري فريدريك تايلور و مروراً بالفكر البروقراطي لماكس ويبر و التقسيمات الإدارية لهنري فايول وصولاً إلى مدرسة العلاقات الإنسانية و تجارب رائدها إلتون مايو و زملائه حيث كانت إدارة الموارد البشرية تحت مسمى "إدارة الأفراد" و ذلك في مطلع القرن 17 توالى الهتافات التي تنادي بضرورة الإهتمام بالعنصر البشري كردة فعل على الإهتمام بالمردودية الإنتاجية على حسب احتياجات و متطلبات الفرد الأساسية و الضرورية آنذاك.

3. مرحلة الحرب العالمية الأولى:

لقد تطلب تضخم الإنتاج أن تتوجه الإدارة لتوفير احتياجاتها من العاملين للوفاء بمتطلبات ذلك التوسع في الانتاج رغم ظروف الحرب و ما سببته من نقص في عرض القوى العاملة و لذا فكرت الإدارة و بجدية في إنشاء إدارات مختصة تتولى أنشطة تسيير الموارد البشرية.

- النظرة السطحية للسلوك الإنساني في المنظمة
- غياب الاهتمام بالبيئة و انغلاق المنظمة على نفسها

4. مرحلة العلاقات الإنسانية:

انطلاقاً من اسهامات تيار الحركة التaylorية الذي أثر على واقع المنظمات آنذاك جاءت مدرسة العلاقات الإنسانية كداعم لها و مناهض لفكرة الإهتمام بالفرد كعنصر أساسي في المعادلة الإنتاجية في المجال الصناعي و ذلك من خلال الإضافات التي عمقت إشكالية تسيير المورد البشري و مدى أهميته و بسبب هذا التقاطع بين النظريتين أو الحركتين هو أن التaylorية نشأت و ظهرت في أحلك الظروف و أصعبها حيث كانت الحروب و انتشار الفقر و الجهل و البطالة في حين نجد أن المدرسة الإنسانية كانت وليدة منحى ثوري ضد الإنسان و الفرد العامل الذي كان يناادي بأحقية القيمة الإنسانية و أن التنظيم كيان اجتماعي قبل أن يكون مادياً.

5. مرحلة مدرسة إدارة الموارد البشرية:

مفادها التوفيق بين أهداف المنظمة و المطالب العمالية بتحفيز الإدارة على توفير بيئة عمل مناسبة تتيح للعاملين فرص التقدم و النمو و إمكانية الإستخدام الأمثل لمهاراتهم و قدراتهم من أجل تحقيق أكبر نسبة مردودية للمنظمة و يعتبر العنصر البشري هنا مدخلا من مدخلات العملية الإنتاجية و عنصرا داعما للمدخلات الأخرى و هو الوحيد من ضمن كل موارد المنظمة القادر على ضمان الميزة التنافسية الدائمة للمنظمة إذا تم الإهتمام به و تسييره بشكل جيد و فعال. و أنه يجب معالجة الموضوع من جوانب عديدة لطالما أهملت، و نبهت تجارب الهاوثورن في شركة وسترن إلكترونيك الأمريكية بقيادة إلتون مايو إلى أهمية مشاعر الأفراد اتجاه العمل و دوافعهم و علاقاتهم و قيمهم الاجتماعية، و أنماط القيادة في تحديد سلوكهم و أدائهم في العمل، رغم إنها تعطي إجابات واضحة و حاسمة عن دور هذه المتغيرات

6. أعمال كريس آرغريس:

بالإضافة إلى أعمال كريس آرغريس chris argyris الذي يرى أن التنظيمات بسياساتها تعتمد إلى الحد من القدرات الطبيعية للأفراد في النمو و التقدم، فهذه التنظيمات لا تدع مجالاً كبيراً لقدرات الأفراد على الاختيار و استخدام الحكمة أو لموائمة التعليمات حسب الظروف، فأغلب الأفراد لا يعطون أي فرصة لاستخدام قدراتهم العقلية، بل يتوقع منهم الطاعة، و معاملة الأفراد كمكون آلي تؤدي إلى مضايقته إلى أبعد الحدود لأنه يريد أن يعامل على أساس أنه إنسان بشري له احتياجاته و مبادئه الخاصة. و يرى آرغريس أنه هناك ثلاث أنواع من الوسائل و التي من خلالها تعرقل التنظيمات العامل الناضج، و تشجيع العامل غير الناضج ليستمر على نفس المنوال، الهيكل التنظيمي الرسمي، القيادة الموجهة المتسلطة، نظم الرقابة الإدارية.

7. مرحلة الحرب العالمية الثانية:

لقد أفرزت هذه الحرب نفس إفرازات الحرب العالمية الأولى، و لكنها ركزت على العناية بالإنسان و الذي هو محور الإنتاج و بالتالي أوجبت العناية بتسيير الموارد البشرية.

8. مرحلة ظهور مدرسة الإدارة العلمية :

التي تعد من المدارس السباقة التي عملت على نشأة علم إدارة الأفراد بأن تحقيق الأهداف العامة للمنظمة لن يتم و لن يكون إلا باختبار سليم للعمال من جهة و التوزيع السليم للمهام عليهم من جهة أخرى من خلال دراسة الحركة و الزمن في زيادة الإنتاج و التي كان لها أثر واضحاً على واقع المنظمات في زيادة الإنتاج. إلا أن هاته النظرية تعرضت للكثير من الانتقادات من التيارات الأخرى و ذلك لم يمنع كونها مهدت الأرضية لبداية تطور الفكر الإداري و تحذر تسيير الموارد البشرية داخل التنظيم. و تعتبر الإدارة العلمية ثورة ذهنية من حيث كونها طريق لمعالجة مشاكل الإدارة اليومية لأن الإدارة مسؤولة عن اختيار العاملين و تدريبهم على كيفية أداء العمل بشكل صحيح بدلاً من أن نترك هذه المسؤولية للعاملين، و أن على الإدارة و العاملين أن يتعاونوا في تنفيذ الأعمال وفق المبادئ العلمية التي توصل إليها فريدريك تايلور.

9. البيروقراطية:

بعدها ظهرت مدرسة البيروقراطية لماكس ويبر و هي نموذج خاص بالتنظيم و تقوم على أساس مجموعة من السمات يمكن تلخيصها في مايلي:

- تعريف محتوى كل وظيفة باصدار ق وانين و لوائح و قواعد بصفة عامة تضبط نشاط المنظمة ككل مثل الانتاج و العلاقات التجارية و التسيير الآلي .
- عدم المساءلة في ظل تطبيق القانون و القواعد

10. نظرية X و Y لماكريجور:

حيث نظرية X تبحث في مفهوم العاملين و الطرق التي يجب على الإدارة إتباعها لتحكم الرقابة عليهم، و تقوم هذه النظرية على ثلاثة أركان:

- استخدام نوع من القهر أو القوة مع الأفراد لأداء العمل.
- أغلب الأفراد لا يرغبون في العمل و لا يحبونه.
- الإنسان العادي يفضل أن يوجه لأداء العمل معين.
- أما نظرية Y فتقوم على 04 عوامل:
- إنجاز الأعمال عن طريق الإرتكاز على الطرق المبنية و المعتمدة على السلطة.
- العمل بالمكافأة من طرف العمال من أجل تحقيق الأهداف
- المسؤولية و الرقابة الذاتية وتحقيق الشعور بالإنج

11. المدرسة السلوكية:

ظهرت المدرسة السلوكية بسبب العيوب التي وجهت إلى النظريات الكلاسيكية و حركة العلاقات الانسانية، و تركز هذه المدرسة على السلوك الانساني في المنظمة و لا يهتم كثيرا بالتكوين الداخلي لها، تأثر الإتجاه السلوكي في التنظيم بحركة العلاقات الانسانية و اهتمت السلوكية بمجموعة من القضايا:

- الاهتمام بالجماعة و دورها في توجيه مواقف الأفراد نحو أهداف المنظمة
- التفاعل بين الفرد و المنظمة و كيفية توجيه العاملين لصالح أهداف المنظمة
- بروز إفتراضات جديدة للسلوك التنظيمي و تجاوز المناخ التنظيمي إلى المتغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة.

12. التجربة اليابانية و إدارة المنظمة:

التي استلهمت مبادئها من طبيعة البيئة اليابانية و المنطلقات الثقافية و التربوية للمجتمع الياباني المؤطر بقيم روحية التي كان لها الأثر في الممارسات الإدارية و الفكر الإداري الياباني و اعتمدت هاته المدرسة على عدة سلوكيات داخل التنظيم:

- التركيز على النواحي الانسانية في العمل
- نظام ديمومة الوظيفة
- تطوير و تنمية قدرات العامل المتدنية
- ربط المنظمة بالمجتمع و الفرد لتطوير شخصيته
- تلقين العاملين للقيم التي تعمل بها المنظمة
- تحقيق حاجات و رغبات الأفراد العاملين الاقتصادية و الاجتماعية و النفسية و الروحية

- كسب الثقة استغلال المشاريع الراجعة.

حيث تعتبر المراحل التي تم تناولها بمدخل المقياس كسلم تصاعدي لتطور مصطلح المورد البشري الذي عرف نقلة نوعية من خلال الماهية والنظرة له في كل حقبة زمنية استنادا إلى التسميات انطلاقا من العامل البشري إلى إدارة الأفراد وصولا إلى المورد البشري كمدخل أساسي و أهم الموارد المتاحة و الواجب توافرها في كل تنظيم اجتماعي عملي و الذي بدوره يعطينا ما يسمى برأس المال البشري في ظل الظروف الاجتماعية و الاقتصادية و السياسية و الثقافية التي بلورت الماهية الحقيقية لمصطلح الموارد البشرية

لقد تعددت التعاريف الخاصة بمصطلح إدارة الموارد البشرية بتعدد الآراء و الإتجاهات متأثرة بالاختلاف الفكري و العملي حيث يرى نيجرو negro " أنها فن اجتذاب العاملين و اختيارهم و تعيينهم و تنمية قدراتهم و تطوير مهاراتهم و تهيئة الظروف التنظيمية الملائمة من حيث الكم و الكيف لاستخراج أفضل".

و حسب عبد العزيز بدر النداوي "إدارة الموارد البشرية هي ذلك الجانب من العملية الإدارية المتضمنة لعدد من الوظائف و الأنشطة و التطبيقات التي تمارس لأجل إدارة العنصر البشري الموجود بطريقة فعالة و إيجابية و بما يؤدي إلى تحقيق مصلحة المنظمة و مصلحة العاملين و مصلحة المجتمع ككل، و ترتبط وظائف و أنشطة الموارد البشرية مباشرة باستراتيجيات المنظمة المختلفة".

أيضا إدارة الموارد البشرية هو ذلك النشاط الذي يتعلق بتخطيط و تنظيم و توجيه و رقابة الوظائف الخاصة بتدبير و تنمية و المحافظة على قوة العمل و الانتفاع بها لتحقيق الأهداف الفردية و التنظيمية و العامة".

و عرفت الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد بأنها فن اكتساب القوى العاملة ذات الكفاءة و تنميتها و الاحتفاظ بها من أجل تحقيق أهداف المنظمة بأقصى قدر من الفعالية في الأداء كما تعرف بأنها انتقاء و اختيار العاملين الجدد و تنمية كفاءات المتواجدين في المنظمة بقصد الاستخدام الأمثل للقوى العاملة و الحصول على نتائج نوعية و كمية في المستوى المطلوب.

الوظائف الرئيسية والفرعية: حسب الحقيبة التعليمية للباحث الأستاذ الدكتور محمد جبار هادي جامعة تكريت العراق، في الحقيبة التعليمية عن إدارة الموارد البشرية أنه:

يمكن تقسيم وظائف إدارة الوارد البشرية إلى أربعة أقسام رئيسية هي وظائف: التوظيف، التطوير، التحفيز، والمحافظة على الموارد البشرية على النحو التالي:

تشير وظيفة التوظيف إلى العملية التي يتم من خلالها الحصول على الناس ذوي المهارات والقابليات والمعارف والخبرات وملائمتهم مع كل وظائف المنظمة وحسب اختصاصاتهم وبمعنى آخر يقوم التوظيف بترجمة خطط الموارد البشرية إلى إجراءات فعلية، ويتم ذلك من خلال الخطوات الآتية:

أ- كم هو عدد الأشخاص الذين تحتاجهم المنظمة ؟

ب- متى ستحصل المنظمة على هؤلاء الأشخاص ؟

ج- ما هي المهارات والخبرات الضرورية للعمل ؟

ت- كيف ستقوم المنظمة بنشر رسائلها حول المناصب الشاغرة ؟

ث- ما مدى فاعلية جهود التوظيف ؟

وبهدف تحقيق هذه الخطوات تتضمن وظيفة التوظيف كل من تخطيط الموارد البشرية، تحليل وتصميم العمل، الاستقطاب، الاختيار والتعيين.

أولاً: وظائف التوظيف:

• وظيفة تخطيط الموارد البشرية :

تعتبر وظيفة تخطيط الموارد البشرية احد الوظائف الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية باعتبارها مفتاح الربط بين إستراتيجية المنظمة ووظائف الموارد البشرية. فإذا كانت إستراتيجية المنظمة تتجه نحو التقدم والنمو Growth كان هدف تخطيط الموارد البشرية هو توفير الكم والنوع المناسب من الموارد البشرية وهنا يتم التركيز على وظيفة الاستقطاب و الاختيار.

أما إذا كانت المنظمة تتجه الى البقاء و الاستمرار Macurity النضوج، فان هدف التخطيط هو المحافظة على هذه الموارد وتنميتها وتطويرها وذلك من اجل الاستمرار بنفس الكفاءة والفاعلية إما في حالة اعتماد المنظمة على إستراتيجية الانكماش Decline فان هدف هذه الوظيفة يتحدد بتقليص عدد الموارد البشرية الحالية في المنظمة.

ويعرف تخطيط الموارد البشرية بأنها عملية التنبؤ بالعرض والطلب على الموارد البشرية ووضع خطط عمل لموازنة العرض مع الطلب بشكل منسجم استنادا إلى تحليل الوظائف.

• وظيفة تحليل وتصميم العمل :

عندما تقوم المنظمة بإنتاج سلعة أو خدمة معينة، سوف تقوم بإنجاز عدد من المهام Tasks وعند جمع هذه المهام معا سوف تكون وظائف Job ، بهذا يعرف تحليل الوظائف أنها عملية جمع وتنظيم المعلومات التفصيلية حول مختلف الوظائف في المنظمة بمعنى آخر هي محاولة لدراسة وفهم الوظائف المحددة وذلك بهدف إن يفهم المدراء طبيعة تلك الوظائف، وصف الوظائف (واجبات ، مهام، ومسؤوليات وما تتضمنها من مواصفات) خصائص شاغلها (مهارات، قابليات، معارف والخبرات الضرورية لأداء تلك الوظائف.

• وظيفة الاستقطاب:

الاستقطاب هو عملية البحث عن والحصول على مرشحين محتملين للوظائف الشاغرة من داخل المنظمة وأخارجها وبالكمية والنوعية المطلوبة وفي الوقت المناسب. وتعتبر وظيفة الاستقطاب أحد الوظائف الرئيسية لعملية التوظيف في المنظمة؛ فبعد التعرف على وصف الوظائف ومواصفات شاغلها، تبدأ وظيفة الاستقطاب إذ تكون مشبعة بالمعلومات من قبل تخطيط الموارد البشرية وهنا على مدراء الموارد البشرية أولاً الحصول على أكبر عدد ممكن من المتقدمين، والثاني إعطاء مدراء الموارد البشرية والمدراء التنفيذيين خيارات أكثر وبنفس الوقت إعطاء معلومات كافية عن الوظيفة ومتطلباتها حتى لا يتقدم الأفراد غير المؤهلين .

• وظيفة الاختيار والتعيين:

الاختيار هو عملية انتقاء أفضل المرشحين للوظيفة، وذلك باختيار الشخص الذي تتوفر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة من بين جميع الأشخاص الذين جرى جمعهم أثناء وظيفة الاستقطاب، إذ تبدأ عملية الاختيار لحظة وصول طلبات المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة معتمداً بذلك على معلومات دقيقة من عملية تحليل الوظائف، وهنا تركز عملية الاختيار الأولى تخفيض عدد الطلبات التي وصلت أثناء فترة الاستقطاب (الغربة)، والثانية اختيار أفضل المرشحين التي تتناسب ومؤهلاتهم مع الوظائف الشاغرة.

ثانياً: وظائف التطوير:

كان تركيز إدارة الموارد البشرية على وظائف التوظيف فهي تحاول أن تبحث وتؤمن هؤلاء الأفراد الذين هم أفضل المتقدمين والمنافسين على الوظائف وفي ضوء ذلك يتم تعيينهم. ولكن في حقيقة الأمر لا يوجد موظف يدخل المنظمة حديثاً يستطيع أن يقوم بأداء وظيفته بصورة مثالية. فأولاً يجب إن يتكيف الموظف الجديد مع البيئة المحيطة به.

لذا يكون التوجيه الوسيلة الكفيلة لتحقيق ذلك، وبعد إن يتكيف الفرد مع هذه البيئة وما تحمله من إجراءات وأنظمة وأهداف خاصة بالمنظمة، يتم البدء بتدريبه بشكل أكثر كثافة ودقة. وهنا تلعب إدارة الموارد البشرية دور مهم في عكس غايات المنظمة للعاملين الجدد حتى يصبح إنتاجهم عالياً جداً في وقت قصير؛ ولتحقيق ذلك تركز إدارة الموارد البشرية على الوظائف التطويرية والتي تتضمن توجيه الموارد البشرية، التدريب والتطوير، وتطوير المسار الوظيفي، وعلى النحو التالي:

1. توجيه الموارد البشرية:

التوجيه هو عملية مساعدة العاملين الجدد للتأقلم مع منظماتهم الجديدة ومسؤوليات أعمالهم يقول Coffee Steven إذا أعطيت الإنسان سمكة فانك تطعمه ليوم واحد، إما إذا أعطيته صنارة صيد، فانك تطعمه مدى حياته، أما أخصائي التوجيه فيقول: عندما تعلم الإنسان كيف يصنع الصنارة، فانك تمنحه حياة جديدة وليس مجرد طعام.

إن الافتراض الرئيس لعملية التوجيه هو إعداد الفرد لفهم العمل بشكل فعال في بيئة جديدة وبأقل وقت ممكن، إن الغاية الأساسية التي تقوم عليها هذه العملية هو تعريف الفرد لمكان ما أو موقع ما ومساعدته في فهم كيفية العمل بصورة مريحة في بيئة غير مألوفة، أي بمعنى تعريف الموظف الجديد بساعات العمل والمكافئات والجداول الخاصة بالعمل وموقع المكاتب والمدراء ومن سوف يجيب عن أسئلة العاملين الجدد وغيرها

2 . تدريب الموارد البشرية :

التدريب هو جهود مخططة من قبل المنظمة لزيادة تعليم العاملين للمعرفة والمهارات المرتبطة بالعمل. يبدأ التدريب الفعلي في الكلمات والصياغة في الإعلان الموجه لإستقطاب العمالة للوظائف الشاغرة وعندما يحضر المتقدم وتقبله باحترام وفي بيئة عمل نظيفة، تكون قد لقنته درسا تدريبيا عن منظمته، وعلمته بعض العادات الإيجابية التي ستصبح جزء من سلوكه اليومي في العمل.

وتتضمن العملية التدريبية خمس مراحل أساسية تبدأ بتخمين الإحتياجات، ومن ثم تحديد الأهداف، وبعدها اختيار الأسلوب الأمثل للتدريب، وبعدها تنفيذ هذا الأسلوب على مجموعة من العاملين ، وأخيرا تقييم البرامج التدريبية وهل حققت الأهداف التي وضعت من أجلها، ويمكن ملاحظة العملية التدريبية لذلك تهتم المنظمات بالتدريب لأن ما ينفق فيه، يمثل استثمار في الموارد البشرية، قد يكون له عائد يظهر في شكل زيادة الإنتاج الكلي.

أما على مستوى الفرد فتظهر أهمية التدريب في زيادة المعارف والمهارات، الأمر الذي قد يؤدي إلى رفع دافعية وقدرة الفرد على العمل، فضلا عن التغلب على حالة القلق والإجهاد والصراع داخل المنظمة

3 . وظيفة تطوير الموارد البشرية:

التطوير هو عملية تزويد العاملين بالمهارات والمعارف التي تستخدمها الآن أو في المستقبل، فعلى الرغم من أن التدريب والتطوير مفهومان متماثلين من حيث الأساليب المستخدمة لإحداث التعليم إلا أنهما مختلفتان

من حيث الوقت. فالتدريب أكثر توجهها نحو يومنا الحالي فهو يركز على الوظائف الحالية للأفراد وبشكل فوري.

أما التطوير فهو يركز بشكل عام على وظائف المستقبل بالمنظمة، وهو مهتم بالتعليم أكثر من تدريب العامل على عمل محدود فعندما تتطور وظيفة العامل فان ذلك يستدعي اقتناء مهارات ومعارف جديدة، على سبيل المثال إذا أصبحت مدير قسم الموارد البشرية فان المهارات المطلوبة لأداء الوظيفة سوف تختلف بشكل كبير عما كانت عليه سابقاً؛ ففي هذه الوظيفة يتطلب منك الإشراف على عدد من الموظفين ومعرفة واسعة في الوظائف الإدارية، ومؤهلات إدارية جديدة مثل مهارات الإتصال، وتقويم أداء العاملين، ومعالجة مشاكلهم وغيرها. وبما انك مؤهل لهذه الوظيفة ذات مسؤوليات كبيرة فسوف تحتاج إلى تطوير مهاراتك ومعارفك لتساعدك في التهيئ لذلك اليوم. وبالتالي ترتفع قيمة الفرد كلما امتلك خبرات أكثر. لذا يتوجب على المنظمات التي تبحث عن نمو سليم ومتوازن عمل خيارات واضحة وسريعة تخص فلسفتها في تطوير مواردها البشرية .

4. تطوير المسار الوظيفي :

تطوير المسار الوظيفي هو العملية التي من خلالها يتم تحقيق التوافق والتطابق بين الأفراد من جهة وبين الوظائف التي يتقلدونها من جهة، ويتم تحقيق هذا التوافق من خلال الوظائف المختلفة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، والتي اشرنا إليها سابقاً . لذا تتطلب عملية تطوير المسار الوظيفي، تطوير الحياة الوظيفية للعاملين بحيث يتم رسم خط سير حياتهم الوظيفية ابتداء من الوظائف الدنيا إلى الوظائف العليا . وتتركز هذه العملية على كل من الفرد والمنظمة على حد سواء سعياً لتحقيق التوافق بينهما إلى الدرجة التي تؤكد بان هناك مدخلا فرديا ومدخلا تنظيميا لتطوير المسار الوظيفي.

فعلى صعيد الأفراد يركز تطوير المسار الوظيفي على مساعدتهم لمعرفة أهدافهم ومستقبلهم الوظيفي، ثم معرفة إمكانياتهم وقابلياتهم، ثم تعريفهم بالوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف وذلك عن طريق تنمية مهاراتهم ومعارفهم وتوجيههم بالشكل الذي يضمن تحقيق أهدافهم المنشورة ورضاهم عن عملهم ومثال ذلك : معاون مهندس، مهندس، مهندس أقدم، رئيس مهندسين، خبير .

أما على صعيد المنظمة يركز تطوير المسار الوظيفي على تخطيط تحركات العاملين للمستويات الوظيفية المختلفة خلال فترة حياتهم الوظيفية وذلك من خلال إتباع أساليب إدارية (كالتدريب والتطوير والنقل والترقية) لوضع الموظف المناسب في المكان المناسب، بما يكفل الانتفاع بالكفاءات الإنسانية المتاحة بالمنظمة.

وظائف التحفيز:

لقد تم اعتبار كل من وظيفة تقييم أداء الموارد البشرية، وتقييم الوظائف، والتعويضات من الوظائف التحفيزية أو الداعمة لإدارة الموارد البشرية وذلك لما تحتويه هذه الوظيفة من عوامل مادية ومعنوية محفزة لأداء العاملين ومن ثم أداء المنظمة ككل، وسوف يتم إيجازها بشكل مختصر

1. تقييم أداء الموارد البشرية :

تقييم أداء الموارد البشرية هو تسجيل ملاحظات نظامية عن أداء العاملين ويتم توثيقها ضمن وقت محدد. وذلك بهدف تبيين الأداء الماضي للعاملين. وتتضمن عملية تقييم الأداء ثلاث عناصر الأول وضع معايير الأداء ، والثاني تقييم الأداء الفعلي للموظف نسبة إلى تلك المعايير، والثالث تقديم تغذية عكسية للموظف عن طريق إعادة تدريبه بهدف تحسين أداءه.

إن الهدف الأساسي من تقييم الأداء هو تحديد مدى كفاءة العاملين في أداء وظائفهم و مكافئتهم عن الأداء الجيد. وقد يتضح عدم جدوى أداء الموظف وهنا يكون التدريب والتطوير مدخلا لتعويض أوجه النقص في أداء الموظف، فضلا عن أنها عملية تطويرية تعمل على تشكيل خبرات التعلم التي تحفز العاملين لتطوير أنفسهم وتحسين أدائهم.

2. تقييم الوظائف:

تقييم الوظائف هي مقارنة نظامية لتحديد قيمة الوظيفة واستحقاقاتها بين الوظائف الأخرى في المنظمة وذلك من أجل تعويض الأفراد الذين يؤديون تلك الوظائف بصورة كفؤة وفي ضوء هذا يتم تحديد نظام الدفع الداخلي العادل، ويعتمد ذلك على أساس القيمة النسبية للوظيفة، ومستوى المهارة المطلوبة، ودرجة الصعوبة والمسؤولية مقارنة بالوظائف الأخرى. لذا تتجلى أهمية تقييم الوظائف باعتبارها أحد الدعائم الأساسية في نظام التعويض الفعال والترقية والحوافز المختلفة الأخرى.

وهناك عدد من التقنيات لتقييم الوظائف ومن أكثرها انتشارا هي درجات الوظائف، وعامل المقارنة، تصنيف الوظائف، ونظام النقط وغيرها. ويقصد بتقييم الوظائف، تحديد القيمة الوظيفية مقارنة بالوظائف الأخرى أي تحديد القيمة المادية النسبية لكل وظيفة وفي ضوء ذلك يتم دراسة الوظائف والأعمال ووضع مستويات مالية لها وليس تحديد وجباتها ومسؤولياتها. وإن الهدف من وراء ذلك هو تحقيق العدالة والمساواة في تحديد الرواتب والأجور وذلك في ضوء المسؤوليات والمهارات التي تتطلبها الوظيفة

3. تعويضات الموارد البشرية:

التعويضات تعني كل المدفوعات النقدية وغير النقدية التي تقدمها المنظمة إلى العاملين مقابل أداء عملهم وتتجلى أهمية هذه العملية باعتبارها أحد العوامل الرئيسة التي تمكن المنظمة من الاستقطاب والإحتفاظ بالموارد البشرية الكفؤة والفاعلة والقادرة على تحقيق أهدافها وأهداف المنظمة معاً، كما أنها تعكس فلسفتها و إمكانيتها المالية، ومبادئها في توفير العدالة والمساواة بين العاملين، والتنافس على استقطاب أفضل الكفاءات، وتشمل التعويضات على عناصر متنوعة، منها الرواتب والأجور، والحوافز، والمكافآت، والمزايا والخدمات. إن جميع هذه العناصر تصمم وتدار بعناية تحت تسمية حزمة التعويضات الشامل Total Backage Compensation على النحو التالي:

أ. الرواتب والأجور:

على الرغم من تعدد التسميات المستخدمة في القطاعين العام والخاص فيما يتعلق بالأجور والرواتب. فلفظة الأجور هي الأكثر شيوعاً في المؤسسات الخاصة. أما في الإدارة العامة ومؤسسات القطاع العام فلفظة الرواتب هي أكثر شيوعاً. وبصورة عامة تعتبر الرواتب و الأجور بأنها المقابل الذي تحصل عليه الموارد البشرية قيمة للوظيفة التي يشغلها والتي جرى تحديده على أساس طبيعة الوظيفة وخصائصها فيما يتعلق بالوظائف الأخرى في المنظمة. لذا يعتمد تحديد الأجور على عوامل رئيسية هي خصائص المنظمة ، خصائص الوظيفة، ومستويات الأداء.

وهناك من يعتمد تحديد الرواتب على أساس القدم، مستوى المهارة، والأداء. وتلعب الرواتب و الأجور دوراً مهماً في حياة الموارد البشرية إذ تعتبر المورد الرئيسي لمدخلهم، فعليها تتوقف قدرتهم الشرائية التي تحدد حجم ونوع السلع والخدمات وتقدير مستوياتهم المعيشية ، التعليم، الصحة، والرفاهية الاجتماعية واثراً ذلك على معدلات النمو السكاني والبطالة والهجرة ومعدلات الإنفاق والإدخار الإقتصادي .

ب- الحوافز:

الحافز هو العائد الذي يحصل عليه العاملون كنتيجة للتميز. فإذا كانت الأجور والرواتب هو المقابل الذي يحصل عليه العامل كقيمة للوظيفة التي يشغلها، فإن الحافز هو بمثابة المقابل للأداء المتميز. وبالتالي تمنح الأجور والرواتب كمقابل للأداء الوظيفي، أما الحافز هو للتميز في الأداء الوظيفي . وهناك مجموعة من المعايير التي تمنح الحوافز على أساسها ومن أهمها هي الأداء Performance ثم الجهود Efforts و الأقدمية

والمهارة Skills وتنقسم الحوافز إلى ثلاث مستويات، الأول على مستوى الفرد، والثاني على مستوى الجماعة، والثالث على مستوى المنظمة ككل.

ج. المكافآت:

تعتبر المكافآت بمثابة تعويضات تقدم للموظفين بناء على الأداء العام للمنظمة ككل أو أداء إدارتهم التي يعملون بها. ويقاس الأداء العام للمنظمة بنوع الخدمات التي تقدمها أو الأرباح التي تحققها عادة، أو بكميات الإنتاج أو المبيعات والتي تتراوح 5-25 % من أداء المنظمة ويتم استقطاع هذه النسبة بعد خصم حقوق المساهمين ونصيبهم في الأرباح. لذا تسير المكافآت جنباً إلى جنب مع السلوكيات المطلوبة لمساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية بكل كفاءة وفعالية. وفي حالة عدم تحقيق ذلك فسوف لن يتم دفع أي مكافأة.

د. المنافع والخدمات:

المنافع والخدمات هي العوائد التي يحصل عليها الموظف باعتباره عضواً في المنظمة التي يعمل بها وبطريقة غير مباشرة بهدف تحسين مستوى معيشته وتختلف المزايا والخدمات عن أنظمة الحوافز، فإذا كانت الحوافز هي المقابل للتميز بالأداء، فإن المزايا والخدمات تهدف إلى جذب الأفراد للمنظمة والإستمرار للعمل فيها، فضلاً عن أنها تشعر الموظفين بالأمان والإستقرار الوظيفي، وإذا كانت الحوافز تميز بين أداء الأفراد، فإن المزايا والخدمات تعطي للعاملين جميعاً دون تمييز تقريباً؛ فهي تعويضات غير مرمية مصممة لضمان حياة كريهة للموظفين في المنظمة التي يعملون بها. وهناك صور متعددة لمزايا والخدمات ومنها الضمان الإجتماعي وضمان العجز والبطالة، التأمين على الحياة، التقاعد، الإجازات المتراكمة، والخدمات الصحية والإجتماعية والثقافية لهم ولعوائلهم بهدف تطوير إنتاجهم على أفضل حد ممكن.

4. وظائف المحافظة على الموارد البشري:

أ. الصحة والسلامة:

الصحة هي خلو الفرد من الأمراض العقلية والجسدية والسلامة المهنية هي الأنشطة الهادفة إلى حماية الموارد البشرية من إصابات العمل المهنية وكذلك حماية ممتلكات المنظمة من التلف بسبب حوادث العمل والأمراض المهنية. فالصحة وسلامة المهنية مطلب أساسي للموارد البشرية كي يشعروا بأمان في مكان العمل وهذا يعني عدم الخوف من الأذى الجسدي نتيجة إصابات العمل أو الأذى النفسي، لذا تكون برامج

الصحة والسلامة كفيلة بالمحافظة على الحالة المادية الجسمانية والحالة المعنوية للعاملين، وتحسين اتجاهاتهم نحو عملهم ونحو المنظمة، وهذه المزايا تساعد على اجتذاب العاملين وبقائهم والمحافظة عليهم لخدمة المنظمة. وعليه يجب أن تتخذ هذه البرامج قبل ممارسة المنظمة لنشاطاتها وذلك إثناء تصميم مكان العمل، بينما تتخذ بقية الإجراءات أثناء ممارسة المنظمة لنشاطاتها ومنها النظافة والإضاءة والتهوية وساعات العمل وفترات الإستراحة وغيرها.

ب. علاقات العاملين :

تشير علاقات العاملين إلى العلاقة بين إدارة المنظمة والعاملين بها، وذلك بهدف وضع أسس سليمة للعلاقات بين الإدارة والعاملين داخل المنظمة وخارجها. ويشمل ذلك التعاون بين المنظمة والنقابات العمالية باعتبارها تملك تأثير واضحاً على برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية فالعمل مع الموارد البشرية يتطلب الفهم الكامل لما يجعل العاملون يقومون بوظائفهم على الوجه الأكمل، حيث أن إشباع حاجياتهم المادية فقط لا يكفي وحده بل يتم أيضاً إشباع حاجاتهم المعنوية وذلك عن طرق مشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات، وتحمل المسؤوليات، وإبداء المقترحات، وحل المشكلات و الشكاوى وتطوير أساليب إدارة الصراع وبما يؤدي إلى تحقيق أهداف كل من الفرد و المنظمة والمجتمع معا .

الفرق بين المورد البشري و رأس المال البشري:

ويعتبر المورد البشري المحور الأساسي في فكر الإدارة الحديثة الذي يخلق القدرة التنافسية بحكم أن المورد البشرية الفعالة هي ركيزة و أساس هذه القدرة وفق النتيجة الأساسية لحركة التغيرات في عالم المنظمات اليوم و هي البروز و الانفتاح، و التحرر و المرونة ، و أن المصدر الحقيقي لتكوين القدرات التنافسية و استمرارها هو المورد البشري الفعال حيث يبرز دوره في كل عنصر من عناصر دورة حياة المنظمة، و نظراً لأهمية هذا المورد تسابق الباحثين و العلماء في تعريف المورد البشري بعد تعريفات و تحليلات تظهر ميزاته و أهميته في عالم المنظمة فالمورد البشري يعتبر بالدرجة الأولى طاقة ذهنية brain power و قدرة فكرية cognitive power و مصدر للمعلومات و الاقتراحات و الابتكارات و عنصر فاعل و قادر على المشاركة الإيجابية بالفكر و الرأي .

و حسب الباحث علي السلمي في كتابه إدارة الموارد البشرية: " إن الانسان بتواجده في المنظمة يرغب بطبيعته في المشاركة و تحمل المسؤولية و لا يقتنع بالأداء السلبي لمجموعة من المهام تحددها له الإدارة، بل هو عنصر خلاق يتميز بالمبادرة و السعي إلى الإنجاز و التطوير، فالاختيار و الاعداد و التدريب و إسناد العمل الجيد للإنسان كفرج عامل المتوافق مع مهاراته و رغباته كفيل بتوجيهه عن بعد و بشكل غير مباشر لا يحتاج إلى تدخل من المشرف أو الرقابة المستمرة لضمان أدائه لعمله بإتقان.

و كما يؤكد العالم و الباحث جيفري بيفري على أهمية الموارد البشرية من خلال تعريفه لها " على أن نجاح المنظمة و تحقيق كفاءتها التنظيمية يعتمد على طاقتها البشرية و هي مصدر للميزة الاستراتيجية التنافسية في المنظمات الحديثة لذا وجب الاستثمار في المورد البشري و العناية به، و يضيف: " أن أهمية مواردنا البشرية و كيفية إدارتها تزداد يوما بعد يوم لأن المنطلقات الأخرى للتنافس بدأت تفقد ميزتها من يوم لآخر .

من خلال التعريفات السابقة يمكن القول أن تسيير الموارد البشرية هو تسيير جد خاص كونه يتعامل مع مجموعة من الأفراد الذين يعملون بالمنظمة و المكلفون بنشاطها و تطورها و بقائها مستمرة في ظل المنافسة الدائمة من خلال مجموعة أنشطة تتميز بالتعقيد و الديناميكية و الارتباط ببعضها البعض تهدف إلى وضع المورد البشري على خط استراتيجية المنظمة لأنها بحاجة للمهارات الضرورية سواء الجماعية أو الفردية لكي تعمل و تحقق أهدافها وكذا التعرف على المهارات كمرحلة قبلية لكما عملية لتجهيزها لتحقيق ما يلزم، و لتوضيح مفهوم الموارد البشرية يجب التطرق إلى ثلاث مفاهيم أساسية :

1. النشاط: الذي يتطلب تدخل الأفراد لإنجازه

10. **الأفراد:** العنصر الأساسي في تطوير عملية التسيير و التي تغطي جملة من الأنشطة: (التوظيف، التوجيه، الرواتب، تسيير المسار المهني، ضمان شروط العمل، التكوين، ضمان العلاقات الاجتماعية، التقييم)

11. **الزمن:** حيث يعتبر العنصر الأساسي و الثالث في تسيير الموارد البشرية، حيث أن النشاطات التي يقوم بها الأفراد تتزامن مع البعد الزمني و عليه نستنتج أن تسيير الموارد البشرية يؤدي في آجال زمنية محددة.

هناك مفهوم كثيرا يتقاطع مع الموارد البشرية و هو رأس المال البشري والذي يعرف على أنه مجموع الدرايات العملية المتراكمة لدى مجموع أفراد المنظمة حيث تعتبر ليست مالكة له لكنها مطالبة بالعمل على المحافظة عليه و تطويره و ذلك بتوفير عدة وسائل مختلفة.

ايضا يعرف بأنه مجموع المهارات و القدرات التي يملكها الفرد بعناية الانتاجية و الذي يمكن أن تكون موروث أو مكتسب خلال المسار الدراسي الجامعي أو الخبرة المهنية عن طريق تحويل المعارف .

في حين نجد أن الباحثة سملاي يحضية 2003 أكدت على أن الموارد البشرية هي مجموع العاملين من مختلف الفئات ، المستويات، التخصصات الذين تعتمد عليهم المنظمة الحديثة في تحقيق أهدافها .

غير أن jean marie peretti 2007 يؤكد على إطلاق اصطلاح الموارد البشرية على الأفراد لا يعني أنهم موارد بل لأنهم يملكون الموارد (المهارات و المواهب).

و الجدول التالي يوضح الفرق بين كل من مفهوم الموارد البشرية و مفهوم رأس المال البشري:

المورد البشري	رأس المال البشري
المورد	رأس المال
تسيير المهارات	التسيير بالمهارات
الجماعات	الأفراد
التكوين مسير من طرف المنظمة	التكوين مسير من طرف الأفراد
إرضاء الزبائن	إرضاء الأفراد
المحافظة على السوق	تقدير الاحتياجات
إغفال المواهب	اكتشاف المواهب
علاقات على المدى القصير	توفير الأفراد
المستوى القاعدي	مستوى استراتيجي
التسيير بالرقابة	التسيير بالتفويض و الاستقلالية
الأداء الحالي	الأداء على المدى البعيد

Benjamin chaminade : RH and Compétences dans une démarche Qualité, Ed
Afnor,Paris ;2005,P11

كما يعتبر بيتر دروكر peter drucker زعيم مدرسة الإدارة بالأهداف mbo أن الموارد البشرية هي المورد الوحيد الحقيقي و ان كل منظمة لها مورد واحد حقيقي و هو الفرد، و هي الموارد الكامنة في أي منظمة و هي مصدر كل نجاح إذا تم إدارتها بشكل جيد وهي مصدر كل فشل إذا ساءت إدارتها لذا يجب التركيز على الفرد و ليس على المادة.

و يقصد بالموارد البشرية مجموع الأفراد و الجماعات التي تكون في المنظمة في وقت معين ، و يختلف الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم و خبرتهم و سلوكهم و اتجاهاتهم و طموحاتهم و كذلك يختلفون في وظائفهم و مستوياتهم الإدارية و في مساراتهم المهنية و الوظيفية و تستعمل المنظمة الموارد البشرية من أجل تحقيق أهدافها و تصميم و تنفيذ استراتيجياتها . (حمداوي وسيلة، 2004، ص 25)

يعتبر بعض الباحثين وظيفة الموارد البشرية واحدة من وظائف المنظمة و هي وظيفة استشارية مساعدة بدأت تحتل مكانة رئيسية و هامة في نظام الصناعة الحديثة ، على الرغم من حداثة عهدها نسبيا.

و عرفت بأنها الوظيفة التي تقوم بشؤون الاستخدام الأمثل للموارد البشرية على جميع المستويات بالمنظمة بغية المساعدة على تحقيق أهداف هذه المنظمة، لكن هذا التعريف لم يحدد نشاطات هذه الوظيفة و إنما اكتفى فقط بذكر طبيعتها و هدفها المتمثل في الاستخدام الأمثل للموارد البشرية من أجل المساعدة على تحقيق أهداف المنظمة.

أما j.c. pierre فيعتبر وظيفة الموارد البشرية وظيفة مساعدة مثل الوظيفة المالية، هدفها النهائي هو تسهيل نشاطات الوظائف الأخرى للمنظمة و ذلك بتحسين مساهمة الأفراد في عملية التحويل .

و يعرفها بأنها الوظيفة التي تلم بمجموع النشاطات و التفاعلات الإنسانية و التدفقات المادية و الطاقات و المعلومات الموجهة نحو:

2. الحصول و استعمال و تطوير و تحفيز الموارد البشرية (رأس المال البشري) من أجل تحقيق عملية التحويل في المنظمة.

- حل المشاكل المرتبطة بالعلاقات المتداخلة بين الأفراد و بين الافراد و محيط العمل (التكنولوجيا، البيئة، الثقافة، الأهداف) و إدارتها من أجل تحقيق أحسن دمج للأفراد بمؤسساتهم، و يتمثل دورها أيضا في النظام البشري للمنظمة. | (نوري منير، 2010، ص 32)

و يقر كل من د. إسماعيل حجازي و د. معاليم سعاد على أن وظيفة الموارد البشرية تعرف بأنها: " الوحدة التنظيمية المكلفة بتسيير الأفراد، العلاقات الاجتماعية، و تطبيق سياسات الموارد البشرية، و ذلك بالتعاون مع الميسيرين الجواريين.

خصائص وظيفة الموارد البشرية: نفس المرجع المذكور أعلاه هي :

- استراتيجية
- مقسمة
- مبدعة
- تسيير فردي و جماعي
- تسيير العناصر الكمية و النوعية
- تفكير قصير و بعيد المدى
- تسيير رسمي و غير رسمي
- حافظة للقيم الثقافية

مجالات تدخل وظيفة الموارد البشرية:

- إدارة الأفراد
- تسيير الموارد البشرية

- تسيير المنظمات

- تسيير التغيير

نستخلص مما تم تناوله سابقا أن الموارد البشرية مزيج من المدخلات الفردية الإنسانية و المادية التي تعمل المنظمة على إستغلالها من أجل الحفاظ على مكانتها بين المنظمات الأخرى و ضمان إستمراريتها و تحقيق أكبر قدر ممكن من الإنتاجية الخدمائية أو المبيعات (السلع)، الأمر الذي يستدعي بذل جهود فكرية و مادية مالية لتنفيذ الاستراتيجيات المخطط لها مسبقا من قبل الهيئات المسؤولة من خلال دعم مواهب و قدرات المورد البشري اعتمادا على التدريب و التحفيز و التكوين و الرقابة و التوجيه، و تعد هاته الجهود وظيفة المورد البشرية في مجال إدارة التسيير

مدخل مفاهيمي حول تسيير الموارد البشرية:

يعتبر التسيير من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية و التي بدورها تهتم بمجموعة من الوظائف الأساسية قصد الاستثمار في المورد البشري من خلال تفعيل أدائه و تنمية مهاراته و قدراته و تلبية رغباته في العمل بهدف بلوغ أهداف المنظمة الاستراتيجية. و قبل الخوض في مفهوم تسيير الموارد البشرية لابد من تناول مفهوم التسيير و تنمية الموارد البشرية لنستخلص مفهومًا دقيقًا شاملاً لمصطلح تسيير الموارد البشرية.

1. مفهوم التسيير:

إن التسيير عملية تنفيذ الأنشطة من قبل المسير مع و على الأفراد العاملين استناداً إلى إستراتيجية معينة مدروسة مسبقاً أولها عملية التخطيط و التنظيم و القيادة و التقييم التي يجب القيام بها لتحقيق الأهداف المسطرة و عليه يمكن التعرف على أهم التعريفات التي جاء بها بعض الباحثين في هذا المجال:

لقد اختلف المختصين و الباحثين الإقتصاديين و علماء النفس في تحديد مفهوم التسيير نظراً لصعوبة المهمة كونها تمس العنصر البشري المتغير بتغير الطبيعة الانسانية و اختلاف المواقف و تعاقب المكان و الزمان، مما أدى إلى صعوبة في التوصل إلى تعريف شامل يحتوي على جميع المعاني المخالفة الملمة بكل تفاصيل المصطلح "تسيير"، فهناك من عرفه على "أنه مجموعة من الميكانيزمات و الآليات التي يتم إنتاجها لتحديد طريقة عقلانية تهدف للتنسيق بين الموارد البشرية و المادية و المالية بغرض تحقيق الأهداف المسطرة وفق عمليات التخطيط، التنظيم، الإدارة، الرقابة للعمليات".

أما الموسوعة الاجتماعية فقد عرفت علم التسيير على أنه العملية التي من خلالها يتم تنفيذ غرض معين و الإشراف عليه.

و عرف أيضاً أنه عملية التخطيط و التنظيم و اتخاذ القرار و التحفيز و القيادة و الرقابة التي تمارس بهدف تحصيل المنظمة على المورد البشري و المعلومات و المالية بمزجها و توحيدها و تحويلها إلى مخرجات ذات كفاءة و فعالية للتكيف مع البيئة الداخلية و الخارجية وتحقيق الأهداف.

كم عرفه تايلور Taylor على أنه علم مبني على قوانين و قواعد و أصول علمية قابلة للتطبيق على مختلف النشاطات الإنسانية.

كذلك التسيير هو فن لا يجيده إلا القائد الكفاء في ظل قيادة رائدة ملمة باحتياجات و رغبات الموارد البشرية المتاحة و التأثير عليها تأثيرا ايجابيا و النهوض بها قدما لصالح المنظمة و وفق الاستراتيجيات المسطرة و المخطط لها.

✓ خصائص التسيير:

- يعتبر فن كونه يتطلب التقدير و المحاكمة الشخصية.
- يختص بالعنصر البشري الإنساني و الفرد العامل
- يندرج ضمن العمل الجماعي
- يعد علما كونه يستخدم الأسلوب العلمي في معالجة المسائل و القضايا و المواقف المختلفة داخل المنظمة
- يعتبر جهازا للمنظمة لأنه عملية منتجة للخدمات و السلع على حد سواء
- يعد حلقة مترابطة دائرية تنطلق من الأهداف بالتخطيط و تنتهي بالرقابة و الإشراف
- يتميز بالشمول و الترابط

2. التنمية: حسب الباحث منير البعلبكي في مؤلفه المورد، 1980، ص 267 أن التنمية:

- أ. لغة: التنمية تعني نما و زاد الشئ و تطور و باللغة الانجليزية to develop و تعني التوسع و التطور و التوضيح و النمو .
- ب. اصطلاحا: اعتبر علماء النفس الاقتصادي أن التنمية هي المزيد من الانتاج في سياق الخدمات و السلع و اعتبرها علماء السياسة المزيد من التقدم نحو نماذج ديمقراطية و توفير الاستقرار السياسي و تخطيط عمليات النمو .

أما علماء الاجتماع وفق ماجاء به الباحث فريدريك معتوق في كتابه معجم العلوم الاجتماعية ص 128، فيعتبرون أن التنمية هي مجموعة العمليات المنظمة و الهادفة التي تؤدي إلى التغير الاجتماعي و الانتقال من البنى التحتية التقليدية إلى البنى الحديثة.

فمصطلح التنمية انطلاقاً من وجهة نظر الباحث عبد الباسط محمد حسن في مؤلفه التنمية الاجتماعية سنة 1977 ص 99: "يختلف باختلاف التخطيطات و توجهات الباحثين و العلماء، و المتفق عليه أن التنمية هي استثمار رأس المال في الطاقات البشرية و السعي إلى تقديم الخدمات ذات الربح و الفائدة المباشرة على الأفراد و بالتالي تؤدي إلى رفع المستويات الاجتماعية و المعيشية للأفراد من ناحية ، و زيادة كفاءتهم الانتاجية من ناحية أخرى".

كما عرفها ابراهيم سعد الدين: " التنمية انبثاق و نمو كل الامكانيات و الطاقات الكامنة في كيان معين بشكل كامل و شامل و متوازن سواء كان هذا الكيان فرداً أو جماعة أو مجتمع".

و هذا التعدد التعريفي لبعض العلماء يشكل اتفاقاً على أن التنمية هي عملية تغيير مستمر يستهدف بناء الإنسان و تطوير قدراته و مهاراته و مؤهلاته و خبراته من أجل زيادة الطاقة الإبداعية التي تضمن العطاء المستمر و العمل البناء و الارتقاء بالمنظمة التي يعمل بها.

و توظيف كل مواردها و إمكانياتها و طاقاتها البشرية الفردية و الجماعية و التكنولوجيا لتحسين نوعية المخرجات و تحقيق الأهداف الاستراتيجية و تحقيق و إشباع حاجات مواردها البشرية و رغباتهم و خدمة تطلعاتهم في حياتهم الآنية و المستقبلية.

3. تسيير الموارد البشرية:

يعتبر تسيير الموارد البشرية على أنه المكون الأساسي لإدارة وظيفة الموارد البشرية و إحدى مجالات تدخلها و التي كل من التنظيم و التخطيط و التنسيق و المراقبة في سبيل اتخاذ القرارات المناسبة و الملائمة في الوقت المناسب من قبل الأفراد الذين لهم سلطة اتخاذ القرار شرط أن تكون أهداف تسيير المورد البشري تتوافق مع

أهداف وظيفة الموارد البشرية و هي الاستخدام الكفء لهذه الموارد و استمرار بقاء المنظمة و محاولة تجاوز الضغوطات الخارجية و التوترات الداخلية و إيجاد التوافق بين الفرد و المحيط.

✓ **العوامل التي تؤثر في تسيير الموارد البشرية:** من أبرز الباحثين الذين حددوا تلك العوامل التي لها تأثير على كيفية تسيير الإدارة لموردها البشري نجد الباحثين إسماعيل حجازي و سعاد معاليم، و آخرون 2013، ص 31 الذين اتفقوا على ثلاث عوامل أساسية هي:

1. حجم المنظمة:

ويتحدد بحجم النشاط الذي تديره، أو حجم المبيعات المحققة، أو حجم رأس المال أو عدد العاملين أو كلها، و يؤثر حجم المنظمة في تقرير الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في المنظمة، فزيادة حجم المنظمة و تنوع نشاطها يفرض إستحداث أنشطة لإدارات لم تكن معروفة سابقا؛ أنشطة جديدة داخل الإدارة الوظيفية ذاتها. و حجم المنظمة يتأثر بالتغيرات البيئية، فتوسيع الحجم يعتبر أحد أهم عوامل الاستجابة التي تتبناها المنظمة لإحتواء التغيرات بمقاومة التهديدات و استغلال الفرص.

2. مركزية المنظمة:

يعتمد اتجاه المنظمة للمركزية أو اللامركزية على ثقافتها و كفاءة النشاطات الوظيفية الاستراتيجية فيها؛ فالمركزية تكون فيها القرارات و صناعة الاستراتيجيات و السياسات محصورة في قمة الهرم التنظيمي للمنظمة و سلطة اتخاذها تسند إلى الإدارة العليا للمنظمة، وتوزع القرارات الخاصة الأخرى بالموارد البشرية على الإدارات الوظيفية الأخرى، أما النموذج الثاني التنظيم اللامركزي و الذي تعتمد عليه المنظمات الحديثة المعاصرة في تنظيم إدارة الموارد البشرية و يقوم على اسناد مهام و نشاطات الإدارة إلى جميع الإدارات في المنظمة، ووفق هذا النمط اللامركزي التنظيمي يقوم المديرون التنفيذيون باختيار و تعيين و تدريب و تحفيز العاملين لإدارتهم وفق طبيعة نشاط الإدارة .

3. البيئة الاجتماعية و الاقتصادية:

تعتبر البيئة الاجتماعية و الاقتصادية حتمية لا مفر منها، حيث تضطر المنظمات إلى مسايرة الأوضاع و محاولة التكيف قدر المستطاع معها، كون أهم مدخلاتها هو المورد البشري (الفرد) و الذي يحتاج بدوره

إلى تلبية احتياجاته و رغباته، سواء تعلق الامر بالجانب الاجتماعي أو الاقتصادي؛ مما جعل إدارة الموارد البشرية تحمل على عاتقها تحمل مسؤولية الفرد داخل التنظيم و متابعة تسييره انطلاقا من الاستقطاب وصولا إلى الإشراف و التوجيه و الرقابة، في ظل الممارسات القانونية التي تضمن حقوقه، كذلك كان لزاما على المنظمة أن ترضي المجتمع الخارجي التي هي جزء منه بتلبية مطالبه في إطار ما يسمى بالمسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع، و عليه فإن المنظمة تواجه عدة تحديات داخلية و خارجية لضمان البقاء و الاستمرار في مسار التنافسية الحادة، و كل هذا على عاتق إدارة الموارد البشرية التي تواجه كذلك التغير التكنولوجي و نوعية العمالة الحالية.

1.3 مفهوم تسيير الموارد البشرية:

إن التسيير هو عملية تنفيذ الأنشطة مع الأفراد و من خلالها بكفاءة، و تتضمن هذه العملية مجموع أنشطة تتمثل في: التخطيط و التنظيم و القيادة و التقييم التي يجب القيام بها لتحقيق الأهداف.

و أي تعريف للتسيير يجب أن يتضمن ثلاثة عوامل مشتركة: الأهداف، الموارد المحددة، الأفراد حيث أن:

- الأهداف هي الأنشطة المنفذة

- الموارد المحددة هي الكفاءة

- و الافراد هم الآخرين

و غياب أي منهم يعني لا وجود للتسيير و المورد البشري.

و لقد تعددت التسميات لهذا الفرع أو المجال انطلاقا من إدارة الأفراد و التي تعني دراسة الأفراد أثناء العمل في مجموعات غير رسمية تخلق فريق متعاون بإمكانه تحقيق أكبر درجة إنتاجية في إطار العلاقات الإنسانية.

أما العلاقات العمالية هو العلاقة بين النقابة و الإدارة و الدولة و هي مرادفة للعلاقات الصناعية من خلال المفاوضات بشأن شروط و ظروف العمل و أعمال اللجان الخاصة بمنازعات العمل و التشريعات التي تسنها الدولة لتنظيم العلاقة بينها و بين الإدارة و العاملين.

في حين نجد أن تسيير الموارد البشرية يهتم بدراسة السياسات المتعلقة باختيار و تعيين وتدريب العاملين و معاملتهم في جميع المستويات و العمل على تنظيم القوى العاملة داخل المنظمة وزيادة ثقتها في عدالة الإدارة و خلق روح تعاونية بينها و الوصول بالمنظمة إلى أعلى مستويات الإنتاجية .

يرى مصطفى كامل أن تسيير الموارد البشرية يهدف إلى الإجابة على التساؤل الخاص بكيفية توجيه و تنسيق الجهد البشري نحو تحقيق أهداف منظمات العمل المعاصرة.

أما الدكتور مهدي حسن يرى أن تسيير الموارد البشرية هو " العملية التي يتم بموجبها الحصول على الأفراد اللازمين للمؤسسة من حيث العدد و النوعية التي تخدم أغراضها و ترغيبهم في البقاء بخدمتها و جعلهم يبذلون أكبر قدر ممكن من طاقتهم و جهودهم لإنجاحها و تحقيق أهدافها.

كما عرف J.M.PERRETI تسيير الموارد البشرية على أنه مجموعة من الإجراءات و القرارات السياسية التي تمكن من الحصول في الوقت المرغوب على الموارد البشرية بالكفاءات و التأهيل و المعارف و القدرات المطلوبة و تحفيزها و تطوير إمكانياتها لتمكن من القيام بالنشاط أو الوظائف و تحمل المسؤوليات من أجل استمرار حياة المنظمة و تطورها .

و من خلال التعاريف السابقة الذكر يمكن أن نعرف عملية تسيير الموارد البشرية على أنها مجمل السياسات و الإجراءات التي تتخذها المنظمة من أجل تحصيل المورد البشري المطلوب الذي يعمل بدوره على الوصول بالمنظمة إلى أكبر قدر من الإنتاجية و جودة التسيير لتحقيق الأهداف و ضمان بقاء المنظمة في مسار النسق التنافسي بامتياز.

تتبنى كل منظمة سياسة معينة في تسيير و تطبيق الآليات المسطرة وفق ما يسمى باستراتيجية إدارة الموارد البشرية التي يتم تحديدها عن طريق التخطيط المسبق وفق الموارد البشرية المتاحة بهدف الوصول إلى تحقيق الأهداف العامة المرجوة مروراً بعدة محطات تشكل دورة حياة المنظمة، فمن غير المقبول أن توفق المنظمة في بلوغ الهدف دون تحديد مبادئ تتبناها بما يخدم البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بالفرد العامل الذي يقيم عمله و أدائه بما يتوفر له من تلبية لإحتياجاته و رغباته الأساسية، فالمبادئ تعتبر هوية المنظمات التي تعبر عن ثقافتها السائدة و تحدد بها نوع و مستوى العلاقات بين الأطراف الفاعلة داخل المنظمة و التي تحاول إيصال رسالة المنظمة إلى المورد البشري و تأصيلها بغية احترامها و العمل بما جاء فيها، و من بين أهم المبادئ مايلي:

1. مبدأ العدل و المساواة بين كل أفراد المنظمة:

حيث يستوجب على المورد البشري المسير لشؤون الأفراد في إطار ما يسمى إدارة الأفراد أن يلتزم مبدأ العدل في تقديم الخدمات التي تضمن حقوق الفرد العامل و السهر على أن يستفيد من كل ما تقدمه المنظمة من (تدريب، تكوين، توجيه، تقييم، الإهتمام، التحفيز، العقاب، المكافأة،....) لبث الثقة و الأمان في قلوب الأفراد التي تدفعهم لتقديم الأفضل و رفع الإنتاجية، و تحقيق رضى الأفراد.

2. مبدأ التعلم:

يعتبر التعلم مبدأ جد مهم و أحد أهداف عملية التخطيط التي تسطرها المنظمة كونه المبدأ أو الخطوة التي تغير الفرد كأحد مدخلات الموارد البشرية من الأحسن إلى الأفضل كمخرج نهائي و هو هدف المنظمة الأسمى، من خلال تعديل و تقييم و تقويم سلوك الفرد لتحديد اتجاهات و ميولاته و زيادة نموه و تطوير مهاراته ومعرفة قدراته التي تساعد إدارة الموارد البشرية في معرفة متطلباته و احتياجاته التي يجب أن توفرها المنظمة، و في المقابل هو مطالب بالعمل و الاجتهاد و بذل كل ما في وسعه للوصول بالمنظمة إلى الرقي و تحقيق الميزة التنافسية، من خلال جودة الأداء و الخدمة المقدمة في ظل مسار المنظمات المتعلمة الأخرى.

3. مبدأ التحفيز و التشجيع:

باتباع المنظمة سياسة المكافأة و تقدير الذات و العرفان بمجهودات المورد البشري و تتمين المستوى الابداعي لدى العاملين لخلق روح التنافس بين الأفراد داخل جماعات العمل و تفادي كل مايخل بسير عملية القيادة و الاشراف والرقابة و التنظيم، الامر الذي يمكن الفرد الاحساس بالولاء و الانتماء و عليه رد الجميل للمنظمة بطريقة أو بأخرى، و كلما كان التحفيز سواء المادي أو المعنوي في مستوى تطلع المورد البشري كلما كان العطاء أكبر و أجود.

4. مبدأ التغيير:

بما ان التغيير هو أساس النجاح في كل المجالات فإن إدارة الموارد البشرية تعمل على تطبيق هذا المبدأ على مستوى عملية التسيير و التي هي تنفيذ الانشطة و الوظائف تماشياً و ما يخدم أهدافها فيما يخص استخلاص أو الحصول على رأس مال بشري كمخرج نهائي لمدخلات الموارد البشرية بصفة عامة على أساس أن الفرد الكفاء لا يستوجد إلا بعد مراحل من التلقين التدريب و التعليم و التنظيم والتقييم و التقويم، و كل هذا طبعاً يحدث في كل مرة تغيير في السلوك و مستوى الأداء و الابداع، و اعتبار ان كل تغيير في السياسات المنتهجة و الطرق المتبعة و الانتقال من مرحلة إلى أخرى يتطلب نوع من التقبل لدى الفرد الذي يسعى للتطور و النمو هي خطوة ايجابية نحو تقليص الهوة بين الإدارة و الفرد و تفادي مايسمى بمقاومة التغيير التي كثيرا ما أطاحت بمنظمات عدة.

5. مبدأ التمكين:

كثيراً ما نسمع عن مصطلح التمكين the powerment في عالم المنظمة و الشغل كسياسة منتهجة تتبعها إدارة الموارد البشرية لبسط النفوذ و السيطرة و التأثير الإيجابي على موظفيها، لما يحمله في طياته من مرونة و تقبل و كسب المورد البشري بطريقة غير مباشرة لاستخدامه أساليب ترغيبية تؤثر على نفسية الفرد العامل كبشر و تحسسه بالإرتياح و الانتماء و الثقة المهنية لبيئته العملية، و لذلك عمدت المنظمات المتعلمة الحديثة إلى انتهاج التمكين كسلاح فعال لضمان رأس مال بشري وفي مخلص متفاتي في عمله، يحافظ على سمعة منظمته بجودة الانتاج واحترام الاخلاق المهنية، و من بين الأساليب التمكينية:

- تفويض السلطة

- الاتصال الفعال
- العمل ضمن فريق (الجماعة)
- التدريب و التكوين
- المشاركة في اتخاذ القرار

إن الأهداف التي تسعى إليها إدارة الأفراد بالمنظمة هي نفس الأهداف التي تسعى إليها الإدارة بصفة عامة، مما جعل الإنتاجية شاغلا رئيسيا للعاملين في ظل وظيفة الإدارة، و من مسؤولياتهم تطوير إقتراح السياسات و الاجراءات التي تساهم في تحقيق هذا الهدف.

بالإضافة إلى ذلك العمل على تقييم و تطبيق بعض البرامج و الطرق التي تتماشى مع هذا الهدف وواجب على مديري الأفراد ضرورة تطوير أساليب قياس درجة تأثير الأنشطة التي يقومون بها على تحقيق هدف الإنتاجية، و لتحقيق ذلك فإنه يجب تطوير طرق تقييم أداء العمل. و عليه فإنه يمكن تقييم مدى فاعلية إدارة الأفراد بالمنظمة بمدى مساهمتها الفعالة في تحقيق أهدافها.

أما الهدف الثاني الرئيسي للإدارة فهو مرتبط بالهدف الأول؛ و هو المحافظة على التنظيم القائم كوحدة تسيير بخطى متقدمة ضد الضغوط الداخلية و الخارجية و يطلق عليه اسم الوقاية التنظيمية organisational maintenance وانطلاقا من المهدفين السابقين يمكن تلخيص أهداف تسيير الموارد البشرية في مايلي:

- ✓ دفع الافراد ذوي المهارات إلى طلب العمل
- ✓ العمل على إبقاء أفضل الأفراد داخل المنظمة
- ✓ رفع مستوى التحفيز لدى الأفراد
- ✓ مساعدة الأفراد على التطور داخل المنظمة
- ✓ رفع الانتاجية عن طريق تهيئة و تنظيم العمل
- ✓ معرفة الحاجات المطلوبة من اليد العاملة للمنظمة

و هناك من قسم أهداف إدارة الموارد البشرية إلى عدة مستويات كما يأتي:

- **هدف على المستوى العالمي :** إن احد مفاتيح نجاح المنظمات في السوق العالمي يكمن في دور إدارة الموارد البشرية في استثمار مواردها الإنسانية بهدف تحدي المنافسة العالمية وذلك لما تمتلكه من ميزة تنافسية.
- **هدف مستقبلي :** إن إدارة الموارد البشرية تهتم بمساعدة المنظمات على إنجاز أهدافها المستقبلية وذلك من خلال تقديم ذوي الكفاءة وتقديم حوافز جيدة للعاملين.
- **هدف على مستوى المنظمة :**

1. الحصول على الموارد البشرية الجديدة لمختلف الوظائف بالمنظمة

2. الإستفادة القصوى من جهود الموارد البشرية .

3. المحافظة على استمرار رغبة الموارد البشرية في العمل بالمنظمة

• هدف على مستوى الموارد البشرية في المنظمة:

1. توقع الموارد البشرية أن يجدوا أحسن فرص عمل ممكنة وان تتاح لهم

2. الترقية عندما يصبحون مؤهلين لذلك

3. وجود ظروف عمل جيدة تمكنهم من العمل الفعال

4. وجود ظروف عمل جيدة تمكنهم من العمل الفعال الذي يزيد من إنتاجيتهم ومن ثم مكاسبهم

المادية

5. وجود بيئة عمل أمنية تمنع سوء استخدام العاملين وتعرضهم لأخطار العمل وتوافر رعاية صحية

جيدة لهم

6. العدالة في معاملتهم عند تحفيزهم إيجابا أو سلبا في حالة تأديبهم وفي التعامل مع مختلف شؤونهم

الوظيفية في المنظمة

7. كما تتوقع الموارد البشرية وجود مزايا مادية ومعنوية تزيد من أجرهم بطريقة غير مباشرة وترفع من

مستوى معيشتهم .

• هدف على مستوى المجتمع:

1. المحافظة على التوازن بين الفرص المتاحة والطاقات البشرية التي يمكنها التقدم للحصول على هذه الفرص

ووضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة .

2. تمكين العاملين من بذل طاقاتهم بشكل جيد، والحصول على أفضل مستوى من المقابل الموازي لهذا البذل

تجاه احتياجاتهم المختلفة من العمل بما يجعلهم متحمسين له

3. صيانة الموارد البشرية بالمحافظة على صحتهم وسالمتهم في العمل

و عموماً فإن الهدف الأساسي لتسيير الموارد البشرية هو تحقيق الأهداف العامة للتنظيم الإداري من خلال التوفيق بين حاجات الأفراد و حاجات المنظمة و النظر للموارد البشرية نظرة استراتيجية لأنها أهم الأصول الموجودة.

تمثل المنظمة كيان اجتماعي منظم يتكون من مجموعة من الأفراد تشارك و تساهم جماعيا داخل تنظيم مهيكّل في تقديم و إنتاج سلع و خدمات، تنظوي تحت البعد الإنساني في سير الأعمال في المنظمة، و لا ينبغي الإكتفاء بالنظر إليها كمجموعة من التجهيزات و الآلات و ساعات العمل و نظام إنتاج.

و عدم قدرة المنظمة على استقراء و معالجة مشاكلها الانسانية و الاجتماعية مما يستدعي وضع أبعاد استراتيجية محكمة بمجموعة من القواعد التي تعمل على تلبية احتياجات الأفراد في بيئة موحدة القيم و المبادئ من أجل تحقيق أهداف المنظمة وفق الابعاد التالية:

- **بعد اجتماعي :** يتمثل في مساهمة إدارة الموارد البشرية في تخفيض البطالة وتأهيل وتشغيل الأفراد والمعوقين.
- **بعد أخلاقي :** ويتمثل بعدالة إدارة الموارد البشرية عند قبول المرشحين واختيارهم وتدريبهم وتطويرهم وترقيتهم و المساعدة في إدامة السياسات الأخلاقية والسلوك الإجتماعي المطلوب
- **بعد اقتصادي :** يتمثل في تحليل وتفسير تكاليف وأرباح نشاطات إدارة الموارد البشرية تخفيض التكاليف / العائد على الإستثمار مثل الإنتاجية ، الرواتب، الأرباح، التدريب، النقل والتقاعد وغيرها
- **بعد تنظيمي :** يتجسد في دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف وغايات المنظمة المتمثلة بالكفاءة والفاعلية، فضلا عن تسهيل التنافس التنظيمي و تعزيز الإنتاجية والنوعية
- **بعد وظيفي:** يتمثل في توظيف مهارات وقابليات قوى العمل Fonce Work و تجهيز المنظمة بأفراد مؤهلين ومدرّبين ومحفّزين بشكل جيد أي تحقيق الإستخدام الأمثل والرشد للموارد البشرية.
- **بعد شخصي:** يتمثل في تحقيق الرضا الوظيفي وتحقيق الذات للعاملين إلى أقصى حد ممكن و تحقيق أهداف الفرد والجماعات والمنظمات والمجتمع
- **بعد صحي وأمني :** يتمثل في توفير بيئة عمل صحية وأمنية والاهتمام بها بحيث تجعل العمل داخل المنظمة أكثر متعة وأمان.

و تعتبر عملية التخطيط الوظيفية الإدارية الأولى، و تتضمن تحديد الأهداف التي يسعى التنظيم لتحقيقها خلال فترة زمنية مستقبلية و كذلك السياسات و الوسائل و الأنشطة اللازمة لتحقيق تلك الأهداف،

فمهما كانت أهداف أي تنظيم فإن العنصر البشري أهم الموارد التي يجب أن تؤمن فبدونه لا يمكن استغلال و تشغيل عناصر الانتاج المالية و الطبيعية، فنجاح وظيفة التخطيط لا تكون مجسدة على أرض الواقع إلا بتواجد أبعاد تعبر عن بعد نظر المنظمة تجاه نفسها واتجاه المورد البشري، من خلال القيادة الرشيدة و العقلانية التي تتميز بالحكمة و روح المسؤولية التي تقع على عاتقها.

فالبعد الحقيقي هو بطاقة تعريف للمنظمة و الذي يحدد مكانتها بين المنظمات و أهميتها عند المورد البشري كفرد في المجتمع أو كفرد عامل داخل المنظمة، بفرض احترامها وتقديرها من خلال خدماتها و سمعتها الطيبة في المجتمع و لا يتم هذا إلا بتبنيها الأبعاد السابقة الذكر.

وتعتبر الأبعاد الوظيفية و التنظيمية و الأخلاقية و الإجتماعية مؤشر تقاس به المنظمات الحديثة، التي تعمل بجهد و اجتهاد من أجل تطوير و تنمية المورد البشري و الوصول به إلى أرقى المستويات التي بدورها تصل بالمنظمة إلى أعلى المراتب بين مثيلاتها و منحها الميزة التنافسية التي تسعى لها كل التنظيمات الخدمانية و الانتاجية، حيث لا يمكن بوجود أبعاد ذات خلفية صلبة أن تواجه مشكلات العولمة و التطور التكنولوجي السائد و الاختلاف في سوق العمل و هيمنة الآلة و الروبوت و الذكاء الاصطناعي في زمن السرعة و البقاء للأقوى. و إدارة الموارد البشرية للمنظمات الحديثة تعلم جيدا أن البعد الاستراتيجي هو من يمنح المنظمة وسام الشرف.

استكمالا لما تم تناوله في مقياس الموارد البشرية 1 في السداسي الأول من خلال التطرق إلى تطور النظرة للعامل البشري و ماهية تسيير الموارد البشرية و أهمية وأهداف و مبادئ و أبعاد تسيير الموارد البشرية؛ سنتطرق في هذا الفصل إلى تخطيط و توظيف الموارد البشرية و كيفية الحفاظ عليها في خدمة المنظمة و ضمان الولاء و تحقيق الإنتماء انطلاقا من عملية تخطيط و توظيف المورد البشري.

أولا: تخطيط و توظيف الموارد البشرية:

1. مفهوم التخطيط:

هو وظيفة من الوظائف الإدارية الأخرى لا يقل أهمية عن التنظيم و التوجيه و الرقابة، بل يعتبر من أهم الوظائف الإدارية كما ذهب إليه هنري فايول و غيره، و نظرا لأهمية عملية التخطيط في دورة حياة المنظمات و الأفراد، فقد تم تناوله في عدة تعريغات نذكر أهمها:

- فتجد أن نيو مان new man يعرفها بأنه: " البحث عن مايجب فعله، و هو مجال واسع من القرارات تشمل تحديد الأهداف الواضحة و اختيار السياسات ووضع البرامج و الحملات و البحث عن طرق و إجراءات محددة و إعداد جداول زمنية".

- كما يعرفه أكوف بأنه " تصور المستقبل المرغوب وكذا الوسائل الحقيقية للوصول إليه " (ناصر دادي عدوان، 2001، ص 54)

- كما أن هناك أبعاد إستراتيجية تعتمد عليها المنظمات تسمى بالتخطيط الإستراتيجي من خلال الإدارة الإستراتيجية بدلا (عوضا) عن وضع البرامج قصيرة المدى أو النظرة للحاضر أو المستقبل القريب، فماذا نقصد بالتخطيط الإستراتيجي؟

التخطيط الإستراتيجي الذي بفضله يتم تحديد دور المنظمة في البيئة التي تعيش فيها، خاصة في ظل العولمة و المنافسة الشرسة، و طريقة و أسلوب استخدام و توظيف الموارد و الإمكانيات و العمليات التشغيلية و الإجراءات الملائمة لتحقيق الأهداف طويلة الأجل أي الأهداف المرسومة للإستراتيجية . (نادية العرف، 2003، ص 08)

2- خطوات متتالية للتخطيط الإستراتيجي:

1. تحديد الأهداف
 2. تحديد مجال النشاط الخدمات أو الإنتاج
 3. تقييم الموارد الداخلية
 4. تقييم البيئة الخارجية
 5. تحليل التنظيم الداخلي
 6. تقييم المزايا التنافسية
 7. تنمية استراتيجية منافسة
 8. تقوية الإتصال مع الزبائن
 9. تنفيذ الإستراتيجية
3. متابعة و تقييم النتائج . (جيرالد جرنينج، روبرت بارون، نقلا عن: عمار بوحوش، 2006، ص 73)

3. ماهية تخطيط الموارد البشرية:

إن تخطيط الموارد البشرية يقصد به تلك المحاولة لتحديد احتياجات المنظمة من العاملين خلال فترة زمنية محددة، و تقدر عادة بالنسبة، و المعروف في أغلب المنظمات "بمخطط التسيير"، حيث تحدد فيها الإحتياجات و نوعيتها و عددها و غيرها.

و بصفة عامة فإن تخطيط الموارد البشرية يقصد به أعداد و نوعيات العمالة المطلوبة خلال مرحلة التخطيط، و هو أيضا عبارة عن نظام توافق أو مقابلة عرض الأفراد داخليا، أي الأفراد المتواجدين فعلا ، و خارجيا : أي هؤلاء الذين يتم تعيينهم أو البحث عنهم لتوظيفهم، وفقا للوظائف المتاحة.

(حمداوي وسيلة، 2004، ص 25)

4. أهداف تخطيط الموارد البشرية:

إن تحقيق أهداف المنظمة في نفس الآجال المحددة، يتطلب توفير موارد بشرية قادرة على ذلك بعد أن تقوم بتحديد الإحتياجات من المورد البشري (العاملين) وفق فترة زمنية محدودة، ة عليه فإن أهداف تخطيط الموارد البشرية تتمثل في:

- تحديد الإحتياج الحالي و المتوقع من الأفراد
- التنبؤ باحتياجات المنظمة من الأفراد و تطبيق سياسات إدارة الموارد البشرية من إختيار و تكوين و أجور و مرتبات و وضع نظم الحوافز و تقييم كفاءة الأفراد
- حتى يتحقق الإستخدام الأمثل للموارد البشرية
- تنمية مهارات المنظمة في مجال المحافظة على العنصر البشري و التأثير الإيجابي في سلوك الأفراد.
- ممارسة العلاقات العامة و تنمية الصلة و الترابط بين الأفراد و المنظمة من خلال البرامج الترفيهية و الخدمات الصحية و الاجتماعية و الثقافية المختلفة .
- المشاركة في وضع و تطبيق سياسات تسيير الموارد البشرية وما يرتبط بها من نظم و لوائح و إجراءات عمل.
- تقوم المنظمة بعملية التدريب الدوري و بالتالي سد الإحتياجات و تعويض الأفراد الذين يشملهم التدريب.
- الإرتقاء بكفاءة أداء الأفراد، كالألزام المعنوي اتجاههم و مسؤولية اجتماعية للمنظمة.
- تنمية الفهم و المهارة الأساسية في العلاقات الإنسانية لدى المسيرين، بما يساعد على تحقيق التناسق في الأداء و تنمية العمل الاجتماعي كفريق و توفير هؤلاء الموظفين يتم عن طريق جملة من المراحل.
- تعد وظيفة الإختيار و التعيين الإمتداد الطبيعي لوظيفة البحث و الاستقطاب للقوى العاملة المناسبة، و تتمثل عملية الإختيار المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة من حيث درجة صلاحيتهم الوظيفية و التي تهدف إلى وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة، و ذلك بتحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة و بين مؤهلات و خصائص الشخص المتقدم لشغل الوظيفة، و عملية الإختيار و التعيين تحدد الفروق الفردية بين الأفراد من حيث الإستعداد، القدرات، الميول، و الإختلاف بين الوظائف من حيث المستلزمات

و الخصائص العقلية و الجسمية، من خلال عملية توصيف الوظائف بإنجاز مجموعة من الأنشطة تتمثل في الإستقطاب، الإختيار و اليقين.

تحليل و توصيف الوظائف :

بما أن الفرد هو المورد الأساسي و الأهم في تحديد و رفع الكفاءة الأدائية للمنظمات، فإنها أمام تحد كبير أثناء استقطاب و اختيار و تعيين الأفراد المناسبين لشغل المناصب الشاغرة و إيجاد وظيفة مناسبة، لأن الاعتماد على وسيلة و أسلوب الاختبارات التي تستخدم من قبل إدارة الموارد البشرية للتنبؤ بسلوكهم أمر غير كاف، في حين قد تكون العلاقات الاجتماعية وفق فرق العمل و الجماعات و العلاقات السوسيولوجية؛ الأكثر نجاعة في تحديد السلوك في إطار الإحتياج و الرغبة الذاتية الحقيقيين للمورد البشري.

تحليل الوظائف و الأفراد:

إن نجاح المنظمة في تطوير المورد البشري من رأس مال بشري إلى رأس مال فكري يتطلب وضع الفرد المناسب في المكان المناسب، أي أنه لا يمكن الاهتمام بالفرد قبل الوظيفة، بمعنى أن العمل و إسناد المهام و الواجبات هو الكفيل بتحديد المؤهلات و المواهب التي يجب أن تتوفر في الشخص المناسب عند عملية الإستقطاب و الإختيار و التعيين، حتى تتفادى المنظمات عواقب سوء الاختيار و المفاضلة و الالاعدالة بين الأفراد.

أولا مفهوم تحليل الوظائف:

و هو عملية جمع و دراسة المعلومات التي لها صلة بالبيانات و الواجبات و المهام و المسؤوليات الخاصة بكل وظيفة؛ بغية وضع وصف دقيق و شامل و كامل لها من خلال شروط و محددات معينة لتمييزها عن غيرها من الوظائف الأخرى، لتحقيق الهدف الرئيسي للوظيفة بمعرفة الأعباء الجسدية و الذهنية لتأدية المهمة التي تنضوي تحتها عدة نشاطات وواجبات تحدد بدورها سياسة الأجر و نوعية التدريب الذي يحتاجه الفرد.

أيضا تحديد ماهية و خصائص الوظيفة و المعدات و الوسائل و المهارات و الاستعدادات و القابليات التي لا بد أن يمتلكها من تسند له تلك الوظيفة، و ما قدر الإشراف و التوجيه و ظروف أدائها؛ و التعرف على مستوى الأداء المتوقع و علاقتها بالوظائف الأخرى.

من خلال كل ما تم التطرق إليه سابقا يمكن القول أن عملية تحليل الوظائف هي عملية فنية تبدأ بتحليل العمل من الكل إلى أجزاء مكوناته، و تحديد مسمى الوظيفة و ظروف العمل و المهارات و القدرات اللازم توافرها في الفرد الباحث عن العمل، و نميز بعض المفاهيم في هاته العملية حسب الباحث نوري منير 2014:

■ **وصف الوظيفة Job description:** تعني تحديد مواصفات كل وظيفة من واجبات و مسؤوليات، و تعتمد على عملية التحليل السابقة، و تليها مرحلة ثانية تسمى تصنيف الوظائف Job classification

■ **تقييم الوظيفة Job évaluation:** مفادها تحديد الأهمية النسبية لكل وظيفة في التنظيم، لتحديد نظام أجور و تعويضات عادل.

■ **تقييم الجدارة Merit Rating:** يهتم بتقييم العاملين لمعرفة قدراتهم و إمكانياتهم للقيام بالمهام التي تسند إليهم.

ثانيا أهمية تحليل الوظائف: ماهي إلا إحدى التقنيات المستخدمة بغية الوصول إلى الأهداف المنشودة و تتمثل في حسن إدارة المورد البشري، و تتمثل فوائدها في :

- أساس موضوعي فعال لعملية الاختيار و التعيين و الترقية عوضا عن المعايير الشخصية الذاتية غير المقننة.
- تعتبر الأساس في بناء و تصميم البرامج التدريبية، إذ أنها تركز على تحديد الفجوة بين خصائص ووصف الوظيفة و ما يقابلها من مهارات و قدرات فعلية متوفرة لدى الفرد لإمكانية أدائها.
- تعتبر معيار لسياسة الأجر على العمل لدى إدارة المورد البشري و تسعير المؤهلات و الشهادات دون أن تكون هناك أي علاقة بينهما.
- موضوع أساسي لتقييم الأداء حسب الوصف الوظيفي
- إعادة تصميم الوظائف و نماذج تخطيط العمل
- تحديد درجة الخطر في كل وظيفة و تصميم سياسة سليمة للخدمات الصحية و الأمن الصناعي.

الطرق الرئيسية لتحليل الوظائف:

أولاً أسلوب المقابلة الشخصية: هذا الأسلوب يتم بالتحدث مع عينة من المسؤولين القائمين على الوظائف المختلفة في المنظمة، حيث تهتم هذه الطريقة بتسجيل جوانب العمل كما جاء بها الوصف، إذ يعطي فرصة ممتازة للعاملين للتعرف على طبيعة عملهم، لكن ما يعاب على هذا الأسلوب أنه يمكن إغفال أو إخفاء بعض الجوانب و المبالغة في تعدد المهام عمداً إعتقاداً من الفرد المقابل أنه سيعطي معلومات كثيرة قد توقعه في أخطاء .

ثانياً الملاحظة المباشرة : و تتم عن طريق تسجيل ملاحظات مباشرة عن العمل و المهام المنوطة به التي يستوجب على العاملين القيام بها لأداء الوظائف المختلفة؛ من خلال النزول إلى الميدان و ياحبذا لو تكون الملاحظات على شكل فترات متباعدة حتى تكون ممثلة لطبيعة العمل و تجنب المبالغة في الزيادة و النقصان في المهام .

ثالثاً الإستبيانات: بتوزيع استمارات على الموظفين و العاملين بغية الإجابة عليها بتكييفها حيث تكون صالحة لإجاباتهم حول الأمور العملية، و كذلك إجابات تشمل رأي ووجهة نظر المشرفين للمهام التي لم تذكر من قبل العاملين لضمان دقة المعلومات.

رابعا أسلوب تحليل مخزون المهام : بتحديد المعارف و المهارات و القابليات المطلوبة لإنجاز الوظيفة بنجاح؛ و يتضمن ثلاث مراحل هامة هي المقابلة و المسح ثم تهيئة مصفوفة المهام، و تعتبر المقابلة الأهم حيث تؤخذ المعلومات من المشرف المباشر و العامل بالتركيز على المهام التي يؤديها، بعدها يتم تحديد أهمية كل مهمة في الوظيفة من خلال معدل التكرار و الوقت المستغرق؛ ليتم تصميم مصفوفة بالمهام المطلوبة بترتيب العناصر التالية: المعرفة، المهارة، القابليات لكل وظيفة

خامساً: أسلوب المواقف الحرجة: يستخدم هذا الأسلوب لتحديد الخصائص السلوكية للوظيفة و يتم ذلك من طرف المشرف و العامل معا بتحديد الأبعاد الرئيسية لوظيفة معينة لمكونات الأداء لمعرفة معايير كل مكون مطلوب لإنجاز عمل ما من خلال أدنى مستوى إلى أعلى مستوى.

سادسا تحليل النشاط: يستخدم في مؤسسات القطاع العام بالإعتماد على أسس عامة و شاملة مستقرة نسبيا تحلل جميع الوظائف:

1. مهام يمارسها الفرد شاغل الوظيفة على مستوى الأشخاص، البيانات، الأشياء

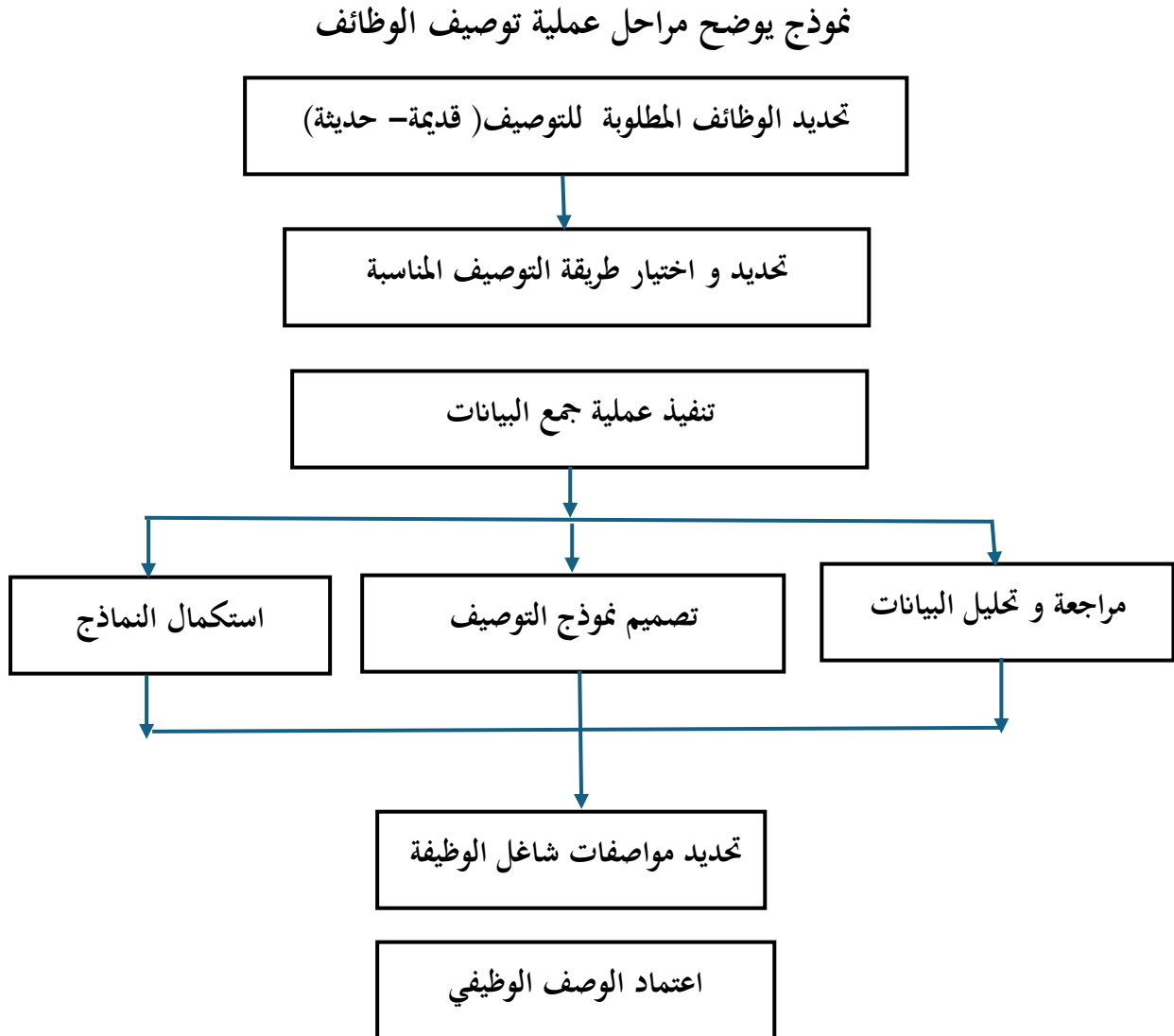
2. أساليب الأداء الوظيفي المستخدمة

3. المعدات و المكائن المستخدمة في عملية الأداء

4. المواد المنتجة و الخدمات المقدمة.

سابعا أسلوب تحليل الموقع: حسب دراسات جامعة بورديو الأمريكية التي أجراها عدة باحثين في هذا مجال إدارة تسيير الموارد البشرية من خلال استخدام استبيان مكون من 06 أبعاد ب 194 فقرة متمثلة في : المدخلات و كيفية الحصول على المعلومات و مصادرها لأداء العمل، العمليات الذهنية: مخرجات العمل، العلاقات مع الآخرين، البيئة الوظيفية.

و عليه تم تصنيف قائمتين الوصف الوظيفي job Description تتضمن معلومات حول الوظيفة من حيث مهامها الأساسية و مسؤولياتها و ظروفها و أعبائها من خلال الوصف العام الذي يبرز استراتيجيات المنظمة الحديثة التوجه التي تعتمد على إبداع و مرونة فريق العمل و توافق الهيكل التنظيمي في ظل ما يسمى بتطبيقات إدارة الجودة الشاملة و إعادة هندسة العمل و آخر تفصيلي يهتم بكل الجزئيات التفاصيل؛ و قائمة مواصفات الوظيفة Job Specifications التي تحدد المؤهلات التي يجب لأن تتوفر في الفرد العامل لتأدية وظيفته.



المصدر: كامل بربر (1997): "إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي"، المؤسسة الجامعية

للدراسات و النشر و التوزيع، بيروت، ص 62

اسم الوظيفة:

القسم التابعة له:

الإدارة التابعة لها

الدرجة الوظيفية:

مسؤوليات الوظيفة:

الأعمال الواجب تأديتها:

- أعمال متكررة
- أعمال غير منتظمة
-

طريقة أداء الوظيفة:

درجة الاتصال بالزملاء:

علاقة الوظيفة بالخارج:

نطاق الإشراف:

الظروف البيئية للوظيفة:

اسم المسؤول عن تحديد المواصفات:

التوقيع

التاريخ

اسم مراجع المواصفات:

التوقيع

المصدر: كامل بربر (1997): "إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي"، المؤسسة الجامعية

للدراسات و النشر و التوزيع، بيروت، ص 63.

يتضح للقارئ من خلال الأساليب السالفة الذكر أنها تساهم بشكل كبير في عملية تقييم الأداء للعامل لتحديد مواطن الضعف و القوة و العمل على تحسينها و تطويرها ضمن استراتيجية التدريب و التكوين التي تعتمد على إدارة الموارد البشرية للرفقي بموردها البشري من رأس مال بشري إلى رأس مال فكري؛ و بما أن توصيف الوظائف هو إعداد وصف تحليلي لكل ما تشمله الوظيفة من واجبات و نشاطات، أساليب و معدلات أداء، يتم من خلالها تحديد القدرات و السمات التي يجب أن يتميز و يتحلى بها الفرد، بالاعتماد على الفحص و التحليل التفصيلي في حدود ماتملكته المنظمة من موارد بشرية و مالية و مادية، تضمن اختيار الفرد المناسب للوظيفة، تصميم برامج سليمة للتدريب، أسس واضحة للنقل و الترقية، انتهاج سياسة أجور عادلة، تحسين نظم العمل، توفير بيئة و مناخ وظيفي ملائم، تسمح للمنظمة بأن تنافس به التيارات المنظمة الأخرى.

إن تنمية الفهم والمهارة الأساسية في العلاقات الإنسانية لدى الميسرين، يساعد على تحقيق التناسق في الأداء وتنمية العمل الاجتماعي كفريق وتوفير هؤلاء الموظفين يتم عن طريق جملة من المراحل هي:

1-استقطاب:

تعدُّ وظيفة الاختيار والتعيين الامتداد الطبيعي لوظيفة الباحث والاستقطاب للقوى العاملة المناسبة، وتتمثل عملية الاختيار المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة من حيث درجة صلاحيتهم لشغل تلك الوظيفة، والتي تهدف إلى وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة، وذلك بتحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة وبين مؤهلات وخصائص الشخص المتقدم لشغل الوظيفة، وعملية الاختيار والتعيين. تحدد الفروق الفردية بين الأفراد من حيث: الاستعداد، القدرات، الميول والاختلاف بين الوظائف من حيث المستلزمات والخصائص العقلية والجسمانية من خلال عملية توصيف الوظائف بإنجاز مجموعة من الأنشطة تتمثل في الاستقطاب، الاختيار والتعيين. (نوري منير، 2014، ص 173)

تعريف الاستقطاب:

بما أنَّ الحاجة إلى استقطاب (Recruitment) الموارد البشرية دائماً مستمرة، وتلبية الحاجات بأقل تكلفة ممكنة أمر مرغوب داخل المنظمة. وحسب زكي محمود هاشم فإن الاستقطاب هو اكتشاف الأفراد أو القوى العاملة، ومحاولة جذبهم لملء الوظائف الشاغرة الحالية أو المتوقعة، أو المستحدثة، وعليه فإنَّ عملية الاستقطاب تشير إلى مجموعة نشاطات المنظمة الخاصة بالبحث وجذب مرشحين لسد الشواغر الوظيفية فيها، وذلك من حيث العدد (الكم) والكيف (النوعية المطلوبة) في الوقت المناسب. (زكي محمود هاشم، ب س ، ص 140)

وعليه يمكن تعريف استقطب الموارد البشرية على أنه عملية اكتشاف وتحديد وجذب المرشحين من الأفراد المهتمين والقادرين على استلام الوظائف. الشاغرة أو المتوقعة، وبما أنَّ الاستقطاب يعتبر شكلاً من أشكال المنافسة لا بدَّ من وضع استراتيجيات له.

- نظريات الاستقطاب: هناك ثلاث نظريات تحكم سلوك الباحث عن العمل و هي كالتالي حسب

الباحث نوري منير، 2014، إدارة تسيير الموارد البشرية، ص 176:

1-نظرية العنصر الموضوعي: تركز على الجانب المادي للعمل من رواتب وتأمينات وفرص التقدم

والظروف الاجتماعية... الخ.

2-نظرية الاتصال الحرج: وفقا لهذه النظرية فإنَّ الباحث عن العمل ليس لديه فرصة المقارنة

والاختيار بين ما توفره جهات العمل من مزايا نظراً لضيق الوقت المتاح لديهم ولرغبتهم السريعة في تأمين العمل، فإنهم يقررون العمل في مؤسسة دون أخرى من خلال انطباعاتهم من خلال احتكاكهم السريع مع من يتولون شؤون اختيار الموظفين من خلال الانطباعات و سلوك الشخص المقابل وإجراءات المقابلة، مما يتوفر من تسهيلات وما إلى ذلك.

3- نظرية العنصر الشخصي: تفسر هذه النظرية عملية استقرار رأي الباحث عن عمل حول عمله من

جهة معينة على أمور غير موضوعية، وهي حصيلة تفاعل فكر الباحث عن عمل من جهة العمل وصفاته الذاتية وبالتالي لا يقرر على أسس موضوعية.

4-أهمية الاستقطاب:

من خلال تعريف مصطلح الاستقطاب يمكن القول أنه عملية ثنائية تتم بين الفرد والمنظمة، حيث تقوم المنظمة بالبحث عن المرشحين من جهة، والفرد يبحث عن العمل داخل المنظمة، فهي بذلك تعطي معلومات للفرد عن المنظمة والعكس صحيح، وتلك المعلومات تستثمر في عملية الاختيار مما يعني أن الاستقطاب يعتبر حلقة وصل بين تخطيط المورد البشري وعملية الاختيار.

وعليه يمكن تحديد أهمية عملية الاستقطاب في تحقيق أهداف المنظمة حسب الباحثين سينزو و

روبنس، 1996، ص 440، في كتابهما إدارة الموارد البشرية، الطبعة 05 كالتالي:

- توفير مجموعة كافية من المتقدمين لشغل الوظائف وبأقل تكلفة ممكنة.
- تقليل عدد المتقدمين غير المؤهلين من خلال زيادة فاعلية عملية الاختيار وجذب أفراد مناسبين.

- زيادة استقرار الموارد البشرية في المنظمة من خلال كسب رأي وثقة الأفراد المرشحين الساعين لشغل لوظائف الشاغرة، والكشف عن الجوانب الاستخدامية الايجابية أمامهم لضمان موظفين واعدن قيد الطلب .
- جذب أكبر قدر ممكن من المرشحين الأكفاء المتقدمين للعمل وتقييم قدراتهم واحتمال نجاحهم في الأعمال المسندة إليهم.
- التقليل من الجهود والنفقات الخاصة بالموارد البشرية التي تلبي عملية الاختيار كالتدريب والتكوين...الخ.
- تحقيق المسؤولية الاجتماعية والقانونية والأخلاقية لإدارة الموارد البشرية (الالتزام بعملية البحث الصحيحة، تأمين حقوق المترشحين، تزويد سوق العمل بالوظائف الشاغرة...الخ) ويبقى الوجه الآخر للاستقطاب هو قبول المترشح بشروط المنظمة (العارض صاحب العمل) أو رفضها .

5- مصادر الاستقطاب:

لا يمكن للمنظمة أن تحقق عملية استقطاب ناجحة بالمستوى المطلوب إذا لم تأخذ بعين الاعتبار الطريقة والسييل إلى الوصول بها إلى كيفية استقطاب مرشحيها المطلوبين لشغل الوظائف الشاغرة من خلال الإجابة على التساؤل التالي: أين تجد المنظمة الأفراد المناسبين لاستقطابهم من أجل توظيفهم؟

وإجابة هذا التساؤل تحدد المصادر الأساسية للاستقطاب، حيث تتعدد وتختلف حسب طبيعة الجهات الباحثة عن العمل سواء المنظمة الحكومية أو المنظمة الخاصة.

- أولاً: المصادر الخارجية: تنوع مصادر استقطاب الموارد البشرية من خارج المنظمة، ويرتبط اختيار المنظمة لأحد المصادر على عاملي الحاجة والسوق، فالأولى تفرض ضرورة امتلاك موارد بشرية متنوعة المواهب والكفاءات لكنها غير متوفرة داخل المنظمة لذا تلجأ إلى سوق العمل لاستقطاب ما تحتاج اليه من يد عاملة باستخدام عدة مصادر استقطاب خارجية ذكر أهمها:

1- وسائل الإعلام المختلفة كالراديو والتلفزيون، والإعلانات من خلال الصحافة المكتوبة أو السمعية البصرية.

2- مؤسسات التوظيف الحكومية والخاصة التي توفق بين صاحب العمل وطالبة

3- الاتصال بالجامعات والمعاهد العلمية العليا، من خلال الاتفاقيات المبرمة بين أصحاب المؤسسة والهيئات المسؤولة بالقطاع (التعليم العالي) والتوصية بنوعية معينة من الخرجين.

4- المؤسسات المهنية كالتقانات والاتحادات حيث يتم التواصل بها وإعلامها بنوعية وعدد الاحتياج في مجال عمل تلك المؤسسات.

أهمية مصادر الاستقطاب الخارجية:

- استقطاب موارد بشرية جديدة الأفكار والآراء والتطلعات.
- الاستفادة من خبرة المنافسين في حال استقطاب بعض مواردهم البشرية.
- مرونة استخدام العمالة الخارجية لأهداف موسمية أو مؤقتة .

ثانيًا - المصادر الداخلية:

على المستوى الداخلي المنظمة يمكنها استقطاب الأفراد المناسبين من المصادر التالية:

- **الترقية:** يعتبر مصدراً تلجأ له المنظمات لسد فراغات الشواغر من خلال دعم الترقيات ذات المعايير العلمية والعملية (العدالة).
- **النقل والتحويل:** الذي يساعد على ضبط توازن الموارد البشرية، داخل المنظمة من خلال نقل الأفراد وتحويلهم من وظيفة إلى أخرى ومن قسم إلى آخر لسد الفراغات داخل المنظمة.
- **الأفراد السابقون:** تعتبر مصدراً داخلياً جديراً لسد الوظائف الشاغرة اعتماداً على الموظفين السابقين من خلال أدائهم وإنتاجيتهم فيما سبق، أيضاً يمكن الاعتماد على توصيات الموظفين في المؤسسة بتزكية وترشيح من يرونه مناسباً لشغل المنصب المطلوب.

ونجد أن غالبية المنظمات تلجأ كثيراً إلى المصادر الداخلية لتقليل وتخفيض تكاليف الاستقطاب والحصول على الموارد البشرية مقارنة بتكلفتها خارجياً، إلا أنها لا تخلو من بعض السلبيات كالتقليل من الإبداع والابتكار في المؤسسة.

جدول يوضح: سلبيات وإيجابيات مصادر الاستقطاب الداخلية والخارجية

المصادر	الإيجابيات	السلبيات
الداخلية	1-إلمام الأفراد بكل ما يتعلق بالمنظمة 2-أقل تكلفة 3-ارتفاع معنويات ودوافع الأفراد	1. صراع حول الترقية 2. شعور الأفراد بالعزلة و عدم الرضى في حال حرمانهم من الترقية 3-فشل الاستقطاب الداخلي في حالة عدم دعم القيادة للبرمجة.
الخارجية	1-أفكار جيدة ودعم جديد. 2-التكيف السريع للأفراد. 3-اكتساب مهارات ومعارف جديدة	1-عدم التوافق (التناسب) بين الأفراد والمؤسسة. 2-قبول مشكك به من الأفراد الجدد. 3-تكاليف مرتفعة ومدة تأقلم طويلة

(حسن إبراهيم بلوط، 2002: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، لبنان: دار النهضة العربية، ص 175)

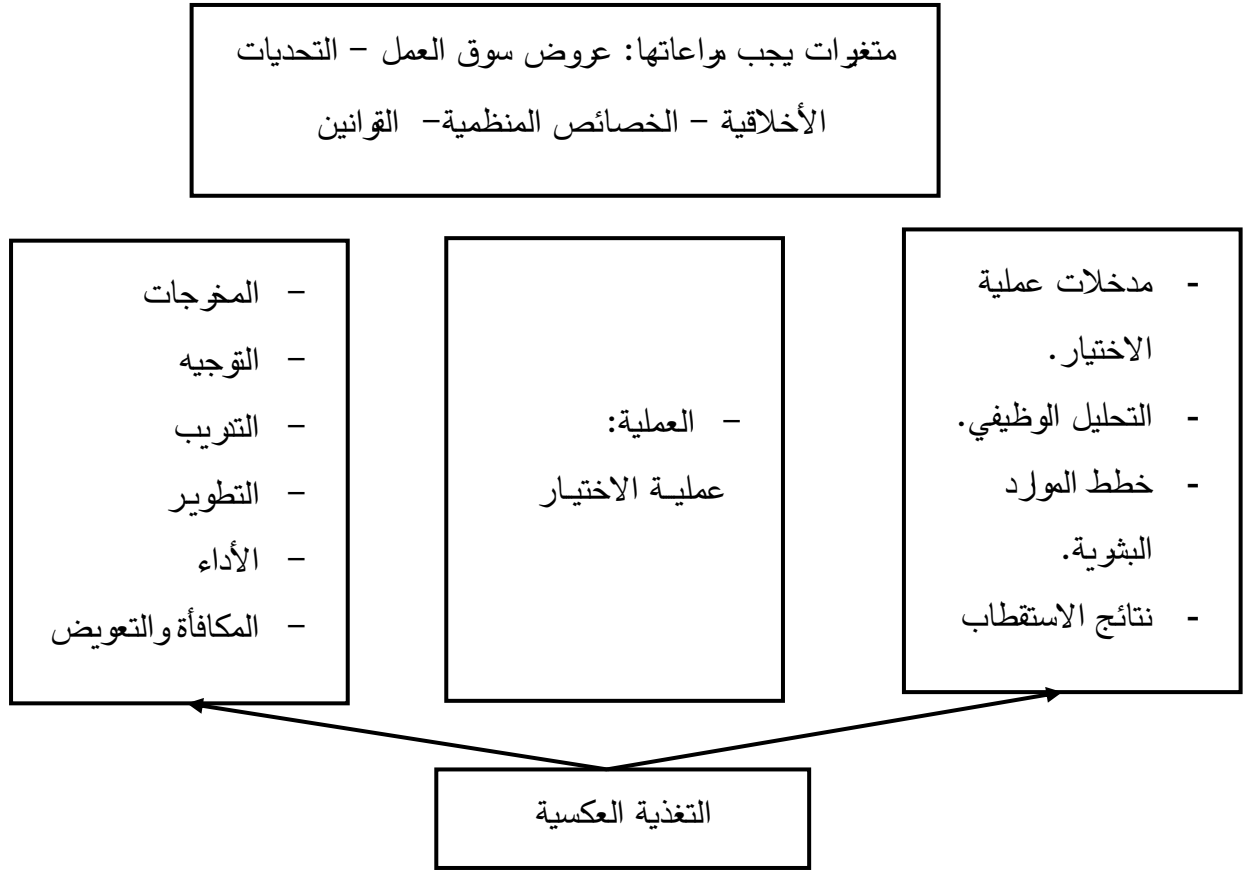
مفهوم اختيار وتعيين الموارد البشرية

تعددت المفاهيم التي تناولت عملية الاختيار والتعيين، كلٌ حسب المنظور الخاص به حول المصطلحين. فالبعض اعتبرها عملية تتم بجمع المعلومات القانونية أو تعتبر وسيلة موائمة بين الفرد والمنظمة، وعملية الاختيار تأتي كأداة لتحقيق هذه الموائمة، حيث تعتبر (الاختيار) مجموعة من الإجراءات التي تكفل وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وعليه فإنَّ عملية الاختيار هي استراتيجية متبعة تستخدمها المنظمة انطلاقاً من جمع المعلومات الخاصّة بالفرد المتقدم أو الباحث عن عمل لشغل وظيفة شاغرة، وتستخدم المنظمة هاته المعلومات كدليل من أجل اتخاذ قرار القبول أو رفض المترشح، وكلُّ ما ينطبق على الفرد ينطبق على المنظمة أيضاً، فالفرد يعمل للحصول على المعلومات من المنظمة لاختيار الأفضل . ويمكن أن يولّد الاختيار قرارات اختيارية خاطئة مثل اختيار فردٍ معين مؤهّل لشغل الوظيفة، ويمكن رفض فرد مؤهّل كذلك؛ وعليه يمكن تعريف الاختيار أنّه الانتقاء الأمثل والمناسب بين مجموعة من الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة.

أمّا التعيين فهو وضع الفرد المناسب في الوظيفة أو المكان المناسب بشرط التوافق وموائمة شروط ومستلزمات الوظيفة مع مؤهلات ومواهب وكفاءات واستعداد الفرد المترشح، ويبني قراري الاختيار والتعيين على التنبؤ فالاختيار هو اتخاذ المنظمة قراراً بموجبه تتنبأ المنظمة أن الشخص الذي اختير للوظيفة سوف يكون أفضل من سواه أمّا التعيين فهو تنبؤ المنظمة بأنّ الفرد الذي أختير مناسباً لوظيفة ما وليس لسواها من الوظائف.

ويمكن اعتبار عملية الاختيار والتعيين كنظام له مجموعة من المدخلات والمخرجات (العمليات) كما هو موضّح في الشكل التالي:

الاختيار والتعيين كنظام



من خلال (الشكل) فإنَّ الاختيار والتعيين كنظام يمكن أن يتأثر بمجموعة من العوامل تتمثل في: العوامل الداخلية والتي تتعلق بنوعية وطبيعة المنظمة، واستخدام التقنيات الحديثة والوقت المتاح أمام المنظمة، والعوامل الخارجية والتي تتعلق بخصائص سوق العمل (العرض، الطلب)، والتركيبية العمرية والمهنية للمدخلات والشروط والمستلزمات الحكومية (القوانين والأنظمة واللوائح، وشروط نقابات واتحادات العمال. أمَّا عملية الاختيار يمكن تعريفها على أنَّها عملية قيام واتخاذ قرار وتقييم للأفراد، والهدف منها الوصول إلى تعيين الأفراد المتوقع أن يكون أدائهم المستقبلي جيد، فالقياس يعني بالضبط وضع اختبارات الاختيار الموثوقة والقانونية التي تحقق عدالة الاختيار، والمقصود باتخاذ القرارات هنا جمع المعلومات المتعلقة بصفات المتقدم للوظيفة بطريقة عقلانية كهدف اتخاذ القرار الصائب سواءً بتوظيفه أو رفضه.

2- أهداف الاختيار والتعيين:

- تحقيق الحاجات الرئيسية التالية:
- تلبية حاجات المنظمة عن طريق اختيار وتعيين الأفراد الأكفاء التي توافق أهداف الإنتاجية.
- تلبية رغبات وحاجات الأفراد من خلال تأمين الوظائف والمهن التي تتناسب مع مؤهلاتهم وكفاءاتهم وطموحاتهم وتوقعاتهم وتحمل المسؤولية تجاه الفرد والعكس صحيح (الأفراد تجاه المنظمة).
- الالتزام بالقوانين والتشريعات وذلك بتقيد أهداف الاختيار والتعيين بمبدأ العدل والمساواة، بإعطاء الأفراد الفرص المتكافئة للحصول على الوظائف (بعيداً عن التفرقة و التمييز، التعويضات والترقيات).

3- خطوات عملية الاختيار والتعيين: حسب ما جاء به كل من الباحثين مؤيد سعيد السالم و عادل حرموش في كتابهما " إدارة الموارد البشرية"، جامعة بغداد 1991:

أولاً: غربة مبدئية للطلبات: بدءاً بالإعلان عن الوظائف المطلوبة وحضور الراغبين في العمل واستقبالهم من خلال مقابلة مبدئية لاختيار الأفضل في حال توافق الشروط اللازمة وطلب استكمال الوثائق اللازمة المطلوبة.

ثانياً: الاختيارات: اختيارات تبين مستوى المتقدم في عدة جوانب (الذكاء، الاتجاهات، والقدرات، مستوى المعلومات، المهارات في مجال معين، إضافة إلى الاختبارات النفسية التي تتعلق بتحليل الخطوط كشف الكذب)، وهناك عدة اختبارات مصممة لقياس خصائص معينة (الذكاء، الشخصية، الاستعداد، الاهتمام، التكيف).

ومن شروط القياس: الصدق والثبات، الموضوعية، التقنين (نفس المفهوم لدى الجميع)، مستوى الصعوبة والسهولة معقولا

ثالثًا: المقابلات الشخصية: أي إخضاع من تجاوز المراحل الثلاثة السابقة إلى مقابلة شاملة تكون مفتوحة في جملة من الأسئلة (معمقة) تهدف إلى التعرف على خبرات الشخص المقابل بكل حرية (الردود) على نمط الاستثمارات المفتوحة.

رابعًا: التأكد من المعلومات: حيث يتم التحقق من خلفية المتقدم للوظيفة ومن صحة المعلومات التي أعطاها من خلال الاتصال بالجهات التي عمل بها سابقًا، وجهات أخرى لديها علم سواء الجهات التي تعلم فيها أم معارفه على المستوى الشخصي، ومدى مستواه الثقافي وسيرته العلمية و الذاتية.

خامسًا: الفحص الطبي: لإثبات الصلاحية الصحية للعمل والتمتع بصحة جيدة لأداء العمل بنجاح وفي معظم الوظائف، لا بد أن يكون هناك حدود دنيا للياقة المطلوبة لتحديد تكلفة الموظف مستقبلاً من حيث التأمينات الصحية.

سادسًا: اتخاذ قرار التعيين: وهو القرار النهائي بتعيين الأشخاص الذين اجتازوا الاختبارات السابقة بنجاح وحسب الأولوية، حيث يتم ترشيحهم بقرار تتخذه إدارة الموارد البشرية أو الإدارة المسؤولة عن التعيينات وغالبًا تمر فترة الاختيار بين شهر إلى 9 أشهر من تاريخ تسلمه الوظيفة لتحديد مدى صلاحية الموظف للوظيفة ووضعه تحت الاختبار لفترة بعد التعيين.

الشكل يوضح خطوات وإجراءات عملية الاختيار



نوري منير(2014): تسيير الموارد البشرية، ص 198

تعبئة الوظائف وتوجيه الموظفين الجدد:

بعد اتخاذ القرار بتعيين الأشخاص المتقدمين الذين اجتازوا الخطوات السابقة بنجاح تأتي مرحلة البرنامج التعريفي التوجيهي الذي يعرف العاملين الجدد على الجهاز الذي انضموا للعمل فيه ولإدراك أهدافه من خلال تقديمه لزملائه عن طريق عامل آخر يعرفه بنواحي العمل وإتاحة الفرصة بالسؤال، أو قسم التدريب وحضور الاجتماعات إذا كانت المؤسسة حكومية وكبيرة، وتستخدم المنظمات في الحكم على دقة العملية المؤشرات الآتية :

1. متابعة الفرد في العمل ولمعرفة مدى كفاءته في أداء عمله.
2. التعرف على إمكانية الفرد في التأقلم مع زملائه وظروف عمله الجديدة.
3. مدى انسجام نتائج الاختيار ومقاييس الأداء.
4. مدى تناسب قدرات الفرد وأدائه و خبراته و مؤهلاته مع طبيعة العمل وظروفه و بيئته.
5. حساب معدل دوران العمل، ومدى ترك الأفراد الجدد العمل بالمنظمة والانتقال إلى أخرى.
6. معرفة مشاكل العمل الأخرى (الغيابات، انخفاض إنتاجية تدني الروح المعنوية)
7. وتستخدم هذه المؤشرات عادة من أجل إعادة النظر في استراتيجية الموارد البشرية بشكل عام و سياسات التوظيف في المنظمة بشكل خاص.(نوري منير، المرجع الذي سبق ذكره، 2014، ص ص

(200 – 188)

إنَّ الإنسانَ يعمل من أجل الحصول على جزاء ومقابل مادي، فكلّما كان أداء العمل مرتفعاً كلّما كان المقابل أكبر والعكس صحيح، فكلما انخفض أداء العمل كان المقابل أقل، حيث لا يمكن الفصل بين العمل والأداء والأجور والخوافز، وعلى الإدارة تفهم دوافع الأفراد وحاجاتهم، حتّى يكون هناك توازن بين الأجور والخوافز وحاجات كلّ فرد في التنظيم، وكانت إمكانيات الأداء أفضل.

و حسب نوري منير، 2014، ص 201 يعتبر الأجر الذي يتقاضاه الفرد العامل مقابل أداء عمله مهماً بالنسبة له لما يمثله من قوة شرائية، واعتراف ومكانته في المؤسسة، المركز الاجتماعي، مستوى الحياة المادية للفرد والشعور بالأمن الاقتصادي

مفهوم الأجور:

أ-المفهوم الرأسمالي للأجور: تعرّ الأجور في النظام الرأسمالي عن الثمن أو البديل الذي يتقاضاه العامل مقابل الجهود التي يبذلها والأعمال التي يؤديها في خدمة صاحب العمل، شرط أن تحقق الأجور التي تدفع للعامل أو الموظف ضمان أعلى مستوى من الإنتاجية، وبالتالي أعلى مستوى من الأرباح، ومن أهم النظريات الرأسمالية التي أكّدت على ذلك:

- نظرية الكفاف: مفادها إعطاء العامل الحد الأدنى من الأجر اللازم له لتلبية حاجياته المعيشية بدون زيادة أو نقصان.

- نظرية الإنتاجية: لصاحبها تايلور، حيث يرى أنّه يجب أن يكون هناك مساواة بين معدلات الأجور ومستوى الإنتاج، بحيث كلما زاد الإنتاج زادت الأجور والعكس صحيح.

ب-المفهوم الاشتراكي: ويقصد بالأجر الدخل الذي سيحصل عليه العامل المنتج، إذ يجب أن يوفر له العيش الكريم مع مراعاة كفاءته الإنتاجية و درجة مساهمته في تحقيق الخيرات المادية والاجتماعية لمجتمعه (نفقة عيش المواطن المساهم في بناء مجتمعه). (فوزي حبش، 1991، ص 192)

تعريف الأجور والرواتب:

جميع أشكال التعويضات المادية والخدمات والفوائد التي يحصل عليها الموظف من المنظمة مقابل الجهد الذي يبذله في العمل، وقد يكون الأجر على أساس وحدة الزمن أو وحدة الإنتاج، وتنقسم الأجور والرواتب إلى تعويضات مباشرة وغير مباشرة.

أمّا أبسط تعريفٍ قدّم للأجر هو: «مقابل تعويض قوة العمل»، وكانت الأجور في السابق تعطى من المنتج الحاصل، من بينها الملح الذي على اثره سميت *Salaire*، وهي كلمة فرنسية مأخوذة من كلمة "ملح" "Le sel".

أما بعض الاقتصاديين فقد عرفوا الأجر كما يلي:

1-تعريف سيسموندي: "إن الأجر ليس فقط تعويضًا محسوبًا بالساعة حسب المدة، إنه دخل الفقير،

ولا بدّ أن يكفي لحفظه ليس أثناء العمل فقط بل كذلك خلال الانقطاع عن العمل.

2-تعريف جون مارشال: الأجر هو داخل الفرد الذي ليس لديه ليعيش إلاّ قوة عمله، ودخل الإنسان

الذي ليس رأسماليًا ولا رئيس مؤسّسة، ولكنه مجهود الإنسان، وليس أكثر، فالأجر هو دخل إنساني خالص. (نور الدين حاروش، 2016، ص ص 110-111)

أهمية الأجور

تكتسي الأجور والرواتب أهمية بالغة بالنسبة للعامل، فهي:

- تشجّع وتحفز العاملين.
- تخفض من حدّة التوتر والاحتقان والإضرابات العمالية التي تطالب برفع الأجور وزيادتها من فترة لأخرى.
- تعتبر العائد الوحيد للمموس والممكن قياسه لتوظيف العاملين لإمكانيتهم.

العوامل المؤثرة في تحديد مستوى الأجر

- الإنجاز والأداء: بحيث يتقاضى الفرد العامل أجره مقابل عمل تم إنجازه على ضوء الكمية المنجزة.

- **الجهد:** وفيه يحدّد الأجر مقارنةً بالجهد المبذول في إنجاز عمل، أو القيام بوظيفة معينة، وهو الفارق بين وظيفة وأخرى، ووفقه يُحدّد الأجر المناسب.
- **الأقدمية:** تعتبر الأقدمية والخبرة المهنية المكتسبة من عوامل تحديد الأجر، فالعامل ذو الأقدمية الطويلة يتقاضى أجرًا أكبر من عامل بلا أقدميته ويؤديان نفس الوظيفة.
- **المؤهل العلمي:** يعتبر المؤهل العلمي فاصلاً قوياً في التوظيف وإسناد المهام والمسؤوليات للكفاءات، وبالتالي يتوقف الأجر على ضوء ذلك. (قدرة الكفاءات على التخطيط، التصميم، التنظيم، التوجيه، القيادة).

صعوبة العمل: دائماً يضاف إلى الأجر القاعدي بعض خصوصيات طبيعة العمل حسب درجة الصعوبة. (نور الدين حاروش، 2016، ص ص 110-111)

- **قدرة المنظمة المالية:** من عوامل تحديد الأجور الحالة الصحية المالية للمنظمة، فأجور الإدارات العمومية ثابتة لفترة معينة ولا تتأثر بحالتي الازدهار والانكماش، أما أجور إدارة الأعمال فهي غير ثابتة و تتأثر بحالتي الإنفراج و الإنكماش، فالمنظمة المرتاحة مادياً ومالياً لا تبخل على موظفيها بأجور مرتفعة وعلاوات وغيرها، والعكس صحيح.

- تقييم الوظائف:

وهي عملية موضوعية لتحديد القيمة النسبية لأي وظيفة في المنظمة بغرض تحديد أجر عادل للوظيفة، حيث يتم الربط بين معدل الأجور وحجم مساهمة الموظفين في تحقيق أهداف المنظمة. (فيصل حسونة، 2007، ص 06)

ومن خلال هذا التقييم يتم بناء سلم أو هيكل للأجور الذي يمر بعدة خطوات وهي:

-خطوات بناء هيكل الأجور:

1. تحديد عدد فئات الوظائف.
2. تحديد معدل الأجور المقابل لكل فئة.

3. تعديل هيكل الأجور في شكله النهائي ليتناسب مع سياسة المنظمة.

كما يمكن أن تضاف الأجور بعض المزايا منها ما هو إجباري لوجود نص قانوني أو تشريعي، ومنها ما هو اختياري، بحيث تقدمها المنظمة من تلقاء نفسها وتحمل تكاليفها بهدف تحفيز موظفيها.

كما تعتبر التأمينات الاجتماعية من عوامل التحفيز، حيث تساهم المنظمة بقسط من المبلغ، ويساهم العامل بقسط آخر، وتختلف نسبة هذه الأقساط من دولة لأخرى، وتقوم بها الدولة إجباريًا من أجل تحقيق العدالة الاجتماعية وليس الربح. (محمد حافظ حجازي، 2005، ص 250)

العوامل التي تؤخذ بعين الاعتبار عند وضع سلم الأجور:

لكل دولة أو منظمة جملة من الاعتبارات تأخذها عندما تقوم بوضع شبكة الأجور، فقد تتفق على مؤشرات معيارية أهمها:

1. العوامل الاقتصادية:

- العرض والطلب على العمالة ومستوى الأجور في السوق (محدد في وضع سلم الأجور).

- مقدرة المنظمة على الدفع (الحالة الصحية المالية للمنظمة).

- مستوى القدرة الشرائية، لأنه لا معنى لزيادة الأجور إذا كانت القدرة الشرائية ضعيفة والأسعار مرتفعة.

2. العوامل الاجتماعية: أجور وعلاوات الأولاد والزوجة الماكثة بالبيت أو حتى العاملة، هي نوع من

التضامن الاجتماعي أو العدالة الاجتماعية التي تعمل الدولة أو المنظمة عليها في تحديد الأجور.

3. العوامل النفسية: فالأجر بمثابة حافز نفسي معنوي قوي يدفع العامل لبذل مجهودات أكثر، وهو

اعترافٌ ضمني للمنظمة تجاه العامل بذلك.

4. العوامل الأخلاقية: المساواة في الدفع فيما يتعلق بالوظيفة الواحدة دون التمييز (القربة، الصداقة،

الجنس، كنوع من الإنصاف بحيث يتساوى الجهد والأجر معًا.

5. الاعتبارات الخاصة بالنقابات واتحادات العمال: حيث تضغط هذه الأخيرة على المنظمات من أجل رفع الأجور باستمرار وتطالب بزيادتها بانتظام و ينطبق الحال هنا على الإدارة العامة و إدارة الأعمال أو القطاع العام و الخاص. (محمد صالح فالخ، 2004، ص 20)

أنواع الأجور:

1. الأجر الدوري والأجر غير الدوري:

- الأجر الدوري: هو منح نقدية يحصل عليها العامل في بعض المناسبات، وهو قابل للتكرار في كل فترة زمنية (دوري).
- الأجر غير الدوري: ليس بالضرورة أن يمنح في هذه المناسبات، فقد يمنح مرة أو مرتين ولكن ليس بصفة دورية.

2. الأجر الأسمى والأجر الحقيقي:

- الأجر الأسمى: هو المبلغ الذي يتقاضاه العامل مقابل العمل الذي يقوم به.
- الأجر الحقيقي: هو قيمة الأجر الأسمى وقدرته على إشباع الحاجات أو هو مقدار المسلع والخدمات التي يمكن الحصول عليها بأجره النقدي الأسمى .

✓ الأجر النقدي والأجر العيني:

- الأجر النقدي: يتكون من جزئين جزء ثابت يُدفع بشكل دوري وجزء غير ثابت مرتبط بظروف العمل والجهد المبذول من جانب العامل. فالأجر الثابت يدفع عن الساعة، اليوم، الأسبوع، نصف الشهر، الشهر، السنة، حسب نظام الأجر في المنظمة، وطبيعة العمل (مؤقتون، مرسومون، دائمون، متعاقدون..)

- والأجر المتحرك يضاف إلى الأجر الثابت مبالغ إضافية متحركة منها أجر التشجيع والتحفيز في حالة زيادة الإنتاجية والمكافآت والأجور الإضافية في حالة الساعات الإضافية و البدلات التي تمنح للعامل

وتوزيع الأرباح والأجر العيني هو تقديم مقابل قوة العمل بوحدات الإنتاج. (سنان الموسوي، 2004، ص 144)

التدريب وسيلة لتغيير الاتجاهات عن طريق اكتساب المتدرب خبرة منظمة وخلق الفرص المناسبة للتغيير عن طريق التشجيع المستمر على تعلم واستخدام الأساليب الإدارية الحديثة بصورة يمكن معها تطبيق المعرفة والمهارات في العمل وزيادة الحساسية والتفاعل مع الآخرين ولإيجاد الدافع لتفسير السلوك إلى ما هو أحسن. (لويس كامل مليكة، 1970، ص 50)

والتدريب هو تزويد الفرد بمجموعة من الخبرات والمهارات ليكون صالحًا لمزاولة عمله وهو عملية منظمة تهدف لتحقيق مستوى معين من الكفاءة الأداء وحسن الأداء.

كما يعرف على أنه تعليم لإعادة تكيف الفرد مع بيئة العمل، ويشكل ركيزة أساسية من ركائز الإدارة وأسلوب فعال في تطويراتها.

وإذا كان التدريب يعني إعداد الفرد إعدادًا يساعد على مقابلة ومواجهة المواقف المختلفة التي تصادفه، فإن هذا الإعداد الفني لا يخرج في الغالب عن تزويد الفرد بمجموعة من المعارف والمهارات والقيم والاتجاهات المناسبة.

أهمية التدريب:

يعتبر التدريب مسئولية هامة من مسئوليات إدارة الأفراد فهذه الإدارة يجب أن لا تقتصر اهتماماتها على عمليات تعبئة واختيار الأفراد وتقديم كفايتهم، وتصنيف الوظائف في المنظمة فحسب، بل لا بد أيضًا أن تهتم بتدريبهم وإعدادهم للقيام بمسئوليات العمل المختلفة، وينبغي أن يدخل في اعتبار الإدارة المذكورة أن التدريب هو عملية إنسانية تمكن الفرد من مقابلة التطور المستمر الذي يتعرض له العمل ومن التكيف السريع من عمله الجديد في حالة انتقال هذا الفرد من عمله إلى عمل آخر لأن التدريب يعمل على زيادة كفايته الفنية والإنتاجية، فيرتفع مستوى هذه الكفاية أيضًا للمنظمة كلها، كما أنه يساعد أفراد هذه المنظمة على الاستغلال الجيد لكفاءتهم في صورة تعاونية لتحقيق الأهداف التي وضعتها المنظمة لنفسها. (محمود فتحي عكاشة، 1999، ص 176 - 168)

أهداف التدريب:

للتدريب أهداف متعددة منها الخاصة والعامة:

- **الأهداف الخاصة:** فهي تلك الأهداف التي يحددها القائمون على التدريب عند تنظيمه لتدريب فئة من العاملين على عمل معين والوصول به إلى مستوى محدد.

- **الأهداف العامة:** فهي التي تشترك فيها غالبية أنواع التدريب مهما تعددت والتي يمكن إنجازها في النقاط التالية :

(أ) إكساب الأفراد معلومات ومعارف وظيفية متخصصة تتعلق بأعمالهم وأساليب الأداء الأمثل فيها ويمكن أن نطلق على هذا الجانب هدف المعلومات.

(ب) صقل المهارات والقدرات التي يتمتع بها الأفراد ويمكنهم من استثمار الطاقات التي يحتزنونها ولم تجد طريقها للاستخدام الفعلي، ويطلق على هذا الجانب تعبير هدف المهارة Skill Objective .

(ت) تعديل السلوك وتطوير أساليب الأداء التي تصدر عن الأفراد فعلاً وذلك من أجل إتاحة الفرصة لمزيد من التحسين والتطوير في العمل الإنتاجي وتأمين الوصول إلى الأهداف الإنتاجية المتصاعدة، وهذا ما نطلق عليه هدف السلوك.

(ث) تزويد العامل بالمعرفة في أحدث ما وصلت إليه العلوم والتكنولوجيا من مستحدثات في أساليب العمل وأدواته في مجال تخصصه وما يتطلبه ذلك من مهارات جديدة يلزم إكسابها للعامل.

(هـ) تقوية المسؤولية الاجتماعية لدى الفرد نحو المجتمع الذي يعيش فيه.

(و) تحسين العلاقات الإنسانية عن طريق تفهم كل فرد لواجباته ومسئوليته في عمله ونحو زملائه، أي تفسير السياسة الإدارية للأفراد بغرض إيجاد الثقة والتعاون بينهم، فبرنامج التدريب سيعرف الأفراد بالمستوى المفروض أن يحققونه في وظائفهم من حيث الكمية والجودة، مما يؤدي إلى تقدمهم في أعمالهم وزيادة أجورهم وزيادة فرص الترقية والتقدم أمامهم وهذا ولاشك يساعد في رفع الروح المعنوية. (عادل حسن، 1980، ص ص 200-201)

ويمكن تقسيم أهداف التدريب إلى:

1- أهداف مباشرة: وهي قصيرة المدى تتمثل في عملية التعديل الإيجابي في سلوك الأفراد من الناحية

السلوكية وترمى إلى إكسابهم :

(أ) معارف ومهارات ومعلومات وخبرات تنقصهم.

(ب) أنماط سلوكية وعادات جديدة ملائمة.

(ج) اتجاهات صالحة للعمل.

وذلك بهدف رفع مستوى كفاءة الفرد في الأداء، بحيث تتحقق فيه شروط الفاعلية بأقل مجهود.

2-أهداف طويلة المدى: وتمثل في إعداد الأفراد الذين يتوفر فيهم الاستعداد لعملية الترقى والنمو في

العمل لتولي الأعمال الهامة.

أنواع التدريب:

ويصنف طبقا للمستوى المعرفي والمهاري للتدريب فينقسم إلى:

1- تدريب لرفع المستوى: ويهدف إلى رفع مستوى مهارة المتدربين الموجودين بالمنظمة والارتقاء

بمعارفهم عن طريق تقديم برامج التدريب على الأساليب التي استحدثت في إدارة أعمالهم ومهنتهم والتخصص في المهارات الضرورية، وتعريفهم بالمستجدات في النواحي الفنية والتكنولوجية المستخدمة.

2-التدريب الإضافي: ويرمي إلى إكساب الأفراد المهارات والمعارف التي تمكنهم من إجادة أعمال

إضافية تفيد تحسين مستوى أدائهم بصفة عامة.

كما تصنف أنواع التدريب طبقا لنوع المتقدمين للتدريب من ناحية الالتحاق بالعمل، ولذا فهناك نوعان

أساسيان هما:

1-التدريب قبل الخدمة (قبل الالتحاق): ويقصد به التدريب قبل تولي الموظف لعمله الثابت في

المؤسسة ويهدف إلى:

(أ) تعريف الموظف الجديد بالمؤسسة، طبيعتها وأهدافها .

(ب) تعريف الموظف بمركزه الوظيفي في المنظمة والدور الذي يجب أن يقوم به .

(ج) تعريف الموظف بالقوانين واللوائح والقواعد والتعليمات التي تنظم العمل.

(د) تعريف الموظف بحقوقه وواجباته.

2- التدريب أثناء الخدمة: ويتم مع العاملين الملتحقين بالعمل، ويهدف إلى:

(أ) لزيادة مهارة العاملين ورفع كفاءتهم.

(ب) تزويده بالجديد في مجال عمله.

(ج) لتحسين مستوى العلاقات الإنسانية في المؤسسة.

(د) لتعريف الموظف أو العامل بالوظيفة الجديدة في حالة الترقية .

(هـ) لمساعدة المرشحين لوظائف قيادية من تنمية مهارتهم القيادية وأساليب تعاملهم مع مرؤوسيهم.

التدريب لاكتساب المهارة:

تتطلب بعض الأعمال مهارة في أدائها، ويقصد بكلمة عمالة ماهرة أنها تعرف أصول المهنة وتجيدها. وتنقسم الأعمال الصناعية عادة إلى أعمال ماهرة وأعمال غير ماهرة، ويقصد بالأعمال غير الماهرة الأعمال التي لا تتطلب تدريباً خاصاً.

ويوجد مظهران للتعليم مستقلان بعضهما عن بعض، فقد يوجد شخص يمتلك كثير من المعارف والمعلومات الخاصة بالمهنة لدرجة أنه يستطيع أن يشرح للآخرين كل الخطوات التي تتضمنها عملية معينة كالبناء أو التجارة أو غيرها، ولكنه لا يستطيع أن يقوم بنشر لوح خشب على شكل زاوية قائمة مثلاً، وهناك شخص آخر يستطيع أداء كل الأفعال بكفاءة ولكنه لا يستطيع أن يشرح أو يصف لنا الجانب المعرفي فيما يقوم به، فمعرفة كيفية تنفيذ العمل والقدرة على تنفيذ العمليات الضرورية هما عمليتان مختلفتان تماماً، ويقصد بالفعل الماهر بالنسبة للنفسين أنه نموذج مدروس للحركات كما أنه مستقل تماماً عن المعرفة المهنية.

ويتطلب اكتساب المهارة فعلاً ماهراً ليس فقط تركيئاً معيناً للحركات يؤدّي في تتابع مخصوص، بل يجب أن تكون هذه الحركات ذات تركيز معين، وقد يكون نموذج التعلم بالمحاولة والخطأ من أكثر النماذج تفسيراً لاكتساب المهارة، ففي عملية اللعب بعدة كرات مثلاً لا يلزم فقط قذف الكرة في تتابع خاص، بل يجب أيضاً قذفها إلى الارتفاع المناسب وفي الاتجاه المناسب، فمن بين كل الحركات التي يستطيع المرء أن يؤدّيها، يجب أن يقوم فقط بحركات معينة وبتكرير معين، ويتقدم التعليم تزداد الحركات المنتقاة تحديداً وارتباطاً بعضهما ببعض، ويتم استبعاد الحركات الزائدة أو الناشئة، والتعلم بالمحاولة والخطأ كنموذج مفسر لما حدث يتطلب اكتشاف الفرد للحركات المطلوبة واستبعاد الخاطئة، والاستزادة من المحاولات لاكتساب المهارة.

البرامج التدريبية:

تعرف البرامج التدريبية بأنها مجموعة الأنشطة المنظمة والمخططة التي تهدف إلى تطوير معارف وخبرات واتجاهات المتدربين في تحديد معلوماتهم، ورفع كفاءتهم الإنتاجية وحل مشكلاتهم، وتحسين أدائهم وهم في عملهم.

وتعرف على أنها مجموعة العمليات التعليمية التي بها يتم إعداد وتأهيل الفرد للقيام بمسؤوليات عمل معين بالطريقة الأفضل، وبمعدل الأداء الأكبر بمستوى كفاءة إنتاجية أعلى عن طريق إكسابه من المعارف النظرية، وبعض الاتجاهات النفسية والاجتماعية المرغوبة واللازمة لنجاحه.

كما تعرف على أنها مجموعة من الأنشطة المخططة التي تهدف إلى إحداث تغيرات في الفرد والجماعة تتناول معلومات وأدائهم وسلوكهم، واتجاهاتهم بما يجعلهم لائقين لشغل وظائفهم وإنتاجية عالية.

كما تعرف أيضاً بأنها مجموعة من الإجراءات التي تؤدّي إلى إحداث تغيرات في الفرد والجماعة تتناول معلوماتهم، وأدائهم، وسلوكهم، واتجاهاتهم بما يجعلهم لائقين لشغل وظائفهم بكفاءة وإنتاجية عالية. (كمال آغا، 1988، ص 195)

مبادئ عامة يجب مراعاتها في برامج التدريب:

1- يجب أن يقوم برنامج التدريب على تلبية الاحتياجات الفعلية للعاملين والأمر الذي يحيل المتدربين يشعرون بأهمية هذا البرنامج بالنسبة لحياتهم العملية.

- 2- يجب أن تكون أهداف البرنامج واضحة ومحتوياته محدّدة، الأمر الذي يجعل المتدربين يشعرون بارتفاع مستوى كفاءتهم، ويتجهون للحصول على المزيد من التدريب.
- 3- يجب أن يكون هناك تنسيق بين تدريب الأفراد قبل الخدمة وبرامج تدريبهم بعد الخدمة، حيث ينبغي أن تتصل الجهود وتتابع فيما يتعلق بالعمل لتحسين مستوى الأداء المهني للأفراد.
- 4- برامج التدريب مهما تابعت واتصلت ومهما حققت غاياتها لا تصل إلى حد يعتبر نهائيًا أو كافيًا بالنسبة للمتدرب. فنحن لا يمكننا أن نرسم للكفاءة البشرية غاية تقف عندها دون أن تتقدم، ولكي تحدث برامج التدريب أثرها في رفع الكفاية المهنية، ينبغي أن تنطلق هذه البرامج من حيث تنتهي برامج الأعداد للمهنة، وأن تنطلق هذه البرامج المتتابعة، فذلك شأنه أن يساعد على استمرار النمو المهني وأن يهيئ السبيل لانطلاقات أبعد في اتجاه هذا النحو.
- 5- كلما كان إعداد الأفراد جيدًا وكلما كان المشرفون ذوي مستوى تحصيل رفيع فيما يقدمون، أدّى ذلك إلى مساعدة الأفراد على مزيد من التكيف للظروف المتغيرة وساعد برامج التدريب على تحقيق مستويات عالية من الكفاءة المهنية الرفيعة.

تقويم البرنامج التدريبي:

تعددت الآراء في تعريف التقويم ويمكن تلخيص هذه الآراء في ثلاثة اتجاهات رئيسية هي:

- 1- اتجاه يرى أن التقويم عملية قياس واختبار للتغيير في ظاهرة معين بغرض تحديد كمية واتجاه ونوع التغيير.
- 2- اتجاه يرى التقويم هو عملية إظهار مدى التطابق بين الأداء الفعلي والأهداف المخططة لعمل معين.
- 3- اتجاه يرى أن التقويم عبارة عن مجموعة الآراء والأفكار التي يصدرها الخبراء المتخصصون حول موضوع معين.

ومن الواضح أنّ أي واحد من هذه الاتجاهات لا يستطيع بمفرده أن يغطي كافة الأنشطة والأعمال التي تدخل في إطار التقويم، كما أنّها لا توضح نوع ومقدار المعلومات التي يتطلبها إجراء التقويم.

أهداف التقويم:

تحدد أهداف التقويم أساسًا في الحكم الموضوعي على نجاح وعدم نجاح أو صلاحية وعدم صلاحية برنامج (هو موضوع التقويم، وذلك بتحليل وتفسير المعلومات الميسرة والمتاحة عن ذلك البرنامج، وعادة ما توضع أهداف البرنامج في شكل أهداف كبرى ويتم تحديدها بالأسلوب العلمي بحيث تكون متفقة مع مقتضيات تطوير الواقع الراهن ونقله إلى أوضاع أفضل خلال فترة زمنية محدّدة، وذلك في ظل موازين دقيقة، كما يراعى تحديد بدائل مستمرة لتلك الأهداف توحياً لأية ظروف في المستقبل.

وقد حدد Grinnell ستة أهداف لبرنامج التقويم هي:

- 1-الكشف عن مدى تحقيق الأهداف وكيفية تحقيقها.
- 2- تحديد معايير واضحة للفشل والنجاح.
- 3- كشف الأسس التي تحدّد مدى نجاح البرنامج.
- 4- العمل على زيادة مدى فاعلية البرنامج.
- 5- وضع أسس لبحوث المستقبلية.
- 6- إعادة تحديد المفاهيم لكي تستخدم في إدراك الأهداف وصياغتها في ضوء نتائج البحوث.

أهمية تقويم البرامج:

- 1- إنّ التقويم يبدو حتمًا إذا أردنا أن نعرف مدى فائدة أو فاعلية البرامج في أنها تحقق فعلاً الأغراض الموضوعية من أجلها.
- 2- تحديد ما إذا كان التغيير الحادث يرجع إلى فاعلية البرنامج أو لأسباب أخرى.
- 3- القياس الموضوعي والمنظم للنتائج المتوقعة وغير المتوقعة والتي يسفر عنها تنفيذ البرنامج.
- 4- يستمد البحث التقويمي أهميته من الإحساس بالحاجة إلى الأساليب الموضوعية في تقدير فعالية برامج الرعاية الاجتماعية والتحول من التقديرات الذاتية الشخصية والتي ثبت عجزها.

5- يساعد التقويم على معرفة النتائج ومقارنتها بالمستويات والمعايير الموضوعية للتقويم.

مراحل عملية التقويم:

حدّد البعض الخطوات أو المراحل التي يجب أن يمر بها البحث التقويمي على النحو التالي:

- 1- تعريف الأهداف المراد تقويمها.
- 2- تحديد المشكلات التي تحدّد من تحقيق الفعالية المطلوبة.
- 3- وصف وتقنين الفعالية.
- 4- قياس درجة التغيير الحادث.
- 5- تحديد ما إذا كان التغيير الحادث نتيجة لفاعلية البرنامج أم أن هناك أسباباً أخرى يرجع لها.
- 6- توضيح وبيان مدى استمرار التغيير الحادث.

بينما يرى بعض الباحثين أنّ عملية التقويم يمكن تحديدها في خمس مراحل بحثية أساسية هي:

- 1- صياغة أهداف البرنامج وتحديد نتائجها المتوقعة وغير المتوقعة ومحاولة قياسها.
- 2- تصميم البحث وتحديد معايير التحقق من فاعلية البرامج مع الأخذ في الاعتبار تكوين الجماعات الضابطة أو بدائل لها.

3- وضع المقاييس والأدوات وتطبيقها، مع تحديد احتمالات الخطأ في القياس، والعمل على تقليل هذه

الاحتمالات

انتقال أثر التدريب:

هل يؤثر تعلم استجابة سابقة على ما يليها من استجابات، وهل يؤثر تعلم عادات معينة على إنجاز ما يليها من أعمال، وأي هذه الأعمال أو المهام التي تتأثر بتعلم عادة ما، وما مقدار ذلك التأثير؟ تدور هذه التساؤلات حول موضوعنا وهو انتقال أثر التدريب والتعلم.

ولعله من المسلم به أن الكيفية التي نتعلم بها في الوقت الحاضر تتأثر على الدوام بما نكون قد تعلمناه من قبل، وهذا هو ما نقصد به انتقال أثر التدريب، وقد تكون كمية الانتقال ضئيلة جداً في بعض الأحيان إلا أنه - على وجه العموم - فكلما تقدم العمر بالأفراد وزادت خبراتهم كلما أصبحوا أقدر على ما سبق أن تعلموه. وهكذا فنحن نقصد بدراسة انتقال أثر التدريب «..... دراسة الكيفية التي تؤثر بها بعض خبرات التعلم النوعية في أداء عملية معينة مرة أخرى»، وقد لا يكون هناك تأثير بالمرة، ولكننا نستطيع أن نرى انتقال أثر التدريب في حالات أخرى بشكل إيجابي، مثال ذلك: تعلم لعبة فردية من ألعاب القوى يساعد على تعلم لعبة أخرى، ومعرفة الأساليب الفنية للعبة جماعية أخرى يساعد على تعلم لعبة أخرى مشابهة. والانتقال الإيجابي مهما كان ضئيلاً فلا بد أن يحدث، وإلا فلن يكون هناك معنى للخبرة والحكمة.

وقد يكون انتقال أثر التدريب سلبياً عندما يتداخل رقمان لتليفون العمل، أو تتداخل أرقام منازل اثنين من الزملاء، أو يتغير تليفون قريب لك فيتداخل القديم والجديد وهكذا. (محمود فتحي عكاشة، 1999)

مفهوم تقييم الأداء:

تعتبر عملية تقييم الأداء من أهم مهام إدارة تسيير الموارد البشرية، وذلك لتعدد الآثار المترتبة عنها وعلاقتها بالمهام الأخرى، إذ أن هناك فروق واختلافات بين الأفراد في المنظمة، ولها تأثير على صلاحية الفرد وجمع عمله وأدائه وكذلك استمراره بالمنظمة، لذلك تلجأ (المنطقة) إلى قياس وتقييم أداء عمالها لمعرفة:

- مدى أدائهم للوظائف المسندة إليهم ومدى تحقيقهم للمستويات المطلوبة في إنتاجيتهم.
- مدى قدرتهم على التقدم والاستفادة من فرص الترقية وزيادة الأجر.
- هذا يعني أن تقييم الأداء هو الحكم على "مدى" مساهمة كل فرد في العملية الإنتاجية لاتخاذ القرارات المتعلقة بالأجور والمرتبات والنقل والجزاءات والتدريب.
- كما يساعد التقييم (تقييم الأداء) في تعليم الأفراد وتوجيههم نحو الطريق الصحيح مما يؤدي إلى زيادة أدائهم وإنتاجهم، ويشمل التقييم الأعمال التالية:
- مقارنة مهارات العمال بالمهارات والمعلومات المطلوبة لهذا العمل.
- التأكد من معلومات الموظف ومهاراته في أدائها.
- تطابق طريقة أداء الموظف مع الطريقة المرغوب فيها.
- ويعتبر التقييم ناجحاً كلما اعتمد على الرسمية مع الموظفين.
- يحدد صلاحيات الأعمال المتوقعة عليهم.
- نتائجه والوسيلة المثلى له هي تشجيع الناس (الأفراد) على المثابرة والتقدم فيما يجيدونه.
- إعطاء الملاحظات في النواحي التي يتطلب المضي بها في الاتجاه الصحيح. (كيث كنان، 1995، ص 37)
- التقييم ليس عقاباً أو ثواباً.
- مساعدة الفرد الموظف على تحسين أدائه وتحقيق بذلك أهداف المنطقة وأهدافه.

(نور الدين حاروش، 2016، ص 87)

تعريف تقييم الأداء :

أو ما يسمى: تقييم أداء العاملين، قياس الكفاءة تقييم الأداء، كلها مفاهيم لعملية واحدة متعددة التعاريف فبعض الباحثين اعتبرها: «عملية تقييم الأداء وسيلة لتعريف الفرد العامل بمستوى أدائه واقتراح التغييرات التي يحتاجها في سلوكه واتجاهاته ومهاراته ومعرفته»

(راوية حسين، 2000، ص 208)

- عرفها متي شاسكي بأنها: «عملية تقييم الأداء عبارة عن مراجعة منظمة لأداء مستخدم المهنة حيث تستخدم هذه الأخيرة لتقويم فعاليته في العمل». (جبار بسمه، 2008-2009، ص 03)

كما يمكن تعريف تقييم الأداء العملية التي يمكن تحديد مدى كفاءة وفاعلية الفرد الأدائية وفق معايير محدّدة واتخاذ قرارات مناسبة في مجالات الموارد البشرية.

أيضا هي دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم، للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية والحكم على إمكانية النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمستويات أكبر. (عبد الباقي، 2001، ص 285)

أهداف تقييم الأداء: نوجزها فيما يلي:

- توفير معلومات أدائية يستفيد منها الفرد والمنظمة .
- معرفة الفرد بمستوى أدائه.
- تفعيل نشاطات المنظمة (مهام إدارة الموارد البشرية).
- اكتشاف مواطن القوة والضعف والنتائج وتحديد مسبباتها. فعلى مستوى الأفراد معرفة الكفاءات العالية وتدعيمها، ومعرفة الأفراد ذوي الأداء المحدود وعلاجه، وعلى مستوى المنظمة التعرف على مسببات القوة والضعف (التدعيم العلاج).
- الوصول إلى العدالة بالمعيار والمقياس فكل حسب أدائه. (نور الدين حاروش، 2016، ص 89)

مسؤولية تقييم الأداء:

أ- وحدة الموارد البشرية: هي التي تقوم بتصميم تقييم الأداء، سواء بالالتفاتة بالأنظمة العالمية المتعارف عليها، أو بالمساهمة من قبل المديرين المباشرين، أو من جهات أعلى، وتعريف المديرين المباشرين في العملية وتدريبهم على التفاعل وتدريبهم معها وتوزيع أدوات القياس عليهم ثم تجميعها وتفرغها وتحليلها واستخلاص النتائج.

ب- المديرون: يقوم هؤلاء بصفتهن المشرفون المباشرة على العمال بإعداد المقاييس التقييمية وإفراغها في شكل تقرير يوضح النتائج وتقدم إلى وحدة إدارة الموارد البشرية.

توقيت تقييم الأداء:

غالبًا ما يتم التقييم مرة كل سنة، في آخرها، ولكن عملية التقييم فصلية مستمرة باستمرار العمل، ولذا يجب أن تتم أكثر من مرة، ومن جهة أخرى هناك من يرى أنه يجب أن يعتمد المدير على تسجيل الأحداث والملاحظات ويحددها في سجل خاص له، وتحفظ بها ثم تقوم ببناء تقريره التقييمي على ما تم تدوينه على العامل طيلة السنة، حتى لا يتأثر المقيم بالأحداث الجديدة.

أ- تصميم البرنامج التقييمي:

1. الأهداف: المراد الوصول لها من خلال عملية التقييم.
2. المعايير: مستوى أداء وفق معايير (مقارنة الاداء بالمعيار).
3. العوامل التقييمية: لا تزيد عن 12 ولا تقل عن 7 معايير منها:

✓ الحضور والمواظبة.

✓ المواعيد النهائية.

✓ التعاون مع زملاء العمل والمشرفين.

✓ تقبل الاقتراحات.

- ✓ إدارة الوقت.
 - ✓ استخدام المعدات.
 - ✓ وضع أولويات للمهام.
 - ✓ جودة ودقة العمل.
 - ✓ حل المشكلات.
 - ✓ الإبداع والأصالة.
 - ✓ الاتصال: شفهي/مكتوب
 - ✓ المهارات الفنية والمهنية.
4. المقاييس: وهي الأداة أو وحدة القياس التي يحدد بواسطتها الأداء الفعلي وموقعه من المعيار.
5. تحديد الفئات: أي تحديد الفئات الخاضعة للتقييم، ثم تحديد المعايير والمقاييس المناسبة لها.
- فعالية تقييم الأداء:** حتى يكون الأداء فعالاً ويحقق أهداف المنظمة يجب أن تكون:
- أولاً: موضوعية المعايير والمقاييس (بعيداً عن الذاتية)
 - ثانياً: البساطة والمرونة.
 - ثالثاً: تصميم معدلات الأداء (ضمان الفعالية، أهداف التنظيم و الفرد، الجودة، أسلوب الأداء).
 - أما من ناحية المديرين:
 - الاهتمام من طرف الإدارة والعناية الفائقة وتوفير أفضل السبل لنجاحها.
 - الاقتناع (فهم البرامج).
 - من ناحية العاملين:

- تحديد الفئات (كل له برنامج خاص).
- المقابلة الإخبارية: بالتركيز على سلوك العامل وليس الشخص في حد ذاته
- 7- معيقات تقييم الأداء:** تحدث نتيجة سوء التقدير وعدم الدقة والموضوعية وهي:
 - عدم دقة المعايير.
 - عدم فهم المعايير.
 - تأثير الحالة
 - الوسط: تقديرات متوسطة لتجنب المشاكل
 - التشدد: بعدم استحقاق ولا عامل
 - التعميم: الاهتمام بفئة معينة
 - التحيز: الميول والقرباة والمحابة والمحسوبية
 - آخرا الأحداث: عدم الاعتماد على تقييم واحد في السنة بل بصفة دورية.

8- طرق القياس أو طرق تقييم الأداء: تقليديه وحديثة :

أ- الطرق التقليدية :

1. طريقة الميزان والدرجات أو قائمة التقدير: من أقدم الطرق و أسهلها يستعمل فيها المشرف نموذج صفات معينة ليتم الحكم على أداء الموظف، حيث يوضع ميزان أمام كل صفة من 0-20 كحد أقصى، ثم يضع علامة على الخط عند الدرجة التي تناسب الموظف، و تكوين النتائج النهائية هو مجموع النقاط المتحصل عليها في كل الصفات.

2. **طريقة الترتيب العام:** أبسط طرق التقييم حيث يقوم المشرف بترتيب الأفراد حسب كفاءتهم على رأس القائمة و أقلهم في نهايتها، بترتيب تنازلي قد يعطي تقديرا آخر بمستوى أعلى من الاستحقاق الحقيقي.

3. **الطريقة المقارنة الزوجية:** تركز على مقارنات ثنائية بين موظفين، بمقارنة موظف مع الباقيين من نفس القسم، بتجميع المقارنات يتم التعرف على ترتيب الموظفين تنازليا حسب مستوى الأداء

4. **طريقة القوائم:** قائمة تحتوي على عدد من الأسئلة المختلفة حول سلوك الموظف ووظيفته كل حسب مهامه و نشاطه العملي، فإدارة الموارد البشرية هي من تقوم بعملية التقييم و المشرف يقوم بكتابة التقرير بوضع إجابة عن كل سؤال ب نعم أو لا مع وضع علامة مميزة أمام الإجابة المرغوبة بوجب دليل خاص سري لإدارة الموارد البشرية تحدد به قيمة كل إجابة، لا يعلمه المشرف لتفادي التحيز و دقة التقدير، مع تكرار الأسئلة بأسلوب مختلف.

5. **طريقة التوزيع الإجباري :** كل رئيس مجبر نسبيا على توزيع موظفيه حسب مستوى الكفاءة وفق التوزيع الطبيعي بشكل تحدده المنظمة بين درجة قريب من الوسط الحسابي، نسبة قليلة من المتفوقين، نسبة قليلة من الضعفاء.

ب- الطرق الحديثة:

1. **طريقة الاختيار الإجباري:** باستخدام استمارة تقييم تحتوي عدة جمل كل منها يتضمن أربع جمل اثنان صفات مرغوبة و اثنان أخرى صفات غير مرغوبة في الأداء، يقوم المشرف أو الرئيس باختيار جملتين فقط، واحدة تقيس الصفة المرغوبة و الأخرى غير المرغوبة، و تتضمن صفتان إيجابيتان و اصفتان سلبيتان لا يعلم المشرف بقيمة "س" الممنوحة لتلك الجمل و بالتالي لا يعلم طريقة التقييم جيد أو ضعيف، فالإدارة تقوم بعملية الحساب و التقييم.

2. **طريقة الأحداث الخرجة:** ذلك السلوك الصادر من المنظمة الذي يعبر عن مؤشر حسن أداء الموظف أو فشله بدون تركيز المشرف على الحدث في حد ذاته، و إنما على سلوك الفرد و كيفية

التصرف لمواجهته، عن طريق الملاحظة و تسجيل الأحداث المهمة في مذكرته بعد تقسيمها إلى قسمين؛ قسم الأحداث الإيجابية، و قسم الأحداث السلبية، كل منهما يحتوي على عدد من العوامل التي يركز عليها في تقييمه لموظفيه، كالمبادرة، جودة العمل، الدقة.....إلخ.

3. **طريقة التقرير المكتوب:** نهاية مدة التقرير يقوم المشرف بإعداد تقرير كتابي وفق نموذج معين، و تقديم إرشادات و توجيهات تخص مواضع التقييم.

4. **طريقة الإدارة بالأهداف:** تربط الأداء الماضي بالمستقبلي، تحديد الأهداف المرجوة من العمل بشارك الأفراد في اقتراح الأهداف التي يسعى لتحقيقها و أساليب و إجراءات بلوغها، بعد دراستها يتم تعديلها و الاتفاق عليها، ثم تقييم مستوى انجاز الموظف مقارنة بمعايير التقييم، مع استبعاد الأهداف غير المرغوبة، مراجعة نتائج 06 أشهر ، ثم الأداء الكلي للمنظمة مع ابرام اتفاق مستقبلي وفق أهداف أخرى لفترة زمنية أخرى وفق رأي الباحثة راوية حسن في كتابها السلوك التنظيمي المعاصر 2002 ص 220.

5. **التقييم بمقدار 360 درجة:** حسب الباحث أندرو أي شوارتز ص 49 يتم تقييم أداء الموظف بالحصول على معلومات عن كيفية أداء وظيفة معينة من قبل الزملاء و المديرين و التقارير المباشرة و العملاء،الذين لديهم دراية بمستوى أداء الشخص من زوايا مختلفة، أسلوب اتبعته الشركات الأمريكية في العشرة أعوام الماضية.

تعود كلمة توجيه Guidance إلى عام 1530، وتعرف بأنها عملية توجيه السلوك؛ ويمكن تعريف التوجيه المهني بأنه برنامج إنمائي شامل يهدف إلى مساعدة الأفراد على اتخاذ وتنفيذ خيارات تعليمية ومهنية مستنيرة، وبعبارة بسيطة هو رحلة ينمو فيها الناس لاتخاذ قرارات ناضجة ومستنيرة فالتوجيه المهني فعل توجيهي أو يبين الطريقة وهو فعل التماس المشورة.

التوجيه المهني هو التوجيه الذي يعطى للأفراد لمساعدتهم على اكتساب المعرفة والمعلومات والمهارات والخبرة اللازمة لتحديد الخيارات المهنية وتضييق نطاق اتخاذ قرار مهني واحد. هذا القرار المهني يؤدي إلى تحقيق رفاههم الاجتماعي والمالي والعاطفي.

ويعرّف التوجيه المهني أيضاً على أنه العملية التي يتبين من خلالها الفرد حظوظه في النجاح على الميدان سواء في دراسة معينة، وفي مستوى محدد أو في تخصص مهني معين، وفي درجة ما من التأهيل.

ويهتم التوجيه التربوي بميول اهتمامات الفرد تجاه دراسة ما، بينما تتركز نقطة اهتمام التوجيه المهني في جملة القابليات العملية للفرد بغية توجيهه نحو مهنة محددة، أو على الأقل نحو نموذج من المهن محدد من قبل وإعادة تكييفه مع مهن جديدة إذا لزم الأمر.

ويذهب Super في كتابه سيكولوجية المهن (The psychology of careers 1957) إلى أن التوجيه المهني هو عملية مساعدة الفرد على إنهاء وتقبل صور متكاملة لذاته، وملائمة لدوره في عالم العمل، وكذلك مساعدته على أن يختبر هذه الصور في العالم الواقعي، وأن يحولها إلى حقيقة واقعية بحيث تكفل له السعادة وللمجتمع المنفعة.

والتوجيه المهني يتعدى توعية التلميذ في الاختيار والتحضير لمهنة ما وفق مهاراته وميوله الشخصية، إلى وضع كل عامل في مكانه حيث يكون أكثر فعالية مع أخذ بعين الاعتبار أبعاد التشغيل.

وعرف التوجيه المهني في الاتفاقية العربية (1977) على أنه النشاطات الرسمية التي تهدف إلى إرشاد وتوجيه المجتمع بفئاته المختلفة لفرص العمل المتاحة أمام أفرادها، والتي تتناسب مع مهاراتهم وميولهم وقدراتهم النفسية الجسمية، ولتوجيههم إلى فرص التدريب المتاحة لإعدادهم للعمل المناسب لهم.

وبصفة عامة التوجيه والإرشاد المهني بمثابة عملية مركبة تتألف من سلسلة من العمليات المتصلة والمتفاعلة فيما بينها بما يشكل حالة من التكامل حيث تشمل هذه العمليات مايلي:

- اختيار المهنة المناسبة على أساس ما يتمتع به الفرد من ميول وقدرات.
- الإعداد والتدريب على المهنة المختارة.
- الالتحاق بالمهنة حيث يقتضي ذلك الإحاطة بمجالات العمل المختلفة للمهنة وبوسائل إعانة الفرد للالتحاق بها .
- التقدم والتطور في المهنة من خلال تبصير الفرد بما يطرأ على مهنته من تقدم وتطور وتحديد وتعريفه بالطرق التي تساعد على الترقى في مهنته.
- أنها عملية مدروسة ومخططة تتضمن المعرفة الشاملة والبعد المهني والتدربي حيث تهدف هذه العملية إلى بناء الإنسان كما ونوعاً، وأنه لكي تكون عملية التوجيه والإرشاد المهني ناجحة لابد للمرشد المهني من أن يكون على دراية وعلم وتأهيل من أجل إنجاح هذه العملية، كذلك لابد أن تتضمن عملية التوجيه والإرشاد المهني القدرة على التمييز بين الأفراد والفروق الفردية من أجل تلبية الاحتياجات والقدرات والاستعدادات لكل فرد بمفرده وكذلك من أجل ديمومة التوجيه والإرشاد المهني؛ حيث أنها عملية مستمرة مدى الحياة ولا تنتهي في مرحلة من المراحل أي أن لها صفة الاستمرارية.

مبادئ التوجيه المهني: نلخصها فيما يلي:

- مراعاة الفروق الفردية.
- التأكيد على حرية الفرد في الاختيار المهني.
- الإحاطة بحقيقة تنوع المهن حيث لكل مهنة متطلباتها التي تستدعي من الفرد التأمل والتفكير والدراسة الرعية حتى يتحسن الاختيار.

أسس التوجيه المهني: إن عملية التوجيه المهني ليست بالعملية التي تعتمد على الاجتهاد والرغبات الشخصية

1. النظر إلى الفرد على أنه ذات متميزة وبالرغم من التشابه بين البشر جميعا في شخصياتهم ، فإن ثمة حقوق بينهم في النواحي العقلية والجسمية.
 2. احترام الفرد والاعتراف بكرامته وحقه في اختيار المهنة المناسبة.
 3. مساعدة الأفراد على تبني الموضوعية والعملية في تفكيرهم وسلوكهم، بدلا من الطموح الذي لا يستند إلى أساس واقعي.
 4. مساعدة الأفراد معرفة مصادر قوتهم وضعفهم عند اتخاذ القرار المناسب لاختيار المهنة.
 5. ألا يختار الفرد مهنة لمجرد أنه رأى المهنة ناجحة أو أنه رأى أشخاص ناجحين فيها لينبغي أن ينقاد أمام الآخرين أو أن يدخل مهنة لمجرد التقليد.
 6. إن التوجيه المهني للأفراد ضروري لتحقيق أهداف المجتمع ومواجهة مطالب نموه الاقتصادي والاجتماعي فالمجتمع بحاجة مختصين في مختلف المجالات وان توجيه الأفراد يساعد في اختيار الأعمال والوظائف التي تعود على المجتمع بالنفع والفائدة.
- خصائص التوجيه المهني :** التوجيه المهني بهذا هو عملية مركبة تتألف من سلسلة من العمليات المتصلة المتكاملة نلخصها فيما يلي :
- اختيار مهنة على أساس ما لدى الفرد من ميول وقدرات وسمات.
 - الإعداد والتدريب على المهنة المختارة وهذا يقتضي المعرفة بنوع التدريب ومدته ومكانه وشروطه.
 - الالتحاق بالمهنة وهذا يتطلب الإحاطة بمجالات العمل المختلفة للمهنة المختارة وبوسائل معينة الفرد على الالتحاق بها.
 - التقدم في المهنة ويكون ذلك بتبصير الفرد بما يطرأ على مهنة من تقدم وتغير وتطور وتحديد أو بتعريفه بالطرق التي تساعد على الترقية في مهنته وهذا نوع من التدريب تهتم به البلاد الناهضة اهتماما كبيرا ولا تقتصر مهمة التوجيه المهني على مساعدة الفرد على اختيار المهنة التي تناسبه بل تتجاوز ذلك إلى النصيح له بالابتعاد عن مزاوله مهنة معينة.

أهداف التوجيه المهني

- وضع الرجل المناسب في المكان المناسب الذي يؤدي إلى عديد الفوائد ومن ذلك نجد:
 - ارتفاع نسبة النجاح والتقدم في مجالات العمل والدراسة، وبالتالي التقليل من الفشل الدراسي
 - شعور الفرد بالرضا عن عمله أو دراسته.
 - يؤدي التوجيه السليم إلى زيادة الإنتاج كما وكيف كما يؤدي الى انخفاض نسبة البطالة.
 - انخفاض معدلات حوادث العمل وإصاباته.
 - يؤدي التوجيه المهني إلى زيادة مهارة العامل مما يساعد على ارتفاع مستوى المعيشة.
- يهدف الإرشاد والتوجيه المهني إلى توعية الطلاب لاكتشاف طموحاتهم، ميولهم، مؤهلاتهم وقدراتهم وتوفير معلومات عن سوق العمل والفرص الدراسية المتاحة من أجل ربط بين هذه المعلومات بما يعرفونه عن أنفسهم، واختيار مهنة المستقبل واتخاذ قرارات ملائمة ذات الصلة بمسارات العمل والتعلم.
- يكتسب الطلاب معارف ومهارات لاختيار مهنة المستقبل، والتخطيط لمساراتهم الدراسية الملائمة، فيجعلهم أكثر انخراطاً واندفاعاً للاستفادة من الفرص التعليمية والاستعداد لمهنة المستقبل مع الحفاظ على المرونة والقابلية للتأقلم مع المتغيرات التي قد تطرأ في المستقبل.
- يعزز الإرشاد والتوجيه المهني مبدأ تكافؤ الفرص من خلال توفير وإتاحة المعلومات حول عالم العمل وفرص الدراسة ويساعدهم على تجاوز العقبات والتحديات التي تواجههم كالبطالة، غياب الاستقرار وضعف مهارات التوظيف المطلوبة في سوق العمل.
- مساعدة الفرد على معرفة ميوله وقدراته ، وإمكاناته ومواطن الضعف والقوة لديه.
- تشجيع الفرد على تنمية اتجاهات وقيم إيجابية نحو المهن المختلفة
- مساعدة الأفراد على اتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبلهم المهني، أو اختيار المهنة أو التخصص الدراسي الذي يناسبهم ويكون أكثر ملائمة مع قدراتهم و استعداداتهم وإجراء المقابلات والملاحظات المختلفة للتعرف على شخصياتهم للتمكن من توجيههم إلى الوظيفة أو إلى التدريب

أهمية التوجيه المهني

- يلعب التوجيه المهني دوراً رئيسياً في تحقيق أهداف التعلم مدى الحياة والاندماج الاجتماعي وتحسين جدوى ومردودية سوق العمل والتنمية الاقتصادية.

أ- المستوى الفردي

- تلبية حاجات الفرد.
- تلبية حاجات المجتمع.
- توسيع أفاق معارفهم فيما يتعلق بعالم العمل المهني.
- إدراكهم للعوامل المؤثرة في عالم العمل.
- إدراكهم للقيم المهنية المرتبطة بالعمل والحياة.

ب- سوق العمل والتنمية الاقتصادية

- يساعد على دعم التشغيلية وتحسين مردود منظومة التربية والتدريب.
 - يساعد على تحسين استغلال آليات التشغيل والإدماج المهني.
 - تحقيق أكبر قدر ممكن من التوازن بين احتياجات الأفراد واحتياجات سوق العمل
- خدمات التوجيه والإرشاد المهني:** التوجيه المهني هو مجموعة الأنشطة التي تساهم في :

- تقديم الإعلام الشامل والحين باستمرار حول ما توفره منظومات التربية والتعليم التقني والتدريب المهني والتعليم العالي من فرص لمواصلة التعلم أو تغيير التوجه طبقاً للطموحات الشخصية للأفراد ولميولاتهم.
- مساعدة الأفراد من جميع الأعمار وفي كل الفترات على إحكام اختيار مسارهم في مجال التعليم أو التدريب المهني أو اقتحام سوق العمل وعلى التصرف في مسارهم المهني.

- تقديم الإعلام الشامل والمحين للأفراد والمشغلين حول فرص العمل وآليات المساعدة على الاندماج
- تقديم خدمات للأفراد والمجموعات في أشكال تتلاءم مع احتياجاتهم
- توفير كل المعلومات التي تمت الإشارة إليها وجعلها في المتناول بالطريقة الأقرب لمحتاجيها وفي الأوقات المناسبة.
- كفالة حرية الفرد في اختيار نشاطه التعليمي والمهني، ضمن أهداف النمو الاقتصادي والاجتماعي للمجتمع.
- إتاحة الفرصة أمام الفرد للحصول على التوجيه والتدريب المهني المناسبين له طوال فترة الإعداد لحياته العملية وبعدها.
- تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص في التدريب ورفع الكفاءة.

نظريات التوجيه المهني

تهدف نظريات التوجيه إلى تفسير العوامل النفسية والجسمية والبيئية والمعرفية والاجتماعية وغيرها من العوامل، ومعرفة أثرها على الفرد عند اتخاذ قراراته المهنية، فقد تحدثت هذه النظريات على مفهوم الفرد عن نفسه وعن سماته الشخصية وخبرات طفولته وطرق تنشئته الأسرية وصحته الجسمية والنفسية وميوله وقدراته المختلفة وعن قيمه الشخصية وتفضيلاته المهنية وتحدثت أيضا عن مراحل نموه العمرية وعن ظروف العمل من حيث خطورته، وهذه النظريات تعكس وجهات نظر أصحابها في اتخاذ القرار المهني عند الفرد ومن بين أهم هذه النظريات مايلي:

أولاً: نظرية جينزبيرغ : هو أول من تحدث عن النضج المهني من منطلق تطوري، حيث عرف النضج المهني بأنه: "هو عملية تمر عبر مراحل زمنية معينة محدودة تعتمد على الخبرة والتجربة وتنتهي بالربط بين القدرات والمعارف والقيم وبين الفرص المتاحة للعمل" ووضع 04 متغيرات أساسية تتحكم في عملية الاختيار المهني وهي:

1* عامل الواقعية: هي استجابة الفرد للمتطلبات البيئية الاجتماعية والاقتصادية.

2* عوامل انفعالية عاطفية: وتتمثل في ميل الشخص نحو المهنة التي يحبها ويهتم بها.

3* نوع ومستوى التعلم: ونقصد بها مرونة الشخص عند الاختيار.

4* القيم الذاتية للاختيار.

يرى جينزبيرغ بأن القرارات المهنية التي يتخذها الفرد لا تأتي من فراغ وإنما جاءت لتلبية واقع معين في حياة الإنسان وأن لضغط البيئة الاجتماعي والاقتصادي دوار فيها ومن ناحية أخرى يرى بأن العملية التربوية ونوع التعلم ومستواه يلعبان دوار في عملية الاختيار المهني ويرى أيضا بأن اتجاهات الفرد العاطفية وقيمته الشخصية والاجتماعية تلعب دوار آخر فيه. وأما من ناحية عملية الاختيار المهني نفسها فيرى بأنها عملية مستمرة طيلة حياة الإنسان بمعنى أن الإنسان يستطيع أن يختار مهنا مختلف طيلة حياته وأنه يستطيع أن يوائم بين رغباته الشخصية وإمكاناته مع عالم المهن ومع الفرص المهنية المتاحة له كما يرى أن عملية الاختيار تتحدد في 04 السنوات الأولى من حياة الطفل وتمر بثلاث مراحل وهي مرحلة الخيال، مرحلة التجريب، مرحلة الواقع.

- مرحلة الخيال (11-33) يرى جينزبيرغ بأن الأطفال يرون أنفسهم في ألعابهم التي تمثل المهن التي يفضلونها وأهم ما يميز مرحلة الخيال المهني عند الأطفال عدم الواقعية وفقدان تحديد الزمن وشعورهم بعدم القدرة الكافية على لأن يصبحوا ما يريدون، وهم في هذه المرحلة يحاولون تقليد الآخرين وتقليد أدوارهم المهنية، إلا أنهم يشعرون بالإحباط بسبب عدم قدرتهم على القيام بذلك، وبشكل عام فإن خيارات الأطفال في هذه المرحلة تتصف بأنها غير واقعية وأحيانا تكون مثالية جدا و خرافية ومع قرب نهاية هذه المرحلة يصبح اللعب ذو توجيه.

- المرحلة التجريبية (11-11) : وتنقسم إلى أربعة مراحل تختلف كل واحدة عن الأخرى في مهمات النمو وهذه المراحل هي: الميل، القدرة، القيم، الانتقال و هي:

1. مرحلة الميل (11-12): في هذه المرحلة يحدد الطفل ما يحبه من المهن آخذا بعين الاعتبار قدراته ومدى تحقيق هذه الأعمال لإشباعاته، وأهم ما يميز الخيارات المهنية عند الطفل في هذه المرحلة أنها غير ثابتة من ناحية وأنها تأتي نتيجة التأثير بالوالدين فالقرار المهني غير ثابت لأن حياة الطفل الانفعالية والجسدية غير ثابتة أيضا.

2. مرحلة القدرة (12-14) : هنا يراعي فيها الطفل مستوى قدراته ويدرك أن كل نشاط يحتاج إلى قدرات مختلفة لذلك يميل إلى النشاطات التي يزاوها المعلمون والمربون والأصدقاء والناس المهمين في حياته.

3. مرحلة القيم (11-14): يدرك الطفل في هذه المرحلة بأن الأعمال التي يقوم بها يجب أن لا تشبع فقط إهتماماته و قدراته بل يجب أن تقدم خدمة للآخرين المحيطين به وفي هذه المرحلة يحاول الفرد أن يوائم بين قدراته والمهن التي تتناسب معها.

4. مرحلة الانتقال (14-16): وفي هذه المرحلة يتصف القرار المهني بالواقعية والثبات النسبي ويتحمل الفرد مسؤولية قراره المهني ونتائجه ويصبح أكثر استقلالية عما كان عليه قبل اختياره المهني ويكون أكثر قدرة على ممارسة مهاراته بحرية تامة ويدرك تماما متطلبات العمل.

***مرحلة الواقعية (11-22) :** وتشمل هذه المرحلة ثلاث مراحل هي الاستكشاف، التبلور، التخصص وهي

1- مرحلة الاستكشاف: في هذه الفترة يكون الفرد أكثر قدرة على تحديد أهدافه المهنية ويستطيع أن يختار مهنة من بين المهن الأخرى ليعمل بها.

2- مرحلة التبلور: هنا يكون الفرد أكثر قدرة على تحديد التخصص أو العمل الذي يناسبه تماما ويستطيع أن يعرف المهن التي لا تتناسب ميوله وقد ارته وبعبارة أخرى يكون قد عرف قد ارته وميوله تماما وفهم ذاته أيضا وبلور فكرة عنها ليختار ذاتا مهنية تناسبها ويكون الفرد أكثر ثباتا في خياره المهني.

3- مرحلة التخصص: وفي هذه المرحلة يكون الفرد قد اختار تماما العمل الذي يريده بعد أن اكتشف قدراته وميوله ومتطلبات العمل وبلور فكرة عن العمل الذي يتفق مع هذه الميول والقدرات.

نظرية سوبر: تعتبر نظرية سوبر من النظريات المهمة في الإرشاد المهني؛ لأنها تناولت موضوع النمو المهني للفرد وكيفية الوصول لمرحلة يكون فيها الفرد ذو مستوى عالي من النضج المهني حيث ركزت هذه النظرية على جميع الأفراد وجميع المراحل العمرية التي يمكن للفرد أن ينمو ويتطور في المجال المهني.

فقد تأثر سوبر بالمجالات النظرية التي تبناها جينزبيرغ ورفقائه وقد اعتقد سوبر أن أعمال جينزبيرغ فيها نقص كبير لكونها لم تأخذ بالحسبان أو الاعتبار تأثير المعلومات وخبرة الفرد على النمو والوعي المهني لديه، كما تأثر بنظرية مفهوم الذات لروجرز ورفقائه حيث اعتبر هؤلاء أن سلوك الفرد ليس إلا انعكاسا لمحاولة الفرد تحقيق ما يتصوره عن نفسه وأفكاره التي يقيم بها ذاته.

فقد قام سوبر بالعديد من الأبحاث قبل نشر نظريته التي يقول فيها " أن الأفراد يميلون إلى اختيار المهن التي يستطيعون من خلالها تحقيق مفهوم عن ذاتهم، والتعبير عن أنفسهم، وأن السلوكيات التي يقوم بها الفرد لتحقيق مفهوم ذاته مهنيًا عبارة عن وظيفة المرحلة النمائية التي يمر بها، وعندما ينضج الفرد يصبح مفهوم الذات مستقر

والطريق التي يتحقق بها مهنيًا تعتمد على ظروفه الخارجية ، فالمحاولات لاتخاذ القرارات المهنية خلال فترة المراهقة يفترض أن يكون لها شكل مختلف عن تلك التي في منتصف العمر المتأخر.

*** الأسس التي ارتكز عليها سوبر في تطوير وتشكيل نظريته:**

1- نظرية مفهوم الذات: استوحى منها سوبر: إن تشكيل مفهوم الذات يتطلب من الفرد أن يتعرف على نفسه كفرد متميز، وفي نفس الوقت أن يدرك الفرد التشابه والاختلاف بينه وبين الآخرين، وأن يدرك الفرد أن مفهوم الذات غير ثابت بسبب نمو الفرد العقلي والانفعالي والتفاعل مع الآخرين والإقضاء بالناجحين العاملين، كذلك فإن مفهوم الذات المهنية تتطور بتطور الذات بنفس الطريقة فالفرد عندما ينضج يختبر نفسه بعدة طرق مهنيًا وأكاديميًا.

2- علم النفس الفارقي: هو العلم الذي يهتم بدراسة الفروق الفردية بين الأفراد وخاصة في القدرات والذكاء، وبين سوبر بأن أي فرد عنده القدرة على النجاح والرضا في عدة وظائف وذكر بأن الأفراد يتفاوتون في مستوى كفاءتهم للوظائف بناء على ميولهم وقدراتهم فالفرد يكون أكثر كفاءة في الوظيفة التي تطابق ميوله وقدراته.

3- علم نفس النمو: تأثر سوبر بـجينيـزبرغ وأخذ منه مراحل النمو، و مراعاة مراحل النمو، كما تأثر بكتابات بوهلر في علم النفس التي ذكرت أن الحياة يمكن أن ينظر إليها كمتتابع لمراحل متتالية، وهذا قاده لأن يقول بأن طريقة الفرد في التكيف في مرحلة من مراحل الحياة يمكن أن تساعد في التنبؤ في مراحل لاحقة.

***مراحل النمو المهني في حياة الإنسان عند سوبر:**

1- مرحلة البلورة (11 – 14): تتميز هذه المرحلة بأن مفهوم الذات عند الفرد ينمو من خلال التعرف على الأشخاص المهمين في العائلة والمدرسة وفي هذه المرحلة يتم فيها تكوين أفكار عن العمل المناسب ويطور مفهوم الذات المهني وتحديد الأهداف المهنية من خلال الوعي بقدراته وميوله.

2- مرحلة التحديد والتخصص (11 – 21): ينتقل الفرد من عملية التفضيلات إلى اختيار المهنة أو التخصص الذي يريد دراسته بمعنى أنه يحدد مهنة المستقبل .

3- مرحلة التنفيذ (22 – 24): بعد الانتهاء من التعليم يدخل الفرد ميدان التخصص الذي درسه فعلاً ويطبقه في الواقع بالتدريب ثم دخوله في مجال العمل المهني المناسب له.

- 4- مرحلة الثبات والاستقرار (22 - 33): يدخل الفرد فعلا إلى المهنة ويحاول الثبات والحفاظ عليها ويجعلها مهنة دائمة باكتساب الخبرة ويحاول تغيير مستواه المهني دون تغيير المهنة.
- 5- مرحلة الاستمرار والتقدم والنمو (33 سنة فأكثر): يفكر الفرد في التطوير في المهنة باكتساب الخبرة والتقدم والرقي والتدرج في السلم الإداري وإتقان مهارات العمل والاندماج والإخلاص للمهنة والشعور بالأمن و الراحة النفسية.

*نظرية الأنماط المهنية لجون هولاند: إن نظرية هولاند تفترض أن اختيار الفرد لوظيفته يكون نتاج الوراثة وعدد غير قليل من عوامل البيئة والثقافة والقوى الشخصية، بما في ذلك الزملاء والوالدين والطبقة الاجتماعية والثقافية والبيئية والطبيعية لما لها دور في عملية الاختيار الوظيفي.

وتفترض هذه النظرية ، أنه يمكن تصنيف الأشخاص على أساس مقدار تشابه سماتهم الشخصية إلى عدة أنماط كما أنه يمكن تصنيف البيئات التي يعيشون فيها إلى عدة أصناف على أساس تشابه هذه البيئات بعضها مع بعض وأن المزاوجة بين أنماط الشخصية مع أنماط البيئة التي تشبهها يؤدي إلى الاستقرار الوظيفي، والتحصيل والإنجاز والإبداع، فالشخص يختار عادة المهنة التي تتفق مع سماته الشخصية وميوله وقد ارته مما يؤدي إلى شعوره بالسعادة ويحقق له الرضا النفسي .

هذا وقد اقترح هولاند ست بيئات مهنية تقابلها ست أنماط للشخصية، سمي الأولى البيئات المهنية والثانية التطور الهرمي للسمات الشخصية، ويمثل هذا التطور الهرمي تكيف الفرد مع البيئات المهنية الستة، هذا وقد أعطيت البيئات المهنية الست نفس أسماء الأنماط الشخصية والبيئات وهي:

1. البيئة الواقعية: ويقابلها البيئة الميكانيكية أو الآلية ويتصف الأشخاص ضمن هذه البيئة في:

- العدوانية والميل نحو النشاطات التي تتطلب تناسقا حركيا وقوة ومهارة جسمية ورجولة.
- يتجنبون المواقف التي تتطلب مهارا لفظية وذات العلاقة مع الآخرين.
- يفضلون التصرف والفعل أكثر من التفكير.
- يتميزون بأنهم عمليون في تعاملهم مع مشاكل الحياة.
- يفضلون الأعمال اليدوية البارة والأدوات والأجهزة والحيوانات ويكرهون المساعدة والفعاليات

التعليمية.

- قيمهم أشياء ملموسة مثل المال والقوة.

ومن أمثلة المهن التي تمثلها هذه البيئة: العمال، الفلاحين، التجار، سائقي الشاحنات .

2_ البيئة العقلية: ويقابلها أصحاب التوجه العقلي ويتصف الأشخاص ضمن هذه البيئة بأنهم: يفضلون

التفكير في حلول المشاكل أكثر من التصرف بها، ويميلون إلى التنظيم والفهم أكثر من السلطة.

- يستمتعون بمطالب ونشاطات العمل الغامض، ويهتمون بالبحث عن علل الأشياء

وعلاقاتها.

- يمتلكون قيما واتجاهات غير تقليدية.

- يتجنبون التفاعل الاجتماعي وتكوين العلاقات مع الآخرين.

ومن الأمثلة على المهن التي تمثلها هذه البيئة: الأطباء، الباحثين، الفيزيائيين، الكيميائيين،

البيولوجيين ، علماء الإنسان.

3_ البيئة الاجتماعية: ويمثلها أصحاب التوجه الاجتماعي ويتصف الأشخاص ضمن هذه البيئة بما يلي:

- يمتلكون مها ارت لفظية ومها ارت تتعلق بالعلاقات الاجتماعية لتحقيق أهدافهم المهنية.

- قيمهم الأساسية إنسانية ودينية

- يفضلون التعليم والخدمات الاجتماعية والإرشادية والمعالجة النفسية .

- يتجنبون المواقف التي تتطلب حل مشاكل بطريقة عقلية أو تتطلب مها ارت جديدة.

ومن الأمثلة على المهن التي تمثلها هذه البيئة: الأخصائيين الاجتماعيين، المرشدين، المعلمين...

4. البيئة التقليدية: ويقابلها البيئة الملتزمة، ويتصف هؤلاء الأشخاص ضمن هذه البيئة في:

- الالتزام والتقيد بالقوانين والقواعد والأنظمة والرغبة في العمل مع أصحاب السلطة والنفوذ.

- يتجنبون المواقف التي تحتاج إلى علاقات شخصية ومها ارت جسمية.

- القدرة على ضبط النفس .

- يفضلون النشاطات التي تتضمن تنظيم لفظي وعددي.

- ينجزون أعمالهم من خلال الإمتثال بالطاعة.

- يحصلون على الرضا ويتجنبون الصارع والقلق.
 - يميلون إلى الروتين في حياتهم.
 - يميلون إلى الأعمال التي تتعلق بتنظيم الأشياء وترتيبها.
- ومن الأمثلة على المهن التي تمثلها هذه البيئة: أمناء الصناديق في البنوك، أعمال السكرتارية..
- 5. البيئة المغامرة:** ويقابلها البيئة الاقتصادية ويكتشفها الأشخاص ضمن هذه البيئة في: إتقان مهاراتهم اللفظية التي تحتاج إلى جهود عقلية.
- يدركون أنفسهم كأفراد أقوياء لديهم سلطة وسيادة وقدرة على التأثير على الآخرين.
 - يتجنبون اللغة المحددة بشكل جيد.
 - اجتماعيون يهتمون بالقوة والمركز الاجتماعي.
 - يميلون إلى الأعمال الخطرة وغير العادية.
- ومن الأمثلة على المهن التي تمثلها هذه البيئة: رجال السياسة والمحاماة والصحافة ورجال الأعمال .
- 6. البيئة الفنية:** ويقابلها أصحاب التوجه الفني، ويتصف هؤلاء بأنهم: يفضلون العلاقات غير المباشرة يفضلون التعامل مع مشكلات البيئة من خلال التعبير الذاتي. يتجنبون المشاكل التي تتطلب التفاعل مع الآخرين. يجنبون المواقف التي تتطلب مهاراتهم جسمانية، يظهرون قليلاً من ضبط النفس، أكثر قدرة من الآخرين على التعبير العاطفي، من الأمثلة على هذه المهن: الموسيقيون، الشعراء..... إلخ
- ما يمكن قوله هو أن هناك مجموعة من الأفكار الأساسية التي تركز عليها نظرية الأنماط لجون هولاند في الإرشاد المهني، تتمثل هذه الأفكار في فكرتين أساسيتين وتتمثل هاتين الفكرتين من خلال ما يلي:
- الأفراد يتجهون نحو الوظيفة التي تتناسب مع مهاراتهم وقد ارتسمت التي يختصون بها، والوظيفة التي تسد حاجاتهم الشخصية وتجعلهم أكثر رضا وسعادة، والوظيفة التي تكشف عن مدى معرفتهم بأنفسهم.
 - الاختيار المهني يعتمد على معرفة الشخص لنفسه وميوله وقد ارتسمت ومعرفة لشروط وخصائص كل عمل وأهمية تناسب هذه الخصائص الشخصية مع متطلبات العمل.

التأهيل هو مجموعه من البرامج والخدمات التي تؤدي من جانب فريق عمل متعدد التخصصات، بهدف تمكين الشخص المعاق من سد النقص الذي نتج عن إصابته سواء كانت على جانب محدد من القدرات والمكونات (الجسمية والنفسية والعقلية والحسية والسلوكية).

ومن جانب آخر فإن التأهيل لا يعني التركيز على برنامج أو خدمة واحدة بحد ذاتها كما هو الحال في التأهيل التربوي أو المهني أو الطبي لان جميع المصابين بحالة عجز ينشأ لديهم احتياجات خاصة في جميع مكوناتهم الشخصية في البيت أو المدرسة أو المجتمع... إلخ

تعريف التأهيل: للتأهيل عدد من تعريفات منها :

1- تعريف المجلس القومي للتأهيل في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1944 وهو تلك العملية التي

تسعى إلى أن تحقق للمعاق أقصى ما يمكن من الاستفادة من طاقاته البدنية والعقلية والاجتماعية والاقتصادية والمهنية.

2- تعريف هاميلتون عام 1950 وهو عملية تهدف الى تقدير القدرات النافعة لدى الفرد المعوق

وتنميتها والاستفادة منها .

3- تعريف منظمة الصحة العالمية عام 1969 وهو الاستخدام المشترك والمنسق للوسائل الطبية

والاجتماعية والتعليمية والمهنية لتدريب أو إعادة تدريب الفرد المعاق الى اعلى مستوى ممكن لقدراته الأدائية .

أهداف التأهيل:

1- العمل على توفير كافة البرامج والأنشطة اللازمة لتأهيل الأفراد المعوقين.

2- التخفيف قدر الإمكان من الآثار السلبية الناجمة من العجز

3- العمل على اكتشاف القدرات والميول والاستعدادات التي تتوفر لدى الأفراد المعوقين.

4- مساعدة الشخص المعاق على إن يؤدي وظيفته او دور يتلاءم مع نوع ومستوى العجز.

5- دمج المعاقين في المجتمع دمجاً متكاملًا وشاملاً.

6- العمل على توعية المجتمع بالإعاقات المختلفة وأسبابها وطرق الوقاية منها.

أسس التأهيل

– **الأساس الديني:** يعتبر الدين الاسلامي من أكثر الاديان السماوية اهتماما بالمعاقين وغيرهم من الفئات. فقد عاش المعوقون قبل الاسلام حياة مليئة بالشقاء والتعاسة والحرمان ولكن منذ ظهور الاسلام اصبح المعاق أكثر امانا وقبولا للمجتمع؛ ففي الاسلام لا يتفاضلون بسلامة الصلة ولا النسب ولا اللون بل بالعبادة والتقرب الى الله وتميز الدين الاسلامي ببحث المجتمع على الاهتمام بالمعاقين كرعائتهم وزيارة مرضى منهم فزيارة المريض تسهم في تخفيف آلامه وتدخل السرور على نفسه.

– **الأساس الإنساني:** إن الشخص المعاق هو إنسان قبل ان يكون معاقا، والإنسان المعوق يمر بنفس مراحل النمو التي يمر بها الإنسان غير المعوق وله نفس الاحتياجات؛ وفقا لمبادئ العدل والمساواة ان المعاق يحتاج الى حقوق إضافية لتيسير امور حياته من جميع الجوانب الا اننا لازلنا نجد العديد من المعاقين لا يتمتعون بحقوقهم الأساسية فلا بد ان نتذكر انه إنسان ولديه الحق كأبي إنسان آخر من النضج الانفعالي والاجتماعي.

– **الأساس الأخلاقي:** أن التأهيل ليس خدمة إنسانية تقدمها فئة قوية الى فئة ضعيفة لكنه عملية تشاركية يجب ان يشارك في تخطيطها وتنفيذها كل من له علاقة بها فيجب ان يتم مراعاة واحترام الحاجات والرغبات والقدرات الخاصة للفرد المعاق في عملية التأهيل.

– **الأساس المهني:** تتكون من سلسلة من البرامج والخدمات والأنشطة الفردية الموجهة نحو تحقيق أهداف محددة على رأسها دمج المعاق في الحياة العامة للمجتمع من النواحي الاجتماعية والوظيفية والمهنية وغيرها وهو تمكين الشخص المعاق من الاعتماد على ذاته في أداء ادوار تتلاءم مع طبيعة عجزه ومع متطلبات الحياة والاستقلال المعيشي اجتماعيا واقتصاديا.

– **الأساس القانوني:** تعتبر حقوق المعوقين من القضايا الأساسية التي حظيت باهتمام الدول والمنظمات الدولية وقد نتج هذا الاهتمام ظهور عدد من التشريعات والقوانين الدولية والمحلية وتتضمن كذلك حقوق المعوقين في الصحة والتعليم والعمل والحياة الكريمة والاندماج في المجتمع وتوفير المشاركة والحصول على الخدمات المجتمعية.

– **الأساس الاقتصادي:** تعتبر فئات المعوقين التي تشكل 10% من سكان أي مجتمع طاقة بشرية كبيرة يكون لها تأثير ايجابي على التنمية الاقتصادية والاجتماعية اما اهمال هذه الفئة فان هذا سيؤدي الى خسارة كبيرة في الاقتصاد .

- **الأساس الاجتماعي:** ان الغاية الأساسية من التأهيل المعوقين هو تمكينهم من الاندماج في المجتمع و إعدادهم وتدريبهم ليكونوا قادرين على التفاعل والتعايش مع متطلبات الحياة ويحتاج الى تقبل المجتمع لفئات المعوقين و إتاحة الفرصة لهم نحو الإعاقة والمعاقين.

مبادئ التأهيل: إن كلمة مبدا تعني الاصل أو المنشأ أو المنبع وهي نقطة البداية للتفكير أو العمل أو الحركة أو القياس. ومن الناحية المهنية يعرف المبدأ بأنه نظام عمل او سلوك متقن ومقبول ومتفق على ضرورة احترامه والتقييد به من جانب العاملين في المجال المهني.

أهم المبادئ المهنية

1. **الفردية:** فان مبدا الفردية يعني انه من الضروري على أخصائي التأهيل أن يتعامل مع الشخص المعاق على انه انسان له شخصيته وميوله وقدراته واستعداداته الخاصة التي تعبر عن حالة فريدة تنفرد في مكوناتها و ظروفها الذاتية والبيئية واحتياجاتها التأهيلية الخاصة، وأن البرنامج التربوي الفردي يعد من المعالم البارزة في تطوير التربية الخاصة .

2. **الوقاية هي الاساس والدمج هي الغاية:** الوقاية تعتبر الاساس الذي يجب ان تخدمه البرامج والأنشطة و التأهيل للحصول الى الهدف المنشود الا وهو دمج المعوق في المجتمع الذي يعتبر الغاية الاساسية من عملية التأهيل .

3. **تأهيل القدرات وليس علاج العجز:** ان اهم ما يجب على العاملين في مجال تأهيل المعوقين عمله هو الانتباه والتركيز على القدرات المعوق وليس على جوانب القصور والضعف لديه (عجز)؛ فالعجز قد يكون دائما وقد يصعب علاجه او قد لا يعالج أبدا ولكن القدرات يمكن البناء عليها وتطويرها وتحسينها وتوظيفها في عملية التأهيل ان القصور في الجسم والعجز لا يجب ان يمنع الشخص من استخدام قدراته العقلية أو الحسية.

4. **التأهيل حق للمعوق وليس منة من احد:** التأهيل حق من حقوق المعوقين وحثت المجتمعات والدول على الالتزام بتوفير كافة البرامج والخدمات التي يسر حصول المعوقين على هذه الحقوق؛ من خلال منظماتها الرسمية والأهلية توفير كافة الفرص لكل معاق لتلقي التدريب والتأهيل المناسب وهذا حق من حقوقهم بل واجبا وليس منة و حسنة.

5. **التأهيل عملية مهنية علمية وليس خدمة انسانية :** عملية تتضمن مجموعة من الاجراءات والخطوات التي تبني على اسس علمية بدءا من مرحلة الاكتشاف المبكر والتشخيص والتأهيل الطبي والنفسي والاجتماعي والتربوي والمهني، ثم التشغيل والدمج والمتابعة وما تتضمنه كل خطوة من هذه الخطوات من اجراءات وما تتطلبه من معلومات ومهارات مهنية خاصة .

6. **الاستقلال المعيشي والاعتماد على الذات :** الهدف الاساسي من التأهيل هو الوصول بالفرد المعاق الى اقصى درجة تمكن من الاعتماد على الذات والاستقلال المعيشي تمهيدا لدمجه في الحياة اليومية للمجتمع ولا يأتي إلا من خلال:

أ- تأهيل الشخص المعاق بدنيا ونفسيا واجتماعيا ومهنيا ليكون قادرا على الاعتماد على الذات بجميع المهام.

ب- تأهيل أسرة الفرد المعاق وارشادها وذلك بهدف الاستيعاب وتقبل المعاق

ت- تعديل الاتجاهات المجتمعية نحو المعوقين ونحو زيادة فرص قبولهم

ث- تأهيل المجتمع وذلك من خلال ما يعرف بتحرير البيئة من العوائق الطبيعية لتمكين المعاق من التفاعل بحرية

ج- اصدار التشريعات والقوانين والأنظمة الملزمة والتي تحدد حقوق وواجبات المعوقين.

7. **المشاركة وحق تقرير المصير:** ان مبدا المشاركة وحق تقرير المصير تكفله التشريعات والقوانين وتكفله كذلك الاسس المهنية والوظيفية لكافة برامج وخدمات التأهيل، وقد نصت على ضرورة مشاركة المعوقين وأسره في مختلف الانشطة والبرامج التي تخص أبنائهم المعوقين .

8. **الدمج و تكافؤ الفرص:** يرتبط مفهوم الدمج بمبدأ تكافؤ الفرص فكلما زاد الاتجاه نحو الدمج كلما ادى ذلك الى تطبيق قوانين تكافؤ الفرص، وكلما طبقت قوانين تكافؤ الفرص كلما أمكن ادماج المعوقين في المجتمع بشكل أكبر يعني اتاحة المجال لجميع المعاقين لكي يشاركوا في جميع فعاليات وانشطة المجتمع.

متطلبات التأهيل

- ✓ **توفير أدوات التقييم والتشخيص** : تعتبر عملية التقييم والتشخيص من العمليات الأساسية اللازمة لجميع البرامج والأنشطة التأهيلية، وهي المرحلة الأولى التي تعتمد عليها مراحل التأهيل المختلفة .
- التقييم كما يراه السرطاوي : "هي عملية لجمع معلومات عن الشخص باستخدام أدوات وأساليب مناسبة وبطرق متنوعة لاستخدامها في عملية التشخيص التي يتم فيها الحكم على طبيعة الإعاقة ونوعها ودرجتها باستخدام المعلومات التي تم جمعها من عملية التقييم".
- يرى الخطيب : "إن التقييم عملية ضرورية لتحديد مستوى الأداء الحالي للشخص المعاق وتحديد الوضع التأهيلي المناسب وتحديد مدته والأهداف طويلة المدى وقصيرة المدى للبرنامج والخدمات المساندة المطلوبة لتحقيق الأهداف".
- أما مسعود : "فيري التقييم هي عملية لجمع المعلومات اللازمة عن الشخص المعاق بهدف تحديد الإمكانيات والقدرات الشخصية التي يتمتع بها".
- وتتم عملية التقييم من خلال مجموعة من الدراسات التفصيلية التي يمكن أن تعطي صورة واقعية وموضوعية عن الجوانب الشخصية والبيئية والاحتياجات التأهيلية في ضوء المعطيات التي تكشف عنها هذه الدراسات؛ وتتمثل في دراسات التقييم الطبي والنفسي، ودراسات التقييم الاجتماعي، والمهني والتعليمي (التربوي)، أما التشخيص هو عملية تهدف إلى اتخاذ قرار تحدد بموجبه نوع ودرجة الإعاقة والاحتياجات التأهيلية والبرنامج التأهيلي المطلوب، ويمكن تقسيم عمليات التقييم إلى مستويات التالية :
- 1- **التقييم الأولي** : أي التقييم في مرحلة ما قبل الانخراط في البرنامج التأهيلي بهدف تكوين صورة أولية عن وضع الشخص المعاق قبل التحاقه ببرنامج التأهيل .

- 2- **التقييم أثناء البرنامج التأهيلي** : وهي عملية مستمرة تهدف إلى التعرف على مدى تحقيق البرنامج للأهداف المطلوب تحقيقها، والتعرف على الصعوبات التي تواجه المعاق أثناء البرنامج ومحاولة وضع الحلول المناسبة لها، وتختلف طبيعة الإجراءات التقييمية والأدوات المستخدمة فيه وفقا للبرنامج .

- 3- **التقييم في نهاية برنامج التأهيل (التقييم النهائي)** : هو عملية تهدف إلى التعرف على المستوى الذي وصل إليه الشخص المعاق وتحديد الخطوات والإجراءات اللاحقة للبرنامج لتحديد مستوى جديد من برنامج التأهيل التربوي أو تقرير كفاءة وقدرة الشخص المعاق على الأداء المهني للمهنة التي

تدرب عليها واستعداده ومقدرته على العمل في سوق العمل وقدرته على التكيف والاستمرار بالعمل

توفير البرامج والمناهج : البرامج هي الخطوط العريضة للأهداف والخطط والإجراءات اللازمة لإنشاء وتجهيز وتشغيل مؤسسات تأهيل المعاقين، أما المناهج فهي تعبر عن الطرق والأساليب اللازمة لتحقيق وتنفيذ البرامج .

إن برامج تأهيل المعاقين تختلف تبعا لاختلاف الاحتياجات التأهيلية الخاصة، ويمكن وفقا لذلك تصنيف البرامج إلى مايلي :

1-برامج التأهيل الطبي: وهو من البرامج الأساسية لتأهيل المعاقين التي تعنى بالجوانب المرضية سواء تلك المسببة للعجز أو تلك التي يمكن أن تنشأ عن العجز . وتستخدم برامج التأهيل الطبي العديد من الوسائل من أهمها (التدخلات العلاجية ، العمليات الجراحية)

2-برامج التأهيل النفسي والاجتماعي : إن الاتجاه الحديث في التأهيل يركز على تأهيل أو إعادة تأهيل الشخص في جميع جوانب الشخصية، ويحتاج الشخص المعاق في هذه المرحلة إلى خدمات مرشد التأهيل أو الأخصائي النفسي، كما أن الإصابة بالعجز قد تترك آثار سلبية على تكيف الشخص المعاق وعلاقاته الاجتماعية داخل المنزل وخارجه .

وتجدر الإشارة هنا إلى إن برامج التأهيل النفسي والاجتماعي لا يجب إن تركز على الشخص المعاق فقط بل يجب إن تشمل أسرته التي تتأثر بشكل مباشر وكبير بإعاقته .

3-برامج التأهيل التربوي : يعتبر التأهيل التربوي من أهم البرامج في عملية التأهيل ويعني توفير البرامج التربوية والتعليمية الخاصة في البيئات التربوية الملائمة للاحتياجات التربوية للأفراد المعاقين، ويشترط في هذه البيئات أن تكون أقل تقييدا .

وتختلف برامج التأهيل التربوي في مضمونها ووسائلها وأساليبها باختلاف فئة الإعاقة، ودرجة الإعاقة وطبيعة الاحتياجات التربوية الخاصة للشخص المعاق .

4-برامج التأهيل المهني : تهدف برامج التأهيل المهني إلى استثمار وتوظيف قدرات وطاقات الشخص المعاق وتدريبه على مهنة مناسبة؛ يستطيع من خلالها الحصول على عمل مناسب يساعده في تأمين متطلباته الحياتية والاستقلال المعيشي .

5- توفير التشريعات والقوانين والأنظمة: تعتبر التشريعات والقوانين والأنظمة من المتطلبات الأساسية والمهمة لتأهيل المعاقين، لضمان وتأمين حقوقهم في الرعاية الصحية والاجتماعية والتعليم والعمل والتأهيل والتدريب المهني

وقد ظهرت هناك خلافات واضحة بين دول العالم حول موضوع التشريعات الخاصة بالمعاقين، حيث انقسمت إلى فريقين:

2- يرى الفريق الأول أن تكون تشريعات المعاقين جزء من القوانين العامة للمجتمع، أي أن تتضمن القوانين والتشريعات العامة (التي تعالج قضايا جميع فئات المجتمع)

3- الفريق الثاني فقد رأى ضرورة إصدار وسن قوانين وتشريعات خاصة بالمعاقين، حتى لا يكون هناك أي مجال للخلاف في التطبيق وإلزام جميع مؤسسات المجتمع بتنفيذ بنود القانون .

وقد قدم الخطيب التوصيات التالية للحاجات والتطلعات المستقبلية المرتبطة بالتشريعات في العالم العربي :

1- ضرورة العمل على تطوير آليات لتنفيذ القوانين.

2- ضرورة إن تكون التشريعات متكاملة ومتلائمة للواقع المحلي للمجتمع .

3- ضرورة وضع تفسيرات واضحة ومحددة وتفصيلية للمفاهيم والنصوص الواردة في التشريع .

4- ضرورة وضع آلية عمل للإشراف والمتابعة والمساءلة .

5- ضرورة توفر التخصصات الفنية اللازمة.

6- تجهيز مراكز التأهيل المهني: يعتمد تجهيز مراكز التأهيل والتدريب المهني على وظيفة المركز وحجمه وفئات المنتفعين من خدماته، وأنواع البرامج والأنشطة المهنية التي تتوفر فيه

أنواع التأهيل:

أولاً : أنواع التأهيل من حيث الفئات المستهدفة: يشتمل التأهيل من حيث الفئات المستهدفة على الأنواع الثلاثة التالية:

- التأهيل المبني على الفرد .

- التأهيل المبني على الأسرة .

- التأهيل المبني على المجتمع.

ثانيا : التأهيل من حيث البرامج والأنشطة التأهيلية : يشتمل التأهيل من حيث البرامج والأنشطة التأهيلية على الأنواع الخمسة التالية :

- التأهيل الطبي

- التأهيل النفسي

- التأهيل الاجتماعي

- التأهيل التربوي والتعليمي

- التأهيل المهني

ان برامج التأهيل المهني تعتبر من البرامج ذات الأهمية الخاصة في تأهيل ذوي الإعاقة الفكرية وذلك لأن هؤلاء الأفراد لا يمتلكون القدرات والإمكانات التي تؤهلهم لاجتياز مراحل التعليم الأكاديمي حتى النهاية .

ان الهدف الأساسي من برامج التأهيل المهني لهذه الفئة هو تدريبهم على مهن مناسبة لقدراتهم وميولهم واستعداداتهم وذلك بغرض إيجاد فرص عمل لتشغيلهم، مراحل التأهيل المهني لذوي الإعاقة الفكرية

- مرحلة الإعداد والتأهيل المبكر

2- مرحلة التهيئة المهنية (إعداد المتطلبات الأكاديمية اللازمة للمهن) للأفراد من سن 14-16/18 سنة

- مرحلة التدريب المهني

- مرحلة المتابعة

- مرحلة الإعداد والتأهيل المبكر

تبدأ هذه المرحلة مع بداية عمليات التدخل في المرحلتين السابقتين (مرحلة ما قبل الدراسة ومرحلة الدراسة) حيث يمكن اعتبار البرامج والأنشطة التي تقدم للطالب في هاتين المرحلتين هي عملية إعداد مسبق له يتسنى له الانتقال الى مرحلة التأهيل المهني.

- مرحلة التهيئة المهنية
- وهي مرحلة اساسية في مراحل التأهيل المهني التي تبدأ من سن 14 سنة الى 16-18 سنة حسب امكانيات وقدرات الشخص المعاق .
- تشتمل برامج التهيئة المهنية على الجوانب التالية:
- التدريب على المهارات الفنية والاكاديمية المتعلقة بالمهن المختلفة.
- التدريب على المهارات الاجتماعية وعادات العمل الايجابية .
- تدريب الطالب على مهارات الحياة اليومية .
- تعريض الطالب لخبرات مهنية ميدانية وذلك من خلال برامج زيارات ميدانية .
- مرحلة التدريب المهني:** وهي مرحلة مهمة جداً في مراحل التأهيل المهني للمعوقين عقلياً حيث تبدأ هذه المرحلة بعد مرحلة التهيئة المهنية وتستمر لمدة ثلاثة الى اربع سنوات بحسب قدرات واستعداد الشخص المعاق، وتتضمن هذه المرحلة الانشطة والاجراءات التالية :
- 1- **التقييم المهني :** وهي عملية تهدف الى دراسة قدرات وامكانيات الشخص المعوق والتعرف على ميوله واستعداداته المهنية .
- 2- **الإرشاد والتوجيه المهني :** وهي عملية تهدف الى توجيه الاشخاص المعوقين ومساعدتهم على اختيار المهنة المناسبة لقدراتهم وميولهم واستعداداتهم من جهة وتوفر فيها فرص عمل من جهة اخرى.
- 3- **التدريب المهني :** يعتبر التدريب المهني من أهم أنشطة التأهيل المهني وهو يمثل الخبرة العملية في المجال المهني الذي اختاره الشخص المعوق والتي تساعد على تنمية المهارات المهنية وتأكيد فائدتها
- البرامج التأهيلية اللازمة للمعاقين سمعياً (الصم وضعاف السمع)
- تعتبر الإعاقة السمعية من الإعاقات الأساسية التي تحتاج إلى اهتمام أكبر فما نلمسه الآن في مجتمعنا العربي في مجال التأهيل وخصوصا التأهيل الأكاديمي هو أن هذه الفئة لازالت لم تأخذ حقها في برامج التربية الخاصة في معظم المجتمعات العربية علما بأنها في مجتمعات أخرى استطاعت أن تثبت وجودها في الوصول إلى أعلى مستويات التعليم الجامعي حتى مرحلة الدكتوراه

- مراحل التأهيل المهني بذوي الإعاقة السمعية

- التأهيل النفسي الاجتماعي

- التأهيل الطبي

- التأهيل التربوي

- التأهيل المهني

- برامج التأهيل النفسي والاجتماعي

تسعى المنظمات الحديثة التوجه إلى النسق البشري الفعال كرأس مال التنظيم الذي ينتمي إليه سواء كمشرف مسير للأفراد العاملين أو مورد بشري عامل منفذ، في إطار إدارة تسيير الموارد البشرية التي تعرف على أنها تسيير الموارد البشرية بالأفراد و على الأفراد بهدف تطوير و تنمية قدرات و مواهب الأفراد وفق خطوات مدروسة انطلاقاً من عملية الاستقطاب و الاختيار و التعيين وصولاً إلى مرحلة التقاعد، سياسة استراتيجية تنتهجها المنظمة وفق ماهو متاح من موارد بشرية، مالية، مادية، و حسب حجمها و هيكلها التنظيمي، مجال نشاطها، كل هاته الأمور يحسب لها الكثير من القيمة و الاهتمام و التركيز و التحليل للخوض في مجال الجودة الشاملة كقالب تصب فيه إدارة الموارد البشرية كل اهتماماتها و مجهوداتها و موارد الوصول إلى الأهداف المنشودة و التي تتجسد في استثمار الأفراد كمورد بشري وصولاً به إلى مايسمى برأس المال الفكري.

مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

تعددت تعاريف الجودة الشاملة نظراً لأهميتها في فلسفة الفكر الإداري الحديث نذكر أهمها :

- عرفها الباحث Edward Fleming إدوارد فليمينغ على أنها: " طريقة الإدارة المنظمة التي تهدف إلى تحقيق التعرف و المشاركة المستمرة من العاملين بالمنظمة من أجل تحسين السلعة أو الخدمة و الأنشطة التي تحقق رضا العملاء و سعادة العاملين و متطلبات المجتمع". (مدحت أبو النصر، 2007، ص 123)

أما التعريف الثاني للباحث جوزيف جوران : " هي عملية إدارية تقوم بها المنظمة بشكل تعاوني لإنجاز الأعمال من خلال الاستفادة من القدرات الخاصة لكل من الإدارة و العاملين لتحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بشكل مستمر، عن طريق فرق العمل و بالاسترشاد بالمعلومات الدقيقة للتخلص من كل أعمال الهدر في المنظمة و تستطيع أي منظمة تحقيق أهدافها، إذا قام كل شخص فيها بعمله على أكفأ وجه"

كان هذين التعريفين لأهم تيارات إدارة الجودة الشاملة، من خلالها يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة على أنها سبيل أو منهج علمي يعمل على الوصول بالمنظمة إلى أعلى مستوى و أقصى درجة تطور من حيث أداء العاملين لإنجازهم مهامهم الموكلة لهم بهدف تقديم خدمة أو سلعة توافق المعايير العالمية و تلي حاجيات

و ترضي توقعات العميل، بالمداومة على التحسين المستمر و التدريب و العمل الجماعي و المشاركة في اتخاذ القرار و الأخذ بآراء العملاء .

و حسب الباحث أ.د نور الدين حاروش 2016 في كتابه إدارة الموارد البشرية ص205 و مجلة التدريب و التنمية العلمية المتخصصة العدد 1 جويلية 2007 ص 5 ، مصر: القاهرة؛ فهناك عدة تعاريف تختصر معنى و ماهية إدارة الجودة الشاملة نذكر منها:

- الجودة هي أداء العمل بطريقة صحيحة من المرة الأولى
- حصول العميل المستفيد من الخدمة على متطلباته
- افتخار و اعتزاز الموظف العامل بعمله منتجه و الخدمة التي يقدمها
- تحسين الأسلوب القيادي للمدراء من خلال أدائهم لعملهم و إدارتهم بأفضل السبل
- الخدمات الممتازة بصفة دائمة منذ البداية حتى النهاية و في أي وقت
- جودة المنتج و استمرار الخدمة إلى ما بعد الحصول عليه و صيانتته عند حدوث أي خلل بعد الاستعمال
- الجودة التخمين المتوقع بالرضى من العملاء
- الجودة هي توفير صيانة المنتجات و تصحيح الأخطاء لمسايرة رغبات و متطلبات العميل بشكل دائم و مستمر.

- و تنتهج إدارة الجودة الشاملة خمس مراحل هي:

1. مرحلة الإعداد: و تسمى المرحلة الصفرية
2. مرحلة التخطيط: المرحلة الأولى
3. مرحلة التقدير و التقويم: المرحلة الثانية و تعتمد 04 خطوات:

- التقويم الذاتي

- التقدير التنظيمي

- المسح الشامل

- التغذية العكسية

4. مرحلة التطبيق و التنفيذ: المرحلة الثالثة

5. مرحلة تبادل الخبرات بين التنظيمات

و المتمعن في مدرسة إدارة الجودة الشاملة يجد أنها تضم ثلاث مدارس رئيسية ظهرت كلها بدءا من

منتصف القرن الماضي و هي :

1. الإدارة بالأهداف

2. إدارة التطوير التنظيمي

رواد إدارة الجودة الشاملة: هناك خمس رواد بمدرسة إدارة الجودة الشاملة :

- وليام إدواردز ديمينغ W. Edwards deming

- جوزيف جوران Joseph Juran

- فيليب كروسبي philip Grosby

- جوزيف جوبلنسكي Joseph R. Joblanski

- كاورو أيشيكافا Kawro Ishikawa

إلا أن المستشار الأمريكي وليام ديمينغ الأب الروحي لإدارة الجودة الشاملة حيث اعتمد على 14 معيارا

ساهمت في تطوير مصطلح الجودة في أمريكا باستخدام تقنية الخرائط الإحصائية، واستراتيجية تقليل

الأخطاء أثناء العمل، و عمل على ترسيخ و تأصيل مفهوم إدارة الجودة بتفعيل تلك المعايير و هي :

1. إقرار مسؤولية الإدارة العليا بشأن تحديد الهدف من عملية تحسين المنتج و الخدمة

2. تكيف المنظمة مع فلسفة تجاوز الفشل التهديد المرتبطة بما يسمى بتبذير و هدر المواد الأولية و تدني

مستوى إنجاز العاملين

3. استخدام الأساليب الإحصائية في احتواء إخفاق العاملين في مستوى الأداء باعتماد أسلوب الفحص و التفتيش

4. الحد من نظرة التسعير للمشروع (من خلال السعر)

5. التحسين المستمر في تقديم الخدمات و إنتاج السلع

6. إيجاد سبل التوافق بين التدريب و الأساليب الحديثة

7. التنسيق بين المشرفين و العاملين بشكل مباشر في الوحدات و الأقسام الإنتاجية في إطار التناسق بين الإشراف و الإدارة

8. تشجيع العاملين على مواجهة المواقف الحرجة و المشكلات و إبلاغ الإدارة بذلك دون تردد

9. التجسير العملي بين الوحدات و الأقسام و الإدارة الوصية كفريق عمل موحد و إتباع أسلوب الاعتمادية و التجسير

10. تجنب الأهداف الرقمية التي لا يمكن تحقيقها

11. التركيز على تكوين فريق العمل و تجنب الإجراءات ذات النتائج الفردية للعامل

12. العمل على تفعيل عملية الإتصال

13. تصميم برامج تدريبية تحسن مستوى الأفراد الإبداعية

14. تطبيق سياسة التشجيع و التحفيز للأفراد العاملين من أجل مواكبة التغيرات الجديدة في كل جوانب

العمل . (خضير كاضم حمود (2009): إدارة الجودة الشاملة، ط4، عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، ص 93)

جوزيف جوران Joseph Juran: مهندس و رجل قانون و إحصائي في مجال الصناعة ب الولايات م أ،

هناك من يعتبره المعلم الأول للجودة في العالم حيث قدم العديد من المحاضرات و ألف الكثير من المؤلفات

في إدارة الجودة الشاملة مدة ثلاثة عقود من الزمن، أسس مؤسسته الخاصة في الثمانينات، يرى أن الجودة

تنحصر في مهمة أساسية هي تنمية برامج للإنتاج و الخدمات لتلبية احتياجات العميل أو الزبون مركزا على

التخطيط داخل التنظيم؛ و يرى أن تحقيق الجودة لا يحقق إلا إذا كان الفرد العامل قادرا على الإنتاجية و

الخدمات وفق التنبؤات و النظرة المستقبلية، إدارة تسخير الموارد البشرية و هي مسؤولية كل فرد ضمن فريق العمل داخل التنظيم؛ و ضرورة توفير مناخ تنظيمي مناسب يشجع روح المبادرة و يرفع مستوى الإبداع لدى الأفراد. (سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات (2007): إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات في الصناعة و التعليم، عمان: دار صفاء للنشر و التوزيع، ص 59)

فيليب كروسبي Philip Grosby: أحد عمالقة إدارة الجودة الشاملة في و م أ تقلد عدة مناصب من موظف فحص الإنتاج إلى نائب رئيس المؤسسة المكلف بشؤون النوعية لمدة 14 عاما من الخبرة؛ ألم بالكثير من المعرفة و خبرة ميدانية كبيرة حول الجودة الشاملة، ألف العديد من الكتب في هذا المجال، محمدا فيها أهم الأساسيات التي تعبر عن رؤيته الخاصة لإدارة الجودة الشاملة منها:

- اهتمام سياسات الإدارة العليا في دعم و تشجيع الجودة
- توطيد علاقات طيبة مع الموردين و العملاء
- إيمان المنظمة بالتحسين المستمر
- الاتصال المباشر و المستمر بالخط التنفيذي المتمثل في العاملين
- تفعيل دور قسم الاتصال و العلاقات العامة الداخلية و الخارجية
- تكامل العمليات و الأنشطة فيما بينها لتحقيق الجودة المطلوبة
- تقييم المردود الإنتاجي للجودة من خلال التكاليف الممنوحة لتغطية الأنشطة و العمليات المسطرة
- الرقابة الوقائية و مسؤولية تحقيق الجودة
- انتهاج سياسة التدريب و التكوين المستمرين
- إدارة صفر خطأ
- تحديد مستوى الجودة المطلوب (سوسن شاكر مجيد، المرجع السابق الذكر، ص 67)

و حسب ماجاء به هؤلاء المنظرين في مجال الجودة الشاملة فإنهم انتقدوا بشكل واضح الهيكل التنظيمي ذو الاتصال الهابط من الأعلى إلى الأسفل لأنه يعيق أهداف الجودة الشاملة التي تتطلب التواصل الدائم و

المستمر بين الأطراف الفاعلة في التنظيم وهم القادة، المرؤوسين، المواقف، الحلول؛ حيث أصبحت معظم المنظمات تغير هيكلها التنظيم بأسلوب أفقي محوري في ظل إعتمادية الوحدات و تشاركية اتخاذ القرارات، و هو مبدأ المنظمات اليابانية التي تبنت هذا الهيكل و النظام التسييري بتحميل العامل مسؤولية عمله و حتمية إيجاد الحلول لكل المواقف الحرجة فيه و إيجاد سبل التحسين و التطوير المستمرين من خلال تشكيل فرق عمل تعمل على تصميم برامج و طرق ذات جودة باعتبارهم أضل من مديريهم و هم أعلم بطبيعة عملهم في ظل مايسمى بنظام حلقات الجودة .

عرفت تلك الأخيرة على أنها مجموعة صغيرة من العاملين يؤدون نفس العمل في سياق الترابط و التشابه، ينسقون بشكل دوري فيما بينهم لمناقشة و تحديد و تحليل و حل المشكلات التي تعيق الجودة المطلوبة باتباع القواعد التالية :

- كل عامل مسؤول عن عمله والرغبة التامة في الأداء بكفاءة و اتقان
- العامل هو الخبير الأول في اكتشاف و حل المشكلات ذات الصلة بعمله
- التزام و تدريب العاملين لضمان الجودة و مستوى أداء جيد. (عمار بوحوش (2006): نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد و العشرين، بيروت: دار الغرب الإسلامي، ص ص 112-113)

و حسب الباحث عمار بوحوش في نفس المرجع السابق الذكر فإن خصائص حلقات الجودة هي :

- الانتساب إلى الحلقات اختياري
- تتحمل الإدارة العليا كافة المصاريف
- تجمع العاملين بعد أوقات العمل
- تعيين مشرف على رأس كل حلقة
- ارتباط موضع النقاش بمشكلات الإنتاج و العمل
- لا يتجاوز عدد أفراد الحلقة 4-12 عضوا في نفس المجال
- تدريب أفراد الحلقة على تحليل المشكلات و الرقابة على الجودة
- الاجتماع مرة واحدة كل أسبوع

خطوات إدارة الجودة الشاملة :

- **تخطيط الجودة :** دقة تحديد الأهداف و احتياجات العملاء الداخليين و الخارجيين و إشراك الأفراد العاملين في عملية التخطيط
- **ضبط الجودة:** الإحتكام إلى معايير و مقاييس تثبت الجودة، و تقييم الأداء الفعلي و مقارنته بما يجب أن يكون ثم تقويمه.
- **تحسين الجودة:** عن طريق التدريب و التشجيع و التحفيز للأفكار الإبداعية بالإستعانة ببرامج و أنظمة تسعى لتحسين الجودة باستمرار

أهداف إدارة الجودة الشاملة: نلخصها فيما يلي :

- جودة الموارد البشرية بتلبية الإحتياجات و التدريب و التمكين
- جودة البيئة و البنية الداخلية إرضاء العميل الداخلي و هو المورد البشري العامل
- جودة البيئة و البنية الخارجية مقاومة التهديدات و اغتنام الفرص و إرضاء العميل الخارجي

مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

- مبدأ صفر خطأ
- مبدأ التطوير و التحسين الدائم
- مبدأ العدالة و المساواة في ما تقره الإدارة العليا في حق المورد البشري
- مبدأ إلزام الإدارة العليا بالجودة

معوقات إدارة الجودة الشاملة :

- أسلوب اتصال سئ و غير فعال
- سوء التخطيط و عدم الموازنة بين ماهو متاح و ما يلزم
- انعدام الثقة بين الرئيس و المرؤوس
- عدم احترام ثقافة المنظمة و عدم الانضباط في الأوساط العمالية

- عدم استثمار استراتيجية إدارة الوقت و انتهاج سياسة الهدر
- عدم تطبيق سياسة التشجيع و التحفيز المادي و المعنوي و اللاعذالة
- عدم تمكين المورد البشري في المشاركة في اتخاذ القرار وفق سياسة أمر نفذ

و حسب ديمينغ:

- تفكك السلم الهرمي بانفراد الإدارة العليا بالقرار
- الربح السريع
- العمل الإنفرادي
- الحلول الافتراضية البعيدة عن الواقع
- الحلول السريعة الترقية
- التشخيص الخاطئ نتيجة التعليم الخاطئ
- طريقة اسقاط الأمثلة للمشاكل لإفترض نفس الحلول
- عدم الاستخدام العلمي للطرق الإحصائية من خلال التعليم السيئ لها
- الإنطلاقة الفاشلة تؤدي إلى نتائج فاشلة و مغالطة
- رفض الأساليب التي تقوم عليها الإدارة التقليدية و استخدام المعايير العسكرية
- الإستخدام السيئ للتكنولوجيا و الحاسب الآلي
- نقص النماذج
- إفترض مطابقة المواصفات
- الحاجة للإمكانات و الجهود
- عدم التسليم بمبدأ صفر خطأ
- عدم تطبيق نظرية تحسين الجودة الشاملة

كما حذر ديمينغ من الأمراض القاتلة للجودة و هي سبعة أمراض حسب سوسن شاكر مجيد في مرجع سابق الذكر ص 58 :

1. عدم ثبات الغرض لتخطيط المنتج و الخدمة المقدمان
2. الإعتماد على الأرباح القصيرة المدى
3. عدم تقييم الأداء
4. عدم مرونة الإدارة
5. استخدام إدارة الملاحظة بعيدا عن الأرقام و الإحصائيات المجهولة
6. إلغاء التكلفة الطبية
7. التفريط بالتكلفة القانونية

نختم كتابنا هذا بنظرة مستقبلية وفق رؤى تفتح المجال لمؤلفات أخرى تتناول موضوعات في مجال تسيير الموارد البشرية داخل التنظيم، لم تذكر في طيات هذا المؤلف الذي بدوره تناول أهم المواضيع التي يحتاجها الطالب و الأستاذ الجامعي لتشكيل خلفية واضحة في هذا المقياس ذو الوحدة الأساسية في تخصص علم النفس العمل و التنظيم و تسيير الموارد البشرية.

نأمل أننا قد وفقنا كذلك في تبيان ماهية الإدارة و التسيير و المورد البشري ووظائف تطوير و تنمية الفكر و اليد العاملة و القيادة المشرفة كل في بيئة صحية سليمة واحدة، ذات أهداف موحدة ترضي كل الأطراف، لترتقي المنظمة بصفة عامة و الجزائرية بصفة خاصة إلى مصاف نظيراتها المتقدمة في الريادة، و المساهمة في التنمية المستدامة التي تهتم بها عجلة الاقتصاد ذات التوجه الحديث إلى عصرنة و رقمنة القطاع العام و الخاص، و الاستفادة من المخزون الطاقى العقلي و الجسدي للمورد البشري و حسن استثمار الموارد المالية و المادية لتحقيق مساعي المنظمة بالحفاظ على فرد عامل سوي سليم صحيا و نفسيا، و تجنب الهدر المالي و السيطرة على المشكلات و احتوائها، و تحقيق المسؤولية الاجتماعية أمام العملاء الخارجيين و اكتساب السمعة الطيبة التي تدعم قوة وجود المنظمة في سياق المنافسة على التميز و الاستحقاق بجدارة لمعايير إدارة الجودة الشاملة التي تؤكد شهادات الإيزو الاقتصادية العالمية، التي تكسر محدودية النطاق و الحيز المكاني و الجغرافي للمنظمة. فهناك عدة أساليب و استراتيجيات حديثة التطور تسعى إليها بكل تأكيد منظماتنا الجزائرية، في سياق تبادل الخبرات و الشراكات مع دول رائدة في هذا المجال، مع فرض ما نمتلكه اليوم من قوة سواء في الجانب القيادي أو الجانب التنفيذي.

لذا يتوجب على إدارة منظماتنا العمل على تجسير كل المعارف و التخصصات و العلوم من أجل تحقيق أهدافها السالفة الذكر بالاهتمام بالجانب الأروغونومي المعرفي و التصميمي، تحليل العمل، كيفية تسيير المؤسسات، نماذج حل المشكلات، تبني سياسة اشراف منفتحة متعددة الأطراف في اتخاذ القرار التشاركي بين الإدارة و المرؤوس، لضمان الولاء و روح الانتماء و بالتالي الاهتمام و التطلع لما هو أفضل وصولا لقمة الإبداع و العطاء؛ كل هذا التحليل محوره المورد البشري و الأنسنة الإدارية القائمة بالفرد و على الفرد و للفرد.

1. إسماعيل حجازي، سعاد معاليم (2013): **تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات**. دار أسامة للنشر و التوزيع. الأردن: عمان.
2. جبار بسمة، مذكرة لنيل شهادة الدراسات العليا المتخصصة، علاقة الحوافز بالأداء و أثرها على الرضا المهني، الجزائر 2008-2009
3. جيرالد جرنبيرج، روبرت بارون، 2006 إدارة السلوك التنظيمي في المنظمات، نقلا عن: عمار بوحوش، الإدارة الحديثة في القرن الواحد و العشرون، بيروت: دار الغرب الإسلامي
4. حسن إبراهيم بلوط، 2002: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، لبنان: دار النهضة العربية
5. حمداوي وسيلة 2004، إدارة الموارد البشرية، قلمة (الجزائر): مديرية النشر لجامعة قلمة
6. راوية حسين 2000، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الإسكندرية: الدار الجامعية
7. زكي محمود هاشم، إدارة الموارد البشرية، مطبعة الكويت، ذات سلاسل
8. سنان الموسوي 2004، إدارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها، عمان: دار مجدلاوي للنشر و التوزيع
9. صلاح عبد الباقي 2001، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: دار الجامعات
10. عادل حسن 1980، الأفراد في الصناعة، الإسكندرية: دار الجامعات المصرية
11. علي السلمي (1997): **إدارة الموارد البشرية**. ط2. مكتبة الإدارة الجديدة. دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع. مصر: القاهرة.
12. فوزي حبش 1991، الوظيفة العامة و إدارة شؤون الموظفين، بيروت، دار النهضة العربية
13. فيصل حسونة 2007، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار أسامة للنشر و التوزيع
14. كمال آغا، 1988 الإدارة في الخدمة الاجتماعية: القاهرة: دار الثقافة و النشر و التوزيع
15. كيث كنان 1995، أسس الإدارة الناجحة، ترجمة: نعمت سليمان، بيروت، الدار العربية للعلوم
16. لويس كامل مليكة 1970، تمثيل الأدوار في التدريب القيادي، القاهرة: مجلة الإدارة، المجلد الثاني، العدد 3
17. محمد جبار هادي (ب س): **الحقيبة التعليمية عن إدارة الموارد البشرية**. المعهد التقني كربلاء. العراق
18. محمد حافظ حجازي 2005، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر
19. محمد صالح فالخ 2004، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار حامد للنشر و التوزيع
20. محمود فتحي عكاشة 1999، علم النفس الصناعي، مصر
21. مصطفى محمود أبوبكر (2008): **الموارد البشرية - مدخل تحقيق الميزة التنافسية**، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر: الإسكندرية.
22. نادية العرف 2003، **التخطيط الاستراتيجي و العولمة**، الإسكندرية: الدار الجامعية
23. ناصر داداي عدوان 2001، الإدارة و التخطيط الاستراتيجي، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية

24. ناني نبيلة (2016): *محاضرات في تسيير الموارد البشرية*. كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية. قسم العلوم الاجتماعية. شعبة علم النفس. تخصص علم نفس عمل وتنظيم. جامعة البليدة 02.
25. نور الدين حاروش (2016): *إدارة الموارد البشرية*، ط2، دار الأمانة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر: برج الكيفان.
26. نوري منير (2014): *تسيير الموارد البشرية*، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية. الجزائر: الشلف.
27. مدحت أبو النصلر (2007): *إدارة وتنمية الموارد البشرية: الإتجاهات المعاصرة*، القاهرة: مجموعة النيل العربية.
28. فواز التميمي (2008): *إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهل للإيزو 9001*، عمان: عالم الكتاب الحديث
29. التدريب و التنمية (2007)، مجلة علمية متخصصة، القاهرة، العدد 1،
30. خضير كاضم حمود (2009): *إدارة الجودة الشاملة*، ط4، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة
31. سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات (2007): *إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات في الصناعة والتعليم*، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع
32. عمار بوحوش (2006): *نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين*، بيروت: دار الغرب الإسلامي
33. Pfifer.j (1996): *Competitive Advantage Throuth People: Unleashing the Power of the Workforce* Harward Business School Publishing
34. Benjamin chaminade : *RH and Compétences dans une démarche Qualité*, Ed Afnor, Paris ;2005,P11
35. J. M Perreti-"Gestion du Personel" - , vuibert, Paris, 1984
36. Schler, R, S " *Strategie Management of human Resources*", 5th ed.; west publishing company, N. Y. 1995.
37. Cenzo, D. A, and S.P. Robins, " *Human Resources Management*" , 5 Ed, 1996
38. Decenzo, D, S. and Robins, " *Personel Human Resources Management*" printice-Hall of India, 1996
39. Annick Cohen, Annette Soulier, *Manager par les compétences*, paris : éditions liaisons, 2004
40. Claude Levy, Leboyer, *La Gestion des compétences*, paris : édition d'organisation, 2000
41. Patrick Gilbert, René Thionville, *Gestion de L'emploi et- évaluation des compétences*, paris/ ESFédition, 1990
42. Flipo. E.B, *personnel management*, Singapore : Mc Graw hiline, Brilman. 1989