

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur Et de la Recherche Scientifique

Université de Ghardaïa

Faculté des sciences sociales et humaines

Département : Sociologie et  
démographie



جامعة غرداية

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية  
قسم: علم الاجتماع والديمغرافيا

دروس في مادة

## تنمية الموارد البشرية

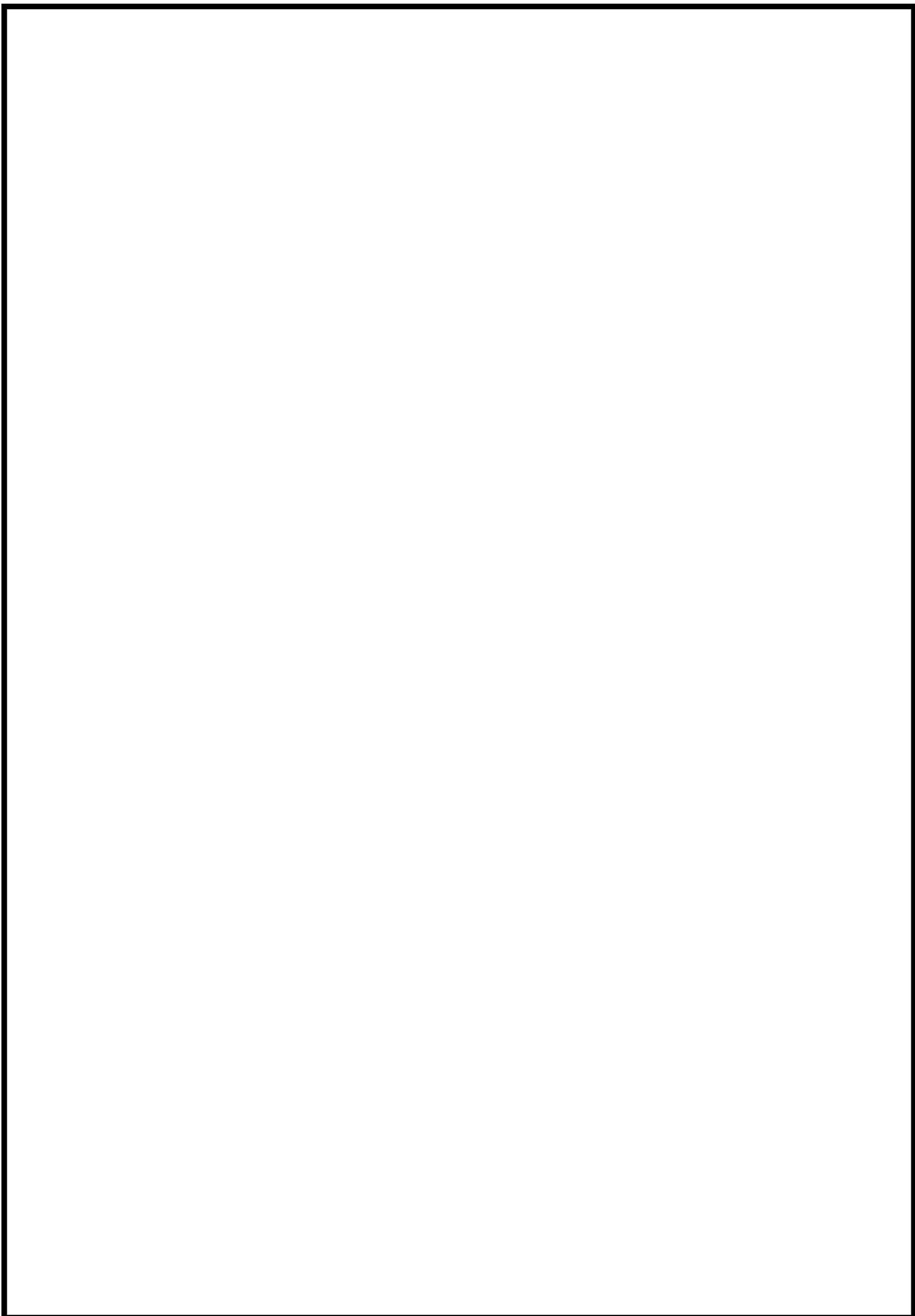
مقدمة لطلبة السنة الاولى ماستر علم الاجتماع

في السداسي الاول

تخصص: تنظيم وعمل

إعداد الأستاذ: حاج عمر براهيم

الموسم الجامعي: 2024-2025 م.



فهرس الجداول...../.....

فهرس الأشكال...../.....

مقدمة.....أ - ب

المحور الأول: الدرس التحضيري.....10

### المحور الثاني: توظيف الموارد البشرية

الدرس الأول: إدارة الموارد البشرية ووظائفها.....12

1- مفهوم إدارة الموارد البشرية.....12

2- أهداف إدارة الموارد البشرية.....14

3- أهمية إدارة الموارد البشرية.....15

4- وظائف إدارة الموارد البشرية.....16

الدرس الثاني: مفهوم التوظيف ومراحله.....17

1- تعريف التوظيف.....17

2- أهداف التوظيف.....19

3- أهمية التوظيف.....21

4- مراحل عملية التوظيف.....21

المحور الثالث: تسيير المسار المهني للموارد البشرية

- 31 - الدرس الثالث: ماهية تسيير المسار المهني.....31
- 1- مفهوم تسيير المسار المهني.....31
- 2- مراحل تطور مفهوم تسيير المسار المهني.....32
- 3- مبادئ تسيير المسار المهني.....34
- 4- أهداف تسيير المسار المهني.....35
- 5- أهمية تسيير المسار المهني.....36
- 38 - الدرس الرابع: الاعتبارات التي تحدد فعالية تسيير المسار المهني ومسؤوليته.....38
- 1- الاعتبارات التي تحدد فعالية تسيير المسار المهني.....38
- 2- مسؤولية تسيير المسار المهني.....39
- 41 - الدرس الخامس: أنواع المسار المهني ومراحل تسييره.....41
- 1- أنواع المسار المهني.....41
- 2- مراحل تسيير المسار المهني.....43

المحور الرابع: المداخل النظرية في دراسة الموارد البشرية

- 46 - الدرس السادس: المدخل الكلاسيكي في إدارة الموارد البشرية.....46
- 1- نظرية الإدارة العلمية.....46
- 2- نظرية المبادئ الإدارية.....48
- 3- النظرية البيروقراطية.....50

## فهرس المحتويات

52 ..... - الدرس السابع: المدخل السلوكي في دراسة الموارد البشرية.

52..... 1- نظرية العلاقات الإنسانية.....

55..... 2- نظرية تدرج الحاجات.....

58..... 3- نظرية X و Y.....

60..... - الدرس الثامن: المدخل الحديث في إدارة الموارد البشرية.

61..... 1- مدخل النظم في إدارة الموارد البشرية.....

62..... 2- مدخل الإدارة بالأهداف.....

64..... 3- المدخل الياباني (النظرية اليابانية Z).....

### المحور الخامس: تكوين الموارد البشرية

68..... - الدرس التاسع: ماهية تكوين الموارد البشرية.....

68..... 1- مفهوم التكوين.....

69..... 2- أهمية التكوين.....

70..... 3- أهداف التكوين.....

72..... 4- أنواع التكوين.....

73..... - الدرس العاشر: مراحل تكوين الموارد البشرية ودوافعه.....

73..... 1- مراحل تكوين الموارد البشرية.....

79..... 2- دوافع العملية التكوينية.....

80..... - الدرس الحادي عشر: أساليب وإستراتيجية تكوين الموارد البشرية.....

80..... 1- أساليب تكوين الموارد البشرية.....

2- إستراتيجية تكوين الموارد البشرية.....82

### المحور السادس: تقييم أداء العاملين

- الدرس الثاني عشر: ماهية تقييم أداء العاملين.....85

1- مفهوم تقييم الأداء.....85

2- خصائص عملية تقييم الأداء.....87

3- أهمية تقييم أداء العاملين.....87

4- أهداف تقييم أداء العاملين.....88

- الدرس الثالث عشر: خطوات ومعايير تقييم أداء العاملين.....89

1- خطوات تقييم أداء العاملين.....89

2- معايير تقييم أداء العاملين.....91

- الدرس الرابع عشر: أنظمة تقييم أداء العاملين ومشكلاتها.....92

1- أنظمة تقييم أداء العاملين.....92

2- شروط نجاح نظام تقييم أداء العاملين.....93

3- مشكلات عملية تقييم أداء العاملين.....94

### المحور السابع: واقع وآفاق التنمية البشرية في الجزائر

- الدرس الخامس عشر: التنمية البشرية وأبعادها.....96

1- مفهوم التنمية البشرية.....96

2- أهداف وسياسات التنمية البشرية.....97

## فهرس المحتويات

98.....	3- أبعاد التنمية البشرية.....
99.....	- الدرس السادس عشر: واقع التنمية البشرية في الجزائر.....
99.....	1- واقع التنمية البشرية وفق دليل التنمية البشرية (HDI).....
100.....	2- مؤشرات التنمية البشرية في الجزائر.....
102.....	- الدرس السابع عشر: آفاق وتحديات التنمية البشرية في الجزائر.....
102.....	1- آفاق التنمية البشرية في الجزائر.....
104.....	2- تحديات التنمية البشرية في الجزائر.....
106.....	خاتمة.....
107.....	قائمة المراجع.....

## فهرس الجداول

### فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
38	الاعتبارات التي تحدد فعالية تسيير المسار المهني	01
41	يور كل من الأطراف الثلاثة في تنفيذ وظيفة تسيير المسار المهني	02
79	مراحل تكوين الموارد البشرية	03

## فهرس الأشكال

### فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
17	وظائف إدارة الموارد البشرية	01
23	أهداف الاستقطاب	02
25	فوائد عملية الاستقطاب	03
35	مبادئ تسيير المسار المهني	04
45	مراحل تسيير المسار المهني	05
55	هرم الحاجات لأبراهام ماسلو	06
72	أنواع التكوين	07
82	أساليب تكوين الموارد البشرية	08

مقدمة

تعتبر تنمية الموارد البشرية من القضايا الجوهرية التي تعكس العلاقة الجدلية بين الفرد والمجتمع وبين العامل والمؤسسة، هذه العملية تمثل أداة للتفاعل الاجتماعي والتنظيمي حيث تسهم في إعادة إنتاج النظام الاجتماعي وتعزيز الاستقرار والتنمية، فالبشر بوصفهم أهم موارد أي مجتمع أو منظمة يُشكلون العنصر المحرك للتقدم والإبداع وتُعد تنميتهم استثماراً استراتيجياً طويل الأمد يهدف إلى بناء قدراتهم وتعزيز مشاركتهم في بناء المجتمع.

تتجاوز تنمية الموارد البشرية مجرد تدريب الموظفين أو تحسين إنتاجيتهم إنها عملية تكاملية تهدف إلى تحقيق توازن بين حاجات الفرد ومتطلبات المؤسسة وبين الطموحات الشخصية للأفراد والأهداف الجماعية للمجتمع، ومن هذا المنطلق تمثل هذه العملية حلقة وصل بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والثقافية حيث تساهم في تمكين الأفراد من تحقيق ذواتهم من جهة وتلبية متطلبات التنمية الاقتصادية والاجتماعية من جهة أخرى، ففي المجتمعات الحديثة حيث تشهد الأنظمة الاقتصادية تغيرات متسارعة بفعل العولمة والتكنولوجيا أصبحت هذه الأخيرة ضرورة حتمية لمواجهة تحديات التحول البيئي، فالتكنولوجيا الحديثة على سبيل المثال أعادت تشكيل طبيعة العمل وأساليب الإنتاج مما أدى إلى نشوء احتياجات جديدة في سوق العمل هنا تظهر أهمية تنمية الموارد البشرية في إعداد الأفراد للتكيف مع هذه التحولات من خلال تعزيز المهارات التقنية وتنمية القدرات التحليلية وغرس القيم التنظيمية التي تتماشى مع متطلبات العصر.

علاوة على ذلك فإن تنمية الموارد البشرية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالحراك الاجتماعي حيث تُسهم في تمكين الأفراد من الارتقاء على السلم الاجتماعي وتحقيق مكانة مهنية متقدمة، فهي توفر فرصاً لتحقيق العدالة الاجتماعية من خلال تكافؤ الفرص والوصول إلى التعليم والتدريب مما يقلل من الفوارق الاجتماعية والاقتصادية، هذا التأثير يمتد أيضاً إلى تعزيز رأس المال الاجتماعي داخل المؤسسات من خلال بناء ثقافة عمل قائمة على التعاون والتواصل الفعال وهو ما يعزز من استقرار المؤسسة ومرونتها في مواجهة التحديات، من زاوية أخرى تسهم تنمية الموارد البشرية في صياغة الهوية المهنية للأفراد وتعزيز إحساسهم بالانتماء إلى مؤسساتهم، فالعمل لا يُعد مجرد وسيلة للعيش بل يمثل جزءاً من هوية الفرد الاجتماعية والمهنية وتطوير هذه الهوية يتطلب دعماً مستمراً من المؤسسات التي يعمل فيها الأفراد، وبالتالي فإن تنمية الموارد البشرية تسهم في

## مقدمة

تحقيق التكامل بين الأهداف الفردية والجماعية مما يعزز من الاستقرار المؤسسي ويسهم في خلق بيئة عمل محفزة للإبداع والابتكار.

إن تنمية الموارد البشرية تُعد ركيزة أساسية لبناء مجتمعات مستدامة، فهي ليست مجرد عملية اقتصادية أو إدارية بل هي أداة للتنمية الاجتماعية الشاملة تسهم في تعزيز التماسك الاجتماعي وتقوية النسيج المجتمعي وتحقيق التنمية المستدامة، ومن خلال الاستثمار في الإنسان يمكن للمجتمعات أن تتغلب على التحديات الهيكلية وتحقق التكامل بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والثقافية بما يضمن تحقيق رفاهية الأفراد واستقرار المجتمعات.

## المحور الأول: الدرس التحضيري

### المحور الأول: الدرس التحضيري

تعدّ الموارد البشرية من أهم العناصر التي تمتلكها أي مؤسسة لتحقيق أهدافها واستراتيجياتها، فقد أثبتت الدراسات الحديثة أن نجاح المنظمات يعتمد بشكل كبير على مدى قدرتها على تطوير كفاءات ومهارات أفرادها، من هنا تأتي أهمية مقياس "تنمية الموارد البشرية" كأحد المقررات الأساسية في حقل العلوم الاجتماعية، حيث يعتبر هذا المقياس حجر الزاوية لبناء قدرات الأفراد داخل المنظمات وتحقيق أهدافها فهو يركز على تطوير المهارات والمعارف اللازمة لدعم الأفراد في بيئة العمل وتعزيز قدرتهم على المساهمة بفعالية في النجاح المؤسسي، فمن خلال دراسة هذا المقياس يتعرف الطالب على المبادئ الأساسية لتنمية الموارد البشرية ويمارس التفكير التحليلي والنقدي في معالجة قضايا وتحديات تطوير الأفراد داخل المنظمات.

يهدف هذا المقياس إلى تزويد الطلاب بالأدوات والنظريات التي تساعد في فهم وتحليل أنماط تطوير الموارد البشرية في المنظمات وكيفية تعزيز أداء الأفراد والجماعات داخل بيئة العمل، كما يتناول المقياس جوانب متنوعة من تنمية الموارد البشرية مثل التوظيف، التكوين، تقييم الأداء، المداخل النظرية وتسيير المسار المهني للموارد البشرية.

#### - أهداف الدرس التحضيري: يهدف هذا الدرس التحضيري إلى:

تعريف الطالب بمحتوى مقياس تنمية الموارد البشرية وأهمية تعلمه في مجال العلوم الاجتماعية.

فهم أهمية تنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي.

التعرف على أساليب وأدوات تنمية الموارد البشرية مثل التوظيف، تقييم الأداء والتكوين.

تحفيز الطالب على التفكير النقدي والتحليلي حول أساليب تعزيز الكفاءات البشرية داخل المؤسسات.

تسليط الضوء على واقع وآفاق تنمية الموارد البشرية في الجزائر.

## المحور الأول: الدرس التحضيري

– أهمية دراسة مقياس تنمية الموارد البشرية: تعد دراسة تنمية الموارد البشرية من أهم العوامل التي تساهم في تحسين الأداء المؤسسي وزيادة الإنتاجية، حيث:

✚ **تنمي المهارات البشرية:** من خلال التدريب المستمر والتطوير الوظيفي يمكن رفع مستوى كفاءة الأفراد وتعزيز قدراتهم على الأداء المتميز.

✚ **تعزز الابتكار والإبداع:** يساهم تنمية الموارد البشرية في تحفيز الموظفين على التفكير الإبداعي وتطوير حلول مبتكرة للتحديات التنظيمية.

✚ **تحسين العلاقات داخل العمل:** من خلال التركيز على التدريب والتطوير تساهم في تحسين العلاقات بين الموظفين وتعزيز العمل الجماعي.

✚ **تحقيق الأهداف المؤسسية:** تساعد تنمية الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة من خلال تأهيل الأفراد لتنفيذ المهام بكفاءة عالية.

يعد مقياس تنمية الموارد البشرية من المقررات الحيوية التي تساهم في تحسين أداء الأفراد داخل المؤسسات وتساعد على خلق بيئة عمل مثمرة ومنتجة، فمن خلال دراسة هذا المقياس يصبح الطالب مؤهلاً لفهم الأساليب العلمية والتطبيقية في تنمية رأس المال البشري مما يعزز قدرته على المساهمة الفعالة في بناء مؤسسات قادرة على التكيف مع التحديات المختلفة.

## المحور الثاني: توظيف الموارد البشرية

يُعد توظيف الموارد البشرية أحد الركائز الأساسية لإدارة المنظمات إذ يُمثل البداية العملية لبناء فريق عمل قادر على تحقيق الأهداف التنظيمية، حيث يُشير هذا المفهوم إلى العملية المنهجية التي تُعنى بجذب الأفراد المناسبين واختيارهم وتعيينهم في المناصب التي تتناسب مع مهاراتهم وخبراتهم بما يخدم مصلحة المنظمة، كما تُعد هذه العملية أكثر من مجرد إجراء إداري فهي أداة إستراتيجية تساهم في تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، ففي ظل التغيرات السريعة في سوق العمل وزيادة التحديات الاقتصادية والتكنولوجية أصبح توظيف الموارد البشرية يعتمد بشكل متزايد على أساليب حديثة تجمع بين الابتكار والتكنولوجيا بهدف ضمان استقطاب الكفاءات القادرة على مواجهة متطلبات العمل الديناميكية وتحقيق الاستدامة التنظيمية.

### الدرس الأول: إدارة الموارد البشرية ووظائفها

#### 1- مفهوم إدارة الموارد البشرية:

##### 1-1- تعريف الإدارة:

تعرف الإدارة باعتبارها "مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى استخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية لتحقيق أهداف المنظمة". (ماهر، 2003، صفحة 10)

تُعرف الإدارة بأنها "عملية قيادية تهدف إلى توجيه وضبط جهود مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف مشترك". (مرسي س.، 1992، صفحة 33)

من خلال التعريفين السابقين يمكن تعريف الإدارة على أنها "عملية تنظيمية وقيادية تهدف إلى استخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية من خلال توجيه وضبط جهود مجموعة من الأفراد للعمل نحو تحقيق أهداف مشتركة للمنظمة".

#### 1-2- تعريف الموارد البشرية:

## المحور الثاني: توظيف الموارد البشرية

الموارد البشرية هي "مجموعة الأفراد العاملين في المنظمة سواء كانوا في مواقع القيادة أو في المناصب التنفيذية الذين تم توظيفهم لأداء وظائف المنظمة وتحقيق أهدافها تحت إطار الثقافة التنظيمية التي تحدد وتوجه السلوكيات الفردية وتُنظم بواسطة سياسات وخطط وإجراءات تُسهم في تنظيم أداء المهام وتنفيذ الوظائف، في مقابل ذلك تتلقى الموارد البشرية تعويضات متنوعة تشمل الرواتب والأجور والمزايا الوظيفية في إطار علاقة تبادلية من المنفعة بين الأفراد والمنظمة، وتساهم الموارد البشرية في المنظمة من خلال مؤهلاتهم العلمية، خبراتهم، مهاراتهم وجهودهم وغيرها من العوامل". (وصفي، 2005، صفحة 11)

### 1-3- تعريف إدارة الموارد البشرية:

تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها "النشاط الإداري الذي يتضمن تخطيط القطاع البشري لضمان توفير الموارد البشرية اللازمة بشكل دائم للمنظمة بالإضافة إلى تنمية مهارات العاملين وتحسين أدائهم ورفع كفاءتهم العلمية والعملية، كما يشمل أيضًا إيجاد الوسائل المناسبة لتحفيز العاملين ورفع معنوياتهم مع توفير فرص الترقية والتشجيع على الاستمرار في العمل والمشاركة بولائهم لتحقيق أهداف المنظمة، ويشمل ذلك أيضًا تقديم المزايا والحوافز المادية والمعنوية لتلبية احتياجاتهم الفردية والجماعية". (منصور، 1979، صفحة 05)

تُعرف إدارة الموارد البشرية بأنها "النشاط الإداري الذي يركز على تحديد احتياجات المشروع من الموارد البشرية والعمل على توفير هذه الموارد بالعدد والكفاءات المناسبة لمتطلبات المشروع، كما يهدف إلى استخدام هذه الموارد بشكل فعال لتحقيق أهداف الكفاءة الإنتاجية". (السلمي، 1970، صفحة 23)

يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية بأنها "مجال من العلوم الاجتماعية يركز على تطوير وتوظيف المعارف المتنوعة التي تفيد الجهات الفاعلة في المؤسسة بهدف فهم وتحليل وحل المشكلات المتعلقة بتنظيم العمل داخل المؤسسات". (cadin & al, 2002, p. 32)

كما تُعرف بأنها إحدى الوظائف الرئيسية والأساسية في جميع أنواع المنظمات حيث تركز على جميع الموارد البشرية التي تعمل فيها وكل ما يتعلق بها من أمور وظيفية بدءًا من تعيين الأفراد في المنظمة

## المحور الثاني: توظيف الموارد البشرية

وحتى انتهاء خدمتهم، وتؤدي هذه الإدارة التي يُرمز لها بـ (HRM) مجموعة من الأنشطة والمهام المتنوعة المتعلقة بالموارد البشرية وذلك في إطار إستراتيجية خاصة بها تتماشى مع رسالة وإستراتيجية المنظمة. (وصفي، 2005، صفحة 13)

### 2- أهداف إدارة الموارد البشرية:

تتمثل أهداف إدارة الموارد البشرية في الآتي: (حسونة، 2008، صفحة 13)

➤ **المساهمة في تحقيق أهداف الشركة:** من خلال توفير الكفاءات البشرية اللازمة لتحقيق رؤية وأهداف المنظمة.

➤ **توظيف المهارات والكفاءات عالية التدريب والمتحفزة:** جذب واختيار الأفراد الذين يمتلكون المهارات المناسبة لتحقيق الأداء العالي.

➤ **زيادة الرضا الوظيفي وتحقيق الذات لدى الموظفين:** العمل على رفع مستوى الرضا الوظيفي وتعزيز الشعور بالإنجاز والتطوير الشخصي.

➤ **إيصال سياسات الموارد البشرية إلى جميع الموظفين في المنظمة:** ضمان فهم الموظفين لسياسات المنظمة وأهدافها المتعلقة بالموارد البشرية.

➤ **المساهمة في المحافظة على السياسات السلوكية وأخلاقيات العمل:** تعزيز قيم السلوك المهني والالتزام بالأخلاقيات في بيئة العمل.

➤ **إدارة وضبط عملية التغيير بما يعود بالنفع على المنظمة والموظف:** التأكد من أن التغييرات التنظيمية تخدم مصالح الجميع.

➤ **السعي لتحقيق معادلة الأداء الجيد (المقدرة والرغبة):** زيادة القدرة على الأداء من خلال برامج التدريب والتطوير، وتعزيز الرغبة من خلال أنظمة الحوافز وبرامج الصحة والسلامة.

تتمثل أهداف إدارة الموارد البشرية في تحقيق التوازن بين تطوير الأداء الفردي والجماعي داخل المنظمة مع التركيز على تعزيز رضا الموظفين وتوفير بيئة عمل تدعم النمو الشخصي والتطوير المهني، فمن خلال التوظيف الفعال والتدريب المستمر وضمان بيئة عمل صحية تسعى إدارة الموارد البشرية إلى دعم إستراتيجية المنظمة وتحقيق أهدافها على المدى الطويل.

3- أهمية الموارد البشرية:

3-1- تحقيق أهداف المؤسسة: (سيد م.، 2008، صفحة 128)

✓ إنتاج وتقديم منتجات عالية الجودة: ضمان تقديم سلع وخدمات تتمتع بمستوى عالٍ من الجودة تلبي احتياجات السوق.

✓ خفض تكلفة الإنتاج دون التأثير على الجودة: تحسين الكفاءة وتقليل التكاليف التشغيلية مع الحفاظ على معايير الجودة العالية.

✓ زيادة حصة المؤسسة السوقية: توسيع نطاق الأعمال وزيادة قدرة المؤسسة على التنافس والابتكار في السوق.

✓ تحقيق الميزة التنافسية والخروج من النطاق المحلي إلى العالمي: تعزيز قدرة المؤسسة على التوسع والتميز في الأسواق العالمية.

3-2- تحقيق أهداف العاملين في المؤسسة: (سيد م.، 2008، صفحة 128)

✓ الحصول على فرص وظيفية متميزة: توفير بيئة عمل تشجع الموظفين على النمو المهني والتطور الوظيفي.

✓ الحصول على أجور ومكافآت مادية تنافسية: ضمان تقديم حوافز مالية جذابة تساهم في تحفيز الموظفين وضمان ولائهم.

✓ تنمية وتطوير الموظفين من خلال التعليم والتدريب: الاستثمار في برامج تعليمية وتدريبية لرفع كفاءة الموظفين وتعزيز قدراتهم.

✓ توفير جودة الحياة الوظيفية: تحسين بيئة العمل وتقديم مزايا دعم الموظفين لتحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية.

تعتبر الموارد البشرية من العناصر الأساسية في المؤسسة سواء كانت كمورد رئيسي أو كوظيفة داعمة لتحقيق وظائف المؤسسة المختلفة، كما أن لإدارة الموارد البشرية أهمية كبيرة حيث تلعب دوراً محورياً في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة من خلال استغلال الكفاءات المتوفرة بشكل أمثل، فتحسن مردودية المؤسسة اليوم يرتبط ارتباطاً وثيقاً بزيادة قدرة وكفاءة مواردها البشرية ما يجعل الاستثمار في هذا المورد الاستراتيجي من الأسس الرئيسية لبقاء المؤسسة ونجاحها، ومن هنا ينبغي على مسؤولي الموارد البشرية أن يعيدوا النظر في دور العنصر البشري داخل المؤسسة حيث يجب أن يُعامل كأداة

## المحور الثاني: توظيف الموارد البشرية

ديناميكية ومتغيرة باستمرار وليس كأي مورد ثابت بل يتطلب تسييراً ورعاية مستمرة لتعظيم الاستفادة منه. (وسيلة، 2004، صفحة 29)

### 4- وظائف إدارة الموارد البشرية:

تُقسم وظائف إدارة الموارد البشرية إلى نوعين رئيسيين: وظائف فنية تُركز على الجانب التخصصي للموارد البشرية، ووظائف إدارية تدعم تنفيذ المهام الفنية بكفاءة.

### 4-1- الوظائف الفنية: (برويس و آخرون، 2022، صفحة 42)

- **توصيف الوظائف:** إجراء دراسة شاملة لتحديد طبيعة الوظيفة ومتطلباتها.

- **الاستقطاب والاختيار:** جذب المرشحين المؤهلين واختيار الأنسب عبر خطوات تشمل الإعلان والمقابلات والاختبارات.

- **التوجيه والتحفيز:** توجيه الأفراد حسب قدراتهم وتحفيزهم مادياً أو معنوياً لتحسين الأداء.

- **تسيير المسارات الوظيفية:** التخطيط لمستقبل الأفراد المهني بما يتماشى مع أهدافهم وأهداف المؤسسة.

- **تقييم الأداء:** قياس الأداء لتحسينه وضمان تحقيق الأهداف.

### 4-2- الوظائف الإدارية: (برويس و آخرون، 2022، صفحة 43)

- **التخطيط:** تحديد الأهداف ووضع خطط لتحقيقها.

- **التنظيم:** توزيع الأدوار والمهام لضمان تنسيق الأنشطة.

- **الرقابة:** قياس الأداء وتصحيح الانحرافات لتحقيق الأهداف.

- **المسؤوليات الإستراتيجية:** ضمان توافق إدارة الموارد البشرية مع رؤية المؤسسة طويلة الأجل.



المصدر: من إعداد الأستاذ

تتكامل الوظائف الفنية والإدارية في إدارة الموارد البشرية لتحقيق التوازن بين احتياجات المؤسسة ومتطلبات العنصر البشري، فبينما تُركز الوظائف الفنية على استقطاب وتطوير الأفراد تُعنى الوظائف الإدارية بتوفير البنية التنظيمية والدعم اللازم لإنجاح هذه العمليات.

الدرس الثاني: مفهوم التوظيف ومراحله

1- تعريف التوظيف:

1-1- تعريف التوظيف لغةً:

## المحور الثاني: توظيف الموارد البشرية

هو مصدر الفعل "وظّف"، يُوظّف، توظيفاً، ويُقصد به استخدام أو تشغيل شيء أو شخص بهدف إنشاء قيمة جديدة، ومن هذا المنطلق تُوظّف الأموال للحصول على أرباح وفوائد كما يُستخدم العمال والموظفون لإنتاج سلع وخدمات جديدة. (معلوف، 1973، صفحة 265)

### 1-2- تعريف التوظيف اصطلاحاً:

التوظيف هو عملية متسلسلة تهدف إلى البحث عن الأفراد المناسبين واختيار الأفضل منهم لتحقيق متطلبات العمل. (Weiss & Pierre, 1982, p. 279)

يُعرّف التوظيف على أنه العملية التي تهدف إلى البحث عن الأفراد المناسبين لشغل المناصب الشاغرة داخل المنظمة من خلال جهود الاستقطاب التي يبذلها المسؤولون عن هذه المهمة، يتمثل الهدف في جذب الموارد البشرية ذات الكفاءة وتحفيزها للالتحاق بالمنصب الشاغر، بعد ذلك تُجرى عملية اختيار دقيقة لتحديد الأنسب من بين المستقطبين حيث يتم تعيينه مؤقتاً في المنصب، كما يخضع الموظف الجديد لفترة تجريبية تهدف إلى تقييم مدى ملاءمته للوظيفة، وفي حال أثبتت الفترة التجريبية كفاءته واستعداده للاستمرار في أداء مهام المنصب يتم اتخاذ قرار تثبيته نهائياً بعد الحصول على رأي اللجنة متساوية الأعضاء المختصة. (لقليب، 2015، صفحة 101)

التوظيف هو عملية شاملة تشمل جميع وظائف الموارد البشرية، بدءاً من تحليل المناصب الوظيفية، مروراً بالبحث عن مصادر الكفاءات، وصولاً إلى جذب العناصر المتميزة واستقطابها للانضمام إلى المؤسسة (Guyot, 1979, p. 17).

يركز هذا التعريف على نوع محدد من التوظيف وهو التوظيف الخارجي الذي يهدف إلى تعزيز الكفاءات والطاقات البشرية من خارج المنظمة، ومع ذلك يغفل التوظيف الداخلي الذي يُعد بمثابة مخزون حقيقي للكفاءات والقيادات داخل المنظمة حيث يُساهم في تقليل التكاليف العالية المرتبطة بإدماج وتدريب العمال خاصة الجدد منهم (François & Philippe, 2005, p. 286).

## المحور الثاني: توظيف الموارد البشرية

يُعرّف التوظيف أيضاً على أنه عملية تتكون من سلسلة من الأنشطة والإجراءات التي يجب تنفيذها لتزويد المنظمة بالكفاءات والكوادر اللازمة لشغل الوظائف والمهام الفنية وغير الفنية، بالإضافة إلى توفير الخدمات المطلوبة لضمان سير العمل بشكل فعال داخل المنظمة. (وشنان، 2018، صفحة 228)

من خلال التعريفات الآتية يتضح أن التوظيف هو عملية أساسية في إدارة الموارد البشرية تسعى لتأمين الكفاءات اللازمة لدعم أداء المؤسسات، حيث تبرز أهميته من خلال مرحلتيه الرئيسيتين: التوظيف الداخلي الذي يساهم في تعزيز استدامة الكفاءات داخل المؤسسة بتكاليف أقل والتوظيف الخارجي الذي يُضيف دماءً جديدة وخبرات متنوعة، كما أن اعتماد فترات تجريبية يعزز من دقة اختيار الموظفين ويقلل من مخاطر التعيين الخاطئ.

وعليه يُعد التوظيف في جوهره إستراتيجية متكاملة توازن بين الجذب الخارجي والاستثمار الداخلي لضمان كفاءة واستمرارية الأداء المؤسسي.

### 2- أهداف التوظيف:

الهدف الأساسي من عملية التوظيف هو توفير الأفراد المناسبين لشغل الوظائف الملائمة داخل المنظمة، لذلك من الضروري التركيز على مؤهلات ومواصفات الشخص المتقدم مع ضمان منحه فرصاً متساوية مع بقية المتقدمين أثناء عملية الاختيار. (وشنان، 2018، صفحة 229)

كما تهدف عملية التوظيف إلى استقطاب عدد كافٍ من المرشحين المؤهلين وزيادة فعالية عملية الاختيار والتعيين من خلال جذب الأفراد المناسبين وتقليل عدد غير المؤهلين، حيث يسعى الاختيار إلى وضع الشخص المناسب في المكان والوقت المناسب مما يساهم في تأهيله بشكل جيد وضمان استمراريته في العمل هذا يعزز الإنتاجية بشكل أفضل، علاوة على ذلك تلتزم معظم الدول بقوانين وتشريعات تضمن المساواة والعدالة في عمليات الاختيار والتعيين. (Khan، 2010، صفحة 167)

## المحور الثاني: توظيف الموارد البشرية

أوضح (Afsana, 2015, p. 22) أن أهداف التوظيف تتمثل في قيام الشركات باختيار الأفراد المؤهلين الذين يمتلكون المهارات المطلوبة لشغل الوظائف الشاغرة، بالإضافة إلى تقليل معدلات الدوران الوظيفي ودعم الإستراتيجية الشاملة للشركات.

تبرز أهداف التوظيف كأداة إستراتيجية تعزز من كفاءة الأداء الوظيفي واستدامة المنظمة فاختيار الأفراد المناسبين لا يقتصر فقط على ملء المناصب الشاغرة بل يشمل ضمان توافق مهاراتهم مع متطلبات الوظيفة لضمان الإنتاجية العالية، حيث تسهم هذه العملية في تقليل التكاليف المترتبة على دوران الموظفين وهو أحد أهم تحديات الموارد البشرية، كما تعكس التزام المنظمة بقيم العدالة والمساواة، مما يعزز سمعتها وقدرتها على استقطاب المواهب النوعية، فالتوظيف الفعال هو ركيزة لنجاح المؤسسات في بيئة تنافسية تعتمد على جودة الموارد البشرية.

تسعى عملية التوظيف حسب (بربر، 2008، صفحة 134) إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الرئيسية، منها:

- توفير الموارد البشرية بأقل تكلفة ممكنة: يهدف التوظيف إلى تقليل التكاليف المتعلقة بجذب وتوظيف الكفاءات مع الحفاظ على جودة العمالة المطلوبة.

- رفع إنتاجية العامل: ضمان استقطاب الأفراد القادرين على زيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة بفعالية.

- توجيه الأفراد نحو المناصب المناسبة: يتم التركيز على وضع الشخص في الوظيفة التي تتناسب مع مهاراته وتكوينه وخبراته مما يضمن استثمار إمكاناته بشكل أمثل.

- تحسين الكفاءة الإنتاجية للموظفين: تُعتبر الكفاءة الإنتاجية من أهم المؤشرات التي تعكس قوة المؤسسة وجودتها مقارنة بمنافسيها.

التوظيف ليس مجرد عملية اختيار عشوائي للأفراد بل هو أداة إستراتيجية تُستخدم لتوجيه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها بفعالية، فمن خلال ضمان الموازنة بين قدرات الأفراد ومتطلبات الوظائف تساهم هذه العملية في تحسين الأداء العام للمؤسسة، علاوة على ذلك يُعد خفض التكاليف وزيادة الكفاءة الإنتاجية للعاملين من العوامل الحاسمة التي تمنح المنظمة ميزة تنافسية في سوق العمل.

**3- أهمية التوظيف:**

تمثل عملية التوظيف حجر الأساس في أي مؤسسة حيث تسعى إلى استقطاب وانتقاء أفضل الكفاءات التي تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة، إذ تتجلى أهمية التوظيف في دوره المحوري ضمن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية حيث يُعدّ أداة فاعلة تضمن نجاح المؤسسة من خلال توفير العناصر ذات الكفاءات والمؤهلات العالية التي تلبّي احتياجاتها وتدعم رؤيتها المستقبلية، الهدف الرئيسي للتوظيف يتمثل في "اختيار أفضل الموارد البشرية ذات المهارات المتميزة والمؤهلات الممتازة" مما يعزز فعالية المؤسسة وأدائها. (حسونة، 2008، صفحة 65)

تتمثل أهمية عملية التوظيف في إدارة الموارد البشرية في تقليل احتمالية اختيار الشخص غير المناسب لشغل الوظيفة وهو أمر قد يتسبب في تكاليف باهظة للمؤسسة، هذه التكاليف تشمل الراتب والتدريب لكنها قد تتضاعف بسبب القرارات غير الصائبة التي قد يتخذها الشخص المعيّن مما يؤدي إلى خسائر مالية وحتى أضرار قد تصل إلى تهديد استقرار المؤسسة، لذا تظهر أهمية التوظيف في ضمان تعيين الشخص المناسب في المكان المناسب لتحقيق الكفاءة وتقليل المخاطر المرتبطة بالاختيار الخاطئ. (حسونة، 2008، صفحة 65)

تتبع أهمية التوظيف من دوره الأساسي في تحقيق التوازن بين احتياجات المؤسسة وإمكانات العاملين، فمن خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب تضمن المؤسسات تعزيز الكفاءة التشغيلية والحد من الخسائر الناتجة عن قرارات التوظيف غير الصائبة، كما يُعد هذا النهج عاملاً رئيسياً في بناء قدرات تنافسية مستدامة ودعم الأهداف الإستراتيجية طويلة الأجل.

**4- مراحل عملية التوظيف:**

لعملية التوظيف ثلاث مراحل أساسية تتمثل في:

**1- الاستقطاب:**

**1-1- تعريف الاستقطاب:**

## المحور الثاني: توظيف الموارد البشرية

يُعرّف الاستقطاب على أنه "عملية البحث عن الأفراد المؤهلين وجذبهم لشغل الوظائف الشاغرة في المؤسسة". (حسن، 2004، صفحة 99)

كما يُعرف بأنه "الخطوة التي تأتي بعد الإعلان عن الوظيفة الشاغرة أو قد تسبق الإعلان أو تحل محله في بعض الحالات النادرة جدًا، يُطلق عليه أيضًا الاستجلاب ويُقصد به جذب وإجراء الكفاءات المناسبة للتقدم لشغل المناصب المتاحة". (الكبيسي، 2004، صفحة 108)

الاستقطاب هو مرحلة جوهرية في إدارة الموارد البشرية تهدف إلى ضمان استقطاب الكفاءات المناسبة للمناصب الشاغرة، فمن خلال الاستقطاب تسعى المؤسسات إلى بناء قاعدة بيانات قوية للموارد البشرية المرشحة ما يُسهم في رفع جودة الاختيار وتقليل المخاطر المتعلقة بالتوظيف.

### 1-2- أهداف الاستقطاب:

يمثل الاستقطاب عملية محورية في إدارة الموارد البشرية حيث يُعتبر الخطوة الأولى نحو تشكيل قوة عمل فعالة ومنتج، كما تهدف هذه العملية إلى جذب العدد الكافي من الأفراد المناسبين لشغل الوظائف بأقل تكلفة ممكنة ما يجعلها أداة إستراتيجية لتعزيز الكفاءة التنظيمية، ومن بين أهداف هذه العملية ما يلي: (السالم و صالح، 2002، صفحة 83)

- توفير عدد كافٍ من المرشحين الملائمين بتكلفة منخفضة: يتيح الاستقطاب للمنظمة تحقيق توازن بين جودة المرشحين والتكاليف المترتبة على عملية التوظيف، ذلك يسهم في الحفاظ على الموارد المالية وتوجيهها نحو مجالات أخرى تعزز الأداء التنظيمي.

- زيادة كفاءة عملية الاختيار: التركيز على استقطاب الأفراد المناسبين يقلل من عدد المرشحين غير المؤهلين مما يسهم في تحسين جودة عمليات التقييم والاختيار، هذا التوجه يضمن الاختيار الأنسب ويقلل من معدلات الدوران الوظيفي.

- تعزيز استقرار القوى العاملة وفعاليتها: يسهم استقطاب الكفاءات العالية في بناء فريق عمل متجانس ومستقر مما يعزز الإنتاجية ويقلل من الحاجة إلى إعادة التوظيف بشكل متكرر.

## المحور الثاني: توظيف الموارد البشرية

- الترويج لصورة إيجابية للمنظمة: من خلال عملية الاستقطاب يمكن للمنظمة تعزيز مكانتها كمكان عمل جذاب، كما أن توجيه رسالة واضحة للمرشحين بأن المؤسسة توفر بيئة مهنية مناسبة وفرصًا للتطوير الوظيفي يساهم في استقطاب المواهب ذات الجودة العالية.

### شكل رقم 02: بين أهداف الاستقطاب



### المصدر: من إعداد الأستاذ

تعد عملية الاستقطاب أكثر من مجرد خطوة لجذب الكفاءات فهي أداة إستراتيجية تؤثر بشكل مباشر على استدامة الأداء التنظيمي، فعبء التركيز على الكفاءة وتقليل التكاليف وضمان جودة التوظيف تضمن المنظمات تحقيق استقرار وظيفي وزيادة إنتاجيتها مما يعزز مكانتها التنافسية في سوق العمل.

### 1-3- مصادر الاستقطاب:

- المصادر الداخلية: تعني المصادر الداخلية للاستقطاب الاعتماد على الموظفين العاملين حاليًا داخل المنظمة بمختلف مستوياتهم ووظائفهم لتلبية احتياجات العمل المستقبلية، إذ يُعتبر هذا المصدر أداة فعّالة عند الحاجة لتطوير السياسات الداخلية حيث يُعتمد على قاعدة بيانات شاملة للعاملين تتضمن خبراتهم ومهاراتهم مما يجعل هذا الخيار مناسبًا لتحقيق استمرارية العمل في فترات زمنية محددة، ويُعرف هذا النوع من الاستقطاب باسم "المشروع المهاري" لقدرته على تزويد المنظمة بالكوادر اللازمة من داخلها. (الحرشة و خيضر، 2007، صفحة 96)

## المحور الثاني: توظيف الموارد البشرية

تُعتبر المصادر الداخلية أداة فعالة لتعزيز السياسات التنظيمية وضمان استدامة العمليات الداخلية، مع الاستفادة من الأفراد الذين يمتلكون بالفعل المعرفة والخبرة اللازمة، و تتمثل هذه المصادر الداخلية للاستقطاب في الترقية، النقل والتحويل، الموظفين السابقين وترشيحات الأفراد العاملين.

### - المصادر الخارجية:

تشير المصادر الخارجية للاستقطاب إلى البحث عن أفراد يمتلكون مهارات إدارية عالية أو تخصصات يصعب العثور عليها داخل المنظمة، إذ تُعتمد هذه المصادر لتوسيع دائرة الاختيارات حيث تتيح الوصول إلى مجموعة متنوعة من المرشحين من خارج المنظمة مما يساهم في تطوير وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمة، ويعد الاعتماد على هذه المصادر خيارًا مثاليًا لتلبية احتياجات المنظمة من الكفاءات المتخصصة التي لا تتوفر محليًا. (وصفي، 2005، صفحة 285)

تعد هذه المصادر خيارًا استراتيجيًا مهما لتوسيع قاعدة المرشحين والبحث عن المهارات التي قد تكون مفقودة داخل المنظمة، كما تقدم العديد من الفوائد ولكنها تتطلب أيضًا مراعاة بعض الجوانب، تتمثل هذه المصادر في الجامعات والمعاهد، عن طريق الإعلان، مكاتب التوظيف، النقابات العمالية... وغيرها.

### 1-4- فوائد عملية الاستقطاب:

تتمثل فوائد عملية الاستقطاب في ما يلي: (بربر، 2008، صفحة 121)

### - توسيع نطاق المتقدمين واختيار الأفضل:

يعزز الاستقطاب الفعّال فرص المؤسسة للحصول على أفضل الكفاءات من خلال جذب عدد كبير من المتقدمين، فكلما زادت أعداد المرشحين ازدادت احتمالية اختيار الأنسب من حيث الجودة والمهارة، كما يسمح بتوسيع قاعدة المرشحين مما يمنح المنظمة مساحة أوسع لاختيار أفضل الكفاءات، هذا التنوع يضيف قيمة إلى عملية التوظيف ويعزز قدرة المؤسسة على تحقيق التميز.

### - الأساس لبناء قوة عمل متميزة:

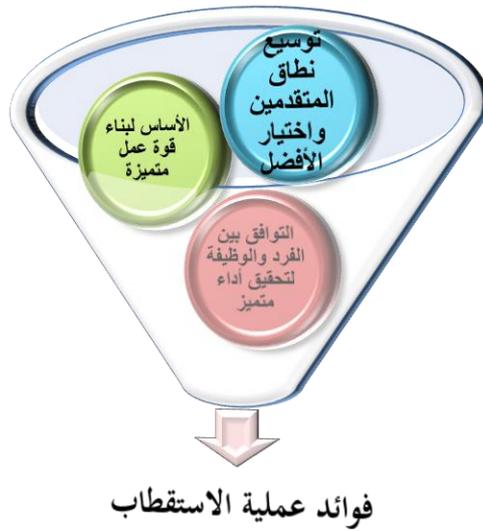
## المحور الثاني: توظيف الموارد البشرية

يمثل الاستقطاب الخطوة الأولى في تكوين فريق عمل فعال ومنتج مما يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها بفعالية وكفاءة، إذ تعد عملية الاستقطاب أساسًا لتشكيل فريق عمل قادر على مواجهة التحديات وتحقيق الإنتاجية.

### - التوافق بين الفرد والوظيفة لتحقيق أداء متميز:

من خلال عملية الاستقطاب يمكن ضمان التوافق بين احتياجات الوظيفة ومهارات الموظف وهو ما يؤدي إلى أداء استراتيجي يعزز نجاح المنظمة، فالتوافق بين الوظيفة والشخص يعد عنصرًا جوهريًا لتحفيز الأداء الفعال وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

### شكل رقم 03: يوضح فوائد عملية الاستقطاب



### المصدر: من إعداد الأستاذ

الاستقطاب هو أداة إستراتيجية تمثل نقطة البداية في دورة حياة إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات، حيث تُعتبر خطوة حاسمة في ضمان نجاح المؤسسة، فمن خلال جذب الأفراد المؤهلين والتأكد من التوافق بينهم وبين احتياجات الوظيفة تعزز هذه العملية الأداء المؤسسي العام مما يساهم في بناء منظومة عمل مستدامة وفعالة.

### 2- الاختيار:

1-2- مفهوم الاختيار:

يمكن تعريف عملية الاختيار بأنها "الإجراءات التي تهدف إلى تقييم طلبات المتقدمين للوظائف بغرض تحديد مدى توافقهم مع متطلبات الوظيفة وشروطها، وتشمل هذه العملية خطوات متعددة تبدأ بفحص الطلبات ثم مقابلة المرشحين وأخيراً اتخاذ القرار بتعيين الأنسب بينهم". (السالم و صالح، 2002، صفحة 85)

كما يمكن تعريفها بأنها "عملية إدارية تُصنّف المرشحين إلى مجموعتين: الأولى تضم الأفراد الذين تلي مؤهلاتهم متطلبات الوظيفة ويتم قبولهم والثانية تضم أولئك الذين لا تتوافق مؤهلاتهم مع المعايير المحددة ويتم استبعادهم، هذه العملية تركز على انتقاء المرشحين الأفضل بناءً على معايير موضوعية تضعها المنظمة مسبقاً". (زويلف، 2003، صفحة 97)

تعكس التعريفات أن عملية الاختيار ليست مجرد إجراء روتيني، بل هي عملية إستراتيجية تعتمد على تقييم دقيق ومتعدد المراحل لضمان تعيين الأفراد الأكثر كفاءة.

2-2- أهمية الاختيار:

تُعد عملية الاختيار خطوة حيوية لتحقيق التوافق بين متطلبات العمل وقدرات ومهارات المتقدمين حيث تساهم في تعزيز كفاءة المؤسسة من خلال اختيار العنصر البشري المناسب الذي يُعتبر العامل الرئيسي في تحقيق الأهداف الإنتاجية، وتكمن أهمية الاختيار في النقاط التالية: (المدني، 2017، صفحة 11)

- **تقليل تكاليف التدريب:** يساعد اختيار الأفراد المناسبين على استيعاب متطلبات الوظيفة بسرعة وكفاءة مما يقلل من الحاجة إلى برامج تدريب طويلة ومكلفة ويضمن استفادة العاملين من التدريب المقدم بشكل فعال.

- **تقليل الخسائر الناجمة عن الأخطاء الفنية:** الاختيار الدقيق للعاملين يحد من الأخطاء الفنية التي قد تؤدي إلى خسائر للمؤسسة حيث يتم تعيين الأفراد القادرين على أداء العمل بجودة عالية.

## المحور الثاني: توظيف الموارد البشرية

- تحقيق الرضا الوظيفي: وضع العامل المناسب في المكان المناسب بناءً على قدراته وميوله وشخصيته يؤدي إلى تحقيق الرضا التام عن الأداء مما يعزز إنتاجيته.

- توفير الكفاءات البشرية: يُمكن الاختيار السليم المؤسسة من الاستفادة من العنصر البشري المؤهل والقادر على المساهمة الفعّالة في تحقيق أهدافها الإنتاجية خصوصاً أن العنصر البشري هو أحد أهم عوامل نجاح المؤسسات.

سياسة الاختيار ليست مجرد إجراء تقني بل هي استثمار استراتيجي في رأس المال البشري للمؤسسة، حيث يؤدي تطبيق سياسات دقيقة وفعّالة إلى تقليل تكاليف التدريب والخسائر المحتملة مما يعزز الكفاءة الإنتاجية، بالإضافة إلى ذلك فإن توفير بيئة عمل تتماشى مع قدرات العاملين وميولهم يرفع من مستويات الرضا والإنتاجية، بالنظر إلى الدور المحوري الذي يلعبه العنصر البشري فإن تبني معايير اختيار منهجية يضمن تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة واستدامة.

### 2-3- طرق الاختيار:

تتضمن عملية اختيار القوى العاملة مجموعة من الإجراءات والمراحل والأساليب التي تساهم في تحديد الأنسب لشغل الوظائف المتاحة في المنشأة، تشمل ما يلي: (بشير و فاطمي، 2018، الصفحات 59 - 61)

- طلب التوظيف: يمثل طلب التوظيف استثماراً مصمماً خصيصاً من قبل المنظمة يقوم المتقدمون بتعبئتها لتقديم معلومات أساسية عن أنفسهم، تشمل هذه المعلومات بيانات شخصية، الحالة الأسرية والاجتماعية، التأهيل العلمي والمهني، الخبرات العملية، الدورات التدريبية والمراجع التي يمكن الرجوع إليها للحصول على توصيات، تُعد هذه الاستثمارات مصدرًا أساسيًا للحصول على بيانات أولية عن المتقدمين.

- المقابلات الشخصية: يتمثل الهدف الرئيسي للمقابلة في جمع معلومات دقيقة حول شخصية المرشح، خبراته السابقة، مؤهلاته، أفكاره وسلوكياته بالإضافة إلى تقديم فكرة واضحة للمرشح عن طبيعة الوظيفة وفرص التقدم داخل المنظمة.

## المحور الثاني: توظيف الموارد البشرية

- **التحري والتوصية:** يتم الاتصال بمراجع المرشح أو أرباب العمل السابقين للتحقق من صحة المعلومات المقدمة حول مستوى الأداء، الخبرات السابقة والسلوكيات، ومع ذلك يجب التعامل بحذر مع التوصيات الشفوية وتقييمها بدقة.

- **اختبارات التوظيف:** تُستخدم الاختبارات كوسيلة لتقييم سلوك المتقدمين وأدائهم فضلاً عن اتخاذ قرارات متعلقة بالترقية أو التدريب، فالهدف منها هو قياس مدى توافق خصائص الفرد مع متطلبات الوظيفة.

- **الفحص الطبي:** يتم التأكد من ملائمة المرشح صحياً لشغل الوظيفة عبر فحص طبي شامل يجريه طبيب مختص أو لجنة طبية، حيث يهدف هذا الإجراء إلى حماية الموظفين الحاليين وضمان خلو المرشح من أي أمراض معدية أو مشاكل صحية قد تؤثر على أدائه في العمل.

### 3- التعيين:

#### 3-1- مفهوم التعيين:

التعيين هو "عملية وضع الشخص المناسب في الوظيفة التي تتناسب مع متطلباتها وفقاً لمؤهلاته وكفاءته". (بلوط، 2002، صفحة 195)

كما يُعرّف التعيين بأنه "إصدار قرار بتعيين المرشح في وظيفة محددة في قسم أو إدارة معينة ابتداءً من تاريخ معين مما يترتب عليه حقوق الموظف في الأجر وأداء الواجبات والمسؤوليات المحددة له". (سيد، 2006، صفحة 288)

من خلال التعريفين نستنتج بأن التعيين هو عملية دقيقة تهدف إلى توظيف الأفراد في الوظائف التي تتناسب مع مهاراتهم ويؤدي إلى تحديد حقوقهم وواجباتهم في إطار المنظمة.

#### 3-2- أنواع التعيين:

توجد في المنظمات أنواع متعددة من التعيينات، أبرزها: (بشير و فاطمي، 2018، صفحة 61)

- **التعيينات المخطط لها:** تُجرى بناءً على خطط مدروسة لتلبية احتياجات القوى العاملة.

## المحور الثاني: توظيف الموارد البشرية

- **التعيينات لموضوع محدد:** تُخصص لغرض أو مشروع معين، وتتطلب موافقة الإدارة العليا مع توفير وصف وظيفي دقيق يحدد المؤهلات المطلوبة.

- **التعيينات الإلزامية:** تفرضها سياسات الدولة مثل تعيين ذوي الإعاقة أو أصحاب السوابق.

تعكس أنواع التعيينات استراتيجيات متنوعة لتحقيق التوازن بين احتياجات المنظمة والاعتبارات القانونية والاجتماعية، فالتعيينات المخطط لها تُظهر بُعدًا استراتيجيًا في إدارة الموارد البشرية بينما تعكس التعيينات لموضوع محدد مرونة المنظمة في تلبية احتياجات استثنائية، أما التعيينات الإلزامية فتبرز التزام المنظمة بمسؤوليتها الاجتماعية وتوافقها مع السياسات الحكومية مما يعزز تكاملها مع محيطها القانوني والاجتماعي.

### 3-3- مراحل عملية التعيين:

تتم عملية التعيين من خلال مجموعة من المراحل تشمل ما يلي: (بخيت، 2024، صفحة 146)

- **التوثيق:** تقديم كافة الوثائق المطلوبة مثل الشهادات الأكاديمية، الدورات التدريبية، الخبرات العملية بالإضافة إلى مستندات مثل براءة الذمة من الجهات الحكومية، شهادة حسن السيرة والسلوك، كما يتم إعداد مستندات التوظيف اللازمة داخل الشركة مثل عقد العمل.

- **قرار التوظيف بفترة تجريبية:** إصدار قرار بتعيين الموظف لفترة تجريبية تتوافق مع القوانين المعمول بها.

- **تعريف الموظف بالشركة:** تعريف الموظف الجديد بالبيئة العملية بما يشمل الزملاء، المهام الموكلة إليه، واجباته إضافة إلى أهداف الشركة وسياساتها.

- **المتابعة:** متابعة أداء الموظف من قبل مديره المباشر بالتعاون مع ممثل من إدارة الموارد البشرية لضمان توافقه مع متطلبات العمل.

- **تثبيت الموظف:** في حال اجتياز الفترة التجريبية بنجاح يتم توقيع العقد النهائي مما يجعل التوظيف دائمًا، يترتب على ذلك منح الموظف كامل الحقوق والصلاحيات والالتزامات تجاه الشركة.

## المحور الثاني: توظيف الموارد البشرية

تضمن مراحل التعيين اختيار الموظفين وتكاملهم مع العمل تبدأ بالتوثيق لتأسيس أساس قانوني ثم فترة تجريبية لتقييم الأداء يليها تعريف الموظف بالبيئة والمهام، فالمتابعة تُقيّم توافقه والتثبيت يضمن استقرار التوظيف.

في الختام، يمكن القول إن توظيف الموارد البشرية ليس مجرد عملية إدارية روتينية بل هو عنصر حاسم في تحقيق النجاح المؤسسي، يتطلب هذا المجال تفاعلاً دقيقاً بين معايير اختيار الكفاءات والتطوير المستمر للمهارات والقدرة على التكيف مع التغيرات المتسارعة في بيئة العمل، وبالتالي فإن القدرة على استقطاب وتوظيف الأفراد المبدعين والملتزمين تعتبر ركيزة أساسية تساهم في تحقيق استراتيجيات المنظمة وزيادة قدرتها التنافسية.

## المحور الثالث: تسيير المسار المهني للموارد البشرية

تُعَدُّ إدارة المسار المهني للموارد البشرية من العناصر الأساسية في استراتيجيات تطوير وتنمية الكوادر البشرية داخل المنظمات حيث يهدف هذا التسيير إلى توجيه الموظفين نحو تحقيق أهدافهم المهنية في بيئة العمل مع ضمان توافق هذه الأهداف مع احتياجات وتوجهات المؤسسة، إذ يعتمد تسيير المسار المهني على تخطيط استراتيجي يأخذ في اعتباره تنمية مهارات الموظفين وتوفير الفرص لتقدمهم الوظيفي، مما يساهم في تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق التنمية المستدامة، كما يتضمن تسيير المسار المهني عدة جوانب أبرزها تحديد المسارات الوظيفية المناسبة لكل موظف ودعمه في تطوير مهاراته وتوسيع تجربته الوظيفية من خلال التدريب والفرص التنموية، بالإضافة إلى أن هذا التسيير يتطلب وجود نظام تقييم دقيق لأداء الموظفين يساهم في تحديد مستويات الترقية والانتقال الوظيفي بناءً على الإنجازات والقدرات الفردية.

من خلال إدارة فعّالة للمسار المهني يمكن للمؤسسة أن تضمن تقديم بيئة عمل محفزة وذات توجه مستقبلي مما يعزز من احتفاظها بالموارد البشرية المتميزة ويزيد من رضا الموظفين ويقلل من معدلات التدوير الوظيفي.

### الدرس الثالث: ماهية تسيير المسار المهني

1- مفهوم تسيير المسار المهني:

1-1- تعريف المسار المهني:

- المسار لغةً: جمعه مسارات وهو اسم مكان مشتق من الفعل "سار" ويعني الطريق أو المسلك أو خط السير. (أنيس و آخرون، 2004، صفحة 304)

أما مصطلح المسار أو المهنة فهو يعود إلى الأصل الفرنسي Carrière الذي يعني "حلبة السباق" ويُشار إليه في اللغة الإنجليزية بكلمة Career. (Craig, 1996, p. 682)

- اصطلاحاً: يُعرف المسار المهني بأنه "سلسلة من الوظائف المتتابعة التي يمكن للفرد أن يشغلها خلال مسيرته الوظيفية ضمن مهنة معينة". (مراد، 2008، صفحة 265)

كما يعرف بأنه "مجموع الوظائف والمهن التي تقلدها الفرد خلال مشواره المهني". (Gingras, 2004, p. 412)

وعليه فالمسار المهني هو سلسلة الوظائف التي يشغلها الفرد والتطورات التي يمر بها خلال حياته المهنية.

## 1-2- تعريف تسيير المسار المهني:

يعرف بأنه "إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية التي تهدف إلى تحقيق التوافق بين الأفراد والوظائف التي يشغلونها بما يضمن تحقيق الأهداف التنظيمية المتعلقة بالإنتاجية وتحقيق الأهداف الشخصية للفرد من خلال تعزيز الرضا عن العمل". (ماهر، 2007، صفحة 522)

تسيير المسار المهني هو "عملية تهدف إلى متابعة مسار الوظائف التي يشغلها الفرد في الماضي والحاضر والمستقبل داخل هيكل المنظمة مع التركيز على تحقيق توافق مستمر بين احتياجات المنظمة ومتطلباتها وبين رغبات الفرد وطموحاته". (Peretti, 1999, p. 221)

تسيير المسار المهني هو "مسؤولية المنظمة وتحديد إدارة الموارد البشرية حيث يُعتبر حقاً للعامل على المنظمة التي ينتمي إليها، يهدف هذا التسيير إلى تحقيق التوافق بين احتياجات المنظمة وطموحات ورغبات الأفراد، ومع ذلك فإن هذا المفهوم التقليدي قد تطور، حيث انتقلت عملية تسيير المسارات المهنية من النموذج النمطي القائم على الترقية الهرمية إلى نهج أكثر فردانية يركز على تطوير الكفاءات والمهارات بما يتماشى مع متطلبات العمل". (Dani & Livian, 1995, p. 20)

تسيير المسار المهني هو عملية حيوية تتجاوز مجرد التوفيق بين الوظيفة والفرد لتشمل إدارة تطلعات العاملين ومتطلبات المنظمة بشكل ديناميكي ومستدام، في حين أن النظرة التقليدية تركز على الإنتاجية والترقية، بينما تشير الاتجاهات الحديثة إلى أهمية تطوير الكفاءات الفردية واستجابة المسارات المهنية للتغيرات الشخصية والتنظيمية، هذا التطور يعكس التحول نحو إدارة الموارد البشرية كعملية إستراتيجية تدعم النمو المتبادل للأفراد والمنظمات.

## 2- مراحل تطور مفهوم تسيير المسار المهني:

## المحور الثالث: تسيير المسار المهني للموارد البشرية

عرف مفهوم تسيير المسار المهني تطور عبر عدة مراحل تماشيا مع تطور نظريات إدارة الموارد البشرية، حيث تميزت كل فترة بما يلي: (Romelaer, 1993, p. 184)

### - المرحلة الأولى: ما قبل 1960

ارتبط مفهوم المسار المهني لفترة طويلة بالمدة الزمنية التي يقضيها الفرد في أداء عمل معين دون وجود مفهوم واضح لتسيير هذا المسار، ويعود ذلك لسببين رئيسيين:

✚ عدم اهتمام العاملين وأصحاب العمل بتطوير وإدارة المسار المهني.

✚ الدور المحدود لإدارة الموارد البشرية، التي لم تكن تضطلع بأي مسؤوليات تنظيمية في هذا المجال.

في الخمسينيات ومع ظهور نقص في العمالة الماهرة لجأ أصحاب العمل إلى الاستعانة بالموارد البشرية من خارج المنظمة أدى ذلك إلى تداعيات على أوضاع العاملين داخل المنظمة مما دفع إلى البحث عن حلول داخلية مثل الاعتماد على الترقيات كآلية لتطوير قدرات العاملين ووظائفهم، وهكذا بدأ التفكير في أهمية تسيير المسارات المهنية كحل لهذه المشكلة.

### - المرحلة الثانية: ما قبل 1990

في هذه المرحلة أصبح مفهوم المسار المهني مرتبطاً بالزمن الذي يقضيه العامل في المؤسسة، ووفقاً لـ "روميلر" كان المسار المهني للعامل يُقاس بالفترة الزمنية التي استمر فيها ضمن المنظمة، أما تسيير المسار المهني فقد كان يعني تسيير الترقيات حيث ارتبطت ترقية العامل بالانتقال إلى وظيفة أعلى مباشرة في السلم الوظيفي، ومع ذلك كانت هذه الترقيات خاضعة لعوامل مثل شغور الوظيفة أو تمويلها أو استقالة شاغلها أو وفاته، وبالتالي انحصر دور تسيير المسار المهني في الجوانب القانونية للمؤسسة بينما ارتبط العامل بمفهوم الولاء التنظيمي والبقاء داخل المنظمة.

### - المرحلة الثالثة: ما بعد 1990

شهدت هذه المرحلة تغيراً جذرياً مع تراجع مفهوم الولاء التنظيمي ورغبة الأفراد في التنقل بين مجالات وأماكن العمل نتيجة التقدم التكنولوجي وزيادة التنافسية أدى ذلك إلى ظهور مفهوم جديد لتسيير المسار المهني يقوم على:

✚ المصلحة المشتركة بين المؤسسة والعامل.

✚ التعاون بين الطرفين لإدارة المسار المهني بشكل مشترك.

### المحور الثالث: تسيير المسار المهني للموارد البشرية

وبناءً على ذلك يمكن تعريف تسيير المسار المهني بأنه "مجموعة الجهود المشتركة التي يبذلها العامل والمؤسسة لتوجيه ومتابعة مسار العامل المهني بهدف تحقيق أعلى مستويات النجاح والنمو المهني والاجتماعي".

تُظهر هذه المراحل أن تسيير المسار المهني تطور من مجرد عملية إدارية محدودة إلى نهج استراتيجي مشترك يركز على تحقيق النمو والتنمية المهنية والاجتماعية للعاملين مع مراعاة متطلبات التنافسية الحديثة.

#### 3- مبادئ تسيير المسار المهني:

لضمان إدارة فعالة ومتكاملة للمسار المهني داخل المنظمة يجب أن تستند هذه العملية إلى مجموعة من المبادئ التي تحقق التوازن بين أهداف المنظمة وطموحات العاملين، ومن أبرزها: (بن عنتر ع،، 2010، الصفحات 179 - 180)

- **التنظيم:** تسهم إدارة المسار المهني في تحسين النظام العام داخل المنظمة ويجب أن تتكيف آلياتها مع الأهداف التنظيمية لتحقيق انسجام شامل.

- **التنسيق:** ينبغي أن يكون هناك تنسيق وثيق بين إدارة المسار المهني وبقية مجالات إدارة الموارد البشرية مثل التوظيف والتدريب وإدارة الأجور لضمان التكامل بين مختلف الوظائف الإدارية.

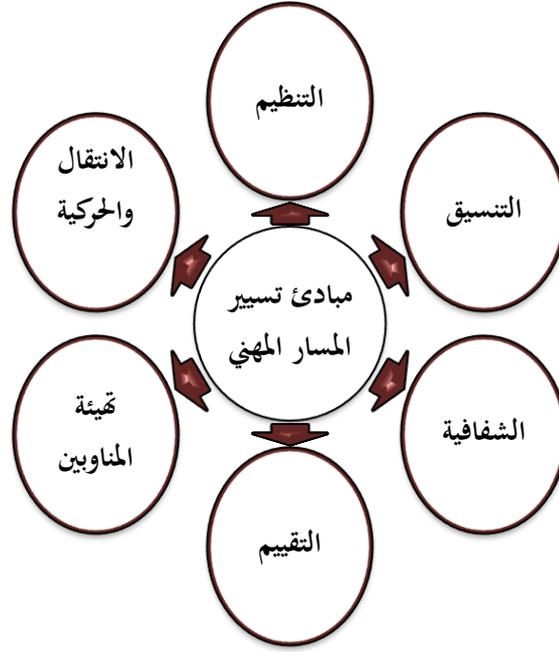
- **الشفافية:** يجب أن تكون عملية إدارة المسار المهني واضحة وعادلة على جميع المستويات وفي مختلف القطاعات داخل المنظمة لتعزيز الثقة بين العاملين والإدارة.

- **التقييم:** من خلال التقييم الدوري يمكن التعرف على إسهامات كل موظف ومشاركته في تحقيق نتائج المنظمة مما يعزز من روح المشاركة والانتماء.

- **تهيئة المناوبين:** يتطلب الأمر إعداد بدائل لكل منصب إداري من خلال تدريب وتطوير ثلاثة أو أربعة موظفين ليكونوا قادرين على تولي المنصب عند الحاجة لتجنب أي فراغ أو مشكلات تنظيمية في المستقبل.

- **الانتقال والحركية:** يمثل الانتقال الداخلي والحركية بين المناصب عنصراً أساسياً في إدارة المسار المهني، يتم ذلك عبر مراحل تشمل التنبؤ، التخطيط، التنظيم وأخيراً التنفيذ على أرض الواقع.

شكل رقم 04: بين مبادئ تسيير المسار المهني



المصدر: من إعداد الأستاذ

تُظهر المبادئ المذكورة أن تسيير المسار المهني هو عملية شاملة تستهدف تطوير أداء المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية بفعالية مع التركيز على التخطيط المستقبلي والتكامل الإداري والعدالة التنظيمية، يشكل هذا النظام ركيزة لتحقيق التوازن بين أهداف المنظمة وطموحات العاملين مما يعزز النجاح المهني والتنظيمي على حد سواء.

4- أهداف تسيير المسار المهني:

تتمثل أهداف تسيير المسار المهني في الآتي: (حسونة، 2008، صفحة 18)

- تحسين فعالية العمال والمؤسسة: يساهم تسيير المسار المهني في رفع الأداء العام للعاملين وبالتالي تحسين كفاءة المؤسسة.

- تأمين احتياجات المؤسسة للمناصب الشاغرة: يضمن التسيير المهني توافر المرشحين المؤهلين لشغل المناصب الفارغة مما يحقق استمرارية العمل.

## المحور الثالث: تسيير المسار المهني للموارد البشرية

- رفع حماس العمال ورضائهم: يعزز المسار المهني تحفيز العاملين ويزيد من رضاهم عن المؤسسة مما ينعكس على أدائهم.
  - خفض تكاليف اليد العاملة: يساهم تحسين المسار المهني في رفع كفاءة العمال وزيادة اهتمامهم بوظائفهم مما يقلل من الحاجة لتوظيف جديد.
  - توفير عمال أكفاء: يعمل المسار المهني على تحديد وتطوير المهارات اللازمة لتوفير عمال ذوي كفاءة عالية.
  - التحفيز وتقليل الاستقالات: يحفز التسيير المهني الموظفين ويقلل من رغبتهم في الاستقالة من خلال تقديم فرص للترقية والتطور.
  - توجيه العمال للمناصب الإستراتيجية: يساهم المسار المهني في توجيه الموظفين نحو المناصب التي تتماشى مع أهداف المؤسسة وتحتاج إلى مهارات خاصة.
  - التأقلم مع التغيرات البيئية: يساعد التسيير المهني على ضمان قدرة المؤسسة والعاملين على التكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية.
  - الحفاظ على الكفاءات داخل المؤسسة: يساهم في ضمان بقاء الموظفين الموهوبين داخل المؤسسة مما يضمن استقرار الأداء.
  - تعميق الخبرات وتنويع المهارات: يركز على تطوير مهارات الأفراد وتعميق معارفهم مما يساهم في تحسين أدائهم المهني.
- تتمثل أهداف المسار المهني في تحسين أداء العمال والمؤسسة من خلال تأمين شغل المناصب الشاغرة وتعزيز الحوافز والرضا الوظيفي والتقليل من التكاليف والغياب، كما يساهم في تنمية المهارات والخبرات وتوجيه الأفراد نحو المناصب الإستراتيجية والتكيف مع التغيرات البيئية مما يعزز استقرار المؤسسة ويحفظ كفاءتها.
- 5- أهمية تسيير المسار المهني:

### المحور الثالث: تسيير المسار المهني للموارد البشرية

تتمتع عملية تسيير المسار المهني بأهمية كبيرة لكل من العامل والمنظمة لما تحققه من نتائج إيجابية تعود بالنفع على الطرفين إذا ما تم التخطيط لهذه العملية بشكل صحيح، يمكن تلخيص أهميتها في النقاط التالية: (مرسي، 2006، صفحة 387)

- توفير الكفاءات المستقبلية: يساهم دعم العاملين في صياغة أهدافهم وتلبية احتياجاتهم المهنية والشخصية في ضمان توافر الكفاءات القادرة على مواجهة المتطلبات المتغيرة للعمل داخل المنظمة.

- تلبية طموحات العاملين الوظيفية: يظهر العاملون الشباب رغبة أكبر في التحكم بمسارهم المهنية مقارنة بالأجيال السابقة مما يجعل إدارة المسار المهني أداة أساسية لتلبية هذه الطموحات وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف التنظيمية.

- الحد من الإحباط: ساهمت المستويات التعليمية المرتفعة في تعزيز تطلعات الأجيال الجديدة ومع غياب خطط واضحة للمسار المهني قد يشعر العاملون بالإحباط بسبب الفجوة بين توقعاتهم والواقع، ومع ذلك فإن التخطيط الجيد للمسار المهني يقلل من هذه الفجوة عبر بناء توقعات مهنية واقعية تتماشى مع الإمكانيات التنظيمية.

- التقليل من تقادم المهارات: من خلال تسيير المسار المهني الفعال يمكن توقع التغيرات التكنولوجية والاقتصادية مما يدفع إلى تزويد العاملين بالمهارات الجديدة اللازمة للتكيف مع هذه التغيرات وبالتالي ضمان استمرار ملاءمتهم لاحتياجات المنظمة.

كما أشار العديد من الباحثين إلى أهمية الدور الذي يتحمله الفرد داخل المنظمة في تعزيز مساره المهني سواء داخلها أو خارجها ويتطلب ذلك من الفرد السعي لتطوير مهاراته وكفاءاته من خلال بذل جهود إضافية مثل المشاركة في برامج تدريبية أو تكوينات خارج أوقات العمل مما يساهم في تحقيق النجاح والتقدم الوظيفي والاجتماعي داخل المنظمة. (Mercier & Géraldine, 2005, p. 175)

تعكس هذه النقاط الدور المحوري لتسيير المسار المهني في تعزيز استدامة الموارد البشرية داخل المنظمة، فمن ناحية تضمن هذه العملية توفير كفاءات تتسم بالمرونة والقدرة على مواجهة التحديات

### المحور الثالث: تسيير المسار المهني للموارد البشرية

المستقبلية، ومن ناحية أخرى تلعب دوراً مهماً في تقليص الفجوة بين تطلعات العاملين والفرص المتاحة مما يقلل من مشاعر الإحباط ويعزز الولاء الوظيفي.

#### الدرس الرابع: الاعتبارات التي تحدد فعالية تسيير المسار المهني ومسؤوليته

##### 1- الاعتبارات التي تحدد فعالية تسيير المسار المهني:

##### جدول رقم 01: يوضح الاعتبارات التي تحدد فعالية تسيير المسار المهني

الوصف	الاعتبار
غياب الخبرة العملية يعد عائقاً في بداية المسار المهني، ويتطلب اكتساب مهارات عملية من خلال التدريب أو تطبيق المعرفة النظرية.	التوازن بين الخبرة العملية والمعرفة النظرية
النجاح المهني يعتمد على دافع الفرد للإنجاز واستعداده لتطوير مهاراته لتحديد الأهداف والتعامل مع التحديات والفرص.	الدايفية والقدرة على تطويرها
يتطلب القدرة على التكيف مع التغيرات، والتعامل مع سياسات العمل وقواعده، مع الحفاظ على توازن بين الأهداف الشخصية واحتياجات المؤسسة.	مستوى النضج والتوازن الذاتي
تطوير أساليب الاختيار والترقية يربط بين إنجازات الفرد والمزايا التي يحصل عليها، مما يحسن الأداء المؤسسي.	النظرة المستقبلية
تلعب دوراً رئيسياً في التعيين، الترقية، والتحفيز، مما يؤثر على نجاح تسيير المسار المهني.	سياسات ونظم العمل

### المحور الثالث: تسيير المسار المهني للموارد البشرية

سوق العمل المستقر والواضح يساعد على اتخاذ قرارات مهنية مدروسة ويزيد من فعالية التسيير المهني.	خصائص سوق العمل
البيئة السياسية، الاجتماعية، والاقتصادية تؤثر على الخيارات المهنية وتتطلب قدرة على التكيف مع المتغيرات المحيطة.	الموقف البيئي العام
التسيير المهني الناجح يتطلب تطبيق منهج استراتيجي لتحديد وتطوير المسار المهني بشكل مدروس.	تطبيق منهج التفكير الاستراتيجي

المصدر: (مصطفى، 2004، صفحة 245)

يبرز الجدول مجموعة من العوامل المتكاملة التي تحدد فعالية تسيير المسار المهني من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية: الفرد، المؤسسة، والبيئة المحيطة، حيث يشكل التوازن بين الخبرة العملية والمعرفة النظرية إلى جانب الدافعية والنضج الذاتي أساساً لتطوير الكفاءات الشخصية، في المقابل تعتمد المؤسسات على سياسات عمل شفافة تعزز الترقية والتحفيز مما يربط بين الأداء الفردي وتحقيق الأهداف المؤسسية، أما البيئة المحيطة فتؤثر من خلال استقرار سوق العمل والوضع السياسي والاجتماعي مما يتطلب قدرة الفرد على التكيف، في النهاية يُعد التفكير الاستراتيجي الرابط الأساسي بين هذه العوامل لضمان مسار مهني ناجح ومستدام، تتطلب فعالية تسيير المسار المهني توازناً بين الخبرة، الدافعية، النضج الذاتي، النظرة المستقبلية، سياسات العمل وخصائص سوق العمل، كما أن القدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية وتطبيق التفكير الاستراتيجي هما أساس النجاح في التخطيط المهني المستدام.

#### 2- مسؤولية تسيير المسار المهني:

يتطلب تسيير المسار المهني مشاركة فعالة من العامل نفسه كونه المستفيد الأساسي من هذه العملية إلى جانب إدارة الموارد البشرية والمدير المباشر، ويُعتبر التسيير المهني الفعّال نتاج تعاون بين ثلاثة أطراف رئيسية: (بن عنتر ع.، 2010، صفحة 184)

## 2-1- مسؤولية الفرد:

يتحمل العامل المسؤولية الأولى في رسم وتطوير مساره المهني حيث يجب أن يبادر بفهم أهدافه وطموحاته الوظيفية بناءً على قدراته وإمكاناته، فالفرد هو الأقدر على تحديد ما يطمح لتحقيقه من وظيفته الحالية وما يحتاجه من تطوير.

## 2-2- مسؤولية المدير التنفيذي:

يُسهم المدير التنفيذي بشكل كبير في توجيه عملية تسيير المسار المهني من خلال إرشاد العاملين حول كيفية بناء خططهم وتنفيذها وتقييم نتائجها، كما يُعزز هذا الدور بتوفير فرص التدريب للعاملين بناءً على تقييم أدائهم مما يحفزهم على تحقيق تقدم ملموس في مساراتهم المهنية.

## 2-3- مسؤولية إدارة الموارد البشرية:

تتحمل إدارة الموارد البشرية المسؤولية الأساسية في توجيه وتطوير المسارات المهنية للعاملين، يتم ذلك من خلال تقديم معلومات دقيقة حول الوظائف المتاحة وإتاحة فرص التدريب وترقية العاملين الأكفاء إضافة إلى مساعدتهم على استكشاف إمكاناتهم وتطوير خطط واضحة لمساراتهم المهنية.

يُظهر تقسيم المسؤوليات في تسيير المسار المهني أهمية التعاون بين الأطراف الثلاثة لتحقيق التوازن بين احتياجات المنظمة وطموحات الأفراد، فالعامل هو المحرك الرئيسي لعملية التطوير الذاتي بينما يعمل المدير التنفيذي كداعم وموجه وتكامل جهود إدارة الموارد البشرية لضمان توفير الأدوات والفرص المناسبة، هذا النهج التعاوني لا يساهم فقط في تحقيق النجاح المهني والاجتماعي للعاملين بل يضمن أيضاً توفير كفاءات قادرة على تلبية احتياجات المنظمة المستقبلية، يمكن تلخيص مسؤولية تسيير المسار المهني في الجدول الآتي:

## المحور الثالث: تسيير المسار المهني للموارد البشرية

**جدول رقم 02:** يوضح دور كل من الأطراف الثلاثة في تنفيذ وظيفة تسيير المسار المهني.

إدارة الموارد البشرية	المدير التنفيذي	الفرد نفسه
<ul style="list-style-type: none"> <li>- وضع نظام لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي.</li> <li>- تدريب المديرين التنفيذيين على ملاحظة أي اختلالات في التوافق بين الفرد ووظيفته.</li> <li>- تدريب المديرين التنفيذيين على تقديم النصح والمشورة.</li> <li>- مساعدة الأفراد على التبصر بذاتهم والتخطيط لمساراتهم.</li> <li>- ممارسة بعض الوسائل المتعلقة بالمسار الوظيفي مثل النقل والترقية والتدريب.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ملاحظة المرؤوسين للتعرف على مدى التوافق مع وظائفهم.</li> <li>- تقديم النصح والخبرة والمشورة للمرؤوسين.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- التبصر بالآمال الوظيفية.</li> <li>- التعرف على القدرات والإمكانات والمهارات المتاحة.</li> <li>- التبصر بالحلول المناسبة ومعرفة كيفية تنفيذها.</li> </ul>

المصدر: (بن عنتر ع.، 2010، صفحة 185)

### الدرس الخامس: أنواع المسار المهني ومراحل تسييره

1- أنواع المسار المهني:

1-1- المسار التقليدي:

المسار التقليدي هو المسار الذي يتم فيه ترقية العامل بشكل عمودي إلى المناصب العليا في المنظمة بشرط أن تكون الوظيفة الجديدة ذات علاقة وثيقة بالوظيفة الحالية والتخصص المهني للفرد، يعتمد

## المحور الثالث: تسيير المسار المهني للموارد البشرية

هذا النوع من المسار على اكتساب العامل للخبرات والمعرفة اللازمة للقيام بالأعمال المكلف بها طوال مسيرته المهنية بدءاً من تعيينه وحتى بلوغه سن التقاعد. (سعيدون و الزيدي، 2013، صفحة 133)

يتميز هذا النوع من المسار بأنه محدود وضيق حيث تقتصر الترقية على مسار معين مما يقلل من مرونة الفرد في الانتقال إلى وظائف أخرى، ومع ذلك فإنه يساعد في تحديد الوظائف التي يمكن أن يتدرج إليها العامل بشكل واضح، بالإضافة إلى ذلك فإن العامل لا يبقى لفترات طويلة في الوظيفة الأخيرة قبل التقاعد مما يجعل هذا المسار يتمتع بمدة زمنية طويلة تعرف بفترة الركود وهي الفترة التي يقل فيها حجم المسؤوليات والمهام بسبب تقدم العمر. (وصفي، 2005، صفحة 550)

المسار التقليدي يعد محدوداً من حيث التنوع في الترقية والتنقل بين الوظائف المختلفة مما قد يؤدي إلى قلة الفرص المهنية للفرد، من ناحية أخرى يوفر هذا المسار وضوحاً في مسار الترقية ولكنه قد يعاني من قلة المرونة في تطور المسار المهني، في هذا النوع قد يواجه العامل تحديات في الوصول إلى مناصب أعلى إذا كانت المسارات متوقعة جداً مما يؤدي إلى ضعف التحفيز لدى بعض الأفراد مع تقدمهم في السن إذ تقل مسؤولياتهم مع اقترابهم من سن التقاعد.

### 1-2 - المسار الشبكي:

يشير المسار الشبكي إلى نهج ديناميكي في انتقال الموظفين ضمن الهيكل التنظيمي بحيث يجمع بين الحركتين الأفقية والعمودية خلال حياتهم الوظيفية، لا يقتصر هذا المسار على الترقية إلى مستوى إداري أعلى فحسب بل يشمل انتقال الموظف بين وظائف مختلفة داخل نفس المستوى الإداري لفترة زمنية معينة، الهدف من هذا الانتقال المتعدد الوظائف هو تعزيز مهارات وخبرات الموظف في مختلف المجالات داخل نفس المستوى الإداري وعندما يتحقق هذا التنوع يكون الموظف أكثر استعداداً للترقي إلى وظائف متنوعة في المستوى الإداري الأعلى مما يعزز من فرصه في النجاح المستقبلي وتحقيق الكفاءة المهنية المطلوبة. (وصفي، 2005، صفحة 156)

يعد المسار الشبكي إستراتيجية شاملة لتطوير الموظفين تهدف إلى تحقيق تنمية مهنية متكاملة، فهو لا يقتصر على الترقية العمودية التقليدية بل يتيح للموظف التنقل بين وظائف متعددة في نفس

## المحور الثالث: تسيير المسار المهني للموارد البشرية

المستوى الإداري، هذا النهج يعزز من خبرات الموظف ويطور مهاراته المتنوعة مما يؤهله لشغل أدوار قيادية متنوعة في المستقبل.

### 1-3- مسار الإنجاز:

في ظل التحديات الحالية التي تشمل تقليص الموارد البشرية وخفض التكاليف ظهر مفهوم جديد للمسار الوظيفي يُعرف بمسار الإنجاز، هذا المسار لا يعتمد على قضاء الموظف فترة زمنية محددة في منصبه قبل الانتقال أو الترقية بل يعتمد بشكل أساسي على النجاحات والإنجازات التي يحققها الموظف في عمله، وبذلك يُصبح الوصول إلى المستويات الوظيفية العليا أو تحقيق الترقية سريعاً وغير مرتبط بالفترة الزمنية التي يقضيها الفرد في الوظيفة، ومع ذلك يواجه هذا النموذج تحدياً رئيسياً يتمثل في إمكانية فقدان دافعية العمل لدى الموظف مع استمرار بقائه في نفس المجال أو الوظيفة لفترة طويلة حتى بلوغه سن التقاعد مما يؤدي إلى انخفاض الحافز والإبداع بسبب غياب التنوع أو التغيير في العمل. (وصفي، 2005، صفحة 157)

يمثل مسار الإنجاز تحولاً في السياسات التنظيمية نحو مكافأة الأداء بدلاً من الأقدمية مما يعزز من الكفاءة ويوفر فرصاً سريعة للترقي وفقاً لإنجازات الفرد، هذا النهج يُسهم في تحقيق عدالة وظيفية نسبية ويجفز الموظفين على الأداء العالي، ومع ذلك فإن غياب التنوع الوظيفي وطول الفترة الزمنية للوصول إلى نهاية المسار يمكن أن يؤدي إلى مشكلات تتعلق بانخفاض الدافعية وركود الابتكار، وبالتالي يجب أن يكون هذا المسار مدعوماً بسياسات تحفيزية وإجراءات لإثراء العمل والتطوير المهني المستمر لضمان استدامة حماس الموظفين وإنتاجيتهم.

### 2- مراحل تسيير المسار المهني:

في ظل التغيرات المستمرة في مختلف المجالات ووجود بيئة تسودها المنافسة أصبح تسيير المسار المهني أمراً ضرورياً لضمان الاستمرارية والتطور في الإدارات العمومية، ويعتمد نجاح المؤسسات على التخطيط الجيد لهذا المسار من خلال المراحل التالية: (براف و بشير، 2019، الصفحات 361 - 362)

- التوظيف: يعتمد التوظيف في الوظائف العمومية على مبدأ المساواة بين الأفراد في الالتحاق بالوظائف وهو مبدأ دستوري يضمن حق الجميع في الحصول على الفرص الوظيفية على قدم المساواة.

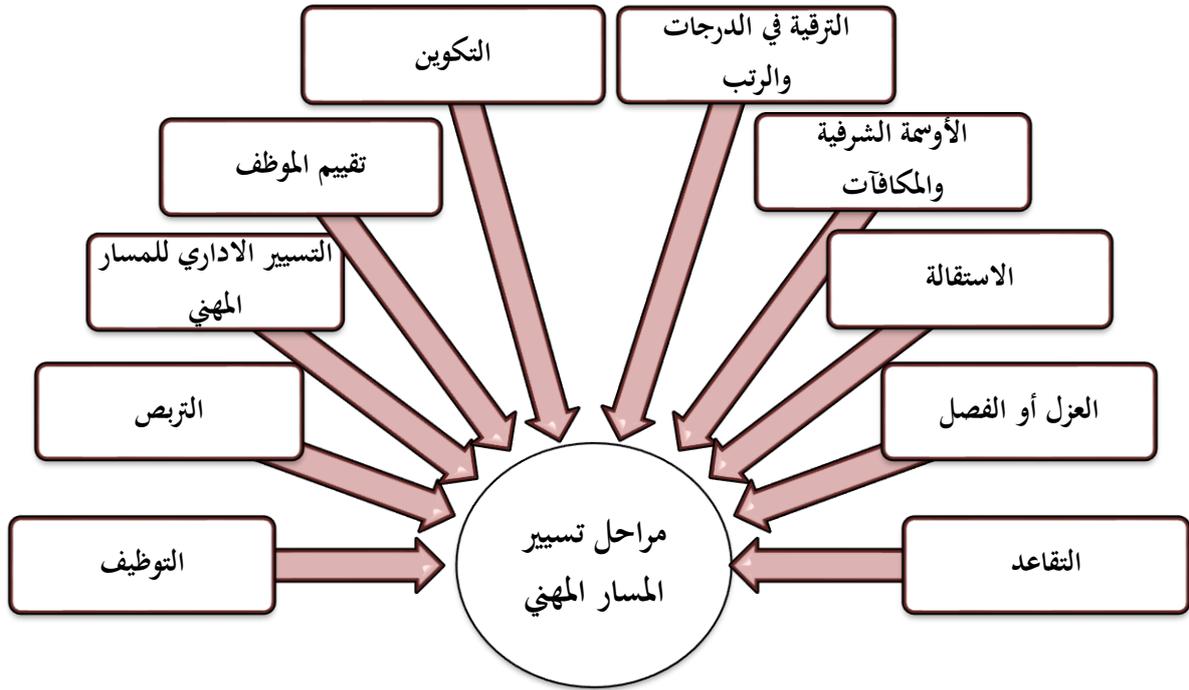
## المحور الثالث: تسيير المسار المهني للموارد البشرية

- **التربص:** بعد التوظيف يتم تعيين الموظف في رتبة معينة على أساس التربص وهو فترة تجريبية تهدف إلى تقييم أداء الموظف وتحديد ملاءمته للوظيفة.
- **التسيير الإداري للمسار المهني:** يتطلب من الإدارة تكوين ملف إداري لكل موظف يتضمن معلومات دقيقة حول مساره المهني مما يساهم في تسيير التقييمات المستقبلية واتخاذ القرارات الإدارية المناسبة.
- **تقييم الموظف:** يتم تقييم أداء الموظف بشكل دوري وفق معايير مهنية محددة تهدف إلى تعزيز الجهد والإنتاجية، يعد هذا التقييم خطوة أساسية لتحفيز الموظف وتحقيق الأداء العالي.
- **التكوين:** على الإدارة تنظيم دورات تدريبية بشكل دوري لتحسين مستوى الموظفين وزيادة كفاءتهم وذلك بهدف تطوير مهاراتهم وضمان تأهيلهم لمهام وظيفية أعلى.
- **الترقية في الدرجات والرتب:** الترقية هي عملية انتقال الموظف من درجة إلى درجة أعلى أو من رتبة إلى أخرى في نفس السلك أو سلك أعلى، تتم الترقية وفق معايير تنظيمية تهدف إلى تحفيز الموظفين على تحسين أدائهم.
- **الأوسمة الشرفية والمكافآت:** يمنح الموظفون الذين يحققون إنجازات استثنائية أو يقدمون أعمالاً شجاعة مكافآت أو أوسمة شرفية، تُمنح هذه المكافآت بعد استشارة لجنة مختصة بهدف تقدير الجهود المتميزة.
- **الاستقالة:** هي حق للموظف في قطع علاقته الوظيفية مع الإدارة، تتطلب الاستقالة طلباً مكتوباً يقدم للسلطة المختصة ويجب على الموظف أداء واجباته حتى يتم الموافقة على طلبه.
- **العزل أو الفصل:** يحدث العزل نتيجة لمخالفات سلوكية أو أخطاء فادحة تؤثر سلباً على مصلحة العمل ويترتب عليه فصل الموظف من العمل بعد اتخاذ قرار إداري.
- **التقاعد:** عند بلوغ الموظف سن التقاعد يتوقف عن العمل وتتم إحالة مستحقته للمعاش بناء على عدد سنوات الخدمة والاشتراكات التي تم دفعها، تُعد الإحالة على التقاعد مؤشراً مهماً في تسيير الموارد البشرية حيث يساعد في التخطيط لاستبدال الموظفين الذين سيغادرون العمل.

## المحور الثالث: تسيير المسار المهني للموارد البشرية

تتمثل المراحل الأساسية في تسيير المسار المهني في التوظيف، التربص، التقييم، التكوين، الترقيات والمكافآت التي تهدف كلها إلى ضمان استمرارية المؤسسة من خلال تطوير كفاءات موظفيها، بالإضافة إلى ذلك فإن إدارة مرحلة التقاعد والاستقالة تساهم في التخطيط لموارد بشرية مستدامة مما يعزز قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات المستقبلية في بيئة العمل.

### شكل رقم 05: بين مراحل تسيير المسار المهني



### المصدر: من إعداد الأستاذ

في الختام يُعدّ تسيير المسار المهني للموارد البشرية عملية حيوية لتحقيق التوازن بين تطلعات الموظفين ومتطلبات المؤسسة، هذا التسيير لا يُمثل مجرد أداة لتنظيم الترقيات أو التحركات الوظيفية بل هو نهج استراتيجي يهدف إلى بناء رأس مال بشري مستدام قادر على التكيف مع التغيرات وتحقيق الابتكار، فمن خلال تعزيز الشفافية في إدارة المسار المهني وتوفير بيئة داعمة لتطوير الكفاءات تُصبح المؤسسات أكثر قدرة على المنافسة في سوق العمل مما ينعكس إيجاباً على إنتاجيتها وسمعتها، إن الاستثمار في مسارات مهنية واضحة وفعّالة لا يُلبّي فقط احتياجات الحاضر بل يُؤسس لنجاح مستقبلي مشترك بين المؤسسة وموظفيها.

## المحور الرابع: المداخل النظرية في دراسة الموارد البشرية

تعد دراسة الموارد البشرية من المجالات الحيوية حيث تشهد تطورًا مستمرًا في مناهجها وأساليبها، ولتفسير الظواهر المرتبطة بإدارة العنصر البشري ظهرت مجموعة من المداخل النظرية التي تعكس تطور الفكر الإداري عبر العصور يبدأ هذا التطور بالمدخل الكلاسيكي الذي ركز على الكفاءة والإنتاجية من خلال التنظيم الهيكلي والرقابة الصارمة إذ يُنظر إلى العاملين كأدوات للإنتاج، تلاه المدخل السلوكي الذي أبرز أهمية الإنسان كعنصر أساسي في العملية الإنتاجية مع التركيز على الدوافع والعلاقات الإنسانية وبيئة العمل، ومع تعقد البيئة التنظيمية وظهور تحديات جديدة جاء المدخل الحديث ليقدّم رؤية شمولية تدمج بين التحليل الكمي والكيفي مع التركيز على الابتكار والتكنولوجيا، والمرونة التنظيمية، وعليه يمثل كل مدخل إطارًا فكريًا يساهم في بناء استراتيجيات فعالة لإدارة الموارد البشرية بما يتناسب مع احتياجات المؤسسات المختلفة.

### الدرس السادس: المدخل الكلاسيكي في إدارة الموارد البشرية

يتضمن المدخل الكلاسيكي في إدارة الموارد البشرية عدة نظريات أساسية تهدف إلى تحسين الكفاءة الإنتاجية من خلال التنظيم والترتيب الواضح للمهام والمسؤوليات، هذه النظريات أسهمت في تطوير مفهوم إدارة الأفراد والموارد البشرية في المنظمات بشكل عام، وأهم النظريات التي تشكل هذا المدخل تشمل:

#### 1- نظرية الإدارة العلمية:

تُعد نظرية الإدارة العلمية لـ"فريدريك تايلور" من أبرز النظريات التي أحدثت تحولًا كبيرًا في الفكر التنظيمي حيث ركزت على تطبيق الأساليب العلمية في إدارة العمل لتحقيق أعلى مستويات الكفاءة والإنتاجية، ظهرت هذه النظرية في الولايات المتحدة الأمريكية بين عامي 1915 و1920 نتيجة عدة عوامل أبرزها تطور الاقتصاد الأمريكي وحركة التصنيع وانخفاض عدد العاملين بالزراعة مما أدى إلى تزايد العمالة الصناعية غير المدربة، كما ساهمت قلة الخبرة التنظيمية والمهنية بالإضافة إلى شدة المنافسة الاقتصادية وغياب التدخل الحكومي وضعف العمل النقابي في دفع المؤسسات الصناعية نحو البحث عن طرق جديدة لتحسين الأداء، وقد أسهمت هذه النظرية في ترشيد العمل الإنساني

## المحور الرابع: المداخل النظرية في دراسة الموارد البشرية

وتحسين الإنتاجية إلا أنها تعرضت لانتقادات بسبب إهمالها للجانب الإنساني وتركزها المفرط على الجانب الميكانيكي مما أدى إلى استنزاف العمال نفسيًا وجسديًا، وعلى الرغم من ذلك يبقى تأثيرها كبيرًا في تطوير أساليب الإدارة الحديثة. (بو مخلوف، 2001، صفحة 57)

### - أسس الإدارة العلمية:

تتضمن أسس الإدارة العلمية وفقًا لـ "تايلور" عدة مفاهيم أساسية تهدف إلى تحسين الكفاءة الإنتاجية من خلال تطبيق منهج علمي منهجي: (الظاهر، 2009، صفحة 15)

- **التطوير الحقيقي في الإدارة:** يقترح "تايلور" استبدال الطرق التقليدية للإدارة التي تعتمد على التجربة والخطأ بالأساليب العلمية التي تستند إلى الملاحظة المنهجية والتحليل المنطقي، يهدف ذلك إلى تنظيم وتقسيم الأنشطة الإدارية بشكل أكثر فاعلية.

- **الاختيار العملي للعاملين:** يؤكد "تايلور" على أهمية اختيار العاملين بناءً على تقييم دقيق لقدراتهم ومهاراتهم اللازمة لأداء المهام الموكلة إليهم، هذا الاختيار العلمي يعد من الأسس الرئيسية لنجاح إدارة الموارد البشرية.

- **تنمية وتطوير الموارد البشرية:** يشدد "تايلور" على ضرورة تزويد العاملين بتدريب مناسب وإعدادهم بشكل جيد للقيام بالمهام الموكلة إليهم، كما يعتقد أنه لا يمكن تحقيق الإنتاجية المطلوبة إلا إذا كان العامل مستعدًا بشكل كامل ولديه التدريب الكافي.

- **التعاون بين الإدارة والموارد البشرية:** يقترح "تايلور" أنه يمكن تحقيق توازن بين رغبات العاملين في زيادة أجورهم ورغبات أصحاب الأعمال في تقليل تكاليف العمل، ويشجع على زيادة إنتاجية العمال عن طريق مشاركة الدخل الزائد الناتج عن ارتفاع معدلات الإنتاجية.

يمكن اعتبار الإدارة العلمية لتايلور خطوة هامة نحو تحسين الكفاءة الإنتاجية من خلال تطبيق المنهج العلمي في العمل لكنها قد أهملت بعض الجوانب الإنسانية للعاملين مما أدى إلى انتقادات واسعة لها.

### - الانتقادات الموجهة إلى نظرية الإدارة العلمية:

من بين الانتقادات الموجهة إلى هذه النظرية ما يلي: (شيلي، 2018، صفحة 22)

- تُهمَل مبادئ "تايلور" الجوانب الإنسانية للعاملين حيث تُحوّلهم إلى أدوات أو آلات تعمل ضمن منظومة الإنتاج دون مراعاة فرديتهم أو شخصيتهم.
- تُسهم في خلق شعور بالعزلة لدى العامل نتيجة تركيزه على الآلة والعمل الميكانيكي بدلاً من بناء علاقات اجتماعية مع زملائه.
- تعتمد طريقة الحوافز التي اقترحها "تايلور" على تحقيق الإنتاجية المرتفعة فقط دون مراعاة مشاعر العامل أو طاقته مما يجعل المكافآت تقتصر على العاملين ذوي الأداء الأعلى دون النظر إلى الظروف الإنسانية الأخرى.

## 2- نظرية المبادئ الإدارية:

تُعد نظرية المبادئ الإدارية التي وضعها "هنري فايول" من النظريات المهمة في الفكر الإداري حيث حاول فايول تحديد مجموعة من المبادئ العامة التي يمكن أن تحكم وتوجه العمل الإداري داخل أي منظمة بغض النظر عن طبيعتها أو حجمها، وركّز على أن علم الإدارة هو مفهوم شامل يُمكن تطبيقه على جميع أنواع المؤسسات، كما اعتُبرت نظرية "فايول" مكملة لنظرية الإدارة العلمية لـ "تايلور" لكنها تميزت عنها بتركيزها على الجوانب التنظيمية والإدارية العليا بدلاً من العمليات الإنتاجية المباشرة، كما رفض "فايول" الاعتقاد بأن ضعف قدرات العاملين على تحمل المسؤولية يتطلب رقابة صارمة ودقيقة بل ركّز على أهمية التنسيق الفعّال وتوحيد السلطة لتحقيق الأهداف بمرونة ووضوح. (فليه و السيد، 2005، صفحة 54)

ساهمت نظرية المبادئ الإدارية في ترسيخ قواعد إدارية تُسهّل التوجيه والتنظيم وأصبحت مرجعاً رئيسياً لإدارة المنظمات، وعلى الرغم من أن هذه النظرية قد تتطلب التكيف مع بيئات العمل الحديثة إلا أنها تُعد إطاراً أساسياً يساعد في تحقيق الانسجام بين الأفراد والمهام داخل المؤسسات ويوازن بين السلطة والمسؤولية لضمان كفاءة الأداء وتحقيق الأهداف.

- مبادئ نظرية المبادئ الإدارية:

## المحور الرابع: المداخل النظرية في دراسة الموارد البشرية

وضع "هنري فايول" أربعة عشر مبدأ إداري كإطار تنظيمي يُساهم في تحسين الأداء الإداري وربط التصرفات الإدارية بالنتائج المتوقعة، وهي كما يلي: (شبلي، 2018، الصفحات 22 - 23)

✚ **تقسيم العمل:** يعتمد على تقسيم العمل الكلي للمنظمة إلى وحدات صغيرة قابلة للإدارة مع تعيين مسؤول محدد لكل وحدة أو وظيفة بهدف زيادة الكفاءة وتحقيق التخصص.

✚ **السلطة والمسؤولية:** يرتبط مبدأ السلطة بضرورة منح الصلاحيات الإدارية مع تحديد المسؤوليات بوضوح لضمان التوازن بينهما.

✚ **الانضباط:** يفرض ضرورة التزام جميع العاملين في المنظمة باللوائح والأنظمة لتحقيق الانضباط الإداري.

✚ **وحدة الأمر:** يجب أن يتلقى كل موظف الأوامر من مشرف واحد فقط لضمان تجنب الازدواجية في الأوامر والصراعات الناتجة عنها.

✚ **وحدة التوجيه:** ينبغي أن يكون لكل مجموعة من النشاطات التي تشترك في نفس الأهداف رئيس واحد وخطة موحدة لضمان التنسيق الفعال.

✚ **خضوع المصلحة الخاصة للمصلحة العامة:** يجب أن تُغلب مصلحة المنظمة على المصالح الشخصية للأفراد لتحقيق الأهداف المشتركة خاصة عند حدوث تعارض.

✚ **العدالة في الأجور:** ينبغي تحقيق العدالة عند تحديد الأجور وطرائق الدفع لضمان رضا العاملين وأرباب العمل مع تحقيق التوازن في الأرباح.

✚ **المركزية واللامركزية:** تتحدد درجة المركزية أو اللامركزية بناءً على الاستخدام الأمثل للإمكانات والموارد البشرية لتحقيق التوازن داخل المنظمة.

✚ **سلسلة السلطة:** تشير إلى سلسلة الإشراف التي تمتد من أعلى المستويات الإدارية إلى أدناها لضمان تسلسل الأوامر بوضوح.

✚ **النظام:** يتضمن التنظيم المادي للأشياء وترتيب مواقع الأشخاص في هيكل إداري منظم لتسهيل العمل.

✚ **العدالة:** يقضي بمراعاة مبدأ العدل والإنصاف في التعامل مع جميع الموظفين لتحقيق بيئة عمل إيجابية.

## المحور الرابع: المداخل النظرية في دراسة الموارد البشرية

المبادرة: يُشجّع على منح الموظفين فرصة المبادرة من خلال اقتراح الأفكار وتنفيذ الخطط مما يُعزز الابتكار والإنتاجية.

الانسجام والتعاون: يُركّز على أهمية التعاون بين أعضاء المنظمة حيث يُعتبر الانسجام ووحدة العاملين قوة أساسية لتحقيق النجاح ويُشجّع على التنسيق والتواصل الفعال بدلاً من تبني سياسة "فرق تسد".

تُشكّل مبادئ "فايول" الإدارية إطاراً متكاملًا لتحقيق التنظيم والكفاءة في الإدارة حيث تعكس أهمية التخصص والسلطة الواضحة، والانضباط، والتنسيق بين الأفراد لتحقيق الأهداف المشتركة، وتبرز هذه المبادئ كدعائم أساسية لنجاح أي منظمة من خلال توازن العلاقات بين الأفراد وتحفيز التعاون والمبادرة لتحقيق الأداء الأمثل.

### 3- النظرية البيروقراطية:

تُعد نظرية البيروقراطية ل"ماكس فيبر" (1864-1921) أحد أبرز الإسهامات في علم الاجتماع الحديث حيث قدم تصورًا منهجيًا دقيقًا لتنظيم العمل داخل المؤسسات الحديثة، وركز فيبر على تحليل البيروقراطية كنموذج مثالي يسعى إلى تحقيق الكفاءة والفعالية في أداء الوظائف الإدارية خاصة في المجتمعات الصناعية المتطورة، كما ركز على الجوانب الهيكلية والتنظيمية للبيروقراطية مُبرزًا أهمية القواعد والنظم لضمان ضبط العمل واستقراره بعيدًا عن العشوائية أو التأثيرات الشخصية، حيث اعتبر أن هذا النموذج ضروري لمواجهة التحديات الإدارية والاقتصادية المتزايدة في العصر الحديث. (مصطفى، 2016، صفحة 63)

### - المبادئ الأساسية للنظرية البيروقراطية:

تتمثل هذه المبادئ فيما يلي: (مصطفى، 2016، الصفحات 63-64)

- الهيكل الهرمي (Hierarchy): يقوم تنظيم السلطة داخل البيروقراطية على التسلسل الهرمي حيث يتم توزيع المهام والمسؤوليات من الأعلى إلى الأسفل، يضمن هذا النظام وضوح العلاقات الوظيفية وتحديد المساءلة بدقة.

## المحور الرابع: المداخل النظرية في دراسة الموارد البشرية

- **التخصص وتقسيم العمل:** تُقسم الوظائف والمهام بناءً على التخصص والكفاءة حيث يُكلف كل موظف بمسؤولية معينة تتناسب مع مؤهلاته وخبرته مما يؤدي إلى تحسين الأداء.

- **القواعد والإجراءات المكتوبة:** تعتمد البيروقراطية على لوائح وأنظمة مكتوبة تُحدد كيفية تنفيذ المهام مما يحقق الانضباط والتنظيم ويقلل من العشوائية.

- **الحياد الوظيفي:** يتم أداء المهام الإدارية بحيادية تامة بعيداً عن التأثيرات الشخصية أو العلاقات الاجتماعية لضمان العدالة والمساواة في التعامل مع الجميع.

- **الكفاءة والاستمرارية:** يُركز النموذج البيروقراطي على تحقيق الكفاءة في الأداء واستمرارية العمل من خلال الالتزام بالقوانين والإجراءات المنظمة.

قدّم ماكس فيبر نموذجًا مثاليًا لتنظيم العمل داخل المؤسسات مُبرزًا مبادئ أساسية تضمن تحقيق الكفاءة والعدالة، ومع ذلك فإن الالتزام المفرط بهذه المبادئ قد يؤدي إلى بعض السلبيات مثل الجمود الإداري والتعقيد الزائد مما يعيق الابتكار والتطوير، وعلى الرغم من ذلك يُعد هذا النموذج أساسًا تنظيميًا مهمًا في علم الإدارة الحديثة مع الحاجة إلى إدخال مرونة لمواكبة التطورات الحالية.

### - الانتقادات الموجهة للنظرية البيروقراطية:

تعرضت النظرية البيروقراطية لـ"ماكس فيبر" لعدة انتقادات حيث ركز "فيبر" على الجوانب الاجتماعية والثقافية المتعلقة بالبيروقراطية باعتبارها نموذجًا مثاليًا لتنظيم العمل ضمن المؤسسات الحديثة ومع ذلك أهمل بعض الجوانب الواقعية والاقتصادية التي تؤثر بشكل مباشر على الأداء الفعلي للبيروقراطية مما حوّل النموذج المثالي إلى مجرد تصور نظري يصعب تحقيقه في الواقع العملي. (بن

حمودة، 2006، صفحة 87)

علاوة على ذلك اعتُبر النموذج الذي طرحه فيبر مناسبًا لظروف أوروبا الغربية في فترة زمنية معينة دون مراعاة الاختلافات الاقتصادية والثقافية التي قد تؤثر على تطبيق البيروقراطية في مجتمعات أخرى، كما أنه لم يهتم بتحليل الانعكاسات السلبية للبيروقراطية مثل الجمود الإداري والتعقيد الزائد والتي قد تعيق التطور والابتكار داخل المنظمات. (بن حمودة، 2006، صفحة 87)

## المحور الرابع: المداخل النظرية في دراسة الموارد البشرية

فبالرغم من مساهمة "ماكس فيبر" في تقديم إطار نظري مهم لتنظيم العمل داخل المؤسسات إلا أن التركيز على المثالية دون مراعاة السياقات الواقعية جعل نظريته تواجه تحديات كبيرة عند التطبيق خصوصاً فيما يتعلق بالجمود الإداري ونقص المرونة في مواجهة التغيرات المتسارعة في بيئة العمل الحديثة.

## الدرس السابع: المدخل السلوكي في دراسة الموارد البشرية

يتناول المدخل السلوكي دراسة الموارد البشرية من منظور يعتمد على فهم السلوك الإنساني داخل المؤسسات مع التركيز على الجوانب النفسية والاجتماعية المؤثرة في أداء العاملين وتحفيزهم، انبثق هذا المدخل من تطور علم النفس وعلم الاجتماع مما جعله يتبنى نظرة شمولية للسلوك البشري كأداة رئيسية لتحسين الأداء التنظيمي، وفيما يلي أبرز النظريات المرتبطة بهذا المدخل:

### 1- نظرية العلاقات الإنسانية:

تُعد أصول حركة العلاقات الإنسانية وتطورها من المحطات المهمة في علم الاجتماع الصناعي حيث برزت هذه الحركة بفضل أعمال "إلتون مايو Elton Mayo" التي استندت إلى سلسلة من التجارب التي أُجريت في مصانع وسترن إلكتريك (Western Electric) بمنطقة هاوثورن (Hawthorne) بين عامي 1924 و1932، هدفت هذه التجارب إلى دراسة تأثير الظروف المادية والفيزيائية للعمل على الإنتاجية وتم تطبيقها على مجموعة من العاملات المنتوعات، في نهاية التجارب اتضح أن تحسين الإنتاجية لم يكن ناتجاً عن التغيرات المادية في بيئة العمل بل يعود إلى العلاقات الاجتماعية بين العاملات وتفاعل الأفراد مع تغيّر سلوك المشرفين مما أدى إلى تحسين الروابط الاجتماعية داخل مكان العمل، وبالتالي التأثير إيجابياً على السلوكيات الفردية والجماعية. (سلاطينة، 2003، صفحة 38)

كانت نتائج تجارب هاوثورن مفاجئة آنذاك إذ أنها عارضت تمامًا أفكار "فريدريك تايلور" الذي ركّز على الأبعاد التقنية البحتة للعمل وتجاهل الجوانب الاجتماعية والنفسية، بينما عزّزت لاحقاً دراسات أخرى في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا هذه النتائج مؤكدةً أن العلاقات الإنسانية تلعب

## المحور الرابع: المداخل النظرية في دراسة الموارد البشرية

دورًا أساسيًا في تحسين إنتاجية الأفراد واستقرارهم النفسي والاجتماعي مما ينعكس إيجابيًا على إنتاج المؤسسة واستقرارها الاقتصادي. (سلاطينية، 2003، صفحة 38)

أثبتت تجارب هاوثورن بقيادة "إلتون مايو" أن العلاقات الإنسانية تؤثر تأثيرًا كبيرًا على الأداء والإنتاجية من خلال تحسين الروابط الاجتماعية وسلوكيات الأفراد داخل المؤسسة، هذه النتائج شكلت تحولًا مهمًا عن النظريات التقليدية التي ركزت على البعد المادي للعمل لتبرز أهمية العوامل الاجتماعية والنفسية في بيئة العمل.

### - الافتراضات الأساسية التي تقوم عليها العلاقات الإنسانية:

تعتمد العلاقات الإنسانية في المنظمات على مجموعة من الافتراضات الأساسية التي تُعتبر مقياسًا لتحسين العلاقات الإنسانية وتطويرها، تتمثل هذه الافتراضات فيما يلي: (مورسي س.، 1986، الصفحات 29 - 30)

➤ **الممارسة الفعالة للعلاقات الإنسانية:** تعتمد العلاقات الإنسانية على مهارات المدير في استخدام خبراته ومعارفه بشكل متكامل لتوجيه الأفعال واتخاذ القرارات.

➤ **أهمية مشاركة العاملين:** تؤدي مشاركة العاملين في صنع القرار إلى تحسين الكفاءة الإنتاجية وزيادة الرضا المهني وتعزيز شعورهم بالسعادة والانتماء للمنظمة.

➤ **فهم سلوك الأفراد:** يتطلب نجاح العلاقات الإنسانية إدراك الإدارة لتوقعات الأفراد المختلفة وسلوكهم في بيئة العمل بما يساعد في التعامل مع المواقف بشكل أكثر فاعلية.

➤ **أهمية الاتصال:** يعدّ الاتصال المحور الأساسي للمنظمة حيث يساهم في تحقيق التفاهم والتناغم بين العاملين والإدارة.

➤ **العمل الجماعي:** مفهوم الفريق هو عنصر أساسي في العلاقات الإنسانية حيث يدعم التعاون والتكامل بين الأفراد لتحقيق أهداف المنظمة بشكل أكثر فاعلية.

➤ **إشباع حاجات الأفراد:** لا تقتصر العلاقات الإنسانية على تلبية الحاجات المادية فقط بل تشمل أيضًا الحاجات المعنوية مثل التقدير والاعتراف وتحقيق الذات.

## المحور الرابع: المداخل النظرية في دراسة الموارد البشرية

تؤكد الافتراضات الأساسية للعلاقات الإنسانية على أن الإدارة الناجحة لا تقتصر على الجانب التقني فقط بل تتطلب أيضاً فهماً عميقاً للعوامل النفسية والاجتماعية التي تؤثر على الأفراد، فمن خلال تعزيز مشاركة العاملين والاهتمام بالاتصال الفعال وتشجيع العمل الجماعي تستطيع المنظمات تحسين الإنتاجية وتحقيق التوازن بين الحاجات المادية والمعنوية للعاملين، هذه العناصر تُبرز أهمية العلاقات الإنسانية في بناء بيئة عمل صحية ومستدامة تدعم تحقيق الأهداف المؤسسية.

### - الانتقادات الموجهة لنظرية العلاقات الإنسانية:

على الرغم من الأهمية التي حققتها نظرية العلاقات الإنسانية في مجال تحسين بيئة العمل وزيادة الإنتاجية وتعزيز الرضا الوظيفي للعاملين، فقد وُجّهت إليها عدة انتقادات أبرزها: (فلوري و فتاش، 2022، صفحة 604)

- تجاهل ظاهرة الصراع المؤسسي: أغفلت النظرية دراسة الصراعات الداخلية التي تنشأ داخل المؤسسات الصناعية نتيجة تضارب المصالح بين الأفراد أو الأقسام المختلفة.

- إهمال دور النقابات العمالية: لم تُعطِ النظرية أهمية لدور النقابات العمالية في حماية حقوق العمال وتعزيز مواقفهم التفاوضية مع الإدارة.

- التحيز للإدارة: يرى بعض الباحثين مثل "فريدمان" و "براون وسيلز" أن دراسات العلاقات الإنسانية ركزت على تحقيق أهداف الإدارة على حساب العمال حيث اعتُبرت وسائل لتحسين رضا العمال ظاهرياً لزيادة إنتاجيتهم دون معالجة جوهرية لمطالبهم.

- قصور المنهجية العلمية: واجهت الدراسات الأولية انتقادات لاعتمادها منهجيات علمية مأخوذة من العلوم التطبيقية والتي لا تتناسب مع دراسة الظواهر الإنسانية ذات التعقيد النفسي والاجتماعي.

- التحول في المصطلحات: خلال العقود الأخيرة تراجع استخدام مصطلح "العلاقات الإنسانية" لصالح مفاهيم أكثر شمولاً مثل "السلوك التنظيمي" و "إدارة الموارد البشرية" ما يشير إلى تطور الحقل وتغير أولوياته.

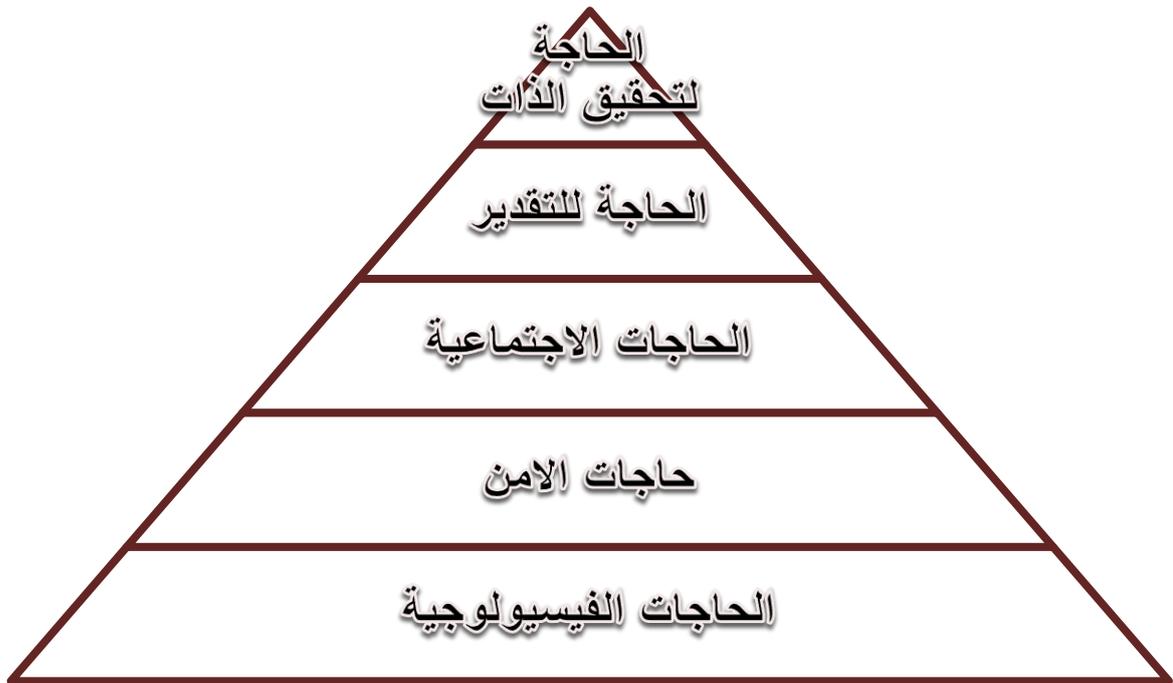
## المحور الرابع: المداخل النظرية في دراسة الموارد البشرية

قدمت نظرية العلاقات الإنسانية مساهمات بارزة في تحسين بيئة العمل ودراسة العلاقات بين الأفراد داخل المؤسسات، ومع ذلك فإن تجاهلها للصراعات المؤسسية ودور النقابات العمالية جعلها تبدو منحازة للإدارة ما أضعف قدرتها على تقديم حلول شاملة وعادلة، كما أن قصور منهجيتها العلمية في البدايات أثر على مصداقيتها.

### 2- نظرية تدرج الحاجات:

تهدف نظرية "إبراهام ماسلو" إلى تحسين الكفاءة الإنتاجية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية عبر تحفيز العاملين بأساليب مادية ومعنوية، وتعتمد النظرية على مبدأ أن الفرد لا يمكن تحفيزه إلا إذا تم تلبية احتياجاته غير المشبعة إذ أن الحاجات التي أُشبعَت سابقاً تفقد قدرتها على التحفيز، وتُبرز النظرية أن إشباع حاجة معينة يؤدي إلى ظهور حاجة جديدة ذات أولوية أعلى وهو ما يجعل العملية التحفيزية مستمرة وديناميكية، صنفت هذه النظرية الحاجات وفقاً لأولويتها وحققت اهتماماً واسعاً بين علماء النفس خاصة في مجال الإدارة والتنظيم. (منادلي، 2017، صفحة 243)

### شكل رقم 06: هرم الحاجات لأبراهام ماسلو



المصدر: (بغول و آخرون، 2017، صفحة 30)

يعبر هرم ماسلو للاحتياجات الأساسية عن خمس فئات رئيسية من الحاجات التي تسهم في تشكيل الدافعية الإنسانية، وهي مرتبة بشكل هرمي بحيث يبدأ الفرد بإشباع الحاجات الأساسية ثم ينتقل تدريجياً إلى تحقيق المستويات الأعلى من الاحتياجات: (عتوتة و مزوز، 2021، الصفحات 179 - 180)

#### - الاحتياجات الفسيولوجية (Physiological Needs):

تمثل الحاجات المرتبطة بالبقاء مثل الطعام، الماء، النوم والتنفس، هذه الاحتياجات تُعتبر أساساً ضرورياً، حيث إن عدم إشباعها يؤدي إلى تأثيرات سلبية على أداء الفرد مثل ضعف التركيز وصعوبة التعلم كما في حالة الطالب الذي يعاني من سوء التغذية.

#### - احتياجات الأمان (Safety Needs):

تشمل الحاجات إلى الشعور بالأمان والاستقرار والتخلص من التوتر والخوف، فعندما يكون الفرد مهدداً بالخطر أو القلق مثل الطالب الذي يخاف من زملائه أو معلميه فإن هذا الشعور يؤثر على قدرته على التركيز والمشاركة الفعالة في الأنشطة التعليمية.

#### - الاحتياجات الاجتماعية (Social Needs):

تعكس الرغبة في الانتماء والتواصل مع الآخرين مثل العائلة أو الأصدقاء، فالأفراد الذين يعانون من الوحدة أو نقص الانتماء غالباً ما يفتقرون إلى العلاقات الاجتماعية مما يؤثر سلباً على الأداء الأكاديمي.

#### - احتياجات تقدير الذات (Esteem Needs):

تشمل الشعور بالكفاءة والاحترام من الآخرين، فعندما يشعر الفرد بأنه ذو قيمة ويتلقى تقديراً إيجابياً يعزز ذلك ثقته بنفسه، ففي البيئة التعليمية يجب على المعلمين توفير فرص تساعد الطلاب على تحقيق النجاحات وتعزيز تقدير الذات لديهم.

#### - احتياجات تحقيق الذات (Self-Actualization):

## المحور الرابع: المداخل النظرية في دراسة الموارد البشرية

تتعلق بتحقيق الفرد إمكانياته الكاملة والسعي لتحقيق طموحاته الشخصية حيث يشعر الأفراد بعدم الرضا إذا لم يبذلوا أقصى ما لديهم لتحقيق أهدافهم، لذلك يُشجع الطلاب على التعرف على إمكانياتهم والعمل على تطويرها.

نظرية ماسلو تُمثل إطاراً تفسيرياً قوياً لفهم السلوك الإنساني من خلال دراسة الحاجات الأساسية وكيفية تأثيرها على الأداء والدافعية، فالتدرج في إشباع الحاجات يُبرز أهمية تحقيق التوازن بين مختلف الاحتياجات لضمان التنمية الشاملة للأفراد.

### - مبادئ نظرية تدرج الحاجات:

تقوم نظرية تدرج الحاجات على مجموعة من المبادئ الأساسية التي توضح دور الحاجات في تشكيل السلوك الإنساني، وهي كالآتي: (بغول و آخرون، 2017، الصفحات 30 - 31)

➤ **الحاجة كمحفز للسلوك:** الإنسان كائن يشعر باستمرار بالحاجة إلى تلبية متطلباته الأساسية وهذا الشعور يولد توتراً داخلياً يدفعه إلى البحث عن طرق لإشباع تلك الحاجات، بالتالي فإن الحاجات غير المشبعة هي العامل الرئيسي في تحفيز السلوك، بينما الحاجات التي تم إشباعها تفقد تأثيرها كدافع.

➤ **تسلسل الحاجات:** ترتّب الحاجات الإنسانية في هرم يبدأ بالحاجات الأساسية اللازمة للبقاء مثل الطعام والشراب ويصعد تدريجياً ليشمل حاجات أكثر تعقيداً مثل الأمان، الانتماء الاجتماعي، التقدير وأخيراً تحقيق الذات.

➤ **مراحل الإشباع:** الإنسان يسير في عملية إشباع حاجاته وفق تسلسل هرمي حيث يبدأ بتلبية حاجاته الفسيولوجية ثم ينتقل إلى حاجات الأمان وبعدها الحاجات الاجتماعية وصولاً إلى التقدير وأخيراً تحقيق الذات وهو أعلى درجات السلم.

➤ **عواقب عدم الإشباع:** استمرار نقص إشباع الحاجات لفترة طويلة يؤدي إلى توتر نفسي شديد قد يصل إلى حد الألم النفسي، في هذه الحالات يلجأ الفرد إلى وسائل دفاعية نفسية كآليات تكيفية للتعامل مع التوتر ومحاولة تقليل حدته.

## المحور الرابع: المداخل النظرية في دراسة الموارد البشرية

نظرية تدرج الحاجات التي صاغها "ماسلو" تسلط الضوء على أن الحاجات البشرية تمثل القوة الدافعة لسلوك الإنسان، فالتوتر الناتج عن عدم الإشباع يدفع الفرد إلى البحث عن طرق لتلبية تلك الحاجات مما يجعلها المحرك الأساسي للسلوك.

### 3- نظرية X و Y:

يعود تطوير نظرية X ونظرية Y إلى "دوغلاس مكجريغور" في عام 1960 حيث تهدف إلى تحليل سلوك الأفراد في بيئة العمل بناءً على التصورات المختلفة التي يمكن أن يمتلكها المديرون عن موظفيهم، إذ قدم "مكجريغور" تصنيفًا لسلوك الموظفين إلى نوعين رئيسيين: (أحمد، 1998، صفحة 36)

- **نظرية X:** تعكس هذه النظرية الفكرة التي تقول إن الموظفين بطبيعتهم كسالى ولا يحبون العمل لذلك يحتاجون إلى الرقابة المستمرة والتحفيز من خلال العواقب السلبية مثل العقوبات، يُعتقد أن الموظفين يتجنبون المسؤولية ويسعون إلى الراحة.

- **نظرية Y:** على النقيض ترى هذه النظرية أن الموظفين لديهم دوافع داخلية للعمل ويمكنهم تحمّل المسؤولية والابتكار إذا شعروا بأنهم مدعومين بيئة تشجع على التطوير الشخصي والتحفيز الذاتي، في هذه الحالة يُمنح الموظفون الحرية في اتخاذ القرارات وتوجيه أنفسهم.

تُظهر نظرية X ونظرية Y أن طريقة تعامل الإدارة مع الموظفين يمكن أن تؤثر بشكل كبير على مستوى الأداء داخل المنظمة، فالنظريات تعكس تصورات الإدارة المختلفة للموظف ويعكس اختيار المدير بين النظرية X أو Y توجهه نحو كيفية قيادة فرق العمل، بينما نظرية X تميل إلى أسلوب الإدارة الاستبدادي فإن نظرية Y تميل إلى التشجيع على النمو الشخصي والابتكار مما قد يؤدي إلى بيئة عمل أكثر إنتاجية وتحفيزًا.

### - الافتراضات الأساسية لنظرية X و نظرية Y:

- **افتراضات نظرية X:** تركز نظرية X على مجموعة من الافتراضات الأساسية التي تصوّر الإنسان بطريقة سلبية فيما يتعلق بالعمل، حيث تُعتبر هذه الافتراضات كما يلي: (بوزورين، 2019، صفحة

43)

## المحور الرابع: المداخل النظرية في دراسة الموارد البشرية

- الطبيعة السلبية للإنسان: يرى أصحاب نظرية X أن الإنسان بطبيعته لا يحب العمل ويميل إلى تجنبه.

- الكسل والتجنب للمسؤولية: يُفترض أن الإنسان كسول ولا يرغب في تحمل المسؤوليات أو المبادرة في العمل.

- الحاجة إلى القيادة: يعتقد أن الأفراد دائماً يبحثون عن شخص يقودهم ويوضح لهم ما يجب فعله في مختلف المهام.

- الدافع من خلال العقاب: العقاب أو التهديد بالعقاب يُعتبران الوسائل الرئيسية لدفع الفرد إلى العمل، أي أن الأفراد يعملون بدافع الخوف من العقوبات بدلاً من الحافز الداخلي والرغبة في الإنجاز.

- الرقابة الشديدة: من وجهة نظر هذه النظرية، يجب أن تكون الرقابة مشددة ودقيقة على الأفراد في العمل، لأنهم لا يتحفزون للعمل دون إشراف صارم.

- أهمية الأجر والمزايا المادية: تُعتبر المكافآت المادية مثل الأجور والمزايا المالية هي الحوافز الرئيسية التي تحفز الأفراد على العمل.

تقدم نظرية X تصوراً سلبياً حول الطبيعة البشرية في العمل حيث تُفترض أن الأفراد يفتقرون إلى الدوافع الداخلية للعمل ويعتمدون على المكافآت الخارجية والعقوبات لتحقيق الإنتاجية، كما يُفترض أن الرقابة الشديدة والعقاب هما الأساس في تحفيز الأفراد مما يعكس رؤية تقليدية وغير مرنة حول الإدارة، ومع أن هذه النظرية قد تكون مناسبة في بعض السياقات أو مع بعض الأفراد الذين يفتقرون إلى المبادرة الذاتية إلا أنها لا تأخذ في اعتبارها الدوافع الداخلية والإبداعية للأفراد في بيئات العمل الحديثة.

- افتراضات نظرية Y: يمكن تلخيص الافتراضات الأساسية لنظرية Y كما يلي: (بوزورين،

2019، صفحة 44)

## المحور الرابع: المداخل النظرية في دراسة الموارد البشرية

- انسجام حاجات الفرد مع حاجات المنظمة: تُظهر نظرية Y أن حاجات الفرد الطبيعية ليست متعارضة مع أهداف المنظمة بل إن خبرات الأفراد السابقة في المنظمة قد تشكل سلوكهم وتوجهاتهم نحو العمل.

- القدرة على تحمل المسؤولية: تُؤمن نظرية Y بأن الإنسان يمتلك القدرة على تحمل المسؤولية وتوجيه سلوكه لتحقيق أهداف المنظمة والنمو الشخصي، هذه القدرة موجودة لدى جميع الأفراد إذا أُتيح لهم المجال.

- تعدد حاجات الفرد: يؤكد المبدأ الثالث من نظرية Y على أن الإنسان لديه حاجات متعددة وأن الإدارة يجب أن تخلق بيئة تشجع على إشباع هذه الحاجات، إذا تم تلبية احتياجات الأفراد بشكل مناسب فإنهم سيعملون بارتياح نفسي وسيتمكنون من تحقيق أهدافهم الشخصية إلى جانب أهداف المنظمة.

- الحرية والتحرر من القيود: يعتقد أن الفرد في بيئة العمل يطلب الحرية في أداء عمله والقدرة على التحرك بحرية دون قيود، لذلك من الأفضل أن يكون القائد في هذه البيئة داعماً للحرية ويساعد الأفراد على التفكير واتخاذ القرارات بشكل مستقل.

توفر نظرية Y رؤية إيجابية تجاه الأفراد في بيئة العمل حيث تُعتبر هذه النظرية أن البشر ليسوا كسالى بطبيعتهم بل هم قادرون على تحمل المسؤولية والمساهمة الفعالة في تحقيق أهداف المنظمة إذا أُتيحت لهم الفرصة، على عكس نظرية X التي ركزت على السيطرة والعقاب، كما تعتمد نظرية Y على تشجيع الحرية والمشاركة في اتخاذ القرارات مع توفير بيئة تحفز النمو الشخصي والفكري، هذه النظرة تعكس فلسفة الإدارة الحديثة التي تقدر قيمة الموظف كعنصر فعال في تحقيق النجاح الجماعي.

## الدرس الثامن: المدخل الحديث في إدارة الموارد البشرية

يُعدّ المدخل الحديث في إدارة الموارد البشرية استجابة للتغيرات السريعة والتحديات المعقدة التي تواجه المنظمات في البيئة المعاصرة، يتميز هذا المدخل برؤية شاملة ومتكاملة تركز على العنصر البشري كأصل استراتيجي وتدعو إلى تكيف أساليب الإدارة مع التحولات التكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية، كما يعتمد هذا المدخل على الدمج بين الجوانب الكمية والكيفية مع التركيز على

## المحور الرابع: المداخل النظرية في دراسة الموارد البشرية

الابتكار والتكنولوجيا والمرونة التنظيمية وتحقيق التوازن بين الأهداف التنظيمية واحتياجات العاملين، وتتمثل نظريات هذا المدخل فيما يلي:

### 1- مدخل النظم في إدارة الموارد البشرية:

يعتمد منهج تحليل النظم في إدارة الموارد البشرية على تصورها كنظام متكامل يتألف من مكونات مترابطة حيث يؤدي كل مكون وظيفة محددة تسهم في دعم حركة النظام ونشاطه، وقد أدى تأثير التغيرات البيئية المتنوعة إلى دفع المفكرين نحو الجمع بين أفكار الاتجاه الكلاسيكي والسلوكي في إطار موحد يُعرف بـ "مدخل إدارة النظم"، يركز هذا المدخل على الاهتمام المشترك بكل من الفرد والمنظمة مع التأكيد على ضرورة تحقيق التوازن بين تطبيق الاتجاه الإنساني الذي يراعي احتياجات الأفراد والاتجاه المادي الذي يعنى بأهداف المنظمة، كما يدعو المدخل إلى إيجاد توازن بين احتياجات العاملين داخل التنظيم ومتطلبات المنظمة لتحقيق الأهداف المشتركة لكلا الطرفين في آن واحد. (منادلي، 2017، صفحة 246)

### - مكونات مدخل النظم:

يرتكز مدخل النظم على مجموعة من المكونات النظرية، وهي كما يلي: (الخير و آخرون، 2003، الصفحات 181-182)

- ❖ **المدخلات:** تشمل جميع العناصر التي تستعين بها المنظمة لتحقيق أهدافها من البيئة الخارجية مثل رأس المال والموارد المادية والتكنولوجية والموارد البشرية، ففي مجال إدارة الموارد البشرية تمثل المدخلات نوعية العاملين الذين يتم استقطابهم لتطوير مؤهلاتهم واستعداداتهم بما يتلاءم مع متطلبات الوظائف.
- ❖ **العمليات التحويلية:** تتعلق بعملية تحويل المدخلات داخل المنظمة إلى مخرجات عبر أنظمة تشمل اختيار الموظفين وتدريبهم وتطوير قدراتهم لأداء المهام والمسؤوليات الوظيفية المطلوبة بكفاءة.

## المحور الرابع: المداخل النظرية في دراسة الموارد البشرية

❖ **التغذية الراجعة:** تركز على جمع المعلومات المتعلقة بجودة المنتج وتكلفته وفعالية

العملية الإنتاجية، ففي إدارة الموارد البشرية تُستخدم التغذية الراجعة لتقييم كفاءة العاملين من خلال تحديد نقاط القوة والضعف مما يساعد على تحسين الأداء.

❖ **المخرجات:** الهدف النهائي للنظام يتمثل في الاستثمار في الموارد البشرية لتحقيق

الريادة في الإنتاجية وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة.

يعكس مدخل النظم في إدارة الموارد البشرية فهماً متكاملًا للعمليات الإدارية حيث يتم التركيز على ربط الموارد البشرية كعنصر أساسي بالأنظمة الداخلية والخارجية للمنظمة، هذا المدخل يُبرز أهمية التكامل بين الأهداف التنظيمية واحتياجات الموارد البشرية لتحقيق التميز المؤسسي.

### - فوائد نظرية النظم:

تتمثل الفوائد الأساسية لنظرية النظم في تقديم رؤية شمولية تساعد الباحثين على فهم الإدارة كنظام مفتوح مما يتيح لهم تحليل مختلف عناصر الإدارة من قيود سياسية واجتماعية وفنية وبشرية، كما توضح النظرية كيفية تفاعل هذه العناصر مع البيئة الخارجية التي تزود المنظمة بالمدخلات الضرورية لاستمرارها، فمن خلال هذه النظرة الشاملة تُعد نظرية النظم محاولة لتطوير إطار متكامل للإدارة حيث يتم فهم النظام الإداري كنظام فرعي ضمن النظام الاجتماعي العام، وهذا الفهم يُبرز تأثير النظام الإداري وتأثره بالعوامل المحيطة به بشكل ديناميكي ومستمر. (العميان، 2004، صفحة 51)

وعليه تتيح نظرية النظم للباحثين فرصة دمج مختلف العوامل المؤثرة في الإدارة داخل إطار موحد، وتُعزز من قدرة المديرين على تحقيق التوازن بين المتطلبات الداخلية للمنظمة والتأثيرات الخارجية مما يساهم في اتخاذ قرارات إستراتيجية فعالة تضمن استمرارية المنظمة ونجاحها في بيئة ديناميكية معقدة.

### 2- مدخل الإدارة بالأهداف:

تُعتبر الإدارة بالأهداف أسلوبًا حديثًا في العمل الإداري يختلف عن الأسلوب التقليدي القائم على الالتزام بالقوانين واللوائح وقد وضع فكرة الإدارة بالأهداف "بيتر دراكر Peter Drucker" في أوائل الخمسينيات ونالت الكثير من التأييد والاهتمام، إذ يركز هذا الأسلوب على تحقيق الأهداف

## المحور الرابع: المداخل النظرية في دراسة الموارد البشرية

الفعلية بغض النظر عن مدى الالتزام بالقوانين المقررة والتي قد تقيّد في بعض الأحيان حرية العاملين وإبداعهم، كما يقوم هذا الأسلوب على تقييم نتائج الإنجاز الفعلي للعمل كمعيار أساسي للحكم على كفاءة الإدارة والعاملين، وتمثل الفكرة الأساسية للإدارة بالأهداف في اشتراك الرؤساء والمرؤوسين في وضع وتحديد الأهداف التي يسعى لتحقيقها العاملون في المنظمة، كما يعتمد هذا الأسلوب على زيادة الحوافز الداخلية للأفراد وتعزيز مشاركة الجميع في اتخاذ القرارات التي تتعلق بأهدافهم مما يساهم في زيادة التفاعل وتحفيز الأداء. (منادلي، 2017، صفحة 247)

تعد الإدارة بالأهداف من الأساليب الحديثة التي تهدف إلى تحقيق الأهداف من خلال إشراك الجميع في وضعها وتنفيذها حيث يتطلب تطبيق هذا الأسلوب استعدادًا نفسيًا وعلميًا من المديرين فضلاً عن تحسين نظام الاتصالات داخل المؤسسة وتعزيز العلاقات بين الأفراد، إذ يؤدي هذا الأسلوب إلى تحسين الأداء العام ورفع مستوى الحوافز الداخلية للموظفين مما يساهم في رفع كفاءة المؤسسة ككل.

### - خطوات الإدارة بالأهداف:

تتمثل هذه الخطوات فيما يلي: (شبلبي، 2018، الصفحات 24-25)

**وضع الأهداف العامة:** تبدأ عملية الإدارة بالأهداف بتحديد الأهداف الإستراتيجية للمنظمة وهي أهداف محددة بوضوح تتكامل مع أهداف المنظمة وأهداف العاملين، يجب أن تكون هذه الأهداف شاملة وتناسب مع مختلف المستويات داخل المنظمة.

**غايات الإدارة بالأهداف:** تعني هذه الخطوة توجيه كافة أنشطة المنظمة نحو تحقيق الأهداف المحددة، قد تكون الأهداف قصيرة المدى ومباشرة ويجب أن تكون مفهومة بوضوح من قبل الأفراد المسؤولين عن تنفيذها مما يساعد على ضمان التركيز على تحقيق هذه الأهداف.

**وضوح الغايات:** يُشدد على ضرورة وضوح الأهداف الفردية والتنظيمية، فإذا كانت الأهداف غير واضحة فإن ذلك يؤدي إلى ارتباك في العمل وفقدان التوجه الصحيح لتحقيق الأهداف المنشودة.

## المحور الرابع: المداخل النظرية في دراسة الموارد البشرية

✚ **تتابع الأهداف وصولاً إلى أهداف العاملين:** يتطلب هذا التتابع توجيه الأهداف عبر مستويات متعددة داخل المنظمة بحيث تتماشى أهداف العاملين مع الأهداف التنظيمية العامة يتطلب ذلك تنسيقاً دقيقاً بين جميع الأطراف لتحقيق النتائج المطلوبة.

✚ **تشجيع المشاركة في وضع الأهداف:** يُعد إشراك العاملين في تحديد الأهداف خطوة أساسية في تحقيق النجاح حيث يحتاج المديرون إلى إظهار كفاءة عالية وقدرات خاصة لتحقيق الأهداف المشتركة، ولتعزيز هذه المشاركة يجب تقديم مكافآت وحوافز مناسبة تشجع الأفراد على بذل أقصى جهودهم.

✚ **رصد التقدم:** يتطلب تنفيذ نظام فعال لمراقبة التقدم حيث يقوم هذا النظام بتتبع الأداء وتقديم إشارات عندما تنحرف الأعمال عن المسار المطلوب، كما يساعد ذلك في التصحيح الفوري للتوجهات الخاطئة مما يساهم في الحفاظ على سير العمل.

✚ **تقييم الأداء ومكافأته:** لضمان تحقيق الأهداف بنجاح يجب على المنظمة وضع نظام شامل لتقييم الأداء يشمل مقارنة الأهداف المحددة مع النتائج الفعلية المحققة، بناءً على ذلك تُمنح المكافآت المناسبة لتعزيز الأداء المستمر وتحفيز الموظفين.

تتضمن عملية الإدارة بالأهداف عدة خطوات متكاملة تبدأ من تحديد الأهداف الإستراتيجية ووضعها بشكل واضح ومفهوم حيث يتم توجيه كافة أنشطة المنظمة نحو هذه الأهداف مع التأكد من أن الأهداف الفردية والتنظيمية تتماشى وتتابع بشكل مترابط، كما أن تشجيع المشاركة في وضع الأهداف، رصد التقدم وتقييم الأداء ومكافأته تشكل جميعها عوامل حيوية لنجاح هذه العملية حيث تضمن تحسين الأداء المستمر وضمان تحقيق الأهداف بكفاءة.

- النتائج المترتبة على تطبيق الإدارة بالأهداف: (منادلي، 2017، صفحة 248)

- تعزيز مشاركة المرؤوسين في المنظمة.

- رفع الروح المعنوية للأفراد وتحسين موقفهم تجاه المؤسسة.

- تقليل التوتر والقلق الناتج عن عدم وضوح الأهداف أو عدم معرفة المرؤوس بموقف رئيسه.

3- المدخل الياباني (النظرية اليابانية Z):

## المحور الرابع: المداخل النظرية في دراسة الموارد البشرية

طور "وليام أوتشي" الباحث الياباني الأصل نموذجًا إداريًا أطلق عليه "النظرية Z"، يُركّز هذا النموذج على أهمية الأفراد والبيئة التي يعملون فيها مع اعتبار الأفراد عناصر محورية تلعب دورًا رئيسيًا وفعالًا في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، حيث لاحظ "أوتشي" أن السر وراء التفوق الإنتاجي للشركات اليابانية لا يكمن في السياسات الاستثمارية أو النقدية وإنما في مهارتها في إدارة الموارد البشرية مقارنةً بالشركات الأمريكية، بناءً على ذلك وضع "أوتشي" إطارًا إداريًا يُعزز من دور الأفراد في تحقيق أهداف المؤسسة، تهدف النظرية Z إلى تطوير شعور بالملكية والانتماء لدى العاملين في المؤسسة مما يزيد من إخلاصهم لرسالة المنظمة ويسهم في تحسين الإنتاجية العامة، ولتحقيق ذلك يتوجب على المؤسسات إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات بحيث يشعر كل فرد بأنه جزء لا يتجزأ من العمل وله دور مؤثر في القرارات التنظيمية. (رملي، 2022، صفحة 40)

تشدد النظرية Z على تبني أسلوب إداري تشاركي يُتيح للعاملين فرصة التأثير في القرارات المتخذة داخل المؤسسة، هذا النهج يُعزز الشعور بالانتماء المؤسسي ويحفز الأفراد على بذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة مما يساهم بشكل مباشر في رفع مستوى الإنتاجية والكفاءة.

### - سمات النظرية اليابانية Z:

تتمثل سمات النظرية اليابانية فيما يلي: (شامي، 2022، الصفحات 1497 - 1498)

- **قيم الاستقرار والولاء التنظيمي:** تتميز الإدارة اليابانية بالتركيز على توفير بيئة عمل مستقرة تمتد غالبًا مدى الحياة مما يعزز التزام الأفراد بقيم العمل الجماعي والمسؤولية المشتركة، فحتى في أوقات الأزمات الاقتصادية تسعى المؤسسات اليابانية للحفاظ على موظفيها كجزء من استراتيجياتها طويلة الأمد.

- **ثقافة العمل الجماعي:** يشكل العمل الجماعي جوهر فلسفة الإدارة اليابانية حيث يتم تشجيع الموظفين على المساهمة في تحقيق الأهداف المشتركة، يتمثل ذلك في فرق "دوائر الجودة" التي تعمل على تحسين العمليات وحل المشكلات من خلال التعاون والمشاركة.

## المحور الرابع: المداخل النظرية في دراسة الموارد البشرية

- الاهتمام بالموظفين كوحدة متكاملة: تهتم الإدارة اليابانية بالجوانب المادية والنفسية والاجتماعية للموظفين حيث تُسهم هذه العناية في تحقيق التوازن بين الحياة المهنية والشخصية مما يعزز الانسجام داخل المؤسسة.

- التدريب المستمر وتنمية المهارات: تضع النظرية اليابانية أهمية كبيرة على التدريب المهني المستمر حيث تُعتبر المهارات الجديدة حجر الزاوية في تحسين الإنتاجية والتكيف مع التحولات التقنية.

- تحفيز الابتكار والإبداع: تعمل النظرية اليابانية على تعزيز الابتكار من خلال إشراك جميع المستويات الوظيفية في اتخاذ القرارات وتشجيع الأفكار الإبداعية مع ضمان الاعتراف بالمساهمات الفردية والجماعية على حد سواء.

- التكامل بين الفرد والمؤسسة: تعكس فلسفة النظرية اليابانية مفهوم الانسجام بين أهداف المؤسسة وطموحات العاملين مما يجعل الموظف جزءاً لا يتجزأ من نجاح المؤسسة واستدامتها.

### - عناصر إستراتيجية النظرية اليابانية Z:

تركز النظرية اليابانية على العنصر البشري باعتباره أساس نجاح المؤسسة وأهم مواردها، حيث تقوم إستراتيجيتها على العناصر التالية: (رملی، 2022، الصفحات 40 - 41)

- التوظيف مدى الحياة: يعتمد هذا النظام على توفير استقرار وظيفي دائم حيث يبدأ بتعيين خريجين جدد وتأهيلهم للعمل بما ينسجم مع ثقافة المنظمة وقيمها مما يعزز ولاءهم واستقرارهم.

- التدريب المستمر: يُخصص للموظفين برامج تدريب دائمة لتحسين مهاراتهم وتأهيلهم لتولي مهام متعددة بما يضمن التكيف مع متطلبات العمل والتطور الوظيفي.

- الترقية والأجور: تعتمد الأجور على الأقدمية حيث يرتفع الأجر مع سنوات الخدمة وتُنح علاوات إضافية تعكس الجهود الفردية والجماعية.

- صنع القرار التشاركي: تشمل عملية اتخاذ القرار جميع الأطراف المتأثرة به مما يعزز المسؤولية الجماعية ويزيد الولاء للمنظمة.

## المحور الرابع: المداخل النظرية في دراسة الموارد البشرية

- تشجيع الاقتراحات: تُشجع الأفكار الإبداعية من العاملين ويتم تقييم الاقتراحات وتطبيق المفيد منها مع مكافأة أصحابها.

- الرقابة الجماعية على الجودة: تعمل فرق تطوعية على تحسين الأداء وحل المشكلات مما يعزز الشعور بالمسؤولية الجماعية.

تمثل إستراتيجية النظرية اليابانية نموذجًا فريدًا يركز على العنصر البشري كركيزة أساسية لنجاح المنظمة، يتم تحقيق هذا النجاح من خلال تبني نظم متكاملة تركز على الاستقرار الوظيفي والتطوير المستمر والمشاركة الفاعلة وتشجيع الابتكار.

تمثل دراسة المداخل النظرية لإدارة الموارد البشرية أساسًا لفهم التحولات التي شهدتها استراتيجيات إدارة العنصر البشري عبر العصور فكل مدخل يعكس استجابة لتحديات معينة ومراحل تطور المجتمعات والمنظمات، ومع تطور الاحتياجات المؤسسية وتعقيد البيئة المحيطة أصبح من الضروري اعتماد منهجيات مرنة ومتكاملة تدمج بين الأبعاد الإنسانية والتكنولوجية لتحقيق التوازن بين أهداف المنظمة واحتياجات العاملين، كما أن استمرارية البحث في هذه المداخل وتطويرها تساهم في صياغة رؤى مبتكرة تعزز من قدرة المؤسسات على مواكبة المتغيرات وتحقيق الاستدامة في عالم يتسم بالتغير المستمر.

## المحور الخامس: تكوين الموارد البشرية

تعتبر عملية تكوين الموارد البشرية من الركائز الأساسية في تعزيز كفاءة المؤسسات وتحقيق أهدافها الإستراتيجية، حيث تهدف هذه العملية إلى تطوير مهارات الأفراد داخل المؤسسات وتنميتها بما يتناسب مع متطلبات العمل والتحديات المتزايدة في بيئة العمل، يشمل تكوين الموارد البشرية تدريب الأفراد على المهارات الفنية والمعرفية بالإضافة إلى تنمية القدرات الشخصية والاجتماعية التي تساهم في تحسين الأداء الوظيفي، إن الاستثمار في تكوين الموارد البشرية لا يقتصر فقط على رفع الكفاءة الفردية بل يساهم في تعزيز روح الفريق وتعميق الانتماء المؤسسي مما ينعكس إيجاباً على إنتاجية المؤسسة وجودة أداؤها و التالى تعم فوائدها على المجتمع.

### الدرس التاسع: ماهية تكوين الموارد البشرية

#### 1- مفهوم التكوين:

#### 1-1- تعريف التكوين لغة:

اشتُقَّت كلمة "التكوين" من الفعل "كَوَّنَ" الذي يعني في اللغة إعطاء شكل معنوي محدد أو تحويل الشيء من العدم إلى الوجود، ويأتي الفعل "كون" بعدة معانٍ لغوية تشير إلى الإبداع والتشكيل، أما التكوين كمصطلح لغوي فيعني إحداث تغييرات متسلسلة ومخططة وفق منهج أو نظام معين بهدف الانتقال من حالة أولية قائمة إلى حالة أخرى مُستهدفة ومُرجوة مسبقاً. (بشيشي و آخرون، 2018، صفحة 367)

#### 1-2- تعريف التكوين اصطلاحاً:

التكوين هو "عملية ديناميكية تهدف إلى إحداث تغييرات شاملة في المعرفة، والخبرات، وأساليب أداء المهام، بالإضافة إلى السلوكيات والاتجاهات لدى المتكويين. تسعى هذه العملية إلى تمكين الأفراد من استثمار قدراتهم وطاقاتهم الكامنة مما يساهم في تحسين كفاءاتهم وزيادة فعاليتهم". (الحريري، 2014، صفحة 107)

## المحور الخامس: تكوين الموارد البشرية

يُعرّف التكوين بأنه "الجهود المبذولة لتزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تعزز مهاراته في أداء العمل أو لتطوير وتنمية ما يمتلكه من خبرات ومهارات ومعارف، يهدف ذلك إلى تحسين كفاءته في أداء مهامه الحالية أو إعداد له لتولي مهام ذات مستوى أعلى في المستقبل القريب". (بشيشي و آخرون، 2018، صفحة 368)

من خلال التعريفين المذكورين، يمكن القول بأن التكوين هو عملية ديناميكية ومنهجية تهدف إلى تعزيز معارف وخبرات الأفراد وتنمية مهاراتهم وقدراتهم سواء لتحسين كفاءتهم في أداء مهامهم الحالية أو لإعدادهم لتولي مسؤوليات ومهام أعلى في المستقبل، يتجاوز التكوين حدود نقل المعلومات ليشمل تطوير السلوكيات والاتجاهات وتمكين الأفراد من استثمار إمكانياتهم الكامنة بشكل فعال مما يسهم في تحقيق الأداء الأمثل وزيادة الإنتاجية.

### 2- أهمية التكوين:

#### 2-1- أهمية التكوين بالنسبة للمؤسسة: (حبيش و أوكيل، 2019، صفحة 81)

- تحسين الإنتاج كمًا ونوعًا: يساهم التكوين في رفع جودة وكفاءة المنتجات وزيادة الإنتاجية.
- تعزيز انفتاح المؤسسة على العالم الخارجي: يساعد التكوين المؤسسة على مواكبة التطورات واستيعاب التقنيات الحديثة لتحسين برامجها وقدراتها.
- تقليل الحوادث المهنية: يحد التكوين من الحوادث التي غالبًا ما تكون ناجمة عن نقص كفاءة الأفراد، بدلاً من أن تكون مرتبطة بالأجهزة أو ظروف العمل.
- تحديث المعلومات المؤسسية: يساهم التكوين في تجديد المعرفة وإثرائها بما يعين المؤسسة على صياغة أهداف فعّالة وتنفيذ سياسات مبتكرة.
- مواءمة أهداف الأفراد مع أهداف المؤسسة: يعمل التكوين على تحقيق تكامل بين تطلعات العاملين وأهداف المؤسسة لتعزيز الانسجام.

#### 2-2- أهمية التكوين بالنسبة للأفراد العاملين: (حبيش و أوكيل، 2019، صفحة 81)

## المحور الخامس: تكوين الموارد البشرية

- تعزيز فهم العاملين للمؤسسة ودورهم فيها: يُمكن التكوين الأفراد من استيعاب دورهم في المؤسسة ويزيد وعيهم بآليات عملها.

- تطوير مهارات الاتصال والتفاعل: يُعزز التكوين قدرة العاملين على بناء تواصل فعال وعلاقات إيجابية داخل المؤسسة.

- تنمية الدوافع الذاتية والأداء: يوفر التكوين الفرص للعاملين للترقية وتحقيق طموحاتهم المهنية.

- تزويد العاملين بالمعلومات العلمية: يمنحهم المعارف الضرورية لتطوير الأداء الوظيفي وتحقيق الكفاءة المهنية.

- تحسين الروح المعنوية: التكوين يقلل الحوادث ويُحسن بيئة العمل، مما يرفع من معنويات العاملين وثقتهم في أنفسهم.

تعد العملية التكوينية ضرورية لكل من المؤسسات والعاملين حيث تقدم مزايا متعددة تشمل تحسين الإنتاجية وتقليل المخاطر ورفع مستوى الكفاءة الفردية والتنظيمية، فبالنسبة للمؤسسة يعد التكوين وسيلة لتعزيز الابتكار وتطوير الأداء المؤسسي، أما بالنسبة للعاملين فهو أداة لبناء المهارات وتحقيق الترقية ورفع الروح المعنوية، إن التكامل بين الفوائد المؤسسية والفردية يجعل التكوين استثماراً استراتيجياً لدعم النجاح المستدام وتحقيق الأهداف المشتركة.

### 3- أهداف التكوين:

إن أهداف التكوين عديدة ومتنوعة يمكن حصرها فيما يلي: (قوجيل و عبيدة، 2020، الصفحات 497-498)

- إزالة نقاط الضعف لدى الأفراد: يساهم التكوين في معالجة ضعف الأداء الحالي أو المحتمل في المستقبل مما ينعكس إيجاباً على تحقيق أهداف المؤسسة.

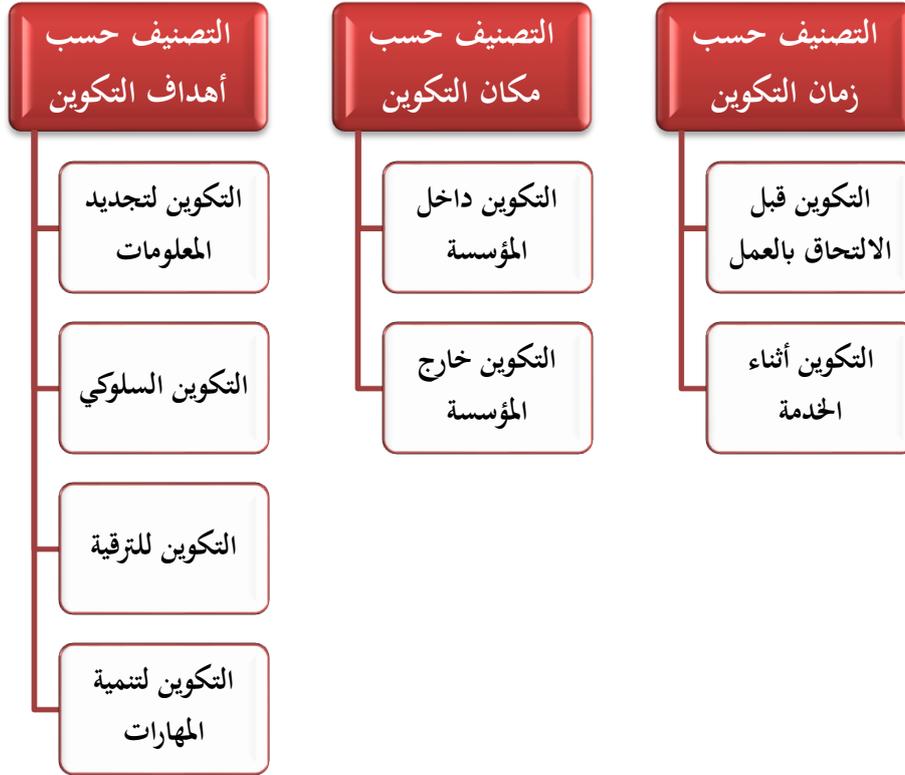
- تخفيض التكاليف: من خلال تحسين كفاءة العاملين وتقليل الأخطاء، يؤدي التكوين إلى خفض نفقات العمل وزيادة الإنتاجية.

## المحور الخامس: تكوين الموارد البشرية

- تأهيل الكفاءات البشرية: يُمكن التكوين المؤسسات من تجهيز العاملين بالمهارات والخبرات الضرورية لتحقيق أهدافها.
  - زيادة الاستقرار التنظيمي والمرونة: يعزز التكوين روح الولاء ويكسب العاملين مهارات متعددة مما يسمح لهم بالعمل في أكثر من وظيفة عند الحاجة.
  - رفع الروح المعنوية للعاملين: يؤدي اكتساب العاملين لمهارات جديدة إلى تعزيز ثقتهم بأنفسهم وتغيير اتجاهاتهم وسلوكهم نحو أداء أفضل.
  - تقليل الحاجة إلى الإشراف: يُحسّن التكوين من قدرة العاملين على العمل باستقلالية مما يقلل من الأخطاء ويساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.
  - تعزيز روح العمل الجماعي: يساعد التكوين على تحسين العلاقات بين العاملين وتنمية التعاون بين الأفراد والإدارة.
  - تنمية المهارات القيادية: يُمكن التكوين الأفراد من اكتساب مهارات تؤهلهم لشغل مناصب قيادية وتحمل مسؤوليات أكبر.
  - خفض حوادث العمل: يقلل التكوين من الحوادث الناتجة عن عدم كفاءة الأفراد من خلال تدريبهم على فهم طبيعة العمل وإجراءات السلامة.
  - زيادة الربحية: يؤدي تحسين الإنتاج وخفض التكاليف إلى ارتفاع الأرباح وزيادة مبيعات المؤسسة.
  - تعزيز القدرة التنافسية: من خلال تحسين جودة الإنتاج وخفض تكاليفه، يرفع التكوين حصة المؤسسة في السوق ويزيد من قدرتها التنافسية.
- التكوين ليس مجرد أداة لتحسين الأداء بل هو استثمار استراتيجي يعزز الكفاءة التنظيمية والربحية والاستقرار، حيث يُعالج التكوين نقاط الضعف الفردية ويُعزز الكفاءة الإنتاجية ويرفع الروح المعنوية مما يجعل المؤسسة أكثر مرونة وقدرة على المنافسة في سوق ديناميكي، كما يُسهم التكوين في تقليل المخاطر وتحسين بيئة العمل وتمكين الأفراد من أداء أدوارهم بكفاءة ومسؤولية مما يدعم استدامة النجاح المؤسسي.

4- أنواع التكوين:

شكل رقم 07: يوضح أنواع التكوين



تعكس أنواع التكوين تنوع الأهداف والطرق التي تسهم في تطوير الأفراد والمؤسسات، وتمثل هذه الأنواع فيما يلي: (حبيش و أوكيل، 2019، صفحة 82)

4-1- التصنيف حسب زمان التكوين:

- التكوين قبل الالتحاق بالعمل: يهدف هذا النوع من التكوين إلى إعداد الأفراد علمياً وعملياً بشكل جيد قبل التحاقهم بوظائفهم بحيث يصبحون قادرين على أداء المهام المحددة لهم بكفاءة واحترافية.

- التكوين أثناء الخدمة: يتم تنفيذ هذا النوع من التكوين للموظفين أثناء فترة عملهم في المؤسسة، بحيث يهدف إلى تعزيز مهاراتهم وتقديم حلول للمشاكل التي قد تواجههم في مهامهم اليومية ويشمل كافة الوظائف والمهام التي تتنوع في طبيعتها.

4-2- التصنيف حسب مكان التكوين:

## المحور الخامس: تكوين الموارد البشرية

- التكوين داخل المؤسسة: يتم هذا النوع من التكوين ضمن حدود المؤسسة تحت إشراف الإدارة مما يتيح توجيه البرامج التكوينية بما يتماشى مع أهداف المؤسسة، إلا أن هذه البرامج قد تقتصر على تجارب وخبرات العاملين داخل المؤسسة فقط مما قد يقلل من تنوع المعرفة المكتسبة.

- التكوين خارج المؤسسة: يتيح هذا النوع للعاملين فرصة التعلم والتفاعل مع أفراد من مؤسسات أخرى مما يعزز تنوع الخبرات، إلا أن نقص الرقابة المباشرة من المؤسسة قد يشكل تحديًا في ضمان توافق المحتوى مع الأهداف التنظيمية.

### 4-3- التصنيف حسب أهداف التكوين:

- التكوين لتجديد المعلومات: يهدف هذا النوع إلى تزويد العاملين بالمعلومات والمهارات الحديثة في أساليب العمل والوسائل المستخدمة مما يعزز مفاهيمهم السابقة ويساهم في تحديث معارفهم.

- التكوين السلوكي: يستهدف تعديل أنماط السلوكيات واتجاهات العاملين لتحسين أدائهم وزيادة فاعليتهم في بيئة العمل مما يؤدي إلى تحسن النتائج المؤسسية.

- التكوين للترقية: يهدف إلى تأهيل العاملين لتولي مناصب إدارية أو قيادية أعلى من خلال تطوير مهاراتهم وقدراتهم الإدارية.

- التكوين لتنمية المهارات: يركز على تحسين مهارات الأداء خاصة عند استخدام تكنولوجيا جديدة أو أدوات تتطلب تدريبًا متخصصًا لاستخدامها بكفاءة.

## الدرس العاشر: مراحل تكوين الموارد البشرية ودوافعه

### 1-1- مراحل تكوين الموارد البشرية:

تمر عملية التكوين بخطوات ومراحل أساسية ومتراصة تتمثل في:

#### 1-1-1- مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية:

يقصد بتحديد الاحتياجات التكوينية تحديد التغيرات الضرورية التي يجب إجراؤها على معارف الموظفين أو مهاراتهم أو اتجاهاتهم بهدف تمكينهم من تلبية متطلبات وظائفهم الحالية والمستقبلية على

## المحور الخامس: تكوين الموارد البشرية

نحو فعال، إذ قد يحتاج بعض الموظفين إلى التكوين بسبب افتقارهم إلى المهارات أو السلوكيات اللازمة للوفاء بمتطلبات العمل، لذلك يتطلب الأمر دقة كبيرة في تحديد هذه الاحتياجات لضمان استثمار الموارد المالية في برامج تكوينية فعّالة تحقق الفائدة المرجوة للمنظمة وتجنب هدر الأموال على برامج غير مفيدة.

تلجأ بعض المؤسسات إلى إعداد وتنفيذ برامج تكوينية بناءً على تفضيل العاملين أو تقليدًا للمؤسسات المنافسة أو بسبب وجود فائض في الميزانية المخصصة للتكوين، إلا أن هذا النهج يُعد غير صحيح حيث ينبغي أن يتم التكوين فقط عند وجود مؤشرات واضحة تُثبت أن التكوين سيُسهم في حل مشكلات محددة أو تحسين الكفاءة في مجالات معينة، ولتحقيق ذلك يجب إتباع خطوات منهجية تضمن تقييم مدى الحاجة إلى التكوين بدقة وموضوعية. (مصطفى، 2004، صفحة 265)

تحتاج المؤسسات إلى تحديد الاحتياجات التكوينية بشكل منهجي لضمان فعالية برامج التكوين وتحقيق أهدافها، ويتم ذلك عبر مجموعة من الأساليب التي تساعد في تشخيص المشكلات وتحديد المهارات المطلوب تطويرها، إذ يمكن تلخيص هذه الأساليب كالتالي: (عقون، 2006-2007، صفحة 56)

- **تقييم الأداء:** يعد تقييم الأداء أداة رئيسية لقياس مدى تحقيق العامل للمهام المطلوبة منه، فمن خلاله يمكن الكشف عن الفجوات في الأداء التي تحتاج إلى معالجة بالتكوين مثل ضعف الكفاءة في تنفيذ المهام أو عدم تحقيق الأهداف المطلوبة.

- **متابعة المظاهر التنظيمية السلبية:** تشير المشكلات التنظيمية مثل ارتفاع التكاليف، ضعف الرقابة على الجودة، زيادة المنتجات التالفة، ارتفاع معدل الغياب وحوادث العمل والصراعات المتكررة مع الإدارة إلى الحاجة الماسة للتكوين كوسيلة لتحسين هذه الجوانب.

- **التحليل التنظيمي:** يشمل التحليل التنظيمي ثلاثة أبعاد:

✓ **تحليل المهام أو العمل:** دراسة تفصيلية لمراحل العمل وأدواته لتحديد فرص تحسين الأداء وإدخال مهارات جديدة.

✓ تحليل التنظيم: تقييم مدى وضوح الأهداف وكفاءة الموارد البشرية والمادية بالإضافة إلى توزيع العمل وتفويض السلطة بشكل فعال.

✓ تحليل الفرد: دراسة قدرات العامل، مؤهلاته، دوافعه ومدى توافقه أهدافه الشخصية مع أهداف المؤسسة.

- الاختبارات: تستخدم المؤسسة اختبارات متنوعة مثل اختبارات الذكاء، القدرات والمهارات العملية لتقييم كفاءة العامل وتشخيص الاحتياجات التكوينية المحددة مما يساعد في تصميم برامج تدريبية فعّالة.

- المقابلات والاستقصاءات: تعد أداة فعّالة لجمع المعلومات من الأفراد حول المشكلات ونقاط الضعف في العمل، كما تساهم في تحديد الاحتياجات التكوينية بدقة مع تقديم رؤى إضافية حول سلوك الأفراد وإخلاصهم في العمل.

تتمثل أهمية تحديد الاحتياجات التكوينية في أنها تمكن المؤسسة من تصميم برامج تدريبية قائمة على أسس علمية تُعالج مشكلات محددة بدلاً من تنفيذ برامج عشوائية، حيث تعتمد هذه العملية على تقييم الأداء، دراسة التنظيم واختبارات دقيقة تُبرز نقاط الضعف بوضوح، كما أن تحليل الفرد والتنظيم يتيح تحسين مواءمة قدرات الأفراد مع متطلبات العمل مما يؤدي إلى رفع الكفاءة الإنتاجية وتحقيق أهداف المؤسسة.

## 1-2- مرحلة تصميم البرامج التكوينية:

تعدّ عملية تصميم البرامج التكوينية المرحلة الثانية في إطار سياسة التكوين، وتعتبر نجاح هذه المرحلة مرتبطاً بشكل وثيق بنتائج المرحلة الأولى وهي تحديد الاحتياجات التكوينية، إذ يُبنى تصميم أي برنامج تكويني على ما تم رصده وتحديدته من نقص في المهارات والمعارف والكفاءات، ويُقصد بتصميم البرامج التكوينية تحويل هذه الاحتياجات إلى خطوات عملية من خلال إعداد برنامج يُلبّي الفجوات التكوينية المحددة، كما يمثل تصميم البرنامج حلقة الوصل بين مرحلتَي تحديد الاحتياجات التكوينية وتنفيذ البرنامج حيث يتم خلالها تحديد الموضوعات التكوينية، ودرجة عمقها وشمولها والأساليب المستخدمة لتحقيق الأهداف. (جفري، 2008-2009، صفحة 92)

يمكن أن يحتوي البرنامج التكويني على عدة عناصر أساسية تشمل: (عقون، 2006-2007،

صفحة 58)

- تفاصيل المتكويين: تحديد الفئة المستهدفة سواء كانوا موظفين جددًا أو أفرادًا سيتم ترفيتهم أو غير ذلك.

- موضوع التكوين: تحديد المواد والمواضيع التدريبية مع مراعاة عمقها وشموليتها والتسلسل المنطقي في تقديمها.

- طرق وأساليب التكوين: اختيار الوسائل والأساليب المناسبة لتحقيق الأهداف التكوينية.

- تحديد المكويين ومعايير التقييم: اختيار المدربين ووضع المعايير اللازمة لتقييم فعالية التدريب.

- مسؤولية الإدارة: تحديد المسؤولين عن الإشراف على تنفيذ ومتابعة البرنامج التكويني.

- مكان التكوين: تحديد ما إذا كان التكوين سيتم داخل المؤسسة أم خارجها.

- الحوافز: وضع نظام حوافز فعال لتحفيز المتدربين وزيادة التزامهم بعملية التكوين.

- ميزانية التكوين: تخصيص الموارد المالية اللازمة لتغطية كافة المصاريف والاحتياجات الضرورية لضمان التنفيذ الفعال للبرنامج.

يهدف التصميم الجيد للبرامج التكوينية إلى تحقيق أقصى فائدة من الموارد المستثمرة وضمان رفع كفاءة المتدربين بما يخدم أهداف المنظمة على المدى القصير والطويل.

### 1-3- مرحلة تنفيذ البرامج التكوينية:

بعد إتمام مرحلة تصميم البرنامج التكويني تأتي مرحلة التنفيذ التي تركز على تطبيق البرنامج داخل أو خارج المؤسسة مع الالتزام بالمواعيد والأماكن التي تم تحديدها مسبقًا حيث تُعتبر هذه المرحلة عملية إدارة البرنامج وتحقيق أهدافه بشكل ميداني وفعلي، ولتنفيذ البرامج التكوينية لابد من تحديد الإجراءات التالية: (عبد الباقي، 2004، صفحة 277)

## المحور الخامس: تكوين الموارد البشرية

- **الجدول الزمني للبرنامج:** يتضمن الجدول الزمني تحديد عدد أيام البرنامج وعدد الجلسات في كل يوم إضافة إلى أوقات بدء وانتهاء الجلسات، مواعيد الرحلات، التسجيلات، الاختبارات وحفل الختام، فمن الضروري أن يتم تخصيص وقت كافٍ لتنفيذ البرنامج يتناسب مع طبيعة الموضوعات ودرجة أهميتها وكذلك مع مدة التكوين ومستوى المتدربين.

- **مكان التكوين:** قد يُنفذ البرنامج داخل المؤسسة (التكوين الداخلي) أو في أماكن أخرى (التكوين الخارجي)، ففي حالة التكوين الداخلي تكون المسؤولية على وحدة التكوين أو مركز التكوين بالمؤسسة مما يتيح تنسيقاً مباشراً مع البرنامج المقرر من قبل المؤسسة وفرض رقابة شاملة.

- **متابعة المكوّنين والمتدربين:** تتطلب هذه المرحلة متابعة مستمرة لضمان تنفيذ البرنامج بشكل فعال، ويشمل ذلك مراقبة سير الأنشطة، التفاعل بين المكوّنين والمتدربين وضمان الالتزام بالجدول الزمنية.

مرحلة تنفيذ البرنامج التكويني تعتبر المرحلة التي يتم فيها تطبيق التخطيط بشكل ميداني، فلضمان نجاح هذه المرحلة يجب أن يكون هناك جدول زمني مرّن يناسب طبيعة البرنامج، مكان التكوين المثالي الذي يتيح الإشراف والمتابعة الفعالة مع تأكيد ضرورة متابعة مستمرة لضمان سير التكوين كما هو مخطط له.

### 1-4- مرحلة تقييم البرامج التكوينية:

تعد عملية تقييم البرامج التكوينية مرحلة حيوية لكل من الفرد والمؤسسة، فبالنسبة للأفراد يسهم التقييم في تعزيز قدرتهم على اقتراح معايير جديدة للتغيير والتحسين التي قد لا تكون قد تم تضمينها في أهداف التكوين الأصلية، كما يتيح التقييم التأكد من أن الأفراد قد استفادوا من التغييرات المتوقعة في التكوين والتي تم التحضير لها حيث يساعد التقييم المتدربين على تحديد كيفية الاستفادة من المهارات والمعارف التي اكتسبوها في سياق التكوين ما يعزز ثقتهم في أنفسهم، في هذا السياق يُعتبر التقييم أداة أساسية لضمان فاعلية التكوين في تحسين كفاءة الأفراد، أما بالنسبة للمؤسسة فإن التقييم يسهم في تحقيق الممارسات الجيدة من خلال مراقبة الأنشطة عبر لوحات القيادة حيث يتم اتخاذ قرارات تصحيحية في حال حدوث انحراف عن الأهداف المحددة كما تساهم المتابعة الدورية في تقليل

الخسائر المحتملة وضمان سير العمليات التكوينية بشكل فعال يتماشى مع الأهداف المرجوة. (عبد الباقي، 2004، صفحة 277)

توجد أربعة مستويات من مقاييس تقييم البرامج التكوينية، وهي كالتالي: (عقون، 2006 - 2007، صفحة 66)

- **ردود فعل المشاركين:** يتم جمع ردود المشاركين في البرنامج التكويني بعد انتهائه عبر استمارات تحتوي على أسئلة حول محتوى البرنامج، مدى فائدته، طرق وأساليب التكوين، التفاعل بين المتكويين والمكويين وكذلك ملائمة فترة التكوين والمكان والمستلزمات المستخدمة، ويُعتبر هذا المقياس مقياسًا ذاتيًا يعتمد على وجهات نظر المتكويين مما يعني أن نتائجه قد لا تعكس بشكل كامل وموضوعي فاعلية البرنامج التكويني.

- **مدى تعلم المتكويين:** يتم قياس مدى تعلم المتكويين للمحتوى الذي تم تقديمه في البرنامج من خلال اختبارات كتابية بعد التكوين، ومع أن هذا المقياس يعكس مدى استيعاب المتكويين للمحتوى النظري إلا أنه لا يأخذ بعين الاعتبار إمكانية تطبيق هذه المعارف في الواقع العملي وهو الهدف الأساسي لمعظم البرامج التكوينية.

- **مدى استخدام المهارات والمعارف الجديدة:** يتم قياس هذا من خلال مقارنة أداء المتكويين بعد التكوين بما كان عليه قبل التكوين، يسمى هذا المقياس "مقياس مراقبة الأداء السابق واللاحق"، كما يعد هذا المقياس من المقاييس الموضوعية لأنه يقيس تأثير التكوين على تحسين الأداء الفعلي أو السلوك في العمل وبالتالي يساهم في تقييم مدى نجاح التكوين في تحسين كفاءة المتكويين.

- **العوائد الإجمالية للمؤسسة:** يتم قياس العوائد الاقتصادية التي تحققها المؤسسة بعد تنفيذ البرنامج التكويني مقارنة بتكاليفه، هذا المقياس مهم في مقارنة تكاليف البرامج المختلفة وتحديد العوائد الناتجة عن التكوين، ومع ذلك من الصعب قياس العوائد الاقتصادية بدقة لأنها قد تظهر بشكل تدريجي على المدى الطويل.

تقييم البرامج التكوينية يعتمد على مقاييس متنوعة تشمل ردود فعل المشاركين، مدى تعلم المحتوى، تطبيق المهارات الجديدة والعوائد الاقتصادية للمؤسسة، بينما توفر هذه المقاييس معلومات قيمة عن

## المحور الخامس: تكوين الموارد البشرية

فاعلية التكوين فإن كل مقياس له حدود معينة مثل الصعوبة في قياس العوائد الاقتصادية أو التركيز على الجانب النظري فقط دون تطبيقه العملي، لذا من الضروري أن تكون عمليات التقييم شاملة ومتعددة الجوانب لضمان فاعلية التكوين وتحقيق الأهداف المرجوة.

### جدول رقم 03: يلخص مراحل تكوين الموارد البشرية

المرحلة	الوصف
مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية	تحديد التغيرات الضرورية التي يجب إجراؤها على معارف الموظفين أو مهاراتهم أو اتجاهاتهم لتمكينهم من تلبية متطلبات وظائفهم، تعتمد هذه المرحلة على تحليل الأداء والمشكلات التنظيمية والاختبارات لتحديد فجوات الكفاءة.
مرحلة تصميم البرامج التكوينية	تحويل الاحتياجات التكوينية إلى خطوات عملية من خلال إعداد برنامج تكويني يتضمن اختيار الموضوعات، الأساليب، المكوّنين ووسائل التقييم تتمثل في تحديد فئة المتدربين، الموضوعات، طرق التدريب والميزانية.
مرحلة تنفيذ البرامج التكوينية	تنفيذ البرنامج وفقاً للجدول الزمني والمكان المحددين مع متابعة التفاعل بين المتدربين والمدرّبين، يتطلب متابعة سير الأنشطة وضمان الالتزام بالجدول.
مرحلة تقييم البرامج التكوينية	تقييم فعالية البرنامج من خلال مقاييس متعددة مثل ردود فعل المشاركين، مدى تعلم المحتوى، استخدام المهارات والمعارف الجديدة والعوائد الاقتصادية للمؤسسة، يعتمد التقييم على تحليل الأداء والتحسينات الفعلية.

### 2- دوافع العملية التكوينية:

من بين دوافع وأسباب العملية التكوينية ما يلي: (برويس و آخرون، 2022، الصفحات 41

- 42)

## المحور الخامس: تكوين الموارد البشرية

- تحديد الدوافع بدقة: إعداد برامج تكوينية فعّالة يتطلب وضوح الأسباب والدوافع مما يساعد على تقييم مدى تحقيق الأهداف وقياس النجاح أو الفشل.
  - زيادة الإنتاج: التكوين يرفع كفاءة العاملين في أداء مهامهم مما يؤدي إلى تحسين كمية وجودة الإنتاج ويزيد من قدرة المؤسسة على المنافسة.
  - تقليل الإشراف: التكوين يعزز قدرة العاملين على العمل باستقلالية من خلال تحسين أدائهم الذاتي وتقليل الحاجة إلى التوجيه المستمر.
  - توفير قوة احتياطية: يُمكن التكوين المؤسسة من إعداد قوى عاملة جاهزة للاستجابة لاحتياجاتها المتغيرة، خاصة في فترات النمو الاقتصادي.
  - تقليل الحوادث والنفقات: يزود التكوين العاملين بالمعرفة اللازمة لتشغيل الآلات بطرق آمنة وفعّالة، مما يقلل من الحوادث الصناعية ويخفض التكاليف.
  - تقليل دوران العمل: التكوين يُحسّن استقرار العاملين من خلال تعزيز مهاراتهم واندماجهم الوظيفي، مما يقلل من معدل ترك العمل ويساعد في تحقيق استقرار وظيفي.
- تمثل دوافع العملية التكوينية عناصر أساسية لضمان استمرارية النجاح المؤسسي، فهي لا تهدف فقط إلى تحسين الكفاءة الإنتاجية وتقليل الأخطاء بل تسعى أيضاً إلى تعزيز استقلالية العاملين وتقليل الحاجة إلى الإشراف ما يوفر بيئة عمل أكثر إنتاجية واستقراراً، كما يُسهم التكوين في خلق مرونة داخل المؤسسة من خلال إعداد كوادرات احتياطية قادرة على التعامل مع التحديات الاقتصادية هذا يجعل التكوين أداة إستراتيجية تُعزز القدرة التنافسية للمؤسسة على المدى الطويل.

### الدرس الحادي عشر: أساليب وإستراتيجية تكوين الموارد البشرية

#### 1- أساليب تكوين الموارد البشرية:

## المحور الخامس: تكوين الموارد البشرية

تتعدد الأساليب التي يمكن اعتمادها في العملية التكوينية بهدف إيصال المحتوى التدريبي بشكل فعال بما يتناسب مع احتياجات البرنامج ومستويات المتكولين، وفيما يلي أبرز هذه الأساليب: (زويلف، الرقابة الإدارية، 1995، الصفحات 181-183)

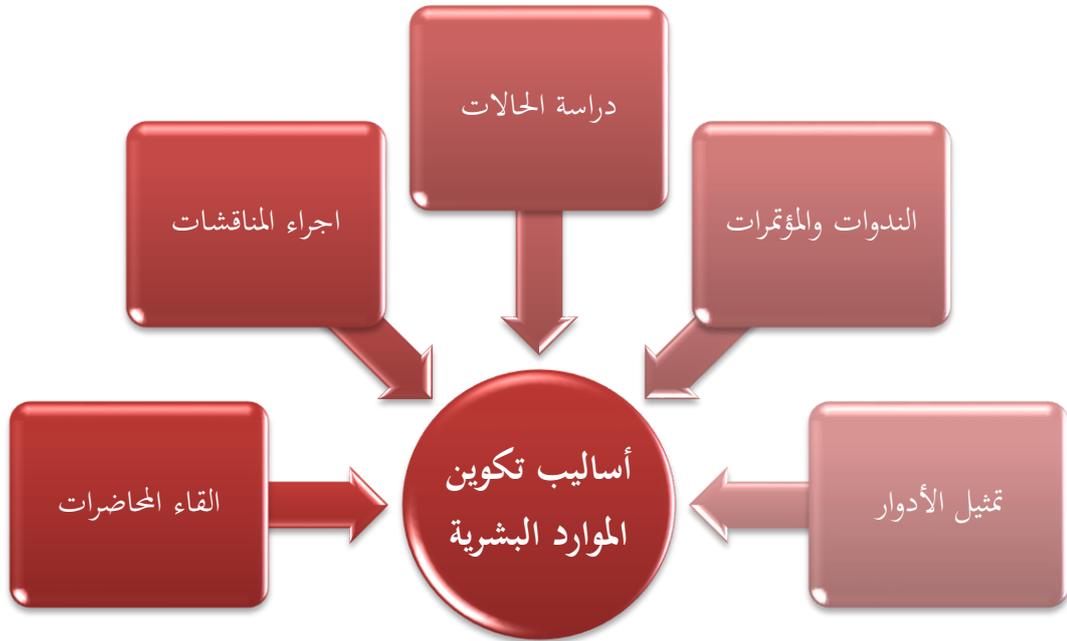
- **إلقاء المحاضرات:** تُعد الطريقة التقليدية للتكوين حيث يقدم المكون المعلومات بشكل مباشر، ومع ذلك تعاني هذه الطريقة من كون الاتصال فيها أحادي الاتجاه مما قد يحد من استيعاب بعض المتكولين، كما يمكن تعزيز فعاليتها بإضافة حالات عملية أو فتح باب المناقشات.

- **إجراء المناقشات:** يعتمد هذا الأسلوب على حوار بين المتكولين وفقاً لبنية محددة لموضوع التدريب حيث يتم الإعلان عن هدف المناقشة مسبقاً أو في بدايتها، كما يتيح هذا الأسلوب تبادل الآراء وتطوير فهم أعمق للموضوع.

- **دراسة الحالات:** يتمثل هذا الأسلوب في تحليل موقف أو مشكلة فعلية في مجال العمل، حيث يقدم المكون الحالة للمشاركين ويشرف على النقاش الذي يهدف إلى فهم أسباب المشكلة وتحليل آثارها واقتراح الحلول المناسبة.

- **الندوات والمؤتمرات:** يتم تقسيم الموضوع التدريبي إلى أجزاء فرعية ويمنح المشاركون الوقت اللازم للإعداد عبر مراجعة مواد مثل تقارير أو دراسات، بحيث تُناقش كل مجموعة موضوعاً معيناً مما يتيح تفاعلاً نشطاً وتعميق المعرفة لدى المتكولين.

- **تمثيل الأدوار:** يقوم المدربون بتمثيل مواقف أو أدوار مستوحاة من بيئة العمل، حيث يتم تقديم السيناريو إما كنص مكتوب أو كحالة مفتوحة للحوار الحر، كما يُعتمد هذا الأسلوب لتعزيز مهارات التفاعل والتواصل وغالباً ما يُدمج مع دراسة الحالات لتنتهي بمناقشة تحليلية.



تتنوع أساليب التكوين لتلبي احتياجات البرامج التدريبية المختلفة حيث يسهم كل أسلوب في تحسين استيعاب المتكويين لمحتوى التدريب بأساليب تفاعلية مع التركيز على تطوير مهارات التفكير النقدي والتواصل الفعال، فالجمع بين هذه الأساليب يعزز شمولية العملية التكوينية وكفاءتها في تحقيق الأهداف المرجوة.

## 2- إستراتيجية تكوين الموارد البشرية:

تهدف إستراتيجية تكوين الموارد البشرية إلى توفير قوة عمل تتمتع بالخصائص المطلوبة من مهارات ومعارف وصفات شخصية مع القدرة على التطور المستمر والتقدم في المسار الوظيفي، وتبرز هذه الإستراتيجية الدور المحوري للموارد البشرية في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة مما يجعل من الضروري اعتماد أساليب وتقنيات دقيقة لتطوير هيكل موارد بشرية يتماشى بشكل مثالي مع احتياجات المنظمة ومتطلباتها. (هادف، 2015، صفحة 64)

## 2-1- بناء إستراتيجية تكوين الموارد البشرية:

يتطلب بناء إستراتيجية فعالة لتكوين الموارد البشرية تطوير آليات محددة تهدف إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، يتم ذلك من خلال الربط المباشر بين عملية التكوين وخطط وبرامج عمل

## المحور الخامس: تكوين الموارد البشرية

المنظمة مع التركيز على تكامل أنشطة التكوين لضمان التنافسية ورفع كفاءة التنفيذ، وتشمل أهم محاور هذه الإستراتيجية ما يلي: (هادف، 2015، الصفحات 65-66)

- إعداد برامج متخصصة لتكوين العمال تغطي الاحتياجات على المدى المتوسط والطويل.
  - تنفيذ برامج متابعة ميدانية تهدف إلى تقييم فعالية التدريب النظري للعمال.
  - الموازنة بين المصادر الداخلية والخارجية لتلبية احتياجات المنظمة من الموارد البشرية.
  - اتخاذ قرارات بشأن عمليات البحث والاستقطاب سواء بإدارتها داخليًا عبر إمكانيات المنظمة أو الاستعانة بمكاتب متخصصة.
  - تصميم وتطوير معايير وأساليب اختيار المرشحين للوظائف لضمان الجودة والكفاءة.
  - مراجعة تصميم العمل للتأكد من ملاءمته لتحقيق الأهداف التنظيمية.
  - مراجعة وتطوير هياكل الرواتب والحوافز لضمان التوافق مع معايير سوق العمل وتحقيق التحفيز.
  - وضع نظم وبرامج لتكوين وتنمية الموارد البشرية مع توفير مسارات واضحة للتقدم الوظيفي داخل المنظمة.
- تُعد هذه المحاور أساسًا لبناء إستراتيجية شاملة تُركز على تعزيز الكفاءات والقدرات، بما يسهم في تحقيق استدامة الأداء التنظيمي وزيادة الإنتاجية.

**2-2- عناصر إستراتيجية تكوين الموارد البشرية: (برويس و آخرون، 2022، الصفحات 44 - 45)**

- تطوير رؤية ومهمة المؤسسة: الرؤية تمثل المسار الاستراتيجي الذي تتبعه المؤسسة نحو المستقبل بينما تعكس المهمة أسباب وجود المؤسسة وأهميتها في تحقيق أهدافها، كلاهما يشكلان الأساس الذي تبنى عليه المؤسسة أنشطتها وتوجهاتها.

## المحور الخامس: تكوين الموارد البشرية

- **وضع الأهداف:** تعتمد إدارة الموارد البشرية على صياغة أهدافها بناءً على تحليل الفرص والتحديات المحيطة سواء كانت مرتبطة بالموظفين أو القوانين أو الثقافات، كما تهدف إلى تحقيق التوازن بين مصلحة المؤسسة واحتياجات الموارد البشرية.

- **ابتكار إستراتيجية لتحقيق الأهداف:** يشمل هذا العنصر إشراك الموارد البشرية في تصميم الإستراتيجية حيث يمثل الموظفون الركيزة الأساسية لتحقيق الأهداف التنظيمية، فالابتكار هنا يتطلب دمج الإمكانيات البشرية مع متطلبات السوق والبيئة الداخلية والخارجية.

- **إنجاز وتنفيذ الإستراتيجية:** يتمثل هذا في تطبيق الخطط المتفق عليها وتحويلها إلى ممارسات عملية، حيث يتطلب التنفيذ التزامًا كبيرًا من جميع الأطراف لتحقيق التطلعات المشتركة.

- **تقييم أداء الإستراتيجية:** يشارك المدراء في مراقبة وتقييم مدى تقدم الإستراتيجية وفعاليتها، كما تضمن عملية التقييم تحقيق الأهداف المرجوة وإجراء التعديلات اللازمة لتعزيز الأداء المؤسسي.

عناصر إستراتيجية تكوين الموارد البشرية تتسم بالتكامل والترابط حيث تبدأ من صياغة رؤية واضحة للمؤسسة وتمتد إلى تحقيق الأهداف عبر خطط محكمة، فالتقييم الدوري هو المفتاح لضمان التقدم المستمر وتحقيق النتائج المرجوة مما يعزز تنافسية المؤسسة في بيئة العمل الديناميكية.

في الختام، يمكن القول إن تكوين الموارد البشرية هو عنصر حيوي في نجاح أي مؤسسة حيث يشكل الاستثمار في العنصر البشري أساسًا للتطوير المستدام وتحقيق التفوق في بيئة العمل التنافسية، لا تقتصر الفوائد الناتجة عن تكوين الموارد البشرية على تحسين المهارات والكفاءات الفردية بل تتعدى ذلك إلى خلق بيئة عمل محفزة تدعم الابتكار والتعاون الجماعي، ومن خلال توفير برامج تدريبية محدثة ومتنوعة يمكن للمؤسسات بناء قاعدة من الموظفين القادرين على مواجهة التحديات المستقبلية، وبالتالي يصبح تكوين الموارد البشرية استثمارًا طويل المدى يعزز القدرة التنافسية ويضمن استمرارية النمو والازدهار.

## المحور السادس: تقييم أداء العاملين

يُعتبر تقييم أداء العاملين أحد أهم أدوات الإدارة الحديثة التي تهدف إلى تحسين الكفاءة وتعزيز الإنتاجية داخل المؤسسات، فهو عملية منظمة يتم من خلالها قياس أداء العاملين مقارنة بالأهداف والمعايير المحددة مسبقاً مما يساعد في تحديد مدى تحقيقهم لتوقعات العمل، فلا يقتصر دور التقييم على قياس الأداء فقط بل يمتد إلى كونه وسيلة فعّالة لتوجيه العاملين نحو التطوير المستمر وتحفيزهم من خلال تقديم التغذية الراجعة المناسبة وربط الأداء بالحوافز والترقيات، ومع ذلك تواجه هذه العملية العديد من التحديات مما يجعل الحاجة إلى أنظمة تقييم عادلة وموضوعية أمرًا بالغ الأهمية لضمان نجاح العملية وتحقيق أهدافها.

### الدرس الثاني عشر: ماهية تقييم أداء العاملين

#### 1- مفهوم تقييم الأداء:

#### 1-1- تعريف الأداء:

- لغة: تُشتق كلمة "أداء" من الفعل "أدى" الذي يعني القيام بشيء أو إنجازه، كما يُقال "أدى الشيء" أي أنه أكمل أو قضى عليه، وبالنسبة للمعنى الدقيق في اللغة فإن "الأداء" يشير إلى تنفيذ الشيء أو إتمامه. (عقلة و جرادات، 2001، صفحة 42)

- اصطلاحاً: يعود أصل مصطلح "الأداء" إلى الكلمة اللاتينية Performance والتي تعني القيام بعمل أو تنفيذ مهمة أو إنجاز نشاط. (بوحنية و الإمام، 2006، صفحة 94)

اشتُقت هذه الكلمة من اللغة الفرنسية Performer التي تحمل المعنى نفسه وهو تنفيذ المهام وتأدية الأعمال. (ECOSIP, 1999, p. 18)

يُعرف الأداء على أنه "مستوى وظيفي يتحقق نتيجة تفاعل القوى الداخلية للفرد مع القوى الخارجية المحيطة به وليس مجرد نتيجة لضغوط أو قوى نابغة من داخل الفرد فقط". (هلال، 1999، صفحة 19)

## المحور السادس: تقييم أداء العاملين

كما يُعرف أيضاً بأنه "الإنجاز الفعلي للمهام والأنشطة المقررة ويجب أن يتم إنجاز هذه المهام وفقاً للمعايير المحددة، وهذا التعريف يتماشى مع بعض الاتجاهات لدى الباحثين الذين يركزون على إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة من خلال درجة تحقيق وإتمام مهامه الوظيفية، كما يُقاس الأداء بناءً على سلوك الفرد وقدرته على المساهمة الفعّالة في تحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة. (بلهامل، 2021، صفحة 716)

يمكن تلخيص التعريفات في إطار مفهومي يدمج بين الجوانب الفردية والتنظيمية، إذ يُعتبر الأداء مقياساً مركباً يجمع بين القدرات الذاتية للفرد وتأثير البيئة المحيطة حيث يبرز كنتاج لتفاعل بين القوى الداخلية (مثل المهارات والدوافع) والقوى الخارجية (مثل الظروف التنظيمية والمعايير).

### 1-2- تعريف تقييم الأداء:

تقييم الأداء هو "عملية منتظمة تهدف إلى قياس ومتابعة أداء الأفراد وسلوكهم أثناء العمل بشكل مستمر وفي فترات زمنية محددة يتم من خلالها تقييم جهد وكفاءة كل فرد بشكل منفرد استناداً إلى ملاحظات دقيقة ومنظمة ما يسهم في تقدير نشاطهم وإنجازاتهم". (وصفي، 1999، صفحة 166)

كما يعرف تقييم الأداء على أنه "عملية قياس الأداء الفعلي من خلال مقارنة النتائج المحققة مع المعايير الموضوعية مسبقاً والمستمدة من الأهداف المحددة مع تحديد الانحرافات ووضع خطط لتحسين الأداء". (ثابت، 2001، صفحة 15)

ويُعرّف أيضاً بأنه "عملية تهدف إلى التعرف على مهارات الفرد ومعارفه مع تحديد مجالات تفوقه وتميزه فيها". (Dalziel & Bernard, 1999, p. 339)

تقييم الأداء هو أداة حيوية تساهم في تحسين الإنتاجية داخل المؤسسات من خلال قياس الأداء بشكل مستمر ومنهجي، إنها عملية تهدف إلى مقارنة الأداء الفعلي بالأهداف المحددة مسبقاً، وتحديد الانحرافات والعمل على تحسينها، فمن خلال هذه العملية يمكن اكتشاف مجالات التفوق وتحقيق التميز مما يساعد الأفراد على التطور المهني ويعزز كفاءة المؤسسة بشكل عام.

2- خصائص عملية تقييم الأداء:

تتميز عملية تقييم الأداء بمجموعة من الخصائص التي تجعلها عنصراً أساسياً في إدارة المنظمات:  
(بوحنية و الإمام، 2006، صفحة 97)

❖ تُعتبر قاعدة أساسية لجميع العمليات الإدارية مما يضمن تحقيق أهداف المنظمة واستمرارية النجاح.

❖ تُنفذ بشكل مشترك حيث تشمل المسؤولين عن الإدارة والعاملين معاً.

❖ تُطبق على جميع المستويات الإدارية بغض النظر عن حجم الأعمال لتشمل كل فرد يقوم بعمل ما.

❖ تُعد عملية مستمرة ومنتظمة ترافق الموظف طوال حياته المهنية.

❖ تهدف إلى تقديم مخرجات إيجابية تكشف عن نقاط القوة وتعالج نقاط الضعف لتحقيق الأهداف المنشودة.

تقييم الأداء هو عملية إستراتيجية تركز على الاستمرارية والشمولية حيث تضمن مشاركة جميع الأطراف المعنية وتُطبق على كافة المستويات الإدارية، كما تسعى لتحقيق التوازن بين تحسين الأداء الفردي وتحقيق أهداف المؤسسة من خلال التركيز على الجوانب الإيجابية والتطوير المستمر.

- الدرس الثاني: أساليب وتقنيات تقييم الأداء.

3- أهمية تقييم أداء العاملين:

يعد تقييم الأداء من الأدوات الحيوية التي تساهم بشكل كبير في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسات، ويمكن تلخيص أهميته في عدة جوانب رئيسية: (رجم و آخرون، 2021، الصفحات 98 - 99)

- رفع الروح المعنوية: عندما يشعر العاملون بأن جهودهم موضع تقدير واهتمام من قبل إدارة المنظمة فإن ذلك يعزز ثقتهم بأنفسهم ويحفزهم على العمل بروح معنوية عالية.

## المحور السادس: تقييم أداء العاملين

- إشعار العاملين بمسؤولياتهم: عندما يعلم العامل أن نشاطه موضع تقييم وأن نتائج هذا التقييم تؤثر على مساره الوظيفي فإنه يبذل قصارى جهده في أداء عمله.
- ضمان العدالة: يساهم تقييم الأداء في ضمان عدالة المعاملة حيث يحصل كل فرد على الترقية أو المكافأة التي يستحقها بناءً على أدائه الفعلي.
- الرقابة على المشرفين: يسمح نظام التقييم للإدارة العليا بمراقبة فعالية المشرفين حيث يتم تقييم قدراتهم الإشرافية بناءً على تقارير الكفاءة.
- استمرار الرقابة والإشراف: يضمن التقييم المستمر للأداء من قبل المشرفين أن يكون التقييم موضوعياً ودقيقاً مما يحسن جودة الإشراف والمراقبة.
- تقييم سياسات الاختبار والتدريب: يساعد نظام التقييم في فحص مدى فاعلية سياسات الاختيار والتدريب للموظفين ويتيح تحديد الثغرات والعمل على معالجتها.
- تحسين سياسات المؤسسة: يساهم الحوار بين الموظف والمشرف حول نتائج التقييم في الكشف عن جوانب الضعف في سياسات المؤسسة وأنظمتها مما قد يستدعي إعادة النظر فيها لتحسين الأداء العام.

### 4- أهداف تقييم أداء العاملين:

#### 4-1- الأهداف على مستوى المؤسسة: (الهاني، 2016، صفحة 590)

- تعزيز الثقة والتعامل الأخلاقي: يتم من خلال تأكيد الأسس العلمية في التقييم والموضوعية في إصدار الأحكام مما يحد من احتمالات شكاوى العاملين أو اتهام المؤسسة بالمحاباة والتفضيل بناءً على اعتبارات شخصية بدلاً من العلمية الموضوعية.
- رفع مستوى العاملين: يتم عبر استثمار قدراتهم وتوجيه طموحاتهم بأساليب تؤهلهم للتقدم فضلاً عن تطوير من يحتاج منهم إلى تدريب إضافي.
- وضع معايير موضوعية لأداء العمل: من خلال دراسة تحليلية دقيقة للعمل ومتطلباته لتحديد معايير أداء واضحة ومحددة.

## المحور السادس: تقييم أداء العاملين

- تقييم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية: حيث يعتبر تقييم الأداء جزءًا من الوظيفة التي تراجع وتتابع باقي وظائف إدارة الموارد البشرية مثل التدريب، الحوافز، الترقية وتخطيط القوى العاملة.
- توثيق القرارات الإدارية: يتضمن توفير توثيق ملائم للقرارات الإدارية والأسباب التي استندت إليها لضمان الشفافية والمصداقية.

### 4-2- الأهداف على مستوى المديرين: (حرايرية، 2015، صفحة 73)

- تعزيز العلاقات الجيدة مع العاملين: يهدف المديرون إلى بناء علاقات قوية مع الموظفين والتقرب منهم لمعرفة المشاكل والصعوبات التي يواجهونها في العمل.
- تشجيع المديرين على تطوير مهاراتهم الفكرية: يشجع المديرون على تطوير مهاراتهم وقدراتهم الفكرية لتمكينهم من الوصول إلى تقييمات دقيقة وموضوعية.

### 4-3- الأهداف على مستوى الأفراد (العاملين): (حرايرية، 2015، صفحة 74)

- تحفيز العاملين على العمل بإجادة وإخلاص: يتم تشجيع العاملين على تقديم أداء متميز لتحقيق الاحترام والتقدير من قبل رؤسائهم.
- شعور العاملين بالعدالة: يحرص على أن يشعر العاملون بأن جهودهم تُؤخذ بعين الاعتبار وأنهم يعاملون بعدالة.
- تحليل نقاط القوة والضعف: يتم تحديد نقاط القوة والضعف لدى الأفراد وملامح الأداء التي تحتاج إلى تحسين.
- تنبيه الأفراد لأهمية تحسين أدائهم: يُنبه البعض إلى ضرورة تحسين أدائهم لتحقيق أفضل النتائج.

## الدرس الثالث عشر: خطوات ومعايير تقييم أداء العاملين

### 1- خطوات تقييم أداء العاملين:

## المحور السادس: تقييم أداء العاملين

تعد عملية تقييم أداء العاملين من العمليات المعقدة التي تتداخل فيها العديد من القوى والعوامل، ولذلك يحرص القائمون على هذه العملية من رؤساء ومشرفين ومسؤولي الموارد البشرية على تخطيطها بشكل جيد وإتباع خطوات متسلسلة لضمان تحقيق أهداف التقييم، وفيما يلي أبرز الخطوات: (الهاني، 2016، الصفحات 592-593)

- **تحديد العمل المطلوب:** تشمل هذه الخطوة تحديد المهام التي يجب تنفيذها وإجراءات وسياسات العمل اللازمة لتحقيقها، كما يتم تحليل طبيعة العمل وظروفه بالإضافة إلى دراسة مسؤوليات الوظيفة ومتطلبات الأداء بهدف فهم كافة جوانبها وتحديد الكفاءة المطلوبة.

- **تحديد معايير تقييم الأداء:** تعتبر هذه المعايير الأساس الذي يُبنى عليه تقييم الأداء وتشمل معايير مرتبطة بسلوك العاملين وشخصيتهم والنتائج والإنجازات التي يحققونها مما يساهم في توفير إطار موضوعي وموحد للتقييم.

- **تحديد مصادر جمع البيانات:** يتم في هذه المرحلة اختيار الوسائل المناسبة لجمع المعلومات اللازمة عن أداء العاملين، فهناك عدة مصادر لجمع البيانات ولكل منها مميزات وعيوبه ويعتمد الاختيار على طبيعة المؤسسة وأهداف التقييم.

- **تحديد أساليب تقييم الأداء:** تشمل أساليب التقييم طرقًا متنوعة، مثل مقارنة أداء العاملين مع الآخرين أو مقارنة أدائهم مع معايير وأهداف محددة، إذ يمكن تقسيم هذه الأساليب إلى تقليدية وحديثة حيث تتنوع الأدوات المستخدمة حسب احتياجات المؤسسة.

- **تنفيذ عملية التقييم:** تُجرى عملية التقييم بشكل دوري وفقًا لسياسات المؤسسة، فقد يكون التقييم سنويًا أو نصف سنوي أو ربعي بناءً على الأهداف وفلسفة المؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار تكلفة التقييم ومدى فائدته.

- **التغذية الراجعة:** تشكل التغذية الراجعة جزءًا أساسيًا من عملية التقييم حيث تُعطى للموظف فرصة لمعرفة مدى صحة أدائه، فقد تكون التغذية الراجعة إيجابية، لتسليط الضوء على نقاط القوة أو سلبية لتوضيح نقاط الضعف والتحسين.

## المحور السادس: تقييم أداء العاملين

- إجراء التظلم: يُعد حق التظلم من النتائج جزءًا مهمًا لضمان عدالة عملية التقييم، ومع ذلك يُفضل حصر هذا الحق على الموظفين الذين حصلوا على تقييمات ضعيفة لتجنب خلق مشكلات إدارية، كما يسمح هذا الإجراء بمراجعة النتائج من قبل جهات إدارية متخصصة لضمان الشفافية والموضوعية.

### 2- معايير تقييم أداء العاملين:

تعتبر عملية تحديد معايير تقييم أداء الموارد البشرية من العوامل الأساسية لنجاح عملية التقييم حيث تساعد هذه المعايير في قياس مستوى الأداء وضمان التقييم العادل والموضوعي، ومن بين المعايير التي يتم اعتمادها لتقييم الأداء نجد: (بلهامل، 2021، الصفحات 717-718)

- الإنتاجية: يقصد بها العلاقة النسبية بين المدخلات (الموارد البشرية) والمخرجات (المنتج أو الخدمة) حيث يتم تقييم الإنتاجية من خلال قياس حجم الإنجاز مقارنة بما هو متوقع بالإضافة إلى قياس نوعية العمل أو المهمة المنفذة مقارنة بالمعايير المحددة مسبقًا، كما يشمل ذلك أيضًا الوقت المستغرق لإنجاز المهمة ومدى تأثير التأخير والأخطاء المحتملة.

- الالتزام: يشمل قياس مدى الالتزام بالسلوك المهني مثل النزاهة والأمانة وذلك من خلال ميثاق السلوك الوظيفي الذي يحدد معايير السلوك وأخلاقيات الوظيفة العامة، كما يشمل التزام الموظف بالسياسات والإجراءات الداخلية والخارجية للمؤسسة سواء كانت مكتوبة أو شفوية.

- السمات الشخصية: يقيم هذا المعيار السمات التي يجب أن يتمتع بها الموظف لتحقيق كفاءة في العمل والانضباط، ويمكن تقسيمها إلى نوعين:

✓ صفات ظاهرة: وهي الصفات التي يسهل قياسها مثل القدرة على حل المشكلات، القدرة القيادية، الإيجابية والإتقان المهني.

✓ صفات غير ظاهرة: وهي الصفات التي يصعب قياسها مثل الأمانة، التعاون، روح الفريق، القدرة على الإبداع ومرونة التعامل مع المخاطر وتتطلب الملاحظة المستمرة لتحديد لها.

تعتبر معايير تقييم أداء الموارد البشرية أساسية لقياس مستوى الأداء وضمان التقييم العادل، إذ يتنوع التقييم بين جوانب مختلفة مثل الإنتاجية والالتزام بالسلوك المهني والسمات الشخصية حيث يتم

التركيز على قياس الكفاءة في العمل والتزام الموظف بالمعايير والأنظمة المعتمدة، كما أن تقسيم السمات الشخصية إلى صفات ظاهرة وغير ظاهرة يساعد على تغطية مختلف الجوانب الشخصية والعملية للموظف مما يساهم في تقديم صورة شاملة ودقيقة عن أدائه.

## الدرس الرابع عشر: أنظمة تقييم أداء العاملين ومشكلاتها

### 1- أنظمة تقييم أداء العاملين:

تعتمد أنظمة تقييم أداء العاملين على آليات متعددة تهدف إلى قياس كفاءة الموظفين وتحديد مستوى أدائهم، وتشمل هذه الأنظمة: (صابر، 2010، صفحة 204)

- **نظام معدلات الأداء:** يتضمن وضع وصف مكتوب ودقيق يوضح المعايير الكمية والنوعية للأداء المطلوب من الموظف في إطار زمني محدد، حيث يهدف هذا النظام إلى توضيح توقعات الإدارة بشأن الوظيفة وتعريف الموظف بالمعايير التي يجب الالتزام بها لتحقيق الأداء المثالي في ظل ظروف العمل القائمة.

- **نظام الاختبارات:** يقوم هذا النظام على إجراء اختبارات نظرية أو عملية غالبًا في شكل مقابلات شخصية لقياس مستوى المعرفة والمهارات المتعلقة بطبيعة العمل، يتم تقدير أداء الموظف بناءً على نتائج هذه الاختبارات إلا أن هناك انتقادًا يوجّه لهذا النظام، حيث يُعتبر نجاح الموظف في الاختبار دليلًا وحيدًا على كفاءته دون مراعاة العوامل الأخرى المرتبطة بالأداء الفعلي.

- **نظام تقارير الأداء:** يعتمد على قيام الرئيس المباشر بإعداد تقارير دورية تتضمن تقييمًا شاملاً لأداء الموظفين استنادًا إلى مجموعة من العناصر المحددة، حيث توفر هذه التقارير رؤية شاملة تساهم في تعزيز موضوعية عملية التقييم.

تمثل هذه الأنظمة أدوات متنوعة لضمان تقييم أداء الموارد البشرية بشكل موضوعي وشامل، ومع ذلك فإن فاعلية هذه الأنظمة تعتمد على تكاملها مع احتياجات العمل الفعلية والقدرة على تجاوز التحديات مثل التحيزات الشخصية وضمان التوازن بين الجوانب النظرية والعملية في التقييم.

2- شروط نجاح نظام تقييم أداء العاملين:

يواجه نظام تقييم أداء العاملين العديد من التحديات والصعوبات التي قد تؤثر على فعاليته ولكن يمكن التغلب على هذه المشاكل من خلال وضع نظام دقيق وموضوعي وفعال يعتمد على أساسيات واضحة تضمن نجاح العملية، وتشمل الشروط الرئيسية التي يجب توافرها لنجاح هذا النظام: (رجم و آخرون، 2021، الصفحات 99 - 100)

- اهتمام الإدارة العليا بالنظام: من المهم أن تكون الإدارة العليا داعمة للنظام المختار وأن تؤمن بفائدته، كما يجب أن تساهم في تخطيطه وتنفيذه مما يساهم في شعور العاملين بالاهتمام والمتابعة.

- ثقة العاملين في النظام: يجب أن يكون هناك ثقة وتعاون بين العاملين في النظام وأن يشعروا بأن التقييم عادل وأن لهم الحق في تقديم ملاحظاتهم حول النتائج.

- التناسق بين معايير الأداء والأهداف: يجب أن تتطابق معايير الأداء مع الأهداف المحددة مسبقاً، فالأداء الذي يتماشى مع هذه المعايير يعتبر أداءً مناسباً وناجحاً.

- وجود أوصاف وظيفية مكتوبة: يجب أن تكون هناك أوصاف وظيفية مكتوبة توضح واجبات ومسؤوليات كل موظف مما يسهل على الرؤساء تقييم أداء مرؤوسيهـم.

- كفاءة نماذج التقييم: يجب أن تتضمن نماذج التقييم جميع البيانات الضرورية لقياس مستوى الأداء بشكل مناسب وملائم لطبيعة العمل.

- تدريب كافٍ للرؤساء: يجب تدريب الرؤساء على كيفية إجراء التقييمات والمقابلات التقييمية وتعريفهم بأهداف ومعايير التقييم.

- نظام فعال للاتصالات: يجب أن يتوافر نظام فعال للاتصالات يسهل تبادل وتحديث المعلومات بين جميع الأطراف المعنية في عملية التقييم.

- أساليب تقييم دقيقة: من الضروري استخدام أسلوب تقييم يركز على نتائج الأداء ومعايير السمات الشخصية للعاملين.

لضمان نجاح نظام تقييم أداء العاملين، يجب أن تتوافر مجموعة من الشروط الضرورية أبرزها وضوح الأهداف وتوافر الدعم الإداري فضلاً عن بناء الثقة بين العاملين والنظام التقييمي، كما يتطلب الأمر التناسق بين معايير الأداء والأهداف المحددة ووجود أوصاف وظيفية دقيقة وكفاءة نماذج التقييم، فمن المهم أيضاً توفير تدريب مستمر للرؤساء وتفعيل نظام اتصالات فاعل يساهم في تسهيل وتحديث البيانات المتعلقة بالتقييم.

### 3- مشكلات عملية تقييم أداء العاملين:

تواجه عملية تقييم الأداء العديد من المشكلات التي يمكن أن تؤثر على دقتها وموضوعيتها مما يزيد من احتمالات الخطأ ويضعف قيمة التقييم في اتخاذ القرارات الإدارية، وفيما يلي أبرز المشكلات التي يواجهها القائمون بتقييم الأداء وتحليلها: (شرقي و حرايرية، 2022، صفحة 30)

- **تأثير الهالة:** تعني هذه المشكلة أن أحد جوانب الأداء (سواء كان إيجابياً أو سلبياً) يؤثر على تقييم بقية العناصر، وقد يحدث ذلك نتيجة للعلاقات الشخصية بين المشرف والمرؤوس فعلى سبيل المثال إذا كانت العلاقة جيدة فقد يتم منح المرؤوس تقييماً مرتفعاً في جميع الجوانب والعكس صحيح.

- **الميل إلى الوسطية:** يميل بعض المديرين إلى إعطاء تقييم متوسط لجميع العاملين لتجنب إعطاء درجات مرتفعة أو منخفضة، فعلى سبيل المثال إذا كان التقييم يتراوح بين (1-5) فقد يميل المديرون إلى التركيز على الدرجة (3)، يؤدي هذا الميل إلى إضعاف دقة التقييم وعرقلة اتخاذ قرارات حاسمة تتعلق بالترقيات والمكافآت.

- **التشدد أو الميل إلى الليونة:** في هذه الحالة يعتمد المدير إلى التشدد (منح درجات منخفضة باستمرار) أو الليونة (منح درجات مرتفعة باستمرار) ما يؤدي إلى تحيز واضح في النتائج، فمثل هذه الانحيازات تقلل من عدالة التقييم وقد تؤدي إلى إحباط العاملين أو منح مزايا غير مستحقة.

- **التحيز الشخصي:** ينجم هذا التحيز عن اعتبارات غير موضوعية مثل النوع أو العمر أو الدين أو الحالة الاجتماعية مما يؤثر على تقييم الأداء بغض النظر عن النتائج الفعلية، هذا النوع من التحيز يهدد العدالة التنظيمية ويخلق بيئة عمل غير متوازنة.

## المحور السادس: تقييم أداء العاملين

- **أخطاء النسيان:** نظرًا لأن تقييم الأداء غالبًا ما يعتمد على أداء العامل خلال فترة طويلة (مثل سنة) فإن المشرف قد يركز فقط على الأحداث الأحدث التي يتذكرها أو تلك التي تركت انطباعًا قويًا، هذا الخطأ يقلل من تمثيل الأداء الإجمالي للعامل خاصة إذا قام العامل بتحسين أدائه أو تظاهره بالكمال قرب موعد التقييم.

- **التأثير الإداري:** يميل بعض المديرين إلى منح درجات مرتفعة لمرووسيهم لتجنب الإحراج أو الحفاظ على علاقات جيدة خاصة إذا كان التقييم مرتبطًا بقرارات مالية مثل العلاوات، هذا السلوك يؤدي إلى تفاوت غير عادل في التقديرات بين الأقسام ويضعف مصداقية التقييم.

تؤدي مشكلات التقييم مثل تأثير الهالة والميل إلى الوسطية والتحيزات الشخصية إلى ضعف دقة النتائج وعدالتها، فلتجاوز هذه التحديات يجب التركيز على تدريب المشرفين واعتماد أدوات موضوعية كالسجلات المستمرة وضمن دورية التقييم، بالإضافة إلى بناء نظام تقييم عادل يسهم في تعزيز الثقة بين العاملين والإدارة وتحقيق الأهداف التنظيمية بفعالية.

يعد تقييم أداء العاملين أداة إستراتيجية أساسية تسهم في تعزيز الإنتاجية وتحقيق الأهداف التنظيمية من خلال قياس مستوى الأداء وتحديد نقاط القوة والضعف لدى العاملين، ومع ذلك فإن فعالية هذا النظام تعتمد بشكل كبير على مدى موضوعية ودقة تطبيقه إضافة إلى تجنب المشكلات التي قد تنشأ أثناء العملية مثل التحيزات الشخصية، الميل إلى الوسطية أو تأثير العلاقات الشخصية، ولتعظيم فوائد تقييم الأداء، يجب على المؤسسات الاستثمار في تطوير أنظمة تقييم متكاملة تعتمد على معايير واضحة ومحددة واستخدام أدوات حديثة مثل سجلات الأداء الدورية، كما ينبغي تدريب المشرفين على أساليب التقييم الموضوعية وتعزيز الشفافية في اتخاذ القرارات بناءً على نتائج التقييم، في النهاية يهدف نظام تقييم الأداء الفعّال إلى خلق بيئة عمل تتسم بالعدالة والتطوير المستمر مما يسهم في تعزيز رضا العاملين وتحقيق النمو المستدام للمؤسسة.

## المحور السابع: واقع وآفاق التنمية البشرية في الجزائر

تعتبر التنمية البشرية من أبرز الموضوعات التي تشغل العديد من الدول حول العالم كونها تمثل ركيزة أساسية لتحقيق التنمية المستدامة وتحسين نوعية حياة الأفراد، في هذا السياق تشهد الجزائر تطوراً تدريجياً في مجال التنمية البشرية حيث سعت الحكومة إلى تحسين مستوى المعيشة وتعزيز فرص التعليم والصحة إضافة إلى خلق بيئة ملائمة للنمو الاقتصادي والاجتماعي، ومع ذلك تواجه الجزائر تحديات كبيرة في هذا المجال تتعلق بالبطالة وتفاوت مستويات التنمية بين المناطق المختلفة بالإضافة إلى ضرورة تحسين جودة التعليم والصحة لتحقيق نتائج مستدامة.

إن واقع التنمية البشرية في الجزائر يعكس جهوداً ملموسة لتحسين حياة الأفراد إلا أن التحديات التي تطرأ على البنية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية تعيق من تحقيق التنمية المتوازنة والشاملة، في هذا الإطار تتنوع آفاق التنمية البشرية في الجزائر حيث من المتوقع أن تستمر جهود الدولة في تعزيز الحريات السياسية والاقتصادية بالإضافة إلى توفير الفرص المناسبة للإبداع والمساهمة المجتمعية، كما تركز هذه الآفاق على ضرورة استثمار الموارد البشرية بشكل أمثل وتطوير السياسات التي تدعم الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية من خلال بناء القدرات المحلية وتعزيز المشاركة المجتمعية في عملية اتخاذ القرار، وبالتالي تظل التنمية البشرية في الجزائر عملية مستمرة تتطلب استراتيجيات فعّالة ومعالجة جذرية للتحديات الحالية لتلبية احتياجات الأفراد وتحقيق تطلعاتهم نحو حياة أفضل ومستقبل أكثر استدامة.

### الدرس الخامس عشر: التنمية البشرية وأبعادها

#### 1- مفهوم التنمية البشرية:

التنمية البشرية هي عملية تهدف إلى توسيع خيارات الأفراد، حيث تعتمد هذه الخيارات على مجموعة من العوامل الواقعية مثل المحددات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية، بالإضافة إلى ذلك ترتبط هذه الخيارات بما هو متاح من موارد مثل السلع والخدمات والمعارف لتلبية احتياجات الأفراد، وتتراوح هذه الاحتياجات بين الأساسية مثل الغذاء والماء والمأوى والتعليم والصحة والبيئة النظيفة إلى الحاجة للمشاركة الفعّالة في مختلف جوانب الحياة المجتمعية. (درديش، 2019، صفحة

## المحور السابع: واقع وآفاق التنمية البشرية في الجزائر

التنمية البشرية هي عملية تهدف إلى توسيع خيارات الأفراد وتمكينهم من العيش حياة صحية وطويلة مع ضمان الوصول إلى الموارد اللازمة لتحقيق حياة كريمة، كما تشمل تعزيز الحريات السياسية والاقتصادية والاجتماعية وتوفير الفرص للإبداع والإنتاج والمساهمة الفعالة في التنمية المحلية والتطورات العالمية. (بن عنتر، 2013، صفحة 265)

يتناول التعريفان مفهوم التنمية البشرية بشكل متكامل حيث يركزان على أبعاد مختلفة تصب في جوهر الفكرة الأساسية وهي تحسين جودة الحياة وتوسيع خيارات الأفراد.

### 2- أهداف وسياسات التنمية البشرية:

تهدف التنمية البشرية وفقاً لتقرير البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة إلى تحقيق نمو شامل ومستدام يُعزز قدرات الإنسان ويوسع خياراته، ومن أبرز الأهداف المعلنة: (طايبي، 2019، الصفحات 30 - 31)

- رفع معدلات النمو الاقتصادي: يمثل النمو الاقتصادي الأساس الذي يدعم توسيع خيارات الأفراد وتعزيز قدراتهم.

- مكافحة الفقر المطلق: تسعى التنمية إلى تقليل مظاهر الحرمان التي يعاني منها الفئات الأشد فقراً.

- الاهتمام بالفئات الهشة: ضمان تقديم الدعم الحكومي للمحتاجين بما يمكنهم من تحقيق مستوى مقبول من التنمية البشرية.

- حماية البيئة: تلبية احتياجات الأجيال الحالية مع الحفاظ على حقوق الأجيال القادمة في الاستفادة من الموارد المتاحة.

أما السياسات التي تهدف لتحقيق هذه الأهداف فتتمحور حول: (طايبي، 2019، صفحة 31)

- النمو المتوازن والعدال: تحقيق تنمية اقتصادية عادلة تسهم في تقليص الفجوات بين الفئات المختلفة.

## المحور السابع: واقع وآفاق التنمية البشرية في الجزائر

- الاستجابة لاحتياجات الجميع: معالجة التفاوتات الاجتماعية بين الأفراد والجماعات.
- تعزيز المشاركة المجتمعية: تمكين الأفراد من المساهمة الفاعلة في عمليات التنمية.
- تشجيع المبادرات الفردية والخاصة: دعم الإبداع والريادة لضمان استدامة التنمية.

### 3- أبعاد التنمية البشرية:

ترتكز أبعاد التنمية البشرية على تعزيز قدرات الأفراد وتوسيع خياراتهم لتحقيق حياة كريمة ومستدامة، تتمثل هذه الأبعاد في: (درديش، 2019، صفحة 58)

- التمكين: تعزيز قدرات الأفراد ليصبحوا قادرين على تحقيق التنمية بأنفسهم والمشاركة الفعالة في صياغة مستقبلهم.
- الإنصاف: ضمان العدالة الاجتماعية من خلال إتاحة الفرص المتكافئة للجميع بغض النظر عن النوع الاجتماعي أو العرق أو الطبقة.
- المشاركة: إشراك الأفراد كمواطنين متساوين في صنع القرارات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية مما يعزز مسؤوليتهم تجاه التنمية.
- الحرية: تحرير الأفراد من الفقر والمرض والامية والخوف والتمييز بما يوسع حرياتهم الحقيقية ويمنحهم فرصة تحقيق الذات.

تكمن أهمية هذه الأبعاد في جعل الإنسان محور عملية التنمية ليس فقط كوسيلة لتحقيقها بل كهدف نهائي تصب فيه نتائجها، فبتمكين الأفراد وضمان العدالة والمشاركة والحرية تتحقق تنمية شاملة ومستدامة تُعزز كرامة الإنسان وترفع مستوى رفاهيته، وعليه فالنموذجية البشرية بهذا المعنى ليست مجرد تحسين في المؤشرات الاقتصادية بل هي عملية اجتماعية وثقافية شاملة تسعى لخلق بيئة يستطيع فيها كل فرد تحقيق إمكاناته الكاملة.

## الدرس السادس عشر: واقع التنمية البشرية في الجزائر

### 1- واقع التنمية البشرية وفق دليل التنمية البشرية (HDI):

## المحور السابع: واقع وآفاق التنمية البشرية في الجزائر

وضعت الأمم المتحدة دليلاً للتنمية البشرية في العام 1990 يقاس من خلاله مستوى التنمية البشرية في كل بلد سنوياً وهو يتركب من ثلاثة مؤشرات تتمثل في الصحة والتعليم والدخل.

شهدت الجزائر خلال الفترة من 2000 إلى 2015 تحسناً ملحوظاً في عدة مجالات تتعلق بالتنمية البشرية والاقتصادية وفقاً لدليل التنمية البشرية (HDI)، فمن حيث نصيب الفرد من الدخل الوطني الإجمالي سجلت الجزائر زيادة ملحوظة في الدخل خلال هذه الفترة حيث وصل إلى 2.622 دولار أمريكي في عام 2015 مقارنة بـ 2.212 دولار أمريكي في عام 2010 هذه الزيادة في الدخل تعكس التحسينات الاقتصادية التي تم تحقيقها من خلال السياسات الاقتصادية والاجتماعية التي استهدفت رفع مستوى المعيشة وتحقيق الاستقرار الاقتصادي، إضافةً إلى ذلك أظهرت نتائج البيانات الاجتماعية تراجعاً في معدلات الفقر حيث انخفضت نسبة الفقر من 14.1% في عام 1995 إلى 5.5% في عام 2011، كما تم تقليص الفجوات الاقتصادية بين الفئات الاجتماعية مما يعكس نجاح السياسات الحكومية في تحسين توزيع الدخل وتعزيز العدالة الاجتماعية. (بن عويده، 2019، صفحة 87)

بالإضافة إلى انخفاض نسبة الأشخاص الذين يعيشون بأقل من دولارين في اليوم من 8.1% في 1988 إلى 5% في 2011 ما يعكس تحسناً في الظروف المعيشية للعديد من الأسر الجزائرية، من جهة أخرى تحسّن مؤشر التنمية البشرية (HDI) بشكل منتظم حيث انتقلت الجزائر من فئة البلدان ذات التنمية البشرية المتوسطة إلى فئة البلدان ذات التنمية البشرية المرتفعة بحلول عام 2010 مما يدل على تعزيز مستويات التعليم والرعاية الصحية، كما سجلت الجزائر تقدماً في العديد من المجالات الاجتماعية مثل انخفاض نسبة سوء التغذية بين الأطفال حيث تراجع نسبة نقص الوزن لدى الأطفال دون سن الخامسة من 6% في عام 1999 إلى 2.6% في عام 2009. (بن عويده، 2019، صفحة 88)

بناءً على هذه النتائج يمكن القول إن الجزائر قد حققت بعض التقدم في مؤشرات التنمية البشرية، لكن لا تزال هناك تحديات كبيرة تتطلب استراتيجيات موجهة لمعالجة التفاوت وتعزيز الأبعاد الاجتماعية والاقتصادية بشكل متكامل.

2- مؤشرات التنمية البشرية في الجزائر:

## المحور السابع: واقع وآفاق التنمية البشرية في الجزائر

تهدف من خلال هذا العنصر إلى تحليل السياسات التنموية المعتمدة في الجزائر لتحقيق التنمية البشرية وتحسين مؤشراتها الأساسية وذلك من خلال التركيز على ثلاثة مجالات رئيسية: التعليم، الصحة ومستوى المعيشة والتي تُعد من المعايير الجوهرية المكونة لمؤشر التنمية البشرية.

### 2-1- التعليم:

سعت الجزائر منذ الاستقلال إلى تعزيز قطاع التعليم باعتباره ركيزة أساسية لتحقيق التنمية البشرية وتحسين مؤشرات التنمية الاجتماعية والاقتصادية، حيث اتخذت الدولة عدة إجراءات شاملة لمعالجة الأمية وتوسيع نطاق التعليم من بينها تعميم التعليم ومجانيته وإنشاء المدارس بمختلف أطوارها وتوسيع استخدام التكنولوجيا في التعليم، كما رصدت ميزانيات ضخمة لهذا القطاع حيث شهدت مخصصات التعليم زيادات ملحوظة مثل انتقالها من 322 مليون دينار عام 1963 إلى 129 مليار دينار عام 1998، وفي إطار المخططات التنموية لسنة (2010-2014) تم تخصيص موارد كبيرة لتطوير التعليم الأساسي والثانوي والجامعي مما أدى إلى بناء آلاف المؤسسات التعليمية وتحسين البنية التحتية والخدمات المرافقة مثل توفير وحدات داخلية ومطاعم مدرسية بالإضافة إلى توسيع طاقة استيعاب الجامعات من خلال إنشاء المقاعد البيداغوجية والأقسام الداخلية. (بن زايد، 2023، صفحة 70)

تبرز جهود الجزائر في قطاع التعليم مدى أهمية الاستثمار في رأس المال البشري لتحقيق التنمية الشاملة، فهذه السياسات تعكس رؤية إستراتيجية تهدف إلى تحسين جودة التعليم وضمان توفيره لكافة الفئات الاجتماعية مما يساهم في تقليص الفجوة التنموية وتعزيز التماسك الاجتماعي، ومع ذلك يبقى التحدي متمثلاً في كيفية ضمان الاستدامة والجودة في ظل التغيرات الاجتماعية والاقتصادية المستمرة حيث يتطلب ذلك تبني سياسات متجددة تواكب التطور العلمي والتكنولوجي.

### 2-2- الصحة:

شهد مؤشر الصحة في الجزائر تحسناً ملحوظاً خلال السنوات الماضية فقد ارتفع معدل العمر المتوقع عند الميلاد من 0.778 سنة في 1998 إلى 0.847 سنة في 2008 مما يمثل زيادة قدرها 9%، في نفس الفترة انخفض احتمال الوفاة قبل سن الأربعين من 9% إلى 6% مع ملاحظة أن هذا الانخفاض كان أكثر وضوحاً بين النساء مما يعكس تحسناً ملحوظاً في جودة الرعاية الصحية للمرأة، ومع ذلك لا يُعتبر الصحة مجرد غياب المرض فقط بل تشمل أيضاً الحق في الحصول على مياه نظيفة،

## المحور السابع: واقع وآفاق التنمية البشرية في الجزائر

مرافق صحية ملائمة وخدمات صحية عالية الجودة تراعي مبدأ المساواة بين جميع المواطنين، وقد انخفضت نسبة السكان المحرومين من مصدر صالح للمياه من 17% في 1998 إلى 5% في 2003 ويُعزى ذلك إلى إنجاز مشاريع هامة مثل بناء السدود ومحطات تحلية مياه البحر وتوسيع شبكات المياه الصالحة للشرب في مختلف أنحاء البلاد. (لمطوش و أقاسم، 2016، صفحة 162)

وفقا للدستور تُعد الرعاية الصحية حقًا من حقوق المواطنين وتلتزم الدولة بالوقاية من الأمراض الوبائية والمعدية، لذلك تضمن الدولة لجميع المواطنين الجزائريين حق الرعاية الطبية والوقاية ومكافحة الأمراض الوبائية، فالتخطيط الصحي السليم ينبغي أن يوازن بين ديمقراطية الخدمة الصحية وسهولة الوصول إليها، كما أن معالجة المسائل الصحية لا تقتصر على وزارة الصحة فقط بل تتطلب تعاونًا من قطاعات أخرى مثل الري والزراعة والطاقة، كما ينبغي تعزيز التوعية الصحية وتعزيز مفهوم الصحة الشعبية لتجنب الأزمات الصحية المستقبلية، مثال على ذلك جائحة الطاعون التي ضربت غرب الجزائر في صيف 2003 مما يبرز أهمية الاهتمام بالصحة الوقائية بجانب الطب العلاجي. (لمطوش و أقاسم، 2016، صفحة 162)

إن التحسن في مؤشر الصحة في الجزائر يعكس الجهود الحكومية المبذولة في تحسين البنية التحتية الصحية والوقائية، وتُعتبر الصحة الوقائية جزءًا أساسيًا من إستراتيجية الحكومة حيث يتم التركيز على الحد من الأمراض المعدية والوبائية وتحسين الوصول إلى خدمات المياه والصرف الصحي، يُظهر هذا التوجه أهمية تكامل القطاعات المختلفة لتحقيق نظام صحي فعال وشامل.

### 2-3- المستوى المعيشي (نصيب الفرد من الدخل):

شهدت الجزائر خلال الفترة الممتدة من عام 2000 إلى 2015 تقدمًا ملحوظًا في تحسين المستوى المعيشي للسكان بفضل سياسات تنموية ناجحة حيث ارتفع الناتج المحلي الإجمالي السنوي بنسبة 2% وزاد استهلاك الأسر بنسبة 9.4% سنويًا مدفوعًا بارتفاع الأجور واستحداث فرص عمل جديدة مما ساهم في تقليص الفوارق الاجتماعية حيث انخفضت نسبة السكان الذين يعيشون تحت خط الفقر من 8.7% في عام 2000 إلى 4.8% في عام 2011، كما تضايف الحد الأدنى للأجور بمعدل 200% بين عامي 2000 و 2014 مما عزز القدرة الشرائية، فعلى صعيد التنمية البشرية انتقلت الجزائر إلى فئة الدول ذات التنمية المرتفعة منذ عام 2010 وارتفعت في التصنيف

## المحور السابع: واقع وآفاق التنمية البشرية في الجزائر

الدولي بمقدار 24 مرتبة من المرتبة 107 إلى 83 وصنفت ضمن أفضل 10 دول حققت تقدماً ملحوظاً في هذا المجال منذ عام 1970، أما في مجال مكافحة الفقر وسوء التغذية فقد تراجعت نسبة السكان الذين يعيشون بأقل من دولارين يوميًا (وفقًا للقوة الشرائية) من 8.1% في عام 1988 إلى 5% في عام 2011 وانخفضت نسبة الأطفال الذين يعانون من نقص الوزن من 6% في عام 1999 إلى 2.6% في عام 2009، تعكس هذه المؤشرات نجاح السياسات التنموية في تعزيز رفاهية المجتمع إلا أن استمرار الجهود لتعزيز الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية يعد أمرًا ضروريًا لتحقيق تنمية شاملة ومستدامة. (بن زايد، 2023، صفحة 78)

يتضح من خلال المعطيات أن الجزائر قد أحرزت تقدمًا ملحوظًا في تحسين المستوى المعيشي للمواطنين وتخفيف الفوارق الاجتماعية والاقتصادية لكن لا يزال هناك تحديات قائمة تتطلب مزيدًا من الجهود لضمان استدامة هذه التحسينات وتقليص الفجوات التنموية بين المناطق المختلفة.

### الدرس السابع عشر: آفاق وتحديات التنمية البشرية في الجزائر

#### 1- آفاق التنمية البشرية في الجزائر:

عملت الجزائر على وضع رؤية شاملة لتحقيق التنمية البشرية من خلال مجموعة من الأهداف المستقبلية التي تركز على عدة محاور أساسية، يمكن تلخيصها فيما يلي: (بوحروود و بن سديرة، 2008، صفحة 39)

- تعزيز الأمن والاستقرار الداخلي: باعتباره أساسًا لأي عملية تنموية مستدامة حيث يساهم الأمن في خلق بيئة مناسبة للنمو الاقتصادي والاجتماعي.

- الحد من الفقر والبطالة: تهدف الجزائر إلى تقليص نسب الفقر والبطالة مع تحقيق التوازن بين النمو السكاني المتزايد والموارد المتاحة مما يضمن توزيعًا عادلًا للفرص والخدمات.

- القضاء على الأمية نهائيًا: وضعت الدولة استراتيجيات شاملة لتعزيز التعليم من خلال تحسين أساليبه وتشجيع البحث العلمي والابتكار بما ينسجم مع متطلبات التنمية البشرية.

## المحور السابع: واقع وآفاق التنمية البشرية في الجزائر

- ضمان الوصول إلى الموارد المائية النظيفة: تسعى الجزائر إلى تحسين توفير المياه النظيفة والصرف الصحي لضمان صحة المواطنين وتعزيز معايير الحياة الكريمة.

- الاستثمار في العنصر البشري: يمثل الإنسان محور التنمية ومن ثم فإن الاستثمار في تنمية قدراته ومهاراته يعد أولوية رئيسية لتحقيق تقدم مستدام.

- إعداد قاعدة معلوماتية دقيقة وشفافة: تهدف إلى تحليل واقع التنمية البشرية ومقارنة مؤشرات مع الدول الأخرى مما يساعد على استنباط سياسات فعالة بناءً على التجارب الناجحة عالمياً.

- مكافحة الفساد وتكوين الفرد الجزائري: يتم ذلك من خلال بناء منظومة قيمية تعزز النزاهة وتؤهل الأفراد سياسياً واجتماعياً وثقافياً لمواكبة متطلبات العولمة والاندماج في الاقتصاديات العالمية.

- تسريع وتيرة التنمية والارتقاء إلى مصاف الدول المتقدمة: يتم ذلك من خلال تكثيف الجهود لتحقيق معدلات نمو مرتفعة في مختلف المجالات.

ترتكز آفاق التنمية البشرية في الجزائر على نهج شامل يهدف إلى معالجة التحديات الهيكلية والاجتماعية التي تعيق التقدم، فتأمين الاستقرار الداخلي وتقليص الفقر والبطالة يمثلان ركيزة أساسية لتوفير بيئة تنموية مستدامة، كما أن القضاء على الأمية وتعزيز التعليم والبحث العلمي يشكلان أدوات قوية لرفع كفاءة العنصر البشري الذي يعد العنصر الأهم في التنمية، من جهة أخرى تركز الجهود على تحسين الخدمات الأساسية مثل المياه النظيفة ومكافحة الفساد بما يساهم في بناء مجتمع عادل ومتوازن ويعتبر بناء قاعدة بيانات شفافة خطوة ضرورية لتحليل الواقع ووضع سياسات مبنية على أسس علمية، وأخيراً فإن تسريع التنمية لا يقتصر على الجهود الداخلية بل يتطلب استثماراً في الشراكات الدولية والانفتاح على التجارب العالمية، بالتالي تسعى الجزائر إلى تحقيق تنمية بشرية شاملة تساهم في تحسين جودة الحياة وترفع مكانتها على المستوى الدولي مع الحفاظ على الهوية الوطنية والانفتاح على العصرية.

### 2- تحديات التنمية البشرية في الجزائر:

تشكل التنمية البشرية في الجزائر هدفاً استراتيجياً تسعى الدولة لتحقيقه ولكن هناك مجموعة من التحديات الرئيسية التي تحول دون تحقيق هذا الهدف بشكل كامل وهي تحديات تتشابه مع تلك التي

تواجه العديد من الدول النامية، يمكن تلخيص هذه التحديات كالتالي: (بن عنتر، 2013، صفحة 261)

- **عبء المديونية الخارجية:** يؤدي ارتفاع المديونية الخارجية إلى استنزاف نسبة كبيرة من الإيرادات الوطنية لسداد فوائد القروض مما يؤثر سلبًا على القدرة الاستثمارية في القطاعات الحيوية.
  - **تحكم الهيئات الدولية:** يؤثر تدخل صندوق النقد الدولي والبنك العالمي في السياسات الاقتصادية والاجتماعية على استقلالية اتخاذ القرار الاقتصادي مما يحد من مرونة الجزائر في تبني سياسات محلية تخدم أولوياتها.
  - **فشل السياسات الاقتصادية السابقة:** تتطلب الضرورة تبني سياسات جديدة تركز على تعزيز التصدير وتقليل الاعتماد على الواردات في المجالات الغذائية والزراعية والتكنولوجية.
  - **أولوية الإنفاق العسكري:** يمثل الإنفاق العسكري نسبة كبيرة من ميزانية الدولة على حساب قطاعات حيوية مثل التعليم والصحة والإعلام مما يضعف القاعدة التنموية.
  - **ضعف معدلات النمو:** رغم تسجيل معدلات نمو إيجابية في السنوات الأخيرة إلا أن تأثيرها يظل محدودًا عند مقارنتها بمعدلات النمو السكاني وارتفاع معدلات البطالة.
  - **تصاعد البطالة:** يعاني سوق العمل من عجز في خلق فرص عمل كافية لاستيعاب الأعداد المتزايدة من الداخلين الجدد مما يؤدي إلى زيادة معدلات البطالة وتأثيرها السلبي على مستويات المعيشة.
  - **ندرة المياه العذبة وتدهور البيئة:** تشكل ندرة الموارد المائية وسوء استغلالها إضافة إلى تدهور البيئة تحديات كبيرة تتطلب حلولًا مبتكرة ومستدامة.
  - **ضعف البحث العلمي والتطوير:** يعد البحث العلمي والتكنولوجي عنصرًا حاسمًا لتحقيق التنمية المستدامة إلا أن مؤشرات لا تزال منخفضة في الجزائر مما يحد من الابتكار والتقدم الاقتصادي.
- تمثل هذه التحديات عقبات جدية أمام تحقيق التنمية البشرية في الجزائر وتتطلب مواجهة هذه القضايا تبني سياسات شاملة ومستدامة.

## المحور السابع: واقع وآفاق التنمية البشرية في الجزائر

في ختام هذا الموضوع يمكن القول إن التنمية البشرية في الجزائر تمثل خطوة حاسمة نحو بناء مجتمع متقدم ومتوازن يحقق لأفراده حياة كريمة ومستقبل مستدام، فعلى الرغم من التحديات التي تواجه الجزائر في هذا المجال سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية إلا أن هناك إشارات إيجابية تعكس التقدم في بعض الجوانب مثل تحسين مستوى التعليم والرعاية الصحية، ومع ذلك تظل الحاجة إلى إصلاحات جذرية في السياسات الاقتصادية والاجتماعية قائمة من أجل ضمان تحقيق تنمية شاملة ومستدامة.

## خاتمة

تشكل تنمية الموارد البشرية جوهر التنمية المستدامة حيث إنها تتجاوز البعد الاقتصادي لتلامس عمق الأبعاد الاجتماعية والثقافية مما يجعلها ضرورة إستراتيجية لمواجهة التحولات العالمية وتسارع التغيرات التكنولوجية، ففي ظل هذه الديناميكيات المتسارعة تبرز الحاجة الملحة إلى الاستثمار في الإنسان كعامل محوري لبناء مؤسسات ومجتمعات مرنة قادرة على مواكبة تحديات العصر وتحقيق التكامل بين أهداف الأفراد وطموحاتهم وبين احتياجات المؤسسات ومتطلبات السوق.

إن نجاح أي مشروع تنموي يعتمد بالدرجة الأولى على قدرة المجتمعات على تطوير رأس مالها البشري وتعزيز قدرات أفرادها بما يضمن تحقيق العدالة الاجتماعية وتقليص الفجوات الاقتصادية والمهنية، وعلى الرغم من التحديات الهيكلية التي تواجه المؤسسات والمجتمعات في هذا الإطار فإن بناء منظومة متكاملة لتنمية الموارد البشرية كفيل بتحقيق نقلة نوعية تضمن استدامة التقدم والإبداع، من جهة أخرى فإن عملية تنمية الموارد البشرية لا يمكن اختزالها في برامج تدريبية أو استراتيجيات قصيرة المدى بل هي رؤية شمولية تدمج بين تحسين الأداء الوظيفي وتعزيز القيم الإنسانية والاجتماعية مما يخلق بيئة عمل محفزة للإبداع والابتكار، ومن خلال هذا التكامل تصبح المؤسسات أكثر قدرة على المنافسة في الأسواق العالمية ويصبح الأفراد أكثر وعياً بدورهم الفاعل في صياغة مستقبل أفضل لمجتمعاتهم.

وفي النهاية، يبقى الإنسان هو الركيزة الأساسية لأي عملية تنموية واستثماره ليس رفاهية بل ضرورة تفرضها تحديات العصر، لذا فإن تنمية الموارد البشرية ليست فقط هدفاً بحد ذاته بل هي وسيلة لتحقيق التوازن بين رفاهية الأفراد واستقرار المجتمعات مما يضع حجر الأساس لمستقبل مزدهر ومستدام للجميع.

قائمة المراجع العربية

- ابراهيم أنيس، و آخرون. (2004). المعجم الوسيط. (الطبعة الرابعة) القاهرة.
- أبوبكر علي خضر بجيت. (2024). أثر سياسات الاستقطاب والاختيار والتعيين على جودة العمل (دراسة تطبيقية على موظفي جامعة سنار -مجمع الوسط-2023). مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والادارية ، 11 (01)، 139 - 158.
- أحمد ابراهيم أحمد. (1998). الجوانب السلوكية في الادارة المدرسية. القاهرة: دار الفكر العربي .
- أحمد درديش. (2019). التنمية البشرية: مفهومها، مؤشرات وكيفية قياسها. مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية -بحوث ودراسات- ، 05 (14)، 51 - 71.
- أحمد ماهر. (2007). إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية - مصر: الدار الجامعية.
- أحمد ماهر. (2003). الإدارة، المبادئ والمهارات. الإسكندرية - مصر: الدار الجامعية.
- اشراق عقون. (2006- 2007). سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية. قسنطينة: جامعة منتوري.
- الحسين مصطفىاوي. (2016). تطور الفكر الاداري. مجلة الحكمة للدراسات التاريخية ، 04 (01)، 53 - 100.
- بلال جفري. (2008- 2009). فعالية التكوين في تطوير الكفاءات. قسنطينة: جامعة منتوري.
- بلقاسم سلاطنية. (2003). العلاقات الانسانية في المؤسسة. مجلة العلوم الانسانية- جامعة محمد خيضر بسكرة (05)، 37 - 52.

## قائمة المراجع

- جمال الدين محمد مرسي. (2006). إدارة الموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن 21. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- حسن ابراهيم بلوط. (2002). ادارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي. بيروت - لبنان: دار النهضة العربية.
- حكيمة وشنان. (2018). التوظيف: آلية لنجاح المؤسسة وتميزها مقارنة واقعية للتوظيف في المؤسسة الجزائرية. مجلة الحقوق والعلوم الانسانية - دراسات اقتصادية ، 36 (02)، 228 - 237.
- حمداوي وسيلة. (2004). إدارة الموارد البشرية. الجزائر: مديرية النشر لجامعة قلمة.
- حيزية هادف. (2015). إستراتيجيات تكوين وتنمية الموارد البشرية كمدخل فعال في زيادة القدرة التنافسية للمنظمات الاقتصادية. مجلة دراسات وأبحاث ، 06 (16)، 58 - 86.
- خالد رجم، و آخرون. (2021). تشخيص واقع نظام تقييم أداء العاملين في الجامعة دراسة حالة عينة من موظفي جامعة ورقلة. مجلة البحوث الاقتصادية والمالية ، 08 (02)، 95 - 119.
- رافدة الحريري. (2014). اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية. عمان - الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- راوية محمد حسن. (2004). إدارة الموارد البشرية. مصر - القاهرة: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- رتيبة طايبي. (2019). التنمية البشرية في الجزائر بين الواقع والمأمول. مجلة دفاتر البحوث العلمية ، 07 (01)، 23 - 47.
- ريم بن زايد. (2023). واقع التنمية البشرية في الجزائر واتجاهاتها. مجلة العلوم الاجتماعية ، 17 (01)، 63 - 82.

## قائمة المراجع

- زهير بغول، و آخرون. (2017). الدافعية والسلوك بين نظرية التدرج الهرمي لأبراهام ماسلو ونظرية العقل الثلاثي لبول مكلين. مجلة أبحاث نفسية وتربوية (10)، 27 - 49.
- زهير ثابت. (2001). كيف تقيم أداء الشركات والعاملين. القاهرة: دار القباء للنشر والتوزيع.
- زينب شامي. (2022). قراءة تحليلية في فلسفة الادارة اليابانية واسقاطها على المجتمعات العربية. مجلة الحكمة للدراسات الفلسفية ، 10 (01)، 1489 - 1509.
- سامية فلوري، و نورة فتاش. (2022). العلاقات الإنسانية دلائل مفاهيمية وافتراضات نظرية. مجلة البحوث و الدراسات الإنسانية ، 12 (02)، 583-608.
- سعد لقيب. (2015). التوظيف في القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية. مجلة الحقوق والعلوم الانسانية ، 02 (22)، 100 - 114.
- سعيد عيد مرسي. (1992). عملية العمل: مدخل في علم الاجتماع الصناعي. الإسكندرية - مصر: دار المعرفة الجامعية.
- سهام قوجيل، و سعاد عبيدة. (2020). أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية - دراسة حالة وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية -. مجلة أبحاث اقتصادية وادارية ، 14 (02)، 491 - 510.
- سيد عبد الحميد مرسي. (1986). العلاقات الإنسانية. (الطبعة الأولى) القاهرة: دار التوثيق النموذجية.
- صالح عتوتة، و عبد الحليم مزوز. (2021). متطلبات تحقيق التميز الدراسي في التعليم الجامعي في ضوء نظرية هرم الحاجات. مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية ، 09 (03)، 176 - 183.
- صلاح الدين عبد الباقي. (2004). إدارة الموارد البشرية: مدخل تطبيقي معاصر. القاهرة: الدار الجامعية.

## قائمة المراجع

- طارق الخير، و آخرون. (2003). مبادئ الإدارة (1). سوريا: منشورات جامعة دمشق.
- عاشور الهاني. (2016). أداء العاملين داخل المؤسسة والعوامل المتحكمة فيه. مجلة العلوم الإنسانية - جامعة محمد خيضر بسكر (44)، 583 - 601.
- عامر الكبيسي. (2004). إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية. مصر: المنظمة العربية للتنمية الادارية.
- عبد الرحمان بن عنتر. (2010). إدارة الموارد البشرية. الأردن - عمان : دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- عبد الرحمن بن عنتر. (2013). واقع وتحديات التنمية البشرية بالجزائر - دراسة للفترة (1995-2005). مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية ، 06 (01)، 247 - 264.
- عبد الفتاح مراد. (2008). موسوعة البحث العلمي واعدد الرسائل والأبحاث والمؤلفات. القاهرة: دار الكتب والوثائق المصرية.
- عتيقة حرايرية. (2015). الأداء الوظيفي للعاملين. مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات ، 03 (01)، 59 - 78.
- عقيلي عمر وصفي. (1999). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.
- عقيلي عمر وصفي. (2005). ادارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي. حلب: دار وائل للنشر والتوزيع.
- على السلمي. (1970). ادارة الافراد لرفع الكفاءة الانتاجية. مصر: دار المعارف.
- علي حبيش، و رابح أوكيل. (2019). الادارة الحديثة للموارد البشرية وأهمية التكوين فيها. الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية (21)، 77 - 85.
- فاروق عبده فليه، و عبد المجيد السيد. (2005). السلوك التنظيمي في المؤسسات التعليمية. (الطبعة الأولى) عمان: دار المسيرة.

## قائمة المراجع

- فتيحة بوحروود، و عمر بن سديرة. (2008). التنمية البشرية المستدامة كآلية لتفعيل الكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة. المؤتمر العلمي للتنمية المستدامة الكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة. سطيف: جامعة فرحات عباس.
- فيروز بوزورين. (2019). المفهوم والنظريات المفسرة للحوافز في المنظمات. مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية - بحوث ودراسات - ، 05 (14)، 29 - 50.
- فيصل حسونة. (2008). إدارة الموارد البشرية. (الطبعة الأولى). عمان - الأردن: دار أسامة للنشر و التوزيع.
- قوي بوحنية، و سلمى الإمام. (2006). علاقة التنظيم المناخي مع الأداء الوظيفي داخل المنظمات الإدارية. المجلة العلمية للإدارة ، 01 (01).
- كمال بربر. (2008). إدارة الموارد البشرية اتجاهات و ممارسات. (الطبعة الأولى). بيروت: دار المنهل اللبناني للنشر.
- لطيفة لمطوش، و عمر أفاشم. (2016). التنمية البشرية في الجزائر: واقعها، قياسها ومعوقاتها. مجلة دفاتر (05)، 148 - 168.
- لويس معلوف. (1973). المنجد في اللغة والاعلام. (الإصدار 24). لبنان: دار الشرق.
- محمد بشير، و مريم فاطمي. (2018). إجراءات التوظيف بين المفهوم والممارسة من وجهة نظر طالي العمل. مجلة الروائر ، 02 (02)، 54 - 65.
- محمد بن حمودة. (2006). علم الادارة المدرسية: نظرياتهاو تطبيقاته في النظام التربوي الجزائري. الجزائر: دار العلوم.
- محمد بو مخلوف. (2001). التنظيم الصناعي و البيئة. (الطبعة الأولى) الجزائر: شركة دار الأمة للطباعة و النشر.

## قائمة المراجع

- محمد جاد سيد. (2008). إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي لتعزيز القدرات التنافسية. القاهرة: دار النهضة العربية.
- محمد صابر. (2010). إدارة الموارد البشرية مدخل معاصر. مصر - الاسكندرية: دار الفكر الجامعي.
- محمد عبدالفتاح بلهامل. (2021). إدارة الموارد البشرية في قانون الوظيف العمومي بين تقييم الأداء الوظيفي ونظام إدارة الأداء. مجلة دراسات وأبحاث ، 13 (04)، 713 - 728.
- محمد عقلة، و محمد أسامة جرادات. (2001). التدريب الإداري الموجه بالأداء. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- محمد منادلي. (2017). أسس النظرية للإدارة و التنظيم. مجلة سوسولوجيا ، 01 (03)، 233 - 252.
- محمد هلال. (1999). مهارات إدارة الأداء. القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية.
- محمود أبو بكر مصطفى. (2004). الموارد البشرية مدخل لتحقيق ميزة التنافسية. القاهرة: الدار الجامعية.
- محمود سلمان العميان. (2004). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. (الطبعة الثانية) الأردن: دار وائل للنشر.
- مخلوف رملي. (2022). فلسفة الادارة اليابانية الحديثة واستراتيجية مواجهة التهديدات الالكترونية. مجلة الاقتصاد والتنمية ، 10 (02)، 37 - 45.
- مروة صالح سعيدون، و ناظم جواد الزيدي. (2013). أثر متطلبات المسار المهني الوظيفي في تحديد نوع البرنامج التدريبي بوزارة الصحة. مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، 19 (71).

## قائمة المراجع

- مسلم علاوي شبلي. (2018). التوجهات والمفاهيم الحديثة في الادارة. دار اليازوري.
- مصطفى احمد سيد. (2006). إدارة الموارد البشرية. مصر: دار النهضة العربية.
- منصور أحمد منصور. (1979). المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة. الكويت: وكالة المطبوعات.
- مهدي حسن زويلف. (2003). إدارة الأفراد. الأردن - عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- مهدي حسن زويلف. (1995). الرقابة الإدارية. مصر: دار غريب.
- مؤيد السالم، و عادل صالح. (2002). إدارة املوارد البشرية: مدخل استراتيجي. الاردن - عمان: عالم الكتب.
- نجوى بن عويده. (2019). واقع التنمية البشرية في الجزائر وفقا لدليل التنمية البشرية (hdi) خلال الفترة 2010 - 2017. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية ، 12 (02)، 77 - 89.
- نصر الدين شرقي، و عتيقة حريرية. (2022). تقييم أداء العاملين ودور في تحديد الاحتياجات التدريبية دراسة ميدانية بشركة سوميفوس -بئر العاتر (ولاية تبسة). مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات ، 10 (02)، 25 - 40.
- نعيم ابراهيم الظاهر. (2009). تنمية الموارد البشرية. (الطبعة الاولى) عالم الكتب الحديث.
- هنيئة أبو بكر المدني. (2017). واقع سياسة الاختيار والتعيين في المؤسسات "دراسة ميدانية عن شركة هاتف ليبيا للاتصالات بالزاوية". مجلة الحكمة للدراسات الاقتصادية ، 05 (10)، 8 - 22.
- وردة برويس، و آخرون. (2022). إستراتيجية ادارة و تكوين الموارد البشرية - المتطلبات والتحديات-. مجلة التنمية وادارة الموارد البشرية - بحوث ودراسات- ، 09 (01)، 36-53.

## قائمة المراجع

- وليد بشيشي، و آخرون. (2018). دور تكوين الموارد البشرية في تفعيل وإنجاح عملية التغيير التنظيمي. حوليات جامعة الجزائر 1 (32)، 164 - 391.
- ياسين كاسب الحرشة، و كاظم حمود خيضر. (2007). ادارة الموارد البشرية. عمان: دار الحرة للنشر و الطباعة والتوزيع.
- يزيد براف، و عامر بشير. (2019). دور تسيير المسار المهني في تنمية الكفاءات البشرية في الإدارات العمومية. مجلة المالية و الأسواق ، 06 (01)، 355 - 380.

## قائمة المراجع الأجنبية

- Afsana, S. (2015). Human resource planning and staffing strategy of intertek Bangladesh. Bangladesh: School of Business BRAC University.
- cadin, L., & al. (2002). Gestion des ressources humaines: pratiques et éléments de théorie. Paris: Dunod.
- Craig, R. (1996). The Astd development handbook . Boston: McGraw Hill.
- Dalziel, M. M., & Bernard, A. (1999). Des Compétences et des hommes – le management des Ressources humains en Europe. Paris: les édition d'organisation.
- Dani, f., & Livian, Y. F. (1995). La Gestion des Cadres. Paris: Librairie Vuibert.

- ECOSIP. (1999). **Dialogue autour de la performance en entreprise**. paris: Edition Hamattan.
- Estelle Mercier ,Schmidt Géraldine .(2005) .**Gestion des Ressources Humaines** .France :édition Dunod.
- Gingras, M. (2004). **La carrière un concept en évolution**. Canada: Université Sherbrooke.
- Jean Guyot .(1979) .**Le Recrutement Méthodique du Personnel** .Paris: Entreprise moderne.
- M.A Khan .(2010) .**Effects of human resource management practies on orgaanization performance – an empirical study of oil and gas industry in Pakistan** .Europeaan Journal of Economics, Finance and Adminstrative Sciences.175 – 157 ,(24)
- Peretti, J. M. (1999). **Gestion Ressources Humaines**. (5. é. édition, Éd.) Paris: Librairie Vuibert.
- Romelaer, P. (1993). **Gestion des Ressources Humaines**. Paris: Armand colin.
- Soutenain Jean François ,Farcet Philippe .(2005) . **Organisation et gestion des entreprises**. Paris .:Paris: Foucher.

- 
- 
- Weiss, D., & Pierre, M. (1982). **Pratique de la Fonction Personnelle: Le Management des ressources humaines**. Paris: Les éditions d'organisation.