

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف المسيلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

تخصص : تنمية الموارد البشرية

ماستر 2

إشكالية تخطيط الموارد البشرية وانعكاساتها على فعالية أداء العامل

دراسة ميدانية بمؤسسة واتيت (EATIT) المسيلة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية

تحت إشراف الدكتور

مصطفى بوجلال

إعداد الطالب

العبد قروم

السنة الجامعية : 2014 / 2015

شكر وعرفان

الحمد لله الذي به تتم الصالحات، والصلاة والسلام على رسول الله صلى الله عليه وسلم

القائل:

(من لا يشكر الناس لا يشكر الله)

بداية أشكر الله عز وجل أن وفقني وأعاني على إتمام هذا العمل، ثم أتوجه بتسجيل أعمق آيات الشكر والعرفان بالجميل للدكتور: مصطفى بوجلال المشرف على الرسالة، الذي منحني الكثير من علمه ووقته وجهده فكان له أكبر الأثر في إنجاز هذه الرسالة. وأسأل الله

أن يجازيه خير الجزاء

كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى السادة الأفاضل أساتذة قسم علم الاجتماع

فجزاكم الله خير الجزاء

كما أتوجه بالشكر إلى زملائي طلبة تنمية الموارد البشرية

وأشكر كل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل وملاحظاتهم القيمة التي

استفدنا منها.

العيد

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
101	طريقة التدرج البياني	1
102	طريقة تقييم الأداء وفق المقارنة بين العاملين	2
121	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	3
122	توزيع أفراد العينة حسب السن	4
122	توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	5
123	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	6
123	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	7
124	يبين طريقة استقطاب الموارد البشرية	8
125	يبين آليات التوظيف بالمؤسسة	9
126	يبين العلاقة بين العمل في التخصص و الشهادة	10
127	يبين العلاقة بين الشهادة وآليات التوظيف	11
128	يبين اختبارات التوظيف وعلاقتها باليات التوظيف	12
131	يبين العلاقة بين التدريب وتقييم الاداء	13
132	يبحث في العلاقة بين الأقدمية في العمل وتقييم الأداء بعد العمل التدريبي	14
133	يبين العلاقة بين العملية التدريبية وتقييم الأداء للعامل	15
134	يبين العلاقة بين مفعول العملية التدريبية و الأقدمية في العمل	16
135	يبين مساهمة العملية التدريبية في المساعدة على القيام بالمهام	17
137	يبين التوافق بين الترقية الأقدمية في العمل	18
139	الترقية كآلية من آليات التخطيط وتطبيقها داخل المؤسسة	19
140	يبين العلاقة بين الترقية و المؤهل العلمي	20
141	يوضح العلاقة بين التخصص في العمل والترقية	21
142	يبين العلاقة بين الترقية و المؤهل العلمي	22
143	يبين العلاقة بين الولاء للمؤسسة و الرضا الوظيفي للعامل	23
144	يبين العلاقة بين الرضا عن العمل والشعور بالانتماء للمؤسسة	24

الملاحق

فهرس الأشكال

الصفحة	الشكل	الرقم
37	القوانين والقواعد	1
39	تخطيط الموارد البشرية	2
40	يبين حركة الموارد البشرية	3
41	نموذج جدول الموازنة الوظيفية	4
42	الأثر المتتابع و الكبير لتخطيط الموارد البشرية	5
48	مخطط للتغذية العكسية	6
79	خطوات تصميم البرنامج التدريبي	7
87	مراحل الجودة الشاملة	8
105	معايير الاداء	9
117	الهيكل التنظيمي لمؤسسة EATIT المسيلة	10

:

مقدمة

في ظل المنافسة الحادة الناتجة عن ظاهرة العولمة، والهيمنة المتعاضمة للنظام العالمي الجديد، والتي جعلت المؤسسات في موقف صعب، لا يكفي معه الأداء العادي لمواجهة آثار تلك التغيرات، بل يستلزم منها الموقف العمل على التخطيط الجيد لتنمية مواردها البشرية وللارتقاء بها وتأهيلها التأهيل الجيد، لتواكب مستجدات التغيير المتسارع، بإعتماد استراتيجيات مناسبة تساعد في معرفة نواحي القوة والضعف في بيئتها الداخلية، وكذلك معرفة الفرص والتهديدات لبيئتها الخارجية، وتوفير المتطلبات الأساسية اللازمة وكل الوسائل المادية والمعنوية وخلق بيئة مناسبة للعمل. هذه الظروف والعوامل تساعد المؤسسة في تحسين أدائها إلى مستويات عالية تمكنها من التفوق على منافسيها، وتتيح لها القدرة على التنافس لكي تضمن البقاء وتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها، فمستقبل المؤسسة يعتمد على مدى كفاءة العنصر البشري فيها، وصدق قناعته برسالتها، وفهمه لآليات العمل فيها، وقدرته على فهم سياساتها والاستفادة من التكنولوجيا المتاحة فيها، حيث يعتبر العنصر البشري من أهم العناصر المؤثرة والفاعلة في العملية الإنتاجية، كونه الدعامة الأساسية لهذه العملية، فلا يمكن التغاضي عنه بسهولة كون إعدادة يستغرق وقتاً طويلاً وأي إهمال له في المؤسسة يترتب عنه تخلف وانخفاض في الإنتاج وانخفاض في مستويات الأداء .

لذلك أصبح من الضروري الاهتمام بتخطيط الموارد البشرية، وتغيير نظرة المؤسسات لها واعتبارها المورد الأكثر أهمية الذي قد يعوضُ النقصَ في بعض الموارد المادية الأخرى، كما أنّها من الأمور التي تساعد المنظمة على تحقيق معايير الجودة. فالاهتمام بالعنصر البشري كان السبب الرئيس وراء تقدم كثير من الدول، كما هو الحال في الدول المتقدمة، وكما أن عدم الاهتمام بالعنصر البشري جعل بعض الدول في ذيل القائمة في التقدم العلمي والاقتصادي بالرغم من امتلاكها أموالاً كبيرة، كما هو الحال في بعض الدول العربية التي تمتلك خيرات كثيرة إلا أنها لا تمتلك العنصر البشري الذي يديرُ وينمي هذا المال إدارة جيدة.



فوظيفة تخطيط الموارد البشرية تعد من الوظائف المهمة، إذ تتركز عليها الوظائف الأخر لإدارة الموارد البشرية. ولذا فإننا نجد اعتماد المديرين في تحديد احتياجاتهم من الموارد البشرية المستقبلية كما ونوعاً علي إستراتيجيات المنظمة، ولابد من التوافق و الانسجام بين الإستراتيجيات المحددة والموارد البشرية المطلوبة لتنفيذ هذه الإستراتيجيات، فالتوسع في الأسواق أو المنتجات يتطلب توسعاً مقابلاً في الموارد البشرية مع الأخذ بعين الاعتبار كلفة الموارد البشرية وذلك من خلال معايير اختيار العاملين المناسبين وتدريبهم من جهة، وعرض الموارد البشرية من جهة أخرى. والنتيجة هي توفير مخزون مهاري محترف في المؤسسة وهو ما ينعكس إيجاباً على رفع معدلات الأداء في العمل بالمؤسسة .

وبهذا يعد تخطيط الموارد البشرية والأداء إحدى الأنشطة الهامة في هذه الدراسة. وانطلاقاً من هذه الفكرة قسمت الدراسة إلى خمسة فصول، سعينا من خلالها إلى الوقوف على دور عملية تخطيط الموارد البشرية في التأثير على أداء العامل، تتضمن الفصل الأول الإطار العام للدراسة والذي بدوره تمحور حول أسباب اختيار موضوع الدراسة، أهميتها وأهدافها تحديد وصياغة الإشكالية، ثم تعرضنا إلي تحديد المفاهيم و الدراسات السابقة، وأخيراً فروض الدراسة .

أما الفصل الثاني فجاء تحت عنوان تخطيط الموارد البشرية داخل المؤسسة، قسم بدوره إلى ثلاث مباحث، حاولنا فيه الوقوف على المتغير الأول للدراسة (تخطيط الموارد البشرية) من خلال كشف ماهية التخطيط من منظور سوسيولوجي والمبحث الثاني كان الوقوف فيه على عملية تخطيط الموارد البشرية ومحيطها وفي المبحث الثالث ركزنا على عمليات تخطيط الموارد البشرية المختلفة.

أما الفصل الثالث الذي عنون بالاتجاهات النظرية وإدارة الموارد البشرية، خصصت له أربعة مباحث تناولنا من خلالها في المبحث الأول أهم الاتجاهات النظرية الأساسية في إدارة الموارد البشرية، والمبحث الثاني تناول بعض الاتجاهات الكلاسيكية التي عالجه موضوع الأداء، وأما المبحث الثالث فقد عرضنا فيه بعض وضائق

إدارة الموارد البشرية ،وبالتحديد عمليتي الاستقطاب و التوظيف ومهمتي التكوين والتدريب ،وفي المبحث الثالث تناولنا إدارة الموارد البشرية في إطار الجودة الشاملة كإستراتيجية معاصرة.

أما الفصل الرابع فخصصناه لدراسة المتغير الثاني للدراسة (أداء العامل) وذلك تحت عنوان دراسة سوسيو تنظيمية لأداء العامل ،هو بدوره قسم إلى ثلاث مباحث ،كان المبحث الأول للعوامل المحددة لأداء العامل ،و المبحث الثاني بعنوان قياس أداء العنصر البشري ،تعرضنا فيه لقياس أداء العنصر البشري وأهميته ،وعناصر تقييم الأداء و أهم طرق قياس الأداء للعنصر البشري ،أما المبحث الثاني فخصص لأهم ضوابط تقييم الأداء ،من خلال تناول معايير وشروط نجاح تقييم الأداء ،أهم المشكلات في عملية تقييم أداء العاملين .

أما الفصل الخامس فهو فصل ميداني سعينا من خلاله ،وفي ظل فرضيات الدراسة تأكيد العلاقة بين إشكالية تخطيط الموارد البشرية وفعالية أداء العامل ،هذا التأكيد الذي يبقى رهين الواقع الإمبريقي ،والذي يرمي الفصل الخامس في إطار المنهج الوصفي إلي التحليل والمناقشة الكمية والكيفية لكل عامل من العوامل ،وذلك بغرض الإجابة على الإشكالية المطروحة ،وبالكشف عن حيثيات واقع الأداء في المؤسسة محل الدراسة .

وفي الأخير وفي سياق الطرح النظري المقدم والمعالجة الميدانية توصلنا إلى نتائج الدراسة.

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي للدراسة

1. أسباب اختيار الموضوع
2. أهمية الدراسة
3. أهداف البحث
4. الإشكالية
5. تحديد المفاهيم
6. الدراسات السابقة
7. الفرضيات

1 - أسباب اختيار الموضوع

هناك مجموعة من الاعتبارات و الأسباب التي دفعتنا لاختيار موضوع البحث المتمثل في "إشكالية تخطيط الموارد البشرية وانعكاساته على فعالية أداء العامل- دراسة حالة : مؤسسة "واتيت (EATIT) - المسيلة"، نذكر منها:

- أ- اقتراح الموضوع وضبطه من طرف الأستاذ المشرف واقتناعنا بطرحه واندراجه ضمن مجال التخصص (علم اجتماع تنمية الموارد البشرية).
- ب- أهمية تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات بصفة عامة .
- ج- موضوع يتميز بطابع الدراسات "موضوع الساعة".
- د- قلة الدراسات والأبحاث في هذا المجال رغم أهميته.
- هـ- الرغبة الخاصة في معرفة الخلل الكامن وراء تدهور وضع المؤسسة الجزائرية عامة ، من حيث السبب كان ماديا أم بشريا أم يشملهما معا .
- و- اكتساب الخبرات قصد الاستعانة بها في الحياة المهنية .

2 - أهمية الموضوع

تكتسي عملية تخطيط الموارد البشرية أهمية كبرى من خلال الدور الذي تؤديه ضمن إستراتيجية المنظمة، من خلال التنبؤ باحتياجات المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية من حيث أعدادها وأنواعها ومهاراتها، بشكل يخدم متطلبات تحقيق إستراتيجيتها، وهو ما يساعد في الحد من حالات المخاطرة وعدم التأكد المرتبطة بالعنصر البشري، كما زاد من أهمية البحث، الدور الذي قد يؤديه تخطيط الموارد البشرية في فعالية الأداء بالمؤسسات الجزائرية ونجاعته.

3 - أهداف الدراسة

للبحث العلمي مجالات واسعة ومتعددة الأهداف والمعطيات، فالباحث عند تناوله لموضوع معين فإنه يسعى إلى تحقيق هدف أو جملة من الأهداف، من أجل الكشف عن حقائق الظاهرة المدروسة، وهدفنا من إجراء هذه الدراسة هو توضيح العلاقة بين عملية تخطيط الموارد البشرية (توصيف، استقطاب

،اختيار وتعيين، رقابة ،تقييم ومتابعة ،تدريب وتكوين ،تخطيط المسار الوظيفي (وفعالية أداء العنصر البشري، من خلال العرض النظري والميداني ،وتحليل هذه الدراسة حتى يتم تقديم صورة واقعية عن الواقع العمالي في المؤسسة الجزائرية ،والاختلافات المتفاوتة في مستويات الأداء للعمال في المؤسسات الجزائرية بصفة عامة ،وتتمثل الأهداف الأساسية للدراسة في ما يلي:

أ- محاولة إبراز دور و أهمية تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة .

ب- إمكانية تحديد علاقة تخطيط الموارد البشرية بفعالية أداء العامل بالمؤسسة الجزائرية .

ج- محاولة تحديد العمليات المختلفة لتخطيط الموارد البشرية.

د- تبيان مدى تبني المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية التقنية (EATIT) للأساليب العلمية في عملية تخطيط الموارد البشرية، ومدى ارتباطها بفعالية أداء العامل بالمؤسسة .

هـ- محاولة اقتراح أسلوب علمي بسيط في تخطيط الموارد البشرية على مستوى مؤسسة (EATIT).

4 - تحديد الإشكالية وصياغتها :

لقد أدى النمو السريع في فنون الصناعة بعد الحرب العالمية الثانية خاصة الدول الصناعية المتقدمة، إلى إحداث تغييرات انبثقت من اهتمام المؤسسات بزيادة الإنتاج ،لمواجهة زيادة الطلب على السلع و الخدمات فإلى الاهتمام بالوظيفة المالية بسبب حدة المنافسة بين المؤسسات في الحصول على الأموال. هذا التنافس أنتج ندرة في رأس المال ودفع إلى الاهتمام بعملية التسويق ،سعيًا من المؤسسة لمحاولة اكتشاف حاجات المستهلك، بغية تقديم سلع وخدمات تشبع هذه الحاجات ثم انتقل بعد ذلك الاهتمام إلى العنصر البشري باعتباره عنصر حيوي من العناصر الأساسية في التسيير وكذلك العملية الإنتاجية و التسويق، والذي بدونه لا يمكن أن تتم مختلف العمليات والأنشطة الضرورية لعمل المؤسسة.

فمنذ أن حدثت الثورة الصناعية في القرن التاسع عشر أصبح العنصر البشري يشكل محور اهتمام العديد من الباحثين والمنظرين في تنظيم المؤسسات، وما التراث السوسيولوجي والاقتصادي بكل ما يحتويه من نظريات التي حاولت في مجملها أن تركز على القوى العاملة وعلى إيجاد السبل التي من شأنها أن ترفع من مستوى أداء الأفراد لدليل على أهمية المورد البشري في المؤسسة، وكان فريدريك تايلور (F.Taylor) أول من اهتم بأداء الأفراد وزيادة فعالية إنتاجيته من خلال نظرية التنظيم العلمي

للعمل التي كانت تقوم على اعتبار أن التنظيم الصناعي هو الإطار الذي تتطور فيه إمكانيات و مؤهلات الفرد ،هذا التطور يقوم على نظرة أحادية تقوم على تحليل تتابع لآلة في تنفيذ مهمات الإنتاج، بنعمى تحليل التفاعل بين الخصائص الفسيولوجية للفرد والبيئات الاجتماعية التي تخلفها التنظيمات، هذا ما فتح المجال أمام دراسات أخرى حاولت كل واحدة التركيز على جانب من جوانب التأثير في أداء الأفراد داخل التنظيم، وجاءت حركة العلاقات الإنسانية التي أولت أهمية خاصة للعامل البشري في العملية الإنتاجية، وتتبع هذه الأهمية من أن للفرد مقومات وخصائص تختلف عن مقومات وخصائص عناصر الإنتاج الأخرى. واعتبرت العنصر البشري المحور الأساسي الذي تتوقف عليه كل العمليات الإنتاجية ، والوحيد الذي بإمكانه تحقيق أهداف المؤسسة، على ضوء عملية تخطيط الموارد البشرية التي تعتبر اللبنة الأساسية لأي مؤسسة تسعى إلى المحافظة على وجودها .

هذا التغيير في الاهتمام لدى المؤسسات فرض نمط معين من التخطيط ولو بشكل مبسط، ثم بعد ذلك زادت حدة هذا الاهتمام مع مرور الوقت ومع إدراك المؤسسات لمدى دور التخطيط في مختلف الجوانب (تسيير ،إنتاج ،تسويق ،موارد بشرية)، مما أدى بالمؤسسات إلى جعل التخطيط احد أولوياتها الوظيفية، لا سيما و انه يجنب الوقوع في الأزمات والمشاكل، فعملية التخطيط لا تكون بعشوائية بل تسترعي إتباع نمط علمي ومسار منهجي محدد يبدأ بتحديد الهدف الاسمي من وجود المؤسسة وصولا إلى عملية مراقبة ما تم تنفيذه لمتابعة الخلل وتصحيحه، وبالتالي فان التخطيط يكون على أساس استراتيجي يراعي حجم وإمكانات المؤسسة والبيئة الخارجية ،ويتم تحقيق هذه الأهداف في فترة زمنية تحدده الخطة ،وكل خطة تعمل على تحقيق الأهداف بأقل تكلفة ممكنة .

ولهذا فان المؤسسات تسعى من خلال عملية تخطيط الموارد البشرية إلى تطبيق برامج لتنمية وتطوير الموارد البشرية التي تؤدي إلى إحداث التغيير المؤسسي المطلوب في مستويات الأداء، وهذا لن يحدث إلا من خلال الاهتمام بأداء العاملين وفقا لما تقتضيه هذه العمليات التي لها الأثر الواضح في تحديد فعالية الأداء، من خلال تغيير المهارات ومن ثم التقييم وبالتالي تتغير السلوك ، وبالتالي معالجة الظواهر الاجتماعية السلبية داخل المؤسسات ،كالتغيب ودوران العمل ،عدم الانضباط وعدم التحكم في العمل، هذه البرامج تحفز العاملين على تحدى الصعوبات وتشجعهم على مواجهه المخاطر وتطوير قدراتهم ،كما تسعى إلى زيادة المشاركة على كافة المستويات، كما تهدف هذه البرامج إلى مواجهة المقاومة للتغيير بتوفير فرص جديدة للتعلم والتدريب والتطوير، حيث أن معظم العاملين يتجهون إلى

مقاومة التغيير بسبب تخوفهم من المجهول وعدم ثقتهم بالمهارات التي يمتلكونها وعدم معرفتهم لمستويات الأداء المتوقعة منهم.

لذلك أراد الباحث في دراسته هذه التطرق إلى إشكالية تخطيط المورد البشري في إمكانية إحداث التغيير في الأداء، من خلال وضع الخطط التي تؤدي بتطبيقها إلى تطوير المهارات للعاملين وتطوير أساليب العمل بالمؤسسة الجزائرية من أجل تحقيق الفعالية في الأداء.

و بناء على ما تقدم يمكن التعبير عن الإشكالية بالتساؤل التالي:

كيف يمكن من منظور إشكالية مساهمة عملية تخطيط الموارد البشرية في تحقيق فعالية أداء العامل ؟

التساؤلات الجزئية :

- كيف يساهم تفعيل معايير التوظيف في رفع مستوى أداء العامل ؟
- كيف تساهم عملية التدريب في تحقيق التحكم في العمل ؟
- كيف تساهم عملية تخطيط المسار الوظيفي في التقليل من دوران العمل داخل المؤسسة؟

5 - تحديد المفاهيم

يعتبر تحديد المفاهيم المستعملة في البحث احد المفاتيح المهمة لإيجاد تصور واضح حول عموم البحث ،لذلك كان تركيزنا على المفاهيم ذات الأهمية الكبيرة التي تصب في صلب موضوع هذه الدراسة:

5.1 التخطيط :

أ - لغة : يعني التسطير ،التهذيب ،نقول خطت عليه ذنوبه ،أي سطرته¹ .

ب - اصطلاحا :يعرفه "بنتون benton"«على انه تحضير ذهني للنشاط من أجل بناء خارطة ذهنية»²

ويعرفه " فريدمان Fridman" « بأنه طريقة تفكير وأسلوب عمل منظم لتطبيق أفضل الوسائل المعرفية من أجل توجيه وضبط عملية التغيير الراهنة بقصد تحقيق أهداف واضحة و محددة ومنفق عليها»¹ .

¹ ابن منظور: لسان العرب ،المجلد الرابع،دار الحديث ،القاهرة،مصر ،ص 141 .
² قاموس لاروس،دار النشر غير موجودة ،البلد غير موجود ،1990،ص 495 .

كما يعرف بأنه « التخطيط هو العملية التي يتم فيها تحديد الوضع الحالي للمنظمة و الانجازات التي تنوي تحقيقها و الوسائل و الآليات التي تستخدمها للوصول إلى تلك الانجازات »².

يعرفه "هنري فايول " « التخطيط يمثل الواقع على اعتبارين أساسيين هما التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل ثم الاستعداد لهذا المستقبل »³.

يعرفه "أرفيك urvick" « إن التخطيط هو عملية عقلية في أساسها و ميل ذهني إلى أداء الأشياء بطريقة ممتعة،فالتخطيط تفكير قبل الأداء في ضوء الحقائق لا التخمين»⁴.

يعرفه "مختار حمزة" «التخطيط هو عملية منتظمة تتضمن اتخاذ العديد من الإجراءات و القرارات للوصول إلى أهداف محددة خلال فترة زمنية مقدرة مستخدمة الموارد البشرية و المادية و المعنوية المتاحة حاليا و مستقبلا أفضل استخدام»⁵.

ج - التعريف الإجرائي للتخطيط :

التخطيط نشاط إنساني و خيار عقلائي موجه للعمل المستقبلي ،وهذا في سبيل حل المشكلات، على ضوء التنبؤ ثم الاستعداد لمستقبل المؤسسة.

5. 2 الموارد البشرية :

ب - اصطلاحا : الموارد البشرية هي ذلك الجزء من السكان الذي ينتج العيش فقط لاستهلاكه وتأمين حاجاته ،وإنما ينتج لاستهلاكه و إعالة الفئات الأخرى من السكان الغير منتجين خارج سن العمل من أطفال وشباب وشيوخ كبار السن الذين تجاوزت أعمارهم سن المعاش وأصبحوا غير منتجين⁶.

ويقصد بالموارد البشرية تلك الجموع من الأفراد العاملين في المؤسسة من مختلف النوعيات والجنسيات مهما تنوعت واختلفت مستويات المهارة وأنواع الأعمال التي يقومون بها، فهي تشمل كل

¹ عثمان محمد غنيم :التخطيط أسس و مبادئ عامة ،دار صفاء للنشر ،عمان ،2001،ص 25 .

² إسماعيل الحمراوي : باحث في الحقل الجمعي ،مقال منشور بتاريخ 2006/08/31 م

³ المرجع نفسه

⁴ محمد عبد الفتاح الصرفي: مبادئ التنظيم و الإدارة ،دار المناهج للنشر و التوزيع ،ط1،عمان ،الأردن ،2006، ص 160 .

⁵ إبراهيم عبد الهادي المليجي و محمد محمود مهدي :التخطيط للتنمية ،المكتب الجامعي الحديث ،الإسكندرية ،2001،ص 120 .

⁶ مصطفى نجيب شاويش :إدارة الموارد البشرية ،مكتبة الشروق ،البلد غير موجود ،2005 ،ص 36 .

هيئة الإدارة والعاملين في مجالات الإنتاج والعاملين في مجالات الخدمات والمهن المساعدة في أي مؤسسة¹.

المورد مصدر مادي أو معنوي إذا تم استخدامه بطريقة فعالة فإنه يحقق منفعة لصاحبه مثل المورد المالي، فإذا تم الإنفاق بطريقة مفيدة فإنه يحقق منفعة لصاحبه أما إذا أسيء استخدامه فيكون وبالا على صاحبه وكذلك الحال بالنسبة للموارد البشري، وعلى ذلك فإن الموارد البشرية في أي منظمة لا بد أن ينظر إليها أنها مصدر ايجابي، وان تقوم المنظمة باستخدامه الاستخدام الأمثل وإدارته بالطريقة الصحيحة².

ج - المفهوم الإجرائي للموارد البشرية :

الموارد البشرية هي مجموعة الأفراد من مختلف المستويات الإدارية والمهنية العاملين بالمؤسسة، هدفها تحقيق المنفعة ورسم أهداف المؤسسة .

3. 5 تخطيط الموارد البشرية :

هو عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالحصول على استخدام وتطوير الموارد البشرية .

وهو عملية جمع واستخدام المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات حول الاستثمار الأمثل في نشاطات الموارد البشرية المختلفة³.

هو عملية التقدير والتنبؤ التي تقوم بها المؤسسة لتحديد احتياجاتها من الكوادر البشرية المختلفة كما ونوعا في الوقت المناسب والمكان المناسب، وذلك من اجل تحقيق الأهداف العامة والأهداف الخاصة للقطاعات العامة⁴.

يعرفه معهد التطوير وشؤون الأفراد : انه العملية المنهجية المستمرة التي تم من خلالها تحليل الموارد البشرية في المؤسسة في ظل الظروف المتغيرة، وسياسات شؤون الأفراد المتطورة التي تتناسب مع الفعالية طويلة المدى للمؤسسة، وتعتبر هذه العملية جزءا مكملا لإجراءات التخطيط والموازنة

¹ محمد فتحي: 766 مصطلح إداري، دار التوزيع و النشر الإسلامية، القاهرة، 2003م، ص 07 .

² بسبوني محمد البرادعي: تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، إيتراك للطباعة، ط1، مصر، 2005، ص 15 .

³ مؤيد سعيد سالي، عادل حوش صالح: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، جدار للكتاب العالمي، ط2، عمان، الأردن، 2006، ص 58 .

⁴ صلاح الدين عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص 114 .

المشتركة ،ذلك لان التكاليف والتقديرات الخاصة بالموارد البشرية تؤثر في الخطط المشتركة الأطول في الأجل و تتأثر بها ¹.

هو تقديرا احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية ذات المهارات والتخصصات المحددة خلال فترة زمنية مقبلة واختيار أفضل الطرق لتوفير هذه الاحتياجات ².

هو مجموعة السياسات و الإجراءات المتكاملة والمتعلقة بالعمالة والتي تهدف إلى تحديد وتوفير الأعداد و النوعيات المطلوبة من العمال لأداء أعمال معينة في أوقات محددة وبتكلفة عمل مناسب ،سواء كان ذلك المشروع والعوامل المؤثرة عليها وبذلك تكون خطة القوى العاملة جزءا أساسيا في الخطة العاملة للمؤسسة ³.

تعرفه "سهيلة محمد عباس " «بأنه التنبؤات النظامية للطلب أو الحاجة للموارد البشرية وعرض هذه الموارد في المنظمة خلال فترة مستقبلية » يوضح هذا التعريف الموازنة بين الحاجة للموارد البشرية والعرض المتوفر بهدف ضمان الحصول على ما تحتاجه المؤسسة من الموارد البشرية كما ونوعا ،للإيفاء بمتطلبات الأعمال المتوفرة لديها والتي من الممكن أن تتوفر مستقبلا ⁴.

كما يعرف تخطيط الموارد البشرية على انه التنبؤ باحتياجات المؤسسة من الأفراد وتحديد الخطوات الضرورية لمقابلة هذه الاحتياجات والتي تتكون من تطوير وتنمية الخطط والبرامج التي تؤمن الحصول على هؤلاء الأفراد بالكم والنوع الملائمين وفي الوقت والمكان المناسبين للإيفاء بهذه الاحتياجات ⁵.

إن تخطيط الموارد البشرية كأى عملية تخطيط ،عبارة عن تنبؤ بالمستقبل، وهو في ذلك لا يختلف عن أي تنبؤ في أي مجال من حيث احتمال تحققها وعدمه، غير أن الانحراف في الأرقام المحققة عن تلك المقدرة يتغير تغيرا طرديا مع مستوى الدقة الذي التزم به المخطط ⁶.

¹ كوجيان بيدج ،باري كستواي :إدارة الموارد البشرية ،دار الفاروق للنشر و التوزيع ،القاهرة ،مصر ،2006 ،ص 24 .

² كامل بربر :إدارة الموارد البشرية و الأداء التنظيمي ،المؤسسة الجامعية للنشر و التوزيع ،ط2 ،لبنان،2000 ،ص 69 .

³ مصطفى نجيب شاويش : إدارة الموارد البشرية ،مرجع سابق ،ص 132 .

⁴ سهيلة محمد عباس :إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ،ط2،دار وائل للنشر و التوزيع ،عمان الأردن ،2008 ،ص 56 .

⁵ نوري منير :الوجيز في تسيير الموارد البشرية وفق القانون الأساسي للوظيفة العمومية في الجزائر ،ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر،2011،ص27 .

⁶ مصطفى نجيب شاويش :إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)،كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية ،عمان ،الأردن،2005،ص 132 .

المفهوم الإجرائي لتخطيط الموارد البشرية :

تخطيط الموارد البشرية هو عملية التنبؤ و تقدير المؤسسة لاحتياجاتها و عرضها خلال فترة مستقبلية، والتي تؤمن الحصول على هذه الاحتياجات قصد الإيفاء بها و الاستعداد للمستقبل .

5. 4. الفعالية :

من الناحية اللغوية فان الفعالية (efficacité efficienay efficacy efficacy) تعني القوة و القدرة على التأثير و الشيء الفعال (effications و efficace) هو الشيء المؤثر و يستخدم هذا المصطلح في الجوانب الاقتصادية.

أ - لغة : الفعالية ، الفعل الحسن مشتقة من الفعال¹ .

كون الشيء يؤدي إلى نتائج صفة ما تحت الشيء المنتظر النفع والنجوع².

ب - اصطلاحا : يعرفها " اتزيوني etzioni amitai " بأنها قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، وتعتمد هذه القدرة والمعايير المستخدمة في قياسها على النموذج المستخدم في دراسة المؤسسات، وغالبها يستخدم هذا المتغير بوصفه متغيرا تابعا لمتغيرات مستقلة أخرى، مثل بناء السلطة وأنماط الاتصال وأساليب الإشراف والروح المعنوية والإنتاجية³.

ج - المفهوم الإجرائي للفعالية :

قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها وهذا وفق معايير تستخدم وفق نموذج لقياس لدراسة المؤسسات .

5. 5. مفهوم الأداء

على الرغم من كثرة البحوث والدراسات المتناولة للأداء إلا أنه لم يتم التوصل إلى إجماع أو اتفاق حول

مفهوم محدد للأداء.

لغويا مصطلح الأداء مستمد من اللغة الإنجليزية (to perform) والذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل

¹ المنجد في اللغة و الإعلام ،دار المشرق ،ط38،بيروت ،لبنان ،1986،ص 399 .

² المنجد في اللغة العربية المعاصرة ،دار المشرق ،ط1، بيروت ،لبنان ،2000،ص 1101 .

³ صالح بن نوار :فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية ،مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث و الترجمة،قسنطينة،الجزائر،2006،ص 196 .

كما ورد في قاموس oxford. فالأداء يعبر عن "إمكانية المنظمة في تحقيق ما تصبو إليه من أهداف بعيدة الأمد" حسب (Robin Welsma)

وهناك من عرفه بأنه "النتائج النهائية لأنشطة وفعالية المنظمة " حسب (Wheelen et Hunger) في " حين عرف على أنه " النتائج التي ترغب المنظمة فيها و السعي إلى تحقيقها " هذا ويضاف على أن الأداء هو نتيجة بين الجهد والإمكانات وأداء الدور المطلوب تمثيله .

ومن وجهة نظر تجارية يعرف الأداء أنه " نتائج المخرجات التي يتم الحصول عليها عن العمليات والمنتجات".فهو يعبر عن المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها¹.و هو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها ،أي أنه يربط بين أوجه النشاط والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.²

ويقصد بالأداء بصفة عامة درجة النجاح التي تحققها المؤسسة في إنجاز الأهداف المحددة مسبقاً ويرى سيد مصطفى الأداء على أنه درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المنظمة للأهداف المخططة بكفاءة وفاعلية. وحسب هذا التعريف نجد أن الأداء يعني تأدية أو القيام بعمل وجهد أو نشاط من طرف فرد أو فريق أو مؤسسة من أجل تحقيق هدف معين. حيث يتم الحكم عليه في الأخير بأنه جيد، كفى، أمثل...، كما نجد أن هذا التعريف يربط الأداء بين الفعالية والكفاءة سواء على المستوى الإستراتيجي أو على المستوى التشغيلي. حيث أنه لا يمكن الحكم على أداء المؤسسة التي تمكنت من بلوغ أهدافها بأنه جيد إذا كان قد كلفها الكثير من الموارد مقارنة بمثيلاتها³ .

5. 6 العامل : تعددت التعريفات التي تناولت موضوع العامل وذلك من خلال تعدد المجالات ،و المنظور الذي ينظر إليه منها ،فالاقتصاديون يرون أن العامل " كل من يقوم بعمل في مجال نشاط اقتصادي، بغرض الاكتساب أو الربح سواء كان باستخدام الجهد البدني والعقلي فقط ،أو باستخدام ذلك مع رأس المال"⁴.

¹ علاء فرحان طالب: الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الإستراتيجي، دار صفاء، عمان، 2011 ، ص ص 64 65

² عايدة الخطاب: التخطيط الإستراتيجي، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر ، 1989 ، ص 35

³ محمد سليمان: الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة ،مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة المسيلة، 2007، ص 115

⁴ السيد الحسيني: النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف ،ط4، القاهرة، 1983، ص 125 .

5. 7 أداء العامل :

" أداء الشخص لعمله يعني قيامه بالأنشطة و المهام المختلفة التي يكون منها عمله " ¹ .

كما يعرف " الجهد الإنساني المبذول سواء كان عضليا أو فكريا " ² .

ويقصد بأداء العامل "انه التزام العامل بانجاز عمله المحدد بعقد عمل بإخلاص وأمانة" ³ .

5. 8 المؤسسة :

أ - لغة : المؤسسة جمع مؤسسات ،جمعية أو معهد أو شركة أسست لغاية اجتماعية أو خيرية أو علمية أو اقتصادية ⁴ .

المؤسسة : كل تنظيم يوصي إلي الإنتاج أو المبادلة للحصول على الربح ⁵ .

ب - اصطلاحا :

يعرفها "كارل ماركس" هي عدد كبير من العمال يعملون في نفس الوقت تحت إدارة نفس رأس المال، وفي نفس المكان من اجل إنتاج نفس النوع من السلع ⁶ .

إن المؤسسة عبارة عن إطار قانوني لتجمع بشري هادف يتم في نطاقه توحيد وتنسيق جهود الأعضاء لتحقيق أهداف معينة ،كما يمكن اعتبارها بأنها نظام مستقل أنشئ من اجل غايات معينة ومحددة حسب طبيعة المؤسسة، وهي مفتوحة على النظام الاقتصادي، والذي من خلاله تحصل عوامل الإنتاج وتؤثر فيه عن طريق منتجاتها، وهي مسيرة من طرف مجموعة بشرية منظمة ، وتشكل خلية اجتماعية خاصة لها وسائل قانونية ومالية ومادية، وهي أيضا مركز اتخاذ القرار ⁷ .

يعرفها "دافت (DAFT 1992) المنظمات هي عبارة عن وحدات اجتماعية موجهة نحو تحقيق أهداف محددة من خلال أنشطة مقننة وفي إطار حدود معينة ⁸ .

¹ رضا قجة :فعالية التنظيم الصناعي وأثرها على أداء العامل داخل المؤسسة، أطروحة دكتورا في علم الاجتماع تنظيم وعمل ،جامعة الحاج لخضر باتنة،الجزائر،2008-2009،ص17 .

² المرجع نفسه ،ص17 .

³ احمد زكي بدوي :علاقات العمل في الدول العربية ،دار النهضة العربية ،بيروت ،1985 ،ص101 .

⁴ أمل عبد العزيز محمود :قاموس الأداء الشامل ،عربي عربي ،هيئة الأبحاث و الترجمة بالدار،البلد غير موجود،السنة غير موجودة ،ص .

⁵ المعجم الوسيط:معجم اللغة العربية ،مرجع سابق ،ص 1024 .

⁶ صمويل عبود :اقتصاد المؤسسة ،ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ،1994 ،ص 58 .

⁷ نوري منير: الوجيز في تسيير الموارد البشرية وفق القانون العام للوظيفة العمومية ،مرجع سابق ، ص 12 .

⁸ صالح بن نوار : فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية ،مرجع سابق ، ص 32 .

المؤسسة بالمفهوم الأمريكي هي تعاقد أو اتفاق يتم بين شخصين أو أكثر، غايته تحقيق جملة من الأهداف المشتركة .

يعرفها " مؤيد سعيد السالم " على أنها وحدة اجتماعية هادفة، وأنها تكوين اجتماعي منسق بوعي يتفاعل فيه الأفراد ضمن حدود محددة واضحة نسبيا من أجل تحقيق أهداف مشتركة ¹.

المؤسسة الصناعية : هي شكل اقتصادي وتقني وقانوني لتنظيم العمل المشترك للعاملين فيها، وتشغيل أدوات الإنتاج وفق لأسلوب لتقسيم العمل الاجتماعي بغية إنتاج وسائل الإنتاج أو إنتاج سلع الاستهلاك ².

يشير أتباع دوركايم إلى السمة الملزمة للمؤسسات وتشديدهم على أنها تنظيم فعليا سلوك الأفراد إلا بشرط تحريك جزاءات تؤمن توافق هذا السلوك مع المعايير، واعتبروا المؤسسة كمرادف كل ضبط اجتماعي «كل ما هو اجتماعي يكون مؤسسيا» و وصفوها بأنها مجموعة من القواعد أو بصفقتها أنظمة معيارية ³.

ج - المفهوم الإجرائي للمؤسسة :

هي تنظيم قانوني واقتصادي يضم مجموعة من العمال يهدف إلى توحيد وتنسيق جهود الأعضاء، واتخاذ القرارات حول تركيبتها بغية تحقيق أهداف مسطرة في إطار حدود معينة .

5. 9 الاستقطاب :

هو اكتشاف الأفراد أوالقوى العاملة وجذبهم لملا الوظائف الشاغرة الحالية أوالمتوقعة أو المستحدثة استقطاب الموارد البشرية هو عملية اكتشاف وتحديد وجذب المرشحين من الأفراد المهتمين والقادرين على استلام الوظائف الشاغرة أو المتوقعة ⁴.

الاستقطاب هو تلك المراحل أو العمليات المختلفة للبحث عن المرشحين الملائمين لملا الوظائف الشاغرة بالمؤسسة ⁵.

¹ صالح بن نوار :المرجع السابق،ص 34 .

² صمويل عبود :اقتصاد المؤسسة،مرجع سابق،ص 58 .

³ ريمون يودون وف بريكر :المعجم النقدي لعلم الاجتماع،ترجمة سليم حداد،ديوان المطبوعات الجامعية،ط1،الجزائر، 1986،ص 480 .

⁴ نوري منير :تسيير الموارد البشرية،مرجع سابق،ص 175 .

⁵ عبد العزيز علي حسن : الإدارة المتميزة للموارد البشرية تميز بلا حدود،المكتبة العصرية للنشر و التوزيع،ط1 مصر، 2009،ص 86 .

5. 10 الاختيار :

هو انتقاء الفرد المناسب من بين مجموعة الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة¹.

هو إجراءات تتبع من قبل المؤسسة يتم من خلالها جمع معلومات عن المتقدم لشغل وظيفة شاغرة، تكون هذه المعلومات دليل المؤسسة في اتخاذ قرار قبول أو الاختيار العلمي هو انتقاء أفضل العناصر البشرية التي يتم استقطابها من مصادر متعددة، بغية تعيينها داخل المؤسسة وتسكينها بالوظائف الشاغرة المحددة بهدف تحقيق المزيد من الكفاءة الإنتاجية وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة².

5. 11 الجودة الشاملة :

تعرف الجودة بأنها مجمل مميزات مادتحدد قدرتها على تلبية الحاجات الموصوفة³.

تعريف "Lovelock and wight" 1999م درجة الرضا التي تحققها الخدمة للعملاء من خلال تلبية حاجاتهم و رغباتهم و توقعاتهم .

ويعرفها "Johnson and Clark" 2001م بأنها درجة التوافق بين توقعات وإدراك العملاء للخدمة .

ويرى "Fisher" أن الجودة هي مفهوم مجرد يعني أشياء مختلفة للأفراد المختلفين، وأنها مجال الأعمال والصناعة تعني كم يكون الأداء أو خصائص معينة ممتازة، خصوصا عند مقارنتها مع معيار موضوع من قبل العميل أو المؤسسة⁴.

ويرى " chorn " 1991 م بأنها أسلوب جديد للتفكير فيما يخص إدارة المنظمات.

يرى " Orland " 2001م أنها منهج شامل لتحسين التنافس ، والفاعلية والمرونة في المؤسسة، من خلال التخطيط، والتنظيم والفهم لكل نشاط وإشراك كل فرد في أي مستوى

تنظيمي في المؤسسة⁵.

¹ نوري منير : تسيير الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 198 .
² كامل علي عمران : إدارة الموارد البشرية، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، القاهرة، مصر، 2001، ص 299 .
³ عبد العزيز علي حسن : الإدارة المتميزة للموارد البشرية تميز بلا حدود، مرجع سابق، ص 391 .
⁴ رعد عبد الله الطائي، عيسى قعادة : إدارة الجودة الشاملة، دار البيزوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 29 .
⁵ المرجع نفسه، ص 75 .

6 - الدراسات السابقة

أولاً : الدراسات العربية

الدراسة الأولى :

وهي عبارة عن بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية من إعداد ناصر بن فهد الناصر¹ بعنوان التخطيط الاستراتيجي و دوره في رفع الكفاءة الإنتاجية من وجهة نظر المستفيدين بالإدارة العامة للدوريات الأمنية .

يهدف البحث إلى التعرف على خصائص التخطيط الاستراتيجي الأمني في الإدارة العامة للدوريات الأمنية و الكشف عن معايير نجاح التخطيط الاستراتيجي التي تؤثر على كفاءة الإنتاجية في الدوريات الأمنية وكذا إبراز مختلف معوقات التخطيط الاستراتيجي في الإدارة العامة للدوريات الأمنية ، و الأهمية التي تقتضيها الخطط الأمنية الفضلى بغية تنمية قدرات ومهارات رجال الأمن بصفة عامة ، وكذلك معرفة فاعلية التخطيط الأمني للرفع من مستوى كفاءة الأداء لأفراد الأمن العاملين فيه .

منهج البحث

رأى صاحب البحث أن يطبق المنهج الوصفي للتعبير عن الظاهرة المراد دراستها تعبيراً كمياً و كيفياً ، كما استخدم المنهج الاستقرائي المكتبي للإطلاع على المستجدات حول موضوع البحث .

مجتمع وعينة البحث

يتكون مجتمع البحث من القيادات الأمنية العليا والوسطى والإشرافية بالإدارة العامة للدوريات الأمنية بمدينة الرياض والبالغ عددهم (113) وطبق المسح الشامل واستعمل الاستبيان كأداة للبحث كانت.

¹ ناصر بن فهد الناصر ، التخطيط الاستراتيجي و دوره في رفع الكفاءة الإنتاجية من وجهة نظر المستفيدين بالإدارة العامة للدوريات الأمنية ، الرياض ، السعودية ، 2003.

نتائج البحث

- أكثر خصائص التخطيط توفرا وجود رقابة وتقويم على مستوى الجهاز ككل و على مستوى القطاعات الرئيسية لنشاط الجهاز للتأكد من أن الأنشطة تسير وفق للخطط الإستراتيجية والتفصيلية الموضوعة .
- اقل الخصائص توفرا تتعلق بوضع خطط طويلة الأمد في الجهاز .

أوجه الاستفادة من الدراسة :

إن هذه الدراسة تتوافق في جزء كبير منها مع موضوع بحثنا حول تخطيط الموارد البشرية ولكن من وزاوية أخرى ، وهو فهم أهمية ودور التخطيط بصفة عامة وأثره على كفاءة وأداء العاملين والإنتاجية ،ومن جهة أخرى ساعدتنا هذه الدراسة في رسم و وضع خطة العمل.

ثانيا : الدراسات المحلية (الجزائرية)

الدراسة الثانية :

وهي عبارة عن رسالة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع من إعداد بن يمينه السعيد¹ ،بعنوان فعالية تسيير الموارد البشرية لدى الشركات الأجنبية العاملة في الجزائر وأثره على سلوك العامل ،ميدان الدراسة هو شركة الإنشاءات- اوراسكوم - فرع الجزائرية للاسمنت - ACC - للسنة الجامعية 2008/2007 .

أهداف الدراسة :

دار الاهتمام حول العنصر البشري وسبل تنمية وتطوير الموارد البشرية وإبراز دوره في التنمية الاقتصادية و الاجتماعية وكذلك تبيان أهمية رأس المال البشري على رأس المال المادي، ومن بين أهم الأهداف إلقاء الضوء حول المورد البشري ودوره في التنمية في الجزائر خاصة، وإبراز الإمكانيات البشرية المتاحة وتطويرها وتأهيلها وقابلية هذا العنصر للعصرنة والتأهيل ،كما تعرض إلى التجربة الاقتصادية في الجزائر انطلاقا من المراحل التي مرت بها المؤسسة الجزائرية وهذا طبعا من خلال المراحل السياسية من التسيير العام وصولا إلى الخصوصية وسعي الدولة إلى جلب الاستثمارات الأجنبية.

¹ بن يمينه السعيد:فعالية تسيير الموارد البشرية لدى الشركات الأجنبية العاملة في الجزائر وأثره على سلوك العامل،جامعة الجزائر ،2008/2007

إشكالية البحث :

انطلق الطالب من التساؤل التالي : ما هي الأسس والإجراءات التي يتم من خلالها اختيار الأفراد وتنمية قدراتهم وكفاءاتهم والسياسة المعتمدة لتحفيزهم واثـر ذلك على سلوك العاملين من حيث تصرفاتهم والقيم التي يحملونها ومدى اندماجهم في المؤسسة ؟

المنهج المتبع و التقنيات المستعملة :

كان منهج دراسة الحالة هو الأنسب في رأي الباحث في هذا الموضوع لتمكينه من التعمق في الدراسة ،أما بالنسبة للتقنية المستعملة فقد اعتمد الباحث تقنيتين بشكل أساسي وهما الاستبيان والملاحظة وتقنيتين بشكل ثانوي المقابلة والسجلات والوثائق وهذا حسب الظروف وما تتطلبه طبيعة الدراسة .

مجتمع البحث :

لجا الباحث في تمثيل مجتمع بحثه إلى العينة الطبقية لتنوع وتعدد الرتب (إطارات ،أعوان تحكم ،أعوان تنفيذ) وكانت نسبة هي 20 بالمائة من مجتمع البحث الأصلي المكون من 721 فرد .

نتائج البحث :

- طرق التوظيف تتنوع بين اعتماد الطرق الرسمية والطرق غير الرسمية .
- فئة الإطارات أكثر ميلا للتوظيف بالطرق الرسمية، وتقل وتتناقص كلما هبطت الرتبة.
- يتم اختيار الأفراد عبر عدة مراحل ومع مراعاة الكثير من الشروط، أولها وأهمها المقابلة المبدئية.
- انتهاج سياسة الاعتماد على الكفاءات المحلية (الأسبقية و الأولوية) .
- اهتمام المؤسسة بالعمال الجدد ذورا المستوى التعليمي العالي .
- عملية التكوين تتم داخل الوطن وتمس في الغالب فئة أعوان التنفيذ ، والفئات العمالية الدنيا لا تستفيد من التكوين .
- تعتمد إدارة المؤسسة على سياسة فعالة للمحافظة على كوادرها، ومواردها البشرية وذلك بإتباع الكثير من المغريات والحوافز والتقليل من حوادث العمل .

أوجه الاستفادة من الدراسة :

إن هذه الدراسة وخاصة الفصل الأول، الثاني، الثالث والرابع أفادتنا كثيرا كونها مست إلى حد كبير جانب من موضوع بحثنا وبالخصوص ما يتعلق التأثير المتبادل بين الفعالية في الأداء والتخطيط وانعكاس ذلك على المؤسسة ، كما ساعدتنا في ضبط الخطة النهائية لموضوع بحثنا .

الدراسة الثالثة :

وهي عبارة عن أطروحة مقدمة لنبل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع تنظيم و عمل ،من إعداد الطالب رضا قجة¹ ،بعنوان فعالية التنظيم الصناعي وأثرها على أداء العامل داخل المؤسسة، دراسة مقارنة بين أداء العمال الدائمين والعمال المؤقتين، كان ميدان الدراسة مؤسسة صناعة قارورات الغاز بباتنة .

كان الهدف من الدراسة هو توضيح العلاقة بين فعالية التنظيم وأداء العامل داخل المؤسسة الصناعية الجزائرية ،من خلال الوقوف على العوامل التنظيمية (نسق القيادي - نسق الخدمات الاجتماعية - ونسق الموارد البشرية)ومدى تأثيرها على أداء العنصر البشري ،وكذلك الكشف عن العلاقة بين مؤشرات هذه المتغيرات، كما هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى أداء العاملين المؤقتين مقارنة بالعمال الدائمين.

إشكالية الدراسة :

انطلق الباحث من إشكالية تمحورت حول تساؤل رئيسي مفاده ما يلي :

ما مدى فعالية التنظيم في المؤسسة الصناعية الجزائرية ؟ وما مدى تأثير العوامل التنظيمية على أداء القوى العاملة الدائمة مقارنة بأداء القوى العاملة المؤقتة ؟

صيغة التساؤلات الفرعية للدراسة على النحو التالي :

- إلى أي مدى تحقق فعالية نسق القيادة التنظيمية فعالية في أداء العامل الدائم مقارنة بالعامل المؤقت ؟

¹ رضا قجة :فعالية التنظيم الصناعي وأثرها على أداء العامل داخل المؤسسة، أطروحة دكتورا في علم الاجتماع تنظيم وعمل ،جامعة الحاج لخضر باتنة،الجزائر،2008-2009.

• كيف يساهم نظام الخدمات الاجتماعية في رفع مستوى أداء العامل الدائم مقارنة بأداء العامل المؤقت؟

• كيف يمكن لفعالية وظائف نسق تسيير الموارد البشرية أن تحقق فعالية في أداء العامل الدائم مقارنة بأداء العامل المؤقت؟

فروض الدراسة :

صاغ الباحث الفرضية الرئيسية كما يلي :

إن لفعالية التنظيم داخل المؤسسة من خلال تكريس عوامل تنظيمية عقلانية رشيدة دور فعال في تفعيل أداء العامل .

وكانت الفرضيات الجزئية على النحو التالي :

• فعالية نسق القيادة التنظيمية داخل المؤسسة مجال الدراسة تعمل على تحقيق فعالية لأداء العامل

وقسم الباحث هذا الفرض المحوري إلى عدة فروض فرعية وهي :

○ يعمل النسق القيادي من خلال عملية الإشراف الديمقراطي على التقليل من حدة التغيب العمالي في المؤسسة مجال الدراسة

○ يعمل النسق القيادي من خلال عملية الإشراف الديمقراطي على التقليل من حدة دوران العمل لدى العامل في المؤسسة مجال الدراسة.

○ يعمل نطاق الإشراف الضيق كمظهر للنسق القيادي على مساعدة العامل في التحكم التكنولوجي في المؤسسة مجال الدراسة .

○ تعمل السلطة اللامركزية كمظهر للنسق القيادي من خلال على التخفيف من ظاهرة التغيب العمالي .

○ إن فعالية القرارات الإدارية من خلال ترشيدها و إشراك العمال في اتخاذها ،تعمل على الحد من ظاهرة التغيب العمالي .

أما الفرض الجزئي الثاني :

• لعقلانية نظام الخدمات الاجتماعية علاقة بالرفع من مستوى أداء العامل .

وكان تقسيمه إلي فروض فرعية على النحو التالي :

- تساعد الخدمات التكوينية و التدريبية المقدمة داخل المؤسسة العامل على التحكم في التكنولوجيا المستخدمة .
- تساهم عملية تفعيل خدمات النقل على الحد من ظاهرة التغيب العمالي في المؤسسة مجال الدراسة .
- تساهم عملية تفعيل الخدمات الصحية على الحد من ظاهرة دوران العمل في المؤسسة مجال الدراسة .
- تساهم الخدمات التنقيفية داخل المؤسسة على تفعيل سلوك الانضباط الذاتي لدى العامل .

أما الفرضية الجزئية الثالثة فكان محورها كما يلي :

- إن لفعالية نسق تسيير الموارد البشرية من خلال تكريس لوظائفها بطريقة عقلانية رشيدة دور فعال في تفعيل أداء العامل .

وحللت هذه الفرضية الجزئية من خلال مؤشراتنا إلى فروض فرعية على النحو التالي :

- عقلانية وترشيد معايير التوظيف تعمل على التقليل من دوران العمل لدى العامل داخل المؤسسة
- يعمل التوجيه الفعال على التخفيف من حدة التغيب العمالي في المؤسسة مجال الدراسة.
- يعمل نظام الحوافز الفعال على التخفيف من حدة التغيب العمالي في المؤسسة مجال الدراسة.
- تعمل الرقابة الرشيدة على تنمية سلوك الانضباط الذاتي لدى العامل في المؤسسة مجال الدراسة.

المنهج المتبع وأدوات الدراسة :

استخدم الباحث في تناوله للموضوع المنهج الوصفي الذي يرى فيه القدرة على وصف الدراسة ، كما استخدم أدوات البحث العلمي و المتمثلة في الملاحظة ،المقابلة ،المقابلة الحرة ،المقابلة نصف موجهة (دليل المقابلة) ، الاستمارة و الوثائق والسجلات الخاصة بالمؤسسة محل الدراسة .

عينة الدراسة :

لجا الباحث في تمثيل مجتمع بحثه إلى العينة القصدية، واستثنى الباحث العمال الإداريين وعمال الأمن الصناعي والمدير وطبيب المؤسسة، من مجتمع البحث حتى يحقق التجانس في مفردات عينة بحثه وكان حجم العينة متكون من 162 مفردة من بينها 82 عامل مؤقت و 76 عامل دائم .

أهم نتائج الدراسة :

من خلال المعالجة النظرية والامبريقية لموضوع الدراسة والمعالجة الإحصائية توصل الباحث إلى :

- ممارسات إشرافية بيروقراطية متسلطة منتهجة لأسلوب التهديد والعقاب مع العمال، ولم تتركس ظاهرة عدم الاستقرار المهني ،لتغيب العمال ودوران العمل بالنسبة للعمال المؤقتين .
- عدم فاعلية نسق الخدمات الاجتماعية، من خلال خدمات النقل الذي ترتب عليه ازدياد معدلات التغيب العمالي وخاصة فئة العمال المؤقتين، وتأخرهم عن مواعيد العمل، ونفس الشيء بالنسبة للخدمات الصحية التي ثبت عدم فعاليتها في المؤسسة .
- طبيعة المراقبة تمثلت في تجسيد مظاهر التهديد والعقاب كمحددات لتفعيل أداء العامل ،من خلا الضغط الشديد والتدقيق في ابسط الأمور، هو ما أدى إلى تضمين عامل الخوف من فقد المنصب، وعند العمال الدائمين تتجلى مظاهر اللامبالاة كآلية للتعبير عن رفض هذا النوع من الرقابة التسلطية .

أوجه الاستفادة من الدراسة :

إن هذه الدراسة وخاصة الفصل الرابع الذي كان بمثابة دراسة سوسيو تنظيمية لأداء العامل ،والذي تناول موضوع الأداء بصفة مفصلة والذي يمثل المتغير التابع في دراستنا حيث استفدنا كثير من تحليلات الباحث للأداء. كما أن الباحث تناول موضوعنا في فرضيته الجزئية الثالثة في طرحه لنسق الموارد البشرية ودوره في تفعيل أداء العامل، والذي يعتبر موضوع دراستنا هذه .

كما أن هذه الدراسة أعانتنا كثيرا في رسم خطة موضوعنا ورجوعنا إليها في جميع مراحل التي مررنا بها في دراستنا واستعنا بها كثيرا في تحديد الإشكالية ووضع الفرضيات ،وإعداد الاستمارة ،وحتى في التحليلات الإحصائية ،حيث استفدنا من أسلوب الباحث المتميز في عملية التحليل ،ومعالجة موضوع الأداء بصفة عامة ،وان هذه الدراسة كان لها الأثر الكبير في توجيهنا من خلال الموضوع المعالج .

6 - الفرضيات

الفرضية الرئيسية :

إن لمساهمة عملية تخطيط الموارد البشرية من خلال وظائفها دور في تحقيق فعالية الأداء

الفرضيات الجزئية :

- 1 - تفعيل معايير التوظيف يعمل على رفع مستوى أداء العامل .
- 2 - تساهم الخدمات التدريبية المقدمة على مساعدة العامل على التحكم في العمل .
- 3 - يعمل تخطيط المسار الوظيفي على التقليل من دوران العمل لدى العمال داخل المؤسسة.

الفصل الثاني

تخطيط الموارد البشرية داخل المؤسسة

المبحث الأول : ماهية التخطيط من منظور سوسيولوجي

المطلب الأول : ظهور الاهتمام بالتخطيط في علم الاجتماع .

المطلب الثاني : أهمية و أهداف التخطيط .

المطلب الثالث : مبادئ التخطيط .

المطلب الرابع : خصائص التخطيط .

المطلب الخامس : أنواع و مراحل التخطيط .

المطلب السادس : فوائد التخطيط .

المبحث الثاني : تخطيط الموارد البشرية و محيطها .

المطلب الأول : أهمية تخطيط الموارد البشرية

المطلب الثاني : أهداف تخطيط الموارد البشرية .

المطلب الثالث : المبادئ الأساسية في تخطيط الموارد البشرية .

المطلب الرابع : متطلبات و فعالية تخطيط الموارد البشرية .

المطلب الخامس : البيانات اللازمة في تخطيط الموارد البشرية .

المطلب السادس : فوائد تخطيط الموارد البشرية .

المبحث الثالث : عمليات تخطيط الموارد البشرية .

المطلب الأول : مراحل تخطيط الموارد البشرية .

المطلب الثاني : أساليب تخطيط الموارد البشرية .

تمهيد

إن التخطيط كفكرة قديمة تعود جذورها إلى عصور تاريخية مختلفة ،و قد تعددت استخداماته في مختلف جوانب الحياة وخاصة فيما يتعلق بالجانب العسكري ،إلا انه في تاريخنا المعاصر أصبح يستعمل كأداة لحل المشكلات في جميع المجالات ،وقد ظهرت عدة صور حديثة للتخطيط من بينها تخطيط الموارد البشرية .و الذي يختص بالجانب الإنساني و مدى كفاءته و دوره الفعال في نجاح خطط الإنتاج و التنفيذ الخاص بالمشروع بما يساعد على سد مواطن العجز بالنسبة للموارد البشرية و مقابلة العرض و الطلب ،والتخطيط المستقبلي الوظيفي للعاملين .

المبحث الأول : عموميات حول التخطيط

المطلب الأول : ظهور الاهتمام بالتخطيط في علم الاجتماع .

لم يرق علم الاجتماع بقضية التخطيط و التنمية إلا حديثا ،فقد ظل علماء الاجتماع يركزون على دراسة الموضوعات بعينها ما يقرب من القرن و نصف قرن لأهداف إيديولوجية و سياسية خالصة ،و في مقدمتها النظام الاجتماعي و التساند الوظيفي بين النظم ،ولقد جاء علم الاجتماع التنمية لمحاولة التصدي للأفكار والمبادئ السارية التي تمثل تحديا أمام المجتمع الرأسمالي الغربي .¹

وقد كان علم الاجتماع في نظر المفكرين الغربيين هو العلم الذي يتيح لنا فرصة فهم المجتمع ،ولكنه سرعان ما واجه محنة قاسية بعد الحرب العالمية الثانية ،بدايتها في إعادة النظر فيما يقوم عليه هذا العلم وفي قيمته كنظام للمعرفة ،فقبل هذا التاريخ كان علم الاجتماع الغربي هو المدخل الوحيد في نظر علماء الغرب لفهم الحياة الاجتماعية ودراسة تغيراتها ،وكان المدخل المعترف به لمواجهة المشكلات الاجتماعية كما انه المدخل التدريجي الذي يمثله أنصار الاتجاه الغالب في إنجلترا مثل "سيبتي و ب " و"برنارد تشو"

وخلال هذه الفترة كان المدخل الماركسي في فهم ومواجهة مشكلات المجتمع محصورا في روسيا ،وكان ينظر إلى المدخل الماركسي من وجهة نظر العالم الغربي على انه امتداد لمدخل الطبوائية في فهم و إصلاح المجتمع و التي سادت في القرون السابقة .

(¹) نبيل السملوطي :علم اجتماع التنمية ،الهيئة المصرية العالمية للكتاب ،ط2 ،مصر،ص257 .

لقد حدثت بعد الحرب العالمية الثانية تغيرات عالمية سببتها الحرب التي تعاضمت فيها حركات التحرر الوطني ضد المستعمر، وظهر الاتجاه الاشتراكي، وهو ما أثار التساؤلات التالية :

ما قيمة علم الاجتماع ؟ و هل يوجد علم اجتماع تطبيقي يمكن أن يسهم في إعادة بناء المجتمعات المنهارة ؟ و هل يمكن لعلم الاجتماع أن يسهم إيجابا في مساعدة المسؤولين لتنمية المجتمعات حديثة الاستقلال.¹

كان " كارل مانهايم " هو أول من أثار بعض هذه التساؤلات في العالم الغربي، وكان بعض علماء الاجتماع العالم الثالث مثل " رالف بيرز " هم الذين أثاروا هذه التساؤلات حول التنمية الاجتماعية وإعادة بناء المجتمعات المنهارة، فقد تساءل " مانهايم " عما إذا كان من الممكن لعلم الاجتماع أن يقدم لرجال الحكم الإرشاد السليم و المستنير الذي يمكنهم من تصحيح وإعادة بناء مجتمعاتهم، و أشار هذا المفكر إلى انه إذا كان علم الاجتماع عاجزا عن أداء هذه المهمة، كان من فكرة التفكير المجرد السطحي.²

وهو ما أدى ببعض الدارسين لعلم الاجتماع إلى ضرورة الحاجة إلى علم الاجتماع جديد يركز على مشكلات المجتمع الأساسية، ومن أهم هؤلاء الدارسين لعلم الاجتماع الذين طرحوا هذا الرأي " مانهايم " على أن الحل الوحيد لتجاوز أزمات النظام الرأسمالي يتمثل في الأخذ بمبدأ التخطيط الشامل، و قد أشار إلى التخطيط الشامل كأول انحراف جوهرى عن المهام التقليدية لعلم الاجتماع الذي كان يسقط كل الأفكار المتعلقة بتخطيط المجتمع على أساس المجتمعات الأوربية، ولدى المسؤولين في دول العالم النامي، حتى انكشف أمر علم الاجتماع وظهر كنسق من الأفكار الفلسفية والتعريفات والنظريات المجردة، وهو ما جعل البعض يرى أن علم الاجتماع لم يكن في جوهره سوى نظام معرفي همه الأول دعم النظام الرأسمالي .

ولكن يجب أن نشير انه هناك نوعا من الفكر الاجتماعي اهتم بقضية فهم الواقع الاجتماعي وتغييره، ولكنه كان يقع خارج نطاق علم الاجتماع الأكاديمي بالمفهوم الغربي، هذا النوع من الفكر الاجتماعي أصبح أساس البناء المعرفي لعلم الاجتماع في العديد من الدول، وفي مقدمتها الاتحاد السوفيتي ودول شرق أوربا، ويقوم الاتجاه الماركسي في علم الاجتماع على رفض مبادئ وأسس علم

(¹) نبيل السالموني : علم اجتماع التنمية، مرجع سابق، ص 257 .
(²) المرجع نفسه، ص 258 .

الاجتماع الغربي على أساس انه علم اجتماع برجوازي ،كما يقوم على أساس فهم المجتمع و تغييره انطلاقا من التطورات المادية والتاريخية والجدلية .

ولقد جاء الاهتمام بمسألة التخطيط من اختصاصات مختلفة إلا أن النصيب الأكبر جاء من علم الاقتصاد ،فوجد "ادم سميث" من خلال كتابه «بحث في طبيعة وأسباب ثروة الأمم » أن يبين عناصر التنمية الأساسية والتي يمكن أن تساعد في تكوين الثروة .¹

وكذلك أخذت بعض الدول الأوروبية الغربية بمنهج التخطيط ،ففي فرنسا تم إنشاء هيئة للتخطيط في سنة 1945، وفي هولندا تم في سنة 1954م وفي الولايات المتحدة اكبر الدول الرأسمالية وألمانيا اكبر الدول الأوروبية من حيث عدد السكان ، كما تمثل ذلك في ظهوره في الصين الشعبية بزعامه "كنغ" وكذا على صعيد الدول النامية، وبالنسبة للدول العربية فان بداية مشوار التخطيط فيها بدأت في أواخر الخمسينات في مصر وفي العراق والسودان وسوريا وفي أوائل الستينات ظهر في الأردن 1963م،وهكذا انتشرت فكرة التخطيط وتزايد دور الحكومة فيها، وان كان ذلك بنسب متفاوتة بين دول العالم .²

المطلب الثاني : أهمية و أهداف التخطيط

1 - أهمية التخطيط

- ❖ يساعد العاملين في تحديد أهدافهم المستقبلية و تطوير الخطط للوصول إلى تلك الأهداف لأنه أساسي لتنظيم العمل .
- ❖ يساعد المؤسسة على ملا الشواغر الوظيفية بأفضل الكفاءات و بالسرعة المطلوبة.³
- ❖ يمتن التخطيط الارتباط المنطقي بين القرارات المتخذة .
- ❖ يساعد التخطيط الفعال في رسم أهداف واضحة للعمل ،على اعتبار أن الأهداف هي الغايات أو النتائج المطلوب تحقيقها في المستقبل .
- ❖ التخطيط يساعد على التكيف مع التغيير .
- ❖ التخطيط هو الأساس الذي بناء عليه تحدد اتجاهات التعاون مع البيئة الخارجية للمؤسسة ،كما يرفع حماس و دافعية العمل .

(¹)نبيل السمالوطي : علم اجتماع التنمية ،مرجع سابق ،ص 260

(²)موسى يوسف : مدخل إلى التخطيط ،دار الشروق ،ط1 ،عمان،الأردن ،1999م صص،15- 23 .

(³)نوري منير : تسيير الموارد البشرية ،ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر ،2010،ص 303 .

- ❖ التخطيط يشجع على الابتكار والإبداع وهو الأساس للمعلومات والاتصال والمتابعة والرقابة وتقييم الأداء .
- ❖ التخطيط هو المفتاح للتطور والنجاح لأنه المنطلق لصياغة أسس ومعايير قياس الكفاءة والفعالية¹.

2 - أهداف التخطيط

يهدف نظام التخطيط في المؤسسة إلى تحقيق عديد من الأهداف كمجموعة متكاملة منها:

- تدعيم قدرة المؤسسة في تحديد نقاط القوة وأوجه الضعف لديها وتحديد متطلبات التعامل الفعال معها.
- تحديد وتوجيه المسارات الإستراتيجية للمؤسسة .
- تحديد و توجيه قرارات الاستثمار في المؤسسة .
- تطوير التنظيم الإداري للمؤسسة .
- تدعيم قدرة المؤسسة على التعامل مع المشكلات و الأزمات .
- تدعيم و تطوير قدرات الموارد البشرية في المؤسسة² .

المطلب الثالث : مبادئ التخطيط

من بين المبادئ التي يسترشد بها القائمون على العمل في التخطيط في أي مستوى من مستويات العمل سواء المحلي أو الإقليمي أو القومي نجد :

1 - مبدأ الواقعية

ويعني انه تكون الخطط موضوعة على أسس علمية سليمة ،قائمة على تقدير الإمكانيات والموارد الفعلية للمجتمع تقديرا دقيقا ،وتحديد الاحتياجات الحقيقية اللازمة للأفراد تحديدا فعليا و الهمل بعدها على الموازنة والمواعمة بين الموارد والإمكانيات المتاحة، بين الاحتياجات الفعلية لأفراد المجتمع وتعتمد على ناحيتين أو جانبين، الجانب الاستاتيكي، والجانب الديناميكي .

¹ صالح بن نوار : فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية،مرجع سابق ، ص 60 .
² عمري سامي :فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي ،أطروحة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية ،جامعة المسيلة ،2007،ص 15 .

2 - الشمول

ويعني أن تكون الخطط شاملة لجميع جوانب الحياة من تعليمية و ثقافية وصحية وترويجية ... ، تشكل فيما بينها ترابطا وتساندا وظيفيا وبنائيان وان تشتمل الخطط على المستويات الجغرافية وجميع فئات المجتمع¹.

3 - التكامل

وهو أن يحكم بمشروعات الخطة بالتكامل والانسجام، وأهم مظاهر الترابط تحقيق التكامل والراسي والأفقي .

4 - الاستمرار و التجدد

وهو ألا تتفصل أي مرحلة عن الأخرى عند وضع الخطط أي تتناسق مراحل التخطيط كل مرحلة مع التي تليها ،أما التجدد فهو أن يعمل المخطط على البدا في وضع الخطة الثانية بمجرد دخول الخطة الأولى .

5 - المرونة

التخطيط عمل يتعلق بالمستقبل ولكي يكون فعالا يجب أن يكون شاملا وصادرا عن هيئة مركزية ،وعليه مراعاة مبدأ المرونة عند وضع الخطة ،حيث تكون عناصرها قابلة للتغير والتبديل ومراعاة مبدأ المرونة الزمنية و المكانية .

هذه المبادئ الخمس يجب مراعاتها والانتباه لها عند الشروع و القيام بعملية التخطيط على أي مستوى من المستويات².

المطلب الرابع : خصائص التخطيط

من أهم مميزات التخطيط الجيد توفر بعض الخصائص نذكر أهمها :

¹ سميرة كامل محمد: التخطيط من أجل التنمية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1996، ص 62 .
² سميرة كامل محمد: التخطيط من أجل التنمية، مرجع سابق، ص 68 .

1 - وضوح الهدف

أن يكون للخطة هدف واضح محدد ، فالخطة هي الدليل الذي تسير على ضوئه أعمال المشروع، فان لم يكن للخطة هدف واضح ومحدد فان المشروع بأسره يأخذ بالتخطيط مثله مثل السفينة التائهة في البحر لا تعرف مدى بعدها عن الشاطئ أو الاتجاه الذي يقع فيه الميناء¹.

2 - السلاسة

تعيش المؤسسة حياة تتصف بالتغير والتطور المستمر تبعا للتغيرات التي تطرأ على المجتمع الذي هو جزء منها ،ولكن هذه التغيرات في حياة المؤسسة يجب أن تتم بأقصى ما يمكن من السلامة والهدوء ،فمرونة الخطة تسهل على المؤسسة إحداث التغيرات الضرورية لتحقيق هدفها دون إعاقة لسير عملها أو زيادة التكاليف .

3 - البساطة

إن الخطة هي الدليل الذي يسترشد به جميع العاملين في المؤسسة من اجل تحقيق الهدف المطلوب ،لهذا من الضروري أن تتميز الخطة بالسهولة حتى يسهل فهمها من قبل من يعينهم أمر تطبيقها على جميع المستويات الإدارية والتنفيذية² .

4 - تحديد مستويات العمل

تقوم الخطة الجيدة على تحديد مستويات العمل حيث أن تنفيذ الخطة يتطلب مهارة جميع الأفراد العاملين في المؤسسة .

5 - تحقيق التوازن

تعمل الخطة الجيدة على تحقيق التوازن في جميع أعمال المؤسسة وبين أقسامها المختلفة ،ويجب أن تحقق المؤسسة توازنا في استثمار أموالها (داخليا وخارجيا) وفي توزيع عناصر الإنتاج المادية والبشرية حتى تتمكن من تحقيق أهدافها المطلوبة .

¹ كامل محمد المغربي : الإدارة أصالة ميادين ووظائف المنشأة ،دار الفكر ،ط1، عمان ،الأردن ،2007،ص 182 .
² كامل محمد المغربي : الإدارة أصالة ميادين ووظائف المنشأة ،مرجع سابق ،ص 183 .

المطلب الخامس : أنواع و مراحل التخطيط

أ - **مراحل التخطيط** : إن خطوات التخطيط هي المراحل التي يتوجب على المخطط انجازها، والأعمال التي يجب القيام بها لوضع خطة متكاملة من حيث ترتيبها الزمني والمنطق هو أن يبدأ المخطط ببداية المرحلة الأولى ونهاية المرحلة الأخيرة ومن بين المراحل الرئيسية نذكر :

أ-1 - **إجراء التنبؤ** : توضع الخطة لتحقيق أهداف مستقبلية فانه من الضروري أن يتعرف المخطط إلى ما يتوقعه من أحداث مستقبلية محتملة وردود فعلها على المؤسسة ،فهو يحاول التنبؤ بالظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، وما لهذه الظروف من تأثيرات على السوق والمنتج والمواد الأولية والموارد البشرية، فهذه العملية تتضمن عملية التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية وتقدير كم ونوع العمالة المطلوبة ،وبتوفر الأساليب الكمية التي يمكن الاعتماد عليها في التنبؤ ،وهذه الأساليب سوف تتأثر في النهاية بالحكم الشخصي لمتخذ القرار في المؤسسة ، ويظهر تأثير هذا التقدير الشخصي واضحا في مجال التنبؤ بتأثر التغيرات البيئية في نشاط معين ¹ .

أ-2 - **تحديد الوظائف الرئيسية** : هي الوظائف التي ستقوم بها المؤسسة لتحقيق أهدافها المقررة ،فهي تحدد طبيعة هذه الوظائف وتبين أجزائها الفرعية والنشاطات الأساسية لكل وظيفة ² .

أ-3 - **وضع بدائل تؤدي إلى تحقيق كل وظيفة** : فزيادة الأرباح قد تأتي عن طريق تخفيض و زيادة النشاط التسويقي، وزيادة الإيرادات وهكذا فعلى المخطط أن يقوم بوضع البدائل المتاحة له .

أ-4 - **تقييم البدائل المتاحة** : وذلك بالتعرف إلى نقاط القوة والضعف لكل بديل فالبديل ،الذي تغطي قوة نقاط الضعف على نقاط القوة وعند تقرير جميع البدائل الجيدة نقارن أوجه قوتها بعضها مع بعض للتعرف على البديل الأفضل، ومن ثم توضع السياسات الملائمة التي تحكم سير العمل تجاه تحقيق هدف المؤسسة .

أ-5 - **وضع الخطط الفرعية** : عندما يقرر المخطط خطته الرئيسية ويعتمد على أفضلها يقوم بوضع الخطط التفصيلية في شكل برامج وقواعد وإجراءات بشكل منظم يتيح له فرصة الانتقال من نقطة إلى أخرى بسهولة .

¹ عادل محمد زايد: إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية ،مرجع سابق ،ص 167 .
² كامل محمد المغربي : الإدارة أصالة ميادين ووظائف المنشأة ،مرجع سابق ،ص 152 .

أ-6 - إعداد الموازنة التخطيطية : بناء على الخطط التفصيلية في الخطوة السابقة ومعرفة المخطط للواجبات و المهام التي يجب تأديتها وللقوى العاملة اللازمة لجميع مواصفاتها ،يقوم المخطط بترجمة هذا كله إلى أرقام تمثل الكميات والقيم الموجودة في الخطة، وتدل على الإيرادات المصروفات من كافة نواحيها كي يلتزم كل مسئول بالوجهة التي تخصه من اجل تحقيق نصيبه من الخدمة .¹

أ-7 - إعداد التقرير : يقوم المخطط بوضع الخطة في تقرير كتابي ليعرضه على الإدارة العليا تمهيدا لمناقشة إقراره ووضعه موضع التنفيذ ،و يحتوي التقرير عادة على ابرز معالم الخطة كعنوان الخطة، وأسماء الأشخاص الذين اشتركوا في وضعها والغرض الذي تسعى الخطة إلى تحقيقه، والمدة التي تستغرقها الخطة من بدايتها وحتى نهايتها وبيان الموارد المطلوبة في الخطة والضرورية لتحقيق أغراضها، ثم وضع ملخص للموازنة التخطيطية من الناحية المالية التي تعطي جميع أبواب الإيرادات والمصروفات في الخطة .

أ-8 - متابعة تنفيذ الخطة : إن عمل المخطط لا ينتهي بمجرد إعداد التقرير وتقديمه بل عليه أن يتابع الخطة ليتعرف على نواحي الضعف والقوة ليجري عليها ما يلزم من تعديلات تزيد من فاعليتها وتنقص من سلبياتها ما أمكن .

حيث انه لا يمكن الفصل بين التخطيط و الرقابة لان كلاهما يكمل الآخر وهنا تتجلى الأهمية لعملية مراقبة تنفيذ الخطة والتأكد من أن أهداف الخطة قد تم تنفيذها بدقة وكفاءة أو في طريقها إلى التنفيذ، فهذه المتابعة أو الرقابة تنصب على الإجابة عن الأسئلة التالية :

- مدى كفاءة الخطة في تنفيذ أهداف المؤسسة .
- ما الذي يجب تغييره في الخطة .
- هل للخطة فعالية من حيث التكلفة والعائد .
- ما هي انعكاسات الخطة على كل من المؤسسة و العاملين .²

¹ كامل محمد المغربي : : الإدارة أصالة مبادئ ووظائف المنشأة ،مرجع سابق ،ص 153
² عبد البارى إبراهيم درة ،زهير نعيم الصباغ :إدارة الموارد البشرية فى القرن الحادى والعشرين منحنى تنظيمى ،دار وائل للنشر ،ط1،عمان ،الأردن ،2008 ،ص 189 .

ب - أنواع التخطيط

يستخدم الإنسان عملية التخطيط في جميع الأعمال التي يقوم بها سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، ويأخذ التخطيط عدة أشكال منها :

ب - 1 - **التخطيط حسب الوظيفة** : ويشمل هذا النوع من التخطيط على¹ :

ب-1-1 - **تخطيط الإنتاج** planning by function : يعمل هذا التخطيط على كيفية تدفق المواد الخام والعنصر البشري في العملية الإنتاجية وذلك بمراقبة وضبط الإنتاج، ويعرف تخطيط الإنتاج بأنه القيام بعملية التنبؤ بحجم الطلب ووضع خطوات تتابع العمليات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف الإنتاجية .

ب-1-2 - **التخطيط المالي** Financial planning : يتميز هذا التخطيط بأنه يهدف إلى التأكد من سلامة المؤسسة المالية، وذلك بتوافر رأس المال الاحتياطي الضروري لمواجهة ظروف المستقبل كالنكسات الاقتصادية أو التوسع المفاجئ بسبب زيادة الطلب.²

ب-1-3 - **تخطيط القوى العاملة** Manpower planning : ويعني هذا التخطيط توفير اليد العاملة الضرورية للقيام بالعمل لفترة زمنية معينة لضمان سير أعمال المؤسسة، ويتضمن التخطيط العمالي التدريب الأفراد و إعدادهم حتى يقوموا بالعمل على أحسن وجه.

ب - 1-4 - **التخطيط السلعي** Product planning : يقوم هذا التخطيط على أساس الفهم الكامل للسلع المنتجة والسلع البديلة وأصبحت السلع المنتجة محور نشاط المؤسسة .

ب - 2 - **التخطيط حسب الفترة الزمنية** planning by time : يقوم هذا التخطيط على فترات زمنية مختلفة تخدم أهدافه التي تسعى المؤسسة لتحقيقها وهي ثلاث أقسام³ :

ب-2-1 - **التخطيط طويل الأجل** : تعمل المشاريع الاقتصادية الكبيرة على هذا التخطيط بسبب ما تحتاج إليه من مبالغ تمويلية طائلة لسير عملها وبسبب إنتاجها الكبير، ومبيعاتها بكميات ضخمة يتطلب أعداد ضخمة من الموظفين والعمال .

¹ كامل محمد المغربي : الإدارة أصالة ميادئ ووظائف المنشأة، مرجع سابق، ص 162 .

² كامل محمد المغربي : الإدارة أصالة ميادئ ووظائف المنشأة، مرجع سابق، ص 163 .

³ المرجع نفسه، ص 163 .

ب -2-2 التخطيط متوسط الأجل : فيما يغطي التخطيط الطويل الأجل فترة تزيد عن خمس سنوات فان هذا النوع من التخطيط يمتد من سنتين إلى خمس سنوات كحد أقصى ،فهناك الكثير من المؤسسات التي تأخذ بهذا التخطيط تبعاً لاحتياجاتها القومية أو قدراتها المادية والإنتاجية وإمكاناتها في التنبؤ بظروف المستقبل أو دورة حياة المنتج .

ب -2-3 التخطيط قصير الأجل : لا يمكن للتخطيط طويل الأجل أن يظهر حيز الوجود إن لم يكن معتمداً على التخطيط قصير الأجل، ولهذا فان الخطط قصيرة الأجل تكون بمجموعها ما يسمى بالتخطيط طويل الأجل ،وتقسم أهداف المؤسسة عادة إلى أهداف صغيرة تقوم أقسام المؤسسة المختلفة بتحقيقها خلال فترة زمنية وجيزة لا تتعدى سنة واحدة .¹

ب - 3 - التخطيط حسب مجال الاستعمال planning scope : يمكن تقسّمه إلى نوعين رئيسيين تبعاً للمجال الذي تعمل فيه الخطة أو حسب اتساع الأفق الإداري المصمم لتلك الخطة و هي :

ب- 3-1 الخطط عديدة الاستعمال multiplia or répéta use plans : إن الإدارة الفعالة هي التي تقوم عادة على أساس أهداف المؤسسة ، فتحدد الأهداف يعتبر في مقدمة الوظائف الإدارية حيث أن السياسات والإجراءات والطرق ومقاييس العمل المختلفة كلها تستنتج من تلك الأهداف التي تتبناها المؤسسة كما يلي² :

ب-3-1-1 السياسات politiques : وتعرف السياسات بأنها دليل عام للتفكير الذي يقود عادة إلى عمل فعال، وتتضمن خصائص أهمها المرونة، وتعني أن السياسة تتضمن عبارات تدل على عدم الجمود والاستقرار، أي أن السياسة لا يمكن أن تكون عرضة للتغيير والتبديل السريع بل بشكل تدريجي، وأيضاً الوضوح وتفويض السلطة أي أن أغراض السلطة الجيدة بتصديق الرئيس المسبق لقرارات مرؤوسيه ما دامت هذه القرارات ضمن إطار الخطوط العريضة لسياسة المؤسسة .

ب-3-1-2 الإجراءات procédures : وجود علاقة وثيقة بين أنواع الإجراءات المختلفة و تختص بالعلاقات الداخلية في القسم وعلاقته بالأقسام الأخرى، والإجراء هو خطة أكثر تحديداً ووضوحاً من السياسة.

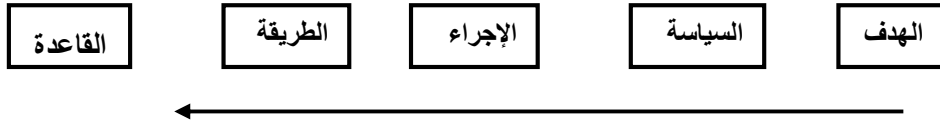
¹ كامل محمد المغربي : الإدارة أصالة مبادئ ووظائف المنشأة ،مرجع سابق،ص 164 .

² المرجع نفسه ص 166 .

ب-3-1-3 الطرق méthodes : تميز عن الإجراءات بأنها أكثر تحديدا في مجالات تطبيقها، وتعتبر نوعا من الخطط التفصيلية التي توضح النمط الذي يترتب بموجبه انجاز العمليات الفردية الضرورية لتحقيق مهمة أو وظيفة معينة .

ب-3-1-4 القوانين و القواعد rrules and méthodes : تختلف القاعدة عن كل من السياسة أو الإجراء أو الطريقة و لكنها تشابه الإجراء بأنها دليل للتنفيذ أو العمل دون تحديد زمني أو التعاقب في الخطوات.¹

شكل رقم (1) القوانين والقواعد



تصبح الخطط أكثر تحديدا و تفصيلا

ب-3-2 الخطط فريدة الاستعمال : تختلف عن سابقتها بأنها محدودة الاستعمال أي أنها توضع بهدف مواجهة حالة معينة عند حدوثها وتنقسم إلى ثلاثة أنواع هي :

ب-3-2-1 البرامج programs : وهي مجموعة من الخطط المتداخلة وضعت خصيصا لمهمة رئيسية من اجل تحقيق هدف رئيسي من أهداف المؤسسة

ب-3-2-2 المشاريع Project : وهي جزء من البرامج لأنه يمكن تخطيطه وتنفيذه كوحدة مستقلة

ب-3-2-3 الميزانية التقديرية budget : وتعني خطة فريدة الاستعمال تقوم بالرمز إلي النتائج المتوقعة بواسطة أرقام خلال فترة زمنية معينة في المستقبل .

ب - 4 التخطيط حسب الحاجة planning médiat

ب-4-1 الإدارة بالأهداف management by objectives : هي احد الأساليب التي تستخدمها المؤسسة لتساعدها في عملية وضع الأهداف العامة والفرعية للإدارات والأقسام، ومن مزايا هذا الأسلوب انه يقود إلى تحقيق أهداف محددة قابلة للقياس يشارك وضعها كل من الرئيس والمرؤوس¹

¹ كامل محمد المغربي : الإدارة أصالة مبادئ ووظائف المنشأة، مرجع سابق، ص، 170، 167.

ب-4-2 الخطط الموقفية contingency plans : تحدد استجابة المؤسسة لحالات الطوارئ أو النكسة أو الظروف غير المتوقعة .

ب-4-3 تخطيط إدارة الأزمات crisis management planning : وتعني استجابة المؤسسة لأي كارثة في أي وقت ويتضمن المخطط ثلاث مراحل لإدارة الأزمة : مرحلة الوقاية ،التحضير والاحتواء
المطلب السادس : فوائد التخطيط .

التخطيط الجيد يقوم بدور فعال في نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها المطلوبة وهنا يمكن ذكر بعض المزايا المهمة للتخطيط :

1 - مواجهة المنافسة : إن التخطيط الجيد يساعد المؤسسة على مواجهة المنافسة والبقاء في حلبة السباق مع المشاريع الأخرى التي تزاوّل نفس النشاط .

2 - مواجهة التغيرات الطارئة : إن التخطيط الجيد يساعد المؤسسة على تحمل التغيرات المفاجئة وتخفيف وطأتها ،فالمشاريع التجارية والصناعية تتعرض لضغوط اقتصادية متعددة نتيجة التغيرات المفاجئة التي تطرأ على النظام الاقتصادي ،فقد تجد المؤسسة انه من الضروري إجراء تعديل سريع على إحدى السلع نتيجة لتغير أذواق المستهلكين، أو ظهور منافس قوي، أو انحطاط مفاجئ في النشاط الاقتصادي².

3 - التنسيق بين الإدارات المختلفة : التخطيط الجيد هو الذي يفتح المجال للتنسيق بين جهود أقسام المؤسسة المختلفة لتتمكن من انجاز مهمتها بأفضل كفاية ممكنة .

4 - توحيد الأهداف : ويعني توحيد الأهداف بوظيفتي الإرشاد والرقابة، فالخطة هي البديل الصحيح والمرشد الفعال لجميع الأفراد العاملين في المؤسسة، بحيث تكون الخطة كأساس للرقابة وتقاس نتائج النشاطات الفعلية بالنتائج المتوخاة في الخطة، ثم تتخذ الإجراءات الضرورية لتصحيح الأخطاء التي نجمت عن التنفيذ الفعلي لها .

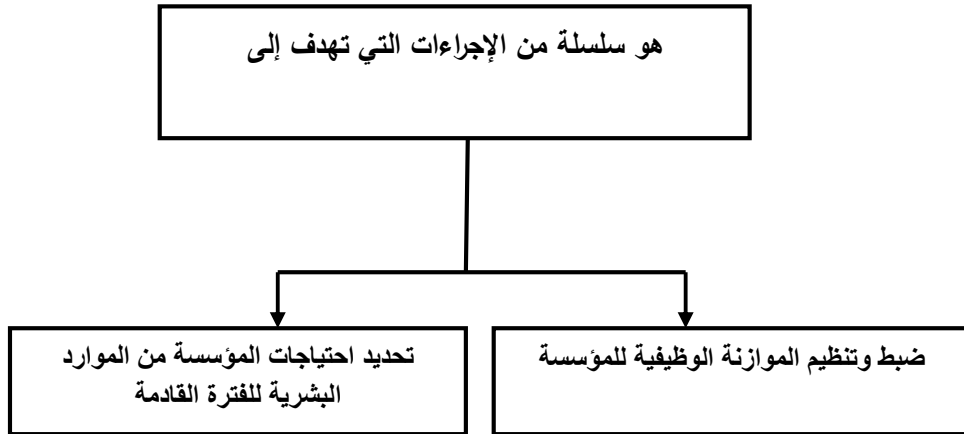
¹ كامل محمد المغربي : الإدارة أصالة ميادئ ووظائف المنشأة ،مرجع سابق،ص 174 .

² كامل محمد المغربي : الإدارة أصالة ميادئ ووظائف المنشأة ،مرجع سابق،ص 182 .

المبحث الثاني : تخطيط الموارد البشرية ومحيطها

هناك مجموعتان من العوامل التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند تخطيط الموارد البشرية وهما المؤثرات الداخلية والمؤثرات الخارجية فالمؤثرات الداخلية هي عبارة عن مجموعة من العوامل المؤسسية المتصلة بالبيئة الداخلية للمؤسسة المؤثرة في تحديد حجم الموارد البشرية المطلوبة مستقبلا ومن أهمها أهداف المنظمة، الوضع المالي، التغيرات التنظيمية وحجم العمل ، أما المؤثرات الخارجية التي تؤثر في الموارد البشرية المطلوبة لأي مؤسسة من حيث الحجم بمتغيرات تحدث في بيئة المؤسسة الخارجية ومن أهم تلك المتغيرات تتمثل في العوامل الاقتصادية، سياسة العمالة في الدولة، العوامل التقنية، العوامل التنافسية والعوامل الاجتماعية السكانية .

شكل (2) يتضمن تخطيط الموارد البشرية¹



المصدر إبراهيم رمضان إدارة الموارد البشرية

1 - ضبط وتنظيم الموازنة الوظيفية للمؤسسة

و تمر بمرحلتين هما :

أ - إعداد الموازنة الوظيفية

ب - تنظيم (ترشيد) الموازنة الوظيفية

¹ إبراهيم رمضان الديب: إدارة الموارد البشرية، أم القرى، مصر، 2006، ص 91 .

أ - إعداد الموازنة الوظيفية .

شكل (3) يبين حركة الموارد البشرية



المصدر إبراهيم رمضان الديب :إدارة الموارد البشرية

ب - تنظيم الموازنة الوظيفية

تعني التنسيق مع مديري الإدارات المختلفة بالمؤسسة في الوقوف الدقيق على إعداد و أنواع الوظائف الشاغرة و كذلك الزائدة ،ودراسة إمكانية عمل تدوير وتبادل وظيفي داخلي ليتم بعدها تحديد القرار النهائي بـ

- طلب تعيين موظفين جدد .
- ترشيد ووقف حركة التعيين بالمؤسسة¹ .

¹ إبراهيم رمضان الديب :إدارة الموارد البشرية، ص 91 .

شكل (4) نموذج جدول الموازنة الوظيفية

اسم الوظيفة	رقم الكود	الموازنة المقررة	الوظيفية الفعلية	لزيادة	الشاعر	ملاحظات

2 - تحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية للفترة القادمة

التنبؤ بالاحتياجات البشرية للفترة القادمة بالتنسيق مع مديري الإدارات بالمؤسسة من خلال التعرف على :

- خطط تطوير أو زيادة الإنتاج و متطلباتها من الاحتياجات البشرية .
- توجهات و خطط المديرين بالنسبة للترقي الوظيفي وإعداد الرداء ومدى كفاءتهم.
- الوظائف التي يتم شغلها خلال الفترة بسبب بلوغ سن التقاعد .
- احتياجات و تطوير و إدخال نظم معدات جديدة و الحاجة المستقبلية للإحلال و التجديد .

المطلب الأول : تخطيط الموارد البشرية

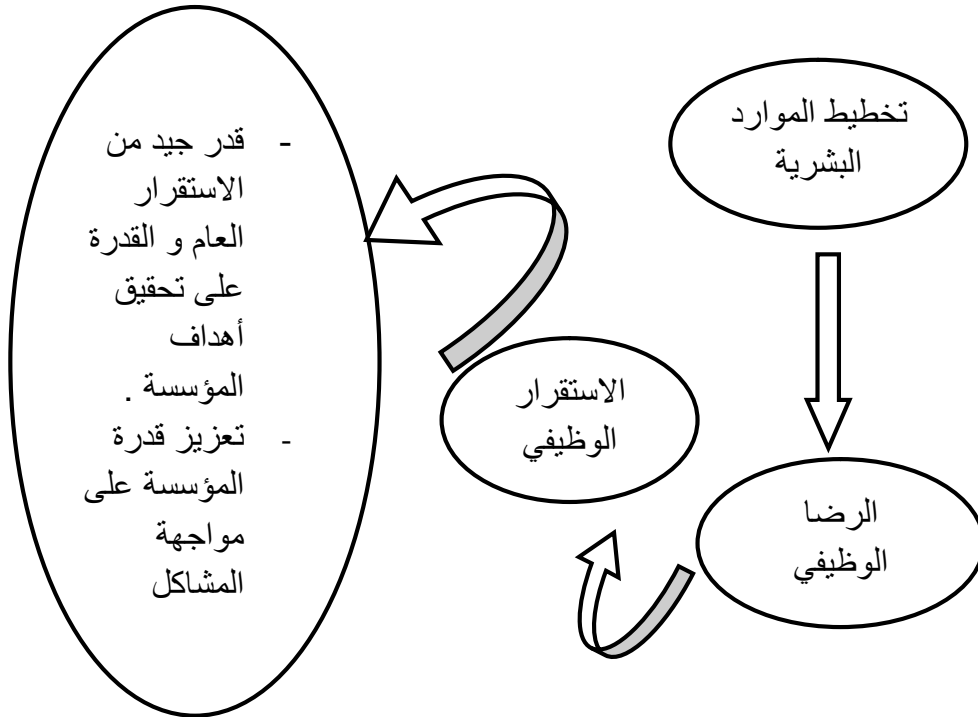
يساهم التخطيط الرسمي للموارد البشرية في تحقيق المنافع التالية :

- يوفر للمؤسسات المدخلات المطلوبة (المهارات ،قابليات ،خصائص) في الوقت المناسب مما يؤدي إلى نجاح برامج تخطيط و تطوير المسار المهني للعاملين .
- يؤدي إلى الموازنة الكفوة بين نشاطات ووظائف إدارة الموارد البشرية و أهداف المؤسسة .
- يؤدي إلى توفير الكفاءات بشكل منسجم مع حاجات و متطلبات المؤسسة ،إلى رفع مستوى رضا العمال عن إعمالهم و مؤسساتهم .
- يساعد على التخلص من الفائض و سد العجز في الموارد البشرية كما ونوعا¹ .
- يساعد تخطيط الموارد البشرية على منع ارتكاب أخطاء فجائية في خط الإنتاج و التنفيذ الخاص بالمؤسسة .

¹ سهيلة محمد عباس ،مرجع سابق ،ص 57 .

- مثل شائع يقول : ما بني على باطل فهو باطل ،يعن إذا كان هناك خطأ في التخطيط فإنه يؤثر على باقي الوظائف الأخرى للموارد البشرية من اختيار و تعيين ونقل وترقية و تدريب¹ .
- يساعد على تحقيق الاستقرار الوظيفي و الاستقرار العام في المؤسسة .
- يساعد على إعداد خطة تدريب العاملين بالمؤسسة² .

شكل (5) الأثر المتتابع و الكبير لتخطيط الموارد البشرية³



المصدر إبراهيم رمضان الديب

و تتمثل أهمية تخطيط الموارد البشرية أيضا في العناصر التالية :

أ - التنبؤ باتجاهات الطلب و العرض في الموارد البشرية

إن المؤسسة التي لا تسبق الأحداث، بل تتفاجئ بها هي بالتأكيد لا تستطيع التنبؤ باتجاهات الطلب و العرض على الموارد البشرية ،ويتم هذا التنبؤ بتحديد أبعاد الطلب على القوى العاملة و عرض القوى العاملة .

¹ عبد العزيز علي حسن : الإدارة المتميزة للموارد البشرية تميز بلا حدود ، المنصورة ، 2008 ، ص 70 .

² إبراهيم رمضان الديب : إدارة الموارد البشرية ، ص 94 .

³ نفس المرجع ، ص 94

ب - خدمة الأهداف العامة

ويعني به أن تخطيط الموارد البشرية يخدم أهداف الفرد والمؤسسة والمجتمع .

ج - تقليل التكاليف

أي تقليل تكاليف نشاطات الموارد البشرية من توظيف وتدريب وغيرها من المهام

د - تحسين توزيع و استخدام الموارد البشرية

إن التخطيط يساعد في حسن توزيع و استخدام المؤسسة لمواردها البشرية¹.

المطلب الثاني : أهداف تخطيط الموارد البشرية

يمكن أن نلخص أهداف الموارد البشرية في النقاط التالية :

- دراسة الوضع الحالي للموارد البشرية بالمؤسسة بشكل تفصيلي .
- إعداد خطط المسار الوظيفي للعاملين بالمؤسسة .
- إعداد خطط و آليات للرقابة على تنفيذ الخطط و متابعة التنفيذ .
- ربط وظائف الموارد البشرية (التوظيف، التدريب، الحوافز) مع خطط وأهداف واستراتيجيات المؤسسة².
- مساعدة إدارة المؤسسة في تحقيق أهدافها الإنتاجية بتكلفة اقل .
- المحافظة على طاقات العاملين واستثمارها ،وتعزيز دافعيتهم نحو العمل بالأساليب التي تضمن تقدمهم و نموهم الوظيفي، وانتمائهم الأصممي للمؤسسة وإخلاصهم لها³ .
- التأكد على أن المؤسسة قادرة على ضمان أن الموظفين يتلقون كل التدريب و التطوير اللازمين لرفع كفاءة الأداء في المهام الخاصة بهم بمواقعهم الحالية .
- ضمان المؤسسة في إتاحة الفرصة المتساوية للترقية و لتطور لكل الموظفين، وبوجه خاص النساء و الأفراد الذين ينتمون إلى أقليات عرقية والمعاقين .
- أن تكون المؤسسة قادرة على جذب العاملين والاحتفاظ بهم⁴ .

¹ نوري منير: الوجيز في تسيير الموارد البشرية وفق القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، مرجع سابق، ص 27
² عبد العزيز علي حسن: الإدارة المتميزة للموارد البشرية تميز بلا حدود، مرجع سابق، ص 70 .
³ مؤيد سعيد سالي، عادل حرحوش سالم: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، مرجع سابق، ص 61 .
⁴ كوجيان بيدج، باري كشواي : مرجع سابق ص 27 .

المطلب الثالث : متطلبات وفعالية تخطيط الموارد البشرية

حتى يتسم تخطيط الموارد البشرية بالفعالية فان ذلك يتطلب توافر عدة متطلبات :

- أن يكون هناك نظام متكامل للمعلومات عن الموارد البشرية بالمؤسسة، وأن يكون هناك تكامل بين نظام المعلومات الخاص بالإفراد بالمؤسسة وبين نظام المعلومات الإدارية للمنظمة ككل .
- ألا ينظر إلى تخطيط الموارد البشرية على انه مجرد مجموعة من الأساليب الكمية التي تستخدم في التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية ، بل يجبان تعكس الخطة كافة المتغيرات المتوقع حدوثها مستقبلا .
- أن تؤمن إدارة المؤسسة بان التخطيط على مستوى الوحدة الاقتصادية يعتبر نقطة البداية وأساس للتخطيط على المستوى القومي وأن يكون هناك تكامل وتنسيق بين التخطيط على مستوى الدولة والقطاع والمؤسسة¹.
- أن تأخذ إدارة المؤسسة كافة المتغيرات التي يمكن أن تؤثر على فعالية التخطيط في الحسبان ،مثل الديموغرافيا والسياسة والتعليم والحالة الاقتصادية العامة والتطور التكنولوجي .
- أن تتبع أهداف تخطيط الموارد البشرية من أهداف المؤسسة ومن إستراتيجيتها العامة بالتنسيق مع رسم السياسات الأخرى لإدارة الموارد البشرية .
- ضرورة اقتناع الإدارة العليا بالمؤسسة بأهمية وضرورة تخطيط الموارد البشرية كأساس لتكوين قوة عمل متوازنة ذات ولاء وانتماء قوي لموقع العمل و المؤسسة بصفة عامة².

المطلب الرابع : البيانات اللازمة في تخطيط الموارد البشرية

إن تخطيط الموارد البشرية كأى نوع آخر من التخطيط ،يوضع في ضوء البيانات التي تصل إلى إدارة الموارد البشرية ،وتتوقف فعالية التخطيط على كفاية هذه البيانات ودقتها، وتنقسم هذه البيانات إلى بيانات من داخل المؤسسة وأخرى من خارج المؤسسة أو البيئة التي تعمل فيها المؤسسة وفيما يلي عرض مختلف هذه البيانات .

¹ عمري سامي :فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي ،رسالة لنيل شهادة الماجستير ،جامعة المسيلة ،2007،ص 104 .
² المرجع نفسه ،ص 104 .

أ - البيانات التي تجمع من داخل المؤسسة

أولاً : بيانات عن التنظيم الحالي للمنشأة والتعديلات المنتظر إجراؤها في المستقبل

يوضح الهيكل التنظيمي مجموعة من الإدارات والأقسام وكذا الوظائف التابعة لكل إدارة أو قسم ،وبذلك يمد الهيكل التنظيمي الحالي ببيان عن الوظائف الموجودة حالياً بالمؤسسة، ومن المنطقي أن يتم تطوير التنظيم من فترة إلى أخرى، وقد تتم عليه عدة تعديلات بإضافة أو إلغاء بعض وحداته التنظيمية، وذلك ليطمأن مع ظروف المؤسسة وتطورها، وعلى المسؤولين عن عملية تخطيط الموارد البشرية أن يتعرفوا على أية تعديلات قد تنوي الإدارة إدخالها على التنظيم الحالي، لان هذه التعديلات سيترتب عليها إضافة أنواع ووظائف جديدة أو أعمال جدد في كل نوع والعكس صحيح .

ثانياً : بيانات عن الموارد البشرية الحالية بالمؤسسة

وهذه البيانات يمكن تصنيفها بعد طرق وبصفة عامة يمكن توزيع وتصنيف العاملين كآلاتي:

- توزيع العاملين حسب نوع الوظيفة أو التخصص .
- توزيع العاملين حسب الإدارات أو الفروع للتعرف على توازن العمالة منها .
- توزيع العاملين حسب السن، التأهيل العلمي أو العملي ... الخ.¹

ثالثاً : بيانات عن نوع النشاط الرئيسي للمؤسسة

وتشمل هذه البيانات على حجم وقيمة الإنتاج الحالي والماضي، وتوقعات الإنتاج والمستقبل والطاقة الإنتاجية المتاحة والمستغلة، معدلات الإنتاج الخ .

رابعاً : بيانات عن التغيرات المتوقعة على أساليب و طرق العمل

مثال ذلك استبدال النظام الآلي بدلا من النظام اليدوي في بعض النظم الإدارية للمؤسسة نفقد تقرر المؤسسة استخدام الحاسبات الالكترونية في إعداد المرتبات و الأجور أو المخازن أو مراقبة المخزون، وقد يؤدي هذا التحول إلى إضافة وظائف جديدة خاصة بتشغيل هذه الحاسبات الالكترونية ،أو إلغاء وظائف حالية مثل الاستغناء عن بعض كتبة الحاسبات .

خامساً : بيانات عن التجديدات أو التحسينات قد تؤدي التجديدات أو التحسينات الفنية التي ينتظر إدخالها خلال الفترة التي تعلنها الخطة إلي تغير بالزيادة أو بالنقص في أنواع و عدد الوظائف في المؤسسة ،ولا بد أن يحسب اثر التغير في العمالة عند دراسة هذه التجديدات قبل إدخالها .

¹ عمري سالم : فعالية التخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي ،ص 102

ب - البيانات التي تجمع من خارج المؤسسة

1 - بيانات عن سوق العمل : يمثل سوق العمل المصدر الذي تحصل منه المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية ، ومؤشر ظروف العرض والطلب في سوق العمل على قدرة المؤسسة على الحصول على احتياجاتها من الأيدي العاملة اللازمة، ومن البيانات اللازم معرفتها :

- التخصصات والأعداد المتاحة من الأيدي العاملة .
- الأجور و تكاليف تشغيل العمالة المتاحة .
- العجز أو الفائض الحالي في الاختصاصات المختلفة والتوقعات المستقبلية لهيكل العمالة علة مستوى الدولة .

2 - بيانات عن سياسة العمالة على مستوى الدولة : يقصد بسياسة العمالة مجموعة التشريعات و القوانين التي تسنها الدولة لتنظيم استخدام أو تشغيل الأيدي العاملة، وهي تمتد لتشمل عدد ساعات العمل ،ظروف العمل ،الأجور التي تدفع للعاملين ،طرق الاختيار والتعيين، تقييم أداء العاملين وكذلك التأمينات الاجتماعية والخدمات الأخرى، ولكل من هذه التشريعات تأثيره على سياسة العمالة على مستوى الدولة، ومثال ذلك تحديد الحد الأقصى لعدد ساعات العمل والذي يؤثر على حجم العمالة بالزيادة أو النقصان .

3 - بيانات عن سياسة التعليم و التدريب على مستوى الدولة : إن السياسة التعليمية التي تتبعها الدولة وتنفذها الهيئات والمؤسسات العلمية المختلفة لها تأثير قوي على المعارض من العمالة ،من حيث نوع التخصص والعدد المتاح من كل تخصص، فمن المعروف إن التخصصات التي تحتاجها الإدارات المختلفة في المؤسسة يتم تكوين جزء منها داخل المؤسسة من خلال البرامج التدريبية ، أما الجزء الآخر فيتم إعداده في الجامعات ومعاهد التعليم المختلفة ومراكز التدريب المتخصصة¹.

المطلب الخامس : فوائد تخطيط الموارد البشرية

من فوائد تخطيط الموارد البشرية والتي تعود على المؤسسات القائمة :

- إتاحة الفرصة للمؤسسة لتحديد أهدافها وخططها بدقة من خلال إمكانية توجيه هذه الخطط .
- إتاحة الفرصة أمام المؤسسات لمراجعة وتطوير سياسات وإجراءات وتطبيقات العمالة فيما يتعلق بالاحتياجات في شكل بنود تكلفة توضح مدى قواها فاعليتها.
- إتاحة الفرصة أمام المؤسسة لمواجهة ومواءمة هيكلها التنظيمي وهيكل الوظائف فيها .

¹ عمري سالم : فعالية التخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي ،ص 103 .

- إتاحة الفرصة أمام المؤسسة للتأكد من مدى الاستفادة من المصادر البشرية المتاحة لها وخاصة هؤلاء الذين يؤدون أعمالاً لا تتوافق مع قدراتهم .
- إتاحة الفرصة أمام المؤسسة للحصول على ما تحتاجه من عمالة لتحقيق أهدافها في المستقبل حتى تصل إلى الاستخدام الأمثل للعمالة المتاحة، مع ضمان فاعلية ورضا العاملين .
- التخلص أو الحد من ظاهرتي البطالة المقنعة والعجز في بعض فئات العاملين بما يضمن خطة الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة .1

المبحث الثالث : عمليات تخطيط الموارد البشرية

المطلب الأول : مراحل تخطيط الموارد البشرية

يتكون تخطيط الموارد البشرية من خمس خطوات رئيسية :

1 - التحليل البيئي وتحديد الموقف : تبدأ إدارة الموارد البشرية في هذه المرحلة بإيجاد آليات للتوافق مع الإستراتيجية التنظيمية من خلال تحليل الظروف البيئية الداخلية (الإستراتيجية، خطط الأعمال، الموارد البشرية الحالية ،معدلات الإحلال) وظروف البيئة الخارجية (معلومات اقتصادية، التكنولوجيا، المنافسة، الأسواق العالمية، التأثيرات الاجتماعية والديموغرافيا) الخاصة بالموارد البشرية .²

2 - التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية

- في الأجل القصير والأجل الطويل .
- في المناصب الفردية والجماعية .

3 - التنبؤ بعرض الموارد البشرية

- العرض الداخلي

- العرض الخارجي .³

4 - إعداد خطة العمل : يعد استكمال إجراءات تحديد الحاجة إلى الموارد البشرية و عرضها لابد من تحليل المعلومات والتوفيق بين كل من جانبي العرض والطلب، ونادراً ما يكون الطلب المتنبأ

¹¹مصطفى نجيب شاوش: إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، مرجع سابق، ص 193 .

² سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، ط2، عمان، الأردن، 2008، ص 61 .

³ عبد الرحمن توفيق: المناهج الخيرية المتكاملة، مركز الخبرات المهنية الإدارية، ط3، مصر، ص 4 .

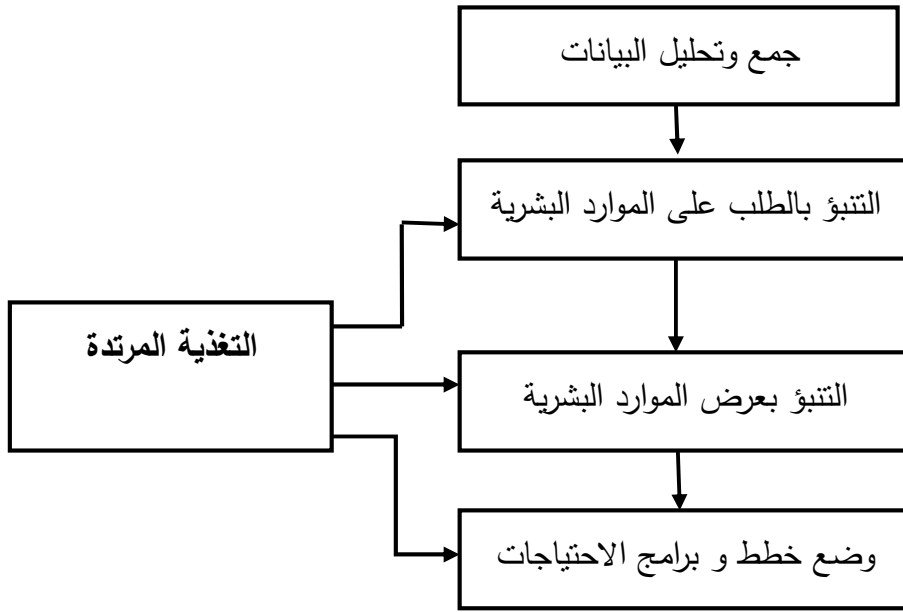
به مساويا للعرض ،فقد يكون هناك فائض في بعض الوظائف أو عجز في وظائف أخرى، وفي كلتا الحالتين لابد من اتخاذ الإجراءات المناسبة لمعالجة الفائض وسد العجز¹ .

5 - التغذية المرتدة

(1) هل كانت التنبؤات دقيقة ؟

(2) هل البرامج توافق الاحتياجات أم لا؟²

شكل (6) مخطط للتغذية العكسية³



المطلب الثاني : أساليب تخطيط الموارد البشرية

أ - الأسلوب المباشر (تحليل عبئ العمال) : يقوم بالتنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية على مستوى المؤسسة اعتمادا على عبئ العمل المطلوب انجازه خلال الفترة المراد التنبؤ بها، وتأخذ المؤسسات بعين الاعتبار مجموعة عوامل لتحديد المزيج الكمي والنوعي لمواردها البشرية وهذه الاعتبارات هي :

¹ سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي: مرجع سابق، ص 62 .

² عبد الرحمان توفيق: المناهج الخبرائية المتكاملة، مرجع سابق، ص 4 .

³ عبد العزيز عي حسن: الإدارة المتميزة للموارد البشرية تميز بلا حدود، مرجع سابق، ص 72 .

أ - 1 - التغيرات التكنولوجية : كثيرا ما يتطلب التغيير في نظام وطرق العمل تغييرا في تركيبة الموارد البشرية المستخدمة، فالتطور التكنولوجي ينعكس على أساليب أداء العمل مما يستلزم إعادة النظر في التركيبة المهارية والمعرفية للموارد البشرية اعتمادا على التنبؤ بالتغيرات التكنولوجية والذي يدعمها عند تحديد المزيج النوعي لهيكل الموارد البشرية .

أ - 2 - التغيرات التنظيمية : تتضمن إعادة توزيع الصلاحيات والمسؤوليات وإجراء تغييرات في الهيكل التنظيمي، كاستحداث وحدات تنظيمية جديدة وتغيير مجال أعمالها في حالة التنوع والانكماش، ويستخدم حجم المبيعات المتوقعة في فترة قادمة أساسا في تحليل عبء العمل في المنظمة

ب - الأسلوب الإحصائي : يعتمد استخدام هذا الأسلوب على مدى توفر معلومات دقيقة عن الظواهر الاجتماعية والاقتصادية التي يمكن أن تنعكس بفرص أو تهديدات على عرض الموارد البشرية الخارجي، علاوة على المعلومات الدقيقة عن حركة الموارد البشرية داخل المؤسسة، لذا فإن استخدام أي أسلوب إحصائي يعتمد على عملية المفاضلة ما بين تكلفة ومنفعة أي من الأساليب المتاحة أمام المؤسسة والمعروفة والتي يمكن أن تتضمن :

- تحليل السلاسل الزمنية
- استخدام نماذج الانحدار
- تحليل سلسلة ماركوف¹.

ونظرا للتطورات المتسارعة في البيئة. فقد أضيفت الكثير من الأساليب الحديثة في تخطيط الموارد البشرية، فقد قدم مجموعة من الكتاب ما يعرف بالمدخل الوقفي في تخطيط الموارد البشرية ويقوم هذا المدخل على الربط بين عملية التخطيط والموقف قد ميز نوعين من التخطيط :

- (1) التخطيط العقلاني : يعتمد هذا النوع من التخطيط الرؤية المستقبلية بعيدة المدى لحاجة المؤسسة من الموارد البشرية .
- (2) التخطيط الحدسي : يستخدمها عندما تكون البيئة متغيرة، الأمر الذي يتطلب تحليل مستمر لحاجات المؤسسة من الموارد البشرية في ضوء الفرص والتهديدات التي تفرزها التغيرات البيئية و نقاط القوة والضعف التي تتميز بها الموارد البشرية² .

¹ نوري منير : الوجيز في تسيير الموارد البشرية وفق القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص-ص 34-36 .
² نوري منير : الوجيز في تسيير الموارد البشرية وفق القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في الجزائر، مرجع سابق، ص 36 .

المطلب الثالث : التنبؤ بالاحتياجات المطلوبة

يجب أن تضع أي عملية تتعلق بتخطيط الموارد البشرية في الاعتبار احتياجات المؤسسة المستقبلية من العمالة أو الإمداد المحتمل من العمالة، ومن ثم فإنه من الممكن التفكير في هذه العملية طبقاً لما يلي :

1 - التنبؤ بالاحتياجات (الطلب) : يستلزم تقدير متطلبات المؤسسة في المستقبل من الأشخاص العاملين من حيث الأعداد والمهارات مع مراعاة أهداف المؤسسة وغاياتها والوضع في الاعتبار التغيرات الخاصة بالعمل ومستويات النشاط .

2 - التنبؤ بالإمدادات (العرض) : ويستلزم تقدير الإمدادات المحتملة من العمالة في المستقبل من داخل المؤسسة بالنظر إلى الفائض من العمالة ومجموع المهارات الحالية والأداء، ومن خارج المؤسسة أيضاً بالنظر المجموعة العاملين المتخصصين المرتقبين الذين يتمتعون بالمستويات المناسبة من المعرفة والمهارة¹.

المطلب الرابع : المشكلات التي تواجه تخطيط الموارد البشرية

يعتبر تخطيط الموارد البشرية أكثر تعقيداً من تخطيط الموارد الأخرى، مثل الموارد المالية لعدة أسباب نذكر منها :

- ❖ انه من الصعب توقع ما يقوم به الأشخاص ،فمن الممكن أن يعطلوا سير الخطط بسهولة عن طريق الاستقالة أو الإصابة بالمرض أو رفض القيام ببعض الأمور .
- ❖ هناك اختلافات بين كل شخص وآخر ومن ثم فإنه مكن الصعب وضع سياسات ومناهج تتناسب مع جميع الأشخاص بشكل متساوي .
- ❖ إن احتياجات المؤسسة لا تتمثل في قدر معين من منتج متجانس ولكنها تتمثل في أعداد مختلفة من أنواع خاصة جداً من الأشخاص مثل : المحاسبين والسكرتارية والمتخصصين في المهن وغيرهم .
- ❖ يكون من المطلوب وضع مثل هؤلاء الأشخاص في مكان معين وفي وقت معين ويكون تحريك هؤلاء الأشخاص من موقع غالي آخر بسهولة من تحريك أي مورد آخر كالمال مثلاً
- ❖ تعتبر إدارة العجز والزيادة من الموارد البشرية أصعب من أي موارد أخرى، غالباً ما لا يكون تخفيض أعداد الأشخاص العاملين بالشيء السهل ،كما أن الحصول على عمالة إضافية قد يكون مكلفاً كما يستهلك الكثير من الوقت.

¹ كوجيان بيدج باري كشواي :إدارة الموارد البشرية ،مرجع سابق ،ص 28 .

- ❖ يحتاج الأشخاص العاملون إلي تعامل حساس وحذر والذي يتطلب وجود فكر متمكن وعناية من جانب المديرين¹.
- ❖ هناك العديد من الظروف البيئية التي يجب وضعها في الحسبان ومن الممكن حفظ المال في الخزانة و لكن الأشخاص في حاجة إلى مكاتب وأماكن للسيارات... الخ .
- ❖ غياب التنسيق والتكامل بين تخطيط الموارد البشرية وغيرها من الوظائف الأخرى كالاستقطاب ، الاختيار، التعيين ،التدريب والترقية².

خلاصة الفصل

من خلال دراستنا لهذا الفصل يمكن القول أن تسطير الأهداف وبلوغ الغايات هي احد اكبر الأولويات التي تسعى كل مؤسسة بلوغها، ولأجل ذلك يجب أن تتوفر كل مؤسسة على يد عاملة مؤهلة وذات كفاءة ومهارة ،لذلك يستلزم من كل مؤسسة أرادت تحقيق الأهداف المسطرة إتباع سياسة تخطيط رشيدة تقوم على الطرق والأساليب العلمية الجيدة من توظيف واستقطاب واختيار وتعيين وهذا من اجل محافظة المؤسسة على تموينها بالموارد البشرية المطلوبة ،لتحقيق أفضل الأداء والاستمرارية .

¹ كوجيان بيدج باري كشواي:نفس المرجع ،ص 27 .
² عبد العزيز علي حسن : الإدارة المتميزة للموارد البشرية تميز بلا حدود ،مرجع سابق ،ص 17 .

الفصل الثالث

الاتجاهات النظرية وإدارة الموارد البشرية

المبحث الأول : الاتجاهات النظرية الأساسية في

إدارة الموارد البشرية

المطلب الأول : مدرسة الإدارة العلمية

المطلب الثاني : مدرسة العلاقات الإنسانية

المطلب الثالث : إدارة الموارد البشرية في الفكر الحديث

المطلب الرابع : إدارة الإستراتيجية المعاصرة

المبحث الثاني : الاتجاهات النظرية الكلاسيكية

المفكرة الأداء

المطلب الأول : مدرسة الإدارة العلمية

المطلب الثاني : مدرسة التكوين الإداري

المطلب الثالث : مدرسة العلاقات الإنسانية

المبحث الثالث : إدارة الموارد البشرية

المطلب الأول : الاستقطاب و التوظيف

المطلب الثاني : التكوين و التدريب

المبحث الرابع : إدارة الموارد البشرية في إطار

الجودة الشاملة

المطلب الأول : الجودة و الجودة الشاملة

المطلب الثاني : مراحل إدارة الجودة الشاملة

المطلب الثالث : معايير الأيزو

تمهيد

مما لا شك فيه أن أي مؤسسة لها أهداف مسطرة تسعى لتحقيقها وهذا بالاعتماد على كل مقوماتها المادية والبشرية، ومما لا شك فيه فإن العنصر البشري هو الأكثر اعتمادا باعتباره المصدر الحقيقي لتكوين القدرة التنافسية وتعزيزها، وإدارة الموارد البشرية تعتبر الإدارة المثلى في تخطيط الموارد البشرية من خلال القيام بشتى العمليات من استقطاب واختيار وتعيين وتدريب بغية الوصول إلى الهدف، وهذا ما جعل اتجاهين أساسيين يبرزان في النصف الثاني من القرن الماضي، هذان الاتجاهان تناولا ودرسا الموارد البشرية، هما المدرسة العلمية ومدرسة العلاقات الإنسانية، هذان الاتجاهان اللذان حافظا على أفكارهما الأساسية رغم ما طرأ عليهما من التطورات الحديثة .

المبحث الأول : الاتجاهات النظرية الأساسية في إدارة الموارد البشرية

لم يجر التطور في الأفكار السابقة في العالم مجرد ، وإنما هي محيط اقتصادي و اجتماعي متغير ، حيث عرفت المؤسسة تطورات عديدة ، فقبل الحرب العالمية الثانية كان معيار المر دودية المالية الدليل على صحة المؤسسة والميزان الاقتصادي وأسلوب القياس المثالي، كما أن الاقتصاد كان يحتاج إلى يد عاملة كثيرة وكانت غالبيتها من الأرياف دون أي عرف أو تقاليد صناعية، ودون أي تطبيق تقني ، مما دفع بالتاليورية إلى تقسيم المهام ثم تلتها نظرية العلاقات الإنسانية لتأتي بعدها نظريات أخرى ساهمت ولو بالقليل في تنظيم الحياة الصناعية .

المطلب الأول : مدرسة الإدارة العلمية

إن بداية الحركة العلمية مقترن باسم « فريديريك تايلور » حيث يعتبر المنظر الأساسي والرئيسي لأفكار هذه الحركة ، ولقد اهتم خلال عمله بالإنتاج بأقصى حد ممكن من خلال مجموعة العمل التي يشرف عليها ، فلم يكن مرتاحا لنظام الأجر حسب القطعة، لاعتقاده أن هذا النظام لا يقوم على تقدير سليم لطاقة العمل الإنتاجية، بل مبني على سجلات عمل سابقة .

وتميز سنة 1898 م بداية تجاربه المشهورة في مجالات رفع الكتل المعدنية وقطع المعادن ، ومن نتاج دراسته أدرك أن الإدارة يمكن أن تكون علما له قوانين ومبادئه وأن الإدارة العلمية ثورة ذهنية لأنها طريق لمواجهة مشاكل الإدارة اليومية. وقد بين أن الإدارة مسئولة عن

اختيار العاملين وتدريبهم على كيفية أداء العامل بدلا من ترك المسؤولية لهم ، إلا أن الإدارة العلمية تجاهلت العامل الإنساني ونظرت إلى الإنسان نظرة ميكانيكية ، إلا أن مولد إدارة الموارد البشرية قد يرتبط بظهور الحركة الإدارة العلمية و ما لعبته من دور في معالجة مشكلة العاملين التي أخذت تظهر كمشكلة اجتماعية .
أما « فايول » فقد بين أن العمليات الإدارية لا تتم من قبل مصلحة مختصة ، حيث يمكن للعامل المشاركة أيضا في العملية الإدارية ، و لقد وضع فايول أربعة عشر مبدءا للإدارة¹

1. **تقسيم العمل** : بحيث يقوم كل فرد بعمل محدد مما يمكنه من مراكمة الخبرات ويرتقي بمهاراته ويصبح أكبر إنتاجية.
2. **السلطة** : الحق بإصدار تعليمات، مع وجود مسؤولية متوازنة لوظائف السلطة.
3. **الانضباط**: الموظفين ينبغي أن يكونوا مطيعين، شريطة أن تلعب الإدارة دوراً قيادياً إيجابياً.
4. **وحدة القيادة** : كل موظف له مدير (مسئول) واحد، بدون وجود نزاع في خطوط السلطة.
5. **وحدة الاتجاه** : ينبغي أن يكون للعاملين في مجال معين نفس الهدف يعملون لتحقيقه ضمن نفس الخطة. هذا ضروري لتحقيق الوحدة والتنسيق في العمل.
6. **خضوع المصالح الفردية للمصلحة العامة**: ينبغي أن تتقدم أهداف المؤسسة على كافة الأولويات.
7. **التعويض المادي** : بدفع رواتب وتعويضات ومنافع أخرى ومكافئات
8. **المركزية أو اللامركزية**: تحديد درجة المركزية أو اللامركزية حسب ظرف المؤسسة ونوعية موظفيها.
9. **مسار السلطة**: من الضروري وجود ترابية في السلطة من أجل وحدة الاتجاه.
10. **النظام**: المادي والاجتماعي؛ المادي للحفاظ على الموارد وتوظيفها بأفضل طريقة ممكنة، والاجتماعي لتنمية المهارات وحشد المواهب بالتوظيف والتدريب والتنظيم.

¹ عمار بوحوش: نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، دار الغرب الإسلامي، الجزائر، 2006، ص ص-14-15

11. العدالة: مطلوب في إدارة أي مؤسسة مزيج المعاملة الحسنة والمعاملة المنصفة في التعامل مع الموظفين

12. الأمان الوظيفي : ضمان حد معقول من الأمان الوظيفي ضروري للموظف ليعمل بشكل أفضل، إحساس الموظف بعدم الأمان ووجود نسبة تدوير عالية تؤثر سلباً على أداء المؤسسة.

13. المبادرة : إعطاء المجال لجميع الموظفين أن يبادروا في عملهم يعد مصدر قوة للمؤسسة، الأمر الذي قد لا يروق لكثير من المدراء.

14. الروح المعنوية : على الإدارة العمل على إبقاء الروح المعنوية للعاملين مرتفعة فهذا ينعكس على أداءهم¹.

كما اهتم كثيرا بمبدأ تقسيم العمل ومبادئ تسيير الموارد البشرية تحت أشكال الاستقرار والمبادرة و الاتحاد أو روح الجماعة، كما يجب أن يتلقى المرؤوس أوامره من رئيس واحد وان السلطة تتركز حول الرئيس مثله في ذلك مثل تايلور².

المطلب الثاني : مدرسة العلاقات الإنسانية

على أنقاض الأفكار السابقة التي جعلت من الإنسان العامل جزء كباقي الأجزاء الأخرى المكونة للهيكل التنظيمي للمؤسسات الصناعية، ظهر فكر موازي جعل من هذا الإنسان المحور الرئيسي لكل تحليلاته للعمل و مشاكل التنظيم، ومن الرواد الأوائل لهذا الاتجاه نجد الاسترالي « التون مايو» الذي قام بسلسلة من الدراسات و التجارب الميدانية من اجل إثبات أن العوامل المادية وحدها لا يؤدي إلى الزيادة في الإنتاج ولا إلى تحسينه ومن أهم دراساته « دراسة هاوثورن الشهيرة » التي أجريت بمصانع "الو يسترن إلكترونيك " وقد كانت هذه الدراسات تهدف في البداية إلى دراسة الظروف الفيزيائية للعمل و علاقتها بالإنتاج ثم تحولت اهتماماته لدراسة العوامل الاجتماعية المحددة للسلوك التنظيمي، وقد خلصت الدراسات إلى نتيجة هامة و هي ضرورة البحث الدائم عن تغيير اتجاهات العمال وسلوكهم³، ومن جهة ثانية فقد ركزت على مجموعة من الأبعاد كالمؤسسة وهي عبارة عن بناء اجتماعي يؤدي إلى تحقيق أهداف اجتماعية، وكما ركز على الشكل غير الرسمي للمؤسسة، وكذا الاهتمام بالقادة من

¹ عمار بوحوش: نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، مرجع سابق ص 16

² نوري منير : تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 51-53 .

³ صالح بن نوار : فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع للبحث و الترجمة، قسنطينة، الجزائر، 2006، ص 150 .

حيث الاختيار والإعداد والتدريب إلى جانبها على الرجل الاجتماعي بدل الاقتصادي وان إشباع الحاجات الخاصة بالتنظيم غير الرسمي سيؤدي إلى تحقيق أهداف التنظيم الرسمي تلقائياً ،ولقد دفعت هذه النتائج التون مايو إلى صياغة فلسفة عامة حلل من خلالها مشكلات الحضارة الصناعية الحديثة ،وان حل هذه المشكلات هو ظهور مجتمع جديد .

كما أن اتجاه « مايو » عكس بصورة دقيقة الوضع العام الذي كان سائداً في المجتمعات والتنظيمات الاقتصادية في أوروبا وأمريكا، إلا أن النتائج التي توصل إليها الفريق الباحث لم تسلم بدوره من النقد ،فقد ذهب البعض إلى أن تجارب « الو سترن» لم تكشف لنا عن ظواهر جديدة ،لكن هذا النقد لم يؤخذ في الحسبان ، كما أن هذه الدراسات كشفت لنا بشكل علمي ولأول مرة عن وجود ما أصبح يسمى باسم " التنظيم غير الرسمي " للعمل وتأثير الجماعة على سلوكيات العمال والإنتاج .

ولقد جاءت هذه النتائج بعد استخدام فريق البحث لأداتي المقابلة والملاحظة التي ساعدت على كشف أمور أخرى (الحوافز المعنوية وأهميتها ،نمط الإشراف والعلاقات الحسنة على مردود العامل) ،حيث أصبح هناك تأكيد على النواحي الإنسانية التي أصبح على المديرين والمشرفين إعطائها مزيداً من الاهتمام¹ .

المطلب الثالث : إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية المعاصرة

بنيت الإدارة المعاصرة أهمية وحتمية وجود التطور المستمر ،لان هذا الأخير يعتبر سبيل بقاء واستمرارية المؤسسة في عالم التقنيات الجديدة المعاصرة، وما تتيحه من إمكانيات وتفرضه من تحديات، حيث يشمل التطور المستمر كل مجالات النشاط بما فيها وأهمها نشاط الموارد البشرية ،فهذه الأخيرة تتطور وتتغير مع المتغيرات والتحويلات التي يشهدها العالم، حيث أدت هذه التحويلات إلى مزيد من التغيير في الاهتمامات ومناطق التركيز في عمل الإدارة المعاصرة إذ يتحول الاهتمام إلى التركيز على قضايا الحاضر واستثمار انجازات الماضي إلى الانطلاق للمستقبل وابتكار الجديد في مجال إدارة الموارد البشرية كذلك تغير في طريقة التعامل وكيفية تسيير الأفراد .

ويمكن القول أن إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية المعاصرة تقوم على دراسة مختلف المفاهيم والتي من أهمها : العولمة والتي تعتبر الاندماج والتفاعل في الأنشطة الإنسانية وكذلك مفهوم التحدي

¹ صالح بن نوار :فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية ،مرجع سابق ، ص 152 .

والرؤية الشاملة من أجل تكوين صورة واضحة وشاملة لما يجري حولها، وكذا دورة الحياة والمحركات من أجل تحقيق أهداف المؤسسة¹

المبحث الثاني : الاتجاهات النظرية الكلاسيكية المفسرة للأداء

تمهيد

إن موضوع الأداء من المواضيع المهمة التي تحدث عنها الكثير من المفكرين والباحثين، "كآدم سميث" و" فريديريك تايلور" و"هنري فايول" وغيرهم، وباعتبار "ادم سميث" أول من اوجد مبدأ تقسيم العمل، في كتابه " ثورة الأمم "، حين رأى أن كل فرد يميل إلى العمل الذي تكون له أعظم المزايا النسبية، وبأكثر فعالية عن غيره من أعضاء الجماعة وبالتالي فإن تحقيق الفعالية في الأداء تكون عند هذا الفرد أكثر من الأشخاص الآخرين، ومنه فإن الحصول على مستوى عالي من الإنتاجية مرتبط بمدى تقسيم العمل. وقد عالج ادم سميث موضوع تقسيم العمل داخل الوحدة الإنتاجية وأثره على الأداء، ونصح بدوره المشرفين على الإنتاجية بأن يخصصون كل عامل بأداء عمل معين، ولا يتغير حتى يتمكن من الإلمام بجميع نواحيه وبالتالي يستطيع إتقانه، لكن الإفراط في تقسيم العمل أدى إلى خلق طبقة البروليتاريا . والوضعية التي آلت إليها أصبحت مثلها مثل بقية أدوات الإنتاج، إضافة لتقييدها لحرية العمل² .

المطلب الأول : نظرية الإدارة العلمية

من خلال أبحاث رائدها " فريديريك تايلور" الذي قام بمجموعة من الأبحاث و الدراسات القائمة على فكرة تنظيم العمل بطريقة علمية تؤدي إلى رفع مستوى الأداء والإنتاجية، وذلك من خلال تحليل العمل وتجزئته إلى مهام بسيطة، ودراسة الحركات والأزمنة اللازمة لانجازه و الاقتصاد فيها، من أجل الوصول إلى مستوى من الفعالية في الأداء، حيث أكد على ضرورة اختيار العمال وتدريبهم، مع اختيار العمل المناسب لكل عامل، حتى يستطيع أداءه بكفاية وفعالية³. وقد أوضح "تايلور" أن رفع مستوى الأداء داخل المصنع لا يأتي عن طريق التخصص فقط، بل يتطلب مراقبة أداء العامل لتخصصه بقصد تحسين طريقة أدائه للعمل، كما يرى "تايلور" أن المحرك الأساسي الذي يجعل العامل

¹ بن يمينه السعيد:فعالية تسيير الموارد البشرية لدى الشركات الأجنبية العاملة في الجزائر، مرجع سابق، ص 82 .

² رضا فجة: فعالية التنظيم الصناعي وأثرها على أداء العامل داخل المؤسسة، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة الحاج لخضر

بياتنة، الجزائر، 2009، ص 168.

³ رضا فجة : أداء العامل في التنظيم الصناعي، ط1، شركة بانتيث للنشر والتوزيع، الجزائر، 2003 ص ص 56 57

يقوم بأدائه بفعالية أكبر هو الحوافز المادية ،وهذا لن يتحقق إلا بتقسيم العمل وأداء كل عامل لجزء معين منه ¹.

المطلب الثاني : نظرية التكوين الإداري

اهتم "هنري فايول" بوضع أسس وقواعد التنظيم و الإدارة ،بهدف إيجاد السبل و الوسائل الكفيلة برفع فعاليات الأداء وتحسينه في الواقع التنظيمي ،ولأجل تحقيق أعلى مستويات الفعالية للأداء وضع "فايول" مجموعة من المعايير و الميكانيزمات الكفيلة بتحديد ملامح الإدارة الرشيدة ،لان العقلنة والرشد من منظور "فايول" تجسدت في الأخذ بعين الاعتبار لمبدأ المساواة ،والمتطلبات الوظيفية الكفيلة بوضع العامل المناسب في المنصب الذي يتلاءم وقدراته ،لتحقيق الاستقرار المهني للعامل المحدد بدوره لفعالية الأداء، وفي إطار هذه الفعالية ربط "فايول" السلطة بالمسؤولية، على اعتبار أن المسؤولية هي مبعث القوة لكل إدارة ².

والأداء الفعال عند "فايول" قائم عند ضرورة توفير إدارة رشيدة قائمة على مبادئ وأسس علمية تمكنها من التحكم في تسيير مواردها ،خاصة البشرية منها ³.

أما لوثر جورليوك وليندال اورفيك L. Urwick and Gulick فقد اعتمدا في دراستهما لقضايا التنظيم و اعتبرا أن الإدارة كيان واحد، وركزا كثيرا على العلاقات الإنسانية، وتنطلق نظريتهما من " إدارة مبدأ الرجل الواحد" ودافعا عن التخصص في العمل وتقسيم الأنشطة العامة إلى نشاطات جزئية محددة بدقة، إلي أن تقوم بتحديد المهام الفردية التي يجب تصنيفها بطريقة تحقق أعلى درجة الكفاءة و الفعالية في الانجاز و بأقل تكلفة ،وكان تركيز أصحاب هذه النظرية في تحليلاتهم على الأسس العلمية والعملية الإدارية داخل التنظيمات وطبيعة تقسيم العمل كأهم السمات والخصائص التي يجب توفرها في التنظيمات الحديثة.واتفق كل من جورليوك وليندال على وجود أربعة مبادئ أساسية هي الوظيفة، العملية، التخصص و تنفيذ و انجاز الوظائف ⁴.

¹ رضا فجة: فعالية التنظيم الصناعي وأثرها على أداء العامل داخل المؤسسة، مرجع سابق، ص 169 .

² عبد الله محمد عبد الرحمان: علم الاجتماع الصناعي النشأة و التطورات الحديثة، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1999، ص 77.

³ رضا فجة: فعالية التنظيم الصناعي وأثرها على أداء العامل داخل المؤسسة، مرجع سابق، ص 171 .

⁴ راجع كعباش: علم اجتماع التنظيم، مخبر بحث علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2006، ص ص 119-121

المطلب الثالث : مدرسة العلاقات الإنسانية

جاءت مدرسة العلاقات الإنسانية لتركز اهتماماتها على الفرد باعتباره عضو في جماعة العمل وعلى العلاقات الاجتماعية بين العمال والإدارة، ويعتبر " التون مايو " ابرز رواد مدرسة العلاقات الإنسانية، حيث بدأ بدراسة العلاقة بين نوعية الإضاءة وفعالية الأداء، فلاحظ أن الإبقاء على نفس الظروف لا تعني انخفاض مستوي الأداء وبالتالي الإنتاجية، مما جعل " التون مايو " يتقطن إلى أن هناك عوامل غير مادية تؤثر على أداء العامل، فاستخلص أن إنتاجية العمال و مردودهم يرتبط أكثر بالجو السائد بين العمال من جهة ،وبين العمال والإدارة من جهة أخرى، كما تقطن إلى وجود تنظيم غير رسمي بين جماعات العمل التي تقوم بتحديد حجم الإنتاجية في وتيرته¹.

حيث لاحظ " مايو " أن إدخال بعض المتغيرات (المعاملة ،طريقة العمل ،السماح بالنقاش)زادت من الدافعية في الأداء، وبالتالي زيادة الإنتاجية عما كانت عليه من قبل، وأظهرت هذه الدراسة أن إحساس الأفراد بالانتماء لجماعة تضمهم، وشعورهم بذاتية الجماعة لها الأثر الواضح على دوافعهم ،تصرفاتهم وإنتاجيتهم .

أما كتش وفراش French and Coch فقد بحثا مناهج وطرق لإحداث تغييرات في طرق الإنتاج والنسب الجزئية بين العاملات في مصنع للألبسة الداخلية ،التي أدت إلى تسجيل نتائج أيجابية وأكدت ارتباط الإنتاجية بمستوى المشاركة العمالية، لكن نفس التجارب أجريت في مصانع أخرى لم تحقق نفس النتائج².

المبحث الثالث : إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتوظيف)

المطلب الأول : الاستقطاب والتوظيف

يسعى تخطيط الموارد البشرية يسعى إلى تحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية، كما ونوعا، حاليا ومستقبلا، و يتم إمداد المؤسسة بتلك الاحتياجات من خلال عملية التوظيف التي تهدف في التحليل النهائي إلي توفير الموارد البشرية المؤهلة التي تساعد المؤسسة في الوصول إلى تحقيق

¹ رضا فجة : أداء العامل في التنظيم الصناعي ،مرجع سابق ،ص 57 .

² راجع كعباش : علم اجتماع التنظيم ،مرجع سابق ، ص 135

أهدافها ،من هنا تعتبر عملية التوظيف من العمليات الأساسية و الحيوية في مجال تخطيط الموارد البشرية ، و هي تشمل ثلاث مراحل¹ :

أولا : مرحلة الاستقطاب

تقوم عملية الاستقطاب بمشاركة ركنين أساسيين في نشاطها هما : عارض الوظيفة و طالب الوظيفة ،كما أن هم عارض الوظيفة استقطاب المرشحين الأكفاء و الفاعلين من سوق العمل باستعمال شتى الوسائل المتاحة ،وفي المقابل فان هم طالب الوظيفة قدراته و كفاءته و قبول العرض الذي يجد فيه مستقبلا واعداد فيها .

بما أن الحاجة إلى استقطاب الموارد البشرية دائما مستمرة فان تلبية تلك الحاجة بأقل تكلفة ممكنة أمر مرغوب فيه ،و المقصود بالاستقطاب هو اكتشاف الأفراد أو القوى العاملة وجذبهم لملا الوظائف الشاغرة الحالية أو المتوقعة أو المستحدثة ،وعليه يمكن تعريف استقطاب الموارد البشرية على أن عملية اكتشاف وتحديد و جذب المرشحين من الأفراد المهتمين و القادرين على استلام الوظائف الشاغرة أو المتوقعة² .

1 - 1 خطوات عملية الاستقطاب

تمر عملية استقطاب الموارد البشرية بعدة خطوات وهي كمايلي :

أ - تخطيط الموارد البشرية

حيث يتم تحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية كم و نوعا طبقا لخطط الإنتاج و العمل في الفترة القادمة .

ب - تحديد عدد الوظائف الشاغرة

بناءا على تخطيط الموارد البشرية يكون لدى إدارة الموارد البشرية تصور كامل عن أعداد الوظائف الشاغرة المطلوب شغلها و في أي الإدارات و الأقسام وفي أي المستويات الوظيفية تقع تلك الوظائف .

ج - التعرف على وصف كل وظيفة شاغرة

وهي ضرورة مراجعة وتحليل الوظائف من خلال وصف الوظيفة لمعرفة متطلباتها في ضوء واجباتها ومسؤولياتها .

¹ عبد الباري إبراهيم درة ،زهير نعيم الصباغ : إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين ،مرجع سابق ،ص 213 .
² نوري منير :تسيير الموارد البشرية ،مرجع سابق ، ص 175 .

د - تحديد المواصفات الواجب توفرها في شاغل الوظيفة

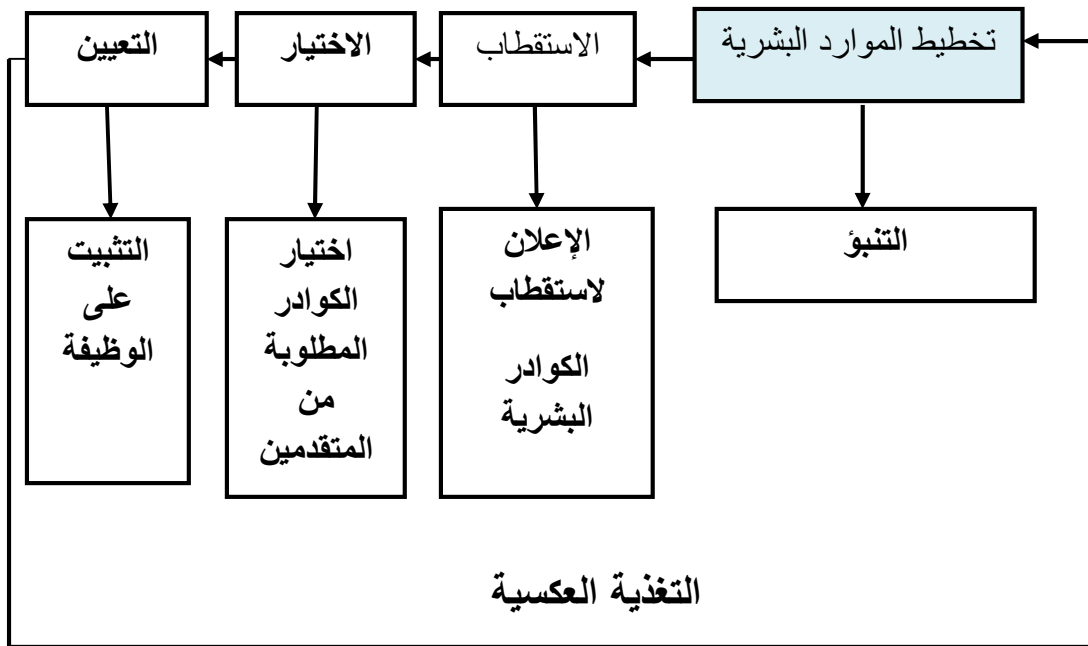
من خلال كشف تحليل الوظائف وبعد التعرف في الخطوة السابقة على وصف تفصيلي لواجبات ومسؤوليات كل وظيفة يأتي الدور على تحديد فيمن يشغل هذه الوظيفة حتى يتميز في أداء واجباتها و مسؤولياتها ،ومن ثم تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية¹.

و - الإعلان والاستقطاب وجلب الكفاءات والمهارات البشرية المطلوبة

الإعلان والاستقطاب لجلب الكفاءات و المهارات المطلوبة و التي تتلاءم مع ما جاء في وصف وتوصيف الوظيفة ،فالوصف هو تحديد صفات وواجبات ومسؤوليات الوظيفة ،أما التوصيف فيعني تحديد مواصفات من يشغل هذه الوظيفة.

1 - 2- العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية و الاستقطاب

شكل (6) العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية والاستقطاب²



¹ عبد العزيز علي حسن : الإدارة المتميزة للموارد البشرية تميز بلا حدود ،مرجع سابق ،ص 86 .

² محمد عبد العليم صابر ،خالد عبد المجيد تغليب :إدارة الموارد البشرية (مدخل معاصر)؛دار الفكر الجامعي ،ط1،الإسكندرية،مصر،2010،ص 100 .

1 - 3 مصادر الاستقطاب

بعد انتهاء المؤسسة من تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية و ذلك في شكل خطة للموارد البشرية تتضمن إعداد ووظائف و مواصفات بشغل تلك الوظائف فينبغي التفكير في المصادر التي يتم الحصول منها على احتياجاتها ،وتنقسم مصادر الاستقطاب إلي مصادر داخلية و أخرى خارجية .

أ - المصادر الداخلية

يعتبر العاملون في المؤسسة في الوقت الحاضر من أهم المصادر التي يعتمد عليها في شغل الوظائف ،وهذا يعني انه إذا خلت وظيفة معينة في المؤسسة فانه يجب الإعلان عنها داخل المؤسسة ،حتى يمكن لمن تتوفر فيه شروط شغلها من العاملين بها أن يتقدم لها، ومن أهم هذه المصادر :

أ - 1 - الترقية من الداخل

ونعني بها ترقية احد العاملين إلى الوظيفة الشاغرة، والتي تعلق عادة الوظيفة التي يشغلها الفرد¹. وفي حالة عدم استطاعة ترقية فرد ملائم لتلك الوظيفة عندئذ قد ينقل فرد من وظيفة إلى أخرى .

أ - 2 - النقل و التحويل

قد يتم تطبيق سياسة التوظيف داخل المؤسسة عن طريق النقل الداخلي للموظف من وظيفة إلى أخرى وقد يكزن الهدف من ذلك خلق توازن في عدد العاملين بالإدارات المختلفة²

أ - 3 - الموظفون السابقون

قد تلجا بعض المؤسسات إلي سياسة توظيف الموظفين السابقين على أساس إنهم موظفون من الداخل ،وخاصة الراغبين منهم العودة إلى العمل ،وهناك سياسة قريبة من هذه السياسة و هي سياسة توظيف أبناء العاملين بالمؤسسة ،وإتباعها يكون أكثر وضوحا في المنظمات الصغرى .

أ - 4 - زملاء المهنة

غالبا ما يكون العاملين في نفس المهن على درجة عالية من الارتباط ببعضهم البعض، خاصة في المهن والوظائف ذات التخصصات النادرة نوعا ما، فيطلب من هؤلاء الموظفين أو العاملين الاتصال بأصدقائهم أو زملائهم في نفس المهنة والذين تتوفر فيهم نفس الشروط لشغل تلك الوظائف³

¹ عبد البارى إبراهيم درة ،زهير نعيم الصباغ :إدارة الموارد البشرية في القرن الحادى و العشرين ،مرجع سابق ،ص 217 .

² عبد العزيز علي حسن : الإدارة المتميزة للموارد البشرية تميز بلا حدود،مرجع سابق ،ص 88 .

³ عادل محمد زايد :إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية ،مرجع سابق ، ص 261 .

أ - 5 - مخزون المهارات

يستخدم هذا الأسلوب عندما يكون لدى المؤسسة تصور كامل عن القدرات و المهارات المتوافرة لدى العاملين بها ،حيث يتم تحديد احتياجات كل وظيفة من الخبرات و القدرات و المهارات و البحث عن تتوفر فيهم هاته المواصفات ¹.

أ - 6 - الإعلان و التنافس

يمكن الاعتماد على الإعلان الداخلي عن طريق لوحة الإعلانات بوجود وظائف شاغرة وفق شروط معينة تحدد متطلبات و مؤهلات تلك الوظائف الشاغرة، وبالتالي إعطاء فرصة لكل من تتوفر فيه تلك الشروط للتقدم داخليا لملا الوظيفة ².

ب - المصادر الخارجية

قد يكون من الضروري للمؤسسة أن تلجأ إلى إحدى المصادر الخارجية للحصول على الأيدي العاملة المطلوبة وأهم هذه المصادر :

ب - 1 - مكاتب العمل الحكومية

هذه المكاتب تشرف عليه وزارة العمل وهي تنتشر في مختلف المناطق الجغرافية، وعادة ما تقوم هذه المكاتب بحصر طالبي الوظائف من الذين يترددون عليها، كما أنها تتصل بالمؤسسات لمعرفة مدى حاجاتها من العمالة ³.

ب - 2 - مكاتب التوظيف الخاصة

ظهرت هذه المكاتب في الكثير من الدول ،وغالبا ما يعتمد عليها للحصول على العمالة غير الماهرة، وفي الدول المتقدمة تقوم مكاتب التوظيف الخاصة بدور كبير في توفير وقت إدارة الموارد البشرية إذا أدت واجبها بشكل جيد، وعادة ما تدفع رسوم معينة لهذه المكاتب قد يتحملها صاحب العمل أو طالب العمل ⁴.

ب - 3 - التقدم المباشر للمؤسسة (الإعلان)

¹ عبد العزيز علي حسن ، الإدارة المتميزة للموارد البشرية تميز بلا حدود ، مرجع سابق ، ص 89 .
² عبد الباري إبراهيم درة ، زهير نعيم الصباغ :إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي و العشرين ،مرجع سابق ،ص 217
³ عبد العزيز علي حسن : الإدارة المتميزة للموارد البشرية تميز بلا حدود،مرجع سابق ،ص 90 .
⁴ المرجع نفسه ،ص 91 .

تستطيع المؤسسة أن تحصل على مواردها بالإعلان عن حاجاتها من الموارد البشرية عن طريق الإعلان في الجرائد و المجلات المتخصصة والصحف اليومية وحتى الإذاعات المحلية، وما على المؤسسة الاختيار للوسيلة المناسبة والتي تناسب الوظيفة المطلوب شغلها¹

ب - 4 - المعاهد و الجامعات

تعتبر المعاهد والجامعات من المصادر الهامة في الحصول على الموارد البشرية ،فقد تلجأ بعض المؤسسات إلى إقامة علاقات أو اتفاقيات مع هذه المصادر بغرض جذب خريجها للعمل بها .

ب - 5 - الخدمة العسكرية

تلجأ بعض المؤسسات إلي تعيين المجندين بالخدمة العسكرية وذلك بعد تسريحهم من الخدمة، خاصة في الوظائف المتعلقة بالأمن².

ب - 6 - المنظمات المهنية

تقوم بعض المؤسسات بتأهيل أعضائها للعمل في مجالات معينة وبغرض هذا التأهيل تقوم بتدريبهم، واختيارهم، ومنحهم شهادات وإجازات وتراخيص للعمل في مجالات محددة³.

ب - 7 - آراء الخبراء و أساتذة الجامعات

يميل بعض أصحاب الأعمال إلى تعيين الأفراد الذين يوصي بهم أفراد وأصحاب أعمال آخرون يعملون لديهم أو كانوا يعملون لديهم .

ب - 8 - النقابات العمالية

يمكن للمؤسسات ذات العلاقات الوثيقة بالنقابات الفرعية والرئيسية الحصول على بيانات عن الأفراد الباحثين عن العمل والذين تتوفر فيهم الخصائص والسمات المطلوبة لشغل الوظائف للاتصال بهم لمحاولة تحفيزهم للتقدم بطلبات للمؤسسة⁴.

ثانيا : الاختيار

• الاختيار هو عملية انتقاء أشخاص مؤهلين من بين مجموعة مرشحين قادرين على القيام بأعباء الوظيفة.⁵

¹ عادل محمد زايد : إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية ،مرجع سابق ، ص 261 .

² عبد العزيز علي حسن : الإدارة المتميزة للموارد البشرية تميز بلا حدود،مرجع سابق ،ص 92 .

³ عبد العزيز علي حسن : الإدارة المتميزة للموارد البشرية تميز بلا حدود،مرجع سابق ،ص 92 .

⁴ المرجع نفسه ، ص 95 .

⁵ عادل محمد زيدان،إدارة الموارد البشرية : رؤية إستراتيجية القاهرة(دار النشر غير موجودة)، 2003 ، ص 222 .

- عملية الاختيار هي العملية التي بمقتضاها تستطيع إدارة الموارد البشرية، أن تفرق بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة من حيث درجة صلاحيتهم لأداء تلك الوظيفة.¹
- عملية الاختيار هي عملية تحقق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة، و بين مؤهلات وخصائص الفرد المتقدم لشغل الوظيفة .
- الاختيار هو تلك العمليات التي تقوم بها المؤسسة لانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة، وهم الأشخاص الذين تتوافر فيهم مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيرهم .
ويتم هذا الاختيار طبقا لمعايير الاختيار التي نطبقها المنظمة.²

2 - 1 - القيم على عملية الاختيار

تختلف عملية الاختيار من منظمة إلى أخرى، وهذا طبعا حسب نوع المؤسسة، ففي المؤسسات الصغيرة المدراء التنفيذيون هم من يقوم بعملية الاختيار، أما في المؤسسات الكبيرة فان قرار الاختيار يشترك فيه أكثر من طرف، فإدارة الموارد البشرية تقوم بالإجراءات وتقديم أدوات الاختيار، وتقوم بتدريب المديرين التنفيذيين على تطبيقها.³

2 - 2 - معايير الاختيار (الأسس)

تعتبر معايير الاختيار عن تلك الخصائص و الموصفات التي يجب توافرها في المرشح لشغل الوظيفة بنسبة معينة، وهذه الخصائص و الموصفات تكون مستمدة من تحليل الوظائف بغرض الحصول على مستويات عالية من الأداء في تلك الوظائف، وينبغي للمؤسسة أن يكون لها تحديد واضح لمعايير الاختيار، وتحدد معايير الاختيار بناء على موصفات شاغل الوظيفة.⁴ وهذه المعايير يتم تجميعها في الخصائص التالية :

- | | | |
|--------------------|--------------|---|
| 1. المهارة | 5. التعليم | 9. الأوصاف الجسمية |
| 2. الخبرة | 6. الشخصية | 10. المبادرة و الأصالة |
| 3. السن و الجنس | 7. المسؤولية | 11. القابلية |
| 4. الوضع الاجتماعي | 8. التدريب | 12. اتجاهات المتقدم نحو العمل وطموحاته المهنية ⁵ |

¹ المرجع نفسه، ص 269 .

² احمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية : الإسكندرية الدار الجامعية ، 1999 ، ص 155 .

³ المرجع نفسه ، ص 155 .

⁴ المرجع نفسه ، ص 155 . 156.

⁵ عبد الباري إبراهيم ، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين: الأردن دار وائل للنشر ، ط1، 2008 ، ص223

2 - 3 - أهداف الاختيار

1. اختيار أفضل الأشخاص المؤهلين للوظيفة الشاغرة في ضوء مصلحة المؤسسة، ومؤهلات الفرد و حاجاته.
2. التأكد من الشخص المختار سيؤدي العمل المطلوب منه بإتقان .
3. مراعاة أن يتم الاختيار في ضوء خصائص و وضعية كل من الفرد والمؤسسة والوظيفة .

2 - 4 - عناصر عملية الاختيار

1. تحديد أهداف المؤسسة
2. تصميم الوظيفة و تحديد مسئولياتها وواجباتها، وتحديد العمل الذي سيقوم به الفرد.
3. تحديد معايير الأداء الفعال و مستوى الأداء المطلوب و كيفية قياسه .
4. تحليل الوظيفة و تحديد مؤهلاتها ومتطلباتها . (خبرة ، مهارة ، تعليم)
5. اختيار أساليب (وسائل) الاختيار التي تحدد ما إذا كان الفرد يمتلك المؤهلات المطلوبة، من أجل اختياره للوظيفة ¹.

2 - 5 - أساليب الاختيار

أ - نسبة الاختيار

قبل البدء في عملية الاختيار ولتحقيق الهدف الأساسي من الاختيار، يجب على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة أن تقوم بدراسة نسبة الاختيار الممثلة في المعادلة التالية :

عدد المرشحين الذين تم اختيارهم

----- = نسبة الاختيار

عدد المرشحين المتقدمين للاختيار

¹ المرجع نفسه ، ص 222 .

- إذا كانت النسبة : 1/1 عملية الاختيار غير سليمة (احتمال الخطأ كبير)
 - إذا كانت النسبة : 20/1 إمكانية كبيرة لاختيار أفضل المرشحين .
- و يتم التأكد من النسبة طبعاً من خلال دراسة لأسواق العمالة .¹

ب - الأدوات أو الوسائل الخاصة بعملية الاختيار

الأساليب هي الوسائل التي بواسطتها نستطيع الكشف ومن ثم التعرف على المميزات الشخصية للمرشح وقياسها، ومقارنتها مع المميزات الشخصية في ضوء متطلبات الوظيفة الشاغرة، وقد تتعدد الوسائل التي تستخدم في عملية اختيار أفضل المرشحين للوظيفة، وتختلف درجة الاستخدام من مؤسسة لأخرى، فهناك مؤسسات تستخدم بعض هذه الوسائل، وهناك مؤسسات تستخدم جميع هذه الوسائل، وطبيعة الوظيفة هي التي تحدد الوسائل التي يجب لن يعتمد عليها .

فمثلاً :

وظيفة عامل فني ← امتحان + قدرات و مهارات

وظيفة سكرتيرة ← مقابلة + إجراء امتحان + طلب عمل

و يمكن حصر هذه الأساليب في ما يلي :

1. طلب الاستخدام

2. المقابلة

3. الاختبارات

4. التحريات (الاستفسارات عن الخبرات السابقة)

5. الفحص الطبي .²

○ طلب الاستخدام :

تستخدم كافة المؤسسات طلب الاستخدام عند اختيار أو تعيين أي شخص، ويعتبر وثيقة رسمية تحفظ في ملف الموظف بعد تعيينه .

• مواصفات طلب الاستخدام :

¹ عبد البارى إبراهيم درة ، مرجع سابق ، ص 222 .
² المرجع نفسه ، ص 224 .

عند تصميم طلب الاستخدام يوضع في الاعتبار عدة عوامل ، كالدقة والوضوح والشمول، لأنه يكون انطبعا أوليا عن الفرد المتقدم للوظيفة الشاغرة، ويشتملها الطلب على العديد من البيانات منها :

الشخصية، التعليم، الخبرة المهنية والعملية، وأية معلومات إضافية ذات أهمية¹.

○ المقابلة :

وهي محادثة شفوية بين طرفين احدهما يمثل المؤسسة و الآخر هو المرشح للوظيفة،ومن ثم يتم تبادل المعلومات بينهما، وتستخدم المقابلة في الاختيار وتقييم الأداء والترقية والتدريب.

والغرض من المقابلة هو تكوين حكم عن مدى صلاحية الفرد للوظيفة،و ذلك من خلال دراسة شخصيته وسلوكه،وتكون من طرف شخص مختص ومدرب لا يتأثر بالعوامل الجانبية، وكما اشرفنا سابقا فان المقابلة عبارة عن حوارات بين الطرفين وليست من جانب واحد، وفيها يقوم المقابل بتدوين نتائج المقابلة بعد الانتهاء مباشرة من المقابلة.² وفيها يصمم نموذج من قبل المؤسسة حسب القدرات وإمكانيات و الخبرات التي تبحث عنها .

- أهداف المقابلة :

- التحقق من ملائمة المرشح للوظيفة الشاغرة و الوقوف على استعداده ورغبته للعمل في المنظمة .
 - تبادل المعلومات بين المقابل و المتقابل (المرشح).
 - خلق نوع من الصداقة و الود بين الطرفين، لكسر حاجز الخوف و المهابة.³
- و أيضا تهدف المقابلة للإجابة على ثلاث أسئلة محددة :

أ. هل يمكن للمرشح أن يؤدي الوظيفة؟

ب. هل المرشح راغب في أداء الوظيفة ؟

ت. ما هو مستوى المرشح مقارنة ببقية المرشحين ؟⁴

- أنماط المقابلة :

يمكن تقسيم أنماط المقابلة إلى عدت أنماط وفقا للمعايير التالية :

¹ عبد البارى إبراهيم درة، مرجع سابق ، ص 225 .
² محمد الصيرفي: إدارة الموارد البشرية ، دار الفكر الجامعي ، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2006 ، ص 166
³ عبد البارى إبراهيم درة ، مرجع سابق ، ص 226 .
⁴ عادل محمد زيدان ، مرجع سابق ، ص 275

- أ. من حيث كونها منمطة أو حرة .
ب. من حيث عدد المتقابلين : فردا أو مجموعة .
ت. من حيث عدد المتقابلين فردا أو مجموعة (اللجنة) .
ث. من حيث كونها تتسم بالتوتر أو الراحة النفسية (الضغوط) .
ويحدد استخدام نمط واحد دون الآخر طبيعة الوظيفة، والجوانب التي يجب إبرازها في المقابلة.

أ. **المقابلة المنمطة (المخططة)** : وهي المقابلة التي يتم إعدادها و التخطيط لها قبل المقابلة، حيث يتم تحديد الأسئلة واختيار ثباتها وصدقها ويمكن مقارنة إجابات المرشحين على تلك الأسئلة، تحتوي على قائمة أسئلة محددة مسبقا تطرح على جميع المرشحين، ويحدد أيضا مسبقا التوقيت والمكان ومناخ وجو المقابلة الذي تعد فيه، وتستبعد العوامل الشخصية أو غير الموضوعية في عملية الاختيار هذه، لأنها مخططة وهي أفضل الأنماط وذلك لكونها تتميز ب¹ :

- الوضوح في متطلبات ومحتويات الوظيفة، حيث يدرك المقابل من البداية المؤهلات التي يبحث عنها
 - تحديد الأسئلة المطروحة والوقت و مناخ الانعقاد حسب خطة موضوعية.
 - تسهل جمع معلومات محددة ومفصلة عن المرشحين قبل إجراء المقابلة .
 - يكون المقابل متديرا على كيفية إجراء المقابلة و التعامل مع المرشحين .
 - تتوفر فرصة لتفسير سلوك المرشح أثناء المقابلة و انعكاساته النفسية .
- ب. **المقابلة الموجهة :**

تتميز بالتخطيط الدقيق والمسبق لإجرائها كالمخططة ،إلا انه تترك فيه للمقابل حرية توجيه الأسئلة، في حدود الإطار العام للمقابل، تتطلب حسن اختيار المقابل مع درجة كبيرة وعالية من الخبرة والمهارة للوصول إلى الكشف عن حقيقة المرشح وشخصيته² .

ج. **المقابلة المشوية بالتوتر (الضغوط) :**

في الحقيقة إن أية مقابلة على العموم تتسم بالتوتر، نظرا لطبيعة الموقف ولشعور المرشح بأنه يقيم أثناء تلك المقابلة، لكن في بعض الأحيان و بشكل مقصود يخلق جو من التوتر لمعرفة كيف يتصرف المرشح وما هي طبيعة سلوكه في هذا الجو المفعل، خاصة إذا كانت طبيعة العمل تشتمل نوعا من الضغط (الوظائف التي فيها تعامل مباشر مع الأشخاص) وهي تعتمد على أسئلة مفاجئة

¹ عبد الباري إبراهيم درة ، مرجع سابق ، ص 227 .
² المرجع نفسه ، ص 229 .

أو انتقاديه أو مثيرة للأعصاب، طبعاً لمعرفة قدرة وقوة الثبات وكذلك القدرة على التفكير، تحت الضغط، وعيب هذا النوع هو عدم الثبات والصدق في التنبؤ بصلاحية المرشح¹.

د. المقابلة الجماعية (المختلطة) :

وفيها يزيد عدد المتقابلين عن الفرد الواحد في نفس الوقت، وي طرح مثلاً موضوع ما ويترك للنقاش فيما بين المرشحين والمقابل يقيم ذلك .

هـ. المقابلة عن طريق لجنة :

هي عبارة عن مجموعة من الأشخاص تمثل المؤسسة تقوم بمقابلة المرشح أو عدد من المرشحين، وتقرر اللجنة فيما بينها التقدير الذي تعطي لكل مرشح .

و. المقابلة السلوكية :

تستخدم لقياس رد فعل المرشح تجاه مواقف صعبة، وتستخدم فيها أسئلة عبارة عن مواقف افتراضية يطلب من المرشح توضيح كيفية التصرف فيها، كإبراز صور معينة تحمل مواقف ما².

- خطوات المقابلة :

أ. الإعداد للمقابلة : ويشمل ذلك إعداد خطة وجدول زمني لإجراء المقابلة ، وكذلك جمع بيانات خاصة بطالب الوظيفة وكيفية مناقشته.

ب. إجراء المقابلة : بدءاً يجب التعارف بين الطرفين المقابل و المتقابل ، لخلق جو من الود فالمقابلة تتطلب مهارة وخبرة و تدريباً لتحقيق أغراض المقابلة³ ، حتى تكون فعالة.

ج. إنهاء المقابلة :

- يستحسن إنهاء المقابلة بطريقة ودية و الابتعاد عن القطع المفاجئ لعدم جرح مشاعر المرشح.

¹ محمد الصيرفي ، مرجع سابق ، ص 117

² عادل محمد زيدان ، مرجع سابق ، ص 276 .

³ عبد الباري إبراهيم درة ، مرجع سابق ، ص 230 .

- تجنب إعطاء وعود للمرشح .
 - يجب تسجيل نتائج المقابلة مباشرة بعد انتهائها تلافياً للنسيان .
- وبعد الانتهاء من مقابلة كافة طالبي الوظيفة (المرشحين) يجب ترتيبهم حسب التقييم النهائي لأدائهم في المقابلة، مع تحديد نقاط الضعف ونقاط القوة لكل واحد منهم ¹ .
- ويغض النظر عن نوع المقابلة التي تجريها المؤسسة في عملية الاختيار فإنه يجب توفر عنصري الثبات والصدق .

○ الاختبارات :

الاختبار هو وسيلة للمفاضلة بين المرشحين و تعرف بأنها وسيلة قياس لعينة صغيرة من مقدرة وسلوك الشخص، على أساس أنها تمثل مقدرة وسلوك الشخص تمثيلاً كاملاً، وهي من أدق وسائل قياس قدرات الأشخاص واستعداداتهم على تحمل أعباء الوظيفة .

1 - خصائص الاختبارات :

- الموضوعية ، قدرة على الحكم على مقدرة وسلوك الشخص .
 - عدالة المقارنة ، تطبق على جميع الأشخاص مما يضمن عدالة المقارنة بين نتائج الأشخاص موضوع الاختيار .
 - العينة التي يركز عليها الاختبار لقياسها تمثل قدرات المرشح .
- #### 2 - أنماط الاختبار :

- أ. اختبارات الذكاء (تهدف إلى معرفة القدرات الذهنية والعقلية للمرشح ، ودرجة الفطنة والنباهة عنده)
- ب. اختبارات الشخصية (تهدف إلى قياس الدوافع الشخصية المهنية و الشجاعة والتحكم في الأعصاب ...) ².
- ج. اختبارات التحصيل (يقصد بها الكشف عن معلومات ومقدرة المرشح وخبرته في مجال الوظيفة)
- د. اختبارات الميل للعمل (الغرض منها قياس مدى استعداد المرشح للعمل في و وظيفة معينة)

¹ المرجع نفسه ، ص 231 .
² عبد الباري إبراهيم درة ، مرجع سابق ، ص 234 .

هـ. الاختبارات الإسقاطية (الغرض منها تحديد بعض الصفات الشخصية من خلال رد فعل المرشح لبعض المثيرات وتحديد نمط سلوكه مثلا يعرض على المرشح بعض الصور ورد فعله يعتمد في الأساس على دوافعه وإدراكه واتجاهاته، يستخدم هذا النوع عادة في أجهزة الدفاع و الأمن).¹

3 - الثبات والصدق الإحصائي :

رغم تعدد أنماط الاختبارات و كونها تستخدم في عدة مؤسسات في الدول الغربية إلا أن استعمالها على المستوى العربي لا يتعدى اختبارات التحصيل ،الذي يقيس المعلومات

أ. الثبات : هو القررة على إعطاء نفس النتائج إذا تكرر الاستخدام

ب. الصدق : قدرة الاختبار على قياس ما يجب قياسه، أي انعكاس لقدرة الاختبار على تأدية ما صمم من اجله.

○ التحريات عن الخبرات السابقة

تعتبر الخبرة السابقة احد العناصر الأساسية في عملية الاختيار ، ومن هنا يجب التأكد من المعلومات المذكورة في طلب الاستخدام ، فهناك مؤسسات تستخدم بعض النماذج المعدة و تطلب من أرباب العمل السابقين ملئها.²

○ الفحص الطبي

الهدف منه هو انتقاء المرشح القادر على تأدية العمل ذهنيا وصحيا وجسديا، ويتم حسب الوظيفة.

الأغراض الأساسية من الفحص الطبي

- استبعاد الأشخاص غير اللائقين طبيا لأداء متطلبات الوظيفة .
- تحديد الحالة الصحية للمرشح وتلاؤمها مع طبيعة الوظيفة .
- تحديد الحالة الصحية الحالية للمرشح تجنباً للمطالبة بالتعويضات المالية والقضائية مستقبلا.³

2 - 6 - النظام المتعاقب والنظام التعويضي في الاختيار

1 - النظام المتعاقب

¹ المرجع نفسه ، ص 235 .

³ عبد الباري إبراهيم درة ، مرجع سابق ، ص 242

يتم في هذا النظام تقسيم عملية الاختيار إلى مراحل ، ويتم استخدام إحدى طرق الاختيار في كل مرحلة ، ويجب على المرشح إن يجتاز بنجاح كل مرحلة قبل الانتقال إلى المرحلة التالية، وذلك حتى نهاية كافة المراحل المتبعة

طلب الاستخدام ← الاختبار ← المقابلة ← الاستفسار ← الفحص الطبي ←
التعيين

وهو النظام الأكثر استخداما في معظم المؤسسات .

2 - النظام التعويضي

يقوم على افتراض مؤداه أن الفشل في مرحلة من مراحل الاختيار، يمكن تعويضه من خلال النجاح في مرحلة أخرى، الفشل في الاختبار يعوض بالنجاح في المقابلة .وهو نظام اقل استخداما .¹

2 - 7 - تقييم الاختيار

يلعب قرار الاختيار دورا هاما في تحقيق أهداف المؤسسة، من خلال أداء الأفراد الذين يتم اختيارهم، من هنا يجب أن يكون الاختيار من الأساس سليما، ويجب اختيار المرشحين للوظيفة الشاغرة .

2 - 8 - منافع الاختيار السليم

يتأتى من الاختيار السليم للموارد البشرية جملة منافع، بعضها يتعلق بزيادة الفرص الإنتاجية التي يؤديها المورد البشري الجديد للمؤسسة ،كقدرات الأفراد الجد على التكيف بسرعة مع التدريب و التطوير، لان الانتقال يوظف الموارد الماهرة و المحفزة والقادرة على القيام بالأدوار المعطاة لها، ولأنه في حالة وظفت المؤسسة موارد بشرية غير ماهرة وغير محفزة،فانعكاسات الاختيار غير السليم تعود عليها ليس بجانب التكاليف فقط، بل ويهدر الوقت وينواحي وطرق العمل و مشاكل التخاطب والاتصال، مما يسبب العزلة وضعف الأداء وترك العمل² .

ثالثا : التعيين

¹ المرجع نفسه ، ص 243

² حسن إبراهيم بلوط :إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ،دار النهضة العربية،ط1، بيروت ،لبنان، 2002، ص200 .

بعد أن يتم اختيار الشخص الملائم للوظيفة الشاغرة ، يتخذ قرار بتعيينه في تلك الوظيفة ، أي يعين في وظيفة تتناسب مع قدراته و إمكانياته ، لأنه يجب أن يكون هناك أفضل استثمار لقدرات الفرد مع زيادة شعوره بالرضا لتوافق قدراته مع طبيعة الوظيفة التي عين فيها، وهنا تبدأ عملية التوجيه وهي تقديم الشخص الذي تم تعيينه إلى المؤسسة و الوظيفة و الزملاء والعاملين ، وذلك عن طريق إمداده بالمعلومات الكافية عن المؤسسة و طريقة سير العمل و طبيعة وظيفته الجديدة ، وهذا قد يكون كتابيا عن طريق دليل صغير ، أو شفويا بأخذ التوجيهات اللازمة من المسئول المباشر¹ والغرض من هذا هو :

- تخفيض تكلفة بدا العمل للموظف الجديد ، حيث تقل نسبة الأخطاء في العمل لإدراكه المطلوب منه من البداية .
 - تخفيض حدة التوتر والشعور بالإحباط الذي قد يتولد نتيجة الخوف من الفشل في تأدية العمل .
 - تخفيض نسبة دوران العاملين في البداية، حيث أن هذا التخوف من الفشل وعدم المعرفة وامتلاك المعلومات اللازمة قد يدفع بالموظف الجديد للاستقالة .
- أ - قرار التعيين :

بعد الانتهاء من مراحل الاختيار يتم إصدار قرار التعيين، ولقد نصت الكثير من أنظمة التعيين على أن يوضع الفرد الذي تم تعيينه تحت الاختبار لمدة زمنية محددة تتراوح بين ستة أشهر وسنة، حسب ما يحدده نظام التعيين في المؤسسة .²

ب - مصوغات التعيين

يشترط عند التقدم للتعين اصطحاب المستندات التالية :

- شهادة الميلاد أو مستخرج رسمي منها .
- المؤهل الدراسي
- شهادة إتمام الخدمة العسكرية أو الإعفاء منها .
- مستخرج من صحيفة السوابق العدلية.

ج - نظام التعيين في الوظائف العامة

- بالنسبة لوظائف رئيس و أعضاء مجلس الإدارة تشغل بقرار رئيس الوزراء

¹ عبد الباري إبراهيم درة ، مرجع سابق ، ص 244 .
² محمد الصيرفي ، مرجع سابق ، ص 120 .

- الوظائف العليا التعيين فيها بقرار الوزير المختص .
- باقي الوظائف يكون القرار فيها بقرار من المسئول الأعلى في المؤسسة .¹

ج- 1 الوظائف التي تشغل بامتحانات :

المؤسسة هي التي تضع إعلان عن الوظائف وتقوم بإجراءات التعيين .

ج - 2 التعيين غي الوظائف التي تشغل بدون امتحان :

تحدد من قبل مجلس الإدارة الوظائف التي تشغل بدون امتحان ، ويكون التعيين إما طبقاً للمؤهل الدراسي أو لمدة الخبر .

ج - 3 التعيين عن طريق الترقية :

أي أن ينقل العامل إلى وظيفة أعلى من وظيفته، وتتوافر لديه شروط الوظيفة الشاغرة .

ج - 4 التعيين عن طريق النقل :

أي نقل العامل من المؤسسة التي يعمل بها إلى مؤسسة أخرى مماثلة أو مختلفة، بعد حصوله على الموافقة المبدئية من الجانبين، وهذا بناء على رغبة المؤسسة الأولى .

ج - 5 التعيين عن طريق التكليف :

ويتم بمعرفة الوزارة المختصة بتعيين بعض الخريجين كالمدرسة الوطنية العليا للإدارة والمدرسة العليا للأساتذة .

ج - 6 التعيين عن طريق الندب :

بحيث يتم ندب عامل إلى وظيفته في ذات المنظمة لمدة سنة قابلة للتحديد.²

المطلب الثاني : التكوين والتدريب

¹ محمد الصيرفي ، مرجع سابق ، ص 120
² محمد الصيرفي ، مرجع سابق ، ص 121 .

1 - التكوين : إن التكوين يعتبر كأسلوب للتنمية الفردية وبناء وصيانة العضو البشري في مجالات العمل المختلفة، وكأداء للتغيير بالنسبة للسلوك والاتجاهات الحالية للعاملين، وهو عبارة عن نشاط علمي منظم يهدف إلى صقل المهارات وتنمية الكفاءات وتغيير السلوكيات، وعلى ذلك فهو يشمل كل عمل من شأنه أن يؤدي إلى تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية¹.

1 - 1 - أهمية التكوين

- ❖ ضرورة تكوين العاملين الجدد والمهم بطبيعة العمل ومستوياته والمهارات اللازمة لأدائه بكفاءة عالية .
- ❖ تهيئة الفرد للقيام بالمهام الجديدة ،فعادة لا يستمر الفرد في أداء عمل معين طوال حياته، بل يرتقي من مستوى ادني إلى مستوى اعلي .
- ❖ التطور التكنولوجي في أساليب العمل .
- ❖ زيادة إنتاجية الفرد، حيث أن اهتمام التكوين لرفع كفاءة الأفراد واكتسابهم مهارات جديدة ينعكس ذلك على مستوى أدائهم وحسن استخدام للإمكانيات المادية المتاحة.
- ❖ تظهر أهمية التكوين في زيادة المعارف والمهارات على مستوى الفرد².

1 - 2 - أهداف التكوين

إن الهدف الأساسي من التكوين هو الوصول إلي تحقيق تغير في سلوك هؤلاء المتكويين ويعني ذلك في المجال الإنتاجي .فالتكوين يهدف إلى رفع مهارات وقدرات الأفراد والوصول بها للمعايير المطلوبة وذلك من خلال إمداد الأفراد بالمهارات الأساسية والمعرفة المطلوبة المتعلقة بتنفيذ الجوانب المختلفة للأعمال المتخصصة داخل المؤسسة، ويمكن تلخيص أهم هذه الأهداف في الآتي :

(1) الارتقاء بمستوى الإنتاجية أو الأداء ،سواء للعاملين الجدد و الذين يحتاجون دوما إلي التكوين على كيفية أداء الأعمال و وظائفهم بكفاءة ،أو برامج التكوين والتنمية الإدارية .

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي : إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية ،الدار الجامعية ،الإسكندرية ،مصر ،1999،ص 199 .
² احمد ماهر : إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ،مصر ، 1999 م ، ص 319 .

- (2) الارتقاء بمستوى جودة الإنتاج أو الأداء لجعل العاملين اقل تعرضا للأخطار عند أداء هذه المهام ،أو جعل المدير أكثر قدرة على استغلال مهارات مرؤوسيه المتعددة لصالح المؤسسة .
- (3) الارتقاء بمستوى الأمان الوظيفي حتى يكون اقل عرضة للإصابات وضغوط العمل من خلال تطوير القدرات الفنية و السلوكية و العقلية للأفراد .
- (4) توفير حاجات المؤسسة من العمالة الإدارية وغير الإدارية عن طريق الترقية من الداخل مما يكون له تأثير ايجابي ملحوظ على رضا العاملين وانتمائهم للمؤسسة .
- (5) تجنب تقادم مهارات العاملين نظرا للتغير المستمر في العوامل البيئية والتكنولوجية ذات التأثير على الوظيفة¹ .
- (6) المكافأة غير المباشرة للأفراد حيث يساعد التكوين على اكتساب مهارات جديدة متميزة .
- (7) تغيير الاتجاهات ،وهو ما يشير إلى تغيير ما يعتقده المتكويين .
- (8) تنمية المهارات ،فقد يحتاج المتكويين إلى مهارات محددة و هي تشير إلى إمكانية استخدام المعرفة بشكل تطبيقي لممارسة العمل فعليا² .

3 - 3 - نظام التكوين

إن أهم السبل الواجب إتباعه من اجل الوصول إلى تصور واضح للتكوين ،ومنه التخطيط له هو تنفيذه ومراقبته على أسس علمية جيدة وهي انتهاج نظام تكويني وفق دراسات علمية حديثة وسليمة من اجل هذا كله لا بد أن تتبع بعض النظم الخاصة بعملية التكوين ،كمنهاج التكوين ومكونات نظام التكوين ،لان المؤسسة نظام متكامل يؤدي مهمة معينة للوصول إلى هدف محدد، وهي تتكون من أنظمة فرعية مرتبطة بعضها البعض ،فهناك نظام الإنتاج، ونظام التسويق ،نظام التمويل، نظام الأفراد..... الخ .

2 - التدريب : يعتبر التدريب من المواضيع الحساسة في تسيير الموارد البشرية، إذ انه يهدف إلى تكييف المستخدمين وتهيئتهم للعمل على مختلف الآلات بدون مشاكل، فهو تنمية منظمة وتحسين للاتجاهات والمعرفة والمهارات ونماذج السلوكيات المتطلبة في مواقف للعمل المختلفة، ومناجل قيم الأفراد بمهامهم المهنية أحسن قيام وفي اقل وقت ممكن بطريقة مريحة وآمنة³ .

¹ المرجع نفسه ، ص 320 .

² كامل محمد عويضة: علم النفس الصناعي ، ط1 دار الكتب العلمية ،بيروت ،لبنان ،سنة الطبع غير موجودة ،ص 48 .

³ بوفلجة غيات : مبادئ التسيير البشري ،دار الغرب للنشر و التوزيع ،ط2 ،البلد غير موجود ،2004، ص 59 .

2 - 1 - المبادئ الأساسية في التدريب

لكي يصبح لدى المؤسسة نشاطا تدريبيًا متميزًا فلا بد من اعتناق مسئولى الموارد البشرية بالمؤسسة لمجموعة من المبادئ الرئيسية :

• الأخذ بالتخطيط الاستراتيجي للتدريب

فالتدريب المتميز ليس أمرا عشوائيا ، بل يجب أن ينطلق من التخطيط الاستراتيجي من خلال وضع رؤية ورسالة وأهداف و خطة لنشاط التدريب بما يتماشى يتوافق مع رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة .

• الاستناد لنظام فعال لتقييم أداء العاملين

فعن طريق نظام فعال لتقييم أداء العاملين يمكن التوصل مشاكل العمل وتحديد نقاط الضعف في الأداء ، كما يمكن التوصل إلى الفجوة التدريبية والتي يتم سدها ومعالجتها من خلال التدريب¹.

• التدريب نشاط جوهري مستمر

فالتدريب ليس نشاطا ثانويا تلجا إليه الإدارة أو تتصرف عبه بمحض إرادتها ، بل نشاط جوهري ضروري وبصفة مستمرة ، فبعد اختيار المرشح المتميز واتخاذ قرار تعيينه .

• التدريب علم وفن

يعد علم لأنه عملا إداريا يجب أن تتوافر فيمن يمارسه الإلمام بالمبادئ والمفاهيم والنظريات العلمية في الإدارة و كذلك توافر المقومات العلمية للإدارة من تخطيط و تنظيم وتوجيه ورقابة².

• التدريب نظام متكامل و مترابط

يعد التدريب نظام متكامل يتكون من مدخلات وعملية تشغيل ومخرجات وهناك تكامل وترابط وتفاعل بين مدخلات العمل التدريبي من العمل التدريبي من الأفراد المرشحين للتدريب والمدربين .

• التدريب يجب أن يكون متجددا دوما

¹ عبد العزيز على حسن : الإدارة المتميزة للموارد البشرية تميز بلا حدود ، مرجع سابق ، ص 169 .
² المرجع نفسه ، ص 170 .

ومعنى ذلك أن التدريب يجب أن يفيد من كل جديد، فلسفة، مناهج، أساليب وتقنيات وتخطيطا وتنفيذا وتقييما .

• يجب أن يتكامل التدريب مع الاستشارات الإدارية والبحوث الإدارية

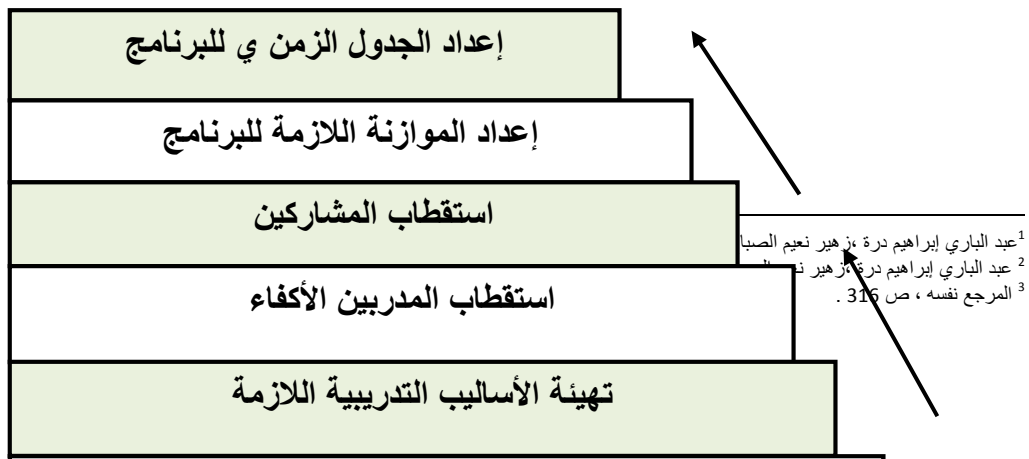
إن النظرة الصحيحة للتدريب هي تلك النظرة التي يتكامل فيها التدريب مع النشاطين الآخرين الذين تقوم بهما مؤسسات التنمية الإدارية، فالتدريب يفتح الباب واسعا للقيام باستشارات عملية ويطرح مشكلات لتعالجها البحوث الإدارية¹.

2 - 2 - مراحل العملية التدريبية

إن التساؤل الجوهرى الذي يطرح على واضعى السياسة التدريبية في المؤسسة يتمحور حول كيفية إعداد هذه البرامج بحيث يتوفر فيها عنصر الكفاءة و الفعالية من جهة والقابلية للتنفيذ من جهة أخرى، ويمكن حصر المراحل والخطوات الأساسية لبناء برنامج تدريبي في الخطوات التالية :

- تحديد الاحتياجات التدريبية و غير التدريبية .
- تحديد الأهداف المطلوبة من البرنامج .
- وضع محتوى البرنامج التدريبي و إعداد المواد التدريبية .
- اختيار الأساليب و التقنيات السمعية و البصرية المناسبة .
- تهيئة الأساليب التدريبية اللازمة .
- استقطاب المدربين الأكفاء .
- استقطاب المشاركين .
- إعداد الموازنة اللازمة للبرنامج .
- إعداد الجدول الزمني للبرنامج².

شكل (7) خطوات تصميم البرنامج التدريبي³



1 - تحديد الاحتياجات التدريبية وغير التدريبية

تعد هذه المرحلة من المراحل الخطيرة في هذه العملية، لان التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية يساعد على جعل النشاط التدريبي نشاطا هادفا ذا معنى للمؤسسة و المتدربين، ويوفر كثيرا من الجهود والنفقات، فالحاجة التدريبية تعني وجود تناقص أو اختلاف حالي أو مستقبلي بين وضع قائم و بين وضع غير مرغوب فيه في أداء المؤسسة أو وظيفة أو أفراد في أي من المعارف أو المهارات أو الاتجاهات .

2 - تحديد الأهداف المطلوبة من البرنامج التدريبي

بعد أن يكون المدرب قد استخدم الأساليب المختلفة في تحديد الاحتياجات التدريبية، فان عليه أن يحدد الأهداف التي يتوقع أن تتحقق بعد أن يتعرض المشتركون في البرنامج التدريبي للخبرات المختلفة فيه، ويجب أن تتوافر فيه مواصفات حتى تكون أهدافا جيدة :

- أن تكون أهداف تعليمية تختصر الفجوة بين موقف المتدرب و بين الوضع الذي سيؤول إليه الوضع بعد التدريب .
- يجب أن تكون واقعية يمكن تحقيقها و ليس صعبة المنال .
- ينبغي أن تتسجم مع سياسات المؤسسة و فلسفتها .

3 - وضع البرنامج التدريبي وإعداد المواد التدريبية

لأي برنامج تدريبي محتوى معين تحدده الأهداف التي سبق صياغتها في ضوء الاحتياجات التدريبية الدقيقة للبرنامج، وهذا المحتوى يدور حول المعلومات والمعارف المتعلقة بالعمل، والمهارات والطرق والأساليب التي يمكن استخدامها لتطوير الأداء¹.

4 - اختيار الأساليب التدريبية و التقنيات السمعية و البصرية المناسبة

الأسلوب التدريبي هو طريقة تستخدم في ظرف ملائم لإيجاد موقف تدريب يتم فيه إكساب أو تنمية أو تبادل معلومات أو مهارات أو اتجاهات بين المشاركين و بين المدرب أو بين المشاركين أنفسهم.ومن بين الأساليب التدريبية نجد :

- أساليب تدريبية تركز على المدرب كالمحاضرة و النقاش .
- أساليب تدريبية تركز على المتدرب .
- أساليب تدريبية تعطي اهتماما لكل من المتدرب و المدرب .²

و لكي يكون استخدام التقنيات السمعية البصرية فعالا فانه يجب مراعاة الأمور التالية:

- (1) البساطة و التحديد
- (2) أن تكون أساسية وضرورية للموقف التدريبي .
- (3) أن تكون ممتعة و تبعث على التحدي .
- (4) أن توفر الوقت و الجهد في التدريب .

5 - تهيئة التسهيلات التدريبية الأخرى

على مصمم البرنامج أن يختار و يعد الموارد و التسهيلات التدريبية الأخرى ومنها

- قاعة التدريب المناسبة
- الأجهزة و المعدات و الأدوات المستخدمة .
- و وسائل النقل و المواصلات المناسبة للمشاركين .
- الخدمات المساعدة (أكل، إقامة، ...) ³.

6 - استقطاب المدربين الأكفاء

¹ عبد البارى إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ: إدارة الموارد البشرية فى القرن الحادى و العشرين، مرجع سابق، ص 320 .

² المرجع نفسه، ص 322 .

³ عبد البارى إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ: إدارة الموارد البشرية فى القرن الحادى و العشرين، مرجع سابق، ص 324 .

ليس كل محاضر مدرباً كفوفاً بل يجب أن تتوفر للمدرب الفعال خصائص وصفات معينة، كالخلفية العلمية والخبرة الواسعة في التدريب والقدرة على تهيئة مناخ علمي والتخلي بالمرونة والقدرة على التحدث وغيرها من الصفات الضرورية .

7 - استقطاب المشاركين

بعد تحليل المعلومات التي تجمع عن الاحتياجات التدريبية يجري إعداد قوائم بالمشاركين في برنامج معين، مع مراعاة أمور معينة كمستوى الوظيفة والمؤهلات العلمية وسن المشاركين، فعلى مصمم البرنامج أن يضع في حسابه كل الأمور عند توزيع البرنامج التدريبية، حتى تكون هناك مجموعات تدريبية متجانسة¹.

8 - إعداد الموازنة اللازمة للبرنامج التدريبي

على مصمم البرنامج التدريبي أن يأخذ في اعتباره عند تصميم برنامجه الجانب المالي بعين الاعتبار، أي إعداد موازنة تبين الموارد والنفقات².

9 - إعداد الجدول الزمني للبرنامج التدريبي

يتضمن الجدول الزمني جميع الخبرات والأنشطة التدريبية التي تحقق أهداف البرنامج، وينظم ترتيب أوقات المحاضرات والفعالية التدريبية الأخرى والاستراحات وغيرها، بحيث يجب أن يمتاز بالمرونة قابلاً للتعديل والتغير وفق الظروف المستجدة³.

2 - 3 - تقييم نتائج عملية التدريب

تساعد عملية تقييم نتائج عملية التدريب المؤسسة على تحديد مدى فعالية هذا النشاط، فالمؤسسة تتوقع أن تحقق نتائج معينة من وراء هذا النشاط، وإلا أصبح نشاط تنظيمي ليس له نبرر

اقتصادي، وتقاس نتائج النشاط التدريبي في ثلاث مجالات أساسية

- مجال تنمية مهارات العاملين .
- مجال تنمية قدرات العاملين .

¹ المرجع نفسه، ص 325.

² عادل محمد زايد : إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية ، مرجع سابق ص 313

³ عبد البارى إبراهيم درة ، زهير نعيم الصباغ : إدارة الموارد البشرية فى القرن الحادى والعشرين ، مرجع سابق، ص 326 .

• مجال تنمية معارف العاملين¹.

وقد تكون متابعة النشاط التدريبي أثناء تنفيذه وقد تكون متابعة لنتائج التدريب أي بعد انتهائه، لمعرفة مدى التغيير الذي طرأ على سلوك المتدربين في العمل ومحاولة قياس التغيير في السلوك على حياة المؤسسة وأهدافها ونشاطاتها، فعملية التغيير في السلوك في العمل ليست بالعملية السهلة فهناك متطلبات يجب أن تتوفر لكي يغير الموظف سلوكه في العمل ومن هذه المتطلبات :

- توفر الرغبة القوية في التحسن .
- مجابهة و مواجهة نقاط الضعف بقوة .
- توفر جو مريح متسامح خال من السخرية .
- التزود بخبرات عملية لتمكين الموظف من تطبيق معارفه و مهاراته².

رابعا : الترقية : ويقصد بها تحرك العاملين إلى أعمال أفضل ذات المسؤوليات والمراكز الاجتماعية الأكبر، وهي بدورها تحتاج إلى مهارات وخبرات أكثر من الوظيفة السابقة، وبصاحبها زيادة في الأجور وملحقاتها³.

3 - 1 - أشكال الترقية : تأخذ الترقية تبعا لمصدرها شكلين متميزين هما :

أ - الترقية الداخلية

تتم هذه الترقية داخل المؤسسة، حيث تحدد أي مؤسسة الوظائف التي يمكن أن تشغل بالترقي من داخلها وتلك التي تملأ من خارجها، ومن مميزات الترقية من الداخل :

- وسيلة داخل المؤسسة تساعد على تأقلم العاملين و انسجامهم، حيث أن الأفراد الذين تم اختيارهم لتوفر الشروط المطلوبة للترقية يتأقلمون أكثر مع التنظيم و يستقرون بسهولة .
- إن الترقية من الداخل تحفز أكثر على العمل و تدفع العاملين إلى زيادة إنتاجيتهم ورفع الروح المعنوية، وبقانون في بذل جهد اكبر إذا علموا أن ذلك سيؤدي إلى ترقيةهم .
- تساهم في تحقيق الرضا عن العمل والوظيفة، حيث أن إمكانية الترقى والتدرج في المسؤوليات ومن ثمة التقدير المادي المقرون بالتقدير المعنوي يترك في نفوسهم الإحساس بالرضا، زيادة على ذلك فإن العاملين يتربون دائما الصعود و التدرج بالوظائف العليا في نفس المؤسسة أين يوجد نفس زملائهم⁴.

¹ عادل زايد : إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، مرجع سابق، ص 323 .

² عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ : إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، مرجع سابق، ص 333 .

³ نوري منير : تسيير الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 306 .

⁴ غريب علي و آخرون : تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر، عين مليلة، الجزائر، 2002، ص 126 .

ب - الترقية من الخارج

تميل بعض المؤسسات إلى تفضيل الترقية من الخارج وذلك بغرض تطعيم الكفاءات العاملة داخلها بكفاءات جديدة، وذلك تجنباً للجهود، كما أن ملا الوظائف من الخارج قد يقلل من تكاليف التكوين، فلا يمكن إغفال أهمية تعيين عناصر جديدة من خارج المؤسسة لتعذر توفر الكفاءات المناسبة من داخلها، وإذا توافر أفراد مميزون من خارج المؤسسة إلى خبرات ذات اتجاهات جديدة متمثلة فيمن يعينون من الخارج بما يساعد على كشف بعض نواحي القصر والتي قد تبدو عادية في نظر الرؤساء بالمؤسسة، أو على تطوير وتنفيذ أهداف وسياسات جديدة¹.

3 - 2 - أهداف الترقية

تضع المؤسسات المختلفة برامج لترقية العاملين فيها من أجل تحقيق الأهداف التالية :

- تلبية احتياجات المؤسسة من الأفراد العاملين من حيث العدد و النوع .
- وجود نظام مخطط في المؤسسة يعتمد على أسس ومعايير تمكنها من تحقيق خطة للعمالمة المطلوبة .
- خلق حافز قوي لدى العاملين لبذل المزيد من الجهود و الشعور بالطمأنينة .
- التوصل إلى مستوى عال من الرضا بين الأفراد العاملين .
- تحقيق المواءمة الحقيقية المنشودة بين أهداف الأفراد العاملين وبين أهداف المؤسسة ، إذ أن المؤسسة الاقتصادية الناجحة هي المؤسسة التي تستطيع تحقيق أهدافها بفعالية و كفاءة .
- وجود تطبيق برامج ترقية واضح وجيد ، بعيدا عن المحسوبية والتحيز ، يؤدي إلى تحسين معنويات العاملين و يؤدي إلى إخلاصهم وانتمائهم للمؤسسة التي يعملون بها².

3 - 3 - نظام الترقية

تعتبر قرارات الترقية مشابهة إلى حد بعيد لقرارات الاختيار و التعيين ، فقرارات الترقية هو عملية إعادة تعيين للفرد الذي حصل عليها ، لكن في مستوى وظيفي أعلى ، لهذا يجب تحديد الأفراد المرشحين للترقية بشكل موضوعي والمفاضلة بينهم على أسس صحيحة ومن هنا نختصر أنظمة الترقية في ثلاث أسس هي :

أ - نظام الترقية على أساس الأقدمية

¹ غريب علي و آخرون : تنمية الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص 127 .
² مصطفى نجيب شاويش : إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص 277 .

يقصد بالأقدمية طول مدة خدمة الأفراد التي تؤخذ في الاعتبار عند ترقيته لوظيفة أعلى من وظيفته الحالية ،و يعتمد هذا النظام على نقطة أساسية هي أن قضاء الفرد لفترة أطول في وظيفته الحالية يكسبه خبرة اكبر وأعمق ،بحيث تصبح له أولوية الترقية على غيره ،ومن مزاياه أنها موضوعية ولا مكان لوجود التحيز، وأن ترقية الفرد من وظيفة إلى أخرى مرتبطة بطول مدة خدمته في المؤسسة¹

ومن عيوبها هي قتل روح المبادرة و الطموح و الابتكار و الإبداع عند الفرد بسبب اطمئنانه إلى الترقية ،و العمل على تسرب الكفاءات إلى خارج المؤسسة ،و كذلك ضعف اجتذاب عناصر جديدة ذات كفاءة من الخارج لتشغل الوظائف الإدارية الوسطى و العليا و الاحتفاظ بها في المؤسسة².

ب - نظام الترقية على أساس الكفاءة

انه لمن المنطقي أن تقوم الترقية على أساس الكفاءة ،باعتبارها مكافأة للفرد المنتج للنشاط ذي السلوك السليم ،و يتم الكشف على توفير هذا العامل من خلال نتائج قياس و تقييم الأداء ،من مزاياه اجتذاب أفضل العناصر لشغل الوظائف الشاغرة في المؤسسة و الاحتفاظ بها ،وحفز كافة الأفراد العاملين بالمؤسسة ورفع الروح المعنوية للأفراد العاملين،

أما العيوب فإنها تعتبرغير موضوعية، ويزيد هذا النظام من معدلات الدخول والخروج في المؤسسة .

ج - نظام الترقية على أساس الأقدمية و الكفاءة

الجمع بينهما يكون أساس سليم تقوم عليه نظام الترقية لكن هناك حدود لهذا الجمع من خلال هذا

1. في الوظائف العليا يجب أن تتم الترقية على أساس الكفاءة وحدها لأنها تتطلب قدرات ومهارات

لا تتوفر بالضرورة في كافة المرشحين على أساس الأقدمية وحدها³.

2. في المستويات الوظيفية الأدنى منزلة يفضل الجمع بين عاملي الأقدمية والكفاءة وذلك

بتخصيص نسبة معينة للترقية على أساس الكفاءة و نسبة أخرى على أساس الأقدمية وذلك في

كل مستوى وظيفي .

3. من مزايا هذا الأساس في الترقية انه يتيح الفرصة للكفاءات لتتطلق دون أن يجدها إطار جامد

يتمثل في اعتبارات زمنية مطلقة، وفي نفس الوقت بداعي اعتبار الأقدمية⁴.

3 - 4 - الخطوات الإجرائية لعملية الترقية

تضمنت المادة الثانية من لائحة الترقيات انه يتعين إتباع الإجراءات التالية في عملية الترقية :

¹ يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل :إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل،مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع،ط1،عمان ،الأردن،2006،ص 498 .

² مصطفى نجيب شاويش :إدارة الموارد البشرية ،مرجع سابق ،ص 279 .

³ المرجع نفسه،ص 280 .

⁴ مصطفى نجيب شاويش :إدارة الموارد البشرية ،مرجع سابق ،ص 281 .

1. تؤلف بقرار من الوزير المختص أو رئيس المصلحة المستقلة لجنة للترقية من ثلاث أعضاء من المسؤولين الرئيسيين يتم اختيارهم من داخل الجهة الحكومية .
2. تقوم إدارة شؤون الموظفين في جهة إدارية بإعداد قوائم الموظفين الذين توفر فيهم شروط الترقية إلى الوظائف الشاغرة التي يتم اختيار شغلها عن طريق الترقية .
3. على إدارة شؤون الموظفين التأكد من صحة القوائم ودقتها واشتمالها على الموظفين جميعهم الذين تتوفر فيهم الشروط ويكون مدير شؤون الموظفين والموظف المختص مسؤولين عن صحة المعلومات الواردة فيها .
4. يتم بناء على موافقة الوزير المختص أو رئيس المصلحة الترشيح للترقية إلى الوظائف الشاغرة من قبل لجنة الترقيات التي يحددها الوزير المختص أو رئيس مصلحة المستقلة عن طريق المفاضلة بين المرشحين على ألا تزيد المفاضلة مرتين في السنة المالية و يتم تحديدها باتفاق بين وزارة الخدمة المدنية و الجهة الحكومية¹.

المبحث الرابع : إدارة الموارد البشرية في إطار الجودة الشاملة (الايزو)

يرى (ciampa) بان الجودة الشاملة تعرف من ثلاث أوجه على الأقل ،أولها من خلال وصف المبدأ الأساسي الذي تعتمده وهو الإخلاص الكلي للعميل ،و ثانيها من خلال وصف مخرجاتها فهي تسعى إلى تحقيق الولاء لدى المستهلك عن طريق تلبية توقعاته أو ما يفوقها ،تقليل الكلف و الوقت ،تحقيق مناخ يدعم ويشجع فرق العمل و يقود إلى مزيد من الرضا و التحفيز للعاملين،التحسين المستمر ،أما ثالثها من خلال الأدوات والأساليب والعناصر الأخرى التي تقود إلى تحقيق مخرجاتها².

المطلب الأول : مراحل إدارة الجودة الشاملة

عرفت مفاهيم الجودة تطورات لتصل إلى الجودة الشاملة ومرت بثلاث مراحل :

أ - المرحلة الأولى : كانت الجودة تعني جودة المنتج وذلك عن طريق الاهتمام بـ

- تخفيض نسبة الإنتاج .
- أداء العمل صحيحا من المرحلة الأولى .
- قياس تكلفة الإنتاج المعيب .
- تحفيز عمال الإنتاج للالتزام بشروط الجودة .

ب - المرحلة الثانية : ارتبط مفهوم الجودة بإشباع رغبات العميل وذلك بـ

¹ السعيد بن يمينه :فعالية تسيير الموارد البشرية لدى الشركات الأجنبية العاملة في الجزائر و أثره على سلوك العامل ، مرجع سابق ،ص 142 .
² رعد عبد الله الطائي ،عيسى قعادة :إدارة الجودة الشاملة ،دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ،عمان ،الأردن ،2008 ،ص 75 .

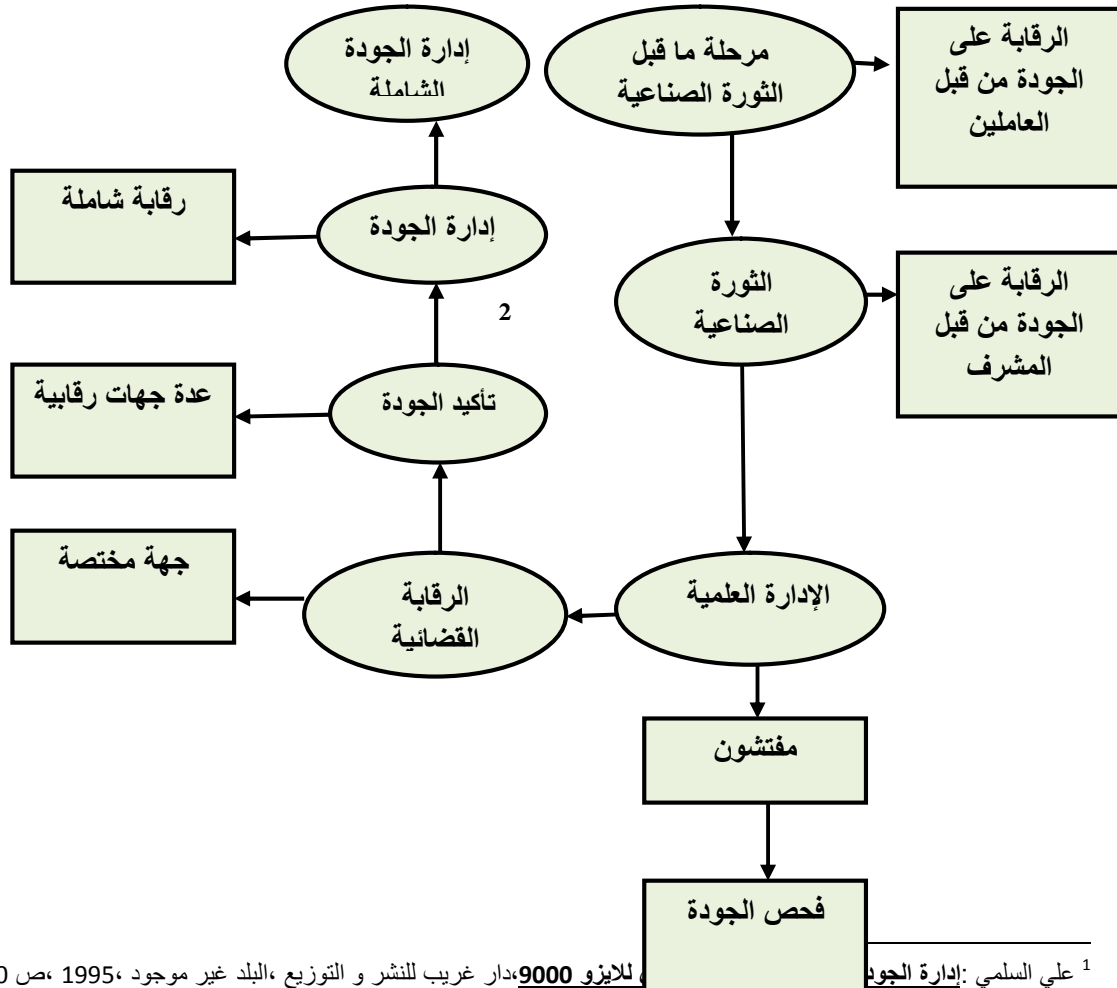
- الاقتراب من العميل .
- تفهم حاجياته وتوقعاته .
- جعل كل القرارات أساسها رغبة العميل ¹.

ج - المرحلة الثالثة : اتخذت الجودة كعامل في المنافسة عن طريق :

- جعل السوق أساس كل القرارات .
- الاقتراب من السوق و العملاء أكثر من المنافسين .
- التعرف على المنافسين و محاولة التميز عليهم .
- البحث عن أسباب انصراف العملاء .

و تقوم الجودة الشاملة على إعداد إستراتيجية تحسين الجودة ،و تحديد معايير ومستويات الجودة واشتراك كل الأفراد الممكنين ثم المحافظة على الكفاءة المهنية و تحفيز العمال.

شكل (8) مراحل الجودة الشاملة



¹ علي السلمي : إدارة الجودة الشاملة ، دار غريب للنشر و التوزيع ، البلد غير موجود ، 1995 ، ص 20 .

² علي السلمي : إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهيل للايزو ، مرجع سابق ، 9000 ، ص 21 .

المطلب الثاني : معايير الايزو

1 - مجموعة المعايير 2000 - 9000

يعبر مصطلح الايزو (ISO) عن المنظمة الدولية للتقييس Internationalal Organisation for Standardisation التي تأسست عام 1946 م فهدف المنظمة لإصدار المعايير الموحدة دوليا و الاختبارات و الشهادات المتعلقة بها لغرض تشجيع تجارة السلع و الخدمات ،على المستوى العالمي ،وقد شكلت المنظمة عام 1979 م اللجنة الفنية 176 التي حدد مجال عملها في وضع المعايير في مجال إدارة الجودة ،التي تشمل نظم الجودة و ضمان الجودة ،و في مجال التكنولوجيا الداعمة التي تشمل المعايير الإرشادية لاختيار و استعمال المعايير الصادرة عن اللجنة .

خلال الفترة 1986 - 1987 م أصدرت اللجنة الفنية ستة 06 معايير أولها ISO8402 الخاصة بتعريف المصطلحات ،ثم مجموعة المعايير ISO 9000 الخاصة بنظام الجودة ،وفي العام 1994 م تم إصدار الطبعة الثانية المعدلة من مجموعة المعايير ISO9000 كانت تضم كل من المعايير التالية :

ISO 9000

وهي مرشد يحدد مجالات تطبيق كل من المعايير الأخرى في هذه المجموعة .

ISO 9001

تتعلق بنظام الجودة في المنظمات الإنتاجية أو الخدمية التي يشمل عملها القيام بالتصميم إضافة إلى الإنتاج و خدمات ما بعد البيع و تضمنت 20 فقرة .

ISO 9002

تتعلق بنظام الجودة في المنظمات الإنتاجية أو الخدمية التي يقتصر عملها على الإنتاج و التركيب دون القيام بالتصميم أو خدمة ما بعد البيع و تضمنت 18 فقرة¹ .

ISO 9003

تتعلق بنظام الجودة في مجال الفحص النهائي للسلع و اختبار جودتها و تضمنت 12 فقرة .

¹ رعد عبد الله الطائي و عيسى قعادة :إدارة الجودة الشاملة ،مرجع سابق ،ص 353 .

ISO 9004

تتضمن التعليمات الإرشادية التي يجب إتباعها للحصول على شهادة ISO 9001 أو 9002 أو 9003 .

في عام 2000 صدرت الطبعة الثالثة المعدلة ISO 9000-2000 و التي جرد فيها :

1. إلغاء المعايير ISO 9002 و ISO 9003 و الإبقاء على المعايير ISO 9001

كمواصفة وحيدة تتضمن متطلبات نظم إدارة الجودة و تمنح الشهادة للمنظمات وفقا لهذا المعيار الوحيد .

2. دمج المعيار ISO8402 مع المعيار ISO 9000 لتشكيل المعيار ISO 9000 2000 الذي ينص على المبادئ و المصطلحات .

3. أصبحت مجموعة المعايير ISO 9000 – 2000 تظم المعايير التالية فقط:

ISO9000-2000 الأساسيات و المصطلحات في نظم إدارة الجودة .

ISO9001-2000 متطلبات نظم إدارة الجودة .

ISO9004-2000 المرشد في تحسين الأداء في نظم إدارة الجودة .

2 - الأسباب التي أدت إلى شيوع نظام الايزو

هناك عدد من الأسباب وراء صدور المواصفات القياسية الايزو 9000 من أهمها :

أ - ظهور تكتلات اقتصادية إقليمية مثل :السوق الأوروبية المشتركة وغيرها .

ب - المنافسة الشديدة في الأسواق العالمية .

ج - الاهتمام العالمي الكبير بالجودة الشاملة¹ .

د - سهولة تبني وتطبيق مواصفات الايزو وشيوعها على المستوى العالمي .

هـ - انعكاسات تطبيق الايزو على فاعلية الأداء .

3 - مزايا الحصول على شهادة الايزو

يذكر علماء الإدارة عدة مزايا منها :

¹ رعد عبد الله الطائي وعيسى قعادة:إدارة الجودة الشاملة،مرجع سابق،ص 352 .

- زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة عن طريق تحسين صوتها العامة لدى المستهلك المحلي، وإظهارها بمظهر من يضع الجودة على قمة اهتماماته .
- تطوير مجموعة متكاملة من الوثائق التي تسجل الإجراءات والعمليات وطرق العمل، التي تمكن من تحقيق المواصفات المطلوبة بأقل تكلفة .
- رفع مستوى الأداء وتغيير ثقافة المؤسسة إلى الأفضل والأسرع والأكفأ .
- بناء علاقات قوية مع العملاء .
- تعليم المسؤولين بالمؤسسة أساليب المراجعة و التقييم الذاتي .
- إعطاء العاملين بالمؤسسة الشعور بالزهو والثقة بالنفس، مما يؤثر ايجابيا على دافعيتهم .
- تحسين عمليات الاتصال الداخلية والخارجية .
- تحقيق زيادة مباشرة في الأرباح نتيجة لانخفاض نسبة التالف والمعيب في الإنتاج ونتيجة لزيادة أرقام المبيعات¹ .

4 - الخطوات اللازمة للحصول على شهادة الايزو 9000

1. تشكيل مجموعة جودة .
2. تحديد أهداف الجودة .
3. التشاور حول أهداف الجودة الكلية .
4. تحديد أهداف كل قسم .
5. تحضير وتوزيع مصفوفة توضيح سياسة الجودة .
6. إجراء برامج نوعية بايزو 9000 و للجميع في المؤسسة² .
7. تحضير مصفوفة تشرح ما هي الإجراءات التي ستكتب في نظام الجودة .
8. وضع الإجراءات الذي يشكل نظام الجودة .
9. كتابة الإجراءات الإضافية .
10. إصدار الإجراءات العامة لكل المنظمات التي تتعلق بوثائق الرقابة والبيان الرقابي وتدقيق الجودة والتدريب وغيرها .
11. عقد البرامج التدريبية للتدقيق الداخلي معايير SPC/SqC/55 .
12. كتابة دليل الجودة الذي يحقق الربط بين الإجراءات المتنوعة .

¹ عبد العزيز على حسن: الإدارة المتميزة للموارد البشرية تميز بلا حدود، مرجع سابق، ص 395 .
² المرجع نفسه، ص 396 .

13. إجراء التدقيق الملائم و مراجعة الوثائق .

14. إجراء التدقيق الداخلي .

15. إجراء المراجعات الإدارية .

16. اجتياز التدقيق التقسيمي المبدئي .

17. اجتياز التدقيق التنفيذي الذي تقوم به الجهة المانحة للشهادة .

18. الحصول على الشهادة¹ .

5 - إدارة الموارد : في ISO 9001 إصدار عام 2000 المتعلق بإدارة الموارد التي تتضمن الموارد البشرية و البنى التحتية و بيئة و ظروف العمل و كيفية توفيرها لتعزيز رضا الزبون من خلال:

5 - 1 - توفير الموارد

يجب على المؤسسة أن تحدد وتوفر الموارد اللازمة لتطبيق و المحافظة على نظام إدارة الجودة وتحسين فعاليته باستمرار ،ولتعزيز رضا الزبون عن طريق تلبية متطلبات الزبون .

5 - 2 - الموارد البشرية

أ - عام : يجب أن يكون الأفراد الذين يقومون بأعمال تؤثر على جودة المنتج ذوي القدرة القائمة على التعليم المناسب والتدريب والمهارات والخبرة، وعلى الإدارة أن تحسن الفاعلية²

والكفاءة للمؤسسة متضمنة نظام إدارة الجودة من خلال إشراك و دعم الأفراد ،كإسناد لأهداف تحسين الأداء ،يجب على المؤسسة أن تشجع إشراك وتطوير أفرادها من خلال:

- التدريب المستمر و تخطيط المهنة (المواقع الوظيفية) .
- تعريف (تحديد) المسؤوليات و الصلاحيات.
- تأسيس أهداف الفرد و الفريق و إدارة عملية الأداء و تقويم النتائج .
- تسيير الاتصال المفتوح و المتبادل للمعلومات .
- المراجعة المستمرة لحاجات الأفراد .
- التأكيد على فرق العمل الفعالة .

¹ المرجع نفسه ،ص 396 .

² محمد عبد الوهاب العزاوي :أنظمة إدارة الجودة و البيئة ISO9000 ISO14000، وائل للنشر و التوزيع، عمان،الأردن،2005،ص136 .

- إيصال المقترحات و الأفكار .

- استخدام المقاييس الخاصة برضا العمل¹ .

ب - المقدرة والوعي والتدريب : يجب على المؤسسة أن :

- تحدد المقدرات الضرورية للأفراد (العمال) الذين يقومون بعمل يؤثر على جودة المنتج .

- توفر التدريب .

- يقوم فعالية الأفعال المتخذة .

- التأكد من أن الأفراد العاملين لديها مدركين لصلة وأهمية نشاطاتهم بالجودة ،وكيفية مساهمتهم

في انجاز أهداف الجودة .

- تحافظ على سجلات مناسبة للتعليم والتدريب و المهارات و الخبرة

ب - 1 - المقدرة (القدرة)

يجب على المؤسسة أن تتأكد من أن القدرات الضرورية متوفرة لتحقيق فعالية وكفاءة عملياتها وتوفير هذه المقدرات يراعي المصادر مثل² :

- الطلبات المستقبلية ذات العلاقة بالخطط الإستراتيجية والتشغيلية والأهداف .
- حاجات نجاح الإدارة و قوة العمل .
- التغييرات في عمليات المؤسسة ،أدواتها و معداتها .
- تقويم أداء الأفراد لانجاز أنشطة محدودة .

ب - 2 - الوعي والتدريب

التخطيط للتعليم و التدريب لابد أن يراعي التغيير الناتج من طبيعة عمليات المؤسسة مراحل تطور وتنمية الأفراد وثقافة المؤسسة، التعليم والتدريب يجب أن يؤكد على أهمية تلبية متطلبات وحاجات وتوقعات الزبون والأطراف المستفيدة ذات العلاقة وكذلك تتضمن الوعي بنتائج فشل المؤسسة والأفراد في تلبية تلك المتطلبات³ . ولإسناد انجاز أهداف المؤسسة و تنمية وتطوير أفرادها، فإن التخطيط للتعليم والتدريب لابد أن يراعي :

¹ محمد عبد الوهاب العزاوي: أنظمة إدارة الجودة و البيئة **ISO14000 ISO9000**،مرجع سابق، ص 136 .

² المرجع نفسه ، ص 137 .

³ محمد عبد الوهاب العزاوي: أنظمة إدارة الجودة و البيئة **ISO14000 ISO9000**،مرجع سابق، ص 138 .

- ❖ خبرات الأفراد (العمال) .
- ❖ المعرفة الضمنية و الصريحة .
- ❖ مهارات القيادة و الإدارة .
- ❖ أدوات التخطيط و التحسين .
- ❖ تشكيل فرق العمل لحل المشاكل .
- ❖ مهارات الاتصال ، السلوك الاجتماعي و الثقافي .
- ❖ المعرفة بالأسواق وحاجات و توقعات الزبائن .
- ❖ الإبداع و الابتكار .

ولتسهيل إشراك الأفراد فان التعليم والتدريب يتضمن أيضا :

- ❖ الرؤية المستقبلية للمؤسسة .
 - ❖ التغيير والتطوير التنظيمي .
 - ❖ تنفيذ عمليات التحسين .
 - ❖ منافع الإبداع والابتكار¹ .
 - ❖ تأثير المؤسسة على المجتمع.
- خطط التدريب يجب أن تتضمن :

- البرامج و الطرائق .
- الموارد التي تحتاجها .
- التعريف بالإسناد الضروري داخليا .
- قياس الفعالية و أثرها على المؤسسة .
- التقييم بمصطلحات تعزيز المقدرات (الكفاءات) الأفراد² .

خلاصة الفصل

من خلال دراستنا لهذا الفصل نتضح أن وظيفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة تحدد من خلال المستوى الواقعي لأدائها ومدى معرفتها لمكان القصور في هذا الأداء، وهو ما يثمن دور انتقاء الأفراد ذو الكفاءات والمهارات، والبحث عن السبل الملائمة لجذبهم والاستفادة من خبراتهم وتنمية هذه المعرفة لديهم لا حصرها وتجميدها، ولا يمكن أن يتم ذلك إلا بالاعتماد على التدريب كأحد المتطلبات الأساسية لإدارة الموارد البشرية للوصول إلى فعالية الأداء في سوق فتحت أبوابه، وساد فيه منطق

¹ المرجع نفسه، ص 138 .

² محمد عبد الوهاب العزاوي: أنظمة إدارة الجودة و البيئة ISO9000 ISO14000، مرجع سابق، ص 138 .

البقاء للأقوى، كل هذه العمليات المترابطة (استقطاب و توظيف و تكوين وتدريب) مهدت لتلك المنظمات العالمية التي نادت بتكريس هذا المفهوم، و أصبحت تمنح شهادات عالمية لها هذا ما حفز هذه المؤسسات على التنافس من اجل الحصول على هذه الامتيازات، من اجل الوصول إلى تسيير فعال .

الفصل الرابع

دراسة موسيو تنظيمية لأداء العامل

المبحث الأول : العوامل المحددة لأداء العامل

المبحث الثاني : قياس أداء العنصر البشري

المطلب الأول : أهمية قياس أداء العنصر البشري

المطلب الثاني : عناصر تقييم أداء العاملين

المطلب الثالث : طرق قياس أداء العنصر البشري

المبحث الثالث : ضوابط تقييم الأداء

المطلب الأول : معايير تقييم الأداء

المطلب الثاني : شروط نجاح تقييم الأداء

المطلب الثالث : مشكلات تقييم أداء العاملين

الفصل الرابع : دراسة سوسيو تنظيمية للأداء

تمهيد

يعتبر موضوع الأداء من المواضيع الهامة التي حظيت بقدر كبير من الاهتمام ،سواء من طرق الباحثين أو المفكرين في السوسولوجيا ،والاقتصاديون وعلم النفس الاجتماعي ،وباعتبار العنصر البشري هو الفئة الأساسية التي تبنى عليها المنظمات من خلال الأداء الفعال الذي يرمي إلي تحقيق أهداف هذه الأخيرة ،فقد انصب تفكير الباحثين والدارسين على محاولة فهم و تقييم أداء العامل لعمله ومسلكه فيه ،وتقدير مدى كفاءته الفنية و العملية للقيام بالواجبات المتعلقة بعمله ،وذلك لكون بعض الأفراد أكثر قدرة من غيرهم ،والبعض الآخر لا يمكن الاعتماد عليهم في إكمال و انجاز العمل الموكل إليهم ،في حين أن الآخرين يبدون إبداعا كبيرا و يمكن الاعتماد عليهم في انجاز أعمالهم دون الحاجة للإشراف عليهم كبير عليهم .

وهنا يأتي دور المشرفين في معرفة كيفية خلق قوة عمل راضية و تستطيع الزيادة في أدائها وإنتاجيتها ،وذلك من خلال التقييم المستمر ،وبموجب برنامج منظم لقياس الأداء وتقييم هؤلاء الأفراد ،للحصول على حقائق تساعد في فهم و تقييم القدرات الإنسانية في شغل وظائف ،واستغلال الطاقات البشرية بالشكل و الأسلوب الذي يحقق أهداف المؤسسة ، من خلال تحقيق رغبات الفرد العامل .

وسوف نتطرق في هذا الفصل إلى كل من : العوامل المحددة لأداء العامل و أهمية وطرق قياس أداء العنصر البشري و بعض مؤشرات قياس الأداء في المؤسسة .

المبحث الأول : العوامل المحددة لأداء العامل

إن الهدف الذي تسعى من اجله أي مؤسسة هو زيادة إنتاجها ، وذلك الهدف لا يمكن الوصول إليه إلا من خلال توفير الأجواء المناسبة و الملائمة التي تجعل العامل أحسن أداء لعمله ، ولا يمكن تحديد أداء العنصر البشري إلا من خلال ثلاثة عوامل رئيسية و هي : الجهد و القدرات وإدراك الدور العنصر البشري لدوره ، حيث إن هذه العوامل تؤثر على الأداء كمجموعة متكاملة وليست بصفة مستقلة لكل عامل .

1 - الدافعية

إن الجهد المبذول من طرف الفرد لأداء العمل يمثل حقيقة درجة دافعية الفرد للأداء ، فهذا الجهد يعكس في الواقع درجة حماس الفرد لأداء العمل ، فبمقدار ما يكثف الفرد جهده بمقدار ما يعكس هذا درجة دافعيته لأداء العمل¹ . أي أن الفرد يملك مجموعة من الحاجات التي يسعى إلى تحقيقها من خلال التحاقه بالعمل .

2 - قدرات الفرد و خبراته السابقة

وهي التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول ، فقدرة الفرد على أداء عمل معين سواء كان حركيا أو عقليا تعني الاستطاعة على انجاز الفرد من عمل وبسرعة فائقة وأداء دقيق ، وقد تكتسب هذه القدرة من الخبرات السابقة ، وقد تكتسب إما بالتعلم والتدريب والتكوين ، وقد تكون فطرية موروثة وملازمة للسمات الشخصية للفرد² .

3 - إدراك الفرد لدوره الوظيفي :

يعني تصورات و انطباعاته عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله و عن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المؤسسة .

و يمكن صياغة مجددات الأداء في المعادلة التالية :

$$\text{محددات الأداء} = \text{الدافعية} \times \text{القدرات} \times \text{الإدراك}$$

فالأداء الوظيفي ما هو إلا محصلة تفاعل بين كل من أطراف هذه المعادلة ، أي دافعية الفرد ، قدرات الفرد وخبراته السابقة (التعليم ، التدريب ، التكوين ،.....) وإدراك الفرد لدوره الوظيفي ، هذا التفاعل يحدد الأداء³ .

¹ عاشور احمد صقر : السلوك الإنساني في المنظمات ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2005 ، ص38

² رضا قجة : مرجع سابق ، ص176 .

³ عاشور احمد ، المرجع السابق ، ص 39 .

المبحث الثاني : قياس أداء العنصر البشري

يقاس نجاح وفشل أي مؤسسة من خلال الأهداف المحققة ،وذلك من خلال استغلالها لكافة مواردها المادية و البشرية ،ولان المورد البشري هو أهم عناصر العملية الإنتاجية نجد المؤسسات تلجأ إلى عملية تقييم الأداء للعاملين من اجل اقتراح الحلول ،حتى تتفادى القصور و التهاون في تأدية المهام الموكلة لكل شخص داخل المؤسسة ،فتعتمد مختلف الأساليب و الطرق الكفيلة لتحقيق كفاية إنتاجية عالية .

المطلب الأول : أهمية قياس أداء العنصر البشري

يمكن تباين أهمية قياس أداء العنصر البشري من الأهداف التي يسعى لتحقيقها قياس الأداء ،والتي يمكن تلخيصها فيما يلي :

1. الترقية و النقل :

إذ يكشف قياس الأداء عن قدرات المورد البشري العامل وبالتالي تتم الترقية إلى وظيفة أعلى ،ويوضع كل فرد في الوظيفة التي تتناسب مع قدراته و إمكانياتهم و استعداداته البدنية و النفسية¹ .

2. تقييم المشرفين والمديرين :

حيث يساعد قياس الأداء في تحديد مدى فعالية المشرفين و المديرين في تنمية و تطوير الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم و توجيهاتهم² .

3. إجراء التعديلات في الرواتب والأجور :

إذ أن قياس الأداء يساهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين ،ففي ضوء المعلومات التي يتم الحصول عليها من قياس الأداء يمكن زيادة رواتب وأجور العاملين او إنقاصها ،كما يمكن اقتراح نظام حوافز معين لهم³ .

¹ الصيرفي محمد :إدارة الموارد البشرية ،دار الفكر الجامعي ،الإسكندرية ،2007 ،ص 208

² نعيمة فضيل، أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة،مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية،الجزائر، 2005 ،ص 39 .

³ مصطفى نجيب شاويش :إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)،مرجع سابق،صص 87-88

4. مقياس أو معيار :

إذ أن قياس الأداء يمكن أن يعتبر معياراً أو مقياساً مقبولاً في تقييم سياسات و تطبيقات أخرى في مجال الأفراد ،وذلك كالحكم على مدى فعالية التدريب في المؤسسة و كذلك فيما يتعلق بالتقارير البحوث التي يمكن إعدادها .

5. تقييم المشورة :

يشكل قياس الأداء أداة لتقويم ضعف العاملين و اقتراح إجراءات لتحسين أدائهم ،وقد يأخذ التحسين شكل تدريب داخل المؤسسة أو خارجها ،أي يمكن أن يكون حافزاً للتطوير الشخصي ومقياساً له .

6. يعتبر متطلب للمعرفة الشخصية و الاطلاع :

لان قياس الأداء يشجع المشرفين على الاحتكاك بمرؤوسيههم أثناء عملية القياس فنتج عن ذلك معرفة شخصية لهؤلاء المرؤوسين من قبل المشرفين ،فيؤدي التقييم إلى معرفة الكثير عن العامل .

7. اكتشاف الحاجات التدريبية :

يعتبر قياس الأداء من العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب و التطوير اللازمة للقيام بهذه العملية التدريبية¹.

8. يزود قياس الأداء مسئولى إدارة الموارد البشرية في المؤسسات المختلفة بمعلومات وثيقة عن أداء و أوضاع العاملين فيها ،مما يعتبر مؤشراً لإجراء دراسات حقيقية تتناول أوضاع العاملين و مشكلاتهم وإنتاجيتهم و مستقبل المؤسسة نفسها ،كما يعتبر قياس الأداء مؤشراً لعمليات الاختبار و التعيين في المؤسسة².

المطلب الثاني : عناصر تقييم أداء العاملين

وهي مجموعة من الإجراءات التطبيقية التي تساهم بشكل مباشر في إنجاز عملية التقييم للأداء والمتمثلة في:

¹ مصطفى نجيب شوايش: إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ،ص 88
² غربي علي و آخرون: تنمية الموارد البشرية ، ط1 ،دار الفجر للنشر و التوزيع ،القاهرة ،2007 ،ص 140

1 - المقيّم أو المشرف المباشر

حيث يجب أن يتسم بالصفات التالية:

- أن المشرف أو المقيّم هو الأكثر قرباً من الفرد العامل، وبالتالي يكون في الموقع الأفضل لملاحظة عمل الأفراد و أدائهم.¹
- بإمكان المشرف الربط بين العوائد التي يستحقها الفرد العامل وفقاً لأدائه.

2 - الزملاء (النظراء في العمل)

أي زملاء الفرد العامل في العمل حيث لابد أن تتوفر فيهم الشروط التالية:

- أن يكون هؤلاء الزملاء في المواقع التي تؤهلهم من الملاحظة المستمرة لسلوك الأفراد العاملين معهم.
- أن تتوفر الثقة الكاملة بين العاملين اتجاه بعضهم البعض.
- أن يكون الزملاء القائمون بعملية التقييم بنفس المستوى و الدرجة الوظيفية.

3 - فترة و وقت التقييم:

ليس من السهل تحديد فترة ووقت لتقييم الأداء، و لكن من الممكن الاعتماد على أداء المستشارين في مجال إدارة الأفراد، حيث يوصى هؤلاء أن التقييمات الدورية هي المفضلة بسبب تأثيرها على تعديل السلوك، عندما يزود الأفراد بالتغذية العكسية عن نتائج التقييم وتشخيص نقاط الضعف لديهم ويتم إرشادهم وتوجيههم من قبل الإدارة لكيفية تعديل سلوكهم ورفع كفاءتهم وفاعلية أدائهم.

¹ نظمي شحادة وآخرون: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2000، ص86

4 - إجراءات التقييم : بعد تحديد المقيّم والوقت، ومعرفة زملاء العمل، لابد من إتباع إجراءات معينة في تنفيذ هذه العملية، وأهم إجراء يتمثل في المقابلة للأفراد العاملين، لإمدادهم بالمعلومات التي تهمهم ويستفيدون منها في تحسين أدائهم مستقبلاً¹.

5 - تطبيق السياسة وتحليل النتائج

إذ لابد من تحديد الوقت الذي يتم فيه وضع التقييم (التقرير)، وتطبيق السياسة التي يفترض أنها قد شرحت للأفراد، إذ لا يجب أن تحاط العملية بالغموض، ويكون تقرير كل فرد محمي لا يطلع عليه غيره، وبعد الانتهاء تقوم الإدارة بتقييم النتائج التي حصلت عليها، وتكون هذه التقييمات مساعدة في إعطاء تقييم تقريبي للأداء، أو قدرات الشخص المستقبلية².

المطلب الثالث : طرق قياس أداء العنصر البشري

هناك طرق متعددة لقياس أداء الأفراد في المؤسسات، ويستخدم عدة معايير في تحديد وتمييز هذه الطرق، فهناك طرق تقليدية و طرق حديثة .

1. الطرق التقليدية في قياس أداء العنصر البشري

1.1 طريقة التدرج البياني

تقوم هذه الطريقة على أساس تقدير أداء الموظف أو صفاته على خط متصل أو مقياس يبدأ بتقدير منخفض، و ينتهي بتقدير مرتفع، كان تكون التقديرات (ضعيف، متوسط، جيد، جيد جدا، ممتاز) وذلك حسب درجة توفر كلا من الخصائص فيه، والتي يعبر عنها بأرقام أو نقاط. ثم يتم جمع تلك التقديرات و يصبح المجموع مثلاً للمستوى الذي يعتقد القائم بعملية التقييم انه يمثل هذا الفرد³.

¹ نظمي شحادة وآخرون: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 87

² كامل بربر: إدارة الموارد البشرية، ط1، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع بيروت، لبنان 1997، ص 140

³ مصطفى نجيب شاويش : مرجع سابق، ص 89

جدول رقم (1) يبين طريقة التدرج البياني¹

الموظف (ج)	الموظف (ب)	الموظف (أ)	الصفات
5	3	2	• التعاون مع الزملاء
3	2	2	• العلاقة مع المرؤوسين
2	5	4	• العلاقة مع الرؤساء
2	4	4	• الدقة في المواعيد
3	2	2	• السرعة في انجاز العمل
4	1	2	• القدرة على التفاهم
19	17	16	المجموع

وعلى هذا الأساس فقد يحص الأفراد " أ ، ب ، ج " على التقديرات المبينة في الجدول ،التي تمثل الكفاية النسبية لكل واحد منهم .وتتميز هذه الطريقة بالسهولة والبساطة ،وعادة يتم قياس أداء الأفراد بموجب هذه الطريقة بواسطة رئيسهم المباشر .

2. 1 طريقة الترتيب

تتلخص هذه الطريقة ببساطة في أن يطلب من كل مشرف القيام بترتيب الأفراد التابعين له تنازليا من الأحسن إلى الأسوأ ،والأساس هنا هو الأداء العام للعمل ،وهي طريقة تتميز أيضا بالسهولة و البساطة و تجد صعوبة في تطبيقها في حالة و جود عدد كبير من العمال في الإدارة و الأقسام ،كما توجد صعوبة في قياس أداء العاملين المتوسطي المستوى² .

3. 1 طريقة المقارنة الثنائية بين العاملين

حيث يتم تقسيم جميع العاملين في المؤسسة إلى أزواج ،بحيث يتم وضع كل موظف في مجموعة مع كل موظف من مجموعة أخرى و تستخدم هذه المعادلة في تحديد المجموعات الثنائية

ن (ن-1)/2 حيث (ن) هي عدد الأفراد المطلوب قياس أدائهم .مثلا إذا كان لدينا خمسة أفراد : أ ، ب ، ج ، د ، هـ فإنه يتم تكوين عشير مجموعات على الشكل التالي³ :

أ ب ، أ ج ، أ د ، أ هـ ب ج ، ب د ، ب هـ ج د ، ج هـ د هـ

¹ مصطفى نجيب شاويش : مرجع سابق ،ص90 .

² حجازي محمد حافظ : إدارة الموارد البشرية ،دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر ،الإسكندرية ،2005 ،ص 280

³ مصطفى نجيب شاويش ،مرجع سابق ،ص 92

وتكون مهمة المقيم مقارنة كل ثنائية مثلاً أ ب و تقرير من هو الأفضل في هذه المجموعة .

جدول رقم (2) يبين طريقة تقييم الأداء وفق المقارنة بين العاملين¹

الفردي	عدد المرات التي ذكر فيها على انه الأحسن في مجموعته	ترتيبه
أ	2	3
ب	4	1
ج	2	3
د	3	2
هـ	1	5

يعاب على هذه الطريقة أنها قد تستغرق وقتاً طويلاً ، خصوصاً في حالة كان عدد العاملين كبير .

4.1 طريقة التوزيع الإجمالي

تستند هذه الطريقة على ظاهرة التوزيع الطبيعي ، ومدلول هذه الظاهرة هو أن توزيع مستوى الكفاءة يأخذ غالباً شكل المنحنى الطبيعي ، بحيث تكون النسبة الكبرى من العاملين من ذوي الكفاءة المتوسطة و النسبة القليلة منهم من ذوي الكفاءة المرتفعة أو الضعيفة . إن كيفية الحصول على ذلك الشكل تكون عن طريق كتابة أسماء العاملين الخاضعين لعملية التقييم على بطاقة صغيرة ، ويطلب من المقيم توزيع العاملين إلى مجموعات ، وذلك بعد مقارنة أدائهم بعضهم ببعض و على النحو التالي² :

المجموعة الأولى (مجموعة ضعفاء الكفاءة) = 10 % من العاملين

المجموعة الثانية (مجموعة الأقل من المتوسط) = 20 % من العاملين

المجموعة الثالثة (مجموعة المتوسطين) = 40 % من العاملين

المجموعة الرابعة (مجموعة الأعلى من المتوسط) = 20 % من العاملين

المجموعة الخامسة (مجموعة الممتازين) = 10 % من العاملين

وغني عن الذكر ان استخدام هذه الطريقة يمنع المقيم من التساهل أو التشدد في قياس أداء العاملين .

¹ دة عبد البارى إبراهيم و آخرون : إدارة الموارد البشرية فى القرن الحادى والعشرين ، ط1 ، وائل للنشر ، 2008 ص276

² دة عبد البارى إبراهيم و آخرون : إدارة القوى البشرية ، الشركة العربية للتسويق والتوريدات ، مصر ، 2008 ، ص288

1 . 5 طريقة التقييم بحرية التعبير

هذا النوع من الطرق لا يتطلب استخدام جداول أو قوائم محددة أو أية وسائل أخرى ،بل يتطلب أن يقوم المشرف أو أي مقيم آخر بكتابة انطباعاته عن الفرد على صحيفة من الورق ،ولكي يمكن إجراء تقييم سليم بموجب هذه الطريقة ،فان على المشرف الذي يقوم بالتقييم أن يخصص الوقت الكافي لذلك .وان يفكر بالإجراءات التي سيتبعها ،وهذا في حد ذاته يعتبر ميزة وعيبا في نفس الوقت لهذه الطريقة ،فمن جهة يجعل من الضروري أن يقوم المشرف بالملاحظة و التحليل ،ومن جهة أخرى فان ذلك يتطلب من المشرف وقتا أكثر من المتوسط الوقت الذي يمكن المشرف أن يقضيه في عملية التقييم ،كما أن هناك حقيقة أخرى و هي أن نتائج التقييم بهذه الطريقة يعتمد على مهارة المقيم وبشكل كبير أكثر من اعتماده على التقييم الفعلي للعاملين¹ .

II . الطرق الحديثة في قياس أداء العنصر البشري

هناك العديد من الطرق و الأساليب الحديثة التي تحاول قياس مستوى أداء العامل بمعدلات أداء مثالية مصممة على ضوء مؤهلات العامل ،وتستند هذه الطرق إلى مبدأ عام مفاده " انجاز الرجل النموذجي " و في نفس الوقت تعتمد على قياس مستوى أداء العامل بمعزل عن الآخرين أو تقارنه بمعدل أداء مثالية ،ومن أهم هذه الطرق :

II . 1 طريقة الأحداث الحرجة

تعتمد هذه الطريقة على قيام المقيم بتسجيل الأحداث الجوهرية التي قام بها العامل ، فيتم تسجيل متى و أين ولماذا حدث هذا التصرف ؟ ومع من ؟ ويكون القرار هنا على التصرف أو السلوك الذي أظهره العنصر البشري تجاه الحدث ،تجدر الإشارة أن الأحداث الجوهرية عبارة عن حقائق ثابتة و ليست مجرد آراء غير مستندة على حقائق مؤكدة ،وهي تعتبر أعمالا فعلية يقوم بها الفرد سواء كانت ذات مردود ايجابي أو سلبي ،ملاحظة سلوك الشخص بشكل مستمر ودقيق لمعرفة الحوادث التي تحصل على العنصر البشري أثناء العمل ،وبعد ذلك تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد مستوى الأداء بناء على ذلك² .

¹ مصطفى نجيب شاويش ،مرجع سابق ،ص95

² الصيرفي محمد :إدارة الموارد البشرية ،مرجع سابق ،ص 152 .

II . 2. أسلوب الإدارة بالأهداف

تعتبر الإدارة بالأهداف فلسفة إدارية تهدف إلى زيادة مشاركة المرؤوس في وضع الأهداف التي يقوم بتحقيقها، واتخاذ القرارات الملائمة لذلك، وتستخدم كأسلوب لقياس الأداء من خلال إتباع خطوات تطبق هذا البرنامج في المؤسسة و التي تتضمن ما يلي¹ :

- يجتمع الرؤساء و المرؤوسين في كل وحدة إدارية لمناقشة الأهداف و النتائج المراد تحقيقها و التي تكون عادة ضمن الإطار العام لأهداف المؤسسة .
- يشرف الرؤساء و المرؤوسين على وضع تحديد الأهداف التي يمكن للمرؤوسين تحقيقها ، وهذه الأهداف يجب أن تكون واقعية ويسهل قياسها .
- يجتمع الرؤساء و المرؤوسين مرة أخرى لدراسة انجاز المرؤوسين لتلك الأهداف الموضوعه وتقييمهم لها .
- إذا تبين من خلال عملية التقييم أن هناك نواح ضعيفة تتطلب التعديل فيجب العمل على وضع الحلول لها

II . 3. طريقة الاختيار الإجباري

هنا يتم إعداد استمارة للتقييم تحتوي على مجموعات عديدة من العبارات ، كل مجموعة تحتوي على أربع عبارات اثنتان تمثلان الصفات الغير مرغوبة ، وتتولى إدارة الموارد البشرية وضع شفرة سرية خاصة بتحديد العبارات أو الجمل التي تعتبر أكثر أهمية في كل ثنائية ، وهذه الشفرة لا يعرفها المقيم الذي يقوم بملأ الاستمارة ، وذلك بوضع العلامة المناسبة أمام العبارة التي يجد أنها مناسبة ، ويتم تسليمها إلى إدارة الموارد البشرية ، والتي تقوم بدورها بحل الشفرة ، فإذا كانت العبارة التي اختارها المقيم بالنسبة لمرؤوسيه هي التي اختارها واضعو الشفرة تحسب في صالح المرؤوس و العكس صحيح² .

II . 4 . التقييم على أساس النتائج³

وتقوم هذه الطريقة على أساس اتخاذ النتائج أو ما أحرزه الفرد من نتائج كأساس لتقييم أدائه ، وقد ارتكزت هذه الطريقة على بعض الضمانات التي توفرها لها الموضوعية في التقدير ، وتنتمي نوعا من روح التعاون بين الرئيس و مرؤوسيه ، بالشكل الذي يحقق رغبات الفرد وتعاون الرؤساء ، وأهداف المؤسسة .

¹ بربر كامل : إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، 2، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، لبنان ، 2000 ، ص 134 .

² بربر كامل : إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص 231 .

³ مصطفى نجيب شاويش ، مرجع سابق ، ص 96 .

وقد دلت التجارب العلمية على نجاح هذه الطريقة في بعض المنشآت في الدول المتقدمة وأحرزت نتائج مثمرة وفيما يلي:

- على الرئيس المباشر أن يصل مع المرؤوس إلى اتفاق بشأن العناصر التي يتم استخدامها أساسا في قياس أداء هذه المرؤوس.
- على الرئيس بالتعاون مع المرؤوس أن يحدد الأهداف المطلوبة من المرؤوس والمدة التي يجب إحراز هذه النتائج في نهايتها أو خلالها .
- على الرئيس أن يقدم إرشاداته ونصائحه للعامل من خلال أداء العامل لعمله وأن يتأكد من أن العمل يسير حسب الخطة الموضوعية .
- على الرئيس بالتعاون والتفاهم مع الأفراد أن يصل إلى اتفاق مع المرؤوس على المعايير التي سيتم استخدامها في قياس أداء هذا المرؤوس وغيرها من النتائج الأخرى ، وتدل الدراسات العلمية على أن استخدام هذه الطريقة من شأنها أن تخلق جو مناسباً من التعاون في الأداء والمشاركة في المسؤولية وتحريك الدوافع الإنسانية إلى مجالات إيجابية مثمرة ،ومن ناحية أخرى تشيع روح الطمأنينة والأمان في نفوس العاملين وتجعلهم أكثر استجابة لعملية قياس الأداء¹.

II 5. طريقة الوقائع (الأحداث) ذات الأهمية القصوى

تتمثل هذه الطريقة في قياس أداء العامل في ضوء وقائع جوهرية أو أعمال هامة قام بها خلال التي يقيم أداؤه خلالها ،وقد تكون هذه الوقائع أو تلك الأعمال ممتازة ،وقد تكون رديئة أو ضارة بالعمل أو بأهداف المؤسسة .ويتطلب استخدام هذه الطريقة أن يقوم الرئيس المباشر بتسجيل هذه الوقائع أو تلك الأعمال في سجل خاص بالموظف أو العامل ،وبذلك قد يقوم الرئيس بتدوين الوقائع الجوهرية ،أو الأعمال الهامة الممتاز منها و الرديء وفقا لتواريخ حدوثها .واستعمال هذه الطريقة يتطلب من الرئيس أن يكون قريبا من العامل ،ويشرف عليه عن قرب ،وقد ينعكس هذا الإشراف على العامل فينقلب إلى خوف أو اضطراب على اعتبار أن كل حركة سيتم تدوينها في سجل سلوك العامل وتصرفاتهم².

¹ مرجع نفسه ،ص97

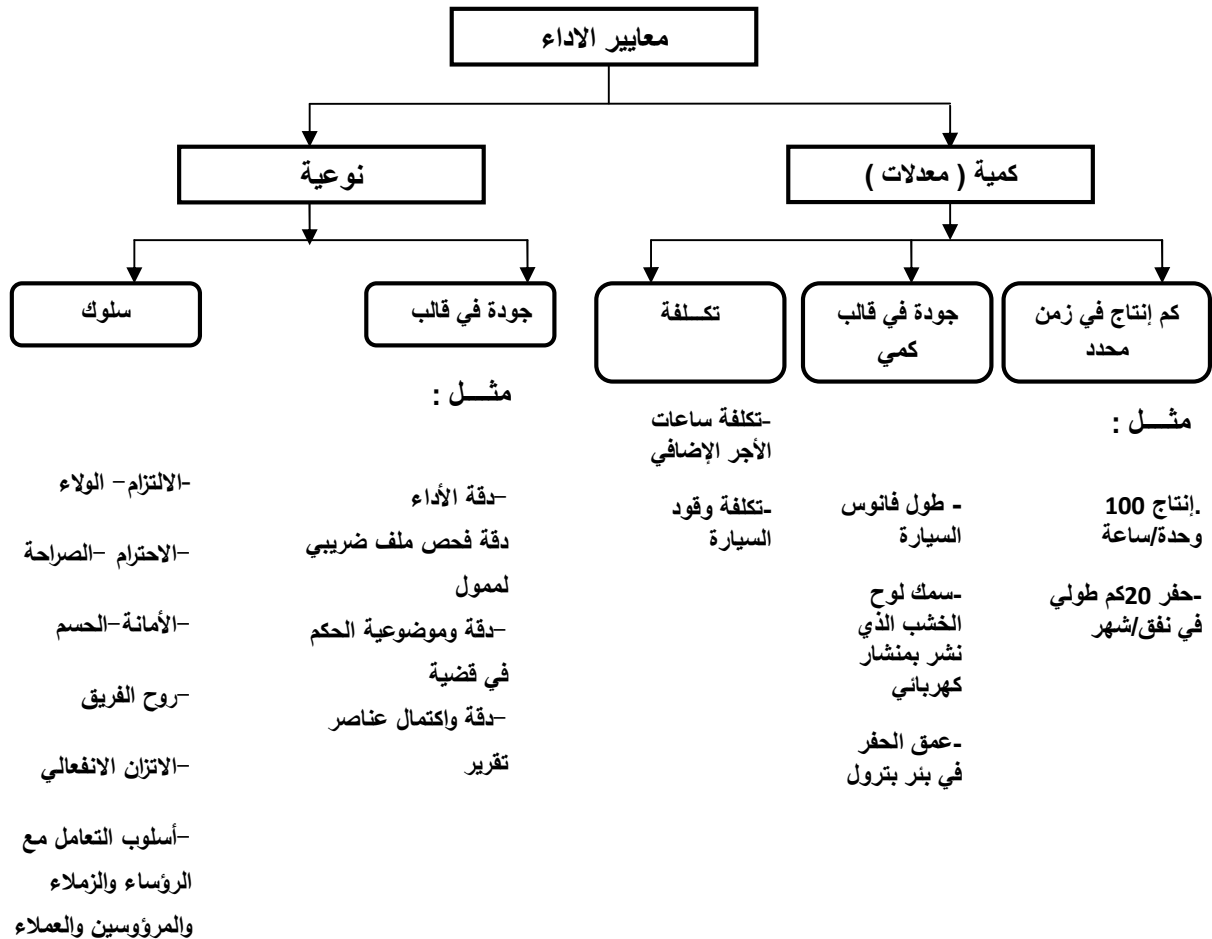
² بن عنتر عبد الرحمان :إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ،الأردن ،2010 ،ص67 .

المبحث الثالث : ضوابط تقييم الأداء

المطلب الأول : معايير تقييم الأداء

يوجد عدد من الخصائص والميزات المشتركة التي يمكن الاستعانة بها للحكم على نجاح أو فشل عملية تقييم أداء العنصر البشري ،عمليا وقانونيا لابد من وضع ضوابط معينة لمراقبة عمل أجهزة تقييم العنصر البشري والحكم على النتائج الصادرة عنها ،ولكي تتجح هذه العملية وتؤدي دورها التطبيقي والقانوني كما يجب لا بد من إخضاعها لمعايير محددة :

شكل رقم (9) يبين معايير الاداء¹



المصدر قياس تقويم الأداء لمحمد الصيرفي

¹ محمد الصيرفي : قياس وتقويم أداء العاملين ،مؤسسة حورس الدولية، للنشر والتوزيع، الإسكندرية،مصر، 2010،ص59 .

1 . وضوح أهداف التقييم

إن عدم وضوح أهداف التقييم يعد من بين الأسباب التي ساعدت في فشل عملية التقييم ،فوضوح الأهداف تعتبر من الأسباب الداعمة لنجاح عملية تقييم الأداء ،خاصة إذا قام القيمون بشرح الأهداف الحقيقية لعملية التقييم لأفرادها ،إذ فمن حق العناصر البشرية المشاركة و الخاضعة لعملية التقييم أن يعرفوا الأهداف المرجوة من التقييم والتي من بينها ،تدرج وترقية وتطوير العناصر العاملين سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين¹.

2 . شرعية التقييم

ونعني به ارتكاز التقييم على مقاييس تتعلق بخصائص وظيفية محددة وهامة وذات صلة بأداء العناصر البشرية ،فالمؤشرات و العوامل التي لا تتصل لا من قريب ولا من بعيد بتلك الخصائص الوظيفية المحددة في توصيفات الوظائف الموزعة على الأفراد يجب أن تستبعد بالمطلق من عملية التقييم لأنها ببساطة غير جديرة بالاهتمام و تعتبر غير شرعية .فتقييم الأداء يكون بالفعل شرعيا إذا قاس جوانب الأداء كافة وابتعد عن جوانب سطحية و غير مرتبطة أصلا بالأداء الفعلي و الكلي للوظيفة المحددة و الموصفة .

3 . جدارة التقييم

والمفصود بالجدارة هو صدور تقييم شبه واحد للموظف الواحد من طرف مقيمين اثنين أو أكثر،فالتقييم المتشابه الصادر من مقيمين اثنين أو أكثر هو بالتأكيد تقييم جدير بالثقة كونه حظي بإجماع أو شبه إجماع من قبل صانعيه ،كما أن معيار الثقة و الجدارة يأتي أكثر فعالية عند قياسه لأداء الموظف الواحد ،في حال حصل هذا الموظف على تقييم واحد موافق عليه من قبل مقيمين أو أكثر ،خاصة إذا أتيا هذان المقيمان من نفس المستوى الوظيفي .إلا أن جدارة التقييم ليست دائما ثابتة في قياس الأداء كون الأداء يتغير بتغير الظروف الداعية إليه .فالموظف قد يكون فعالا في أداء بعض النواحي الوظيفية ،وغير فعال في نواح وظيفية أخرى .

4 . تحرر التقييم من الانحياز

ويتحقق هذا المعيار بتحقق عدالة التقييم وموضوعية التقييم ،فإنصاف المقيم في تقييمه للأفراد بغض النظر عن جنسهم ودينهم ،هذا من ناحية وتطبيق القوانين المراعية للإجراءات المتبعة لعملية التقييم وتحت سقف

¹ حسن ابراهيم بلوط :إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ،مرجع سابق،ص395

القانون من جهة أخرى. أما الموضوعية فهي عدم إصدار الأحكام مسايرة لأهوائه الشخصية وعدم تحييز المقيم في عملية التقييم سواء بقصد أو عن غير قصد¹.

المطلب الثاني : شروط نجاح تقييم الأداء

يتوقف نجاح الأداء على توفر بعض الشروط الداعمة له ولبنيته، ومن أبرز هذه الشروط ما يتعلق بالتوافق و الحوار حول معظم مضامين عمليات التقييم، ولنجاح عملية التقييم يجب :

1 . التناسب

يعتبر التناسب حاجة ضرورية من حاجات وشروط تقييم الأداء، ويقصد بالتناسب الرابطة الذي يجمع بين معايير الأداء والأهداف المحددة سلفاً له، فالأداء الذي تتطابق نتائجه مع الأهداف و المعايير التي حددت لقياسه يعتبر أداءاً مناسباً وبالتالي ناجحاً، فالتناسب يؤدي إلى تقييم أفضل للأداء عندما يساهم الأفراد في تحقيق إنجازات عملاً نية مرغوبة ويحصلون على مكافآت مقابل ذلك. ويستمد التناسب قوته من قوى الأطراف المتمسكة به والعاملة على إنجازه .

2 . القبول

فتقييم الأداء الذي لا يلقى قبولا من قبل الأفراد ولا من قبل رؤسائهم لا يعتبر تقييماً ناجحاً، لان التقييم الغير قادر على التمييز بين الأداء الجيد و الأداء غير الجيد يلقى حتما رفضاً قاطعاً من قبل الأفراد، فلا يعقل أن يقبل الأفراد الناجحين بالتقييم الذي يساوي الأداء الجيد بالأداء العاطل .

3 . المرونة و الحوار

فنجاح تقييم الأداء يتعلق بالمرونة التي ينبغي أن ترافق آليات و عمليات التقييم، لان النظام التقييمي المرن يأخذ بعين الاعتبار الاختلاف و التنوع الحاصل بين ثقافة الأفراد و المدراء، كما يبين اختلاف وتنوع أساليب وفلسفات المدراء المتعددة و يضع المعايير المناسبة التي تتسجم مع متطلبات الاختلاف و التنوع معاً، ويساعد بالتالي على نجاح تقييم الأداء².

¹ حسن ابراهيم بلوط: مرجع سابق، ص396

² حسن ابراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، مرجع سابق، صص-397-398

المطلب الثالث : مشكلات تقييم أداء العاملين

طالما أن تقييم أداء العاملين يتم عن طريق الفرد، لذلك عادة ما يتعرض لعدد من الأخطاء أو أوجه الضعف، وبعض هذه الأخطاء يكون شائعا في بعض طرق التقييم عن الأخرى. كما يتضح من مناقشتنا لهذه الأخطاء على الوجه التالي¹:

1 . تأثير الهالة

إن مضمون هذا التأثير هو اتجاه معظم القائمين بإتاحة الفرصة لإحدى خصائص التقدير أن تؤثر بدرجة كبيرة على باقي الخصائص الأخرى، وبالتالي على التقدير الكلي للكفاءة. فهناك الكثير من المشرفين الذين يميلون إلى إعطاء الفرد نفس التقدير الذي يعطى لكل العوامل، أي درجات متساوية لكل العوامل، وهنا يتم الحكم على كفاءة الشخص وفقا لصفة أو خاصية واحدة والتي تشكل التقدير الكلي للكفاءة.

2 . الميل للتساهل أو التشدد

يتجه بعض المشرفين إلى السخاء أو التشدد في تقديراتهم معنى ذلك أنهم يعطون تقديرات عالية أو منخفضة لمرؤوسيهيم. إن ذلك يعتبر خطأ شائعا بدرجة كبيرة في برنامج التقييم، الأمر الذي يقلل من قيمته وأهميته، ويمكن أن يكون سببا في نشوء النزاعات الشخصية للفرد القائم بالتقدير. ويمكن التغلب على ذلك جزئيا من خلال عقد لقاءات أو اجتماعات أو حلقات تدريب للقائمين على التدريب. وبالتالي يمكن أن يتوصلوا إلى اتفاق عام حول ما هو متوقع بالفعل من مرؤوسيهيم.

3 . الاتجاه الوسط في التقدير

يعارض بعض القائمين أن يقيموا كفاءة مرؤوسيهيم عند نهاية المقياس المدرج، فإذا كان المشرف يدرك جيدا أن سياسة الإدارة تملى عليه تقييم كفاءة العاملين على فترات منتظمة، فإنه يميل غالبا إلى ناحية الوسط في التقدير وغالبا ما يكون السبب في هذا الاتجاه نحو الوسط في تقدير الكفاءة راجعا إلى نقص المعرفة بسلوك الأفراد الذين يتم تقدير كفاءاتهم، أو أنه غير مدرك لأداء بعض العاملين، أو عدم توافر الوقت لوضع التقدير على أسس موضوعية سليمة، أو عدم اهتمامه بوضع تقدير سليم. وفي مثل هذه الحالات، فإنه يقوم بإعطاء تقدير متوسط لكفاءة هؤلاء الأفراد متجاهلا مدى تأثير ذلك التصرف على الهيكل الوظيفي للمشروع خاصة في المستقبل.

¹ جمال الدين محمد مرسى : الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ،الدار الجامعية ،الإبراهيمية ،2006 ،ص 453

4 . العلاقات الشخصية المتداخلة (التحيز):

إن شعور المشرف تجاه كل شخص من مرؤوسيه سواء كان ذلك الشعور بالولاء أو الكره له تأثير كبير على تقديراته لأدائهم، ويظهر ذلك بوضوح في المواقف التي تكون فيها المقاييس الموضوعية للأداء غير متاحة أو من الصعب إعدادها. إضافة إلى ما سبق، تشير نتائج إحدى الدراسات الحديثة إلى وجود عشرة أسباب رئيسية لفشل تقييمات الأداء هي¹:

- نقص المعلومات المتوافرة للمقيم عن الأداء الفعلي للشخص موضع التقييم.
- عدم وضوح معايير تقييم الأداء.
- ضعف الاهتمام وعدم الجدية من قبل القائمين بالتقييم.
- عدم الاستعداد لمراجعة الأداء مع العاملين.
- التحيز السلبي أو الإيجابي بواسطة القائم بالتقييم.
- نقص المهارات والخبرات اللازمة للممارسة الصحيحة للتقييم.
- عدم تلقي العاملين لمعلومات مرتدة مستمرة حول أدائهم.
- عدم كفاية الموارد اللازمة لتدعيم عملية التقييم أو نتائجها.
- محدودية المناقشات والحوار حول الأداء مع العاملين.
- استخدام لغة غامضة أو تعبيرات غير دقيقة في عملية التقييم.

أدرك الخبراء في مجال تقييم الأداء - منذ سنوات - أن عملية تقييم الأداء عرضة للخطأ. ويمكن أن يحدث الخطأ حينما يعجز المشرف عن ملاحظة الأداء بطريقة سليمة، أو حينما تعجز ذاكرته عن استرجاع الأداء في وقت لاحق . ويمكن أن يقع الخطأ في مرحلة متأخرة - أيضا- عندما يتم عرض أو شرح جوانب الأداء المراد تقييمها للمقوم بصورة غير سليمة أو غير واضحة. وفي ضوء ذلك يمكن أن يعني " الأداء الجيد" بالنسبة لأحد المشرفين الدرجة النوعية للمنتج، فيما يعني الكمية المنتجة بالنسبة لآخر، والانتضباط بالنسبة

¹ جمال الدين محمد مرسي : الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ،مرجع سابق ،ص455

لثالث. كما يمكن أن يتسلل الخطأ في عملية التقويم حينما تتم مقارنة بيانات الأداء التي يتم استرجاعها مع أي معايير للمقوم، وأخيرا من الممكن أن تكون للاعتبارات الخارجية تأثيرها على التقديرات النهائية للأداء¹

خلاصة الفصل

يتضح مما سبق بأن الأداء ذو أهمية بالغة في تثبيت العاملين في وظائفهم كما أنه الركيزة الأساسية في المؤسسة أو المصنع الذي يعمل فيه العاملين ويكشف عن فعالية الأفراد في العمل ، لذا فإنه من الضروري عند تعيين العاملين لابد من التأكد من مدى قيامهم بأعمالهم الموكلة إليهم على الوجه المطلوب من خلال تقييم أدائهم قبل كل شيء وذلك بالاستعانة بمختلف الطرق والمعايير التي تطرقنا إليه للكشف عن مستوى أداء العاملين من جهة وتحقيق أهداف المنظمة التي تسعى إليها .

¹ سيزلاقي وولاس: السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة أبو القاسم احمد ،معهد الإدارة العامة ،السعودية ، 1991 ،ص 386 .

الفصل الخامس

الجانب الميداني من الدراسة

المبحث الأول : التعريف بميدان الدراسة

المطلب الأول : المجال المكاني

المطلب الثاني : المجال الزمني

المطلب الثالث : المجال البشري

المبحث الثاني : المنهج و أدوات الدراسة

المطلب الأول : منهج الدراسة

المطلب الثاني : الأدوات المستخدمة في

الدراسة

المطلب الثالث : أسلوب اختيار العينة و

خصائصها

المطلب الرابع : تحليل و تفسير الفرضيات

الفصل الخامس: الجانب الميداني من الدراسة

المبحث الأول : التعريف بميدان الدراسة

المطلب الأول : المجال المكاني

1 - التعريف بالمؤسسة :

لقد تم اختيار مؤسسة صناعة النسيج من بين مجموع المؤسسات الوطنية، والتي وافقت إدارتها على قبول إجراء هذه الدراسة، بتطبيق استمارة بحث معدة مسبقا على عينة عمالية ، ومنه نقول بأن الطاقم المشرف على هذه المؤسسة قد رحب بفكرة إجراء هذه الدراسة وقدم لنا كل التسهيلات وهو مشكور. وما يمكن أن نعرّف عن هذه الأخيرة هو أنها : مؤسسة وطنية تختص بصناعة النسيج المسجلة بعقد مؤرخ في 13/11/1975 ، أما فكرة إنشاء مؤسسة الأقمشة الصناعية فجاءت نتيجة إستراتيجية من طرف الحكومة قصد إنعاش الاقتصاد الوطني وذلك بعد سنوات عديدة من الاستقلال بسبب الأوضاع الاقتصادية التي عاشتها البلاد. وتعود أول خطوة اتبعتها الحكومة هي إنجاز هذه المؤسسة سنة 1970م حيث تم دراسة الخطوات المتعلقة بالمواد النسيجية لإنتاج 235 طن سنويا أي ما يعادل 15.500.500 متر طولي من القماش منها 5 ملايين متر طولي موجهة لقسم التفصيل وكان هذا من طرف وزير الصناعة والطاقة ولقد تم تسجيله في برنامج خاص بولاية سطيف في 1970م ، ولكن بعد التقسيم الإداري الجديد 1974/1975م الذي نتج عنه ميلاد ولاية المسيلة ، حيث تم إنشاء هذا المشروع بولاية المسيلة الذي سجل بعقد مؤرخ في 13/11/1980م وتبلغ مساحته الكلية حوالي 329800 متر مربع منها 65561 متر مربع مغطاة ، وقد بدأت الأشغال بتاريخ : 11/04/1977م وانتهت سنة 1979م وفي 01/12/1980م تم الدخول الفعلي في الإنتاج وبعد إعادة الهيكلة انبثق عنها ما يسمى بـ : TINDAL ، وفي 24 مارس 2013 تم إعادة تسميتها إلي EATIT المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية التقنية مركب المسيلة ، بسجل تجاري جديد رقمه : 12B0984813-28/03 مؤرخ في 24/12/2013 . مع تعديل بسيط في نوع المنتج حيث أصبح المنتج الرئيسي للمؤسسة هو الخيوط (قطنية واصطناعية) ، الأقمشة القطنية و الاصطناعية الخام ، والأقمشة القطنية والاصطناعية المعدلة ، الأقمشة من النوع الجيد التي تمنع تسرب الماء وضد الحرائق ، صناعة الخيام الكبيرة والمتوسطة ، أغطية السيارات و الشاحنات ، الأسرة السياحية .

البطاقة التقنية للمؤسسة :

- رقم السجل التجاري : 12B0984813-28/03 المؤرخ في 2013/12/24 .
- رأس المال المؤسسة 5000000000.00 دج
- القدرة الإنتاجية للمؤسسة فهي 2000000 م ،
- العمل بنظام الورديتان من 05 صباحا إلى 09 مساء .
- قدرة التخزين تبلغ حوالي 4000000 م + 200000 قطعة .
- مخزن المواد الأولية 1600 طن
- مخزن المواد الكيماوية 700 طن
- عدد العمال و الموظفين 857 عامل منهم 192 عامل مؤقت و 130 اطار مسير .
- المساحة الإجمالية : المصنع 327422 م² 66292 م²
- المحيط 19800 م² 12700 م²
- السكنات 36311 م² 36311 م²

2 - موقع المؤسسة

تقع مؤسسة EATIT في المنطقة الصناعية لولاية المسيلة في الجهة الجنوبية للولاية يحدها شمالا المؤسسة الوطنية للبناء ومن الجهة الشرقية سونا طراك ومن الجهة الجنوبية المؤسسة الوطنية للحديد والإسمنت ومن الجهة الغربية 160 مسكن . وتختص هذه المؤسسة في إنتاج المواد التالية :

2 - 1 - قسم الغزل

بهذا القسم يتم إنتاج ومعالجة جميع أنواع الخيوط القطنية و الاصطناعية من الرقم المتري 10-40 ، الفردي أو البرم من 1-4 خيوط ، و بطاقة إنتاجية تقدر بـ 4000 طن سنويا من الخيوط على أساس العمل المتواصل بثلاثة ورديات ، وفي الوقت الحالي فإن هذا القسم يشتغل بنظام الورديتان فقط بطاقة إنتاجية سنوية تقدر بـ 1800 طن بنسبة استغلال للطاقة الإنتاجية تقدر بـ 45% .

2 - 2 - قسم النسيج

بهذا القسم يتم إنتاج جميع أنواع الأقمشة الصناعية القطنية و الاصطناعية كمنتج خام من نوع رفيع ، الطاقة الإنتاجية النظرية لهذا القسم تمثل في إنتاج 10000000 متر طولي من القماش الخام سنويا

على أساس العمل بنظام الورديات الثلاثة غير أنه في الوقت الحالي يشتغل بنظام الورديتان فقط بطاقة إنتاجية تقدر بـ 3500000 متر طولي سنويا ، أي بنسبة استغلال للطاقة الإنتاجية تقدر بـ 35% .

2 - 3 - قسم التكملة

بهذا القسم يتم إجراء جميع عمليات التكملة والمتمثلة في الغسل والتبييض والصبغة والطلاء الصناعي والمعالجة الكيماوية للأقمشة المضادة للحريق ولنفوذ مياه المطر إلى غير ذلك من العمليات ، كما تخضع في هذا القسم كذلك جميع الأقمشة للمراقبة للتأكد من نوعية وجودة المنتج وذلك الإجراء فحوص مدققة على المنتج .

وتقدر الطاقة النظرية لإنتاج هذا القسم بـ 10000000 متر طولي على أساس العمل بنظام ثلاثة ورديات ، غير أن هذا القسم في الوقت الحالي يشغل بنظام الورديتان وبطاقة إنتاجية تقدر بـ 3500000 متر طولي أي بنسبة استغلال للمعدات تقدر بـ 35% .

2 - 4 - قسم التفصيل

بهذا القسم يتم تفصيل وخياطة وتلجيم 30% من القماش المنتج والمعالج والباقي يسوق على حاله ، ويتم تصنيع الخيم بجميع أنواعها (خيم الحماية المدنية - الخيم الجماعية ، خيم التخيم - خيم كبيرة الحجم تستخدم للتخزين) .

وكذلك صناعة الأغطية المختلفة للشاحنات والسيارات وكذلك صناعة جميع وسائل التخيم والمتمثلة في الشمسيات والأسرة وأفرشه التخيم والحقائب الظهرية والحقائب المختلفة وألبسة العمل والحماية المختلفة والمتخصصة والستائر المتنوعة بجميع الأحجام والأنواع.

المطلب الثاني : المجال الزمني

في إطار البحث عن إشكالية عملية تخطيط الموارد البشرية واثّر ذلك على فعالية أداء العامل من خلال مؤشرات الأداء (دوران العمل ، التحكم في العمل ، الرضا والولاء) بدأت أولى اتصالاتنا بالمؤسسة ميدان الدراسة في 2015/03/08 تاريخ زيارتنا الأولى الاستطلاعية وإجراء مقابلات حرة مع المسؤولين وكذا بعض العمال وأخذنا نظرة شاملة على المعطيات داخل المؤسسة ، وعلى إثرها بنيت أسئلة المقابلة الموجهة ، وكذا أسئلة استمارة أسئلة الاستبيان ، وتكررت الزيارات بعد ضبط الاستمارة من قبل مجموعة من الأساتذة* ، وفي 2015/04/05 قمنا بزيارة أخرى للمؤسسة لضبط المعطيات المتعلقة بالعينة المراد دراستها .

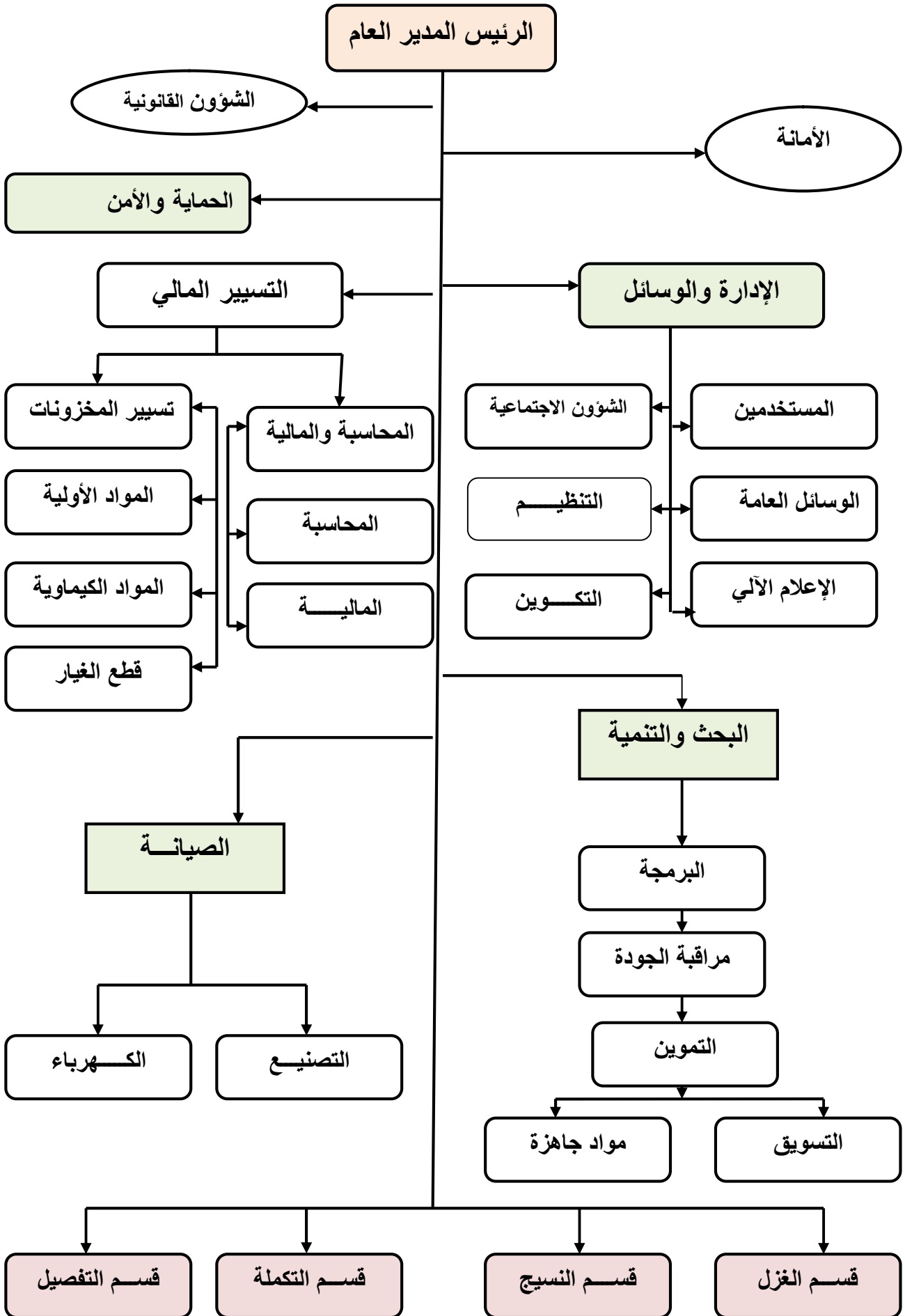
* انظر الملحق رقم (2)

وفي 2015/04/22 قمنا بتوزيع الاستمارة على أفراد العينة المختارة (العينة الطبقيّة العشوائية) قمنا بجمع الاستمارات وتواصلت الدراسة الميدانية من حيث جمع البيانات الإحصائية وتفريغها وتحليلها إلى غاية 2015/04/26م .

المطلب الثالث : المجال البشري

يتواجد بمؤسسة -EATIT- للأقمشة الصناعية (857) عامل من بينهم (130) إطاء، ويقدر عدد العمال المؤقتين (292) عامل وموظف، و (137) عامل حسب تصنيف الدرجات للفئات السوسيو مهنية الأقل من الدرجة 15 المعمول بها في المؤسسة موزعين على أربع ورشات (الغزل، النسيج، التكملة والتفصيل)، أما باقي العمال فهم موزعين على باقي المصالح المتواجدة بالمؤسسة كما يوضحه الهيكل التنظيمي للمؤسسة .

شكل رقم (10) الهيكل التنظيمي لمؤسسة EATIT المسيلة



المبحث الثاني : المنهج و أدوات الدراسة

المطلب الأول : منهج الدراسة

المنهج هو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة المشكلة لاكتشاف الحقيقة للإجابة على الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث، وهو البرنامج الذي يحدد السبيل للوصول إلى تلك الحقائق وطرق اكتشافها (1) .

و هكذا فالمنهج هو " أسلوب أو تنظيم إستراتيجية أو خطة عامة تستند إلى مجموعة من الأسس و القواعد أو الخطوات التي يستعين بها الباحث في تحقيق أهداف البحث أو العمل العلمي (2) .

ويفرق العلماء بين المنهج العلمي وبين أدوات البحث، فالمنهج العلمي هو مجموعة من الخطوات المنظمة والعمليات العقلية الواعية والمبادئ العامة التي تقود أي دراسة علمية مهما كان موضوعها ، ومن ثم فالمنهج يجيب على السؤال مفاده كيف يمكن حل مشكلة البحث والكشف عن جوهر الحقيقة، والوصول إلى قضايا يقينية لا يشوبها احتمال أو شك .

أما أدوات البحث فهي وسيلة كل علم لجمع الحقائق و الحصول على المعلومات والبيانات التي يتطلبها موضوع الدراسة ، وهي تجيب على سؤال مفاده : بماذا نحل المشكلة ؟ فقد يجد الباحث أن عليه أن يجري مقابلات مع المبحوثين ، أو يلاحظ أنشطة، وظروف التفاعل الاجتماعي وقد يجد أنه من أفضل أن يحدد شكل المقابلة بقائمة من الأسئلة يوجهها بنفسه للمبحوثين أو يرسلها إليهم عن طريق البريد كل هذه الأساليب تشير إلى أدوات البحث (1) وتختلف مناهج وأدوات البحث العلمي باختلاف

مواضيع الدراسة وهذا يلزم الباحث باختيار المنهج المناسب لموضوع دراسته وكذا أدوات البحث الدقيقة التي تكفل له جمع البيانات والمعلومات الكافية للإحاطة بموضوع الدراسة .

وطبيعة موضوعنا تفرض علينا استخدام المنهج الوصفي التحليلي (الذي يهدف إلى جمع الحقائق والبيانات عن ظاهرة أو موقف معين مع محاولة تفسير لهذه الحقائق تفسيراً كافياً) (2) .

وفي موضوعنا الذي هو دراسة حول إشكالية تخطيط الموارد البشرية و انعكاساتها على فعالية أداء العامل، سنقف على عملية التخطيط بشكل عام وتخطيط الموارد البشرية في المؤسسة، ومدى العلاقة بينه و الفعالية في أداء العامل ، مع إمكانية وجود تخطيط من عدمه في هذه المؤسسة (EATIT) .

(1) محمد شفيق : البحث العلمي - الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية - المكتب الجامعي الحديث ، مصر 1998، ص 86.

(2) عبد الباسط محمد حسن : أصول البحث الاجتماعي ، ط7، مكتبة وهبة ، مصر ، 1977 ، ص 204 .

المطلب الثاني : الأدوات المستخدمة في الدراسة

1 - الملاحظة

تعد الملاحظة وسيلة هامة من وسائل جمع البيانات ونظرا لأهميتها خاصة في الدراسات الوصفية وذلك من خلال تسجيل الملاحظات عن الظاهرة المدروسة وكانت أولى أدوات بحثنا، والملاحظة هي أداة هامة من أدوات جمع البيانات ومن الصعب أن نتصور دراسة جادة لا تلعب فيها الملاحظة دورا هاما مما يزيد من أهمية الملاحظة أنها يمكن أن تستخدم في جميع أنواع البحوث (3).

إن أهمية الملاحظة لا تتمثل فقط في مجرد تسجيل ووصف الوقائع وإنما المهمة الصعبة التي تواجه الباحث الذي يستخدم هذه الأداة في جمع المعلومات والبيانات تتمثل في قدرته على إدراك العلاقات بين جوانب وأبعاد وعناصر الظاهرة التي يدرسها.

وقد اعتمدنا هذه الأداة لجمع المعلومات خلال ملاحظتنا لطريقة العمل وسيره، وخلال الزيارات التي قمنا بها في المؤسسة ميدان الدراسة وذلك من خلال النظر والاستماع، ويمكن أن نقول أننا استخدمنا طريقة الملاحظة غير المشاركة وهي الملاحظة التي لا تتضمن أكثر من النظر أو الاستماع في موقف معين ، دون المشاركة الفعلية فيه .

2 - المقابلة

هي تفاعل لفظي يتم بين شخصين في موقف المواجهة ، حيث يحاول أحدهما وهو القائم بالمقابلة أن يستثير بعض المعلومات أو التغيرات لدى المبحوث، أو التي تدور حول آرائه ومعتقداته (1).

وقد استخدمنا نوعين من المقابلة :

2 - 1 - المقابلة الحرة

وكانت هذه المقابلة في زيارتنا لاستطلاعية الأولى للمؤسسة ميدان الدراسة وذلك مع مسئول دائرة المستخدمين والتكوين وذلك في 2015/03/08. حيث قدمنا له شرح مجمل حول الدراسة وأخذنا منه الإذن بالقبول بأن تكون دراستنا الميدانية بالمؤسسة .

2 - 2 - المقابلة نصف موجهة

وكانت هذه الزيارة الثانية للمؤسسة حيث قمنا بإعداد دليل المقابلة بناء على الزيارة الاستطلاعية الأولى، وكانت هذه الزيارة 2015/04/05. وفي هذا التاريخ قمنا بجولة استطلاعية داخل ورشات العمل

(3) طلعت إبراهيم لطفى: أساليب وأدوات البحث الاجتماعي، دار غريب للطباعة ونش وتوزيع، القاهرة، مصر، 1990، ص 77 .

(1) عبد الله محمد الشريف: مناهج البحث العلمي، ط1، مطبعة ومكتبة الإشعاع الفني، مصر، 2002، ص.

وتتبعنا كل مراحل العمل التي تمر بها عملية الإنتاج وقد ساعدتنا المقابلة والملاحظة في ضبط أسئلة الاستبيان. كما أجرينا نفس المقابلة مع مسؤولي الأقسام وعدد من الإطارات والمشرفين المباشرين (رؤساء المصالح) على العمال في المؤسسة ميدان الدراسة حيث طرحنا عليهم نفس الأسئلة حول المؤسسة وإمكانياتها البشرية خاصة وما تتوفر عليه من موارد بشرية مؤهلة، وكيفية التوظيف وطرق التدريب والترقية، وتقييم أداء العاملين وأهم الطرق المتبعة في هذه العملية، وكذلك الميزانية المخصصة لجانب التخطيط بصفة عامة وأيضا مكانة عملية تخطيط الموارد البشرية فيها .

2 - 3 - استمارة الاستبيان (المقابلة الموجهة)

الاستبيان وسيلة من وسائل جمع البيانات وتعتمد أساسا على استمارة تتكون من مجموعة من الأسئلة ترسل بواسطة البريد أو تسلم إلى الأشخاص الذين تم اختيارهم لموضوع الدراسة ليقوموا بتسجيل إجاباتهم على الأسئلة الواردة فيه وإعادته ثانية ويتم كل ذلك بدون مساعدة الباحث للأفراد سواء في فهم الأسئلة أو تسجيل الإجابات عنها ¹ .

وقد كان الاستبيان يحتوي على عدة محاور كل منها كان مزيجا بين الأسئلة المفتوحة والأسئلة المغلقة، و إن كان في الغالب اعتمادنا على الأسئلة المغلقة (الاستبيان المقفل - المفتوح)، وهو الأكثر شيوعا في الدراسات الاجتماعية، ومن خصائص هذا الاستبيان أنه يساعد الباحث في الحصول على المعلومات بطرق مختلفة وكذلك يعطي الفرصة للمستجيب أن يعبر عن آرائه بوضوح .

بالإضافة إلى أنه يحقق عوامل مهمة في البحث العلمي وهي الصدق والثبات وإمكانية الاستعمال، وقد تضمنت استمارة الاستبيان محاور أساسية هي:

2- 3- 1 المحور الأول : البيانات الشخصية لأفراد العينة وتوضيحها الأسئلة من 01 إلى 06.

2- 3- 2 المحور الثاني : يتعلق ببيانات تبحث في معايير التوظيف من خلال الأسئلة من 07 إلى 1.

2- 3- 3 المحور الثالث : يشمل البيانات حول العملية التدريبية من خلال الأسئلة 11 إلى 16 .

2- 3- 4 المحور الرابع : يتعلق ببيانات حول تخطيط المسار الوظيفي الأسئلة من 17 إلى 22.

2- 3- 5 المحور الخامس : يشمل بيانات حول الأداء من خلال الأسئلة من 23 إلى 26 .

3 - السجلات و الوثائق

تمثلت في بعض الوثائق التي أفادتنا بمعلومات حول المؤسسة وإمكانياتها المادية والبشرية وتوضيح الهيكل التنظيمي للمؤسسة ، وكذا القوانين واللوائح حول تسيير المؤسسة والتي تنظم عمل مصلحة المستخدمين .

المطلب الثاني : أسلوب اختيار العينة وخصائصها

1 - أسلوب اختيار العينة

تختلف أنواع العينات باختلاف الطرق التي تتبع في اختيارها وإن كانت جميعها تهدف إلى تمثيل جميع المميزات والخصائص للمجتمع الأصلي كما أن نوع العينة تتحكم فيه طبيعة الدراسة والأهداف المسطرة لها، ونظرا لطبيعة موضوع دراستنا التي تهدف إلى الوقوف على تخطيط الموارد البشرية و انعكاساته على فعالية أداء العامل، فقد اعتمدنا في اختيار العينة على إطارات المؤسسة في جميع أقسام المؤسسة والمقدرة بستة أقسام ويقدر عددهم بـ 130 إطار موزعون على هذه الأقسام .

وقد اعتمدنا أسلوب العينة الطبقية العشوائية ، حيث تم تقسيم مجتمع الدراسة إلى فئات أو شرائح ضمن معيار معين، ثم بعد ذلك تم اختيار العدد المطلوب من كل شريحة بشكل يتلاءم و ظروف الباحث¹، وفي بحثنا هذا أخذنا نسبة 50% من العدد الإجمالي (130) هذه النسبة ممثلة في كل قسم من الأقسام ،حيث كان عدد الأفراد الممثلين للعينة يقدر بـ 65 فرد كلهم من الإطارات .

2 - خصائص العينة

الهدف من جمع البيانات العامة للمبجوثين هو التعرف على خصائص مجتمع البحث التي تساعدنا على تحليل وتفسير المحتويات المنتقاة ميدانيا، والتي تفيدنا فيما بعد التطلع على المؤشرات العامة التي تخدم هدف البحث وشملت :

الجدول رقم (03) توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية %	التكرارات	الجنس
73.8 %	48	ذكر
26.2 %	17	أنثى
100 %	65	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن اغلب أفراد العينة محل الدراسة من الذكور بنسبة 73.8%، وهذا راجع إلى طبيعة العمل والتي تحتاج إلى الجهد البدني الكبير، بالإضافة إلى ظروف العمل (نظام الورديات ليلا و نهار، ورشات الإنتاج)، بينما ينحصر عمل الإناث في المهام الإدارية بنسبة 26.2% .

¹ محمد عبيدات و آخرون : منهجية البحث العلمي القواعد و المراحل و التطبيقات، دار وائل للطباعة والنشر، ط2، الأردن، 1999، ص 96 .

الجدول رقم (04) توزيع أفراد العينة حسب السن

السن	التكرارات	النسبة المئوية %
من 26 - 35	20	30.8%
من 36 - 45	18	27.7%
من 46 فأكثر	27	41.5%
المجموع	65	100%

يتبين من الجدول أن غالبية أفراد العينة من فئة 46 فأكثر و بنسبة 41.5% و بنسبة 27.7%

بالنسبة للذين تتراوح أعمارهم بين (36 - 45) سنة، و هو ما يمكن إرجاعه إلى عمر المؤسسة والذي يفوق 20 سنة و بالتالي اعتماد نمط الخبرة الأقدمية لدى الإطارات وهو ما يمكن أن يفسر بعد المؤسسة عن التجديد والاهتمام بالأفكار الجديدة. وسياسة التشغيل الإنمائية التي اعتمدها في الثمانينات نظرا لخصوصية تلك المرحلة، حيث ان المؤسسة الجزائرية في هذه المرحلة اتبعت سياسة الترسيم المباشر للعمال نظرا لحاجتها إلى استقرار اليد العاملة في مناصب عملها وراجع أيضا إلى الدور الاجتماعي للمؤسسة في تلك المرحلة الذي كان يغلب على الهدف الاقتصادي. أما بالنسبة لضعف نسبة الشباب بالمؤسسة فمرده أيضا إلى السياسة المتبعة من المؤسسة التي لم تعد تشغل اليد العاملة بصفة دائمة، لتبنيها لسياسة الاستقلالية في التسيير و التنظيم مما ظهرت أنماط و صيغ جديدة في عملية التشغيل، كالعامل ضمن صيغة تشغيل الشباب أو عقود ما قبل التشغيل ، وكذلك العمل المؤقت للعمال .

الجدول رقم (05) توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية

الحالة المدنية	التكرارات	النسبة المئوية %
أعزب	7	10.7%
متزوج	55	84.6%
مطلق	1	1.5%
أرمل	2	3.1%
المجموع	65	100%

نلاحظ من الجدول أن غالبية أفراد العينة هم من فئة المتزوجين و بنسبة 85.1 % بينما تمثل نسبة العزاب 10.7 % وهذا بالنظر إلى ما رأيناه سابقا في الجدول رقم (2) من عمر أفراد العينة وكذلك للاستقرار المادي لديها.

الجدول رقم (06) توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية %	التكرارات	المستوى التعليمي
1.5%	1	ابتدائي
23.1%	15	متوسط
33.8%	22	ثانوي
41.5%	27	جامعي
100%	65	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن اكبر نسبة من أفراد العينة مستواهم جامعي و بنسبة 41.5 % وهي نسبة متوسطة نظرا لطبيعة الفئة السوسيو مهنية، تليها نسبة أفراد العينة ذوي المستوى الثانوي وبنسبة 33.8% وذلك طبعا لطبيعة عمل هذه الفئة التي تفرض وجود مستوى تعليمي عال ومهارة تسمح لها القيام بمهامها على أكمل وجه .

الجدول رقم (07) توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية

النسبة المئوية %	التكرارات	الأقدمية
33.8%	22	أقل من 5 سنوات
9.2%	6	من 5 - 10 سنوات
1.5%	1	من 11 - 15 سنة
55.4%	36	من 16 سنة فأكثر
100%	65	المجموع

يتبين من خلال الجدول أن أغلب أفراد العينة لديهم أقدمية عمل أكثر من 16 سنة و بنسبة 55.4% و هذا راجع إلى عمر المؤسسة وكذلك سياسة التوظيف التي تنتهجها الإدارة، بينما الذين لديهم الأقدمية

بين فئة 5 إلى 10 سنوات فيمثلون نسبة 9.2 % و نجد أن نسبة 33.8 % بالنسبة لفئة اقل من 5 سنوات وهو ما يفسر التحول الملاحظ في النهج المتبع بالنسبة للإدارة فيما يخص عملية التشييب في التوظيف وهو ما يمكن أن ينسب إلى الإصلاحات الاقتصادي التي تمر بها المؤسسة .

المطلب الرابع : تحليل وتفسير الفرضيات

1 - عقلانية معايير التوظيف وعملها على رفع مستوى أداء العامل.

سنحاول التعرض إلى بعض المهام والعمليات التي تقوم بها عملية تخطيط الموارد البشرية، وأثرها على فعالية أداء العامل، هذه المهام و العمليات هي : عملية الاستقطاب، وعملية التوظيف من خلال لاختيار والتعيين، كذلك أهم الإجراءات المنتهجة في تثبيت الموظفين الجدد، المتابعة وتقييم الأداء.

الجدول رقم (8) يبين طريقة استقطاب الموارد البشرية

النسبة المئوية %	التكرارات	المصدر الذي حصلت منه على المعلومة بوجود الوظيفة؟
7.7 %	5	عن طريق الإعلان الداخلي
0%	0	عن طريق الإعلان الصحفي
80%	52	عن طريق مكاتب ووكالات التشغيل
12.3%	8	أخرى
100 %	65	المجموع

تبدأ عملية التوظيف من خلال الإعلان عن الوظائف الشاغرة، ويتم ذلك بعملية جذب وترغيب أفضل العناصر من الأفراد المؤهلين للعمل، لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال الاستعانة بجهود هؤلاء الأفراد وأدائهم واستخدام كافة قدراتهم. ويوجد العديد من الطرق المختلفة والمتاحة لاستقطاب الأفراد، والتي يمكن تصنيفها إلى طرق رسمية و غير رسمية، فمثلا الإعلان داخل المؤسسة والإعلان الصحفي من خلال وكالات التشغيل كلها توصف بأنها طرق رسمية للاستقطاب، وهذا ما نلاحظه من خلال العينة بان اغلبها يرى في مكاتب التشغيل الطريق الأنسب للتقدم للوظيفة و ذلك بنسبة 80 %، بينما تتخفف هذه النسبة بشكل كبير إلى 7.7% لطريقة الإعلان في لوح الإعلانات الداخلي للمؤسسة، في حين تتعدم تماما طرق الإعلان الصحفي وهذا من خلال إجابة المبحوثين .

ونجد بنسبة اقل عند الأفراد الذين يرون بان الحصول على المعلومة بوجود وظيفة شاغرة يتم بطرق وأساليب غير علمية (الوساطة، العلاقات الشخصية، القرابة،) وذلك ب 12.3 % .

وبالتالي يمكن أن نستنتج انه من خلال الجدول اتجاه المؤسسة نحو التعاقد مع مكاتب ووكالات التشغيل المحلية، لجذب العناصر الجديد دون الاعتماد على المصادر الأخرى لعملية الاستقطاب بالرغم من أهميتها، وهو ما يعكس السياسة التي تتبعها المؤسسة في العملية التوظيفية من جهة وسياسة الدولة الإصلاحية في المجال الاقتصادي و خصوصا لعملية دعم المؤسسات و ذلك بدعم و تقديم المساعدات المالية للمؤسسات التي تتعامل مع هذه المكاتب و الوكالات المحلية، وهو ما يفسر أيضا اعتماد المؤسسة على المصادر المحلية فقط في الإعلان دون اللجوء إلى الوسائل العامة الوطنية (الصحافة) بحيث تعتبر مؤسسة محلية ذات أهداف تجسد اتجاهات الدولة في محاولة تشغيل الشباب المحلي للقضاء على ظاهرة البطالة محليا، وكذلك للإمكانيات المادية المحدودة للمؤسسة التي لا تستطيع التكفل بالأفراد من خارج الولاية (السكن و الأجر المناسب) .

الجدول رقم (9) : يبين آليات التوظيف بالمؤسسة

النسبة المئوية %	التكرارات	كيف التحقت بالوظيفة؟
20 %	13	مؤهلات علمية
1.5 %	1	المسابقة
72.3 %	47	مكاتب وكالات التشغيل
6.2 %	4	أخرى
100 %	65	المجموع

تعد عملية التوظيف من العمليات الإدارية الأساسية والحيوية في مجال تخطيط الموارد البشرية، وذلك بغية تحقيق الفعالية في المؤسسة و تعد نوعية المورد البشري (المؤهل للعمل لتحقيق أهدافها) وما يمتلكه من خبرة وتعلم وكفاءة المؤهل لتحقيق أهداف المؤسسة، وعليه يمكن أن نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية أفرادها تم التحاقهم بالعمل من خلال مكاتب ووكالات التشغيل وبنسبة 72.3%، وهو ما يدعم التفسيرات السابقة للجدول رقم (6) في حين أن نسبة 20 % من المبحوثين يرجع سبب التحاقهم بالمؤسسة إلى مؤهلاتهم العلمية، في حين نجد أن موظف واحد فقط التحق بالمؤسسة عن طريق المسابقة، ممثل

بنسبة 1.5 %، بينما نجد نسبة 6.2 % من المبحوثين تم توظيفهم بطرق أخرى (الوساطة، المحسوبة والعلاقات الشخصية) وهي الظاهرة التي تعرفها مختلف المؤسسات الجزائرية في مثل هذه العمليات.

أما بالنسبة لتفسير هذه النتائج فهو ما يؤكد ما توصلنا إليه من نتائج في الجدول السابق، فيما يخص عمليتي الاستقطاب والتوظيف المتبعة من المؤسسة، وتعلقها بسياسة الدولة المرتبطة بدعم المؤسسات، وتشغيل الشباب .

الجدول رقم (10) : يبين العلاقة بين العمل في التخصص و الشهادة

المجموع		هل تم تعيينك وفقا لمجال تخصصك ؟				جدول رقم 10	
%	التكرار	لا		نعم			
		%	التكرارات	%	التكرارات		
7.7%	5	6.2%	4	1.5%	1	ش.ت الابتدائي	الشهادات
29.2%	19	15.4%	10	13.8%	9	ش.ت المتوسط	
9.20%	9	4.6%	3	4.6%	3	شهادة البكالوريا	
36.90%	24	10.8%	7	26.2%	17	شهادة جامعية	
16.9%	11	9.2%	6	7.7%	5	شهادة مهنية	
100%	65	46.2%	30	53.8%	35	المجموع	

يعتبر توظيف المؤهل العلمي في المجال الوظيفي الهدف الأساسي من عملية تخطيط الموارد البشرية التي تسعى إلى تحقيق أهداف المؤسسة من خلال توظيف العناصر التي تمتلك المؤهلات، المهارات والقدرات والخبرات، التي تحتاج إليها المؤسسة، في الوصول إلى تحقيق أهدافها. وعليه يمكن قراءة الجدول رقم (08) كما يلي: أن الاتجاه العام الكلي يرى بأنه يتم تعيين الموظفين الجدد وفقا لتخصصاتهم وشهاداتهم، وذلك بنسبة 53.8 % وبنسبة اقل عند الأفراد الذين يرون بان عملية التعيين لا تتم وفق التخصص والشهادة، إنما تتبع سياسة سد الفراغ في الوظائف، فين نجد في الخانات الصدمية أن

عملية تعيين الموظفين الجدد وفق تخصصاتهم تشمل فئة الإطارات حاملي الشهادات الجامعية بنسبة كبيرة تتمثل في 26.2 % ، بينما باقي الشهادات فهي تمثل نسب متفاوتة حسب حاجة المؤسسة إلى المورد البشري وسياسة سد المنصب .

الجدول رقم (11) يبين العلاقة بين الشهادة وآليات التوظيف

المجموع		كيف التحقت بالوظيفة ؟								جدول رقم 11	
%	التكرار	أخرى		مكتب التشغيل		مسابقة		مؤهل علمي			
		%	التكرارات	%	التكرارات	%	التكرارات	%	التكرارات		
7.70%	5	5%	3	3.10%	2	0%	0	%0	0	ش.ت الابتدائي	الشهادات
29.20%	19	%1.5	1	20.00%	13	%1.5	1	%6.2	4	ش.ت المتوسط	
9.20%	6	0	0	6.20%	4	0%	0	%3.1	2	شهادة البكالوريا	
36.90%	24	0	0	27.70%	18	0%	0	%9.2	6	شهادة جامعية	
17%	11	0	0	15.40%	10	0%	0	%1.5	1	شهادة مهنية	
100%	65	%6.2	4	72.30%	47	1.5	1	%20	13	المجموع	

من خلال المعطيات المبينة في الجدول يتضح أن نسبة كبيرة من مفردات الدراسة قدرت بـ 72.3 % أدلت بان آليات التشغيل تتم عن طريق مكاتب التشغيل، بينما نجد نسبة 20 % من أفراد الدراسة أدلت بالمؤهل العلمي كآلية من آليات التوظيف المتبعة في المؤسسة، وإذا نظرنا إلي الخانات الصدرية للجدول نجد أن ما نسبته 27.7 % من المبحوثين ومن حملت الشهادات الجامعية تم توظيفهم عن طريق مكاتب ووكالات التشغيل المحلية، وليس لمؤهلاتهم العلمية، ويمكن أن نفسر هذه النتائج اعتمادا على سياسة الدولة الإصلاحية في المجال الاقتصادي وخصوصا لعملية دعم المؤسسات وذلك بدعم وتقديم المساعدات المالية للمؤسسات التي تستقطب خريجي الجامعات والمعاهد، سواء عن طريق عقود ما قبل التشغيل، أو العقود المؤقتة القابلة للتجديد. وكذلك سياسة التشييب التي تعتمدها المؤسسة للخروج من

الوضعية الصعبة التي تعانيها، خصوصا بعد قيام المؤسسة بتشجيع التقاعد المسبق، للتقليل من عدد العمال والذي مس بقدر كبير فئة الإطارات مما ترك فجوة في هذه الفئة ، استدعى لجوء المؤسسة إلى هذه الفئة للقيام بمهامها في المؤسسة.ولان هذه الفئة (حاملتي الشهادات الجامعية) تعتبر الفئة الفاعلة في المؤسسة باعتبار عملية التسيير من أهم أولوياتها.

الجدول رقم (12) يبين اختبارات التوظيف وعلاقتها باليات التوظيف

المجموع		كيف التحقت بالوظيفة ؟								جدول رقم 12		ما هي الاختبارات التي اجتزتها أثناء توظيفك؟
%	التكرار	أخرى		مكتب التشغيل		مسابقة		مؤهل علمي				
		%	التكرارات	%	التكرارات	%	التكرارات	%	التكرارات			
15.4%	10	4.6%	3	7.7%	5	1.5%	1	1.5%	1	المقابلة المبدئية		
13.8%	9	0%	0	7.7%	5	0%	0	6.2%	4	اختبار الشخصية		
69.2%	45	1.5%	1	55.4%	36	0%	0	3.1%	8	الفحص الطبي		
1.5%	1	0	0	1.5%	1	0%	0	0%	0	المقابلة النهائية		
100%	65	6.2%	4	72.30%	47	1.5	1	20%	13	المجموع		

يتم اختيار الأفراد للعمل بعد عدة مراحل ويتم خلالها مراعاة للكثير من الشروط ،اغلب أفراد العينة أجابوا بان أكثر الإجراءات مراعاة أثناء التوظيف هو الفحص الطبي و ذلك بنسبة 69.2 % وهو ما يرجع إلى طبيعة العمل التي تتطلب جهد بدني كبير نظرا لظروف العمل، بينما نجد الإجراء الثاني الأكثر إتباعا من طرف أخصائي التوظيف بالمؤسسة هو المقابلة المبدئية وذلك بنسبة 15.4% ،فالمقابلة المبدئية تفيد من حيث التعرف على الشخص المتقدم للوظيفة وتكوين فكرة كافية عنه، فهي تستخدم لتحديد ما إذا كانت مهارات وقدرات الوظيفية للفرد تتسق مع أي من الوظائف المتاحة في المؤسسة، بينما يعتبر إجراء اختبارات الشخصية هو الإجراء الأقل مراعاة و ذلك بنسبة 13.8% رغم أهمية هذا الإجراء ونظرا لطبيعة الوظيفة التي تتطلب شخصية قوية للتعامل والتأقلم مع الظروف

والمتغيرات الطارئة. أما المقابلة النهائية فكانت نسبتها قد قدرت ب 1.5 % مما يعني إهمال المؤسسة لهذه الخطوة نهائياً، وعدم اعتماده كإجراء أساسي من شأنه أن يحدث تغيير في كفاءة العنصر البشري. كل هذا يتم وفق الآلية المتبعة من قبل المؤسسة والمتمثلة في التعاقد مع مكاتب ووكالات التشغيل المحلية من أجل ضمان وتوفير العنصر البشري المؤهل للمؤسسة، في إطار الاتفاقيات المبرمة بين الإطارات المسيرة المؤسسة والجهات الحكومية المختصة (وزارة التشغيل ممثلة في مكاتب ووكالات التشغيل) وفق شروط محددة في شكل اتفاقيات مبرمة بين الطرفين، تدعم المؤسسة مادياً من خلال ضمان الأجر، التأمين والضمان الاجتماعي، بالنسبة للوكالات وتخفيض نسبة البطالة وتشغيل الشباب من خريجي الجامعات والمعاهد من طرف المؤسسة. وهو ما تم استنتاجه وما لمسناه من خلال المقابلات التي أجريناها مع مختلف إطارات المؤسسة.

وبالتالي يمكن أن نستنتج أن عملية التوظيف على مستوى تخطيط الموارد البشرية تعد عملية روتينية والية لا تتم وفق الطرق والمعايير العلمية، حيث تتعدم جميع الخطوات العلمية باستثناء الفحص الطبي والمقابلة المبدئية التي تعبر شكلية فقط من حيث المحتوى خالية من الغرض الذي وضعت من أجله، لأنه وبمجرد أن يدون اسم طالب الوظيفة في مكاتب التشغيل فإنه يتم تعيينه دون اختباره لكفاءته ومؤهلاته وحتى قدراته البدنية والنفسية. أما فيما يخص تحقيق الأهداف و النتائج المرجوة فهي تحصيل حاصل ، فنمط العمل واضح ونسبة الإنتاج تقريبا ثابتة مهما كانت مهارات وقدرات المورد البشري، سواء بالإيجاب أو السلب ويترك للتكيف مع الوظيفة .

الاستنتاج الجزئي الأول : للفرضية الأولى

من خلال البيانات المتعلقة بالمحور الأول حول المهام والعمليات التي تقوم بها عملية تخطيط الموارد البشرية (الاستقطاب والتوظيف) وأثرها على فعالية أداء العامل، يمكن أن نوضح الاستنتاجات التالية فيما يخص تحليل البيانات المتعلقة بمختلف عمليات الاستقطاب والتوظيف فإن أغلب المبحوثين أجابوا بان الإدارة العليا على العموم وإدارة الموارد البشرية على الخصوص وبالذات القيمون على عملية تخطيط الموارد البشرية هم فقط من يقوم بملأ الوظيفة مباشرة ودون أية دراية مسبقة بما تستدعيه تلك الوظيفة وبالمتغيرات التي ربما تكون قد طرأت عليها ، فالعملية تتم وفق ما كانت عليه في السابق وهكذا، فالإدارة العليا هي فقط المسؤولة على عملية التوظيف ودور إدارة الموارد البشرية على العموم، وتخطيط

الموارد البشرية على الخصوص دور إدارى إجرائى بحت، وهذا التوظيف يتم وفق للمتغيرات الخارجية البحتة، خصوصا سياسة الدولة تجاه التشغيل ودعمها للمؤسسات التي تستقطب وتشغل خريجي المعاهد و الجامعات والامتيازات التي تمنحها لهم من دعم مادي، وفي بعض الأحيان تخضع عملية التوظيف لمبدأ الجاه والمحسوبية والعلاقات الشخصية للإدارة العليا .

فالتعاقد مع الوكالات المحلية للتشغيل يستلزم عنه توظيف الخريجين وحاملي الشهادات حتى وان كانت بعيدة عن التخصص المطلوب وهو ما لاحظناه، اغلب حاملي الشهادات الجامعية يشغلون مناصب خارج تخصصهم، وهو ما يعكس عقم وانخفاض في الاداء، والشيء الملفت للانتباه هو أن أغلبية المبحوثين أجابوا بان الإجراء الوحيد المتبع في عملية التوظيف هو الفحص الطبي دون مراعاة أدنى اهتمام للإجراءات والمراحل الأخرى لعملية التوظيف، المهم شغل المنصب فقط .

وعليه يمكن أن نخرج بالاستنتاج النهائي للفرضية الأولى والذي يبين الالتزام بالمعايير العلمية قبل وأثناء القيام بالإجراءات اللازمة لاستقدام عناصر بشرية جديدة والمتمثلة في التوظيف ولكن إداريا فقط وليس ميدانيا، أي القيام بالمهام المكتبية فقط، وعليه فان أداء العامل يبقى مرهون بمدى حاجة هذا الأخير للوظيفة ومدى استعداداته النفسية والبدنية للتكيف والتأقلم مع الوظيفة التي تم ملؤها.ومنه يمكن أن نقول بعدم تحقق الفرضية الأولى .

2 - دور الخدمات التدريبية في مساعدة العامل على التحكم في العمل

التدريب هو مساعدة الأشخاص المعنيين ووضعهم على الطريق الصحيح للوصول إلى ما يطمحون في حياتهم المهنية، فمجال التدريب وتحسين الأداء لا يتوقف على تخصص معين، كونه يجعل العامل أكثر مهارة، وأكثر خبرة، وأكثر قدرة على التميز، وينمي الإحساس بالمسؤولية تجاه العمل،لذا سنحاول التعرض العملية التدريبية باعتبارها أهم مؤشرات عملية تخطيط الموارد البشرية، وأهمية هذه العملية في تحكم العامل في عمله من خلال التميز في أدائه.

الجدول رقم (13) : يبين العلاقة بين التدريب وتقييم الاداء

المجموع		هل تلقيت تدريباً على العمل الذي تقوم به				جدول رقم 13	
%	التكرار	لا		نعم			
		%	التكرارات	%	التكرارات		
83.1%	54	20%	13	63.1%	41	عادي	كيف تقيم أدائك بعد العملية التدريبية
16.9%	11	12.3%	8	4.6%	3	تضاعف	
100%	65	32.3%	21	66.7%	44	المجموع	

إن المؤسسة تقوم باختيار أفرادها لتدريبهم ويكون ذلك مرتبطاً باحتياجاتها وأهدافها المتعلقة بالوظيفة التي يشغلها، والأهداف العامة التي تسعى إلى تحقيقها، فثقافة التدريب والتطوير أصبحت أحد متطلبات النجاح وبعد توجه المؤسسة نحو التدريب والتطوير خياراً استراتيجياً، يكتسب من خلاله العامل مهارات ومعارف جديدة، وهو ما يمكن أن نلمسه من خلال الجدول والذي يؤكد اهتمام المؤسسة بالعملية التدريبية فنجد نسبة 66.7% من أفراد الدراسة تلقوا تدريبات على المهام التي يقومون بها، بينما نسبة 32.3% من أفراد الدراسة ينفون خضوعهم للعملية التدريبية، وهو ما يدعم توجه المؤسسة إلى اعتماد طرق التوظيف بالتعاقد المؤقت لتخفيض من مصاريف العملية التدريبية. وفي تحليلنا للخانات الصادرة نجد ما نسبته 63.1% من المبحوثين تلقوا عمليات تدريبية على الأعمال التي يمارسونها إلا أن تقييمهم لأدائهم لم يتغير، أي بقي في نفس مستواه قبل العملية التدريبية، في حين نجد أن 4.6% من أفراد الدراسة يقرون بتضاعف مستويات الأداء بعد العملية التدريبية .

ويمكن أن نفسر النتائج المتحصل عليها من خلال خصائص العينة و بدراسة متغيري السن الأقدمية، حيث نجد أن غالبية العمال هم من فئة الكهول، وبالنسبة للأقدمية هم ممن لديهم أكثر من ستة عشر سنة خبرة مهنية، وبالتالي فالعملية التدريبية عندهم عملية روتينية لا تغير في مستوى الأداء عندهم لتحكمهم التام في عملهم. أما الفئة الثانية، والتي تمثل فئة الشباب التي تفر بتضاعف مستويات الأداء لديهم بعد العملية التدريبية فيمكن تفسير ذلك بنجاعة العملية التدريبية كون هذه الفئة هي في مرحلة الاكتشاف و البناء، أين تكون مستويات الأداء في الارتفاع وعليه يمكن أن نجسد طموح هذه الفئة وسعيها

لإثبات مكانتها في المؤسسة من أجل الاستمرار في الوظيفة، والظفر بعقد جديد يضمن الاستمرارية في الوظيفة.

الجدول رقم (14) : يبحث في العلاقة بين الأقدمية في العمل وتقييم الأداء بعد العمل التدريبي

المجموع		هل أنت راض عن أدائك الحالي ؟				جدول رقم 14	
%	التكرار	لا		نعم			
		%	التكرارات	%	التكرارات		
%33.8	22	%4.6	3	%29.2	19	أقل من 5 سنوات	الأقدمية في العمل
%9.2	6	%0	0	%9.2	6	5 إلى 10 سنوات	
%1.5	1	%0	0	%1.5	01	11 إلى 15 سنة	
%55.4	36	%9.2	6	%46.2	30	16 سنة فأكثر	
100%	65	%13.8	25	%86.2	56	المجموع	

يتعلق موضوع الأقدمية بعدد السنوات التي مضت على العامل وهو يمارس هذا العمل وتتجلى أهميتها في مدى قدرته على إتقان العمل بالشكل السليم والمطلوب، وعليه ومن خلال الجدول رقم (12) يمكن أن نلاحظ أن أغلبية أفراد الدراسة يقرون برضاهم على أدائهم للمهام الموكلة إليهم بشكل أفضل ومنتقن بعد خضوعهم للعملية التدريبية و بنسبة 86.2%، في حين نجد أن نسبة 13.8% من أفراد الدراسة غير راضين على أدائهم بعد خضوعهم للعملية التدريبية، وفي تحليلنا للخانات الصدرية يتضح انه 46.2% من فئة العمال الذين لديهم أقدميه لأكثر من ستة عشر سنة راضون على أدائهم للأعمال الموكلة إليهم، يليها نسبة 29.2% من أفراد الدراسة ومن فئة اقل من 5 سنوات، والذين ينتمون إلى مرحلة البناء الوظيفي، أيضا يعبرون عن تضاعف مستويات الأداء لديهم بعد العملية التدريبية، وبالتالي تحقق مبدأ الرضا عن الأداء، نفس الشيء بالنسبة لفئة الكهول والت تنتمي إلى مرحلة منتصف العمر، والمرحلة الأخيرة من المسار الوظيفي أين تتراجع مستويات الأداء، لكن العملية التدريبية حسنت من دافعية هذه الفئة وحققت الرضا عن الأداء. أما بالنسبة لتفسير نسبة 4.6% لفئة اقل من 5 سنوات غير

راضين عن أدائهم فهو راجع إلى عدم الاستقرار الوظيفي لهذه الفئة، من جهة والعمل خارج التخصص من جهة أخرى، وهو متم استنباطه من خلال المقابلات مع هذه الفئة من الإطارات حاملي الشهادة الجامعية .

الجدول رقم (15) : يبين العلاقة بين العملية التدريبية وتقييم الأداء للعامل

المجموع		هل ساعدتك العملية التدريبية على اكتساب مهارات جديدة ؟				جدول رقم 15	
%	التكرار	لا		نعم		عادي	كيف تقيم أدائك بعد العملية التدريبية
		%	التكرارات	%	التكرارات		
80%	52	36.9%	24	43.1%	28	عادي	
20%	13	1.5%	1	18.5%	12	تضاعف	
100%	65	38.5%	25	61.5%	40	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 61.5 % من أفراد الدراسة يؤكدون اكتسابهم لمهارات جديدة بعد خضوعهم للعملية التدريبية، في حين نجد 38.5 % من أفراد الدراسة ينفون ذلك، أما إذا حللنا الخانات الصدرية فنجد أن ما نسبته 43.1 % من أفراد الدراسة يقيمون أدائهم بعد العملية التدريبية بالعادي، أي عدم حدوث تغيير في مستويات الأداء بعد الخضوع للعملية التدريبية، ويمكن أن تفسر هذه النتائج على النحو التالي حيث وحسب الجدول السابق وحسب خصائص العينة (السن الأقدمية) فان مستويات الأداء عند هذه الفئة المهنية تتسم بالاستقرار والثبات نظرا للخبرة المكتسبة في المجال العمل الذي أصبح روتينيا بالنسبة لديهم. وبالتالي أصبح العامل غير قادر على تقييم أدائه، كونه يعتبر عاديا مقارنة مع الفئات الأخرى (فئة اقل مكن 5سنواتن وفئة من 5 إلى 11 سنة) وبالتالي وبالنظر إلى تقييم هذه الفئة لمستواها ومقارنة مع الجهد المبذول من الفئات الأخرى، فان هذا الأداء يعتبر عاديا بالنسبة إليهم، وهو ما لاحظناه عند تجوالنا بالورشة، من خلال التحكم الجيد في الآلات من طرف العمال ذوا الأقدمية والخبرة، والتعامل ببساطة مع مختلف الأوضاع، عكس ما لاحظناه لبقية الفئات التي تفقر للخبرة الأقدمية، أين تعتبر العملية التدريبية كمحفز للرفع من مستويات الأداء، وزيادة المهارات .

الجدول رقم (16) : يبين العلاقة بين مفعول العملية التدريبية و الأقدمية في العمل

المجموع		هل ساعدتك العملية التدريبية على اكتساب مهارات جديدة				جدول رقم 16	
%	التكرار	لا		نعم		أقل من 5 سنوات	الأقدمية في العمل
		%	التكرارات	%	التكرارات		
33.8%	22	4.6%	3	29.2%	19	من 5 إلى 10 سنوات	
9.2%	6	4.6%	3	4.6%	3	من 11 إلى 15 سنة	
1.5%	1	0%	0	1.5%	1	أكثر من 16 سنة	
55.4%	36	10.8%	7	44.6%	29	المجموع	
100%	65	20%	13	80%	52		

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة يرون أن العمليات التدريبية تساعد العامل على اكتساب مهارات جديدة وذلك بنسبة 80 %، ونجد أن هذا الرأي مدعم أكثر من الإطارات الذين لهم أقدمية أكثر من 16 سنة بنسبة 44.6 %، ومن فئة أقل من 5 سنوات بنسبة 29.2 %، ويقل هذا الاتجاه الايجابي عند العمال الذين لديهم أقدمية من 5 إلى 10 سنوات ويكاد ينعدم عند العمال الذين لديهم أقدمية عمل من 11 إلى 15 سنة، لذا تولي إدارة الموارد البشرية لمجال التدريب وتنمية الأداء الأهمية القصوى نظرا للمكانة التي يمثلها التدريب وكيف تعد عملية التدريب حجر الزاوية في موضوع رفع أداء العاملين والحفاظ على سلة المهارات والخبرات داخل المؤسسة عند أعلى مستوياتها، لذلك تهتم المؤسسات الناجحة أياً كان حجمها بموضوع التدريب وتوليه الأهمية القصوى ضمن أولويات العمل، هذا الاهتمام هو ما يميز مؤسسة عن أخرى وليس مجرد وجود برنامج تدريبي للعاملين بل ما يتم من عمليات تطوير لهذا البرنامج التدريبي. تجعل العامل مؤهلاً علمياً لدرجة تمكنه من أداء مهام عمله، كما أنه يكتسب خبرة مع الزمن تساعد على التكيف و التأقلم مع المتغيرات المختلفة. وعليه يمكن أن نستنتج انه كلما زادت الأقدمية في العمل كلما كان هناك رضا و تجاوب لعملية التدريب ، وهذا متعلق بالارتباطات الخارجة عن ظروف العمل (الأسرة، المحيط الخارجي، عامل السن...)، التي من خلالها يتمكن العامل من إلمامه بجميع المحاور التدريبية التي يتلقاها.

الجدول رقم (17) : يبين مساهمة العملية التدريبية في المساعدة على القيام بالمهام

المجموع		هل ساعدتك العملية التدريبية على اكتساب مهارات وقدرات جديدة ؟				جدول رقم 17	
%	تكرارات	لا		نعم		نعم	لا
		%	تكرارات	%	تكرارات		
30.8%	20	9.2%	6	21.5%	14	نعم	هل تجد صعوبات أثناء قيامك بعملك ؟
69.2%	45	10.8%	7	58.5%	38	لا	
100%	65	20%	13	80%	52	المجموع	

إن عملية إكساب الأفراد المعلومات والمعارف المتعلقة بأعمالهم وأساليب الأداء الأمثل فيها، وصقل المهارات والقدرات التي يتمتعون بها وتمكينهم من استثمار الطاقات التي يختزنونها ولم تجد طريقها للاستخدام الفعلي بعد، بالإضافة إلى تعديل السلوك وتطوير أساليب الأداء التي تصدر عن الأفراد وذلك من أجل إتاحة الفرص والمزيد من التحسين والتطوير في العمل وتأمين الوصول إلى أعلى مستويات الأداء للعاملين. من خلال مساعدة الأفراد العاملين على اكتساب الفاعلية والكفاءة في أعمالهم الحالية والمستقبلية، فضلاً عن أن التدريب يعتبر حجر الزاوية في مجال تطوير كفاءة العاملين في شتى المجالات المختلفة وفي كافة المؤسسات على اختلاف أنواعها، وهو ما يمكن ملاحظته من خلال الجدول رقم (15) ، حيث أن أغلبية أفراد العينة يرون أن العملية التدريبية ساعدتهم على اكتساب مهارات وقدرات جديدة، وذلك بنسبة 80 % وفي نفس الاتجاه الإيجابي يتدعم هذا الرأي بنفي أغلبية أفراد العينة لوجود صعوبات أثناء قيامهم بأعمالهم بعد العملية التدريبية، وذلك بنسبة 69.2 %، أما إذا حللنا الخانات الصدرية فإننا نجد ما نسبته 58.5 % من الأفراد الذين خضعوا للعملية التدريبية ينفون وجود صعوبات في أثناء قيامهم بمهامهم بعد خضوعهم للعملية التدريبية، في حين نجد أن نسبة 21.5 % من أفراد العينة يرون بوجود صعوبات تعيقهم في تأدية مهامهم بالرغم من خضوعهم للتدريب.

ويمكن أن نفسر هذه النتائج بالرجوع عاملين أساسيين لهما الدور والتأثير على عناصر العملية التدريب، الأول يتعلق بالمتدرب (العامل) من حيث القابلية و الاستعداد للعملية التدريبية، ومدى جاهزية وتوفر الرغبة في التدريب، كما هو الحل للفئة الأولى التي أقرت بمساهمة العملية التدريبية في كسب المهارة

والقدرة وبالتالي عدم وجود صعوبات في الأعمال الموكلة إليهم، وغياب الرغبة وعدم الاستعداد النفسي والبدني لهذا النوع من التدريب الذي أدى إلى عدم جدوى هذه العملية التدريبية كما هو الحال بالنسبة للفئة الثانية. والعنصر الثاني هو درجة الذكاء لدى الأفراد الخاضعين للعملية التدريبية ، والتي تؤثر على استيعاب العامل في عملية التدريب، ومدى قدرته على التحليل .

الاستنتاج الجزئي الثاني : للفرضية الثانية

من خلال تحليل البيانات وبالرجوع إلى المقابلات التي أجريناها مع المبحوثين فيما يخص العملية التدريبية فان أغلبية المبحوثين يحبذون التدريب لما له من فائدة وميزة لدى هذه الفئة، خصوصا وان العملية التدريبية تساعد على بناء الثقة لدى العاملين وتطور أداءهم مما يساهم في تحسين معنويات فريق العمل، كما تؤدي إلى الرضا الوظيفي وتحفيز العاملين وزيادة في كفاءة العمليات، مما يؤدي إلى تحقيق مكاسب فعالية في الأداء، وهو ما يعطي المؤسسة القدرة على اكتشاف مشاكل العمل مبكراً من خلال الأفراد العاملين فيها ويعطيها القدرة على حلها بطرق علمية ومبتكرة ، بواسطة عاملها ومدى استطاعتهم التحكم في العمل والسيطرة على الآلات، وبالتالي التمكين من التعامل الجيد مع التجهيزات الحديثة والمتطورة، مما يساعد العامل في التقليل من أخطاءه المهنية والحفاظ على معدات العمل. وهو ما يرفع من قدرته في مواجهة المشاكل بشكل ايجابي. وعدم ضياع الوقت والجهد، وهي مؤشرات دالة على تحكم العامل في عمله بعد خضوعه للعملية التدريبية .

كل هذه المؤشرات أكدها افرد العينة وبالأغلبية ، ومنه يمكن أن نخرج بالاستنتاج الجزئي النهائي لهذه الفرضية والذي يؤكد مساهمة مختلف العمليات التدريبية في مساعدة العامل على التحكم في العمل .

3 - تخطيط المسار الوظيفي والتقليل من دوران العمل لدى العمال داخل المؤسسة

يركز تخطيط وتنمية المسار الوظيفي على تحقيق التوافق والتطابق بين الأفراد من جهة وبين الوظائف والنمو الوظيفي من جهة أخرى، وما يطرأ من تغييرات بدءاً بالتحديد الجيد لاحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية والبحث عنهم من المصادر المناسبة ، وجذبهم للالتحاق بالوظيفة وبالأخص في الوظائف التي تتطلب كفاءات ومهارات عالية، يلي ذلك توجيه الموارد البشرية الجديدة في وظائفهم وتدريبهم لشغل الوظائف الجديدة، وتحقيق رغباتهم في النمو والترقي، بغية الوصول إلى تحقيق رضاهم، فالمؤسسة تسعى جاهدة إلى المحافظة على العناصر البشرية المهارية والمحترفة للحد من ارتفاع معدلات دوران العمل الذي يعد أهم مؤشرات عدم الرضا الوظيفي، وبالتالي تثبيت اليد العاملة المهارية في مناصبها من خلال رسم خطط واضحة لمسارها الوظيفي. لذا سنحاول التعرض لتخطيط المسار الوظيفي باعتباره من أهم مؤشرات عملية تخطيط الموارد البشرية، وأثره على دوران العمل بالمؤسسة كمؤشر من مؤشرات الأداء.

الجدول رقم (18) : يبين التوافق بين الترقية الأقدمية في العمل

المجموع		هل ترقيت في عملك ؟				جدول رقم 18	
%	التكرار	لا		نعم			
		%	التكرارات	%	التكرارات		
32.3%	21	26.1%	17	6.3%	4	أقل من 5 سنوات	الأقدمية في العمل
10.8%	7	6.3%	4	4.6%	3	5 إلى 10 سنوات	
1.5%	1	1.6%	1	0%	0	11 إلى 15 سنة	
55.4%	36	4.8%	3	52.4%	33	16 سنة فأكثر	
100%	65	38.1%	25	61.5%	40	المجموع	

تلعب الترقية كوسيلة لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي، دوراً مهماً لكل من المورد البشري والمؤسسة، فالمورد البشري يحقق رغبته في النمو والترقي، وتحقق المؤسسة رغبتها في تحقيق التوافق بينهما، وتحصل على أداء ورضا عال، والمهم أن يتم النقل على أساس تحقيق التوافق، وعلى أساس تأهيل

وتدريب العاملين للترقية. فمعيار التوافق بين العنصر البشري والمتمثل في قدراته ومهاراته واستعداداته، وبين الوظيفة في مكوناتها وما تحتاجه من مواصفات فردية، هو المعيار الأساسي للترقية، وفي هذا الإطار تكشف المعطيات من الجدول أن أغلبية أفراد العينة محل الدراسة والذين يمثلون فئة الإطارات بالمؤسسة، قد تمت ترقيتهم وذلك بنسبة 61.5%، وبنسبة 38.1% من أفراد العينة الذين ينفون ترقيتهم في وظائفهم، وفي تحليلنا للخانات الصدرية نجد أن نسبة 52.4% من أفراد العينة من فئة 16 سنة فأكثر قد استفادوا من الترقية في مساهم الوظيفي، وفي نفس الاتجاه نجد ما نسبته 6.3% فئة أقل من 5 سنوات من أفراد العينة قد تم ترقيتهم، أما في الاتجاه الآخر فنجد ما نسبته 26.1% من أفراد العينة من فئة أقل من 5 سنوات لم يترقوا في مساهم الوظيفي، و4.8% من أفراد العينة فئة أكثر من 16 سنة أيضا لم تتم ترقيتهم، ويمكن أن نفسر هذه النتائج كما يلي :

بالنسبة لترقية الإطارات فئة أكثر من 16 سنة فهو يرجع لعدة أسباب من أهمها توفر الخبرة و المهل العلمي و الأقدمية في العمل، وهو ما يؤهلهم للترقية كضرورة حتمية، أما بالنسبة لنسبة 4.8% من نفس الفئة والذين لم تتم ترقيتهم رغم توفر الخبرة و الأقدمية لديهم، فان ذلك يعود إلى أن هذه المجموعة من أفراد العينة تمتلك الأقدمية والخبرة ولكن ليس لديها مؤهلات علمية تؤهلها للترقية عموديا، وتفسير ذلك يرجع إلى الإستراتيجية التي انتهجت في الثمانينات ولخصوصية تلك المرحلة من المراحل التي مرت بها المؤسسة الجزائرية أين اعتمدت سياسة تثبيت العاملين في مناصبهم، لتحقيق الاستقرار هذا من جهة ومن جهة أخرى تكليف الأفراد العاملين ممن لديهم مؤهلات علمية (شهادة التعليم الابتدائي وشهادة التعليم المتوسط) بالأشراف والتسيير كإطارات للمؤسسة في تلك المرحلة، وعدم اهتمام هؤلاء العمال بتنمية وتطوير قدراتهم ومؤهلاتهم، من خلال الآليات التي وضعت من قبل المؤسسة والدولة على حد سواء بغية ترقية وتنمية القدرات المعرفية والعلمية، والأسباب قد تكون شخصية متمثلة في عدم قدرة الفرد في حد ذاته على التطوير لمحدودية قدراته الفكرية، واقتناعه ورضاه بالمنصب والوظيفة التي يؤديها، وقد تكون تنظيمية بسبب سياسات المنظمة (المحسوبة والعلاقات الشخصية)، أما بالنسبة لفئة أقل من 5 سنوات أقدميه الذين تمت ترقيتهم، رغم قلة خبرتهم فيعود إلى عدة عوامل منها أنهم ترقوا لسد المناصب الشاغرة جراء تقاعد بعض الإطارات، وتكليفهم بالعملية التسييرية، لامتلاكهم المؤهل العلمي ولإثباتهم القدرة العمل وثانيا خضوعهم لعمليات تكوينية وتدريبية أهلتهم لتلك المناصب، ولتوفر الشهادة التي تتواءم مع التخصص الذي تم تعيينهم فيه، وفيما يخص نفس الفئة والذين لم تتم ترقيتهم فيرجع ذلك للعوامل التالية :

نقص الخبرة والذي مرجعه إلى عدم توفر الأقدمية، العمل خارج التخصص، العمل بصيغة عقود ما قبل التشغيل والذي لا يتيح فرصة الترقية رغم توفر شرط المؤهل العلمي المتمثل في الشهادة الجامعية.

الجدول رقم (19) : الترقية كآلية من آليات التخطيط وتطبيقها داخل المؤسسة

المجموع		هل هناك فرصة للترقية؟				جدول رقم 19	
%	تكرارات	لا		نعم			
		%	تكرارات	%	تكرارات		
67.7%	44	18.5%	12	49.2%	32	نعم	هل ترقيت في عملك؟
32.3%	21	18.5%	12	13.8%	9	لا	
100%	65	36.9%	24	63%	41	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول أن غالبية أفراد العينة يقرون بوجود نظام الترقية وتوفر فرصة للترقية في المؤسسة وذلك بنسبة 63%، بينما نجد نسبة 36.9% من أفراد العينة ينفون توفر فرصة للترقية بالمؤسسة، وفي قراءة تحليلية للخانات الصدرية من الجدول نجد أن نسبة 49.2% من أفراد العينة يؤكدون ترقيتهم في مسارههم الوظيفي بينما نجد نسبة 13.8% من المبحوثين يقرون بالعمل بنظام الترقية في المؤسسة ولكن ينفون ترقيتهم، في حين نجد نسبة 18.5% من المبحوثين ممن ينفون تطبيق نظام الترقية في المؤسسة وينفون أيضا وجود فرصة للترقية بالمؤسسة ويؤكدون بدورهم على عدم ترقيتهم.

ويمكن أن نفسر هذه النتائج وبناء على ما تم تحليله في الجدول السابق إلى أن الفئة التي تنفي وجود العمل بنظام الترقية يرجع إلى عنصر الأقدمية من جهة وبالتالي عدم المعرفة باليات ونظام الترقية لمحدودية اطلاعهم على أهداف المؤسسة ومجال عملها ونظام إدارة الموارد البشرية بها من جهة أخرى، وكذلك طبيعة عملهم في المؤسسة (صيغة عقود ما قبل التشغيل) التي تعطيهم نوع من اللامبالاة والاهتمام بالعمل في المؤسسة، واعتبارها فترة مؤقتة فقط في حين الحصول على وظيفة أخرى مناسبة.

الجدول رقم (20) : يبين العلاقة بين الترقية و المؤهل العلمي

المجموع		هل هناك فرصة للترقية ؟				جدول رقم 20	
%	التكرار	لا		نعم			
		%	التكرارات	%	التكرارات		
%6.1	4	%1.5	1	%4.6	3	ش.ت الابتدائي	الشهادات
%29.2	19	%12.3	8	%16.9	11	ش . ت المتوسط	
%9.2	6	%4.6	3	%4.6	3	شهادة البكالوريا	
%38.5	25	%6.1	4	%32.3	21	شهادة جامعية	
%16.9	11	%5.1	4	%10.8	7	شهادة مهنية	
100%	65	%30.8	20	%69.2	45	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة يرون بوجود فرصة متاحة للترقية بالمؤسسة وذلك بنسبة 69.2 ، في حين أن نسبة 30.8% من أفراد العينة ينكرون وبنفون وجود فرص للترقية بالمؤسسة، وتفسير ذلك وبالعودة إلى الجدول رقم (05) توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية ،حيث نجد أن نسبة 55.4% من أفراد العينة لديهم أقدميه وخبرة مهنية لأكثر من 16 سنة، هم من يرون بوجود فرص متاحة للترقية بالمؤسسة ،في حين أن نسبة 33.8% من أفراد العينة لديهم أقدميه اقل من 5 سنوات وبالتالي لم تمسهم الترقية، وليست لهم المعلومة حول نظام الترقية بالمؤسسة، ويمكن إرجاع ذلك إلي عنصرين أولهما للعامل في حد ذاته و لأخر لإدارة الموارد البشرية و تخطيط الموارد البشرية على الخصوص، ففيما يخص العامل فباعباره عنصر من عناصر الإنتاج، فلا بد عليه من تكوين نظرة ولو مبسطة على المؤسسة التي يعمل بها والدور الذي يؤديه، وكل جهل بحقوقه فهو يعتبر تقصير من جهته حتى وان كان هناك تغيير للمعلومات ،أما في الجانب الذي يخص إدارة الموارد البشرية ومن خلال المقابلة التي أجراه الباحث مع الإطار المكلف بمصلحة المستخدمين، فان رسم المسار الوظيفي غير واضح ولا يتم إعلام الموظفين بذلك، ونظام الترقية هو أيضا في حالة من الغموض، وتتحكم به عدة عوامل تنظيمية و شخصية، فمن خلال سؤال الباحث حول رأي المبحوثين حول تقييمهم لنظام الترقية كانت النتائج التالية : 27.3% أجابوا بان نظام الترقية يتم حسب الحاجة، أي يتم ترقية الأفراد بحسب العوامل الداخلية التي تمر بها

المؤسسة فمثلا في حالة التقاعد، فإنه يتم تعويضه الإطار بأخر قد يكون من نفس القسم أو من قسم آخر أي وجود نوع من الغموض والفوضى في نظام الترقية وهذا مصرح به المبحوثين وبنسبة 21.5% ونجد نسبة 20.2% من أكدوا صعوبة فهم نظام الترقية في المؤسسة نظرا لطبيعة العملية الاتصالية في المؤسسة، وعدم توفر المعلومة في اغلب المستويات الإنتاجية، في حين نجد 17.7% من أفراد العينة يرون بان نظام الترقية هو نظام عادي وایجابي يتم وفق الأساليب العلمية المتعارف عليها، بينما يرى بقية المبحوثين أن نظام الترقية يكون بحسب الكفاءة والقدرة وان تقييم الأداء له دور فعال في عملية الترقية وذلك بنسبة 13.3% .

الجدول رقم (21) : يوضح العلاقة بين التخصص في العمل والترقية

المجموع		هل تعمل وفق تخصصك؟				جدول رقم 21		هل ترقيت في عملك؟
		لا		نعم				
%	تكرارات	%	تكرارات	%	تكرارات			
61.5%	40	18.5%	12	43.1%	28	نعم		
38.5%	25	18.5%	12	20%	13	لا		
100%	65	36.9%	24	63.1%	41	المجموع		

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة محل الدراسة يقرون بعملهم في مجال تخصصاتهم وذلك بنسبة 63.1%، فيما نجد نسبة 36.9% من أفراد العينة محل الدراسة ينفون ذلك إي أن مجال العمل بعيد عن التخصص العلمي، ويتفسير هذه الملاحظات كون أن نسبة من عناصر العينة منهم من حملت الشهادات الجامعية و أخرى من ليهم الشهادات المهنية، وهاتين الفئتين خصوصا أصحاب الشهادات المهنية، هي فئات مرغوبة في سوق العمل المحلي بالنظر إلى الندرة في بعض التخصصات المهنية، وبخصوص حملت الشهادات الجامعية فان نسبة كبيرة منهم تعمل في إطار عقود ما قبل التشغيل، أو بصيغة العمل المؤقت القابل للتجديد، وفي كلتا الحالتين فمناصب العمل تتعارض في كثير من الأحيان و الشهادة المحصل عليها، وهو ما يمكن أن تعمه تحليلات الخانات الصدرية حيث نجد نسبة 43.1% من أفراد العينة يعمل وفق التخصص وتحصل على ترقية على الأقل في مشواره المهني، و 20% من المبحوثين يعمل وفق التخصص ولم يترقى، في حين أن نسبة 18.5% من عناصر العينة

تعمل خارج التخصص تمت ترقيتها، و18.5% لا تعمل في مجال تخصصها ولم تتم ترقيتها، وهو ما يؤكد الاستنتاجات السابقة حول طبيعة الوظائف وشاغلها.

الجدول رقم (22) : يبين العلاقة بين الترقية و المؤهل العلمي

المجموع		هل ترقيت في عملك ؟				جدول رقم 22	الشهادات
%	التكرار	لا		نعم			
		%	التكرارات	%	التكرارات		
7.7%	5	3.1%	2	4.6%	3	ش.ت الابتدائي	
29.2%	19	7.7%	5	21.5%	14	ش.ت المتوسط	
9.20%	6	1.5%	1	7.7%	5	شهادة البكالوريا	
36.90%	24	18.5%	12	18.5%	12	شهادة جامعية	
16.9%	11	4.6%	3	12.3%	8	شهادة مهنية	
100%	65	35.4%	23	64.6%	42	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة يقررون بأنه قد تم ترقيتهم خلال مسارهم الوظيفي، وذلك بنسبة 64.6% في حين نلاحظ نسبة 35.4% من افراد الدراسة أجابوا بالسلب على سؤالنا حول استفادتهم من الترقية خلال مسارهم الوظيفي. ويمكن تفسير هذه النتائج ومن خلال الاستعانة بالجدول السابقة يعود إلى نسبة العمال المؤقتين الذين لم يستفيدوا من هذه العملية، والى وجود نسبة من الإطارات حديثي التوظيف الذين لم يصلوا إلى مدة الخدمة التي تسمح لهم بالترقية. أما من خلال تحليل الخانات الصدرية، فإننا نجد ما نسبته 21.5% من الإطارات ممن لديهم شهادة التعليم المتوسط الذين كان لهم الحظ الأوفر من الترقية، ويليه بعد ذلك فئة الإطارات حاملي الشهادات الجامعية بنسبة 18.5%، ثم فئة الإطارات حاملي الشهادات المهنية بنسبة 12.3%، وكانت اقل نسبة من نصيب الإطارات حاملي شهادة التعليم الابتدائي بنسبة قدرت ب4.6%، ويرجع ذلك إلى كون فئة الإطارات حاملي الشهادة التعليم المتوسط هم في غالبيتهم من فئة الكهول، والذين خضعوا بدورهم إلى دورات تكوينية لتحسين المستوى

(تكوين خارجي) ذلك لالتزام المؤسسة بالاتفاقية الايزو ،هذه الأخيرة فرضت نمط معين في التكوين من اجل حصول المؤسسة المصدقية العالمية من قبل معايير الايزو ،وهو ما زدنا به من معلومات في المقابلات التي أجراها الباحث مع بعض الإطارات خاصة إطارات الموارد البشرية، أما نسبة 18.5 % الخاصة بالإطارات حاملي الشهادات الجامعية فإجراء الترقية تم وفق مستواهم العلمي وحاجة المؤسسة إلى خدماتهم وخبراتهم في المناصب التي رقوا إليها.

الجدول رقم (23) : يبين العلاقة بين الولاء للمؤسسة و الرضا الوظيفي للعامل

المجموع		هل تشعر بانتمائك للمؤسسة التي تعمل بها؟				جدول رقم 23		
		لا		نعم				
%	لتكرارات	%	لتكرارات	%	لتكرارات	هل تشعر بالرضا في أداءك لعملك؟		
76.9%	50	6.1%	4	70.8%	46			نعم
23.1%	15	6.1%	4	16.9%	11			لا
100%	65	12.3%	8	87.7%	57	المجموع		

يعتبر إدراك العامل لطبيعة العمل الذي يمارسه احد العناصر الرئيسية التي تمد ه بالطاقة اللازمة والتي تمكنه من القدرة على أداء عمله والاستمرار فيه ، بل وحتى تطويره والإبداع فيه، فهو يسهم في بعث الطمأنينة ، ولان العلاقات الاجتماعية والحاجة إلى الانتماء و العمر المهني (الأقدمية) والمستوى التعليمي تعتبرهم محددات الرضا الوظيفي لدى العامل، والتي بدورها تنعكس سلبا أو إيجابا على أداء العامل، وهو كما فسره التو مايو مدرسة العلاقات الإنسانية بان هناك حاجة نفسية واجتماعية لدى العاملين أهمها احترام النفس واحترام الآخرين، وعليه يمكن قراءة الجدول رقم (18) كما يلي :

وجد نسبة 87.7 % من أفراد العينة لديهم شعور بالانتماء للمؤسسة التي يعملون بها، في حين أن نجد أن نسبة 12.3 % من المبحوثين ليس لديهم الشعور بالانتماء للمؤسسة، وإذا حللنا الخانات الصدرية فنجد نسبة 70.8 من المبحوثين لديهم شعور بالانتماء وهم راضون عن الاداء للأعمال التي يقومون بها، وفي الاتجاه السلبي نجد نسبة 6.1 % من أفراد العينة ليس لديهم شعور بالانتماء ولا يتحقق عنصر الرضا عن الأداء. ويمكن أن نفسر هذه النتائج إلى خصائص العينة حيث أن غالبية إطاراتها الدائمين لديهم أقدميه أكثر من 16 سنة، ومعدلات العمر عندهم تفوق 40 سنة ،أي أنهم من فئة الكهول وبالتالي

هم في مرحلة منتصف العمر و المرحلة الأخيرة من المسار الوظيفي، أين تتسم بنوع من الاستقرار الوظيفي والنفسي والعائلي، فالعامل في هذه المرحلة يكون له شعور مرتفع بالانتماء تجاه المؤسسة التي يعمل بها، أما نسبة 6.1 % التي لها اتجاه سلبي للرضي عن العمل واتجاه سلبي للشعور بالانتماء، فيمكن تفسير ذلك إلي انتماء هذه النسبة من الإطارات إلي فئة العمرية من 26 إلى 30 سنة أين تتواءم مع مرحلة الاكتشاف والبناء، وهو ما يجسد حالة من الطموح الزائد والرغبة في إثبات القدرات والبحث عن الاستقرار والاطمئنان، وبالتالي الحاجة إلى التغيير والتطوير .

الجدول رقم (24) : يبين العلاقة بين الرضا عن العمل والشعور بالانتماء للمؤسسة

المجموع		هل تعتقد بان عمك الحالي مؤقت وستتركه في حالة أتاحت لك فرصة عمل أخرى ؟				جدول رقم 24	
		لا		نعم			
%	التكرارات	%	لتكرارات	%	لتكرارات	هل تشعر بانتمائك للمؤسسة التي تعمل بها؟	
78.5%	51	24.6%	16	53.8%	35		نعم
21.5%	14	10.8%	7	10.8%	7		لا
100%	65	35.4%	23	64.6%	42	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية أفراد الدراسة يعتبرون أنهم في مرحلة مؤقتة فقط، وفي حالة توفر فرصة عمل أخرى فهم مستعدون لترك هذه الوظائف وذلك بنسبة 64.6% في حين نجد نسبة 35.4% من أفراد العينة من هو متمسك بعمله وليست له الميول و الاستعدادات للتغيير، وفي تحليلنا للخانات الصدرية فإننا نلمس نوع من التناقض في إفادة أفراد العينة حيث نجد نسبة 53.8 من أفراد العينة مستعدون لترك العمل في حالة توفر فرصة عمل بديلة في مؤسسة أخرى، وفي نفس الوقت هذه الفئة لديها نفس النسبة والتي تقدر ب 53.8 تعتر بالانتماء للمؤسسة التي تعمل بها، يرجع تفسير هذه النتائج إلى محدودية الأجر أو الراتب الذي يتقاضاه عمال المؤسسة مقارنة مع بقية المؤسسات العمومية الأخرى، هذا من جهة ومن جهة أخرى إلى تدني مستوى الخدمات المقدمة في المؤسسة (الخدمات الاجتماعية والطبية)، حيث نجد أن النسبة تجاوزت فئة من 26 إلى 30 سنة بكثير أي مست فئة الكهول الذين هم في طريقهم إلى التعاقد، وبالتالي تكونت لديهم الرغبة في تغيير العمل والحصول على عمل آخر باجر مرتفع، وذلك لتحسين المعاش الذي سيتقاضاه في تقاعده.

الاستنتاج الجزئي الثالث : للفرضية الثالثة

من خلال تحليل البيانات المتعلقة بالمشور الثالث حول عمل تخطيط المسار الوظيفي على التقليل من دوران العمل لدى العمال داخل المؤسسة، فانه يمكن أن نوضح الاستنتاجات التالية :

فيما يخص تحليل البيانات المتعلقة بمختلف عمليات الترقية، وباعتبارها مؤشرا من مؤشرات تخطيط المسار الوظيفي فان اغلب المبحوثين أجابوا بأنه قد تمت ترقيتهم وهذا ما يؤكد دور إدارة الموارد البشرية في المؤسسة على قيامها بدورها، لكن نظام الترقية المعمول به في المؤسسة وحسب النتائج المتحصل عليها من المبحوثين يبقى غير واضح ويشوبه نوع من الغموض وهذا راجع أولا لثقافة المؤسسة التي تحتكر المعلومة وثانيا ولعدم رسم واضح لمخطط المسار الوظيفي لكل وظيفة في المؤسسة، وهو نفس الأمر الذي استنتجناه من خلال المقابلات التي أجريناها مع بعض الإطارات، وبعض المشرفين، حيث الترقيات تكون خلال فترات معينة ثم تنقطع لفترة طويلة، وفي اغلب الأحيان تكون الترقية مصاحبة لخرج العمال للتقاعد أي بشغور المناصب، وفيما يتعلق بالرضا عن العمل كأحد مؤشرات دوران العمل، فإننا نجد أن أغلبية أفراد العينة يؤدون وظائفهم بقناعة تامة ولكن بنوع من التحفظ وهو ما استنتجناه من خلال الحوار مع الإطارات وحتى بعض العمال والسبب هو تدني مستوى الدخل أو الأجر، وانعدام الخدمات الاجتماعية، خصوصا ما يتعلق منها بالخدمات الصحية (طب العمل) والإطعام كون نظام العمل بالمؤسسة هو نظام وريديات، وعدم توفر مركز للإطعام بالمؤسسة له تأثير في نفسية العاملين بالمؤسسة، خصوصا الموظفين الذين يعملون بالدوام اليومي، وبالنسبة لدوران العمل فان طبيعة المهام متشابهة في اغلب الو رشات لذا فان معدلات دوران العمل منخفضة مقارنة مع بعض المؤسسات الأخرى، ومرجع ذلك صعوبة الحصول على منصب عمل من جهة، وطبيعة العقود المبرمة بين المؤسسة ووكالات التشغيل، التي تتأثر بالوضع العام الخارجي، وبخصوص الشعور بالانتماء للمؤسسة والولاء، فان غالبية المبحوثين يظهرون الولاء التام لمؤسستهم ويبدون الشعور بالانتماء لها رغم، تدني مستوى الأجر وانعدام الخدمات الاجتماعية والصحية، وطبيعة العمل الصعبة، وكان تفسير ذلك هو أن غالبية أفراد العينة لديهم أكثر من 16 سن أقدميه، مما كون لديهم نوع من الانتماء والألفة لدى العمال.

وعليه يمكن أن نخرج بالاستنتاج النهائي للفرضية الثالثة والذي يبين عمل تخطيط المسار الوظيفي على التقليل من دوران العمل لدى العامل داخل المؤسسة بالرغم من عدم وجود رسم واضح لمخطط المسار الوظيفي .

الاستنتاج العام

بعد الانتهاء من عرض وتقديم الجوانب النظرية والتطبيقية لموضوع إشكالية تخطيط الموارد البشرية و انعكاساتها على فعالية أداء العامل، فإنه سيتم عرض أهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة، هذا في ضوء فرضيات البحث .

إن فهم طبيعة الوظيفة في المؤسسة يتم من خلال تحليل تلك الوظيفة عن طريق جمع المعلومات والبيانات عنها، بغرض التعرف على متطلباتها ومواصفاتها وخصائصها وطبيعتها أي الإلمام بالاحتياجات الفعلية للوظيفة. وعلى الرغم من انتهاء مؤسسة EATIT للأساليب العلمية الحديثة في عملية التوظيف لكن لا يتم تطبيقها بشكل موضوعي، إنما يكون شكليا فقط، فالإدارة العليا وحدها هي التي تملك سلطة القرار وهي المسئول الأول والوحيد المباشر على مختلف العمليات (التوظيف، التدريب، الترقية، العمليات الإنتاجية، ...) وهو ما يؤثر سلبا على فعالية أداء العامل، هذا ما أكدته تحليلنا للبيانات وما استنتجناه من ملاحظاتنا الميدانية ودعمته المقابلات التي أجريناها مع بعض الإطارات، وإن كانت مقابلات جانبية وغير رسمية . هذه الظروف والعوامل أدت إلى انقطاع قنوات الاتصال بين مختلف الإطارات الإداريين والتنفيذيين، أدى بدوره إلى غياب المعلومة، مما ترك فجوة بين الإدارة والوحدات الإنتاجية، وكون العملية التدريبية تعد عملية حيوية تشمل كافة إطارات الوحدات الإنتاجية إلا أنها تحصل حاصل، فنمط العمل واضح ونسبة الإنتاج تقريبا ثابتة مهما كانت مهارات وقدرات المورد البشري، سواء بالإيجاب أو السلب، فكل متساوون في المنح و العلاوات والحصول على الترقيات ولا فرق بين مجد وغير مجد .

مقدمة أ

الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للدراسة

- 1 - أسباب اختيار الموضوع..... خطأ! الإشارة المرجعية غير معرفة.
- 2 - أهمية الموضوع خطأ! الإشارة المرجعية غير معرفة.
- 3 - أهداف الدراسة خطأ! الإشارة المرجعية غير معرفة.
- 4 - تحديد الإشكالية وصياغتها : خطأ! الإشارة المرجعية غير معرفة.
- 5 - تحديد المفاهيم..... خطأ! الإشارة المرجعية غير معرفة.
- 6 - الدراسات السابقة خطأ! الإشارة المرجعية غير معرفة.
- ثانيا : الدراسات المحلية (الجزائرية) خطأ! الإشارة المرجعية غير معرفة.
- الدراسة الثانية : خطأ! الإشارة المرجعية غير معرفة.
- أهداف الدراسة : خطأ! الإشارة المرجعية غير معرفة.
- 6 - الفرضيات خطأ! الإشارة المرجعية غير معرفة.

الفصل الثاني : تخطيط الموارد البشرية داخل المؤسسة

- المبحث الأول : عموميات حول التخطيط خطأ! الإشارة المرجعية غير معرفة.
- المطلب الأول : ظهور الاهتمام بالتخطيط في علم الاجتماع خطأ! الإشارة المرجعية غير معرفة.
- المطلب الثاني : أهمية و أهداف التخطيط خطأ! الإشارة المرجعية غير معرفة.
- المطلب الثالث : مبادئ التخطيط خطأ! الإشارة المرجعية غير معرفة.
- المطلب الرابع : خصائص التخطيط خطأ! الإشارة المرجعية غير معرفة.
- المطلب الخامس : أنواع و مراحل التخطيط خطأ! الإشارة المرجعية غير معرفة.
- المبحث الثاني : تخطيط الموارد البشرية ومحيطها خطأ! الإشارة المرجعية غير معرفة.
- المطلب الأول : تخطيط الموارد البشرية..... خطأ! الإشارة المرجعية غير معرفة.

المطلب الثالث : متطلبات وفعالية تخطيط الموارد البشرية خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
المطلب الخامس : فوائد تخطيط الموارد البشرية خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
المبحث الثالث : عمليات تخطيط الموارد البشرية خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
المطلب الأول : مراحل تخطيط الموارد البشرية خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
المطلب الثاني : أساليب تخطيط الموارد البشرية خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
المطلب الثالث : التنبؤ بالاحتياجات المطلوبة خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
المطلب الرابع : المشكلات التي تواجه تخطيط الموارد البشرية خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
خلاصة الفصل

خطأ! الإشارة
المرجعية غير معرّفة.

الفصل الثالث : الاتجاهات النظرية وإدارة الموارد البشرية

تمهيد خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
المبحث الأول : الاتجاهات النظرية الأساسية في إدارة الموارد البشرية خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.

المطلب الأول : مدرسة الإدارة العلمية خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
المطلب الثاني : مدرسة العلاقات الإنسانية خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
المطلب الثالث : إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية المعاصرة خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
المبحث الثاني : الاتجاهات النظرية الكلاسيكية المفسرة للأداء خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
المطلب الأول : نظرية الإدارة العلمية خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
المطلب الثاني : نظرية التكوين الإداري خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
المطلب الثالث : مدرسة العلاقات الإنسانية خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
المبحث الثالث : إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتوظيف) خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
المطلب الأول : الاستقطاب والتوظيف خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.

المبحث الرابع: إدارة الموارد البشرية في إطار الجودة الشاملة (الايزو) خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.

المطلب الأول : مراحل إدارة الجودة الشاملة خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.

المطلب الثاني : معايير الايزو خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.

خلاصة الفصل خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.

الفصل الرابع : دراسة سوسيو تنظيمية للأداء

تمهيد خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.

المبحث الأول : العوامل المحددة لأداء العامل خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.

المبحث الثاني : قياس أداء العنصر البشري خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.

المطلب الأول : أهمية قياس أداء العنصر البشري خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.

المطلب الثاني : عناصر تقييم أداء العاملين خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.

المطلب الثالث : طرق قياس أداء العنصر البشري خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.

المبحث الثالث : ضوابط تقييم الأداء خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.

المطلب الأول : معايير تقييم الأداء خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.

المطلب الثاني : شروط نجاح تقييم الأداء خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.

المطلب الثالث : مشكلات تقييم أداء العاملين خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.

خلاصة الفصل خطأ!

الإشارة المرجعية غير معرّفة.

الفصل الخامس : الجانب الميداني من الدراسة

المبحث الأول : التعريف بميدان الدراسة خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.

المطلب الأول : المجال المكاني خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.

المطلب الثاني : المجال الزمني خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.

المطلب الثالث : المجال البشري خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.

- المبحث الثاني : المنهج و أدوات الدراسة..... خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
- المطلب الأول : منهج الدراسة..... خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
- المطلب الثاني : الأدوات المستخدمة في الدراسة..... خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
- المطلب الثاني : أسلوب اختيار العينة وخصائصها..... خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
- المطلب الرابع : تحليل وتفسير الفرضيات..... خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
- الاستنتاج الجزئي الأول : للفرضية الأولى..... خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
- الاستنتاج الجزئي الثاني : للفرضية الثانية..... خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
- الاستنتاج الجزئي الثالث : للفرضية الثالثة..... خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
- الاستنتاج العام..... خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
- خاتمة :..... خطأ!
الإشارة المرجعية غير معرّفة.

قائمة المراجع

1 . الكتب

1. إبراهيم عبد الهادي المليجي ومحمد محمود مهدي : التخطيط للتنمية ،المكتب الجامعي الحديث ،الإسكندرية ،2001.
2. أمل عبد العزيز محمود : قاموس الأداء الشامل ،عربي عربي ،هيئة الأبحاث والترجمة بالدار ،البلد غير موجود ،السنة غير موجودة.
3. احمد ماهر : إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ،مصر ، 1999 م .
4. إسماعيل الحمراوي : باحث في الحقل الجمعي ،مقال منشور بتاريخ 2006/08/31 م .
5. إبراهيم رمضان الديب : إدارة الموارد البشرية ، أم القرى ،مصر ،2006.
6. الصيرفي محمد : إدارة الموارد البشرية ،دار الفكر الجامعي ،الإسكندرية ،2007.
7. بوفلجة غيات : مبادئ التسيير البشري ،دار الغرب للنشر و التوزيع ،ط2 ،البلد غير موجود ، 2004 .
8. بسيوني محمد ألداعي : تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية ،ايتراك للطباعة ،ط1 ،مصر ،2005.
9. بن عنتر عبد الرحمان : إدارة الموارد البشرية ،دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ،الأردن ، 2010 .
10. درة عبد الباري إبراهيم وآخرون : إدارة القوى البشرية ،الشركة العربية للتسويق والتوريدات ،مصر ،2008.
11. جمال الدين محمد مرسي : الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ،الدار الجامعية ،الإبراهيمية ،2006 .
12. درة عبد الباري إبراهيم وآخرون : إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين ،ط1 ،وائل للنشر ،2008.
13. حسين عبد الحميد زشوان : في مناهج العلوم ،مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، مصر ، 2003 .

14. . حجازي محمد حافظ : إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ،الإسكندرية ،2005.
15. طلعت إبراهيم لطفي :أساليب وأدوات البحث الاجتماعي ، دار غريب للطباعة ونش وتوزيع ، القاهرة ، مصر ، 1990 .
16. يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل :إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2006 .
17. كامل برير :إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي ، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع ، ط2 ، لبنان، 2000.
18. كامل برير : إدارة الموارد البشرية، ط1، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع بيروت، لبنان 1997.
19. كامل علي عمران : إدارة الموارد البشرية ،مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، القاهرة ، مصر ، 2001.
20. كامل محمد المغربي : الإدارة أصالة مبادئ ووظائف المنشأة ،دار الفكر ، ط1 عمان الأردن ، 2007،
21. كامل محمد عويضة :علم النفس الصناعي ، ط1، دار الكتب العلمية ،بيروت ،لبنان ،سنة الطبع غير موجودة .
22. كوجيان بيدج ،باري كستواي : إدارة الموارد البشرية ،دار الفاروق للنشر و التوزيع ،القاهرة ،مصر ، 2006.
23. محمد عبد الفتاح الصرفي: مبادئ التنظيم و الإدارة ،دار المناهج للنشر و التوزيع ، ط1، عمان ،الأردن ، 2006.
24. مصطفى نجيب شاويش :إدارة الموارد البشرية ،مكتبة الشروق ،البلد غير موجود ، 2005 .
25. محمد فتحي :766 مصطلح إداري ،دار التوزيع و النشر الإسلامية ،القاهرة ، 2003م .
26. مؤيد سعيد سالي ، عادل حوش صالح :إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، جدار للكتاب العالمي ، ط2 ، عمان ،الأردن ، 2006.
27. مصطفى نجيب شاويش :إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية ، عمان ،الأردن، 2005 .

28. موسى يوسف : مدخل إلى التخطيط ،دار الشروق ،ط1 ،عمان،الأردن ،1999م.
29. محمد عبد العليم صابر،خالد عبد المجيد تغليب :إدارة الموارد البشرية (مدخل معاصر)،دار الفكر الجامعي ،ط1،الإسكندرية،مصر،2010 .
30. محمد الصيرفي ، إدارة الموارد البشرية : الإسكندرية دار الفكر الجامعي ، الطبعة الأولى، 2006 .
31. محمد الصيرفي : قياس وتقويم أداء العاملين ،مؤسسة حورس الدولية،للنشر والتوزيع، الإسكندرية،مصر، 2010
32. محمد عبد الوهاب العزاوي :أنظمة إدارة الجودة و البيئة ISO14000 ISO9000،وائل للنشر والتوزيع،عمان،الأردن،2005 .
33. محمد شفيق : البحث العلمي - الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية - المكتب الجامعي الحديث ، مصر 1998.
34. محمد عبيدات وآخرون : منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات،دار وائل للطباعة والنشر،ط2،الأردن، 1999 .
35. نوري منير :الوجيز في تفسير الموارد البشرية وفق القانون الأساسي للوظيفة العمومية في الجزائر ،ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر،2011.
36. نبيل السمالوطي :علم اجتماع التنمية ،الهيئة المصرية العالمية للكتاب ،ط2 ،مصرالسنة غير موجودة .
37. نوري منير : تسيير الموارد البشرية ،ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر ،2010.
38. نعيمة فضيل،أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة،مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية،الجزائر،2005
39. نظمي شحادة وآخرون: إدارة الموارد البشرية، ط1،دار صفاء للنشر والتوزيع،عمان الأردن،2000.
40. سميرة كامل محمد :التخطيط من أجل التنمية،المكتب الجامعي الحديث ،مصر،1996.
41. سهيلة محمد عباس :إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ،دار وائل للنشر ،ط2،عمان ، الأردن ،2008.

42. عثمان محمد غنيم :التخطيط أسس و مبادئ عامة ،دار صفاء للنشر،عمان ،2001.
43. عبد الرزاق بن حبيب :اقتصاد وتسيير المؤسسة ،ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر ،2002.
44. عبد العزيز علي حسن : الإدارة المتميزة للموارد البشرية تميز بلا حدود ،المكتبة العصرية للنشر و التوزيع ،ط1، مصر ،2009.
45. عبد الباري إبراهيم درة ،زهير نعيم الصباغ :إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي و العشرين منحى تنظيمي ،دار وائل للنشر ،ط1،عمان ،الأردن ،2008 .
46. عبد الرحمان توفيق :المناهج الخبائية المتكاملة ،مركز الخبرات المهنية الإدارية ،ط3 ،مصر،السنة غير موجودة .
47. عادل محمد زيدان،إدارة الموارد البشرية : رؤية إستراتيجية. القاهرة ،دار النشر غير موجودة ، 2003 .
48. علي السلمي :إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للايزو 9000،دار غريب للنشر والتوزيع ،البلد غير موجود ،1995 .
49. عبد الباسط محمد حسن : أصول البحث الاجتماعي ، ط7 ،مكتبة وهبة ، مصر ،1977.
50. عبد الله محمد الشريف : مناهج البحث العلمي،ط1،مطبعة ومكتبة الإشعاع الفني،مصر،2002 .
51. عاشور احمد صقر :السلوك الإنساني في المنظمات ،دار المعرفة الجامعية ،الإسكندرية ،مصر ،2005.
52. صلاح الدين عبد الباقي :إدارة الموارد البشرية ،الدار الجامعية ،مصر ،2000.
53. صالح بن نوار : فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية ،مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة،قسنطينة،الجزائر،2006.
54. صمويل عبود :اقتصاد المؤسسة ،ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ،1994.
55. صلاح الدين محمد عبد الباقي : إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية و العملية ،الدار الجامعية ،الإسكندرية ،مصر ،1999.
56. رضا قجة:أداء العامل في التنظيم الصناعي،ط1،شركة باتنيت للنشر والتوزيع، الجزائر،2003.

57. رعد عبد الله الطائي، عيسى قعادة : إدارة الجودة الشاملة ،دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ،عمان ،الأردن ،2008.
58. ريمون يودون وف بريكر :المعجم النقدي لعلم الاجتماع ،ترجمة سليم حداد،ديوان المطبوعات الجامعية،ط1،الجزائر ،1986.
59. غريب علي وآخرون : تنمية الموارد البشرية ،دار الهدى للطباعة والنشر ،عين مليلة ،الجزائر ،2002.
60. غربي علي وآخرون :تنمية الموارد البشرية ، ط1 ،دار الفجر للنشر و التوزيع ،القاهرة ،2007.
- 2 . الرسائل العلمية
62. بن يمينه السعيد،فعالية تسيير الموارد البشرية لدى الشركات الأجنبية العاملة في الجزائر وأثره على سلوك العامل،جامعة الجزائر ،2008/2007 .
63. ناصر بن فهد الناصر ،التخطيط الاستراتيجي و دوره في رفع الكفاءة الإنتاجية من وجهة نظر المستفيدين بالإدارة العامة للدوريات الأمنية ،الرياض ،السعودية ،2003.
64. عمري سامي : فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي ،أطروحة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية ،جامعة المسيلة ،2007.
65. رضا قجة :فعالية التنظيم الصناعي وأثرها على أداء العامل داخل المؤسسة،أطروحة في علم الاجتماع تنظيم وعمل ،جامعة الحاج لخضر باتنة،الجزائر،2008-2009.
- 3 . القواميس
67. المنجد في اللغة العربية المعاصرة ،دار المشرق ،ط1، بيروت ،لبنان ،2000.
68. المعجم الوسيط : معجم اللغة العربية ،مكتبة الشروق الدولية ،ط4 ،البلد غير موجود، 2004.
69. قاموس لاروس،دار النشر غير موجودة ،البلد غير موجود ،1990.
70. المنجد في اللغة و الإعلام ،دار المشرق ،ط38،بيروت ،لبنان ،1986.
71. ابن منظور :لسان العرب ،دار الحديث ،القاهرة ،مصر ،السنة غير موجودة.

معلومات عامة

1. الجنس : ذكر أنثى
2. السن : سنة .
3. الحالة العائلية : متزوج مطلق أرمل أعزب
4. المستوى التعليمي : ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
5. الشهادات : شهادة التعليم الابتدائي شهادة التعليم المتوسط
شهادة البكالوريا شهادة جامعية شهادة مهنية
6. الأقدمية في العمل : سنة .

المحور الأول : بيانات تبحث في معايير التوظيف

7. كيف التحقت بالوظيفة ؟
 - مؤهلات علمية
 - المسابقة
 - مكاتب وكالات التشغيل
 - أخرى
8. المصدر الذي حصلت منه على المعلومة بوجود الوظيفة ؟
 - عن طريق الإعلان الداخلي
 - عن طريق الإعلان الصحفي
 - عن طريق مكاتب ووكالات التشغيل
 - أخرى
9. أثناء إجراءات توظيفك أي الاختبارات اجتزت ؟
 - المقابلة المبدئية
 - اختبار الشخصية
 - الفحص الطبي
 - المقابلة النهائية
10. هل تم تعيينك وفقا لتخصصك ؟ نعم لا

المحور الثاني : بيانات حول العملية التدريبية

11. هل تلقيت تدريباً على العمل الذي تقوم به ؟ نعم لا
12. هل ساعدتك العملية التدريبية على اكتساب قدرات ومهارات جديدة ؟ نعم لا
13. هل أنت راضٍ عن أدائك الحالي ؟ نعم لا
14. كيف تقيم أداءك بعد العملية التدريبية ؟ أداء عادي تضاعف أدائي
15. هل هناك شروط معينة تخضع لها عملية التدريب ؟ نعم لا
16. إذا كان (نعم) هل تتعلق بـ :

- حسب الحاجة
- السن
- المستوى الدراسي
- الخبرة و الأقدمية
- الحالة الصحية

المحور الثالث : بيانات حول تخطيط المسار الوظيفي

17. هل تعتقد بان عملك الحالي مؤقت وستتركه في حالة أتاحت لك فرصة عمل أخرى؟ نعم لا
18. إذا كان الجواب (لا) فان سبب اختيارك لهذا العمل :
- لقناعتك به توافقه مع مؤهلك العلمي
19. هل هناك فرص حقيقية لتطوير المستقبل الوظيفي؟ نعم لا
20. هل هناك فرصة للترقية ؟ نعم لا
21. هل ترقيت في عملك ؟ نعم لا
22. كيف تقيم نظام الترقية ؟

المحور الرابع : بيانات حول الأداء

23. هل تشعر بالرضا لأدائك لعملك؟
نعم لا
24. هل تعمل وفق تخصصك ؟
نعم لا
25. هل تجد صعوبات أثناء قيامك بعملك ؟
نعم لا
26. هل تشعر بانتمائك للمؤسسة التي تعمل بها ؟
نعم لا

ملخص الدراسة

تعتبر عملية تخطيط الموارد البشرية أحد الوظائف الأساسية في إدارة الموارد البشرية، قصد تحقيق فعالية تنظيمية وتهدف إلى تطوير تحسين فعالية أداء العامل في العمل.

ومن هنا تبرز أهمية هذه الدراسة في تحديد متغيري تخطيط الموارد البشرية والأداء، بهدف إبراز إشكالية تخطيط الموارد البشرية وانعكاساتها على أداء العامل ، أي بمعنى هل لعملية تخطيط الموارد البشرية تأثير على الأداء المهني للعامل.

وجاءت إشكالية الدراسة وفقا للتساؤل الرئيسي التالي :

كيف يمكن من منظور إشكالية مساهمة عملية تخطيط الموارد البشرية في تحقيق فعالية أداء العامل ؟
وكانت التساؤلات الجزئية كالآتي :

1. كيف يساهم تفعيل معايير التوظيف في رفع مستوى أداء العامل ،
 2. كيف تساهم عملية التدريب في تحقيق التحكم في العمل ؟
 3. كيف تساهم عملية تخطيط المسار الوظيفي في التقليل من دوران العمل داخل المؤسسة؟
- ولقد جاءت فروض الدراسة على النحو التالي :

الفرضية الرئيسية :

إن لمساهمة عملية تخطيط الموارد البشرية من خلال وظائفها دور في تحقيق فعالية الأداء.

الفرضيات الجزئية :

1. تفعيل معايير التوظيف يعمل على رفع مستوى أداء العامل .
2. تساهم الخدمات التدريبية المقدمة على مساعدة العامل على التحكم في العمل .
3. يعمل تخطيط المسار الوظيفي على التقليل من دوران العمل لدى العمال داخل المؤسسة.

المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة

انطلاقاً من موضوع دراستنا وفي إطار الكشف عن الحقائق المتعلقة بمتغيرات الدراسة ،اعتمد الباحث على المنهج الوصفي على وصف الوقائع و تحليل المعطيات ،وكان استخدام الملاحظة، المقابلة والاستمارة .

وبهذا اعتمدت هذه الدراسة على اختيار عينة مقصودة تتكون من 65 (إطار) فرد، وبنسبة 50 % من

مجتمع البحث المتكون من 130 إطار بالمؤسسة .

نتائج الدراسة

جاءت نتائج الدراسة كما يلي :

- ❖ التزام المؤسسة بالمعايير العلمية قبل وأثناء القيام بالإجراءات اللازمة لاستقدام عناصر بشرية جديدة والمتمثلة في التوظيف ولكن إداريا فقط وليس ميدانيا، أي القيام بالمهام المكتبية فقط، وعليه فإن أداء العامل يبقى مرهون بمدى حاجة هذا الأخير للتوظيفة ومدى استعداداته النفسية والبدنية للتكيف والتأقلم مع الوظيفة التي تم ملؤها. ومنه يمكن أن نقول بعدم تحقق الفرضية الأولى .
- ❖ مساهمة مختلف العمليات التدريبية في مساعدة العامل على التحكم في العمل
- ❖ يسعى تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة للعمل تخطيط المسار الوظيفي على التقليل من دوران العمل لدى العامل داخل المؤسسة بالرغم من عدم وجود رسم واضح لمخطط المسار الوظيفي .

Résumé

Tatar processus de planification des ressources humaines l'une des fonctions de base en matière de gestion des ressources humaines, afin d'assurer l'efficacité et le développement organisationnel visant à améliorer le facteur de l'efficacité dans le rendement au travail.

D'où l'importance de cette étude est de déterminer les variables de la planification et de la performance des ressources humaines , afin de mettre en évidence le problème et son impact sur le facteur de performance , en d'autres termes , la planification des ressources humaines est le planification des ressources humaines l'impact du processus sur la performance professionnelle du travailleur

Entré le problème de l'étude conformément à la question principale suivante :

Comment le problème du point de vue de la contribution des ressources humaines peut planifier facteur dans la réalisation de la performance efficace?

Les questions partielles comme suit:

1. Comment l'activation du facteur de l'emploi à élever le niveau des normes de rendement ,
2. Comment le processus de formation contribuent à la réalisation de contrôle au travail ?
3. Comment le processus de planification de carrière contribuer aux travaux d'embrasser le chiffre d'affaires au sein de l'organisation ?

Les hypothèses de l'étude étaient les suivants:

L'hypothèse principale :

La contribution du processus de planification des ressources humaines à travers le rôle et les fonctions d'atteindre une performance efficace.

Hypothèses partielles :

1. Activez les normes d'emploi travaille pour élever le niveau de performance des travailleurs .
2. contribuer aux services de formation offerts pour aider le travailleur à contrôler l'action.

3. chemin de la planification de carrière de réduire le roulement de la main-d'œuvre chez les travailleurs dans les travaux de l'institution .

Curriculum et outils utilisés dans l'étude

Partant de l' objet de notre étude et dans le cadre de la divulgation des faits relatifs aux variables de l'étude , un chercheur sur l'approche descriptive une description des faits et l' analyse des données a été adopté , et l'utilisation de l'observation , l'entrevue et la forme .

Ainsi, cette étude est basée sur un choix délibéré d'un échantillon de 65 (fenêtre) par personne , et 50 % de la communauté de recherche composé de 130 cadre de l'institution .

. Résultats de l'étude

Les résultats de l'étude sont les suivants:

- l'engagement de l'institution à des critères scientifiques avant et tout en faisant le nécessaire pour apporter de nouveaux éléments humaines représentées dans les procédures de recrutement, mais administrativement seulement et pas sur le terrain, à savoir, faire des tâches de bureau seulement, donc les performances des travailleurs reste dépendrait de la nécessité de ce dernier pour le travail et la mesure de la préparation mentale et physique d'adapter et de faire face à la fonctionnalité qui était Mlaha.omenh peut pas dire pour vérifier première hypothèse.
- diverses opérations de formation facteur de contribution pour aider à contrôler l'action
- planification des ressources humaines dans l'organisation cherche à travailler la planification de carrière de chemin de réduire le roulement de la main-d'œuvre travaillant au sein de l'organisation, en dépit de l'absence de dessiner un cheminement de carrière clair pour le régime.