

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
الشعبة: علوم اقتصادية التخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسة

أهمية إدارة الموارد البشرية في الإدارة العمومية دراسة حالة مركز الضرائب لولاية مستغانم

تحت إشراف:

د. محمد عيسى

مقدمة من طرف الطالبة:

عموري سعاد.

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	د. جلوي سهام	أستاذة محاضرة - ب -	جامعة مستغانم
مقررا	د. محمد عيسى محمد محمود	أستاذ محاضر - أ -	جامعة مستغانم
مناقشا	د.أ. معارفية الطيب	أستاذ محاضر - ب -	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2018 / 2019

كلمة شكر

الحمد لله تعالى نحمده ونشكره، كما ينبغي لجلال وجهه الكريم،
وعظيم سلطانه، اللهم أعنا على ذكرك وشكرك وحسن
عبادتك.

بداية أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى كل من ساهم في إنجاز
هذا العمل.

وأخص بالذكر الأستاذ المؤطر: د. "محمود محمد عيسى" الذي
لم يبخل علينا بنصائحه وإرشاداته.

إلى كل أعضاء لجنة المناقشة الذين سأنال شرف مناقشتهم
لبحثي هذا، فلهم مني كل الشكر والعرفان.

إلى كل من ساهم في هذا البحث من بعيد أو من
قريب.

إهداء

◀ كل شيء يطيب بلقياها وكل شيء يزداد نورا بوجودها.

◀ إلى رمز الحنان، الوفاء وطيبة القلب، إلى الأم الغالية أهدي لها في باقة حب واحترام.

◀ تحت راية أبت إلا أن تكون معلم نوري وضياء عقلي إلى الأب العزيز أطال الله في عمره.

◀ إلى كل طلبة قسم تسيير واقتصاد مؤسسة دفعة 2019.

◀ إلى كل الذين أحببتهم يوما وأحبوني بإخلاص.

❖ الفهرس ❖

الصفحة	المحتويات
-	الإهداء.
-	الشكر.
I	فهرس المحتويات.
III	قائمة الجداول.
IV	قائمة الأشكال.
5 – 1	مقدمة.
الفصل الأول: الإطار النظري للإدارة العمومية وإدارة الموارد البشرية.	
7	تمهيد.
8	المبحث الأول: ماهية الإدارة العمومية.
8	المطلب الأول: مفهوم الإدارة العمومية.
13	المطلب الثاني: أهمية الإدارة العمومية.
14	المطلب الثالث: وظائف الإدارة العمومية.
16	المطلب الرابع: التزامات الإدارة العمومية.
18	المبحث الثاني: ماهية إدارة الموارد البشرية.
18	المطلب الأول: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.
22	المطلب الثاني: أهم النظريات الحديثة المفسرة لإدارة الموارد البشرية.
32	المطلب الثالث: مفهوم إدارة الموارد البشرية.
34	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في محيط الموارد البشرية.
39	المبحث الثالث: أهمية وأهداف ووظائف إدارة الموارد البشرية.
39	المطلب الأول: أهمية إدارة الموارد البشرية.
41	المطلب الثاني: أهداف إدارة الموارد البشرية.
44	المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية.
47	المطلب الرابع: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية.
49	خلاصة الفصل.
الفصل الثاني: تحديد موقع تنمية الموارد البشرية في الإدارة العمومية.	
51	تمهيد.
52	المبحث الأول: ماهية تنمية الموارد البشرية.
52	المطلب الأول: تعريف تنمية الموارد البشرية وأهميتها.
53	المطلب الثاني: دوافع ومقومات التنمية البشرية.

55	المطلب الثالث: مؤشرات التنمية البشرية.
55	المطلب الرابع: أبعاد التنمية البشرية.
56	المبحث الثاني: سياسات التنمية البشرية في الإدارة العمومية.
56	المطلب الأول: الاستقطاب.
58	المطلب الثاني: الاختيار والتعيين.
59	المطلب الثالث: التوظيف.
59	المطلب الرابع: التكوين.
66	المبحث الثالث: تقييم أداء المورد البشري في الإدارة العمومية.
66	المطلب الأول: مفهوم التدريب وأهميته.
69	المطلب الثاني: مبادئ وخصائص وأهداف التدريب.
74	المطلب الثالث: أسس تقييم الأداء وأداء الموارد البشرية.
77	المطلب الرابع: أهمية وأهداف تقييم أداء العاملين.
81	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: إدارة الموارد البشرية في مركز الضرائب لولاية مستغانم.	
83	تمهيد.
84	المبحث الأول: تنظيم مصالح إدارة الضرائب وصلاحياتها.
84	المطلب الأول: التنظيم الداخلي لمديرية الضرائب.
91	المطلب الثاني: تنظيم المركز الجوارى وصلاحياته.
95	المطلب الثالث: تنظيم مركز الضرائب وصلاحياته.
101	المبحث الثاني: تحليل الاستبيان الخاص بأثر التكوين على الموارد البشرية في مركز الضرائب لولاية مستغانم.
101	المطلب الأول: مكونات الاستبيان.
102	المطلب الثاني: تفرغ الاستمارة.
121	خلاصة الفصل.
123	الخاتمة.
126	قائمة المصادر والمراجع.
-	الملخص.

قائمة الجداول.

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(1-II)	أساليب الاستقطاب	57
(1-III)	جدول الجنس.	102
(2-III)	جدول العمر.	103
(3-III)	جدول المستوى التعليمي.	104
(4-III)	جدول الخبرة.	105
(5-III)	يقوم العاملون بتأدية الأعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.	106
(6-III)	يؤدي العاملون المهام الوظيفية في الوقت المحدد.	107
(7-III)	يساهم اتصال العاملون مع بعضهم في العمل على الإبداع.	108
(8-III)	لدى العاملون الرغبة المستمرة في التغيير والتطوير.	109
(9-III)	تشجع المؤسسة العاملون من أجل تقديم أفكار جديدة متعلقة بالعمل.	110
(10-III)	يتم إعداد برامج تكوينية حسب متطلبات العمل أو بصفة عشوائية.	111
(11-III)	يتم تحديد الاحتياجات التكوينية من خلال المقارنة بين القدرات الحالية للعاملين ومتطلبات العمل الجديدة.	112
(12-III)	التطورات التكنولوجية من بين أسباب اللجوء للتكوين.	113
(13-III)	برامج التكوين من الوسائل التي تساعد على الاطلاع على ما هو جديد في مجال العمل.	114
(14-III)	التكوين الجيد يساعد في تحقيق الكفاءات المهنية.	115
(15-III)	يتم تصميم الدورات التكوينية على أهداف واضحة ومكتوبة.	116
(16-III)	التوقيت الزمني للدورة لا يعارض مع الدوام الرسمي.	117
(17-III)	تكرار مستمر في محتوى الدورات التكوينية التي تقوم بها المؤسسة.	118
(18-III)	تؤثر خبرة المكون في تحسين أداء المتكويين نحو أداء أفضل.	119
(19-III)	يتم اختيار المكونين الأكفاء من ذوي المؤهلات الأكاديمية المناسبة لتغطية الدورات التكوينية.	120

قائمة الأشكال.

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
(1-I)	الوظائف الإدارية.	14
(2-I)	مقارنة بين نظرية تدرج الحاجات لـ" ماسلو " و نظرية العوامل المزدوجة لـ"هرزبرغ"	30
(3-I)	نشاطات وأهداف إدارة الموارد البشرية.	43
(4-I)	عجلة الموارد البشرية التي تمتلكها الجمعية الأمريكية للتنمية والتدريب.	45
(1-III)	الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب.	85
(2-III)	الهيكل التنظيمي للمركز الجوارى للضرائب.	91
(3-III)	الهيكل التنظيمي لمركز الضرائب.	95
(4-III)	التوزيع حسب الجنس.	102
(5-III)	التوزيع حسب السن.	103
(6-III)	التوزيع حسب المستوى التعليمي.	104
(7-III)	التوزيع حسب الخبرة.	105
(8-III)	تقييم تأدية الأعمال للعمال بالكفاءة والفعالية المطلوبة.	106
(9-III)	تقييم تأدية العمال المهام في الوقت المحدد.	107
(10-III)	مساهمة اتصال العمال مع بعضهم في العمل على الإبداع.	108
(11-III)	مدى مساهمة العمال في التغيير والتطوير.	109
(12-III)	تقييم تشجيع المؤسسة العاملين من أجل تقديم أفكار جديدة متعلقة بالعمل.	110
(13-III)	تقييم تحديد الاحتياجات التكوينية.	111
(14-III)	تقييم تحديد الاحتياجات التكوينية من خلال مقارنة بين القدرات الحالية ومتطلبات العمل الجديدة.	112
(15-III)	التطورات التكنولوجية من أسباب اللجوء للتكوين.	113
(16-III)	تقييم تأثير برامج التكوين على المساعدة للاطلاع على ما هو جديد في مجال العمل.	114
(17-III)	تقييم مساهمة التكوين الجيد في تحقيق الكفاءات المهنية.	115
(18-III)	تصميم الدورات التكوينية على أهداف واضحة ومكتوبة.	116
(19-III)	التوقيت الزمني للدورة لا يعارض مع الدوام الرسمي.	117
(20-III)	تكرار مستمر في محتوى الدورات التكوينية التي تقوم بها المؤسسة.	118
(21-III)	تقييم تأثير خبرة المكون في تحسين أداء المتكويين.	119
(22-III)	اختيار المتكويين الأكفاء لتغطية الدورات التكوينية.	120

مقدمة:

أصبحت إدارة الموارد البشرية من بين أهم الوظائف الإدارية في المنظمات في وقتنا الحاضر، لما لها من دور فعال في رفع مستوى الأداء لدى أفراد المنظمة، فقد أجمع أصحاب الفكر الإداري على أن العنصر البشري هو أهم مورد بالنسبة للمنظمات الحديثة، وهو المحدد الأساسي لنجاح أي منظمة، و المؤسسات والإدارات العمومية في الجزائر واحدة من هذه المنظمات تحاول تحسين أداء موظفيها بسبب ما عرفته هذه المؤسسات من تخلف وفساد إداري بشتى أنواعه ومن المؤكد أن التنمية الإدارية وتطوير الإدارة لا يقتصر على الاعتماد على العنصر المادي لأنه لا يكفي وحده لتحقيق التقدم، بل لابد من الاعتماد على العنصر البشري انطلاقاً من كونه الوسيلة والغاية في نفس الوقت في عملية التنمية، فلا يمكن الحديث عن التنمية دون الحديث عن تنمية الموارد البشرية، ومن ثم فإن تحقيق ذلك يمر حتماً عبر إدارة فعالة لها نظرة إستراتيجية، تكون فيها إدارة الموارد البشرية الشريك الأساسي في رسم معالم هذه الإستراتيجية.

في ظل التغيرات الاقتصادية، الاجتماعية، التي تواجهها المؤسسات العامة والخاصة اليوم والتي من أبرزها شدة المنافسة بين المؤسسات و حدوث التطورات التكنولوجية الهائلة وسيطرة المعلومات على مختلف مجالات الحياة وغيرها من التغيرات التي تتطلب من المؤسسات اتخاذ كم هائل ومتنوع من القرارات لمسايرته ومن ثم تحقيق أهدافها. فالموارد البشرية من أكثر الموارد أهمية بحيث يعتبر الثروة الجوهرية بالنسبة للمؤسسة كون هذه الموارد تمتلك طاقات وقدرات لا تمتلكها الموارد الأخرى، فالاهتمام بالموارد البشرية ورعايتها يعد أهم ظاهرة تشغل بال المسؤولين بالدول المتقدمة والنامية على حد سواء ويرجع ذلك لكون الموارد البشرية أهم عناصر الإنتاج.

فال مورد البشري هو أهم مورد من بين موارد المؤسسة وهذا لأن نجاح المؤسسة يتوقف على مدى توفر موظفين أكفاء متكونين ومتحمسين للعمل بجدية لتحقيق أعلى مستوى ممكن من الأداء المنوط بهم.

وعليه فإن تناولنا لهذا الموضوع لا يعد من الاكتشافات الجديدة وإنما يدخل ضمن التأكيد على أهمية المورد البشري في دفع عجلة التنمية والتطور وذلك من خلال التأكيد على متغيرين أساسيين هما التدريب والتكوين، تركيزاً على هاذين العاملين فقط لا يعني عدم أهمية العوامل الأخرى إنما هو محاولة منا لتبيان أهمية هذين العنصرين في تحسين أداء الموظفين وبالتالي تطوير الإدارة ككل.

فالتدريب يعد من أكثر المواضيع التي لاقت اهتماماً كبيراً خاصة في الوقت الحاضر وذلك بسبب الدور الفعال الذي يلعبه تنمية وتطوير أداء العمال في المؤسسة فهو ليس هدفاً في حد ذاته بل وسيلة لتحقيق هدف أو أهداف محددة ومعينة ومن جهة أخرى أصبح تكوين الموظفين ضرورة ملحة لا يمكن الاستغناء عنها من طرق المؤسسة إذا أرادت تحسين نوعية خدماتها والارتقاء بها إلى مستوى يضمن لها المنافسة والاستمرار والتطور، وحتى تتمكن المؤسسة من بلوغ هذه المكانة لابد أن نتابع باستمرار مستوى موظفيها حتى تضمن تأمينهم وتطويرهم وتوفير لهم فرص التقدم في مساراتهم الوظيفية.

فالعملية التكوينية تطمح إلى تزويد الموظف بسلسلة من المهارات الأدائية الوظيفية الضرورية التي تمكنه من الاستجابة بطريقة حيوية لمتطلبات وشروط الوظيفة إلى جانب تزويده بمجموعة من المعطيات الأكاديمية المعرفية التي تعتبر القاعدة الأساسية التي تبنى عليها قدرة المتكون في حين التعامل مع المواقف المختلفة التي تظهر أثناء ممارسته الفعلية لوظيفته.

1- إشكالية الدراسة:

لقد عانت المؤسسات الجزائرية ولا زالت تعاني من عدة صعوبات وعراقيل عديدة في مجال إدارة الموارد البشرية سواء من ناحية التنظيم أو التسيير من أجل تأهيل مواردها البشرية ومن هذا المنطلق أصبح إلزاما على المؤسسات الجزائرية تبني إستراتيجية وثقافة تسييرية واضحة المعالم تعطيها القدرة على توظيف واستغلال نمط تسيير فعال بناء على أسس واقعية تتفق مع ظروف وطبيعة المجتمع من جهة والمتغيرات الاقتصادية المحيطة بها من جهة.

وانطلاقا فإننا سنحاول في بحثنا هذا تسليط الضوء على عنصرين أساسيين في إدارة الموارد البشرية وهما التكوين والتدريب بغية معرفة دور الإدارة أو مدى الأهمية التي توليها المؤسسة مجال الدراسة لهذين العاملين.

وانطلاقا من هنا فإن الإشكالية التي يمكن طرحها في هذا المجال تتمحور حول تساؤل رئيسي وهو:

ما مدى فعالية الموارد البشرية في الإدارة العمومية ؟

- هذا التساؤل قادنا بدوره إلى طرح الأسئلة الفرعية الآتية:
- ما مفهوم إدارة الموارد البشرية في الإدارة العمومية؟
- ما هي الآليات التي تستخدمها إدارة الموارد البشرية في تطوير الإدارة العمومية؟
- هل العمل في إدارة الموارد البشرية يتطلب عنصرا بشريا مكونا؟

وللإجابة على الإشكالية المطروحة انطلقنا من الفرضية التالية:

2- فرضيات الدراسة:

- تساهم إدارة الموارد البشرية في تحسين الإدارة العمومية باستخدامها المداخل أو النماذج الإدارية الحديثة.
- تساهم إدارة الموارد البشرية في تحسين الإدارة من خلال تدريب وتنمية مواردها عن طريق التكوين.
- تكوين العنصر البشري ضرورة ملحة من أجل مسايرة تطورات المحيط والتكيف معه.

3- أهمية الدراسة:

- السعي نحو تطوير الموارد البشرية للوصول إلى إمكانية التغيير المستمر.
- إبراز دور التكوين والتدريب في رفع الكفاءة للأفراد وتحسين جودة الأداء بالمؤسسة.
- يعتبر المورد البشري أثمن مورد في الإدارة.
- يعتبر التكوين الجيد هو أساس نجاح المؤسسة.
- استغلال المؤسسة للتكوين بالقدر الكافي لتثمين مواردها.

4- أهداف الدراسة:

- التعرف على ماهية ووظائف إدارة الموارد البشرية.
- تنمية وتحفيز العنصر البشري يمكن المؤسسة من بلوغ غايتها.
- تمكن إدارة الموارد البشرية من الاستقطاب الجيد والتأهيل لتحقيق أهداف المؤسسة.
- تأثر الفرد في مجتمع عمله وتأقلمه.
- تزويد المتكويين بالمعلومات والأساليب المختلفة والمتحددة.
- تحسين وتطوير مهارات الأفراد وقدراتهم.
- رفع مستوى أداء الموارد البشرية.

5- أسباب اختيار الموضوع:

- إمكانية البحث، أي أن هذا الموضوع قابل للبحث والدراسة نظرا لإمكانية الوصول إلى المعلومة المتصلة بالموضوع ومعاينتها بالواقع.
- نوع التخصص الذي أدرس فيه فهذا الموضوع ذو صلة متينة بتخصص إدارة وتسيير المؤسسات الذي زاولت فيه دراستي.
- ظهور بعض المشاكل في المؤسسات وهذا ناتج لضعف تدريب العاملين فيها.
- اهتمام المؤسسات بتطوير عمالها وتحسين كفاءتهم وهذا لا يتم إلا بالتكوين.
- إيماننا بأهمية العنصر البشري في المؤسسة فهو المورد الذي تتوقف عليه كفاءة وفعالية المؤسسة وبالتالي نموها وبقائها.

6- منهج الدراسة:

بناءً على طبيعة الموضوع والأشكال المطروحة وخدمة لأهداف البحث فإن المنهج المتبع سيكون وصفيًا تحليليًا وذلك للإلمام بمختلف المفاهيم النظرية التي تضمنتها الدراسة وتقييم أداء المورد البشري ومدى مساهمته في تحسين الإدارة العمومية.

7- صعوبات الدراسة:

لا يمكن لأي عمل أن يخلو من جهد ووجود بعض الصعوبات، ومن بين أهم الصعوبات التي واجهتنا في البحث نقص الدراسات المتعلقة بالحالة الجزائرية سواء كتب أو مقالات متخصصة، إلى جانب صعوبة الدراسة الميدانية فيما يتعلق بالحصول على معلومات من المسؤولين، هذا إلى جانب لا مبالاة بعض الموظفين في ملء وإرجاع الاستمارات.

8- الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات التي تناولت موضوع إدارة الموارد البشرية من زوايا مختلفة ومنها، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص التخطيط والتنمية جامعة الجزائر بعنوان: دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسات، دراسة حالة المؤسسة الوطنية مركب السيارات الصناعية بالروبية، للباحث كمال طاطاي والمنجزة في السنة الجامعية 2002 / 2003، عالجت هذه الدراسة الطرق التي يمكن أن تتبعها المؤسسة لترقية أفرادها وتحسين أدائها، وهذا من أجل الرفع من إنتاجيتهم استعدادًا للدخول في المنافسة مع باقي المؤسسات، توصل الباحث من خلال دراسته إلى مجموعة من النتائج نذكر منها:

- الهدف من وراء التكوين هو هدف عام، وهو تنمية معلومات الأفراد وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم وتعديل اتجاهاتهم ويصبح هذا الهدف وسيلة لهدف آخر وهو رفع كفاءتهم وزيادة فعالية الأدوار التي يلعبونها، كما توصلت الدراسة إلى وجود قصور في تخطيط التكوين ويرجع ذلك إلى صعوبة عملية التخطيط وكثرة المتغيرات ونقص الوعي بالمشكلات التكوينية.

كذلك رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية (جامعة منتوري قسنطينة) بعنوان: دور الإدارة في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، دراسة حالة مركب المجارف والرافعات بعين السمارة – قسنطينة – للباحث لطفي دنبري والمنجزة في السنة الجامعية 2002 / 2003. لقد توصل الباحث من خلال دراسته إلى مجموعة من النتائج فيما يخص متغيري التكوين والتحفيز أن نوعية أداء العمال للعمل مرتبطة ارتباطًا وثيقًا بنوعية التدريب الذي تلقوه، فكلما كان التدريب دقيقًا ويستجيب لاحتياجات العمل والعمال معًا، كلما أدى إلى زيادة مهارة العامل وتحسين أدائه وبالتالي تزداد إنتاجيته وفعالته.

9- هيكل الدراسة:

من أجل الوصول إلى الإجابة عن الإشكالية المطروحة والتحقق من الفرضيات قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاثة فصول فصلين نظريين وفصل تطبيقي.

تناولنا في الفصل الأول الإطار النظري للإدارة العمومية وإدارة الموارد البشرية.

حيث قسمناه إلى ثلاثة مباحث وتطرقنا في المبحث الأول إلى ماهية الإدارة العمومية، وفي المبحث الثاني: ماهية إدارة الموارد البشرية، وفي المبحث الثالث: أهمية وأهداف ووظائف إدارة الموارد البشرية.

وتناولنا في الفصل الثاني تحديد موقع تنمية الموارد البشرية في الإدارة العمومية وقسم إلى ثلاث مباحث وتطرقنا في المبحث الأول إلى ماهية التنمية البشرية، وفي المبحث الثاني سياسات التنمية البشرية في الإدارة العمومية. وفي المبحث الثالث تقييم أداء المورد البشري في الإدارة العمومية.

وفي الفصل الثالث فقد تناولنا فيه دراسة ميدانية على مستوى مركز الضرائب لولاية مستغانم ومن خلاله قسمناه إلى ثلاث مباحث.

المبحث الأول: تنظيم مصالح إدارة الضرائب وصلاحياتها، والمبحث الثاني الهيكل التنظيمي لإدارة الضرائب، والمبحث الثالث تحليل الاستبيان الخاص بأثر التكوين على الموارد البشرية في المؤسسة.

تمهيد:

إن إدارة الأفراد بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة وإنما هي نتيجة لمجموعة من التطورات المتداخلة والتي ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر في ظهور الحاجة إلى إدارة أفراد متخصصة ترعى شؤون العاملين بالمنظمة وتعمل على توفير أنجع الآليات لإدارة الطاقات البشرية بكفاءة وذلك باعتبار أن المورد البشري يعد من أهم الموارد نظرا لكونه يحدد فرص المنظمة في البقاء والنجاح والتقدم وفي ظل التغيرات الظاهرة في بيئة التنظيم للعديد من الإدارات أين السبب المباشر في استعمال المعلومات أصبحت أداة واجبة لجمع المسيرين كونها موردا استراتيجيا يساعد المؤسسات في أداء وظائفها المختلفة ويمكنها من اتخاذ القرارات الرشيدة.

ومما سبق فقد تطرقنا في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: ماهية الإدارة العمومية.

المبحث الثاني: ماهية إدارة الموارد البشرية.

المبحث الثالث: أهمية وأهداف ووظائف إدارة الموارد البشرية.

المبحث الأول: ماهية الإدارة العمومية.

المطلب الأول: مفهوم الإدارة العمومية

الفرع الأول: تعريف الإدارة.

- الإدارة قديمة منذ نزول سيدنا آدم إلى الأرض، وترتيب الإنسان لحياته يعد سلوكا إداريا، مهما كان بسيطا وأوليا، ولكن الإدارة كحقل من حقول المعرفة فإنها حديثة لأنها بدأت بداية حقيقية في العشرينيات من القرن الماضي (العشرين)، ونسبة لتضخم المنظمات وتعدد وسائل العمل والإنتاج، والتقدم العلمي الكبير، عملت على تطور متسارع للإدارة بمفهومها الحديث.
- لم يتفق الخبراء والباحثين في مجال الإدارة على تعريف واضح او شامل، لأن تعريف مفهوم الإدارة يتحدد على حسب وجهة نظر الباحث أو الخبير لعناصر العملية الإدارية ومكوناتها، وعلى قدر خبراته وقناعاته الإدارية.
- إن لفظ مفهوم يعني فلسفة أو وجهة نظر لمجموع الصفات والخصائص الموضحة لمعنى كلي، والإدارة مشتقة من أصل لاتيني تعني الخدمة التي تعود على الآخرين أو المجتمع كله بالنعف، أما في اللغة العربية فقد جاءت كلمة الإدارة من أصل أدار أي أحاط أو جعله يدور، أما في اللغة الإنجليزية يطلق عليها أحد اللفظين:

1- لفظ Management وهو يعني الإدارة في مستوى التنفيذ والإجراء لتحقيق أرباح مالية.

2- لفظ Administration وهو يعني المهام الأساسية للإدارة العليا، دون النظر لأهمية تحقيق أرباح مالية.

- غير أن الإدارة في مفهومها العام لها صفة الشمولية، حيث أن إدارة الأعمال التجارية، أو إدارة المستشفيات أو الفندق أو الجامعة تعتمد على الكفاية الإدارية والتي ترقى لتقود المشروع إلى أهدافه المنشودة بأقل التكاليف، وهنا قال شكسبير بكل بساطة "دع الحمقى يتنافسون حول أشكال الحكومات، فإن أفضلها إدارة هو أفضلها قاطبة"¹.
- لقد اختلف رجال الفكر الإداري في تحديد مفهوم الإدارة رغم اتفاقهم على أنها الوظيفة أو النشاط (مجموعة من الاختصاصات والسلطات والواجبات والمسؤوليات التي تناط بالعامل التي تسند إليه الوظيفة) أي القوة الغير منظورة التي تؤدي إلى نتائج تتمثل في الأرباح المالية والرضا البشري.

¹- عبد الكريم درويش وآخرون، أصول الإدارة العامة، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، 1977، ص 4.

إن تعدد مفهوم الإدارة وعدم اتفاق وجهات النظر عليها كل حسب منظوره الخاص يرجع للأسباب التالية:¹

- 1- الإدارة علم تطبيقي أكثر من علم نظري (يعتمد بصفة أساسية على الأبحاث التطبيقية).
 - 2- الإدارة علم اجتماعي أكثر من علم طبيعي (يعتمد على الإنسان).
 - 3- الإدارة تعتمد على العلوم الأخرى (علم النفس، علم الاجتماع، علم الاقتصاد، وغيرهم).
 - 4- الإدارة تعتمد على الظروف المحلية والموقف السائد بما فيه من متغيرات.
- يكون مفهوم الإدارة هو تجميع الموارد المختلفة واستغلالها بفعالية وكفاءة للحصول على الأهداف، والموارد يقصد بها العوامل أو العناصر الأساسية للإنتاج، وهي كالآتي:

1. التنظيم Management .2. الميزانية Budget.

3. القوى العاملة Man Power .4. الأجهزة والمعدات Machines.

- يمكن تناول مفهوم الإدارة من جانبين، الإدارة كعمارة والإدارة كعلم كما يلي:

1. مفهوم الإدارة كعمارة:

هي الاستخدام الفعال والكفؤ للموارد (البشرية، المادية، المالية، المعلوماتية، الوقت، وغيرها) من خلال العمليات الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق، الرقابة) لتحقيق الأهداف.

2. مفهوم الإدارة كعلم:

هي ذلك الفرع من العلوم الاجتماعية الذي يصف ويفسر ويحلل ويتنبأ بالظواهر الإدارية، والسلوك الإنساني الذي يجري في التنظيمات المختلفة لتحقيق أهداف معينة.

- عرف العلماء، رجال الفكر الإداري الإدارة عدة تعريفات أهمها:

1. تعريف كمبال Kimbal: في كتابه أصول التنظيم الصناعي:

الإدارة تشمل كل الواجبات والوظائف التي تتعلق بالمشروع من السياسة الرئيسية، والتمويل، والمعدات، والتنظيم، والعاملين، والكفايات الإدارية.

2. تعريف بيثل Bethel: في كتابه التنظيم الصناعي والإدارة:

الإدارة هي أن يضع مجلس المديرين السياسات الخاصة للسلعة المطلوب إنتاجها، وسياسة التمويل، ومنافذ التوزيع والخدمة والأفراد والعوامل الأخرى، والإدارة مسؤولة عن الهيكل التنظيمي لتنفيذ تلك السياسات.

¹- عادل حسن، الإدارة، القاهرة، دارالنشر، 1980، ص 16.

3. تعريف أيلي Apley: مجلة جمعية الإدارة الأمريكية:

الإدارة هي تنفيذ الأعمال عن طريق مجهودات أشخاص آخرين، ومسئوليتها التخطيط والرقابة.

4. تعريف ليفنجستون Livingston: في كتابه هندسة التنظيم والإدارة:

الإدارة هي الوصول إلى الهدف بأقل التكاليف، وأفضل الوسائل، بحسن استخدام الموارد المتاحة.

5. تعريف محمد الصيرفي: في كتابه مبادئ التنظيم والإدارة:

الإدارة هي مجموعة من المبادئ والافتراضات التي لم ترق إلى مستوى النظرية، ولكنها تسهم في تحديد الإطار العام التي تسير عليه المنظمة في سبيل تحقيق أهدافها.

6. تعريف خليل الشماع: في كتابه مبادئ الإدارة:

تعرف الإدارة بأنها عملية التخطيط واتخاذ القرار، والتنظيم والقيادة والتحفيز والرقابة التي تمارس في حصول المنظمة على الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية ومزجها وتوحيدها وتحويلها إلى مخرجات بكفاءة عالية، بغرض تحقيق أهدافها والتكيف مع بيئتها (الفاعلية)¹.

7. تعريف أحمد الأشعري: في كتابه مقدمة في الإدارة العامة:

إنها عملية اجتماعية مستمرة تعمل على توظيف الموارد المادية والبشرية المتاحة توظيفاً أمثل بواسطة التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة بغية الوصول إلى هدف أو أهداف معينة ومحددة ومدروسة.²

• لذا يمكن القول أن جميع التعريفات للإدارة تتفق في صفات العمل الإداري السليم وعلى النحو التالي:³

1. الصفة الجماعية: الإدارة للجماعات وليس للفرد.
2. الصفة التنظيمية: الإدارة ليست منفذة للأعمال، بل الأعمال منفذة بواسطة الآخرين.
3. الصفة الهدفية: للإدارة هدف تسعى لتحقيقه.
4. الصفة الاجتماعية: الإدارة مسؤولة عن تحقيق هدف للمجتمع عن طريق التوازن بين مصالح الأفراد.
5. الصفة الذهنية: الإدارة نشاط ذهني مخطط وموجه لمصلحة المشروع، ولتحقيق أهدافه، معتمداً على مبادئ وأسس.
6. الكفاية والفاعلية: صفة الكفاية الإدارية وهي الوصول إلى الهدف المنشود داخل التنظيم بأقل تكلفة مادية وأقل جهد وأسرع وقت ممكن، أما صفة الفاعلية الإدارية فهي تقديم أفضل نوعية من الخدمة أو الإنتاج أو السلع بسبب المنافسة.

¹- خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة، ط 3، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 13.

²- أحمد بن داؤود المزجاجي الأشعري، مقدمة في الإدارة العامة، الشركة الخليجية للطباعة، جدة، 2000، ص 57.

³- محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة النظرية والعملية والوظائف، دار وائل، عمان، 2001، ص 28.

تنبع أهمية الإدارة من عدة محاور أهمها:¹

1. الإدارة نظام متطور لتبسيط إجراءات العمل، وتنظيم الكفاءات والمهارات البشرية وإطلاقها لخلق طاقات متجددة.
2. الإدارة محور نشاطها استقبال وتنفيذ القرارات مهما بلغت من صعوبة وتعقيد.
3. الإدارة حارسة المشروع، وتمده بالإبداع والتصور البناء لمتطلبات المجتمع ومشاكله.
4. الإدارة الملتزمة بالأصول والمبادئ والمسارات الواضحة، والساعية لتحقيق الأهداف النبيلة هي الحافز الأساسي للجهود الإنسانية.
5. الإدارة تخلق قيادات واعية وملتزمة تحرك التطور الاقتصادي الاجتماعي، وهي معيار تقدم ورفي الأمم.
6. الإدارة العلمية هي الحافز الأساسي للجهود الإنسانية، وهي المدبر للعناصر اللازمة للإنتاج، وهي التي تعمل باستمرار على تحسين مكانة المشروع.

ويخلص زويلف² ومنصور³ أهمية الإدارة للأسباب التالية:

1. الزيادة الهائلة في عدد السكان وما يقابلها من قصور وشح في الموارد الطبيعية، مما يتطلب ضرورة الاستخدام الأمثل للموارد والتخطيط لها وإدارتها.
2. اتساع حجم المنظمات، واستخدام أعداد هائلة من القوى العاملة، وبرز مشكلات متعددة مما جعل الحاجة ملحة لإدارة تستطيع التعامل مع هذه المشكلات.
3. تزايد قوة التجمعات العمالية، الأمر الذي يتطلب وضع سياسات للأجور وظروف العمل والعمال وغيرها.
4. الفصل بين المنظمات والمالكين لها، الأمر الذي أظهر أهمية التنظيم والرقابة لضمان مصالح الأطراف المختلفة.
5. القوة المتزايدة للتجمعات التي تدافع عن المستهلكين ومصالحهم، الأمر الذي يبرز أهمية وضع السياسات الخاصة لتحسين الجودة وتحديد الأسعار وغيرها.
6. تدخل الدولة في الرقابة على المنظمات لحماية أفراد المجتمع، وتصاعد أفكار جديدة تنادي بمسؤولية الإدارة نحو المجتمع.
7. شدة التنافس المحلي والإقليمي والدولي بسبب تطور وسائل الإنتاج جعل الإدارة ذات أهمية لإجراء دراسات تسويقية.

¹- بشير العلق، أسس الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار البيازوري، عمان، 1999، ص 14.

²- مهدي زويلف، الإدارة نظريات ومبادئ، دار الفكر، عمان، 2001، ص 18.

³- علي محمد منصور، مبادئ الإدارة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999، ص 40.

- للإدارة أهمية كبيرة في جميع مجالات الحياة، أما في مجال المشروعات والمؤسسات والأعمال المختلفة فإن الأهمية تتمثل حسب وجهة نظر الجيوسي فيما يلي:¹
- مواجهة التغيرات والظروف البيئية المختلفة (السياسية، الاقتصادية، الثقافية، الاجتماعية، التكنولوجية).
- التأثير الفعال على عناصر الإنتاج، حيث أن الإدارة تتصدر قيادة عناصر الإنتاج وتعمل على تنظيمها وتنسيقها بما يتناسب مع ظروف العمل والظروف المحيطة.
- تطوير عناصر الإنتاج (إنجاز المهام بأقل وقت وجهد وتكلفة).
- قيادة وتوجيه المنظمة وتحقيق الاستقرار من خلال التطوير والتكيف بما يتناسب مع الظروف البيئية المحيطة لتحقيق أهدافها.
- تطوير الشخصية الوظيفية وتحقيق العدالة والحوافز للأفراد وجعلها أكثر فاعلية وانسجاماً مع طبيعة العمل.

- وتأتي أهمية الإدارة حسب وجهة نظر عليان كالآتي:²

الإدارة تؤدي إلى استخدام فعال إيجابي مثمر للمصادر المادية المتوفرة، والموارد المالية المخصصة للمنظمة، وللقوى البشرية العاملة فيها، كما تؤدي إلى رفع المعنويات للعاملين وغياب أقل عن العمل، وإنتاجية أعلى، وإنجازات أكبر، وتغييرات أقل في التنظيم، وبدون الإدارة تعم الفوضى، ويصعب تحقيق الأهداف، وتنفيذ الخطط والبرامج.

¹ - محمد رسلان الجيوسي، علم تطبيق الإدارة، دار المسيرة، عمان، 2000، ص 20.

² - ربيحي مصطفى عليان، إدارة المكتبات ومراكز المعلومات، ورقة علمية، 1995م.

الفرع الثاني: تعريف الإدارة العمومية.

نجد العديد من التعاريف للإدارة العمومية ونذكر منها:¹

يعرف ويلسن Wilson الإدارة العمومية بأنها: "الغاية أو الهدف العملي للحكومة موضوعه هو إنشاء المشروعات العامة بأكبر قدر ممكن من الفعالية والاتفاق مع رغبات الأفراد وحاجاتهم، فعن طريق الإدارة العامة توفر الحكومات حاجات المجتمع التي يعجز النشاط الفردي عن الوفاء بها."

كذلك هو الأمر بالنسبة لجيليني Gilinier الذي يرى أن الإدارة العمومية هي "تنفيذ السياسة العامة للدولة عن طريق الإدارات العمومية."

ويعرف فوزي حبيش الإدارة العمومية على أنها: "مجموعة نشاطات وأعمال المنظمة، تقوم بأدائها قوى بشرية تعينها السلطات الرسمية العامة وتوفر لها الإمكانيات المالية اللازمة بهدف تنفيذ الخطط الموضوعة لها وبالتالي تحقيق الأهداف العامة المرسومة لها، بأكبر كفاية إنتاجية وأقل تكلفة."

كما نجد أن ماكنمارا "Mc Namara" يعرف الإدارة العامة بأنها: "الوسيلة التي يتم من خلالها التنظيم العقلاني لكل التغيرات الإنسانية، الاجتماعية، الاقتصادية، التكنولوجية، والسياسية حيث يتم نشر هذا التنظيم في المجتمع من خلال إدارة المنظمات العمومية."

نلاحظ من خلال التعاريف السابقة أن الإدارة العمومية هي "مزيج من القوانين واللوائح التنظيمية والعلاقات التي تساعد على تنفيذ السياسة العامة للدولة، كما أن ممارسة هذا النوع من الإدارة لا يتم بصورة عشوائية، وإنما يجب مراعاة عنصرين أساسيين هما: الاهتمام بالموارد البشري والاهتمام بالموارد المالي."

المطلب الثاني: أهمية الإدارة العمومية.

- وجود الإدارة حتى في كل المجتمعات البشرية التي تملك إمكانيات مادية وفنية وطبيعية تساعد على تحقيق أهدافها وتنفيذ واجباتها.
- الإدارة العمومية هي الركيزة الأساسية لأي دولة حديثة.
- لا بد من وجود جهاز تنفيذي قادر على الإشراف على شؤون الدولة.
- الإدارة العمومية تقف وراء كل إنجاز ضخم لا تستطيع أو لا ترغب المؤسسات الأخرى القيام بها.
- تنمية القدرات والكفاءات البشرية لتنفيذ الخطط المرسومة لتحقيق أهداف المشروع.
- استخدام الموارد المادية والبشرية وتنسيقها لتؤدي إلى أكبر إنتاج بأقل تكلفة.
- تحقيق الرفاهية للمجتمع من خلال رفع مستوى المعيشة للأفراد العاملين في المشروع.²

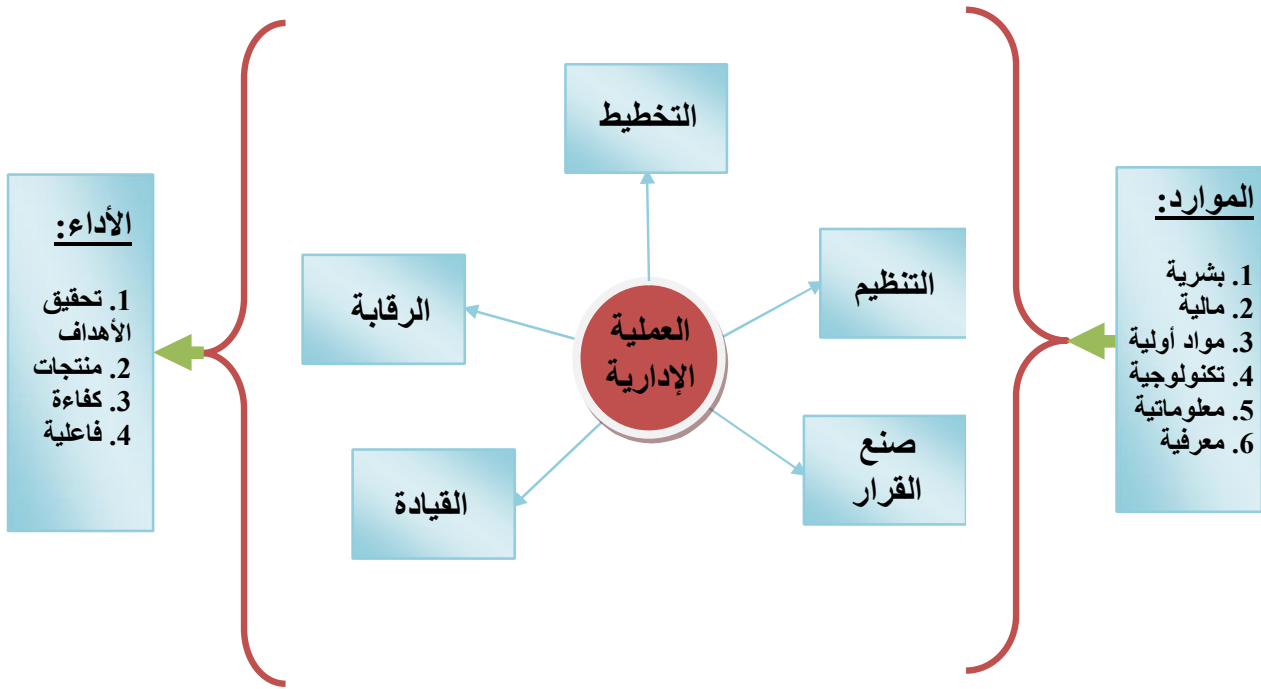
¹ - الموقع الإلكتروني: <http://zerguit.ahlamontada.com/t11793-topic>

² - الموقع الإلكتروني: <http://zerguit.ahlamontada.com/t11793-topic>

المطلب الثالث: وظائف الإدارة العمومية.

تمثل الوظائف الإدارية الأنشطة الرئيسية التي تتم في كل المنظمات بصرف النظر عن اختلاف مجال نشاطها (صناعي، تجاري، خدمي)، كما يقوم بها كل المديرين من مختلف المستويات الإدارية (إدارة عليا، إدارة وسطى، إدارة إشرافية أو دنيا). وتشتمل عملية الإدارة على خمس وظائف أساسية هي: التخطيط، التنظيم، صنع واتخاذ القرار، القيادة، الرقابة. وفيما يلي عرضا موجزا لكل وظيفة من هذه الوظائف التي يوضحها الشكل رقم (1-1).

الشكل رقم (1-1) الوظائف الإدارية.



1. التخطيط: Planning

هو العملية التي يتم من خلالها تحديد أهداف المنظمة والموارد الضرورية والأفعال المؤدية إلى تحقيقها، وتقرير أفضل السبل لإنجازها. فمن خلال التخطيط فإن المدير يحدد ويصف النتائج ولماذا يجب أن تتحقق هذه النتائج، فالتخطيط يركز على تحديد الأهداف كجانب أول وعلى سبل أو طرق تحقيقها كجانب ثاني. والتخطيط عمل فكري يعتمد على المخطط وعلى خبرته ومهارته في دراسة الوضع الراهن للمنظمة، ومحاولة معرفة الظروف المحيطة بالمنظمة.

2. التنظيم: Organizing

هو عملية تخصيص المهام والموارد وإقامة الدوائر والأقسام والتنسيق بينها لإنجاز الأعمال بشكل فاعل. وتتضمن وظيفة التنظيم مجموعة من العناصر منها: تخصص العمل، تجميع الأنشطة في وحدات تنظيمية، علاقات السلطة، المهام التنفيذية والاستشارية، تصميم الوظائف، التنسيق بين الأفراد والوحدات التنظيمية، إعداد جداول العمل، التغيير والتطوير التنظيمي، نطاق الإشراف، إدارة الاجتماعات، إدارة الصراعات والنزاعات، إعداد الهيكل التنظيمي للمنظمة، إعداد الجداول الزمنية للتنفيذ وغيرها، فبواسطة التنظيم يستطيع المدراء نقل الخطط إلى فعل حقيقي وتنفيدي من خلال الوظائف والأفراد ودعمهم بالتكنولوجيا والموارد اللازمة.

3. صنع واتخاذ القرار: Decision Making

تهتم هذه الوظيفة بتحديد المشاكل واختيار أفضل البدائل المطروحة لحل المشكلة موضع البحث.

وتتمثل نقطة البداية في تحديد المشكلة بدقة وتجميع وتحليل البيانات المتعلقة بها تمهيدا للوصول إلى أفضل بديل ثم تأتي بعد ذلك عملية المفاضلة بين البدائل المعروضة وفق معايير معينة، ويترتب على عملية المفاضلة اختيار أفضل بديل من البدائل المطروحة لحل المشكلة، ويتبع ذلك عملية المتابعة والتغذية المرتدة للتعرف على مدى صحة تنفيذ القرار ومدى إسهامه في حل المشكلة.

4. القيادة: Leadership

تعتبر القيادة من أهم أدوات التوجيه فاعلية فهي تمكن المدير أن يؤثر في المرؤوسين للعمل بحماس وثقة لإنجاز الأعمال المكلفين بها، فالقيادة مجموعة من العمليات المستخدمة لجعل أفراد التنظيم يعملون معا لتحقيق مصالح وأهداف المنظمة. وتتكون وظيفة القيادة من أربعة أنشطة رئيسية هي:

أ. تشجيع الأداء المرتفع من جانب المرؤوسين.

ب. التحفيز أو زيادة دافعية الأفراد لبذل مزيد من الجهد.

ت. التعامل مع الأفراد والجماعات.

ث. الاتصال والعلاقات الشخصية مع الآخرين.

5. الرقابة: Controlling

تمثل الرقابة المرحلة الأخيرة في عملية الإدارة، وتهدف إلى متابعة التقدم الذي تحرزه المنظمة نحو تحقيق الأهداف. ويقصد بها قياس وتصحيح أداء الأنشطة المسندة للمرؤوسين للتأكد من أن أهداف المنظمة والخطط التي صممت للوصول إليها قد تحققت. فعملية الرقابة تتضمن أربع خطوات هي:

أ. وضع مستويات ومعايير الأداء.

ب. قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمستويات المحددة سلفاً.

ت. تحديد الانحرافات عن الأهداف الموضوعية بغرض إجراء التصحيحات المطلوبة.

ث. اتخاذ الإجراءات لتصحيح الأداء وإزالة الفجوة بين المخطط والمنفذ.

المطلب الرابع: التزامات الإدارة العمومية.

إن عملية التسيير العمومي ينبغي أن تؤدي في إطار يلزم المرفق العام من مؤسسات وإدارات عمومية باحترام مجموعة الالتزامات التالية:

1- احترام حقوق الإنسان ومبدأ الشرعية:

- يجب أن تحترم الإدارة العمومية حقوق الإنسان لاسيما كرامة الأشخاص وسلامتهم.

- تقدم خدمات المرفق العام طبقاً للقوانين والنظم الوطنية.

- تتخذ الإدارة العمومية قراراتها في إطار القانون.

2- الاستفادة من خدمات المرفق العام:

- تنظم الإدارة العمومية المرفق العام بطريقة تضمن لمستعمليه الحصول على خدمات مناسبة وميسرة.

- يجب تكريس مبدأ المساواة في الحصول على خدمات المرفق العام وعدم التمييز بين المستعملين في القوانين والنظم الوطنية للدولة.

- تسهر الإدارة العمومية على توفير شروط إدارة عمومية جواريه تسمح بتوفير خدمات ملائمة وميسرة لمختلف الفئات السكانية.

- تضع الإدارة العمومية آليات مساهمة واستشارة المجتمع المدني قصد التكفل بخدمات المرفق العام.

3- الحصول على المعلومات:

- تضع الإدارة العمومية في متناول مستعملي المرفق العام، كل المعلومات الضرورية حول الإجراءات والشكليات المتصلة بخدمات المرفق العام.
- تعلم الإدارة العمومية المواطن بكل قرار يعنيه وتبين الأسباب وظروف الطعن المتاحة له في حالة النزاع.
- تنشئ الإدارة العمومية أو تدعم هياكل استقبال وإعلام مستعملي المرفق العام قصد تسهيل الحصول على الخدمات العمومية وتسجل آراءهم ومقترحاتهم وشكاويهم.
- تصمم الوثائق الإدارية العمومية الموجهة لمستعملي المرفق العام في لغة سهلة ومفهومة¹.

4 - خدمات فعالة وذات جودة عالية:

- تضمن الإدارة العمومية خدمات ذات جودة عالية مع الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.
- تسهر الإدارة العمومية على إقامة آليات مناسبة تسمح بالقيام بتقييم دوري لمردودية المرفق العام ولنوعية الخدمات المقدمة للجمهور.
- يتعين على الإدارة العمومية تحديد آجال تنفيذ خدمات المرفق العام والسهر على احترامها.
- تسهر الإدارة العمومية على تكييف خدماتها مع تطور احتياجات المجتمع ومستعملي المرفق العام.
- تتخذ الإدارة العمومية الإجراءات اللازمة لإرساء الثقة بين الأعوان العموميين ومستعملي المرفق العام والحفاظ عليها.

5- عصرنة المرفق العام من المؤسسات والإدارات العمومية:

- تسهر الإدارة العمومية على إدخال تقنيات مبتكرة وملائمة في أداء خدماتها.
- تشجع الإدارة العمومية على استعمال التقنيات الحديثة لاسيما تكنولوجيات الإعلام والاتصال قصد تحسين خدماتها.
- تقوم الإدارة العمومية بإقامة شبك وحيد، إذا كان ذلك يتماشى وطبيعة الخدمات التي توفرها.
- تعمل الإدارة العمومية على تبسيط الإجراءات وتخفيف الشكليات المتعلقة بالخدمات.

¹ - عبد الله عبد السلام أحمد، التحديات والفرص أمام إدارة أحواض الأنهار العربية مرجعية نهر النيل الإدارة المتكاملة للموارد المائية في الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، 2008، ص 21.

المبحث الثاني: ماهية إدارة الموارد البشرية.

المطلب الأول: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.

العوامل التي أثرت وساهمت في تطور إدارة الموارد البشرية هي كثيرة هناك من يربط هذا التطور التاريخي بالثورة الصناعية التي شهدها العالم في القرن 18، وهناك من أسند هذا التطور إلى الحربين العالميتين الأولى وهناك من أسندها إلى عوامل أخرى.

كل العوامل التي سبق ذكرها ساهمت بشكل أو بآخر في تطور الموارد البشرية، وسنحاول بدورنا في هذا البحث المتواضع دراسة أو بالأحرى عرض أهم المراحل الحاسمة التي ساهمت نحو التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية هذه المراحل يمكن التطرق إليها بالترتيب لأنها مرتبطة فيما بينها وهي كالآتي¹:

1- مرحلة الثورة الصناعية:

تغطي هذه المرحلة الفترة من سنة 1860 إلى 1960 في دول أوروبا الغربية، وعلى وجه التحديد إنجلترا وقد واكبتها مجموعة من التغيرات الاجتماعية والاقتصادية التي شاهدها هذه المجتمعات التي كان يسود فيها نمط الإنتاج العائلي، الذي كان يعتمد على وحدات صغيرة، تدار بواسطة مالك المشروع إلا أنه بظهور المصنع بدأ ارتباط العامل بهذه المصانع وظهرت المجتمعات الصناعية في المدن، وبدأ تحول الإنتاج من الاعتماد على الأساليب اليدوية إلى دخول الميكنة التي ساهمت بشكل كبير في انتشار وتطبيق الإنتاج والتسويق على نطاق واسع ومع انتشار نظام المصنع ازدادت أهمية الإدارة، نتيجة وجود أعداد كبيرة من العمال في مكان واحد فبدأت مشاكل الإدارة الصناعية في الظهور وبدأ تطبيق العلم والتكنولوجيا يشمل جميع جوانب النشاط الإنتاجي، وكان من أهم نتائج هذه الثورة الصناعية التخصص وتقسيم العمل وظهور طبقة المهندسين والمديرين المحترفين في هذه المرحلة اعتبر الإنسان مجرد مورد أو عنصر من عناصر الإنتاج، عليه أن يحقق أقصى إنتاجية اعتماداً على تخصصه في جزء من العملية الإنتاجية، وأصبحت العلاقة التي تربط العاملين بأصحاب الأعمال تقوم على اعتبار أن العامل ليس إلا سلعة، وأن حق الفصل والتعيين يملكه أصحاب العمل، بالرغم من ما واكب الثورة الصناعية من بعض الآثار الإيجابية مثل الزيادة الكبيرة في الإنتاج، وارتفاع مستويات الإنتاجية، وظهور بعض المبادئ العلمية في الإنتاج والتسويق على نطاق كبير إلا أنه صاحبها في الوقت نفسه بعض الآثار السلبية مثل البطالة الفنية، وعدم استقرار العاملين وذلك بسبب عدم الشعور بالأمان الوظيفي وكذلك الشعور بالملل من تكرار العمليات وتخصص العامل في جزئية وكذلك فقدانه شخصيته واستقلاله.

¹ - محمد جامس الشعبان ومحمد صالح الابعج، إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة، الطبعة الأولى، عمان، دار الرضوان للنشر والتوزيع، 2014، ص ص 23 - 35.

2- مرحلة نمو الاتحادات العمالية:

تعد هذه المرحلة تتويج للمرحلة السابقة حيث بدأ العمال في هذه المرحلة في تنظيم أنفسهم في شكل نقابات واتحادات تقوم بالدفاع عن مصالحهم وجمع شملهم أمام الإدارة، ومناقشة مطالبهم مع الإدارة، وهي المتمثل في زيادة الأجور، وتحسين ظروف العمل، وحمايتهم من البطالة الفنية، وتوفير الأمن والاستقرار الوظيفي لهم، وذلك كرد فعل طبيعي لما نشأ من نظام المصنع من تمسك الإدارة بالأراء التقليدية باعتبار العاملين مجرد عناصر للإنتاج وقد اتسمت هذه المرحلة بزيادة أعداد الاتحادات والنقابات، بسبب انضمام أعداد متزايدة من العمال إليها، ما اكتسبها القوة والانتشار وكذلك بدء تدخل الحكومات لحماية هذه المنظمات الوليدة وذلك عبر سن التشريعات لحماية حقوق العمال.

ونتيجة لظهور هذه الاتحادات بدأت نظرة الإدارة تتغير تجاه العاملين، فتحولت من النظر إلى الفرد باعتباره عنصرا من عناصر الإنتاج مثله مثل الآلات والمواد الخام إلى كونه مشاركا في العملية الإنتاجية وعنصرا أساسيا لا غنى عنه هذا من جهة ومن جهة أخرى أدى نمو النقابات والاتحادات العالمية وزيادة نفوذها وذلك كنتيجة لزيادة وعي العمال بحقوقهم ودورهم في الإنتاج إلى تغير ملحوظ في اتجاهات الإدارة فبدأ الاستماع إلى شكاوي العاملين والعمل على حلها واللجوء إلى التحكيم لحل الخلافات بين الإدارة والعاملين وكذلك تقييم الخدمات والمزايا الاجتماعية للعاملين... الخ.

3- مرحلة حركة الإدارة العلمية:

بدأت هذه المرحلة في نهاية القرن التاسع عشر وشهدت التطورات في ظهور أهمية إدارة الأفراد انتشار حركة الإدارة العلمية، بقيادة فريدريك تايلور الملقب بأب الإدارة، وقد بدأت هذه الحركة منذ عام 1890م تقريبا، واستمرت حتى بداية الحرب العالمية الأولى وقد سميت بمرحلة حركة الإدارة العلمية بسبب التركيز خلال هذه المرحلة على كيفية استخدام الدراسات العلمية المنظمة والأساليب والإجراءات الإدارية في تحسين الإنتاج وهكذا بدأت أفكار التحليل الفني للعمليات الآلية وكذلك دراسة الحركة والزمن في الظهور وقد استخدمت هذه الحركة الطريقة العلمية في الإدارة، كما أنها نادى بأهمية اهتمام الإدارة العليا بوظيفة إدارة الموارد البشرية، من خلال معرفة الطريقة المثلى لأداء كل وظيفة ورفع مستوى إنتاجية العاملين بما يمكن من زيادة أجورهم بدون ارتفاع تكلفة الإنتاج.

ويمكن تلخيص أهم الأسس التي تركز عليها هذه المرحلة في النقاط التالية:

- التطور الحقيقي في الإدارة.
- الاختيار العلمي للعاملين.
- الاهتمام بتنمية العاملين وتطويرهم وتعليمهم.
- التعاون الحقيقي بين الإدارة والعاملين.

وبالرغم مما قدمته هذه المرحلة من تأكيد على معايير العمل وتحسين طرقه ونظم الحوافز، إلا أن هذه الأفكار قوبلت بهجوم ومقاومة عنيفة، تركزت على عدم حصول العمال على أجر مقابل انجازهم معدلات إنتاج عالية فضلاً عن إهمال الجوانب الإنسانية للعاملين.

4- مرحلة حركة العلاقات الإنسانية:

ظهرت في بداية عشرينيات وأربعينيات القرن الماضي، وكانت بمثابة رد طبيعي لمبادئ حركة الإدارة العلمية، حيث اهتمت ببعض الجوانب التي أهملها أنصار الإدارة العلمية، فاهتم رواد حركة العلاقات الإنسانية بالعنصر البشري والعلاقات الشخصية للعاملين وعلاقاتهم برؤسائهم كما اهتموا بحوافز العامل ودوافعه والمبادرات الفردية وهكذا وضعت هذه الحركة العنصر البشري في مقدمة العوامل المؤثرة في السلوك التنظيمي.

قامت هذه الحركة بأبحاث وتجارب في مصانع هاوثورن بشركة وستورن إلكتريك بين عامي 1927م و 1932م بقيادة ألتون مايو ومساعديه حيث تناولت العلاقة بين بيئة العمل والإنتاجية، بالإضافة إلى أثر التعب والاجهاد وفترات الراحة والتسهيلات المادية على أداء العاملين، ومن خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى أن شعور الانتماء لمجموعة عمل وطبيعة الإشراف المباشر هي من العوامل المهمة التي لها أثر كبير في رفع الروح المعنوية للعاملين، ومن أهم ما توصل إليه ألتون مايو وزملاؤه هو أن أهمية العنصر البشري والعلاقات بين الأفراد كأنهم محددات للسلوك التنظيمي، إلى جانب أهمية العوامل الأخرى مثل القيادة والاتصالات والمشاركة، وقد تبلورت هذه النظرية في مفهوم أساسي يقوم على أن التنظيم يجب أن يقنع الأفراد بأنهم جزء أساسي منه، وأن الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها تستحق جهودهم، وبات واضحاً أن كلا من حركة الإدارة العلمية وحركة العلاقات الإنسانية لم تكونا قادرتين على تقديم الحلول للعديد من المشاكل التنظيمية المعقدة ولهذا ظهرت الحاجة إلى تعاون المهندسين وعلماء النفس والمديرين في دراسة الأداء التنظيمي وتحليله.

5- مرحلة العلوم السلوكية:

جاءت هذه المرحلة كنتيجة لتطور الأبحاث والدراسات السابقة والتي كانت في المرحلة العلاقات الإنسانية، اهتمت هذه المرحلة على دراسة العوامل السلوكية وتحليلها والاهتمام أكثر بالبحث العلمي مقابل الابتعاد عن النظرة التطرفية كما فعلت الإدارة العلمية وعدم الأخذ بما ذهبت إليه حركة العلاقات الإنسانية بالكامل، وقد لعبت الدراسات السلوكية الحديثة دوراً مهماً في إبراز أهمية الجوانب السلوكية في تحديد كفاءة العاملين وكيف أن السلوك التنظيمي وأداء الفرد يتأثران بالعوامل النفسية والاجتماعية والثقافية بالإضافة إلى عناصر بيئة العمل المادية والفنية وتغيرت النظرة إلى الفرد حيث أصبح ينظر إليه على أنه جزء لا يتجزأ من النظام الاجتماعي.

ويختلف المدخل السلوكي في الإدارة عن نظيره في مدخل الإدارة العلمية ودخل العلاقات الإنسانية من حيث أنه أكثر شمولاً لأنه يضع في اعتباره جميع الجوانب الخاصة ببيئة العمل وظروفها وأثرها على العامل وسلوكه ويجب التأكد من أن العلوم الإنسانية ما هي إلا أداة لمساعدة الإدارة على الكشف عن دوافع السلوك الإنساني للعاملين وأثر العوامل المختلفة على هذا السلوك، وهي بذلك تضيف نوعاً من المعرفة الجديدة والتي يمكن الاستفادة منها في بعض مجالات إدارة الأفراد مثل سياسة الحوافز ونظم الاتصالات الإدارية وأنماط القيادة والتنظيمات الغير رسمية.

6- مرحلة ظهور أخصائي الأفراد:

بعد ظهور وانتشار نظام المصنع وإنشاء المشروعات والمنظمات الكبيرة التي بدأت تنمو في أحجامها من حيث تزايد عدد العاملين وتوسع المنشأة وتعدد عملياتها، أخذت تبرز أهمية وجود أنشطة متخصصة للإشراف على تشغيل العاملين، وكانت التعيينات الوظيفية الأولى التي تطورت لتشمل بعد ذلك أنشطة الاستقطاب والاختيار والتعيين وقد بدأت المنظمات في تعيين مديرين لهذه الأنشطة ومع بداية عام 1912م اعتبرت الإدارة بأهمية إنشاء إدارة أو قسم مستقل يعنى بشؤون الأفراد الموارد البشرية وقد بدأت هذه الإدارة مع حلول عام 1920م تحتل مركزا مهما كإحدى الوظائف الرئيسية للمنظمة الحديثة، بعد ذلك ظهر مختصون بشؤون الأفراد يمارسون أنشطة مختصة مثل التدريب والاختيار والأجور والحوافز وغيرها التي سنتعرض إليه في بحثنا بالتفصيل في المباحث اللاحقة، حيث أصبحت هذه الوظيفة تقوم بوضع حلول لما يواجه المنظمات من مشاكل مصاحبة لاستخدام الموارد البشرية.

7- إدارة الموارد البشرية الحديثة:

تقوم هذه الإدارة على مبدأ تبني مدخل الموارد البشرية حيث يمكن لها أن تستفيد منه بطريقتين الأولى زيادة الفاعلية التنظيمية، ثانيا إشباع حاجات الأفراد حيث أصبحت إدارة الموارد البشرية تنظر إلى كل من الأهداف التنظيمية وحاجات الأفراد على أنهما مكملان لبعضهما، وأنه يجب ألا ينظر إليهما على أساس أنهما منفصلان أو أن تحقيق أي منهما يكون على حساب الآخر.

يعتبر مدخل إدارة الموارد البشرية مدخلا حديثا نسبيا في إدارة الأفراد، وقد انتشر هذا المصطلح مع بداية سبعينيات القرن الماضي، وقد أظهرت الأبحاث في مجال العلوم السلوكية أن إدارة الأفراد ومعالمتهم كمورد أساسي من موارد المنظمة، بدلا من اعتبارهم كعامل إنتاج أو مجرد أناس يتحركون ويتصرفون فقط على أساس مشاعرهم، ويمكن أن يحقق فوائد ومزايا لكل من المنظمة والفرد، وبالرغم من أهمية مدخل الموارد البشرية إلا أن هذا المصطلح الإداري يصعب تحديدها بدقة.

وفي هذا الإطار نقدم مجموعة من المبادئ لهذا المدخل وهي:

- الفرد يعتبر استثمارا إذا أحسنت إدارته وتنميته حيث يمكن أن يحقق فوائد طويلة الأجل للمنظمة في شكل زيادة الإنتاج الأمر الذي يساهم في تحسين أداء هذه الأخيرة.
- البرامج والسياسات بالإضافة إلى الممارسات الضرورية لإشباع الحاجات النفسية والاقتصادية للفرد.
- ضرورة تحسين وتهيئة بيئة العمل وذلك بهدف تشجيع الأفراد على تنمية مهارتهم واستغلالها لأقصى حد.
- برامج وممارسات الموارد البشرية لابد أن تنفذ وتحقق بطريقة تعطي أهمية بالغة فيما تحقق التوازن بين حاجات الأفراد وأهداف المنظمة.

هناك نمو متزايد في أهمية إدارة الأفراد لكافة المنظمات ويمكن أن نرجع ذلك إلى جملة التغيرات التي باتت تشهدها البيئة كالتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية المتلاحقة كما أن لهذه الإدارة الكثير من التحديات يجب أن تتصدى لها والتي تتمثل في الاتجاه المتزايد نحو التوسع في استخدام الأتمتة والاعتماد على الحاسبات الالكترونية في إنجاز كثير من وظائف إدارة الأفراد وذلك بعد أن كان إنجازها يعتمد على الأفراد أنفسهم كما تواجه إدارة الأفراد جملة من الضغوطات منها الاجتماعية والسياسية والاقتصادية بالإضافة إلى التغيير المستمر في مكونات القوى العاملة على مستوى الدول بحد ذاتها وذلك من حيث المهن والتخصصات والجنس... الخ.

المطلب الثاني: أهم النظريات الحديثة المفسرة لإدارة الموارد البشرية.

1- حركة العلاقات الإنسانية:

أدى النقد الموجه إلى النماذج المختلفة للنظرية الكلاسيكية إلى ظهور اتجاه جديد يهتم بالعلاقات الإنسانية، فعلى النقيض من النظريات الكلاسيكية افترضت نظرية العلاقات الإنسانية أن الإنسان مخلوق اجتماعي، يسعى إلى تكوين علاقات أفضل مع الآخرين، وأن أفضل سمة إنسانية جماعية هي التعاون وليس التنافس، وبناءا عليه انعكس ذلك على كيفية تفسير السلوك الإنساني والتنبؤ به، والتحكم فيه في نظرية العلاقات الإنسانية.

ويمكن تلخيص أهم المبادئ النظرية الكلاسيكية الحديثة أو نظرية العلاقات الإنسانية في النقاط التالية:¹

1. يتأثر الناس في سلوكهم داخل العمل باحتياجاتهم الاجتماعية.
2. يشعر الناس بأهميتهم ودواتهم من خلال العلاقات الاجتماعية بالآخرين.
3. أن التخصص وتقسيم العمل والاتجاه إلى الآلية والروتين في العمل تفقد هذا العمل جوانبه الاجتماعية وتجعله غير مرض للعاملين به.
4. يتأثر الناس بعلاقتهم الاجتماعية وزملائهم في العمل أكثر من تأثرهم بنظم الرقابة الإدارية والحوافز المادية.
5. على الإدارة أن تأخذ المبادئ الأربعة السابقة في الحسبان عند تصميم سياستها في التعامل مع العاملين، على أن تظهر هذه السياسات اهتماما بمشاعر العاملين.

¹- رابطة محمد حسن: إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، د. ط، 1998 / 1999، ص 35.

وتدخل ضمن حركة العلاقات الإنسانية كل من أعمال: "ألتون مايو" و "فولت" و "روثلز برجر"، هذه الأعمال التي ساهمت بقدر كبير في تطوير الفكر التنظيمي والاهتمام أكثر بالعنصر البشري. فمع نمو المنظمات الاقتصادية في العصر الحديث والتوسع في تطبيق مبدأ التخصص في تطبيق الأنشطة والوظائف، وأيضا مع ظهور التنظيمات العمالية والمتمثلة في النقابات والتي امتازت هي الأخرى بالنمو بعد ظهور تشريعات تنظم العلاقة بين العمال والإدارة في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1935، توسع مفهوم إدارة الأفراد ليشمل الاهتمام بالعامل الإنساني أو الجانب الإنساني. فالمديرون الذين فشلوا في كف أيدي النقابات في التدخل في شؤون مصانعهم، سعوا إلى تقوية العلاقات الإنسانية، وتحسين شروط العمل كسياسة بديلة للتصالح مع النقابات أيضا، فالعلاقات الإنسانية توجد حيث يوجد أفراد يتعاونون في العمل سعيا وراء أهداف مشتركة لذا تعتبر مشكلات العلاقات الإنسانية من أهم مشكلات الإدارة المعاصرة.

وكما سبق ذكره فإن "أبحاث ودراسات" ألتون مايو" و "روثلز برجر" و "فولت" إضافة إلى كل من "جاردنر" و "ليكرت" و "وايت" كانت قفزة هائلة بالتقدم بعلم العلاقات الإنسانية. فإن النتائج التي توصلوا إليها كانت دليلا قويا على أهمية العنصر البشري في الصناعة¹.

ونحن هنا لسنا بصدد عرض عام لتجارب "مايو" بل لأهم نتائج هذه التجارب وأيضا مساهمات رواد هذه الحركة، فكتابات "مايو" و "ماري فولت" من الأساسيات التي أضافت إلى حركة العلاقات الإنسانية. فقد نصح "مايو" - وهو أسترالي الجنسية وترأس الأبحاث التي أجريت بمصانع "هاورثون" - المديرين ليتجهوا إلى الاهتمام بالمشاعر والحاجات النفسية للأفراد، وكان هذا سنة 1933، أما "ماري فولت" فكانت رائدة في مجال الإدارة في وقت كان يسود فيه مجتمع الرجال، وقد نظرت "فولت" إلى الأفراد على أنهم تركيبة معقدة من الاتجاهات والمعتقدات والحاجات، وبهذا فقد طالبت المديرين أن يحفزوا ويشجعوا الأداء في العمل بدلا من طلب الأداء الجيد فقط.

أما أبحاث "روثلز برجر" فقد قادت إلى انتشار تطبيقات أساليب العلوم السلوكية في مجال الصناعة بما تضمنته من برامج التدريب الإشرافي والتي ركزت على دعم الاهتمام بالعاملين.

وعليه يمكن القول أن حركة العلاقات الإنسانية قد اهتمت بالفرد العامل في كونه مجموعة من السلوكات، و الواجب على المشرف أن يراعي هذه النواحي السلوكية بالفرد:

- لا يستطيع أن يعمل ويعيش بمعزل عن الآخرين بل في جماعات عمل وبالتالي فإن السلوك الإنساني هو سلوك اجتماعي.
- هو عضو في جماعات مختلفة داخل المنظمة وبالتالي تنشأ بينه وبين هذه الجماعات علاقات من نوع خاص حسب طبيعة واتجاهات هذه الجماعات وأهدافها.²

¹ - خلفان رشيد: واقع ظروف العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة لنيل شهادة الماجستير، علم اجتماع العمل، معهد علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 1996/1995، ص: 18.

² - كامل بربر: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، ط: 1، 1997، ص: 16.

ويظهر مما سبق أن وجهة نظر الإدارة نحو الإنسان في مدرسة العلاقات الإنسانية قد تغيرت مقارنة مع تلك التي تبنتها الإدارة العلمية، فعناية " ألتون مايو" بالعنصر الإنساني واعتباره أهم عوامل الإنتاج، وقد أبرز " مايو " بعض الاختلافات الواضحة منها: تنقل اهتمامات الإدارة من الاهتمام بالألات والمواد الصناعية إلى الاهتمام بالإنسان وبدوافعه وحاجياته في العمل، وعليه ظهر أن حاجات الأفراد في العمل لا ترتبط فقط بالحوافز المادية – كما زعم التايوريون – بل هناك حوافز أخرى ذات أهمية كبيرة للإنسان – وهي العوامل النفسية والاجتماعية -، ويمكن أن يظهر جديد مدرسة العلاقات الإنسانية فيما يلي:¹

1. الاهتمام بدراسة الجماعة لا بدراسة الفرد.
2. تبني مبدأ اللامركزية في اتخاذ القرارات.
3. البحث عن إدماج العمال في المؤسسة بكسب ثقتهم لا باستعمال السلطة.
4. اعتبار المشرف على العمال بمثابة القائم بالاتصالات في الجماعة وبين مختلف الجماعات، لا يكونه ممثل للسلطة.
5. التركيز أكثر على إنماء روح المسؤولية لدى العمال لا على مراقبتهم.

وتجدر الإشارة إلى أن كثيرا من سياسات المنظمات قد تأثرت بهذه الحركة في تكوينها للسياسات التي تتعامل بها مع العاملين، ومن أمثلة هذه السياسات: أنظمة المشاركة في اتخاذ القرارات وأنظمة الشكاوى ووضع أسس لحلها، وأنظمة الاقتراحات والرحلات الاجتماعية، ولقد كانت هذه الحركة وسيلة لتحسين بيئة العمل لكثير من العاملين. " وعلى رغم ما حققته مدرسة العلاقات الإنسانية من تقدم، فإنها لم تغير شيئا في التنظيم القائم في المؤسسات، في مكانة العامل في هرمية السلطة وتجزئة المهام ... فالعمل بقي منظما على أسس ومبادئ التaylorية، بل جاءت هذه المدرسة ببعض المميزات بالنسبة للعامل (الأمن الصناعي، ساعات العمل، مستوى الأجور، العطل السنوية، ...)، وبيعض الشروط (وجوب تحقيق توازن في محيط المؤسسة بالحفاظ على علاقة حسنة بين الزملاء والمشرفين و السلطة ...) سمحت للتaylorية بالظهور بفعالية أكبر، فتواصلت بذلك مظاهر السيطرة - المراقبة والبحث فقط على تحقيق الإنتاج الأوفر – التي ميزت التيار التaylorي من قبل، وإن الاعتناء بالإنسان في العمل لم يظهر إلا بهدف الرفع من الكفاية الإنتاجية "² ... وهذا ما أشار إليه " فرنسيسز " قائلا: >> إن مشكلة إنتاجية الفرد هي أولا وأخيرا مشكلة من مشاكل العلاقات الإنسانية ، فأى فرد يتكون من الجسم، العقل والروح، وهذه الثلاثة - عناصر - وخاصة الروح يجب العناية بها لتحقيق كفاية إنتاجية أكبر للإنسان >>³.

1 - خلفان رشيد: المرجع السابق، ص: 21.

2 - المرجع نفسه، ص: 21.

3 - عادل حسن: إدارة الأفراد، دار الجامعة المصرية، الإسكندرية، 1979، ص: 22.

ولقد شكك بعض الباحثين في صحة نتائج وتجارب باحثي حركة العلاقات الإنسانية وهذا لأن العامل لم يصل إلى الحد الأدنى من النجاح في زيادة الإنتاجية، وهذا راجع إلى أن الحركة تغالي في استخدام العلاقات الإنسانية، الأمر الذي قد يصل إلى التدمير أو الإفساد، ويمكن إجماع عيوب أو مواطن القصور في هذه النظرية في النقاط التالية:¹

1. اعتماد المدخل على مفهوم مبسط للسلوك الإنساني في المواقف التنظيمية، ففكرة أن العامل السعيد هو العامل الذي يعمل بجد وكفاءة، قدمت للإدارة كفرض غير مختبر وغير مؤكد.
2. فشل مدخل العلاقات الإنسانية في أخذ الفروق الفردية في الاعتبار ... فالذي يحفز فرد على العمل قد لا يحفز فردا آخر.
3. الفشل في إدراك الحاجة إلى هيكل العمل والسيطرة على سلوك الأفراد، فقد أهمل مدخل العلاقات الإنسانية أهمية الإجراءات والمعايير، وقواعد العمل اللازمة لتوجيه الأفراد تجاه تحقيق أهداف المنظمة.
4. فشل المدخل في إدراك أن العلاقات الإنسانية الجيدة، ما هي إلا واحد من عديد من شروط العمل الهامة التي تحافظ على المستوى المرتفع من دافعية الأفراد، فالإنتاجية على سبيل المثال قد تتحسن نتيجة أنظمة الاختبار والتعيين أو تقييم الأداء، أو عن طريق عملية التدريب والتعليم والتكوين وفق أهداف المؤسسة وأيضا من خلال أنظمة الاختيار والإحلال والتي تعمل على تحقيق التوافق بين الفرد والعمل.

2- نظرية العلوم السلوكية:

نظرا للعيوب التي ظهرت في نظرية العلاقات الإنسانية (أو الكلاسيكية الحديثة) حاول بعض العلماء تطويرها بالشكل الذي يسمح باستخدام كل الجوانب السلوكية للناس لإعطاء تفسيرات أكثر دقة للأداء الناجح في الأعمال، فبينما ركزت نظرية العلاقات الإنسانية على الاهتمام بمشاعر الناس لدرجة المبالغة و التدمير و الإفساد ، فإن النظريات الحديثة تحاول أن تعطي تفسيرات واقعية مع الاعتراف بالجوانب الإيجابية و السلبية لكل من سلوك الأفراد و سلوك الإدارة حتى يمكنها من استخدام كل الطاقات السلوكية للناس في أعمالهم ، و من أهم رواد هذه الحركة كل من : "دوجلاس ماكريجور" و "فريدريك هرزبرج" و "كريس إرجيرس" و "أبراهام ماسلو" ... وآخرون.

¹ -رواية محمد حسن: المرجع السابق، ص ص: 19 – 20.

ويمكن تجميع آراء هؤلاء المساهمين وتلخيصها في المبادئ التالية:¹

1. يختلف الناس في حاجاتهم، فالبعض منهم تسيطر عليه الحاجات المادية والبعض الآخر تسيطر عليه ا
لحاجة للتقدير أو تحقيق الذات، وقيام المنظمة بمساعدة الأفراد في إشباع حاجاتهم يساعد في إبراز طاقاتهم
وإمكانياتهم إلى أبعد حد.
2. يسعى الأفراد إلى أن يكونوا ناشجين وناجحين في العمل، وهم بذلك يبرزون طاقاتهم لكي يشعروا بالكمال
والنجاح، ويكون ذلك إذا كان العمل مصمما ومهيئا ومساعد على النجاح.
3. يسعى الأفراد لأن يكونوا منضبطين في العمل ولكن الرقابة المباشرة التي تفرضها الإدارة تؤدي بهذا الشعور
الانضباط الذاتي، وعليه فإن الرقابة غير المباشرة من قبل الإدارة مع إشعار ال ناس بأنهم مسؤولين عن أعمالهم
يمكن أن يعمق الإحساس بالانضباط الذاتي ويشجع حالة من الرقابة الذاتية على العمل ونتائجه.
4. يتميز ال ناس بأن لديهم قدرة من الحماس والدافعية الداخلية للعمل بالأداء المميز، ويمكن للمنظمات
أين تستفيد من هذه الرغبة في العمل والإنجاز، وذلك بتوفير أعمال وظروف مواتية لإبراز طاقات العمل
والإنجاز.
5. توفر عناصر أخرى تؤثر في سلوك الفرد في العمل، ومن أهمها طريقة الفهم وأسلوب اكتساب السلوك،
والاتجاهات النفسية والقدرات وأسلوب الاتصال بالآخرين، والقدرة على القيادة، وعلى المدير أن يأخذ كل هذه
العناصر في الحسبان عند إدارته للآخرين.
6. يسعى الفرد لتحقيق تقابل وتمائل بين أهدافه وبين أهداف المنظمة التي يعمل بها، فإن لم يكن هناك
تعارض بين هاتين المجموعتين من الأهداف، انطلقت الطاقات النفسية والقدرات الفردية لتحقيق الأهداف.
7. يختلف سلوك الأفراد حسب الموقف الذي يتعرضون له، وأيضا يختلف نمط تصرف الإدارة مع الأفراد
حسب الظروف، فقد يفضل استخدام نمط القيادة الصارمة والتسلطي مع أفراد متسيبين، بينما يكون
ديمقراطيا مع أفراد منضبطين، والعبرة تعتمد على طبيعة الموقف الظروف.
8. يختلف السلوك الفردي والإداري من دولة لأخرى (أو من منظمة لأخرى)، وعلى كل من يمارس أعمال في
عدة دول أن يراعي الاختلافات في سلوك الناس بين دولة وأخرى.
9. إن اعترافات المنظمات بالمبادئ الثمانية السابقة يعني اقتناعها بضرورة وضع ممارسات وسياسات إدارية
تتماشى مع هذه المبادئ، ومن ضمن هذه الممارسات والسياسات الإدارية المرنة في تصميم العمل، ووضع أنظمة
لتفويض السلطات، وتنمية المهارات في ممارسة السلطة المفوضة وغيرها من الممارسات.

¹ - أحمد ماهر: السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات - الدار الجامعية، القاهرة، ط: 1، 2000، ص: 37.

وبعد التطرق إلى أهم مبادئ " نظرية العلوم السلوكية " والتي اهتمت وبشكل كبير في تنمية الموارد البشرية بتدريبها وتعليمها وتغيير اتجاهاتها تجاه ممارسة العمل وهذا للسعي قدما نحو تحقيق أهداف العنصر البشري والمنظمة، سنتطرق لاحقا إلى بعض أعمال رواد هذه النظرية وبشكل من الاختصار.

أ- نظرية تدرج الحاجات لـ" أبرهام ماسلو":

"يركز " ماسلو" في تحليله للدافعية على مفهوم الحاجات الإنسانية، حيث قسم الحاجات الإنسانية إلى خمس مجموعات رتبت على شكل هرمي وتدرجت من الحاجات الفسيولوجية في قاعدة الهرم وهي الحاجات الأكثر إلحاحا، وصولا إلى تحقيق الذات وهي الحاجات الأقل إلحاحا"¹، ويمكن إدراجها كالآتي: حاجات تحقيق الذات، حاجات التقدير، حاجات اجتماعية، حاجات الأمان (الأمن) وحاجات فسيولوجية.

فالحاجات الفسيولوجية مثل الطعام و الشراب ... تأتي في المرتبة الأولى و هي ذات أهمية كبيرة لأنها حاجات معيشية ترتبط بحفظ بقاء الإنسان " و هي أقوى الحاجات فإن كانت غير مشبعة فهي المسيطرة و هي تشكل دافعا للفرد و إن كانت الحاجات الأخرى مشبعة"²، ثم تليها حاجات الأمن و التي تعبر عن الوقاية من الخطر و التهديدات، ثم تأتي الحاجات الاجتماعية والتي لا تظهر إلا بعد إشباع المجموعتين السابقتين، و هي حاجات تمثل حاجات نفسية* في مجال العمل، و تليها الحاجة إلى الاعتراف و التقدير و هي حاجات ذات دلالة كبيرة بالنسبة للأفراد، ونصل في الأخير إلى حاجات تحقيق الذات و هي حاجات عليا كما أنها دور الدافع و الموجه لسلوك الفرد.

ويمكن وضع تصور لهذه الحاجات وطريقة إشباعها من خلال المؤسسة فيما يلي:³

1. الحاجات الفسيولوجية: تشبع بالأجر الكافي والامتيازات العينية المتنوعة.
2. حاجات الأمان: يمكن تحقيقها بتوفير ظروف العمل الملائمة، الوظيفة الدائمة، التأمينات المختلفة، التقاعد المضمون، الأجر الكافي الذي يمكن الفرد من الادخار لحماية نفسه من المخاطر الاقتصادية المتوقعة، العلاقة الإشرافية التي تقوم على تفهم المرؤوسين وليس على التهديد وعقاب.
3. الحاجات الاجتماعية: وتشبع بتنمية روح الفريق، تنظيم المشرف للقاءات الدورية مع المرؤوسين وترتيب العمل بالطريقة التي تمكن الأفراد من الاتصال، إضافة إلى ذلك الحاجة إلى الانتماء للجماعة والاشتراك معها وكسب قبولها، ونسج علاقات صداقة مع الزملاء والتحاور معهم ...

¹ عبد الفتاح بوخمخ: إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة منتوري، قسنطينة، فيفري 2001، ص: 118.

² عبد الفتاح بوخمخ: مفهوم الدافعية في مختلف السلوك التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 15، جوان 2001، ص: 139.

³ وهناك من يرى أن الحاجات الاجتماعية تمثل الحد الأدنى الفاصل بين الحاجات المادية والحاجات النفسية. أنظر عبد الفتاح بوخمخ: مفهوم الدافعية في مختلف السلوك التنظيمي، المرجع السابق، ص: 139.

³ عبد الفتاح بوخمخ: إدارة الموارد البشرية، المرجع السابق، ص: 120.

4. حاجات التقدير: ويمكن أن نذكر منها الحاجة إلى الثقة بالنفس وحب الذات وكسب تقدير الآخرين، ويمكن تحقيقها عن طريق الاعتراف بالإنجازات، تكليف الأفراد بالأعمال الفعلية، إشراك الأفراد في اتخاذ القرارات، تفويض سلطات أكثر، الترقية لتحقيق النمو الوظيفي، تنظيم برامج تدريبية لتحسين المستوى وتمكين الأفراد من رفع مهاراتهم.

5. حاجات تحقيق الذات: وتشبع هذه الحاجات بترقية المنظمة للاختراع والابتكار وإسناد مهام إلى الأفراد تمكنهم من استخدام قدراتهم الفكرية والفنية، تمكين الأفراد من الاستفادة من برامج التدريب للحصول على المعلومات التي تساعدهم على استغلال مهاراتهم وهنا يظهر عامل الإبداع والمواهب.

من خلال هذه النظرية يمكن القول أن إشباع الحاجات يكون أسبقية كل حاجة في الأهمية، حيث يشبع ال فرد حاجاته بصفة نظامية ابتداء من الحاجات الأولية، ثم ينتقل بالتدرج إلى إشباع الحاجات التي تعلوها في الأهمية، و يترتب عن إشباع مجموعة معينة من الحاجات إثارة الحاجات التي تلي، هذا و تكف الحاجة على تحريك و تنشيط السلوك بمجرد إشباعها، وهو الأمر الذي يحقق التوازن الداخلي للفرد، و يمكن تمثيل ذلك بالدورة التالية:¹

الحاجة غير المشبعة _تؤدي_ إلى حالة التوتر واللاتوازن الداخلي ___ نشوء قوى داخلية دافعة لدى الفرد ___ انتهاج الفرد لسلوك هادف يسعى من خلاله إلى البحث عن وسيلة الإشباع المناسبة ___ استخدام وسيلة الإشباع لتحقيق الهدف وزوال حالة الشعور بالراحة.

من خلال هذا العرض الوجيز لنظرية تدرج الحاجات " لماسلو " يمكن القول أن هذه النظرية تعتبر موجهة فعلا للمنظمات في فهم سلوك الأفراد من خلال فهم الدوافع و في تحديد الظروف والوسائل الملائمة لإشباعها، و تعد هذه الدراسة أساسا لظهور دراسات أخرى في تحليل دافعية الأفراد، و قد اعتمد عليها المفكر " هيرزبرج " كثيرا في أعماله و التي سنوجزها في النقطة اللاحقة.

¹ - عبد الفتاح بوخمخم: مفهوم الدافعية في مختلف نظريات السلوك التنظيمي، المرجع السابق، ص: 138.

ب- نظرية العوامل المزدوجة لـ "فريدريك هرزبرج":

يعتبر "هرزبرج" من بين علماء الاجتماع الأوائل الذين اهتموا بدراسة حافز العمال في العمل، فقد قدم هذا الباحث سنة 1959 تحليلاً آخر لمفهوم الدافعية وذلك من خلال دراسة موسعة شملت 200 مهندس ومحاسب في مجموعة من المنظمات، وقد وجه الباحث إلى أفراد العينة سؤالين: الأول يطلب فيه ذكر العوامل التي جعلت الفرد يشعر بحالة الرضا في العمل، والثاني يطلب فيه ذكر العوامل التي جعلت الفرد يشعر بحالة عدم الرضا عن العمل، ولقد كانت مفاجأة "هرزبرج" عندما اكتشف أن هناك مجموعتين منفصلتين ومختلفتين تماماً ترتبطان بالتنوعين من المشاعر في العمل (مشاعر الرضا وعدم الرضا)، وصنف نتائج الدراسة في مجموعتين: مجموعة العوامل الوقائية (الصحية)، ومجموعة العوامل الدافعة. فالعوامل الوقائية تشمل كل من: سياسة المنظمة، العلاقة بين الفرد والرؤساء في العمل، العلاقة بين الفرد وزملائه، الأجر، تأمين الوظيفة، الحياة الشخصية للفرد، الظروف المادية للعمل، نمط القيادة والإشراف.

وعليه فلتحقيق الاستغلال الأمثل للعنصر البشري وبالتالي لعوامل الإنتاج الأخرى، فإن المنظمة مطالبة بتلبية العوامل الصحية إلى الدرجة التي يصبح فيها الشعور بعدم الرضا مساوياً للصفر، وعند هذا المستوى يتوقف المسير عن زيادة إشباع هذه العوامل لأن العلاقة بين الإشباع وحالة عدم الرضا تصبح بعد ذلك خطية، أي أن الإنفاق على العوامل الوقائية (الصحية) أو بذل الجهود لزيادة إشباع هذه العوامل لدى المرؤوسين ينتج عنه تبذير موارد المؤسسة، وهذا لأن الشعور بحالة عدم الرضا وصل إلى درجة الصفر، وأن العوامل المسؤولة عن الشعور بعدم الرضا هي العوامل الدافعة، الشيء الذي يتطلب من المسيرين تركيز اهتمامهم على هذه العوامل¹.

وتتمثل العوامل الدافعة في: القدرة على إنجاز العمل، وضوح مسؤولية الفرد عن العمل الذي يقوم به، حصول الفرد على تقدير الآخرين له واحترامهم، فرص التقدم والنمو في العمل، أداء عمل ذو قيمة للمنظمة².

وتعتبر هذه العوامل (الدافعة) هي المسؤولة عن الشعور بحالة الرضا في العمل، وبالتالي فهي التي تولد الدافع إلى العمل، والعوامل الدافعة على عكس العوامل الوقائية غير قابلة للإشباع، وعليه فكلما زادت المنظمة في النفقات عليها زادت درجة الرضا وبالتالي زيادة إنتاجية الأفراد.

¹- المرجع نفسه، ص: 141.

²- راوية محمد حسن: المرجع السابق، ص: 144.

وجوهر نظرية العوامل المزدوجة يستند إلى حتمية إشباع العوامل الوقائية وبعدها تنتقل المنظمة إلى التركيز على إشباع العوامل الدافعة والتي تمتاز بقابليتها إلى عدم الإشباع – كما سلف الذكر – وتمعنا في نظرية العوامل المزدوجة نجدها عبارة عن إعادة الهيكلة لنظرية تدرج حاجات "ماسلو" ذلك أن "هرزبرج" قابل بين العوامل الوقائية التي ربطها بالمستويات الثلاثة الأولى من الحاجات (الحاجات الفسيولوجية، حاجات الأمن، حاجات اجتماعية)، والعوامل الدافعة التي ربطها بالمستويات العليا لهرمية "ماسلو" (حاجات تحقيق الذات، حاجات التقدير) وهذا ما يوضحه الشكل الآتي:¹

الشكل رقم (2-1): مقارنة بين نظرية تدرج الحاجات لـ "ماسلو" ونظرية العوامل المزدوجة لـ "هرزبرج"

نظرية "ماسلو"	نظرية "هرزبرج"
حاجات تحقيق الذات.	العوامل الدافعة الاعتراف، الانجاز، النمو الوظيفي، المسؤولية، العمل، التقدم، المركز، ...
حاجات التقدير.	العوامل الوقائية سياسة المنظمة، طبيعة الإشراف، العلاقات بين الأفراد، ظروف العمل، الأجر، علاقة المشرف بالأفراد، ...
حاجات اجتماعية.	
حاجات الأمن.	
حاجات فسيولوجية.	

وقد استطاع "هرزبرج" أن يستمد من نظريته طريقة لتنظيم العمل تأخذ بعين الاعتبار أهداف المؤسسة عامة وطموحات الأفراد في العمل خاصة، وهي طريقة إثراء المهام والتي أراد من خلالها أن يحدث تغيرات على كل مهمة بكيفية تسمح بإدراج بعض العوامل الدافعة، وهي تختلف عن طريقة توسيع المهام التي ترمي من جهتها إلى الرفع من عدد المهام الواجب تنفيذها في المركز دون إدخال أي خاصية من الخصائص المدرجة في طريقة إثراء المهام وهي:²

1. إلغاء بعض أساليب الرقابة مع الحفاظ على بعض مؤشرات النجاعة.
2. الرفع من مستوى مبادرة العمال في العمل.
3. الانتقال من العمل المجزأ إلى العمل المتكامل.

¹- عبد الفتاح بوخمخ: مفهوم الدافعية في مختلف نظريات السلوك التنظيمي، المرجع السابق، ص: 142.

²- خلفان رشيد: المرجع السابق، ص: 25.

4. منح العمال سلطة متزايدة ونوعاً من الحرية في طريق إنجاز عملهم.
5. إصدار تقارير دورية تعلم العمال بالكيفيات التي يتم بها إنجاز عملهم.
6. إدراج مهام جديدة أكثر صعوبة لم يسبق للعمال نفذوها من قبل.
7. تكليف العمال بمهن يصبحون يفضلها مع مرور الزمن عمالاً ماهرين.

وزيادة على ذلك فقد وضع " هرزبرج " بطريقة عملية للمديرين في مجال العمل كيفية تطبيق نظريته، وبذلك فقد لاقت نظرية ذات العاملين شهرة في مجال الإدارة كما تناولها الباحثون بالبحث والدراسة، بالرغم من إسهامات النظرية في تحسين فهم دافعية الفرد، وتأثيرها على سلوكه في العمل إلا أنها تعرضت أيضاً لبعث الانتقادات نذكر منها:¹

1. التشكيك في مدى صدق النظرية إذا ما تم اختبارها بطرق وأساليب تختلف عن الأساليب البحثية التي استخدمها " هرزبرج " ومؤيديه.
2. عدم تعبير وتمثيل عينة البحث للمجتمع، حيث شملت فقط مهندسين ومحاسبين.
3. لم تأخذ النظرية في اعتبارها الاختلافات الفردية، فمثلاً ظهر الأجر في بعض الحالات كسبب للرضا، وفي بعض الآخر من الحالات كسبب لعدم الرضا، فتأثير العوامل قد يتوقف على عمر الفرد والمستوى التنظيمي الذي يعمل به.

فبالرغم من الفائدة العملية التي جاءت بها نظرية " هرزبرج " إلا أنها لم تعوض كلية مبادئ التنظيم التي كانت سائدة في التيار التaylorي وتيار العلاقات الإنسانية مثل تنفيذ العمل فردياً، والفصل بين مهمة التخطيط ومهمة التنفيذ، فحتى وإن كان " هرزبرج " قد وافق مشاركة العمال بأفكارهم في عملية إثراء المهام، فإنه لم يتقبل مشاركتهم المباشرة في اختيار أنماط التنظيم الجديدة بمبرر أن هذه المشاركة ليست بعامل محفز للعامل و على ذلك فإن مهمة التخطيط والتنسيق والمراقبة و اتخاذ القرارات هي مهام تحتفظ بها الإدارة في حين يتكفل العامل بتنفيذ العمل دون المشاركة المباشرة في تنظيمه ، فهو يرسل المعلومات ويستقبل القرارات التي تتخذها الإدارة على أعلى مستوى لها، هذا وكان الهدف مكن وراء إدراج طريقة إثراء المهام في مراكز العمل مرتبط بعملية الإنتاج، حيث يجب أن يترتب عن تطبيق هذه الطريقة الرفع من مستوى العامل وعلى ذلك تكون نظرية " هرزبرج " مثلها مثل التaylorية ومدرسة العلاقات الإنسانية، قد جعلت من عامل الإنتاج أحد اهتماماتها الرئيسية في التنظيم.

¹- رواية محمد حسن: المرجع السابق، ص: 116.

المطلب الثالث: مفهوم إدارة الموارد البشرية.

قبل تناول مفهوم الإدارة البشرية، نجد من الأهمية بما كان ان تعرف ونوضح معنى مصطلح المورد البشري، لأن هذا المورد يمثل محور عمل واهتمام هذه الإدارة، لذلك سنعتمد في البداية إلى تعريف المورد البشري لأنه ما يملكه من المهارات والقدرات وما يتمتع به من دوافع للعمل هو العنصر الرئيسي في تحقيق الأداء العالي المتميز، وأن الآلات والمعدات والعناصر المادية الأخرى هي في الحقيقة عوامل مساعدة له لا غير، ومن ثم ننتقل إلى مفهوم هذه الإدارة.

(1) المورد البشري:

هو بالدرجة الأولى طاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدر المعلومات والاقتراحات والابتكارات وعنصر فاعل وقادر على المشاركة الإيجابية بالفكر والرأي، فالمورد البشري هو أهم عناصر العمل والإنتاج، فعلى الرغم من أن جميع الموارد المادية (رأس المال، الموجودات، التجهيزات) ذات أهمية، إلا أن الموارد البشرية تعتبر أهمها، ذلك لأنها هي التي تقوم بعملية الابتكار والإبداع، وهي التي تصمم المنتج وتشرف على تصنيعه ورقابة جودته، وهي التي تسوقه، وتستثمر رأس المال وهي المسؤولة عن وضع الأهداف والاستراتيجيات، فبدون هذه الموارد البشرية الجيدة والفعالة لا يمكن أداء هذه الأمور بكفاءة، ولن تتمكن أية مؤسسة من تحقيق أهدافها ورسالتها¹.

فالمورد البشري له أهمية ودور في العملية الاقتصادية، ولرؤية هذه الأهمية بوضوح يكفي أن نتصور نتيجة وضع الإمكانيات المادية التكنولوجية تحت تصرف أفراد لا خبرة لهم بكيفية استخدام هذه الإمكانيات والنتيجة المتوقعة حتما هو انخفاض مستوى الإنتاج لسوء استخدام هذه الإمكانيات، وهذا إثبات للدور المهم والاستراتيجي الذي تلعبه الموارد البشرية ذات المعرفة والخبرة القادرة على إدارة وتطوير ومتابعة التقدم العلمي والتكنولوجي في زيادة الإنتاج، بل أن العنصر البشري ذاته هو أساس كل تطور علمي وتكنولوجي قديم وحديث²، ولذلك فإن التقصير في تنمية الموارد البشرية يترتب عليه انخفاض وسوء استخدام رأس المال المادي المتاح بالكفاية المطلوبة.

فالموارد البشرية في المؤسسات الحديثة التي تقابل تحديات متنوعة في القرن الجديد، يجب أن تتسم بطراز يختلف تماما عن الطراز التقليدي الذي ينحصر فقط في مطابقة الموظف لشروط الوظيفة والتزامه الكامل بالوصف الوظيفي، والطاعة التامة لتوجيهات الإدارة، ومقابلة المستويات الموضوعية دون زيادة وتطوير.

¹ - عمر وصفي عقيلي - إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2005، ص: 43.

² - أحمد مندور، أحمد رمضان، "اقتصاديات الموارد الطبيعية والبشرية"، الدار الجامعية، بيروت، 1990، ص: 326.

باطلاعنا على مختلف التعاريف لمصطلح الموارد البشرية لاحظنا أن التعرف يختلف من باحث لآخر بحسب ضيق أو سعة منظور لهذا المصطلح على هذا الأساس فإن التعريف الذي يمكن تمييزه هو الذي يعتمد على النظرة الشمولية والواسعة للموارد البشرية وعليه يمكننا تناول التعريف الذي يرى أن الموارد البشرية: "هي مجموعة الأفراد والجماعات التي تكون المؤسسة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم، طموحهم، كما يختلفون في وظائفهم، مستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية"¹.

من خلال تحليلنا لهذا التعريف نلاحظ أن الموارد البشرية تمثل مزيجاً من المعارف، المهارات، الكفاءات، الاتجاهات، تستخدمها المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها، كما أن هذه الموارد تختلف من مؤسسة إلى أخرى من حيث الخصائص بمقدار التباين في مستويات عناصر المزيج أعلاه.

فالعناصر البشرية المؤهلة والمدربة وذات كفاءة عالية المستوى والمحفزة بشكل جيد يكون بإمكانها إنتاج وتقديم سلعة وخدمة بجودة عالية وسعر يرضيان الزبائن، مما أدى بظهور مفاهيم جديدة يلعب العنصر البشري دوراً مهماً في تحقيقها، وفي ضوء هذه الأهمية ودور العنصر البشري في المؤسسة، لم يعد استخدام مصطلح العاملين، أو القوى العاملة أو العمال، أو الأفراد، بل أصبح يستخدم مصطلح المورد البشري، للدلالة على أهميته، باعتباره أحد العناصر الهامة في المؤسسة، وهذا أحد الأسباب التي أدت إلى تغيير معنى إدارة الأفراد ليصبح إدارة الموارد البشرية.

(2) إدارة الموارد البشرية:

تباينت وجهة نظر الباحثين في تحديدهم لمفهوم إدارة الموارد البشرية، فهناك من يعرفها بأنها الإدارة المعنية بتخطيط، وتنظيم، وتوظيف، وقيادة، ورقابة الموارد البشرية للوصول إلى أهداف الفرد والمؤسسة، فهي المسؤولة عن توجيه عنصر العمل في المؤسسة من خلال أنشطة تعمل على زيادة الفاعلية كالاتقاط، والتدريب والتطوير والمكافأة، كما تعرف بأنها الإدارة المسؤولة عن زيادة فعالية الموارد البشرية في المؤسسة لتحقيق أهداف الفرد والمؤسسة والمجتمع.

كما تعد إدارة الموارد البشرية من أحدث الأنظمة الفرعية في المؤسسة فهي تهتم بالموارد البشرية باعتبارها أحد أهم أصول المؤسسة الاستراتيجية²، بحيث تؤدي تلك الإدارة إلى استقطاب، وتنمية، وصيانة الموارد البشرية وبالتالي توفر المؤسسة العمالة المستقرة والمنتجة³.

¹ - منصور أحمد منصور: "المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة"، دار المطبوعات، 1979، ص: 05.

² - Barnard Martory, Daniel Grazet "Gestion Des Ressources Humaines, Pilotage Social Et Performances" Dunad, Paris, 4ème Edition, 2004, p : 238.

³ - Petit Et Autres, "Gestion Stratégique Et Opérationnelle Des Ressources Humaines", Edition Gaétan Marin, Québec, 2000, p : 07.

إن إدارة الموارد البشرية هي الأنشطة الإدارية الرئيسة والأساسية في كافة أنواع المؤسسات، ويكون محور عملها جميع الموارد البشرية التي تعمل فيها، وكل ما يتعلق بها من أمور وظيفية، منذ ساعة تعيينها في المؤسسة وحتى ساعة انتهاء خدمتها وعملها فيها.

ومنه فإن مفهوم إدارة الموارد البشرية: "هي تلك النشاط الإداري المتمثل في وضع تخطيط للقطاع البشري الذي يضمن ديمومة وجود القوى العاملة التي تحتاج إليها المؤسسة وديمومة العاملين وتحسين أدائهم، ورفع كفاءاتهم العلمية والعملية والفنية، ثم إيجاد الوسائل المناسبة لرفع معنوياتهم وترغيبهم في العمل والاستمرارية وحثهم على المشاركة بولائهم الذاتي لتحقيق أهداف المؤسسة ودخل كله في توفير المزايا والحوافز المادية والثقافية والمعنوية لإشباع حاجياتهم أو رغباتهم الفردية والاجتماعية"¹.

ومن مفاهيم إدارة الموارد البشرية المعاصرة هي: "إدارة الموارد البشرية تمثل إدارة ووظيفة أساسية في المؤسسات، تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل فيها، من خلال استراتيجية تشمل على مجموعة من السياسات والممارسات المتعددة، بشكل يتوافق هذا الاستخدام مع استراتيجية المؤسسة ورسالتها ويسهم في تحقيقها"².

ونستخلص من هذا أن إدارة الموارد البشرية تمكن المؤسسة من بناء مزاياها الاستراتيجية والمحافظة عليها وتطويرها من خلال التخطيط الواقعي للموارد البشرية، والتوظيف الملائم والتدريب المستمر، والمتابعة المتواصلة للموارد البشرية في المؤسسة بهدف تحقيق مواءمة الفرد مع الوظيفة، كما تعتبر من أهم الإدارات المؤثرة في تحقيق التكيف الإيجابي للموارد البشرية مع متغيرات البيئة السريعة.

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في محيط الموارد البشرية.

إن معرفة الوضع الحالي لإدارة الموارد البشرية سواء من حيث الناحية النظرية أو من الناحية العملية (الممارسة)، يتطلب منا التعرف للطريق الذي أوصلنا إلى ما نحن عليه اليوم، فهناك العديد من الظروف و العوامل و الشروط التي ساهمت و مازالت تساهم في البحث الدائم من خلال استعمال الأدوات العلمية لتطوير هذه الإدارة، هذه الأخيرة يمكن أن اعتبارها أداة ناجحة من أجل الوقوف و التأقلم مع الإستراتيجيات سواء التنظيمية و تعرف أيضا بالداخلية ، أو التأثر بالمحيط الخارجي من ضغوطات و تحولات إقليمية و دولية، هذه التأثيرات جعلت من المؤسسة تطبق شروطا معينة من أجل المقاومة و الوقوف أمام المنافسة و التحديات حتى لا تخسر مشروعها ، وعلى ما يبدو أن العوامل التي تؤثر على إدارة الموارد البشرية عديدة إلا أننا نتطرق إلى بعضها ونوجزها في النقاط التالية:

¹ - منصور أحمد منصور، مرجع سبق ذكره، ص: 05.

² - عمر وصفي عقلي، مرجع سبق ذكره، ص: 14.

1- التطور السوسيوثقافي:

إن وجود أفراد في المؤسسة معناه وجود قيم مختلفة لكن بالتطور السوسيوثقافي للأفراد في المؤسسة أدى إلى اقتناعهم ووعيمهم بوجودهم داخل النسق الواحد، وبالتالي فإن هدف إدارة الموارد البشرية هو معرفة طبيعة تفكير الأفراد، وقدراتهم واتجاهاتهم، ومحيط العمل الذي يعملون فيه، وكيفية تكوينهم وتدريبهم وتعليمهم، وأيضا كيفية تحفيزهم وترقيتهم، توفير جو تشوبه العلاقات الاجتماعية، ومعرفة طرق الاتصال وتطويرها أو تقنيها، وتسيير نزاعات الأفراد بينهم، ونعطي مثالا على ذلك بالمجتمع الأمريكي فنجد خلال هذا القرن " تعرض لتغيرات جوهرية في أسلوب معيشة أفرادها وأسلوب تفكيرهم ... تغيرت اتجاهات هذا المجتمع ومواقفه من التجمعات العمالية المنظمة (النقابات واتحادات العمال، ...)"¹.

وهناك اعتبارات اجتماعية وجب مراعاتها ونلخصها في الآتي:²

المستوى الثقافي ومستوى التعليم بمراحله المختلفة، وكذا درجة انتشار الأمية بين المشتغلين والتي تنعكس آثارها على إنتاجيتهم وعلى الأعمال التي يزاولونها.

المستوى الصحي، كالصحة العامة للمشتغلين والقوى الجسمانية، ومدى انتشار الأوبئة والأمراض المتوطنة، وتوافر الأطباء والممرضين والمستشفيات والأجهزة والمعدات الطبية، حيث ينعكس المستوى الصحي على قدرة الأفراد في إنجاز الأعمال الموكلة إليهم.

مدى مساهمة المرأة العاملة، حيث تشكل المرأة نسبة كبيرة من الموارد البشرية فيزداد حجم القوى العاملة كلما ارتفع معدل مشاركتها في العمل، ولا شك أن العادات والتقاليد السائدة في المجتمع تؤثر في درجة استخدام هذا الجزء من الموارد البشرية.

2- التطور التكنولوجي:

تعيش المؤسسات تطورا متسارعا وتغير من حيث التكنولوجيا التي فرضت آليات متطورة "ففي الوقت الذي كانت فيه آلات راقنة مستخدمة في المكاتب أصبح مكانها الإعلام الآلي"³، في حين يوجد في المصانع آلات متعددة الوظائف.

¹ - محمد سعيد سلطان: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، ط 1، 1993، ص: 40.

² - رأفت أبو فرحانة: أهمية الموارد البشرية في استقطاب أنماط التنمية في الدول العربية، أطروحة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1995/1994، ص: 4.

³ - هشام بوكفوس، أطروحة ماجستير، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، جامعة قسنطينة، سنة 2007، ص:

وبالتالي دخلت في الحسبان ظروف ومعايير غيرت المؤسسة منها تغير الكفاءات من حيث التكوين، وتغير ظروف العمل، وتحقيق نوع من الديناميكية في سياسة المؤسسة نحو أفرادها وإعادة النظر في المستخدمين، بمعنى " جعل جهد في تأهيل وإعادة تأهيل الأفراد في أماكنهم، بالإضافة إلى الذين وظفوا حديثا وهذا ليتأقلموا مع المؤسسة، كما فرض هذا على المسؤولين أن يكونوا جاهزين للتأقلم مع الآليات الحديثة ومن نتائج التطور التكنولوجي "1:

1. نقصان عدد الوظائف.

2. نقصان ضمان الوظيفة.

3. نقصان العمال المتخصصين.

4. الرقابة المستمرة للعمال.

5. إعادة توزيع السلطة.

6. عزلة العمال.

7. إعادة تعريف دور الموجهين.

وأصبح ضروري تدخل مسؤولي الموارد البشرية من أجل الحد من قوة المشكل ومحاولة إيجاد الحلول الناجحة لتوزيع وترتيب الأفراد داخل التنظيم.

3- التطور الاقتصادي:

إن التجربة اليابانية أصبحت محط أنظار كل المتخصصين في العالم من الجانب التكنولوجي أو البشري، ولم تكن الأسطورة اليابانية في العمل مجرد نظرية بل دعمتها ظروف منها: علاقة الفرد بالمؤسسة التي دعمت عملية العمل وكونت لدى الفرد الياباني دافعا قويا للعمل، ومنه ظهر التطور الكمي والنوعي للمنتجات اليابانية، هذا بالإضافة إلى المنافسة الدولية التي أتت بظروف جديدة منها العولمة والتي هندست الاقتصاد الدولي فأصبحت " المؤسسة تقارن إنتاجها وأعباء اليد العاملة بالوحدة المنتجة والمؤسسات العالمية الأخرى لكي تقارن أرباحها بمنظور المؤسسات الأخرى "2.

¹ - هشام بوكفوس، المرجع السابق، ص: 42.

² - هشام بوكفوس، المرجع نفسه، ص: 43.

وهناك اعتبارات اقتصادية وجب مراعاتها نذكر منها:¹

أ- مدى توفر الموارد البشرية:

يتوقف الاستخدام الأمثل للموارد البشرية على حجم القوى العاملة والذي يتوقف بدوره على حجم السكان، وتوزيعهم العمري والجنسي، ومعدلات نموهم، والعادات السائدة في المجتمع، كما يتوقف على درجة مهارة العمال، ومدى توافر القوى العاملة المؤهلة تأهيلا علميا كالعلماء وأساتذة جامعيين، ورجال الإدارة العليا والباحثين والمهندسين وقادة الفكر، والفنيين والمهنيين... إلخ.

ب- الأراضي الزراعية:

يتوقف الاستخدام الأمثل للموارد البشرية كذلك على مساحة الرقعة الزراعية ودرجة خصوبتها، وأنواع المحاصيل التي تناسب معها، وكذلك الرقعة القابلة للإصلاح ونفقات استصلاحها، بالإضافة إلى توافر الخدمات الأساسية في الريف: كوسائل النقل، المواصلات، المياه، الكهرباء، ...، وأثر العوامل الطبيعية الأخرى كالمناخ والأمطار وغير ذلك.

ج- الثروات المعدنية والطاقة المحركة:

تعتبر الثروة المعدنية والطاقة المحركة من الدعائم الرئيسية للصناعة، وبالتالي فالتنمية الاقتصادية تعتبر مصدرا من مصادر الدخل القومي، فتوافر الثروات المعدنية بالإضافة إلى الطاقة المحركة يساعد على إقامة الصناعات الحديثة، وإمداد الصناعات القائمة بمستلزمات الإنتاج، وتؤثر بالتالي في هيكل الاقتصاد القومي، واستخدام القوى البشرية وتوزيعها بين القطاعات المختلفة.

4- التطور السياسي القانوني:

إن تدخل الدولة في الاتفاقيات الجماعية وفي العلاقات الفردية والجماعية أصبح أكثر تقننا، فتدخل التشريعات والقوانين حددت " دور المنظمات العمالية وحقوقها، والحد الأدنى للأجور، والحد الأقصى لساعات العمل، وكل السياسات المتعلقة باستقطاب الأفراد، ومقابلتهم، واختبارهم، وتدريبهم، وأمنهم، وصحتهم، وترقيتهم، وتقييمهم"².

وبات على " إدارات المؤسسات ألا تنسى الأدوار التي تلعبها النقابات والجماعات الأخرى الخاصة بالمصالح"³ في فهم مختلف وظائف وأدوار القانون والسياسة التي تنتهجها المؤسسة تجاه أفرادها في تحديد سلوكياتهم من جهة، وتحقيق حريتهم من والإستراتيجيات التي تنتهجها في بقاء واستمرار العمل جهة أخرى.

¹ - رأفت أبو فرحانة: المرجع السابق، ص: 05.

² - محمد سعيد سلطان: المرجع السابق، ص: 40.

³ - هشام بوكفوس، المرجع السابق، ص: 44.

5- الرغبات الجديدة للأفراد:

تغيرت رغبات الأفراد عما كان سائدا، بحيث أصبحوا يميلون أكثر إلى الاستقلالية في العمل، فاتجه المسؤولون نحو تحقيق هذه الرغبات، وعموما يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية أصبحت تبحث قدر المستطاع عن أهداف الأفراد من أجل استقرارهم وبقائهم أوفياء لها، وإذا كانت للأفراد أهداف فإن أهداف الموارد البشرية يمكن أن نمثلها في النقاط التالية:

- التعرف على حاجات الأفراد ومحاولة إشباعها.
- إشعار الموظفين بالتغيرات التكنولوجية للتأقلم معها وإشراكهم في القرار.
- تنمية احتياجات المنظمة من موارد سواء للتوظيف، الترقية والتكوين.
- تنمية روح الاتصال والقيادة والعلاقات الاجتماعية.
- توفير الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين وهذا ما هدفت إليه نظرية الإدارة بالأهداف* فيما يخص الموارد البشرية والاعتماد على الاتصال، ويقوم هذا البرنامج على إعطاء أهمية كبرى للموارد البشرية وإشراكه في القرار وإعطائه الحرية في توجيهه وتحضير المهام وتحسيسه بروح المسؤولية. ويتركز هذا النموذج على أن يكون العمل والأهداف واضحة، ميدانية، ملحوظة، معقولة، معروفة النتائج، محددة الأجل، مراقبة، منسجمة، واقعية، مهيكلية ومحفزة للأفراد.

*- الإدارة بالأهداف: هو منهج تسييري يساعد المؤسسة على تحديد أهدافها الكاملة و بصفة مفصلة، و الذي يثبت مشاركتها في هذه الأهداف هو إعطاء الأفراد حرية في شرح طموحاتهم والوسائل المستعملة من أجل توقع النتائج، و يتغير هذا المفهوم بصفته التوجيهية إلى إدارة المشاركة بالأهداف (DPPO)، نقلا عن:

J.b Gilbert et autres : Organisation et management , Ed .d'organisation , 2^{ème} édition , Paris, 1998, P : 176.

المبحث الثالث: أهمية وأهداف ووظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العمومية.

المطلب الأول: أهمية إدارة الموارد البشرية.

تؤدي إدارة الموارد البشرية انتشاري وهذا من خلال مدير الإدارة الذي يقوم بتقديم الثروة من المعلومات سواء على المستوى التنازلي أو التصاعدي فيقوم بالنصائح للمديرين التنفيذيين وذلك لأجل تشخيص أو تقديم الحلول للمشاكل فيقوم المدير بتقديم الاقتراحات والحلول وللعامل الحق في إبداء رأيه وقبول هذه الحلول فكل مدير مسؤول عن تنفيذ خطط وأعمال معينة في إدارته فدور إدارة الموارد البشرية يكون هنا دور استشاري كما تقوم بدور تنفيذي كتطبيق الدراسات في مجال الموارد البشرية وذلك من حيث الإحصائيات، تسجيل العمال وتقديم الخدمات الطبية، الخدمات الاجتماعية والثقافية.

إن إدارة الموارد البشرية تقوم بدور الرقابة على أعمال الإدارات الأخرى في مجال الموارد البشرية وذلك في مدى تطبيق سياسة التوظيف وسياسات أخرى خاصة بالعمل ومراقبة تجاوزات المديرين ومخالفاتهم للتعليمات وتتم هذه الرقابة بفضل طلب البيانات الخاصة من إدارة لأخرى ويتم تحليل هذه البيانات واستخلاص الانحرافات وإعطاء اقتراحات في إدارة الموارد البشرية التي تعتبر إدارة استشارية متخصصة، ويتم ذلك عن طريق تكوين المديرين وتمكينهم من اكتساب خبرات.

ومن جهة أخرى فإن الهيكل التنظيمي هو الإطار العام الذي يحدد توزيع الأدوات والمسؤوليات والسلطات بين الأفراد ويعتبر المنسق بين علاقات الموارد البشرية التي ترمي إلى عدة أهداف منها:

1- تكوين قوة عاملة مستقرة ذات كفاءة عالية تسعى إلى انتشار قدراتها العقلية والتقنية في سبيل تحقيق أهداف المؤسسات.

2- تكوين الأفراد بالمنشآت والمحافظة على مستوى معين من المهارة، القدرة والكفاءة الحقيقية التي تطمئن المستوى الفني والتكنولوجي.

ولقد تغيرت النظرة إلى إدارة الموارد البشرية في الوقت الحالي وأصبحت واحدة من أهم الوظائف الإدارية في المنظمات الحديثة وهناك أسباب كثيرة تفسر التطور الذي حدث في نظرة الإدارة المسؤولة بالمنظمات المعاصرة إلى إدارة الموارد البشرية واهتماماتها المتزايدة بها كوظيفة إدارية متخصصة وأيضا كفرع من فروع علم الإدارة ومن أهم هذه الأسباب ما يلي¹:

¹ - محمد سعيد أنور السلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003، ص: 30.

- التوسع والتطور الصناعي الذي تم في العصر الحديث وبالتالي كبر حجم العمالة الصناعية بمباشرة فيها من مواصفات وما تحتاجه من تدريب وإعداد يجعل من العسير التفريط في القوى العاملة التي تم استقدامها وتدريبها وضرورة المحافظة عليها من خلال نظم وإجراءات مستقرة تقوم على تنفيذها إدارة متخصصة ومسؤولة.
- اتساع نطاق التدخل الحكومي في علاقات العمل بين العمال وأصحاب الأعمال عن طريق إصدار القوانين والتشريعات العمالية ومن ثم ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين المتعددة حتى لا تقع المنظمة في مشاكل قانونية مع الجهات الحكومية نتيجة لعدم التزامها بتنفيذ هذه القوانين.
- زيادة دور وأهمية النقابات والمنظمات العمالية التي تدافع عن حقوق العاملين وترعى مصالحهم وزيادة حدة الصراع بين الإدارة والعاملين مما تطلب ضرورة الاهتمام بإدارة العلاقات بين الإدارة والمنظمات العمالية ويعمل على إعداد سياسات جيدة للعلاقات الصناعية.

ويرى "علي سلى" أن السبب الأهم لتطوير إدارة الموارد البشرية وازدياد أهميتها يرجع إلى عاملين رئيسيين هما:

- أ- اكتشاف أهمية الأداء البشري كمحدد أساسي للكفاءة الإنتاجية وهذه معناه أن الإنسان بما يملكه من مهارات وقدرات ومال يتمتع به من دوافع للعمل، هذا العنصر الأساسي في تحقيق الكفاءة الإنتاجية وأن الآلات والمعدات والعناصر المادية الأخرى هي في الحقيقة عوامل مساعدة للإنسان.
- ب- اكتشاف أهمية وقدرة إدارة الموارد البشرية في توجيه الأداء البشري والتأثير عليه بما يحقق من الكفاءة الإنتاجية وهذا ما يوضح أن إدارة الأفراد من حيث أدائها لوظائفها تستطيع أن توفر المنظمة أفضل العناصر البشرية ذات الكفاءة والمهارة والاستعداد للعمل والعطاء الأمر الذي يحقق قدرة أعلى في زيادة المردودية.

المطلب الثاني: أهداف إدارة الموارد البشرية.

هناك مجموعة من الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، يمكن تقسيمها كما يلي:

أولاً: الأهداف على مستوى المنظمة:

إن الهدف الأساس لإدارة الموارد البشرية في جميع المنظمات سواء كانت كبيرة أم صغيرة، عامة أم خاصة هو تزويد المنظمة بموارد بشرية فعالة وتطويرها، وينبثق من هذا الهدف الأساس مجموعة أهداف منها:

- استراتيجية التكامل: أي تكامل إدارة الموارد البشرية مع الخطط الاستراتيجية للمنظمة.
- الولاء: ويقصد به ولاء العاملين لأهداف المنظمة والإخلاص لها.
- المرونة: وتهتم بعملية التكيف والقدرة على إدارة التغيير.
- الجودة: ويقصد بها جودة العاملين والخدمات التي تقدمها المنظمة وصورتها الذهنية.
- التنبؤات: وضع التنبؤات باحتياجات المنظمة من القوى العاملة.
- الخطط: وضع خطط القوى العاملة والإشراف على تنفيذها.

ثانياً: الأهداف على مستوى المجتمع:

تتمثل هذه الأهداف في تحقيق أهداف المجتمع عن طريق:

- استخدام وتشغيل الأفراد بالأعمال المختلفة ووفقاً لكفاءاتهم.
- تتيح الفرصة للمجتمع للتطور والنمو في جميع جوانبه.
- غالباً ما تستجيب لبعض المحددات الاجتماعية في هذا المجال، كالتشريعات والقوانين.
- وجود ظروف عمل جيدة تمكنهم من العمل الفعال الذي يزيد من إنتاجيتهم، وبالتالي من مكاسبهم المادية.
- تحسين نوعية حياة العمل للأفراد العاملين وانعكاس ذلك على حياتهم الاجتماعية.
- تحسين مستويات المعيشة الاجتماعية بسبب الرفاهية التي يتلقاها الأفراد العاملين.

ثالثاً: الأهداف على مستوى العاملين:

تتمثل أهداف إدارة الموارد البشرية على مستوى الأفراد بما يلي:

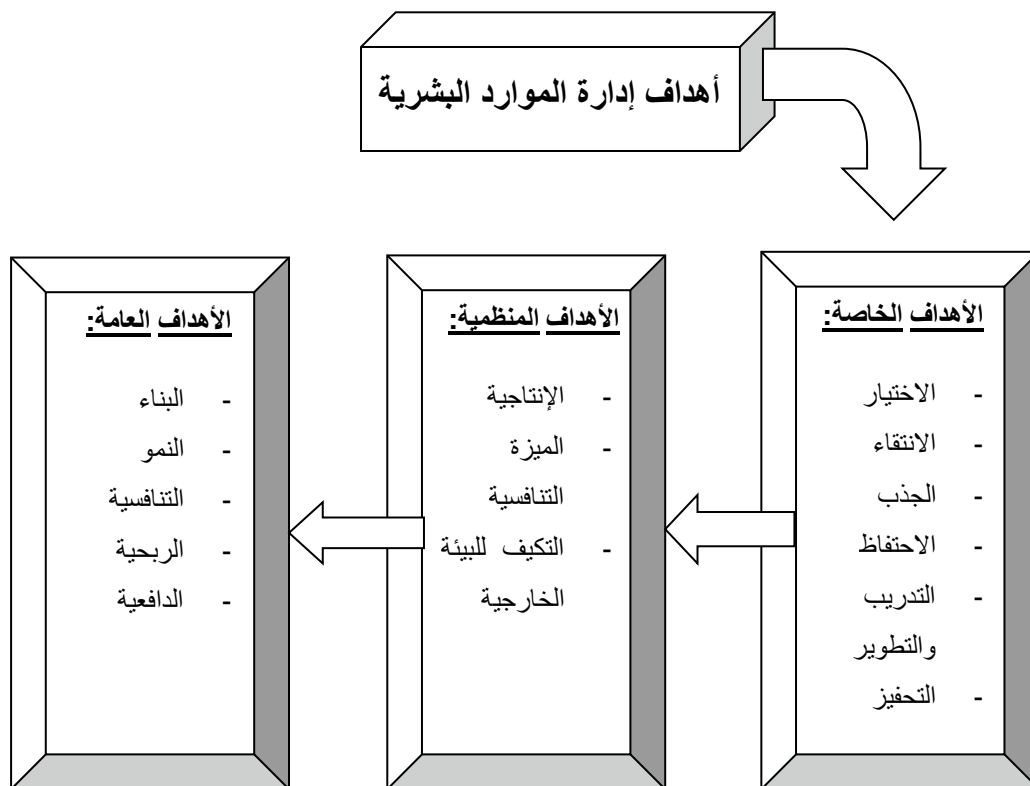
- جذب المرشحين والاحتفاظ بالجيد منهم، وتوفير ظروف وشروط عادلة للتوظيف.
- اقتراح السياسات والأنظمة واللوائح المتعلقة بالتوظيف والمكافآت والأجور والحوافز والمنافع وصحة وسلامة العاملين.
- تطبيق أسس عادلة قائمة على الجدارة في التوظيف والتنافس الحر بعيداً عن التحيز والمحاباة.
- رفع كفاءة العاملين عن طريق التدريب والتوجيه بناءً على أسس علمية.
- تكييف وإدماج الأفراد العاملين وتقليل الفجوة بينهم وبين المنظمة والمجتمع.¹
- كما يمكن تلخيص الأهداف الفرعية لإدارة الموارد البشرية على النحو التالي:
- تحقيق التعاون بين العاملين لتحقيق أهداف المنظمة وتنمية العلاقات الطيبة بينهم.
- إيجاد الحافز لتقديم أقصى مجهود ممكن، وتحقيق العدالة وتكافؤ الفرص لجميع العاملين.
- توفير ظروف العمل المناسبة التي تكفل جواً مناسباً للإنتاج وعدم تعريض العمال للمخاطر.
- اختيار أكفأ الأفراد لشغل الوظائف الحالية، والقيام بإعدادهم وتدريبهم.
- إمداد العاملين بكل البيانات التي يحتاجونها والخاصة بالمنظمة ومنتجاتها وسياساتها، وتوصيل آرائهم واقتراحاتهم للمسؤولين قبل اتخاذ قرار معين يؤثر عليهم.
- الاحتفاظ بالسجلات المتعلقة بكل عامل في المنظمة بشكل موحد.
- رعاية العاملين وتقديم الخدمات الاجتماعية والثقافية والعلمية لهم.
- توعية العاملين بمدى أهمية دورهم في تحقيق الأهداف، ودفعتهم لبذل أقصى جهود ممكنة.²

¹- الطائي يوسف حجيم، العبادي هاشم فوزي، إدارة الموارد البشرية، قضايا معاصرة في الفكر الإداري، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص: 44 - 46.

²- زويلف مهدي حسن، إدارة الموارد البشرية، مدخل كمي، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص: 104.

ويمكن توضيح أهداف إدارة الموارد البشرية من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (1-3): نشاطات وأهداف إدارة الموارد البشرية.



المصدر: الطائي والعبادي، 2015، ص 46.

المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية.

تختلف أنشطة الموارد البشرية من منظمة لأخرى، نظرا لأن وظيفة الموارد البشرية من الوظائف المرتبطة بالمنظمة ذاتها وظروفها، أي أنها متميزة، وهناك عديد من الأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية فمنها ما تقوم به منفردة مثل التعويضات والمزايا، وبرامج تحليل العمل، وأبحاث الاتجاهات وخدمات الأفراد، ومنها ما تقوم به بالاشتراك مع إدارات أخرى في المنظمة مثل: المقابلات الشخصية، برامج الإنتاجية، الدافعية وبرامج التنمية والتدريب، والتخطيط المهني وتقييم الأداء.

وتشير وظائف الموارد البشرية لتلك المهام والواجبات التي تؤدي سواء في المنظمات الصغيرة أو كبيرة الحجم، وتهتم وظائف إدارة الموارد البشرية بالعديد من الأنشطة المتوسعة والتي تؤثر تأثيرا على مجالات عديدة للمنظمة، وتشمل هذه الأنشطة بعضا مما يلي:¹

1. تحليل العمل لتحديد المتطلبات الخاصة بالأعمال الفردية للمنظمة.
2. التنبؤ بالمتطلبات للأفراد اللازمين للمنظمة لتحقيق أهدافها.
3. تنمية وتنفيذ خطة لمقابلة هذه المتطلبات.
4. استقطاب الأفراد الذين تحتاجهم وتتطلبهم المنظمة لتحقيق أهدافها.
5. اختيار وتعيين أفراد لشغل وظائف معينة داخل المنظمة.
6. تقديم الفرد للعمل وتدريبه.
7. تصميم وتنفيذ البرامج الإدارية وبرامج التطوير التنظيمي.
8. تصميم أنظمة تقييم الأداء.
9. مساعدة الأفراد في تنمية خطط التطوير.
10. تصميم وتطبيق أنظمة التعويضات لكل العاملين.
11. تصميم أنظمة الرقابة والانضباط والتظلمات.
12. تصميم وتطبيق البرامج لضمان صحة وأمن الأفراد وتقديم المساعدة للأفراد لحل مشكلاتهم الشخصية والتي تؤثر على أدائهم في العمل.
13. تصميم وتنفيذ أنظمة اتصال الأفراد.

¹-راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، د - ط، 1998 / 1999، ص: 23.

نظراً لتباين تعريفات إدارة الموارد البشرية فإن وظائفها قد اختلفت فيه الرؤى، فبالإضافة إلى الوظائف السابقة الذكر يمكن إدراج تقسيم آخر لمهام الإدارة (الموارد البشرية) يركز على مكونات هذه الأخيرة بحيث أن كل نوع يكمل الآخر بحيث يتحقق في نهاية المطاف الهدف الرئيسي والمتمثل في تنمية وتطوير الموارد البشرية عن طريق ممارسة النشاطات التالية¹:

1. التوظيف والتطوير: ويشمل هذا الجانب النشاطات التالية:

- الاختيار، التعيين، الإحلال، الترقية، النقل، التدريب، خبرات العمل، خطط الأداء، التقييم، الاستشارات.

2. التخطيط للقوى العاملة: ويتضمن النشاطات التالية:

- دراسة التنبؤات الاقتصادية، دراسة توقعات سوق العمل، تخطيط الأعمال، دراسة تنبؤات القوى العاملة، دراسة خطط المنظمة، خطط التوظيف.

3. الأداء التنظيمي: ويقصد به دراسة البيئة والعوامل المؤثرة فيها وتشمل:

- المناخ، القدرة التنظيمية، الاتجاهات، الحوافز، المكافآت، الاتصالات، تطوير المنظمة، خطط التعويضات، نظام الاتصالات، نمط الأداء، التركيب التنظيمي، السياسات والإجراءات.

4. التقييم والتحليل: ويدخل ضمن هذا النشاط:

- دراسة النتائج مقابل التوقعات، دراسة العوامل الخارجية المؤثرة في النتائج، جودة المخطط، تقييم الأداء، دراسة النتائج والأسباب، دراسة نقاط القوة، دراسة نقاط الضعف.

والجدير بالذكر أن وظائف إدارة الموارد البشرية لا تكون بمنأى أو بعيداً من المستويات التنظيمية فهي تعمل في شكل تكاملي لتحقيق أهداف وسياسة المنظمة، ومن بين أهم الأدوار التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية بالموازاة مع مهامها نذكر²:

- معاونة الإدارة العليا في تحديد السياسات المرتبطة بالموارد البشري، وفي تحقيق التكامل بين إستراتيجية الموارد البشرية والتخطيط طويل الأجل وإستراتيجية المؤسسة في النمو والتطور.
- معاونة الإدارة التنفيذية في تطبيق السياسات الخاصة بالموارد البشرية.
- معاونة الإدارة العليا والإدارة التنفيذية في التقييم والسيطرة على منظومة الموارد البشرية عن طريق نظام متكامل لمعلومات الموارد البشرية، هذا النظام الذي يهدف إلى:

¹ إبراهيم حمد العبود وآخرون: تخطيط القوى العاملة، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1993، ص: 19 - 21.

² أسامة الخولي وحسين مختار الجمال: التكنولوجيا والموارد البشرية والاعتماد على الذات، دار الشباب للنشر والترجمة، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، ط1، 1987، ص: 71.

- تقييم مدى النجاح في تنفيذ السياسات الخاصة بالموارد البشرية.
- التعرف على المشاكل وتحديد مواقعها وطبيعتها.
- التأكيد المستمر لدى أفراد المؤسسة على دورهم في الحصول على ما تتوقعه الإدارة العليا.
- القيام بالدراسات بالجوانب والعوامل التنظيمية والفنية والاجتماعية التي تمس الموارد البشرية بهدف تطوير سلوكيات المؤسسة كوحدة ديناميكية متكاملة.

المطلب الرابع: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية.

لقد زخر القرن الحادي والعشرين بتحديات عديدة وامتدت أثارها بصورة شاملة على مختلف نواحي الحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية...إلخ.

إن هذه التحديات و غيرها فرضتها الخصائص و سمات القرن الحادي و العشرين كالعولمة و شدة المنافسة و التطور النوعي الشامل و ثورة الاتصالات و المعلومات و التجارة الحرة ن كما فرضت على مديري اليوم و الغد أن يكونوا أكثر مرونة و شمولية و أكثر قابلية و قدرة لتنفيذ قواعد الجودة qualité في كل ما يمارسونه من أداء معين ، سيما أن هذه التحديات تجعل القائمة بالتعامل مع القوى البشرية أن يكونوا ذات قدرات إبداعية و ابتكارية و يسهمون بشكل فعال في تحقيق سبيل التكيف و الاستجابة لهذه المتغيرات المتسارعة في دنيا الأعمال بشكل خاص.

ومن هنا فيمكن القول بأن التحديات التي واجهت إدارة القوة البشرية أسهمت بشكل فاعل على ممارسات إدارة القوى البشرية بصورة أكثر مما كانت عليه ويمكن إيجاز هذه التحديات بما يلي:¹

1- إدارة الجودة الشاملة: total quality management

لقد أسهم التحدي النوعي الشامل في مختلف المسارات إدارة الموارد البشرية من خلال بناء الاستراتيجيات لمختلف المنظمات العاملة في المجتمعات المتقدمة كالولايات المتحدة الأمريكية واليابان وغيرها من الأقطار على التركيز على العنصر البشري وإيلائه أهمية كبيرة سيما من خلال التركيز على الجوانب التالية:

- 1- مساهمة العاملين Employees involvement
- 2- التمكين empowerment
- 3- تحقيق رضا المستهلكين consumer satisfaction
- 4- الوقاية بدل من العلاج Prévention action not correction action
- 5- الإدارة بالحقائق Management by fact

¹- خيضر كاظم حمود، الدكتور ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة الأولى، 2007- 2007

6- التركيز على العمليات hoccus focusing

7- التحسين المستمر continuous improvement

إن التركيز على هذه الجوانب أكد بلا شك على أهمية التي أولتها المنظمات الإنسانية للفرد العامل بحيث سيرت أمامه سبل الإسهام في مختلف مجالات التحسين والتطوير المستمر من أجل إطلاق قدراته في مختلف المسارات الإدارية والتنظيمية والفنية¹.

2- تحديات العولمة التنافسية: Global and competition challenges

لقد أسهمت العولمة في خلق توسع شامل في الأسواق العالمية بحيث أصبح المجتمع الإنساني قرية صغيرة نستطيع من خلال ثواني أن نتعامل مع مختلف المنظمات و نحصل على مختلف البدائل السلعية المعروضة و كذلك التعامل مع مختلف الاتفاقيات الإنسانية و إفرازاتها القيمة المتباينة بحيث أن سبل الحصول على القوى البشرية و إختيارهم خضعت العديد من الاعتبارات التي نصت عليها الاتفاقيات و المعايير الدولية و معايير العمل السائدة و هذا ما يجعل سبل التعامل مع العاملين خاضعا للعديد من التشريعات و القوانين على الأصعدة المحلية فحسب و إنما الدولية (العالمية) أيضا ، كما أن التنافسية المستخدمة بين الشركات متعددة الجنسية جعلت سبيل اختبار العاملين خاضع للعديد من الآثار و المتغيرات التشريعية المختلفة².

3- التحديات التكنولوجية: Techology challenges

لقد لعب الدور التكنولوجي وتحديات الثورة المعلومات والاتصالات دورا بارزا في إحداث العديد من التطورات الاقتصادية والاجتماعية والحضارية مما حدى من المنظمات الإنسانية تغيير سبيل تعاملها مع القوى العاملة في ضوء التعدد الثقافات والقيم السائدة بالمجتمعات من ناحية وتعدد المهارات والتخصصات التي أفرزتها المتطلبات التطور الحاصل في مختلف مجالات عرض وطلب القوى البشرية.

4- التحديات البيئية: Environnemental challenges

إن البيئة الخارجية التي جسدت معالمها من خلال استجابتها للمتغيرات المتسارعة أفرزت في الواقع العلمي بيئة ديناميكية **Dynamic Environnement** أي بنية غير مستقرة أو ثابتة حيث أن الإطار العام للتعامل مع البيئة يقوم على اعتبار التغيير ظاهرة طبيعية أما الثبات والاستقرار فهو حالة شاذة، أن هذه المتغيرات أثرت على سوق العمل ومهارات القوى العاملة و كذلك قيم العاملين ومتطلباتهم الثقافية ولذا فإن البناء الاستراتيجي والتنظيمي لمنظمات القرن الحادي والعشرين ركز على ضرورة الاستجابة النوعية الشاملة لهذه المعطيات من خلال التحلي بالمرونة الشاملة و الاستجابة الفاعلة للمتغيرات البيئية وإفرازاتها المختلفة³.

¹- خيضر كاظم حمود، الدكتور ياسين كاسب كرشة، إدارة الموارد البشرية، ص 24.

²- خيضر كاظم حمود، الدكتور ياسين كاسب كرشة، إدارة الموارد البشرية، ص 25.

³- خيضر كاظم حمود، الدكتور ياسين كاسب كرشة، إدارة الموارد البشرية، المرجع السابق، ص 26.

خلاصة الفصل:

من خلال دراسة هذا الفصل نستنتج أن تسيير الموارد البشرية تهدف إلى تحديد إيجابيات المنظمة من يد عاملة، والعمل على تأهيلها وتطويرها تطويرا فعالا يعود بالفائدة على المنظمة وأفرادها، وكذلك دعمهم وتحفيزهم لتحقيق الأداء المتميز والمتوافق مع الإدارة الساعية إلى تحقيق النتائج المقصودة، فالعنصر البشري ما يملكه من مهارات وقدرات وما يتمتع به من دوافع للعمل هو العنصر السياسي في زيادة المردودية وتحقيق الكفاءة والفعالية، وهذا ما سيتم التطرق إليه في الفصل الثاني.

تمهيد:

أصبح من المتعارف عليه اليوم أن الموارد البشرية هي أهم الموارد التي تستغلها المنظمات المعاصرة، فالإنسان هو العنصر المفكر والرئيسي في الإنتاج والخدمات وهو أيضا ضمير المنظمة وقلبها النابض وإحساسها الواعي لما يدور حولها من أحداث هذا من جهة ومن جهة أخرى مجموعة التطورات التي ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر في ظهور الحاجة إلى إدارة أفراد متخصصة ترعى شؤون العاملين بالمنظمة.

ولهذا قمنا بالتطرق في هذا الفصل إلى تحديد موقع تنمية الموارد البشرية، والذي هو بدوره قسمناه إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: ماهية التنمية البشرية.

المبحث الثاني: سياسات التنمية البشرية في الإدارة العمومية.

المبحث الثالث: تقييم أداء المورد البشري في الإدارة العمومية.

المبحث الأول: ماهية التنمية البشرية.

المطلب الأول: تعريف تنمية الموارد البشرية وأهميتها.

1- تعريف تنمية الموارد البشرية:

هناك جملة من التعاريف التي تناولت التنمية وتنمية الموارد البشرية بصفة خاصة. حيث عرفت التنمية الموارد البشرية على أنها "مساعدة العاملين على مواجهة التحديات التي تخلقها التطورات التكنولوجية وغيرها من أنواع التطور في بيئة العمل وتستهدف أيضا معاونتهم على التكيف إزاء المتطلبات الجديدة لتحقيق مستويات الأداء المطلوبة والحفاظ على القدرة التنافسية".¹ كما تعرف على أنها "كل جهد علمي منظم يبذل من أجل تعظيم الاستفادة من الموارد البشرية التي تمتلكها المنظمة، وبما يضمن الارتقاء بالمستوى المهاري والمعرفي للعنصر البشري من الوضع الحالي إلى الوضع المستهدف بصورة مستمرة"²، بينما من جهة أخرى تعرف تنمية الموارد البشرية بأنها "مجموعة الأنشطة التنظيمية المخططة التي تصممها المنظمة، لتوفير الفرصة لأعضائها ليتعلموا المهام التي تتطلبها لتلبية طلبات العمل الحالية، والمستقبلية، فيكون التعليم قلب كل الجهود ويجب أن تبدأ أنشطة تنمية الموارد البشرية عندما يلتحق العامل بالمنظمة وتستمر خلال عمله، بغض النظر عما إذا كان العامل منفذا أو عامل على خط تجميع، ويجب أن تستجيب ب ارمج تنمية الموارد البشرية لتغيرات في العمل وتجرى تكاملا للخطط والاستراتيجيات طويلة المدى للمنظمة لضمان الاستخدام الكفاء والفعال لمواردها"³.

ومن التعاريف السابقة يمكن إعطاء تعريف لتنمية الموارد البشرية على أنها "كل جهد علمي منظم يبذل بغرض تعظيم الاستفادة من الموارد البشرية التي تمتلكها المنظمة، وبما يضمن لها الارتقاء بالمستوى المهاري والمعرفي للعنصر البشري من الوضع الحالي إلى الوضع المستقبلي والمستهدف، وبشكل مستمر".

¹ - جون ويرنر، ترجمة سرور على إبراهيم سرور، تنمية الموارد البشرية، الأساس - الإطار - النظريات، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2011، ص 47.

² - عبد الرحمان توفيق، إستراتيجيات الاستثمار البشري بالمؤسسات العربية، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 1996، ص 40.

³ - عبد الرحمان توفيق، التدريب، الأصول والمبادئ العلمية، مركز الخبرات المهنية، القاهرة، 1994، ص 133.

2- أهمية تنمية الموارد البشرية:

تعتبر عملية تنمية الموارد البشرية ذات أهمية بالنسبة للمنظمة والأفراد كونها تعمل على¹:

- زيادة قيمة وقدرة الأصول البشرية في المنظمة.
- توفير بديل للتعيين عن طريق تأهيل الموظفين الحاليين لشغل المناصب الشاغرة
- وضع قادة محتملون لمستقبل المنظمة.
- المساعدة في التقليل من دوران العمالة عن طريق الاحتفاظ بأفراد متحفزين، ومهتمين بمناصبهم ووظائفهم مع إمكانية التقدم والتطور.

المطلب الثاني: دوافع ومقومات التنمية البشرية.

أ- دوافع الاهتمام بالتنمية البشرية:

من أكثر الأسباب التي حتمت الاهتمام بالتنمية البشرية هي:

1- تحديد البيئة الخارجية:

وهي القوى الخارجة عن سيطرة المنشأة والمؤثرة عليها في المدى القصير مما يستلزم من الإدارة العليا مراقبة التطورات التي تحدث في البيئة الخارجية بهدف تحديد أهم الفرص والتحديات التي ستواجهها، وهذا ما يتطلب إعداد المورد البشري وإخضاعه للتنمية والتدريب وذلك للتحفيز المتواصل، ومن أبرز هذه القوى الخارجية هي:

- * تحديد العولمة والخصخصة وإعادة هندسة الوظائف.
- * المناقشة الدولية والإقليمية.
- * انهيار الأسواق العالمية.
- * التغيرات الكبرى في علاقات المؤسسات بأفرادها والأنظمة المتحركة في سوق العمل.

¹ - جمال حلاوة، علي صالح، مدخل إلى علم التنمية، دار الشروق للنشر، عمان، الأردن، 2010، ص 200.

2- التحديات التنظيمية الداخلية:

وما نتج عنها من تغيرات في طبيعة العلاقة بين المشرف والعامل كانت نتيجتها إدخال مبدأ الطريق " بالإدارة الذاتية"¹، الأمر الذي ساهم في تحسين التوعية الإنتاجية.

3- التحديات الفردية:

وهي القرارات الفاصلة التي تتخذها المنظمات فيما يتعلق بالعمال كالتقدم التكنولوجي وأثره وهذا ما يتطلب رفع الكفاءات البشرية بحيث يكون هناك توافق بين الأفراد والمنظمات.

ب- مقومات التنمية البشرية: وأهمها يتلخص فيما يلي:

ب-1- توفير الإطار المرجعي:

وهو أهم مقوم لعملية التنمية البشرية ومن أهمها:

- إطار المشاركة في صنع القرار.

- المشاركة في صنع التنفيذ والاهتمام بقضايا الكفاءات والعمل الاجتماعي.

ب-2- دراسة السوق لمعرفة ما يؤثر على توزيع الداخل ومنافع أو عوائد التنمية:

فريق يكون مسؤولا عن أداء مهمة معينة وإدارة نفسه من خلال تقييم العمل وجدولته بين أفراد المجموعة، وتوزيع الكفاءات.

ب-3- الإنتاجية.

ب-4- العدل.

ب-5- الاستمرارية.²

¹ - معناه فريق يتكون من مسؤولا عن أداء مهمة معينة من خلال تقسيم العمل وجدولته بين افراد المجموعة وتوزيع الكفاءات.

² - مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة الموارد البشرية بالم

المطلب الثالث: مؤشرات التنمية البشرية.

إن التغيير الذي طرأ على مفاهيم البشرية ونطاقها الواسع قد تطلب وضع الكثير من المؤشرات التي تضبط درجة الرشد والعقلانية في الاهتمام بالعنصر البشري من أهم هذه المؤشرات نذكر:

- مؤشر الصحة، مؤشر التعليم، مؤشر المستوى المعيشي، مؤشر السوق، ومؤشر الإنتاجية.

حيث ترتبط القدرة الإنتاجية بكفاءة الفرد في أداء العمل المنسوب إليه والذي يمكن تطويره من خلال برامج التدريب، أما الدافعية فتعتمد على رغبة الشخص في تقييم أفضل الأعمال من خلال التصميم والعمل الجيد وإيجاد التوافق بين متطلبات العمل الفردي بشكل كبير.¹

المطلب الرابع: أبعاد التنمية.

يمكن إبراز تنمية الموارد البشرية في النقاط التالية:²

1- تنمية المعرفة والمعلومات لدى الأفراد: ومن بينها:

معرفة تنظيم المنظمة وسياستها وأهدافها، معلومات عن منتجات المنظمة وأسواقها، معلومات عن إجراءات ونظم العمل بالمنظمة، معلومات عن خطط المنظمة ومشاكل تنفيذها، المعرفة الفنية بأساليب القيادة والإشراف.

2- تنمية المهارات والقدرات للفرد: ومنها:

المهارات القيادية، القدرة على تحليل المشاكل، القدرة على اتخاذ القرارات، المهارات في التعبير والنقاش وإدارة الندوات والاجتماعات، القدرة على تنظيم العمل والإفادة من الوقت، المهارات الإدارية في التخطيط، التنظيم، التنسيق، الرقابة.

3- تنمية الاتجاهات للفرد: ومنها:

الاتجاه لتفضل العمل بالمنظمة، الاتجاه لتأييد سياسات وأهداف المنظمة، تنمية الرغبة في الدافع للعمل، تنمية الاتجاه في التعاون مع الرؤساء والزملاء، تنمية الروح الجماعية للعمل، تنمية الشعور بالمسؤولية، تنمية الشعور بأهمية التفوق والتميز في العمل، تنمية الشعور بتبادل المناخ بين المنظمة والعاملين.

¹ - تأليف جينفر جوي ماثيوز ديفيد ميدنسون مارك سورتيز، أحمد إصلاح. تنمية الموارد البشرية، مجموعة النيل العربية، ط1، 2008، ص38.

² - صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000 ص212 – 213.

المبحث الثاني: سياسات التنمية البشرية في الإدارة العمومية.

المطلب الأول: الاستقطاب.

الاستقطاب هو عملية اكتشاف مرشحين محتملين للوظائف الشاغرة الحالية أو المتوقعة في المنظمة أي أنه نشاط يقوم على الوصل بين من يبحثون عن العمل والوظائف ومن يعرضون الوظائف.

وتختلف المنظمات فيما بينها في نطاق ممارستها للنشاط الاستقطابي، فهناك منظمات تقوم بأنشطة استقطابية على مدى أوسع بكثير من منظمات أخرى.

وهناك عدة عوامل تحدد نطاق النشاط الاستقطابي بالنسبة للمنظمة وتجعله بالتالي يختلف من منشأة إلى أخرى¹.

ويكمن جوهر عملية استقطاب العاملين هو جذب الأفراد بالعدد والوقت والمؤهلات المناسبة وتشجيعهم لطلب التعيين في المنظمة.

وهذه الفعالية مهمة لتوفير العاملين الذين تحتاجهم كما تشكل واحدة من الأنشطة المستمرة لأية إدارة ودائرة الموارد البشرية.

وتعتبر واحدة من أسباب أهميتها هي أنها تنعكس على العمليات الأخرى، فإذا لم تتمكن إدارة الموارد البشرية استقطاب الأشخاص بالوقت والعدد والمؤهلات المناسبة، فإن ذلك سيؤدي إلى سوء اختيار المترشحين وتعيين عناصر غير مناسبة وذلك تعتبر العملية الأساسية لا يمكن إهمالها.

فقد تستطيع المنظمة أن تهمل إجراء تحليل للوظائف وتوصيفها أو حتى إعداد الخطة قوة عمل ولكنها لا تستطيع إهمال عمليات البحث عن العاملين الجدد لغرض تعيينهم².

ويتعلق جوهر عملية الاستقطاب بجذب أكبر عدد ممكن من الأفراد المؤهلين وتشجيعهم على تقديم طلبات العمل في المنظمة بإتاحة الفرصة للمنظمة لاختيار وتعيين الأفراد الأكثر كفاءة، وأثناء عملية الاستقطاب تسعى كل منظمة والفرد إلى تحقيق أهدافه حيث تسعى المنظمة إلى جذب الأفراد المؤهلين فقط للعمل في المنظمة، وفي نفس الوقت يسعى الفرد إلى تحقيق أهدافه الشخصية من حيث إثبات كفاءته للعمل مستقبلا في المنظمة وتحقيق رغباته في العمل ضمن تخصصه ومحاولة الحصول فيما بعد على أفضل شروط للتعيين من حيث الراتب والامتيازات الأخرى³.

¹ - محمد سعيد اتور سلطان، إدارة الموارد البشرية، المرجع السابق، ص 118.

² - سعاد نانف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص 58.

³ - محفوظ احمد جودة، إدارة الموارد البشرية، المرجع السابق، ص 121 - 122.

يعتبر الاستقطاب مجموعة المراحل والعمليات المختلفة للبحث عن المترشحين الملائمين لملء الوظائف الشاغرة بالمنظمة.¹

وقد تعددت أساليب وطرق الاستقطاب وتختلف من مؤسسة إلى أخرى والجدول التالي يبين ذلك:

جدول رقم (1-11)

أساليب الاستقطاب
<p>1- الإعلان.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● إعلانات داخلية. ● إعلانات بالصحف اليومية والدوريات. ● إعلانات من خلال الراديو والتلفزيون. <p>2- استخدام مستقطبين محترفين لهذا الغرض.</p> <p>3- دعوة المتقدمين لزيارة المنظمة.</p> <p>4- التدريب الصيفي.</p> <p>5- زيارة المدارس والجامعات.</p>

المصدر: أحمد ماهر، المرجع نفسه، ص 150.

¹ - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، منظور القرن الحادي والعشرين، القاهرة، ط 1، 2000، ص 162.

المطلب الثاني: الاختيار والتعيين.

تمثل وظيفة الاختيار وتعيين الإمتداد الطبيعي لوظيفة الإستقطاب للموارد البشرية المناسبة فبعد تحديد مصادر تدبير إحتياجات المنظمة من العاملين يجب المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة بهدف تحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظائف المختلفة وبين مؤهلات وخصائص الأشخاص المتقدمين لشغلها، وبمعنى آخر الوصول إلى وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة.

وتعتبر عملية الاختيار السليم للأفراد لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة، ومن أهم الأنشطة الخاصة بإدارة الموارد البشرية لأن التكلفة التي تتحملها المنظمة في حالة إختيارها أفراد غير أكفاء أو حتى إختيارها لأفراد أكفاء مع فشلها في الإبقاء عليهم، تعتبر من التكاليف الرئيسية التي تتحملها المنظمات في دنيا الأعمال.¹

إن وظيفة الاختيار والتعيين تعتبر نشاطا مكلفا جدا، وأي جهود تقوم بها المنظمة بهدف تقليل دوران العمل وتدنية تكاليف التعيين ستعود عليها بعوائد مالية كبيرة، إن الفعالية في ممارسة هذا النشاط ينتج عنها توفير مبالغ مالية طائلة على المنظمة، ويقصد بالاختيار الفعال عملية إنتقاء أفراد أكفاء سيتمرنون في العمل بالمنظمة.

إن الأنشطة التي تتضمنها وظيفة الاختيار (من دراسة طلبات الإستخدام والقيام بالإختبارات والمقابلات... إلخ).

وتهدف أساسا إلى زيادة فعالية القرارات الخاصة بإنتقاء الأفراد، ويعتبر كل نشاط من هذه الأنشطة خطوة في العملية التي تهدف إلى التنبؤ بمن سيكون ناجحا في عمله إذا تم تعيينه من طالبي الوظيفة.²

سياسة التعيين:

بعد الانتهاء من مراحل الاختيار يتم إصدار قرار التعيين هذا ولقد نص الكثير من أنظمة التعيين على أن يوضع الفرد ثم يتم تعيينه بواسطة إجراء الإختبار لمدة زمنية محددة تتراوح بين ستة أشهر وسنة حسب ما يحدده نظام التعيين في المنظمة.³

¹ - محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص: 129 - 130.

² - أسامة كامل، محمد الصرفي، إدارة الموارد البشرية، المرجع السابق، ص 93.

³ - أسامة كامل، محمد الصرفي، إدارة الموارد البشرية، المرجع السابق، ص 94.

المطلب الثالث: التوظيف.

تعريف التوظيف:

يعتبر التوظيف مرحلة جد هامة ضمن عملية تسيير الموارد البشرية، إذا أن القرارات الناتجة عن هذه المرحلة هي حاسمة.

حيث إن إدخال أي فرد جديد ضمن المؤسسة يؤدي إلى تغيير التوازن الذي يكون قد وصلت إليه المصلحة، الورشة، المديرية إلخ، وكل خطأ في هذه العملية يكون مكلفا ومؤشرا على مناخ العمل، وقد يؤدي إلى جملة من النتائج السلبية أهمها سلوك الرفض من الجماعة إتجاه الفرد الجديد وعلى هذا الأساس يعامل التوظيف كما تعامل الإستثمارات.

ويمكن تعريف التوظيف على أنه تلك العملية التي تتمكن من خلالها المؤسسة من توفير الموارد البشرية الضرورية لمنصب العمل الشاغر، والتي يشترط فيها التأهيل اللازم، وذلك باللجوء إلى التوظيف الخارجي والداخلي.

ومن التعريف يظهر أن الهدف من التوظيف هو إيجاد الفرد المناسب ليشغل المنصب الشاغر على أن الإشكالية المطروحة بالنسبة للتوظيف هي ضمان التوافق بين إحتياجات التشغيل وقدرات الفرد.¹

المطلب الرابع: التكوين.

يحتل التكوين مكانة هامة بين الأنشطة الإدارية الهادفة، لتزويد الأفراد بالمعلومات والمعارف الوظيفية المتخصصة والمتعلقة بأعمالهم، وأساليب الأداء الأمثل لها، وصقل المهارات والقدرات التي يتمتعون بها، بما يمكنهم من استثمار الطاقات التي يخزنونها، ولم تجد طريقها للاستخدام الفعلي، بالإضافة إلى تعديل السلوك وتطور أساليب الأداء التي تصدر عن الأفراد فعلا من أجل إتاحة الفرص والمزيد من التحسين والتطوير في العمل الإنتاجي، وتأمين الوصول إلى الأهداف الإنتاجية المتصاعدة، وهو مفردة مشتقة من الفعل الثلاثي كون ويعني إنشاء شكل، أو صنع أي إدخال تعديلات وتغييرات على الحالة الأولية، ومصطلح التكوين في الكلمة اللاتينية Farmare التي يقصد بها تشكيل الأشخاص أو الأشياء أو غيرها، وهي العملية العميقة التي تجري على الإنسان بغية تعديل آلياته، أساليبه، مهارته وأنماطه الفكرية وهي العملية التي تهدف إلى إكساب الفرد جملة من المعارف والمهارات وآداب السلوك.

كلمة تكوين هي ترجمة لكلمة فرنسية هي FORMATION وكذا الكلمة الإنجليزية TRAINING.

¹- إسماعيل حجازي، أستاذ معاليم سعاد، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، دار أسام

لقد تعددت اتجاهات مفهوم التكوين الاقتصادي واجتماعيين ونفسانيين، إلا أن هذا الاختلاف في المفاهيم قد تطور إلى حد اجتماعه في نقطة مشتركة فيما يخص المؤسسة حتى يتم إيجازه، مراعاة للحالات الاجتماعية والنفسية والاقتصادية للمستخدم، ولا ننسى بطبيعة الحال المستوى الثقافي لهذا الأخير لأنه يلعب دور كبير في عملية التكوين وانتقاء الحصاص التكوينية واستيعابها.

تعريف "DEIMANTAMALLIN":

"التكوين يدل على أحداث تغيير إرادي في سلوك الراشدين في أعمال ذات طبيعة مهنية".

تعريف "MIALARET":

"التكوين عبارة عن أنواع من العمليات التي تقود الفرد إلى ممارسة نشاط مهني كما أنه عبارة عن نتائج هذه العمليات".

تعريف "فيري":

"التكوين يدل على فعل منظم يسعى إلى إثارة عملية إعادة بناء متفاوتة الدرجة في وظائف الشخص".

تعريف "POSTIC":

"التكوين يتضمن فعل التعلم لأشكال السلوك الذي يكسب عن طريق ممارسة الدور".

تعريف "أحمد النجار":

"هو تزويد الفرد بمجموعة من الخبرات والمهارات التي تجعله صالحا لمزاولة عمل ما وهو التطور المنطقي لمهارات وخبرات وتصرفات الأفراد ليصبحوا صالحين للقيام بوظائفهم وتحقيق الارتقاء فيها".

وهناك بعض التعاريف:

"عملية إعداد الفرد وتحضيره بمنصب تسيير وإشراف حيث يكتسب رصيذا معرفيا جديدا يؤهله لإبراز قدراته، وكذلك تكيفه مع الوضع الجديد في ظروف جديدة وذلك قصد النهوض بالطاقات وتحسين الأداء وزيادة الفاعلية والاستمرار".

"مجموعة من الوظائف المخططة مسبقا والتي تستهدف تزويد العمال بالمعارف والمهارات، المواقف والترفات التي تمكن من تسهيل اندماجهم في المنظمة، ومن تحقيق أهداف الفاعلية فيها، وهو عملية مخططة في إطار الاستراتيجية العامة للمنظمة".

"تنمية منظمة وتحسين للمعارف والاتجاهات والمهارات والسلوكيات التي تتطلبها مختلف مواقف العمل، وذلك بغية قيام الأفراد بأعمالهم المهنية على أحسن وجه"¹.

¹ - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2007، ص: 245.

يمكن تعريف التكوين أيضا بأنه: "تغيير في الاتجاهات النفسية والذهنية للفرد اتجاه عمله، تمهيدا لتقديم معارف ورفع مهارات الفرد في أداء العمل".¹

إن التكوين "هو تنمية منتظمة وتحسين الاتجاهات والمعارف والمهارات وكذا نماذج السلوكيات المطلوبة في مواقف العمل المختلفة، من أجل قيام الأفراد بمهامهم المهنية أحسن قيام، وفي أقل وقت ممكن، وغالبا ما يكون ذلك في إطار التربية المستمرة".

ويرى البعض أن التكوين: هو عبارة عن برامج رسمية التي تستخدمها المؤسسة لمساعدة الموظفين والعمال على كسب الفاعلية والكفاية في أعمالهم الحالية والمستقبلية عن طريق تنمية العادات الفكرية والعملية المناسبة والمهارات والمعارف والاتجاهات لما يناسب تحقيق أهداف المنشأة.

كما أن التكوين: هو مجموعة من العمليات التي تساعد الفرد والجماعة على تحسين المعلومات واكتساب مهارات أخرى، لما لها من الأولوية في تدعيم خبراتهم وأداء كل نشاطاته في تحسين الظروف، وبالتالي فإن عملية التكوين مسطرة وإجبارية توجب معطيات سوق العمل.²

ويعتبر كذلك "مجموعة الأنشطة والوضعيات البيداغوجية التي يكون هدفها اكتساب أو تنمية من أجل ممارسة مهمة أو أعمال، وتشمل مجموع المعارف النظرية، المفاهيم، المبادئ، والمهارات والمواقف التي تجعل الشخص قادرا على ممارسة شغل أو مهنة أو وظيفة".

إن التكوين حسب أحد الباحثين "عملية تقوم بنقل مجموعة مترابطة من المعارف والمهارات تؤدي بالفرد إلى تغيير عام يسمح له بالقيام بمهام أخرى".

ومن ثم ففعل التكوين ليس مجرد تسجيل للمعلومات الجديدة، أو مجرد تعليم لعادات السلوك أو نقل للخبرات وتدريب مهني عابر، بقدر ما هو فعل البناء المنهجي المنظم للخبرات والمعارف، يستند على تحليل المواقف المعرفية والعملية المختلفة لتطوير ما يناسبها من طرق تكوينية وتدريبية وتعليمية،³ حيث لا بد من مراعاة عدة مبادئ لممارسة نشاط تكويني منها:

¹ - مرجع سبق ذكره، ص 453.

² - عبد الرحمان عبد الباقي عمر، إدارة الأفراد، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1975، ص 205.

³ - العربي بلقاسم فرحاتي، تأهيل الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الأولى، 2012، ص 256.

1- الاستمرارية:

ليس التكوين أمراً كمالياً تلجأ إليه الإدارة وتتخلى عنه باختيارها وإنما هو نشاط ضروري، فبعد اختيار الفرد لشغل وظيفة معينة تأتي عملية الإعداد والتهيئة، حيث تهدف عملية إعداد الأفراد إلى تعريف الفرد بالعمل المسند إليه ولا يمكن أن تقوم إدارة الموارد البشرية بمفردها بتخطيط وتنفيذ برامج إعداد الفرد وتهيئتهم بالعمل الجديد ولكنها مسؤولة مشتركة ومجهود تعاوني بين إدارة الموارد البشرية وكذلك الإدارات الأخرى بالمؤسسة، فتبدأ العملية التكوينية بتنظيم مقابلات الفرد الجديد مع المسؤولين في إدارة الموارد البشرية والمشرف عليها إلى تنظيم وإعداد برامج تكوينية للموظفين القدامى لإكسابهم مهارات ومعارف جديدة يتطلبها التقدم التكنولوجي، كما تعد البرامج التكوينية للعاملين المرشحين للترقية بهدف إكسابهم قدرات ومهارات تمكنهم من النهوض بمسؤوليات وأعباء الوظائف ذات المستوى الأعلى للترقية إليها.

إذا فمبدأ الاستمرارية يتحقق بتكوين الفرد في بداية حياته الوظيفية والاستمرارية في تكوينه خطوة بخطوة قصد تطويره وتنميته بما يتماشى ومتطلبات سوق العمل الجديد.

2- التكامل:

التكوين ليس نشاطاً عشوائياً أي أن هناك ترابط وتعامل في العمل التكويني ويكمن هذا التعامل في:

- التكامل والتجانس والتفاعل الإيجابي والمقصود هنا الأفراد المطلوب تكوينهم، المعارف، المعلومات المراد إكسابها لهم، وكذلك القائمين بهذا العمل التكويني والمشكلات التي تقع في المنظمة.
- التكامل في الأنشطة التكوينية من حيث تحليل العمليات والإجراءات وسلوك الأفراد وتحديد الاحتياجات التكوينية وتصميم برامجها وتنفيذها ومتابعة وتقييم العملية التنفيذية.

3- التدرج:

حيث يبدأ التكوين بمعالجة الموضوعات البسيطة ثم يتدرج أو ينتقل إلى الأكثر صعوبة، وهكذا حتى يصل إلى المشكلات الأكثر تعقيداً.

4- التغيير والتجديد:

أي أن التكوين يتعامل مع تغيرات داخل وخارج المنظمات ولهذا فهو يتصف بالتغيير والتجديد، فالإنسان الذي يتلقى التكوين هو عرضة للتغيير في عاداته وسلوكه ومهاراته، ولذلك فإدارة التكوين مسؤولة عن تجديد وتطوير التكوين من خلال التجديد المستمر في أنماط البرامج التكوينية وأساليب التكوين المستخدمة.

5- التكوين عملية إدارية وفنية:

وذلك باعتباره عملاً إدارياً ينبغي أن تتوفر له مقومات العمل الإداري الكفاء منها:

- وضوح الأهداف والسياسات وتناسقها وواقعيتها.
- توازن الخط والبرامج.
- توفر الموارد المالية والبشرية مع الرقابة والتوجيه المستمرين.

كما أن التكوين يحتاج إلى عمل فني يتمثل في:

- الخبرة المتخصصة في كيفية تحديد الاحتياجات التكوينية وفي اختيار الأساليب وإنتاج المساعدات التكوينية.
- الخبرة في تنفيذ البرامج التكوينية ومتابعة وتقييم فعالية التكوين.

6- الواقعية:

يقصد بالواقعية أنه يلي الاحتياجات الفعلية وأن تناسب العملية مع التكوين ومع المستويات المحددة لهذه العملية.¹

• أهميته:

التكوين هو إنشاء واستحداث لوضع أو مؤسسة أو لنمط الشخصية المرغوبة، أو هو استراتيجية لتكييف الأفراد ومساعدتهم على مواكبة سرعة تغيرات الحياة، يصبح قضية وجودية بالنسبة للمؤسسات والأفراد على حد سواء، حيث ارتبط وجود المؤسسة بوجود الأفراد المكونين لها ومن أجلها، والمتكونين فيها، وارتبطت المؤسسة بمقدار ما توفره من التكوين للعاملين فيها، وهو ما جعل التكوين ضرورة وجودية قبل أن يكون ضرورة وظيفية سواء للفرد أو للمؤسسة، حيث تتوقف حركية المؤسسات واستمرار وجودها على ما توفره من التكوين ولا يمكن تجاوزه، ولا بمقدور أي مؤسسة الاستغناء عنه، بل الاستغناء عنه هو الاستغناء عن المؤسسة ذاتها.

إن الوضع الثقافي الذي أفرزه المجتمع كرس من جهة أخرى ثقافة المنافسة والاختيار تأسيساً على مسلمة الفروق الفردية الطبيعية، مما حد من مطلوية حق العمل والمساواة في واقع الحياة، فلم يعد مضمونا لكل الناس والفئات، لأن المؤسسات ومناصب العمل لا تتسع لاستيعاب كل المواطنين المؤهلين، فابتدعت وسائل الفرز والاختيار سواء على مستوى الاستقطاب الأولي والاندماج في الشغل أو على مستوى الترقية المهنية داخل منظومة العمل، وفق معايير الكفاءة، وهي معايير تجعل من حق العمل مشروطاً يتطلب الفرد المشروط.

¹ - صلاح عبد الباقي، عبد القادر عبد الغفار حنفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، المكتب العربي الحديث، ط1، 1998، ص 356 – 357 – 358.

وهو ما طرح مسألة التكوين والتخصص في العمل المهني كهاجس الأفراد والمؤسسات على حد سواء يتحقق من خلاله الفرد المشروط أو المؤسسة المشروطة، وهو بذلك يعد ضرورة وجودية بالنسبة لكل من المؤسسة والعامل المهني، ومن هنا يمكن اعتبار التكوين شأن وهم لكل المؤسسات ويحضر في خطط وبرامج كل مؤسسة بدلالة معينة، فيحضر في المؤسسات الاقتصادية كشأن من شؤونها المركزية تتعلق بدلالات مهنية تتمركز حول ضرورة إتقان الأفراد العاملين في زيادة الإنتاج وتحسين نوعه وكمه، ويحضر كشأن من شؤون المؤسسات الاجتماعية والثقافية بدلالة مهنية تتعلق بتحسين أداء الموظفين في مجال الخدمات والإعلام، ويحضر في المؤسسات التربوية والتعليمية بدلالة تحسين أداء المعلم التعليمي، بما فيها تحسين أداء الموظفين في الإدارة التعليمية وبالتالي هو مصطلح تتمحور مدلوليته بصفة عامة على مساعدة الأفراد والجماعات وتمكينهم من التكيف والاندماج في عالم العمل والشغل وترقية قدراتهم في أداءهم الوظيفي، بإكسابهم وتعليمهم المهارات اللازمة في أي نشاط مهني محدد، وبأي طريقة من طرق الاكتساب كالتدريب المهني التطبيقي أو الاكتساب المعرفي، بحيث يستطيعون أداءه بكل فعالية مهنية واجتماعية ونفسية، ومن الطبيعي أن ذلك لا يحدث إلا ضمن مؤسسة تضطلع بمهمة وضع الاستراتيجيات وتخطيط العمليات الهادفة التي توجب على الأفراد الممتهين أو الذين يبذلون استعدادا خاصا للعمل المهني، أن يتنظموا وينخرطوا في وضعيات تسمح بوضعهم تحت تأثير مثيرات تعليمية خاصة في زمن معين، ومكان محدد، بغرض تعديل أو اكتساب أو استثمار معلومات ومعارف وخبرات بسقف معين من الأهداف، بحيث تؤهلهم للقيام بأدوار وظيفية بنجاح داخل سقف من العمليات المؤسسية.¹

ومن مجالات التكوين نذكر:

1- بالنسبة للعامل: حيث أن التكوين يعمل على تنمية نواحي عديدة للفرد من خلال:

• تنمية المعرفة والمعلومات لدى المتكون وذلك في:

- معرفة وتنظيم المؤسسة وسياساتها وأهدافها.

- اكتساب معلومات عن منتجات المؤسسة وأسواقها.

- اكتساب معلومات عن خطط المؤسسة ومشاكل تنفيذها.

- المعرفة الفنية بأساليب وأدوات الإنتاج.

¹ - العربي بلقاسم فرحاتي، تأهيل الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص: 280 - 281.

● تنمية المهارات والقدرات للمتكون من حيث:

- المهارات اللازمة لأداء العمليات الفنية المختلفة.
- المهارات القيادية والإدارية في التنظيم والتخطيط.
- القدرة على تحليل المشاكل.
- القدرة على اتخاذ القرارات.
- المهارات في التغيير والنقاش وإدارة الندوات والاجتماعات.
- القدرة على تنظيم العمل والاستفادة من الوقت.

● تنمية الاتجاهات للمتكون من حيث:

- الاتجاه لتفصيل العمل بالمؤسسة.
- الاتجاه لتأييد سياسات وأهداف المؤسسة.
- تنمية الرغبة في الدافع للعمل.
- تنمية الاتجاه إلى التعاون مع الرؤساء والزملاء.
- تنمية الروح الجماعية للعمل.
- تنمية الشعور بالمسؤولية.
- تنمية الشعور بأهمية التفوق والتميز في العمل.

● اكتساب خبرة:

حيث يختلف هذا المجال عن المجالات الأخرى كما أنه لا يمكن تعلمها داخل قاعة التكوين وإنما هي نتاج المؤسسة والتطبيق العلمي للمعرفة والمهارة والأسلوب في عدة مواقف مختلفة خلال فترة زمنية طويلة.

2- بالنسبة للمؤسسة: وتكمن مجالات التكوين بالنسبة للمؤسسة في:

- تفادي وتجنب شكاوى العمال عن صعوبة العمل أو عدم ملاءمته.
- إعداد أفراد قادرين على شغل المناصب القيادية على مختلف مستويات العمل داخل المؤسسة.
- التأقلم مع المتغيرات في نظم العمل وأساليبه وتطوره التكنولوجي، وذلك من خلال العصر ومسايرة النمو الاقتصادي¹.

المبحث الثالث: تقييم أداء المورد البشري في الإدارة العمومية.

المطلب الأول: مفهوم التدريب وأهميته.

إن بقاء المورد البشري في عمله بصفة مستمرة، وبوتيرة واحدة لا يضمن للمنظمة البقاء وتحقيق الفعالية المنشودة في ظل تحديات العولمة والمنافسة الشديدة، لذا تسعى المنظمة لإكساب مواردها البشرية بالمعارف وصقلهم بالمعلومات ولن يتحقق ذلك إلا من خلال التدريب الذي هو السبب الرئيسي في نجاح أو تقدم أو فشل مجتمع وبالتالي فهو مسؤول عن النجاح أي منظمة من المنظمات.

1- تعريف التدريب:

لقد قدمت عدة تعاريف للتدريب فتعددت هذه التعاريف وتنوعت باختلاف المدارس والعصور، إلا أن مضامينها تتشابه إلى حد كبير. حيث يعرف بأنه "الجهد المنظم والمخطط له لتزويد القوى البشرية في الجهاز الإداري بمعارف معينة وتحسين وتطوير مهامها وتغيير سلوكها، واتجاهها بشكل إيجابي بناء"²، كما يمكن تعريفه بأنه نشاط منظم مستمر يرتكز على الفرد لتحقيق تغير في معارفه ومهاراته وقدراته الفنية لمقابلة احتياجات محددة في الوضع الراهن والمستقبلي في ضوء متطلبات عمل يقوم به، وتطلعاته المستقبلية في إطار المنظمة التي يعمل بها"³ ومن جهة أخرى يمكن القول أن "التدريب هو عملية صقل وتنمية المهارات في سياق معرفي ومنهجي علمي"⁴ وهو أيضا "نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات، والمهارات التي تؤدي إلى زيادة أداء الأفراد في عملهم."

¹ - وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، مديرية النشر، قلعة، 2004، ص: 29.

² - حسن أحمد الطعاني، التدريب مفهومه وفعاليتيه، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص: 14.

³ - حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط2، 2010، ص: 20.

⁴ - عبد المعطي عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص: 35.

وبعد استعراض التعاريف السابقة يمكن تقديم التعريف الإجرائي التالي "التدريب هو العملية المنظمة والمخططة والمستمرة لتزويد المورد البشري بالمهارات والمعارف والخبرات الجديدة التي يقتضيها أداء عمل معين، أو بلوغ هدف معين، وتستهدف تغييرات إيجابية في خيبراتهم وسلوكياتهم من أجل تطوير أدائهم."

وهناك عدة عوامل دفعت المنظمات الحديثة إلى اعتماد التدريب كاستراتيجية محورية في نشاطاتها وبرامجها وهي:¹

-سرعة التغير الحاصل وحاجة البشر إلى التعلم المستمر.

-تغيير طريقة لإنجاز الأعمال والحاجة إلى معرفتها.

-تغيير المنتجات والخدمات المقدمة والحاجة لإنتاج جديد.

-تغيير طريقة تفكير البشر حول العمل.

-حصول فجوة في الأداء الوظيفي.

-حاجة المنظمة لردم فجوة المهارات.

-اعتبار التدريب سبيل التقدم والتطور.

2- أهمية التدريب:

من أبرز سمات العصر الحديث التغير الهائل والمستمر في المعارف الإنسانية وما يصاحبه من تغييرات مستمرة في نظم العمل، الأمر الذي يستوجب تنمية القوى العاملة لمواجهة هذه التغييرات والتكيف معها. ولا شك أن أجهزة التعليم بأنواعها لا تستطيع وحدها ملاحظة هذا التقدم العلمي السريع، المستمر في مختلف المجالات، وبالتالي فهو يشكل ضرورة لكافة الدول والمنظمات نظرا للعبء المضاعف والملقى على عاتق التدريب والمتمثل في اللحاق بالدول والمنظمات والمعارف وتطبيقها، وتبرز أهمية التدريب في كونه يؤدي إلى تحسن الأداء في الحاضر، والتأهيل لمسؤوليات أكبر في المستقبل، ويمكن تلخيص أهمية التدريب في الآتي:²

إنجاز وظيفي أفضل كما ونوعا أي زيادة الإنتاج وبالتالي تخفيض التكاليف، وزيادة فرص الاستفادة أو المستهلك لمنتجات المنظمة من خلال تحسين الخدمات والسلع المقدمة، بالإضافة إلى استخدام التكنولوجيا الحديثة، واستكمال دور الجامعات والمدارس، فإذا كان التعليم يوفر الأساس الذي يمكن أن ينطلق منه تنمية المجتمع، فإن التدريب يشمل تنمية معلومات ومهارات الأفراد والجماعات في الاتصال والتعاون وإقامة علاقات إنسانية مساعدة.

¹ - بلال خلف السكارنة، تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، الأردن، 2011، ص 17.

² - بلال خلف السكارنة، نفس المرجع، ص 18.

والتدريب له أهمية كبيرة في المنظمات المعاصرة والتطور التكنولوجي السريع يجعلها بحاجة إلى تعلم مهارات وعلوم جديدة، إلا أن التدريب ليس مرتبط فقط بالعلوم والمعارف ولكن هناك أسباب أخرى تجعل المنظمات بحاجة إلى التدريب ومن أهم هذه الأسباب الحاجة إلى تقوية نقاط الضعف لديها أو لدى العاملين فيها والتي تقلل من كفاءاتهم لأداء أعمالهم، ويعود هذا الضعف إلى ضعف التعليم أو الاختلاف بين التعليم والمتطلبات العمل أو تغيير المسار الوظيفي، وعموماً فإن الحاجة إلى التدريب تعود إلى عدة ظروف منها:¹

جعلت الاختراعات التكنولوجية السريعة الحاجة ماسة للأفراد لتحديث مهاراتهم ومعارفهم في مكان العمل، عمل الأفراد في مجالات عمل متعددة وقد تكون أحيانا بعيدة عن مجال تخصص الفرد، التغيير في نمط القيادة، عدم وجود تطبيق عملي في الجامعات لبعض التخصصات، عدم وجود إجراءات اختيار علمية مناسبة، التطور المهني، تحقيق الإنتاجية والدافعية القصوى، جعل العمل أكثر تحدياً وأهمية، التطور الذاتي، زيادة دافعية العاملين، تحسن المناخ التنظيمي، تجنب الاندثار أو الزوال، مساعدة المؤسسة على تحقيق احتياجات الفرد البشرية المستقبلية، مساندة الوقت والزمان، جسر القوة بين المهارات المطلوبة والمهارات المتوفرة، البقاء والنمو المؤسسي والوطني.

ويسمح التدريب بتدوير الموظفين من عمل لآخر وكذلك تدريبهم على مهارات وأعمال تمكنهم في المستقبل على شغل مناصب أعلى والنجاح فيها، ويمكن توضيح عموماً أهمية التدريب على مستوى الأفراد والمنظمة كما يلي:²

أ- بالنسبة للمنظمة: الانصبها في عالم الجودة وتنمية الموارد البشرية بالاتجاهات الحديثة، رفع كفاءة المنظمة الثقافية والعلمية وتحسين مستوى الإنتاجية العام، القدرة على التخطيط والتفكير الاستراتيجي واتخاذ القرارات، استخدام مفاهيم حديثة والاطلاع على تجارب عالمية متخصصة، التعامل مع المتغيرات ومواكبة التطور والتفكير بأسس علمية وتطبيقية حديثة، التخطيط لإصلاح الماضي وتطوير الحاضر والتنبؤ بالمستقبل والتخطيط للريادة، الاضطلاع بدور قيادي واجتماعي ضمن مجتمع الأعمال، تطوير كوادر مؤهلة من المواطنين يساهمون في نمو المنظمة، نشر الوعي بأهمية التنمية البشرية ومتطلباتها وتطوير أسس الرقي الوظيفي، توفر للمنظمة بيئة آمنة وسليمة تعمل على تشجيع الموظف على الإبداع وتحسين أدائه.

أما الدكتورة سهيلة محمد عباس فتري أن أهمية التدريب بالنسبة للمنظمة يتمثل في:³

¹ - حيدر محمد العمري، استراتيجيات التغيير في إدارة الموارد البشرية بعد العولمة، عالم الكتب الحديث، عمان، الأردن، 2011، ص 129.

² - بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 22.

³ - سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص 187.

زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي، إذ أن إكساب العاملين المهارات والمعارف اللازمة لأداء وظائفهم، ويساعدهم في تنفيذ المهام الموكلة لهم بكفاءة وتقليص الوقت الضائع والموارد المادية المستخدمة في الإنتاج، يساهم التدريب في خلق الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين نحو العمل والمنظمة، يؤدي التدريب إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة، وبذلك يرفع أداء العاملين عن طريق معرفتهم لما تريد المنظمة منهم من أهداف، يؤدي إلى ترشيد القرارات الإدارية وتطوير أساليب وأسس ومهارات القيادة الإدارية، يساعد على تجديد المعلومات وتحديثها، بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيئة.

ب- بالنسبة للأفراد في المنظمة: فإن أهمية التدريب تتمثل في:¹

رفع كفاءة الفرد بالمعلومات والمهارات اللازمة لعملية التنمية البشرية، اكتساب علوم تطبيقية وبرامج طويلة المدى وقصيرة المدى للتطوير، تعويض ما فاتته من مهارات لم يتسنى له اكتسابها في مجال التعليم التقليدي، الولاء للمنظمة والشعور بالاهتمام والاحترام وتولد مشاعر الحب للعمل، الاطلاع على التجارب العالمية في تخصصه ومدى الاستفادة منها، كسر حاجز الرهبة مع العالم الخارجي وتعزيز دور الثقة بالنفس، الإبداع الوظيفي وتنمية التفكير في سبيل تطوير الاختصاص في العلوم الحديثة، منح الفرصة للفرد بالمشاركة الفعالة في برنامج التدريب لحل المشاكل الإدارية العالقة.

ومما سبق يمكن القول أن التدريب هو عملية مستمرة للفرد وفقا لاحتياجاته كفرد واحتياجاته كعنصر في المجتمع، الأساليب وسائل تدريبية متطورة، كما أنه يعتبر وسيلة وليس غاية في حد ذاته كونه يشكل استثمار لرأس المال بهدف منح الفرصة للأفراد لتأدية عملهم بكفاءة عالية، ومن ثم فهو وسيلة لتنمية قدرات الفرد التي يسمح له بالحصول على أكبر نفع له وللمجتمع المحيط به.

المطلب الثاني: مبادئ وخصائص وأهداف التدريب.

تخضع العملية التدريبية لجملة من المبادئ ولها العديد من الخصائص الواجب توفرها في التدريب حتى يصبح ناجحا وفعالاً.

1- مبادئ التدريب:

لكي يصبح لدى المنظمة نشاطا تدريبيا متميزا لابد من اعتناق مسؤولي إدارة الموارد البشرية لجملة من المبادئ الأساسية ومن أهمها ما يلي:²

¹ - بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 22.

² - عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008، ص 208-314.

أ- التدريب جزء من التنمية الإدارية ووسيلة من وسائلها: يعتبر التدريب أحد مداخل التنمية الإدارية، وهو وسيلة مهمة من وسائلها فهو يهدف إلى تنمية أنماط سلوكية إيجابية لدى الموارد البشرية في المنظمات.

ب- التدريب وظيفة أساسية تتكامل مع وظائف وأنشطة إدارة الموارد البشرية الحديثة: إن التدريب يحتل وظيفة أساسية في إدارة الموارد البشرية الحديثة كونه يساعد الموظفين الجدد على التكيف في المنظمة التي ينضمون إليها، وبأنه يزود الموارد البشرية في المنظمة بكفاءات تحسن من أدائهم، وتساعدهم على اكتساب الجديد من وسائل وطرق وأساليب حديثة في العمل، ورغم إنفاق تلك المنظمات لأموال طائلة على التدريب إلا أنها لا تعتبر استهلاكاً قصير المدى، بل استثماراً مجزياً طويل المدى يعود على المنظمة بمردودات إيجابية ترفع من قدرة الأداء بها.

ج- التدريب عملية شاملة: يجب أن تشمل عملية التدريب جميع المستويات الإدارية في المنظمة، من قيادات عليا ووسطى ودنيا ومن عاملين ومشغلين بها، وهو أيضا عملية شاملة المعنى أنه يشمل جميع التخصصات سواء كانت في إدارة الإنتاج أو المالية، والمحاسبة أو العلاقات العاملة أو إدارة شؤون الموظفين وبمعنى آخر أن يشتمل التدريب جميع أبعاد التنمية البشرية من قيم واتجاهات ومعارف ومهارات، كما يجب أن يوجه إلى جميع المستويات الإدارية في المنظمة ليشمل جميع فئات العاملين.

د- التدريب عملية مستمرة: إن التدريب يبدأ مع بداية الحياة الوظيفية للفرد، ويستمر معه خطوة بخطوة لتطويره وتنميته ليساعد العاملين على التكيف والتطور المستمر أمام التغيرات الحالية والمستقبلية، فهو بالنسبة للموظف الجديد يعمل على تهيئته للعمل، ويكون بعد انتظامه في العمل إما تصحيحاً لوضع غير مرض أو إكساباً له بمهارات جديدة.

هـ - التدريب عملية مخططة: التدريب عبارة عن عملية مخططة ومنظمة تتكون من عمليات ومراحل فرعية متكاملة، فهو نظام متكامل ومترايط ومخطط له، وكل عملية تؤثر في نجاح أو فشل أحدها يؤدي إلى نجاح أو فشل الأخرى، ومن أهم العمليات الفرعية في العملية التدريبية تصميم البرنامج التدريبي وكذلك البرنامج التدريبي، وكذا تقييم ومتابعة البرنامج التدريبي.

و- التدريب يجب أن يكون ذا معنى: إن تحقيق تقدير دقيق للاحتياجات التدريبية، واستخدام الأساليب التدريبية التي تشرك المشاركين وتدمجهم في العملية التدريبية وإيجاد مناخ صحي يؤدي إلى التعلم الفعال، كل هذا يجعل للتدريب معنى وقيمة لدى الأفراد والمنظمة.

ن- التدريب يستند إلى نظريات العلوم السلوكية الحديثة: ويستمد منها نظريات ومن أهم النظريات علم النفس الاجتماعي وعلم الاجتماع وكذا نظريات التعلم، وعملية التعلم عملية معقدة تؤثر عليها مجموعة من العوامل والموارد ومن أهم مبادئ التعلم التي يجب مراعاتها في التدريب:¹

التعلم عملية ناشطة فعالة، ومن ثم يجب أن يكون المتدربون فاعلين وغير سلبيين في عملية التعلم؛ التعلم عملية صادقة، لذا يجب ربط التعلم بهدف، أن يكون ذلك من دافعية التعلم؛ يجب توفير دافعية للمتعلم للتعلم؛ يجب إتاحة الفرصة للمتعلم للشعور بالرضا، وتلبية حاجاته أثناء عملية التعلم؛ ينبغي إتاحة الفرصة للمتعلم لكي يمارس ما تعلم؛ يجب إعطاء تغذية راجعة للمتعلم والشعور والتعزيز السلوك المقبول لديه؛ يرتبط التعلم ارتباطا وثيقا ومباشرا بالانتباه والتركيز، لذا يجب الحرص على الاستئثار بانتباه المتعلم وتوفير التركيز عنده؛ مراعاة الحداثة في المادة واستخدام التكرار في التدريب؛ يجب أن يتم التعلم على جميع مستويات التعلم (المعارف والمهارات والاتجاهات)؛ ينبغي استخدام التقنيات السمعية البصرية بشكل فعال، لما لها من مردود إيجابي؛ التعلم القائم على الخبرة: وهو ذلك التعلم الذي يتسم بالتغير الدائم أو شبه الدائم الذي يحدث في سلوك التعلم نتيجة اشتراكه وتعرضه لموقف تعليمي، فهذا النوع يجب أن يستخدم باستمرار في التدريب؛ التعلم عملية فردية: إن كل متعلم وفقا لشخصيته وخبراته وإدراكه وسنه...إلخ.

لذلك يجب الأخذ بعين الاعتبار لهذه الفروق بين المتعلمين والاعتماد على استراتيجيات تعليمية متنوعة، وبالتالي التنوع في أساليب التدريب؛ مراعاة مبدأ الكفاءة والفعالية في التدريب: هناك لبس بين المفهومين في الإدارة بشكل عام والتدريب بشكل خاص، فالكفاءة هي أداء الأعمال بشكل صحيح، أما الفعالية فهي القيام بالأشياء الصحيحة بالشكل الصحيح، ومعنى ذلك أن الكفاءة هي أداء الأشياء بشكل منتظم وتوفير النفقات والتقليل من الهدر في استخدام الموارد، في حين أن الفعالية ترتبط بالأهداف ارتباطا وثيقا، إذ يجب أن يكون الهدف ذا معنى كما أنها ترتبط بتحقيق النتائج، وبالتالي فالفعالية هي الهدف الذي تسعى إليه في التدريب مع عدم التضحية بالكفاءة، والفعالية في التدريب هي محصلة ما يقوم به المدربون والمتدربون؛ التدريب يجب أن يكون متجددا دوما: يواجه التدريب في المجتمعات المعاصرة تحديا كبيرا يتمثل في تعقد المشاكل التي يواجهها والتطلعات التي عليه أن يحققها، وكذا مستجدات العلم والتكنولوجيا التي يستوعبها مما يفرض عليه أن يستفيد من كل جديد، فلسفة ومنهج وأساليبها وكذا في مجال تقنياته وتخطيطه وحتى تنفيذه وتقييمه؛ تكامل التدريب مع الاستشارات والبحوث الإدارية: إن النظرة الصحيحة للتدريب هي تلك التي يتكامل فيها التدريب مع النشاطين الآخرين اللذان تقومون بهما مؤسسات التنمية الإدارية، وهذا يفتح التدريب الباب واسعا للقيام باستشارات عملية ويطرح مشكلات تعالجها البحوث الإدارية. هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن المشكلات التي تطرحها البحوث الإدارية تصلح لأن تكون مجالات للتدريب.

¹ - عبد الباري إبراهيم، زهير نعيم الصباغ، مرجع سابق، ص 311 - 312.

أما بلال خلف السكارنة فيحصر مبادئ التدريب والتي ينبغي مراعاتها في جميع مراحل هذه العملية هي:¹

- الشرعية: التدريب يتم وفقا للقوانين والأنظمة واللوائح المعمول بها داخل المنظمة.
- المنطقية: التدريب يتم على أساس فهم منطقي وواقعي ودقيق وواضح للاحتياجات التدريبية.
- الهادفة: أهداف التدريب واضحة وموضوعية وقابلة للتطبيق ومحددة تحديدا دقيقا سواء من حيث الزمان والمكان أو من حيث الكم والنوع والتكلفة.
- التدريجية: بمعنى معالجة الموضوعات البسيطة ثم يتدرج بصورة مخططة وإلى الأكثر تعقيدا وهكذا.
- الاستمرارية: أي من بداية حياة الفرد ويستمر خطوة خطوة لتطوير وتنميته.
- الشمولية: بحيث يشمل جميع أبعاد التنمية البشرية من قيم واتجاهات ومعارف ومهارات، وأن يوجه إلى جميع المستويات الإدارية في المنظمة.
- المرنة: يجب أن يتطور نظام التدريب لمواكبة التطور والتزود بالوسائل والإدارات والأساليب اللازمة لإشباع الاحتياجات التدريبية للعاملين بما يتوافق مع مستوياتهم الوظيفية وتوظيفها في العملية التدريبية.

2- خصائص التدريب:

يقوم التدريب على مجموعة من الأسس والخصائص منها ما يلي:²

- التدريب يؤسس على إطار أو نموذج نظري يستمد مبادئه من الحقائق التجريبية.
- أهداف البرنامج التدريبي واضحة وواقعية.
- التدريب يلبي حاجات تدريبية حقيقية.
- يتوفر التدريب على عنصر المرونة وتعدد الاختيارات في البرنامج التدريبي.
- العملية تتميز بالاستمرارية.
- يعتمد التدريب وسائل متعددة لتحقيق أهدافه.
- يتبنى التدريب الاحتياجات الفعلية للمنظمة وتنبع من المتدربين أنفسهم.

¹ - بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 29.

² - حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، مرجع سابق، ص 35 - 37.

- مشاركة جميع المعنيين بالتدريب. فعند تخطيط الب ارمج التدريبية لابد من إشراك الأفراد الذين لهم صلة بالبرنامج، خاصة المتدربين للاستفادة من وجهات نظرهم وأفكارهم الجديدة، وذلك من أجل أداء المهام الوظيفية بفعالية، وكفاءة لتحقيق الأهداف المرسومة.

3- أهداف التدريب:

ترمي عملية التدريب إلى تزويد القوى البشرية في المنظمة بمعارف واتجاهات إيجابية لتحسين أدائهم في العمل، وبالتالي فهو يهدف إلى مساعدة المتدربين على إنجاز أعمالهم بشكل مناسب وبالتالي القضاء على جوانب الضعف في أدائهم وسلوكهم الناتجة عن عدم مقدرتهم على الأداء والسلوك وفق المستوى الذي ترغب فيه المنظمة، ولتحقيق هذا الطلب أو الهدف، لابد من وجود أهداف فرعية أخرى يتم تحديدها انطلاقاً من الاحتياجات التدريبية ومن أهم هذه الأهداف¹:

-إكساب المتدربين المهارات اللازمة لأداء أعمالهم.

-زيادة معارف المتدربين ومعلوماتهم.

-إكساب المتدربين أنماطا واتجاهات جديدة لصالح العمل.

-زيادة الاستقرار في العمل، بما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للمتدربين.

-رفع مستوى أداء الفرد، وزيادة قدرته على التفكير المبدع.

وبالتالي يمكن القول أن أهداف التدريب يمكن تصنيفها إلى ثلاث مجموعات أساسية في إطار النشاطات التي

تحققها، وهذه المجموعات هي:²

أ- أهداف تدريبية عادية:

تتمثل الأهداف التدريبية العادية في تلك البرامج الروتينية والتي يمكن ذكر منها:

- تدريب العمال الجدد وتعريفهم بالمنظمة، وأهدافها وأنشطتها والقوانين السائدة فيها.

- تزويد بعض العمال بمعلومات ومهارات معينة خاصة عند إدخال تعديلات في أساليب العمل.

¹ - حسن أحمد الطعاني، مرجع سابق، ص 31 - 33.

² - حسن أحمد الطعاني، مرجع سابق، ص 34.

ب- أهداف تدريبية لحل المشاكل:

تتمحور هذه المجموعة من الأهداف في إيجاد حلول لمشاكل معينة تعاني منها المنظمة، وبالتالي من خلال التدريب فهي تحاول الكشف عن المعوقات والانحرافات التي تعرقل الوصول للأداء المطلوب ويمكن القول أن مثل هذه الأهداف تعلق وتنفذ الأهداف العادية من حيث الأهمية بالنسبة للمنظمة.

ج- أهداف تدريبية إبداعية:

إلى جانب الأهداف الروتينية والأهداف المرتبطة بحل مشاكل المنظمة، يسعى التدريب إلى تحديد أهداف إبداعية ترمي إلى:

- تحقيق مستويات عالية من الإنتاجية والأداء.

- استخدام أساليب علمية متطورة، وعناصر متميزة لتحقيق هذه الأهداف.

المطلب الثالث: أسس تقييم الأداء وأداء الموارد البشرية.

يقوم العاملون في أي مؤسسة بأداء واجبات ومسؤوليات قصد تحقيق هدف أو مجموعة استقرت سياسة المؤسسة عليها، يلعب تقييم الأداء دورا مهما في التعريف بكم ونوع مستوى الإنجاز والتأكد من صلاحية أداء العاملين وسلوكهم، وعلى معاملتهم مع زملائهم ومرؤوسهم، حيث أن عملية تقييم الأداء مستمرة ومنتظمة.

الفرع الأول: مفهوم الأداء وتقييمه.

• مفهوم الأداء:

التعريف الأول: يقصد بمفهوم الأداء "المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها، كما يمكن تعريفه أيضا بأنه "تصور مخرجات أو أهداف ظهورها هو نتائج مدخلات معطاة، لكن هذه المدخلات تنوي بها تفجير وتجنيد الطاقات الموجودة داخل المؤسسة بتسليط الضوء من أجل إحراز هذا التصور الذي تسعى إليه المؤسسة"، وعلى هذا الأساس فإن هذا المفهوم يعكس كلا من الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المؤسسة".¹

التعريف الثاني: الأداء هو ذلك العمل الذي يتعهد الفرد بعد أن يكلف به ويكون محدد الكمية ومستوى جودة معينة – النوعية – ويؤدي بأسلوب أو بطريقة معينة أي محدد النمط، وسلوك الأداء هو قيام الفرد بنشاطات المسترة الضمنية أو الظاهرة المحسوسة التي تكون عمله والمحدد بأبعاد ثلاثة هي: كمية العمل، نوعيته ونمطه.²

¹ - عبد المحسن توفيق محمد، "تقييم الأداء"، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، سنة 1998، ص 3.

² - <http://www.hrdiscussion.com/hr49447.html#>.

الفرع الثاني: مفهوم تقييم الأداء.

لقد تعددت الكتابات والأبحاث في موضوع تقييم الأداء، رغم ذلك لم يتم التوصل إلى تعريف لتقييم الأداء يجمع بين جميع وجهات النظر العلمية، فقد اختلفت التعريفات من كاتب لآخر، وهذا ما توضحه مجموعة التعريفات الأكثر انتشاراً لهذا المفهوم:

التعريف الأول: عرف فيشر "عملية تقييم الأداء على أنها العملية التي يتم بواسطتها تحديد المساهمات التي يعطيها الفرد للمؤسسة خلال فترة زمنية محددة"¹.

التعريف الثاني: كما يعرف تقييم الأداء على أنه "عملية تقديرية لأداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه"، وتعتبر وظيفة منظمة ومستمرة وضرورية لتسيير الموارد البشرية لتحقيق فعالية أكبر إذا كانت مرتبطة باستراتيجية العمل وبأسلوب تسيير المؤسسة.²

التعريف الثالث: يعرف تقييم الأداء على أنه "دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم بأعمالهم الحالية، وأيضا للحكم على إمكانات النمو والتقدم للفرد في المستقبل، وتحمله لمسؤوليات أكبر، أو ترقيتهم لوظيفة أخرى"³.

التعريف الرابع: ويمكن تعريفه على أنه "العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى معدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل"⁴.

الفرع الثالث: معايير تقييم أداء الموارد البشرية.

وجود العديد من المعايير التي يتم أساسها تقييم أداء العاملين إلا أنه يمكن تصنيفها إلى معيارين أساسيين هما:

معايير موضوعية أو كمية: وتشمل حجم الإنتاج الذي قام العامل بإنتاجه خلال فترة معينة وجودة ودرجة معرفته بتفاصيل العمل وإجراءاته.

معايير سلوكية: وهي التي تعكس الصفات الشخصية للعامل ومنها التعاون مع الزملاء، المبادرة، المعرفة بالعمل والحرص على الأدوات المستخدمة في العمل، المحافظة على مواعيد العمل، عدد الساعات الفعلية المبذولة في الأداء من ساعات العمل الرسمية، السلوك الشخصي للعامل داخل المؤسسة ومعاملاته مع الزملاء.

¹ - حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط 1، دار النهضة العربية، لبنان، 2002، ص 360.

² - حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر الجامعية، قلمة، الجزائر، سنة 2004، ص 123.

³ - صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، الدار الجامعية للتوزيع والنشر، الإسكندرية، مصر، سنة 2002، ص 257.

⁴ - شحادة نظمي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، ط 1، دار الصفاء للنشر، عمان، الأردن، سنة 2000، ص 75.

وبذلك يمكن تحديد خصائص المعايير فيما يلي:

- سهولة الاستخدام والفهم والوضوح من جانب الرؤساء والمرؤوسين.
 - الصدق فلا بد أن يحتوي المقياس على عوامل الأداء والبعد عن أي مؤثرات غير موضوعية.
 - الثبات بمعنى يجب أن يكون المقياس يتمتع بالثبات في حالة ثبات أداء العامل نفسه.
 - تغيير حساسية المقياس لأي تغيرات في أداء الفرد.
 - صحة وسلامة تقييم الأداء وإجراءاته التي تشير إلى ضرورة ارتكاز التقييم على معدلات أداء محددة، ومقارنتها بالأداء الفعلي للعامل، ويتطلب ذلك أن يتم التوصيل إلى معايير أداء موضوعية ومحددة لتجنب إدخال أحكام شخصية وما يرافقها من تحيز.
- ولكي يتوفر عنصر الصحة والسلامة في تقييم أداء العاملين فيجب أن تتوافر العوامل التالية:

- وصف مكتوب لكل وظيفة.
 - وجود مستويات أداء محددة يمكن الرجوع إليها.
 - التآني في اختبار الشخص الذي يقوم بعملية تقييم أداء العاملين، من أجل ترصين الموضوعية، والابتعاد عن التحيز والمحاباة في هذه العملية.
- لذلك فإنه لا بد من استخدام معايير متعددة لتقييم أداء العاملين، على أن تتوفر في هذه المعايير بعض الشروط المهمة منها:

الصدق: يقصد به إمكانية تقييم وتحديد مكونات الأداء الوظيفي التي تساهم في فعالية الأداء، فمعايير الأداء الصادقة هي تلك المعايير التي تخلو من القصور والتشويه، وقد تكون المعايير المستخدمة مشوهة عندما لا يتم الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات البيئية المؤثرة على الأداء، فعند وضع معيار واحد لأداء رجال البيع في مناطق بيعية متباينة في القوة الشرائية والكثافة السكانية وعوامل ديمغرافية أخرى تؤثر على حجم المبيعات، فإن هذا المعيار يكون مشوها لعدم مراعاتها لهذه العوامل الموضوعية.

الثبات: يقصد به الاستقرار والتوافق في النتائج التي يتم الحصول عليها عند تقييم الأداء في أوقات مختلفة أو من قبل أشخاص متباينين، أي أن النتائج تكون متقاربة من وقت لآخر ومن شخص لآخر.

التميز: إمكانية المقياس على تمييز الجهود والأداء بشكل واضح يوفر لمتخذي القرار فرصة في إصدار القرارات الخاصة بالتحفيز أو التدريب والتطوير.

القبول: المعيار المقبول هو المعيار الذي يشير إلى العدالة ويعكس الأداء الفعلي للأفراد، ومن الممكن القول بأنه يتم تحديد المعيار، أما وفق السلوكيات التي يمارسها الأفراد أو على النتائج المنجزة من قبلهم فالمعيار الذي يتم وضعه على أساس السلوكيات يحدد ممارسات السلوكيات المحددة للأداء سواء سلبية منها أو إيجابية، أما المعيار الذي يبني على أساس النتائج فهو المعيار الذي يقيس النتائج والأهداف الكمية بشكل أساسي ومثال على ذلك عدد الوحدات المنتجة أو المبيعة.¹

المطلب الرابع: أهمية وأهداف تقييم أداء العاملين.

1- أهمية تقييم أداء العاملين:

لقد حظي موضوع تقييم أداء العاملين بأهمية واسعة في إطار الفعالية الإدارية بصورة عامة، إذ أن التقييم من شأنه أن يخلق الأجواء الإدارية القادرة على متابعة الأنشطة الجارية في المنظمة والتحقق من التزام الأفراد العاملين بإنجاز مسؤولياتهم وواجباتهم وفق معطيات العمل، وتتجلى الأهمية من خلال ما يلي:

تخطيط الموارد البشرية: إن فعالية التقييم وأسس نجاحه يساهم بشكل واضح في تخطيط الموارد البشرية وأن المنظمة تعتمد مقاييس تقييم الأداء دوريا أو سنويا لتحديد مدة الحاجة المستقبلية للموارد المتاحة لديها وحاجتها الفعلية للقوى البشرية للسوق، لذا إن تخطيط ووضع السياسات التشغيلية والتطويرية والتدريبية يرتبط بشكل جوهري بالأسس السلمية لعملية تقييم أداء العاملين.

تحسين الأداء وتطويره: إن عملية التقييم بشكل فعال في تجسين الأداء وتطويره، إذ أن عملية التقييم تساعد الإدارة العليا في المؤسسة في معرفة وتحديد نقاط الضعف لدى الأفراد العاملين لديها ثم إن هؤلاء الأفراد لابد من معرفة مستوى التقييم الدوري لهم من قبل الإدارة وهذا من شأنها أن يحفز الأفراد العاملين ويدعو كل منهم استثمار جوانب القوة في مساره الوظيفي وتطويره بالشكل الأفضل.

تحديد الاحتياطات التدريبية: إن التقييم السليم لأداء العاملين من شأنه أن يساهم في تحديد البرامج التدريبية التي يتطلبها تحسين وتطوير أداء العاملين في المنظمة، إذ أن الاحتياجات التدريبية وتحديدها لا يتم عشوائيا وإنما يتركز على الحاجات الحقيقية التي يتطلبها تحسين أداء العاملين في المؤسسة.

¹ - سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط 2، دار وائل للنشر، الأردن، 2006، ص: 142 - 143.

وضع نظام عادل للحوافز والمكافآت: إن التقييم العادل للأداء من شأنه أن يبين بوضوح مستوى الإنجاز الفعلي للعامل ومدى قدرته على تحقيق متطلبات وواجبات العمل بدقة، لذا فإن الحوافز والمكافآت التي يقوم بها هؤلاء العاملين تعتمد الجهد الفعلي المبذول من قبلهم، ولذا فإن المكافآت المعطاة للعامل تستند على الجهد المنجز في تحقيق الأداء وهذا ما يعزز لدى العاملين عدالة التوزيع للحوافز والمكافآت من قبل الإدارة العليا في المؤسسة، ومن هنا يتضح بجلاء أن عملية التقييم تساهم بوضع السياسات التنظيمية العادلة في إعطاء الحوافز أو المكافآت أو الحرمان منها وفق طبيعة وفلسفة المؤسسة بشأن الثواب والعقاب واسباس استخدامه.

إنجاز عمليات النقل والترقية: ساعد الإدارة العليا بمعرفة حقيقة الأفراد العاملين لديها من حيث المهارات والقدرات والقابليات إذ يساهم التقييم الموضوعي بمعرفة الفائض أو النقص بالموارد البشرية من ناحية ويمكن الإدارة بنقل أو ترقية الموظفين العاملين ذوي الكفاءات العلمية والعملية لمواقع أو مراكز وظيفية ينسجم مع قدراتهم وقابليتهم في الأداء، وهذا ما يجعل الإدارة العليا بالمؤسسة على دراية تامة بإمكانية الترقية أو النقل أو الاستغناء عن العاملين ذوي الكفاءات المتدنية في الأداء.

معرفة معوقات ومشاكل العمل: يساهم بتوفير الفرص المناسبة لمعرفة الإدارة العليا بمكان الخلل أو الضعف في اللوائح والسياسات والبرامج والإجراءات والتعليمات، أي يكشف مكان القوة والضعف عموماً في جميع العناصر الإنتاجية وبالتالي يمكن للمؤسسة من تحسين أو تطوير قدرات هؤلاء الأفراد من خلال إجراءات التحسين والتغيرات المطلوبة بمختلف البرامج والسياسات والإجراءات والموازنات وغيرها من المتطلبات التي يمكن أن تكون رافداً فعالاً في تحقيق العاملين بفعالية وكفاءة عالية.¹

2- أهداف تقييم أداء العاملين:

إن الهدف من تقييم أداء العاملين هو ترتيبهم تنازلياً أو تصاعدياً حسب مقدرتهم وخبرتهم وعاداتهم الشخصية ومن ثم فإنه يختلف عن تقييم الوظائف، في أن الأول يعتبر وسيلة لقياس مقدرة الأفراد في حين الثاني يعتبر وسيلة لدراسة درجة الصعوبة في الوظائف ولا شك أن تقييم أداء العاملين يساعد الإدارة على وضع كل فرد في المكان الذي يتلاءم مع صفاته ومؤهلاته، كما يمكنها من شغل كل وظيفة بمن يصلح لها، لذلك تستخدم برامج تقييم أداء العاملين أساساً في توجيه العاملين وتدريبهم ونقلهم وترقيتهم والاستغناء عن خدماتهم فلا شك أن برامج تقييم العاملين تعتبر وسيلة للحد من سياسة التخمين في الحكم على مقدرتهم وكفاءتهم.

إن عملية تقييم أداء العاملين تستخدم في اتخاذ العديد من القرارات الإدارية والفنية والتي لها أهميتها سواء على مستوى الفرد، وتجدر الإشارة إلى أن عمليات تقييم أداء العاملين ونتائجها يجب أن تكون موضوعية وغير متحيزة، وأن وتعتمد على صدق المعلومات ودقة التحليلات.²

¹ - خضير كاظم حمود وآخرون، إدارة الموارد البشرية، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 152.

² - أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 259-260.

كما أن هناك من يقول أن الهدف الأساسي من وراء عملية تقييم أداء العاملين هو تحقيق الترابط بين المؤسسة والعامل من خلال رفع معنوياته وتحسين العلاقات في بيئة العمل، كما يهدف في نفس الوقت إلى رفع كفاءة المؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها، ومن وجهة نظر العامل فإن تقييم الأداء يساعد على تحقيق الآتي:

التوفيق بين الاهتمامات والواجبات: يقوم الشخص بتأدية الأعمال التي يرغبونها بشكل أفضل وهناك تقديرات ما بين 80% و 90% من مشكلات الأداء هي في الواقع نتيجة مباشرة لعدم التوافق بين اهتمامات العاملين ومهاراتهم وقدراتهم وبين الوظائف التي يكلفون لها، لذا تعتمد زيادة فرص الأداء الجيد على مدى القدرة في التوفيق بين اهتمامات العاملين والعمل المطلوب.

إن تقييم الأداء ينتج التعرف على عدم التوافق بين الاهتمامات والعمل، وبالتالي معالجة ذلك إما بالتدريب أو النقل أو إعادة هيكلة الوظائف.

إن التوجيه الوظيفي يحوز على جانب كبير من الأهمية لتحسين الأداء، فمن خلال التوجه يمكن أن يتم تحسين الأداء وبالتالي الاحتياجات التدريبية للعاملين.

إرشاد العاملين: تنتج نتائج تقييم الأداء التعرف على العادات والاتجاهات التي تؤثر على الأداء وبالتالي إقناع العاملين بضرورة الإقلاع عنها، وإحلال قيم المساعدة على الانضباط مدعمة للحاجة إلى الإنجاز، فكثيرا ما يواجه العاملون مواقف شخصية حرجة تؤثر سلبا على الأداء مثل: المشكلات المالية، العائلية والإرشاد المهني.

إن مناقشة النتائج والتحدث بانفتاح يشعر العاملين بالراحة، حيث يساعد الحوار على تنظيف أو تطهير محيط العمل من كل ما من شأنه أن يؤثر سلبا على معنويات العامل، ويمكن تلخيص أهداف تقييم الأداء من وجهة نظر العامل في النقاط الآتية بالإضافة لما سبق:

- تشجيع الأفراد على تحسين أدائهم للحصول على تقارير ممتازة.
- يستطيع الفرد الإلمام بنواحي الضعف في عمله والتي تحتاج إلى علاج وذلك عن طريق نصحه وإرشاده لتحسين أدائه.
- تحديد نقاط الضعف والقصور في أداء العامل والعمل على علاجها.
- إعداد الفرد لمقابلة التطوير الذي يحدث مستقبلا.
- الإحساس بالعدالة والمساواة بينه وبين زملائه نتيجة الموضوعية في استخدام معايير ومقاييس واضحة.
- شعور العامل بمسؤولياته وأن أداءه موضع التقييم ويتوقف على نتائج هذا التقييم إتيان له من فرص في الترقى والحصول على المكافأة.

وأما من وجهة نظر المؤسسة فتكمن أهداف تقييم الأداء في النقاط الآتية:

- بعث روح الحماس بين الأفراد والتنافس بينهم كأفراد وأعضاء بمجموعات العمل ووحداتهم للحصول على تقييم أعلى من خلال تحسين الإنتاجية.
- تعتبر وسيلة للحكم على الأشخاص المعينين حديثا وما زالوا تحت الاختبار.
- تستخدم لتحديد الأشخاص الذين لا يصلحون للعمل ويتطلب الأمر فصلهم.
- تساعد على تحديد الحاجة إلى التدريب كما تعتبر مقياسا للحكم على سياسة الاختبار وسياسة التدريب.
- تجبر الرئيس على إعداد تقرير دوري عن مرؤوسيه ومناقشة مدى تقدم كل فرد في العمل.
- وضع المشرف المناسب في المكان المناسب وبناء على نتائج التقييم يتم اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الموظفين.
- تنمية مقدرة الرؤساء على التحليل، بمراعاة أن تقدير العامل بمرتبته ممتازا أو ضعيفا، لا بد وأن يرتبط بتقييم موضوعي يتناول بالتحليل أوجه الامتياز أو الضعف والعوامل المؤثرة وأسباب وقوعها.
- التقييم الموضوعي للأداء يتطلب وجود معايير قياسية ومعدلات للأداء، كما يتطلب المتابعة والتسجيل المستمر لنتائج الأعمال التي يقوم بأدائها الأفراد، وتحقيقا لهذه الاحتياجات تعطي المؤسسة تركيزا أكبر على المعايير والمعدلات إلى جانب المواظبة على المتابعة والتسجيل مما ينعكس على الارتفاع المذهل لكفاءة العمل بالمؤسسة.
- إتاحة الفرصة للإدارة العليا بالمؤسسة لتكون أكثر قدرة على تقييم جهود المديرين والرؤساء (الإدارة الوسطى) من خلال متابعة مدى جديتهم في تقييم مرؤوسهم.
- بالإضافة إلى متابعة التطور في مستوى كفاءة هؤلاء المرؤوسين من سنة لأخرى.
- مراجعة الأجور حيث اختلفت الآراء حول ربط الأجر بعملية تقييم الأداء فهناك من يقول: يتعين استبعاد الأجور من عملية التقييم حيث أنه ينبغي أن تتم بشكل موضوعي المسائل المالية في عملية التقييم بينما آخرون يرون أن الأجر وتحديده ينبغي أن يكون أحد وسائل التقييم أو نتيجة لها، حيث ذلك من شأنه أن يكون حافزا للتطوير والتجديد.¹

¹ - عبد المحسن توفيق محمد، تقييم الأداء، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1998، ص 57 - 58.

خلاصة الفصل:

تسعى المنظمات إلى الحفاظ على مواردها من خلال التدريب والتكوين، حيث تعتمد المنظمات إلى تدريب عمالها من خلال القيام بدراسات لتحديد الاحتياجات التدريبية وتضع برامج لذلك لغرض تحسين أداء افرادها وتنمية قدراتهم ومهاراتهم مما يساعد على رفع إنتاجية المنظمة وتحسين جودة خدماتها مما يضمن لها البقاء.

تمهيد:

أضحى الاهتمام بالموارد البشرية ضرورة لفعالية لأنشطة على اختلاف أنواع مصادر التجديد والتطوير مما ألزم المنظمات إلى التدريب وتكوين الموارد البشرية بهدف تعظيم المنفعة التي يمكن أن يقدمها للمنظمة وظهور ملامح العولمة وكذا التحولات الاقتصادية في المؤسسات الجزائرية التي أصبحت تركز على تكنولوجيا المعلومات والاتصال والتقنية العالية.

هذا ما أوجب وأجبر المؤسسات الجزائرية الاستعداد لهذه التحديات الكبيرة التي فرضتها تلك التحولات الاقتصادية والمبنية أساسا على المورد البشري المتميز ولهذا يجب الاهتمام بهذا المورد وصيانته، وذلك عن اعتماد أساليب تنمية الأفراد والتي سوف نذكر منها التكوين والتدريب والترقيات... الخ.

وبناء على هذا سنحاول من خلال الدراسة التطبيقية في مركز الضرائب لولاية مستغانم معرفة مدى فعالية التكوين في رفع قدرات الموارد البشرية، إذ قمت بتوزيع الاستمارة على العمال بغرض الوصول إلى الإجابة على الإشكالية المطروحة سابقا ومعرفة ما إذا كان لتكوين الموارد البشرية تأثير على الأداء الداخلي للمؤسسة، وذلك من خلال المبحثين التاليين:

المبحث الأول: تنظيم مصالح إدارة الضرائب وصلاحياتها.

المبحث الثاني: تحليل الاستبيان الخاص بأثر التكوين على الموارد البشرية في مركز الضرائب لولاية مستغانم.

المبحث الأول: تنظيم مصالح إدارة الضرائب وصلاحياتها.

المطلب الأول: التنظيم الداخلي لمديرية الضرائب.

المديرية الولائية للضرائب بمستغانم إدارة عمومية غير ممرضة تابعة لوزارة المالية - المديرية العامة للضرائب بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 364 - 07 مؤرخ في 18 ذي القعدة عام 1428 نوفمبر سنة 2017، يتضمن الإدارة المركزية في وزارة المالية، فإن المديرية العامة للضرائب تسهر على دراسة واقتراح وإعداد وعاء الضريب، وتضيفها وتحليل الضرائب والحقوق والرسوم الجبائية الدولية التي تحتوي على أحكام جبائية وشبه الجبائية وتقوم بتنفيذ التدابير لمكافحة الغش والتهرب الجبائين، كما تقوم بتوفير أدوات التحليل ومراقبة تسيير المردودية مصالح الإدارة الجبائية، بالإضافة إلى تقدير احتياجات المدير من الوسائل البشرية والمادية والتقنية والمالية وإعداد التقديرات المطابقة لذلك.¹

تعتبر المديرية العامة للضرائب الإدارة المركزية وتلعب دور الوسيط بين وزارة المالية والمديرية الجهوية والمديريات الولائية، مهمتها تنفيذ برنامج الحكومة في مجال الضريبي كما تقوم بتجميع المعلومات المحاسبية والجبائية وتقوم بوضع الإحصائيات ودراستها بالإضافة إلى ضبط كل المداخل المتحصل عليها وتوزيعها على القطاعات كالبديية، الولاية والدولة.²

وبدورها المديرية العامة للضرائب تنقسم إلى عدة مديريات جهوية للضرائب على المستوى الوطني.

المديرية الجهوية للضرائب:

يوجد في الجزائر (09) مديريات جهوية مهمتها جمع المعلومات الجبائية وتوزيعها والقيام بالإحصائيات ومتابعة المديريات الولائية فيما يخص التحصيل الضريبي، كما تقوم بإعطاء شروحات حول التشريع الجبائي والقيام ببرمجة فترات تكوينية للموظفين.

إن المديرية الولائية للضرائب لولاية مستغانم تابعة إقليميا للمديرية الجهوية للضرائب لولاية شلف.

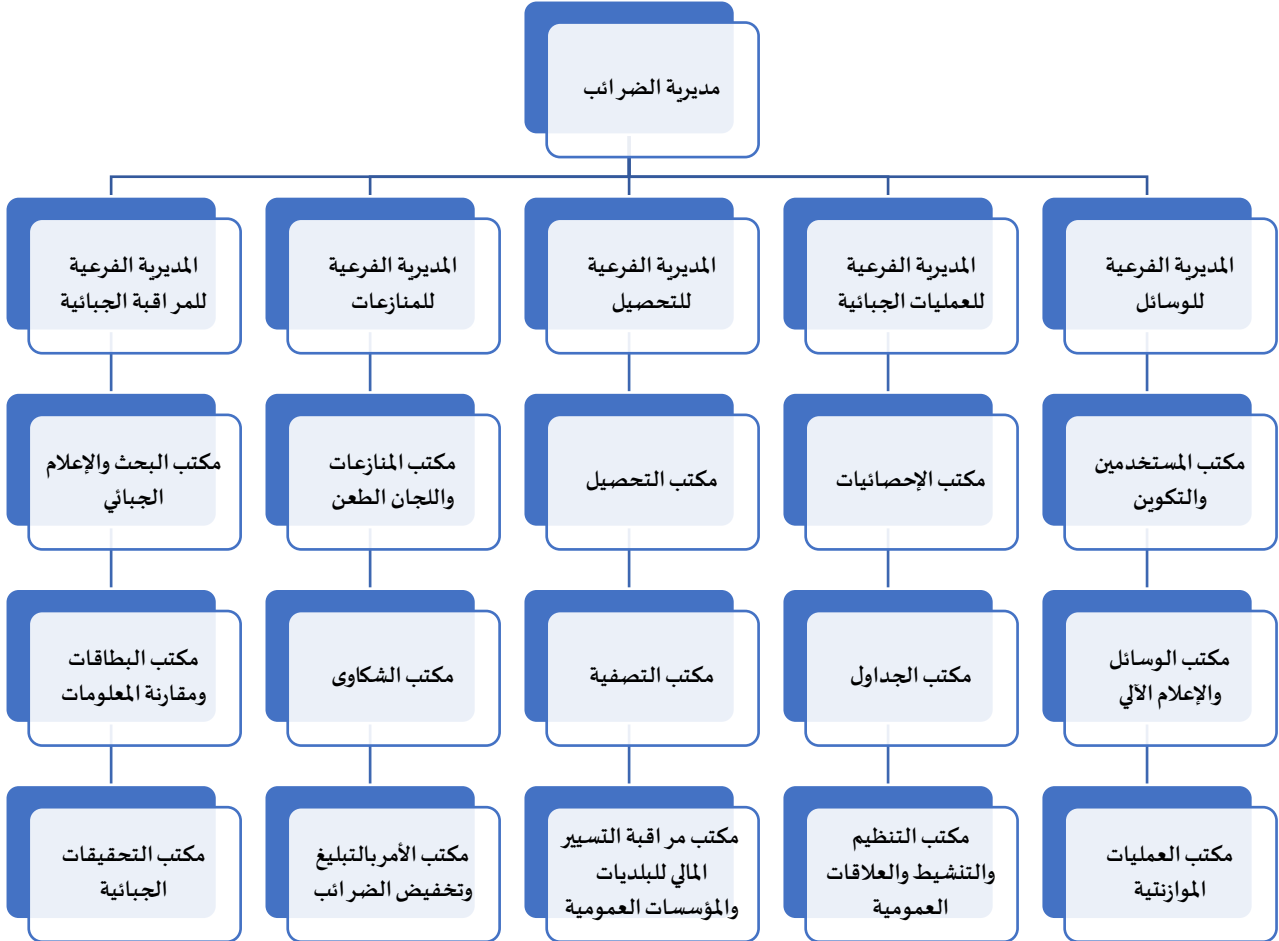
المديرية الولائية للضرائب:

هي عبارة عن مؤسسة مالية عمومية تهتم بالتحصيل وجباية مختلفة الضرائب والرسوم وهي بذلك تلعب دور الوسيط بين المكلفين والدولة، تقوم بالإحصائيات إلى المديرية العامة للضرائب والمديريات الجهوية، كما تقوم بتسيير المستخدمين وتكوينهم، تشرف على مراكز الضرائب والمراكز الجوارية والمفتشيات التابعة لها إقليميا.

¹- المرسوم التنفيذي رقم 364 - 07 مؤرخ في 18 ذي القعدة عام 1428 نوفمبر سنة 2017، يتضمن تنظيم الإدارة المركزية في الجريدة الرسمية.

²- اعتمادا على وثائق المؤسسة.

شكل رقم (III-01): الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب



المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على معطيات المديرية.

توجد على المستوى الوطني 45 مديرية ولائية.

مديرية الضرائب الولائية لمستغانم توجد في دار المالية التي تقع في حي زغلول إلى جانب كل من مديرية أملاك الدولة ومديرية المحافظة العقارية.

تشرف على ما يلي¹:

- مركز الضرائب الوحيد المتواجد بطريق وهران.
- مركز الضرائب الجوي بخروبة تيجديث.
- مركز الضرائب الجوي بعين تادلس.
- مركز الضرائب الجوي بسيدي علي.
- مفتشية للضرائب وقباضة بحاسي مماش.
- مفتشية للضرائب وقباضة بعين نويصي.
- مفتشية للضرائب وقباضة بمارسى.
- مفتشية للضرائب وقباضة ببوقيرات.
- مفتشية للضرائب وقباضة بعشعاشة.

وتتكون دار المالية من أربعة طوابق:

الطابق الأول:

ويضم المديرية الفرعية للمنازعات الجبائية وبدورها تتضمن ثلاثة مكاتب وهي:

1. مكتب المنازعات الجبائية.
2. مكتب المنازعات الإدارية.
3. مكتب التبليغ والتنفيذ.

الطابق الثاني:

ويتضمن مديرتين وهما:

المديرية الأولى: وهي الفرعية للتحصيل تتضمن ثلاث مكاتب:

1. مكتب التحصيل.
2. مكتب التصفيات.
3. مكتب البلديات.

¹- اعتمادا على وثائق المؤسسة.

المديرية الثانية: وهي المديرية الفرعية للعمليات الجبائية وتتضمن ثلاث مكاتب:

1. مكتب الجداول.
2. مكتب الإحصائيات.
3. مكتب التنظيم والنشاط والعلاقات العمومية.

الطابق الثالث:

ويتضمن المديرية الفرعية للمراقبة الجبائية حيث تحتوي هذه الخيرة على ثلاث مكاتب:

1. مكتب البحث والإعلام الآلي.
2. مكتب البطاقات والتحريرات الجبائية.
3. مكتب التحقيقات الجبائية.

الطابق الرابع:

ويحتوي على مكتب المدير الولائي إلى جانب المديرية الفرعية للوسائل التي تتكون من أربعة مكاتب:

1. مكتب الموظفين والتكوين.
2. مكتب الميزانية.
3. مكتب الوسائل.
4. مكتب الأرشيف.

من خلال الشكل نلاحظ أن المديرية الولائية للضرائب تتفرع إلى مديريات فرعية، وكل مديرية فرعية تتكون من ثلاث مكاتب ويمكن توضيحهما كما يلي¹:

أ. مديرية الفرعية للرقابة الجبائية: تتكون من ثلاث مكاتب:

- 1- مكتب البحث عن المعلومات الجبائية: يقوم بما يلي
 - إعداد بطاقات خاصة بالجماعات المحلية والمؤسسات
 - برمجة التدخلات التي ستجري من طرف اللجان.
 - تقسيم أنشطة مكتب مفتشات في هذا المجال وتقديم الاقتراحات التي من شأنها تحسين طرق البحث عن المادة الخاضعة للضريبة.

¹ - اعتمادا على وثائق المؤسسة.

- 2- مكتب التحقيقات ومراقبة التسيير: ويقوم بالوظائف التالية:
- إحداث وتسيير البطاقات الخاصة بالمؤسسات والشخص الطبيعيين.
 - برمجة ومراقبة التحقيق والسهرة عند إجراء هذا الفرق لتدخلاتها على احترام التشريع وحقوق المكلفين بالضريبة.

3- مكتب البطاقات والمقارنة: ويقوم بالوظائف التالية:

- تسيير البطاقات ومساعدة مفتشات الضرائب.
- حفظ العقود بجميع أنواع الخاضعة بإجراءات التحصيل.
- استقبال المعلومات المنصوص عليها من طرف المكتب والمصالح المكلفة بالبحث.
- تنظيم استغلال جداول الزبائن وسندات التسليم والوثائق الأخرى.
- تقديم كل الاقتراحات الإلزامية إلى تحسين حفظ المعلومات واستغلالها.

ب. المديرية الفرعية للتحصيل تتكون من:

1. مكتب مراقبة التحصيل:
 - مراقبة وضعية تحصيل الموارد الجبائية للضرائب والغرامات والعقوبات المالية.
 - متابعة الوضعية الجبائية للمكلفين بالضريبة وفحص وضعية المكلفين بالضريبة المتأخرين ودفع مستحقات الجبائية.
2. مكتب التصفية يقوم بالوظائف التالية:
 - مراقبة عملية التكفل لسندات التحصيل وسندات الإيرادات المتعلقة بالديون أو محاصيل غير جبائية.
 - مراقبة محاضر الجرد المالي من طرف تحصيل أو محصلي الضرائب عند إقفال السنوي.
3. مكتب التسيير المالي للبلديات والمؤسسات العمومية: يقوم ب:
 - مراقبة الميزانيات الأولية والإضافية والترخيص بفتح الاعتمادات المتخصصة للبلديات والمؤسسات العمومية.
 - مراقبة تنفيذ الإيرادات المقررة في ميزانيات البلديات والمؤسسات العمومية.

ت. المديرية الفرعية للمنازعات: تتكون من:

1. مكتب المنازعات الإدارية والقضائية:

- تلقى الطعون المشكلة ضد قرارات المديرية الولائية في مجال المنازعات وعرضها على لجنة المنازعات المختصة.

- تأسيس الطعون الخاصة بالاستئناف أمام الهيئة القضائية المختصة ضد القرارات والأحكام التي ليست في مصالح الإدارة الجبائية الصادرة عن الفرق الإداري والمحاكم الإدارية التي تفصل في المسائل الجبائية.

2. مكتب المنازعات الجبائية:

- تلقى الدراسة والبحث على الطلبات الإلزامية للإعفاء أو التخفيض في الضرائب التي سلمت لمفتشات الضرائب عند التحقيق أو محاسبة الأسعار وتقييمات التسجيل.

- تلقى الدراسة والبحث على الطلبات إلزامية إلى استعادة الضرائب أو رسوم الحقوق المدفوعة مقدما سواء كان على أثر تصحيح أو نفع مسبق أو اقتطاع من المصدر.

3. مكتب التبليغات والأوامر:

- تبليغ المكلفين بالضرائب والمصالح المعنية بالقرارات الصادرة عن المدير الولائي في مجال المنازعات وكذا القرارات الصادرة في مجال الطعن.

- مراقبة وتأشير الإلغاء والتخفيض التي تسلمها مفتشات الضرائب في مجال الرسوم على رقم الأعمال والضرائب الغير مباشرة.

- اعداد وتبليغ جدول الإحصائيات الدورية المتعلقة بمعالجة قضايا المنازعات إلى المكاتب المعنية.

ث. المديرية الفرعية للعمليات الجبائية تتكون من:

1. مكتب العلام والتنظيم:

- توزيع التعليمات والمناشر المذكورة الواردة من الإدارة المركزية والمديريات الجهوية والمتعلقة بتطبيق التشريع.

- متابعة ومراقبة تنفيذ وانجاز برنامج عمل المفتشات فيما يخص الرقابة المعمقة للملفات الجبائية والإحصاء الدوري.

- استقبال واعلام وتوجيه الجمهور واعطاء المعلومات الخاصة بالتشريع والتنظيم الجبائي للمكلفين بالضريبة.

2. مكتب الإحصاء:

- إعداد وإبلاغ الجماعات المحلية والهيئات المعنية بالمعلومات الجبائية الضرورية لتحضير ميزانيتها.
- استلام المعلومات الإحصائية الدورية المتعلقة بالوفاء والتحصيل المقدم من طرف الهياكل الأخرى للمديرية الجهوية.
- مكتب الإدارات والمصروفات يكلف هذا المكتب بما يلي:

- المحافظة على دفاتر مسح الأراضي.

- استلام وترتيب الجداول العامة.

- اعداد وتسليم النسخ الثانية من الإنذارات.

ج. المديرية الفرعية للوسائل والمستخدمين: وتتكون من:

1. مكتب المستخدمين: يقوم بالمهام التالية:

- تسيير الموظفين ومتابعة مهتهم.
- تنظيم واستدعاء الاجتماعات وتولي أمانة اللجان المتساوية للأعضاء الخاصة بالموظفين.
- المساهمة في تنظيم الشؤون الخاصة بضبط تعداد الموظفين التي يتم اتخاذها بالتنسيق مع الهياكل المعنية بالمديريات الجهوية.
- 2. مكتب الميزانية:

- القيام بعملية التنظيم وتصفية الأمر بصرف النفقات الخاصة بمديرية الضرائب

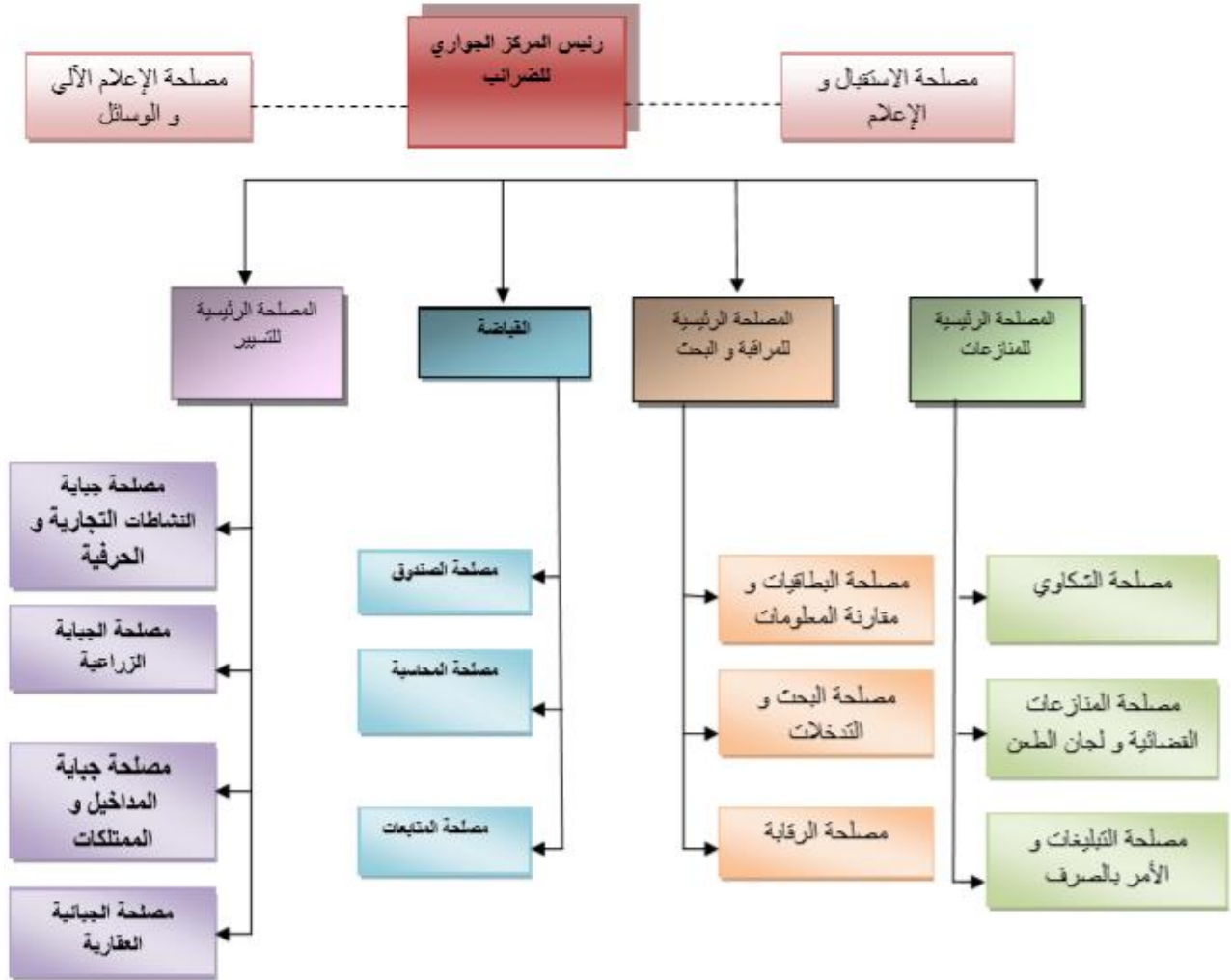
- تقسيم احتياجات مصالح المديرية الولائية للضرائب فيما يخص اعتمادات الميزانية واعداد تقرير شامل حول استهلاك الاعتمادات.

3. مكتب الوسائل يقوم بما يلي:

- المساهمة في عملية ضبط وتحسين المطبوعات.
- تنظيم وتمويل وتسيير مخزون المطبوعات.
- المساهمة في تنفيذ التدابير المختلفة لضمان أمن الموظفين والهياكل والعتاد والتجهيزات وإعادة تقرير دوري في هذا الشأن.

المطلب الثاني: تنظيم المركز الجوي وصلاحياته.

شكل رقم (III-02): الهيكل التنظيمي للمركز الجوي للضرائب.



المصدر: الموقع الإلكتروني: www.mfdgi.gov.dz

يقوم المركز الجوّاري للضرائب بتسيير المكلفين بالضريبة غير التابعين لمديرية كبريات المؤسسات ومركز الضرائب، إذ يعتبر المحاور الجبائي الوحيد لهم.

يتمثل تعريف مجال صلاحيات المركز الجوّاري للضرائب في تحديد المكلفين بالضريبة التابعين لهذا الهيكل من جهة، ومن جهة أخرى، تحديد الضرائب والرسوم التي يسيرها. يتبع لمجال اختصاص المركز الجوّاري للضرائب:

1. الأشخاص الطبيعيون أو المعنويون الخاضعون لنظام الضريبة الجزافية الوحيدة (الأشخاص الطبيعيون أو المعنويون، الشركات والتعاونيات التي تمارس نشاط صناعي، أو تجاري أو حرفي أو مهنة غير تجارية و التي لا يتجاوز رقم أعمالهم السنوي ثلاثين مليون دينار جزائري (30.000.000 دج) .

كما يخضع للضريبة الجزافية الوحيدة المستثمرون الذين يمارسون أنشطة أو ينجزون مشاريع والمؤهلين للاستفادة من دعم "الصندوق الوطني لدعم تشغيل الشباب" أو "الصندوق الوطني لدعم القرض المصغر" أو "الصندوق الوطني للتأمين على البطالة".

2. الأشخاص الطبيعيون الملزمون باكتتاب تصريح إجمالي لمداخليهم كل سنة.

3. الأشخاص الطبيعيون الذين يؤجرون:

- عقارات مبنية أو جزء عقارات مبنية لاستعمال سكني.

- محلات تجارية أو صناعية غير مجهزة بعنادها إذا لم تكن مدرجة في أرباح مؤسسة تجارية، أو صناعية أو حرفية أو مستثمرة فلاحية أو مهنة غير تجارية.

- أملاك غير مبنية مهما تكن طبيعتها.

4. الأشخاص الطبيعيون الذين يحققون مداخيل فلاحية.

5. المؤسسات الإدارية العمومية ومؤسسات مستخدمة أخرى لا تتوحى تحقيق الربح.

6. الأشخاص الطبيعيون الساكنون في الجزائر، الذين في حوزتهم أملاك في الجزائر و أيضا الأشخاص الطبيعيون الذين ليس لهم إقامة في الجزائر ولكن لهم أملاك في الجزائر.

7. الأشخاص الطبيعيون أو المعنويون المالكين لعقارات مبنية أو غير مبنية.

8. الأشخاص الطبيعيون أو المعنويون الذين لهم أملاك واقعة في بلديات تستفيد من خدمة رفع القمامات المنزلة وأيضا المنتفعون المحتملون الآخرون ومستأجرو هذه الأملاك.

يقوم المركز الجوّاري للضرائب بتسيير المكلفين بالضريبة غير التابعين لمديرية كبريات المؤسسات ومركز الضرائب، إذ يعتبر المحاور الجبائي الوحيد لهم.

إن المركز الجوّاري للضرائب هو مركز ذو اختصاص وبنية موحدة يسمح للمكلفين بالضريبة التابعين له لإتمام واجباتهم الجبائية، و المتمثلين في:

* المكلفين بالضريبة الخاضعين للنظام الجزافي.

* الأشخاص الذين يحققون مداخيل مهنية (الضريبة على الدخل الإجمالي التابعة لمكان وجود مسكنه).

* الأشخاص الذين يحققون مداخيل عقارية.

ينشط المركز الجوّاري للضرائب في المجالات التالية:

في مجال الوعاء:

* إحصاء الممتلكات والنشاطات و تسيير الوعاء من خلال إعداد فرض الضرائب وكذا بالمراقبة الشكلية للتصريحات.

* المصادقة على الجداول وسندات الإيرادات وتقديمها لرئيس المركز للموافقة عليها، بصفته وكيلا مفوضا للمدير الولائي للضرائب.

* إعداد اقتراحات برامج المكلفين بالضريبة في مختلف المراقبات.

في مجال التحصيل:

* التكفل بالتسديدات التي يقوم بها المكلفون بالضريبة بعنوان المدفوعات التلقائية التي تمت أو بعنوان جداول عامة أو فردية أصدرت في حقهم وكذا متابعة وضعيتهم في مجال التحصيل.

* تنفيذ الإجراءات المنصوص عليها في التشريع والتنظيم الساري المفعول والمتعلقة بالتحصيل الجبري للضريبة.

* مسك محاسبة مطابقة لقواعد المحاسبة العامة وتقديم حسابات التسيير المعدة إلى مجلس المحاسبة.

في مجال الرقابة والبحث:

* تشكيل ومسك فهارس المصادر المحلية للمعلومات وبطاقات المكلفين بالضريبة المقيمين في محيط المركز الجوّاري للضرائب والممتلكات العقارية المتواجدة فيه.

* متابعة تنفيذ برامج المراقبة على أساس مستندات التصريحات والبحث عن المادة الخاضعة للضريبة وتقديم نشاطات المصالح المعنية.

في مجال المنازعات:

- *دراسة كل طعون نزاعية أو إعفائية موجهة للمركز الجوّاري للضرائب.
- *التكفل بإجراء التبليغ والأمر بالصرف لقرارات الإلغاء أو التخفيض المقرر.
- *متابعة القضايا النزاعية المقدمة أمام الهيئات القضائية.

في مجال الاستقبال والإعلام:

- *تنظيم استقبال المكلفين بالضريبة و إعلامهم.
- *نشر المعلومات حول الحقوق والواجبات الجبائية للمكلفين بالضريبة التابعين للمركز الجوّاري للضريبة.

في مجال الإعلام الآلي والوسائل:

- *استغلال التطبيقات المعلوماتية و تأمينها، و كذا تسيير التاميلات و رخص الدخول الموافقة لها.
- *إحصاء حاجيات المصالح من عتاد ولوازم أخرى وكذا التكفل بصيانة التجهيزات.
- *الإشراف على المهام المرتبطة بالنظافة وأمن المحلات.
- يسير المركز الجوّاري للضرائب من طرف رئيس المركز، وهو يتشكل من:

1- ثلاث (03) مصالح رئيسية:

- *المصلحة الرئيسية لتسيير الملفات.
- *المصلحة الرئيسية للمراقبة والبحث.
- *المصلحة الرئيسية للمنازعات.

2- مصلحتين (02):

- *مصلحة الاستقبال والإعلام.
- *مصلحة الإعلام الآلي والوسائل.

3- قباضة: وتكلف لاسيما بما يلي:

- * التكفل بالتسديدات التي يقوم بها المكلفون بالضريبة برسم المدفوعة التلقائية التي قد تمت أو برسم جداول عامة أو فردية صارت في حقهم وكذا متابعة وضعيتهم من حيث التحصيل.
- *تنفيذ الإجراءات المنصوص عليها في التشريع والتنظيم الساريين والمتعلقة بالتحصيل الجبري للضريبة.
- *مسك محاسبة مطابقة لقواعد المحاسبة العامة وتقديم حسابات التسيير المقيدة إلى مجلس المحاسبة.

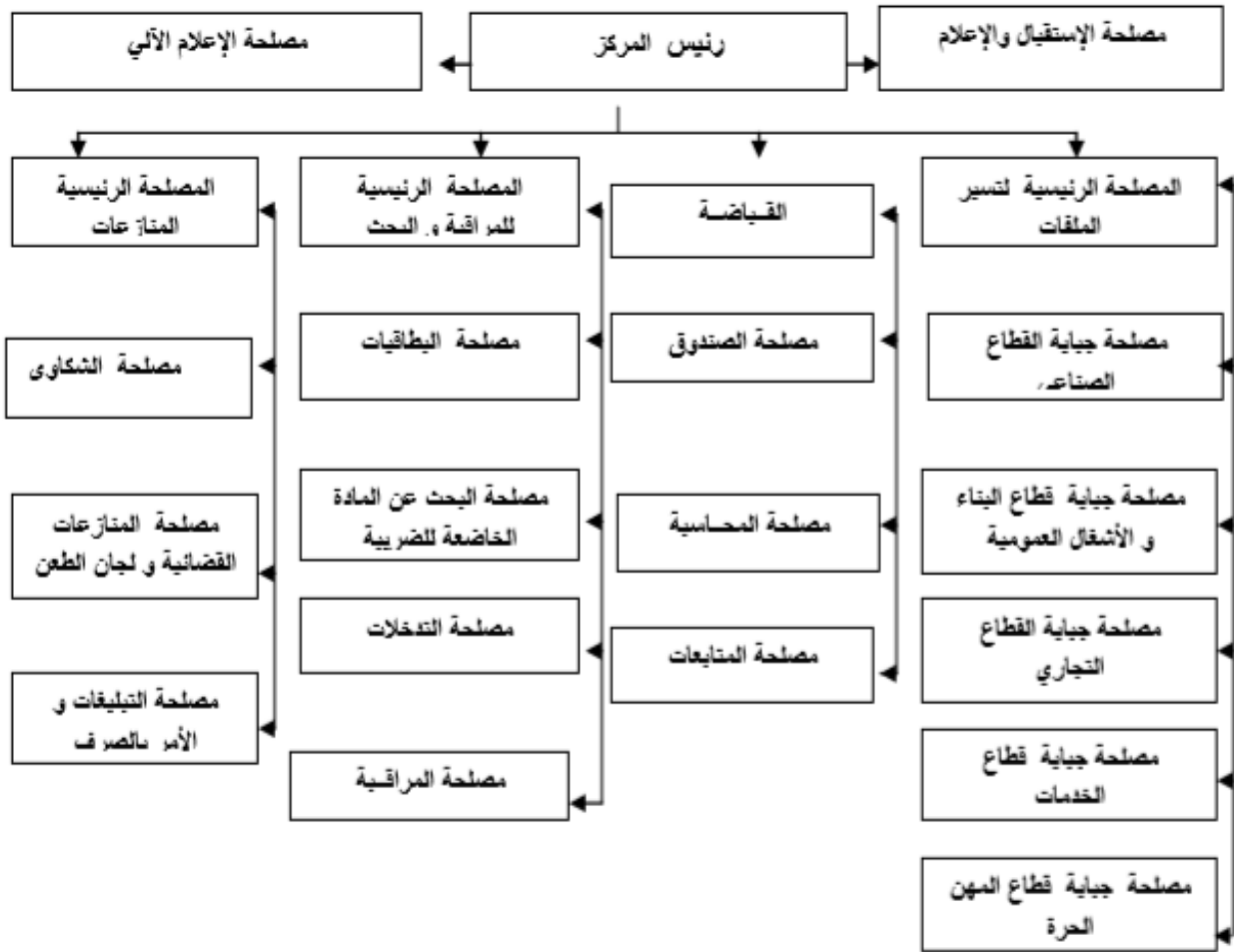
تضم القباضة ثلاث (03) مصالح هي:

- مصلحة الصندوق.
- مصلحة المحاسبة.
- مصلحة المتابعات.

تنظم مصلحة المتابعات في شكل فرق.

المطلب الثالث: تنظيم مركز الضرائب وصلاحياته.

شكل رقم (III-03): الهيكل التنظيمي لمركز الضرائب.



المصدر: الموقع الإلكتروني: www.mfdgi.gov.dz

وهو مكلف بالقيام بالمهام التالية:

- * تسيير الملفات الجبائية للمؤسسات الخاضعة للنظام الحقيقي لفرض الضريبة غير الخاضعة لمجال اختصاص *مديرية كبريات المؤسسات بالإضافة إلى مجموع المهن الحرة.
- * مسك وتسيير الملف الجبائي للشركات وغيرها من الأشخاص المعنويين برسم المداخل الخاضعة للضريبة على أرباح الشركات.
- * مسك وتسيير الملفات الجبائية للمكلفين بالضريبة الخاضعين للنظام الحقيقي لفرض الضريبة برسم عائدات الأرباح الصناعية والتجارية.
- * إصدار الجداول وقوائم التحصيلات وشهادات الإلغاء أو التخفيض ومعاينتها والمصادقة عليها.
- * الجداول وسندات الإيرادات وتحصيل الضرائب والرسوم والأتاوى.
- * تنفيذ العمليات المادية للدفع والقبض واستخراج النقود.
- * ضبط الكتابات ومركزة تسليم القيم.
- * البحث عن المعلومات الجبائية وجمعها واستغلالها ومراقبة التصريحات.
- * إعداد وإنجاز برامج التدخلات والمراقبة لدى الخاضعين للضريبة وتقييم نتائجها.
- * تدرس الشكاوى وتعالجها.
- * تتابع المنازعات الإدارية والقضائية.
- * تعوض قروض الرسوم.
- * تضمن مهمة استقبال وإعلام المكلفين بالضريبة.
- * تتكفل بالإجراءات الإدارية المرتبطة بالوعاء، لاسيما تلك المتعلقة بإنشاء المؤسسات وتعديل نظامها الأساسي.
- * تنظم المواعيد وتسيرها.
- * تنشر المعلومات والآراء لصالح المكلفين بالضريبة التابعين لاختصاص مراكز الضرائب.

يتكون مركز الضرائب من ثلاث (03) مصالح رئيسية وقباضة ومصالحتين:

1. المصلحة الرئيسية للتسيير، وتكلف بـ:

- التكفل بالملفات الجبائية للمكلفين بالضريبة التابعين لمركز الضرائب في مجال الوعاء، والمراقبة الجبائية ومتابعة الامتيازات الجبائية والدراسة الأولية للاحتياجات.

- المصادقة على الجداول وسندات الإيرادات وتقديمها للرئيس المركز للموافقة عليها، بصفته وكيلا مفوضا للمدير الولائي للضرائب.

- اقتراح تسجيل المكلفين بالضريبة للمراقبة على أساس المستندات و/أو لمراجعة المحاسبة.

- إعداد تقارير دورية وتجميع الإحصائيات وإعداد مخططات العمل وتنظيم الأشغال مع المصالح الأخرى مع الحرص على انسجامها.

تعمل على تسيير:

(أ) المصلحة المكلفة بجباية القطاع الصناعي.

(ب) المصلحة المكلفة بجباية قطاع البناء والأشغال العمومية.

(ج) المصلحة المكلفة بجباية القطاع التجاري.

(د) المصلحة المكلفة بجباية قطاع الخدمات.

(هـ) المصلحة المكلفة بجباية المهن الحرة.

2. المصلحة الرئيسية للمراقبة والبحث، وتكلف بـ:

- إنجاز إجراءات البحث عن المعلومة الجبائية ومعالجتها وتخزينها وتوزيعها من أجل استغلالها.

- اقتراح عمليات مراقبة وإنجازها، بعنوان المراجعات في عين المكان والمراقبة على أساس المستندات لتصريحات المكلفين بالضريبة التابعين لمراكز الضرائب، مع إعداد جداول إحصائية وحوصل تقييمية دورية.

تعمل على تسيير:

(أ) مصلحة البطاقات والمقارنات، وتكلف بـ:

- تشكيل وتسيير فهرس المصادر المحلية للإعلام والاستعلام الخاصة بوعاء الضريبة وكذا مراقبتها وتحصيلها.

- مركزة المعطيات التي تجمعها المصالح المعنية، وتخزينها واستردادها من أجل استغلالها.

- التكفل بطلبات تعريف المكلفين بالضريبة.

ب) مصلحة البحث عن المادة الضريبية التي تعمل في شكل فرق، وتكلف بـ:

- إعداد برنامج دوري للبحث عن المعلومة الجبائية بعنوان تنفيذ حق الاطلاع.

- اقتراح تسجيل مكلفين بالضريبة للمراقبة على أساس المستندات وفي عين المكان انطلاقا من المعلومات والاستعلامات المجمعة.

ج) مصلحة التدخلات التي تعمل في شكل فرق. وتكلف بـ:

- برمجة وانجاز التدخلات بعنوان تنفيذ الحق في التحقيق وحق الزيارة والمراقبة عند المرور وكذا إنجاز في عين المكان لكل المعايينات الضرورية لوعاء الضريبة ومراقبتها وتحصيلها.

- اقتراح مكلفين بالضريبة لمراجعة محاسبتهم أو للمراقبة على أساس المستندات انطلاقا من المعلومات والاستعلامات المجمعة.

د) مصلحة المراقبة، التي تعمل في شكل فرق، وتكلف بـ:

- إنجاز برامج المراقبة على أساس المستندات وفي عين المكان.

- إعداد وضعيات إحصائيات دورية تتعلق بوضعية إنجاز برامج المراقبة مع تقييم مردودها.

3. المصلحة الرئيسية للمنازعات، وتكلف بـ:

- دراسة كل طعن نزاعي أو إعفائي يوجه لمركز الضرائب ونتائج فرض ضرائب أو زيادات أو غرامات أو عقوبات قررها المركز، وكذا طلبات استرجاع اقتطاعات الرسم على القيمة المضافة.

- متابعة القضايا النزاعية المقدمة إلى الهيئات القضائية.

تعمل على تسيير:

أ) مصلحة الاحتجاجات، وتكلف بـ:

- دراسة الطعون المسبقة التي تهدف إلى إلغاء أو تخفيض فرض ضرائب أو الزيادات والعقوبات المحتج عليها و/أو استرجاع الضرائب والرسوم والحقوق المدفوعة إثر تصريحات مكتتبة أو مدفوعات تلقائية أو مقتطعة المصدر.

- دراسة طلبات تتعلق بإرجاع الاقطاعات الرسم على القيمة المضافة.
- دراسة الطعون المسبقة التي تهدف إلى الاحتجاج على أعمال المتابعة أو الإجراءات المتعلقة بها أو المطالبة بالأشياء المحجوزة.
- معالجة منازعات التحصيل.

(ب) مصلحة لجان الطعن والمنازعات القضائية، وتكلف بـ:

- دراسة الطعون التابعة لاختصاص لجان طعن الضرائب المباشرة والرسم على القيمة المضافة واختصاص لجان الطعن الإعفائي.
- المتابعة، بالاتصال مع المصلحة المعنية في المديرية الولائية للضرائب، للطعون والشكاوى المقدمة للهيئات القضائية.

(ج) مصلحة التبليغ والأمر بالدفع، وتكلف بـ:

- تبليغ القرارات المتخذة بعنوان مختلف الطعون إلى المكلفين بالضريبة وإلى المصالح المعنية.
- الأمر بصرف الإلغاءات والتخفيضات المقررة مع إعداد الشهادات المتعلقة بها.
- إعداد المنتجات الإحصائية الدورية المتعلقة بمعالجة المنازعات وتبليغها للمصالح المعنية.

4. القباضة، وتكلف بـ:

- التكفل بالتسديدات التي يقوم بها المكلفون بالضريبة بعنوان التسديدات التلقائية التي تتم أو الجداول العامة أو الفردية التي تصدر في حقهم وكذا متابعة وضعيتهم في مجال التحصيل.
- تنفيذ التدابير المنصوص عليها في التشريع والتنظيم الساريين المفعول والمتعلقة بالتحصيل الجبري للضريبة.
- مسك محاسبة المطابقة لقواعد المحاسبة العامة وتقديم حسابات التسيير المعدة إلى مجلس المحاسبة.

تعمل على تسيير:

- مصلحة الصندوق.

- مصلحة المحاسبة.

- مصلحة المتابعات.

تنظم مصلحة المتابعات في شكل فرق.

5. مصلحة الاستقبال والإعلام، تحت سلطة رئيس المركز، وتكلف بـ:

- تنظيم استقبال المكلفين بالضريبة وإعلامهم.

- نشر المعلومات حول حقوقهم وواجباتهم الجبائية الخاصة بالمكلفين بالضريبة التابعين لاختصاص مركز الضرائب.

6. مصلحة الإعلام الآلي والوسائل، وتكلف بـ:

- استغلال التطبيقات المعلوماتية وتأمينها وكذا تسيير التأهيلات ورخص الدخول الموافقة لها.

- إحصاء حاجيات المصالح من عتاد ولوازم أخرى وكذا التكفل بصيانة التجهيزات.

- الإشراف على المهام المتصلة بالنظافة وأمن المقرات.

المبحث الثاني: تحليل الاستبيان الخاص بأثر التكوين على الموارد البشرية في مركز الضرائب لولاية مستغانم.

المطلب الأول: مكونات الاستبيان.

باعتبار الاستبيان وسيلة مستعملة لجمع المعلومات وأداة من أدوات الحصول على الحقائق والبيانات فقد تم جمع هذه البيانات عن طريق وضع الاستمارة. وتكون هذه الأسئلة متنوعة يتم تحضيرها انطلاقاً من أهداف معينة وانطلاقاً من الجانب النظري للدراسة.

ولهذا تم تصميم الاستبيان باللغة العربية من خلال طرح جزئين، يتناول الجزء الأول معلومات عامة عن العاملين أما الجزء الثاني يتناول معلومات خاصة بتكوين الموارد البشرية. ولقد شمل ثلاث محاور:

المحور الأول: أداء الموارد البشرية.

المحور الثاني: تحديد الاحتياجات التكوينية.

المحور الثالث: تصميم الدورات التكوينية واختيار المكونين.

ولقد وزعت هذه الاستمارة على أفراد العينة وأعيد جمعها لتخضع لعملية التفرغ وهذا لحساب عدد التكرارات الأجوبة الخاصة بكل فقرة ليتم تحليل النتائج، وذلك بعد تدوينها في جدول وكذا إعطاء تفسيرات لهذه النتائج.

عينة الدراسة: تم تقديم واستلام الاستمارات باستخدام طريقة التوزيع والجمع غير المباشر فقد استعنت ببعض العمال لتوزيع وجمع الاستمارات.

مجالات البحث:

المجال البشري: اشتمل هذا البحث على مجموعة من الموظفين والمقدر بـ 59 موظف بمديرية الضرائب لولاية مستغانم، واشتمل كل أصناف العمال من ذكور وإناث وحديثي التوظيف أو اللذين لديهم خبرات سابقة.

المجال المكاني: أقيم هذا البحث بولاية مستغانم وبالضبط في مركز الضرائب طريق وهران.

المجال الزمني: تم توزيع 40 استمارة بتاريخ 2019/04/20 وتم استرجاع 30 استمارة في 2019/05/23 بدأت عملية تفرغ البيانات المحصل عليها.

المطلب الثاني: تفرغ الاستمارة.

تحليل نتائج الاستمارة الخاصة بالجزء الأول حول معلومات عامة جاءت النتائج كما يلي:

الجزء الأول: معلومات شخصية.

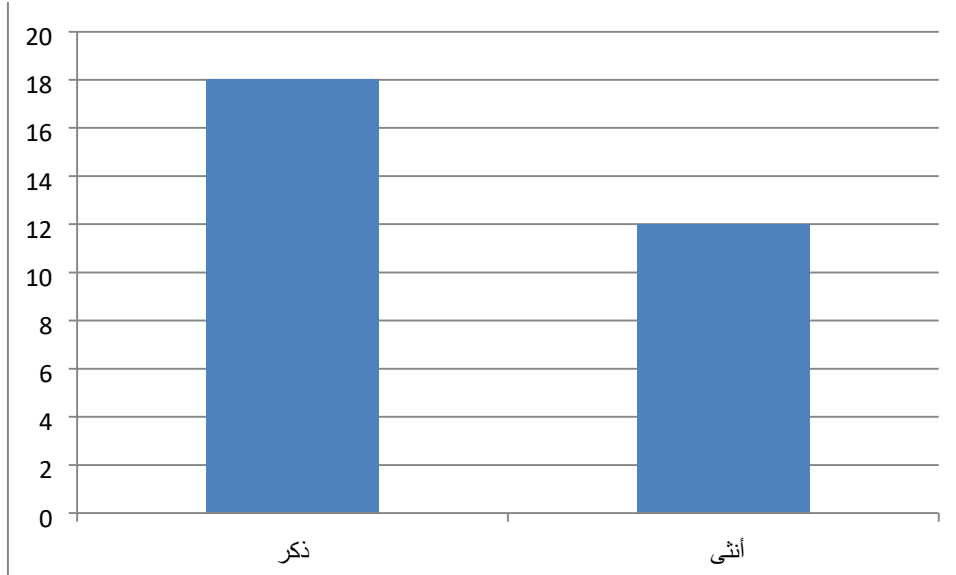
جدول الجنس (01-III):

البيانات	ذكر	أنثى	المجموع
تكرار	18	12	30
النسبة	60	40	%100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان.

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الذكور بلغت 60% أما للإناث 40% وذلك لأن المؤسسة ذات موقع إستراتيجي يساعد الجميع بما فهم الإناث في العمل وذلك لأن أعمالهم الإدارة والتقييم والإشراف على الأعمال مما جعل نسبة الإناث لا تقل عن نسبة الذكور بنسبة كبيرة.

شكل رقم (04-III): التوزيع حسب الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان

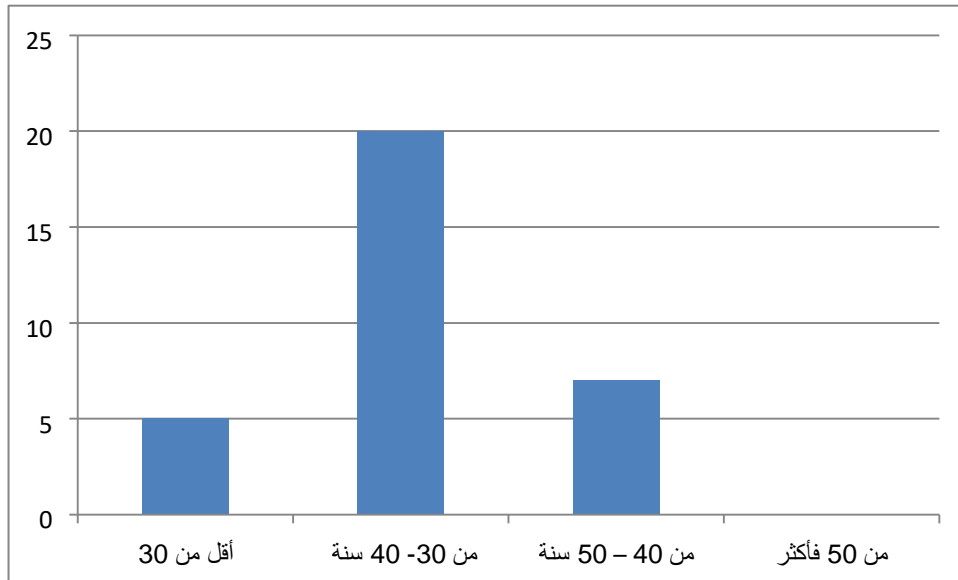
جدول العمر (III-02):

البيانات	أقل من 30 سنة	من 30 - 40 سنة	من 40 - 50 سنة	من 50 فأكثر	المجموع
التكرار	3	20	7	0	30
النسبة	10	66.67	23.33	0	%100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان.

نلاحظ من خلال الجدول أن الفئات العمرية الشبابية بلغت 66.67% هذا على أن المؤسسة تعتمد في نشاطاتها على الفئات النشيطة وخاصة التي لها خبرة أما الفئات الأخرى فبلغت 23.33% حيث أنه معظمهم سوف يحالون إلى التقاعد.

شكل رقم (III-05): التوزيع حسب السن.



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان

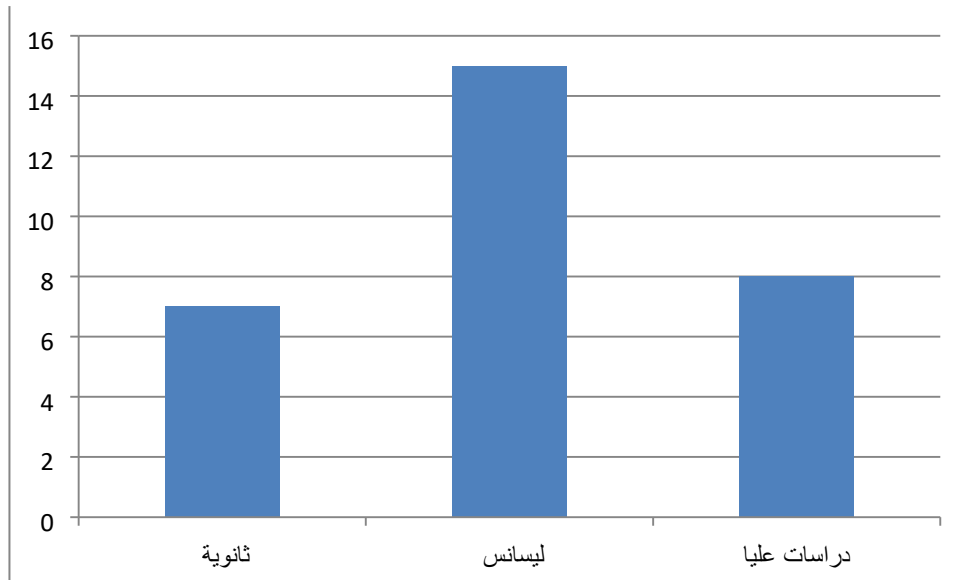
جدول المستوى التعليمي (III-03):

البيانات	ثانوية	ليسانس	دراسات عليا
التكرار	7	15	8
النسبة	23.33	50	26.67

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على الاستبيان.

نلاحظ من خلال الجدول أن هذه المؤسسة للقيام بنشاطها مزجت بين جميع المستويات ونرى أن أغلبية العمال متحصلين على ليسانس بنسبة 49% ونسبة 20.7% دراسات عليا وكذا نسبة لا تقل عنهم بكثير للمستوى الثانوي هذا لأن نشاط المؤسسة بحاجة إلى المورد البشرية الذي هو محور تحقيق هدف المؤسسة.

شكل رقم (III-06): التوزيع حسب المستوى التعليمي.



المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على الاستبيان

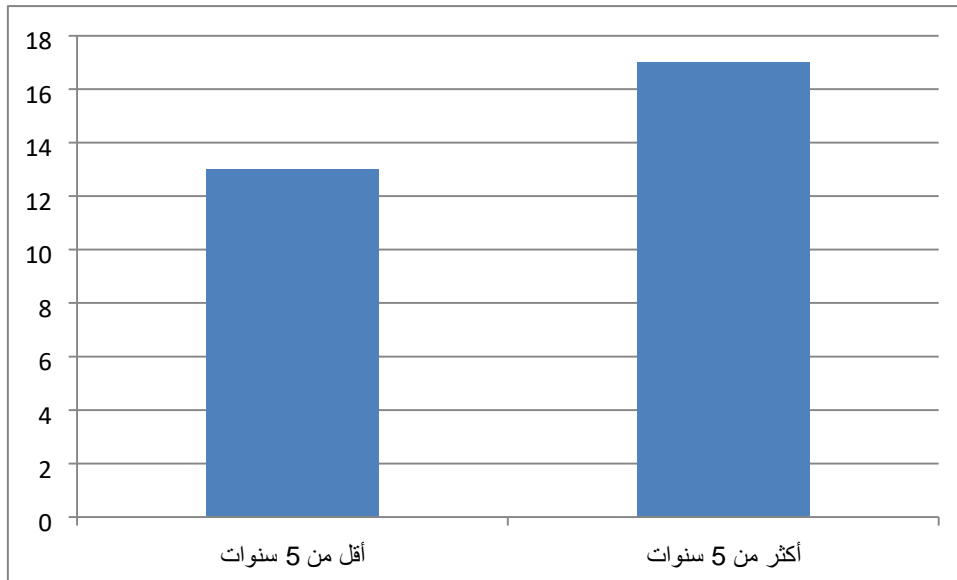
جدول الخبرة (III-04):

البيانات	أقل من 5 سنوات	أكثر من 5 سنوات
التكرار	13	17
النسبة	43.33	56.67

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على الاستبيان.

نلاحظ في الجدول أن الخبرة لهذه المؤسسة بلغت أكثر من 5 سنوات لاعتمادها على برنامج توظيف دوري إضافة إلى برامج التكوين الخاصة بالموظفين، وذلك لاستغلال جميع القدرات المهنية للعمال حيث بلغت النسبة 56.67% للعمال الذين تفوق خبرتهم 5 سنوات.

شكل رقم (III-07): التوزيع حسب الخبرة.



المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على الاستبيان

المحور الأول: أداء الموارد البشرية.

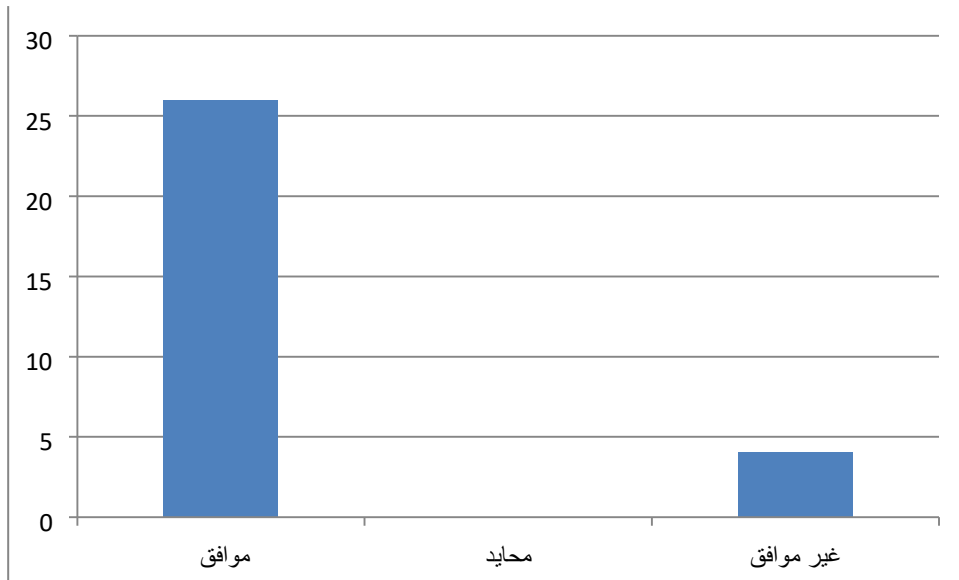
جدول رقم (III-05): يقوم العاملون بتأدية الأعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.

البيانات	موافق	محايد	غير موافق	المجموع
التكرار	26	0	4	30
النسبة	86.67	0	13.33	%100

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على الاستبيان.

نلاحظ أن العمال يقومون بتأدية أعمالهم بالكفاءة والفاعلية المطلوبة وذلك بنسبة 86.67% إلا أنه يرى البعض آخر عكس ذلك وذلك بنسبة 13.33%.

شكل رقم (III-08): تقييم تأدية الأعمال للعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.



المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على الاستبيان

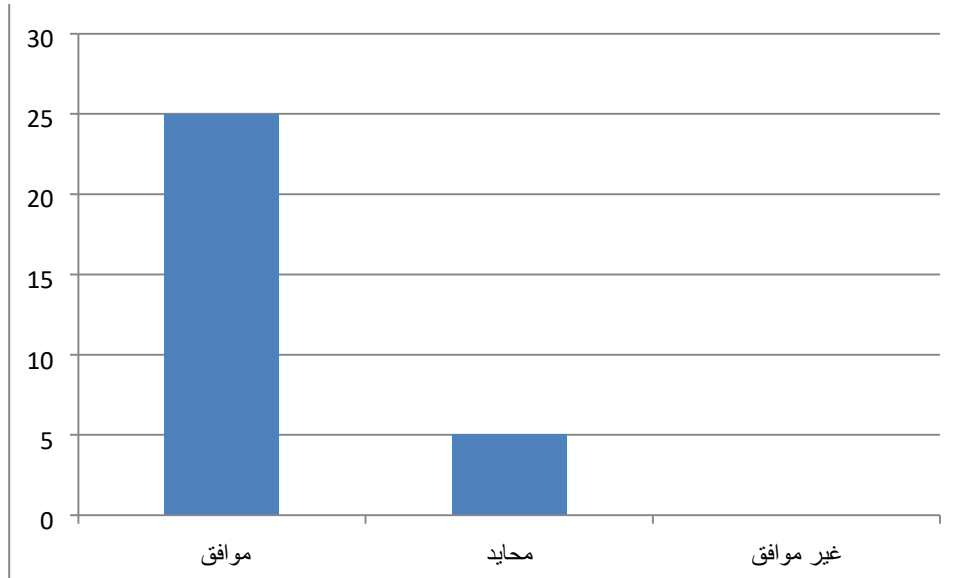
جدول رقم (III-06): يؤدي العاملون المهام الوظيفية في الوقت المحدد.

البيانات	موافق	محايد	غير موافق	المجموع
التكرار	25	5	0	30
النسبة	83.33	16.67	0	%100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان.

من خلال الجدول يتضح أن تأدية العاملين لمهامهم الوظيفية يكون في الوقت المحدد وذلك بنسبة 83.33% والنسبة 16.67% هي الفئة المحايدة والتي لم يبدو برأيهم.

شكل رقم (III-09): تقييم تأدية العمال المهام في الوقت المحدد.



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان

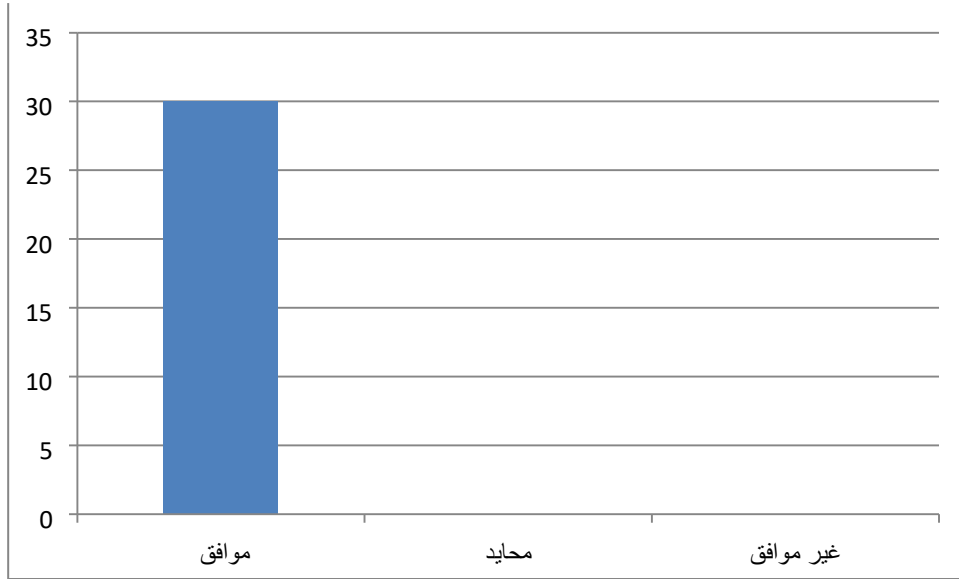
جدول رقم (07-III): يساهم اتصال العاملين مع بعضهم في العمل على الإبداع.

البيانات	موافق	محايد	غير موافق	المجموع
التكرار	30	0	0	30
النسبة	%100	0	0	%100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان.

نلاحظ أن اتصال العاملين مع بعضهم في العمل يولد الإبداع بنسبة 100% وذلك يسهل التنظيم الداخلي بين العمال والإدارة.

شكل رقم (10-III): مساهمة اتصال العمال مع بعضهم في العمل على الإبداع.



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان

جدول رقم (III-08): لدى العاملين الرغبة المستمرة في التغيير والتطوير.

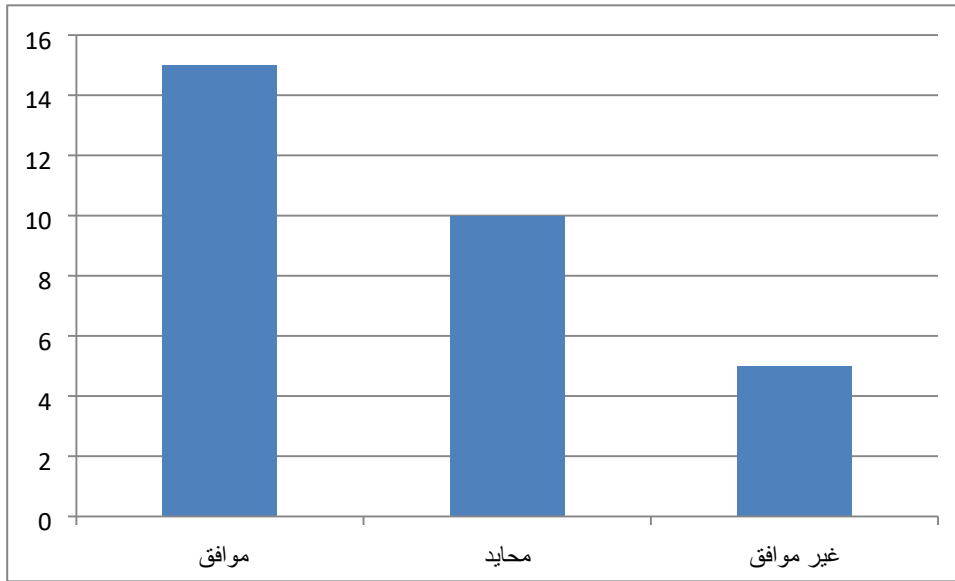
البيانات	موافق	محايد	غير موافق	المجموع
التكرار	15	10	5	30
النسبة	50	33.33	16.67	%100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان.

نلاحظ أن لدى العاملين الرغبة المستمرة في التغيير والتطوير وذلك بنسبة 50% فيما يرى النصف الآخر

العكس.

شكل رقم (III-11): مدى مساهمة العمال في التغيير والتطوير.



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان

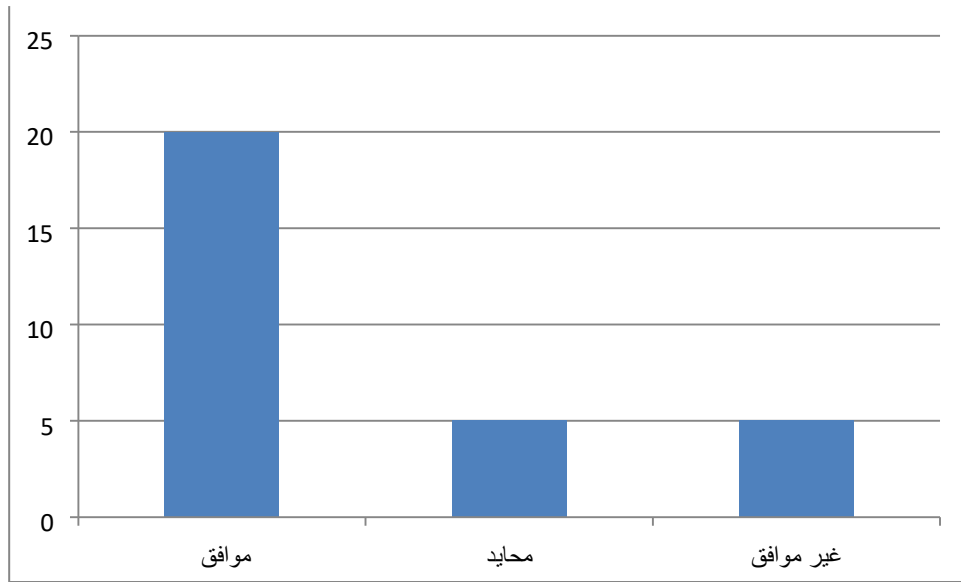
جدول رقم (III-09): تشجيع المؤسسة العاملين من أجل تقديم أفكار جديدة متعلقة بالعمل.

البيانات	موافق	محايد	غير موافق	المجموع
التكرار	20	5	5	30
النسبة	66.66	16.67	16.67	%100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان.

نلاحظ تشجيع المؤسسة للعاملين من أجل تقديم أفكار جديدة بنسبة 66.66% وذلك من أجل خلق جو الإبداع ومساعدة العمال على إعطاء كل ما يملكونه من أفكار ومهارات جديدة للاستفادة منها ويرى البعض الآخر عكس ذلك.

شكل رقم (III-12): تقييم تشجيع المؤسسة العاملين من أجل تقديم أفكار جديدة متعلقة بالعمل.



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان

المحور الثاني: تحديد الاحتياجات التكوينية.

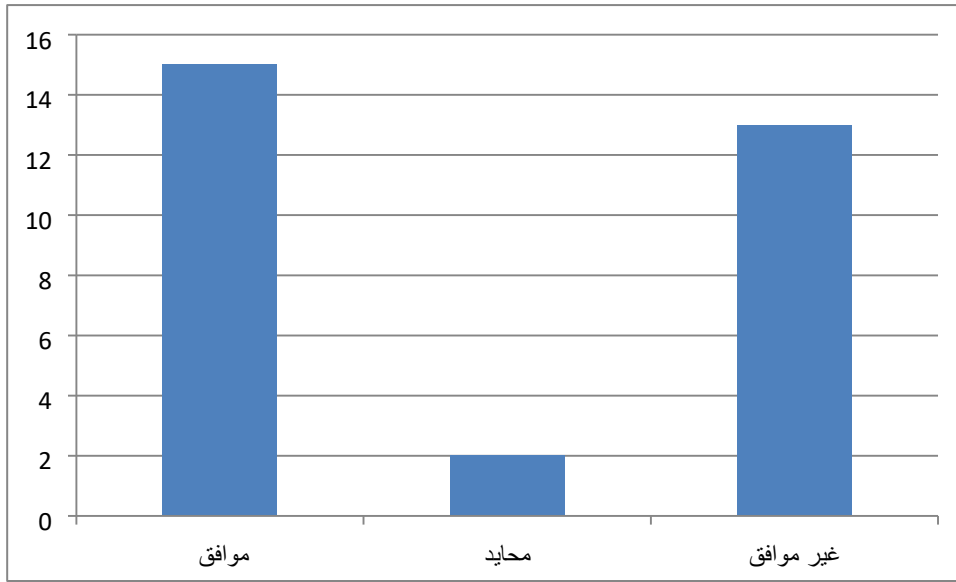
جدول رقم (10-III): يتم إعداد برامج تكوينية حسب متطلبات العمل أو بصفة عشوائية.

البيانات	موافق	محايد	غير موافق	المجموع
التكرار	15	2	13	30
النسبة	50	6.67	43.33	%100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان.

من خلال الجدول تبين أن تحديد الاحتياجات التكوينية حسب احتياجات العمل وذلك بنسبة 50 % إلا أنه يرى بعض العمال أنه ليس بالضرورة يتم تحديدها على حسب احتياجات العمل.

شكل رقم (13-III): تقييم تحديد الاحتياجات التكوينية.



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان

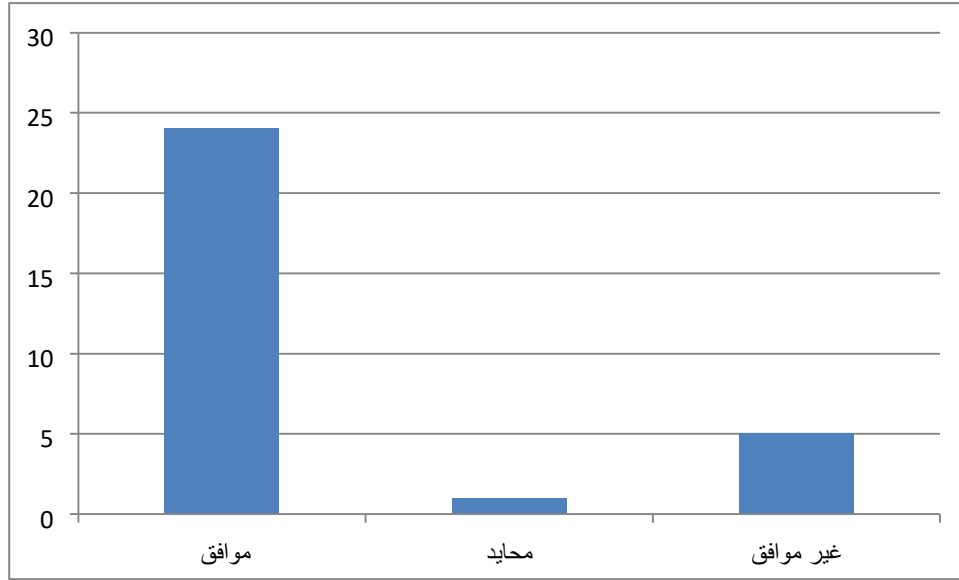
جدول رقم (11-III): يتم تحديد الاحتياجات التكوينية من خلال المقارنة بين القدرات الحالية للعاملين ومتطلبات العمل الجديدة.

البيانات	موافق	محايد	غير موافق	المجموع
التكرار	24	1	5	30
النسبة	80	3.33	16.67	%100

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على الاستبيان.

نلاحظ من خلال الجدول أنه من بين أسباب لجوء المؤسسة إلى التكوين استحداث أنشطة جديدة في إطار العمل هذا ما توضحه النسبة 80% في حين يرى البعض الآخر أن التكوين يكون مقتصرًا على بعض الفئات دون غيرهم.

شكل رقم (14-III): تقييم تحديد الاحتياجات التكوينية من خلال مقارنة بين القدرات الحالية ومتطلبات العمل الجديدة.



المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على الاستبيان

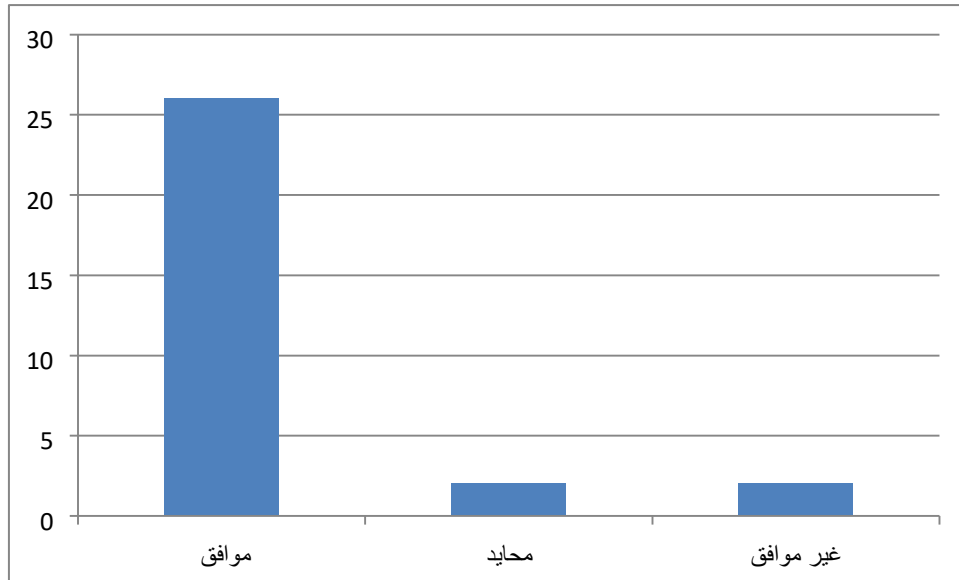
جدول رقم (III-12): التطورات التكنولوجية من بين أسباب اللجوء للتكوين.

البيانات	موافق	محايد	غير موافق	المجموع
التكرار	26	2	2	30
النسبة	86.66	6.67	6.67	%100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان.

نلاحظ من خلال الجدول أنه من بين أسباب لجوء المؤسسة إلى التكوين التطورات التكنولوجية، وهذا ما توضحه النسبة 86.66% ويعود ذلك إلى الحاجة الملحة للتكوين نتيجة مختلفة التغيرات التي تقع في المحيط الخارجي، وبلغ 6.67% من الذين رأوا أن التطورات التكنولوجية لا علاقة لها بالتكوين.

شكل رقم (III-15): التطورات التكنولوجية من أسباب اللجوء للتكوين.



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان

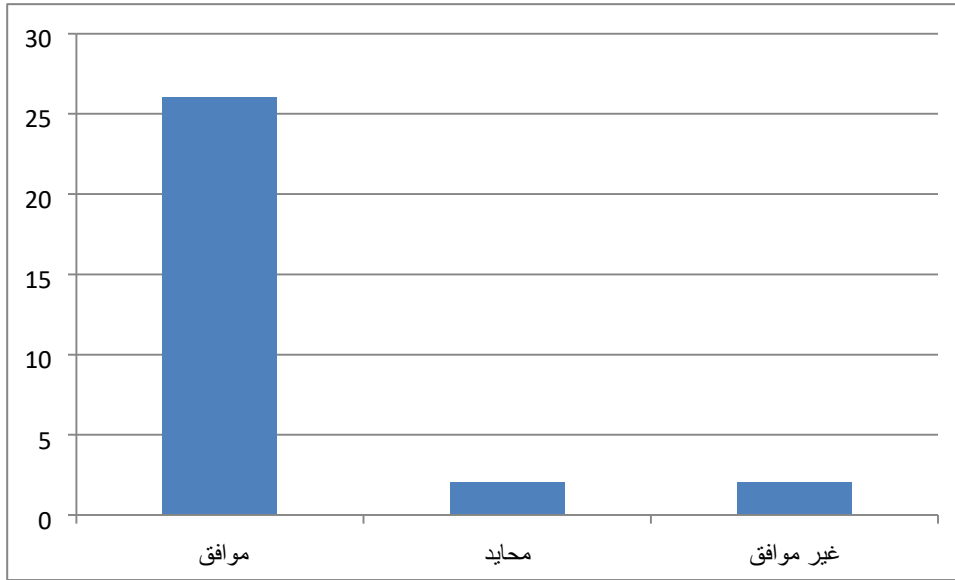
جدول رقم (III-13): برامج التكوين من الوسائل التي تساعد على الاطلاع على ما هو جديد في مجال العمل.

البيانات	موافق	محايد	غير موافق	المجموع
التكرار	27	1	2	30
النسبة	90	3.33	6.67	%100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان.

نلاحظ من خلال الجدول أن برامج التكوين من الوسائل التي تساعد على الاطلاع على ما هو جديد في مجال العمل، حيث بلغت النسبة 90% والدليل على ذلك زيادة الأداء الوظيفي، إلا أن البعض الآخر من العمال يرى أن الاطلاع على ما هو جديد في العمل هو مجرد إجراء إداري روتيني دخل ضمن تطبيق السياسة الإدارية التي تبنتها المؤسسة من قبل.

شكل رقم (III-16): تقييم تأثير برامج التكوين على المساعدة للاطلاع على ما هو جديد في مجال العمل.



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان

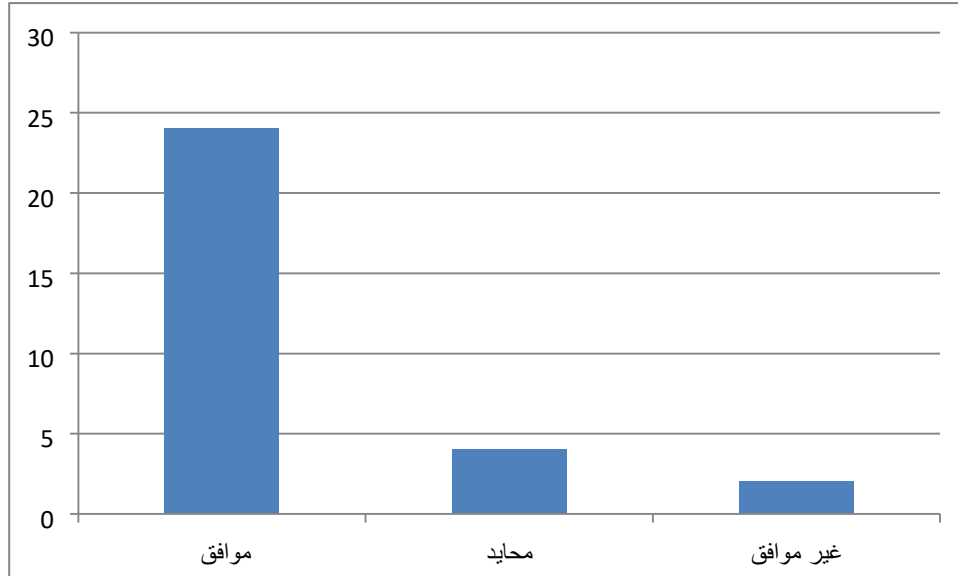
جدول رقم (III-14): التكوين الجيد يساعد في تحقيق الكفاءات المهنية.

البيانات	موافق	محايد	غير موافق	المجموع
التكرار	24	4	2	30
النسبة	80	13.33	6.67	%100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان.

يبين من خلال الجدول أن للتكوين الجيد دور في تحقيق الكفاءة المهنية حيث بلغت النسبة 80% لأن التكوين يساهم في تنمية المهارات، وبالتالي بناء الكفاءة.

شكل رقم (III-17): تقييم مساهمة التكوين الجيد في تحقيق الكفاءات المهنية.



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان

المحور الثالث: تصميم الدورات التكوينية واختيار المكونين.

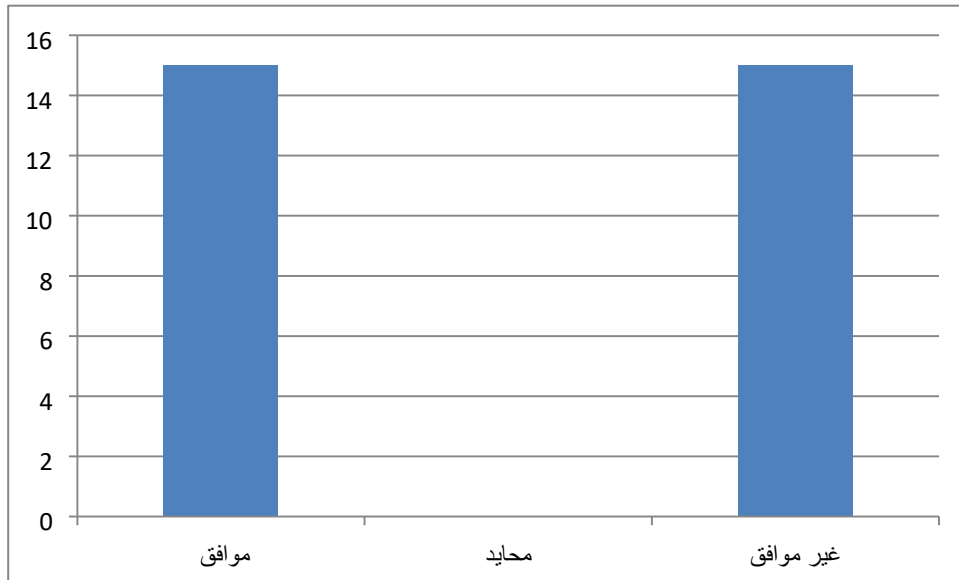
جدول رقم (III-15): يتم تصميم الدورات التكوينية على أهداف واضحة ومكتوبة.

البيانات	موافق	محايد	غير موافق	المجموع
التكرار	15	0	15	30
النسبة	50	0	50	%100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان.

نلاحظ أنه نسبة 50% قالو أن الدورات تصمم تحت أهداف واضحة إلا أن النصف الآخر عارضو الفكرة.

شكل رقم (III-18): تصميم الدورات التكوينية على أهداف واضحة ومكتوبة.



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان

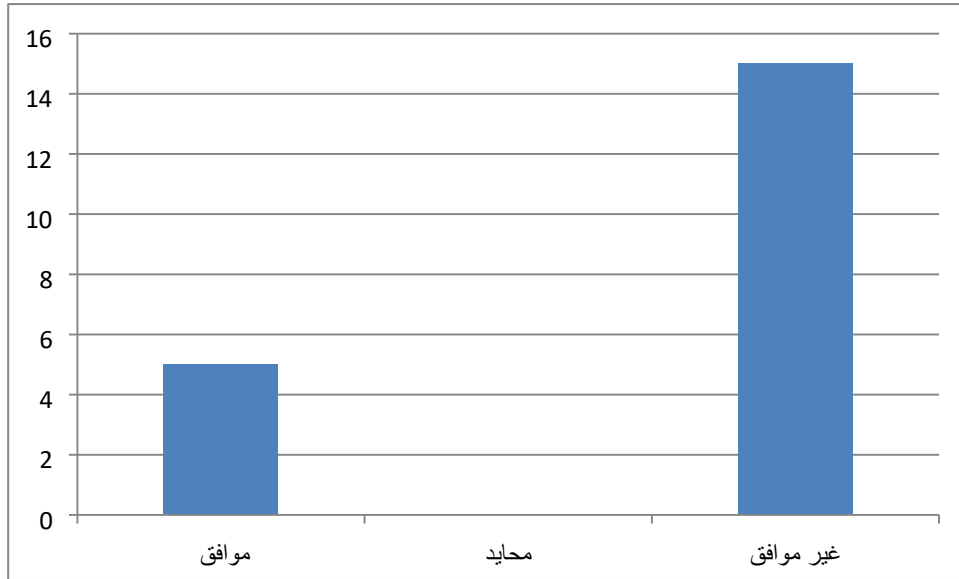
جدول رقم (III-16): التوقيت الزمني للدورة لا يعارض مع الدوام الرسمي.

البيانات	موافق	محايد	غير موافق	المجموع
التكرار	5	0	15	30
النسبة	16.67	0	83.33	%100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان.

يرى العمال من خلال الجدول أنه ليس بالضروري تنظيم الدورات التكوينية على حسب الدوام الرسمي وذلك بنسبة 83.33 حيث أنه يمكن إجراؤها خلال أوقات العمل.

شكل رقم (III-19): التوقيت الزمني للدورة لا يعارض مع الدوام الرسمي.



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان

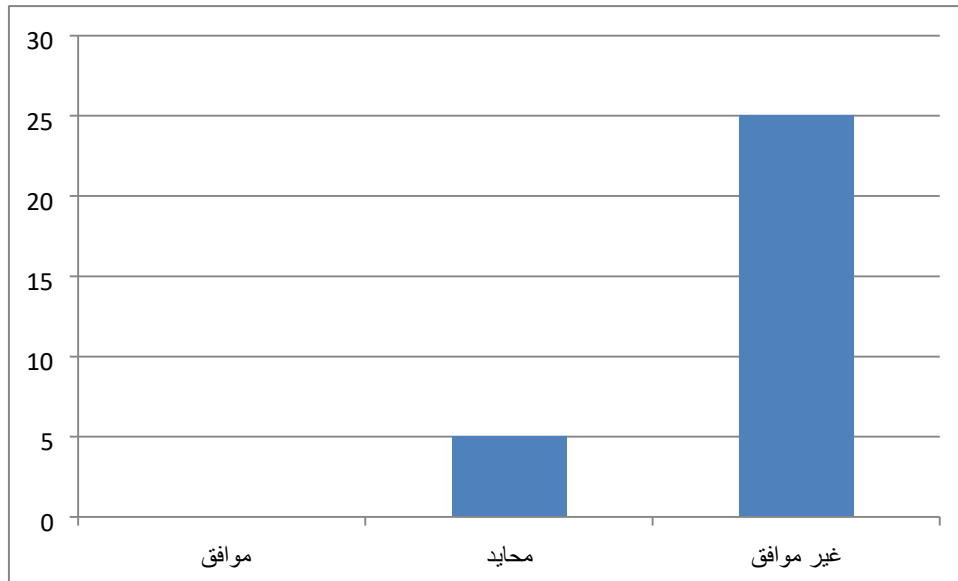
جدول رقم (III-17): تكرار مستمر في محتوى الدورات التكوينية التي تقوم بها المؤسسة.

البيانات	موافق	محايد	غير موافق	المجموع
التكرار	0	5	25	30
النسبة	0	16.67	83.33	%100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان.

نلاحظ أن نسبة 83.33% من غير الموافقين بعدم وجود تكرار مستمر في محتوى الدورات التكوينية التي تقوم بها المؤسسة، أما بقية كانت نسبة موافقين هي 0% ونسبة محايد 16.67%.

شكل رقم (III-20): تكرار مستمر في محتوى الدورات التكوينية التي تقوم بها المؤسسة.



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان

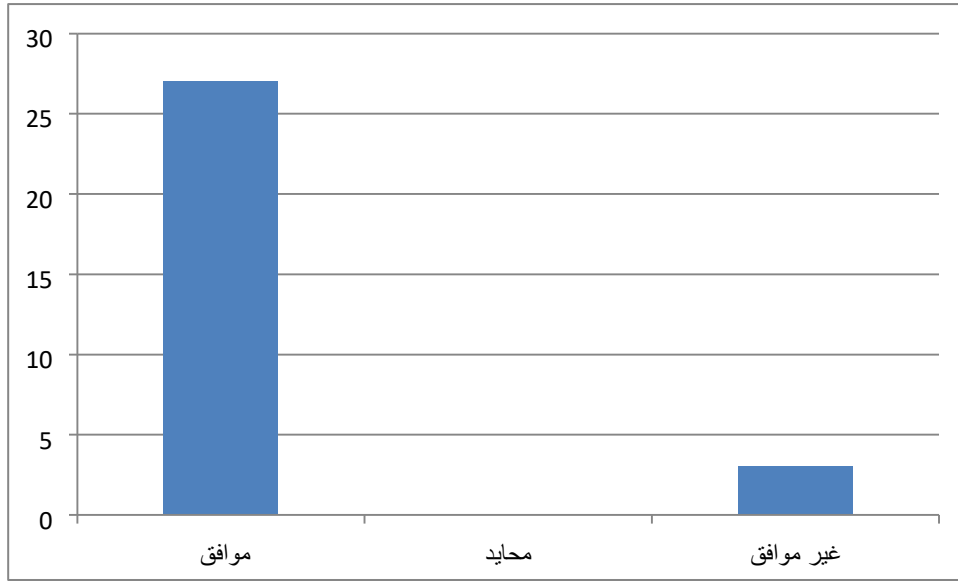
جدول رقم (III-18): تؤثر خبرة المكون في تحسين أداء المتكويين نحو أداء أفضل.

البيانات	موافق	محايد	غير موافق	المجموع
التكرار	27	0	3	30
النسبة	90	0	10	%100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان.

نلاحظ من خلال الجدول أن للمكون تأثير على أداء المتكويين نحو أداء أفضل وذلك بنسبة 90%.

شكل رقم (III-21): تقييم تأثير خبرة المكون في تحسين أداء المتكويين.



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان

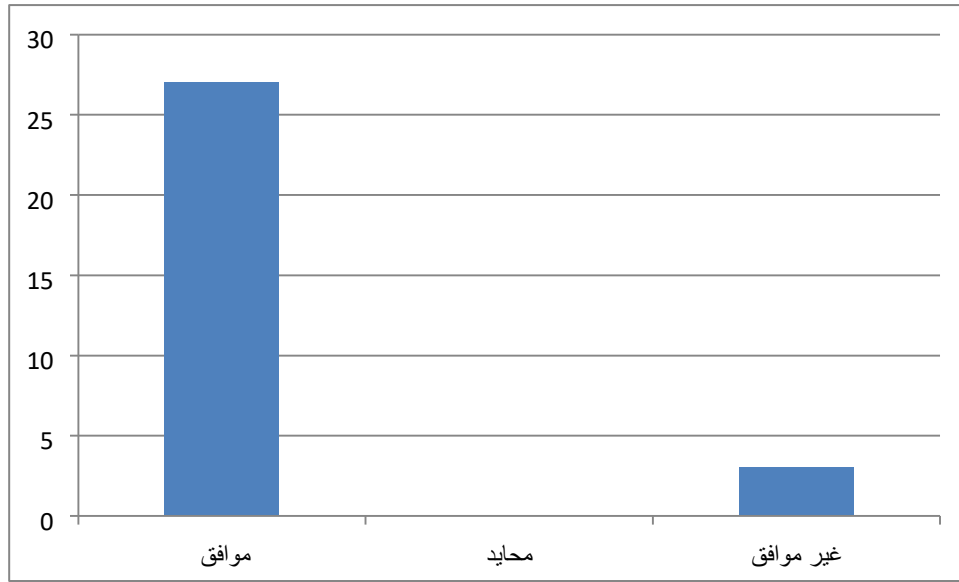
جدول رقم (III-19): يتم اختيار المكونين الأكفاء من ذوي المؤهلات الأكاديمية المناسبة لتغطية الدورات التكوينية.

البيانات	موافق	محايد	غير موافق	المجموع
التكرار	27	0	3	30
النسبة	90	0	10	%100

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على الاستبيان.

نلاحظ أن اختيار المكونين من ذوي المؤهلات الأكاديمية المناسبة بنسبة 90% وذلك لتأثيرهم على أداء المتكون وكذا لاستفادة المكون من الدورات التكوينية من أجل أداء أفضل.

شكل رقم (III-22): اختيار المكونين الأكفاء لتغطية الدورات التكوينية.



المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على الاستبيان

خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا التطبيقية في مركز الضرائب لولاية مستغانم يتضح لنا أن للتكوين أهمية بالغة في تنمية الأفراد ورفع قدراتهم وتحسين أدائهم وذلك نتيجة استخدام أساليب وإستراتيجيات عالية التقنية للارتقاء بالعنصر البشري، إذ تبين لنا أنه أي مؤسسة اقتصادية كانت أو خدمتية، عامة أو خاصة تحتم عليها ضرورة وضع مصلحة التكوين للموارد البشرية، وذلك للحصول على أداء أفضل ونتائج جيدة وعمال مؤهلين، هذا عندما تكون أهداف العمال تتوافق مع أهداف المؤسسة، مع مراعاة هذه الأخيرة متطلبات عمالها وتلبية رغباتهم، بهذا تستطيع المؤسسة تحقيق هدفها الأساسي التنمية وتحسين الأداء فمن خلال هذه الدراسة كشفنا عن فعالية التكوين وذلك نتيجة لإعطائه اهتمام شديد يعتمد عليه لرفع أداء المؤسسة.

الخاتمة:

إن التوافق بين متطلبات العمال وهدف المؤسسة يتطلب تحسين وتطوير وظيفة التنظيم ، وهذا الأخير لا يتحقق إلا بوجود إدارة الموارد البشرية لأن لها دور فعال في تحقيق الأهداف وتحسين مردود ومستوى العمال داخل المنظمة ، فإدارة الموارد البشرية هي الوسيط بين المنظمة والعمال وكذا العنصر البشري الذي يعتبر النواة لأي مؤسسة والركيزة الأساسية الذي باستطاعته أن يرقى بها إلى أعلى المستويات وذلك من خلال مساهمته بإبداعاته وأفكاره وأيضا بالتزامه ومواظبته على العمل ، لذا تكوين هذا العنصر أصبح ضرورة ملحة لكل منظمة من أجل أن تصبح أكثر تنافسية وبذلك استمراريته ، وكذا تسهيل أداء المهام الموكلة إلى كل الأعمال في جميع المستويات التنظيمية ، وهذا من أجل بلوغ تلك الأهداف المسطرة ، فالتكفل بالموارد البشرية أساس كل تقدم وتطور فحتى لا يصبح الفرد أداة معرقلة للتنمية يجب العمل على جعله يتطور ، ولا شك أن التكوين يمثل وسيلة هامة من وسائل التنمية ، فتنمية الموارد الطبيعية لا يمكن أن يكتب لها النجاح دون تنمية الموارد البشرية ، ومن هنا اتضح أنه لا بد من تغيير مستويات المعرفة والمهارات والاهتمامات للقيم والاتجاهات والقدرات والاستعدادات الخاصة بالفرد والمجتمع ككل.

وبالتالي فنجاح المجتمع في تحقيق أهدافه وضمان استمرارية نموه وتطويره يتطلب تشخيص برامج واستراتيجيات التكوين على مستوى مؤسساته وإعادة النظر في الطرق الحالية والمنتجة في التكوين، دون أن ننسى تشجيع الإبداع وهذا ما يتطلب من المؤسسات بناء إستراتيجية مشجعة له على كل المستويات، وتشجيع التفكير والسلوك الإبداعي وأن تحرص على الاستثمار فيه من خلال تكوينه بصفة مستمرة لتطوير مهاراته، وأخيرا تفعيل البرامج التكوينية الذي يعمل على ترابط أهداف العاملين مع أهداف المؤسسة الذي يؤدي بالضرورة إلى تنمية وتشجيع الموارد البشرية وجعلهم أكثر فعالية.

1- نتائج الدراسة:

- بعد اسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي توصلت الى جملة من النتائج نذكر منها:
 - العنصر البشري من أهم الموارد التي تمتلكها المؤسسات لذلك يجب العمل على تطويره كي تستفيد منه بقدر ما يمكن.
 - تكوين الموارد البشرية شرط لازم لاستمرار أي مؤسسة
 - البرامج التكوينية فضاء للتعلم وتحسين القدرات وتنميتها، واكتساب الخبرات وتوجيه السلوك باتجاه يرفع كفاءة الافراد في اداء الاعمال المكلفين بها.

- البرامج التكوينية تؤدي الى ترشيد القرارات الادارية وتوضيح السياسات العامة للمؤسسة
- التكوين يمكن المنظمة من التكيف مع الظروف الحديثة للتسيير.
- تساعد برامج التكوين على تخفيض معدل تكرار الحوادث في العمل.
- أما في الدراسة التطبيقية توصلت إلى النتائج التالية:
- ادارة الضرائب تولي اهمية كبيرة للتكوين وهي تعمل جاهدة على تصميم برامج تكوينية باستمرار من أجل اكساب العمال مهارات وتجديد معلوماتهم.
- التكوين بالمؤسسة امر ضروري وبصفة ملزمة.
- التطورات التكنولوجية من بين اسباب اللجوء للتكوين.
- التكوين عبارة عن استثمار يعود بالفائدة على المؤسسة.

2- التوصيات:

- يجب على المؤسسة الاهتمام بمواردها البشرية.
- تشجيع عملية التكوين داخل المؤسسة.
- تخصيص ميزانية مالية للتكوين والمتابعة المستمرة للأفراد.
- على المديرية الولائية للضرائب الاهتمام أكثر بالتكوين لجميع العمال دون استثناء.

3- آفاق الدراسة:

- البرنامج التكويني وعلاقته بكفاءة الأفراد.
- التكوين الميداني ودوره في تحسين المورد البشري.

قائمة المراجع:

• باللغة العربية:

1- أولاً: الكتب:

- 1- إبراهيم حمد العبود وآخرون: تخطيط القوى العاملة، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1993.
- 2- أحمد ماهر: السلوك التنظيمي – مدخل بناء المهارات – الدار الجامعية، القاهرة، ط: 1، 2000.
- 3- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2007.
- 4- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، منظور القرن الحادي والعشرين، القاهرة، ط 1، 2000..
- 5- أحمد مندور، أحمد رمضان، "اقتصاديات الموارد الطبيعية والبشرية"، الدار الجامعية، بيروت، 1990.
- 6- أسامة الخولي وحسين مختار الجمال: التكنولوجيا والموارد البشرية والاعتماد على الذات، دار الشباب للنشر والترجمة، *المعهد العربي للتخطيط، الكويت، ط1، 1987.
- 7- إسماعيل حجازي، أستاذ معاليم سعاد، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2013.
- 8- أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 9- بشير العلاق، أسس الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار اليازوري، عمان، 1999.
- 10- بلال خلف السكارنة، تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، الأردن، 2011.
- 11- تأليف جينفر جوي ماثيوز ديفيد ميدنسون مارك سورتيز، أحمد إصلاح. تنمية الموارد البشرية، مجموعة النيل العربية، ط1، 2008.
- 12- جمال حلاوة، علي صالح، مدخل إلى علم التنمية، دار الشروق للنشر، عمان، الأردن، 2010.
- 13- جون ويرنر، ترجمة سرور على إبراهيم سرور، تنمية الموارد البشرية، الأساس –الإطار- النظريات، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2011.
- 14- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط 1، دار النهضة العربية، لبنان، 2002.

- 15- حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط2، 2010.
- 16- حسن أحمد الطعاني، التدريب مفهومه وفعاليتها، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
- 17- حيدر محمد العمري، استراتيجيات التغيير في إدارة الموارد البشرية بعد العولمة، عالم الكتب الحديث، عمان، الأردن، 2011.
- 18- عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008.
- 19- خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
- 20- خيضر كاظم حمود، الدكتور ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة الأولى، 2007- 1427 هـ.
- 21- راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، د. ط، 1998 / 1999.
- 22- ربيعي مصطفى عليان، إدارة المكتبات ومراكز المعلومات، ورقة علمية، 1995م.
- 23- زويلف مهدي حسن، إدارة الموارد البشرية، مدخل كمي، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2001.
- 24- سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2001.
- 25- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط2، دار وائل للنشر، الأردن، 2006.
- 26- شحادة نظمي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الصفاء للنشر، عمان، الأردن، سنة 2000.
- 27- صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، الدار الجامعية للتوزيع والنشر، الإسكندرية، مصر، سنة 2002.
- 28- صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000.
- 29- صلاح عبد الباقي، عبد القادر عبد الغفار حنفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، المكتب العربي الحديث، ط1، 1998.
- 30- الطائي يوسف حجيم، العبادي هاشم فوزي، إدارة الموارد البشرية، قضايا معاصرة في الفكر الإداري، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015.

- 31- عادل حسن: إدارة الأفراد، دار الجامعة المصرية، الإسكندرية، 1979.
- 32- عادل حسن، الإدارة، القاهرة، دار النشر، 1980.
- 33- عبد الله عبد السلام أحمد، التحديات والفرص أمام إدارة أحواض الأنهار العربية مرجعية نهر النيل الإدارة المتكاملة للموارد المائية في الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، 2008.
- 34- عبد الرحمان توفيق، إستراتيجيات الاستثمار البشري بالمؤسسات العربية، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 1996.
- 35- عبد الرحمان توفيق، التدريب، الأصول والمبادئ العلمية، مركز الخبرات المهنية، القاهرة، 1994.
- 36- عبد الرحمان عبد الباقي عمر، إدارة الأفراد، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1975.
- 37- عبد الكريم درويش وآخرون، أصول الإدارة العامة، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، 1977.
- 38- عبد المحسن توفيق محمد، تقييم الأداء، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1998.
- 39- عبد المعطي عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 40- العربي بلقاسم فرحاتي، تأهيل الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الأولى، 2012.
- 41- علي محمد منصور، مبادئ الإدارة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999.
- 42- عمر وصفي عقيلي - إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2005.
- 43- كامل بربر: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، ط: 1، 1997.
- 44- محفوظ احمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط: 1، 2010.
- 45- محمد جامس الشعبان ومحمد صالح الأبعج، إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة، الطبعة الأولى، عمان، دار الرضوان للنشر والتوزيع، 2014.
- 46- محمد رسلان الجيوسي، علم تطبيق الإدارة، دار المسيرة، عمان، 2000.
- 47- محمد سعيد أنور السلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003.

- 48- محمد سعيد سلطان: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، ط 1، 1993.
- 49- محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة النظرية والعمليات والوظائف، دار وائل، عمان، 2001.
- 50- منصور أحمد منصور: "المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة"، دار المطبوعات، 1979.
- 51- مهدي زويلف، الإدارة نظريات ومبادئ، دار الفكر، عمان، 2001.
- 52- وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، مديرية النشر، قلمة، 2004.

II- ثانيا: الرسائل الجامعية (رسائل ماجستير):

- 1- خلفان رشيد: واقع ظروف العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة لنيل شهادة الماجستير، علم اجتماع العمل، معهد علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 1996/1995.
- 2- رأفت أبو فرحانة: أهمية الموارد البشرية في استقطاب أنماط التنمية في الدول العربية، أطروحة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1995/1994.
- 3- هشام بوكفوس، أطروحة ماجستير، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، جامعة قسنطينة، سنة 2007.

III- ثالثا: مواقع الانترنت:

- <http://zerguit.ahlamontada.com/t11793-topic>
- <http://www.hrdiscussion.com/hr49447.html#>
- www.mfdgi.gov.dz

• المراجع باللغة الأجنبية:

- 1- Barnard Martory, Daniel Grazet " **Gestion Des Ressources Humaines, Pilotage Social Et Performances**" Dunad,Paris, 4ème Edition ,2004.
- 2- Petit Et Autres, " **Gestion Stratégique Et Opérationnelle Des Ressources Humaines** " , Edition Gaétan Marin , Québec ,2000.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير

الاستبيان

الأخ الفاضل ... ، الأخت الفاضلة ...،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ...،

الاستبيان المرفقة عبارة عن أداة لجمع البيانات اللازمة لإجراء دراسة بعنوان: أثر التكوين في تحسين أداء المورد البشرية"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات.

نظراً لأهمية رأيك في هذا المجال، فإن نأمل منكم التكرم بالإجابة على الأسئلة الاستبيان بدقة، بحيث أن نتائج الدراسة تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نرجو أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم، فمشاركتم ضرورة ورأيكم عامل أساس ي من عوامل نجاحها.

ونضمن لكل موظف وعامل سرية المعلومات والملاحظات واستخدامها لغرض البحث العلمي.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

تقبلوا مني فائق التقدير والاحترام.

الطالبة: سعاد. ع.

السنة الجامعية: 2018 / 2019.

القسم الثاني: أسئلة الاستبيان.

ما يلي مجموعة من الأسئلة للإجابة، الرجاء وضع علامة (X) في الخانة التي ترونها مناسبة:

الرقم	العبارات	درجات السلم		
		موافق	محايد	غير موافق
1.	يقوم العاملین بتأدية الأعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.			
2.	يؤدي العاملین المهام الوظيفية في الوقت المحدد.			
3.	يساهم اتصال العاملین مع بعضهم في العمل على الإبداع.			
4.	لدى العاملین الرغبة المستمرة في التغيير والتطوير.			
5.	تشجع المؤسسة العاملین من أجل تقديم أفكار جديدة متعلقة بالعمل.			
6.	يتم إعداد برامج تكوينية حسب متطلبات العمل أو بصفة عشوائية.			
7.	يتم تحديد الاحتياجات التكوينية من خلال المقارنة بين القدرات الحالية للعاملین ومتطلبات العمل الجديدة.			
8.	التطورات التكنولوجية من بين أسباب اللجوء للتكوين.			
9.	برامج التكوين من الوسائل التي تساعد على الاطلاع على ما هو جديد في مجال العمل.			
10.	التكوين الجيد يساعد في تحقيق الكفاءات المهنية.			
11.	يتم تصميم الدورات التكوينية على أهداف واضحة ومكتوبة.			
12.	التوقيت الزمني للدورة لا يعارض مع الدوام الرسمي.			
13.	تكرار مستمر في محتوى الدورات التكوينية التي تقوم بها المؤسسة.			
14.	تؤثر خبرة المكون في تحسين أداء المتكويين نحو أداء أفضل.			
15.	يتم اختيار المكونين الأكفاء من ذوي المؤهلات الأكاديمية المناسبة لتغطية الدورات التكوينية.			

القسم الأول: البيانات الشخصية

يهدف هذا القسم على التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية للعمال، بغرض تحليل وتفسير بعض النتائج فيما بعد.

الرجاء وضع علامة (X) في الخانة التي ترونها مناسبة.

1- الجنس: ذكر أنثى

2- العمر: أقل من 30 سنة من 30-40 سنة من 40-50 سنة

من 50 سنة فأكثر

3- المستوى التعليمي: ثانوي ليسانس مهندس دراسات عليا

4- سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات أكثر من 5 سنوات

الملخص:

كأداة من أدوات ادارة الموارد البشرية، يكتسب ي التكوين أهمية كبرى. فالأمر يتعلق من جهة بوسيلة لتكوين وتثمين رأس المال البشري، ومن جهة أخرى بعامل من العوامل الأساسية التي تساعد المؤسسة على التكيف. وبناء على ذلك، فالتكوين يسمح للمؤسسة بمواجهة التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والتنظيمية والاجتماعية الثقافية. في سبيل تحقيق مستوى الأداء الاقتصادي والاجتماعي المطلوب، تحتل المؤسسة مكانة مركزية، وذلك من خلال تحقيقها الأهداف.

وللقيام بذلك، يمكن للمؤسسة أن تعتمد على تكوين الموارد البشرية كأداة فعالة لإدارة شؤون المؤسسة وكذلك لتحسين مناخ العمل.

الكلمات المفتاحية: التكوين، ادارة الموارد البشرية، المؤسسة.

Résumé

Dans une entreprise ou une organisation, La formation représente un outil de gestion des ressources humaines d'une très grande importance. Il s'agit à la fois d'un instrument de constitution et de valorisation du capital humain, et d'un facteur d'adaptabilité de premier plan. De ce fait, la formation permet à l'entreprise de faire face aux changements économiques, technologiques, organisationnels et socioculturels.

En quête de la performance économique et sociale, l'entreprise occupe une place centrale, car Elle doit réaliser les différents objectifs qui lui sont confiés (objectifs économiques, sociales, etc.). Pour ce faire, l'entreprise peut s'appuyer sur la formation en tant qu'outil de gestion efficace et instrument d'amélioration du climat du travail. Des lors, il devient nécessaire de faire en sorte que les objectifs de l'entreprise et ceux de la formation aillent dans le même sens, et de s'assurer de l'efficacité du système de formation et de ses programmes

Mots clés : formation, gestion des ressources humaines, entreprise