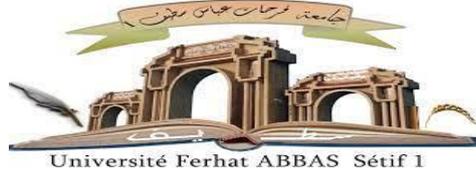


الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة فرحات عباس سطيف - 1



كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مطبوعة بعنوان:

تسيير الموارد البشرية للجماعات المحلية

موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر، تخصص: إدارة إقليمية وتنمية محلية

من إعداد:

د. بوزورين فيروز

السنة الجامعية: 2023-2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

مقدمة

تواجه الدول النامية، بشكل عام، تحديات عديدة لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، والانتقال بالمجتمع والفرد المحلي من حالة التخلف إلى حالة التقدم، ومن حالة الركود إلى حالة الانتعاش. وتتمحور تلك التحديات حول قلة رؤوس الأموال نتيجة انخفاض الادخار القومي من جهة، وضعف رؤوس الأموال من جهة أخرى.

وقد أصبحت الجماعات الإقليمية تحتل مركزا هاما في نظام الحكم الداخلي للدول، باعتبارها جزء لا يتجزأ من الدولة وأحد مكوناتها القاعدية، فهي تلعب دورا بارزا في تخفيف العبء على الحكومة المركزية على جميع المستويات؛ سواء السياسية أو الاجتماعية أو الاقتصادية، فهي الميدان الذي تتجسد من خلاله الأهداف العامة للدولة وتتحقق بواسطته متطلبات السكان واحتياجاتهم المختلفة الحالية والمستقبلية.

وتعتبر الجماعات الإقليمية في الجزائر والمتمثلة في الولاية والبلدية، شريكا للسلطة المركزية في التنمية الاقتصادية وتحقيق التوازن بين الأقاليم المختلفة، فلا نجاح لخطة مركزية دون مساهمة فعالة من قبل الجماعات الإقليمية؛ إذ أنها تعتبر حجر الزاوية أو المركز القاعدي الذي من خلاله تتصل الدولة بالمواطن. وقد تطور دور إدارة الموارد البشرية من مجرد تنفيذ السياسات والإجراءات الإدارية إلى النظر إليها من منظور حديث يبرز أهميتها ويختلف كليا عن السابق. وعليه، وجب على هذه الإدارات أن تسعى لتوفير الموارد البشرية الضرورية ذات الكفاءة والمهارات وتحديد كيفية استقطاب الأفراد المؤهلين للعمل بها والحفاظ على مهاراتهم وقدراتهم والسعي لتحفيزهم بمختلف أنواع الحوافز، لغرض الاستفادة المثلى من قدراتهم وكفاءاتهم وتحقيق الأهداف المسطرة القصيرة والطويلة المدى التي ترقى لتطلعات وطموحات السكان. إذ أن تحقيق الأهداف بالمستوى المطلوب، يعتمد على كفاءة الأفراد في أدائهم للعمل وكفاءة الأداء تتحقق نتيجة الإدارة السليمة للأفراد.

1 الأهداف التعليمية:

مقياس تسيير الموارد البشرية للجماعات المحلية موجه تحديدا إلى طلبة الماستر 2 تخصص: إدارة إقليمية وتنمية محلية لميدان علوم التسيير، كما يمكن أن يستفيد منه طلبة تخصصات أخرى مثل: إدارة الأعمال، التسيير العمومي، الإدارة الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية. يتمثل الهدف من تدريس هذا المقياس في تزويد الطالب بمختلف المعارف والمعلومات الضرورية ذات الصلة المباشرة به والمتمثلة في:

- تعريفه بنشأة إدارة الموارد البشرية وتطورها عبر المراحل المختلفة، مع زيادة الاقتناع بدور وأهمية المورد البشري في تحقيق أهداف المؤسسات والإدارات؛

- التعرف على أنواع المهارات والكفاءات المطلوبة لديرى إدارات الموارد البشرية؛

- تعريفه بوظيفة تحليل الوظائف التي ينتج عنها تحديد مواصفات الوظيفة وشروطها والمهارات المطلوبة لشاغلها؛

- التعرف على كيفية تقدير الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية، وتوفيرها كما ونوعا وفي الأوقات المحددة؛

- التعرف على عملية اكتشاف المرشحين المحتملين المؤهلين لشغل الشواغر الفعلية أو المتوقعة من خلال الاستقطاب الداخلي والخارجي؛

- التعرف على كفاءات وآليات انتقاء الأفراد الذين تتوافر فيهم المؤهلات المطلوبة لأداء مهام الوظائف وتعيينهم في مناصبهم؛

- تعريفه بوظيفة تقييم الأداء التي تمكّن من إصدار الحكم على مدى قدرة الفرد على أداء واجباته ومسؤوليات وظيفته، وكذا بآليات تحفيز الموارد البشرية وأنواع الحوافز التي يمكن للإدارة استخدامها لرفع مستويات الرضا والأداء والإنتاجية؛

- تعريف الطالب بموضوع الصحة والسلامة المهنية، إذ يعتبر ضمان توفير ظروف عمل آمنة تمنع وقوع أخطار تهدد صحة الموارد البشرية، أحد المهام الأساسية لإدارة الموارد البشرية؛

- تعريف الطالب ببعض الجوانب والسلوكيات السلبية في بيئة العمل مثل: دوران العمل، مقاومة التغيير، علاقة انخفاض مستوى الرضا الوظيفي وتأثيره على سلوكيات الفرد، الصراعات العمالية والإجهاد في العمل.

وبذلك إمام الطالب بمختلف الجوانب والمعارف التي تشكل قاعدة صلبة لتكوين إطارات مستقبلية قادرة على تحقيق الكفاءة والفعالية في الجماعات الإقليمية.

2 المعارف السابقة: يجب أن يكون الطالب ملما ومتمكنا من:

- بعض أنشطة إدارة الموارد البشرية؛

- مبادئ التسيير العمومي؛

- بعض جوانب الجماعات المحلية في الجزائر.

3 محتوى المقياس:

الفصل التمهيدي: الإطار التنظيمي للجماعات الإقليمية

الفصل الأول: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

الفصل الثاني: التنظيم الإداري لوظيفة إدارة الموارد البشرية

الفصل الثالث: تحليل وتوصيف الوظائف

الفصل الرابع: التسيير التنبؤي للموارد البشرية

الفصل الخامس: توظيف الموارد البشرية

الفصل السادس: تقويم الوظائف والتعويضات

الفصل السابع: تقييم أداء الموارد البشرية

الفصل الثامن: تدريب وتطوير الموارد البشرية

الفصل التاسع: الحوافز

الفصل العاشر: الأمراض المهنية وبرامج الحماية

الفصل الحادي عشر: الاختلالات وإدارة الموارد البشرية

4 طرق تقييم المعارف المكتسبة: يتم تقييم الطالب من خلال:

- امتحان كتابي في نهاية السداسي؛

- نقطة التطبيق تتكون من جزء يمثل إنجاز بحث فردي أو جماعي (أقصى حد ثلاث طلبة) حول أحد موضوعات المقياس، جزء منها للاستجواب (شفوي أو كتابي) وجزء منها للتقييم المستمر من طرف الأستاذ المطبق.

5 مخرجات التعليم: تقدم هذه المطبوعة للدارس قدرا ملائما من المعلومات الأساسية في هذا الفرع من الدراسات الاقتصادية، إذ يتمكن الطالب بعد دراسته للمقياس من:

- اكتساب معلومات ومعارف عديدة تمكنه من استيعاب مقاييس أخرى؛

- اكتساب معارف تعتبر حجر أساس للشروع في دراسات أوسع وأكثر تخصصا في جانب البحث العلمي مستقبلا؛

- اكتساب القدرات والمهارات التي تؤهله لأن يكون إطارا فعالا في المستقبل.

الفصل التمهيدي

الإطار التنظيمي للجماعات الإقليمية

1 مفهوم الجماعات الإقليمية

1.1 تعريف الجماعات الإقليمية: يمكن تعريف الجماعات الإقليمية على أنها: جماعات إقليمية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، لها دور أساسي في تحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية، لأنها تعمل على تنفيذ سياسة الدولة الاجتماعية والاقتصادية في مجالات السكن، التشغيل والتهيئة العمرانية.

كما تعرّف بأنها: المناطق المحددة التي تمارس نشاطها المحلي بواسطة هيئات منتخبة من سكانها المحليين، تحت إشراف ورقابة الحكومة المركزية. وهي أسلوب إداري يكفل توفير قدر من الاستقلال للهيئات المحلية فيها، تباشره في اختصاصات محددة في مجال الوظيفة الإدارية التي تختص بها السلطة المركزية في الدولة أساسا، بهدف تنمية مجتمعاتها واتساع حاجات أفرادها، مع خضوع هذه الهيئات لقدر من الرقابة من طرف السلطة المركزية.

2.1 خصائص الجماعات الإقليمية: تتميز الجماعات الإقليمية بمجموعة من الخصائص، تتلخص فيما يلي:

1.2.1 الشخصية المعنوية: تكتسب الجماعات الإقليمية الشخصية المعنوية وهي الصفة القانونية التي تخول لها حقوقا وواجبات كباقي أفراد المجتمع. وتتمتع الهيئات المحلية بالشخصية المعنوية من خلال إعطائها الاستقلال القانوني، حتى تتمكن من القيام بنشاطاتها وما يترتب عن ذلك من حقوق والتزامات وتحمل المسؤولية.

2.2.1 الاستقلال الإداري: وهو من أهم المميزات التي تنتج عن آثار الاعتراف بالشخصية المعنوية، وهذا ما أكدته المادة 01 من القانون 10-11 المتعلق بالبلدية، فالاستقلال الإداري يعني أن تنشئ أجهزة تتمتع بكل السلطات اللازمة، بحيث يتم توزيع الوظائف الإدارية بين

الحكومة المركزية والهيئات المحلية المستقلة، وذلك وفقا لنظام رقابي يعتمد من طرف السلطات المركزية للدولة. وتتميز هذه الاستقلالية بعدة مزايا، منها:

- تجنب التباطؤ وتحقيق الإسراع في إصدار القرارات المتعلقة بالمصالح المحلية؛
- تكفل أحسن برغبات واحتياجات المواطنين من طرف الإدارة المركزية؛
- تخفيف العبء عن الإدارة المركزية نظرا لكثرة وتعدد وظائفها؛
- تحقيق مبدأ الديمقراطية عن طريق مشاركة مباشرة للمواطنين في تسيير شؤونهم العمومية المحلية.

3.2.1 الاستقلال المالي: تتمتع الجماعات الإقليمية باستقلالية الذمة المالية، والتي تعني أن للجماعات الإقليمية موارد مالية خاصة بها وهي التي تتحكم بمصادرهما وكيفية جمعها، وتتمتع بحرية تامة في تخصيص هذه الموارد حسب ما تراه مناسبا لتحقيق المصالح العامة المحلية. وهي تكتسب استقلالها المالي نتيجة تمتعها بالشخصية المعنوية والاستقلال الإداري، والذي يمكنها من أداء الاختصاصات الموكلة إليها، وتلبية حاجات المواطنين في نطاق عملها.

3.1 أهداف الجماعات الإقليمية: تهدف الجماعات الإقليمية إلى تحقيق جملة من الأهداف على العديد من الأصعدة:

1.3.1 الأهداف الإدارية: وذلك من خلال:

- المساهمة في تخفيف الأعباء الملقاة على السلطة المركزية، حيث تتولى الجماعات الإقليمية إدارة الأنشطة المحلية، بما يتيح الفرصة للسلطات المركزية التفرغ للمسائل ذات الأهمية الوطنية؛

- تبسيط الإجراءات الإدارية من خلال تقليص المراسلات وأخذ موافقة السلطة المركزية في شأن كل مسألة سواء كانت كبيرة أو صغيرة؛

- تجسيد مبدأ التخصص وتقسيم العمل والذي يعتبر من سمات الإدارة الحديثة وثبتت أهميته في رفع كفاءة الجهاز الإداري وتحسين قدراته ومواجهة مختلف التغيرات والمستجدات؛

- مساهمة الجماعات الإقليمية في تحقيق درجة عالية من الفعالية الإدارية، نظرا لإمام الوحدة المحلية بالشؤون المحلية مما يجعل قراراتهم ملائمة للواقع المحلي أكثر من قرارات السلطة المركزية بالعاصمة.

2.3.1 الأهداف الاجتماعية والثقافية: تقوم الجماعات الإقليمية بتلبية حاجات المواطنين في مختلف الميادين الاجتماعية والثقافية، وتحرص على شعور الفرد داخل المجتمع المحلي بأهميته بالتأثير على صناعة وتنفيذ القرارات المحلية، مما يعزز ثقته بنفسه ويزيد من ارتباطه بالمجتمع المحلي الذي ينتمي إليه، مما يعمل على تطوير روح المواطنة وتحقيق رغبات واحتياجات السكان المحليين بما يتفق مع ظروفهم وأولوياتهم. إذ أن وجود مجلس محلي في رقعة جغرافية محددة يشعر بمسؤولية اجتماعية اتجاه المواطنين، ولا بد أن ينعكس ذلك على المستوى الاقتصادي والاجتماعي لهم ويرفع من مستوى المعيشة والصحة والتعليم ويؤدي كذلك إلى الحد من تلوث البيئة والحصول على خدمات عمومية محلية ببسر وسهولة.

3.3.1 الأهداف الاقتصادية: تعمل الجماعات الإقليمية على توفير المناخ المناسب لتنشيط الحركة الاقتصادية بأقاليمها، والدفع بالبرامج التنموية والاستثمارية المختلفة التي تساهم في إنعاش الاقتصاد المحلي وخلق المشاريع الاقتصادية التي تتناسب مع الاحتياجات المحلية للمواطن وتوفير الموارد المالية التي تمكنها من تحمّل أعباء مشاريعها وبرامجها التنموية والاقتصادية.

2 تنظيم الجماعات الإقليمية في الجزائر

تعتبر الجماعات الإقليمية هيئات لا مركزية للدولة تم استحداثها استجابة للمتطلبات المتعددة والمختلفة، وهي تتمثل في الولاية والبلدية وقد عرّفها المشرّع الجزائري كل واحدة على حدا.

1.2 الولاية:

- عرفها القانون رقم 90-09 على أنها: "جماعة عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتشكل مقاطعة إدارية للدولة".
- وعرف الأمر 69-38 الولاية بأنها: "جماعة عمومية إقليمية ذات الشخصية المعنوية والاستقلال المالي، لها اختصاصات سياسية، اقتصادية، اجتماعية وثقافية وهي أيضا منطقة إدارية".
- وعرفها القانون 12-07 بأنها: "جماعة إقليمية للدولة تتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة، وهي أيضا الدائرة الإدارية غير الممركزة للدولة، وتشكل بهذه الصفة فضاء لتنفيذ السياسات العمومية التضامنية والتشاورية بين الجماعات الإقليمية والدولة".
- وتعد الولاية وحدة إدارية من الدولة، وفي نفس الوقت شخصا من أشخاص القانون، تساهم مع الدولة في إدارة وتهيئة الإقليم والتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وحماية البيئة وتحسين الإطار المعيشي للمواطن.

للولاية هيئتين هما: المجلس الشعبي الولائي والوالي:

- ### 1.1.2 المجلس الشعبي الولائي:
- هو مجلس منتخب عن طريق الاقتراع العام، ينتخب من قبل مواطني الولاية لمدة خمس سنوات، ويتم انتخاب قوائم المترشحين الذين يقدمهم الحزب، كما لا يجوز انتخاب من مارس الوظائف التالية: أعضاء سلك الولاية، القضاء، أمين خزينة الولاية ورؤساء المصالح الإدارية المدنية في الدولة. وهو جهاز مداولة على مستوى الولاية ويعتبر الأسلوب الأمثل للقيادة الجماعية والصورة الحقيقية التي بموجبها يمارس سكان الإقليم حقهم في التسيير والحرص على شؤونهم ورعاية مصالحهم.

يجتمع المجلس الشعبي الولائي قصد انتخاب وتنصيب رئيسه خلال ثمانية أيام التي تلي إعلان نتائج الانتخابات. وينتخب المجلس رئيسه للعهدة الانتخابية من القائمة الحائزة للأغلبية المطلقة للمقاعد، ويكون الانتخاب سرا، ويكون رئيس المجلس الشعبي الولائي المرشح الذي يحصل على الأغلبية المطلقة للأصوات وفي حالة تساوي هذه الأصوات

عليها، يعلن فائز المترشح الأكبر سنا. ويختلف عدد الأعضاء حسب عدد سكان الولاية؛ فكلما كان عدد السكان أكبر، يكون عدد الأعضاء كبيرا.

للمجلس الشعبي الولائي صلاحيات متشعبة المداخل، ترتبط بالتنمية الاقتصادية والهيكل القاعدية، بقطاعات التربية والصحة العمومية والسكن والفلاحة والري والنشاطات الاجتماعية والثقافية. نذكر منها ما يلي:

- مناقشة ومعالجة كل ما يتعلق بالأنشطة الاقتصادية عند إعداد مخطط التنمية الاقتصادية للولاية؛

- تحديد المناطق الصناعية المزمع إنشاؤها والمساهمة في إعادة تأهيل مناطق النشاط في إطار البرامج الوطنية؛

- المبادرة بالأعمال المرتبطة بأشغال تهيئة الطرق والمسالك الولائية وصيانتها والحفاظ عليها، وكذا القيام بتصنيفها وإعادة تصنيفها حسب الشروط المحددة في التنظيم المعمول به، لتهيئة الولاية كمناطق لجذب الاستثمار؛

- تسهيل وتشجيع تمويل الاستثمارات في الولاية وتوطينها حتى في البلديات النائية؛
- العمل على تحقيق التعاون والتواصل بين المتعاملين الاقتصاديين ومؤسسات التكوين والبحث العلمي والإدارات المحلية، من أجل ترقية الإبداع في القطاعات الاقتصادية؛
- تقديم التسهيلات للمتعاملين الاقتصاديين للحصول على العقار الصناعي؛

- المساهمة في إنجاز مؤسسات التعليم المتوسط والثانوي والمهني وصيانتها وتجهيزها؛
- إنجاز الهياكل الصحية والمؤسسات والهياكل القاعدية الثقافية والرياضية والترفيهية، وتنمية التراث الثقافي وحماية التراث التاريخي للولاية؛

- المساهمة في برامج ترقية التشغيل بالتشاور مع البلديات والمتعاملين الاقتصاديين؛
- المساهمة في إنجاز السكنات ومحاربة البناء الهش وإعادة تأهيل الحظيرة العقارية والحفاظ على الطابع المعماري؛

- توسيع وترقية الفلاحة والتشجير والصحة الحيوانية والمياه الصالحة للشرب؛

- تطهير المياه وحماية البيئة والغابات وإصلاحها؛
- الوقاية من الكوارث والآفات الطبيعية ومكافحة مخاطر الفيضانات، الجفاف، الأوبئة المتعلقة بالصحة الحيوانية والنباتية؛
- اتخاذ كافة الإجراءات لحماية وتوسيع وترقية الأراضي الفلاحية والتهيئة والتجهيز الريفي، وهو ما يمنح دفعا للاستثمار في المجال الفلاحي؛
- المساهمة وبالتنسيق مع البلديات في كل نشاط اجتماعي يهدف إلى ضمان تنفيذ البرنامج الوطني للتحكم في النمو الديمغرافي، حماية الأم والطفل، مساعدة المسنين وذوي الاحتياجات الخاصة وكذا المحتاجين.

2.1.2 الوالي: هو القائد الإداري للولاية وحلقة الاتصال مع السلطة المركزية، فهو مندوب الحكومة المباشر لجميع الوزراء، وبذلك يمثل صفة عدم التركيز الإداري ويمارس سلطاته بصفته ممثلا للولاية والدولة ويعمل على ترجمة سياساتها وبرامجها محليا، حيث يتمتع بازواجية الاختصاص. يحوز على سلطات واسعة بصفته هيئة تنفيذية وبذلك يقع على عاتقه تنفيذ كل الإجراءات والتدابير التي يتخذها المجلس الشعبي الولائي وتجسيدها ميدانيا. ويتم تعيين الوالي عن طريق مرسوم رئاسي طبقا للمادة 78 من الدستور.

من أهم الصلاحيات التي يحوزها الوالي نذكر ما يلي:

- الحرص على نشر مداورات المجلس الشعبي الولائي وتنفيذها؛
- تقديم تقرير، عند افتتاح كل دورة عادية، عن تنفيذ المداورات المتخذة خلال الدورات السابقة؛
- إعلام الوالي بانتظام، رئيس المجلس الشعبي الولائي، خلال الفترات الفاصلة بين دورات المجلس على مدى تنفيذ التوصيات الصادرة عن المجلس الشعبي الولائي؛
- تمثيل الولاية في جميع أعمال الحياة المدنية والإدارية، ويقوم بإدارة أملاك الولاية والحقوق التي تتكون منها ممتلكات الولاية؛
- تمثيل الولاية أمام القضاء؛

- إعداد مشروع الميزانية وتنفيذها بعد مصادقة المجلس الشعبي الولائي عليها؛
- الحرص على وضعية المصالح الولائية ومؤسساتها وحسن سيرها ومراقبة نشاطاتها؛
- يقدم الوالي أمام المجلس الشعبي الولائي بيانا سنويا حول نشاطات الولاية، يتبع بمناقشة، ويمكن أن ينتج عن ذلك توصيات يتم تحويلها للوزير المكلف بالداخلية وإلى القطاعات المعنية؛
- المحافظة على النظام والأمن والسلامة والسكينة العمومية؛
- السهر على حماية حقوق المواطنين وحررياتهم؛
- السهر على تنفيذ القوانين والتنظيمات واحترام رموز الدولة وشعاراتها على مستوى إقليم الولاية؛
- السهر على إعداد مخططات تنظيم الإسعافات في الولاية وتحسينها وتنفيذها؛
- المحافظة على أرشيف الدولة والولاية والبلديات؛
- الوالي هو الأمر بالصرف لميزانية الدولة للتجهيز المخصصة له بالنسبة لكل البرامج المقررة لصالح تنمية الولاية.

2.2 البلدية:

- حسب ما جاء في قانون البلدية 11-10 فإن: البلدية هي إحدى الجماعات الإقليمية في الدولة. والبلدية لها صفة الجماعات الإقليمية القاعدية في الدولة وهذا ما يميزها عن الولاية؛ بمعنى أنها أساس الإدارة المحلية. وحسب ما جاء في المادة الأولى من نفس القانون فهي تتمتع مثل الولاية بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي ولها اسم ومقر رئيسي، تنشأ بموجب قانون وتمثل قاعدة اللامركزية ومكان مشاركة المواطنين في تسيير الشؤون العمومية المحلية.
- تتشكل البلدية من هيئات تتمتع بصلاحيات معينة تتمثل في كل من: المجلس الشعبي البلدي ورئيس المجلس الشعبي البلدي:

1.2.2 المجلس الشعبي البلدي: هو هيئة مداولة والإطار المؤسساتي لممارسة الديمقراطية على المستوى المحلي والتسيير الجوّاري، إذ يتخذ المجلس الشعبي البلدي كل التدابير لإعلام المواطنين بشؤونهم. وهو يجتمع في دورة عادية كل شهرين، في مدة لا تتعدى خمسة أيام عن كل دورة، وهذا لإعداد نظامه الداخلي والمصادقة عليه، كما يمكن أن يجتمع في دورة غير عادية كلما اقتضت شؤون البلدية ذلك، وذلك بطلب من رئيسه أو ثلثي أعضائه أو بطلب من الوالي، كما يمكن للمجلس أن يجتمع بقوة القانون في حالة ظروف استثنائية مرتبطة بخطر وشيك أو كارثة كبرى.

يتشكل المجلس الشعبي البلدي من منتخبين يتم اختيارهم من قبل سكان البلدية عن طريق الاقتراع السري العام والمباشر لمدة خمس سنوات، ويختلف عدد أعضائه باختلاف عدد سكان البلدية.

يمكن للمجلس الشعبي البلدي أن يشكّل من بين أعضائه لجان خاصة لدراسة موضوع محدد يدخل في مجال اختصاصاته، عن طريق مداولة مصادق عليها بأغلبية أعضاء المجلس.

للمجلس الشعبي البلدي عدة صلاحيات في مختلف المجالات، نذكر منها:

- في إطار التهيئة والتعمير من صلاحياته إعداد البرامج السنوية والمصادقة عليها وتنفيذها في إطار المخطط الوطني للتهيئة والتنمية المستدامة وكذا المخططات التوجيهية القطاعية، ويسهر كذلك على حماية الأراضي الفلاحية والمساحات الخضراء، ولاسيما عند إقامة مختلف المشاريع على إقليم البلدية، وكذا المساهمة في حماية التربة والموارد المائية والعمل على الاستغلال الأمثل لها بالإضافة إلى الحفاظ على البيئة؛

- يتولى المجلس الشعبي البلدي مهمة تخطيط النسيج العمراني للبلدية من خلال التأكد من احترام تخصيصات الأراضي وقواعد استعمالها، والمرافقة الدائمة لمطابقة عمليات البناء ذات العلاقة ببرامج التجهيز والسكن واحترام الأحكام في مجال مكافحة السكنات الهشة غير القانونية؛

- الاهتمام بقطاعات التربية والحماية الاجتماعية والرياضية والشباب والثقافة والتسليية والسياحة، كإنجاز مؤسسات التعليم الابتدائي طبقا للخريطة المدرسية الوطنية وضمان صيانتها وكذا إنجاز وتسيير المطاعم المدرسية والسهر على ضمان توفير وسائل النقل للتلاميذ، واتخاذ التدابير اللازمة لترقية الطفولة والرياضة والحدائق، وإنجاز الهياكل القاعدية البلدية الجوارية الموجهة للنشاطات الرياضية والشباب والثقافة والتسليية؛

- في مجال النظافة وحفظ الصحة وطرقات البلدية، يحرص المجلس على توزيع المياه الصالحة للشرب، صرف المياه المستعملة ومعالجتها وجمع النفايات الصلبة ونقلها ومعالجتها.

2.2.2 رئيس المجلس الشعبي البلدي: يتم إعلان متصدّر القائمة التي تحصلت على أغلبية أصوات الناخبين رئيسا للمجلس الشعبي البلدي، وفي حالة تساوي الأصوات يعلن المرشح الأصغر سنا رئيسا، وينصّب الرئيس المنتخب في مهامه بمقر البلدية في حفل رسمي بحضور منتخبي المجلس الشعبي البلدي، أثناء جلسة علنية يرأسها الوالي أو ممثلا عنه، خلال 15 يوما على الأكثر التي تلي إعلان نتائج الانتخابات. وبعد تعيينه يقوم باختيار نوابه الذين يعرضهم على المجلس للمصادقة، مع إبلاغ الوالي بذلك. ويمكن سحب الثقة من رئيس البلدية عن طريق الاقتراع العلني وعن طريق ثلث الأعضاء، كما يمكن أن تنتهي مهام رئيس البلدية بطريقتين: إما عن طريق الاستقالة والتي يعلنها في اجتماع المجلس وتحرر مداولة ويتم إعلام الوالي بذلك، أو عن طريق الوفاة. وفي حالة حدوث مانع مؤقت لرئيس البلدية يقوم النائب باستخلافه.

لرئيس المجلس الشعبي البلدي العديد من الصلاحيات من باب اعتباره ممثلا للدولة وصلاحيات أخرى باعتباره هيئة تنفيذية للمجلس الشعبي البلدي، وقد حددت المواد من 85 إلى 95 من القانون 10-11 المتعلق بالبلدية، صلاحيات رئيس المجلس الشعبي البلدي بصفته ممثلا للدولة، كما يلي:

- لرئيس المجلس الشعبي البلدي صفة ضابط الحالة المدنية، فهو يضفي الطابع الرسمي على عقود الحالة المدنية، و يتمتع بصفة ضابط الشرطة القضائية ؛
 - يمثل رئيس المجلس الشعبي البلدي الدولة على مستوى إقليم بلديته؛
 - يتخذ كل الإجراءات المتعلقة بالمحافظة على النظام العام كالصحة العامة، السكنية العامة، جمال ونظافة المحيط والأمن والاستقرار؛
 - تسليم رخص البناء والتجزئة طبقا للتشريع والتنظيم العقاريين؛
 - اتخاذ كل القرارات المتعلقة بهدم الجدران والعمارات والبنائات الآيلة للسقوط؛
 - حماية التراث التاريخي والثقافي ورموز ثورة التحرير الوطني.
- إضافة إلى ما سبق، تضمنت المواد من 77 إلى 84 من القانون 10-11 مسألة صلاحيات رئيس المجلس الشعبي البلدي بصفته ممثلا للبلدية، فهو ممثل البلدية في جميع المناسبات الرسمية والتظاهرات الثقافية والعلمية والأعياد الوطنية والدينية والأيام التاريخية، كما يمثل رئيس المجلس الشعبي البلدية في كل أعمال الحياة المدنية والإدارية، وفق الشروط والأشكال المنصوص عليها في القانون، فمن مهامه نذكر:
- المحافظة على ممتلكات البلدية المنقولة والعقارية؛
 - تمثيل البلدية أمام الجهات القضائية سواء كانت مدعية أو مدعى عليها؛
 - إبرام عقود اقتناء الأملاك والمعاملات والصفقات، قبول الهبات والوصايا ومراقبة مناقصات الأشغال العمومية الموجودة في إقليم البلدية؛
 - اتخاذ الإجراءات التي تساهم في إيقاف كل القرارات التي تمنع التقدم أمام الجهات القضائية المختصة؛
 - المحافظة على الأرشيف مع اتخاذ كافة التدابير للمساهمة في زيادة مداخل البلدية؛
 - إعداد وتحضير وتنفيذ مداورات المجلس الشعبي البلدي وتنفيذ ميزانية البلدية باعتباره الأمر بالصرف طبقا لنص المادة 81 من القانون 10-11.

الفصل الأول

التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

1 تعريف إدارة الموارد البشرية

تحتل إدارة الموارد البشرية مكانة هامة ضمن مختلف أنشطة المؤسسات، وقد اكتسبت أهمية متميزة نظراً للدور الحيوي الذي تؤديه. ولا شك أنّ محاولة الوقوف على تعريف أو مفهوم محدد لإدارة الموارد البشرية أمر صعب، ويرجع ذلك إلى التطور المستمر الذي تمر به هذه الإدارة والدور المتوقع منها. وفيما يلي البعض منها:

تُعرّف إدارة الموارد البشرية بأنها: "الوظيفة التي تسمح للمؤسسة بإدارة عملية استقطاب، تدريب، تقييم أداء وتعويض الموارد البشرية، إضافة إلى إدارة علاقات العمل التي تشمل حقوق العاملين، الصحة، الأمن وأخلاقيات العمل"¹.

كما تُعرّف بأنها: "الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف المستويات هم أهم الموارد، ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم، لما فيه مصلحتها ومصلحتهم، وأن تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحها ونجاحهم ونجاح المصلحة العامة"².

وتعرّف كذلك بأنها: "مجموع الأنشطة التي تسمح للمؤسسة بالحصول على الموارد البشرية التي تتوافق مع احتياجاتها، من حيث الكمية والنوعية. ذلك أن الفكرة الأساسية التي تقوم عليها إدارة الموارد البشرية، هي أن المؤسسة الأفضل هي التي تستطيع تعبئة أفضل الموارد البشرية"³.

¹ Sid Ahmed Benraouane, **Le management des ressources humaines**, Office des publications universitaires, Alger, 2010, p. 27.

² عبد الرحمان بن عنتر، إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والأسس، الأبعاد، الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 20.

³ Stéphane Saussier; Aude Le- Lannier, **Master management des entreprises: L'essentiel de la gestion par les meilleurs professeurs**, Eyrolles, Paris, 2013, p. 140.

كما يمكن تعريفها بأنها: "السياسات والممارسات التي ينطوي عليها تنفيذ جوانب العاملين، من حيث وصف أعمالهم، التوظيف، الاختيار، التقييم، التدريب وتطوير الكفاءات. كما أنها عملية تحليل وإدارة احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية الضرورية لضمان تحقيق أهدافها الإستراتيجية"¹.

من خلال التعريفات السابقة التي تم استعراضها، يمكن إعطاء التعريف الموالي:

إدارة الموارد البشرية هي إحدى الأنشطة الإدارية التي تُعنى بتوفير الموارد البشرية الضرورية كمًّا ونوعًا وتطويرها وتحفيزها والمحافظة عليها وصيانتها وتنظيم علاقاتها مع المؤسسة. كما أنها تهتم بالعلاقات الإنسانية للعاملين بما يضيف روح التعاون ويضمن خلق الالتزام والوفاء والتكامل وعدم التعارض بين أهدافهم وأهداف المؤسسة التي يعملون بها.

مما سبق، يمكن استخلاص النتائج التالية:

- أهمية إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة لا تقل عن أهمية الوظائف الأخرى؛
- إدارة الموارد البشرية تنطوي على ممارسة العملية الإدارية؛ من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة للعنصر البشري في المؤسسة؛
- هي التي تلعب دور الوسيط بين الإدارة والعاملين وتعمل على تحقيق أهداف الأفراد والمؤسسة والمجتمع؛
- إدارة الموارد البشرية تتضمن مجموعة من الممارسات المتناغمة والمتكاملة، تشمل: تحليل الوظيفة، تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التدريب، تقييم الأداء، التحفيز، التطوير وتحسين بيئة العمل؛
- تعمل بالتنسيق مع الإدارات والوحدات الأخرى بالمؤسسة تنفيذًا لإستراتيجية المؤسسة.

¹ J. Coyle-Shapiro et al, **Human resource management**, University of London, London, 2013, p. 12.

2 مراحل تطور إدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث هي نتيجة لتطورات وعوامل عديدة ومتشابكة؛ حيث أن أول ظهور لها في المؤسسات الصناعية كان في شركة "فورد" (FORD) لصناعة السيارات في الولايات المتحدة الأمريكية، وكان ذلك عام 1914 بمسمى أطلقه عليها مؤسس هذه الشركة (Henry Ford) هو: "إدارة الاستخدام" (Employment Department)، وذلك لرعاية شؤون التوظيف والاستخدام بدلاً عن مشرفي العمال الذين كانوا يقومون بمهام هذه الإدارة¹. وتتمثل أهم المراحل التاريخية التي مرت بها فيما يلي:

1.2 مرحلة ما قبل الثورة الصناعية: تميزت هذه المرحلة بطرق الإنتاج اليدوية البسيطة، وسعي الإنسان إلى توفير الحد الأدنى من مستلزمات العيش التي تضمن بقاءه، فلم يكن في هذه الفترة نظام للعمال؛ إذ كان يُنظر إلى العامل على أنه من ممتلكات صاحب العمل يبيعه ويشتره كأي سلعة²، وهو ما يعرف بنظام الرق، ثم ما لبث أن ظهر بعده نظام الصناعة المنزلية الذي تمتلك بموجبه فئة معينة، الخبرة والمهارة والقدرة على تشغيل العاملين لديها، وأصبح العامل يعمل مقابل أجر محدد يمليه رب العمل نحو العاملين لديه. وبعد ذلك ظهر بوضوح نظام الإقطاع في الريف تجسد في وجود طبقتين هما الملاك (الإقطاع) والعبيد (الفلاحين)، ونظام الطوائف في المدن تميز بوجود صناعة كونت الطائفة، لها قانونها الذي يوضح شروط الدخول للمهنة والأجور التي يتم دفعها للعاملين في تلك المهن³، وأصبح هناك تدرج في المهنة: صبي ثم عريف ثم معلم ثم شيخ ينتخبه المعلمون لإيقاع العقوبات على مخالفي نظم وتعليمات الطائفة.

¹ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 43.

² نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية: إطار نظري وحالات عملية، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 27.

³ خضير كاضم حمود؛ ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الخامسة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 21.

2.2 مرحلة الثورة الصناعية: جاءت الثورة الصناعية لتتزامن مع ثورات عديدة في المجالات الثقافية والعلمية والسياسية، تمتد إلى القرن السابع عشر والثامن عشر، تميزت بظهور الكثير من الكتابات التي أشارت إلى ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري بشكل عام والاهتمام به خلال فترة العمل بشكل خاص؛ فقد ركز كتاب (Robert Owen) في عام 1771م على ضرورة تبني نظرة جديدة للمجتمع من خلال بنائه لقرية العمل العصرية في مصنعه للقطن في اسكتلندا، وقد كان يهدف من وراء إجراء تغيير داخل مصنعه إلى تحقيق المصلحة العامة للعاملين¹.

وكان لكتاب (Adam Smith) في عام 1776م بعنوان "ثروة الأمم"، ومن بعده كتاب (Charles Babbage) في عام 1832م بعنوان "اقتصادية الآلة والتصنيع"، وكتاب (Andrew) في عام 1835م تحت عنوان "فلسفة التصنيع"، الأثر البالغ في ظهور بعض الأفكار والمبادئ الخاصة بإدارة الموارد البشرية²؛ فقد أكد (Babbage) مثلاً في كتابه على أساليب الدافعية المتمثلة في حوافز العمل والمشاركة في الأرباح وزيادة مشاركة العاملين في وضع خطط الإنتاج على مستوى وحدة العمل والمؤسسة.

وقد ظهرت هذه الثورة في العالم الغربي في القرن الثامن عشر، وظهرت في العالم العربي في القرنين التاسع عشر والعشرين. وصاحب ظهورها عدة ظواهر، أهمها³:

أ. التوسع في استخدام الآلات وإحلالها محل العمال والاعتماد المتزايد عليها.

ب. ظهور مبدأ التخصص وتقسيم العمل.

ج. تجمع أعداد كبيرة من العمال في مكان العمل وهو المصنع.

¹ خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 22.

² يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل؛ هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 56.

³ حسام إبراهيم حسن، الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الموارد البشرية في القطاع العام، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2014، ص 26.

د. إنشاء المصانع الكبرى التي تستوعب الآلات الجديدة.

وبالرغم من أن الثورة الصناعية أدت إلى تحقيق زيادات هائلة في الإنتاج وتراكم السلع ورأس المال، إلا أنها انعكست سلبا على العامل ومكانته؛ حيث اعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها عليه، وبذلك قللت من قيمته واعتبرته سلعة، إضافة إلى رتابة العمل وسوء الظروف المصاحبة لأداء العاملين من خلال ساعات العمل الطويلة، الضوضاء، الأتربة، الأبخرة والرطوبة وغيرها، كما تميزت هذه الثورة بظهور فئة الملاحظين والمشرفين الذين أساءوا إلى العاملين الذين يعملون تحت إشرافهم، مما أدى إلى تعقيد العلاقات بين أصحاب العمل والعاملين. أي أن الثورة الصناعية كانت بمثابة البداية للكثير من المشاكل التي تواجهها إدارة المؤسسات، مما أدى لظهور الحاجة الشديدة إلى علم وممارسات إدارية مستقلة للموارد البشرية.

3.2 مرحلة ظهور حركة الإدارة العلمية: من بين التطورات الهامة التي ساهمت في إبراز أهمية إدارة الموارد البشرية، انتشار حركة الإدارة العلمية بقيادة "فردريك تايلور" (Frederick Taylor) (1856-1915) في أمريكا والذي لُقِّب بأب الإدارة. وقد توصل تايلور إلى ما أسماه بالأسس الأربعة للإدارة وهي¹:

أ. التطوير الحقيقي في الإدارة: وذلك باستبدال الطريقة التجريبية أو العشوائية في الإدارة، بالطريقة العلمية التي تعتمد على المبادئ والأسس المنطقية؛ وذلك من خلال الملاحظة المنظمة وتقسيم أوجه النشاط المرتبطة بالوظيفة ثم تبسيط واختصار الأعمال المطلوبة اعتمادا على الموارد والمعدات المستخدمة.

¹ راجع:

- سامح أحمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية في المجال السياحي، دار الكتب القانونية، مصر، 2011، ص 30.

- Faycel Benchemam; Géraldine Galindo, *Gestion des ressources humaines*, Gualino, France, 2015, p. 16.

- What is human resource management? Available from: <https://pdfs.semanticscholar.org/6952/420b2e7416a08d167858e8be>.

ب. الاختيار العلمي للعاملين: يعتبره تايلور الأساس في نجاح إدارة الأفراد، حيث يتم التوظيف على أساس علمي، بمعنى البحث في المتقدمين للوظائف عن الخصائص الوظيفية الضرورية من قدرات ومهارات لازمة لتحمل عبء ومسؤوليات الوظيفة.

ج. الاهتمام بتنمية العاملين وتدريبهم: حيث يؤكد تايلور أن العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه إلا إذا كان لديه الاستعداد للعمل والتدريب المناسب.

د. التعاون الحقيقي بين الإدارة والعاملين: حيث أنه بالإمكان التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أجره وبين رغبة صاحب العمل في تخفيض تكلفة العمل، وذلك بزيادة إنتاجية العامل¹.

وقد نشر تايلور أفكاره عام 1911م في كتاب بعنوان: "مبادئ الإدارة العلمية"، التي أكد من خلالها أن الإدارة هي علم يمكن تطويره من خلال الدراسة والبحث والملاحظة العلمية، ولم تعد موضوعاً يعتمد على البدهة. وقد اقترح إضفاء الطابع الرسمي لتنظيم العمل حول معيار الزمن، بمعنى وحدة الزمن اللازمة لإنجاز المهام. وتصنيف الوظائف على أساس درجة التعقيد ومستوى التأهيل المطلوب، وقد ظهر في هذه المرحلة كل من مفهوم العامل المتخصص والعامل المؤهل أو عون التحكم. وأخيراً التحليل العلمي للعمل يؤدي إلى تخصص المزيد من المشغلين الذين يجب أن يتكفلوا بمهام محددة بوضوح، فإضفاء هذا الطابع الرسمي على العمل يؤدي إلى التنفيذ الدقيق لوصف الوظائف الذي أصبح أداة أساسية لإدارة الموارد البشرية².

وبالرغم من أن تايلور قد أكد على معايير العمل العلمية وتحسين طرق العمل ونظم الحوافز، إلا أنه قوبل بهجوم عنيف ركز على مطالبته العمال بأداء معدلات إنتاج

¹ هيثم حمود الشبلي؛ مروان محمد النصور، إدارة المنشآت المعاصرة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 154.

² Geneviève Iacono, *Gestion des ressources humaines: Cinq défis pour l'avenir*, 2ème édition, Gualino, France, 2008, p. 31.

عالية دون الحصول على أجر بنفس الدرجة، وكذا إهماله للجانب الإنساني. ولعل أشهر الصراعات التي حدثت بين العمال الذين تمثلهم النقابات من جهة وبين رجال الأعمال من جهة أخرى، الإضراب في أحد مصانع الأسلحة التابعة للأسطول الأمريكي، الأمر الذي دعا الكونجرس الأمريكي آنذاك إلى تشكيل لجنة تقصي الحقائق عن نظام وأفكار تاييلور وذلك عام 1912¹، والذي دافع عن أفكاره بأنها تهدف لخدمة مصلحة الطرفين: العمال وأصحاب العمل؛ وذلك من خلال رفع مستوى الأداء وزيادة الإنتاجية وتعظيم الفائض... الخ. ونتيجة لهذا الصراع وهذه الضغوط برزت فكرة إحداث إدارة الأفراد لدى أصحاب الأعمال كوسيلة لتنظيم العلاقة بين الإدارة والعمال وتتولى دور الإدارة في المفاوضات مع النقابات العمالية، وكانت حسب رأيهم وسيلة تكفل القضاء على التوتر الذي ساد العلاقة بين الإدارة والعمالين.

4.2 نمو المنظمات العمالية: حيث أنه في بداية القرن العشرين نمت المؤسسات والنقابات العمالية في الدول الصناعية، خاصة في مجال المواصلات والصناعات الثقيلة. وقد حاولت العمل على زيادة أجور العمال وخفض ساعات العمل، إيجاد ظروف ووسائل مريحة للعمل؛ من خلال معالجة المشاكل المتعلقة بالرعاية الصحية والإقامة والتعليم²، بعد أن أصبح الإضراب عن العمل والمقاطعة واستخدام أساليب القوة الأخرى قاعدة عامة للعمال. ويعتقد الكثير أن ظهور النقابات العمالية كان نتيجة ظهور حركة الإدارة العلمية التي حاولت استغلال العامل لمصلحة رب العمل.

5.2 بداية الحرب العالمية الأولى وظهور علم النفس الصناعي: لقد أظهرت الحرب العالمية الأولى (1914-1918) الحاجة إلى استخدام طرق اختبار الموظفين قبل تعيينهم للتأكد من صلاحيتهم لشغل الوظائف، وقد طبقت بنجاح على آلاف العمال قبل تعيينهم

¹ محمد عبده حافظ، إدارة الموارد البشرية بين الفكر التقليدي والمعاصر، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2011، ص 14.

² فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 11.

تقديدا لأسباب فشلهم بعد توظيفهم. ومع تقدم علم النفس الصناعي ظهر اهتمام من علماء النفس بدراسة ظواهر معينة مثل الإجهاد والإصابات، وأهم ما ركزوا عليه هو تحليل العمل بغرض معرفة المتطلبات الذهنية والجسمية للقيام به، وكذا تطوير الاختبارات النفسية المناسبة للاختيار من بين المتقدمين لشغل الوظائف¹. وقد أظهرت هذه الحركة نجاحا كبيرا في المؤسسات التي استخدمت أساليب تحليل العمل والاختبارات النفسية. ومع تطور حركة الإدارة العلمية وعلم النفس الصناعي، بدأ بعض المتخصصين في إدارة الأفراد بالظهور في المؤسسات للمساعدة في بعض الأمور مثل: التوظيف، التدريب، الأمن الصناعي والرعاية الصحية. ويمكن اعتبار هذه الأمور طلائع أولى ساعدت في تكوين إدارة الأفراد بمفهومها الحديث²، وفي هذه الفترة تزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال وأنشئت مراكز للخدمات الاجتماعية والترفيهية والتعليمية والإسكان، وكان معظم العاملين بها من المهتمين بالجوانب الإنسانية والاجتماعية للعامل. وقد حدثت تطورات مهمة خلال هذه الفترة أيضا، حيث أنشئت أقسام موارد بشرية مستقلة، وفي عام 1915 أُعدَّ أول برنامج تدريبي لمديري هذه الأقسام في إحدى الكليات الأمريكية المتخصصة، وفي عام 1919 قامت 12 كلية بتقديم برامج تدريب في إدارة الأفراد، وبحلول عام 1920 أنشئت الكثير من إدارات الأفراد في العديد من المؤسسات الكبيرة والأجهزة الحكومية³.

6.2 ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية: بعد الحرب العالمية الأولى تبلورت ممارسات إدارة أو قسم الأفراد (Personnel department) والتي كانت تتمثل في تصميم سجلات العاملين والاحتفاظ بها، وقد شملت هذه السجلات المعلومات الرئيسية عن العاملين مثل: تاريخ الالتحاق بالعمل، نوعية الوظيفة، التدرج الوظيفي، الحالة

¹ طاهر محمود الكلاله، تنمية وإدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 23.

² هيثم حمود الشبلي، مروان محمد النسور، مرجع سابق، ص 155.

³ سامح أحمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 33.

الصحية وتطور الأداء الوظيفي، إضافة إلى إدارة جداول الأجر ومقابلات التوظيف وتسريح العاملين ذوي الأداء المنخفض.

وقد ظهرت حركة العلاقات الإنسانية من خلال البحوث العلمية والدراسات التي أجراها "التون مايو" (Eltan Mayo) وهو أستاذ بجامعة هارفرد في ورشات مصنع هاوثورن (Hawthorne) لشركة الكهرباء الغربية الأمريكية (Western electric Company) بجانب مدينة شيكاغو خلال الفترة الممتدة ما بين 1927 إلى 1932، وذلك بهدف تحليل تأثير تغيير ظروف العمل على إنتاجية العاملين¹، وكذا قياس تأثير متغيرين اجتماعيين أساسيين على أداء العاملين، وهما العمل الجماعي ونمط الإشراف التعاوني. وتمثلت أهم النتائج التي تم التوصل إليها فيما يلي²:

أ. استجابة العاملين لزيادة الإنتاجية لم تكن بسبب الإضاءة أو العوامل البيئية الأخرى، وإنما بسبب اهتمام الإدارة بهم وشعورهم بتميزهم بالأخذ بوجهات نظرهم (خاصة مع تعامل الباحثين معهم بشكل مباشر).

ب. تأثير مجموعات العمل على مستوى الأداء، بحيث يتمسك الأفراد بالمقاييس أو المعايير العالية للأداء حتى في ظل الظروف البيئية المعقدة.

ج. أهم نتائج هذه التجارب تمثلت في أهمية العلاقات الإنسانية الجيدة ومعنوية العاملين؛ فالروح المعنوية المرتفعة تعتمد على الاتصالات والتفاعلات غير الرسمية ودرجة رضا الأفراد وكذا نوعية علاقة الإدارة بالعاملين.

وبذلك يمكن القول أن نموذج العلاقات الإنسانية كان تطوراً مهماً في أساليب إدارة الأفراد، فهو محاولة لتطويع تطبيقات ملائمة وجديدة في العمل من خلال الأخذ بالأبعاد

¹ Hannah Besser; Gérard Rodach, *La gestion des ressources humaines: valoriser le capital humain de l'entreprise et accompagner les changements*, ESF éditeur, France, 2011, p. 26.

² سامح أحمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 35.

السلوكية والاجتماعية للعمل. كما أضاف مفردات إدارية جديدة إلى قاموس الإدارة من بينها: العمل الجماعي و فرق العمل، تنظيمات العمل غير الرسمية، الروح المعنوية، اتجاهات ودوافع العاملين، الرضا الوظيفي.

7.2 ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى الآن: في هذه المرحلة نمت وتطورت إدارة الأفراد واتسع نطاق أعمالها وأصبحت مسؤولة ليس فقط عن الأعمال الروتينية مثل حفظ ملفات العاملين وضبط حضورهم وانصرافهم، بل شملت تدريب وتنمية العاملين ووضع برامج لتعويضهم عن جهودهم وتحفيزهم، وأيضا ترشيد العلاقات الإنسانية وعلاقات العمل وغيرها من الوظائف التي أصبحت تقوم بها إدارة الأفراد في العصر الحديث¹. ومما فَعَلَ دور هذه الإدارة بعد الحرب العالمية الثانية، تزايد تدخل الحكومات في الدول الصناعية في مجالات العمل والتوظيف؛ حيث راحت تسن القوانين والتشريعات لحماية الموارد البشرية في المؤسسات، وتلزم أصحاب العمل بتقديم مزايا وظيفية أكثر لهذه الموارد (تأمين صحي، تعويض بطالة، أمن صناعي.... الخ)، وكانت تلعب دور الوسيط بين النقابات العمالية والمؤسسات لتخفيف حدة الصراع بينهما، ومنع حدوث اضطرابات وتوفير الاستقرار الاقتصادي²، بالإضافة لاستمرار اهتمام الاتجاهات الحديثة لإدارة الأفراد بالاستفادة من نتائج البحوث في علم النفس وعلم الاجتماع والعلوم السلوكية، لما لها من تأثير في بعض مجالات إدارة الأفراد مثل سياسات التحفيز وأنماط القيادة والاتصالات الإدارية والتنظيمات غير الرسمية.

وقد ظهرت نظريات واتجاهات فكرية خلال الفترة الممتدة ما بين عامي 1960 و1980 في كل من اليابان، كندا، أمريكا وأوروبا الغربية حول إدارة الأفراد والحفز الإنساني وممارسات هذه الإدارة مع النقابات والقوانين والتشريعات الحكومية، وأصبحت

1 فيصل حسونة، مرجع سابق، ص 12.

2 عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص ص 45-46.

إدارة الأفراد تنفذ سياسات الإدارة العليا في مجالات تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب، الاختيار، التعيين، التدريب والتنمية والتعويضات، وتستخدم قواعد وأصول علمية في هذه المجالات، وأصبح نطاق وظائف وممارسات إدارة الأفراد لا يشمل العمال وقاعدة الهرم الإداري فحسب، بل يشمل جميع العاملين في المؤسسة وفي مختلف المستويات الإدارية فيها.

بعد عام 1980 تغير مسمى إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية (Human Resource Management)، وتغير كذلك دورها من مُنفذ للسياسات التي تضعها الإدارة العليا إلى دور المخطط والمنفّذ في آن واحد، وأصبح لهذه الإدارة إستراتيجية خاصة بها تتوافق والإستراتيجية العامة للمؤسسة. وتقوم مدرسة الموارد البشرية على الأفكار التالية¹:

أ. ضرورة إدراك المؤسسة أنها تعمل في بيئة تتسم بالحركة المستمرة، وهو ما يعكس فرص أو تهديدات تؤثر إيجاباً أو سلباً في عملها، والموارد البشرية مصدرها هو هذه البيئة.

ب. المؤسسات في محاولتها التكيف مع المتغيرات البيئية، تحتاج إلى إدارة متخصصة للموارد البشرية لمتابعة حركة الموارد البشرية خارجها، ولتحقيق المواءمة والاستخدام الأمثل لها خارجها.

ج. الموارد البشرية تمثل تكلفة وميزة في نفس الوقت، ويتمثل دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق أفضل توازن بين التكلفة والميزة؛ من خلال الاستثمار والاستخدام الصحيح والكامل للموارد البشرية وتحريك طاقاتها ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

¹ خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سابق، ص ص 27-28.

د. تمكين إدارة الموارد البشرية من ممارسة عملها بكفاءة يتطلب منحها الاهتمام الوظيفي والتنظيمي الكامل من جانب الإدارة العليا للمؤسسة.

وقد تبلور الاقتناع الكامل بالدور الرئيسي للمورد البشري من خلال الأسس التالية¹:

أ. أن المورد البشري هو طاقة ذهنية وقدرة فكرية، ومصدر للمعلومات والاقتراحات والابتكارات، وعنصر فاعل وقادر على المشاركة الإيجابية بالفكر والرأي.

ب. أن الفرد يرغب في المشاركة وتحمل المسؤولية، ولا يقتنع بمجرد الأداء السلبي للمهام المحددة له من الإدارة.

ج. أن الفرد إذا أحسن اختياره، إعداده، تدريبه، وإسناده العمل المتوافق مع مهاراته ورغباته وقدراته، فإنه يكفي توجيهه عن بعد ولا يحتاج إلى رقابة صارمة لضمان أداء عمله.

د. أن الفرد يزيد عطاؤه وترتفع كفاءته إذا عمل في إطار مجموعة أو فريق من الزملاء يشتركون معا في تحمل مسؤوليات العمل وتحقيق النتائج.

إذن فبعد ظهور المفاهيم الجديدة مثل العولمة وتحرير التجارة الدولية واشتداد المنافسة وظهور إدارة الجودة وتزايد قوة النقابات، تحوّلت النظرة إلى العاملين من كونهم أفرادا ينجزون مهاماً محددة إلى النظرة على أنهم شركاء في العمل ومورد أساسي من موارد المؤسسة وأحد أصولها، وأصبح المورد البشري وإدارته من أهم استراتيجيات العمل في المؤسسات وتطورت النظرة أكثر فأكثر إلى الموارد البشرية باعتبارها ميزة تنافسية، فهي لم تعد تكلفة وإنما استثمار طويل الأجل يحقق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

¹ علي غربي؛ إسماعيل قيرة؛ بلقاسم سلاطنية، تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص ص 43-44.

الفصل الثاني

التنظيم الإداري لوظيفة إدارة الموارد البشرية

1 مسؤوليات وكفاءات مدير الموارد البشرية

عند الحديث عن مهام وممارسات إدارة الموارد البشرية تبرز وجهتي نظر: تشير وجهة النظر الأولى إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية يجب أن تُتخذ من خلال متخصصين في إدارة الموارد البشرية، على اعتبار أن لهذه الإدارة مهام محددة في كل مؤسسة ضمن إدارة مركزية للموارد البشرية، وقد أصبح للمسؤول عن هذه الإدارة مهمتين أساسيتين، هما: تطوير الموارد (الكفاءات، المواهب، المهارات، المعرفة)، وتعبئة مجموع الموارد الحالية والمحتملة في إطار أهداف الوحدة والمؤسسة¹. إضافة إلى أن إدارة رأس المال البشري تدعم بصفة أساسية تطوّر المؤسسة، خلق قيم جديدة وضمان استدامتها². أما وجهة النظر الأخرى، فتشير إلى أن جميع المديرين العاملين في المؤسسة هم مديري موارد بشرية؛ فمن خلال تعاملهم مع الأفراد في إدارتهم، فهم الأكثر قدرة على تفهمهم وتلبية حاجاتهم، وهذا يعني أنه ليس هناك من حاجة إلى وجود إدارة مركزية متخصصة للقيام بوظائف إدارة الموارد البشرية.

يمكن تصنيف المهارات المطلوبة لمديري إدارات الموارد البشرية إلى ثلاثة أقسام،

هي³:

– المهارات الفنية أو التخصصية: وهي التي تختص بمعرفة المدير لطبيعة العمل المناط به وخصائصه، وقدرته على حل المشاكل بكفاءة؛ مثل مهارة رصد وتحليل البيانات، مهارة كتابة التقارير ومهارات العرض والتقديم؛

¹ Jean-Marie Peretti, **Tous DRH: Les meilleures pratiques par 51 professionnels**, 4ème édition, Eyrolles, Paris, 2012, p. 25.

² Michel Fourmy, **Ressources humaines: stratégie et création de valeur**, Maxima, Paris, 2012, p. 32.

³ مؤيد سعيد السالم؛ عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 34.

- المهارات السلوكية: أو ما يسمى بفن التعامل مع الآخرين؛ مثل مهارة الاتصال، حل الصراعات، تكوين العلاقات الاجتماعية وكسب ثقة الآخرين ومحبتهم؛

- المهارات الفكرية: وهي قدرة المدير على التفكير المنطقي، والحكم على الأمور بشكل سليم، والقدرة على التنبؤ واتخاذ القرارات المناسبة؛ كمهارة التخطيط، مهارة القيادة، مهارة الإقناع والتفاوض ومهارة اتخاذ القرارات. ويختلف المزيج الملائم من هذه المهارات، باختلاف المستوى الإداري للشخص المسؤول؛ فكلما تدرج وظيفيا إلى أعلى، فهو يحتاج إلى اكتساب مهارات فكرية أكثر، وكلما اتجهنا إلى أسفل الهيكل التنظيمي، احتاج الشخص إلى مهارات فنية أكثر.

2 تنظيم إدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية وحدة تنظيمية استشارية ومساعدة لمختلف الوحدات التنظيمية في المؤسسة، ويتوقف حجمها على مجموعة من العوامل، أهمها: مدى الإيمان بأهميتها والمهام التي يتوقع أن تقوم بها وعدد العاملين، إذ كلما زاد عددهم زادت الخدمات المطلوبة من الإدارة، وبالتالي انعكس على حجمها.

غير أن تنظيم هذه الإدارة لم يتخذ شكلا تنظيميا واحدا، فقد تتخذ شكل إدارة أو قسم، كما قد تسند هذه الوظيفة لأحد المديرين، وقد تسند إلى شخص يتبع مدير عام المؤسسة أو رئيس مجلس الإدارة مباشرة.

وقد تؤدي وظيفة إدارة الموارد البشرية على نحو من "عدم التركيز الإداري" في مؤسسة ما، فيقوم كل مدير بوظيفة إدارة الموارد البشرية في حدود وحدته التنظيمية. وقد تؤدي بشكل "تركزي". وإلى جانب هذا قد يجد المتتبع اختلافا في التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية، فقد يتم التقسيم التنظيمي الداخلي على أساس جغرافي وقد يتم على أساس وظيفي، فنجد أقساما لكل نشاط من أنشطة الموارد البشرية. وقد تتعدد هذه الأقسام بتعدد هذه

الأنشطة، فقد يضم التقسيم التنظيمي الداخلي قسما تنظيميا واحدا أو أكثر وفقا لحجم المؤسسة. وقد يتم التقسيم التنظيمي الداخلي على أساس المتعاملين أو العملاء. وقد يتم على أساس مركب معتمدا على أكثر من أساس واحد من الأسس المذكورة. وجدير بالذكر أنه ليست هناك قواعد ثابتة أو محددة يتم تنظيم إدارة الموارد البشرية على أساسها.

إن إدارة الموارد البشرية تشتمل على قرارات وعمليات لا بد أن تُنفذ، وقوانين وتعليمات يجب أن تتبع، ووسائل وطرق عمل من الضروري أن تراعى ولا يستغنى عنها في أي مؤسسة مهما اختلفت أهدافها ووظائفها. أما ممارسات إدارة الموارد البشرية، فيطلق عليها العديد من المفكرين الإداريين وظائف إدارة الموارد البشرية، وهي مجموعة من النشاطات التي من شأنها أن تضع إستراتيجيات الموارد البشرية موضع التنفيذ، وتكون موجهة نحو تحسين الأداء، وتعزيز قدرات ومهارات الموارد البشرية من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة والدور الذي تلعبه كعنصر فاعل في المجتمع¹. وهناك من حدد هذه الممارسات بتخطيط الموارد البشرية، تحليل وتصميم العمل، التوظيف، التدريب والتطوير، التعويضات وتقييم الأداء. وهناك من يرى أنها تنحصر بالتخطيط والتحليل الوظيفي، التوظيف، التدريب، تقييم الأداء والتعويضات. ورغم أن الكتاب والباحثين لم يتوصلوا إلى اتفاق حول الممارسات التي يجب أن تقوم بها هذه الإدارة، إلا أنها تمارس نوعين أساسيين منها، هما²:

1.2 الوظائف الإدارية: حيث تشترك مع مختلف الوحدات التنظيمية في المؤسسة بممارستها، وتتمثل في:

¹ راجع:

- David Autissier; Blandine Simonin, **Mesurer la performance des ressources humaines**, Edition d'Organisation, Paris, 2009, p. 54.

- سحر فوطه؛ محي الدين القطب، "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تعلم ونمو العاملين في المصارف التجارية الأردنية"، *المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية*، المجلد 15، العدد 1، 2013، ص 165.

² أحمد مهدي عبد القادر؛ أحمد إبراهيم أبو سن، "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الإنتاجية بالقطاع الصناعي السوداني بالتطبيق على مجموعة شركات جيااد الصناعية"، *مجلة العلوم والتقانة*، المجلد 12، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، نوفمبر 2012، ص 147.

- التخطيط: فكل إدارة أو وحدة إدارية في المؤسسة، يجب أن تصنع الخطط التي تحقق لها الأهداف التي أنشئت من أجلها.

- التنظيم: أي أن تضع التنظيم الذي يمكنها من القيام بتنفيذ تلك الخطط والسياسات والبرامج وصولاً إلى تحقيق أهدافها.

- التوجيه: وذلك بأن تحفز وترغب وتوجه نشاطات العاملين نحو تحقيق الهدف.

- الرقابة: وأن تقوم بعملية الرقابة لغرض التأكد من أن الأعمال تتم وفقاً للخطط والسياسات والأنظمة المحددة مسبقاً.

2.2 الوظائف التخصصية: وتتمثل هذه الوظائف في كل من: تحليل ووصف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، الاختيار والتعيين، تقييم الأداء والتدريب، الأجور والحوافز، صيانة الموارد البشرية. ويختلف عدد هذه الوظائف تبعاً لفلسفة الإدارة العليا وحجم المؤسسة وخصائص سوق العمل وكفاءة العاملين في هذه الإدارة ومستويات مهاراتهم.

يمكن تصنيف الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، إلى ثلاثة مجموعات رئيسية هي¹:

أ. مجموعة وظائف القدرة: وتهدف إلى زيادة المقدرة على الأداء وهي تشمل الوظائف الآتية:

- الاختيار والتعيين: يقوم هذا النشاط بانتقاء أفضل المتقدمين من طالبي التوظيف في المؤسسة ممن تم استقطابهم، وذلك باستخدام معايير اختيار وضعها تصميم وتحليل العمل وتعيينهم في الوظائف الشاغرة المتوافقة مع مواصفاتهم وقدراتهم.

¹ محمد عبده حافظ، مرجع سابق، ص ص 22-23.

- التدريب: والذي يسعى إلى اكتساب الموارد البشرية مهارات جديدة في ضوء تقييم أدائها، فهو يعمل على معالجة جوانب الضعف في هذا الأداء، وتدعيم وتقوية جوانب القوة فيه، بهدف تطوير وتحسين أداء هذه الموارد وتمكينها من أداء مهام وظائفها.

- برامج الصحة والسلامة المهنية: وذلك من خلال تصميم برامج لحماية الموارد البشرية من حوادث وإصابات العمل ومن الأمراض الناتجة عن طبيعة العمل ومناخه المادي.

ب. **مجموعة وظائف الرغبة:** وهي تهدف إلى زيادة الرغبة في العمل، وتشتمل على الوظائف التالية:

- القيادة والإشراف: وذلك من خلال إيجاد علاقات إيجابية وطيبة مع المرؤوسين، تسهم في خلق جو من التفاهم والمشاركة بينهم، إضافة إلى التعاون لتحقيق الأهداف.

- العلاقات الإنسانية: وذلك من خلال توفير المعاملة الحسنة للعاملين ومساعدتهم في حل مشاكلهم.

- التحفيز: وذلك من خلال إيجاد دافعية عالية ورغبة قوية في العمل لدى العاملين.

- التعويضات المباشرة: بإعداد خطة وسياسة سليمة للرواتب والأجور في ظل تنفيذ عملية تقييم الوظائف.

ج. **مجموعة وظائف مساعدة:** وهي تهدف إلى مساعدة المجموعة الأولى والثانية في تحقيق أهدافهما وتضم الوظائف التالية:

- تصميم وتحليل العمل: أي تحديد واجبات ومسؤوليات وظائف المؤسسة، والمواصفات والشروط الواجب توفرها في شاغليها.

- تخطيط الموارد البشرية: بمعنى تقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية في المستقبل كما ونوعاً، وذلك في ضوء نتائج تصميم وتحليل العمل.

- استقطاب الموارد البشرية: في ضوء نتائج النشاطين السابقين يقوم هذا النشاط بترغيب وجذب الموارد البشرية من سوق العمل للتقدم وطلب العمل في المؤسسة.

- قياس وتقييم أداء العاملين: حيث يتم استخدام مجموعة من الأسس والقواعد والضوابط من أجل تقييم أداء وكفاءة العاملين، وفي ضوء نتائج التقييم يتم تعويض ومكافأة المجدين منهم والتميزين في أداء مهامهم.

إن ممارسات إدارة الموارد البشرية، يجب أن تتمكن من تلبية احتياجات، خصائص وتوقعات الأفراد المتنوعة والمتزايدة باستمرار. إذ أن التحدي الحقيقي يتعلق بالقدرة على تعايش هؤلاء الأفراد على اختلاف ثقافتهم، أعمارهم ومستويات تعليمهم. إضافة إلى تعزيز التكامل فيما بينهم، مما ينعكس على روح العمل الجماعي والولاء والانتماء للمؤسسة، وإلا ستعرض لخطر الصراعات الجماعية وسوء التفاهم في مجال العمل، وهو ما سيؤثر حتما على نشاط المؤسسة ومكانتها¹. وتُشكّل ممارسات إدارة الموارد البشرية مع بعضها نظاما متكاملا ومتفاعلا، يشير إلى وجود علاقات تبادل وتكامل فيما بينها، وأن القرارات التي تُتخذ في مجال كل منها يُكَمِّل بعضها بعضا، فجميعها تعمل على تحقيق هدف إدارة الموارد البشرية وهو: توفير وتهيئة قوة عمل مؤهلة، مدربة ومحفزة، ذات إنتاجية وفاعلية تنظيمية عالية المستوى وقادرة على تحقيق وتنفيذ إستراتيجية المؤسسة وأهدافها.

¹ Thierry Picq, "La gestion des ressources humaines face au défi de la diversité", *L'essentiel du management par les meilleurs professeurs*, Eyrolles, Paris, 2008, p. 353.

الفصل الثالث

تحليل وتوصيف الوظائف

1 تعريف تحليل الوظائف

يعرّف تحليل الوظائف بأنه: "عملية دراسة المعلومات المرتبطة بالعمليات والمسؤوليات لعمل معين، لغرض تحديد مواصفات الوظيفة وشروطها وكذلك المهارات المطلوبة لشاغلها"¹.

ويعرّف كذلك بأنه: "عملية الحصول على بيانات تفصيلية عن الوظائف. أي جمع ودراسة وتحليل البيانات المتعلقة بواجبات الوظيفة وأبعادها المختلفة والظروف المحيطة بها، وكذلك المتطلبات الأساسية لشاغلها"². وعليه، يتطلب تحليل الوظيفة من القائم على هذه المهمة، التحديد الدقيق للمسؤوليات والمهام وللمهارات المطلوبة، نظرا للمزايا العديدة التي يتميز بها؛ لاسيما تجنب الأحكام الثنائية، التخلص من التحيز والأحكام المسبقة، تجنب منح الأسبقية والتميز بين المتقدمين لشغل الوظائف، التحديث المستمر للمعلومات وخاصة التركيز على المهارات المطلوبة فعليا والضرورية لأداء مهام هذا المنصب³. وينتج عن هذه العملية جانبين أساسيين، هما⁴:

أ. **وصف الوظيفة (Job Description):** وهو عملية لوصف المهمة التي يتعين القيام بها. وهو يتضمن الغرض من الوظيفة، الواجبات والمسؤوليات الوظيفية.

¹ Alain Gavand, *Le recrutement: Enjeux, outils, meilleures pratiques et nouveaux standards*, 1 ère édition, Eyrolles, Paris, 2013, p. 280.

² زاهد محمد ديري، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 37.

³ Alain Gavand, *Prévenir la discrimination à l'emboche: Pourquoi et comment agir?*, Editions d'Organisation, Paris, 2006, p. 175.

⁴ Josephat Itika, *Fundamentals of human resource management*, University of Groningen, Mzumbe university, 2011, p. 76.

ب. مواصفات شاغل الوظيفة (Person Specifications): وتتمثل في تحديد المؤهلات، الخبرات، المعارف والقدرات التي يجب توافرها في شاغل الوظيفة. وأي معلومات ضرورية أخرى يتطلبها أداء الوظيفة.

وقد يتم إسناد عملية التحليل إلى أحد المكاتب الاستشارية، على اعتبار أنها تمثل جهة محايدة بين المؤسسة والعاملين، أو إلى موظفي إدارة الموارد البشرية، باعتبار أنهم الأكثر قدرة على فهم ظروف وطبيعة العمل، أو يتم تكوين فريق عمل من كليهما بما يضمن تعاون العاملين وحياد المكاتب الاستشارية.

2 أهمية تحليل الوظائف

يُعتبر تحليل الوظائف أحد أنشطة المؤسسة الأكثر تأثيراً على جميع عمليات صنع القرار الإداري. وهو الأداة المثالية لمقابلة انشغالاتها، لأن له أثر مهم على جميع البرامج؛ فهو الخطوة الأولى التي تُبنى عليها جميع الوظائف في إدارة الموارد البشرية في المؤسسة¹. وتتجسد أهميتها فيما يلي²:

- تحديد أسس اختيار العاملين للوظيفة التي يتم تحليلها؛
- تصميم البرامج التدريبية والتأهيلية للعاملين؛
- وضع أسس واضحة لترقية العاملين ونقلهم وبناء هيكل عادل للأجور والرواتب؛
- تحديد الخصائص الشخصية والمتطلبات الضرورية لشغل الوظائف؛
- تحديد أفضل الطرق لأداء الوظيفة؛

¹ Dominique Lamaute; Bernard Turgeon, **De la supervision à la gestion des ressources humaines: à l'ère d'une GRH en transition**, 3^{ème} édition, Chenelière Education inc, France, 2009, p. 85.

² حسين حريم، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص ص 58-60.

- تحليل الوظائف هو الأساس الذي تعتمد عليه إدارة الموارد البشرية في تخطيط الموارد البشرية؛

- تصميم سياسات للخدمات الصحية والأمن المهني.

3 استخدامات نتائج تحليل الوظائف

تمثل نتائج تحليل العمل الأساس في تنفيذ وممارسة معظم وظائف إدارة الموارد البشرية. وسنعرض فيما يلي أهم استخداماتها¹:

أ. **الاستقطاب والاختبار**: حيث تستخدم المعلومات عن واجبات الوظيفة وخصائص شاغليها كمعايير لتحديد نوعية الأفراد الواجب استقطابهم وتعيينهم.

ب. **التدريب والتنمية**: تستخدم المعلومات التي يوفرها تحليل الوظائف في تحديد نوعية المهارات والقدرات والمعارف المطلوبة التي تبنى على أساسها مستويات ومحتويات برامج التدريب والتنمية.

ج. **تقييم الأداء**: يساهم تحليل الوظائف في تحديد المعايير وأسس الموضوعية لتقييم أداء العاملين، وذلك من خلال مقارنة ما هو مفترض أدائه بالأداء الفعلي للعامل للحكم على مستوى أدائه الوظيفي.

د. **التعويضات**: حيث تسمح المعلومات الناتجة عن عملية تحليل الوظائف بتقدير حجم ونوعية التعويضات التي تتناسب مع خصائص كل وظيفة وتساعد في تقدير الأهمية النسبية لهذه التعويضات بالنسبة لكافة الوظائف في المؤسسة.

¹ راجع:

- سامح أحمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 122.

- محمد بن دليم القحطاني، مرجع سابق، ص 52.

هـ. **حماية العاملين:** فمن خلال تحليل الوظائف يتم التعرف على أخطار الوظيفة وأخطار ظروف العمل، وبذلك يتم اتخاذ الإجراءات اللازمة لحماية العاملين من حوادث وأخطار العمل وتحسين ظروفه.

و. **تخطيط المسار الوظيفي:** حيث أن معرفة المتطلبات المهارية للوظائف المختلفة يؤدي إلى حسن توجيه العاملين إلى الوظائف الأكثر توافقاً مع قدراتهم، وبالتالي الأكثر احتمالاً من حيث تحقيق النجاح والرضا.

ز. **الترقية والنقل:** فالمعلومات المتعلقة بالوظائف تفيدنا في تحديد سلم الترقية الذي يسلكه العامل في المؤسسة، كما تفيد في توضيح إمكانية نقله من وظيفة لأخرى وفقاً لأسس سليمة.

ح. **التطور الفعال للتنظيم:** حيث يفيد تحليل الوظائف في التعرف على المشكلات التنظيمية، وبالتالي يعطي الفرصة للمسؤولين لاتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجة هذه المشكلات والحد من أثارها السلبية، وهذا سوف يؤدي إلى ارتفاع مستوى الفعالية التنظيمية.

4 تحليل بعض وظائف شعبة الإدارة العامة

تشتمل شعبة الإدارة العامة على أسلاك: المتصرفون الإقليميون، ملحقو الإدارة الإقليمية، أعوان الإدارة الإقليمية، كتاب الإدارة الإقليمية ومحاسبو الإدارة الإقليمية.

1.4 سلك المتصرفين الإقليميين:

تناول الفصل الأول من الباب الثاني للمرسوم التنفيذي رقم 11-334 المؤرخ في 20 سبتمبر 2011، سلك المتصرفين الإقليميين، في فرعين، من حيث تحديد المهام وشروط التوظيف والترقية. حيث يضم سلك المتصرفين الإقليميين ثلاث رتب هي: رتبة متصرف إقليمي، رتبة متصرف إقليمي رئيسي ورتبة متصرف إقليمي مستشار. مع الإشارة إلى أن قائمة الشهادات المطلوبة في كل تخصص للالتحاق برتبتي متصرف إقليمي ومتصرف

إقليمي رئيسي يتم تحديدها بقرار مشترك بين الوزير المكلف بالجماعات الإقليمية والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

* تحديد المهام:

- يمارس المتصرفون الإقليميون، كل في ميدان اختصاصه، نشاطات الدراسة والرقابة والتقييم. ويتولون بهذه الصفة، معالجة جميع المسائل المتعلقة بصلاحياتهم طبقاً للقوانين والتنظيمات المعمول بها، كما يكلفون بالمبادرة بكل التدابير التي تعمل على تحسين التسيير المرتبط بميادين تدخلهم لاسيما في مجالات التسيير الإداري والقانوني والاقتصادي والمالي.

- يمارس المتصرفون الإقليميون الرئيسيون نشاطات التصميم والتقييم. ويحفظون، بهذه الصفة، مسار المساعدة على اتخاذ القرار من خلال إعداد دراسات وتقارير تدخل في إطار المسائل الخاصة بصلاحيات الجماعات الإقليمية. كذلك يعدون ويراقبون شرعية ومطابقة المنظومة القانونية ذات الطابع العام أو الخاص، لاسيما مشاريع القرارات المحلية وكذا برامج التنمية المحلية وكل الآليات المعيارية المتعلقة بها.

- يمارس المتصرفون الإقليميون المستشارون، كل في ميدان اختصاصه، نشاطات التوجيه والضبط والتقدير والاستشراف. ويشاركون في إعداد السياسات العمومية المحلية ويقومون بتقييم مدى تنفيذها على مستوى النتائج والآثار. كما يقومون بكل الدراسات والتحليل التي تستوجب مهارات متعددة في مجال التسيير العمومي المحلي.

* شروط التوظيف والترقية:

- جاء في نص المادة 29 من المرسوم التنفيذي رقم 11-334 المؤرخ في 20 سبتمبر 2011، أنه يوظف أو يرقى بصفة متصرف إقليمي:

* على أساس الشهادة، خريجو المدرسة الوطنية للإدارة الذين تابعوا دراستهم في ظل نظام المرسوم رقم 66-306 المؤرخ في 4 أكتوبر 1966 والمتعلق بسير المدرسة الوطنية للإدارة.

* عن طريق المسابقة على أساس الاختبارات، الحائزون على شهادة الليسانس في التعليم العالي أو شهادة معادلة لها.

* عن طريق الامتحان المهني، في حدود 30% من المناصب المطلوب شغلها، الملحقون الرئيسيون للإدارة الإقليمية الذين يثبتون خمس سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.

* على سبيل الاختيار، وبعد التسجيل في قائمة التأهيل في حدود 10% من المناصب المطلوب شغلها، الملحقون الرئيسيون للإدارة الإقليمية الذين يثبتون عشر سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.

يخضع المترشحون المقبولون في الحالتين الأخيرتين، قبل ترقيةهم، لمتابعة تكوين بنجاح، تحدد مدته ومحتواه وكيفيات تنظيمه بقرار مشترك بين الوزير المكلف بالجماعات الإقليمية والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

- يرقى على أساس الشهادة بصفة متصرف إقليمي الملحقون الرئيسيون للإدارة الإقليمية المرسمون ومحاسبو الإدارة الإقليمية الرئيسيون المرسمون الذين تحصلوا بعد توظيفهم على شهادة ليسانس في التعليم العالي أو شهادة معادلة لها، وهذا طبقاً للمادة 30 من ذات المرسوم.

- جاء في نص المادة 31 من المرسوم التنفيذي رقم 11-334 المؤرخ في 20 سبتمبر 2011، أنه يوظف أو يرقى بصفة متصرف إقليمي رئيسي:

* على أساس الشهادة، المترشحون الحائزون شهادة المدرسة الوطنية للإدارة الذين تابعوا دراستهم في ظل نظام المرسوم التنفيذي رقم 06-419 المؤرخ في 22 نوفمبر 2006.

* عن طريق المسابقة على أساس الاختبارات، الحائزون على شهادة الماجستير أو شهادة معادلة لها.

* عن طريق الامتحان المهني، في حدود 30% من المناصب المطلوب شغلها، المتصرفون الإقليميون الذين يثبتون خمس سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.

* على سبيل الاختيار، وبعد التسجيل في قائمة التأهيل في حدود 10% من المناصب المطلوب شغلها، المتصرفون الإقليميون الذين يثبتون عشر سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.

- جاء في المادة 32 من ذات المرسوم أنه يرقى على أساس الشهادة بصفة متصرف إقليمي رئيسي، المتصرفون الإقليميون المرسمون الذين تحصلوا بعد توظيفهم على شهادة الماجستير أو شهادة معادلة لها.

- جاء في نص المادة 33 من المرسوم التنفيذي رقم 11-334 المؤرخ في 20 سبتمبر 2011، أنه يرقى بصفة متصرف إقليمي مستشار:

* عن طريق الامتحان المهني، المتصرفون الإقليميون الرئيسيون الذين يثبتون سبع سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.

* على سبيل الاختيار، وبعد التسجيل في قائمة التأهيل في حدود 20% من المناصب المطلوب شغلها، المتصرفون الإقليميون الرئيسيون الذين يثبتون عشر سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.

2.4 سلك ملحقى الإدارة الإقليمية:

تناول الفصل الثانى من الباب الثانى للمرسوم التنفيذى رقم 11-334 المؤرخ فى 20 سبتمبر 2011، سلك ملحقى الإدارة الإقليمية، فى فرعين، من حيث تحديد المهام وشروط التوظيف والترقية، حيث يضم سلك ملحقى الإدارة الإقليمية رتبتين هما: رتبة ملحق الإدارة الإقليمية ورتبة ملحق رئيسى للإدارة الإقليمية.

* تحديد المهام:

- يكلف ملحقو الإدارة الإقليمية بالقيام بدراسة ومعالجة جميع الملفات التى تسند إليهم وتنفيذ المهام المرتبطة بصلاحياتهم أو باحتياجات مصلحة تعيينهم.
- زيادة على المهام المسندة إلى ملحقى الإدارة الإقليمية، يتولى الملحقون الرئيسيون للإدارة الإقليمية مساعدة المتصرفين الإقليميين فى مهامهم المتعلقة بمعالجة ومتابعة الملفات.

* شروط التوظيف والترقية:

- يوظف أو يرقى بصفة ملحق الإدارة الإقليمية:
- * عن طريق المسابقة على أساس الاختبارات، الحائزون شهادة البكالوريا الذين أتموا بنجاح سنتين من الدراسة أو التكوين العالين فى أحد التخصصات التى تحدد قائمتها بقرار مشترك بين الوزير المكلف بالجماعات الإقليمية والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية. ويلزم المترشحون الذين تم توظيفهم بمتابعة، أثناء فترة التربص، تكويناً تحضيرياً لشغل المنصب تحدد مدته ومحتواه وكيفيات تنظيمه بقرار من الوزير المكلف بالجماعات الإقليمية.
- * عن طريق الامتحان المهني، فى حدود 30% من المناصب المطلوب شغلها، الأعوان الرئيسيون للإدارة الإقليمية الذين يثبتون خمس سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.

* على سبيل الاختيار، وبعد التسجيل في قائمة التأهيل في حدود 10% من المناصب المطلوب شغلها، الأعوان الرئيسيون للإدارة الإقليمية الذين يثبتون عشر سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.

ويخضع المترشحون المقبولون في الحالتين الأخيرتين، قبل ترقيتهم، لمتابعة تكوين بنجاح تحدد مدته ومحتواه وكيفيات تنظيمة بقرار مشترك بين الوزير المكلف بالجماعات الإقليمية والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

- يوظف أو يرقى بصفة ملحق رئيسي للإدارة الإقليمية:

* عن طريق المسابقة على أساس الاختبارات، المترشحون الذين يثبتون شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية أو شهادة معادلة لها في أحد التخصصات التي تحدد قائمتها بقرار مشترك بين الوزير المكلف بالجماعات الإقليمية والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية. ويلزم المترشحون الذين تم توظيفهم بمتابعة، أثناء فترة التربص، تكوين تحضيرى لشغل المنصب تحدد مدته ومحتواه وكيفيات تنظيمة بقرار من الوزير المكلف بالجماعات الإقليمية.

* عن طريق الامتحان المهني، في حدود 30% من المناصب المطلوب شغلها، ملحقو الإدارة الإقليمية الذين يثبتون خمس سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.

* على سبيل الاختيار، وبعد التسجيل في قائمة التأهيل في حدود 10% من المناصب المطلوب شغلها، ملحقو الإدارة الإقليمية الذين يثبتون عشر سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.

- يرقى، استنادا إلى المادة 43 من المرسوم 11-334، على أساس الشهادة بصفة ملحق رئيسي للإدارة الإقليمية، ملحقو الإدارة الإقليمية المرسمون الذين تحصلوا بعد توظيفهم على شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية أو شهادة معادلة لها في أحد التخصصات المحددة.

3.4 سلك أعوان الإدارة الإقليمية:

تناول الفصل الثالث من الباب الثاني للمرسوم التنفيذي رقم 11-334 المؤرخ في 20 سبتمبر 2011، سلك أعوان الإدارة الإقليمية، في فرعين، من حيث تحديد المهام وشروط التوظيف والترقية. حيث يضم سلك أعوان الإدارة الإقليمية ثلاث رتب هي: رتبة عون مكتب للإدارة الإقليمية، رتبة عون الإدارة الإقليمية ورتبة عون رئيسي للإدارة الإقليمية.

* تحديد المهام:

- يتولى أعوان المكتب للإدارة الإقليمية تنفيذ المهام العادية ذات الصلة بالنشاطات الاعتيادية للإدارة الإقليمية.

- زيادة على المهام المسندة إلى أعوان المكتب للإدارة الإقليمية، يتولى أعوان الإدارة الإقليمية تنفيذ المهام الإدارية.

- زيادة على المهام المسندة إلى أعوان الإدارة الإقليمية، يكلف الأعوان الرئيسيون للإدارة الإقليمية بمعالجة الملفات في إطار السير العادي والمنظم للمصالح الإدارية الإقليمية.

* شروط التوظيف والترقية:

- يوظف أعوان المكتب للإدارة الإقليمية عن طريق المسابقة على أساس الاختبارات، من بين المترشحين الذين يثبتون مستوى السنة الأولى من التعليم الثانوي كاملة.

- يوظف أو يرقى بصفة عون الإدارة الإقليمية:

* عن طريق المسابقة على أساس الاختبارات المترشحين الذين يثبتون مستوى السنة الثالثة من التعليم الثانوي كاملة. ويلزم المترشحون الذين تم توظيفهم بمتابعة، أثناء فترة التربص، تكويننا تحضيريا لشغل المنصب تحدد مدته ومحتواه وكيفيات تنظيمه بقرار من الوزير المكلف بالجماعات الإقليمية.

* عن طريق الامتحان المهني، في حدود 30% من المناصب المطلوب شغلها، أعوان المكتب للإدارة الإقليمية الذين يثبتون خمس سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.

* على سبيل الاختيار، وبعد التسجيل في قائمة التأهيل في حدود 10% من المناصب المطلوب شغلها، أعوان المكتب للإدارة الإقليمية الذين يثبتون عشر سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.

مع الإشارة إلى أن المترشحين المقبولين في الحالتين السابقتين، يخضعون قبل ترقيةهم لمتابعة بنجاح تكويننا، تحدد مدته ومحتواه وكيفية تنظيمه بقرار مشترك بين الوزير المكلف بالجماعات الإقليمية والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

- يوظف أو يرقى بصفة عون رئيسي للإدارة الإقليمية:

* عن طريق المسابقة على أساس الاختبارات، المترشحون الحائزون شهادة بكالوريا التعليم الثانوي أو شهادة معادلة لها.

* عن طريق الامتحان المهني، في حدود 30% من المناصب المطلوب شغلها، أعوان الإدارة الإقليمية الذين يثبتون خمس سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.

* على سبيل الاختيار وبعد التسجيل في قائمة التأهيل في حدود 10% من المناصب المطلوب شغلها، أعوان الإدارة الإقليمية الذين يثبتون عشر سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.

- يرقى على أساس الشهادة بصفة عون إدارة رئيسي للإدارة الإقليمية، أعوان الإدارة الإقليمية المرسمون الذين تحصلوا بعد توظيفهم على شهادة بكالوريا التعليم الثانوي أو شهادة معادلة لها.

الفصل الرابع

التسيير التنبؤي للموارد البشرية

1 تعريف المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية

يعدّ هذا المخطط بمثابة نموذج لدعامات مخطط التسيير السنوي للموارد البشرية، يتم إنجازه من طرف الهيئات والإدارات العمومية المسيرة، بمجرد تقدير وتحديد المناصب المالية. ويتم إخضاعه لمصادقة مصالح الوظيفة العمومية ومصالح المديرية العامة للميزانية¹.

2 محتويات المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية

يحتوي مخطط تسيير الموارد البشرية على 14 جدول مقسمة إلى ثلاثة أجزاء موزعة كالتالي:

1.2 الجزء الأول: يحتوي على الجداول من 1 إلى 4 ويتعلق بوضعية تعداد المستخدمين في هيئة أو إدارة عمومية.

- جدول رقم 1: رزنامة مجمل عمليات التسيير المتوقعة للموارد البشرية. هذا الجدول مخصص لتعداد عمليات التسيير المتوقع إجراؤها خلال سنة مالية مع تقدير تاريخ توقع إنجاز هذه العمليات.

- جدول رقم 2: جدول متعلق بهيكل تعداد المستخدمين إلى غاية 31 ديسمبر من السنة الميلادية الجارية.

في هذا الجدول يجب تبيان تعيينات المستخدمين حسب كل هيئة.

- جدول رقم 3: الأجهزة الاستشارية الداخلية.

يشتمل على إحصاء مجموع لجان المستخدمين ولجان الطعن مع البيانات التالية:

* مراجع قرارات الإحداث؛

* صلاحية هذه اللجان والتاريخ المحدد لنهاية الصلاحية (عند الاقتضاء).

1 سعيد مقدم، الوظيفة العمومية بين التطور والتحول من منظور تسيير الموارد البشرية وأخلاقيات المهنة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2013، ص 343.

- جدول رقم 4: جدول قرارات إطار خاص بالامتحانات والمسابقات.
يجب أن يشمل هذا الجدول على مجموع القرارات المتعلقة بتنظيم وإجراء الامتحانات والمسابقات المحددة قانونا.

2.2 الجزء الثاني: يحتوي على الجداول من 5 إلى 9 وتشمل مخطط التسيير التوقعي الحقيقي للموارد البشرية الخاضع مسبقا لمصادقة مصالح الوظيفة العمومية.

- جدول رقم 5: المخطط التوقعي للتوظيف.

يجب أن يبين هذا الجدول حسب الأسلاك والرتب:

* المناصب المالية النظرية؛

* المناصب المالية المشغولة؛

* المناصب المالية الشاغرة؛

* النسبة المخصصة لكل نمط توظيف تبعا للنسب المحددة قانونا.

- جدول رقم 6: جدول توقعي للإحالة على التقاعد.

هو الجدول المخصص حسب الأسلاك والرتب لتوضيح الحالات التالية:

* عدد الإحالات على التقاعد المقترحة خلال السنة الواحدة؛

* التاريخ المتوقع للإحالة على التقاعد.

- جدول رقم 7: المخطط التوقعي لتنظيم المسابقات والامتحانات وفحوص التوظيف.

في هذا الجدول يجب أن يبين حسب الأسلاك والرتب، كل عملية تكوين داخلي أو خارجي، تحسين المستوى وتجديد المعلومات:

* تاريخ التنظيم؛

* عدد المناصب المقترحة؛

* مدة التكوين، تحسين المستوى، تجديد المعلومات.

جدول رقم 8: المخطط التوقعي لتنظيم المسابقات والامتحانات وفحوص التوظيف.

يبين حسب الأسلاك والرتب التواريخ المتوقع فيها تنظيم الامتحانات والمسابقات وفحوص التوظيف.

- جدول رقم 9: جدول حركات المستخدمين.

هذا الجدول يبين سنويا بعنوان 13 ديسمبر من كل سنة وحسب الأسلاك والرتب:

* التعداد الحقيقي للمستخدمين إلى غاية أول جانفي من السنة؛

* حركة المستخدمين المتعلقة بالالتحاق بالمؤسسة أو الإدارة العمومية؛

* حركة المستخدمين المتعلقة بمغادرة المؤسسة أو الإدارة العمومية؛

* المجموع العام المبين للتعداد بعد إجراء حركة المستخدمين.

3.2 الجزء الثالث: يحتوي على الجداول من 10 إلى 14 المتعلقة بالمراقبة اللاحقة وتقييم

درجة إنجاز مخطط التسيير التوقعي للموارد البشرية المنجزة من طرف الوظيفة العمومية.

- جدول رقم 10: الجدول الخاص بمجموع المستخدمين المتعاقدين والمؤقتين.

هذا الجدول المحدد بعنوان 31 ديسمبر من كل سنة، يجب أن يبين، حسب كل سلك ورتب

أو مناصب العمل، عدد المستخدمين المتعاقدين والمؤقتين.

- جدول رقم 11: استمارة مراقبة عملية التوظيف على أساس المسابقة.

هذا الجدول المعد عن كل وضعية توظيف عن طريق المسابقة على أساس الشهادة أو

الاختبار والفحص المهني، يجب أن يبين حسب كل سلك أو رتبة:

* مراجع قرار فتح المسابقة؛

* الإشهار المتبع لفتح المسابقة أو الاختبار؛

* عدد المناصب المفتوحة (الشاغرة)؛

* تاريخ انعقاد اللجنة التقنية للدراسة الأولية لملفات المترشحين؛

* عدد المترشحين المقبولين وتاريخ إجراء الاختبارات؛

* تاريخ محضر اجتماع لجنة القبول النهائي؛

* عدد الناجحين؛

* الحد الأدنى للمعدل المقرر؛

* عدد الأعوان الناجحين الذين تمت تسوية وضعيتهم.

- جدول رقم 12: استمارة مراقبة عملية التوظيف عن طريق الترقية الاختيارية والتأهيل المهني.

3 آجال وشروط المصادقة على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية

1.3 آجال إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية: طبقاً لأحكام المادة 3 من المرسوم التنفيذي رقم 95-126 المؤرخ في 29 أبريل 1995، يتم إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية تبعاً للمناصب المالية المتوفرة خلال السنة المالية المعنية، وفقاً لأحكام القانونية الأساسية والتنظيمية المعمول بها.

لذلك وبغية تجنب أي تأخر في تسيير الموارد البشرية وما قد ينجر عنه فيما يخص الوضعية الإدارية للموظفين والأعوان العموميين، ينبغي على المسؤولين عن تسيير الموارد البشرية الشروع في إعداد مخطط سنوي للتسيير بمجرد تبليغهم دفتر الميزانية¹.

2.3 شروط المصادقة على المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية: إن المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية كونها أدوات تسيير توقع وتقييم، ينبغي أن لا تعرف أي انحراف، لذلك فإن المخططات التي سيتم إعدادها والمصادقة عليها لحساب سنة مالية جديدة تبقى مرتبطة بتنفيذ الشروط الآتية:

- وضع حوصلة دقيقة لحالة تنفيذ المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية للسنة الماضية. وفي هذا الإطار ينبغي على مسؤول المؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية تبرير:

* كل تأخير يلاحظ في تنفيذ عمليات تسيير الموارد البشرية، كما ينص عليها المخطط السنوي؛

¹ تعليمة رقم 1278 مؤرخة في 30 ديسمبر 1995 تتعلق بإعداد والمصادقة على المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية في إطار السنة المالية الجديدة.

* عدم تبليغ مصالح الوظيف العمومي بالنسخ المتعلقة بالقرارات الفردية لتسيير المسار المهني للموظفين؛

* عدم مراجعة قرارات التسيير غير المطابقة والتي كانت محل طلب مراجعة من طرف مصالح الوظيف العمومي؛

- التصفية المسبقة لكل الوضعيات غير المطابقة، غير القانونية، محل نزاع أو تأخير والتي ظهرت خلال السنة المالية المنصرمة، وذلك بالتخلي عن المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية التي أعدت في إطار السنة المالية الجديدة وكذا كل الوضعيات غير المطابقة أو غير القانونية التي فصلت فيها مصالح الوظيف العمومي، مثل القرارات الفردية التي طلبت مراجعتها والمسابقات المنظمة خارج الإطار التنظيمي المعد لهذا الغرض.

- تبقى المصادقة على المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية مرتبطة بتقديم المسؤولين المسيرين للوثائق الضرورية منها:

* دفتر ميزانية السنة المالية الجديدة؛

* القائمة الاسمية للمستخدمين المتواجدين في حالة خدمة بتاريخ 31 ديسمبر من السنة المعتمدة.

4 أهداف مراقبة مصالح الوظيفة العمومية في مجال تسيير الموارد البشرية

جاء في نص التعليم رقم 240 مؤرخة في 27 ماي 1995 التي تتعلق بكيفيات تطبيق أحكام المرسوم التنفيذي رقم 95-126 المؤرخ في 29 أفريل 1995 المعدل والمتمم للمرسوم رقم 66-145 المؤرخ في 02 جوان 1966 المتعلق بإعداد ونشر بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي أو الفردي الخاصة بوضعية الموظفين، أنه يطبق إجراء المراقبة المتعلقة بتسيير الموارد البشرية على كافة نشاطات التسيير المنوطة بالحياة المهنية للموظفين والأعوان العموميين في المؤسسات والإدارات العمومية. ويهدف إلى تحقيق ما يلي:

- توفير أحسن الشروط قصد التشجيع على تحقيق تسيير توقعي للموارد البشرية ووضع الآليات والميكانيزمات لضمان التحكم المنتظم في عدد مستخدمي الإدارة العمومية؛

- إنشاء مهام التدقيق التابعة لمصالح الوظيفة العمومية من أجل تقييم فعالية المصالح المكلفة بتسيير الموارد البشرية؛

- تحميل المسيرين المسؤولية الكاملة على جميع وثائق تسيير المستخدمين؛

- احترام الشروط التنظيمية والقانونية الخاصة بالالتحاق بالوظائف العمومية.

5 دعائم مراقبة الوظيفة العمومية لتسيير الموارد البشرية

تتم ممارسة المراقبة من طرف مصالح الوظيفة العمومية في مرحلتين هما:

- المصادقة على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية من طرف مصالح الوظيفة العمومية وذلك بالتنسيق مع المصالح المعنية؛

- التقييم الدوري لتنفيذ المخطط السنوي لتسيير ومراقبة شرعية القرارات الفردية المتخذة في هذا الإطار.

1.5 إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية والمصادقة عليه: يتعين على كل

مؤسسة أو إدارة عمومية أن تعدّ مخططاً سنوياً للتسيير يوضح عمليات التسيير المقرر إنجازها خلال السنة المالية، لاسيما فيما يخص:

- التوظيفات؛

- الترقيات؛

- حركة المستخدمين؛

- التكوين والتحسين وإعادة التبرص؛

- الإحالة على التقاعد.

ينبغي على المخطط السنوي المعد وفق نماذج جداول معينة، أن يأخذ بعين الاعتبار المناصب المالية لكل مؤسسة أو إدارة عمومية معينة وكذا الأحكام التنظيمية والقانونية السارية المفعول.

تتم المصادقة على المخطط السنوي للتسيير المعد وفق الأشكال والشروط المطلوبة حسب الحالة، بالاتفاق المشترك بين المصالح المركزية أو المحلية للوظيفة العمومية

والمؤسسات والإدارات العمومية المعنية فور تحديد المناصب المالية على مستوى المؤسسة أو الإدارة المعنية.

بعد المصادقة على المخطط السنوي للتسيير، يحرر محضر من طرف مصالح الوظيفة العمومية يتضمن نتائج الاجتماع ولاسيما قرار المصادقة على المخطط السنوي للتسيير أو عند الاقتضاء الملاحظات والتحفظات المعرب عنها في هذا الموضوع، وفي هذه الحالة يجب تعديل مخطط التسيير والأخذ بعين الاعتبار الملاحظات المقدمة. ثم يعاد فحصه من جديد قصد المصادقة عليه وذلك وفق نفس الأشكال والشروط. ويجب أن ترسل نسخة من المخطط السنوي للتسيير المصادق عليها نهائياً، في ظرف ثمانية أيام من مصالح الوظيفة العمومية إلى المراقب المالي أو المحاسب العمومي حسب الحالة. مع الإشارة إلى أنه يمكن تعديل المخطط السنوي خلال السنة المالية عند ظهور معطيات جديدة في الميزانية (إنشاء أو إلغاء مناصب مالية). ونظراً للأجال المحددة لإنجاز المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، لا يمكن أن يحدث أي تعديل بعد الفصل الثالث من السنة المالية.

2.5 مراقبة تنفيذ المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية: تسمح مراقبة تنفيذ المخطط

السنوي للتسيير خلال السنة المالية، على الخصوص، بما يلي:

- تقييم مستوى الإنجاز لمخطط التسيير خلال السنة المعينة؛
- مراقبة شرعية القرارات المتعلقة بتسيير الحياة المهنية للمستخدمين والأعوان العموميين للدولة.

إن هذا التقييم الذي سينجم خاصة عن عمليات التدقيق والتفتيش التي تقوم بها مصالح الوظيفة العمومية سيسمح بتسجيل النقائص في تسيير الموارد البشرية والتعرف على الصعوبات التي حالت دون إنجاز مخطط التسيير كلياً بأخذ أو اقتراح الإجراءات الضرورية لمعالجتها.

6 الميكانيزمات الإدارية لإجراء المراقبة اللاحقة

بالإضافة إلى تقييم تسيير الموارد البشرية، فإن المراقبة اللاحقة تسمح بضمان شرعية القرارات الفردية المتعلقة بتسيير الحياة المهنية للمستخدمين والأعوان العموميين للدولة وذلك وفقا للأحكام القانونية والتنظيمية السارية المفعول.

وفي هذا السياق، ترسل إلى مصالح الوظيفة العمومية إجباريا نسخة من كل القرارات المتعلقة بتسيير الحياة المهنية للمستخدمين والأعوان العموميين للدولة لاسيما تلك المتعلقة بالتوظيف والتعيين في منصب عال أو بالترقية، وهذا في غضون عشرة أيام ابتداء من تاريخ إمضاء تلك القرارات. ويتعين على مصالح الوظيفة العمومية عند الاقتضاء، الطلب من السلطة المعنية بمراجعة كل قرار غير مطابق للأحكام التنظيمية والقانونية بمجرد استلامها للنسخ المعنية. وفي هذه الحالة، يجب على المؤسسة أو الإدارة العمومية التي اتصلت بها المصالح التابعة للسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية أن تشرع في إزالة الآثار الناجمة عن القرار المعني ومراجعة هذا الأخير، كما ترسل إجباريا إلى مصالح الوظيفة العمومية نسخة من القرار الجديد الذي يعوّض القرار الأصلي مع كل الحقوق المرتبطة به.

من جهة أخرى، بإمكان مصالح الوظيفة العمومية ممارسة الرقابة على كل القرارات الصادرة، وفي عين المكان، على مستوى المؤسسات والإدارات العمومية، وذلك عن طريق التبليغ أو المراقبة المفاجئة.

مما لا شك فيه أن تنفيذ إجراءات المراقبة يضمن مراجعة أساليب العمل على مستوى مصالح الوظيفة العمومية وذلك بحثها على إظهار حركية أكبر للتقرب من المسيرين. وينبغي على مفتشيات الوظيفة العمومية على مستوى الولايات، وضع رزنامة سنوية للمراقبة المزمع القيام بها على مستوى المؤسسات والإدارات العمومية وإرسال نسخة منها إلى المديرية العامة للوظيفة العمومية. وتبقى المراقبة المفاجئة المقررة بصفة ظرفية جانبا أساسيا من جوانب مهامها.

الفصل الخامس

توظيف الموارد البشرية

تُعتبر عملية التوظيف الأداة التي يمكن من خلالها استقدام الأفراد وإجراء المفاضلة بينهم والتعرف على من تتوفر فيهم الشروط اللازمة لأداء العمل وتحمل المسؤولية. والمشكل الذي يطرحه كل توظيف هو تحقيق أفضل كفاءة بين القدرات الفردية ومتطلبات المنصب، أي بين المنصب وشاغله. ولذلك، ينبغي تحديد متطلبات كل وظيفة بدقة، كما أنه كلما كان عدد المتقدمين لشغل الوظيفة كبيراً، تكون الفرصة أكبر لاختيار وتوظيف أفضل المترشحين¹. وعادةً ما يُعتبر التسرع في عملية التوظيف مكلفاً وغير مناسب للمؤسسة، وقد يكون بذلك مصدراً للفشل من ناحية إدارة الموارد البشرية². لذلك هناك مبادئ أساسية للتوظيف يجب أن يستند إليها، أهمها مبدأ الكفاءة، مبدأ تكافؤ الفرص ومبدأ الحياد والموضوعية. وهي إحدى الوظائف التي يجب أن تنجزها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بكفاءة وفعالية، لأنه على أساسها يتحدد نجاح النشاطات الوظيفية الأخرى، فهي تشمل على ثلاثة عناصر أساسية وهي: الاستقطاب والاختيار والتعيين.

1 الاستقطاب

1.1 تعريف الاستقطاب

يعرّف الاستقطاب بأنه: "عملية اكتشاف المرشحين المحتملين الراغبين والمؤهلين لشغل الشواغر الفعلية أو المتوقعة، وبعبارة أخرى هو حلقة الوصل بين من يرغب بشغل الوظائف وبين من يبحث عن التوظيف"³.

¹ Bernard Martory; Daniel Crozet; Bruno Solnik, *Gestion des ressources humaines: Pilotage social et performances*, 9ème édition, Dunod, Paris, 2016, p. 44.

² Jean- Claude Corbel, *L'essentiel du management de projet: Les pièges à éviter*, Eyrolles, Paris, 2013, p. 25.

³ نجم عبد الله العزاوي؛ عباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 149.

ويعرّف كذلك بأنه: "عملية جذب والحصول على مرشحين محتملين للوظائف، وذلك بالعدد وبالنوعية وفي الوقت المناسب، حتى يمكن للمؤسسة المفاضلة بينهم والحصول على أحسن المترشحين والأكثر ملاءمة لشغل الوظائف الشاغرة، في ظل متطلبات وشروط شغلها"¹. ويشكّل جذب والحفاظ على الأفراد هدفاً أساسياً لإدارة الموارد البشرية. وتحقيق ذلك يتطلب وجود مناخ عمل إيجابي، مرونة في توقيت العمل وجودة برامج التدريب.

ومن الجدير بالذكر أن وظيفة الاستقطاب تمتد لتشمل ليس فقط السعي إلى الوفاء باحتياجات الوظائف من المرشحين، وإنما أيضاً الوفاء بحاجات ورغبات وقدرات واهتمامات المرشحين لشغل تلك الوظائف. كما أن المؤسسات بوجه عام، يجب عليها اتخاذ قرارات بشأن ثلاثة مجالات للاستقطاب وهي²:

- أ. سياسات الأفراد: والتي تحدد نوعيات الوظائف التي يجب على المؤسسة عرضها.
- ب. مصادر الاستقطاب المستخدمة في الحصول على المرشحين، والتي تؤثر في نوعية الأفراد الذين يمكنهم التقدم لشغل الوظائف.
- ج. خصائص وسلوكيات القائم بالاستقطاب: والتي تؤثر في تحقيق التوافق بين الوظيفة والمرشح لشغلها.

2.1 فعالية الاستقطاب

هناك عدة عوامل تؤثر في درجة إقبال الأفراد على التقدم للعمل بمؤسسة أو بأخرى، وتتلخص هذه العوامل فيما يلي³:

- مجموعة الحوافز المادية المباشرة (الأجور وملحقاتها) والحوافز المادية غير المباشرة (النقل والسكن)؛

- فرص التعليم والتدريب التي يمكن إتاحتها داخل البلاد أو خارجها ومدى توافرها؛

¹ Wouter Jan Van Muiswinkel, "Future challenges in human resources management and training in national statistical offices", **Human resources management and training**, United Nations, New York, 2013, p. 5.

² زاهد محمد ديري، مرجع سابق، ص 95.

³ محمد بن دليم القحطاني، مرجع سابق، ص 97.

- فرص الترقى في السلم الوظيفي ومدى توافرها؛
- مدى جودة الظروف المادية المحيطة بالعمل مثل: التصميم العام للمبنى والتجهيز أو التأثيث والتهوية وساعات العمل وفترات الراحة والنظافة؛
- اتجاهات ونظرة المجتمع للمؤسسة من حيث طبيعة ومركز الوظيفة (أو الوظائف) المعلن عن الرغبة في شغلها؛
- موقع مكان العمل ومدى قربه من محل الإقامة أو شبكة وسائل النقل ومحاور الطرق الرئيسية.

وتتشكل هذه العوامل سمعة المؤسسة أو صورتها العامة في أذهان الرأي العام، حيث نجد أن المؤسسة التي تتوفر لها بعض أو كل عوامل الجذب السابقة وتتجح في إعلام الرأي العام بها، تتوفر لها قدرة أكبر على استقطاب المتقدمين، ولذلك فعند إعلانها عن وظيفة شاغرة بها، تستقبل عددا كبيرا من طلبات التوظيف. ومن جهة أخرى، نجد أن بعض المؤسسات تعلن عن حاجتها لشغل وظائف معينة وينتهي أجل الإعلان دون أن يكتمل العدد المطلوب من المتقدمين.

3.1 مصادر الاستقطاب: ترتبط قدرة المؤسسة على استقطاب أفضل الموارد البشرية في سوق العمل بموقع المؤسسة؛ فكلما كانت هذه الأخيرة ناجحة ولديها موقع متميز في السوق، كلما كانت جذابة وقادرة على استقطاب الأفراد بالأنواع المرغوبة. وذلك من خلال بناء صورة قوية، صادقة وملائمة عن المؤسسة، مما يؤدي إلى نجاحها في اجتذاب واستبقاء المواهب والكفاءات الضرورية لاستمرارية نشاطها ومكانتها¹. ويشتمل سوق العمل على العمالة المتاحة (المعروضة) من أولئك الذين يملكون المهارات والقدرات والاستعداد للعمل، سواء كانوا يعملون فعلا ويتطلعون لفرص أفضل أو عاطلين عن العمل. وهناك مصدرين أساسيين للاستقطاب، هما المصدر الداخلي والمصدر الخارجي.

¹ Rita Braziunaite; Heidi Torstensen; Jan Byfluglien, "Becoming an attractive employer for future employees", **Human resources management and training**, United Nations, New York, 2013, p. 199.

تتمثل المصادر الداخلية للاستقطاب في العاملين المناسبين من داخل المؤسسة، الذين يمكن الاعتماد عليهم في شغل الوظائف الشاغرة. وهناك مزايا عديدة للاستقطاب من المصادر الداخلية، من بينها:

- تذليل العقبات والمشاكل المرتبطة بعدم معرفة العاملين الجدد بسياسات المؤسسة وأنظمتها ولوائحها؛

- توفير التكاليف المرتبطة ببرامج تعريف العاملين الجدد بها؛

- انخفاض عدد التنظيمات غير الرسمية والمعارضة للتنظيم الرسمي ولا سيما التي لا تتوافق أهدافها معه؛

- توفير الأمان والطمأنينة في نفوس العاملين بالمؤسسة مما يحقق المزيد من الاستقرار الوظيفي؛

- تسهيل وتسريع عملية الاختيار لأفراد معينين مشهود لهم بالكفاءة المتميزة في عملهم؛

- رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة ولائهم وانتمائهم مما يخفض من معدلات دوران العمل والتغيب عن العمل.

أما عيوب استخدام مصادر الاستقطاب الداخلية، فنوجزها فيما يلي:

- عدم توافر العناصر البشرية القادرة على شغل الوظائف التخصصية الدقيقة داخل المؤسسة؛

- الاستمرار في الاعتماد على المصادر الداخلية قد يؤدي بالعاملين إلى الركود والخمول،

حيث أن الاستقطاب من الخارج يضيف نوعاً من التجديد والمنافسة الإيجابية بالمؤسسة؛

- عدم وجود موارد بشرية في المؤسسة يمكن الاعتماد عليها في حالة الطوارئ أو حالات الوفاة والاستقالة والعجز الكلي، حيث لا تتوافر الكفاءات المطلوبة لشغل هذه الوظائف من الداخل.

كما يمكن للمؤسسة الحصول على الموارد البشرية من خارج المؤسسة، إذ أن هناك

العديد من المصادر التي يمكن الاعتماد عليها في توفير واستقطاب المرشحين المحتملين

للوطناء الشاعرة مثل: الإعلان، مكاتب العمل وهئات التوظيف، أقارب ومعارف العمال الحاليين، المدارس والجامعات والمعاهد العليا، إضافة إلى النقابات والإتحادات العمالية. ومن مزايا الاستقطاب من المصادر الخارجية، نذكر ما يلي:

- استحداث أفكار وأراء واتجاهات جديدة غير مطبقة من قبل بالمؤسسة؛
 - الحصول على الكفاءات المتميزة من سوق العمل؛
 - المصادر الخارجية قد تكون المصادر الوحيدة المتاحة في حالة ندرة وعدم توافر الكفاءات المطلوبة بين العاملين الحاليين في المؤسسة؛
 - هذه المصادر أكثر موضوعية من خلال الابتعاد عن المحاباة والعلاقات الشخصية.
- كما أنه توجد عيوب للاستقطاب من المصادر الخارجية، نذكر منها:
- مقاومة العاملين القدامى للتغير الذي يطراً جزاء إدخال موارد بشرية جديدة في المؤسسة، من مظاهر هذه المقاومة: عدم التعاون أو إخفاء معلومات وبيانات؛
 - التعرف والتكيف مع سياسات وأنظمة ولوائح المؤسسة يستلزم فترة زمنية طويلة؛
 - ارتفاع تكلفة الاستقطاب الخارجي يشكّل عبئاً إضافياً تتحمله ميزانية المؤسسة؛
 - قد يؤدي الاعتماد على المصادر الخارجية إلى انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين الحاليين، الأمر الذي ينعكس على مستوى الأداء والانتاجية.

2 الاختيار

1.2 تعريف الاختيار: يعرف الاختيار بأنه: "انتقاء الأفراد الذين تتوافر فيهم المؤهلات المطلوبة لإنجاز مهام الوظائف المعنية أو المحددة بالشكل المطلوب. أي اعتماد سلسلة من الإجراءات أو الخطوات التي تبدأ بتقديم طلب الاستخدام من قبل الفرد الذي يرغب بالتوظيف، وتنتهي بانجاز القرار القاضي بالموافقة على اختيار الفرد لشغل وظيفة من الوظائف الشاعرة في المؤسسة المعنية"¹.

¹ نجم عبد الله العزاوي؛ عباس حسين جواد، مرجع سابق، ص 160.

ويعرّف كذلك بأنه: "العملية التي تقوم بمقتضاها إدارة الموارد البشرية، بالانتقاء من بين المترشحين لشغل وظيفة معينة من حيث درجة صلاحيتهم لأدائها"¹.

وعليه، يمكن القول أن الاختيار يهدف إلى تحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة وبين مؤهلات وقدرات وخصائص الفرد المتقدم لشغلها، ذلك أن حسن اختيار وتوزيع الموارد البشرية داخل المؤسسة ووضع الفرد المناسب في المكان المناسب كل حسب قدراته وإمكانياته، ينعكس إيجاباً على أداء كل من العاملين والمؤسسة.

تتضمن سياسة الاختيار عدة جوانب، فبجانب أنها تتيح فرصة المفاضلة بين المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة، سواء من داخل المؤسسة أو من خارجها، فإنها تحدد الأسس العامة التي تحكم وضع برنامج توفير المهارات البشرية اللازمة للمؤسسة. وبصفة عامة، يجب مراعاة الجوانب التالية عند وضع هذه السياسة:

- تحديد الشروط العامة الواجب توافرها في المتقدمين لشغل الوظائف مثل: الجنس، السن، المؤهل العلمي وغيرها؛

- تحديد القواعد العامة المنظمة للبحث عن المهارات اللازمة للمؤسسة من سوق العمل وطرق البحث عنها من المصادر المختلفة؛

- تحديد أسس التعامل مع مكاتب التوظيف؛

- تحديد الأسس التي تحكم الإعلان عن الوظائف الشاغرة ونوعية الوسائل الواجب استخدامها؛

- تنظيم إجراءات الاختيار والمبادئ العامة التي تحكم تلك الإجراءات.

2.2 أهداف الاختيار

تتمثل أهداف عملية الاختيار فيما يلي:

- تحديد مدى توافر الخصائص الفردية كمتطلبات أساسية لشغل الوظيفة؛

- وضع أساس سليم لعملية التدريب، فاختيار الفرد المناسب يسهل تدريبه وتقل تكلفة ذلك؛

¹ Chloé Guillot-Soulez, *Petit lexique- Gestion des ressources humaines*, Gualino, France, 2016, p. 44.

- إعداد قوة عمل فعالة ومنتجة من خلال الاختيار الفعال؛
- تحقيق درجة رضا عالية لدى العاملين من خلال شعورهم بتوافقهم مع وظائفهم وبإمكانية تحقيق التقدم في مساهمهم الوظيفي.

3.2 أهمية الاختيار

- يعتبر الاختيار عملية ذات أهمية كبيرة للمؤسسات، حيث تؤدي إلى ما يلي:
- الاستفادة من الموارد البشرية المتاحة مما يؤدي إلى خفض تكلفة العمل وتعظيم الربحية؛
 - إظهار الوظائف التي تناسب راغبي العمل من حيث مهاراتهم وقدراتهم مما يؤدي إلى اختيار الفرد للوظيفة التي تناسبه؛
 - خلق اتجاهات مؤيدة لراغبي العمل تجاه المؤسسة، خصوصا في حالة وجود ندرة في بعض التخصصات المطلوبة، مما يسهل مهمة المؤسسة في توفير متطلباتها من العاملين وتقليل معدل دوران العمل؛
 - توزيع العمالة بين المؤسسات على أسس سليمة؛
 - رفع الروح المعنوية للعاملين وتحقيق الاستقرار في العمل؛
 - توفير ظروف العمل المناسبة مما يؤدي إلى اكتساب المؤسسة سمعة طيبة في سوق العمل من حيث استقرار العمالة وعدالة الأجور.

4.2 معايير الاختيار: هي تلك الخصائص والمواصفات التي يجب توافرها في المرشح للوظيفة، والمستمدة من تحليل الوظائف للوصول إلى مستويات عالية من الأداء. وتتم دعوة كل مرشح لإجراء الاختبار، ويتم تقييمه من خلال هذه المعايير ويتم تعيين المرشح الأقرب للوضع الأمثل¹، من أهم هذه المعايير:

أ. **مستوى التعليم:** حيث يتم تحديد مستوى معين من التأهيل العلمي لشاغل الوظيفة والتخصص الدراسي، وأحيانا يتم تحديد الشهادة من جهة معينة لاتفاقها مع نظم العمل بالمؤسسة.

¹ Laetitia Lethielleux, L'essentiel de la gestion des ressources humaines, 10 ème édition, Gualino, France, 2016, p. 75.

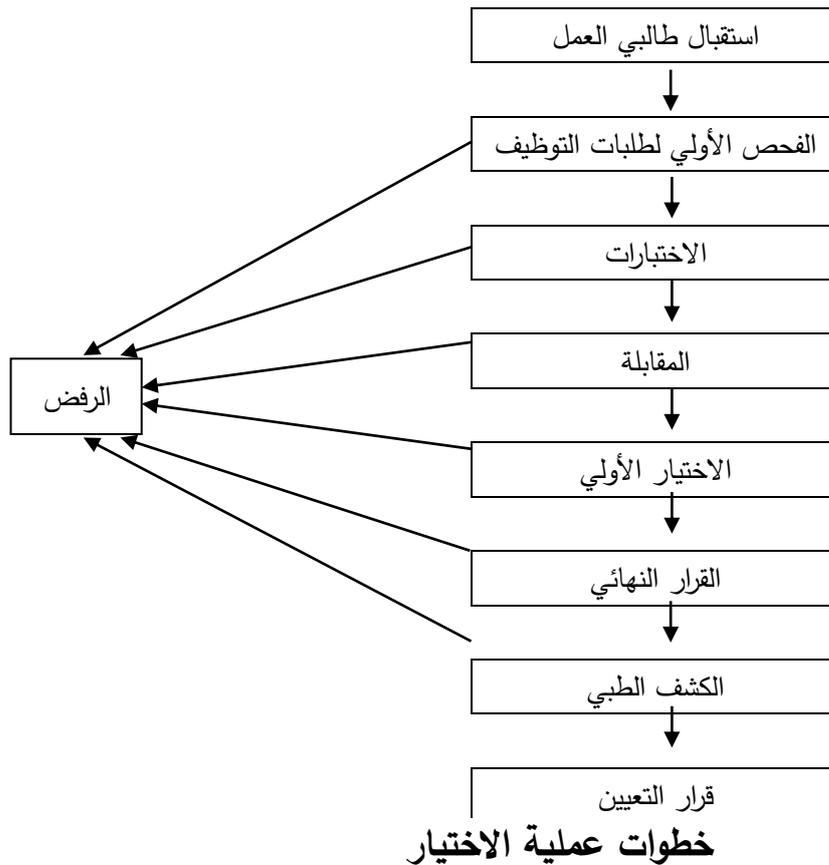
ب. **الخبرة السابقة:** وتحتل أهمية خاصة لأنها تعني ممارسة العمل بطريقة أفضل، ومؤشرا لنجاح أدائه مستقبلا. وقد تكون الخبرة بعدد سنوات الممارسة السابقة للمهنة أو سنوات العمل بأخر مؤسسة التحقق بها.

ج. **الصفات البدنية (الجسمانية):** حيث تتطلب بعض الأعمال صفات جسمانية معينة كالطول أو القوة أو الجمال والأناقة، وذلك حسب طبيعة الوظيفة.

د. **الصفات الشخصية:** حيث تحدد مدى توافق الفرد مع بيئته، وهي تشير أنمط شخصية المتقدم للوظيفة مثل أخلاقه وطبائعه، حساسيته، ثقته بالنفس، التحكم في الأعصاب ومقدار تحكم العاطفة في تصرفاته.

5.2 خطوات عملية الاختيار: تمر عملية الاختيار بخطوات معينة، إلى حين اتخاذ قرار

اختيار أحد المرشحين وتعيينه، يمر الاختيار بالخطوات التالية:



أ. استقبال طالبي العمل: حيث يتم في هذه المرحلة استقبال طالبي العمل لغرض التعرّف على شروط شغل الوظيفة والامتيازات المرتبطة بها وغيرها من المعلومات التي تقوم إدارة الموارد البشرية بتزويدهم بها.

ب. الفحص الأولي لطلبات التوظيف: وفيها يتم فحص طلبات التوظيف والسيرة الذاتية للمتشحين للتعرف على مؤهلاتهم وخبراتهم العلمية ومعلوماتهم الشخصية والتأكد من مطابقتها للشروط والمواصفات المعلنة للوظائف الشاغرة. وعليه يتم استبعاد الذين لا تتوفر فيهم الشروط المطلوبة.

ج. الاختبارات: وهي تهدف إلى الكشف عن قدرات ومهارات المترشحين للوظائف الشاغرة، بالإضافة إلى القدرة على النمو والتقدم والقدرة على تحمّل مسؤوليات أكبر. وطالما أن كل عمل يحتاج فيمن يشغله إلى نوع وقدر معين من القدرات والمهارات والتي تختلف من فرد إلى آخر، نجد أن هناك أنواعا متعددة من الاختبارات، وهي¹:

- اختبارات الأداء: وفيها يطلب من المرشح للتعيين، أداء العمل الذي سيكلف به عند شغل الوظيفة، لغرض تقييم أدائه واختيار أفضل المتقدمين للعمل في المؤسسة،

- اختبارات القدرات الذهنية: وتقيس مجموعة من المعارف والمهارات والاستعدادات الذهنية للفرد، ويعبّر عنها أحيانا باختبارات الذكاء. وتقيس هذه الاختبارات القدرة على التلخيص، التحليل، قوة الذاكرة، القدرة على الملاحظة، الفهم اللغوي، سرعة الإدراك والتصور البصري، القدرة اللفظية والحسابية وصحة الحكم على الأمور،

- اختبارات الشخصية: تتناول بشكل عام بعض مظاهر السلوك الفردي ليستنتج منها السلوك أو الأداء العام للفرد مستقبلا، وأهمها الاتزان الانفعالي، الثقة في النفس، القدرة على التعامل مع الآخرين، القدرة على القيادة، مقدار تحكّم العاطفة في تصرفاته، النضج والانتماء، التعاون والانطواء،

¹ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية: منظور استراتيجي، الطبعة الأولى، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص 154.

د. المقابلة: تعد المقابلة من أكثر الوسائل شيوعاً في جميع المعلومات اللازمة لإجراء الاختيار، ذلك أنها تتجه بصورة مباشرة نحو التعرف على الفرد من حيث خبرته العملية، خلفيته التعليمية وخصائصه الشخصية، من خلال التفاعل المشترك بين القائم بالمقابلة والمتقدم للوظيفة.

هـ. الاختيار الأولي: وهنا تقوم إدارة الموارد البشرية بإجراء مراجعة شاملة ومعمقة لكل المعلومات التي حصلت عليها بشأن المرشح للوظيفة من أجل الوقوف على مدى ملاءمته لشغلها.

و. القرار النهائي: بعد تحديد وتحليل بيانات المرشح الذي اجتاز الاختبار بنجاح، تقوم إدارة الموارد البشرية بتقديم ترشيحات التعيين إلى رئيس المؤسسة بغية إصدار الأمر الإداري الخاص بتعيين المرشح وإعلانه بذلك.

ز. الكشف الطبي: قبل إصدار قرار التعيين يتم إخضاعه للفحص الطبي أي لا بد له من تقديم شهادة طبية تثبت سلامته من الأمراض المعدية والمزمنة وتمتعته بالصحة واللياقة البدنية التي تؤهله لأداء مهام وواجبات الوظيفة بنجاح بعد تعيينه فيها.

3 التعيين

يبدأ الاتصال بين الموظف الجديد والمؤسسة قبل التوظيف الفعلي، من خلال استقبالها لطالبي العمل والمقابلة مع المسؤول عن التوظيف أو الميسر أو موظفين آخرين. ويُعتبر انطباع الفرد عن المؤسسة هو الصورة الخارجية لها¹. إذ تقوم إدارة الموارد البشرية بتنفيذ خطوات الاختيار ويشترك مديرو الإدارات الأخرى في عملية الاختيار، أما سلطة التعيين فهي عادة ما تكون من جهة مركزية. وبالنسبة للتعين في الوظائف العليا القيادية، فيختص مجلس الإدارة بسلطة التعيين فيها.

ويقصد بالتعيين: "عملية إصدار القرار بتعيين المرشح أو المرشحة في وظيفة معينة بقسم أو إدارة محددة، اعتباراً من تاريخ محدد، ويترتب على هذا القرار حقوق للموظف أو

¹ Serge Perrot; Delphine Lacaze, L'intégration des nouveaux collaborateurs, Dunod, Paris, 2010, p. 52.

الموظفة في الأجر والمزايا الإضافية وواجبات ومسؤوليات الوظيفة¹. وتتضمن عملية التعيين أربعة نقاط أساسية، هي:

- أ. إصدار قرار التعيين: وعادة يكون التعيين تحت التجربة سنة أو أقل قابلة للتמיד.
- ب. التهيئة المبدئية: في البداية يُسلط الضوء على تكييف العامل الجديد مع الوظيفة والقيام بإجراءات تصحيحية إذا لزم الأمر.
- ج. متابعة وتقويم الفرد خلال فترة التجربة: من طرف المسؤول المباشر الذي يحدد مدى كفاءته لتثبيته أو فصله أو تحويله إلى وظيفة أخرى.
- د. تثبيت الفرد: ويتم ذلك عند نهاية فترة التجربة وكذا منحه الصلاحية وتهيئة الظروف اللازمة لتنفيذ مهام عمله. وفيها يمكن للمؤسسة أيضا، أن تقوم باستعراض عام للقوى العاملة لديها، وذلك يسمح لها بإعداد خطط الإحلال، تكييف كل فرد مع منصبه، قائمة العناصر المحتملة لتطوير المسار الوظيفي، خطط التدريب، خطط النقل ما بين الوظائف والمواقع، قائمة الأشخاص غير الملائمين، رغبات الأفراد (ترقية، تدريب، نقل...)، التي تواجه تطور المؤسسة وتحقيق أهدافها².

- وقد جاء في نص المادة الأولى من المرسوم التنفيذي رقم 90-99 المؤرخ في 27 مارس 1990 أنه: تخول سلطة تعيين الموظفين والأعوان العموميين وتسييرهم إلى كل من:

- * الوزير فيما يخص مستخدمي الإدارة المركزية؛
 - * الوالي فيما يخص مستخدمي الولاية؛
 - * رئيس المجلس الشعبي البلدي فيما يخص مستخدمي البلدية؛
 - * مسؤول المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري فيما يخص مستخدمي المؤسسة.
- يبقى ما يأتي من اختصاص السلطة المركزية بموجب التنظيم المعمول به:

¹ محمد بن دليم القحطاني، مرجع سابق، ص 127.

² Dimitri Weiss, **Les ressources humaines**, Edition d'Organisation, Paris, 1999, p. 77-78.

³ مرسوم تنفيذي رقم 90-99 مؤرخ في 01 رمضان 1410 الموافق لـ 27 مارس 1990 يتعلق بسلطة التعيين والتسيير الإداري بالنسبة للموظفين وأعوان الإدارة المركزية والولايات والبلديات والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري. الجريدة الرسمية، العدد 13 الصادرة في 28 مارس 1990.

* التنظيم المتعلق بتنقل المستخدمين والتوازن الشامل لأعدادهم؛

* التنظيم المتعلق بالتكوين وتحسين وتجديد المعلومات؛

* التنظيم المتعلق بإجراء المسابقات والامتحانات المهنية وتنظيمها؛

* توظيف المستخدمين الأجانب وتسييرهم.

- وجاء في نص المادة الثانية أنه يمكن أن تمنح لكل مسؤول مصلحة سلطة التعيين وسلطة التسيير الإداري للمستخدمين الموضوعين تحت سلطته. وفي هذا الإطار يتلقى مسؤول المصلحة تفويضا بقرار من الوزير المعني بأخذ رأي السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

4 توظيف موظفوا أسلاك إدارة الجماعات الإقليمية

يهدف المرسوم التنفيذي رقم 11-334¹ المؤرخ في 20 سبتمبر 2011 إلى توضيح الأحكام الخاصة المطبقة على الموظفين الذين ينتمون إلى أسلاك إدارة الجماعات الإقليمية وتحديد قائمة الشعب المرتبطة بها وكذا شروط الالتحاق بمختلف الرتب ومناصب الشغل المطابقة.

تنص المادة الثانية على أن الموظفين الذين ينتمون إلى أسلاك إدارة الجماعات الإقليمية يكونون في الخدمة لدى البلديات والولايات وكذا المؤسسات العمومية التابعة لهما، كما يمكن أن يستدعوا للعمل لدى الإدارة المركزية والمصالح غير الممركزة للوزارة المكلفة بالجماعات الإقليمية.

حسب نص المادة الثالثة، تعتبر أسلاكاً في إدارة الجماعات الإقليمية، الأسلاك التي

تنتمي إلى الشعب الآتية:

- الإدارة العامة؛

- الترجمة، الترجمة الفورية؛

- الوثائق والمحفوظات؛

¹ مرسوم تنفيذي رقم 11-334 مؤرخ في 22 شوال 1432 الموافق لـ 20 سبتمبر 2011، يتضمن القانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة الجماعات الإقليمية. الجريدة الرسمية، العدد 53 الصادرة في 28 سبتمبر 2011.

- الإعلام الآلي؛
- الإحصائيات؛
- التسيير التقني والحضري؛
- النظافة والنقاوة العمومية والبيئة؛
- الاجتماعية، الثقافية والتربوية والرياضية.

1.4 التوظيف: حسب المادة التاسعة من المرسوم التنفيذي رقم 11-334 فإنه: يوظف ويرقى الموظفون الخاضعون لأحكام القانون الأساسي الخاص حسب الشروط والنسب المحددة في هذا المرسوم. ويمكن تعديل النسب المطبقة على مختلف أنماط الترقية بناء على اقتراح من السلطة المخول لها صلاحية التعيين، بعد أخذ رأي اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المختصة، بموجب مقرر من السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية. غير أن هذه التعديلات لا يمكن أن تتعدى نصف النسب المحددة بالنسبة لأنماط الترقية عن طريق الامتحان المهني والتسجيل في قائمة التأهيل، دون أن تتعدى هذه النسب 50% من المناصب المطلوب شغلها كحد أقصى.

2.4 التربص والترسيم والترقية في الدرجة: تشير المادة العاشرة من ذات المرسوم إلى أنه: يتم تعيين المترشحين الذين يوظفون في الأسلاك والرتب بصفة متربصين، بموجب قرار أو مقرر من السلطة المخولة لها صلاحية التعيين، ويلزمون باستكمال التربص التجريبي الذي تكون مدته سنة واحدة. وعلى إثر فترة التربص، يرسم المتربصون أو يخضعون لتمديد التربص مرة واحدة للمدة نفسها، وإما يسرحون دون إشعار مسبق أو تعويض.

3.4 الوضعيات القانونية الأساسية: (حسب نص المادة 12) تطبيقاً لأحكام المادة 127 من الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006، تحدد النسب القصوى للموظفين الخاضعين لهذا القانون الأساسي الخاص الذين من شأنهم أن يوضعوا، بناء على طلبهم في الوضعية القانونية الأساسية للانتداب، أو خارج الإطار، أو الإحالة على الاستيداع، بالنسبة إلى كل سلك وكل إدارة للجماعات الإقليمية، كما يلي:

- الانتداب: 10%؛

- خارج الإطار: 5%؛

- الإحالة على الاستيداع: 5%.

4.4 التكوين: جاء في نص المادة 14 من ذات المرسوم أن إدارة الجماعات الإقليمية تنظم، وبصفة دائمة، دورات تكوين وتحسين المستوى وتجديد المعارف لصالح الموظفين، بهدف تحيين معلوماتهم وتحسين كفاءاتهم وترقيتهم المهنية وتحضيرهم لمهام جديدة. مع إجبارية مشاركة موظفي الإدارة الإقليمية في دورات التكوين التي تم تعيينهم لأدائها.

وحسب المادة 15 فإنه يتم تكوين موظفي هذه الإدارات: إما بمبادرة من الإدارة أو بطلب من الموظف عندما يتطابق التكوين مع مصلحة الإدارة.

5.4 تقييم الأداء: التقييم من صلاحيات السلطة السلمية المؤهلة. ويهدف إضافة إلى النقاط المحددة في المادة 98 من الأمر 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006 إلى:

- التعيين في منصب أعلى؛

- الالتحاق بالتكوين والتدريب.

ويكون تقييم الأداء دوريا ويكون بعلامة (نقطة) محددة مرفقة بملاحظات.

5 توظيف الأعوان المتعاقدين وحقوقهم وواجباتهم

تطبيقا لأحكام المواد 19 إلى 24 من الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006 والمتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، يهدف المرسوم رقم 07-308 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007 إلى تحديد كفايات توظيف الأعوان المتعاقدين وحقوقهم وواجباتهم والعناصر المشكّلة لرواتبهم والقواعد المتعلقة بتسييرهم وكذا النظام التأديبي المطبق عليهم.

1.5 عقد العمل

تناول الفصل الأول من المرسوم الرئاسي رقم 07-308¹ المؤرخ في 29 سبتمبر 2007 بعض الجوانب المتعلقة بعقد العمل، حيث جاء في نص المادة الثانية منه أنه: يمكن للمؤسسات والإدارات العمومية أن تقوم، حسب الحالة ووفق الحاجات، بتوظيف أعوان متعاقدين لمدة محددة أو غير محددة، بالتوقيت الكامل أو التوقيت الجزئي طبقاً للكيفيات المنصوص عليها في هذا المرسوم.

- يوظف هؤلاء الأعوان بموجب عقد مكتوب، يجب أن يوضح على الخصوص ما يأتي:

- * تسمية منصب الشغل؛
 - * طبيعة ومدة عقد العمل؛
 - * تاريخ بداية السريان؛
 - * الحجم الساعي (توقيت كامل أو جزئي)؛
 - * الفترة التجريبية عند الاقتضاء؛
 - * تصنيف منصب الشغل وعناصر الراتب؛
 - * مكان التعيين؛
 - * الواجبات الخاصة المرتبطة بمنصب الشغل.
- يعتبر عقداً محدد المدة كل عقد مخصص:
- * لشغل منصب شغل مؤقت؛
 - * لتعويض الشغور المؤقت لمنصب شغل؛
 - * في انتظار تنظيم مسابقة أو إنشاء سلك جديد للموظفين؛
 - * للتكفل بعملية تكتسي طابعاً مؤقتاً.

¹ مرسوم رئاسي رقم 07-308 مؤرخ في 17 رمضان 1428 الموافق لـ 29 سبتمبر 2007 يحدد كيفيات توظيف الأعوان المتعاقدين وحقوقهم وواجباتهم والعناصر المشكّلة لرواتبهم والقواعد المتعلقة بتسييرهم وكذا النظام التأديبي المطبق عليهم. الجريدة الرسمية، العدد 61 الصادرة في 30 سبتمبر 2007.

كما يعتبر عقدا غير محدد المدة، حسب ما نصت عليه المادة الخامسة من المرسوم الرئاسي رقم 07-308 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007، كل عقد موجه إلى شغل منصب شغل دائم، عندما تبرر ذلك طبيعة النشاطات أو ضرورات الخدمة.

- ويؤدي الأعوان المتعاقدون الذين يوظفون بالتوقيت الكامل مدة العمل القانونية. غير أن المؤسسات والإدارات العمومية يمكنها أن تلجأ إلى توظيف أعوان متعاقدين يمارسون عملهم بالتوقيت الجزئي لمدة خمس ساعات في اليوم. مع الإشارة إلى أنه لا يجوز للأعوان المتعاقدين الذين يؤدون مدة العمل القانونية ممارسة أي نشاط مربح في إطار خاص مهما كانت طبيعته.

- وتُشغل مناصب الشغل المطابقة لنشاطات الحفظ أو الصيانة أو الخدمات في المؤسسات والإدارات العمومية كما هو منصوص عليه في المادة 19 من الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006، بعقد محدد أو غير محدد المدة. ولا يجوز أن يتعدى العقد المحدد المدة سنة واحدة، في حين يمكن أن يجدد مرة واحدة حسب الأشكال نفسها لمدة سنة واحدة على الأكثر. ويحدد تعداد مناصب الشغل وتصنيفها ومدة العقد بالنسبة لكل قطاع على مستوى الإدارة المركزية أو المصالح غير الممركزة أو اللامركزية والمؤسسات العمومية بموجب قرار مشترك بين الوزير المكلف بالمالية والوزير المعني والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

- يوظف الأعوان الخاضعون إلى نظام التعاقد كما هو منصوص عليه في المادة 20 من الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006، بصفة استثنائية، بموجب عقد محدد المدة وبالتوقيت الكامل. ويوظف الأعوان الخاضعون إلى نظام التعاقد كما هو منصوص عليه في المادة 21 من الأمر رقم 06-03، بصفة استثنائية، بموجب عقد محدد المدة في حدود آجال إنجاز العمليات التي تكتسي طابعا مؤقتا، ويحدد تعداد مناصب الشغل ومدة العقود بموجب قرار مشترك بين الوزير المكلف بالمالية والوزير المعني والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية. مع الإشارة إلى أنه نظرا إلى طبيعة بعض مناصب الشغل أو

الخصوصيات المرتبطة بمتطلبات الخدمة، يمكن أن يطلب من الأعوان الخاضعين إلى نظام التعاقد الذين وظفوا بالتوقيت الكامل، القيام بالعمل ليلاً أو عمل الساعات الإضافية، عند الاقتضاء.

2.5 الحقوق والواجبات

تناول الفصل الثاني من المرسوم الرئاسي رقم 07-308 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007 الجوانب المتعلقة بالحقوق والواجبات، حيث جاء في نص المادة الثالثة عشر أن: الأعوان الخاضعين إلى نظام التعاقد لهم الحق، على الخصوص، فيما يلي:

- * راتب بعد أداء الخدمة؛
- * الحماية الاجتماعية والتقاعد؛
- * العطل والغيابات المرخص بها وأيام الراحة القانونية؛
- * الاستفادة من الخدمات الاجتماعية؛
- * ممارسة الحق النقابي؛
- * ممارسة حق الإضراب؛
- * الحماية من التهديد أو الإهانة أو الشتم أو القذف أو الاعتداء، من أي طبيعة كانت، التي قد يتعرضون لها أثناء ممارسة نشاطهم؛
- * ظروف العمل الكفيلة بحفظ كرامتهم وصحتهم وسلامتهم البدنية والمعنوية؛
- * يمكن أن يستفيد الأعوان الخاضعون إلى نظام التعاقد من عمليات تحسين المستوى أو تجديد المعارف التي تبادر بها الإدارة.
- يتعين على الأعوان الخاضعين إلى نظام التعاقد، في إطار التشريع والتنظيم المعمول بهما، احترام واجباتهم، لا سيما ما يأتي:
- * ممارسة نشاطهم بكل إخلاص ودون تحيز؛
- * الامتناع عن كل فعل لا يتماشى وطبيعة منصب شغلهم، حتى خارج الخدمة؛
- * التحلي وفي كل الظروف بسلوك لائق ومحترم؛

* تنفيذ تعليمات الهيئة السلمية؛

* مراعاة تدابير النظافة والأمن التي تقررها الإدارة؛

* عدم إفشاء أي حدث علموا به أو أي وثيقة أو معلومة يحوزونها أو يطلعون عليها بمناسبة ممارسة مهام نشاطهم، أو تمكين الغير من الإطلاع عليها، باستثناء ضرورات الخدمة؛

* السهر على حماية الوثائق الإدارية وأمنها؛

* الحفاظ على ممتلكات الإدارة.

3.5 شروط وكيفيات توظيف الأعوان المتعاقدين

تتاول الفصل الثالث من المرسوم الرئاسي رقم 07-308 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007 بعض الجوانب المرتبطة بشروط التوظيف وكيفياته، حيث جاء في نص المادة السادسة عشر أنه: لا يمكن لأي كان أن يوظف بصفة عون متعاقد إذا لم تتوفر فيه الشروط التالية:

* أن يكون جزائري الجنسية؛

* أن يبلغ من العمر 18 سنة على الأقل عند تاريخ التوظيف؛

* أن تتوفر فيه الأهلية البدنية والعقلية وكذا المؤهلات التي يقتضيها الالتحاق بمنصب الشغل المطلوب؛

* أن يكون في وضعية قانونية إزاء الخدمة الوطنية؛

* أن يتمتع بحقوقه المدنية وأن يكون على خلق حسن؛

* ألا تحمل صحيفة سوابقه القضائية ملاحظات تتنافى وممارسة منصب الشغل المطلوب.

- يجب على كل مرشح لمنصب شغل خاضع لنظام التعاقد، أن يقدم ملفا إداريا قبل توظيفه. ويتم التوظيف عن طريق: الانتقاء بناء على دراسة الملف فيما يخص مناصب الشغل المطلوب شغلها بموجب عقد محدد المدة، أو عن طريق الاختبار المهني فيما يخص مناصب الشغل المطلوب شغلها بموجب عقد غير محدد المدة. كما يخضع توظيف الأعوان

المتعاقدين إلى إجراء الإعلان غير أنه يمكن القيام بالتوظيف المباشر للأعوان المتعاقدين، اعتباراً لمقتضيات الخدمة أو طبيعة النشاطات المرتبطة ببعض مناصب الشغل.

- بموجب المادة 21 من المرسوم الرئاسي رقم 308-07 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007، يخضع كل عون يوظف بموجب عقد إلى فترة تجريبية مدتها:

* ستة أشهر فيما يخص العقد غير محدد المدة؛

* شهران فيما يخص العقد الذي تساوي مدته سنة واحدة أو تفوقها؛

* شهر واحد فيما يخص العقد الذي تتراوح مدته بين ستة أشهر وسنة واحدة؛

* يخضع العون المتعاقد خلال الفترة التجريبية لنفس الواجبات ويستفيد من نفس الحقوق التي يتمتع بها الأعوان المتعاقدون المثبتون.

* يثبت العون المتعاقد إذا كانت الفترة التجريبية مجدية، وفي حالة العكس يفسخ العقد دون إشعار مسبق أو تعويض.

- تطبيقاً لأحكام المادة 20 من المرسوم الرئاسي رقم 308-07 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007، يهدف القرار¹ المؤرخ في 07 أبريل 2008 إلى تحديد تشكيل الملف الإداري وكيفيات تنظيم توظيف الأعوان المتعاقدين وكذا إجراءات الإعلان.

- يتعين على كل مترشح لمنصب عمل خاضع إلى نظام التعاقد أن يقدم مسبقاً ملفاً إدارياً يشتمل على الوثائق التالية:

* طلب خطي؛

* نسخة عن الشهادة أو الإجازة أو المستوى الدراسي أو التكويني؛

* نسخة عن شهادة إثبات الوضعية إزاء الخدمة الوطنية؛

* شهادة عمل تثبت الخبرة المهنية المكتسبة، عند الاقتضاء، في تخصص له صلة مع

منصب العمل المراد شغله؛

¹ قرار مؤرخ في 30 ربيع الأول 1429 الموافق لـ 07 أبريل 2008 يحدد تشكيل الملف الإداري وكيفيات تنظيم توظيف الأعوان المتعاقدين وكذا إجراءات الإعلان. الجريدة الرسمية، العدد 25 الصادرة في 18 ماي 2008.

* مستخرج من صحيفة السوابق القضائية سارية الصلاحية؛

* شهادة طبية تثبت تأهيل المترشح لشغل منصب العمل المقصود؛

يجب على المترشحين بعد توظيفهم، إتمام ملفاتهم بالوثائق التالية:

* شهادة ميلاد؛

* شهادة عائلية عند الاقتضاء؛

* شهادة الجنسية الجزائرية؛

* ست صور شمسية.

- يتم تسجيل ملفات الترشح حسب الترتيب التسلسلي للاستقبال في سجل خاص مؤشر عليه ومرقم، مفتوح من طرف السلطة الإدارية المعنية. ويكون توظيف الأعوان المتعاقدين عن طريق الانتقاء بناء على دراسة الملف أو الاختبار المهني.

- يفتح التوظيف بقرار أو مقرر من السلطة التي لها صلاحية التعيين، ويجب أن تبلى نسخة منه في أجل ثمانية أيام ابتداء من تاريخ توقيعه إلى المصالح المركزية أو المحلية للتوظيف العمومية، حسب الحالة، والتي يجب عليها إبداء رأي بالمطابقة إزاءها في أجل لا يتجاوز عشرة أيام.

- وقد حددت المادة السادسة من القرار المؤرخ في 7 أفريل 2008 النقاط أو العناصر التي يجب أن يوضحها قرار أو مقرر فتح التوظيف، منها نذكر:

* منصب أو مناصب العمل المراد شغلها؛

* طبيعة التوظيف (انتقاء بناء على دراسة الملف أو اختبار مهني)؛

* عدد المناصب المالية المفتوحة بعنوان السنة المقصودة؛

* شروط التأهيل المطلوبة؛

* طبيعة ومدة عقد العمل؛

* عنوان وأجال وكذا تاريخ نهاية إرسال أو إيداع ملفات الترشح؛

* تاريخ ومكان إجراء الاختبار المهني؛

*مكان التعيين.

على أن يتم إشهار قرار أو مقرر فتح توظيف الأعوان المتعاقدين في شكل إعلان توظيف لمدة عشرين يوما على مستوى الوكالة الولائية للتشغيل والوكالة المحلية للتشغيل المختصة، ومقر الإدارة المعنية وفي كل مكان آخر مناسب.

- يتم توظيف الأعوان المتعاقدين لفترة محددة المدة، كما هو منصوص عليه في المادة 18 (الفقرة الأولى) من المرسوم الرئاسي رقم 07-308 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007، عن طريق الانتقاء بناء على دراسة الملف من طرف ممثلين اثنين مؤهلين عن السلطة الإدارية المختصة. وتدوّن أشغال اللجنة في محضر انتقاء المترشحين المقبولين نهائيا، حسب درجة الاستحقاق وفي حدود المناصب المالية المطلوب شغلها. ثم يبلغ المحضر للمصادقة عليه إلى المصالح المركزية أو المحلية للتوظيف العمومية، حسب الحالة، في أجل ثمانية أيام ابتداء من تاريخ توقيعه، مرفقا بإعلان التوظيف المؤشر عليه والمؤرخ قانونا من طرف الوكالة الولائية للتشغيل والوكالة المحلية للتشغيل المختصة.

- يتم توظيف الأعوان المتعاقدين لفترة غير محددة المدة كما هو منصوص عليه في المادة 18 (الفقرة الثانية) من المرسوم الرئاسي رقم 07-308 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007 عن طريق الاختبار المهني. ويتم تنظيم الاختبارات المهنية للتوظيف في مراكز التكوين المهني والتمهين، في حين يسند إلى ممتحن رخصة السياقة المعينين من طرف مدير النقل للولاية المعنية إجراء الاختبارات المهنية للتوظيف في مناصب سائقي السيارات.

- يعتبر ناجحين نهائيا في الاختبار المهني، المترشحون الذين تحصلوا على معدّل عام يساوي أو يفوق 10 من 20 وفي حدود المناصب المالية المطلوب شغلها.

وتحدد قائمة المترشحين الناجحين نهائيا في الاختبار المهني من طرف لجنة مجتمعة

في هيئة لجنة مداولات تتشكل مما يلي:

* ممثل السلطة الإدارية المختصة رئيسا؛

* ممثل مركز الامتحان؛

* مصحح واحد للاختبارات معين من طرف رئيس مركز الامتحان.

يتم تدوين أشغال اللجنة في محضر إعلان النتائج النهائية للاختبار المهني، ويبلغ المحضر قصد المصادقة عليه، إلى المصالح المركزية أو المحلية للتوظيف العمومية، حسب الحالة في أجل ثمانية أيام اعتبارا من تاريخ توقيعه، مرفقا بإعلان التوظيف المؤشر عليه والمؤرخ قانونا من طرف الوكالة الولائية للتشغيل والوكالة المحلية للتشغيل المختصة. على أن يتم ضبط قائمة احتياطية حسب درجة الاستحقاق لتعويض المترشحين المنتقن أو الناجحين الذين لم يلتحقوا بمناصبهم، عند الاقتضاء.

- يحدد تاريخ انجاز عمليات التوظيف بخمسة وأربعين يوما ابتداء من تاريخ أول إعلان للتوظيف، ويجب على المترشحين للتوظيف على أساس الانتقاء بناء على دراسة الملف أو الاختبار المهني أن تتوفر فيهم جميع شروط التوظيف في مناصب العمل المحددة بموجب أحكام المرسوم الرئاسي رقم 07-308 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007.

- جاء في نص المادة 19 من القرار المؤرخ في 7 أبريل 2008 أن كل مترشح ناجح نهائيا لم يلتحق بمنصب عمله في أجل خمسة عشر يوما ابتداء من تاريخ تبليغه كتابيا بنجاحه، يفقد حق التوظيف ويتم تعويضه بالمترشح الموجود في القائمة الاحتياطية حسب الترتيب.

- تبلى نسخة من عقد العمل كما هي محددة بموجب أحكام المادة الثالثة من المرسوم الرئاسي رقم 07-308 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007 في أجل عشرة أيام ابتداء من تاريخ التوقيع عليه، إلى المصالح المختصة للتوظيف العمومية.

- يخضع المترشحون المنتقون نهائيا بناء على دراسة الملف أو الناجحون في الاختبار المهني، إلى فترة تجريبية كما هي محددة في أحكام المادة 21 من المرسوم الرئاسي رقم 07-308 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007.

- يخضع الأعوان المتعاقدون الموظفون في مناصب حراس وأعوان الوقاية إلى تحقيق إداري بعد توظيفهم، ويؤدي كل تحقيق سلبي إلى فسخ عقد العمل. ويمكن أن تمتد عملية التحقيق إلى مناصب أخرى للأعوان المتعاقدين إذا ارتأت الإدارة المستخدمة ضرورة ذلك.

4.5 أيام الراحة القانونية والعطل والغيابات

للأعوان الخاضعين إلى نظام التعاقد الحق في أيام الراحة القانونية المنصوص عليها في المواد من 191 إلى 193 من الأمر 03-06 المؤرخ في 15 جويلية 2006، ولهم الحق زيادة على ذلك، في عطلة سنوية مدفوعة الأجر كما هو منصوص عليه في المواد من 194 إلى 205 من الأمر 03-06. ويمنع تأجيل العطلة السنوية أو جزء منها من سنة إلى أخرى، غير أنه يمكن للإدارة فيما يخص الأعوان الموظفين بموجب عقد غير محدد المدة، إذا اقتضت ضرورات المصلحة ذلك، أن ترتب العطلة السنوية أو تؤجلها أو تقوم بتجزئتها في حدود أقصاها سنتين.

للأعوان الخاضعين إلى نظام التعاقد الحق كذلك في غياب خاص مدفوع الأجر كما هو منصوص عليه بموجب المادة 212 من الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 15 جويلية 2006.

ويمكن أن يستفيدوا زيادة على ذلك، شريطة تقديم المبررات المسبقة، من رخص الغياب دون فقدان راتبهم:

- * أثناء مدة انعقاد دورات المجالس التي يمارسون فيها عهدة عمومية انتخابية؛
- * لأداء مهمة تتصل بتمثيل نقابي طبقا للتشريع المعمول به؛
- * للمشاركة في تظاهرات دولية ذات طابع رياضي أو ثقافي.

يمكن أن يستفيد الأعوان الخاضعون إلى نظام التعاقد من رخص استثنائية للغياب غير مدفوعة الأجر، لأسباب الضرورة القصوى المبررة قانونا، في حدود عشرة أيام في السنة.

يمكن أن يستفيد الأعوان الذين تم توظيفهم بموجب عقد غير محدد المدة والمزاولون المدة القانونية للعمل، من رخص غياب دون فقدان راتبهم، لمتابعة الدراسة في حدود حجم ساعي لا يتجاوز أربع ساعات في الأسبوع.

للعون المتعاقد الذي تم توظيفه بموجب عقد غير محدد المدة، الحق في عطلة خاصة مدفوعة الأجر لمدة ثلاثين يوماً متتالية لأداء مناسك الحج في البقاع المقدسة.

تستفيد المرأة التي تم توظيفها بموجب عقد محدد أو غير محدد المدة، خلال فترة الحمل والولادة، من عطلة أمومة وفقاً للتشريع المعمول به. وللأم المرضعة الحق ابتداء من تاريخ انتهاء عطلة الأمومة، ولمدة سنة، في التغيب ساعتين مدفوعة الأجر كل يوم خلال الستة أشهر الأولى وساعة واحدة مدفوعة الأجر كل يوم خلال الستة أشهر الموالية، أما توزيع هذه الغيابات على مدار اليوم، فيكون حسبما يناسب المعنىة.

يمكن للعون المتعاقد الذي تم توظيفه لمدة غير محددة والعامل بالتوقيت الكامل أو بالتوقيت الجزئي، بناء على طلبه وبعد سنتين من الخدمة، الاستفادة من عطلة غير مدفوعة الراتب على إثر تعرض أحد الأصول أو الزوج أو أحد الأطفال المتكفل بهم، لحادث أو مرض خطير أو لتربية طفل يقل عمره عن خمس سنوات. وتمنح العطلة غير المدفوعة الراتب لمدة لا يمكن أن تتجاوز سنة واحدة وتجدد في حدود أقصاها ثلاث سنوات. وبعد انقضائها، يعاد إدماج العون المتعاقد، بناء على طلبه في منصب شغله الأصلي. في حين لا يمكن إعادة إدماج العون المتعاقد الذي استفاد من عطلة غير مدفوعة الراتب في حالة إلغاء منصب الشغل.

الفصل السادس

تقويم الوظائف والتعويضات

1 مفهوم تقويم الوظائف

يقصد بتقويم الوظائف تحديد أهمية كل وظيفة بالنسبة لبقية الوظائف في المؤسسة، وذلك في ضوء واجباتها ومسئولياتها والشروط المحددة لشغلها، وتستهدف عملية التقويم تحديد أهمية كل وظيفة والأجر المناسب لها، عن طريق تحديد رتبة مالية مناسبة لها من بين الرتب المالية المعمول بها في المؤسسة. ويتوقف تحديد هذه الأهمية على واجباتها ومدى صعوبتها.

ويمكن معرفة أهمية الوظيفة بالرجوع إلى وصف الوظيفة ومعرفة طبيعة واجباتها ومسئولياتها، مع ملاحظة التفاوت في أهمية الوظائف، خاصة المتشابهة في نوع الوظيفة ودرجة صعوبتها. وهذا يفرض ضرورة اعتماد الطريقة المناسبة للتقويم التي تتسجم مع طبيعة الوظائف ودرجة أهميتها وصعوبتها.

مع ضرورة الإشارة إلى أنه ليست هناك طريقة صائبة وأخرى خاطئة، فلكل طريقة مزايا وفوائد عملية مثلما لها عيوب، وأن طبيعة المؤسسة والوقت والجهد والتكاليف التي تبذل لتطبيق وتنفيذ نظام لتقويم الوظائف هي التي ترجح اختيار طريقة على أخرى.

هناك طرق غير كمية تعتمد على العوامل المؤثرة في صعوبة الوظائف، لتقويمها من غير وضع معيار كمي لقياس كل عامل من هذه العوامل. أما الطرق الكمية فهي تعتمد على وضع معيار كمي للقياس، يتضمن أوزانا محددة لعوامل التقويم بمستوياتها المختلفة، مما يساعد المقوم في تحديد أهمية كل وظيفة قياسا بغيرها من الوظائف.

2 طرق تقويم الوظائف

1.2 الطرق غير الكمية: تتمثل في طريقة المراتب وطريق التدرج.

أ. طريقة المراتب (The ranking method): تعتبر طريقة التقويم بالمراتب من أقدم وأبسط الطرق استعمالا، وتعتمد على التقدير الشخصي في تحديد مستوى كل وظيفة على

حدا بالمقارنة مع الوظائف الأخرى. يتطلب تنفيذها أن تكون الصورة الكلية للوظائف وطبيعتها وخصائصها معروفة ومحددة لدى القائم بعملية التقويم. وقد يقوم بها فرد واحد وقد تقوم بها لجنة أو عدة لجان متخصصة.

يتم استخدام بطاقات يدوّن عليها عنوان الوظيفة وموجز مكتوب بوصفها، ثم ترتب هذه البطاقات بحسب الأهمية النسبية لكل وظيفة من الوظائف الأخرى.

ب. **طريقة التدرج (The grading method):** يطلق على هذه الطريقة أحيانا "طريقة التصنيف Classification Method" أو طريقة "الفئات السابق تحديدها Predetermined Classes Method" وتستند هذه الطريقة على إنشاء سلم الدرجات، تمثل كل درجة منها مستوى محدد من الصعوبة تضم الوظائف التي تتفق في درجة صعوبة واجباتها ومسؤولياتها.

تتمثل خطوات هذه الطريقة فيما يلي:

- تحديد عدد الدرجات ويتم تمييز كل درجة عن الأخرى من خلال إدراك الفروق الدقيقة بين تعاريف هذه الدرجات؛

- دراسة أوصاف الوظائف وتقسيمها إلى عدد من المستويات الوظيفية المقابلة لعدد الدرجات على أساس التماثل أو التشابه القائم بين صعوبة هذه الوظائف؛

- تحديد عدد المستويات الوظيفية وتوزيع أوصاف الوظائف على هذه المستويات وتعريف كل مستوى بتحديد السمات وعوامل التقويم المميزة له.

2.2 طرق التقويم الكمية: تتمثل في طريقتي النقط ومقارنة العوامل.

أ. **طريقة النقط (The points method):** تتميز هذه الطريقة بدقة نتائجها رغم تعقدها وطول إجراءاتها وتكاليفها المالية العالية. ويتم التقويم وفقا لهذه الطريقة بالاعتماد على الخطوات التالية:

- تحديد أنواع الوظائف المطلوب تقويمها، تمهيدا لتحديد العوامل المؤثرة في صعوبة واجباتها ومسؤولياتها، وبالتالي وضع مقياس كمي واحد لكل نوع من هذه الوظائف؛

- تحديد عوامل التقويم وتعريفها، إذ أن لكل نوع من الوظائف عوامل تقويم أساسية مثل ظروف العمل وأخطاره والمجهود البدني؛

- تحديد مستويات كل عامل من عوامل التقويم وإعداد تعريف لكل مستوى، مع مراعاة تحديد عدد المستويات المناسبة لكل عامل، تجنباً للاختلافات بين الوظائف في حالة قلة عدد المستويات، وفي الوقت نفسه لتجنب صعوبة التمييز بين المستويات في حالة زيادة عددها؛

- تحديد أوزان عوامل التقويم وعدد النقاط الخاصة بمستوياتها، وذلك بتحديد الأهمية النسبية لكل عامل، بوضع مقياس كمي يكشف عن الفروق القائمة بين عامل وآخر عن طريق دراسة طبيعة أنشطة المؤسسة والظروف المحيطة بهذا النشاط، وتحديد أهمية كل عامل بشكل نسبة مئوية في ضوء نتائج هذه الدراسة؛

- اختيار عدد محدد من "الوظائف الرئيسية أو الدالة أو المفتاحية Key positions" بحيث تمثل جميع مستويات الوظائف المراد تقويمها، لدراسة مدى توافر كل عامل من عوامل التقويم في كل وظيفة مختارة، لتحديد المستوى المناسب للوظيفة وإعطائها عدد النقاط الخاصة بهذا المستوى؛

- جمع عدد النقاط بهدف معرفة ما حصلت عليه كل وظيفة، ثم ترتب هذه الوظائف تنازلياً وفقاً لعدد النقاط. يلي ذلك ترجمة النقاط إلى أجر يقابل أهمية الوظيفة وصعوبتها.

ب. طريقة مقارنة العوامل (The factors comparison method): تشبه هذه الطريقة طريقة التقويم بالنقط في تحليلها للوظيفة إلى عواملها الرئيسية والفرعية، وتحديد الأهمية النسبية لكل عامل بتقدير كمي أو حسابي يتناسب وأهميته، غير أنها تختلف عنها في الإجراءات الفنية، إذ يتم الاعتماد على اختيار مجموعة من الوظائف الرئيسية أو الدالة تمثل جميع أنواع الوظائف المراد تقويمها ويتم تحديد درجاتها. وبعد تخصيص مجموعة من النقاط المناسبة لكل عامل من عوامل التقويم فيها، يقارن كل عامل في الوظائف الأخرى المراد

تقويمها مع نفس العامل في الوظيفة "الرئيسية أو الدالة" الممثلة للنشاط أو الاختصاص، وعلى هذا الأساس تحدد القيمة النسبية للوظائف.

تتميز هذه الطريقة بالمرونة، إذ أنها تستخدم عوامل تقويم قليلة عادة ولكنها شاملة وواسعة وبالتالي تتفادى الإغراق في التفاصيل الثانوية. أما أهم نقاط الضعف فيها فهي تعقد إجراءات تنفيذها وصعوبة شرح أسسها بسبب شمولية عوامل التقويم. كما أن التقدير الشخصي يقوم بدور لا يمكن إغفاله فيها، بالإضافة إلى أن تنفيذها يستغرق وقتاً طويلاً.

3 الأجور

تمثل الأجور وملحقاتها بالنسبة للعاملين وسيلة لإشباع حاجاتهم المادية والاجتماعية ولذلك هي أحد العوامل المؤثرة على رغبتهم في العمل والاستمرار فيه، وبالتالي على مستوى أدائهم وإنتاجيتهم.

1.3 تعريف الأجور

حيث يعرف الأجر بأنه: "عبارة عن المقابل المادي للزمن الذي يكون فيه الفرد تحت تصرف المؤسسة، ويعكس مجهود العامل خلال العملية الإنتاجية"¹. كما يشير إلى: "المكافأة التي يحصل عليها الفرد من المؤسسة، والتي تأخذ بعين الاعتبار عند تحديد مبلغ التعويضات، خصائص الفرد: الأداء المستحق، القدرة المثبتة أو المتوقعة أو مجموع كل هذه المتغيرات"².

وتعرف الأجور كذلك بأنها: "ما يُدفع للفرد مقابل قيامه بالعمل. وهي تتكون من جزء ثابت يرتبط بموقع المنصب في التسلسل الهرمي، وجزء متغير يرتبط بتحقيق الأهداف". حيث تستهدف ضمان حصول العاملين على أجر عادل يتناسب مع أعباء ووظائفهم. وسياسة الأجور هي نتيجة مزيج يعكس ثقافة المؤسسة التي تشجع وتكافئ السلوكيات المرغوبة

¹ Frederic Colin, **La gestion des ressources humaines dans la fonction publique**, Gualino, France, 2016, p. 77.

² Karim Messeghem; Florence Noguera; Isabelle Bories-Azeau, **GRH, PME, Transmission- De nouvelles perspectives**, EMS Edition, Paris, 2009, p. 121.

خاصة الأداء الفردي، النتائج الجماعية المحققة، العمل الفردي أو الجماعي، تثنين الجهود والنتائج¹.

وتتوقف فاعلية الأجر على توفر عاملين:

- رغبة العامل في زيادة أجره، ذلك أن بعض العاملين يفضلون الحصول على مساعدات اجتماعية.

- وجود علاقة مباشرة بين زيادة الأجر وزيادة الإنتاج.

ويتعين على مستوى الأجور أن يكون متوافقا مع متطلبات جذب الأعداد الكافية من الأيدي العاملة إلى الأنشطة الإنتاجية المختلفة إضافة إلى ضمان نصيب عادل من الدخل للعامل بالمقارنة مع نصيب رأس المال.

2.3 بعض المصطلحات المرتبطة بالأجر

هناك مفاهيم ومصطلحات مرتبطة بالأجر ينبغي التفريق بينها، من أهمها ما يلي:

أ. **الراتب:** يستخدم عند تعويض العاملين على أساس الوقت، وغالبا ما يستخدم المفهوم لتعويض الموظفين في المؤسسات الحكومية، والذين تدفع لهم رواتب على أساس مدة الخدمة بغض النظر عما تم إنجازه خلالها.

ب. **الأجر:** يستخدم هذا المصطلح عند التعويض على أساس الجهد وكمية الإنتاج، وهذه الطريقة الأكثر شيوعا في مؤسسات القطاع الخاص لتعويض العمال، حيث يشكّل مقدار الجهد والإنتاج الذي يحققونه الأساس في تعويضهم². إلا أن التفرقة قد اختفت تقريبا، ويُستعمل كلا من كلمة "أجر" أو "راتب" بشكل مترادف. والواقع أنه يشمل نظير العمل أو الجهد المبذول، ويمثل كل ما يحصل عليه الفرد من طرف صاحب العمل بأي شكل من الأشكال³.

¹ Thierry Picq, "Ressources humaines: Les fondamentaux", *L'essentiel du management par les meilleurs professeurs*, Eyrolles, Paris, 2008, p. 339.

² سعاد نائف بروتوتي، إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2001، ص 265.

³ Loic Cadin; Francis Guérin; Frédérique Pigeire, *Gestion des ressources humaines*, 4 ème édition, Dunod, Paris, 2012, p. 240.

ج. إجمالي الأجر (الأجر الخام): وهو ما يستحقه الفرد من أجر قبل خصم الاقتطاعات.
د. صافي الأجر (الأجر الصافي): هو عبارة عن الأجر بعد خصم الاقتطاعات. أي هو الأجر الذي يستلمه العامل، وتتمثل الاقتطاعات التي تخصم من الأجر في الضرائب ونصيب وظيفة الفرد من التأمينات المختلفة (مثل تأمينات البطالة والرعاية الصحية والعجز)¹.

هـ. الأجر النقدي (الاسمي): هو مقدار ما يحصل عليه الفرد من مبالغ نقدية مقابل مجهوداته. وبمجرد ارتفاع الأسعار، فإن قيمتها الحقيقية تنخفض وقوتها الشرائية تتدهور، وبذلك تصبح لا تلبى احتياجاته الأساسية.

و. الأجر الحقيقي: هو عبارة عن القوة الشرائية للأجر النقدي والذي يستطيع الفرد من خلاله أن يحصل على مقدار السلع والخدمات التي يمكن شراؤها بالأجر النقدي لإشباع حاجاته المتعددة.

ز. الأجر العيني: هو مقابل غير مادي ويعتبر مكملًا للأجر النقدي، يظهر في شكل خدمات تقدمها المؤسسة للفرد، ومن أمثلتها: الرعاية الطبية والعلاج، المواصلات، السكن، الملابس ووجبات الطعام في العمل.

3.3 العلاوات

تعرف العلاوة على أنها: "تشجيع للعامل ومساعدة له على مواجهة تكاليف الحياة التي تتزايد بتقدمه في السن، فإنه يمنح علاوة اعتيادية، والعلاوة هي الوسيلة الطبيعية لزيادة الأجر، كما أن الترقية هي الوسيلة الاستثنائية لذلك"².

وتعدّ العلاوة من أكثر الحوافز جاذبية في زيادة نشاط العاملين ورفع إنتاجيتهم، وذلك

لأنها تتوفر على الشروط التالية³:

– ارتباط الحافز بالأداء وكمية الإنتاج؛

¹ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 284.

² حماد محمد الشطا، مرجع سابق، ص 336.

³ عادل جودة، الحوافز، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، دمشق، دون تاريخ نشر، ص 27.

- يتفق الحافز ورغبة العامل في زيادة دخله بزيادة إنتاجه؛
 - وجود ضمان في الحصول على المكافآت والأجر التشجيعي؛
 - سرعة دفع المكافآت بمجرد تحقيق الزيادة في الإنتاج.
- وفي هذا الإطار يجب التفرقة بين عدة أنواع من العلاوات، من أهمها ما يلي:
- أ. **علاوة الكفاءة:** وهي عبارة عن زيادة في الأجر أو المرتب بناءً على إنتاجية الفرد في عمله، وهي تمنح بعد فترة سنة تقريبا، وحيث يثبت الفرد أن إنتاجيته عالية.
 - ب. **علاوة الأقدمية:** وهي تعويض كامل عن عضوية الفرد في المؤسسة وتعبير عن إخلاصه لمدة سنة.
 - ج. **علاوة استثنائية:** وتمنح بسبب وجود أداء ومجهود مميز يستلزم التعويض الاستثنائي.
- وكل العلاوات تتميز بأن تأثيرها تراكمي، أي أنه حين يحصل عليها العامل تصبح حقا مكتسبا له، وتضاف في الأمد على عوائد المستقبل، ونشير إلى أن استخدام نظام العلاوات، خاصة علاوة الكفاءة، يفترض أن يتم على أساس قياس كفاءة أداء العامل بصورة صادقة وسليمة، إلا أن هذا الافتراض لا يتحقق دائما نظرا لأن تقييم الأداء الذي يُشكّل المصدر الأساسي لمنح المكافأة يتأثر باعتبارات شخصية وإنسانية عديدة.
- كما أنّ ضمان تحقيق التحفيز المادي يتم حين استيفاء الشروط التالية³:
- أن يكون عادلا ويطبق وفق القوانين واللوائح الإدارية النافذة على الجميع؛
 - أن يكون مطابقا لما يتقاضاه الأقران الآخرون في سوق العمل؛
 - أن يكون مناسباً لما يبذله الفرد من جهود في عمله؛
 - أن يكون متوافقا مع الإمكانيات المالية للمؤسسة؛
 - أن يكون مشبعا للحاجات الإنسانية والاجتماعية والنفسية؛
 - أن يكون دافعا نحو رفع معدلات الإنتاجية؛
 - أن يكون متوافقا مع المعدلات المحددة للأداء؛

³ محمد مرعي مرعي، التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص 30.

- أن يكون مُقنعا للعامل؛

- أن يكون ضامنا للاستمرار في توفير متطلبات الحياة.

4.3 معايير تحديد الأجور

إن تحديد مستويات عالية أو مناسبة من الأجور مقارنة بما يدفع في المؤسسات الأخرى، سوف يضمن جذب واستقطاب نوعيات العمالة المطلوبة، وهذا يؤدي إلى مستويات أداء عالية. وبالتالي تصبح المؤسسة بحاجة إلى أعداد أقل من العاملين لتحقيق الأهداف نفسها، فتكون إجمالي تكلفة العمالة أقل بالرغم من مستويات الأجور العالية ويمكن للمؤسسة استخدام المعايير التالية لتحديد الأجور:

- **الأداء:** إذ يتقاضى العامل وفق هذا الأساس أجرا يتناسب مع أدائه تبعا لمعايير محددة مسبقا، وتكمن مشكلة هذا المعيار في التمييز بين "كم" الأداء و"نوع" الأداء، فقد يقوم عامل ما بإنتاج كمية كبيرة من المنتجات لكن بنوعية رديئة وي طرح الإشكال إذا تم مكافأة هذا العامل على الكمية المنتجة والتغاضي عن نوعيتها.

- **الجهد:** يستخدم الجهد كمعيار لتحديد الأجور في الحالات التي يكون فيها إنجاز الفرد أدنى من المعدل المطلوب، في حين كان الجهد المبذول في سبيل ذلك كافيا.

- **الأقدمية:** تؤثر الأقدمية في العمل في نظام الأجور. وهذا العامل أكثر وضوحا واستخداما في الإدارات والمؤسسات الخدمية التابعة للجهاز الحكومي.

- **المؤهل العلمي:** يعتبر المؤهل العلمي عنصرا مهما في تحديد أجر الفرد عند التحاقه لأول مرة بالعمل في المؤسسة. ولسوق العمل الدور الأساسي في تحديد المقابل لهذا المؤهل والمهارات المرتبطة به.

- **مستوى صعوبة الوظيفة:** يعتمد هذا المعيار على مواصفات شغل الوظيفة (الفكرية والجسدية) في تحديد الأجر. فالوظيفة ذات المهام الروتينية المتكررة التي يسهل تعلمها تستحق أجرا أقل من الوظائف المعقدة التي تتطلب مجهودات فكرية وجسدية، إضافة إلى مقدار سلطات الوظيفة الذي يعتبر عاملا محددًا لأجرها.

- المستوى المعيشي ومستوى الأسعار السائدة في السوق: تتأثر الأجور بتكاليف المعيشة في المجتمع، فكلما زادت تكاليف المعيشة نقص الأجر الحقيقي للعامل، وأدى ذلك إلى خفض مستوى معيشتهم، مما يجعل الكثير من المؤسسات العالمية تميل إلى تحديد الأجور وفقا للزيادة الحالية والمنتظرة في مستويات الأسعار.

5.3 مبادئ تصميم نظام الأجور

هناك مجموعة من الأسس أو المبادئ التي يجب مراعاتها عند إعداد نظام الأجور، الذي لا بد أن يتسم بالدقة حتى يكون ذا تأثير إيجابي. لعل أهمها¹:

- أن تكون الاختلافات في الأجور فيما بين الوظائف المختلفة مبنية على اعتبارات موضوعية، تعكس الاختلافات في متطلبات كل وظيفة؛ من حيث الخبرة والمهارة والتعليم وظروف أداء العمل.

- أن تتناسب معدلات الأجور المدفوعة مع مستويات الأجور السائدة في سوق العمل، وأيضا مع تلك المدفوعة بواسطة المؤسسات الأخرى في نفس النشاط، وأن تتماشى مع قوانين وتشريعات العمل الحكومية.

- أن يكون نظام الأجور ثابتا ومستقرا بحيث لا يتم تغييره إلا عند توفر شروط موضوعية تستدعي ذلك.

- أن يرتبط الأجر بالأداء الفعلي: فالأجر السليم من وجهة نظر المؤسسة والعامل على حد سواء، هو أجر يعوض العامل عن الأداء الفعلي الذي قدمه، إلا أن تحقيق ذلك صعب، وهو ينطبق ليس فقط على الأجر بل على كل المكافآت التي تمنحها المؤسسة. وهناك عدة وسائل لتحقيق هذا الارتباط، أهمها ما يلي:

أ. تحديد مبلغ الأجر في ضوء قيمة الوظيفة للمؤسسة، لذلك يتم الاعتماد على نتائج عملية تقييم الوظائف.

¹ راجع:

- صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية: مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 339.
- يوسف حجيم الطائي؛ مؤيد عبد الحسين الفضل، مرجع سابق، ص 352.

ب. تحديد العلاوات والمكافآت والمزايا في ضوء الأداء الفعلي للعامل، ولهذا تستند الأنظمة السليمة على نتائج تقييم دوري للأداء يحدد الأداء الفعلي لكل فرد.

ج. اعتماد أنظمة مشاركة في الأرباح أو حقوق للحصول على أسهم، وهي صيغة تستخدم لربط مبالغ المكافآت والمزايا التي يحصل عليها الفرد بالأرباح التي يسهم في تحقيقها فعلا. حيث لم يعد الأجر مقتصرا على المبلغ النقدي الذي يتقاضاه العامل، بل أصبح جزء من مجموع ما يحصل عليه من عناصر مادية ومعنوية؛ من أهمها ما يحصل عليه العامل مقابل عمله الإضافي، الإجازات المدفوعة الأجر كالإجازات الطارئة أو العادية أو المرضية، الوجبات الغذائية، مصاريف التنقل والمعونات المالية في حالة الوفاة أو العجز أو الإصابة.

4 تحديد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم

تطبيقا لأحكام المواد 8 و114 إلى 126 من الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006 والمتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، يهدف المرسوم الرئاسي رقم 07-304¹ المؤرخ في 29 سبتمبر 2007 إلى تحديد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم.

1.4 الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين

- تشمل الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين مجموعات وأصناف وأقسام فرعية خارج الصنف مصحوبة بأرقام استدلالية دنيا وأرقام استدلالية للدرجات توافق ترقية الموظف في رتبته.

- يتم تصنيف الرتب في مختلف المجموعات والأصناف والأقسام الفرعية خارج الصنف حسب مستويات التأهيل المطلوبة وطريق التوظيف المقررة للالتحاق بالوظيفة، طبقا للجدول التالي:

¹ مرسوم رئاسي رقم 07-304 مؤرخ في 17 رمضان 1428 الموافق لـ 29 سبتمبر 2007 يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم. الجريدة الرسمية، العدد 61 الصادرة في 30 سبتمبر 2007.

جدول رقم 1: شبكة مستويات التأهيل

مستويات التأهيل	الأصناف	المجموعات
* السنة السادسة من التعليم الأساسي أو أقل.	1	د
* السنة السابعة من التعليم الأساسي. * السنة الثامنة من التعليم الأساسي.	2	
* شهادة التكوين المهني المتخصص (السنة السابعة أو الثامنة من التعليم الأساسي + تكوين 12 شهرا) * السنة التاسعة من التعليم الأساسي.	3	
* شهادة التعليم الأساسي أو شهادة التعليم المتوسط.	4	
* شهادة الكفاءة المهنية (السنة التاسعة من التعليم الأساسي + 12 إلى 18 شهرا من التكوين). * السنة الأولى من التعليم الثانوي.	5	
* شهادة التحكم المهني. * السنة الثانية من التعليم الثانوي.	6	
* السنة الثالثة من التعليم الثانوي. * السنة الثانية من التعليم الثانوي + 12 شهرا من التكوين. * السنة الأولى من التعليم الثانوي + 24 شهرا من التكوين.	7	ج
* البكالوريا. * شهادة تقني.	8	
* البكالوريا + 24 شهرا من التكوين.	9	ب
* شهادة تقني سامي. * شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية. * البكالوريا + 36 شهرا من التكوين.	10	
* ليسانس. * ليسانس نظام ل م د (LMD). * شهادة الدراسات العليا (DES).	11	
* شهادة المدرسة الوطنية للإدارة.	12	
* البكالوريا + 5 سنوات من التكوين العالي. * ماستر نظام ل م د.	13	

* ليسانس + ما بعد التدرج المتخصص.		أ
* ماجستير .	14	
* شهادة المدرسة الوطنية للإدارة (النظام الجديد).		
* صنف مخصص لرتب الترقية.	15	
* دكتوراه في الطب العام.	16	
* صنف مخصص لرتب الترقية.	17	
خارج الصنف		
* ماجستير (للاتحاق برتب التعليم العالي والبحث العلمي). * دكتوراه. * دكتوراه دولة.	قسم فرعي 1	
* شهادة الدراسات الطبية المتخصصة (DEMS).	قسم فرعي 2	
* شهادة الدراسات الطبية المتخصصة (DEMS) للاتحاق برتب التعليم العالي والبحث العلمي.	قسم فرعي 3	
* قسم فرعي مخصص لرتب الترقية.	قسم فرعي 4	
* دكتوراه في العلوم الطبية (DESM).	قسم فرعي 5	
* التأهيل الجامعي.	قسم فرعي 6	
* قسم فرعي مخصص لرتب الترقية.	قسم فرعي 7	

- للموظف، بعد أداء الخدمة، الحق في راتب يشتمل على ما يأتي:

* الراتب الرئيسي؛

* العلاوات والتعويضات.

حيث ينتج الراتب الرئيسي عن حاصل ضرب الرقم الاستدلالي الأدنى لصنف ترتيب الرتبة الذي يضاف إليه الرقم الاستدلالي المطابق للدرجة المشغولة في قيمة النقطة الاستدلالية التي تحدد قيمتها بخمسة وأربعين دينارا جزائريا.

- وينتج الراتب الأساسي عن حاصل ضرب الرقم الاستدلالي الأدنى في قيمة النقطة الاستدلالية، وهو يكافئ الالتزامات القانونية الأساسية للموظف.

- تكافئ التعويضات التبعات الخاصة المرتبطة بممارسة بعض النشاطات وكذا مكان ممارسة العمل والظروف الخاصة به، وتكافئ العلاوة المردودية والأداء.

2.4 الترقية في الدرجة:

- تضمّن الفصل الثاني من المرسوم الرئاسي رقم 07-304 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007 الجوانب المرتبطة بالخبرة المهنية، إذ يتجسد تثمين الخبرة المهنية التي اكتسبها الموظف في ترقيته في الدرجة وهي الانتقال من درجة إلى درجة أعلى منها مباشرة، بصفة مستمرة، في حدود 12 درجة خلال مدة تتراوح ما بين 30 و42 سنة. وتحدد الأقدمية المطلوبة للترقية في كل درجة بثلاث مدد ترقية على الأكثر: دنيا ومتوسطة وقصوى، كما يوضحه الجدول الموالي:

جدول رقم 2: الترقية في الدرجة

الترقية في الدرجة	المدة الدنيا	المدة المتوسطة	المدة القصوى
من درجة إلى درجة أعلى منها مباشرة	سنتان و6 أشهر	3 سنوات	3 سنوات و6 أشهر
المجموع: 12 درجة	30 سنة	36 سنة	42 سنة

- نصت المادة 12 من ذات المرسوم أن الموظف يستفيد من ترقية في الدرجة إذا توفرت لديه في السنة المعتمدة، الأقدمية المطلوبة في المدد الدنيا والمتوسطة والقصوى، تكون تباعا حسب النسب 4 و4 و2 من ضمن 10 موظفين. وإذا كرس القانون الأساسي الخاص وتيرتين للترقية في الدرجة، فإن النسب تحدد على التوالي بـ6 و4 ضمن 10 موظفين.

- يستفيد الموظف صاحب منصب عال أو وظيفة عليا في الدولة من الترقية في الدرجة بقوة القانون حسب الندة الدنيا، خارج النسب المنصوص عليها في المادة 12.

- إذا كان الموظف قد مارس نشاطا مدفوع الأجر قبل توظيفه، فإنه يستفيد بعد ترسيمه في رتبته، من احتساب الخبرة المهنية المكتسبة بمعدل:

* 1,4% من الراتب الأساسي عن كل سنة نشاط في المؤسسات والإدارات العمومية؛

* 0,7% من الراتب الأساسي عن كل سنة نشاط في قطاعات أخرى.

5 النظام التعويضي لموظفي إدارة الجماعات الإقليمية

يهدف المرسوم رقم 11-338¹ إلى تأسيس النظام التعويضي لموظفي إدارة الجماعات الإقليمية الخاضعين للمرسوم التنفيذي رقم 11-334 المؤرخ في 20 سبتمبر 2011. وقد نصت المادة الثانية أن هؤلاء الموظفون يستفيدون من العلاوة والتعويضات التالية والتي تخضع لاشتراكات الضمان الاجتماعي والتقاعد:

* علاوة المردودية؛

* التعويض الخاص الإقليمي؛

* تعويض الخدمات الإدارية؛

* تعويض الخدمات التقنية؛

* تعويض التفتيش والمراقبة؛

* تعويض خطر العدوى؛

* تعويض الضرر؛

* تعويض التوثيق.

- تنص المادة الثالثة من المرسوم التنفيذي رقم 11-338 أن علاوة المردودية تحسب شهريا وفق نسبة متغيرة من 0 إلى 30% من الراتب الرئيسي وتصرف كل ثلاثة أشهر لصالح موظفي إدارة الجماعات الإقليمية. ويخضع صرف هذه العلاوة إلى تنقيط تحدد معاييرها بقرار من الوزير المكلف بالجماعات الإقليمية.

- يصرف التعويض الخاص الإقليمي شهريا لموظفي إدارة الجماعات الإقليمية وفق نسبة 10% من الراتب الرئيسي.

¹ مرسوم تنفيذي رقم 11-338 مؤرخ في 28 شوال 1432 الموافق لـ 26 سبتمبر 2011 يؤسس النظام التعويضي لموظفي إدارة الجماعات الإقليمية. الجريدة الرسمية، العدد 53 الصادرة في 28 سبتمبر 2011.

- يصرف تعويض الخدمات الإدارية شهريا لموظفي إدارة الجماعات الإقليمية المنتمين
للأسلاك التابعة لشعب الإدارة العامة والترجمة، الترجمة الفورية والوثائق والمحفوظات
والشعبة الاجتماعية، الثقافية والتربوية والرياضية، حسب النسبتين التاليتين:

أ. 25% من الراتب الرئيسي بالنسبة للأسلاك الآتية:

* ملحقو الإدارة الإقليمية؛

* أعوان الإدارة الإقليمية؛

* كتاب الإدارة الإقليمية؛

* محاسبو الإدارة الإقليمية؛

* المساعدون الوثائقيون أمناء المحفوظات للإدارة الإقليمية؛

* الأعوان التقنيون في الوثائق والمحفوظات للإدارة الإقليمية؛

* مساعدات الأمومة للإدارة الإقليمية: رتبة مساعدة الأمومة للإدارة الإقليمية ورتبة مساعدة
الأمومة رئيسية للإدارة الإقليمية.

ب. 40% من الراتب الرئيسي بالنسبة للأسلاك الآتية:

* المتصرفون الإقليميون؛

* المترجمون- الترجمة للإدارة الإقليمية؛

* الوثائقيون أمناء المحفوظات للإدارة الإقليمية؛

* المستشارون للنشاطات الثقافية والرياضية للإدارة الإقليمية؛

* المستشارون الاجتماعيون للإدارة الإقليمية؛

* مساعدات الأمومة للإدارة الإقليمية: رتبة رئيسة مساعدات الأمومة للإدارة الإقليمية.

- يصرف تعويض الخدمات التقنية شهريا لموظفي إدارة الجماعات الإقليمية المنتمين
للأسلاك التابعة لشعب الإعلام الآلي والإحصائيات والتسيير التقني والحضري والنظافة
والنقاوة العمومية والبيئة، حسب النسبتين الآتيتين:

أ. 25% من الراتب الرئيسي بالنسبة للأسلاك الآتية:

* الأعوان التقنيون للإدارة الإقليمية؛

* معاونون التقنيون للإدارة الإقليمية؛

* تقنيو الإدارة الإقليمية؛

* مراقبو النظافة والنقاوة العمومية والبيئة.

ب. 40% من الراتب الرئيسي بالنسبة للأسلاك الآتية:

* مهندسو الإدارة الإقليمية؛

* المهندسون المعماريون للإدارة الإقليمية؛

* مفتشو النظافة والنقاوة العمومية والبيئة؛

* الأطباء البيطريون للإدارة الإقليمية.

- يصرف تعويض التفتيش والمراقبة شهريا وفق نسبة 20% من الراتب الرئيسي للموظفين المنتمين لسلكي مفتشي النظافة والنقاوة العمومية والبيئة ومراقبي النظافة والنقاوة العمومية والبيئة.

- يصرف تعويض خطر العدوى شهريا لبعض موظفي إدارة الجماعات الإقليمية المنتمين لشعبة النظافة والنقاوة العمومية والبيئة، حسب النسبتين الآتيتين:

* 35% من الراتب الرئيسي بالنسبة لسلك أعوان النظافة والنقاوة العمومية؛

* 30% من الراتب الرئيسي بالنسبة لسلك الأطباء البيطريين للإدارة الإقليمية.

- يصرف تعويض الضرر شهريا للموظفين المنتمين لسلك أعوان النظافة والنقاوة العمومية وفق نسبة 25% من الراتب الرئيسي.

- يصرف تعويض التوثيق شهريا للموظفين المنتمين لسلك الأطباء البيطريين للإدارة الإقليمية، حسب المبالغ الجزافية المحددة كما يأتي:

* 4000 دج للموظفين المنتمين لرتبة طبيب بيطري للإدارة الإقليمية؛

* 5000 دج للموظفين المنتمين لرتبة طبيب بيطري رئيسي للإدارة الإقليمية.

* 6000 دج للموظفين المنتمين لرتبة طبيب بيطري رئيس للإدارة الإقليمية.

- جاء في المادة 11 من المرسوم التنفيذي رقم 11-338 المؤرخ في 26 سبتمبر 2011، أنه زيادة على النظام التعويضي المنصوص عليه في المادة الثانية من ذات المرسوم، يستفيد شهريا، موظفو إدارة الجماعات الإقليمية المعينون في أحد مناصب الشغل المتخصصة المذكورة في المادة 85 من المرسوم التنفيذي رقم 11-334 المؤرخ في 20 سبتمبر 2011 والمتضمن القانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة الجماعات الإقليمية، حسب الحالة، من أحد التعويضين الآتيين:

* التعويض الخاص بالتفويض ويصرف وفق نسبة 25% من الراتب الرئيسي لصالح مفوض الحالة المدنية؛

* تعويض الخدمات في شباك الحالة المدنية ويصرف وفق نسبة 20% من الراتب الرئيسي لصالح عون شباك الحالة المدنية.

6 رواتب الأعوان المتعاقدين

- تناول الفصل الخامس من المرسوم الرئاسي رقم 07-308 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007 بعض الجوانب المتعلقة بالرواتب، حيث جاء في نص المادة الثالثة والعشرين أن الأعوان الخاضعين إلى نظام التعاقد تدفع رواتبهم، حسب الحالة وعلى أساس مستوى تأهيلهم، في إحدى الشبكتين الآتيتين:

* الشبكة الاستدلالية لمناصب الشغل المحددة في المادة 45 من هذا المرسوم الرئاسي، فيما يخص الأعوان المتعاقدين الذين يتم توظيفهم في مناصب الشغل المرتبطة بنشاطات الحفظ أو الصيانة أو الخدمات في إطار المادتين 19 أو 21 من الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006.

* الشبكة الاستدلالية للمرتبات المحددة بموجب المرسوم الرئاسي رقم 07-304 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007 فيما يخص الأعوان المتعاقدين الآخرين الذين يتم توظيفهم في إطار المادتين 20 أو 21 من الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006.

- يشتمل راتب الأعوان الخاضعين إلى نظام التعاقد على العناصر التالية:

* الراتب الأساسي الناتج عن حاصل ضرب الرقم الاستدلالي القاعدي المطابق لصنف تصنيف منصب الشغل في قيمة النقطة الاستدلالية المحددة بموجب المرسوم الرئاسي رقم 304-07 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007؛

* تعويض الخبرة المهنية التي تحتسب بنسبة 1,4% من الراتب الأساسي عن كل سنة من النشاط في المؤسسات والإدارات العمومية ونسبة 0,7% عن كل سنة من الممارسة في قطاعات النشاط الأخرى، في حدود أقصاها 60% من الراتب الأساسي؛
* وعند الاقتضاء، كل علاوة أو تعويض يحددان عن طريق التنظيم.

* يستفيد كذلك الأعوان الخاضعون إلى نظام التعاقد من تعويضات مقابل المصاريف التي ينفقونها بمناسبة ممارسة نشاطهم، إضافة إلى المنح ذات الطابع العائلي.

- نصت المادة التاسعة من المرسوم الرئاسي رقم 308-07 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007 على أنه: تشمل قائمة مناصب الشغل المطابقة لنشاطات الحفظ أو الصيانة أو الخدمات في المؤسسات والإدارات العمومية على ما يأتي:

* العمال المهنيون: ينقسم منصب شغل العمال المهنيين إلى أربعة مستويات وهي: عمال مهنيون من المستوى الأول، عمال مهنيون من المستوى الثاني، عمال مهنيون من المستوى الثالث وعمال مهنيون من المستوى الرابع؛

* أعوان الخدمة: ينقسم هذا المنصب إلى ثلاثة مستويات، هي: أعوان الخدمة من المستوى الأول، أعوان الخدمة من المستوى الثاني وأعوان الخدمة من المستوى الثالث؛

* سائقو السيارات ورؤساء الحظائر: ينقسم منصب شغل سائقي السيارات ورؤساء الحظائر إلى ثلاثة مستويات، هي: سائقو السيارات من المستوى الأول، سائقو السيارات من المستوى الثاني وسائقو السيارات من المستوى الثالث ورؤساء الحظائر؛

* أعوان الوقاية والحراس: ينقسم هذا المنصب بدوره إلى ثلاثة مستويات، هي: الحراس، أعوان الوقاية من المستوى الأول وأعوان الوقاية من المستوى الثاني.

تصنّف مناصب الشغل المطابقة لنشاطات الحفظ أو الصيانة أو الخدمات في المؤسسات والإدارات العمومية وتدفع رواتبها، استنادا إلى نص المادة 45 من المرسوم الرئاسي رقم 07-308 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007، حسب مستوى التأهيل المطلوب، طبقا للشبكة الاستدلالية الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم 3: الشبكة الاستدلالية لمناصب نشاطات الحفظ والصيانة والخدمات

الأرقام الاستدلالية	الأصناف	مناصب الشغل
200	1	- عامل مهني من المستوى الأول - عون خدمة من المستوى الأول - حارس
219	2	- سائق سيارة من المستوى الأول
240	3	- عامل مهني من المستوى الثاني - سائق سيارة من المستوى الثاني - عون خدمة من المستوى الثاني
263	4	- سائق سيارة من المستوى الثالث ورئيس حظيرة
288	5	- عامل مهني من المستوى الثالث - عون خدمة من المستوى الثالث - عون وقاية من المستوى الأول
315	6	- عامل مهني من المستوى الرابع
348	7	- عون وقاية من المستوى الثاني

تم بموجب المادة الأولى من المرسوم الرئاسي رقم 23-56 المؤرخ في 16 جانفي 2023¹، تعديل الشبكة الاستدلالية لمناصب الشغل المنصوص عليها في المادة 45 من المرسوم الرئاسي رقم 07-308 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007 الذي يحدد كفاءات توظيف الأعوان المتعاقدين وحقوقهم وواجباتهم والعناصر المشكلة لرواتبهم والقواعد المتعلقة بتسييرهم وكذا النظام التأديبي المطبق عليهم، المعدل، ابتداء من أول جانفي 2023 كما يأتي:

جدول رقم 4: الشبكة الاستدلالية لمناصب نشاطات الحفظ والصيانة والخدمات

ابتداء من 01 جانفي 2023

الأرقام الاستدلالية	الأصناف	مناصب الشغل
325	1	- عامل مهني من المستوى الأول - عون خدمة من المستوى الأول - حارس
344	2	- سائق سيارة من المستوى الأول
365	3	- عامل مهني من المستوى الثاني - سائق سيارة من المستوى الثاني - عون خدمة من المستوى الثاني
388	4	- سائق سيارة من المستوى الثالث ورئيس حظيرة
413	5	- عامل مهني من المستوى الثالث - عون خدمة من المستوى الثالث - عون وقاية من المستوى الأول
440	6	- عامل مهني من المستوى الرابع
473	7	- عون وقاية من المستوى الثاني

¹ مرسوم رئاسي رقم 23-56 مؤرخ في 23 جمادى الثانية 1444 الموافق لـ 16 جانفي 2023، يعدل المرسوم الرئاسي رقم 07-308 المؤرخ في 17 رمضان 1428 الموافق لـ 29 سبتمبر 2007 الذي يحدد كفاءات توظيف الأعوان المتعاقدين وحقوقهم وواجباتهم والعناصر المشكلة لرواتبهم والقواعد المتعلقة بتسييرهم وكذا النظام التأديبي المطبق عليهم. الجريدة الرسمية، العدد 03 الصادرة في 17 جانفي 2023.

وتعدّل الشبكة الاستدلالية لمناصب الشغل المنصوص عليها في المادة 45 من المرسوم الرئاسي رقم 07-308 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007 الذي يحدد كفاءات توظيف الأعوان المتعاقدين وحقوقهم وواجباتهم والعناصر المشكّلة لرواتبهم والقواعد المتعلقة بتسييرهم وكذا النظام التأديبي المطبق عليهم، المعدّل، ابتداء من أول جانفي 2024 كما يأتي:

جدول رقم 5: الشبكة الاستدلالية لمناصب نشاطات الحفظ والصيانة والخدمات

ابتداء من 01 جانفي 2024

الأرقام الاستدلالية	الأصناف	مناصب الشغل
400	1	- عامل مهني من المستوى الأول - عون خدمة من المستوى الأول - حارس
419	2	- سائق سيارة من المستوى الأول
440	3	- عامل مهني من المستوى الثاني - سائق سيارة من المستوى الثاني - عون خدمة من المستوى الثاني
463	4	- سائق سيارة من المستوى الثالث ورئيس حظيرة
488	5	- عامل مهني من المستوى الثالث - عون خدمة من المستوى الثالث - عون وقاية من المستوى الأول
515	6	- عامل مهني من المستوى الرابع
548	7	- عون وقاية من المستوى الثاني

الفصل السابع

تقييم أداء الموارد البشرية

1 تعريف تقييم الأداء

يُعدّ الأداء الوظيفي المعيار الذي يمكن من خلاله الحكم على مستوى الفرد في المؤسسة التي يعمل بها، إذ يعرف الأداء بأنه: "الفعل المرتبط بشخص معين، كما أن مستويات القدرة على الأداء تختلف من شخص إلى آخر، ولذلك يختلف الأداء من شخص لآخر"¹.

في حين يعرف تقييم الأداء بأنه: "العملية التي تمكّن من إصدار الحكم على قدرة الفرد على أداء واجباته ومسؤولياته وظيفته، والتحقق كذلك من سلوكه وتصرفاته أثناء العمل، ومن مدى التحسّن الذي طرأ على مهاراته ومعارفه وأسلوب أدائه لواجبات وظيفته ومدى قدرته على تحمّل واجبات ومسؤوليات إضافية"². ويعرّف كذلك بأنه: "عملية متابعة مدى تطوّر أداء وسلوك وقدرات الفرد خلال فترة معينة، وفق معايير وقواعد محددة. بمعنى تقييم الفرد بالنسبة لمهامه ومسؤولياته وتشغيل المؤسسة بصفة عامة، وذلك بالتركيز على معرفة الجوانب الإيجابية (المكتسبة) والسلبية (لمعالجتها)"³. ويعتبر تقييم الأداء عملية منتظمة ومستمرة تلازم العاملين طوال حياتهم الوظيفية، وتشمل الجميع باختلاف مستوياتهم الإدارية، كما أنه يتضمن أداء الفرد في عمله من ناحية وسلوكه وتصرفاته من ناحية أخرى. وهو يعدّ وسيلة للتقويم أي الترشيد والتحسين، من خلال تعظيم نقاط القوة وتقليل جوانب الضعف. وكذا التعرّف على مدى نجاح الفرد في تأدية مهام واجباته الحالية، والحكم على قدرته على تحمّل مهام ووظائف أعلى في السلم الإداري مستقبلاً.

¹ أيمن سيد عبد المعطي، "الجدارات الوظيفية وعلاقتها بالأداء المهني للأخصائيين الاجتماعيين بإدارات رعاية الشباب"، أطروحة دكتوراه فلسفة (غير منشورة)، جامعة القاهرة، مصر، 2014، ص 98.

² Micheline- Joanne Durand; Roch Chouinard, *L'évaluation des apprentissages: De la planification de la démarche à l'évaluation des résultats*, Marcelandier, Canada, 2012, p. 66.

³ Claudine Blackburn; Sylvain Tétreault, *Managers, gérer vos ressources humaines, votre temps et vos priorités: Managez mieux, stressés moins*, Gereso, France, 2013, p. 111.

وتتطلب هذه العملية توفر معايير ومعدلات أداء تتم على أساسها المقارنة بين أداء الأفراد والحكم على كفاءتهم بكل شفافية وموضوعية وبعيدا عن التقدير الشخصي للمقيّم.

ولكي يكون تقييم الأداء وسيلة فعالة وهادفة لتحقيق الأغراض المنتظرة منه، ينبغي

أن تتوفر فيه مجموعة من الخصائص، أهمها ما يلي¹:

- أن يشمل مختلف الجوانب الشخصية والإدارية والإنسانية والفنية المتعلقة بالفرد والوظيفة والمؤسسة، وأن يتم إعطاء أوزان كمية لهذه المتغيرات، تبعا لدرجة أهميتها؛

- أن تتضح المبادئ والآليات التي تحكم عملية التقييم، وأن يتم إصدارها بقرار من أعلى سلطة مختصة حتى يتم احترامه من طرف الجميع؛

- أن يدرك المقيمون مسؤولياتهم وأهمية النتائج وأن يتصفوا بالموضوعية ويتجنبوا العلاقات الشخصية والمحاباة؛

- أن يخضع جميع الأفراد للتقييم وبصفة دورية وتتم المقارنة بين النتائج السابقة والحالية على أن يتم إعلامهم بها. وأن يعتمد على معلومات كافية ودقيقة وحديثة وتحفظ في سجلات.

2 أهداف تقييم الأداء

إن عملية تقييم الأداء تفيد كل من المؤسسة والعاملين الذين تم قياس وتقييم أدائهم،

فهي تهدف إلى تحقيق الأهداف التالية للعاملين²:

أ. تطوير قابليات ومهارات العاملين.

ب. تحديد المعوقات التي يواجهها الأداء الفعلي للعاملين.

ج. الاتفاق على خطة تتضمن تحسين الأداء مستقبلا.

¹ صورية زاوي؛ ميلود تومي، "دور نظام معلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة"، مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية، العدد 7، جامعة بسكرة، جوان 2010، ص ص 9-10.

² محمود أحمد فياض؛ عيسى يوسف قداة؛ ربحي مصطفى عليان، مبادئ الإدارة: وظائف المنظمة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص ص 124-125.

د. رفع الروح المعنوية لديهم بسبب إدراكهم أن جهودهم المبذولة في تأدية مهامهم، هي محل تقدير واهتمام من طرف المؤسسة، مع وجود نظام تقييم عادل وموضوعي يضمن حصولهم على التعويضات والمزايا الوظيفية.

أما بالنسبة للمؤسسة، فهي تتمكن من تحقيق الأهداف التالية:

- أ. توفير المعومات عن أداء العاملين ومدى مساهمتهم في تحقيق أهدافها.
- ب. تحديد الأفراد الذين يمكن ترقيتهم إلى مناصب أعلى، والذين يمكن الاستغناء عنهم.
- ج. تحديد نوع ومستوى الحوافز الممنوحة للعاملين كنوع من المقابل للتميز في الأداء، إضافة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية المستقبلية الضرورية لهم.
- د. تقييم كفاءة الإدارة في القيام بواجباتها في مجال اختيار وتعيين وترقية العاملين في المؤسسة.

هـ. تنمية وتحسين عملية الإشراف والتوجيه لدى الرؤساء؛ فمن خلال متابعة المرؤوسين وجمع المعلومات عنهم وتحليلها، يتمكن الرؤساء من زيادة قدرتهم على التقدير والحكم على الأمور واتخاذ القرارات الصحيحة، مما يرفع من مستوى قيادتهم الإدارية.

3 خطوات تقييم الأداء

إن أهمية عملية تقييم الأداء والنتائج المترتبة عليها، تبرر الجهد والوقت الذي ينفق في الإعداد لها. وتشتمل عادة على العناصر التالية¹:

1.3 تحديد متطلبات التقييم وأهدافه: تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد العناصر المطلوب قياسها ومدى ارتباطها بأهداف المؤسسة، والهدف من عملية التقييم، وتوضيح ذلك لكل من العاملين والمشرفين.

2.3 اختيار طريقة التقييم: بحيث يجب اختيار الطريقة المناسبة لتقييم أداء العاملين، لأنها ستصبح المحور الذي تركز عليه العلاقة بين العامل ورئيسه.

¹ مؤيد سعيد السالم؛ عادل حرحوش صالح، مرجع سابق، ص ص 106-107.

3.3 تدريب المشرفين: نظرا لارتباط عملية التقييم ببعض القرارات الهامة كالترقية، العلاوات، المكافآت، وأثر ذلك على الروح المعنوية للعاملين وإنتاجيتهم، يجب تدريب الرؤساء والمشرفين على كيفية تقييم الأداء بطريقة عادلة ودقيقة، وكيفية مناقشة نتائج التقييم مع مرؤوسيتهم.

4.3 مناقشة طرق التقييم مع العاملين: قبل تنفيذ عملية التقييم، يجب أن يناقش الرئيس مع العاملين الطريقة المستخدمة في التقييم، أهدافه، العناصر التي سيركز عليها والفوائد المتوقع الحصول عليها.

5.3 وضع معايير للمقارنة: الهدف من تقييم الأداء هو قياس مدى التزام العامل بمتطلبات العمل، لذلك يجب أن تحدد مسبقا في شكل معايير كمية أو نوعية أو زمنية، كما يجب أن يتم تقييم الأداء والسلوك في العمل في ضوء هذه المعايير بعيدا عن التحيز الشخصي والانفعالي للرئيس.

6.3 مناقشة نتائج التقييم مع العامل: فمن حقه أن يعرف جوانب القوة والضعف في أدائه، وأن يناقشها مع رئيسه لمعرفة مدى تقدمه في العمل ومقارنتها مع ما هو متوقع منه.

7.3 اتخاذ القرارات الإدارية: وتتعلق بنواحي عديدة مثل : النقل، الترقية، تنزيل الدرجة أو الفصل.

8.3 وضع خطط تطوير الأداء مستقبلا: قد تتحدد هذه الجوانب في واحدة أو أكثر من متطلبات العمل مثل: الجانب الفني، سلوكيات الأداء والتعاون مع الزملاء أو الرؤساء، رفع كفاءة الاتصالات اتخاذ القرارات.

4 طرق وأساليب تقييم الأداء

هناك طرق عديدة لتقييم أداء العاملين، نذكر من بينها ما يلي:

1.4 التقرير المكتوب: إن الطريقة التقليدية والأكثر شيوعا هي استخدام تقارير تقييم الأداء أو قياس كفاءة العاملين. وهي عبارة عن نموذج مطبوع يقوم المشرف أو المسؤول

عن عملية التقييم باستيفاء بياناته عن كل العاملين تحت إشرافه. ويشمل عادة هذا التقرير عددا من الصفات أو الخصائص التي تختلف باختلاف أنواع الوظائف¹، وهي عبارة عن عوامل أو عناصر يرتبط بعضها بإنتاج العامل مثل درجة المعرفة بالعمل ومطالبه، كمية الإنتاج وجودة الإنتاج. وعوامل تتعلق بسلوك العامل مثل التعاون، السلوك الشخصي في العمل، المواظبة، المبادرة، القدرة على تحمل المسؤولية، العلاقة مع الرؤساء، احترام مواقيت العمل والالتزام بالانفعالي.

2.4 طريقة الترتيب البسيط: في هذه الطريقة يقوم كل رئيس مباشر بترتيب مرؤوسيه تنازليا حسب كفاءتهم من الأكثر كفاءة إلى الأقل، ويأخذ في الاعتبار عدة عوامل مثل: مستوى الإنتاج، المواظبة، السلوك والتعاون، ويتم التوصل إلى قائمة بترتيب العاملين حسب أدائهم، وتتجح هذه الطريقة في المؤسسات التي تمتلك الاستقلالية في تعيين العاملين وإنهاء خدمتهم بناء على الأداء.

3.4 طريقة الوقائع الحرجة: تعتبر من أحدث الوسائل المستخدمة في التقييم والذي يتم استنادا إلى سلوكيات العامل أثناء العمل، حيث يقوم المسؤول المباشر بتسجيل الوقائع والأحداث التي تطرأ خلال العمل مهما كان نوعها في سجلات تتم مراجعتها عند عملية التقييم الدورية لأداء العامل².

4.4 طريقة الإدارة بالأهداف: ويطلق على هذه الطريقة أيضا "التقييم على أساس النتائج"، وفيها يجتمع المسؤول المباشر بمرؤوسيه لوضع أهداف محددة تتحقق بالوصول لنتائج معينة خلال فترة زمنية محددة. ويلعب المسؤول المباشر دورا هاما في مساعدة المرؤوسين وتقديم النصح والإرشاد والتأكد من سير العمل وفقا للخطة المحددة وتذليل العقبات التي تعترض التنفيذ. ومع نهاية المدة المحددة، تتم عملية التقييم في ضوء

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية: مدخل تطبيقي معاصر، مرجع سابق، ص 379.

² خضير كاظم حمود؛ ياسين كاسب الخرشنة، مرجع سابق، ص 163-164.

النتائج المحققة، أي مقارنة النتائج الفعلية بتلك التي تم وضعها في بداية المدة دون الأخذ بعين الاعتبار سلوك المرؤوسين أو صفاتهم.

5 مشاكل وأخطاء تقييم الأداء

المشاكل والأخطاء التي تكتنف عملية تقييم الأداء تتمحور حول أربعة محاور أساسية: يتعلق المحور الأول بمعارضة المقوم والمقوم للعملية نفسها ويتصل الثاني بالمقوم نفسه، والثالث بأداة التقييم والأخير ببيئة الإدارة الداخلية التي تتم فيها عملية التقييم.

1.5 معارضة التقييم: هناك مجموعة من العوامل التي من شأنها أن تؤدي إلى رفع روح المعارضة لدى المقوم والمقوم، منها:

- عادة ما يعارض المقوم عملية التقييم لأنه ينظر إليها على أنها نوع من الواجب غير المحبب إلى النفس، مما يؤدي إلى اللجوء إلى الأسلوب المريح في تقييم أداء العاملين ذوي الأداء المنخفض كمستوى (متوسط أو فوق المتوسط) تجنباً للضرر الذي يمكن أن يلحق بهم. وفي نفس الوقت فإن الموظف الخاضع للتقويم، ينظر إلى العملية بأنها ليست ذات فائدة، فهي بالإضافة إلى عدم دقة نتائجها، تعمل على إضعاف إنتاجيته وتخلق النزاعات بين الرئيس والمرؤوس؛

- التعارض بين أهداف الموظف وأهداف المؤسسة، فالموظف يرغب في إعطاء صورة إيجابية عن نفسه والحصول على المكافآت. أما المؤسسة فترغب في أن يستجيب العاملون للمعلومات عن أنفسهم حتى يتمكنوا من تحسين أدائهم وزيادة فرصهم للتقدم؛

- يفرض التقييم ملاحظة المقوم لما يقوم به المقوم، وفي ظل الإشراف الواسع يتطلب الأمر جهداً ووقفاً قد لا يستطيع المقوم أن يبذله أو يخصصه؛

- مقابلة التقويم تفسد العلاقة التي يجب أو يفترض أن تسود بين الرئيس والمرؤوس، فالمقابلات غالباً ما تتجه إلى تأكيد مكانة الرئيس.

2.5 مشاكل وأخطاء مرتبطة بالمقوم: تتمثل هذه المشكلات والأخطاء فيما يلي:

- التحيز الشخصي المقصود أو غير المقصود للمقوم، ويكون إما تحيزاً نحو شخص معين (مع أو ضد) أو تحيزاً لجنس أو عرق أو جنسية أو فئة عمرية أو صفة معينة في الشخص المقوم، مما يعمل على حصول الشخص المتحيز له على تقويم مرتفع أو العكس، مما يؤثر في موضوعية وعدالة عملية التقييم الذي لا يعكس مستوى الأداء الفعلي؛
 - تأثير شخصية المقوم وطريقة تفكيره ودوافعه في تقويم الأفراد، أي من حيث التساهل أو التشدد، وبذلك فإن تقويم المتشدد يكون أقل من مستوى الأداء الفعلي للأفراد، وفي المقابل يميل المتساهل في التقويم إلى إعطاء تقديرات أعلى من مستوى الأداء الفعلي للأفراد؛
 - التعميم من صفة واحدة: ويعني هذا الخطأ ميل المقوم إلى إعطاء تقدير مرتفع للعامل أو الموظف لتمييزه في صفة واحدة أو عنصر واحد فقط من عناصر التقويم؛
 - تأثير الحداثة: عادة ما يتأثر الرئيس بالوقائع الأكثر حداثة في ملاحظته لأداء المرؤوس، في حين أنه من المفروض ملاحظة المرؤوس على مدار فترة التقويم ككل؛
 - ميل الرئيس إلى تقويم المرؤوس إيجاباً أو سلباً متأثراً بأرائه المسبقة أو انطباعاته الشخصية المكونة مسبقاً؛
 - الانطباع الأولي والسمعة: إذ يتأثر المقوم بشكل غير ملائم بالانطباع الأولي الذي تركه العامل لديه، كما يجب ألا يؤثر الأداء السابق على الأداء الحالي. كذلك يجب عدم السماح لسمعة الموظف سواء كانت حسنة أو سيئة، أن تؤثر في تقويم أدائه الحالي.
- 3.5 مشاكل تتعلق بأداة التقويم:** تتمثل هذه المشكلات فيما يلي:
- صعوبة تحديد أوزان مقبولة لكل عنصر من عناصر التقويم؛
 - صعوبة تحديد جميع العناصر ذات التأثير في أداء الفرد، خاصة في حالة استخدام نموذج موحد لعدد كبير من الوظائف؛
 - صعوبة أو عدم قابلية بعض عناصر التقويم للقياس، مثل عناصر: الاهتمام بالعمل، الإخلاص والاتجاهات.

4.5 مشاكل تتعلق بالبيئة الداخلية للعمل: نذكر من بين هذه المشكلات ما يلي:

- عدم تفهم المقومين لما يترتب عن نتائج التقييم من آثار على الموظف أو العامل أو الإدارة، ولمعالجة ذلك يجب: ربط نتائج التقييم بأنظمة الرواتب والأجور والحوافز والترقيات والمكافآت، إعلام العاملين بنتائج التقييم وما يترتب عنها من جزاءات، وأيضا إشراك المديرين في تصميم نظام التقييم باعتبار أن ذلك وسيلة تدريب أساسية؛
- سرية التقييم وغلبة الصفة العقابية، ولعلاج ذلك يمكن إجراء التقييم بأسلوب المناقشة المباشرة بين الرئيس والموظف؛
- إيلاء بعض العناصر أهمية في التقييم بالرغم من أنها ليست ذات علاقة بالوظيفة التي يشغلها الموظف أو لوجود صعوبة في قياسها؛
- إجراء التقييم دون النظر إلى تحقيق غرض مباشر منه.

6 مقومات النظام المتكامل لتقييم أداء العاملين

- الاستناد إلى دراسة تحليلية شاملة للأعمال التي تمارس في المؤسسة أو الإدارة؛
- اتصاف عناصر التقييم بالموضوعية والدقة والتحديد وإمكانية القياس؛
- مراجعة التقييم من قبل سلطة أعلى؛
- إرشاد الرؤساء واضعي التقارير إلى أسس وقواعد القياس السليمة؛
- إشراك العاملين في التقييم؛
- إعطاء حق التظلم لمن تم تقويمه؛
- شمول عناصر التقييم لكل من: الإنتاجية، احتمالات التقدم، السلوك الشخصي المرتبط بالعمل وعلاقاته، الصفات والخصائص وكل ما يتعلق بشخصية الموظف؛
- تعددية النماذج وبالتالي اختلاف عناصر التقييم طبقا لنوع الوظيفة والمستوى الوظيفي للعاملين.

الفصل الثامن

تدريب وتطوير الموارد البشرية

1 مفهوم التدريب

هناك العديد من التعاريف التي أعطيت للتدريب، سنتعرض للبعض منها فيما يلي:

التدريب هو: "جهد هادف إلى الارتقاء بكفاءات الفرد العملية والعلمية، من قدرات ومهارات ومعارف وأنماط سلوكية، لتعزيز فاعليته في تحقيق أهدافه الوظيفية"¹.

ويعرّف كذلك بأنه: "عملية تهدف إلى إكساب المتدربين الخبرات والمهارات التي يحتاجون إليها لأداء أعمالهم بشكل أفضل أو تجهيزهم لوظائف أعلى أو لتحسين قدراتهم على مواجهة مشكلات تواجه المؤسسة التي يعملون بها"². وعليه، فإن التدريب يهدف إلى إكساب المتدربين المعارف والمهارات المتعلقة بأداء مهامهم في الوظيفة الحالية. في حين أن التطوير يركّز على توسيع المهارات والقدرات المتعلقة بالمستقبل وعلى المدى البعيد. ويُعتبر التدريب الداخلي الوسيلة الأفضل لاكتساب المهارات، وهو ما يسمح بالاستغناء عن مراكز التدريب الخارجية³. وترتكز سياسة تنمية وتطوير الموارد البشرية على خمسة ركائز أساسية، هي⁴:

- تحقيق التنسيق بين الاحتياجات الكمية والنوعية من الموارد البشرية وقدرات المترشحين وإمكانياتهم؛

- تطوير قدرات وكفاءات الموارد البشرية؛

- التحفيز بمختلف أنواع الحوافز؛

¹ عبد الفتاح الشملة، "واقع البحث الإداري لأعضاء الهيئة التدريسية واستخداماته في تدريب موظفي الخدمة المدنية الفلسطينية"، دراسات في الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2014، ص 100.

² مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية: الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2007، ص 244.

³ Yannick Freund, **Ressources humaines: Outils et méthodes de management des RH**, Maxima, Paris, 2016, p. 100.

⁴ Blagica Novkovska, "Managing human resources in small statistical office", **Human resource management and training**, United Nations, New York, 2013, p. 45.

- الحفاظ على الموارد البشرية؛

- نطاق عمل وحدة الموارد البشرية.

مع الإشارة إلى أنه لا بد أن تركز المؤسسة على تجسيد ما تمّ اكتسابه من مهارات ومعارف أثناء القيام بالواجبات والمسؤوليات الوظيفية، لضمان تحقيق الهدف من عمليتي التدريب والتطوير. والتدريب يمثل استثماراً يظهر له عائد يتمثل في زيادة إنتاجية المنظمة، ويتمثل عائدته على المستوى الفردي في زيادة المعارف والمهارات والقدرات الخاصة بالأفراد والالتزام لأداء عمل معين.

ويمكن إبراز أهمية التدريب من خلال العناصر التالية¹:

- تزويد الموارد البشرية بالمعارف والمهارات الوظيفية التي تتعلق بالعمل وتعمل على تحسينه وطرق الأداء المناسبة لوظيفة معينة؛

- تطوير الإمكانيات والمهارات والقدرات المتوفرة لدى العاملين مما يؤدي إلى تقليص الحاجة إلى الإشراف؛

- السماح للفرد بتنمية فرص العمل، تغيير الوظائف والقدرة على فتح مسارات وظيفية أخرى؛

- ارتقاء مستوى الأداء من خلال تجميع المعارف، مما يعمل على تخفيض التكاليف وزيادة إنتاجية المؤسسة؛

- تحقيق التنسيق بين مهارات الأفراد والمتغيرات البيئية والتكنولوجية، وبذلك قدرة المؤسسة على التكيف مع هذه المتغيرات؛

¹ Nathalie Moncla- Perez, **Pénurie de cadres: La mobilité interne grâce à la détection des potentiels**, EMS Editions, Paris, 2006, p. 131.

- إضافة إلى مساهمة التدريب في تحقيق الرضا الوظيفي والرقى الاجتماعي للأفراد وانخفاض نسبة تعرّضهم لحوادث العمل، إضافة إلى القدرة على مواكبة كل ما هو حديث في مجال العمل من خلال عملية التدريب المستمر أثناء العمل¹.

إذن، التدريب هو وسيلة لمعالجة الكثير من المشاكل التي يمكن أن تواجه المؤسسة، عندما يكون سببها هو أداء الأفراد أو سلوكهم أو علاقاتهم ببعضهم البعض. ولذلك أصبحت مراكز التدريب تقترح نماذج متنوعة ببرامج متخصصة، حيث هناك فرق بين البرامج التدريبية الضرورية لكل منظمة، والتفرقة بينها ليست مهمة سهلة. وإن صياغة البرنامج التدريبي هو تطبيق أسلوب يتطلب مهارات حسب خصوصية المواضيع المعالجة، وتقنية التدريبات التي سوف تُقترح لضمان التطور التدريجي للكفاءات والمرونة اللازمة للتكيف مع مختلف التغيرات². إلا أن هناك من يفضّل التدريب الذاتي عبر الانترنت؛ لأن التكلفة في الوقت والجهد والمال أقل، ومن جهة أخرى، يكون تحصيل المعارف والمهارات أكبر. إضافة إلى الإيجابيات العديدة التي يتميز بها هذا النمط من التدريب خاصة ما يتعلق باختيار المتدرب للوقت الذي يراه مناسباً وكذا المهارات الجديدة التي يرغب في اكتسابها بالتحديد³.

وتضع المؤسسة جملة من الأهداف تسعى لتحقيقها من خلاله، تتلخص فيما يلي⁴:

- ضمان مستوى مرتفع من المعارف والكفاءات والمهارات المكتسبة لدى الأفراد وتسهيل تكييفهم مع مختلف التغيرات في مهام وظائفهم، إضافة إلى تنويع وزيادة معرفتهم بمختلف الظواهر؛

- تعزيز العمل الجماعي وتوسيع شبكة الاتصال وترقية سلوك واتجاهات الأفراد لأخلاقيات العمل بالمنظمة؛

- الاقتصاد في التكاليف وتقليل المخاطر وإمكانية حدوث الأخطاء؛

¹ Jacques Aubret; Patrick Gilbert; Frédérique Pigeure, **Management des compétences: realizations, concepts, analyses**, Dunod, Paris, 2002, p. 112.

² Virgile Lungu, **Ressources humaines 2.0- Le nouveau défi des RH: l'accompagnement en mode digital**, Gereso Edition, France, 2016, p. 92.

³ Philippe Maubant; Michel Boisclair, **Les pratiques de formation, d'intervention et d'accompagnement dans les métiers des ressources humaines**, Presses de l'université du Québec, Canada, 2013, p. 45.

⁴ Riikka Makinen, "Training programme in statistical skills", **Human resources management and training**, United Nations, New York, 2013, p. 87.

- خلق إمكانية وظروف النقل الداخلي للأفراد بين مختلف الأقسام والوحدات؛
- رفع مستوى جودة المنتجات والخدمات ومستوى أداء الأفراد.

2 مبادئ التدريب

للتدريب أسس أو مبادئ يمكن بلورتها في العناصر التالية:

1.2 التدريب نشاط ضروري ومستمر: إن التدريب ليس أمراً كمالياً تلجأ إليه الإدارة أو تتصرف عنه باختيارها، إنما هو نشاط ووظيفة أساسية في المؤسسة، وهو ليس حلاً لمشكلة عامل في عمله، فالواقع غير ذلك لأن المشكلة قد لا تكون في عمل الفرد وإنما في المؤسسة نفسها أو في السوق أو في سوق جديدة تريد المؤسسة أن تسبق بها المنافسين، أو في كون هذا الفرد ذا كفاءة ويجب تهيئته للترقية، كما أن التدريب ليس متعلقاً بفرد بذاته ولكنه عملية تتعلق بالمؤسسة ككل وخططها المستقبلية.

2.2 التدريب نظام متكامل: يُقصد بذلك أنّ هناك تكامل وترابط في النشاط التدريبي فهو ليس عشوائياً من جهة، كما أنه لا ينبع من فراغ ولا يتجه إلى فراغ من جهة أخرى، ويمكن إيضاح التكامل في نظام التدريب كالاتي:

أ. التكامل في مدخلات التدريب، وتتمثل في الأفراد المطلوب تدريبهم والخبرات والمعارف المطلوب اكتسابها؛

ب. التكامل في الأنشطة التدريبية، وتتمثل في مجموعة الأنشطة من توصيف وتحليل سلوك العاملين وتقييم أدائهم وتحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج التدريبية؛

ج. التكامل في نتائج التدريب، والمتمثلة في النتائج الاقتصادية والنتائج السلوكية والنتائج البشرية، فمثلاً لا يمكن التركيز على هدف مجرد كزيادة الإنتاج وإهمال الجانب السلوكي للمتدربين؛

د. التكامل مع الأنشطة الأخرى لإدارة الموارد البشرية والأنظمة الإدارية والتنظيمية والمالية والإنتاجية والتسويقية.

3.2 التدريب نشاط متغير متجدد: يُقصد بذلك أنّ التدريب يتعامل مع متغيرات عديدة داخل وخارج المؤسسة، وبالتالي يجب أن يتصف بالتغير والتجدد، فالفرد الذي يتلقى التدريب يكون عرضةً للتغيير في عاداته وسلوكه ومهاراته، والوظائف التي يشغلها المتدربون تتغير هي الأخرى لتواجه متطلبات التغيير في الظروف الاقتصادية وفي تقنيات العمل، ولذلك تصبح إدارة التدريب مسؤولة عن تجديد وتطوير النشاط التدريبي.

4.2 التدريب نشاط إداري وفني: فالتدريب باعتباره عملاً إدارياً ينبغي أن تتوفر فيه مقومات العمل الإداري الكفاء، منها: وضوح الأهداف والسياسات، وضع الخطط والبرامج، توفير الموارد المادية والبشرية، تحديد الاختصاصات وتنسيق العمل وتنظيمه وتوجيهه، الرقابة والمتابعة المستمرة للنتائج. أما من الناحية الفنية فلا بد من توافر الخبرة في كيفية تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج التدريبية واستغلال المعارف العلمية في اختيار الأساليب المناسبة وتنفيذ البرامج التدريبية ثم متابعة وتقييم فعالية التدريب.

3 أنواع التدريب

يمكن تقسيم التدريب حسب معيار مرحلة التوظيف إلى نوعين وهما:

1.3 التدريب في المراحل الأولى من التوظيف: وهو التدريب الذي يحصل عليه الفرد حديث التعيين ويعتبر بمثابة تقديم أو تعريف بالعمل وبالمؤسسة، وينقسم إلى:

أ. التوجيه العام: يحتاج العامل الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله الجديد، وتهدف برامج تقديم الموظفين الجدد للعمل إلى العديد من الأهداف منها الترحيب بالقادمين الجدد وخلق اتجاهات نفسية طيبة عن المؤسسة وتهيئتهم للعمل وتدريبهم على كيفية أداء العمل وغيرها.

ب. التدريب التخصصي الابتدائي: ويأتي هذا التدريب بعد التدريب التوجيهي العام، ويتضمن واجبات وتعليمات ومسؤوليات وخصائص الوظيفة التي سوف يمارسها الفرد.

ج. التدريب أثناء تأدية الخدمة: وهو التدريب الذي يحصل عليه العامل من الرؤساء في العمل، ويتم ذلك بالتوجيه المستمر من الرؤساء إلى المرؤوسين أثناء تأدية العمل.

2.3 التدريب في المراحل المتقدمة من التوظيف: وهو التدريب الذي يحصل عليه الفرد لعدة

أغراض:

أ. التدريب بغرض تجديد المعلومات أو بغرض تطبيق النظم المستحدثة: ويتضمن المعلومات الجديدة التي ينبغي أن تُقدّم للعامل خاصة حينما تكون أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة وتطورات حديثة في العلوم والأعمال.

ب. التدريب بغرض الترقية أو النقل لوظيفة أخرى: وهو التدريب الذي يلزم لإعداد الفرد لتولي وظيفة جديدة أو للقيام بواجبات ومسؤوليات جديدة من خلال الترقية أو النقل.

ج. التدريب للتهيئة للتقاعد: في المؤسسات الراقية، تتم تهيئة العاملين كبار السن إلى الخروج للتقاعد، فبدلاً من أن يشعر الفرد فجأة أنه تم الاستغناء عنه، يتم تدريبه على البحث عن طرق جديدة للعمل أو البحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفة، والسيطرة على الضغوط والتوترات الخاصة بالإحالة على التقاعد.

4 أساليب التدريب

هناك خلط بين مصطلحي: وسائل التدريب وأساليب التدريب، حيث هناك اختلاف بينهما؛ فالوسائل التدريبية هي الأدوات التي يستخدمها المدرب لنقل المنهج التدريبي إلى المتدربين، وتتفرع إلى عدة أنواع فمنها البسيطة التقليدية مثل السبورة واللوحه، ومنها الحديثة نسبياً مثل الشفافيات والأفلام، وهناك أيضاً الوسائل المتطورة مثل الحاسب الآلي¹، أما الأساليب التدريبية فهي الطرق

¹ مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق، ص 259.

المستخدمة في التدريب والتي تختلف حسب الظروف والمواقف مثل: اختلاف المستوى الوظيفي للأفراد الذين يتم تدريبهم، اختلاف الغرض من التدريب، عدد الأفراد المراد تدريبهم، اختلاف خبرات وثقافات المتدربين وأخيرا اختلاف تكاليف التدريب¹.

ويمكن تصنيف أساليب التدريب إلى مجموعتين وهما التدريب الفردي والتدريب الجماعي، بحيث تشمل كل مجموعة على الطرق التالية:

1.4 التدريب الفردي: ويعني تدريب كل فرد على حدة، ويتم هذا النوع من التدريب بعدة طرق أهمها:

أ. التدريب في موقع العمل: وهو أكثر الطرق شيوعا وأقلها تكلفة، وفيه يمارس المتدرب العمل في موقعه الفعلي وخلال أوقات العمل الرسمية وذلك أمام المدرب. وهذه الطريقة مفيدة في الأعمال التي لا يمكن تعلّمها إلا بالممارسة، ومن أهم المزايا التي يحققها هذا النوع من التدريب إلى جانب تحقيق المرونة، هو أنه لا يتطلب تسهيلات معينة، كما أن الفرد يؤدي عملا منتجا أثناء العملية التدريبية.

ب. التناوب الوظيفي: يتم وفقا لهذا الأسلوب نقل العامل داخل المؤسسة من قسم إلى آخر، ومن وظيفة إلى أخرى على فترات مؤقتة للإلمام بكل وظيفة، إذ يصحب عملية النقل هذه تدريب وتوجيه الفرد على العمل الجديد المنقول إليه، وبالتالي فهذا يمنحه مجالا للتنوع في الوظائف المختلفة والمهارات المكتسبة لأداء هذه الوظائف، ويساعد المؤسسة في مواجهة الظروف الاستثنائية التي قد تواجهها².

ج. تكليف الفرد بأعمال ذات مسؤوليات أعلى: حيث يكلف العامل بالقيام بمسؤوليات أكبر من مسؤولياته الحالية، وذلك بتكليفه بالإشراف على قسم أو إدارة بالمؤسسة لفترات معينة مؤقتة،

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 197.

² Clermont Barnabé, *la Gestion des Ressources Humaines en Education*, les Editions Agence d'ARC Inc, Canada, 1981, p. 226.

وتصلح هذه الطريقة لتدريب الأفراد المرشحين للترقية إلى وظائف إشرافية وذلك لإكسابهم مهارات قيادية¹.

2.4 التدريب الجماعي: ويقصد بذلك تدريب أكثر من عامل معا، وفي غير أوقات العمل الرسمية، وقد يتم في مركز التدريب بالمؤسسة إن وجد، أو في مركز تدريب خارج المؤسسة. ومن أهم طرق التدريب الجماعي ما يلي:

أ. المحاضرات: تعتمد المحاضرة على قيام المدرب باللقاء المادة التدريبية بشكل مباشر في مواجهة جمهور المتدربين، وهي عملية اتصال مباشر وتعتمد على التنظيم المسبق للأفكار وعرضها بشكل مترابط.

ب. المؤتمرات: المؤتمر هو اجتماع يشارك فيه عدد من الأعضاء لدراسة موضوع معين له أهميته لكل منهم، وتعتبر هذه الوسيلة شائعة لتدريب رجال الإدارة العليا، حيث تفيد في استعراض تجاربهم وخبراتهم المختلفة.

ج. الندوات أو ورشات العمل: تعتبر وسيلة مهمة لإنضاج معارف وقدرات التحليل لعاملين معينين في شؤون عملهم، والتي لا يوجد من يستطيع مساعدتهم في إنضاجها إلا هم أنفسهم. وفي هذا الأسلوب تنحصر مسؤولية إدارة التدريب في تحديد شخص يشرف على إدارة الندوة، كما يمكن دعوة المختصين لمساعدة المشاركين حيثما تطلب الأمر، ونظريا تختلف الندوة عن ورشة العمل من حيث المدة؛ فإذا اجتمع المعنيون في لقاء واحد فيسمى ندوة، وإذا تطلب الأمر مناقشة تستغرق عدة أيام وجلسات فنسمى اللقاء ورشة عمل.

د. التطبيق العملي: بموجب هذه الطريقة يقوم المدرب بأداء عمل معين بطريقة عملية سليمة أمام المتدربين موضحا لهم أسلوب وخطوات وإجراءات الأداء والعمليات.

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 198.

هـ. **تمثيل الأدوار:** حيث تتطلب أغلب الوظائف والأعمال اليوم التفاعل والاحتكاك بالآخرين، ومن أفضل الوسائل للتدريب على ذلك استخدام منهج تمثيل أو تقمص الأدوار الذي يقوم على مواقف واقعية أو مماثلة لما يواجه المتدرب من مواقف حقيقية أثناء العمل.

و. **دراسة الحالة:** هي نوع من أنواع التمارين المتقدمة، تُقدّم فيها معلومات عن مشكلة أو عن موقف يحتاج إلى تحليل لاتخاذ قرار مناسب، ويشجع استخدام هذا الأسلوب التدريبي في مرحلة الدراسات العليا لفروع الإدارة وكذلك في الدورات التدريبية خصوصا المتقدمة منها، لما له من أثر كبير في تطوير المتدربين على التحليل وتشخيص المشكلات واتخاذ القرارات.

5 مراحل العملية التدريبية

تمر العملية التدريبية بعدة مراحل، كل منها تحتاج إلى فنيين في هذا المجال، سواء في مرحلة تخطيط التدريب أو تنفيذه أو متابعته وتقييمه، وذلك حتى يكون فعلا استثمارا ويحقق الأغراض المستهدفة منه. ويمكن تلخيص هذه المراحل فيما يلي:

1.5 جمع وتحليل المعلومات: من الضروري أن يقوم القائم على إعداد خطة التدريب، بجمع مجموعة من البيانات، تُمكنه من إعداد خطة سليمة تفي باحتياجات العاملين وتتناسب مع ظروف وإمكانيات المؤسسة.

ومن بين المؤشرات التي لها تأثيرها على الخطة التدريبية، نذكر:

- التعديلات المحتملة في الهيكل التنظيمي؛

- وجود مشاكل في الاتصالات وكذلك في التنظيم؛

- انخفاض الروح المعنوية للأفراد؛

- انخفاض معدلات الأداء الفعلية.

2.5 تحديد الاحتياجات التدريبية: إن مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية غالبا ما يطلق عليها: مرحلة التشخيص لتحديد أهداف التدريب، وتعتبر هذه المرحلة مهمة مستمرة تنشأ عن متطلبات العمل المتغيرة¹. وهي تعبر عن التغيرات المطلوب إحداثها في الفرد، والمتعلقة بمعارفه وأدائه وسلوكه واتجاهاته، لجعله مناسبا لشغل المنصب وأداء مهام وواجبات وظيفته الحالية بكفاءة عالية. ويحدّد تحليل احتياجات التدريب أي فجوة بين المهارات التي تحتاجها المؤسسة والمهارات الفعلية التي يمتلكها الأفراد². ومن أجل الدقة في تحديد الاحتياجات التدريبية لا بد وأن تتوفر الأبعاد الثلاثة التالية:

أ. تحليل المؤسسة: أي تحديد المواقع التنظيمية التي تبدو فيها الحاجة إلى التدريب، بحيث يتم تحديد المعارف والمهارات والقدرات التي ستحتاج إليها المؤسسة مستقبلا، نتيجة التغيرات التي تطرأ عليها وعلى النشاطات التي تمارسها، وتؤخذ بعين الاعتبار القوى الداخلية والخارجية التي تؤثر عليها كالتغيرات البيئية، بحيث يتم رصد اتجاهات التغيير ونوعها والاستراتيجيات المطلوبة للتجاوب والتعامل مع تلك المؤثرات.

ب. تحليل الوظائف: ويقصد به تحديد أنواع الوظائف المطلوبة للمؤسسة من خلال العمليات الخاصة بجمع وتسجيل البيانات والمعلومات عن الوظائف وذلك من حيث: اختصاصات الوظيفة، مسؤوليات الوظيفة، شروط شاغل الوظيفة والعلاقات طبقا للتسلسل الوظيفي والإداري³، فمن خلال تحليل الوظيفة يتم الحصول على معلومات بطريقة نظامية مرتبة عن الوظائف الحالية والمستقبلية بقصد تحديد نوع التدريب للفرد، ليتمكن من أداء العمل بكفاءة⁴، كما يمكن التحليل الجيد من وضع البرامج التدريبية المناسبة والتي تُسهم في الحد من سوء التفاهم بين الرؤساء والمرؤوسين، والنتائج من التداخل في الاختصاصات وشيوع المسؤولية عن ناتج الأداء، وذلك من خلال التحديد الدقيق للمهارات، الواجبات والمهام الخاصة بكل وظيفة.

¹ حنا نصر الله، 'متطلبات التدريب والتنمية البشرية'، أوراق ووقائع ندوة: آفاق جديدة في التنمية البشرية والتدريب، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2007، ص 106.

² Dag Roll-Hansen, "Setting up in-house training: Some issues to consider", **Human resources management and training**, United Nations, New York, 2013, p. 66.

³ محمد عبد الفتاح الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 71.

⁴ كامل بربير، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، الطبعة الثانية، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 2000، ص 165.

ج. تحليل الأفراد: يقصد بتحليل الفرد قياس أدائه في وظيفته الحالية، وتحديد المهارات والمعارف والأفكار التي تلزمه لأداء هذه الوظيفة ولأداء وظائف أخرى متوقّعة، ويتضمن تحليل خصائص الفرد ما يلي:

- الحقائق والبيانات التي تتعلق بالمؤهلات العلمية لشاغل الوظيفة؛

- خبراته العلمية والعملية، دوافعه والقدرات والمهارات الخاصة؛

- الأنشطة التدريبية التي شارك فيها؛

- الأنشطة التدريبية التي خطط لها ونفذها؛

- المتطلبات الفكرية مثل: القدرة على التحليل، النباهة الذهنية والتركيز الفكري؛

- المتطلبات المتعلقة بالجهد الجسدي والمهارات البدنية؛

- المزايا الشخصية مثل النضج، المظهر العام، الاندفاع، الاستقرار العاطفي وضبط الأعصاب.

أي أن الاحتياجات تمثل نواقص أو فجوات موجودة تؤثر على مستوى أداء العامل، لذلك فإنّ تصحيح مشكلات الأداء هو محور اهتمام تحليل الاحتياجات، فالتدريب الفعّال يعتمد على احتياجات تدريبية محددة بوضوح، ومرتبطة بمتطلبات الأداء لكل من الفرد والمؤسسة، ولأن هذه الأخيرة تحتاج إلى أن تطور وتحافظ على مواردها البشرية، وجب عليها أن تطوّر قدراتهم الأدائية خاصة تلك الناتجة عن المشكلات التي تتجم عن الفرق بين الأداء المطلوب والأداء الفعلي للعاملين.

3.5 تصميم البرامج التدريبية: بعد الانتهاء من تحديد الاحتياجات التدريبية، يتم تصميم البرنامج التدريبي والذي يتضمن عدة عناصر، أهمها:

أ. تحديد أهداف موضوعات التدريب: والتي يتوقع أن يكتسبها المتدرب عند نهاية فترة التدريب.

ب. اختيار أساليب التدريب: إذ تختلف الأساليب التدريبية حسب الظروف والمواقف؛ فقد يكون على شكل محاضرات وعروض تُقدّم في دورات تغطي موضوعا محددا. وفي بعض الأحيان، تُستخدم التمارين العملية لتوضيح ودعم الإطار النظري. والأساليب التدريبية سواء كانت رسمية أو غير رسمية، تُقدّم من خلال أفراد من داخل المؤسسة أو من طرف متعاقدين خارجيين، وهي تتسم بالكفاءة كون الجلسات مخصصة لموضوع واحد محدد¹.

ج. تجهيز المعدات والمستلزمات التدريبية: لتوصيل المادة التدريبية إلى المتدربين، من بينها: وسائل الإيضاح السمعية والبصرية مثل مكبرات الصوت وآلات عرض الأفلام، الوسائط المتعددة والتي تعمل على تقليل زمن التعلم والتكلفة.

د. اختيار المدربين: والذي يمثل عنصرا هاما من عناصر نجاح البرنامج في تحقيق أهدافه، بالإضافة إلى نوعية العمل المؤدى من طرف أعضاء فريق العمل بمركز التدريب، حيث أن هناك ترابط وتكامل بينهم؛ ففشل أحدهم أو عدم التعاون والتنسيق بينهم سينعكس سلبا على البرنامج التدريبي ككل².

هـ. تقدير ميزانية تنفيذ البرنامج التدريبي: وذلك لتحديد فوائد برامج التدريب مقارنة بتكاليفها، وتحديد التكاليف النسبية لكل برنامج تدريبي لغرض تقييم أهميته النسبية ومدى نجاحه.

4.5 تنفيذ البرامج التدريبية: وهنا يتم صياغة الخطة التنفيذية للبرنامج التدريبي، والتي تتضمن ما يلي:

أ. إعداد الجدول الزمني للبرامج وتنسيق التتابع الزمني للموضوعات التدريبية.

ب. تحديد مواقع التدريب وتصميم طريقة جلوس المتدربين وتحديد المستلزمات التدريبية، ويتم اختيار المكان استنادا إلى نوع التدريب وإمكانيات المؤسسة.

¹ Anne Kofod; Mats Olsson, "Learning and development in challenging times", **Human resources management and training**, United Nations, New York, 2013, p. 208.

² Pierre Bach, **Le management de Projets de formation en entreprise: administration et organisation**, 1ère édition, Editions de Boeck université, Bruxelles, 2007, p. 137.

ج. متابعة المدربين والمتدربين.

5.5 تقييم البرامج التدريبية: تعتبر عملية تقييم البرامج التدريبية من أهم مراحل العملية التدريبية وأكثرها صعوبة وتعقيدا، بل إنها تشكل عبء على مدراء التدريب والقائمين على تنمية الموارد البشرية في المؤسسات، ذلك أنهم مطالبون بتطوير مهارات وأداء العاملين عن طريق إتاحتهم فرص التدريب، وفي الوقت ذاته مطالبون بإثبات فوائد وعائدات التدريب من خلال الأدلة والإحصائيات التي قد تكون صعبة جدا، إن لم تكن مستحيلة أحيانا¹.

6 عوامل نجاح البرنامج التدريبي وزيادة فاعليته

هناك عوامل عديدة تؤثر على نجاح البرنامج التدريبي، تتعلق بما يلي²:

1.6 زيادة فاعلية البرنامج من خلال خلق الرغبة لدى الأفراد: ويتم ذلك عن طريق:

- تصميم البرنامج التدريبي حسب الحاجة الفعلية للأفراد؛
- أن يصمم البرنامج لحل مشاكل العاملين؛
- وضع نظام مناسب للمكافآت والحوافز؛
- تهيئة التغذية العكسية حول مستوى أداء المتدربين لمعرفة نقاط القوة والضعف لديهم.

2.6 زيادة الفاعلية من خلال المدرب: إذ يجب توفر الشروط التالية في المدرب:

- توفر الخبرة والمعرفة بالعمل الذي سيقوم به؛
- توفر الإدراك والتحمس لدى المدرب لاحتياجات المتدرب ورغبته؛
- توفر المكافآت والحوافز المادية المناسبة؛

¹ عبد المحسن فالح اللحيد، "تقييم البرامج التدريبية"، أوراق ووقائع ندوة: آفاق جديدة في التنمية البشرية والتدريب، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2007، ص 246.

² علي محمد رباحة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص ص 62-63.

- تهيئة وتوفير كافة المستلزمات والتسهيلات اللازمة للقيام بمهمته؛

- توفر الحماس والرغبة لديه؛

- قدرته على مواجهة الآخرين؛

- الإلمام بالجوانب التربوية والنفسية لفهم سلوك المتدربين؛

- توفر المهارات القيادية من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتقويم للبرامج التدريبية؛

- القدرة على التفكير الإبداعي في مجال تخصصه ومحاولة تطبيق الأفكار بطرق علمية.

3.6 زيادة الفاعلية من خلال البرنامج التدريبي: حيث يتطلب البرنامج التدريبي التركيز على

الجوانب التالية:

- ضرورة توفر حد أدنى من المعلومات والخبرات اللازم تزويدها للمتدربين؛

- تحديد الأهداف تبعا لنوع الأداء المطلوب؛

- تخطيط وتصميم البرنامج بشكل يتناسب مع خبرات وخلفيات الأفراد المتدربين؛

- خلق الظروف التنظيمية التي تساعد على التعلم؛

- اختيار طرق تدريبية متنوعة قدر الإمكان؛

- توفير المساعدات والتسهيلات الخاصة للمتدربين الذين يعانون من صعوبات في التعلم.

7 التكوين التكميلي قبل الترقية إلى بعض الرتب المنتمئة لأسلاك إدارة الجماعات الإقليمية

يهدف القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 31 جويلية 2016 إلى تحديد كفاءات تنظيم التكوين التكميلي قبل الترقية إلى بعض الرتب المنتمئة لأسلاك إدارة الجماعات الإقليمية ومدته ومحتوى برامجه¹.

يتم الالتحاق بالتكوين التكميلي قبل الترقية بعد النجاح في الامتحان المهني، أو بعد القبول على سبيل الاختيار عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل، وفقا للتنظيم الساري المفعول. ويتم فتح دورة التكوين التكميلي قبل الترقية بموجب قرار أو مقرر من السلطة التي لها صلاحية التعيين، والذي يحدد فيه على الخصوص:

- الرتبة أو الرتب المعينة؛

- عدد المناصب المالية المفتوحة للتكوين التكميلي المحدد في المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية والمخطط القطاعي السنوي أو المتعدد السنوات للتكوين وتحسين المستوى وتجديد معلومات الموظفين والأعوان المتعاقدين، المصادق عليهما بعنوان السنة المقصودة، طبقا للإجراءات المعمول بها؛

- مدة التكوين التكميلي؛

- تاريخ بداية التكوين التكميلي؛

- نمط التكوين (متواصل أو تناوبي)؛

- مؤسسة التكوين العمومية المكلفة بالتكوين التكميلي؛

- قائمة الموظفين المعنيين بالتكوين التكميلي حسب نمط الترقية.

¹ قرار وزاري مشترك مؤرخ في 26 شوال 1437 الموافق لـ 31 جويلية 2016، يحدد كفاءات تنظيم التكوين التكميلي قبل الترقية إلى بعض الرتب المنتمئة لأسلاك إدارة الجماعات الإقليمية ومدته ومحتوى برامجه. الجريدة الرسمية، العدد 12 الصادرة في 22 فيفري 2017.

ويجب أن تبْلغ نسخة من القرار أو المقرر إلى مصالح الوظيفة العمومية في أجل عشرة أيام، ابتداء من تاريخ توقيعه. والتي يجب عليها إبداء رأي المطابقة في أجل عشرة أيام ابتداء من تاريخ استلام القرار أو المقرر.

نصت المادة السادسة من هذا القانون أنه يلزم الموظفون المقبولون نهائيا في الامتحان المهني، أو المقبولون على سبيل الاختيار للترقية، بمتابعة تكوين تكميلي، ويتم إعلامهم من طرف الإدارة المستخدمة بتاريخ بداية التكوين التكميلي عن طريق استدعاء فردي أو أية وسيلة أخرى ملائمة. وينظم التكوين التكميلي بشكل متواصل أو تناوبي، ويشمل دروسا نظرية ومحاضرات منهجية وتربصا تطبيقيا كما يمكن تنظيمه عن بعد، بعد أخذ رأي السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية. وتجرى الترقيات التطبيقية على مستوى الجماعات الإقليمية. ويتولى تأطير ومتابعة الموظفين أثناء التكوين التكميلي، مكونو المؤسسات العمومية التكوينية أو الإطارات المؤهلة للمؤسسات والإدارات العمومية. ويلزم الموظفون المعنيون بالتكوين بإعداد تقرير نهاية التكوين حول موضوع له صلة ببرنامج التكوين، كما يتم تقييم المعارف حسب مبدأ المراقبة البيداغوجية المستمرة، ويشمل اختبارات دورية في الجانب النظري والتطبيقي. وعند نهاية التكوين التكميلي، ينظم امتحان نهائي يتضمن ثلاثة اختبارات كتابية بحيث تكون مدتها ثلاث ساعات والمعامل اثنان. وتضبط قائمة الموظفين الناجحين في التكوين التكميلي من طرف لجنة نهاية التكوين التي تتكون من:

- السلطة التي لها صلاحية التعيين أو ممثلها المؤهل قانونا، رئيسا؛

- مدير مؤسسة التكوين المعنية أو ممثله، عضوا؛

- ممثلين اثنين عن المكونين التابعين لمؤسسة التكوين المعنية، عضوين.

تبْلغ نسخة من محضر النجاح النهائي الذي تعدّه هذه اللجنة إلى مصالح الوظيفة العمومية في أجل ثمانية أيام، ابتداء من تاريخ توقيعه. وعند نهاية التكوين، يسلم مدير المؤسسة التكوينية المعنية شهادة للموظفين الناجحين نهائيا على أساس محضر لجنة نهاية التكوين. ويرقى الموظفون المعن عن نجاحهم نهائيا في التكوين التكميلي قبل الترقية إلى الرتب المقصودة.

الفصل التاسع

الحوافز

1 تعريف التحفيز

يعبر التحفيز عن رغبات أو احتياجات أو تمنيات غير محققة، يحاول الفرد العمل على إشباعها، وهذا التحفيز يبدأ من شعوره بالحاجة إلى شيء معين ثم تحديدها، ثم يتخذ الفرد سلوكا معيناً لإشباع هذه الحاجة.

ويقصد بالتحفيز أنه: "العملية التي يتم فيها جعل الفرد يرغب في بذل مستويات عالية من الجهد، لتحقيق أهداف المؤسسة التي يعمل بها وإشباع حاجاته الذاتية"¹. كما يعرف بأنه: "مجموعة من القوى التي تحرك الأفراد لأن يتصرفوا بطرق أو باتجاهات معينة، وهذه القوى تحرك سلوكهم نحو تحقيق هدف أو أهداف محددة"².

ويعتمد التحفيز على وجود دوافع أو حاجات مختلفة للعاملين سواء بطريقة شعورية أو لا شعورية، وهذه الحاجات تختلف من فرد إلى آخر ومن وقت إلى آخر. ويمكن تصنيفها إلى مجموعتين، هما³:

أ. حاجات أولية: والتي تغلب عليها الطبيعة الفيزيولوجية، وهي الحاجات الضرورية لحفظ النوع وبقاء الإنسان.

ب. حاجات ثانوية: تمثل الحاجات الاجتماعية والمعنوية وتتطور وفقا للنضج العقلي للفرد. ومن أمثلتها: المنافسة وتحقيق الذات والانتماء والاعتراف والتقدير.

ومن خلال الحوافز يمكن إثارة العامل من أجل بذل جهد يفضي إلى تنفيذ مهام محددة تؤدي إلى رفع مستواه والتميز في الأداء، ويكون بذلك قد حقق إشباع حاجاته أو بعضها.

¹ يوسف مسعود غنيم، "التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي لدى موظفي البنوك التجارية العاملة في فلسطين: حالة دراسية في محافظة نابلس"، دراسات في الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2014، ص 46.

² Michel Amiel; Francis Bonnet; Joseph Jacobs, **Management de l'administration**, 2ème édition, de Boeck&Larciers.a, Bruxelles, 1998, p. 61.

³ سعاد نائف برنوطي، الإدارة: أساسيات إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2001، ص ص 407-408.

حيث تعرّف الحوافز بأنها: "مجموعة المؤثرات التي يجري استخدامها في إثارة الدافعية للفرد، حيث أنها

مؤثرات خارجية من شأنها أن تحرك السلوك الذاتي باتجاه إشباع حاجات معينة يرغب في الحصول عليها"¹. كما تعرّف بأنها: "وسائل توفرها إدارة المؤسسة للأفراد لتثير رغباتهم وتخلق لديهم دوافع يسعون للحصول عليها، عن طريق الجهد والعمل المنتج والسلوك السليم، وذلك لإشباع حاجاتهم التي يشعرون بها، والتي تحتاج إلى إشباع"².

وإذا أردنا التفرقة بين الدافع والحافز، نجد أن الدافع إلى العمل (Motive) هو قوة داخلية تدفع الفرد للبحث عن شيء محدد، وبالتالي توجه تصرفاته وسلوكه في اتجاه ذلك الشيء أو الهدف، وأهم تلك الدوافع هي الحاجات الإنسانية باختلاف أنواعها. أما الحافز على العمل (Incentive) فهو عامل خارجي في المجتمع أو البيئة المحيطة تجذب إليها الفرد باعتبارها وسيلة لإشباع حاجاته التي يشعر بها. وعليه، فإن سلوك الفرد يتحدد ليس وفقا لما هو متاح من حوافز وإنما وفقا لدوافعه الشخصية، ولذلك فإن الدوافع غير المشبعة هي التي تعتبر أكثر أهمية في توجيه سلوك العاملين، أما الدوافع المشبعة فإنها تحمل تأثيرا أقل في سلوكهم، لأنه عندما لا يتم إشباع الحاجات الإنسانية ينتج عدم التوازن أو عدم الانضباط.

2 التطور التاريخي للحوافز

1.2 المدرسة الكلاسيكية أو التقليدية (Classic School)

تمثل هذه المرحلة المدرسة التقليدية في الإدارة، التي ترى أن المؤسسة وحدة اقتصادية مثالية لا علاقة لها مع البيئة الخارجية وهدفها تعظيم الأرباح فقط³، حيث ركز فريديريك تايلور (1856-1916) مؤسس حركة التنظيم العلمي للعمل على فكرة محورية هي تحقيق الرفاهية والتي ربطها بأجر العامل كالزيادة فيه وتقديم المنح والمكافآت، وكان أساس الفكرة

¹ خضير كاظم حمود، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 66.

² يوسف مسعود غنيم، مرجع سابق، ص 46.

³ يوسف حجيم الطائي؛ مؤيد عبد الحسين الفضل، مرجع سابق، ص 405.

عند تايلور هو إقناع كل من العمال وأصحاب العمل برفاهية المؤسسة التي تعود على كلا الطرفين حيث كان دائما يركز على الجانب المادي الاقتصادي للفرد وهذا ما لخصه في فرضياته (الفرضية الاقتصادية)¹.

ومن أبرز الدراسات التي قام بها، دراسات الحركة والزمن بهدف الوصول إلى الأداء المثالي من جانب العاملين، كما قام أيضا بدراسة علاقة الأجور التشجيعية بمستوى أدائهم لزيادة إنتاجيتهم، ودرس العمل الإشرافي وفصل بين التخطيط والتنفيذ، وعليه فإن تايلور حاول تحديد الأساليب العلمية والقيم المادية التي تساعد الإدارة على زيادة الإنتاج في زمن أقل وبجهد معقول مع تجاهل إنسانية الفرد، وأساسها ما يلي:

- تقسيم العمل إلى إداري وتنفيذي بحيث يكون التخطيط من اختصاص الإداريين بينما يركز العمال على التنفيذ؛

- تحديد الطريقة المثلى لأداء كل عمل؛

- تدريب العمال على استعمال الطريقة المثلى للأداء؛

- دفع معدلات أجور أعلى للعاملين حسب كميات إنتاجهم؛

- إيجاد تخصص بين المشرفين على العمال عند خط الإنتاج.

اعتمادا على المبادئ السابقة الذكر، فإن مدرسة الإدارة العلمية تقود عموما إلى

التطبيقات العلمية التالية²:

- الاستفادة القصوى من مجهودات العاملين؛

- التأكيد على تعيين المهام المناسبة للعمال وكذلك تدريبهم للاستفادة المثلى من قدراتهم؛

- التخصص الأوسع للنشاطات مع التصميم الملائم للوظائف وتعيين الأساليب ووضع

معايير الوقت والحركة؛

¹ معمر داود، منظمات الأعمال الحوافز والمكافآت: بحث علمي في الجوانب الاجتماعية والنفسية والقانونية، الطبعة الأولى، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2006، ص 45.

² زيد منير عبيو؛ سامي محمد هشام حريز، مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص ص 19-20.

- وضع معايير الإنجازات على أساس الناتج المتوسط والناتج الأقصى لرأس المال؛
- دور التعويضات والحوافز والعلاوات الأخرى في زيادة إنتاجية العمال.

وذلك يعني أنه يمكن تحقيق زيادة الإنتاجية عن طريق إتباع أسلوب علمي قوامه التخصص، التدريب الفني، تجزئة العمل إلى جزئياته ودراسة كل جزئية على حدا حتى تتحدد حركاتها الأساسية والزمن الذي يستغرقه أداؤها، وتصميم المصنع بالشكل الذي يضمن انسياب الخامات للآلات وتحرك الفرد لأداء واجبه، وتقدير الأجور الأساسية والإضافية بناءً على نوع العمل المطلوب ومستويات أدائه والزيادة التي يمكن أن يحققها العامل فيه.

ويعتبر تايلور من الأوائل الذين تحدثوا عن التحفيز وكان ذلك سنة 1910 عندما ركز على أهمية الحوافز المالية، وافترض أن العامل كسول بطبعه ولا يمكن تحفيزه إلا من خلال الأجور والحوافز المالية فقط، إلا أن مدرسة الإدارة العلمية قد أغفلت عدة أمور على رأسها الجانب الإنساني، فبهذه الطريقة تجاهل تايلور النقابات وأصبح لا يُفرّق بين العامل والآلة، وركّز على الجانب المادي للأفراد وأغفل جوانب أخرى نفسية واجتماعية وروحية يمكن أن يكون لها أثراً مساوياً للجانب المادي أو يفوقه في تحفيز العاملين ودفعهم لبذل المجهود المطلوب في العمل وبلوغ المستويات المقررة لأدائه، كما أدى نظام الأجور الذي وضعته حركة الإدارة العلمية إلى نشوء صراعات بين العمال والتأثير على علاقات الصداقة فيما بينهم ومع المشرفين، إضافة إلى مشكلة صعوبة الفصل بين واجبات المشرفين وتحديد مسؤولية كل واحد منهم والناتجة عن فكرة التخصص الوظيفي بين المشرفين على العمال.

2.2 مدرسة العلاقات الإنسانية (Human School)

إن مدرسة العلاقات الإنسانية 1930 هي أمريكية الأصل وعلى رأسها كل من إلتون مايو وهومانس وغيرهما من علماء النفس الاجتماعيين، وقد عرفت هذه المدرسة اتجاهاً آخر، خاصة وقد صاحبها تطوّر ملحوظ في العلوم النفسية والاجتماعية، فقد رأت أن الإنسان ليس مخلوقاً اقتصادياً يعمل من أجل المادة فحسب، وإنما لديه حاجات أخرى نفسية

واجتماعية وذهنية¹. وأصبحت المؤسسة وفق هذه المدرسة تمثل نظاما معقدا يتكوّن من مجموعة متباينة من الأجزاء أبرزها وأهمها العنصر الإنساني، فالفرد عضو جماعات رسمية وغير رسمية داخل المؤسسة وهو نشيط وطموح وتتوقع الإدارة أن يحافظ على الانسجام بين جماعات العمل، والمشاركة في اتخاذ القرارات، فقد ركّزت هذه المرحلة على الحوافز المعنوية إلى جانب الحوافز المادية.

وقد اتبعت هذه المدرسة الأسلوب العلمي التحليلي الذي اتبعه تايلور في مدرسة الإدارة العلمية، ولكن مع اختلاف في نقطة التركيز، إذ أنّ مدرسة العلاقات الإنسانية وجّهت عنايتها للعنصر البشري. فقد قام التون مايو وزملائه بإجراء دراسة أثر ظروف العمل المادية كالإضاءة والتهوية وفترات الراحة والرطوبة والنظافة والضوضاء في مصانع هاوثورن بمدينة شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية التي تشغل ثلاثين ألف عاملا، وعند بحث العلاقة بين الإنتاجية وظروف العمل المادية السابقة الذكر، اتضح أنها ليست هي العامل المؤثر على الكفاءة الإنتاجية، فالتجهت الدراسة إلى علم النفس والاجتماع للبحث عن المحرك الأساسي لحوافز العمل المبنية على أساس العلاقات الإنسانية، وبالتالي تحريك سلوك الفرد للمشاركة في تحقيق أهداف المؤسسة.

وتتلخص نتائج تجارب هاوثورن في أن إنتاج العاملين يزداد إذا كانوا راضين في العمل، والرضا يتحقق نتيجة اهتمام الإدارة باحتياجاتهم ومشاعرهم ودعمها للجماعات التي يشكّلونها وإتاحة الفرص لهم لإبداء آرائهم واقتراحاتهم حول أساليب وظروف العمل.

3.2 المدرسة المعاصرة (Modern School)

تُجسّد هذه المرحلة الفكر الإداري السائد حاليا، حيث تطورت النظرة إلى المؤسسة والعامل والحوافز، إلى حد بعيد، وأصبحت تعكس الواقع بشكل أكبر من السابق وغدت

1. Omar Aktouf, *Le Management entre Tradition et Renouveau*, 4ème édition, Gaëtan Morin Editeur, Canada, 2006, p. 171.

المؤسسة تؤثر وتتأثر بالمجتمع الذي تعيش فيه، والعامل هو جوهر المنظمة وركيزتها الأساسية في تحقيق أهدافها نظرا لتمتعها بمختلف الطاقات الإبداعية.

وفي هذه المرحلة تباينت أنواع الحوافز التي أخذت صورا متعددة: مادية ومعنوية، إيجابية وسلبية وفردية وجماعية، كلها ترتبط بإنجازات العامل وتحصيله من ناحية، ودوافعه وحاجاته ودرجة أهمية هذه الدوافع والحاجات من ناحية أخرى، كما اختلفت معايير تقديم الحوافز فبعد أن كانت سرية للغاية ولا يتم الإفصاح عنها إلا في أضيق الحدود في المرحلتين السابقتين، أصبحت في النظريات الإدارية المعاصرة واضحة وأكثر موضوعية وغالبا ما تُقدّم في صيغ كمية ويساهم العاملون في تحديدها، مما يساعد على تشجيع الإبداع والتجديد.

وأصبحت إدارة الموارد البشرية عضوا فعالا، حيث يقع على عاتقها التأكد من توفر العاملين الملائمين للمؤسسة من حيث القدرات والمؤهلات، واستكشاف ميولاتهم وطموحاتهم ومدى رغبتهم في العطاء والابتكار وكذلك بحث الطرق الملائمة لترغيبهم في العمل وتحفيزهم على زيادة الإنتاج.

3 أهمية التحفيز

إن الاهتمام بموضوع الحوافز، بدأ مع بداية الفكر الإداري ممثلا بحركة الإدارة العلمية وتطور عبر مراحل الفكر بوتائر متصاعدة، وتستند زيادة أهميته إلى عدة اعتبارات نبرزها في العناصر التالية¹:

- زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج وجودته ومبيعات وأرباح؛
- تخفيض الفاقد في العمل ومن أمثله تخفيض التكاليف وتخفيض الفاقد في الموارد البشرية وأي موارد أخرى؛
- إشباع احتياجات العاملين بمختلف أنواعها، وعلى الأخص ما يتعلق بالتقدير والاحترام؛

¹ هيثم العاني، الإدارة بالحوافز، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص ص 15-16.

- إشعار العاملين بروح العدالة بالمؤسسة، وبذلك تحسين صورتها أمام المجتمع وجذب أفضل الكفاءات إليها؛

- زيادة الالتزام التنظيمي، والذي يعكس ولاء العاملين للمؤسسة التي ينتمون إليها، بحيث يمثل عملية مستمرة يظهرون من خلالها اهتمامهم بمؤسستهم واستمرارية نجاحها ورفاهيتها. ويمكن وصفه بثلاث عوامل تتمثل في¹:

* إيمان كامل بالقيم التي تتبناها المؤسسة وقبول الأهداف التي تسعى لتحقيقها.

* استعداد تام لبذل جهود كبيرة لصالح المؤسسة.

* رغبة قوية في استمرار العضوية أو الانتماء إلى المؤسسة.

4 أنواع الحوافز

هناك عدة أنواع من الحوافز متاحة للمؤسسة، لمقابلة دوافع الأفراد وإشباع حاجاتهم، منها نذكر:

1.4 حسب طبيعة الحافز: تتفرع الحوافز وفقا لهذا المعيار إلى حوافز مادية وأخرى معنوية.

أ. **الحوافز المادية:** تشمل الأجور والمكافآت التشجيعية والمنح والتعويضات المتنوعة، والمزايا ذات الطابع المادي لقاء الجهود التي يبذلها العاملون خلال أدائهم لأعمالهم.

ب. **الحوافز المعنوية:** اهتم علماء النفس ورواد نظرية العلاقات الإنسانية بالعنصر البشري واعتبروا أن للحافز المعنوي تأثيرا فعالا على تحفيز العاملين ودفعهم لتحقيق معدلات أداء عالية؛ كتوفير الأمن والاستقرار في العمل، الوظيفة الملائمة، المشاركة في اتخاذ القرارات، التدريب، الترقية، بيئة العمل المناسبة والاعتراف بجهودهم.

2.4 حسب الاستفادة من الحافز: وفقا لهذا المعيار، تنقسم إلى حوافز فردية وحوافز جماعية .

¹ أحمد مداوس اليامي، "دراسة تنبؤية لبعض العوامل التي تسبق الالتزام الوظيفي لشاغلي الوظائف غير الإشرافية"، دراسات في الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2014، ص 224.

أ. الحوافز الفردية: هي تلك الحوافز التي يقصد بها تشجيع أو حفز أفراد معينين لزيادة الإنتاج، كتخصيص مكافأة للفرد الذي ينتج أفضل إنتاج أو تخصيص جائزة لأفضل عامل¹. ويرجع اهتمام الإدارة بالحوافز الفردية إلى اعتقادها بأن الزيادة الإنتاجية لن تتحقق، وأنّ العامل لا يقدم أحسن ما لديه إلا إذا اقتنع بأن نتيجة ذلك هي إشباع رغباته واحتياجاته، فالحوافز الفردية موجهة للفرد وليس للجماعة ومن شأنها زيادة التنافس الإيجابي بين العاملين سعياً لتحقيق إنتاج أكبر والوصول إلى أداء أفضل.

ب. الحوافز الجماعية: تكون مقابل عمل جماعي، فهي تنمّي لدى العاملين روح العمل كفريق متكامل وتؤدي إلى تعزيز التعاون بينهم. وتعتبر المشاركة في الأرباح وكذلك إشراك العاملين في الإدارة ونظم مقترحات العاملين والمكافآت التشجيعية من وسائل المحفزات الجماعية التي تتبعها الكثير من المؤسسات في معظم دول العالم على اختلاف أنظمتها الاقتصادية.

3.4 حسب أثر الحافز: حيث ينظر إلى الحوافز باعتبارها حوافز إيجابية أو سلبية.

أ. الحوافز الإيجابية: هي تلك الحوافز التي تستخدم لتشجيع العاملين على القيام بأعمالهم، أو هي الوسائل التي تعمل على إغراء العاملين لزيادة إنتاجهم وكفاءتهم، وهي ذات تأثير إيجابي إذا أشبعت حاجات معينة لديهم، ومن ثم تؤدي إلى الشعور بالرضا.

ب. الحوافز السلبية: وهي الحوافز التي تستخدم لمن يقع عليه نوعاً من الحرمان من المزايا المرتبطة بأداء العمل، في حالة إهمال أو تقصير في أداء هذا العمل، وتتضمن العقاب أو التهديد كمدخل لتغيير سلوك العامل في الاتجاه المرغوب، من خلال التوبيخ والتوبيه والإنذار وخفض الأجر والترقية وتخفيض الرتبة.

¹ جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2002، ص 23.

الفصل العاشر

الأمراض المهنية وبرامج الحماية

تعتبر مهمة الحفاظ على الموارد البشرية وحمايتها، من المهام الرئيسية التي تمارسها إدارة الموارد البشرية. وهذه المهمة تستدعي الاهتمام برعايتهم الصحية وسلامتهم فيها لحمايتهم والحد من آثارها السلبية، وذلك باتخاذ الإجراءات اللازمة ووضع اللوائح التي تحكم تصرفات العاملين فيها أثناء العمل.

1 مفهوم الصحة والسلامة المهنية

تُعنى إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بضمان توفير ظروف عمل آمنة، تمنع وقوع أخطار تهدد صحة العاملين وسلامتهم. وهناك فرق بين مفهومي الصحة والسلامة، بحيث: تتضمن السلامة المهنية (occupational safety) حماية العاملين من الإصابات الناجمة عن الحوادث المرتبطة بمكان العمل. أما الصحة المهنية (occupational health) فتشير إلى خلو العاملين من الأمراض البدنية والنفسية ذات الصلة بالعمل¹. بمعنى أن السلامة المهنية تهدف إلى المحافظة على العاملين من التعرض للإصابات الناجمة عن مخاطر المهنة، وذلك بتوفير كل مستلزمات الوقاية، أي توفير الاحتياطات اللازمة لتأمين بيئة سليمة تحقق حمايتهم من المخاطر. بينما تُعنى الصحة المهنية بالحفاظ على صحة العاملين في مختلف الوظائف التي يشغلونها، من خلال المحافظة على صحتهم من الأمراض الناجمة عن العمل.

2 إدارة الموارد البشرية والسلامة المهنية

تقوم المؤسسة بتقديم أنواع متعددة من الخدمات التي من شأنها التقليل من الآثار السلبية الناجمة عن إصابة العاملين بالأمراض والحوادث. ويفضل الكثير الاهتمام بإجراءات

¹ Laura Portolese Dias, **Beginning management of human resources**, Unnamed publisher, Washington, 2012, p. 467.

الصحة والسلامة أولاً، ثم بالإجراءات العلاجية ثانياً، حيث أن تكلفة هذه الأخيرة سواء من حيث معالجة العامل أو تعويضه أو إصلاح الآلات، أعلى بكثير من الإجراءات الوقائية¹. ولغرض التقليل أو الحد من مختلف المخاطر، يجب على المؤسسة أن تضمن أمن العاملين، وتعمل على حماية صحتهم الجسدية والنفسية، من خلال اتخاذ التدابير الوقائية المناسبة، والتي تتضمن²:

- تحديد إجراءات الصحة والسلامة المهنية العامة لجميع العاملين، والإجراءات الخاصة بكل وظيفة؛
- تطبيق إجراءات الوقاية الشخصية والجماعية والتدريب على استخدام معداتها، ووضع تعليمات خاصة بحالات الطوارئ الممكنة كحالات الحريق؛
- تحسين الأوضاع القائمة والأخذ بعين الاعتبار التغيرات المحتمل وقوعها وتقييم المخاطر المحتملة المرتبطة بالصحة والسلامة. إضافة إلى التعاون لتنفيذ برامج الوقاية؛
- تقديم قائمة بعوامل الخطر المتعلقة بعمليات كل قطاع بالمؤسسة، واتخاذ كل الترتيبات الضرورية للتحكم والقضاء على حالات الخطر الممكنة؛
- إعداد والتعريف بخطة الاتصالات، تحديث قواعد الأمن وضمان إشراف المديرين على احترام القوانين واللوائح؛
- تحديد مستويات المساءلة والمسؤولية لمختلف أصحاب المصلحة؛
- مراقبة معدلات تكرار ودرجة خطورة حوادث العمل والأمراض المهنية؛
- تحديد اتجاه النفقات المرتبطة بملفات الصحة والسلامة المهنية وتقدير قيمتها.

¹ يوسف حجيم الطائي؛ مؤيد عبد الحسين الفضل؛ هاشم فوزي العبادي، مرجع سابق، ص 449.

² راجع:

- Chloé Guillot-Soulez, op. cit, p. 169.

- Claudine Blackburn; Sylvain Tétreault, op. cit, p. 117.

3 الخدمات الصحية

تتصب برامج توفير الخدمات الصحية للعاملين على محاولة تجنب وقوع الحوادث والإصابات، وهناك نوعين من برامج الخدمات الصحية، بحيث يركز الأول على الصحة الجسمية والثاني على الصحة النفسية للعاملين.

1.3 برامج الصحة الجسمية (physical health): يدخل في إطار هذه البرامج ما يقدمه المركز الطبي في المؤسسة للعاملين من فحوصات طبية دورية، للتأكد من سلامتهم من الأمراض. إضافة إلى تقديم الإرشادات الصحية للوقاية من الأمراض وتقديم الخدمات العلاجية ضد الأمراض والحوادث الحاصلة أثناء العمل. وبصفة عامة إن برنامج الخدمات الصحية الجسمية الفاعل لا بد أن يعتمد في تصميمه على الأسس الآتية¹:

أ. تحديد السياسات الوقائية والعلاجية.

ب. القيام بالفحوصات الدورية للعاملين، وبصفة خاصة للذين يتعرضون للمخاطر الصحية من جزاء العمل.

ج. تهيئة وتوفير الاستشارات والإرشادات الصحية والعلاجية.

د. متابعة شروط الصحة والنظافة والأمن في العمل.

هـ. تحديد مسؤول عن الشؤون الصحية يكون على اتصال مباشر بالإدارة.

و. تهيئة المعدات واللوازم الضرورية لاستخدامها في الحالات الطارئة.

2.3 برنامج الصحة العقلية والنفسية (Mental health): يرتبط مستوى أداء الفرد بحالته العقلية والنفسية، لذلك تزايد اهتمام المؤسسات بصحة العاملين العقلية والنفسية. فالمصابين بهذه الأمراض تظهر عليهم مؤشرات مرتبطة بحالتهم، مثل: انخفاض الإنتاجية، كثرة الغيابات، زيادة معدلات دورانهم، انخفاض روحهم المعنوية، سوء علاقتهم بالآخرين في العمل وارتفاع معدلات الحوادث التي يتسببون فيها. ومن أجل برنامج ناجح للخدمات الصحية يتوجب على المؤسسة الاعتراف بأهمية الخدمات الصحية، ورسم سياسة واضحة للرعاية

1 يوسف حجيم الطائي؛ مؤيد عبد الحسين الفضل؛ هاشم فوزي العبادي، مرجع سابق، ص 451.

الصحية للعاملين وتعريفهم بها، الاستعانة بالمختصين في الصحة الجسمية والعقلية وخاصة العمل على الوقاية من هذه الأمراض قبل تفاقم الظواهر السلوكية المرتبطة بها.

4 الأمراض المهنية (Occupational Illness)

تُعتبر الأمراض المهنية من المخاطر التي يتعرض لها العامل في مهنة ما إضافة إلى حوادث العمل. وهي ناجمة عن تعرضه لظروف عمل سيئة مثل الحرارة، البرودة، الإشعاعات، الإضاءة، الضوضاء، استنشاق الأبخرة السامة والغازات التي تتصاعد في موقع العمل. ومن بين الأمراض المهنية: أمراض الجهاز التنفسي، أمراض الجلد، أمراض العينين، أمراض العضلات والمفاصل والظهر وأمراض السمع. ومن الأمراض الشائعة الإجهاد أو التوتر. والذي يشير إلى التفاعل بين قوة ومقاومة الجسم لمواجهتها¹. وقد تمّ استخدام مصطلح "الإجهاد" لأول مرة في عام 1930 من طرف (Hans Selye) (1907-1982)، الذي عرّفه على أنه: "استجابة غير محددة للجسم مقابل طلب"². كما أنه يمثل حالة من التوتر النفسي والبدني التي تواجه الأفراد في عملهم وبالتالي تؤثر على وضعيتهم في العمل وعلى الاتصال مع الآخرين، وبالتبعية تؤثر على التشغيل السليم للمؤسسة.

وغالبا ما يكون سبب هذه الحالة، وجود فجوة بين ضغوط البيئة وقدرة الفرد على التكيف معها. ومن بين مصادر التوتر التي تؤثر عليه: بيئة العمل، تنظيم فرق العمل، التكوين، المعلومات والاتصالات³. وعلى العموم، هو نتيجة لأسباب عديدة سواء مرتبطة بالعمل أو بسمات الفرد نفسه أو الاثنين معا:

أ. أسباب الإجهاد المرتبطة بالعمل: ومن أمثلتها متطلبات العمل، غموض الدور، صراع الدور، الضوضاء، التعرض للتلوث أو مواجهة مواقف غير سارة في موقع العمل.

¹ Emmanuel Abord de Chatillon; Olivier Bachelard; Stéphanie Carpentier, **Risques psychosociaux, santé et sécurité au travail: une perspective managériale**, Vuibert, Paris, 2012, p. 223.

² Claude Berghmans, **Stress au travail: Des outils pour les RH**, Dunod, Paris, 2010, p. 44.

³ راجع:

- Pascal Moulette; Olivier Roques, **Maxi fiches de gestion des ressources humaines**, 2 ème édition, Dunod, Paris, 2014, p. 78.

- Bénédicte Haubold, **Les risques psychosociaux: Analyser et prévenir les risques humains**, Eyrolles, Paris, 2011, p. 50.

ب. أسباب الإجهاد الشخصية: من أمثلتها الصعوبات الاقتصادية، صور مضطربة لمعنى النجاح، تقادم العمر، الاهتمام المتزايد بالإنجاز وحب الكمال في العمل. إن التعرض للإجهاد لفترة طويلة، يقلل من فعالية العمل ويتسبب في مشاكل صحية. وهو يمثل أحد الأسباب الرئيسية للتغيب عن العمل ويُحدث مضاعفات تُعتبر من بين أسباب العجز الدائم عن العمل ويتطلب فترات طويلة لعلاج الاكتئاب أو القلق والاضطرابات النفسية¹. وتشير البحوث والدراسات الميدانية في هذا المجال إلى أن الشخص المجهد في العمل غالبا ما تظهر عليه المؤشرات التالية: الحساسية المفرطة، ازدياد سرعة النبض، التعب الدائم والحمول، عض الأظافر، فقدان التركيز، الأرق، القلق والإحباط ووجع الرأس². ومن أجل إدارة الإجهاد بشكل فعال يجب على إدارة الموارد البشرية أن تعالج هذه الظاهرة من خلال الاهتمام بمسبباتها، ثم العمل على التخفيف من نتائجها، مع ضرورة إقناع العامل المجهد بأهمية تعاونه وإيمانه بكفاءة إدارة الموارد البشرية في هذا المجال.

5 حوادث العمل (Work Incidents)

تتحمل المؤسسات تكاليف كبيرة نظير حوادث العمل التي تحدث سنويا، وقد يكون بعضها مميت وبعضها ينتج عنه عجز دائم كلي أو جزئي أو مؤقت يؤدي إلى تعطيل العامل المصاب إضافة إلى الأضرار المادية التي تلحق بمكان وآلات العمل. ويعرّف حادث العمل بأنه: "كل حدث مفاجئ يقع في أثناء العمل أو بسببه، وقد تشمل أضراره وسائل الإنتاج أو القوى البشرية أو كليهما معا". أما إصابة العمل فهي: "مجموع الأضرار البدنية والنفسية التي تصيب الفرد من جراء حادث العمل"³. وفيما يلي سنناقش الأسباب الرئيسية التي تؤدي إلى مزيد من حوادث العمل وأيضا نناقش سبل وأساليب العلاج من هذه الحوادث لكل سبب من الأسباب:

¹ Claude Berghmans, op. cit, p. 50.

² مؤيد سعيد السالم؛ عادل حرحوش صالح، مرجع سابق، ص 248.

³ يوسف حجيم الطائي؛ مؤيد عبد الحسين الفضل؛ هاشم فوزي العبادي، مرجع سابق، ص 459.

1.5 حوادث العمل الناتجة عن العوامل الشخصية: وهي تلك العوامل التي ترتبط بالفرد

نفسه، أي أن طبيعة الفرد وخصائصه وسلوكياته قد تكون هي السبب الرئيسي في حوادث أو إصابات العمل، من بين هذه العوامل نذكر ما يلي:

- يتفق علماء السلوك على أنه توجد فروق فردية بين الأفراد في درجة قابليتهم للحوادث، حيث قد يزداد عدد الإصابات والحوادث التي يتعرض لها فرد معين خلال فترة زمنية معينة، بينما لا يقع لزملائه أي حادث، كما أن حوادث العمل قد تنتج عن خطأ عدد قليل من الأفراد في بيئة العمل. ويطلق على تعرض الفرد للحوادث بنسبة أكبر من زملائه الذين يعملون معه ويقومون بنفس نوع العمل "قابلية الحوادث Accident Proness" ويختلف الأفراد في درجة تعرضهم للحوادث بنفس نسبة تمايزهم في الاستعدادات والخصائص النفسية والسلوكية.

- يرى البعض أن الأفراد ذوي الخبرات العلمية الأكبر، أقل عرضة للحوادث من الأفراد الأقل خبرة، كما تؤثر الصحة البدنية للفرد على قابليته للحوادث، فالفرد السليم جسمانياً وقوي البنية يتعرض لنسبة حوادث أقل من الأشخاص الضعفاء والذين يعانون من مشكلات في التغذية ومشكلات صحية أخرى، حيث يتعرض الأفراد الذين يعانون من أمراض باطنية أو قلبية أو صدرية لنسبة من الحوادث تفوق الآخرين؛

- الجوانب والسمات الخاصة بالشخصية والسلوك الإنساني لها تأثير فعال في زيادة أو نقص تعرض الفرد للحوادث، مثل: حالات الانفعال والتوتر والميول والاتجاهات وحالات التشاؤم والتفاؤل، حيث أن أي خلل في الجوانب السلوكية والنفسية للأفراد يؤدي إلى زيادة تعرض الفرد إلى الحوادث والإصابات والأخطاء.

فمثلاً الشخص الذي يعاني من الإحباط والقلق والتوتر يكون أكثر عرضة للانفعال وعدم القدرة على السيطرة على انفعالاته عندما يكلف بمهام وواجبات وظيفية جديدة أو طارئة؛

- الافتقار إلى الراحة وزيادة درجات التعب والإجهاد؛

- انخفاض حجم وجودة نظم التدريب خاصة للموظفين الجدد أو المهام الجديدة؛

- السرعة في أداء العمل وعدم التركيز؛
- الإهمال في إتباع التعليمات واللوائح والمنشورات؛
- ضعف البصر أو السمع قد يؤدي إلى الكثير من الأخطار والإصابات؛
- تسرب الأمراض الاجتماعية السيئة في بيئة العمل كالإدمان، المخدرات، السرقة والغش؛
- العمل في فترات غير مناسبة مثل أوقات المحن، الأوقات الصعبة، استحواذ المشكلات الشخصية والعائلية على تفكيره.

للوفاية والعلاج من حوادث وإصابات العمل الناتجة عن العوامل الشخصية:

- استبعاد العاملين الذين تزداد درجة قابليتهم للحوادث؛
- استخدام اختبارات وموازن الاستقرار الانفعالي، لاستبعاد الأفراد غير المتوازنين انفعاليا؛
- التدريب والتفتيش على لوائح العمل واستخدام الأدوات والمعدات الاستخدام الصحيح؛
- العمل على حل المشكلات النفسية والشخصية التي يعاني منها العامل، ومساعدته على التخلص من مشكلاته الشخصية؛
- تطبيق المبادئ الأساسية لوصف الوظيفي بحيث يتم وضع الفرد المناسب في المكان الذي يتناسب واستعداداته وقدراته النفسية والبدنية والسلوكية؛
- تطبيق نظم فعالة لاختيار العاملين الجدد، وأيضا تصميم سياسات رشيدة للنقل والترقية في مختلف المستويات؛
- مشاركة الجميع في حل المشكلات والتوصل إلى مقترحات وحلول ترضي جميع الأطراف بما يحقق التنسيق والتعاون والاستقرار الوظيفي.

2.5 حوادث وإصابات العمل الناتجة عن العوامل التنظيمية:

- كثيرا ما يكون البناء التنظيمي هو السبب الرئيسي في زيادة حالات الصراعات والضغوطات، وما يتسبب عن ذلك من حوادث وإصابات ووفيات في العديد من الأحيان. وقد دلت الإحصائيات في هذا الصدد على مظاهر لمساوي كثيرة في المؤسسات حتى في الدول المتقدمة، ومن أمثلة ذلك:

- تستهلك الإدارة في المنظمات الأمريكية 20% من وقتها في حل النزاعات بين الأفراد؛
- الآثار السلبية للصراعات على الأفراد تولّد لديهم صفات عدم الثقة بالنفس وبالآخرين والكراهية والعداونية، وهذا يؤدي إلى مزيد من الحوادث وإصابات العمل؛
- تولّد الصراعات السلبية مشكلات نفسية وعاطفية وبدنية تؤدي إلى الإصابة بالحزن والاكتئاب والانعزالية والشعور بخيبة الأمل؛
- يرى خبراء العمل الإداري والنفسي أن ما بين 50% إلى 80% من الأمراض الطارئة التي يتعرض لها الأفراد، تكون ذات علاقة بالضغط سواء البيئية أو التنظيمية أو الأسرية؛
- أيضا من بين الأسباب الرئيسية للصراعات والضغط التنظيمية، وبالتالي زيادة الحوادث والأمراض المهنية، ما يلي:

- * اختلال الهيكل التنظيمي وعدم وضوح العلاقات التنظيمية؛
 - * غموض الدور والمهام التي يؤديها الأفراد؛
 - * عدم تحقيق العدالة في نظم وسياسات الأجور والمكافآت والنقل والترقية؛
 - * الافتقار إلى الأمان الوظيفي خاصة في ظل إتباع سياسات التشغيل المؤقت؛
 - * تضارب الأوامر الإدارية الصادرة عن رئيس واحد أو عدة رؤساء؛
 - * عدم وجود سياسات فعالة للتطوير والتنمية المهنية والإدارية؛
 - * الإهمال واللامبالاة في عملية الاختيار والتعيين؛
 - * الافتقار إلى سياسات ونظم فعالة للاقتراحات والتظلمات والشكاوى؛
 - * ضعف أو قصور دور النقابات العمالية خاصة في الدول النامية أو التي في طريقها للنمو.
- للقااية من العوامل التنظيمية السيئة:**

- بناء الهيكل التنظيمي حول الوظائف وليس حول الأفراد؛
- التحديد الواضح للعلاقات الإدارية وتحديد مصدر الأوامر وتوحيده؛
- أخذ العوامل الإنسانية في الحسبان عند بناء الهياكل التنظيمية؛
- إتباع نظم عادلة ومرنة في الأجور والمكافآت والنقل والترقية والتعويض؛

- التحديد الواضح للمهام والأعباء والأدوار الوظيفية للأفراد والمستويات الإدارية؛
- وضع نظم فعالة للاختيار والتعيين والتطوير والتنمية الوظيفية والمهنية للأفراد؛
- تصميم نظم فعالة للاقتراحات والشكاوى والتظلمات؛
- دعم عمليات المشاركة في حل المشكلات واتخاذ القرارات والمناقشات؛
- إعطاء دور أكثر حيوية وموضوعية للنقابات العمالية ووحدات الإدارة.

3.5 أسباب حوادث وإصابات العمل الناتجة عن العوامل الفنية:

- عدم اختيار الموقع المناسب لإنشاء المصنع سواء من حيث المكان أو المساحة الملائمة؛
- عدم إتباع المواصفات الهندسية وسوء عملية التقسيم الداخلي؛
- سوء وضع الترتيب الأساسي للآلات والمعدات على الأرضية؛
- عدم إتباع نظم سليمة للإضاءة والتهوية والرطوبة الملائمة لطبيعة العمل؛
- سوء عملية تخزين المواد الملتهبة والمتفجرات والغازات القابلة للانفجار، بحيث تكون مصدرا خصباً للحرائق والحوادث والوفيات؛
- إهمال عمليات الصيانة والإصلاح في الوقت المناسب؛
- ضيق المكان بما يؤدي إلى صعوبة حركة الفرد وما يترتب على ذلك من حوادث؛
- عدم ملاءمة درجة الآلية المستخدمة لكفاءة وخبرة وقدرة الفرد؛
- عدم وجود أجهزة ونظم إنذار متقدمة وقاية للعاملين من الأخطار المحتملة.

علاج العوامل الفنية السيئة يكون عن طريق:

- إتباع النظم الهندسية المتقدمة في اختيار الموقع والبناء والترتيب الداخلي؛
- التخزين الجيد والأمن خاصة للمواد والغازات القابلة للانفجار؛
- استخدام الأدوات والتجهيزات الآمنة التي تحتوي على نظم فعالة للإنذار والحماية؛
- إتباع نظم سليمة للصيانة والإصلاح المستمرين؛
- توعية وتدريب العاملين على كيفية استخدام الآلات وكيفية التصرف عند حدوث طوارئ في العمل.

الفصل الحادي عشر

الاختلالات وإدارة الموارد البشرية

1 مقاومة التغيير

تعتبر مقاومة التغيير من أكثر المشاكل تعقيدا التي تواجه الإدارة الحديثة، عند مناقشة تنظيم العلاقات الإنسانية. وتتطوي عملية التغيير على رغبة الإدارة في جعل العمال يغيرون أنماط سلوك اعتادوها إلى أنماط جديدة تتفق مع التعديلات المقترحة إدخالها على العملية الإنتاجية. وفي الغالب، فإن تأثير التغيير في الأفراد الذين سيتأثرون به، لا يشكّل جانبا أساسيا من تفكير الإدارة، إذ أن مشروعات التغيير تقوم أساسا على افتراض ضمني بأن الأفراد سوف يقبلونه ويتأقلمون مع الوضع الجديد.

وغالبا ما تقدّم الإدارة مشروعات أو قرارات التغيير إلى العمال في صورة أوامر ينبغي عليهم إطاعتها وإلا سوف يلقون الجزاء، فهذا التفكير يقوم على أساس افتراض وهو أن الفرد على استعداد لتغيير سلوكياته واتجاهاته بمجرد علمه بأخبار التغيير، لكن الفرد يعمد إلى مقاومة الأوامر الواردة إليه إذا كانت مغايرة لما يعتقد أنه واجب ومهم. وفي نفس الوقت، فإن الأفراد عندما يواجهون تغييرا لا يتفق مع أهدافهم ورغباتهم، لا يكتفون بمقاطعته بل يقاومونه ويعملون على إحباطه¹.

2 دوران العمل

يعتبر دوران العمالة في الإدارة المعاصرة مقياسا لصحة أو فاعلية الإدارة في المؤسسة. ويشير تعبير "دوران العمالة" أو "دوران العمل" إلى خروج بعض العاملين من المؤسسة خلال فترة معينة، بسبب انتهاء أو إنهاء خدمتهم أو العجز أو الوفاة أو الإجازة الخاصة أو النقل.

¹ رضا اسماعيل البيسوني، إدارة الأفراد، الطبعة الأولى، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، 2009.

تعدّ هذه الحركة مؤشراً لاستقرار هذه العمالة، فإذا كانت في حدود عادية فالأمر لا يقلق، لكن حدوث زيادة مؤثرة في معدل دوران العمالة يعدّ أمراً مقلقاً، فهي يمكن أن تمثل مؤشراً لضعف الفاعلية التنظيمية، ولسعي العامل أو الموظف للخروج مما يراه بيئة عمل طاردة وغير جاذبة.

تتعدد صور الخروج التي يحسب على أساسها مؤشر دوران العمل فهي تشمل:

- خروج لا يمكن للإدارة التحكم فيه: العجز، الوفاة، الإجازة الخاصة (يكفلها القانون) والتقاعد؛

- خروج يمكن للإدارة التحكم فيه: الفصل وإنهاء الخدمة؛

- خروج اختياري بإرادة الموظف: الانتقال والاستقالة.

ويعبر عن مؤشر دوران العمل أو العمالة بعدة صيغ، لكن يجب مراعاة استخدام نفس الصيغة كأسلوب لحساب معدل دوران العمل بالمؤسسة من فترة لأخرى، وأن نفس الصيغة يمكن استخدامها في مؤسستين (أو أكثر) عند مقارنة مؤشر الدوران بينهما. وهناك عدة مؤشرات يمكن استخدامها في هذا المجال:

1.2 مؤشر دوران العمالة: يقاس دوران العمالة بالمؤشر التالي:

مؤشر دوران العمالة = (عدد تاركي العمل بالمؤسسة خلال فترة محددة / متوسط حجم

العمالة خلال تلك الفترة) X 100

ويحسب متوسط حجم العمالة خلال الفترة كما يلي:

متوسط حجم العمالة = (عدد العاملين أول الفترة + عددهم في آخر الفترة) / 2

فمثلاً، إذا كان عدد العاملين بمؤسسة ما في بداية السنة 330 فرداً، ثم بلغ عددهم 280 فرداً في نهاية السنة، دون حدوث تعيينات خلال هذه السنة، فإن معدل دوران العمالة يحسب كالتالي:

$$* \text{ عدد تاركي العمل: } 50 = 280 - 330$$

$$* \text{ متوسط حجم العمالة خلال السنة: } 305 = 2 / (280 + 330)$$

$$* \text{ مؤشر دوران العمل: } \%16,40 = 100 \times (305 / 50)$$

لكن إذا حدث أن عينت المؤسسة خلال نفس السنة 15 فرداً، فإن مؤشر دوران العمل سيختلف في هذه الحالة.

سيظل متوسط العمالة خلال السنة كما هو، لأن حجم العمالة في بداية السنة وآخرها لم يتغير. لكن ما سوف يتغير هو عدد تاركي العمل، فبدلاً من أن يكون 50 سيكون 65 فرداً بإضافة 15 فرداً الذين تم تعيينهم خلال تلك السنة. ويكون بذلك معدل دوران العمل كما يلي:

$$* \text{ مؤشر دوران العمل } = 100 \times (305 / 65) = \%21,31$$

2.2 مؤشر ثبات العمالة: يقيس هذا المؤشر مدى ثبات أو استقرار العمالة بشكل عام في المؤسسة أو في قطاع أو مستوى إداري معين خلال فترة محددة، ويحسب في تاريخ معين، ليكن اليوم أو الآن، كما يلي:

$$\text{مؤشر ثبات العمالة} = (\text{عدد العاملين الذين أمضوا أكثر من سنة بالخدمة} / \text{إجمالي عدد$$

$$\text{العاملين الآن}) \times 100$$

فمثلاً، حجم العمالة في مؤسسة ما هو 300 في بداية السنة، خرج منهم من الخدمة 30 فرداً، وتم تعيين نفس العدد بدلاً منهم، وبذلك يكون معدل الثبات أو الاستقرار كما يلي:

* عدد الذين أمضوا أكثر من سنة بالخدمة: 300 - 30 = 270 فردا

* مؤشر الثبات: $90\% = 100 \times (300 / 270)$

3.2 مؤشر فاقد العمالة: يقيس هذا المؤشر قدر الفاقد في العمالة في مؤسسة معينة خلال فترة محددة، ويحسب كما يلي:

مؤشر فاقد العمالة = (عدد تاركي العمل خلال الفترة / عدد العاملين خلال الفترة) $\times 100$

فإذا كان عدد العاملين هو 200 فردا في بداية السنة، ترك العمل منهم 30 فردا خلال العام وتم إحلالهم، فإن:

مؤشر فاقد العمالة = $15\% = 100 \times (200 / 30)$

3 الرضا الوظيفي

يعبر الرضا الوظيفي عن حالة الارتياح والقبول التي يشعر بها الفرد عند إشباع حاجاته المختلفة سواء كانت مادية أو معنوية وبالتالي ينتج عنها ردود فعل إيجابية. وفي المقابل، تكون ردود الفعل سلبية كعدم الارتياح والانزعاج كدليل على حالة عدم الرضا أو عدم إشباع حاجات معينة.

1.3 تعريف الرضا الوظيفي:

يعرّف الرضا الوظيفي بأنه: "مجموعة الأحاسيس والمعتقدات التي يملكها الأفراد تجاه الأعمال التي يؤديونها"¹. أي أنه "شعور داخلي يرتبط بعمل الفرد، وهو نتيجة للتكيف مع هذا العمل بحيث يؤثر في توجهاته وفي القرارات المتخذة من طرفه تجاه عمله"². ويعرف كذلك بأنه: "ذلك الشعور النفسي بالقناعة والسرور والارتياح، والذي يستمدّه الفرد من وظيفته وجماعة العمل (رؤساء، زملاء ومرؤوسين) ومما توفره له هذه الوظيفة من مزايا مادية

¹George J.M and Jones, *Understanding and managing organization behavior*, Prentice hall, New York, p. 78.

² Nicole Aubert, *Diriger et motiver: secrets et Pratique du Management*, Édition d'Organisation, Paris, 2008, p.36.

ومعنوية واستقرار، ومن الإدارة المباشرة (الإشراف)، ومن فرص النمو المهني والتقدم الوظيفي¹. أما هيرزبيرغ وزملاؤه، فقد حددوا ثلاثة أنواع للرضا عن العمل وهي:

أ. الرضا الداخلي الذي ينبع من مصدرين، أولهما السعادة الناتجة من انهماك الفرد في عمله، والثاني إحساس الفرد بالإنجاز وبأهمية قدراته من خلال ذلك الإنجاز.

ب. الرضا الناتج عن الظروف النفسية والوظيفية بالمؤسسة والتي تصاحب عمل الفرد.

ج. الرضا الخارجي والذي يتعلق بالعائدات المادية.

2.3 العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي: على الرغم من أن الرضا الوظيفي يتكون من

عدد غير محدود من الميول المفضلة لدى كل فرد، إلا أن هناك نوعا من الاتفاق على المجالات الواسعة التي يكون فيها إرضاء الأفراد ضروريا، وهذه المجالات في حقيقتها عوامل الرضا الوظيفي. وهناك من صنف العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي إلى خمسة عوامل هي:

أ. عوامل مرتبطة بمحيط الوظيفة أو إطارها: تشمل ما يحصل عليه الفرد من امتيازات نتيجة شغله الوظيفة مثل: الإجازات، التأمين الصحي، السكن، الراتب، التثبيت، فرص الترقية والعلاقات مع الآخرين.

ب. عوامل مرتبطة بالوظيفة نفسها: تتعلق بتصميم الوظيفة ودرجة إثرائها، وتتمثل في تنوع أنشطة الوظيفة رأسيا وعمق الوظيفة ومدى إشباعها للحاجات العليا. وتشمل هذه العوامل مدى اكتساب معرفة جديدة من خلال الوظيفة ومدى السيطرة على الوظيفة (التخطيط والرقابة والتنفيذ) والنظرة الاجتماعية لشاغلها ومدى شعور الفرد بالإنجاز ومشاركته في اتخاذ القرارات المتعلقة بها والمستوى الإداري للوظيفة واستغلال قدراته فيها.

¹ سالم تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي: أطر نظرية وتطبيقات عملية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 64.

ج. عوامل تنظيمية تتعلق بسياسات المؤسسة فيما يخص ساعات العمل وظروفه وإجراءاته ونظم الاتصال في المؤسسة.

د. عوامل متعلقة بالفرد نفسه: مثل شخصيته، استقراره في حياته، السن، المؤهل العلمي وأهمية العمل لديه.

هـ. عوامل بيئية: تتعلق ببيئة الفرد وثقافة المجتمع الذي يعيش فيه.

3.3 أثر رضا العاملين عن عملهم في كفاءتهم وسلوكهم في العمل

1.3.3 الرضا عن العمل ومعدل دوران العمل: كلما زاد رضا الفرد عن عمله، زاد الدافع لديه على البقاء في هذا العمل وقل احتمال تركه للعمل بطريقة اختيارية، حيث أن هناك علاقة سلبية بين الرضا عن العمل ومعدل دوران العمل، بمعنى أنه كلما ارتفع الرضا عن العمل يميل دوران العمل إلى الانخفاض.

2.3.3 الرضا عن العمل ومعدل الغياب: من العوامل الأساسية التي يمكن الاعتماد عليها في عملية التنبؤ بحالات الغياب بين العمال نجد الرضا عن العمل، حيث أنه إذا كان العامل يحصل على درجة من الرضا أثناء وجوده في عمله أكثر من الرضا الذي يمكنه الحصول عليه إذا تغيب عن العمل، فنستطيع أن نتنبأ بأنه سوف يحضر إلى العمل والعكس صحيح. وبالتالي هناك علاقة سلبية بين درجة الرضا عن العمل وبين معدلات الغياب.

3.3.3 الرضا عن العمل والإصابات: إن حوادث العمل والإصابات شأنها شأن التغيب أو ترك العمل، إنما هي تعبير جزئي عن عدم رضا الفرد عن عمله وبالتالي انعدام الدافع على أداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في العمل ذاته، حيث أن هناك علاقة سلبية بين الرضا عن العمل وبين معدلات الحوادث والإصابات في العمل. وتفسر هذه الظاهرة بأن العامل الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا عن عمله، نجده أقرب إلى الإصابة. وقد توصلت العديد من

البحوث إلى وجود تلك العلاقة السلبية بين نسبة الحوادث والإصابات وبين درجة الشعور بالرضا عن العمل.

4 الإجهاد (الإرهاق) في العمل

إن الإجهاد موجود في مختلف مراحل حياة الفرد، لكن إذا لم يتم التعامل معه بالأسلوب الملائم، فإنه يؤدي به إلى حالة من الاكتئاب. وإذا استمر لفترة زمنية طويلة يكون له آثارا جانبية ضارة نفسيا وجسديا على الفرد في مكان العمل، كما يمكن أن يؤثر على أدائه الوظيفي وبالتالي يؤثر على إنتاجية وأهداف المؤسسة.

الإجهاد الوظيفي هو الوضع الذي يحدث عندما يدرك الأفراد أن الظروف أو الضغوط التي تواجههم قد تكون أكثر من قدرة تحملهم. وهو مجموعة من العوامل الضارة الخارجية في بيئة العمل والتي قد تكون نفسية أو جسدية أو اجتماعية. ويمكن تصنيفه إلى نوعين وهما:

1.4 الإجهاد السلبي: ويرتبط الإجهاد الوظيفي السلبي في مكان العمل بعدد من المشكلات الفردية الضارة والمكلفة (مثل: الصداع، اضطرابات الجهاز الهضمي، القلق، ارتفاع ضغط الدم، أمراض القلب والاكتئاب) وبالنتائج التنظيمية (مثل: عدم الرضا الوظيفي، الإرهاق، حوادث العمل، انخفاض الإنتاجية، التغيب ودوران العمل). وقد حُصيت هذه النتائج باهتمام مستمر في محاولة لفهم مسببات الإجهاد الوظيفي في مكان العمل وتحديد مصادر التوتر وتوجيه استخدام التدخلات المناسبة للحد من الإجهاد الوظيفي.

2.4 الإجهاد الإيجابي: يعتبر هذا النوع مفيدا في حال شعر الفرد بالتحدي، فأسباب التوتر ستكون الفرص التي لها معنى بالنسبة له، فقد تصبح الدافع للوفاء بمسؤولياته وتحقيق أهدافه. وهذا النوع يفترض في حالة انخفاض مستوى التوتر أو عدم وجوده أي أن الفرد لا يواجه أي تحد كبير، وبذلك ليس من المحتمل أن يكون أداءه جيدا، ولكن على مستوى

متوسط من التوتر فإن الأفراد سوف يقدمون أداء متوسطاً أو عالياً. وتعتقد بعض الإدارات أن وضع درجة معقولة من الضغط على الموظفين، يمكن أن تعزز من أدائهم الوظيفي وهذا يدعم العلاقة الإيجابية بين الإجهاد الوظيفي والأداء، كما أن عدد كبير من الأبحاث تشير إلى أنه مع زيادة الإجهاد الوظيفي يقل الأداء في أول ارتفاع، وفي درجة ما يبدأ في الانخفاض.

5 الصراعات العمالية

تنشأ الصراعات العمالية لأسباب ودوافع متعددة، فقد لا تكون ظروف العمل وبيئته مناسبة أو قد تصبح غير مناسبة لاحقاً، إما لتخلف الشروط الصحية أو شروط الأمان المهني أو لتعرض العامل للمضايقات المعنوية من أرباب العمل، كما قد يكون للأجر ومقداره أيضاً نصيب كبير من ظهور الشكوى. وتعبير العمال عن وجود هذا الخلاف أو تلك المطالب قد يتطور إلى خلاف بين طرفي العلاقة مما يؤثر على الأداء.

وقد يكون الخلاف فردياً وقد يتسع إلى أن يصبح جماعياً، مما يشكّل ضغطاً على أرباب العمل. وقد يأخذ الخلاف أو النزاع الجماعي أشكالاً متعددة، منها ما يحل في حينه دون تفاقم النزاع ومنها ما يتفاقم ويتطور. في ظل وجود النقابات العمالية التي أجاز القانون قيامها وأجاز انضمام العمال إليها، فهي تعمل على حماية منتسبيها والضغط على أرباب العمل بوسائل متعددة. وقد يلجأ العمال إلى التعبير عن الخلاف ووجوده وعن مطالبهم بطريقة اعتيادية متعارف عليها، بالتقدم بطلباتهم مباشرة أو عن طريق نقاباتهم، وإذا لم يتم حل النزاع أو الاستجابة إلى مطالبهم يلجأ العمال إلى وسائل أخرى قد تكون غير اعتيادية من بينها التوقف الجزئي أو الكلي عن العمل والاعتصام.

قد تكون نزاعات العمل فردية أو جماعية:

1.5 النزاع الفردي في العمل: كل خلاف في العمل قائم بين عامل أجير ومستخدم بشأن تنفيذ علاقة العمل التي تربط الطرفين. إن كل صراع فردي في العمل يجب أن يتم معالجته أولاً داخل الهيئة المستخدمة، وهذا للمحافظة على العلاقة الودية بينهما التي غالباً ما تكون ضرورية لاستمرار علاقة العمل. ويمكن أن يتلخص في سوء تفاهم أو خلاف في الرأي أو في التفسير بين العامل وصاحب العمل حول مسألة قانونية أو تنظيمية، يكفي تبادل الآراء بشكل واضح وجدي للوصول إلى اتفاق حولها، هذا الأسلوب من شأنه أن ينمي تقاليد الاتصال والحوار والتشاور بين الأطراف لتفادي ما قد ينجر عن هذه الخلافات من مضاعفات تؤدي إلى الإضرار بمصالح الطرفين.

2.5 الصراعات الجماعية: النزاع الجماعي في العمل هو كل خلاف يتعلق بالعلاقات المهنية في علاقة العمل، ولم يجد تسوية بموجب وسائل تسوية الخلافات الجماعية والمتمثلة أساساً في عقد الاجتماعات الدورية، المصالحة، الوساطة والتحكيم.

من أسباب الصراعات العمالية، نذكر:

- الاختلاف الحاصل في الأهداف أو الغايات المراد تحقيقها؛
- التباين والاختلاف في قيم الأفراد وشخصياتهم وثقافتهم؛
- الأنانية والغيرة وانتشار القيم السلبية بين العاملين؛
- اختلاف الأهداف وتعارضها في أغلب الأحيان؛
- عدم رضا الفرد داخل المؤسسة؛
- محدودية الموارد المالية الضرورية لمقابلة احتياجات ومتطلبات العاملين؛
- عدم وجود تقنين واضح للأدوار والمهام والتداخل في المسؤوليات والصلاحيات.

قائمة المراجع

قائمة المراجع باللغة العربية:

- أحمد العلوان، النزاعات والإضرابات العمالية وأثر بيئة وظروف العمل على الاستثمار، المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية، الأردن، 2016.
- أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية: رؤية إستراتيجية معاصرة، الطبعة الثانية، دار النهضة العربية، القاهرة، 2008.
- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
- أحمد مداوس اليامي، "دراسة تنبؤية لبعض العوامل التي تسبق الالتزام الوظيفي لشاغلي الوظائف غير الإشرافية"، دراسات في الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2014.
- أحمد مهدي عبد القادر؛ أحمد إبراهيم أبو سن، "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الإنتاجية بالقطاع الصناعي السوداني بالتطبيق على مجموعة شركات جياذ الصناعية"، مجلة العلوم والتقانة، المجلد 12، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، نوفمبر 2012.
- أيمن سيد عبد المعطي، "الجدارات الوظيفية وعلاقتها بالأداء المهني للأخصائيين الاجتماعيين بإدارات رعاية الشباب"، أطروحة دكتوراه فلسفة (غير منشورة)، جامعة القاهرة، مصر، 2014.
- باقر خضير الحدراوي، "تأثير الإجهاد الوظيفي في تقليل حماس الموظفين: دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي الكلية التقنية الإدارية الكوفة"، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 13، 2019.
- جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة للطباعة، الجزائر، 2002.
- حسام إبراهيم حسن، الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الموارد البشرية في القطاع العام، دار البداية ناشرون وموزعون، عمّان، 2014.
- حسين حريم، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمّان، 2013.
- خالد عبد الرحيم الهيبي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمّان، 2003.
- خضير كاظم حمود؛ ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الخامسة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمّان، 2013.
- زاهد محمد ديري، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمّان، 2011.
- زيد منير عبوي؛ سامي محمد هشام حريز، مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمّان، 2006.
- سالم تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي: أطر نظرية وتطبيقات عملية، دار صفاء، عمّان، 2008.
- سعاد نائف برونوطي، الإدارة: أساسيات إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر، عمّان، 2001.

- سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي لتعزيز القدرات التنافسية، دون دار نشر، دون مكان نشر، 2009.
- سامح أحمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية في المجال السياحي، دار الكتب القانونية، مصر، 2011.
- سحر فوطة؛ محي الدين القطب، "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تعلم ونمو العاملين في المصارف التجارية الأردنية"، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد 15، العدد 1، 2013.
- سعاد نائف بزنوطي، إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر، عمّان، 2001.
- سعيد مقدم، الوظيفة العمومية بين التطور والتحول من منظور تسيير الموارد البشرية وأخلاقيات المهنة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2013.
- صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية: مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- صورية زاوي؛ ميلود تومي، "دور نظام معلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة"، مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية، العدد 7، جامعة بسكرة، جوان 2010.
- طاهر محمود الكلالده، تنمية وإدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمّان، 2008.
- عبد الرحمان بن عنتر، إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والأسس، الأبعاد، الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمّان، 2010.
- عبد الفتاح الشملة، "واقع البحث الإداري لأعضاء الهيئة التدريسية واستخداماته في تدريب موظفي الخدمة المدنية الفلسطينية"، دراسات في الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2014.
- عبد المحسن فالح اللحيد، "تقييم البرامج التدريبية"، أوراق ووقائع ندوة: آفاق جديدة في التنمية البشرية والتدريب، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2007.
- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية: منظور استراتيجي، الطبعة الأولى، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.
- علي غربي؛ إسماعيل قيرة؛ بلقاسم سلاطنية، تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمّان، 2009.
- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمّان، 2008.

- كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، الطبعة الثانية، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 2000.
- مؤيد سعيد السالم؛ عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمّان، 2006.
- مبروكة خضير، "أثر الصراع التنظيمي على استفادة العمال من الخدمات الاجتماعية بالمؤسسة الجزائرية"، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة أدرار، الجزائر، 2017.
- محمد عبده حافظ، إدارة الموارد البشرية بين الفكر التقليدي والمعاصر، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2011.
- محمد مرعي مرعي، التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
- محمود أحمد فياض؛ عيسى يوسف قداة؛ ربحي مصطفى عليان، مبادئ الإدارة: وظائف المنظمة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمّان، 2010.
- مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية: الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2007.
- نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية: إطار نظري وحالات عملية، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمّان، 2013.
- هيثم حمود الشبلي؛ مروان محمد النسور، إدارة المنشآت المعاصرة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمّان، 2009.
- يوسف حجيم الطائي؛ مؤيد عبد الحسين الفضل؛ هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمّان، 2006.
- يوسف مسعود غنيم، "التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي لدى موظفي البنوك التجارية العاملة في فلسطين: حالة دراسية في محافظة نابلس"، دراسات في الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2014.
- أمر 69-38 المؤرخ في 22 ماي 1969 المتضمن قانون الولاية. الجريدة الرسمية، العدد 44 الصادرة في 22 ماي 1969.
- مرسوم تنفيذي رقم 90-99 مؤرخ في 01 رمضان 1410 الموافق لـ 27 مارس 1990 يتعلق بسلطة التعيين والتسيير الإداري بالنسبة للموظفين وأعاون الإدارة المركزية والولايات والبلديات والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري. الجريدة الرسمية، العدد 13 الصادرة في 28 مارس 1990.
- القانون 90-09 المؤرخ في 07 أبريل 1990 المتضمن قانون الولاية. الجريدة الرسمية، العدد 15 الصادرة في 07 أبريل 1990.

- تعليمة رقم 240 مؤرخة في 27 ماي 1995 تتعلق بكيفيات تطبيق أحكام المرسوم التنفيذي رقم 95-126 المؤرخ في 29 أبريل 1995 المعدل والمتمم للمرسوم رقم 66-145 المؤرخ في 02 جوان 1966 المتعلقة بإعداد ونشر بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي أو الفردي الخاصة بوضعية الموظفين.
- تعليمة رقم 1278 مؤرخة في 30 ديسمبر 1995 تتعلق بإعداد والمصادقة على المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية في إطار السنة المالية الجديدة.
- أمر رقم 03-06 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق لـ 15 جويلية 2006، يتضمن القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية. الجريدة الرسمية، العدد 46 الصادرة في 16 جويلية 2006.
- مرسوم رئاسي رقم 07-304 مؤرخ في 17 رمضان 1428 الموافق لـ 29 سبتمبر 2007 يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم. الجريدة الرسمية، العدد 61 الصادرة في 30 سبتمبر 2007.
- مرسوم رئاسي رقم 07-308 مؤرخ في 17 رمضان 1428 الموافق لـ 29 سبتمبر 2007 يحدد كيفيات توظيف الأعوان المتعاقدين وحقوقهم وواجباتهم والعناصر المشكّلة لرواتبهم والقواعد المتعلقة بتسييرهم وكذا النظام التأديبي المطبق عليهم. الجريدة الرسمية، العدد 61 الصادرة في 30 سبتمبر 2007.
- قرار مؤرخ في 30 ربيع الأول 1429 الموافق لـ 07 أبريل 2008 يحدد تشكيل الملف الإداري وكيفيات تنظيم توظيف الأعوان المتعاقدين وكذا إجراءات الإعلان. الجريدة الرسمية، العدد 25 الصادرة في 18 ماي 2008.
- مرسوم تنفيذي رقم 11-334 مؤرخ في 22 شوال 1432 الموافق لـ 20 سبتمبر 2011، يتضمن القانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة الجماعات الإقليمية. الجريدة الرسمية، العدد 53 الصادرة في 28 سبتمبر 2011.
- مرسوم تنفيذي رقم 11-338 مؤرخ في 28 شوال 1432 الموافق لـ 26 سبتمبر 2011 يؤسس النظام التعويضي لموظفي إدارة الجماعات الإقليمية. الجريدة الرسمية، العدد 53 الصادرة في 28 سبتمبر 2011.
- القانون 07-12 المؤرخ في 21 فيفري 2012 المتعلقة بالولاية. الجريدة الرسمية، العدد 12 الصادرة في 29 فيفري 2012.
- قرار وزاري مشترك مؤرخ في 26 شوال 1437 الموافق لـ 31 جويلية 2016، يحدد كيفيات تنظيم التكوين التكميلي قبل الترقية إلى بعض الرتب المنتمية لأسلاك إدارة الجماعات الإقليمية ومدته ومحتوى برامجه. الجريدة الرسمية، العدد 12 الصادرة في 22 فيفري 2017.
- مرسوم رئاسي رقم 23-56 مؤرخ في 23 جمادى الثانية 1444 الموافق لـ 16 جانفي 2023، يعدّل المرسوم الرئاسي رقم 07-308 المؤرخ في 17 رمضان 1428 الموافق لـ 29 سبتمبر 2007 الذي يحدد

كيفية توظيف الأعوان المتعاقدين وحقوقهم وواجباتهم والعناصر المشكّلة لرواتبهم والقواعد المتعلقة بتسييرهم وكذا النظام التأديبي المطبق عليهم. الجريدة الرسمية، العدد 03 الصادرة في 17 جانفي 2023.

قائمة المراجع باللغات الأجنبية:

- Alain Gavand, **Le recrutement: Enjeux, outils, meilleures pratiques et nouveaux standards**, 1 ère édition, Eyrolles, Paris, 2013.
- Alain Gavand, **Prévenir la discrimination à l’embouche: Pourquoi et comment agir?**, Editions d’Organisation, Paris, 2006.
- Anne Kofoed; Mats Olsson, “Learning and development in challenging times”, **Human resources management and training**, United Nations, New York, 2013.
- Bénédicte Haubold, **Les risques psychosociaux: Analyser et prévenir les risques humains**, Eyrolles, Paris, 2011.
- Benoit Thery, **Développer les RH à l’international: Pour une géopolitique des ressources humaines**, Dunod, Paris, 2011.
- Bernard Martory; Daniel Crozet; Bruno Solnik, **Gestion des ressources humaines: Pilotage social et performances**, 9ème édition, Dunod, Paris, 2016.
- Blagica Novkovska, “Managing human resources in small statistical office”, **Human resource management and training**, United Nations, New York, 2013.
- Chloé Guillot-Soulez, **Petit lexique- Gestion des ressources humaines**, Gualino, France, 2016.
- Claude Berghmans, **Stress au travail: Des outils pour les RH**, Dunod, Paris, 2010.
- Claudine Blackburn; Sylvain Tétreault, **Managers, gérer vos ressources humaines, votre temps et vos priorités: Managez mieux, stressés moins**, Gereso, France, 2013.
- Clermont Barnabé, **la Gestion des Ressources Humaines en Education**, les Editions Agence d'ARC Inc, Canada, 1981.
- Dag Roll-Hansen, “Setting up in-house training: Some issues to consider”, **Human resources management and training**, United Nations, New York, 2013.
- David Autissier; Blandine Simonin, **Mesurer la performance des ressources humaines**, Edition d’Organisation, Paris, 2009.
- Dimitri Weiss, **Les ressources humaines**, Edition d’Organisation, Paris, 1999.
- Dominique Lamaute; Bernard Turgeon, **De la supervision à la gestion des ressources humaines: à l’ère d’une GRH en transition**, 3^{ème} édition, Chenelière Education inc, France, 2009.
- Emmanuel Abord de Chatillon; Olivier Bachelard; Stéphanie Carpentier, **Risques psychosociaux, santé et sécurité au travail: une perspective managériale**, Vuibert, Paris, 2012.

- Faycel Benchemam; Géraldine Galindo, **Gestion des ressources humaines**, Gualino, France, 2015.
- Frederic Colin, **La gestion des ressources humaines dans la fonction publique**, Gualino, France, 2016.
- Geneviève Iacono, **Gestion des ressources humaines: Cinq défis pour l'avenir**, 2ème édition, Gualino, France, 2008.
- George J.M and Jones, **Understanding and managing organization behavior**, Prentice hall, New York, 2007.
- Hannah Besser; Gérard Rodach, **La gestion des ressources humaines: valoriser le capital humain de l'entreprise et accompagner les changements**, ESF éditeur, France, 2011.
- Jacques Aubret; Patrick Gilbert; Frédérique Pigeyre, **Management des compétences: realizations, concepts, analyses**, Dunod, Paris, 2002.
- Jean- Claude Corbel, **L'essentiel du management de projet: Les pièges à éviter**, Eyrolles, Paris, 2013.
- Jean-Marie Peretti, **Tous DRH: Les meilleures pratiques par 51 professionnels**, 4ème édition, Eyrolles, Paris, 2012.
- Josephat Itika, **Fundamentals of human resource management**, University of Groningen, Mzumbe university, 2011.
- J. Coyle-Shapiro et all, **Human resource management**, University of London, London, 2013.
- Karim Messeghem; Florence Noguera; Isabelle Bories-Azeau, **GRH, PME, Transmission- De nouvelles perspectives**, EMS Edition, Paris, 2009.
- Laetitia Lethielleux, **L'essentiel de la gestion des ressources humaines**, 10 ème édition, Gualino, France, 2016.
- Loic Cadin; Francis Guérin; Frédérique Pigeyre, **Gestion des ressources humaines**, 4 ème édition, Dunod, Paris, 2012.
- Laura Portolese Dias, **Beginning management of human resources**, Unnamed publisher, Washington, 2012.
- Marie-Josée Tessier, **Guide de gestion des ressources humaines**, Technompétences, Montréal, 2013.
- Michel Amiel; Francis Bonnet; Joseph Jacobs, **Management de l'administration**, 2ème édition, de Boeck&Larciers.a, Bruxelles, 1998.
- Michel Fourmy, **Ressources humaines: stratégie et création de valeur**, Maxima, Paris, 2012.
- Micheline- Joanne Durand; Roch Chouinard, **L'évaluation des apprentissages: De la planification de la démarche à l'évaluation des résultats**, Marcelandidier, Canada, 2012.
- Nathalie Moncla- Perez, **Pénurie de cadres: La mobilité interne grâce à la détection des potentiels**, EMS Editions, Paris, 2006.

- Nicole Aubert, **Diriger et motiver: secrets et Pratique du Management**, Édition d'Organisation, Paris, 2008.
- Omar Aktouf, **Le Management entre Tradition et Renouveau**, 4^{ème} édition, Gaëtan Morin Editeur, Canada, 2006.
- Pascal Moulette; Olivier Roques, **Maxi fiches de gestion des ressources humaines**, 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 2014.
- Pierre Bach, **Le management de Projets de formation en entreprise: administration et organisation**, 1^{ère} édition, Editions de Boeck université, Bruxelles, 2007.
- Philippe Maubant; Michel Boisclair, **Les pratiques de formation, d'intervention et d'accompagnement dans les métiers des ressources humaines**, Presses de l'université du Québec, Canada, 2013.
- Riikka Makinen, "Training programme in statistical skills", **Human resources management and training**, United Nations, New York, 2013.
- Rita Braziunaite; Heidi Torstensen; Jan Byfuglien, "Becoming an attractive employer for future employees", **Human resources management and training**, United Nations, New York, 2013.
- Serge Perrot; Delphine Lacaze, **L'intégration des nouveaux collaborateurs**, Dunod, Paris, 2010.
- Sid Ahmed Benraouane, **Le management des ressources humaines**, Office des publications universitaires, Alger, 2010
- Stéphane Saussier; Aude Le- Lannier, **Master management des entreprises: L'essentiel de la gestion par les meilleurs professeurs**, Eyrolles, Paris, 2013.
- Thierry Picq, "La gestion des ressources humaines face au défi de la diversité", **L'essentiel du management par les meilleurs professeurs**, Eyrolles, Paris, 2008.
- Thierry Picq, "Ressources humaines: Les fondamentaux", **L'essentiel du management par les meilleurs professeurs**, Eyrolles, Paris, 2008.
- Virgile Lungu, **Ressources humaines 2.0- Le nouveau défi des RH: l'accompagnement en mode digital**, Gereso Edition, France, 2016.
- What is human resource management? Available from: <https://pdfs.semanticscholar.org/6952/420b2e7416a08d167858e8be>.
- Wouter Jan Van Muiswinkel, "Future challenges in human resources management and training in national statistical offices", **Human resources management and training**, United Nations, New York, 2013.
- Yannick Freund, **Ressources humaines: Outils et méthodes de management des RH**, Maxima, Paris, 2016.

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
أ	مقدمة
	الفصل التمهيدي: الإطار التنظيمي للجماعات الإقليمية
01	1 مفهوم الجماعات الإقليمية
01	1.1 تعريف الجماعات الإقليمية
01	2.1 خصائص الجماعات الإقليمية
02	3.1 أهداف الجماعات الإقليمية
03	2 تنظيم الجماعات الإقليمية في الجزائر
04	1.2 الولاية
07	2.2 البلدية
	الفصل الأول: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
11	1 تعريف إدارة الموارد البشرية
13	2 مراحل تطور إدارة الموارد البشرية
13	1.2 مرحلة ما قبل الثورة الصناعية
14	2.2 مرحلة الثورة الصناعية
15	3.2 مرحلة ظهور حركة الإدارة العلمية
17	4.2 نمو المنظمات العمالية
17	5.2 بداية الحرب العالمية الأولى وظهور علم النفس الصناعي
18	6.2 ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية
20	7.2 ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى الآن
	الفصل الثاني: التنظيم الإداري لوظيفة إدارة الموارد البشرية
23	1 مسؤوليات وكفاءات مدير الموارد البشرية
24	2 تنظيم إدارة الموارد البشرية
25	1.2 الوظائف الإدارية
26	2.2 الوظائف التخصصية
	الفصل الثالث: تحليل وتوصيف الوظائف

29	1 تعريف تحليل الوظائف
30	2 أهمية تحليل الوظائف
31	3 استخدامات نتائج تحليل الوظائف
32	4 تحليل بعض وظائف شعبة الإدارة العامة
32	1.4 سلك المتصرفين الإقليميين
36	2.4 سلك ملحقي الإدارة الإقليمية
38	3.4 سلك أعوان الإدارة الإقليمية
	الفصل الرابع: التسيير التنبؤي للموارد البشرية
40	1 تعريف المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية
40	2 محتويات المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية
40	1.2 الجزء الأول
41	2.2 الجزء الثاني
42	3.2 الجزء الثالث
43	3 آجال وشروط المصادقة على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية
43	1.3 آجال إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية
43	2.3 شروط المصادقة على المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية
44	4 أهداف مراقبة مصالح الوظيفة العمومية في مجال تسيير الموارد البشرية
45	5 دعائم مراقبة الوظيفة العمومية لتسيير الموارد البشرية
45	1.5 إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية والمصادقة عليه
46	2.5 مراقبة تنفيذ المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية
47	6 الميكانيزمات الإدارية لإجراء المراقبة اللاحقة
	الفصل الخامس: توظيف الموارد البشرية
48	1 الاستقطاب
48	1.1 تعريف الاستقطاب
49	2.1 فعالية الاستقطاب
50	3.1 مصادر الاستقطاب
52	2 الاختيار
52	1.2 تعريف الاختيار

53	2.2 أهداف الاختيار
54	3.2 أهمية الاختيار
54	4.2 معايير الاختيار
55	5.2 خطوات عملية الاختيار
57	3 التعيين
59	4 توظيف موظفو أسلاك إدارة الجماعات الإقليمية
60	1.4 التوظيف
60	2.4 التبرص والترسيم والترقية في الدرجة
60	3.4 الوضعيات القانونية الأساسية
61	4.4 التكوين
61	5.4 تقييم الأداء
61	5 توظيف الأعوان المتعاقدين وحقوقهم وواجباتهم
62	1.5 عقد العمل
64	2.5 الحقوق والواجبات
65	3.5 شروط وكيفيات توظيف الأعوان المتعاقدين
70	4.5 أيام الراحة القانونية والعطل والغيابات
	الفصل السادس: تقويم الوظائف والتعويضات
72	1 مفهوم تقويم الوظائف
72	2 طرق تقويم الوظائف
72	1.2 الطرق غير الكمية
73	2.2 طرق التقويم الكمية
75	3 الأجور
75	1.3 تعريف الأجور
76	2.3 بعض المصطلحات المرتبطة بالأجر
77	3.3 العلاوات
79	4.3 معايير تحديد الأجور
80	5.3 مبادئ تصميم نظام الأجور

81	4 تحديد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم
81	1.4 الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين
84	2.4 الترقية في الدرجة
85	5 النظام التعويضي لموظفي إدارة الجماعات الإقليمية
88	6 رواتب الأعوان المتعاقدين
	الفصل السابع: تقييم أداء الموارد البشرية
93	1 تعريف تقييم الأداء
94	2 أهداف تقييم الأداء
95	3 خطوات تقييم الأداء
96	4 طرق وأساليب تقييم الأداء
98	5 مشاكل وأخطاء تقييم الأداء
98	1.5 معارضة التقييم
98	2.5 مشاكل وأخطاء مرتبطة بالمقوم
99	3.5 مشاكل تتعلق بأداة التقييم
100	4.5 مشاكل تتعلق بالبيئة الداخلية للعمل
100	6 مقومات النظام المتكامل لتقييم أداء العاملين
	الفصل الثامن: تدريب وتطوير الموارد البشرية
101	1 مفهوم التدريب
104	2 مبادئ التدريب
105	3 أنواع التدريب
105	1.3 التدريب في المراحل الأولى من التوظيف
106	2.3 التدريب في المراحل المتقدمة من التوظيف
106	4 أساليب التدريب
109	5 مراحل العملية التدريبية
113	6 عوامل نجاح البرنامج التدريبي وزيادة فاعليته
113	1.6 زيادة فاعلية البرنامج من خلال خلق الرغبة لدى الأفراد

113	2.6 زيادة الفاعلية من خلال المدرب
114	3.6 زيادة الفاعلية من خلال البرنامج التدريبي
115	7 التكوين التكميلي قبل الترقية إلى بعض الرتب المنتممة لأسلاك إدارة الجماعات الإقليمية
الفصل التاسع: الحوافز	
117	1 تعريف التحفيز
118	2 التطور التاريخي للحوافز
122	3 أهمية التحفيز
123	4 أنواع الحوافز
123	1.4 حسب طبيعة الحافز
123	2.4 حسب المستفيد من الحافز
124	3.4 حسب أثر الحافز
الفصل العاشر: الأمراض المهنية وبرامج الحماية	
125	1 مفهوم الصحة والسلامة المهنية
125	2 إدارة الموارد البشرية والسلامة المهنية
127	3 الخدمات الصحية
128	4 الأمراض المهنية
129	5 حوادث العمل
الفصل الحادي عشر: الاختلالات وإدارة الموارد البشرية	
134	1 مقاومة التغيير
134	2 دوران العمل
137	3 الرضا الوظيفي
140	4 الإجهاد (الإرهاق) في العمل
141	5 الصراعات العمالية
143	قائمة المراجع
150	فهرس المحتويات

تم

بحمد الله

تعالى