الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة مصطفى اسطمبولي معسكر

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم:علم الاجتماع

السند البيداغوجي

تنمية الموارد البشرية

مستوى: السنة أولى ماستر علم الاجتماع

تخصص: علم اجتماع التنظيم والعمل

إعداد: د.بن مغنية قادة:أمحاضر"أ"
أ

الرقم	اسم ولقب الأستاذ	الرتبة	جامعة الانتماء
01	د.بحلوان عبد الغني	أستاذ محاضر أ	جامعة مصطفى اسطمبولي-معسكر
02	د.بن نعوم فاطمة الزهراء	أستاذ محاضر أ	جامعة مصطفى اسطمبولي-معسكر
03	د.حساين محمد	أستاذ محاضر أ	جامعة وهران 2

2026/2025

السداسي الأول

الوحدة التعليمية الأساسية

اسم المادة: تنمية الموارد البشرية

الرصيد: 5

المعامل: 2

أهداف التعليم: (*ذكر ما يفترض على الطالب اكتسابه من مؤهلات بعد نجاحه في هذه المادة، في ثلاثة أسطر على الأكثر*)

تمكن الطالب من التعرف على نشأة وتنمية الموارد البشرية وأهم عملياتها، كما يتعرف على الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية.

المعارف المسبقة المطلوبة:(*وصف تفصيلي للمعرف المطلوبة والتي تمكن الطالب من مواصلة هذا التعليم، سطرين على الأكثر).*

التكوين القاعدي في

طريقة التقييم: مراقبة مستمرة، امتحان... إلخ

امتحان كتابي + مراقبة مستمرة

محتوى المادة: (إجبارية تحديد المحتوى المفصل لكل مادة مع الإشارة إلى العمل الشخصي للطالب)

1. **توظيف الموارد البشرية (تعريف التوظيف، أهميته، أنواعه، مراحله)**
2. **تسيير المسار المهني للموارد البشرية.**
3. **المداخل النظرية في دراسة الموارد البشرية (المدخل الكلاسيكي،المدخل السلوكي، المدخل الحديث)**
4. **تكوين الموارد البشرية (تعريف التكوين، أهميته، أنواعه، مراحل إعداد مخطط التكوين)**
5. **تقييم أداء العاملين.**
6. **واقع وآفاق التنمية البشرية في الجزائر**

المراجع: (كتب، *ومطبوعات، مواقع انترنت*، إلخ)

- أحمد صقر عاشور: **السلوك الإنساني في المنظمات،** دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1986.
- أحمد ماهر:**إدارة الموارد البشرية،** الإسكندرية، الدار الجامعية، طبع،نشر وتوزيع، 1999.
- أحمد ماهر: **السلوك التنظيمي مدخل لبناء المهارات،** الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الطبعة الثامنة، الإسكندرية، 2002.
- سلمي علي: إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة، القاهرة1997.
- بربر كامل: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، بيروت 1997
- عبد الفتاح دياب حسين: إدارة الموارد البشرية، القاهرة، مصر 1999.
- خالد عبد الرحمن الهيتي: إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، 1999.

زينب محمد زهري: مفهوم التنمية البشرية، الأبعاد والمكونات والمؤشرات، المؤتمر العلمي الرابع، جامعة القاهرة، مصر، 2002.

حمداوي وسيلة: إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2004.

محمد رفعت قاسم: تنظيم المجتمع، دار الطباعة الحرة، مصر، 2003.

راوية حسن: إدارة الموارد البشرية-رؤية مستقبلية- الدار الجامعية، 2001.

- تقارير التنمية البشرية العالمية. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP.
- تقارير التنمية الإنسانية العربية. الصندوق العربي الاجتماعي والاقتصادي.
- تقارير التنمية البشرية في الجزائر. المجلس العربي الاقتصادي والاجتماعي CNES.

- Cadin, L., Guérin, F. et Pigeyre, F : Gestion des ressources humaines, Paris : Dunod, 3ème édition2007.

- Dolan, S.L., Saba, T., Jackson S. et Schuler, R.S : La gestion des ressources humaines – tendances, enjeux et pratiques actuelle, Saint-Laurent, ERPI, 3ème édition. 2001.

- Igalens, J. et Roussel, P : Méthodes de recherche en Gestion des Ressou Humaines, Paris: Editions Economica.1998.

الفهرس

مقدمة

المحور الأول

مفاهيم أساسية في الموارد البشرية

1- مدخل إلى الموارد البشرية.....12

2-التعريف العام لتنمية الموارد البشرية:.....12

2-1 مصطلح تنمية الموارد البشرية.....13

2-2النموذج الدولي لإدارة الموارد البشرية.....13

2-3التقاليد الثقافية في الصناعة والعمل (المقاربة التيلورية).....13

2-4 إدارة شؤون الموظفين (مقاربة العلاقات الإنسانية).....14

2-5 إدارة الموارد البشرية(HRM).....14

3-تنمية الموارد البشرية (HRD).....14

المحور الثاني

توظيف الموارد البشرية (التعريف ، الأهمية، الأنواع، المراحل)

.1توظيف الموارد البشرية.....16

2--نبذة تاريخية عن تطور تنمية الموارد البشرية.....17

2-1قبل الجرب العالمية الأولى.....18

2-2 خلال الحرب العالمية الثانية.....18

2-3 نهاية الحرب العالمية II إلى غاية 1960.....19

2-4 مرحلة ما بين 1960 – 1980.....19

2-5 مرحلة ما بين 1980 – 2000..... 20

2-6 المرحلة ما بين 2000 إلى يومنا هذا.....21

المحور الثالث

المداخل النظرية في دراسة الموارد البشرية (المدخل الكلاسيكي، السلوكي، الحديث)

-1أهم النظريات التي اهتمت بتنمية الموارد البشرية

1-1. نظرية البيروقراطية.....23

1-2.نظرية العلاقات الإنسانية :.....23

1-3. نظرية الإدارة العلمية.....24

2-علاقة علم الاجتماع بالموارد البشرية.....26

2-1تحديد مفهوم الفاعل التنظيمي.....27

2-2عقلانية الفاعلين.....29

3-2 الفاعل البراغماتي.....29

4-2 الهيمنة التنظيمية.....29

5-2 تحليل الحياة الاجتماعية داخل التنظيمات.....29

6-2 حدود تدخل علم اجتماع في الموارد البشرية.....30

3-علاقة تنمية الموارد البشرية بالعلوم الأخرى

1-3 علم النفس وعلاقته بالموارد البشرية.....30

2-3 علاقة علم الاقتصاد تنمية الموارد البشرية:.....31

3-3 إدارة الأعمال وعلاقتها بالموارد البشرية 32

4-إستراتيجية تنمية الموارد البشرية.

1-4 الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية.....33

2-4 تحليل مختلف أوجه المحيط الخارجي للتنظيم.....36

5-اختيار استرتيجية الموارد البشرية.....38

1-5أسس اختيار الإستراتيجية.....38

2-5منطقة اللايقين zone d'incertitude:.....39

3-5 نماذج من الاستراتيجيات.....39

6 - عوامل التحكم في التخطيط الاستراتجي للموارد البشرية.....40

1-6تعريف العوامل الداخلية.....41

المحور الرابع

تسيير المسارات المهنية للموارد البشرية

1-عملية التوظيف.....45

1-1تعريف التوظيف.....45

1-2أهمية التوظيف في الموارد البشرية.....46.

1-3شروط التوظيف :.....46

1-4شروط شغل المنصب.....47

1-5 أنواع التوظيف:.....48

1-6 الإعلان عن التوظيف.....49

1-7 عملية انتقاء المترشحين.....49

1-8 طرق الانتقاء:.....50

1-9 أنواع الاختبارات.....50

1-10 المصادر الخارجية والتوظيف.....52

1-11 العوامل المؤثرة في عملية التوظيف داخل المنظمة.....53

1-12 أهداف عملية التوظيف.....54

2- التكوين

2-1أهداف التكوين.....56

2-2أنواع التكوين.....56

2-3 التكوين والتدريب للرفع من القدرات الإنتاجية.....57

2-4 الفرق بين التكوين والتطوير.....58

2-5 التكوين وصقل المهارات.....58

3- نظام الترقيات.....59

. 3-1 أهداف الترقية.....59

2-3 أنواع الترقيات.....59

4-الانضباط في العمل والأخطاء المهنية

4-1 الانضباط التنظيمي كمفهوم سوسيولوجي.....60

4 -2أنواع الانضباط التنظيمي.....61

4-3المسؤولية.....61

4-4 التقويم.....62

4-5 العقوبة.....62

4-6الأخطاء المهنية.....62

4-7 أشكال العقوبات.....63

المحور الخامس

تقييم الأداء ونظام التحفيزات

-1 التحفيز في العمل.....66

1-2 علاقة التحفيز بالرضا الوظيفي.....66

1-3 التحفيز في تنمية الموارد البشرية.....66

1-4 الأسس النظرية لعلاقة تنمية الموارد البشرية بالتحفيز.....67

2-تحليل المناصب.....68

2-1 آليات تحليل المناصب.....68

2-2 علاقة تحليل المناصب بعمل الموارد البشرية.....69

2-3 تسيير المسارات المهنية.....70

2-4-طرق تحليل المنصب.....70

3-تقييم المناصب.....71

1-3 موضوع عملية تقييم المناصب.....72

2-3 مراحل عملية تقييم المناصب.....73

3-3 طرق تقييم المناصب.....74

4-نظام الأجور

1-4 مفهوم الأجر.....75

2-4 التطور التاريخي في للأجر عبر الأزمة.....75

3-4 مكونات الأجر.....76

4-4 أنظمة دفع الأجور.....78

5-4 خصائص الأجير.....79

6-4 العوامل المؤثرة على تصميم نظام الأجور.....80

7-4 الأجور والرواتب السائدة.....82

5-نظام المكافآت.....83

6- تهيئة ظروف العمل

1-6 أنواع ظروف العمل.....84

2-6تطور ظروف العمل.....84

3-6 الفاعلون في ظروف العمل في المؤسسات.....85

4-6 أهم المسائل المرتبطة بظروف العمل.....85

5-6 تعريف ظروف العمل.....86

6-6 تعريف تهيئة ظروف العمل.....87

7-6 الأهمية الاجتماعية لظروف العمل.....88
1-7-6 أهمية نفسية.....89
2-7-6 أهمية قانونية.....90
8-6 مجالات تهيئة ظروف العمل.....90
9-6 تهيئة ظروف العمل الاجتماعية.....90
10-6 تهيئة الخدمات الاجتماعية.....96
11-6 ظروف العمل التنظيمية.....97
12-6 آليات تحسين ظروف العمل.....99
7- الصحة والأمن في العمل.....101
1-7حوادث العمل.....101

المحور السادس

واقع تنمية الموارد البشرية في الجزائر

1-الموارد البشرية في الجزائر غبر التاريخ.....104
1-1 الفترة من 1962الى 1980.....105
2-1 فترة التسعينيات.....105
3-1 تنمية الموارد البشرية في الجزائر بعد عام 2000.....106
4-1 تنمية الموارد البشرية في التشريعات الجزائر.....107
3-**خاتمة**.....108

مفاهيم أساسية في الموارد البشرية

1- مدخل إلى الموارد البشرية

تختلف الأهداف التي يتواجد فيها العمال في أوساط العمل وفق تصوراتهم للعمل والأسباب والدوافع التي تسوقه للعمل فسلوكات الإنسان في العمل تتحكم فيها مجموعة من الحاجيات والأهداف التي من شأنها تحدد الضوابط وتنظم العلاقات وتحدد المسؤليات في المؤسسة والحصول على توافق ورضا مهني في المؤسسة لا بد من فهم سلوكيات العمال والاطلاع بدقة على الميكانزمات التي تتحكم في العمل وبالتالي القيام بالواجب وتحقيق الحاجيات علما بان المؤسسة وجدت كتنظيم من اجل خلق القيمة فهي تتشكل من ثلاثة موارد مالية ومادية و كذلك بشرية وبطبيعة الحال لا توجد موارد أثمن من الإنسان لأنه جوهر العمل والأساس الذي يقوم عليه أي شكل من أشكال التنظيم.

2-التعريف العام لتنمية الموارد البشرية:

تنمية الموارد البشرية هي عبارة عن مجموعة من الإجراءات والنشاطات المتعلقة بالمورد البشري، الهدف منها تحقيق الفاعلية والجدوى من جانب الأفراد داخل المؤسسة، والمشاركة في سيرورة التنمية للوصول إلى هدف تنظيم النشاطات داخل التنظيم الخاص بالعمال لتحفيزهم على تقديم مردودية عالية، كما يهدف إلى تطوير الفاعلية الجماعية لتجسيد أهداف المؤسسة، بالإضافة إلى تحديد استراتيجيات والوسائل ونماذج التسيير ،ويرى برنار غازييه أنه بالنسبة لـ فهم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بشكل كامل من الضروري أن نأخذ في الاعتبار في وقت واحد أداء سوق العمل ونوع استخدام المؤسسة لقوتها العاملة،أ, ما يعرف بمتغير السوق الداخلية للعمل للذي يعمل على تحقيق الاستقرار الجماعي للعمال

2-1 مصطلح "تنمية الموارد البشرية :(HRD) :يشير مصطلح "تنمية الموارد البشرية (HRD)إلى جميع الأنشطة التي يمارسها الموظفين والعمل تحت اشراف ادارة المؤسسة

منها التكوين والتدريب والتطوير المرتبطة بالحياة في جماعة العمل،وبالرغم من أن استخدامه بشكل واسع النطاق يشمل جميع أنشطة المرتبطة بالعمل، إلا أنه يشير بشكل أكثر تحديدًا إلى أنشطة التطوير والتكوين التي يقوم بها العاملون الذين أكملوا تدريبهم المهني الأساسي، ومع ذلك، فإن تنمية الموارد البشرية ليست مفهومًا معزولًا، بل هي مشتقة من نظريات إدارة الموارد البشرية ،هذا ما يجعل من تنمية الموارد البشرية، تشير على وجه التحديد إلى أنشطة التكوين والتدريب والتطوير، داخل المؤسسة.

2-2النموذج الدولي لإدارة الموارد البشرية :يركز النموذج الدولي لإدارة الموارد البشرية،على طبيعة سياسات التطوير والتعلم التنظيمي في المؤسسات في السياق الأوروبي. في حين أن مصطلحي إدارة الموارد البشرية (HRM) وتنمية الموارد البشرية (HRD)نشأا في الولايات المتحدة، إلا أن هناك تقليدًا أوروبيًا خاصًا في هذا المجال. ويستند هذا التقليد إلى قيم ومبادئ ما يمكن تسميته بشكل عام بالثقافات الأوروبية في مجال العمل والتدريب المهني(Barry Nyhan,2002,p27)،لذلك نجد بعض أوجه التشابه بين التقليد الأوروبي والنموذج الدولي لتنمية الموارد البشرية أ, ما كان يعرف سابقا ب"الموجهة نحو التنمية الإنسانية."

2-3التقاليد الثقافية في الصناعة والعمل (المقاربة التيلورية) :تعتبر الثقافة والقيم والمبادئ الأساسية التي يطور بموجبها المجتمع والمؤسسة أنظمتها لتنظيم وإدارة العمل من الأساسيات التي تقوم غليها أنشطة تنمية الموارد البشرية على سبيل المثال، تُشكل المقاربة التيلورية تقليدًا ثقافيًا للصناعة والعمل.

2-4 إدارة شؤون الموظفين (مقاربة العلاقات الإنسانية) :يشير هذا المصطلح، الذي استبدل بـ "إدارة الموارد البشرية"، إلى وظيفة أو قسم متخصص في المؤسسات مهمته تطوير

أنظمة عمل فعّالة ومرضية وعادلة من منظور إنساني،جيث تهدف "إدارة شؤون الموظفين" في الأصل إلى تصحيح التجاوزات الناتجة عن التصنيع. ، فقد انصبّ اهتمامها في البداية على تعزيز الرعاية الاجتماعية وممارسات التوظيف العادل، ثم دمجت ممارسات "الإدارة العلمية" ومفاهيم "العلاقات الإنسانية،وتشمل أنشطتها النموذجية التوظيف والاختيار، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء، والعلاقات الصناعية، والتعويضات والمزايا، والصحة والسلامة.

2-5 إدارة الموارد البشرية (HRM) :يعتبر تحولا في وظيفة "إدارة شؤون الموظفين" من إدارة تابعة للإدارة العليا إلى وظيفة مؤثرة استراتيجيًا تحت مسؤولية مدير عضو كامل العضوية في الإدارة العليا، فبدلًا من أن تكون وظيفة منفصلة ومتخصصة ، أصبحت إدارة الموارد البشرية استراتيجية مؤسسية متكاملة تشمل جميع المديرين التنفيذيين، المسؤولين عن تنفيذ أنشطة كانت في السابق من مسؤولية إدارة شؤون الموظفين.

3-تنمية الموارد البشرية (HRD) :يمكن فهم هذا المصطلح بمعناه الواسع حسب المنظرين في مجال التنظيمات كمرادفة لإدارة الموارد البشرية، ولكنها تشير بشكل أعم إلى أنشطة التعلم وتطوير المهارات، حتى وإن كانت هذه الأنشطة مدمجة مع أنشطة إدارة الموارد البشرية الأخرى وتركز على التعلم والتطوير التنظيمي بقدر تركيزها على الفرد(Barry Nyhan,2002,p28).

المحور الثاني

توظيف الموارد البشرية (التعريف ، الأهمية، الأنواع، المراحل)

1.موضوع الموارد البشرية

يتمحور موضوع الموارد البشرية حول إحداث تقارب بين تطلعات المستخدمين وحاجيات المؤسسة أو التنظيم من خلال تبني الإجراءات المناسبة التي تهدف إلى ما يلي:

-إحداث المواءمة والتوافق بين العامل والمنصب.

-التطلع والتنبؤ بتطوير جماعة العمل.

-التكفل بالمسارات المهنية للعمال وفق الاسترتيجية الهادف إلى تحقيق الغايات .

-وضع خطة للتواصل الجيد بين مختلف مستويات التسلسل الهرمي.

كما تهدف الموارد البشرية إلى تصحيح كل ما يتعلق بظروف العمل،"الترقيات، والتكوين" عبر التصحيح والتعديل، بالإضافة إلى إمكانية تنمية كل أجير من الجوانب النفسية والاجتماعية والتنظيمية، كما أنها تهدف إلى إحداث حركية بين الأجراء في إطار مشاريع المؤسسة،ومن أهم النشاطات الممكنة للموارد البشرية:

الجلب: ويتعلق الأمر بجلب أكبر عدد من العاملين من ذوي الخبرة والتأهيل.

الحفظ: من خلال ضبط برامج خاصة بوضعية العمال، يتم حفظ المكتسبات عبر تسيير المسارات المهنية.

التطوير: يتم من خلال الاستثمار في عملية التكوين.

2-نبذة تاريخية عن تطور تنمية الموارد البشرية

لقد مرت الموارد البشرية في تنظيمات العمل بالعديد من المراحل حتى وصلت الى ما هي عليه اليوم

2-1قبل الجرب العالمية الأولى:أكلت مهمة الإجراء إلى صاحب المؤسسة ومعه مكلف بالحسابات، وهي فترة ممتدة ما بين 1910-1920 بدأت هذه المصلحة تعرِف استقلالية بفضل تطور تيارات الفكرية في مجال التنظيمات، تمهيدًا لتطور النقابات،ودام ذلك إلى غاية نهاية العشرينات بدأت تتحول مصلحة الأمانة الاجتماعية إلى مصلحة للموارد العمالية، والتي أُكلت لها مهمة القيام بترقية التوظيف، والانتقاء، والتقييم للموارد العمالية، بالإضافة إلى العلاقات ذات الطابع الصناعي، والعمل على تحسين محيط العمل وتلبية حاجيات الإجراء، في هذه الفترة الزمنية، برز "إلتون مايو" على رأس تيار "العلاقات الإنسانية"، الذي يصنف ضمن المنظومة الفكرية الانجلوسكسونية التي أولت أهمية كبرى لدراسة تنظيمات العمل،حيث قام مايو بدراسة حول تأثير ظروف العمل على الإنتاجية. وعرفت بعدها مدرسة العلاقات الإنسانية انتشارًا واسعًا(Z.Ahouart بالتصرف)،

2-2 **خلال الحرب العالمية الثانية** :عرفت هذه المرحلة الحرب العالمية الثانية التي اجتاحت أوروبا وامتدت إلى باقي العالم، وأدت إلى شح كبير في اليد العاملة، مما أدى إلى عودة النساء إلى المصانع، وأثر ذلك على مصالح الموارد البشرية بالمصانع، وأجبرها على التوجه نحو التطوير طرق الانتقاء والتكوين الخاصة بالعمال تماشيًا وحاجات المصانع الحربية المتخصصة في إنتاج الأسلحة الموجهة للحروب في الأقاليم الأوروبية الشرقية والغربية لليد العاملة الفنية الماهرة،وذات التكوين التقني في مجالات الصناعات الثقيلة ،فقد تمحور دور مصالح الموارد البشرية في انتقاء أحسن للعمال وأمهرهم من أجل تطوير هذا النوع من

الصناعات،وبالتالي فان هذه المرحلة التي عرفت توسيع جبهات القتال في أوروبا، تطلبت تطوير الموارد البشرية،التي تحولت إلى مصلحة تطوير وتسيير المهارات الفنية في مجال الصناعة العسكرية.

2-3 نهاية الحرب العالمية II إلى غاية 1960:

بعد نهاية الحرب العالمية الثانية وما خلفته من دمار واسع في أوروبا، ظهرت الحاجة إلى بناء ما دمرته الحروب، فظهر مشروع مارشال الذي وضعته الولايات المتحدة من أجل إعادة اعمار أوروبا وإنعاش نموها الاقتصادي،فبرزت الحاجة إلى إعادة تنظيم أوساط العمل استجابة للمتطلبات التي فرضتها مرحلة ما بعد الحرب العالمية في أوروبا مما أدى إلي إعادة تنظيم مصالح الموارد البشرية و اكتسابها مكانة أوسع في المؤسسات،نظرا لزيادة عروض التوظيف بحثا عن اليد العاملة المناسبة لهذه المرحلة التي تميزت بالبحث عن الكفاءات المهنية في مجال الاعمار والهندسة وأشغال الطرقات والصناعات الثقيلة والخفيفة،كما صاحب هذه الأحداث في أوروبا ظهور أو صعود ثورات التحرر في إفريقيا (الجزائر، تونس) وكذلك في أمريكا الجنوبية، وهذه الحركات التحررية وتأثرت بشكل كبير بالمد السوفياتي في أوروبا الذي قضى على حكم النازية ،وأدى ذلك إلى بروز الحركات النقابية للمؤسسات وعودة الاهتمام بالعمالة الواسعة التي تفرضها ظروف إعادة البناء. في هذه الفترة عرف قطاع الموارد البشرية تطورًا ملحوظًا مع ظهور نشاط العلاقات الصناعية بفضل تطور النقابات وأدى إلى إعادة هيكلة مصالح الموارد البشرية ومنحها مكانة واسعة للعلاقات الصناعية، ومعها حصل العمال على الكثير من الامتيازات الاجتماعية كالتكوين والضمان الاجتماعي، نظام العطل، العلاوات والترقية.

2-4 مرحلة ما بين 1960 - 1980 :بدأت التأثير الفعلي في مدرسة العلاقات الإنسانية، ولكن هذه المرة على كوكبة من العلماء ا، ماسلو، ماك غريغور- الذين أعطوا أهمية كبيرة لعملية تحفيز الأجراء وتلبية الحاجات وترقية الاتصال المؤسساتي. في هذه المرحلة تخلصت وظيفة الموارد البشرية من تنشيط وهيكلة المديريات الخاصة بالمستخدمين،(أصبح هناك مديرية للموارد البشرية) يعمل بها موظفون متخصصون ضمن بين مهامها تسيير ظروف العمل وضبط الأطر القانونية الخاصة بوضعية العمال أو ممارسة حقوق والواجبات في إطار نظام التعاقد والاتفاقيات (قانون العمل) إلى جانب مراقبة ومطابقة الإجراءات المتعلقة بالموارد البشرية وضع وتحديد ملفات خاصة ببنك المعلومات المتعلق بالموارد البشرية (المستخدمين،المناصب، الأجور، درجات، ترقيات) بالإضافة إلى دفع وتسيير المستحقات المالية للعمال. كما أصبحت هذه المديرية تسهر على عمل الهيئات الممثلة للعمال مثل: (المنتدبين النقابيين وتحديد مواعيد الاجتماعات النقابية واللجان التابعة للمؤسسة). مع نهاية هذه الفترة وصلت وظيفة الموارد البشرية إلى مستوى نضج وأصبحت تستقطب الكفاءات والمسيرين في مجال قوانين وتشريعات العمل ومكنها من العمل على حل النزاعات، وتطوير النظام المعلوماتية أدى إلى تسهيل الكثير من المهام مثل: ضبط الأجور ووضع بنك للمعلومات خاصة بالموارد البشرية.

2-5 مرحلة ما بين 1980 - 2000: بعد سنوات السبعينيات برزت وظيفة المستخدمين بشكل واضح، حيث سجل معتبرًا في الميزانيات المخصصة للتكوين، وهذا ما يعتبر بمثابة انسحاب من التسيير الإداري للمستخدمين إلى تسيير الموارد البشرية. وحصلت إدارة الموارد البشرية على استقلالية من الناحية التنظيمية(Z.Ahouart بالتصرف)، أكلت إليها مهمة تحليل وتحديد وتطبيق الأطر الخاصة بتسيير الموارد البشرية والسهر على تنفيذ القرارات

المتخذة على مختلف المستويات في التسلسل الهرمي للمؤسسة، كما تمكنت من تسيير الكثير من المشاكل التي لم تكن مطروحة سابقًا، من أهم هذه المشاكل التي تم حلها:

1-.المتعلقة بطبيعة العمل، مثل: إحداث تعديلات خاصة بما يعرف بتحليل المناصب، وكذلك التوظيف والتحويلات والترقيات، كما تم ضبط نماذج لتسيير أوقات العمل.

2-تسيير الطاقات المتوفرة خاصة ما يتعلق بالكفاءات وضبط الحاجيات من التكوين والترقية ورفع الأجور.

3- إعلان الموارد البشرية(توفير آليات الاتصال).

4-بحث الديناميكية والتحفيز .

وعليه، فإن هذه الفترة تعتبر هامة في مراحل تطور الموارد البشرية من حيث تسيير النوعية وتطوير الجوانب الاجتماعية، بحيث أصبح ممكنًا التخطيط في حل مشاكل المستخدمين وتحليل هيكل البنية البشرية للمؤسسة، بالإضافة إلى ضبط العمليات المتعلقة بتأهيل وتقييم والمورد البشري وكذلك تحديد المسؤوليات الاجتماعية والتأطير من خلال إحداث الحركيات المستمرة وسط البنية البشرية للمؤسسات.

2-6 المرحلة ما بين 2000 إلى يومنا هذا: تم تبني مقاربة ما يعرف برأس المال البشري، تتيح لمديرية الموارد البشرية فتح المجال أمام المستخدمين للمشاركة في خلق الثروة والاستثمار في الإبداع والكفاءات، لأن الأفراد داخل المؤسسة يعتبرون فاعلين ذوي قيمة قابلة للتطوير أو التحسين من خلال زيادة الاستثمار، لأن قيمة العامل هي التي تؤدي إلى زيادة الفاعلية التنظيمية. من هنا، تم تبني ما يعرف بالمقاربة الاستراتيجية في مجال دمج الكفاءات ذات العلاقة برأس المال البشري من أجل خلق القيمة، غير تطوير العملية

الإنتاجية التي تأخذ بعين الاعتبار خفض التكاليف، (تكوين العمال في الإعلام الآلي)، بالإضافة إلى التوظيف الاستراتيجي، تخطيط عقلاني قائم على إحصاء ومعرفة الحاجات من الكفاءات، كما تم الاعتناء بالمسارات المهنية للموظفين والعمال، والسماح لهم بالتدرج في السلم الهرمي، بالإضافة إلى ترقية العمل الجماعي وضبط نموذج استراتيجي لتوزيع الأجور والتخطيط للتكوين.

المحور الثالث

المداخل النظرية في دراسة الموارد البشرية (المدخل الكلاسيكي،المدخل السلوكي، المدخل الحديث)

1- أهم النظريات التي اهتمت بتنمية الموارد البشرية

1-1. نظرية البيروقراطية عند ماكس فيبر.

تعتبر المقاربة الفيبيرية في مجال التنظيمات من أبرز النظريات التي يرتكز عليها تحليل وفهم المسارات المهنية في إطار تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الحديثة، فقد برزت هذه النظرية في أوائل القرن 20 لتهتم بالبناء التنظيمي والبيروقراطية وهو مجموعة صارمة ثابتة من القواعد التي تعزز مكانة الإدارة والمكاتب التي تحكم المؤسسة ككل،فالإدارة حسب فيبر هي الوسيلة الأولى للهيمنة والسلطة، كما تعتبر البيروقراطية كوسيلة،لتحقيق الفعالية التنظيمية حيث يعتقد أن التنظيم بإمكانه الوصول الى تلك الفعالية عند القضاء على العامل الشخصي والعاطفي مع ضرورة التركيز على البناء الرسمي القانوني والعلاقات القانونية المحددة بها و من خلال خصائص النظرية البيروقراطية يتضح لنا الأهمية التي أولتها هذه النظرية لتكوين الموارد البشرية باعتبارها مطلبا أساسيا لتحقيق التنمية البشرية،ففي مبدئها تدعو النظرية إلى التخصص في العمل والذي بدوره ينتج عنه عدد من الوظائف المتخصصة ،كما يؤكد على أهمية إعداد تكوين الأفراد ،الأمر الذي يساهم في زيادة الإنتاجية حيث يعتبر التكوين ضرورة أساسية لتشغل الوظائف، كما أن التعيين في التوظيف يتم على أساس الخبرة والشهادة العلمية وذلك نظرا لكون النظرية البيروقراطية تعتمد في الأصل على الحضور القوي للإدارة في كسلطة عليا على جماعة العمل.

1-2.نظرية العلاقات الإنسانية :

تعتبر نظرية العلاقات الانسانية عند التون مايو أن الافراد يتأثرون في تنظيمات العمل بالعوامل الاجتماعية ويظهر دلك من خلال سلوكاتهم مثل العلاقات الشخصية والتحفيز في العمل والرضا الوظيفي ،وقد تبلورت هذه النظرية بفضل أعمال التون مايو الناتجة عن

مجموعة من التجارب التي استمرت بإجرائها شركة وسترة اليكتريك في مصانع هاوثون وقد كانت هذه التجارب تهدف الى دراسة تأثير الظروف الفيزيئية والمادية للعمل على الإنتاجية.

تعتبر نظرية العلاقات الإنسانية من خلال النتائج التي توصلت إليها في مصانع وسترن الكتريك أول من لفت الانتباه الى دور العلاقات الإنسانية وأهميتها في السلوك التنظيمي،كما توصلت أبحاث مايو كذلك الى اكتشاف أن:

1- كمية العمل التي يؤديها العامل التي تتحدد تبعا لطاقته الفيزبولوجية وإنما تتحدد تبعا لطاقاته الاجتماعية

2- أن المكافئات والحوافز الغير اقتصادية تلعب دورا رئيسيا في تحفيز العمال في التنظيم وشعورهم بالرضا.

3- أن التخصص الدقيق في الأعمال ليس بالضرورة هوا هم أشكال التنظيم.

4- أن العمال لا يجابهون الإدارة وسياستها كأفراد منعزلين و انما باعتبارهم أعضاء في جماعات. (مصبيح صليحة،2016:46.47)

1-3. نظرية الإدارة العلمية.

التيلورية، أو التنظيم العلمي للعمل (OST)، هي نهج لإدارة الموارد البشرية يهدف إلى تحسين العمل من خلال تقسيم المهام، وتخصص الموظفين، وتحفيزهم بأجور مبنية على الأداء وهو نظام له فوائد من حيث الإنتاجية، ولكنه قد يكون له أيضًا عيوب على الموظفين وديناميكيات العمل الجماعي.

ظهرت التيلورية، التي سُميت نسبةً إلى فريدريك وينسلو تايلور (1856–1915)، في نهاية القرن التاسع عشر،حيث اهتم تايلور بتنظيم الشركات وعمليات التصنيع. أتاحت له ملاحظاته إبداء عدة نقاط. فوفقًا له، كان هناك قدر كبير من الهدر في المصانع، وهو ما أسماه التساهل المنهجي، حيث حدّ العمال من إنتاجهم للحفاظ على نفس المعدل لكل بالقطعة، واعتقد أن هذه الملاحظات يمكن تفسيرها بعدة عوامل: الخوف من البطالة، ونقص الأجور الجذابة، وأخيرًا، نقص العلم في الممارسات المهنية، فاقترح تايلور مقاربة العمل في إطار علمي من شأنه أن يؤدي إلى الترشيد ، وبما انه كان يُنظر إلى العمل كمورد يجب تحسينه. وبالتالي، فكان الهدف هو تحديد الطريقة الأكثر كفاءة لتنظيم العمل والأنشطة.

الموارد البشرية في النظريات الحديثة

اهتمت النظريات الحديثة في مجال التنظيمات بالمؤسسة في إطار ما يعرف حاليا بديناميكيات الجماعات في أوساط العمل حيث تحولت الموارد البشرية إلى مركز اهتمام المؤسسات وذلك لتحقيق أهدافها ما يلي:

1- تعقد ظروف العمل في المؤسسات الحديثة ما أصبح يتطلب المهارات و ظهور وظائف ذات نوعيات خاصة و معقدة أو الوظائف المفتوحة.

- السعي الى الرفع من مستوى اداء العمال والاستفادة قدر الإمكان من قدراتهم و مهاراتهم للحفاظ على مستويات الأداء المخططة وتوجيه الموارد البشرية الجديدة وتعريفهم بوظائفهم.

- النهوض بمستوى التكوين ونوعية التزظيف للمورد البشرية لزيادة كفاءتهم وتحسين إنتاجيتهم كما ونوعا.

– فتح المجال أمام الطموحات الفردية للموارد البشرية للارتقاء الى وظائف ذات مسؤوليات اكبر

– الاعتناء بالمتغيرات الخارجية التي تؤثر على أداء المؤسسة.

2-علاقة علم الاجتماع بالموارد البشرية"

يعتبر علم الاجتماع من بين العلوم ذات الحقول البحثية الواسعة اتخذ من الموارد البشرية موضوعا للدراسة والاهتمام على المستوى المعرفي بعد أن ظلت دراسة هذا الموضع طويلا بين أحضان علم الاقتصاد ،إلى جانب تخصصات أخرى في العلوم الاجتماعية وعلوم التسيير التي لها صلة تنمية للموارد البشرية من الناحية الاستراتيجية،وبالتالي فهناك علاقة وطيدة بين علم الاجتماع ودراسة الموارد البشرية في سياقها الاجتماعي،وذلك على المستوى الابستيمولوجي (مكانة الباحث مقارنة بموضع بحثه)،والمنهجي(من حيث أدوات البحث والتحقيق)،وكذلك على المستوى المفاهيماتي(المقاربات والمفاهيم)،بالاضافة الى المستوى التقني(مضمون النتائج المتحصل عليها).

يتفق المهتمين بالموارد البشرية على أن علم الاجتماع ذو صلة وطيدة بإدارة تنمية الموارد البشرية والتنظيمات الاجتماعية فهو يدرس طبيعة العلاقات التي تربط الفاعلين داخل التنظيم وهو ما يشكل مرآة عاكسة لتوازنات القوى والسلطة وتموقع ويبرز طبيعة عمل الجماعة والعلاقات الرسمية وغير الرسمية وتطلعات الفاعلين في حدود شكل التنظيم و الضوابط التي تتحكم فيه ،كما يدرس علم الاجتماع سيرورة تشكل الأبنية الاجتماعية والجماعات وهو ما يعتبر قاعدة أساسية بالنسبة للمهتمين بتطور الإدارة وعلاقتها بمبادئ الإجماع حيث تعتبر المؤسسة مجتمعا جديرا بالدراسة والفهم من الناحية الميكرو– سوسيولوجية .

تكمن العلاقة بين علم الاجتماع و الموارد البشرية في النقاط التالية:

2-1تحديد مفهوم الفاعل التنظيمي:حيث يعتبر مفهوم الفاعل التنظيمي من المفاهيم الأساسية التي تسمح للباحث بالارتكاز على المقاربة النظرية في التحليل والفهم السوسيولجي للظواهر التنظيمية المتصلة بتمنية الموارد البشرية ،من حيث التركيز على مكانة الفاعلين وتموقعهم في التسلسل الهرمي وطبيعة العلاقات التي تربطهم في سياق ما يعرف بالمكون البشري للمؤسسة،ووضعيات العمل التي يتواجدون فيها،كما يوفر علم الاجتماع جملة من النماذج التحليلية،والأسئلة المتعلقة بالعلاقة بين الموارد البشرية وعلم الاجتماع ظهرت بمجرد أن أصبحت إدارة الموارد البشرية مجالًا فرعيًا محددًا بوضوح للإدارة والتسيير منذ بداية التسعينيات من القرن الماضي، حيث تناول بعض المؤلفين موضوع العلاقة بين علم الاجتماع والموارد البشرية، وبدأ الحديث عن موضوع "العلوم الاجتماعية وخصوصياتها" وعلاقتها بإدارة الموارد البشرية، حيث تمت الدعوة إلى ضرورة الالتفات إلى العلاقات الموجودة بين علم اجتماع التنظيمات وإدارة المستخدمين في أوساط العمل،حيث كانت اساهمات الدراسات الاجتماعية في هذا المجال متقطعة في ذلك الوقت، وفي بعض الأحيان تم أخذها في عين الاعتبار من قبل المتخصصين في الإدارة والتسيير وكانوا حريصين على تأكيد استقلالهم ،كان هذا الأمر أكثر أهمية لأنه في ذلك الوقت كان بعض علماء الاجتماع مهتمين بالمسائل المتعلقة بالتنظيمات والمؤسسات الحديثة،ومنذ ذلك الحين، حدثت تقاربات: حيث شارك بعض علماء الاجتماع في بحوث الإدارة كما تم دمج المحاضرات والدروس في علم الاجتماع التنظيم والعمل ضمن برامج التكوين في علوم الإدارة والتسيير مع الطبعة الأولى ل "موسوعة الموارد البشرية التي اصبحت تضم علماء الاجتماع في لجانها التوجيهية وفي الفصول الـ 34 المخصصة لـ "المؤلفين المتخصصين في المجال"، حوالي عشرة منهم من علماء الاجتماع، ذلك لأنه في بعض أهداف البحث،أصبحت المصالح متقاربة،مع

الحفاظ على استقلالية مجالات إدارة الموارد البشرية وعلم الاجتماع، وأصبح الاهتمام بالتوظيف والتنظيم من المسائل التي يبحث فيها علم الاجتماع وعلوم الإدارة على حد سواء،مع احترام الأطر المفاهيمية ومنهجيات البحث الخاصة بكل حقل معرفي.

لا شك أن علم الاجتماع هو تخصص واسع جدًا ولن نتناول هنا إلا أن بعض مناهجه وبعض موضوعاته الدراسية التي لها علاقة بإدارة الموارد البشرية، اذ توجد أيضًا علاقات قوية بين علم الاجتماع ومجال الإدارة الاستراتيجية، التي تهتم بالسلوك التنظيمي وخاصة النظرية التنظيمية، فلا يمكن لإدارة الموارد البشرية الاستغناء عن المفاهيم التي تحاول تفسير سلوك الموظفين، وعلى نطاق أوسع،الجهات الاجتماعية الفاعلة ،التي تواجه مواقف العمل والوضعيات التي يجد فيها العمال أنفسهم ،فالتفسير التبسيطي للاقتصاد الكلاسيكي الجديد الذي بعتبر الفرد في أوساط العمل أنه يسعى إلى الربح فقط قد أظهرت حدودها بسرعة في حين يقدم علم الاجتماع مجموعة من النماذج التفسيرية المتنوعة للغاية، والتي تتوافق مع مواقف نظرية مختلفة. وأطر مفاهيمية متماسكة تحتاجها الإدارة في فهم الموارد البشرية،هذه الأطر تعتمد على فهم الفرد الفاعل وفقا للمقاربات النظرية المختلفة التي يفرها علم الاجتماع،انطلاقا من الفرد المتحرر إلى الفاعل الخاضع للهيمنة.

2-2عقلانية الفاعلين:حسب ريمون بودن فان فهم فان فهم الظواهر الاجتماعية ينطلق من طبيعة سلوكات الأفراد ،ما يجعلنا نهتم بجميع أشكال التحفيز التي يحتاجها الفرد بشكل عام وفي أوساط العمل خصوصا لكن هناك نقطة أساسية حسب بودون وهي ان هذه التحفيزات هي وضعية عقلانية تعكس سلوك الفرد وهو ما يسمى بالعقلانية لدى الفاعل بحكم أن لكل فرد دوافع عقلانية لسلوكاته وبالتالي فان فكرة الفرد الفاعل العقلاني هي فكرة قوية الحضور في التحليل السوسيولوجي للموارد البشرية.

2-3 الفاعل البراغماتي:هو تبني الفرد لسوك استراتيجي في أوساط العمل بخلفية تعتبر براغماتية تقوم على سعي الفرد إلى التموقع كسلطة فاعلة في جماعة العمل،وبالتالي فان هذه المقاربة تقترب كثيرا من نظرية التحليل الاستراتيجي للتنظيمات الخاصة بميشال كروزي التي تقدم إضافات مهمة لفهم سلوكيات الفاعلين وتحديد الجماعات الثقافية ضمن تنمية الموارد البشرية للمؤسسة،و معنى الأفكار والتمثلات والممارسات المتصلة بمجال العمل إنما تحدد من خلال نتائجها العملية.

2-4 الهيمنة التنظيمية:ان وجود الجماعات الاجتماعية المتصارعة داخل التنظيم تجعله من استراتيجية الموارد البشرية امرا ضروريا ،للحفاظ على التماسك وإضفاء التناسق والتكامل وتجاوز أشكال الصراع ما يجعل من مفهوم الهيمنة من المفاهيم الاساسية التي اتخذتها تنمية الموارد البشرية لتحليل وضعيات العمل.

2-5 تحليل الحياة الاجتماعية داخل التنظيمات:انطلاقا مما سبق ذكره فان تحليل الموارد البشرية من منظور سوسيولوجي يأخذ على عاتقه تحليل العلاقات الاجتماعية بالدرجة الأولى،وهو ما يجعل منة علم الاجتماع من بين أكثر حقول المعرفة التي تستنجد بها علوم الإدارة والتسيير في فهم المتغيرات الأساسية للموارد البشرية،وكيف تخضع هذه العلاقات للضوابط والقواعد ،الهدف منها خلق ظروف ملائمة لتثمين دور الكفاءات و تحفيزها مما يتطلب معرفة دقيقة بخصوصيات الموارد البشرية التنظيمية مما يجعل علم الاجتماع يبحث عن المفاهيم و النماذج التحليلية المناسبة والفعالة للوصول الى الحقائق ذلك لان التنظيم في حد ذاته يتسم بالتعقيد كما أنها تخضع لمبدأ التغير الذي يسمح لنا بتحليل مجتمع الأجزاء والوقوف على طبيعة التنظيم والتحولات الكبرى التي يعرفها العمل المأجور وهذا جانب آخر

يسحب علم الاجتماع نحو المسائل المتعلقة بالتاهيل والتكوين وقوانين العمل والتفاوضات بالإضافة إلى تحديد العلاقات المهنية والصراعات الاجتماعية.

2-6 حدود تدخل علم اجتماع في الموارد البشرية

بما ان مجالات الموارد البشرية ذات معقدة الا ان تدخل علم الاجتماع في هذا المجال له حدود من بينها خصوصية المعرفة السوسيولوجية المتميزة بالشمولية،كما ان هذه المعرفة في مجال التنظيمات تهم كثيرا بالقاعدة العمالية وتدافع في ذات الوقت عن رفع الستار على الممارسات في قمة الهرم التراتبي وهو ما قد يفهم انه ذو خلفيات معينة.

3-علاقة تنمية الموارد البشرية بالعلوم الأخرى

3-1 علم النفس وعلاقته بالموارد البشرية:يعتبر علم النفس من أكثر العلوم الانسانية والاجتماعية إسهاما في البناء النظري للموارد البشرية ،فقد اتاح للمهتمين بهذا المجال فهم سلوك الأفراد وتوقع ردود أفعالهم في بيئة العمل وخصائص الثقافة التنظيمية وتسيير مسارات العمال من خلال اتباع أساليب علمية في الانتقاء والتوظيف والبحث عن مهارات تتسم بالمرونة والقيادة في المناصب.وبالتالي فان علم النفس يساهم في تعزيز التفاعل الإيجابي بين الموظفين، ويساهم في بناء بيئة عمل صحية من خلال برامج الصحة النفسية وإدارة التوتر، وتحليل سلوك الأفراد.،بالإضافة إلى استخدام علم النفس التنظيمي لفهم عوامل التحفيز والرضا الوظيفي والعمل الجماعي.(فلاحي هدى،20:2022)

اهتم علماء التفس في مجال الموارد البشرية على وجه الخصوص بالعنصر الإنساني بحيث شملت الدراسات الجوانب السلوكية والانفعالات والمشاعر والرغبات المتعلقة بالأفراد في أوساط العمل ،ومن أهم المقاهيم التي استعملها علم النفس لفهم الظاهرة الإنسانية في مجال

العمل تلك المتعلقة بالشخصية والدوافع والإدراك وسيكولوجية النمو، والقيم والاتجاهات والعوامل البيئة والوراثية في نمو الفرد وسلوكه كما اهتم ايضا بكل ما يؤثر على سلوك الفرد وإنتاجيته داخل المنظمة ، وبالتالي فقد ساهم علم النفس بداية من التون مايو في الرفع من المردودية والكفاءة المهنية و تحقيق الانسجام، بالإضافة إلى إيجاد الحلول للمشاكل المتراكمة على العمال الناتجة عن الضغوطات المهنية و عدم الاستقرار الوظيفي واستفحال الصراعات والمنازعات ، وبالتالي التوصل إلى تحسين بيئة العمل.

3-2 علاقة علم الاقتصاد تنمية الموارد البشرية:

لعلم الاقتصاد علاقة وطيدة بالموارد البشرية فهو يهتم بالاستثمار في رأس المال البشري تلبية لحاجيات العمل ويعود ذلك بالوفرة على الاسواق من حيث الجهد والعمل و الإبداع مما يرفع الندرة ويكثر من الوفرة ويشجع خلق مناصب الشغل وذلك عبر عملية تطوير قدرات ومهارات الموظفين لتحقيق أهداف مؤسسة الحديثة،كما يساهم في تطوير وتدريب الموظفين من أجل إيداع موظف والرفع من مردوديته في العمل ،ويجعل من الموظف يعمل بتفاني بمعنى الأداء الوظيفي للعامل يؤدي إلى إنتاج السلعة وتوزيع ،من منظور اقتصادي،فالموارد البشرية تهتم بتقييم أداء الموظفين داخل المؤسسة من أجل رفع مستوى الإنتاج وربطهم بشتى أنواع الأسواق خاصة منها سوق العمل التي تبرز أهمية المورد البشري في التنمية الاقتصادية،وفي هذا السياق يلتقي الاقتصاد كعلم قائم بذاته مع الموارد البشرية في مفهوم جوهري وهو التنمية التي تعتبر في قلب الفكر الاقتصادي و في أن واحد ترتبط ارتباطا وثيقا بالموارد البشرية ،ففكرة التنمية الاجتماعية و الاقتصادية مرتبطة بشكل مباشر بالجهد والعمل من جهة وبحركة اسواق و العرض والطلب ما يجعل من تنمية الموارد البشرية في صميم اهتمام علم الاقتصاد

من جانب آخر وفي سياق الحديث عن سوق العمل يعتمد تحديد الأجور في المؤسسات الحديثة بالدرجة الأولى على العوامل الاقتصادية مثل العرض والطلب على المهارات والكفاءات ،وبالتالي هناك توافق كبير بين الاقتصاد وتنمية المواد البشرية في الكثير من الوجوه ،أهمها الجوانب المالية للمؤسسة في شقها المتعلق بالتسيير الذي يبقى متصلا بشكل أساسي بالإدارة العامة التنمية الموارد البشرية والاقتصاد على حد السواء. ما يجعلنا نستخلص بأن علم الاقتصاد يستغل الموارد البشرية والمادية بأقصى درجة للإشباع الحاجات الإنسانية ووضع الخطط التنموية التي تقوم على أساس الموارد البشرية بشكل عام،،فالاستثمارات الكبرى جميعها توجه لسد النقائص وتوفير الخدمات من البنى التحتية والمشاريع الكبرى التي تهدف إلى تحقيق التنمية في شقيها الاجتماعي والاقتصادي البشري والمادي على حد سواء.

3-3 إدارة الأعمال وعلاقتها بالموارد البشرية

ترتكز إدارة الأعمال على وضع استراتيجيات الموارد البشرية مثل: تطوير القيادة، تنمية الكفاءات تحديد الاحتياجات التدريبية، وذلك لضمان تطوير القوى العاملة بما يتماشى مع أهداف مشتركة، بحيث ترتبط الموارد البشرية بإدارة في بناء هيكل تنظيمي مرن وفعال،كما أن إدارة الأعمال والموارد البشرية تعتبر أساس نجاح المؤسسات، حيث تتكامل جهود الموارد البشرية مع الأهداف الإستراتيجية لإدارة الأعمال وتحقيق الكفاءة والإنتاجية في الشركة، مما يجعل هذا التداخل يركز على تحسين الأداء التنظيمي وتنمية قدرات الأفراد. (بدراوي شهيناز : ص 20، سنة 2021).

4-استراتيجية تنمية الموارد البشرية

يتضمن هذا المحور من المحاضرات عرضا عن التخطيط الاستراتيجي الذي احدث فارقا مهما في تسيير عمليات التوظيف والترقية والتحفيز ومكن المؤسسات من إعادة النظر في تسيير رأسمالها البشري ودوره في التخطيط للأهداف التي تسعى إلى تحقيقها ،حيث يتطلب التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية التدرب على الأدوار وتنمية الكفاءات الجديدة ،فليس من السهل وضع استراتيجيات لا من خلال التصور ولا كيفية التطبيق لأنها بحاجة إلى مقاربة خلاقة ومبدعة .

4-1 الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية

يتطلب تجسيد الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية استكمال العمليات،على رأسها توضيح الأهداف المسطرة وتخصيص المناهج والأدوات لتنفيذ الاستراتيجية،يضاف إليها عمليات مهمة أخرى مثل التشخيص،والتنبؤ باعتبارهما أساسيان في رسم أية خطة استراتيجية ودعمها بالإضافة إلى التقييم المستمر باعتباره عملية تساعد في الكشف عن القدرات المتوفرة من اجل تحقيق الأهداف وبالتالي فان التخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية يقوم على أربعة عمليات وهي التشخيص واختيار الاستراتيجية والتنفيذ ثم التقييم.

/1التشخيص :diagnosticمن أجل إتمام عملية التشخيص لا بد من القيام بمرحلتين من التحليل أولها تتعلق بالمحيط الخارجي للتنظيم (ويتعلق الأمر بكل المؤثرات مثل المعطيات والمؤشرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجيا والقوانين و القيم السائدة) ثانيها تتعلق بالمحيط الخارجي للتنظيم(ويتعلق الأمر بالمكونات الداخلية مثل عدد المستخدمين والحركة المتصلة بهم والكفاءات والخبرات والسلوكات)وبشكل أدق يعتبر التشخيص قرارا يتأثر بالمحيط الخارجي و الداخلي للتنظيم(Katedra romanistiky,2009)

4-1-1 المحيط الخارجي للتنظيم :هو كل ما يتواجد خارج حدود التنظيم وحسب المنظرين في مجال الموارد البشرية فانه يتواجد ثلاثة أشكال من المحيط الخارجي العام و الآني اوالظرفي والخاصة ،أما المحيط العام فهو كل ما يتعلق بعالم الأعمال والمنطقة التي يتواجد فيها التنظيم كالمدينة والبلد،بينما يشمل المحيط الظرفي الزبائن والمنافسين والموردين وهيئات التنظيم و النقابات،أما المحيط الخاص فهي عبارة عن الظروف المتصلة بالتنظيم التي ينفرد بها عن غيره ومن أهم أشكال المحيط الخارجي للتنظيم نجد .

أ/الاقتصاد :وتنتمي الى المحيط الخارجي العام للتنظيم ،بحيث أن أي تخطيط الاستراتيجي لا بد ان يقوم على تحليل للوضع الاقتصادي كمعرفة معدلات التضخم و البطالة و الانتاج الداخلي الخام و ووضعية السوق التنافسية.

ب/التكنولوجيا :تشكل التكنولوجيا المكون الثاني لأشكال المحيط الخارجي للتنظيم وهي ذات أهمية لكونها سريعة التغير وتتطلب سيرورة طويلة ومعقدة من العملية الإبداعية التي تعمد على مسايرة التطور العلمي الذي يسمح للتنظيم بالاستفادة من القدرات الإبداعية وجلب ما يتوفر من إمكانات تكنولوجية حديثة لتطوير عملية الإنتاج والبقاء في السوق التنافسية.

ج/اليد العاملة: تعرف اليد العاملة بشكل عام على أنها مجمع العمال الذين تعتمد عليهم المؤسسة كتنظيم في العملية الانتاجية ،وهي متصلة بتطور السكان النشطين من حيث كميا وكيفيا وواقع سوق العمل الذي يتواجد فيه التنظيم ، لأن عملية ضبط استراتيجة يقوم على أساس تحليل واقع سوق العمل و المتغيرات التي تؤثر فيه من أجل الاستفادة قدر الإمكان من ما تتيحه هذه السوق من ظروف إنتاجية ملائمة.

د/القيم السائدة:تؤثر القيم الاجتماعية السائدة بشكل كبير على عملية التخطيط الاستراتجي باعتبارها ضمن المؤثرات الخارجية التي تلعب دورا مهما في العملية الانتاجية،فالقيم تأخذ

شكلا جماعيا مثل مسالة هاجس الأمن والخوف من كوارث الحوادث الصناعية وغيرها الذي يفرض رفع مستوى اليقضة وهذا يتغير من مجتمع لآخر ،فتواجد التنظيم في مجتمع مستمر تسوده قيم تسمح بالاستقرار والعمل بينما تتواجد مجتمعات في حالة غير مستقرة امنيا واقتصاديا و اجتماعيا (Katedra romanistiky,2009)يحتم وضع خطط أمنية صارمة للحماية و التنبؤ الدائم بمصادر الخطر كالرفع من مستوى الميزانيات الموجه للتأمين بجميع أنوعه.

هـ/القوانين:تؤثر القوانين والتشريعات المنظمة للحياة العامة فياي مجتمع على الخطط استراتيجة لأي تنظيم ،وخاصة منها قانون العمل الذي يعتبر مؤثرا بارزا في الخطط المصممة لتسيير الموارد البشرية ، ذلك لان هذه القوانين تختلف من مجتمع لآخر و لها دور كبير في عملية التشخيص التي تسبق باقي العمليات في مراحل التخطيط.

في إطار تحليل عملية التشخيص كمرحلة أولى من مراحل التخطيط استراتيجي تم التطرق لأهم مكوناتها الأساسية منها المحيط الخارجي بجميع أشكاله لتليه في المحاضرة المقبلة مكونات المحيط الداخلي

4-2 تحليل مختلف أوجه المحيط الخارجي للتنظيم

تتضمن المحاضرة السادسة لمقياس تنمية الموارد البشرية تتمة للعرض المتعلق بالتخطيط الاستراتيجي وذلك بتحليل مختلف أوجه المحيط الخارجي للتنظيم وعلاقتها بعملية التخطيط وذلك لضبط نقاط الضعف والقوة التي تلعب دورا مهما كمكمل يغذي سيرورة اتخاذ القرارات داخل التنظيم وذلك بالتعرض إلى مختلف التقنيات المعمول بها في عملية التحليل.

تحليل العوامل الخارجية للتنظيم : يمثل هذا التحليل عنصرا مهما في عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ويشمل عملية مسح تكون متبوعة بالتنبؤ ،بحيث تتضمن عملية المسح ثلاثة خطوات المتابعة والإدراك ثم البحث ،وتجزئ عملية التنبؤ الى التحليل و التأويل والمطابقة ،وتجدر الإشارة إلى أنه من الضروري ذكر أهمية تحليل التغيرات التي تحدث على مستوى المحيط الخارجي لان غياب أو ضعف التحليل يمكن أن ينعكس سلبا على التنظيم ،فهناك عدة أسباب تؤدي إلى وضعية مشابهة منها نقص المعلومات أو رداءة نوعيتها،بالإضافة إلى عدم القدرة على التنبؤ بسبب غياب الوضوح مما يقودنا في الغالب إلى اتخاذ القرارات غير المناسبة.

أ/مسح المحيط الخارجي: يعرف على انه عملية مستمرة لجرد جميع المتغيرات الخارجية التي تهم عملية التخطيط وينقسم الى قسمين هما المتابعة و البحث الفعال ،اما المتابعة فهي قيام المسير بالتشخيص العقلاني لكل ما يهم للتخطيط،بينما يتضمن البحث الفعال فهو البحث عن المعلومات المفيدة لحل المشاكل،وعلى العموم يتعلق مسح بجمع المعلومات المتعلقة بوضعية السوق التي ينشط فيها التنظيم (المعطيات الاقتصادية،الاقتصادية والسياسية والديمغرافية)،كما يتعلق الأمر بالمنافسة والعلاقة مع الموردين و الزبائن Katedra (romanistiky,2009)

ب/التنبؤ: يعرف على انه عملية تنبؤ بالتغيرات الخارجية ونتائجها على التنظيم ،ويشكل التنبؤ ثاني مكونات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ويتشكل من التحليل والتأويل والمطابقة كما يتواجد عدة تقنيات للتنبؤ وهي الكمية و نعني بها توفر كم من المعلومات السابقة يتم استغلالها رقميا لاستفادة من أوضاع سابقة في رسم الخطط المستقبلية ،بالإضافة

إلى التقنية النوعية تستعمل بالاستناد إلى معلومات الماضي و الحاضر للتخطيط لوضع مستقبلي

ج/ رأي الخبراء: وهي طريقة يلجأ فيها التنظيم إلى الأخذ برأي أو أكثر لخبراء من خارج التنظيم هذه الطرقة تعد بسيطة جدا لانها لا تتطلب تحضيرات مسبقة وانما يتم الحصول على رأي الخبير كتابيا أو شفاهيا مع مراعاة خاصية السرية.

د/ تقنية دلفي :La technique Delphi وهي تقنية تشمل أراء الخبراء مع إبعاد تأثير الجماعة وتقوم على الطلب من كل خبير التنبؤ لوضع معين له صلة بنشاط التنظيم مع الكشف عن دوافع هذا التنبؤ،لهذه الطريقة الكثير من الفوائد أهمها اختصار الوقت و تفادي الاجتماعات غير المجدية وخاصة تفادي تأثير العلاقات الشخصية ،كما أن طبيعتها السرية تساهم في إبعاد محاولات تأثير القرارات والتدخلات للمسؤولين وأصحاب المناصب.

ه/ تقنية تقاطع الأسباب:تفيد هذه التقنية في الربط بين مختلف الأحداث المتحكمة في المحيط الخارجي للتنظيم وهي عبارة عن أراء لخبراء لتقييم اثر أحداث معينة على أحداث أخرى مرتبطة بها واحتمالات التأثير المتبادل للأحداث على عملية اتخاذ القرارات وتفيد هذه التقنية في الأخذ بعين الاعتبار الميزة المستقلة للأحداث في المحيط الخارجي للتنظيم.

و/ تقنية تحليل الميولات :تهدف هذه التقنية البسيطة الى التنبؤ لميول معين للظروف الخارجية المحيطة عبر معطيات مشابهة من الماضي وهي عملية تعميم الوقائع السابقة على منحنى تعاقب الاحداث المستقبلية.

ز/ تقنية السناريوهات :وهي طرقة كيفية او نوعية استكشافية تستند على الأفعال و الأحكام وهي عبارة عن مقاربة اكثر منها تقنية يتم من خلالها وصف مجموعة من الظروف المناسبة للتنبؤ بالاحداث الخارجية المحيطة بالتنظيم(Katedra romanistiky,2009) .

5-اختيار استرتيجية الموارد البشرية

تهدف هذه المحاضرة إلى التأكيد على أن استراتيجية الموارد البشرية هي عملية تفاعل بين مجموعة من العوامل ،منها ما متناقضة فيما بينها و منها ما هي متداخلة مع بعضها البعض و متكاملة مما يجعلنا نستنتج بأن أية استراتيجية للموارد البشرية هي نتاج للتداخل بين مختلف الأنساق المكونة للتنظيم وليس التداخل بين مكونات كل نسق على حدا،وبالتالي فان العوامل الرئيسية لتحديد طبيعة الاستراتجية هي نتائج تحليل العوامل الخارجية و الداخلية للتنظيم ،حيث يتوقف نجاح العملية على إدماج العاملين المذكورين في اتخاذ القرارات.

5-1أسس اختيار الاستراتيجية :تمثل هذه العملية وسيلة للانتقال من وضعية حاضرة إلى أخرى مستقبلية مخطط لها،فإذا كانت هذه الأخيرة هي نفسها التي وجدت سابقا معناه أننا في وضعية استمرارية وامتدادا للخيار الاستراتجي السابق،فالانتقال إلى وضعية جديدة يتطلب إدارة محكمة لجميع الأنساق المكونة للموارد البشرية وتشخيص محكم للأوضاع السائدة . (Katedra romanistiky,2009)

5-2منطقة اللايقين :zone d'incertitude على الرغم من الأهمية الكبيرة لعملية تحليل العوامل الداخلية و الخارجية والتي من خلالها سيكون بالإمكان تحديد معالم الاستراتيجة التي يتم تبنيها مستقبلا ،إلا أن هناك مناطق تبقى مبهمة و غير واضحة خاصة تلك المتعلقة بدرجات تأثير كل من العامل الخارجي والداخلي ،و بالتالي فان هناك عدة أسباب التي تجبرنا على شرح منطقة اللايقين في عملية اختيار الوسائل أولها الأخذ بعين الاعتبار

لمختلف التداخلات المتواجدة بين العوامل الأساسية في وضع الاستراتيجية و تحديد أهدافها :مثلا عند الحديث عن خفض تكاليف الإنتاج يجد المسير نفسه مجبرا على إعادة النظر في سلم الأجور حتى التنافسية منها وهو ما يضع أهداف الاستراتجية في وضع حرج لأن تخطيط الأهداف سيواجه مشاكل متعددة.

3-5 نماذج من الاستراتيجيات : هناك عدة نماذج من الاستراتيجيات في تسيير الموارد البشرية يمكن ان يتبناه في وضعية تؤثر فيعا العوامل الداخلية وتضغط فيها العوامل الخارجية على التنظيم ،فهناك ثلاثة نماذج معروفة وهي:

أ/استرتيجية المراقبة: stratégie d' incitation حسب هذا النموذج هناك ثلاثة قوى مؤثرة في عملية تحديد الأهداف وهي المتابعة المستدامة واستعمال التكنولوجيا التقليدية و مراقبة تكاليف الموارد البشرية.(Katedra romanistiky,2009)

ب/استراتيجية الاستثمار :stratégie d'investissementويعتمد هذا النموذج على إضفاء المرونة وتحقيق الامتياز من خلال المتابعة والتكيف مع المتغيرات الخارجية واستعمال التكنولوجيا المتفوقة والحديثة ومن اجل بلوغ الهداف تتجه التنظيمات الى التكوين.

ج/استراتيجية التعبئة: stratégie de mobilisation تعتمد على عدة خطوات وهي إضفاء روح المقاولة واعتماد طرق بسيطة في التسيير وتمتع المسير بالقيم الاجتماعية العالية

مخطط استراتيجي للموارد البشرية :من اجل تحقيق الأهداف يتبنى المسير عدة خطوات مثل التخطيط والتحفيز والتنظيم و المراقبة ويمر المخطط الاستراتيجي بعدة خطوات هي كالتالي

- مرحلة وضع التصور العام لمخطط:conception du systèmeوهي مرحلة تتطلب توفر عوامل مثل الخبرة اللازمة لدى مسير الموارد البشرية من اجل ضبط التصور العالم

للمخطط والكفاءة المهنية العالية في مجال التخطيط والتجربة المعهودة في ذات المجال مع الحصول على المعلومات الكافية لإتمام هذه العملية،كما تتطلب هذه المرحلة دعما تحفيزيا من طرف الإدارة العامة للمسؤول التخطيط في مصلحة الموارد البشرية.

-مرحلة غرس المخطط : L´implantation du système تتطلب هذه المرحلة تحديد طريقة لانطلاق المخطط ثم تنظيم العمل مع وجوب توفر مصلحة تسيير الموارد البشرية على فرع للتخطيط.

-التقييم: évaluationبعد العمليتين السابقتين تأتي ضرورة الاستمرار في تقييم وهي معرفة مدى نجاعة الموارد المستغلة عقلانيا في عملية تحديد الأهداف وتتضمن.

6 - عوامل التحكم في التخطيط الاستراتجي للموارد البشرية

يتمحور موضوع المحاضرة السادسة دائما حول تحليل العوامل التي تتحكم في التخطيط الاستراتجي للموارد البشرية، فبعد الانتهاء من العوامل الخارجية نفتح المجال لتحليل العوامل الخارجية ودورها الأساسي في تحديد معالم الخطوط الاستراتيجية المتبعة من طرف القائمين على مصلحة التنمية البشرية في أية مؤسسة وذلك من أجل تحديد مكامن القوة والضعف في هذا التنظيم،فتحليل التأثير المباشر للعوامل الداخلية يعتبر مكملا لعملية التحليل الشاملة التي سيرتكز عليها في اتخاذ القرارات.

6-1تعريف العوامل الداخلية: تعرف العوامل الداخلية في تسيير الموارد البشرية على أنها مجموعة من المجالات ذات التأثير المباشر وتتضمن العدد و حركة المستخدمين ومؤهلاتهم وكفاءاتهم وسلوكاتهم،وبشكل عام تعبر العوامل الداخلية عن ما تتوفر عليه الموارد البشرية

من تركيبة داخلية تخضع للمتابعة والتقييم من خلال ربطها بالعوامل الخارجية ،وتعتمد عملية تحليل العوامل الداخلية على ما يلي:

أ/تحليل العدد : قبل التنبؤ بالتطور الكمي للمستخدمين من الضروري معرفة الكم الحالي الذي تتوفر عليه الموارد البشرية للتنظيم وعليه لا بد أن يبدأ التحليل من عملية أولوية و هي الجرد لمعرفة الوضعية السائدة ومسح الوضعيات السابقة وفي هذا الإطار هناك العديد من أنواع الجرد وفق الوحدات الفرعية لكل تنظيم (Katedra romanistiky,2009)وفئات العمل أهمها تلك التي تتم من خلال جمع المعطيات الكمية حول المستخدمين الأولى تكون حسب الوظيفة والمصلحة والثانية حسب السن والجنس والشهادات وسنوات العمل و الكفاءات و المؤهلات لكل عامل.

ب/تحليل حركة المستخدمين:بعد عملية الجرد العددي للعمال تنتقل عملية التقييم إلى تحصيل رؤية شاملة ودقيقة لحركة المستخدمين ويتضمن المعطيات المتوفرة حول حركة المغادرة و الالتحاق بالتنظيم خاصة فيما يتعلق بفئة الإطارات لأن عملية المغادرة في وسط الإطارات المهنية تؤثر مباشرة على جانب الفاعلية،حيث تجري عملية تصنيف المغادرين للتنظيم حسب درجات الكفاءة في جدول إحصائي يساعدنا مثلا على معرفة تأثير الأجور وظروف العمل والامتيازات الاجتماعية وإيجاد الحلول لهجرة الكفاءات من التنظيم،كما ان حركة المستخدمين بإمكانها أيضا أن تبين لنا درجة الاستقرار في الوظائف وبالتالي امكانية التنبؤ بتطور الجانب العددي(Katedra romanistiky,2009).

ج/تحليل الكفاءات والمؤهلات الفردية :وهي عملية نوعية يعتمد عليها لمعرفة وضعية الكفاءات والمؤهلات أي مجموع الإمكانيات و المعارف والخبرات لكل مستخدم وتشتمل على الجوانب المهنية و النفسية وفي هذا السياق هناك أنواع من الاختبارات يتعمد عليها في

معرفة المتغيرات المهنية والسلوكية ،حيث يتم تصنيف العمال على أساس نتائج الاختبارات كل حسب مردوديته أثناء العمل

د/تحليل ثقافة ومناخ العمل: يتضمن مجموعة الاستعدادات التي تساهم في تحسين الأداء المهني ،وتختلف الثقافة عن المناخ في التنظيم، حيث تعرف الثقافة على انها انعكاس لما بداخل شخصية المستخدم من قيم ومعايير بشكل غير واعي أما المناخ فهو جميع الظروف المحيطة بالمستخدم والتي تساهم في إنتاج واقعه التنظيمي ،لذلك يمكن القول بان كل من الثقافة والمناخ يساعدان على الرفع من مستوى الفاعلية في العمل ويساهمان بشكل أساسي في تشخيص وضعية التنظيم (Katedra romanistiky,2009).

ه/تحليل التكاليف:في المجال الاستراتيجي تعتبر التكاليف ذات أهمية كبيرة لأنها ذات علاقة بالمصاريف بحيث تعتبر الهيمنة عبر التكاليف بالنسبة للتنظيم طريقة معمول بها في مجال المنافسة في السوق،ومهما كانت طبيعة الاستراتيجة المتبعة فان خفض التكاليف هو الخيار الأحسن بالنسبة لكل تنظيم،ويتم ضبط التكاليف في مجال الموارد البشرية عن طريق توزيع المصاريف لتحصيل القيمة المضافة والعمل على رفعها باستمرار،ويتم ذلك من خلال المقارنة المستمرة بين المصاريف الموجهة لوسائل الانتاج وتلك الموجهة للموارد البشرية وتنقسم هذه الأخيرة إلى أربعة أقسام وهي مصاريف الترقية وأخرى للمستخدمين في العمل تضاف إليها المصاريف العامة وتأتي في الأخير مصاريف التطوير.

و/ تحليل مستوى الإنتاجية :تحسب إنتاجية بمجموع الوحدات المنتجة من طرف كل مستخدم لكن هذه الطريقة لا يمكن الاعتماد عليها لأنه لا يمكن تقييم إنتاجية مستخدم ينتج أربعة ساعات ذات جودة عالية مع مستخدم آخر ينتج آلاف البراغي وبالتالي فان معرفة متوسط ما ينتجه المستخدم هو ما يبين مستوى أدائه في عملية الإنتاج .

نستخلص من ذلك أن تنمية الموارد البشرية ، كحقل دراسي و عملي لا تعيش في عزلة عن العلوم الأخرى ، بل على العكس فهي تتشابك وتتفاعل مع مجموعة واسعة من التخصصات

، مما يثري فهمنا الإنسان في بيئة العمل ويؤدي إلى تطوير استراتيجيات أكثر فعالية،كما إن فهم العلاقة بين الموارد البشرية والعلوم الأخرى يمثل تحديا مستمرا و لكنه يفتح آفاقا واسعة لتطوير هذا المجال الحيوي،من خلال التعاون بين الباحثين والممارسين من مختلف التخصصات يمكننا بناء مستقبل أفضل للعمل والمؤسسات.

المحور الرابع

المسارات المهنية للموارد البشرية

تمهيد

يتضمن هذا المحور أهم المحطات والمراحل في تسيير العمليات الخاصة بمتابعة مسارات الموظفين من طرف مصالح الموارد البشرية في المؤسسة الحديثة،حيث تختلف هذه المراحل من مؤسسة لأخرى وذلك حسب إمكانياتها من الموارد البرية والكفاءات في مجال التسيير والمتابعة،بالإضافة إلى مكانتها في الأسواق الداخلية والخارجية ومدى تحكمها في عملية إدارة شؤون المستخدمين ومكانتها التنافسية.

1-عملية التوظيف

يعتبر التوظيف من بين أهم العمليات التي تدخل في إطار تنمية الموارد البشرية و متابعتها من طرف المصالح المختصة و قد عرفت العملية تطورا كبيرا عبر التاريخ بفعل التغير في أشكال تنظيمات العمل.

1-1تعريف التوظيف: يعرف التوظيف على أنه مجموعة من العمليات التي يقوم بها التنظيم لجلب المرشحين الذين يملكون المؤهلات الأساسية اللازمة لشغل منصب شاغر. ومن أهم الدوافع للقيام بالتوظيف نجد الحاجة إلى سد الثغرات وإعطاء نفس جديد للعملية الإنتاجية، ويعد التوظيف الخطوة الأولى في بناء رأس المال البشري للمنظمة، على مستوى عال ، تتمثل الأهداف في تحديد أفضل للمرشحين وتوظيفهم في الوقت حدود الميزانية ،ويقصد بعملية التوظيف تلك العملية المستمرة التي تقتضي من المؤسسة تحديد إحتياجاتها من القوى العاملة والقادرة و الراغبة والمتاحة للعمل، والبحث عن العناصر وترغيبها على العمل في المؤسسة، ثم اختيار أفضل العناصر المتقدمين ليكونوا أعضاء لها وترغيبهم العمل فيها (منصور أحمد (1975) : ص 95) ،ومن خلال هذا التعريف نفهم بأن عملية التوظيف هي عبارة عن مجموعة من الخطوات التي تقوم بها المنظمات والمؤسسات لانتقاء

الموظفين المناسبين للوظائف المتاحة لديها،وكذلك "يعرف التوظيف أنه ملئ وظيفة شاغرة أو تقبل دخول شخص عنصر جديد " وإضافي للمؤسسة" من خلال ما سبق عرضه نجد أن عملية التوظيف هي النشاط الذي من خلاله يتم البحث عن اليد العاملة لشغل المناصب الشاغرة في المنظمة أو المؤسسة.

1-2أهمية التوظيف في الموارد البشرية:

تعد عملية التوظيف العنصر الحيوي لإنجاح أي شركة أو منظمة، حيث يدير الموظفون العمليات اليومية وساهمو في تحقيق أهداف المؤسسة،هنا تتجلى أهميته للحصول على الكوادر البشرية المناسبة وتوظيفها بشكل فعال والتوظيف الجديد يمنح الشركات القدرة على اكتشاف الكفاءات والخبرات المناسبة لشغل المناصب الوظيفية.فعندما يتم بناء منظومة التوظيف بشكل متين من البداية يصبح من السهل على الشركة اختيار واستقطاب الموظفين ذوي المهارات العالية لتحقيق الإنتاجية في الشركة.

1-3شروط التوظيف :

وتمر عملية التوظيف عبر خمس مراحل:

1.تحليل الحاجيات.

2.البحث وانتقاء المترشحين.

3.القيام بالمقابلات الخاصة بالتوظيف.

4.المرور إلى مرحلة اختيار المترشحين.

5.استقبال وإدماج الموظفين الجدد.

1-4 شروط شغل المنصب

- **المؤهلات العلمية المناسبة** : بعض الوظائف تشترط شهادات علمية وأكاديمية معينة مثلا أن يكون المتقدم حاصلا على شهادة البكالوريا في الهندسة المدنية، والمعرفة الأكاديمية في بعض الوظائف تكون ضرورية وحاسمة مقارنة بالخبرة العلمية .

- **الخبرة المهنية ذات الصلة بالوظيفة** : وهي من الشروط الأساسية والأولية التي يتطلع عليها مسؤول التوظيف بعد مراجعة السير الذاتية للمتقدمين، بعض الوظائف يكون فيها معيار الخبرة المهنية هو الأهم في عملية الاختيار و التعيين.

- **المهارات الفنية والشخصية** : يقيس هذا الشرط المهارات التقنية المتعلقة بالوظيفة كاستخدام برامج او تكنولوجيا معينة، إضافة للمهارات الشخصية المتعلقة بتنفيذ المهام الوظيفة وقدرته على التواصل ضمن فريق العمل واتخاذ القرار.

وحسب نموذجBRUT، فإن تصميم مراحل التوظيف يتم كالآتي:

أ/التقدم بطلب التوظيف: يتضمن مراسلات إدارية تحتوي على عرض للحاجات تم جردها على مستوى مختلف مسؤولي المصالح الهرمية المعنية بالعملية. وتعتبر هذه الخطوة كبداية ناتجة عن المراحل السابقة مثل تحليل المناصب أو تقييمها، وتخضع إلى فحص من طرف الإدارة العامة.

ب/ تحليل الطلب على التوظيف: تقوم مصلحة الموارد البشرية في أي مؤسسة بتحليل البطاقة التقنية الخاصة بالتوظيف بعد استنادها من المصالح المعنية، وذلك قبل البدء في عملية التوظيف، بحيث تقوم المصلحة بالتأكد بأن كل الحلول المقترحة لتحسين العملية الإنتاجية تم تحليلها قبل اللجوء إلى قرار الرفع من عدد المستخدمين.

ج/تعريف المنصب: من الضروري الاستفادة من مرحلة تحليل المناصب حتى يتسنى المرور إلى مرحلة التوظيف، بحيث يتم التدقيق في الحاجيات والمعايير المتعلقة بالتوظيف. وبأنه من الضروري في هذه المرحلة تقديم المنصب للمترشحين وضمان إدماجهم في حالة قبولهم. بمعنى أنه يتم أولًا التعريف الدقيق للمنصب وللمعايير المبحوث عنها. فهذه المرحلة ذات أهمية شديدة لأن أي فشل في العملية يكون ناتج عن التحليل السيئ للحاجيات وتعريف خاطئ للمنصب أو للمعايير المبحوث عنها.

وعليه، فإنه يمكن تعريف المنصب عن طريق ثلاثة أنماط من التعارف:

1. تحديد الكفاءة والتخصص لأنها ضرورية للمنصب.

2. الكفاءات متعددة الأبعاد التي تسمح بالتحكم في جميع أبعاد المنصب، مثل القدرة على الاتصال والتنظيم.

3. الكفاءات ذات البعد الاستراتيجي والتي يُعَوَّل عليها مستقبلاً في رفع القدرة الإنتاجية.

1-5 أنواع التوظيف:

ثم هناك أنواع التوظيف، لكن المعروف منها: التوظيف الداخلي والخارجي.

أ/ **التوظيف الخارجي:** يتضمن البحث عن المترشحين من خارج المؤسسة لغرض تحسين العملية الإنتاجية من ناحية الجودة والاستفادة من الإمكانيات التي تعرضها سوق العمل. كما تفيد العملية في إثراء الطاقات الداخلية وضخ دماء جديدة تسمح لنا بتزويد جميع مكونات السلم الهرمي بالطاقات البشرية اللازمة.

ب/**التوظيف الداخلي:** غالبًا ما يتم عرض المناصب الشاغرة وذات أهمية (خاصة بالتحكم والتأطير على الموظفين من داخل المؤسسة)، بحيث يقوم التوظيف الداخلي على أساس وجود نظام داخلي للمعلومات الذي يسمح بانتقاء المتطلبات من الموارد البشرية ويفيد التوظيف الداخلي في تسهيل الاعتناء بالطاقات الداخلية خاصة منهم الذين يشغلون المناصب.

-سهولة اندماج وإدماج الموظف وتسهيل تأقلمه مع وسط العمل ويمر التوظيف الداخلي بمراحل أولها:

- ضبط نظام للمعلومات: ويتمثل في الهيكل العام للمناصب كما أسهلت عنها عملية تحليل المناصب، وهو نظام سلس له القدرة على توضيح المتطلبات والحاجيات من العنصر البشري.

1-6 الإعلان عن التوظيف: يتم عبر الملصقات الجدارية في الإدارات وأماكن العمل وعبر البوابات الإلكترونية، من خلالها تعلن مصلحة الموارد البشرية عن توظيف داخلي لشغل المناصب المعينة.

1-7 عملية انتقاء المترشحين: هي عملية يبدأ بها القائمين على التوظيف بعد الإعلان عن الحاجيات والمتطلبات، يقوم خلالها كخطوة أولى بتحديد الطلبات (على أساس السن، التكوين، الخبرة) ثم تليها عملية تحليل بيانات السيرة المهنية، ثم الاستبيان الموحد الموجه للمترشحين المقبولين، فيما توجه رسالة رفض للذين تم رفضهم.

1-8 طرق الانتقاء:

أ/ الاستبيان الأولي : يُعتبر الاستبيان الخاص بالتوظيف من العمليات الشائعة في عملية الانتقاء التي تسمح للمؤسسة بعملية الاطلاع وجمع العناصر والمعلومات حول المترشح التي تسمح باتخاذ القرار، وبعد ملء الاستبيانات يُستدعى المترشح للمقابلة.

ب/ المقابلة: لديها هدف مزدوج، أولًا إعلام المترشح حول المؤسسة والمنصب وخصائصه وثانيًا، السماح له بتوسيع معلوماته الشخصية قصد تقديم أكبر كم من المعلومات الممكنة حول ماضيه المهني وتطلعاته المستقبلية.

ج/ تقديم المنصب للمترشح.

.3الامتحانات: وتهدف إلى تحقيق ما يلي:أولًا، إظهار نقاط الضعف التي تتنافى مع طبيعة المنصب. ثانيًا، تصنيف قدرات المترشحين.

1-9 أنواع الاختبارات:

يشير الاختبار عمومًا إلى أي عملية تُستخدم للحصول على ملاحظات ومعلومات مُعتمدة، أو لتحديد معايير الصلاحية أو الدقة أو المطابقة، سواءً لمسألة قيد الدراسة، أو للنقاش، أو للتحقق من صحة بيان لم يُثبت صحته بعد ،ويُعرّف الاختبار بأنه أداة بحث في العلوم السلوكية (السلوك)، تُستخدم لوصف السلوك الحالي وقياس ما يُمكن أن يُسبب تغييرًا في مجموعة العوامل أو التأثيرات التي ستؤثر عليه لاحقًا. الاختبار هو طريقة أو عملية مُصممة لمقارنة سلوك شخصين أو أكثر وهناك عدة انواع من الاختبارات تقوم بها مصالح الموارد البشرية في عملية التوظيف والشائع منها ما يلي:

أ/ **الاختبار النفسي التقنيtest psychotechnique :** أو ما يسمى بامتحان الذكاء والمعرفة: يسمح هذا الامتحان بتقييم قدرات المترشح والمقارنة في نتائجه مع ما يتعلق بالمنصب.

وتُعد الاختبارات النفسية من أهم الأدوات المستخدمة في الممارسة والبحوث النفسية، إذ تُتيح لنا الحصول على بيانات حول السمات المختلفة للأفراد، وهي بيانات أساسية لاتخاذ قرارات تُسهم في تحسين العمليات التي تُعرف باستخدام الاختبارات النفسية، مثل: التشخيص، والتعليم والتعلم، والتوظيف. وتزداد أهمية الاختبارات النفسية كونها جزءًا من إجراءات اختيار الأفراد؛ إذ يزداد الاعتماد عليها، لا سيما بعد التحسينات التي طرأت على أنواعها وأساليب ممارستها، لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وبالتالي تقليل معدل دوران العمل. علاوة على ذلك، يُمكن القول إنه إذا استُخدمت هذه الاختبارات بدقة وتأنٍّ، فقد تُؤدي إلى قدر كبير من الموضوعية والنتائج الكمية حول السمات والصفات المُفيدة للشخصيات التي ستشغل مناصب مُحددة، مما يُسهل الحكم على صلاحية الأفراد.

ب/**اختبارات الشخصية:** يعرف اختبار الشخصية بأنه إجراء منظم لمراقبة ووصف سمة شخصية واحدة أو أكثر للأفراد باستخدام معيار قياس أو ترتيب تصنيف محدد،كما يعرف هذا الاختبارات بأنه مجموعة من الشروط المعتمدة أو الخاضعة للرقابة، والتي يتم تقديمها بترتيب دقيق للحصول على عينة تمثل موقفًا في ظروف أو ضرورات بيئية محددة؛ أو من خلال مواجهة تحديات تتطلب جهدًا أو طاقة شديدة؛ وغالبًا ما تأخذ هذه الشروط والتحديات شكل أسئلة لفظية، ويهدف إلى حصر شخصية المترشح، مثال تقديم أسئلة خاصة لموضوع معين لجميع المترشحين، يسمح هذا الامتحان بمعرفة الأبعاد النفسية ويساعد المقابلة على النجاح.

ج/**امتحان الوضعية:** هذه التقنية تسمح للمترشحين بالتواجد في وضعيات أقرب من المنصب من أجل معرفة مؤهلاتهم.

د/اتخاذ القرارات: بعد المقابلات والاختبارات، يقوم المكلف بالتوظيف بتقديم النتائج، وعليها تتم عملية استقبال المترشحين الفائزين وتقديمهم إلى قمة التسلسل الهرمي (المديرية) التي يعود إليها القرار النهائي بالتوظيف، وذلك على أساس المعلومات المستقاة حول المترشح. ويتم تدوين قرارات التوظيف في رسالة خاصة مقررة."la décision"

هـ/الإدماج: بعد تحرير مقررة التوظيف تبدأ عملية إدماج المترشح، وذلك بعد فترة تسمى فترة التربص، يكون خلالها الموظف تحت المراقبة والمعاينة المستمرة لرئيس المصلحة. ويمكن أن تطول مدة التربص أو تقصر وفقًا لاجتهاد الموظف في إثبات قدراته. في هذه الفترة، تعمل المؤسسة على تقديم التسهيلات من جانبها، أو من جانب آخر يُبدي الموظف القدرة على إثبات قدراته على المستوى التقني، الاستعداد للعمل والتواصل الجيد مع فريق العمل، إبداء الاتفاق مع أهداف المؤسسة .

وبعد عملية الإدماج الأولية أو التربص، يتم تثبيت الموظف بشكل نهائي، ويبدأ في الاستفادة من المنح والترقيات.

1-10 الاستقطاب:

يعرف الاستقطاب على أته عملية الجلب من خارج المؤسسة بالاعتماد على مخططات مدروسة بإحكام يتكفل بها مدير إدارة الموارد البشرية و المدير العام وتقوم المؤسسة بعملية استقطاب الموارد البشرية خارج المؤسسة في حالة عدم توفير المبدعين والكفاءات المطلوبة داخل المؤسسة. (أحمد ماهر، 2004 ص 141)

-الجامعات والمعاهد: وتعتبر من المصادر الهامة لجذب اليد العاملة المؤهلة اذ تلجأ بعض المؤسسات إلى خلق علاقات اتصال مع الطلبة خاصة الذين أوشكو الحصول على شهاداتهم.

-المؤسسات العمالية والمهنية: وساهم بدورها في العملية التوظيفية وذلك عن طريق تأدية خدمات لأصحاب وأرباب العمل والأفراد الساعين للحصول على العمل.بحيث ترشح هذه المؤسسات أفراد ما بين الشغل والوظيفة.

1-11 العوامل المؤثرة في الاستقطاب:

تتأثر عملية الاستقطاب التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية بعدة عوامل وتختلف حسب نوع التوظيف والمؤسسة، وهي كالتالي:

أ/السياسة التي تتبعها المؤسسة : بحيث تعرف السياسة على أنها "خطط دائمة وإرشادات في التفكير والعمل على تحقيق الأهداف المسطرة" فنجاح أي سياسة في المؤسسة يتطلب دعما من الإدارة العليا لذلك فإن إعطاء ورفع مكانة الفرد في هيكلة المؤسسة من شأنه أن يعطى أهمية أكبر لسياسة التوظيف من خلال البحث واختيار أحسن اليد العاملة (صلاح الشاوي (1999). ص (12) بصيغة أخرى معناه أن السياسة التي تتبعها المؤسسة و مختلف القوانين قد تؤثر في إجراء عمليات التوظيف.

ب/حجم المؤسسة : بحيث نجد أن عملية التوظيف تختلف باختلاف حجم المؤسسة ، إذ نجد المؤسسة الكبيرة التي تستوعب عددا هائلا من العمال تمر فيها عملية التوظيف بعدة مراحل كما تتسم بتعقيد الإجراءات بحيث تكون أكبر تعقيدا كلما كانت من مناصب العمل أكثر أهمية. (أحمد ماهر، 2004 ص 141)

ج/سمعة المؤسسة : تعتبر سمعة المؤسسة أحد أهم العوامل التي تؤثر على عملية التوظيف، وتعنى بها الصورة الذهنية التي يتصورها الأفراد عن تلك المؤسسة ومن بينها: طريقة معاملة الأفراد سواء العاملين بها أو غيرهم من المترشحين أو المتربصين أو الزوار، و كذلك طبيعة وجودة منتوجاتها وخدماتها، ومشاركتها في الأنشطة الاجتماعية والمحلية وتحسين صورتها ونشر صورتها ونشر قيمها بين أفراد المجتمع الذي تعمل فيه "ومن خلال هذا القول نفهم أن سمعة أي مؤسسة يؤثر في قدرتها على جذب المترشحين ذوي الكفاءات لشغل الوظائف الشاغرة لديها.

د/تخطيط القوة العاملة: تعتبر عملية تخطيط الموارد البشرية من أهم العوامل المؤثرة على عملية التوظيف داخل المؤسسة بحيث نقصد بتخطيط القوة العاملة : " وسيلة لضمان الحصول على الموارد البشرية وجهد يواجه المؤسسات ويتناول التنبؤ بمستقبل الاحتياجات من العمال والموظفين ومواجهة الظروف المحيطة التي تواجه عمل ونشاط جهاز الموارد البشرية بأقل تكلفة ممكنة وبالاعتماد على شتى الطرق الرقابة والتقييم المتوفرة. (حسن إبراهيم 2002 ، ص 90). فعملية التخطيط تؤثر على عملية التوظيف وذلك من خلال تحديد أنواع الوظائف المطلوبة داخل المؤسسة وتحديد عدد الموارد البشرية التي تحتاجها كل وظيفة من تلك الوظائف.

1-12 أهداف عملية التوظيف:

تتلخص أهداف عملية التوظيف بالنسبة للمؤسسة في "محاولة استخدام أعلى المهارات التي تحتاج إليها المؤسسة " ونعني به أن عملية التوظيف تهدف إلى تقدير المؤسسة احتياجاتها من اليد العاملة. (منصور أحمد، 1975 ، ص94)

·الوصول إلى الحد الأقصى في مساهمة الفرد لتحقيق أهداف المؤسسة.

·توفير مستوى عال من الأمان الاقتصادي للفرد العامل.

·وضع المترشح في المكان المناسب له والذي يسمح له باستخدام طاقاته وقدراته.

·تشجيع مبدأ اشتراك العمال في عملية إصدار القرارات وعلى الأخص قرارات شؤون القوى العاملة.

·جلب أكبر عدد من المترشحين لكي يتسنى للمؤسسة اختيار أحسنهم . (رتيبة سالم،1997،ص 4)

·ضمان وتأكيد كفاءة وقدرة وجدارة القيادة.

·تلبية حاجات المؤسسة من اليد العامة المطلوبة.

بصفة عامة فإن عملية التوظيف والإجراءات المتعبة في ذلك تلعب دورا هاما في تدعيم برامج التطوير ومساعدة العاملين على التكيف السريع في المؤسسة وهذا يكون من خلال جهود الاستقطاب التي يبذلها المشرفون والقائمون على هذه المهنة في سبيل ترغيب الموارد البشرية ذات الكفاءات العالية للالتحاق بالمناصب الشاعرة والسعي إلى اختيار أكفئ الأفراد من بين المستقطبين وإخضاعه لمختلف اختبارات التوظيف ليتم بعدها تعيينه في الوظيفة.

2- التكوين

التكوين هو مجموعة من العمليات التي تهدف إلى الرفع من كفاءة وتأهيل الأفراد العاملين والمستخدمين وفق رؤية مستقبلية تهدف إلى تحسين سير العمل داخل المؤسسة. وهي مجموعة من العمليات تتطلب توفير الوسائل، وضبط المناهج، والآليات التي تساعد العمال على تحسين معارفهم، وسلوكياتهم، وتطلعاتهم، ومؤهلاتهم في سبيل بلوغ أهداف المؤسسة،

والتكيف والقدرة الإمكان مع المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة، وتمكينهم من إنجاز المهام الموكلة إليهم بشكل عام. ويعتبر التكوين تعليم مهني متواصل، ووسيلة أساسية لتقييم الإمكانيات البشرية للمؤسسة، بحيث يتطلع إلى تحضير المستخدمين للحاجيات المستقبلية والمتطلبات الحالية.

2-1أهداف التكوين:

تهدف برامج التكوين المسطرة من ناحية ت.م.ب إلى ما يلي:

•تأمين عنصر الملاءمة بين الطاقات والمعارف لدى المستخدمين.

•التكيف مع التغيرات في مجال العمل.

•تحسين مكانة المستخدمين من خلال التقدم داخل المؤسسة.

•الحفاظ على درجة من الكفاءة المناسبة أو الضرورية لإحداث التقدم.

•تحسين العلاقات المهنية.

•خلق إحساس لدى العمال بالانتماء للمؤسسة.

2-2أنواع التكوين

– التدريب: وهو عبارة عن تكوين محدود زمنيًا، وذلك وفق طبيعة المهام، وهي عبارة عن تكوين تطبيقي.

– التمهين: وهو تكوين قاعدي يسمح للعمال بالحصول على مؤهلات مهنية محددة.

– التكيف: وهو نوع من التكوين يخضع له العامل لمدة قصيرة للقيام بمهام مختلفة والتكيف معها.

– الرسكلة: وهو نوع من التكوين يقوم خلاله العامل بتحديث وتحسين مؤهلاته في مجال محدد، سواء كانت تكنولوجيا أو مهنة.

– الفعالية: وهو نوع من التكوين الذي يهدفه عامة إلى تحضير العامل بتولي منصب هرمي مهم.

2-3 التكوين والتدريب للرفع من القدرات الإنتاجية:

ظهرت أهمية التكوين والتدريب من الناحية الميكرو- سوسيولوجية كوسيلة مستعملة في التنظيمات الحديثة للرقع من أداء المؤسسات وتحقيق أكبر قدر من المردودية في العمل وتفادي الأخطاء التي يمكن ان تكلف المؤسسة الكثير من المتاعب، أمما من الناحية الميكر-سوسيولوجية ،فالتكوين في مجال العمل بإمكانه تحسين الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والحماية من البطالة وفقدان الوظائف وعدم الكفاءة الفردية،كما يُعدّ التدريب ضروريًا لتحسين جودة العمل، وخفض تكاليف الإنتاج، (بتصرف Z.Ahouart)ورفع معنويات الموظفين وتحفيزهم،كما يُمكّنهم من الوصول إلى مناصب قيادية أعلى، ويزيد من قدرتهم على توظيف مهاراتهم على أكمل وجه، ويحضرهم لتنفيذ خططهم المهنية بكفاءة، وينمي القدرة على التكيف مع الضغوط المتكررة ويعمل على تسهيل التوصل الى الحلول المناسبة في الأوقات الملائمة .

2-4 الفرق بين التكوين والتطوير:

ثمة فرق بين مفهومي التكوين والتطوير في مجال علم اجتماع التنظيمات حيث يهدف التكوين والتدريب إلى اكتساب معارف ومهارات جديدة يحتاجها الموظفون، وذلك لمنع تحول مهاراتهم إلى مهارات غير مناسبة لأداء مهام وظائفهم الحالية، من جهة، ولتسهيل استخدام أدوات العمل الجديدة الناتجة عن التقدم التكنولوجي، من جهة أخرى. على المدى البعيد، لا يقتصر التدريب على تطوير إمكانات الموظفين فحسب، بل يحسن أيضًا كفاءة المؤسسة وربحيتها. يحدث تطوير الإمكانات عندما تكتشف المؤسسة أن موظفيها لديهم القدرة على شغل وظائف أخرى غير تلك التي يشغلونها حاليًا، فتُتيح لهم فرصة تدريب لتطوير قدراتهم على القيام بمهمات أخرى قد توكل إليهم في حالة الحاجة إليها من طرف إدارة المؤسسة،ففي التنظيمات الحديثة تهدف عمليات التدريب و التكوين المستمرة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية إلى استغلال معارف العمال ومهارتهم المتجددة قدر الإمكان وفي أحسن الظروف.

2-5 التكوين وصقل المهارات:

يعتبر اكتساب المهارات من الأهداف التي تسعى إليها المؤسسات الحديثة و تخصص لها إمكانيات مالية معتبرة سنويا لمواجهة المنافسة الحادة في الأسواق ،فلم يعد الاعتماد على النهج التقليدي القائم على اكتساب المعرفة الصريحة والقابلة للنقل في وقت محدد، والمعتمد على شهادة قائما ، وانما تحول البحث عن المهارات، نهجا جديد للمؤسسات الحديثة يقوم، على اكتساب المعرفة بشكل دائم يعود بالفضل على مردودية العمل.

3- نظام الترقيات

الترقية هي عملية توجيه العامل نحو تولي منصب في التسلسل الهرمي أعلى من المنصب الذي كان فيه، مع زيادة المسؤوليات والنشاطات الأكثر أهمية. وهي عملية تخضع إلى شروط محددة، أهمها:

•توفر الموظف على الإمكانيات والمؤهلات التي تسمح للمنصب الجديد.

•شغور المنصب أو خلق منصب جديد.

•توفر عملية الخبرة والأقدمية لدى العامل واستجابة العامل أو الموظف لمتطلبات المنصب الجديد.

3-1 أهداف الترقية:

.تفادي تضييع الكفاءات.

.تحسين الأوضاع السوسيو-مهنية للعمال.

.خلق منافسة داخل المؤسسة.

.فتح مجال الإبداع والتعبير عن الطموحات.

.المعرفة الدقيقة لتطور الكفاءات داخل المؤسسة.

3-2 أنواع الترقيات

- الترقية عبر التغيير في المنصب: وهي تخص عملية تغيير المنصب من خلال تقديم العامل في النظام الهرمي بشكل أعلى.

– الترقية الفئوية: وهي انتقال الموظف من فئة إلى فئة أخرى، مثلًا من فئة الأعوان إلى فئة المستخدمين التنفيذيين.

4-الانضباط في العمل والأخطاء المهنية

الانضباط التنظيمي هو عبارة عن مجموعة من المعايير والقواعد التي تفرضها المؤسسة، نوعًا من الضبطية والنظام الذي يهدف إلى توجيه التصرفات في أوساط العمل، وتهدف هذه إلى إحلال ما يسمى بالانضباط المستخدمين لهدف تربوي وتصحيح أكثر منه عقابي، لتفادي السلبية في العمل. كما أنها تهدف للحفاظ على السلوكيات المقبولة، والسماح للعمال بتشكيل وعي إيجابي نحو تحسين وتصحيح الأفعال. كما أنه يهدف إلى السماح بمناخ العمل المناسب ومرضي، لأن الانضباط لا بد أن يطبق بعدالة وحزم وجدية على جميع مكونات التنظيم.

4-1 الانضباط التنظيمي كمفهوم سوسيولوجي

يعتبر الانضباط التنظيمي من أهم المفاهيم في علم اجتماع وهو أحد أشكال ضبط النفس أتناء العمل والالتزام بأفضل مسار لعمل لوصول للأهداف حتى إن لم تتماشى مع الرغبات الشخصية وهو مفهوم اقرب إلى الالتزام التنظيمي أو السلوك التنظيمي أو الهيكل التنظيمي ويفيد الانضباط التنظيمي حسب الموقع المتخصص هارفرد برنس ريفيو وموقع مجبرة في ضبط وتنظيم عمل الفرد داخل جماعة العمل ويعمل على الحفاظ على النظام الداخلي وترسيخ الطاعة لدى الموظفين للتوجيهات الإدارية،وضبط مشاعر وغرائز العمال في حالات ضغط العمل، بالإضافة إلى تفادي الوقوع في المشكلات التنظيمية وبلوغ مستوى الحماية المتمثل في وجود قوة عمل منضبطة لتكون بيئة العمل سليمة،وتحسين أداء العمل من خلال ضبط التزام الموظفين بأوقات العمل وتجنب الغيابات غير المبررة وإنهاء الأعمال في

الأوقات المحددة، والانضباط كآلية لتنفيذ الهيكل التنظيمي من خلال المبادئ التوجيهية يمكن الإدارة العليا من الوصول إلى الأهداف منها تحسين ورفع مستوى العمل الجماعي وخلق الشعور بالانسجام بين الموظفين من خلال إتباع نفس القواعد بالإضافة إلى تعزيز انتماء العمال للمؤسسة والشعور بالالتزام لقواعدها المفروضة (https://hbrarabic.com)

4-2 أنواع الانضباط التنظيمي

الانضباط الذاتي للعامل:في هذا الشكل من الانضباط يكون فيه العمال في وضع ملائم بالنسبة الإدارة من خلال تنظيم أنفسهم مثل احترام مواقيت العمل وتحديد الأولويات وهو ما يوفر الجهد بالنسبة للإدارة ويسمح لها بتنظيم العمل والحفاظ على التوازن بين مختلف مستويات التسلسل الهرمي.

الانضباط أثناء أداء العمل: هو القدرة على تحمل المسؤولية الكاملة في أداء الوظائف بأفضل الطرق الممكنة،للوصول إلى الأهداف المسطرة

الانضباط الجماعي في العمل :هو التنسيق بين العمال أو الموظفين ضمن العمل الجماعي يمكن من اضفاء مناخ من التعاون و التنسيق لتحقيق الأهداف المسطرة من طرف الإدارة(https://hbrarabic.com/)

4-3المسؤولية: تعرف المسؤولية على أنها التبعة، ومنه تحمل التبعة والضمان على الالتزام، باعتبار أن ذمة الضامن منشغلة بما ضمن فيلتزم بأدائه وثمة ارتباط وثيق بين المسؤولية والمؤاخذة أو المحاسبة على فعل أو سلوك معني، والجزاء المترتب عن ترك الواجب، أو فعل ما كان يجب الامتناع عنه،وكذلك تحمل الشخص نتائج وعواقب التقصير الصادر عنه ،كما تعرف على أنها الالتزام بالقرارات التنظيمية ويظهر ذلك من خلال

سلوكات الفاعل أثناء أداء واجباته ويترتب عن الإخلال بهذه الالتزامات ردود افعال منظمة وفق قواعد انضباطية محددة مسبق ومتفق عليها

4-4 التقويم:ارتبط مفهوم التقويم في علم الاجتماع بجملة النشاطات ذات الأبعاد التربوية وفي سوسيولوجيا التنظيمات يصنف التقويم نشاط ضمن العمليات التي تهدف إلى إحداث المطابقة بين طبيعة المعايير التنظيمية السائدة والأهداف المحدد؛ وذلك قصد اتخاذ القرار، المناسب وبالتالي فان التقويم نشاط مقصود لتحديد مكامن القوة والضعف، واقتراح الحلول التي تهدف إلى بلوغ مستويات من التعديل

4-5 العقوبة: هي كل ما وقع من جزاء.، ولعل الوجه في تسميتها بهذا الاسم أنها تعقب الخطأ وقد يطلق على العقوبة أنها الجزاء، فيقال: جزي فرد بما صنع، إلا أن الجزاء قد يكون على فعل مقبول و مستحسن وقد يكون على فعل محظور له آثار مترتبة على الفرد والجماعة، أما العقوبة فلا تكون إلا على فعل محظور.(حسن علي الشاذلي، 2018، ص29)

4-6الأخطاء المهنية

أ/ تعريف الخطأ: هو العنصر الذي تقوم عليه العقوبة التأديبية التي يتعرض لها العامل، ويعرف على أنه عدم تأدية الواجب، وعدم الاستجابة للقواعد، والتمرد على الأخلاق العامة، والخطأ له علاقة بالسلوك، سواء كان مقصودًا أو غير مقصود، الذي يمس مباشرة بالعلاقة التعاقدية بين العامل ورب العمل.

ب/ أنواع الأخطاء المهنية: هناك العديد من الأخطاء المهنية الشائعة، منها:

– ذات صلة بالتغيير والتأخير غير المبررين:ويتعلق الأمر بالغيابات المتعددة المتكررة، ومغادرة المنصب، والغيابات غير المبررة، والتأخر المتكرر.

– التخلي عن الواجبات المهنية: وتتلخص غالبًا في رفض إنجاز العمل وسوء تنفيذه، بالإضافة إلى السلوكيات مثل اللامبالاة في العمل أو إفشاء السر المهني. وهناك أيضًا استعمال العتاد لأغراض شخصية بدون تصريح، وقلة المردودية في العمل

– الأخطاء ذات الصلة بتنفيذ العمل: ويشتمل هذا النوع من الخطأ على المساس بالأمن للمؤسسة، وعدم إنجاز العمل كما يجب، والتراخي، وعدم بذل المجهود، وغياب التحفيز أثناء إعداد أداء العاملين لعمله.

– الأخطاء ذات الصلة بالسلوكات غير المقبولة: وتتلخص في جميع أشكال التهديدات والعنف اتجاه الرؤساء، والعنف اتجاه زملاء العمل، ورفض طاعة الرؤساء، والسلوكات المنافية للسير الجيد للعمل مثل تناول المخدرات.

– الأخطاء التي يعاقب عليها القانون: وهي الأخطاء المتصلة بالسرقة، وتزوير الوثائق، وخيانة الأمانة، وسرقة ممتلكات الرؤساء أو زملاء العمل

– عدم احترام قوانين الإضرابات والاحتجاجات:وهي أخطاء تدخل ضمن المساس بحرية العمل، والإضرار بالملكية التابعة للمؤسسة، بالإضافة إلى المشاركة في إضرابات غير مصرح لها.

4-7 أشكال العقوبات

– التحويل الداخلي: وهي عملية تحويل يخضع إليها العامل لمصلحة أخرى.

– الإنذار المكتوب أو الشفهي: وتمس هذه العقوبة العمال الذين لديهم مشكل انضباط، بحيث يُعاد فتح ملفه من جديد، ويضاف إليه رسالة توضيحية حول سلوكياته وتصرفاته، سواء حول رؤساء العمل أو زملائه.

– التغريم: يخضع العامل لعقوبة على شكل غرامة مالية تخصم من أجره الشهري أو من إحدى المنح، مقابل خطأ من مستوى معين يكون قد ارتكبه العامل.

– الحرمان من امتيازات الخبرة والأقدمية.

– الإنزال في الدرجة: ويتعلق الأمر بإنزال العامل في الدرجة الخاصة بالتسلسل الهرمي، من منصب إلى منصب أدنى، حيث لا يستفيد من أي فرص للترقية.

– الإقالة: وهي عملية وضع نهاية لعقد العمل الذي يربط بين مرتكبي الخطأ والمؤسسة.

– التهميش: وهي عملية يتعارض لها مرتكبي الخطأ بتهميشه نهائيًا أو مؤقتًا أو شبه مؤقت من أداء العمل، مع الإبقاء على الأجر.

المحور الخامس

تقييم الأداء ونظام التحفيزات

1- التحفيز في العمل

يرتبط التحفيز في العمل بعدة مفاهيم أخرى،مثل الدافعية والرغبة في اداء العمل على احسن وجه بالإضافة إلى الرضا والمشاركة، وبدرجة أقل الالتزام. ومع ذلك، هناك فرقٌ دقيق بين هذه المفاهيم المختلفة،يمكن اعتبار الدافعية درجة التزام الشخص بأداء عمل ما وبالتالي قد يعتمد على مدى الرضا الذي يشعر به العامل، وكذلك على درجة مشاركته في المؤسسة وفي علم الاجتماع التنظيمات، يعني التحفيز شعور الفرد بالانتماء إلى المؤسسة، وهذا يُترجم إلى استعداده لبذل الجهد من أجل المؤسسة وقبول قيمها.

1-2 علاقة التحفيز بالرضا الوظيفي

ثمة علاقة وطيدة بين التحفيز وشعور العامل بحالة من الرضا هو حالة عاطفية ناتجة عن تقييم الفرد لعمله. يمكن للموظف أن يشعر بالرضا عن وظيفته (ظروف العمل، الراتب، إلخ) دون أي تفاعل. لذلك، يتعزز الرضا بمرور الوقت من خلال المشاركة؛ ولكنه لا يظهر إلا بعد استكمال الجهود التحفيزية.

1-3 التحفيز في تنمية الموارد البشرية

يعتبر التحفيز في تنمية الموارد البشرية موضوعًا محوريًا، وغالبًا ويُعرّف بأنه العملية التي تدفع الفرد إلى العمل، وتمنحه المعنى والطاقة اللازمين لتحقيق هدف، هناك عوامل عديدة تؤثر على الدافع في العمل، بدءا من الجوانب المتعلقة باالاجر، وصولًا إلى التقدير المهني، وحتى الاستقلالية في مكان العمل،كما تتأثر الإمكانات التحفيزية لأي وظيفة بشكل كبير بكيفية رؤية الفرد للمهمة الموكلة إليه في لحظة معينة؛ ويشمل ذلك كيفية تنظيم الأنشطة والمعلومات والمكافآت وعملية اتخاذ القرار وهيكلتها وإدارتها، حتى في الحالات التي فيها

الضغوطات مرتفعة لأن العامل الذي يقوم بعمله وهو محفز يستمتع به حتى و ان كان تحت الضغط.

1-4 الأسس النظرية لعلاقة تنمية الموارد البشرية بالتحفيز

تناولت العديد من النظريات والتخصصات مفهوم التحفيز، غالبًا بفكرة رئيسية تتمثل في إشباع الحاجات، أهمها نظرية ماسلو، وهيرزبرغ، وألدرفر،التي تتناول العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والتحفيز في العمل بشكل مباشر، حيث تظهر معظم النظريات في هذا المجال أن التحفيز يلعب دورا وسيطا في العلاقة بين العامل وإدارة الموارد البشرية حدد هؤلاء المؤلفون العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والتحفيز،ويرون أن هذه الصلة تتعزز عند مراعاة القيم الثقافية للموظفين،والاستناد الى القيم الإنسانية، والابتعاد قدر الامكان على"الشخصانية"، وهي نظرية تقوم على أساس ان الأفراد يحددون بحرية وطواعية قواعد وجودهم، وتفترض أن إدارة الموارد البشرية المتوافقة مع المبادئ الإنسانية ستكون مصدرًا للتحفيز لأن الموظفين يميلون إلى الحرية ويرغبون في اتخاذ المبادرات. وفيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية، يُمكن أن تُساعد المشاركة والتفويض في إشباع رغبة العمال في إبراز شخصياتهم كما، يسعى الأفراد ويرغبون في اختبار مهاراتهم، أي إثباتها وتحفيزها. ومن ثم يتوقعون التقدم في المكانة داخل المؤسسة ،وهو ما ينعكس بالإيجاب على ممارسات تنظيم العمل والتدريب والترقية. وبالتالي فان الأفراد يشعرون بحاجة ماسة إلى التقدير ومن ثم، فإن نهج إدارة الموارد البشرية الذي يحتضن هذا النقص سوف يحتاج إلى الاستثمار في تقييم الأداء، والتعويضات، والتواصل. (A .NDAO,2012)

2-تحليل المناصب

تحليل المناصب:هو سيرورة أوعملية تسمح بملاحظة ودراسة وجمع المعلومات الدقيقة المتعلقة بالمنصب المتخصص، وهي عملية وصف للمهام التي يتضمنها هذا المنصب، ومؤهلاته، ومعارفه، وقدرته، والمسؤوليات المحيطة به. ويخضع الأجير الذي يتولى المنصب إلى المعاينة الدقيقة تهتم بمعرفة مدى قدرته وتحمله للمسؤولية لإدارة هذه المهمة.

إن عملية تحليل المناصب إلى إجراءات عملية تستعمل منهجا خاصا يساعد على جمع الوقائع الخاصة بالمنصب المدروس خلال فترة زمنية محددة، كما تسمح أيضًا برسم وتحديد ملامح هذا المنصب بجميع مكوناته.(Z.Ahouart بتصرف)

وهي أيضًا عملية وصف معقدة للمنصب، يستعمل فيها أدوات متعددة، وهي: الملاحظة المباشرة، والمقابلة، والاستبيان، للوصول إلى تصميم بطاقة فنية للمنصب تعتمد على تعريف المهمة ومكانتها، المخطط العامل للعمل، والنظام الهرمي، كما أنها وصف مفصل لما سيؤديه هذا المنصب، وطرق المراقبة، والإمكانيات المتاحة.

2-1 آليات تحليل المناصب: تقوم آلية تحليل المناصب على النقاط التالية

أ/ وصف المنصب: تهدف هذه الممارسة إلى وضع قائمة من المهام والمسؤوليات والعلاقات الحقيقية الواقعية المتعلقة بالمنصب، ويتعلق الأمر هنا بالاهتمام بالواقع الحقيقي للمنصب كما هو وكما يشغله صاحبه.

ب/ تعريف المنصب: هذه الممارسة تبحث عن وضع قائمة من المهام والمسؤوليات والعلاقات التي تبحث عنها المؤسسة، ويتعلق الأمر هنا بالابتعاد عن صاحب المنصب حتى يتسنى وضع المعايير الخاصة لهذا المنصب.

ج/ رسم واقع المنصب: بعد تعريف المنصب، يمكن أن أضع قائمة للاحتياجات (المادية/ البشرية) من أجل الحفاظ على المنصب. هذه النقطة تحدد لنا المهام والكفاءات والمؤهلات المطلوبة لملء النقائص بفاعلية، لأن كل منصب داخل المؤسسة يجب أن يعرف من ناحية الفاعلية التقنية والمعارف المتعددة، يضاف إليها التحكم في التقنيات.

2-2 علاقة تحليل المناصب بعمل الموارد البشرية:

تنفيذ عملية تحليل المناصب فيما يلي:

أ/ التخطيط: كل المعلومات المتعلقة بالمنصب التي تدخل في إطار عملية التحليل تفيد في تعريف المناصب من الموارد البشرية الخاصة بالمؤسسة.

ب/ الترقية: تسمح عملية تحليل المناصب بمقارنة الترقيات لمختلف المناصب من أجل مكافأة عادلة ومتوازنة لأصحاب المناصب، لأن في الواقع المؤسسة تدفع المال نظير المنصب وليس نظير الشخص الذي يشغل المنصب.

ج/التوظيف: تسمح العملية بمعرفة المهام القابلة للتنفيذ والمؤهلات التي تبحث عنها المؤسسة.

د/ الانتقاء: تفيدنا العملية لمعرفة على أي قاعدة سنركز في عملية الانتقاء وتوجيه المرشحين لتولي المنصب في حالة ما إذا كان شاغرًا، وذلك من حيث قدرة المترشح على أن يكون مناسبًا للمنصب.

هـ/ التكوين: تسمح العملية في تحديد الحاجيات الخاصة بالتكوين وتتيح للعامل معرفة وفهم الإنجازات المحققة في المنصب الذي يتولاه.

2-3 تسيير المسارات المهنية: تمكن العملية من ضبط بوضوح كل المتطلبات الخاصة بالانتقال من منصب إلى آخر بالنسبة للعامل، مما يسمح له بالحصول على الكفاءات المهنية.

تسيير أوقات العمل: بفضل تحليل المناصب يمكننا معرفة ما يجب على كل عامل القيام به، بحيث يكون ممكنًا ضبط المدة الزمنية الضرورية التي يحتاجها العامل لأداء مهامه.

الصحة والأمان في العمل: كل منصب يتم وصفه يخضع إلى عملية جرد المخاطر المحيطة به، منها مخاطر الحوادث المتعلقة بتمثيل المهام الخاصة بالمنصب.

2-4-طرق تحليل المنصب:

أ/ الاستبيان: هذه الطريقة تسمح للأجير بملء والإجابة عن الأسئلة المتعلقة بجميع مناحي العمل(النشاطات/التجهيزات) والظروف التي يعمل فيها مثل (الضجيج /الغبار) وبعد استكمال العملية، ترفع النتائج إلى المسؤولين من أجل المعاينة.(Z.Ahouart بتصرف).

ب/ المقابلة: يتم طرح أسئلة على الأجير حول تفاصيل العمل والظروف المحيطة به. يمكن أن تكون المقابلة غير مهيكلة، بمعنى أنها تكون بدون أسئلة مسبقة، أي بإمكان مناقشة مضمون النشاط الذي يقوم به وفقًا لتسلسل زمني أو للمهام التي قام بها. إذن هذه الطريقة تسمح بالحصول على المعلومات الخاصة بالشخص الذي يتولى المنصب، حول النشاطات التي يرغب فيها، والنشاطات التي ينفر منها.

ج/ الملاحظة: يتعلق الأمر بالملاحظة العينية والدقيقة بمجريات العمل كما هي في فترة محددة، ويتعلق الأمر بملاحظة ظروف العمل والمخاطر المتعلقة به. وتعتبر الملاحظة

الطريقة الأكثر استعمالًا عندما يتعلق الأمر بتحليل الكفاءات التي تحتاجها بعض المناصب، لكنها في نفس الوقت محدودة عندما يتعلق الأمر ببعض المناصب ذات المستوى العالي.

د/ الوقائع السابقة: تتمثل في معاينة خصائص المنصب انطلاقًا من المعطيات المتحصل عليها، ومن وضعيات صعبة أو مشكلات تعرض لها المنصب وهي طريقة تم استحداثها سنة 1954 بعد الحرب العالمية الثانية ، ولا زالت مستعملة إلى يومنا هذا. وهي طريقة جمع المعطيات حول أحداث وقعت سابقًا، وشكلت نقاط اهتمام من طرف الخبراء لأهميتها. وهي الطريقة التي تعتمد على ملاحظة وضعيات وصفها وفقًا لمطابقتها مع وضعيات سابقة تم حلها وثبت أن نتائجها كانت مؤثرة على العمل.(Z.Ahouart بتصرف).

ه/ الوصف الذاتي: وهي طريقة تقوم على وصف النشاطات من قبل العامل أو الموظف نفسه حول المنصب الذي نريد تحليله أو الخاضع للتحليل. وهي طريقة تكمل الملاحظة وتحمل العديد من الأشكال، أهمها المتابعة المستمرة للنشاطات وتدوينها كل ساعة أو كل نصف يوم. يُطلب من العامل قائمة لنشاطاته اليومية محددة زمنيًا وتسليمها نهاية العمل.

3-تقييم المناصب

تتلخص عملية تقييم المناصب في المقارنة بين متطلبات مختلف المناصب داخل التنظيم،وذلك من أجل تحديد قيمة المنصب من ناحية منطقية وتصميم سلم تراتبي للمناصب وبناء سلم مناسب للأجور. .(Z.Ahouart بتصرف)"

3-1 موضوع عملية تقييم المناصب: تقوم هذه العملية على ما يلي:

- تذليل الفوارق فيما يتعلق بالأجور القاعدة بالنسبة للموظفين الذين يشغلون نفس المناصب ويقومون بنفس المهام.

– ضبط أجر قاعدي مناسب من خلال نظام الأجور العقلاني والموضوعي.

– تصنيف المهام أو الوظائف وفق أهميتها في سلم تراتبي.

– مقاربة نظام الترقيات للمؤسسة مع مؤسسات أخرى.

–.تبني معايير مقبولة بالنسبة للنقابات والعمال لحل مشاكل الأجور كاتفاقيات الثلاثية (الحكومة، الوزارة، منظمات أرباب العمل، النقابات الاتحاد العام للعمال).

3–2 مراحل عملية تقييم المناصب

تهدف عملية تقييم المناصب إلى تحقيق هدفين أساسيين، وهما:

إدماج المستخدمين (العمال – الموظفين) في النظام الهرمي السائد للمؤسسة وتحقيق نتائج إيجابية في ذلك تختلف المؤسسات عن بعضها البعض في عملية التقييم والتي تمر بالمراحل التالية:

– مصادقة المديرية العامة على عملية التقييم في جميع مراحلها.

– تشكيل لجنة للتقييم تضم إطارات ذات كفاءة.

– تقديم عرض للوضعية السائدة (نظام القيم للمؤسسة، طبيعة النظام التراتبي، معطيات السوق)

– تحديد العوامل الرئيسية لعملية تقييم المناصب (جرد الوضعية النقابات، طلبات العمال)

– اختيار طريقة للتقييم تأخذ بعين الاعتبار طبيعة العوامل التي تم اختيارها.

– القيام بتجربة الطريقة على بعض المناصب.

– المصادقة النهائية على الطريقة من طرف اللجنة.

– الشروع في عملية التقييم من طرف اللجنة بالتعاون مع الإدارة والذين يشغلون المناصب.

3-3 طرق تقييم المناصب

أ/ الطريقة الشاملة: هذه الطريقة تقوم على احترام التصنيف السائد للمناصب، مما يمنحنا قائمة هرمية للمناصب، ولا علاقة لها بتقييم المنصب حسب العوامل التي تم تحديدها.

ب/ طريقة بناء هرم المناصب: ويتعلق الأمر بتصنيف عادي للمناصب على أساس هوية كل منصب.

ج/ طريقة المقارنة بين المناصب: تتم عملية التقييم هنا انطلاقًا من عملية المقارنة بين كل منصب ومنصب آخر على أساس ثقله في التنظيم وقيمته أو حسب مساهمته في تطوير المؤسسة.

د/ .طريقة درجة الاستقلالية: هي طريقة تعتمد على تقييم المناصب انطلاقًا من درجة استقلاليتها عن السلطة الفوقية.

هـ/ طريقة المناصب المفتاحية: ونعني هنا بها القيام بالمعاينة انطلاقًا من عدد محدود من المناصب المفتاحية الذين يمثلون جماعة مهنية أو أقسامًا أو فرق عمل. وتعني هذه العملية تقييم كل المناصب المفتاحية وفقًا للمعايير مثل درجة المسؤولية، التأهيل، المتطلبات المادية والفكرية.(Z.Ahouart بتصرف).

4-نظام الأجور

4-1 مفهوم الأجر

الأجر هو المقابل الذي يتلقاه العامل مقابل عمله، وفي مقابل أجره، يرتبط الموظف بصاحب عمله بعلاقة تبعية، تُحدد شروطها في عقد العمل. من حيث المبدأ، تتعارض الأجور مع الربح، لان العلاقة بين رأس المال والدخل واضحة ،ومع ذلك، يجب توضيح هذا التقسيم الأساسي للقيمة المضافة بين دخل العمل ورأس المال. فمن ناحية، يتلقى بعض العمال دخلاً هو في النهاية دخل من العمل ورأس المال معًا، دون إمكانية التمييز بينهما. وهذا هو الدخل المختلط الذي يتلقاه رواد الأعمال الأفراد (وخاصة الحرفيين والتجار). ومن ناحية أخرى، قد تشمل أجرة العمال دخل رأس المال، من خلال تقاسم الأرباح أو توزيعها. وأخيرًا، تُخصم المؤسسة الضمان الاجتماعي من الرواتب لتمويل أنظمة الحماية الاجتماعية. ناهيك عن أشكال الأجر العيني، مثل الإسكان ، على سبيل المثال(Anne et Y. .D2013 L'Horty)

يعرف الأجر ايضا على انه مقابل للجهد والطاقة التي يقدمها العامل من خلال وظيفة الى صاحب العمل الذب يدفع أجر مقابل هذا الجهد وبالتالي فالمسألة هنا ذات صلة بمدى تحقيق التوازن بين الجهد المبذول و المقابل المدفوع وحسب ادبيات الموارد البشرية في أوروبا يعتبر الأجر بمثابة الثمن للعمل المنجز أي مقابل ما يحصل عليه العامل لقاء قيامه بالعمل الذي أسند اليه وهذا المقابل ياخذ شكل مبالغ مالية متفق ،بالإضافة إلى امتيازات أخرى كالمسكن والملبس، الغذاء أي عبارة عن ماديات يقدمها صاحب العمل للاجير الذي يعمل عنده .

وحسب ما النصوص المنظمة للعمل وفقا للمكتب الدولي للعمل فانه يقصد بالأجر هو كل ما يقدر نقدا من مرتب أو كسب أو تحديد قيمته بالتراضي أو عن طريق القوانين أو اللوائح القومية أو يستحق الدفع بموجب عقد خدمة أبرم بين صاحب العمل والعامل نظير خدمات قدمت أو يجرى تقديمها ذلك حفظا للكراكة وتحقيقا لعدالة الاجتماعية وابتعادا عن جميع أشكال العبودية والرق

4-2 التطور التاريخي في للأجر عبر الأزمة

لم تكن فكرة الأجر بمعناها المتعارف عليه الآن مبلغ من النقود بل اختلفت بان باختلاف تطور الإنسان وبيئته الاجتماعية ونظام معيشته ، فلقد مر الأجر بعدة تحولات عبر الأزمة من وصل إلى ما هو عليه اليوم، وسنوجز هذا التطور في ما يلي:

أ/ نظام العبودية في هذا النظام كان العبد باعتباره شيء من الناحية القانونية مملوك لصاحب عمله ملكية الأشياء، وقته وولده في خدمة صاحب عمله مقابل الالتزام الإداري أو الإنساني بالتكفل بغذاء العبد وإيوائه، ويرتفع هذا المقابل من جانب السيد بقدر ما يكون ذلك مفيد التنمية ثروته، فإذا كان غرض العبد كبيرا وهو ما يحدث أيام الغزوات، فقد كان ينخفض هذا الالتزام إلى أدناه مادام ثمن العبد زهيدا، والعكس إذا قل العرض ارتفع هذا المقابل.

ب/ نظام رقيق الأرض : وهو امتداد لنظام العبودية، إلا أن الرقيق تتمتع فيه حق تكوين أسرة وملكية جزء من وقته يعمل فيه لحسابه ، فلم يعد الرقيق مملوك السيدة ولكنه مرتبط باقطاعيته يعمل في الوقت الذي يحدده العرف في مقابل أن يمنحه قطعة أرض يفلحها لحسابه وتزيد مساحة هذه الأرض الممنوحة للرقيق أو تنقص حسب الجودة، وهنا تجد أن

الأجر تمثل في قطعة الأرض، حيث استمتع الرقيق ببعض المزايا فلم يعد مملوكا كالعبيد في المقابل تكفل بإعانة نفسه وأسرته.

ج/ النظام الأجر الحديث: بظهور الرأسمالية أصبح المتعلم يملك الآلات فقط وليس له على عماله حقوق قانونية تخلوله حق امتلاك أشخاصهم، ومادام لم يستطع الحصول على العمل الإجباري فإن عليه أن يستأجر من التصرف في وقت أحد العمال مدة يوم أو أسبوع أو شهر (حمناد محمد، 1982، ص07) وأن يدفع له الأجرة المتفق عليها حسب سعر السوق،ويمتع العامل في هذه المرحلة بحقوق قانونية جعلته يقف على قدم المساواة مع رب العمل، كما أصبح العامل من الناحية القانونية حرا في أن يعمل أو لا يعمل لدى رب العمل وبالقدر الذي يتفق مع التعاقد وقبول الأجر المعروض.

وفي هذه المرحلة تحول الأجر مع ظهور القطع النقدية وأصبح الأجر جزء منه عيني وآخر نقدي، ليصبح على ما هو عليه اليوم (حمناد محمد مرجع سابق)

4-3 مكونات الأجر :تتكون الأجور من ثلاث مكونات وهي:

الأجر النقدي : الذي بدوره يتكون من جزئين:

•جزء ثابت يدفع بشكل دوريا وجزء متحرك يرتبط في قيمته بظروف العمل والجهد المبذول من جانب العامل.

•الأجر الثابت: يدفع الأجر الثابت من الساعة واليوم أو الأسبوع أو النسبة حسب نظام دفع الأجور في المشروع وحسب طبيعة العمل الذي يؤدي و يدفع بشكل ثابت يرتبط بأيام العمل التي تؤدى وتدفع للعمال المؤقتين عن أيام العمل الفعلية أو حسب المبلغ كل شهر وفقا لنظام الموضوع والذي يتحدد لكل وظيفة. ولا يعني كذلك أن المبلغ النقدي الذي يدفع كأجر

أساسي يظل ثابت طول مدة الخدمة للعامل ولكنه يعني أنه يظل ثابت لفترة (عادة ما تكون معينة) ثم يجري نتيجة لتوافر مجموعة من الظروف تحتم هذا التعديل.

•الأجر المتحرك تدفع المنشئات لعمالها علاوة على الأجر الثابت مبالغ إضافية ومن أمثلة ذلك : الأجر التشجيعي الذي يعطى للعامل نتيجة لتحقيق زيادة في إنتاجه عن المستوى المطلوب، المكافآت التشجيعية التي ترتبط بأعمال الخلافة أو المبتكرة التي يحققها العامل بحيث تحقق فائدة للمشروع، الأجور الإضافية التي تدفع للعامل مقابل الساعات الإضافية التي تفرض طبيعة او ظروف العامل، بقاء المعامل في عمله زيادة عن الساعات المطلوبة ، الأرباح التي قد تدفعها المنشأة للعاملين بها بصفة سنوية نتيجة لتحقيق الأرباح

•الاستقطاعات الشهرية: يستقطع العامل جزء دخله نقدي كقسط للتأمينات الاجتماعية وكذلك الاستقطاعات نتيجة الغياب.

•المزايا العينية : أي تتحمل المنشأة ممولة من الخدمات التي تقدم للعاملين كتكاليف العلاج الطبي للعامل ومن أسرته.

•التأمينات الاجتماعية: تفرض بعض التشريعات العمالية العمالية أن يساهم رب العمل شهريا بحصة تمثل بنسبة ويشرك العامل بنسبة مئوية هو الأجر كقسط للتأمينات الاجتماعية(سلامي،ك 2019،ص 70)

4-4 أنظمة دفع الأجور

الاجر محدد زمنيا: في هذا النظام يتحدد الأجر حسب مدة زمنية، وقد تكون هذه المدة قصيرة كالساعة أو اليوم وقد تكون متوسطة مثل أسبوع وقد تكون طويلة نسبيا كالشهر وهي المدة الأكثر استعمالا في أغلب الأحيان، وهناك يأخذ بعين الاعتبار عامل المردودية الفردية

أو الجماعية للعمل، سواء من الناحية الكمية أو النوعية، وهو المعيار المعتمد في أغلب الحالات لاسيما في علاقات العمل الدائمة، وهو يحقق مصلحة العامل أكثر من مصلحة صاحب العمل حيث يتحصل العامل على أجره بحلول أجل الدفع بغض النظر عن المردودية ونتيجة عمله حتى لو كانت هذه المردودية ضعيفة أو دون المستوى المطلوب، بل وحتى في حالة التوقف عن العمل مثل حالة العطلة السنوية أو الخاصة أو المرضية . (عبد الغفار حنفي 1990، ص 206)

نظام الأجر بالإنتاج: وهو الأجور التي تدفع على أساس وحدة الإنتاج، أي على أساس عدد الوحدات التي ينتجها العامل ، حيث يحصل العامل على أجر يعادل قيمة إنتاجه وهو معيار ينتج عنه عدم استقرار الأجر من الناحية الكمية حيث يتغير بتغير مستوى الإنتاج الذي هو أساس تحديدي، فينخفض إذا انخفض الإنتاج ويرتفع إذا ارتفع الإنتاج.

4-5 خصائص الأجير:

يؤثر نظام الأجور في مجموعة قضايا مهمة كنوع العاملين الذين تجندهم المنظمة والرضي الذي يتمتعون به حتى أنه لديهم مبادئ وخصائص نذكر منها:

•العدالة: شرط مهم لأي نظام سليم الأجور إلا أن العدالة حالة معقدة متعددة الأبعاد ولهذا يتمتع نظام الأجر بعدالة داخلية وخارجية في تحديد كل وظيفة.

•العدالة الخارجية :لا بد أن تكون العدالة مع الأجور التي تمنحها منظمات أخرى لنفس الوظيفة

•العدالة الداخلية: هي ذات الوظيفة وبين الوظائف المختلفة ضمن المنظمة فيجب أن يكون مبلغ الراتب عادلا في مكافأة المؤهلات

•القيمة المكافئة : تشير إلى العدالة الداخلية والخارجية مجتمعين هذه القيمة قد تكشف عن التميز المعتمد في تحديد أجور بعض الوظائف وهو تميز يمتد عبر المجتمع فقد كشف لحركة النسوية مدى التغير التي تمنح الوظائف النسوية أي الوظائف التي شغلها النساء وتحدد أجورهن أقل من أجور الرجال.

•الوضوح: المقصود به أن يخضع لقواعد واضحة حيث يمكن لكل فرد أن يعرف كيف يتم تحديد الأجر لوظيفته وهذا ما يساعد فيما يتم تقدير إذا كان الأجر المحدد لوظيفته متكافئا مع مستحقاته ومع الأجر المحدد للوظائف الأخرى.

•الشفافية : أي أن يكون النظام مكشوف وليس سري و غالبا ما نستخدم السرية للتحتيم على التحيز الواضح فقد تدفع المنظمة أجور أو مزايا أو تخصصات مالية جدا لو عرف الآخرون قد تؤدي إلى شكاوي.

•الاستقرار والثبات: كشرط الأجر أن يكون النظام سليم وثابت و مستقر فلا يتم تغييره إلا عند توفير شروط موضوعية تستدعي ذلك.

•الارتباط بالأداء الفعلي للفرد: الأجر والتعويض السليم من وجهة نظر الإدارة والموظف نفسه هو أجر يعوض الفرد الجهد المبذول في الأداء الفعلي الذي يقدمه للإدارة التي تدفع مكافئة بغض النظر إلى أداء الفرد بالإضافة ،أي أن الموظف الذي لا يستلم مكافئة لا يستحقها ولا يستفيد من كل نظام المكافئات..(صالحي.س،قداش.س 2019.ص87-88)

4-6 العوامل المؤثرة على تصميم نظام الأجور:

أ /القوانين والتشريعات السائدة: تكاد لا توجد اليوم دولة في العالم ليس لها قوانين تنظم الأجور، هذه القوانين ملزمة لكافة المنظمات الخاضعة لقانون العمل والتي تشمل كل

المنظمات التي يتجاوز عدد العمال فيما ما بين 5 و10 عمال حسب القوانين والتشريعات المطبقة، هذه القوانين غالبا ما تحدد الحدود الدنيا للأجر الضمانات والتعويضات المستحقة، ساعات العمل والعمل بحيث يجب أن يراعي نظام الأجور الحد الأدنى للأجر الذي تنص عليه هذه التشريعات، علما أن بإمكان المنظمة أن توفر شروط و امتيازات تزيد عن الحد الأدنى، لكنها لا تستطيع أن تضع شروط تتنازل عليها.

ب/ قدرة المؤسسة وإمكانياتها : يتوقف مستوى الأجور والرواتب التي تدفعها المؤسسة للعاملين بها على إمكاناتها المادية ومركزها المالي ، فكلما زادت مبيعاتها وأرباحها كلما كان لديها القدرة على دفع رواتب أعلى والعكس، وإذا كانت المنشأة تواجه صعوبات مالية تقل قدرتها على دفع أجور عالية.

ج/ الظروف الاقتصادية الطارئة قد تطرأ بعض الظروف التي تؤثر على مستويات الأجور ومثال ذلك حالات الكساد التي تمر بما الدولة، ويصبح من المتوقع أن تنخفض مستويات الأجور في حالات الكساد والانكماش الاقتصادي والعكس صحيح حيث ترتفع الأجور في حالة النمو الاقتصادي (محمود سعيد سلطان 2007،ص 433.).

د/ جماعة الضغط(النقابات) :تلعب النقابات دورا فعالا في رسم سياسة الأجور بالمؤسسة، خاصة إذا كانت تلك المنظمات النقابية لها أعضاء ذوي حنكة وخبرة وقدرة على التفاوض حيث تسعى الى الوصول إلى اتفاق مع جميع أصحاب العمل حول موضوع الأجور والتأمين الصحي والتقاعد.

هـ/ تكلفة المعيشة إن الطريقة الأمثل للمحافظة على كفاءة ومعنويات العمال يجب أن تدفع لهم أجور كافية لتضمن لهم المعيشة ومستوى يناسب الظروف الاقتصادية والسوق يلجأ العمال للبحث عن عمل آخر أجره مرتفع، وان الأجور الغير مناسبة تنفهم للمساهمة بجهود

أقل في الوظيفة، لذلك تدعم بعض المنظمات اعتبار لتكلفة المعيشة مثل المنح العلاوات، سكن اجتماعي، سيارة، منح عائلية.

و/ متطلبات العمل: فالمؤسسة تضع مناصب عمل تتصف بدرجة الصعوبة من حيث مستوى المسؤولية والخبرة والتعليم اللازم وإذا قمنا بترتيب لهذه المناصب نجد أن تقابلها أجور أعلى من تلك المناصب التي تقل عنها في درجة العلم والخبرة والتقنية ولهذا فمتطلبات المنصب لها دور كبير في تحديد مستوى الأجر.

ز/ الإنتاجية: هناك علاقة دائمة بين إنتاجية العمل والأجر الذي يحصل عليه وتقاس الإنتاجية عادة بكمية الإنتاج لساعات العمال وتهتم الإدارة في أغلب الأحيان بارتباط الأجر بالإنتاج.

4-7 الأجور والرواتب السائدة:

تتأثر المؤسسات عندما تقوم بتحديد الأجور التي تدفع لوظائفها بمستوى الأجور السائدة في المجتمع والتي تدفع للوظائف المماثلة في المؤسسة الأخرى، ويرجع ذلك السبب في قيام المنشاة الأخرى ويرجع ذلك السبب في قيام المنشأة يدفع أجور أقل من المنشأة الأخرى ذلك إلى عدم إمكانية حصولها على العنصر البشري الذي تبعد عنه. (محمد حافظ حجازي 2006 ص 173).

يعتبر نظام الأجور هو حجز الزاوية في أي مؤسسة فهو يؤثر بشكل مباشر على أداء الموظفين، ورضا العملاء، ونجاح المنظمة بشكل عام، وإن بناء نظام أجور فعال يتطلب تضافر جهود عدة أطراف، بما في ذلك إدارة الموارد البشرية، والإدارة العليا، والموظفين أنفسهم من خلال العمل معا يمكن للمؤسسات أن تطور أنظمة أجور تعود بالفائدة على

الجميع، وهو ليس مجرد أرقام على ورقة، بل هو استثمار في رأس المال البشري، وهو أحد أهم أصول أي منظمة.

يُعتبر نظام الأجور من بين المكافآت قصيرة المدى مقابل العمل المنجز، بحيث يتحصل العامل على أساس أجر وفق ثلاثة معايير وهي الزمن والوقت الذي يقضيه في المؤسسة والمردودية وطبيعة المهمة التي يُؤمر بها، وتأخذ الأجور عدة أشكال، أهمها:

أ/ الأجر الخاص بالزمن الماضي: وهو حساب الزمن الذي قضاه العامل في مكان العمل، وهذا مهما كانت طبيعة العمل المنجز، كمية ونوعية العمل ويتحصل العامل هنا على الأجر مقابل الساعة، أو مقابل الشهر الثابت، أو مقابل الشهر المتغير.

ب/ الأجر بالمردودية: هذا النوع من الأجور تم ضبطه في إطار مراقبة العمل المنجز، والذي يحتاج إلى جهد كبير في إنجازه، حيث يثبت للمؤسسة ما إذا قام العامل فعلًا بإنجاز العمل أولًا. وهو ثلاثة أشكال وهي:

ج/المردودية بالقطعة: تدفع للعامل حسب عدد القطع المتفق عليها، ويحدد سعر كل قطعة مسبقًا.

ج/ المردودية على شكل منحة: وهي أجر يضاف إلى الأجر القاعدي على شكل منحة، وتستجيب إلى المعايير النوعية والفاعلية وكذا المردودية حسب المهمة: تمنح للعاملين، وفي مجال التسويق مثلًا يحصلون على نسبة من المبيعات التي يحققونها مع الحفاظ على أدنى الأجر.

هـ/ الأجر حسب المهمة: هذا النوع من الأجور متميز، لأنه عبارة عن أجر يضبط حسب عملية التفاوض مسبقًا بين العامل والمؤسسة، ويدفع طبيعة المهمة المتخصصة، ويمكن إلى العمال المؤهلين من خارج المؤسسة، ويقيم حسب النتائج المحصل عليها.

5-نظام المكافآت

من المعروف أنه لكل مساهمة إيجابية في سير العمل للمؤسسة يقابله مكافأة بأشكالها المتعددة كالترقية أو تسعير الجهد والعمل، من أجل مساعدة العامل على ترقية حاجياته الأساسية والحصول على الخدمات التي يراها ضرورية، فهناك نوعان من المكافآة منها ما هي مباشرة على شكل أموال تُدفع مباشرة للعامل.

أ/ المكافأة الرمزية: وهي كل ما يتلقاه العامل من مكافآت اجتماعية ورمزية، وتأخذ شكل الإدماج في جماعة العمل وتولي المناصب التي يراها مناسبة.

ب/ المكافآت المالية: وتأخذ عدة أشكال: فهي قصيرة المدى وهي عبارة عن أموال تُدفع للعامل مقابل الأجر الثابت، يعكس قيمة النشاط الذي قدمه.

ج/ مكافأة مالية متوسطة المدى: يحصل عليها العامل في فترات محددة مقابل مشاركته في الأرباح وباقي النشاطات.

د/ المكافأة طويلة المدى: نجد فيها جميع المكافآت على العمل مثل التعاقد والتأمين على الأجر، يحصل عليها العامل عندما يصل إلى سن محددة.

هـ/المكافأة على شكل الامتياز: وهي عبارة عن امتياز يتحصل عليه العامل مقابل نشاطه، وتكون على شكل سلع ومنتجات من المؤسسة أو عبارة عن سيارة أو سكن وظيفي.

6- تهيئة ظروف العمل

تعريف ظروف العمل: مجموعة من العوامل التي تحدد سلوكات العمال أثناء أدائهم للعمل، مثل طبيعة العمل، مضمون المهمة، تنظيم العمل، والأعباء المادية والنفسية، ويعرفها Mont moعلى أنها كل ما يميز وضعية العمل ويحفز أو يكبح نشاط العمال.

6-1 أنواع ظروف العمل

أ/ الظروف المادية: وهي كل ما يحيط بالعامل من أدوات وآلات، وما تصدره هذه الآلات من حرارة وضوضاء واهتزازات.

ب/ الظروف التنظيمية: وهو كل ما يتعلق بتوقيت العمل، ووتيرة الإنتاج، والإجراءات المفروضة من طرف المؤسسة.

ج/ الظروف الاجتماعية: وتتمثل في جميع العلاقات التي تربط العامل بمختلف مستويات التسلسل الهرمي، بالإضافة إلى مختلف أشكال التأهيل، والعلاقات الاجتماعية التي توفر للعامل إمكانية أدائه المهنية على أحسن شأن، مثل توفير النقل، والإطعام، والصحة.

6-2تطور ظروف العمل: شهدت ظروف العمل في المصانع تطورًا كبيرًا عبر عدة مراحل:

أ/ مرحلة الاهتمام بالنظافة والأمن: وتمتد من نهاية القرن 19 إلى سنوات السبعينات. خلال هذه المرحلة، اهتمت المؤسسات بخفض الحوادث عن طريق تحسين ظروف النظافة، من خلال تنظيف محيط العمل.

ب/مرحلة تحسين ظروف العمل عبر التنظيم: وتبدأ سنة 1970، وتهتم هذه الحركة بتحسين الظروف عبر إعادة النظر في تنظيم العمل في حد ذاته، وعرفت هذه المرحلة توجيه انتقادات كبيرة للتنظيم العلمي للعمل (تايلور)، وخاصة منها العمل بتسلسل.

ج/ مرحلة الاهتمام بمحيط العمل: وهي المرحلة التي لم يعد بها الاهتمام بمشاكل النظافة والأمن وظروف العمل، وإنما الاهتمام بتحسين محيط العمل وظروف الحياة داخل المصانع، في أبعادها النفسية، والاجتماعية، والاقتصادية، والسياسية.

3-6 الفاعلون في ظروف العمل في المؤسسات: هناك عدة فاعلين يتدخلون في تهيئة الظروف المناسبة:

-الدولة: وتهتم بظروف العمل من خلال إصدار قوانين تنظم الحياة الاجتماعية في المؤسسات، ومن أهم القوانين المعروفة لدينا:

قانون 1898 الخاص بحوادث العمل يليه قانون 1919 الذي حدد ساعات العمل بـ 8 ساعات ثم قانون 1936 الذي نظم العطل المدفوعة قانون 1947 الذي يسمح بإنشاء لجان للنظافة والأمن على مستوى المؤسسات.

-أرباب العمل: في بداية سنوات السبعينيات، وعلى مستوى الدول الصناعية، اتفق أصحاب المؤسسات الكبرى على ضرورة إعادة النظر لظروف العمل وتهيئتها بشكل مناسب، ويسمح بتخفيف لتكاليف تردي الأوضاع في المؤسسات، وذلك عبر سن قوانين داخلية للمؤسسة تهتم بهذا الجانب المهم في العملية الإنتاجية.

-التنظيمات النقابية: في بداية السبعينات، نظرت التنظيمات النقابية الأوروبية في تحسين ظروف العمل للعمال، وذلك بعد تراجع العمل بالسلسلة لصالح التنظيم العالمي، الذي يساهم في حل بعض المشاكل ذات الطابع التنظيمي.

-الباحثين: شكلت مسألة ظروف العمل أهمية مركزية لدى الباحثين المهتمين في مجال العمل، وكيفية تحسين ظروف الإنسان والمصانع والورشات.

6-4 أهم المسائل المرتبطة بظروف العمل:

يرتبط إلى تحسين وضعية العمال من عدة نواحي (الأرغونوميا) وتتضمن الأمن في العمل، ويتعلق الأمر بتطوير نموذج للحماية يشمل العمال ضد المخاطر والحوادث، وتخضع هذه الإجراءات إلى تحسين المحيط المادي في المؤسسة، إعادة تشكيل المهام، والهدف منه الحركية بين المناصب، وتوزيع المهام، والمزيد من التكوين كما أن هناك أيضا مكافحة جميع معوقات العمل: مثل الضوضاء، والحرارة، والتلوث، وذلك بتوفير التجهيزات الضرورية المناسبة.

إدارة أوقات العمل: هي عملية تخص ساعات العمل وتوزيعه بشكل منظم، لسماح بإنجاز العمل بشكل مناسب.

6-5 تعريف ظروف العمل:

ظروف العمل هي كل ما يحيط بالفرد في عمله ويؤثر في سلوكه وأدائه، وفي ميوله اتجاه العمل والمجموعة التي يعمل معها والإدارة التي يتبعها والمؤسسة التي ينتمي إليها.

ركز هذا التعريف على تأثيرات ظروف العمل بالأخص الجانب السيكولوجي كالسلوك، دافعية العامل وانتماءه، لمؤسسته وكذا أدائه،كما يقصد بظروف العمل تلك العوامل التي

تحيط بالعامل و توجه سلوكه في عمله وتنقسم إلى عوامل فيزيقية، تنظيمية واجتماعية فهي إحدى المحددات الأساسية لمستوى نشاط العمال، بمعنى مجموعة العوامل التي بإمكانها تسهيل أو إعاقة وتيرة العمل.

هذا التعريف أيضا ركز على الجانب السلوكي كما صنف ظروف العمل إلى عوامل فريقية، تنظيمية، اجتماعية ونستنتج منه أن مستوى نشاط العامل لا يتوقف على العوامل الداخلية والذاتية المرتبطة بالعامل من فروق فردية، قدرات، خبرة وإنما يتوقف أيضا على عوامل خارجية مرتبطة بمكان العمل والتي تعرف بظروف العمل، (سلمى محمد ، 2012 2013، ص 23).وتعرف ظروف العمل على انها ذات طبيعة مادية كالإضاءة، الضوضاء، الحرارة، وكذلك ذات طبيعة بسيكولوجية ومعنوية كالعلاقات الأفقية مع باقي العمال والعلاقات العمودية مع سلم الإدارات وهي ذات طبيعة تنظيمية كمحتوى العمل وأهميته وطبيعته،فمن خلال هذا التعريف ننظر إلى الجاني الفيزيقي للمنظمة من ناحية الإضاءة والحرارة إلى غير ذلك وكذلك رأى الظروف من زاوية أخرى وهي الظروف الاجتماعية داخل المؤسسة كالعلاقات بين العمال.

6-6 تعريف تهيئة ظروف العمل:

تمثل تهيئة ظروف العمل جزء هام من استراتيجيته إدارة الموارد البشرية، وتستمد هذه المسألة أهميتها من كونها علاقة مباشرة بكفاءة أداء العامل والمؤسسة على حد سواء.

تعرف هيئة ظروف العمل على أنها عملية تتضمن مجموعة من الإجراءات الإدارية والفنية تهتم بدراسة الظروف الفيزيائية، الاجتماعية والتنظيمية السائدة في أماكن تنفيذ العمل، داخل المؤسسة على وجه عام وخارجها بوجه خاص، من خلال تصميم البرامج المتخصصة في السيطرة على مصادر ومسببات الحوادث والأمراض الكفيلة، التي يمكن أن تصيب العمال

أثناء تأديتهم أعمالهم بالعمل على توفير سبل الحماية الكفيلة بتفادي هذه الخاطر و آثارها السلبية على صحة وسلامة العمال في مكان العمل.

و يقصد بتهيئة ظروف العمل مجموع الدراسات والإجراءات التي تمكن من توفير الظروف الملائمة التي قد تساهم في زيادة الدافعية للعمل وكفاءة الأداء، عن طريق التقليل من احتمال وقوع حوادث العمل وما يجدر الإشارة إليه أن نجاح فعاليات تهيئة ظروف العمل يتوقف على عنصرين أساسيين هما:

•مدى توافق الأهداف العامة المئة والمؤسسة، خاصة بما يتعلق بالتكاليف.

•مدى قدرة العمال المؤسسة على تقبل التغيير، لأن العمال عادة ما يبدون رد فعل مقاوم للتغيير.(الأمر، 2013/2012: ص32-33)

أهمية تهيئة ظروف العمل: تكتسي تهيئة ظروف العمل أهمية بالغة لما تقدمه برامج الصحة والسلامة من فوائد على جميع الأصعدة ، منها:

أهمية اقتصادية: تبرز الأهمية الاقتصادية لتهيئة ظروف العمل على مستويين هما:

المؤسسة: إن ظروف العمل غير المأمونة تؤثر على الوضعية المالية للمؤسسة من ناحية:

التكلفة: وتنقسم إلى تكاليف مباشرة وأخرى غير مباشرة

تكاليف مباشرة: هي تلك التكاليف الخفية و التي تتكبدها المؤسسة بصورة واضحة مثل: تكاليف علاج الأمراض الناتجة عن العمل وتكاليف علاج الحوادث والإصابات الناجمة عن ظروف العمل غير المأمونة ،ورواتب وأجور المرضى والمصابين خلال فترة علاجهم.

تكاليف غير مباشرة : هي تلك التكاليف الخفية والتي تتحملها المؤسسة كضياع الوقت المخصص للعمل نتيجة غياب العامل المصاب أو المريض مما يؤدي إلى انخفاض معدل الإنتاج والتكلفة المترتبة عن الوقت الضائع إلى حين إيجاد عامل يفوض العامل المصاب (سلمى لحمر، 2012 / 2013 ص34)،بالإضافة إلى التكلفة الناجمة عن عملية استقطاب واختيار وتأهيل قوة عمل بديلة.

6-7 الأهمية الاجتماعية لظروف العمل :

تسعى المؤسسة من وراء تهيئة ظروف العمل إلى تحسين الأوضاع الاجتماعية من خلال توفير مختلف الخدمات من نقل، سكن علاج لأن مثل هذه الإمتيازات تشبع جزءا كبيرا من احتياجات العامل كما توفر عليه عناء التفكير والبحث عن وسائل النقل السكن ومصاريف العلاج ، مما يمكن العامل من توفير جزء من أجره وتحسين مستواه المعيشي، عما أن الاهتمام بتحسين ظروف العمل يقتضى الاهتمام بالعلاقات الإنسانية لما لها من تأثيرات ايجابية على سلوك العمال. فالمؤسسة التي تبحث عن سبل توطيد العلاقات الاجتماعية بين العمال أو الرئيس والمرؤوس، تتمكن من خلق جوا اجتماعي تفاعلي بين أعضائها، وذلك لا يكون إلا بتدعيم الجماعات غير الرسمية وتسخيرها لخدمة مصالح أطراف المؤسسة وبانتهاج أسلوب الإدارة بالمشاركة الذي يحسس العامل بأهميته و مكانته في المؤسسة.

1-7-6 أهمية نفسية:

تساهم تهيئة ظروف العمل في بث الأمن والاطمئنان في مكان العمل وذلك راجع الأهمية الحالة النفسية للعامل في تحسين مستوى أدائه، لأن ظروف العمل السيئة تؤثر في نفسيته، خاصة ظروف العمل الاجتماعية لأن العامل الذي تربطه علاقات اجتماعية سيئة مع غيره

لا يحس بالراحة في مكان عمله ويحاول التهرب منه قدر الإمكان، غير أن العمل في ظروف مهيئة يرفع الروح المعنوية للعمال ويدعم انتماءهم باعتبارها مصدرا للراحة النفسية.

6-7-2 أهمية قانونية:

منحت الدولة أهمية بالغة لمسألة تهيئة ظروف العمل بحيث أحاطتها بالرعاية من خلال مختلف النصوص الواردة في قانون العمل والتي خصت بتوفير الصحة والسلامة في مكان العمل. كما أنه وبموجب القانون نفسه كلفت بعض الهيئات كمفتشية العمل والهيئات النقابية بمراقبة ظروف العمل والتحقق من مطابقتها للمعايير المنصوص عليها والمطالبة بتحسينها.(نفس المرجع السابق، ص35.(

6-8 مجالات تهيئة ظروف العمل

-1تهيئة ظروف العمل الفيزيقية: هي ظروف العمل المادية إلى تواجه العامل أثناء تأديتة مهامه وتحيط به داخل الوحدة الصناعية وتعتبر من بين أهم المكونات الأساسية الظروف العمل الكلية ومصدر أغلب حوادث العمل والأمراض المهنية ونجد منها الإضاءة ،الضوضاء، الرطوبة، الحرارة، التهوية، الغبار والأتربة.

- الإضاءة: هي ذلك العامل الحيوي المهم لرؤية العامل ويجب أن يكون مناسب له بحيث يكون توزيعه توزيعا مناسبا يشمل جميع أفراد مكان العمل بدل التركيز على عين العامل، يمكن القول أن عامل الإضاءة غير كافي إذا كان غير جيد و مناسب بحيث أن الضوء الخافت يبعث بالعامل إلى النعاس والاكتئاب بحيث يقل مستوى أدائه بالإضافة إلى الضوء التشديد التوهج أيضا يخلق بعض المشاكل التي تؤدي بالعامل إلى امكانية الوقوع في بعض الحوادث لهذا ينبغي أن يكون توزيع الشيء مدروس ومناسب لطبيعة العمل وأن لا يكون فقط

الضوء الاصطناعي والاستغناء عن ضوء النهار خصوصا في حالة صعوبة المهام واستغراق الوقت الطويل من أجل تأديتها.

– تهيئة الإضاءة: تستلزم الإضاءة الجيدة ثلاثة شروط (الشدة، التوزيع الجيد ، لون الإضاءة) كما تتوقف الإضاءة المثلى على عدة عوامل (طبيعة العمل، طبيعته العامل) وفي سبيل توفير أدنى شروط الإضاءة المطلوبة لابد بأخذ بعين الاعتبار العوامل التالية عند تصميم الإضاءة:

– تصميم المبنى (المؤسسة): تحديد اتجاه المبنى بشكل يجعله معرضا لضوء الشمس، بحيث تتلقى غرف المبنى الضوء الطبيعي بالكم الكافي.

–تنظيف كافة النوافذ الزجاجية وفتحات الإضاءة الشففية من الجهتين الداخلية وخارجية(لحمر، 2013/2012 ص44)

–الحرارة: يتحسس جسم الإنسان من درجة الحرارة المرتفعة جدا أو المنخفضة جدا ويكون لها تأثير سلبي بالنسبية للفرد العامل خصوصا في حال غياب الأجهزة والأدوات الوقائية وبطبيعة الحال تختلف درجات الحرارة المرتفعة من منطقة إلى أخرى ومن فصل إلى آخر فالمؤسسات الصناعية التي تتوفر فيها أجهزة التكييف من شأنها زيادة معدلات الإنتاج،وبالتالي ينبغي أن يتم تحديد درجات الحرارة المناسبة على حسب نوعية المنطقة الجغرافية وكذا نوعية العمل كون أن درجات الحرارة آثار سلبية تتمثل في التوتر والتعب بالإضافة إلى رياضة معدلات الرطوبة ما يؤدي إلى قلة أداء العمال والسيطرة على الحرارة المرتفعة لابد من فترات راحة غزل مصادر الحرارة التحكم في الرطوبة (ذكار 2024 ص 321.).

– تهيئة الحرارة:

–الرطوبة: بالنسبة لرطوبة الجو يتم التأكد أن نسبتها في الجو لا تتعدى الحدود التي يستلزمها العمل

. بالنسبة للرطوبة الناشئة عن البلل يم التخلص منها عن طريق التخلص من السوائل.

–يمكن تقليل ضرر الرطوبة بتزويد العمال بالملابس غير النافذة للسوائل والقفازات والملابس ولذلك الأحذية المصنوعة من المطاط.

. العمل على تبريد الجو في أماكن العمل المغلقة.

. يجب توفير تهوية مناسبة داخل أماكن العمل سواء كانت طبيعية، أو اصطناعية (لحمر، 2013/2012، ص 46)

–التهوية: تتمثل في عملية ادخال الهواء النقي وطرد الهواء الفاسد من مكان وبيئة العمل بحيث أن العمل في مكان يتميز بهواء ملوث وراكد من شأنه أن يشعر العمال بالنعاس والخمول لهذا ينبغي في أماكن العمل توفير الهواء النقي والتخلص من الهواء الفاسد سواء بتعدد منافذ الهواء أو تشغيل المراوح من أجل تدوير الهواء كل هذا من أجل تحسين مردودية العمال فالهواء الفاسد الممتلئ بالغبار والروائح الناتج عن أضرار تصيب العامل وتجعل صلاحية البيئة العمل تفقد قيمتها كون أن سبب الازعاج و امكانية إصابة ببعض الأمراض و ضعف عملية التنفس، يجب توفير النوافذ والمنافذ الهواء على حسب تصميم بيت العمل من أجل تجديد الهواء والتقليل من تلوثه بالإضافة إلى السماح بدخول الضوء الطبيعي (ذكار،2024، 321)

-تهيئة التهوية: لقد أثبتت الدراسات والتجارب ضرورة توفير التهوية المناسبة في أماكن العمل، وفي سبيل ذلك تعمل المؤسسة على: توفير حجم الهواء الكافي لعملية التنفس ولطبيعة العمل، وتوفير الوسائل الكفيلة بتجديد الهواء بتشكل مستمر (لحمر، 2013/2012، ص 48) ووفير المؤسسة على أنظمة ميكانيكيه للتهوية تعمل على تنقية الهواء داخل أماكن العمل.

الضوضاء: تعتبر الضوضاء من العوامل التي تؤثر تأثيرا سلبيا على العامل ما ينعكس

على أدائه وهذا بسبب تشتت التركيز خصوصا تلك الضوضاء المفاجئة التي تحدث من حين لآخر على غرار الضوضاء المتواصلة كون أن العامل بعتاد عليها بالإضافة إلى أن الضوضاء تعيق عملية تواصل العمال فيما بينهم، تتسبب في اجهاد العصبي وكذا ضعف السمع أو فقدانه كلها تؤدي إلى قلة الانتباه وبتالي قلة الكفاية الإنتاجية (ذكار2024، ص 322)

آثار الضوضاء العصبية والنفسية تتمثل في الضيق العجينة، التوتر، لأن الأصوات المفاجئة تحدث قرعا عند معظم الأشخاص.

-إعاقة عملية الاتصال – تعتير الضوضاء بمثابة عنصر تشويش يحد من كفاءة عملية الاتصالية سواء كان ذلك لدى المرسل أو للمرسل إليه، فالضوضاء قد تغير معنى الرسالة كما قد تمنع وصولها أصلا إذا ما كانت شديدة.

العمل في جو يسوده الضوضاء مكلف هذا جدا من ناحية استفادة طاقة وجهد العامل وهذا ما بينته بعض التجارب، حيث وجد أن مثل هذا الجو يتسبب في نقص القدرة على التركيز مما يؤدي إلى انخفاض كفاءة الأداء، سواء كان العمل عضلي أو ذهني،

تهيئة الضوضاء :اختيار التصميم الصحيح، اختيار موقع المؤسسة بحيث لا تكون هناك ضوضاء خارجية مرتفعة والسهر على وضع مولدات كهرباء في غرف خاصة بعيدة عن المؤسسة.

-المواد الماصة للضجيج : إن تغطية الجدران بالمواد الماصة مثل المطاط يمكن أن يخفف الضجيج.

-واقيات السماع: وتعتبر خط الدفاع الأخير الواجب استخدامه عند استحالة السيطرة على الضوضاء.

-الخوذة الواقية للضجيج .(لحمر2012، 2013، ص 50)

6-9 تهيئة ظروف العمل الاجتماعية:

تعد ظروف العمل الاجتماعية بما تتضمنه خدمات اجتماعية وعلاقات إنسانية. من العوامل المحيطة والمؤثرة في من سلوك العامل في مكان عمله.

6-9-1 الخدمات الاجتماعية : توجد عدة مقومات من شأنها خلق جو من الثقة والتعاون المشترك بين العاملين وبينهم وبين الإدارة بما يكفل في نهاية الأمر تحسين علاقات العمل بالمؤسسة ورفع معنويات العمال بما يعكس أثره على تحسين أدائهم.

تعريف الخدمات الاجتماعية هي تلك الخدمات التي يمكن أن توفرها المؤسسة لعمالها بهدف سد احتياجاتهم الاجتماعية تتمثل أساسا في خدمة طب العمل ، النقل، الإطعام والسكن.

6-9-2 التغذية : تؤثر التغذية على مختلف عناصر المجتمع نتيجة التأثير في صحة ونشاط أفراده وقد اهتم العديد من الباحثين بأهمية الغذاء في زيادة إنتاجية العامل، إذ تتأتى

الطاقة التي يستنفذها المرء في العمل من الغذاء الذي يتناوله فبدون غذاء أو بغذاء غير كاف، سواء كما ونوعا تقل قدرة العامل على العمل ونظرا لأهمية موضوع التغذية لم تعمل المؤسسات هذا الجانب، بحيث توفر مطاعم للعمال تقدم وجبات بأسعار رمزية أو أنها تقدم تعويضا ماديا يدمج ضمن أجر العامل يعرف بتعويض القفة، يستفيد منه العامل وفقا لعدد أيام العمل خلال الشهر (22 يوم حسب ما نصت عليه مختلف تشريعات العمل. (

6-9-3 السكن : الإنسان بطبيعته يبحث دوما عن الاستقرار، وأول ما يهدف إليه هو الحصول على سكن آمن يتوفر على المتطلبات الضرورية للحياة، يضمن من خلاله استقرار حياته وحياة عائلته، ولما للسكن من الآثار الإيجابية على الحالة النفسية للعامل، تهتم المؤسسات بتوفير خدمات الإسكان لعمالها ، خاصة منهم المتقلدين للمناصب الحساسة التي تفرض قربهم من أماكن العمل وتفرغهم للعمل فقط.

6-9-4 النقل: في ظل التغيرات الحاصلة من توسع للمدن نزوح ريفي وكثافة سكانية تفاقمت مشكلة النقل وأصبحت بمثابة قيد يواجه العامل في كيفية الوصول إلى مكان عمله والعودة منه، ولهذا تجد المؤسسات نفسها ملزمة بتوفير وسائل النقل للعمال عن طريق شرائها لمجموعة من الحافلات أو بتعاقدها مع احدى شركات النقل لنقل عمالها من وإلى العمل . وفي حالة غياب الحلين السابقين تجد المؤسسة نفسها مجبرة بقوة القانون على دفع تعويض عن النقل، يدمج ضمن الأجر الشهري للعامل وفقا لعدد أيام العمل في الشهر (22يوم. (

6-9-5 طب العمل: يقصد به ذلك المركز الطبي المتواجد بالمؤسسة، والذي يقدم للعاملين الفحوصات الطبية اللازمة وبصفة دورية، بهدف التأكد من سلامتهم من مختلف الأمراض وهناك نوعين من برامج الصحة التي تقدمها المؤسسة في مجال طب العمل:

برامج الصحة الجسمية: تشمل إجراء بعض العمليات الجراحية البسيطة علاج البصر، الأسنان، السمع وأي أمراض أو حوادث أخرى تقع بسبب ظروف العمل.

برامج الصحة العقلية والنفسية : تزايد اهتمام المؤسسات بالصحة العقلية والنفسية للعاملين، نتيجة لوجود علاقة قوية بين أداء العامل و حالته العقلية والنفسية فالعمال الذين يعانون من اضطرابات عقلية ونفسية تنخفض روحهم المعنوية وتسوء علاقاتهم مع غيرهم، فتكثر غياباتهم و ترتفع معدلات دوران العمل لديهم. (عادل حرحوش صالح وآخرين 2006 ، ص 246)

6-10 تهيئة الخدمات الاجتماعية:

-التكريم الجماعي للعمال المتميزين والمبدعين وأهل الثقة والولاء للمؤسسة بحضور الإدارة العليا وبمبادرة منها.

-مراعاة البعد الاجتماعي و الانساني في التعامل مع بعض الفئات من العمال مثل المرأة العاملة وذوي الاحتياجات الخاصة.

-ربط أسر العمال بالمؤسسة ومن خلال منحهم مزايا ترفيهية وثقافية

-ربط المؤسسة بمؤسسات المجتمع المدني خاصة الجمعيات الخيرية لدعم ذوي الحاجات

6-11 ظروف العمل التنظيمية:

لا يتعرض العامل في مكان عمله للظروف الفيزيقية فقط بل يتأثر بالجانب التنظيمي للمؤسسة والذي يضم كلا من إجراءات العمل ووقت العمل.

-إجراءات العمل : تشير إجراءات العمل إلى مجموعة الخطوات التفصيلية التي تتقرر وتعتمد كمراحل يجب السير فيها لإتمام المهمة أي أن لكل مهمته اجراءات محددة من أجل انجازها حيث يتقرر من هذه الإجراءات الوثائق والمستندات المطلوبة والعمال المعنيين بانجاز هذه الخطوات وبالتالي تساعد إجراءات العمل على الإجابة على مجموعة من الأسئلة فيما يخص طبيعة العمل متطلباته، من يقوم به ؟ عم يلزمه من الوقت لأدائه ؟ وما هي التكنولوجيا المستعملة في ذلك ؟

-طبيعة ونوع العمل: تختلف الأعمال فيما بينها من حيث نوع المجهود المطلوب و على هذا الأساس يمكن تصنيفه إلى عمل عضلي و عمل فكري.

-درجة التخصص : تقوم المؤسسات المعاصرة على فكرة التخصص فقد تفضل المؤسسة توكيل فرد بمهمة واحدة في مجال معين، بهدف اكتساب الخبرة والمهارة التي ترفع من كفاءته بينما ترى بعض المؤسسات أن التخصص عامل ذو تأثير سلبي على معنويات العامل لذا تفضل التنويع في الأعمال.

-الخبرة : تلعب الخبرة دورا هاما في درجة كفاءة انجاز الأعمال غير أنه توجد أجمال روتينية لا تحتاج إلى خبرة.

الوقت الذي يستغرقه أداء الأعمال تختلف الأعمال في درجة تعقيدها فهناك ما يحتاج وقتا طويلا ومستمر لإنجازها وهناك ما يحتاج إلى وقت قصير (سلمى لحمر 2012،2013، ص65()

-التكنولوجيا :أصبح استخدام التكنولوجيا من المقومات الأساسية لنجاح المؤسسات خاصة في ظل التغييرات والتطورات العالمية في أداء الأعمال، هذا ما دفع بالمؤسسات إلى البحث

عن أساليب عمل تواكب هذه التحديات لتحافظ على بقائها واستمرارها ، فبعد أن وصلت التكنولوجيا إلى مرحلة الآلية التلقائية أي الآلات ذاتية الحركة، أصبح التخصص الدقيق سمة أي عمل وأصبح العامل يؤدي عمله بشكل آلي ، وتجدر الإشارة إلى تفاوت الأعمال من حيث درجة استخدام التكنولوجيا، فهناك من الأعمال ما تتطلب تكنولوجيا عالية تستوجب توفير عمال ذوي الخبرة في الميدان ومنها الروتينية التي لا تتطلب مهارات وقدرات عالية.

أوقات العمل : يقضي العامل منظم ساعات نهاره في مكان العمل، مما يتطلب تنظيم هذه الساعات بالشكل الذي يريحه ويعزز انتماءه لمكان عمله.

ساعات العمل: هي الساعات التي يقضيها العامل في عمله يوميا أو أسبوعيا وتنقسم إلى:

ساعات العمل الرسمية وهي ساعات العمل التي ينص عليها القانون والتي وردت في قانون العمل الجزائري على أنها 40 ساعة أسبوعيا في ظروف العمل العادية تتوزع على خمسة أيام كاملة على الأقل.

ساعات العمل الفعلية: وهي التي يقضيها العمل فعلا في العمل، أبي أنها الساعات التي يقوم فيها العامل بعمل منتج وهي بطبيعة الحال أقل من ساعات العمل الرسمية.(سلمى لحمر، 2012،2013،ص 70) ساعات العمل الإضافية: الساعات الإضافية هي الساعات التي تضطر المؤسسة لزيادتها استجابة لضرورة مطلقة كما يكتسي هذا اللجوء طابعا استثنائيا وفي هذه الحالة يجوز للمستخدم أن يطلب من أي عامل اداء ساعات عمل إضافية زيادة عن المدة القانونية للعمل دون أن تتعدى 20% من المدة القانونية المذكورة.

-مناوبات العمل: في بعض الأحيان تضطر المؤسسة إلى العمل لمدة أربعة وعشرون ساعة يوميا حيث تقسم إلى ثلاث مناوبات ، أو لمدة ستة عشر ساعة مما يعني مناوبتين مدة كل منهما ثمان ساعات

-فترات الراحة: تطبق معظم المؤسسات نظام فترات الراحة على عمالها خاصة في الأعمال التي تتصف بالتكرار والأعمال الدقيقة التي تحتاج للتركيز، ويقوم هذا النظام على إعطاء العامل فترات راحة خلال ساعات العمل الرسمية تمكنه من استعادة تركيزه ونشاطه، لأن منح العمال فترات راحة بصفة قانونية، يمكنها من تفادي بعض السلوكات السلبية التي قد تصدر من بعض العمال التغيب بدون سبب، اختلاس فترات راحة تعرف بفترات الراحة غير المسموح بها وهي فترات غير منتظمة لا تستثمر في الإنتاج الفعلي وعادة ما تستغل في شرب القهوة ، تصفح الجرائد ، استقبال الأصدقاء .. إلخ.

6-12 آليات تحسين ظروف العمل.

لا تكاد تخلو أي مؤسسة من ظروف العمل التي قد تؤثر على العمال فيها وبالتالي على الإنتاجية لذا لا تعمل إدارة المؤسسة على التخفيف من هذه الظروف قدر الإمكان و هذه مجموعة من الأساليب المقترحة:

-اختيار الرجل المناسب في المكان المناسب ولذلك تجنب حوادث عدم التكيف النفسي الذي يسبب ظلم فهم الاضطرابات النفسية.

-تشجيع العلاقات بين الأفراد في المجموعة الواحدة وبين المجموعات المختلفة لأن ذلك يخلق جو من التعاون والمحبة والمنافسة الشريفة.

-يجب أن يكون المصنع مريحا ونظيفا من حيث الإضاءة والتهوية خالية من الضوضاء والغبار بشكل كبير لأن ذلك يؤثر سلبا على العمال.

-توفير المؤسسة للسكن الصحي الملائم لعمالها بالإضافة إلى طلب العمل الذي يقدم الخدمات العلاجية للعمال، وهذا يعمل على رفع معنوياتهم وتقليص تكاليف نقلهم وانخفاض الأمراض الناتجة عن حالتهم الاجتماعية المزرية.

-التشديد على الخدمات اي تقدم لرفاهية العامل وأسرته، حيث أن ذلك يجعل من العامل عنصر ايجابيا داخل المؤسسة وخارجها.

-الاهتمام بالهيكل التنظيمي وتعديله من وقت آخر.

-تبني القيادة فلسفة إنسانية والاهتمام بالعامل البشري ومشاكله ومحاولة دعم الأفراد وتوجيههم ومساند تهم عند الحاجة.

-معالجة الروتين ومحاولة التخفيف منه قدر الإمكان مع استخدام التكنولوجيا الحديثة.

-تميز السياسات التنظيمية بالثبات والوضوح بالإضافة إلى الاهتمام تدريب وتطوير مهارات العاملين.

-تخفيف الأعباء البدنية للمنصب من خلال تبسيط الحركات، تحسين وضعيات العمل التقليل من المهام المستندة للفرد والتقليل من الجهد المطلوب لأداء الأعمال.(بن دبيش، 2018/2017، ص28)

7- الصحة والأمن في العمل

تعريف الأمراض المهنية: يعرف المرض المهني على أنه مرض يصاب به العامل أثناء أداء نشاط معين مقابل أجر. يتعرض العامل مباشرة للمخاطر المتعلقة بطبيعة العمل، وهي اختلال عضوي للإنسان مصدره ظروف العمل، سواء في مضمون المهمة التي يقوم بها، أو طبيعة المنصب، أو ظروف أخرى مثل القلق، والتوتر، ونمط الحياة في المؤسسة وهي أنواع من بينها:

7-1حوادث العمل: وهي حوادث عنيفة ومتوقعة أو مرتقبة، مرتبطة بالمحيط، والتجهيزات، والعمال، وتسبب في حروق، بتر الأطراف، صدمة كهربائية، المؤدية إلى الوفاة، وتعتبر الحوادث أكبر المسببات لوفيات العمال داخل المصانع.

أسبابها: هناك العديد من الدراسات أُجريت حول تحديد أسباب حوادث العمل، من بينها الأسباب البشرية التي تعد أسبابًا رئيسة، مثل التعب، النرفزة، مشاكل عائلية، إلى غير ذلك. فهناك أسباب خارج إرادة العامل، مثل طبيعة التجهيزات والآلات، مكان العمل، طبيعة المنصب، والتنظيم بشكل عام.

تأثير السن على حوادث العمل: تفيد الدراسات بأن حدة الحوادث العمل وارتفاعها يُسجل لدى فئة سن 30 سنة، وتزيد حدتها كلما ارتفع أو زاد السن أو عمر العامل، لأن قدرات الاسترجاع تقل لدى العمال المتقدمين في السن.

السياسات الوقائية من الأمراض والحوادث:تتطلب عملية مكافحة الأمراض المهنية وحوادث العمل تبني سياسة نشطة للوقاية، والاستثمار في المعدات والتجهيزات، وكذلك في تكوين مستخدمي العمال، وذلك للسماح بالتقليل من مخاطر الإصابات، مع التوجه نحو تكوين تطبيقي لكل ما يتعلق بالأمن. ويتلقى من خلاله العامل المعلومات والتعليمات حول التنقل بدون مخاطر في المؤسسة، وطرق الإنقاض في حال حدوث انفجارات أوغيرها، والتدخلات

في حالة وقوع الحادث،وتعبئة الأفراد العاملون ذوي الخبرة، وخاصة في المصانع ذات المخاطر الكبرى.

المحور السادس

واقع تنمية الموارد البشرية في الجزائر

تمهيد

أدت التحولات الهيكيلة التي مر بها الاقتصاد في الجزائر منذ فترى التسعينيات إلى إحداث تغيرات عميقة في مكانة ووظيفة الموارد البشرية،فقد ساهمت التوجهات السياسية في تبني الانفتاح الاقتصادي الذي شمل خصخصة الشركات العمومية وفتح المجال أمام الاستثمار الخاص في العددي من المجالات الحيوية، إلا أن الآثار التي تركتها العولمة والضغوط التنافسية كان لها دور كبير في تغير الرؤية في مجال تسيير الموارد البشرية،من بينها فتح آفاق جديدة للتنمية وظيفتها ومكانتها في المؤسسات الاقتصادية والوظيف العمومي والمؤسسات الخاصة،وقد أدى توسع المؤسسات ذات الطابع الاقتصادي العمومي في قطاعات مثل المحروقات والمالية والبنوك الى تقدم وتحسن ،بينها هناك غياب ملحوظ لهذه الوظيفة في أغلب الشركات الخاصة ،بينما ظل تسيير الموارد في الوظيف العمومي ذو طابع اداري بحت بمعني أن إدارة الموظفين لها الأولوية على إدارة الموارد البشرية.

1-الموارد البشرية في الجزائر غبر التاريخ

لعبت الموارد البشرية في الجزائر دورا هاما في مرافقة مخططات التنمية الاقتصادية والاجتماعية التي نفذتها السلطات العامة منذ ستينيات القرن الماضي. وارتبط دورها وتطورت خبرتها وفقا للتوجهات الكبرى للدولة، خاصة في مجال قانون العمل منذ عام 1962 الى يومنا هذا،كما ارتبطت وظيفة الموارد البشرية في الجزائر ارتباطا وثيقا باقتصاد البلاد، وتطورت عبر التاريخ بشكل رئيسي من خلال النراجل التي مر بها الاقتصاد الوطني في فترة ما بعد الاستقتال التي شهدت تكريس الاقتصاد المخطط مما جعل من تنمية الموارد البرية تأخذ طابعا اجتماعيا أكثر منه خطة تنموية اقتصادية،فبفي الاهتمام منصبا على التسيير المركز المخطط ذو الطابع الإداري القائم على سد الحاجيات من القوى العاملة في مجلات

الزراعة والصناعات الخفيفة والنقل والأشغال العمومية فقد علمت مصالح المستخدمين على جرد العمال وتوزيعهم على القطاعات وفق الاحتياجات.

1-1 الفترة من 1962الى 1980 :

خلال هذه المرحلة تجسدت الرؤية الاشتراكية لوظيفة الموارد البشرية أملتها الظروف الاقتصادية والاجتماعية ،وقد شهدت هده الفترة تقدما في مستوى وظيفة مصالح الموارد البشرية في بعض القطاعات الحيوية مثل الصناعة والتعاونيات الفلاحية ،وبالرغم من أنه على أعتاب استقلال، أصبحت البلاد تفتقر إلى المديرين والعمال المهرة، بينما غالية الشعب الجزائري كانوا من الفلاحين الأميين استقروا في المدينة،بدا الاهتمام بالصناعات التحويلية،وتم تأميم الشركات في قطاع المحروقات ذات القيمة الثمينة ومع تنامي الشعور القومي القوي لدى السكان المستعدون للتعبئة من أجل الاستقلال. اقتصاديا بدا التركيز على مشروع التصنيع، الذي كان بحاجة إلى كوادر ومهارات فنية عالية مما أدى إلى انتقال تنمية الموارد البشرية إلى مستويات أكثر فاعلية من الناحية التنظيمية إلا أنها ظلت نستجيب لمتطلبات خطط تنموية اشتراكية أو ما يعرف بالاقتصاد الإداري المخطط الذي تهيمن عليه الدولة و القوى العمالية الفاعلية كالنقابات مما أبقى قانون العمل ساري المفعول المرجعية الأساسية لعمل الموارد البشرية على مستوى الشركات الكبرى والوظيف العمومي.

1-2 فترة التسعينيات:

أدت التعديلات التي عرفتها قوانين العمل المتعاقبة بالإضافة إلى تحديث الإدارة الوطنية إلى انتقال تنمية الموارد البشرية إلى مستويات أفضل من ناحية الأداء والفاعلية وأصبحت إحدى المفاتيح الأساسية لنجاح الخطط التنمية للمؤسسات الكبرى التي عرفت توسعا ،إن لم تكن الطريق الأمثل لتحقيق النجاح وتحديث الإدارة، ومع زيادة مستويات التكوين والاحتكاك

بالتجارب في الخارج لدى المدراء التنفيذيين والفنيين الإداريين ظهر مفهوم رأس المال البشري في مركز اهتمام الحكومات المتعاقبة وشجع الاهتمام بالموارد البشرية في الشركة الجزائرية.

حتى نهاية تسعينيات من القرن العشرين، كانت إدارة الموارد البشرية تتم من خلال معايير كمية تتعلق بالتكوين، التدريب والمناصب المطلوب شغلها، في سياق الاقتصاد المخطط الذي ميز هذه الفترة ،كانت نحن أمام منطق إداري يهدف إلى التطوير الخدمات من خلال التحكم في الموارد،وظلت ثقافة النتائج هي المعيار سائد على المستوى الإداري،لكن دائما مع مركزية اتخاذ القرار، ومنح الأولوية للسيطرة على النشاط، ومعالجة المشاكل اليومية والتنفيذ السليم للقرارات،وبهذه الطريقة يتم تطوير أنظمة لمراقبة وتحفيز الموظفين صياغة لوائح العمل؛ تطوير التشريعات الاجتماعية؛ حماية حقوق النقابات العمالية، وإنشاء الاتفاقيات الجماعية، وبالتالي يصبح القائمين على الموارد البشرية، كضامنين لتطبيق اللوائح السارية هذا النهج الإداري المركزي سيعزز تنفيذ التدابير التقييدية التي فرضها صندوق النقد الدولي في إطار من نظام تقييم الأداء الناتج عن سياسة التعديل الهيكلي التي أدت في سنوات التسعينيات إلى تسريح مئات الآلاف من العمال وحل الشركات في المجالات الحيوية مثل الصناعات الغذائية والجلود والنسيج.

1-3 تنمية الموارد البشرية في الجزائر بعد عام 2000

مع انفتاح الاقتصاد الوطني بعد نهاية التسعينيات وتنفيذ تعليمات صندوق النقد الدولي وما أفرزته على الصعيد الاجتماعي، حاولت الدولة دفع عجلة الاقتصاد الجديد من خلال تحديث نماذج تنظيم العمل، القائمة على تشجيع الاستثمار الخاص وعلى تنفيذ خطط الإصلاح التشريعي والتنظيمي بحثا عن تحقيق الجودة؛ في مجال تنمية الموارد البشرية مثل مرونة التوظيف،على المستوى الإداري،زيادة مشاركة إدارة الموارد البشرية في تطوير

استراتيجية الشركة ،حيث تم إدخال إصلاحات عميقة مست متطلبات الفعالية والأداء والكفاءة، وكذلك آليات الدعم والمساعدة الموجهة إلى القطاعات وجميع المجالات، بما في ذلك يتم إعطاء الأولوية لتطوير إدارة الموارد البشرية، وقد أدت هذه الإصلاحات على وجه الخصوص إلى وضع خطط لإدارة الموارد البشرية في مختلف المؤسسات والإدارات العامة.

2- تنمية الموارد البشرية في التشريعات الجزائر

أدت التشريعات القانونية والإصلاحات الإدارية التي قامت بها الحكومات المتعاقبة الى إحداث تغيرات عميقة في اداء مصالح الموارد البشرية بالشركات الكبرى و الوظيف العمومي،من بينها المرسوم رقم 95-126 من 29 أبريل 1995 (www.dgfp.gov.dz/ar/grh.asp)الخاص بتسيير الموارد البشرية في الوظيفة العمومية، ينص على تخصيص خطط قطاعية سنوية للتدريب والتطوير وإعادة التدوير في مختلف المؤسسات والإدارات العامة كما تدعم بالمرسوم رقم 96-92 المؤرخ في 3/3/ 1996 والذي اقر بتسيير الموارد البشرية في الوظيفة العمومية غايته إبراز تسيير توقعي للوظائف وكذا تحسين مؤهلات الموظفين. وتسمية "وظيفة الموارد البشرية" للتنظيم المسؤول عن الإدارة ،وبالتالي فإنه في إطار في عملية التحرير الاقتصادي التي بدأتها الدولة، تظهر وظيفة الموارد البشرية على أنها أحد المحاور التي يعتمد عليها البرنامج الوطني للارتقاء بالتكوين،وفي هذا السياق تجدر الإشارة إلى أن هذه القوانين الاجتماعية الجديدة، التي تم إصدارها وتطبيقها باستمرار حققت مرونة كبيرة في التوظيف وإدارة القوى العاملة واستخدام تقنيات التوظيف الحديثة مثل اللجوء إلى الامتحانات على أساس الشهادات والانفتاح اكثر على التوظيف الخارجي واستقطاب الكفاءات من الإطارات الجامعية وخرجي المعاهد الوطنية بالإضافة الى الاستعانة بالتقنيات الحديثة مثل التقنيات النفسية، والمقابلات، وما إلى

ذلك، فضلاً عن إنشاء الآليات والمؤسسات لدعم العمال الذين قد يفقدون وظائفهم بشكل غير طوعي لأسباب اقتصادية.

يمكن اعتبار الترسانة القانونية التي سنتها الجزائر في السنوات الأخيرة في مجال العمل خطوة كبيرة نحو عصرنة القطاع والانتقال نحول تبني استراتيجة الموارد البشرية وذلك ناجم عن الاعتراف بوظيفة الموارد البشرية،فقد أصبحت الموارد البشرية في محل خدمة الموظفين، وانتقال سلطة اتخاذ القرار في إدارة الموارد البشرية إلى الكفاءات القائمة علبها في مجال التوظيف، الانضباط، التسلسل الوظيفي، ظروف العمل، الأجر،بالإضافة إلى الاستخدام المتزايد لأدوات تكنولوجيا المعلومات؛ التي تسمح بإنشاء آليات للتنظيم تهدف إلى ضمان سيطرة أفضل على القوى العاملة ؛ وتحسين مستوى تدريب مديري الموارد البشرية الذين يتم توظيفهم من بين خريجي الجامعة؛ كما توضع تدابير للتحفيز والدعم للتشغيل بدعم من الدولة في شكل مساهمة في الراتب ووسائل الإعفاء من الرسوم الاجتماعية؛ بالإضافة إلى تطوير سياسة تطبيق مناهج الجودة ،وزيادة مشاركة مديري الموارد البشرية في تطوير استراتيجية المؤسسات.

3-خاتمة

في الختام يمكن القوم بان وظيفة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية ليست في معزل عن التغيرات السريعة التي تمر بها المؤسسة في الجزائر منذ الاستقلال،حيث يعكس التطور الأخير في إدارة الموارد البشرية اهتمام الدولة بالصعوبات والتحديات التي تواجه الوظيفة العمومية،فقد ظلت الموارد البشرية دائما في قلب النقاشات السياسية وبين الفاعلين في مجال التنمية الاقتصادية كالحكومات المتعاقبة الشركاء الاجتماعيين،دلك لان معظم ممارسات الموارد البشرية لا تزال رهينة التسيير الإداري في التعامل مع الموظفين، و استمرار هذه

الممارسات قد يكون بسبب الثقل التاريخي للشركات الكبرى وقطاع الوظيف العمومي الذي انشأ في أعقاب بناء الدولة الوطنية،لكن الموارد البشرية في الجزائر تبقى تتميز بعدة خصائص من بينها الاعتماد على السياق رياد،،فهي تهتم بشكل كبير بسياسات التطوير ورسمية الأنظمة والإجراءات الإدارة،والأنشطة مثل: إدارة الموظفين، والتوظيف، التدريب، وتحليل العمل، وتنفيذ ومراقبة تطوير نظام الأجور، الاتصالات الداخلية، الصحة والسلامة، الإدارة الأنشطة الاجتماعية، الجانب الاجتماعي، تنمية المهارات، التدقيق الإداري،وعليه تبقى الموارد البشرية في الجزائر وعلى الرغم من عمليات التحديث المتعاقبة حبيسة القيود فرضتها الديناميكيات الداخلية للتطور المجتمعي،والحاجة الملحة إلى خوض تحديات والانتقال إلى مستويات أعلي من الأداء وتحسين المردودية .

المراجع

أحمد ماهر (2004) ادارة الموارد البشرية–الدار الجامعية–مصر

صلاح الشناوي (1991) إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية،مؤسسة شباب الجامعة،مصر

بدراوي شهيناز، "مدخل إلى إدارة الأعمال" سنة 2021، 2022، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان الجزائر.

2- فلاحي هدى وبهيبة "مدخل إلى علم النفس العمل والتنظيم، سنة2022 ، جامعة الجزائر2.

4- بن صوشة رياض 2022 – مقالة علمية بعنوان ، الاستثمار في رأس مال البشري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستمرة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور جلفة، العدد الاقتصادي 28.

5- بو خلخال عبد الرحيم . 2013 . مقالة علمية بعنوان القيادة الإدارية مفاهيم ونظريات مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، مجلد 06 ، عدد 02.

6- قوراية أحمد (2012) من القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي الثقافي (ط2) الجزائر . ديوان المطبوعات الجامعية .

8- خالد زحزاح – 2024 – مقالة علمية بعنوان : قنمية الموارد البشرية وعلاقتها بالتنمية وإدارة الموارد البشرية، مجلة البحوث القانونية والاقتصادية جامعة عمار في الأغواط الجزائر مجلد 7 عدد 1.

Anne et Y. L'Horty D(2013) Le salaire ,économie de l emploi et du chomage Armand colin.

B. Nyhan(2002): Le développement des ressources humaines en Europe … à la croisée des chemins- Cedefop- FORMATION PROFESSIONNELLE NO 26- REVUE EUROPÉENNE

J. orsoni et.al(2006) : « Management : stratégie et organisation -2 », 6 eme édit, Vuibert, Paris,

DOI : https://doi.org/10.7202/011547ar

GAZIER Bernard(2004) Les stratégies des ressources humaines, La Découverte, 3ème édition, Paris, ISBN 2-7071-4389-8

A. NDAO(2012): Contribution de la GRH à la réalisation de la motivation au travail : validation de l'approche universaliste, Laboratoire de Recherche en GRH / UCAD Dakar-Associé au laboratoire ORHA / UPV Montpellier https://www.agrh.fr/assets/actes/2012-ndao2.pdf

Guy Le Boterf(2000), Construire les compétences individuelles et collectives, Paris, Éditions d'organisation. In: Formation Emploi. .N.72, 2000. pp. 99-100

K. Romanistiky(2009):L´évolution de la gestion des ressources humaines et la Planification stratégique

Mr KEHRI Samir: La problématique de l'intégration stratégique des Ressources Humaines dans l'entreprise algérienne.-Dirigé par :Dr BOUZAR Chabha Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou

P.Rivard et Martin Lauzier(2013):la gestion de la formation et du développement des ressources humaines,presses universitaire du .Quebec

URI : https://id.erudit.org/iderudit/011547ar

Sekiou.(L).Blondin.(L).Fabi.(B). La gestion de ressources - .humaines.Ed De Boek Université.Canada.1992

Yves Livian(2012). Les apports de la sociologie à la gestion des ressources humaines. halshs-00804685

Z.Ahouart: Développement des ressources humaines- Faculté des Sciences Humaines et Sociales Département des Sciences Sociales- université de béjaia