وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الجزائر 3

كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية

قسم التنظيم السياسي والاداري

سياسات التوظيف في قانون الوظيفة العمومية الجزائرية لسنة 2006 وأثرها على الأداء

(قطاع التعليم العالي نموذجا)

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم

تخصص: إدارة الموارد البشرية

إعداد الطالبة: **إشراف:**

عبداللاوي صبيحة **أ.د. رابح سرير عبد الله**

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الجامعة الاصلية	الصفة
ضيف الله عقيلة	أستاذة التعليم العالي	جامعة الجزائر 3	رئيسا
رابح سرير عبد الله	أستاذ التعليم العالي	جامعة الجزائر 3	مشرفا ومقررا
العقون سعاد	أستاذة التعليم العالي	جامعة الجزائر 3	عضوا مناقشا
مسراتي سليمة	أستاذة محاضرة "أ"	جامعة البليدة 2	عضوا مناقشا
المكي دراجي	أستاذ محاضر "أ"	جـامعة الوادي	عضوا مناقشا
مغراوي لقمان	أستاذ محاضر "أ"	المدرسة الوطنية العليا للعلوم السياسية	عضوا مناقشا

2016/2015

شكر وتقدير

الحمد لله عز وجل الذي وفقني على إتمام هذا العمل.

أتوجه بالشكر والعرفان إلى أستاذي الفاضل

الأستاذ الدكتور سرير عبدالله رابح

له كل الإمتنان والثناء على توجيهاته ونصائحه القيمة، وحرصه الدائم على إتمام هذه الأطروحة، وأتمنى له ولجميع أفراد أسرته وافر الصحة والعافية.

كما أقدم أسمى عبارات التقدير والاحترام الى جميع أساتذة اللجنة الكرام الذين قبلوا مناقشة هذا العمل.

لا يفوتني ان أتوجه بالشكر الجزيل الى الأستاذ بورنان عبد الرحمن والأستاذة سليمان فيسة نورة، لما قدموه لي من مساعدة وتشجيع.

إهـداء

إلى والديا الكريمين أطال الله في عمريهما.

إلى زوجي وإلى ولدي "حسام الدين "أهدي لهما هذا الإنجاز لما قدماه لي من تحفيز ومساعدة من بداية العمل إلى نهايته.

الملخص:

يعرف عالمنا المعاصر تغيرات وتحولات سريعة ومستمرة، في مختلف الميادين وعلى كافة المستويات مما يجعل مختلف المنظمات في محيط هذه البيئة مجبرة على مجاراة مختلف التطورات الحاصلة والتكيف معها وتغيير مفاهيمها وأساليب ادائها بحثا عن الكيفية المثلى التي تجعلها ناجحة وتحافظ على بقائها.

ان موضوع دراستنا المتعلق بسياسات التوظيف في ظل الوظيفة العمومية الجزائرية لسنة2006 وأثرها على الاداء ، أردنا من خلاله معرفة مدى مسايرة الإدارة الجزائرية والقوانين واللوائح التنظيمية التي تحكمها للفكر الاستراتيجي الحديث الذي لم يعد يركز على زيادة المردودية وبلوغ مستوى عادي من الأداء فحسب بل أصبح يتطلع الى تحقيق أعلى مستويات الجودة و التميز، لأن التفوق الاستراتيجي للمنظمات المعاصرة يرتبط بمدى قدرة إداراتها على مدها وتزويدها بالكفاءات والمهارات والقدرات المبدعة، التي بواسطتها يمكن تحقيق الميزة التنافسية.

وعلى هذا الاساس فلقد تم اختيارنا لقطاع التعليم العالي والبحث العلمي نموذجا، وفقا لعينة بحث تم توزيعها على النحو الاتي: إستمارة المقابلة الموجهة للمترشحين لمناصب أساتذة المساعدين "ب" ، إستمارة المقابلة موجهة للأساتذة الدائمين، إستمارة المقابلة موجهة لأعضاء لجان الانتقاء في مسابقات ، إستمارة المقابلة تدعيمية موجهة للمديرين الفرعيين بالجامعات .

وكل هذا لأجل لمعرفة وتحليل السياسات المعتمدة في توظيف الأساتذة المساعدين "ب" المنتهجة في هذا القطاع واذا ما كانت هذه السياسات تتم وفق أسس علمية وإجراءات مدروسة الحديثة، من خلال تحليل المراسيم والنصوص القانونية للوظيفة العمومية، والبحث فيها عن إيجابيات الإصلاح وسلبياته واهم معايير التقييم القائمة على انتهاج الاستراتيجيات، لما لهذا القطاع من أهمية نظرا لطبيعة مخرجاته، التي يفترض ان تتميز بالكفاءة والفعالية حتى تتمكن من مواجهة التحديات الراهنة.

Abstract:

Our world is quickly and constantly undergoing several changes in different fields at every level. Consequently, many organisations feel the obligation of keeping track when it comes to durable development and adapt to it. This development can be obtained with alterations or changes that the organisations can make on their concepts and work techniques in order to guarantee their success and continuity.

Our research subject is related to employment policies within the Algerian public services for 2006 and its impact on performance and productivity. Also, our research aim was to find out if the Algerian administration, laws and regulations can keep up to date with the contemporary strategies and philosophy of these organisations that focus now on work quality in addition to an increased productivity to finally excel in their respective domains. The strategic performance of contemporary organisation is related to their administrational performances and ability to provide the organisation with first choice competencies and performances. This can enable the organisations to achieve a level of captivity. For the mentioned reasons, our research opted for the Higher Education sector. The research was on distributed on samples as following: a survey that was given to potential candidates for the title of Assistant Teacher Grade "B" , a survey given to permanent teachers, a survey given to the recruiting event comity. An additional survey to university assistant directors. This was to know and analyse the different adopted policies for the recruitment of assistant teachers of grade B in the Higher Education sector. Also, if the used policies were used based on modern scientifically based procedures. The research was conducted through an analysis of the acts, regulations and the legal texts used for the public employment in Algeria in order to find out about the strengths and weaknesses of the adopted reforms. Furthermore, it assessed the used evaluation criteria and strategies. Our research selected the Higher Education sector due to the importance of its outputs (graduated students) who obtained a level of competence and performance required to face the current challenges.

الفهرس	الصفحا
كلمة شكر وتقدير	
الاهداء	
الملخص	01
الفهرس	03
قائمة الأشكال	10
قائمة الجداول	11
مقدمة	14
أهمية الموضوع	17
أسباب اختيار الموضوع	18
أهداف الدراسة	19
أدبيات الدراسة	19
الإشكالية والفرضيات	28
حدود الدراسة	31
مناهج وتقنيات الدراسة	31
صعوبات الدراسة	32
تقسيم الدراسة	33
المصطلحات والمفاهيم	34

الفصل الأول: دور الإدارة الإستراتيجية في تطوير المنظمات الحديثة	43
تمهيد	44
المبحث الاول: تطور الإدارة الإستراتيجية وأهمية التخطيط للموارد البشرية	45
1-تطور مفهوم ونشأة الإدارة الإستراتيجية	45
2-أهمية وفعالية التخطيط للموارد البشرية	50
3-مقومات الإدارة الإستراتيجية	52
4-مستويات ومراحل تطور الإدارة الإستراتيجية	53
المبحث الثاني: خطوات وخصائص التخطيط الاستراتيجي وأهم المعيقات التي تواجهه	56
1-خطوات التخطيط الاستراتيجي	56
2-خصائص التخطيط الاستراتيجي	58
3-أهمية وأهداف التخطيط الاستراتيجي	60
4-معيقات التخطيط الاستراتيجي	61
المبحث الثالث: مهام الإدارة الاستراتيجية وأهم أبعادها	63
1-مهام الإدارة الاستراتيجية	63
2-الابعاد الأساسية للإدارة الاستراتيجية	64
3-مراحل ومستلزمات تطبيق استراتيجية المنظمة	69

المبحث الرابع: عوامل نجاح تطبيق الإدارة الاستراتيجية وأهم التحديات التي تواجهها	84
1- شروط تطبيق الإدارة الاستراتيجية	85
2- تحديات الإدارة الاستراتيجية	86
3- دور إدارة الموارد البشرية في نجاح الادارة الاستراتيجية.	101
الخلاصة	105

الفصل الثاني: أهمية دور التحليل الوظيفي في بناء وظائف إدارة الموارد البشرية	106
تمهيد	107
المبحث الأول: أهمية التحليل الوظيفي في ترشيد عملية التوظيف	108
1-تحليل الوظائف	108
2-أهداف التحليل الوظيفي	114
3-مبادئ التحليل الوظيفي	116
4-أساليب التحليل الوظيفي	116
المبحث الثاني: تصميم وتوصيف وتقييم الوظائف	122
1-تصميم الوظائف	122
2-توصيف الوظائف	123
3-تقييم الوظائف	132
4-الصعوبات التي تواجه التحليل الوظيفي	138
المبحث الثالث: استقطاب واختيار الموارد البشرية	141
1-أهمية الاستقطاب وعلاقته بالتوظيف	142
2-العوامل المؤثرة في فاعلية الإستقطاب	145

3-نظريات الإستقطاب	149
4-أهم مصادر الإستقطاب	150
5-تقييم مصادر الإستقطاب	158
المبحث الرابع: البعد الإستراتيجي الحديث لعمليتي الإختيار والتعيين	162
1-أبعاد الإختيار والتعيين	162
2-أهمية عملية الإختيار	164
3-مراحل عملية الإختيار	166
الخلاصة	183

الفصل الثالث: تطور مفهوم العمل والوظيفة العمومية	185
تمهيد	186
المبحث الأول: تطور قيمة العمل عبر العصور وفي الديانات السماوية ومختلف أبعاده	187
1-تطور العمل عبر العصور التاريخية	187
2-مدلول العمل في الديانات السماوية	194
3-أبعاد العمل لدى الفرد والمجتمع	201
المبحث الثاني: خصائص وتقييم أنظمة الوظيفة العمومية	206
1-أهمية الوظيفة العمومية	207
2-أنظمة الوظيفة العمومية	208
أولا: نظام الوظيفة العمومية المفتوح	209
ثانيا: نظام الوظيفة العمومية المغلق	218
المبحث الثالث: مسار تطور الوظيفة العمومية في الجزائر	226
1 – مراحل الوظيفة العمومية في الجزائر	227

2-أفاق تطوير الوظيفة العمومية في الجزائر	235
المبحث الرابع: طرق التعيين في المناصب والوظائف العليا في الجزائر	239
1-المناصب أو الوظائف العليا في الأمر 66 - 13	240
2-المناصب أو الوظائف العليا في القانون الأساسي العام للعامل 12/78	241
3-المناصب والوظائف العليا في الأمر85 /59	242
4 -المناصب والوظائف العليا في الأمر 03/06	245
5-المعايير المعتمدة في التعيين في المناصب العليا في الجزائر	246
الخلاصة	249

الفصل الرابع: آليات توظيف أساتذة التعليم العالي بالجزائر وانعكاسه على الأداء	251
تمهيد	252
المبحث الأول: قياس وفعالية الأداء.	253
1-الطرق المنتهجة في قياس الأداء	253
2-أنواع الأداء	257
3-عناصر الأداء	259
4-محددات الأداء	260
المبحث الثاني: أثر وانعكاسات الفساد على الأداء	265
1-أشكال الفساد	265
2-أسباب الفساد	268
3 -المستويات المتعددة لأثر الفساد	272
4-أساليب الحد من إنتشار الفساد	275
5-إنعكاسات الفساد على قطاع التعليم العالي في الجزائر	278

المبحث الثالث: شروط التوظيف لأساتذة التعليم العالي في الجزائر طبقا لقانون الوظيفة العمومية لسنة 2006.	279
1-تعيين واختيار هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية	281
2-تعيين واختيار هيئة التدريس في جامعات الولايات المتحدة الأمريكية	288
3-تعيين واختيار هيئة التدريس في الجامعات الفرنسية	290
4-تعيين واختيار هيئة التدريس في الجامعات المغربية	294
5-تعيين واختيار هيئة التدريس في الجامعات المصرية	298
المبحث الرابع: الإتجاهات الحديثة لتطوير أداء المنظمات	301
1-إدارة التميز	301
2-إستراتيجيات القبعات الست	305
3-المنظمة المتعلمة.	307
الخلاصة	313

الفصل الخامس: الجانب الميداني للدراسة	315
المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة	316
1 -أدوات جمع وعرض البيانات	316
2 -مجالات الدراسة	318
المبحث الثاني: عرض وتحليل فرضيات الدراسة ونتائجها	318
1-عرض وتحليل البيانات الخاصة بأعضاء لجان الانتقاء	318
2-عرض وتحليل البيانات الخاصة بالأساتذة الدائمين	326
3-عرض وتحليل البيانات الخاصة بالمترشحين لمناصب أساتذة مساعدين "ب"	332

4-عرض وتحليل البيانات الخاصة بالمدراء الفرعيين بالجامعة	346
المبحث الثالث: نتائج الدراسة	348
الخاتمة	354
قائمة المراجع	361
الملاحق	

الرقم	عـــــــنوان الشكل	الصفحة
01	نموذج للتسيير الاستراتيجي	49
02	مهارات مستويات الإدارة	54
13	معيقات التخطيط الإستراتيجي	63
04	العوامل المؤثرة على رسالة المنظمة	67
05	مراحل الإدارة الإستراتيجية	71
06	خطوات التخطيط الإستراتيجي	74
07	المتغيرات البيئية الخارجية والداخلية	81
08	شبكة تحالفات شركات صناعة السيارات اليابانية وشركائها	95
09	النموذج المقترح لتنمية الموارد البشرية المستقبلية	96
10	التحديات الدولية في مجال إدارة الموارد البشرية	101
11	مراحل عملية تحليل الوظائف	113
12	نتائج تحليل الوظيفة	138
13	علاقة التحليل الوظيفي بالاستقطاب والاختيار	142
14	مراحل عملية الإستقطاب	157
15	تقييم عملية الاختيار وتشخيص الأخطاء وتلافيها مستقبلا	163
16	مصادر الأداء	255
17	الإطار العام لمساعدة المنظمات على تطوير أدائها	262
18	مثلث الأداء	264

19	عناصر ابتكار الإدارة	304

الرقم	عنـــــوان الجـــــــدول	الصفحة
01	صياغة الأهداف الاستراتيجية	65
02	رسالة شركة (أي.بي.أم)IBM	66
03	عناصر التحليل لأداة (سوات) OT	82
04	الأبعاد التي يمارسها شاغل الوظيفة	120
05	الأبعــاد لوظـيفية	121
06	نموذج وصف الوظيفة	124
07	مواصفات شاغل الوظيفة	131
08	ترتيب الوظائف	134
09	عملية المقارنة الزوجية	135
10	عدد الدرجات والوصف الخاص بالوظيفة	136
11	محاسن ومساوئ الاستقطاب	162
12	نماذج طلبات الإستخدام بإحدى المنظمات	168
13	أمثلة عن أسئلة تطرح اثنا المقابلات	174
14	نموذج تقييم المقابل للمتقدم للوظيفة	177
15	توزيع مؤسسات التعليم العالي في الجزائر	286

16	نوع الجنس لأعضاء لجان الانتقاء	318
17	الرتبة العلمية لأعضاء لجان الانتقاء	319
18	تخصصات الأساتذة الممثلين للجان الانتقاء	320
19	المقاييس المعتمدة في اختيار لجنة الانتقاء	320
20	اختيار أعضاء لجنة الانتقاء طبقا للتخصصات المقترحة للتوظيف	321
21	إطلاع أعضاء اللجنة على الإجراءات القانونية في انتقاء الأساتذة المساعدين "ب"	322
22	تقديم إدارة الجامعة استمارة معلومات خاصة بالمترشح	323
23	رأي اللجنة في النقاط الممنوحة للتقييم البيداغوجي للمترشح	324
24	الاعتبارات الاجتماعية والعاطفية في توزيع نقاط المقابلة	325
25	الرضا عن المقاييس المعتمدة لتوظيف الأساتذة المساعدين "ب "	325
26	**تطور أساليب التوظيف**	326
27	علاقة زيادة الهياكل القاعدية لقطاع التعليم العالي بتطور مخرجاته	327
28	مواكبة التأطير البيداغوجي لتزايد عدد الطلبة	328
29	رضى الأساتذة عن أدائهم العلمي	329
30	إلزامية التربصات البيداغوجية للأساتذة الجدد	329
31	الطريقة المثلى المعتمدة في التربصات البيداغوجية للأساتذة الجدد	330
32	الرضى عن المقاييس المعتمدة لتوظيف الأساتذة المساعدين "ب"	331
33	نوع الجنس لدى المترشحين للتوظيف في منصب أستاذ مساعد "ب"	332
34	الرتبة العلمية للمترشحين	332
35	مكان إقامة المترشحين لمنصب الأساتذة المساعدين ب	333
36	عدد مرات الترشح لدى المترشحين لأساتذة مساعدين "ب"	334
37	مصدر إعلانات التوظيف للأساتذة المساعدين "ب"	335

38	الوثائق المطلوبة في ملفات الترشح والاختلافات الواردة بين الجامعات	336
39	رأي المترشحين في اشتراط شهادة الإقامة	337
40	رأي المترشحين في شروط الإنتقاء	338
41	الاعتماد على اعتبارات غير رسمية في الحصول على المنصب	339
42	التركيز على معيار التخصص في إعلانات التوظيف	339
43	علاقة الأسئلة المطروحة بالتخصص	340
44	تقييم المترشحين لمقابلة التوظيف	341
45	فترة التربص للأساتذة المساعدين "ب"	341
46	رأي المترشحين حول تغيير فترة التحويل من ثلاث سنوات إلى سنة واحدة	342
47	رضى المترشحين عن المقاييس المعتمدة للتوظيف	342
48	رأي المترشحين في إضافة أو حذف أحد شروط التوظيف	343
49	سبب اختيار مهنة التدريس	345

مقـدمـــــة

يَحظَى مجال إدارة الموارد البشرية وتطويرها باهتمام متزايد لدى مختلف المنظمات عبر العالم وبدرجات متفاوتة من دولة لأخرى، والتي تسعى في مجملها الى اعداد استراتيجيات مستحدثة تكون قادرة على تأهيل العنصر البشري وتدريبه وتمكينه من استخدام التقدم التقني والعلمي، في عملية التنمية بأساليب علمية، وجعله على استعداد متواصل للمساهمة في تطوير وتحديث أدائها، ومن ثم تعميمها لأجل التوصل الى الاستعمال العقلاني والأمثل لقوة العمل.

لقد تزايدت أهمية الموارد البشرية وأصبحت المحرك الرئيسي لتنمية الموارد الاقتصادية، والمحور الأساسي في عملية التنمية والتقدم، فباتت المنظمات تقاس بما تمتلكه من راس مال بشري، ومدى قدرته على تحقيق الابداع والتميز، في بيئة تتسم بعدم الاستقرار والتحول السريع تسودها رهانات وتحديات مختلفة، أبرزها المنافسة العالمية والتطور التكنولوجي، وظهور بما يعرف بإمبراطوريات المنظمات العملاقة.

ان كل هذه التطورات تجعل المنظمات المعاصرة التي تريد المحافظة على مكانتها وقدرتها التنافسية ملزمة بانتهاج فلسفة تنظيمية جديدة ومختلفة، تقوم على التخطيط الاستراتيجي الذي أضحى أحد أبرز وظائف الإدارة الحديثة، بل عنصرا أساسيا من عناصرها، الذي يؤكد على استخدام الأسلوب العلمي الدقيق في العمل لمواجهة العراقيل والتحديات، وكذلك أداة فعالة تستخدمها المنظمة للقيام بأعمالها بشكل أفضل ومردود أكبر.

إضافة الى ذلك فان هذه المنظمات في ظل هذه التحولات الحاصلة تجد نفسها مجبرة على وضع استراتيجية واضحة الأسس بتوفير البيانات والمعلومات الدقيقةّ ذات المصداقية، حتى تتمكن بواسطتها من تحديد الاتجاهات المستقبلية للتنمية المرجوة، وايجاد الحلول والسبل المثلى لتسيير مواردها البشرية

والمحافظة على اطاراتها وكفاءاتها، من خلال رسم سياسات عامة منسجمة مع التوجهات الشاملة للسياسة الوطنية، قائمة على التكامل مع أساليب التنمية المتطورة لدى المنظمات.

ان تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات يتطلب توفير صنف قيادي يكون بإمكانه تطبيق الأساليب الإدارية الاستراتيجية الحديثة مثل :التخطيط الاستراتيجي، إدارة الجودة الشاملة ،إدارة التغيير ،إدارة التميز، تمكين العاملين، وهندسة العمليات الإدارية ،مما يضع بعض المنظمات أمام مشاكل جديدة

لإدارة أدائها والحصول على النتائج المرجوة ، وهذا نتيجة لقصور في سياسات التوظيف لديها ،وعدم اعتماد الأساليب الحديثة التي تهدف الى ضمان التلاؤم بين المؤهلات الفردية للموارد البشرية والمتطلبات التي يقتضيها كل منصب ، والذي يعرف بالتحليل الوظيفي أو تحليل العمل ، الى جانب عدم مواكبتها للتغيرات والتطورات التكنولوجية والمعرفية في الوقت الراهن.

ويعد قطاع التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر من أهم القطاعات التي توليها الحكومات المتعاقبة منذ الاستقلال أهمية كبرى، من حيث الهياكل والتجهيزات وكذا الموارد البشرية ، مما يرفع من مخصصات الميزانية لقطاع التعليم العالي والبحث العلمي من سنة الى أخرى ، وذلك من أجل التكفل التام بأداء هذا القطاع الاستراتيجي كون وظيفة التدريس والبحث العلمي تستدعي جعله في سلم أولويات السياسات العامة للدولة ، من خلال وضع وتنفيذ استراتيجية تَدعمها وترفع من كفاءة مخرجاتها بشكل مستمر، وتخصيص الموارد البشرية والمالية اللازمة لهذه المهمة، وهذا بتحديد وتحديث آليات تعيين أعضاء هيئة التدريس وترقيتهم وتأهيلهم لتأدية وظيفة الجامعة التعليمية ،مما يسمح بتأهيل خريجين متمكنين من اختصاصاتهم ،قادرين على التلاؤم مع متطلبات سوق العمل .

كل ذلك يتطلب استراتيجية مغايرة وأنظمة ولوائح تساير تلك التطورات الحاصلة ، خاصة وأن مفهوم الوظيفة العمومية في العديد من دول العالم آخذٌ في التبلور والتطور ، وعليه فانه من الأهمية مراجعة التحديات التي تواجه سياسات التوظيف في قطاع التعليم العالي المنتهجة في الجزائر انطلاقا من مراجعة قوانين الوظيفة العمومية التي هي في حاجة ماسة الى التكيف والتأقلم مع التحولات الاقتصادية والسياسية الجارية ، وذلك بترتيب الأولويات وهو الأمر الذي يدعو الى استعمال المرونة في المعاملات و الترشيد في نفقات التسيير والديناميكية في التغيير بما يتناسب ويتلاءم مع ظروف وتطور بيئتها الداخلية والخارجية، وهذا بتعبئة وتثمين الموارد البشرية المتاحة خاصة الكفاءات منها.

-أهمية الموضوع:

-يستمد البحث أهميته من كونه يشمل متغيرات تمثل أهمية بالغة في ظل التغيرات البيئية التي يعرفها عالمنا المعاصر، أين يصبح بلوغ مستوى عادي من الأداء غير كاف لوحده، لمواجهة التغيير والمنافسة والجودة وتلبية متطلبات المجتمع. كما انه لا يمكن لأية منظمة أن تركن إلى ذات الأساليب والاستراتيجيات التقليدية السابقة حتى تضمن بقائها، ومن هنا تبدو أهمية مسايرة الفكر الاستراتيجي الحديث الذي يعد المرشد الأساسي للمنظمات التي تسعى الى تحقيق التميز، وتأتي المؤسسات الجامعية في مقدمة هذه المنظمات.

- كما تكمن أهمية الموضوع في مدى ارتباط دافعية الفرد للعمل، بالتقييم فيما يتعلق بالأجر والترقية والتكوين والتدريب ومختلف المكافآت وآليات تقديرها وتوزيعها، وهذا يعني انه كلما ركزت الإدارة على الطرق والعوامل الدافعة للعمل، كلما كان تأثيرها ايجابيا على الأداء الوظيفي، وعليه فإن درجة رضا الموظف عن عمله مرهونة بمدى عدالة القوانين، التي تمثل الإطار التنظيمي للعلاقة بين الموظفين والإدارة، والتي تعمل على تشجيع وتحضير الأفراد لتحسين أدائهم بغرض تحقيق الأهداف المسطرة للمنظمة.

- ان تزايد أعباء ومسؤوليات قطاع التعليم العالي في الجزائر، يجعل من الصعب عليه مواكبة التطور في ظل غياب جهاز وظيفي فعال يكون قائما على أسس إدارية وقانونية منسجمة و منظمة، وانعدام مثل هذه الأنظمة يترتب عنها أوضاعٌ قد تسودها الفوضى وعدم الفعالية، مما يعيق القطاع من بلوغ أهدافه المسطرة، ولأجل تحقيق ذلك يستلزم توفير نظام تقييمي دقيق ومحدد، يؤدى بكل موضوعية لبلوغ الأهداف المرجوة وزيادة توجيه جهود الموظفين نحو تحقيق الأهداف الشخصية والتنظيمية معا ، مما يبعث لدي الموظف نشاط أكبر في الأداء والاستمرار في الوظيفة ، ومن هنا تزيد أهمية هذا الموضوع كون قانون الوظيفة العمومية الجزائرية له دورا حاسما في ظل هذه الحركية وأثرها على الأداء الوظيفي.

- ان أهمية هذا الموضوع تزداد أكثر عندما يتعلق الأمر بمصير الدولة ككل، إذ أن التعليم هو المحور الأساسي للتنمية والنهوض الحضاري ومطلبًا أساسيا لتكوين مجتمع متقدم ومزدهر، وأنه من الأهمية الاطلاع على السياسات المعتمدة لتوظيف واختيار الأساتذة المساعدين "ب" في قطاع التعليم العالي

والصعوبات التي تواجههم ،لما لذلك من أثر على أداء وفعالية هذا المورد البشري ،بغية تأسيس نسق للتعليم العالي يستجيب لمتطلبات ومقتضيات التغيرات السريعة محليا وعالميا، بتكوين الإطارات الضرورية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، والمساهمة في إنتاج و نشر وتطوير مختلف العلوم و المعارف وتحصيلها.

-أسباب اختيار الموضوع:

ا/ الأسباب الذاتية:

لقد تم اختيار موضوع هذه الأطروحة إنطلاقا من كوني أستاذة، عملت في قطاع التعليم بمختلف أطواره (المتوسط والثانوي والجامعي) لفترة تجاوزت عقدين من الزمن، وأدركت ميدانيا وجود إختلالات بارزة في عمليات التوظيف المنتهجة في هذا القطاع الحساس، وما لذلك من تأثير على مسار تقدم المجتمع ورقيه.

ب/ الأسباب الموضوعية:

-دراسة وتقييم مختلف الإجراءات القانونية والتنظيمية، التي تحكم وتسير عملية التوظيف بقطاع الوظيفة العمومية في الجزائر، وذلك بالتركيز على القوانين المتعلقة، بإنتقاء الأساتذة المساعدين "ب"، في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي وواقع تطبيقاتها، مع معرفة أثر نظام الوظيفة العمومية الجزائرية لسنة 2006، على الاساليب المنتهجة في التوظيف.

– تقييم تطبيق لوائح وإجراءات هذا القانون للتحولات والتغيرات الحاصلة في بيئة هذا القطاع، وتأثيرها على أداء أساتذة قطاع التعليم العالي، وأثر ذلك على الرضا الوظيفي لديهم والبحث عن إستراتيجية عقلانية لتحقيق الأهداف المسطرة من طرف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

-أهداف الدراسة:

يهدف هذا البحث الى ما يلي:

– التعرف على تطبيق النصوص القانونية والتنظيمية الواردة في القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية لدى الإدارة الجزائرية، خاصة بعد الإصلاحات التي أدخلت عليها بعد إصدار الأمر رقم 03-06 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية الجزائرية ومعرفة مدى نجاعة هذه النصوص، وما مدى مواكبتها للتطورات والتحولات التي يشهدها العالم اليوم.

-إبراز مدى مساهمة سياسة التوظيف المطبقة بالإدارات العمومية الجزائرية وبقطاع التعليم العالي بخاصة في توفير الموارد البشرية ذات الكفاءات العالية.

– الخروج بنتائج تفيد الجهات المسؤولة عن عمليات الاختيار والتوظيف للموارد البشرية بالإدارات العمومية الجزائرية بصفة عامة والأساتذة المساعدين "ب " بخاصة، وتعريفها بالنقائص التي تعاني منها سياسة التوظيف العمومي، والعمل على القضاء عليها.

-أدبيات الدراسة:

- أطروحة دكتوراه **مقدم سعيد:** وهي بعنوان **" الوظيفة العمومية في الجزائر وآفاقها في ظل العولمة"،** يطرح الباحث إشكالية: **موضوع الوظيفة العمومية في الجزائر ومقتضيات تكيفها في ظل العولمة من وجهة نظر إستراتيجية الموارد البشرية.**[1]ولقد توصلت الاطروحة الى العديد من النتائج نذكر منها:

-يتعين ادراج مهمة إصلاح المنظومة الإدارية، ضمن مشروع مجتمعنا المعاصر في إطار بناء دولة القانون.

-العمل على انسجام عمل الوظيفة العمومية ونصوصها، في إطار بيئة نوعية متفتحة

[1] -سعيد مقدم،" الوظيفة العمومية في الجزائر وآفاقها في ظل العولمة"، (أطروحة دكتوراه في الحقوق، كلية الحقوق، جامعة الجزائر)، 2006،ص14.

وديمقراطية تعتمد في تولية الوظائف العمومية على معايير الاستحقاق والجدارة والأخلاق.

-ان الوظيفة العمومية تحتل مكانة معتبرة ضمن المجموعة الوطنية، كمظهر من مظاهر ممارسة سلطة الدولة، والمساهمة في خدمة التنمية الشاملة والمستدامة، لذلك هي مطالبة بالتكيف باستمرار يتلاءم مع التحولات السياسية والاقتصادية الجارية.

-يستلزم إحداث إطارا للحوافز يكون على أسس موضوعية لتشجيع الكفاءات على تقلد المسؤولية والوظائف.

-إن الوظيفة العمومية في الجزائر لم تعد حاضرا تضطلع برسالتها كاملة، بفعل التغيرات والتحولات الحديثة التي يعرفها العالم المعاصر، وهي بحاجة ماسة الى تصحيح الاختلالات الحاصلة تضمن التكيف والتحديث والشفافية والموضوعية في مجالات تدخلاتها، والمرونة في المعاملات والترشيد في التسيير.

إن نجاح الإصلاحات متوقف على فعالية الإدارة ونجاعتها وهي بحاجة الى تهذيب سلوكيات وثقافة وعمل المنتمين اليها، وتحسيسهم المستمر بواجباتهم المهنية، والأخلاقية وطمأنتهم على استقرار وأفاق تحسين أوضاعهم المهنية والاجتماعية.

-إعادة بناء التركيبة البشرية للوظيفة العمومية على أسس علمية، ومراجعة إلتزامات المرافق العمومية تجاه المستفيدين من خدماتها بما يضمن النوعية وتطوير الخدمة العمومية تعزيزا لفعاليتها.[1]

تقييم الدراسة وتوظيفها:

اهتمت هذه الدراسة في مجملها بتأثير العولمة على مهام الوظيفة العمومية الحديثة، ومادام مجال الموارد البشرية دائم التغيير والتوسع، فإن ذلك يتطلب مواكبة إرادة التغيير وتوقع حدوثه، بهدف التطوير والعصرنة، وهذا يتطلب تحديث أدوات التسيير والتكوين في الوظيفة العمومية بالجزائر، والعمل بالأدوات الحديثة، وتثمين وظيفة تسيير الموارد البشرية في الوظيفة العمومية،

[1]-نفس المرجع السابق، ص409-414.

لمواجهة تحديات البيئة الداخلية والخارجية، ويشكل هذا الطرح الإطار الذي تلتقي فيه بعض أفكار بحثنا مع نتائج الأطروحة.

- أطروحة دكتوراه **تيشات سلوى :** وهي بعنوان "**آفاق الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل تطبيق المناجمنت العمومي الجديد بالنظر إلى بعض التجارب الأجنبية (نيوزلندا، فرنسا، والولايات المتحدة الأمريكية) "،** ولقد طرحت الباحثة في إشكالية دراستها تساؤلا متمثلا فيما يلي:

الى أي مدى يمكن للوظيفة العمومية الجزائرية ان توفق بين حتميات الأداء الناجع وحتميات المساواة وفقا للمناجمنت العمومي الجديد؟

ولتوضيح الإشكالية المطروحة تم طرح **التساؤلات** الاتية:

-إدخال إصلاحات على الوظيفة العمومية يشير إلى القيام بعملية تغيير، فما المقصود بالتغيير؟

- ما هي مساهمات المناجمنت العمومي الجديد في الوظيفة العمومية في الدول التي انتهجت هذا الأسلوب الحديث في تسير مواردها البشرية؟

-هل يمكن للوظيفة العمومية الجزائرية أن تستفيد من تجارب الدول التي طبقت المناجمنت العمومي الجديد في مجال تسيير الموارد البشرية؟

وللإجابة على هذه التساؤلات اقترحت الباحثة **الفرضيات** الاتية:

-التغيير عملية حتمية لنقل أدوات المناجمنت إلى الإدارة العمومية؛

- الأداء الناجع أصبح مطلبا ضروريا للوظيفة العمومية من أجل مسايرة تحديات البيئة الحالية؛

- الأداء الناجع يلغي مبدأ المساواة في الالتحاق بالوظيفة العمومية وفي البقاء فيها؛

-يمكن للجزائر أن تستفيد من تجارب الدول الأجنبية التي طبقت المناجمنت العمومي

الجديد خاصة في مجال ترشيد استعمال الموارد البشرية.[1]

وبعد الدراسة الميدانية للباحثة تم التوصل الى **النتائج** الأتية:

-إن النتائج السلبية الناجمة عن تطبيق النظام البيروقراطي في الإدارات العمومية أدى بالدول إلى التفكير لإيجاد نظام آخر يكون أكثر فعالية ويسمح بترشيد النفقات العمومية، يستجيب إلى متطلبات الموظفين العموميين، ويكون قادرا على التكيف مع التغيرات التي تفرضها البيئة الحالية، فأصبح التغيير أمرا حتميا، وكان المناجمنت العمومي الجديد كبديل للنظام البيروقراطي.

-إن التحديات التي أصبحت تواجهها الإدارة العمومية جعلتها مطالبة بإيجاد الوسائل الكفيلة التي تجعل منها إدارة عصرية تقدم خدمات نوعية ترقى إلى المستوى المطلوب، وحتى يتحقق للإدارة العمومية ذلك كان لازما عليها أن تحسن أداء وظيفتها العمومية.

-ان جعل الموظف العمومي يتمتع بالكفاءة يتجسد من خلال اهتمام الادارة العمومية به اهتماما استراتيجيا وهذا باستخدام أحسن أساليب الانتقاء والتوظيف، وكذا التكوين والتطوير، وضمان مسار مهني محفز.

-الأداء الناجع، سوف يؤدي إلى أداء جيد للإدارة العمومية الذي يؤثر بدوره إيجابا على جودة الخدمات العمومية، والخدمات النوعية سوف تؤدي الى تحقيق رضا المواطنين وزيادة ثقتهم.

-الأداء الناجع الذي يقوم عليه المناجمنت العمومي الجديد، فهو يحقق مبدأ تكافؤ الفرص في الالتحاق بالوظيفة العمومية لكنه يلغي مبدأ المساواة في البقاء فيها وفي التعامل مع الموظفين العموميين وهو يحقق مبدأ التمايز ويشجع المبادرات الفردية.

-الجزائر معنية بمواكبة التغيرات السريعة التي أفرزتها العولمة، وهي مطالبة بعصرنة وظيفتها العمومية كونها الأداة الأساسية لتحقيق التغيير للالتحاق بركب الدول المتقدمة.

---

[1]- تيشات سلوى،"آفاق الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل تطبيق المناجمنت العمومي الجديد بالنظر إلى بعض التجارب الأجنبية :نيوزلندا، فرنسا، والولايات المتحدة الأمريكية" (أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس 2014-2015) ،ص ت.

-لا يزال المجلس الأعلى للوظيفة العمومية مجمدا منذ نشأته سنةّ 2006، دون تنصيب، على الرغم من أهميته الاستراتيجية، مما يضع مزيدًا من احتقان كل القطاعات التابعة للوظيفة العمومية. [1]

- تقييم الدراسة وتوظيفها:

لقد تمحورت هذه الدراسة حول رؤية جديدة في تسيير الموارد البشرية، التي تعتمد على تحديد الأهداف و انتقاء أدوات التنبؤ والاهتمام بالبعد الإنساني للموظف ، من خلال البحث عن مختلف أنواع التحفيز والتكوين ،والمسمى "بالمناجمنت العمومي الجديد " الذي يمنح الوظيفة العمومية نظرة جديدة ومختلفة، وتلتقي هذه الاطروحة مع دراستنا فيما يتعلق بمقاربة ضرورة اعتماد المنظمات المعاصرة على مختلف الاستراتيجيات الحديثة في التسيير، والزامية تحيين وتغيير القوانين وفقا للمتغيرات البيئية التي تحيط بها، لتحقيق الأداء الفعال وبصفة مستمرة.

- أطروحة دكتوراه **بوحنية قوي:** وهي بعنوان **" إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي في ظل المتغيرات الدولية: حالة الأستاذ الجامعي الجزائري "** ولقد جاءت إشكالية هذه الدراسة على الشكل الاتي: الى أي مدى ساهمت العوامل الدولية والداخلية في التأثير على فعالية إدارة الموارد البشرية في الجامعات الجزائرية بشكل عام وعلى أداء أساتذة التعليم العالي في الجزائر بوجه خاص؟ وماهي العوامل العامة المتحكمة في سير وظيفة إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر هيئة التدريس؟ [2]

وكانت الأسئلة الفرعية كالاتي:

-ماهي المداخل التقليدية والاقترابات المعاصرة في دراسة إدارة الموارد البشرية؟

-ما هو دور العوامل الدولية والداخلية في التأثير على وظيفة إدارة الموارد البشرية في أداء أنظمة التعليم الجامعي؟

-ماهي المحددات التاريخية والاقتصادية والقانونية والاجتماعية المتحكمة في الإدارة الكفأة للأستاذ

---

[1]-نفس المرجع السابق، ص 269-272.

[2] - قوي بوحنية، " إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي في ظل المتغيرات الدولية: حالة الأستاذ الجامعي الجزائري"، (أطروحة دكتوراه في التنظيم والإداري والسيلسي، كلية العلوم السيلسية والعلاقات الدولية،جامعة يوسف بن خدة،الجزائر، 2006-2007)،ص 17.

الجامعي؟

-كيف تمارس وظيفة إدارة الموارد البشرية من الناحية التقنية الإجرائية بالجامعة الجزائرية مقارنة بالخبرات العالمية؟

-ماهي الافاق المستقبلية لإدارة الاداء الجامعي لعضو هيئة التدريس بالجامعة الجزائرية؟

أما **فرضيات** الدراسة فهي كالاتي:

1-ساهمت المتغيرات المتشابكة، والتي حدثت في البيئة الدولية خصوصا والبيئة الداخلية بشكل عام، في طرح بدائل ومقاربات حديثة في التعامل مع الموارد البشرية بالمنظمات على المستوى الكلي والمنظمات التعليمة (الجامعات)على المستوى الجزئي؛

2-تتحكم في إدارة الموارد البشرية بالجامعات الجزائرية محددات قانونية واقتصادية واجتماعية وتنظيمية تحد من الأداء الكفؤ لعضو هيئة التدريس، مما يؤثر على فعالية أداء الجامعات الجزائرية؛

3-تتميز وظيفة إدارة الموارد البشرية بالجامعة الجزائرية بالطابع الروتيني غير المبدع، وهو ما يحول دون التعاطي الإيجابي مع المتغيرات الدولية الحديثة ويؤثر على جودة أداء الجامعة ككل.[1]

وفيما يتعلق **بالنتائج** العامة التي توصل اليها الباحث فهي كالاتي:

إن السياسة العامة الجزائرية تركز في منظومتها التشريعية والعملية على زيادة التوسع الكمي الذي لم يرافقه تطورا نوعيا، وهذا ما يلاحظ من خلال الزيادة الكمية في عدد المؤسسات الجامعية، والزيادة في فتح التخصصات التي لا تستجيب لاحتياجات السوق مع عدم استعمال الطرائق الحديثة في التعليم مثل التعليم عبر الحدود والتعليم الافتراضي ،مما يهدد جامعاتنا مستقبلا اذا لم تتكيف مع البيئة الدولية المتميزة بدرجة عالية من التنافسية في ظل ظهور أنشطة تعليم عالي شديد التنوع وتنامي الاهتمام بالدراسات العامة عبر المعرفة ،وإعادة النظر في عملية التعليم والتعلم على أساس أنها عمليات مستديمة وبالتالي إذا

[1] - نفس المرجع السابق ، ص18.

لم يتم تدارك الوضع والقيام بحل المشاكل استراتيجيا فان ذلك يعمل على زيادتها وتفاقمها منها زيادة نسبة هجرة الادمغة نحو الخارج وعدم تحقيق الشعور بالانتماء و الولاء في البيئة الجامعية. [1]

تقييم الدراسة وتوظيفها:

اهتمت هذه الدراسة بمعرفة الظروف الاجتماعية والاقتصادية والقانونية لإدارة الموارد البشرية في الجامعة الجزائرية، ومعرفة المتغيرات المختلفة والمقاربات المستعملة لتحقيق جودة وتميز الأداء لتحسين الخدمة التعليمية في الجامعة الجزائرية، تلك المقاربات التي نتقاسم بعضها ضمن الدراسة التي نحن بصدد إنجازها، غير أن دراستنا توسعت الى العمل على تحليل ودراسة مختلف السياسات المنتهجة في توظيف هيئة التدريس(الأساتذة المساعدين "ب") في الجامعة الجزائرية، لما لها من أهمية وتأثير على مخرجاتها والتي يستلزم أن تواكب هذه السياسات المتغيرات الدولية المذكورة في الدراسة.

- رسالة ماجيستير **بوراس شافية:** وهي بعنوان " **سياسة التوظيف في ظل إصلاح الوظيفة العامة في الجزائر 2005-2007**" تطرح الباحثة في دراستها الاشكالية على النحو ا الاتي:

ما هو أثر اصلاح الوظيفة العمومية على فعالية سياسة التوظيف في الجزائر ؟

وكانت التساؤلات على الشكل الاتي:

- ما هو واقع التوظيف الإدارة العامة الجزائرية؟ و ما هو أثره على أدائها؟

-ما هي جهود الدولة سبيل ترشيد سياسة التوظيف ليتماشى و مقتضيات إدارة عامة عصرية و فعالة؟ و ما مدى نجاعتها؟

وللإجابة على الإشكالية قامت الباحثة بتوظيف أربع فرضيات هي:

1-إن افتقار الإدارة الجزائرية لسياسة رشيدة التوظيف أثر سلبا على مستوى أداء موظفيها؛

[1]- المرجع السابق، ص474 .

2 إن اعتماد نظام التوظيف على الأساليب غير الشرعية أدى الى تعبئة الإدارات بموظفين غيرأكفاء؛

3-إن ضعف مستوى أداء الأجهزة الإدارية يعود الى قيام سياسة التوظيف على أساس الكم مع إهمال النوع؛

4-إن فشل محاولات الإصلاح سببه تغييب و تهميش الفواعل الأساسية في عملية إصلاح نظام التوظيف.[1]

ولقد خلصت الباحثة الى مجموعة من النتائج من مجملها أن هناك مجموعة من الأسباب التي تقف وراء تدني مستوى الإدارة العامة الجزائرية والتي ترتبط أساسا بتشوه نظام التوظيف

لذلك هناك ضرورة ملحة لإعادة النظر في هذا النظام و تشخيص أسباب ضعفه وأسباب الخلل يمكن إرجاعها الى أسباب اقتصادية و سياسية و اجتماعية و ثقافية وإن الجهود المبذولة من طرف الدولة الجزائرية لإصلاح نظام التوظيف وتحسين أداء الإدارة العامة الجزائرية تبقى غير كافية بسبب تهميش العوامل الفاعلة في هذا الإصلاح.[2]

- تقييم الدراسة وتوظيفها:

لقد تناولت هذه الدراسة واقع التوظيف في الإدارة العمومية الجزائرية، من خلال التطور الكمي للموارد البشرية ونوعيتها، والتعرف على أهم المبادئ العامة التي تحكم التوظيف في الجزائر، وكذلك الاطلاع على النقائص التي يعرفها نظام الوظيفة العمومية في الجزائر، ومجهودات الدولة المسخرة لإصلاحها.

بينما تركز دراستنا بشكل خاص على تطور سياسات توظيف الأساتذة المساعدين "ب" في قطاع التعليم العالي، ودراسة مدى مطابقة واستجابة قانون الوظيفة العمومية الجزائرية لسنة 2006 للتطورات الحاصلة على مستوى جامعات الدول الاخرى.

---

[1]- بوراس شافية، " سياسة التوظيف في ظل إصلاح الوظيفة العامة في الجزائر 2005-2007"،(مذكرة ماجيستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر،2008) ،ص و-ز.

[2]- نفس المرجع السابق ، ص 109.

- رسالة ماجيستير **بوزيان حورية:** وهي بعنوان **"سياسة التوظيف في الإدارة المحلية الجزائرية "** (دراسة ميدانية لثلاث بلديات من ولاية المسيلة 2007-2011).

تطرح الباحثة الإشكالية على النحو الاتي: **الى مدى أثر اصلاح الوظيفة العمومية على فعالية سياسة التوظيف في الإدارة المحلية الجزائرية ؟** ومنه تم طرح التساؤلات الاتية:

-ما هو واقع التوظيف في الإدارة المحلية الجزائرية؟

-ماهي أهم الإصلاحات التي أقيمت في سبيل ترشيد سياسة التوظيف في الإدارة المحلية الجزائرية ؟

-هل يمكن القول بنجاح هذه الإصلاحات في تفعيل عمل وسير سياسة التوظيف في الإدارة المحلية الجزائرية ؟ أما فيما يتعلق **بالفرضيات** فلقد تم بنائها بالشكل الأتي:

1-لغياب رؤية واضحة لسياسة التوظيف أثر على فعالية أداء الإدارة المحلية الجزائرية؛

2-يؤدي التوظيف المبني على أساس المحسوبية والموالاة والمحاباة والجهوية الى عدم إستفادة الإدارة المحلية الجزائرية من الموظفين الاكفاء؛

3-يؤدي التضخم في أجهزة الإدارة المحلية الى انتشار اللامبالاة والاتكالية في أداء المهام وتعطيل مصالح المواطنين؛

4-افتقار مختلف المصالح والاقسام والاطارات ذات شهادات عليا ومتخصصة يؤثر سلبا على أداء الإدارة المحلية الجزائرية؛

5-لا تعاني الإدارة المحلية الجزائرية من نقص في التشريعات بقدر ما تعاني من خلل على مستوى ذهنيات الأشخاص المكلفين بتطبيقها على أرض الواقع. [1]

ولقد خلصت الدراسة الي **نتائج** عديدة نذكر منها:

---

[1]- حورية بوزيان،" سياسة التوظيف في الإدارة المحلية الجزائرية "، (رسالة ماجيستير ،كلية العلوم السياسية والاعلام جامعة الجزائر 3، 2013)، ص4-5.

-أن أغلبية الموظفين يرون أن الكفاءة مقياس أساسي وضروري لتولي الوظائف في البلديات، وان الواقع اثبت أن هناك موظفين اكتسبوا الكفاءة عن طريق المداومة والممارسة الميدانية للوظيفة التي يشغلها؛

-ان التوظيف المبني على أساس العلاقات الشخصية يؤثر سلبا على أداء البلديات ويؤدي الى نشوب صراعات خفية وسيادة الإهمال واللامبالاة؛ وأكد أغلب الموظفين أن العمالة الزائدة تؤثر بالسلب على أداء البلديات وتؤدي الى انتشار اللامبالاة والاتكالية إضافة الى اثقال كاهل ميزانية البلديات بكتلة أجور مستخدمين هي في غنى عنهم؛ وعدم مرونة النصوص القانونية وانخفاض المؤهل العلمي والخبراتي أثرا سلبا على أداء الموظفين، وأدى الى العجز عن حل الكثير من المسائل والانشغالات التي تهم المواطنين؛ كلما ابتعدت طرق التوظيف والانتقاء عن محتواها العقلاني والموضوعي فسح المجال لبروز العلاقات غير الرسمية كالعصبية الجهوية الولاء الحزبي وهذا ما ينقص من مصداقية سياسة التوظيف المنتهجة؛ وإن اغلب الموظفين يرون أيضا أن الامر 03/ 06 لم يأت بجديد تجاه سياسة التوظيف ودليل ذلك عدم تغيير الأوضاع التي تعاني منها البلديات؛ كما أنغياب رؤية واضحة لسياسة التوظيف في الإدارة المحلية الجزائرية عمل على الحد من فعالية موظفيها مما انعكس سلبا على الأداء وبالتالي على الأهداف التي أنشئت لأجله والمتمثلة في تقديم خدمات عمومية لا ترقى الى طموحات المواطنين وإحداث تنمية محلية.[1]

- تقييم الدراسة وتوظيفها:

تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تبحث في واقع سياسة التوظيف في الإدارة المحلية الجزائرية من خلال أهم الإصلاحات التي شملها الأمر 06 /03 من قانون الوظيفة العمومية الجزائرية لسنة 2006، لما تؤديه تلك السياسة من دور ومالها من تأثير على أداء الموظفين وهي النقطة التي تشترك فيها هذه الدراسة مع أطروحتنا.

-الإشكالية:

تواجه المنظمات المعاصرة تحديات متزايدة نتيجة التغيرات السريعة والمستمرة ، وأمام هذه التحولات أصبحت الإدارة التقليدية بمختلف وسائلها وعملياتها تجد صعوبات تنظيمية في جعل المنظمات قادرة

[1]- نفس المرجع السابق ، ص 181- 184 .

على المنافسة ، وفي ظل هذه التغيرات الديناميكية استلزم على هذه المنظمات استخدام أساليب إدارية تتسم بالحكمة و الحيوية والتطور المستمر حتى تتمكن من أن ترقى بأعمالها إلى مستوى التطورات الحاصلة في واقعها، وحتى تتمكن المنظمات من التأقلم و التحكم بالمتغيرات التي تحدث في محيطها و المحافظة على مراكزها التنافسية، مما حتم عليها اللجوء إلى تطبيق أساليب الإدارة المعاصرة وهو أسلوب الإدارة الاستراتيجية كونه يمثل منهجا فكريا يتميز بالحداثة والريادة ، والقدرة على زيادة الطاقات التنافسية للمنظمة وتطوير أدائها.

كما تعد سياسة التوظيف من العمليات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية، نظرا للمتغيرات البيئية المختلفة كازدياد حدة المنافسة بين مختلف المنظمات على المستوى المحلي والعالمي، إضافة إلى التطور التكنولوجي الذي ادخل في مجال العمل، مما أدى إلى تحول الطلب على الموارد البشرية في سوق العمل، وأصبح التركيز على الموارد البشرية المؤهلة والمدربة التي تمتلك مهارات فنية وعملية، واختيار أفضل العناصر المناسبة لشغل الوظائف الشاغرة والاستفادة منها في رفع أداء المنظمة.

ولقد عملت الإدارة الجزائرية في السنوات الأخيرة على إصلاح البنية النظامية للوظيفة العمومية، باعتبارها المنطلق الحيوي من خلال مراجعة مجموعة من النصوص التشريعية والتنظيمية التي تخص الوضعية الإدارية لموظفي الدولة من اجل الانتقال من نظام تقليدي يركز على تسيير الحياة الإدارية للموظف إلى إرساء منظومة حديثة لتدبير الموارد البشرية، توظف فيها كل الإمكانيات المتاحة من تكوين مستمر وحركية وتقييم للأداء والاستحقاق والترقية وميثاق حسن السلوك ، وذلك من اجل الاستجابة لحاجيات الموظف من جهة، وللحاجيات التنظيمية للإدارة الحديثة من جهة أخرى.

وعلى هذا الأساس فإننا دراستنا تتناول الإشكالية الاتية:

ما هي استراتيجية سياسات التوظيف التي تتبعها الجزائر من خلال قانون الوظيفة العمومية لسنة 2006، وما هي انعكاسات ذلك على الأداء الوظيفي في قطاع التعليم العالي؟

ولتوضيح الإشكالية المطروحة تم طرح التساؤلات الاتية:

- هل سياسات التوظيف المنتهجة في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي تعتمد على تطبيق أسلوب الإدارة الإستراتيجية؟
- هل توظيف الأساتذة المساعدين "ب"في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي يتم وفق أسس علمية وإجراءات مدروسة أم تم وفق حلول ظرفية أملاها الواقع الاجتماعي والسياسي السائد؟
- هل قانون الوظيفة العمومية الجزائرية لسنة 2006 يعتمد على معايير موضوعية واضحة ودقيقة؟

_ هل استطاع قانون الوظيفة العمومية الجزائرية لسنة 2006 تدارك النقائص والتناقضات المسجلة في القوانين السابقة المتعلقة بسياسة التوظيف؟

_ هل تمكنت قوانين الوظيفة العمومية الجزائرية لسنة 2006 في مجال سياسات توظيف الأساتذة المساعدين "ب" من مسايرة التطورات الحاصلة على المستويين الاقليمي والدولي؟

-الفرضيات:

انطلاقا من التساؤلات المطروحة نصوغ الفروض التالية:

الفرضية1:

غياب أساليب الإدارة الاستراتيجية في سياسات توظيف الأساتذة المساعدين "ب"في قطاع التعليم العالي في الجزائر انعكس سلبا على نوعية الأداء وغياب الجودة والتميز.

الفرضية 2:

غياب تحليل الوظائف يؤثر سلبا على عمليات ترشيد توظيف الأساتذة المساعدين

"ب"في قطاع التعليم العالي في الجزائر.

الفرضية 3:

يستند قانون الوظيفة العمومية الجزائرية لسنة 2006 إلى معايير واضحة ودقيقة وموضوعية وذلك بتمكنها من تدارك الأخطاء والتناقضات التي وردت في الأنظمة السابقة.

الفرضية 4:

يساهم قانون الوظيفة العمومية الجزائرية لسنة 2006 في تطوير الأداء لدى أساتذة التعليم العالي. **الفرضية 5:**

تساهم الاتجاهات الحديثة لتطوير الأداء إيجابا في زيادة رضى وفعالية اساتذة التعليم العالي في الجزائر.

-حدود الدراسة:

-الإطار المكاني: المؤسسات الجامعية بقطاع التعليم العالي بالجزائر.

-الإطار الزمني: تم تحديد بداية فترة الدراسة انطلاقا من سنة 2006، إلى غاية سنة 2016، بالنسبة للبداية سبب إعتمادها مرَدُه تاريخ صدور أخر تحيين لقانون الوظيفة العمومية الجزائرية، في حين فترة سنة 2016، إعتمدناها مدة زمنية للأطروحة، وذلك نظرا لعدم صدور أي قانون أخر للوظيفة العمومية الجزائرية، كما اننا نرى أن امتدادها لعشر (10) سنوات كاملة، مدة كافية لتحليل القوانين المستحدثة وواقع مخرجاتها (سلبا وايجابا) ميدانيا.

-مناهج وتقنيات الدراسة:

للإجابة على فرضيات الأطروحة، تم الاعتماد على بعض النظريات المناهج والمقاربات ذات الصلة بالموضوع وهي كالاتي:

لقد أملت طبيعة البحث الإعتماد على **نظرية النظم** التي تقوم على اعتبار إدارة الموارد البشرية نسقا و منظومة تتكون من أجزاء متفاعلة تؤثر في بعضها البعض ،وإن المنظمات كنظام مفتوح يجب ان تدرس

وفق النظام ككل، وهذا لفهم أحسن لحقيقة البيئة المحيطة بها مع الأخذ بعين الاعتبار العلاقات المتداخلة بين أجزائها وعلاقة المنظمة ببيئتها، التي تنقسم الى ،بيئة داخلية تتأثر بأهدافها واستراتيجياتها وامكاناتها، وبيئة خارجية وما تحتويه من عوامل إيجابية وسلبية، و فرص وتهديدات ومخاطر ،وأثرها على سياسات ادارة الموارد البشرية وأهدافها وانجازاتها.

كما تم اعتماد **المقاربة الوظيفية** وذلك من خلال تحليل نشاط الموارد البشرية من توظيف واختيار، وتعيين، ورسم الاستراتيجيات الحديثة، والتحليل الوظيفي، ومختلف المداخل المستعملة في إدارة المنظمات الحديثة بخاصة، التي تواجه تحديات مختلفة، وتسعى الى ايجاد مكانة متميزة لها بين المنظمات الحديثة الرائدة.

ولقد قمنا بتوظيف **المقاربة القانونية** وهذا بتحليل المراسيم والنصوص القانونية للوظيفة العامة والبحث فيها عن إيجابيات الإصلاح وسلبياته واهم معايير التقييم.

إضافة الى ذلك تم الاستعانة بال**منهج الوصفي** من خلال جمع بيانات وصفية عن واقع سياسة توظيف الأساتذة المساعدين "ب" في قطاع التعليم العالي في الجزائر، ومحاولة التحليل والربط والتفسير لهذه البيانات وتصنيفها وقياسها، وإيجاد العلاقة بين متغيراتها واستخلاص النتائج، والعمل على معرفة أسباب الإشكال القائم في واقع التوظيف بالقطاع ومنه الوصول الى الإجابة عن الفرضيات المطروحة، وهذا بالرجوع الى الدراسة الميدانية وتوظيف تقنية **الاستبيان و الاستمارة بالمقابلة.**

-صعوبات الدراسة:

كل دراسة الا ولها قيود و صعوبات مختلفة ومتعددة، وفي دراستنا هذه قد واجهتنا صعوبة في تناولنا لموضوع ذي طابع قانوني اجرائي (قانون الوظيفة العمومية الجزائرية) بأبعاد سياسية ،والذي اعتمدنا في أساسه على تحليل المواد القانونية قصد التوصل الى مقاصد خيارات السلطات الجزائرية من خلال سياسات توظيف الأساتذة المساعدين "ب"في قطاع التعليم العالي ، وهذا نظرا لخصوصية هذا القطاع وأهمية مخرجاته التي تعد حيوية واستراتيجية لمستقبل الدولة وتنميتها، مما يجعل الالمام بكل جوانب المتغيرات السياسية المنتهجة في توظيف الأساتذة بقطاع التعليم العالي متشعبا ،اذ أن مداخل هذا

الموضوع البحثية متعددة ،فإضافة الى المقاربة القانونية السالفة الذكر يمكن تناوله بمقاربات أخرى سياسية واقتصادية واجتماعية وثقافية وهنا تكمن الصعوبات التي نرى أنها الدافع للبحث في هذا الموضوع.

-تقسيم الدراسة:

لأجل الإجابة عن إشكالية الاطروحة وفرضياتها تم تقسيم الموضوع الى خمسة فصول، أربعة منها خصصت للبناء النظري والمنهجي والمعلوماتي والاحاطة بجل ماله علاقة بالموضوع.

الفصل الأول بعنوان "دور الإدارة الإستراتيجية في تطوير المنظمات الحديثة "الذي يحتوي على أربعة مباحث، المبحث الأول يتناول تطور الإدارة الإستراتيجية ،وأهمية التخطيط وكيفية تفعيله أما المبحث الثاني فانه يضم أهمية وأهداف وخصائص التخطيط الاستراتيجي ،الى جانب المعيقات التي تواجهه ،كما يتعرض المبحث الثالث لمهام وابعاد الإدارة الاستراتيجية و كذا مراحل مستلزمات تطبيقها في المنظمة ، أما المبحث الرابع فانه يشمل أهم العوامل التي تعمل على نجاح تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المنظمات ،وكذلك شروط تطبيقها بالإضافة الى أهم التحديات التي تواجه بيئتها ،وكذلك دور العنصر البشري في نجاحها.

أما **الفصل الثاني** فهو يتعرض لأهمية دور التحليل الوظيفي في بناء وظائف إدارة الموارد البشرية" الذي يتناول في المبحث الأول أهداف ومبادئ وأساليب التحليل الوظيفي، بينما يتعرض المبحث الثاني الى تصميم وتوصيف وتقييم الوظائف ،والى أهم الصعوبات التي تواجه التحليل الوظيفي ،بالنسبة للمبحث الثالث فانه يحتوي في مضامينه علىاستقطاب واختيار الموارد البشرية نظرياته ومصادره وتقييمها وأهم العوامل المؤثرة في فاعليته ،في حين يتضمن المبحث الرابع أهمية ومراحل عمليتي الإختيار والتعيين من خلال بعديهما الاستراتيجي الحديث.

ولقد ورد **الفصل الثالث** بعنوان " تطور مفهوم العمل والوظيفة العمومية " الذي يتناول في مبحثه الأول تطور قيمة العمل عبر العصور وفي الديانات السماوية ومختلف أبعاده، أما المبحث الثاني فيتعرض الى مختلف اشكال أنظمة الوظيفة العمومية وخصائصها، بينما المبحث الثالث خصصناه الى مسار الوظيفة العمومية في الجزائر وتطورها منذ الاستقلال وأفاقها المستقبلية، وفيما يخص المبحث الرابع فانه يتضمن الإطار القانوني والتنظيمي للتعيين في المناصب والوظائف العليا في الجزائر.

أما **الفصل الرابع** فلقد خصص ل " تطور أليات توظيف أساتذة التعليم العالي في الجزائر وانعكاسه على الأداء " ويتناول المبحث الأول محددات وفعالية الأداء بينما يتضمن المبحث الثاني انعكاسات الفساد

وأثره على الأداء، ويشمل المبحث الثالث الطرق المنتهجة لتوظيف أساتذة التعليم العالي بالجزائر، بينما يستعرض المبحث الرابع مختلف الاتجاهات والاستراتيجيات الحديثة التي تتبعها المنظمات لتطوير أدائها. وجاء **الفصل الخامس** لعرض الدراسة الميدانية باختيار عينة من الأساتذة المترشحين للتوظيف جدد لمنصب مساعدين "ب" بقطاع التعليم العالي والبحث العلمي، وعينة أخرى من الأساتذة الدائمين و مجموعة من الذين أسندت إليهم مهمة اجراء المقابلة مع المترشحين عبر بعض جامعات الوطن، الى جانب ذلك اجرنا مقابلات بالاستمارة مع بعض المدراء الفرعيين للموظفين في عدد من الجامعات التي تم اختيارها بصورة عشوائية. ثم قمنا بتحليل وقراءة الجداول ومن ثم الوصول الى النتائج والاجابة عن فرضيات الدراسة.

الخاتمة: سوف تحتوي ملخصا شاملا، لما ورد في الاطروحة، والنتائج المستخلصة حول سياسات التوظيف لأساتذة قطاع التعليم العالي والبحث العلمي، وأهمية ذلك على الأداء ومخرجاته.

-المصطلحات والمفاهيم:

- العمل: يعد العمل القاسم المشترك بين كل البشر فهو بمثابة عملية حيوية تنجز بين الانسان والطبيعية، من خلال استخدام التقنية والجهد الفكري والعضلي، فتساهم مجموع هذه الأنشطة المنفذة في تطوير أوضاع الانسان. وان تعريف العمل أو تحديد مفهومه اختلف من باحث لأخر، من بين هذه التعاريف "هو نشاط عقلاني وواع للإنسان الذي يهدف الى تحويل الموارد الطبيعية المتاحة وتكييفها حسب احتياجات الانسان ،و العمل شرط أول وأساسي لوجود الانسان " [1]، وكذلك نجد في القواميس العربية تعاريف كثيرة ومختلفة نذكر منها: الشغل-العمل-الوظيفة —المهنة، والسبب يعود الى ان هذا المصطلح لا يتميز بنفس المعنى وحتى الوظيفة او الدور لدى الجميع.[2]ويعرف العمل على أنه: "مجموعة من مهام يتطلب تنفيذها ببذل جهد فكري ونفسي وعضلي بهدف انتاج سلع وخدمات معينة، لتلبية جملة من الاحتياجات البشرية." [3]

-التوظيف: يمكن ان يتجاوز مفهوم العمل المعنى الضيق للمهنة أو **الوظيفة** التي يمكن أن ترتبط بأجر مقابل الجهد المبذول، الى معنى أوسع، ليشمل مختلف أنواع النشاط غير المأجور مثل القيام بالأعمال المنزلية وممارسة النشاط الزراعي والعائلي والعمل الحرفي والتطوعي والخيري ومجالات الحياة المختلفة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، **والتوظيف لغة** [4]مصدرا من فعل وظف يوظف توظيفا، يراد به - استخدام أو تشغيل شيء أو إنسان قصد انشاء قيمة جديدة منه،فتوظف الأموال للحصول على أرباح وفوائد منها، كما يستخدم العمال والموظفون في الوظائف قصد انتاج سلع وخدمات جديدة [5] ويعرف التوظيف بأنه وظيفة إدارية تتضمن تعيين الموظفين من خلال تحديد احتياجات المنظمة العاملة و استقطاب المرشحين و التعيين و الترقية، و التقييم و رسم المسار الوظيفي للعاملين، والتعويضات وتدريب العاملين وتطويرهم لتمكينهم من أداء أعمالهم بكفاءة وفعالية [6] ،كما يعرف التوظيف أيضا

---

(1) -**Dictionnaire Economie Politique ,** Union Soviétique: Editions du Progrès ,1981,P443.

(2) –Abdenour, Arezki , Le Sens du Travail , **Revue Campus**, n 01, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou,2006, P62 .

(3)—عائشة التايب، **النوع وعلم اجتماع العمل والمؤسسة.** ط 1، القاهرة: منظمة المرأة العربية، 2011، ص 5.

(4)-- حورية بوزيان، المرجع السابق ،ص10.

(5) – حسن حريم واخرون، **اساسيات الإدارة. عمان:** دار الحامد ،1998، ص240.

(6) –رفعت عبد الحليم الغاعوري، **ادارة الابداع التنظيمي**. القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، ،2005، ص 205 .

على أنه توفير الكوادر البشرية التي تحتاجها المنظمة، واللجوء الى مصادر توفر هذه الموارد بمختلف الوسائل لتتمكن من اختيار وتعيين الاشخاص للعمل. [1]

-سياسة التوظيف: هي عملية تقتضي تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الافراد سواء من حيث العدد والنوعية المطلوبة واللازمة، لتمكين المنظمة من تحقيق الأهداف النهائية المقررة أي دراسة نسبة الحراك لمعرفة عدد المغادرين (المتقاعدين، الاستقالة الخدمة الوطنية) في مدة زمنية معينة، وهذا يسمح بتقرير اليد العاملة اللازمة لتعويض نتائج هذا الحراك. [2] كما تعرف سياسة التوظيف بأنها الوظيفة الشاملة لكل وظائف المستخدمين، فهي العملية التي تبدأ من تحليل منصب العمل أو الوظائف، ثم البحث عن مصادر الافراد، و تعيين العناصر المميزة واستقطابها للالتحاق بالمنظمة، ثم ترغبيها في البقاء في المنظمة. [3]

أما **إجرائيا** فإن سياسة التوظيف تعني مجموعة العمليات الإدارية المتسلسلة التي تبدأ من عملية تحليل الوظائف من أجل تحديد متطلبات الوظيفة ومواصفات شاغلها، ثم تحديد حجم ونوع الأفراد اللازمين لشغل المناصب، الى عملية المفاضلة بين المتقدمين لشغل الوظائف واختيار أفضلهم وأكفأهم.

-الموظف العام: يعرف الموظف العام على انه:" هو كل من يولي وظيفة دائمة او مؤقتة في خدمة مرفق عام، يدار بطريقة مباشرة". [4] ويستعمل مصطلح العون العمومي أكثر في المعنى الفقهي للإشارة الى موظفي الإدارة التي تخص مشاركة العون العمومي في أداء الخدمة، وعليه فان العون العام يعرف به كل من تتوفر فيه الخصائص التالية:

- انه يوظف من طرف شخص عام.
- انه يتعاون مع خدمة عامة ذات طابع اداري.
- انه يشارك مباشرة في تطبيق الخدمة العامة.

---

[1]- سليم العايب، "ترقية الإطارات في ظل سياسات تسيير الموارد البشرية"(رسالة ماجيستير في علم الاجتماع، جامعة الجزائر،2000)، ص56.

[2] - حورية بوزيان، المرجع السابق، ص13.

[3] - منصور احمد منصور، **المبادئ العامة في إدارة تخطيط القوى العاملة .الكويت**: وكالة المطبوعات ،1975،ص95.

[4] - ماجد راغب الحلو، **القانون الاداري. الاسكندرية**: دار المطبوعات الجامعية ،1994، ص213.

وعليه فان الموظف يقصد به فئة الاعوان العموميين ضمن أخرين، من جهة يخضعون وبصفة طبيعية الى مجموعة القوانين المطبقة على الاعوان العموميين ومن جهة أخرى يخضعون الى مجموعة قوانين خاصة والتي هي بالمعنى الدقيق قوانين الوظيفة العمومية. [1]

ولقد تعددت تعريفات **الموظف العام** في القوانين المختلفة، والموظف العام المقصود به هنا هو الموظف في مفهوم القانون الإداري لان مدلوله قد يتسع وقد يضيق في المجالات الأخرى. فنجد في القضاء قد جرى على تفسير كلمة " موظف " تفسيرا واسعا، بحيث تشمل كل موظف او مستخدم، وكل خدمة عامة من قبل الحكومة والذي يضمن سير أعمال المصالح العامة جميعا.

وكما يعرف الموظف العام في قانو الوظيف العمومي بأنه "الشخص الذي يعهد إليه بعمل وظيفة دائمة داخلة ضمن إطار الوظائف الخاصة بمرفق عام".[2] أما في مصر فان المحكمة الإدارية العليا لمجلس الدولة المصري ترى ان المقومات الأساسية التي تقوم عليها فكرة الموظف العام تتلخص في ان يكون تعيين الموظف بأداة قانونية، لأداء عمل في خدمة مرفق عام تديره الدولة او أحد اشخاص القانون العام [3]ويعرفه المشرع الجزائري في المادة الأولى من الأمر66 -133 الصادر بالقانون الأساسي للوظيفة العامة انه يعتبر موظفون عموميون الأشخاص المعينون في وظيفة دائمة، والذين رسموا في درجة من درجات التدرج الوظيفي في الإدارات التابعة للدولة وفي الجماعات المحلية، وكذلك في المؤسسات والهيئات العامة حسب كيفيات تحدد بمرسوم، ولا يسري هذا القانون على القضاة والقائمين لشعائر الدين وأفراد الجيش الشعبي. [4]

---

[1] –Diango, cissoko, **la fonction publique en Afrique noir le cas du mali.** Publication université de Rouen n16, 1985, p17-18.

[2] – خالد الزغبي، **القانون الاداري**. ط 3، عمان: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع،1993، ص640 .

[3]– فوزي حبيش، **الوظيفة العامة وادارة شؤون الموظفين** .لبنان: المطبعة البوليسية،1986، ص713.

[4]– الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون الأساسي للوظيفة العامة، الأمر رقم 66 – 133 **الجريدة الرسمية** الصادرة في 2 جوان 1966.

وعموما يعرف الموظف العام على أنه الشخص الذي يقوم بعمل دائم في خدمة مرفق عام تديره الدولة أو أحد أشخاص القانون العام الأخرى ولا أهمية لنوعية العمل الذي يقوم به الشخص أو المستوى الوظيفي الذي يسند إليه أوالسلطة الإدارية التي يعمل لديها سواء كانت سلطة مركزية أو لا مركزية. [1]

وفيما يخص الصفة، فإن **الموظف** هو العامل الذي ثبت في صنف ويشغل وظيفة دائمة.

إذن لا يكفي شغل وظيفة عامة، فالعامل المؤقت ليس بموظف ولا حتى المتربص إذ يجب للأول أن يكون مدمجا في الصف، وان يكون الاخر مثبتا بينما الموظف المثبت يمكن أن يكون في حالة اعارة أو إيداع.[2]

أما **التعريف الاجرائي للموظف** في أطروحتنا هذه، فنقصد ذلك الفرد الذي يتم انتقاءه وفق شروط محددة سلفا طبقا لقوانين الوظيفة العمومية الجزائرية لشغل منصب أستاذ مساعد صنف "ب" في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي.

-الوظيفة العمومية: يعبر مصطلح الوظيفة العمومية عن مدلولين أساسيين هما:

- **-المعنى الشكلي (أو العضوي)**: وهو يعني كل الافراد الذين يعملون في خدمة المرافق العامة لذلك فانه يركز على النظام القانوني الذي يطبق على مجموع العاملين بالإدارة. وعموما فان التعريف السليم للوظيفة العامة ليس إلا مجموعة من الأوضاع والنظم العامة التي تخص الموظفين العمومين وتربطهم بالدولة، سواء تعلق الأمر بأداء الموظف لعمله أو بما يخص علاقة الموظف بالإدارة والاهتمام بمشاكله ومستقبله الوظيفي. [3]

---

[1] – نواف كنعان، **القانون الإداري**. دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2007، ص 37.

[2] - Pierre, Gevart, **les Grandes Questions de la Fonction Publique.** Editions l'étudiant, volume 13, 2003, p28.

[3]– محمد انس قاسم، **مذكرات في الوظيفة العامة. الجزائر**: ديوان المطبوعات الجزائرية، 1989 ،ص18-19.

- **-المعنى الموضوعي (أو المادي) :** ويقصد به النشاط الذي يقوم به هؤلاء الموظفون، والذي يتركز أساسا في تنظيم هذا النشاط لتمكين الإدارة من القيام بما أوكل إليها من مهام واختصاصات.[1]

وعموما تعرف الوظيفة العمومية على انها مركز قانوني يشغله الموظف، وهي توجد عادة قبل أن يشغلها أحد، لذلك فهي تستقل في وجودها بحقوقها وواجباتها عمن يشغلها، فهي تبقى قائمة ولا تنتهي بوفاة أو استقالة، أو إقالة الموظف الذي يشغلها والقاعدة أن الوظيفة العمومية تنشا بالأداة القانونية التي يحددها المشرع.[2]

-التحليل الوظيفي: يعرف التحليل الوظيفي على أنه دراسة الوظيفة بهدف التعرف على الأجزاء المكونة لها وما تحتويه من واجبات، ومتطلبات مادية وأدوات مستعملة وكل ما يخص الخبرة والترقية وشروط المقدرة، وفئات الأجور وساعات العمل وعلاقتها بغيرها من الوظائف، وكتابة أوصافها المختلفة ومواصفات شاغليها. [3] كما يقصد به وضع الحقائق والبيانات المجمعة عن الوظائف في نظام أو ترتيب يمنح معنى واضحا للوظيفة، ويستعان في تحقيق هذا الهدف بعوامل تكثيف عن الصفات والخصائص التي تتضمنها الوظيفة والتي تسمى بالعوامل التحليلية. [4]

- الإدارة الاستراتيجية: تعرف على أنها العملية التي تتضمن تصميم وتنفيذ وتقييم القرارات ذات الأثر طويل الأجل التي تهدف، إلى زيادة قيمة المنظمة من وجهة العملاء والمساهمين والمجتمع ككل. [5]

---

(1) ــ عبد العزيز السيد الجوهري ، مرجع سابق ،ص5.

(2)- أبو زيد فهمي، **وسائل الإدارة العامة**. الإسكندرية: دار المطبوعات الجامعية، 1994، ص35 .

(3) -نبيل غطاس واخرون، **قاموس الإدارة**. بيروت: مكتبة لبنان،1974،ص220.

(4) -محمد السعيد سلطان، **إدارة الموارد البشرية**. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر،2003، ص258.

(5) -محمد احمد عوض، **الادارة الاستراتيجية الاصول والأسس العلمية**. الاسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر، 2003، ص6.

وتعرف كذلك الادارة الاستراتيجية على أنها عملية صياغة وتنفيذ وتقييم استراتيجيات العمل لتحقيق الأهداف المستقبلية . [1] كما يمكن اعتبارها الربط بين إدارة الموارد البشرية مع الاهداف والغايات الاستراتيجية، لتحسين أداء الاعمال وتطوير الثقافة التنظيمية لزيادة الابداع والمرونة، وهذه الاستراتيجية تعمل على تزويد المنظمة بإطار نظري عام يساعدها في صنع القرارات الادارية المتعلقة بأنشطة إدارة الموارد البشرية مثل قرارات التدريب والتعيين والاختيار.[2]

– **الأداء:** يعد الأداء الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف العمل، كما أنه يعبر عن مستوى تقدم الدول والأمم، لذلك أصبحت المنظمات تبحث وتركز أكثر على عامل الأداء ومعرفة أهم العوامل المؤثرة فيه، للتحكم في المستويات المطلوبة، ويشير الأداء الوظيفي الى محصلة السلوك الإنساني في ظل الإجراءات والتقنيات التي توجه العمل نحو تحقيق الأهداف المطلوبة. الأداء والذي يقابله باللاتينية (Performance) يعني لغة إعطاء كلية الشكل لشيء ما والتي اشتقت منها بالإنجليزية(Performance) والتي تعني انجاز العمل او الكيفية التي يبلغ التنظيم أهدافه . [3] كما يعرف الأداء على" أنه النتيجة النهائية للنشاط الذي يقوم به الفرد" [4] ، ويعبر كذلك على "أنه الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وادراك المهام وبالتالي درجة تحقيق واتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد". [5] ويعرف ايضا على

---

(1) - Abbass Alkhafaji, Richard Alan Nelson, **Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control in a Dynamic Environment,** Routledge, 2013, p31.

(2) - زيد منير عبوي، **ادارة الموارد البشرية**. ط1 الاردن: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2007، ص41.

(3) –عبد الماليك مزهوده، الاداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم، مجلة **العلوم الانسانية**، بسكرة: جامعة محمد خيضر–العدد الاول،2001. ص 86.

(4) -Wheelen، T.L and Hunger، D.J، **Strategic management and business policy.** New Jersy :Eighth Ed, prentice Hall, 2002, p243.

(5)–محمد الربيق، "العوامل المؤثرة في فاعلية الأداء الوظيفي للقيادات الأمنية. (مذكرة ماجيستير، اكاديمية نايف للعلوم الأمنية، *الرياض،2004*) *ص58.*

أنه "قيام الفرد بأنشطة ومهام مختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا ان نميز بين ثلاثة ابعاد جزئية يمكن ان يقاس أداء الفرد عليها وهذه الابعاد هي كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد، ونمط الأداء." [1]

– **الفساد:** الفساد لغة ضد صَلُح، وكذلك هو البطلان، فيقال فسد الشيء أي بَطُل واضمحل، والتعريف العام لمفهوم الفساد عربيا غالبا ما يأتي بانه اللهو واللعب واخذ المال ظلما من دون وجه حق[2] ويقول "إبن منظور" في لسان العرب أن الفساد في اللغة هو نقيض الإصلاح، وفسد يفسد وفسد فسادا، فهو فاسد وفسد فيها، وفسد خلاف صلح والاستفساد خلاف الاستصلاح، ويقال أفسد فلان المال يفسده إفسادا وفسادا.[3]

فيما يخص الفساد الإداري فانه يصعب إيجاد تعريف موحد له، وهذا يرجع لأسباب عديدة من بينها تعقد ظاهرة الفساد وتشعب أسبابها وانتشارها، واختلاف مناهج دراستها ولقد عرفت منظمة الشفافية الدولية الفساد على أنه:" استغلال السلطة من أجل المنفعة الخاصة"، أما البنك الدولي فيعرفه بأنه:" إساءة استعمال الوظيفة العمومية للكسب الخاص.[4]

وعموما فإن الفساد الإداري هو جميع المحاولات التي يقوم بها المدراء والعاملون ويضعون من خلالها مصلحتهم الخاصة غير المشروعة فوق المصلحة العامة، متجاوزين القيم التي تعهدَّوا باحترامها وخدمتها والعمل على تطبيقها.[5]

–الإصلاح الإداري: يعد الاصلاح الإداري عملية تكييف دائمة ومستمرة للبنية الإدارية ومهامها مع مهام الدولة، وتوجد تعاريف عديدة توضح معناه ،من بينها يعرف الاصلاح على أنه مواكبة دائمة لروح التجديد والتحديث التي يتطلبها النظام السياسي غير المتحجر، وبالتالي هو العمل على إيجاد حلول للمشاكل بما يتلاءم مع روح الإستحداث ومع التطور العلمي والتكنولوجي، بما يؤدي إلى إدخال

---

[1]–عاشور صقر احمد، **السلوك الانساني في المنظمات. مصر**: المكتب الجامعي الحديث،1999، ص 204 .

[2] –احمد مصطفى محمد معبد، **الاثار الاقتصادية للفساد الاداري**. الاسكندرية: دار الفكر الجامعي، ط 1،2012 ص13 .

[3]– ابن منظور، **لسان العرب**، المجلد الثاني، بيروت: دار لسان العرب، ب ت، ص 1095.

[4] – عز الدين بن تركي و منصف شرفي **"الفساد الإداري: أسبابه آثاره و طرق مكافحته–إشارة لتجارب بعض الدول "، مداخلة** مقدمة للملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الإداري، جامعة بسكرة،06-07 ماي 2012.

[5]– سمر عادل حسين، "لفساد الاداري : أسبابه ، اثاره وطرق مكافحته ودور المنظمات العالمية والعربية في مكافحته"،**مجلة النزاهة والشفافية للبحوث والدراسات،** العراق: دار الكتب والوثائق ،العدد السادس،العدد السابع،2014.

واستخدام أفضل الطرق والأساليب العقلانية لتحقيق أهداف الإدارة القائمة على إشباع حاجات المواطنين بأكبر قدر من الكفاءة والفعالية . [1] كما يعرف كذلك على أنه تلك المجهودات ذات الإعداد الخاص التي تهدف إلى إدخال تغييرات أساسية في أنظمة الإدارة العمومية، من خلال إدراج إصلاحات على مستوى النظام كله، أو على الأقل من خلال وضع معايير لتحسين واحد أو أكثر من عناصره الرئيسة. [2]

.

[1]– الشامي علي حسن، **الإدارة العامة والتحديث الإداري (مقارنة نظرية)**، لبنان: شركة رشاد برس، ص215.

[2] – قيس المؤمن وآخرون، **التنمية الإدارية**، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 2007، الأردن، ص30.

الفصل الأول

دور الإدارة الإستراتيجية في تطوير المنظمات الحديثة

المبحث الأول: تطور الإدارة الإستراتيجية وأهمية التخطيط للموارد البشرية

المبحث الثاني: خطوات وخصائص التخطيط الاستراتيجي واهم المعيقات التي تواجهه

المبحث الثالث: مهام الإدارة الاستراتيجية واهم ابعادها

المبحث الرابع: عوامل نجاح تطبيق الإدارة الاستراتيجية وأهم التحديات التي تواجهها

لقد شهد العالم خلال السنوات القليلة الماضية، ولا يزال عددا من المتغيرات التي طالت مختلف جوانب الحياة، وأثرت على مختلف المنظمات السياسية والإجتماعية والإقتصادية في كل دول العالم، كما اثرت هذه المتغيرات على نسق علاقات المجتمعات ببعضها البعض وإطار القيم فيها، مما وجب تحديد مواصفات جديدة للموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين، وهذا من خلال وضع رؤى جديدة حسب التنبؤات وضمن المتغيرات، ومن ثم رسم السياسات وصياغة استراتيجيات تعمل على تحقيق أهداف واقعية، وتحقق برامج الإستثمار في الموارد البشرية لأنها تعتبر أساس نجاح أية منظمة ورأسمالها الرئيسي الذي لا يمكن الإستغناء عنه أو استبداله كما تستبدل السلع، لذلك أصبحت المنظمات في عصرنا هذا تنظر لممارسات إدارة الموارد البشرية على أنها الوسيلة المباشرة لتحقيق أهداف المنظمة وتوفر لها المزايا التنافسية.

وإدارة الموارد البشرية هي جزء من إدارة المنظمة التي من بين مهامها البحث عن الأفراد وتخطيط الإحتياجات البشرية والتي تقوم بعمليات الإستقطاب والإختيار والتعيين لوضع نظام المرتبات والأجور وتنمية المهارات والتدريب، ومختلف العمليات التي تسعى إلى تحقيق أهداف المنظمة بأقصى قدر من الفعالية في الأداء.

وتركز الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية على العلاقات الإنسانية والإستفادة من نتائج البحوث والدراسات في علم النفس والأنثروبولوجيا، والتركيز على العاملين وبيئة العمل، ومن هنا تبرز أهمية وظيفة إدارة وتسيير الموارد البشرية، الذي مر بمراحل تطورية مختلفة من حيث الفكر والممارسة إلى أن تبلور بالمفهوم الحالي، وهو المفهوم الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، وتحول من مفهوم إدارة الأفراد والتي تعد كوظيفة تتكون من مجموعة نشاطات الأفراد العاملين في المنظمة إلى مفهوم لسياسات الموارد البشرية والمتكاملة والمترابطة مع استراتيجيات المنظمات الأخرى، من خلال ايجاد عملية التوافق بين كافة أنشطة الموارد البشرية وكل مرحلة من مراحل الإدارة الإستراتيجية.

ومن هنا تطور منظور الإدارة للموارد البشرية من مجموعة مختلفة من المداخل، فهي تمثل ذلك الجانب من العملية الإدارية التي تتضمن عددا من الوظائف والأنشطة والممارسات لأجل إدارة العنصر البشري وبطريقة جيدة وفعالة، مما يؤدي إلى تحقيق مصلحة وأهداف المنظمة، ومصلحة العاملين والمجتمع ككل، وترتبط وظائف وأنشطة تلك الموارد البشرية مباشرة باستراتيجيات المنظمة المختلفة.

إن المفهوم الجديد الذي أصبح يخص إدارة الموارد البشرية يجعله يتميز بطابع إستراتيجي، لأنها أصبحت تعبر عن نمط مخطط لنشاطات واستخدامات للعنصر البشري الموجود في المنظمة وتعمل إدارة هذه المنظمة على تفعيل قدراته ضمن متغيرات حديثة وعديدة، ومن هنا يبرز مفهوم الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية من خلال استراتيجية الموارد البشرية والتي تساهم في تقديم وتوفير المهارات البشرية المطلوبة.

المبحث الاول: تطور الإدارة الإستراتيجية وأهمية التخطيط للموارد البشرية

تأخذ الإدارة الاستراتيجية أهميتها من متابعتها ومراقبتها لأداء المنظمة كنظام متكامل وكعملية ديناميكية متواصلة، وللإحاطة بالموضوع أكثر نتناوله على النحو الاتي:

1- تطور مفهوم ونشأة الإدارة الإستراتيجية:

يعود مفهوم استعمال مصطلح الإستراتيجية إلى الأصل الإغريقي (Strategous) أو (Strategia) ، والتي تعني "فن الحرب"، ولقد تطور استخدام المصطلح على يد "كلاوز فيتز" (Claws-Vitz) في القرن التاسع عشر (19)، الذي درس العلوم العسكرية على أسس عقلية فعرف الإستراتيجية على أنها "نظرية استخدام المعارك كوسيلة للوصول إلى هدف الحرب وعلى مفهومه الذي يشير إلى أن الحرب هي استمرار للسياسة بوسائل أخرى، ونلاحظ تطور استخدام مصطلح الإستراتيجية يتجاوز في المجال العسكري، ليصبح مجموع الخطط والتعليمات المعدة والمهيأة لمواجهة كل الإحتمالات، وهذا على جميع الأصعدة وليس فقط على الصعيد العسكري تحديدا، وهذا من خلال التركيز على التخطيط والمتابعة لا مجرد الإدارة العامة للصراع.[1]

وبعدها انتقل المصطلح إلى مجال الإدارة وتضمن نفس المعنى تقريبا فالاستراتيجية هي تعبير عن مهارة الإدارة في التخطيط، أما القرار الإستراتيجي فهو اختيار البديل من مجموعة البدائل ،فان كانت تلك البدائل تتعلق بالأهداف الأساسية داخل التنظيم فهي تعد قرارا استراتيجيا ،أما إذا اهتمت بالمبادئ والقواعد العامة لتوجيه الموظفين أعتبر القرار سياسيا ،وان أعتبر القرار بالوسائل والأدوات التنفيذية أعتبر القرار إداريا.[2]

---

[1]- الموسوعة السياسية، بيروت: دار الهدى للمؤسسة العربية للدراسات والنشر، ج3، ب س ،ص169.

[2] – رابح سرير عبد الله، **القرار الإداري**.ط1، الجزائر: شركة دار الامة للطباعة والنشر والتوزيع ،2011، ص 45.

وتعود نشأة الإدارة الإستراتيجية باعتباره علما إلى الخمسينات والستينات من القرن العشرين، ومن بين أهم من كَتب في هذا المجال من المختصين المعاصرين أستاذ التاريخ الإداري في جامعة هارفارد الأمريكية "ألفريد شاندلر" (Alfred Chandler)، الذي أشار إلى أهمية التنسيق بين مختلف جوانب الإدارة في إطار إستراتيجية واحدة وشاملة، لأن الوظائف في تلك الفترة لم تكن تتسم بالتنسيق أو بالإستراتيجية الموحدة، لهذا فلقد أكد على ضرورة الإعتماد على الرؤية البعيدة التي تعتمد على التخطيط طويل الأجل، حيث عبر في كتابه "الإستراتيجية والهيكل" (Strategy and structure)، الصادر سنة 1962، أن الإستراتيجية المتناسقة طويلة الأجل ضرورية لمنح المنظمة الهيكل الخاص بها، وكذلك التوجهات والأهداف التي يجب أن تركز عليها على أساس أن الهيكل يتبع الإستراتيجية واستطاع "شستر برنارد" (Chester Bernard) الموظف في شركة الهاتف والتلغراف الأمريكية أن يكمل الأبحاث التي قدمها "شاندلر" (Chendler)والذي كان قد استفاد من تجربته العملية، فركز أكثر على أهمية الرسالة في المنظمة ويرى أن المدراء في الإدارة العليا إن عجزوا عن توضيح وتحديد أسباب وجود المنظمة وما هي رسالتها، فإنهم لن يتمكنوا من التعامل مع القضايا التي تواجههم في بيئتهم الداخلية أو الخارجية بفاعلية.

وتتابعت الأبحاث والدراسات في مجال الإدارة الاستراتيجية، ففي سنة 1957 قدم "فيليب سيلزنيك" (Philipe Silzinik) فكرة مطابقة العوامل الداخلية للمنظمة مع ظروف البيئة الخارجية لتتطور هذه الفكرة لاحقا وتصبح بما يعرف بتحليل"سوات" (Swot Analysis) الذي يقوم بتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف لدى المنظمة من خلال الفرص المتاحة والتحديات البيئية التي تواجهها.

كما قام "ايجور أنسوف" (Igor Ansoff) بإضافة مجموعة من المفاهيم الاستراتيجية، وصياغته لمفردات جديدة في هذا المجال فقام بتطوير شبكة استراتيجية من خلالها تتم مقارنة استراتيجيات السوق واستراتيجيات تطوير المنتجات، واستراتيجيات التكامل العمودي والأفقي، وتستغل هذه الاستراتيجيات لمواجهة الفرص والتحديات التي تواجه المنظمة. [1]

كما يمتلك "بيتر دروكر" (Peter Drucker) العديد من الكتب في مجال الإدارة التي ساهمت في استراتيجية خاصة وأنه كان يرتكز فيها على أهمية تحديد المنظمات للأهداف، والتنبؤ بأهمية رأس المال الفكري (Intellectual Capital) وأطلق عليه في ذلك الحين تسمية "العامل الفكري".

---

[1]– الإدارة الاستراتيجية: نشأة وتطوير علم الإدارة الاستراتيجية .مدونة الكترونية http:// edara estratijia.blags pot.com/2011/01

وفي سنة 1976 كتب الباحثان "توماس وهلين" (Thomas Wheelen) و" دافيد هنجر" (David Hunger)عن مفهوم الإدارة الاستراتيجية من خلال بحث توصلا فيه إلى نموذج شامل للإدارة الاستراتيجية،

ويرى علماء الإدارة أن كتاب (العقل الاستراتيجي) الصادر سنة 1985 ل"أومايا" (Omaya) مستشار عند "مجموعة ماكنزي " [*](Mckinsey and company) يمثل ذروة ما قدمته الأبحاث في هذا المجال وكان له أثرا كبيرا في نمو النهج الاستراتيجي المعاصر في الإدارة.

في سنة 1991 جاءت نظرية "جون تومبسون" (John W Thompson) حول تطوير الوعي الاستراتيجي من منطلق تشخيص ومعرفة التغيير الكامل للمنظمة والمرتبط بالصياغة الاستراتيجية التي تتعلق بعملية تحديد المسار وطريقة الوصول إلى الهدف ولقد أكد على أن المنافسة والتميز في الأداء والإبداع و الابتكار تشكل الأبعاد الثلاثية المترابطة، وفي نفس السنة أصدر هذا المستشار الإداري لدى مجموعة ماكنزي بالاشتراك مع مجموعة من أساتذة الإدارة كتابا بعنوان "الاستراتيجية" يوضح فيه أن تحديد الأهداف يجب أن تتم ضمن ثلاثة عوامل رئيسية وهي : العميل ـ المنتج ـ القيمة المضافة، وليس فقط التغلب على المنافس وقدم الكتاب ما سمي بالاستراتيجية المعاصرة التي ترتكز على تدريب واستغلال مواهب الشركة والشركات التابعة لها والتأكيد على عنصر الاختصاص حتى تضمن استمرارية النمو ضمن البيئة العالمية الجديدة. [1]

في سنة 1992 أصدر أستاذ في جامعة كاليفورنيا يدعى "جورج ويب" (George web) انتقادا للشركات المتعددة الجنسيات على أنها لا تمتلك استراتيجية عالمية شاملة وتوصل بعد دراسة طويلة شملت أكبر المنظمات العالمية مثلّ : "كوكاكولا" (Coca Cola) "ماكدونالد" (Mac Donald)"كانون" (Canon)

---

*)- **مجموعة ماكنزي** (McKinsey and company) ،شركة في مجال استشارات الأعمال، تشتهر بالعديد من الأعمال الاستشارية والدراسات الأكاديمية المتميزة وتقدم الحلول الاستشارية للشركات والحكومات، تأسست سنة 1926 بشيكاغو من طرف **جايمس أوسكار ماكنزي James** Oscar Mckinsey هي شركة عالمية، تضم أكثر من 9000 الاستشاريين وما يقرب من 2000 البحوث والمعلومات المهنيين. لدينا مكاتب في أكثر من 60 بلدا، والتحدث أكثر من 120 لغة، وتمثل أكثر من 100 جنسية. تنتشر هذه الشركة في جميع أنحاء أوروبا والأمريكتين وآسيا والمحيط الهادئ والشرق الأوسط وأفريقيا. **المصدر :**

http://www.mckinsey.com/about_us

[1] – هشام الياس، الإدارة بالمفهوم الاستراتيجي، جامعة الملك سعود

http:// Ksu.sa/sites /ksu Arabic/ u message.

إلى ضرورة قيام هذه المنظمات بتغيير مفاهيمها وطرقها لمسايرة التغيرات العالمية، من خلال الترابط المتبادل بين جميع فروع المنظمة في العالم لتقليل التكاليف والتنميط والاستفادة من التعلم الذاتي.

كما وضح "توماس وهلين" (Thomas Wheelen) و" دافيد هنجر" (David Hunger) لاحقا في كتابيهما " استراتيجية الإدارة والاعمال" ان كل منظمة تفكر بطريقة استراتيجية عليها ان تطرح الأسئلة عن الكيفية التي تجعلها ناجحة وكيف تبقى كذلك وهذا لن يتحقق باتباعها الطرق الكلاسيكية والتقليدية كما عليها ان تدرك قواعد التسيير الاستراتيجي من خلال تأثير العولمة والعوامل البيئية وكذا فهم اساسيات ومكونات مناهج التسيير الاستراتيجي واستراتيجيات نماذج صنع القرار.[1]

ولقد تعددت الأبحاث في مجال الإدارة الاستراتيجية ومازالت متواصلة، يحاول فيها الباحثون في علم الإدارة الوصول إلى أحسن الطرق وأحدث الأساليب في مجال تسيير الموارد البشرية، و من أهم ما نشر حول التجربة المعاصرة للإدارة الاستراتيجية والتفكير الاستراتيجي ،هي سلسلة المقالات التي تناقلتها العديد من المجلات المتخصصة والتي تناولت تجربة شركة جنرال إلكتريك (General Electric) واختصارها (GE) بعد تولي "جاك ويلش" (Jack Welch) قيادتها والتي حقق نتائج مذهلة من خلال تبديل صفة صناعاتها بمراكز التدريب الإداري للمنظمة، وتهيئة جو جديد للعمل وافساح المجال أمام المبادرة الفردية ومنح الثقة للعمال والالتزام بالخيارات الاستراتيجية المطروحة مع إلغاء كل أشكال البيروقراطية في الإدارة كالتقيد بعدد معين من التوقيعات وارتداء الزي الرسمي، واعتمد مبدأ تفويض السلطة الذي أدى إلى تفويض جزء هام من الصلاحيات إلى العاملين، فتمكن "جاك ويلش" (Jack Welch) من النهوض بالشركة لتصبح في مقدمات الشركات المماثلة والتزم بالفكر الاستراتيجي ليعيد بناء هذه الشركة لتتفاعل مع وتيرة التغير في السياسة الدولية والتطور التكنولوجي[2]

ويوضح الجدول الاتي نموذجا للتسيير الاستراتيجي وكيفية صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات:

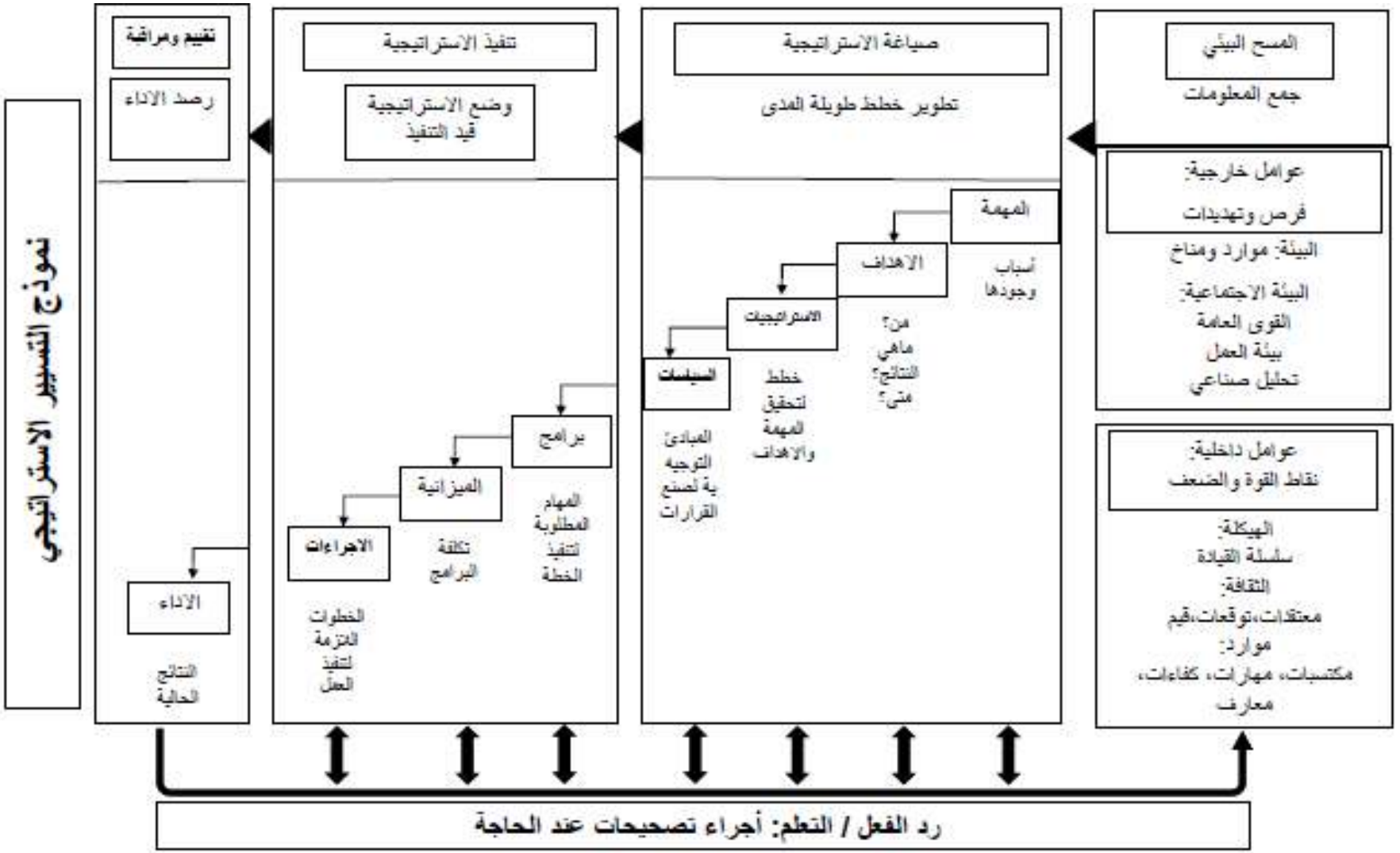
---

(1) - Thomas L.wheelen and J.David Henger, **Strategic Management and Business Policy toward Global Sustainability**. USA : Prentice Hall Editor, 13th Edition, 2011 Page 3.

(2) – أحمد السيد الكوردي، **الإدارة بالمفهوم الإستراتيجي، http://ahmedkurdy.blogspot**. **2011/04/30co**.

نموذج للتسيير الاستراتيجي

الشكل رقم (1):



المصدر: Ibid , p 03(ترجمة الباحثة).

2- أهمية وفعالية التخطيط للموارد البشرية:

إن التخطيط كمفهوم عام يعني عملية التنبؤ وما سينطوي عليه المستقبل في إطار معين بالإجابة على مجموعة من التساؤلات: ماذا؟ كيف؟ متى؟ ومن يعمل؟ وعليه فإن التخطيط للموارد البشرية يشمل على تحديد الاحتياجات من القوى العاملة كما ونوعا وعلى مستوى أكثر تفصيلا فإن التخطيط للموارد البشرية يتطلب القيام بالأنشطة المرتبطة بنشاطات الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب وتقييم الأداء.

إذن التخطيط للموارد البشرية يعني تحديد إدارة الموارد البشرية للاحتياجات التي تريد استثمارها في مجالات الأداء الوظيفي للمنظمة مستقبلا، وما يحقق من أهداف للعاملين وللمنظمة على حد سواء وتتمثل أهمية التخطيط للموارد البشرية فيما يلي:

- توفير بيانات واضحة ودقيقة للمنظمة فيما يخص عدد العاملين لديها والمؤهلات العلمية والمهارات المتوفرة لديها وكل المعلومات الخاصة بالجنس والسن والحالة الأسرية والاجتماعية وغيرها من المعلومات التي تشكل قاعدة بيانات عامة عن أفراد المنظمة.
- يمثل التخطيط وسيلة للحصول على اليد العاملة المؤهلة والمهارات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة الانتاجية والتسويقية.
- يمثل التخطيط للموارد البشرية الوسيلة الأفضل للحصول على الكفاءات المتوفرة في المصادر الخارجية أو المهارات المتوفرة على مستوى المصادر الداخلية في المنظمة.
- يعمل على معرفة مراكز القوة والضعف في الموارد البشرية المتوفرة لدى المنظمة.
- يساهم ذلك في بناء قاعدة التنسيق والتكاملية في مختلف الأنشطة المراد انجازها مستقبلا في إدارة الموارد البشرية .[1]

وتتحقق فعالية التخطيط إذا ما توفرت بعض المقومات والمبادئ الأساسية أهمها الآتي:

- إعداد التنبؤ الدقيق: يجب أن يتوفر لجهاز التخطيط في المنظمة أخصائيون في إعداد التنبؤ الدقيق باعتباره مصدرا لافتراضات التخطيط، وحتى يكون التخطيط فعالا يجب أن يسود معديه ومطبقي أساليبه الانسجام والتفاهم لتقريب الفهم المشترك بين الجميع، لأن المشاركة تجعلهم يتقبلون العملية التخطيطية كوظيفة حيوية

[1]- خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، **إدارة الموارد البشرية**. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009، ص39 ـ 40.

من وظائف الإدارة، وأن إشراك المرؤوسين في العملية التخطيطية تزيد من ارتباطهم وولائهم للمنظمة وشعورهم بالانتماء إليها أكثر.

- يجب أن تكون الخطة سليمة: حتى يحقق التخطيط أهدافه يجب أن تكون الخطة سليمة وفعالة، وخير وسيلة لضمان ذلك هي أن تقوم المنظمة بمراجعة مستمرة لافتراضاتها.
- التخطيط الجيد مرتبط بوجود إطار من المفاهيم والأسس السليمة التي يقوم عليها العمل الإداري، لأن التنظيم السليم الفعال يساعد على التخطيط الجيد، بمعنى أنه بوجود هيكل تنظيمي سليم يساعد على تنفيذ الخطة، بحيث يوفر تحديدا دقيقا للاختصاصات والمسؤوليات، ويوفر قنوات فعالة للاتصالات.
- الموضوعية في التخطيط: على المنظمة أن تبتعد عن التفاؤل المفرط أو التشاؤم المفرط بل عليها أن تتبع المنطق والموضوعية والتنبؤ الذي يعتمد على المنهجية العملية.
- وجود سياسات إجرائية جيدة: لبناء عملية تخطيطية فعالة يجب اعتماد سياسات إجرائية التي تمثل قواعد إرشادية محددة للأداء واتخاذ القرارات في مجالات وأنشطة المشروع من إنتاج وتسويق وقوى عاملة...

ووجود مثل هذه السياسات يشجع الإدارة العليا على تفويض الكثير من سلطاتها إلى المستويات الدنيا وتركيز اهتمامها على مجال التخطيط ورسم السياسات الأساسية والتي تحدد الأهداف الأساسية للمشروع.

- جمع البيانات عن السوق الكلية للمنتجات التي يتعامل بها المشروع، وكذلك بالنسبة لمركزه التنافسي.
- أهمية وجود نظام للمتابعة، فمراجعة الخطة دوريا وبانتظام عملية ضرورية ومطلوبة، وأن عمليات المراجعة تعتمد على بيانات حديثة ودقيقة، لأن المتغيرات في بيئة المنظمة قد تتطلب إعادة النظر، وعليه يجب أن تتميز الخطة بالمرونة العالية ليسهل التغيير وإعادة النظر فيها.
- المراجعة السنوية للخطة: يرى بعض الخبراء في مجال الأعمال أن أي خطة لا يجب ان يتعدى مداها الزمني إثني عشر (12) شهرا في ظل ما ما تشهده من تطورات وتغيرات سريعة في الأوضاع الإقتصادية والمالية والإجتماعية، وأنه يتعين على الإدارة مراجعة الافتراضات الرئيسية والعوامل المؤثرة التي استندت عليها الخطة الإستراتيجية سنويا، وذلك بشكل دقيق حتى تتمكن من التعرف على أسباب الانحرافات إن وجدت والجوانب الإيجابية كذلك.
- توفير الكوادر البشرية المتخصصة التي تتميز بمهارات تخطيطية عالية التي تسهر على نجاح المشروع.

- ملاءمة الخطة للواقع: ويرى علماء الإدارة أن التخطيط بالأهداف يناسب البيئة التي يمكن التنبؤ بها، وأن تكون الخطط تفصيلية ودقيقة توضح لكل موظف بالمنظمة مهامه والكيفية التي ينجزها بها.[1]

3- مقومات الإستراتيجية:

لقد أشيع استعمال مصطلح الاستراتيجية منذ القدم في المجال العسكري أينما كان القائد الناجح، هو الذي كان يملك دهاءا عسكريا يميزه عن غيره، بترتيبه لخطط محبكة تمكنه من المناورة وتضليل الخصم، فتحقق انتصاراته، واليوم أصبح القائد الإداري بمثابة القائد العسكري، إذ أن كل واحد منهما يقوم بإعداد استراتيجيته الخاصة للتغلب على منافسيه وخصومه.

وتستند الاستراتيجية إلى أربعة مقومات أساسية ومتكاملة مع بعضها البعض وإن أي خلل يقع في أحدها يؤثر على البناء الاستراتيجي للمنظمة ككل والمتمثلة في ما يلي:

ا- الفكر الاستراتيجي:

يتمثل في مدى قدرة المنظمات في الإجابة على التساؤلات التالية: من نحن؟ ماذا نريد؟ كيف نصل؟ وترجمة هذه الأسئلة علميا يكون من خلال تحديد هوية المنظمة، مهمتها ومنهجها.

ب- التخطيط الاستراتيجي:

هي عملية مستمرة تقوم بها المنظمة وتشمل تخطيط الواقع وتشخيصه ومن ثم تحليله للوصول إلى معرفة نقاط الضعف ونقاط القوة لديها، والفرص المتاحة والتهديدات الداخلية والخارجية. كما تقوم بوضع الخطط والبدائل الاستراتيجية، وتحديد الرؤية المستقبلية والرسالة التي ستؤديها ومن ثم تضع المراحل الاستراتيجية اللازمة للوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة، ذات المدى البعيد باستعمال الوسائل الاستراتيجية اللازمة.

ج- الخطة الاستراتيجية:

تمثل الخطة الاستراتيجية منتوج عملية التخطيط وفيها يتم تحديد الأهداف التفصيلية لكل مرحلة والإجراءات اللازمة ،إضافة إلى السياسات الضابطة والإجراءات اللازمة للتنفيذ ووضع الإطار الزمني للتنفيذ ثم تجهز مجموعة من المشاريع والبرامج التنفيذية المحددة.

---

[1]- بشير علاق، **الإدارة الحديثة: نظريات ومفاهيم**. عمان: دار اليازود العلمية للنشر والتوزيع، 2008، ص155- 160.

د- الإدارة الإستراتيجية:

تعتبر الإدارة الاستراتيجية من أهم المقومات الأربع على الإطلاق، فبدون توفيرها للمنظمة لا يمكن أن تحقق الخطط مهما كان الفكر راقيا ومهما بلغت الخطط من الإتقان فالفكر الاستراتيجي يسمح للإدارة بالاستفادة من الأخطاء ومن التجارب السابقة واستيعاب ظروف ومتغيرات الواقع، كما يمكنها من القيام بخطط استشرافية لتتمكن بذلك من تحقيق نتائج إيجابية وبأقل جهود وتكاليف وخسائر. وأكثر من ذلك هو تمكنها من استخدام الموارد البشرية بطريقة مثلى ووضع شبكة من النظم والقوانين الدقيقة الخاصة بالمتابعة والتقويم والمحاسبة وتطوير الإتصالات، واتخاذ القرارات الرشيدة. كما تساهم في الرفع من الروح المعنوية لدى العاملين مما يعمل على تحقيق الرضا وولاء الموظفين وبناء العلاقات الداخلية والخارجية للمنظمة. [1]

4- مستويات ومراحل الإدارة الاستراتيجية:

إن الإدارة الاستراتيجية تعني مجموع القرارات والنظم الإدارية التي تحدد رسالة المنظمة على المدى الطويل ،في ظل التحديات التي تواجهها كالبيئة التنافسية، والتي تتميز بتطوير الوسائل التكنولوجية فيها، وإن الاستراتيجيات الجيدة تؤدي إلى تحسين نوعية الخدمات ونوعية الانتاج في المجتمع مما يزيد من قيمة الميزة التنافسية بين المنظمات واستمرارها مرهون بمدى استخدامها لهذه الاستراتيجيات الجيدة وعلى هذا الأساس فإن الإدارة الاستراتيجية تختلف عن الإدارة التنفيذية العامة التي يتم تطبيقها في المنظمات الإدارية التقليدية من حيث مجال الاهتمام ومنهجية اتخاذ القرارات وأسلوب حل المشكلات وحتى يتم توضيح مفهوم الإدارة الاستراتيجية أكثر يجب التعرض إلى مستوياتها.

وتقوم الإدارة الاستراتيجية أساسا على الربط بين سياسات عامة قوية ،وحسن وضع استراتيجية وحسن وجود التطبيق من خلال معرفة تحويلها من جملة أفكار إلى حقيقة مجسدة على أرض الواقع، وترتكز الإدارة الاستراتيجية على ثلاثة مستويات هي:

ا – **مستوى الإدارة العليا:** يقصد بها القادة القائمون على وضع استراتيجيات وصياغة خطط معينة والعمل على وضعها في إطارها العملي الصحيح، ويظهر ذلك من خلال النتائج الجيدة المتحصل عليها، أما إذا لم تكن كذلك فهذا يحني أن الاستراتيجية المستعملة كانت ضعيفة وبالتالي تتحول إلى إدارة بالأزمات على مستوى التنفيذ وهذا لا يحقق أية نتائج إيجابية.

---

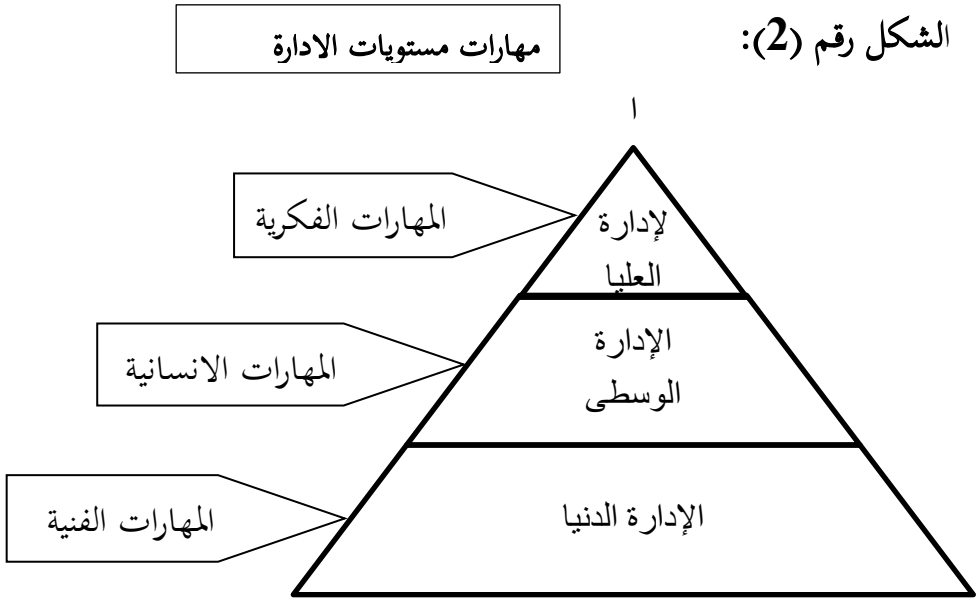
[1]- شفيق شاكر، الإدارة الاستراتيجية .http/ www.uop.edu.jo/Syllabus/20241132010.ppt

ب- مستوى الإدارة الوسطى: يقصد بها الإدارة التي تحول الأقوال إلى أفعال وكلما قام المديرون التنفيذيون بإتقان عملهم وتحسين أدائهم كانت النتائج ملموسة وايجابية في الميدان.

ج- مستوى الإدارة الدنيا: يقصد بها رؤساء الأقسام ووحدات الانتاج وكل الذين يقومون بالعمليات التقنية والفنية لتحقيق المطلوب منهم وأحيانا يطلق عليها اقسام الدعم التقني والفني في الانتاج.[1]

إن كل مستوى من هذه المستويات المذكورة يتطلب تطبيق مهارات معينة وان هذا الشكل يشرح ذلك:

الشكل رقم (2):



• **المصدر: المرجع نفسه ، ص69.**

أما من ناحية **الممارسة** فتنقسم الإدارة الإستراتيجية إلى ثلاث مستويات هي:

ا-الإستراتيجية على مستوى المنظمة:

ان مسؤولية تولي الإستراتيجية هي الإدارة العليا التي تمتلك رؤيا شاملة عن تطوير استراتيجيات المنظمة.

يقصد بهذه الاستراتيجية إدارة الأنشطة التي تمنح المنظمة خصائصا تميزها عن المنظمات الأخرى، إضافة إلى الأهداف ورسالة المنظمة التي سطرتها، كما تقوم بتحديد وتخصيص الموارد المتاحة لديها التي تمكنها من إنجاز أنشطتها المختلفة.

[1] – عمار بوحوش، **نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين.** ط1؛ لبنان: دار الغرب الإسلامي، 2006، ص68.

ب-الإستراتيجية على مستوى وحدة النشاط الإستراتيجي:

وتمثل هذه الإستراتيجية الخطط والإستراتيجيات التي تخص نشاطا محددا داخل المنظمة، لأن كل منظمة تمتلك أنشطة مختلفة مثل التعليم الفني والتقني والتدريب المهني، ويتولى إدارة كل نشاط مدير مستقل بذاته تطلق عليه وحدة النشاط الإستراتيجي، ويكون هذا المدير مسؤولا على الإدارة الإستراتيجية بها.

ج- الإستراتيجية على المستوى الوظيفي:

وتقوم الإدارة الإستراتيجية على هذا المستوى بتحديد الخطط والإستراتيجيات اللازمة لإدارة الوظائف الفرعية داخل النشاط، وهي أساسية لتقوية إستراتيجية النشاط وإعطائها صفة العملية وتحقيق أهداف المنظمة، وكثير ما تقوم المنظمات بإيجاد وحدات تنظيمية مستقلة لكل من الشؤون المالية، والموارد البشرية لأهميتها في المنظمة ككل.[1]

أما فيما يتعلق ب**مراحل تطور الإدارة الإستراتيجية** فلقد عرف الفكر الإداري في مجال الإدارة الإستراتيجية تطورا مرحليا هاما بني على النحو التالي:

المرحلة الأولى: التوجه بالتخطيط الطويل المدى

وتتضمن هذه المرحلة المجهودات التي بذلت في الفترة السابقة من ستينات هذا القرن في التركيز على اتخاذ القرارات ذات التأثير الواسع في حياة المنظمات، فكانت الجهود الإستراتيجية تركز على العمل لتحقيق النمو الداخلي، أو إيجاد استراتيجية لتنويع المنتجات، أو استراتيجية لتخفيض وتقليص حجم العمليات أو الإنتشار من خلال خفض الأسعار.

المرحلة الثانية: التوجه الإستراتيجي المحدود

عرفت هذه المرحلة التحول من التخطيط الطويل المدى إلى التخطيط الإستراتيجي وظهور ما أطلق عليه إستراتيجية الإدارة، وما تتطلبه من خطوات وتحديد للغايات والأهداف، والقيام بعمليات التحليل الإستراتيجي، والتنبؤ، والإختيار الإستراتيجي لاغتنام الفرص وتجنب المخاطر، والتطبيق الإستراتيجي مع رقابة كل الخطوات وتقييمها.

---

[1]- أحمد السيد الكوردي، **الإدارة الإستراتيجية في الأجهزة الحكومية**. (2011/12/30).
http://kenanaonline.com/users/almedkordy/posts/365180

المرحلة الثالثة: التوجه البيئي

ركز ت الدراسات في هذه الفترة على دراسة وتحليل العوامل البيئية لعرفة مدى تأثيرها على مهام وأنشطة المنظمات، إذ أن متغيرات البيئة أصبحت تتسم بالتعقيد وعدم الإستقرار، فكان التركيز أكثر على دراسة العوامل البيئية الداخلية والخارجية نتيجة زيادة عدد المنظمات وكبر حجمها، وظهور أثر الثقافة التنظيمية في نجاح المنظمة.

المرحلة الرابعة: التوجه الإستراتيجي المتكامل

تمثل هذه المرحلة الفترة المعاصرة، ويتوقع أن تسود خلال الفترات المستقبلية لمواجهة التحديات الراهنة والمستقبلية على حد سواء، كما أن أبعاد هذه المرحلة تمثل التطور العام الذي تحب أن تكون عليه المنظمة وتسعى إلى تحقيقه، وأن هذا الإتجاه المعاصر يركز على مبدأ الإستراتيجية دون الدخول تفصيلا في بيان خطوات الإستراتيجية، إذ أن الإستراتيجية الإدارية وسيلة لتحقيق أهداف وغايات وتماسك المنظمة داخليا، وتحديد وجهته خارجيا ومواجهة تحدياته.[1]

المبحث الثاني: خطوات وخصائص التخطيط الإستراتيجي وأهم المعيقات التي تواجهه:

أدى ظهور التخطيط الاستراتيجي كأحدث صورة من صور التخطيط في المنظمات الى تغيير الكيفية التي تخطط بها المنظمات لوضع الاستراتيجيات الخاصة بها وتنفيذها ولهذا سنتعرف أكثر في هذا المبحث على خصائص ومراحل وابعاد وعوائق التخطيط الاستراتيجي بالنسبة للمنظمات التي تعتمده.

1- خطوات التخطيط الإستراتيجي:

يعرف التخطيط الإستراتيجي أنه: تحديد دور المؤسسة في المجتمع، وطريقة استخدام الموارد والعمليات التشغيلية والإجراءات الملائمة لتحقيق الأهداف المرسومة للإستراتيجية. [2]

وما ينبغي معرفته هو أن المنظمات لما تعتمد على التخطيط الإستراتيجي فإن ذلك لا يعني أنها ستقوم بالتنبؤ لأن ذلك يعد صعبا في ظل التغيرات البيئية السريعة التي تعرفها وتعيشها تلك المنظمات، وإنما هي محاولتها لتصور شكل تلك المنظمة مستقبلا، ويمكن إيجاز ملامح التخطيط الإستراتيجي على أنه نظام متكامل

---

[1]- أحمد السيد الكوردي، **الإدارة الإستراتيجية في الأجهزة الحكومية** ،المرجع السابق.

[2] - عمار بوحوش، المرجع السابق، ص69.

يتكون بشكل معتمد، ويقوم بتحديد مسار المنظمة وتحديد أهدافها، كما أنه أسلوب واقعي لتقييم ومراجعة خطط العمل لمعرفة نقاط القوة ونقاط الضعف في المنظمة مما يسمح لها بالبقاء والإستمرار من خلال قدرتها على تبني التغيير والتكيف معه. [1]

إذن من خلال ما سبق عرفنا أنه يمكن الإعتماد على التخطيط الإستراتيجي للتمكن من التأقلم مع المتغيرات البيئية الحاصلة في زمن العولمة ومواكبة تغيير الذهنيات والتقنيات الحديثة.

إن للتخطيط الإستراتيجي دورا حيويا في حياة المنظمات، لأنه يساهم في وضع التصورات والرؤى ورسم معالم المستقبل بطريقة فعالة.

كما تعتبر الإدارة الإستراتيجية عملية مستمرة تهدف إلى الحفاظ على المنظمة ككل على نحو ملائم لتعزيز قدراتها على التعامل مع المتغيرات البيئية المحيطة، وأن الفرق بين الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي يتحدد في ضوء معرفة مكونات عملية الإدارة الإستراتيجية، والتي تتشكل من مرحلتين مترابطتين هما: مرحلة إعداد الإستراتيجية ومرحلة تنفيذ الإستراتيجية.

فخلال إعداد الإستراتيجية يحاول فريق التخطيط الإستراتيجي الوصول إلى قرارات محددة التوجهات المستقبلية، وهذا يستلزم المرور بمجموعة من المراحل الفرعية والتي تخص تحديد رسالة المنظمة وأهدافها الأساسية، والتحليل البيئي الداخلي والخارجي للمنظمة لمعرفة الفرص المتاحة أمامها والتهديدات ونقاط الضعف والقوة، وتنمية البدائل الإستراتيجية واختيار أفضلها.

أما خلال المرحلة الثانية أي تنفيذ الإستراتيجة، فإن ذلك يتطلب تنظيما يعمل على تطبيق الإستراتيجية وموارد بشرية وقيادات إدارية تكون قادرة على اتخاذ قرارات إستراتيجية تتكيف مع الظروف والمتغيرات، مما يجسد ويحقق الإدارة الإستراتيجية. وهذا يعني أن التخطيط الإستراتيجي هو أحد مراحل الإدارة الإستراتيجية وهي تطور للتخطيط الإستراتيجي.[2]

ويجب على المنظمات أن تدرك متى يجب عليها القيام بالتغييرات الجوهرية مثل التغيير في المنتجات أو التغييرات في الهيكل التنظيمي أو في نظام الحوافز.

---

[1] – نفس المرجع الانف الذكر، ص70.

[2] – محمد بن على شيبان العامري، **الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي.** مؤسسة مهارات النجاح للتنمية البشرية.

http://www.ssts.com

فلقد قامت شركة "هاروود "(Harwood) بشراء شركة "ويلدن "(Weldon)، والتي كانت تعتبر أكبر منافس لها ولم تفكر في احداث أي تغيير في منتجات" ويلدن" ،كما بقيت كل شركة تعمل مستقلة عن الأخرى، وبقيت شركة "ويلدن" تعمل بنظامها التقليدي المتسلط، بينما كانت شركة "هاروود" (Harwood) تعمل بنظام الإدارة بالمشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشاكل، فكانت تحقق نتائج جيدة وأرباحها في ارتفاع مستمر، بينما كانت المنظمة الأخرى "ويلدن" (Welden)، تعاني من انخفاض معدل العائد على الإستثمار وانخفاض الإنتاجية والأجور ومعدل دوران السلع، وارتفاع نسبة الغياب، مما تتطلب تغيير نظام الإدارة فيها ليصبح نظاما يعتمد على المشاركة وتقديم النصح للعاملين وفتح قنوات الإتصال والتحفيز الإيجابي والمشاركة في تقييم الأداء ووضع الأهداف. [1]فمن خلال هذا المثال ندرك ان تغيير نظام الإدارة وطبيعته يعتبر جوهريا،و إن العمل الإستراتيجي يساعد المنظمة في الإجابة على عدة أسئلة مثل: من هم عملاؤنا؟ ما هو المنتوج الذي سنقوم ببيعه؟ أين سنقوم ببيع المنتوج أو الخدمة التي نقدمها؟ ما هو سبب تصنيفها كوحدة متميزة عن منافسيها؟ وبهذا الشكل فإن الإستراتيجية تسمح بالتعرف على ما يلي:

- مجال المنظمة فيما يتعلق بالمنتجات والخدمات التي تقدمها و لمن؟

- التحركات العملية التي تنمي الوصول إليها، مثل قصد بيعها في السوق والأرباح.

وهكذا يمكن تلخيص الإستراتيجية بالمعنى الواسع بأنها كيف ترغب الإدارة العليا في المنظمة الدخول في المنافسة، والتكيف والتفاعل مع البيئة. [2]

2-خصائص التخطيط الإستراتيجي:

يتميز التخطيط الإستراتيجي بمجموعة من الخصائص التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها وتتلخص هذه الخصائص فيما يلي:

- أنه نمط من التفكير التحليلي ومدخل لتخصيص واستخدام الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة.

- أنه يركز على المستقبل ولفترات طويلة الأجل بالتوقيع لنتائج مستقبلية على أساس فرص خارجية لتنمية المنظمة.

---

[1] - عبد السلام أبو قحف، **أساسيات الإدارة الإستراتيجية**. الدار الجامعية للطباعة والنشر، 1992، ص28.

[2] - بشير علاق، نفس المرجع الانف الذكر، ص 137.

– التخطيط الإستراتيجي يمنح الإدارة نظرة عامة وشاملة لكافة المتغيرات الخارجية (التنافسية، الإجتماعية، الثقافية، السياسية، الإقتصادية، الديمغرافية، التكنولوجية والإيكولوجية...)، والتي يمكن أن تؤثر تأثيرا مضادا على النمو، وبالتالي يمكن إنشاء استراتيجيات بديلة دفاعية لتحييد أثر هذه التغيرات، كما يمكنها التعرف على الفرص التي قد تستغلها الإدارة لتوسيع دائرة نمو المشروع أي استعمال التخطيط الاستراتيجي الهجومي.

– يساعد التخطيط الإستراتيجي الإدارة على تحليل ومعرفة حجم المخاطر والتهديدات المحتمل مواجهتها والإعداد لها بطريقة منهجية تعتمد على أكبر عدد من المعلومات عن الأحداث المستقبلية.

– يمنح التخطيط الإستراتيجي مسارات واستراتيجيات بديلة، التي من شانها أن تجعل المنظمة في وضع أفضل مع الأخذ بعين الإعتبار التطورات الخارجية والتهديدات والمخاطر والموارد المتاحة.[1]

– يتميز التخطيط بأنه عملية منظمة تمر بإجراءات وخطوات محددة ودقيقة يقوم به مجموعة متخصصة في المنظمة.

– إن التخطيط الإستراتيجي يعتمد على نتائج البحوث والدراسات المختلفة التي تقوم بها المنظمة بدراسة وتحليل ظروف البيئة الداخلية والخارجية.

– يعتمد التخطيط الإستراتيجي على تضافر جهود كل العاملين بالمنظمة لتحقيق الأهداف المسطرة والمرجوة.

– التخطيط الإستراتيجي يقوم بصياغة مجموعة من الخطط الإستراتيجية والبرامج المكتوبة.

– يعتمد التخطيط الإستراتيجي على الرؤية المستقبلية للأمور، وهذا بتحليل الظروف البيئية المحيطة وتأثيرها على أداء المنظمة مستقبلا، وكذلك تحليل نتائج القرارات التي تتخذها الإدارة في مواجهة المواقف المختلفة.

– يتكون التخطيط الإستراتيجي من هيكلة الخطط قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل، وكلها تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة في الآجال المعينة.[2]

– يعكس التخطيط الاستراتيجي النجاح الذي تحققه المنظمة، ومدى إدراكها لمواردها وإمكاناتها والتي تتضمن القدرات والسمعة التجارية المرتبطة بالمنظمة وعلامتها التجارية وقدرتها على تحفيز العاملين وكذلك علاقتها الجيدة بالموردين ونظم مراقبة الجودة.

– التنفيذ المؤثر للإستراتيجيات، إذ لا يمكن أن تحقق الإستراتيجيات الأكثر دقة للنجاح المطلوب، إذ لم يتم تنفيذها بصورة صحيحة، وهذا يتطلب توفر السيطرة والقيادة الجيدة.[3]

---

[1] – المرجع نفسه، ص 137، 138.

[2] – جازية زعتر، **أصول التنظيم والإدارة**. القاهرة: مكتبة عين الشمس، 1999، ص205.

[3] – بلال خلف سكارنة، **التخطيط الإستراتيجي**. ط1،الأردن: دار المسير للنشر، 2006، ص126.

3-أهمية وأهداف التخطيط الإستراتيجي:

يعد التخطيط الإستراتيجي أداة فعالة في رسم اتجاه المنظمات، كما يمثل الاعتبارات الرسمية وغير الرسمية في مسارها المستقبلي ، لذلك يجب ان ينتهي هذا التخطيط الى تحقيق الأهداف المسطرة ، ونوضح الأهمية والاهداف المختلفة للتخطيط الاستراتيجي فيما يلي:

أ- أهمية التخطيط الإستراتيجي:

إن التخطيط الإستراتيجي يسمح بمواكبة البيئة المحيطة بالمنظمة كما يسمح باقتناص الفرص واختيار أفضل البدائل وتجنب المخاطر والتهديدات التي يمكن أن تواجهها، ويمكن تلخيص أهمية التخطيط الإستراتيجي فيما يلي:

- يساعد التخطيط الإستراتيجي المديرين على زيادة قدراتهم الإدارية التي من شأنها التكيف مع المتغيرات الجديدة،
- يساعد على إتاحة الفرص للجميع في المشاركة على اتخاذ القرارات في المنظمة ويحدد مقاييس الأداء والمراقبة،
- يساعد المنظمة في تخفيض التكاليف وإشكالية سوء استخدام الموارد،
- يقدم المنطق السليم في تقييم الموازنات التي يقدمها المدربون،
- ينظم التسلسل في جهود التخطيط عبر المستويات الإدارية المختلفة، [1]
- وضوح الرؤيا واتخاذ القرارات الإستراتيجية الصحيحة،
- يسهل عملية تفويض السلطة ،إذ أن المخططات الجيدة والمحكمة كالسياسات وخطط العمل وسياسات التشغيل النموذجية يمكن استعمالها كوسيلة لتفويض سلطة المرؤوسين،
- تحديد وتوفير متطلبات تحسين الأداء وتحقيق نمو وتطور المنظمة،
- التأكد من تحقيق الترابط بين رسالة المنظمة وأهدافها، وما تم وصفه من سياسات وقواعد،
- التأكد من ربط الأهداف الإستراتيجية لأصحاب الأعمال والإدارة العليا ومصلحة أعضاء المنظمة،
- تحديد وتوجيه المسارات الإستراتيجية للمنظمة ككل.

ب- أهداف التخطيط الإستراتيجي:

تتمثل أهداف التخطيط الإستراتيجي فيما يلي:

---

[1] – علي الشرقي، منال الكردي، **تنظيم إدارة الأعمال.** مصر: الدار الجامعية، 2003، ص278.

- القيام بالتوصيف والتقييم المنهجي لبيئة عمل المنظمة ووضع الإستراتيجيات اللازمة للتعامل معها بطريقة فعالة.
- تطوير إمكانيات المنظمة للتعرف وتحليل الفرص والتهديدات ووضع الطرق المثلى للتعامل معها.
- تحديد المنظمة لنقاط القوة والضعف لديها وقدرتها على تحديد متطلبات التعامل الفعال معها.
- توفير المرونة لدى المنظمة للقدرة على التكيف مع التغيرات غير المتوقعة.
- توفير أدوات التنبؤ والتقدير لإتجاهات عناصر بيئة العمل للمنظمة.

تحديد أفضل البدائل، وتوفير الموارد البشرية حسب اعتبارات التكلفة والفائدة.[1]

4- معيقات التخطيط الإستراتيجي:

يمكن أن يواجه التخطيط الإستراتيجي العديد من العقبات نذكر منها على سبيل المثال مايلي:

* **التغير والتبدل السريع في البيئة:** إن تطبيق الإستراتيجية يحتاج إلى استقرار الظروف التي تحيط بها، وأن التغيرات السريعة تؤدي إلى مواجهة واقع جديد يختلف عن ذلك الذي بنيت عليه، مما قد يؤدي إلى فشلها.
* **عدم القدرة على تحديد الأهداف وبناء خطة إستراتيجية،** وهذا نتيجة عدم توفر المنظمة على مقومات قدرات وضع خطة إستراتيجية وتحديد أهدافها وخطتها التنفيذية.
* **مقاومة بعض العناصر للتغيير:** لقد أصبحنا نعلم أنه من أولى مهام التخطيط الإستراتيجي هو إحداث تغييرات في عمل المنظمة نحو الأفضل، فتقوم ببناء سياسات ووضع إجراءات لهذا الغرض لكن قد تقوم بعض العناصر في المنظمة، والتي تعودت على السياسات والإجراءات القائمة على مقاومة التغيير ورفض السياسات الجديدة والتمسك بالواقع القائم.
* **قلة الموارد المالية:** إن قلة الموارد المالية لدى المنظمة الإستراتيجية قد تكون عقبة كبيرة لا تسمح بتطبيق الخطط الإستراتيجية، حتى وإن كانت تتميز بحسن الصياغة، ولذلك يجب على القائم بالتخطيط أن يفكر منذ البداية، في الإمكانيات المالية المتاحة لدى المنظمة، وما هي الموارد اللازمة لتحقيق الخطة الإستراتيجية.
* **عدم توزيع المسؤوليات والصلاحيات:** وهذا على المستويات الإدارية المختلفة، وعدم وجود هيكل تنظيمي لحاجات العمل الإستراتيجي يشكل أهم العقبات التي يعترض تطبيق الخطة الإستراتيجية.
* **إنشغال المستويات الإدارية بالمشكلات الروتينية الموسمية.**

---

[1] – بلال خلف سكارنة، **التخطيط الإستراتيجي**. المرجع السابق، ص119.

* **ربط التخطيط بفترة الأزمات:** أنه من الخطأ أن نفكر بأن التخطيط الإستراتيجي يصمم لمواجهة الأزمات فقط لأن ذلك سينقص من دوره في تطوير المنظمة ونجاحها إذ أن التخطيط الإستراتيجي هو أسلوب ملائم لكل الظروف وضروري للمحافظة على استمرارية المنظمة ومواجهتها للتحديات والمتغيرات البيئية.
* **عدم كفاية البيانات:** يقوم التخطيط الإستراتيجي أساسا على دراسة الماضي والحاضر والتنبؤ بالمستقبل، بما في ذلك البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، ولذلك حتى تكون تلك الأسس صحيحة يجب الإعتماد على بيانات كافية مفصلة ودقيقة.[1]
* **شيوع النمط الإداري على النمط القيادي في المنظمات الحكومية،** وهذا يؤثر سلبا على تنفيذ الإستراتيجية، فالإداري يركز على إنجاز العمل وفق آلية محددة، بينما القائد يتجه نحو التأثير على أفراد المنظمة من خلال تحفيزهم وإقناعهم بأهمية العمل الذي يقومون به وتركيز جهودهم وتوجيه الموارد بما يتوافق ويسمح بالتنفيذ.

كما يواجه تقويم الإستراتيجية في المنظمات الحكومية عددا من المعوقات نذكر منها ما يلي:

- صعوبة وضع مقاييس كمية لقياس الأهداف في المنظمات الحكومية نتيجة طبيعة أهدافها.
- تركيز العمليات الرقابية على المدخلات بدلا من الإهتمام على نفس المستوى بالمخرجات، وهذا لسهولة قياس المدخلات مقارنة بالمخرجات.
- صعوبة الحصول على المعلومات الصحيحة والدقيقة من طرف الأجهزة الإدارية المتوفرة لديها.
- ضعف أو عدم وجود علاقة بين المكافآت والعقوبات وبين الأداء، مما يصعب من تصميم نظام جيد للتغذية العكسية يتميز بالموضوعية، وبالتالي يكون اعتماد التقويم على الحكم الشخصي. ولتجنب هذه المعوقات يجب العمل على التقليل من آثارها السلبية والعمل على تحسين الإدارة الإستراتيجية من ناحية الممارسة أو من ناحية النتائج للإستراتيجيات المستعملة، إضافة إلى التنفيذ والتقويم. [2]

إن محاولة إدارة الموارد البشرية تجنب المعوقات والعمل على التقليل من آثارها السلبية كفيل بتحسين أوضاعها سواء من ناحية الممارسة كعملية أو من ناحية النتائج، والتي تتمثل في الإستراتيجيات البديلة وتنفيذها ثم القيام بعمليات التقويم والقضاء على السلبيات.

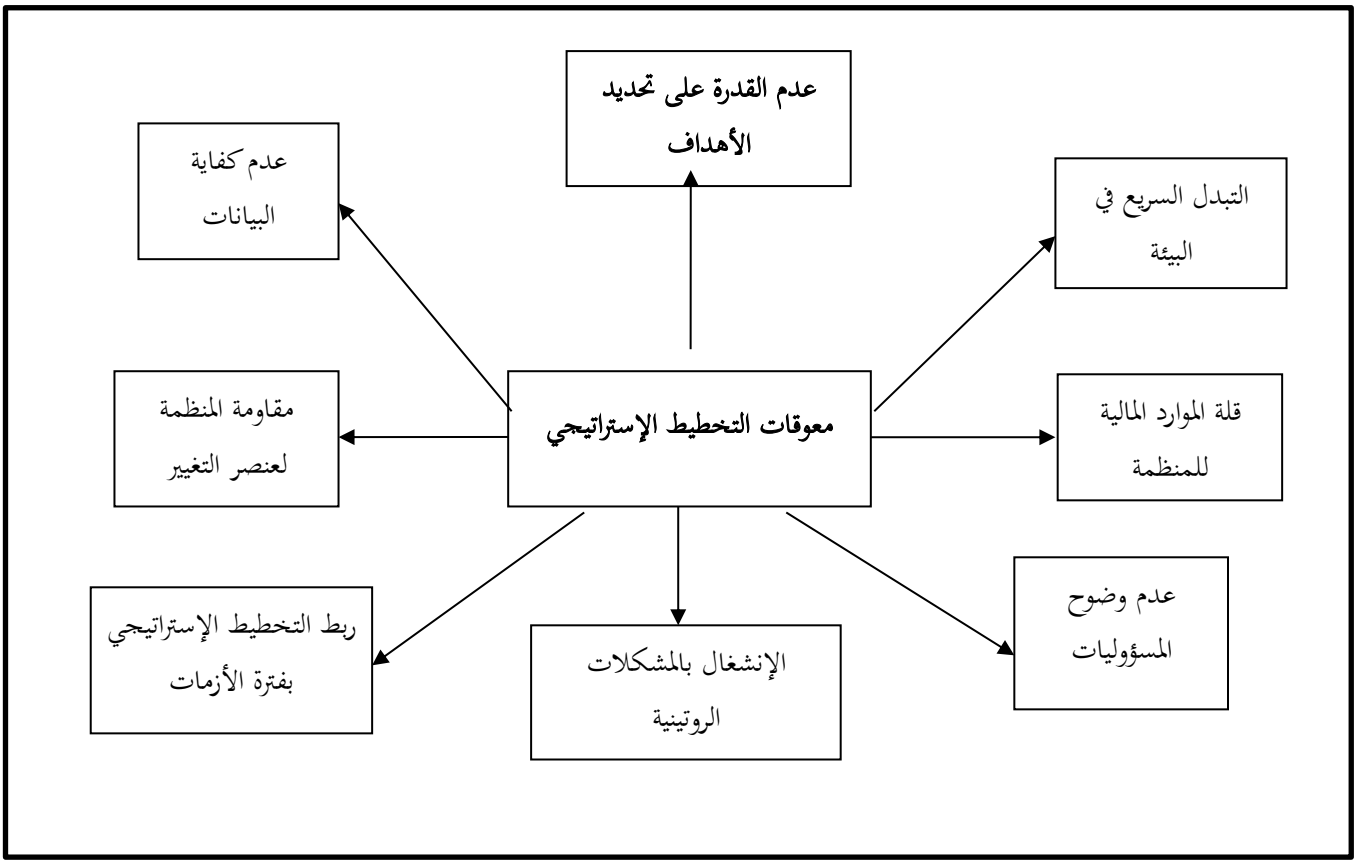
ويوضح الشكل أهم المعيقات التي يمكن أن تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي:

---

[1]- بلال خلف سكارنة، **التخطيط الإستراتيجي**. المرجع السابق، ص119-120.

[2] – أحمد السيد الكوردي، **الإدارة الإستراتيجية في الأجهزة الحكومية** ،المرجع السابق.

الشكل رقم (3): **معيقات التخطيط الإستراتيجي**



المصدر: بلال خلف سكارنة، **التخطيط الإستراتيجي** مرجع سابق، ص121.

المبحث الثالث: مهام الإدارة الاستراتيجية واهم ابعادها

أدى الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية في المنظمات المعاصرة الى ادماجها بالإدارة الاستراتيجية، فأصبح من مهام هذه الأخيرة ادماج المورد البشري في القرارات الاستراتيجية عن طريق التخطيط ووضع برامج لتحسين الكفاءة وتحقيق التميز في تقديم الخدمات، وعليه يمكن سنتعرض في هذا المبحث الى مختلف مهام وابعاد الإدارة الاستراتيجية.

1-مهام الإدارة الإستراتيجية:

يمكن تلخيص تسع (09) مهام للإدارة الإستراتيجية الخاصة بأي منظمة، وهي:

- صياغة رسالة المنظمة، والتي تتضمن هدفها الرئيسي وفلسفتها.
- تنمية صورة المنظمة، والتي تظهر ظروفها وقدرتها وإمكاناتها الداخلية.

– تقييم البيئة الخارجية للمنظمة وما تتضمنه من متغيرات.
– تحليل البدائل الإستراتيجية، وهذا من خلال أحداث التوافق بين الموارد والظروف السائدة في البيئة الخارجية.
– تحديد أكثر البدائل الإستراتيجية من حيث الجاذبية فيما يخص رسالة المنظمة أو إمكاناتها وظروفها البيئية.
– اختيار مجموعة من الأهداف طويلة الأجل، الإستراتيجيات العامة التي يمكن أن تحقق أكثر الفرص جاذبية.
– تحديد الأهداف السنوية والإستراتيجيات قصيرة المدى، والتي تنسق مع الإستراتيجيات طويلة الأجل ومع الإستراتيجيات العامة.
– تنفيذ الخيارات الإستراتيجية من خلال تخصيص الموارد مع الأخذ بعين الإعتبار الأبعاد الخاصة بالمهام والأفراد والهياكل والتكنولوجيا المستعملة والحوافز...
– تقييم مدى نجاح العملية الإستراتيجية والإستفادة من كل المعلومات التي من شأنها زيادة فعالية القرارات الإستراتيجية في المستقبل.[1]

2-الأبعاد الاساسية للإدارة الإستراتيجية:

يتعين على المنظمات في الوقت الراهن أن تغير من ذهنياتها وطريقة عملها، من تلك الطرق التقليدية إلى الطرق الحديثة، التي تعتمد على الوسائل التكنولوجية، لذلك فهي بحاجة إلى استخدام التخطيط الإستراتيجي لما تكون هناك حاجة لإدخال تقنيات جديدة أو تكوين استراتيجية لتعديل الأوضاع أو لمواجهة التغيرات في البيئة المحيطة، وإيجاد استراتيجية جديدة وملائمة الأبعاد، وحتى يتم ذلك يجب التركيز على الأبعاد الأساسية للإدارة الإستراتيجية والمتمثلة في الاتي:

– الهدف:

ويقابله باللغة الانجليزية**"Objective"** ،ويقصد به ما تسعى المنظمة إلى تحقيقه في الأجل الطويل، وإعادة ما يعبر عن الأهداف في شكل مستوى معين من العوائد الذي تعمل المنظمة على تحقيقه خلال فترة زمنية معينة.

ويجب أن تكون الأهداف قابلة للقياس والتحديد والبساطة والوضوح في صياغتها، كما يمكن تقييم هذه الأهداف من حيث تأثيرها على الأهداف العامة (على مستوى المنظمة ككل) وأهداف الإدارات، وأهداف الأقسام.[2]

---

[1]– هشام مصطفى عبد العزيز، **الإدارة الإستراتيجية.** مركز (صبر SBR) للإعلام والدراسات "دراسات وبحوث الإستراتيجية" [http://soutalgnoub.net. Html], (03/06/2012),

[2] – عبد السلام أبو قحف، المرجع السابق، ص29.

تكمن أهمية تحديد الأهداف في القدرة على تحديد بيئة المنظمة وشرعيتها القانونية وأسباب وجودها، إضافة إلى القدرة على تحديد رسالة المنظمة والتنسيق بين مراكز اتخاذ القرار.

وعموما فإن تحديد الأهداف يرتبط بالموارد المالية المتاحة والعناصر البشرية المؤهلة. وعند وضع الأهداف يجب مراعاة ما يلي:

- صياغتها بوضوح، بصورة مكتوبة تبين الوقت والكم والتكلفة والعائد الخاص بكل هدف.
- ربط الأهداف بالموارد والإمكانيات والصلاحيات اللازمة لتحقيقها.
- وضع الأهداف حسب أولويات أهمية تنفيذها.
- ضرورة التنسيق بين الأهداف طويلة المدى والأخرى المتوسطة والقصيرة.
- أن تتميز الأهداف بالموضوعية والواقعية أي إمكانية تحقيقها وتنفيذها.
- عند تحديد الأهداف يجب مراعاة دراسة البيئة الخارجية والداخلية التي يتم تنفيذها في إطارهما.

وهذا الجدول يوضح أمثلة للأهداف المصاغة بعناية والأهداف الضعيفة الصياغة:

الجدول رقم(1) : صياغة الأهداف الاستراتيجية

ضعيفة	جيدة
تخفيض التكاليف	تخفيض تكاليف القسم بنسبة 10 خلال الستة شهور القادمة
تحسين جودة العمل	تخفيض عدد الوحدات المرفوضة بحوالي 5 وحدات شهريا وحتى نهاية العام.
زيادة المبيعات	زيادة المبيعات بنسبة 20 بنهاية شهر سبتمبر 1992
متابعة كل الاستفسارات الخاصة بالمبيعات بسرعة	متابعة كل الاستفسارات الخاصة بالمبيعات خلال 48 ساعة بعد الاتصال المبدئي .

• **المصدر:** عبد السلام أبو قحف، المرجع السابق ، **ص30.**

- الرسالة:

ويقابله باللغة الانجليزية**Mission** وتوضح الرسالة أسباب وجود المنظمة، كما تحدد الأهداف والغرض أو الأغراض للمنظمة حتى أن البعض يستعمل الرسالة كبديل للهدف أو العكس.

وتقوم بعض المنظمات بصياغة رسالتها في شكل مكتوب، وأخرى تقتصر على الفهم الضمني للرسالة وعادة ما تشمل رسالة المنظمة على وصفا للمنتجات والخدمات الرئيسية لها وتعريفا لأسواقها ومصادر دخلها، لذلك يمكن تعريف الرسالة "بأنها صياغة لفظية تعكس التوجيهات الأساسية للمنظمة أكانت ضمنية أو مكتوبة "[1]

ويمكن تقديم كمثال مقتطفات من رسالة شركة أي.بي.أم IBM

الجدول رقم(2) :

رسالة شركة (أي.بي.أم)IBM
- احترام جميع أفراد العاملين. المحافظة على حقوقهم وكرامتهم بالمنظمة. - خدمة المستهلكين: تقديم أفضل خدمة ممكنة وأعلى مستوى مقارنة بالشركات الأخرى على مستوى العالم. - التميز: تنفيذ جميع الأنشطة والمهام بأكثر الوسائل أو الطرق والأساليب تقدما. - مبادئ ترشد الإدارة إلى إنجاز الأنشطة أو الأعمال: - إعطاء الاهتمام والتركيز وتوجيه الأعمال بذكاء. - المعاملة العادلة مع الموردين. - تنمية وتطوير التكنولوجيا. - تطوير وتوسيع مهارات وقدرات الأفراد من خلال تطوير الوظائف وإعطائهم فرصا للشعور بالرضا عن وظائفهم. - تكافؤ الفرص أمام جميع العاملين. - بذل قصارى الجهد وتنمية دور الشركة في خدمة وتحقيق رفاهية المجتمع (البيئة) التي يقع في دائرتها نشاط او مصانع المنظمة. - قبول مسؤولية / مسؤوليتنا كمواطنين وكمديرين في الولايات المتحدة وفي أي بلد تمارس فيه الشركة نشاطها.

- **المصدر** : نفس المرجع السابق، ص 39.

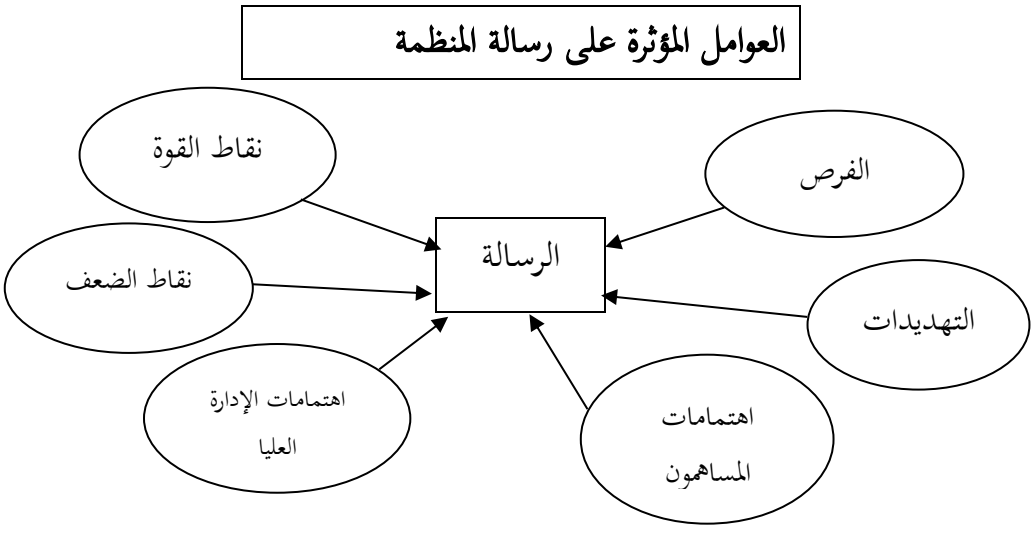
[1]- نفس المرجع الانف الذكر، ص37.

إن تحديد الأهداف يساعد على تحديد رسالة المنظمة ومن أهم العوامل التي تؤثر على رسالة المنظمة يمكن أن نذكر ما يلي:

- التغير في العوامل والقوى البيئية كالطلب والعرض والسياسات الحكومية وجماعات الضغط الخارجية مثل النقابات.
- العلاقة بين واضعي الاستراتيجيات والقائمين على تنفيذها.
- نظام القيم (Value system) أو المعايير التي تحكم توجيهات الإدارة العليا، فنجد مثلا مديرين ينصب أكثر اهتمامهم على تحقيق الجودة والابتكار وأهداف الأفراد وآخرون يهتمون أكثر بتجنب الأخطار وبالكمية وأهداف الملاك مثلا، وهذا النوع الأخير من المديرين الذين نجدهم في منظماتنا بدول العالم الثالث بصفة عامة وفي الجزائر بصفة خاصة.
- يهتم بعض المدرين بضرورة تعريف المرؤوسين بمن هو المدير أو الرئيس أما البعض الآخر فيهتم في اتخاذ القرارات.[1]

ويوضح الشكل الاتي العوامل المختلفة والمؤثرة في تحديد رسالة المنظمة:

الشكل رقم (4):



المصدر: محمد أحمد عوض، **الإدارة الاستراتيجية الأصول والأسس العلمية.** مصر، الدار الجامعية، 2000، ص45.

[1]- عبد السلام أبو قحف، المرجع السابق، ص41.

خصائص الرسالة الجيدة:

يجب أن تتوفر عدة عناصر في الرسالة الجيدة:

- التركيز على اشباع حاجات العملاء والسلع والخدمات وليس على ما تنتجه المنظمة.
- أن تصاغ الرسالة في شكل مكتوب وواضح ومحدد وبلغة سليمة تفهم بشكل واحد وصحيح لدى الجميع.
- أن تساهم في تميز المنظمة عن المنظمات الأخرى وتوضح ضمنيا المزايا التنافسية التي ستعتمد عليها في استراتيجيتها.
- توضح القيود الحضارية والأخلاقية والقانونية الواجب الالتزام بها.
- تحدد أسس النجاح التي سوف تعتمد عليها المنظمة للفوز على المنافسين، والتي يمكن استعمالها في تقييم عملية اتخاذ القرارات والجهود التي تبذل في المنظمة. [1]

- الإستراتيجية:

ويقابلها باللغة الانجليزية**"strategy"**،وكما سلف الذكر سابقا بأن مصطلح الإستراتيجية كان يستعمل في المجال العسكري ويقصد به فن قيادة وتوجيه الجيوش ،ثم عم استعماله في مجال الأعمال و غيرها من المنظمات، إذ من خلالها يتم تحديد وتقيم المسارات البديلة لتحقيق رسالة المنظمة واختيار البديل المناسب، لأن الهدف الأساسي من بناء استراتيجية يجب أن يكون لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، وغياب المنافسة أو أسباب أخرى قوية لإستراتيجية تقلل من الحاجة إليها وتتميز الاستراتيجية بعدة خصائص نذكر منها:

- أنها عبارة عن تحرك مرحلي أي أن تكون حسب الظروف والمرحلة التي يمر بها المشروع مما يستدعي المرونة في التصرف.
- الاستراتيجية رد فعل المشروع ما لم يتوقعه من تهديدات أو الفرص في البيئة، وما هو موجود من قوة أو ضعف في أداء المشروع.
- ترتكز على إعادة تخصيص موارد المشروع لأن مواجهة تغيرات البيئة تتطلب تغير في هيكل الموارد الحالية للمنظمة وطريقة توزيعه.
- تحتوي الاستراتيجية على جانب من المخاطرة لأنها تبنى على قدرة المشروع على التنبؤ بالتهديدات وكذلك الفرص وأن هذا التنبؤ يحوي الكثير من المخاطرة وعدم العلم.

---

[1] – محمد أحمد عوض،المرجع السابق، ص47.

- تستغل الاستراتيجية المزايا التنافسية التي يتمتع بها المشروع لمواجهة المشاكل والتهديدات التي يواجهها أو اغتنام الفرص المتاحة. [1]

إن ما يتم ملاحظته هو أن الاستراتيجية توفر مزايا للمشروع، فهي تمكنه من مواجهة المخاطر والتهديدات التي تواجه هذا المشروع، كما تمكنه من اغتنام الفرص الجيدة للمنظمة والتمكن من مواجهة المشاكل الداخلية بمعرفة عناصر الضعف وعناصر القوة في المشروع وتصحيح الأخطاء، كما يساعد على التخطيط الاستراتيجي من تحقيق تلك المرونة التي تسمح بزيادة قدرته على البقاء والنمو في البيئة التي يعمل بها مادامت تغير باستمرار.

3-مراحل ومستلزمات تطبيق استراتيجية المنظمة:

يمر تطبيق استراتيجية المنظمة بعدة مراحل والمتمثلة فيما يلي:

ا- مراحل تطبيق استراتيجية المنظمة:

لقد اتفق العديد من الباحثين وعلماء الإدارة أن عمليات الإدارة الاستراتيجية تضمن عمليات أساسية تمثل فيما يلي:

-مرحلة صياغة الاستراتيجية:

تعتبر من أهم المراحل للإدارة الاستراتيجية لأنها تشكل الإطار العام لإستراتيجية المنظمة وذلك من خلال مايلي:

- تحديد رؤية المنظمة ورسالتها.
- تحديد الأهداف الرئيسية للمنظمة.
- تحليل البيئة الخارجية للمنظمة للتعرف وتحديد الفرص والتهديدات التي يمكن أن توجد وتواجه المنظمة.
- تحليل البيئة الداخلية للتعرف ولتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف الموجودة في مختلف مجالات المنظمة أي على مستوى الموارد أو في الهيكل التنظيمي أو ثقافتها التنظيمية.
- تحديد الأهداف الاستراتيجية بعيدة المدى والتي تعبر عن رؤية ورسالة المنظمة حسب امكاناتها.
- تحديد الخيارات الاستراتيجية المتاحة أمام المنظمة.

إن مرحلة صياغة الاستراتيجية تستلزم وجود إدارة قوية، قادرة على تحديد الأعمال الجديدة المطلوب الدخول إليها وكذلك تحديد الأعمال المطلوب مغادرتها، وتحديد كيفية الحصول على الموارد التي يجب أن توفر

---

[1] - أحمد ماهر، **الإدارة المبادئ والمهارات.** الاسكندرية: الدار الجامعية ،2003 . 2004، ص205.

لديها لتنفيذ استراتيجيتها وتحديد الأسواق العالمية الجديدة التي يجب التوجه إليها وتحديد السبل والطرق التي يمكن ان تجعلها تتفادى القوى المنافسة وتجاوزها.

- مرحلة تنفيذ الاستراتيجية:

ترتبط هذه المرحلة بتلك التي تسبقا وهي مرحلة صياغة الاستراتيجية وتتطلب كذلك هذه المرحلة مجموعة من المتطلبات منها:

- تطوير الثقافة الاستراتيجية في منظمة الأعمال ،بالشكل الذي يسمح ببناء قدرات استراتيجية لدى العاملين.
- ايجاد الهيكل التنظيمي الفعال والمتطور والمرن.
- إعداد ميزانية ملائمة للإستراتيجية المختارة ما يسمح بأن تكون عملية التنفيذ مرنة وسهلة.
- إعادة توجيه قوى السوق نحو ما يخدم تنفيذ الاستراتيجية.
- استخدام أنظمة المعلومات التي تساعد وتعمل على ايجاد الأرضية الملائمة لتنفيذ الاستراتيجية.
- توفير كل الموارد المختلفة والمهارات والكفاءة التي تتوفر عليها المنظمة لتنفيذ الاستراتيجية.
- وضع وتحديد السياسات والإجراءات التفصيلية المطلوبة واللازمة لهذه العملية .
- تشجيع العاملين و ايجاد أنظمة حوافز جيدة وعادلة حتى تقوم بخلق الدافعية لدى العاملين.

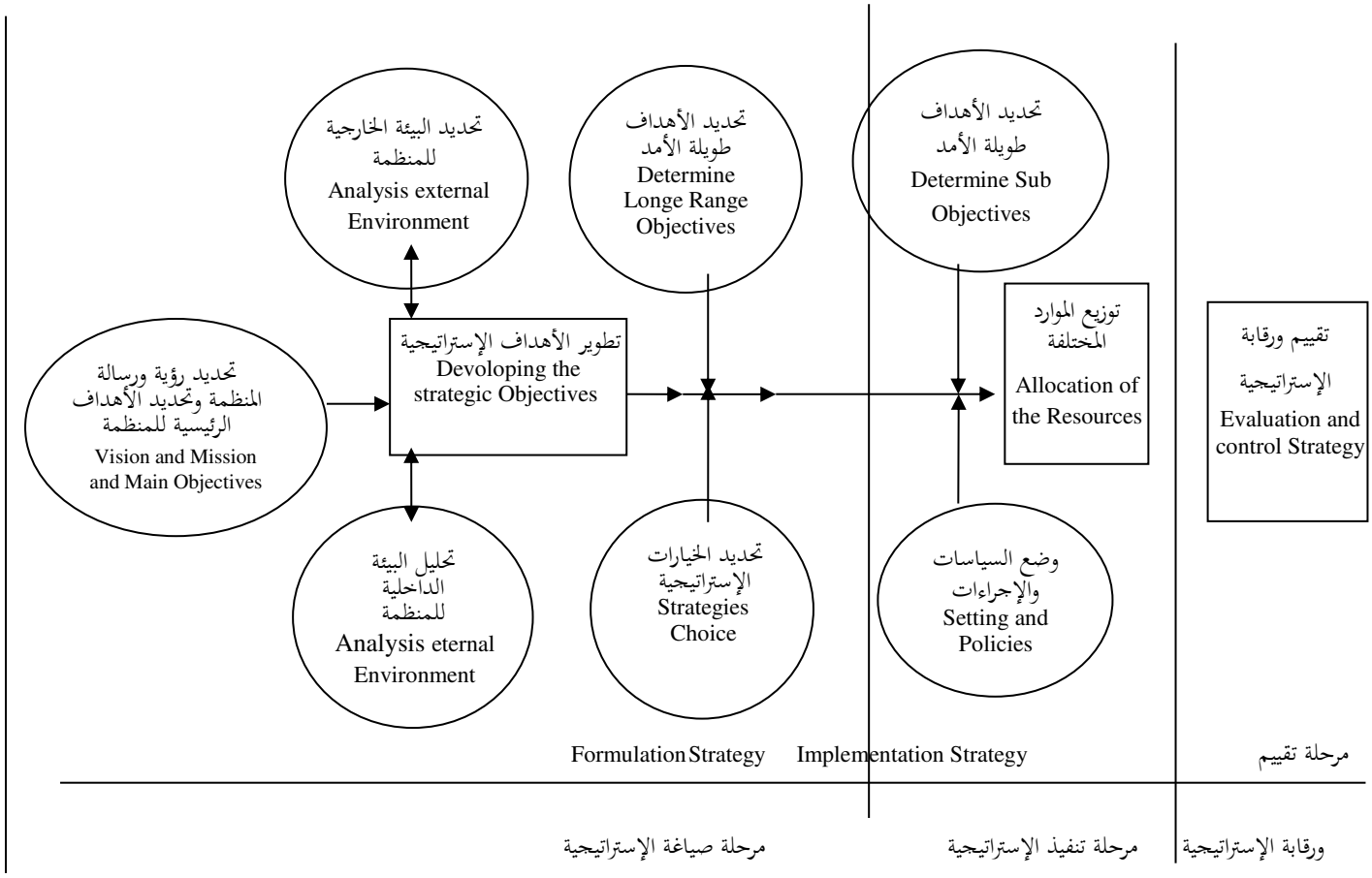
- مرحلة تقيم ورقابة الاستراتيجية:

إن هذه المرحلة لا تقل أهمية عن المراحل السابقة ،وتمثل في دراسة ومراجعة البدائل الاستراتيجية ووضع المعايير اللازمة والملائمة لقياس عملية التنفيذ، ومن ثمة القيام بقياس الأداء الفعلي لتحديد الانحرافات لمعالجتها وتضمن ما يلي:

- تحديد العوامل الداخلية والخارجية التي عطلت التنفيذ أو التي سم حت بتنفيذ الاستراتيجية بشكل جيد والأخرى التي يجب تغيرها .
- قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير الموضوعة وتحديد الانحرافات .
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية المطلوبة في ضوء نتائج الأداء.

- أن تكون هذه المرحلة ما يطلق عليه بالتغذية العكسية أو التغذية الراجعة (Feed back) بالنسبة لمرحلتين الأولى والثانية .[1]

الشكل رقم (5): مراحل الإدارة الإستراتيجية:



- **المصدر:** عبد العزيز بدر النداوي، مرجع سابق، ص154.

ب-مستلزمات تطبيق استراتيجية المنظمة:

يمثل تطبيق الاستراتيجية بصورة ناجحة من أهم وأصعب التحديات، التي تواجه المنظمات لأن طريقة معالجة هذا التحدي وتحويله إلى سلسلة من الإنجازات يحدد الجهد المبذول سابقا، وإن فشل الإدارة في تطبيق الاستراتيجية لا يقتصر على هذه المرحلة فقط وإنما يتعداها إلى فشل الإدارة ككل.

[1]- عبد العزيز بدر النداوي، **عولمة إدارة الموارد البشرية**، عمان: دار المسيرة لنشر والتوزيع والطباعة، ط 1، 209، ص 151 - 155.

ويتكون نموذج تطبيق المنظمة من أربع خطوات أساسية هي: الهيكل التنظيمي والأنظمة الإدارية والأساليب الكفأة والثقافة التنظيمية التي تنسجم مع الاستراتيجية.

- تحليل الهيكل التنظيمي:

يوجد تكامل بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجية باعتبار أن نوع الهيكل التنظيمي الذي يصمم هو بمثابة المجال الحركي الذي يتم من خلاله تطبيق استراتيجية وبهذا الخصوص الأخذ بالاعتبارات الاتية:

- معرفة إذا كان الهيكل التنظيمي يساعد في تطبيق استراتيجية المنظمة.
- تحديد المستويات الإدارية وما تتضمنه من وظائف والتي تكون مسؤولة عن تنفيذ المهام المختلفة للخطة الاستراتيجية.
- امكانية الاستفادة من التنظيم غير الرسمي لتسهيل عملية تطبيق الاستراتيجية.

وتتخذ الهياكل التنظيمية الأشكال الاتية:

- **الأشكال الهرمية:** وهي الهياكل الشائعة في معظم المنظمات الكبيرة والصغيرة، المبسطة والمعقدة وهي تأخذ عدة أشكال: بسيطة وظيفية أو تقسيمها على أساس المنتج أو الموقع الجغرافي.
- **هيكل المصفوفة التنظيمية:** يستخدم هذا الشكل لتسهيل عملية تطوير وانجاز برامج ومشاريع مختلفة ويستلزم هذا النوع تدفق في السلطات والصلاحيات لكل من الإدارات الوظيفية وإدارة المشاريع والتي تكون مسؤولة عن إنجاز مهام محددة كما يكون مدير المشروع المسؤول المباشر عن تطبيق الاستراتيجية.
- **هيكل الفريق التنظيمي:** يعتمد هذا النوع على فكرة المشاركة في السلطة بين إعطاء الفريق الواحد، تتشكل الدائرة التنظيمية بالشكل الذي تتساوى فيه السلطة الموزعة بين الأفراد. والمعنى الأساسي لإدارة الفريق هو المشاركة في السلطة والمسؤولية بين القائد الإداري والأفراد المسؤولين لزيادة الانتاجية.

ويأخذ الهيكل التنظيمي عدة أشكال: قد يتكون من عدة أفراد يعملون على إنجاز مشروع معين، أو قد يأخذ شكلا وظيفيا أي أنه يتكون من مجموعة من الأفراد العاملين في إدارات أو أقسام وظيفية معينة، يشكلون معا فريقا لحل مشكلة معينة أو لتطوير منتج أو تنفيذ سياسة معينة.

- **هيكل التحالف:** ويقصد به المشروع المشترك بين منظمتين متمايزتين لتحقيق أهداف محددة والمشاركة تعمل على تعزيز عناصر القوة بين الأطراف والتقليل أو معالجة عناصر الضعف الموجودة مع العنصر الآخر ولابد أن تأخذ تصميم هيكل تنظيمي ملائم لتنفيذ الإدارة الاستراتيجية.

- أنظمة المعلومات الاستراتيجية:

إن أنظمة المعلومات الاستراتيجية لها دورٌ هام في عمليات الإدارة الاستراتيجية والخاصة بصياغة وتطبيق استراتيجية الأعمال وذلك من خلال ثلاث مجالات:

- تحسين الكفاءات التي توفرها تكنولوجيا أنظمة المعلومات وتأثير هذه التكنولوجيا في تخفيض التكاليف وتحسين نوعية الإنتاج والخدمات وتحسين العلاقات مع الموردين والمستهلكين.
- تشجيع الإبداع التكنولوجي في مجال الأعمال وبالتالي القدرة على تصنيع منتجات جديدة.
- بناء مصادر للمعلومات الاستراتيجية لأنظمة معلومات تعمل على تحسين فعالية كفاءة العمليات داخل المنظمة. وتعد المعلومات موردا ثمينا للمنظمة لهذا يجب عليها استثمارها بالشكل الذي يسمح لها من تحقيق قيمة مضافة وتكوين ميزة تنافسية في بيئة الأعمال.

- أسلوب القيادة الإدارية

وهنا يقصد به الطريقة التي يؤثر فيها القائد (المدير) في كيفية تحقيق الأهداف وتطبيقه للخطط الاستراتيجية ويتكون هذا الأسلوب من ثلاثة متغيرات مترابطة:

المتغير الاول: طريقة التحفيز والتي يمكن أن تأخذ أسلوب التحفيز الإيجابي من خلال تطبيق أسلوب التميز على أساس الكفاءة والجدارة والجدية ،في العمل وتنمية مشاعر الانتماء والولاء للمنظمة، بينما تعتمد إدارات أسلوب التحفيز السلبي ،مثل التهديد وفرض أنظمة صارمة في العقاب الإداري والاهتمام بنتائج العمل دون متغيراته أو ظروفه وتطبيق أنظمة مباشرة في الرقابة.

المتغير الثاني: هو طريقة اتخاذ القرارات الإدارية والتي تأخذ أنماطا عديدة، فقد تكون من صنع فرد واحد وهو القائد الإداري، أو تتخذ القرارات عن طريق المشاركة ونجد كثيرا هذا النمط في أسلوب الإدارة اليابانية (نظريةz)*

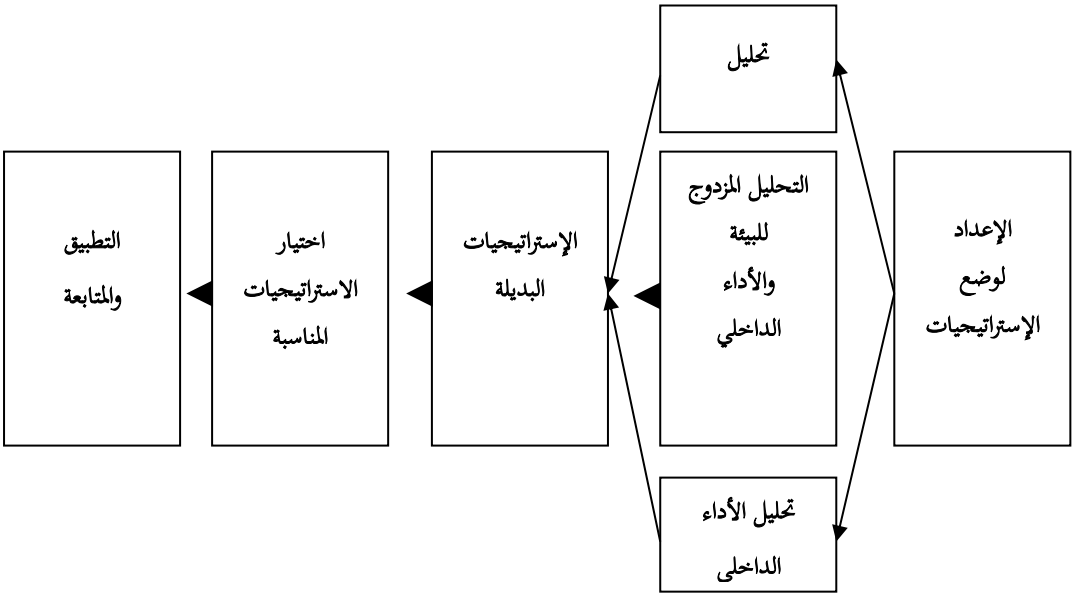
المتغير الثالث: يتعلق بالمنظور الذي ينطلق منه القائد لاختيار أفضل طريقة يجعل بها الأفراد ينجزون عملهم بطريقة جيدة ومقبولة، وفي هذا الصدد تركز الإدارة على اتجاهين: اتجاه الاهتمام بالعاملين واتجاه التركيز على

* -**نظرية Z :**نموذج اداري ياباني وضعها العالم "اوتشي "و هذا بمقارنته للمنظمات اليابانية والأمريكية من مختلف الابعاد، ويفسر هذا النموذج الأسباب الخفية والكامنة وراء نجاح المنظمات اليابانية. **المصدر:** نور الدين حاروش، رفيقة حروش، **علم الإدارة من المدرسة التقليدية الى الهندرة،** عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع،2014،ص54.

الواجب، وهنا يختلف أسلوب القيادة باختلاف المواقف والقادة والعلاقات الشخصية بين الافراد والقائد وطبيعة المهمة.

عند تطبيق الإدارة الاستراتيجية يجب على القيادة الإدارية أن تكون على دراية بالخطة الاستراتيجية المطلوب تنفيذها والموارد المتاحة[1]. والشكل الآتي يوضح كيف يمكن للمنظمات أن تقوم بتحديد الاستراتيجية المناسبة لها:

الشكل رقم(6): خطوات التخطيط الإستراتيجي



- **المصدر: أحمد ماهر، مرجع سابق، ص209.**

وتحليل هذا الشكل يتضح اكثر من خلال الاخذ بعين الاعتبار الخطوات الاتية:

- الإعداد لوضع الإستراتيجيات:

عملية الاعداد لهذه الخطوة يستلزم التفكير في عناصر أساسية والتي تعد بمثابة مدخلات للفاعلية والمتمثلة في الاتي:

- وضع التخطيط الإستراتيجي على شكل خطوات مناسبة للمشروع المراد تنفيذه، إضافة إلى أسلوب مشاركة المديرين في وضع الإستراتيجية وتوسيع الإستعانة بخبراء خارجيين عن المنظمة، ويجب أن يكون هذا النظام

[1]- سعد غالب ياسين، **الإدارة الاستراتيجية**، تلخيص :ربحي عبد القادر الجديلي، عمان: دار اليازوري لنشر ، ط 1، 1998، ص 25 -30.

مرنا قدر الامكان حتى يسمح بالتغيير عند الحاجة في حالة وجود تهديد أو فرصة لتحقيق الأهداف المسطرة مثلا.

- دراسة الأهداف العامة للمشروع للتمكن من تحديد شكله مستقبلا وتحقيق أهداف المنظمة ككل.
- دراسة سياسات المشروع والأخذ بعين الإعتبار دور الإبداع والإبتكار الفردي للمديرين في وضع الإستراتيجية.

- قيم بيئة المشروع:

إن للبيئة تأثيرا كبيرا في وضع إستراتيجية المنظمة، مثل السوق والتكنولوجيا والمنافسين وسوق العمل والموردين، إضافة إلى التنظيمات السياسية والقوانين، فهي إما أن تفتح الطريق أمامها للتطور والنمو أو تفرض عليها قيودا، تحدد لها ما يجب أن تقوم به فيما يخص أمرا معينا، ولهذا عند الإعداد للمشروع يجب رسم إستراتيجية وفق تقييم سليم وملائم لهذه البيئة، وذلك بجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات عنها وتحليلها لتحديد الإستراتيجية المناسبة لاتخاذها.

- تقييم الأداء الداخلي للمشروع:

سبق وأن أشرنا إلى أنه لتحديد إستراتيجية جيدة، يجب التعرف على التهديدات التي يمكن أن تواجه تنفيذ المشروع، أو اقتناص الفرص التي توفر له سبل النجاح، ولا يمكن تحقيق ذلك إذا لم تتوفر الإمكانيات الداخلية للمشروع أو ما يسمى بتقييم الأداء الداخلي للمشروع، والغاية منه هو التعرف على عناصر الضعف وعلى عناصر القوة في المشروع، والاطلاع على قدراته المتاحة، وعلى أساسه يمكن تحديد إستراتيجيات التحرك الممكنة.[1]

التعرف على البدائل الإستراتيجية المتاحة:

بعد قيام المديرين بعملية تقييم لبيئة المشروع يجب عليهم معرفة مختلف البدائل المتاحة أمامهم، وأن اختيارية إستراتيجية معينة يتوقف على طبيعة عمل المنظمة، ولذلك يمكن تبني استراتيجية من الإستراتيجيات التالية:

- **الإستراتيجية الهجومية: Offensive Strategy:** هي خطة هجومية لتغيير وضع المنظمة الى الأحسن وإزالة الأخطار التي يمكن أن تعيق تحقيق أهدافها.

[1]- أحمد ماهر، المرجع السابق، ص209- 233.

- **الاستراتيجية الدفاعية: Defensive Strategy:** وتتمثل في تجنب مواجهة الآخرين، خاصة إذا لم تكن المنظمة تمتلك الإمكانيات لتلك المواجهة والخروج بأقل الأضرار.
- **إستراتيجية الدفاع المرن: Flexible Defense Strategy:** تستعمل هذه الإستراتيجية لإرباك الخصم أو المنافس، وتستغل فيها كل الإمكانيات المتوفرة للدفاع عن النفس، ومن جملة الإستراتيجيات الموجودة في هذا النوع.

-إستراتيجية الإستقطاب: Cooptation Strategy: تعمل هذه الإستراتيجية على اقامة تعاون ومنافع متبادلة مع المنظمات المنافسة، وإختيار سياسة جذب واستقطاب للآخرين وتجنب المواجهات المكلفة واختيار سياسة التعاون مع الجهات المنافسة.

- إستراتيجية التحالف: Coalition Strategy: تقوم هذه الإستراتيجية على خلق التعاون مع الفئات والمنظمات القوية في البيئة، وهذا النوع من الإستراتيجية يفرض تقديم تنازلات متبادلة بين أطراف التحالف من اجل الوصول إلى حلول وسطى.

-إستراتيجية الهدنة: Cease-Fire Strategy: تقوم هذه الإستراتيجية على أساس القيام بهدنة وإنهاء الصراع أو تأجيله حتى تتمكن الأطراف المتصارعة من إجراء إتصالات أو إحداث تغييرات في الموقف للوصول إلى حلول، وعادة يكون إستعمال هذا النوع من الإستراتيجية بين طرفين متعادلين ومتكافئين من حيث القوة.

-إستراتيجية الإنسحاب: Withdrawal Strategy: تلجأ المنظمة إلى هذا النوع من الإستراتيجيات عندما لا يكون فيه جدوى من إستمرار الصراع، أو يكون لعدم وجود جدوى من غياب تقارب بين الطرفين.

-إستراتيجية التنافس: Compétitive Strategy: هي الإستراتيجية الأكثر شيوعا واستعمالا في مجال إدارة الأعمال وقطاعات الإنتاج المختلفة، و تقوم على استخدام الوسائل الأكثر فعالية والكفاءة، وعادة المنظمات التي تكون في قوة هي التي تلجأ إلى هذا النوع من الإستراتيجيات.[1]

ج- مؤشرات التحليل الإستراتيجي:

إن للإدارة الإستراتيجية مزايا عديدة يمكن أن توفرها تجاه الرؤية المستقبلية للمنظمة وفهم التغير والتطور المستمرين للبيئة الداخلية والخارجية على حد سواء، وهذا للتوصل إلى تحديد الملائمة بين إمكانيات المنظمة وهذه التغيرات.

[1]- عمار بوحوش، المرجع السابق، ص85، 86.

ويعد التحليل الإستراتيجي من أهم العمليات الإستراتيجية، والوسائل الفعالة التي تتمكن المنظمة من خلالها تحديد العناصر الإستراتيجية في البيئة الداخلية والخارجية، كما أن نجاح أية منظمة في أدائها يرجع إلى مدى دقة تحليلها لبيئتها.

ولأجل القيام بعملية التحليل الاستراتيجي نقوم بتوضيح المؤشرات التي يجب اخذها بعين الاعتبار وهي كالاتي:

- **تحليل وتقييم البيئة الخارجية:** تتكون البيئة الخارجية للمنظمة من أعداد غير محدودة للمتغيرات الكامنة خارج نطاقها والتي تتفاعل مع عملها، وقد تؤدي إلى دعمه أو عرقلته، ويمكن تقسيم هذه المتغيرات إلى نوعين هما:

❖ **بيئة التعامل المباشر:**

وتتمثل في العناصر التي لها تأثير على أداء المنظمة، مثل النقابات المهنية، المنافسون، جماعات المصالح الخاصة، الزبائن والمستفيدون من خدمة المؤسسات الحكومية والمجتمع المدني، الذي تعمل في إطاره هذه المنظمة، لأنه يتعين عليها تلبية طلبات الزبائن والإحتياجات الإجتماعية.

❖ **بيئة المجتمع العامة:**

تواجه كافة المنظمات في المرحلة المعاصرة مجموعة من التهديدات، وبدرجات متفاوتة نظرا لتأثير العوامل البيئية الخارجية، والتي غالبا ما تتحكم بالفرص الإستثمارية للمنظمة، ونصوغ جملة من هذه المتغيرات التي تؤثر عليها هي كالاتي:

- **المتغيرات السياسية:** وهي توضح درجة الإستقرار السياسي ، ومدى تدخل الحكومات في مجال الأعمال وتأثيرها على اداء المنظمات، فإصدار التشريعات والقوانين المتعلقة مثلا بحماية المنتجات الوطنية ،من خلال فرضها لتعريفات جمركية على السلع المستوردة ،أو الحد من عمليات الإستيراد أو بروز شركات متعددة الجنسيات والشركات العالمية ، كلها عوامل تضغط على منظمات الأعمال في تطوير قدراتها الإستثمارية ،ودخولها الأسواق الجديدة وخلق فرص إستثمارية لها.
- **المتغيرات الإقتصادية:** وتمثل الإطار الإقتصادي العام للدولة، بما في ذلك نوع التنظيم الإقتصادي والملكية الخاصة والعامة، الميزان التجاري، معدلات التضخم، السياسات المالية والنقدية المنتهجة والتي تخص

الضرائب على الدخل ،وعلى الأرباح التجارية والصناعية والجمركية كلها عوامل عند القيام بتحليلها يمكن أن تعطي للمنظمة مؤشرات واضحة عن الفرص المتاحة لديها في مجال الإستثمار.[1]

- **المتغيرات الإجتماعية:** تتمثل في الأطر الأخلاقية وقيم الأفراد داخل المجتمع ،ومجموع التقاليد والأعراف السائدة، والعوامل الثقافية المتمثلة في التدريب والخبرات والقيم الحضارية ودور المجتمع المدني و المرأة...إلخ، لذلك من المهم جدا أن تقوم منظمات الأعمال بتحليل أبعاد هذه المتغيرات ودراسة أثارها على المنظمة.
- **المتغيرات التكنولوجية:** عرفت المجتمعات المعاصرة تطورات سريعة وتغيرات تكنولوجية متلاحقة، فأصبح من الضروري على المنظمات أن تتابع هذه التغيرات والتطورات الحاصلة، وأن تستثمر كذلك وفق أفاق تطورية، لأن هذه التطورات أصبحت تؤثر على أذواق وحاجات المستهلكين وزيادة المنافسة والمتنافسين، كل ذلك يجبر المنظمات على تحسين منتجاتها وخدماتها بالإعتماد على الوسائل والتقنيات الحديثة مثل زيادة الإعتماد على الإعلام الآلي بانشاء الميزة التنافسية. [2]
- **العوامل الديمغرافية:** تؤثر العوامل السكانية بشكل كبير على مختلف الفرص المتاحة والتحديات التي تعرفها المنظمات في المرحلة الراهنة، خاصة أن الزيادة السكانية من شأنها احداث فرص كبيرة للطلب على المنتجات والسلع والخدمات، كما أن حركة السكان بين الريف والمدن فيما يخص المتغيرات المتعلقة بالسن والجنس والثقافة كلها عوامل تؤثر في حركة العرض والطلب، وتساهم كثيرا في إتاحة الفرص للمنظمات وإقامة العديد من التهديدات التي قد تواجه منظمات الأعمال الخاصة.
- **المتغيرات البيئية الدولية:** تؤثر كذلك العوامل الدولية والعالمية بشكل كبير على منظمات الأعمال من خلال ما تتيحه من فرص إستثمارية أمامها على المستوى العالمي أو بخلقها لصور متعددة من التهديدات، وما أصبح شائعا في هذا العصر هو ظهور التكتلات الإقتصادية الدولية، والتحالفات السياسية الإستراتيجية الدولية بين المنظمات والحروب والمنازعات الدولية والكوارث الطبيعية أو الأزمات الإقتصادية ...، كلها متغيرات تقتضي على المنظمات القيام بدراسة وتحليل الوضع البيئي ومعرفة متى يجب عليها اقتناص الفرص ومواجهة التهديدات والتي يمكن أن تعترضها. [3]

---

[1]- خيضر كاضم حمود، ياسين كاسب الخرشة، **إدارة الموارد البشرية.** عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2009، ص47.

[2] - عمار بوحوش، المرجع السابق، ص78.

[3] - خيضر كاضم حمود، ياسين كاسب الخرشة، المرجع السابق، ص48.

- **تحليل البيئة الداخلية:**

إن الهدف من دراسة البيئة الداخلية للمنظمة هو لتحديد العوامل الإستراتيجية فيها، ومن ثم تقييمها لمعرفة عناصر الضعف وعناصر القوة فيها، أي تشخيص العناصر ومؤشرات النقض التي يجب استبدالها أو معالجتها.

وتعزيز عوامل القوة في المنظمة، وعليه تتمكن من معرفة الفرص المتاحة والتهديدات التي يجب إبعادها، كما إن البيئة الداخلية تصنف إلى ثلاث محاور هي كالاتي:

- **الهيكل التنظيمي:**

تمثل مجموعة العلاقات التنظيمية والمهام حسب مختلف المستويات الإدارية، وأن التقسيم فيه يكون حسب الوظائف و التخصصات، أي الهيكل التنظيمي حسب وحدات العمل الإنتاجية بمعنى أنه لكل إدارة وظائفها الخاصة بها، وإذا ظهر أي خلل في الإستراتيجية فلابد من إدخال التعديلات المطلوبة في الهيكل التنظيمي حتى يصبح أكثر توافقا مع الإستراتيجية المنتهجة.

- **الثقافة التنظيمية:**

تمثل مجموعة القيم والمعتقدات والتوقعات المشتركة التي تشكل في مجملها معايير السلوك المقبول وغير المقبول في المنظمة، إذن يجب التأكد من أن الثقافة التنظيمية في المنظمة تتطابق ولا تتعارض مع الإستراتيجيات الحديثة التي تمت صياغتها، وإحداث التغيير إذا لزم الأمر ليحدث التطابق مع الإستراتيجية المحددة، اقامة الشعور بالولاء والإلتزام بأسلوب العمل بالمنظمة والعمل على تحقيق الإستقرار بها وإعطاءها السمعة الجيدة والناجحة، كما تسمح بإعطاء فرص للعمال لإبراز مواهبهم وكفاءاتهم، والقدرة على تجسيد أفكارهم مما يساعدهم على التميز.

- **الموارد المتاحة:**

تظهر أهمية الإستراتيجية وفوائدها بتوافر الإمكانات الفعلية للمنظمة، المالية منها والبشرية والتقنية، حتى تتمكن من تجسيد أفكارها وتحويلها إلى عمليات إنتاجية في ميدان الواقع، فمن مميزات الإدارة الحديثة هو اهتمام المدراء الإستراتيجيين بإحداث التوازن بين الخطط الإستراتيجية والموارد المتاحة لدى المنظمة التي يجب أن تجاري التطور التكنولوجي والإنتاج الذي يتميز بالجودة وتأهيل العنصر البشري حتى تضمن البقاء والإستمرار ومواجهة التحديات.

وفي مجال الإدارة الإستراتيجية لا يكفي أن تدرك المنظمة إمكاناتها بطريقة مجردة، بل عليها تحديد نقاط قوتها النسبية مقارنة بالمتنافسين، أي عليها أن تدرك أهم نقاط القوة التنافسية التي تمتلكها وتعتمد عليها، وتكون موضحة في رسالتها، فيما تتضمن الرسالة العبارة التالية:

"نحن نعتمد على ولاء العاملين وثقتهم في إدارة المنظمة في إنتاج منتج عالي الجودة مع الإلتزام الكامل الجودة، مع الإلتزام الكامل بجداول الإنتاج والتسليم"، أو تتضمن الرسالة في منظمة أخرى العبارة التالية:

"...ونعتمد على استخدام أعلى مستوى تكنولوجي في العالم في إنتاج منتج عالي الجودة مع الإلتزام الكامل بجداول الإنتاج والتسليم".[1]إذن فالمنظمة الأولى تريد أن تركز على ولاء العاملين الذي يشكل أهم نقاط القوة لديها، والتي تستخدم عنصر التكنولوجيا كأهم نقطة قوة لديها، لتحقق بها الميزة التنافسية.

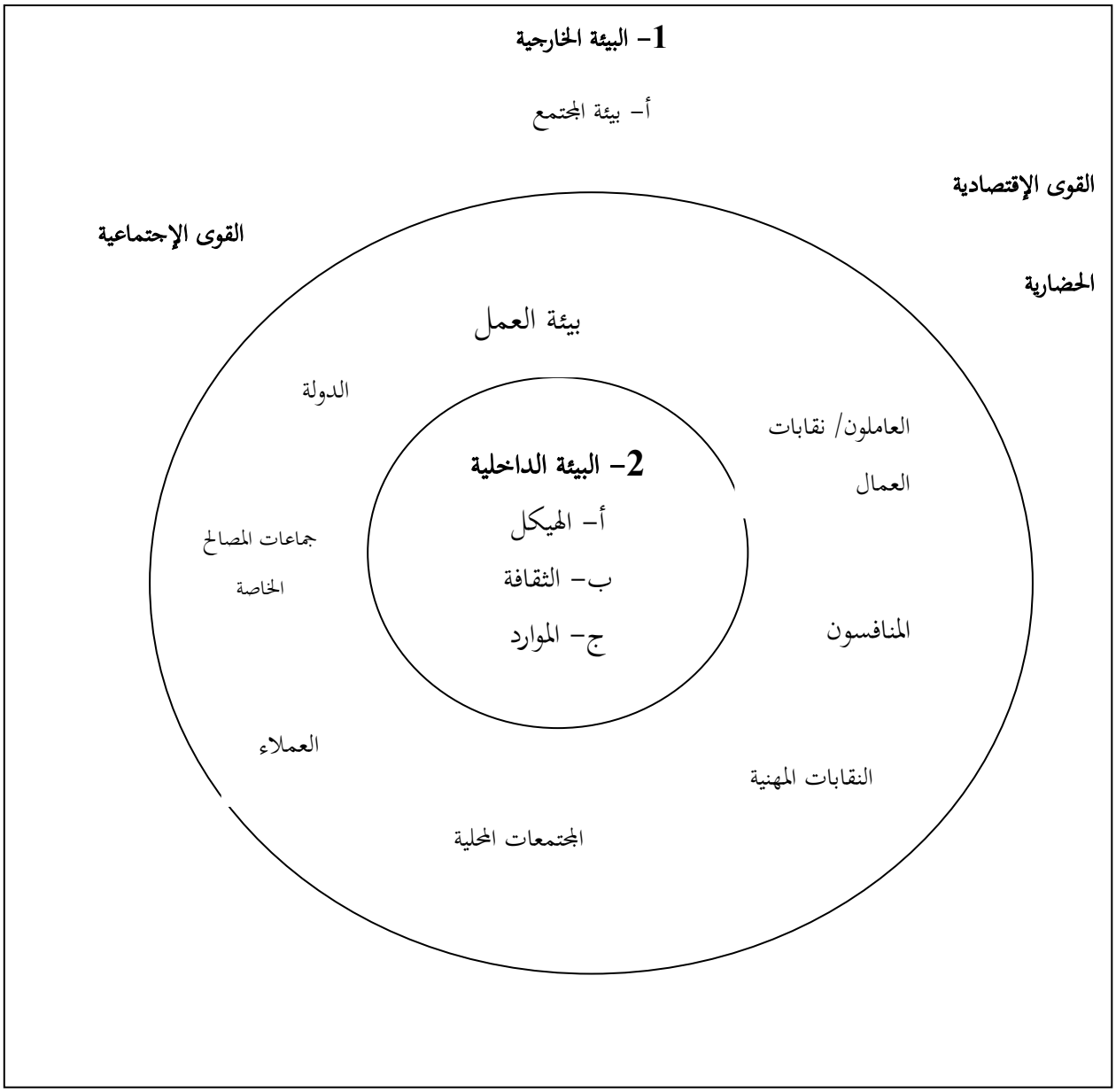
فعلى الرغم من اختلاف التوجه الإستراتيجي للمنظمتين، فإن كلايهما تدركان الإمكانات المتاحة لديهما.

فالمنظمة لما تحدد نقاط القوة لديها ،سوف تعتمد عليها في إستراتيجيتها ،ووجود عبارة واضحة في رسالتها كفيلة بأن تجعل المديرين المسؤولين على تطبيق الاستراتيجيات ،ويهتمون أكثر بالحفاظ على نقاط القوة تلك.

و يفسر الشكل الاتي محتوى المتغيرات البيئية الخارجية والداخلية :

[1]- محمد عوض، **الإدارة الإستراتيجية: الأصول والأسس العلمية** . مصر: الدار الجامعية، 2000، ص74.

الشكل(7) : المتغيرات البيئية الخارجية والداخلية



د-تطبيق تحليل سووت كمقاربة استراتيجية:

لقد عرفنا أن الغرض والهدف من تحليل البيئة الخارجية للمنظمة هو تحديد ومعرفة عناصر الفرص والتهديدات في بيئة الأعمال الدولية، وأن الهدف من تحليل البيئة الداخلية هو لمعرفة وتحديد عناصر القوة والضعف في المنظمة وضرورة الإنتباه لارتباط هذه العناصر بالبيئة الخارجية كذلك، ولهذا تقوم المنظمات اليوم باستخدام

أداة "**سووت**" (**SWOT**) وهو اختصار للكلمات الإنجليزية (Strengths, Weaknesses, Opportuneties and Ttreats) التي تقابلها باللغة العربية (القوة ،الضعف والفرص والتهديدات) وهو من أهم أدوات التخطيط والتحليل التي تستعملها المنظمات المعاصرة للقدرة على تحليل الظروف الموجودة والممكنة للتغيير على أساس هذه العناصر: القوة والضعف، والفرص والتهديدات.

ويوضح الجدول الاتي مجموعة من الأوجه الأساسية التي يجب تناولها بالبحث عند تنفيذ أداة "سووت (SWOT)" في التحليل:

الجدول رقم (3) : عناصر التحليل لأداة (سووت) SWOT

التحليل الداخلي

عناصر الضعف	**عناصر القوة**
– عدم وضوح التوجه الإستراتيجي. – الموقف التنافسي المتدهور – تسهيلات مهملة للعملاء. – نقص الموهبة والخبرة الإدارية – معدل الإنجاز ضعيف في تنفيذ الخطط. – المعاناة من المشاكل العملية الداخلية. – عدم القدرة على تمويل التغيرات الضرورية في الإستراتيجية – ضعف القدرة على تحقيق معدلات النمو. – عوامل أخرى	– الكفاءة المميزة. – المصادر المالية المتاحة. – مهارات تنافسية جيدة. – معرفة جيدة بالمشترين. – قيادة جيدة للسوق. – النوعية العالية للمنتجات أو الخدمات. – إمكانية متاحة لإجراء تحسينات على المنتجات والخدمات. – ميزة انخفاض تكاليف الإنتاج. عناصر أخرى
التحليل الخارجي	
التهديدات	**الفرص**
– احتمال دخول منافسين جدد – زيادة مبيعات المنتجات البديلة – نمو بطيء في السوق – سياسات سعرية مناوئة – زيادة الضغوط التنافسية	– الدخول إلى أسواق أو قطاعات جديدة في السوق. – إضافة إلى خط المنتج. – تنوع المنتجات ذات العلاقة. – إمكانية التكامل العمودي. – نمو أسرع في السوق.

– سرعة التأثير اتجاه التراجع والركود في دورة الأعمال. – نمو قوة المساومة للعملاء والمجهزين. – تغير أذواق وحاجات المستهلكين. – تغيرات سكانية معاكسة. – أمور أخرى.	– التوطن بين الشركات المنافسة. – القدرة على العمل مع شركاء استراتيجيين في ميدان الصناعة. – أمور أخرى.

المصدر: سعد غالب ياسين، **الإدارة الدولية.** عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2002، ص145.

يلاحظ عند تحليل الجدول أن عناصر القوة في المنظمة تعبير عن أوجه مختلفة من الكفاءات مقارنة مع المؤشرات الصناعية في نفس قطاع الصناعة، وتتمثل عناصر القوة في المنظمات بقدرات الإدارة وكفاءة التنظيم والقدرة على الفعالية وتحقيق إنجازات إقتصادية، إضافة إلى توفير الموارد المالية وانخفاض تكاليف التمويل، أو إمتلاك المنظمة لمستوى عال من التكنولوجيا والكفاءات المتميزة في إدارة المعرفة التكنولوجية.

أما فيما يخص عناصر الضعف، فإن المنظمة العملاقة أو المتعددة الجنسيات لها عناصر القوة والضعف، مع اختلاف درجات القوة والضعف واختلاف تأثيرهما في نتائج الأعمال، واختلاف تأثير القوة على تحملها لعناصر الضعف إلى فترة معينة من أجل تجاوزها أو التقليل من أثارها السلبية.

والمشكلة تكون أكبر هنا لما لا يكون لدى إدارة المنظمة وجود وعي بعناصر الضعف، أو عدم وجود إرادة حقيقية لديها لمعالجة الأخطاء وتقويمها وتطوير فعالية المنظمة.[1]

وهذا ما تعانيه منظمات الدول المتخلفة بخاصة، إذ أن عادة ما يميل المسيرون إلى إظهار وإبراز عناصر القوة في منظماتهم ويتجاهلون إبراز وتحديد عناصر الضعف، خاصة تلك التي تكون نتيجة أساليب خاطئة وقرارات غير مدروسة وارتجالية، وتسببت في خسائر مادية للمنظمة، ويظهر هذا النوع من المسيرين أكثر في القطاع العام إذ يميلون إلى إبراز المحاسن والمزايا وتجنب العيوب وعناصر الضعف.

فيما يخص الفرص فهي موجودة في قطاع معين إذا ما تم استثمارها بطريقة صحيحة فإنها تعود بالفوائد على منظمة الأعمال، وهذه الفرص ليست وليدة الصدف، وإنما تظهر نتيجة تغيرات في أوضاع السوق والتكنولوجيا لإمكانية تصنيع منتجات وخدمات ذات نوعية عالية، وما يجدر الإشارة إليه هو أن المنظمات الكبرى لا تنتظر الفرص في بيئة الأعمال بل تسعى إلى البحث عنها، وتخصيص موارد ضخمة لخلق الفرص

[1]– سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص146.

واستثمارها، ومن أمثلة هذه المنظمات الكبرى التي تسعى إلى خلق الفرصة أو البحث عنها، نذكر مثال شركة "هيتاشي" (Hitachi) ، شركة يابانية عالمية متعددة النشاطات، مقرها الرئيسي في طوكيو والتي قامت بتخصيص موارد ضخمة لثمانين (80) باحث متفرغ للدراسة والتطوير والبحث في مجال"البيوتكنولوجيا "**(Biotechnology)** ومعناه استخدام تطبيقات التقنية الحديثة في معالجة الكائنات الحية لكي تحل محل "المايكرو إلكترونيك "(**Microelectronics**) (أو ما يطلق عليه كذلك الإلكترونيات الدقيقة) في عدة تطبيقات ولفترة طويلة حتى تتمكن من تقوية موقع هذه الشركة بالاستفادة من مزايا الإبداع التكنولوجي.

لهذا فإن عملية صياغة الإستراتيجية على مستوى المنظمة أو على المستوى الوظيفي لابد أن تتضمن تحليل نظامي لشبكة معقدة من العوامل، وتفاعلاتها مع التحديد لأهداف إستراتيجية واضحة ومتناسبة مع الموارد المتاحة.

ويجب أن تبنى إستراتيجية المنظمة على أساس أقصى حد من الفرص، وألا ينظر إلى المخاطر والتهديدات كقاعدة للعمل الإستراتيجي بل كمحددات له فقط، أو للتأكيد من اختيار الفرص الصحيحة يجب تحقق الشروط الآتية:

- التركيز على تعظيم الفرص أكثر من تقليل المخاطر.
- فهم الفرص والمخاطر في ظل تناسب كل عنصر من عناصرهما مع نشاط الأعمال.
- تحقيق التوازن بين الفرص السهلة والفورية، لتحسين أنشطة الأعمال والفرص الأكثر صعوبة والطويلة الأجل، التي تتطلب أكثر إيداع والتغيير في خصائص أنشطة الأعمال.

بالنسبة للتهديدات فهي الأحداث المحتملة بظهورها تسبب ضررا حقيقيا للمنظمة، فهي لا تكون بالضرورة موجودة، وإنما قد تدل على احتمال ظهورها في فترة زمنية قريبة، أو بعيدة المؤشرات والإتجاهات في السوق أو التطورات والتغيرات التي تحصل في البيئة الإقتصادية والإجتماعية والتكنولوجية[1].

المبحث الرابع: عوامل نجاح الإدارة الإستراتيجية واهم التحديات التي تواجهها:

ثمة عوامل عديدة تساعد على نجاح التخطيط الاستراتيجي تناولها المختصون من زوايا مختلفة، لكن اغلبهم يرجعها الى قدرة المنظمات على مواجهة التحديات البيئية المختلفة ، وسنتطرق الى ذلك بأكثر تفصيل فيما يلي:

[1]- سعد غالب ياسين، المرجع السابق، ص147، 148.

1-شروط تطبيق الإدارة الإستراتيجية

لتطبيق الإدارة الإستراتيجية بنجاح يجب توفر عدة عوامل:

ا-توفر التفكير الإستراتيجي:

لتطبيق الإدارة الإستراتيجية بنجاح يجب أن تتوفر القدرات والمهارات اللازمة حتى يتمكن الفرد من ممارسة مهام هذه الإدارة، من تحليل لبيئته الداخلية والخارجية والقدرة على القيام بعملية التنبؤات المستقبلية الدقيقة، مع إمكانية وضع إستراتيجيات وبدائل لها واتخاذ القرارات اللازمة حسب ظروف التطبيق، لأن التفكير الإستراتيجي لا يقوم ولا يقتصر فقط على توفر المهارات والكفاءات، وإنما هو استخدام مناظرات نوعية بهدف القيام بتطوير أفكار خلاقة جديدة. ومن أهم خصائص الأفراد ذوي التفكير الإستراتيجي هو توفر المهارات التالية:

- القدرة على تحليل البيئة الخارجية وما تحتويه من فرص وما يهددها من مخاطر وتهديدات.
- القدرة على اختيار الإستراتيجية المناسبة، والبدائل الملائمة في الوقت المناسب، والمدير الإستراتيجي يستطيع مواجهة المواقف التنظيمية ووضع تقييم لكل إستراتيجية من خلال تناوله عيوب ومزايا ومبررات تطبيق كل منها، فيساهم في حسن اختياره للجيد والأفضل.
- القدرة على تخصيص الموارد والإمكانيات المتاحة وحسن إستعمالها، إضافة إلى تحديد الموارد التي يجب أن تتوفر مستقبلا لتحقيق أهداف المنظمة.
- القدرة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية لتميزها بالشمولية وطول المدى.

ب- توفر نظم المعلومات الإستراتيجية:

إن توافر المعلومات مرتبط بكافة مراحل الإدارة الإستراتيجية، فالمعلومات المرتبطة بنتائج تحليل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية مثلا تساعد المديرين الإستراتيجيين في تحديد الأهداف وصياغة الإستراتيجيات، كما تسمح بمراجعتها ومراقبة تنفيذها، وحتى تتم الإستفادة من تلك المعلومات بطريقة جيدة يجب أن تتسم بالدقة والشمولية، وهنا يجب الإعتماد على أجهزة الاعلام الآلي والقيام بتخزين أكبر عدد من المعلومات والمعطيات وحفظها، وإجراء كافة التحليل والبرمجة لتلك البيانات مما يسمح بالإستعانة بها في وقت الحاجة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية بالدقة الكافية.

ج- توفر نظام الحوافز:

يسمح نظام الحوافز التأكد من وجود توافق بين ما يتطلبه التنفيذ الفعال للخطط الإستراتيجية والحاجات والمطالب الخاصة بالعمال في المنظمة والذين يقومون بالتنفيذ، ولهذا يجب أن يرتبط نظام الحوافز بطريقة فعالة ومناسبة مع إستراتيجية المنظمة على مختلف المستويات الإدارية، وأساس نجاح هذه العملية هو وضع تصميم عادل، لنظام الأجور والمنح والمكافأت يسمح بتحفيز أكبر للموظفين لزيادة فاعلية أدائهم داخل المنظمة.

د-توفر نظام مالي:

قبل الشروع في تطبيق الإدارة الإستراتيجية يجب على المنظمة أن توفر نظاما جيدا للإدارة المالية لأن تحقيقها بحاجة لموارد بشرية ومالية وفنية كبيرة.

هـ-توفر التنظيم الإداري السليم:

من اساسيات نجاح عمل الإدارة الإستراتيجية هو توفر نظام إداري مرن ودقيق يسمح بالتكيف والتأقلم مع التغيرات الحاصلة، واستيعاب الأهداف الإستراتيجية، وتوفير المعلومات اللازمة لذلك، إضافة إلى وجود النظم والإجراءات التي تسمح بالعمل دون تعطيله أو تعقيده.[1]

2-تحديات الإدارة الإستراتيجية:

تواجه الإدارة والمديرين مستقبلا تحديات كثيرة، وتأتي البيئية منها في الدرجة الأولى، والتي يمكن أن تؤثر على طبيعة العملية الإدارية، لأنه مثلما تتغير البيئة تتغير الممارسات الإدارية، وبالتالي فإن هذه التحديات تشكل ضغوطا وتهديدات يجب على المنظمات أن تتعامل معها بجدية وحكمة.

ويمكن تلخيص أهم التحديات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية فيما يلي:

ا-تحدي التغير في ملامح البيئة:

إن ما يمكن ملاحظته في أواخر القرن العشرين هو التغيير النوعي والكمي في بيئة إدارة الأعمال وتظهر ملامح هذه التغيرات من خلال:

- تطور المجتمع من صناعي إلى مجتمع معلوماتي يهتم أكثر بالخدمات،
- انتشار تكنولوجيا المعلومات في كل مجالات الأعمال والوظائف،

---

[1]- أحمد السيد الكوردي، **الإدارة بالمفهوم الإستراتيجي** ،المرجع السابق.

- الإنتقال من الإقتصاد المحلي والوطني إلى الإقتصاد العالمي،
- الإنهيار السياسي لبعض الدول مثل الإتحاد السوفياتي وظهور دول جديدة وحدود أخرى لدول قديمة،
- تغيير موازين القوى السياسية والعسكرية في العالم،
- ظهور نهضة تكنولوجية في مجالات كثيرة وواسعة،
- سهولة الإتصال وتطوره،
- التحالفات العالمية بين المنافسين وظهور تكتلات إقتصادية بين الدول.[1]

إن هذه المتغيرات مترابطة ببعضها ببعض، تحدث بطريقة سريعة تجعل مهمة الإدارة لا تقتصر فقط على الدراسة والتأقلم مع الأوضاع بممارسات جديدة، وإنما أصبحت مهامها تستوجب مشاركة كل أعضاء المنظمة في المجهودات المبذولة لأجل التأقلم مع التغيير وليس مقاومته.

ب- تحدي التنافسية:

ويقصد بها الدور الذي تؤديه المنافسة في حياتنا الإقتصادية، فالبقاء للأصلح نقولها للدولة وكذلك للمنظمات. فلقد أصبحت المنافسة لا تنحصر فقط بين منظمة وأخرى، وإنما المنافسة في أنظمة وشبكات أعمال متكاملة تعمل على الحصول على أسواق أكثر لأنه لم تعد المنافسة منحصرة في سعر وجودة المنتج فقط ،بل تعدلها لتشمل كل أنشطة المنظمة وظهور منافسين جدد باستمرار، وهذا ما يفرض على الإدارة وضع المنظمة في أسواق مختلفة، وما يزيد من حدة التنافس بين المنظمات هو التحول الذي يعرفه العالم وهو التحول من اقتصاديات صناعية إلى اقتصاديات خدماتية ومعلوماتية ،تعتمد على تكنولوجيا المعلومات والإتصالات المتقدمة، والإعتماد على العاملين ذوي الكفاءات والمهمات المتقدمة فأصبح مستقبل هذه المنظمات مرهونا بما يمكن أن تحققه من القيمة التنافسية للمنظمة.

كما أن أهم ما أصبح يميز عالمنا المعاصر هو أن المصدر الحقيقي للمزايا التنافسية والتطورات التكنولوجية المتجددة والتي يمكن أن تستكشفها المنظمة وتطوعها لظروفها من خلال البحوث والتطوير المستمر والإعتماد على قواعد بيانات كاملة، والإعتماد على ممارسات معاصرة مثل الإهتمام بالعميل واحتياجاته، والإهتمام بالجودة مع ترشيد التكاليف واستيعاب التطور والتكنولوجيا المناسبة واستخدام أنظمة معلومات واتصالات متطورة بوجود قيادة ملتزمة تشجع الإبتكار والإبداع.

---

[1]- أحمد ماهر، **الإدارة: المبادئ والمهارات**. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004/2003، ص232، 233.

ج- التحدي في الخصخصة:

هي تحويل ملكية المؤسسات العامة أو المشروعات العامة جزئيا أو كليا إلى القطاع الخاص، ومن هنا يمكن لهذا القطاع التعاقد مع الإدارة وتشغيل أو امتلاك العمليات والمشاريع والمنظمات الحكومية، ولقد أصبح مفهوم الخصخصة يرتكز أكثر على إمكانية تحويل المشروعات العامة إلى القطاع الخاص بالشكل المفيد إقتصاديا لأنه أصبح يعني أكثر التحول إلى اتباع أساليب عمل جديدة تهتم بالدرجة الأولى بالمنافسة وتلبية احتياجات السوق، مما يؤدي إلى ترقية المنظمات التي تظل ملكا للدولة، كما يتضمن إعطاء السوق الحر والقطاع الخاص الدور الأكبر في المجتمع.

ويمكن تلخيص بعض مزايا الخصخصة فيما يلي:

- تحسين نوعية وجودة الخدمات والسلع المقدمة للعملاء من خلال الإعتناء برغباتهم، إضافة إلى ترشيد الإستهلاك،
- زيادة فعالية الإدارة من خلال تقليص دور الدولة في إدارة المؤسسات العامة، والتخلص من القيود الروتينية والإجراءات البيروقراطية التي تعرقل كفاءة المشاريع،
- إن تقليص الدعم الحكومي يؤدي إلى تقليل تكاليف الدولة، مما يؤدي إلى إعادة توزيع مصادر وإيرادات الدولة بشكل أفضل،
- زيادة التنافس بين المنظمات العامة والخاصة لجذب العملاء يؤدي إلى ارتفاع الجودة وانخفاض تكلفة تقديم الخدمات للعملاء.

لكن مقابل هذه المزايا توجد للخصخصة بعض العيوب منها:

- تحقيق الكفاءة وتخفيض التكاليف قد ينتج عنه تخفيض العمالة، مما يزيد من البطالة في القطاع الحكومي وما ينتج عنها من أزمات إجتماعية،
- إمكانية قيام القطاع الخاص باستغلال العملاء المتلقين للخدمة إذ ممكن أن يلجأ إلى رفع الأسعار أو تخفيض جودة السلع لأجل تخفيض التكاليف وزيادة هامش الربح،
- إن مشاركة رؤوس الأموال العالمية في شراء المشاريع أو تقديم الخدمات العامة قد يشوبه التدخل في شؤون المشاريع المحلية والأنشطة الإقتصادية، وحتى التدخل في سياسة الدولة.

د- تحدي إدارة الجودة الشاملة:

إن أهم ما يتطلبه تحقيق الميزة التنافسية هو تحقيق مستويات عالية من الجودة، ويتحقق ذلك بإدراك الإدارة لضرورة تطوير وتحسين ذاتها باستمرار ،من خلال ما يطلق عليه إدارة الجودة الشاملة ويشمل هذا التطوير كل الوحدات والمستويات التنظيمية ،وكافة الأطراف المرتبطة بالمنظمة من عملاء وموردين ومديرين وعاملين ،لتحقيق وإشباع حاجياتهم وكذلك تحقيق النمو والتفوق الإقتصادي للمنظمة.

وترتكز النظرة الجديدة لإدارة الجودة الشاملة على الجودة من خلال تحقيق رغبات العملاء والتحسين المستمر في العمليات،فلقد ركزت النظرة التقليدية لإدارة الجودة الشاملة على التفتيش على المواصفات القياسية والتحقق من مدى مطابقة المنتوج لهذه المواصفات العالمية أو ما يعرف بالإيزو* (ISO)، وهذا من خلال استخدام احصاءات وآليات التفتيش عن الجودة، لكن اليوم أصبحت النظرة الحديثة لإدارة الجودة الشاملة ترتكز على الجودة في حد ذاتها، واعتبارها الوسيلة الوحيدة لتحقيق الإنتاجية من خلال تحقيق رغبات أذواق العميل ،والإعتماد على التحسين المستمر لتحقيق هذه الرغبات، وهذا في حد ذاته يشكل تحديا كبيرا للمنظمات.[1]

هـ- تحدي العولمة:

إن مفهوم العولمة هي الترجمة الإنجليزية لكلمة (Globalisation) المشتقة من كلمة (Globe) أي الكرة، والمقصود بها هنا الكرة الأرضية، ويعتبر مصطلح (Globalisation) إصطلاحا باللغة اللاتينية، وتحليل الكلمة بالمعنى اللغوي يعني تعميم الشيء وإكسابه الصبغة العالمية وتوسيع دائرته ليشمل العالم كله، ومفهوما تشير العولمة إلى شيئين معا هما:

- إنكماش العالم.
- إزدياد الوعي بالعالم ككل. [2]

---

* **الإيزو** (ISO): وهو اختصار للغة الإنجليزية International Organisation of Standardization، والاختصار من أصل الكلمة اليونانية (ISOS)والتي تعني (Equal) أي متساو، هي منظمة ذات طابع دولي تم تأسيسها سنة 1947، ومقرها جنيف بسويسرا، قامت بوضع مواصفات عالمية موحدة لأنظمة الجودة في المنظمات، اشهرها

ISO9000 الذي يشير الى سلسلة المواصفات التي تهتم بإدارة الجودة في الصناعة والخدمات. **المصدر**: نورالدين حاروش، رفيقة حروش، المرجع السابق، ص278.

[1]- أحمد ماهر، المرجع السابق، ص 238-243.

[2] - عبد العزيز بدر النداوي، **عولمة إدارة الموارد البشرية: نظرة إستراتيجية.** عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2009، ص59.

لقد سبق وأن أشرنا فيما يخص التغير في ملامح البيئة ،أنه ما أصبح يميز عصرنا الراهن هو انتقال المنظمات من اقتصاد محلي وقومي إلى اقتصاد عالمي دولي، وهو ما أدى كذلك إلى تطوير مفهوم تنمية المواد البشرية من إمداد الإنسان، بالمعارف والمهارات المطلوبة لتأدية عمله بصورة فاعلة ،إلى التركيز أكثر على بناء هذا الفرد الفعال ،في إطار متغيرات كثيرة أفرزتها العولمة ،منها التقدم التكنولوجي والمعلوماتي المستمر ،وتغير المضمون والأهداف والأولويات المؤسسية ضمن المنافسة ،والتغير في الأنماط الإدارية المكتسبة.

وتظهر الان أراء كثيرة تتخوف مما قد ستجلبه العولمة، والمطلوب على المنظمات هنا هو كيفية التعامل مع التغيرات الجديدة، والحاجة إلى تدريب وتأهيل الموارد Thomas L.wheelen and J.David Henger, **Strategic Management and Business Policy toward Global Sustainability**. USA : Prentice Hall Editor, 13th Edition البشرية بالشكل الذي تكون بها قادرة على مواجهة التحديات العالمية أو ما يطلق عليه عولمة الموارد البشرية. (1)

إضافة إلى العنصر البشري وضرورة تطويره، ظهر نتيجة اندماج منظمة الأعمال بالبيئة الدولية في إطار العولمة ما يطلق عليه بالإدارة الدولية، وهي تلك العملية المستمرة والشاملة التي تهدف إلى صياغة وتطبيق استراتيجيات أعمال متكاملة وقادرة على تمكين المنظمة من المنافسة دوليا بكفاءة وفعالية. (2)

إذن من أهم التحديات التي تواجه المنظمات اليوم، هو أن مجال نشاطها لم يعد محصورا في مجال بيئتها المحلية وإنما أصبح في إطار نشاط الإدارة الدولية مجالها السوق الكونية ووظائفها، هي مهام ووظائف الإدارة الإستراتيجية الدولية، وهذا يتطلب تكوين مسارات عامة وتطبيق الإستراتيجيات الفعالة والممكنة لكي تمنح المنظمة ميزة إستراتيجية تنافسية قوية وأكيدة.

إن المتغيرات الجذرية وغيرها من التحولات الحاصلة في هياكل الإقتصاد والتكنولوجيا والسياسية اوجدت تحديات جديدة، وفرصا ثمينة أمام إدارة أنشطة الأعمال الدولية لمواجهتها واستثمارها لصالحها ولتعزيز القدرة التنافسية للمنظمة، في عالم يتطور ويتمحور حول القدرة الذكائية والمعرفة والفكر الإستراتيجي الخلاق،ويمكن تلخيص أهم التغيرات التي أفرزتها العولمة فيما يلي:

*** عولمة الإقتصاد:**

لقد توسعت دائرة الإعتماد المتبادل في أنشطة الأعمال الدولية والتجارة الدولية والمعلوماتية وتكنولوجيا

(1) – سنان الموسوي، **إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها.** ط1؛ عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2006، ص295.

(2) – سعد غالب ياسين، **الإدارة الدولية.** عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2002، ص13.

الإتصال بين هذه الإقتصاديات بشكل كبير وتتضح صورة العولمة الإقتصادية في ظهور الشركات والمنظمات الكونية ،وتعاظم تأثير الشركات المتعددة الجنسيات وحدوث إندماج متبادل لاقتصاديات العالم المتقدم.

وإذا ذكرنا الإقتصاد الأمريكي نموذجا لظاهرة العولمة وأبعادها الشاملة نذكر مثلا أنه خلال السبعينات بلغت حصة أرباح الشركات الأمريكية من الإستثمارات الخارجية 25% ،من إجمال أرباحها في هذه الفترة، بينما بلغت هذه النسبة في فترة الثمانينات أكثر من 50% ،من إجمالي الأرباح للأنشطة والعمليات الدولية،من جهة أخرى بلغت قيمة الشركات ذات الملكية الأجنبية في أمريكا حوالي 411 بليون دولار سنة 1991، وأكبر المستثمرين الأجانب كانوا من بريطانيا بقيمة إستثمارات بلغت 121 بليون، واليابان 75 بليون، ثم هولندا 63 بليون، وكندا 32 بليون، وألمانيا 28 بليون، وسويسرا 20 بليون وأخيرا فرنسا 13 بليون دولار.

وعلى مستوى التجارة الدولية فإن قيمة الإستيراد الأمريكية من السوق الكندية قد بلغت 86 بليون دولار، أي بنسبة 16% من قيمة الصادرات الأمريكية إلى العالم، بينما بلغت قيمة الإستيراد الكندي من أمريكا ما قيمته 75 بليون دولار، وتندمج الشركات المتعددة الجنسيات الموجودة بصفة رئيسية في السوق الأمريكية بشكل متزايد في أنشطة الأعمال الكونية، فلقد وصلت حصة أرباح شركة(American International Group) مثلا نسبة 50% من أنشطة الأعمال الدولية وشركة "" (Time Warner)نسبة 23%، وشركة (Disney) 20%.[1]

توضح لنا هذه الإحصائيات تزايد قوة وتأثير الشركات المتعددة الجنسيات ،واتساع نشاط المنظمات بالاعتماد المتبادل في أنشطة الأعمال الدولية، كما تعمق الإتجاه نحو المزيد من النمو والإتساع والتنوع في الإنتاج لمواجهة المنافسة الشديدة في بيئة الأعمال.

*** ظهور المنظمات الكونية:**

عرفت منظمات الأعمال ظاهرة إنبثاق الشركات أو المنظمات الكونية المتعددة الجنسيات وتعاظم تأثيرها في الإقتصاد العالمي.

-واستراتيجية هذه الشركات الكونية هو توجهها إلى العالم كأسواق واحدة، تشمل عملية التصنيع

[1]- سعد غالب ياسين، المرجع السابق، ص20، 21.

والتسويق والتمويل، بالإضافة الى البحوث من اجل تطوير المنتجات والخدمات ذات المواصفات والتقنيات العالية في كل أنحاء العالم.

هذه المنظمات تمثل أكبر مظاهر العولمة وتبرز قوة استغلال الموارد الإستراتيجية والتكنولوجيا وشبكة الأعمال المعقدة في أسواق متنوعة عبر العالم، وأن الشركات المتعددة الجنسيات انبثقت بدرجة أساسية عن الصناعات ذات المنتجات المميزة بعلامتها التجارية، ونشاطها الكثيف في مجال الترويج والإعلان والبحوث وحافظت معظمها على دورها وأهميتها منذ 1914 إلى يومنا هذا.

ومن هذه المنظمات مثلا:

Kodak, Gillette, Ford Motor, Westing-house Electric, Coca cola , Eastman ...إلخ

وهي كلها شركات متعددة الجنسيات غيرت من استراتيجياتها السابقة وقامت بالتركيز على خدمة الأسواق العالمية مستهدفة تحقيق أرباح عالية.

*** ثورة المعلومات:**

تعد المعرفة العلمية أساس المقدرة في عملية استحداث الأفكار والمنتجات الجديدة وتطويرها وتحسينها ،للوصول إلى مستويات عالية من الجودة والإبداع، كما انها تعد ضرورية لتنفيذ أنشطة الإدارة المختلفة من إنتاج وتسويق وتموين، وإدارة الموارد البشرية بطريقة تسعى إلى تحقيق الكفاءة والفعالية.

لقد أصبحنا نعيش في عصر بات يتميز بتحولات سريعة إلى درجة أن القدرات العقلية الإنسانية تجد صعوبة في الإلمام بها كلها، ويعبر عن ثورة المعلومات حاليا بالتطور المتزايد في الأنظمة والبرمجيات، وفي بنوك المعلومات وشبكات الإتصال وتكنولوجيا الذكاء الصناعي.

وهذا ما عبر عنه "توفلر" (Toffler) [*] بأن حضارة المستقبل هي حضارة الموجة الثالثة أي تستند على المعلومات كمادة أولية وأساسية لها، وسيجرى التحول نحو مجتمع أساسه قاعدة معلوماتية ذات إلكترونية مرتفعة،

---

[*] – ألفين توفلر "ALVIN Toffler": ولد في (1928/10/4) كاتب ومفكر أمريكي وعالم في مجال المستقبليات قام بتدريس عدة شخصيات دولية مثل رئيس الإتحاد السوفياتي سابقا "ميخائيل غورباتشوف" ورئيس وزراء ماليزيا السابق ميهاتير محمد، من بين مؤلفاته كتاب **حضارة جديدة..سياسة الموجة الثالثة** الذي قام بتأليفه بمشاركة زوجته "هايدي" وفيها يقسم الزوجان التاريخ البشري إلى **ثلاث موجات رئيسية**: هي الموجة الزراعية والموجة الثانية هي الموجة الصناعية، والموجة الثالثة والتي نعيشها في عصرنا هذا ومستقبلا، والتي أساسها المعرفة وكل ما يتصل بها من معطيات وصور وإعلام ورموز وثقافة إضافة الى الإيديولوجيا والقيم، والتي تكون في الأخير مصدرا رئيسيا لاقتصاد وحضارة الموجة الثالثة. **المصدر:**

States John, R. Vile, **Encyclopedia of Constitutional Amendments,**United:ABC-CLIO, 2003,p455**.** –456

ويكون الطاقم التنفيذي مدراء المعلومات وغرف الكمبيوتر التابعة لهم.

ويعد هذا التحول أهم حدث تاريخي عرفته الإنسانية، لأنه أدى إلى ظهور نظام جديد لاستحداث الثروة، والذي يقوم على العقل، إذ لم يعد العمل في الإقتصاد يقتصر على التعامل مع الأشياء بل على تأثير الناس في المعلومات والتأثر بها.[1]

إن التحول إلى اقتصاد المعلومات قد أضاف تعقيدات جديدة لعمل الإدارة ،وبالتالي زيادة تعقيد البيئة الداخلية والخارجية لمنظمات الأعمال، و المنظمات التي لا يمكن لها أن تساير هذه التغيرات والتحولات لا يمكن لها الإستمرار أو حتى البقاء، ولذلك يجب على إدارة المنظمة أن تهتم بتطوير وتنمية معرفتها بالتكنولوجيا وعمليات الإنتاج والتسويق ،وتحسين علاقتها ومعرفتها بالأسواق وبالمستهلكين ،لأن هذه المعرفة هي أساس قراءتها لواقع المنظمة ومتغيرات بيئتها والتحديات والفرص المتاحة الحالية والمستقبلية التي تعرف كيف تستثمرها على الشكل الأفضل.

*** التغير الكمي والنوعي في بيئة الأعمال:**

يعرف عالمنا المعاصر تغيرات في كل نواحيه ومظاهره ،وتسارع هذا التغير إلى درجة تتلاشى فيه الحدود التي تفصل الزمن والمكان، بمعنى أنه تغيب الفواصل بين ما هو جديد وما هو قديم، وبين ما هو ثابت وما هو متحول، وتبدو مظاهر هذا التغير بوضوح أكثر في البنية التكنولوجية والإقتصادية والثقافية والإجتماعية والسياسية للعالم وفي تطور التكنولوجيا ووسائل الإتصال، كل هذا أدى إلى تغير طبيعة الميزة التنافسية التي أصبح جوهرها هو قيمة المعلومات الضرورية لتحليل واختيار الإستراتيجية التي توفرها فقط أنظمة المعلومات الإدارية في عالم المنافسة، والقيام بالتطوير والتحسين المستمر ويمكن تقديم أمثلة عن ذلك: الشراكة بين شركة "تويوتا"(TOYOTA)وشركة "جي ام "(GM)وتكوين مشروع مشترك، وفي نفس الإطار توجد مشاريع مشتركة بين شركتي"فورد"(Ford)و"مازدا" (Mazda)، وشركتي "فورد" (Ford)و "نيسان"(Nissan)، وتقدم شركة "بوينغ" (Boeing) تكنولوجيا معرفة تصميم المنتج لشركات مثل "ميتسوبيتشي" (Mitsubishi) "وكوازاكي" (Kawasaki) [2] وهذا قد يؤكد قيمة أنظمة المعلومات والمعرفة في مجال المنافسة التي تطور في جوهرها وفي اتجاهها وتسارع التغير الكمي والنوعي في بيئة الأعمال الراهنة عبر العالم.

---

[1]– سعد غالب ياسين، المرجع السابق، ص23.

[2] – نفس المرجع الانف الذكر، ص25.

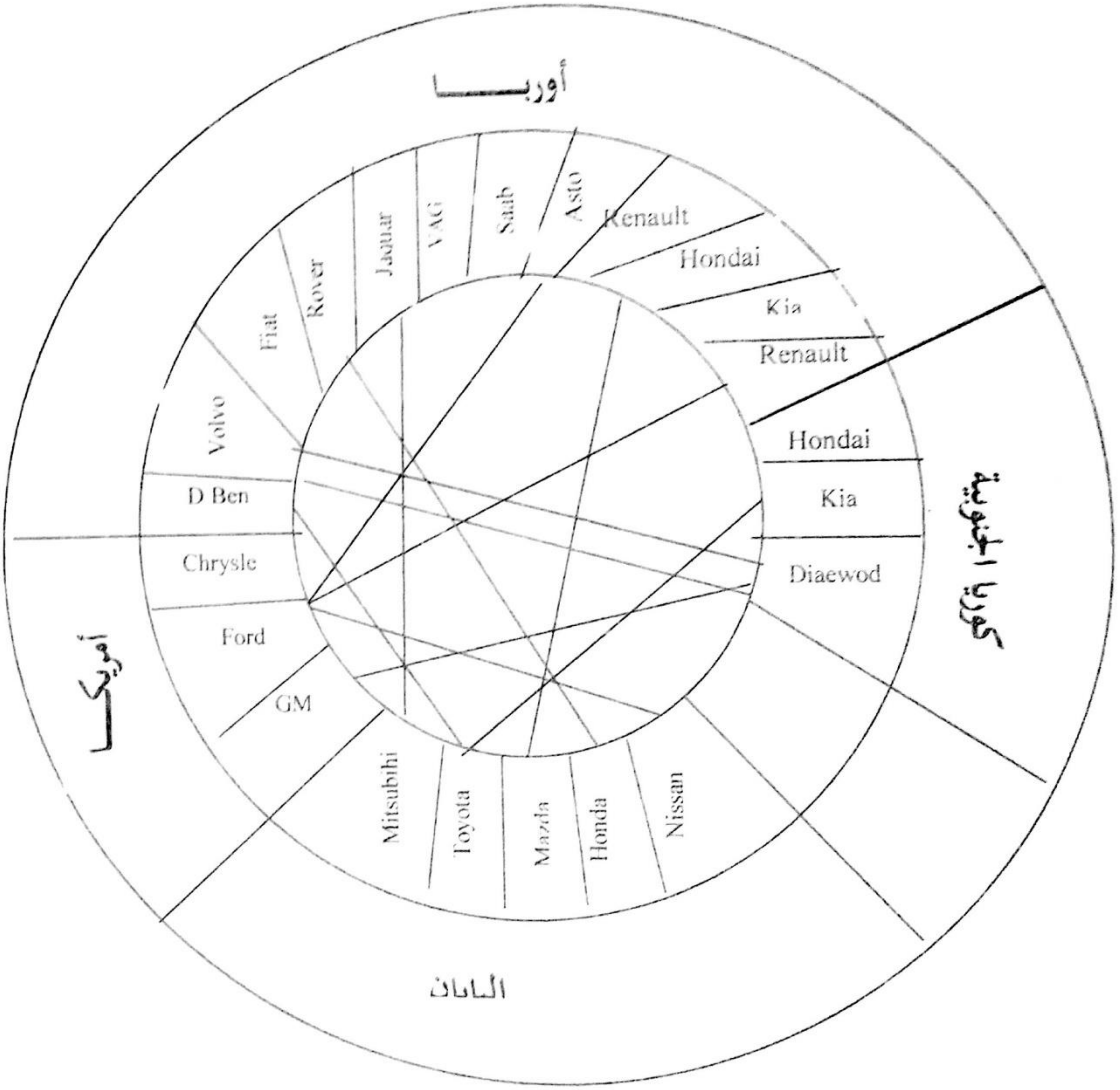
وما يميز منظمات الأعمال الدولية في الوقت الراهن، هو التحالفات الإستراتيجية التي تتحدد بارتباط منظمتين للأعمال بهدف توسيع عملياتها إلى مجال جديد من مجالات الأعمال، أو لتحسين قدرتهما التنافسية، وان القيمة المتحققة من هذا التعارف سواء بالمشاركة التكنولوجية أو برأسمال يجب أن تكون أكبر من مجموع قيم الوحدات المستقبلية لأطراف عملية التعاون، وبهذا التحالف الإستراتيجي ستكون هذه المنظمات قادرة على المنافسة بصورة أكبر فعالية من السابق وأكثر كفاءة من لو أنها دخلت السوق لوحدها ،وقد تكون التحالفات بين شركة ضعيفة وأخرى قوية، وغالبا ما يبقى الضعيف كذلك فتنتقل الملكية إلى الطرف الأقوى، وعادة هذا النوع من التحالفات لا يستمر طويلا.

لذلك فان الإتجاهات الإستراتيجية الحديثة لإنجاز منافسة عالية هو أن تكون التحالفات مع منافسين أقوياء، يتم إختيارهم بعناية كبيرة من أجل تحقيق ميزة تنافسية إستراتيجية مؤكدة وجيدة في بيئة الأعمال الدولية.[1]

ويظهر بوضوح من خلال الشكل الاتي في الشبكة المعقدة للتحالفات التي كونتها الشركات اليابانية لصناعة السيارات ،بين شركة صناعة السيارات الأوروبية من جهة والشركات الأمريكية من جهة أخرى ولقد تطور هذا الإتجاه أكثر في فترة الثمانينات والتسعينات:

[1] – نفس المرجع، ص59- 61.

الشكل رقم(8): شبكة التحالفات بين شركات صناعة السيارات اليابانية وشركائها من مختلف أنحاء العالم



المصدر: نفس المرجع، ص62.

*** التغير في الأنماط الإدارية:**

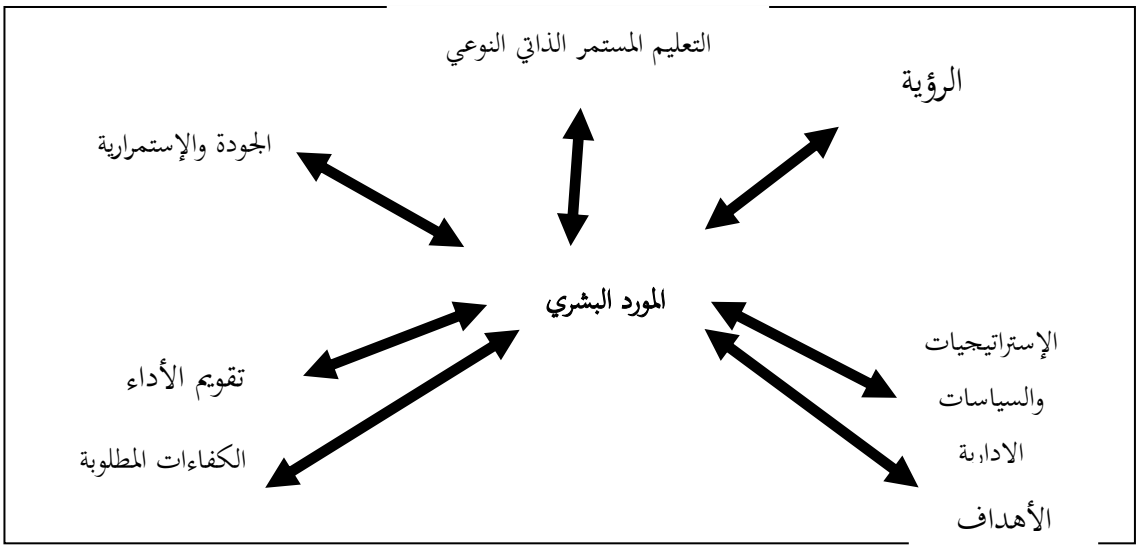
تقوم المنظمات الحديثة على ممارسة ادارية حديثة مختلفة تماما عن الأنماط التقليدية التي كانت تمارسها سابقا، أبرزها نمط العمل في الفريق الذي يعمل على إدارة وتنفيذ المشاريع العديدة والمتشعبة، وهذا يتطلب الحاجة إلى تدريب موارد بشرية قادرة على تقبل فكر العمل الجماعي، وتبادل الآراء ورفع شعار المشاركة وتغيير استخدام مصطلح أنا عملت إلى نحن أنجزنا، وهذا جعل المنظمات الحديثة تتبنى العديد من البرامج التنموية ،التي من شأنها تشجيع وصقل المهارات والعمل الجماعي لدى الفرد، فتجعله يتبنى ما يسمى بملكية المشروع وتحمل المسؤولية كجماعة تقوم بإعداد وتطبيق وتقييم وتقويم المشروع.

وإن من أهم عناصر النجاح أيضا التي تمتلكها إدارة الموارد البشرية الحديثة للتفوق على التحديات المستقبلية هو تبني مواردها البشرية لمفهوم العمل حتى يتمكنوا من مواجهة وإنجاز المشاريع التنموية، وهذا يتطلب من هذه الإدارة إعادة النظر في سياسات وخطط تنمية الموارد البشرية الهندسية في إطار مفهوم العمل كفريق[1].

إذن؛ لقد اقتصر مفهوم تطوير الموارد البشرية في السابق على إمداد الفرد بالمعارف والمهارات المطلوبة لتأدية عمله بصفة فاعلة، ولكن مع التطورات التي عرفها العالم التي لاتزال مستمرة أصبح يركز على بناء الفرد الفعال في إطار متغيرات كثيرة خلقتها العولمة مثل التقدم التكنولوجي والمعلوماتي المستمر، وتغير مضمون الأهداف والأولويات لدى المنظمات ضمن المنافسة الدولية والتغير في الأنماط الإدارية الموجودة والمطلوب من هذه المنظمات هو معرفة كيفية التعامل مع كل هذه المتغيرات الجديدة لتكون قادرة على مواجهة التحديات العالمية ،والحاجة المستقبلية تفرض تدريب وتأهيل الموارد البشرية الهندسية أو ما يطلق عليه بعولمة الموارد البشرية.

ويوضح الشكل الآتي نموذجا لتطوير قدرات الموارد البشرية في إطار العولمة والتي تركز على جعل الفرد محورا للتنمية وصانعا لها تحقيقا لأهداف المنظمة:

الشكل رقم(9): النموذج المقترح لتنمية الموارد البشرية المستقبلية.



- **المصدر:** نفس المرجع، ص302.

[1]- سنان الموسوي، المرجع السابق، ص297.

و- التحدي التكنولوجي:

إن التطورات الحاصلة في الوسائل التكنولوجية واستعمال الحاسوب، أصبح يشكل قيدا على إدارة الأفراد، لأن هذه التغيرات في التكنولوجيا الإلكترونية تؤدي إلى تغيرات جذرية في أنواع الأعمال، وكذلك في المهارات التي تحتاجها المنظمات، كما تزداد أهمية بعض النشاطات، مثل التدريب والتخطيط للمستقبل الوظيفي بما يتناسب مع تلبية احتياجات هذه التغيرات. وأن هذا التوسع في استعمال التكنولوجيا يؤدي إلى الإستغناء عن العاملين وحثهم عن فرص عمل أخرى.

أدى التحول من "العمل اليدوي" (Touch Labor)إلى "عمال المعرفة" * (knowledge workers) إلى تقليص عدد ونوع الأعمال التي تتطلب مهارات قليلة ،وزيادة مهارات في عدد ونوع الأعمال التي تتطلب مهارات عالية ،التي توسع مسؤوليات الموظف لتشمل مجموعة أغنى من الأنشطة مثل التخطيط وصنع القرار، وحل المشاكل ، فتكون فيها مسؤوليات العاملين واسعة وتتضمن أنشطة مختلفة، وان الإطار الجديد الذي تقدمه التكنولوجيا مثل الكمبيوتر تُمكن العديد من المنظمات القيام بتخرين كم كبير من المعلومات،ومن ثم استرجاعها لاستخدامها في التجارة الإلكترونية، كما حققت تقدما وطفرة في قدرة المنظمات على استعمال صيغ تكنولوجية

---

* – عُمَّال المعرفة"(knowledge workers)، مِن المصطلحَات المتدَاولة في أدبيّات العَولمة ،وهو يُشير إلَى ظهور فَاعل مُجتمعي جَديد، يَعمل ويُنتج كُلّ البرَامج والمصَادر؛ لمعَالجة المعلومات، ومِن ثَمَّ تَحويلها إلَى "سلعَة مَعرفيّة"، وعَرضَها للبيع في السّوق!.. وهناك قصة تبسط الغمُوض في هذا التعريف، تَقول الحِكَاية:" كَان هُناك "مُهندس" يَعمل في إحدَى الشَّرَكَات الزّراعية، وقَد كَان حَاذقاً في صيَانة الآلات، وبَعد مُدَّة استَقال مِن عَمله، وبَدَأ يَعمل لصَالح نَفسه وبَعد استَقالته بسَنة، تَعطَّلت إحدَى الآلَات في شَركته القَديمة، فحَاوَلَت الشَّركة حَلّ المشكلة ولَم تُفلح، ولَم يَكن أمَامها إلَّا خيَار وَحيد، وهو الاستعَانة بالمهندس المستقيل، وتَم ذَلك، فجَاء المهندس ونَظر للآلَة، وبَعد دَقائق اكتَشف أنَّ أحد حَدَائد الآلَة خَرَج عَن مَكانه، فضَربه بالمِطرقة وأعَاده إلى سِيرته الأُولَى، وهكَذا صَلحت الآلَة وحِين جَاء وَقت الدَّفع طَلَبَ المهندس ألف (1000) دولار، فاستَكثر اصحاب الشَّركة المبلغ وطَلبوا مِنه فَاتورة تَفصيليّة، فأعطَاهم المهندس مَا طَلبوا عَلَى الشَّكل التَّالي: المبلغ المطلوب: ألف (1000) دولار!، دولار واحد(1): ثَمَن استخدَام المِطرقة، تسعمائة وتسع وتسعون (999) دولاراً: ثَمن مَعرفة تَركيب الجُزء المعطَّل!، وهَكَذا صَارت المعرفة مَورداً مِن مَوارد الاقتصَاد، ومِن مَزايا "عُمَّال المعرفة"؛ أنَّهم يُنفقون 38% مِن وَقتهم؛ في البَحث عَن المعلومَات والمعرفة، ولَديهم خَلفيّة عَميقة في التَّعليم والخبرَة، وطَرائق البَحث، ومِن جهةٍ أُخرَى، "عُمَّال المعرفة" يَعتبرونها رَأس مَال مَعنوي، والاستثمَار فيهِ مهنَة مُمتَازة، بحَيثُ يُصبح مَصدراً كَافياً للدَّخل. ولقد كَان العُلمَاء يُقسِّمون العُمَّال إلَى قسمين هُمَا: "عُمَّال اليَاقات الزَّرقَاء"، وهُم العُمَّال اليَدويّون "التَّنفيذيّون"، وقسم آخَر هُم: "عُمَّال اليَاقات البَيضاء"، وهُم "الموظَّفون والكَتبَة"، ومَن يَعملون في المكَاتب، وقَد أضَافوا مُصطَلح "عُمَّال اليَاقات الذَّهبيّة "(Gold Collars) ، وهُم "عُمَّال المعرفة" الذين دَمجوا بَين العَمَل في المكتب؛ واستخدَام المعرفة وتَسليعها .

المصدر: أحمد عبد الرحمن العرفج، "عمال المعرفة". **صحيفة المدينة،** 2013/04/07.

http://www.al-madina.com/node/444988

متنوعة ومتقدمة تُمكن المدراء في منظمات الأعمال من تحقيق ميزة تنافسية في تقييم الخدمات المطلوبة منهم، ووضع الخطط الإستراتيجية التي تسهل العمل للوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.[1]

ز- تحدي التغيرات في تركيب القوى العاملة:

حدثت تغيرات في تركيبة القوى العاملة الحالية للمنظمات المختلفة الخاصة والحكومية، ومن هذه التغيرات زيادة نسبة النساء العاملات ودخولهن مختلف الوظائف، مما يزيد من عبء إدارة الموارد البشرية، لأن ذلك سيخلق متطلبات جديدة في زيادة الدخل والترقية، إلى جانب وجوب إعداد خطط أفضل للمستقبل الوظيفي.

ح- التشريعات واللوائح الحكومية:

إن إدارة الأفراد في الأجهزة الحكومية وكثير من المنظمات في القطاع العام لم تعد قادرة على إعداد سياسات تتناسب مع ظروفها وطبيعة أنشطتها، فأصبحت الإدارة تقوم بأعمال روتينية تنحصر فقط في تطبيق نصوص لوائح القطاع العام والأجهزة الحكومية الخاصة بالعاملين فيما يخص الإختيار والتعيين والأجور والمرتبات والترقية ونظم الحوافز وتقييم الأداء وإعداد التقارير السنوية عن العاملين وعن التقاعد ومن جهة أخرى إن كثرة التغيرات والتعديلات الحكومية في قوانين وتشريعات العمل يسبب التضارب في تطبيقها، لذلك فإن معيار الكفاءة لمديري الأفراد ،هو درجة مهارتهم وقدراتهم على الإلمام بهذه التشريعات وفي محاولة تفسيرها.

ط- تحدي تغيير القيم والإتجاهات:

تؤدي القيم والإتجاهات دورا أساسيا بالنسبة لإدارة الأفراد، فهي تؤثر على سلوك ودوافع العاملين على مختلف المستويات التنظيمية، وحتى نوضح ذلك نأخذ مثلا الولايات المتحدة الأمريكية ، فإن التقدم الإقتصادي الذي أحرزته يقوم ويستند على قيم محددة مثل احترام العمل وقبول مبدأ التنافس لتحقيق الأفضل، وقبول المخاطر وتحملها، بينما توجد إتجاهات خاصة في الأجهزة الحكومية التي تؤثر سلبا على العمل وعلى الإنتاجية مثل: عدم تحمل المسؤولية واللامبالاة وعدم قبول التغيير والتجديد ،وعدم وجود دافعية للعمل وعدم الإلتزام بمواعيد العمل ،وعدم وجود إي ولاء أو شعور بالإنتماء للمنظمة، والإعتماد على قوة العلاقات الشخصية في الحصول على العمل أو البقاء والترقية فيه.[2] كل هذه التغيرات في قيم العمل مسؤولة على التأثير في قوة الدول من عدمها، وهذا من شانه ان يضع عراقيل وتحديات إضافية أمام المنظمات حتى تتلائم مع متطلبات المتغيرات

---

[1]- عبد العزيز بدر النداوي، المرجع السابق، ص102.

[2] - صلاح عبد الباقي، **إدارة الموارد البشرية؛ مدخل تطبيقي.** مصر: الدار الجامعية، 2004، ص 413- 417.

البيئية والتحديات الراهنة التي تتطلب متخصصين وذوي قدرات وكفاءات للعمل بإدارة الأفراد، وحاجة المسيرين إلى المزيد من المعرفة الفنية والعلمية لزيادة فاعلية الأداء ،وتعديل برامج التنمية حتى تصبح أكثر ديناميكية واستمرارية.

إن كل هذه التغيرات في بيئة الأعمال شكلت ملامح جديدة في فلسفة إدارة الموارد البشرية وواقع جديد يتميز برؤى مغايرة تتوافق مع الطبيعة العامة للعالم المعاصر، والقائم على الحركة والتغير وعلى التقنيات والإنفتاح والتواصل مع بيئة ومحيط المنظمات الخارجي وضرورة التعامل معه، كما تؤكد النظرة المستقبلية وتأثير التخطيط الإستراتيجي في المستقبل وإعادة صياغة الحاضر من خلال دور الإدارة في صناعته.

إن الإتجاه الحالي للمنظمات يميل نحو الإندماج أو التحالف لتكوين جبهات إقتصادية ذات قدرات تنافسية عالية حتى تتمكن من الصمود والبقاء في مناخ الأعمال العالمي الجديد، كما تتوجه المنظمات نحو إدارة التنوع والتعامل مع التناقضات على مستوى عالمي وتستخدم موارد بشرية من مختلف الجنسيات وتقدم خدمات العملاء لمختلف الحضارات والثقافات في إطار مجتمعات متباينة من حيث التقدم الإجتماعي والإقتصادي والثقافي، وتتعايش مع أنظمة سياسية وإدارية وإدارات حكومية مختلفة. إذن؛ أصبحت مهمة إدارة الموارد البشرية معقدة ومركبة يتطلب منها الأمر أن تكون أكثر مرونة وتتقبل التغيرات الحاصلة، وعلى هذا الأساس يمكن تلخيص أهم تأثيرات وانعكاسات هذا الفكر الجديد على إدارة الموارد البشرية في العناصر التالية:

- تغير النظرة لإدارة الموارد البشرية، من أنها مجموعة أعمال إجرائية تتعلق فقط بتنفيذ سياسات ونظم العاملين إلى اعتبارها وظيفة استراتيجية تتعامل مع أهم عناصر وموارد المنظمة وتتشابك مع الأهداف والإستراتيجيات العامة لها.
- التغير في فكر إدارة الموارد البشرية الذي كان منحصرا في مهام معينة كعمليات الإستقطاب والتوظيف فقط إلى الإهتمام بقضايا أكثر حيوية، مثل "إدارة الأداء "

(Performance Management)، وتحقيق الإنتاجية وتحسين الأداء والفعالية.

- الإرتفاع بمستوى القائمين على أعمال إدارة الموارد البشرية إلى مرتبة الإدارة العليا، فأصبحت وظيفة إدارة الموارد البشرية في العديد من المنظمات تعادل إدراك الإنتاج والتسويق والتمويل في مستواها التنظيمي.
- أصبحت فلسفة إدارة الموارد البشرية قائمة على إدماج أفكار وتقنيات "إدارة التنوع "(Diversity Management) للتعامل بكفاءة مع مختلف العاملين في المنظمات ذات الإتجاه نحو العولمة.

- تطور عمليات الإستقطاب وتوسعها نحو السوق العالمي للبحث عن أفضل العناصر وأكثرها قدرة على تحقيق أهداف المنظمة، وتلاشي فكر إنحصار البحث عنها في السوق المحلي أو التقيد باعتبارات الجنسية أو المواطنة التقليدية.

- اعتبار مهام الإدارة عمليات متكاملة ومترابطة متعلقة بالاستثمار في المورد البشري لتطوير أساليب تدريب وتنمية الموارد البشرية.

- اعتبار التكاليف التي تقْدِم عليها إدارة الموارد البشرية، من نفقات تدريب ونفقات تطوير النظم ونفقات بناء الإستراتيجيات استثمارا يعود على المنظمة بنتائج إيجابية وأكيدة.

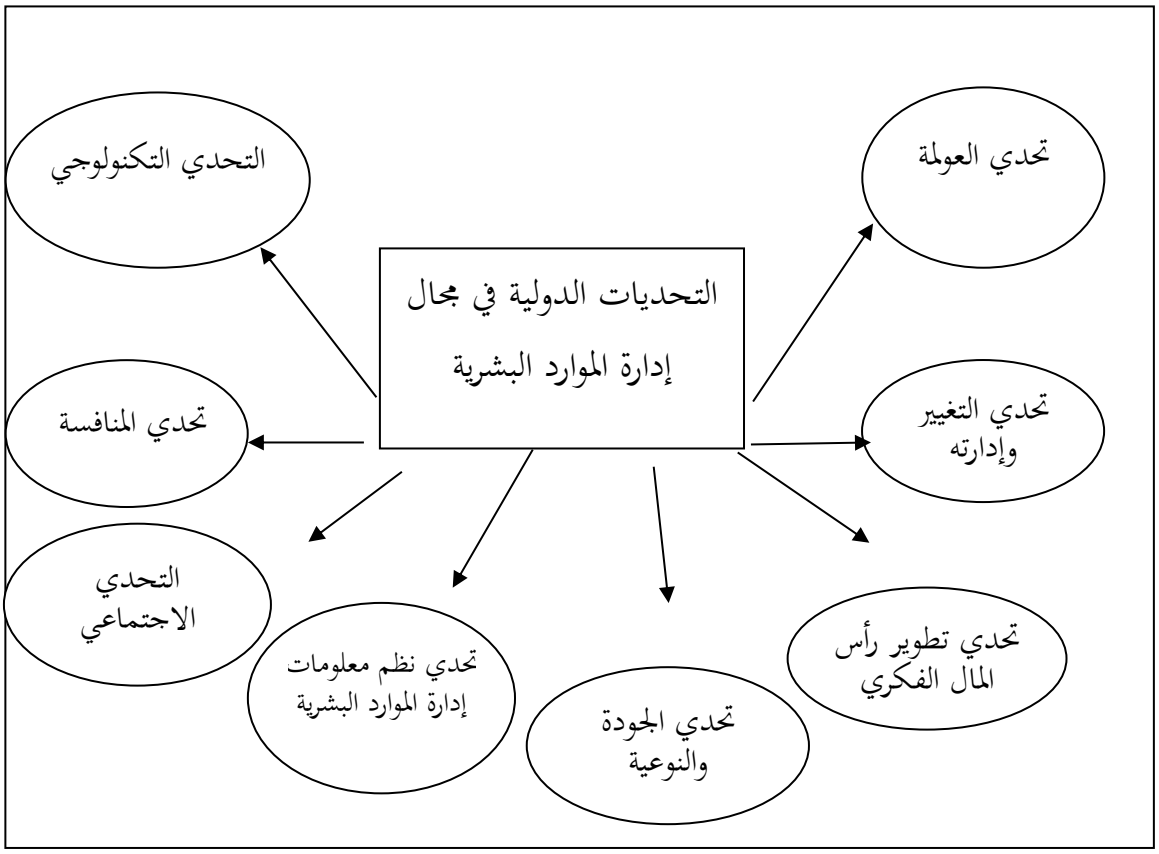
- تبني نظم وتقنيات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية ومفاهيم وتقنيات إدارة الجودة الشاملة لتحسين الخدمات والإنتاجية وضمان الإستمرارية.[1]

- الإعتماد على مبدأ المشاركة في العمل واعتبار كل الأفراد مسؤولين لإنجاح المشروع لضمان الولاء والإهتمام وتنمية الشعور بالإنتماء الأكثر للمنظمة.

إن هذه التغيرات والتطورات التي تعرفها المنظمات اليوم أدت إلى ظهور مفهوم مغاير ومتطور للإدارة، والتي أثرت بدورها على إدارة الموارد البشرية تستخدم فيها تقنيات جديدة وبرامج واستراتيجيات تجعل فيها الإنسان في قمة اهتماماتها.

[1]- علي السلمي، **إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية**. القاهرة: دار غريب للنشر والتوزيع، 2001، ص36، 37.

الشكل رقم(10): التحديات الدولية في مجال إدارة الموارد البشرية



المصدر: عبد العزيز بدر النداوي، مرجع سابق، ص 98.

3-دور إدارة الموارد البشرية في مواجهة التحديات:

لم يكن ينظر في الماضي إلى ممارسات إدارة الموارد البشرية على أنها تساهم في تحقيق قيمة إقتصادية للمنظمة، إلا أن هذه النظرية قد تغيرت لدى منظمات الأعمال الحديثة، كونها أدركت أنها تحقق من خلال ممارستها وتطبيقاتها المختلفة كالتوظيف والتدريب والأداء والأجور قيمة إقتصادية تؤثر في دوافع العاملين لزيادة الإنتاج من سلع وخدمات وإرضاء الزبون والمستهلك.

ومن هنا فإن عملية مواجهة التحديات المختلفة التي سبق أن تعرض إليها تكمن أساسا في ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تتطلب حملة من التحولات المختلفة التي يمكن تحديدها فيما يلي:

- التحول من تطبيق إدارة الواقع إلى إدارة المتوقع والتعامل مع المستقبل من منظور استراتيجي، وذلك يتطلب العمل ضمن إطار ما يسمى بمبدأ المشاركة وليس التعاون.

- تغيير الصورة النمطية لإدارة الموارد البشرية التقليدية، والتي تقوم أساسا على التركيز على المنظور الجزئي والتفصيلي في مختلف مجالات العمل إلى الصورة التي تقوم على أساس التفكير الإستراتيجي الذي يتفاعل مع المستجدات، ومواجهة التحديات التي تواجه المنظمة بالاعتماد على الكفاءات والمهارات المتخصصة والتركيز على الجودة والنوعية ووضوح الأهداف والإتجاهات والقيم وتميز القيادة بالدور الريادي والمبادرة والتجدد والتواجد الفعلي المرئي الفعال.
- أن تعمل إدارة الموارد البشرية على تحسين العلاقات الإنسانية في بيئة العمل والتي تقوم على فاعلية عملية الإتصال.

كذلك التركيز على برامج التنمية الإدارية التي تعتمد على مبدأ تطوير ذاتي واستخدام خطط وممارسات وظيفية للإنجازات الوظيفية والشخصية للعاملين.[1]

- أهم عوامل النجاح في مواجهة تغيرات البيئة الداخلية والخارجية، تكمن في المرونة الداخلية والقدرة على تعبئة الموارد للقضاء على الإجراءات الجامدة وعلى التخطيط المتصلب والرقابة السلبية.
- تجاوز الممارسات التقليدية في إدارة المنظمات وهذا باعتماد مبدأ المشاركة التي تعمل على إثراء المهام والعمل في الجماعات ،فالإدارة الاشتراكية لا تخص إدارة البشر فقط، وإنما يتم فيها إدماج العوامل التنظيمية التقنية والإنسانية عبر مقاربة إدارية شمولية للتطور.[2]
- أن تعمل إدارة الموارد البشرية في التركيز على استخدام مفهوم القدرات الأدائية وتطويرها من خلال العمل بما يطلق عليه إدارة الأزمات، ومن الأمور الهامة لمديري الموارد البشرية على المستوى العالمي في المنظمات الحديثة هو أن يكونوا معدين ومستعدين بدرجة كبيرة لدور إدارة الأزمات، ليتم التكيف مع كل المشاكل التي يمكن أن تصادفهم. فأثناء حرب الخليج و"الاحتلال العراقي للكويت "سنة 1990 تطلب من بعض مديري ومسؤولي الموارد البشرية، المعينين من طرف الشركات المتعددة الجنسية، والذين كانوا يعملون بالشرق الأوسط، التركيز على سلامة القوى العاملة التي كانت تحت إشرافهم وفي نفس الوقت يقومون بتحديد الأمور المتعلقة بالتعويضات والمنافع وإعادة تحديد الأمور القانونية والصحة والأمن، ولهذا أصبح من أهم أدوار مديري إدارة الموارد البشرية الحديثة هو الإستعداد لدور إدارة الأزمات، وبات من الضروري توافر

---

[1]- عبد العزيز بدر النداوي، مرجع سابق، ص113- 115.

[2] – جمال الدين لعويسات، **إدارة الجودة الشاملة.** الجزائر: دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، 2005، ص156- 160.

الأفراد المناسبين في المكان المناسب، وفي الوقت المناسب، وهذا هو سبب تطور المنظمات العالمية والدولية لأنه بتحقيق هذا العامل يمكن التكيف والتكفل بعدئذ بكل المشاكل.[1]

- إن أغلب الدول النامية لما تشرع في رسم خطط للتنمية الإقتصادية، تستهدف تشريع أو تعجيز معدلات نمو الناتج القومي لتحقيق الأهداف العامة وتحويلها إلى برامج عملية، فلقد برزت أساليب فنية عديدة أصبح الكثير منها قيد الإستعمال والتطبيق، لكن لم يوجه سوى القليل من الإهتمام إلى الإحتجاجات من الأيدي العاملة التي تحتاجها الخطط الإقتصادية وبقي ينظر إلى العمل بالنظرة الكلاسيكية على أنه القدرة التي تتحقق لدى جميع العمال بقدر متساو على أداء عمل معين، ولا يحتاج إلا القليل من المعرفة والمهارة، غير أنه توضح من خلال واقع المنظمات في الدول المتقدمة أصبح من السهل التعرف على عدم كفاية النظرة الكمية الخالصة لعنصر العمل وأن الجوانب النوعية واختلاف تركيب العاملين، يمكن أن تفسر سر وبعض أسباب التفاوت في معدلات النمو حتى بين الدول المتقدمة ذاتها [2]، وهنا تأتي مهمة ودور التخطيط في ضمان توفير المهارات وتنميتها، وتوفير الحوافز الملائمة، وإيجاد نظام مناسب للتعليم والتدريب.
- إعتماد التطبيقات الحاسوبية في إدارة الموارد البشرية، وهنا نقصد خاصة المنظمات الموجودة في دولنا النامية، أن استخدامات الحاسوب من شأنها توفير المعلومات الدقيقة والسريعة عند الحاجة إليها بأكثر فاعلية من العمل اليدوي، وهذا يتطلب العمل على توفير العناصر الإدارية والتنظيمية والفنية المؤهلة لتشغيل نظام المعلومات من الناحيتين المالية والنوعية، وتوفير الحوافز المعنوية والمادية التي يمكن بها استقطاب العاملين وتحقيق الرضى الوظيفي، مما يضمن استقرارهم وولائهم للمنظمة، وعليه يجب توفير الآلات والأجهزة اللازمة لتشغيل وتحديث نظم إدارة المعلومات والعمل على تطويره وتحسينه، بل يستلزم اعتماد قاعدة بيانات كاملة للمعلومات المتعلقة بمتطلبات الموارد البشرية في ظل المعايير الفنية والعملية والإقتصادية اللازمة لتشغيل هذا النظام وتحقيقه، واسترجاع المعلومات عند الحاجة إليها بشكل دقيق وسريع. وهذا يساعد كثيرا في عمليات ترشيد صنع القرار، فالقيادات الإدارية تدرك مدى الحاجة الفعلية للتحول من الإدارة الإرتجالية القائمة على أساس الحدس والتخمين إلى الإدارة العلمية ذات التقنيات الحديثة التي تعمل على توفير المعلومات عن المنافسة وتسهل التعامل مع التهديدات والتحديات التي تواجه المنظمة، من خلال اختيار البديل الأفضل من مختلف البدائل

---

[1] – راوية حسن، **إدارة الموارد البشرية؛ رؤية مستقبلية.** مصر: الدار الجامعية، 2003/ 2004، ص394.

[2] – عقيل جاسم عبد الله أبو رغيف، طارق عبد الحسين العكيلي، **تخطيط الموارد البشرية.** المكتب الجامعي الحديث، 1998، ص124.

على ضوء المتاح من المعلومات والذي يتعذر بالطرق التقليدية لكثرة المعلومات والتطور الهائل في ظروف التقدم التكنولوجي ومتغيراته المختلفة.[1]

لذلك فإن قاعدة المعلومات المتاحة للمنظمة من شأنها أن تخلق القدرة العالية في تحقيق الأهداف المرجوة للمنظمة بدرجة كبيرة من الكفاءة والفعالية في ظل وفرة المعلومات، وهذا يساهم بشكل واسع في دعم وضع القرار المناسب.

[1] – حضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، المرجع السابق، ص 246- 249.

الخلاصة:

نستخلص مما تقدم أن المنظمات في الفترة المعاصرة أصبحت تتميز بالعمل ضمن متغيرات عالمية سريعة وعميقة، الأمر الذي جعل استخدام نظم وأساليب التخطيط التقليدية المعتمدة على التنبؤ والخبرة الماضية للمخطط أمرا غير صالحا، إذ أن الآليات التقليدية لم تعد قادرة على مواجهة تحديات المستقبل والتكيف مع المتغيرات العالمية المتلاحقة والسريعة، وانخفاض الأهمية النسبية للمعايير الداخلية التي حددتها أفضل المنظمات الإستراتيجية العالمية، وحتى تتمكن المنظمات من البقاء والإستمرار وتحقيق الأهداف المسطرة، أصبحت الإدارة الإستراتيجية أداة أساسية للتعلم والتطور والتميز والإستجابة بطريقة فعالة للتغيرات العالمية السريعة.

لقد ظهرت الحاجة إلى تطوير مفهوم الإدارة الإستراتيجية، خاصة مع تغير بيئة الأعمال المستقرة إلى بيئة سريعة التغير، وما تتضمنها من منافسة عالمية وظروف بيئية غير مؤكدة، وضرورة استجابة المنظمة لهذه المتغيرات، وكذلك تحليل الفرص والتهديدات، وتخصيص الموارد اللازمة التي تضمن تحديد الأهداف الرئيسية، وإيجاد السبل لمعالجة نقاط الضعف والتأكيد على نقاط القوة للمنظمة، وبع ذلك القيام بتخصيص الموارد وتحديد السياسات ومتابعة وتقييم تنفيذ الإختيارات والبدائل الإستراتيجية، ولا يمكن أن تتحقق هذه المراحل إلا بواسطة عملية التخطيط الإستراتيجي الذي يعد الأداة الإدارية التي تساعد على تركيز رسالة المنظمة وأولوياتها في الإستجابة للتغيرات الحاصلة في البيئة، وأن تضمن الموارد البشرية التي تعمل باتجاه تحقيق نفس الأهداف.

والتخطيط الإستراتيجي مهارة استراتيجية التعلم والممارسة في إطار عملية مستمرة تتراكم فيها الخبرات، كما يتضمن ذلك التوجيه لبعض الوظائف الإدارية، مثل تصميم البرامج ووضع الهياكل وتطوير الموارد البشرية وتقييمها، وكذلك توفير إرشادات لتوجيه الموارد والمهارات نحو تحديد النشاطات ذات الأولوية القصوى.

وكما سبق الإشارة إليه فإن المتغيرات التي تؤثر في بيئة الأعمال وإدارة الموارد البشرية كثيرة وفي تغيير مستمر وهذا يتطلب من الموارد البشرية القدرة على الإنخراط في مجال المعلوماتية والإتصالات التكنولوجية، وهذا كذلك بصفة مستمرة للتمكن من التمييز بين محاسن ومساوئ العولمة بما يسمح للفرد الإستثمار في الحسن في حياته وفي بيئة المنظمة ككل.

كما يستلزم هذا الوضع للقائمين على إدارة الأعمال، ومن يملكون سلطة اتخاذ القرار فيها التعرف على الفرص وتحديات العولمة وتأثيرها على تطوير الموارد البشرية، وقدراتها لتلبية احتياجات المنظمات واستخدام أساليب الإدارة الإستراتيجية وترتيب البدائل الإستراتيجية لاستعمالها عند الحاجة.

الفصل الثاني:

أهمية دور التحليل الوظيفي في بناء وظائف إدارة الموارد البشرية

المبحث الأول: أهمية التحليل الوظيفي في ترشيد عملية التوظيف

المبحث الثاني: تصميم وتوصيف وتقييم الوظائف

المبحث الثالث: استقطاب واختيار الموارد البشرية

المبحث الرابع: البعد الإستراتيجي الحديث لعمليتي الإختيار والتعيين

يعد الإستقطاب عملية يتم بواسطتها البحث عن الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف، والتي بموجبها يتم جذب أكبر عدد من القوى العاملة ممن يمتلكون مؤهلات ومهارات وخبرات معينة ومحددة، وحسب المواصفات التي تحددها المنظمة، ويمكن القول أن الإستقطاب تلجأ إليه المنظمات لما تكون بحاجة إلى الموارد البشرية ويتحدد مجهودها من خلال عملية التخطيط للموارد البشرية ومتطلبات الوظيفة المعينة المراد شغلها، ولهذا تعتبر عملية الإستقطاب للموارد البشرية من أكثر السياسات التنظيمية أهمية، بل أصبح التفوق الإستراتيجي للمنظمات الإقتصادية في القرن الواحد والعشرين يتحقق بقدرة الإدارة على استقطاب هذه المنظمات للكفاءات والمهارات والقدرات الذكية والمبدعة التي بواسطتها يمكن أن تحقق الميزة التنافسية ضمن محيطها الداخلي والخارجي والتي تشكل وعاء وعمقا استراتيجيا لها، ولهذا تعتبر عملية الإستقطاب للموارد البشرية من أكثر السياسات التنظيمية أهمية من حيث أن نجاح المنظمة في توظيف الأفراد المؤهلين من شأنه المساهمة في قدرة المنظمة على القيام بمسؤولياتها القانونية والإجتماعية، وكذلك يعكس درجة نجاحها في التعامل مع الإعتبارات الأخلاقية لمنظمات الأعمال، كما يجنبها كمًّا من الأخطاء التي تنجم عن عدم تفوقها في السياسة الإستقطابية.

إن تحقيق هذه الغاية الاستراتيجية تفرض على إدارة الموارد البشرية هندسة وإدارة عملية الإستقطاب والاختيار والتعيين وفق معايير وأسس عصرية يتم من خلالها استقطاب موارد بشرية والتي تحتاجها المنظمة ويتم تعيينها في مواقع تنظيمية بشكل يحقق الإنسجام بين تفوق إدارة الموارد البشرية في عملية الإستقطاب بالإعتماد على المرتكزات الحديثة وعلى العناصر القادرة والراغبة في تحقيق التميز والتفوق الإستراتيجي.

وعليه سوف نتناول في هذا الفصل دور التحليل الوظيفي في بناء وظائف إدارة الموارد البشرية وهذا بالاطلاع على أهمية التحليل الوظيفي في ترشيد عمليات التوظيف، عملا من منطلق الإدارة السليمة التي يجب أن تجمع المعلومات الدقيقة عن الوظيفة وشاغل الوظيفة، ومعرفة البعد الإستراتيجي للمفهوم الحديث لعمليتي الإختيار والتعيين، بالنسبة للمنظمات وأهم المراحل التي تعرفها عملية الإختيار قبل أن تقوم المنظمة بالمفاضلة بين المترشحين لشغل الوظائف الشاغرة والقيام بتعيينها.

المبحث الأول: أهمية التحليل الوظيفي في ترشيد عملية التوظيف

إن الاستقطاب عملية ثنائية بين الفرد والمنظمة، ففي الوقت الذي تمارسها المنظمة للبحث عن المترشحين الأكفاء، يمارسها الفرد للبحث عن المنظمة التي يمكن أن تحقق طموحه وأهدافه، وعليه فإن إيجاد الوظيفة المناسبة للفرد ورغبته في العمل ستصبح من أهم وأصعب مهام الإدارة ،لأنه من الخطأ الاعتماد فقط على الاختبارات التي تجرى للأفراد قبل الالتحاق بالوظيفة ،للتنبؤ بسلوكهم التنظيمي، فقد تعد مهاراتهم الاجتماعية وقدراتهم على التكيف وسيلة مساعدة فقط للتنبؤ بسلوكهم، وأن ذلك السلوك لا يمكن أن يتحدد إلا في إطار تحديد وتوضيح الاحتياجات الحقيقية لأفراد المنظمات، وعليه فإنه لا يمكن تقدير احتياجات المنظمات من الموارد، ومن ثم اختيارها وتعيينها لا يتم إلا عبر تحديد أربع ركائز وهي الاتية:

1-تحليل الوظائف "job Analysis":

تسمية تحليل الوظائف يطلق عليها ايضا تحليل العمل، وهي عبارة عن "دراسة علمية منظمة وشاملة تحدد في نهاية الأمر طبيعة العمل وكافة المعلومات المتعلقة به من النواحي الفنية والصحية والإجتماعية والإقتصادية والنفسية".[1]

كما يعرف التحليل الوظيفي على أنه "تلك العملية النظامية لجمع المعلومات ومدى ارتباطها بطبيعة العمل أو الوظيفة" [2]، وكذلك يعرف بأنه " عملية جمع الحقائق والمعلومات عن التنظيم الإداري القائم وعن الوظائف نفسها ،لا عن شاغلها أو من سيشغلها، إذ يتم جمع المعلومات عن واجبات ومسؤوليات الوظيفة " [3]ويبدأ في عملية تحليل العمل أو تحليل الوظائف بالتعرف على كل الأنشطة الممكنة التي تؤدى داخل الوظيفة، قد تكون هذه الأنشطة استقبال معلومات ومستندات وإشعارات وأوامر وتوجيهات، وقد تكون حركات بالأيدي والجسم مثل الرفع، الخفض، الثني والتحريك والإلتواء...، وقد تكون تصرفات ذهنية مثل التفكير، التقدير الإكساب والتحليل، وقد تكون مد الآخرين بمعلومات

---

[1]- كامل بربر، **إدارة الموارد البشرية: إتجاهات وممارسات.** لبنان: دار المنهل اللبناني، 2008، ص71.

[2] – عبد العزيز بدر النداوي، **عولمة إدارة الموارد البشرية: نظرة إستراتيجية.** عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009، ص178.

[3] –نور الدين حاروش، إدارة **الموارد البشرية**.ط1، الجزائر: دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع،2011 ، ص61.

عن علاقة الوظيفة بباقي الوظائف الأخرى، وظروف العمل فيها والمسؤوليات الملقاة على عاتقها ومتطلبات شغلها.[1]

فتحليل الوظائف يشير إلى مسار التوزيع المفصل والعمل المنهجي لمختلف المهام والوجبات وتقسيم هذه المهام إلى مهام أساسية ومهام فرعية، فهو عملية تتبع مقاربة التدرج في جمع وتسجيل وتحليل وتفسير جمع المعلومات. [2]

فمن منطلق الإدارة السليمة ألا يكون البدء من الناحية العلمية بالشخص والبحث له عن العمل، بل يجب أن يكون العمل وواجباته هي المحددات لنوعية ومؤهلات ن يكون الأصلح للقيام بهذا العمل من حيث ماهيته وواجباته وموقعه في التنظيم.

إن تحقيق هذا الأمر يتطلب من المنظمة القيام بدراسة يتم بمقتضاها تحليل العمل (مجموعة الوظائف) وجمع المعلومات للتعرف على كل مكوناته والواجبات المترتبة على ممارسة جزئياته، وكذلك المهارات التي يجب أن تتوفر في الذي سيشغل هذه الوظائف مستقبلا، وبذلك يعد تحليل الوظائف أول مرحلة من مراحل التوظيف، إذ بتحديد متطلبات الوظيفة ومواصفات شاغلها تتضح معا لم التوظيف وتسهل العملية على الإدارة الحصول على المترشحين، وعملية الاختيار.

إن تحليل المنصب والذي يعني تحليل العمل المؤدى في المنصب، ووصف مجموعة المهام التي تخص ذلك في الأداء الحقيقي ثم فهم نشاطات صاحب المنصب في تأدية وظائفه، ومن الضروري وضع المترشح في المكان الذي يناسبه والذي يشعره بالارتياح، لأنه في حالة العكس سيؤدي به إلى الإخفاق في الوظائف التي تسند إليه.

إذن فعملية تشكيل الموارد البشرية تتطلب عملية ملاءمة ومواءمة عالية بين الوظائف والأفراد الذين يشغلون هذه الوظائف، وحتى يتم ذلك بشكل إيجابي يتطلب الأمر جمع المعلومات بطريقة كاملة ودقيقة، وهذا من طرف فريق عمل متخصص، ولذلك تحقيق هذه الخطوة يكون ضمن مجموعة من المراحل، المتمثلة فيما يلي:

---

[1] – أحمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية.** مصر: الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع ، 1999، ص50.

[2]–Robert, Heron, **Analyse de l'emploi et du travail.** Guide pratique pour identifier des emplois pour les personnes handicapées, France: 1er éd, 2005, P9.

ا- إختيار فريق عمل يتميز بخبرة فنية وعملية دقيقة وشاملة ،لكافة أنواع الوظائف التي توجد على مستوى المنظمة فعليا، والتي يراد تواجدها مستقبلا.

ب- إيجاد اتفاق وبدرجة عالية بين فريق العمل وبين إدارة المنظمة، لتحديد أنواع ومسميات الوظائف التي سيتم جمع المعلومات عنها، وتقديم الإدارة لكل التسهيلات والإمكانات لنجاح مهمة وأداء فريق العمل. [1]

ج-توفير معلومات عن سلوكيات الموارد البشرية خاصة تلك التي تتعلق بالجوانب النفسية والقدرة على التواصل والتميز، وأن تشمل المعلومات كل الإحتياجات الأساسية إذا كانت طبيعة بعض الوظائف تتطلب مثلا معرفة القدرة على التحمل أو السهر المستمر أو رفع الأوزان الثقيلة.

د-وجود معلومات عن الأساليب والطرق التي يتم بها العمل، وطبيعة الآلات المستخدمة مع الأخذ بعين الإعتبار التغيرات المتوقعة في أساليب وإدارة العمل مستقبلا.

هـ-تحديد المعلومات التي تتعلق بمعايير الأداء كما ونوعا لكافة وظائف المنظمة، والذي على أساسه يتم تقييم الموارد البشرية وإنجازاته مستقبلا.

و-توفير المعلومات التي تتعلق بالمحيط الذي يمارس فيه العمل، والذي يتمثل في الظروف المادية والإجتماعية والتنظيمية للمنظمة.

ز-تحديد معلومات تتعلق بسمات الموارد البشرية التي تستغل الوظائف والمتعلقة بالمهارات والقدرات والمعارف، إلى جانب السمات الشخصية اللازمة والضرورية لأداء الوظيفة مثل الخصائص الجسدية ونمط الشخصية والقدرة على التحمل...[2]

ح-تعمل عملية التحليل الوظيفي على تصميم سياسات سليمة، للخدمات الصحية والأمن والسلامة المهنية وتحديد المخاطر، التي يمكن أن تنتج من جراء ممارسة أية وظيفة أو عمل ما.

من خلال عملية جمع المعلومات يتم تحديد وحصر الوظائف القائمة في الهيكل الوظيفي للمنظمة بالاعتماد على مجموعة من العناصر لحصر البيانات والمعلومات وهي:

- القوانين والأنظمة والتعليمات التي تحكم التنظيم، وتحدد اختصاصاته وكيفية توزيعها على الوحدات المختلفة الأخرى.

---

[1] - عبد العزيز بدر النداوي، المرجع السابق، ص179.

[2] - كامل بربر، المرجع السابق، ص72.

- أنظمة وسياسات التوظيف السائدة، التي يمكن من خلالها إعطاء صورة واضحة للأوضاع الوظيفية والمالية للموظفين حاليا وقبل إجراء عمليات التحليل.
- التعليمات والقرارات الخاصة بإجراءات العمل وطبيعة الأنظمة وتتابعها.
- التقارير التي تعدها الوحدات التنظيمية حسب الأنشطة الجارية فيها.
- الخرائط التنظيمية التي يمكن أن توضح مختلف الوحدات التنظيمية الرئيسية والفرعية.
- سجلات العاملين حتى يتم حصر وتحديد عناوين الوظائف المعنية بالتحليل الوظيفي بما يتطابق وينسجم مع الحاجات الفعلية لطبيعة وضرورات العمل.[1]

وتظهر أهمية تحليل الوظائف كأسلوب علمي تستخدمه الإدارة كعامل هام وأساسي في ترشيد عملياتها، كالتوظيف والإختيار ووضع سياسة الأجور، وعلى اعتبار كذلك أن مخرجات عملية تحليل الوظائف ستشكل مدخلات ما سيليها من عمليات، ومن هنا يتضح دور وأهمية المعلومات والحقائق التي تعمل إدارة الموارد البشرية على جمعها في بناء تحليل العمل أو الوظائف بمصداقية عالية، وعلى هذا الأساس يمكن توضيح أهمية التحليل الوظيفي فيما يلي:

- تحديد المتطلبات الضرورية لشغل الوظائف كالتعيين والإختيار والترقية والنقل والتكليف بالعمل أي تعتبر أساسا موضوعيا للإختيار والتعيين بدل اللجوء إلى معايير شخصية غير رسمية.
- تقديم معلومات تفصيلية لمهام العاملين من واجبات ومسؤوليات وكذلك العلاقات بالوظائف الأخرى.
- معرفة أنواع الوظائف ومستوياتها ومطالب شغلها، يساهم بالبحث والإختيار للأفراد المناسبة لها وفق مبدأ الوظائف للموظف.
- تحديد الدوائر والإختصاصات والمسؤوليات،

وتوزيع العمل بأسلوب موضوعي يمكن الرؤساء من مراقبة الأعمال من جهة ومن تحفيز القائمين بها من جهة أخرى.

---

[1] – خضر كاضم محمود، ياسين الخرشة، **إدارة الموارد البشرية**. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009، ص72.

- يساعد على بناء نظام عادل للأجور، قائما على أهمية الأعمال والكفاءات المخصصة لها[1]، واعتماد سياسة المؤهلات، حيث يمنح الأجر حسب الشهادة دون أن تكون هناك علاقة وثيقة بينهما.
- يوفر أساسا موضوعيا لتقييم الأداء، فيتم قياس أداء الموظف حسب الوصف الموجود للوظيفة عوض اللجوء إلى تقييم لسمات شخصية وسلوكية، قد لا تكون لها علاقة وثيقة بالعمل.[2]
- إن تحليل الوظائف يحقق حقا دعما لمحاولة تحقيق توازن نظم المنظمة المختلفة ،من خلال تصميم ووضع سياسة توظيف عادلة قائمة على أسس الكفاءة والجدارة، باستبعاد كل أشكال المحسوبية واعتماد نظام أجور فعال، ونظم للإتصالات والتنسيق من خلال توضيح أطر الإتصال وعلاقات الوظائف بعضها ببعض.

وتزداد أهمية تحليل الوظائف في ظل التحولات الإقتصادية والتكنولوجية ،التي يعرفها الإقتصاد خاصة مع إدخال التقنيات الحديثة، كوظائف المعلوماتية، لذلك يجب مسايرة العصر بحسن اختيار الأفراد الذين يمتلكون كفاءات ومهارات، وبالتالي فإن عملية التحليل الوظيفي تعد عملية أساسية ومركز ضمن واجبات شؤون الأفراد، وإن شمول المعلومات التي يتضمنها وصف الوظيفة يدل على ضرورة التعرف على طبيعة العمل ،التي يجب أن تلم بمختلف جوانبها منها مسؤوليات هذه الوظيفة أو ما ينجم عن الإخلال بها ومدى نطاق الإشراف، ودرجة تعقدها أو درجة الحاجة إلى مهارات خاصة لدى العاملين، ومدى الحاجة إلى وجود خبرات سابقة والقدرة على المبادرة واتخاذ القرارات، وكذلك مدى توافر المؤهلات العلمية الضرورية لمن يشغل هذه الوظيفة، ودرجة الإتصالات التي تتوفر عليها دون إغفال الظروف المادية النفسية التي تميز بيئة العمل، وعليه فإن عملية التحليل الوظيفي تمنح بيئة العمل شمولية في المعلومات التي تتحصل عليها والالمام بكافة النواحي، وهذا ما يسمح لها بإتباع الطرق المناسبة للحصول على معلومات منتقاة تشمل كل الجوانب دون تكرار.[3]

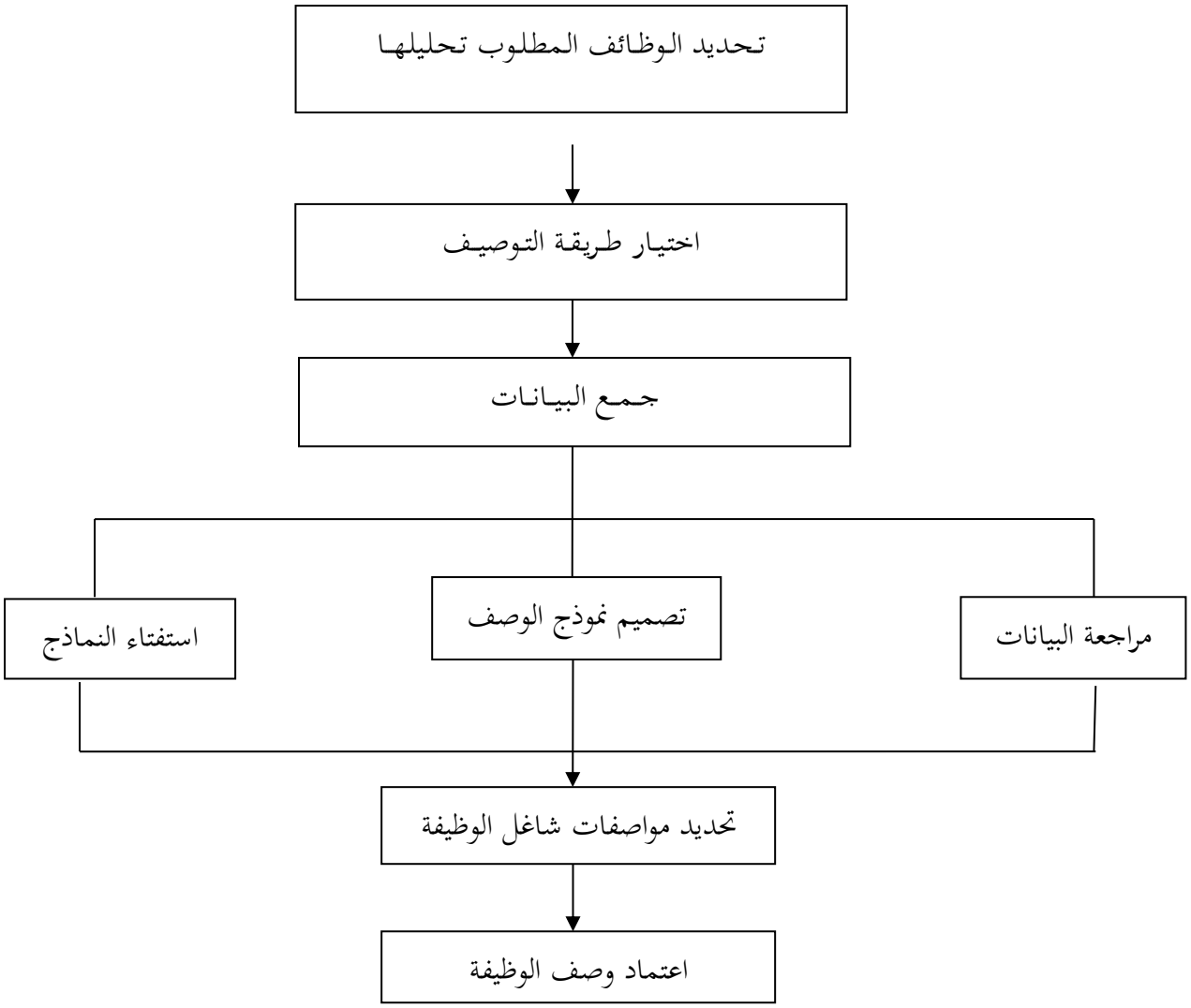
---

[1]- حسين حسن عمار، **إدارة شؤون الموظفين.** الرياض: معهد الإدارة العامة، 1981، ص64.

[2]- منير نوري، **تسيير الموارد البشرية.** الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2010، ص144.

[3] - نفس المرجع الآنف الذكر، ص 145.

الشكل رقم (11): مراحل عملية تحليل الوظائف:



المصدر: علي السلمي، **إدارة الموارد البشرية.** ط2، القاهرة: دار غريب للطباعة، 1998، ص153.

ومن خلال الشكل رقم (14) يتبين لنا أن عملية تحليل الوظائف تمر بداية من تحليل الوظائف التي تريد المنظمة تحليلها، وذلك بتحديد معالم الوظيفة من توضيح للمسؤوليات والواجبات والظروف المحيطة بأدائها، وهذا باختيار الطريقة المناسبة في التحليل لجمع البيانات عن الوظائف، سواء باستعمال الملاحظة الشخصية أو المقابلة أو طريقة الإستقصاء، وبعد جمع المعلومات المناسبة واللازمة عن الوظيفة لابد من مراجعتها، ثم توضع تلك المعلومات على شكل نموذج يصف مجموعة من الحقائق المتعلقة بالعمل وأنواع البيانات التي يتضمنها نموذج الوصف، التعريف بالعمل (إسم الوظيفة) ملخص العمل،

الواجبات، الإشراف على الغير، علاقة العمل بالأعمال الأخرى، الآلات والمعدات المستخدمة في العمل وظروف تأدية الوظيفة.

بتحديد متطلبات الوظيفة يتم تحديد مواصفات شاغلها من حيث الشهادة العلمية والخبرة والصفات الشخصية والقدرات الإجتماعية والبدنية والفكرية، وبعد توصيف الوظائف وتحديد مهامها وظروف أداء العمل ومواصفات شاغل الوظيفة، ثم تسجل تلك المعلومات والبيانات في بطاقات التوصيف التي تعتمدها المنظمة في عملية التوظيف.

2-أهداف التحليل الوظيفي:

تعتبر برامج تحليل الوظائف عملية ضرورية لأي منصب إداري أو تنفيذي، هذا لأن عمليات التوظيف واختيار العناصر البشرية الملائمة لكل وظيفة أو منصب تتطلب في البداية التعرف على الاحتياجات الأساسية والأعمال التي ينبغي أن يقوم بها كل موظف ،وإن توفير بيانات كاملة عن المهام المكونة للوظيفة أو أنشطتها ومواصفات شاغلها يعد بالأهمية العالية لأداء معظم وظائف إدارة الموارد البشرية، ويتضح ذلك من خلال الأهداف الأساسية لتحليل العمل فيما يلي:

- **تصميم العمل:** تساعد هذه العملية على تجميع الأنشطة والمهام في وظيفة كاملة تحتوي على بداية ونهاية، وتحتوي على هوية واضحة وتوفر الإحساس بالمسؤولية والتخصص وتقسيم العمل.
- **الاختيار:** يوفر تحليل الوظائف أو تحليل العمل بيانات عن المواصفات المثالية التي يجب أن تتوفر في شاغل الوظيفة، وعلى المنظمة البحث عن هذه المواصفات فيمن يتقدمون اليها.
- **تقييم الوظائف:** يتم تحديد أهمية الوظائف النسبية أو قيمتها داخل المنظمة بناء على تحليل الوظائف، ويكون التعبير عن هذه الأهمية أو القيمة في شكل أجور.
- **تقييم أداء العاملين:** عملية تحليل العمل توفر بيانات عن الأعباء والمهام والمسؤوليات، التي يجب أن يقوم بها شاغل العمل، وأداءه الفعلي وقيمته، وتكون مهمة الرئيس المباشر هو ملاحظة مدى قيام المرؤوسين بمهامهم ومسؤولياتهم، في الوظائف ومدى استحقاقهم للحوافز أم لا.
- **التدريب:** يكون التدريب في حال ما إذا تبين أنه يوجد فارق بين مواصفات الشخص الذي يشغل الوظيفة وبين المواصفات المطلوبة، ويركز على المهام والمهارات الناقصة وتحليل العمل يقدم ما يسمى بمعايير التدريب.

- **تحديد الاحتياجات من العمالة:** يتحدد عدد العاملين في كل وظيفة بحجم عبء العمل الذي يقوم به شاغل واحد للوظيفة، وهو ما يتحدد بواسطة تحليل العمل ،وبقسمة الحجم الكلي لعبء العمل على ما يقوم به شاغل واحد للوظيفة يتحدد عدد العاملين المطلوبين.

- **تبسيط العمل:** بإعداد مقارنة للبيانات الموجودة في تحليل العمل بما يتم فعلا داخل الوظيفة ،قد يظهر وجود أنشطة فعلية لا يجب القيام بها، وبالتالي يمكن الاستغناء عنها، ومن ثم يتم تبسيط العمل.

- **الترقية والنقل:** من خلال تحليل العمل ،تتم قرارات النقل والترقية استنادا إلى مدى التطابق بين مواصفات الشخص ومواصفات الوظيفة.

- **التطوير التنظيمي:** يسمح تحليل العمل أو الوظائف بتوفير بيانات أساسية عن مكونات الوظائف، وهي بيانات لازمة عند إحداث دمج أو فصل الوظائف في أقسام أو تغيير تركيبة الأقسام والإدارات لزيادة وتطوير الأداء.[1]

وعلى المستوى العام يمكن تلخيص أهداف التحليل الوظيفي فيما يلي:

ا-يمثل التحليل الوظيفي أساس جميع السياسات والاستراتيجيات الخاصة بإدارة الموارد البشرية في بعض المجالات؛ كالاختيار والتعيين والتدريب وتحديد الأجور علاقات العمل والترقية وتحديد احتياجات الضرورية من الموظفين، وتقييم وتحسين الأداء...

ب-معرفة أنواع الوظائف وتمييزها بدقة وتسميتها وتعريف وضعها في الخرائط التنظيمية.

ج-وصف كل الأعمال التي تدخل في نطاق تلك الوظيفة، وصفا دقيقا وذلك بتحديد مستوياتها والمسؤولية المنوطة بها وتفويض السلطات المقررة لها.

د-التعرف على متطلبات الوظيفة من التأهيل العلمي والخبرات العلمية والمهارات اللازمة لشغلها وهذا من خلال تحديد مميزات الوظيفة وما يطلب من شاغلها.

هـ- وضع معدلات دقيقة للرواتب وضبط درجات الوظائف، وهذا من خلال رسم سياسة عادلة للأجور، بحيث يزداد الأجر كلما ازدادت الأهمية النسبية للوظيفة وقيمتها.

---

[1]- أحمد ماهر، المرجع السابق، ص51، 52.

و-يسمح التحليل الوظيفي بالتأكد من وجود قواعد ومقاييس سليمة تتحكم في الترقيات، ونقل العمال من وظيفة إلى أخرى حسب المهارات والقدرات الواجب توفرها في الفرد الذي يشغل كل وظيفة.

ز- يسمح بمتابعة عملياته وتهيئة الظروف لكل عمل، وتحديد مصادر الأخطاء وتصحيحها بتحسين بيئة الوظيفة.

ح-الإتفاق على قواعد تقييم العمال وتوضيح طرق الإتصال بينهم وبين المسؤولين في القمة.[1]

3-مبادئ تحليل الوظائف:

إذا كانت أهداف تحليل الوظائف هي معرفة أنواع الوظائف والتعرف على متطلباتها ومؤهلاتها العلمية بعد تحديد دراستها، فإن هناك مبادئ لابد من مراعاتها عند تحليل الوظائف التي من شأنها أن تعطيها أكثر فعالية باعتبارها أدوات توجيه حيث تتمثل هذه المبادئ فيما يلي:

- التصنيف والتحليل للوظيفة وليس للموظف، بمعنى أنها تهتم بالوظيفة من حيث نوعها وأهميتها ومطالب شغلها لأنها هي العمل، والذي يقوم على أهداف منظمة.
- الموظف للوظيفة، وهذا يعني أن الوظائف لا تحدث لأسباب شخصية وأن يختار الموظف على حسب الوظيفة حتى يكون في المكان المناسب.
- مبدأ تحديد الصنف المالي المناسب، بمعنى إذا تساوت الأعمال من حيث مستوياتها ومن حيث الواجبات والمسؤوليات يجب أن تتساوى الرواتب.[2]

4-أساليب التحليل الوظيفي:

تعتمد إدارة الموارد البشرية على عدة طرق لجمع المعلومات، وهذا بهدف الوصول إلى تحليل دقيق وواضح عن العمل والوظائف مع الأخذ بعين الإعتبار إمكانية الادارة باستخدام طريقة معينة أو أن تمزج بين عدة طرق، المهم هو تحقيق الأهداف المرجوة من التحليل الوظيفي، غير اننا نجد أكثر الطرق استعمالا هي الاتي:

---

[1]- علي غربي وآخرون، **تنمية الموارد البشرية**. الجزائر: دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، 2002، ص74.

[2]- حسن حسين عمار، المرجع السابق، ص65.

ا- أسلوب المقابلة الشخصية: تعتمد على مقابلة القائم بالتحليل للشخص أو الأشخاص الذين يشغلون الوظيفة، مما يسمح بتوجيه كل الأسئلة المتعلقة بالفرد أو المجموعة وبمكونات الوظيفة التي يمارسونها، وهذا الأسلوب يمنح فرصة ممتازة للعاملين للتعرف على عملهم، كما يسمح لأخصائي الموارد البشرية من إجراء مقارنات بين المعلومات التي حصل عليها من الأفراد ومن الرؤساء المباشرين لهم ،للتأكد من صحتها ولكن على الرغم من فعالية هذه الطريقة إلا أن نجاحها يتوقف بالدرجة الأولى على مدى تعاون الفرد بإعطائه الاجابات الدقيقة والصحيحة، كأن يميل إلى عدم التعاون مثلا ،إذا شعر بأن المقابلة ستؤدي إلى نتائج لا تتفق في مجملها مع مصلحته أو أنه ستكون وسيلة لتقييم مستوى كفاءته، وبالتالي قد يميل إلى تقديم معلومات غير سليمة تؤثر على مدى دقة تحليل الوظيفة ،وهنا يأتي دور أخصائي التحليل الذي يجب أن يعمل على اقامة مناخ إيجابي تميزه الثقة بينه وبين الفرد ،من خلال عملية التعارف المبدئية بين الطرفين، واستخدام لغة سهلة للتخاطب ومنح الفرد الرغبة في الإفصاح عما يفكر فيه، وإعداد قائمة بالأسئلة التي تصاغ بطريقة سهلة ومقنعة ومتدرجة ،من حيث السهولة، أيا كانت طبيعة هذه الأسئلة، مع السماح للفرد إستيضاح بعض الأسئلة التي قد يجدها غير مفهومة، وهذا حتى تكون نتائج المقابلة صحيحة ودقيقة، وعند انتهاء أخصائي التحليل من المقابلة تبدأ عملية التقييم للمعلومات التي تحصل عليها، ومن الأحسن أن تتم مع الرئيس المباشر لتوسيع هامش الدقة في المعلومات.[1]

ب- أسلوب الملاحظة المباشرة:

هذه الطريقة تتم بقيام المسؤول القائم بعملية التحليل بجمع المعلومات ،عن الوظائف أثناء تأدية العاملين لأعمالهم، وتسجيلها، فيكون هنا العمل ميدانيا بعيدا عن المبالغة أو تقليل المهام، ويجب أن يتم ذلك على فترات مختلفة، حتى تكون النتائج ممثلة لطبيعة العمل.

ج- أسلوب الإستبيانات:

يتم في هذه الطريقة جمع المعلومات حول الوظائف عن طريق إعداد نموذج من قبل الإدارة، يحتوي على أسئلة توزع على العاملين للإجابة عليها، ويتطلب ذلك إلمام المستقصي بالقراءة والكتابة والقدرة

[1]- كامل بربر، المرجع السابق، ص73.

اللغوية على فهم الأسئلة، والرد عليها، ويمكن أن تتضمن الإستبيانات جانبا خاصا لرأي المشرفين للمهام التي لم تتحدد من قبل الموظفين لضمان أجوبة دقيقة ومحددة.

د- أسلوب تحليل مخزون المهام:

يعمد هذا الأسلوب بتحديد المعارف والمهارات والقابليات المطلوبة لإنجاز الوظيفة بنجاح، ولذلك فإن التحليل يضمن ثلاثة مراحل وهي: المقابلة والمسح وتهيئة مصفوفة المهام، وللعمل بالشكل التالي يجب أن يتم أولا التركيز في المقابلة على المهام التي يؤديها العاملون، وبعد جمع المعلومات يتم تحديد أهمية كل مهنة ضمن الوظيفة ومعدل تكرار المهام وحساب الوقت الذي استنفذ لأدائها، ثم القيام بتصميم مصفوفة المهام التي تتضمن ترتيبات للعناصر التالية: المعرفة والمهارة والقابليات المتضمنة في كل مهمة ضمن الوظيفة.[1]

ه- أسلوب الأحداث الحرجة:

وهناك من يطلق عليه أسلوب المواقف الحرجة، وهو أسلوب اقترحه "**جون كليمنس فلانجان** " * (John Clemans Flanagan) سنة 1954، والذي يعتمد مقابلة العمل والمشرفين وملاحظاتهم

---

[1]- منير نوري، المرجع السابق، ص146.

* - **"جون كليمنس فلانجان"** سيكولوجي امريكي (1906-1996) انشا اختبار يسمح بتشخيص العنصر البشري القابل للتعايش مع الأزمات وصدها، اجرى تجاربه الأولى على الطيارين المقاتلين اثناء الحرب العالمية الثانية في اطار أسلوب الاحداث الحرجة. **المصدر:**

Karen, Freeman , John Flanagan , 90 Psychologist Who Devised Pilot Aptitude Test.
The New York Times , Published: April 28, 1996 http://www.nytimes.com/1996/04/28/us/john-flanagan-90-psychologist-who-devised-pilot-aptitude-test.html

بغرض جمع حكايات عن سلوكيات العمل التي تشير إلى الأداء الجيد أو السيئ، وهذا بغية التعرف على مختلف سلوكيات العمل التي يمكن أن تؤدي إلى نتائج مرغوبة أو غير ذلك في العمل، والتي من خلالها يمكن تمييز العمال الناجحين عن العمال الفاشلين، كما يمكن لهذا الأسلوب أن يقدم معلومة قيمة عن قدرة العاملين التوافق والتجاوب مع الأحداث الحرة التي تحدث من حين لآخر، ومن خلال كل حدث أو نادرة يتم الإهتمام بوصف ما يلي:

- ما الذي أدى إلى وقوع الحدث، وما السياق الذي وقع فيه؟
- ما الذي فعله الفرد بالضبط وكان فعلا أو غير ذلك؟
- ما المترتبات الناجمة عن هذا السلوك؟
- هل كانت هذه المترتبات تحت سيطرة العامل فعلا؟

ويقوم القائم بالتحليل بجمع عينات كبيرة من الملاحظات، من أكبر عدد من العمال، وحسب طبيعة العمل قد يتطلب ذلك المئات أو آلاف من الأحداث حتى تغطي الجوانب السلوكية بشكل مرضي وبعدها يتم تصنيف الأحداث حسب أبعاد العمل التي تمثلها، وذلك يتطلب إعداد قوائم للأداء الفعال وغير الفعال. ولهذا الأسلوب أهميته في استخلاص ابعاد العمل الديناميكية والساكنة، كما يقدم معلومات قيمة عن كيفية وقدرة توافق العاملين مع الاحداث الحرجة التي يمكن ان تحدث.

وعموما يتبين مما سبق أن أسلوب الأحداث الحرجة يركز أكثر على سلوكيات العامل القابلة للملاحظة والقياس لزيادة القيمة العملية للبيانات التي تنتج عنه، لكن ما يؤخذ على هذا الأسلوب أنه يركز على اقتصاره على وصف سلوكيات العمل المرتبطة بفاعلية العمل أو عدمه، بينما اهتمام المحلل يركز على وصف أداء العمل في مستواه المتوسط أو الذي يتم في المواقف الطبيعية.[1]

و-أسلوب التحليل النشاطي:

يعتمد هذا الأسلوب في مؤسسات القطاع العام، لكونه قائما على أسس عامة وشاملة ومستقرة نسبيا، ومن خلاله يمكن تحليل الوظائف التالية:

- المهام التي يمارسها شاغل الوظيفة والتي تتمثل في الأبعاد الثلاثة: الأشخاص والبيانات والأشياء،
- الأساليب المستخدمة في الأداء الوظيفي،

[1]- محمد عبد الحميد محمد، **أساليب جمع بيانات تحليل العمل.** بتاريخ 2010/06/23، منتديات فلاسفة التطوير.
[http://www.pydt.net/forumj$vdf/+976. Html]

- الآلات والمعدات المستخدمة في الأداء،
- المواد والخدمات المنتجة.

والجدول التالي يوضح نموذجا لهذه الأبعاد الثلاث:

الجدول رقم (4): الأبعاد التي يمارسها شاغل الوظيفة

البيانات	الأشخاص	الأشياء
تجميع وتركيب-0	يرشد-0	الإعداد والتهيئة-0
تنسيق-1	يفاوض-1	تدقيق-1
تحليل-2	يوجه-2	تشغيل وسيطرة-2
تصنيف-3	يشرف-3	تدريب-3
حسابات-4	يخول-4	توجيه العمل-4
استنساخ-5	يقنع-5	تحمل المسؤولية-5
مقارنة-6	يتكلم-6	تغذية وإطعام-6
	يقدم خدمة- 7	حمل الأشياء والأثقال-7
	يستلم توجيهات- 8	

المصدر: المرجع السابق الذكر.

والملاحظ أن الأرقام الواردة في بعد من الابعاد المذكورة مرتبة حسب قيمة وأهمية كل بعد من الأعلى إلى الأدنى، والوظيفة التي تستلم رقم (000) على جميع الأبعاد أعلى الوظائف، فإذا أخذنا على سبيل المثال وظيفة إدارة الموارد البشرية، فيمكن أن تكون البيانات على الشكل التالي:

بيانات التحليل رقم 2- الأشخاص رقم1- أشياء/ إعداد وتهيئة رقم 0، وبذلك يكون رقم الوظيفة 0، 1، 2.

وعلى هذا الأساس فإن التحليل الوظيفي وفق هذا الأسلوب يسمح للمديرين بتجميع الوظائف التي تتطلب مهارات متماثلة.[1]

ز- أسلوب تحليل الموقع:

قام مجموعة من الباحثين من جامعة فورد الأمريكية بتطوير أسلوب يعتمد على استبيان يتضمن معلومات حول متطلبات الوظيفة، ويضع هذا الإستبيان 194 فقرة تجمع في ستة (06) أبعاد أو تصنيفات يمكن توضيحها من خلال الجدول الاتي:

الجدول رقم (5): الأبعاد الوظيفية

الأبعاد الوظيفية	عدد عناصر الوظيفة
1- المدخلات من المعلومات أي كيفية الحصول على المعلومات ومصادرها لأداء العمل.	35
2- العمليات الذهنية: المجهودات الذهنية التي تتطلبها الوظيفة.	14
3- مخرجات العمل: النشاطات والصور المستخدمة في الأداء.	49
4- العلاقات مع الآخرين: التفاعلات والإتصالات المطلوبة للوظيفة.	36
5- بيئة الوظيفة: والمتمثلة في البيئة المادية والإجتماعية التي يتم فيها العمل.	19
6- خصائص أخرى: تتضمن أية خصائص أخرى استثنائية او أية نشاطات تتضمنها بعض الوظائف	41

- **المصدر: منير نوري المرجع السابق، ص150.**

[1]- منير نوري، المرجع السابق، ص149.

المبحث الثاني: تصميم وتوصيف وتقييم الوظائف

ان اية وظيفة تنقسم الى مجموعة من المهام والاعباء والمسؤوليات والاختصاصات، وإذا يبدا الامر في تحليل العمل بالتعرف على كل الأنشطة المختلفة، التي تؤدى داخل الوظيفة، فان توفير البيانات عن الأنشطة المكونة لهذه الوظيفة، ومواصفات شاغلها ذات أهمية بالغة لأداء معظم وظائف إدارة الموارد البشرية، ويظهر ذلك من خلال العمليات الاتية:

1-تصميم الوظائف:

بعد تجميع البيانات التي تمت في مرحلة تحليل الوظائف تقوم الإدارة بالانتقال إلى مرحلة أخرى تسمى بتصميم الوظائف(**Job design**)، وهي عملية تهدف إلى تحديد المهام المطلوب أدائها بواسطة القوى العاملة، والقيام بتوزيع تلك المهام على الوظائف المرتبطة ببعضها البعض وهذا باستخدام مختلف الموارد المتاحة من شاغلي الوظائف، إذن فعملية تصميم الوظائف هي إعداد الشكل النهائي للعمل والعناصر الداخلة في إطاره[1]، كما يمكن تعريفها بتلك العملية التي يتم فيها تحديد قائمة المهام التي تحتويها كل وظيفة، وأهميتها تتمثل في إعطائها صورة واضحة حول نشاطات الوظائف المختلفة، وحول الأدوات اللازمة لأدائها وطبيعة الصلات التفاعلية فيما بينها، كما يساعد على تحديد الظروف الملائمة لأداء هذه الوظيفة، وعند المباشرة في عملية تصميم الوظائف يتم استخدام مناهج مختلفة أهمها ما يلي:

ا-منهج التخصص العالي (المنهج التقليدي):

هو منهج الإدارة العلمية ل **"فريدريك تايلور"(Frederick Taylor)** ، لذلك يوصف أحيانا بالمنهج التقليدي، والذي يتم فيه اعتماد سياسة التخصص، بمعنى تقليص المهام في كل وظيفة، لأن ذلك يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء، و يتم تشغيل ذوي الإختصاص الذين يملكون قدرا عاليا من المؤهلات والمهارات، كما أن عملية تدريب العامل تكون أكثر بساطة.

ب-منهج الإثراء الوظيفي:

ويعني تضمين الوظيفة الواحدة أكثر ما يمكن من المهام، والتي يمكن أن تسند إلى الفرد الواحد، وهذا المنهج هو عكس المنهج السابق، لأنه يجعل عدد الوظائف أقل، مادام أن كل وظيفة تتضمن عدد

---

[1]- محمد حافظ حجازي، **إدارة الموارد البشرية.** الإسكندرية: دار الوفاء للطباعة والنشر، 2002، ص94.

أكبر من المهام، كما يجعل الموظف أكثر تحكما في عمله لأنه يكون على دراية بكل متطلبات الوظيفة، إلا أنه في الوقت ذاته سيجعله تحت ضغط كبير لأنه مضطر على الإطلاع والقيام بجميع المهام.

ج-منهج توسيع الوظيفة:

يشكل هذا المنهج حالة وسطى ما بين التخصص العالي والإثراء الوظيفي، ويؤدي اعتماده زيادة في عدد المهام في الوظيفة الواحدة بدون أن تشمل مهمات إشرافية، ويتم اللجوء إلى هذا النوع من المناهج في حالة وجود روتين ورتابة في الوظائف، تعتمد عليه المنظمة لحل مشاكلها.[1]

2-توصيف الوظائف:

بعد أن تنتهي إدارة الموارد البشرية من تحليل الوظائف واقتراح تصميم لكل وظيفة، فإنها تقوم بتوصيف جديد لكل وظيفة من حيث أهدافها وطبيعة المهام والاختصاصات المتعلقة بها، وتوصيف الوظائف والتي يطلق عليها بالإنجليزية (**Job descriptions**) هي عبارة عن النتيجة الملموسة لتحليل العمل، وتظهر على شكل تعريف تفصيلي مكتوب للوظيفة وهدفها وطبيعتها، والمهام أو الواجبات أو الإختصاصات أو المسؤوليات وظروف العمل، ومواصفات شاغل الوظيفة. وتعد عملية توصيف الوظائف عملية أساسية في إدارة الموارد البشرية، فهي تهتم بشؤون الموظفين من بداية إنشاء الوظيفة مرورا بإجراءات التوظيف الى تحديد برامج التدريب والتكوين والتطوير وكذلك تقييم الأداء، إضافة الى ذلك يعتمد في تحديد الراتب وابرام العقد بين الإدارة والموظف الذي على أساسه تحدد حقوقه وواجباته [2]،ومن هنا يمكن القول بأن **الوصف الوظيفي** يتم من خلال عملية تصميم الأعمال، وتحديد المهام والواجبات والمسؤوليات، المرتبطة بكل وظيفة، وعليه فإن عملية الوصف الوظيفي يتضمن جزئين أو جانبين أساسيين هما:

الجانب الأول: ويشمل الأطر التفصيلية التي تتعلق بالواجبات والمهام والمسؤوليات والصلاحيات ومختلف الجوانب المرتبطة بالعمل والعلاقات السائدة فيه، ويمثل المعلومات والبيانات التالية:

- إسم الوظيفة (العمل)؛
- الموقع التنظيمي للوظيفة (الإدارة، القسم، الشعبة، الوحدة...)؛

---

[1] – سعاد ناتف البرنوطي، **إدارة الموارد البشرية.** ط2؛ الأردن: دار وائل للنشر، 2004، ص164، 165.

[2] –نورالدين حاروش، إدارة **الموارد البشرية** ،المرجع السابق،ص63.

- الغرض العام، وصف عام للوظيفة؛
- المسؤوليات والواجبات التفصيلية؛
- السلطات الممنوحة للوظيفة، ظروف عمل الوظيفة وكذلك العلاقات التنظيمية لها مثل خطوط الإتصالات المرتبطة بالوظيفة.

الجانب الثاني: ويتناول مواصفات الوظيفة ويشمل شروط شغل الوظيفة منها:

- المؤهلات العلمية المطلوبة لشغل الوظيفة؛
- التدريب والمهارات الفنية؛
- القدرات الجسمية (البدنية)؛
- الخصائص الشخصية والنفسية لشاغل الوظيفة؛
- متطلبات اخرى.

وعادة يتم تسجيل المعلومات في بطاقة وصف الوظيفة، ومن ثم الإحتفاظ بها في دليل الوصف الوظيفي للمنظمة المعنية بذلك [1]، ويمكن إيراد استمارة جمع الحقائق والمعلومات عن الوظيفة، والتي تتضمن القائمة محتوى العمل والظروف البيئية العامة في العمل، ويتضح ذلك من خلال الشكل المبين ادناه:

الجدول رقم (6): نموذج وصف الوظيفة

أولا: بيانات عامة

- إسم الوظيفة
- موقع الوظيفة (الإدارة/ القسم/ الشعبة)
- الدرجة (الفئة المالية)

ثانيا: بيانات عن شاغل الوظيفة

- الاسم واللقب:

[1] – خضر كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، المرجع السابق، ص76.

- المؤهلات العلمية، وتاريخها:

المؤهل العلمي: التخصص : تاريخ الحصول عليه:

-

-

- الدورات التدريبية (بصفة مشارك) موضوعها، ومدتها، وتاريخها

موضوع الدورة : المدة : التاريخ:

- مدة الخبرة في الوظيفة:

سنة : شهر : يوم:

-

-

ثالثا: واجبات الوظيفة

(تدرج حسب أهميتها، ويحدد مقدار أو نسبة الوقت المستغرق في أداء كل واجب مجموعة واجبات مترابطة).

وضح الواجبات التي تقوم بها بإيجاز، وفقا للتقسيم التالي، مع بيان النسب التقديرية للوقت الذي يستغرقه كل نشاط إلى إجمالي الوقت المحدد:

- الواجبات الرئيسية (اليومية المتكررة) "main duties"
- الواجبات الدورية (شهرية، فصلية، سنوية) ذات علاقة مباشرة بالوظيفة "Periodical duties"
- الواجبات الطارئة (غير المحددة مسبقا)
- الواجبات الموسمية "Occasional duties"

رابعا: الإشراف الذي تمارسه الوظيفة على الغير

- الأقسام والشعب والوظائف . . . . . .
- التعليمات . . . . . .
- المراجعة . . . . . .

خامسا: الإشراف الذي تخضع له الوظيفة

- عنوان الوظيفة الرئيس المباشر . . . . . .
- التعليمات . . . . . .
- المراجعة . . . . . .
- هل تتطلب وظيفتك اتخاذ قرارات؟ نعم( ) لا( )
- حدد نوع هذه القرارات، إذا كانت الإجابة بـ"نعم"
- هل القرارات التي تتخذها تخضع لأي مما يلي:
  - قواعد وأنظمة
  - تعليمات
  - سوابق
  - أخرى (أذكرها)

سادسا: الإتصالات مع الغير، والآلات والأدوات المستخدمة، والممتلكات

- جمع المعلومات
- إعطاء المعلومات
- تنسيق جهود

× المشاركة في اللجان

- أخرى (أذكرها)
- هل تتم الإتصالات بشكل منتظم أم على فترات متباعدة؟
  - بشكل منتظم

– على فترات متباعدة

الآلات والأدوات المستخدمة

- ما هي الآلات والأدوات التي تستخدمها؟ . . . . . .
- ما هي درجة تعقد هذه الآلات والأدوات؟ . . . . . .
- ما هي درجة المهارة التي يتطلبها استخدام الآلات والأدوات؟

– عالية – متوسطة – عادية

الممتلكات

- ما هو نوع المملتكات التي بحوزتك؟ وما مقدارها؟

– أموال نقدية. . . . . .

– سندات مالية. . . . . .

– سجلات وثائق رسمية . . . . . .

– مواد مخزونة . . . . . .

– أخرى (أذكرها). . . . . .

.

- هل يتم التفتيش على هذه الممتلكات؟ نعم( ) لا( )
- إذا كانت الإجابة بـ"نعم"، فما هي الفترة بين تفتيش وآخر؟. . . . . .

سابعا: متطلبات وظروف أداء الواجبات والمسؤوليات

الجهود الذهنية

- هل تتطلب وظيفتك بذل جهود ذهنية مثل:

- الإبداع والتطوير

- الإجتهاد والتفسير

- اليقظة والإنتباه

- أخرى، وهي . . . . . .

الجهود البدنية

- هل تتطلب وظيفتك بذل جهود بدنية مثل:

- وقوف مستمر

- حركة مستمرة

- أخرى، وهي . . . . . .

الأخطار

- ما هي أنواع الحوادث أو إصابات العمل المحتمل وقوعها بسبب الأخطاء أو الإهمال في العمل؟

. . . . . .

- ما هو مدى تكرارها؟. . . . . .

- ما هي الأضرار التي تلتحق بك بسببها؟ . . . . . .

.

- ما هي ما هي إجراءات السلامة المطلوب اتخاذها؟ . . . . . .

- هل ظروف أداء الوظيفة (مثل: الحرارة، الرطوبة، الضغط، الإبخرة، الغازات، الإشعاعات، الصوت، الإضاءة،...إلخ) تسبب لك إزعاجا في وظيفتك؟ نعم( ) لا( )

- إذا كانت الإجابة بـ"نعم"

- حدد هذه الظروف؟. . . . . .

.

- أذكر أنواع الأمراض المهنية التي يحتمل تعرضك لها؟. . . . . .

.

التاريخ: / / توقيع شاغل الوظيفة

ثامنا: تعليق الرئيس المباشر

- ملاحظات الرئيس المباشر على البيانات التي دونها شاغر الوظيفة

– الوصف دقيق وكامل ويعبر بشكل صحيح عن الوظيفة

– هناك واجبات ومسؤوليات:

– أهملت وهي: . . . . . .

– ظهرت بصورة مضخمة وهي: . . . . . .

– نعم ( ) وهي: . . . . . .

– لا ( ) وهي: . . . . . .

- ملاحظات الرئيس المباشر على البيانات التي توافرها لأشغال الوظيفة:

– المؤهلات الدراسية: . . . . . .

– الخبرات العملية (نوعها ومدتها): . . . . . .

– التدريب (نوعه ومدته): . . . . . .

– المهارات والقدرات المطلوب توافرها في شاغر الوظيفة: . . . . . .

– السن: . . . . . .

– شروط أخرى، وهي: . . . . . .

إسم الرئيس المباشر: وظيفته: التاريخ: / / توقيع الرئيس المباشر

المصدر: خضر كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، المرجع السابق، ص76.

ا-كيفية تحديد مواصفات شاغل الوظيفة:

من خلال إعداد تحليل سليم لمواصفات شاغل الوظيفة، فإنه يمكن إعطاء تنبئ جيد لسلوك جيد وإنتاجية عالية داخل الوظيفة، ويتم تحديد ذلك بأسلوبين وهما:

- **الأسلوب التقديري:** ويتم ذلك بالإعتماد على تقدير وخبرة الرؤساء الحاليين والسابقين للوظيفة المراد تحديد مواصفات شاغلها، ثم القيام بترجيح ذلك بخبرة مدير الموارد البشرية، وقد يتم إعداد قائمة بالمواصفات وتعرض عليهم ليحدد كل فرد منهم أي الصفات المطلوبة وبأي درجة يفضل توفرها.
- **الأسلوب الإحصائي:** ويتم ذلك حسب الخطوات الآتية:
- تحديد المواصفات المحتملة في شاغلي الوظيفة، والتي يكون لها القدرة على التنبؤ بأداء عال؛
- القيام بقياس هذه المواصفات في عدد من شاغلي الوظيفة؛
- قياس كفاءة أداء شاغلي الوظيفة؛
- حساب قوة واتجاه الإرتباط بين العناصر 2 و3 لمعرفة طبيعة العلاقة بين المواصفات وكفاءة الأداء؛
- يتم الإعتماد على تلك المواصفات التي يثبت أن لها علاقة قوية بالأداء.[1]

وإن كان وصف الوظيفة يعرف عن ملامحها وماهيتها، فإن مواصفات شاغل الوظيفة تعطي ملامح من يجب أن يشغل هذه الوظيفة والمتطلبات الواجب أن تتوفر في شاغلها والتي تخص التعليم والتدريب والخبرة والصفات الجسمانية والعقلية المطلوبة، ويوضح الشكل الآتي ذلك:

[1]- أحمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية.** 1999، المرجع سابق، ص80.

الجدول رقم (7): مواصفات شاغل الوظيفة

إسم الوظيفة: رئيس قسم المشتريات
1- الصفات الجسمانية: - سجل طبي كامل يشير إلى صحة جيدة ؛ - عدم وجود أي عاهات أو أمراض مستديمة تعيق العمل؛ - شكل لائق ومهندم ونظيف. **2- التعليم:** 115% في اختبارات الذكاء العام واللفظي والحسابي. **3- الصفات العقلية:** - درجة جامعية في الإدارة أو الهندسة بتقدير عام جيد على الأقل لسنوات الدراسة؛ - يفضل من له درجة أعلى مثل دبلوم الإدارة أو برامج عليا في المشتريات. **4- الخبرة والتدريب:** - خبرة ست سنوات في مجال المشتريات؛ - خبرة ثلاث سنوات في الإشراف على المرؤوسين؛ مهارة عالية في كتابة التقارير، ومعرفة كاملة بالجوانب المالية للعقود. **5- الشخصية:** - دافعية عالية وحماس ظاهر لأداء العمل؛ - شخصية متوازنة؛

- قدرة على التكيف مع تغير الظروف الإجتماعية؛

- قدرة عالية على الإتصال والتفاهم مع الغير.

6- مواصفات خاصة:

- السن: يتراوح ما بين 30-45 سنة؛

- قادر وراغب على العمل ساعات إضافية، وفي نهاية عطلة الأسبوع.

- **المصدر:** أحمد ماهر، المرجع السابق، ص79.

ب- أهمية توصيف الوظائف:

تعد عملية توصيف الوظائف من بين أهم الأدوات التي تستخدمها الإدارة في بعض الدول المتقدمة مثل الولايات المتحدة الأمريكية في التفاوض بين النقابات العمالية وبين أصحاب العمل، إذ تعمل النقابات على المطالبة بتوحيد مستوى الأجور على نطاق وظيفي معين، وهنا يلجأ أصحاب العمل والمنظمات الكبيرة إلى توصيف الوظائف لإثبات وجهة نظرهم فيما يخص تحديد وتوضيح فروقا حقيقية بين الوظائف حسب ما يوضحه توصيف كل وظيفة، وإن هذه الفروق تستوجب التفرقة في الأجر الذي يدفع لكل وظيفة، كما أن توصيف الوظائف يسمح بحل النزاعات والصراعات التي تنشأ بين العاملين وبين أصحاب العمل، ويمكن الإستفادة منه كذلك في تصميم وتطوير نظم الإختبارات الخاصة باختيار العاملين الجدد ووضع معايير لأداء كل وظيفة طبقا لأعبائها ومسؤولياتها.[1]

3-تقييم الوظائف:

يطلق عليها باللغة الإنجليزية **(Job Evaluation)** ويقصد بهذه العملية تحديد قيمة كل وظيفة مقارنة بتقييم الوظائف الأخرى في المنظمة، ومن ثم تحديد أجر الوظائف على أساس هذه التقييم، والعلاقة بين قيمة الوظيفة وأهميتها وبين الأجر الذي يدفع لها هي علاقة طردية، فكلما كانت قيمة الوظيفة أكبر، كلما حصلت على أجر أكبر من وظائف المنظمة الأخرى.

[1]- نفس المرجع، ص75.

إن عملية التقييم لا تقدم تقييما للشخص شاغل الوظيفة، وإنما تستند إلى دراسة الوظيفة ذاتها، بمعنى مقارنتها بالوظائف الأخرى في المنظمة وليس تحديد القيمة المطلقة لها.

والهدف الأساسي لذلك هو تحديد الأجور العادلة للوظائف في المنظمة، أي ذلك الأجر الذي يتناسب مقداره مع قيمة الوظيفة، بمعنى تحقيق التوازن بين أجور الوظائف المختلفة في المنظمة، فالوظائف المختلفة تتطلب مستلزمات ومتطلبات تتفاوت من حيث التعليم والخبرة والمجهود، واكتساب مهارات معينة يتطلب وقتا طويلا ومجهودات كبيرة من طرف الأفراد، ولذلك يجب تحفيزهم على شكل أجور أعلى، خاصة في حالة جذب هؤلاء الأفراد لتأدية أعمال تؤدى في ظروف صعبة أو مجهدة أو تعرض شاغليها لبعض المخاطر.

كما تسعى أهمية تقييم الوظائف إلى تحقيق الرضى والتفاهم بين الإدارة والعاملين، مما ينعكس إيجابا على أداء العاملين ورفع الإنتاجية واقتناعهم بعدالة نظام الأجور[1]، إضافة الى ذلك فانه تقييم الموارد البشرية يوفر رؤية تنافسية ضرورية، في أفاق متقاربة، مما يسمح بإثراء القدرات والخبرات والإحتياجات، مما يعجل مدونة وتطور المنظمة هذا من جهة، وتوقعات الموظفين من جهة أخرى، فالتهديدات الداخلية والخارجية المتزايدة التي تتحملها المنظمة تتطلب وضع إستراتيجية قائمة على تطور القدرات المتنوعة والمختلفة، وإن مهام وظيفة الموارد البشرية تتطلب ضمان تعبئة الطاقة البشرية التي يستلزمها الأداء التنظيمي والتكامل الإقتصادي، والتي نطلق عليها سياسة التدريب المهني وإدارة المسار الوظيفي ويختلف دور هذا النشاط في تنظيم إدارة الموارد البشرية من منظمة إلى أخرى، واقتراح العديد من الأنماط يعكس تفاوتا كبيرا في وجهات النظر، وإن صياغة أهداف وتدريب موظفي المنظمات يقع على محورين: فردي –جماعي من جهة، وتسيير وتكييف من جهة أخرى.

فسياسة التكوين الوظيفي يساهم في تكييف المنظمة مع البيئة الخارجية من خلال تطور الكفاءات المهنية الفردية، كما تمثل أملا لكل أجير حتى يتقن ويزيد من إمكانيات التكيف مع التطورات التكنولوجية والإستعداد للتغيرات التنظيمية. [2]

ا– طرق تقييم الوظائف: تستعمل المنظمات طرق عديدة في عملية تقييم الوظائف، فكل منظمة تختار الطريقة التي تتناسب مع طبيعة حجمها ونشاطها ،أو طبيعة الوظائف التي يراد تقييمها ،ويشمل ذلك

---

[1] – صلاح الدين محمد عبد الباقي، **إدارة الموارد البشرية: مدخل تطبيقي معاصر.** الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004، ص287، 288.

[2]– Odile, Marie leny, **La politique de valorisation des ressources humaines: Un Facteur de Compétitivité des P. M. E.** institus unniversitaire de technologie de Poitiers, P5, 24/11/2000. [http://www.web.hec.ca/airepme/image/file/1996/h%20le%20ny%non. PDF], 85ko.

أنواعها وعددها، إلى جانب الإمكانيات المتاحة للمنظمة من حيث الجهد والوقت والمال، ومدى إلمام القائمين بالتقييم بالطرق المختلفة للتقييم، ومن الطرق الشائعة في التقييم هناك مجموعتين:

اولا- مجموعة الطرق الوصفية (غير الكمية): ومن هذه الطرق نذكر منها:

❖ **طريقة الترتيب البسيط:** هي من أقدم الطرق استعمالا في تقييم الوظائف وأبسطها وتتلاءم مع المنظمات الصغيرة التي يكون عدد الوظائف بها قليلا، ويقوم القائم بالتقييم بترتيب الوظائف في المنظمة من أعلاها إلى أدناها، أي يكون الترتيب تنازليا دون النظر إلى الشخص شاغل الوظيفة حاليا أو أجرها المدفوع ويكون الإختلاف بين الوظائف هو أساس عملية الترتيب. يتم ترتيب الوظائف على مستوى كل إدارة ثم على مستوى المنظمة وعادة تكون لجنة لترتيب جميع وظائف المنظمة، ولتطبيق هذه الطريقة تستعمل أسلوبين هما:

• **أسلوب الترتيب البسيط:** يقوم هذا الأسلوب بتقديم بطاقات وصف الوظائف إلى الشخص القائم بعملية الترتيب ومن ثم يطلب منه ترتيب هذه البطاقات حسب أهميتها النسبية، ويمثل الجدول التالي مثالا عن قائمة الترتيب الوظائف وفقا لأهميتها النسبية:

الجدول رقم (8): ترتيب الوظائف

أساس الوظيفة	الترتيب	أساس الترتيب
مشرف مبيعات	1	الأكثر أهمية
مندوب مبيعات	2	↓
كاتب حسابات	3	
أمين صندوق	4	
سكرتير	5	الأقل أهمية

المصدر: صلاح الدين محمد عبد الباقي، المرجع السابق، ص290.

• **أسلوب المقارنة الزوجية:** تستعمل هذه الطريقة عادة لترتيب الوظائف في المنظمات الصغيرة والمتوسطة، وتجرى مقارنة الوظيفة مع كل من الوظائف الأخرى، لذلك سميت بالمقارنة الزوجية، وأساس المقارنة عوامل معينة، مثل التعليم والخبرة والمسؤولية، وبعد إجراء المقارنات الزوجية بين مختلف الوظائف يتم وضع خط تحت الوظيفة التي حصلت على أهمية أكبر، وكلما زاد عدد الخطوط كلما حصلت على أهمية بالنسبة لباقي الوظائف، ويمكن توضيح ذلك من خلال المثال الآتي:

إذا كانت لدينا مجموعة مكونة من خمسة (5) وظائف هي:

سكرتير، كاتب حسابات، فني تشغيل حساب آلي، أمين مخزن، كاتب آلة كاتبة، فعملية المقارنة الزوجية تتم بالشكل الآتي:

الجدول رقم (9): عملية المقارنة الزوجية

كاتب آلة	←	كاتب حسابات
سكرتير إدارة	←	كاتب آلة كاتبة
كاتب حسابات	←	فني تشغيل حاسب آلي
أمين مخزن	←	سكرتير إدارة
فني تشغيل حاسب آلي	←	كاتب آلة كاتبة
كاتب آلة كاتبة	←	أمين مخزن
أمين مخزن	←	كاتب حسابات
سكرتير إدارة	←	فني تشغيل حاسب آلي
فني تشغيل حاسب آلي	←	أمين مخزن
كاتب حسابات	←	سكرتير إدارة

وبحصر عدد الخطوط الموجودة تحت كل وظيفة، يمكن ترتيب الوظائف في الجدول الذي سبق.

❖ **طريقة تدرج الوظائف: (الدرجات)**

تتطلب هذه الطريقة تجميع وتصنيف الوظائف وفقا لعدد من المعايير والشروط التي تتطلبها الوظيفة، وتكون المقارنة بين مواصفات الوظائف واعتماد عددا معينا من الدرجات ووصفها وصفا دقيقا، ثم تدرس الوظائف وتوزع على الدرجات التي تناسبها حسب المواصفات أو الشروط الخاصة بكل درجة، وما يعاب على طريقة الترتيب التي سبق ذكرها هو عدم وجود معايير ثابتة ومحددة التي تقاس على أساسها الوظائف، فتحاول طريقة التدرج أو الدرجات تلاقيه من خلال تحديد وإنشاء عدد معين من

الدرجات وإعطائها وصفا دقيقا ثم تدرس الوظائف، وتوزع على الدرجات التي تناسبها وفقا لمواصفات الشروط الخاصة بكل درجة، ويكون تنفيذ هذه الطريقة بالشكل التالي:

- **تحديد عدد الدرجات والفئات:** هنا على المنظمة أن تحدد على الدرجات أو الفئات التي توضع فيها الوظائف، وهذا حسب اختلاف أنواع وعدد الوظائف المطلوب تقييمها، وسياسة الترقيات والإنتقال من درجة إلى أخرى.
- **تحديد مواصفات وشروط كل درجة:** في هذه المرحلة يتم وصف دقيق لكل درجة، الأمر الذي يوضح المعيار الذي ستوضح على أساسه الوظائف في الدرجات المناسبة لها.
- **توزيع الوظائف على الدرجات:** بعد عملية التوصيف تدرس البيانات الواردة في بطاقات توصيف الوظائف، ثم البيانات والشروط الخاصة بالدرجات، ومن ثم توضع الوظيفة في الدرجة المناسبة.[1]

والجدول الاتي يوضح ذلك: **لجدول رقم (10): عدد الدرجات والوصف الخاص بالوظيفة**

الدرجة	الوصف الخاص بكل درجة
الدرجة الأولى:	تشمل الوظائف العليا والتي تتولى وضع سياسات المشروع
الدرجة الثانية:	وتشمل وظائف الإدارة، كمديري الإدارات الرئيسية، مدير البيع، مدير الحسابات، مدير المشتريات ومدير الأفراد...
الدرجة الثالثة:	وتشمل وظائف التنفيذ كمديري الأقسام وفروع البيع
الدرجة الرابعة:	وتشمل الوظائف الفنية، كوظائف المهندسين وأخصائي المبيعات
الدرجة الخامسة:	وتشمل الوظائف الكتابية...إلخ
الدرجة السادسة:	وتشمل الوظائف التي تحتاج إلى مهارة، ويدخل ضمنها الوظائف الكتابية التي تتطلب تدريبا يدويا وعقليا، ككاتب الآلة الكتابية.
الدرجة السابعة:	وتشمل الوظائف التي تحتاج إلى مهارة ويشغلها أشخاصا غير مهرة.

- **المصدر:** صلاح الدين محمد عبد الباقي، المرجع السابق، ص296.

[1]- صلاح الدين محمد عبد الباقي، **إدارة الموارد البشرية: مدخل تطبيقي معاصر.** الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004، ص295.

ثانيا- الطرق الكمية: تعتمد هذه الطريقة على نوعين، وهي:

- **طريقة النقط:** تعتبر هذه الطريقة من أكثر الطرق انتشارا واستعمالا بسبب دقتها نسبيا، خاصة في المنظمات الصناعية، والتي تقوم أساسا على مقارنة الوظائف التي يراد تقييمها في ضوء عوامل مشتركة بين هذه الوظائف، وتتمثل هذه العوامل في مستوى المهارة ودرجة المسؤولية والمجهود الذهني والجسماني وكذلك ظروف العمل، ويتم ترتيبها حسب عدد النقاط، والوظيفة التي تتحصل على أكبر عدد من النقاط تكون الوظيفة ذات الأهمية الأكبر، وبالتالي يكون الأجر المحدد لها مناسبا معها بمعنى تجمع النقاط ويتم تحويلها إلى قيم مالية.
- **طريقة مقارنة العوامل:** تتماثل هذه الطريقة مع طريقة النقط، إلا أن الإختلاف بينهما يكمن في أن هذه الطريقة تعتمد في التقييم على مقارنة العوامل، أي عن طريق مقارنة كل وظيفة بالنسبة لكل عامل على حدة بالمقابل له في وظيفة أخرى، كما تحدد أهمية عوامل التقييم بقيم نقدية وليس بعدد معين من النقاط كما رأينا في الطريقة الأولى، ففي طريقة مقارنة العوامل ترتب الوظائف حسب القيم النقدية والمالية، وذلك بتحديد الأجر الخاص لكل وظيفة حسب العوامل الخاصة بها، كما أن الوظائف تقيم بمقارنة مواصفاتها بمواصفات مجموعة مختارة من الوظائف الرئيسية أو القياسية "Key jobs"، داخل السرعة التي تستخدم كمقياس لتقييم الوظائف[1].

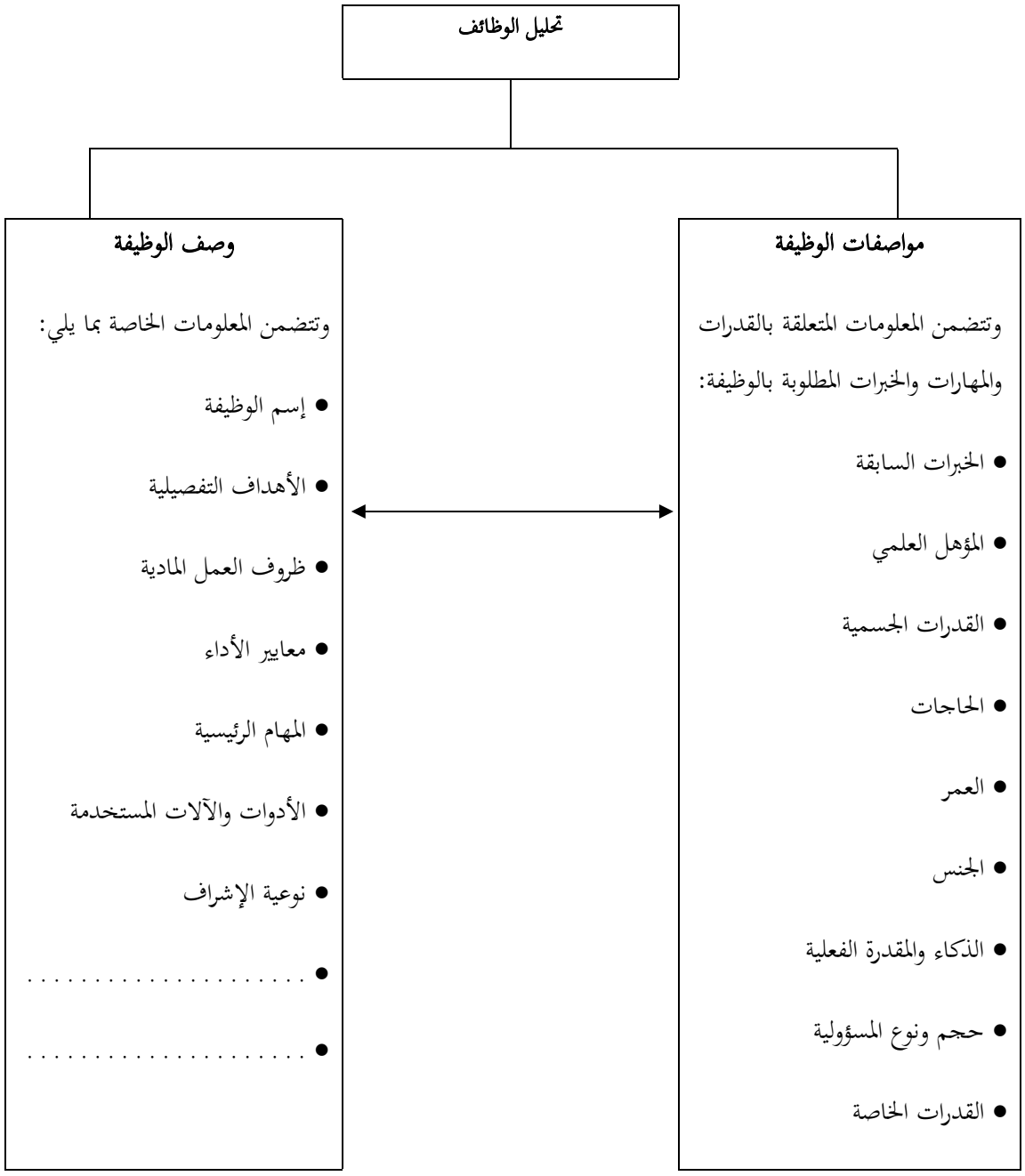
إن التقييم الوظيفي يعد من أهم الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية لموظفيها، والتي تتحكم في ترقية الموظف والرفع من راتبه، وعليه يجب على المنظمات إمتلاك تقييما وظيفيا واضحا يعلن عليه للموظفين لأنه بذلك يساعد في تقريب وجهات النظر بين المدير والموظف، ويعطي هذا الأخير فرصة لتقويم أدائه وتحسينه.

إذن إن التقييم الوظيفي وسيلة تسمح للموظف الإطلاع على أدائه ولا يوجد أي عامل إيجابي تحققه المنظمة بإخفائها للتقييم الوظيفي إلا إذا كانت ترغب في المحاباة لموظف معين بالترقيات والرواتب أو إخفاء عيوب بعض الموظفين وعدم صلاحيتهم للوظيفة على حساب أفراد آخرين أكثر جدارة بالوظيفة منهم.

---

[1]- صلاح الدين محمد عبد الباقي، المرجع السابق، ص315.

الشكل (12): نتائج تحليل الوظيفة



● **المصدر:** خضر كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، المرجع السابق، ص83.

4- الصعوبات التي تواجه التحليل الوظيفي:

يواجه القائمون بعملية تحليل الوظائف مجموعة من المصاعب التي يمكن أن نذكر منها:

– التحيز والميول الشخصي الذي يوجد عند بعض القائمين بعملية وصف الوظائف.

– النقص الموجود في استمارات الاستقصاء في البيانات والحقائق المتعلقة بالوظيفة بالنسبة للموظفين أو الرؤساء المباشرين لهم.

– عدم وضوح إسم الوظيفة الفعلي، أو عدم تطابقه مع الأعمال الفعلية، التي يقوم بها شاغل الوظيفة وصعوبة إيجاد مسمى فعلي لبعض الوظائف، والتي تتفق مع اختصاصاتها.

– عدم تحمل الرؤساء المباشرين لمسؤولياتهم في كتابة كل المهام المسندة إلى مرؤوسهم وتركهم يجتهدون في كيفية القيام بأعباء وظائفهم حسب براعتهم على الرغم من معرفتهم الدقيقة لكل أسرار وفنيات الوظيفة.[1]

– تعرف عملية توصيف الوظائف هي الأخرى مشاكل كثيرة تعيق العمليات الإدارية أهمها تلك التي تتعلق بالالتزام بالموضوعية وتأثر القائم بالتحليل بانطباعاته الأولية عن المراد تقييمه.

– عدم الجدية في تقبل أهمية وحساسية التقييم يؤثر سلبا على فعاليته.

–إنعدام العلاقات الإنسانية والإتصال بين الموظف والمشرف والمقيم، مما يكون له تأثيٌر سلبي على عملية تقييم الموظفين.[2]

– الميل إلى إعطاء مستوى متوسط لغالبية الأفراد، لأن القائم على التقييم لا يمتلك الوقت الكافي لوضع تقديرات على أسس موضوعية سليمة، أو لا تتوفر لديه البيانات والمعلومات الكافية للتقييم السليم، وبالتالي سيحصل كل الأفراد الجيدين منهم والضعفاء على حد سواء على تقدير متوسط.

– الانطباعات الأولية والأحكام المسبقة التي تطلق على الأفراد وتؤثر في أحكام لاحقة، والأفراد يميلون للإبقاء على الانطباعات الأولية حتى لما يوجهون أدلة مختلفة، وهذا طبعا لا يؤدي إلى تقييم سليم.

– تأثر بعض الرؤساء بتقييم أداء الفرد في المدة السابقة ويميلون للاستمرار في نفس التقييم، مما يؤدي إلى عدم إثارة دافعية المرؤوسين لتحسين العمل مستقبلا.

– مكانة الوظيفة كذلك تؤثر على بعض المديرين الذين يريدون إثبات ذاتهم، من خلال إعطائهم تقييم عالي للمرؤوسين، الذين تحصلوا على تقييمات منخفضة في زمن المدير السابق.

---

[1]– صبيحة عبداللاوي، "سياسة التوظيف في المؤسسة الجزائرية ذات الطابع الإداري "،(رسالة ماجيستير ،كلية العلوم السياسية و الاعلام ،جامعة الجزائر،2009)،ص70.

[2]– نفس المرجع السابق ، ص71.

- رغبة بعض الرؤساء إعطاء تقييمات عالية لمرؤوسيهم، لتعويضهم عن سوء ظروف العمل أو انخفاضات مستويات الأجور.

- كما توجد معيقات أخرى مرتبطة بمتغيرات بيئة العمل، والتي لها علاقة بسياسات الأفراد (مثل سياسات التخطيط لليد العاملة والتدريب والترقية والتحفيز)، أو معيقات إدارية وتنظيمية (مثل نمط الإدارة المتبع، كالإدارة بالمشاركة أو بالأهداف أو الأزمات)، أو تلك المعيقات الفنية التي تتعلق بعدم نمطية الوظائف أو صعوبة تحديد ووضع القياس للحكم على مؤدى العمل أو التي مرجعها لصعوبة التفرقة بين جوانب الأداء الفني والإداري المرتبط بالعمل الواحد[1]،

وللابتعاد عن العنصر الشخصي والذاتي في تقييم الأداء أصبحت المنظمات الحديثة تعتمد على برامج الكمبيوتر، لتحول دون تدخل المشاعر والعواطف في عملية التقييم، والتي تعتمد على تحليل السلوكيات الوظيفية الموجودة في جميع الوظائف والأعمال على مختلف المستويات الإدارية والفنية من خلال عمليات حسابية تقوم بمعالجة عدد من العناصر المؤثرة في السلوك الوظيفي، والتي يمكن تحليلها ومقارنتها بواسطة هذه العمليات الحسابية ونظريات علم النفس الصناعي، الخروج بعدد من النقاط ويعتبر تحليل الوظائف (PAQ) وهو اختصار لعبارة (POSITION ANALYSIS QUESTIONAIRE) الأكثر استخداما في التحليل الوظيفي ،فلقد طور من طرف "ماك كورنيك " (MC CORNICK) و"جانريت "(GEANNERET) و"ميشام"(MECHAM)سنة 1972 ، لتصبح وثيقة متاحة للتحليل الوظيفي سنة 1989، ولقد ضمت 187بندا سميت بعناصر العمل ،كل منها تصف سلوك العمل التي طورت خلال ثلاثين (30) سنة لاحقا، وان أحدث نسخة للتحليل الوظيفي(PAQ) تعد منذ سنة 2009، والتي تضمنت ما يقارب 300 بندا.[2] وتهتم بهذه الطريقة عدة منظمات حكومية، خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية، وعليه يجب أن تلزم المنظمات بتطبيق التقييم وإعلانه، لأنه قد يعتبر شهادة خبرة تفصيلية بدلا من الشهادة التقليدية التي تعطى لغالبية الموظفين ،والتي تعد تقييما واضحا لمدى كفاءتهم في عملهم.

---

[1]- أحمد السيد الكردي، **أخطاء ومعوقات تقويم أداء الموارد البشرية.**

http://kinanaonline.com/users/ahmedkordy/

[2] - **ERI ECONOMIC RESERCH INSTITUT.** " Position Analysis Questionaire "18 aug -2015. 18h46mn www.erieri.com/PDF/PAQ Review.pdf.

المبحث الثالث: إستقطاب واختيار الموارد البشرية

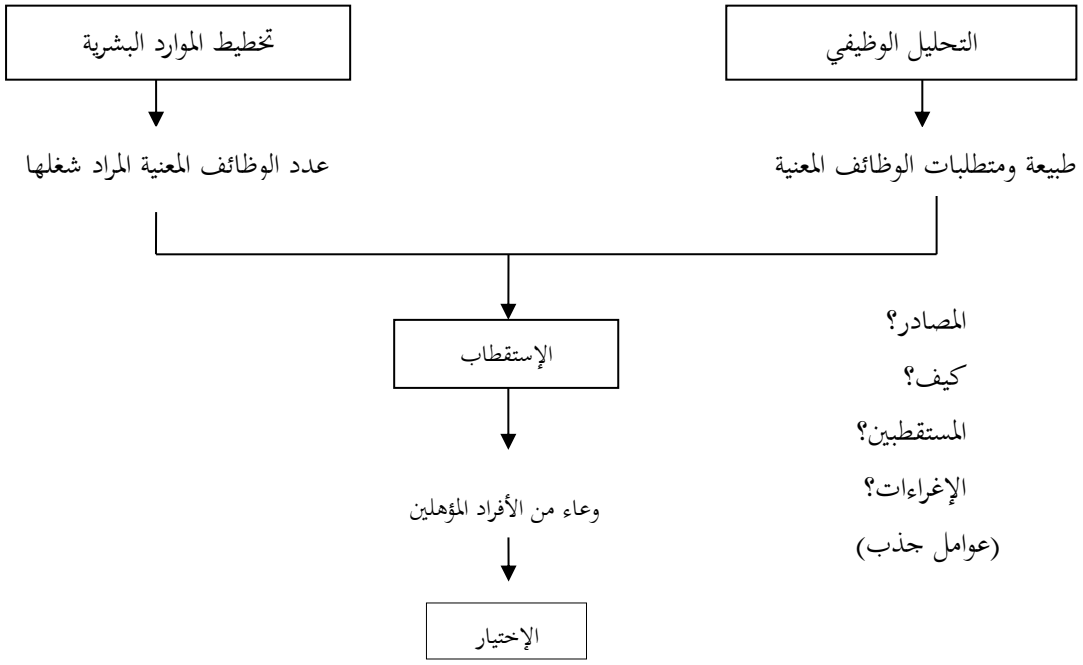
يعتبر الإستقطاب هو البحث عن الأفراد المؤهلين وجذبهم لشغل الوظائف الشاغرة، ويتحدد حجم مجهود المنظمة من خلال عملية تخطيط الموارد البشرية ومتطلبات الوظيفة التي يراد شغلها، ولهذا تعد عملية الإستقطاب للموارد البشرية من أكثر السياسات التنظيمية أهمية ،حيث أن نجاح المنظمة في توظيف الأفراد المؤهلين من شأنه أن يساهم في مدى إيفاء المنظمة لمسؤولياتها القانونية والإجتماعية وكذلك درجة نجاحها في التعامل مع الإعتبارات الأخلاقية لمنظمات الأعمال، إذ أن تفاديها للأخطاء التي تنجم عن عدم التوفيق في السياسة الإستقطابية في وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، تمكن المنظمة من تحقيق سبل التفوق والأداء السليم.

1-أهمية الإستقطاب وعلاقته بالتوظيف:

من خلال ما سبق نستنتج ان الإستقطاب لابد أن يهتم بعملية البحث عن المرشحين الأكفاء والمؤهلين فقط للوظيفة، ويكون من الصعب تحقيق النجاح في الإستقطاب إذا ما كانت الوظائف التي يراد شغلها تتميز بالغموض في توصيفها، ولذلك على المنظمات أن تقوم بعملية توصيف دقيق لمتطلباتها لزيادة فعالية الإستقطاب، وكما سبق الإشارة إليه فإن تحليل الوظائف يقدم للمنظمات المعلومات اللازمة عن طبيعة ومتطلبات الوظائف المعنية، ويوضح الشكل التالي العلاقة بين تحليل الوظيفة وتخطيط الموارد البشرية والإستقطاب والإختيار.

ويوضح الشكل المذكور أدناه العلاقة الموجودة بين عملية تخطيط الموارد البشرية والتحليل والوظيفي والاستقطاب والإختيار، فمن خلال عملية التحليل الوظيفي تتحصل المنظمة على معلومات عن طبيعة الوظائف المعينة، أما تخطيط الموارد البشرية فإنه يحدد العدد المعين من الوظائف التي يراد شغلها، ويقوم الإستقطاب بتوفير وعاء الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة.

الشكل (13) : **علاقة التحليل الوظيفي بالاستقطاب والاختيار**



- **المصدر:** راوية حسن، **إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية.** الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003/ 2004، ص101.

ا-أهمية الاستقطاب وأهدافه:

من خلال تطرقنا للمفاهيم والمصطلحات، وبالضبط فيما يخص الإستقطاب عرفنا أنه تلك العملية الخاصة بالبحث المنظم عن الأفراد المؤهلين لشغل الوظيفة في المنظمات ممن يمتلكون مؤهلات ومهارات وخبرات معينة ومحددة، تسمح لهم بالتقدم للعمل فيها، بالأعداد المطلوبة في المكان المناسب وفي الوقت المناسب، وهذا لاختيار وانتقاء الأفضل من بينهم وبالتالي تحقيق أهداف المنظمات.

إذن فعملية الإستقطاب عملية ثنائية بين الفرد والمنظمة، ففي الوقت التي تمارسها المنظمة للبحث عن المرشحين الأكفاء، يمارسها الفرد للبحث عن المنظمة التي تحقق طموحه، وعلى هذا الأساس فإن عملية الإستقطاب تكتسب أهميتها في المنظمة، إذ أن أدائها الناجح يعمل على تحقيق الأهداف التالية:

- يهدف الإستقطاب بشكل أساسي إلى تنفيذ خطط القوى العاملة بالمنظمة من خلال تحديد عدد الأفراد اللازمين للوظائف وخصائصه، ومصادر الحصول عليهم.

- يسعى الإستقطاب إلى مساعدة نشاط الإختيار وتوسيع قاعدته من بين المرشحين المؤهلين، وذلك باستبعاد الذين لا تتوفر لديهم المواصفات المطلوبة للعمل، واختيار الأنسب والأصلح، وهذا حسب التكاليف المخصصة[1]، وهذا يعني أن القائم بعملية الإستقطاب يكون على إطلاع بخطة الموارد البشرية في جانبيها الكمي والنوعي.
- يركز الإستقطاب على تحديد سوق العمل المستهدف، ويعد هذا النشاط من الأنشطة الداعمة لعملية الإستقطاب، إذ أن سوء الاختيار سوف يحمل المنظمة تكاليف مالية باهظة، إضافة إلى ذلك تكاليف وقت ضياع فرصة الإستقطاب.
- تركز عملية الإستقطاب على تهيئة المدخلات لعملية الإختيار، وعليه يفترض أن تحقق هذه العملية المواءمة بين خصائص الوظيفة ومؤهلات شاغلها.
- الإسهام في زيادة استقرار الموارد البشرية في المنظمة، وهذا عن طريق جذب المرشحين الجيدين والاحتفاظ بالعاملين المرغوبين وكسب ثقة المرشحين الذين يسعون إلى شغل الوظائف الشاغرة.[2]
- تحقيق المسؤولية القانونية والأخلاقية والإجتماعية ،من خلال الإلتزام بطرق البحث المناسبة للحصول على الكفاءات لشغل الوظائف الشاغرة.
- توسيع نشاط المنظمة مستقبلا، وهذا التوسيع قد يستدعي حاجة المنظمة لموارد بشرية إضافية لتغطيته.
- استبدال بعض المهارات البشرية التي تعمل حاليا في المنظمة بسبب عدم الحاجة إليها، وإحلال مهارات جديدة في سوق العمل مكانها. [3]

ومن هنا نستنتج أن السياسة التنظيمية الملائمة لعمليات جذب واستقطاب الكفاءات تجعل المنظمات قادرة على تحقيق أهدافها، ومنها تقليص التكاليف المقترنة بإدارة الموارد البشرية، كما أن المنظمات تختلف عن بعضها ،من حيث قدرتها على جذب واستقطاب الموارد البشرية فتتميز البعض منها بالقدرة العالية على جذب الكفاءات ،من خلال المزايا التي تقدمها للمتقدمين للوظائف، وبالتالي

---

[1]- ياسين مصري وآخرون، "واقع متطلبات تنمية الموارد البشرية للبحث العلمي وإدارتها". **المؤتمر الوطني للبحث العلمي والتطوير التقني**، دمشق، 24-26 آيار 2006، ص3.

[2] - عمر وصفي عقيلي، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة**. عمان: دار وائل للنشر، 1999، ص132.

[3] - عمر وصفي عقيلي، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد الإستراتيجية**.ط1؛ عمان: دار وائل للنشر، 2005، ص274.

توفر جهودا عالية للحصول على العاملين ،عكس المنظمات التي تتميز بضعف المزايا فإنها غالبا ما تواجه مشاكل في عمليات الإستقطاب وهذا لوجود عدة عوامل تؤثر في فاعلية الإستقطاب.

ب- علاقة الإستقطاب بالتوظيف:

يوجد فرق بين الإستقطاب والتوظيف، فكما سبق الإشارة إليه أن الإستقطاب هو عملية اكتشاف الأفراد المرشحين المحتملين لملء الشواغر من الوظائف، بينما التوظيف هو بالتحديد إعطاء المرشحين الذين تم اختيارهم ووضعهم في الشواغر، فالنشاط الإستقطابي الطبيعي يعتبر همزة وصل أو مدخل للنشاط التوظيفي، كما يختلف الإستقطاب عن التوظيف في الأهداف والآليات، فإن هدف الإستقطاب الرئيسي من وجهة نظر المنظمة، هو جذب الأفراد إلى الوظائف الشاغرة، بينما يكون هدف التوظيف هو اختيار الاصلح والانسب من الأفراد المتقدمين لطلب الوظائف الشاغرة أو المحتملة، ويعتبر الأفراد المتقدمين أو المرشحين لشغل الشواغر الإستقطاب آلية للتعرف على الوظائف الشاغرة، ولابد لهم من اختيار آلية ترشدهم إلى قبول الأفضل والأنسب في الوظائف الشاغرة ،فالإستقطاب الجيد يؤدي حتما إلى نجاح عملية التوظيف، ويشكل الإستقطاب الناجح تحديات وفرص هامة، فالتحديات تكون بصورة أساسية بضيق ومحدودية سوق العمل ،اذ ينحصر في قلة من الأفراد ذوي الكفاءات مقارنة بكثرة الوظائف الشاغرة، أما الفرص فتنتج عن اتساع سوق العمل أينما يشارك عدد كبير من الأفراد الأكفاء مقارنة بالعدد المحدود من الوظائف الشاغرة، وهذا الإتساع يسمح للمدراء باستقطاب أفضل للموارد البشرية المتوفرة.[1]

❖ **معايير الإستقطاب والتوظيف:**

تمر عملية استقطاب الموظفين وتعيينهم بعدة مراحل، وتعد كل مرحلة من هذه المراحل خطوة أساسية لهذه العملية، وهذه الخطوات في حد ذاتها تشكل معايير ونماذج للممارسة الجيدة لعمليتي الإستقطاب والتوظيف، وهذه الخطوات هي:

- **تخطيط الموارد البشرية:** تحتوي هذه المرحلة على عملية تحليل للموارد البشرية الموجودة بالمنظمة والتنبؤ باحتياجاتها المستقبلية والقيام بالتخطيط للحصول عليها، كما تتضمن هذه المرحلة خطوات أساسية نذكر منها:

[1]- منير عبوي، المرجع السابق، ص184، 185.

- تحديد أهداف المنظمة ودراسة أوضاعها الداخلية والخارجية،
- تحديد احتياجات المنظمة كما ونوعا،
- تقييم وضع الموارد البشرية في المنظمة وفي سوق العمل،
- متابعة تنفيذ الخطة والقيام بالتقييم المستمر لكل عملية منجزة.

وتركز المنظمات عند قيامها بعملية التخطيط للموارد البشرية، على عملية تحليل الوظائف المستقبلية معتمدة على الوصف الوظيفي الذي يحدد مواصفات كل وظيفة ومواصفات شاغلها.

- **موافقة الإدارة العليا:** يجب أن توافق الإدارة العليا على الخطة وإلا فستكون جهود إدارة الموارد البشرية دون فائدة.
- **استقطاب الموارد البشرية:** ويتم ذلك بوضع المنظمة إعلانا بحاجتها إلى الموارد البشرية وذلك عن طريق الإعلانات الصحفية، أو عن طريق وسائل أخرى من وسائل الإستقطاب كوكالات التوظيف والتنسيق مع شؤون الطلبة في الجامعات، والتي يجب أن تكون قوية وواضحة حتى تفي بهدف المنظمة الأساسي، ألا وهو استقطاب الأشخاص الأكثر ذكاء ومهارة من الآخرين، كما يجب أن تكون العملية رسمية.
- **الإختيار:** تتمثل عملية الإختيار في انتقاء الأشخاص المؤهلين من بين المرشحين المتقدمين حتى يكونوا قادرين على القيام بأعباء الوظيفة وطبعا هنا بالتركيز في الإختيار على الكفاءة والفاعلية في الأداء، ومن أهم المعايير التي يتم الإعتماد عليها في عملية الإختيار مايلي:

- توافر الفرد على المهارات المطلوبة من المنظمة،
- أن تكون لديه الخبرة في مجال الوظيفة،
- أن يكون المستوى التعليمي للمتقدم للوظيفة مناسبا،
- ملائمة الصفات الشخصية للفرد لطبيعة العمل،
- أن تتم المفاضلة مع الجنس المتقدم للعمل الرجل والمرأة حسب طبيعة مهام الوظيفة.[1]

2- العوامل المؤثرة في فاعلية الإستقطاب:

ان الخطوة الأولى في عملية التوظيف هي معرفة الإحتياجات، وتكون الخطوة الثانية هي معرفة كيفية

---

[1]- أحمد عريقات وآخرون، "دور تطبيق معايير الإستقطاب والتعيين في تحقيق الميزة التنافسية". **مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية**، المجلد10، العدد2، 2010، ص51- 53.

تلبية هذه الإحتياجات، خاصة عندما يكون الطلب على الكفاءات والمهارات أكبر من المعروض عليها، وعلى الرغم من أن جميع المنظمات تمارس بين الحين والآخر عمليات على علاقة بالاستقطاب، إلا أن معدل تكرار هذه العملية يختلف من منظمة إلى أخرى، فمنها من يقوم بعملية الإستقطاب بشكل شبه مستمر لما تكون المنظمة كبيرة بحجمها، ومنها من تكون بحاجة إلى الإستقطاب بشكل محدود وفي فترات متباعدة نسبيا، وهذا يصغر حجمها واستقرار كوادرها وأوضاعها الإقتصادية، فتعد عملية الإستقطاب إحدى المهام الأساسية والرئيسية لإدارة الموارد البشرية في حالة النمو المستمر للمنظمة، ومن أهم العوامل المؤثرة في فاعلية الإستقطاب نذكر ما يلي:

ا- سمعة المنظمة:

تحقق المنظمات التي تتميز بقدرتها على تقديم مزايا ومغريات غالبا السبق في إستقطاب الموارد البشرية بطرق أكثر فاعلية ،من غيرها من المنظمات ضعيفة الجاذبية من خلال سياستها فيما يتعلق بالأجور والرواتب والمكافآت والضمان الصحي والإجتماعي للعاملين، وظروف العمل المناسبة وبرامج التدريب والتطوير والترقيات السريعة في الوظيفة...إلخ[1]، ومن هذا المنطلق نجد أنه من الأهمية بمكان وقبل القيام بأية عملية استقطابية، وكجزء أساسي من إستراتيجية المنظمة، أن تجعل من نفسها مكانا مرغوبا ومحببا للعمل فيه، وذلك عن طريق عمليات إصلاح وتحسين ظروف العمل وإزالة كل المعيقات والعراقيل التي تحول دون تحقيق الرغبة لدى الموارد البشرية التي يراد استقطابها، وعليه يمكن القول أن نجاح الإستقطاب يعتمد بدرجة كبيرة على سمعة المنظمة وثقافتها التنظيمية ،وأسلوب تعاملها مع الموارد البشرية التي تعمل لديها وهذه مجموعة من العوامل التي تجعل من مكان العمل مرغوبا فيه.

- إحترام العنصر البشري من خلال المعاملة الانسانية التي تساعد الفرد على إبراز كفاءاته ومهاراته.
- إشراف غير لصيق يتيح للموظف ممارسة ما يسمى بالرقابة الذاتية ، وهذا ما يسمح بتحقيق مردودية أكبر في العمل.
- حرية التعبير في الرأي ومشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات.
- العمل على إشباع الحاجات المادية والمعنوية لدى العاملين ،وتوفير فرص التقدم والنمو لديهم.

[1]- خضر كاضم محمود، ياسين كاسب الخرشة، **إدارة الموارد البشرية.** ط2؛ عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009، ص92.

- جعل طبيعة الأعمال متنوعة وذات أهمية حتى تحظى باهتمام أكبر للأفراد، وتعمل على تنمية قدراتهم ومعارفهم وتوسيع دائرة خبراتهم في العمل.
- ضمان استمرارية العمل للعاملين ،وعدم تهديدهم بالفصل والتسريح، مما يساعد على الشعور بالرضى وزيادة الأداء والولاء للمنظمة. [1]

ب- الظروف الإقتصادية:

تعتبر الظروف الإقتصادية من بين أهم الوسائل الفاعلة في عملية الإستقطاب، ويمكن التعبير عنها من خلال سوق العمل ،وهو المنطقة الجغرافية (مدينة، إقليم، دولة،...إلخ)، والتي تتوفر على الموارد البشرية ،أي التي تمثلها قوة العمل القادرة والراغبة في العمل في كل الأوقات، حيث تتمكن المنظمات من توفير وإشباع حاجاتها منها، ويتكون سوق العمل من متغيرين وهما:

- **العرض "Supply":** ويمثل ما هو متاح من الموارد البشرية في منطقة جغرافية معينة، من مختلف الأعمار والجنس والمهارات والتخصصات والقادرة على العمل، وذلك في فترة زمنية معينة.
- **الطلب "Demand":** ويقصد به حاجة المنظمات من الموارد البشرية ،على اختلاف أنواعها وتخصصاتها ومهاراتها...كذلك في منطقة جغرافية معينة وفي فترة زمنية محددة.

إن قانون العرض والطلب في سوق العمل يتميز بعدم الإستقرار، وفي حالة تغير مستمر يخضع ذلك للتأثير بمجموعة من المتغيرات للبيئة المحيطة به ،والعلاقة بينهما هي علاقة تأثير متبادل، ولهذا يجب على القائمين بنشاط الإستقطاب متابعة كل المتغيرات التي تطرأ على سوق العمل والتكيف معها، مما يسمح بتحديد اتجاه هذه المتغيرات وتأثيرها في وفرة أو ندرة قوة العمل مستقبلا، ومدى السهولة أو الصعوبة التي ستواجه عملية الإستقطاب التي ستنفذها إدارة الموارد البشرية، وتحقيق ذلك بأكثر فاعلية، كما أن دراسة سوق العمل ،يهدف إلى تحديد المنظمات المنافسة ومواجهة سياستها وبرامجها الإستقطابية من خلال إعداد برنامج استقطابي فعال.

وتعد الظروف الإقتصادية كذلك من أهم الوسائل الفاعلة في عملية الإستقطاب، ففي المناطق التي يزداد فيها عرض القوى العاملة لأسباب إقتصادية كزيادة البطالة أو التضخم، فإن الأفراد يتوافدون على هذه المنظمات لطلب العمل، ويحدث العكس في المناطق التي تعرف قلة في العرض.[2]

---

[1] - عمر وصفي عقيلي، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد الإستراتيجية.** المرجع السابق، ص301.

[2] - نفس المرجع، ص276-279.

ج- الإتجاهات الإجتماعية السائدة:

إن طبيعة الإتجاهات السائدة في المجتمعات تؤدي دورا فعالا في استقطاب العاملين من عدمه، وذلك لأسباب عديدة أغلبها تتعلق بطبيعة الإتجاهات والقيم والعادات والأعراف السائدة في المجتمع، إذ تشهد بعض الأعمال صعوبات في استقطاب العاملين إليها، والتي تكون نظرة المجتمع إليها سلبية (سياسة العيب)، قياسا على الأعمال التي يكون اتجاه المجتمع نحوها إيجابيا، مما يزيد من رغبة الأفراد بالعمل بتلك المنظمات. [1]

كما تسود بعض المجتمعات وخاصة النامية منها بعض الاعمال والنشاطات المقسمة اجتماعيا وثقافيا، موجهة للنساء وأخرى اكثر ملائمة للرجال، فأصبحت بعض الأعمال الكتابية والسكريتارية والتمريض تناسب أكثر النساء بينما باتت بعض الأعمال الأخرى كالإطفاء والبناء والمناجم تناسب أكثر الرجال، ولما يعمل أحد الجنسين في مجال عمل الآخر يعتبر ذلك غير مقبول لدى بعض فئات المجتمع، كبعض دول الخليج العربي وايران ،وعليه يجب على القائمين بعملية الإستقطاب في مثل هذه المجتمعات دراسة إتجاهات أفضلية الإستخدام السائد في المجتمع، لأن التمسك بهذه النظرة يؤدي إلى وجود طلب زائد في سوق العمل على أحد الجنسين للأعمال التي تناسبه، ومنه يجب الإعداد لذلك مسبقا.

د- تعدد المصادر الخارجية:

لما تتعدد المصادر الخارجية للموارد البشرية ،وهذا خاصة في الدول الكبيرة ،وتتوزع على مساحات جغرافية متباعدة، فإن ذلك يستدعي إدارة فعالة لعملية الإستقطاب ،بحيث تكون قادرة على الإتصال بهذه المصادر في أي مكان وأينما وجدت وهذا لإثراء المنظمات بأكبر عدد من المرشحين لشغل الوظائف، ولا تتحقق هذه الميزة إلا لدى المنظمات التي لديها إمكانيات مالية عالية، بينما المنظمات ذات الإمكانيات المالية الضعيفة تقتصر فقط على نطاق جغرافي ضيق وعلى عدد محدود من المصادر [2]

---

[1] - خضر كاضم محمود، ياسين كاسب الخرشة، المرجع السابق، ص92، 93.

[2] - كامل بربر، المرجع السابق، ص115.

هـ- الإعتبارات القانونية:

إن الكثير من القوانين المعمول بها تؤثر على إجراءات الإستقطاب من حيث ساعات العمل والأجور والإجازات وغيرها من القوانين التي تحكم عمل المنظمات ويكون الدور الهام في سياسة الإستقطاب والإختيارات لدى المنظمات. [1]

3- نظريات الإستقطاب:

كما سبق الإشارة إليه فان عملية الإستقطاب هي حاجة مستمرة وإن تلبية تلك الحاجات بأقل تكلفة أمرا مرغوبا فيه، وإن منظمة الموارد البشرية تواجه العديد من المتغيرات المؤثرة على سياسات استقطاب وجذب الموارد البشرية الكفأة والماهرة، وعليه فإنه توجد ثلاثة نظريات تحكم سلوك الباحث عن العمل وتتلخص فيما يلي:

ا- نظرية العنصر الموضوعي:

ترى هذه النظرية أن الباحث عن العمل عند اختياره لمنظمة دون أخرى يكون حسب اعتبارات مادية، من رواتب وتأمينات وفرص لتحقيق التقدم والظروف الإجتماعية ...إلخ، كما أن اتجاه المنظمات المنافسة نحو استخدام وسائل الإغراء، يجعل من عملية الإستقطاب أمرا ضروريا وأساسيا لتأمين المرشحين للوظائف ذات المواصفات الخاصة والمميزة.

ب-نظرية الإتصال الحرج:

حسب هذه النظرية فإنه يقوم الباحثون عن العمل باختيار منظمة معينة لانعدام الوقت لديهم لإجراء مقارنة بينها وبين المنظمات الأخرى، ولرغبتهم في تأمين العمل بأقصى سرعة، وهذا فقط من خلال الانطباع الذي ينجر من احتكاكهم السريع مع القائمين على اختيار الموظفين ،والقيام بالمقابلة وما يقدمونه من تسهيلات.

ج-نظرية العنصر الشخصي: تركز نظرية العنصر الشخصي على الرأي الشخصي للباحث عن العمل حول عمله والتي يكونها على أسس غير موضوعية، قد تكون مرتبطة بتفاعل فكره عن العمل ، وصفاته الذاتية او تواجد عوامل أخرى تحد من قدرة الإختيار الموضوعي ومن هذه العوامل:

---

[1] – R. Monday & others, "Human Resource Management". Business publication inc, 3rd edition, 1986.

- العوامل السائدة في المجتمع عن الجهة الباحثة عن العمل.
- طبيعة الوظيفة المعلن عنها ومدى جاذبيتها.
- سياسات المنظمة فيما يخص شؤون العاملين وما تتيحه من فرص للعاملين للترقية في الوظائف.
- السياسات الحكومية ومدى تأكيدها على تساوي الفرص أمام الباحثين عن العمل.
- ضغوط النقابات العمالية وتدخلها كجهة لابد للجهة الطالبة للعمل الإتصال بها.[1]

4- أهم مصادر الإستقطاب:

بعد قيام المنظمة بتحديد احتياجاتها للقوى العاملة ،من خلال إعداد خطة واضحة لذلك والتي تحدد بدورها الوظائف والمواصفات ،التي يجب أن تتوفر في الأفراد الذين سيشغلون هذه الوظائف، لابد لهذه المنظمة أن تقوم بتحديد المصادر التي يمكن أن تحصل منها على الأفراد الراغبين في شغل هذه الوظائف، وحتى تنجح المنظمة في تحقيق نتائج إيجابية ،في مجال الإستقطاب يجب أن تأخذ بعين الإعتبار المكان الذي تبحث فيه عن مرشحيها والكيفية التي تتم بها هذه العملية وتختلف المصادر التي يمكن للجهات الباحثة عن العمل اللجوء إليها، وهذا حسب طبيعتها، فإن كانت حكومية فهي ملزمة بحكم القوانين ،وكذلك ضرورة تكافؤ الفرص، وأن تعلن وتعمم عن هذه الوظائف الشاغرة حتى في غياب المبرر الإقتصادي، أما إذا كانت جهات العمل خاصة، فإنها تعتمد طرق أسرع وأسهل لاستقطاب القوى العاملة وذلك دون تحمل تكاليف إضافية.[2]

ا- المصادر الداخلية:

يعتبر العاملون بالمنظمة من أهم المصادر، التي يعتمد عليها في شغل الوظائف المتاحة ممن تتوفر فيهم الشروط المطلوبة، وهو ما يقدم للعاملين حافزا لتطوير أنفسهم باستمرار، ويتم الحصول على الأفراد المناسبين من داخل المنظمة بإحدى الطرق التالية:

❖ **الترقية:** يعطي بعض الأفراد فرصة لشغل الوظائف داخل المنظمات، وتسمى هذه السياسة بسياسة الترقية من الداخل والتي تتبع لشغل الوظائف الكتابية والإشرافية والإدارية.

---

[1]- منير نوري، المرجع السابق، ص176، 177.

[2] - نفس المرجع، ص180.

ويقصد بالترقية نقل الموظف أو العامل من وظيفة إلى أخرى أعلى، من حيث المسؤولية والسلطة، أي نقله إلى وظيفة أكثر أهمية وأكثر صعوبة، ويتبع ذلك غالبا زيادة في الأجر تبعا لزيادة الأهمية أو الصعوبة كما توجد بعض الترقيات التي لا تصاحبها زيادة في الأجر، وإنما تتمثل في رفع المركز فيطلق عليها "الترقيات الجافة"، ومن يهمهم هذا النوع من الترقيات هم أعضاء الإدارة العليا من المنظمة والذين يهتمون بالمراكز أكثر منه بالزيادة المادية في الدخل. [1]

ويجب أن تتوفر في الفرد المعني بالترقية الشروط والخصائص والصفات التي تحتاجها طبيعة الوظيفة، إذ أنه لا يكفي وضع الموظف والعامل في وظيفة أعلى لأنه أمضى مدة معينة في المنظمة، أو أن يكون أقدم من زملائه، وإنما لابد أن تتوفر لديه شروط شغل الوظيفة التي سيرقى إليها لما تحتاجه تلك الوظيفة من مؤهلات ونضج عقلي وانفعالي، إضافة إلى الخبرة اللازمة. [2]

إذن تعتبر الكفاءة والأقدمية عاملين مهمين في عملية الترقية، كما أن المنظمة تلجأ إلى تطبيق الأقدمية في الحالات التي تتساوى فيها الكفاءات، ولذلك يجب على المنظمات تجهيز وتوفير نظاما واضحا لتقييم وإنجاز الوظائف، وهذا للحصول على تقارير عمل ذات خصائص معينة، مثل السلوك والمبادرة والسمات الشخصية والإستعداد للتطور الذاتي، فتقوم بعض المنظمات بإعداد خطة متكاملة للترقية، والتي تكون واضحة ومعلنة لكافة العاملين والموظفين، وقد تصمم على شكل خرائط ترقية والتي توضح فيها العلاقة بين كل وظيفة والوظائف الأخرى، وتعد هذه العملية مسألة حساسة من وجهة نظر بعض الأفراد، لأن عامل الخيار قد يريح البعض دون البعض الآخر ،خاصة إذا كان هناك إهمالا للمعايير الموضوعية والعدالة لعملية الترقية وفق معايير علمية وعملية والتي تكون قادرة للقضاء على الأساليب الإستثنائية و المحاباة والمحسوبية. [3]

إن ميزة الإدارات والمنظمات الحديثة هي إتاحتها الفرص لجميع أفراد التنظيم للترقي إلى المستويات العليا ،دون تمييز مما يسمح بتحقيق عدة مزايا ،نذكر منها:

- رفع روح المعنوية لدى أفراد التنظيم، مما يعطيهم شعورا أكبر بالأمان على مستقبلهم الوظيفي في المنظمة.

---

[1] – عبد الغفار حنفي، **السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد.** القاهرة: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1972، ص208.

[2] – إبراهيم عبد الهادي المليجي، **إستراتيجيات وعمليات الإدارة.** مصر: المكتب الجامعي الحديث، ب ت، ص302.

[3] – منير نوري، المرجع السابق، ص183.

- إلمام الأفراد بكافة الظروف الخاصة بالمنظمة مما يسهل من عملية استمرار تكيف الموظفين مع بيئة المنظمة

- الإستفادة من كافة الكفاءات والمهارات التي تتوفر عليها المنظمة.

- تمكين المنظمة من امتصاص مقاومة التغيير في سياسة الإختيار والترقية.

- اكتساب المنظمة لسمعة جيدة في بيئة الأعمال ،تمكنها من استقطاب المهارات والكفاءات التي تتميز بالطموح الوظيفي. [1]

❖ **النقل والتحويل:** يكون النقل مصدرا للاستقطاب عندما تكون سياسات المنظمة في إدارة الموارد البشرية قائمة على تتويج خبرات الأفراد فيها، وأيضا عندما لا تتوافر تلك الخبرات في سوق العمل الخارجي، كما يتم تحويل الأفراد من وظيفة إلى أخرى ومن قسم إلى آخر، أو من فرع الى آخر بهدف سد الفراغات من الداخل، كما أن ذلك يساعد على إيجاد توازن الموارد البشرية في المنظمة، والهدف من ذلك هو وضع الفرد في المكان الذي تكون فيه المنظمة بحاجة ماسة إليه، ويتضمن عادة تغيير التكليف الذي من شأنه أن يتيح للفرد الفرصة ،حتى يجد نوع العمل الذي يفضله ويتمكن من القيام به بكفاءة أكبر. [2]

كما يمكن أن تتم عملية النقل نظرا لازدحام أقسام وإدارات المنظمة بالعاملين ووجود نقص ببعض الأقسام والإدارات الأخرى، وفي هذه الحالة فإنه ليس من الضروري أن تتضمن عملية النقل زيادة في الأجر أو المسؤولية أو السلطة. [3]

❖ **الموظفون السابقون:** إن بعض المنظمات تلجأ إلى توظيف الموظفين السابقين على أساس أنهم موظفون داخل المنظمة، ويتمثل هؤلاء في الراغبين للعودة إلى العمل، كما يمكن أن تستعمل المنظمة سياسة أخرى شبيهة بهذه السياسة بها، المتمثلة في توظيف أبناء العاملين بالمنظمة ،وتتبع هذه الطريقة أكثر في المنظمات الصغيرة، وتتحقق من ورائها عدة مزايا منها زيادة درجة الولاء لدى العاملين، كما أنها لديها عيوب عديدة كذلك، أهمها حرمان الإدارة من اختيار العناصر البشرية ذات كفاءات أحسن من خارج المنظمة، كما أن معايير التوظيف في هذه الحالة ستبنى على أساس العلاقات والمحاباة والقرابة. [4]

---

[1] – كامل بربر، المرجع السابق، ص83.

[2] – أحمد ماهر، **السلوك التنظيمي**. القاهرة: مركز التنمية الإدارية، 1996، ص55..

[3] – محمد سعيد أنور سلطان، المرجع السابق، ص120.

[4] – صلاح الدين محمد عبد الباقي، المرجع السابق، ص153.

❖ **مخزون المهارات:** تلجأ المنظمة إلى استخدام هذا الأسلوب، لما يكون لديها تصور كامل عن القدرات والمهارات، التي يمكن أن ترجع إليها لتستخدم هذا المخزون في البحث عمن تتوفر فيهم تلك المهارات والقدرات، لشغل الوظيفة الشاغرة عن طريق النقل أو الترقية.[1]

❖ **الإعلان الداخلي:** وهي طريقة إعلان داخلي يعمم على جميع العاملين بالمنظمة ،عن طريق لوحات الإعلان أو عن طريق منشور يوزع على العاملين، أو مجلة المنظمة إن وجدت، وفيها توضح المنظمة حاجاتها من الموظفين لشغل المناصب الشاغرة أو المحتمل شغورها [2]، وهذه الإعلانات يقرأها العاملون بالمنظمة وينشرون تلك الأخبار خارج المنظمة في محيط الأقارب والأصدقاء، وقد يتقدم بعد ذلك للوظيفة من يجد في نفسه مواصفات شغلها.

❖ **عن طريق الزملاء والمعارف:** لو أرادت المنظمة شغل إحدى وظائفها ذات التخصصات النادرة ،فإنه يتعين عل العاملين بها في نفس المهنة أو الوظيفة أن يتصلوا بأصدقائهم أو معارفهم ،لشغل تلك الوظيفة الشاغرة، وإغرائهم بالالتحاق بالمنظمة.[3]

ب- المصادر الخارجية:

يقصد بالمصادر الخارجية تلك التي تمد المنظمة باحتياجاتها من الموارد البشرية، كما يعبر عنها بسوق العمل، فعندما لا تجد المنظمات احتياجاتها من القوى العاملة من المصادر الداخلية، فإنها تلجأ إلى هذا النوع من المصادر لشغل المناصب الشاغرة، وتتوقف درجة سعي المنظمة للحصول على احتياجاتها من سوق العمل على عدة عوامل منها:

- نوع وأهمية الوظيفة المطلوب شغلها؛
- إمكانية توافر التخصصات في سوق العمل؛
- مدى رغبة إدارة المنظمة في إدخال أفكار جديدة ومستحدثة للمنظمة [4]، وتتنوع المصادر الخارجية للإستقطاب على النحو التالي:

---

[1] - أحمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية.** مصر: الدار الجامعية، 2006، ص145.

[2] - عمر وصفي عقيلي، المرجع السابق، ص146.

[3] - أحمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية.** 2006، المرجع السابق، ص146.

[4] - صلاح الدين محمد عبد الباقي، المرجع السابق، ص155.

❖ **التقدم المباشر للمنظمة:** يمكن للمنظمة أن تحصل على مواردها البشرية من خلال الأفراد الذين يتقدمون مباشرة أو عن طريق تقديم طلبات توظيف، فتقوم المنظمة بالاحتفاظ بتلك الطلبات والتي تحتوي على بيانات كاملة ومفصلة عن هؤلاء الأفراد وعن مؤهلاتهم وخبراتهم السابقة ومهاراتهم، فتقوم إدارة الموارد البشرية بتصنيف تلك الطلبات طبقا للتخصصات الوظيفية، على أن تقوم بالاتصال بأصحاب الطلبات عند الحاجة إليهم.[1]

❖ **مكاتب العمل الحكومي:** هي مكاتب تشرف عليها وزارة العمل، تنتشر في مختلف المناطق الجغرافية حيث تقوم هذه المكاتب بحصر طالبي الوظائف من الذين يترددون عليها، وهي تتصل بالمنظمات لمعرفة مدى حاجتها من العمالة، أي أن هذه المكاتب تقوم بدور الوسيط بين طالبي العمل والمنظمات التي تكون بصدد البحث عن القوى العاملة لملء المناصب الشاغرة، والتي يمكن اعتبارها المكان الذي يلتقي فيه العرض بالطلب على العمل [2]، أما في حالة عدم توافر عمل يناسب خبرات العاملين فإن هذه الوكالات تقوم بصرف إعانات بطالة وذلك ما هو مطبق في الدول الأوربية.[3]

❖ **وكالات التوظيف الخاصة:** توجد هذه الوكالات في العديد من الدول، وهي غالبا ما يعتمد عليها للحصول على العمالة غير الماهرة، وفي الدول المتقدمة تقوم مكاتب التوظيف الخاصة بدور كبير في توفير وقت إدارة الأفراد في المنظمات، وهذا إذا أدت دورها بشكل جيد، لأنه يوجد من هذه المكاتب من ترسل أشخاصا غير المناسبين أو دون تفرقة بين أشخاص ذوي كفاءات عالية أو منخفضة.[4]

❖ **الإعلان:** يعد من أهم المصادر الخارجية للحصول على الأفراد الملائمين لشغل الوظائف الشاغرة، ولقد زادت أهمية هذا المصدر خاصة بعد ارتفاع نسبة التعليم وانتشار وسائل الإتصال الحديثة، وقد يتم الإعلان عن الوظائف في الصحف العامة أو المجلات المتخصصة ، لجذب أفضل الكفاءات والمهارات، وفي هذه الحالة يجب على المنظمة أن تختار الوسيلة التي تتناسب مع الوظيفة المطلوب شغلها.

---

[1]– Gary Dessler, "**Human Resource Management and Human Resource Management Skills**", 9th edition, Texas: A & M University commerce; prentice hall, 2005, P172.

[2] – محمد سعيد أنور سلطان، المرجع السابق، ص121.

[3]- Gary dessler, Op.Cit, P174.

[4] – صلاح الدين محمد عبد الباقي، المرجع السابق، ص

❖ **الجامعات والمدارس:** يعتمد هذا المصدر على الإتصال المباشر بالمدارس والجامعات والمعاهد الفنية التي تشرف على تخرج الأفراد بمواصفات معينة والتي تكون المنظمات بحاجة إليها، وتلجأ لها في حالات نقص سوق العمل من حيث تخصصات معينة، كما يمكن الإتصال ببعض طلاب المدارس والجامعات في سنوات تخرجهم بهدف تدريبهم أثناء إجازتهم وقبل التخرج، فتضمن المنظمة استقبال أفرادا مدربين، كما يضمن الطلاب مناصب عمل بعد تخرجهم مباشرة[1]، لكن ما يعاب على هذا المصدر هو عدم توفر هؤلاء الطلاب على الخبرة العلمية، مما قد يكلف المنظمة وقتا أكثر لاكتمال تدريبهم.

❖ **المنظمات العمالية والمهنية:** تعد المنظمات المهنية العمالية كمصدر هام للقوى العاملة، وهي تؤدي خدمات لكل من أصحاب الأعمال والأفراد الباحثين عن العمل، وهذا لترشيح الأفضل لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة، وهنا لابد للعامل الإشتراك في النقابة حتى يتمتع بعضويتها ويمكن أن يكون في القائمة التي تبحث لهم النقابة عن العمل، كما أن التعيين عن طريق النقابات يجعلها مسؤولة أدبيا عن صلاحية العامل وقدرته على أداء العمل.[2]

❖ **الخدمة العسكرية:** تلجأ بعض المنظمات لتعيين المجندين بالخدمة العسكرية بعد تسريحهم من الخدمة، مثل شركات النقل التي تستعين بالقوات المسلحة لما تكون بحاجة إلى سائقين وبعض التخصصات الأخرى التي توجد بالقوات المسلحة وقد لا يتوافر لها مصدرا آخر في سوق العمل.[3]

❖ **موظف مختص بالاستقطاب:** يمكن للمنظمة أن تحتفظ بموظفين في إدارة الموارد البشرية وتكون وظيفتهم استقطاب المرشحين كما هو معمول به في الدول المتقدمة حيث نجد المنظمات تستعين بأشخاص اختصاصهم الإستقطاب، فيكون تعيينهم على أساس وقتي ولقاء أجر.

❖ **المشاركة في أحداث ومناسبات خاصة:** تعد المؤتمرات والمهرجانات والمعارض المتخصصة فرصة ومناسبات للالتقاء بين المنظمات والباحثين عن عمل، فمثلا يتعرف المشاركون في

---

[1] – محمد سعيد أنور سلطان، المرجع السابق، ص122.

[2] – نفس المرجع، ص123.

[3] – أحمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية.** 2006، المرجع السابق، ص146.

مؤتمر علمي ما على باحث أو مختص في التخطيط فيقترحون عليه إمكانية العمل لديهم، فتكون المشاركة في مثل هذه المناسبات وسيلة من وسائل لاستقطاب الموارد البشرية. [1]

❖ **نظم مؤتمتة "Automated" للبحث عن المترشحين:** إن التطور الحاصل في نظم المعلومات والإتصال أدى إلى ظهور أساليب جديدة للبحث عن العاملين، من بينها أسلوبان تم تطويرهما في الولايات المتحدة الأمريكية وحققا نجاحا كبيرا في ذات المجال وهما:

* **قواعد البيانات لصحف الأعمال:** وتتعلق بقيام عدد كبير من المنظمات المهنية بإعداد قاعدة بيانات تتضمن المعلومات التعريفية الأساسية، التي تظهر في صحيفة الأعمال، والتي تسمح للباحثين عن أشخاص بكفاءات ومؤهلات معينة للإستفادة منها.

* **نظام مؤتمت لحصر المتقدمين:** عن طريق إقامة المنظمات نظاما للمعلومات عن العاملين تتمكن بسهولة توسيعه، ليشمل نظاما فرعيا يتضمن قاعدة بيانات للعاملين، وعن غيرهم من المرشحين لشغل وظائف ذات متطلبات معقدة، وتستطيع الرجوع إليه عند حاجتها لعاملين بمؤهلات وكفاءات معينة ومطلوبة.[2]

❖ **أساليب أخرى حديثة في الإستقطاب:** نتيجة التطور التكنولوجي والعلمي الذي يزيد يوما بعد يوم أصبحت المنظمات تستخدم أساليب حديثة للإستقطاب، من بينها دعوة العاملين الذين يعملون لديها بترشيح من يعرفونه، أي إبلاغ الموظفين أن المنظمة بحاجة الى الموظفين ذوي مؤهلات معينة لشغل الوظائف الشاغرة، فيقوم الموظفون بإقناع أصدقائهم ومعارفهم للتقرب لطلب الوظيفة بدافع الولاء والصداقة.[3]

كما تعتبر الإنترنت من اهم المصادر الحديثة التي تستعمل في عمليات الإستقطاب للموارد البشرية، اذ هناك اتجاها متزايدا في نسبة المنظمات التي تعتمد على شبكة الإنترنت في استقطاب ما يلزمها من كفاءات لشغل ما يناسب شواغرها، كما ان الإستقطاب ثم التوظيف من طرف المنظمات عبر شبكات الإنترنت، يعد أقل تكلفة مقارنة بمصادر الإستقطاب الأخرى إضافة إلى أن الإستقطاب

---

[1] – سعاد نايف برنوطي، **إدارة الوارد البشرية:إدارة الأفراد.** ط2؛ عمان: دار وائل للنشر، ص229– 231.

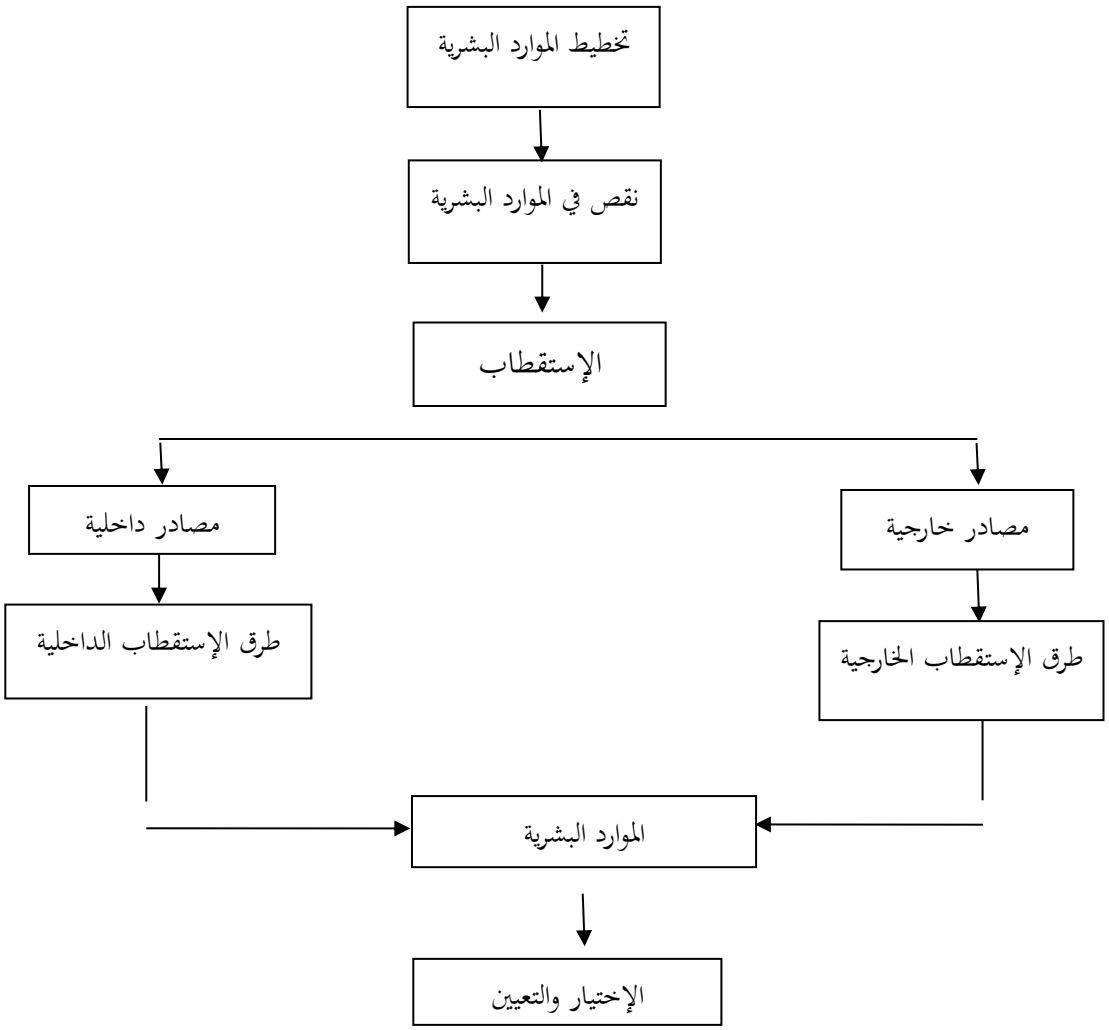
[2] – نفس المرجع السابق، ص232– 233.

[3] – نفس المرجع السابق، ص 240.

عبر الإنترنت عادة ما يكون فوريا، ولعل اهم ما يعيب هذه الوسيلة هو لما يتقدم أشخاص لشغل هذه الوظائف على الرغم من انخفاض الكفاءة لديهم.[1]

ويوضح المخطط الاتي كيف تتم مراحل عملية الاستقطاب لاختيار وتعيين الموارد البشرية:

الشكل :(14) **مراحل عملية الإستقطاب**



المصدر: كامل بربر، المرجع السابق، ص126.

[1] – كامل بربر، المرجع السابق، ص 123.

5- تقييم مصادر الأستقطاب:

إن عملية المفاضلة والإختيار بين المصادر الداخلية والخارجية ليست بالعملية العملية السهلة بالنسبة للمنظمات، فلكل من المصدرين عيوبه ومزاياه ،ولهذا فإن عملية اتخاذ القرار لاختيار المصدر يخضع لدراسة موضوعية تأخذ فيه المنظمة عيوب ومزايا كل مصدر بعين الإعتبار.

ا- مزايا وعيوب المصادر الداخلية للإستقطاب:

❖ مزايا المصادر الداخلية للإستقطاب:

تتميز المصادر الداخلية للإستقطاب بتحقيق عدة إيجابيات نذكر منها:

- الإستفادة من مهارات المنظمة والإستثمار من كفاءتها البشرية وتغطية حاجاتها الوظيفية المتنامية.
- اقامة العلاقات والروابط العضوية للمنظمة بالأفراد العاملين لديها، وهذا من خلال إتاحة الفرص الكبيرة للترقية في المراكز الإدارية والفنية العليا.
- تخفيض التكاليف التي تنجم عن سياسة الإستقطاب، والاختيار والتعيين باستخدام المصادر الخارجية للتعيين.
- توفير درجة عالية لدى الأفراد العاملين من الرضى الوظيفي، مما يعمق الشعور لديهم بالولاء والإنتماء وهذا ما يؤثر إيجابا على تحقيق الإنتاجية لديهم وباستمرار.
- تحقيق درجة عالية من الدقة والتأكد في عمليات اختيار العاملين للوظائف الشاغرة، لتوفير قاعدة واسعة من البيانات بشأن العاملين لديها، مما تتوفر من معلومات في السجلات عن الكفاءات والمؤهلات المختلفة.[1]
- الإستغلال الأمثل للأفراد العاملين بالمنظمة، خاصة وأنه لديهم معرفة بضوابط وإجراءات العمل مما يؤدي إلى سرعة تكيف الموظف على الوظيفة الجديدة.
- إقامة سمعة جيدة للمنظمة، وهذا يمكنها من جذب الأفراد الذين يتمتعون بالطموح الوظيفي.
- تمكن المصادر الداخلية للمنظمة من امتصاص مقاومة التغيير في سياسة الإختيار والترقية.[2]

---

[1]- خضر كاضم محمود، ياسين الخرشة، مرجع سابق، ص97.

[2]- كامل برير، مرجع سابق، ص 83.

– أن حجم استثمار المنظمة في مواردها البشرية والاستخدام الأمثل والاستفادة الكاملة من قدرات الأفراد العاملين بالمنظمة، يؤدي إلى تحسين عائد المنظمة على استثماراتها.

❖ **عيوب المصادر الداخلية للإستقطاب:**

على الرغم من المزايا التي تتحقق جراء اعتماد المنظمة على الإستقطاب الداخلي للموارد البشرية، فإن هذه العملية تسودها بعض المساوئ والسلبيات نذكر منها:

– أول هذه المساوئ وأكثرها شيوعا "مبدأ بيتر" (Peter Principle) [*]، وهو الذي يجعل الأفراد يرقون إلى أن يصلوا إلى حد معين لا يتمكنون بعده تقديم أداء حسن وسليم.

– الترقية من الداخل تجعل الأفراد يتنافسون ويتصارعون على ذات المناصب، مما يولد بينهم حساسية وتوترات نفسية سلبية.

– التغيير الداخلي يؤدي إلى جمود وعقم الأفكار، وعدم التجديد والإبداع نتيجة بعض الإتجاهات لدى بعض الأفراد الذين يخافون التغيير ولا يتقبلونه.[1]

– الإستقطاب الداخلي يحرم المنظمة من تغذيتها بأفكار جديدة ،وطاقات شبانية ذات الخبرات المتراكمة من أعمال ذات طبيعة متماثلة في الأداء.

– زيادة التكاليف التدريبية للأفراد الذين تم نقلهم لوظائف جديدة.

– النقص الكبير في المصادر الداخلية بسبب المرض أو التقاعد أو الفصل أو ترك الوظيفة، مما يجعل هذا الأسلوب لا يغطي الحاجات الحقيقية للمنظمة على المدى البعيد، خاصة بالنسبة للمنظمات التي تتميز بالتطور والتوسع المستمر. [2]

وعموما وبناءً على ما سبق ،فإنه إذا كانت المنظمة تتبع في استقطابها للموارد البشرية مدخل الترقية من الداخل فإنه يجب أن تدخل في حساباتها اعتبارين وهما:

–الأول: هو احتياج المنظمة لبرنامج قوي لتنمية الأفراد وتطوير القطاع الإداري.

---

[*]– "لورانس جونستون بيتر " (Laurence Johnston Peter): دكتور أمريكي في التربية مختص في التنظيم الهرمي، ولد في 16/ 09/ 1919 وتوفي 12/ 01 /1990 عرف بكتابه الشهير، مع "ريموند هيل" (Raymond Hill) **مبدأ بيتر** سنة 1970، وهو المبدأ القائم على فكرة أن كل موظف في الهرم الوظيفي تتم ترقيته حتى يصل إلى مستوى تنعدم فيه الكفاءة عنده، وإن العمل لا يتم إنجازه إلا من قبل هؤلاء الموظفين الذين لم يصلوا إلى مستوى عدم الكفاءة. **المصدر: موسوعة بريطانيكا:**

http://www.britanica.com/ebcherched/topic/453622/laurence.j.peter

[1] – رواية حسن، المرجع السابق، ص103.

[2] – خضر كاضم محمود، ياسين الخرشة، المرجع السابق، ص97.

-الثاني: هو مدى رغبة هذه المنظمة في استخدام الأقدمية كأساس للترقية، وغالبا ما تحبذ النقابات هذا النوع من الترقية ، بينما تفضل الكثير من المنظمات الترقية على أساس الأداء السابق أو المحتمل لأداء الوظيفة الجديدة.[1]

ب- مزايا وعيوب المصادر الخارجية للإستقطاب:

❖ مزايا المصادر الخارجية للإستقطاب:

يقصد بالمصادر الخارجية هو استقطاب المنظمات للقوى العاملة في سوق العمل، فغالبا ما تحتاج هذه المنظمات إلى هذه المصادر ،لاستقطاب وتوظيف اليد العاملة ،خاصة تلك التي تنمو نموا سريعا أو التي لديها طلبا كبيرا على الأفراد الإداريين أو ذوي المهارات العالية ،ويتمز هذا النوع من المصادر بالعديد من الفوائد والمزايا منها:

- توفير وإضافة خبرات جديدة للمنظمة، كما تستطيع أن توفر لها قوة الدفع الجديدة.
- اللجوء إلى المصادر الخارجية يكون نافعا نظرا لقوة المنافسة لجذب الأفراد المميزين لتأمين قوة الدفع المميزة والمطلوبة.
- إن الحصول على كفاءات ومهارات من مصادر خارجية يقلل على المنظمة تكاليف التدريب والتأهيل للعاملين لديها.
- تحقيق صفات وتقدم واستقرار المنظمة واستمراريتها من خلال توفير رؤى جديدة لدى العاملين لديها.[2]
- مرونة استخدام العمالة الخارجية لأهداف موسمية مؤقتة.
- تساهم في خلق علاقات إيجابية للمنظمة مع العديد من الجهات الخارجية المتخصصة في تزويد المنظمة بالموارد البشرية المطلوبة كالجامعات ومكاتب العمل والنقابات. [3]

❖ عيوب المصادر الخارجية الإستقطاب:

على الرغم من المزايا التي يتمتع بها الإستقطاب من الخارج إلا أن هناك بعض المساوئ التي تشوب هذا المدخل وتتمثل في مايلي:

---

[1] - رواية حسن، المرجع السابق، ص104.

[2] - خضر كاضم محمود، ياسين الخرشة، المرجع السابق، ص102.

[3] - عبد العزيز بدر النداوي، المرجع السابق، ص183.

- صعوبة جذب وتقييم الأفراد ذوي الاستعدادات العالية في المستقبل أو الإتصال بهم.
- احتمال أن يأخذ الفرد المعين من خارج المنظمة وقتا أطول للتأقلم والتكيف مع المنظمة.
- الإستقطاب من خارج المنظمة قد يتسبب في مشاكل نفسية للأفراد داخل المنظمة خاصة هؤلاء الذين يشعرون أنهم مؤهلون لتولي هذا المنصب.[1]
- ظهور نوع من المقارنة للفرد الجديد وعدم الميل للتعاون معه أو وضع صعوبات أمامه لعدم نجاحه في وظيفته.
- عدم استثمار المستودع المهاري المتاح للمنظمة من العاملين لديها.
- زيادة التكاليف الناجمة من عمليات الإستقطاب والاختيار والتعيين. [2]

وعلى هذا الأساس فإن المنظمة الفاعلة، والتي تريد أن تنجح في مهامها الإستقطابية أن تقوم بدراسة جدول لتوفير العاملين لملء شواغرها، حسب اعتبارات اقتصادية واجتماعية حتى تتمكن من اتخاذ القرارات الصحيحة والمناسبة والتي تساهم في تحقيق أهدافها الإستراتيجية والتشغيلية، ويوضح الجدول الاتى أبرز المحاسن والمساوئ لكل مصدر من مصادر الإستقطاب.

الجدول رقم (11): محاسن ومساوئ الاستقطاب

المصادر	أبرز المحاسن	أبرز المساوئ
المصادر الداخلية	1-معرفة أفراد المنظمة، 2-تكلفة استقطاب وتدريب متدنية، 3-ارتفاع في معنويات ودوافع الأفراد.	1-صراع حول الترقية، 2-فشل الإستقطاب الداخلي، في حالة عدم دعم القيادة العليا للبرمجة، 3-شعور الأفراد بالعزلة في حال حرمانهم من الترقية.
المصادر الداخلية	1-أفكار جيدة ودم جديد، 2-التكيف السريع للأفراد،	1-عدم التناسب بين الأفراد والمؤسسة،

[1] - رواية حسن، المرجع السابق، ص105.

[2] - خضر كاضم محمود، ياسين الخرشة، المرجع السابق، ص102.

	3-مهارات ومعارف جديدة.	2- قبول مشكك به من الأفراد الجدد، 3- تكاليف مرتفعة ومدة تأقلم طويلة.

المصدر: منير نوري، مرجع سابق، ص184.

المبحث الرابع: البعد الإستراتيجي الحديث لعمليتي الإختيار والتعيين

تعد عملية الإختيار والتعيين الامتداد الطبيعي لوظيفة البحث والاستقطاب للقوى العاملة المناسبة

وتتضمن عملية الإختيار المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة من حيث صلاحياتهم لتلك الوظيفة، وضع الشخص المناسب في المكان والوظيفة المناسبة، من خلال تحقيق التوافق بين متطلبات الوظيفة وبين مؤهلات الشخص المتقدم للوظيفة.

وكما سبق أن ذكرنا فالمنظمة مطالبة في البداية القيام بعملية تحليل الوظائف وتوصيفها لتحديد الشروط اللازمة التي يجب أن تتوفر في الشخص المتقدم للوظيفة، ثم القيام بعمل البحث والمفاضلة بين الأفراد لاختيار أفضلهم.

إن عملية اختيار وتعيين الموارد البشرية، تتضمن مفاهيم جديدة وحديثة من حيث البعد الإستراتيجي المعاصر لهذه العملية والتي تلائم التوجهات الحديثة للإدارة، فعمليتي الإختيار والتعيين نظمية مخططة تأخذ شكل نظام متكامل يتكون من عناصر أساسية وهي: المدخلات والمخرجات والعمليات الفرعية والتغذية العكسية، وتشمل أساس وقواعد علمية تعمل وفق مواصفات وشروط محددة مسبقا.

1-أبعاد الإختيار والتعيين:

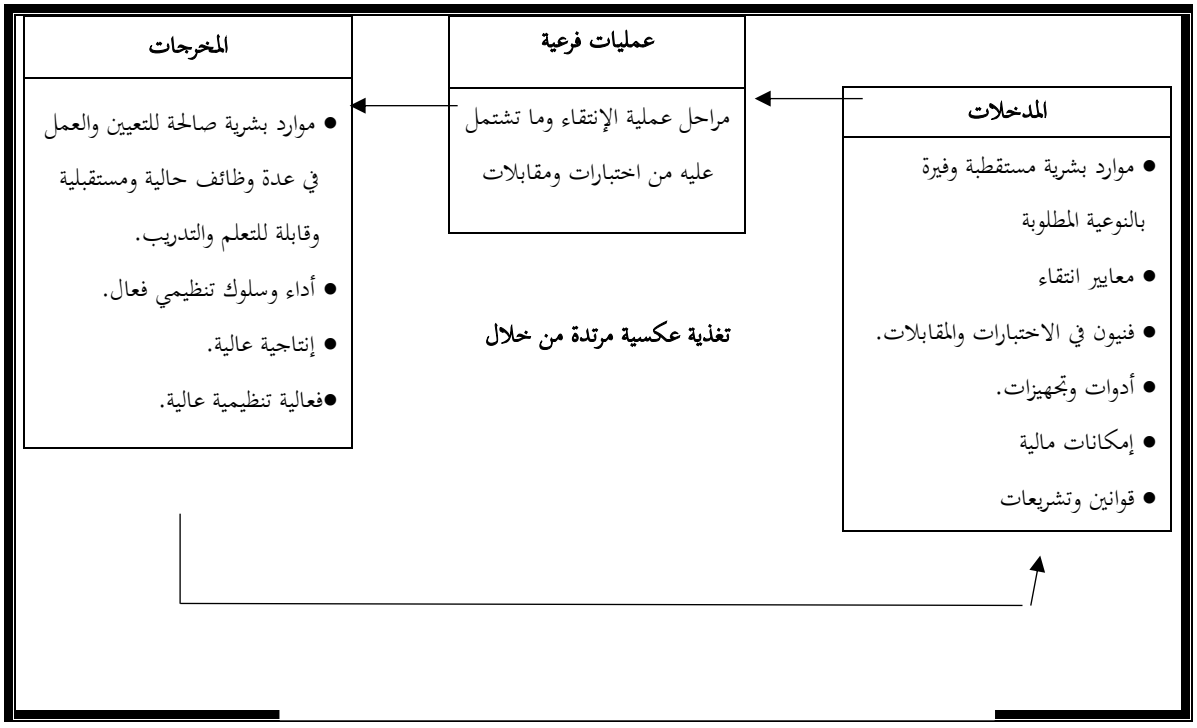
ان عمليتي الإختيار والتعيين هما عبارة عن تنبؤ مستقبلي يتعلق بمدى نجاح أو إخفاق المتقدمين للتوظيف من حيث أدائهم وسلوكهم في آن واحد في وظائف متعددة، والتي ممكن أن يشغلوها في المنظمة في الحاضر أو المستقبل، ولهذا يجب أن تتم هذه العملية بأكثر فعالية في الأداء التنظيمي وتحقيق رسالة المنظمة وإستراتيجيتها التي تسعى للوصول إليها، وعلى هذا الأساس يمكن اعتبار عملية الإختيار والتعيين

ذات هدف إستراتيجي، والمتعلق بانتقاء أفضل المستقطبين وفق الشروط المطلوبة ويمكن تلخيص أبعادها فيما يلي:

ا- عملية متكاملة: تتكون عملية إختيار وتعيين الموارد البشرية من إجراءات عديدة متسلسلة ومتلاحقة، تهدف إلى جمع أكبر عدد من المعلومات عن المقدم طالب الشغل وتقييمها بمقارنتها مع معايير الإنتقاء الموضوعية ثم الحكم عن مدى صلاحيتها، وبالتالي فهي عملية انتقاء لأفضل المتقدمين لتعيينهم وتتحدد صلاحية التعيين بمدى وضوح وموضوعية معايير الإنتقاء.

ب- عملية نظمية: ويقصد بها أن عملية الإنتقاء عبارة عن نظام يتكون من أربعة عناصر أساسية هي: المدخلات والعمليات الفرعية والمخرجات والتغذية العكسية، وتتضح آليات هذا النظام ومكونات عناصره من خلال الشكل الاتي:

الشكل رقم(15): **تقييم عملية الاختيار وتشخيص الأخطاء وتلافيها مستقبلا**



المصدر: عمر وصفي عقيلي، المرجع السابق، ص309.

ج- تكلفة عملية الإختيار والتعيين (استثمار مستقبلي): تعد تكلفة الإختيار والتعيين في الوقت الراهن إستثمار لمستقبل الموارد البشرية، شرط أن يتم تنفيذها بشكل علمي وموضوعي، وتتمثل أهم الفوائد التي تعود عليها فيمايلي:

- الإختيار الجيد يوفر للمنظمة موارد بشرية ذات أداء عال، قليلة الأخطاء وهدر للموارد والتجهيزات، وبالتالي خفض كلفة الإنتاج،
- الإختيار الجيد يسمح بانسجام الموارد البشرية مع ثقافة المنظمة التنظيمية وتقاليدها وقواعدها السلوكية مما يسهل تطبيق رسالة وأهداف المنظمة،
- الإختيار الجيد يوفر للمنظمة الموارد البشرية القادرة على التفاهم والتعاون الذي يسوده عمل الفريق،
- الإختيار الجيد يسهل تدريب وتأهيل الموارد البشرية وذلك بتكلفة قليلة نسبيا.

د- رسالة المنظمة وثقافتها التنظيمية معيار الإختيار: وهنا يظهر البعد الإستراتيجي المعاصر لعملية الإختيار من خلال معايير الإنتقاء للموارد البشرية التي يجب أن تكون وفق المواصفات التي تتلاءم وتنسجم مع رسالة المنظمة وثقافتها التنظيمية، بمعنى أن عملية الإختيار لا يجب أن ترتكز فقط على الحاضر بل على المستقبل البعيد كذلك.

هـ- الإختيار والتعيين مسؤولية مشتركة: نظرا لأهمية موضوع الإختيار والتعيين فإن إدارة الموارد البشرية لم تعد تنفرد في انتقاء هذه الموارد ،بل أصبح من الضروري مشاركة الوحدات الإدارية المعنية بهذا الإنتقاء ،من خلال وضع معايير الإنتقاء والمفاضلة بين المتقدمين للتوظيف ومقابلتهم وتقييمهم والحكم على مدى صلاحيتهم ،لضمان أكثر عدالة وموضوعية في اختيارهم.[1]

2- أهمية عملية الإختيار:

تكمن أهمية عملية الإختيار في النقاط الاتية:

- إن أداء القائم بعملية الإختيار يعتمد بدرجة كبيرة على أداء مساعديه، والعاملين الذين لا تتوفر لديهم القدرات المناسبة لا ينجزون أعمالهم بفاعلية، وحتى أن إنجاز رئيسهم سيتأثر هو الآخر لذلك يجب على الإدارة أن تتعرف على الأشخاص غير المناسبين قبل الإختيار.

[1]- عمر وصفي عقيلي، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد الإستراتيجية.** المرجع السابق، ص308- 311.

- ضرورة الإهتمام باختيار الموظفين وأهمية الفرز الفعال حتى لا تضيع تكاليف النفقات التي تتحملها المنظمة في حالة اجتناب وتعيين أشخاص غير مناسبين.
- عملية الإختيار السليمة مهمة للتأكد على قانونية وإجراءات الإختيار عملا بالقوانين التي تنص على عدم التمييز والمساواة في المعاملة ضد الأقليات أو الأجناس المختلفة.[1]
- تأثير الإختيار على المجتمع والوظائف الأخرى، أي أنه للمجتمع إهتمامات بعمليات إختيار المنظمات لأفرادها، ويتركز جزء من الإهتمام حول كفاءة منظمات الأعمال، وبقدر ما تفشل عمليات الإختيار في وضع العامل في الوظيفة التي تتلاءم وقدراته، فإن الكفاءة الإنتاجية للمجتمع تنخفض، إضافة إلى أن المجتمع مهتم بضمان حصول الأفراد على فرصة متساوية لشغل الوظائف الموجودة في المجتمع.
- إن جودة الإختيار تحدد قدرة ورغبة العاملين في التفوق في أداء الوظائف الحالية، كما تبني التغيرات التي تحدث في المنظمة مستقبلا أو مشاركة في هذه التغيرات، وبالتالي فإن تحسين عملية الإختيار تعطي المنظمة مزايا تنافسية كالحصول على أفضل أنواع التكنولوجيا وإتباع أفضل الأساليب الإنتاجية.
- أهمية الإختيار تكمن كذلك في امتداد أثاره إلى ما بعد مرحلتي الأداء الوظيفي وكفاءة المنظمة لتؤثر على باقي الوظائف للأفراد والتي تمثل أهمية كبيرة للمجتمع ككل، إذ تؤثر وظائف الناس على مستقبلهم الوظيفي وعلى مراكزهم الإجتماعية وعلاقات الأفراد ببعضهم البعض وحتى على درجة رضاهم عن الحياة عموما.
- تبرز أهمية الإختيار من خلال علاقتها بوظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى سواء التي سبقتها مثل التخطيط للموارد البشرية وتنمية الحصول عليها ،أو التي تليها كالتدريب والترقية والتحفيز وتقييم الأداء...إلخ، لذلك فإنه من الشائع أن قرارات التوظيف الجيدة تتحسن بمقدار ما يقوم به التخطيط للقوى العاملة من قبل.[2]

من خلال هذه العناصر نستنتج أن عملية الإختيار ذات أهمية كبرى للمنظمات، فالأسس العامة للاختيار في الفكر الإداري الحديث تتمثل في توفير العدد المناسب من القوى العاملة بالجودة المناسبة لحاجات المنظمة في الوقت المناسب، وبأقل تكلفة مما تؤدي إلى تحسين الإنتاجية وتدعيم قدراتها

---

[1] – مصطفى نجيب شاويش، **إدارة الموارد البشرية.** عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، 1996، ص158.

[2] – إسماعيل علي بسيوني، **إختيار العاملين في الإسلام والفكر الإداري الحديث.** أعمال الندوة رقم 31: الإدارة في الإسلام، البنك الإسلامي للتنمية، جدة، بتاريخ 15-19 سبتمبر 1990، ص439، 440.

التنافسية في سوق العمل، ولذلك فإن وجود فلسفة إدارية عامة متعلقة بالاختيار سوف يساعد المنظمة ويقوي فلسفتها الإدارية العامة لاختيار العاملين للوظائف الحالية والتي يمكن أن تسند للموظف في المستقبل وكذلك اختيار أشخاص مدربين حاليا بالمقارنة بآخرين للتدريب، وبما أن المنظمة لم تواجه تغييرا قويا ،فإن الإدارة تفضل عادة توظيف من يتمتعون بنفس القيم والمبادئ، لكن لما تواجه المنظمة ظروفا طارئة فإنها تلجأ إلى الحصول على التجديد لمواجهة التغيير.

3-مراحل عملية الإختيار:

يمثل الإختيار جميع الأنشطة التي من خلالها تتمكن المنظمة من انتقاء الموارد البشرية من المرشحين للوظائف المتاحة، والذين تتوافر لديهم المؤهلات والقدرات الفكرية والفنية والإنسانية.

إن خطوات الإختيار توفر للمنظمة إمكانية اتخاذ القرار المتعلق بعملية ملء الشواغر بأفضل المتقدمين وأنسبهم، ولذلك فإن المفاضلة بين المتقدمين للشواغر يعد من أهم الخطوات التي يتم اعتمادها، ولذلك تمر عملية الإختيار بمجموعة من المراحل وكل مرحلة من هذه المراحل العملية في الاختيار تزود القيادة الإدارية بالمنظمة بمجموعة من المعلومات اللازمة والضرورية عن الأفراد المتقدمين لطلب الوظيفة، وتمر عملية الإختيار بالخطوات الآتية:

ا- الإعلانات:

تبدأ إجراءات الإختيار عادة بالإعلان عن الوظائف المطلوب شغلها، ويكون الإعلان داخل أو خارج المنظمة، وهو آلية لإعلان مقدمي الطلب الناشطين بفتح التوظيف وجذب العمال الأكفاء، وعليه يجب على الشخص المسؤول عن التشغيل تجنب اختيار أفراد غير مؤهلين أو أفراد من غير المحتمل استمرارهم في العمل لفترة معقولة بالمنظمة، لأن استبدالهم سيكون مكلفا لها، وبالتالي فإن الإعلان عن الوظيفة في وسط خاطئ أو غير ملائم يتسبب في جذب أشخاص غير مؤهلين وهدر مصاريف الإعلان للحصول على نتائج ضعيفة.

ويتم الإعلان من خلال أوساط عديدة مثل: إعلانات الصحف أو شبكة الإنترنت أو كلمات شفوية أو توصيات شخصية من أصدقاء أو زملاء عاملين دائمين ومعارف ووكالات التشغيل الحكومية والخاصة، وحتى لوحة الإعلانات الخاصة بداخل المنظمات وكذلك وسائل الإعلام، وعلى هذا الأساس يتقدم الراغبون في العمل لإجراء مقابلة مبدئية، أين يتم استبعاد هؤلاء الذين لا تتوفر فيهم الشروط

الخاصة باستكمال إجراءات الإختيار، أما بالنسبة للذين تتوفر فيهم الشروط اللازمة للتعيين من خلال المقابلة المبدئية يطلب منهم استفاء طلبات الإستخدام.[1]

ب- طلبات الإستخدام:

إن هذه الطلبات عادة ما تكون مطبوعة وجاهزة والتي يجب أن يخضع تصميمها إلى أسلوب علمي للحصول على معلومات دقيقة وواضحة عن المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة، والتي بدراستها تتضح قدراتهم ودرجة صلاحياتهم للقيام بالعمل المطلوب بالمنظمة.

كما ان استخدم نموذج أو طلب الإستخدام لا يكون موحدا لجميع الوظائف، لأن اختلاف الوظائف من حيث المستوى وطبيعة الوظيفة يتطلب معرفة معلومات خاصة، كما توجد بيانات أساسية ومشتركة في هذه الطلبات والتي تتعلق بما يلي:

- **بيانات شخصية:** وهي التي تتعلق بالإسم واللقب والجنس ومكان الميلاد والحالة الإجتماعية.
- **بيانات تتعلق بالجانب الصحي والجسماني:** تتطلب بعض الوظائف صفات تتعلق بالجمال والأناقة والإهتمام بالهندام، مثل شركات الطيران والسياحة، كما تسمح هذه البيانات بمعرفة مدى تناسب صحة المترشح مع ظروف الأداء وخلوه من الأمراض.
- **بيانات تتعلق بالمؤهل العلمي:** تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد المستوى العلمي المطلوب قبل الإعلان عن شغل الوظائف، وهذا يتطلب تحديد نوع المؤهل الدراسي، المدارس والجامعات التي درس بها المترشح وتاريخ الحصول على مؤهلاته الدراسية، وقد تقوم بعض المؤسسات باشتراط الحصول على تقدير معين في سنة التخرج.
- **بيانات تتعلق بالخبرة السابقة:** يفضل أصحاب الأعمال الأفراد الذين لديهم خبرة سابقة والتي تعتبرها مؤشرا لإمكانية نجاحهم في عملهم مستقبلا، ولذلك تطلب توضيح في بيانات طلبات الإستخدام عن الأعمال التي مارسها الفرد المترشح في المنظمات السابقة والمدة التي قضاها بها والأسباب التي أدت به للترك.[2]

---

[1]- صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص164.

[2] - محمد العطار، **إدارة الموارد البشرية.** مفكرة الإسلام بتاريخ 20/ 01/ 4201.
[http://www.islammemo.cc/fan_el_edara/human_ressources_management. html]m (20/01/2014

- **بيانات تخص جهات يمكن الرجوع إليها:** والتي يمكن الرجوع إليها للاستفسار أو التحري عن المترشح طالب الوظيفة، وهذا للتأكد من صحة البيانات المذكورة في طلب الإستخدام.

الجدول رقم (12) : نماذج طلبات الإستخدام بإحدى المنظمات

طلب الوظيفة

Application for Employment

1- معلومات شخصية:

الإسم الكامل: . . . . . الجنسية: . . . . . .

تاريخ مكان الولادة: . . . . . الديانة: . . . . . .

رقم البطاقة القومية: . . . . . .

رقم وتاريخ الإصدار: . . . . . .

مكان العمل الحالي: . . . . . .تليفون: . . . . . .

مكان السكن: . . . . . .تليفون: . . . . . .

المرجع المستشهد به (من غير الأقارب)

الإسم: . . . . . نوع العمل: . . . . . تليفون: . . . . . .

الإسم: . . . . . نوع العمل: . . . . . تليفون: . . . . . .

. . الإسم: . . . . . نوع العمل: . . . . . تليفون: . . . . . .

. . . . في حالة الطوارئ يمكن الإتصال:

الإسم: . . . . . تليفون: . . . . . .

. .

العنوان: . . . . . .

. .

2- مؤهلات مدرسية:

إسم المدرسة/ المعهد/ الكلية/ الجامعة	سنة التخرج	مكان التخرج	مدة الدراسة		التخصص	نوع الشهادة
			من	إلى		
.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....

3- الدورات التدريبية:

إسم المعهد/ الجامعة	مكان التخرج	مدة الدراسة		التخصص	نوع الشهادة
		من	إلى		
.....	.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....	.....

4- اللغات:

اللغة	القراءة				الكتابة				التحدث			
	ممتاز	جيد جدا	جيد	ضعيف	ممتاز	جيد جدا	جيد	ضعيف	ممتاز	جيد جدا	جيد	ضعيف
العربية												
الإنجليزية												
أخرى												

5- المهارات:

□ استعمال الكمبيوتر □ الإختزال □ الطباعة □ التلكس □ آلات مكتبية /إعلان

□ هندسة إلكترونية □ تصميم □ سينما/ فيديو □ تصوير فوتوغرافي □ الأخرى

6- الخبرات العلمية (أبدأ بآخر وظيفة)

إسم الوظيفة	إسم ساحب العمل	إسم صاحب العمل	مدة الخدمة		الرتاب	أسباب ترك العمل
			من	إلى		
.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....

7- ما هي الوظيفة المناسبة لك؟ □ إدارية □ محاسبية □ فنية

8- ما هو المرتب المتوقع؟.....

....

9- متى تتمكن من مباشرة عملك في الشركة؟.....

....

10- هل لديك رخصة قيادة؟.....

....

هل تمتلك سيارة؟.....
....

11- قل لديك ملاحظات تعتقد أنها ضرورية وترغب إضافتها لطلبك؟

.....
....

• **المصدر: نفس المرجع، ص166- 167.**

ج- المقابلات الشخصية:

تهدف المقابلة إلى تبادل المعلومات بين الطرفين، صاحب العمل وطالب العمل، حتى تتاح الفرصة لكلا الطرفين أن تكون لديه فكرة سليمة عن الشروط التي تحكم العلاقة بينهما مستقبلا، كما أنها تستخدم للتأكد من صحة المعلومات التي تقدم بها طالب الوظيفة وكذلك للحصول على معلومات معينة ويجب أن تفرق بين نوعين من المقابلة:

- المقابلة المبدئية "Perlimainary interview": وهذا النوع من المقابلات لا يأخذ شكل المقابلات بالمفهوم الواسع للمقابلة وإنما هي مقابلة ذات وقت محدود تجرى مع المتقدمين بطلبات التوظيف، ولقد جرت العادة أن تحقق هذه المقابلة فيما يخص الإنطباعات التي يخرج بها القائم بالمقابلة كالمظهر والمستوى الثقافي والقدرة والسرعة على التخاطب...إلخ، وهذا يساعد كثيرا في تصفية غير المناسبين للوظيفة من المتقدمين بعد فرز طلبات التوظيف، بينما الذين تتوافر لديهم الواصفات والمؤهلات فإنه يطلب منهم استيفاء طلب التوظيف للانتقال إلى الخطوة التالية في عملية الإختيار.

- المقابلة الشاملة "Comprehention interview": تعتبر هذه الطريقة من أفضل الطرق والأساليب وأكثرها استعمالا للحكم على كفاءة المتقدمين لطلب الوظيفة وهي إحدى الإجراءات التي تهدف إلى التنبؤ بمستويات أداء الفرد في وظيفة معينة استنادا إلى مجموعة من التصرفات الظاهرية التي يبديها خلال الإجابة عن الأسئلة الموجهة له خلال المقابلة، ولقد تبين أن عددا كبيرا من المنظمات المعاصرة تعتمد على أنواع مختلفة من المقابلة لتقييم كفاءات ومهارات المتقدمين للوظائف وللدلالة على أهميتها، فلقد وضحت إحدى الدراسات التي أجريت على 852 منظمة في الولايات المتحدة الأمريكية

جاءت نتائجها بأن 99% منها يعتمد على المقابلات كأحد أهم الإجراءات لاختبار المتقدمين لشغل الشواغر[1]، وتمر المقابلة بعدة خطوات هي:

- **الإعداد السليم للمقابلة:** وهنا يجب أن يكون التخطيط للمقابلة نابع من واقع الوصف الوظيفي وطلب التوظيف الذي يتقدم به طالب الوظيفة.
- **إستراتيجية المقابلة:** تبدأ المقابلة بالتعارف واقامة علاقات ودية، حتى تنمح الطرفين في المقابلة فرصا للتحاور السليم بهدف التركيز على المهارات الفكرية لدى المتقدم للعمل، وكذلك التعرف على المهارات الفنية التي يتطلبها العمل، إلى جانب التعرف على المهارات الإنسانية والعلاقات المطلوب إرسائها في الأعمال كالتعاون والثقة...إلخ، وبعد الإنتهاء من المقابلة يتم تقييم المعلومات حتى يكون أقرب للموضوعية منه إلى الحكم الشخصي، وقد تكون هذه المقابلات فردية بين صاحب العمل القائم بالمقابلة أو جماعية، والتي تعتمد على أكثر من شخص متخصص أو تشكل لجنة للمقابلة وتتحكم بشكل كبير في عملية الإختبار سواء كانت هذه المقابلة فردية أو جماعية متغيرات عديدة أهمها:

* المستوى الوظيفي المطلوب؛
* المواصفات ودقتها؛
* الخبرات المتراكمة لدى المقابلة.[2]

❖ **أنواع المقابلات:** إن الغرض الأساسي للمقابلات هو الحكم على مدى صلاحية المتقدمين لشغل المتقدمين لشغل الوظائف، واختيار الذين يكون لديهم تطابقا لشروط شغل الوظيفة، وبالتالي تكون المقابلات أداة للاختيار وفرصة للكشف عن التفاعل المشترك بين المتقدم وبين صاحب العمل، ويمكن تقسيم مقابلات الإختيار إلى الأنواع التالية:

❖ **المقابلات الفردية:** يتم هذا النوع من المقابلات بين طرفين فرد لفرد ،يمثل الأول المنظمة قد يكون مدير الموارد البشرية أو أخصائي في الموارد البشرية أو المدير التنفيذي، والطرف الثاني يكون طالب الوظيفة، ويمتاز هذا النوع من المقابلات بالتفاعل بين طرفي المقابلة.

❖ **المقابلات الجماعية:** ويمكن أن تأخذ هذه المقابلات أشكالاً متعددة:

---

[1]- كامل بربر، المرجع السابق، ص133- 137.

[2] - خضر كاضم محمود، ياسين كاسب الخرشة، المرجع السابق، ص97.

– ممثل للمنظمة مع فردين أو أكثر: أن يقوم ممثل المنظمة بطرح السؤال والحصول على أكثر من إجابة من طالب الوظيفة ،ثم يقوم بتقييم كل متقدم مقارنة بالمتقدمين الآخرين.

– أكثر من ممثل للمنظمة مع فرد واحد: وهنا يمثل المنظمة أكثر من فرد مثل مدير الموارد البشرية والمدير المختص أو المشرف أو الرئيس المباشر للوظيفة ،المطلوب شغلها ،وهذا يسمح بتقييم إجابات المتقدم للوظيفة من أكثر من طرف ومن عدة وجهات نظر، مما يعطي حكما أكثر شمولا عن المتقدم لطلب الوظيفة.

– أكثر من ممثل للمنظمة مع أكثر من متقدم للوظيفة: في هذا النوع من المقابلات يكون أكثر من ممثل للمنظمة مع أكثر من متقدم للوظيفة، وهذا النوع من المقابلات يسمح بتقييم المتقدمين للوظيفة مقارنة ببعضهم البعض ،من خلال أكثر من تقييم مما يؤدي إلى نوع من التكامل في الحكم على المتقدمين لطالب الوظيفة.[1]

- **المقابلات الموجهة**: وهي المقابلة التي يكون فيها القائم بها قد أعد مجموعة محددة من الأسئلة ،التي يتم توجيهها إلى المتقدمين، وكذلك قائمة بالإجابات المتوقعة عن كل سؤال، لكن هذا النوع من المقابلة لا يسمح بالتفاعل المشترك بين كل من مدير المقابلة والمتقدمين للوظيفة.
- **المقابلات غير الموجهة**: هي نوع من المقابلات التي لا تلتزم بقائمة معينة من الأسئلة أو إجابات متوقعة، وإنما يقوم القائم بالمقابلة بطرح الأسئلة التي ترد إلى ذهنه دون ترتيب أو إعداد مسبق، وبذلك تكون نتائجها أكثر تنوعا من نتائج المقابلة الموجهة بين طرفي المقابلة، لكن درجة مصداقيتها لا تكون عالية بالمقارنة مع المقابلات الموجهة، لأن هذا النوع من المقابلات يحتاج إلى مهارات عالية في إداراتها ليتم الكشف عن كل المعلومات المطلوب معرفتها عن المتقدم.
- **مقابلات الضغوط:** يعتمد هذا النوع من المقابلات على توجيه مجموعة من الأسئلة بطريقة استفزازية على المتقدمين لطلب الوظائف بهدف الحكم على طريقة رد فعلهم ومستوياتهم ومدى قدراتهم على مواجهة الضغوط.
- **مقابلات تقييم الأداء:** هذا النوع من المقابلات يجري بين الرئيس والمرؤوسين لمناقشة التقديرات التي تحصل عليها المرؤوسين للمناقشة، وتنتهي بمجموعة من المقترحات لرفع المرؤوس من

[1]– أحمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية**. 1999، مرجع سابق، ص167، 168.

مستوى أدائه إلى المستوى المحدد في وصف الوظيفة، وعادة هذا النوع من المقابلات تجرى بعد صدور تقارير تقييم الأداء.

- **المقابلات الموقفية:** هي المقابلات التي تهدف إلى قياس قدرة الفرد على سلوكه وانتهاجه سلوكا معينا من خلال موقف معين، وهذا بإعداد القائم بالمقابلة لمجموعة من الأسئلة لتسهيل عملية القياس.
- **المقابلات السلوكية:** يتحرى هذا النوع من المقابلات كيفية تصرف المتقدمين للوظيفة في المواقف التي حدثت في الماضي للتنبؤ بالاتجاهات السلوكية لهم في المستقبل.[1]

ويوضح الجدول التالي بعض الأمثلة التي يتم طرحها أثناء المقابلات:

الجدول رقم(13): امثلة عن أسئلة تطرح اثنا المقابلات

أسئلة إفتتاحية:
1- هل يمكن أن أنظر إلى سيرتك الشخصية؟
2- لماذا أنت مهتم بالعمل في شركتنا؟
3- ما الذي جذبك إلى شركتنا؟
أسئلة عن التعليم والتدريب:
1- إشرح لي تعليمك الجامعي.
2- ما هي المواد التي أحببتها؟...ولماذا؟
3- هل حصلت على تدريب له علاقة بهذه الوظيفة؟
أسئلة عن الخبرات:
1- ما هي أهم الإنجازات التي قمت بها في شركتك السابقة؟
2- ما الذي يمكن أن تقدمه لشركتنا؟
3- لماذا تشعر أنك مؤهل لهذه الوظيفة؟

[1]- كامل بربر، المرجع سابق، ص138، 139.

4- ما أهم الخبرات التي حصلت عليها من وظائفك السابقة؟

5- من هو أحسن (أو أسوأ) رئيس لك؟ ولماذا؟

6- ما هي الأجهزة التي تستطيع العمل بها الكفاءة؟

أسئلة عن الدافعية والشخصية:

1- لماذا تود أن تحصل على هذه الوظيفة؟

2- لماذا تركت الوظيفة...؟

3- لماذا غيرت وظائفك كثيرا؟

4- ما هي أهم مشاكلك في تدرجك الوظيفي السابق؟

5- ما هي مزاياك (أو عيوبك)؟

-**المصدر:** أحمد ماهر، المرجع السابق، ص170.

وتعتبر المقابلات من أقوى المؤشرات التي تتنبأ بمستوى الأداء المستقبلي والمتوقع للمتقدمين للوظائف إذا ما قورنت بباقي نماذج الإختيار الأخرى، لكن توجد مشاكل عديدة تعترض الإستفادة من فعالية هذه المقابلات وتحد في كثير من الأحيان من مصداقيتها، ولذلك تسدي بعض المختصين في الإدارة نصائح لمن يقوم بالمقابلات:

* يفضل أن يكون لدى القائم بالمقابلة أسئلة معدة سلفا،
* معرفة الوظيفة، والمواصفات المطلوب توافرها في من سيشغلها.
* تدريب القائم على المقابلة نفسه بعدم التحيز والذي يكون بسبب شكل الشخص ومظهره وملابسه أو سنه أو جنسه أو بلده.
* عدم إعطاء تقديرات متساهلة أو متشددة أو متوسطة لكل المترشحين.
* التركيز على الصفات التي يمكن الكشف عنها خلال المقابلة.
* تشجيع الطرف الآخر على التحدث وسماعه، وأن يقوم القائم بالمقابلة بالإماءة برأسه فقط وأن لا يتحدث كثيرا.

* الإنتباه لطريقة التعبير الخاصة بالشخص، وجلوسه وحركات كل من جسمه وعينيه ووجهه.
* إرجاء القرار الخاص بالقائم بالمقابلة إلى ما بعد نهاية المقابلة وفحص مجرياتها.[1]

وعلى العموم حتى تتمكن الإدارة من القضاء على المشاكل التي تواجه فعالية المقابلات يجب تصميم نظام متكامل لها، ويرتكز هذا التصميم على وضع أسس وقواعد ثابتة للتغلب على ثغرات اختصارها في المراحل التالية:

- **مرحلة الإعداد للمقابلة:** يجب بداية الإعداد المسبق للمقابلة قبل إجرائها، ويتضمن هذا الإعداد تحديد الهدف ونوع المعلومات المتوقع الحصول عليها بحيث لا يكون فيها تضاربا مع المعلومات التي سبق الحصول عليها في طلبات التوظيف.
- **مرحلة بدء المقابلة:** والهدف الرئيسي من هذه المرحلة هو البحث عن الكفاءة في الموارد البشرية من المتقدمين لشغل الوظائف، وعليه يجب توفير الجو النفسي الملائم والراحة والإطمئنان قبل وأثناء المقابلة وتميز القائمين بالمقابلة بالألفة والود في التعامل.
- **مرحلة إدارة المقابلة:** إن الهدف المرجو تحقيقه في هذه المرحلة هو الحصول على كافة المعلومات التي يريد المقابل الحصول عليها والمطلوبة للتقييم ولتحقيق ذلك يجب على المقابل أن تكون لديه القدرة على تشجيع المتقدمين على إعطاء المزيد من المعلومات وأن يوجه الأسئلة بطريقة تحمسهم على التحدث بحرية وطلاقة، كما يعد فن الاستماع من أساسيات المقابل المتمتع بالخبرة وأن ييسر تقديم الإستفسار عن أية معلومات يريدها المتقدم .
- **مرحلة إنهاء المقابلة:** إن فن إدارة المقابلة لا يتوقف على إدارتها داخليا أثناء المقابلة بين المقابل والمتقدمين، وإنما يتوقف على فن إنهائها ويدخل ضمن ذلك الإيحاءات التي من خلالها يدرك المتقدم على انتهاء المقابلة أو على وشك ذلك، كوضع القلم على الطاولة مثلا أو دفع الكرسي إلى الخلف...إلخ، ومن جهة أخرى على القائم بالمقابلة أن يتيح بعض الوقت للإجابة على قدر ما تكون لدى المتقدمين من تساؤلات فيما يخص المقابلة أو ما يجب عليهم القيام به.
- **مرحلة تقييم المقابلة:** بعد الإنتهاء من المقابلة يبدأ القائم بها بتقسيم المتقدمين الذين أجرى معهم المقابلة ومعالجة التفاصيل التي مازالت في ذهنه ،أو تلك التي سجلها أثناء المقابلة، وتقوم إدارة الموارد

[1]- نفس المرجع السابق، ص171.

البشرية بالمراجعة الفورية من خلال تسجيل المقابلات على شرائط فيديو مما يسمح بالتغلب على أهم مشاكل المقابلات وهي التسرع في التقييم والتحيز، ولقد أثبتت المراجعة وتقييم المقابلة في بعض المنظمات، أهميتها ونجاعتها لمعرفة نقاط الضعف والقوة لدى المقابلين تمهيدا لتطوير أدائهم في إجراء المقابلات مستقبلا.[1]

إن ما يجدر ذكره في هذه النقطة هو أنه يجب على الأشخاص القائمين على المقابلة هو استمرار تطوير قدراتهم في مقابلات طالبي العمل، ومن بين إحدى هذه الطرق كما سبق ذكره هو تسجيل المقابلة ثم سماعها مرة ثانية لتحليلها بأكثر موضوعية، كما يمكن تسجيل توقعات القائم بالمقابلة عن إنجازات الشخص المعين وعدم التعجل في الخروج بالاستنتاجات، وأن أصعب المشكلات التي تخص التقييم هو العجز عن تقييم المعلومات المجمعة أثناء المقابلات تقييما صحيحا، وهذا يقتضي أن يتخلص القائم بالمقابلة من الأهواء والتحيزات وأحسن الأساليب لتفادي ذلك هو الحصول على بيانات كاملة.

والنموذج الاتي يوضح تقييم المتقدم للمقابلة:

الجدول رقم(14): نموذج تقييم المقابل للمتقدم للوظيفة

اسم المقابل للوظيفة اسم المقابل	اسم المقابل للوظيفة لها تاريخ المقابلة
1- القدرة على التعبير عن أفكاره وأراءه: ( ) لا يستطيع التعبير عن أرائه ( ) يعبر عن أرائه بصعوبة ( ) تفكيره مرتب	

[1]- كامل بربر، المرجع السابق، ص141- 144.

2- الإتزان في الشخصية:

( ) غير متزن

( ) يتردد أحيانا ويتسرع في بعض الأحيان

( ) واثق من نفسه

3- المظهر العام:

( ) غير مناسب ( ) مقبول ( ) مظهر يوحي بالثقة

4- هل يبدو الشخص اجتماعيا أو منطويا على نفسه؟

( ) طريقته تنفر الناس منه

( ) يصعب عليه تكوين صداقات

( ) لديه القدرة على تكوين صداقات بسرعة

5- المعلومات العامة.

( ) يجهل أبسط المعلومات العامة

( ) معلومات محدودة

( ) ملم بمعظم البيانات

6- الأمانة:

( ) يكذب في إجابته ( ) أمين في بعض المعلومات

( ) صادق في جميع المعلومات التي أعطاها

7- القدرة على التصرف:

( ) يحتاج إلى توجيه حتى في شؤونه الخاصة

( ) يعتمد على نفسه في بعض الأحيان

( ) يصرف أموره كلها بنفسه		
النتيجة النهائية	صالح تماما ( )	غير صالح ( )

• **المصدر: صلاح الدين محمد عبد الباقي، المرجع السابق، ص183.**

د-الإختبارات:

هي آلية تجريها المنظمة للتعرف على مدى توفير مجموعة من المهارات والمؤهلات ومدى توافقها مع شروط الوظيفة الشاغرة، ولكن لا يمكن الإعتماد عليها بمفردها في الحكم على صلاحية الفرد ويجب أن تتسم هذه الإختبارات بالموضوعية، كما يجب أن تكون صادقة وثابتة لأن وفرة هذين الشرطين من أكثر العوامل التي تتحرى الموضوعية التي ينبغي توفيرها في الإختبارات لاختيار المتقدمين لطلب الوظيفة إلى جانب شروط أخرى حتى يمكن الإعتماد على نتائج الإختبار:

- الصدق: ويقصد به قياس الإختبار ما وضع فعلا لقياسه وذلك يدل على مدى صلاحية المتقدم للوظيفة وأن يقوم بمسؤولياته بشكل مناسب وعليه يجب أن يتضمن القياس كل المتطلبات والمواصفات التي يتضمنها العمل، وأن تكون سبل وطرق القياس قادرة على تحقيق صورة موضوعية للتنبؤ بسلوك طالب الوظيفة مستقبلا واتساقه مع مساره الوظيفي بشكل واضح وشفاف.
- الثبات: وهنا يقصد ثبات مقياس الإختبار للوصول إلى نتائج ثابتة، في كل زمان ومكان بمعنى بقياس المهارات الفكرية لدى الفرد حاليا أو تم قياسه في السنة الماضية ،يجب أن تكون النتائج المتحققة للإختبار ثابتة دون تغيير.[1]
- الموضوعية: يجب أن يفهم الإختبار بطريقة واحدة من جميع الأفراد، وأن لا يترك أي مجال للغموض أو اللبس سواء في ذهن المترشح طالب الوظيفة أو في ذهن المصحح القائم بعملية الإختبار.
- التقنين: يجب أن يكون الإختبار مقننا وأن تكون نتائجه واحدة لدى الجميع، كأن يكون تصميم إختبارات الذكاء للأشخاص في نفس السن وأن يكون مستوى السهولة أو الصعوبة فيه معقولا

[1]- نفس المرجع، ص114.

للمجموعة المختبرة، كما يجب أن توضع قواعد وشروط تحدد طريقة تطبيق الإختبار بالكيفية التي تجعل العوامل المؤثرة على نتائج الإختبار ثابتة، تخضع لعامل واحد متغير وهو إجابات المترشحين أنفسهم.[1]

كما يمكن إضافة معايير أخرى للإختيار الجيد مثل التأكد من عدم قدرة تطبيق الإختبارات في أماكن أخرى، والتأكد من عدم تحيز الإختبار لفئات من الأفراد دون آخرين حتى تضمن هذه الإختبارات اختيار أكثر الأفراد كفاءة، وبالتالي نجاح المنظمة في وظيفة الإختيار، وتوجد أنواع عديدة من الإختبارات نذكر منها:

- الإختبارت النفسية والشخصية: هدف هذا النوع من الإختبارات هو قياس مجموعة الخصائص والتصرفات التي تميز الفرد عن غيره، ومن أفضل الإختبارات النفسية وأكثرها معرفة لدى الباحثين، هي الإختبارات الإسقاطية مثل اختبار "روشاخ" (Herman Roshakh)، واختبار تفسير الصور، فاختبار "روشاخ"[*] يعرض على الفرد مجموعة من البطاقات التي تحتوي على بقع من الحبر في أحجام وأشكال مختلفة ،ويطلب من الفرد تفسير ما يراه في بقعة الحبر وبماذا يشبهها، أما اختبار تفسير الصور (Thematic Apperceptiontes Test)"واختصارا يطلق عليه (TAT) ، فإنه يعرض على الفرد صورة من مواقف الحياة الحقيقية ليفسرها، ومن خلال هذين الاختبارين يشجع الفرد على ذكر أي شيء يخطر بباله ثم يعهد إلى أخصائي نفسي مؤهل لتفسير هذه الإستجابات، لكن ما يلاحظ هو أن استجابات وفقا لهذه الإختبارات تتميز بانخفاض درجة صدقها، لذلك أصبح استخدامها محدودا فيما يخص اتخاذ القرارات المتعلقة بالاختيار.
- اختبارات القدرات الذهنية: وتقوم هذه الإختبارات بقياس المعارف والمهارات والقدرات الذهنية ويعبر عنها كذلك باختبارات الذكاء، ومن أهم القدرات العقلية: الفهم والطلاقة الكلامية والقدرة على الاستنباط...

---

[1] – صلاح الدين محمد عبد الباقي، المرجع السابق، ص176، 177.

[*] – هرمان روشاخ- Herman Roshakh: عالم نفسي سويسري ولد في 8/ 11/ 1884، وتوفي في 02/ 04/ 1922، عرف بأكثر الإختبارات الإسقاطية شهرة، ولقد استخدم الإستجابات على بقع الحبر في قياس خصائصه الشخصية، و توصل إلى انتقاء عشر بقع من الحبر، اعتبرها أكثر البقع فعالية في الإبانة عن سمات شخصية الفرد وهي التي يقوم عليها الإختبار.

المصدر: Encyclopedia Britannica: www.Britannica.com/ebched/topic/509678/human-reshach

- إختبارات الذكاء: يتم فيه تحديد مستوى أداء الأفراد، كأن يكلف بمهمة صغيرة للتنبؤ بنجاحه في أداء هذه الوظيفة، أو كأن يطلب منه تحرير شفهي أو ملاحظة جوانب مهارية ومعرفية قيادية.
- إختبارات سرعة الإستجابة: وتتمثل هذه الطريقة في اختبار سرعة رد الفعل التي يقوم بها الفرد المتقدم لطلب الوظيفة من خلال استجابته لظهور مثير معين أو للأسئلة التي تطرح عليه.
- اختبارات القيم والإتجاهات: تستعمل هذه الإختبارات للكشف عن الإتجاهات النفسية لدى الفرد، مثل الأمانة والقيم والسلوك العام واختبار قيم العمل، بحيث تساعد على معرفة الدرجة التي يمكن أن يتكيف الشخص نحو الظروف المحيطة به مستقبلا[1]، وطبعا فإن اختيار نوعا من الإختبار يتوقف على طبيعة الوظيفة نفسها وما تحتاجه من قدرات واستعدادات ويؤدى ذلك عن طريق تحليل العمل والمواصفات التي يجب أن تتوفر في شاغل الوظيفة.
- اختبارات الإهتمامات: يصمم هذا النوع لتحديد كيفية مقارنة اهتمامات الفرد المتقدم للعمل باهتمامات الأفراد الذين أظهروا نجاحا في وظيفة معينة، وتشير هذه الإختبارات إلى الوظائف التي يبدي فيها الفرد اهتماما أكثر، والفرضية القائمة في هذا النوع من الاختبار هو أن الفرد سيكون ناجحا في عمله إذا عمل في وظيفة يفضلها، ومن بين أمثلة للأسئلة المستخدمة كأن يسأل الفرد عن مدى تفضيله أو عدم تفضيله لمهنة معينة، وتعريف الفرد بكيفية مقارنة نموذج إجاباته بنماذج الأفراد العاملين فعلا في هذا المجال، وتتمثل أهمية هذا النوع من الإختبارات في كونها أداة مساعدة في عملية التخطيط المهني.[2]

هـ- الترشح والتعيين: من خلال تحليل نتائج الإختبارات والمقابلات الشخصية للمتقدمين للوظائف، وبعد التشاور مع المدير المختص، تقوم إدارة الموارد البشرية بالمنظمة بإعداد قائمة بأسماء المرشحين الصالحين للتعيين، تمهيدا لعرض الأمر على الإدارة العليا لاستصدار قرارات التعيين.

و- الفحص الطبي: تطلب الكثير من المنظمات الفحص الطبي قبل تعيين أي موظف جديد وهذا لتحديد قدرة المترشح الجسمانية والصحية على أداء العمل المطلوب منه، ويعد الفحص الطبي كخطوة من الخطوات الأخيرة في عملية الإختيار، كما تعمد بعض المنظمات إلى إتباع أسلوب بديل عن الفحص

---

[1]- محمد العطار، المرجع السابق.

[2] - راوية حسن، المرجع السابق، ص141.

الطبي ألا وهو ملء الفرد لقائمة صحية أثناء ملئه لنموذج التوظيف، وفي هذه الحالة عدم الظهور أو الإشارة إلى مشاكل صحية، فإنه لا يطلب من الفرد إجراء فحص طبي، وعلى العموم فإن مرحلة الكشف الطبي يختلف ترتيبها من منظمة لأخرى حسب طبيعة نشاط هذه المنظمة، وأيضا لطبيعة الوظيفة والواجبات المنتظرة منها، بل في بعض الوظائف قد يؤخذ الفحص كمرحلة أولى مثل وظيفة قائد الطائرة أو السيارة وما تحتاجه هذه المهن من قدرات صحية وجسمانية.

ز- إتخاذ قرار التعيين: تمثل هذه العملية الخطوة الأخيرة لعملية الإختيار، وإذا كان هناك أكثر من فرد مؤهل لشغل الوظيفة فلابد للمنظمة إعداد وإبداء تقدير وحكم قيمي على المعلومات المجمعة في الخطوات السابقة لاختيار الأشخاص الأكثر تأهيلا ومناسبين للوظائف الشاغرة، وتقع مسؤولية اتخاذ القرار النهائي للاختيار على عاتق مستويات إدارية مختلفة ضمن المنظمات المختلفة، ففي بعض المنظمات توكل مهمة المقابلات التشخيصية واتخاذ القرار النهائي للاختيار لمدير القسم والإدارة التي توجد بها الوظيفة المراد شغلها، وفي منظمات أخرى تقوم إدارة الموارد البشرية بكل خطوات الإختيار بما فيها خطوة اتخاذ القرار النهائي للاختيار، بينما في المنظمات الصغيرة فإن صاحب العمل هو الذي يتخذ مثل هكذا قرار[1]، وبعد أن يتم اجتياز المتقدمين للوظيفة للمراحل السابق ذكرها يتم قرار تعيين المترشحين المقبولين في الوظائف الشاغرة واستلامهم لعملهم في المنظمة، وتنص معظم لوائح العمل على وضع الشخص المعين تحت الإختبار لمدة معينة من تاريخ تسلمه لعمله بين ثلاثة وستة أشهر غالبا، وبعد ذلك يتقرر بصورة نهائية صلاحيته للاستمرار في عمله داخل المنظمة.

إن مبدأ وضع الشخص المعين تحت الإختبار لفترة ما بعد التعيين يعكس فكرة أن عملية الإختيار لا يمكن أن تحقق نتائج صحيحة كلية، وبالتالي فإن تجربة الأداء على العمل تعد جزءاً هاما ومكملا لعملية الإختيار للتعرف على مدى كفاءة وتناسب قدراته وأدائه وإمكانياته للتأقلم مع زملائه وظروف عمله الجديد.

[1] – راوية حسن، المرجع السابق، ص150.

الخلاصة:

من خلال ما تقدم في هذا الفصل فإننا نستنتج أهمية دور التحليل الوظيفي في صنع القرارات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، وكما سبق توضيحه فإن تحليل الوظائف أو تحليل العمل يقوم بتحديد معالم كل وظيفة، وتوضيح ماهيتها وواجباتها ومسؤولياتها، وكذلك تقدير درجة المهارة وقدر المعلومات ونوع المقدرة المطلوبة في من يشغلها، ولهذا فإن عملية تشكيل الموارد البشرية تتطلب من المنظمات إجراء عمليات مواءمة وبدرجة عالية بين الوظائف والأفراد الذين يشغلونها، ولتحقيق هذه المواءمة بشكل جيد وإيجابي يستوجب جمع المعلومات بشكل دقيق ،من خلال فريق عمل متخصص تتوفر لديه خلفية وخبرة فنية، وكذلك خبرة علمية دقيقة وشاملة لكافة أنواع الوظائف الموجودة في المنظمة فعليا أو تلك التي يراد إيجادها في المستقبل.

كما تتولى عملية توصيف الوظائف بوضع بيان شامل للأهداف والواجبات، التي ترتبط بعمل معين، ويسمح تقييم الوظائف بوضع المناصب في ترتيب الإستحقاقات النسبية، مما يسمح بمنح أجور عادلة، وكذلك إعداد ترتيب تنظيمي متكافئ يضمن التوافق بين أدوار ومكانات شاغلي المناصب.

إذن فإن عملية تحليل الوظائف تعد الخطوة الأولى ،التي تبنى عليها جميع الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية في المنظمة، ولما تم إنجاز هذه العملية بطريقة علمية صحيحة ،وبشكل دقيق أدى ذلك إلى سهولة تقييم الوظائف بمصداقية، وبالتالي ذلك ينطبق على بقية الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية، وتحديد متطلباتها، كالاستقطاب والاختيار والتعيين والترقية...إلخ.

بعد أن تنتهي المنظمات من مهام تحديد ماهية الوظيفة وواجباتها ومسؤولياتها ومواصفات شاغليها تشرع في البحث عن المرشحين الملائمين لملء الوظائف الشاغرة ،واستمالتهم وجذبهم واختيار الأفضل من بينهم للعمل، وبعد الاستقطاب المخطط بأسلوب علمي أمرا هاما للمنظمات خاصة الكبيرة منها، لأن قياس مقدار كفاءة العاملين بها يكون مقدار كفاءتها وبالتالي فإن الإستقطاب الجيد يؤدي إلى الإختيار الجيد، وبذلك يمكن رفع مستوى الخدمات وزيادة الإنتاجية ولذلك يعد من الجوانب الهامة للإستراتيجية في إدارة المنظمات على اختلافها، بعد مرحلة الاستقطاب تأتي المرحلة الثانية من التوظيف،

وهي التي تتضمن المفاضلة بين المرشحين للوظائف واختيار من بينهم لشغل الوظائف المناسبة، ثم يتم إصدار قرار التعيين بناءً على نتائج اختياره موظفا بالمنظمة.

وعلى هذا الأساس يعتبر التحليل الوظيفي حجر الأساس لإدارة الموارد البشرية ويتم الرجوع إليه في جميع برامج الموارد البشرية مثل التخطيط للموارد البشرية والتخطيط الوظيفي والتوظيف والاختيار والتدريب وتقييم الأداء وتقييم الوظائف، وبالتالي وضع هيكل الأجور والرواتب للوظائف.

الفصل الثالث

تطور مفهوم العمل والوظيفة العمومية

المبحث الأول: تطور قيمة العمل عبر العصور والديانات السماوية.

المبحث الثاني: اشكال أنظمة الوظيفة العمومية وخصائصها.

المبحث الثالث: مسار تطور الوظيفة العمومية في الجزائر.

المبحث الرابع: الإطار القانوني والتنظيمي للتعيين في المناصب والوظائف العليا في الجزائر.

تحظى الوظيفة العمومية بمكانة هامة لدى الأفراد والمجتمعات، ويعد بنائها وتطويرها لدى الدول الحديثة، بمثابة مشروع سياسي بالدرجة الأولى، إلى جانب المشاريع السياسية الأخرى، وهذا ما يجعل المختصين في القانون والإدارة يولون اهتماما كبيرا لهذا الموضوع بخاصة.

إن الوظيفة العمومية في عصرنا الحالي بحاجة ملحة إلى التأقلم والتطور، مع التحولات السياسية والاقتصادية الحاصلة، والتي تتطلب مرونة أكثر في المعاملات والحركية في التحولات الجارية، والتي تستلزم التكيف المستمر في مواردها ودورها مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية للمنظمات.

كما أن ما يميز الإدارة المعاصرة، ضمن هذه التحولات والتطورات، هو اعتمادها على مداخل حديثة في التسيير، ملغية القواعد الكلاسيكية التي تعتمد على السياسة السلطوية والدكتاتورية، هذا ما يجعل الفرق بارزا بين أداء المنظمات الحديثة المتطورة والمنظمات المتخلفة، فلقد أصبحت هذه الإدارة المعاصرة تعتمد أساسا على إستراتيجية واضحة الأهداف، قوامها تثمين الموارد البشرية والاعتناء بالكفاءات والمهارات وتنميتها باعتبارها الثروة الحقيقية التي يجب الاستثمار فيها.

وعلى هذا الأساس فإن الدول أصبحت تعني أهمية الدور، الذي يقوم به الموظف العام في تسيير المرافق العامة، وإن نجاح الإدارة في تحقيق أهدافها يتوقف على مدى العناية بموظفيها، ومن الطبيعي أنه مع تزايد الحاجات الإجتماعية واتساع نطاق الدولة وعدد مواطنيها، أن يتسع نطاق الوظيفة العمومية ونظرا لكونها وسيلة وأداة الدولة للقيام بوظيفتها الإدارية، فإن الدول تحرص على تنظيم الخدمة المدنية تنظيما صحيحا حتى تحصل على درجة كبيرة من الفاعلية السياسية والاقتصادية.

المبحث الأول: تطور قيمة العمل عبر العصور والديانات السماوية.

كان العمل دائما ولا يزال يوفر للإنسان ولمحيطه أسباب البقاء وطرق العيش والحياة، ولكن هذا الذي كان لا يتعدى بعض الحركات الجسمية والمجهودات الفكرية البسيطة، أصبح اليوم يتميز بالتعقيد نظرا لتغير تلك الحركات والمجهودات وهذا لتغير الظروف المحيطة بهما، وكذلك نظرا لتغير ظروف الإنسان وطريقة حياته.

ان العمل من المعاني النسبية، التي تختلف باختلاف البناء الإجتماعي، وباختلاف الزمان والمجتمعات، فتاريخ المجتمعات الإنسانية يذكر أن الجماعات الأولى لم تهتم بتفسير معنى العمل باعتباره ظاهرة طبيعية، نشأت تلقائيا في حياة الإنسان لمواجهة صعوبات وأعباء المعيشة لذلك اقترن العمل بمجموعة من المهن ضمن نطاق التنظيمات المهنية المتعددة باعتباره مجموع الأنشطة التي تحدد مكانة الفرد في المجتمع المحلي المحيط به.

فلقد ارتبط العمل عبر مراحل متقدمة من تاريخ البشرية في المجتمعات البدائية بأحوال الطقس والمناخ والعادات والتقاليد المهنية والحرفية التي تعرفها وتعيشها تلك الجماعات، حيث يقوم العمل فيها على أساس التماثل والتشابه بين الأفراد، وهذا على العكس من العمل الحديث الموجود في المجتمعات الحديثة، التي تتميز بالتباين والإختلاف في نمط العلاقات الإجتماعية المميزة لحياة الإنسان في المجتمعات الصناعية المعاصرة، التي يقوم فيها العمل على أساس الجدارة والكفاءة بدرجة أكثر من ارتباطه بالعوامل الإجتماعية الثقافية.

ولقد عرف العمل تطورا وتغييرا لمفهومه لدى المجتمعات البشرية المختلفة، وأن نظرة الإنسان لهذه الفكرة قد أخذت صورا وأشكالا عبر الحضارات من القديمة إلى الحديثة، مما أثر على قيمة العمل وتقديره، وهذا ما تؤكده مختلف الديانات والنظريات القديمة والحديثة، والتي تعتبر كلها بأن العمل البشري هو مصدرا للإنتاج والتطور والرخاء في أية مرحلة من مراحل التطور البشري، إلا أن هذه الديانات والنظريات تختلف في تقييمها للعمل وفيمن يستفيد بنتائجه وهذا ما سنتناوله في الآتي:

1-تطور العمل عبر العصور التاريخية: لقد سار تطور مفهوم العمل عبر الحضارات حسب النظرة التي أعطيت له والمكانة التي يتخذها في المجتمع، وعلى الرغم من أن نشأة فكرة العمل لازمت وجود

الإنسان وتطوره ككائن حي، فإن علاقات العمل بالمفهوم الحديث، لم تظهر بشكل واضح إلا خلال الثورة الصناعية وان تلك العلاقات ميزها التغير بالموازاة مع تطور وتغيير الأنظمة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية للمجتمعات.

أ-العمل في الحضارة المصرية القديمة:

إن الفلاحة والصناعة في مصر القديمة كانت راقية ومزدهرة، وكان المصريون اول من مارس الصنائع وكانت الصور التي وجدت في القبور التي تعود الى حوالي ثلاثة الاف قبل الميلاد (300ق.م) تمثل اناسا يقومون بعمليات الزرع والحرث والحصاد والدرس ،وصور كذلك لقطعان من المواشي من ثيران وخراف ، كما ازدهرت بها الصناعة إذ عرفت منذ عهودها الأولى، صناعة "البرونز" لإنتاج الأسلحة ،وصناعة الآجر ،والإسمنت ،والزجاج ،والفخار والخزف والخشب والجلد والنسيج وكذلك صناعة الذهب والفضة واستعمال الكمياء في الصناعة، كما اشتهرت مصر القديمة أيضا بالفكر العلمي كالرياضيات والهندسة والأهرام أحسن شاهد على ذلك، والعمال هم من الرجال الأحرار والعبيد تحت اشراف رئيس يؤدي لأفرادها أجورهم.[1]

ب-العمل في الحضارة البابلية:

اهتم البابليون بالصيد أكثر من الزراعة بسبب وعورة أراضيهم، كما أن أغلبهم كانوا يعملون في باطن الأرض (المناجم) يستخرجون منها المعادن مثل الحديد و الذهب، والفضة والرصاص بالإضافة لاشتغالهم في بعض الصناعات الأخرى مثل النسيج والآجر، وما يجدر الإشارة إليه هو أن مؤسس الدولة البابلية "حمو رابي" الذي حكمها لمدة 43 سنة قد وضع لها قوانين (تجاوزت 280 قانونا) قسمت إلى قوانين خاصة بالأملاك المنقولة والأملاك العقارية والتجارة والصناعة والأجرة والأضرار الكبيرة والعمل، وتعد هذه الحضارة من الحضارات القليلة القديمة التي حددت الأجور من قبل الدولة فكانت تحولا كبيرا ومتطورا في تسيير موارد الدولة المادية و البشرية ،كما ازدهرت الكثير من العلوم في هذه الحقبة نتيجة زيادة إقبال شعبها على العلم والعمل معا، كان ذلك ثمانية وعشرين (28) قرنا قبل الميلاد.

---

[1] – شارل سنيبوس، **تاريخ حضارات العالم**. (ترجمة محمد كرد علي)، الجيزة :الدار العالمية للكتب والنشر،ط1،2012،ص19-20.

ج- العمل في الحضارة الفينيقية:

تعد الحضارة الفينيقية هي الاخرى من أقدم الحضارات ، وكانت المدن الفينيقية تعتمد بالدرجة الأولى على اقتصاد بحري كون البحر قناتهم التجارية الأولى ، فعمل أهلها بالتجارة و الملاحة وصيد السمك و الإسفنج و صناعة السفن وصناعة المرجان، كما أنهم برعوا في صناعات عديدة أخرى منها صناعة العاج و الزجاج و الأقمشة الأرجوانية اللون و صناعة الفخاريات و الخزف وصناعة المعادن والأسلحة والمجوهرات، عن طريق احتكاكهم بالحضارات الأخرى والتجارة الخارجية فتمكنوا من الاستفادة من ذلك وأحداث تطورات في مجال الصناعة وطرق الإنتاج.[1]

لقد اعتاد الفينيقيون ارسال قوافل تتجه برا نحو ثلاث وجهات: احداها ترسل الى بلاد العرب لتاتي منها بالذهب والعقيق اليماني، والبخور والعطور واللؤلؤ، والابنوس وريش النعام، والقافلة الثانية ترحل الى بلاد اشور لتعود منها بأنسجة القطن والكتان، والاحجار الكريمة والماء المعطر وحرير الصين، أما القافلة الثالثة فكانت تقصد انحاء البحر الاسود لتجلب منها الخيول والرقيق والاواني النحاسية من مصنوعات جبل قفقاسيا بالقوقاز[2]

د-العمل في الحضارة اليونانية:

تعتبر هذه الحضارة من أقدم حضارات أوربا منذ القرن الخامس قبل الميلاد، ولقد ارتبط مفهوم العمل فيها بأوضاع المجتمع الذي كان على أسس طبقية، والذي انعكس على الحياة الإجتماعية والمهنية والسياسية والإقتصادية، فلقد انقسم المجتمع آنذاك إلى ثلاث طبقات تمثلت في طبقة المواطنين اليونانيين الأصليين، وطبقة المغتربين وطبقة الرق والعبيد، وفي ظل هذا البناء الطبقي كانت الطبقة الثالثة أي طبقة العبيد تعمل من أجل خدمة الطبقتين الأولى والثانية، ولم يكن لديها أية حقوق شرعية أو سياسية، لذلك اعتبر العمل كنشاط مميز للعبيد ،من أجل إشباع حاجات النظام الإجتماعي ،ومن أجل الحفاظ على وجود المجتمع واستمراريته ،والعمل في العصور اليونانية القديمة كان ينطوي على مظهرين يتمثل المظهر الأول في نمط العمل اليدوي ،الذي كان ينظر إليه كمجهود

---

(1)-Glenn, Markoe, **Phoenicians (People of the Past)**, Berkely, LosAngeles: University of California Press, 2000.p93.

(2) –شارل سنيبوس، المرجع السابق،ص35.

يقوم به الإنسان ،والمظهر الثاني يتمثل في العمل العقلي الذي كان يقتصر على طبقة الحكام والفلاسفة، [1] فلقد قدموا العمل الفكري كالفلسفة والطب والرياضيات وغيرها من العلوم ،ورفعوه عاليا بينما احتقروا العمل اليدوي واعتبروه عذابا يمارسه العبيد والبشر المذنبين والمساجين، عدا الزراعة التي كانوا يرونها عملا نبيلا تليق بهم. [2]

ولقد عرف اليونانيون كيف يتخذون من الفخار صناعة حقيقية لهم، وتنوعت تجارتهم لسلع مختلفة فاستوردوا الحنطة والخمر والسمك من الخارج، بينما العبيد كانوا يعملون في صناعة الثياب والخزف، والسلاح والاثاث. تميزت كل مدينة يونانية بنقودها الخاصة بها، يعمل على تبديلها صيارفة يدعون "ترابيزيت" لأنهم كانوا يجلسون في الساحة وراء منضدة "ترابيزة"، أغلبهم كانوا غرباء كانت مهنتهم تتمحور حول اقراض النقود مقابل فوائد تقدر بنحو عشرين من المائة. [3]

هـ-العمل في الحضارة الرومانية:

لقد اشتهرت الحضارة الرومانية بالازدهار الاقتصادي والمادي، ولم يتغير مفهوم العمل عندها عن مفهومه عند اليونانيين، فكان الرومان يعتقدون أن العمل القوي هو سبب قوة النفوس الأجسام وكانوا يحبون العمل ويكرهون البطالة بحيث ان أشراف الرومان اشتهروا بحب العمل الفلاحي واحتقار الأعمال اليدوية الأخرى. [4] أما التجارة فلم تكن ذات أهمية عند الرومان لأنهم يرون فيها بأنها عمل غير شريف مادامت تهدف إلى الشراء بأرخص الأثمان والبيع بأرفعها.

وعموما فإن حضارات البحر المتوسط خاصة اليونانية والرومانية منها، لم تكن أكثر تحديدا للعمل ممن قبلها، إلا أن الكتابات الإجتماعية والفلسفية لمعاصري تلك الفترة كأفلاطون وأرسطو وضعت تحليلات إجتماعية غير علمية كاعتبار العمل مذلا أو مبتذلا للإنسان، وأن جماعة الحرفيين محصورة في سلسلة من النظم التي تسعى لركودها.

---

[1] – رشيد واضح، **علاقات العمل في ظل الإصلاحات الإقتصادية في الجزائر.** الجزائر: دار الطباعة والنشر والتوزيع، 2003، ص11.

[2] – الهاشمي لوكيا، "مفهوم العمل لدى العمال وعلاقته بدافعيتهم نحو العمل في العمل الصناعي من خلال إشباع الحوافز المادية". (دراسة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم النفس وعلوم التربية، جامعة الإخوة متنوري، قسنطينة ،201 1-2012)، ص 15.

[3] – شارل سنيبوس، المرجع السابق،ص109-110.

[4] – أحمية سليمان، **التنظيم القانوني لعلاقات العمل،** الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، بن عكنون، ص9.

أما فيما يخص النشاطات الحرة والحرب والسياسة والعمل الفكري، فإنها كانت لديهم لا تخص ولا تتعلق بالعمل بل بالعلم، بمعنى أن العمل حسب مفهومهم يخضع لقواعد القمع وممارسات نفعية استغلالية، وليس له اتصال بالأبحاث الجدلية المتعلقة بالعلم ،أو بما يسمى بعلم الأخلاق.

ومع نهاية الإمبراطورية الرومانية، ظهرت الأعمال الحرفية والأشغال الحربية في كل من بيزنطة والصين كمواضيع لكتب نقلت العديد من المعلومات حول التقنية والتي تعود أكثر إلى بداية التكنولوجيا وليس إلى دائرة العمال.[1]

إن ما يمكن إدراكه هنا ان شعوب كلا من الحضارتين اليونانية والرومانية قد رفعوا نوعا ما من قيمة العمل الفكري والفلاحي وقدسوهما وافتخروا بهما، ولكن لم ينصفوا العمال المشغلين فيهما.

و- العمل في العصور الوسطى:

حددت مرحلة القرون الوسطى تاريخيا بسقوط الإمبراطورية الرومانية الغربية سنة 467 م حيث أصبحت فيها أوروبا مقسمة إلى ممالك وإمبراطوريات صغيرة كما عرفت هذه الفترة بنظام "الإقطاع "الذي ملك فيها الأسياد والنبلاء مساحات زراعية واسعة تستغل بواسطة العبيد، وهذا النظام عرفت به أغلب دول القارة الأوربية، لاسيما فرنسا وبريطانيا، وبتكون المدن وازدهارها أخذ نظام الطوائف المهنية يظهر في بعض النشاطات والصناعات خاصة الحربية منها، كما عرفت ظهور جمعيات وتعاونيات ذات طابع عائلي صناعي وتجاري ، وتخصص بعض العمال في حرف و صناعات معينة ،خاصة الحربية منها ،وبدأ الأخذ بمبدأ تقسيم العمل مما اجبر النبلاء والاغنياء بفعل ضغط الشرائع السماوية الى الاعتراف بجزء من الشخصية القانونية للرقيق وعملهم، وظل الامر كذلك الى غاية نهاية القرن الثامن عشر(18) وقيام الثورة الفرنسية(1789) .

في أواخر القرن الحادي عشر ظهرت لأول مرة كلمة "عمل "و "عامل" (Travail - travailleur)، لكن ليس بالمعنى المعروف به اليوم ،وبدأ انتشار المصطلحات التي تعبر عن العمل والعمال، مثل: سنة 1160 الفعل" يربح"(gagner)، ويعني البحث عن الطعام كما تعبر جملة (faire du profit , du butin) ، عن الضرورة أو الحاجة، وتعني كلمة (marchand) "تاجر"، وفي

---

[1] – ناصر دادي عدون، **إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي**. الجزائر: دار المحمدية العامة ،2004 ، ص26-27.

سنة 1175 استعمل مصطلح (payer) بمعنى "إعطاء ما ندين به لصاحبه " وكذلك وردت كلمة (apprenti) بمعنى "يتعلم "وكلمة (tache) للإشارة الى "العمل المحدد والمأجور".[1]

ز-العمل في العصر الحديث:

لقد تميزت نهاية القرن الثامن عشر بقيام الثورة الفرنسية سنة 1789 وبروز مدلول جديد للعمل حيث أصبح يرتبط فيها بالفلسفة والمبادئ التي قامت عليها الثورة الفرنسية، والتي ترتكز أساسا على مبدأ سلطة الإدارة وحرية التصرفات القانونية في إبرام العلاقات بحيث حددت المادة الأولى من إعلان الثورة "أن الناس يولدون أحرارا ويتساوون في الحقوق".

كما أنه كان لظهور الثورة الصناعية والتطور في أوروبا أواخر القرن الثامن عشر وبداية القرن التاسع عشر، الأثر الإيجابي في التقليل من استخدام اليد العاملة واستغلالها فوق طاقتها، كما تحسنت أوضاع الطبقة العمالية لأسباب عديدة أهمها الإيديولوجية التي بدأت تسود فيها والتي تسعى لإيقاف التجاوزات الفردية لأصحاب العمل، والاقتصادية والتي بسبب الثورة الصناعية زادت الحاجة إلى استهلاك منتجاتها، وبالتالي زيادة الحاجة إلى العمال.

وعلى هذا الأساس ظهرت نصوص تمنع تشغيل الأطفال الذين تقل أعمارهم عن سن 18 (قانون 22 مارس 1841)، واعترفت بحق الإضراب للعمال (25 ماي 1864) والتي بقي معظمها دون تطبيق حينها والتي ستعرف تطورات مهمة لاحقا.

لقد بدأت علاقات العمل تتطور شيئا فشيئا وهذا باحترام تطبيق هذه الابعاد في مجال العمل بداية من ظهورها في النظام القديم، ليتوسع مجالها وتجعل من الإتفاقية الجماعية طريقا لإبرامها وذلك بعد الإقرار و الإعتراف بممثلي العمال ،ومنه تحقيق تحسن وتطور في ظروف العمل والإنتاجية.[2]

ومع بداية القرن التاسع عشر نشأ وبشكل تدريجي ما أطلق عليه "فيزيولوجيا العمل" إنطلاقا من دراسة مجهود العامل ،وعلى هذا الأساس تطورت الأبحاث، التي شملت الجوانب المادية والوظيفية والنفسية، والاجتماعية للعامل، فأصبحت الأساليب التقنية النفسية تعرف بـ"علم العمل"، أين لجأت الأعمال فيها إلى التجربة والتركيز على التفاصيل.

---

[1] – الهاشمي لوكيا، المرجع السابق، ص17.

[2] – رشيد واضح، مرجع سابق، ص14-18.

كما ظهر في نفس القرن ما يعرف بـ"صوت العمال" كان يعبر عنها من خلال تلك الإحتياجات والشكاوي والإضطرابات، والعصيان التي كانت مجالا لدراسات وتحاليل علماء الفيزيولوجيا والأطباء وعلماء التربية.

وكانت للدراسات المقارنة والاجتماعية التي قام بها"وليام بيتي" [*] WILLIAM PETTY، حول العمل أثر بالغ الأهمية وهذا بالتقرب أكثر بمنهجيته الكمية والاستنتاجية لمن جاء من بعده أمثال "ادم سميث" (Adam Smith) و" دافيد ريكاردو" (David Ricardo)و"كارل ماركس "(Karl Marx)،وبذلك يكون "وليام بيتي" قد فتح الطريق أمام ظهور الاقتصاد السياسي كعلم قائم بذاته.[1]

وعلى هذا الأساس تعمق اكثر الاعتقاد بأن العمل هو المصدر الرئيسي والدائم لتحقيق الثروات و العامل الرئيس لعملية لإنتاج، ، و يتفق على ذلك الفكر الإقتصادي الحديث الرأسمالي منه أو الاشتراكي، فالاقتصاديون الغربيون أمثال "آدم سميث" (Adam Smith) و"دافيد ريكاردو" (David Ricardo) ، يرون أن العمل البشري هو مصدر قيمة الأشياء، إذ يعتبر "ريكاردو" أن العمل البشري هو جوهر القيمة التبادلية ،والذي يقدر على أساس كمية العمل المجسدة فيه، وأن الأشياء باعتبارها صالحة لإشباع حاجات الناس، فإنها تستمد قيمتها التبادلية من عنصرين هما: ندرتها وكمية العمل الضروري لإنتاجها.[2]

أما "أدم سميث" فيرى أن العمل هو العنصر الأساسي والحاسم في عملية الإنتاج وبالتالي هو الذي يشكل الثروة، كما يؤكد على أهمية إنتاجية العمل، و يميز بين العمل المنتج (الزراعي والصناعي) والعمل غير المنتج (الموظفين والعسكر والأطباء والمحامين..)، وإن أهم ما يميز تحليل "آدم سميث" هو مفهوم إنتاجية العمل، إذ يجد أن الإنتاجية تزداد أكثر بتقسيم العمل ويقدم مقاله المشهور عن صناعة الدبابيس ،فيقول أنه عندما نعطي العامل سلكا يستطيع أن يصنع 20 دبوسا في اليوم، أما

---

[*]-"وليام بيتي "اقتصادي واحصائي انجليزي (1623-1687)، يعد احد الرواد الاوائل للمدرسة الكلاسيكية القائمة على مبدا الحرية الاقتصادية التي توسع فيها كل من "ديفيد ريكاردو" و "آدم سميث"كما أصدرت جامعة كامبردج مؤلفاته الاقتصادية والإحصائية سنة 1899في مجلدين كبيرين. المصدر: **الموسوعة العربية:** http://www.arab-ency.com

[1] – ناصر دادي عدون، مرجع سابق ، ص28.

[2] – صالح كركر، **نظرية العمل والعمال والعدالة الإجتماعية في المذاهب الوضعية.** قرطاج: مطبعة تونس، (د.ت)، ص37.

عند تقسيم العمل، فإن العامل يصنع 2000 دبوس، ويرجع السبب في ذلك إلى زيادة مهارة العامل نتيجة تخصصه وتوفير الوقت واستخدام الآلات نتيجة الزيادة في كمية الإنتاج.[1]

إن الفكر الرأسمالي على الرغم من اعترافه بقيمة العمل الذي هو مصدر قيمة الأشياء والخدمات ومصدر الثروة، إلا أنه لم ينصف العمال الذين يبذلون جهد العمل، ونفس القيمة نجدها في الفكر الإشتراكي الذي يجعل من العمل أساس القيمة لكل خدمة أو سلعة، ولكن الفرق بين كل من "كارل ماركس "و"ريكاردو" في هذه النقطة هو في كيفية توزيع القيمة المضافة الحاصلة من العمل إذ يعتقد "ريكاردو" بأن القيمة التبادلية يجب أن توزع بين أجور العمال والربح، الذي يجب أن يحصله صاحب العمل، أما "كارل ماركس فانه يرى عكس ذلك، أي أن القيمة الفائضة عن العمل يجب أن تعود كلها للعامل ،باعتباره العنصر الوحيد للإنتاج، وإن أساليب النظام الرأسمالي ما هي إلا سرقة لجهد وحق العمال. [2]

أما في الوقت الحالي فان مختلف التنظيمات والفلسفات تعتبر العمل الوسيلة الوحيدة لتحقيق الرفاهية والتقدم واساس تحقيق التنمية، وإعطاء العمل معنى اجتماعي تربوي بغض النظر عن ناحيته الكسبية حتى ان بعض المجتمعات جعلته مشحونا بإرادة حضارية، مثل ما قامت به المانيا بعد الحرب العالمية الثانية، وبعض دول شرق اسيا، التي خطت خطوات عملاقة للخروج من حالة التخلف، فأصبحت من اهم مراكز العالم الصناعية. [3]

2-مدلول العمل في الديانات السماوية.

لقد تمكنت الديانات السماوية من تغيير نظرة المجتمعات نحو العمل بإعطائه مرتبة عالية وسنتطرق الى ذلك من خلال الاتي:

---

[1] – سالم شيخاوي، **آدم سميث بين مصدر الثروة وإنتاجية العمل،**

http://fedda.allwehoda.gov.sy,(26/10/2010),20,2kO.

[2] – رشيد واضح، مرجع سابق، ص19.

[3]- [3]Abdenour, Arezki ," Le Sens du Travail. **Revue Campus,** Univèrsitè Mouloud Mammri de Tizi-uzou, n:1.200, , 6 , P66.

أ-مدلول العمل في الدين اليهودي:

إن الديانة اليهودية شجعت الإنسان على العمل ،خاصة اليدوي منه كالزراعة وتربية المواشي وهذا من خلال ما ورد في القران الكريم عن بني إسرائيل وأنبيائهم ،فسيدنا موسى عليه السلام كان راعيا للغنم وداوود عليه السلام كان حدادا، ولقد عرف اليهود أرخى وأرقى فترات حضارتهم في عهد سليمان عليه السلام ،اذ شيدوا القصور وتفننوا في زخرفتها، كما أن يوسف –عليه السلام – كان خبيرا في الزراعة، ولقد ظل المجتمع اليهودي مقتصرا على جماعات من رعاة الغنم والفلاحين والتجار وأجادوا حرفة التجارة بحكم مواهبهم في جمع المال، وكانت لليهود صناعات بدائية بسيطة يزاولها الصناع الفقراء كالحدادين والنجارين والدباغين، وقد ظل اليهود لفترة طويلة من تاريخهم لا يستعملون النقود في معاملاتهم وإنما أساس التعامل بينهم كانت وزنات من الفضة والذهب.

وكانت المدن اليهودية تزخر بالأسواق التي كانت تتجمع فيها المتاجر على جوانب الشوارع والساحات، وفي الديانة اليهودية يعتبر يوم السبت يوم راحة توراتي مقدس، ولا يُسمح فيه القيام بأي عمل باستثناء العبادة أو الحفاظ على الحياة والصحة، وللاطلاع على الفكر اليهودي فيما يخص العمل وعلاقته بالعامل وصاحب العمل، يقول " موسى ابن ميمون" (*) في كتابه:

(Rambam, Mishneh Torah) :" إنه لا يحق لصاحب العمل حرمان الموظف من مستحقاته، كما يأمر الموظف بعدم التحايل في العمل بالتسكع و التماطل في إنجازه له ، كما يجب عليه احترام وقت عمله واستغلال كل طاقاته و قدراته فيه.

Mimonides states: " Just as the employer is commanded not to deprive the employee of his wages or withhold them, so too is the employee commanded not to steal from his employer by slacking off a bit here and there and thus dishonestly spending his workday. It is incumbent on him to carefully utilize all of his time...and he is obligated to work with all of his might " **(Rambam, Mishneh Torah, Laws of hire 13:7)**[1]

(*)موسى بن ميمون **Moses Maimonides**، (1125. 1224م) طبيب و فيلسوف أندلسي وأبرز المفكرين اليهود في الأندلس في العصور الوسطى، ويعرفه العرب بأبي عمران، عبيد الله القرطبي. ولد في قرطبة، تظاهر بالإسلام، وحفظ القرآن، وتفقه بالمالكية، ثم استقر في مصر في الثلاثين من عمره، كان فيها رئيساً روحياً لليهود، وطبيباً في البلاط الأيوبي. وتوفي في القاهرة، ثم نُقلتْ رُفاته إلى طبرية (فلسطين). ودفن بين قبور اليهود. المصدر: **الموسوعة العربية** http://www.arab-ency.com

(1)- **JEWS UNITED FOR JUSTICE, "** JEWISH TEXTS FOR SOCIAL JUSTICE ",Onon1foot.org.25/8/2015.

وتشرح اخلاقيات العمل في الديانة اليهودية منظورها للعمل، وعلاقته بحياة الاشخاص

ومنها نذكر: قانونين متعلقين بساعات العمل كما هو مشروح في التلمود، اذ يلزم القانون الأول إعطاء الاجر للعامل مقابل الوقت الذي يستغرقه للوصول لمكان العمل، ولقد وضع هذا القانون حماية له حتى لا يستغل ولا يعمل أكثر من الوقت المخصص له.

The first requires, Two laws relating to hours of work are mentioned in the Talmud. that workers be paid for hours spent walking to work (although not for hours spent walking home). It was designed to prevent an employer from compelling a worker to leave home before the normal working day began.

اما فيما يتعلق بالقانون الثاني، فانه يمنع العامل من العمل ليلا بعد ادائه له وتعبه نهارا، حتى لا ينال منه التعب، فيكون اداءه جيدا، وذلك يعود بالمنفعة على العامل وعلى رب العمل معا.

The second law prohibits a worker from working at night after working a day shift. This ancient "Fair Labor Standards Act" provision ostensibly protects the employer workers cannot perform their regular day jobs satisfactorily if they are exhausted from working all night, but is as much for the benefit of the worker as for the employer. (1)

من هنا نستنتج ان الديانة اليهودية تثمن العمل وتحافظ على حقوق العامل، وهي ترى ان الشخص يجب أن يعمل ليعيش، وإن الايمان بالتوراة غير المصحوب بالعمل مقدر له أن يلغي، بل يعد خطيئة، لأن الفقر يمكن ان يجعل الفرد يحيد عن طريق خالقه، وأنه حتى يحقق النجاح في حياته يجب أن يجعل معتقده (التوراة) في المرتبة الأولى وعمله في المرتبة الثانية.

ب-مدلول العمل في الدين المسيحي:

خلال القرون الوسطى كانت المسيحية تعتبر العمل عقابا الهيا للبشر يكفرون عن ذنب عصيان ادم لربه في الجنة، بأكله من الشجرة التي حرمها عليه، لكن بعد ذلك اكد الإصلاح البروتستانتي على أخلاقيات تمجد العمل وتعتبره شرفا، ثم تطور مفهوم العمل بظهور الجماعات المنشقة عن الفكر

(1) Michael S. Perry, **Labor Rights in the Jewish Tradition.**
Jewish Labor Committee _ 25 East 21st Street _ New York, NY 10010,1993, p7-8,25/8/2015 ,www.jewishlabor.org

المسيحي بأوروبا التي أعطت له قيمة اجتماعية ودينية ،ليصبح العمل حقا طبيعيا واساسا قانونيا للملكية والمنفعة، ومع ظهور الحركات الكاثوليكية الديمقراطية التي عرفت بالاشتراكية الكاثوليكية أو المسيحية أعتبر العمل أساس كل مظاهر التقدم الإنساني وحقا طبيعيا مرتبطا بالحق في الحياة . [1]

لقد كان النبي عيسى بن مريم –عليهما السلام–قد عمل نجارا لأكثر من عشرين سنة بمدينة الناصرة بمنطقة الجليل بفلسطين، ولقد سارت الديانة المسيحية على نفس درب الديانة اليهودية كما منحت نظرة جديدة للعمل والتي تتمثل في إجبارية العمل، فيقول القس" سان بول": "إن الذي لا يعمل لا يأكل" دلالة على ضرورة العمل للكسب والعيش الكريم، فلا يكون بذلك الانسان بحاجة الى سؤال أحد.[2] كما أن تعاليم الانجيل تحث المسيحيين على العمل وتوضح أهميته ويمكن استنتاج ذلك من خلال بعض الآيات من **الانجيل** التي نذكر منها على سبيل المثال:

ECCLESIASTES: 9-10 "In your toil at which you toil under the sun .Whatever your hand finds to do, do it with your might, for there is no work or thought or knowledge or wisdom in Sheol ,to which you are going". [3]

وشرح هذه الآية تشير إلى أن النبي سليمان يقول: إن كنت تكدح تحت الشمس، ومهما كانت طبيعة العمل، قم به بكل قوتك لأنه لا يوجد أي عمل أو افكار أو معرفة أو حكمة في الجحيم أن ذهبتم إليه، وهذا يدل على أن المسيحية تعتبر العمل مقدسا لأنه في نهاية المطاف فان الله سيكافئ الإنسان ان لم يكن في حياة الدنيا فسيكون في حياة الاخرة.

COLOSSIANS 3:23-24 "Whatever you do, work heartily, as for the Lord and not for men, knowing that from the Lord you will receive the inheritance as your reward . You serving the Lord Christ." [4]

أما شرح هذه الآية فتقول إنه مهما تعمل، فاعمل بإخلاص لأنك تعمل للرب وليس للإنسان، مع العلم أنه من الرب سوف تتلقى ميراثا كأجر لك في الدنيا القادمة، فأنت بإخلاصك تخدم الرب المسيح.

---

[1] – عبد النور ارزقي، المرجع السابق، ص 66.

[2] – الهاشمي لوكيا، المرجع السابق، ص 16.

[3] -Michael David Coogan, and others, **The New Oxford Annotated Bible: New Revised Standard Version: with the Apocrypha: an Ecumenical Study Bible,** Oxford University Press, 2010, p945.

[4] -Joe Tolin, Jr, **Expository Sermons on John's Gospel Volume 5,** Lulu.com, 2015, p 198.

GENESIS 15;2 "The Lord God took the men and put him in the garden of Eden to work it and keep it" . [1]

تقول هذه الآية أن الرب أخذ آدم ووضعه في جنة عدن، ليعمل فيها ويحافظ عليها.

1. **PROVERBS 11;12** "Whoever works his land will have plenty of bread ,but he who follows worthless pursuits lacks sense " [2]

ما ورد في هذه الآية هو أن كل من يعمل حقله سيكون لديه الكثير من الخبز، ولكن من يتبع مساعي لا قيمة لها يفتقر الى الشعور والإحساس.

إن هذه الأمثلة توضح مدلول العمل في المسيحية كقيمة، وما يأتي في بعض الآيات الأخرى للإنجيل هو اعتبار أن الذي لا يوفر القوت لأقاربه وبخاصة أهل بيته يكون قد أنكر الإيمان، بل يعد ذلك أسوأ من الكفر، وهذا يعني أن الشخص الذي لا يعمل ولا يعيل عائلته فسوف يعامل معاملة غير "المؤمن"، لأن المسيحية تهتم بالعمل ورعاية الأسرة وإعالتها، وأن الفرد حتى ولو كان متقاعدا يجب عليه أن يقوم بعمل تطوعي، فالعمل يوفر الحياة الكريمة للإنسان وخدمة للرب اما عدمه فهو "خطيئة" في حد ذاته.

ج-مدلول العمل في الإسلام:

فلقد أعطى الإسلام الديانات السماوية السابقة مكانة خاصة للعمل، ومن المنظور الإسلامي فإنه يحقق السعادة في الدين والنجاة في الآخرة، وأن هذا الاتجاه أكده القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة. ان "العمل" يحظى بمكانة رفيعة وأهمية كبيرة بين أسس وقيم ومبادئ الإسلام ومن دلائل الاهتمام بأمر أن يتكرر ذكره، وأن تتعدد اشتقاقاته، وإذا رجعنا إلى القرآن فإننا نجد أن كلمة "**العمل**" تعد من أكثر الكلمات ورودا، وان القرآن الكريم قد ذكرها مرارا وتكرارا، واستخدم مشتقاتها العديدة فيما وضعت له فأشار إلى كلمة **عمل** (19 مرة) و**عملوا** (73 مرة) و**تعملون** (83مرة) و**يعملون** (56 مرة) و**أعمالهم** (27 مرة) و**يعمل** (14مرة) فضلا عن بقية المشتقات التي ذكرت مرات أقل مثل عملت- أعمل- يعمل- عملا- عملكم- أعمالكم- أعمالنا- عامل- عاملون - عاملين ..ويصل مجموع هذه الإشارات إلى ما يقارب (330 مرة)[3] وأن ذلك لدليل على عظمة

---

[1] - Iain, Murray, **The Really Inconvenient Truths: Seven Environmental Catastrophes Liberals Don't Want You to Know About- Because They Helped Cause Them.** Regnery Publishing, 2008, p101

[2] -Crossway Bibles, **The Holy Bible**, Crossway, 2006, p455.

[3] -مكانة العمل في الإسلام "مصداق الإيمان ومعيار الثواب والعقاب".http://www.islamiccall.org

العمل في الإسلام الذي يعتبره فريضة يبغى بها صالح الانسان بما يرضي الله وذلك بالالتزام بأوامره وتجنب نواهيه، ولقد ارتبط مفهوم العمل في الإسلام بالإيمان فيقول الله تعالى﴿**من عمل صالحا من ذكر وأنثى وهو مؤمن فلنحيينه حياة طيبة ولنجزينهم أجرهم بأحسن ما كانوا يعملون.**﴾ . [1]

وما يقصد به في القرآن الكريم فان العمل عمل دين ودنيا معا ،فهو من دون الإيمان يعتبر جمودا وضياعا، بل يعد العمل جزءاً من العبادة في حد ذاتها، فان كل عمل صالح يقوم به الإنسان هو تقربٌ من خالقه ،ويجعله أهلا لمرضاة الله سواء كان العمل فكريا أم يدويا.

كما أن الإسلام أوجب العمل على الإنسان لأنه من لوازم الحياة وبقاء النوع، وهو متجاوب مع الفطرة السليمة ومنسجم معها بقوله تعالى ﴿**هو الذي جعل لكم الأرض ذلولا فامشوا في مناكبها وكلوا من رزقه وإليه النشور**﴾. [2]

فيقول تعالى ﴿**فإذا قضيت الصلاة فانتشروا في الأرض وابتغوا من فضل الله**﴾ . [3]

وعموما لقد وضع الإسلام قواعد عامة للعمل وتوزيعه حتى لا ينشغل الإنسان بعمل الدنيا عن الآخرة ،ونبه عن عدم المغالاة في جانب على حساب الاخر، وعليه يجب أن يعتدل بين عمل الدنيا وعمل الآخرة فيقول الله تعالى بهذا الخصوص: ﴿**وابتغ فيما أتاك الله الدار الآخرة ولا تنسى نصيبك من الدنيا وأحسن كما أحسن الله إليك ولا تبغ الفساد في الأرض إن الله لا يحب المفسدين**﴾ . [4]

ولقد تضمنت السنة النبوية كذلك أقوالا وأفعالا لمعاني القرآن الكريم واعتناء الإسلام بالعمل وحث على الاكتساب فجاء في **الحديث الشريف**:

﴿**ما أكل أحد طعاما قط خير من أن يأكل من عمل يده**﴾. رواه بخاري.

ولذلك نهى الإسلام التسول لأنه دين الكرامة ولا يسمح للفرد أن يكون عالة على غيره بقوله عليه الصلاة والسلام ﴿**اليد العليا خير من اليد السفلى وَالْيَدُ الْعُلْيَا الْمُنْفِقَةُ وَالسُّفْلَى**

---

[1] – القرآن الكريم ،سورة النحل، الآية 97 .

[2] – القرآن الكريم ،سورة الملك ،الآية 15.

[3] – القرآن الكريم ،سورة الجمعة، الآية 10.

[4] – القرآن الكريم ،سورة القصص، الآية 77.

السَّائِلَةُ﴾[1] وقوله عليه الصلاة والسلام كذلك **﴿ما يزال الرجل يسأل الناس حتى يأتي يوم القيامة وليس من وجهه مزعة لحم﴾** . [2]

ولقد ضمن الإسلام للعاملين حقوقهم، وتوفير الحياة الكريمة لهم ولأسرهم، ولا يجوز أن يقوم رب العمل بإيذاء عماله بل يجب إعطاءهم حقوقهم في الأجر والراحة وأداء العبادات، فعن أبي هريرة رضي الله عنه قال أن النبي صلى الله عليه وسلم نهى عن استئجار الأجير حتى يتبين له أجره ويقول عليه الصلاة والسلام: **﴿ظلم الأجير أجره من الكبائر﴾**، إذن في الإسلام لا يجوز مماطلة العاملين في حقوقهم لأن ذلك سيكون سببا في مشاكل للعامل وأسرته، مما يعطل لهم أساليب حياتهم من حيث الأكل والشرب واللباس، ثم أن ذلك سيؤدي إلى تقاعس العامل عن العمل الموكل إليه وعدم إتقانه له ،لأنه لا يستوفي أجره بعد عمله [3]، وعليه يقول الرسول الكريم عليه الصلاة والسلام في حديث آخر: **﴿ثلاثة أنا خصمهم يوم القيامة، رجل أعطى بي ثم غدر،و رجل باع حرا فأكل ثمنه، ورجل استأجر أجيرا فاستوفى منه ولم يوفه أجره﴾**. [4]

ولقد سار جمهور الأئمة والخلفاء الراشدين والعلماء على نفس المنهج بالتشجيع على العمل والكسب الحلال، فيربط عمر بن الخطاب (رضي الله عنه) بين كرامة ومكانة الرجل بالعمل إذ قال فيهم: "يا معشر الفقراء، التمسوا الرزق، ولا تكونوا عالة على الناس"، لذلك كان الأئمة والخلفاء كلهم يعلمون بأيديهم ولم يستثنوا من الحث على العمل.

إن الله يرفع من شأن الإنسان بتزويده من القدرات العقلية والبدنية والملكات تهيئة لعمارة الكون وتحقيق التنمية والتطور، والتي لا تحقق إلا بالنشاط المتواصل والمستمر لاستغلال خيرات الأرض التي وفرها الله سبحانه وتعالى من مواد خام وثروات سطحية وباطنية، وكل ذلك يكون مادة لعمل الإنسان ومجالا لتفكيره .

ومن خلال ما ذكرناه نجد أن الإسلام قد رفع من قيمة العمل ومن قيمة العامل ودوره الفعال في الحياة الاجتماعية في المجتمع الإسلامي والمجتمعات البشرية المختلفة، لأنه يبقى الوسيلة الأساسية والأولى التي تمنح الإنسان القدرة والاستعداد والقابليّة للتطوّر، وما يُمكن أنْ يُخرج هذه الاستعدادات

---

[1] – الحديث الشريف: رواه مسلم.

[2] – الحديث الشريف: رواه بخاري.

[3] – عصام زايد ، **مفهوم العمل في الإسلام**، منتدى كتاب العرب ،بتاريخ 8 نوفمبر 2006. http://www.djelfa.info

[4] – الحديث الشريف: رواه مسلم.

إلى حيّز الوجود هو العمل، غير اننا نرى أن المجتمع الإسلامي قد اهمل العمل أو أساء فهمه ،فتراجع أمام المجتمعات الاخرى التي أخذت بأسباب العمل ،ولو أمعن المسلمون النظر في قرآنهم لفهموا المعنى الكبير للعمل وعلاقته الوثيقة بالإيمان وأن هناك شعوبا غير مسلمة تنبهت إلى هذا المعنى ويمكن ذكر كوريا واليابان على سبيل المثال للذين أمنوا أن العمل عقيدة، ويمارسونه بتركيز واستحضار للقلب الواجب للعبادة ،وبالتالي أصبحت في مقدمة الأمم، لذلك نجد أنّ المجتمعات الّتي تعمل وتثابر وتبذل كلَّ ما لديها من مجهودات ، استطاعت أن تتقدم وتتطور، وأن تحقق مختلف التطورات وتبني الحضارات الراقية.

3- أبعاد العمل لدى الفرد والمجتمع:

ان العمل نظام بشرى ذو أوجه متعددة ، يؤديه الأفراد لتحقيق أبعاد عديدة نذكر منها الاتية:

ا-البعد الذاتي:

- يعد العمل قيمة في حد ذاته ،فهو مصدرٌ لدخل الفرد وضروري لمعيشته، يجعله قادرا على توفير حاجاته المادية من أكل وشرب ومسكن وغيرها من اللوازم الأساسية والكمالية في حياته.
- العمل يحقق للفرد مركزا اجتماعيا ويشعره بالانتماء للمجتمع، وأن حصوله على وظيفة يبعده عن الشعور بالإحباط، فالوقت الذي يقضيه العامل داخل العمل كنشاط يعتبره ممتعا ومرغوبا فيه ويرفع من معنوياته وينمي من قدراته، فيحقق توازنه النفسي والذهني والجسدي.
- يعد العمل المهنة أو الحرفة التي يتلقى الفرد لأجله تكوينا ويكتسب به مهارات وقدرات وخبرة كما يمكن اعتباره نشاطا يستمد منه معاني وجوده ومصدرا لرزقه، ويمكن اعتباره وظيفة على أساس أنه مجموع مهام توكل لفرد مقابل اجر معين.[1]
- يساهم العمل في إشباع حاجات الفرد النفسية، ضمن احترام وتقدير وإثبات للذات وتحقيق الاطمئنان النفسي، وغيرها من الحاجات المعنوية التي تشكل أهم عوامل توازن شخصية الفرد واستقرارها، فلا يمكن أن تتحقق الحياة الكريمة لمن لا وظيفة له والذي يفتقد القدرة على توفير الاحتياجات الضرورية، لهذا يعتبر العمل عنصرا أساسيا لا يمكن الاستغناء عنه، فهو يساعد

[1]- رجاء محمد عبد الودود، **سوسيولوجيا العمل مع المجتمعات الاسس النظرية والاليات التطبيقية.** الإسكندرية : منشاة المعارف، ط 1،2000، ص16.

الأفراد على تحسين نظرتهم لأنفسهم، كما يعتبر مصدرا لاعتراف الآخرين بقدراتهم وتقديرهم لهم.

- يعد العمل وسيلة للنشاط الاجتماعي، ووسيلة لمشاركة الفرد في بيئة اجتماعية تشمل على مجموعة كبيرة من العلاقات الشخصية، فيصبح هذا العمل أداة تهيئ له فرص الاتصال الإيجابي بالآخرين أما التقدير الخارجي فإن الفرد يناله في صورة دخل يساعده على بناء حياته وتوفير وإشباع حاجياته المادية المختلفة.
- يعتبر العمل مصدرا للاستمتاع الذاتي، ووسيلة لشغل الوقت إيجابا والقضاء على الملل، مما يشعر الفرد بأنه يؤدي عملا نافعا لذاته ومجتمعه.
- للعمل بعدٌ سيكولوجيٌ يتمثل في مختلف العناصر والقوى النفسية، التي تكون سببا وحافزا في إحداث التنمية والتطور للأفراد والمجتمع مثل الإبداع والدافعية إلى الانجاز.
- تعد الحاجة إلى العمل من الحاجات الأساسية التي تدخل في تشكيل شخصية الفرد والجماعة فهي الدافع للتمسك بالكرامة الطبيعية للإنسان والاحتياج الجوهري المتأصل فيه، لكل البشر بغض النظر عن معتقداتهم أو الوانهم أو نشأتهم نفس الحاجات أساسا، وأن الإحساس بالاندماج في المجتمع، والرغبة في التطور يدخل في إطار ذلك الاحتياج.[1]

فيعد العمل بذلك مدخلا للحاجات والدوافع الإنسانية، فممارسة العمل كنشاط جماعي يجعل الفرد يرغب في التماسك مع التنظيم وجماعة العمل كمصدر للقوة، ويجد في الأنشطة المشتركة في العمل المتعة التي يرغب في تحقيقها ويستخدم مصطلح "solidaristic" لوصف هذا الاتجاه نحو العمل.[2]

ب –البعد الاداري التنظيمي:

– تستدعي الادارة التعاون والتنسيق بين مختلف الجهود البشرية، لتحقيق هدف معين، وتتوضح وظائفها عبر عمليات التخطيط والتوجيه والرقابة، وعلى هذا الأساس يظهر البعد التنظيمي للعمل من خلال مناقشة البدائل التنظيمية المختلفة التي تسمح بمعرفة أيهما أكثر كفاءة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للعمل، للوصول الى تحقيق النتائج المسطرة والمرجوة، ومسايرة التغيرات المتلاحقة في

---

[1] – سوسن عثمان عيد اللطيف، **تنظيم المجتمع: أسس الممارسة المهنية.** القاهرة: عين الشمس، 1988، ص46.

[2] – مصطفى مصطفى كامل، **إدارة الموارد البشرية.** القاهرة: الشركة العربية للنشر والتوزيع،1994، ص149.

المجتمعات وتحقيق التطور، [1] وتتمثل أهمية العمل في المجال الإداري في المنع أو التقليل من توظيف الشخص غير المناسب الذي سيكلف المنظمة الكثير، فإضافة إلى تكلفته من حيث الراتب والمنح فقد تترتب خسائر نتيجة القرارات الخاطئة التي قد يتخذها الشخص المعين ويؤدي ذلك إلى خسارة المنظمة لبعض حصصها في السوق إلى جانب خسائر أخرى.

ولهذا تقتضي عملية تعيين الأشخاص دراسة مسبقة ودقيقة للوصف الوظيفي والمواصفات الوظيفية، أي التعرف على مواصفات الشخص الذي سيشغل الوظيفة وكذلك الأخذ بعين الإعتبار الجانب الأخلاقي للشخص المراد إختياره في عملية التوظيف.

– إن منهج تنمية الموارد البشرية يستند عموما على أساسين تنمويين هما:

- **الأساس الإيديولوجي** والذي يقوم على إعداد الفرد إعدادا يتناسب مع نظم البلد السياسية والإقتصادية والإجتماعية والثقافية والقيمية والدينية، لأن كفاءة ومهارة اليد العاملة وتثقيفها، قوام التنمية.
- **أساس التدريب العملي** الذي يهدف إلى تزويد الأفراد الذين تم اختيارهم وتوظيفهم بالمعلومات والمهارات وإعادة تأهيلهم وتهيئتهم لرفع وزيادة إنتاجهم.[2] وعموما فإن كل ما تقوم به أقسام الموارد البشرية من تخطيط واختيار وتعيين وتدريب يؤثر في أرباح المنظمات على مستوى الممارسات الإدارية، كما يمكن أن يكون لها تأثيرا كبيرا على المنظمة، وهذا من خلال تكوين وعي معمق للأعمال لدى الموظفين، ودراسة المحفزات التي تكون وراء سلوك الموظفين لبذل مجهود أكبر يقود المنظمة نحو التقدم والتطور.

ج –البعد الإقتصادي:

يعد العمل من أهم العوامل الإنتاجية، اذ يشكل القوة البشرية التي تؤثر على النتائج النهائية للنشاط الإنتاجي، وهو الذي يوفر إمكانيات التقدم الفني المستمر من خلال الابتكارات التي تنتج عنها جهود الأفراد، وهو الذي يوفر المزيد من رأس المال، إذ يعتبر أساسيا في العملية الإنتاجية وبدونه لا يمكن استخدام العناصر الأخرى أو الانتفاع بها. كما أن العمل يحقق تنشيطا للاقتصاد والذي هو عبارة عن دورة

---

[1] – رجاء محمد عبد الودود المرجع السابق، ص 22.

[2] – محمد مصطفى محمود، **الموارد البشرية ونظام الجودة**. .hoindtrainig.blogspot.com. 22\ 04\ 2012, 75ok

مالية، إضافة إلى ذلك فهو يمثل تحديا كبيرا للدولة من أجل القضاء على البطالة ومشاكلها واستحداث فرص العمل المستدامة.

إن تزويد المنظمات بالإطارات البشرية التي تمتلك المؤهلات والخبرات العالية تسمح بالرفع من مستوى الأداء، ومواكبة التغيرات والتوسعات في كافة القطاعات، وبالتالي تحقق هذه المنظمات أهدافها وتزيد من مردودها.

يوفر العمل بعدا استراتيجيا هاما للمنظمات، اذ يعد محطة أساسية في تسيير الإطارات، فنوعية التوظيف تمثل عاملا من عوامل المنافسة، كما أن عامل المبادرة والقدرة على تحليل الأوضاع، يعتبران معطيين هامين في نجاح أي منظمة، إضافة الى ذلك فإن أهمية التوظيف تدخل ضمن الحركية الجديدة التي تمنح قيمة أكثر للتأطير واللامركزية والبحث عن الإحترافية، حتى تتفادى المنظمات الوقوع في الخسائر، و عليه فان أساسيات التشغيل أو التوظيف الجيدة، هي التي تأخذ بعين الإعتبار التطابق الجيد بين خصائص الأفراد العاملين وبين خصائص المنظمة.[1]

كما أن الاستمرار في تنمية الدوافع الإيجابية نحو العمل وتوفير بيئة إبداعية من شأنها المساهمة في رفع معدلات الرضا والولاء والانتماء للمنظمة وبالتالي زيادة مردوديتها.

د –البعد الاجتماعي الثقافي:

يعرفه الاتجاه السوسيولوجي بأنه السياق الاجتماعي الثقافي الذي تحدث فيه العمليات التنموية، وهي تمثل مجموع الأنساق الاجتماعية التي تشكل البناء الاجتماعي للأفراد، والذي يشمل النسق العائلي والتعليمي والقيمي والديني والإيديولوجي والعادات والتقاليد...الخ، ولهذا البعد تأثيرٌ قوي وفعال في مدى نجاح أو فشل برامج ومشاريع العمل التنموي في المجتمعات.

وعليه يجب على المنمى الاجتماعي مراعاة اتفاق برامج ومشاريع التنمية، مع الإطار القيمي السائد في المجتمع وألا تتعارض معه، علما انه توجد بعض القيم السلبية التي تعيق تحقيق التنمية في المجتمعات، مثل عدم احترام العمل كقيمة في حد ذاته، وعدم تقدير أهمية الوقت والاتكال على الغير وعدم المساواة التي ينجر عنها توترات وتتسبب في وقوع اضطرابات ،وغيرها من القيم التي تنعكس سلبا على تحقيق تطور وتقدم المجتمع. اذن العمل يسمح بخدمة المجتمع، وهذا من خلال

---

[1]– سليم العايب، **هندسة تسيير الإطارات بالمؤسسة الصناعية**. (رسالة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة الجزائر)، 2007، ص133.

تحديد احتياجاته وما يسعى إليه من أهداف وترتيب تلك الاحتياجات مما يمكنه من تنمية اتجاهات التعاون والتضامن فيما بين أفراده ومساعدتهم على معالجة مشاكلهم بالاعتماد على قدراتهم وإمكانياتهم إلى أقصى حد ممكن والمساهمة في تحقيق الرفاهية الاجتماعية.[1]

إن تنوع حاجات الإنسان وتزايدها تجعل من الصعوبة إشباعها بمفرده، فيصبح من الضروري اعتماد جماعات المجتمع على بعضها البعض، مما يكون من المجتمع وحدة متماسكة، ويتعلق ذلك على الخصوص بمدى إدراك أعضاء المجتمع لأهمية ذلك التعاون، ولهذا فان العمل ضمن الجماعات يكرس الشعور بالولاء والانتماء أكثر للمجتمع.

هـ- البعد السياسي:

- يساهم العمل في الحفاظ على الأمن الاجتماعي، فعدم قدرة الأفراد الحصول على الوظائف سيساهم في انتشار الجرائم والسرقات، مما يؤدي إلى الإخلال بالأمن والاستقرار، بينما استحداث المزيد من الوظائف يساهم في تنمية --الحياة الاجتماعية، ويشعر كل فرد من أفراد المجتمع أنه عضوٌ فعالٌ يشارك في تلك التنمية، وبالتالي يهمه الحفاظ على البيئة الاجتماعية وعلى الأمن في المجتمع ضمانا للسعادة والراحة.

- إن الإهتمام بتوفير الوظائف وباستثمار قدرات الأفراد ومواهبهم وصقلها، وتشجيع روح الإبداع والاختراع لديهم من خلال عمليات التدريب، من شأنه إعداد الأفراد إعدادا متكاملا ومتوازنا حتى يكونوا بمستوى البناء والتطور، والمنافسة الحضارية بين الأمم وبالشعوب وبالتالي توافر الأمن والاستقرار لديها.

- لقد ثبت أن تواجد العنف والتوتر في مختلف مناطق العالم سببه الحرمان الاقتصادي الذي يعد أحد أكبر أسباب التوتر، وإن هذه المناطق المتأزمة سياسيا وأمنيا، تشكل بيئة ملائمة للإستجابة مع التوترات الصادرة من الخارج والحاضن الرئيسي لجماعات العنف والتطرف والتي يكون أهلها يفتقرون إلى الخدمات، ويقتربون من مستوى الفقر، وتقهقر الوظائف والأعمال وتطبيق القوانين،

[1] رجاء محمد عبد الودود، المرجع السابق، ص3.

وإن التراجع الإقتصادي في بعض دول العالم قد أدى إلى قيام اضطرابات أطاحت بالنظم القائمة والتي أطلق عليها تسمية "ثورات الخبز".[1]

بينما الرخاء الاقتصادي يدل على حسن التدبير والتسيير، كما يدل على الانفتاح والتطور السياسي، ولذلك نجد أن أغلب الدول الديمقراطية مستقرة سياسيا هي دول ثرية في ذات الوقت وعليه فإن الممارسة الديمقراطية الفعلية تساهم في تحسين إدارة وتوزيع الثروة وحمايتها من الفساد وتقود الدولة نحو تحقيق الإصلاح السياسي ومنها الاجتماعي وتطوير المنظمات.

ان الرخاء الإقتصادي والذي أساسه العمل يعمل على تحقيق عدة إيجابيات مثل: جعل الأنظمة الحاكمة أكثر استقرارا وتجعل المواطنين أقل ميلا لاختيار العنف، مما يسمح بالتداخل والتعاون بين فئات وشرائح متباينة دينيا وثقافيا واجتماعيا[2]، وبالتالي فإن الرخاء المادي والإقتصادي المتحققان بفضل العمل يعد مدخلا ملائما لتأمين الاستقرار الداخلي وزيادة الوعي العام لدي مختلف فئات المجتمع، كما أن حسن التدبير والتخطيط يحقق للدول والمنظمات الاستقرار الاجتماعي والسياسي، و يمكنها من الاستمرار في مسار التقدم والتطور، كما أن حل مشكلة البطالة يكمن في تحسين نظم إدارة الحكم، وما يصاحبه من تحسينات في الأطر التنظيمية والتنفيذية وارتفاع في معدلات النمو الشامل للاقتصاد.

المبحث الثاني: خصائص وتقييم أنظمة الوظيفة العمومية:

إن وجود موظف عام يمثل ويقوم بمهام المرفق العام هو الأساس في بناء وتسيير الدولة بمختلف مرافقها ولقد يحضي الموظف العام بقانون مستقل وهو فرعٌ من فروع القانون الإداري ينظم مساره المهني ويعنى بدارسة كل القواعد التي تنظم شؤون حياته الوظيفية، وقبل التطرق إلى أنظمة الوظيفة العمومية في العالم وتطورها، في البداية نتناول بداية أهمية الوظيفة العمومية ودورها.

---

[1]- أحمد شهاب، **فوائد الرخاء الاقتصادي في الخليج.** شبكة النبأ المعلوماتية 10 سبتمبر2008.
http://annabaa.org/nbanews/71/617.htm 2014/06/11

[2] - نفس المرجع السابق.

1-أهمية الوظيفة العمومية:

تأخذ دراسات الوظيفة العمومية مكانة هامة ضمن الدراسات القانونية، وهذا نظرا للمسؤولية المكلفة بها الإدارة العامة في مجال التنمية الإقتصادية والاجتماعية والثقافية، ولا يمكن للدولة أن تحقق أهدافها من التنمية إلا إذا كانت الوظيفة العمومية فيها منظمة تنظيما محكما.

إن مهام الوظيفة العمومية في ظل الدولة المعاصرة أصبحت على درجة عالية من الأهمية لأنها أصبحت مسؤولة على تحقيق التنمية في مختلف المجالات وبدرجة أعلى من الرفاهية .كما أنها تعكس تضخم أعلى الاختصاصات التي تتحملها الدولة، وزيادة عدد العاملين في الإدارة العامة وزيادة المسؤوليات، والمتمثلة في المحافظة على النظام الإجتماعي وتنفيذ الخدمات العامة وتحمل مهام التطوير الاقتصادي والاجتماعي.

لقد ازدادت أعباء الوظيفة العمومية ضمن ضرورة تجديد مفهومها وتطويرها في اطار المتغيرات الحاصلة، وتصبح الإدارة العامة فعالة ومستقلة لوسائل حديثة تواكب تطورات وحراك الدولة المعاصرة ضمن توافر عناصر متعددة تشمل القيادة الإدارية الجيدة والتنظيم الإداري العلمي والموضوعي، والتخطيط الإداري السليم وتبسيط العمل والإجراءات. [1]

إن من أهمية دراسة الموظفين من زيادة عدد الموظفين في كثير من بلاد العالم الذي يقدر بالملايين، وأصبح الموظفون يمثلون نسبة كبيرة من سكان كل الدولة، ويرجع ذلك لتزايد أعباء الدولة العصرية واتساع نطاق وظائفها ،وتشمل القيام بالكثير من الخدمات العامة في مختلف المجالات، كما أن زيادة عدد الموظفين وحجم الوظائف أدى إلى تعقد المسائل المتعلقة بكل من الوظائف والوظيفة، وبالتالي دراسة نظام الموظفين والاهتمام بما يخص الموظف والوظيفة الذي من شأنه أن يؤدي إلى تقدم الإدارة وتحسين الخدمات التي يقوم بها الموظفون كما ونوعا لصاح المجتمع. [2]

إضافة الى ما سبق تأخذ الوظيفة العمومية أهميتها من كونها تمثل نسبة هامة من السكان المنتجين في بلدها، زيادة على ذلك فإنه من خلال مفهوم الإدارة والذي يعني مجموع السلطات والأعوان والتنظيمات التي تعمل تحت وصاية السلطة السياسية لضمان التدخلات المتعددة للدولة،

---

[1] – عبد الله طلبة، **الوظيفة العامة في دولنا المعاصرة**. مطابع مؤسسة الوحدة، 1981، ص35.

[2] – ماجد راغب الحلو، **القانون الإداري**. الإسكندرية: دار المطبوعات الجامعية، 1994، ص216.

فإن مهام الوظيفة تتضح وبجدارة مكلفة من جانب كبير وبنواحي عملية بترجمة قرارات السلطة السياسية، وهكذا تحت سلطتها تكون الوظيفة العمومية مكلفة يضمان مختلف مهام الدولة، وعليه فإن الوظيفة العمومية هي المحور الأساسي لتسيير شؤون الدولة من خلال الإتصال المستمر مع الجمهور الذي تؤطره وتديره وتراقبه وتنفعه من الخدمة العمومية، كما تتحمل مسؤولية تنفيذ الخيارات الوطنية للدولة. [1]

كما تكتسب الوظيفة العمومية أهميتها من الارتباط الوثيق بين السياسات العامة المنتهجة بصفة عقلانية ونظام عمومي جيد، فقد يكون لهذا الأخير نظرة إستشرافية على المدى البعيد للتحديات التي تواجه سياسة الحكومات والاستثمار ،في القيام بتقديم مجموعة شاملة من التحاليل والخيارات الممكن العمل وفقها بالإضافة إلى هذا فإن الوظيفة العمومية يمكن تلخيصها بأنها توفر الخدمات بصورة أكثر نجاعة وفعالية وكفاءة، وفي هذا الشأن يصنف "توماس لوران فريدمان" (Thomas.L. Friedman) ، في مؤلفه بعنوان "**اللكزس وشجرة الزيتون**" (**The Lexus and Olive** Tree) أنه يوجد على المستوى الدولي أحد المزايا التنافسية الأكثر أهمية واستمرارية الذي باستطاعته أن يخدم الدول بصفة ناجحة ،هو نظام وظيفة عمومية مختصرة وفعالة وعادلة ،بمعنى أن الوظيفة العمومية تستمد أهميتها هذه عندما تكون فعالة ومسؤولة، وتكون جزءا من مجالات المقارنة لأداء الدول.

فالتجربة الكندية تبين أن القيم الديمقراطية وأخلاقيات البحوث لأجل الأملاك العمومية المهنية والالتزام، التي تميز الخدمة العمومية في كندا يوضح دورها كتنظيم وطني أساسي. وان الموظفين يساعدون الحكومات على تشكيل السياسات العامة في مجالات العلوم والدفاع والصحة والبيئة والتجارة والطاقة والمشاريع الاجتماعية والسياسات الخارجية. [2]

2- أنظمة الوظيفة العمومية:

مصطلح الموظف العام لم يعثر عليه في مراجع تاريخية بالمفهوم المتداول حاليا، فهو مرتبط بميلاد المجتمعات وأنظمتها الوظيفية وخدماتها، فحسب المفهوم الروماني على سبيل المثال كان ينظر

---

[1] – Mohamed lamine, Diallo, **nouvelle conception de la fonction publique.** Conférence de Bénin sur la fonction publique, 28/05-01/06/2001, P2.

[2]– Kiving. Lynch, **L'importance des politiques publiques et la fonction publique**. Allocution du greffier du conseil privé et secrétaire du cabinet conseil canadien des chefs d'entreprises, (C.C.C.E), sommet national sur les politique, le 26 septembre 2006, www.pco._bcp.gc.ca .

إلى الموظف باعتباره عونا للسيادة، بينما تعد مهنة الإدارة والتسيير في نظر البعض على أنها ديانة ثانية.

وعقب الثورة الفرنسية فإن مصطلح الموظف كان يطلق على مندوب الأمة اعتبارا لمركزه الاجتماعي كموظف عمومي وما يحتاجه من تقدير واحترام من الشعب، إلى غاية ظهور نوع جديد من الموظفين الذين يمارسون وظائفهم بالحكومة مقابل أجر ليصبح مفهوم الموظف في عهد نابليون هو "عون السلطة التنفيذية "وأصبحت الوظيفة العمومية قائمة على أسس جديدة قوامها التدرج، وتلزم الموظف بالانضباط والتفرغ للخدمة العامة. وبداية من القرن 19، لم يعد من حق الموظفين انتقاد التدابير المتخذة من طرف الإدارة في غير صالحهم وهذا باسم نظرية القوة العمومية.

ولقد عمل الفقه على تطوير نظرية الموظف، فأصبح مفهومه قاصرا على الأعوان التابعين إلى الأمة، وما عدا ذلك يصنف ضمن فئة المستخدمين التنفيذيين، أي التمييز بين فئة تقوم بأعمال بسيطة ليس لها إتصال بالجمهور وليس لها صفة الموظف، وفئة أخرى في إتصال مع الجمهور وتعمل تحت إشراف أعوان سامين للسلطة التنفيذية لها دون سواها صفة "الموظفون". [1]

إن المبادئ القانونية التي تحكم عالمنا المعاصر تتعلق بجانبين إثنين، فهي إما تتعلق بالأحكام التي يقوم عليها نظام الوظيفة العمومية في مجتمع معين، أو تتعلق بماهية وطبيعة حقوق وواجبات الموظفين في هذا النظام، ولذلك فإن تشريعات الوظيفة العمومية تقوم على أساس مفهومين وهما: الوظيفة العمومية ذات البنية المفتوحة والوظيفة العمومية ذات البنية المغلقة.

أولا: نظام الوظيفة العمومية المفتوح (open system)

النظام المفتوح والذي يعرف كذلك على أساس موضوعي وهي "الوظيفة العمومية ، وليس على أساس شخصي أي "الموظف العام"، وذلك باعتبار الوظيفة العمومية هي الوحدة الأساسية التي تقوم عليها الخدمة المدنية، وهذا النظام نجده في دول مثل :الولايات المتحدة الأمريكية ،كندا سويسرا وفلندا، والذي ينطلق من فكرة مؤداها أن الإدارة العامة لا تتمتع بها الإدارة الخاصة، فالإدارة الأمريكية تعتبر أن استقلال الموظفين بقانون خاص بهم وبحقوق متمايزة يشكل تعديا عن الحقوق الفردية والحرية والمساواة.

---

[1] – سعيد مقدم، **الوظيفة العمومية بين التطور والتحول من منظور تسيير الموارد البشرية وأخلاقيات المهنة**. الجزائر: ديوان المطبوعات الجزائرية، 2010، ص13-14.

ويقوم هذا المفهوم للوظيفة العامة باعتبارها مجموعة محددة من الواجبات والمسؤوليات بغض النظر عن شاغل الوظيفة أو مؤهلاته، إذ يتم البحث عن الموظف الذي تتوفر فيه شروط الوظيفة مسبقا، لأن مناصب العمل تحدد سلفا وفق مواصفات وظيفية يقتضيها التنظيم الإداري الساري المفعول، ويرتبط مصير الموظف بالوظيفة الذي أختير لأجل شغلها، ولذلك فإنه إذا قامت الإدارة بإلغاء الوظيفة لأي سبب من الأسباب، وأنه يجوز لها الإستغناء عن الموظف دون أن يكون له ضمانات أو امتيازات مثله مثل الأشخاص الذين يشتغلون بالأعمال الخاصة، وتأخذ الترقية في هذا المفهوم حكم التعيين الجديد في وظيفة أعلى وبشروط أفضل، وترتبط الترقية بالصلاحية والكفاءة[1]. وهكذا فإنه يتضح أن الوظائف العمومية في هذا المفهوم للوظيفة العامة تقوم أساسا على التخصص الدقيق، وهي وظائف مؤقتة وغير مستقرة لارتباط الموظف بالوظيفة التي يشغلها.

والقول أن الوظيفة العمومية مفتوحة يعني قابليتها للتدفق المستمر والتحول بين باقي فروع قطاعات الشغل الأخرى الخاص والشبه العام، وكذلك المرونة في تسيير المستخدمين والتبسيط في طبيعة العلاقات والمردودية والاعتماد على اختيار الأفضل من الكفاءات. [2]

وفي ظل هذا النظام تتميز الوظيفة العمومية بالخصائص التالية:

- اقتصار عمل الإدارة على تحديد الوظائف اللازمة لها وتوصيفها، ومن ثم تحديد طرق إختيار أفضل المترشحين لشغلها وليس على الإدارة الإهتمام بإعداد وتدريب الموظفين، ولا تلتزم بترقيتهم إلى الأعلى.
- تكون الوظيفة العمومية مؤقتة، ليس لها صفة الدوام.
- للإدارة الحق في صرف الموظف من الخدمة في أي وقت، وكذلك للموظف الحق في الاستقالة من وظيفته متى شاء. [3]

وعلى هذا الأساس فإن نظام الوظيفة العمومية في النظام المفتوح يعتبر مهمته مثل أي مهنة حرة أخرى، ولا تتمتع بصفة الدوام والاستمرار، والترقية ليس حقا للموظف، كما أنه لا يعتبر الموظفون العامون طبقة متميزة لها نظامها وقواعدها الخاصة بهم، و لا يتمتعون بأي ضمانات في

---

[1]- أنس جعفر، **الوظيفة العامة.** القاهرة: دار النهضة العربية، 2008، ص37-40.

[2] - سعيد مقدم، المرجع السابق، ص53.

[3] - طارق المجدوب، **الإدارة العملية: العملية الإدارية والوظيفة العامة والإصلاح الإداري.** بيروت: منشورات الحلبي الحقوقية، 2002، ص286.

مواجهة السلطة السياسية. إضافة إلى أن الأدبيات القانونية الأمريكية لا تقبل بمبدأ الطاعة الرئاسية لأنه يعتبر الخضوع للقانون أولى من الخضوع للرئيس الإداري.

أ- نشأة وتطور النظام المفتوح:

يمكن تحديد تطور النظام المفتوح للوظيفة العامة ضمن أربعة مراحل، نوجزها فيما يلي:

- **المرحلة الأولى:** وتمتد من نهاية القرن 18 إلى سنة 1883.

وتعبر هذه المرحلة عن الأسباب والاعتبارات التي جعلت الولايات الأمريكية المتحدة تتبنى نظام الوظيفة العمومية المفتوح، والمتمثلة في:

- تأثر المجتمع الأمريكي بثقافة المذاهب الإجتماعية السائدة في تلك الفترة كالحرية الفردية والتي تتعارض مع إعطاء الإدارة امتيازات لا يقرها القانون في المعاملات الخاصة، ويرى المجتمع الأمريكي أن الإدارة لا تكون أكثر من مجموع تصرفات يقوم بها الموظفون، ولا تختلف عن تلك التي يقوم بها مشروع خاص.
- اعتبار الإدارة مصدرا يهدد مبادئ العدالة والديمقراطية وتخوفهم من انتشار سلطة نفوذ الموظفين على الإدارة.
- الخوف من اكتساب الإدارة سلطة النفوذ والمساهمة في اتخاذ القرارات السياسية وتسلط الدولة بواسطة الإدارة، وهذا ما يتنافى مع مشروع المجتمع الأمريكي.

ولهذا لم يصدر أي قانون أو تشريع للوظيفة العمومية ،أو أساليب تسيير في الإدارة العمومية فكان الموظفون يقومون بأعمالهم ومهامهم لفترة محددة من الزمن، ، فصدر سنة 1820 قانون (Tenure Act THE Four Years) وبمقتضاه لا يحق للموظفين البقاء في عملهم لأكثر من أربع سنوات، ولقد تطور هذا المفهوم في عهد رئيس الولايات المتحدة الامريكية "أندرو جاكسون " (Andrew Jackson) حيث اعتبر الوظائف من الحقوق الشرعية للحزب المنتصر في الانتخابات، وهذا حسب فكرة "**نظام الغنائم للمنتصر**"[*] ،والذي يحل محل الحزب المنهزم ليس

[*]- **نظام الغنائم للمنتصر** (spoil system): هو المبدأ الذي يجسد تقاسم مناصب العمل بين الحزبين الرئيسيين في الو. م. أ: الجمهوري والديمقراطي، تطبيقا لمبدأ التداول على السلطة، والذي يمنع بقاء الموظفين أكثر من أربع سنوات. **المصدر:** سعيد مقدم، المرجع السابق، ص55.

فقط في المناصب القيادية وإنما في غالبية الوظائف الإدارية [1] ، وهذا يلزم الموظفين على ترك الوظيفة والعودة إلى الحياة العامة، فيزداد ولاؤهم للدستور وليس للمناصب.

لكن هذه السياسة أدت إلى فساد الجهاز الحكومي، إذ أن سريانه كان سببا في قيام أحد الموظفين الذين يئسوا من الحصول على وظيفة في اغتيال الرئيس الأمريكي "جيمس ابراهام غارفيلد "(James Abram Garfield)[*]، مما عجل نحو إنهاء العمل حسب نظام "الغنائم للمنتصر".

-المرحلة الثانية: (1883-1920)

تتميز هذه المرحلة بإلغاء نظام الغنائم للمنتصر وإصدار محله قانون "**باندلتون"** (Pandelton) سنة 1884، ينظم عملية الالتحاق بالوظيفة العمومية، والذي يدعو لتكريس نظام جديد يقوم على أساس مبدأ الإستحقاق و الجدارة، وبموجبه أنشأ نظام الخدمة المدنية الذي يعمل على فحص مؤهلات المرشحين لتولي بعض الوظائف العمومية والسهر على تطبيق الحياد السياسي للوظيفة العمومية ، فأسست هيئة مستقلة لتنظيم امتحانات المتقدمين لشغل الوظيفة العمومية والفصل في التنافس حولها،فكان استحسان مبدأ المسابقات كوسيلة للموظفين، الا ان ما يمكن ملاحظته هو أن هذا القانون كان محدود الأثر بسبب تمركزه على مستوى الجهاز الإداري الفدرالي دون الأجهزة المحلية الأخرى، فلم يعمم على كافة الولايات، وبقيت بعض الولايات تعمل بنظام التداول. [2]

-المرحلة الثالثة: (1929-1945)

وهي المرحلة التي اعتمدت فيها الولايات المتحدة الأمريكية على المراجعة الوظيفية وإعطاء الأوامر للتكوين، فعرضت أول تصنيف للوظائف، وهذا سنة 1923، بتقنين المسار المهني للدبلوماسيين لتمكنهم من الترقية والتقاعد.

---

[1] – يوسف شباط، **القانون الاداري وتطبيقاته في سلطنة عمان**. مذكرة القانون الإداري، جامعة السلطان قابوس، كلية الحقوق،دت، ص11، http://tinyurl.com/oyn4mzl 2015/8/27

[*]–**جيمس ابراهام غارفيلد**: الرئيس العشرون (20) للولايات المتحدة الأمريكية، تولى الحكم في 4 مارس 1881، وتعرض للاغتيال في 19 سبتمبر 1881، من طرف شخص يدعى **"شارل غيتو"**، وهذا ما جعل الكونغرس يصدر قانونا ينظم فيه عملية تكليف السفراء، حتى لا يتصل الأشخاص بالرئيس مباشرة لطلب العمل والحقد عليه في حال رفضه طلبه، مثل ما حدث في قضية الرئيس **"غار فيلد"**.
المصدر: موسوعة **بريتانيكا** http://www.britannica.com

[2]–موفق حديد، **الإدارة العامة : هيكلة الأجهزة وصنع السياسات وتنفيذ البرامج الحكومية**. عمان : دار الشروق للطباعة والنشر، 2004 ، ص 199.

-المرحلة الرابعة: (من 1945 الى يومنا هذا):تمثل هذه الحقبة أهم مراحل تطور الوظيفة العمومية الأمريكية مباشرة بعد الحرب العالمية الثانية (1945)، وهذا بتكليف لجنة من الخبراء بمهمة تحديث وتكييف الوظيفة العمومية، فاتخذت من خلالها عدة إجراءات منها:

- إنشاء مديرية للمستخدمين على مستوى كل إدارة؛
- تصنيف مناصب العمل؛
- تحديد حقوق ووجبات الموظفين؛
- تحديد سياسة لتكوين الموظفين. [1]

و لقد تضمن قانون 13 أكتوبر 1978 ، والمتعلق بإصلاح الخدمة المدنية، والذي دخل حيز التطبيق ابتداءً من 11 جانفي 1979 للتأكيد على ضمان جملة من الأهداف منها:

-الاستقلالية السياسية للوظيفة العمومية؛

- فعالية الإدارة بضمان تكوين ملائم للموظفين، وتأسيس نظم تحفيزية ملائمة لهم واجراءات خاصة بالعزل.

وكانت اهم النتائج المترتبة على صدور قانون 1978 ، إلغاء لجنة الخدمة المدنية وانشاء العديد من الهياكل منها: وكالة تسيير شؤون المستخدمين، مجلس حماية نظام الجدارة، الهيئة الاتحادية لعلاقات العمل، وفعلا ضمنت هذه الإصلاحات الإستقلالية السياسية للوظيفة العمومية، و فعالية الإدارة من خلال توفير تكوين ملائم للموظفين.

و كانت من اهم المبادئ التوجيهية للإصلاح هي:

-التقشف في النفقات العمومية والحد من التبذير؛

-تحسين مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين.

لقد شكل مبدأ الجدارة والاستحقاق الأساس الذي تقوم عليه الوظيفة العمومية الفدرالية لأمريكية لأكثر من قرن، ومع ذلك فإن السياسات والتدابير المتخذة لتطبيق هذا المبدأ لم تستجب للتحديات الجديدة للوظيفة العمومية، لذلك فإن عملية تحديث وعصرنة الوظيفة العمومية الأمريكية كانت

[1]- سعيد مقدم، المرجع السابق، ص53- 58.

موضوع حوار بين كل من: أصحاب القرارات السياسية، المختصين في مجال تسيير الموارد البشرية ،و النقابات، ووكالة تسيير شؤون المستخدمين التي أخذت على عاتقها مسؤولية قيادة عملية تحديث وعصرنة الوظيفة العمومية الأمريكية، ولتحقيق ذلك قامت بمجموعة من التدابير منها الاتي:

-إن عملية اختيار وتعيين وترقية الموظفين يجب أن تكون نتيجة لعملية نزيهة ومنصفة تضمن لجميع المترشحين فرصة متساوية في الالتحاق بالوظيفة العمومية، بناءً على مها ارتهم، وكفاءاتهم، ومعارفهم، ودرايتهم العملية؛

-ان تسود معاملة الموظفين والمترشحين المساواة، فيما يخص جوانب تسيير الموارد البشرية دون النظر إلى اعتبارات أخرى مثل الانتماءات السياسية، العرق، الجنسية، الجنس، السن، الحالة الاجتماعية

-الحصول على نفس القدر من التعويض فيما يتعلق بالأعمال التي تتساوى في القيمة، هذا المبدأ يجب أن يأخذ بعين الاعتبار معدل الأجور في القطاع الخاص؛

-استخدام القوى العاملة الاتحادية بكفاءة وفعالية؛

-ان اختيار الموظفين يكون على أساس مبدأ الجدارة، والاحتفاظ بهم في المنصب يكون على أساس أدائهم؛

-استفادة الموظفين من التكوين من أجل تحسين أدائهم الفردي والجماعي؛

-حماية الموظفين من القرارات التعسفية، المحسوبية، أو الإكراه لأغراض سياسية.[1]

ب-خصائص النظام المفتوح:

يأخذ مفهوم الوظيفة العمومية ذات بيئة مفتوحة نفس مفهوم الوظيفة الإدارية في مشروع كبير لا يكون بالضرورة مسيرا من طرف الدولة، بل يمكن أن يكون مشروعا خاصا ومستقلا.

فالمشروع الخاص يمكنه إتباع مبادئ تجريبية واضحة لتحديد عملية التوظيف وأهدافه، ويمكن تلخيص أغراض التوظيف في المبادئ التالية:

- **مبدأ هدف التوظيف:** وهو أن تشغل المناصب التي يوفرها الهيكل التنظيمي بأفراد قادرين وراغبين في تنفيذ الوظائف المحددة.

---

[1] – سلوى تيشات، "افاق الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل تطبيق المناجمنت العمومي الجديد بالنظر الى بعض التجارب الاجنبية"، (رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس،2014-2015)،ص 199-201.

- **مبدأ التوظيف:** يمكن تأكيد صفة الأفراد الإدارية عن طريق التحديد الملائم للوظيفة وتقييمها بالاحتياجات البشرية اللازمة وتقييم المترشحين والتدريب الملائم.

أما عملية التوظيف فإنها تعتمد على المبادئ التالية:

- **مبدأ تحديد الوظيفة:** إنها تقوم على أساس على ما تتطلبه من تنظيم وما توفره من الحوافز والتشجيع على الأداء الفعال.
- **مبدأ التوصيف الإداري:** والذي يقوم على إمكانية استنتاج مواصفات المدير من طبيعة الوظيفة الإدارية.
- **مبدأ التقييم الإداري:** ينبغي أن يقيم الأداء من خلال التصرف الإداري، ومن خلال التطابق بين الواقع وبين المبادئ الإدارية.
- **مبدأ المنافسة العامة في الترقية:** يجب أن يختار المسيرون من بين أفضل المرشحين للوظائف سواء كانوا من داخل المشروع أو من خارجه.
- **مبدأ أهداف التطور الإداري:** إن هدف التطور الإداري هو تقوية وتطوير المدربين القائمين بالعمل.
- **مبدأ قيادة التطور الإداري:** إن التطور الإداري الفعال يبدأ أولا بالمديرين الذين يكونون في قمة المشروع.
- **مبدأ التطور الإداري المباشر:** حتى تتم عملية التطوير الإداري بطريقة سليمة وفعالة يجب إنجاز العمل الذي يقوم به الرئيس المباشر.
- **مبدأ التطوير الشامل:** إن نجاح المشروع يمكن أن يتحمل فقط المديرين الذين يهتمون بتطويرهم الدائم. [1]

إذن فإن النظرة الأمريكية للوظيفة العامة مختلفة عن النظرة الأوربية، إذ لا تعتبرها نظاما يتمتع بامتيازات خارجة عن العادة في القانون الخاص، بل ترى أن الإدارة ليست أكثر من مجموعة تصرفات يجريها الموظفون ولا تختلف عن تلك التي يقوم بها مشروع خاص، طبقا لذلك فإنه يقع على مسؤولية الإدارة العامة تحديد المناصب والوظائف التي توفرها الهياكل التنظيمية للإدارة، ومنها تحديد المواصفات اللازمة كهذه المناصب.

---

[1]- عبد الله طلبة، المرجع السابق، ص31

كما يمكن للإدارة العامة مثل المشروع الخاص، أن تضع المرشحين لفترة تجريبية (6 أشهر أو سنة) قبل أن يتم تعيينهم لشغل المناصب المحددة بشكل نهائي، لكن عند تعيينهم يكون لهم الحق فقط في هذه الوظيفة ولا يمكنهم أن يعتبروا أنفسهم يعملون في سلك وظيفي دائم، فلو قدرت الإدارة أن الموظف لا يقوم بوظيفته بشكل جيد، لها أن تقرر بعزله، ومن جهة أخرى فإن الموظف إذا لم يكن راضيا عن وظيفته بسبب عدم رضاه عن الأجر أو بسبب الملل والروتين، أو رأى أن خبرته قد زادت وبإمكانه الحصول على عمل آخر بأجر أحسن، فإنه بإمكانه ترك الوظيفة التي يشغلها، فقط أن يسبق هذا الانفصال إخطارا من طرف المتسبب فيه. [1]

ج- محاسن النظام المفتوح:

إن الوظيفة العمومية ذات النظام المفتوح، يبدو سهلا وبسيطا ،لأنه لا يلزم الإدارة العامة على بذل جهود كبيرة لأجل تهيئته وإعداد وتطوير الموظفين، ولأنه يتوجب عليهم الإهتمام بذلك عن طريق الحصول على شهادات معينة أو إتباع دراسات خاصة ،في معاهد وجامعات أو معاهد إدارية، وفي إطار المفاضلة بين النظام المفتوح والنظام الثاني للوظيفة العامة وهو النظام المغلق ،الذي سنأتي على شرحه لاحقا، فإن العديد من المختصين في علم الإدارة يرون أن النوع الأول أفضل وذلك للأسباب التالية:

1-النظام المفتوح يحقق العلاقة المنطقية السليمة بين ثلاثة عناصر لازمة للوظيفة العامة وهي:

- إلتزامات ومسؤوليات الوظيفة؛
- المؤهلات العلمية والخبرات التي يجب أن تتوفر لأداء هذه الإلتزامات؛
- أن يكون الأجر الذي يتقاضاه الموظف متناسبا مع أعباء الوظيفة ومؤهلات الشخص.

2-يحول النظام المفتوح دون إنشاء وظائف وهمية لا تتناسب ولا تتفق مع احتياجات الإدارة.

3-منح الإدارة حرية إعادة تنظيم مرافقها، إذ يكون لها الحق في إلغاء بعض الوظائف دون أن تكون ملزمة بتوفير عمل أجر لأصحاب هذه الوظائف، وبالتالي في هذا المفهوم يتميز النظام المفتوح بالاقتصاد وترشيد النفقات وهو أمرٌ ضروري لنجاح عمل الإدارة. [2]

---

[1]- المرجع السابق، ص33.

[2] - أنس جعفر، المرجع السابق، ص42.

كما يتميز هذا النظام بالمرونة في التوظيف، أو في إعداد وتطوير مهارات الموظفين، فالإدارة غير ملزمة بتكوين وإعداد وتحسين مستوى الموظفين، ولكن ذلك مطلوب من الموظفين أنفسهم مثلهم مثل العمال في المشاريع الخاصة.

وإن قيام الوظيفة العمومية على نظام الخدمة يعني أن الإلتحاق بالوظيفة العمومية لا يمنح أي امتياز للأشخاص، والحركة الوظيفية تتأثر بديناميكية قانون العرض والطلب، وبالتالي العمل على التطور المستمر. كما أن هذا النظام يرفض إدماج الموظفين ،في هياكل هرمية دائمة تطبيقا لمنطق محاربة تكوين قوى ضاغطة تتمتع بامتيازات داخل المجتمع الأمريكي.[1]

والأهم بالنسبة للإدارة في هذا النوع من الأنظمة أنه يحقق وفرا أكيدا من المرشحين والمؤهلين لوظائف معينة، وغالبا ما يكون هؤلاء الموظفين قد تنقلوا بين وظائف القطاعين العام والخاص واعتادوا على أسلوب تحقيق الوفرة والأرباح في القطاع الخاص، فينقلونه معهم إلى قطاع الإدارة العامة. [2]

– يحقق هذا النظام للوظيفة العامة قدرة على إدخال الإدارة العامة في الحياة الداخلية للأمة: لأن إدماج الإدارة في حياة الأمة ينتج من كون الأشخاص أصحاب الإحتياطات (قادة– إداريين– أطباء– مهندسون وحقوقيون...)، لا يكرسون حياتهم كلها لخدمة الإدارة العامة، بل يتمكنون من تركها، إذا كان لديهم طموح للعمل في مشاريع خاصة، ولا يمكنهم العودة إليها، إلا بعد فترة معينة ليشغلوا فيها وظائف أكثر أهمية، وبالتالي فإن العاملين في الإدارة العامة لا يشكلون طبقة خاصة بالموظفين، تلك الطبقة التي قد تصبح منعزلة عن باقي أفراد الأمة.[3]

د –مساوئ النظام المفتوح:

رغم محاسن النظام المفتوح، فإن العديد من المختصين في الإدارة ينتقدونه لأنهم يرون أنه لا يمكن تطبيقه في جميع المجتمعات، فهو يصلح في بيئة متطورة ذات إمكانيات علمية وبشرية عالية المستوى، ووجود إدارة غنية جدا بالاختصاصيين، لكن هناك في الواقع العديد من الأعمال التي تقوم

---

[1] – سعيد مقدم المرجع السابق، ص61، 62.

[2] – طارق مجدوب، المرجع السابق، ص290.

[3] – عبد الله طلبة، المرجع السابق، ص36.

بها الإدارة العامة ولا تتطلب اختصاصات محددة بذاتها، بل تتطلب نوعا من التدريب والتهيئة والخبرة، وهذه المؤهلات لا يمكن الحصول عليها إلا بعد ممارسة وظيفة طويلة.

– إن الإدارة العامة ليست في حقيقتها مشروعا كالمشاريع الخاصة، لأن هدفها لا ينحصر في تحقيق الربح المادي، بل يهدف إلى تحقيق نوع من التوازن بين المصلحة العامة والمصالح الفردية، فينتج عن ذلك أن الذهنية التي يكتسبها الشخص الذي يكرس حياته لخدمة الإدارة العامة، تختلف تماما عن تلك التي يكتسبها في المشاريع الخاصة، هدفها الربح والفائدة.

والنظام المفتوح يتميز بأنه مادي، يقوم على الصراع والتنافس وعدم الاستقرار، وإقامة علاقات على أساس المصلحة والانتفاع.[1]

– إنه نظام يبقي العاملين في حالة قلق مستمر تحت رحمة صاحب المشروع فردا أو جماعة أو دولة فهذا النظام لا يضمن شرعية استقرار مستخدم الدولة التي يمكن أن يطالب بها ولا يمنح أية ضمانات عمل للعامل، كما أن هذا النظام غير ملائم لاكتساب الخبرات، ويعاني من غياب أفاق تحفيزات للترقية، مما ينعكس سلبا على تعبئة طاقاتها ويقلل من مردوديتها.[2]

ثانيا: نظام الوظيفة العمومية المغلق "Closed system":

يطلق عليه كذلك المعنى الشخصي للوظيفة العامة ويسود دول أوروبا بصفة عامة، لذلك نجد المختصين في القانون يطلقون عليه المفهوم الأوروبي للوظيفة العامة، وضمن هذا المفهوم تعتبر الوظيفة العمومية "مهنة" يتفرغ لها الموظف بصفة تامة طوال حياته، فتسمى "بالحياة المهنية".

تمارس المهنة في ظل هذا النظام لصالح المصلحة العامة، وتهدف إلى إضفاء طابع الديمومة التي تقتضي تفرغ الموظف لخدمة الدولة وعدم السماح له بالانتفاع المهني على باقي النشاطات الأخرى إلا ضمن نطاق ضيق من خدمات المرافق العمومية. [3]وبموجب مفهوم الوظيفة العمومية المغلقة فإنها مهنة كما سبق الإشارة إليه، يلتحق بها الموظف في بداية حياته المهنية حتى إحالته على التقاعد وتتميز الوظيفة العمومية في هذا النظام بما يلي:

- اعتبار الوظيفة العمومية سلكا قائما بذاته؛

---

[1] – طارق مجدوب، المرجع السابق، ص299.

[2]– Dingo, Cissouko, op cit , P24.

[3] - سعيد مقدم، المرجع السابق، ص26.

- يبدأ الموظف حياته الوظيفية بمنصب ثم يتدرج في المناصب نحو الأعلى، وتتميز الوظيفة بالديمومة والاستقرار، ومصير الموظف غير مرتبط بالوظيفة التي يشغلها، فإذا ألغيت الوظيفة، نقل إلى وظيفة أخرى؛
- يكون للموظفين نظاما خاصا بهم، يختلف عن النظام الذي يخضع له موظفو القطاع الخاص والذي يحدد لهم حقوقهم وواجباتهم؛
- يمكن للإدارة رفض إستقالة الموظف وإلزامه بمتابعة عمله. [1]

ويتكون هذا النظام من عنصرين هما:

النظام القانوني "status" والسلك الوظيفي"the career"، بمعنى أنه توجد مجموعة من القواعد القانونية التي تطبق على الموظفين العموميين فيما يخص كافة النشاطات التي يمارسونها، وما يقصد بالسلك الوظيفي هو أن الموظف يدخل ضمن الهرم الوظيفي ويتدرج في العمل من خلاله ويترقى ويمارس العديد من النشاطات المهنية، ويمضي أغلب حياته النشطة ضمن جهاز الوظيفة العمومية.[2]

أ- نشأة وتطور النظام المغلق:

عرفت الوظيفة العمومية في فرنسا الملكية منذ القرن الثالث عشر (13) تطورا في مفهومها، ومن أبرز الملامح التي ظهر بها ما جاء به النظام الإداري بفرنسا، وذلك في الفترة السابقة على الثورة الفرنسية، والتي يطلق عليها النظام القديم، لقد اقتصرت الوظيفة الإدارية في فرنسا الملكية على ضمان أمن المملكة ومراقبة نشاطات المتعاملين في الحياة العمومية، كما كانت الإدارة تؤدي دور الوسيط في الحوار المباشر الذي تريد الملكية مباشرته مع مختلف الفعاليات، وهذا بما يدعم سلطاتها، وكانت الإدارة تسمح بالتسلط والامتداد من خلال مجموعة التقنيات والقواعد التي تعمل على امتصاص التضارب والتناقضات بين السلطة الملكية والمجتمع الطبقي.

فالوظيفة العمومية لم تكن موحدة في ظل هذا النظام، بل عرف التمييز بين ثلاثة أنواع من الأعوان العموميين.

---

[1] - طارق مجدوب، المرجع السابق، ص286.

[2] - سليمان سليم بطارسة، **نظام الوظيفة العامة في المملكة الأردنية الهاشمية: النظرية والتطبيق**. ط1؛ عمان: دار درة المكتبة الوطنية، 1998، ص32.

– **فئة الضباط:** وهم أصحاب وظائف يتعاملون مباشرة مع الملك، أصبحت بعد القرن السابع عشر (17) توارثية.

– **فئة المحافظين:** وهم مجموعة الخدم والمقتصدين، الذين يمثلون الملك على مستوى المقاطعات، وتحدد الرسائل الملكية مهامهم وصلاحياتهم، وهي وظائف قابلة للعزل.

– **فئة المؤتمنين:** وهي فئة ظهرت مع بداية القرن 18، يعينون من قبل رؤساء المصالح، ويتمتعون بجملة من الحقوق كالمرتبات والعلاوات، ويخضعون للترتيب في السلم الهرمي، ولهم الحق في التقاعد.[1]

إن أهم ما يميز الوظيفة العمومية خلال هذه الفترة ،هو أن التوظيف كان يتم أساسا على الصداقة والمحسوبية والإتجار بالوظائف ،ولا تمنح فرص لذوي الكفاءة، بل تميزت بكثرة الوظائف الوراثية، مما عمل على خلق نزاعات إجتماعية حادة، بمعنى أن التكييف القانوني للوظيفة العامة آنذاك كان يعتبرها ملكية خاصة، إذ كان الرؤساء يمنحون مؤيديهم وأنصارهم وظائف عليا التي تكتسب، إما بوراثتها أو شرائها بواسطة المال، وتعد الحروب سببا رئيسيا لإتباع هذه الطريقة في الوظائف العامة، فكانت وسيلة مربحة للملوك فكلما احتاجوا للمال، يتم شغلها من طرف الطبقة البورجوازية القادرة على دفع الأموال، مما أدى إلى تضخيم عدد الوظائف العامة، كما لا يتم ترقية الأفراد إلى بعد دفعهم الأموال، وهذا ما شجع على انتشار الفساد والرشوة وتدهور شؤون الوظيفة العمومية بصفة عامة[2]، فكان تأثير الثورة الفرنسية إيجابيا وقويا على أفكار الفيلسوف الفرنسي "ألكسيس دو طوكفيل "(Alexis de Tocqueville) [*] الذي يرجع له الفضل في إدخال إصلاحات على فلسفة الوظيفة العمومية في فرنسا، خاصة فيما يخص القضاء على المتاجرة بالوظائف وتوريثها وتم إلغاء الإمتيازات وإقرار مبدأ تمتع كل المواطنين بحقهم في توليه الوظائف العامة حسب مؤهلاتهم دون تمييز، كما عملت الثورة الفرنسية على إقامة إدارة شعارها "من الشعب وإلى الشعب"

---

[1]– سعيد مقدم، المرجع السابق، ص 64، 65.

[2]– Serge Salon, Jean Charles Savignac**, Fonction Publique et Fonctionnaires**. Paris: édition colin, 1997, P71.

[*]– ألكسيس دو طوكفيل: (1805-1859) مؤرخ ومنظر سياسي فرنسي، من أهم مؤلفاته "النظام القديم والثورة" و"الديمقراطية في أمريكا" الذي يعتبر من أهم أعماله العلمية، بعد رحلته إلى الولايات المتحدة في إطار مهمة رسمية للحكومة الفرنسية لدراسة نظام إصلاح السجون في أمريكا، وفي كلا العملين ببحث "و طوكفيل "الآثار المترتبة على تنامي المساواة في الأحوال الاجتماعية على الفرد والدولة في المجتمعات الغربية، واكتشاف قيمة المساواة في هذه المجتمعات .**المصدر:** موسوعة بريتانيكيا www.britanica.com

فتصبح الوظيفة ا العمومية كمجموعة إجتماعية قائمة على الهرمية واعتماد نظام الحجم الساعي للعمل وسلم المرتبات تتولى فيها خزينة الدولة دفع أجور الموظفين فتعرف الوظيفة العمومية كمهنة تهدف لخدمة الدولة بالمعنى الواسع.[1]

وبعد الحرب العالمية الثانية أعدت حكومة ديغول، مشروع لإصلاح الوظيفة العمومية وتتمثل خطواتها أربعة خطوات:

- إنشاء مدرسة للإدارة الوطنية؛
- إنشاء هيئة المديرين المدنيين؛
- إصدار لائحة هامة للموظفين.

تم تقسيم مشروع الوظائف العامة إلى أربع مستويات وهي:

- **وظائف القيادة والتوجيه:** وهي وظائف تختص بتوجيه الأعمال بما يتفق مع السياسة العامة للحكومة وإعداد القوانين والمشاريع واللوائح والقرارات الوزارية؛
- **وظائف التطبيق:** وهي وظائف تختص بممارسة مهام تطبيق وتنفيذ القوانين واللوائح والقرارات الوزارية؛
- **وظائف التنفيذ؛**
- **الوظائف الدنيا.**

وتختص الوظيفتين الأخيرتين بممارسة الأعمال الروتينية ،في حدود التعليمات والأوامر الصادرة إليهم، كما وضع المشرع الفرنسي العمل بمبدأ عام، ألا وهو أن التعيين بالوظائف العامة يكون عن طريق الامتحانات مع الاستثناء للوظائف 2 و3 و4 وهو أمر اقتضته اعتبارات اجتماعية. [2]

ب- خصائص النظام المغلق:

يعتمد النظام المغلق على فكرتين أساسيتين وهما:

---

[1] - سعيد مقدم، المرجع السابق، ص 67.

[2] - محمد يوسف المعداوي، دراسة الوظيفة العامة في النظم المقارنة والتشريع الجزائري. ط2؛ الجزائر: ديوان المطبوعات الجزائرية، 1988، ص14-15.

1- **فكرة القانون الأساسي للموظفين:** وهي مجموعة القواعد النوعية والمحددة سلفا من طرف السلطة التشريعية أو التنظيمية التي يخضع لها مختلف أصناف الأعوان، وهذا في بداية الخدمة، وهي قواعد وقوانين تهدف إلى تحديد كيفية مسار حياتهم المهنية لصالح المجموعة أو الدولة.

2- **فكرة الحياة المهنية للموظفين:** إن فكرة الحياة المهنية للموظفين مساندة من طبيعة قانون التنظيم الدائم للمسار المهني للموظفين ،والقائم على الهرمية والسلك الوظيفي الذي يهف إلى تحقيق الإستقرار، وهذا من خلال:

- الوضعية الممنوحة للأعوان بمجرد التحاقهم بالوظيفة العمومية ؛
- التطور الدائم للإمتيازات الممنوحة للموظف.

وعليه فإن تمتع الموظفين بالحياة المهنية في إطار الوظيفة العمومية يستند على تعزيز ارتباطهم بالمصلحة العامة وتقوية واجباتهم المهنية، خاصة بما يتعلق بأخلاقيات المهنة، وضمان حقوقهم من خلال وضعيتهم الإجتماعية والاقتصادية في إطار ممارسة الوظيفة العمومية والترقيات التي يتحصلون عليها إلى غاية بلوغهم مرحلة التقاعد.[1].

وعلى هذا الأساس فإن الوظيفة العمومية تعد مهنة يتفرغ لها الموظف تفرغا تاما يكرس لها نشاطه ووقته الرسمي، تحكمه مجموعة نظم وقواعد وإجراءات ترتب حقوق وواجبات دائمة.

كما تعتبر الوظيفة العمومية مهنة وسلكا دائما ملزما للطرفين أي الدولة والموظف، وهذا الأخير الذي يرقى إلى وظائف أخرى تبعا لسلم الترقيات، وقد تلغى وظيفة الموظف، ولكنه يظل بخدمة الدولة.

ج- محاسن النظام المغلق: إن أهم مزايا هذا النظام هو:

- أن الموظف العام يتمتع بالراتب وبعض الامتيازات المالية كالتأمين الصحي والعطل، كما يواجه بالمقابل مجموعة من الواجبات يحاسب إذا أخل بها، ولا يمكنه ترك وظيفته بمجرد أنه يريد ذلك بل يجب على الإدارة قبول الاستقالة، وبذلك يدخل مبدأ ضرورة استمرار تسيير المرافق العامة ليحدد قبول الاستقالة أو رفضها.

---

[1]- سعيد مقدم، مرجع سابق، ص73، 74.

- يساعد على تزويد الإدارة العامة بموظفين قابلين للتكيف مع طبيعة النظام الإداري المطبق، ومنه العمل على دفع الموظفين العموميين بالإحساس بالمصلحة العامة ،من خلال جهود إدارية مخططة ومنظمة.
- يساهم هذا النظام في حماية حقوق الموظف العام وتنظيم الواجبات المسندة اليه، بما يوحي إلى استقراره الوظيفي ومساهمته في تدعيم مبدأ سير المرافق العامة. [1]
- النظام المغلق يضمن نوعا من الإستقرار الوظيفي والثبات للموظفين، مما يقلل من تكاليف تنقلهم عكس ما يحدث في النظام المفتوح، مما يضمن للموظفين الراحة النفسية ويبعد عنهم الشعور بالقلق المستمر الذي يتعرض له عمال القطاع الخاص.
- تتحمل الدولة في هذا النظام مسؤولية التدريب والتأهيل مما يزيد من خبرات ومهارات الموظفين من خلال الدورات التدريبية.
- يقلل من أخطار البطالة ويضعف أثر العرض والطلب على تحديد الأجور. [2]
- يحمي الإستقرار في الوظيفة الموظف من صرامة التنظيم الهرمي، فالعون العام هو حقا بعيد عن تطور المهام الإدارية، وهو يتمتع بحماية ضد التغيرات البيئية ويتمتع بالصلاحيات التي تمنحه إياه الإدارة.

د- مساوئ النظام المغلق:

- قد يؤدي هذا النظام إلى جمود الإدارة، لأن ثقل العادات والتقاليد في العمل تشكل مانعا لأي محاولة تغيير ولكل تطور للإدارة تريد تحسينا لأدائها.

من جهة أخرى فإن التنظيم الهرمي يترجم من خلال إختلافات جذرية بين الوظائف، فرص العمل تصنيف الأجور، المكانة الإجتماعية، ويتشكل دخول الوظائف السامية والإطارات العليا حاجزا أمام

---

[1] - سليمان سليم بطارسة، المرجع السابق، ص32.

[2] - عامر الكبيسي، **إدارة شؤون الموظفين والعاملين في الخدمة المدنية**. ط1؛ 1980، ص43، 44..33

الأعوان الجدد، وتعد الغيرونتوقراطية [*](Gérontocracy)، وبطئ أداء الإدارة من أهم سلبيات هذا النظام.[1]

– إن استمرار الموظف في وظيفته لمدة تتراوح ما بين 20 و30 سنة تعد فترة طويلة كثيرا ما تؤدي إلى جمود في التفكير لدى بعض الموظفين، مما يؤثر في قابلية الدائرة للتغيير، وقد يؤدي إلى انتشار بعض مظاهر البيروقراطية السلبية، مثل التمسك الزائد بالشكليات وعدم إستقبال المواطنين بشكل سليم وتأخير المعاملات.

– يمكن أن يتحول هذا النظام الإداري إلى نظام جامد، نتيجة شعور الموظف بالأمن وعدم تمكنه من بناء الإحساس بالمصلحة العامة ،فيعمل على إشباع حاجاته وحاجات أقاربه ومعارفه على حساب المصلحة العامة.

– إن مثل هذا النوع من الأنظمة يحتاج إلى أنظمة قانونية متكاملة، إحداها لتقييم الموظفين وآخر لترقيتهم، وثالث لإحالتهم على التقاعد، وآخر للتأديب، وهذا يعني الحاجة الى جهد تشريعي كبير من الجهد والحكمة. [2]

ولكن ما يميز الإدارة الحكومية هو تداخل الإختصاصات، وتعدد السلطات، مما يؤدي إلى تضارب الأوامر وتعارضها، وإن كثرة القيود القانونية واللوائح والقرارات الوزارية وغيرها التي تشل تصرفات الموظفين وترسم لهم حدودا لا يتحدوها في نشاطاتهم.

– أعمال النشاط الحكومي يتميز بتنوعه، فأعمالها متشعبة وتجمع العديد من المشاريع تحت إدارة واحدة، فتكون مشاريع غير متكاملة من الناحية الإدارية، وأن احتكار الحكومة المطلق للمشاريع كمشروع إدارة المرافق العامة، لذلك لا يهتم الموظف بمرضاة الجمهور لا غير. [3]

– ثم أن روح الإتكالية التي يتسبب فيها هذا النظام لدى الموظفين الذين يعلمون أنهم في وظائف دائمة، مما يؤدي إلى ضعف روح المبادرة والإبداع ويقعد أغلبهم عن التطور.

---

[*]– الغيرونتوقراطية: ويطلق عليها كذلك حكم الشيوخ، وهي حكم كبار السن، ونجد هذا النوع من الحكم في النظام السياسي، أين تتراكم القوة السياسية مع تقدم السن وعرف ذلك تاريخا أثناء حكم الدول الشيوعية، مثل في الصين والإتحاد السوفياتي، كما يمكن أن يكون هذا النمط خارج السياق السياسي في التنظيمات البيروقراطية التي تتراكم فيها السلطة بالترقية المعتمدة على المدة الزمنية الممضية في الخدمة.
http://www.lexvo.org/uwn/entity/s/n8361720;jsessionid

[1]– Diango Cissoko, Op. Cit, P27.

[2] – سليمان سليم بطارسة، المرجع السابق، ص33.

[3] – عادل حسن، الإدارة في القطاع الحكومي. بيروت: دار النهضة العربية للطباعة والنشر، 1985، ص104.

- إن عدم قدرة النظام المغلق للمرفق العام على تحمل مسؤولياته المتزايد، يؤدي إلى صعوبة التنسيق بين أعمال المصالح المختلفة، وإن ازداد عدد الموظفين يستلزم رقابة وإشراف جيدين ومعايير دقيقة لقياس أدائهم.
- غياب التطبيقات الموضوعية التي تلتزم بالكفاءة والجدارة في اختيار الموظفين ووجود العديد من العناصر غير المؤهلة في الوظائف العامة لاعتبارات شخصية أو سياسية في نظم الخدمة العامة يجعل من الكفاءة والمردودية دون المستوى، عكس تطبيقات الخدمة في القطاع.
- إن مجالات التطور والتقدم الفني في هذا النظام محددة أمام العاملين لأن من ينخرط في سلك الوظائف العامة غالبا ما يندرج ضمن أعمال لا تستلزم إلا مستوى محدود من التدريب والإطلاع عكس القطاع الخاص [1]

وللتعرف على سلبيات النظام المغلق يمكن أن نستشهد بمثال يوضح سبب البطء والروتين الذي يميز الأعمال في القطاع الحكومي بصفة عامة، فلقد أقيمت عدة استفتاءات وسبر أراء في الولايات المتحدة بعد الحرب العالمية الثانية بين موظفي الحكومة، فوجد أن قلة منهم فقط التي تحرص على القطاع العام، كما أن "لودوينغ فن ميرنس" (Ludwing vn Mises)، عالم إقتصادي من استراليا صرح سنة 1944 أنه من الصعوبة إزالة المظاهر البيروقراطية من المكاتب الحكومية، وأن القدرة الإنتاجية للأفراد في المكاتب الحكومية أقل في المتوسط من قدراتهم الإنتاجية في المكاتب الخاصة، ويرجعه بعض المختصين إلى عدم وجود مقاييس سليمة تدل على نجاح أو فشل الإدارة الحكومية، وهذا بعكس المنظمات الخاصة التي تعتمد على مقدار الأرباح أو مقدار الخسائر التي تتحملها آخر السنة مقياسا لدرجة نجاح المؤسسة ونجاح الأفراد في القيام بواجباتهم، إضافة إلى عامل المنافسة بين المنظمات الخاصة للحصول على أكبر ربح ممكن، والذي يعتبر دافعا قويا لتحفيز الأفراد لمضاعفة جهودهم، وهذا عكس ما يحدث في المنظمات العامة التي يكون هدفها الأول هو تقديم خدمات للمجتمع وليس النظر إلى الأرباح ولا يوجد بها منافس.

ويعترف "شارل. أ. ويلسون" (Charles. E. Wilson)، الذي كان يعمل مديرا لمؤسسة "جنرال موتورز " (General Motors Company) العالمية المتخصصة في صناعة السيارات بالولايات المتحدة الأمريكية، بأن مجهوده وحماسه للعمل كانا أضعاف مجهوده وحماسه حين عمل

[1] – عامر الكبيسي، المرجع السابق، ص43، 44.

بعد ذلك وزيرا للدفاع الأمريكي ولقد علل ذلك بأنه لما كان يعمل بمؤسسته "جنرال موتورز" كان يتقاضى نسبة قد تصل الأرباح التي تحققها المؤسسة والتي قد تصل في بعض السنوات إلى نصف مليون دولار، ويعتبر ذلك عاملا ماديا لم يتوفر في عمله الحكومي على الرغم من ضخامة المركز الذي كان يشغله. [1]

وعلى هذا الأساس، وبعد استعراض كلا النظامين في الوظيفة العمومية المفتوح والمغلق بإيجابياتهما وسلبياتهما والبحث عن المفهوم الأمثل لهما فإنه لا يمكن تصور تطبيقهما في أي بلد بشكل مطلق.

فلقد وجد في الواقع خليطا بين هذين المفهومين للوظيفة العامة، والحقيقة أن اختيار هذين النظامين لا يعد بالأمر السهل، ذلك أن اختيار أحدهما يجب أن تحدده البيئة المحلية التي سيطبق فيها.

أما فيما يخص الدول العربية فلقد جرت العادة والتقاليد بها اعتبار الوظيفة العمومية مهنة يتفرغ لها الأفراد مدى الحياة، كما أن الظروف الإقتصادية لا تشجع على انتقال الأفراد من أعمال إلى أخرى كما هو الوضع في الولايات المتحدة الأمريكية والذي سبق الإشارة إليه، فالنظام الأمريكي لا يصلح تطبيقه في البلاد العربية، في حين أن النظام الأوربي يعتبر أقرب إلى الظروف الإقتصادية والإجتماعية والثقافية التي تسود معظم الدول العربية، لكن ما يجدر ذكره هو أن الدول التي تتبنى مفهوم الوظيفة العمومية المغلقة أصبحت بحاجة إلى إصلاح جذري ،على نحو يتفق مع التطورات الإجتماعية والإقتصادية والثقافية والتحولات التي تشهدها الساحة الدولية.[2]

المبحث الثالث: مسار تطور الوظيفة العمومية في الجزائر

تعتبر الوظيفة العمومية في الجزائر خدمة للمرفق العام وبصفة دائمة يقوم بها الموظف بعد تعيينه في الوظيفة، ولقد تبنت الجزائر النظام المغلق عقب الإستقلال، والذي أفرزته الأحكام القانونية التي كانت سارية خلال فترة الإستعمار، كقانون 1946 وأمر 1959، فأخذت عن فرنسا مفاهيم وأنظمة وظائفها العمومية ،تأثرا بما ورثته من تقاليد وخبرات فنية، لغوية وبشرية، ووجدت صعوبة في الاستغناء عنها، خاصة في عهد جزائر حديثة الإستقلال، ولهذا فإنه كان لقانون 31/ 12/ 1962 أثرا مزدوجا

---

[1] – عادل حسن، المرجع السابق، ص102، 103.

[2] – طارق مجدوب، المرجع السابق، ص291.

فمن جهة هو من حيث المضمون تطبيقا حرفيا لكل القوانين السارية المفعول قبل الإستقلال ما عدا ما يتعارض مع السيادة الوطنية، ومن جهة أخرى فإن هذا التجديد قد نزع النصوص الصادرة قبل الإستقلال من حيث الشكل والقيمة، الصفة التشريعية ،لقد كانت الجزائر تهدف في أخذها بالنظام المغلق في الوظيفة العمومية إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها ضمان إستقرار وتوازن الخدمة العمومية بعد الإستقلال، كما عملت على تحقيق وتكريس مبدأ ديمقراطية الإلتحاق بالوظيفة العمومية كتعويض للجزائريين عن حرمانهم من تولي الوظائف طيلة فترة الإستعمار، إضافة إلى ذلك فقد اختارت هذا النوع من أنظمة الوظيفة العمومية ، لأنه يتماشى واختياراتها الإيديولوجية والمتمثلة في اعتقادها على النظام الإشتراكي ثم عملت بمرور الوقت على تكييفه وتحديثه بما يتماشى مع الإدارة الجزائرية[1].

1 – مراحل الوظيفة العمومية في الجزائر:

انطلاقا مما سبق يمكن تقسيم تطور الوظيفة العمومية بالجزائر إلى ثلاث مراحل و المتمثلة فيما يلي:

أ-المرحلة الإنتقالية: (1962-1966)

أطلق عليها المرحلة الإنتقالية لكونها الفترة التي تلت الإستقلال مباشرة، وما مثلته من صعوبات ومشاكل ورثتها عن الإستعمار الفرنسي، من هياكل مادية غير ملائمة، وعادات ومفاهيم ومناهج فرنسية مفروضة، إلى جانب مسؤولية الدولة لتحقيق التنمية الإجتماعية والإقتصادية من منظور ديمقراطي واشتراكي. ولقد واجهت الدولة خلال هذه الفترة الإنتقالية العديد من المشاكل أهمها:

- ندرة التأطير وانعدام التوازن في عدد المستخدمين، بسبب الحرب مع فرنسا وما خلفته من دمار وهجرة مكثفة لقدماء الموظفين الفرنسيين، وعدم القدرة على إستخلافهم بالموظفين الجزائريين لعدم جاهزيتهم أو تمتعهم بالمؤهلات اللازمة لتوليه الوظائف العمومية المتخصصة.
- اقتصار عمل الإدارة الجزائرية على محاولة ربط سياسة الوظيفة العمومية بتكييف وتجديد المؤسسات الوطنية للنهوض بها.

وفي هذا الإطار صدرت نصوص قانونية قليلة، نذكر منها القانون المؤرخ في 31 أوت 1963، والمتعلق بالحماية الإجتماعية لقدماء المجاهدين، وبعض النصوص التنظيمية، مثل: الأمر رقم 01/62 والمؤرخ في 6 جويلية 1962، والمتعلق بإعادة إدماج الموظفين في مناصبهم.

---

[1]- سعد مقدم، المرجع السابق، ص92- 102.

- الأمر رقم 140/62 والمؤرخ في 12 سبتمبر 1962، والمتعلق بإدماج الموظفين التابعين للإطارات الفرنسية والمغربية والتونسية ضمن الإطارات الجزائرية.

- المرسوم 62/ 503 والمؤرخ في 17 جويلية 1962، والذي حدد الإجراءات التي تسمح بالالتحاق بالوظيفة العمومية.

وهذه النصوص مهدت للدخول في المرحلة التالية كمرحلة لتقديم وتصحيح عيوب المرحلة السابقة.

ب- مرحلة التطوير والتكيف (1966-1978):

تميزت هذه المرحلة بالإصلاح ومحاولة التكيف مع الأوضاع الحاصلة، ومن ثم العمل على تنظيم جديد للوظيفة العامة، لهذا الغرض شكلت لجنة وزارية مثلت فيها ووزارة المالية وزارة الداخلية التي تتبعها إدارة الوظيفة العمومية آنذاك، فتم إعداد مشروع قانون الوظيفة العمومية الذي عرض في جانفي 1965، على الإدارات والوزارات المختلفة، وحزب جبهة التحرير الوطني، وبعد إبداء الآراء والتوصيات في المشروع، عرض على مجلس الوزراء في أفريل 1966، وناقشه مجلس الثورة في ماي 1966، وصدر في 02 جوان 1966.[1]

لقد صدر هذا القانون بموجب الأمر 66/ 133، المؤرخ في 02 جوان 1966، والمتكون من ثمانية أبواب مقسمة إلى 14 فصلا، بمحتوى 79 مادة، استحدث ليترجم إلتزام الدولة بمهام التنمية الإجتماعية والاقتصادية للمجتمع الجزائري، كما جسد هذا القانون مفهوم نظام الوظيفة العمومية ذات البنية المغلقة في التركيز على مفهوم المسار المهني للموظف "Une Fonction Publique" والذي يضمن له الإستقرار والتكوين المستمر والتدريب.

كما وضح الأمر 133/66 سبب اختيار الجزائر للنظام المغلق والذي يتمثل في عدم استقرار وضعية الموظفين القانونية، لأن المؤسسات العمومية كانت تحدد بنفسها شروط التوظيف، فتعتمد في أغلب الأحيان على الأعوان المؤقتين، وكذلك عدم استقرار عملي، وهذا بسبب تنقل الأعوان العموميين المستمر من إدارة إلى أخرى، بحثا عن مناصب عمل توفر شروط أحسن، خاصة فيما يخص الأجور، وهذه الوضعية لا تسمح بإنشاء وظيفة عامة مستقرة وإدارة فعالة لدى دولة حديثة

[1]- محمد أنس قاسم، **مبادئ الوظيفة العامة وتطبيقها على التشريع الجزائري**. القاهرة: دون دار النشر، 1982، 65، 66.

الإستقلال، كالجزائر، وعليه فإن تبني وظيفة عامة مغلقة تعتمد على المسار المهني، ستسمح بتطوير المهارات والكفاءات.[1]

لقد جاءت أحكام الأمر 133/66 كمحاولة للتخلص من ضغط النظام الموروث عن العهد الاستعماري ،وبحثا عن الإستقرار وضمانا لمسار مهني طبيعي لأعوان الدولة، و السلطات العمومية قامت بالاعتراف مثلا للأعوان العموميين الذين وظفوا في الفترة الإنتقالية ،بكافة الضمانات القانونية المهنية التي حرموا منها أثناء فترة الاستعمار، وبالتالي كان قانون 1966، بمثابة رد فعل وطني لتطهير الإدارة بتنمية الشعور القومي والمهني لدى الموظفين، وبمراجعة المبادئ العامة للوظيفة العامة بالجزائر من خلال إضفاء طابع الديمقراطية على شروط تولية الوظائف العمومية بما يضمن للموظفين مبدأ تكافؤ الفرص في التوظيف والترقية والتكوين، إلى جانب إلتزام الوظيفة العمومية تجاه السلطة السياسية، وهو مبدأ ضروري لإقحام الوظيفة العمومية في مجال المشاركة في بناء المجتمع، ولقد كان لصدور المرسوم رقم 52/69، المؤرخ في 12 ماي 1969، والذي يعد بمثابة الإطار القانوني للتكوين والإتقان في المجال الإداري لضمان إعداد المترشحين للوظائف العمومية وترقيتهم لها، وهذا في مختلف قطاع الوظيفة العمومية الأخرى.

وفي سنة 1974 أنشأت السلطات العمومية لجنة وطنية لدراسة واقتراح سياسة وطنية لانسجام الأجور والمرتبات بين القطاع العمومي الإقتصادي وقطاع الوظيفة العمومية لتشجيع مستخدمي هذه القطاعات وتحفيزهم على العمل والمشاركة في التنمية الوطنية، وكذلك للحد من النزيف المسجل في قطاع الوظيفة العمومية لأحسن الإطارات والمكونة من قبل الدولة والتحاقها بمختلف القطاعات الإقتصادية والتجارية نتيجة المغريات المادية والاجتماعية المتنوعة.

ج–مرحلة توحيد مجال الشغل (1978 – 1990):

إن هذا التيار الإصلاحي الذي ظهر في السبعينات أدى إلى صدور القانون رقم 78/ 12 المؤرخ بتاريخ 05 أوت 1978، والمتضمن القانون الأساسي للعامل، ولقد جاء في الأحكام التمهيدية

[1] – لعويسي عبد الوهاب، "المنظومة القانونية الأساسية في الوظيفة العمومية الجزائرية". مداخلة في الملتقى الجزائري –التونسي حول الوظيفة العامة في الجزائر، 12 /09/ 2005، ص2.

لهذا القانون أنه "يعتبر عامل كل شخص يعيش من حاصل عمله اليدوي أو الفكري، ولا يستخدم لمصلحته الخاصة غيره من العمال أثناء ممارسة نشاطه المهني.[1]

لقد تضمن هذا القانون 217 مادة قسمت إلى خمسة أبواب، حيث خصص الباب الأول منه إلى المبادئ العامة لحقوق العامل ووحداته، أما الثاني فلقد حدد علاقة العمل من شورط التوظيف وكيفياته والعطل والغيابات.

والباب الثالث يخص مناصب العمل ويأتي الباب الرابع بعنوان أجر العمل، والذي يخص الأجور والحوافز الجماعية والمشاركة في النتائج، أما الباب الخامس فإنه بعنوان الترقية والحماية الإجتماعية، والباب السادس هو عبارة عن أحكام مختلفة.[2]

ولقد أحدث هذا القانون تغييرا كبيرا في مفهوم الوظيفة العمومية ذلك نتيجة طبيعة التوجه الإشتراكي للدولة في هذه الفترة، إذ لا نجد مصطلح الموظف، وإنما اعتبره القانون "عاملا" مثل بقية العمال وهو يخضع لنفس مبادئ تسيير الموارد البشرية، واختفى ما كان يميز الموظفين العاملين باعتبارهم أعوانا للدولة عن الأعوان العاملين في القطاع الإقتصادي، الأمر الذي أدى إلى تمييع مفهوم "الموظف العام" على الرغم من الإختلافات الأساسية في طبيعة نشاط كل منهما، ولعل هدا الخلط أدى إلى إضعاف الوظيفة العمومية في الجزائر. [3]

وفي سنة 1985 صدر القانون الأساسي النموذجي لعمال الإدارات والمؤسسات العمومية بالمرسوم 59/85، المؤرخ في 23 مارس 1985، ونجد أن المادة 148 من الأحكام الختامية للمرسوم 59/85 نصت على إلغاء المرسوم 134/66، المؤرخ في 2 يونيو 1966، والمتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العامة، وهنا يعني تجسيد تطبيقه والتحضير لتنظيم جديد مع وجود فراغ قانوني في قطاع الوظيفة العمومية.

لقد أبقى المشرع الجزائري في سياسته التشريعية على الغموض فيما يخص النصوص التنظيمية التي تحكم أعوان الدولة، والذين كانوا يقدرون بحوالي مليون وثلاثمائة ألف عون دولة آنذاك، و ملامح الإصلاح التي جاءت في فكر توحيد مجال الشغل لسنة 1978 ،لم تكن هي الأخرى واضحة

---

[1] – سعيد مقدم، المرجع السابق، ص 120 –136.

[2] – الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 12/78، المؤرخ في 1978/08/5، والذي يتضمن القانون الأساسي العام للعامل **الجريدة الرسمية**، العدد 32،الصادرة في8 اوت1978.

[3] – لعويسي عبد الوهاب، المرجع السابق، ص4، 5.

الملامح، فلم يلغَ القانون الأساسي للوظيفة العمومية لسنة 1966 برمته، ولم يحتفظ به كنظام آخر له خصائص، وهذا الأمر زاد قطاع الوظيفة العمومية تعقيدا أكبر، وصعب من مهام المسيرين في هذا القطاع لإيجاد ميكانيزمات وركائز يعتمدون عليها في التنظيم والتسيير، و أهم ما ميز أحكام المرسوم 59/85، المؤرخ في 23 مارس 1985، المتضمن القانون الأساسي لعمال الإدارات والمؤسسات العمومية ،أنه مزيج بين المبادئ الأساسية التقليدية للوظيفة العامة وبين فلسفة جديدة لعامل الشغل، والقائمة على وحدة القانون العام للعامل لسنة 1978.[1]

لقد تم إلغاء القانون الأساسي العام للعامل من طرف قانون 11/90، والمؤرخ في 21 أفريل 1990، والمتعلق بالعلاقات الفردية للعمل، والذي جاء نتيجة التغيرات والتطورات التي عرفتها الدولة الجزائرية ضمن سياسة الإنفتاح الإقتصادي والسياسي ،وهذا زاد من الغموض الواقع في مجال الوظيفة العمومية في الجزائر، نتيجة عملها بنصوص قانونية متفرقة، فلقد استمر تطبيق بعض أحكام قانون الوظيفة العمومية لسنة 1966 كما سبق الإشارة إليه، وبعض أحكام المرسوم 59/85، المؤرخ في 23 مارس 1985، كما تمت بمواصلة العمل بأحكام قانون 06/82، المؤرخ في 27 فيفري 1982، والمتعلق بالعلاقات الفردية للعمال في بعض أحكامه، إضافة لذلك تمت مواصلة تطبيق أحكام القانون 81-08، المؤرخ في 27 جوان 1981، المتعلق بالعطل السنوية، وكذا تطبيق المرسوم 84-10، المؤرخ في 14 جانفي 1984، الذي يحدد تشكيل واختصاص اللجان متساوية الأعضاء إلى غير ذلك من الأحكام التي واصلت الدولة الجزائرية العمل بها.[2]

إن هذه الوضعية تركت آثارا سلبية على قطاع الوظيفة العمومية ، وأوضحت مدى الصعوبات التي تواجهها، وكم هي بحاجة إلى إجراء إصلاحات حقيقية وجدية تتماشى مع تغيرات البيئة الداخلية والخارجية، وتحتاج بالدرجة الأولى إلى إرادة سياسية حقيقية لتحقيق ذلك.

د-مرحلة إصلاح الوظيفة العمومية: (1990 -2006)

لقد أثر التوسع والتنوع في مهام الدولة الجزائرية، خاصة الإقتصادي منها، على انسجام الوظيفة العمومية وطريقة عملها، وتبين عدم التحكم في التوظيف لغياب نظام صارم ومدروس في الاختيار والانتقاء، كما يعد النظام القانوني المطبق على أعوان الدولة غامضا، واتضح ايضا أن الأحكام التي

---

[1]- سعيد مقدم، المرجع السابق، ص139، 140.

[2]- لعويسي عبد الوهاب، المرجع السابق، ص7، 8.

اتخذتها الدولة عبر مراحل تطورها تمت بإجراءات ظرفية ومرحلية،699 قد تميزت بكثرة نصوصها السارية المفعول في مجال الشغل الموحد في إطار القانون الأساسي للعامل، مما أدى إلى فشلها في تطبيق أهدافها.

إن تراجع القوانين الإجتماعية المتتالية الصدور، خاصة القانون رقم 11/90، السابق الذكر الذي يقر بمبدأ وحدة مجال الشغل والعودة إلى الإعتراف بخصوصية قطاع الوظيفة العمومية ،وضرورة تنظيمه بأحكام تشريعية خاصة به دون أن يتحقق ،قد أثر سلبا على مكانة الوظيفة العمومية في المجتمع لعدم قدرتها على التطور والتكيف مع المتطلبات الجديدة والحديثة، مما جعل الموظف مرتبطا أكثر بفئة الإجراء ،عوض تعزيز مكانتها في المجتمع كمؤتمن على مصالح الدولة، وأصبح من الضروري على السلطات العمومية إصلاح الوظيفة العمومية من حيث مكانتها ودورها في المجتمع والدولة الحديثة والإدارة، مطالبة بالانفتاح والتكيف مع البيئة المتغيرة ،وانعكاساتها مع المستفيدين من خدماتها وتحقيق الأهداف المرتبطة بالإصلاحات السياسية والاقتصادية، وباعتبار المورد البشري موردا نادرا وهاما ومكلفا، يجب الإعتناء به وتوظيفه وتكوينه وتطوير مهاراته، فان إعادة الإعتبار لصفة الموظف يكون من خلال القانون الأساسي الخاص به، يحدد بصفة دقيقة مهامه ومركزه في المرفق العام.[1]

وكان إصلاح المنظومة الإدارية في الجزائر، تم من خلال المحاولات الاتية:

- مجموعة العمل الوزارية المشتركة (سنة 1987):

لقد تم تشكيل مجموعة عمل وزارية مشتركة عام 1987، أسندت اليها مهمة إعداد تقرير شامل لواقع الإدارة العامة بخصوص تدخلها ومهامها، والتي اعتمدت معاينة واقع قطاع الجزائر الإقتصادي والإداري التي عززت القناعة بضرورة ربط إصلاح الإدارة بإصلاح الإقتصاد، ونتج عنه صدور مجموعة من النصوص التشريعية والتنظيمية لسنة 1988، كما توصلت مجموعة العمل إلى ضرورة إصلاح القطاع العمومي والإداري على الخصوص، فكان واجب التحول إلى مجال العلاقات التعاقدية ومراجعة مهام الإدارة المركزية في المجال الإقتصادي إلى جانب إلغاء وصاية التسيير على المؤسسات العمومية الاقتصادية، وتكليف الجمعية العامة ومجلس الإدارة بتسيير الإدارة المركزية، كما تم التأكيد على اختلافها مع المؤسسة العمومية الاقتصادية، من حيث الأدوار وإن التقائهما يكون من حيث الأهداف المخطط لها ، ولقد جاء في القوانين الستة الصادرة في جانفي 1988، لتوضيح

[1]- سعيد مقدم، المرجع السابق، ص154-157.

المهام بين الإدارة المركزية والمؤسسات، والتي تمنح هذه الأخيرة استقلالية أكبر في مجال التخطيط وضبط التنظيم الاقتصادي.

- مجموعة العمل الوزارية المشتركة (سنة 1991):

شكلت السلطات العمومية في ديسمبر 1991 مجموعة عمل وزارية مشتركة مواصلة عمليات الإصلاح، كلفت بإعداد دراسة شاملة لواقع الإدارة الجزائرية ،وكيفية تطويرها مع المتغيرات البيئية العالمية الحديثة، وتوصلت إلى جملة من المقترحات ذات صلة بالتوصل إلى بناء إدارة محايدة وملتزمة بالمرفق العام، تضطلع بمهامها الدائمة وقادرة على ضمان احتراف الموظفين، ومبنية على أساس التحاور والتشاور وتسهر على تنظيم الإتصال المباشر بين الحكومة والإطارات ومختلف الأطراف الفاعلة.[1]

- اللجنة الوطنية لإصلاح هياكل الدولة ومهامها (سنة 2000):

لقد تم تشكيل لجنة وطنية لإصلاح هياكل الدولة ومهامها سنة 2000 في إطار مواكبة التطورات الحاصلة وتفاديا لسياسة الترقيعات التي ميزت الإصلاحات السابقة، حيث تشكلت لجنة وطنية لإصلاح هياكل الدولة ومهامها وأوكلت إليها عملية القيام بإصلاحات مغايرة للإصلاحات السابقة، والتي أثبتت فشلها، وهذا من خلال تحديد مهام هياكل الدولة على مختلف المستويات وعلاقتها بالمؤسسات العمومية بوضع آليات للتنظيم والتنسيق والمراقبة على المستويين المركزي والمحلي وإعادة صياغة القوانين الأساسية لأعوان الدولة، ولقد توصلت هذه اللجنة إلى إعداد تقرير عام تم عرضه على الجمعية العامة، وتمت المصادقة عليه لإحالته على الحكومة فكان صدور القانون الأساسي للوظيفة العمومية بالأمر رقم 03/06، المؤرخ في 15 يوليو سنة 2006، والذي إشتمل على احد عشر (11) بابا ضمت مائتين واربع وعشرين(224) مادة.[2]

ان العناصر الثلاثة المكونة لنشاط التوظيف من استقطاب، اختيار، وتعيين كلها مضمنة في الأمر رقم 06 -03 وهي مدرجة في الفصل الأول من الباب الرابع من هذا القانون، فتنص **المادة 74**مثلا ان التوظيف يخضع إلى مبدأ المساواة في الالتحاق بالوظائف العمومية.اما **المادة 75** فتوضح انه لا يمكن أن يوظف أيّاً كان في وظيفة عمومية ما لم تتوفر فيه شروط معينة منها:

---

[1]- نفس المرجع السابق الذكر، ص158- 167.

[2]- نفس المرجع، ص172- 176.

-أن يكون جزائري الجنسية،

-أن يكون متمتعا بحقوقه المدنية،

-أن لا تحمل شهادة سوابقه القضائية ملاحظات تتنافى وممارسة الوظيفة المراد الالتحاق بها،

-أن يكون في وضعية قانونية تجاه الخدمة الوطنية،

-أن تتوفر فيه شروط السن والقدرة البدنية والذهنية وكذا المؤهلات المطلوبة للالتحاق بالوظيفة .

و تبين المادة 80 كيفية الالتحاق بالوظائف العمومية التي تكون عن طريق المسابقة على أساس الاختبارات اوعن طريق المسابقة على أساس الشهادات بالنسبة لبعض أسلاك الموظفين، او التوظيف المباشر من بين المترشحين الذين تابعوا تكوينا متخصصا منصوصا عليه في القوانين الأساسية، لدى مؤسسات التكوين المؤهلة.

ان الجديد الذي جاء به الأمر رقم 06 – 03 هو إدخال نظام التعاقد لبعض الفئات، حيث تنص المادة 19 ان مناصب الشغل التي تتضمن نشاطات الحفظ أو الصيانة أو الخدمات في المؤسسات والإدارات العمومية تخضع إلى نظام التعاقد، وتشير المادة 20 الى انه يمكن اللجوء، بصفة استثنائية، إلى توظيف أعوان متعاقدين في مناصب شغل مخصصة للموظفين وذلك في انتظار تنظيم مسابقة توظيف أو إنشاء سلك جديد للموظفين أو لتعويض الشغور المؤقت لمنصب شغل ،كما توضح المادة 22 انه يوظف الأعوان المذكورون في المواد من 19 إلى 21 أعلاه، حسب الحالة ووفق حاجات المؤسسات والإدارات العمومية، عن طريق عقود محددة المدة أو غير محددة المدة، بالتوقيت الكامل أو بالتوقيت الجزئي، ولا يخول شغل هذه المناصب الحق في اكتساب صفة الموظف أو الحق في الإدماج في رتبة من رتب الوظيفة العمومية[1].

لقد اعطيت المديرية العامة للوظيفة العمومية في هذه المرحلة صلاحيات أكبر، اذ تحولت الى المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري وهذا حسب ما جاء في الجريدة الرسمية بموجب المرسوم

---

[1] -الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، ، الأمر رقم 06-03، **القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية** ، الصادرفي15 يوليو سنة 2006.

التنفيذي رقم 193-14،المؤرخ في 3 جويلية 2014، اذ يتولى المدير العام للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري مهام عديدة في مجال الوظيفة العمومية والإصلاح الإداري منها:

-اقتراح عناصر السياسة الحكومية في مجال الوظيفة العمومية، والتدابير الضرورية لتنفيذها.

-ضمان مطابقة النصوص التي تحكم الموظفين والاعوان العموميين مع المبادئ الأساسية للقانون الأساسي للوظيفة العمومية.

-تحديد واعداد الأطر القانونية التي تتعلق بالوظائف العمومية وبتنظيم المسار المهني للموظفين والاعوان التابعين للمؤسسات والإدارات العمومية، والسهر على تكييفها مع تطور مهام الإدارة العمومية. [1]

وعلى هذا الأساس يكلف المدير العام للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري بعدة مهام منها:

اعداد النصوص الخاصة التي تحكم المسار المهني لمستخدميها، بالاشتراك مع المؤسسات والإدارات العمومية المعنية، والعمل على تثمين الموارد البشرية في قطاع الوظيفة العمومية، خاصة فيما يتعلق بتحديد سياسة لتكوين الموظفين وتحسين مستواهم، واعداد التدابير العامة والخاصة المتعلقة بالوظائف العليا في الدولة واقتراحها ومتابعة تطبيقها.[2]لكن تبقى هذه الإصلاحات عديمة الجدوى اذا لم تراعي التطورات والتغيرات الحاصلة في بيئة المنظمات الاخرى، وتبقى تعاني من غياب لتقييم أداء العاملين في قطاعها ولنظام صارم لانتقاء المترشحين لتولية الوظائف العمومية في اطار الشفافية والمساواة دون تمييز وحسب الشروط المنصوص عليها في القانون، كما اصبح من الضروري العمل في اطار المنافسة لتقديم أجود الخدمات ،فتصبح الوظيفة العمومية أداة لتطوير المجتمع ،على ان ترتبط بالجانب الاقتصادي باعتباره جزءا لا يتجزأ عن الجانب الإداري لتنميته.

2-أفاق تطوير الوظيفة العمومية في الجزائر:

عرفت الوظيفة العمومية في الجزائر منذ الاستقلال تطورات عديدة، وهذا حسب الظروف ومتطلبات كل فترة، ولقد أفضت سياسة الإصلاحات المنتهجة الى ضرورة التفكير و إعادة النظر في التشريعات والتنظيمات القائمة، والتي كانت في مجملها جزئية ومبتورة لجأت اليها الحكومات المتعاقبة، والتي أثبتت عدم قدرتها عمليا على مسايرة البيئة الجديدة للموظف والمهام الموكلة اليه، ولم تعد مثل هذه القوانين

---

[1] -الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المادة 2 المرسوم التنفيذي رقم 14-193، المتعلق بتحديد صلاحيات المدير العام للوظيفة العمومية والإصلاح الاداري، **الجريدة الرسمية**، العدد 41، الصادرة بتاريخ 6 جويلية 2014.

[2] نفس المرجع الانف الذكر.

مواتية لا للتغيرات الحاصلة ولا لتلبية احتياجات المواطنين المتزايدة والمتجددة في ظل توسع التزامات الدولة مما يستدعي وضع قوانين جديدة للوظيفة العمومية، تكون قادرة على التكيف مع تلك التحولات الحاصلة، وذلك بمشاركة كل القطاعات المعنية، خاصة وأن مجال الوظيفة العمومية أخذ في الاتساع وذلك بالنظر الى تزايد مستخدميه، وطبيعة مهامها التي تعبر من خلال مختلف احكامها عن واقع الحياة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية القائمة ، بينما نجد القواعد التي تحكم النشاط الإداري هي مجرد نصوص قانونية تستمد وجودها من خلال تجسيدها عمليا، بواسطة العناصر البشرية المؤهلة.

إن التطور الحاصل في بيئة الاعمال والمنظمات الحديثة والتغيرات المستمرة، تُحتمُ انتقال الإدارة العمومية من التسيير التقليدي إلى ما أصبح يعرف بالمناجمنت العمومي الجديد (New Public Management) واختصاره (NPM) ،الذي من شأنه تغيير وضعية الإدارة العمومية واعطائها صبغة جديدة، من خلال استخدام نفس أدوات القطاع الخاص وتطبيقها تدريجيا في هذا الإطار ، ولقد وردت تعاريف عديدة لهذا المصطلح نذكر منها على سبيل المثال : انه "مجموعة عناصر جديدة في تسيير الادارات العمومية، والتي تفرض عليها التخلي عن المنطق والبعد القانوني، وتصبح تخضع للمنطق الاقتصادي ،من خلال ادراج مفهوم الأداء الناجح والجودة".[1]

من خلال هذا المفهوم الجديد في التسيير فان المنظمات الإدارية أصبحت تستمد مبادئها من العلوم الاقتصادية ،ومن سياسات التسيير في القطاع الخاص، عوض الاقتصار فقط على مبادئ قانونية جامدة أثبتت عدم جدواها في تحقيق الأهداف المسطرة ومسايرة التطور الحاصل في البيئة الحالية، رغبة منها في التخلص من الاختلالات التي ميزت التسيير العمومي التقليدي، ومحاولة الارتقاء بالإدارة العمومية إلى مستوى الفاعلية والجودة في الأداء، وعليه فإن موضوع تطوير منظومة الوظيفة العمومية في إطار كل هذه التحولات يحظى بأهمية خاصة ،لاسيما بعد عولمة الاقتصاد ،وان ذلك يستدعي ملاءمة التشريعات مع متطلبات التطور، وضرورة عقلنة منظومة الوظيفة العمومية ومراجعة مختلف أدوارها ،لتبني التدبير الحديث لرأس المال البشري، وتحقيق فعالية أنجع للمرفق العام بهدف الرفع من مردوديته، وتعزيز الثقة بين المواطن والإدارة، لذا فإن اصلاح أداء الوظيفة العمومية يستلزم اعتماد خطوات ملحة من أهمها الاتي:

---

[1] –سلوى تيشات، المرجع السابق، ص130.

- **تطبيق الإصلاحات بشكل متدرج:** ان اصلاح الوظيفة العمومية لا يمكن ان يتم بصفة مفاجئة وسريعة وانما الإصلاحات بشكل متدرج تكون أكثر نجاعة ، لما تكون مختلف المبادرات لهذه الإصلاحات مرتبطة أساسا باستراتيجية واضحة ومحددة الاهداف، مثل ما قامت به دول عديدة في العالم مثل استراليا، ودول الأراضي المنخفضة ،والمملكة المتحدة، والسويد، فهي تعتمد على التخطيط للقيام بالإصلاحات والكشف عن النقائص والصعوبات، على ان تواكب تلك الإصلاحات تدابير أخرى مثل وضع نظام أكثر مرونة للأجور، مما يسمح بتخطيط أكثر دقة للموارد البشرية وتسييرا احسن للأداء.

إن اعتماد مثل هذه الاستراتيجيات للقيام بالإصلاحات، سيكون مختلفا ومغايرا عن الإصلاحات المعتمد حاليا، إذ تتميز بالحلول الآنية والسطحية للمشاكل الموجودة، وبما ان وتيرة الإصلاحات مختلفة ومتغيرة من بلد الى أخر، وكذلك من وزارة الى أخرى، في البلد الواحد وفي كثير من الدول، فالعديد من القائمين على تسيير الموارد البشرية عندما سئلوا عن أسباب عدم نجاح الاصلاحات، اجابوا أن الصعوبات تكمن في انهم ملزمون ليس فقط بتسيير الموظفين انما كذلك يتحملون مسؤولية احداث تغييرات هيكلية جديدة تتميز بتحولات تنظيمية كبرى، وعليه فان دراسة حالات الإصلاح توضح ان الوزارات التي أدخلت التغييرات على مختلف المستويات(الهياكل-الموظفون-القرارات) قد التزمت بتبني استراتيجيات التغيير تدريجيا بدلا من الإصلاحات المفاجئة والجذرية، ففي استراليا مثلا كان اعتماد مرونة تطبيق رزنامة الإصلاحات سببا رئيسا ساهم بنسبة بارزة في التقليل من وقع المشاكل التي عرفها قطاع الوظيفة العمومية بسبب الملل والروتين ومقاومة التغيير، وانخفاض الروح المعنوية لدى الموظفين.[1]

-تكنولوجيا المعلومات: تشكل عملية تسيير المعلومة والتكنولوجيا بالنسبة للإداريين العموميين مهمة واسعة ومركبة، وهذا يتطلب منهم اعتماد طرق تسيير جديدة وهياكل منظمات حديثة، فإعادة هيكلة منظمة ما، وتحسين جودة خدماتها، وتأهيل الموظفين والرفع من مستواهم باستمرار، وتكوين شراكات، كل ذلك يعتمد على توفر تكنولوجيا المعلومات، وهي التي من شأنها أن تسمح للجمهور بالوصول إلى قاعدة بيانات الحكومة، وذلك كله يؤسس مقياسا لتعزيز كفاءة وقدرة تكيف الوظيفة العمومية فالشبكات

---

[1]- **OCDE l'organisation de Coopération et de Développement Economiques** ،"Gestion du Capital Humain et Réforme de la Fonction Publique "،1996.p26-27.

الإلكترونية والفاكس والبريد الالكتروني .. قد غيرت كثيرا في طرق تبادل المعلومات بين مختلف المصالح داخل المنظمة الواحدة وكذلك مع المنظمات الاخرى . [1]

– **تأثير الإصلاح في الثقافة والقيم:** تعد القيم عاملا آخر، بالغ الأهمية، يجب اخذه بعين الاعتبار عند التفكير في اعتماد برنامج إصلاحي في الوظيفة العمومية، فنجاح مشروع إعادة هيكلة وإصلاح المنظمة يتطلب نظاماً قيميا، وأن كل تغيير ثقافي يفترض طرقا وأساليب جديدة لإنجاز الأعمال، وذلك يستوجب تغيير الذهنيات، وهذا الأمر صعب التحقيق، باعتباره تحديا يتطلب عمليات إجرائية طويلة من طرف أعضاء المنظمات، وبخاصة قادتها. ان تحقيق الكفاءة والفعالية والنزاهة والمسؤولية وجودة الخدمة والاستحداث، هي قيم أساسية للوظيفة العمومية الحديثة، والدول تسعى لاكتسابها، لهذا يرى المختصون في الادارة انه من الضروري اعتماد التغيير الثقافي لإصلاح الوظيفة العمومية. [2]

كما أنه لابد من الحرص على نشر حسن الخدمة العمومية، لدى القائمين بها لأن ذلك يعد السبيل الأمثل للتحفيز على الرفع من الأداء والجودة وفي الوقت ذاته ان تكون برامج الإصلاح حريصة على تشجيع الموظفين على الفصل بين مهامهم ومصالحهم الخاصة، ترسيخ فكرة المصلحة العامة وان نجاح تطبيق المناجمنت العمومي يتوقف على مدى اهتمام برامج الإصلاح بثقافة وقيم الوظيفة العمومية، التي تسعى لاستبدال الثقافة التقليدية بأخرى تسيرية قائمة على الابداع والابتكار ،والتركيز على الأداء الجيد والترقية والتعويض حسب النتائج المحققة، وفي نفس الوقت اشراك الموظفين العموميين في اتخاذ القرارات بالإدارة العمومية، وان العديد من التجارب لم تؤدّ مفعولها، لأنها تصدر بطريقة مركزية تتجاهل فيها الطرف المعني بالتنفيذ المتمثل في الموظف العمومي ،وان اعلامه والعمل على إقناعه بمحتوى برامج التغيير كفيل بإشعاره بقيمته ورضاه سيزيد من ولائه للإدارة العمومية ،مما ينعكس إيجابا على جودة الخدمات العمومية . [3]

---

[1] - Kenneth.Kernaghan ،Sandford.F.Boins,Brian.Marson ,**L'Administration Publique de l'avenir** .Institut
D'Administration Publique du Canada Staff ,2001 ,p6.

[2]- IBID, P69.

[3] – تيشات سلوى ، المرجع السابق ،ص 263.

المبحث الرابع: طرق التعيين في المناصب والوظائف العليا في الجزائر:

إن تحديد تسمية مصطلح الوظائف العليا يختلف من بلد إلى آخر، فمثلا بالمملكة المتحدة البريطانية يستعمل مصطلح "الخدمة المدنية العليا "(Senior Civil Service)، وتستخدم دول الأراضي المنخفضة مصطلح "الخدمة العمومية العليا "(Senior Public Service).

أما بإستونيا فيطلق عليها تسمية "الخدمة العامة من الدرجة الأولى"(Service Publique du Premier Niveau) ، وفي دول عديدة مثل فرنسا ورومانيا تستخدم مصطلح "وظائف عليا" (Haute Fonction)، و"الإطارات العليا"(Hauts Fonctionnaires) ، والسؤال المهم هنا هو: ما هي التسمية الصحيحة لوصف هذه الفئة الخاصة من الموظفين، والذي حولها الكثير من الجدل، فمثلا إن استعمال مصطلح (Senior Civil Service) يمكن أن يحدث لبسا وغموضا لأنه في دول أخرى كلمة (Senior) يشير إلى السن أو فترة خدمة الموظفين، بينما في دول أخرى فإن هذا المصطلح يتوافق مع الأقدمية، بمعنى الخبرة، ويمكن استخدامها على جميع مستويات الإدارة العمومية، أما تعبير (Service de Premier Niveau)، فإنه يشير فقط إلى أعلى مستوى هرمي، بينما (Senior Civil Superieur)، فلا يشار إليها بوضوح هي ضمن أي مستوى هرمي تكون.[1]

وتعرف الوظائف العليا العمومية على أنها نظام لأشخاص يشغلون مناصب تأطير على مستوى عال للوظيفة العامة الوطنية، معترف بصفة رسمية وغير رسمية من طرف سلطة أو تصور مشترك للمنظمة من مجموعته[2]، وأن تسمية الوظائف العليا تطلق على مجموعة أعوان ينتمون إلى فئة الإطارات العليا، وهو هيكل متغير وغير ثابت لمسؤولين سامين، يتميزون بكفاءات عالية في التسيير، وتصورات شاملة للقيم والمسؤولية في قطاع الوظيف العمومي، فيكون هؤلاء المسؤولون في كثير من الأحيان موضوع سياسة إدارة الموارد البشرية، وعلى الخصوص فيما يعني إدارة الأداء.

إن مهمة الوظائف العليا هو توفير القيادة النشطة وكذلك تعزيز وتنسيق سياسات مختلف الوزارات وانسجام الثقافة التنظيمية بين المسؤولين[3]، إذن فالوظائف العليا هي نظام مهيكل ومعترف

---

(1)- H. Kuperus, A, Rode, **Hauts Fonctionnaires en Europe: Gestion et Conditions de Travail des Cadres Supérieurs de la Fonction Publique Dans Les Etats Membres de L'union Européenne**. Maastricht, Pays-Bas: Institut Européen d'administration Publique, collection étude et perspectives, Décembre 2008, P09.

(2)- Serge ,Selon, Jean Charles, Sevigne, Op. Cit, P10.

(3)- Anne, Ketelaar et autres, **Formules De Gestion De La Haute Fonction Publique Axées sur Les Performances: Les Expériences Respectives De l' O.C.D.E et Les Différents Payes**. document de travail sur la gouvernance publique, Edition O.C.D.E, 2007, P73.

به للأعوان لتولي مناصب غير سياسية للمناصب العليا داخل الدول، فهي وظيفة عامة مهنية، والتي يتم فيها تسمية الأفراد بطريقة تنافسية لوظائف إستشارية فيما يخص السياسات العامة، وتدار هذه الوظائف مركزيا من خلال خدمة المؤسسات واتخاذ الإجراءات اللازمة لضمان الاستقرار والاحترافية لمجموعة المسؤولين، كما تسمح بالمرونة الضرورية للتكيف مع التغيرات في الحكومات من خلال عمليات منتظمة ومناسبة.

وسنتناول بالدراسة أهم الأوامر والمراسيم القانونية في الجزائر التي تتعلق بتعريف أو الإشارة إلى التعيين في المناصب والوظائف العليا التي منها:

1- المناصب أو الوظائف العليا في الأمر 66 -133:

فيما يخص الجزائر إن أول قانون للوظيفة العامة الذي جاء بعد الاستقلال لم يتعرض فيه المشرع الجزائري إلى تعريف صريح للوظائف والمناصب العليا، وإنما في المرسوم 140/66، المؤرخ في 2 جوان 1966، فإنه بمقتضى الأمر رقم 133/66، والمتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية ولاسيما المادة 9 منه، جاء في المادة الأولى أن الوظائف العليا هي كالتالي:

في رئاسة مجلس الوزراء:

- الكاتب العام للحكومة.

في الإدارات المركزية:

- الكتّاب العامّون للوزارات؛
- المفتشون العامون؛
- المديرون العامون والمديرون ونواب؛
- المديرين للإدارات المركزية.

في وزارة الشؤون الخارجية:

- عمال العمالات والمتصرف الإداري العام لمدينة الجزائر؛
- الكتاب العامون لدور العمالات ونواب عمال العمالات.

في وزارة المالية والتخطيط:

- الأمين العام للخزينة؛
- المراقب المالي للدولة؛

- العون القضائي للخزينة

في وزارة التربية الوطنية:

- رئيس الجامعة.

كما تشير المادة4 من القانون 140/66 إلى أن الموظفين المعينين في وظيفة عليا يبقون ينتمون إلى هيئتهم الأصلية ويحتفظون بحقوقهم في الترقية والتقاعد، أما المادة 5، فإنها توضح أن الموظفين المعينين في وظيفة عليا لما تنتهي مهامهم فيها يعادون إلى هيئتهم الأصلية، وتكون لهم الأولوية في تعيينهم في الوظائف التي كانوا يستغلونها قبل تعيينهم في الوظيفة العليا . [1]

2- المناصب أو الوظائف العليا في القانون الأساسي العام للعامل 12/78:

وبالرجوع إلى القانون الأساسي العام للعامل يأتي الفصل الرابع بعنوان المناصب والإطارات العليا دون أن يعطي تعريفا أو مفهوما واضحا لها، فتذكر المادة 118 أنه تتنافى صفة إطار عال للأمة وممارسة الوظائف العليا للحزب والدولة، وصفة إطار عال للمؤسسة المستخدمة مع ممارسة أي نشاط مربح أخر، أو امتلاك للصالح بشكل مباشر أو غير مباشر في أي مؤسسة أو استغلال صناعي أو تجاري، وذلك داخل الوطن أو خارجه، كما تبين المادة 119 أنه يعتبر إطارات عليا لمؤسسة مستخدمة العمال المثبتين في المناصب العليا لتلك المؤسسة كما تحددها المواد لاحقا 121، 122،123.وتحدد المادة 120 من نفس القانون أنه لا يتم التعيين في المناصب العليا إلا العمال الذين تتوفر فيهم المقاييس المنصوص عليها في المادة 38 من الدستور والذين يبذلون العناية اللازمة في جميع إلتزاماتهم، خاصة الإلتزامات المشار إليها في المواد 27، 38، 42 و98 من القانون الأساسي العام للعامل والتي تؤكد على وجوب قيام العامل بجميع المهام المرتبطة بمنصب عمله بوعي وفعالية مع مراعاة القانون والأحكام التنظيمية، مما يؤهله إلى تحسين نوعية العمل وزيادة الإنتاج كما يجب عليه أن يحافظ بسلوكه على سمعة المؤسسة وعلى السر المهني.

أما المادة 126 من نفس قانون 12/78، فتوضح أن الإطارات العليا للأمة التي مارست أو تمارس مسؤوليات عليا لدى هيئات الحزب والدولة، وتمنح صفة إطار عال للأمة بموجب المرسوم

---

[1]- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المادة 5 من القانون 140/66، المتعلق بالوظائف العليا، **الجريدة الرسمية**، العدد 46، الصادرة بتاريخ 8 جوان 1966.

وتسحب بنفس الشكل وكذلك الأمر فيما يخص حقوق والتزامات الإطارات العليا للأمة [1]، وكما سبق الإشارة إليه، فإنه نتيجة التوجه الاشتراكي للجزائر في هذه الفترة فإنه لا يوجد تفرقة بين الموظف والعامل وإنما الحديث عن مفهوم "الموظف "في معنى ومفهوم أشمل، وهو مفهوم "العامل".

3-المناصب والوظائف العليا في الأمر85 /59:

بالانتقال إلى المرسوم رقم 59/85 والمؤرخ في 23 مارس 1985 والمتضمن للقانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية نجد أن الأمر بقي على حاله ولم يتم إعطاء أي تعريف واضح وصريح للوظائف والإطارات العليا فقط نجد أن المادة 5 تؤكد على إطلاق تسمية "الموظف" على العامل الذي يثبت في منصبه بعد انتهاء المدة التجريبية لتأتي المادة 9 وتنص على أنه يمكن أن تحدث زيادة على مناصب العمل والوظائف والأسلاك المذكورة في المادة 17 مناصب عليا في المؤسسات والإدارات العمومية وفيما يتبعها من المؤسسات والهيئات العمومية الأخرى، وأنه يخصص التعيين في هذه المناصب للموظفين التابعين للأسلاك وللعمال المنتدبين إليها، والذين تتوفر فيهم شروط التأهل المطلوب للالتحاق بالمناصب المذكورة، وتوضح نفس المادة أن التعيين في هذه المناصب لا يدوم إلا فترة المدة التي يستخدم فيها العامل المعنى في هذا المنصب كما تبقى رتبة العامل الذي يشغل منصب غالبا مرتبطة بمنصب عمله الأصلي . [2]

والملاحظ هنا أن المرسوم 59/85 لم يتناول كذلك الوظائف العليا بل تحدث عن المناصب العليا وكيفية التعيين فيها بإمكانية إحداث مناصب عليا بالمؤسسات والإدارات العمومية التي قد توكل شاغليها مهام خاصة قيادية وتأطيرية وتنسيقية، الهدف منها تطبيق مخطط معد سلفا.

فلقد تميزت هذه المرحلة من تاريخ الجزائر باستكمال الهياكل التنظيمية لحزب جبهة التحرير الوطني، وتأثيره الملحوظ في عملية اختيار الإطارات، وأن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية نص صراحة في المادة 21 على ذلك: "يجب على العمال أن يلتزموا بخدمة الحزب والدولة، ويجب عليهم أن يساهموا بكفاءة وفعالية في الأعمال التي تباشرها القيادة

---

[1] – الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المادة 120 من القانون 12/78، المتعلق بالمناصب والإطارات العليا والمتضمن القانون الأساسي العام للعامل ، **الجريدة الرسمية**، العدد 32، ، الصادرة بتاريخ 8 أوت 1978.

[2] – الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المادة 126من القانون 59/85، المؤرخ في23 مارس 1985، والمتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية، **الجريدة الرسمية**، العدد 13، الصادرة في 24 مارس 1985.

السياسية، ويحترموا سلطة الدولة ويفرضوا احترامها، ويراعوا مصالح الأمة ويدافعوا على مكاسب الثورة" . [1]

ولقد صدرت خلال هذه الفترة مراسيم رئاسية عديدة تناولت أحكاما خاصة بشاغلي المراكز القيادية في الإدارات والمؤسسات العمومية، ساد فيها الخلط بين الوظائف العليا والمناصب العليا والوظائف النوعية، فأصبحت تلك العبارات تمنح مدلولا واحدا لوظيفة أو منصب بعينه.

ولقد شهدت فترة نهاية الثمانينات وبداية التسعينات تغييرا في طبيعة النظام السياسي الذي كان قائما على نظام الحزب الواحد، ومن أبرز نتائج هذه التغيرات هو إيجاد بعض الإطارات العليا من الحزب والدولة معا، فتم عرض مشروع تعديل الدستور للاستفتاء الشعبي كمرحلة ثانية في 3نوفمبر 1988، وكان الهدف من ذلك تمكين المواطنين غير المناضلين في حزب جبهة التحرير الوطني من المشاركة في تشكيل الحكومة.[2]

وأقر بعد ذلك دستور 23 نوفمبر 1989، بمبدأ التعددية الحزبية والذي كرس حق كل مواطن في تقلد الوظائف العامة، والذي جاء في المادة 48: "يتساوى جميع المواطنين في تقلد المهام والوظائف في الدولة دون أية شروط أخرى غير الشروط التي يحددها القانون". [3]

فلقد أرجع هذا الدستور صلاحيات التعيين في الوظائف العليا لرئيس الجمهورية ورئيس الحكومة معا، بعدما كانت محصورة في يد رئيس الجمهورية فقط، فبعد التعديل الدستوري أصبح رئيس الحكومة يقوم بالتعيين لعدة وظائف عليا كاختيار الأشخاص المناسبين لتنفيذ برنامج حكومته، باستثناء الوظائف الدبلوماسية والعسكرية، وبعض الوظائف العليا الأخرى التي تعود لصلاحيات رئيس الجمهورية، وحتى لا يكون هناك تداخلا بين صلاحيات التعيين لشغل الوظائف العليا صدرت مراسيم تحدد اختصاص كل من رئيس الجمهورية ورئيس الحكومة.

- صلاحيات رئيس الجمهورية للتعيين في الوظائف العليا:

لقد أصدر رقم 44/89 والذي يحدد أن صلاحيات رئيس الجمهورية التعيين في الوظائف العليا وهي:

- الوظائف العليا في رئاسة الجمهورية والهيئات والمؤسسات التابعة؛
- الوظائف العليا في وزارة الدفاع الوطني؛

---

[1] – المادة 21، المرجع السابق.

[2] – سعيد بوشعير، **النظام السياسي الجزائري**. ط2؛ الجزائر: دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع،1993، ص295، 296.

[3] – الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، دستور الجزائر، **الجريدة الرسمية**، العدد 9، الصادرة في 1 مارس 1989.

- الوظائف العليا في وزارة الشؤون الخارجية؛
- الوظائف العليا في الخارج.

كما حددت المادة الثانية من المرسوم الرئاسي رقم 44/89 السابقة الذي ذكر مجموعة من الوظائف العليا التي تقع خارج دائرة الوظائف السابقة يتم فيها التعيين بدون استشارة مجلس الوزراء وهي:

- الأمين العام للحكومة؛
- محافظ البنك المركزي؛
- المديرون الوطنيون لمصالح الأمن؛
- قضاة السلك القضائي، ومجلس المحاسبة.

وتحدد المادة الثالثة من هذا المرسوم مجموعة أخرى يتم التعيين بها بموجب مرسوم رئاسي مع الأخذ باستشارة مجلس الوزراء وهي:

- الولاة؛
- المدير العام للوظيف العمومي؛
- المدير العام للديوان الوطني للإحصائيات؛
- مدير الخزينة؛
- المدير العام للجمارك؛
- المدير المركزي للضرائب؛
- مدير الأملاك الوطنية؛
- مدراء الجامعات؛
- مسؤولو المؤسسات العمومية في ميدان الاتصال والإعلام؛
- القائمون بإدارة صناديق المساهمة[1].

صلاحيات رئيس الحكومة للتعيين في الوظائف العليا:

هذا حدد المرسوم الرئاسي89 /44 الآنف الذكر، أن رئيس الحكومة يعين في الوظائف المدنية الأخرى للدولة بعد توضيحه لصلاحيات رئيس الجمهورية وبهذا الصدد حدد المرسوم التنفيذي رقم

[1]- نفس المرجع الانف الذكر.

127/90 قائمة الوظائف العليا التي يتم التعيين فيها من طرف رئيس الحكومة وهذا بناء على اقتراح الوزير المعني أو الوزراء المعنيين وهذا في المادة 1 كالتالي:

- أمين عام للوزراء؛ - مدير إدارة مركزية؛
- كاتب عام للولاية؛ - مدير عام أو مدير مؤسسة عمومية ذات طابع وطني.[1]

وبموجب مرسوم تنفيذي أخر رقم 307/91 والمؤرخ في 7سبتمبر 1991 والذي يحدد كيفيات التعيين في بعض الوظائف المدنية للدولة والمصنفة ضمن "وظائف عليا"، ففي المادة1 فان رئيس الحكومة يعين في الوظائف العليا باقتراح من الوزير المعني أو الوزراء المعنيين:

- مدير ديوان وزارة؛ - مفتش عام؛
- مدير عام أو مركزي؛ - رئيس قسم؛
- مدير إدارة مركزية؛ - مفتش؛
- أمين عام ولاية؛
- مدير عام أو مؤسسة عمومية ذات طابع وطني لم تقرر بشأنه أية طريقة أخرى للتعيين ويكون إنهاء المهام حسب الطريقة نفسها.

كما تشير المادة 2 إلى أنه يعين في الوظائف العليا المحدثة لدى رئيس الحكومة والمصالح التابعة له بمرسوم تنفيذي ونفس الشيء بالنسبة للتعيين في الوظائف العليا للإدارة الإقليمية غير الوظائف المنصوص عليها في المادة الأولى أعلاه .[2]

4-المناصب والوظائف العليا في الأمر 03/06:

فيما يخص الأمر رقم 03/06 المؤرخ في 15 جويلية سنة 2006، والذي يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية الجديدة يأتي الفصل الثالث بعنوان **المناصب العليا والوظائف العليا للدولة**، فإنه لأول مرة يرد تعريفٌ واضح للمناصب والوظائف العليا، وبموجب المادة 10 التي تقر

---

[1] - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم رقم 127/90، المتعلق بضبط كيفيات التعيين في بعض الوظائف المدنية للدولة، **الجريدة الرسمية**، العدد 27، الصادرة في 16 ماي 1990.

[2] - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم 307/91، المؤرخ في7 سبتمبر 1991، والمتضمن تحديد كيفيات التعيين في بعض الوظائف المدنية للدولة المصنفة "وظائف عليا"، **الجريدة الرسمية**، العدد 43، الصادرة في 18 سبتمبر 1991.

بأنه زيادة على الوظائف المناسبة لرتب الموظفين، تنشأ مناصب عليا وتعرف المناصب العليا على النحو الآتي:

"هي مناصب نوعية للتأطير ذات طابع هيكلي أو وظيفي، وتسمح بضمان التكفل بتأطير النشاطات الإدارية والتقنية في المؤسسات والإدارات العمومية"، كما توضح المواد 11و 12 و13 أن المناصب العليا تنشأ عن طريق:

- القوانين الأساسية الخاصة التي تحكم بعض أسلاك الموظفين، فيما يتعلق بالمناصب العليا ذات الطابع الوظيفي؛
- النصوص التنظيمية المتعلقة بإنشاء وتنظيم المؤسسات والإدارات العمومية، فيما يتعلق بالمناصب العليا ذات الطابع الهيكلي.

ويكون تحديد شروط التعيين في المناصب العليا عن طريق التنظيم، كما يقتصر التعيين في المناصب العليا على الموظفين فقط، لكن يمكن أن يكون بصفة استثنائية شغل المناصب العليا المتعلقة بنشاطات الدراسات وتأطير المشاريع من طرف إطارات مؤهلة ليست لها صفة الموظف وتعرف المادة 15 من قرار 03/06 الوظائف العليا والتي تنشا في إطار تنظيم المؤسسات والإدارات العمومية ،كما يلي: "تتمثل الوظيفة العليا للدولة في ممارسة مسؤولية باسم الدولة قصد المساهمة مباشرة في تصور وإعداد وتنفيذ السياسات العمومية"[1].

والجدير بالذكر فان الترقية في السلك أو الرتبة تؤدي بصاحبه الإقتراب من أو تقلد المناصب العليا إذا ما توفرت فيه الشروط المنصوص عليها قانونيا، وأن تلك الترقية الخاضعة لشروط دقيقة ومحددة مسبقا لا تمنح صاحبها بالضرورة الحق في تولي الوظائف العليا ،اعتبارا من أنها تخضع لتقدير السلطة العليا، وأنها مؤقتة وقابلة للإنهاء والعزل.

5- المعايير المعتمدة في التعيين في المناصب العليا في الجزائر:

إن مفهوم الوظائف أو المناصب العليا في الجزائر يبقى غير واضح المعالم، خاصة أنها خالية من عدة معايير، وبخاصة معيار الاهلية والكفاءة والدرجة العلمية التي يجب أن تتوفر في كل مترشح

---

[1]- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمر رقم 03/06، المؤرخ في15 جويلية 2006، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، **الجريدة الرسمية**، العدد 46، الصادرة في 16 جويلية 2006.

ليمثل هذه المناصب السامية، وعليه يمكن اعتبار المعايير المعتمدة في التعيين في المناصب العليا تندرج ضمن معيارين أساسيين هما:

ا-المعيار المادي:

الكثير ممن يشغلون مناصب عليا في الدولة، يصنفون وتدفع أجورهم على غرار شاغلي تلك الوظيفة أو ذلك المنصب، وتحدد الوظيفة بناء على سقف الراتب المرتبط بها، ومثالا على ذلك ما احتواه المرسوم التنفيذي 314/93، المؤرخ في 19 سبتمبر 1993، والمتضمن إحداث مندوبين ومكلفين بمهمة ومساعدين للأمن وتحدد مهامهم وقانونهم الأساسي، فجاءت المادة 2 بما يلي: "يعد منصب المندوب الوطني للأمن لدى وزير الداخلية والجماعات المحلية وظيفة عليا في الدولة يعين صاحبها بمرسوم تنفيذي بناءً على اقتراح وزير الداخلية والجماعات المحلية"، كما توضح المادة 5 في فقرتها الثانية أن تصنيف المندوب الوطني للأمن يكون مساويا للوظيفة العليا لمدير ديوان في دائرة وزارية.

ومن الأمثلة المؤكدة على نهج المعيار المادي في التعيينات للمناصب العليا هو أن المدير العام للمدرسة الوطنية للإدارة يعين بمقتضى مرسوم رئاسي، وهذا باقتراح من وزير الداخلية والجماعات المحلية، وتدفع أجرته على أساس مرجعية منصب الوالي.

كما جاء في المادة 13 من المرسوم التنفيذي 198/04 والمؤرخ في 19 جويلية 2004، المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي 371/02 المؤرخ في 11 نوفمبر 2002، والمتضمن إنشاء مركز تنمية الموارد البيولوجية وتنظيمه، أنه تصنف وظيفة المدير العام للمركز وظيفة عليا في الدولة ويدفع مرتبها استنادا الى مرتب مدير مركزي في الوزارة.

وهنا نجد أن المعيار المادي هو الذي طغى على المعيار العلمي أو المؤهلات وأن قرارات التعيين تكون قرارات سياسية على الأغلب[1].

ب- المعيار الشكلي:

إن التعيين بمرسوم يعني إضفاء على الوظيفة أو المنصب العالي مكانة التي تتماشى مع سموه وبالتالي منح الشخص نوع من الضمان والسلطة المسندة إليه ،مع تلك المهام القيادية لهذا النوع من

[1]- علي أحمد، "المناصب العليا السامية في النظام القانوني الجزائري والنظم المقارنة." (رسالة دكتوراه في الحقوق ، جامعة البليدة2: كلية الحقوق والعلوم السياسية، 2015)، ص188، 189.

التعيينات، لكن هذا المعنى والمعيار الشكلي غاب ولم يعد يعبر عن ذلك الذي وجد من أجله، والواقع يدل على أن مفهوم الوظيفة أو المنصب العالي لا يزال غير واضح مادامت معالم الوظائف والمناصب العليا غير محددة، خاصة فيما يتعلق بمعيار الكفاءة والدرجة العلمية التي يجب توفرها في كل مترشح للمناصب العليا.

ج-المعيار السياسي:

الوظائف العليا في الجزائر لا تخلو من الصيغة السياسية فيظهر ذلك من خلال تركيبة الحكومة والائتلاف الحزبي المكون لها، وتوزيع وتشكيلة الحقائب الوزارية فيها، وطبعا نفس الشيء يكون بالنسبة للوظائف العليا للوزارات والمصالح الخارجية التابعة لها، في مختلف المؤسسات والإدارات العمومية في الدولة، وأصبح العمل في تعيين الإطارات في المناصب والوظائف العليا لا يخضع إلى نصوص قانونية أو تنظيمية ملزمة، وإنما يخضع للتكتلات البرلمانية والائتلافات الحزبية[1]. وكما سبق الإشارة إليه يمتلك رئيس الجمهورية الصلاحيات للتعيين في الوظائف العليا حسب معايير معنية مثل الإخلاص للدولة ومؤسساتها، وتذكر المادة 12 من الأمر رقم 03/06 المؤرخ في 15جويلية 2006 والذي أشرنا إليه سابقا والمتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في فصله الثالث وبعنوان: المناصب العليا والوظائف العليا للدولة: "تحدد شروط التعيين في المناصب العليا عن طريق التنظيم كما تشير المادة16 الى ان التعيين في الوظائف العليا للدولة يعود للسلطة المؤهلة، وتنص المادة17 على انه "تحدد قائمة الوظائف العليا للدولة وشروط التعيين فيها، والحقوق والواجبات المرتبطة بها وكذا نظام الرواتب المطبق على أصحابها عن طريق التنظيم".[2]

---

[1]- نفس المرجع، ص89، 90.

[2] - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمر رقم 03/06، المؤرخ في15 جويلية 2006، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، **الجريدة الرسمية**، العدد 46، الصادرة في 16 جويلية 2006

وبالتالي يُبقي المشرع الجزائري شروط وكيفيات التعيين في المناصب العليا غير محددة، وإنما تركت وفق الكيفيات التي تحدد عن طريق التنظيم فقط، مما يترك غموضا واجتهادات متعددة قد تؤدي الى فتح المجال امام حدوث تجاوزات، تكون سببا في اثارة التمييز بين الكفاءات.

الخلاصة:

إن ما يمكن استخلاصه في هذا الفصل هو أن الجزائر قد اعتمدت بعد الإستقلال على ما ورثته من نظام الوظيفة العمومية الفرنسية، إلا ما كان يتعارض مع السيادة الوطنية، وكان أخذها بالنظام المغلق بهدف ضمان الإستقرار والتوازن في الخدمة، إلى جانب رغبتها في تعويض الجزائريين عن حرمانهم من تولي الوظائف العمومية طيلة فترة الإستعمار، هذا لتكريس ديمقراطية الإلتحاق بالوظيفة العمومية. ولقد صدرت عدة قوانين تنظيمية خص بها المشروع الجزائري قطاع الوظيفة العمومية بأحكام نوعية تقديرا منها لمكانته في المجتمع، فخصه كقطاع مستقل بذاته وتسميته جديدة (المؤسسات والإدارات العمومية) وأنظمة قانونية خاصة تحكم المسار المهني للمنتمين لهذا القطاع وتبين أن الأحكام التي اتخذتها الدولة عبر مراحل تطورها، تمت من خلال إجراءات ظرفية آنية ومرحلية مثلما استنتجنا أن تراجع القوانين الإجتماعية التالية الصدور خاصة قانون رقم 11/90 الذي يقر بمبدأ وحدة الشغل والعودة بالاعتراف بخصوصية قطاع الوظيفة العمومية، وضرورة تنظيمه بأحكام تشريعية خاصة دون أن يتحقق ذلك، مما أثر على مكانة الوظيفة العمومية فقامت بعدة إجراءات إصلاحية.

ومن هنا فإن ما جاء في فصلنا هو موضوع تعيين واختيار أساتذة قطاع التعليم العالي في الجزائر من خلال قانون 2006 وكيف بذلت الدولة الجزائرية جهودا لتحديث وتطوير وإصلاح منظومة الوظائف العمومية ،وبخاصة فيما يتعلق بإختيار الوظائف والمناصب العليا، ولقد استنتجنا أن قانون الوظيفة العمومية لسنة 2006، كان القانون الوحيد الذي أعطى تعريفا واضحا لمسالة إختيار الوظائف والمناصب العليا، لكن مع ذلك فإن المشرع الجزائري لا يحدد شروط وكيفيات التعيين لمثل هذه المناصب والوظائف، بل تركت وفق كيفيات تحدد عن طريق التنظيم .

الفصل الرابع

آليات توظيف أساتذة التعليم العالي بالجزائر وانعكاسه على الأداء

المبحث الأول: قياس وفعالية الأداء.

المبحث الثاني: أثر وانعكاسات الفساد على الأداء.

المبحث الثالث: شروط التوظيف أساتذة مساعدين "ب" بالتعليم العالي في الجزائر طبقا لقانون الوظيفة العمومية لسنة 2006.

المبحث الرابع: الإتجاهات الحديثة لتطوير أداء المنظمات.

يشهد العالم العديد من المتغيرات التي تطال مختلف المنظمات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية في دول العالم، ولقد باتت تؤثر هذه المتغيرات على نسق علاقات المجتمعات وإطارها القيمي، مما أوجب تحديد مواصفات جديدة للموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين، وهذا من خلال وضع رؤى مستحدثة تناسب التنبؤات التي تضعها المنظمات، وضمن تلك المتغيرات، ومن ثم رسم السياسات وصياغة الإستراتيجيات، التي تعمل على تحقيق برامج إدارة الموارد البشرية بأقصى قدر من الفعالية في الأداء.

إن الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية تركز أساسا على العلاقات الإنسانية، والإستفادة من نتائج البحوث والدراسات الأكاديمية المتخصصة في أداء العاملين وبيئة العمل، وإنطلاقا من هذا تبرز أهمية وظيفة إدارة وتسيير الموارد البشرية التي مرت بمراحل تطورية مختلفة، من حيث الفكر والممارسة إلى التبلور بالمفهوم الاستراتيجي الحالي.

كما تعمل المنظمات الحديثة بإختلاف مجالات أعمالها إلى تحقيق نتائج تمثل أهدافها على المستويات المختلفة القصير والمتوسط و الطويل، ولا يمكن أن يتم ذلك إلاّ من خلال تحسين ورفع مستويات أدائها والبحث باستمرار عن مداخل وأساليب حديثة ومبتكرة للرفع من مستويات أداء موظفيها .

المبحث الأول: قياس وفعالية الأداء:

يعد موضوع الأداء الوظيفي من المواضيع الأساسية في نظريات السلوك الإداري ،بصفة عامة والتنظيم الإداري بصفة خاصة، وهذا لما له من أهمية لوصول المنظمات إلى تحقيق الأهداف المسطرة بشكل أكثر كفاءة وفعالية.

ويحمل مدلول كلمة الأداء على عدة عبارات، منها ما يشير إلى إلتزام الموظف بواجبات وظيفته وقيامه بالمهام المسندة إليه، وكذلك تحمله للمسؤوليات الوظيفية ،والإلتزام كذلك بالأخلاقيات المهنية وبمواعيد العمل الرسمية من حضور وانصراف...ويرى بعض علماء الإدارة أمثال "كتيه ديفيس " (Ketih Davis) أن الأداء الفردي لأي موظف هو عبارة عن محصلة لدافعية العمل والقدرة على إنجازه"[1].

كما يوضح "توماس جيلبرت" (Thomas Gilbert) أنه لا يجب الخلط بين السلوك وبين الإنجاز والأداء، وذلك هو أن السلوك هو ما يقوم به الفرد من أعمال في منظمته، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر ونتائج بعد الإنتهاء من العمل، وفيما يخص الأداء فيكون التفاعل بين السلوك والإنجاز المتحققين معا.[2]

1/ الطرق المنتهجة في قياس الأداء:

إن التطورات المستمرة التي تطرأ على بيئة المنظمات تجعلها مضطرة للبحث عن سبل تحقيق تكيفها مع تلك التغيرات والتطورات، ولذلك فإننا نجد أن مفهوم الأداء كفكرة وكقياس قد عرف هو الآخر تغييرا كبيرا منذ القدم، فالأدلة والشواهد عبر التاريخ تشير إلى أن الشعوب القديمة كالفراعنة والصينيين والبابليين ،كانوا يهتمون بتقدير الغلة من المحاصيل الزراعية على حسب اعتبارات معينة كنوعية التربة والمساحة والمياه وخبرة الفلاحين لأداء العمل، وانطلقوا من حسابات بسيطة تتمثل في معايير كمية، كما أن جوهر الدراسة التي قام بها "تايلور" (Taylor) سمحت بمعرفة أن الأداء كان مقتصرا فقط على عامل الزمن المستغرق للأفراد والمعدات لتحديد معدلات الأداء.

وفيما يخص التطور الحاصل في الأداء وإدارته فإنه عرف مراحل متتابعة، حيث تمحور في البداية على المجال التطبيقي بالمؤشرات المالية حسب اعتبارات تأثرها بالظروف الإجتماعية والإنسانية، لكن

---

[1]- حسين الجمعان الزهراني، "خصائص الوظيفة وأثرها في أداء العاملين"، (رسالة ماجستير، الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 1999،) ص 21 .

[2]- درة عبد الباري إبراهيم ، **"تكنولوجيا الأداء البشري مهارة أساسية من مهارات القيادات في مؤسسات الشرطة العربية"**. ورقة عمل، الرياض: معهد التدريب بأكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 1998، ص 4.

الاعتماد على المجال المالي فقط لحساب وقياس الأداء لا يمنح رؤية كاملة حول المنظمة، لذلك كان لابد من البحث عن مقاييس أخرى لبناء نظام أداء فعال، ولهذا توالت المحاولات لتطوير أداء العمل مما يسمح لمديري ومسيري الموارد البشرية بمعرفة طبيعة العمل وموقعه وأهميته للمساهمة في الأداء والإنجاز[1] نظرا للتحديات الجديدة التي تواجه المنظمات المعاصرة، منها التنافسية العالمية والرغبة في الوصول إلى أفضل المستويات، فلم يعد يطلق على المنظمات صفة القوة أو الضعف كشرط لبقائها ،وإنما يشترط فيها المقدرة على الاستمرار والتكيف ضمن هذه التحديات المذكورة آنفا.

ولقد خلص اهتمام علماء الإدارة والمختصين بدراسة تطور المنظمات إلى فكرة أساسية مفادها أن الأداء هو الذي يعكس نجاح أو فشل المنظمات، وأن أهميته تعد محورية للتنبؤ بقدرتها على تنفيذ قراراتها وخططها الإستراتيجية، إلاّ أن موضوع قياس الأداء ظل يواجه هو الآخر تحديات عديدة أهمها تباين أهداف المنظمات، وبالتالي الإختلاف في مؤشرات قياسه.

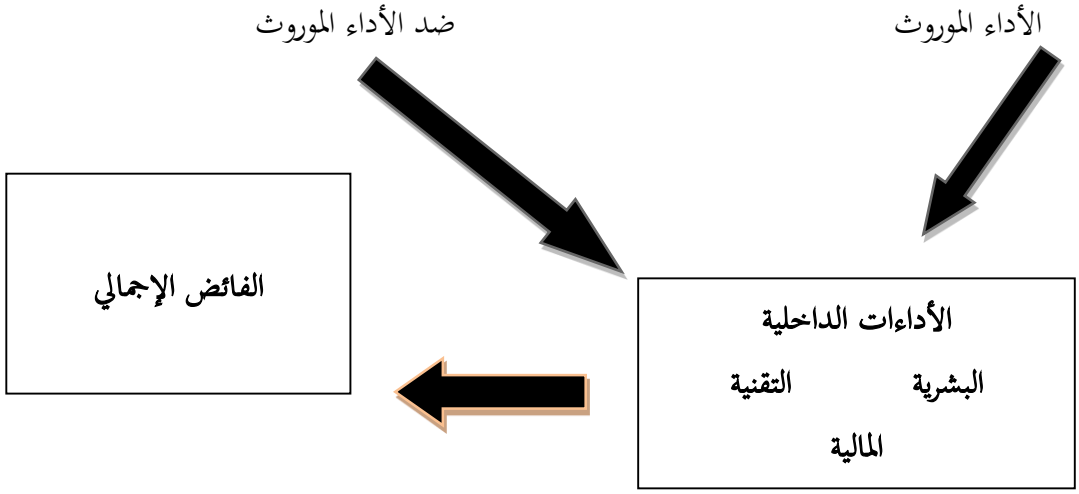
والسؤال الذي يطرح هنا هو هل يكفي أن نضع لأنفسنا مستوى معينا للأداء حتى نتمكن من بلوغ الأهداف؟

هناك من المختصين والباحثين من يرى أنه في أداء المنظمات يصعب تحديد مصادر الأداء لأن الذي نريد قياسه أو التعبير عنه يكون من خلال إيجاد فائض بين رقم الأعمال والنتائج المتحصل عليها مثلا، والتكلفة الإجمالية للوسائل المنفذة للحصول على هذه النتائج كتكاليف الموظفين، المادة الأولية،... إلخ، وصعوبة التحليل تكمن في نقطتين أساسيتين وهما أنه من جهة تعود القيمة الإجمالية للفائض أساسا في استعمال العديد من العوامل (حصص الأفراد، الآلات الأوتوماتيكية...)، ومن جهة أخرى فإن قياس الأداء ينتج عن العناصر الموروثة من البيئة: كنمو السوق والمجهودات المبذولة للتطور بداخل البيئة، والمخطط الموالي يلخص لنا كيفية تشخيص وقياس مصادر الأداء لتحديد السياسات ومدى التطور الحاصل في النتائج.

---

[1] – جلال عبد الله، "أثر بعض إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الأداء الوظيفي"، (رسالة ماجستير في علوم إدارة الأعمال، جامعة السليمانية بالعراق)، ص 76 ،77.

الشكل رقم (16): مصادر الأداء



المصدر:

-Bernard Martory et autres, **Piloter les Performances**. RH, France: Editions laissons, 2008, P23

إن هذا الشكل يوضح أن الأداء المقاس ينتج عن اندماج مجموعة من العناصر وهي:

أ – الأداء الإنساني: وهو الأداء الذي يقوم به الأفراد و مجموعات المنظمة، فيهتم بمنحهم أولوية تحسين الفعالية وحسن الأداء، كما لا يمكن تحقيق الإنتاج من دون الأفراد.

ب – الأداء التقني: من الإمكانية أن يمنح الأداء التقني فعالية تنفيذ الإستثمارات لتحقيق الأهداف المسطرة في حالة عدم وجود تغيير وتطوير للموارد البشرية والهياكل الخاصة بالمنظمة.

ج – الأداء المالي: ويتمثل في فعالية تعبئة واستخدام الموارد المالية، فمثلا التطور في تسيير الخزينة، وحسن استعمال الاستثمارات تشير وحدها إلى تطور في الاتجاه الجيد.

د – الأداء الجوهري: وهو الأداء الذي يتم داخل المنظمة، والذي تبحث دوما المنظمات إلى تطويره وتنفيذه[1].

إن تسيير الأداء يضم حدودا معينة ،أي أنه لا يمكن التركيز كلية على الأداء لوحده، فاستعمال الوسائل المعقدة لتسيير الأداء يمكن أن يؤدي إلى معالجة البيانات بطريقة خاطئة ،أو أن تكون التكاليف باهظة جدا للحصول عليها ،مما قد تنجر عنه أثارا سلبية تمنع من الاحتفاظ بنظرة واسعة وشاملة عن المنظمة.

[1]- Bernard Martory et autres, op.cit. P23-24.

كما أن تسيير الأداء يجب أن يُرى مكملا للبحث في مجال الأداء، لكن الأدوات المطورة في هذا المجال إلى يومنا هذا كلها تركز على الأداء أكثر منه على تطوير الكفاءات.

وعلى هذا الأساس اهتمت دراسات عديدة بالعلاقة الموجودة بين الأداء الفردي للموظفين في القطاع العام والأداء الخاص بالعمال في القطاع الخاص، وكانت مؤشرات الأداء محل نقاش وجدال تختلف باختلاف المنظمات في غياب دراسات مقارنة جدية تعالج قياس الأداء، و أحد أسباب ذلك هو غياب تعريف واضح يسمح بإيجاد المقارنات اللازمة، فهل يقصد بالأداء هو أكثر فعالية أم أكثر مردودية، وهل هو أن يتم العمل بصفة سريعة أم بطيئة؟ وهل هو منح خدمات أحسن للمواطنين والأفراد وأقل فسادا وأكثر إنتاجية؟ إن إدارة الأداء ليست حديثة العهد في التداول، فقد تم استخدام هذا المصطلح و توسع استعماله في أدبيات علم الإدارة، فلقد دأب المديرون على وضع أساليب رسمية وغير رسمية في تحديد المهام، والتأكد من تسييرها بشكل جيد، وإجراء التعديلات الضرورية كلما إستلزم الامر ذلك فجوهر إدارة الأداء هو وضع الإطار الذي يمكن من خلاله توجيه وصقل أداء الموارد البشرية ومراقبتها وتشجيعها، وأن الروابط في هذه الدورة التنظيمية قابلة للمراجعة وإحداث التغيير، كما أن الأساس النظري الرئيسي لإدارة الأداء ينطلق من علم النفس الاجتماعي، ودراسة مختلف الطرق المحفزة للأفراد على الأداء، ويمكننا ذكر نظريتين ذات صلة بإدارة الأداء وهما: نظرية تحديد الأهداف ونظرية التوقع .

- **نظرية تحديد الأهداف:**

تمثل دراسة قام بها "إدوين لوك" (Edwin Locke) 1968، يؤكد فيها على أن تحديد الموظفين للأهداف ومتابعتها يمكن أن يساهم كثيرا في تحفيزهم على الأداء المتفوق، مما يسمح لهم بدراسة نتائج تصرفاتهم، وفي حالة عدم تحقيق الأهداف من خلال سلوكهم الحالي، فإنهم يقومون بتغييره أو إختيار المزيد من الأهداف القابلة للتنفيذ، وتحقيق ذلك كله مرهون بما يلي:

-يجب أن تكون الأهداف محددة وغير غامضة ولا موسعة بشكل مفرط.

- يجب أن تكون الأهداف المتطلبة قابلة للتحقيق؛

- ينبغي توفر ردود فعل(تغذية راجعة) عن معلومات الأداء؛

-يجب أن تكون الأهداف مقبولة من قبل الموظفين على النحو المرغوب فيه.

- **نظرية التوقع:**

نشر "فكتور فروم" (victor Vroom) في كتابه " العمل والدافعية" عام 1964، مجموعة من الأبحاث لفائدة نظرية التوقع بإعتبارها إطارا عاما لفهم الدافعية في العمل،و التي تفترض أنه هو الرضى المتوقع من قيمة الاهداف التي تجعل الفرد يضبط سلوكه بما يتناسب مع الأهداف المسطرة.[1]

من الناحية النظرية، إدارة الموارد البشرية يمكن أن تقوم بتحسين وتطوير الأداء وهذا من خلال:

- زيادة كفاءات وقدرات الموظفين .
- تعزيز المواقف الإيجابية وزيادة الدافعية .
- منح الموظفين مسؤوليات أكثر وأكبر، والاستفادة من مهاراتهم بصفة كاملة.

إن إستشراف النتائج الواعدة للأداء بأكثر جودة وفعالية، ورضى أكبر من طرف المستخدمين يجعل من تسيير الأداء موضوعا مهيمنا وطاغيا على القطاع العام في السنوات الأخيرة ومنه يجب طرح السؤال عن أي قطاع يمنح أداء متميزا أو أقل جودة منه، هل هو القطاع العام أم القطاع الخاص؟

إن الإجابة عن هذا السؤال تعود بطبيعة الحال إلى نوعية الدافعية التي من شأنها تحسين الأداء والمرتبطة بنظم الحوافز المادية وغير المادية كالتطور المهني والتكوين والترقية [2].

2 / أنواع الأداء: يرى بعض المختصين في الإدارة أنه يوجد نوعان أساسيان من الأداء وهما:

- **الأداء الكلي:** ويتمثل في الإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية للمنظمة في تحقيقها، وفي هذا النوع من الأداء يكون الاهتمام بالكم والكيفيات التي تسمح للمنظمة ببلوغ كل أهدافها المسطرة كالاستمرارية والشمولية وكذلك الأرباح والنمو.
- **الأداء الجزئي:** ويتجسد على مستوى الأنظمة الفرعية المنظمة، وينقسم هو الآخر إلى عدة أنواع تختلف حسب المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المنظمة **فالمعيار الوظيفي** مثلا ينقسم إلى أداء الوظيفة

- [1] – Graeme , Salaman, et al, **Strategic Human Resource Management: Theory and Practice.** london: SAGE, 2005,p318- 319.

[2] - Louise Lemire et autres, **Planification stratégique des ressources humaines: Théories et applications dans les administrations publiques aux 21er siècle.** Presses de l'université du QEBEC, 2011, P293-295.

المالية و وظيفة الأفراد و التموين وكذلك وظيفة الإنتاج ووظيفة التسويق، كما أن الأداء الكلي للمنظمة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية المختلفة. [1]

أما حسب **معيار الطبيعة** فإن المنظمة يمكن أن تقسم أهدافها إلى أهداف اقتصادية واجتماعية وإدارية وتكنولوجية ... وعليه يمكن تصنيف الأداء إلى أداء اقتصادي،و أداء اجتماعي، وأداء إداري وأداء تكنولوجي ... الخ.

- **الأداء الإقتصادي:** تسعى المنظمات الإقتصادية من خلال أدائها الإقتصادي إلى تحقيق مهمتها الأساسية والتي تتمثل في الفائض الإقتصادي التي تحصل عليه بزيادة مردوديتها وإنتاجها.ويتم قياس الأداء الإقتصادي عادة باستخدام مقاييس الربحية المختلفة، ويعتمد في ذلك على سجلات ودفاتر المنظمة محل التقييم بالإضافة إلى التقارير والقوائم، ومنه فإن أدوات تقييم الأداء الإقتصادي هو التحليل المالي من خلال ما تعتمد عليه من نسب ومؤشرات مالية.
- **الأداء الإجتماعي:** هذا النوع من الأداء يعمل على تحقيق المسؤولية الإجتماعية بداخل المنظمة لكنه يتميز بنقص المقاييس الكمية المتوفرة لتحديد مدى مساهمة المنظمة في المجالات الإجتماعية، مما يصعب الأمر في إجراء التقييم الإجتماعي للأداء .
- **الأداء الإداري:** ويمثل أداء المنظمة للخطط والسياسات والتشغيل بطريقة تتميز بالكفاءة والفعالية من خلال إختيار أفضل للبدائل التي تحقق أعلى المخرجات الممكنة.
- **الأداء التكنولوجي:** يمكن للمنظمة تحقيق أداء تكنولوجي لما تكون قد حددت أثناء عملية التخطيط أهدافا تكنولوجية، والتي عادة ما تكون أهدافها إستراتيجية نظر لأهمية ودور وأثر التكنولوجيا على تطور المنظمة .[2]

3- عناصر الأداء: يتفق الباحثون والمتخصصون في الإدارة على أنه حتى يتمكن الموظف من تقديم أداء متميز لعمله يجب مراعاة العناصر الآتية:

أ)- معرفة متطلبات الوظيفة: وتشمل كل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية ،وكذلك النظرة العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها، وما تتصف به الوظيفة من تحديات وما تقدمه من فرص عمل مميز

---

[1] -عبد المليك مزهودة ، "الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم ". **مجلة العلوم الإنسانية**، جامعة بسكرة، العدد الأول، 2001، ص 89.

[2] - **المنظمة العربية للتنمية الإدارية**، "قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي". الشارقة: الإمارات العربية المتحدة، 2009، ص116

ويحتوي على عناصر التغذية الاسترجاعية كجزء منه، إضافة إلى الدقة والنظام والبراعة والتمكن الفني، والقدرة على تنظيم العمل والسرعة في الإنجاز. [1]

ب)- نوعية العمل: وهنا يدخل في الحسبان ما يعرفه وما يدركه الفرد عن العمل الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبة ومن مهارات فنية ومن براعة وقدرة على تنفيذ وتنظيم العمل دون الوقوع في الأخطاء.

ج)- كمية العمل المنجز: ويمثل مقدار العمل الذي يمكن للموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ومدى مقدار سرعة هذا الإنجاز.

د) المثابرة والوثوق: ويقصد بذلك مدى استعداد الموظف على تحمل مسؤولية وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ومدى الجدية والتفاني التي يتميز بها، ومدى حاجته إلى التوجيه والإشراف من قبل مديريه وتقييم نتائج عمله. [2]

هـ)- تشكيلة البيئة التنظيمية: وتشمل العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال ،مثل التنظيم وهيكله وأهدافه ومواده ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة ،وكذلك العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم والتي تؤثر على الأداء الفعال والمتمثلة في العوامل الإجتماعيةو السياسية والقانونية، والتكنولوجية والحضارية.[3]

و)- الوقت: وتكمن أهمية الوقت في كونه المورد غير القابل للتجديد أو التعويض ولذلك فهو رأسمال وليس دخل.

ر)- الإجراءات: وهي خطوات مرتبة للتطبيق العملي للمهارات الواجب القيام بها، ولهذا يجب الإتفاق على الطرق والأساليب المسموح باستخدامها لتحقيق الأهداف المسطرة.

ج- تحسين الأداء: ويقصد به استخدام مختلف الموارد المتاحة لتحسين مخرجات وإنتاجية العمليات واستعمال التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بطريقة مثلى.

ط- طرق تحسين الأداء: وتتمثل في مختلف الوسائل التي تساعد على تحسين الإنتاجية والأداء الوظيفي للعاملين، وتتضمن هذه الوسائل الهيكل التنظيمي و العنصر البشري والآلات والتكنولوجيا المستعملة.[4]

4- محددات الأداء:

---

[1] – محمد بن عبد الله العثمان، "تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء"، (رسالة ماجستير، جامعة المسيلة، الجزائر 2006)، ص74.

[2] – صلاح عبد الله، "فعالية تقييم الأداء". ورقة بحث مقدمة لندوة المدير الفعال، الرياض: معهد الإدارة العامة، 1997، ص18.

[3] – درة ،عبد الباري ابراهيم ، **تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات.** عمان: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003، ص96.

[4] – تحسين حريم، **السلوك التنظيمي (سلوك الافراد والجماعات في منظمات الأعمال).** عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع، 2004، 165 .

إن تحديد مستوى الأداء يتطلب معرفة العوامل التي تحدد ذلك، وكذا التفاعل بينهما، ونجد أن الباحثين في هذا المجال يواجهون صعوبة في تحديد هذه العوامل ،ولقد قدم "بورتر" (Porter) وزميله" لولر" (Lowler) نموذجا يعتمد على ثلاثة عوامل رئيسية لتحديد الأداء وتتمثل في:

- **حصيلة الجهد المبذول للموظف:** وهو الذي يعكس درجة تحمس الفرد لأداء العمل ومدى دافعيته لذلك.
- **الخصائص الشخصية:** وهذا يدخل ضمن قدرات الفرد وخبراته وتجاربه السابقة.
- **إدراك الفرد لدوره الوظيفي:** ويتمثل في سلوكه الشخصي أثناء الأداء والكيفية التي يمارس بها دوره في المنظمة التي تعكس مختلف تصوراته وانطباعاته للقيام بذلك.[1]

ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لابد من حد أدنى من الإتقان ،في كل مكون من مكونات الأداء، أي أن الأفراد لما يبذلون جهودا كبيرة وتكون لديهم قدرات متفوقة ولكن دون فهم لأدوارهم فإن أداءهم لن يكون مقبولا من قبل الآخرين، ونفس الشيء يمكن قوله عن الفرد الذي يعمل بجهد كبير ويفهم عمله، ولكن تنقصه القدرات، فعادة ما يقيم مستوى أدائه على أنه أداء منخفض، ولذلك فإن الأداء هو نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من الجهد والقدرات وإدراك الدور أي المهام.[2]

بينما يرى آخرون أن الأداء لا يتحدد بتوفر أو عدم توفر بعض المحددات، وإنما يكون الأداء نتيجة للتفاعل الحاصل بين ثلاث محددات رئيسية وتتمثل فيما يلي:

أ- الدافعية الفردية: والتي توضح مدى الرغبة المتوفرة لدى الفرد للقيام بالعمل والذي يظهر من خلال حماسه وإقباله على العمل والذي يعبر كذلك عن توافق هذا العمل مع ميولاته واتجاهاته.

ب- مناخ العمل: وهو ما توفره بيئة العمل الداخلية من إحساس بالرضى لإشباع حاجاته وتحقيق أهدافه.

ج- القدرة على الأداء: وتتمثل في القدرة التي تمكن الفرد من التحصيل والتدريب واكتساب المهارات والخبرات المتعلقة بالعمل. [3]

---

(1) - أحمد صقر عاشور، **السلوك الإنساني في المنظمات.** الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 1996، ص38، 39.

(2) - راوية حسن، **إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية).** مصر: الدار الجامعية، 2003-2004، ص210.

(3) - حنفي محمود سليمان، **السلوك التنظيمي والأداء.** الإسكندرية: دار المعرفة المصرية، (د.ت)، ص222- 232.

وعليه فإن المقدرة والرغبة في العمل يتفاعلان معا لتحديد مستوى الأداء، فتأثير المقدرة في العمل على مستوى الأداء يكون حسب درجة رغبة الشخص في العمل ،كما أن تأثير الرغبة في العمل على مستوى الأداء يتوقف على مقدرة الفرد على القيام بالعمل وهذا من خلال المعادلة الآتية:[1]

مستوى الأداء = المقدرة على العمل × الرغبة في العمل

أما من وجهة نظر "ماثيس و"جاكسون "(Mathis and Jackson) فإنه توجد ثلاثة عوامل تؤثر بشكل كبير على الأداء الوظيفي وهي:

- قابلية الأفراد أنفسهم والتحفيز والدعم الذي يلقونه من طرف الإدارة.
- تحقق الرضا الوظيفي أو عدمه يؤثر بشكل كبير على الأداء الوظيفي.
- الالتزام التنظيمي الذي يعني درجة إيمان الموظفين بما يقومون به ومدى التزامهم بالسياسات المرسومة لتحقيق الأهداف.[2]

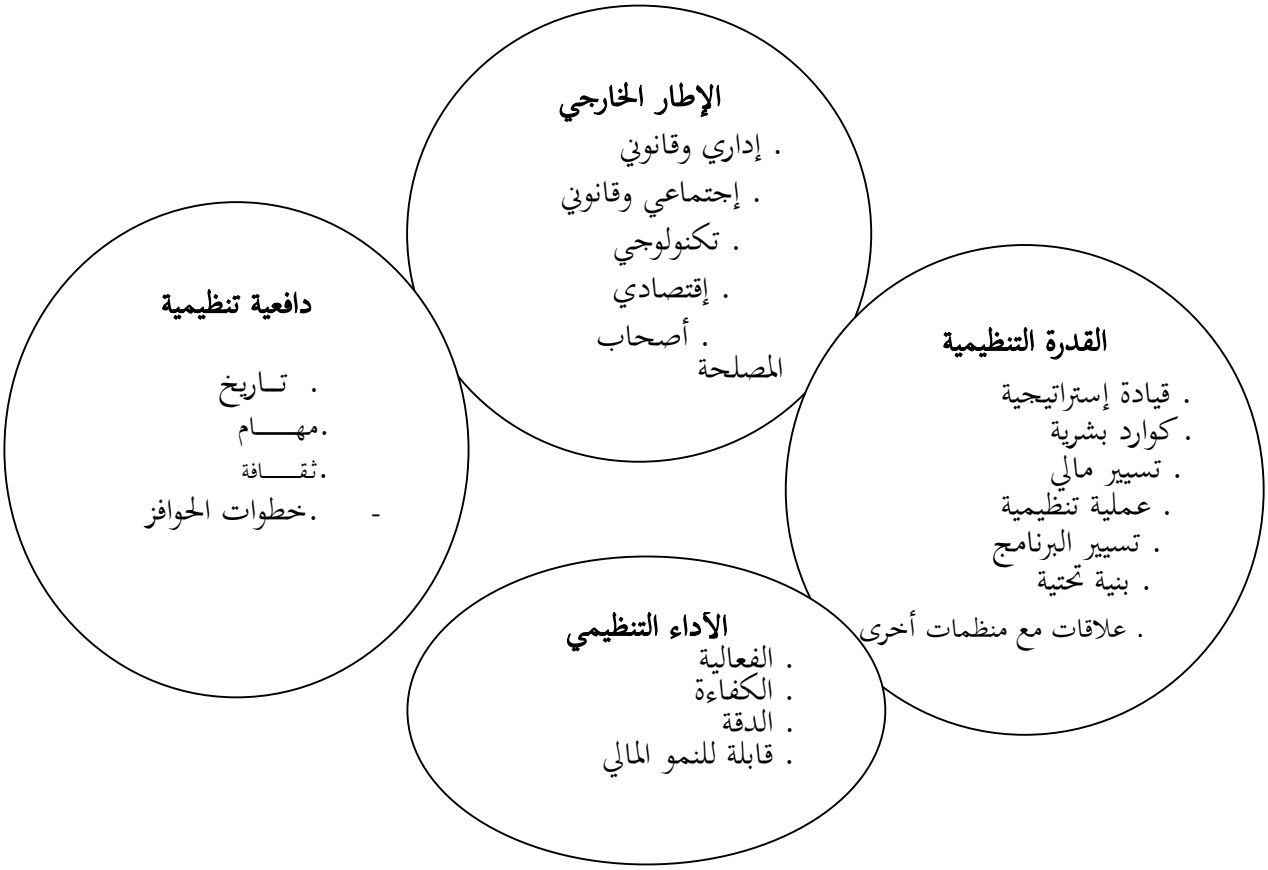
من خلال ما تقدم فإنه وإن اختلفت نظرة الباحثين حول محددات الأداء في تشخيص أداء المنظمات يكون من السهل تحديد الركائز الكبرى لعملية التقييم الذاتي، وهذا من خلال وضع إطار عام لمساعدة المنظمات على تطوير أدائها والتي تساعد على توضيح نقاط هامة في هذه العملية وتوعية وجمع المعطيات، كما تساعدها على اتخاذ القرارات وتحسين الأداء، ويضم هذا الإطار أربعة ميادين والمتمثلة في الشكل الآتي:

---

[1] – علي السلمي، **السلوك التنظيمي**. القاهرة: مكتبة غريب، 1975، ص28.

[2] – صلاح عبد الله، المرجع السابق، ص85.

الشكل رقم (17): الإطار العام لمساعدة المنظمات على تطوير أدائها



المصدر:

-Charles Lusthaus et autres، **améliorer la performance organisationnelle**. Manuel auto- Evaluation, Centre de Recherche pour le développement international, Montréal : IDRC, 1998, P 54.

إن أداء المنظمة يتضح من خلال النشاطات المتخذة لتنفيذ مهامها، كما أن النتائج وتأثيراتها تكون واضحة، فتصور الأداء يتنوع حسب درجة الإهتمام من طرف القائم على هذه العملية، فقد يكون الأداء محددا بكمية الأموال التي يمكن للموظف أن يوفرها للمنظمة، على شكل منح أو تكون ذات تأثير مفيد عليها، ولكن ما يمكن قوله هو أن قليل من المنظمات التي تتوفر على معطيات واضحة للأداء.

وما يمكن قوله هو أن كل منظمة تتوفر على مجموعة من المؤشرات الخاصة بها والملائمة لها وتختلف هذه المؤشرات حسب تطور الأداء وتطور المنظمة نفسها.

وكما ورد في الشكل السابق فإن الأداء التنظيمي يستخدم للتعبير عن المستويات الاتية:

● **الفعالية:** تترجم من خلال كيفية وقدرة المنظمة على تحقيق الأهداف، فالفعالية قضية مركبة ومن الضروري أن يكون سبب وجود المنظمة محددا بوضوح.

● **الكفاءة:** المنظمات ليست ملزمة بتقديم خدمات ممتازة فقط، بل يجب عليها أن تكون قادرة على منح هذه الخدمات في إطار التكلفة المناسبة، ويتم الحكم على أداء المنظمات من خلال كفاءتها (تكلفة الوحدة لأقسامها، المردود السنوي للفرد، القيمة المتوسطة، المنح...)

ويكون تحقيق استغلال المنظمات لمواردها البشرية بأكثر كفاءة من خلال ما يلي:

- استغلال كلي لقدرات العاملين؛
- استغلال كلي للهياكل المادية؛
- أنظمة إدارية ذات جودة عالية تضمن الكفاءة (ماديا-موارد بشرية-برامج-استراتيجيات...)؛
- إن أداء المنظمة يقارن بواسطة نقاط مرجعية.

● **الدقة:** إن المنظمات تأخذ فترة من الوقت حتى تتطور ولكن ذلك التطور يجب أن يتم ضمن تقوية مقومات نجاحها في بيئة داخلية وخارجية تعرف أزمات مختلفة ولمقاومتها وضمان بقائها، يجب عليها أن تنجح في التكيف مع التطور الحاصل في البيئة واكتساب المهارات المطلوبة، كما عليها أن تتحقق من أن مهامها وأهدافها وبرامجها ونشاطاتها تتأطر وتتماشى مع ما يريده أصحاب المصلحة، وحتى تحقق المنظمات هذه الدقة باستمرار يجب مراعاة الأتية:

- مراجعة البرامج بصفة مستمرة للإطلاع على التطور الواقع في المضمون وفي القدرات،
- تقديم حاجات أصحاب المصلحة بصفة مستمرة؛
- دراسة المنظمة لمضمونها باستمرار لتتمكن من التكيف مع إستراتيجيتها؛
- متابعة المنظمة لسمعتها عن قرب؛
- تحليل أدوار الأفراد وبشكل مستمر .[1]

● **الإنتاجية:** وهي الكفاءة في استخدام الموارد من ناحية اعتبارها كميات، وتستعمل لتوضيح درجة النجاح في استخدام عناصر الإنتاج المختلفة، كما تعبر عن العلاقة الموجودة بين المخرجات والمدخلات، فالإنتاجية تهتم بمقارنة كمية المخرجات بكمية المدخلات اللازمة لتحقيقها.

---

[1]– Charles، Lusthaus ،et autres، **améliorer la performance organisationnelle**. Manuel d'Auto- Evaluation, Centre de Recherche pour le développement international, 1998,P 53-58.

وترتبط زيادة الإنتاجية بمدى كفاءة التخطيط ونجاعة تسيير الموارد البشرية والمادية واستغلال التقنيات والتكنولوجيا والأبحاث العلمية وتطبيقها بالطرق الصحيحة [1]

ويعبر مثلث الأداء عند " **بارتولي** "(Bartoli) عن التفاعل الحاصل بين ثلاثة أبعاد وهي: بعد الكفاءة وبعد الفعالية وبعد الموازنة، ولا يمكن تصور تحقيق الأهداف والنتائج في المنظمة بمعزل عن هذه الأبعاد مع بعضها البعض، كما أن أخذ كل بعد لوحده كفيل بأن يُوقع المنظمة في مخاطر ومشاكل لا حصر لها، وهذه المفاهيم الثلاثة يلخصها الشكل الآتي:

الشكل رقم (18): مثلث الأداء



- **المصدر:** حاج قويدر قورين، المرجع السابق، ص 67.

وكما سبق الإشارة إليه فإنه لا يوجد اتفاق موحد بين الباحثين حول محددات أو معايير الأداء ويعود ذلك إلى عدة أسباب منها:

- محددات أداء فئة معينة من الأفراد ليست هي محددات أداء فئة أخرى؛
- محددات أداء الأفراد في منظمة ما ليست بالضرورة هي نفسها محددات أداء الأفراد في منظمة أخرى؛
- تؤثر عوامل البيئة الخارجية على محددات الأداء .[2]

من خلال ما سبق نستنتج أن محددات الأداء تختلف من فئة إلى أخرى ،ومن منظمة إلى أخرى كما نجد أن معنى الأداء الجيد بمفهومه الواسع لا يتوقف عند حدود تطبيق الإجراءات والمتطلبات

---

[1] – حاج قويدر قورين، "نظام مراقبة التسيير في المؤسسات الإقتصادية ودوره في تحسين الأداء". **مجلة العلوم الإنسانية**، جامعة الشلف، العدد 37، السنة الخامسة، 2008، ص 69.

[2] – سالم بن بركة براك الفايدي،"فرق العمل وعلاقاتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية ". (رسالة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،الرياض، 2008)، ص100.

الإدارية والمالية لتحقيقها واستمرارها، وإنما يمتد إلى مدى أوسع ليشمل الفكر والثقافة والبيئة التي يتفاعل فيها ومعها هذه المتطلبات إذ يتحول إلى سلوك اجتماعي يشجع الجودة في مختلف جوانبها.

وفيما يخص موضوعنا والمتعلق بطرح انشغال آليات توظيف الأساتذة المساعدين في التعليم العالي في الجزائر فنقول أنه قد يكون صالحا في فترة زمنية مضت لكن بقاءه بالآليات المعمول بها حاليا قد أفرز لدينا نتائج غير مرغوب فيها ،والتي تتمثل في طرق توظيف لم تعد تساير التطورات الحاصلة وفي محصلة أداء بعض هؤلاء الأساتذة الموظفين في عملية التدريس والتي أنتجت بدورها مخرجات (طلبة الجامعات) دون مستوى الطموح المراد تحقيقه، وهذا الأمر يرجع إلى خلل في نمط التوظيف المعمول به إلى يومنا هذا دون إحداث تطوير أو تغيير في بيئة متغيرة ومتطورة باستمرار، بل إن الجامعات الآن أصبحت تسعى للحصول على شهادات الجودة العالمية في الأداء الجامعي كشهادة الإيزو أو شهادة الإعتماد الأكاديمي ،والتي تمنح الجامعات التي تتحقق فيها الشروط والمعايير التي تضعها الجهات المانحة وفي المقابل تحرص هذه الجامعات على توفير هذه الشروط والمعايير ضمانا لحصولها على اعتماداتها المالية ، والتأكيد بشكل كبير على حسن أدائها.

وهذا يجعلنا نقول أن منظومتنا التعليمية تبقى مهددة طالما لم يتم إعادة النظر في الآليات الإدارية المعتمدة في البحث العلمي وتوظيف الأساتذة الجدد والتي لا تزال بعيدة كل البعد عن المقاييس البيداغوجية الواجب توفرها في الأستاذ الجامعي وذلك يعد في حد ذاته انتشار الفساد.

المبحث الثاني: أثر وانعكاسات الفساد على الأداء.

تعمل المنظمات بصفة عامة على تحقيق تنمية إدارة الموارد البشرية كونها أساس تسيير كل القطاعات الاقتصادية والاجتماعية، السياسية والثقافية، وهذا يجعل مسؤولية هذه المنظمات أكبر من حيث المسؤولية الملقاة على عاتقها في قيادة عمليات التنمية، لأنه يستلزم عليها العمل باستمرار لأجل تطوير وتنمية كفاءتها وتحقيق فعاليتها في ظل التطورات الحاصلة في بيئتها الداخلية والدولية ويعد الفساد الإداري والمالي من أهم المشكلات التي أصبحت تواجه المنظمات في مختلف دول العالم، وأصبح تحدي مواجهته مطالبا أساسيا بعد أن أخذت هذه الظاهرة أبعادا واسعة فانتشر مصطلح "عالمية الفساد" بكل ما يحمله من معاني للرشوة والمحسوبية والمحاباة والبيروقراطية والتسيب الإداري.

1-أشكال الفساد: تتعدد مظاهر وصور الفساد ،إذ يمكن أن يمارس من طرف فرد أو جماعة أو مؤسسة رسمية أو خاصة ،والذي يكون الهدف منه تحقيق منفعة مادية أو مكسبا سياسيا أو اجتماعيا ،وينقسم الفساد إلى ما يلي:

- **حسب درجة التنظيم:** وينقسم إلى نوعين:

أ- الفساد المنظم: ينتشر هذا النوع في المنظمات المختلفة ،على شكل إجراءات وترتيبات مسبقة ومحددة، يكون من خلالها معرفة مقدار الرشوة وآلية دفعها وكيفية إنهاء المعاملة، فيضمن الطرف الذي يعرض الفساد إنهاء المعاملة وعدم توقفها، وفي هذه الحالة يأخذ الفساد شكل الظاهرة التي يعاني منه المجتمع بكامل طبقاته وبمختلف قطاعاته، فهو فساد يصعب تجنبه ويميل أن يكون احتكاريا.

ب- الفساد العشوائي: يعد أكثر خطورة من النوع السابق الذكر، إذ تتعدد خطوات دفع الرشوة بدون تنسيق مسبق، ولا يكون خلال أي من الخطوات ضمانا لإنهاء المعاملة فيها وهذا ما يعرقل سير الأعمال[1].

- **حسب نوع القطاع:** وهو الآخر ينقسم إلى نوعين:

أ- الفساد في القطاع العام: يسود هذا النوع بشكل أكبر في مؤسسات القطاع العام إذ يعتبر مجالا خصبا للانحرافات الإدارية والاختلاس المالي وهذا يرجع لضعف أو غياب آليات الرقابة والمساءلة.

ب- الفساد في القطاع الخاص: لقد أظهرت التجارب أن الفساد لا يقتصر فقط على القطاع العام بل ينتشر أيضا في القطاع الخاص، إذ يشير تقرير منظمة الشفافية العالمية * أن الشركات الأمريكية من أكثر الشركات التي تمارس أعمال غير مشروعة ،وكذلك بالنسبة لشركات صينية وفرنسية وألمانية، إذ تتعامل هذه الشركات مع عدد كبير من كبار الموظفين في مختلف دول العالم تدفع لهم مرتبات كبيرة مقابل خدمات يقدمونها لهم .

- **حسب نطاقه الجغرافي :**

أ- فساد محلي: وهو الفساد الموجود داخل البلد الواحد، وهو يعني فساد الموظفين أو رجال الأعمال أو السياسيين المحليين ولا يرتبطون بمخالفات مع شركات أجنبية خارج الدولة.

ب- فساد دولي: من هذا النوع يأخذ الفساد أبعادا أوسع يصل إلى نطاق عالمي وذلك ضمن الاقتصاد الحر، يصل إلى أن تترابط الشركات المحلية والدولية بالدولة والقيادة بمنافع ذاتية متبادلة[2].

---

[1]– Paolo Mauro, **La corruption causes, conséquences et voies à explorer,** http://www.afd6.org. P3, (10. 05. 2015).

* **منظمة الشفافية الدولية:** منظمة مجتمع مدني مقرها برلين أنشأت عام 1995، يقتصر تعاملها مع المنظمات غير الحكومية للوصول إلى الشفافية وقياس مدركات الفساد في بلدان العالم ،وللوصول الى ذلك تعتمد على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية (البنوك) والخبراء والأفراد ورجال الأعمال والمواطنين. **المصدر:** حسن كريم عاتي، "العراق في مؤشر مدركات الفساد في تقارير منظمة الشفافية الدولية "**،مجلة النزاهة والشفافية للبحوث والدراسات،** العراق: دار الكتب والوثائق ،العدد السادس،2013،ص69.

[2]– محمد خالد المهايني ، "أليات حماية المال العام والحد من الفساد الإداري". الملتقى العربي الثالث "آلية حماية المال العام والحد من الفساد الإداري" الرباط: المملكة المغربية، ماي 2008، القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2009، ص27، 28.

- **حسب من يمارسه:**

أ-فساد أفقي: والذي يشمل قطاع الموظفين العموميين الصغار ينتج عنه أي معاملة (مهما كانت صغيرة) مقابل تقديم رشوة للموظف المسؤول.

ب-فساد عمودي: وهو فساد يقوم به كبار المسؤولين، ويتعلق الأمر بقضايا أكبر من مجرد معاملات إدارية يومية وتكون أشكاله كما يلي:

- **إستغلال النفوذ:** وهذا من خلال استغلال المنصب العام لتحقيق مصالح سياسية مثل تزوير الانتخابات أو شراء أصوات الناخبين ،أو التمويل غير المشروع للحملات الانتخابية، أو شراء ولاء الأفراد والجماعات.

- **الإثراء غير المشروع:** وهي صورة أخرى من صور الفساد المالي والإداري ،وفيها يقوم الموظف باستغلال الثغرات الموجودة بالقوانين أو التعليمات أو الأنظمة لينفذ ما يعود عليه بالنفع الكثير ،مما يؤدي إلى زيادة ماله وأصوله بالشكل الذي لا يتناسب مع مداخيله الحقيقية.

- **الرشوة:** وهي صورة واضحة لهؤلاء الذين يحاولون الحصول على منافع مادية تعرف تسميات مختلفة ومتنوعة مثل : إكرامية أو مساعدة أو هدية، والهدف من ذلك تلطيف شكلها، وهي قد تدفع من صغار الموظفين إلى كبارهم ،للتغطية على تصرفاتهم اللاقانونية، كما يمكن أن تكون مشاركة في ريع الفساد أو تسلم لمن هو في أدنى السلم الوظيفي للسكوت على السرقات الكبرى[1].

- استخدام المنصب العام من قبل شخصيات ذات نفوذ (كالوزراء والمستشارين) للحصول على امتيازات خاصة كالاحتكارات الخاصة بالخدمات ومشاريع البنية التحتية، أو للحصول على عمولات من آخرين مقابل تسهيل حصولهم على هذه الإمتيازات دون وجه حق.

- تطبيق المحسوبية والمحاباة في التعيينات الحكومية، وهذا بتعيين أشخاص في الوظائف العامة على أساس القرابة أو الولاء السياسي، أو لتوطيد النفوذ الشخصي على حساب الكفاءة والجدارة والاستحقاق والمساواة في الفرص.

- توزيع المساعدات والمبالغ المالية ،من المال العام على فئات معينة ،أو مناطق جغرافية محددة على أسس جهوية أو عشائرية ،بهدف تحقيق مكاسب سياسية.

---

[1]- علي سكر عبود، "تحليل صور وأسباب الفساد المالي والإداري". **مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية**، العراق، المجلد 12، العدد 1، 2010، ص 121، 122.

– عدم وجود النزاهة والشفافية في طرح العطاءات الحكومية ،مثل تحويل عطاءات بطرق غير شرعية على شركات ذات علاقة بالمسؤولين أو أفراد عائلاتهم، أو تحويل العطاءات الحكومية على شركات معينة دون المرور بالإجراءات القانونية المطلوبة .[1]

– إخفاء أموال الفساد :

يعد إخفاء الأموال الناتجة عن عمليات الفساد عمدا يعد ذاته جرما وفسادا يجب المحاسبة عليه ويعرقل سير العدالة في الكشف عنها، فلقد جاء في المادة 24 من الإتفاقية الدولية لمكافحة الفساد *أنه على الدول المشاركة أن تنظر في اعتماد ما يجب اتخاذه من تدابير تشريعية، وتدابير أخرى للمحاسبة على جرائم التعمد على إخفاء الممتلكات أو مواصلة الاحتفاظ بها، مع العلم أنها متأتية من أفعال الفساد.

غسيل الأموال المتحصل عليها من عمليات الفساد، ويطلق عليها كذلك عمليات تبييض الأموال وتعد من أخطر أشكال الفساد، لأنها تضمن للجاني استمرارية الاستفادة من تلك الأموال دون خوف من المساءلة القانونية ،طالما أنها تظهر بصورة الأموال المشروعة، كما أن عملية غسيل الأموال تلك تعرقل سير العدالة لأنها تزيد من صعوبة اكتشافها. [2]

2- أسباب الفساد:

توجد مجموعة من الأسباب التي تؤدي إلى ظهور الفساد في المجتمعات، بعضها ما هو ذاتي يرتبط بالشخص المفسد الذي تنعدم لديه مقومات السلوك الحسن، ولا يجد لديه رادعا أخلاقيا يمنعه من التعامل النزيه، بالفساد بل هناك من الأفراد من يعتبر عملهم نوعا من أنواع الذكاء والقدرة على اغتنام الفرص، أما البعض الآخر فيعود للظروف البيئية الخارجية وما تحتويه من إغراءات تشكل عوامل جذب للفساد.

وسنتطرق إلى شكل يوضح أكثر هذه الأسباب فيما يلي:

---

[1] – بلال خلف السكارنة، **الفساد الإداري.** ط1؛ عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2010، ص 32، 33 .

* **الإتفاقية الدولية لمكافحة الفساد:** إتفاقية متخصصة في مكافحة الفساد على نطاق عالمي،لقد دخلت حيز النفاذ في ديسمبر 2005، صادقت عليها 165دولة، تلزم هذه الاتفاقية الدول الأعضاء بتنفيذ تدابير مكافحة الفساد **المصدر** :**المنظمة العالمية للبرلمانين ضد الفساد . يوم**2015/12/14 gopacnetwork.org/ar/programs

[2] – علي سكر عبود، المرجع السابق، ص 123

أ ــ أسباب سياسية: تواجه بعض الدول خصوصا في الدول النامية تغييرات في الحكومات والنظم الحاكمة فتنقلب من ديمقراطية إلى ديكتاتورية والعكس، الأمر الذي يوجد عدم الاستقرار السياسي مما يهيئ الجو لانتشار الفساد الإداري .

والفساد السياسي عادة ما يدعم الفساد الإداري ،وهو أحد وأهم الآليات التي يعتمد عليها النظام المستبد، وإن النظام السياسي غير الديمقراطي يؤدي إلى إضعاف المنظمات الاجتماعية والسياسية والقانونية وتدميرها، مما يفتح الآفاق أمام مفاسد جديدة، وهذا لعدم وجود نظام سياسي فعال يستند إلى مبدأ فصل السلطات وتوزيعها بشكل متناسب، بمعنى غياب دولة المؤسسات السياسية والقانونية والدستورية، وعليه تظهر حالة غياب الحافز لمحاربة الفساد. كما يوجد عامل آخر يمكن أن يساهم في تفشي ظاهرة الفساد والمتمثل في قلة الوعي السياسي وعدم معرفة الآليات والنظم الإدارية التي تتم من خلالها ممارسة السلطة.

يمكن لظاهرة الفساد أن تنشر أكثر في ظل عدم استقلالية القضاء، بينما في الدول المتقدمة توفر هذه الإستقلالية تمنح أبعادا أوسع وفعالية للحكومات التي تتميز بالحكم الراشد[1].

–التنافس غير الشرعي على السلطة السياسية: أي إساءة استعمال المال للحصول على سلطة سياسية أو حصانة برلمانية أو منصب حزبي، فيعتمد على عدة وسائل مثل الرشوة والتأثير على الرأي العام للحصول على الأصوات ،وهذه لهزم المنافس الذي يكون غالبا الأصلح والأكفأ.

– التحالف مع الأطراف الخارجية: إن العديد من الدول خاصة النامية منها تحرص على زيادة نفوذها وسيطرتها على مجتمعاتها من خلال الاستعانة بالحليف الإستراتيجي الخارجي ليوفر لها الدعم والحماية طالما توجد بينهما مصالح مختلفة.

–مشاركة المصالح والمنافع بين رجال السياسية ورجال المال والأعمال: فقد يسعى السياسيون خلال فترة توليهم الحكم إلى كسب منافع اقتصادية دون وجه حق، وبالتالي يعملون على دعم علاقاتهم مع رجال المال والأعمال، وبالمقابل يحققون هؤلاء منافع مادية كبيرة بل أحيانا يقدمون هبات مالية لرجال السياسة للحصول على ثروات بطرق مخالفة للقوانين واللوائح المعمول بها[2].

---

[1]– عمر إسماعيل حسين، "دور وسائل الإعلام في كشف الفساد الإداري والمالي"، بحث مقدم ضمن المؤتمر العلمي السنوي السابع لهيئة النزاهة، العراق، 2013، ص 28 .

[2]– فتيحة حمير، **ظاهرة الفساد في الجزائر**. (رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 3، 2014)، ص38 ،39 .

ب ــ أسباب تربوية سلوكية : بعد انهيار النظام القيمي للمجتمع من أهم أسباب انتشار الفساد الإداري، فالعادات والتقاليد والدين تشكل نسقا قيميا بما تحتويه من مثل عليا ،والتي تنعكس على الفرد وسلوكه، فثمة ارتباطا عضوي بين الفساد الإداري وغياب الوازع الديني مما يؤدي إلى سلوكيات غير حميدة بقبول الرشوة وعدم تحمل المسؤولية وتجاوز احترام القانون.

ويعد كذلك انخفاض المستوى التعليمي وضعف وسائل الإعلام في الكشف عن ممارسات الفساد الإداري بكل أشكاله من أسباب تفشي وانتشار الفساد الإداري.[1]

-شيوع الوساطة واستغلال أصحاب النفوذ لعلاقاتهم الشخصية وغير الرسمية في إنجاز بعض الأعمال التي قد تتعارض مع القوانين أو تمس المصلحة.

-الأثر السلبي لعادات وتقاليد اجتماعية سائدة في سلوك بعض المسؤولين والعاملين في القطاع العام مثل عدم الوعي بأهمية الوقت وعدم الالتزام بالمواعيد، وعدم الاهتمام بكل ما هو ملكية عامة والمبالغة في استخدام أجهزة الدولة للأغراض الشخصية .[2]

-عدم وجود وعي لدى الأفراد بالحقوق التي يجب أن توفرها لهم الدولة، مما يجعلهم أكثر استعدادا لاستغلال الوظيفة، للحصول على المال من خلال الرشوة أو اختلاس المال العام ، إضافة إلى أن المواطن الذي يجهل الإجراءات اللازمة لإنجاز معاملته يكون أكثر عرضة الاستغلال من طرف موظف فاسد والذي يطلب منه المال مقابل إنجاز معاملاته بسرعة.[3]

ج ــ أسباب اقتصادية: إن من أهم أسباب انتشار ظاهرة الفساد هو عدم وجود العدالة في توزيع الثروة داخل الدولة، إلى جانب تردي الأوضاع الاقتصادية وارتفاع تكاليف المعيشة، بعض الأفراد يبررون قبول الرشوة لسد النقص المادي الناتج عن ضعف الرواتب ،من أسباب الفساد ذلك هو ما يحدث عند المرافق التي خوصصتها الحكومات، وإن البيع لا يتم بشكل مربح جدا للدولة نتيجة الفساد في طرق البيع ،والتواطؤ الذي يحدث في تحديد أسعار هذه المرافق، أما عالميا فإنه من بين الأسباب التي أدت إلى انتشار الفساد هو زيادة توسع التكامل الاقتصادي العالمي وتعميقه بحيث يؤدي إلى زيادة احتمال

---

[1] – **المركز الإداري لدعم القرار،** الفساد الإداري في ليبيا. إدارة الدراسات والبحوث الإستراتيجية. مؤسسة الشفافية – ليبيا، 2009 .

[2] – عامر الكبيسي، **الفساد والعولمة تزامن لاتوأمة.** الرياض: المكتب الجامعي الحديث، ص 22 .

[3] – أحمد محمود نهار أبو سويلم ، "دراسة حول أسس وأساليب مكافحة الفساد الإداري"، ندوة "دور المؤسسات المالية والمصرفية في مكافحة غسيل الأموال"، تونس 19 -23 أغسطس 2007، القاهرة :منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2008، ص 157.

شيوع آثار الفساد في الاقتصاد العالمي، فلما أعلن مصرف "الإئتمان والتجارة الدولي" إفلاسه سنة 1991، فإن أموال الضمان الاجتماعي بالغابون انمحت بأكملها.

-كما أن من أسباب انتشار ظاهرة الفساد أيضا ما يسمى بالعولمة المالية الدولية وترقيمها، مما يعني أن التخلص من نتائج الفساد أصبح أسهل تقنيا من ذي قبل، وبالتالي فإن الفساد ونشاط تجار المخدرات أخذ يفرض خطورة متزايدة على النظام المالي الدولي ذاته، وأصبح من الصعب رسم خط واضح بين الأموال القانونية وتلك غير القانونية والفصل بين أموال الرشوة والمخدرات عن معاملات الشركات.[1]

-إنعدام المنافسة: إن الشركات المنتخبة التي تعمل في سوق احتكاري عادة ما يكون لديها حافزا كبيرا لكسب رضى الحكومة خاصة إذا كانت هذه الحكومة تشجع على الاحتكار، وبالتالي فإن هذه المناخ يشجع على تزايد انتشار عدم الكفاءة، كما أن إنعدام التنافس السياسي يبعد عنصر المساءلة. [2]

ضف الى ذلك غياب الشفافية والمساءلة يعد من أهم الأسباب التي تؤدي إلى ارتفاع مستويات الفساد، بحيث يجد المواطنون أنفسهم دون آليات تمكنهم من مساءلة مسؤولي الحكومة الأمر الذي سينتهي بهم الأمر إلى الانصياع لطلباتهم وسلوكياتهم الفاسدة.

-الإسهامات السياسية الفاسدة: إن الفساد في العديد من الدول قد تكون نتيجة للتمويل غير القانوني الذي تحصل عليه الأحزاب السياسية سواء في الدول النامية وحتى في الدول الصناعية مثل فرنسا وألمانيا وأمريكا .[3]

د- أسباب قانونية:

يمكن أن يحدث الانحراف الإداري بسبب سوء صياغة القوانين واللوائح المنظمة للعمل، نتيجة غموض مواد القوانين أو تضاربها في بعض الأحيان ،مما يمنح فرصة للتهرب من تنفيذ القانون أو تفسيره بطريقته الخاصة والتي قد تتعارض مع مصالح المواطنين.

---

[1] - أحمد مصطفى محمد معبد، **الآثار الإقتصادية للفساد الإداري.** الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، ط 1، 2012 ، ص 29 -31.

[2] - **مركز المشروعات الخاصة (CIPE)،** مكافحة الفساد: التوجه إلى القطاع الخاص، الصادرة عن مركز المشروعات الدولية الخاصة التابع لغرفه تجارة الولايات المتحدة الأمريكية، مارس 2008، ص 5.

[3] - عمر إسماعيل حسين، المرجع السابق، ص 11.

كما أن تطبيق القوانين والنظم والقرارات تحتاج إلى قيادات إدارية ،مخلصة وملتزمة أخلاقيا وفي أداء الواجب والعمل، لأن أخطر أنواع الفساد هو فساد القادة وهذا الأمر يتطلب مواجهة الفساد والتسيب والاستعداد لتغليب شجاعة المصلحة العامة على المصلحة الشخصية .[1]

هـ- أسباب إدارية:

إن الروتين والبيروقراطية الشديدين يجعلان الناس يبحثون عن وسائل قد لا تكون صحيحة لتحقيق مصالحهم وإنجاز معاملاتهم ،وهذا يعود لطول الوقت الذي تأخذه الإجراءات مما يعرقل مصالح المواطنين كما أن تركز السلطة في أيدي أشخاص يسيئون استعمالها قد يدفع المواطنين إلى دفع رشاوى للموظفين.[2] وقد تتسبب الاجتهادات الذاتية للعاملين في الفساد من خلال تشجيع العاملين في الاعتماد على التفسير الشخصي لمعالجة المواقف، في حال عدم وجود نصوص واضحة تبين كيفية حلها. إضافة إلى ذلك فإن عدم وجود أهداف للوظيفة ،ومعايير للإنجاز يُضعف أساليب الرقابة و المحاسبة، وهذا يشجع على الانحراف وممارسة الفساد، كما توجد أسباب أخرى التي تساهم في ظهور الفساد الإداري مثل عدم تماشي مرتبات الموظفين مع الظروف الاقتصادية، وشيوع النمط التسلطي والعلاقات البيروقراطية بين المستويات الإدارية وغياب الممارسات الديمقراطية فيها، إلى جانب غياب آليات المساءلة والشفافية في الأجهزة الإدارية سواء فيما يخص الآليات الداخلية ،كالفصل بين السلطات ووجود أجهزة رقابة فعالة ، أو آليات خارجية ،التي تسمح للشعب مساءلة الحكومات عبر الانتخابات (العامة أو المحلية) ووسائل الإعلام ومؤسسات المجتمع المدني .[3]

3- المستويات المتعددة لأثر الفساد :

للفساد آثار سلبية وضارة للمجتمع يمكن تلخيص بعضها فيما يلي:

- أثر الفساد على الإيرادات الحكومية: إذ تخسر الحكومات أموالا ضخمة من الإيرادات المستحقة بفعل الرشوة التي يتلقاها موظفو الدولة مقابل تجاهلهم لجزء من الإنتاج والدخل والواردات عند تقييمهم للضرائب المستحقة على هذه النشاطات الإقتصادية .[4]

---

[1] - أحمد السيد الكردي، المرجع السابق.

[2] - علي سكر عبود، المرجع السابق، ص 124.

[3] - فتيحة حمير، المرجع السابق، ص 45 -47.

[4] - السيد أحمد الكردي، المرجع السابق.

- يساهم الفساد في تخفيض مستويات الاستثمار، ويجلب آثارا سلبية على مستوياته الداخلية والخارجية، فالمستثمرون يتجنبون البيئة التي يكون فيها الفساد منتشرا كونه يزيد من تكاليف القيام بالأعمال ويهدم حكم القانون مما يعمل على إبعاد المستثمرين.
- وإن الفشل في جذب الإستثمارات الخارجية وهروب رؤوس الأموال المحلية ،نتيجة عدم توفر بيئة تنافسية حرة مما يؤدي إلى ضعف في توفير فرص العمل وانتشار أكبر لظاهرتي البطالة والفقر.
- إن الانفاق الحكومي سيزداد كثيرا في ظل الفساد ،إذ أن مشاريع الإستثمارات العامة للرسميين الحكوميين توفر فرص الحصول على الرشاوى، مما تمنحهم إمكانية الإستفادة المباشرة من منح العقود، فيشجعون إقامة أكبر عدد ممكن من مشاريع الاستثمار الحكومية، وهذا ما يعرض السياسة المالية للخطر فيؤدي إلى خفض الإنتاج ويحبط من قدرات الإبداع .[1]
- يؤدي الفساد إلى الإضرار بالدخل الفردي ،كونه يقتطع من دخله لتقديم الرشوة وهذا للحصول على مصلحة وهو ما يعرف بالأثر غير المباشر للرشوة.
- شيوع ثقافة الفساد في المجتمع مما يوجد مشروعية مصطنعة للفساد ،وهذا نتيجة التراخي والتسامح الذي يجده المفسدون من طرف الفئات الحاكمة.[2]
- يعمل الفساد على تشويه البنى التحتية إذ يؤدي إلى توزيع المداخيل بشكل غير متكافئ وغير مشروع يؤدي كذلك إلى تحولات سريعة ومفاجئة في التركيبة الإجتماعية.
- يؤدي الفساد بصفة عامة والمالي بخاصة إلى تغيير المعايير، التي تحكم إبرام العقود فيصبح المكسب والمنفعة الخاصة هي الأساس في إبرامها ،وليس التكلفة والجودة ومواعيد التسليم.
- يساهم الفساد في إشاعة وانتشار ثقافات فاسدة ،تصبح بمرور الزمن جزءا من قيم العمل الخاطئة ومن أشكال هذه الثقافات عدم تحمل المسؤولية ،وعدم احترام وقت العمل ،وعدم أداء العمل المطلوب.

---

[1] – ساجد شرقي محمد، "الفساد أسبابه ونتائجه وسبل مكافحته". أعمال المؤتمر السنوي لهيئة النزاهة، العراق، عقد في 31 / 12 / 2008.
http://tinyul.com/kky3x2w, (11/05/2015), à18: 00

[2] – فتيحة حيمر، المرجع السابق، ص 54 -57.

– من أهم النتائج الخطيرة للفساد ،هو التغيير الذي يصبح سائدا في النظر إلى الوظيفة العمومية، فيصبح المنصب الوظيفي فرصة لتحقيق مكاسب شخصية من العمل مما يشجع على سهولة انتشار الفساد في أجهزة الدولة. [1]

– سوء توزيع الموارد الإقتصادية لحساب قطاعات أقل أهمية، عند المجتمع مثل الأنشطة الترفيهية والرياضة والمظاهر الاحتفالية وتزيين المدينة وأشجار الزينة... إلخ.

– التشكيك في فعالية الأجهزة الحكومية.

– تردي الخدمات المقدمة للمواطن على مختلف المستويات كالتعليم، الصحة، النقل... إلخ. [2]

– إنتشار الفساد يفقد نظام الحكم شرعيته فيعزف المواطنون عن المشاركة في منظماته وأنشطته وعند أول إشارات للسخط عليه يتهاوى هذا النظام.

– فساد الممارسة الديمقراطية إذ أن انتشار الفساد في المجتمع بمختلف صوره وأشكاله، مثل تنصيب الأموال واستعمال عائداته في شراء أصوات الناخبين وكذلك دخول البرلمان لاكتساب الحصانة لاستمرار الانتفاع والإثراء بدون حق مشروع يؤدي إلى إفساد الحياة السياسية التي تقوم على الديمقراطية وعلى آلياتها مثل: الانتخاب، الشفافية، المساءلة ...

– الإساءة إلى سمعة النظام السياسي وعلاقاته الخارجية بالدول الأجنبية، التي يمكن أن تقدم له الدعم المادي، مما يجعل البنوك تفرض على هذه الدول والأنظمة شروطا معينة حماية منها على المساس بسيادتها.

– يكون الفساد سببا في انتشار الفوضى والاضطرابات السياسية فتشجع على زيادة لغة العنف وفرض سياسة الأمر الواقع كأداة لانتزاع الحقوق السياسية المهضومة. [3]

_ إضعاف السلطة المعنوية والأخلاقية في المجتمع ،مما يؤدي إلى إضعاف كفاءة العمل الحكومي وزيادة فرص الجريمة المنظمة فيضيف عبئا آخر على دافعي الضرائب بينما الأغنياء يتهربون من دفعها من خلال ممارسة أساليب ملتوية للتهرب كالرشوة.

_ زيادة التفاوت الطبقي ،بخاصة في الدول النامية إذ أن الفساد الإداري لا يؤدي إلى تمكين الموظفين العموميين من أن يصبحوا أصحاب ثروة.

---

[1] – علي سكر عبود، المرجع السابق، ص125، 126.

[2] – عبد الرحمان بن راشد العبد اللطيف، "الآثار الإقتصادية للفساد المالي والإداري". مداخلة في ندوة الشيخ سعود المربض، الرياض 2012 ، ص 22 .

[3] – فتيحة حمير، المرجع السابق، ص 51 -54.

ـ يؤدي الفساد إلى زيادة الكلفة الحكومية ،مثل التعليم والسكن وغيرها من الخدمات الأساسية، وهذا يقلل بدوره من حجم هذه الخدمات وجودتها. [1]

– ضعف فعالية الأداء العام: إن انتشار الفساد يؤدي إلى تفكك الهيكل والتنظيم الإداري للدولة ككل فيؤدي إلى انحراف مجموعة المسئولين عن أداء مهامهم ،وسعيهم وراء تحقيق المنافع والمصالح الخاصة ومحاولة الإثراء غير المشروع مما يؤدي إلى تراجع الخدمة العامة ككل.

4-أساليب الحد من إنتشار الفساد:

بما أن أسباب الفساد كثيرة ومتباينة، فإن وسائل مواجهته ومحاربته هي الأخرى كثيرة ومتباينة ونذكرها منها ما يلي:

تكون الخطوة الأول لمكافحة الفساد هو تحديد الظاهرة التي هي موطن الخلل، وهذا من خلال شرح وتحليل أسباب ونتائج الفساد، كما أن عملية تقييم الفساد على الرغم من صعوبتها تبقى ضرورية لتقييم تدخل القطاع العام في هذه العملية، والذي يتطلب تطوير سياسات مكافحة الفساد على الصعيدين الوطني والدولي، كما أن تقييم فعالية هذه السياسات يستلزم تقييم قبل وبعد تنفيذ هذه السياسة.[2]

– وضع إستراتيجية لمواجهة الفساد بصفة عامة والفساد الإداري والمالي بصفة خاصة من خلال تطبيق الحوكمة كثقافة وأسلوب وهذا من خلال ما يلي:

– إصلاح الهيئات الحكومية ومحاربة الأداء البيروقراطي ،وتقييم أساليب العمال بصفة دورية ومستمرة.

– زيادة كفاءة قدرات العاملين والرفع من مستوى خبراتهم من خلال برامج التدريب وبالتالي تقوية قدرات الهيئات الحكومية والإدارية والتنفيذية.

– وضع آليات لتنفيذ حوكمة الشركات ،وهذا الأمر يتطلب إصلاح الكثير من القوانين واللوائح المعمول بها.

ـ إتباع معايير المحاسبة الدولية السليمة التي من شأنها تدعيم كفاءة الإدارة المالية، وتوفير المعلومات الحيوية والتي تساعد على اتخاذ القرارات الصائبة ولذلك تم وضع معايير محاسبة دولية موحدة التي

---

[1] – إيمان صوفي، قوراري مريم، " أخلاقيات العمل كأداة للحد من ظاهرة الفساد الإداري في الدول النامية". مداخلة في الملتقى الوطني حول "حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري"، جامعة محمد خيضر، بسكرة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 6 و7 ماي 2010، ص07 .

[2] - Jean François, MADARD, "comment évaluer la corruption". Textes remis par Jean- François Baré, Paris: L'Harmattan, Editeur Collection logiques politiques, 2001,P91.

من شأنها إضفاء المرونة والشفافية في المعاملات الدولية ، وبالتالي زيادة الجودة وسلامة التقارير المالية.[1]

- تطبيق الديمقراطية كآلية لمكافحة الفساد، فإذا كان جانبها الأكبر يعني بآليات الوصول إلى الحكم إلا أنها ملزمة بتوفير هامش للحرية والتعبير ،وهذا الهامش يفيد في رصد حالات الفساد وإظهارها أمام الرأي العام ومنه إيجاد فرص للقضاء عليها.
- دور مؤسسات الدولة والسلطة القضائية والتشريعية الذي تؤديه بصفتها مؤسسات لديها صلاحيات ومسؤوليات لضمان أحسن للموارد وحماية المصلحة العامة.[2]
- يمثل دور المجتمع المدني في قضايا الفساد جزءًا من حل مشكلة الفساد ،إذ لا يمكن التصدي لهذه الظاهرة بفاعلية بعيدا عنه، وعليه يفترض على الحكومة توفير القواعد القانونية والتنظيمية وكذلك تبني استراتيجيات عمل تسمح وتتيح للمجتمع المدني المشاركة في محاربة الفساد وتشجيع الجمعيات وتخفيف القيود عليها، وتسهيل أنظمتها، تقوم منظمات المجتمع المدني بدورها بفعالية وشفافية بالرقابة الذاتية وبالرقابة المجتمعية في موضوع الفساد. كما أنه يؤدي دورا كبيرا في إيجاد الإرادة السياسية، في مواجهة الفساد وبصفة خاصة قدرتها في التأثير في قيادات الأحزاب السياسية والبرلمانية، والدولة مسؤولة أمام مواطنيها وعليها تقييم البيانات والتقارير الموثوقة عن أعمالها، وإن المجتمع المدني مسؤول أمام الدولة في مكافحة الفساد من خلال مشاركته في الشؤون العامة وسيادة القانون وتعزيز الحوكمة.[3]
- إيجاد جهاز قضائي مستقبل يقوم على العدالة والنزاهة ويتكفل باحترام القوانين والأنظمة المتعلقة بمكافحة الفساد.
- تطوير وتعزيز دور الرقابة والمساءلة المهنية للهيئات ،والمؤسسات التشريعية والتنفيذية والإعلامية والشعبية.
- تأسيس مستويات أفضل لتحقيق الشفافية والمساءلة في الشركات وهذا بإلزام الشركات بتحقيق الشفافية، ومساءلة متخذي القرارات وتطبيق المنظمات للحوكمة في إدارتها مما يضمن مراعاة المسؤولين لمصالحها والحد من المناصب.

---

[1] – إيمان صوفي، قوراري مريم، المرجع السابق، ص 9، 10.

[2] – خضر عباس عطوان، "دور مؤسسات المجتمع المدني في مكافحة الفساد"، أعمال المؤتمر السنوي لهيئة النزاهة بالعراق، عقد في 31 / 12 / 2008 http://tinyul.com/kky3x2w, (11/05/2015).

[3] – مركز المشروعات الخاصة (CIPE)، المرجع السابق، ص12، 13.

– توحيد معايير المحاسبة ومراجعة أليات أدائها مما يسهل عمل المستثمرين وزيادة الشفافية والثقة.

– توسيع إمكانية الحصول على المعلومات، فالتغيرات المتلاحقة في اللوائح وغموض الإجراءات كثيرا ما تدفع أصحاب الأعمال اللجوء للفساد، باعتبارها إستراتيجية وحيدة للبقاء، وبالتالي فإن تحسين حصول أصحاب الأعمال على المعلومات التنظيمية وتعريفهم بمسؤولياتهم وحقوقهم ،يساعدهم على احترام القوانين والوقوف في وجه ابتزاز البيروقراطيين .[1]

– تؤدي وسائل الإعلام دورا بالغ الأهمية في مكافحة الفساد من جهة أنه يضطلع بدور رئيسي في إحداث تغيرات كبيرة في المواقف والاتجاهات والسلوك والأوضاع الإجتماعية فالمنتظر منها هو قدرتها على حماية حقوق الإنسان ،وأن تجعل هذا الإنسان أكثر وعيا بحقوقه ،وعليه فإن المسؤولية تقع على عاتق وسائل الإعلام في فضح الانتهاكات التي تطال هذه الحقوق ،وتقصى الحقائق واستكشافها للكشف عن الفساد وليس فقط الاكتفاء بالتذمر وتعداد السلبيات والسلوكيات الخاطئة فقط ،وإنما الكشف عن مواطن وجود أي شكل من أشكال الفساد مهما كان صغيرا ،حتى لا ينتشر وينمو أكثر في المجتمع.

ثم إن وسائل الإعلام تتحمل مسؤولية كشف الوثائق وعرض الحقائق المتعلقة بقضية ما، ومتابعتها للتحقيقات الخاصة بها وصولا إلى إحالتها للقضاء لمحاسبة المفسدين، وعملية رصد الحقائق هذه تعد أثرا للكشف عن حالات الفساد المختلفة .[2]

– التأكيد على البعد الأخلاقي والقيمي والديني لمحاربة مختلف أنواع الفساد وسوء التسيير.

– التركيز على الدور التوعوي والإرشادي الذي يمكن أن تقوم به المدارس والجامعات وكل مؤسسات المجتمع المدني ودور العبادة في محاربة ظاهرة الفساد بكل أشكاله. [3]

– ومع كل ما ذكر حول سبل مكافحة الفساد وآلياته فإنه يتصدرها عامل هام وضروري لنجاح هذه المهمة ،ألا وهو وجود إرادة سياسة قوية للقضاء على الفساد وعدم التردد في اتخاذ الإجراءات الوقائية والناجعة لذلك، وهذا من خلال وضع سياسات فعالة لتنفيذها وترسيخها لمكافحة الفساد والكشف عن مواطنه.

---

[1] – نفس المرجع السابق، ص 8.

[2] – عمر إسماعيل حسين، المرجع السابق، ص 14.

[3] – فيصل محمود الشواورة، "قواعد الحوكمة وتقييم دورها في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منه من الشركات المساهمة العامة الأردنية". **مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية والقانونية**، المجلد 25، العدد الثاني، 2009، ص 123.

إلى جانب توفير مبادئ المساواة وتكافؤ الفرص والعدالة أمام الجميع ،والعمل على إظهار أكبر قدر من الشفافية ومشاركة جميع الفئات في عملية صنع القرار، فالمشاركة تحقق أفضل النتائج في رصد تنفيذ مشاريع التنمية وهذا ما يعزز الالتزام السياسي، وتحقيق النتائج عن طريق جعل مبادئ مكافحة الفساد شأنا عاما، وسائدا لدى المجتمع وثقافة تؤدي إلى تشكيل إستراتيجية ناجحة ،ولهذا كما سبق ذكره فإن المجتمع المدني يعد شريكا ضروريا وبشكل مستمر في عملية مكافحة الفساد.

5-انعكاسات الفساد على قطاع التعليم العالي في الجزائر:

يعد التعليم العالي أهم مرتكزات التنمية الشاملة، وهذا من خلال مساهمته في إعداد الإطارات الفنية والأكاديمية والمهنية لمؤسسات المجتمع المختلفة، إضافة إلى دوره في تطوير المعرفة واستخدامها ونشرها من خلال البحث العلمي كل ذلك خدمة للمجتمع وللبيئة.

فطبقا لنظرية رأس المال البشري فإن الاستثمار في العنصر البشري من قبل الأفراد والمنظمات والحكومات تمثل عائدا استثماريا كبيرا، وهذا لتأثيره المباشر على زيادة الإنتاج والمردودية، والاستثمار البشري يتيح كذلك مزيدا من فرص العمل نحو القطاعات الإنتاجية، وهنا تظهر أهمية التعليم في تشكيل وتكوين رأس مال البشري وتنمية الأداء لدى المنظمات وتشجيع الميزة التنافسية بها.

إنه من الأهمية مناقشة قضية الفساد في قطاع التعليم بصفة عامة وقطاع التعليم العالي بصفة خاصة، باعتبارها أولوية كونها لا تؤثر فقط على حجم الخدمات التعليمية وجودتها وكفاءتها وكذلك نوعية مخرجاتها المهارية والذهنية، بل هو يؤثر كذلك على المخرجات القيمية وما تنشره في الثقافة السائدة من قيم ضد النزاهة والتنمية فتكون نتائجها إجمالا سلبية.

إن قطاع التعليم العالي في الجزائر يشهد منذ الإستقلال توسعا ملحوظا سواء على مستوى الهياكل أو على القدرات والطاقات البشرية، ولم يعد هذا القطاع مقتصرا على نخبة محددة وإنما توسع ليشمل مختلف شرائح المجتمع، هذا الانتقال بين أنظمة التعليم العالي النخبوية وتلك الجماهيرية الواسعة بدأ يترك نتائجا سلبية على مخرجات هذا القطاع وفعاليته، وعلى الرغم من الموارد المالية المعتبرة المتخصصة له، وما حققته السياسات الماضية والحالية من نجاح الى مستوى المنظمات وتزايد الموارد البشرية (الأساتذة، طلبة ،عمال) فإنها لا تعد أفضل السياسات لمواكبة التطورات الحاصلة لدى المنظمات المتقدمة الأخرى.

ولمواجهة التحديات الجديدة لبيئة أصبحت تتميز بالحركية والتغيير المستمر، وفي إطار ما أصبح يعرف بتحقيق الجودة والتميز في قطاع التعليم العالي، بات من الضروري إعادة النظر فيه و حشد موارده

وجعلها أكثر فاعلية وتحقيقها للأهداف المسطرة ، ويكون ذلك من خلال إلغاء النفقات غير المبررة وغير الضرورية والتي تدخل في خانة الفساد ذاته ،وتبديد الأموال العمومية والبحث عن السبل المتاحة لتقديم تعليم عالي بتكلفة عقلانية في إطار تطبيق سياسة الحوكمة الرشيدة.

إن قوة أو ضعف مؤسسات التعليم العالي تكمن في سلطتها التنفيذية وعقلانية قراراتها، وإن المؤسسات الأضعف هي تلك التي تغيب فيها السلطة أو القوة الإدارية، وهي حتما المعرضة أكثر للفساد.

إن إستفحال هذه الظاهرة أخذة في التوسع والانتشار أكثر، مما يؤدي إلى تهديد مستقبل القطاع ومخرجاته من خرجين وباحثين، لذا كان لزاما علينا في بحثنا هذا أن نقوم برصد ظاهرة الفساد من خلال مدخلات قطاع التعليم العالي وأهم مرتكزاته وعناصر بنائه المتمثلة أساسا في السياسات المنتهجة في توظيف الأستاذ الجامعي والذي قد يكون غير مؤهل لممارسة وظيفة التعليم، وهذا الذي سوف نناقشه أكثر ونحلل أسبابه لاحقا عندما نتعرض للبحث ميدانيا.

المبحث 3: آليات توظيف أساتذة التعليم العالي في الجزائر:

بما أن موضوع رسالتنا قد تناول في جانبه الميداني قطاع التعليم العالي والبحث العلمي نموذجا والتي يندرج بعض موظفيه من الأساتذة ومسيري القطاع ضمن المناصب والوظائف العليا، فإننا سنعتمد على المرسوم التنفيذي رقم 130/08 المؤرخ في 3ماي 2008، والمتضمن القانون الأساسي الخاص بالأستاذ الباحث ،

والمرسوم 129/08 الخاص بالقانون الأساسي للأستاذ الباحث الإستشفائي الجامعي مرجعا للتحليل القانوني والتنظيمي لتعيين الإطارات في المناصب والوظائف العليا وما موقف المشروع الجزائري منه.

لقد جاء في الفصل الثالث بعنوان "التوظيف والتثبيت والترقية في الدرجة"، وتوضح المادة16 منه، أن الأساتذة الباحثين الخاضعين لهذا المرسوم 130/08 بصفة متربصين ملزمون بتأدية تربص تجريبي مدته سنة واحدة، ثم يرسمون بعد إنتهاء مدة التربص التجريبي، أو يخضعون لفترة تربص تجريبي مرة أخرى لنفس المدة ولمرة واحدة فقط، أو يتم تسريحهم دون إشعار أو تعويض كما جاء في المادة17: أنه يعلن عن ترسيم الأساتذة الباحثين من طرف مسؤول المؤسسة باقتراح من عميد الكلية أو مدير المعهد أو من رئيس قسم المدرسة ،بعد أخذ رأي اللجنة العلمية للقسم والكلية والمدرسة.

ويستفيد الأساتذة الباحثون من كل الشروط الضرورية لتأدية مهامهم وترقيتهم الجامعية، وكذلك شروط النظافة والأمن المرتبطة بطبيعة نشاطاتهم (المادة5) ويخضع الأساتذة الباحثون الذين تسري عليهم أحكام هذا القانون الأساسي الخاص للحقوق والواجبات المنصوص عليها في الأمر رقم 03/06 الموافق لـ 15جويلية 2006 (المادة 3).

كما تقر المادة 10 من نفس المرسوم أنه يمكن دعوة الأساتذة الباحثين لشغل مناصب عليا هيكلية أو وظيفية لدى المؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني وكذلك المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري والتي تضمن مهمة التكوين العالي.

ولا يرخص للأساتذة الباحثين الشاغلين لمناصب عليا القيام بمهام التعليم والتكوين بصفة ثانوية[1].

كما جاء في المرسوم التنفيذي 129/08 المؤرخ في 3 ماي 2008، والمتضمن للقانون الأساسي الخاص بالأستاذ الباحث الإستشفائي الجامعي في مادته10 أنه: "يمكن للأساتذة الباحثين الإستشفائيين الجامعيين كذلك شغل مناصب عليا هيكلية أو وظيفية على مستوى المؤسسات والمذكورة في المادة2 أعلاه من نفس المرسوم، وهي المؤسسات ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني التي تضمن تكوين في العلوم الطبية وفي المؤسسات والهياكل الإستشفائية الجامعية، وتحدد المادة30 شروط توظيف الأستاذ المساعد الإستشفائي الجامعي الذي يكون عن طريق المسابقة على أساس الإختبارات من بين الحائزين على شهادة الدراسات الطبية المتخصصة أو شهادة معترف بمعادلها، كما تنص المادة31 أن المسابقة تفتح لتوظيف الأساتذة المساعدين الإستشفائيين الجامعيين بموجب قرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي، والذي يعده بالتشاور مع الوزير المكلف بالصحة وهذا القرار يقوم بتحديد عدد المناصب المفتوحة للمسابقة في كل الإختصاصات وفي كل الهياكل الإستشفائية ويكون تحديد كيفيات تنظيم المسابقة كذلك بموجب قرار مشترك بين الوزيرين المكلف بالتعليم العالي والمكلف بالصحة، وبعد إعلان نتائج المسابقات التي تكون حسب المناصب المطلوب شغلها يعين المترشحون الناجحون ويرسمون في رتبة أستاذ مساعد إستشفائي جامعي، ويتعين عليه ممارسة وظيفته في منصب تعيينه لمدة 3 سنوات على

[1]- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم رقم 130/08، المؤرخ في 3 ماي 2008 والمتضمن للقانون الأساسي الخاص بالأستاذ، **الجريدة الرسمية**، العدد 23، الصادرة في 14 ماي 2008.

الأقل (المواد 32-33) كما يتم ترقية الأساتذة المساعدين الإستشفائيين الجامعيين إلى صفة أستاذ محاضر "ب" الحاصلون على شهادة دكتوراه في العلوم الطبية (المادة 39).

وبموجب المادة 64 فإنه تطبقا للمادة 11 من الأمر رقم 06-03 الذي سبق الإشارة إليه، فإنه يحدد قائمة المناصب العليا كما يلي:

- رئيس مصلحة إستشفائية جامعية؛
- رئيس وحدة إستشفائية جامعية. [1]

1- تعيين واختيار هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية :

وطبقا للقرار رقم 123 المؤرخ في 05 أفريل 1997، والمتعلق بأساتذة التعليم العالي والبحث العلمي فإن مناصب العمل تحدد وفق الترتيب التالي:

- أساتذة التعليم العالي (Professeurs)؛
- أساتذة محاضرين (Maitres de conférence)؛
- أساتذة مكلفون بالدروس (Maitres assistants chargés de cours)؛
- أساتذة مساعدون (Maitres assistants)؛
- مساعدون (Assistants).

أما فيما يخص شروط تعيين الأساتذة الباحثين فيكون كالتالي:

ا-سلك أساتذة التعليم العالي:

يتم توظيف أساتذة التعليم العالي على أساس الشهادات والأعمال بعد التسجيل في قائمة التأهيل ويتم اختيارهم من بين الأساتذة المحاضرين الذين يثبتون خمس سنوات من الأقدمية بهذه الصفة كما يمكن تثبيت أساتذة التعليم العالي الذين ثبتوا بهذه الصفة لمدة 15 سنة على الأقل وأنجزوا أبحاثا ومنشورات ذات طابع علمي وبيداغوجي وأطروا أطروحات دكتوراه.

---

[1] - المرسوم التنفيذي 129/08 ، المرجع السابق ،ص09 - 15 .

ب – سلك الأساتذة المحاضرين:

يوظف ضمن هذا السلك الأساتذة المساعدون المثبتون والحاصلون على التأهل الجامعي طبقا

للمرسوم التنفيذي رقم 254/98 المؤرخ في 17 أوت 1998، والمتعلق بالتكوين في الدكتوراه وما بعد التدرج المتخصص والتأهيل الجامعي.

ج– سلك الأساتذة المساعدين:

يوظف الأساتذة المساعدون عن طريق مسابقة على أسلس الشهادة لحاصلي شهادة الماجستير أو شهادة معترف بمعادلتها، وكذلك يوظف على أساس الشهادة في رتبة أستاذ مساعد من حملة شهادة الدكتوراه دولة أو شهادة معترف بمعادلتها.

كما يمكن تعيين الأساتذة المساعدين بصفة مكلفين بالدروس بعد أخذ رأي المجلس العلمي وهذا من بين الأساتذة المساعدين المثبتين والحاصلين على الدكتوراه أو شهادة معترف بمعادلتها، أو الأساتذة الذين يثبتون ثلاث سنوات من الأقدمية بهذه الصفة والمسجلين في الدكتوراه دولة[1].

وعلى هذا الأساس فإن توظيف الأساتذة المساعدين "ب" يتم من خلال معايير إنتقاء وشروط محددة من طرف المديرية العامة للوظيفة العمومية.

ولقد جاء في منشورها رقم 7 المؤرخ في 28 أفريل 2011، والذي يتعلق بمعايير الإنتقاء في المسابقات على أساس الشهادة للتوظيف في رتب الوظيفة العمومية والموجه إلى المسؤولين المكلفين بتسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية وكذلك إلى رؤساء مفتشيات الوظيفة العمومية فيما يخص معايير الانتقاء للالتحاق برتبة أستاذ مساعد قسم "ب" للتعليم العالي فإنه يشترط توفر ما يلي:

- **ملاءمة شعبة إختصاص تكوين المترشح مع متطلبات الرتبة المراد الإلتحاق بها (0 الى 5 نقاط):**

– تطابق تخصص الشهادة مع متطلبات الرتبة المراد الإلتحاق بها (0 إلى نقطتين):

وترتب تخصصات المترشحين حسب الأولوية التي تحددها المؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية والمذكورة في قرار أو مقرر فتح المسابقة على أساس الشهادة .

---

[1]– قوي بوحنية، المرجع السابق، ص308– 310.

تنقط التخصصات كما يلي :

- التخصص 1 (نقطتان)؛
- التخصص 2 (1,5 نقطة)؛
- التخصص 3 (نقطة واحدة)؛
- التخصص 4 (0,5 نقطة) .

- تقدير الشهادة (0 إلى 3 نقاط):

- تقدير "حسن جدا " أو "مشرف جدا " (3 نقاط)؛
- تقدير "حسن" أو "مشرف" (نقطتان).

- التكوين المكمل للشهادة المطلوبة في نفس التخصص (0 إلى 5 نقاط) .

- التسجيل الأول في الدكتوراه (نقطتان)؛
- التسجيل الثاني في الدكتوراه (3 نقاط)؛
- التسجيل الثالث في الدكتوراه (5 نقاط).

- الأشغال والدراسات المنجزة من طرف المترشح في مجال تخصصه (0 إلى نقطتين):

- منشورات أو مداخلات دولية (0,5 نقطة من كل إصدار أو مداخلة في حدود نقطتين).
- منشورات أو مداخلات وطنية (0,25 نقطة عن كل إصدار أو مداخلة في حدود نقطة واحدة).

- الخبرة المهنية المكتسبة من طرف المترشح (0 إلى 4 نقاط):

- 0,5 نقطة عن كل سنة تدريس بعد الحصول على الشهادة المطلوبة للالتحاق بالرتبة المعينة، في حدود (4 نقاط)؛
- 0,25 نقطة عن كل سنة تدريس، قبل الحصول على الشهادة المطلوبة للالتحاق بالرتبة المعينة في حدود أربع (4 نقاط).

- المقابلة مع لجنة الإنتقاء (0 إلى 4 نقاط):

- القدرة على التحليل والتلخيص (نقطة واحدة)؛

- وضوح وسلامة الخطاب (نقطة واحدة)؛
- القدرة على التواصل (نقطة واحدة)؛
- المهارات العلمية الخاصة (نقطة واحدة)[1].

إن طريقة التوظيف وشروط الإنتقاء للأساتذة المساعدين أصبحت تثير الكثير من الجدل ،سواء كان ذلك على مستوى أسلوب فتح المناصب او وثائق ملف المترشح او فيما يتعلق بالمقابلة، فلقد كشفت مصادر من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي عن وجود تقارير أرسلت إلى كل من الوزارة المعنية ومديرية الوظيف العمومي لإعادة النظر في مقاييس إختيار أستاذ التعليم العالي وفق المسابقات المفتوحة.

وجاء هذا التقرير بعد إجراء مسابقات التوظيف والإنتقاء والتي أظهرت تجاوزات في هذه العملية لم تتم على أسس احترام الإجراءات القانونية الأكاديمية، على غرار اشتراط شهادة الإقامة وإعطاء الأولوية للمقيم في منطقة التوظيف وكذا النقاط الأربع المخصصة للمقابلة والتي أصبحت تمنح في بعض الجامعات بطرق جزافية وغير عادلة وغير مبنية على أسس موضوعية.

إلى جانب ذلك فإن تعليمة مديرية الوظيفة العمومية التي حددت كيفيات ومقاييس إنتقاء المترشحين لمسابقات توظيف الأساتذة الجامعيين، قد أثارت عدم رضى المترشحين للمسابقات بعد إدراج مواصفات تركز على الهندام والشكل أكثر من المؤهلات الأكاديمية الأخرى على حساب رصيد المترشح مثل منشورات دولية ووطنية في الإختصاص.

فهذه المقاييس مثلا تنص على وجوب منح نقطة كاملة على هيئة المترشح وهندامه، في حين تمنح نصف نقطة فقط للمترشحين المشاركين في منشورات دولية، وربع نقطة للمشاركين في منشورات وطنية، كما اعتبر من غير المنطقي منح نقطة كاملة حول الهندام والشكل الذي لن يضيف من مؤهلات الأستاذ الجامعي للرفع من المستوى في الجامعات. [2]

---

[1]- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، **المديرية العامة للوظيفة العمومية**، المنشور رقم 7، المؤرخ في 28 أبريل 2011، ص2، 3.

[2] – فضيلة مختاري، " تقرير لدى مديرية الوظيف العمومي والوزارة لتغيير مقاييس توظيف الأساتذة الجامعيين"، **جريدة الشروق** ، العدد2831، بتاريخ 25 جانفي 2010 ص5.

إن هذا الأمر يدعونا إلى التساؤل عن مدى دقة وموضوعية المعايير الخاصة بإنتقاء الأساتذة المساعدين"ب"، وهل تخضع هذه المعايير إلى مقاييس بيداغوجية وإستراتيجية مدروسة؟

إن الجامعة الجزائرية مازالت تشهد مشاكل عديدة والتي توضح أنه يستلزم على الجهات المعنية ووزارة التعليم العالي أن تهتم أكثر بشروط التوظيف والإنتقاء، وذلك يدعو الى ضرورة تحديد سياسة تكييف لإدارة الموارد البشرية الجامعية وفق المتغيرات الدولية الحاصلة، مما يدعو إلى اعتماد سياسة خاصة لإدارة الموارد البشرية تجاه الأساتذة الباحثين كون هؤلاء هم الذين يحملون على عاتقهم المشروع الجماعي للمؤسسة الجامعية، فهي فئة محكومة بالنمط الخاص بإدارة الخبرة المهنية، وعلى هذا الأساس فإنه يتطلب من القائمين على وضع شروط الإنتقاء والإختيار للأساتذة الباحثين الإهتمام بعناصر ونقاط تعد حساسة وهامة تأخذها بعين الإعتبار والتي تتمثل في النقاط التالية:

- **المؤهلات المطلوبة:** والتي يجب أن تتوفر لدى الأساتذة المساعدين "ب" وهل من شأن الشهادة المطلوبة (شهادة الماجستير) أن تقدم دائما أساتذة أكفاء ومؤهلين علميا وبيداغوجيا للتدريس في التعليم العالي، علما أنه من بين الشروط لتوظيف الأساتذة المساعدين في قطاع التعليم العالي في الأردن أو المغرب هو أن يكون المترشح حاصلا على شهادة الدكتوراه، وطالما أن الجامعة الجزائرية لم تستثن هذه الفئة التي تحمل شهادة الماجستير للتقدم إلى مسابقة التوظيف فإنه عليها أن تتكفل بتأهيل الأساتذة الملتحقين حديثا بالقطاع بيداغوجيا وتربويا، وهذا من أجل الإستفادة من الطاقات البشرية ، خاصة من ذوي حملة الشهادات الجامعية، مع اعتماد سياسات تحسين المورد البشري الجامعي ،ليحصل التوافق بين التعليم الجامعي مع متطلبات سوق الشغل انطلاقا من تقديم مخرجات كفيلة بتحقيق التنمية الوطنية الشاملة ،والتي تتوافق مع المقاييس العالمية والدولية.
- **الفترة المخصصة لفتح المسابقات:** نجد أن الكثير من مؤسسات التعليم العالي تبرمج هذه المسابقات في بداية السنة الجامعية، وبما أن الإجراءات الإدارية ستأخذ وقتا كبيرا حتى إعلان النتائج وتنصيب الناجحين منهم، فان التحاقهم بأقسام الدراسة سيكون متأخرا، الأمر الذي يؤثر سلبا على استقرارهم وعلى التحصيل العلمي للطلبة، ومن هنا تظهر غياب الإستراتيجية الواضحة والفعالة لدى القائمين بعملية التوظيف في إختيار فترة إجراء مسابقات التوظيف في الجامعات، وغياب التنسيق بين إدارة الوظيفة العمومية ووزارة التعليم العالي، بينما نجد أن العديد من الدول تعمل على القيام بالتوظيف في نهاية كل سنة دراسية، وبذلك تضمن الإدارة توفير هيئة التدريس في موعدها ،وزيادة المناصب

قبل حلول السنة الجامعية المقبلة، وهذا يدخل ضمن عملية توصيف الوظائف، مما ينعكس إيجابا على الأداء ،و كذلك تعيين وتحديد النقائص التي يمكن أن تعرفها الجامعة كمنظمة بسهولة ، ونستنتج مما سبق أن الإستقطاب الجيد يؤدي إلى الاختيار الجيد، مما يسمح بزيادة ورفع مستوى الخدمات والأداء، ويعد ذلك من أهم الجوانب الإستراتيجية في إدارة المنظمات.

- **التخطيط الإستراتيجي و العمل بخصائصه:** انه من الأهمية أن تقوم المنظمات بتحديد رسالتها وصياغتها بالاعتماد على التنسيق بين مراكز اتخاذ القرار، وربط الأهداف بالموارد والإمكانيات والصلاحيات اللازمة لتحقيقها، ولأجل ذلك يجب أن تكون الرسالة واضحة والتنسيق بين هذه الأهداف على المدى الطويل و المتوسط و القصير قائمة و محددة.

ففي خطاب ألقاه وزير التعليم العالي والبحث العلمي "محمد مباركي" خلال أشغال الندوة الوطنية للجامعات بحضور عمداء ومدراء الجامعات على المستوى الوطني يوم 22 مارس 2014 ،كشف عن توظيف 6 آلاف أستاذ جديد مع الدخول الجامعي 2015/2014، ليتم توفير أستاذ لكل 20 طالبا جامعيا، والتأكيد على استعداد الوزارة لتوفير 2 مليون مقعد بيداغوجي خلال الدخول الجامعي 2015/2014، لكنه في نفس الوقت انتقد تصريحات الوزير الأول "عبد المالك سلال" بفتح مراكز بيداغوجية حديثة بينما القطاع يعاني من عجز في المؤطرين، ويؤكد الوزير "مباركي" على ضرورة توفير الظروف المادية والبشرية تحضيرا للدخول الجامعي لتحقيق تكوين نوعي لفائدة الطلبة في مختلف الأطوار الجامعية، وبالتالي فإن تحسين مستوى التكوين لا يتطلب فتح مؤسسات جديدة بل يستدعي تحسين ظروف ونوعية التكوين في الجامعات المتوفرة حاليا.[1]

وفي هذا التصريح يكون الوزير "محمد مباركي" لم يوافق على تعليمات الوزير الأول حينما أمره بفتح مراكز بيداغوجية حديثة، واعتبر أن الأهم هو الإهتمام بالنوعية وليس بالعدد، وهذا في حد ذاته يعد أمرا خطيرا لأنه يدل على غياب وحدة تصور لمنظومة التعليم العالي في أعلى هرم السلطة بالجزائر هذا التصور الموحد المفروض أن يكون أساس الإدارة الإستراتيجية التي تعتمد على التخطيط لمسايرة تغيرات البيئة الداخلية والخارجية الذي يقوم بتحديد مسار الجامعة و أهدافها، ولتقييم ومراجعة خطط

---

[1]- أيوب عبد الرحمان، "مباركي ينتقد تصريحات سلال ويرفض تعليماته لفتح مراكز بيداغوجية جديدة على حساب النوعية"، **الإخبارية أون لاين**، 2014/03/22، www.elikhabaria.com/or/permalink/15518. html.

العمل بها لمعرفة نقاط القوة ونقاط الضعف مما يسمح لها بالبقاء والاستمرار في ظل التحولات الإقليمية والدولية وليس أن يتميز بازدواجية الآراء والتصورات والتصريحات للسلطة الحاكمة نفسها.

إن هذا الخلل الحاصل في قطاع التعليم العالي بالجزائر يطرح أيضا نقصا في التأطير على مستوى الوطن، الذي يعد الوجهة الحقيقية التي تعكس المنحنى العام للبحث العلمي والتطور المعرفي، والمسجل في الجامعة الجزائرية، إن نسبة التأطير تقل من سنة إلى أخرى، خصوصا لدى الأساتذة والأساتذة المحاضرين مما يطرح عجزا في التكفل بالمناقشات للرسائل الجامعية وتدريس الطلبة، مما دفع وزارة التعليم العالي تعتمد سياسة المنح التعليمية لإعداد نسبة التأطير الملائمة من أساتذة التعليم العالي، وذلك بمنح الأساتذة الذين لم يناقشوا بعد الدكتوراه منحا علمية تتراوح مدتها من سنة إلى ثمانية عشر(18) شهرا لإتمام اطروحاتهم.

لقد تطور عدد الجامعات تطورا مهما في السنوات الأخيرة وهذا من 13 جامعة سنة 2000 إلى 26 جامعة سنة 2003[1].وتضم الشبكة الجامعية الجزائرية مؤسسات للتعليم العالي، وهي موزعة على ثمانية وأربعين (48) ولاية بالشكل التالي والمقسمة إلى 3 مناطق أو نواحي شرق وسط غرب على الشكل التالي:

[1]- قوى بوحنية، المرجع السابق، ص263.

الجدول رقم:(15) **توزيع مؤسسات التعليم العالي في الجزائر**

مؤسسات للتعليم العالي	ناحية الشرق	ناحية الوسط	ناحية الغرب	المجموع
الجامعات	21	17	11	49
المراكز الجامعية	01	03	06	10
الملحقات الجامعية	01	01	02	04
المدارس الوطنية العليا	03	15	02	20
مدارس عليا للأساتذة	02	03	02	07
المدارس التحضيرية	03	03	06	12
أقسام تحضيرية مدجمة	01	02	/	03

المصدر: الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الموقع الرسمي **لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي**، شوهد يوم 2015/08/30، على الموقع: www.mers.dz/universites

إن هذا التزايد الكبير في عدد مؤسسات التعليم العالي، وعدد الطلبة يقابله انخفاض في نسبة التأطير، في ظل عدم مراجعة حقيقية للتخصصات المتوفرة، كما أن زيادة عدد الهياكل البيداغوجية لم تسايرها الاعداد الكافية كما ونوعا لأساتذة التعليم العالي، وما يميز تطور المنظمات الحديثة في العصر الحالي هو حدوث تغيرات بصفة مستمرة، مما يستلزم على المؤسسات الجامعية مواكبة هذه التطورات والتغيرات، ووضع الإستراتيجيات اللازمة التي يمكن من خلالها الحصول على العنصر البشري المتميز والمبدع لتنفيذ أنشطة المنظمة كما هو مخطط لها. وقصد الاطلاع على اليات التوظيف المنتهجة لدى بعض الدول، اخترنا كل من التوظيف بجامعات الولايات المتحدة الأمريكية والجامعات الفرنسية، وكذا الجامعات المغربية والجامعات المصرية، وذلك ليتسنى لنا معرفة أي الطرق والأساليب الناجعة والفعالة في اختيار وتعيين هيئة التدريس.

2– إختيار وتعيين هيئة التدريس في جامعات الولايات المتحدة الأمريكية:

يرتبط ذكر الجامعات الأمريكية عادة بأنها جامعات متميزة تحتل المراتب الأولى على مستوى الجامعات العالمية، وفي الترتيب الدولي للجامعات المائة الأولى في العالم، والذي قامت به المجلة الصينية "جي تونغ" (Jai Tong)، يعتمد على معايير دقيقة مثل عدد الحاصلين على جائزة نوبل وتعداد الباحثين ومدى مساهمتهم في الدوريات العلمية العالمية والأبحاث المنشورة في التخصصات العلمية والإنسانية، فإن 51 جامعة أمريكية من أصل مائة تحصلت على مكانة متميزة، وتعد «جامعة هارفارد

" (Harvard University) من أولى الجامعات في العالم، والجدير بالذكر أنه لا توجد وزارة خاصة بالتربية والتعليم في الولايات المتحدة الأمريكية ،وإنما تعتمد إدارتها على مجالس منتخبة تنسق مع المؤسسات الفدرالية والشركات الأمريكية العالمية لتمويل مصروفاتها، ويتميز التصنيف الداخلي للجامعات بنظام صارم مبنيا على عمليات تقويم تخص الطلبة والأبحاث المنشورة ونسبة التأطير وحاملي الدكتوراه والتجهيزات المادية، مما يعمل على زيادة الأداء.

وتتكون هيئة التدريس من ثلاثة أسلاك رئيسية:

- أستاذ "Professor"
- أستاذ مشارك "Associate Professor"
- أستاذ مساعد "Assistant Professor"

يتم إختيار أعضاء هيئة التدريس بعد موافقة مجلس الكلية واللجنة التنفيذية والمالية ومجلس الجامعة على شغور منصب بناء على التقرير المالي والدرجة المالية، فيتم الإعلان عن المنصب الشاغر في جريدتي:"نيويورك تايمز" (New York Times)، و"كرونيكل أوف هايير ايدوكايشن" (chronicl of Higher Education)، كما ترسل الإعلانات إلى عمداء ورؤساء الأقسام وبعض الأساتذة في مختلف الجامعات لتقديم الترشيحات، ويتم الاختيار بالشكل التالي:

- **بالنسبة لأساتذة التعليم العالي والبحث العلمي:** فإنه يتم توظيفهم حسب الإنجازات والمكانة المتميزة بين أعضاء التخصص وقدرة الأستاذ على جذب مصادر تمويل البحث.

- **بالنسبة للرتب الأخرى:** يكون التوظيف وفق توفر شروط ومعايير، والمتمثلة في قدرة المترشح على الإنتاج العلمي والكفاءة في التدريس، ويمكن كذلك إجراء مقابلات أثناء المؤتمرات الدولية من خلال تكليف أساتذة أو أعضاء مؤسسات أو إنجازات دولية بإجراء مقابلة مع المترشح، إن هذا الإجراء يدل على القدرات والإمكانيات المالية التي تتمتع بها الجامعات الأمريكية وهذا لتعدد مصادر التمويل.

إن الجامعات الأمريكية تعمل حسب نظام التعاقد وهي الطريقة المعتمدة في نظام التعيين فيعين عضو هيئة التدريس في سلك أستاذ مساعد ويبقى في هذا المنصب من أربع (4) إلى سبع (7) سنوات وهي مدة تعد كافية كفترة تجريبية للتعرف على قدرات وأهلية الأستاذ المعين، ثم يتقدم الأستاذ المساعد

بعد مضي تلك الفترة للترقية لرتبة أستاذ مشارك، وهذا إذا ما أ ثبت المترشح كفاءته ونجح يثبت في هيئة التدريس بعقد دائم، وبعد سنوات يمكن للأستاذ المثبت أن يطلب الترقية لرتبة أستاذ إلى غاية سن التقاعد والمحدد ب 65 – 70 سنة.

والجدير بالذكر أنه على الرغم من استقلالية الجامعات الأمريكية في إجراء الإختبارات والتعيينات لأعضاء هيئة التدريس فيها، إلا أنه تخضع لتوصيات "الإتحاد الأمريكي لأساتذة الجامعات" (American Association of University Professor)، والاختصار هو (AAUP)، ويعد المجلس الذي يقوم بوضع معايير وأنظمة لتقويم وضبط التعليم العالي وقد تأسس سنة 1915[1].

3- تعيين واختيار هيئة التدريس في جامعات فرنسا:

إن تاريخ الجامعات بفرنسا عريق ومركب، حيث عرف عدة تحولات وتطورات والتنظيم الحالي

للتعليم العالي يخضع لقانون 26 جانفي 1984 الذي يدعى سافاري "savary" مهمته المحافظة على

على مبادئ قانون 12 نوفمبر 1968 المسمى قانون (إدقار فور) ."Edgar .Faure" [2]

إن ما يميز الجامعات الفرنسية هي أنها مؤسسات تعمل على تقديم الخدمة العمومية ولا تتحكم فيها ولا تضبطها قوانين السوق كالجامعات الأنجلوساكسونية، ولكنها في إطار الإتحاد الأوروبي وجدت نفسها ملزمة على التكيف مع المنظومة التعليمية العالمية، فدخل النظام الجامعي الخاص، إلا أن المؤسسة الجامعية الحكومية لازالت تتمتع بخصوصيتها للدعم الحكومي الذي يحظى به انطلاقا من خضوعها إلى نظام الخدمة العمومية.

وتتكون هيئة التدريس في الجامعات الفرنسية من المراتب التالية:

أ– الأساتذة الباحثون (Les Enseignants Chercheurs):

- أساتذة الجامعات "Les Professeurs des Universités"
- الأساتذة المحاضرون "Les Maitres de Conférence"

---

[1]- قوى بوحنية، المرجع السابق، ص 348-352 .

[2]- **Ministère Education Nationale et Enseignement et Recherche**, les établissements d'enseignement supérieur : structure et fonctionnement, Guide pratique édition, Novembre 2006,P11.

ب – المساعدون: Les Assistants

وهم الأساتذة الذين يدرسون بالتعليم الثانوي أو المعاهد العليا وهم من حملة الدكتوراه ويسمون بأعضاء هيئة التدريس المنتدبين (Les personnels du second degré détachés)

ج– الأساتذة المتعاقدون :(Les Professeurs sous Contrat): وتضم

– **الأساتذة المشاركون:** (Les Enseignements Associés)

– **الأساتذة الزائرون:** (Les personnels Enseignants Invités)

– **الملحقون المؤقتون بالتعليم والبحث:**

(Les Attachés Temporaires d' Enseignements et de Recherche).

إن التوظيف في منصب الأساتذة يتميز بالشفافية والإعلان عنها في مواعيد محددة ويتم نشرها وتعميمها ما بين المؤسسات الجامعية وهذا حسب التخصصات في دورات تحددها الوزارة على موقعها في شبكة الانترنيت.[1]

تعيين الأساتذة الباحثين: (Enseignants Chercheurs)

وتتكون هذه الفئة من الأساتذة المحاضرين وأساتذة التعليم العالي.

أ– الأساتذة المحاضرون : يتم توظيف هذه الفئة عن طريق المسابقات المفتوحة حسب عدد المناصب الشاغرة، وأن الحد الأقصى لعدد الوظائف الشاغرة لرتبة أساتذة محاضرين المفتوحة في المسابقات تحدد كل سنة عن طريق مرسوم منشور في الجريدة الرسمية، كما أن مؤسسات التعليم العالي لها إمكانية توظيف أساتذة باحثين في أي فترة من السنة، ولتمكين المترشح من التقدم لمسابقة توظيف أساتذة محاضرين يجب أن يكون مسجلا في قائمة التأهل لوظائف أستاذ محاضر والمعدة من طرف المجلس الوطني للجامعات.[2]

وللتمكن من التسجيل بها توفر الشروط التالية:

– حصول المترشح على شهادة الدكتوراه أو شهادة معادلة لها .

---

[1] – قوى بوحنية، المرجع السابق، ص357.

[2] – **Ministère de L'enseignement Supérieur et de La Recherche**, "Comment devient-on enseignant chercheur ?". République Française, Mai 2011, P 07.

– ضمان (3)سنوات وظيفية خلال السنوات الست السابقة في مجال التعليم والبحث.

– أن يكون المترشح أستاذا مشاركا بنظام الدوام الكامل.

– أن يكون المترشح منتدبا في فئة الأساتذة المحاضرين.

– أن ينتمي لفئة مكلف بالبحث أو باحث. ويجب أن يتضمن ملف المترشح شرحا مفصلا للأنشطة التعليمية والبحثية والإدارية، والمقدمة في ثلاث نماذج مرفقة بالدراسات المنشورة التي يتم مراقبتها من طرف المجلس الوطني للجامعات (O.N.U). [1]

إن قوائم التأهيل لوظائف أستاذ محاضر توضع من طرف المجلس الوطني للجامعات والطلبات تدرس من طرف أقسامه، حيث يمثل كل قسم تخصص معين و يتكون من أساتذة التعليم العالي وأساتذة محاضرين.

يمكن للمترشحين تقديم ترشيحاتهم للتأهل على موقع الانترنيت الخاص بوزارة التعليم العالي والبحث وهو: (http://www.enseignementsup_recherche.gouv.fr)، في بوابة (emploi (concours, et carieres) ثم (GALAXIE)، وتقوم لجنة الإنتقاء بإعداد قائمة المترشحين المقبولة ترشيحاتهم حسب درجة الإستحقاق.

إن المترشح المقبول يعين بقرار من الوزير المكلف من وزارة التعليم العالي، بدرجة متربص لمدة سنة بعدها المتربص يصبح مرسما .

ب– أساتذة الجامعات: إن أساتذة الجامعات يوظفون عن طريق المسابقات المفتوحة في المؤسسات حسب عدد المناصب الشاغرة، وإن العدد الأقصى لعدد مناصب أساتذة الجامعات تحدد كل سنة بمرسوم ينشر في الجريدة الرسمية، وأن كل المعلومات التي تخص المناصب المنشورة يمكن الإطلاع عليها عبر الموقع الإلكتروني "غلاكسي""**GALAXIE**".

إن مؤسسات التعليم العالي لديها إمكانية توظيف أساتذة باحثين في أي فترة من السنة، وحتى يتمكن المترشحون من التقدم لمسابقات توظيف أساتذة الجامعات، يجب عليهم أن يكونوا مسجلين

[1] – قوى بوحنية، المرجع السابق، ص360.

في قائمة التأهيل لأساتذة الجامعات المقرر من طرف المجلس الوطني للجامعات (O.N.U)، وكذلك من الضروري تحقق أحد الشروط التالية:

- أن يكون لدى المترشح للمنصب أهلية القيام بأبحاث، أو شهادة أو مؤهل أو ما يعادلها، في موعد لا يتجاوز التاريخ الذي حدده قرار الوزير المكلف بالتعليم العالي لإرسال الملف إلى المجلس الوطني للجامعات.

- إلى غاية 1 جانفي من سنة التسجيل، يجب تبرير خمس (05) سنوات للنشاط الوظيفي الفعلي خلال ثماني (08) سنوات الأخيرة ما عدا فيما يتعلق بـ:

* أنشطة التعليم أو البحث في المؤسسات العامة ذات طابع علمي وتكنولوجي.

* أن يكون أستاذا مشاركا بدوام كامل.

* أن يكون منتدبا في قطاع أساتذة الجامعات.

* الإنتماء إلى قطاع أساتذة الجامعات[1].

أما المرحلة الثانية التي تأتي بعد التسجيل في قائمة التأهل، فهي تتمثل في المسابقات التي تنظمها المؤسسات الجامعية وهي أربعة أنواع من الإمتحانات وهي:

- المفتوحة للمترشحين الحاصلين على التأهل في مجال الإشراف على الأبحاث أو شهادة مكافئة.
- المفتوحة للأساتذة المحاضرين الذين تحصلوا على التأهل في مجال الإشراف على الأبحاث طيلة خمس سنوات ،أو الذين منذ أربع سنوات على الأقل بمهمة ضمن التبادل الثقافي العلمي والتقني.
- – الموجهة للأساتذة المحاضرين الحاصلين على التأهل في مجال الإشراف على الأبحاث لمدة 10 سنوات خدمة (منها خمس سنوات كأستاذ محاضر مرسم أو متربص)، بمؤسسة للتعليم العالي في دول الإتحاد الأوربي أو داخل دولة ترتبط باتفاقيات في المجال الإقتصادي الأوروبي أو داخل مؤسسة أخرى للتعليم العالي، شرط أن يكون متقلدا لمنصب مهمة التعاون الثقافي العلمي والتقني.
- المسابقة تكون مقترحة للفئات التالية:

[1]- **Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche ,** mai 2011, Op. Cit, P13.

– المترشحون ذوو الست سنوات خبرة في مجال الأنشطة التعليمية أو البحث خلال التسع سنوات السابقة:

– الأساتذة المشاركون العاملون بنظام الدوام الواحد.

– الأساتذة المحاضرون الأعضاء في المعهد الجامعي الفرنسي .

– مدراء الأبحاث الملتحقون بالتعلم العالي لأجل ترسيمهم كأساتذة جامعات من الدرجة الأولى.[1]

– لجنة المتخصصين: تدرس الترشيحات، وتعد قوائم المترشحين المقبولين لمواصلة المنافسة ثم ترتب خمس مترشحين على أقصى حد.

– لجنة الإدارة (C.A): يقترح أول مترشح في الترتيب أو واحد إلى عدة مترشحين في ترتيب التسجيل المقدم من طرف لجنة المتخصصين أو ترفض القائمة المقترحة لكن لا يمكنها في أي حال تغيير الترتيب، المؤسسة تقدم الاقتراحات إلى الوزارة .

– المناصب الشاغرة في الجولة الأولى يمكن أن تقترح في دورة ثانية لنفس السنة.

– الإنضمام إلى قطاع أساتذة الجامعات في التخصصات القانونية، السياسية، الإقتصادية أو التسيير تكون عن طريق المسابقات الوطنية للتعليم العالي.

ويتم تعيين أساتذة الجامعات بقرار من رئيس الجمهورية. [2]

ج–الأساتذة المساعدون:

لقد أوجد منصب أساتذة مساعدين في نظام التعليم العالي في فرنسا سنة 1960، بكليات العلوم والآداب والعلوم الإجتماعية وفي المدارس العليا، وإن المرسوم الذي سمح بإنشاء فئة الأساتذة المساعدين، المؤرخ في 26 سبتمبر 1960، كلفهم من جهة تأطير الطلبة في فرق صغيرة لتنظيم وتسيير الأعمال التطبيقية والتمارين، وتوفير تعليم إضافي وتمهيدي للطلبة تحت إشراف ومراقبة أساتذة الجامعات والأساتذة المحاضرون، ومن جهة أخرى المساهمة في أعمال البحث التي عينوا بها، ولقد أصبح الأساتذة المحاضرين مطالبين بإعطاء الدروس للطور الأول وممارسة مهام ليست من إختصاص رتبهم [3]، وبداية

---

[1] – قوى بوحنية، المرجع السابق، ص361.

[2] - **Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche** , 2006, Op.cit., P43.

[3] - Claude Isabelle Brelot, Jean Luc Mayaud, **Voyage en histoire : mélanges offerts à Paul Gerbod**. Paris : Prèsses Univ- Franche- comté, 1/01/1995, P 72,73.

من سنة 1984 أصبح التوظيف في قطاع التعليم العالي بفرنسا بصفة أستاذ دائم مهما كانت التخصصات بشرط حيازة الدكتوراه، فمنصب الأساتذة المساعدين كانت الوسيلة لتسييرها ماليا للتطور والتزايد الكبير لعدد الطلبة، وفي نفس الوقت فإنه يسمح بفتح مجال الترقية والترسيم والتثبيت للأساتذة المساعدين، الذين هم بصدر التحضير لرسائل الدكتوراه، لكن تم إزالة هذا النظام بدمجهم في فئة الأساتذة المحاضرين، بينما هذه الفئة لا تزال موجودة في بعض المدارس مثل الهندسة والبيطرة، إلا أن نشاطاتهم والقوانين التابعين لها أصبحت مشابهة لتلك الخاصة بالأساتذة المحاضرين. [1]

4-تعيين وإختبار هيئة التدريس في جامعات المغرب:

تشمل هيئة الأساتذة الباحثين على الإطارات التالية:

- أستاذ التعليم العالي؛
- أستاذ مؤهل؛
- أستاذ التعليم العالي المساعد.

إن الجامعات والمؤسسات الجامعية يمكن أن تستعين بالأساتذة المشاركين وأساتذة متعاقدون وتتمثل مهام الأساتذة الباحثين في التدريس والبحث والتأطير، وهذا بدوام كامل بالمؤسسات المعينين بها، ولا يمكن للأساتذة الباحثين تولي هذه المهام خارج مؤسساتهم إلا بعد منحهم موافقة مكتوبة من طرف رئيس مؤسساتهم الأصلية لفترات محددة في إطار إتفاقية تربط الجامعة أو المدرسة بمرفق عام.[2]

ويتولى الأساتذة الباحثون المهام التالية:

- يساهمون في تطبيق برامج التعليم والتكوين، وبضمان تطبيقها على شكل محاضرات وأعمال موجهة وأعمال تطبيقية.
- يشرعون عند الحاجة وبواسطة المسابقات المهنية في تحديث مضمون ومناهج التعليم.
- ينظمون ويوزعون أقسام التعليم على مستوى الكليات أو الفرق البيداغوجية.

---

[1] - Pierre , Bourdier, **Homo Academicus**, Paris : édition de minuit, 1984, P198.

[2] - Royaume du Maroc, **Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique et de la formation des cadres**, Decret n°2-96-793, du 19/02/1997, Portant statut particulier du corps des enseignants chercheurs de l'enseignement supérieur, Article n°3.

- يشرعون في تقييم ومراقبة المعارف وقدرات الطلبة، ويشاركون في حراسة وفي لجان الامتحانات والمسابقات.

- يساهمون في تطوير البحث الأساسي التطبيقي والتكنولوجي إلى جانب تقييم نتائجها.

- يساهمون في التكوين المستمر للقطاع العام والخاص ونشر الثقافة والمعلومات العلمية والتقنية، وعلى هذا الأساس يتم تنظيم تربصات دراسية والملتقيات المتخصصة والمحاضرات العامة ومعارض أعمال.

- يعملون على تبادل المعلومات والبحوث والتعاون العلمي مع المعاهد ومراكز ومنظمات البحث المماثلة، الوطنية والدولية، وكذلك مع الجماعات المحلية والقطاعات الإقتصادية والإجتماعية.

- يساهمون في تأطير مشاريع نهاية الدراسة والأعمال الميدانية .[1]

ا- توظيف أساتذة التعليم العالي:

إن أساتذة التعليم العالي يوظفون في كل المؤسسات الجامعية حسب المناصب المالية المتوفرة، عن طريق المسابقات (المباريات) المفتوحة للأساتذة المؤهلين الممارسين في المؤسسات الجامعية لمدة 4سنوات على الأقل بهذه الصفة، وأن تقدم وترقية أساتذة التعليم العالي من درجة إلى أخرى ومن رتبة إلى أخرى يكون بصفة مستمرة، ويكون التقدم من درجة إلى أخرى كل سنتين. [2]

ب-تعيين واختيار الأساتذة المؤهلين:

إن الأساتذة المؤهلين يعينون مباشرة بتسمية ضمن الأساتذة المساعدين بتوفرهم على التأهيل الجامعي ويملؤون أحد الشرطين التاليين:

- بلوغ الدرجة الثالثة على الأقل من الرتبة (أ) للأساتذة المساعدين الذين ينتمون لإطار التدريس.
- أن يكونوا قد مارسوا التدريس لمدة 4 سنوات على الأقل بصفة أساتذة مساعدين لبقية المترشحين.

إن إطار الأساتذة المؤهلين يتضمن 3 رتب (أ-ب-ج) "A-B-C"

---

[1]- Ibid, Article n°4.

[2]- Ibid, Article n°12.

ج- تعيين واختيار الأساتذة المساعدين:

يتم التوظيف في إطار أستاذ التعليم العالي مساعد على إثر مباراة مفتوحة لحملة الدكتوراه أو ما يعادلها كلما دعت الضرورة لذلك في حدود المناصب المخصصة لهذا الغرض، وتكون مسطرة تنظيم المباراة على الشكل التالي:

- عدد المناصب المتبارى في شأنها حسب التخصص، وحسب مؤسسة التعيين؛
- تاريخ ومكان إجراء المباراة؛
- آخر أجل لإيداع الترشيحات.

ويدرج هذا القرار في الصحف وفي الموقع الإلكتروني للإدارة المعنية أو يعلن في الإذاعة، أسبوعين على الأقل قبل آخر أجل لإيداع الترشيحات مع ضرورة نشره بالموقع الإلكتروني لوزارة تحديث القطاعات العامة ويتكون ملف الترشيح من:

- طلب يوجه إلى رئيس المؤسسة التي تنظم المباراة؛
- نسخ الشهادات والألقاب وكذا أطروحة الدكتوراه أو دكتوراه دولة؛
- مجموع أعمال البحث التي قام بها المترشح بصفة شخصية أو بالتعاون، والتي تتضمن خاصة مقالات أو دراسات مونوغرافية؛
- باستثناء الطلب، يجب الإدلاء بجميع الوثائق الواردة أعلاه في 5 نسخ؛
- يجب أن تكون الشهادات والمؤهلات الواردة أعلاه مشهود بمطابقتها للأصل.

وفيما يتعلق بلجنة الانتقاء(لجنة لمباراة) ونوعية الاختبارات فتكون على الشكل الأتي:

❖ **لجنة المباراة:** تتألف لجنة المباراة من 5 أعضاء رسميين من أساتذة التعليم العالي ينتمون لميدان المناصب المتباري في شأنها، ويكون منهما عضوين اثنين غير تابعيين للمؤسسة المعنية، كما يعتمد عضوان احتياطيان، أحدهما غير تابع للمؤسسة.

وفي حالة عدم توفر العدد الكافي من أساتذة التعليم العالي بالمؤسسة في ميدان المناصب المتباري في شأنها، فإنه يجاز لرئيس هذه المؤسسة أن يستدعي أساتذة مؤهلين أو أساتذة التعليم العالي من مؤسسات خارجية ممن يتوفرون على نفس المؤهلات.

وتحرر لجنة المباراة محضرا في ثلاث نسخ، توجه نسخة إلى السلطة الحكومية المكلفة بتكوين الأطر والثانية إلى السلطة الحكومية المشرفة على المؤسسة ويحتفظ بالثالثة في المؤسسة.

❖ **طبيعة الإختبارات :**

تشمل إختبارات المباراة لتوظيف أساتذة التعليم العالي المساعدين على اختبارين هما:

-اختبار خاص بشهادات المترشحين وأعمالهم؛

-اختبار في شكل عرض ومناقشة بين المترشحين ولجنة المباراة.

ويكون تقييم الإختبار من 0 إلى20، وتعتبر أي درجة أقل عن 08من 20 علامة موجبة للرسوب.

بالنسبة للإختبار الأول فإن رئيس المؤسسة بعد استطلاع رأي لجنة المباراة على ملف الترشيح ودراسته من طرف ثلاثة مقررين في التخصص منهم أستاذان على الأقل للتعليم العالي، الذين يقدمون تقريرهم في أجل شهر عن قيمة عمل المترشحين، ليأتي عمل لجنة المباراة التي تمنح درجة إلى المترشحين وتحصر في حدود ثلاثة مترشحين عن المنصب على الأكثر، وتعلن عن قائمة المترشحين المقبولين لاجتياز اختبار العرض والمناقشة[1].

يضمن الأساتذة المساعدين خدماتهم تحت إشراف أساتذة التعليم العالي والأساتذة المؤهلين على شكل محاضرات وأعمال موجهة وأعمال تطبيقية، وإن الأستاذ المساعد يشمل على 4 رتب: (أ- ب – ج – د) "A-B-C-D" ويعين المترشحون الناجحون في المسابقة أساتذة مساعدين بالدرجة 1 رتبة (أ) ويبقون في هذه الصفة لمدة سنتين، ويرسمون في الدرجة (2) من الرتبة .

إن هذا التربص يمكن أن يمتد سنة أخرى ولما لا يثبت الأستاذ المساعد أثناء تربصه أهليته للقيام بمهامه، فإن التمديد يكون مبررا بتقرير منجز من طرف اللجنة العلمية، كما أن الأساتذة المساعدين الذين يكونون في مرحلة التربص ولم ترد أسمائهم في قائمة الترسيم، فإنهم إما يسرحون أو يعاد إدماج أولئك الذين ينتمون أصلا لوظائف إدارية، في إطار عملهم الأصلي[2].

5 – إختيار وتعيين هيئة التدريس في الجامعات المصرية :

إن نظام إختيار هيئة التدريس في مصر يكون من ضمن الطلبة المتفوقين خريجي الجامعات في مرحلة الليسانس، فيشغلون وظائف معيدين وبعد حصولهم على شهادة الماجستير، يتم تعيين المتميزين

---

[1]- محمد طاوس، **"الحقيقة القانونية لمباراة توظيف أساتذة التعليم العالي المساعدون بمؤسسات تكوين الأطر العليا".** وجدة سيتي، بتاريخ 2010/09/10، على الموقع: www.owajdacity.net/national-article_30450_ar.html.

[2]– Royaume de Maroc, **Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique et de la formation des cadres** ,Op. Cit, Article n°19 et 22.

منهم من طرف رئيس الجامعة، وهذا حسب المرسوم الوزاري رقم 141 سنة 1977، بناءا على طلب مجلس الجامعة وبعد أخذ رأي مجلس الكلية أو المعهد ومجلس القسم المختص.

يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة في وظائف أعضاء هيئة التدريس أو المعيدين مرتين في السنة، إذ يعلن عن وظائف هيئة التدريس في شهري أكتوبر وأفريل، أما بالنسبة للمدرسين المساعدين أو المعيدين فيكون الإعلان في شهري مارس وسبتمبر من كل سنة[1].

ولقد جاء في المادة 14 لقانون تنظيم الجامعات الجديدة في مصر بشأن التعليم العالي أن مجلس الجامعة[*] هو السلطة الإدارية العليا للجامعات ويختص بالنظر في كل الإجراءات بالجامعة منها: إجراءات التخطيط والتنسيق والتنظيم والمتابعة، والتي نذكر منها رسم وتنسيق السياسة العامة للتعليم والبحوث في الجامعة، وكذلك خدمة المجتمع وتنظيمها ووضع الخطة الكفيلة التي من شأنها توفير الإمكانيات لتحقيق أهداف الجامعة وكذلك الإجراءات التنفيذية والتي نذكر منها وما يهمنا في هذا العنصر: تعيين ونقل أعضاء هيئة التدريس في الجامعة. كما توضح المادة 20 من نفس القانون بأن رئيس الجامعة يختص بتلقي ودراسة كل ما يخص أعضاء هيئة التدريس والمدرسين والمساعدين والمعيدين على مجلس الجامعة والبث فيه، وذلك خلال شهرين على الأكثر.

كما جاء في المادة 53 أن أعضاء هيئة التدريس في الجامعات هم الأساتذة العاملون والمتفرغون والأساتذة المساعدون والمدرسون، وتبين المادة 54 أن مجلس الجامعة يعين هيئة التدريس بناءً على طلب مجلس الكلية أو المعهد ومجلس القسم المختص ويكون التعيين من تاريخ موافقة مجلس الجامعة وحسب المادة 55 فإنه يشترط فيمن يعين مدرسا ما يلي:

- أن يكون حاصلا درجة الدكتوراه أو ما يعادلها من إحدى الجامعات المصرية في تخصص يؤهله لشغل الوظيفة؛
- أن يكون حاصلا من جامعة أخرى أو هيئة علمية أو معهد علمي معترف في مصر أو في الخارج على درجة يعتبرها المجلس الأعلى معادلة مع مراعاة أحكام القوانين واللوائح المعمول بها،

---

[1] – قوى بوحنية، المرجع السابق، ص 366.

[*]– **مجلس الجامعة:** يتولى إدارة الكليات والمعاهد والأقسام التابعة للجامعة، والتي يتم تشكيلها بالطريقة التي يحددها القانون، ولكل جامعة رئيس، ولكل كلية أو معهد عميد، ولكل قسم رئيس يتولى كل منهم رئاسة مجلس الجامعة أو الكلية أو المعهد أو القسم.

المصدر: المادة 5 من قانون تنظيم الجامعات المذكور أعلاه.

– أن يكون المترشح حسن السمعة والسلوك ويكون التعيين في وظائف المدرسين –دون إعلان–من بين المدرسين المساعدين في نفس الكلية أو المعهد، وإذا لم يوجد من بين هؤلاء من هو مؤهل لشغلها، يجرى الإعلان عنها حسب الشرط التي يحددها القانون ولائحته التنفيذية.

ويشترط في تعيين الأساتذة المساعدين ما يلي:

– أن يكون المترشح قد مضت خمس سنوات على الأقل على حصوله على درجة الدكتوراه.
– أن يكون قد مضى إحدى عشر (11) سنة على الأقل على حصوله على درجة البكالوريوس أو الليسانس أو ما يعادلها.
– أن يكون قد قام في تخصصه وهو مدرس بإجراء بحوث ونشرها وإجازتها من طرف اللجنة العلمية.
– أن يكون ملتزما في عمله وسلوكه ومحسنا لأدائه (المواد 56 – 57).

ومع مراعاة المادة 55 فإنه يمكن تعيين أساتذة مساعدين من خارج تلك الجامعات في حالة ما إذا لم يوجد من يشغل الوظيفة من الجامعة بالإعلان، وهذا بتوفير الشروط اللازمة المذكورة سابقا.

– شروط شغل وظيفة أستاذ:

إن المادة 59 من نفس القانون المذكور تشرط توفر فيمن يعين أستاذ ما يلي:

– أن يكون قد شغل وظيفة أستاذ مساعد مدة خمس سنوات على الأقل في إحدى الجامعات، وأن يكون قد مضى على حصوله على درجة البكالوريوس أو الليسانس ستة عشر سنة على الأقل أو ما يعادلها.

– أن يكون قد قام في تخصصه وهو أستاذ مساعد بإجراء بحوث مبتكرة ونشرها وإجازتها اللجنة العلمية.

– أن يكون ملتزما في عمله منذ تعيينه أستاذا مساعدا وقائما بواجبات التدريس ومحسنا لأدائها.

كما أنه يجوز استثناء تعيين أساتذة من خارج تلك الجامعات في حالة عدم وجود من يشغل الوظيفة من الجامعة.

وهذا ما تأكد عليه المادة 60 من نفس القانون كما أنه يجرى الإعلان عن الوظائف الشاغرة في هيئة التدريس مرتين في السنة، وبمجلس الجامعة بناء على مجلس الكلية أو المعهد بعد أخذ رأي القسم

المختص ضمان الإعلان فيما عدا وظائف الأساتذة، أن يشترط شروطا معينة لا تمس بمبدأ المباراة وتكافؤ الفرص (المادة 61).

وتتولى لجان علمية دائمة فحص الإنتاج العلمي للمتقدمين لشغل وظائف الأساتذة والأساتذة المساعدين أو الحصول على الألقاب العلمية، ويشرف على تشكيل هذه اللجان المجلس الأعلى للجامعات وهي تشكل طبقا للائحة التنفيذية.

وتقر المواد 66 و67 أنه لا يجوز تعيين أحد في وظيفة أستاذ أو أستاذ مساعد إلا إذا كان قائما بالعمل بالجامعة، وإذا كان من خارج الجامعة فلابد أن يكون موجودا داخل البلاد، كما أنه لا يجوز تعيين أحد في وظيفة أستاذ أو أستاذ مساعد بعد انتهاء ما رخص له في إعارة أو مهمة علمية أو إجازة مرافقة الزوج إلا بعد عودته إلى العمل طبقا للائحة التنفيذية، كما أن تخصصات الأساتذة تحدد في اللائحة الداخلية لكل كلية أو معهد تابع للجامعة.[1]

المبحث الرابع: الإتجاهات الحديثة لتطوير أداء المنظمات :

تعرف المنظمات الحديثة في الفترة الراهنة تطورات عميقة وواسعة وتحولات سريعة في مختلف المجالات: المعرفية والمعلوماتية والتقنية والإدارية ،وهذا نظرا لتوسع بيئة أعمالها التي باتت تتسم بالتغير والتحول السريع و المستمر، بل أن الثابت الوحيد فيها هو التغير، والذي أصبح عملية ضرورية لكافة المنظمات خاصة إذا قام هذا التغيير على عمليات تخطيط استراتيجي يتماشى مع إمكانياتها المتاحة والمسطرة، وكذلك يشمل رؤيتها ورسالتها وكذلك تطوير الإجراءات المنظمة والتقنيات المستخدمة حتى تكون متلائمة مع التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بها، فلا يكون ذلك التغيير غاية في حد ذاته وإنما وسيلة لتحسين الأداء وتطويره، كون الهدف الأساسي والمهم لنجاح المنظمات وتطورها هو الاستمرار في بيئة تعرف عدة تحديات منها المنافسة الشديدة والعولمة وتعاظم دور القطاع الخاص ،والتكتلات الإقتصادية الإقليمية والدولية والاحتكارات والشركات المتعددة الجنسيات، إضافة إلى تحديات الاتصالات وثورة المعلومات، ولذلك تزايد الاهتمام بالدراسات المهتمة بزيادة فعالية المنظمات ،وتحديد معايير معينة لقياس هذه الفعالية. والملاحظ أنه كلما اتجهت المنظمات نحو النمو كلما أصبحت استراتيجياتها أكثر طموحا وأكثر تطورا، وهذا الجانب سبق توضيحه خلال تناولنا لأهمية الاستراتيجية

[1]- زكي السعدني، **"نشر التفاصيل الكاملة لقانون تنظيم الجامعات الجديد"**. مصر: بوابة الوافدة، نشر يوم 06 – 05 – 2012، على الموقع: www.masress.com/alwfd/206883. html.

في حياة المنظمات وتطورها في الفصل الأول، هذا التطور الذي ينشأ نتيجة لجهد مخطط على مستوى التنظيم ككل ،تدعمه الإدارة العليا لزيادة الفاعلية والذي أصبح يعرف في لغة الإدارة بالتطوير التنظيمي حيث يعد الإمتداد الفكري للمدارس السلوكية التي هي محصلة جهود المدارس الفكرية الحديثة، حول النظرة الجديدة للإنسان ،ومن ثم أصبحت نقطة تحول في الدراسات الجديدة ،التي ركزت بشكل رئيسي على الجانب الإنساني واعتبرته أساس العملية الإنتاجية والمردودية والفاعلية ،وعليه نذكر منها بعض من المداخل الحديثة التي تأخذ بها المنظمات الحديثة والمتقدمة لتطوير وزيادة فاعلية الأداء لدى موظفيها.

1-إدارة التميز: Excellence management

تعد إدارة التميز بمثابة الممارسة الباهرة في إدارة المنظمة، والتي تؤدي إلى تحقيق نتائج مرضية لمختلف الأطراف، من زبائن وعمال ومساهمين، وهي فلسفة تسيير حديثة أصبحت لها مكانتها في نظرية المنظمات، يعود الفضل في ظهورها الى مجموعة من المنظمات التي بادرت للبحث عن أفضل وأرقى السبل لتطوير الأداء، هذا الجانب يقودنا بالضرورة الى عرض بعض من المداخل من بينها هذه المنظمات :**المنظمة الأوروبية للإدارة بالجودة**[*]. (European Fondation for Quality Management)، والتي تكتب مختصرة (EFQM)، **ومنظمة مالكوم بالدريج للجودة**[*] في الولايات المتحدة (Malcom Baldrige National Quality Award) وكتابتها المختصرة هي (MBNQA) وكذلك **منظمة ديمنج للجودة** في اليابان ،التي جعلت جائزة للجودة العالمية والتي تعرف **بجائزة ديمنج**[*] (The Deming Prize) فلقد اعتبرت إدارة التميز هذه التنظيمات نموذجها للوصول إلى تحقيق الجيد والأجود في الأداء والنتائج لضمان استمرارها في جو هذه التحديات المذكورة سابقا.

---

[*]- **الجائزة الأوروبية للجودة** :(European Fonction for Quality Management)

تأسست هذه الجائزة سنة 1988 ومنحت لأول مرة سنة 1992 ولقد وضعت من طرف الدول الأوروبية بالتعاون مع المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة الشاملة ، ويتميز هذه النموذج بإدخال عنصر جديد وهو أثر المشروع على المجتمع والإلتزام بالمسؤولية الإجتماعية .

المصدر: نورالدين حاروش، رفيقة حروش، المرجع السابق، 2014 ، ص 274، 275 .

[*]- **جائزة مالكوم بالدريج للجودة** : (Malcom Baldrige National Quality Award)

مالكوم بالدريج هو واحد رواد إدارة الجودة الشاملة الأمريكية وتمنح الجائزة للشركات الأمريكية التي تنجح في تطبيق معايير الجودة وتتنوع في مجالات التعلم، الرعاية الصحية، الصناعة ومنشآت الأعمال الصغيرة الحجم وهذا منذ 1987 .

المصدر : نفس المرجع السابق، ص 272 .

[*]- **جائزة ديمنج :** تم تأسيسها سنة 1950 تكريما لجهود وليام ديمينج Wiliam Deming (1900، 1993) في توعية اليابانيين بتعريف الجودة، وتمنح هذه الجائزة سنويا للشركة التي تتميز بالابتكار في برامج إدارة الجودة التي كانت تمنح بداية للشركات اليابانية وأصبحت الآن متاحة للشركات غير اليابانية يتم بث حفل تسليم الجوائز كل سنة في التلفزيون الحكومي الياباني.

المصدر مصطفى حامد الحكيم، "دور فلسفة الجودة الشاملة في تحقيق امتياز الأعمال، مؤتمر اليوم العالمي للجودة، يوم 13 نوفمبر 2012 ، الخرطوم، ص18.

وتعرّف حالة التميز هذه على أنها "حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي، تحقق مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة، ينتج عنه انجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، يرضى عنها العملاء وكافة أصحاب المصلحة في المنظمة"[1].

وبطرح السؤال: لماذا نحتاج إلى إدارة التميز؟ تأتي إجابة الكاتب الأمريكي "جيمس هارينتون" (JeamsHaringtonعن ذلك في كتابه "التغيير في إدارة التميز" أنه بتغير الوقت وطريقة التفكير حول طرق التسيير والإدارة ،وكيفية تحسينها وإلزامية تغيير نشاطاتها، فإنه لا تستطيع إلا أحسن المنظمات المواكبة للتغييرات من جذب واستقطاب الزبائن في جو شديد التنافسية، وخلال هذه الفترة من التطور والتغير لم يعد كافيا لتصنيع أجود المنتوجات فحسب وإنما يجب التفوق في كل مجالات المنظمات الأخرى أيضا، إن الإدارة بالمقاربات التدريجية مثل (إدارة الجودة الشاملة وإدارة القباعات الست، والعلاقات مع الزبون...إلخ) ستعطي نظرة شاملة حول المنظمات وقدراتها على تحسين الأداء، ولا يجب على هذه المنظمات الإكتفاء بإرضاء زبائنها فقط ،وإنما عليها أن تبهرهم كذلك، فالزبائن يتذكرون إسم منظمة ما لسببين وهما: إذا كانت منتوجاتها رديئة أو إذا كانت منتوجاتها قادرة على إرضائهم وإقناعهم بجودتها، فما تحتاجه المنظمات فعلا هو التغيير الجذري ولا تكتفي فقط بمعالجة النتائج، الأمر الذي يعمل على تمديد حالة المشاكل بها أكثر وذلك يشبه إلى حد كبير محاولة علاج مرض عضال بمسكنات لا غير. [2]

يعتبر منهج التميز في الأداء في الإدارة الحديثة منهجا بديلا الى درجة معينة لمنهج إدارة الجودة الشاملة، ففي مرحلة الثمانينات ظهر ما يعرف بالإيزو وهي شهادة المطابقة لمواصفات الجودة والتي أصبحت كمعيار رئيسي لأي نشاط تصنيعي دوليا ثم حدثت العديد من التغيرات لمفهوم الجودة إذ تزايدت التوقعات لدى العملاء والزبائن.كما تغيرت المعايير وتغيرت معها مفاهيم الصناعة ،من مجرد شهادة الإيزو أو تحقيق لمصطلح الجودة إلى الرغبة في تحقيق تميز حقيقي ومستمر، من خلال تغيير

---

[1]- شوقي قبطان، "إدارة التميز: الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر العولمة والمنافسة". الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، ص3.

[2] - H. James, Harrington, Change Management Excellence: the art of excelling in the Change Management, USA: Paton professional, 2006, P83, 84.

شامل للمضمون وللجوهر[1]، وبالتالي فإن تحقيق التميز والامتياز يكون من خلال التفرد والتفوق فالتفرد يكون في الأساليب الإدارية للمنظمات و في النتائج المحققة لها.

كما تعمل إدارة التميز على تحقيق فوائد ومنافع متوازنة، لمختلف أصحاب المصلحة ذوي العلاقة بالمنظمة، فأصحاب رأس المال يريدون عائدا مناسبا يعادل المخاطر التي يتحملونها ،برصد أموالهم للاستثمار في المنظمة ،والعاملون يريدون تعويض جهودهم بما يكافئ دورهم في إنتاج الأرباح، والعملاء يسعون إلى الحصول على منتجات وخدمات بجودة عالية وبتكلفة أقل ،حسب التوقعات التي يفضلونها وتعد القيادة محورا مؤثرا و أساسيا في صياغة أهداف وغايات المنظمة ،وربط علاقاتها بالبيئة المحيطة وتفعيل عناصرها وقدراتها الناتجة ،وبذلك تصبح القيادة الإدارية الإستراتيجية أهم مقومات وآليات "إدارة التميز" ويمكن أن نوضح من خلال المثال الآتي كيف يمكن لابتكار الإدارة من إيجاد نجاح مستدام للمنظمة.

فشركة "تويوتا" (TOYOTA) اليابانية على عكس المنتجين في أمريكا والمنافسين الغربيين لديها اعتقادٌ كبير بأن العاملين يعدون الأهم في آليات الإنتاج ،إذ بإمكانهم القيام بحل المشكلات وأن يكونوا مبتكرين ووكلاء للتغيير، لذلك منحت كل عامل المهارات والأدوات التي تسمح له بحل المشكلات عندما تظهر، بل أيضا التغلب على المشكلات الجديدة قبل حدوثها ،وكانت النتيجة أن شركة "تويوتا" أصبحت لها القدرة من أن تحقق من وراء العاملين بها أكثر، مما يحققه المنافسون من العاملين لديهم وبعد أن استنفذ منتجو السيارات الأمريكية كل الأسباب والتوضيحات المختلفة المعللة لنجاح شركة "تويوتا" مثل العملة اليابانية (الين)، والثقافة اليابانية التي تؤكد على تقديس العمل، والطاعة من طرف القوى العاملة والمكننة الألية المتميزة، أجبروا على الاعتراف في النهاية بأن الميزة الحقيقية لشركة "تويوتا" هو قدرتها على "التجهيز العقلي والفكري" وأن القائد المتحفز يمكن أن يذهب بعيدا وأن يتقدم لعقود مستقبلية في تفكيره وأدائه الإداري.[2]

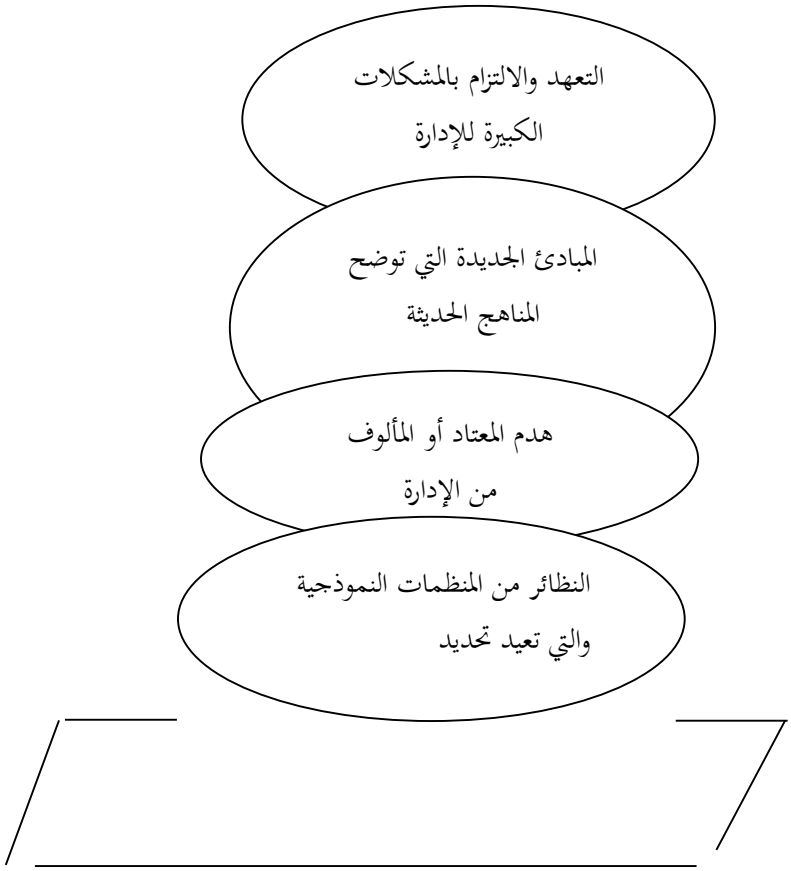
وعليه نجد أن التميز يتحقق من خلال تقديم الأفضل والقدرة على مواكبة التغيرات وضمان الاستمرار مما يفسح المجال أمام ابتكار الإدارة، ويتضح ذلك من خلال الشكل الآتي:

---

[1] – أحمد جميل، محمد سفير، "التميز في الأداء: ماهيته وكيف يمكن تحقيقه في المنظمات". الملتقى الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات. الطبعة الثانية، المنعقد بجامعة ورقلة، يومي 22 و23 نوفمبر 2011، ص 159.

[2] – ممدوح عبد العزيز رفاعي، "إبتكار الإدارة...الطريق نحو التميز"، المؤتمر الدولي الثالث: الزيادة في إدارة مؤسسات التعليم العالي. كلية التجارة، جامعة عين شمس، بتاريخ 31 مارس 2013، ص 4.

الشكل رقم(19): عناصر ابتكار الإدارة



- **المصدر**: المرجع السابق، ص8.

2-إستراتيجيات القباعات الست: (strategies of six Hats)

يعد مدخل إستراتيجيات القباعات الست من أهم وأحدث المداخل، التي تركز على عملية تحسين الأداء، من خلال طريقة تفكير الفرد وأسلوب تعامله مع مختلف الأحداث والتغيرات في بيئة العمل.

وإن مبتكر هذه الإستراتيجيات في التفكير هو الطبيب البريطاني "إدوارد دي بونو"[*] (Edward de Bono)، ولقد ساعدته دراسته للطب من خلال أبحاثه عن الدماغ والتفكير، فابتكر إستراتيجيات القبعات

[*]- إدوارد دي بونو (Edward de Bono) طبيب وعالم نفس بريطاني من أصل مالطي (ولد في 19 ماي 1933) كتب في مواضيع التفكير الإبداعي وعمل مستشارا في العديد من الشركات العالمية مثل أريكسون (Ericson) وكوكا كولا (Coca Cola) أشهر كتبه (قبعات التفكير الست) (strategies of: six Hats) عمل مديرا لمركز

الست، تطرق فيها إلى عمل خرائط التفكير(thinking Maps) يجري عليها توزيع أنماط التفكير وتعليمه، وتعتمد فكرة هذه الإستراتيجية على تقسيم التفكير إلى ستة أنماط، واعتبار كل نمط قبعة يلبسها الإنسان أو ينزعها ،وهذا حسب طريقة تفكيره في تلك اللحظة، وما يميز هذه الطريقة أنها تمنح الشخص ،وفي فترة قصيرة جدا ،القدرة على التفوق والنجاح في المواقف العملية والشخصية ،وتحول المواقف الجامدة إلى مواقف مبدعة، وتعلم كيفية الوصول إلى الإبداع، ولقد قام "إدوارد دي بونو" بإختيار القبعات على الأسس الأتية:

- القباعات هي الأقرب للرأس الذي يحتوي الدماغ الذي يقوم بوظيفة التفكير.
- القبعة لا تبقى عادة طويلا على الرأس، لأننا سرعان ما نغيرها بتغير الظروف وكذلك الأفكار. فقد نعجب بفكرة، ثم نتخلى عنها في وقت لاحق.
- القبعة إن لبست طويلا تتسخ، وكذلك بالنسبة للفكرة، إن وجدت لمدة طويلة فقد تصبح قديمة لا تناسب بيئتها.
- يحتاج الإنسان لتفسير أفكاره حسب (دي بونو) إلى مسار خطي وكل محطة حددها بلون معين وبالتالي فإن تعدد القبعات يدل على الانتقال من عرضية وعشوائية التفكير الى تعمد التفكير وتبسيطه توضيحه وتنظيم معلوماته[1].

خصائص القبعات الست :

يشير (دي بونو) أن القيام بأداء حركات المفكر هو مثل ارتداء قبعات التفكير ولقد أعطاها ألوانا معينة وكل لون قبعة مرتبطا بالوظيفة التي تقوم بها لأن اللون يجعل التغير أسهل.

أ-القبعة البيضاء: ترمز إلى التفكير الحيادي والموضوعي وتركز فقط على الأرقام، والتفكير بطريقة القبعة البيضاء يعني في الإجتماعات ألا أحد يقترح فكرة مهيأة مسبقا، وإنما تقوم المعلومات بتنظيم نفسها على شكل فكرة، ويراقب المشاركون الفكرة وهي تتشكل، وهذا ما تعمل به الطريقة اليابانية عكس الطريقة الغربية، التي تعتمد على الجدل والأفكار المسبقة، ولا يوجد شيء مطلق في تفكير القبعة البيضاء،

دراسات التفكير في جامعة كامبردج البريطانية وهو مبتكر مصطلح (Lateral thinking) ومعناه محاولة حل المشاكل بأساليب غير تقليدية، والذي دخل قاموس أوكسفود (oxford) في طباعاته الأخيرة، لقد انتقل (دو بونو) إلى مدينة نيويورك بالولايات المتحدة الأمريكية وأسس المعهد دو بونو لتعليم التفكير، (Edwado de Bono School of Teaching Thinking)،**المصدر:** مكتبة مهارات النجاح الإلكترونية للتنمية البشرية، (26 جوان 2015) .

www.sst5.com/outhorinf.aspx?a.thor_id=26/06/2015

[1]- منال عبد الجبار السّماك، بشار عز الدين السّماك، "فعالية استراتيجيات القباعات الست (six Hats) في تحسين جودة الأداء لعضو هيئة التدريس في التعليم العالي". **مجلة أبحاث كلية التربية الأساسية،** المجلد 11، العدد 1، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل 2011، ص589.

فهو يعمل على الوصول إلى الأفضل[1]، وإن من يرتديها يكون لديه القدرة على الإجابات المباشرة والمحددة ويهتم بالوقائع والأرقام والإحصاءات، كما يمثل دور الكومبيوتر في إعطاء المعلومات.[2]

ب-القبعة الحمراء:

يرتكز تفكير القبعة الحمراء على العواطف والمشاعر، وكل العناصر غير العقلانية وغير المنطقية في التفكير وعلى عكس تفكير القبعة البيضاء، فإن تفكير القبعة الحمراء غير موضوعي وغير حيادي ويعتمد على العواطف، ولكنها تتيح للمفكر أن يستكشف مشاعر الآخرين عندما يطلب رأيهم باستخدامها، والقبعة الحمراء تحتوي نوعين من الشعور الأول الخاص بالعواطف مثل: الخوف والكره والشك، والثاني يتضمن الأحكام المعقدة التي تتدخل في المشاعر والأحاسيس، مثل الحدس والحس الداخلي والتذوق.[3]

ج- القبعة السوداء: إن من يرتدي القبعة السوداء تكون له القدرة على التشاؤم وعدم التفاؤل باحتمالات النجاح ،ويكون دائم الانتقاد للأداء، ويبقى يركز على التجارب الفاشلة وعلى العوائق، وإن كلمة النقد تعني له دائما الإشارة إلى الخطأ، فتركز القبعة السوداء على السلبيات المنطقية، فالأشخاص الذين يدعون العدالة هو مجرد سرد نقاط مضادة لآرائهم، وبالتالي فإن هذه القبعة تظهر وكأنها تضفي الصفة الشرعية على السلبية المطلقة، ولهذا يوجد أشخاص أثناء الإجتماعات لما لا يرتدون قبعاتهم السوداء لا يكون لديهم ما يقولون ،وبالتالي هم مفكرون لقبعة واحدة وهي القبعة السوداء .[4]

إذن إن التفكير بالقبعة السوداء يتضمن النقد السلبي بشرعية لكن من الناحية العملية، فإن أحسن وأفضل الطرق لعرض خطأ منطقي يكون من خلال طرح تفسير بديل أو إمكانية بديلة.

د- القبعة الصفراء: يمثل تفكير القبعة الصفراء التأمل الإيجابي والتفاؤل ،وهو يمثل تفكير الفرص الخالصة ويذهب إلى ما وراء حل المشاكل وتطويرها ،وكذلك هو الطريقة التي تحدد الفائدة القصوى من الفكرة، وبالتالي فإن هدف قبعة التفكير الصفراء هو الفعالية والبناء.[5]

---

[1] – إدوارد دي بونو، **قبعات التفكير الست**. (تر: خليل الجيوسي)، أبو ظبي، المجمع الثقافي، 2001، ص67-69 .

[2] – منال عبد الجبار السماك، بشار عز الدين السماك، المرجع السابق، ص589.

[3] – إدوارد دي بونو، المرجع السابق، ص 115، 116.

[4] – نفس المرجع، ص 121، 122.

[5] – المرجع السابق، ص183.

هـ- القبعة الخضراء: ترمز هذه القبعة إلى التفكير الإبداعي، والأخضر رمز الإبداع والابتكار، ولقد اختار (دي بونو) هذا اللون من الطبيعة ،وما تمثله من عطاء ووفرة، لذلك هو جعل تفكير القبعة الخضراء يرمز إلى الأفكار الجديدة والبديلة، للتوصل إلى ما هو أفضل للحصول على تغيير هادف.

و- القبعة الزرقاء: ترمز إلى التفكير الشمولي، واختيار اللون الأزرق من لون السماء التي تغطي كل شيء، ولون البحر الذي يوحي بالإحاطة والقوة ،ومن يرتدي هذه القبعة تكون له القدرة على ترتيب خطواته بشكل دقيق، وتقبل جميع الآراء، فهو يرى قبعات الآخرين ويميزهم ويحترمهم.[1]

إن تصنيف (إدوارد دي بونو) لست قبعات بألوان مختلفة، هي ليست قبعات حقيقية وإنما عملية إفتراضية تقصد توجيه الشخص إلى طريقة تفكير معينة، ثم التحول إلى طريقة أخرى وهكذا. كما أن مثل هذا التفكير يفيد في تنمية الأفكار الجديدة وإيجاد البدائل لحل المشاكل، وكذلك تقبل الاختلافات في الأفكار، ولقد صممت طريقة القباعات الست لتنقل الفكر بعيدا عن طريقة الجدل التقليدي.

3 / استراتيجية المنظمة المتعلمة: Learning Organization

يقصد بالمنظمة المتعلمة، "المنظمة التي يمكنها الإستجابة إلى المعلومات الجديدة وذلك بتغيير وتعديل الأنظمة التي يتم فيها تشغيل وتقييم تلك المعلومات". [2]

وكمدخل حديث فإن المنظمة المتعلمة هي التي تتعلم باستمرار، وذلك من خلال تبني إستراتيجية التعلم المستمر في بيئة هي الأخرى تتغير باستمرار، لذلك فهي تعرف كذلك "بأنها المنظمة التي يقوم العاملون فيها على تعظيم طاقاتهم وقدراتهم باستمرار لإنشاء النتائج التي يرغبونها حقا، فتتضح أنماط فكرية جديدة وواسعة، ويتعلم أفرادها باستمرار رؤية الكل بشكل جماعي". [3]

إذن وعلى هذا الأساس يرى المديرون أن تنمية الموارد البشرية تعد ألية فعالة لحل جميع المشاكل التنظيمية إذا ما اقترنت بمزيد من التعلم الهادف الى تحقيق التنمية، فأنشطة التعلم تعد الدعامة الأساسية للمتطلبات السلوكية لأداء أفضل. [4]

---

[1] – منال عبد الجبار السماك، بشار عز الدين السماك، المرجع السابق، ص590، 591 .

[2] – هدى صفر، "المنظمة المتعلمة والتحول من الضعف الإداري إلى التميز في إدارة الأداء الإداري للدولة". المؤتمر السنوي العام الرابع في الإدارة (القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي)، دمشق، 13 -16 أكتوبر 2003، ص130.

[3] – جهاد صباح بني هاني، "أساسيات المنظمة المتعلمة في الشركات الصناعية الأردنية"، **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**، المجلد 3، العدد 4، 2007، ص 4.

[4] –جنيفر جوي وآخرون، **تنمية الموارد البشرية**. ترجمة: علا أحمد اصلاح، ط1، القاهرة: مجموعة النيل العربية،2008، ص386.

إذن من خلال هذا المفهوم الجديد للمنظمات الحديثة لتحقيق التميز والريادة، يكون التعلم هو القاعدة الحقيقية للابتكار والتكيف والاستجابة، للأحداث التي تواجه هذه المنظمات وعامليها، والأهم هو التعلم الذي يدعم المنظمة ويساعدها في عملية التغيير، ولذلك فإنه يعبر عن أنشطة المنظمات المتعلمة من خلال عدة مراحل والتي تتمثل فيما يلي:

- حل المشاكل بطريقة منظمة، والتفكير من منظور تنظيمي واستخدام الأساليب والأدوات الإحصائية لتحسين عمليات صنع القرار.
- الإعتماد على طرق جديدة للإختبار، والتجريب واستخدام الأفكار الجديدة بشكل مستمر والتحفيز على أخذ المخاطرة.
- التعلم من الخبرة المتراكمة، لأنه أصل التعلم له طابعٌ تراكمي، والاستفادة من التجارب الماضية.
- التعلم من خبرات وممارسات الآخرين مثل أصحاب المصالح.
- تقل المعرفة وبسرعة وبكفاءة وفعالية داخل وخارج المنظمة. [1]

ولقد تم وضع نموذج للمنظمة المتعلمة، والذي يتضمن مستويين متداخلين معا ،هما المستوى التنظيمي والمستوى الفردي ويشتمل على خمسة عناصر هي:

- القوى الدافعة (Driving Forces): وتعتبر أهم العناصر لما لها من تأثير على المستويين التنظيمي والفردي للمنظمة المتعلمة .

وكذلك تركيزه وبنائه لدافعية الأفراد للتعلم.

- الاستفسار (Questioning): إن الاستفسار وتوجيه الأسئلة يساعد على تخفيض العراقيل ،وتقليل مقاومة التغيير عند مواجهة تحديات التعلم.

- التمكين (Empowering): وهو العنصر الذي يتضمن كل أساليب وأدوات التطوير والتعلم.

- التقييم (Evaluating): يتمثل دور التقييم في العمل على التأكد من أن متطلبات التعلم قد تم نقله واستيفاءه لكل من المنظمة والأفراد. [2]

إن أي شخص شارك في تكوين منظمة متعلمة ،يدرك أن التعلم يحتاج إلى وقت ،وإلى إستراتيجية فلقد أخذ ذلك من شركة تويوتا أكثر من عشر(10) سنوات لتأسيس شركة أخرى لها في أمريكا الشمالية تشابه إلى حد ما المنظمة المتعلمة، التي أصبحت عليه تويوتا في اليابان وهذا بعد عقود، وإن تغيير

---

[1] – نفس المرجع، ص3.

[2] – هدى صقر، المرجع السابق، ص 131.

ذهنيات الأفراد للتعود على التفكير أثناء الأزمات وإيجاد حلول فورية لها وتعليمهم فلسفة التحسين على المدى الطويل المستمر من خلال التفكير المنهجي والمنظم، كانت عملية جوهرية ودائمة لدى شركة تويوتا. [1] إن عملية التعلم أثناء العمل يمكن ان تصمم على شكل يجعلها تجربة مفيدة للمنظمة ، كما يمكن ان تكون طريقة للمراجعة تفيد الموظفين الموجودين بها وتجعلهم مدربين ماهرين بامتياز ، كما يمكن أن يوفر لديهم التعليم مستوى مرتفعا من الدافعية ،ولهذا فان المنظمات تجد أنه من المجدي الاستفادة من خبرات هؤلاء الموظفين المدربين في مكان العمل مما يوفر على المنظمة مصاريف إضافية. [2]

وكنموذج آخر للمنظمة المتعلمة في العالم نذكر مثال "شركة البريد الكندية" (Canadian Post Corporation)، وتكتب اختصارا (CPC)، وهي عبارة عن مؤسسة تدير البريد في كندا كانت قبل 1995 أوضاعها كارثية، فمراكز الفرز كانت عبارة عن مستودعات يتم الفرز بها بطريقة ألية و يأخذ وقتا طويلا، لكن بعد تطبيقها لطرق "لين" (Laen Methods) في وظائف الفرز والتوزيع للبريد عبر البلد وعبر مختلف أنحاء العالم، أصبحت تدار بشكل أفضل، فهي مؤسسة تمتلك تعويضا تجاريا وتدار بنفس قوانين المؤسسات الخاصة ،وتستثمر أرباحها داخليا لضمان نموها وتطورها، أو تصرفها للحكومة الكندية على شكل إيرادات ،فأصبحت هذه الشركة تضم حوالي 57000 عاملا و22 مركزا للفرز الرئيسي، كما يتوفر للزبائن000, 900 نقاط مراكز وصول بخدمات "شركة البريد الكندية" (CPC) في كل أنحاء البلد، ويرجع ذلك كله إلى تطبيق هذه المنظمة لأسلوب "لين" (Laen) في وظائف فرز وتوزيع البريد، فأصبحت هذه الطريقة تمثل فلسفة المنظمة الوظيفية ،مما انعكس إيجابيا على أرباحها وصورتها في بيئة أعمالها ، وعلى تحقيق رضى زبائنها. [3]

إن تطبيق "أسلوب لين" (Lean Methods) أصبح مقاربة إدارية ،تسعى من خلاله المنظمات إلى إنشاء أعمال مربحة وهذا بالتركيز أكثر على ما هو ذات قيمة للزبون، فهو غير مرتبط بالربحية فقط، وإنما يوفر الأداة للتحسين المستمر للأداء، وكفلسفة فإنه يترك ضمنيا أثرا إيجابيا على الجهات المعنية الأخرى من مجتمع وعملاء وشركات .

ومن الناحية النظرية تعتبر طريقة "لين" (Lean) استراتيجية عمل أكثر منها منهجية تحسين.

---

[1]– Jeffrey K..Liner, Michael Ballé, **Le Modèle Toyota: 14 Principes qui feront la réussite de votre entreprise.** Paris: Pearson education, 2009, P325.

[2] – جنيفر جوي وآخرون، المرجع السابق ،ص420.

[3]– Op. Cit. P333.

ولقد عرف مصطلح "لين" (Lean) بداية من خلال النقلة النوعية التي عرفتها شركة "تويوتا" للسيارات في اليابان، بعد الإفلاس والإدارة الضعيفة التي عرفتها بعد الحرب العالمية الثانية، ولم تكن ملامح هذا النظام بداية واضحة، حيث كانت تطلق عليه تسمية "نظام الإنتاج في تويوتا" (Toyota Production system) واختصاره هو (TPS) والذي أستمد وجوده من فلسفة (JIT) وهو مختصر (Just in Time) ،ويقصد به "الإنتاج في الوقت المناسب"، والتي طبقت على يد مؤسس تويوتا "ساكيتشي تويودا" (Sakichi Toyoda) مع رائد التصنيع بشركة تويوتا "تايتشي أوهنو" (Taichi Ohno)، لكن مصطلح "لين" الرشيق أو التصنيعي (Lean Manufacturing) أصبح شائعا أكثر، بعد النجاح الكبير الذي حققته مبيعات كتاب "الآلة التي غيرت العالم" (The Machine that changed the world) سنة 1990 للمؤلفين "جيمس وماك" (James Womack) و"دانيال جونز" (Daniel Jons) و"دانيال روس" (Daniel Roos)، وكان النظام المقترح من طرفهم للمنظمات هو "إستعمال الأقل من كل شيء" (Less of every thing) مقارنة بالأنظمة والجماعات الإنتاجية الأخرى، تفاديا لهدر مساحات الإنتاج وللإستثمار، وللمعدات وللأدوات ولساعات الهندسة . [1]

ويعد أسلوب "لين"(Lean) سياسة تهدف إلى تقليل الهدر أو الفواقد، في جميع العمليات الإنتاجية وتتميز على أنها تساعد على التخلص من الهدر الكثير الذي يعتبر أمرا حتميا، فالأغلبية من يعتبر أن ضبط وإعداد المعدات، وأعطابها وأوقات الانتظار، وأوقات النقل أمرا طبيعيا يجب التعايش معه، لكن مع هذا النظام يمكن التقليل من هذا الهدر وجعل عملية الإنتاج تتم بفاعلية وكفاءة عالية جدا، كما تعرف هذه السياسة عدة تسميات باللغة الإنجليزية نذكر منها:

- الإنتاج في الوقت المناسب، Just in Time (JIT)
- الإنتاج الرشيق، Lean Production
- التصنيع الرشيق، Lean Manufacturing
- نظام تويوتا في الإنتاج. Toyota Production System (TPS)

وترجمت إلى اللغة العربية ،إلى سياسة الفاقد وهي ليست مجرد أسلوب لإدارة المخزون أو تخطيط الإنتاج بل أصبحت ثقافة وفلسفة للمنظمات. [2]

---

[1]– Sarkar, Debashis, **Lessons in Management.** New Delhi: Westland ltd, 2012, P19.

[2] – أحمد كردي، **سياسة تقليل الفاقد**.

Kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/202916, (29/06/2015), à 12h:46mn

وحسب المختصين والدارسين لأساليب "لين" (Lean) يرون أنها تحقق للمنظمات العديد من المميزات من أهمها نذكر الآتي:

- **سريعة** (Quick): نتائجها تكون فورية وسريعة مقارنة بمعظم استراتيجيات الأعمال الأخرى.
- **استثمار أقل** (Low Investment): يتطلب استثمارا صغيرا لكنها تمنح نسبيا عوائد أعلى.
- **فعالة (Active):** متحيزة ومهتمة بالجانب العملي أكثر منه على الجانب النظري.
- **فرق موجهة** (Team Oriented): إن النجاح يتم لما يساهم به كل فريق العمل فإنها ليست شيئا يمكن أن يبدأ من قبل جماعة متخصصة فحسب.
- **شاملة** (Inclusive): لا يستثنى أحدا فهي تشمل كل الموظفين عبر التسلسل الهرمي.
- **سهلة الفهم** (Easy to understand): غير صعبة لأنها تتطلب أدوات أخصائية وعملية.
- **الإدراك** (Aware): تعمل على إيجاد إدراك عالي بما يحتاجه العملاء والمجتمع وما هي العمليات التي يجب أن تقوم بها.
- **العمق** (Thourough): تعلمنا كيفية البحث وإدراك مواطن عدم الكفاءة وعدم الفعالية في مكان العمل.[1]

إذن من خلال هذه النماذج المذكورة إلى جانب نماذج عديدة وحديثة أخرى، ندرك أن الفكر الإداري الحديث أصبح يعمل وفق مداخل واتجاهات حديثة ،لمواكبة التغيرات والتطورات السريعة التي تعرفها بيئة المنظمات، وأصبح الإعتماد على فلسفة التطوير الإداري ،من خلال الإعتماد على هذه المداخل أمرا حتميا وضروريا، الغاية منها تحسين وتطوير أدائها، ويكون استجابة هذه المنظمات للتغيير من خلال طرح أفكار جديدة ومفيدة وزيادة التعاون بين الأفراد ،والعمل وفق ذهنية فريق العمل للاستفادة من المواهب المتعددة للأفراد ،وإعطائهم فرصة لإبراز قدراتهم وتمكينهم وتحرير طاقاتهم ،إضافة كما سبق الإشارة إليه إرساء قاعدة التعلم كطريقة لإحداث التغيير الإيجابي، في أدائها وأساس مناسب لإستراتيجية التطوير وتحقيق الأداء المتميز المنشود.

---

[1] - Sarkar, Debashis, Op. Cit. P13.

الخلاصة :

إن أهم ما نستخلصه في هذا الفصل هو أن المنظمات مهما اختلفت في مجالات أعمالها ونشاطاتها فهي حتما تسعى إلى تحقيق نتائج ايجابية من خلال إستراتيجياتها وأهدافها المسطرة على المستويين القصير والطويل، وإنه لا يمكن لها أن تحقق ذلك إلا من خلال تحسين أدائها والبحث باستمرار عن الأساليب والمداخل الحديثة التي تسمح لها بالرفع من مستواها.

كما ان تطبيق الجودة والتميز لا يتوقف عند حدود تطبيق الإجراءات والمتطلبات الإدارية والمالية والعملية فحسب، وإنما يمتد إلى مدى أوسع من ذلك ليشمل الفكر والثقافة وبيئة هذه المنظمات وقدرتها على مجاراة المنظمات الأخرى، في التطورات الحاصلة على مستوى أساليب العمل الجديدة، والبحث عن ما يميزها عن غيرها ضمن شفافية عالية، وكل هذا سيساعدها في محاربة مختلف أنواع الفساد وآثاره ، وتهيئة البيئة الداخلية للمنظمة لتنفيذ التغيير المخطط له، وهذا بتطبيقه كذلك على قطاع التعليم العالي والبحث العلمي الذي أصبح لزاما عليه أن يشهد تلك التحولات والتكيف مع التطورات الحاصلة، وتبني أدوارا ووظائف ترتكز على مجموعة من المعايير والممارسات الجيدة التي تضمن جودتها وأدائها وتكون قادرة على مواجهة النظم العالمية بالنظر إلى طبيعة مخرجاتها، كما تكون قادرة كذلك على توفير المخرجات الكمية والنوعية التي يتطلبها سوق العمل، وهذا يتطلب إعادة النظر في سياسات التوظيف المنتهجة.

وفيما يتعلق بالمعايير والمقاييس التي على أساسها يتم اختيار وتعيين الأساتذة الجامعيين ومقارنتها بتلك في جامعات الدول الأخرى، فإننا نجد العديد من الإيجابيات من تحديد الشروط العامة للتوظيف والمؤهلات المطلوبة للترشح للوظائف العامة، كما أن الطابع المعلن لأحكامه هو تجسيد مبدأ المساواة في الإلتحاق بالوظائف.

وكذلك فيما يخص الاستقرار في الوظيفة وأمن المنصب، فإن القانون الجزائري ظل يحفظ هذا الامتياز لصالح الموظف، غير أنه أمام هذه المحاسن والتعديلات الإيجابية توجد نقائص استخلصناها والمتمثلة في عدم وجود معايير مضبوطة ودقيقة ومدروسة لسياسة التوظيف، فإنه صحيح أن تطور قوانين الوظيفة العمومية قد ساهمت في إحداث نقلة نوعية عددية لموظفي قطاع التعليم العالي والذي شهد في السنوات الأخيرة تطورا كبيرا في عدد هياكله وعدد الطلبة، لكن يوجد إهمال شبه تام للجوانب البيداغوجية التي يجب توفرها في الأستاذ المترشح للتعليم العالي، مما انعكس سلبا على مردودية وأداء التعليم العالي بصفة عامة وعلى مخرجاته بصفة خاصة.

ويظهر من خلال هذا التحليل والطرح النظري أن الفرضية الثانية في بحثنا والقائلة: "يستند قانون الوظيف العمومي الجزائري 2006 إلى معايير واضحة ودقيقة وموضوعية وذلك بتمكنها من تدراك الأخطاء والتناقضات التي وردت في الأنظمة السابقة" تكون قد تحققت جزئيا، وسنبرهن على ذلك بصورة أدق عندما نتناول الجانب الميداني بالدراسة.

الفصل الخامس

الجانب الميداني للدراسة

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة

المبحث الثاني: عرض وتحليل فرضيات الدراسة

المبحث الثالث: نتائج الدراسة

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة:

1-أدوات جمع وعرض البيانات:

تم جمع بعض المعلومات حول الظاهرة من خلال قراءات أولية لدراسات ترتبط بالموضوع أو ما يعرف بالدراسات السابقة، ومن ثَم طرح إشكالية الدراسة وتحديد خطتها، وكذلك تطلبت الدراسة استعمال تقنية **المقابلة** "التي يتم إعداد أسئلتها بطريقة محددة ومقننة قبل الشروع في العمل بها، وذلك لأجل التعرف على آراء المبحوث ووجهات نظرهم من خلال هذه الأسئلة"[1]،

وقد تم إعداد استمارة المقابلة لكل فئة من المبحوثين، حيث احتوت كل منها على عدد من الأسئلة المغلقة والأسئلة المفتوحة، نذكرها كما يلي:

- إستمارة المقابلة موجهة للمترشحين لمناصب أساتذة المساعدين "ب" في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي تضم 13 سؤالا؛
- إستمارة المقابلة موجهة للأساتذة الدائمين في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي تضم 06 أسئلة؛
- إستمارة المقابلة موجهة لأعضاء لجان الانتقاء في مسابقات توظيف أساتذة مساعدين "ب" في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي تضم 07 أسئلة؛
- إستمارة المقابلة تدعيمية موجهة للمديرين الفرعيين بالجامعة تضم 06 أسئلة؛

كما استعنا ببعض **تقنيات المنهج الإحصائي** باعتباره "تقنية غير مباشرة للتقصي العلمي على المواد أو الوثائق المتعلقة بالأفراد والجماعات." [2] ، وذلك لحساب مجاميع الجدول وتحويلها إلى نسب مئوية بعد عرضها في الجداول، بالإضافة إلى التحليل **الكمي والكيفي**، حيث يتمثل **التحليل الكمي** في بناء الجداول الإحصائية وكتابة البيانات كميا وحساب النسب المئوية، أما **التحليل الكيفي** فيمكّننا من قراءة الجداول والتعليق على النتائج وتفسيرها، وبالتالي استنطاق الأرقام من أجل الوصول إلى النتائج المرجوة حسب فرضيات الدراسة.

---

[1]- سمير محمد حسين. **بحوث الإعلام**، ط3؛ القاهرة: عالم الكتب، 1999، ص200.

[2] - موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية: تدريبات علمية. (تر: السعيد سبعون وآخرون)، (د.ط)؛ الجزائر: دار القصبة للنشر، 2004، **ص161**.

لقد تم توزيع الاستمارات على عينة **قصدية** من مجتمع البحث، وتمثلت في مجموعة من المترشحين لمنصب أساتذة مساعدين "ب" في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي، ومجموعة من الأساتذة الدائمين في القطاع نفسه ومجموعة من الأساتذة الذين اختيروا في لجان انتقاء مترشحين أساتذة مساعدين" ب " في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي ، ونعني **بالعينة القصدية** أننا نختار بقصد معين فئة المبحوثين وهم الذين تم ذكرهم انفا ،وان إختيار هذا النوع من العينة يساعد في معرفة آراء المجتمع المستهدف و المحتمل ،وإعطاء وزن أكبر للمجموعات الأسهل وصولاً ضمن مجتمع الدراسة ،وكذا الحصول على معلومات دقيقة تخدم موضوع الدراسة مما يسمح بالوصول الى نتائج علمية قابلة للتحليل والتعميم.

ولقد اعتمدنا في الوقت نفسه في توزيع الاستمارات على **العينة الصدفية** وهذا معناه أن يختار الباحث أفراد هذه العينة بالصدفة، وتتمثل إجراءات اختيار هذا النوع من العينة في أن يقابل الباحث أولا من يصادفهم دون ترتيب سابق معهم ، وهذا مراده أننا قمنا بتوزيع الاستمارات للمترشحين لمنصب أساتذة مساعدين "ب" في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي صدفة دون تعمد اختيار افراد بعينهم ، وهذا على مستوى بعض جامعات الوطن ، خلال فترة اجراء المسابقات و كذلك فعلنا مع أساتذة لجان الانتقاء لمترشحي مناصب أساتذة مساعدين" ب " ، والأساتذة الدائمين في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي. إضافة الى ذلك فلقد اعتمدنا استمارة بالمقابلة مع مجموعة من مدراء فرعين لمصلحة الموظفين ببعض جامعات الوطن كذلك.

وبناءا على هذه المعطيات الميدانية تم تسجيل الملاحظات الاولية الاتية:

– صعوبة انتقاء عينة البحث من حيث مستوياتها المتعددة: المترشحين لمناصب الأساتذة المساعدين "ب" في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي وأعضاء لجان الانتقاء في مسابقات توظيف أساتذة مساعدين "ب" والأساتذة الدائمين والمديرين الفرعيين بالقطاع نفسه ، وتكمن الصعوبة في عملية الربط بين الاجابات والاستنتاجات؛

–عدم الاجابة على بعض الاسئلة من طرف المبحوثين؛

–عدم دراية بعض المبحوثين بالإجراءات والشروط القانونية للتوظيف؛

–كان تكرار بعض الاسئلة في الاستمارات مقصودا، وهذا لاكتشاف مدى صدقية اجابات وأراء المبحوثين، ولقد أثبت ذلك فعاليته في التأكد من صلاحية الاسئلة والنتائج والأهداف المراد تحقيقها وهو اساس وغاية الدراسة الامبريقية التي قمنا بها.

2-مجالات الدراسة:

تتمثل مجالات الدراسة في المجالات الأتية:

أ- المجال المكاني:

تم توزيع الاستمارات على عينة مجتمع البحث ببعض جامعات الوطن في فترة اجراء مسابقات التوظيف بها، وهي الأتية: البليدة1 (سعد دحلب) -البليدة 2 (لونيسي علي)–الشلف (حسيبة بن بوعلي)-خميس مليانة (محمد بوقرة)-الاغواط (عمار ثليجي)-بسكرة (محمد خيضر)-المسيلة (محمد بوضياف).

ب-المجال البشري:

تمثل المجال البشري في المترشحين لمناصب الأساتذة المساعدين "ب" اضافة الى الأساتذة الدائمين، والأساتذة الذين أختيرو كأعضاء لجان الانتقاء في مسابقات التوظيف و كذا المديرين الفرعيين بمصلحة التوظيف لدى قطاع التعليم العالي والبحث العلمي ببعض جامعات الوطن.

ج-المجال الزمني:

قد تم القيام بالدراسة الميدانية خلال فترة السنة الجامعية 2016/2015، أين تم رصد فترة إجراء مسابقات التوظيف في بعض الجامعات الجزائرية السالفة الذكر.

المبحث الثاني: عرض وتحليل فرضيات الدراسة ونتائجها

أولا :عرض وتحليل البيانات الخاصة بأعضاء لجان الإنتقاء

جدول رقم (01): نوع الجنس لأعضاء لجان الانتقاء

نوع الجنس	التكرارات	النسبة المئوية (%)
ذكور	29	82,86
إناث	6	17,14
المجموع	35	% 100

يوضح هذا الجدول أن الاتجاه العام لعينة بحثنا تتميز به فئة الذكور بنسبة 82,86%، مقابل نسبة 17,14% لفئة الإناث، وهذا يدل أن أغلب أعضاء لجنة الانتقاء هم فئة الذكور، وهذا

التوزيع لا يعكس بالضرورة الواقع، وإنما هذه الدلالة الإحصائية تمثل عينة دراستنا الميدانية، وهو نتيجة الصدفية في توزيع الاستمارات.

جدول رقم (02): الرتبة العلمية لأعضاء لجان الانتقاء

الرتبة العلمية	التكرارات	النسبة المئوية(%)
أستاذ	2	5,71
أستاذ محاضر	21	60
أستاذ مساعد	12	34,29
المجموع	35	100

يبين هذا الجدول الرتبة العلمية لأعضاء لجان الانتقاء، حيث يتضح أن أعلى نسبة تمثلها فئة الأساتذة المحاضرين قدرها 60%، وبنسبة 34,29% لفئة الأساتذة المساعدين، بينما قدرت نسبة الأعضاء ذوي رتبة أستاذ 5,71%.

من خلال المعطيات الإحصائية، سجلنا أنه يتم مراعاة الدرجة العلمية الى حد ما، في تعيين لجان الانتقاء، وهو مؤشر إيجابي على حرص مؤسسات التعليم العالي في إسناد هذه المهمة البيداغوجية لأساتذة ذوي درجات علمية عليا، حتى يمنح المزيد من المصداقية للتقييم الذي تقوم به لجان الانتقاء، و حتى وإن سجلنا انه في هذه العملية يشارك فيها أساتذة مساعدين "أ"، الذين تتوفر لديهم كذلك الخبرة البيداغوجية الطويلة نسبيا، واطلاعهم على القوانين المنظمة للمسابقة.

إلا أن هذه اللجان المشكلة تبقى بحاجة الى تطوير وتحسين لأدائها باستمرار مع ضرورة دراسة وتوحيد مقاييس إعتمادها، والاخذ بعين الاعتبار التجربة البيداغوجية والإنتاج العلمي لاختيار لجان الانتقاء، والحرص كذلك على إعتمادا الشفافية وتكريس مبادئ المساواة وتكافؤ الفرص بين جميع المترشحين لمناصب الأساتذة المساعدين "ب".

جدول رقم (03): تخصصات الأساتذة الممثلين للجان الانتقاء

التخصصات	التكرارات	النسبة المئوية (%)
حقوق	8	22,86
علوم سياسية	6	17,14
إعلام واتصال	2	5,71
علاقات دولية	9	25,71
علم الاجتماع	4	11,43
علم النفس	2	5,71
صيانة وترميم	1	2,86
انجليزية	2	5,71
أدب عربي	1	2,86
المجموع	**35**	**% 100**

من خلال هذا الجدول يتبين أنت توزيع تخصصات الأساتذة الذين يقومون بإجراء مقابلات التوظيف للأساتذة المترشحين للتوظيف بنسبة أغلبية لتخصص العلاقات الدولية بنسبة 25,71%، تليها نسبة 22,86% بالنسبة لتخصص حقوق، وتليها نسبة 17,14% لتخصص علوم سياسية، وبنسبة 11,43% لتخصص علم الاجتماع.

وجاءت بقية التخصصات بنسب أقل أقصاها 5,71% لكل من أساتذة الإعلام والاتصال، وعلم النفس واللغة الإنجليزية. إن هذا التوزيع مرده كما سبق الإشارة إليه سابقا الى صدفية توزيع الاستمارات، وعدم إختيار فئة أو تخصصات محددة.

جدول رقم (04): المقاييس المعتمدة في اختيار لجنة الانتقاء

المقاييس المعتمدة في اختيار لجنة الانتقاء	التكرارات	النسبة المئوية (%)
الكفاءة	18	51,43
الأقدمية	4	11,43
التخصص	9	25,71
قوة الشخصية	2	5,71
المسؤولية	1	2,86
المنصب الإداري	1	2,86
المجموع	**35**	**% 100**

من خلال هذا الجدول أن اختيار أعضاء لجنة الانتقاء يركز بالدرجة الأولى على مقياس الكفاءة بنسبة 51,43%، كأهم مقياس يعتمد عليه، ثم مقياس التخصص في المرتبة الثانية بنسبة 25,71%، وفي المرتبة الثالثة مقياس الأقدمية بنسبة 11,43%، أما بقية المقاييس فالاعتماد عليها ضئيل جدا أقصاها نسبة 5,71% لقوة الشخصية.

بالنسبة لهذا الجدول والمتعلق بالمقاييس المعتمدة في اختيار لجان الانتقاء، فلقد أجابت الاغلبية من عينة البحث أنه يتم اختيار لجان الانتقاء من طرف المجالس واللجان العلمية، بالاعتماد على مقياس الكفاءة، وبنسبة أقل كانت الاجابة بالاعتماد على مقياس التخصص لدى عضو الانتقاء، ومجموعة أخرى من فئة المبحوثين ترى أنه يتم الاعتماد على الاقدمية في اختيار لجان الانتقاء، وتوزعت باقي الآراء على قوة الشخصية والمقدرة على تحمل المسؤوليات، أو يكون المنصب الاداري الذي يشغله معيرا ذو علاقة في اختياره.

إن ما يعاب على هذه اللجان هو بقاء نفس الأساتذة لسنوات عدة في لجان الانتقاء دون تغيير وعادة ما يبرر هذا الجمود بغياب الأستاذ المتخصص، في حين كان من الاجدر توسيع دائرة لجان الانتقاء، وإشراكهم بالتناوب حسب ترتيب موضوعي يخضع لضوابط شفافة، وهذا لا يعني أن جميع اللجان مشكوك في أدائها، لكن يجب استبعاد احتمالات التلاعب بنتائج المسابقة.

جدول رقم (05): اختيار أعضاء لجنة الانتقاء طبقا للتخصصات المقترحة للتوظيف

مطابقة تخصصات التوظيف لتخصصات لجنة الانتقاء	التكرارات	النسبة المئوية (%)
نعم	19	54,29
لا	2	5,71
أحيانا	14	40
المجموع	**35**	**% 100**

يبين الجدول تطابق التخصصات المقترحة للتوظيف باختيار أعضاء لجنة الانتقاء، حيث يرى معظمهم أن اختيار أعضاء اللجنة يتم حسب التخصصات المقترحة للتوظيف، وهذا بنسبة 54,29%، بينما يرى 40% منهم أن هذا اختيار يؤخذ في اعتبار أحيانا، و5,71% يرون أن اختيار أعضاء لجنة الانتقاء لا يتم حسب التخصصات المطلوبة للتوظيف.

والأمر الذي تجدر الإشارة إليه هنا هو أنه ليس دوما يراعى إختيار لجنة الانتقاء طبقا للتخصصات المقترحة للتوظيف، فلقد أجابت الاغلبية من عينة البحث أنه في إجراءات اختيار لجان الانتقاء من طرف الجهات الوصية(أي ادارة الكليات او الجامعات)، ويتم الاعتماد على مقياس الكفاءة، وبنسبة أقل كانت الاجابة أنه يعتمد على مقياس التخصص، ومجموعة أخرى ترى أنه يتم الاعتماد على الاقدمية في اختيار لجان الانتقاء، بينما تذهب مجموعة قليلة في رأيها أنه توجد مقاييس أخرى ماعدا المذكورة والمتمثلة في قوة شخصية الاستاذ، وقدرته على تحمل المسؤوليات أو يكون المنصب الاداري الذي يشغله في الجامعة اعتمد لاختياره.

جدول رقم (06): إطلاع أعضاء اللجنة على الإجراءات القانونية في انتقاء الأساتذة المساعدين "ب"

إطلاع أعضاء اللجنة على الإجراءات القانونية	التعليق على الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية (%)
في حالة الإجابة بـ نعم	الإطلاع على القوانين ضروري	12	34,29
	توجيهات عامة	3	8,57
	الإطلاع على التوجيهات قبيل المقابلة	4	11,43
	دون رأي	2	5,71
المجموع الجزئي 1		21	60
في حالة الإجابة بـ لا	معلومات سابقة	4	11,43
	عدم الدراية بالإجراءات القانونية	6	17,14
	لجنة الانتقاء غير معنية بالمعايير	1	2,86
	دون رأي	3	8,57
المجموع الجزئي 2		14	40
المجموع		35	% 100

يوضح الجدول أن أعضاء لجنة الانتقاء مطلعين على الإجراءات القانونية لانتقاء الأساتذة المساعدين "ب" بنسبة 60%، حيث يعتبر 34,29% من الأساتذة الذين أجابوا بنعم أن الإطلاع على القوانين أمر ضروري، ويعتبر 11,43% أن الإطلاع عليها يسمح لهم بمعرفة التوجيهات قبيل المقابلة أما بالنسبة للأعضاء الذين لم يطلعوا على هذه الإجراءات، والتي قدرت نسبتهم 40% فيرجعون ذلك لعدم درايتهم بالإجراءات القانونية للتوظيف بنسبة 17,14%، و11,43% منهم فقط يصرحون أنهم لم يطلعوا على القوانين كونهم يكتفون بالمعلومات السابقة عن هذه الإجراءات.

من خلال هذا السؤال حاولنا معرفة فيما إذا كان يتم إطلاع أعضاء لجنة الانتقاء مسبقا عن الإجراءات القانونية المعتمدة، في انتقاء المترشحين لمناصب الأساتذة المساعدين "ب"، فأجابت الأغلبية من المبحوثين بالإيجاب، واعتبرت ذلك ضروريا للتمكن من تقييم المترشح بطريقة صحيحة وقانونية، لكن هذا لا يعني أنهم قد اطلعوا فعلا على شروط وقانون المسابقة، وما ورد في إجاباتهم بأنه يتم اعلامهم بكيفية تنقيط المترشح فقط، ويكون توضيح ذلك في الاجتماع المنعقد قبيل اجراء المسابقة، كما يعلل البعض منهم أنه سبق لهم الاطلاع على الإجراءات، من خلال تجاربه ومشاركاته السابقة في لجان الانتقاء ، والملاحظ أيضا ان أعضاء من لجان الانتقاء في عينة البحث تنحصر معرفتهم بالإجراءات القانونية للمسابقات المهنية في عملية التنقيط وما يتلقونه من توجيهات الإدارة المشرفة أثناء انعقاد الاجتماع لا غير.

بينما أجابت المجموعة الأخرى من المبحوثين الاقل بالنفي ، وعدم الدراية بالإجراءات القانونية المعتمدة والمعمول بها، في انتقاء المترشحين لمناصب الأساتذة المساعدين "ب"، كونهم لم يسبق اطلاعهم بها، واعتمادهم فقط على اجتهادهم الشخصي في تقدير الشخص المناسب للمنصب، والاقتصار على منحهم قائمة المترشحين وتوجيهات مقتضبة فيما يخص كيفية توزيع النقاط الاربعة الممنوحة من قبل قانون الوظيفة العمومية ، وعدد المناصب المفتوحة في التخصصات، وغالبا ما يتم محاورة المترشحين في ملفاتهم الادارية أومن خلال ملء بطاقة الانتقاء فيما يتعلق بتوفر بعض الشروط فيهم، مثل الهندام ووضوح الخطاب و القدرة على التواصل...الخ. وكانت اجابة مجموعة أخرى منهم أن لجنة الانتقاء غير معنية بمعايير الانتقاء، كما بقيت أخرى بدون رأي ولم تقدم اجابتها حول ذلك.

جدول رقم (07): تقديم إدارة الجامعة استمارة معلومات خاصة بالمترشح

تقديم إدارة الجامعة استمارة معلومات خاصة بالمترشح	التكرارات	النسبة المئوية (%)
نعم	16	%45,71
لا	19	%54,29
المجموع	35	% 100

يبين الجدول أن 54,29% من أعضاء لجنة الانتقاء صرحوا أن إدارة الجامعة لا تسلمهم إستمارة المعلومات الخاصة بالأساتذة المترشحين للتوظيف، بينما صرح 45,71% منهم أن إدارة

الجامعة تسلمهم إستمارة المعلومات الخاصة بالأساتذة المترشحين للتوظيف، وهذا يبين أنه بالرغم من اعتبار هذه الاستمارة جزء من الملف المقدم للترشح إلا أن بعض الجامعات لا تعتمدها.

إن ما أردناه من خلال توجيه هذا السؤال الى أعضاء لجان الانتقاء هو فيما إذا كانت تسلم لهم إدارة الجامعة بطاقة تقنية ،تحتوي على السيرة الذاتية للمترشح، وذلك حتى يتمكن الأستاذ القائم بعملية الانتقاء الالمام بالمعلومات الكافية للمترشح، حتى يكون التقييم شفافا وأكثر عمقا وإلماما بقدرات كل مترشح، وإن هذا التقصير في عدم تزويد لجنة الانتقاء بهذه البطاقة يؤكد مرة أخرى ما أوضحناه في الفصل الثاني من الدراسة عن دور التحليل الوظيفي في إجراء عمليات مواءمة بين الوظائف والأفراد الذين يشغلونها ،و توفير معلومات عن سلوكيات الموارد البشرية خاصة تلك التي تتعلق بالجوانب النفسية والقدرة على التواصل والتميز ، **بالتالي تحقق فرضية دراستنا والقائلة: غياب تحليل الوظائف يؤثر سلبا على عمليات ترشيد توظيف الأساتذة المساعدين "ب" في قطاع التعليم العالي في الجزائر.**

جدول رقم (08): رأي اللجنة في النقاط الممنوحة للتقييم البيداغوجي للمترشح

التقييم البيداغوجي للمترشح	التكرارات	النسبة المئوية (%)
كافي	9	25,71
غير كافي	26	74,29
المجموع	**35**	**100**

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن أعضاء لجنة الانتقاء يرون أن النقاط الممنوحة للتقييم البيداغوجي أثناء المقابلة غير كافية بنسبة 74,29%، بينما يرى 25,71% منهم أن هذه النقاط كافية لتقييم المترشحين مناصب الأساتذة المساعدين "ب".

ان الأغلبية من عينة المبحوثين من لجان الانتقاء اعتبروا التقييم البيداغوجي للمترشح والمقدر بأربعة من عشرين (20/4) ،لا يعتبر كافيا للاختيار بين المترشحين وهذا يستدعي إعادة النظر في توزيع سلم التنقيط الخاص بلجنة الانتقاء و ذلك بإيجاد مقاييس أكثر موضوعية وشفافية وعدالة للانتقاء فمثلا مقاييس تقدير الشهادة تمنح نقطة واحدة (01) لصاحب التقدير: حسن جدا ،بدلا عن ثلاث (03) نقاط المعمول بها حاليا ونصف نقطة لتقدير حسن بدلا من نقطتين (02) ولا شيء للقريب من الحسن ، ونفس الاجحاف نسجله أيضا في العلامات الممنوحة في التسجيل في

الدكتوراه(ما هو جار به العمل حاليا ،التسجيل في السنة الأولى :2 نقطتن، وفي السنة الثانية: 3نقاط، وفي السنة الثالثة:5 نقاط) ، هذا التوزيع الجزافي لنقاط المسابقة لا يعكس موضوعيا ولا علميا مستوى المترشح لأداء وظيفة التدريس .

جدول رقم (09): الاعتبارات الاجتماعية والعاطفية في توزيع نقاط المقابلة

الاعتبارات الاجتماعية والعاطفية في توزيع نقاط المقابلة	التكرارات	النسبة المئوية (%)
نعم	15	42,86
لا	20	57,14
المجموع	**35**	**100**

من خلال هذا الجدول يتبين أن 57,14% من المبحوثين أعضاء لجنة الانتقاء أجابوا أن توزيع نقاط مقابلة التوظيف لا تدخل فيها الاعتبارات الاجتماعية والعاطفية، بينما يرى 42,86% عكس ذلك وبالتالي فإن للاعتبارات الاجتماعية والعاطفية لها علاقة بتوزيع نقاط المقابلة.

فعلى الرغم من الدلالة الرقمية الإيجابية التي تعكسها الدراسة الميدانية الغالبة من الأساتذة أعضاء لجان الانتقاء، والذين نفوا وجود الاعتبارات الاجتماعية والعاطفية في توزيع نقاط المقابلة إلا أن واقع الحال في الجزائر يشير الى وقوع تجاوزات وهذه الاعتبارات غير مستثناة ، وتتمثل في منح نقاط جزافية لمن ليسوا لهم أحقية في المنصب أو يكونوا غير مؤهلين علميا وعمليا لوظيفة التدريس، وهذا ما دلت عليه الفئة التي تليها من المبحوثين ، وهي نسبة مهمة،وتبقى المقابلة والنقاط الممنوحة لها والموزعة على مقاييس يصعب تقييمها، رهن تحكيم عضو لجنة الانتقاء لمهنيته وضميره.

جدول رقم (10): الرضا عن المقاييس المعتمدة في توظيف الأساتذة المساعدين "ب "

الرضا عن المقاييس المعتمدة لتوظيف الأساتذة المساعدين "ب"	التكرارات	النسبة المئوية (%)
نعم	8	22,9
لا	27	77,1
المجموع	**35**	**100**

يبين الجدول أعضاء لجنة الانتقاء غير راضين عن المقاييس المعتمدة في توظيف الأساتذة المساعدين "ب"بنسبة 77,1%، مقابل 22,9% راضين عن المقاييس المعتمدة، ويعتبرون أن هذه المقاييس كافية لتوظيف المرشحين لمنصب الأساتذة المساعدين "ب".

فكما جاءت إجابات الأغلبية الساحقة لعينة المبحوثين التي تمثل لجان الانتقاء بعدم رضاها عن المقاييس المعتمدة حاليا في توظيف الأساتذة المساعدين "ب" دليلا عن عدم وجود معايير مدروسة تتكيف مع التغيرات والتطورات الحاصلة في بيئة الجامعة الداخلية والخارجية، كما انه لا يمكن الاستهانة بإجابات الأساتذة الذين عملوا في هذه اللجان واستنتجوا بحكم التجربة والخبرة عن عدم رضاهم عن المقاييس الحالية المعتمدة في توظيف الأساتذة المساعدين "ب"، ورغبتهم في توسيع مقاييس الانتقاء وإدخال تعديلات اخرى تتعلق خاصة بالجانب النفسي والبيداغوجي للأستاذ المترشح وما يمثله ذلك من أهمية بالغة من خلال تأثيره لاحقا في مخرجات قطاع التعليم العالي.

ثانيا: عرض وتحليل البيانات الخاصة بالأساتذة الدائمين

جدول رقم (11): تطور أساليب التوظيف

تطور أساليب التوظيف	التعليق على الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية(%)
نعم	إعادة النظر في الشروط	6	15,79
	الخضوع لمقاييس شفافة	4	10,53
المجموع الجزئي 1		**10**	**26,32**
لا	غياب التحديث	21	55,26
	عدم مراعاة التخصصات	2	5,26
	عدم اعتماد الكفاءات	1	2,63
	عدم تحديد الاحتياجات	1	2,63
	بدون رأي	3	7,9
المجموع الجزئي 2		**28**	**73,68**
المجموع		**38**	**100**

من خلال هذا الجدول يتضح أنه من بين 73,68% من الأساتذة الذين أجابوا "لا" لتطور أساليب التوظيف، أن ذلك يرجع حسب رأي 55,26% منهم لغياب التحديث، بينما يفضل 7,9% منهم عدم تحديد السبب، وتأتي بقية الآراء بنسب ضئيلة جدا أقصاها نسبة 5,26% للذين يرجعونه لعدم مراعاة التخصصات.

بينما نجد الأساتذة الذين صرحوا أن هذا القطاع يشهد تطورا في أساليب التوظيف والتي قدرت نسبتهم 26,32%، حيث يكمن ذلك في إعادة النظر في الشروط بنسبة 15,8% وفي الخضوع لمقاييس شفافة بنسبة 10,5%.

ولتحليل إجابات عينة المبحوثين حول إذا ما كان قطاع التعليم العالي والبحث العلمي يشهد تحديثا وتطويرا في أساليب التوظيف أم لا، نجد أن أغلبية إجابات عينة المبحوثين جاءت بالنفي لعدم وجود أي تحديث يذكر في أساليب التوظيف لدى هذا القطاع، وعللوا ذلك ان نفس الطرق و المعايير المستخدمة من قبل لا تزال سارية المفعول منذ سنوات مضت ، اضافة الى عدم ملاحظة أي فرق أو أي اختلاف بهذا القطاع.فعلى سبيل المثال لم تقم الجهات المسؤولة بالتحديد الدقيق لاحتياجات التوظيف، وكذلك الحال بالنسبة لتداخل تسميات التخصصات المطلوبة، كما ان الاطار القانوني المنظم لعملية التوظيف في قطاع التعليم العالي لم يتغير ،حيث مازال يعتمد في التوظيف على أساس الشهادة بالنسبة لحملة الدكتوراه والذي لا يعكس بالضرورة المستوى الجيد للأساتذة ،والمسابقة بالنسبة لحملة الماجيستير، كما علل بعضهم عدم التحديث و اعتماد أساليب التوظيف للمقاييس الدولية المعمول بها في التعليم العالي والبحث العلمي ، بينما لم تُعبر فئة قليلة من هؤلاء المبحوثين عن رأيها في هذا المجال. في حين ترى نسبة قليلة من عينة المبحوثين أنه يوجد تحديث لأسلوب التوظيف في القطاع الجامعي من خلال الاعلان عن مسابقات التوظيف أو إضافة شروط معينة مثل الخبرة والمنتوج العلمي، كما أن لجان الانتقاء يشهد لها بالخبرة والكفاءة والإخلاص، وهي في الحقيقة من الشروط الموضوعية الواجب توفرها في عمليات التوظيف وليس تجديدا أو تحديثا لها.

جدول رقم (12): علاقة زيادة الهياكل القاعدية لقطاع التعليم العالي بتطور مخرجاته

علاقة زيادة الهياكل القاعدية لقطاع التعليم العالي أحدثت تطورات في مخرجات قطاع التعليم العالي	التكرارات	النسبة المئوية (%)
نعم	6	15,79
لا	32	84,21
المجموع	**38**	**100**

يوضح الجدول أن معظم الأساتذة المبحوثين يرون أن زيادة الهياكل القاعدية لم تحدث تطورات في مخرجات ذات نوعية من قطاع التعليم العالي والبحث العلمي بنسبة 84,21%، بينما يرى 15,79% منهم زيادة هذه الهياكل من شأنها أن تحدث تطورا في مخرجات التعليم العالي.

جدول رقم (13): مواكبة التأطير البيداغوجي لتزايد عدد الطلبة

مواكبة التأطير البيداغوجي لتزايد عدد الطلبة	التكرارات	النسبة المئوية(%)
كافي	9	23,68
غير كاف	29	76,32
المجموع	**38**	**100**

يبين الجدول إذا ما واكب تزايد عدد الطلبة تأطيرا بيداغوجيا كافيا، فكانت الإجابة 76,32% من الأساتذة رأت أن التأطير البيداغوجي غير كاف، بسبب تزايد عدد الطلبة من سنة لأخرى، مقابل 23,68% منهم يرون أن التأطير البيداغوجي كافي لعدد الطلبة المتزايد.

في عملية تحليل للجدول رقم (13)الذي حاولنا من خلاله معرفة إذا ما كانت زيادة الهياكل القاعدية لقطاع التعليم العالي أحدثت بالضرورة معها تطورا في نوعية مخرجات هذا القطاع، فإن نسبة الأغلبية الساحقة من عينة البحث أجابت أنها لا ترى أن الزيادة في عدد الهياكل القاعدية قد واكبها تطورا في نوعية مخرجاته، فصحيح أن الجامعات الجزائرية قد عرفت تطورا ملحوظا في زيادة عددها ، وهذا استجابة إلى الطلب المتزايد على التعليم الجامعي، إلا أن المعطيات والمؤشرات الحالية حول الجامعة الجزائرية تبين أنه يوجد نقصا معتبرا في عدد الأساتذة حيث يفوق هذا العجز في بعض الأحيان 40% ، ولقد عبرت عنها عينة فئة المبحوثين من الأساتذة الدائمين في الجدول رقم (14) بأن التأطير البيداغوجي غير كاف بسبب تزايد عدد الطلبة من سنة لأخرى ، وهو مؤشر يعكس ضعف التأطير في الجامعة الجزائرية، والذي هو في الحقيقة يرتبط بعدة أسباب منها مبدأ التساوي في الالتحاق بقطاع التعليم العالي، ونمو عدد الملتحقين بالطورين الابتدائي والثانوي والطلب المتزايد على التعليم العالي لاعتبارات إقتصادية واجتماعية ترتبط بتحسين المستوى وتحسين الدخل، ومجانية التعليم العالي ،كل هذه العوامل أدت الي زيادة عدد الملتحقين بهذا لقطاع وتفاقم مشاكله ، زيادة على مشكل نقص التأطير كما وكيفا مما يضطر الوزارة الوصية إلى فتح مناصب توظيف للأساتذة في بداية كل سنة، من أجل استدراك العجز المسجل، مما أوقع خيارات هذه السياسة المنتهجة في زيادة الكم على حساب اختيار أفضل المتقدمين لشغل وظيفة أستاذ وباحث جامعي، بعيدا عن مقاييس الموضوعية والعلمية ،مما يؤثر وينعكس سلبا على نوعية مخرجاته.

جدول رقم (14): رضى الأساتذة عن أدائهم العلمي

رضى الأساتذة عن أدائهم العلمي	التكرارات	النسبة المئوية (%)
راضين	4	10,53
غير راضين	34	89,47
المجموع	**38**	**100**

يبين الجدول أن 89,47 % من الأساتذة غير راضين عن أدائهم العلمي البيداغوجي، مقابل 10,5% منهم فقط راضين عن أدائهم.

ففي ظل التطورات الحاصلة والسريعة التي يعرفها عالمنا المعاصر وبيئة منظماتنا، فإن التزايد الكبير والمتسارع لعدد مخرجات الجامعة دون أن يقابله توازنا وتطورا مماثلين في تأطيره مما يؤدي حتما إلى رهن عملية البحث العلمي، الذي يعد الوظيفة الأساسية بعد التكوين، وعندما يجيبنا أساتذة دائمون بالجامعة و بهذه النسبة العالية بانهم غير راضين، فإن قطاع التعليم العالي يعرف فعلا أزمة متعددة الجوانب، مما يظهر ارتجالية في اتخاذ القرارات بخصوص مستقبل هذا القطاع الاستراتيجي والهام، خاصة وأن التعليم العالي على مستوى البيئة الدولية يتجه نحو اتباع مناهج لتطوير الأداء ودعم فرق الجودة، لتحقيق التميز، وعليه فان القائمين على هذا القطاع أمامهم تحديا مستعجلا لإعادة النظر في استراتيجيات التوظيف للأساتذة بقطاع التعليم العالي.

جدول رقم (15): إلزامية التربصات البيداغوجية للأساتذة الجدد

إلزامية التربصات البيداغوجية للأساتذة الجدد	التكرارات	النسبة المئوية (%)
ضروري	38	100
غير ضروري	-	-
المجموع	**38**	**100**

يوضح الجدول رقم (16) أن جل الأساتذة المبحوثين يؤكدون أن إخضاع الأساتذة الجدد للتربصات البيداغوجية أمرا ضروريا، وهذا بأقصى نسبة والمقدرة 100%.

ان كل أفراد عينة المبحوثين من الأساتذة الدائمين يؤكدون على ضرورة إخضاع الأساتذة للتربصات البيداغوجية، وهذا دليل على أهمية التكوين في تطور أدائهم ،فالجامعات الراهنة تعرف

تحديات جديدة، إذ يتطلب التزايد العددي الكبير في الطلب على التعليم العالي والطبيعة المتغيرة للمعرفة، والمنافسة العالمية في مجال توفير تعليم عال بمواصفات الجودة، إعادة النظر في كيفية تحقيق الجامعات لمهامها الأساسية والمتمثلة في نشر المعرفة ،كما يتطلب احداث نقلة نوعية فيما يتعلق بالمناهج وكيفية التدريس المعتمدة حاليا وتطوير استراتيجياتها وفق المقاربات والمداخل الحديثة، وهي عديدة نذكر منها مثلا تلك التي تم ذكرها سابقا في بحثنا ، على غرار استراتيجية المنظمة المتعلمة اسلوبا اداريا حديثا تستثمره مؤسسات التعليم العالي، وتتخذه منهجا للتطور المستمر الذي من شأنه أن يساهم في تحسين الأداء.

جدول رقم (16): الطريقة المثلى المعتمدة في التربصات البيداغوجية للأساتذة الجدد

الطريقة المثلى المعتمدة في التربصات البيداغوجية للأساتذة الجدد	التكرارات	النسبة المئوية (%)
التكوين النفسي	6	15,8
تكنولوجيا الاتصال الحديثة	3	7,89
بيداغوجية التعليم	26	68,42
التعاون والشراكة مع جامعات دولية	3	7,89
المجموع	**38**	**100**

يبين هذا الجدول تفسير النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (17)، والذي يبين الطريقة المثلى المعتمدة في التربصات البيداغوجية للأساتذة الجدد، حيث يرى من المبحوثين 68,42% منهم أن الطريقة المثلى هي الاعتماد على بيداغوجية التعليم في المرتبة الأولى، تليها طريقة التكوين النفسي بنسبة 15,8% في المرتبة الثانية، وفي المرتبة الأخيرة نسبة 7,89% في كل من اعتماد خياري التعاون والشراكة مع الجامعات الدولية وتكنولوجيات الإتصال الحديثة.

وفيما يخص تحليل إجابات عينة فئة المبحوثين، والمتعلق بما إذا اكان من ضروري إلزام الأساتذة الموظفين حديثا بإجراء التربصات البيداغوجية لتحديث واعتماد اساليب التدريس الحديثة، وتحسين الأداء وزيادة فعاليتهم، جاءت إجابات عينة المبحوثين من الأساتذة الدائمين بقطاع التعليم العالي بالإيجاب بنسبة مائة بالمائة، فكل المبحوثين يرون أنها الطريقة المثلى لتسهيل عملية التدريس والاطلاع على الأساليب الحديثة، وذلك بعقد دورات تدريبية والاستفادة من التكوين والتدريب المستمر، والاستفادة كذلك من خبرة الأساتذة الدائمين، من خلال عملية المرافقة، كما يمكن الاستعانة بخبراء من الدول الاخرى ذات خبرة واسبقية في هذا المجال وعقد اتفاقيات شراكة مع

جامعاتها، دون إهمال دور تطوير الوسائل التكنولوجية المتاحة في عملية تحديث طرق التدريس وكذلك ضرورة دراسة واتقان اللغات الاجنبية، كما ترى عينة فئة المبحوثين أن تكوين الأساتذة من الناحية البيداغوجية والنفسية للقيام بعملية التدريس، سيكون له أكثر فعالية وعظيم الأثر على مستوى أداء الأساتذة الموظفين حديثا، مما ينعكس إيجابا على مخرجات قطاع التعليم العالي.

جدول رقم (17): يبين الرضى عن المقاييس المعتمدة لتوظيف الأساتذة المساعدين "ب"

الرضى عن المقاييس المعتمدة في توظيف الأساتذة	التكرارات	النسبة المئوية (%)
نعم	15	39,47
لا	23	60,53
المجموع	**38**	**% 100**

يبين هذا الجدول أن معظم الأساتذة يصرحون أنهم غير راضين عن المقاييس المعتمدة في توظيف الأساتذة المساعدين "ب"بنسبة 60,47%، مقابل 39,53% يصرحون أنهم راضين عن المقاييس المعتمدة في توظيف الأساتذة.

من خلال تحليل معطيات نتائج الجدول أعلاه، نجد أن أغلبية نسبة عينة المبحوثين من الأساتذة الدائمين عبروا عن عدم رضاهم عن المقاييس المعتمدة في توظيف الأساتذة المساعدين "ب" ويعد رأي هذه الفئة ذو أهمية بالغة كونهم أساتذة يمتلكون الخبرة في التدريس وتم تثبيتهم منذ سنوات مطلعين عن مشاكل القطاع ونقائصه ميدانيا، ومروا على التجربة ذاتها أثناء التوظيف، وهذا مؤشرا آخر يدعو الى ضرورة التعجيل في إصلاح التعليم العالي بالجزائر، والعمل على اعتماد مستوى المقاييس المعمول بها دوليا في مجال التكوين العالي، **وهذا ما يؤكد على تحقق فرضيتنا القائلة بأن غياب أساليب الإدارة الاستراتيجية في سياسات توظيف الأساتذة المساعدين "ب"في قطاع التعليم العالي في الجزائر انعكس سلبا على نوعية الأداء وغياب الجودة والتميز.**

وبالتالي إنه لمن الأهمية مراجعة التحديات التي تواجه سياسات التوظيف في الجزائر، وبقطاع التعليم العالي بخاصة وتحديد الخطوات المستقبلية التي يمكن أن يتخذها القائمون على اتخاذ القرار بالقطاع لمواجهتها، ولا يتم ذلك بطريقة إدارية ألية دون إشراك ذوي الاختصاص، والاستفادة من تجارب الدول التي تمكنت من جعل قطاع التعليم العالي قطاعا منتجا ومساهما فعالا في مختلف مجالات التنمية.

ثالثا: عرض وتحليل البيانات الخاصة بالأساتذة المترشحين للتوظيف

جدول رقم (18): يبين نوع الجنس لدى المترشحين للتوظيف في منصب أستاذ مساعد "ب":

نوع الجنس	التكرارات	النسبة المئوية (%)
ذكور	13	40,62
إناث	19	59,38
المجموع	32	% 100

يوضح هذا الجدول أن أعلى نسبة للمترشحين للتوظيف في منصب أستاذ مساعد "ب" هي فئة الإناث وقدرها 59,38%، مقابل نسبة 40,62% لفئة الذكور، وهذا يبين أن الإناث أكثر إقبالا على مسابقة التوظيف للأساتذة مقارنة بالذكور.

إن التوزيع الذي ورد في الجدول لا يعكس عدد المترشحات والمترشحين المتقدمين الى مسابقات توظيف على المستوى الوطني، وإنما هذه الدلالة الإحصائية للذكور على حساب الاناث المترشحين، هي عينة دراستنا الميدانية، وهذا كان نتيجة صدفية توزيع الاستمارات.

جدول رقم (19): يبين الرتبة العلمية للمترشحين

الرتبة العلمية	التكرارات	النسبة المئوية (%)
دكتوراه	5	15,62
ماجستير	27	84,38
المجموع	32	% 100

من خلال هذا الجدول يتبين أن أغلب للمترشحين للتوظيف حاصلين على شهادة الماجستير بنسبة 84,38%، مقابل نسبة 15,62% حاصلين على شهادة دكتوراه.

يوضح الجدول أعلاه إحصائيات تمثل الرتبة العلمية للمترشحين لمسابقة التوظيف، ويتبين من تلك الاحصائيات أن نسبة الأغلبية يمثلها الحاصلون على شهادة الماجستير، بينما المترشحين برتبة دكتوراه نسبتهم قليلة ، وهذا ما يؤكد أن المستوى التكويني ظل دون المستوى المطلوب والمعمول به في الدول الأخرى، ولقد صرح وزير التعليم العالي والبحث العلمي" الطاهر حجار" أن القطاع بحاجة الى 30 ألف دكتور جديد حتى يتم سد العجز المسجل على مستوى الجامعات، والسبب يعود لأمرين : أن الجامعة

لا تخرج العدد الكافي من الدكاترة ،وكذلك أن هجرة الادمغة قد عمقت هذا النقص، وإن دول العالم لا توظف جامعاتها إلا حاملي شهادة الدكتوراه [1]،و عليه فان وزير التعليم العالي والبحث العلمي يرى أن التوظيف في الجامعة يفترض أن ينحصر لحملة الدكتوراه، غير أن العدد المتزايد للطلبة ومشكل نقص التأطير يبقي على توظيف المترشحين الحائزين على شهادة الماجستير كخيار متاح حاليا في انتظار توظيف حملة دكتوراه نظام جديد مستقبلا.

جدول رقم (20): يبين مكان إقامة المترشحين لمنصب الأساتذة المساعدين "ب"

مكان الإقامة	التكرارات	النسبة المئوية (%)
داخل ولاية الترشح	9	28,12
خارج ولاية الترشح	23	71,88
المجموع	**32**	**% 100**

يبين الجدول مكان إقامة المترشحين، حيث نجد أن معظم للمترشحين من خارج الولاية بنسبة 71,88%، وبنسبة 28,12% من داخل الولاية.

الملاحظ من قراءة الجدول أن أغلبية نسبة عينة المبحوثين من خارج ولاية الترشح، وهذا طبعا يعود الى طبيعة المسابقة التي هي وطنية، لكن في نفس الوقت يطرح غموض حول طلب بعض الجامعات عبر الوطن، من المترشحين المتقدمين لمسابقة توظيف الأساتذة المساعدين "ب"، شهادة الإقامة ضمن ملفات الترشح، وهذا الطلب يتناقض مع النصوص القانونية المنظمة لمسابقات توظيف الأساتذة المساعدين "ب" التي هي مسابقة وطنية.

وبالتالي فهذه الجامعات التي اشترطت شهادة الإقامة في ملف الترشح تكون قد تجاوزت القانون والنصوص التنظيمية، وما كرسه المرسوم التنفيذي رقم12-194 المؤرخ في 25 أفريل2012. [2] (أنظر الملحق رقم05).

---

[1] - مصطفى بسطامي، الجامعة الجزائرية بحاجة إلى 30 ألف دكتور. **جريدة الخبر**، 30 مايو 2015.

[2] -الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، **المديرية العامة للوظيفة العمومية**، تعليمة رقم 01/م ع وع المؤرخ في 20 فيفري 2013، المتعلقة بتطبيق أحكام المرسوم التنفيذي رقم12-194 المؤرخ في 25 أفريل 2012، المحدد لكيفيات تنظيم المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية في المؤسسات والإدارات العمومية وإجرائها.

جدول رقم (21): يبين عدد مرات الترشح لدى المترشحين لأساتذة مساعدين "ب"

عدد مرات الترشح	التكرارات	النسبة المئوية (%)
01	14	43,75
02	5	15,63
03	4	12,5
04	4	12,5
07	1	3,12
10	3	9,38
أكثر من 15	1	3,12
المجموع	32	%100

يوضح الجدول عدد مرات ترشح المبحوثين لمسابقات توظيف الأساتذة المساعدين، حيث يتبين أن معظم المترشحين صرحوا أن مشاركتهم في مسابقة التوظيف لأول مرة، وهذا بنسبة 43,75%، تليها 15,63% للمترشحين الذين يشاركون في المسابقة لثاني مرة، وتليها نسبة 12,5% للمترشحين الذين يشاركون في المسابقة لثالث ورابع مرة، أما بقية المترشحين فقد تعدت مشاركتهم سبع مرات، أقصاها نسبة 9,38% للذين ترشحوا للتوظيف عشر مرات.

نلاحظ فيما يتعلق بقراءة تحليل عدد مرات ترشح المبحوثين للتوظيف أنه سجلت أعلى نسبة للفئة التي قامت بالترشح لأول مرة، وهذا في حد ذاته يعد مؤشرا إيجابيا، لكن في نفس الوقت لا يجب تجاهل سببا مهما قد يكون وراء هذه النسبة العالية ، بينما وصلت نسبة الترشح عند البعض الاخر من المبحوثين الى سبع(07) و حتى عشر(10) مرات، ولقد سبق أن قلنا أن القطاع يعرف نقصا كبيرا في عدد المؤطرين سواء أكانوا أساتذة التعليم العالي أو دكاترة أو أساتذة مساعدين وبالتالي فالحاجة إذن ملحة لتوظيف عدد أكبر من الأساتذة، وفي نفس الوقت يطرح مشكلا أخر والمتمثل في التسميات الدقيقة للتخصصات، إذ يتم رفض بعض المترشحين لمسابقات التوظيف بسبب عدم تطابق لبعض التسميات لشهادات تخصص نفسها والقصور يكمن هنا لدى وضع اعلان المسابقة وتحديد الفئات المعنية والممكن مشاركتها من طرف الجامعة واضعة الاعلان والتنسيق مع إدارة الوظيفة العمومية التي تسهر على احترام تطبيق القانون، وهذا ما يفسر ترشح بعض من فئة المبحوثين عدد من المرات دون الحصول على منصب، إن هذا الامر يبين عدم وجود سياسة

واضحة لتوظيف أساتذة مساعدين "ب" بقطاع التعليم العالي في الجزائر ،وهذا يرجع بنا الى القول أنه من الضروري أن يعتمد القائمون على هذا القطاع صناعة القرارات الاستراتيجية لإدارة مواردها البشرية والتي هي ترتكز على مرتكزين أساسين وهما :**الاستراتيجية العامة** التي توجه الأنشطة وتجنبها الوقوع في العجز أو الفائض من الكفاءات اللازمة على مدى زمني مستقبلي، و**التحليل الوظيفي** الذي يتح معرفة إمكانياتها الذاتية وتحديد احتياجاتها، كما ونوعا، و يمكنها من تحديد معالم كل وظيفة وتوضيح ماهيتها وواجباتها ومواصفات ومؤهلا ت شاغلها، كلما أنجزت هذه العملية بطريقة علمية صحيحة وبشكل دقيق كلما كانت سياستها للتوظيف والاداء جيدة.

الإدارة العصرية تطورت وأصبح تسير الموارد البشرية فيها يعتمد على أدوات التخطيط والبرمجة من خلال تحديد الأهداف، وانتقاء أدوات التنبؤ والتقييم، كما أن هذه الادارة أصبحت تهتم بالبعد الإنساني والاجتماعي للموظف من خلال البحث عن التحفيز والدافعية، عكس ما كانت عليه في الماضي حيث كانت تأخذ بعين الاعتبار الطابع الإداري والقانوني فقط، بينما لاتزال الوظيفة العمومية في الجزائر بعيدة عن هذه التغيرات المستحدثة في استراتيجية تسيير الموارد البشرية، متمسكة بأطر تسير كلاسيكية، لا تفتح آفاق لحياة مهنية واعدة و جيدة، فكان هذا من بين الاسباب الدافعة الى هجرة الادمغة والاطارات والكفاءات خارج الوطن، **وهذا ما ينفي فرضية الدراسة والقائلة يستند قانون الوظيفة العمومية الجزائرية لسنة 2006 إلى معايير واضحة ودقيقة وموضوعية**، وذلك بتمكنها من تدارك الأخطاء والتناقضات التي وردت في الأنظمة السابقة، وبالتالي على قطاع الوظيفة العمومية العمل على تصحيح ومراجعة الاختلالات الحاصلة، والاعتماد على معايير دقيقة ومدروسة في رسم سياسات للتوظيف تكون مرتبطة بالمفهوم الحديث "للمناجمنت العمومي" .

جدول رقم (22): مصدر إعلانات التوظيف للأساتذة المساعدين "ب"

مصدر إعلانات التوظيف	التكرارات	النسبة المئوية (%)
الملصقات	9	28,12
الإعلان عبر الصحف	4	12,5
موقع الجامعة	12	37,5
عن طريق الأصدقاء	2	6,25
عبر التواصل الاجتماعي	1	3،12
عبر الانترنت	4	12،5
المجموع	**32**	**%100**

يبين هذا الجدول المصدر الذي اطلع فيه المترشحين على إعلانات توظيف الأساتذة، وتبين أن أكثر مصدر يطلع المترشح من خلاله على إعلانات مسابقات التوظيف هو مواقع الجامعات بنسبة 37,5%، تليها الملصقات بنسبة 28,12%، وتليها نسبة 12,5% للمترشحين الذين يطلعون على هذه الإعلانات من خلال الصحف وشبكة الإنترنت، أما بقية المصادر فإن الإطلاع عليها ضئيل أقصاها نسبة 6,25% للإعلانات التي يخبرهم عنها أصدقائهم.

جدول رقم (23): الوثائق المطلوبة في ملفات الترشح والاختلافات بين الجامعات

الوثائق المطلوبة في ملفات الترشح والاختلافات بين الجامعات		التكرارات	النسبة المئوية (%)
غير موحدة	اشتراط بعض الجامعات للإقامة	7	21,88
	اختلاف الشروط بين الجامعات	12	37,5
	تسميات متعددة للشهادة نفسها	4	12,5
المجموع الجزئي		**23**	**71,88**
موحدة		9	28,12
المجموع		**32**	**% 100**

يبين الجدول توحيد الوثائق المطلوبة في ملفات الترشح والاختلافات الواردة حسب الجامعة، حيث يصرح 71,88% من المترشحين أن هذه الوثائق غير موحدة ومختلفة، وقد يكمن هذا الإختلاف حسب رأيهم في اختلاف شروط بين الجامعات بنسبة 37,5%، وفي اشتراط بعض الجامعات لشهادة الإقامة بنسبة 21,88%، وفي الأخير نسبة 12,5% لاختلاف تسميات الشهادات بالرغم من أنها تعد نفس الشهادات في الأساس. ويرى بقية المترشحين أن الوثائق المطلوبة في ملفات الترشح للمسابقات موحدة بالنسبة لكل الجامعات التي شاركوا فيها وهذا بنسبة 28,12%.

نقوم بتحليل ما ورد في الجدولين رقم(24) ورقم(25) وهذا نظرا لطبيعة العلاقة بينهما ، ففي عملية الاستطلاع المتعلقة بنوع المصدر الذي اطلع فيه المترشحون على إعلانات توظيف الأساتذة المساعدين "ب"، أجابت أغلبية نسبة المبحوثين أنهم تمكنوا من الاطلاع على إعلانات التوظيف عن طريق مواقع الجامعات، وعن طريق الملصقات، وبنسبة أقل أجابت مجموعة من فئة المبحوثين أنها قد اطلعت على إعلانات التوظيف عن طريق إعلانات الصحف وعبر مواقع التواصل الاجتماعي ،وهذا ما يوضحه المرسوم التنفيذي 12-194 المذكور أعلاه يوضح أنه يجب اشهار

المسابقات والامتحانات وفق الكيفيات المحددة في المادة رقم 12(أنظر الملحق رقم05) ،وفي هذا الاطار ينبغي اشهار المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية في أجل أقصاه سبعة (7) أيام عمل بداية من تاريخ الحصول على رأي المطابقة لمصالح الوظيفة العمومية، ويتم الاشهار عن طريق الإعلان في كل الوسائل الملائمة، إن الدلالة الإحصائية لإجابات المبحوثين عن مصدر الاطلاع عن إعلانات التوظيف يبين لنا الدور الهام الذي أصبحت تؤديه وسائل الاتصال والتكنولوجيا في تقصي المعلومات والاعلام، وهذا يدعونا لعرض إجابات المبحوثين حول الوثائق المطلوبة في ملفات الترشح والاختلافات الواردة حسب الجامعات إذا كانت موجودة ،فجاءت إجابات نسبة الأغلبية بأن الوثائق المطلوبة في ملفات الترشح غير موحدة عبر جامعات الوطن، فهي تختلف من حيث الشروط المطلوبة من المترشح، مثل اشتراط بعض الجامعات دون أخرى لشهادة الإقامة مما يقصي الكثير من المترشحين من المسابقة و التقدم لإيداع ملفات الترشح بهذه الجامعات، وتفوت عليهم الفرصة للحصول على مناصب عمل، ثم أن مثل هذه المسابقات الوطنية لمؤسسات عمومية يفترض أن تكون موحدة الشروط، وهذا ما يؤكد عليه المرسوم التنفيذي رقم12-194 المؤرخ في 25 أفريل2012، المشار إليه أعلاه، بأن الطابع الوطني للمسابقة يفتح التسجيل لكل المترشحين المستوفين للشروط القانونية المحددة لذلك في التنظيم المعمول به، بغض النظر عن مكان إقامة المترشح.

جدول رقم (24): رأي المترشحين في اشتراط شهادة الإقامة

رأي المترشحين		التكرارات	النسبة المئوية (%)
نعم	غير قانونية	13	40,62
	تكريس الجهوية	3	9,38
	مقبول	4	12,5
المجموع الجزئي		**20**	**62,5**
لا		12	37,5
المجموع		32	% 100

يبين هذا الجدول اشتراط رأي المترشحين في شهادة الإقامة، حيث صرح 62,5% من المترشحين أنه تم اشتراط شهادة الإقامة في ملف الترشح للمنصب، واعتبر 40,62% منهم أن اشتراط هذه الوثيقة غير قانوني، وفسرها بعض المترشحين 9,38%، ان هذا الامر قد يكرس للجهوية بنسبة بينما نجد الذين يعتبرون أن اشتراط الإقامة في الترشح للتوظيف مقبول بنسبة

12,5%.أما بقية المترشحين فقد صرحوا أنه لم يطلب منهم شهادة الإقامة في الملف، وهذا بنسبة 37,5%.

إن تحليل نتائج هذا الجدول يؤكد ما اوضحناه أنفا عن إختراق بعض الجامعات للقوانين المنظمة للمسابقات الوطنية للتوظيف، وهذا ما أكدته أغلبية نسبة المبحوثين، واعتبرت ذلك غير قانوني وتكريس للجهوية، بينما أجابت نسبة قليلة بأن ذلك أمرا مقبولا وهذا يدل على عدم دراية وجهل هؤلاء المتقدمين للترشح لمناصب أساتذة مساعدين "ب" بقطاع التعليم العالي والبحث العلمي، بالقوانين والشروط المنظمة للمسابقات الوطنية والامتحانات والفحوص المهنية.

جدول (25): رأي المترشحين في شروط الإنتقاء

شروط الانتقاء والتعليق عليها		التكرارات	النسبة المئوية(%)
غير موضوعية	غياب المعيار النفسي	1	3,12
	الاعتبارات الشخصية والمحاباة	3	9,38
	بسبب طلب تخصصات دقيقة	1	3,12
	غياب الدقة	12	37,5
	دون رأي	1	3,12
	لا أدري	1	3,12
المجموع الجزئي1		**19**	**59,36**
موضوعية	على أساس الكفاءة	3	9,38
	الشفافية	6	18,75
	دون رأي	4	12,5
المجموع الجزئي2		**13**	**40,63**
المجموع		**32**	**% 100**

من خلال هذا الجدول يتضح أن أغلب المترشحين يعتبرون الشروط المعمول بها في انتقاء الأساتذة غير موضوعية، وهذا بنسبة 59,36%، وحسب رأيهم فقد يرجع ذلك لغياب الدقة في هذه الشروط بنسبة 37,5%، بالإضافة إلى الاعتبارات الشخصية والمحاباة بنسبة 9,38%.

أما باقي المترشحين فيعتبرون أن هذه الشروط موضوعية وهذا بنسبة 40,63%، وأنها تخضع للشفافية بنسبة 18,75%، بينما 12,5% منهم فضلوا عدم التعبير عن رأيهم، وفي الأخير 9,38% يرون أنها تركز على كفاءة المترشحين.

جدول رقم (26): الاعتماد على اعتبارات غير رسمية في الحصول على المنصب

الاعتماد على اعتبارات غير رسمية في الحصول على المنصب	التكرارات	النسبة المئوية (%)
نعم	13	40,63
لا	6	18,75
أحيانا	12	37,5
لا أدري	1	3,12
المجموع	**32**	**% 100**

يوضح هذا الجدول رأي المترشحين في الاعتبارات المعتمدة في الحصول على منصب الأساتذة المساعدين "ب"، حيث يصرح 40,63% منهم أن هناك اعتبارات غير رسمية يُعتمد عليها في التوظيف، ويصرح 37,5% منهم أن هذه الاعتبارات غير رسمية قد يُعتمد عليها في بعض الأحيان فقط، بينما يرى 18,75% أن هذه الاعتبارات لا أساس لها ولا تعتمد في الحصول على المنصب.

فيما يتعلق بتحليل نتائج إجابات عينة المبحوثين من المترشحين لمناصب أساتذة مساعدين "ب" بقطاع التعليم العالي والبحث العلمي حول رأيهم في شروط الإنتقاء المعمول بها في توظيف الأساتذة ،فان نسبة الأغلبية تجد أن هذه الشروط ليست بالموضوعية وهذا لافتقادها عنصر الدقة فيتم طلب تخصصات بتسميات معينة ،تكون في كثير من الأحيان سببا في حرمان مترشحين من إيداع ملفاتهم بالرغم من حيازتهم للشهادة ذاتها، وهذا ما يسمح على حد تعبيرهم فتح مناصب على المقاس، ويتيح المجال أمام ممارسة المحاباة والعلاقات غير الرسمية، مما يؤثر على موضوعية ومصداقية هذه المسابقات، وهذا ما يجعل نسبة الاغلبية من المبحوثين تصرح بأنه يتم الاعتماد على اعتبارات غير رسمية في الحصول على المناصب.

جدول رقم (27): التركيز على معيار التخصص في إعلانات التوظيف

التركيز على التخصص في إعلانات التوظيف	التكرارات	النسبة المئوية%
نعم	23	71,88
لا	-	-
أحيانا	9	28,12
المجموع	**32**	**% 100**

يبين الجدول أن معظم المترشحين يرون أن إعلانات التوظيف تركز على تحديد التخصص بنسبة 71,88%، بينا يرى 28,12% أن إعلانات التوظيف تركز في بعض الأحيان فقط على التخصص، وبالتالي فهي تترك التخصص مفتوح.

لقد جاءت إجابات الأغلبية الساحقة من عينة المبحوثين أن إعلانات التوظيف تركز على تحديد التخصص، ومن الناحية القانونية يعد هذا الاجراء صحيحا في تحديد نوع التخصصات المطلوبة بالضبط، غير أنه من جهة أخرى هذا التحديد الدقيق للتسميات قد يحرم مترشحين من المشاركة في المسابقة نظرا لتسمية تزيد فيها كلمة او تنقص أخرى كما سلف أن وضحنا ،وهذا نظرا لغياب تحيين للتخصصات المتواجدة عبر جامعات الوطن، وعدم توفر بنك للمعلومات ذات العلاقة على مستوى وزارة التعليم العالي، محينة هي الاخرى ومتاحة للاطلاع عليها خاصة إذا علمنا ان هناك العديد من التخصصات المستحدثة في اطار النظام التعليمي الجديد (ل. م. د) (M . L. D) و جب اخذها بعين الاعتبار أثناء وضع إعلانات التوظيف.

جدول رقم (28): علاقة أسئلة المقابلة المطروحة بالتخصص

علاقة أسئلة المقابلة المطروحة بالتخصص	التكرارات	النسبة المئوية (%)
نعم	14	43,75
لا	5	15,62
نسبيا	13	40,63
المجموع	**32**	**% 100**

يوضح الجدول علاقة الأسئلة المطروحة اثناء المقابلة بالتخصص المطلوب في التوظيف، حيث يصرح 43,75% أن هذه الأسئلة ذات علاقة بالتخصص، ويصرح 40,63% أن هذه العلاقة بينهما نسبية، بينما يصرح 15,63% أن الأسئلة المطروحة في مقابلة التوظيف لا علاقة لها بالتخصص.

يبدو من خلال الدلالة الإحصائية لإجابات المبحوثين، انه يوجد تقارب بين الإجابات بنعم أن الأسئلة المطروحة في مقابلة التوظيف لها علاقة بالتخصص، وبين تلك التي توضح انها كانت قريبة من التخصص نسبيا وهذا ما يؤكد مرة أخرى ان مقابلات التوظيف تحتاج الى ترشيد وتأطير أكثر.

جدول رقم (29): تقييم المترشحين لمقابلة التوظيف

تقييم عملية المقابلة	التكرارات	النسبة المئوية (%)
ممتازة	6	18,75
جيدة	9	28,12
حسنة	13	40,63
ضعيفة	4	12,5
المجموع	**32**	**% 100**

يوضح الجدول تقييم المترشحين لمقابلة التوظيف، حيث يقيم المترشحين هذه المقابلة بأنها حسنة بنسبة 40,63%، ويقيمها 28,12% منهم بأنها جيدة، بينما يرى 18,75% من المترشحين أن هذه المقابلة ممتازة، وفي الأخير المترشحين الذين يرون أعن هذه المقابلة ضعيفة بنسبة 12,5%.

من خلال هذه الآراء التقييمية للمقابلة نستنتج انه عندما يصل المترشح الى هذه المرحلة من التصفيات تكون الأمور قد حسمت في 16نقطة التي تمنح عند تقديم الملف، وتبقى فقط أربعة (4) نقاط للمقابلة التي تجرى في دقائق معدودة عادة ما تتم بطريقة عادية.

جدول رقم (30): يبين فترة التربص للأساتذة المساعدين "ب"

فترة التربص لمدة سنة	التكرارات	النسبة المئوية(%)
كافية	27	84,38
غير كافية	5	15,62
المجموع	**32**	**% 100**

يبين الجدول أن أغلب المترشحين يعتبرون أن فترة التربص المحددة بسنة واحدة كافية لتثبيتهم بنسبة 84,38%، مقابل 28,12% منهم يعتبرونها غير كافية للتثبيت.

يظهر من خلال إجابات المبحوثين أن الأغلبية تعتبر فترة التربص المحددة بسنة، 21 مدة زمنية كافية لفترة تثبيتهم، ويعد ذلك منطقيا لأنهم يبحثون عن الاستقرار الوظيفي غير أن ذلك يبقى غير مجد في قطاع التعليم والبحث العلمي، إذا لم ترتبط هذه الفترة بتكوين متواصل ومتخصص في المجال البيداغوجي والبحثي، يشرف عليه أساتذة ذوي خبرة ودراية.

جدول رقم (31): رأي المترشحين حول تخفيظ فترة التحويل من ثلاث سنوات إلى سنة واحدة

تخلي الوزارة الوصية عن شرط التحويل من ثلاث سنوات وحصره في سنة واحدة	التكرارات	النسبة المئوية (%)
ايجابيا	29	90,63
سلبيا	3	9,37
المجموع	32	% 100

من خلال هذا الجدول يتضح أن معظم المترشحين يرون حصر مدة التحويل في سنة واحدة هو أمر إيجابي 90,63%، بينما يرى منهم أن هذا التخلي هو أمر سلبي 9,37%.

فيما يتعلق برأي عينة المبحوثين من الأساتذة المترشحين لمناصب أساتذة مساعدين "ب" حول تخلي الوزارة الوصية عن شرط التحويل من ثلاث(3) سنوات وحصره في سنة واحدة ،فان نسبة الأغلبية الساحقة ترى أن ذلك يعد إيجابيا، وهو بالأمر المعقول مادام ذلك يسهل على الأساتذة المساعدين عملية التحويل، خاصة هؤلاء الذين يقطنون بعيدا عن مكان عملهم، ولكن ذلك اثبت ميدانيا أن لمثل هذه التحويلات انعكاسات سلبية على استقرار قطاع التعليم العالي وعلى مخرجاته، ولا يجب اغفال نتائج تلك الاثار والعمل على إيجاد حلولا لها، ولهذا السبب نجد أن بعض الجامعات انحرفت عن تطبيق القانون في اشتراطها شهادة الاقامة في ملف الترشح وهي طريقة غير قانونية حتى تقصي الخارجين عن الدائرة الجغرافية لهذه الجامعات.

جدول رقم (32): يبين رضى المترشحين عن المقاييس المعتمدة للتوظيف:

الرضى عن المقاييس المعتمدة في التوظيف	التكرارات	النسبة المئوية (%)
نعم	15	46,87
لا	17	53,13
المجموع	32	% 100

بين هذا الجدول أن معظم المترشحون يصرحون أنهم غير راضين عن المقاييس المعتمدة في توظيفهم بنسبة 53,13%، مقابل 46,87% يصرحون أنهم راضين عن هذه المقاييس.

من خلال إجابات عينة المبحوثين من المترشحين لمناصب أساتذة مساعدين "ب" حول رضاهم عن المقاييس المعتمدة للتوظيف، فلقد أجمعت الأغلبية عن عدم رضاهم عن هذه المقاييس ، وهذا يتقاطع مع إجابات عينة المبحوثين الممثلة لجان الانتقاء، والتي وجهنا لها نفس السؤال فكانت

الإجابة عدم رضاهم عن المقاييس المعتمدة للتوظيف، ان هذا الاجماع الحاصل بين الممتحن والمترشح يعكس الخلل الواقع في الآليات المعتمدة في التوظيف وينفي فرضية الدراسة القائلة يستند قانون الوظيفة العمومية الجزائرية لسنة 2006، إلى معايير واضحة ودقيقة وموضوعية وذلك بتمكنها من تدارك الأخطاء والتناقضات التي وردت في الأنظمة السابقة.

جدول رقم (33): رأي المترشحين في إضافة أو حذف أحد شروط التوظيف

إضافة أو حذف أحد شروط التوظيف	التكرارات	النسبة المئوية (%)
إلغاء احتساب سنوات التسجيل في الدكتوراه	5	15,63
إلغاء معيار المشاركة في الملتقيات والأيام الدراسية	5	15,63
إضافة شهادة الإقامة	2	6,25
إضافة المعيار النفسي	3	9,37
إضافة المسابقة الكتابية	3	9,37
إلغاء المقابلة الشفوية	1	3,12
احترام التخصص في اختيار لجنة الانتقاء	5	15,63
دون رأي	6	18,75
إلغاء التقيد بالتسمية الدقيقة في التخصص	2	6,24
المجموع	**32**	**% 100**

من خلال هذا الجدول يتضح أن 18,75% من المترشحين يقترحون عدم إبداء رأيهم بخصوص زيادة أو حذف أحد شروط التوظيف، ويقترح 15,63% منهم إلغاء كل من معياري التسجيل في الدكتوراه، والمشاركة في الملتقيات والأيام الدراسية، بينما يقترح 9,37% من المترشحين إضافة كل من المعيار النفسي والمسابقة الكتابية. وتبقى بقية الآراء مختلفة وبنسب ضعيفة فقد اقترحت نسبة 6,25 % إضافة شهادة الإقامة في ملف التوظيف.

يمثل هذا الجدول إجابات عينة المبحوثين من المترشحين لمناصب أساتذة مساعدين "ب"، حول رأيهم في إضافة أو حذف أحد شروط التوظيف، هذه الاقتراحات المعبر عنها تعكس النظرة البسيطة لمهنة التدريس التي لا تحتاج الى شروط علمية للتميز، فعندما تقترح مجموعة منهم الغاء شرط التسجيل في الدكتوراه، في حين نحن نتطلع الى الرفع من المستوى العلمي للأستاذ و الطالب على حد سواء، بحيث نطمح أن لا يتم التوظيف في المستقبل القريب إلا بالحصول على شهادة الدكتوراه على غرار جامعات العالم ونفس الشيء يمكن قوله عن اجاباتهم حول اقتراحهم حذف شرط مشاركة المترشح في الأيام الدراسية والملتقيات العلمية ، وهذا ما نستغربه لأن مهام الأستاذ

عند توظيفه لا تنحصر في العملية التعليمية فقط، وانما تتعداها الى البحث العلمي، وإلغاء هذا الشرط أو تهميشه يكون انقاصا من التقييم الموضوعي لقدرات الأستاذ وكفاءته. كما اقترحت فئة أخرى من عينة المبحوثين ضرورة ادراج شرط الامتحان النفسي البيداغوجي للمترشحين المتقدمين لشغل مناصب أساتذة مساعدين" ب"، واننا نرى أن هذا الاقتراح موضوعي للغاية، إذ أن معظم المنظمات المتقدمة في العالم تعمل على تطبيق معايير جديدة ومتطورة تساعدها في اختيار الكفاءات المطلوبة في التعيين للوظائف الشاغرة لديها، و كذلك للتقليل من إمكانية فشل الموظفين الجدد من أداء مهامهم بنحو متميز، و من بين هذه المعايير نجد اختبار الكفاءة النفسية أو ما يعرف بتسمية **"طريقة القياس النفسي" (Psychometric method)**، وهي الطريقة القياسية والعلمية التي تستخدم لقياس قدرات الأفراد النفسية والسلوكية، من خلال تصميم إختبارات نفسية لقياس مدى ملاءمة المترشحين لشغل الوظائف، استناداً إلى الخصائص والقدرات المعرفية والكفاءة الشخصية ومدى تطابقها مع تلك المطلوب أدائها، لهذا لابد من ايجاد صيغة علمية يشرف عليها أخصائيون نفسانيون برتبة أساتذة التعليم العالي، يشاركون في عملية انتقاء وتوظيف اساتذة قطاع التعليم العالي لمعرفة مدى مواءمة وقابلية المترشح لأداء مهنة التدريس والبحث العلمي، لما لذلك من أهمية وتأثير على الاداء ومخرجات هذا القطاع.

كذلك من اجابات عينة المبحوثين من اقترح الغاء المقابلة الشفوية والاكتفاء بدراسة الملف فحتى وإن منح القرار التنفيذي12 -194 المذكور أعلاه ،حرية تحديد طبيعة الاختبار للهيئة الموظفة (مسابقة على أساس الشهادات أو على أساس الاختبارات أو امتحان أو فحص مهني) الا أنه في مجال التعليم العالي والبحث العلمي، لا يجب الاكتفاء بدراسة ملف المترشح، وانما اجراء مسابقة التوظيف على مستويين :الاول هو اجراء المترشحين مسابقة كتابية ،ثم تجرى للناجحين منهم مقابلة شفوية، وهذا كله سعيا للرفع من مستوى اداء الاساتذة المؤطرين، وما يمثله ذلك من أهمية استراتيجية للتنمية الشاملة وتحقيق الجودة والتميز.

جدول رقم (36): يبين سبب اختيار مهنة التدريس:

السبب	التكرارات	النسبة المئوية(%)
تطوير المستوى	17	53,13
الصدفة	1	3,12
مهنة نبيلة	6	18,75
ملائمة الوظيفة مع الجنس	2	6,25
حب المهنة	5	15,63
المكانة الاجتماعية	1	3,12
المجموع	**32**	**% 100**

يوضح الجدول سبب اختيار المبحوثين لمهنة التدريس بالجامعة، حيث صرح 53,13% منهم أن السبب يرجع للرغبة في تطوير المستوى، تليها نسبة 18,75% للذين اختاروها كونها مهنة شريفة، ونسبة 15,63% للذين يحبون مهنة التدريس.

بينما ترجع بقية الأسباب لملائمة الوظيفة مع الجنس بنسبة 6,25%، وللمكانة الاجتماعية والصدفة بنسبة 3,12%.

لقد أنهينا أسئلة استمارة المقابلة الموجهة للمترشحين لمناصب أساتذة مساعدين "ب" بسؤال محدد وموجه وهو توضيح السبب الذي جعل المترشحون يختارون مهنة التدريس ، وكانت الغاية من هذا السؤال هو معرفة ما إذا كان اختيارهم لهذه المهنة جاء عن طريق الصدفة ام اختيار نابع عن قناعة ما، فكانت الإجابات بهذا الصدد مختلفة ومتنوعة.

إلا أن نسبة الأغلبية من بين إجابات عينة المبحوثين جاءت واعية وذات دلالة إحصائية، توضح شعور هؤلاء بمكانة هذه الوظيفة العلمية والاجتماعية ،ايمانا منهم بالدور الذي تؤديه الجامعة في تطوير المجتمع وتنميته من خلال المساهمة في اعداد الإطارات والموارد البشرية القادرة على احداث التنمية المستدامة، اضافة الى دورها المعرفي والعلمي.

رابعا: نتائج تحليل الاستمارة بالمقابلة لموجهة للمديرين الفرعيين بالجامعة ونتائجها

ورد **السؤال الأول** حول ما إذا كانت إدارة الجامعة تلتزم بعدد الأيام الفعلية للآجال المحددة لإيداع ملفات الترشح (استثناء أيام العطل من أجال الإيداع) فكانت اجابة أغلبية المبحوثين بالإيجاب، حيث يتم اشهار المسابقات وفق الكيفيات المحددة في المادة12 من المرسوم التنفيذي 12-194المؤرخ في 25افريل 2012.

فيما يخص **السؤال الثاني** المتعلق بما إذا ما كان قانون الوظيف العمومي يلزم حضور المترشح شخصيا لإيداع ملف ترشحه وهل تنتظر ادارتكم الملفات المرسلة عن طريق البريد ويؤخذ تاريخ ختمها بعين الاعتبار، عبر بعض المستجوبين بأن حضور المترشح ضروري، وتنوعت إجابات أخرى لدى عينة المبحوثين فمنهم من أجاب أن حضور المترشح لإيداع ملفه شخصيا أو من ينوب عنه، ومنهم من تعتمد إدارته طريقة إرسال الملفات عن طريق البريد، ومنهم كذلك من أجاب أن إدارته تعمل بالطريقتين معا، وبالعودة إلى المرسوم التنفيذي المذكور أعلاه فإن إجابات المدراء الفرعيين لا تختلف مع ما ورد في المرسوم، حيث يتم الإعلان عن المسابقة في الصحافة المكتوبة أو الملصقات أو بكل وسيلة ملائمة أخرى يتم من خلالها تحديد مكان إيداع ملف الترشح وكيفيات ذلك، والملاحظ هنا ان المشرع ترك مجالا للتنظيم حسب إمكانية كل جامعة و اعتماد أحسن الطرق لجمع ملفات المترشحين وإيداعها.

قد يجد المترشح الذي طلب منه التنقل الشخصي لإيداع الملف، وعدم العمل بالملفات المرسلة عبر البريد رغم أن القانون يقرها، بأنها عملية متعبة ومكلفة خاصة إذا كان المترشح يسكن بعيدا عن الجامعة المنظمة للمسابقة، انما يكون تنقله أكثر ضماننا لإيداع الملف من البريد المرسل الذي قد يتأخر ويفوت الآجال المحددة على المترشح، وفي كل الحالات أكد المدراء الفرعيون للموارد البشرية بالجامعات التي أجرينا بها المقابلة أنه يتم استقبال ملفات الترشح للمسابقات التي تصل مصالحهم بمختلف الطرق السالفة الذكر ويتم تسجيلها حسب الترتيب الزمني لاستلامها، في سجل خاص مرقم ومؤشر عليه، مقابل منح المعني وصل استلام ، يحمل اسم المترشح وعدد الوثائق المودعة في الملف.

إجابة على **السؤال الثالث** حول ما إذا يتم توظيف الأساتذة المساعدين "ب" بمراعاة زيادة عدد الطلبة أم بفتح تخصصات جديدة، أجمع المستجوبون أنه يتم فتح المسابقات بناءا على تزايد

عدد الطلبة فعلا وكذلك من أجل توفير التأطير البيداغوجي الضروري كما تلجأ إدارة الجامعة في تحديد احتياجاتها من الأساتذة اذا استحدثت تخصصات الجديدة.

بخصوص **السؤال الرابع** والمتعلق بما إذا كانت تستعين إدارة جامعة بالآليات والطرق الحديثة في تقدير احتياجاتها الآنية والمستقبلية من الأساتذة جاءت اجابات المبحوثين بنعم، ومن خلال التعمق في المناقشة ادركنا انهم يتحدثون عن استعمال الحاسوب ويختزلون الأساليب الحديثة في الإحصاء والاعلان عبر شبكة الانترنيت لا غير، بينما نجد أن الإدارة التكنولوجية أصبحت فلسفة المنظمات الحديثة والرائدة، بل أصبحت من المحددات الاساسية لطبيعة وأسلوب العمل، فالحصول على المعلومة الجيدة والمفيدة يتطلب استخدام كفاءات ومهارات عالية بالإضافة إلى التكنولوجيات الحديثة، نتيجة التحولات الحاصلة في بيئة المنظمات المعاصرة التي أدخلت بعض المصطلحات العلمية في التسيير مثل السوق الكونية والإدارة الدولية، واقتصاد المعرفة، مما يزيد من الأهمية الاستراتيجية لنظم المعلومات كونها أداة أساسية لامتلاك وتحقيق الميزة التنافسية.

وبالنسبة **للسؤال الخامس** من خلال طرحنا لهذا السؤال، أردنا معرفة من يقوم بتحديد احتياجات الجامعة من الأساتذة المساعدين (ب)، وهنا كذلك تعددت الإجابات، فيرى البعض أن الإدارة المركزية للجامعة مسؤولة عن تحديد احتياجاتها من الأساتذة وأجاب البعض الاخر أن المجلس العلمي للكليات هو من يقوم بذلك، كما ذكر بعضهم أن أقسام الكليات من يقومون بذلك، وعلى المستوى الفعلي تعتبر كل اجاباتهم صحيحة، لان كافة الهياكل ذات الطابع العلمي تعلم وتقدر احتياجاتها لأساتذة بعدد معين وتخصصات معينة.

فيما يتعلق **بالسؤال السادس** والذي طلبنا فيه معرفة مدى رضى عينة المبحوثين من المدراء الفرعيين للموارد البشرية للجامعة عن المقاييس المعتمدة لتوظيف الأساتذة المساعدين "ب" حاليا، جاءت أغلبية الإجابات بالإيجاب كونهم اداريون وليسوا أساتذة واجاباتهم تعكس ذلك فهم ينتهجون في تنظيم مسابقات التوظيف ما هو معمول في القوانين السارية المفعول وان اختلفت إجرائيا من جامعة لأخرى في بعض التفاصيل.

المبحث الثالث: نتائج الدراسة

بعد عرضنا للدراسة النظرية والميدانية سجلنا مجموعة من الاستنتاجات نلخصها فيما يلي:

- إن تعيين لجان الانتقاء في قطاع التعليم العالي يتم بمراعاة الدرجة العلمية للأساتذة من خلال إسناد هذه المهمة البيداغوجية لأساتذة ذوي درجات علمية عليا، وذلك لإعطاء المزيد من المصداقية لعملية التقييم كما قد يتم اشراك الأساتذة المساعدون "أ"، الذين تتوفر لديهم الخبرة البيداغوجية الطويلة نسبيا، إلا أن هذه اللجان تبقى بحاجة الى تطوير وتحسين أدائها، مع ضرورة دراسة وتوحيد مقاييس إعتمادها، والاخذ بعين الاعتبار التجربة البيداغوجية والإنتاج العلمي في اختيارها ، و اعتماد الشفافية وتكريس مبادئ المساواة وتكافؤ الفرص بين جميع المترشحين.
- ان إجراءات اختيار لجان الانتقاء في قطاع التعليم العالي للمشاركة في توظيف أساتذة مساعدين "ب" تعتمد على مقاييس الكفاءة و التخصص و الاقدمية، اضافة الى معايير أخرى مثل قوة الشخصية و القدرة على تحمل المسؤوليات و شغل مناصب ادارية، لكن الخلل الذي تميزت به بعض لجان الانتقاء لدى العديد من الجامعات هو بقاء نفس الاساتذة يتولونها لسنوات دون تغيير مما يستدعي تجديد هذه اللجان دوريا وفق ضوابط محددة مرتكزة على الشفافة مع الاخذ بعين الاعتبار التخصص في تعيينهم.
- إن أغلبية عينة المبحوثين من لجان الانتقاء تعتبر اطلاعها مسبقا على الإجراءات القانونية المعتمدة في انتقاء المترشحين لمناصب الأساتذة المساعدين "ب" ضروريا، واتضح أن هذا الاطلاع لا يعني معرفتهم بشروط وقانون المسابقة، وانما ويكون ذلك من خلال التوضيحات التي تقدم لهم في الاجتماع المنعقد قبيل اجراء المسابقة.
- تنحصر معرفة عينة المبحوثين من لجان الانتقاء، بالإجراءات القانونية للمسابقات المهنية في عملية التنقيط الممنوحة من قبل قانون الوظيفة العمومية، وعدد المناصب المفتوحة في التخصصات، ومحاورة

المترشحين في ملفاتهم الادارية، أو من خلال ملء بطاقة الانتقاء وما يتلقونه من توجيهات الإدارة المشرفة أثناء انعقاد الاجتماع، وكذلك من خلال تجاربهم ومشاركاتهم السابقة في مثل هذه اللجان.

- إن إدارة الجامعة لا تسلم لجان الانتقاء إستمارة للمعلومات الخاصة بالأساتذة المترشحين لمناصب أساتذة مساعدين "ب" في قطاع التعليم العالي، والتي تحتوي على السيرة الذاتية للمترشح، وتمكن القائمين على عملية الانتقاء الالمام بالمعلومات الكافية عن مواصفات الوظيفة ومدى مواءمة مؤهلات المترشح لشغلها، وهذا يؤكد مرة أخرى تحقق فرضية الدراسة القائلة: غياب تحليل الوظائف يؤثر سلبا على عمليات ترشيد توظيف الأساتذة المساعدين "ب" في قطاع التعليم العالي في الجزائر.
- أغلبية عينة المبحوثين من لجان الانتقاء اعتبروا عملية التقييم البيداغوجي للمترشح والمقدر بأربعة من عشرين (20/4) ، توزيعا جزافيا وغير كاف للاختيار بين المترشحين، و لا يعكس بالضرورة مستواهم وكفاءتهم لأداء وظيفة التدريس، مما يستدعي إعادة النظر في توزيع سلم التنقيط المخصص للجنة الانتقاء وايجاد مقاييس تكون أكثر موضوعية وشفافية وعدالة .
- تنفي أغلبية عينة المبحوثين التي تمثل أعضاء لجنة الانتقاء وجود اعتبارات اجتماعية وعاطفية يمكن أن تتدخل في عملية توزيع نقاط المقابلة، ولكن فئة المبحوثين المتبقية وهي بنسبة مهمة كذلك تؤكد على أن عملية المقابلة لا تخلو من وجود تلك الاعتبارات، مادامت الأربع نقاط المخصصة للجنة الانتقاء موزعة على مقاييس يصعب تقييمها.
- أغلبية عينة المبحوثين التي تمثل لجان الانتقاء عبرت عن عدم رضاها تجاه المقاييس المعتمدة حاليا في توظيف الأساتذة المساعدين "ب"، كونها معايير غير مدروسة بدقة، كما انها لا تساير التغيرات والتطورات الحاصلة في البيئة الجامعية الداخلية والخارجية، وهنا كذلك يتأكد نفي فرضية دراستنا القائلة: يستند قانون الوظيفة العمومية الجزائرية لسنة 2006 إلى معايير واضحة ودقيقة وموضوعية وذلك بتمكنها من تدارك الأخطاء والتناقضات التي وردت في الأنظمة السابقة.

- إن أغلبية إجابات عينة المبحوثين من الأساتذة الدائمين في قطاع التعليم العالي نفت وجود أي تحديث في أساليب التوظيف في هذا القطاع، بدليل ان نفس الطرق ونفس المعايير المستخدمة من قبل مازالت قائمة الى يومنا هذا، وان الإطار القانوني المنظم لعملية التوظيف في قطاع التعليم العالي لم يتغير.
- يظهر عدم التحديث في أساليب التوظيف في قطاع التعليم العالي لدى فئة عينة المبحوثين من الأساتذة الدائمين ، وذلك من خلال المشاكل العديدة التي يعرفها هذا القطاع ،مثل غياب التحديد الدقيق لاحتياجات التوظيف، وعدم ضبط و تداخل تسميات التخصصات المطلوبة، وكذلك التوظيف على أساس الشهادة بالنسبة لحملة الدكتوراه، وعلى أساس المسابقة بالنسبة لحملة الماجيستير، وكذلك أساليب التدريس التي بقيت هي الاخرى دون تحديث، مما يؤكد فرضية الدراسة القائلة: غياب أساليب الإدارة الاستراتيجية في سياسات توظيف الأساتذة المساعدين "ب" لدى قطاع التعليم العالي في الجزائر، انعكس سلبا على نوعية الأداء وغياب الجودة والتميز.
- إن الزيادة في عدد الهياكل القاعدية للجامعة الجزائرية وفي عدد الطلبة الذين يلتحقون بها من سنة الى أخرى، لم يواكبه تطورا في نوعية مخرجاته، والنقص الكبير والمستمر في عدد الأساتذة أثر سلبا هو الاخر كما وكيفا على أداء هذا القطاع.
- الأغلبية الساحقة من عينة فئة المبحوثين من فئة الأساتذة الدائمين غير راضين عن أدائهم العلمي والبيداغوجي، وهذا يدل على أن التزايد الكبير لعدد مخرجات الجامعة دون أن يقابل ذلك التطور توازنا في التأطير أثر سلبا في عملية التحصيل والبحث العلمي في الجامعة الجزائرية.
- كل أفراد عينة المبحوثين من الأساتذة الدائمين أكدوا ضرورة إخضاع الأساتذة الجدد لتربصات بيداغوجية، وهذا دليل على أهمية التكوين وأثره في تطوير الأداء، ومواجهة تحديات بيئة عالمية تعرف تحولات عميقة، قائمة على التنافس والجودة والتميز.

- جميع أفراد عينة المبحوثين من الأساتذة الدائمين أكدوا أنه من الضروري إلزام الأساتذة الموظفين حديثا بتربصات بيداغوجية لتحديث طرق التدريس، ولتحسين الأداء وزيادة فعاليته.
- أفراد عينة المبحوثين من الأساتذة الدائمين يرون أن السبل المثلى للإسراع في ادماج الأساتذة الجدد هو تنظيم التربصات البيداغوجية ، واطلاعهم على أساليب التدريس الحديثة، و كذا الاستفادة من خبرة الأساتذة الدائمين ،كما يمكن الاستعانة بخبراء من الدول الاخرى وعقد اتفاقيات شراكة مع جامعات دولية، دون إهمال دور تكوين الأساتذة من الناحية النفسية، وضرورة دراسة واتقان اللغات الاجنبية، وكذا تطوير الوسائل التكنولوجية في عملية تحديث طرق التدريس، وترقية مستوى أداء الأساتذة الموظفين حديثا مما ينعكس إيجابا على مخرجات قطاع التعليم العالي.
- أغلبية نسبة عينة المبحوثين من الأساتذة الدائمين عبروا عن عدم رضاهم عن المقاييس المعتمدة في توظيف الأساتذة المساعدين "ب" حاليا، ويعد رأي هذه الفئة ذو أهمية كونهم اساتذة يمتلكون الخبرة في التدريس وتم تثبيتهم، وهو مؤشر يدعو الى ضرورة إصلاح التعليم العالي بالجزائر، والعمل على اعتماد مستوى المقاييس المعمول بها دوليا في مجال التعليم العالي، مما يدعو الى ضرورة مراجعة التحديات التي تواجه سياسات التوظيف بقطاع التعليم العالي في الجزائر.
- الرتبة العلمية للمترشحين المتقدمين لمسابقة التوظيف لمناصب أساتذة مساعدين "ب"، توضح أن الأغلبية منهم يمثلها الحاصلون على شهادة الماجستير، وهذا يبين النقص الكبير في عدد حاملي شهادة الدكتوراه الذي تعرفه الجامعة الجزائرية، وهذا ما يؤكد مرة اخرى على أن المستوى التكويني ظل دون المستوى المطلوب، والمعمول به في جامعات دول العالم مما يتطلب إعادة النظر في سياسات التوظيف في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي.
- رغم ما تشهده الجامعات الجزائرية من نقص في عدد المؤطرين ذوي التخصصات، إلا انه يتم اقصاء ورفض بعض المترشحين لمرات عديدة في مسابقات التوظيف، وهذا ما أكده وزير التعليم العالي والبحث العلمي " الطاهر حجار" عن وجود عدد كبير من المناصب المالية

الشاغرة في قطاعه و سبب ذلك يعود حسب ما ذكر الى اعلان نتائج المسابقات بعد غلق تأشيرة المراقب المالي لدى الوظيف العمومي بالإضافة الى عدم توفر المترشحين المؤهلين بيداغوجيا في بعض الاختصاصات [1]إضافة الى تعدد تسميات بعض التخصصات للشهادات ذاتها، وهذا يدل على عدم وجود تنسيق بين مختلف المصالح المسؤولة، وغياب سياسة واضحة للتوظيف بقطاع التعليم العالي ، ويؤكد أيضا البعد عن تطبيق أساليب الإدارة الاستراتيجية الحديثة، القائمة على التنسيق والمتابعة وتحديد الأولويات والأهداف.

- أغلبية فئة المبحوثين من المترشحين لمناصب أساتذة مساعدين "ب" صرحت بإن الوثائق المطلوبة في ملفات الترشح على مستوى الجامعات الجزائرية غير موحدة، ومختلفة من حيث الشروط المطلوبة من المترشح، مثل اشتراط بعض الجامعات دون أخرى لشهادة الإقامة على الرغم من أن مثل هذه المسابقات الوطنية لمؤسسات عمومية يفترض أن تكون موحدة الشروط.
- شروط الإنتقاء المعمول بها في توظيف الأساتذة المساعدين "ب" بالجامعة الجزائرية، ليست موضوعية وهذا لافتقادها عنصر الدقة، مثل ما يتعلق بطلب تخصصات بتسميات معينة، وغياب المعيار النفسي مما يتيح المجال أمام ممارسة المحاباة والعلاقات غير الرسمية.
- يعتبر أغلبية فئة المبحوثين من المترشحين لمناصب أساتذة مساعدين "ب" أن فترة التربص المحددة بسنة مدة زمنية كافية لتثبيتهم في مناصبهم، وهو الأمر الإيجابي إذا ما ارتبطت هذه الفترة بتكوين متواصل ومتخصص في المجال البيداغوجي والبحثي، يشرف عليه أساتذة ذوي خبرة ودراية.
- أغلبية فئة عينة المبحوثين من المترشحين لمناصب أساتذة مساعدين "ب" ترى أن تخلي الوزارة الوصية عن شرط التحويل من ثلاث (3) سنوات وحصره في سنة(1) واحدة، أمرا إيجابيا مادام يساعد هؤلاء المترشحين على عمليات التحويل، لكن ميدانيا احدث هذا الاجراء انعكاسات سلبية على استقرار قطاع التعليم العالي والبحث العلمي، وعلى مخرجاته، مما جعل بعض الجامعات تنحرف عن تطبيق القانون وتشترط شهادة الاقامة في ملف الترشح.

---

[1] - **جريدة النهار**، حجار يكشف عن مناصب مالية شاغرة في قطاع التعليم العالي، 2016/05/30 . http://goo.gl/nDAzTj

- أجمعت أغلبية إجابات عينة المبحوثين من المترشحين لمناصب أساتذة مساعدين "ب" عن عدم رضاهم عن المقاييس المعتمدة للتوظيف مما يشكل اجماعا مع إجابات فئة عينة المبحوثين التي تمثل لجان الانتقاء حول الخلل الواقع في الأليات المعتمدة في التوظيف في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي وينفي فرضية الدراسة القائلة يستند قانون الوظيفة العمومية الجزائرية لسنة 2006 إلى معايير واضحة ودقيقة وموضوعية.
- تعددت اقتراحات فئة المبحوثين من المترشحين لمناصب أساتذة مساعدين "ب"حول اضافتهم أو حذفهم لأحد شروط التوظيف، فاقترح البعض الغاء شرط التسجيل في الدكتوراه، و شرط المشاركة في الأيام الدراسية والملتقيات العلمية، غير ان إلغاء مثل هذه الشروط يكون انقاصا من التقييم الموضوعي والعلمي لقدرات الأستاذ، كما اقترح البعض الاخر ضرورة ادراج شرط الامتحان النفسي البيداغوجي للمترشحين في مسابقات التوظيف، لمعرفة مدى ملاءمة المترشحين لشغل الوظائف استناداً إلى الخصائص والقدرات المعرفية والكفاءة الشخصية ومدى تطابقها مع تلك المطلوب أدائها.
- أغلبية إجابات عينة المبحوثين من المترشحين لمناصب أساتذة مساعدين "ب" تدلي أن اختيارهم لمهنة التدريس نابعا من حب هذه المهنة والمكانة الاجتماعية والعلمية التي تحظى بها، علاوة على بغيتهم تطوير وتحسين المستوى العلمي.

الخـــاتـمة

إن ما نستخلصه في خاتمة هذه الدراسة، هو ما تشهده بيئة المنظمات المعاصرة من تطورات وتغيرات في مختلف الأنشطة على عديد من المستويات والميادين، جعل مختلف المنظمات في محيط هذه البيئة مجبرة على مجاراة مختلف التطورات الحاصلة والتكيف معها، الى جانب توجهها نحو تغيير مفاهيمها وأساليب ادائها بحثا عن الكيفية المثلى التي تجعلها ناجحة وتحافظ على بقائها، وهذا لن يتحقق طالما تمسكت باتباع الطرق الكلاسيكية والتقليدية في التسيير.

لقد أصبحت إدارة الموارد البشرية تتميز في المفهوم الحديث بالطابع الاستراتيجي، حيث تعد عملية رسم السياسات وصياغة الاستراتيجيات من الغايات الواجب تحقيقها واقعيا، ولقد كان لتأثير العولمة والعوامل البيئية المستجدة دورا مهما في إدراك وفهم أساسيات ومكونات مناهج التسيير الاستراتيجي. وعليه فان التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يعد الوسيلة الأفضل للحصول على الكفاءات المتوفرة و التخطيط للواقع وتشخيصه ومن ثم تحليله، للوصول إلى معرفة نقاط الضعف ونقاط القوة لديها، والفرص المتاحة أمامها، ومن هذا المنطلق وفيما يتعلق بموضوع دراستنا "سياسات التوظيف في ظل الوظيفة العمومية الجزائرية لسنة2006 وأثرها على الاداء " ، فإننا استنتجنا تحقق الفرضية القائلة أن غياب أساليب الإدارة الإستراتيجية في سياسات توظيف الأساتذة المساعدين "ب" في قطاع التعليم العالي في الجزائر انعكس سلبا على نوعية الأداء وغياب الجودة والتميز.

كما استخلصنا أن التفوق الاستراتيجي للمنظمات المعاصرة يرتبط بمدى مقدرة إدارتها على مدها وتزويدها بالكفاءات والمهارات والقدرات المبدعة، التي بواسطتها يمكن أن تحقق الميزة التنافسية ضمن محيطها الداخلي والخارجي، والتي تشكل بعدا استراتيجيا عميقا لها، وعلى هذا الأساس تعد عملية إستقطاب الموارد البشرية أكثر السياسات التنظيمية أهمية على الاطلاق ، وهذا ما أوضح كذلك أهمية موضوع دراستنا الذي خص سياسات التوظيف من حيث أنه يبرز دور نجاح المنظمات في توظيف أفراد مؤهلين من شأنه المساهمة في قدرتها على القيام بمسؤولياتها الإدارية و القانونية والإجتماعية و الاقتصادية كما يعكس كذلك درجة نجاحها في التعامل مع التطورات الحاصلة ضمن محيط بيئتها ،إضافة انه يجنبها كمًّا من الأخطاء التي قد تنتج عن عدم تفوقها في السياسة الإستقطابية ،خاصة ونحن بصدد تناول موضوع

سياسة التوظيف في قطاع بالغ الاهمية مثل قطاع التعليم العالي والبحث العلمي، باعتبار أن نتائج هذه السياسة لا تؤثر فقط على حجم الخدمات التعليمية التي يقدمها الأساتذة، ومدى جودتها وكفاءتها فقط وانما على نوعية مخرجاتها المهارية والذهنية و القيمية كذلك، وتأثيرها بدورها على ثقافة المجتمع وتنميته وتطوره، في وسط محيط بيئته تشهد تحديات وتنافسية عالمية شديدة، واستراتيجيات تطورية قائمة على اعتماد و تقدير الجودة والتميز في الأداء، ولتحقيق ذلك يستلزم أن ترتكز سياسة التوظيف بقطاع التعليم العالي والبحث العلمي على مجموعة من المعايير والممارسات التي تضمن جودته وأدائه وتكون قادرة على مواجهة النظم العالمية بالنظر إلى طبيعة مخرجاته، كما تكون قادرة كذلك على توفير المخرجات الكمية والنوعية التي يتطلبها سوق العمل، وتحقيق ذلك يتطلب رسم سياسات توظيف بمعايير ومقاييس معينة فهي بمثابة عملية بناء تفرض على إدارة الموارد البشرية هندسة وإدارة عملية الإستقطاب والاختيار والتعيين وفق معايير وأسس عصرية، يتم من خلالها استقطاب الموارد البشرية التي تحتاجها الجامعة، وتعيينها بشكل يحقق الانسجام بين تفوق إدارة الموارد البشرية في عملية الإستقطاب، وبين توفير المخرجات الكمية والنوعية التي يتطلبها سوق العمل، وكل ذلك لأجل تحسين الأداء وتطويره. وهنا تبرز أهمية تحليل الوظائف باعتبارها أسلوبا علميا تستخدمه الإدارات في ترشيد عملياتها، كالتوظيف والإختيار ووضع سياسة الأجور، الى جانب دورها بتحديد مواصفات كل وظيفة، وتوضيح ماهيتها وواجباتها ومسؤولياتها، وكذا تقدير درجة المهارات وكمية المعلومات ونوعية القدرات المطلوبة فيمن يشغلها، ولهذا فإن عملية تشكيل العناصر البشرية الملائمة يتطلب من المنظمات إجراء عمليات مواءمة وبدرجة عالية بين الوظائف والأفراد الذين يشغلونها. إن الامر الذي سجلناه من خلال الدراسة الميدانية في هذا البحث هو النقص الواضح في السياسة والخيارات المنتهجة من طرف الإدارة الوصية لقطاع التعليم العالي والبحث العلمي، وبذلك تكون فرضية الدراسة الثانية القائلة: "غياب تحليل الوظائف يؤثر سلبا على عمليات ترشيد توظيف الأساتذة المساعدين "ب"في قطاع التعليم العالي في الجزائر " قد تأكدت صحتها.

ولقد خلصت الدراسة كذلك الى أن تطور الوظيفة العمومية بالجزائر قد شهد تحولا عبر فترات معينة انتهجت فيه النظام المغلق عقب الإستقلال، وأخذت عن فرنسا مفاهيم وأنظمة وظائفها العمومية، تأثرا

بما ورثته من تقاليد وخبرات فنية، لغوية وبشرية هو من حيث المضمون تطبيقا حرفيا لكل القوانين السارية المفعول قبل الإستقلال، ما عدا ما يتعارض مع السيادة الوطنية، وكان اختيار الجزائر في أخذها بالنظام المغلق في الوظيفة العمومية يهدف إلى تحقيق مجموعة من الغايات، أهمها ضمان إستقرار الموظف في الخدمة العمومية بعد الإستقلال، إضافة الى تجسيد وتكريس مبدأ ديمقراطية الإلتحاق بالوظيفة العمومية كتعويض للجزائريين عن حرمانهم من تولي الوظائف طيلة فترة الإستعمار.

ولقد تواصل الاجتهاد في اصلاح منظومة الوظيفة العمومية عقب الاستقلال، نظرا لتوسع مهام الدولة وتزايد مصالح الإدارة، غير أن مضمون ووتيرة سياسة الإصلاحات المنتهجة ظلت في مجملها جزئية ومبتورة لجأت اليها الحكومات المتعاقبة حيث أثبتت عدم قدرتها على مسايرة التطورات الحاصلة في البيئة الجديدة للموظف والمهام الموكلة اليه، ولم تعد هذه القوانين مجدية وعاجزة على تلبية احتياجات ومطالب الافراد المتزايدة والمتجددة، مما يستدعى وضع قوانين جديدة للوظيفة العمومية، وضرورة إعادة النظر في التشريعات والتنظيمات المعمول بها، وعليه فإن هذا الواقع ينفي فرضية البحث القائلة:يستند قانون الوظيفة العمومية الجزائرية لسنة 2006 إلى معايير واضحة ودقيقة وموضوعية ،وذلك بتمكنه من تدارك الأخطاء والتناقضات التي وردت في الأنظمة السابقة.

إن المهتمين بدراسة تطور المنظمات قد توصلوا إلى فكرة مفادها أن الأداء هو المعيار الذي يعكس نجاح أو فشل المنظمات، وبالتالي فإن أهميته تعد جوهرية من خلال قدرتها على تنفيذ قراراتها وخططها الإستراتيجية، مع أن موضوع قياس الأداء ظل يواجه هو الآخر تحديات عديدة أهمها تباين أهداف المنظمات، وكذا الاختلاف في مؤشرات قياسه، إن كل منظمة تتوفر على مجموعة من المؤشرات الخاصة بها والملائمة لها، وتختلف هذه المؤشرات حسب تطور الأداء وتطور المنظمة نفسها، إلا أن هذه المؤشرات تستند في مجملها على عناصر أساسية ألا وهي: الفعالية التي تترجم من خلال كيفية وقدرة المنظمة على تحقيق الأهداف، والكفاءة التي تجعلها ملزمة بتقديم خدمات أجود ، والدقة التي تتطلب منها تقوية مقومات نجاحها للتكيف مع التطور الحاصل في بيئتها الداخلية والخارجية التي تعرف تحديات ورهانات مختلفة

ونجاحها كذلك يكمن في اكتساب المهارات المطلوبة، إضافة الى الإنتاجية، والكفاءة في استخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة ،التي تعكس فعليا العلاقة الموجودة بين المخرجات والمدخلات.

ولقد استنتجنا أيضا أن الأداء الجيد لا يتوقف عند حدود تطبيق الإجراءات والمتطلبات الإدارية والمالية لضمان استمرارها، إنما يمتد إلى معنى أوسع من ذلك ليشمل الفكر والثقافة والبيئة التي يتفاعل فيها وليتحول إلى سلوك اجتماعي يشجع الجودة في مختلف جوانبها.

وعلى هذا الأساس، وفيما يتعلق بآليات توظيف الأساتذة المساعدين في التعليم العالي في الجزائر توصلنا في هذه الدراسة، الى أن الاليات المستعملة في النصوص القانونية للوظيفة العمومية، قد كانت صالحة في فترة زمنية ماضية ،لكن بقائها بالشكل المعمول به حاليا أصبح سببا في نتائج غير مرغوب فيها و لم تعد تساير مستلزمات التطورات الراهنة، مما جعل محصلة أداء بعض هؤلاء الأساتذة الموظفين في عملية التدريس دون المستوى المطلوب، وهذا الأمر مرده الاختلالات في نمط التوظيف المعمول به، وهذا ما يجعل نتائج الدراسة تنفي الفرضية القائلة: يساهم قانون الوظيفة العمومية الجزائرية لسنة 2006 في تطوير الأداء لدى أساتذة التعليم العالي.

إن الجامعة الجزائرية مازالت تعرف مشاكل عديدة والتي تبين أنه يستلزم على الجهات الوصية أن تهتم أكثر بشروط الانتقاء ، لما لذلك من تأثير مباشر على مستوى أداء عناصره البشرية، وإن فشل رسم سياسات توظيف استراتيجية ومدروسة، يكون سببا في استفحال ظاهرة الفساد والذي قمنا برصده في دراستنا من خلال مدخلات قطاع التعليم العالي، وأهم مرتكزاته وعناصر بنائه المتمثلة أساسا في فشل السياسات المنتهجة في توظيف الأستاذ الجامعي، والذي قد لا يكون مؤهلا لممارسة وظيفة التدريس، وما لذلك من نتائج سلبية على مخرجات هذا القطاع وفعاليته، مما يدعو الى ضرورة تحديد سياسات للتوظيف وفق المتغيرات الدولية الحاصلة، والاعتماد على سياسة خاصة لإدارة الموارد البشرية تجاه الأساتذة الباحثين كونهم معنيون وملزمون بتحسين الاداء، وعلى هذا الأساس فإنه يتطلب من القائمين على هذا القطاع تحديث شروط الإنتقاء والإختيار للأساتذة الباحثين، ووضع الإستراتيجيات اللازمة التي يمكن من خلالها الحصول على العنصر البشري المتميز والمبدع لتنفيذ أنشطة ودور الجامعة حسب الأهداف المسطر لها ،وإنه

لا يمكن لها أن يتحقق ذلك إلا من خلال البحث باستمرار عن الأساليب والمداخل الحديثة التي تسمح لها بالرفع من مستواها ، و تمكنها من التعامل مع التحديات التي تواجهها والتغلب عليها، لتحقيق درجة عالية من الكفاءة والفعالية والتميز وتعزيز مركزها التنافسي في البيئة التعليمية، كما تكون على استعداد لمواجهة النظم العالمية بالنظر إلى طبيعة مخرجاتها، من خلال توفير المخرجات الكمية والنوعية التي يتطلبها سوق العمل، في إطار ما أصبح يعرف بتحقيق الجودة والتميز في قطاع التعليم العالي .

كما استنتجنا ميدانيا العديد من النقائص المتعلقة بعدم وجود معايير مضبوطة ودقيقة ومدروسة لسياسات التوظيف المنتهجة في الجامعة الجزائرية، وهذا يتطلب من الجهات الوصية إعادة النظر في هذه السياسات ومجاراة التغيرات والتطورات التي تعرفها الجامعات العالمية. ولقد تم نفي نتائج فرضية البحث القائلة: تساهم الاتجاهات الحديثة لتطوير الأداء إيجابا في زيادة رضى وفعالية أساتذة التعليم العالي في الجزائر، والتحقق من غياب الرضى بنسبة ذات دلالة إحصائية بارزة مما يعكس تقصيرا من طرف القائمين على رسم سياسات التوظيف في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي، الذي انعكس بدوره سلبا على الأداء.

إن الإدارة الجزائرية مازالت تسير بأنماط قديمة غير مواكبة للتطورات الحاصلة في بيئة المنظمات العالمية، ولا تزال قوانين الوظيفة العمومية غير محينة، لتواجه التحديات الراهنة والمستقبلية، و على الرغم من ما تحققه من ايجابيات للموظف، فان تطور واصلاحات هذا القطاع تبقى دون المستوى المطلوب والمتوقع فلا يمكن أن يتطور تنظيم يستمد مصداقيته من خلال تطبيق القوانين واللوائح فقط، بغض النظر عن تحقيق الفعالية والتميز في الاداء. إن هذا يدعونا الى القول أنه بات من الضروري ومن الأهمية مراجعة التحديات التي تواجه سياسات التوظيف في المنظمات العمومية بالجزائر، وفي قطاع التعليم العالي بخاصة، وتحديد الخطوات المستقبلية والاستراتيجية التي يمكن أن يتخذها أصحاب القرار، تماشيا مع تطور أداء جامعات العالم الرائدة، التي أصبحت تقوم باستثمارات كبيرة في مجالات التعليم والتدريب التقني والمهني، من خلال إنشاء كليات للتميز ، وتعنى بتطبيق الاستراتيجيات الحديثة لترقية أساليب التحفيز والتكوين وأنماط التقييم والمتابعة.

في ظل التطورات الحاصلة، أصبح مستقبل قطاع التعليم العالي والبحث العلمي والجامعة الجزائرية

مرهونا بمدى استعداد هذا القطاع لرفع التحديات التي تواجه، وعليه أصبح من الضروري وبصفة استعجالية القيام بالتغيير والتطوير، من خلال اتخاذ مجموعة من الإجراءات والتدابير المدروسة التي تساعده على التكيف مع الظروف المتغيرة باستمرار، وفي بيئة عالمية أصبحت تعمل على اندماج جامعاتها في قطب واحد مثل ما يحدث في كوريا الجنوبية ودول رائدة أخرى، لتحقيق التميز والتنافسية، وليس الزيادة العددية في بناء الجامعات.

إن هذا الرهان يدعونا الى التفكير في موضوع تمويل الجامعات، وما هو معمول به في الجامعات العالمية أو ما بات يعرف كذلك بتصميم الجامعات الانتاجية الذي يكون فيه تمويل الجامعة قائما على الأداء، باعتبارها أداة أساسية تقوم على الحوافز، وتستند الى نظرية اعتمادية الموارد (Resource Dependency Theory) والتي تفترض أن التغييرات في توفير الموارد يهدد المؤسسات التعليمية ،وعليه فان قادة الكليات والجامعات الحكومية الذين يعتمدون على المخصصات المالية للدولة ، ملزمون حسب هذه النظرية على اتخاذ التدابير اللازمة لتعزيز التمويل في مؤسساتهم، ويكون ذلك حسب العائد والاستثمار وما تنتجه من بحوث علمية ومواجهة تحديات التنافسية العالمية القائم على اقتصاديات المعرفة ،وعليه فإننا نقدم أفاقا لبحثنا انطلاقا مما سبق، التي تمثل رؤية استراتيجية لتحويل الجامعة الى استثمار ، منتوجها بشري وعلمي يختبر بالمحاسبة والمتابعة ويقاس بالمردودية والفعالية، والجامعة الجزائرية مدعوة الى بذل المزيد من الجهود في دراسة الابعاد الكبيرة للتخطيط الاستراتيجي لنظام التعليم العالي في الجزائر، مع اهتمام أكبر لربط القوانين والأطر التنظيمية بالموارد الاساسية والمتمثلة في أعضاء هيئة التدريس وكيفية توظيفه وتطويره.

- **المراجع باللغة العربية:**

- **القرآن الكريم .**

أ/ الكتب:

1- ابراهيم ،عبد الباري درة ، **تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات.** عمان: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003.

2- التايب ،عائشة، **النوع وعلم اجتماع العمل والمؤسسة.** ط 1، القاهرة: منظمة المرأة العربية، 2011.

3 -الحلو ،ماجد راغب، **القانون الاداري. الاسكندرية:** دار المطبوعات الجامعية ،1994.

4- المؤمن ،قيس ،وآخرون، **التنمية الإدارية**، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 2007.

5- المليجي ،عبد الهادي إبراهيم ، **إستراتيجيات وعمليات الإدارة.**مصر:المكتب الجامعي الحديث،ب ت.

6-أبو رغيف ،جاسم عبد الله عقيل، العكيلي، عبد الحسين طارق، **تخطيط الموارد البشرية.** المكتب الجامعي الحديث، 1998.

7-أبو زيد، فهمي، **وسائل الإدارة العامة.** الإسكندرية: دار المطبوعات الجامعية، 1994.

8- أبو قحف ،عبد السلام، **أساسيات الإدارة الإستراتيجية.** الدار الجامعية للطباعة والنشر، 1992.

9- البرنوطي ،نائف سعاد، **إدارة الموارد البشرية.** ط2؛ الأردن: دار وائل للنشر، 2004.

10-أحمية ،سليمان، **التنظيم القانوني لعلاقات العمل،** الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية،1998.

11- إدوارد ،دي بونو، **قبعات التفكير الست.** (ترجمة: الجيوسي، خليل)، أبو ظبي: المجمع الثقافي، 2010.

12- الزغبي ،خالد، **القانون الاداري.** ط 3، عمان: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع،1993.

13- السكارنة ،خلف بلال ، **التخطيط الإستراتيجي.** ط1؛ الأردن: دار المسير للنشر، 2006.

14- (ـــــ ، ـــــ) ، **الفساد الإداري.** ط1؛ عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2010.

15- السلمي ،علي ، **إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية.** القاهرة: مكتبة غريب للنشر والتوزيع، 2001.

16- (ـــــ ، ـــــ) ، **السلوك التنظيمي.** القاهرة: مكتبة غريب للنشر والتوزيع، 1975.

17- الشامي ،علي حسن، **الإدارة العامة والتحديث الإداري (مقارنة نظرية)**، لبنان: شركة رشاد برس.

18-الشرقي، علي ، الكردي منال ، **تنظيم إدارة الأعمال.** مصر: الدار الجامعية، 2003.

19- الغاعوري ،رفعت عبد الحليم، **ادارة الابداع التنظيمي**. القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، 2005.

20- الكبيسي ،عامر، **الفساد والعولمة تزامن لا توأمة.** الرياض: المكتب الجامعي الحديث، **2005**.

21- (ـــــ ، ـــــ) ،**إدارة شؤون الموظفين والعاملين في الخدمة المدنية**.ط1، 1980.

22- المجدوب ،طارق ، **الإدارة العملية: العملية الإدارية والوظيفة العامة والإصلاح الإداري.** بيروت: منشورات الحلبي الحقوقية، 2002.

23- المعداوي ،يوسف محمد ، **دراسة الوظيفة العامة في النظم المقارنة والتشريع الجزائري**. ط2؛ الجزائر: ديوان المطبوعات الجزائرية، 1988.

24- الموسوي ،سنان، **إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها.** ط1؛ عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2006.

25- النداوي ،بدر عبد العزيز، **عولمة إدارة الموارد البشرية: نظرة إستراتيجية.** عمان: دار المسيرة لنشر والتوزيع والطباعة، ط1، 2009.

26- أنجرس، موريس ، **منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية: تدريبات علمية.** (ترجمة: سبعون السعيد وآخرون)، (د.ط)؛ الجزائر: دار القصبة للنشر، 2004.

27- بربر ،كامل ، **إدارة الموارد البشرية: إتجاهات وممارسات.** لبنان: دار المنهل اللبناني، 2008.

28- بطارسة ،سليم سليمان ، **نظام الوظيفة العامة في المملكة الأردنية الهاشمية : النظرية والتطبيق.** ط1؛ عمان: دار درة المكتبة الوطنية، 1998.

29- بوحوش ،عمار، **نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين.** ط1؛ لبنان: دار الغرب الإسلامي،2006.

30- بوحوش،عمار،الذنيبات،محمد محمود، **مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث.** الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية،1995.

31- بوشعير ،سعيد ، **النظام السياسي الجزائري.** ط2؛ الجزائر: دار الهدى للطباعة والنشر التوزيع،1993.

32 - جعفر ،أنس ، **الوظيفة العامة.** القاهرة: دار النهضة العربية، 2008.

33- جوي ،جنيفر، وآخرون، **تنمية الموارد البشرية.** ترجمة: علا أحمد اصلاح، ط1،القاهرة:مجموعة النيل العربية،2008.

34- حاروش ،نور الدين ،**إدارة الموارد البشرية.**ط1،الجزائر:دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع،2011.

35- حاروش ،نور الدين، حروش ،رفيقة، **علم الإدارة من المدرسة التقليدية الى الهندرة.** عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع،2014.

36- حبيش ،فوزي، **الوظيفة العامة وادارة شؤون الموظفين** .لبنان: المطبعة البوليسية،1986.

37- حجازي ،حافظ محمد ، **إدارة الموارد البشرية.** الإسكندرية: دار الوفاء للطباعة والنشر، 2002.

38- حديد ،موفق ، **الإدارة العامة: هيكلة الأجهزة وصنع السياسات وتنفيذ البرامج الحكومية.** عمان: دار الشروق للطباعة والنشر، 2004.

39- حريم ،حسين ، **السلوك التنظيمي (سلوك الافراد والجماعات في منظمات الأعمال).** عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع، 2004.

40- حريم ،حسين ،وأخرون، **اساسيات الإدارة. عمان:** دار الحامد للنشر والتوزيع ،1998.

41- حسن ،راوية ، **إدارة الموارد البشرية؛ رؤية مستقبلية.** مصر: الدار الجامعية، 2003/ 2004.

42- حسن ،عادل، **الإدارة في القطاع الحكومي**. بيروت: دار النهضة العربية للطباعة والنشر، 1985.

43- حسين محمد سمير. **بحوث الإعلام،** ط3؛ القاهرة: عالم الكتب، 1999.

44- حمود ،كاظم خضير، الخرشة كاسب ياسين، **إدارة الموارد البشرية**. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009.

45- حنفي ،عبد الغفار ، **السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد.** القاهرة: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1972.

46- حنفي ،محمود سليمان، **السلوك التنظيمي والأداء.** الإسكندرية: دار الجامعات المصرية، 1994.

47- زعتر ،جازية، **أصول التنظيم والإدارة.** القاهرة: مكتبة عين الشمس،1999.

48- عبوي ،منير زيد ، **إدارة الموارد البشرية**. ط1 الاردن: دار كنوزالمعرفة للنشر والتوزيع، 2007.

49- سرير عبد الله، رابح، **القرار الإداري.**ط1، الجزائر: شركة دار الامة للطباعة والنشر والتوزيع 2011، ص 45.

50- سعد ،غالب ياسين ، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد الإستراتيجية.**ط1؛ عمان: دار وائل للنشر، 2005.

51- (ـــــ،ـــــ) ، **الإدارة الدولية.** عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2002.

52- (ـــــ،ـــــ) ، **الإدارة الاستراتيجية**، تلخيص: ربحي عبد القادر الجديلي، عمان: دار اليازوري للنشر، الطبعة الاولى، 1998.

53- سلطان ، محمد سعيد أنور، **إدارة الموارد البشرية**. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر،2003.

54- سنيبوس ،شارل، **تاريخ حضارات العالم**. (ترجمة كرد علي محمد) الجيزة: الدار العالمية للكتب والنشر، 2012.

55- شاويش ،نجيب مصطفى ، **إدارة الموارد البشرية**. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، 1996.

56- طلبة ،عبد الله، **الوظيفة العامة في دولنا المعاصرة**. مطابع مؤسسة الوحدة، ب د، 1981.

57- عاشور ،صقر أحمد ، **السلوك الإنساني في المنظمات**. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 1996.

58- (ـــــ،ـــــ)، **السلوك الانساني في المنظمات. مصر**: المكتب الجامعي الحديث،1999.

59- عبوي ،منير زيد ، **إدارة الموارد البشرية**. ط1 الاردن: دار كنوزالمعرفة للنشر والتوزيع، 2007.

60- عبد الباقي ،صلاح، **إدارة الموارد البشرية؛ مدخل تطبيقي**. مصر: الدار الجامعية، 2004.

61- عبد الودود، محمد رجاء ، **سوسيولوجيا العمل مع المجتمعات الاسس النظرية والاليات التطبيقية**. الإسكندرية: منشاة المعارف، ط1، 2000.

62- عثمان ،عبد اللطيف سوسن، **تنظيم المجتمع: أسس الممارسة المهنية**. القاهرة: عين الشمس، 1988.

63- عدون دادي ،ناصر، **إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي**. الجزائر: دار المحمدية العامة ،2004، ص26-27.

64- عقيلي ،وصفي عمر، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة**. عمان: دار وائل للنشر، 1999.

65- علاق ،بشير، **الإدارة الحديثة: نظريات ومفاهيم**. عمان: دار اليازور العلمية للنشر والتوزيع، 2008.

66- عمار ،حسن حسين، **إدارة شؤون الموظفين.** الرياض: معهد الإدارة العامة، 1981.

67- عوض ،محمد أحمد، **الادارة الاستراتيجية الاصول والأسس العلمية.** الاسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر، 2003.

68- (ـــــ،ـــــ)، **الإدارة الإستراتيجية: الأصول والأسس العلمية.** الاسكندرية: الدار الجامعية، 2000.

69- غربي ،علي ،وآخرون، **تنمية الموارد البشرية.** الجزائر: دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، 2002.

70- قاسم ،محمد انس، **مذكرات في الوظيفة العامة. الجزائر**: ديوان المطبوعات الجزائرية، 1989.

71- (ـــــ،ـــــ)، **مبادئ الوظيفة العامة وتطبيقها على التشريع الجزائري.** القاهرة: د د ن، 1982.

72- كامل ،مصطفى مصطفى، **إدارة الموارد البشرية.** القاهرة: الشركة العربية للنشر والتوزيع،1994.

73- كركر ،صالح، **نظرية العمل والعمال والعدالة الإجتماعية في المذاهب الوضعية.** قرطاج: مطبعة تونس، (د.ت).

74- كنعان ،نواف، **القانون الإداري.** عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2007.

75- لعويسات ،جمال الدين، **إدارة الجودة الشاملة.** الجزائر: دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، 2005.

76-ماهر، أحمد ، **إدارة الموارد البشرية.** الاسكندرية: الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع ،1999.

77- (ـــــ،ـــــ) ، **الإدارة: المبادئ والمهارات.** الاسكندرية: الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع 2003، 2004.

78- (ـــــ،ـــــ) ، **السلوك التنظيمي.** القاهرة: مركز التنمية الإدارية، 1996.

79- (ـــــــ،ـــــــ) ، **إدارة الموارد البشرية.** الاسكندرية: الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 2006.

80- معبد ،مصطفى محمد أحمد، **الاثار الاقتصادية للفساد الإداري.** الاسكندرية: در الفكر الجامعي،الطبعة الاولى 2012.

81- مقدم ،سعيد ، **الوظيفة العمومية بين التطور والتحول من منظور تسيير الموارد البشرية وأخلاقيات المهنة.** الجزائر: ديوان المطبوعات الجزائرية، 2010.

82- منصور ،احمد منصور، **المبادئ العامة في إدارة تخطيط القوى العاملة. الكويت:** وكالة المطبوعات 1975.

83- نوري ،منير، **تسيير الموارد البشرية.** الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2010.

84- واضح ،رشيد ، **علاقات العمل في ظل الإصلاحات الإقتصادية في الجزائر.** الجزائر: دار الطباعة والنشر والتوزيع، 2003.

ب/**الأطروحات والمذكرات الجامعية:**

-أطروحات الدكتوراه:

85-أحمد، علي، **المناصب العليا السامية في النظام القانوني الجزائري والنظم المقارنة**، رسالة دكتوراه. كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة البليدة2 ، 2015.

86-العايب سليم، **هندسة تسيير الإطارات بالمؤسسة الصناعية**. رسالة دكتوراه. كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر 2007،

87-الفايدي، بن بركة براك سالم، **فرق العمل وعلاقاتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية**، أطروحة دكتوراه. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2008.

88-بوحنية ، قوي ، **إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي في ظل المتغيرات الدولية :حالة الأستاذ الجامعي الجزائري**، أطروحة دكتوراه. كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة يوسف بن خدة، الجزائر، 2006-2007.

89-تيشات، سلوى،**آفاق الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل تطبيق المناجمنت العمومي الجديد بالنظر إلى بعض التجارب الأجنبية :نيوزلندا، فرنسا، والولايات المتحدة الأمريكية** ،أطروحة دكتوراه. كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة بومرداس 2014-2015.

90- حمير ،فتيحة، **الفساد في الجزائر**، اطروحة دكتوراه .كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 3، 2014).

91-لوكيا، الهاشمي، **مفهوم العمل لدى العمال وعلاقته بدافعيتهم نحو العمل في العمل الصناعي من خلال إشباع الحوافز المادية**، أطروحة دكتوراه .كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإخوة متنوري، قسنطينة 2011 - 2012.

-مذكرات الماجيستير:

92- الربيق ،محمد، **العوامل المؤثرة في فاعلية الأداء الوظيفي للقيادات الأمنية**، رسالة ماجيستير. اكاديمية نايف للعلوم الأمنية، *الرياض،2004.*

93- الزهراني ،الجمعان حسين، **خصائص الوظيفة وأثرها في أداء العاملين**، رسالة ماجستير. أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ،الرياض ، 1999.

94-العثمان ، بن عبد الله محمد، **تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء**، رسالة ماجستير جامعة المسيلة، الجزائر 2006.

95- العايب ،سليم ، **ترقية الإطارات في ظل سياسات تسيير الموارد البشرية ،** رسالة ماجيستير .كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر،2000.

96-بوزيان، حورية ، **سياسة التوظيف في الإدارة المحلية الجزائرية** ، رسالة ماجيستير .كلية العلوم السياسية والاعلام جامعة الجزائر 3، 2013

97-**بو**راس، شافية، **سياسة التوظيف في ظل إصلاح الوظيفة العامة في الجزائر 2005-2007،** رسالة ماجيستير. كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر،2008.

98-عبد الله، جلال ، **أثر بعض إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الأداء الوظيفي،** رسالة ماجستير . علوم إدارة الأعمال، جامعة السليمانية، العراق، .

99- عبداللاوي ،صبيحة ، **سياسة التوظيف في المؤسسة الجزائرية ذات الطابع الإداري** ،رسالة ماجيستير .كلية العلوم السياسية و الاعلام ،جامعة الجزائر،2009.

ج/الملتقيات والندوات:

100- إبراهيم، عبد الباري درة، "**تكنولوجيا الأداء البشري مهارة أساسية من مهارات القيادات في مؤسسات الشرطة العربية**". ورقة عمل، الرياض: معهد التدريب بأكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 1998.

101- أبو سويلم ،محمود نهار أحمد، "**دراسة حول أسس وأساليب مكافحة الفساد الإداري**"، ندوة "دور المؤسسات المالية والمصرفية في مكافحة غسيل الأموال"، تونس 19 -23 أغسطس 2007، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008.

102- إسماعيل ،علي بسيوني، **إختيار العاملين في الإسلام والفكر الإداري الحديث.** أعمال الندوة رقم 31: الإدارة في الإسلام، البنك الإسلامي للتنمية، جدة، بتاريخ 15- 19 سبتمبر 1990.

103- الحكيم ،حامد مصطفى ، "**دور فلسفة الجودة الشاملة في تحقيق امتياز الأعمال**"، مؤتمر اليوم العالمي للجودة، يوم 13 نوفمبر 2012 ، الخرطوم.

104- العبد اللطيف ،بن راشد عبد الرحمان ، "**الآثار الإقتصادية للفساد المالي والإداري**". مداخلة في ندوة الشيخ سعود المربض، الرياض 2012 .

105- المهايني ،خالد محمد ، "**أليات حماية المال العام والحد من الفساد الإداري**". الملتقى العربي الثالث "آلية حماية المال العام والحد من الفساد الإداري" الرباط: المملكة المغربية، ماي 2008، القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2009.

106-بن تركي ،عز الدين وشرفي منصف، "**الفساد الإداري: أسبابه آثاره وطرق مكافحته-إشارة لتجارب بعض الدول** "، مداخلة مقدمة للملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة بسكرة،06-07 ماي 2012.

107- جميل، أحمد، سفير، محمد، "**التميز في الأداء: ماهيته وكيف يمكن تحقيقه في المنظمات**". الملتقى الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات. الطبعة الثانية، المنعقد بجامعة ورقلة، يومي 22 و23 نوفمبر 2011.

108- حسين ،إسماعيل عمر ، "**دور وسائل الإعلام في كشف الفساد الإداري والمالي**"، بحث مقدم ضمن المؤتمر العلمي السنوي السابع لهيئة النزاهة، العراق، 2013.

109- رفاعي، عبد العزيز ممدوح، "**إبتكار الإدارة...الطريق نحو التميز**"، المؤتمر الدولي الثالث: الزيادة في إدارة مؤسسات التعليم العالي. كلية التجارة، جامعة عين شمس، بتاريخ 31 مارس 2013.

110- صفر، هدى، "**المنظمة المتعلمة والتحول من الضعف الإداري إلى التميز في إدارة الأداء الإداري للدولة**". المؤتمر السنوي العام الرابع في الإدارة (القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي)، دمشق، 13 -16 أكتوبر 2003.

111- صلاح ،عبد الله، "**فعالية تقييم الأداء**". ورقة بحث لندوة المدير الفعال، الرياض: معهد الإدارة العامة، 1997.

112- صوفي، إيمان ، قوراري ،مريم، **" أخلاقيات العمل كأداة للحد من ظاهرة الفساد الإداري في الدول النامية".** مداخلة في الملتقى الوطني حول "حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري"، جامعة محمد خيضر، بسكرة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 6 و7 ماي. 2010.

113- قبطان شوقي ، **"إدارة التميز: الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر العولمة والمنافسة".** الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية.

114- لعويسي ،عبد الوهاب، "**المنظومة القانونية الأساسية في الوظيفة العمومية الجزائرية**". مداخلة في الملتقى الجزائري –التونسي حول الوظيفة العامة في الجزائر، 12 /09/ 2005.

115- مصري ،ياسين، وآخرون، "واقع متطلبات تنمية الموارد البشرية للبحث العلمي وإدارتها". **المؤتمر الوطني للبحث العلمي والتطوير التقني،** دمشق، 24-26 آيار 2006.

د/ المجلات والجرائد:

- **المجلات:**

116- الشواورة ،محمود فيصل ، "قواعد الحوكمة وتقييم دورها في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منه من الشركات المساهمة العامة الأردنية". **مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية والقانونية،** المجلد 25، العدد الثاني، 2009.

117- السّماك ،عبد الجبار منال، السّماك عز الدين بشار، "فعالية استراتيجيات القباعات الست (Six Hats) في تحسين جودة الأداء لعضو هيئة التدريس في التعليم العالي". **مجلة أبحاث كلية التربية الأساسية،** المجلد 11، العدد 1، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل 2011.

118- بني هاني ،صباح جهاد، "أساسيات المنظمة المتعلمة في الشركات الصناعية الأردنية"، **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ،** المجلد 3، العدد 4، 2007.

119- خميلي فريد ،"أثر تغيرات البيئة الداخلية على توظيف الموارد البشرية في مجمع صيدال فرمال بعنابة" **مجلة مركز دراسات الكوفة ،**المجلد1،العدد33، 2014.

120- عبود ،سكر علي ، "تحليل صور وأسباب الفساد المالي والإداري". **مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية،** العراق، المجلد 12، العدد 1، 2010.

121- عريقات ،أحمد ،وآخرون، "دور تطبيق معايير الإستقطاب والتعيين في تحقيق الميزة التنافسية". **مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية،** الأردن، **المجلد10** ، العدد2، 2010.

122-عاتي ،حسن كريم ، "العراق في مؤشر مدركات الفساد في تقارير منظمة الشفافية الدولية **"،مجلة النزاهة والشفافية للبحوث والدراسات،** العراق: دار الكتب والوثائق ،العدد السادس،2013.

123- قورين ،حاج قويدر ، "نظام مراقبة التسيير في المؤسسات الإقتصادية ودوره في تحسين الأداء". **مجلة العلوم الإنسانية،** جامعة الشلف، العدد 37، السنة الخامسة، 2008.

124-مزهوده ،عبد المالیك ، "الاداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم"، **مجلة العلوم الانسانية،** بسكرة: جامعة محمد خيضر-العدد الاول،2001.

• الجرائد:

125-بسطامي مصطفى ، الجامعة الجزائرية بحاجة إلى 30 ألف دكتور. **جريدة الخبر،** 30 ماي2015.

126-مختاري ،فضيلة ، " تقرير لدى مديرية الوظيف العمومي والوزارة لتغيير مقاييس توظيف الأساتذة الجامعيين"، **جريدة الشروق،** العدد2831، بتاريخ 25 جانفي 2010.

127-**جريدة النهار**، حجار يكشف عن مناصب مالية شاغرة في قطاع التعليم العالي، http://goo.gl/nDAzTj . 2016/05/30

د/ المراسيم والقوانين:

128-الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون الأساسي للوظيفة العامة، الأمر رقم 66 – 133 **الجريدة الرسمية** ،العدد 44، الصادرة في 2 جوان 1966.

129-الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المادة 5 من القانون 140/66، المتعلق بالوظائف العليا، **الجريدة الرسمية**، العدد 46، الصادرة بتاريخ 8 جوان 1966.

130- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 12/78، المؤرخ في 1978/08/5، والذي يتضمن القانون الأساسي العام للعامل **الجريدة الرسمية**، العدد 32، الصادرة في8 اوت1978.

131- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المادة 120 من القانون 12/78، المتعلق بالمناصب والإطارات العليا والمتضمن القانون الأساسي العام للعامل ، **الجريدة الرسمية**، العدد 32، ، الصادرة بتاريخ 8 أوت 1978.

132-الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المادة 126من القانون 59/85، المؤرخ في23 مارس 1985، والمتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية، **الجريدة الرسمية**، العدد 13، الصادرة في 24 مارس 1985.

133-الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، دستور الجزائر، **الجريدة الرسمية**، العدد 9، الصادرة في 1 مارس 1989.

134- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم رقم 127/90، المتعلق بضبط كيفيات التعيين في بعض الوظائف المدنية للدولة، **الجريدة الرسمية**، العدد 27، الصادرة في 16 ماي 1990.

135-الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم 307/91، المؤرخ في7 سبتمبر 1991، والمتضمن تحديد كيفيات التعيين في بعض الوظائف المدنية للدولة المصنفة "وظائف عليا"، **الجريدة الرسمية**، العدد 43، الصادرة في 18 سبتمبر 1991.

136-الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمر رقم 03/06، المؤرخ في15 جويلية 2006، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، **الجريدة الرسمية**، العدد 46، الصادرة في 16 جويلية 2006.

137-الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم رقم 130/08، المؤرخ في 3 ماي 2008 والمتضمن للقانون الأساسي الخاص بالأستاذ، **الجريدة الرسمية**، العدد 23، الصادرة في 14 ماي 2008.

138- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، **المديرية العامة للوظيفة العمومية**، المنشور رقم 7، المؤرخ في 28 أفريل 2011.المتعلق بمعايير الانتقاء في المسابقات على أساس الشهادة للتوظيف في رتب الوظيفة العمومية.

139-الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، **المديرية العامة للوظيفة العمومية**، تعليمة رقم 01/م ع وع المؤرخ في 20 فيفري 2013، المتعلقة بتطبيق أحكام المرسوم التنفيذي رقم12-194 المؤرخ في 25 أفريل 2012، المحدد لكيفيات تنظيم المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية في المؤسسات والإدارات العمومية وإجرائها. 2013

140-الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المادة 2 المرسوم التنفيذي رقم 14-193، المتعلق بتحديد صلاحيات المدير العام للوظيفة العمومية والإصلاح الاداري، **الجريدة الرسمية**، العدد 41، الصادرة بتاريخ 6 جويلية 2014.

هـ/القواميس:

141-الموسوعة **السياسية**، بيروت: دار الهدى للمؤسسة العربية للدراسات والنشر، ج3،ب ت.

142-إبن منظور، **لسان العرب**، المجلد الثاني، بيروت: دار لسان العرب، ب ت.

143-ابن منظور، **لسان العرب**. (اعتناء خالد رشيد القاضي).الجزائر :دار الأبحاث،ط1،العدد الثامن،2008.

144- غطاس ،نبيل ،واخرون، **قاموس الإدارة.** بيروت: مكتبة لبنان،1974.

و/ المنظمات:

145- **المنظمة العربية للتنمية الإدارية،** "قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي". الشارقة: الإمارات العربية المتحدة، 2009.

146-**المركز الإداري لدعم القرار،** "الفساد الإداري في ليبيا". إدارة الدراسات والبحوث الإستراتيجية. مؤسسة الشفافية -ليبيا، 2009 .

ز/المواقع الالكترونية:

147-**الإدارة الاستراتيجية: نشأة وتطوير علم الإدارة الاستراتيجية.** مدونة الكترونية http:// edara estratijia.blags pot.com/2011/01

148- الياس هشام ، **الإدارة بالمفهوم الاستراتيجي،** جامعة الملك سعود
http:// Ksu.sa/sites /ksu Arabic/ u message.

149-**إدوارد دي بونو** مكتبة مهارات النجاح الإلكترونية للتنمية البشرية، 26 جوان 2015.
www.sst5.com/outhorinf.aspx?a.thor_id=26/06/2015

150- الكوردي السيد أحمد، **الإدارة بالمفهوم الإستراتيجي،** 2011/04/30.
http://ahmedkurdy.blogspot.co

151 - الكوردي السيد أحمد، **أخطاء ومعوقات تقويم أداء الموارد البشرية.**
http://kinanaonline.com/users/ahmedkordy/

152- الكوردي السيد أحمد، **الإدارة الإستراتيجية في الأجهزة الحكومية.** (2011/12/30).
http://kenanaonline.com/users/almedkordy/posts/365180

153- ا لكوردي السيد أحمد، **سياسة تقليل الفاقد.**
Kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/202916, (29/06/2015)

154-العامري بن على شيبان محمد، **الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي.** مؤسسة مهارات النجاح للتنمية البشرية.

http://www.ssts.com

155- العطار محمد ، **إدارة الموارد البشرية.** مفكرة الإسلام بتاريخ 2014/01/20.

http://www.islammemo.cc/fan_el_edara/human_ressources_management .html (20/01/2014)

156- العرفج، عبد الرحمن أحمد **"عمال المعرفة"**. صحيفة المدينة،(2013/04/07.

http://www.al-madina.com/node/444988

157- السعدني زكي ، **"نشر التفاصيل الكاملة لقانون تنظيم الجامعات الجديد"**. مصر: بوابة الوافدة، نشر يوم 05/06 / 2012، على الموقع:

www.masress.com/alwfd/206883.html

158-أيوب عبد الرحمان، "**مباركي ينتقد تصريحات سلال ويرفض تعليماته لفتح مراكز بيداغوجية جديدة على حساب النوعية**"، الإخبارية أون لاين، 2014/03/22، على الموقع:

www.elikhabaria.com/or/permalink/15518. html

- **الإتفاقية الدولية لمكافحة الفساد** 159/12/14 2015

gopacnetwork.org/ar/programs

160- زايد عصام ، "**مفهوم العمل في الإسلام**"، منتدى كتاب العرب، بتاريخ 8 نوفمبر 2006.

http://www.djelfa.info

161-شباط يوسف **، القانون الاداري وتطبيقاته في سلطنة عمان.** مذكرة القانون الإداري، جامعة السلطان قابوس، كلية الحقوق، دت، http://tinyurl.com/oyn4mzl، 2015/8/27

162-شرقي محمد ساجد ، **"الفساد أسبابه ونتائجه وسبل مكافحته"**. أعمال المؤتمر السنوي لهيئة النزاهة، العراق، عقد في 31 / 12 / 2008.

http://tinyul.com/kky3x2w, (11/05/2015), à18:00

163-شاكر شفيق، **الإدارة الاستراتيجية**.www.uop.edu.jo/Syllabus/20241132010.ppt

164-شهاب أحمد ، "**فوائد الرخاء الاقتصادي في الخليج"**. شبكة النبأ المعلوماتية 10 سبتمبر2008.

http://annabaa.org/nbanews/71/617.html 2014/06/11

165- طاوس محمد ، **"الحقيقة القانونية لمباراة توظيف أساتذة التعليم العالي المساعدون بمؤسسات تكوين الأطر العليا"**. وجدة سيتي، بتاريخ 2010/09/10، على الموقع:

www.owajdacity.net/national-article_30450_ar. html

166-لورانس جونستون بيتر **موسوعة بريطانيكا:**

http://www.britanica.com/ebcherched/topic/453622/laurence.j.peter

167-محمد عبد الحميد محمد، **أساليب جمع بيانات تحليل العمل.** بتاريخ 2010/06/23، منتديات فلاسفة التطوير.

http://www.pydt.net/forumj$vdf/+976.html

168-موسى بن ميمون: **الموسوعة العربية** http://www.arab-ency.com

169-"**مكانة العمل في الإسلام "مصداق الإيمان ومعيار الثواب والعقاب".**

http://www.islamiccall.org

167- محمد مصطفى محمود، "**الموارد البشرية ونظام الجودة".**

hoindtrainig.blogspot.com. 22\ 04\ 2012, 75ok

170-هرمان روشاخ :Encyclopedia Britannica

www.Britannica.com/ebched/topic/509678/human-reshach

171- وليام بيتي: **الموسوعة العربية**http://www.arab-ency.com :

172- عطوان عباس خضر ، "**دور مؤسسات المجتمع المدني في مكافحة الفساد**"، أعمال المؤتمر السنوي لهيئة النزاهة بالعراق، عقد في 31 / 12 / 2008

http://tinyul.com/kky3x2w, (11/05/2015), à 23:42.

173–شام مصطفى عبد العزيز، **الإدارة الإستراتيجية.** مركز (صبر SBR) للإعلام والدراسات "دراسات وبحوث الإستراتيجية"

http://soutalgnoub.net.html, (03/06/2012)

- **المراجع باللغات الأجنبية:**

– Crossway Bibles, **The Holy Bible**, 2006.

- **مراجع اللغة الفرنسية:**

A/ LIVRES :

174– Brelot, Claude Isabelle, Mayaud, Jean Luc, **Voyage en histoire : mélanges offerts à Paul Gerbod**. Paris : Prèsses Univ- Franche- comté, 1/01/1995.

175– Bourdier, Pierre, **Homo Academicus**, Paris : édition de minuit, 1984.

Cissoko, Diango, **la fonction publique en Afrique noir le cas du mali.** Publication université de Rouen n16, 1985.

176– Diallo، Mohamed lamine، **nouvelle conception de la fonction publique.** Conférence de **Bénin** sur la fonction publique, 28/05-01/06/2001.

177– Gevart, Pierre, **les Grandes Questions de la Fonction Publique.** Editions l'étudiant, volume 13, D.J 2003.

178– Heron, Robert, **Analyse de l'emploi et du travail.** Guide pratique pour identifier des emplois pour les personnes handicapées, France : 1er éd, 2005.

179– Ketelaar, Anne et autres, **Formules De Gestion De La Haute Fonction Publique Axées sur Les Performances : Les Expériences**

Respectives De l' O.C.D.E et Les Différents Payes. Document de travail sur la gouvernance publique, Edition O.C.D.E, 2007.

180– Kuperus .H, Rode. A, **Hauts Fonctionnaires en Europe : Gestion et Conditions de Travail des Cadres Supérieurs de la Fonction Publique Dans Les Etats Membres de L'union Européenne.** Maastricht, Pays-Bas : Institut Européen d'administration Publique, collection étude et perspectives, Décembre 2008.

181– Lemire، Louise et autres، **Planification stratégique des ressources humaines: Théories et applications dans les administrations publiques aux 21er siècle.** Presses de l'université du QEBEC, 2011.

182– Liner، Jeffrey .K, Ballé, Michael, **Le Modèle Toyota: 14 Principes qui feront la réussite de votre entreprise.** Paris: Pearson éducation, 2009.

183–Lusthaus ،Charles et autres، **améliorer la performance organisationnelle**. Manuel d'Auto- Evaluation, Centre de Recherche pour le développement international, 1998.

184– Madard, Jean François, "comment évaluer la corruption". Textes remis par Jean- François Baré, Paris : Le Harmattan, Editeur Collection logiques politiques, 2001.

185– Martory، Bernard et autres، **Piloter les Performances**. RH, France : Editions laissons, 2008.

186 – Salon ،Serge، Savignac، Jean Charles، **Fonction Publique et Fonctionnaires**. Paris: édition colin, 1997.

187–Kernaghan.Kenneth، F.Boins. Sandford, Marson. Brian, **L'Administration Publique de l'avenir** .Institut D'Administration Publique du Canada Staff,2001 .

B/LOIS et DECRETS :

188-République Française، **Ministère Education Nationale et Enseignement et Recherche**، les établissements d'enseignement supérieur: structure et fonctionnement، Guide pratique édition، Novembre 2006.

189-République Française، **Ministère de L'enseignement Supérieur et de La Recherche**، "Comment devient-on enseignant chercheur " , ? Mai 2011.

190-Royaume de Maroc، **Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique et de la formation des cadres**, Decret n°2-96-793, du 19/02/1997, Portant statut particulier du corps des enseignants chercheurs de l'enseignement supérieur.

C/REVUES:

191-AREZKI ABDENOUR، " Le Sens du Travail ", **Revue Campus**, n 1, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou,2006.

D/DICTIONNAIRES:

192-**Dictionnaire Economie Politique**، Union Soviétique : Editions du Progrès ,1981.

E/ORGANIZATIONS :

193-**OCDE l'organisation de Coopération et de Développement**

Economiques ،"Gestion du Capital Humain et Réforme de la Fonction Publique"،1996.

- مراجع اللغة الإنجليزية:

A/BOOKS:

194 –Alkhafaji ,Abbass, Nelson, Richard Alan, **Strategic management: Formulation, Implementation, and Control in a Dynamic Environment,** New York: Routledge, 2013.

195– Coogan، Michael. David, & others, **The New Oxford Annotated Bible: New Revised Standard Version: with the Apocrypha: an Ecumenical Study Bible,** Oxford University Press, 2010.

196– Debashis، Sarkar، **Lessons in Management.** New Delhi: Westland Ltd, 2012.

197– Dessler ،Gary، **"Human Resource Management and Human Resource Management Skills"** , Ninth edition, Texas: A & M University commerce; prentice hall, 2005

198– Harrington، H. James، **Change Management Excellence: the Art of Excelling in the Change Management**، USA: Paton professional, 2006.

199– Monday، R. & al، **"Human Resource Management**". Business publication Inc, 3rd edition, 1986.

200– Murray Iain, **The Really Inconvenient Truths: Seven Environmental Catastrophes Liberals Do Not Want You to Know About - Because They Helped Cause Them.** Regnery Publishing, 2008.

201–Markoe، Glenn، **Phoenicians (People of the Past)**. Berkley, LosAngeles: University of California Press, 2000.

202–Tolin، Joe. Jr, **Expository Sermons on John's Gospel Volume 5,** Lulu.com, 2015.

203- Salman, Graeme, & al, **Strategic Human Resource Management: Theory and Practice.** Londre**:** SAGE, 2005, p318- 319.

204–Wheelen, Thomas L. and Henger, J.David, **Strategic Management and Business Policy toward Global Sustainability**. USA: Prentice Hall Editor, 13th Edition, 2011.

205–Wheelen، Thomas L. and Henger، J.David، **Strategic Management and Business Policy.** New Jersy: Eighth Edition, Prentice Hall, 2002.

B/Dictionary:

206-Vile، John، R. **Encyclopedia of Constitutional Amendments,** United States: ABC-CLIO, 2003,p455-456.

C/Websites:

207–**ERI ECONOMIC RESERCH INSTITUT.**" Position Analysis Questionaire "18 aug -2015. 18h46mn
www.erieri.com/PDF/PAQ Review.pdf.

208-JEWS **UNITED FOR JUSTICE، "JEWISH** TEXTS FOR SOCIAL JUSTICE ", Onon1foot.org.25/8/2015.

209 –Perry Michael. S **LABOR RIGHTS IN THE JEWISH TRADITION**.

Jewish Labor Committee _ 25 East 21st Street _ New York, NY 10010, 1993, p7-8, 25/8/2015, www.jewishlabor.org

210– KAREN، FREEMAN، **"John Flanagan, 90 Psychologist** April 28, 1996 http://www.nytimes.com/1996/04/28/us/john-flanagan-90-psychologist-who-devised-pilot-aptitude-test.html

211–**McKinsey and Company** :http://www.mckinsey.com/about_us

-Organization:

212**- International Labour Office**، Structural adjustment & Employment Policy: Issues & Experience، International Labour Organization**,** 1995.

الملاحق

الملحق رقم 01

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الجزائر 3

كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية

إستمارة موجهة لأعضاء لجان الانتقاء

تحضيرا لإعداد بحث علمي ميداني قصد إنجاز أطروحة دكتوراه علوم بعنوان: "**سياسات التوظيف في ظل قانون الوظيف العمومي الجزائري لسنة 2006 وأثره على الأداء"(قطاع التعليم العالي نموذجا)**، نرجو منكم الإجابة عن هذه الاستمارة بموضوعية مع العلم أن معلوماتها لن تستخدم إلا لأغراض الدراسة، وشكرا على تعاونكم معنا مسبقا.

إعداد الطالبة:

عبد اللاوي صبيحة

إشراف أ.الدكتور

رابح سرير عبد الله

2016 /2015

- البيانات الأولية:

الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

الرتبة العلمية: أستاذ ☐ أ. محاضر ☐ أ. مساعد ☐

التخصص: .....

1- ما هي المقاييس المعتمدة في اختيار لجنة الانتقاء؟

الكفاءة ☐ الأقدمية ☐ التخصص ☐

أخرى .....

2- هل يتم اختيار أعضاء لجنة الانتقاء طبقا للتخصصات المقترحة للتوظيف؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

3- هل يتم إطلاع أعضاء اللجنة مسبقا على الإجراءات القانونية المعتمدة والمعمول بها في انتقاء الأساتذة المساعدين "ب" ؟ نعم ☐ لا ☐

- علل إجابتك في كلا الحالتين: .....
.....
.....

4- هل تقدم لك إدارة الجامعة استمارة معلومات الخاصة بالمترشح؟

نعم ☐ لا ☐

5- هل ترى أن التقييم البيداغوجي للمترشح والمقدر بأربعة من عشرين (20/4) الممنوح للجنة الانتقاء يعد كافيا؟

نعم ☐ ☐

6- هل تدخل الاعتبارات الاجتماعية والعاطفية في توزيع نقاط المقابلة؟

نعم ☐ لا ☐

7- هل أنت راض عن المقاييس المعتمدة لتوظيف الأساتذة المساعدين "ب" حاليا؟

نعم ☐ لا ☐

الملحق رقم 02

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الجزائر 3
كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية

إستمارة موجهة للأساتذة الجامعيين الدائمين

تحضيرا لإعداد بحث علمي ميداني قصد إنجاز أطروحة دكتوراه علوم بعنوان: "**سياسات التوظيف في ظل قانون الوظيف العمومي الجزائري لسنة 2006 وأثره على الأداء"(قطاع التعليم العالي نموذجا)**، نرجو منكم الإجابة عن هذه الاستمارة بموضوعية مع العلم أن معلوماتها لن تستخدم إلا لأغراض الدراسة، وشكرا على تعاونكم معنا مسبقا.

إعداد الطالبة: **إشراف أ.الدكتور**

عبد اللاوي صبيحة رابح سرير عبد الله

2016 /2015

1- هل ترى أن قطاع التعليم العالي يشهد تحديثا وتطويرا في أساليب التوظيف؟

نعم ☐ لا ☐

علل اجابتك في كلا الحالتين. . . . . .

. . . . . .

2- هل زيادة الهياكل القاعدية لقطاع التعليم العالي أحدثت معها بالضرورة تطورا في مخرجات قطاع التعليم العالي؟

نعم ☐ لا ☐

3- هل ترى أن تزايد عدد الطلبة من سنة الى أخرى واكبها تأطيرا بيداغوجيا كافيا؟

نعم ☐ لا ☐

4- هل هناك رضى لدى الأساتذة عن أدائهم العلمي والبحثي في ظل هذه التطورات العددية؟

نعم ☐ لا ☐

5- هل ترى أنه من الضروري اخضاع الأساتذة الموظفين حديثا لتربصات بيداغوجية لتحديث طرق التدريس ولتحسين الأداء وزيادة الفعالية؟

نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة بنعم ما هي الطريقة المثلى المعتمدة؟ . . . . . .

. . . . . .

. . . . . .

6- هل أنت راض عن المقاييس المعتمدة لتوظيف الأساتذة المساعدين "ب" حاليا؟

نعم ☐ لا ☐

الملحق رقم 03

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الجزائر 3

كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية

إستمارة موجهة للمترشحين كأساتذة مساعدين "ب"

تاريخ المقابلة: / /2015

رقم المقابلة:

تحضيرا لإعداد بحث علمي ميداني قصد إنجاز أطروحة دكتوراه علوم بعنوان: "**سياسات التوظيف في ظل قانون الوظيف العمومي الجزائري لسنة 2006 وأثره على الأداء"(قطاع التعليم العالي نموذجا)**، نرجو منكم الإجابة عن هذه الاستمارة بموضوعية مع العلم أن معلوماتها لن تستخدم إلا لأغراض الدراسة، وشكرا على تعاونكم معنا مسبقا.

إعداد الطالبة:

عبد اللاوي صبيحة

إشراف أ.الدكتور

رابح سرير عبد الله

2015/ 2016

- البيانات الأولية:

الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

الرتبة العلمية: دكتوراه ☐ ماجستير ☐

مكان الإقامة: من داخل ولاية الترشح ☐ من خارج ولاية الترشح

عدد مرات الترشح : .....

1- أين اطلعت على إعلان التوظيف؟ عن طريق: الملصقات ☐

الإعلان عبر الصحف ☐

موقع الجامعة ☐

أخرى حدد .....

2- هل الوثائق المطلوبة في ملف الترشح معينة وموحدة عبر كافة الوطن؟ موحدة ☐

غير موحدة ☐

إذا كانت الإجابة "غير موحدة"، أين يكمن الاختلاف؟.....

.....

.....

3-هل تم اشتراط شهادة الإقامة في ملف الترشح ضمن إعلانات التوظيف المعلنة لأساتذة التعليم العالي؟

نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة بنعم هل ترى ذلك مقبولا؟

.....

.....

4- هل ترى أن شروط الانتقاء المعمول بها حاليا في منصب الأساتذة المساعدين "ب"؟

☐ موضوعية

☐ غير موضوعية

علل إجابتك في كلا الحالتين: .....

.....

5- هل ترى أن طريقة توظيف الأساتذة المساعدين "ب" تدخل فيها اعتبارات غير رسمية للحصول على المنصب؟ وضح ذلك

.....

.....

6- هل إعلانات التوظيف تركز على التخصص أو تتركه مفتوحا؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

7- هل الأسئلة التي طرحت عليك أثناء المقابلة لها علاقة بالتخصص؟

نعم ☐ لا ☐

8-كيف تقيم عملية المقابلة التي أجريتها؟

ممتازة ☐ جيدة ☐ حسنة ☐ ضعيفة ☐

9- هل ترى أن فترة التربص للأساتذة المساعدين "ب" المحددة بسنة واحدة كافية لتثبيتهم؟

كافية ☐ غير كافية ☐

10- ما رأيك في تخلي وزارة التعليم العالي في التحويل من جامعة إلى أخرى عن شرط ثلاث سنوات وحصرها في سنة واحدة؟

.....

.....

.....

.....

11- هل أنت راض عن المقاييس المعتمدة لتوظيف الأساتذة المساعدين "ب" حاليا؟

نعم ☐ لا ☐

12- لو طلب منك أن تضيف أو تحذف أحد شروط التوظيف لمنصب أستاذ مساعد "ب" ماذا تقترح؟

.....
.....
.....

13-لماذا اخترت مهنة التدريس في قطاع التعليم العالي؟

.....
.....

الملحق رقم 04

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الجزائر 3

كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية

إستمارة مقابلة للمديرين الفرعيين بالجامعة

تاريخ المقابلة: / /2015

رقم المقابلة:

تحضيرا لإعداد بحث علمي ميداني قصد إنجاز أطروحة دكتوراه علوم بعنوان: "**سياسات التوظيف في ظل قانون الوظيف العمومي الجزائري لسنة 2006 وأثره على الأداء"(قطاع التعليم العالي نموذجا)**، نرجو منكم الإجابة عن هذه الاستمارة بموضوعية مع العلم أن معلوماتها لن تستخدم إلا لأغراض الدراسة، وشكرا على تعاونكم معنا مسبقا.

إعداد الطالبة

عبد اللاوي صبيحة

إشراف أ.الدكتور

رابح سرير عبد الله

2016 /2015

- البيانات الأولية:

الوظيفة:

1- هل تلتزم إدارتكم بعد الأيام الفعلية في الآجال المحددة لإيداع الملفات (استثناء أيام العطل من أجال الإيداع)؟

نعم ☐ لا ☐

2- هل قانون الوظيف العمومي يلزم حضور المترشح شخصيا لإيداع الملف وهل تعتمد الملفات المرسلة عن طريق البريد؟

.....
.....
.....

3- هل يتم توظيف الأساتذة المساعدين "ب" بمراعاة زيادة عدد الطلبة أم بفتح تخصصات جديدة؟

.....
.....
.....

4-هل تستعين إدارة جامعتكم بالآليات والطرق الحديثة في تقدير احتياجاتها الآنية والمستقبلية من الأساتذة؟

نعم ☐ لا ☐

اذا كانت الإجابة بنعم.....

.....

5- من يحدد احتياجات الجامعة من الأساتذة المساعدين (ب)؟

(الوزارة الوصية) ☐ الإدارة المركزية للجامعة ☐ المجلس العلمي للكلية ☐

اللجان العلمية ☐ عميد الكلية ☐ رئيس القسم ☐

أخرى عددها .....
.....

6- هل أنت راض عن المقاييس المعتمدة لتوظيف الأساتذة المساعدين "ب" حاليا؟

نعم ☐ لا ☐

الملحق رقم 05

الجمهورية الديمقراطية الشعبية

رئاسة الجمهورية
الأمانة العامة للحكومة
المديرية العامة للوظيفة العمومية

السيدات والسادة الوزراء
التابيغ الى السيدة والسادة الولاة

تعليمة رقم 01/ م ع و ع، مؤرخة في 20 فبراير 2013 تتعلق بتطبيق أحكام المرسوم التنفيذي رقم 12-194 المؤرخ في 25 أفريل 2012، المحدد لكيفيات تنظيم المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية في المؤسسات والإدارات العمومية وإجرائها.

يهدف المرسوم التنفيذي رقم 12-194 المؤرخ في 25 أفريل 2012، المحدد لكيفيات تنظيم المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية في المؤسسات والإدارات العمومية وإجرائها، إلى إضفاء المرونة على إجراءات تنظيم مسابقات التوظيف والترقية وتحديد مهام ومسؤوليات المسيرين و تأهيلهم التام والشامل في هذا المجال.

لذا، فإن هذه التعليمة تهدف إلى تحديد كيفيات تطبيق أحكام المرسوم سالف الذكر، وذلك عملا بأحكام المادة 36 منه.

1- تكريس المسابقة على أساس الشهادة كنمط توظيف تكميلي للمسابقة على أساس الاختبارات والفحص المهني:

نصت المادة 3 من المرسوم التنفيذي رقم 12-194 المؤرخ في 25 أفريل 2012 المشار إليه أعلاه، على أنه: " زيادة على أنماط التوظيف المنصوص عليها في القوانين الأساسية الخاصة، الصادرة تطبيقا للأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، يمكن أن يتم التوظيف في الوظائف العمومية عن طريق المسابقة على أساس الشهادات".

لذا واعتبارا لمقتضيات التسيير و طبيعة وعدد المناصب المراد التوظيف فيها،فإنه بإمكان المؤسسات والإدارات العمومية توظيف الموظفين عن طريق المسابقة على أساس الشهادات أو على أساس الاختبارات أو عن طريق الفحص المهني.

غير أنه، تنبغي الإشارة إلى أنه عندما تتوفر المؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية على أعوان متعاقدين أو أعوان يشغلون في إطار جهازي المساعدة على الإدماج المهني أو الإدماج الاجتماعي للشباب حاملي الشهادات الذين يستوفون الشروط القانونية المشترطة للالتحاق بالرتبة المعنية، فإن التوظيف يجب أن يتم عن طريق المسابقة على أساس الشهادة، طبقا للفقرة 2 من المادة 3 سالفة الذكر.

إن هذا الإجراء يُمليه الانشغال بمنح الأولوية في التوظيف للمستخدمين المتعاقدين وإعطاء معنىً وغاية السياسات العمومية للإدماج المكرّسة لاسيما عن طريق جهازي الإدماج المهني أو الاجتماعي (المرسوم التنفيذي رقم 08-126 المؤرخ في 19 أفريل 2008 و المرسوم التنفيذي رقم 08-127 المؤرخ في 30 أفريل 2008) المتعلقين:

- بحاملي شهادة التعليم العالي والتقنيين السامين خريجي المؤسسات الوطنية للتكوين المهني؛

- بخريجي التعليم الثانوي للتربية الوطنية و مراكز التكوين المهني أو الذين تابعوا تربصا في إطار التمهين.

2- المناصب المالية المُخصّصة للمسابقات و الامتحانات والفحوص المهنية:

طبقا لأحكام المادة 5 من المرسوم التنفيذي رقم 12-194 المؤرخ في 25 أفريل 2012، المشار إليه أعلاه، يتعين على المؤسسات و الإدارات العمومية، وتحت سلطة الوزير المعني، تحديد المناصب المالية الشاغرة وتوزيعها بين مختلف أنماط التوظيف والترقية، بمجرد تبليغها مدونة ميزانية السنة المالية المعنية.

في هذا الإطار، وبغية وضع أُسس التسيير التوقعي للموارد البشرية في الإدارة العمومية وعقلنة استعمال المناصب المالية، ينبغي أن تحدد سنويا الاختيارات والتوجهات الرئيسية للسياسة القطاعية لتوظيف وترقية الموظفين،على ضوء أهداف المخطط الخماسي للموارد البشرية للقطاع، بمقرر من الوزير، بالنسبة لمختلف المؤسسات والإدارات العمومية التابعة لقطاعه، أو بمقرر من السلطة التي لها صلاحية التعيين، فيما يخص المؤسسات والهيئات الخاصة (المجالس العليا، المحكمة العليا، مجلس الدولة و مجلس المحاسبة...إلخ)

يمكن أن يُحدّد المقرر سالف الذكر، لكل قطاع، حسب خصوصياته و هيكلة تعداداته واحتياجاته في مجال المستخدمين، بصفة موحدة، لكافة المؤسسات والإدارات العمومية التابعة له، أو بصفة منفردة لكل منها، عدد المناصب المالية الواجب تخصيصها لمختلف أنماط التوظيف والترقية.

بهذا الصدد، ينبغي التّذكير بضرورة التوفيق عند توزيع المناصب المالية المعنية، بين احتياجات التوظيف الخارجي ومتطلبات الترقية الداخلية للموظفين، باعتبارها حقا قانونيا للمعنيين.

يجدر التوضيح بهذا الشأن، أنه وعملا بالفقرة 3 من المادة 5 سالفة الذكر، ينبغي الأخذ في الحسبان، عند تحديد المناصب المالية الشاغرة المراد توزيعها، المناصب المالية المنشأة بعنوان السنة المالية المعنية، و كذا المناصب المالية التي تم الإبقاء عليها والتي لم تستعمل، بعنوان السنة المالية المنصرمة.

يُكرَّسُ توزيع المناصب المالية بمقرر من السلطة التي لها صلاحية التعيين و يبلغ، حسب الحالة، إلى المصالح المركزية أو المحلية التابعة للسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية، في أجل عشرة (10) أيام، ابتداء من تاريخ توقيعه، وفي جميع الحالات قبل فتح أي مسابقة أوامتحان أو فحص مهني أو الشروع في عمليات الترقية الداخلية (ترقية على أساس الاختيار أوترقية استثنائية منصوص عليها في القوانين الأساسية الخاصة).

في الأخير، يبدو من الضروري التذكير أنه و طبقا لأحكام المادة 34 من المرسوم التنفيذي رقم 12-194 المؤرخ في 25 أفريل 2012 المذكور أعلاه، لا يمكن إجراء أي توظيف أو ترقية، في غياب مناصب مالية شاغرة، و أن كل قرار تعيين أو ترقية اتخذ في هذه الحالة يعدّ باطلا وبدون أثر.

3- إطار تنظيم المسابقات والامتحانات و الفُحوص المهنية:

نَصَّ الإطار التنظيمي المبين في الفصل 2 من المرسوم التنفيذي رقم 12-194 المؤرخ في 25 أفريل 2012، المشار إليه أعلاه، على أن إطار تنظيم المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية يتم تحديده بقرار من:

- السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية، للالتحاق بالأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية وكذا أسلاك العمال المهنيين وسائقي السيارات والحجّاب؛

- الوزير المعني، للالتحاق بالأسلاك الخاصّة التابعة لقطاعه، بعد أخذ رأي المطابقة للسُّلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

يجب أن يُوضّح القراران المذكوران أعلاه، على الخصوص ما يأتي:

أ- بالنسبة للمسابقات على أساس الاختبارات والامتحانات والفحوص المهنية:

- الأسلاك أو الرتب التي يمكن الالتحاق بها عن طريق المسابقات على أساس الاختبارات والامتحان والفحص المهني؛

- عدد الاختبارات وطبيعتها ومدتها ومعاملاتها، وعند الاقتضاء، النقاط الإقصائية في اختبارات القبول والنجاح النهائي؛

- برامج المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية.

ب- بالنسبة للمسابقات على أساس الشهادات:

- الأسلاك أو الرتب المفتوحة للمسابقات على أساس الشهادة؛

- معايير الانتقاء للمسابقة على أساس الشهادات، المحددة أدناه، وكذا التنقيط المخصص لكل واحد منها حسب الأولوية الآتية:

* ملاءمة مؤهلات المترشح مع متطلبات الوظيفة أو السلك المفتوح للمسابقة؛

* تكوين أو مستوى أعلى من الشهادة أو المؤهل المطلوب للمشاركة في المسابقة؛

* الأشغال والدراسات المنجزة، عند الاقتضاء؛

* الخبرة المهنية المكتسبة من قبل المترشح في التخصص، مهما كان قطاع النشاط أوطبيعة المنصب المشغول؛

* تاريخ الحصول على الشهادة؛

* المقابلة مع لجنة الانتقاء.

ويوضح القرار المذكور أعلاه، زيادة على ذلك، تكوين ملف الترشح كما هو مبين في النقطة 8 أعلاه، وكذا الاستثناءات وتأخير حدود السن التي يمكن أن يستفيد منها بعض المترشحين، طبقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما. كما يجب أن يحدد أيضا، معايير الفصل بين المترشحين المحال تساويهم في المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية.

كيفيات فتح المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية:

يتم فتح المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية، حسب الحالة، بقرار أو مقرر من السلطة التي لها صلاحية التعيين أو السلطة الوصية.

ويوضح القرار أو المقرر، المرفقة نماذجهما، بالملحق رقم 1 من هذه التعليمة، على وجه الخصوص ما يأتي:

- الأسلاك أو الرتب التي فتحت من أجلها المسابقة أوالامتحان أوالفحص المهني؛

- نمط التوظيف أو الترقية (مسابقة على أساس الشهادات أو على أساس الاختبارات أوامتحان أو فحص مهني)؛

- عدد المناصب المالية المخصصة لكل نمط توظيف أو ترقية؛

- الشروط القانونية للمشاركة في المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية؛

- عدد الاختبارات وطبيعتها ومدتها ومعاملاتها،عند الاقتضاء،النقاط الإقصائية في اختبارات القبول والنجاح النهائي في المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية؛

- تواريخ فتح التسجيلات وقفلها؛

- تشكيلة لجنة الانتقاء في المسابقة على أساس الشهادات، كما هو منصوص عليه في المادة 18 من المرسوم التنفيذي رقم 12-194 المؤرخ في 25 أبريل 2012، المشار إليه أعلاه؛

- تشكيلة لجنة القبول و/أو النجاح النهائي، كما هي محددة في المواد 24 و26 و27 من المرسوم المذكور أعلاه.

5- تبليغ قرارات أو مقررات فتح المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية:

تطبيقا لأحكام المادة 11 من المرسوم التنفيذي رقم 12-194 المؤرخ في 25 أفريل 2012، المذكور أعلاه،يتعين على المؤسسات والإدارات العمومية تبليغ نسخة من القرار أوالمقرر المتضمن فتح المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية، للمصالح المركزية أو المحلية للسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية، حسب الحالة، في أجل أقصاه خمسة (5) أيام عمل، ابتداء من تاريخ توقيعه.

يتم تبليغ نسخة من القرار أو المقرر المشار إليهما أعلاه، عن طريق الإيداع لدى المصالح المختصة للوظيفة العمومية، مقابل وصل استلام.

ويتعين على المصالح التابعة للسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية أن تُبدي رأيها في مطابقة القرار أو المقرر، للتنظيم المعمول به، في أجل أقصاه سبعة (7) أيام عمل، ابتداء من تاريخ استلامه. وبانقضاء هذا الأجل، يعتبر رأي المطابقة مكتسبا.

بهذا الصدد، تجدر الإشارة إلى أن الهدف من رأي المطابقة لمصالح الوظيفة العمومية هو التأكّد من مدى مطابقة أحكام قرار أو مقرر الفتح:

- للأحكام القانونية الأساسية المتعلقة بالشروط المطلوبة للمشاركة في المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية (الشهادات والمؤهلات المطلوبة للتوظيف، الأقدمية المهنية...الخ)؛

- للأحكام التنظيمية المنصوص عليها في القرارات المحددة لإطار تنظيم المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية (طبيعة الاختبارات، تنقيط معايير الانتقاء في المسابقات على أساس الشهادات... الخ)؛

- لمقرّر توزيع المناصب المالية المذكور في النقطة 2 أعلاه.

في الأخير، ينبغي التنبيه إلى أن قرارات أو مقررات فتح المسابقات و الامتحانات والفحوص المهنية التي لم يتم تبليغها في الآجال المحددة للمصالح التابعة للسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية، تعتبر غير ملزمة لها.

6- إشهار المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية:

يجب أن يتم إشهار المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية وفق الكيفيات المحددة في المادة 12 من المرسوم التنفيذي رقم 12-194 المؤرخ في 25 أفريل 2012، المشار إليه أعلاه.

و في هذا الإطار، ينبغي إشهار المسابقات و الامتحانات و الفحوص المهنية، في اجل أقصاه سبعة (7) أيام عمل، ابتداء من تاريخ الحصول على رأي المطابقة لمصالح الوظيفة العمومية.

يتم إشهار المسابقات والفحوص المهنية المخصصة للتوظيف الخارجي:

أ- عن طريق الإعلان في الصحافة المكتوبة وبكل وسيلة أخرى ملائمة، بالنسبة للرتب المُرتّبة في الصنف 10 على الأقل.

يجب أن يتمّ الإشهار في الصّحافة المكتُوبة:

-**بالنسبة للمسابقات ذات البعد الوطني أو تلك المنظمة مركزيا:** في يومية وطنية باللغة العربية، ويومية وطنية باللغة الفرنسية، على الأقل.

-**بالنسبة للمسابقات الأخرى:** في يومية وطنية أو جهوية باللغة العربية أو في يومية وطنية أو جهوية باللغة الفرنسية، على الأقل.

ب- عن طريق الإلصاق على مستوى وكالات التشغيل وبكل وسيلة أخرى ملائمة، بالنسبة للرتب الأخرى.

وفيما يتعلق بالامتحانات والفحوص المهنية المخصصة للترقية الداخلية، فإنه ينبغي ضمان إلصاق و إشهار واسع لها في أماكن العمل وكذلك على موقع الانترنت للمؤسسة أو الإدارة المعنية أو السلطة الوصية عليها، عند الاقتضاء.

ومن الضروري الإشارة بهذا الصدد، إلى أنه و زيادة على طرق الإشهار المبينة أعلاه، يتعين إشهار مختلف المسابقات و الامتحانات والفحوص المهنية، وجوبا، على موقع الانترنت الخاص بالمديرية العامة للوظيفة العمومية (www.concours-fonction-publique.gov.dz).

ترفق في الملحق 2 بهذه التعليمة، نماذج الإعلان في الصحافة أو الإلصاق للمسابقات والامتحانات والفحوص المهنية.

7- فتح التسجيلات للمسابقات والامتحانات والفحوص المهنية:

قصد ضمان استقرار الموظفين من جهة، و بُغيَةَ الاستغلال الأمثل للمناصب المالية من جهة أخرى، كرّس المرسوم التنفيذي رقم 12-194 المؤرخ في 25 أفريل 2012، المشار إليه أعلاه، معيار المكان الجغرافي للمنصب المطلوب شغله كعنصر فاصل لمشاركة المترشحين في المسابقات والفحوص المهنية المخصصة للتوظيف الخارجي.

غير أنه و إذا تعلق الأمر بمسابقة ذات طابع وطني، فإن التسجيل للمشاركة في هذه المسابقة يفتح لكل المترشحين المستوفين للشروط القانونية المحددة لذلك في التنظيم المعمول به بغض النظر عن مكان إقامة المترشح.

بهذا الصدد تجدر الإشارة إلى أن الطابع الوطني للمسابقات يتم تحديده من طرف الوزير الوصي على المؤسسة أو الإدارة المعنية على أساس:

- إما مستوى التأهيل المطلوب للتوظيف في الرتبة المطلوبة(مثال: أستاذ التعليم العالي، ممارس متخصص للصحة العمومية...الخ)؛
- إما نمط التسيير المركزي للسلك أو الرتبة المعنية بالتوظيف؛
- إما الطابع المتخصص للإدارة المعنية (الأمن الوطني، الجمارك، الحماية المدنية، إدارة السجون...إلخ)؛
- إما التعلق أو الاختصاص الوطني للمؤسسة أو الإدارة المعنية (مؤسسة أو هيئة وطنية.....إلخ).

ويجدر التوضيح بهذا الخصوص، أن الطابع الوطني للمسابقة يجب أن يكرس بموجب قرار أو مقرر فتح المسابقة.

غير أنه و في حالة عدم اشتراط الإقامة كشرط للمشاركة في المسابقة، تُعتبر هذه الأخيرة ذات طابع وطني.

من جهة أخرى، وفي حالة تواجد المنصب المعني بالتوظيف في تراب الولاية، ويتم تنظيم المسابقة من طرف أو لفائدة مؤسسة أو إدارة عمومية تقع في هذه الولاية (مصلحة غير ممركزة، بلدية... إلخ)، يخصص التوظيف للمترشحين المقيمين بهذه الولاية.

أخيرا، و فيما يخص المسابقات المنظمة من طرف بلدية "بعينها"، حسب ما يتم تقريره من طرف الوالي المختص إقليميا، فإن الأولوية في التوظيف تمنح طبقا لأحكام المادة 6 فقرة 2 من المرسوم التنفيذي رقم 12-194 المذكور أعلاه، للمترشحين المقيمين بهذه البلدية.

و بخصوص آجال التسجيلات في المسابقات و الامتحانات و الفحوص المهنية، فإنها تنطلق ابتداء من تاريخ أول إعلان في الصحافة المكتوبة أو الإلصاق، وتمتد لمدة (15) يوم عمل على الأقل وثلاثين (30) يوم عمل على الأكثر و تتولى الإدارة المعنية رفض ملفات المترشحين التي تصل خارج هذه الآجال .

ترسل ملفات الترشح عن طريق رسالة موصى عليها مع إشعار بالاستلام أو توضع مباشرة لدى المؤسسة أو الإدارة المعنية، مقابل وصل استلام يبين على وجه الخصوص، اسم ولقب المترشح، عدد و طبيعة الوثائق التي يتضمنها هذا الملف.

وتحدد مصالح المستخدمة الجهة التي تسجل ملفات الترشح حسب الترتيب الزمني لاستلامها، في سجل خاص يفتح لدى المؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية أو الهيئات التابعة لها، عند الاقتضاء.

يؤشر ويرقم السجل الخاص المفتوح لكل مسابقة توظيف أو ترقية على حدى، من طرف مسؤول المؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية أو ممثله. يتعين وضع السجل الخاص تحت تصرف مصالح الوظيفة العمومية عند كل عملية مراقبة أو تدقيق تقوم بها.

8- تكوين ملف الترشح للمسابقات والامتحانات والفحوص المهنية:

يجب أن تتضمن ملفات الترشح للمسابقات والامتحانات والفحوص المهنية الوثائق التي تسمح للجنة المذكورة في المادة 15 من المرسوم التنفيذي رقم 12-194 المؤرخ في 25 أفريل 2012 سالف الذكر، بالبت في طلبات المشاركة لمختلف المترشحين.

- بالنسبة للمسابقات على أساس الاختبارات والفحوص المهنية، يتكون ملف الترشح لاسيما من الوثائق والمستندات الآتية:

- نسخة طبق الأصل، مصادق عليها، من الشهادة أو المؤهل المطلوب؛

- نسخة طبق الأصل ،مصادق عليها، من الوثيقة التي تثبت وضعية المترشح اتجاه الخدمة الوطنية؛

- نسخة طبق الأصل، مصادق عليها، من وثيقة التعريف الوطنية؛

- شهادة السوابق العدلية رقم 03 سارية المفعول؛

- صورتان (02) شمسيتان؛

- شهادة الإقامة بالنسبة لمسابقات التوظيف في الولايات أو البلديات البعيدة.

- زيادة على الوثائق المشار إليها أعلاه، يتعين إتمام ملفات المترشحين للمسابقات على أساس الشهادات لاسيما بـ:

- شهادات العمل التي تحدد الخبرة المهنية للمترشح، مؤشر عليها من قبل هيئة الضمان الاجتماعي ، بالنسبة للخبرة المكتسبة في القطاع الخاص، عند الاقتضاء؛

- شهادة تثبت مدة العمل المؤداة فعليا من طرف المترشح في إطار جهازي الإدماج المهني أو الاجتماعي للشباب حاملي الشهادات ، و توضح المنصب المشغول، عند الاقتضاء؛

- كل وثيقة تثبت متابعة المترشح تكوينا أعلى من الشهادة المطلوبة في التخصص، عند الاقتضاء؛

- كل وثيقة تثبت الأشغال والدراسات المنجزة من طرف المترشح في التخصص، عند الاقتضاء؛

- الشهادات الطبية التي تؤكد قدرة المترشح ممارسة المهام المنوطة بالرتبة المطلوبة.

ويتعين على المترشحين الناجحين نهائيا إستكمال ملفات توظيفهم بمختلف الوثائق (شهادة الجنسية، نسخة من شهادة الميلاد...إلخ)، قبل تعيينهم في الرتب التي ترشحوا لشغلها.

أخيرا، وطبقا لأحكام منشوري رقم 28 المؤرخ في 7 أكتوبر 2003،فإنه يتعين على المؤسسة أو الإدارة المعنية الشروع في إجراءات توثيق (المصادقة على) شهادات ومؤهلات المترشحين الناجحين نهائيا في المسابقات و الفحوص المهنية، وذلك قبل ترسيمهم في رتبهم.

- وفيما يتعلق بالامتحانات و الفحوص المهنية المخصصة للترقية الداخلية، يتعين على الموظفين المستوفين للشروط القانونية تقديم طلب خطي للترشح في الآجال القانونية المحددة لذلك، وتتكفل الإدارة المعنية، طبقا لأحكام الفقرة الأخيرة من المادة 15 سالفة الذكر، بتقديم باقي الوثائق المشكلة لملف الترشح (خاصة قرارات أو مقررات التعيين والترسيم).

9- دراسة ملفات الترشح للمسابقات والامتحانات والفحوص المهنية:

تقوم اللجنة المذكورة في النقطة 8 أعلاه، و بمجرد فتح التسجيلات، بدراسة ملفات الترشح الواردة . ويجب الانتهاء من هذه العملية في أجل أقصاه العشرة (10) أيام التي تلي تاريخ غلق التسجيلات.

يترتب عن دراسة ملفات الترشح إعداد محضر حسب النموذج المرفق بالملحق رقم 3 من هذه التعليمة، تُدوّن فيه على الخصوص ما يلي:

أ -القائمة الاسمية للمترشحين المقبولين للمشاركة في المسابقة أو الامتحان أو الفحص المهني بالنظر إلى استيفائهم الشروط المطلوبة و محتوى ملفاتهم، كما هو مبين في النقطة 8 أعلاه؛

- قائمة الترشيحات المرفوضة التي رفضت ملفاتهم، مع تبيان أسباب الرفض (عدم استيفاء الشروط القانونية أو النقص بعض الوثائق والمستندات في الملف، أو عدم مطابقة تخصص شهادة أو مؤهل المترشح...الخ).

تُرفق نسخة من المحضر المذكور أعلاه، مرفقة بنسخة من أول إعلان للمسابقة أو الامتحان أو الفحص المهني، في الصحافة المكتوبة أو عن طريق الإلصاق، إلى المصالح المركزية أو المحلية للوظيفة العمومية، حسب الحالة، في أجل لا يتعدى خمسة عشر (15) يوم عمل ابتداء من تاريخ غلق التسجيلات.

تُلزم المؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية من جهة أخرى بإعلام المترشحين المقبولين المشاركة في المسابقة بواسطة رسالة فردية و عن طريق الإلصاق على مستوى أماكن العمل، وبأية طريقة أخرى ملائمة (برقية، صحافة مكتوبة، بريد الكتروني، رسالة قصيرة، موقع الأنترنت...الخ)، في أجل أدناه عشرة (10) أيام عمل قبل التاريخ المحدد لإجراء المسابقة أو الامتحان أو الفحص المهني.

كما يتعين عليها، إعلام المترشحين غير المقبولين للمشاركة في المسابقة، بأسباب رفض ترشحهم، وفق الطرق والأشكال المبينة أعلاه.

و يمكن المعنيين في هذه الحالة، وفقا لأحكام المادة 16 من المرسوم التنفيذي رقم 12-194 المؤرخ في 25 أفريل 2012، المشار إليه أعلاه، تقديم طعن لدى السلطة التي لها صلاحية التعيين التي يجب عليها البت في هذا الطعن.

في حالة ما إذا قررت السلطة التي لها صلاحية التعيين أن الطعون مُؤسّسة،يتعين عليها إعلام المترشحين المعنيين، حسب نفس الكيفيات المبينة أعلاه، قبل خمسة (05) أيام عمل على الأقل من تاريخ إجراء المسابقة أو الامتحان أو الفحص المهني.

يتم إعلام المترشّحين الذين اعتبرت طعونهم غير مُؤسّسة، بواسطة رسالة فردية و بكل وسيلة ملائمة.

يترتب عن دراسة الطعون إعداد محضر إضافي لقائمة المترشّحين المقبولين للمشاركة في المسابقات و الامتحان و الفحص المهني، وكذا لقائمة المترشّحين الذين رُفضت ملفاتهم نهائيا، مع توضيح أسباب الرفض.

تُرفع نسخة من المحضر الإضافي للمصالح المركزية أو المحلية للسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية، حسب الحالة.

10- إجراء المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية:

بُغية التخفيف من عناءِ تنقُّل المترشّحين للمسابقات والفحوص المهنية، أحدث الفقرة 1 من المادة 6 من المرسوم التنفيذي رقم 12-194 المؤرخ في 25 أفريل 2012 المشار إليه أعلاه، على وجوب إجراء المسابقات والفحوص المهنية على مستوى إقليم الولاية التي يوجد بها المنصب المطلوب شغله.

لذا، يتعين على مسؤولي المؤسسات والإدارات العمومية المعنية اتخاذ التدابير اللازمة لضمان تنظيم و إجراء المسابقات والفحوص المهنية الموجهة للتوظيف على مستوى إقليم هذه الولاية.

غير أنه، وكما هو مبين في النقطة 7 أعلاه، فإن قاعدة مكان المنصب المراد التوظيف فيه، لا تطبق على المسابقات ذات الطابع الوطني. و بالفعل، وبالنظر إلى طبيعتها (على أساس الشهادات أو على أساس الاختبارات) وإلى عدد المترشحين، فإنه يمكن تنظيم هذه المسابقات على مستوى إقليم الولاية الذي يوجد بها المنصب المطلوب شغله أو خارجه.

1.10-إجراء المسابقات على أساس الشهادات:

فيما يتعلق بإجراء المسابقات على أساس الشهادات، تقوم المؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية بنفسها بدراسة ملفات المترشحين و بتنقيط معايير الانتقاء المنصوص عليها في القرار المحدد لإطار تنظيم المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية.

غير أن إجراء المقابلة مع المترشحين يُسنَد إلى لجنة الانتقاء المُنشأة لهذا الغرض بموجب مقرر من السلطة التي لها صلاحية التعيين.

تتكون اللجنة من:

- السلطة التي لها صلاحية التعيين أو ممثلها، رئيسا؛

- عضوين (02) ينتميان إلى رتبة أعلى من الرتبة المعنية بالمسابقة، في حالة عدم توفر المؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية على موظفين ينتمون إلى رتبة أعلى، أو عندما تكون الرتبة المطلوب شغلها هي أعلى رتبة في السلك (مثال: كاتب مديرية رئيسي) فإنه بإمكانها اللجوء إلى موظفين ينتمون إلى رتب أعلى من نفس الشعبة (متصرف، متصرف رئيسي...إلخ)، أو الاستعانة بموظفين من نفس الرتبة يشغلون مناصب عليا.

تُبلَّغ نسخة من مقرر تعيين أعضاء اللجنة وكذا الأعضاء المستخلفين إلى المصالح المركزية أو المحلية، للسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية، حسب الحالة، في أجل عشرة (10) أيام ابتداء من تاريخ توقيعه.

2.10- إجراء المسابقات على أساس الاختبارات والامتحانات والفحوص المهنية:

يُعهد تنظيم إجراء المسابقات على أساس الاختبارات والامتحانات والفحوص المهنية إلى المؤسسات العمومية للتكوين كما هو منصوص عليه في المادة 19 من المرسوم التنفيذي رقم 12-194 المؤرخ في 25 أفريل 2012، سالف الذكر.

يجب أن تضمن المؤسسات العمومية المشار إليها أعلاه، التي يمكن تأهيلها كمركز امتحان، تكوينا أو تعليما في التخصص ومن مستوى يعادل على الأقل مستوى الشهادة أوالمؤهل المشترط للالتحاق بالرتبة المطلوب شغلها .

تحدد قائمة المؤسسات سالفة الذكر، حسب الحالة،بقرار من:

- السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية، فيما يخص الالتحاق بالأسلاك المشتركة للمؤسسات والإدارات العمومية،وكذا العمال المهنيين، سائقي السيارات و الحجّاب، بعد أخذ رأي السلطة الوصية على المؤسسات العمومية للتكوين المعنية؛

- الوزير المعني، فيما يخص الأسلاك الخاصة التابعة لقطاعه، بعد أخذ رأي السلطة الوصية على المؤسسات العمومية للتكوين المعنية.

تُعتبر لاغية وعديمة الأثر المسابقات و الامتحانات و الفحوص المهنية المنظمة من طرف مؤسسات غير مؤهلة قانونا.

11-أجال إنهاء المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية:

طبقا للمادة 17 من المرسوم التنفيذي رقم 12-194 المؤرخ في 25 أفريل 2012، المشار إليه أعلاه، يجب استكمال المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية في أجل أقصاه أربعة (04) أشهر، ابتداء من تاريخ الحصول على رأي المطابقة لمصالح الوظيفة العمومية.

ويمكن، عند الاقتضاء، تمديد هذا الأجل بشهر واحد (01)، بمقرر من الوزير الوصي على المؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية.

وفي حالة عدم إجراء المسابقات أو الامتحانات أو الفحوص المهنية، لأي سبب كان، في أجل خمسة (5) أشهر، يصبح قرار أو مقرر فتح المسابقات أو الامتحانات أو الفحوص المهنية لاغيا.

يتم إعلام المترشحين لهذه المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية بكل وسيلة ملائمة (برقية ، صحافة مكتوبة، بريد الكتروني،رسالة قصيرة، موقع الانترنت...الخ).

12- مُهمّة ومسؤولية مسؤول المؤسسة مركز الامتحان:

عملا بأحكام المادة 20 من المرسوم التنفيذي رقم 12-194 المؤرخ في 25 أفريل 2012، المشار إليه أعلاه،يتعين على مسؤول مركز الامتحان السهر على ضمان السير الحسن لاختبارات المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية على مستوى مؤسسته و مراكز الامتحان الملحقة التابعة له، عند الاقتضاء.

في هذا الإطار، و تحت طائلة إلغاء النتائج النهائية للمسابقات ،الامتحانات و الفحوص المهنية، كما هو منصوص عليه في المادة 33 من هذا المرسوم، يكلف رئيس المركز بتعيين:

- لجنة اختيار مواضيع الاختبارات؛

- لجنة المراقبة على مستوى قاعات الامتحان؛

- لجنة تصحيح الاختبارات، من بين أساتذة المؤسسة و/أو من بين المستخدمين الذين يثبتون تأهيلا له علاقة بطبيعة الاختبارات؛

- لجنة الاختبار الشفهي، عند الاقتضاء.

كما يسهر من جهة أخرى، على:

- احترام النظام الداخلي للمؤسسة، المرفق نموذج منه ،في الملحق رقم 4؛

- احترام قواعد سرية مواضيع الاختبارات وإغفال أوراق الامتحان؛

- النقل الصحيح للعلامات على محاضر القبول و النجاح.

تبلغ نسخة من مقرر تعيين أعضاء اللجان المذكورة أعلاه، إلى المصالح المركزية أوالمحلية للسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية، حسب الحالة، في أجل عشرة (10) أيام عمل ابتداء من تاريخ توقيعه.

13- إعلان نتائج المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية:

1.13- إعلان نتائج اختبارات القبول:

تطبيقا للمادة 23 من المرسوم التنفيذي رقم 12-194 المؤرخ في 25 أفريل 2012، المشار إليه أعلاه، يعتبر ناجحون في اختبارات القبول للمسابقات على أساس الاختبارات والامتحـــانات والفحـــوص المهنية، فقط المترشحون الذين تحصلـــوا على معدل عام يساوي 10 من 20 على الأقل، دون الحصول على نقطة إقصائية تقل عن 5 من 20.

تحدد قائمة المترشحين المعنيين،طبقا لأحكام المادة 24 من المرسوم التنفيذي رقم 12-194 المؤرخ في 25 أفريل 2012، المشار إليه أعلاه، من قبل لجنة تتكون من:

-مسؤول المؤسسة، مركز الامتحان، أو ممثله، رئيسا؛

-ممثل السلطة التي لها صلاحية التعيين أو السلطة الوصية، حسب الحالة، عضوا؛

-مصححين اثنين (02) لاختبارات المسابقة أو الامتحان أو الفحص المهنيين، عضوين.

عندما تتضمن المسابقات و الامتحانات و الفحوص المهنية، اختبارا شفهيا،يتم استدعاء المترشحين المذكورين أعلاه، من طرف المؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية،لإجراء هذه الاختبارات، بواسطة رسالة فردية وبكل وسيلة أخرى ملائمة (برقية رسمية،صحافة مكتوبة، بريد الكتروني،رسالة قصيرة،موقع الانترنت...الخ) في أجل لا يقل عن عشرة (10) أيام عمل قبل التاريخ المقرر لإجرائها.

2.13- إعلان النتائج النهائية للمسابقات على أساس الاختبارات والامتحانات والفحوص المهنية:

طبقا لأحكام المادة 26 من المرسوم التنفيذي رقم 12-194 المؤرخ في 25 أفريل 2012، المشار إليه أعلاه،يُعتبَر ناجحا نهائيا في المسابقات على أساس الاختبارات، الامتحانات والفحوص المهنية فقط، المترشحون الذين تحصلوا على معدل عام يساوي على الأقل 10 من 20، دون نقطة إقصائية. تحدد قائمة المترشحين المقبولين نهائيا ، حسب درجة الاستحقاق و في حدود المناصب المالية المفتوحة، من طرف لجنة تتكون من:

- السلطة التي لها صلاحية التعيين أو السلطة الوصية أو ممثلها، رئيسا؛

- مسؤول المؤسسة، مركز الامتحان، عضوا؛

- مصححين اثنين (02)، لاختبارات المسابقة أو الامتحان أو الفحص المهنيين، عضوين.

3.13- إعلان النتائج النهائية للمسابقات على أساس الشهادات:

طبقا لأحكام المادة 27 من المرسوم التنفيذي رقم 12-194 المؤرخ في 25 أفريل 2012، المشار إليه أعلاه، تُعدُّ قائمة المترشحين المقبولين نهائيا في المسابقات على أساس الشهادات، حسب درجة الاستحقاق، و في حدود المناصب المالية المفتوحة، من طرف لجنة تتكون من:

- السلطة التي لها صلاحية التعيين أو السلطة الوصية، أو ممثلها رئيسا؛

- ممثل منتخب عن اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المختصة إزاء السلك أو الرتبة المعنية، عضوا؛

-موظف عضو في لجنة المقابلة.

4.13- إعداد قوائم الاحتياط وصلاحيتها:

قصد السماح للمؤسسات والإدارات العمومية استبدال المترشحين الناجحين نهائيا في المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية، الذين لم يلتحقوا بمناصب تعيينهم، في أجل شهر واحد(01)، كما هو منصوص عليه في المادة 31 من المرسوم التنفيذي رقم 12-194 المؤرخ في 25 أفريل 2012، المشار إليه أعلاه، ومُفصّل في النقطة 13-6 أدناه، تتولى لجان القبول النهائي أيضا، إعداد قوائم احتياط، حسب درجة الاستحقاق.

من جهة أخرى، وبُغيَة الاستغلال الرشيد للمناصب المالية الشاغرة وتلبية الاحتياجات الضرورية للمؤسسات والإدارات العمومية للمستخدمين، بفاعلية، تبقى قوائم الاحتياط المشار إليها أعلاه، صالحة إلى غاية فتح المسابقة أو الامتحان أو الفحص المهني للسنة المالية الموالية، و كأقصى حد إلى ما قبل تاريخ غلق السنة المالية المعنية. ويمكن اللجوء إلى هذه القوائم، بصفة استثنائية، لشغل المناصب المالية المحرّرة خلال الفترة الممتدة بين مُسابقتين أو امتحانين أوفحصين مهنيين، لأحد الأسباب التالية:

- الإحالة على التقاعد؛
- النقل؛
- الإحالة على وضعية الخدمة الوطنية؛
- التسريح؛
- العزل؛
- الاستقالة؛
- الوفاة.

5.13- إشهار وتبليغ قوائم القبول و النجاح النهائي وكذا قوائم الاحتياط:

قصد ضمان الإعلام الواسع لفائدة المترشحين الناجحين في المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية، تُنشَر قوائم القبول و النجاح النهائي وكذا قوائم الاحتياط من قبل السلطة التي لها صلاحية التعيين، طبقا لأحكام المادة 29 من المرسوم التنفيذي رقم 12-194 المؤرخ في 25 أفريل 2012، المشار إليه أعلاه، عن طريق الإلصاق على مستوى مقرّات الإدارة المعنية ومركز الامتحان، وبكل وسيلة أخرى ملائمة (لاسيما الصحافة المكتوبة و موقع الانترنت).

كما يجب، من جهة أخرى، تبليغ هذه القوائم للمصالح المركزية أو المحلية للسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية، حسب الحالة، في أجل أقصاه سبعة (07) أيام عمل، ابتداء من تاريخ إعدادها و توقيعها.

6.13-استدعاء المترشحين الناجحين في المسابقات و الامتحانات و الفحوص المهنية:

يجب على المترشحين المقبولين نهائيا في المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية، الالتحاق بمناصب تعيينهم أو بمؤسسة التكوين،حسب الحالة، في أجل شهر واحد(01) ابتداء من تاريخ تبليغ مقرر التعيين أو القبول للالتحاق بالتكوين المعني، وذلك طبقا للمـــادة 31 من المرسوم التنفيذي رقم 12-194 المؤرخ في 25 أفريل 2012، المذكور أعلاه. و بانقضاء هذا الأجل، يفقد المترشحون بصفة آلية الاستفادة من النجاح في المسابقات و يُستبدَلُون فورا بالمترشحين المُدرَجين في قائمة الاحتياط، حسب الترتيب.

14- الرّقابة على إجراءات تنظيم وسير المُسابقات والامتحَانات والفُحوص المهنية وإعلان نتائِجها:

حدد المرسوم التنفيذي رقم 12-194 المؤرخ في 25 أفريل 2012، المشار إليه أعلاه، مهام الرّقابة الخاصة بالسّلطة المكلّفة بالوظيفة العُمومية، في مجال تنظيم و إجراء المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية.

و في هذا الإطار، يمكن للمصالح سالفة الذكر، القيام بصفة فجائية أو مبرمجة، بكل مهمة رقابة أوتدقيق ، للوثائق و/أو في عين المكان للتأكد من مطابقة الإجراءات والقرارات المتعلقة بتنظيم و سير المسابقات و الامتحانات والفُحوص المهنية و إعلان نتائجها، للتّنظيم المعمول به.

يترتب عن مهمة الرقابة أو التدقيق إعداد تقرير يرسل إلى:

-المؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية و/أو السلطة الوصية؛

-مركز الامتحان و/أو السلطة الوصية، عند الاقتضاء.

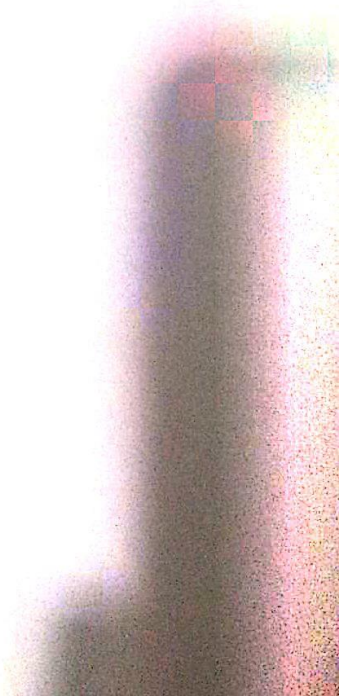
يجدر التوضيح بهذا الصدد ما يلي :

1-في حالة ما إذا تبين عدم احترام المؤسسة أو الإدارة العمومية أو مركز الامتحان المعني لإطار تنظيم و/أو إجراءات فتح المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية وسيرها والإعلان عن نتائجها، فإنه يمكن إلغاء نتائج العمليات المشار إليها أعلاه.

2-في حالة تسجيل تحفظات لا تؤثر بشكل كبير على مطابقة إجراءات الفتح وسير عمليات التوظيف والترقية وإعلان نتائجها، للتنظيم المعمول به، وتحت طائلة إلغاء هذه

المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية، تُلزَم المؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية برفع هذه التحفظات في أجل لا يتعدى شهراً واحداً (01) ابتداء من تاريخ إخطارها بذلك.

تجدر الإشارة من جهة أخرى إلى أنه وبالنظر إلى ضرورة تقييم عمليات التسيير، لاسيما المتعلقة بالتوظيفات والترقيات في الوظيفة العمومية،يتعين على المؤسسات والإدارات العمومية، و طبقا لأحكام المادة 35 من المرسوم التنفيذي رقم 12-194 المؤرخ في 25 أفريل 2012، المشار إليه أعلاه، إعداد حصائل لعمليات التوظيف والترقية المنجزة بعنوان السنة المعنية، وإرفاقها عند الاقتضاء،بالاقتراحات والتوصيات التي من شأنها المساهمة في تحسين كيفيات وإجراءات تنظيم المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية.



أرفع نسخة من هذه الحصائل إلى المصالح المركزية أو المحلية للسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية، حسب الحالة، في أجل لا يتعدى 15 مارس من السنة الموالية، وفي كل الأحوال، قبل فتح أي مسابقة أو امتحان أو فحص مهني بعنوان السنة المالية الجديدة.

تكون هذه الحصائل موضوع مناقشة وتحليل مشتركين بين المصالح المركزية أو المحلية للسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية، حسب الحالة، ومسؤولي المؤسسات والإدارات العمومية المعنية، قبل إرسالها إلى الهيئات والسلطات السلمية المسؤولة.

بالنظر إلى الأهمية والغاية المنشودة من التدابير الجديدة المنصوص عليها في المرسوم التنفيذي رقم 12- 194 المؤرخ في 25 أفريل 2012، سالف الذكر، و التي تهدف على وجه الخصوص إلى إضفاء المرونة و تخفيف إجراءات التوظيف على مستوى المؤسسات والإدارات العمومية، أمكون لكم معنا للتدابير التي ستتخذونها لضمان التطبيق الحسن لأحكام هذه التعليمة وإبلاغي، عند الاقتضاء، بكل الصعوبات التي قد تعترضكم في هذا الشأن.

عن الأمين العام للحكومة
و بتفويض من
المدير العام للوظيفة العمومية
ب. بنوشمال

نسخة إلى السيد الأمين العام للحكومة (على سبيل عرض حال).