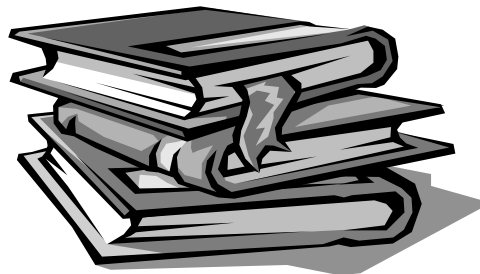


الفصل الرابع



الفصل الأول : تموضع الدراسة

أولاً : الإشكالية

ثانياً : الدراسات السابقة

أولاً : سوق العمل

يعتبر سوق العمل الوجهة التي يقصدها خريج الجامعة بعد حصوله على شهادته العلمية ، فهو بذلك ينشد وظيفة تلائم طموحاته و أماله في تحقيق ذاته و حينذا لو كانت في

مجال تخصصه ، نقول هذا لأن محدودية سوق العمل و الظروف الإقتصادية و الإنتقالية نحو اقتصاد السوق التي تعيشها البلاد ، ألغت وظائف كانت تلائم فترة السبعينات و الثمانينات ، وفرضت وظائف أخرى على درجة عالية من التخصص و الاحتياجات المهارية و المعرفية المتطورة ، وضعية جعلت من هذا الإطار يقبل أي وظيفة تتاح له سواء وافقت تخصصه أو لا ، ويتولى فيما بعد مسؤولية أدائه الوظيفي.

لذا سنحاول في هذا الفصل التعرض بشكل عام لسوق العمل و هيكلته ، كمر للوظائف التي يشتغلها الإطار الجامعي ، و يكون تفصيلنا في تحليل الوظائف للتعرف على الاحتياجات الوظيفية من وجهة مفكري ومختصي الموارد البشرية .

لنتساءل أخيرا عن : هل المؤسسة الجزائرية تعتمد سياسة تحليل الوظائف لتحديد احتياجاتها العددية و النوعية من العمالة خاصة الأطارات الجامعية منها أم لا ؟

1- هيكلية سوق العمل ووظائفه الأساسية :

عرف سوق العمل في الآونة الأخيرة اضطرابات عميقة و متسارعة نتيجة الخروج الكبير لقوة العمل التي كانت تشغل القطاع العام من جهة ، و تدفق العمالة الجديدة التي أنتجها قطاع التعليم الجامعي من جهة أخرى ، هذا و قد باتت العولمة و ما تفرضه من ضرورة إكتساب مهارات و معارف مواكبة لتطورات العصر شرطا أساسيا يؤخذ بعين الاعتبار عند التخطيط لمخرجات التعليم الجامعي و مدخلات سوق العمل على حد سواء .

وتجدر الإشارة هنا أن اقتصاديو التنمية قد قسموا سوق العمل إلى ثلاث مراتب تشكل في مجملها هيكلية هذا السوق وهي ، القطاع الحضري الرسمي ، القطاع الحضري غير الرسمي ، العمالة الريفية⁽¹⁾ ، و يبقى القطاع الأول الوجهة الرئيسية لحملة الشهادات العليا كونه يوفر لهم أكثر الامتيازات و احسن المناصب.

أ- القطاع الحضري الرسمي :

وهو القطاع الذي يود أغلب الأفراد الحصول علي فرص عمل فيه ، حيث أن اكبر المنشآت تكون به من بنوك و شركات و مصانع و غرف تجارية الخ ، و يوفر أجورا ووظائف مضمونة .

و في بعض البلدان الفقيرة أو السائرة في طريق النمو والتي لا تعرف نشاطا جيدا للقطاع الخاص ، نجد أن " الحكومة " تمثل القطاع الرسمي الوحيد ، فيرحب الناس عادة بفرص العمل في الجهات الحكومية ، كما تلجأ هذه الأخيرة إلى رفع الأجور في بعض المهن المتخصصة لعدة أسباب ، منها الضغط على العاملين للقيام بما تريد ، و يعرف هذا النمط فائضا من العمالة التي تنتظر الحصول علي فرص عمل فيه.

ب- القطاع الحضري غير الرسمي :

يتميز بمنشآت صغيرة ، تكون بجانب المنشآت الكبيرة و مؤسسات القطاع الحضري الرسمي ، كتلك المحلات و المؤسسات الصغيرة التي تقدم أنواعا كثيرة من السلع والخدمات التي لا يقدمها القطاع الأول ، وفي بعض الأحيان يقدم سلعا منافسة له ، و بالإضافة إلى هذا فان القطاع الحضري غير الرسمي يوفر فرص عمل لأولئك

المهاجرين من المناطق الريفية ، مما يجعلهم يتحولون إلى مقيمين دائمين في المدن و متمرسين في أعمالهم ، وعليه يعتبر هذا القطاع أكبر مصدر لفرص العمل وبأجور أقل

ج- القطاع الريفي :

وهو القطاع الذي يعتمد على المشاركة في ناتج المنشآت العائلية ، إذ هناك سوق عمل موسمي مقابل أجور مرتبطة بعدد العمال و نمط ملكية الأرض (2) ، إلا أن الأفراد يفضلون العمل في القطاعين السابقين كونها توفر لهم مستوى معيشة افضل ، ومكانة اجتماعية احسن .

وعلى اختلاف هذه القطاعات ودرجة إستعابها لليد العاملة ، فان سوق العمل يؤدي عدة وظائف اقتصادية هامة يمكن إجمالها في النقاط التالية :

- تحقيق التوازن بين الطلب على العمل و بين عرض العمل .
- تحديد مستويات الأجور على ضوء تفاعل قوى العرض و قوى الطلب .
- توزيع العمال على القطاعات و الأنشطة علي ضوء حركة الأجور .
- محاولة خلق استقرار في العمل و الأجور و الموارد (المادية و البشرية) .
- ممارسة المهارات المهنية و تحسينها و تطويرها (3)

و علي العموم فان سوق العمل بأدائه لهذه الوظائف و غيرها ، فان المهمة الأساسية التي وجد من أجلها هي تحقيق النمو و التخفيف من إشكالية و اختلافات قوى العرض و الطلب ، خاصة فيما يخص الوظائف الواجب توفرها للإطارات الجامعية التي تحمل علي عاتقها مهمة تفعيل عملية التنمية بصفة عامة ، و رفع مستوى الأداء و الإنتاجية للمؤسسات بصفة خاصة .

ورغم أن جدلية العرض والطلب في شقها الكمي و ما تعرفه من اختلالات ليست محورا في دراستنا هذه ، إلا أننا ارتأينا التعرض ولو بإيجاز شديد لهذه الجدلية في سوق العمل بالجزائر لاطلاع القارئ العادي علي هذه الوضعية ، و نمر بعدها التفصيل في تحليل الوظائف و العناصر ذات العلاقة .

2- سوق العمل في الجزائر :

عرفت الجزائر عقب الاستقلال مشاكل عديدة ، أهمها رحيل اليد العاملة الأوربية و شغور المؤسسات الصناعية و الخدمائية ، الشيء الذي انعكس سلبا على الاقتصاد الوطني فاضطر الجزائريون إلى شغل هذه المؤسسات لتسييرها رغم قلة معرفتهم و خبرتهم بأمور التسيير و الإنتاج ، ليتحملوا بذلك مسؤولية العملية التنموية للنهوض بالاقتصاد الوطني .

و بتبني الجزائر سياسة التنمية الشاملة التي تعتمد على التخطيط الشامل و المركزي ، شهدت بنية الاستثمارات تركيزا شديدا علي قطاع الصناعة الثقيلة إضافة إلى أن مناصب العمل المتاحة حينها كانت من طرق قطاع البناء و الأشغال العمومية ، لإنشاء منشآت قاعدية كالطرق و المصانع و السكن ، و هو قطاع كما نعلم يشغل يد عاملة كثيرة و لكن التأهيل و المستوى العلمي فيها غير مطلوب .

أما أولئك الذين يحملون مؤهلات بسيطة فكان قطاع الخدمات و الإدارة أكبر مستوعب لهم حتى وصل حد التضخم في بعض الإدارات الجزائرية. و ندرج الجدول التالي لتوضيح توزيع مناصب العمل :

جدول رقم (9) : مناصب الشغل المستحدثة في كل قطاع (1990 / 1987)

السنوات	1987	1988	1989	1990
الصناعة	9.000	5.000	6.000	-
البناء و الأشغال العمومية	2.000	11.000	6.000	25.000
الخدمات	16.000	13.000	7.000	-
الإدارة	36.000	32.000	30.000	30.000
الزراعة	1.000	-	7.000	-
المجموع	64.000	61.000	56.000	55.000

المصدر : 4 ، O.P ، l'économie Algérienne, Abdel hamid Brahim, Alger ,1991, P 453

وقد عرفت هذه الفترة إختلالات بين العرض و الطلب من حيث الطلبات المتزايدة في عدد مناصب العمل و التناقص المستمر في العروض ، و الجدول التالي يوضح ذلك :

جدول رقم (10) : عروض و طلبات العمل في فترة الثمانينات

السنة	طلبات العمل	عروض العمل
1980	105100	76677
1981	130632	98102
1982	150756	113246
1983	167741	157627
1984	183245	150606
1985	182827	138511
1986	163116	109151
1987	185000	64000
1988	200000	62000

المصدر : مجلة الأحداث الاقتصادية، ماي 1988 .

من القراءة البسيطة لهذه الأرقام نجد أن عروض و طلبات العمل قد استمرت في ارتفاع متوازي بين سنوات 1980 إلى 1982 إلى أن وصلت حدها الأقصى سنة 1983 أين تقاربت عروض العمل مع الطلبات ، لكنها شهدت تباعدا بعد هذه السنة حيث استمرت الطلبات في الارتفاع إلى أن وصلت 200.000 و انخفضت العروض إلى 62.000 ، سنة 1988 .

أما سنة 1989 فقد عرفت برنامجا خاصا اثر الإصلاحات السياسية التي تهدف إلى إيجاد السبل الكفيلة لاستثمار الطاقات الشابة و التي هي في حالة بطالة ، وهو برنامج " تشغيل الشباب " إلا أن الاختلال بين العرض و الطلب ظل قائما رغم كل الجهود المبذولة من طرف القطاعين العام و الخاص في تلبية الطلبات المقدمة.

جدول رقم(11) : التشغيل خلال الفصول الأربعة لسنة 1989

الفصل الرابع	الفصل الثالث	الفصل الثاني	الفصل الأول	
61.812	48.242	50.382	87.781	الطلبات
26.222	24.034	23.879	25.953	العروض

المصدر : (بالتصرف) 4^{eme} , N° 3 , 1989 , Revue statistiques ONS , Trimestre, P 15

من الملاحظ انه رغم التزايد في عروض العمل إلا انه لم يصل حالة تلبية الطلبات المتزايدة .

● **وضعية سوق العمل الحالية :**

يعرف سوق العمل في الجزائر حاليا تذبذبا نتيجة لعدة عوامل ، فهناك الكثير من المشكلات التي تزعزع هذا السوق ، و يمكن القول بأن هناك عاملان أساسيان أثرا تأثيرا كبيرا على سوق العمل في الجزائر هما:

أ- **الاتجاهات الحالية للإصلاح الاقتصادي:**

حيث تشهد الجزائر تحولا اقتصاديا جذريا من الاقتصاد الموجه إلى اقتصاد السوق ، هذا الأخير اصبح النمط السائد في العالم و في العديد من الدول السائرة في

طريق النمو ، حيث أن الجزائر و بمساعدة و مراقبة صندوق النقد الدولي (FMI) و البنك العالمي من خلال سياسة الإصلاح الهيكلي الذي مس العديد من المؤسسات العمومية و أثر تأثيرا كبيرا على سوق العمل.

وبعد توقيع اتفاقية الإصلاح الهيكلي بين الجزائر و صندوق النقد الدولي سنة 1994، و تجديدها في ماي 1995، و بداية تطبيقها الفعلي ، ظهرت أزمة اقتصادية و اجتماعية عميقة ، كتحرير الأسعار (خفض قيمة الدينار إلى ما يقارب 40% ، خصوصية العديد من المؤسسات العمومية و غلق أخرى مما أدى إلى تسريح العمال و التقاعد المسبق للكثير منهم ، إضافة إلى حوالي 250.000 حامل شهادة يفتدون سنويا إلى سوق العمل ، في الوقت الذي تبقى فيه الاستثمارات الكبرى المفترضة أن تمتص الطلب المتزايد على العمل مجرد حبر على ورق ، و بالتالي فقد أخذت مشكلة البطالة أبعادا خطيرة و في كل القطاعات بدون استثناء ، و بالتالي فإن سوق العمل مطالب للتصدي لهذا الوضع من خلال سياسة اجتماعية للسلطات العمومية بمشاركة كل الأطراف المعنية بالإصلاح.⁽⁴⁾

و عليه فإن غياب انطلاقة فعالة في تطبيق نموذج الاقتصاد الحر ساهم في ارتفاع نسبة البطالة خاصة في صفوف الأطارات الجامعية ، و غلق المؤسسات و تسريح العمال إضافة إلى تناقص معدلات التوظيف.

ب- إدخال التكنولوجيات الحديثة في سوق العمل و علاقته بارتفاع البطالة بين الجامعيين : حيث عرف عالم الشغل تحولات كبيرة بسبب تحديث عمليات الإنتاج و إدخال الآلات المتطورة و استخدام التكنولوجيات الحديثة ، مما أفرز منافسة كبيرة بين الكفاءة الجديدة و التدريبات التي لا يمتلكها طلبة الجامعة الجزائرية ، ففي ضوء هذه التغيرات المتسارعة التي يعرفها سوق العمل فإنه يتحتم على التكوين الجامعي أن يأخذ هذه المتطلبات الجديدة لسوق العمل بعين الاعتبار إذ يجب ان تكون الإصلاحات على هذا التكوين في ضوء هذه المتطلبات ، و التي من شأنها التقليل من نسبة البطالة بين الجامعيين.⁽⁵⁾

و هناك مشكل آخر لا يقل أهمية عن سابقه ، و كان له دور أيضا في ارتفاع نسبة البطالة بين الجامعيين و هو يتعلق بعدم موائمة مستوى و طرق التكوين مع متطلبات سوق العمل و هو مشكل يتعلق بباقي المشاكل التي يعاني منها التكوين الجامعي أثناء إعداد الطلبة للعمل.

ورغم كل هذه المشاكل فإن هناك العديد من الحلول العملية على مستوى التكوين الجامعي و سوق العمل ، كأن تأخذ الجامعة بشكل جدي تحضير الطلبة للمتطلبات و الاحتياجات المهنية للوظائف المختلفة في سوق العمل ، فأحداث الموائمة بين المعارف و المهارات الممنوحة في الجامعة و تلك التي يحتاجها الإطار في عمله ، يجب أن يأخذ بعين الاعتبار عوامل عديدة في إعداد الطلبة للعمل ، أهمها:⁽⁶⁾

- إطلاع الطلبة خلال دراستهم على واقع الحياة المهنية من خلال قيامهم بتربصات ميدانية للمهن و المؤسسات التي تهتم بتخصصهم.

- تعريف و توجيه الطلبة من خلال مصالح المساعدة المكلفة بتعريف الطلبة على المهن الجديدة و احتياجاتها. طرق البحث عن العمل ، الأعمال و الوظائف المتوفرة ...، هذه المصالح التي تكلف بالتنسيق بين الجامعة و الطلبة القداما و متابعتهم و مصالح توجيه مهنية و استشارات بين الطلبة الجدد و الطلبة القداما من جهة و بينهم و بين سوق العمل من جهة أخرى.
- مشاركة الأساتذة كفاعلين أساسيين في النظام التربوي و أيضا أصحاب المهن و مدراء المؤسسات في أعمال التقويم و إصلاح مناهج التعليم ... الخ.

3- معوقات سوق العمل :

هناك جملة من العوامل التي من شأنها إعاقة سوق العمل عن قيامه بالدور المطلوب تأديته ، سواء على المستوى الاجتماعي أو الاقتصادي ، و فيما يلي بعض تلك العوامل :

- عوامل ثقافية و حضارية و عادات عمل تحد من انتقال اليد العاملة بين المناطق الجغرافية أو بين الوظائف المختلفة .
- عدم توافر المعلومات الكافية عن سوق العمل فيما يخص فرص العمل المتاحة و الأجور و أماكن توافر القوى العاملة ، وكلها عوامل و أسباب تطيل فترة استجابة الأفراد للمؤشرات و المتغيرات المتسارعة في سوق العمل .
- سياسة المؤسسات الاحتكارية التي تعمل على فرض قيود من طرف أرباب العمل على سير و ممارسة العمل ، وهذا يقيد سوق العمل و حرية القيام بوظائفه .
- عدم وجود مرونة مهنية كافية تسمح للأفراد للتجاوب و التكيف مع مؤشرات سوق العمل ، نتيجة الشروط و القيود التي تفرضها النقابات و الاتحادات العمالية على ممارسة مهنة ما .
- طول الفترة اللازمة لتدريب الأفراد خاصة الفئات المتخصصة فيها ، مما يؤدي إلى عدم قدرة تجاوب العرض و الطلب على تلك المهن المتخصصة ، وهذا يجعل سوق العمل في حالة عدم توازن بالنسبة لهذه المهن و احتياجاتها من اليد العاملة المؤهلة (7).

إن تجنب هذه المعوقات أو التقليل من حدتها يتطلب سياسة تأخذ بعين الاعتبار طرفي معادلة العرض و الطلب ، ليس من حيث الكم فحسب ، بل تتجاوزه إلى الاهتمام بجانب النوعية و المواصفات المطلوبة في شاغل الوظيفة ، لذا فان أغلبية الدول المتقدمة قد اتجهت إلى أسلوب لتخطيط الموارد البشرية لتحقيق ذلك ، و هي من بين المهام الرئيسية لإدارة الموارد البشرية ، إضافة إلى تحليل الوظائف لمعرفة احتياجات كل وظيفة من يد عاملة ومؤهلات ، وهو ما سنتعرف عليه في العنصر التالي.

ثانيا : تخطيط الموارد البشرية

تزداد حاجة الدول إلى تخطيط الموارد البشرية بازدياد حاجتها لتوفير اليد العاملة الماهرة والقادرة على تحمل أعباء ومسؤوليات التنمية في مجالاتها الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية ، "ويعتبر تخطيط الموارد البشرية إحدى الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية يهدف إلى تقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية من حيث أنواع الوظائف و الأعمال المطلوبة و إعداد الأفراد اللازمين في الفترة الزمنية التي تعد فيها خطة الموارد البشرية " (8).

إذ يمثل سوق العمل المصدر الذي تحصل منه المؤسسة علي احتياجاتها من القوى العاملة و نجد أن ظروف العرض و الطلب في هذا السوق تؤثر في مدى قدرة المؤسسة علي الحصول علي احتياجاتها من اليد العاملة ، و عليه يصبح تخطيط الموارد البشرية العملية المناسبة و الملائمة في تحديد هذه الاحتياجات من الكفاءات و المهارات التي من شأنها رفع مستوى الإنتاجية و الأداء بالمؤسسة ن ويمكن إيجاز الفوائد التي تعود علي المؤسسة جراء اعتمادها أسلوب تخطيط مواردها في النقاط التالية :

- يمكن المؤسسة من الاستعداد لمواجهة التغيرات و التطورات التي تحدث في الأسواق التي تتعامل فيها كالتيكنولوجيا ، المنافسة ، ... الخ ، هذه التغيرات عادة ما تخلق تغييرا في محتوى العمل و المهارات المطلوبة و أنواعها. (9)
 - يمكن المؤسسة من الحصول علي الأفراد ذوي الكفاءات العالية و المتخصصة .
 - تخطيط الترقيات و التغيرات علي مستوى الوظائف ، و الإعداد لبرامج التدريب لتهيئة الأفراد لتولى مهامهم و شغل وظائفهم .
 - الإعداد الجيد لأعمال الاستقطاب ، الاختيار و التعيين للموارد البشرية اللازمة .
- و علي العموم فان التخطيط للموارد البشرية هو عملية تسعى إلى زيادة عائد الاستثمارات للمؤسسة بالعاملين بها عن طريق تخفيف حدة المشكلات المستقبلية التي

قد تصادفها ، وينقسم تخطيط الموارد البشرية التي تخطيط الموارد البشرية إلى تخطيط الاحتياجات و تقدير العرض للقوى العاملة بالمؤسسة .

1- تخطيط احتياجات المؤسسة من القوى العاملة

تتضمن عملية تخطيط احتياجات المؤسسة من القوى العاملة ، تحليل الوضع الداخلي بها من خلال تحليل المخزون الحالي للمؤسسة من القوى العاملة ، حيث يتم ذلك بإجراء مسح إحصائي شامل لكل الكفاءات البشرية الموجودة بالمؤسسة و يتضمن معلومات عن العاملين من حيث التعليم و الخبرة و الإنجاز و الإمكانيات المستقبلية و أهداف المستقبل المهني⁽¹⁰⁾، كما تتضمن هذه الخطوة التنبؤ بالموارد البشرية المطلوبة من حيث العدد و النوعية و الكفاءة ، وهو أمر يصعب تحقيقه بسهولة لأنه لا توجد طريقة ثابتة أو معادلة واحدة كافية لذلك .

و إلى جانب تحليل المخزون الحالي من القوى العاملة في عملية التخطيط ، فإن هناك إجراء مكمل له وهو تحليل العمل أو الوظيفة الذي يتم اعتمادا على وصف و توصيف الوظيفة ، - و سنتعرض لذلك بشيء من التفصيل في العنصر الموالي- .

هذا وهناك جملة من العوامل التي تتحكم في تحديد الطلب على القوى العاملة و هي :

- عوامل اقتصادية : كالتضخم الاقتصادي ، معادلات البطالة ... الخ .
- عوامل اجتماعية و سياسية و قانونية : و تشمل التغيرات الديموغرافية في توزيع السكان كما تتضمن التشريعات القانونية و السياسية و عادة ما تتأثر بالمناخ السياسي السائد في الدولة .

● عوامل تكنولوجية ، و هذا من الصعب التنبؤ بها و تعميمها علي السوق بشكل عام و المؤسسة بشكل خاص ، مثال ذلك كان هناك تنبؤ بازدياد البطالة مع التطورات الفنية و الآلية في مجال الصناعات الإلكترونية لكن الذي حدث هو توظيف هذه الصناعة إعدادا كبيرة من العمال و ازداد استخدام الكمبيوتر في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .

إن ما يميز هذه العوامل عموما هو صعوبة التنبؤ بها ، و من ثم التحكم فيها أو التأثير عليها مما يؤثر علي نشاطات المؤسسة و هذا يستدعي الاستعانة بخبراء و متخصصين للتنبؤ بها و تقييمها بشكل موضوعي .

2- تقدير عرض القوى العاملة :

بعد تقدير احتياجات المؤسسة من القوى العاملة للفترة المستقبلية فإن تقدير عرضها يعتبر مرحلة تابعة لها ، و تشمل تقدير العرض الداخلي و الخارجي للقوى العاملة ، اذ يتضمن العرض الداخلي تقدير موجودات القوى العاملة لدى المؤسسة لفترة الخطة القادمة ، أما العرض الخارجي فيتضمن تقدير العرض الكلي للقوى العاملة و مدى تأثير ذلك علي احتياجات المؤسسة للفترة المقبلة و في هذا الأخير يدخل بعين الاعتبار العوامل التالية :

- أعداد الخريجين في الجامعات و المعاهد التعليمية .
- أعداد المهاجرين العائدين للعمل من دول أخرى .

- مستوى العمالة في الدول الأخرى التي تؤثر في سوق العمل المحلي
- حركة النشاط الاقتصادي و مستوى و درجة العمالة الداخلية .
- مستويات الأجور والرواتب في سوق العمل .
- الهجرة الداخلية للقوى العاملة و العمالة الوافدة .

إن هذه العوامل المتغيرة و المتجددة تؤثر شكل مباشر في تقديرات عرض القوى العاملة للمؤسسة لذا فهي بحاجة لأن تكون مستعدة دائماً لاتخاذ التدابير و الإجراءات اللازمة ، وهو ما تعتمد المؤسسة في المرحلة التالية في تخطيط القوى العاملة و هي المقارنة بين الاحتياجات و العرض و التدابير المعمول بها لتحقيق التوازن في المؤسسة

3- مقارنة احتياجات المؤسسة من القوى العاملة مع تقديرات العرض

يتم في هذه المرحلة الأخيرة من التخطيط للقوى العاملة ، مقارنة طلب المؤسسة على القوى العاملة مع العرض المتوقع لها ، و على ضوء نتيجة المقارنة تتخذ سلسلة من القدرات و السياسات الإجرائية لتحقيق التوازن.

فإذا كان الطلب أكبر من العرض فإن المؤسسة تلجأ لسد النقص من القوى العاملة عن طريق : توظيف عاملين جدد من عدة مصادر كالجوامع و المعاهد الفنية و غيرها مع تقديم تسهيلات للاختيار ، أو زيادة الأجور كمحفز لزيادة العمل ومصدر لجذب العمالة الماهرة ، أو رفع مستوى الإنتاجية لدى الفرد عن طريق التدريب المكثف ، إحلال التكنولوجيا محل العمالة .⁽¹¹⁾

و إذا عجزت المؤسسة عن توفير العدد المطلوب من العاملين ، فإنها تلجأ إلى تعديل أهدافها بشكل يتلاءم مع سوق العمل .
أما في حالة كون الطلب اقل من العرض فإن المؤسسة تعتمد إلى تسريح العمال الزائدين عن الحاجة ، أو إحالتهم إلى التقاعد أو نقلهم أو تخفيض ساعات العمل .
و في حالات تساوى العرض مع الطلب من القوى العاملة ، فليس ثمة مشاكل ومنه تسيير الأمور الإدارية للمؤسسة بشكلها الطبيعي .

في الأخير يمكن القول أن غياب تخطيط الموارد البشرية ينجر عنه العديد من المشكلات التي منة شأنها خلق اضطرابات في سياسة تسيير المؤسسة ، وعليه يصبح تخطيط الموارد البشرية و تدبير الاحتياجات المناسبة منها و عملية غاية في الأهمية و أي قصور فيها قد يؤدي إلى عدة مخاطر أهمها:⁽¹²⁾

- تحديد قاصر أو غير دقيق للاحتياجات من العمالة من حيث خصائص العاملين و توقيت تدبيرهم .
- تحديد غير سليم لخصائص و مواصفات العمالة المطلوبة من حيث التعليم أو التدريب أو الخبرات أو القدرات أو السمات الخاصة .

- قصور في تصميم بطاقات وصف الوظائف التي تتضمن مهام كل وظيفة ومتطلبات شغلها قصور في تخطيط و إدارة مقابلات الاختبار ، ومن ثم اختيار و تعيين عناصر غير المناسبة .
- و يؤدي كل ما سبق إلى تأثيرات سلبية على الإنتاجية ، مما سيؤدي إلى تدهور الموقف التنافسي للمؤسسة ، لاسيما في بيئة تزداد فيها حدة التنافس. إن تخطيط المؤسسة لأفرادها و إيجاد الفرص لتطوير أداءهم ، لا بد أن تحلل وتركز على دراسة محتوى العمل و الأفراد العاملين لغرض تحديد درجات التعقيد و الصعوبة في المهام و الأعباء التي سيقومون بها و البرامج التدريبية اللازمة لرفع أدائهم ، وهو ما سنتعرف عليه في العنصر التالي .

ثالثا : تحليل الوظائف

تتكون أية مؤسسة من العديد من الوظائف التي يجب شغلها، و يعد تحليل الوظائف بمثابة الإجراء الذي يمكن من خلاله تحديد واجبات الوظيفة والمهارات الواجب توافرها فيمن يشغلها .

و عليه فان عملية تحليل الوظائف هي عملية فنية تتطلب تحليل العمل و معرفة مكوناته بحيث تستطيع المؤسسة الوصول إلى إعداد وصف وظيفي يمكن الاعتماد عليه لتحقيق النجاح في العمل وتحقيق أهدافها و هو يمكن من تقديم توصيف للوظيفة يتضمن قائمة بالمطلوبات البشرية الواجب توافرها في شاغل الوظيفة كالتعليم ، المهارات ، نمط الشخصية ... الخ.⁽¹³⁾

لذا سنحاول في هذا الفصل التعرف علي أهمية تحليل الوظائف و مراحلها أو خطوات هذا التحليل ، وكيفية إعداد وصف توصيف للوظائف بغية الكشف عن المزيج المهاري- المعرفي الواجب توفره في شاغل الوظيفة ، الذي هو في بحثنا هذا الإطار الجامعي ، لنكون بذلك أمام إشكالية المواءمة بين التكوين الجامعي الذي يحمله و متطلبات الوظيفة التي يشغلها هذا الأخير (الذي ستكشفه دراستنا الميدانية لاحقا) ، وسيكون تعرضنا لعنصر التدريب ، الذي تعمد له المؤسسات عموما "عندما يكون هناك فروقا بين مواصفات الشخص الذي يشغل الوظيفة فعلا وبين المواصفات المطلوبة فيه"،⁽¹⁴⁾ بمعنى وجود انحراف بين احتياجات الوظيفة وجملة قدرات و معارف ومهارات الفرد .

1- أهمية تحليل الوظائف :

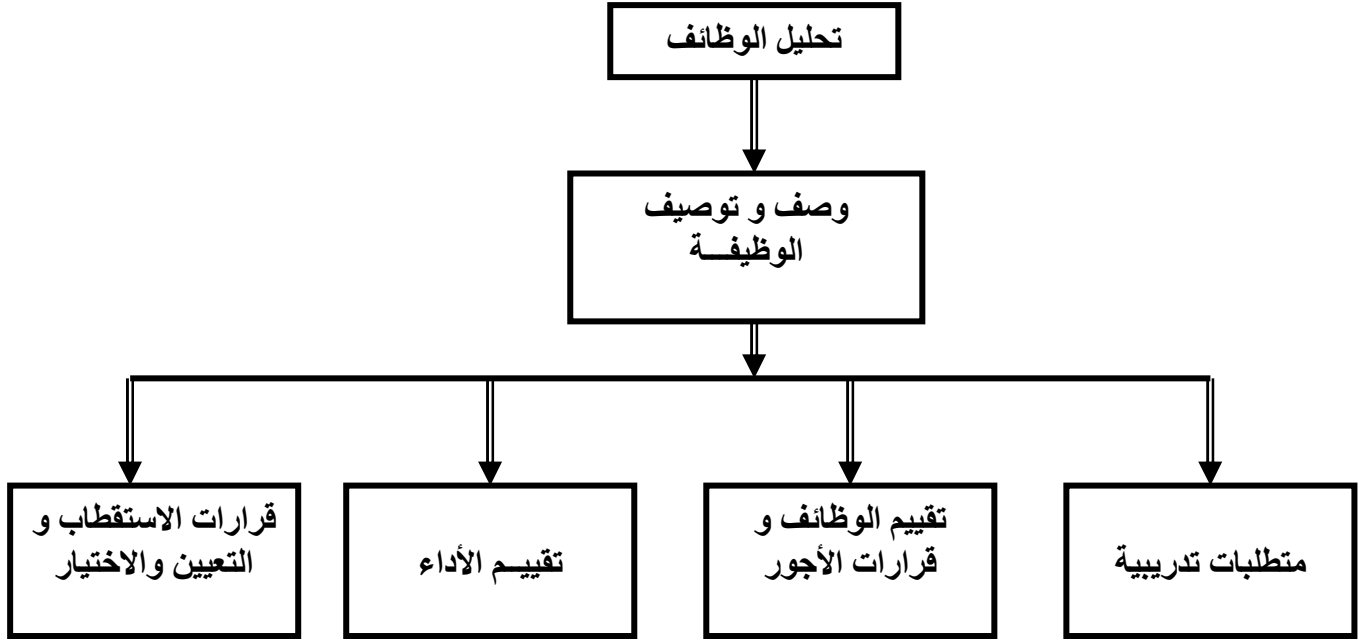
تتطلب عملية تحليل الوظائف جمع المعلومات عن كل ما يتعلق بالعمل و بجوانبه المختلفة من الوظيفة و مسؤولياتها إلى الاتصالات و الإشراف و اتخاذ القرارات و بيانات العمل ... الخ .

لذا فان أهمية تحليل الوظائف ترجع إلى ما يلي :

- يعتمد عليها بشكل أساسي لاختيار و تعيين الموظفين و تقييم أداءهم .
- تساعد في الاعتماد علي قواعد و معايير موضوعية لتحديد الأجور.
- دراستها و مراجعتها توفر معلومات جديدة تساعد علي الرجوع إليها عند دراسة إجراءات و قواعد العمل .
- يعتمد عليها عند الرغبة في تحديد الاحتياجات التدريبية بهدف وضع برامج تدريبية جديدة.
- تساعد علي تخطيط القوى العاملة و تحديد الاحتياجات الوظيفية .
- تمكن من الابتعاد عن الازدواجية في العمل أو التداخل في الاختصاصات .

ويمكن عرض المخطط التالي لتوضيح أهمية استخدامات المعلومات عند تحليل الوظائف .

شكل رقم (3) : شكل يوضح العلاقة بين استخدامات المعلومات و تحليل الوظائف



وقد صنف المهتمون بالموارد البشرية هذه المعلومات الواجب توافرها عند تحليل الوظائف إلى: (15)

- معلومات عن واجبات الوظيفة الرئيسية و هي تمثل المعالم الرئيسية التي تميزها عن غيرها من الوظائف من خلال تحديد الواجبات الدائمة و الفرعية ، القصيرة و المؤقتة .
 - معلومات عن الظروف المادية للعمل مثل الإضاءة ، التهوية وكل ما يتعلق بالظروف البيئية للعمل في عناصر مادية .
 - معلومات عن الجهد البدني الذي يشمل ما يبذل من مجهودات عضلية و فكرية .
 - الأخطار الناجمة عن العمل و يشمل كل ما يتعرض له العامل للمخاطر ناتجة عن بيئة العمل .
 - الإشراف : هناك بعض الوظائف التي تتطلب درجة عالية من الإشراف لذلك يجب تحديد نوع وطبيعة العملية الإشرافية .
- إن توفر هذه المعلومات هو شرط أساسي لتحليل الوظائف وهذا تمهيدا لوضع وصف و توصيف للوظيفة ، و في سبيل تحقيق ذلك يجب المرور بعدة خطوات ، و قد ضمنها " ديسلر " في ست خطوات أساسية و هي: (16)

- تحديد اوجه الاستخدام للمعلومات التي سوف يتم الحصول عليها و بناءا عليه يتم تحديد البيانات التي يجب تجميعها وكيفية ذلك .
- تقييم ومراجعة المعلومات المتوافرة عن الخرائط التنظيمية و خرائط العمليات و وصف الوظيفة .
- اختيار بعض المراكز الوظيفية بهدف تحليلها ، عند تشابه بعض الوظائف مع أخرى .
- تستهدف تجميع البيانات عن مختلف الأنشطة الوظيفية ، سلوكيات الموظف ، ظروف العمل ، السمات و القدرات البشرية للأداء .
- مراجعة و تنقيح المعلومات بالتعاون مع شاغل الوظيفة و المشرف عليه مباشرة
- و فيها يتم إعداد وصف توصيف للوظيفة ، حيث يشير المفهوم الأول إلى جملة مكتوبة تصف مجموعة الأنشطة و المسؤوليات الخاصة بالوظيفة و سماتها ، أما التوصيف فيقصد به تلخيص سمات ومهارات و مستوى المعارف الواجب توفرها في شاغل الوظيفة.

2- وصف الوظائف :

هو نتيجة طبيعية لتحليل الوظائف أي انه لا يشكل مرحلة مستقلة بذاتها بل هو مرحلة مكملة للتحليل ، وهو يتم كما أشرنا سابقا من واقع المعلومات التي تم الحصول عليها ، و يكون ذلك في شكل مكتوب بعبارات دقيقة وواضحة ، وعلى الرغم من عدم وجود صيغ نموذجية في كتابة وصف الوظيفة ، إلا أن هناك اتفاقا علي احتواءه علي الأجزاء التالية :

أ- **التعريف بالوظيفة** : يضم اسم الوظيفة ، موقعها في الهيكل التنظيمي و الإدارة التي تنتمي إليها ورمزها الوظيفي ، و الفئة الأجرية التي تنتمي إليه.⁽¹⁷⁾

ب- ملخص عام للوظيفة :

ويشير إلى طبيعة الوظيفة بصفة عامة من خلال حصر مجموعة الأنشطة و الواجبات الأساسية لها .

ج- المهام و المسؤوليات :

و يعني هذا الجزء بالمهام و المسؤوليات التي يتحملها شاغل الوظيفة و التي تتكون فيها الوظيفة ، وكيف تؤدي و ما هي الآلات و الأدوات ، وما هي طبيعة العلاقة بينهما و بين الوظائف الأخرى .

د- ظروف العمل :

و المقصود بها ظروف العمل الطبيعية التي يمارس الفرد العمل في ظلها ، إضافة إلى مكان و توقيت العمل .

هـ- معايير الاداء :

توضح المعايير المتوقع أن يحققها الموظف من ضوء الواجبات و المهام الأساسية للوظيفة⁽¹⁸⁾.

إن وصف الوظائف يأخذ أهمية كبيرة لدى مدراء الموارد البشرية ، حيث يمكنهم من تقييم الأفراد العاملين بمؤسساتهم و هذا يظهر في قدرتهم علي تحديد مدى ملاءمة الفرد للوظيفة ومدى قدرته علي تأديتها ، والتي تحدد في النهاية درجة كفاءة الفرد و فعاليتها ، ومن جانب آخر فان السلبية التي تكمن في وصف الوظائف هو انه يمنع الفرد من إبراز كافة قدراته و طاقاته الإبداعية في حال الالتزام بتطبيق ما جاء في الأجزاء السابقة الذكر ، وهو ما جعل بعض المسؤولين يتخلون عنه .

3- توصيف الوظائف:

هي عملية مكملة لوصف الوظائف ، حيث مكنا من التعرف علي المتطلبات التأهيلية لشاغل الوظيفة ، كمستوى التعليم ، مجال و مدة الخبرة ، المهارات الواجب توفرها في شاغل الوظيفة سواءا كانت يدوية أو ذهنية أو اجتماعية، السمات الشخصية و الصفات الاجتماعية و الجسمية⁽¹⁹⁾ .

أما في دراستنا هذه فان التوصيف يعكس المهام المطلوبة من المؤسسة التكوينية في الإطار الجامعي خريج هذه المؤسسة ، لتلبية الاحتياجات الوظيفية ، وهناك اتجاهين في هذا النوع من التوصيف .

الأول : الاتجاه المهني المهاري ، وفيه يجب أن تستجيب هذه المؤسسات سواءا في إعداد المناهج الدراسية أو طرق التدريس أو المحاضرين لتحقيق متطلبات هذا الاتجاه، ومن ثم تكون مهمة المؤسسة الجامعية هي تدريس و تعليم المهنة بكل متطلباتها وممارساتها ومهاراتها .

أما الثاني : الاتجاه المعرفي الأكاديمي ، فيسوده المناهج التنظيرية و المقررات لإعداد خريج يمتلك من المعارف المثالية و التنظيرية لا اكثر .

إلا أن الاتجاهين كل لوحده لا يمكن أن يحقق متطلبات الحاضر و المستقبل للمهنة ، لذا فان خريج الجامعة يجب أن يكون حاصلًا علي مزيج من الاتجاهين - المعرفة و المهارة - فالمهنة بدون معرفة تساندها لا يمكن أن تتطور أو يحدث فيها تجديد ، و في نفس الوقت فان المعرفة بدون ميدان للتطبيق المهني ستصبح ترفًا فكريًا قد يبتعد أو يقترب من الواقع المعاش بصورة اعتباطية ، تجعل من تحقيق الكفاءة و التطور الوظيفي المأمول أمرًا مستحيلًا⁽²⁰⁾ .

وبعد تحديد وصف الوظيفة و توصيف شاغلها، تأتي مرحلة أخرى من التحليل الوظيفي لا تقل أهمية المرحتين السابقتين ، وهي استقطاب الموارد البشرية التي تتوافر فيها المواصفات المطلوبة بهدف اختيار و تعيين الأنسب و الأكفاء منها .

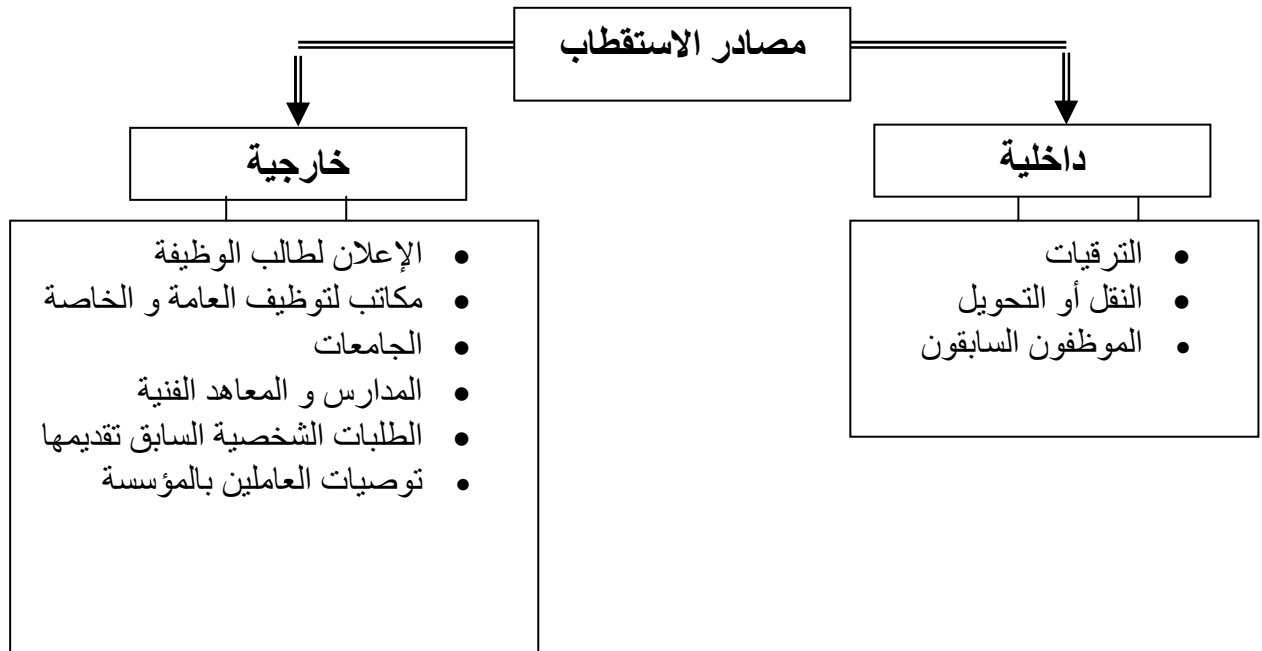
4- استقطاب الموارد البشرية :

بعد تحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية تشرع في البحث عن النوعية الأفضل عن طريق اكتشاف الأفراد و محاولة جذبهم و وضعهم في الوظائف الشاغرة أو

التوقع شعورها أو المستحثة ، هو ما يصطلح عليه باستقطاب الأفراد الأكفاء الذين بمقدورهم تمكين المؤسسة من الاستمرار و النجاح في اعمالها ونشاطاتها المختلفة .⁽²¹⁾ من هذا التعريف نستشف أن عملية الاستقطاب تقوم على عنصرين رئيسيين هما : عارض الوظيفة - و عادة ما تمثله المؤسسات و الشركات المختلفة - الذي يحاول استقطاب الأفراد الأكفاء و الفاعلين من سوق العمل ، أما العنصر الثاني فيتمثل في طالب الوظيفة الذي يسعى إلى تسويق قدراته و كفاءاته و قبول العرض الذي يجد فيه مستقبلاً مهنياً مناسباً .

و تبدأ هذه العملية عندما تواجه المؤسسة شعورها في إحدى وظائفها (كالاستقالة أو الوفاة أو النقل ... الخ) فتلجأ إلى التفحص الجيد لنوعية الوظيفة و تحديد نوعية المهارات و الخبرات و الكفاءات المطلوبة في المترشحين المستقطبين للقيام بأعباء تلك الوظيفة ، ثم يقوم بحصر الطرق و النشاطات الاستقطابية لجذب أعداد وافرة من المترشحين ، إذ يعتبر "الإعلان " الوسيلة الشائعة الاستخدام في ذلك و قبل اختيار انسب المترشحين لأبد للمؤسسة من تسويق سمعتها و سياستها لهم لاقتناعهم بالعروض من خلال تقديمها لهم شتى أنواع المكافآت و المحفزات .

أما طالب الوظيفة فيشارك في هذه العملية من خلال سعيه الحصول علي أفضل العروض ، فالخطوة المبدئية التي يخطوها هذا الأخير هي تحصيل العلم و المعرفة و من ثم اختيار المهنة التي تتناسب مع أهدافه و طموحاته ، إضافة إلى التزود بالمهارات و الخبرات المهنية التي تؤهله لشغل تلك الوظيفة ، و بالموازاة مع ذلك عليه السعي للتعرف علي مواصفات و شروط الوظائف المعروضة و الشاغرة ليقوم بتعبئة الطلبات للترشح ، ليبقى أمر رفضها أو قبولها متوقفاً على تقييم عارض الوظيفة و على العموم فإن المؤسسة تلجأ إلى عدة مصادر لتلبية حاجات و نشاطات الوظائف الشاغرة و هي مقسمة إلى مصادر داخلية و أخرى خارجية و هي موضحة في الشكل التالي :



شكل رقم (4) يوضح مصادر استقطاب الموارد البشرية*

و لكل نوع من المصادر ميزات و مساوئ ، تجعل مدراء الموارد البشرية يفاضلون بين هذا النوع و ذلك ، لتحقيق صالح المؤسسة في الأخير .
فالمصادر الداخلية للاستقطاب تتميز بأنها :

- تمكن المؤسسة من معرفة مواطن الضعف و القوة في أفرادها ، ففي حالة توفر مخزون للمهارات فهي تستخدمه كنقطة بداية لاستقطاب الأفراد .
 - له آثار إيجابية علي دافعية الأفراد و معنوياتهم و تحسين مستوى أدائهم عندما يحسون بأن المؤسسة تنظر لهم بعين الاعتبار .
 - تمكن المؤسسة من الاستثمار الأمثل لمواردها ، إذ يتم استخدامهم بنجاعة و الاستفادة الكاملة من قدراتهم⁽²²⁾ .
- و بالرغم من هذه المزايا إلا أن لها مساوئ أهمها : أنه يخلق نوعا من الحساسية و التوتر بين الأفراد في سعيهم نحو الترقية ، كما انه قد يؤدي إلى جمود و عقم الأفكار و الابتعاد عن التحديد و الابتكار .

أما لمصادر الخارجية للاستقطاب تتميز بأنها:

تضم أكبر عدد من المواهب و المهارات ، كما أن الفرد المستقطب من الخارج يحمل أفكار ورؤى جديدة من شأنها تطوير المؤسسة و تجديد سياستها، هذا ومن المحتمل أن يشكل الأفراد الجدد مشاكل مع الأفراد القداما كالحساسيات النفسية ، ضف إلى ذلك فان الفرد المعين من الخارج يحتاج إلى وقت طويل للتعرف على العمل و التكيف مع ظروف المؤسسة .

و حتى تنجح عملية الاستقطاب و تحقق الغاية منها ، فان هناك مجموعة من العوامل المؤثرة فيها أهمها :⁽²³⁾

- فعالية مصادر الاستقطاب : فبعض النظر عن المصدر الذي تعتمد المؤسسة، فان التكنولوجيا الحديثة سهلت التواصل بين طرفي الاستقطاب وخفضت من تكاليفه كاعتماد برمجة و تخزين السير الذاتية للمترشحين .
- التنوع في العمالة ، فهو يوفر أفكارا و مهارات جديدة من سوق العمل .
- توقيت الاستقطاب : و يأتي بعد معرفة الاحتياجات الوظيفية و التنبؤية و تحديد العدد المطلوب و النوعية في ضوء تلك الحاجات.
- قانونية الاستقطاب ، فالأخذ بعين الاعتبار كل النواحي و العناصر القانونية ذات الصلة ، من شأنه إنجاز عملية الاستقطاب .

إن احترام هذه العوامل و أخذها بمنظور الأهمية في عملية الاستقطاب من شأنه تزويد المؤسسة بالأفراد الذين ترغب في الحصول عليهم و النوعية التي من شأنها المساهمة في تطوير المؤسسة بمعنى أن نجاح الاستقطاب بشكل عام يتحدد على ضوء عدد الأفراد الذين يتم توظيفهم و الذين يؤدون أعمالهم بكفاءة و فعالية .

5-الاختيار و التعيين :

إذا كان الاستقطاب لجذب الأفراد المؤهلين للوظيفة ، فان الاختيار و التعيين يعني وضع الشخص المناسب في المكان المناسب من بين كل المتقدمين للوظيفة ، فعملية الاختيار تهدف إلى تحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة و بين مؤهلات و خصائص الشخص المتقدم لشغل ذات الوظيفة .

و حتى يتم الاختيار و التعيين النهائي لطالب الوظيفة فان المؤسسة تجري مقابلة أولية مع الذين تم اختيارها لشغل الوظيفة (أو الوظائف الشاغرة) للتأكد من توافر الشروط للقبول في المتقدم للوظيفة و مطابقتها لما هو موجود في طلبات الالتحاق ⁽²⁴⁾ .

و تعتبر الاختبارات الوسيلة المتداولة في إجراءات التعيين كاختبارات الأداء الذكاء ، اللياقة ... الخ، إضافة إلى الفحص الطبي ، و بعد اجتياز المتقدم للوظيفة مراحل الاختيار بنجاح ، فانه يتسلم عمله بالمؤسسة ، و في اغلب الدول تنص قوانين الخدمة المدنية على ضرورة وضع الموظف تحت الاختبار لمدة معينة من شهر إلى ستة أشهر من تاريخ تسلمه العمل ، و من ثم تقرر صلاحيته للعمل بعد هذه الفترة. ⁽²⁵⁾

وبذلك يعد التعيين آخر مرحلة يتم بعدها التحاق العاملين بزملائهم و التعرف عليهم ، وإعدادهم للتكيف مع ظروف العمل و من ثمة المساهمة في رفع إنتاجية المؤسسة و أدائها وهنا نقف عند حاجة أساسية وهي تقييم الوظائف و الموظفين كمرحلة أخيرة من مراحل تحليل الوظائف .

6- تقييم الوظائف و أداء الموظفين :

من الأدبيات المعول بها في المؤسسات بغرض تطويرها و رفع مردوديتها لجوءها إلى نظام تقييم الوظائف و الموظفين بصفة دورية ، وذلك من اجل تحديد قيمة كل وظيفة مقارنة بقيم الوظائف الأخرى ، أما تقييم أداء الموظفين فيكون من اجل تحديد مدى كفاءة و فعالية العاملين من أدائهم لأعمالهم .

أ- تقييم الوظائف :

إن المتطلبات و المستلزمات المتفاوتة للوظائف من حيث التعليم والخبرة و الجهد تتطلب اكتساب مهارات معينة و جهدا شاقا من الأفراد لذا يجب أن يكون هناك حافزا يشجعهم لبذل كل الجهد والطاقات و تكريس الوقت اللازم لاكتساب المهارات و الخبرات الأعلى ، هذا الحافز المتمثل في الأجر و الذي يتحدد من خلاله قيمة الوظيفة و أهميتها في المؤسسة ، و حتى تقوم هذه الأخيرة بتقييم الوظائف فإنها تختار بين مجموعة من الطرق المصنفة إلى وصفية و كمية ، و سنأتي إلى توضيح كيفية العمل بهذه الطرق و أشكالها.

- الطرق الوصفية : وهي مقسمة بدورها إلى طريقة الترتيب و طريقة التدرج ، و تعتبر طريقة الترتيب من أقدم و أبسط الطرق المستخدمة في تقييم الوظائف و مضمونها أن

ترتب الأعمال أو الوظائف حسب أهميتها، ويسمى بالترتيب المزدوج الذي يتم فيه مقارنة الوظيفة بوظائف أخرى عدة مرات متتالية لمعرفة أيهم أكثر أهمية⁽²⁶⁾. و علي الرغم من بساطة هذه الطريقة إلا أن عيبها يكمن في صعوبة استخدامها في حال الوظائف الكثيرة و المؤسسات الكبيرة ، كما أن التقييم قد يخضع لتحيز القائمين عليه ، مما يؤثر علي النتائج النهائية له .

أما طريقة التدرج فهي تحاول تجاوز القصور الموجود في الطريقة الأولى وهو عدم وجود معايير ثابتة ومحددة للتقييم ، حيث نجد لكل عمل مقياسا ، وتقسّم المقاييس إلى درجات وتوصف هذه الدرجات ، وبناءا علي ذلك تقرأ مواصفات كل عمل ليوضح في الدرجات الملائمة له ، في المقياس ليتم في ضوء ذلك ترتيب الأعمال داخل كل درجة و يحدد الأجر الأعلى و الأدنى لكل درجة ، ومنه يحدد أجر العمل .

وهذه الطريقة أيضا لها من العيوب ما يجعل استعمالها محدودا و في نطاق المؤسسات الصغيرة ، فاستخدام أوصاف عامة للدرجات يسبب خلافا في توزيع الوظائف علي الدرجات، ضف إلى ذلك تدخل العوامل غير الموضوعية في تقييم القائمين علي هذه العملية .

- **الطرق الكمية** : و تنقسم إلى طريقة النقط و طريقة مقارنة العوامل .

و تعد طريقة النقط من أكثر الطرق انتشارا بسبب دقتها النسبية و صحة النتائج التي تحققها خاصة في المنشآت الصناعية ، ويقوم على أساس مقارنة الوظائف المراد تقييمها في ضوء عوامل مشتركة بين هذه الوظائف و تعطى الوظيفة عددا من النقط بالنسبة لكل عامل من العوامل التي أختيرت كأساس للتقييم و بجمع النقط تحدد درجة أهمية الوظيفة⁽²⁷⁾.

و على الرغم من عدم وجود اتفاق حول العوامل التي تجب استخدامها في التقييم إلا أن هناك دراسات تحصرها في العوامل الشائعة التالية :

- المهارة : وتشتمل التعليم و الخبرة ، المبادرة و القدرة على التجديد و الابتكار...الخ .
- المسؤولية : وتشتمل المعدات والمواد و السلع و سلامة الغير ، عمل الآخرين...الخ .
- المجهود : سواءا كان جسمي أو ذهني .

• ظروف العمل : و تشمل ظروف العمل الخارجية و مخاطر العمل المختلفة . حقيقة أن مقاييس هذا التقييم ثابتة نسبيا وصالحة لفترة طويلة حتى لو تغيرت الوظائف ، إلا أن الصعوبة التي تكمن فيما أنها تتطلب إجراءات فنية معقدة و تدريب القائمين بها لفترة طويلة هذا دون أن تغفل الأحكام و التقديرات الشخصية المتداخلة في تعريف العوامل و وضع النقط .

أما طريقة مقارنة العوامل فهي شبيهة بالسابقة و لكنها تختلف عنها من حيث أن تقدير أهمية الوظائف النسبية يكون بمقارنة كل وظيفة بالنسبة لكل عامل علي حدة ، كما أن

التقييم يكون علي أساس نقدي و ليس عكس أساس نقط ، ونظرا لصعوبتها وشرحها للعاملين و تعقيدها فان اعتمادها كطريقة للتقييم يبقى محدود الاستعمال .

ب- تقييم أداء الموظفين :

و يقصد بتقييم أداء الموظفين ذلك النظام الرسمي المصمم من اجل قياس و تقويم أداء و سلوك الأفراد أثناء العمل و ذلك عن طريق الملاحظة المستمرة و المنتظمة لهذا الأداء و السلوك و نتائجها خلال مدة زمنية محددة ، يجرى بعدها تقدير جهد و نشاط الفرد لتحديد كفاءته .

و يمكن تلخيص أهمية تقييم الأداء فيما يلي : (28)

- تحديد مواطن القوة والضعف في أداء العاملين بغرض تحديد أساليب علاجها .
 - تحديد مستوى أداء العاملين ومدى توافقهم مع وظائفهم الحالية .
 - تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين طبقا لمستوى أدائهم ومجالات تطويره .
 - تحديد نظم الحوافز و المكافآت المرتبطة بمستوى الأداء مباشرة .
 - تحديد الأفراد المتميزين الذين يمكن ترقيةهم إلى مناصب أعلى .
- و تعتبر مسؤولية التقييم في الغالب ملقاة على عاتق الرئيس المباشر ، حيث يقوم هذا الأخير بتقييم المرؤوسين التابعين له وفقا لنماذج وإجراءات التقييم ، على أن يقوم الرئيسي الأعلى بمراجعة وضبط وموازنة تقديرات الرئيس المباشر ليتم اعتماد التقييم . وحتى يتحقق التقييم فانه يمر بمراحل أساسية هي:

- تحديد المعايير التي تستخدم في عملية القياس ، وهي في الغالب مقسمة إلى معايير الأداء ككمية الأداء وجودته ، معايير السلوك كمعالجة شكاوى العملاء و كتابة التقارير و المواظبة علي العمل... الخ ، ومعايير الصفات الشخصية كالمبادأة و الدافعية و والاتزان و الانفعالية في مواقف العمل المختلفة .
 - تحديد أسلوب التقييم المناسب و تعتبر قائمة معايير التقييم الأسلوب الشائع إضافة إلى أساليب أخرى ، كالترتيب البسيط و المقارنة بين العاملين و التوزيع الإجباري و الإدارة بالأهداف... الخ.
 - تحديد التوقيت المناسب والفواصل بين تقويم و آخر .
 - اختيار المقوم ، وهي مسألة أساسية، فيها يتم اختيار انسب شخص لتولي العملية إضافة إلى تدريبه و تبصره بكيفية التقويم (29).
 - أخيرا تتم مراجعة النتائج المتوصل إليها ومناقشتها بشكل علني أو سري حسب ما تقتضيه الظروف الداخلية للمؤسسة .
- هذا وتستخدم المؤسسة نتائج تقويم الأداء في عدة مجالات مرتبطة بالسياسة والأهداف العامة لها ، أهمها :

- **مجال الترقية :** و الهدف منه رفع الروح المعنوية للموظفين و خلق جهاز إداري متماسك و مستقر ، فمن أبرز عوامل الترقية الكفاءة ، التأهيل والولاء ، فإذا كان الموقع (الوظيفة) فنية فلا بد أن يكون التخصص أو التأهيل العامل الأساسي للترقية ،

- أما إذا كانت تتطلب الممارسة فيجب اعتماد عامل الأقدمية في الترقية ، وإذا كانت الوظيفة تحتاج إلى قدر من الثقة فإن الولاء هو العامل الأساس في ذلك.
- **تقويم سياسة الاختيار و التعيين :** فتقويم الأداء بمثابة اختبار لمدى نجاح الطرائق و الإجراءات المستخدمة في اختيار و تعيين العاملين ، فإذا ارتفعت معدلات تقييم الأداء كان ذلك دليلا على صحة و نجاعة الإجراءات المتبعة في اختيار الأفراد و تعيينهم و العكس صحيح .
 - **النقل :** تعد نتائج التقييم وسيلة فاعلة لمعرفة العاملين الذين هم بحاجة إلى النقل لوظائف أخرى تلائم قدراتهم أكثر حتى يزيد من كفاءته و إنتاجيته في العمل .
 - **تنزيل الدرجة الوظيفية :** يتم تنزيل الوظيفة للموظف في حالات ضعف كفاءته بسبب تفاعسه أو إهماله في العمل أو ضعف إمكانياته التي تتيح له تحقيق مستوى مقبول من الكفاءة ، أو في حالة ارتكابه لمخالفة يستحق تنزيل درجته ، وهنا يصبح التقييم الوسيلة المناسبة للتعرف علي ذلك و اتخاذ الإجراء المناسب .
 - **إنهاء العمل الوظيفي:** حيث أن المؤسسة ليست مسؤولة عن تحمل أعباء موظفين غير أكفاء، ولا يقومون بالأعمال الموكلة لهم على احسن وجه، فهي تلجأ في هذه الحالة إلى إنهاء أعمالهم، و يستثنى من هذا الإجراء حالات المرض أو الأحكام التأديبية أو الاستقالة أو بلوغ السن المقررة للخدمة ، وعادة ما يحدد ذلك من طرف الإدارة وحدها .
- و بناء على ما سبق فان تقييم أداء الموظفين يبقى الإجراء الذي ينبغي أن تنتهجه المؤسسة بصفة دورية ، إذا ما أرادت تحسين إنتاجية أفرادها ورفع مستوى أدائهم ، أو الحصول على من هم أحسن منهم في حالات تدني كفاءتهم أو إهمالهم و كل ذلك يصب في هدف أساسي هو التعامل الجيد و الصمود في وجه المنافسة سواءا مع المؤسسات المحلية أو العالمية .
- إلا أن حالات انخفاض مستوى الكفاءة و المهارة لا يقابل دائما بعزل أو إنهاء الموظفين، فالمؤسسة الناجحة هي التي تفكر في وسيلة انجح لتفادي هذا المستوى ، أو لتصحيح الانحراف الذي قد يحصل بين احتياجات الوظيفة و قدرات و مهارات الفرد الحالي أو الجديد ، و يتحقق هذا غالبا عن طريق التدريب بما يوفر من استقرار وظيفي للأفراد المدربين و يساعدهم في نفس الوقت على تلبية حاجات و شروط مختلف نشاطات و مشاريع المؤسسة العاملين بها ، وهذا ما سنوضحه في العنصر التالي .

رابعا : العلاقة بين التعليم و التدريب و تنمية الموارد البشرية

يرتبط التعليم ارتباطا عضويا بتنمية الموارد البشرية، فمن خلال التعليم و التدريب تزداد خبرة الإنسان و مهاراته و معارفه و ينعكس ذلك بشكل إيجابي على التنمية، فلقد أولت الأمم المتحدة اهتماما خاصا بمصطلح التنمية البشرية منذ عام 1990، عندما أصدرت التقرير الأول للتنمية البشرية، و يمكن تعريف التنمية البشرية بأنها « عملية توسيع القدرات البشرية و الإنتفاع بها؛ أي أن التنمية البشرية جانبان هما : جانب تكوين القدرات و جانب الإستفادة منها، و فيما يتعلق بالجانب الأول بالتنمية البشرية تعني تكوين القدرات من خلال الإستثمار في التعليم و الصحة و التغذية و التدريب، أما الجانب الثاني فهو يعني الإستفادة الكاملة من هذه القدرات فيما ينفع الإنسان و إستخدامها في زيادة الإنتاج⁽³⁰⁾ ».

من التعريف السابق نستنتج أن تنمية الموارد البشرية تركز على جانبين أساسيين

هما :

● **التكوين :** فالنظام التعليمي هو المسؤول عن هذه المهمة، فالإستثمار في التعليم، كما بيناه في مواضع سابقة من البحث هو الحل الأفضل في إعداد القوى البشرية اللازمة لعملية التنمية، إذ يجب على هذا النظام تخريج أنماط من الكوادر البشرية المنتجة المعدة إعدادا ثقافيا و إجتماعيا و الذي يتلاءم و سوق العمل و إحتياجاته، و هنا يؤكد شولتز " على أهمية تدريب القوى العاملة في مجالات الإستثمار لرأس المال فهو يعتبره نوعا من الإستثمار الإنتاجي " ⁽³¹⁾

● **توظيف القدرات :** إن إمتلاك القدرات وحدها يجعل منها مادة خام غير قابلة للإستعمال، لذا يجب أن يوازيها توظيف و إستفادة كاملة و هذا لا يتاح للكوادر البشرية إلا من خلال الوظائف التي يشغلونها، فهي الحقل الذي يستثمر فيه هذا الإطار طاقاته و قدراته المهنية و المعرفية، ليحصل على نواتج عمله سواء كان ذلك في شكل مادي (راتب، مكافأة) أو معنوي (ترقية ...) .

و منه يصبح تكوين القدرات و توظيفها شرطان أساسيا في عملية تنمية الموارد البشرية، و يضاف لهما شرط آخر لا يقل أهمية عنهما و هو التدريب، فمن المتفق عليه أن للتدريب أهمية كبيرة في إعداد الكوادر البشرية العاملة و تأهيلهم فالمؤسسة التي تريد أن تتميز عن مثيلاتها عليها أن توفر الكوادر الماهرة، و هذا لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال عملية التدريب.

فبمواكبة التغير السريع في المعرفة و المعلومات و التقدم التكنولوجي الهائل، تصبح الشهادة العلمية بل الدرجة و الألقاب العلمية في حاجة ماسة إلى المراجعة و الدعم، إذ يعتبر التدريب و التعليم المستمر أفضل سبيل لمسايرة أحداث و معارف العصر و تقنياته المتجددة، و إلا فقدت الشهادة و الدرجة العلمية صلاحيتها. ⁽³²⁾

ففي دراسة أجراها كل من جمال فروخي و سلمى حاكمية فريجات من سلسلة دراسات على عينة من الخريجين الجامعيين ، توصلت إلى أن الأزمة التي يواجهها خريجو الجامعة و حملة الشهادات العليا (التقنية) في التشغيل ، إحساسهم بنقص تكوينهم

، فمن بين 68 في الدفعة أربعة منهم يتابعون الدراسات العليا ، و 24 % يباشرون تدريباً إضافياً ، فهو الملجأ الأفضل ضد البطالة⁽³³⁾.

و في تعريفه للتدريب، يرى أحمد باشات أن التدريب، بمعناه الواسع هو تجهيز الفرد للعمل المثمر و الإحتفاظ به على مستوى الخدمة المطلوبة ... و هو ما يقدم للفرد من معلومات معينة أو مهارات أو إتجاهات ذهنية لازمة لتحقيق أهداف المؤسسة و بهذا المعنى يكون التدريب عملية تعديل إيجابي تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية لتزويده بالمهارات و المعارف في سبيل تحقيق كفاءة أعلى .
و يشير التدريب إلى مجموعة الطرق المستخدمة في تزويد الموظفين الجدد الحاليين بالمهارات اللازمة لأداء وظائفهم بنجاح .

من التعريفين السابقين للتدريب نجد أن هذا الأخير لا يمس الموظفين الجدد أو الإطارات الجامعية التي تدخل لأول مرة سوق العمل، بل يمتد ليشمل الموظفين الموجودين منذ فترة، و منه يمكن أن نميز بين مهمتين أساسيتين لهذه العملية :
أ - تنمية المهارات و المعارف لدى الإطارات الجامعية التي حصلت حديثاً على مناصب مهنية في المؤسسات المختلفة بأسواق العمل، إذ أن الحصول على الشهادة ليس بالهدف النهائي، فالمؤهل العلمي الذي يحمله هذا الأخير قد لا يتلاءم مع متطلبات المهنة الفعلية إضافة إلى ظروف العمل التي تحتاج إلى معرفة مستمرة و منه فإن الضرورة تفرض إجراء تدريب للأفراد لرفع مستواهم من جهة و الوصول إلى درجة مقبولة من التوافق بين متطلبات المهنة و التكوين الذي يحملهم من جهة ثانية .

ب - منع تقادم المهارات و المعارف لدى العاملين القداما بالمؤسسة، فالتغير التكنولوجي يعد السبب الرئيسي لتقادم المهارات و المعارف، لذا فإن تقادي هذا المشكل يكون بإجراء دورات تدريبية لهؤلاء العاملين سواء داخل مؤسستهم أو خارجها، و ذلك بهدف التعرف على التطورات و التجديدات الحاصلة على مهنتهم و بالتالي رفع كفاءتهم و إنتاجيتهم .
وبذلك يصبح التدريب إعداداً مستمراً للمهنة طالما أن متطلباتها متغيرة و متأثرة بعوامل الإنفجار المعرفي و التقدم التقني في جميع المجالات و كذلك سهولة تدفق المعلومات من مجتمع لآخر .

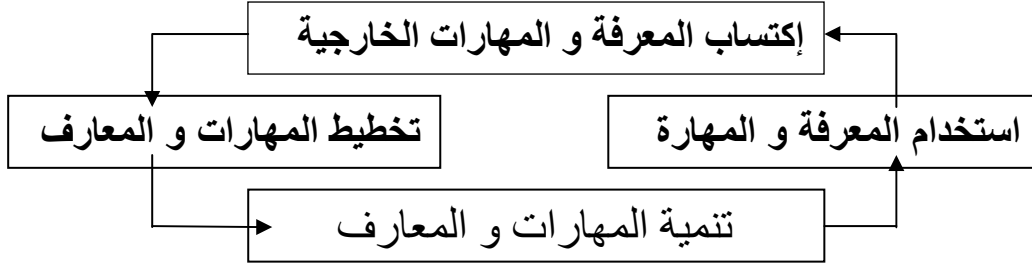
و عليه فإننا نجد ان المؤسسات تعتمد الى تدريب العاملين بها من أجل تحقيق جملة من الأهداف أهمها:⁽³⁴⁾

- مساعدة الفرد على إكتساب مهارات جديدة و مهارات متعلقة بطبيعة المهام المكلف بها.
- مساعدة المؤسسة على رفع مستوى الأداء بها .
- إكتشاف مواهب الأفراد و مهاراتهم و إمكاناتهم و كشف نقاط الضعف فيهم
- تقليل الأخطاء و التوفير في الجهد و الوقت و النفقات .
- تمكين الأفراد من مسايرة التطور العلمي و التكنولوجي لكي يواجهوا التحديات العصر الحديث .

إن جملة هذه الأهداف ترتبط ارتباطاً وثيقاً بتنمية المهارات و المعارف لدى العاملين بهذه المؤسسة و نتيجة لأهمية المقدرات الفردية فلا بد إلى جانب تنميتها الإهتمام بتخطيطها و كيفية إكتسابها و الحصول عليها و إستخدامها و هذه المراحل تسمى سلسلة المهارات و المعرفة في المؤسسات.

و يمكن ترجمة هذه السلسلة في المخطط التالي :

شكل رقم (5) : يوضح سلسلة المهارات و المعارف في المؤسسة



و يعتبر التخطيط أهم الإستراتيجيات في تنمية المهارات و المعارف، وهي تنطوي على جزئية هامة و هي ماهية المعارف و المهارات و الإستعدادات المطلوبة للحصول عليها سواء من خارج المؤسسة أو التي يمكن الحصول عليها من خلال تنمية الأفراد الحاليين أي داخل المؤسسة .

أما الحصول على هذه المهارات و المعارف فيتم من خارج المؤسسة من خلال إستقطاب أفراد جدد، أو من خلال شراء خدمات إستشارية، أو التعاون مع مؤسسات أخرى لتنمية مهارات و معارف الأفراد الحاليين .

و عن كيفية تنمية المهارات و المعارف فيتم عن طريق التعلم، و يعرف التعلم على أنه العمليات التي تؤدي إلى تغيير واحد أو أكثر من أبعاد المعرفة و الإتجاهات و المهارات لذلك لا بد من تصنيف برامج تنمية المهارات و المعارف حتى تتضح مدى درجة المشاركة في هذا البرنامج من حيث فعاليته من عدمها (35).

ليتم في الأخير إستخدام المعارف و المهارات التي تبث فعاليتها في برامج التعلم هذه. و كما سبق أن ذكرنا فإن جملة هذه المعارف و المهارات يمكن الحصول عليها خارج المؤسسة، و هو ما يصطلح عليه بالتدريب خارج مكان العمل، و إما الحصول عليها داخل المؤسسة أو ما يسمى بالتدريب داخل مكان العمل أو أثناء الخدمة.

حيث أن التدريب داخل العمل ينطبق على الأفراد الذين يعملون داخل الوحدات و الأقسام الصناعية عموماً، و يمتاز هذا النوع يتواجد كل من المدرب و المتدرب في مكان واحد مما يخلق ارتباطاً مادياً و نفسياً بمحيط العمل، كما يسهل على المدرب عملية تقييم المدربين و النتائج المحصل عليها من عملية التدريب، أما الميزة الأهم بالنسبة للمؤسسة هي قلة التكاليف لهذا النوع من التدريب كونها لا تحتاج إلى تنقل المدربين إلى مراكز خارج المؤسسة .

و يبرز الحاجة إلى التدريب أثناء الخدمة في النقاط التالية : (36)

- أن التدريب أثناء الخدمة يساعد على تغيير الإتجاهات و إكتساب إتجاهات جديدة تجاه المهنة، مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية و زيادة الإنتاجية في العمل.
 - إن التدريب أثناء الخدمة يهيئ الفرصة أمام المتدرب لإكتساب المعارف و المهارات الجديدة في مجال عمله.
 - إطلاع المتدربين على كل ما هو جديد في مجال أداء المهنة.
 - زيادة روح الإلتزام لدى المتدربين تجاه مؤسستهم لشعورهم أنهم العنصر الأهم في تطوير إنتاجيتها .
 - إن التدريب أثناء الخدمة يكسب المتدرب آفاقا جديدة في مجال ممارسة المهنة، و ذلك من خلال تبصيره بمشكلات المهنة و تحدياتها و أسبابها أو كيفية التخلص منها، أو التقليل من آثارها على أداء العمل .
- أما في حالة إنتقال الأفراد إلى مراكز قد تقرب أو تبتعد عن مكان العمل فإن هذا النوع يصطلح عليه بالتدريب خارج مكان العمل، حيث يتطلب من الأفراد المتدربين تكريس كامل أوقاتهم لدراسة و متابعة المواد و الصور التدريبية العديدة، كالمحاضرات و التطبيقات العملية و دراسة الحالات.⁽³⁷⁾
- و عن الفائدة التي يجنيها المتدربون فهم بطبيعة الحال يتعلمون مهارات جديدة تمكنهم من السيطرة على مشاكل و إختلالات العمل، كما تساعدهم و تؤهلهم للتقدم و الترقى في مسارهم الوظيفي في حال تفوقهم و نجاحهم في التدريب الذي تلقوه.
- و عليه فإن التدريب في وقتنا الحالي أصبح يحتل مكانة هامة في سبيل رفع مردودية و أداء الموظف من جهة، و من جهة أهم فهو يعتبر حلا مناسباً تنتهجه المؤسسة لتصحيح الانحرافات التي تكون بين ما يحمله هذا الإطار من تكوين و قدرات معرفية و مهاراتية و بين ما هو مطلوب منه لإحتياجات وظيفية و أداء وظيفي ، و بالتالي المساهمة في المرودية الإنتاجية للمؤسسة التي يعمل بها.

الهوامش

- 1- مالكوم جبلز وآخرون, اقتصاديات التنمية, ترجمة طه عبد الله منصور وعبد العظيم مصطفى, دار المريخ, المملكة العربية السعودية, 1995, ص 313.
- 2- المرجع السابق, ص 316.
- 3- بودرمين محمد, "واقع العامل المسرح (إشكالية التهميش الإجتماعي من سوق العمل حالة الوكالة المحلية للتأمين على البطالة SNAC سكيكدة)", (دراسة لنيل شهادة الماجستير تخصص علم إجتماع التنمية, كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية, جامعة منتوري, قسنطينة, 2000, 2001), ص 33 .
- 4- Bouzid Nabil , « L’interface enseignement supérieur monde du travail en Algerie : de Quoi s’agit-il ? » , Les cahiers du CREAD ,N°59/60 ,1^{er} & 2^{ème} trimestres , 2002,Alger,P194.
- 5- Idid , P195.
- 6- Idid, P197.
- 7- محسن عبد الله مخامرة, تخطيط القوى العاملة على المستوى الكلي و الجزئي, إدارة البحوث و الدراسات, المنظمة العربية للعلوم الإدارية, 1986, ص 8.
- 8- صلاح الدين عبد الباقي, الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية, الدار الجامعية الجديدة, الإسكندرية, 2002, ص 123.
- 9- محسن عبد الله مخامرة, مرجع سابق, ص 42.
- 10- المرجع السابق, ص 43.
- 11- أحمد ماهر, إدارة الموارد البشرية, الدار الجامعية, الإسكندرية, 2003, صص(123-124)
- 12- أحمد سيد مصطفى, إدارة الموارد البشرية من متطور القرن 21, مكتبة الإنجلو المصرية, القاهرة, 2000, ص ص (264-265).
- 13- جاري ديسلر, إدارة الموارد البشرية, ترجمة محسن سيد أحمد عبد المتعال, دار المريخ, المملكة العربية السعودية, 2003, ص 108.
- 14- أحمد ماهر, إدارة الموارد البشرية, مرجع سابق, ص 52.
- 15- موسى اللوزي, التنظيم و إجراءات العمل, دار وائل, عمان, 2002, ص 72.

- 16- جاري ديسلر، مرجع سابق، ص ص (110-111).
- 17- عبد الفتاح بوخمخ، إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة منتوري، قسنطينة، 2001، ص 31.
- 18- جاري ديسلر، مرجع سابق، ص ص (127-130).
- 19- علي غربي و آخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى، الجزائر، 2002، ص 73.
- 20- قاسم محسن الحبيطي، " مواصفات سوق العمل من خريجي كليات الإدارة و التجارة في القطاعين الخاص و العام "، الملتقى العربي لتطوير أداء كليات الإدارة و التجارة في الجامعات العربية (11-13 مارس 2003)، حلب، سوريا، ص 201.
- 21- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، 2002، ص 159.
- (*)-لمزيد من التفصيل أنظر : حسن إبراهيم بلوط ، مرجع سابق، ص ص (166-176).
- 22- علي غربي و آخرون، مرجع سابق، ص 88.
- 23- حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص ص (187-188).
- 24- عبد العزيز بن حبتور، الإدارة العامة المقارنة لطلبة الدراسات العليا، الدار العلمية الدولية، الأردن، 2000، ص 184.
- 25- سهيلة محمد عباس و علي حسين علي ، إدارة الموارد البشرية، دار وائل ، عمان، 1999، ص 87.
- 26- عبد العزيز بن حبتور، مرجع سابق، ص 189.
- 27- صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 297.
- 28- أحمد ماهر، الإختبارات و إستخدامها في إدارة الموارد البشرية و الأفراد، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 371.
- 29- عبد العزيز بن حبتور، مرجع سابق، ص 192.
- 30- عبد القادر محمد عبد القادر عطية، إتجاهات حديثة في التنمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 49.
- 31- على عبد الرزاق جليبي، علم إجتماع الصناعي، الطبعة 4، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 420.
- 32- محمد محمد بيومي خليل، التربية و جودة الشباب العربي في عصر العولمة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2001، ص 140.
- 33- Djemel FAROUGHI et Salma Hakmia RRAIHAT, « Ala quete du premier emploi jeunes deplomes en licences d'enseignement et en D.E.S », Les cahiers du CREAD, N° 58- 4éme trimestre, Alger,2001,P103.
- 34- رشاد أحمد عبد اللطيف، إدارة و تنمية المؤسسات الاجتماعية، المكتب الجامعي، الإسكندرية، 2000، ص 123.
- 35-رواية حسن، مرجع سابق، ص 215.
- 36-<http://www.tdreeb.gov.sq/thaqafah-1.htm>
- 37- حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص 282.