

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم الحقوق

# الموارد البشرية للإدارة

مذكرة مكملة من مقتضيات نيل شهادة الماستر في الحقوق تخصص القانون الإداري

تحت إشراف الأستاذ :

بن عبد الله عادل

من إعداد الطالب :

حدادي صلاح الدين

السنة الدراسية : 2014/2013

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## خطة البحث

مقدمة

### الفصل الأول : الإدارة العامة

#### المبحث الأول : ماهية الإدارة العامة

المطلب الأول: نشأة وتطور الإدارة العامة.

الفرع الأول : المرحلة الأولى

الفرع الثاني: المرحلة الثانية

الفرع الثالث: المرحلة الثالثة

المطلب الثاني: مفهوم الإدارة العامة

الفرع الأول : تعريف الإدارة العامة

الفرع الثاني : أهمية الإدارة العامة

المطلب الثالث: علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى

الفرع الأول: علاقة الإدارة العامة بعلم إدارة الأعمال

الفرع الثاني: العلاقة بين الإدارة العامة و علم النفس

الفرع الثالث : العلاقة بين الإدارة العامة و علم الاجتماع

الفرع الرابع : العلاقة بين علم الإدارة العامة و علم الأخلاق و علم الاقتصاد

#### المبحث الثاني: أعمال الإدارة العامة

المطلب الأول: التخطيط

الفرع الأول : مفهوم التخطيط

الفرع الثاني : أهمية التخطيط

الفرع الثالث : مزايا التخطيط و مراحل التخطيط

## المطلب الثاني: التنظيم الإداري

الفرع الأول : مفهوم التنظيم :

الفرع الثاني : مبادئ التنظيم :

الفرع الثالث : أنواع التنظيم

## المطلب الثالث : إتخاذ القرارات الإدارية

الفرع الأول : أهمية ومفهوم إتخاذ القرارات الإدارية

الفرع الثاني : خصائص عملية إتخاذ القرارات

الفرع الثالث : أنواع القرارات

الفرع الرابع : حالات ومراحل اتخاذ القرارات

## الفصل الثاني : الموارد البشرية للإدارة

### المبحث الأول : مدخل للموارد البشرية

المطلب الأول: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

الفرع الأول: نشأة إدارة الموارد البشرية

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في تطور إدارة الموارد البشرية

المطلب الثاني: مفهوم الموارد البشرية

الفرع الأول: تعريف الموارد البشرية

الفرع الثاني: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية

الفرع الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية

المطلب الثالث: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

الفرع الأول: إدارة الموارد البشرية في المستقبل

الفرع الثاني: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

## المبحث الثاني: تنمية الموارد البشرية للإدارة

المطلب الأول: تنمية الموارد البشرية عن طريق التدريب وتقييم الأداء

الفرع الأول: مفهوم التدريب

الفرع الثاني: أهداف وأنواع التدريب

الفرع الثالث: خطوات عملية تقييم الأداء والعوامل المؤثرة عليها

المطلب الثاني: تخطيط المسار الوظيفي

الفرع الأول: تعريف المسار الوظيفي

الفرع الثاني: أهمية تخطيط المسار الوظيفي

خاتمة

قائمة المراجع

فهرس

# مقدمة

أصبحت الدول تسعى حاليا لتحقيق النمو الاقتصادي من أجل الوصول إلى المستويات المرغوبة في الرفاهية الاقتصادية خاصة تلك المصنفة ضمن الدول السائرة في طريق النمو. و لقد شهدت البشرية تطورا كبيرا في جميع المجالات، وذلك من خلال قيادة عملية التنمية الشاملة، فتعتبر المؤسسة الأداة الأساسية التي تستخدمها الدولة في تنفيذ سياساتها ومخططاتها التنموية بالاعتماد على الموارد المتاحة خاصة البشرية منها باعتبار أنّ العنصر البشري هو الفاصل بين التقدم والتخلف، وكذا استغلال إمكانيات وقدرات القوى العاملة الحالية لتمكين من النهوض بأعبائها الوظيفية، وبالواجبات الموكّلة إليها.

لذلك كان لابد من وجود وسيلة يمكن بواسطتها الوقوف على مدى كفاءة المورد البشري من خلال وضع نظام لتقييم كفاءة أداء العاملين في المؤسسات ذلك أنّ تقييم الأداء هو العملية التي يتم بموجبها الحصول على المعلومات المرتدة حول فعالية العاملين بها، هذه العملية تؤدي إلى مهمة المراجعة والمراقبة واستخلاص المعلومات التي تتخذها من القرارات الإدارية، هذه القرارات تحدد من يجب ترقيته أو فصله، ومن يجب نقله أو تثبيته. كذلك فإنها تحدد الراتب (الأجر) أو العلاوات (المكافآت) التي يجب أن يحصل عليها العامل بناء على هذا التقييم.

## أولا: أهمية الدراسة

تدعو الضرورة إلى الإحاطة بالأهمية العلمية، لإنجاز هذا البحث، حيث تبرز أهميته ضمن المجالات التالية:

تعتبر الموارد البشرية العنصر المهم للوصول إلى تحقيق الأهداف والغايات المرجوة فأهميتها تكمن في دورها المؤثر في رفع كفاءة وإدارات المنظمة وفعاليتها في أداء مهامها وأنشطتها بوصفه محصلة نهائية لكفاءة وفعالية المنظمة ذاتها ومدى قدرتها على التميز والمنافسة داخليا وخارجيا

كل ذلك يتحقق إذا ما أحسن استقطاب واختيار وتعيين الكفاءات المتميزة والمؤهلة والمدرية واثم التخطيط لها بعناية والاهتمام

بها والمحافظة عليها وصيانتها وتطويرها ووضع نظام عادل للمرتبات والمكافآت والحوافز وتبني الموضوعية في قرارات الترقية وفق اعتبارات ومعايير عادلة تكون معلومة وواضحة للجميع وعلى درجة من الشفافية والوضوح .

وللتطور العلمي والتطور التقني دور بارز في إكساب إدارة الموارد البشرية أهمية وحيوية خاصة والذي غير من طبيعتها وعملياتها فتطور تقنية المعلومات إلى زيادة الطلب على المهن الفنية مما تطلب مؤهلات غير تقليدية للوظائف القيادية في إدارة المعلومات كما دعت الحاجة إلى إدخال التقنية الحديثة والاعتماد عليها في أنشطة ومهام إدارة الموارد البشرية من تخطيط واستقطاب واختيار وتعيين وغيره .

### ثانياً: مبررات اختيار موضوع الدراسة

إنّ مبرر اختيار هذا الموضوع والمتمثل في إدارة الموارد البشرية هو مدى ضرورة الاهتمام بهذا الموضوع في الوقت الراهن، والذي يشهد تحولات وتغيّرات سريعة في هذا الوقت وفي المستقبل على السواء .

إدراكنا بأنّ تحسين أداء العاملين يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة، حيث عملية تحسين الأداء تتأثر بمستوى الموارد البشرية ومهاراتها، وإبداعاتها واستعداداتها ، بالإضافة إلى وجود عوائق إدارية وتنظيمية وتكوينية ساهمت سلباً في انخفاض مردودية المؤسسات .

تعتبر الموارد البشرية مشروع في بداية الإنجاز و التطور و يحتاج إلى اقتراحات و نظريات جديدة لتجسيده على أرض الواقع و نجاحه ، و من خلال دراستنا إرتأينا أن نساهم و لو بجزء قليل في إيضاح السلبيات و الإيجابيات في هذا الميدان مع إمكانية المساهمة في تطوير و مواكبة الازدهار الحاصل اقتصادياً و إدارياً و فكرياً في الدولة و مؤسساتها .

### ثالثاً: إشكالية الدراسة

ما هي أفضل السبل لاستثمار الموارد البشرية للوصول إلى أعلى مستويات التسيير الإداري  
الناجح ؟

رابعاً: منهج الدراسة.

قصد الوصول إلى معرفة دقيقة لعناصر إشكاليتنا ، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي  
باعتباره المنهج الأنسب لهذا النوع من البحوث ، والذي يقوم على جمع وتحليل البيانات .

خامساً: محتوى الدراسة.

تم تقسم الدراسة إلى فصلين ، خصص الأول لدراسة ماهية الإدارة العامة والذي بدوره  
مقسم إلى مبحثين ، حيث سنتناول في المبحث الأول ماهية الإدارة العامة والذي بدوره يتضمن  
ثلاث مطالب الأول نشأة وتطور الإدارة العامة ، والثاني مفهوم الإدارة العامة ، والثالث علاقة  
الإدارة العامة مع العلوم الأخرى ، أما المبحث الثاني أعمال الإدارة العامة هو أيضا تضمن  
ثلاث مطالب الأول التخطيط ، والثاني التنظيم وأخيرا اتخاذ القرارات الإدارية.

في حين خصص الفصل الثاني للموارد البشرية للإدارة ، والذي هو أيضا قسم على  
مبحثين الأول مدخل للموارد البشرية وانطوى تحته ثلاث مطالب ، الأول التطور التاريخي  
لإدارة الموارد البشرية ، الثاني مفهوم الموارد البشرية ، الثالث الإدارة الإستراتيجية للموارد  
البشرية ، أما بخصوص المبحث الثاني بعنوان تنمية الموارد البشرية للإدارة وبدوره تضمن  
مطلبين الأول تنمية الموارد البشرية عن طريق التدريب وتقييم الأداء ، والثاني تخطيط المسار  
الوظيفي



# الفصل الأول

# الفصل الثاني

## تمهيد

إن الإنسان اجتماعي بطبيعته يتكامل مع بني جنسه في مجموعات بشرية ذات اهتمامات مختلفة ومتنوعة لذا " فوجود الإدارة حتمي في كل التجمعات البشرية التي تمتلك إمكانيات مادية وفنية وطبيعية تساعدها على تحقيق أهدافها وتنفيذ واجباتها " إذاً فالإدارة بشكل عام هي الركيزة الأساسية لكل عمل مبني على أسس علمية بل لا بد من وجود جهاز تنفيذي إداري فعال يعتمد على أساليب إدارية حديثة تكفل تقديم الخدمات العامة في أقصر وقت وبأقل تكلفة ممكنة.

إن أي تنظيم أياً كان هدفه يحتاج إلى الإدارة مثل الوزارات ، الجامعات ، المدارس ، المؤسسات والشركات ، وغيرها... فمن هنا كان اهتمام المؤلفين والباحثين بأن يقدموا لدارسي الإدارة العامة والعاملين في ميادينها الأصول والأسس والمبادئ الإدارية العامة ومحاولة ربط هذه الحقائق والمعلومات بواقع الإدارة العلمي .

الإدارة العامة كميدان للدراسة ذات تاريخ طويل يعود إلى العصور القديمة عندما قامت محاولات في مصر الفرعونية وفي الصين القديمة لتلقي المبادئ الصحيحة للإدارة ولكن بوادر دراسة الإدارة العامة بصورتها الحالية نشأت خلال العصور الوسطى .

وتعتبر نشأة العلوم الكاميرالية في بروسيا ، والتي سبقت العلوم الإدارية ، بداية التطور الحقيقي في دراسة الإدارة العامة وذلك حين شعر أمراء الإقطاع باحتياجهم للأموال وظهرت لهم أهميه الإدارة السليمة والحاجة إلى دراسة الأسس للممارسة مهنة الإدارة ، أي العمل الحكومي وكان ينظر إلى الإدارة العامة في ذلك الوقت على إنها الوقوف على بعض أسرار المهنة وحيلها .

وتتابعت التطورات وزاد الاهتمام بالإدارة حتى وصل ذروته عندما انشأ فردريك وليم الأول إمبراطور بروسيا أول كرسي للدراسات الإدارية عام 1727 م ، واستمرت التطورات في ألمانيا وفرنسا وبلجيكا وأسبانيا وإيطاليا ويوغوسلافيا وتركيا والبرازيل والولايات المتحدة ، ومصر منذ عهد محمد علي ، إلى إن وصلت الإدارة العامة - كميدان للدراسة والبحث - إلى ما نعرفه اليوم .

حيث سنتناول في المبحث الأول ثلاث مطالب الأول نشأة وتطور الإدارة ، وكذا مفهوم الإدارة العامة ، وأخيرا علاقة الإدارة العامة ببقية العلوم الأخرى .

### المطلب الأول: نشأة وتطور الإدارة العامة.

نشأت الإدارة العامة مرتبطة بالدولة ومنشأتها والوظائف التي تقوم بها الدولة لخدمة المجتمع، ولقد أصبحت الإدارة العامة في العصر الحديث من أكثر ميادين المعرفة أهمية في حقل العلوم الاجتماعية ولقد مرت الإدارة العامة بالعديد من مراحل التطور منذ نشأتها حيث تبلورت كعلم ونظام دراسي على يد ودرو ويلسون حيث قام بتحديد مفاهيمها كما حاول إقامة نظرية حديثه لها، ويعد ويلسون بحق أبو الإدارة العامة ومؤسسها بل وأول من كتب فيها حين

نشر مقالته الشهير "دراسة الإدارة" في المجلة الفصلية الأمريكية للعلوم السياسية في يونيو من عام 1887م.<sup>(1)</sup>

ولقد ساهم علماء وكتاب الإدارة في تطور الإدارة العامة وتحديد مفاهيمها وأهدافها حيث نشر ليونارد هوایت عام 1926م كتاباً بعنوان "مقدمة في دراسة الإدارة العامة" ثم كتب هيربرت سايمون عن السلوك الذي طبعت منه العديد من الطبعات في الفترة من 1947 إلى 1976م فأحدث تطوراً واضحاً في فكر الإدارة العامة ونظرياتها وعموماً يمكننا أن نقسم المراحل التي مرت بها الإدارة العامة في تطورها إلى الآتي :

### الفرع الأول المرحلة الأولى:

وهي المرحلة التي انفصلت فيها الإدارة العامة عن السياسة وأصبحت تدرس كمادة منفصلة وزاد اهتمام العلماء والكتاب (الذين سبق الإشارة إلى بعضهم) بالإدارة كميدان للدراسة ومجال للنشاط الحكومي لا يهتم فقط بالجوانب القانونية أو السياسية وإنما يهتم أساساً بالنواحي الإدارية والتنظيمية، وفي نهاية هذه المرحلة ظهرت نداءات للعديد من الكتاب حول ضرورة البحث عن مبادئ للإدارة العامة.

وقد تركت السياسة آثار سيئة في أذهان مفكري الإدارة العامة ولذا برزت الدعوة للفصل بين السياسة والإدارة بهدف استقرار هذه الأخيرة وسلامتها وإيجاد نوع من الحياد السياسي للإدارة.<sup>(2)</sup>

### الفرع الثاني المرحلة الثانية:

وهي المرحلة التي أخذت الإدارة العامة تتلبور وتكون هيكلها المستقل وأصبح لها مدارس وكليات خاصة تدرس بها وتمنح شهادات دراسية متخصصة فيها.

### الفرع الثالث المرحلة الثالثة:

1. محمد محمود مصطفى ، الإدارة العامة ، الطبعة الأولى ، دار المستقبل للنشر والتوزيع ، عمان ، سنة 2012 ، ص 15

2. محمد نصر مهنا ، تحديث في الإدارة العامة والمحلية ، طبعة 2005 ، مؤسسة شباب الجامعة ، القاهرة ، ص 47

وهي المرحلة التي أنشئت معاهد للإدارة العامة فيها لتقوم بإجراء الدراسات والبحوث اللازمة لرفع مستوى الإدارة الحكومية ولتقدم الاستشارات لحل المشكلات الإدارية والتنظيمية التي تواجه الأجهزة الإدارية، ولتدريب العاملين بالخدمة المدنية. كما قامت حديثاً بتقديم برامج لتنمية القادة الإداريين... فضلاً عن هذا، فإن الإدارة العامة كعلم وميدان للدراسة قد توسعت وأصبحت تضم تخصصات مختلفة منها: أصول الإدارة العامة، التنظيم وأساليب العمل، تحليل السياسات الإدارية، التخطيط الإداري، تخطيط الموارد المالية وإدارتها، الدراسات السلوكية، العلاقات العامة، إدارة الحكم المحلي، تخطيط المدن، إدارة التنمية، والإدارة العامة المقارنة. (1)

### المطلب الثاني : مفهوم الإدارة العامة

يقصد بالإدارة العامة Public administration جميع العمليات أو النشاطات الحكومية التي تهدف إلى تنفيذ السياسة العامة للدولة. فهي موضوع متخصص من الموضوع الأكثر شمولاً وهو «الإدارة»، والإدارة هي تنفيذ الأعمال باستخدام الجهود البشرية والوسائل المادية استخداماً يعتمد التخطيط والتنظيم والتوجيه، وفق منظومة موحدة تستخدم الرقابة والتغذية الراجعة في تصحيح مساراتها، وترمي إلى تحقيق الأهداف بكفاية وفعالية عاليتين. وتفيد في ذلك من العلوم النظرية والتطبيقية، وحين تتعلق هذه الأعمال بتنفيذ السياسة العامة للدولة تسمى الإدارة .

### الفرع الأول : تعريف الإدارة العامة

تعني "الخدمة" على أساس أن من يعمل بالإدارة يقوم على خدمة الآخرين ، أو يصل عن طريق الإدارة إلى أداء الخدمة ، وبذلك تصبح الإدارة نشاطاً حيويماً مستمراً لخدمة المجتمع وإشباع حاجات أفرادها باعتبارها جزءاً من المجتمع الذي تعيش فيه فهي تنظم علاقات الأفراد وتوجه جهودهم ، وترشد لهم لسبل الوصول إلى الهدف.

1. محمد محمود مصطفى ، الإدارة العامة ، المرجع السابق ، ص 16 .

ومن ثم فإن الإدارة تعني النشاط الموجه نحو توفير التعاون المثمر، والتنسيق الفعال بين الجهود البشرية المختلفة العاملة من أجل تحقيق هدف معين بدرجة عالية من الكفاءة.<sup>(1)</sup>

واضح من التعريف أن محور العملية الإدارية هو العنصر البشري، وكيف يمكنه أن يحقق التعاون بين الأفراد وجهودهم المختلفة. وهذا يضيف على الإدارة طابعاً خاصاً باعتبارها عملية اجتماعية وإنسانية من جهة، واقتصادية وسياسية من جهة أخرى، ذلك أنه يتوجب في الإدارة الحسنة أن تكون رشيدة لكي تحقق أهدافها بالاستخدام الأمثل، الفعال والمنتج للإمكانات والموارد المتاحة مع توفير أفضل مناخ ممكن لعمل العنصر البشري، بحيث تحقق كفاية الإنتاج في ظل أفضل مناخ إنساني ملائم لاستثمار الجهود واستخراج أفضل الطاقات.

توصلنا إلى تعريف الإدارة؛ فماذا عن كلمة عامة؟

يقصد بكلمة العامة، تمييزاً للإدارة العامة عن أنواع الإدارة الأخرى، وبخاصة إدارة الأعمال، وإدارة الهيئات والمنظمات الخاصة، وإدارة القطاع العام، وإدارة المنظمات الدولية. يتكون المجتمع من مؤسسات ومنظمات مختلفة تختص كل منها بجانب من أعباء الأمة في المجالات الاقتصادية والسياسية والثقافية، وكذلك نجد أن هناك مجموعة من النظم والقوى الاجتماعية تتفاعل في أي مجتمع؛ ينتج عنها السمة العامة التي تميز المجتمع باعتبار متقدم أو متخلف.

ويأتي هنا دور الإدارة وأهميتها، والإدارة عادة تقع تحت تأثير التركيبة الاجتماعية السائدة وتتلون بالأفكار والمعتقدات السائدة في المجتمع، ومن ثم تتحدد منطلقاتها وأساليبها في العمل، كما تتأثر فعاليتها وانجازاتها.<sup>(2)</sup>

الإدارة تعتبر عملية هامة وقد ازدادت هذه الأهمية باستمرار نتيجة ازدياد مجال النشاطات البشرية واتساعها من ناحية واتجاهها نحو المزيد من التخصص والتنوع والتفرغ؛ وهي موجودة بتواجد المجتمع الإنساني لأنه في أي عمل أو نشاط يحتاج إلى الإدارة؛ والإدارة كعلم تعد من العلوم الإنسانية الحديثة، حيث يرجع كثير من الباحثين نشأتها كشكل عملي

1. عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة العامة المقارنة، الطبعة الأولى، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2000، ص 41.

2. عبد العزيز صالح بن حبتور، المرجع نفسه، ص 42.

منظم إلى عام 1900م. وهناك العديد من التعريفات لمفهوم الإدارة وهذا التعدد يعود إلى

اختلاف زوايا الرؤية التي يتناول من خلالها كل باحث موضوع الإدارة ومنها:

**محمد مرسي يعرف الإدارة:** على أنها مجموعة من العمليات المتشابكة التي تتكامل فيما بينها لتحقيق غرض معين.

ويعرفها أيضا بأنها القدرة على الانجاز و هي بهذا تعني استخدام الإمكانيات المتاحة من أجل إنجاز معين يخدم أهداف معينة.

**أما دونالدكلو فيعرفها على :** " أنها فن قيادة وتوجيه أنشطة مجموعة من البشر نحو تحقيق هدف مشترك " .

**ويعرفها فيفتر علي :** " أنها تنسيق للجهود الفردية والجماعية لتنفيذ السياسة العامة " .

**ويعرفها كلاً من صلاح مصطفى ونجاة النابه الإدارة علي:** " أنها عملية تهدف إلي تحقيق غايات وأهداف المؤسسة سواء كانت كبيرة الحجم كالدولة أو صغيرة الحجم كالجمعيات التعاونية " .

**أما فيول عرفها :** " أنها عدد من العمليات الأساسية التي تكون أركانها الرئيسية من التخطيط , التنظيم , التوعية , التنسيق والرقابة " (1).

**والدكتور فؤاد العطار يرى أن الإدارة علم اصطلح على إطلاقه على كل جهد جماعي في أي منظمة خاصة أو عامة بقصد تحقيق هدف معين.**

**ويرى الدكتور سيد الهواري أن الإدارة هي تنفيذ الأعمال بواسطة آخرين عن طريق تخطيط وتنظيم و توجيه ورقابه مجهود.**

**ويرى الدكتور علي السلمي بأنها :** الإدارة عملية مستمرة تعمل على تحقيق أهداف محددة باستخدام الجهد البشري وبالاستعانة بالموارد المادية المتاحة ، أنها عملية مستمرة تحوي العديد

1 . عادل حسين ، مصطفى زهير ، الإدارة العامة ، دار النهضة العربية ، بيروت ، ص 19 .



من الأنشطة وتستخدم أشكالاً متنوعة من الموارد بعضها مادي وبعضها الآخر إنساني وذلك وصولاً لأهداف محددة.<sup>(1)</sup>

### في هذا الصدد نطرح سؤال مهم هل الإدارة العامة فن أم علم ؟

اختلف كتاب وباحثي علم الإدارة حول طبيعة الإدارة العامة ، أي ماهية وجوهر وكيان الإدارة العامة ، هل هي علم ؟ أم فن ؟ ويعود سبب ذلك إلى أن الإدارة قد نشأت في بداية أمرها مستندة إلى الخبرات والمهارات الخاصة بالأشخاص أكثر من اعتمادها على المبادئ والحقائق العلمية .

فهل الإدارة علم بالمعنى الذي توصف به العلوم التطبيقية ؟ أي تتميز بخصائص ثابتة يمكن قياسها أو التنبؤ بها ؟ أم أن الإدارة فن له خصائص مثل المهارة والابتكار والإبداع ، ومن ثم تتدخل فيه درجة الذكاء والموهبة والإلهام ؟ أم أن الإدارة ليست علماً فحسب ، وليست فناً فحسب ، وليست فناً وعلماً ، وإنما هي شيء آخر يمكن أن نطلق عليه فلسفة ، على أساس أنها مزيج مجموعة من العلوم والعناصر مثل القيادة والإستراتيجية والإدارة ، ... .

ولكن ما أجمع عليه معظم كتاب وعلماء الإدارة بالقول أن طبيعة الإدارة تجمع بين العلم والفن ، فهي علم عندما تعتمد على خطط البحث العلمي في كثير من مجالاتها ، وفن لأنها تحتاج إلى الذكاء والإلهام وسعة الأفق عند الحديث عن الرؤية المستقبلية .<sup>(2)</sup>

### الفرع الثاني : أهمية الإدارة العامة

في الماضي كانت وظيفة الدولة تتحصر في مرافق الدفاع ، و الشرطة ، و القضاء . بمعنى أن مهمتها هي توفير الأمن الداخلي و الخارجي ، مما جعل علاقتها بمواطنيها علاقة استثنائية و عليهم - أي على مواطنيها - أن يوفرُوا حاجاتهم الضرورية ، حديثاً تزايد الطلب على الحكومة لتلعب دوراً بارزاً في تقديم البرامج التنموية التي تساهم في رفع المستوى المعيشي

1. ضرار العتيبي ، نضال الحواري ، إدارة المشروعات الإنمائية ، الطبعة العربية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، سنة 2007 ، ص 15 .

2. حسين عثمان محمد عثمان ، أصول علم الإدارة العامة ، الطبعة الأولى سنة 2007 ، منشورات الحلبي الحقوقية ، لبنان ، سنة 2007 ، ص 55 ،

و رقي مواطنيها . و هذا ما أدى إلى ظهور ما يطلق عليه في وقتنا الحاضر ( دولة الخدمات العامة ) أو ( دولة الرفاهية ) .

إذاً فالإدارة العامة هي الركيزة الأساسية للدولة الحديثة . رسم السياسة العامة بدقة ليس كافياً ، بل لا بد من وجود جهاز تنفيذي فعّال يعتمد على أساليب إدارية حديثة تكفل تقديم الخدمات العامة في أقصر وقت و بأقل تكلفة ممكنة . إن أي تنظيم ، أياً كان هدفه يحتاج إلى الإدارة . الوزارة، الجامعة ، المصنع ، الشركة ، المدرسة ... و غيرها لا بد لكل منها من وجود إدارة تعينها على أداء أنشطتها المختلفة . و نجاح أي من هذه التنظيمات يعتمد على كفاءة و نوعية جهازها الإداري و مقدرته على التطوير و التجديد و الإبداع ليواكب متطلبات مجتمعه و بيئته الخارجية .

يعود تقدم الأمم إلى الإدارة الموجودة فيها ، فالإدارة هي المسؤولة عن نجاح المنظمات داخل المجتمع ، لأنها قادرة على استغلال الموارد البشرية و المادية بكفاءة عالية و فاعلية . فهناك العديد من الدول التي تملك الموارد المالية و البشرية و لكن لنقص الخبرة الإدارية بقيت في موقع متخلف .

كما يمكن أن يقال : أن نجاح خطة التنمية الاقتصادية و الاجتماعية و تحقيقها لأهدافها لا يمكن أن تتم إلا بحسن استخدام الموارد المتاحة المادية و البشرية . و كذلك نجاح المشروعات المختلفة في جميع الأنشطة الاقتصادية الزراعية و الصناعية الخدماتية . و لا شك بان استخدام الموارد المتاحة دون إشراف أو تقصير يتوقف أساساً على كفاية الإدارة في مجالات النشاط المخلفة ، كما أن نجاح المشروعات و تحقيقها لأهدافها الموضحة في خطة عملها يتوقف على كفاية إدارتها، و من هنا نجد أن نجاح خطط التنمية الاقتصادية و الاجتماعية مرتبط بمستوى الكفاية الإدارية في المشروعات المختلفة داخل الدول . و خلال الحديث عن التنمية و الإدارة فان البلدان النامية تواجه كثيراً من المشكلات الإدارية التي تحتاج إلى قدرة و كفاءة إدارية لمواجهةها و التصدي لها و حلها، حتى يمكن أن تحقق أهداف التنمية المرغوبة .<sup>(1)</sup>

### المطلب الثالث : علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى

1. عبد العزيز صالح بن حبتور ، المرجع نفسه ، ص 44-47 .

إن علاقة الإدارة كعلم اجتماعي كغيرها من العلوم الاجتماعية علاقة وثيقة وبالتالي لا بد من دراسة هذه العلوم والاستفادة منها في تنظيم وإدارة المشروعات العامة والخاصة . ومن العلوم التي لها علاقة وثيقة بعلم الإدارة كل من علم الاقتصاد والعلوم السياسية وعلم الاجتماع وعلم النفس والعلوم الرياضية وعلم القانون وعلم الأخلاق.

### الفرع الأول : علاقة الإدارة العامة بعلم إدارة الأعمال

إن إدارة الأعمال تعني إدارة أوجه النشاط الاقتصادي الخاص الهادف على الربح ، مثل إدارة المشروعات الخاصة ، أما الإدارة العامة فهو علم يهتم بالعلاقات الإنسانية وهو علم وثيق الصلة بالعلوم السياسية .

ونلاحظ أن كلا النوعين من الإدارة يتشابهان في عدة نواحي ، حيث تتماثل المفاهيم والعمليات والطرق المستخدمة في أحيان كثيرة كما أن كلا النوعين من الإدارة قد أثر في النوع الآخر ، فالتأثير بينهما متبادل ، ولكن الإدارة العامة أقدم بكثير من إدارة الأعمال حيث سبقتها بآلاف السنين ، بينما إدارة الأعمال كعلم فهو قد بدأ في الوجود عند ظهور الثورة الصناعية وظهرت المشروعات الاقتصادية .

كل هذه الاعتبارات تؤكد أن علم الإدارة العامة يحتفظ بطابع مستقل عن علم إدارة الأعمال ، وإن كان هناك في بعض الأحيان تأثير متبادل لكل منهما على الآخر .

### الفرع الثاني : العلاقة بين الإدارة العامة و علم النفس

تركز دراسات علم النفس على الاهتمام بالعنصر الإنساني فدارسو علم النفس تنصب اهتماماتهم على دراسة الفرد و انطباعاته و مشاعره ، فالمفاهيم الشخصية ، و الدوافع و الإدراك ، و سيكولوجية النمو ، و القيم و الاتجاهات و العوامل البيئية و الوراثية في نمو الفرد و سلوكه ، هي مفردات علم النفس و تلعب هذه الأنماط السلوكية دوراً أساسياً في التأثير على سلوك الفرد وإنتاجيته داخل المنظمة

فأهداف علم النفس مثلاً تساهم في خدمة الإدارة العامة و منها زيادة الكفاءة الإنتاجية و الانسجام ، إيجاد نوع من الاستقرار الوظيفي عن طريق حل الصراعات و المنازعات و مصادر

الشكاوي ، تحسين نوعية العمل بشكل لا يفقد الموظف الاهتمام و الحد من قدرته و أخيراً معرفة النمط الثقافي و خاصة القيم

### الفرع الثالث : العلاقة بين الإدارة العامة و علم الاجتماع

يركز علم الاجتماع اهتماماته في المشكلات المتعلقة بالمجتمعات الإنسانية و يعتبر أحد الروافد الرئيسية في العلوم السلوكية و المفاهيم المتعلقة بالسلوك الإداري . و يعتبر دراسة المجتمع و الجماعات و الأسس التي تقوم عليها و علاقاتها ببعضها البعض ، و لذلك أهمية كبيرة لكون الجماعات ذات تأثير كبير على تفكير الإدارة و سياساتها و برامجها و نشاطها . فإن علم الاجتماع ذو صلة وثيقة بالإدارة و التنظيمات الاجتماعية فهو يهدف إلى دراسة و معرفة القواعد و التقاليد التي تحكم العلاقات بين الأفراد داخل المنظمة ، مما سهل على المدراء معرفة أمور كثيرة عما يدور أو يحكم عمل الجماعة أو الفرد و خاصة عن التنظيمات غير الرسمية و علاقاتها بالتنظيمات و أي مفاهيم أخرى لها صلة تؤثر على الجماعة بما يخدم أهداف التنظيم و العاملين .<sup>(1)</sup>

### الفرع الرابع : العلاقة بين علم الإدارة العامة و علم الأخلاق

يحدد علم الأخلاق الإطار الخلفي للعمل الإداري داخل المنظمات وذلك في تعاملها مع البيئة ويتم الرجوع لعلم الأخلاق في حالة غيبة القوانين أو الأنظمة أو التعليمات أو تقاريرها بحيث تصبح غير صالحه للتطبيق . وفي مثل هذه الحالات فإن الإداري يحكم ضميره بما يعرض عليه من حالات ويكون الإطار المرجعي له قواعد الأخلاق العامة والتي لا تكون مكتوبة في معظم الأحيان باستثناء ما جاء في المواثيق الأخلاقية ولا يعد ذلك عن كونه قواعد عامه ليست مفصله .

وقد تصاعد الاهتمام في السنوات الأخيرة بموضوع أخلاقيات الإدارة العامة باعتبارها تمثل من ناحية الأداة المناسبة للحيلولة دون حدوث الظواهر المختلفة للفساد الإداري ، من قبيل الرشوة ، والمحسوبية ، والترجح الشخصي ، كما أن الأخلاقيات الإيجابية من ناحية أخرى تسهم في تحقيق أهداف المنظمات المختلفة بكفاءة و فاعلية .

1. محمد محمود مصطفى ، الإدارة العامة ، المرجع السابق ، ص 30-31 .

والأخلاقيات بصفة عامة هي محاولة متعمدة ومنظمة لإضفاء الطابع الأخلاقي على السلوكيات المختلفة ، بطريقة تحدد القيم التي يتعين أن تحكم هذه السلوكيات وعليه ، فإن الأخلاقيات تعنى بالعملية التي يتم عن طريقها تأكيد الالتزام بقيم أخلاقية معينة وتحديد الصواب والخطأ ، وهكذا فالأخلاقيات هي عملية البحث عن المعايير الأخلاقية . ولذلك عرف البعض الأخلاقيات بأنها "مجموعة المعايير أو قواعد السلوك التي تم تميمتها من خلال الممارسة أو الخبرة الإنسانية ، والتي يمكن في ضوءها الحكم على السلوك باعتباره صواباً أو خطأ" .

وهذه القواعد الأخلاقية ( المقبولة من العقل الإنساني عامة دينياً ومجتمعياً ) تؤثر في سلوكيات الأفراد ، وأسلوبهم في اتخاذ القرارات كما أنها تحقق جلب النفع أو دفع الضرر .

### العلاقة بين علم الإدارة العامة و علم الاقتصاد

تتوافق دراسة الاقتصاد مع دراسة الإدارة العامة في كثير من الوجوه ، إذ أن المالية العامة و الميزانية و الحساب الختامي و الإدارة المالية مثلاً تعتبر موضوعات أساسية حيث يشترك في دراسة هذه الموضوعات دارسو الإدارة العامة و الاقتصاد على حد سواء .

فالدولة تقوم بإرساء القواعد الأساسية للاقتصاد العام و توكل مهمة التنفيذ إلى الأجهزة الإدارية ، و عليه فالإدارة الحديثة تمارس نشاطات ذات طابع اقتصادي مثلاً تحديد مصادر الإيرادات و أوجه الإنفاق و الحسابات الختامية و الرقابة المالية .

كما يبحث علم الاقتصاد في كيفية استغلال الموارد الاقتصادية بما في ذلك الموارد البشرية والمادية بأقصى درجة من الكفاية الإنتاجية لإشباع حاجات الإنسان في مجتمع ما والإدارة تهدف لتنسيق الموارد والجهود لتحقيق أفضل استغلال اقتصادي لهذه الموارد بقصد تقديم الخدمات بفعالية وبأقل كلفه ممكنه . ويلاحظ أن هدف الإدارة متفق مع أهداف الاقتصاد في هذا المجال ، كما أن الإمكانيات الاقتصادية ووفرتها تؤثر في اختيار الموظفين الأكفاء وتحديد رواتبهم والاستعانة بالخبرات الوطنية وغير الوطنية والتقنية الحديثة .<sup>(1)</sup>

### المبحث الثاني : أعمال الإدارة العامة

1. محمد محمود مصطفى ، الإدارة العامة ، المرجع نفسه ، ص 31 .

يقصد بالإدارة العامة جميع العمليات التي تهدف إلى تنفيذ السياسة العامة للدولة ، وذلك باستخدام الجهود البشرية والوسائل المادية استخداماً فعالاً ، لذا سنتناول أهم ثلاثة أعمال مهمة للإدارة العامة ، وذلك من خلال ثلاث مطالب الأول التخطيط ، الثاني التنظيم ، والثالث اتخاذ القرارات الإدارية .

### المطلب الأول : التخطيط

يحتل التخطيط مكاناً بارزاً في العملية الإدارية إن التخطيط الإداري يؤثر على كل الوظائف الإدارية الأخرى. وهو في النهاية يؤدي إلى استخدام أفضل الموارد المالية والبشرية والفنية التي تحقق أهداف الإدارة ويمكن القول أن التخطيط الناجح يؤدي إلى إدارة كفوءة وفعالة في الوقت المناسب.

### الفرع الأول : مفهوم التخطيط

يعرف التخطيط بأنه التدبير الذي يرمي إلى مواجهة المستقبل بخطط منظمة سلفاً لتحقيق أهداف محددة»، ويعد التخطيط من أهم وظائف الإدارة العامة، وهو الفكرة التمهيدية السابقة لتنفيذ أي عمل من الأعمال. ومن خلال التخطيط يستطيع القائد الإداري تحديد الهدف المنشود والوسائل الكفيلة بتحقيقه بأقل تكلفة ممكنة وفي الوقت المناسب ولاسيما أن الأعباء التي ألقيت على عاتق الدولة جسيمة جداً، ولا يمكن تحقيقها بصورة عشوائية وعفوية. أو هو عملية إعداد القرارات للقيام بعمل ما في المستقبل لتحقيق أهداف معينة بوسائل ذات فعالية عالية . (1)

### الفرع الثاني : أهمية التخطيط

إن العمل بدون خطة يصبح ضرباً من العبث وضياع الوقت سدى، إذ تعم الفوضى والارتجالية ويصبح الوصول إلى الهدف بعيد المنال وتبرز أهمية التخطيط أيضاً في توقعاته للمستقبل وما قد يحمله من مفلجات وتقلبات حيث أن الأهداف التي يراد الوصول إليها هي أهداف مستقبلية أي أن تحقيقها يتم خلال فترة زمنية محددة قد تطول وقد تقصر ، مما يفرض

1. ضرار العتيبي ، نضال الحواري ، المرجع السابق ، ص 145 .

على رجل الإدارة عمل الافتراضات اللازمة لما قد يكون عليه هذا المستقبل وتكوين فكرة عن ما سيكون عليه الوضع عند البدء في تنفيذ الأهداف وخلال مراحل التنفيذ المختلفة.<sup>(1)</sup>

### الفرع الثالث : مزايا ومراحل التخطيط :

ينطوي التخطيط على كثير من المزايا يمكن إيجازها فيما يلي .:

**أولاً:** يساعد التخطيط على تحديد الأهداف المراد الوصول إليها بحيث يمكن توضيحها للعاملين، مما يسهل تنفيذها.

**ثانياً:** يساعد التخطيط على تحديد الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ الأهداف.

**ثالثاً:** يساعد التخطيط في التنسيق بين جميع الأعمال على أسس من التعاون والانسجام بين الأفراد بعضهم البعض وبين الإدارات المختلفة ما يحول دون حدوث التضارب أو التعارض عند القيام بتنفيذ هذه الأعمال.

**رابعاً:** يعتبر التخطيط وسيلة فعالة في تحقيق الرقابة الداخلية والخارجية على مدى تنفيذ الأهداف.

**خامساً:** يحقق التخطيط الأمن النفسي للأفراد والجماعات، ففي ظل التخطيط يطمئن الجميع إلى أن الأمور التي تهمهم قد أخذت في الاعتبار.

**سادساً:** يتناول التخطيط محاولة توقع أحداث مما يجعل الإدارة في موقف يسمح لها بتقدير ظروف في ذلك المستقبل وعدم ترك الأمور المحض الصدفة.

**سابعاً:** يساعد التخطيط على تحقيق الاستثمار الأفضل للموارد المادية والبشرية مما يؤدي إلى الاقتصاد في الوقت والتكاليف.

**ثامناً:** يساعد التخطيط في تنمية مهارات وقدرات المديرين عن طريق ما يقومون به من وضع للخطط والبرامج.<sup>(1)</sup>

1. محمد محمود مصطفى ، الإدارة العامة ، المرجع السابق ، ص 52 .

## مراحل التخطيط

### أولا : الحاجة إلى التخطيط :

وتظهر هذه الحاجة عند ظهور بعض المشاكل ، والاحتمالات تجعل من التخطيط ضرورة واضحة وإلا لا يوجد إلا الاعتماد على نتائج الماضي والخبرات السابقة في حل المشاكل ، لذلك يلزم بتقييم وتجميع الحقائق.

### ثانيا : تحديد الجهود المطلوبة :

تحديد الجهود المطلوبة لكي توازن بينها وبين الفرص المتاحة ، وهدفنا الوصول إلى أقل حد للجهود والأنشطة . لذلك يبدأ التنظيم بوضع خطة تحتاج إلى أقصى الجهود والتي تعتمد على الموارد المتاحة ( الزمن، المال ، الأفراد ، التجهيزات ) ثم تحديد الحد الأدنى من النتائج . وكثيرا ما توجهنا بعض الصعوبات والعقبات اذ نجد أن الموارد المتاحة لا تكفي لبلوغ الأهداف.

### ثالثا: تحديد المهام والأعمال :

تحدد المهام والأعمال التي يجب إتمامها في المرحلة الأولى من الخطة قبل البدء في تنفيذ المرحلة الثانية ثم تحديد الخطوات الواجب إتخاذها وأثرها وإختصار أو إستبعاد تلك التي يمكن تأجيلها أو إلغائها.

### رابعا : تدعيم الجهود :

وذلك لأن الخطة وحدها في هيكلها لا يمكن أن نضمن لها النجاح ولكن لا بد من توضيح طرق التنفيذ . كما أن تحديد الأزمنة من المسائل الهامة ولا بد من قيام بعض الحوافز لكي ندفع بلخطة في طريق التنفيذ .

### خامسا : مراجعة الخطة :

1. محمد محمود مصطفى ، الإدارة العامة ، المرجع نفسه ، ص 52-53 .



تراجع الخطة أولا بأول وخاصة في ظل الظروف المستقبلية والتي قد تؤثر على نجاح الخطة ، التعرف على الأخطاء المحتملة والتغيرات في الاتجاهات . يجب أن يكون الخطة ملائمة للتنظيم الحاضر كما يلزم مراجعتها وتطويرها كلما تغيرت الظروف . يحتاج التخطيط إلى المراجعة المستمرة لذلك يجب أن تكون الخطة مرنة وقابلة للتعديل وطالما كان التقدم الفني مستمر فقد تتقلب هذه الخطط رأسا على عقب لذلك يجب إستمرار المتابعة من وقت لآخر لكي تكشف ما يحدث من انحرافات في التنفيذ إلى تغيير النتائج عن التوقعات .(1)

### المطلب الثاني : التنظيم الإداري

#### الفرع الأول : مفهوم التنظيم :

لا تستطيع المجتمعات الحديثة أن تواكب التطور اعتمادا على قدرات فردية أو بطولات أحادية لان حجم التنوع والتباين في الحاجات الإنسانية لأفراد المجتمع كبير بحيث لا يمكن تغطيته إلا من خلال التنظيم ( المنظمة ) والتي تعمل على تكوين المفاهيم والاتصالات وصنع القرارات ورسم اتجاهات الرأي والتدرج الاجتماعي والتغيير والتطوير والتمحور حول (القضية = الهدف) بما يسهم في تقدم البشرية وتطويرها وبناء الحضارة الإنسانية .

إن مصطلح ( التنظيم ) في الأطر السياسية هو ما يطلق عليه اسم ( المنظمة ) في العلوم الإدارية، لذا فإننا سنستخدم المصطلحين في هذا الكتاب بنفس المعنى ولأهمية ( مفهوم التنظيم ) فسنعرض له من زوايا متعددة آخذين بالاعتبار الأهمية القصوى للكادر والأهداف والهيكل والقوانين والفعل المنظم والتي تشكل مجموعها عناصر المنظمة الأساسية.

يحدد المفكر بارسون أن المجتمع الإنساني قد شهد نمو التنظيمات منذ أو قبيل الثورة الصناعية حيث شهدت أوروبا تنظيمات تمارس نشاطا تجاريا أو تعليميا أو إداريا أو دينيا . وعلى هذا النحو التنظيم يعني أنه تصميم هيكل المنظمة أو الوحدة الإدارية على نحو يمكن العناصر البشرية من ممارسة وظائفها في ضوء الإمكانيات المتاحة ، وفي إطار توزيع منطقي للاختصاصات الإدارية بقصد تحقيق أمثل للأهداف العامة .(2)

1. محمد سعيد عبد الفتاح ، الإدارة العامة ، طبعة 1995 ، الدار الجامعية ، القاهرة ، ص 252-253 .

2. محمد باهي أبو يونس ، الوجيز في أصول الإدارة العامة ، طبعة 1995 ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، القاهرة ، ص

إن عصر الثورة الصناعية في أوروبا شهد نمو ظاهرة التنظيم لأسباب هي :

- \* وجود درجة عالية من التباين في الأدوار والمراكز .
- \* الاتجاه نحو تحديد الأدوار الرئيسية وفقا لمعايير .
- \* تأكيد مصالح المجتمع قبل مصالح أية جماعات خاصة .
- \* زيادة تعقد وتشابك الحياة الاجتماعية .
- \* اهتمام الجماعات بأداء وظائف اقتصادية واجتماعية وسياسية.
- \* شيوع التنافس بين الجماعات فيما يتعلق بالأهداف وحول الموارد النادرة .

### الفرع الثاني : مبادئ التنظيم

هناك مبادئ أساسية تنطبق على جميع أنواع التنظيمات سواء كانت حكومية أو

مشروعات أعمال ، ويمكن إيجازها كما يلي :

- التنظيم الإداري هو جزء من هياكل الإدارة والسلطة في المجتمع الذي توجد فيه ، وترتبط المشاكل الإدارية التي تصادف التنظيم بحجم نشاطه واتساعه .
- إن الاتصال بين المنظمات والمجتمع هي علاقة ذات اتجاهين ، والمشاكل والاضطرابات في الهيكل الإداري لأي تنظيم سوف تضاف إلى الاضطرابات والمشاكل الاجتماعية للناس . لذلك يجب على الإداري المسئول أن يتفهم طبيعة مسؤوليته تجاه المجتمع لأجل تحقيق التنظيم الإداري الفعال .
- العلاقات الرسمية وغير الرسمية مهمة داخل التنظيم ، وإذا ضعفت العلاقات بين الطرفين فمن الصعب عندئذ أن ندفع البرنامج بطريق التقدم والتطور بشكل مرضٍ .
- التنظيم الإداري تحكمه الروح الجماعية ، وعلى قيادة التنظيم الابتعاد عن روح الأمر والنهي والإقتراب من الروح الجماعية للعاملين .
- لا ضير من تغيير النظام الإداري إذا تعارض مع التنظيم الاجتماعي .

### الفرع الثالث : أنواع التنظيم

أولا : التنظيم الرسمي

ويقصد بالتنظيم الرسمي التنظيم المقصود الذي يهتم بالهيكل التنظيمي وبتحديد العلاقات والمستويات وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات وتحديد خطوات السلطة والمسؤولية ، أي أنه يشمل القواعد والترتيبات التي تعبر عن الصلات الرسمية بين العاملين ، بهدف تنفيذ سياسات العمل في المؤسسة

### ثانيا : التنظيم غير الرسمي

وهو التنظيم الذي ينشأ بطريقة عفوية غير مقصودة نتيجة للتفاعل الطبيعي بين العاملين في المؤسسة . من مظاهر التنظيم الغير الرسمي لقاء بعض الموظفين في فترة الاستراحة لتناول وجبات الغذاء ، أو ما يسمى بجماعة المصلحة أو جماعة الصداقة أو جماعة الرياضة وهكذا .

وللتنظيم الغير الرسمي تقاليد وقواعد خاصة وهي في العادة غير مكتوبة ولا تظهر على الخريطة التنظيمية، وقد يتطور نمط محدد من المواقف والاتجاهات ليصبح ملزما لأعضاء هذا التنظيم .

وتقع على إدارة المؤسسة مسؤولية فهم طبيعة التنظيم الغير رسمي وسلوك الجماعة فيه وتحقيق الانسجام والتعاون بينه وبين التنظيم الرسمي لما له من تأثير لا يستهان به في سير العمل وأداء العاملين.

### ثالثا : التنظيم الإداري المختلط

ويقوم هذا النوع على أساس تكامل التنظيم الرسمي مع التنظيم الغير رسمي ، أي تكمل أحدهما الأخرى ويجب الأخذ بهما معا في إطار التنظيم الإداري ، وهذا ما تأخذ به النظرية الحديثة في التنظيم .<sup>(1)</sup>

### المطلب الثالث : اتخاذ القرارات الإدارية

1. محمد باهي أبو يونس ، المرجع السابق ، ص 171،172 .

في عصرنا الحالي الذي تنمو في الطروحات الفكرية للعلوم الإدارية بشكل متسارع والذي إزداد فيه تعقد التركيب التنظيمي والإداري وتشابك الأهداف والطموحات وما يرافق ذلك من المخاطر. لم يعد المدير أو متخذ القرار فيها قادرا على تحمل هذه الأعباء بالاعتماد على ما يتمتع به من معرفة وقدرات موروثية ومؤهلات مكتسبة ، بل إتجه الفكر الإداري نحو المعطيات الحديثة للإدارة التي تعتمد على التنفيذ العلمي والكمي المحوسب للكثير من الظواهر والمشاكل الإدارية.

### الفرع الأول : أهمية ومفهوم إتخاذ القرارات الإدارية

تعد عملية إتخاذ القرار الإداري جوهر العملية الإدارية ومحور نشاط الوظيفة الإدارية وهي عملية اختيار إستراتيجية أو لإجراء، وهذه العملية منظمة ورشيدة وبعيدة كل البعد عن العواطف، ومبنية علي الدراسة والتفكير الموضوعي للوصول إلي قرار مرضي أو مناسب. تعد اتخاذ القرارات هي الوسيلة الناجعة من أجل النهوض بالنشاط الإداري ومن هنا تعتبر معيارا صادقا كفاءة ومدى توفيق المسئول في تسيير مؤسسته .<sup>(1)</sup>

### مفهوم عملية إتخاذ القرارات:

في البداية يجب التفريق بين صنع القرار واتخاذ القرار وحل المشكلة، فعملية صنع القرار تتضمن كل مراحل القرار التي تبدأ بتحديد المشكلة وتحليل أسبابها وتعيين متغيراتها بما في ذلك جمع البيانات من مصادرها و استعراض الحلول الممكنة وبناء النماذج أو تصميم الحلول والمفاضلة بينها ومن ثمة اختيار البديل الأفضل وتنفيذه. وهذا التوصيف يشمل كل مراحل عملية القرار التي أقترحها سيمون أما إتخاذ القرار فهو ينحصر في مرحلة المفاضلة واختيار البديل المناسب .

1. محمد باهي أبو يونس ، المرجع نفسه ، ص 121

## الفرع الثاني : خصائص عملية إتخاذ القرارات

إن عملية إتخاذ القرار مرحلة متقدمة في العملية الإدارية وأن المراحل السابقة هي مقدمات أساسية للقرار السليم على الرغم من أنه في كل مرحلة تظهر لكنها تتجسد في مرحلة إتخاذ القرار وغالبا ما تكون نتيجة القرار وخاصة فيما يتعلق بالمشكلات هي حلول توفيقية تركيبية ما بين الإمكانيات المتاحة والحاجات والمتطلبات المفروضة وهذا ناتج عن كون عملية صنع القرار تحتوي على المفاضلة والاختيار والتصنيف والترتيب بين الإمكانيات المتاحة والأهداف المرسومة.

تعد عملية صنع القرار وظيفة إدارية وعملية تنظيمية، فقرارات المدير تعكس كثيرا من الوظائف الإدارية الرئيسية كتكوين الخطط ووضع السياسات وتحديد الأهداف كما تؤدي إلى كثير من الأهداف والنتائج المتعلقة بإدارة المؤسسة. فقرارات المديرين لها تأثير كبير على شكل وأسلوب العمل.

هي عملية اختيار يقوم به صانع القرار لاختيار البديل الأفضل من بين بدائل عديدة. أنها تتأثر بعوامل ذات طبيعة إنسانية واجتماعية فسيكولوجية الشخص صاحب القرار وظروف البيئة كلها مؤثرات لا يمكن تجاهلها في إتخاذ القرار .<sup>(1)</sup>

## الفرع الثالث : أنواع القرارات

قسم كونتز وزملائه القرارات إلى نوعين هما القرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة فالأولى تشير إلى القرارات المخططة سلفا والتي تتعامل مع حل المشكلات المتكررة أو الروتينية. أما الثانية فهي الغير متكررة أو التي تعالج مشاكل جديدة أو تتعامل مع المواقف غير المألوفة مثل القرارات الإستراتيجية.

أما أنسوف فصنف القرارات إلى ثلاثة أنواع هي:

1. عبد العزيز صالح بن حبتور ، المرجع نفسه ، ص 146 .

أ- قرارات إستراتيجية: تصنف بأنها غير متكررة كما أنها تحظى بدرجة عالية من المركزية في اتخاذها وتكون في:

- إختيار مزيج السلعة-السوق.

- قرارات تخصيص الموارد وقرارات التنويع.

- قرارات إختيار توقيت وأزمنة البدء.

ب- قرارات تنظيمية: تتصف بالتكرار إذا ما قورنت بالسابقة وتكون في:

- القرارات الخاصة بإجراء توزيع الموارد - القرارات الخاصة بتنظيم وتملك وتنمية الموارد.

- القرارات المرتبطة بتدفق المعلومات وتحديد مدى الحريات والصلاحيات.

ج- قرارات تشغيلية: تتصف بدرجة عالية من اللامركزية وهي متكررة أي أنها مبرمجة مثل:

- توزيع الموارد المتاحة على الأنشطة الوظيفية، جدولة الإنتاج.

- تحديد مستويات التشغيل، التسعير وسياسات التنمية، أساليب الإشراف.(1)

#### الفرع الرابع : حالات ومراحل اتخاذ القرارات

أولاً : حالة التأكد : بيئة القرار مستقرة وبسيطة حيث تحتوي عدد قليل من العوامل والمؤثرات المتشابهة والتي تبقى هي نفسها خلال فترة إتخاذ القرار وخلال تنفيذه وهو كما في القرارات الروتينية.

ثانياً : حالة المخاطرة : بيئة القرار مستقرة ومعقدة وتحتوي على عدد كبير من العوامل والمؤثرات التي تؤثر على عملية اتخاذ القرار وأثناء تنفيذ القرار كما في القرارات التشغيلية.

<sup>1</sup>- عبد الغفار حنفي وعبد السلام بوقحف: تنظيم وإدارة الأعمال، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1993، ص144.

ثالثا : حالة المخاطرة وعدم التأكد: بيئة القرار متغيرة وبسيطة وتحتوي عدد قليل من العوامل والمؤثرات والتي تتشابه فيما بينها إلى حد كبير لكنها تتغير بصورة مستمرة مثل القرارات الإدارية.

رابعا : حالة عدم التأكد: بيئة القرار متغيرة ومعقدة وتحتوي عدد كبير من العوامل والمتغيرات التي لا تتشابه مع بعضها والتي تتغير بصورة مستمرة مثل القرارات الإستراتيجية.<sup>(1)</sup>

#### العوامل المؤثرة في عملية إتخاذ القرارات:

إن حل المشكلات يواجه عوامل تؤثر على فاعلية الحلول المقترحة وإذا ما تداخلت فإنها أحيانا تقود إلى قرارات خاطئة، لهذا فإن إتخاذ القرار مهما كان بسيطا يجب الإحتياط مما يلي:

#### العوامل الإنسانية السلوكية: تتمثل في :

- مدى قبول وإقتناع الأفراد بالقرار الذي يتم إتخاده أو الحلول المقترحة.
- العادات والتقاليد والأعراف السائدة في المؤسسة ومدى تماشي القرارات والحلول معها.
- التسرع في إتخاذ القرارات دون دراسة متأنية.
- الاعتماد بدرجة كبيرة على الخبرة السابقة.
- التحيز والعواطف والخطأ بين المشكلة ومظاهرها.

#### العوامل التنظيمية:

- عدم وجود نظام جيد للمعلومات.
- عدم وضوح العلاقات التنظيمية بين الأفراد والإدارات.
- المركزية الشديدة وحجم المؤسسة ودرجة انتشارها الجغرافي.

1. كاسر نصر منصور ،، الأساليب الكمية في إتخاذ القرارات الإدارية ، دار الحامد للنشر والتوزيع، سنة 1990 ، ص 53 .

- عدم توافر الموارد المالية والبشرية والفنية اللازمة.(1)

### العوامل البيئة الخارجية:

- العوامل التنظيمية الاجتماعية والاقتصادية مثل النقابات والقوانين والرأي العام .
- الظروف الإنتاجية القطاعية مثل المنافسين والموردين والمستهلكين.
- التعارض بين أهداف المؤسسة وأهداف الأطراف المتعاملين الخارجيين.
- درجة التقدم التكنولوجي في مجال نشاط المؤسسة ومعدلات النمو ودرجة المنافسة.

### عوامل أخرى:

- ظرف إتحاد القرار.
- تأثير عنصر الزمن ومدى أهمية القرار.
- ضغوط العمل.(2)

---

2. كاسر نصر منصور ،. المرجع نفسه ، ص 55 .



### تمهيد:

تعيش منظمات الأعمال تحديث معاصرة، متمثلة بانفجار الإبداع التكنولوجي، وعولمة الأسواق والمنافسة، وتخفيف القواعد والقوانين والتغيرات الديموغرافية والتي انعكست على إنتاج أعداد كبيرة من براءات الاختراع واستعمال تكنولوجيا متقدمة في المصانع، وعليه فإن التحديات المذكورة آنفا فرضت مهام جديدة على إدارة الموارد البشرية لعل أهمها وأكثرها صراحة هي جذب واستقطاب نوعية جديدة من الموارد البشرية تتميز بدراية ومعرفة عالية وقدرة متميزة يطلق عليهم (رأس المال الفكري Capital intellectual).

إن هذه النوعية الجديدة تحتاج إلى أساليب حديثة في إدارة الموارد البشرية تقف في مقدمتها تأسيس قاعدة مفاهيمية حول الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية والمرتكزات الفكرية لبناء استراتيجياتها المعاصرة، وبيان مبادئ وقواعد ممارستها.

وعليه سنقوم في هذا الفصل بالتطرق إلى إبراز مجموعة من المفاهيم وفق الترتيب

التالي:

المبحث الأول: مدخل للموارد البشرية.

المبحث الثاني: تنمية الموارد البشرية للإدارة وصيانتها.

## المبحث الأول : مدخل للموارد البشرية

لا شك أن كل إنسان على وجه الأرض يقع تحت مظلة الموارد البشرية، ولا ريب أن أغلب أنواع الاستثمار هو الاستثمار في البشر لأنه استثمار في العقول والأدمغة والنفوس البشرية، ومهما امتلكت المنظمة من تكنولوجيا ومواد خام ومعدات وآلات وأراض وغيرها من عوامل الإنتاج فلا قيمة لها دون وجود موارد بشرية متميزة، هذا من أجل إدارة عوامل الإنتاج هذه واستغلالها أفضل استغلال ممكن لتحقيق أهداف المنظمة.(1)

حيث حظيت إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة بأهمية كبيرة نظرا للدور الذي تضطلع به في توجيه وقيادة الأفراد العاملين باعتبارهم عناصر أساسية في العملية الإنتاجية وكونهم ثروة لا يمكن التفريط بها من النواحي المادية والمعنوية.(2)

كما نرى بأن الاهتمام بالموارد البشرية ورعايتها يعد أهم ظاهرة تشغل بال المسؤولين بالدول المتقدمة والنامية على حد سواء في وقتنا الحاضر ويرجع هذا الاهتمام إلى كون الموارد البشرية تمثل عنصرا هاما من عناصر الإنتاج، ولا يمكن أن تتم عمليات الإنتاج والتسويق والتمويل ، دون توفر الخبرات والمهارات البشرية اللازمة، وينبع اهتمام الدول النامية بصفة خاصة بالقوى العاملة إلى عدة أسباب أهمها: الإحساس بانخفاض الإنتاجية، انتشار ظاهرة البطالة، والرغبة في تطوير القوى العاملة باعتبارها الأساس الأول لخطط التنمية الشاملة.

ولذلك فإن محاولة دراسة كيفية إدارة الموارد البشرية العاملة بكفاءة أصبحت ضرورية وحيوية، وهذا يحتم تواجد إدارات أو أجهزة من أفراد متخصصة بمختلف المنشآت لإعداد سياسات وبرامج أفراد جيدة تمكن من زيادة الكفاءة الإنتاجية للعاملين.(3)

1. عبد العزيز علي حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية، تميز بلا حدود، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة مصر، الطبعة الأولى، 2009، ص 03

2. سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الثالثة، 2007، ص 05

3. صلاح الدين محمد عبد الباقي، "الجوانب العلمية والتطبيقية في غدارة الموارد البشرية بالمنظمات"، دار الجامعة للنشر والطباعة والتوزيع، مصر، 2001، ص 125 .

## المطلب الأول: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

لقد تعددت مسميات إدارة الموارد البشرية عبر التاريخ حتى وصلت إلى هذا المسمى، فقد لُقبت بألقاب عدة منها إدارة القوى العاملة، إدارة شؤون الموظفين، إدارة العلاقات الإنسانية، ثم إدارة الموارد البشرية، لتعكس حقيقة الدور الاستراتيجي الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في تقدم ونمو المنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها وأهدافها.

ويعتبر مصطلح إدارة الموارد البشرية حديثاً، وقد كان عام 1990 هو نقطة التحول لهذه الثورة التدريجية عندما قامت الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد وهي أكبر منظمة متخصصة في مجال الإدارة في هذا الوقت والتي تحولت الآن باسم SHRM بتغيير المصطلح إلى إ.م.ب. لتتماشى مع زيادة الأدوار الإستراتيجية للموارد البشرية في المنظمة.

حيث أن إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة ، إنما هي نتيجة لتطورات عدة يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية، تلك التطورات التي ساهمت في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة الموارد البشرية متخصصة ترعى شؤون الموارد البشرية في المنشأة، فهناك أسباب عديدة تفسر الاهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية كوظيفة متخصصة وكفرع من الفروع الهامة في الإدارة، ومن هذه الأسباب:(1)

1. التوسع والتطور الصناعي في العصر الحديث والذي ساعد في ظهور التجمعات العمالية المنظمة منذ فترة كبيرة.
2. ظهور ونمو المنظمات الكبرى والمجتمعات الحضارية الحديثة.
3. التطور الذي حدث في مجال التعليم والتدريب الإداري.
4. التغيير الذي حدث في مجال الفرص التعليمية في الماضي وتأثير ذلك على القوى العاملة.
5. التغيير الذي حدث في اتجاهات أصحاب المال وآرائهم اتجاه العاملين.
6. التطورات الاجتماعية . والاقتصادية والسياسية والتي عاصرت القرن العشرين .(2)

2. عبد العزيز علي حسن، المرجع السابق ، ص 16

2. زاهد محمد دبيري، سعادة راغب الكسواني، إدارة العنصر البشري: في منظمات الأعمال الحديثة ، دار كنوز المعرفة

العلمية لنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008 ، ص 11

ومن أهم المراحل التاريخية التي مرت بها إ.م.ب من منتصف القرن التاسع عشر حتى الآن ما يلي:

### أولاً: تطور نمط الحياة بعد الثورة الصناعية :

بعد أن كانت الصناعات محصورة في نظام الطوائف المتخصصة حيث كان الصناع يمارسون صناعتهم اليدوية في المنازل بأدوات بسيطة. ومن ناحية إدارة الموارد البشرية كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية لكثير من المشاكل الإنسانية حيث:

1. نظرة إلى العامل باعتباره سلعة تباع و تشتري بعد أن اعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها على العامل.
2. نشأة كثير من الأعمال المتكررة التي لا تحتاج إلى مهارة بسبب نظام المصنع الكبير. وعلى الرغم من ذلك فإن الثورة الصناعية حققت زيادة هائلة في حجم الإنتاج و السلع.

### ثانياً: ظهور حركة الإدارة العلمية:

من التطورات التي ساهمت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية هي انتشار حركة الإدارة العلمية بقيادة تايلور الذي توصل إلى الأسس الأربعة للإدارة وهي:

- 1 . إتباع الطريقة العلمية في الإدارة.
- 2 . الاختيار العلمي للعاملين.
- 3 . الاهتمام بتتمية و تطوير الموارد البشرية و تعليمهم.
- 4 . التعاون الحقيقي بين الإدارة و الموظفين.

### ثالثاً: نمو المنظمات العمالية :

في بداية القرن العشرين نمت و قويت المنظمات العمالية في الدول خاصة في  
المواصلات و المواد الثقيلة، وحاولت النقابات العمالية زيادة أجور العمال وخفض ساعات  
العمل.

### رابعاً: بداية الحرب العالمية الأولى:

الحاجة إلى استخدام طرق جديدة لاختيار الموظفين قبل تعيينهم مثل ( ألفا وبيتا )  
وطبقت بنجاح على العمل تفادياً لأسباب فشلهم بعد توظيفهم. ومع تطور الإدارة العلمية وعلم  
النفس الصناعي بدأ بعض متخصصي إدارة الموارد البشرية في الظهور في المنظمات  
للمساعدة في التوظيف والتدريب والرعاية الصحية والاجتماعية والأمن الصناعي، و يمكن  
اعتبار هؤلاء طلائع أولى ساعدت في تكوين إدارة الموارد البشرية بمفهومها الحديث.  
بعد ذلك أنشئت أقسام موارد بشرية مستقلة واعد أول برنامج تدريبي لمديري هذه الأقسام  
عام 1915 و 12 كلية بتقديم برامج تدريبية في إدارة الموارد البشرية عام 1919 وفي عام  
1920 أنشئت كثير من إدارات الموارد البشرية في الشركات الكبيرة والأجهزة الحكومية.

### خامساً: ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية:

شهدت نهاية العشرينيات وبداية الثلاثينيات من القرن الماضي تطورات في مجال  
العلاقات الإنسانية حيث أجريت تجارب هوثورن بواسطة ألتون مايو، وأقنعت الكثير بأهمية  
رضاء العاملين عن عملهم وتوفير الظروف المناسبة للعمل.

### سادساً: ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى الآن:

في هذه المرحلة اتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية حيث شملت  
تدريب وتنمية العاملين ووضع برامج لتحفيزهم وترشيد العلاقات الإنسانية، بالإضافة على  
الوظائف الروتينية من حفظ ملفات الموارد البشرية وضبط حضورهم وانصرافهم وغيرها من  
الأعمال الروتينية.<sup>(1)</sup>

1. عبد العزيز علي حسن، المرجع السابق ، ص 17-19

مازالت الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية تركز على العلاقات الإنسانية والاستفادة من نتائج البحوث لعلم النفس والأنثروبولوجيا وكان نتيجة ذلك تزايد استخدام مصطلح العلوم الإنسانية حيث انه أكثر شمولاً لأنه يضع في اعتباره جميع الجوانب الخاصة ببيئة وظروف العمل والعامل وأثرها على سلوكه، ويجب التأكد من أن العلوم السلوكية ما هي إلا مجرد أداة مساعدة للإدارة في الكشف عن دوافع السلوك الإنساني للعاملين وأثر العوامل على هذه السلوك، وتضيف نوعاً من المعرفة الجديدة التي يستفاد منها في مجالات إدارة الموارد البشرية مثل سياسة التحفيز والتنظيمات غير الرسمية.

ومستقبلاً يمكن النظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها في نمو متزايد لأهميتها في كافة المنظمات نتيجة التغيرات السياسية و التكنولوجية، وهناك تحديات يجب ان نتصدى لها إدارة الموارد البشرية مثل: الاتجاه المتزايد في الاعتماد على الكمبيوتر والأوتوماتيكيات في إنجاز كثير من الوظائف التي كانت تعتمد على العامل. وأيضا الضغوط السياسية والاقتصادية والتغير المستمر في مكونات القوى العاملة من حيث المهن والتخصصات، ويجب التأكيد على استخدام المفاهيم الحديثة والأفكار الجديدة في الإدارة مثل إعادة هندسة الإدارة والجودة الشاملة في مجال إدارة الموارد البشرية.

### الفرع الأول: نشأة إدارة الموارد البشرية

ساعد تدخل الحكومات في تنظيم العلاقة بين أصحاب الأعمال والعمال على ظهور الحاجة إلى إدارة للموارد البشرية، إلا أن إدارة الموارد البشرية ظهرت في مجال الخدمة الحكومية أولاً، فقد كان لإنشاء مجلس الخدمة الحكومية " Civil Service Commission " تأثير ملحوظ على تطور وظيفة إدارة الموارد البشرية في الولايات المتحدة الأمريكية، فقد تضمن القانون المنظم لهذا المجلس بعض الأمور التي ارتبطت بإدارة الموارد البشرية من بينها:

- 1- التعيين في وظائف الخدمة الحكومية عن طريق اختبارات القبول.
- 2- الأمان النسبي الخاص بحق الموظف في وظيفته بعد فترة الاختبار.
- 3- حماية المعينين من الفصل لرفضهم الاشتغال بالسياسة.
- 4- منع النشاط السياسي.
- 5- تشجيع الحياد في التعيين.

6 تعيين مراقب عام لإدارة الأمور التي نص عليها القانون.  
ويتمثل التأثير الأساسي للقانون السابق في تأكيد إتمام التعيين في الوظائف الحكومية على أساس عنصر الكفاءة " Merit"، إلا أنه نتج تأثير آخر ثانوي - ظهر عبر السنوات - تمثل في تشجيع مجموعة من السياسات الخاصة بالأفراد وتطبيقها في الدوائر الحكومية وانتقالها فيما بعد إلى دوائر الأعمال.

وبالرغم من أنه لم يظهر حتى نهاية القرن 19 موظفون مختصون لتولي مهام الأفراد، إلا أن كتائب التعيين (كما كان يطلق عليه) كثيرا ما كان يساعد في هذه المهام عن طريق حفظ السجلات ومراجعة المستندات واقتراح التوصيات في الأمور المتعلقة بالتوظيف والترقية والنقل والإجازات والفصل.

حيث يمكننا أن نلخص أهم نقاط نشأة الموارد البشرية فيما يلي:

- 1 ظهور خبراء الأفراد في قطاع الصناعة.
- 2 ظهور وكلاء التوظيف Employment Agents.
- 3 ظهور مسؤولو الرعاية الاجتماعية WelfarSecretaries
- 4 ظهور خبراء الأجور والمعاشات Wage and Pension Administrators
- 5 ظهور خبراء الأمن وأطباء الشركة SafetySpecialists and co.physicians.
- 6 ظهور خبراء التدريب Training Specialists<sup>(1)</sup>.

### الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في تطور إدارة الموارد البشرية

إن إدراك المؤسسات لأهمية الموارد البشرية وإلى تعظيم دور إدارة الموارد البشرية في العصر الحديث، قد جاء بناء لمجموعة متغيرات أساسية ومهمة، أعطت بعدا استراتيجيا لأهمية دورهما، أما أبرز المتغيرات فهي: الاقتناع بمكانة الفرد، تكنولوجيا المعلومات، آثار العولمة، وإدارة التغيير.

1. زاهد محمد ديري، سعادة راغب الكسواني، المرجع السابق، ص 28-29

- 1 **الافتتاح بمكانة الفرد:** مع ازدياد الوعي و اقتناع بالحاجة الى الموارد البشرية و اعتبارها من أهم أصول التي يتوقف على فعاليتها و كفاءتها نجاح المؤسسات و تميزها، من هذا المنطلق تحتاج المؤسسات الى موارد بشرية قادرة على ابتكار بهدف تعظيم ميزتها التنافسية و التنافسية، وتحتاج في نفس الوقت إلى إدارة متميزة لقيادة هذه الموارد في اتجاهات التي تسعى إليها المؤسسات المعاصرة.
- 2 **تكنولوجيا المعلومات:** تحتاج المؤسسات الى المواد البشرية في المستويات التنظيمية المختلفة خاصة المديرين، من اجل استخدام التكنولوجيا ونظم المعلومات و التعامل مع كم ضخم من المعلومات في ترشيد قراراتهم ، ومع التطور المستمر لهذا التكنولوجيا الآن وفي خلق أنماط جديدة من العلاقة بين الموارد البشرية و تكنولوجيا المعلومات، والى تحقيق التكامل بين كافة النظم داخل المؤسسات.
- 3 **آثار العولمة:** ستؤدي اتجاهات العولمة الاقتصادية و الاجتماعية ضرورة تطوير أهداف و استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، بغرض نشر ثقافة الابتكار والتجديد لمواردها ، و السعي إلى تحسين و تطوير أداء العمل، وصولاً الى تحقيق الاستخدام الأمثل لكافة الموارد المؤسسة. في هذا الإطار لا يمكن للمؤسسات في ظل تعاملها مع المحيطات المختلفة، إلا أن تأخذ في الاعتبار أهمية دعم إدارة الموارد البشري من خلال رؤية إستراتيجية لمواردها، لان العنصر البشري وقضية ولائه التنظيمي وفرص تنميته و تطوير أدائه، سيكون المحدد الأساسي في بقاء واستمرار المؤسسات.
- 4 **إدارة التغيير:** تتصف المحيطات بشكل عام بتغيرات سريعة لمختلف القوى التي تتشكل منها، وقد تؤثر بطريقة أو بأخرى اتجاهات هذه التغيرات على كافة المؤسسات العاملة في إطارها. أن توقع تأثيرات هذه المتغيرات على المؤسسات مسألة حتمية و ضرورية من اجل استيعابها و تداركها من خلال إدارة التغيير بطريقة هادئة ومنتظمة بمشاركة الموارد البشرية، بمشاركة الموارد البشرية، على اعتبارهم عنصر داعم للتغيير ومشارك في إدارته و مرتاح لنتائجه على المؤسسة و على مواردها البشرية على السواء. هذه الفلسفة لا يمكن ان تنشأ إلا من خلال دور بارز لإدارة الموارد البشرية في مؤسسات المعاصرة، وذلك عن طريق نشر ثقافة عامة لكافة المكونات البشرية داخل التنظيمات ثقافة التغيير وضروراته من اجل فعالية وكفاءة الأداء التنظيم.



مما لا شك فيه أن المتغيرات التي ظهرت في الأعمال، تركت بصمات مؤثرة عكستها اتجاهات المؤسسات نحو تعظيم دور إدارة الموارد البشرية، كي تلعب دورا استراتيجيا في تكوين قوة عمل قادرة وراغبة على التميز و الابتكار و الانجاز، خاصة في ظل اقتصادية و اجتماعية و سياسية، سواء على مستوى البيئة المحلية أو البيئة العالمية.(1)

### المطلب الثاني: ماهية الموارد البشرية:

تمثل الموارد البشرية في المنظمات موردا من أهم مواردها وأصلا من أهم الأصول التي تمتلكها، فلا يمكن تحقيق أهداف المنظمة بدون هذه الموارد، حيث من خلال هذا المطلب سنتطرق إلى كل من مفهوم، أهمية، أهداف إدارة الموارد البشرية والوظائف المتعلقة بها.

### الفرع الأول: تعريف الموارد البشرية

1. " هي استخدام القوى العاملة بالمنشأة، ويشتمل ذلك على عمليات التعيين وتقييم الأداء والتنمية والتعويض والمرتبات وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وبحوث الأفراد".(2)
2. هي الإدارة التي تبحث عن الأفراد وتخطط للاحتياجات البشرية ثم تقوم بالاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب وتنمية المهارات وتضع هيكل أو نظام للأجور".
3. "هي مجموعة الوظائف والأنشطة والبرامج التي تهدف إلى تحقيق كل من أهداف الفرد والمنظمة".(3)
4. "هي تلك الوظيفة يف التنظيم التي تختص بإمداد الموارد البشرية اللازمة ويشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة والبحث عنها وتشغيلها والاستغناء عنها".
5. "هي الإدارة فن اجتذاب العاملين واختيارهم وتعيينهم وتنمية قدراتهم وتطوير مهاراتهم، وتهيئة الظروف التنظيمية الملائمة من حيث الكم والكيف لاستخراج أفضل ما فيهم من طاقات وتشجيعهم على بذل أكبر قدر ممكن من الجهد والعطاء".(1)

1. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية: اتجاهات وممارسات، دار المنهل اللبناني للنشر، توزيع مكتبة رأس المنبع، بيروت، لبنان، 2008، ص 20-21 .

2. عبد العزيز علي حسن، المرجع السابق، ص 14 .

3. رواية حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2002-2003، ص 2-3 .

6. " تعرف على أنها الوظيفة المتعلقة بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة أنشطة الموارد البشرية من خلال التوظيف والتدريب والتطوير وتقييم الأداء والأجور والحوافز وغيرها، لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية".<sup>(2)</sup>

وتعرفها الجمعية الأمريكية للموارد البشرية كما يلي: "أنها فن اجتذاب واستقطاب القوى ذات الكفاءة، وتنميتها والاحتفاظ بها من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية بأقصى قدر من الكفاءة والاقتصاد".<sup>(3)</sup>

ومن خلال التعريفات السابقة الذكر يمكننا استخلاص التعريف الشامل التالي:

إدارة الموارد البشرية هي مجموعة من الممارسات والسياسات التي تشمل الجوانب المتعلقة بالموارد البشرية داخل المنظمة والتي تتميز بخمسة وظائف رئيسية هي: التخطيط، التنظيم، الدفع، الرقابة (القيادة) كما تمتاز بمجموعة من الأنشطة من أهمها:

- 1 تصميم وتحليل الوظائف لتحديد طبيعة وظيفة الفرد.
- 2 تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية.
- 3 استقطاب واختيار الأفراد.
- 4 توجيه الأفراد وتدريبهم.
- 5 تصميم أنظمة الأجور والحوافز.
- 6 تقييم أداء الأفراد.
- 7 تخطيط المسارات الوظيفية للأفراد.

### الفرع الثاني: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية

1. العربي بلقاسم فرحاتي، تأهيل الموارد البشرية: قديماً وحديثاً، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 22-21.
2. عبد العزيز علي حسن، المرجع السابق، ص 15.
3. جون وارنر، راندي دي سايمون، ترجمة: عبد الحسن لعنان، تنمية الموارد البشرية، جامعة الملك سعود للنشر والطباعة، المملكة العربية السعودية، الجزء الأول، 1433هـ، 2011، ص 18.

### أولاً: أهمية إدارة الموارد البشرية:

لا يقتصر القيام بأنشطة الموارد البشرية على مدير إدارة الموارد البشرية فحسب، ولكن يقوم معظم المديرين بأنشطة الموارد البشرية، ويساعد ممارسة المديرين لهذه الأنشطة على:

1. فهم الجوانب المتعلقة بأنشطة الموارد البشرية مما يجعلهم يتجنبون بعض الأخطار التي يقع فيها معظم المديرين ومنها:

- تعين فرد غير مناسب لاحتياجات العمل.
- معدل دوران العمل الحالي.
- عدم قيام الأفراد بالعمل على أكمل وجه.
- شعور الأفراد بعدم عدالة أجورهم.
- النقص في المهارات نتيجة عدم كفاءة التدريب.

2. ضمان تحقيق النتائج المطلوبة من خلال الآخرين عن طريق اختيار الأفراد المناسبين وتحفيزهم، وما إلى غير ذلك من أنشطة الموارد البشرية.

3. تحقيق الأهداف المطلوبة خاصة في ظل الإمكانيات المادية المحدودة وهذا من خلال تدريب الأفراد وزيادة مهاراتهم.<sup>(1)</sup>

### ثانياً : أهداف إدارة الموارد البشرية:

إن الهدف الأساسي لإدارات الموارد البشرية في المنظمات الحديثة، هو العمل على تزويد المنظمة باحتياجات من الموارد البشرية المناسبة والصالحة للعمل، للمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة واستراتيجياتها ورؤيتها الاستراتيجية، وذلك من خلال التخطيط الجيد للموارد البشرية وتنظيم دورها المؤثر وتوجيه الموارد البشرية وتطوير أدائها والرقابة، أي التأكد من تحقيق خطط وأهداف الموارد البشرية في كل وقت وحمايتها وتأمينها، بما يحقق الدور الأساسي للمنظمة ودورها القيادي في المجتمع.<sup>(2)</sup>

1. نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 47 .

2. عبد العزيز علي حسن، المرجع السابق، ص 19-20 .

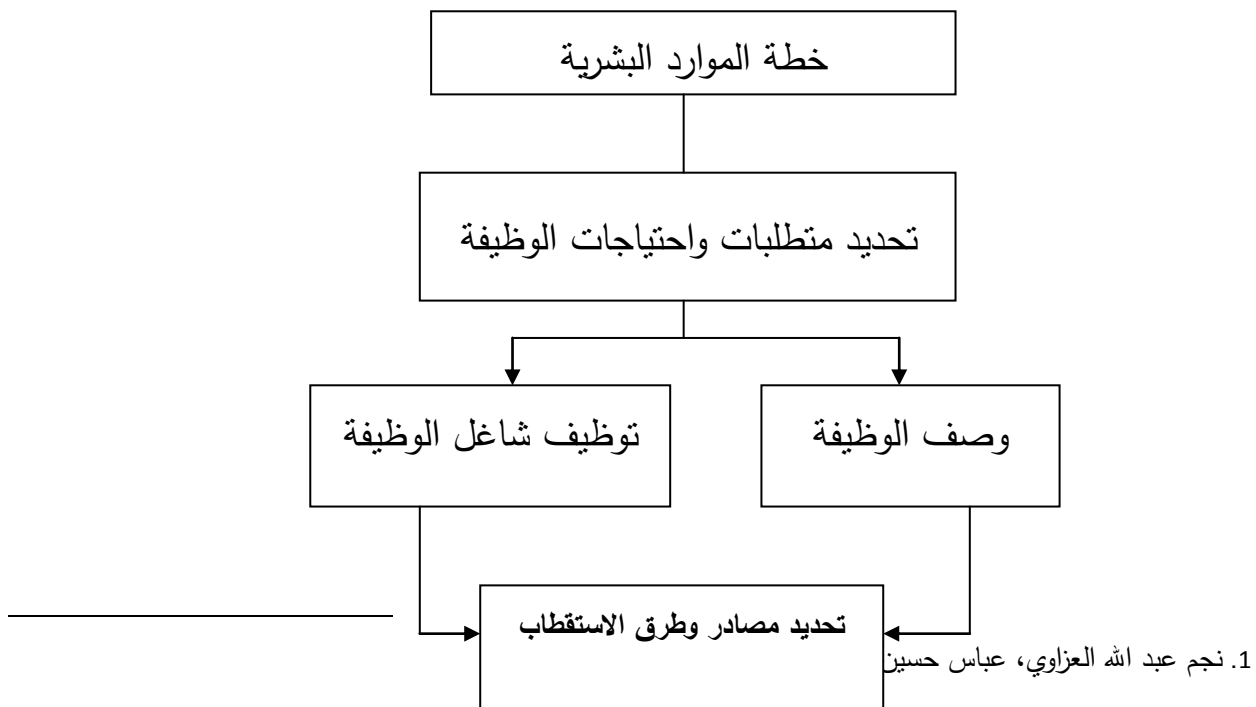
الفرع الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية

مما لا شك فيه أن الوظائف الحديثة لإدارة الموارد البشرية لا بد وأن تعكس المكانة الحالية لهذه الغدارة في المؤسسات المعاصرة، كما لا بد وأن تعكس سلة الأهداف التي أشرنا إليها سابقا، حيث أن هذا التزاوج بين المكانة والأهداف يجعل من وظائف هذه الإدارة في المستوى الذي يؤهلها من ممارسة هذا الدور أيا كانت طبيعة المؤسسات وأيا كان حجمها أو إمكاناتها.

ومن خلال ما سبق يمكننا تلخيص أهم وظائف إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

أولا : وظيفة استقطاب وتعيين الموارد البشرية:

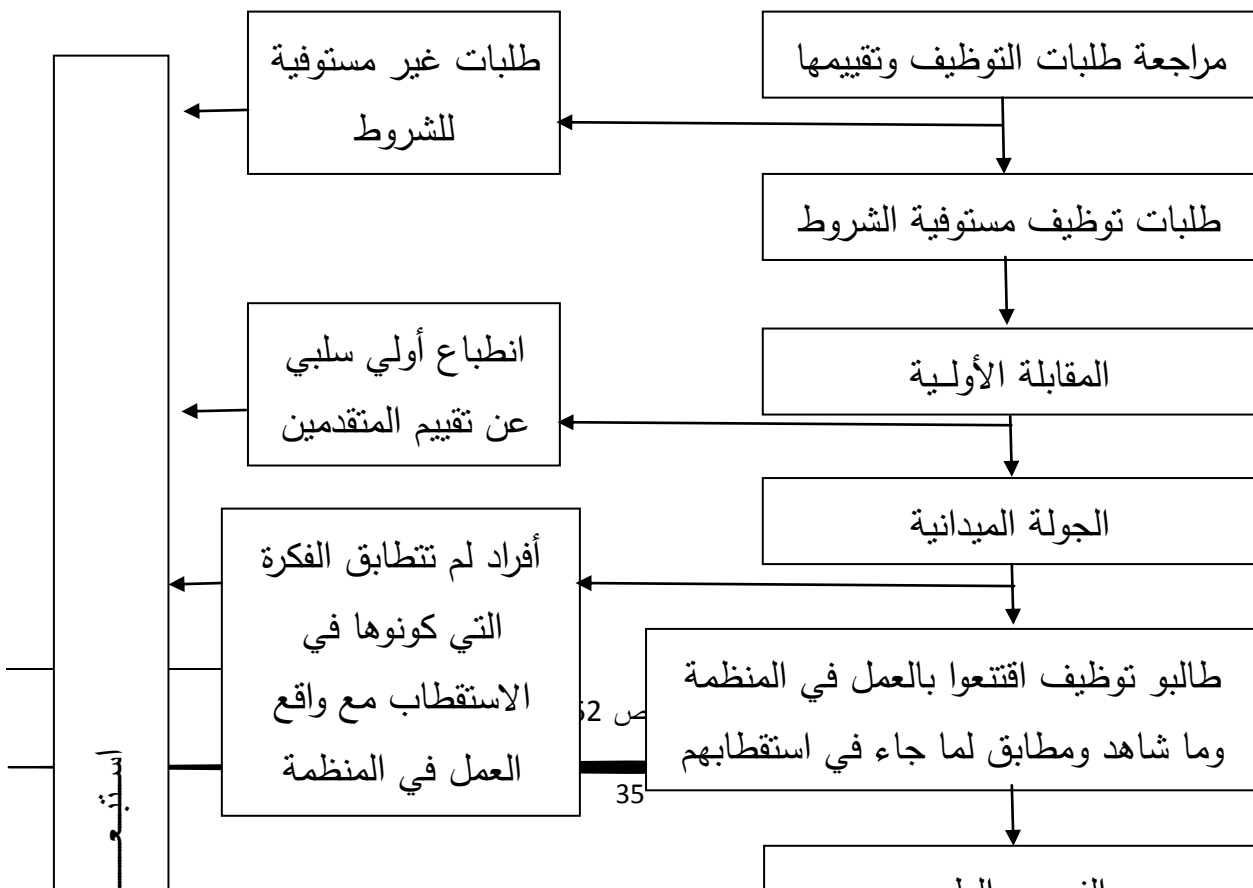
حيث أن الاستقطاب هو عملية اكتشاف المرشحين المحتملين الراغبين والمؤهلين لشغل الشواغر الفعلية أو المتوقعة، بعبارة أخرى يمكن التعبير عن الاستقطاب بأنه: حلقة الوصل بين من يرغب بملء الوظائف وبين من يبحث عن التوظيف.<sup>(1)</sup>

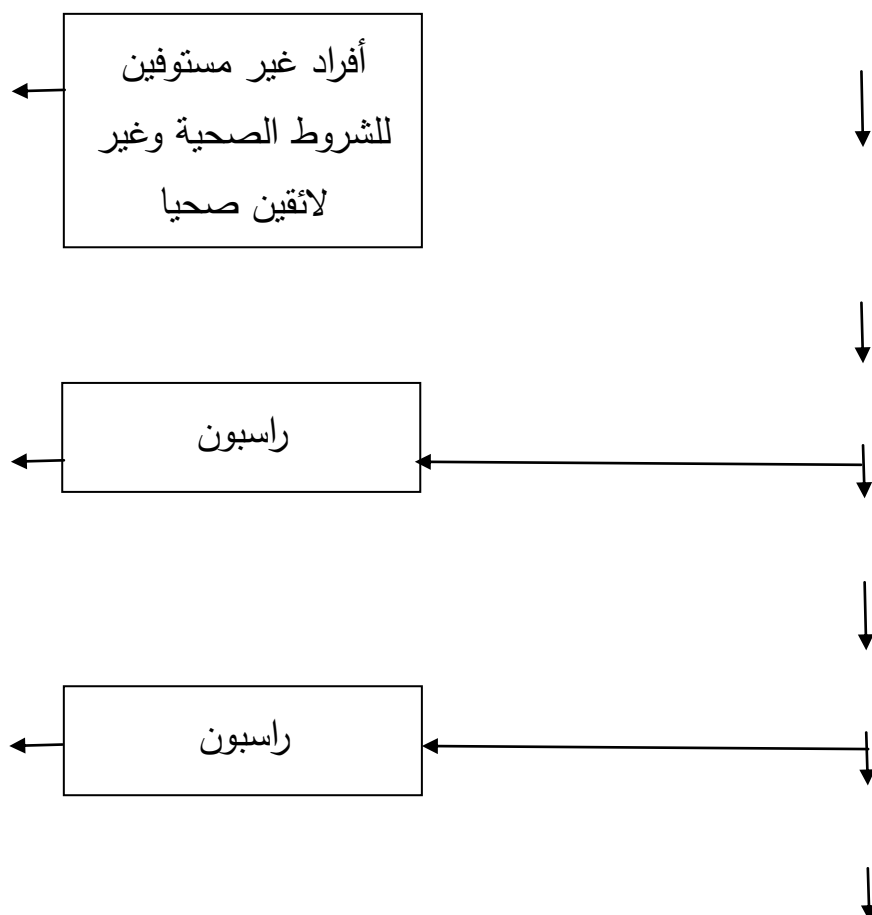


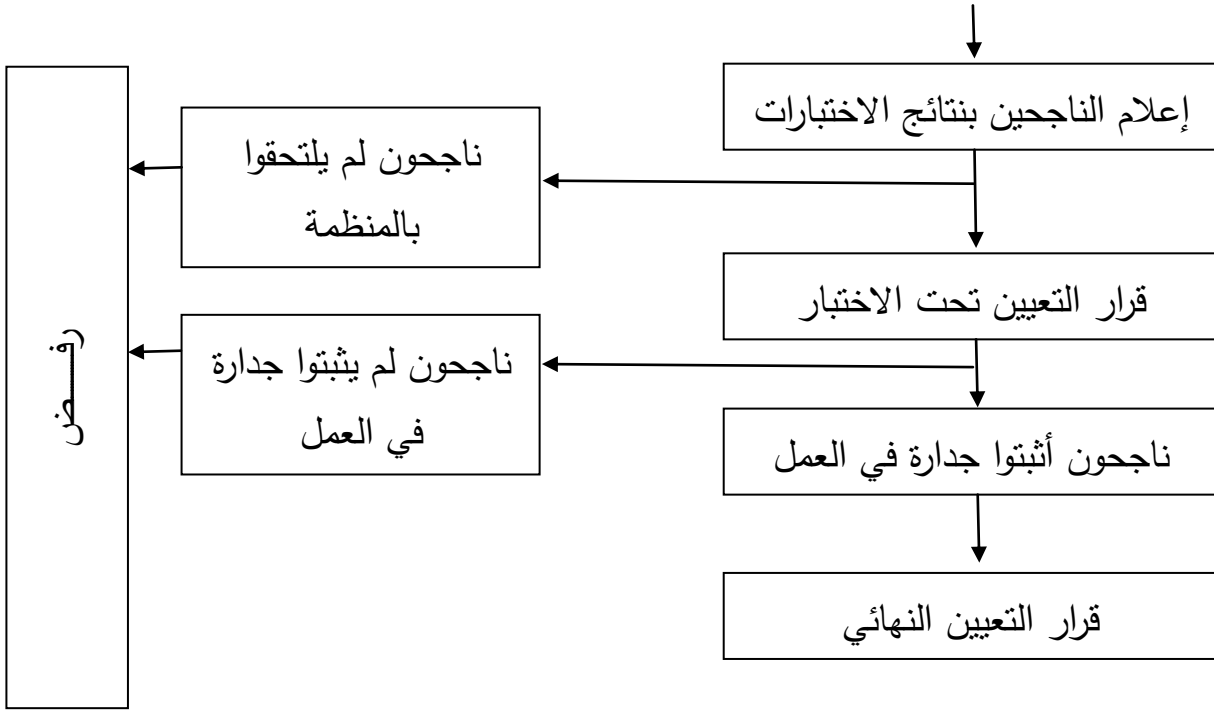
1. نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين

الشكل الأول<sup>1</sup>

كما تمهد عملية الاستقطاب لعملية أخيرة من مراحل هذه العملية المتكاملة، بحيث تشكل وظيفة الاختيار والتعيين نهائيات عملية الاستقطاب، والتي بمقتضاها يتم غربلة المرشحين بناء على سياسة محددة تمهيدا لاختيار أفضل المرشحين لشغل الوظائف ومن ثم تصدر قرارات تعيينهم في المؤسسة .







شكل (2)

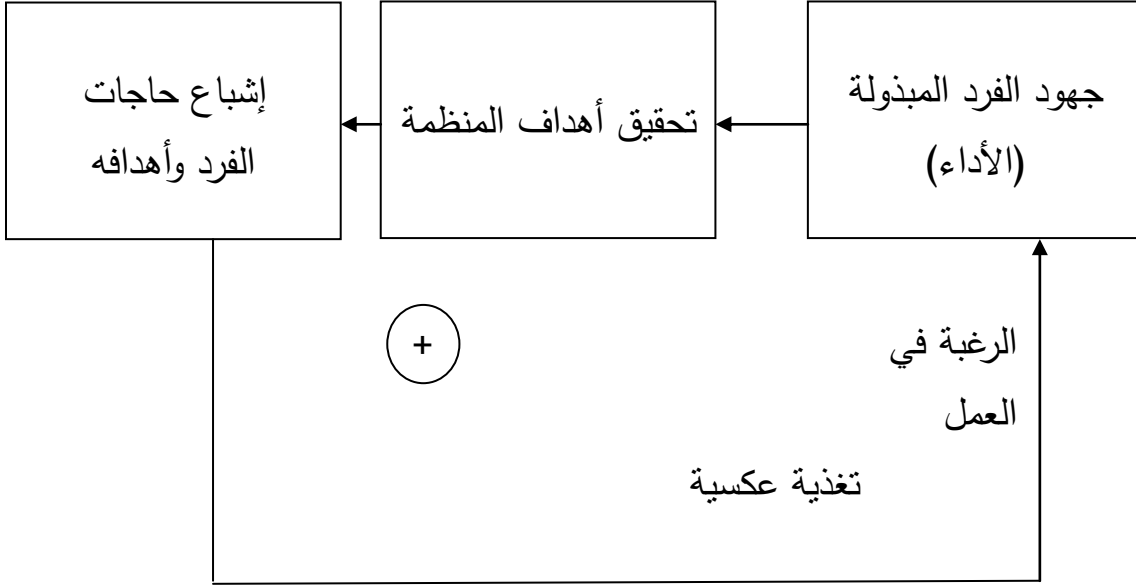
آلية مراحل منهجية عملية الاختيار والتعيين للموارد البشرية

### ثانيا : وظيفة التحفيز والرضا الوظيفي للموارد البشرية

إن نجاح أية منظمة يتوقف على خبرات العاملين فيها وإمكانياتهم، فقد يكون بالإمكان تعيين الأفراد ذوي الكفاءة العالية، وتطوير وتنمية قدراتهم وقابلياتهم، إلا أن ذلك لا يضمن قيام هؤلاء بتحقيق مستويات مرضية ومقبولة من الأداء، إذ أن الأداء ما هو إلا دالة للقدرة على تنفيذ المهام التي يكلف بها الموظف والرغبة في تأدية هذه المهام، ويمكن التعبير عن العلاقة بين الأداء والقدرة والرغبة وفق الصيغة الرياضية التالية:<sup>(1)</sup>

$$\text{الأداء} = \text{القدرة} \times \text{الرغبة}$$

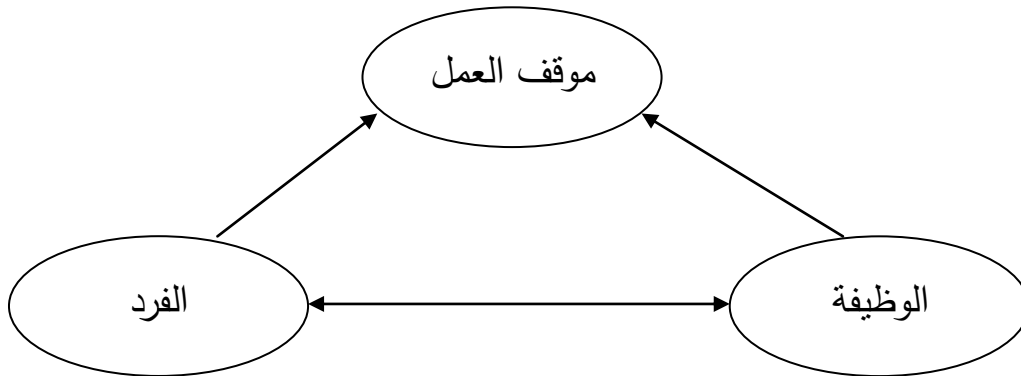
1. نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، المرجع نفسه ، ص 333 .



شكل (3):

يوضح كيفية حصول الرغبة في العمل لدى الموظف (الفرد)

لهذا فإن الحوافز والتي تمثل مجموعة من السياسات والوسائل تصمم وتكيف خصيصا لاستمالة الفرد (الموظف) نحو أداء الوظيفة المعهودة إليه بالشكل الذي ينسجم مع تحقيق أهداف المنظمة، ما دامت تؤدي بالنهاية إلى تحقيق أهدافه الشخصية وإشباع حاجاته إلى المستوى المرغوب وبالتالي تحقيق الرضا الوظيفي لديه.<sup>(1)</sup>



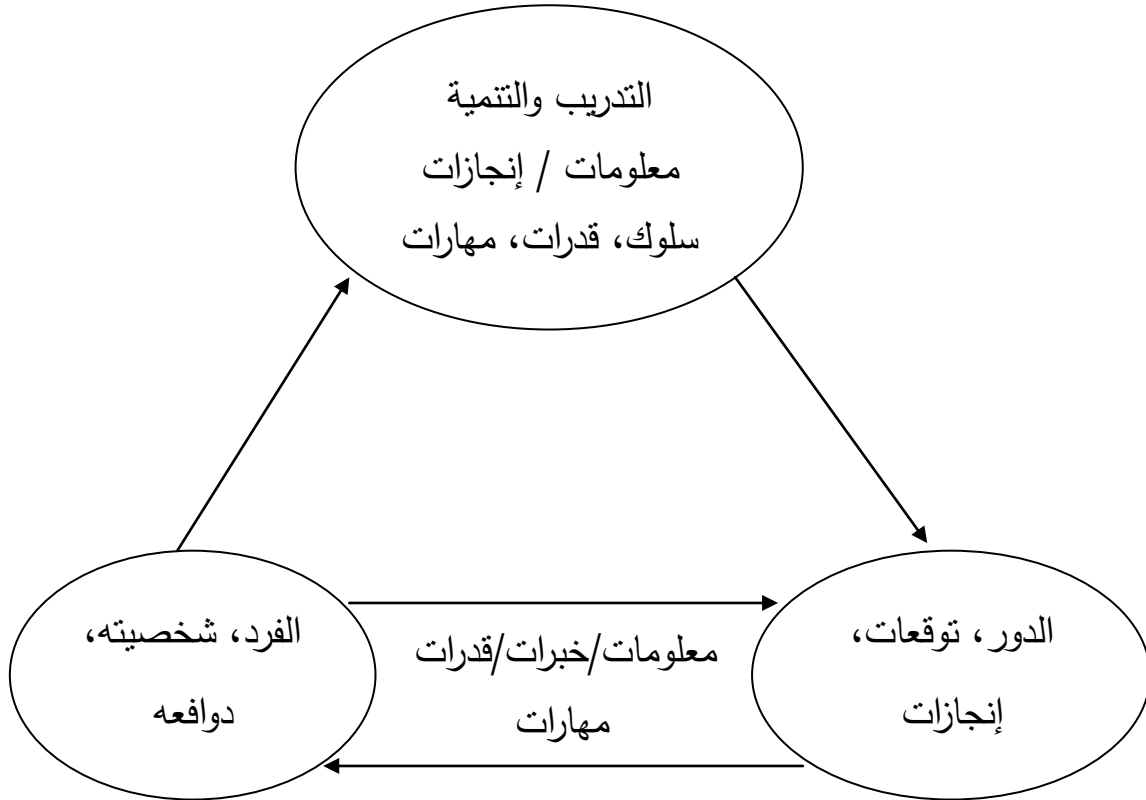
شكل (4):<sup>(2)</sup>

1. نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، المرجع نفسه ، ص 333-334 .

2. نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، المرجع نفسه ، ص 336 .



وتتناول هذه الوظيفة مدخلين: المدخل الأول لتدريب الموارد البشرية التشغيلية بغرض تنمية المهارات والقدرات وعلى تغيير الاتجاهات السلوكية للموارد البشرية، أما المدخل الثاني فتعالج هذه الوظيفة عملية تنمية المديرين والذي تختص بالتعليم أي بزيادة المعارف ورفع مستوى القدرات المفاهيمية للمديرين، هذا ويبين الشكل التالي تطوير الفرد عن طريق التدريب والتنمية.



شكل (5): يوضح تطوير الفرد والدور عن طريق التدريب (1)

### المطلب الثالث: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

يتطلب تنمية وتطوير إستراتيجية المنظمة إحداث نوعا من التوفيق بين الظروف البيئية وإمكانيات تلك المنظمة، وتساهم إدارة الموارد البشرية بدرجة كبيرة في تحسين استغلال موارد وإمكانيات المنظمة والتي تتطلب نوعا من التفاعل والتكامل فيما بينها حتى تمكين تحقيق أهداف المنظمة ولخلق ذلك التفاعل والتكامل بين إمكانيات المنظمة يجب على مسئولي الموارد البشرية الأخذ في الاعتبار إستراتيجية المنظمة وتحديد المهارات والقدرات الفردية لتطبيق تلك الإستراتيجية، وإعداد نظم وبرامج للموارد البشرية فيما يتعلق بتعيين الأفراد وتدريبهم وتقييم أدائهم والتأشير على دافعيتهم لعمل وتحقيق تكاملهم في المنظمة.<sup>(1)</sup>

### الفرع الأول: إدارة الموارد البشرية في المستقبل

لكي يتم فهم غدارة الموارد البشرية برؤية مستقبلية فإنه يجب أولا فهم الطبيعة المتغيرة للبيئة المحيطة، ومن ثم للمنظمة ذاتها.

فالمنظمات الآن تمر بتغيرات واتجاهات حديثة والتي تتسبب في كثير من التغيرات، فهناك ضغوطات كبيرة على المنظمات لكي تكون أفضل وأكفاً وأسرع، وأكثر تنافسا، وهذا من خلال مواردها البشرية، مما يتطلب مزيد من الإنتاجية والكفاءة في الأداء ويفض هذا على المنظمات في بعض الأحيان إلى أن تغير من ممارساتها، مثل اندماجها مع شركات أخرى أو تصغير حجمها أو إعادة هيكلتها.

ولا شك أن دور إدارة الموارد البشرية أيضا في تغيير مستمر لكي يواكب التغيرات البيئية والتنظيمية المختلفة، ولا يكون قادرا على إحداث التغيرات الهيكلية والثقافية المطلوبة وكل هذه التغيرات تصب في كيفية إدارة الموارد البشرية مستقبلا لتكون أكثر ملائمة للبيئة المتغيرة.<sup>(2)</sup>

1. مصطفى محمود أبو بكر، "الموارد البشرية: مدخل تحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 15 .

2. رواية حسن، المرجع السابق، ص 6 .

### الفرع الثاني: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

تعتبر عملية التخطيط الاستراتيجي من المهام الرئيسية للمدراء الاستراتيجيين والإدارة العليا، حيث يجب على المدراء الاستراتيجيين القيام بإدارة عملية التخطيط الاستراتيجي وينبغي لهم أن يتمتعوا برؤية ثاقبة في وضع الأهداف والاستراتيجيات بما يتلاءم مع ظروف البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.<sup>(1)</sup>

ومن ثم تحديد السياسات والإجراءات اللازمة لتنفيذ الخطط وتحقيق أهداف المنظمة بحيث تتضمن وظائف إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية أنشطة رئيسية كالتخطيط لاحتياجات الموارد البشرية في المستقبل، تعيين الأفراد، تحديد موقع الأفراد في المهن، مكافآتهم، تقييم أدائهم وتطور من أجل تحقيق استخدام أكثر فاعلية للموارد البشرية، إن الهدف الرئيسي لاستخدام إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية هو بناء قوة عمل قادرة على تحقيق أهداف المنظمة الإستراتيجية، وتشمل استراتيجيات الموارد البشرية والتخطيط لها عدة استراتيجيات فرعية أهمها:

- 1 إستراتيجية التخطيط لاحتياجات الموارد البشرية لجميع المجالات والأنشطة الرئيسية للتخطيط.
- 2 إستراتيجية المتعلقة بالاختيار وتعيين الموارد البشرية، وما تتضمنه من قواعد أساسية أهمها تحديد مصادر الأفراد.
- 3 إستراتيجية التدريب مهارات القوى العاملة وزيادة كفاءة أداء عملهم.
- 4 إستراتيجية تتعلق بالنقل والترقية للأفراد والعاملين، وكذلك تحديد الاستراتيجيات المتعلقة بالأجور والمكافآت.
- 5 إستراتيجية تتعلق بتقويم أداء العاملين لمعرفة أداء عملهم ومقارنته بما هو مخطط وتحديد الانحرافات من أجل تصحيحها وتقاديها مستقبلاً.<sup>(2)</sup>

### المبحث الثاني: تنمية الموارد البشرية للإدارة وصيانتها

1. زكريا مطلق الدوري، "الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم وعمليات وحالات دراسية" دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 32 .

2. . زكريا مطلق الدوري، المرجع نفسه ، ص 281-282 .

إن دافعية الموظف ومهاراته تعد من العوامل المهمة بالنسبة للنجاح التنظيمي، كذلك فإن سرعة وحجم التغيرات المعاصرة دفعت إلى إيلاء أنشطة تنمية الموارد البشرية مزيداً من الاهتمام وذلك بغرض تزويد أفراد المنظمة بما يلزم لمواجهة هذه التحديات. وعلى الرغم من توفر أدلة دامغة على فاعلية أنشطة تنمية الموارد البشرية، إلا أنها لا تمثل وصفاً سحرية لعلاج كافة المشكلات، فالتحديات المعقدة والمتعددة التي تواجهها العديد من المنظمات، كالعولمة وازدياد تنوع القوة العاملة، يزيد من صعوبة نجاح جهود تنمية الموارد البشرية، وما لم يتم اختصاصيو التدريب وتنمية الموارد البشرية باختيارات مدروسة للمحتوى التنموي وطرائق تقديمه فإن نتائج العديد من جهود تنمية الموارد البشرية ستفشل في الارتقاء إلى المستوى المرجو منها.

وبناء على ما تقدم ذكره سنتطرق في هذا المبحث إلى النقاط التالية: مفهوم كل من التدريب وأهدافه وأنواعه، مفهوم تقييم الأداء والصعوبات المتعلقة به بالإضافة إلى تخطيط المسار الوظيفي للمورد البشري بالمنظمة.

### المطلب الأول: تنمية الموارد البشرية عن طريق التدريب وتقييم الأداء

تتركز تنمية الموارد البشرية عن طريق التدريب على تغيير أو تحسين معرفة الأفراد ومهاراتهم واتجاهاتهم، إذ يتضمن التدريب تزويد العاملين بالمعارف والمهارات اللازمة للقيام بمهمة ما أو عمل ما، ويتضمن ذلك أحياناً تغيير الاتجاهات، بالإضافة إلى ذلك فإن عملية تقييم الأداء للعاملين تعد من الأدوات المفيدة في تحفيز العاملين وتنميتهم في المنظمات كافة، كما أنه يعد وسيلة مهمة للتحقق من مدى إمكانية قيام الأفراد بالعمل وفقاً لمعايير الأداء يمكن أن ينظر إليه على أنه وسيلة مهمة للتحقيق من مدى إمكانية معرفة ما هو مطلوب عند تأديتهم للأعمال التي يكلفون بها.<sup>(1)</sup>

### الفرع الأول: مفهوم التدريب

1. نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، المرجع السابق، ص 367.

1. " التدريب هو النشاط الذي يهدف إلى تنمية قدرات الفرد أو الأفراد على أداء العمل، وبالتالي فهو يقوم بإعطاء الفرد مجموعة من القدرات اللازمة لداء العمل " (1).
  2. " عرفه بعض الباحثين على أنه نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء وطرق العمل والاتجاهات مما يجعل الفرد أو تلك الجماعات لائقة لقيام بأعمالها " (2).
  3. " ينصرف مفهوم التدريب إلى كونه الوسيلة التي من خلالها يتم اكتساب الأفراد العاملين المعارف والأفكار الضرورية لمزاولة العمل والقدرة على استخدام وسائل جديدة بأسلوب فعال أو استخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة مما يؤدي إلى تغيير سلوك واتجاهات الأفراد في التصرف نحو الأفراد أو الأشياء والمواقف بطريقة جديدة " (3).
  4. " يمثل التدريب مكانة هامة بين الأنشطة الإدارية الهادفة إلى رفع الكفاءة الإنتاجية والخدمية وتحسين أساليب العمل، ولعل السبب في هذه المكانة على المستويات الإدارية المختلفة هو الإيمان الفعال الذي يلعبه التدريب في تطوير وتنمية الكفاءات البشرية مما يساعد على تحقيق أهداف المنشأة بكفاءة " (4).
- ومما سبق يمكن أن نستخلص التعريف الشامل التالي:
- " التدريب هو عملية تعلم لمعارف وطرائق وسلوكيات جديدة تؤدي إلى تغييرات في قابليات الأفراد لأداء أعمالهم ولذلك فإن فهم مبادئ التعلم والأخذ بها تعد من الأمور الأساسية والمهمة في بناء الخبرات التدريبية الفاعلة ".

### الفرع الثاني: أهداف وأنواع التدريب

1. مصطفى محمود أبو بكر، " الموارد البشرية: مدخل تحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 229 .
2. نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، المرجع السابق ، ص 224 .
3. سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الثالثة، 2007، ص 05
4. صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي الأكلبي، " التخطيط في الموارد البشرية "، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 111 .

### أولاً : أهداف التدريب:

إن الهدف الأساسي من التدريب هو تحديد الفجوة أو جوانب القصور في مهارات أو معارف أو اتجاهات شاغلي الوظائف في المؤسسة، والتي يجب معالجتها من خلال الجرعات التدريبية المناسبة، حتى تتمكن هذه الموارد من ممارسة مهامها بالأداء المطلوب، وإن هذا التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية يعتبر المدخل الطبيعي للمرحلة التالية أي تصميم البرامج التدريبية، والتي تتوقف فعاليتها على درجة الدقة في تحديد الاحتياجات التدريبية.<sup>(1)</sup>

بالإضافة إلى أنه عند تحديد الحاجات التدريبية يتم توضيح ومعرفة الأهداف المطلوب تعلمها ومن خلال تحديد الأهداف يتحدد السلوك المرغوب فيه والشروط الواجب توفرها لتحقيق هذا السلوك، ومن الجدير بالذكر أن هذه الخطوة تساعد المدرب والمتدرب على معرفة ما هو مطلوب منهم ومن ثمة تقويم نتائج البرنامج ونجاحه.<sup>(2)</sup>

### ثانياً : أنواع التدريب:

لقد اختلفت الآراء حول أنواع التدريب لاختلاف الاحتياجات التدريبية بالنسبة للفرد والمنشأة وللمجتمع وعلى ضوء ذلك يمكن تقسيمها إلى ما يلي:<sup>(3)</sup>

#### 1. التدريب في ضوء احتياجات المنشأة:

ويقسم إلى نوعين:

**التدريب التخصصي:** ويشتمل هذا التدريب على الخبرات والمهارات المتخصصة لمزاولة مهنة أو عمل متخصص.

**التدريب القيادي:** وهو ذلك التدريب الذي يغطي احتياجات التدريب المطلوب إجراؤه للقادة أو الرؤساء في المستويات التالية:

1. كامل بربر، المرجع السابق ، ص 261 .

2. سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، المرجع السابق، ص 113 .

3. نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، المرجع السابق ، ص 230 .

2. **التدريب لمستوى الإشراف الأول** : هو ذلك المستوى من العاملين الذين يقع على عاتقهم مسؤولية قيادة وإدارة العمل الذي يمارسه عاملون آخرون لا يقومون بدورهم بالإشراف على عمل الآخرين.

3. **التدريب لمستوى الإدارة الوسطى**:

وهو ذلك المستوى الذي يبدأ مباشرة قوة مستوى الإشراف الأول وإلى مستوى أقل مباشرة من مستوى الإدارة العليا، ولهذا المستوى أهمية بالغة في زيادة كفاءة العمل في الأجهزة المختلفة.

4. **التدريب لمستوى الإدارة العليا**:

وهو ذلك المستوى الذي يتضمن الوظائف الرئيسية التي تكون من مسؤولياتها وضع السياسات العامة للمنشأة واتخاذ القرارات الأساسية.

5. **التدريب في ضوء احتياجات الدولة**:

وينقسم إلى نوعين:

**التدريب الداخلي**: وهو التدريب الذي يهدف إلى تنمية الأفراد العاملين أفراداً أو جماعات في داخل الدولة بالمراكز التدريبية المتخصصة أو منشآت العمل.

**التدريب الخارجي**: وهو ذلك النوع من التدريب الذي يهدف إلى تنمية الأفراد العاملين أفراداً وجماعات خارج الدولة وخاصة الدول النامية التي هي في حاجة ملحة إلى مساعدة الأسرة الدولية لمساعدة العاملين فيها لافتقارها إلى التجارب والخبرات.

6. **التدريب في ضوء احتياجات الأفراد**

وينقسم إلى ثلاثة أنواع هي:

**التدريب الذاتي**: وهو ذلك التدريب الذي يقوم به الفرد لتطوير مهاراته على أن تتوافر له الظروف التي تساعد على تنمية نفسه بنفسه في عمله، كتوافر نظام الحوافز التشجيعية والظفر برعاية من غيره على صورة معاونة.<sup>(1)</sup>

1. نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، المرجع السابق ، ص 231-232 .

**التدريب الفردي:** ويعني تدريب كل موظف على حدة، ويتم هذا التدريب بطرق أهمها: التدريب أثناء العمل، نقل الموظف بصفة مؤقتة لأداء أعمال أخرى، تكليف الموظف بأعمال ذات مسؤولية أعلى.

**التدريب الجماعي:** ويقصد به تدريب أكثر من موظف معا وفي غير أوقات العمل الرسمية، وقد يتم في مركز التدريب بالمنشأة -إذا وجد- أو خارجها، وعادة ما يعفى الأفراد خلال فترة التدريب من الدوام الرسمي، ومن أهم طرق التدريب الجماعي: المحاضرات ( Lectures )، المؤتمرات ( conferences )، الندوات أو حلقات الدراسة ( Seminars )، التطبيق العلمي ( Demonstration )، تمثيل الأدوار ( Roleplaying )، المناقشات ( Discussions )<sup>(1)</sup>.

#### 7. التدريب في ضوء احتياجات العمل: وينقسم إلى

**التدريب السابق:** ويطلق عليه التدريب أثناء الدراسة الأكاديمية وهو ذلك التدريب الذي تغلب عليه الصفة النظرية.

**التدريب التوجيهي:** وهدفه تعليم الموظف أو العامل الجديد بعمله ومهامه المسندة له وظروف عمله واتصالاته، ويطلق عليه أيضا التدريب الإرشادي أو الابتدائي<sup>(2)</sup>.

**التدريب أثناء العمل:** وهو التدريب الذي يحصل عليه الموظف من الرؤساء في العمل، ويتم ذلك من خلال التوجيه المستمر من الرؤساء إلى المرؤوسين أثناء تأدية العمل<sup>(3)</sup>.

1. صلاح الدين محمد عبد الباقي، المرجع السابق ، ص 198-199

2. نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، المرجع السابق ، ص 232-233 .

3. صلاح الدين محمد عبد الباقي، المرجع السابق ، ص 194 .





### الفرع الثالث: خطوات عملية تقييم الأداء والعوامل المؤثرة عليها

أولاً : خطوات تقييم الأداء: لتقييم الأداء خطوات محددة يمكن تلخيصها فيما يلي:

#### الخطوة الأولى: تحديد أسس المساءلة عن العمل وأهدافه:

وتتلخص أسسها في البيانات المسجلة للعمل الواجب إنجازه من قبل الموظفين وكيفية تقييم هذا العمل. وفي بعض الحالات تكون المعايير أو أسس المساءلة عن العمل هي مسؤوليات العمل المحددة الواردة في توصيف الوظيفة، وفي حالات أخرى يتم اشتقاق هذه الأسس من خلال أساليب تخطيط العمل والتي يتم فيها تفصيل المسؤوليات الرئيسية للوظيفة وأهدافها.

والغرض من هذه الوظيفة مزدوج: فهي أولاً تزود الموظف بفهم واضح للعمل الذي من المتوقع أن يقوم به، كما أنها ثانياً تمكن من وضع أسس مساءلة وأهداف واضحة خارج دائرة دورة التقييم.

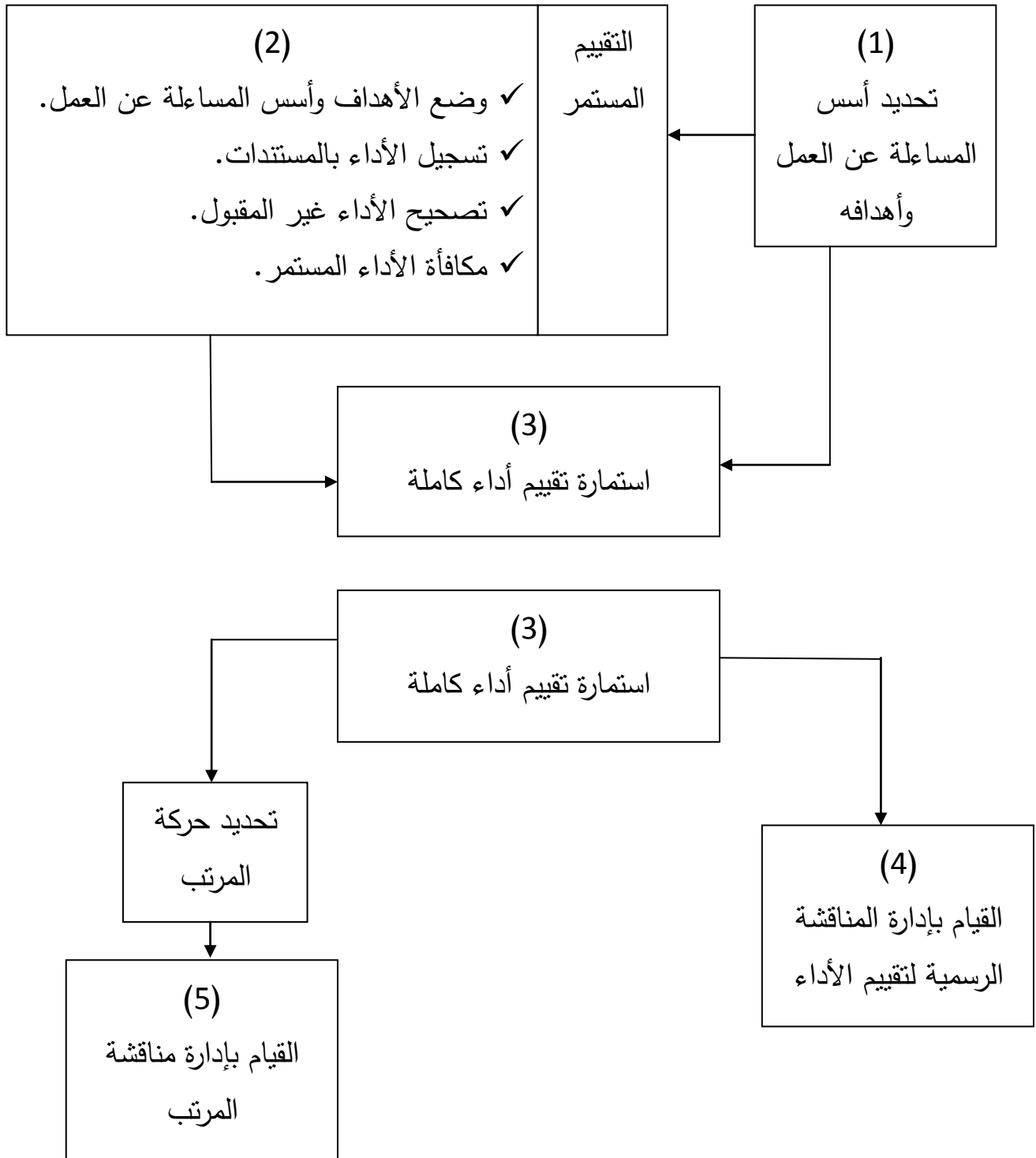
#### الخطوة الثانية: التقييم المستمر:

وذلك بأن يكون المدير على دراية بأداء كل موظف وذلك من خلال الملاحظة الشخصية كلما أمكن ذلك، كما أنه يجب أن يراقب التقدم تجاه تحقيق الأهداف السابق وضعها، بالإضافة إلى توفيره للتغذية المرتدة حتى يمكن توضيح، تطوير، وتعديل الأهداف وأسس المساءلة وتصحيح الأداء غيرا لمقبول قبل فوات الأوان، مع مكافأة الأداء المتميز بالمديح والتقدير.

#### الخطوة الثالث: استكمال استمارة تقييم الأداء :

حيث يجب على الإدارة أن تضمن أو تؤكد أن نفس معايير القياس تطبق على كل الموظفين الذين يؤدون نفس العمل.<sup>(1)</sup>

1. . نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، المرجع السابق ، ص 384 .



شكل (7): خطوات تقييم الأداء<sup>1</sup>

1. نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، المرجع السابق ، ص 385 .

ثانيا : العوامل المؤثرة على عملية تقييم الأداء:

تسعى الإدارة لتحديد المعايير الموضوعية التي تقيم أداء الأفراد العاملين بحيث تعكس الأداء الحقيقي دون تحيز أو تدخل لأي عوامل شخصية مؤثرة سلبا على نتائج التقييم. ومع ذلك يمكن القول بأن هناك بعض الأعمال التي يصعب فيها تحديد معايير موضوعية بدرجة كبيرة، ولذلك فإننا نتوقع عند تطبيق هذه المعايير وعند تنفيذ عملية التقييم أن لا تكون هذه العملية متكاملة ومثالية، فلا بد وأن تحصل أخطاء في عملية التطبيق وفي هذه الأخطاء ما يلي:

(1) الأخطاء الناجمة عن عملية التساهل أو التشدد (leniencyError): حيث أن لكل مقيم اتجاهه الخاص في التقييم.

(2) الأخطاء الناجمة عن التأثيرات الشخصية (تأثير الهالة) (HaloError): وهي التأثيرات الشخصية الميل من قبل المقيم في تحديد أداء الفرج اعتمادا على صفة واحدة إيجابية أو سلبية تؤثر على الصفات الأخرى للأفراد العاملين.

(3) أخطاء التشابه (SimilarityError) حيث يقوم المقيم بتقييم الأفراد العاملين انطلاقا من تصوراته عن ذاته، حيث يسقط من صفات يحملها على غيره من الأفراد العاملين.<sup>(1)</sup>

المطلب الثاني: تخطيط المسار الوظيفي

إن موضوع المسار الوظيفي من بين الموضوعات الهامة التي حظيت باهتمام كبير في السنوات الأخيرة سواء على المستوى الفكر الإداري أو الفكر العلمي. حيث أن تخطيط المسار الوظيفي يمثل ذلك الجانب الذي يعتبر مسؤولية الفرد نفسه في تنمية عمله ويتضمن ما يخططه الفرد بنفسه لحياته الوظيفية ويشمل تقويم الفرد لقدراته واهتماماته.<sup>(2)</sup>

1. سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، المرجع السابق، ص 271-272 .

2. عبد العزيز علي حسن، المرجع السابق ، ص 230 .

### الفرع الأول: تعريف المسار الوظيفي

المقصود بالمسار الوظيفي لفرد أو ما يطلق عليه أحيانا السلك الوظيفي هو "الأدوار أو الوظائف التي يتدرج فيها الفرد خلال حياته الوظيفية والتي من المفروض أن تكون متوافقة مع قدراته واهتماماته، وتساعد في نفس الوقت على إشباع طموحاته وآماله الشخصية".<sup>(1)</sup>

### الفرع الثاني: أهمية تخطيط المسار الوظيفي

وتتلخص أهميته فيما يلي:

1. التوازن بين المعرفة النظرية والخبرة العلمية.
2. نوع ومستوى الطموح، فالمبالغة والإفراط في الأمل قد يكون مصدر إزعاج ومشاكل للفرد.
3. الدافعية والقدرة على التطوير.
4. قبول التدرج المحسوب لكل وظيفة.
5. مستوى النضج والتوازن الذاتي.
6. النظرة المستقبلية.
7. سياسات ونظم العمل.
8. علاقات العمل.
9. خصائص سوق العمل من حيث العرض والطلب.
10. الوضع البيئي العام من متغيرات سياسية، تشريعية، اقتصادية، اجتماعية...إلخ.
11. تطبيق منهج التفكير الاستراتيجي في إعداد المسار الوظيفي.<sup>(2)</sup>

1. عبد العزيز علي حسن، المرجع نفسه ، ص 230 .

2. عبد العزيز علي حسن، المرجع نفسه ، ص 237 .

إن قواعد بقاء المؤسسات الاقتصادية، تحكمه في القرن 21 ثلاث مرتكزات أساسية هي: الموارد البشرية، تكنولوجيا المعلومات وأخيرا العنصر البشري.

لذلك فلقد أدركت المؤسسات الأهمية الإستراتيجية لموارد البشرية كمسألة حيوية للنجاح، وإن العنصر الوحيد القادر أن يوفر لها الميزة التفاضلية والتنافسية المستمرة هو موردها البشري، هذا التحول الحقيقي في النظرة لإدارة الموارد البشرية قد سلط الضوء على محورية الموارد البشرية في تطوير أساليب تفكير جديدة لطرق استخدام المدخلات المتاحة للمؤسسات بالشكل الذي يحقق في نهاية الأمر الفعالية والكفاءة لمخرجاتها النهائية.

من جهة ثانية جاء إدارة المؤسسات لأهمية الرأسمال البشري كمحرك أساسي لديناميتها، بسبب قناعتها بأن عامل التغيير سيرتبط مباشرة بمواردها البشرية المخلصة والمنتجة والمبتكرة وليس من خلال عوامل أخرى.

## خاتمة

لقد ذكرنا سابقا أن الموارد البشرية هي إحدى المحددات الرئيسية للطاقة الإنتاجية في المجتمع . غير أن المسألة لا تنتهي عند غرس المعرفة و مع تدريب بعض المهارات و كذلك مع الموارد الأخرى بطريقة مثلى.

و حيثما توجد الندرة الشديدة بالنسبة لبعض أنواع الموارد البشرية فضلا عن احتمال ظهور أعناق الزجاجات في أنواع أخرى من الموارد البشرية في المستقبل و هي الأوضاع السائدة في البلاد النامية في الآونة الحاضرة.فانه توجد ضرورة ملحة لتخطيط الموارد البشرية في تنظيم عملية التكوين الرأسمالي البشري بحيث يتلاءم مع الوضع الجديد إلى أقصى حد ممكن مع الاحتياجات إلى مهارات معينة تتحدد عن طريق الطلب على مختلف المنتجات , فضلا عن مدى توافر الموارد و العوامل المكملة .

ولا شك أن كفاءة عملية التخطيط للموارد البشرية في مجتمع ما تقاس بمدى النجاح في مفاداة وجود مجالات لظهور نقص شديد في بعض المهارات أو القدرات أو لظهور بطالة كبيرة نسبيا في مجالات أخرى.

و يضاف إلى ما سبق لن حسن سير عملية التخطيط للموارد البشرية و توجيهها يتطلب خلق جهاز للتوظيف يعمل على خلق أسلوب لتسهيل و ترشيد مسالة انتقال العمل.مم يتمخض على تحسين توزيع هذه الموارد فيم بين المهن و الوظائف و المناطق المختلفة.و كيفية تكوين هذا الجهاز و هيكله يعتمدان بالطبع على مدى تعقيد الاقتصاد القومي و على حجم الموارد البشرية التي يلزم توجيهها.و من خلال هذا الجهاز - و الذي يستخدم أساسا كمركز للتوظيف- يمكن عقد المقارنات الدقيقة بين المهارات المتوفرة من ناحية الوظائف المتاحة من الناحية الأخرى. و لكي يعمل هذا الجهاز بكفاءة كبيرة فان ذلك يقتضي وجود التعاون الفعال من جانب العمال و أصحاب العمل.

و لذلك تعتبر إدارة الموارد البشرية ركيزة أساسية تعتمد عليها المنظمة في أعمالها الإدارية لأن لها بعد وظيفي في تسيير المنظمة من خلال ما تتبعه من معايير تقييمية متبعة من طرف الإدارة التي لها أبعاد ومستويات مختلفة تؤثر على مردود المؤسسة .

ومن خلال قيامنا بالبحث توصلنا إلى أن :

1 تعتبر إدارة الموارد البشرية من الإدارات الهامة والتي لا تقل أهمية أمام باقي الإدارات الأخرى "التسويق، المالية،..." لأهمية العنصر البشري من خلال التأثير هذا الأخير في إنتاجية المؤسسة (مرد وديته).

2 الإدارة الفاعلة هي التي تحقق التعاون الفعال بين العاملين بإيجاد قنوات اتصال جيدة تضمن وصول معلومة صحيحة ودقيقة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة

3 إدارة الموارد البشرية هي وظيفة في تنظيم المنظمة تختص باستخدام موارد وقوى بشرية ملائمة ( العامل المناسب في المكان المناسب )

4 تعد عملية التقييم للأداء جوهر الوظائف الإدارية و أهم عنصر مؤثرة في مسيرة حياة المنظمة كونها تنعكس مباشرة على مرد وديته ا من خلال الدرجة العالية من الكفاءة والفعالية التي يتمتع بها أداء العاملين وكذا فعالية نظام التقييم داخل المنظمة"

5 أن لمعايير التقييم خاصة والموارد البشرية عامة دور فعالة وكبير في الوصول المنظمة الى أعلى المستويات سواء في الجانب الاقتصادي أو السياسي أو الفكري و مواكبة العالمية والجودة و الاستمرارية .

### التوصيات :

- على المشرفين القائمين على التقييم التحلي بالنزاهة والقيم الإنسانية والضوابط الدينية عند قيامهم بمهمة التقييم، وأن يستبعدوا قدر الإمكان تأثير الشخصية على أحكامهم وتقديراتهم لأداء مرؤوسيه من العمال، وأن يتجنبوا الحكم في حالة العصبية كالغضب أو الحالات المرضية أو التعب أو الإرهاق .

-الاهتمام بالتدريب وإعطاء حق الترقية لضمان عدالة وموضوعية نتائج التقييم .



- الحرص على مساءلة ومحاسبة وحتى المتابعة للمشرف على عملية التقييم في حالة إثبات عدم احترامه للقواعد واللوائح القانونية في إصداره لأحكام غير سليمة ولا عادلة في حق الخاضعين لعملية التقييم.

- توعية العمال ونشر ثقافة التقييم التي تهدف إلى مساعدة العامل على تجنب الأخطاء وتحسين مستوى أدائه لدفعه نحو التطور والانتقال إلى مستوى أعلى وليس ترسيخ ثقافة العقاب المجحف أو الإقصاء.

- تمكين العامل من حقه في الطعن على نتائج التقييم دون خوف من آثاره السلبية وكذا مقابلة ومناقشة رؤسائه في السلم الإداري للاستماع ومشاركته بعناية.

- ترقية نظام الاتصال بتكثيف وسائله والعمل على استخدام تكنولوجيات الإعلام والاتصال من خلال التشجيع على الحوار والتشاور والمقابلات التي تفعل التغذية المرتدة في تدفق المعلومات لنشر الشفافية.

- جعل نتائج الأداء الهدف الأساسي لإحداث التحسين في المهارة والسلوك.

- العمل باستمرار على زيادة عدد الأفراد الذين يشاركون في المسؤولية في إحداث التحسين والتغيير.

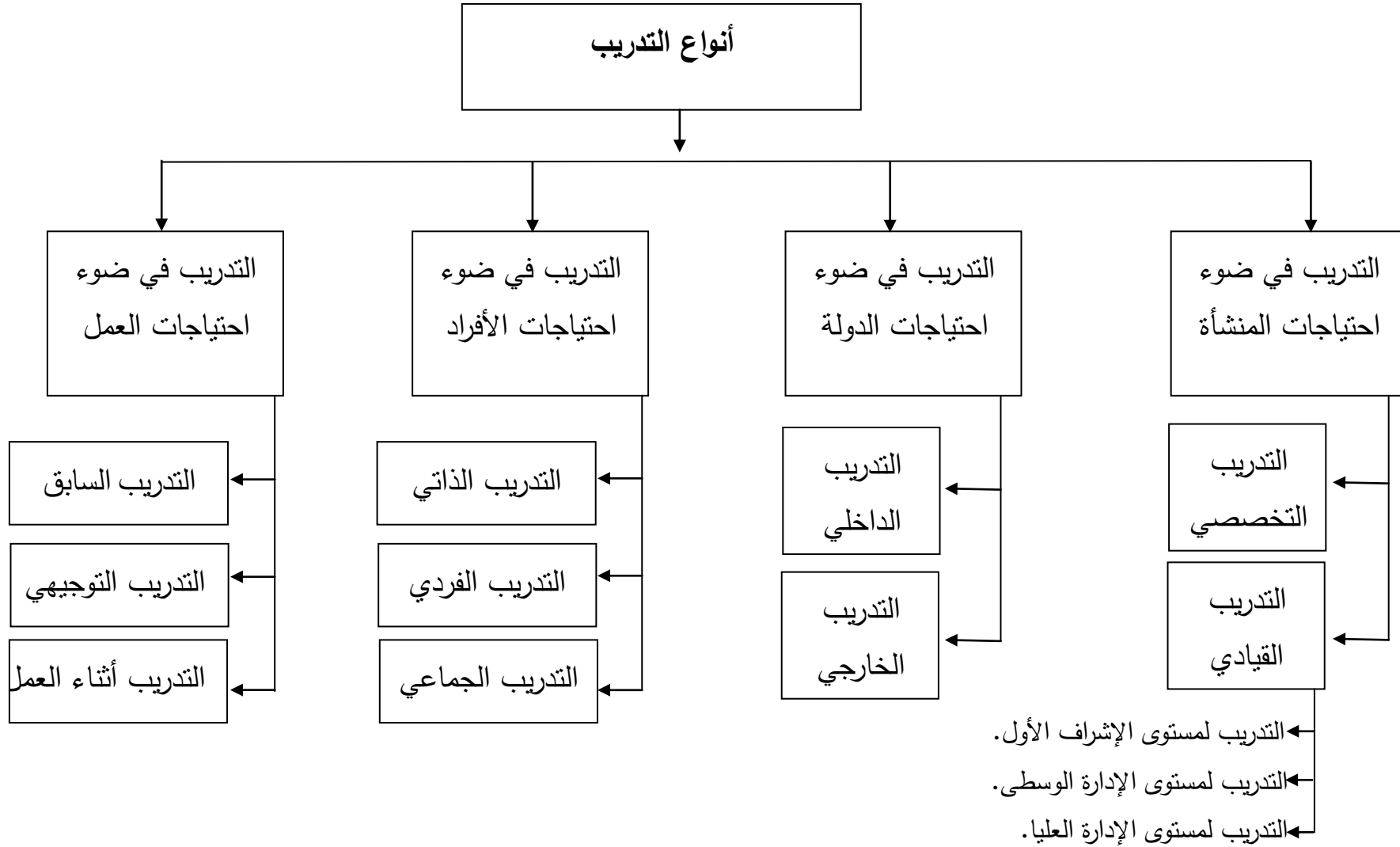
- التأكد من أنّ كل فرد يدري دائما مدى تأثير أدائه على عرض ونتائج المؤسسة ككل.

- ضرورة وضع الموارد البشرية في مواقف تساعد على التعليم عن طريق الفعل، وتوفير لهم المعلومات والتدعيم في الوقت الذي يحتاجونه للأداء.

## قائمة المراجع

1. العربي بلقاسم فرحاتي، " تأهيل الموارد البشرية: قديما وحديثا "، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
2. جون وارنر، راندي دي سايمون، ترجمة: عبد الحسن لعنان، " تتمية الموارد البشرية "، جامعة الملك سعود للنشر والطباعة، المملكة العربية السعودية، الجزء الأول، 1433هـ، 2011.
3. حسين عثمان محمد عثمان ، أصول علم الإدارة العامة ، الطبعة الأولى سنة 2007 ، منشورات الحلبي الحقوقية ، لبنان
4. رواية حسن، " إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية "، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2003-2002.
5. زاهد محمد ديربي، سعادة راغب الكسواني، " إدارة العنصر البشري: في منظمات الأعمال الحديثة "، دار كنوز المعرفة العلمية لنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008.
6. زكريا مطلق الدوري، " الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم وعمليات وحالات دراسية " دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
7. سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، " إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الثالثة، 2007.
8. صلاح الدين محمد عبد الباقي، " الجوانب العلمية والتطبيقية في غدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية للنشر والطباعة والتوزيع، مصر، 2001.
9. صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي الأكلبي، " التخطيط في الموارد البشرية "، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
10. ضرار العتيبي ، نضال الحواري ، إدارة المشروعات الإنمائية ، الطبعة العربية ، سنة 2007 ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان .
11. عبد العزيز علي حسن، " الإدارة المتميزة للموارد البشرية ، تميز بلا حدود "، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة مصر، الطبعة الأولى، 2009.

12. عبد العزيز صالح بن حبتور ، الإدارة العامة المقارنة ، الطبعة الأولى ، سنة 2000 ،  
الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع ، عمان .
13. عبد الغفار حنفي وعبد السلام بوقحف، تنظيم وإدارة الأعمال، المكتب العربي الحديث،  
الإسكندرية، 1993 .
14. عادل حسين ، مصطفى زهير ، الإدارة العامة ، دار النهضة العربية ، بيروت .
15. كامل بربر، " إدارة الموارد البشرية: اتجاهات وممارسات "، دار المنهل اللبناني للنشر،  
توزيع مكتبة رأس المنبع، بيروت، لبنان، 2008.
16. كاسر نصر منصور ، الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية ، دار الحامد للنشر  
والتوزيع، 1990 .
17. محمد محمود مصطفى ، الإدارة العامة ، الطبعة الأولى ، سنة 2012 ، دار المستقبل  
للنشر والتوزيع ، عمان .
18. محمد نصر مهنا ، تحديث في الإدارة العامة والمحلية ، طبعة 2005 ، مؤسسة شباب  
الجامعة ، القاهرة .
19. محمد باهي أبو يونس ، الوجيز في أصول الإدارة العامة ، طبعة 1995 ، دار  
الجامعة الجديدة للنشر ، القاهرة .
20. مصطفى محمود أبو بكر، " الموارد البشرية: مدخل تحقيق الميزة التنافسية ، الدار  
الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2008.
21. محمد سعيد عبد الفتاح ، الإدارة العامة ، طبعة 1995 ، الدار الجامعية ، القاهرة ،
22. نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، " الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد  
البشرية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.



الشكل (6): مخطط يوضح مختلف أنواع التدريب



## الفهرس

### مقدمة

|    |  |
|----|--|
| 02 | ..... الفصل الأول : الإدارة العامة   |
| 02 | ..... المبحث الأول : ماهية الإدارة العامة  |
| 02 | ..... المطلب الأول: نشأة وتطور الإدارة العامة                                    |
| 03 | ..... الفرع الأول : المرحلة الأولى   |
| 03 | ..... الفرع الثاني: المرحلة الثانية  |
| 04 | ..... الفرع الثالث: المرحلة الثالثة  |
| 04 | ..... المطلب الثاني: مفهوم الإدارة العامة  |
| 04 | ..... الفرع الأول : تعريف الإدارة العامة   |
| 07 | ..... الفرع الثاني : أهمية الإدارة العامة  |
| 09 | ..... المطلب الثالث: علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى                                |
| 09 | ..... الفرع الأول: علاقة الإدارة العامة بعلم إدارة الأعمال                       |
| 09 | ..... الفرع الثاني: العلاقة بين الإدارة العامة و علم النفس                       |
| 10 | ..... الفرع الثالث : العلاقة بين الإدارة العامة و علم الاجتماع                   |
| 10 | ..... الفرع الرابع : العلاقة بين علم الإدارة العامة و علم الأخلاق و علم الاقتصاد |
| 12 | ..... المبحث الثاني: أعمال الإدارة العامة  |
| 12 | ..... المطلب الأول: التخطيط  |
| 12 | ..... الفرع الأول : مفهوم التخطيط  |
| 12 | ..... الفرع الثاني : أهمية التخطيط   |
| 13 | ..... الفرع الثالث : مزايا التخطيط و مراحل التخطيط                               |
| 15 | ..... المطلب الثاني: التنظيم الإداري   |
| 15 | ..... الفرع الأول : مفهوم التنظيم  |
| 16 | ..... الفرع الثاني : مبادئ التنظيم   |
| 17 | ..... الفرع الثالث : أنواع التنظيم   |
| 18 | ..... المطلب الثالث : إتخاذ القرارات الإدارية                                    |

|    |   |
|----|---|
| 19 | الفرع الأول : أهمية ومفهوم إتخاذ القرارات الإدارية .....                |
| 19 | الفرع الثاني : خصائص عملية إتخاذ القرارات .....                         |
| 20 | الفرع الثالث : أنواع القرارات .....                                     |
| 21 | الفرع الرابع : حالات ومراحل اتخاذ القرارات .....                        |
| 24 | الفصل الثاني : الموارد البشرية للإدارة .....                            |
| 24 | المبحث الأول : مدخل للموارد البشرية .....                               |
| 25 | المطلب الأول: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية .....              |
| 28 | الفرع الأول: نشأة إدارة الموارد البشرية .....                           |
| 29 | الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في تطور إدارة الموارد البشرية .....       |
| 31 | المطلب الثاني: ماهية الموارد البشرية .....                              |
| 31 | الفرع الأول: تعريف الموارد البشرية .....                                |
| 33 | الفرع الثاني: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية .....                  |
| 34 | الفرع الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية .....                         |
| 40 | المطلب الثالث: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية .....               |
| 40 | الفرع الأول: إدارة الموارد البشرية في المستقبل .....                    |
| 41 | الفرع الثاني: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية .....                 |
| 42 | المبحث الثاني: تنمية الموارد البشرية للإدارة وصيانتها .....             |
| 42 | المطلب الأول: تنمية الموارد البشرية عن طريق التدريب وتقييم الأداء ..... |
| 43 | الفرع الأول: مفهوم التدريب .....  |
| 44 | الفرع الثاني: أهداف وأنواع التدريب .....                                |
| 48 | الفرع الثالث: خطوات عملية تقييم الأداء والعوامل المؤثرة عليها .....     |
| 50 | المطلب الثاني: تخطيط المسار الوظيفي .....                               |
| 51 | الفرع الأول: تعريف المسار الوظيفي .....                                 |
| 51 | الفرع الثاني: أهمية تخطيط المسار الوظيفي .....                          |

خاتمة

قائمة المراجع