

تحديث جودة التسيير في القطاع التربوي من خلال المراهنة على فعالية إدارة الموارد البشرية
بن يمينة السعيد
قسم علم الاجتماع، جامعة المسيلة.

مقدمة :

نجاح أي تنظيم في تحقيق أهدافه يعتمد على كفاءة عماله؛ ومن هذا المنطلق كان لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة التربوية أهمية بالغة في توجيه الأفراد نحو تحقيق أهداف المؤسسة، غير أن هذه النظرة إلى إدارة الموارد البشرية تطورت عبر الزمن، "إذ أصبحت تحتل موقعا هاما في التنظيم من خلال الاهتمام الذي حظيت به من قبل المؤسسات ورجال الإدارة والمسيرين" ، اللذين غيرت نظرتهم السابقة للموارد البشرية، فكانوا لا يرون فيها سوى تلك الوظيفة الروتينية التي لا صلة لها بأداء الفرد، إذ انحصرت في بعض المهام الضيقة مع الأفراد العاملين وتسجيل الحضور وصرف مستحقات العمال... إلى غير ذلك من الوظائف الضيقة التي جعلت إدارة الموارد البشرية لا ترتقي إلى مستوى الإدارات الأخرى في المؤسسة. ومن هذا المنطلق، ما مدى دور فعالية نسق الموارد البشرية في تحقيق أداء فعال داخل المؤسسة ؟

I- مفهوم إدارة الموارد البشرية :

لقد أدى تعدد وظائف نسق تسيير الموارد البشرية إلى اختلاف التحديدات المتعلقة بتعريف تسيير الموارد البشرية، فمنهم من ركز على وظائفها الإدارية من تخطيط - رقابة- تنظيم و توجيه ، ومنهم من جعل من وظائفها التنفيذية " توظيف- تكوين-حوافز..." كأساس يبني عليه تعريفا ته.

لقد عرف " Flippo.E إدارة الموارد البشرية بأنها " تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد وتنميتهم وتعويضهم والمحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المنشأة ". (صلاح عبد الباقي : 2000، ص 22).

كما عرف " pigros.p و Myres.c إدارة الموارد البشرية بأنها " ذلك القانون أو النظام الذي يحدد طرق و تنظيم معاملة الأفراد "(صلاح عبد الباقي : 2000، ص 21).

وانطلاقاً من هذين التعريفين تجسدت النظرة لتسيير الموارد البشرية في الإطار الإداري الذي يشمل على مجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة، التي تشمل أساساً التخطيط وتحديد الأهداف - التنظيم - التوجيه، وينتهي بالرقابة للكشف عن أهم الانحرافات التي خرجت عن الخطة المرسومة لتعديلها وهيكلتها بما يتماشى والواقع التنظيمي؛ لكن مهام إدارة الموارد البشرية ليست إدارية فحسب، بل تمتد لتشمل الوظائف التخصصية أو التنفيذية من التعيين والتدريب وحتى توفير الخدمات الاجتماعية والحوافز.

ففي هذا الإطار ذكر "French" إن إدارة الموارد البشرية هي عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة بالمنظمة". (صلاح عبد الباقي: 2000، ص 20). وفي نفس الاتجاه حدد "Gluech.W" مفهوم تسيير الموارد البشرية بأنها "تلك الوظيفة في التنظيم التي تختص بإمداده بالموارد البشرية اللازمة، ويشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة، البحث عنها ثم تشغيلها وتدريبها وتعويضها وأخيراً الاستغناء عنها" (صلاح عبد الباقي: 2000، ص 20-21).

فهذين المفهومين حددا مدلول تسيير الموارد البشرية في خضم وظائفها التنفيذية، والتي بمقتضاها تتعامل مباشرة مع الموارد البشرية في إطار تحويل الخطط المرسومة إلى واقع عملي، فنسق تسيير الموارد البشرية هي: "نسق تنظيمي متخصص بأداء أدوار إدارية وتنفيذية في إطار تكاملي كفيل بتوجيه العنصر البشري نحو تحقيق الأهداف التنظيمية".

II- الوظائف الفنية لتسيير الموارد البشرية:

إن نجاح وظيفة تسيير الموارد البشرية الإدارية في المنظمة يبقى رهين الممارسات الواقعية التي تعكسها الوظائف التنفيذية من توظيف ليد عاملة مؤهلة، وتدريبها لزيادة قدراتها ومهارتها العملية أثناء إنجاز مهامها وزيادة دافعيته للعمل في إطار تطبيق نظام عادل للحوافز.

1- الانتقاء والتوظيف:

يعتبر التوظيف عنصراً أساسياً في تسيير الموارد البشرية، إذ بواسطته تحصل المنظمة على الكفاءات اللازمة لأداء أعمالها لتحقيق أهدافها التنظيمية.

فهو على هذا الأساس "تدبير الاحتياجات من الأفراد الذين يحتاج إليهم المشروع، فيهمه اجتذاب عناصر ذات مستوى عالي من الكفاءة والخبرة والمهارة، ووضعها في مناصب شاغرة تتناسب وتكوينهم ومستواهم الثقافي". (زكي محمود هاشم : 1979، ص 266).

فهذا في خضم الاعتماد على أسس ومعايير تحقق التوافق بين قدرات ومؤهلات العامل والمتطلبات الوظيفية التي تحدد وضع العامل المناسب في المكان الذي يتلاءم وقدراته فالتوظيف الصحيح "هو الذي يعتمد على طرق الاختيار اللازمة والمصادر التي توفر القوى العاملة التي تتناسب والوظائف التي تختارها المؤسسة لهؤلاء الأفراد وتتبع في توظيفهم مسارا صحيحا، وبذلك تضمن نتائج لأهدافها". (أحمد عادل راشد: 1981، ص ص 153-154).

ولعل ما يحدد تحقيق هذه الأهداف هو المبادئ التي ترتكز عليها العملية التوظيفية والتي تجسدت في الخبرة - التكوين والتوجيه، فخبرة العامل بنوع العمل الذي يمارسه وبكافة متطلباته يجعله يبدع في أعماله بدون أخطاء كما يقلل من نسبة حوادث العمل، وما يساهم في تدعيم هذه الخبرة وتميئتها، عملية التكوين التي تعمل على تنمية قدرات ومهارات العامل من أجل زيادة فعاليته في الأداء والإنجاز، أما مبدأ التوجيه فإنه يساعد الفرد على اختيار المهنة التي تتناسب وقدراته واستعداداته وميوله، لهذا فإن هذه المبادئ تفقد فعاليتها في الإطار التنظيمي، إذا لم تركزها طرق توظيفية علمية إطارها التكوين والخبرة والشهادة، عكس التوظيف بالطرق غير العلمية، التي تحدها المحسوبية والعشائرية والمحاباة فيكون بذلك اختيار الأفراد وفق مقاييس بعيدة كل البعد عن المتطلبات الفعلية للمنصب.

فعنصر الاختيار باعتباره من أهم مؤشرات العملية التوظيفية، شكل امتداد طبيعي لوظيفة البحث والاستقطاب للقوى العاملة، يرمي إلى المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل المناصب الشاغرة وفق أسس يحددها التوافق بين متطلبات الوظيفة وقدرات العامل "فعنصر الاختيار يحتل دورا طليعيا في العملية التوظيفية، لما يترتب عليه من نتائج ملموسة تنعكس على النتائج النهائية للمنظمة". (نادر أحمد أبو شيحة : 2000 ، ص 81)

فهذا ما يحدد لنا أهمية عملية اختيار الموارد البشرية في الواقع التنظيمي :
-إن عملية الاختيار تدفع باتجاه وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة التي تتلاءم مع خبراته وقدراته.

-إن فعالية نظام الاختيار تضمن للأفراد إشباع الحد الأدنى من حاجاتهم الإنسانية كالأجور .
-إن من أهم عوامل فساد الإدارة في الدول النامية عدم موضوعية الاختيار، فالشخص الذي يشغل وظيفة، وغيره أحق منه في شغلها، يكون ولاؤه للشخص الذي حباه وليس للمنظمة. -إن اختيار الشخص المناسب ووضعه في وظيفة تتناسب وخبراته ومؤهلاته يضمن إنتاجية عالية و يجعل أمر تدريبه سهل " (نادر احمد ابو شيحة: 2000، ص 82).

2-التكوين وتدريب الأفراد:

بمقتضى أهداف العملية التوظيفية التي ترمي إلى استقطاب وتعيين قوى عاملة كفئة تعمل العملية التدريبية على زيادة مهارات العاملين، وتحسين قدراتهم على الأداء الفعال في إطار مساعدتهم على اكتساب الجديد من المعلومات والأساليب المدعمة لفعالية إنجازهم، فهي بذلك " نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الفرد في عمله"(صلاح عبد الباقي: 2000، ص ص211-212).وبهذا فعلمية التدريب ترمي إلى تحقيق الأهداف التالية:

-تغيير سلوك الفرد و اتجاهاته " تنمية الاتجاهات" في إطار تنمية المعارف و المعلومات وكذا تنمية مختلف المهارات الفنية والذهنية وتنمية روح العمل الجماعي والشعور بالمسؤولية.
-تحسين مستويات الأداء، الذي يصبح أكثر فعالية في تحقيق الأهداف التنظيمية.
لكن هذه الأهداف تبقى رهينة مجموعة من الأسس والمبادئ التي تحدد فعالية الممارسات التدريبية في نسق تسيير الموارد البشرية؛ ولعل أهم مبدأ يجسد هذه الفعالية هو الهادفية باعتبار أن التدريب هدفا محدد وموضوعيا قابل للتطبيق، في الإطار الشمولي الذي يوجه فيه الممارسات التدريبية للعاملين في مختلف مستوياتهم الإدارية والفنية، بطريقة تعتمد على مبدأ التدرج في توجيه مختلف الأساليب والمعارف "أي أن تنفيذ التدريب يبدأ بمعالجة الموضوعات السهلة ثم يتدرج إلى ما هو أصعب، وهكذا حتى يصل إلى معالجة المشكلات الأكثر صعوبة و تعقيد " (نادر أحمد أبو شيحة : 2000 ، ص 262).

فهذه المبادئ: الهدف -الشمول -التدرج " أو الأسس هي المحدد الأول لفعالية الأهداف والممارسات التكوينية، إذ جسدت بدورها أهمية تقويم العملية التدريبية للوقوف على مدى تحقيق البرامج التكوينية لأهدافها؛ فكما يقول "كيركبا تريك": " إن هدف التقويم يتمثل في تحديد المعلومات

والمهارات والاتجاهات التي اكتسبها المتدربون، ومعرفة مدى تحقيق البرامج لأهدافه التدريبية، مع ما يتيح ذلك من تقويم للجوانب التنظيمية فيه وتحسين للبرامج المستقبلية والتخلص من غير الفعالة منها". (نادر احمد ابو شيحة:2000، ص 279).

فعملية التقويم كفيلة بتقدير مدى فعالية البرامج التكوينية الحالية في مواجهة المشكلات التنظيمية، وبالتالي تحسين وترشيد البرامج التدريبية مستقبلا، في إطار تطوير محتوى البرامج والارتقاء بمستوى التدريب؛ فمن هذا المنطلق تشمل عملية التقويم على ثلاثة أبعاد رئيسية :

- تقويم محتوى البرامج .

- تقويم إمكانيات التدريب وقدراتهم ومهاراتهم .

- تقويم أثر التدريب على أداء المتدرب .

3-الحوافز :

تشكل الحوافز " مجموعة العوامل التي تهيئها الإدارة للعاملين لتحريك قدراتها الإنسانية بما يزيد من كفاءة أدائهم بأعمالهم على نحو أكبر وأفضل بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم وأهدافهم و رغباتهم". (نادر أحمد أبو شيحة:2000، ص 158).

فهي العامل المحرك لدافعية وقدرات المرؤوسين نحو الأداء الفعال، إذ بدونه تبقى الممارسات التكوينية والتوظيفية بلا جدوى؛ ففي هذا الإطار تعددت المنطلقات والتحديات النظرية التي تبحث عن أهم المعايير المحددة لدافعية الفرد، فأتجهت مدرسة الإدارة العلمية إلى وضع مجموعة من الأسس الكفيلة بتحفيز العمال نحو الأداء الفعال، في إطار نظام الأجر بالقطعة والذي بموجه يزداد أجر العامل كلما زادت إنتاجيته، فالعامل اقتصادي بطبعه، تحركه الحوافز المادية نحو تحقيق أهدافه التنظيمية ، ونظرا لقصور هذا المنظور وتجاهله لمشاعر وكيان العامل ركزت مدرسة العلاقات الإنسانية على الحوافز المعنوية لتحريك قدرات العاملين بالمنظمة " فمعايير وقيم الجماعة كانت أهم بكثير من أي دافع أو حوافز مادية". (حسان الجيلالي : 1985، ص100).

فالحوافز المادية تشير في مجملها إلى مجموعة القيم التي تشبع حاجات الفرد من الناحية المادية، تتجسد في منح تشجيعات مالية للعمال من أجل رفع روحهم المعنوية لتحقيق أكبر قدر ممكن من الفعالية، فقد تكون هذه الحوافز فردية تمنح للعامل حسب فعالية أدائه في شكل مكافآت نقدية،

فيحكم هذا النوع من الحوافز إفتراضين الأول : أن العاملين يريدون المال. والآخر : أن العامل على استعداد لبذل مزيد من الجهد للحصول على مزيد من المال .

رغم أن ما يعاب على هذا النوع صعوبة عزل عمل الفرد عن عمل الآخرين لأن ذلك يتطلب رقابة شديدة من طرف المنظمة على أعمال كل فرد .

أما النوع الثاني من الحوافز المادية فتتمثل في **الحوافز الجماعية** التي تقدم للعاملين كمجموعة "وتهدف إلى تحفيز وتشجيع العمل الجماعي داخل المؤسسة الصناعية كذلك زيادة الإنتاجية وتحسين كفاءة العاملين كمجموعة". (أحمد عادل راشد: 1981، ص 306).

فهذا النمط من الحوافز يمنح شكل جماعي من خلال المشاركة في الأرباح، الأمر الذي يصعب على هذه الحوافز صفة نفسية واجتماعية أكثر مما هي مادية، في خضم تنمية روح العمل الجماعي في مختلف المنظمات الصناعية.

وإذا كانت الحوافز المادية هي أساس المنظور الكلاسيكي في تحقيق الأهداف التنظيمية، فإن الحوافز المعنوية هي المحرك الأساسي للروح المعنوية بدافع الفعالية في الإنجاز، فهي مجموعة الحوافز التي تشبع حاجات الأفراد من الناحية المعنوية في إطار إشباع حاجاتهم الاجتماعية والذاتية التي تجذب الأفراد وتدفعهم إلى العمل .

فهي من هذا المنطلق كفيلة بإشعار العامل بإنسانيته وكيانه، كعضو مهم داخل التنظيم الرسمي.

III-المدخل النظرية لإدارة الموارد البشرية:

شكل العنصر الإنساني أهم منطلقات التوجهات النظرية التي جسدتها جهود العديد من المفكرين في المجال التنظيمي، الذين حددوا مختلف الآليات والميكانيزمات الكفيلة بتحقيق الكفاءة والفعالية في السلوك الإنساني لتحقيق كفاية إنتاجية عالية، في ضوء الاهتمام بتسيير الموارد البشرية وما تحويه من وظائف إدارية وتنفيذية، لها دور فعال في تحقيق الأهداف التنظيمية.

1-الإدارة العلمية لتايلور :

لقد دفعت مختلف الظروف والأسباب المحيطة بالمجتمع الأمريكي ونظام الإنتاج الصناعي على قولبة جهود "تايلور" في إطار توجيه العنصر البشري نحو الأداء الفعال.

فلقد كان لانخفاض الكفاية الإنتاجية لمختلف المشروعات الصناعية، بسبب طبيعة اليد لعاملة التي كانت عديمة الخبرة و التدريب بالعمل الصناعي ولا تبذل كل جهدها في أداء مختلف الأعمال، أن بدأ "تاييلور" يفكر في حل هذه المشكلة في إطار الفكرة الآلية التي ترى بأن " العامل ما هو إلا آلة أو ميكانيزم ذو تركيب عقلي غامض يتصل بهذه الآلة " (علي عبد الرزاق اجلبي: 1999 ب ، ص 46).

إذ ترتبط مجهوداته وقدراته على الأداء بتوفر الحافز المادي الذي شكل القاعدة الأساسية التي جعلت "تاييلور" يتجه بفكره واهتمامه إلى تنمية العنصر البشري والنهوض بمجهوداته لحل مشكلة الكفاية الإنتاجية، لهذا تعتبر الإدارة العلمية مدخلا عمليا اعتمد فيه "تاييلور" على مختلف الأساليب ووسائل التحليل لتحديد الحركات الضرورية والوقت اللازم لأداء الأعمال. فالعمال الذين ينجزون أكثر من المعايير المحددة يتحصلون على أجور أعلى وفق نظام " (المعدل المتغير للقطعة) الذي ينطوي : "على حصول العامل على معدل أعلى من الدفع لكل قطعة أنتجها فوق المعيار المحدد للإنتاج اليومي ". (راوية محمد حسن: 2000، ص17).

وقد لاقت هذه التوجهات انتشارا واسعا حوالي 1914م في مختلف التنظيمات التي طبقت مبادئ الإدارة العلمية، خاصة في إدارة الأفراد -كالاختيار وتدريب العمال " فمثلا قام مسؤولي الأفراد بعمل دراسات الزمن والحركة ودراسات الإجهاد، وطبقوا تحليل العمل، وأعدوا تحديد وتخصيص العمل و خلقوا برامج الأجور التحفيزية ".(راوية محمد حسن :2000، ص17).

ورغم أن حركة الإدارة العلمية حولت بؤرة الاهتمام من الآلة إلى العامل، في إطار العمل على تنمية الموارد البشرية من أجل رفع الكفاية الإنتاجية، الأمر الذي جعلها تتجاهل الجانب الاجتماعي والإنساني للعامل، وحطت من مهاراته وقدراته؛ فلقد أعلن "بوجيه" "أن الاتجاه التاييلوري يمثل تنظيما زائدا عن الحد، ويقضي على كل بادرة للمبادرة لدى العامل، حيث حوله إلى آلة ذاتية".(علي عبد الرزاق جلبي : 1999 ب ، ص 50).

هذه الآلة التي تعمل في إطار يحجب المشاعر والعلاقات غير الرسمية، وهدفها النهائي في الواقع التنظيمي هو تحقيق أعلى درجات الكفاية الإنتاجية، وهذا ما حدد فشل المنظور التاييلوري في قولبة أهمية تسيير الموارد البشرية في مختلف التنظيمات الصناعية.

2- المدرسة السلوكية:

أثارت المحاولات التنظيمية التي جسدتها جهود مدرسة العلاقات الإنسانية، قبوله الاهتمام من النظرة الميكانيكية للعامل إلى الاعتماد على العوامل الاجتماعية والسيكولوجية في موقف العمل، في إطار البحث عن معايير كفيلة بالحد من انخفاض معدلات الإنتاج، التي بلورتها انخفاض الروح المعنوية للعمال وزيادة مشكلات العمل الصناعي، فبهذا تبلورت جهود "مايو" في شكل مجموعة من التجارب، تجسدت في المرحلة الأولى في التحقق من أثر ظروف العمل ومتغيراته على كفاية العمل والإنتاج، وعملت نتيجة هذه المرحلة على توجيه التفكير لأهمية أثر اتجاهات العمال نحو نظم العمل - كنظام الحوافز والترفيه - ونحو زملائهم في الواقع التنظيمي، على الكفاية الإنتاجية، فتجسدت بذلك فحوى نتائج المرحلة الثانية "بأن الاتجاهات التي تجعل العمال يقيمون نمط من العلاقات تجاه كل منهم والآخر وتجاه رؤسائهم وأعمالهم وسياسات الشركة ككل، هي التي تؤثر في إنتاجهم أكثر من غيرها" (علي عبد الرزاق جليبي: 1999 ب، ص 67) ، وعملت نتائج هذه المرحلة على تكريس نتائج المرحلة الثالثة التي انطلقت من السؤال: ما هي أنواع الاتجاهات والمشاعر والاستجابات التي تؤثر أكثر من غيرها في إنتاجية العمال ؟ "فاتجاهات ومشاكل العاملين التي تجعلهم يقيمون تنظيمًا غير رسمي، تساعد أكثر من غيرها على زيادة الإنتاج " (علي عبد الرزاق جليبي: 1999 ب، ص 68).

فبهذا تظن رواد مدرسة العلاقات الإنسانية إلى أهمية التنظيمات غير الرسمية في الواقع التنظيمي، باعتبارها ظاهرة اجتماعية محددة للتفاعلات والعلاقات بين أفراد التنظيم "فهذا النسق الاجتماعي يوجد ليقوم علاقات اجتماعية غير رسمية ومعايير متفق عليها وأهدافا وقيما في كل تنظيمات العمل وتكون له آثاره الهامة على الأداء والإنتاج". (علي عبد الرزاق جليبي: 1999 ب، ص 73) ؛ وعملت هذه النتائج على قبوله جهود التنظيمات الصناعية خاصة في فرنسا، فنظم "بارديه" رئيس شركة تقوم بتصنيع كل أنواع الآلات الأوتوماتيكية، بتنسيق تسيير الموارد البشرية بطريقة تعمل في ثناياها مبادئ المدرسة الإنسانية " فلقد أدخل نظام الإجازات بالأجر والمكافآت وفق الأقدمية، وابتكر أسلوبا يحفز العمال وبيّح لهم التعاون في إدارة العمل لكسب ثقتهم و تضامنهم". (علي عبد الرزاق جليبي: 1999 ب، ص 76) ؛ من خلال تكوين مجلس للعمال كمثل لهم يساهم في صنع واتخاذ القرارات المتعلقة بالعملية الإنتاجية، وهذا ما جسّد النمو القوي للنقابات في خضم مبادئ العلاقات الإنسانية " التي منحت للعاملين الحق القانوني في التنظيم

والمساومة الجماعية مع صاحب العمل فيما يتعلق بالأجور والأمن الوظيفي". (راوية محمد حسن : 2000، ص 18).

لكن رغم جهود مدرسة العلاقات الإنسانية التي شكلت دورا واضحا في تنمية الموارد البشرية ورفع روحها المعنوية، إلا أن الكثير من الثغرات المنهجية والنظرية وحتى الأيديولوجية، وقفت كحاجز أمام عقلانية ورشد نسق تسيير الموارد البشرية، فلقد اعتمد "مايو" وزملائه على مفهوم مبسط للعنصر الإنساني الذي ينتج أكثر في وجود جماعة متماسكة يسيطر عليها مؤشر الإحساس و المشاعر متجاهلة الفروق الفردية، فالحافز المعنوي الذي يحرك شخص ما غير الحافز والدافع الذي يوجه العامل البشري تجاه الأهداف التنظيمية؛ ومن جهة أخرى في إطار الثغرات الأيديولوجية ذكر "براون" أن أعمال مايو تمثل وسائل ماهرة لتهدئة العمال وجعلهم يشعرون بالرضا عن أعمالهم فتزداد إنتاجيتهم ونقل مطالبهم". (علي عبد الرزاق جليبي : 1999 ب ، ص 87).

3-مدخل الموارد البشرية :

يشكل هذا المدخل أهم المنطلقات الحديثة نسبيا في قولبة الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره أهم الموارد، على غرار النظرة الكلاسيكية التي تعتبره عنصر من عناصر الإنتاج والنظرة الإنسانية التي جسدهت في كتلة من المشاعر والأحاسيس. فلقد أظهرت الأبحاث أن إدارة الأفراد ومعاملتها كمورد، يمكن أن يحقق فوائد ومزايا لكل من المنظمة والفرد، في إطار النظرة التكاملية التي تعتمد على الأهداف التنظيمية والحاجات الفردية معا، لتطوير نسق تسيير الموارد البشرية وهذا انطلاقا من مختلف المبادئ المبورة لهذا المدخل :

- الأفراد أهم استثمار، إذا أحسن إدارته وتنميته، يمكن أن يحقق مكافآت طويلة الأجل للمنظمة في شكل زيادة الإنتاجية.

- السياسات والبرامج والممارسات لا بد أن تخلق لإشباع الحاجيات النفسية والاقتصادية للفرد.
- بيئة العمل لا بد أن تشجع الأفراد على تنمية واستغلال مهاراتهم لأقصى حد.
- برامج وممارسات الموارد البشرية لا بد أن تنفذ و تحقق بطريقة تراعى فيها تحقيق التوازن بين حاجات الأفراد وأهداف المنظمة.(راوية محمد حسن : 2000، ص 21) و بهذا كان لمختلف هذه التوجهات النظرية دور واضح في تحديد موقع الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي، وكذا عقلانية

مختلف الوظائف الإدارية والتنفيذية التي تعتمد على كفاءة العنصر البشري في تحقيق الأهداف التنظيمية .

أهمية إدارة الموارد البشرية في التعليم:

1. سمة من سمات العصر الحديث .
2. ارتباط إدارة الموارد البشرية بالإنتاجية وتحسين الإنتاج .
3. تطوير المهارات القيادية والإدارية لقادة المدرسة.
4. زيادة العمل وتقليل الهدر.
5. الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية.
6. خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر.
7. إشراك جميع العاملين في التطوير.
8. زيادة الكفاءة وتشجيع العمل الجماعي .
9. تعلم اتخاذ القرار .
10. تقليل المهام عديمة الفائدة وتقليل الأخطاء .
11. التزام كل طرف من أطراف العملية التعليمية بالنظام الموجود .
12. وجود نظام شامل ومدرّس ينعكس إيجابيا على سلوك الطلاب.
13. تحقيق التنافس الشريف بين الطلاب .
14. تفعيل التدريس بما يحقق الأهداف التربوية.
15. التركيز على تطوير العمليات أكثر من تحديد المسؤوليات .

وحتى تترجم مضامين إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التربوية فإن ذلك يستلزم الوصول إلى رضا المستفيد الداخلي والخارجي على حدّ سواء والمستفيد الداخلي في إطار المدرسة يشمل الطالب والمعلم والإدارة المدرسية عامة أما المستفيد الخارجي فهو يشمل الأشخاص أو الجهات التي تكوّن المجتمع المحيط بالمؤسسة التربوية والحصول على رضا المستفيدين لا

يمكن أن يتأتى إلا بعد التعرف على احتياجاتهم بشكل دقيق ثم إخضاع هذه الاحتياجات إلى جملة من المعايير التي ينبغي الالتزام بها في سبيل السعي نحو الجودة .

كما أن تعويد المدرسة كمؤسسة تربوية فاعلة على ممارسة التقويم الذاتي للأداء يعد مطلباً محورياً في هذا الجانب لتحقيق مبدأ التحسين المستمر إذ أن تمكن المدرسة من ممارسة تقويم الذات بأسلوب علمي منظم سوف يحقق مطلباً مهماً لإدارة الجودة الشاملة يتمثل في نجاح كافة الأفراد داخل المدرسة في التركيز على تقييم سلوكهم وعدم الانشغال بتقييم سلوك الآخرين والعمل على تحسين أدائهم قبل المطالبة بتحسين أداء الغير وهو وضع كان ولا يزال يشكل إحدى معضلات السلوك الإداري لدى الأفراد في مختلف المؤسسات.

التقويم التربوي وعلاقته بإدارة الموارد البشرية:

يعرف التقويم لغة/ على انه تقدير قيمة الشيء أو الحكم على قيمته، وتصحيح أو تعديل ما أوج. واصطلاحاً على انه عملية منظمة ينتج عنها معلومات تفيد في اتخاذ قرار أو إصدار أحكام على قيمة الأشياء أو الأشخاص أو الموضوعات أو الأفكار. أو هو إصدار الأحكام القيمة واتخاذ القرارات العملية (عودة، 2002). وقد عرفه لوجندر على انه حكم كفي أو كمي حول قيمة شخص أو شئ أو عملية أو موقف أو منظومة من خلال مقارنة الخصوصيات الملاحظة بمعايير موضوعة انطلاقاً من محكات مصرح بها مسبقاً بهدف تقديم معطيات تصلح لاتخاذ القرار في استمرارية مرمى أو هدف الحكم والتفسير الذي نعطيه لنوعية أو قيمة الموضوع المدروس من منظور إجرائي لاتخاذ قرار (تيليون، 2003).

وقد أدخل حديثاً مفهوم التقويم في التربية من منظور انه وسيلة للإصلاح والتطوير في المجال التربوي بهدف تحسين تعلم الطلبة وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة. فهو يشكل أرضية مهمة للكثير من القرارات المتعلقة بالطلبة وأعضاء هيئة التدريس وغيرها من عمليات النظام التعليمي. و يضم التقويم الممارسات التالية: تقويم تحصيل الطالب، وتقويم الأداء التدريسي لعضو هيئة التدريس، والمنهاج، والمواد التعليمية، والمناخ التعليمي، والنشاطات الطلابية، والخدمات الطلابية، والمرافق والتجهيزات، والمختبرات، والمكتبة، والتنظيم داخل المؤسسة والإدارة وغيرها (شحادنة، 2001) .

ويلاحظ من الممارسات التقييمية المستخدمة ، أن عملية تقويم الطلبة تنال قدرا كبيرا من الاهتمام من قبل العاملين في النظام التربوي. حيث يلاحظ أن التقويم يلعب دورا بارزا في عمليات انتقاء التلاميذ في البرامج التربوية المختلفة، وتوزيعهم. كما ويسهم التقويم على مستوى مسابقات البرامج الأكاديمية في الوقوف على نتائج التعلم المختلفة التي تم الوصول إليها كنتيجة لعمليات برنامج التعليم والتعلم.

ويعتبر تقويم تعلم التلاميذ على مستوى المسابقات من خلال "الأسلوب التقليدي" وهو استخدام الاختبارات الكتابية هو الأسلوب السائد في تقويم تحصيل الطلبة. ورغم كثرة استخدامه إلا أنه ما زال قاصرا على تقويم تعلم التلاميذ الحقيقي ، وهذا يرجع إلى أنه:

- يقدم صورة ضيقة وسريعة عن تعلم الطلبة، فهو لا يبين ما يستطيع أن يقوم به التلاميذ في الحياة العملية. إضافة إلى أن طريقة التقويم تضحى بخاصية الأصالة لأنها تختلف وبشكل ملحوظ عن الطرق التي يطبق بها الناس أشكال المعرفة في الخارج.

- يقدم المعلومات عن تقدم التلاميذ في شكل درجات، و يقتصر على مقارنة الفرد بغيره وإهمال معيار التقويم الذي يتحدد في الهدف التعليمي والذي لابد أن يحققه الطالب.

- مضمونه بشكل عام يتركز في قياس قدرة المتعلمين على التذكر والاستيعاب وقليل جدا ما يهتم بقياس المستويات العليا للتعلم كالنقير والتحليل والتقويم وحل المشكلات. كما أنه نادرا ما يركز على قياس مستوى تقدم التلاميذ في المجالات الوجدانية والنفس حركية والاجتماعية.

- وإضافة إلى ذلك فإن هذا النظام التقييمي قاصر عن إعطاء مؤشر حقيقي عن سير العملية التعليمية ، فالتغذية الراجعة الجيدة مفقودة إضافة إلى وجود نقص كبير في المعلومات المستمرة المتعلقة بمتابعة تقدم الطلبة.

وتتعدد الأسباب التي تقف وراء استخدام هذا النوع من الأداء التقييمي منها: إن الاختبارات التحصيلية الكتابية بأنواعها المختلفة سهلة الإعداد من حيث وضع الدرجات ورصدها واستخدام نتائجها وتعود القائمين عليها والمنفعين منها في عملية المساءلة . ومن جهة أخرى،

هذا الأداء التقويمي له علاقة بالاتجاه الذي يتم تبنيه في عملية التعلم. فالنظريات السلوكية في التعلم تركز على أن الأفراد يستجيبون للمثيرات الخارجية التي تحيط بهم، مما يعنى أنها تعمل على تشكيل وتوجيه السلوك وتعديله. وهذا يعنى أن المعلم الذي يتبنى هذا الاتجاه في التعلم يعمل على إحداث تغييرات في سلوك الطلبة من خلال استجاباتهم بطريقة معينة عندما يواجههم بمؤثرات معينة في المواقف التدريسية (سالبيرغ، 1998).

وإذا دققنا النظر في التعلم السابق نجد انه يتمحور بالدرجة الأولى حول عضو هيئة التدريس. فهو الذي يقوم بالإعداد والتخطيط والتنفيذ للدرس ولعمليتي التدريس والتقييم. فالتعلم من وجهة نظره ما هو إلا التعامل مع معلومات مسبقة معدة للتلاميذ ليتم استقبالها من جهتهم وتذكرها حينما يطلب منهم ذلك. فدور التلاميذ مبنى على أساس أنهم مستقبلين ومتلقين للمعرفة لا مساهمين في بناءها.

إن النظريات الحديثة في التعلم وخاصة النظريات المعرفية تؤكد أن عملية التعلم لا تحدث فقط عن طريق الاستماع أو المشاهدة أو الإحساس وإنما عن طريق تطوير البنى المعرفية للمتعلمين التي تتغير على أساس تطوهرم وتطور خبراتهم

أن تحقيق النوعية في المؤسسة الأكاديمية ليس عملاً صعباً، ولكنه يحتاج إلى رؤية واضحة للتطوير من قبل جميع العاملين فيها من أعضاء هيئة تدريس وإداريين. فجزء من المشاكل القائمة في مؤسسات التربية يمكن تلخيصها: بأن أعضاء هيئة التدريس لا يعملون معا لتحقيق أهداف المؤسسة الأكاديمية، ولا يعطون أهمية لعملية تقويم مخرجات النظام على كافة المستويات (المساق، البرنامج، المدرسة) يستخدمون البيانات التي تجمع باستمرار داخل المؤسسة لتطوير عمليات النظام وخاصة على مستوى المؤسسة. ولإحداث تغيير نوعي في مؤسسات التعليم لابد أولاً من تغيير الثقافة السائدة في المؤسسة لتصبح ثقافة داعمة للنوعية ولمبادئها، إضافة إلى تغيير طريقة التفكير حول عمل المؤسسة ككل لتحقيق الأهداف المرجوة. عندها سيترشح أعضاء هيئة التدريس أسئلة مختلفة للوصول إلى إجابات جديدة للمشاكل التي يعانون منها.

وقد قامت لجنة التربية للولايات في أمريكا بناء على نتائج الأبحاث المتنوعة، باقتراح 12 خاصية "النوعية" في برامج التعليم العالي في مستوى البكالوريوس. ويضم التقرير أبعادا ثلاثة

للنوعية في التعليم (Education Commission of the States, 1996) يضم كل بعد منها عددا من العناصر:

الأول: يركز على أن النوعية تنطلق من مؤسسة لها ثقافة تقدر: التوقعات العالية، وتحترم المواهب المتنوعة وأساليب التعلم، وترتكز على السنوات الأولى في الدراسة.

والثاني: يركز على المنهج النوعي الذي يتطلب: ترابطا منطقيا بين وحداته، وخبراته مبنية على بعضها البعض، وفيه تدريب للمهارات، والتعليم مرتبط بالخبرة.

والثالث: يركز على نوعية التدريس في المؤسسة المبنية على التعلم النشط، والتقويم والتغذية الراجعة، والتعاون، وإعطاء وقت كاف لإنجاز المهام، إضافة إلى تواصل فعال بين الطلبة والأساتذة خارج قاعات المحاضرات.

مهما تحدثنا عن الأهداف العليا للتربية وعن تطوير المناهج وتحسين التدريس، فإن نظم التقويم هي التي تحدد مسار ما يتم، فنحن نستطيع أن نتحدث كما نشاء عن التفكير والابتكار والقيّم وغيرها من الأهداف التربوية، وقد تطور مناهجنا ووسائلنا وندرب معلمينا، ثم تأتي الامتحانات فنقيس الحفظ والاستظهار فقط فتتهار كل محاولات التطوير.

وهكذا تقوم نظم التقويم التقليدية بدور خطير في منظومة التعليم، لذلك فإن دعوتنا إلى تطوير نظم التقويم وتحديثها تتضمن في جوهرها تطويراً وتحديثاً للمنظومة التعليمية كلها حيث يؤدي إلى تطوير الأهداف التعليمية وبرامج إعداد المعلمين قبل الخدمة وتدريبهم أثناءها وتطوير المناهج وطرق وأساليب التدريس، وحل بعض المشكلات التي يواجهها التعليم في الوقت الحاضر مثل الدروس الخصوصية والغش في الامتحانات، وفي النهاية تغيير البناء النفسي للمتعلم، وبذلك يكون التقويم مدخلاً لإصلاح التعليم، من خلال الاعتماد على مبدأ الجودة في كل شيء.

ولما كان موضوع التقويم يشغل جانباً كبيراً من اهتمام المفكرين التربويين في مختلف دول العالم، واعدت له دراسات متعددة نتج عنها ضروب من التطوير تمثلت في إدخال العديد من الاتجاهات المعاصرة في هذا المجال.

وعموماً فإننا أحوج ما نكون حالياً إلى مراجعة شاملة لأنظمة التقويم لدينا ويمكن أن يتأت ذلك من خلال:

1 - دراسة أوجه قصور نظم وأساليب التقويم الحالية.

- 2 - تعرف تجارب الدول المختلفة في تطوير الامتحانات والتقويم التربوي.
 - 3 - دراسة الاتجاهات الحديثة في نظم الامتحانات والتقويم التربوي.
 - 4 - تطوير الامتحانات والتقويم التربوي في ضوء متطلبات الجودة الشاملة.
 - 5 - حديث برامج التدريب في ميدان الامتحانات والتقويم التربوي.
 - 6 - تقديم آليات جديدة لتطوير التقويم.
 - 7 - تفعيل دور الإعلام التربوي في تطوير الامتحانات والتقويم التربوي.
 - 8 - وضع تصور لتقويم الجوانب الوجدانية والمهارية للطلاب في مراحل التعليم قبل الجامعي.
 - 9 - وضع معايير لتقويم الأداء المدرسي (المعلم الإدارة البرامج والمناهج والأنشطة المباني الإشراف والتوجيه).
 - 10 - وضع تصور لنظم الامتحانات في الشهادات العامة.
 - 11 - تحديد نظم وأساليب الامتحانات والتقويم للفئات الخاصة (الفائقين الموهوبين المعاقين).
 - 12 - توظيف تكنولوجيا المعلومات والبرامج في مجال الامتحانات والتقويم التربوي.
- دور المدرسة التي تعتمد نسق إدارة الموارد البشرية كجزء من النظام إداري:**
1. تحديد معايير الأداء المتميز لكل أعضاء الفريق.
 2. سهولة وفعالية الاتصال .
 3. تعزيز الالتزام والانتماء للمدرسة .
 4. تدريب المعلمين باستمرار وتعريفهم على ثقافة الجودة في المنتج .
 5. نشر روح الجدارة التعليمية .
 6. مساعدة المعلمين على اكتساب مهارات جديدة .
 7. تحسين مخرجات التعليم .
 8. تعزيز السلوكيات الإيجابية .
 9. تفعيل دور تكنولوجيا التعليم .
 10. ممارسة التقويم الداخلي الذاتي على الأقل مرتين سنويا .

مبادئ إدارة الموارد البشرية في المجال التربوي:

تواجه المدرسة جملة من التحديات المتشابكة مثل إعادة النظر في أهداف المدرسة وتحديد أدوارها، وتنظيم مسؤوليات العمل فيها، وتوفير البيانات المستمدة من الممارسات والأبحاث لتوجيه السياسات والأداء، وكذلك تخطيط وتنفيذ سلسلة متصلة من أعمال التدريب سواء برامج التنمية المهنية أو السلوك القيادي في مختلف المستويات وذلك من أجل الوصول إلى تحسين جوانب العمل والمناخ المحيط بالأداء التدريسي وحتى تكون المدرسة وسيلة حياة جديدة في مجتمع جديد. والمدرسة مطالبة ببذل الجهد الوفير وتخصيص الوقت الكافي ومتابعة التغيير بعين يقظة حتى تتمكن من الأخذ بمبادئ الإدارة الشاملة والمتمثلة في:

- 1- تحقيق رضا المستفيد.
- 2- إجراء التقييم الذاتي وصولاً لتحسين الأداء.
- 3- الأخذ بأساليب العمل الجماعي وتشكيل فرق العمل.
- 4- جمع البيانات الإحصائية وتوظيفها بشكل مستمر.
- 5- تفويض السلطات والعمل بالمشاركة.
- 6- إيجاد بيئة تساعد على التوحد والتغيير.
- 7- إرساء نظام للعمليات المستمرة.
- 8- القيادة التربوية الفعالة.

إن هذه المبادئ وإن كانت لا تختلف كثيراً في المجال التربوي عنها في المجالات الصناعية والتجارية وغيرها، إلا أنها تستلزم في المجال التربوي تطبيقات تتفق مع البيئة التعليمية بما فيها من متعلمين ومعلمين وإدارة مدرسية وبما لديها من موارد وما تواجهه من تحديات.

نظام الأيزو (ISO 9002) في الميدان التربوي:

إن كلمة أيزو مشتقة من كلمة يونانية تعني التساوي أو التماثل أو التطابق والأيزو "مصطلح يعني أن هذا المنتج تم اعتماده من قبل الهيئة الدولية للمواصفات القياسية وهي إحدى المنظمات العالمية التي تهدف إلى وضع أنماط ومقاييس عالمية للعمل على تحسين كفاءة العملية الإنتاجية وتخفيض التكاليف".

ولقد تم تطوير نظام الأيزو 9000 ليتوافق مع الميدان التربوي فظهر ما يسمى 9002 ويتضمن تسعة عشر بنداً تمثل مجموعة متكاملة من المتطلبات الواجب توافرها في نظام الجودة المطبقة في المؤسسات التعليمية للوصول إلى خدمة تعليمية عالية، وينود نظام الأيزو 9002 هي ما يلي:

1. مسؤولية الإدارة العليا.
2. نظام الجودة.
3. مراجعة العقود.
4. ضبط الوثائق والبيانات.
5. الشراء.
6. التحقق من الخدمات أو المعلومات المقدمة للمدرسة من قبل الطالب أو ولي أمره.
7. تمييز وتتبع العملية التعليمية للطلاب.
8. ضبط ومراقبة العملية التعليمية.
9. . التفتيش والاختيار.
10. ضبط وتقييم الطلاب.
11. حالة التفتيش والاختبار .
12. حالات عدم المطابقة.
13. الإجراءات التصحيحية والوقائية.
14. التداول والتخزين والحفظ والنقل .
15. ضبط السجلات.
16. المراجعة الداخلية للجودة.
17. التدريب.
18. الخدمة.
19. الأساليب الإحصائية.

VI- فعالية العمليات التنفيذية لنسق تسيير الموارد البشرية وأداء الفرد داخل

المؤسسة:

في الآونة الأخيرة تغيرت النظرة إلى إدارة الموارد البشرية واعتبرت كأهم الإدارات في المؤسسة، مهمتها تكوين قوة عاملة مستقرة وفعالة تسعى إلى تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، لذلك عرفت إدارة الموارد البشرية بأنها : "ذلك النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة وتوفيرها بالأعداد والكفاءات المحددة وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة"(علي السلمي : 1975، ص 17)

وحسب النظرة الجديدة تغيرت الوظائف المسندة لإدارة الموارد البشرية وأصبحت تهتم بتوفير الأفراد اللازمين لنشاط المؤسسة، ومحاولة الاحتفاظ بهم من أجل الاستفادة من خبراتهم وكفاءتهم كما تهتم بتدريب الأفراد وإعدادهم لتقبل أي تغير في طرق الإنتاج بالمؤسسة وتحديد أهداف أفضل طرق دفع الأجور والحوافز المختلفة التي من شأنها أن تدفع الفرد إلى بذل أقصى الجهود من أجل رفع مستوى أدائه، بالإضافة إلى معرفتها لميول الأفراد واتجاهاتهم نحو المؤسسة، وكل ما من شأنه أن يجعل الفرد راضي عن عمله والجو الذي يؤدي فيه عمله؛ وهذا ما أشارت إليه مدرسة العلاقات الإنسانية، وتعمقت فيه نظرية أنظمة السلوك التي ترى أن معرفة المسير لسلوك العاملين

واهتماماتهم وكذا العوامل التي تحفزهم تمكنهم من رفع مستوى أدائهم من خلال العمل على توفير جو ملائم للعمل وبالتالي تحقيق الأهداف التي تروجها المؤسسة.

وبهذا فإن النظرة الحديثة جعلت إدارة الموارد البشرية الأكثر قدرة على توجيه أداء الأفراد والتأثير عليه في الاتجاه الصحيح باعتبار أن أداء الأفراد هو المحدد الأساسي لنجاح المؤسسة، ويتضح هذا التأثير من خلال عملياتها التنفيذية من توظيف وتكوين وتحفيز والدور الذي تلعبه في خلق أطر عقلانية كفيلة بالحد من ظاهرة دوران العمل والتغيب العمالي وكذا التحكم في طرق العمل والآلات من أجل تحقيق مستويات عالية من الأداء.

وبالتالي ما هو واقع هذه العمليات التنفيذية في المؤسسة؟ وما علاقتها بمؤشرات الأداء؟.

1- العملية التوظيفية ودوران العمل:

يعتبر التوظيف عملية تنظيمية تمد المؤسسة بحيوية كبيرة وتمنح المشروع دفعا وفعالية على مستوى تحقيق أهدافه المختلفة، وهذا انطلاقا من كونه مفتاح العمليات التنظيمية الأخرى التي تعمل على استمرار ونجاح المشروع، والتي تدخل ضمن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، فلقد ظهر التوظيف كعملية أساسية، لكي تحصل المؤسسة على الموظفين الذين ترى فيهم نجاحها، وهذا بإتباع الطريقة العلمية للتوظيف التي تعتمد في اختيار عناصرها العمالية على مواصفات علمية وشروط ضرورية تتطلبها الوظائف الشاغرة بالمؤسسة من أجل الحد من ظاهرة دوران العمل داخل المؤسسة.

وفي بلادنا ظهر التوظيف منذ الاستعمار الفرنسي خاصة القطاع الفلاحي وغداة الاستقلال، برز كعملية أساسية من أجل إدماج فئة اجتماعية مهنية في النسيج الاجتماعي، وذلك بتوفير أكبر قدر ممكن من مناصب العمل، فاتبعت سياسة الإدماج وتثبيت اليد العاملة المتوفرة في جميع الورشات والمزارع التي خلفها المعمرون، في إطار سياسة التسيير الذاتي التي لم يراعي على أساسها أي معيار موضوعي في عملية التوظيف نظرا لكون أغلبية الشعب هم من الفلاحين، ولم يبلغ عدد العمال في القطاع الصناعي سوى **ثلاثة آلاف** عامل يشتغلون في **ثلاثمائة وثلاثون** مؤسسة ذات حجم صغير وهذا حسب احصائيات سنة 1964. (عبد الطيف بن أشنهو: 1982، ص ص 26-27)

إن التوظيف وفق هذه الوثيرة في ظل ظروف خاصة، جعلت منه عملية غير علمية واعتباطية بعيدة عن الأطر الموضوعية الكفيلة برفع مؤشرات الأداء ليكون مجرد وسيلة لسد حاجة الفرد للعمل لا غير .

-إن العمال ينظمون وفق سلم وظيفي محدد.

-إن العمال المتقدمين لعمل ما يتم اختيارهم حسب مؤهلاتهم التقنية أو بعد إجراء مسابقات أو بناء على الشهادات المهنية لأجل تعيينهم.

-إن كل وظيفة يتم الحصول عليها بناء على علاقة تعاقدية.

إن هذا المعيار الأخير هو أهم مبدأ جاءت به الاستقلالية، هذا إلى جانب وضع أجهزة وميكانيزمات جديدة لتنظيم علاقات العمل في كافة الجوانب والمسائل بكل حرية واستقلالية، وينحصر دور الدولة ضمن هذه الأجهزة، في ايجاد الميكانيزمات التي تضمن تطبيق القوانين والنظم المعمول بها فقط، وعرفت سنة 1990 صدور العديد من النصوص التشريعية المتعلقة بتنظيم علاقات العمل على أساس مبدأ التعاقد الذي يحدد العلاقة القائمة بين العامل وصاحب العمل، والذي بمقتضاه يعطي للعامل حقوق ويلزمه بواجبات في الحدود التي يسمح بها القانون والأعراف المهنية، وفي الحدود التي تقتضيها طبيعة العمل ومستلزماته.

-لكن هل ستعمل المؤسسات المستقلة بهذا المبدأ ؟ وهل ستقضي بتطبيقها لهذا المبدأ

على العلاقات الشخصية في توظيف العمال؟

أم أنها ستجعل منه ستارا تحجب وراءه أهدافها الشخصية ؟

ومن جهة أخرى يقودنا التحليل إلى الكشف عن واقع العملية التوظيفية في القطاع الخاص الذي يرمى في إطار المسيرة التنموية، إلى المساهمة في استعاب اليد العاملة والقضاء على مشكل البطالة، بخلق مناصب عمل مكتملة لمجهودات الدولة في القطاع العام.

فقد عرف التشغيل في القطاع الخاص تطورا مستمرا، ففي خلال الفترة الممتدة من 1967 إلى 1990، زاد عدد العمال الأجراء من 299,800 عامل سنة 1967 إلى 952,800 عامل سنة 1990 بزيادة إجمالية تقدر بـ 653 ألف عامل ومتوسط سنوي 27,208 عامل (Abdelmadjid Bouzidi : 1986 , p09)

لكن هذه المؤشرات لا توجه التحليل في إطار إيضاح الطريقة المعتمدة في التوظيف وكذا موقع الطرق العلمية والغير شخصية في اختيار يد عاملة قادرة على تحقيق مستويات عالية من الأداء؛ خاصة وأن أهم مبدأ يحكم مؤسسات القطاع، هو تدعيم الربح لأقصى درجة، حتى وإن أدى ذلك إلى إحتكار اليد العاملة واستغلالها أبشع استغلال.

فعنصر الربح الذي يعمل من أجله القطاع الخاص، يجعله يلجأ إلى تخفيف تكاليف الإنتاج، وحتى اليد العاملة الأمر الذي يجعله يتبع طريقة التوظيف الموسمي وكذا التشغيل بالساعة، وحتى التشغيل في البيت.

فهذه السياسة تمكن أرباب العمل من التهرب من الضرائب المختلفة بفضل عدم الإعلان عن العمال لدى مصالح الضمان الاجتماعي والضرائب والاعتماد على العمل العائلي بنسبة كبيرة (Abdelmadjid Bouzid :1986,p 09)

فلقد كان الفرق بين العمال المعلن عنهم والعمال غير المعلن عنهم يمكن أن يصل إلى نسبة 20 % كما هو الحال بالنسبة لسنة 1983، حيث نجد عدد العمال المعلن عنهم رسميا حسب وزارة التخطيط : 644.400 عامل بينما العدد التقديري هو 797 ألف أي بفرق يقدر بـ 132.600 عامل ونسبة 20% من إجمالي العمال المعلن عنهم. لهذا فإننا نجد في المؤسسات الخاصة نسبة معتبرة من اليد العاملة الغير مؤهلة أو القليلة التأهيل، والتي ترغب في توظيفها نظرا لتوفر هذه الفئة بكثرة في سوق العمل، مما يسمح بتوظيفها بمعدلات أجور منخفضة جدا، لا تصل الحد الأدنى للأجور القانونية، وهذا وفقا للتوظيف الموسمي وحتى بالساعة.

2- العملية التكوينية والتحكم التكنولوجي للفرد :

تعتبر العملية التكوينية من أهم العمليات التنظيمية المحددة لكفاءة ومهارات اليد العاملة، من أجل تفعيل العملية الإنتاجية، فهي تسعى إلى تشكيل بنية إجتماعية تنظيمية تتميز بالمعرفة والمهارة الفنية لتطوير وبلورة أداء العامل، بهدف بلوغ الكفاءة والفعالية التنظيمية.

لهذا شكلت هذه العملية اهتمام العديد من الدراسات والنظريات السوسيولوجية التي حاولت الوقوف على أهم أبعادها، في سياق تنظيمي بحت. وفي هذا الإطار عمد "تاييلور" إلى تشريح واجبات العمل اليدوية بأمل تحسين الإنتاج عن طريق تدريب العمال للتخلص من الحركات الغير

ضرورية، فاهتم بذلك بالتدريب أو التكوين المهني من خلال تدريب العمال على تفاصيل هذه الطريقة وحثهم على أداء العمل وفقها، "مما يساعد على نقص عدد العمال المطلوبين لهذا العمل من ناحية، وزاد كفاية العمال المدربين على هذه الطريقة ووفر للشركة آلاف الدولارات". (علي عبد الرزاق جليبي: 1999 ب، ص 47) وإذا كان "تايلور" اهتم بالعملية التكوينية في خضم مبادئ الحركة والزمن فإن "إلتون مايو" ينظر إلى التكوين المهني على أنه جزء لا يتجزأ من المكانة الاجتماعية للعمال؛ فكلما حسن العامل وضعه المهني اتاحت له فرصة التكوين، كلما زادت وتيرة الولاء التنظيمي والدافعية الأمر الذي يزيد من الإنتاجية". (بلقاسم سلاطينية: 1996، ص 97).

ولعل اختلاف هذه التوجهات النظرية أثار تنوع في تعريف العملية التكوينية رغم أنها تصب في قالب واحد ألا وهو زيادة المهارات والقدرات الفنية للعامل من أجل التحكم التكنولوجي للعامل وبالتالي فعالية أكثر لأدائه، وفي هذا الإطار يعرف "حسين عبد الحميد" و"أحمد رشوان" "التكوين على أنه نوع من التعليم وإكتساب المهارات والخبرات والمعارف المختلفة المتعلقة بمهنة معينة، ولا يقتصر التدريب المهني على العمال الجدد ولكنه يشمل العمال الحاليين، عندما تريد المؤسسة التي يعملون بها زيادة كفايتهم الانتاجية أو لإلمامهم بنوع جديد من الآلات أو بطريقة جديدة من طرق العمل". (حسين عبد الحميد وأحمد رشوان: 1996، ص 53).

فالمهدف النهائي للعملية التكوينية هو رفع فعالية أداء العامل، وهذا من خلال التحكم في الآلات وطرق العمل.

فالتكوين المهني نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغيرات في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء وطرق العمل والاتجاهات، بما يجعل هذا الفرد أو تلك الجماعة لائقين للقيام بأعمالهم بكفاءة وإنتاجية عالية.

وتتوقف كل هذه الأهداف على الأسلوب المتبع في العملية التكوينية، إذ أن الأسلوب التكويني هو الذي يمنح الحياة للبرامج التكوينية أو يؤدي إلى تجميده أو فشله، فالبرامج التكوينية الناجحة هي وحدها الكفيلة بتحقيق أهداف العملية التكوينية وبالتالي التحكم التكنولوجي للعامل الكفيل بتحقيق أهداف المؤسسة، ولعل ما يجسد هذه الأهمية الكثير من الانطباعات ووجهات النظر الواقعية والعلمية التي تدخل في إطارنا النظري، فلقد أوضح "Dumazedier" بأن

المنتجات التي حافظت على استمرارها لمدة بين **عشرة** و **خمسة عشر** سنة في الو.م.أ تتماشى مع ارتفاع درج التكوين والبحث.(بلقاسم سلاطنية : نوفمبر 2001، ص123).
وتماشيا مع ما أوضحه "Dumazedier" ورد في الدليل العلمي للتكوين بالمؤسسات الفرنسية مايلي: "إن التكوين الجيد هو أفضل وسائل الإستثمار".(بلقاسم سلاطنية : 1996، ص 123).
إن معالجة العملية التكوينية وتحديد أبعادها على المستوى الاقتصادي والواقع المؤسساتي، يحدد لنا التصور الأمبريقي الذي يؤكد ضرورة ربط متغير التكوين بالأهداف الأساسية للمؤسسة، وهذا ما يجرنا للحديث على واقع العملية التكوينية في خضم مختلف المراحل التنظيمية للمؤسسة الصناعية الجزائرية.

عشية الاستقلال وجدت الجزائر نفسها تتخبط في مشاكل اقتصادية عديدة كان أبرزها خلو الإدارة الجزائرية من الإطارات الفنية، الناجم عن مغادرة الخبراء للبلاد، وتعطيل المنشآت الاقتصادية الأمر الذي دفع بالمسؤولين إلى إقامة قاعدة اقتصادية أساسها إطارات فنية مكونة من طرف الخبراء الأجانب من جهة، والاستعانة بالتكوين الداخلي من جهة أخرى، لكن لم يتم إنشاء هيئة بالتكوين مكلفة بتلبية حاجات القطاعات إلا في أواسط السبعينات، وهذا في خضم مبادئ القانون الأساسي العام للعامل، الذي بتطبيقه صدر قانونين الأول في سنة 1981 الخاص بالتمهين والثاني سنة 1982 يتعلق بتنظيم التكوين في المؤسسة*.

فلقد خصص القانون الأساسي العام للعامل الجزائري فصلا كاملا بشأن العمل والتكوين المهني، وجعل من التكوين المهني حق من الحقوق التي يجب أن تمنحها المؤسسة للعامل، لأن التكوين هو أحد عوامل الترقية الاجتماعية من جهة ويزيد من انتاجية العامل من جهة أخرى.(بلقاسم سلاطنية: 1998، ص141).

لكن نظرا لطبيعة النمط التسيري الذي سائر كافة المراحل التنظيمية للمؤسسة الجزائرية، جعل الأمر من عملية التكوين بعيدة كل البعد عن المجال التنظيمي وهذا ما يفسره فراغ الإدارة من الإطارات، -خاصة في مراحل التسيير الاشتراكي- وحتى إن وجدت فإن التهميش هو موضعها- كما هو الحال في إعادة الهيكلة- لهذا جاءت مرحلة الاستقلالية من أجل إعطاء لهذه العملية وجهة عقلانية، فمبادئ الاستقلالية تجعل من التكوين المهني مطلب أساسي كفيل بتحقيق أهدافها، عن

* (لجنة علاقات العمل : 1999، ص24)

طريق الاستخدام العقلاني لمواردها البشرية، وجعلها أكثر تحكما في المعدات والآلات وطرق العمل، لكي تجعل أداؤها أكثر فعالية لتحقيق بذلك توازن اقتصادي واستمرارية في الحيز التنموي، لهذا فإن المؤسسة المستقلة يجب أن تعمل على تهيئة العملية التكوينية من أجل تحقيق التحكم التكنولوجي للعامل.

لكن السؤال الذي يطرح نفسه : هل ستخذ المؤسسات المستقلة من العملية التكوينية كقاعدة أساسية كفيلة بالتحكم التكنولوجي للعامل؟

وهل استمرار الذهنية التسييرية السابقة سيجعل من الأحكام الشخصية ميكانيزمات هامة في تكوين فئة دون أخرى؟

وبالمقابل هل ستعمل مؤسسات القطاع الخاص على تطبيق هذه البرامج التكوينية أم أن دافع الربح سيجعلها تبحث عن يد عاملة مؤهلة ومدربة، خاصة أنها ترمي إلى تخفيض تكاليف الانتاج، بما في ذلك تكاليف اليد العاملة؟

3- العملية التحفيزية والتغيب للداريين :

لقد شكل العنصر الإنساني أهم العناصر التنظيمية، لتحقيق أهداف المنظمات التي تسعلاختيار أفضل الأشخاص المؤهلين والقادرين على تحقيق الكفاءة في الإنجاز والفعالية في الأداء.

إن تحقيق الكفاءة ليس مرتبطا بالمقدرة فحسب، بل للغبة في الأداء الدور الأعظم، لكي يؤدي الفرد عمله على أفضل صورة ممكنة مستخدما كل ما لديه من مقدرة على أداء واجبات وأنشطة العمل؛ والرغبة لكي تتوفر لدى الفرد فإنه يجب أن يكون هناك حافز لخلق هذه الرغبة ومن خلال هذا الحافز يندفع الفرد في سلوكه لأداء الأنشطة المطلوبة منه، وبما يخدم تحقيق جزء من أهداف المنظمة، في إطار الحد من ظاهرة التغيب العمالي.

فالفردي المنفذ للعمل المحفز يقوم بكل ما لديه من قدرة وخبرة ويساهم جديا بتطوير الانتاج كما ونوعا ويعمل على تحقيق قدر من التطور في أساليب الإنتاج وبما يضمن تحسين معدلات الأداء.(صالح عودة سعيد: 1994، ص288).

فالحوافز كما يعرفها "Dimock" هي «العوامل التي تجعل الأفراد ينهضون بعملهم على نحو أفضل ويبدلون معه جهدا أكبر مما يبذله غيرهم». (صالح عودة سعيد: 1994، ص289) ، فهي أساليب لتحريك قدرات العاملين بما يزيد أدايمهم كما ونوعا، فجعل الأفراد يعملون برغبة تعتبر من المشاكل التي تعانيها الإدارة في المؤسسة.

وفي هذا الصدد نحاول إعطاء رؤية عن واقع العملية التحفيزية في ظل معطيات مؤسسات القطاع العام والخاص في إطار التساؤل عن طبيعة الحوافز التي تطبقها هذه المؤسسات، للحد من ظاهرة التغيب العمالي؟

وهل ستعتمد المؤسسات المستقلة على تطبيق القانون العام للعامل كقانون محدد لدفع الأجور؟.

فلقد اهتمت الندوة الرابعة للتنمية، بتعديل محتوى القانون العام للعامل والمراسيم التطبيقية له، قصد الوصول من خلال تأطير مخطط لتطوير الأجور إلى تنظيم المرتبات والحوافز المناسبة لتحسين فعالية المؤسسة وتشجيع الإبداع والاختراع (أحمية سليمان: 1998، ص53) ، فكان من الضروري تكيف هذا القانون مع التغيرات الجديدة تماشيا ومتطلبات التسيير الاقتصادي، لإقامة ميكانيزمات فعالة على أساس العلاقات التعاقدية، سواء في العلاقة بين المؤسسة ومحيطها، أو بين المؤسسة وعمالها، وتم ذلك بالاعتماد على أسلوب جديد قائم على طريقة الأجر حسب العمل وهو الأسلوب المعتمد أيضا في مؤسسات القطاع الخاص، التي ترى بأنه لا بد أن تكون المكافآت في المؤسسة على أساس المهارة والديناميكية في العمل، وهذا مهما كان موقع العامل في المؤسسة، وعليه ترتفع الأجور حسب استحقاقات كل عامل أكثر منها حسب الأقدمية في المؤسسة* .

فبمقتضى هذا الأسلوب يتغير الأجر حسب كمية العمل المنتجة، لأن ذلك يقدم مزايا أكثر للمؤسسة، ويساعد على زيادة الإنتاج، فكلما كانت لدى الفرد قدرة عالية لأداء عمله، كلما

* لقد وضع " هربرت سيمون " معادلة يحدد فيها الأطر التنظيمية الرشيدة الكفيلة بتحقيق التوازن للمؤسسة، وتحتوي هذه المعادلة على طرفين: ما يقدمه العامل للمؤسسة وما يحصل عليه من المؤسسة. فالتوازن يتحقق في حالتين هما : عندما يساوي المجهود الأجر، وكذا في حالة الأجر أكبر من المجهود.

زادت انتاجيته وبالتالي زاد مستوى دخله؛ فنظام الأجر حسب العمل كفيل بجعل العامل يبذل مجهود أكبر وينتظم في عمله من خلال الحد من ظاهرة التغيب العمالي.

لهذا تم التركيز على ضرورة إقامة نظام لتصنيف مناصب العمل والأجور، وربطها بالإنتاج والمردودية والكفاءة وروح المبادرة، ونظام جديد للعلاوات ومراجعة قوانين الضمان الاجتماعي ووضع هياكل وآليات لوضع ومتابعة الاتفاقيات الجماعية للعمل*.

ولعل هذا الأسلوب يتفق إلى حد كبير مع أسلوب "تاييلور" في تحقيق الحوافز "طريقة الأجر بالقطعة" فقد افترض "تاييلور" أن اعتماد نظام الأجور المتزايد تبعاً لتزايد حجم ومستويات الأداء، يؤدي إلى تحقيق زيادة في إنتاجية الفرد وبموجب هذا النظام، فالأجر الأعلى يقابل الإنتاج الأعلى. (صالح عودة سعيد : 1994، ص304).

ومن جهة أخرى نتساءل عن موقع الحوافز المعنوية في كل من المؤسسات المستقلة ومؤسسات القطاع الخاص في الحد من ظاهرة التغيب العمالي؟

فلقد ركزت مدرسة العلاقات الإنسانية على ضرورة إشباع الرغبات الإنسانية للأفراد، وذلك كوسيلة لتحسين الإنتاجية باعتبار أن التنظيم الذي يوفر أكبر قدر من الإشباع لتلك الرغبات الإنسانية يعتبر أعلى التنظيمات كفاءة، فالإشباع لا يقتصر على الحاجات الاقتصادية فحسب، بل هناك حاجات غير اقتصادية يسعى الإنسان إلى إشباعها، وهذا في خضم توفر مجموعة من الوسائل الكفيلة بتحقيق ذلك وأهمها ما يلي:(علي السلمي : 1975، ص ص166-169).

-تشجيع تكوين الجماعات الاجتماعية في العمل.

-توفير نمط الإشراف الديمقراطي.

-تتمية الاتصالات بين الإدارة والجماعات المختلفة في المؤسسة.

* إن تحليل الواقع التنظيمي لمؤسسات القطاع الخاص يلحظ أنه يمنح أجور أعلى تفوق تلك التي يمنحها القطاع العام لكن هذا بالنسبة للفئات الثلاثة التالية : الإطار العليا-التقنيون الساميون-العمال المتخصصون وهذا على حساب اليد العاملة الغير مؤهلة التي تقل أحيانا أجورها على الحد القانوني.

فمختلف هذه المؤشرات لها دورها الواضح في الحد من ظاهرة التغيب العمالي لتحقيق أداء فعال للعامل.

وبهذا فإن اختلاف المنطلقات أدى إلى إختلاف التحديدات التي تركز على جانب دون آخر من أجل تحقيق نظام فعال للحوافز كفيل بالحد من ظاهرة التغيب العمالي، فإذا كانت مدرسة العلاقات الإنسانية ترى في الحافز المعنوي السبيل الوحيد لدفع عجلة التنمية الاقتصادية، فإن الحافز المادي هو المؤشر الفعال الذي تعتمد عليه المدرسة الكلاسيكية من أجل رفع مستويات الأداء والتخفيف من التغيب العمالي.

- وفي هذا الإطار نتساؤل عن طبيعة توجه مؤسسات القطاع الخاص والعام من أجل تحقيق نظام فعال للحوافز؟.

- وهل ستجد الحوافز المعنوية مكانا لها في خضم معطيات مؤسسات القطاع الخاص؟ فلكي تحقق نظم الحوافز الأهداف المرجوة منها، دفع الأمر بالكثير من رواد البحث إلى ايجاد الصيغ والشروط الكفيلة لنجاح نظم الحوافز ونذكر منها مايلي:(صالح عودة سعيد : 1994 ، ص 355-356).

- أن توفر الإدارة مقاييس موضوعية ودقيقة ، لقياس أداء الأفراد العاملين، لكي يتسنى لها تحديد من يستحقون الحوافز.

- أن تكون الحوافز المستخدمة متناسبة مع دوافع الأفراد، ووسيلة لإشباع حاجاتهم.

- أن يكون هناك وضوح كافي بالنسبة للأفراد العاملين، لوجود علاقة وثيقة بين مستوى الأداء الذي يقدمونه وبين الحصول على الحافز، بحيث يكون احتمال حصول الفرد على الحافز كبيرا أو مؤكدا إذا ما قام بإنجاز العمل بمستوى يتناسب ومستوى منح الحافز من قبل الإدارة.

وبهذا فإن التنظيم الذي يعمل على تكريس هذه الشروط من أجل عقلانة العملية التحفيزية، يكون له أعظم المزايا في الحد من ظاهرة التغيب العمالي، ورفع دافعية العامل لتحقيق الأداء الفعال الكفيل بتحقيق الأهداف التنظيمية.

-وانطلاقا مما سبق هل ستجد هذه الشروط والمقاييس موقعا خاصا لها في نظام الحوافز لكلا من مؤسسات القطاع العام والخاص؟.

معايير إدارة الجودة الشاملة عند ديمنج:

- 1- وضع أهداف ثابتة من أجل تحسين إعداد الطالب وتزويده بخبرات تعليمية ممتعة تعمل على تنمية شخصيته بشكل متكامل.
- 2- تبنى الإدارة التعليمية لفلسفة جديدة تثير التحدي لكي يتعلم الطلاب تحمل المسؤولية والمبادرة.
- 3- عدم الاعتماد على نظام الدرجات فقط كأساس لتحديد مستوى أداء الطالب.
- 4- توثيق الارتباط بين المراحل التعليمية المختلفة بهدف تحسين الأداء لدى الطلاب خلال كل مرحلة وعند الانتقال من مرحلة لأخرى مع الاهتمام بتوفير سجل شامل لهذا الانتقال.
- 5- التحسين الدائم للخدمات التعليمية المقدمة في المدارس من أجل تحسين الأداء لكل فرد في المجتمع بعد تخرجه.
- 6- الاهتمام بالتدريب المستمر في مجال تحسين جودة الأداء لكل من الإدارة المدرسية والمعلمين والطلاب وبعض فئات المجتمع المهتمين بالعملية التعليمية.
- 7- الاهتمام بإيجاد القيادة الفعالة من أجل مساعدة العاملين على حسن استخدام التقنيات الإمكانات لتحقيق أداء أفضل يساعد الطلاب على الابتكار والإبداع.
- 8- تجنب الشعور بالخوف حتى يتمكن كل فرد من أداء عمله في بيئة تربوية تتسم بالحرية وقادرة على مواجهة المشكلات.
- 9- كسر الحواجز بين الأقسام العلمية وتشكيل فرق العمل من مختلف الأقسام والإدارات بشكل تعاوني بناء.
- 10- التخلي عن ترديد الشعارات والنصائح المباشرة واستبدالها بالتحضير والحث بمختلف أساليبه.
- 11- تشجيع السلوك القيادي الفعال لدى الأفراد، النابع من دوافعهم الذاتية لتحسين الأداء.
- 12- تحسين وتفعيل العلاقات من الإدارة المدرسية والمعلمين والطلاب بما يساعدهم على الاستمتاع بعملهم وزمالتهم لبعضهم البعض.
- 13- إنشاء برنامج متكامل للاهتمام بالتدريب والتعليم الذاتي من قبل كل فرد.

14- تدريب أفراد المجتمع على الاهتمام بإحداث عمليات التغيير اللازمة لتحقيق الجودة في مجالات العمل المختلفة باعتبار التغيير والسعي نحو الجودة مسئولية كل فرد في المجتمع.

صعوبات ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الميدان التربوي:

1. المركزية في اتخاذ القرار التربوي: إن إدارة الجودة الشاملة تتطلب اللامركزية في القرار التربوي.
2. اعتماد نظام المعلومات في المجال التربوي على الأساليب التقليدية.
3. عدم توفر الكوادر المدربة والمؤهلة في مجال إدارة الجودة الشاملة في العمل التربوي.
4. التمويل المالي: يحتاج تطبيق نظام الجودة الشاملة في العمل التربوي إلى ميزانية كافية.
5. الإرث الثقافي والاجتماعي هو ثقل الموروث التربوي التقليدي وعدم تقبل أساليب التطوير والتحسين.

إن تحديث العمل التربوي وتطبيق إدارة الجودة الشاملة يستدعي إعادة النظر في رسالة المؤسسة وأهدافها وغاياتها واستراتيجيات تعاطيها مع العمل التربوي ومعايير وإجراءات التقويم المتبعة فيها والتعرف على حاجات الطلاب، أي ماهية التعليم والإعداد التي ترى المدرسة أنها تحقق حاجات الطلاب وتلبي رغباتهم الآنية والمستقبلية.

أما فيما يتعلق بالمعلمين والإداريين فلا بد من إعادة النظر في كيفية توظيف واستثمار الموارد بكفاءة وفاعلية وإعادة هيكلة التنظيم على نحو يتماشى مع واقع المناهج الدراسية التي من الضروري مراجعة محتواها ورعايتها بشكل دوري وتعرف مدى توافقها مع متطلبات الحياة العصرية ، وتلبية حاجات الطلاب والمجتمع الذي ينتمون إليه ويجب أن ينظر إلى العمل التربوي باعتباره عنصراً من نظام له مدخلاته وعملياته ومخرجاته أي نتائجه التي تتمثل في إشباع وتلبية احتياجات الطلاب.

وكذلك يجب النهوض بجودة المناهج المدرسية من حيث المحتوى ووضع الأهداف وإمكانية تحقيقها والتأكد من واقعيتها في تلبية رغبات الطلاب وأولياء أمورهم والمجتمع، وكما يجب الاهتمام

بتطوير طرق التدريس ووسائل التقويم، مما يؤدي إلى التطوير المتواصل لقدرات ومهارات الطلاب انطلاقاً من مراحل الدراسة الأولى وتحقيق ذلك يجنب الهدر في الطاقات والموارد. إن إصلاح النظام التعليمي يتطلب إعداد مناهج تربوية مناسبة وتوفير معلمين أكفاء وإدارة تربوية ذكية. إن عملية بناء الجودة في المدرسة تستدعي بذل الكثير من الجهد والصبر، فعملية البناء لا تتم بين ليلة وضحاها، بل تستغرق وقتاً طويلاً.

الخاتمة

أصبحت إدارة الموارد البشرية في الوقت الحالي كأهم الإدارات في المؤسسة، مهمتها تكوين قوة عاملة مستقرة وفعالة تسعى إلى تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، خاصة في المجال التربوي لذلك عرفت إدارة الموارد البشرية بأنها : "ذلك النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة وتوفيرها بالأعداد والكفاءات المحددة وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة.

وتطور الرؤية للوظائف المسندة لإدارة الموارد البشرية من حيث أصبحت تهتم بتوفير الأفراد اللازمين لنشاط المؤسسة، ومحاولة الاحتفاظ بهم من أجل الاستفادة من خبراتهم وكفاءتهم كما تهتم بتدريب الأفراد وإعدادهم لتقبل أي تغيير في طرق الإنتاج بالمؤسسة وتحديد أهداف أفضل طرق دفع الأجور والحوافز المختلفة التي من شأنها أن تدفع الفرد إلى بذل أقصى الجهود من أجل رفع مستوى أدائه، بالإضافة إلى معرفتها لميول الأفراد واتجاهاتهم نحو المؤسسة، وكل ما من شأنه أن يجعل الفرد راضي عن عمله والجو الذي يؤدي فيه عمله؛ وهذا ما أشارت إليه مدرسة العلاقات الإنسانية، وتعمقت فيه نظرية أنظمة السلوك التي ترى أن معرفة المسير لسلوك العاملين واهتماماتهم وكذا العوامل التي تحفزهم تمكنهم من رفع مستوى أدائهم من خلال العمل على توفير جو ملائم للعمل وبالتالي تحقيق الأهداف التي ترجوها المؤسسة.

وبهذا فإن النظرة الحديثة جعلت إدارة الموارد البشرية الأكثر قدرة على توجيه أداء الأفراد والتأثير عليه في الاتجاه الصحيح باعتبار أن أداء الأفراد هو المحدد الأساسي لنجاح المؤسسة، ويتضح هذا التأثير من خلال عملياتها التنفيذية من توظيف وتكوين وتحفيز والدور الذي تلعبه في خلق

أطر عقلانية كفيلة بالحد من ظاهرة دوران العمل والتغيب العمالي وكذا التحكم في طرق العمل والآلات من أجل تحقيق مستويات عالية من الأداء.

قائمة المراجع :

- 01 - أبو شيحة، نادر أحمد: إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط 1، عمان. 2000.
- 02 - أحمية، سليمان : التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري: مبادئ قانون العمل ، ط 2 ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1998.
- 03- الأسعد محمد، التنمية ورسالة الجامعة في الألف الثالثة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت،(2000).
- 04 - الجبلاي، حسان :التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1985.
- 05 - السلمي، علي : تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، الجزء الأول، ط2، 1975.
- 06 - بن اشنهو، عبد اللطيف: التجربة الجزائرية في التنمية والتخطيط 1962-1980، ديوان المطبوعات الجامعية-الجزائر 1982.
- 07 - جلي، علي عبد الرزاق: علم اجتماع الصناعة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1999.
- 08 - راشد ، أحمد عادل :مذكرات في إدارة الأفراد-دار النهضة العربية للنشر والطباعة، ط1، بيروت 1981.
- 09 - محمد حسن ، راوية : إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية 2000/1999.
- 10 - عبد الباقي، صلاح: إدارة الموارد البشرية: من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، الإسكندرية 2000.
- 11- عبد الحميد، حسين - رشوان، أحمد : المجتمع والتصنيع : دراسة في علم النفس الصناعي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية 1996.
- 12- عودة سعيد ، صالح: إدارة الأفراد ، الجامعة المفتوحة ، طرابلس ، 1994.
- عودة، احمد: القياس والتقويم في العملية التدريسية، دار الأمل، عمان، الأردن، 2002.
- 13- شحاتة حسن، التعليم الجامعي والتقويم الجامعي: بين النظرية والتطبيق، مكتبة الدار العربية للكتاب، القاهرة، 2001.
- 14 - هاشم ، زكي محمود : الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، ط2، دار السلاسل للطباعة والنشر، 1979.

III- المجالات و الملتقيات:

1. تيوليون حبيب، التقويم تكنولوجيا أم أيدلوجيا، مجلة العلوم الإنسانية(الجزائر)، عدد 19، 67-90، (2003).
2. رضوان رأفت، المعلوماتية والإنترنت، في أعمال المؤتمر السنوي الثاني للمركز العربي للدراسات الاستراتيجية، الإمارات، رأس الخيمة، 22-24، (1997).
3. عماري، عمار: "الاقتصاد الجزائري -الماضي-القريب واستشراف المستقبل"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 14 ، ديسمبر 2000.

04-Bouzid , Abdelmadjid : l'industrie publique en Algérie, quelque observation emploi et production en Algérie, **Revue du C.E.N.E.A.P.** N° 7, juin 1986.