

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة أحمد درايعة - أدرار

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

مطبوعة بيداغوجية بعنوان:

إدارة الموارد البشرية

محاضرات موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس علوم سياسية - تخصص تنظيمات

سياسية وإدارية

من إعداد: العابد هواري

الرتبة: أستاذ محاضر أ

السنة الجامعية: 2026/2025

مقدمة:

يواجه كل من يحاول التصدي لتحديد مدلول إدارة الموارد البشرية صعوبات عديدة، وسبب هذه الصعوبات كثرة المترادفات لتعبير الموارد البشرية واختلافات مجالاتها وتوجيهاتها، والانفصال بين مفهوم الموارد البشرية نظريا ومفهومها في الممارسة والتطبيق.

فبعض المراجع تتحدث عن إدارة الافراد أو إدارة شؤون الموظفين العاملين أو إدارة شؤون العاملين أو إدارة الموارد العاملة، كذلك فان بعض الكتب تضيق مجالات الموارد البشرية فتقتصرها على نشاطات محدودة، وبعضها يتوسع في مجالات تلك الإدارة ويعدد أنشطة متعددة لها، ومن ناحية ثالثة فان بعض المراجع تعالج إدارة الموارد البشرية من منظور المشروع التجاري أو الصناعي أو إدارة الأعمال أو تركز على الوظيفة العامة أو الخدمة المدنية.

وقد يجد الباحث ان بعض الكتب ذات توجه قانوني هيكلية بحت، فتركز على الاطار القانوني وحقوق وواجبات الموظف العام وتنظيم إدارة شؤون الموظفين وموقعها في المنظمة أو الدولة، كما ان بعض المراجع ذات توجه سلوكي فتتحدث عن سلوك الموظفين حاجاتهم ودوافعهم وحوافزهم وتكامل أهدافهم وأهداف المنظمة والجانب الأخلاقي للوظيفة.

ويزيد من صعوبات المهتم بمجالات الموارد البشرية ان يلاحظ انها قد خضعت خطوات واسعة كحقل من حقول الدراسة وكفرع متميز من فروع الإدارة وتحظى باهتمام الدارسين والباحثين في مختلف كليات العلوم السياسية والاجتماعية والاقتصادية فظهرت فيها نظريات ومداخل واساليب، لكنه يقف على الانفصال الكبير بين ما يدرس وبين ما

يطبق في الواقع في مختلف المؤسسات والادجهزة الحكومية العامة والخاصة، لاسيما في الدول النامية ومنها الجزائر.

وموقفنا من هذه الاتجاهات المختلفة لتحديد طبيعة إدارة الموارد البشرية ووظائفها، هو أن نحدد المستوى الذي يجب ان نعالج به الموضوع، وفي رأينا المتواضع أنه يمكن استخدام هذا المفهوم على عدة مستويات ومنها ما يلي:

- إدارة الموارد البشرية كنشاط وممارسة.
 - إدارة الموارد البشرية كحقل من حقول الدراسة.
 - إدارة الموارد البشرية كمهنة.
 - إدارة الموارد البشرية كوحدة إدارية في التنظيم
- لقد جاء تأليف هذه المطبوعة الموسومة ب: محاضرات في إدارة الموارد البشرية بعد خبرة تدريس لمدة تزيد عن التسع سنوات لمقياس إدارة الموارد البشرية لطلبة السنة الثالثة ليسانس علوم سياسية تخصص تنظيمات سياسية وإدارية، ومقياس تسيير الموارد البشرية لطلبة السنة أولى ماستر علوم سياسية تخصص تنظيم سياسي وإداري.
- لقد راعنا في اعداد هذه المطبوعة الموجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس علوم سياسية - تخصص تنظيمات سياسية وإدارية مجموعة من المحاضرات تتماشى مع قدرات استيعاب الطلبة ومطابقة مع البرنامج الوزاري، واعتمدنا فيه على التقسيم التالي:

- المحور الأول: طبيعة إدارة الموارد البشرية.

- المحور الثاني: وظيفة جلب الموارد البشرية.

- المحور الثالث: وظيفة تدريب وتنمية الموارد البشرية.
- المحور الرابع: وظيفة تعويض الموارد البشرية.
- المحور الخامس: وظيفة الحفاظ على الموارد البشرية.

المحور الأول: طبيعة إدارة الموارد البشرية

يشتمل هذه المحور على ما يلي:

✚ مفهوم إدارة الموارد البشرية.

✚ التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

✚ بيئة إدارة الموارد البشرية.

✚ استراتيجية المنظمة (تسيير الموارد البشرية) في التعامل البيئة

✚ مفهوم إدارة الموارد البشرية

أولاً: تعريف إدارة الموارد البشرية

إن الإدارة هي عملية تحقيق أهداف التنظيم عن طريق الأفراد، وإدارة الموارد البشرية human resource management هي ذلك الجزء من التنظيم الذي يهتم بالبعد البشري في المنظمة، وفي هذا الإطار نعرض البعض المفاهيم في إدارة الموارد البشرية.

عموماً تنقسم الموارد الاقتصادية إلى نوعين من الموارد هما الموارد البشرية human resource والموارد المادية physical recourse كما تنقسم الموارد البشرية إلى نوعين هما الموارد البشرية الاقتصادية والتي تشير إلى ذلك الجزء من الموارد البشرية الذي يملك القدرة والرغبة في العمل وتسمح الظروف الاجتماعية والقانونية في المجتمع بتشغيله، والموارد البشرية غير الاقتصادية والتي تشير إلى ذلك الجزء من الموارد البشرية الذي لا يقوم بأي نشاط اقتصادي.¹

من المنظور العام يشير مفهوم القوى العاملة work force في أي دولة إلى ذلك الجزء من الموارد البشرية الذين تتراوح أعمارهم بين الحد الأدنى والحد الأعلى لسن العمل والذين توجد لديهم الرغبة والقدرة على العمل والبحث عنه أو الممارسة الفعلية له.

ووفق هذا المفهوم فإن مصطلح القوى العاملة يشير إلى قطاعين من السكان هما: قطاع المشتغلين وقطاع المتعطلين الذين يبحثون عن العمل لكنهم لا يجدهم. أي أن مفهوم العاملة ينحصر في

¹ - عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين، ط1، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2008، ص 15.

نسبة الموارد البشرية التي هي في سن العمل وتعمل بالفعل في أي قطاع من القطاعات الاقتصادية في الدولة بالإضافة إلى مجموع المتعطلين الذين لديهم القدرة والرغبة في العمل. اما من المنظور الجزئي الدقيق لمفهوم إدارة الموارد البشرية فيمكن تعريفها بأنها:

- أي برنامج او نظام يتعلق بشؤون الموظفين.¹
- هي مجموعة وظائف وأنشطة تستخدم لإدارة الموارد البشرية بطريقة بعيدة عن التحيز، وبشكل فعال لمصلحة المنظمة والفرد والمجتمع في تنظيم ومجتمع معينين.²
- هي تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة اجتذاب وتنمية وتقويض وتكامل وصيانة وفصل الموارد البشرية، وذلك لتحقيق أهداف الفرد والتنظيم والمجتمع.³
- ذلك النشاط الذي يقوم به مجموعة العاملين في كافة الاجهزة والوحدات التي يتكون منها الجهاز الإداري للدولة ذات الصلة المدنية، سواء كانوا من موظفي الخدمة المدنية من وزارات ومصالح وهيئات عامة، او كانوا من مؤسساته العامة وشركات القطاع العام.⁴
- هي ذلك النشاط الإداري المتمثل في وضع تخطيط القطاع البشري الذي يضمن دائمية وجود الموارد العاملة التي تحتاج اليها المنظمة، ودائمية امدادها بالعناصر البشرية المطلوبة ، كما يتمثل في تنمية قدرات العاملين ، وتحسين ادائهم، ورفع كفاياتهم الفنية والعلمية والعملية، ثم ايجاد الوسائل اللازمة لرفع معنوياتهم وترقيتهم في العمل والاستمرار فيه، وحثهم على المشاركة بولائهم لتحقيق أهداف المنظمة.⁵
- وفي ضوء هذه المفاهيم يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية إجرائيا: بأنها عملية الحصول على الموارد البشرية وتدريبهم وتنميتهم وتحفيزهم والحفاظ عليهم.

ثانيا: أهمية إدارة الموارد البشرية

- 1 - عبد الفتاح بوخمخ، إدارة الموارد البشرية - مفاهيم أساسية وحالات تطبيقية، الجزائر: دار الهدى 2011، ص 11.
- 2 - نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، ط1، الجزائر: دار الأمة، 2011، ص 07.
- 3 - المرجع نفسه، ص 07.
- 4 - عبد الفتاح بوخمخ، مرجع سابق، ص 12.
- 5 - المرجع نفسه، ص 13.

- تبدو أهمية إدارة الموارد البشرية في المنظمة لأسباب عديدة أهمها ما يلي: ¹
- أن الموارد البشرية هي أحد موردين هامين في المنظمة (الموارد البشرية والموارد المادية) بل إن الموارد البشرية هي التي تقوم بإدارة الموارد المادية.
 - أن الموارد البشرية هي التي تقوم باتخاذ القرارات التي تحقق فرص نجاح المنظمة وحل مشكلاتها.
 - ترتب على التوسع والتطوير الصناعي وزيادة عدد وحجم المنظمات وتنوع أنشطتها زيادة عدد العاملين في تلك المنظمات حتى وصل عددهم في المنظمة الواحدة إلى عشرات الآلاف.
 - أدى كبر حجم المعروض من الموارد البشرية الفنية المتخصصة إلى ضرورة الاهتمام بتدريب وتنمية هذه الموارد البشرية.
 - أدى تزايد التحديات العالمية التي تواجه منظمات الأعمال في الوقت الراهن وما يتوقع من سرعتها في المستقبل إلى ضرورة الاستثمار في الموارد البشرية حتى يمكن توفير المديرين القادرين على إدارة المنظمات المعقدة بما تحمله من ضرورة اتباع أساليب إدارية معاصرة مثل إدارة الجودة الشاملة والجودة البشرية، وتمكين العاملين، والهندسة الإدارية.
 - تزايد دور النقابات العمالية واهتمامها بالقوى العاملة في الدولة من حيث التدريب والتطوير والأجور والرعاية الصحية والاجتماعية.

ثالثاً: أهداف إدارة الموارد البشرية

- يهدف إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المتكاملة في المنظمة وهي الأهداف الاجتماعية والأهداف التنظيمية والأهداف الوظيفية والأهداف الشخصية. وتنبتق أهداف إدارة الموارد البشرية من أهداف الفئات التي تقع في داخل التنظيم أو خارجه وهي كالتالي: ²
- أصحاب الشركة

أصحاب الشركة هم الملاك الذين يملكون أسهمها، ويهدف هؤلاء إلى الحصول على أكبر ربح

¹ - منصور محمد إسماعيل العريقي، إدارة الموارد البشرية، ط2، صنعاء: جامعة العلوم والتكنولوجيا، 2012، ص 08.

² - عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، مرجع سابق، ص ص 25 - 28.

يمكن وإلى زيادة القيمة السوقية للأسهم في سوق الأوراق المالية.

• العاملون

يقصد بالعاملين جميع الموارد البشرية العاملة في داخل التنظيم، ويهدف هؤلاء إلى الحصول على ما يلي:

- الحصول على أجور عالية.
- الأمان والاستقرار الوظيفي.
- أن تكون ظروف العمل آمنة.
- وجود فرص الترقية.
- الحصول على الرضاء الوظيفي .
- الحصول على الخدمات الأخرى مثل مرونة ساعات العمل والإجازات بدون أجر ووجود دور الحضانة، وهكذا.

• المستهلكون

المستهلكون هم الذين يقومون بشراء واستخدام المنتجات السلع والخدمات التي ينتجها المشروع. ويهدف هؤلاء إلى ما يلي:

- الحصول على المنتجات بأسعار مناسبة.
- الحصول على المنتجات بالجودة المناسبة.
- أن تتوفر في المنتجات خصائص الأمان والمعلومات والضمان وخدمات ما بعد البيع.
- أن تتوافر المنتجات في منافذ توزيع قريبة.

• المجتمع

يقصد بالمجتمع جميع الأفراد الذين يحيطون بالمشروع، ويهدف المجتمع بطبيعة الحال إلى ما يلي:

- أن يقدم المشروع خدمات إلى المجتمع مثل:

○ تشغيل العاملين.

○ تدعيم الأنشطة البيئية.

- ألا يحدث المشروع أضراراً بالمجتمع مثل:

○ إلقاء المخلفات في البيئة المحيطة.

○ التلوث الناتج عن الآلات والزيوت والشحومات وغيرها.

وتتمثل أهداف الموارد البشرية فيما يلي:¹

1- توفير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية بالأعداد والتخصصات والمهارات المناسبة لشغل الوظائف وتنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف.

2- تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص لدى جميع العاملين في المنظمة من حيث التدريب والترقية والأجور.

3- رفع كفاءة أداء العاملين بالمنظمة وذلك في كل المستويات الإدارية (مستوى الإدارة العليا - مستوى الإدارة الوسطى - مستوى الإدارة الدنيا).

4- تحفيز العاملين بالمنظمة بما يضمن زيادة الإنتاجية إلى المستوى المطلوب.

5- تنمية رضاء العاملين بالمنظمة وبث روح الانتماء لها من خلال برامج يعدها المتخصصون في هذا الصدد.

6- تطوير سياسات الموارد البشرية بالمنظمة مع الأخذ في الاعتبار مستويات الأداء المطلوبة في المستقبل.

¹ - عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، مرجع سابق، ص 29.

التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

نجد لزما، وحتى نعطي صورة واضحة لتطور إدارة الموارد البشرية* ان نوضح الجذور التاريخية لتلك الإدارة في الدول الغربية والدول العربية والعالم. ويحدر بنا ان نشير في هذا الصدد الى ملاحظتين هما:

- إننا عندما نتبع الدور التاريخية لإدارة الموارد البشرية في الدول الغربية فإننا سنقصر الحديث في الغالب على الولايات المتحدة الأمريكية لان تطور إدارة الموارد البشرية في الولايات المتحدة كان ذا ملامح واضحة من جهة، ونظرا لتأثر عدد من الدول الاخرى بمفاهيم وممارسات إدارة الموارد البشرية في الولايات المتحدة من جهة أخرى.

- ان الصورة التي وصلت اليها إدارة الموارد البشرية في الدول النامية كان نتيجة عوامل اقتصادية واجتماعية وسياسية وفكرية متداخلة، ومن ثم فان التطور التاريخي لتلك الإدارة كان بفعل عوامل متعددة فعلت فعلتها في المجتمع اولا وفي إدارة الموارد البشرية ثانيا، وكان هذا التطور تراكميا تدريجيا وليس انقلابيا.

ان إدارة الموارد البشرية هي نتاج حركات وتطورات متعددة هذه أهمها:

أولا: الثورة الصناعية:

لقد اثرت الثورة الصناعية على المجتمع الأمريكي والإدارة وإدارة الموارد والقوى العاملة فيها بشكل واضح وكبير فلقد شهد النصف الثاني من القرن التاسع عشر واولئ القرن العشرين تحولات ملموسة في الصناعة والتصنيع، فقد استبدلت الالة بالأيدي العاملة، وقام نظام المصانع بدل الصناعة في البيوت، وتجمع العمال في اماكن مكتظة لا تتوفر فيها الشروط الصحية في الغالب، وظهر نظام تقسيم العمل والتخصص، والانتاج بالجملة وخطوط التجميع وقد سهل تجمع عدد من العمال في مكان واحد من مهمة الاشراف عليهم ومراقبتهم.¹

* - عرف مفهوم إدارة الموارد البشرية قبل أن يستقر على هذا الاسم، العديد من المسميات والمفاهيم والمصطلحات وذلك من خلال المراحل الزمنية المتعاقبة والظروف التي مرت بها المنظمات من طابعها البسيط والمغلق الى المعقد والمفتوح، إذ بدأت ب: إدارة الافراد والعلاقات الصناعية ثم إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، ثم إدارة القوى العاملة ثم إدارة شؤون العاملين واخيرا إدارة الموارد البشرية.

¹¹ - محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، مصر: دار النشر للجامعات، 2013، ص 44.

وفي نفس الوقت فقد نتج عن الثورة الصناعية سلبيات منها: ظهور مشكلات نفسية واجتماعية معقدة، وغلبة الروح المادية، وكذلك زاد الشعور بالملل والاعترا ب والشعور بالتفاهة، وضعفت العلاقات الودية بين العمال والموظفين.

ولهذه المظاهر ولا شك انعكاسات على إدارة شؤون الموارد البشرية، فقد كان من الضروري ان تقوم إدارات تحمل اسم (إدارة العمال) أو (إدارة الموظفين) لتشرف على الموظفين والعمال وتنظيم علاقاتهم مع الإدارة العليا وتعالج مشكلاتهم النفسية والاجتماعية والاقتصادية.

ثانيا: نمو النقابات

لقد ترتب على قيام الثورة الصناعية ونظام المصانع تجمع العمال بأعداد كبيرة وشعورهم بقوتهم، كذلك ترتب على قيام المنظمات والمؤسسات والشركات ونموها ازدياد عدد الموظفين. وكان لكبر حجم الإدارات على المستوى الفيدرالي والولايات والوحدات المحلية أثره على استخدام اعداد هائلة من الموظفين. كل هذه العوامل اشعرت العمال والموظفين بقوتهم، فنظموا انفسهم في نقابات واتحادات ... عملت على دراسة اوضاع العمال وبحثت في تشغيل الاطفال والنساء، وساعات العمل ، واحوال العمل وظروفه، والاجور والرواتب.¹

وكان لظهور النقابات ونموها أثرا على إدارة شؤون الموارد العمالة، فظهرت ممارسات واتجاهات فيها مثل دراسة شكاوي العمال وتظلمات العمال والموظفين، وتوسيع الفوائد التي يجنونها، وتنظيم ساعات العمل والعطل والإجازات ومعالجة مشكلات النظام والتأديب وتحديد المهام ومواصفات العمل وتحديد الاجور.²

ومن ثم فان ما يسمى بالمساومة الجماعية تعبيرا عن المفاوضات التي تجري بين ممثلي العمال وممثلي الإدارة، تعتبر من الموضوعات الرئيسية في دراسة تدريس مهام إدارة الموارد البشرية في الولايات المتحدة والدول الغربية.

هذا وقد ضعفت قوة النقابات العمالية في الازمة الاقتصادية بالولايات المتحدة في اواخر العشرينيات واولئل الثلاثينيات من القرن العشرين ثم زادت قوتها في اواخر الثلاثينيات وانشاء الحرب

¹ - عبد البارى ابراهيم درة، وائل نعيم الصباغ، مرجع سابق، ص 65.

² - المرجع نفسه، ص 66.

العالمية الثانية نتيجة للنقص في الموارد العاملة، وكانت قوتها واضحة في السبعينيات والثمانينات من القرن الماضي.

ثالثاً: حركة الإدارة العلمية

لقد امتد حركة تأثير الإدارة العلمية على الإدارة بشكل عام وإدارة الموارد بشكل خاص لمدة تزيد على ثلاثين عاماً، أي منذ 1900 وحتى حوالي 1930، ويعتبر فريدريك تايلور (Frederick Taylor) أبا لحركة الإدارة العلمية، كما أن من أنصارها فرانك وليان جلوبرت (F. w. Gilbreth)، وهنري جانت (Henry. Gantt) وموريس كوك (Morris Cook).

ويطلق مصطلح حركة الإدارة العلمية على تلك الحركة التي حاولت أن تطبق الأسلوب العلمي المنظم على أساليب وإجراءات الإدارة، وقد حاول تايلور أن يحدد المبادئ العلمية التالية:¹

- تحديد مواصفات كل عمل.

- اختيار الإنسان المناسب للعمل، وتدريبه لكي يؤدي عمله.

- منح العامل حوافز مادية مناسبة.

- فصل الوظائف الإدارية عن الوظائف الفنية.

ومن الأساليب التي طبقها أنصار الحركة العلمية دراسة الزمن ودراسة الحركة، وتنمية الأساليب والأدوات، ومنح نظام تعويض متميز للعمال الذين ينجزون وحدات إنتاجية مختلفة، وطبقت تعليمات محددة للعمال ونظام رقابة على النفقات، وكانت الفكرة الأساسية في فلسفة الإدارة العلمية أن ثمة طريقة مثلى موحدة لأداء العمل بكفاءة وفعالية.²

ولا شك أنه كان لحركة الإدارة العلمية تأثير على إدارة الموارد البشرية فقد أعطت تصوراً معيناً للعلاقة بين الموظف وبين الإدارة، كما أنها أكدت التخطيط والتصميم في أداء الأعمال الإدارية بدلاً من الحدس والعفوية فيها، ولا شك أن كل هذا ساعد على تمهين إدارة الموارد البشرية وإعطائها صفة المهنة، كذلك فإن هذه الحركة أعطت للمهندسين دوراً في إدارة المنشآت والمصانع.

رابعاً: حركة العلاقات الإنسانية والعلوم السلوكية الحديثة

¹ - واين موندي، إدارة الموارد البشرية، لبنان: مكتبة لبنان ناشرون، 2015، ص 78.

² - واين موندي، مرجع سابق، ص 79.

بدأ تأثير حركة العلاقات الانسانية في الإدارة في العشرينيات من القرن الماضي ووضح تأثيرها في الثلاثينيات والخمسينيات فيه، وقد أظهرت هذه الحركة أهمية العوامل الانسانية والاجتماعية في أداء الموظفين والعمال، وأبرزت دور القيادة والتنظيمات غير الرسمية.¹

مهدت حركة العلاقات الانسانية لظهور حركة العلوم السلوكية الحديثة التي تنظر الى الانسان على أنه مورد ثمين في التنظيم، وأكدت ان التنظيم يحقق أهدافه ليس فقط بالموارد المادية بالموارد البشرية الكفوة أيضا، وقد نحت العلوم السلوكية منحى تجريبيا في ابحاثها، مما عمق فهم مديري إدارات الموارد البشرية لسلوك الانسان، ووجههم توجيهات عملية للتعامل مع ذلك الكائن المعقد التركيب.

ومن أهم العلوم السلوكية الحديثة علم النفس، علم الاجتماع ، علم النفس الاجتماعي، وقد كان لأحد فروع علم النفس وهو علم النفس الصناعي تأثيرا واضح في إدارة الموارد البشرية وتحسنت كثير من ممارسات مديري ادارات الموارد البشرية بسبب استفادتهم من ابحاث ونظريات علماء النفس الصناعي، فقد تحسنت ممارستهم في الاختيار والتعليم ووضع الاختبارات والتدريب والمقابلات، وحرصوا على تطبيق فكرة المطابقة بين خصائص الموظفين وخصائص الوظيفة، وكذلك استفادوا من دراسات علم النفس الصناعي حول قياس اتجاهات الموظفين وتعلمهم، وظروف العمل كالتعب والشعور بالإعياء والمراقبة.²

تلافيا للقصور في مناهج "الإدارة العلمية" و "العلاقات الإنسانية" وتوافقا مع تطور الفكر الإداري المتجدد يوما بعد يوم، فقد برز خلال فترة السبعينات مفهوم "إدارة الموارد البشرية" كمسمى بديل "لإدارة الأفراد".

كان من العرف السائد أن شئون الأفراد هي من الأعمال الجانبية التي تنضم إلى اختصاص المديرين، وكان التركيز بالدرجة الأولى على أهداف المنظمة أو الإدارة فبرز الكثير من القصور في إدارة الأفراد، ومن هذه الأسباب:³

¹ - واين موندي، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق، ص 81.

² - عبد الباري ابراهيم درة، وائل نعيم الصباغ، مرجع سابق، ص 71.

³ - هاني عرب، محاضرات في إدارة الموارد البشرية، مأخوذة من الرابط التالي: www.rsscscs.info

- عدم وجود تناغم بين القرارات والممارسات داخل هذه الإدارة نفسها في مجالات النشاطات المتعددة المسؤولة عنها.
 - عدم وضوح الترابط والتكامل بين نشاطات إدارة الأفراد، وبين النشاطات الأخرى في المنظمة من تسويق وإنتاج وتمويل....الخ. وهذا مما قد يسبب الازدواجية والارتباك في أعمال وقرارات المنظمات.
 - لم يكن إدارة الأفراد في قضايا التخطيط الشامل للمنظمة مؤثرا.
 - كان محور تفكير الإدارة هو في جانب العرض من العمالة وليس جانب الطلب الأمر الذي يعني اعتبار الأفراد عنصر تكلفة إنتاجية، ومن ثم يجب استغلاله بالقدر الذي يحقق أهداف المنظمة ويوفر لها تكاليف.
- كما واجهت المنظمات وإداراتها ظروف عمل جديدة لعل أهمها ما يلي:¹
- 1-اقتصاديا: واجهت المنظمات عدة ضغوط من أجل رفعه مستوى الكفاءة الإنتاجية للعاملين. وفي مجال تحسين نوعية المنتجات والخدمات، وتخفيض تكاليف الإنتاج والعمالة وتنوع الأسواق داخليا ودوليا.
 - 2-اجتماعيا: مثل تنوع مصادر العمال، وارتفاع مستواها الثقافي، وزيادة الاحتياجات الإنسانية، وتغير توقعات العاملين في المنظمات، بالإضافة إلى التدخلات المستمرة من الحكومات من أجل ضمان الحماية الكافية للعاملين.
 - 3-تكنولوجيا: واجهت المنظمات تغيرات جوهرية سواء في تقنية الإنتاج، أو نوعية وتكلفة الآلات والمعدات، وتطور أنظمة المعلومات الإدارية...الخ.
 - 4-إداريا: فرضت بعض التطورات الإدارية نفسها على المنظمات كان ذلك في مجال النظريات أو الممارسات، وتأثير مساهمات العلوم الأخرى في الفكر الإداري كعلم النفس والعلوم الاجتماعية، كل هذا أوجد قاعدة جديدة لمنطلقات حديثة في الفكر الإداري، وكيفية تناول قضايا الأفراد مثل: (نظريات القيادة، ونظريات الحوافز، والإدارة بالأهداف...الخ).

**** مضمون التحول إلى إدارة الموارد البشرية**

¹ - هاني عرب، مرجع سابق.

إن كلا المصطلحين "إدارة الأفراد" و "إدارة الموارد البشرية" تعنيان بنفس النشاطات والوظائف من حيث تدبير الاحتياجات البشرية، وتطويرها والمحافظة عليها، لكن مع اختلاف في فلسفة الأهداف والتطبيق وتنوع النشاطات يمكن أن نبرزها على النحو التالي:¹

- أن هدف إدارة الأفراد هو تحقيق إنتاجية من الأفراد، بينما تحرص إدارة الموارد البشرية على التكامل والتوازن في تحقيق أهداف الإنتاجية والرضا الوظيفي معا.
- من حيث التطبيق والممارسات لنشاطات ووظائف وقضايا الأفراد ف "إدارة الأفراد" يظل يفقد التنسيق والتناغم بين نشاطات ووظائف الأفراد داخل هذه الإدارة نفسها، أو بينها وبين القطاعات الأخرى ولا ربط بينهما. أما في منطق "إدارة الموارد البشرية" وبحكم كونها شريكا استراتيجيا في عملية التخطيط الشامل للمنظمة فإن هناك تكاملا وتناغما بين كل نشاطاتها وممارساتها وقراراتها سواء داخل الإدارة نفسها أو مع بقية نشاطات القطاعات الأخرى.
- وقد فرض هذا المنطق ظهور نشاطات جديدة في إدارة الموارد البشرية لم تكن معروفة في إدارة الأفراد هذه النشاطات هي:²

- النشاط المتعلق بالتطور الوظيفي للموظفين وتخطيط مسار هذا التطور من أجل تحقيق أهداف العاملين في التقدم الوظيفي والنمو والذي يساعد بدوره في تحقيق أهداف المنظمة.
- النشاط المتعلق بالتطور التنظيمي. ويتم هذا التطوير من خلال برامج تدريبية وتطويرية متخصصة وذات ومضامين مختلفة عن بقية برامج التدريب الأخرى.
- نشاط تصميم الوظائف من حيث الاغناء والتوسيع والتدوير من أجل تحقيق أقصى إنتاجية وفعالية من العاملين وربما يتناسب مع قدراتهم وطاقاتهم الإنسانية والفنية.
- التوسع في نشاط تقديم الخدمات والمنافع وذلك من خلال إضافة خدمات ومنافع جديدة بعضها إلزامي بموجب الأنظمة الحكومية، وبعضها تطوعي.

** ولا شك ان تأثير الحضارة الإسلامية كبير من خلال فلسفتها وتوجهاتها وقيمها في الممارسات والتنظيمات الإدارية في أجهزة إدارة الموارد البشرية ونستطيع أن نشير إلى بعض المفاهيم التي

1 - هاني عرب، مرجع سابق.

2 - المرجع نفسه.

تستمد جذورها من التراث العربي الاسلامي ومنها مفهوم العدالة والمسؤولية وتأدية الأمانة بإتقان وتجرد، وعدم الاستغناء عن الموظف مراعاة لظروفه الشخصية والأسرية. وهي لاشك مفاهيم إيجابية ذات مردود طيب على أداء العاملين في الدولة.

ومن النماذج التي تدل على رقي المفهوم الإداري في ظل الحضارة الإسلامية التي تحتكم إلى كتاب الله وسنة نبيه محمد عليه الصلاة والسلام ما يلي:

■ في مجال التعامل مع المرؤوسين لابد وأن يتحلى القائد بصفات متعددة منها القدوة الحسنة، الرحمة، الاستشارة، والعفو عند المقدرة، وتؤكد هذه النصوص من القرآن الكريم على هذه المعاني، قال تعالى:

{ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لِمَ تَقُولُونَ مَا لَا تَفْعَلُونَ ۚ كَبُرَ مَقْتًا عِنْدَ اللَّهِ أَنْ تَقُولُوا مَا لَا تَفْعَلُونَ }¹

{ لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِمَنْ كَانَ يَرْجُو اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا }²

وقال عليه الصلاة والسلام: " أنكم لا تسعون الناس بأموالكم ولكن يسعهم منكم بسط الوجه وحسن الخلق ".³

■ وفي مجال تطبيق العدالة بين الناس قال تعالى: { وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ }⁴.

■ وفي مجال تحمل المسؤولية وإسنادها على القادرين، قال تعالى: { وَقَالَ الْمَلِكُ أَتُتُونِي بِهِ أَسْتَخْلِصُهُ لِنَفْسِي فَلَمَّا كَلَّمَهُ قَالَ إِنَّكَ الْيَوْمَ لَدَيْنَا مَكِينٌ أَمِينٌ ۚ قَالَ اجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ }⁵.

■ وفي مجال التفويض كان رسول الله صلى الله عليه وآله يفوض لأصحابه كثيرا من المسؤوليات الإدارية فقد كان يرسلهم لجباية الصدقات.... الخ.

ولقد انطلق الإسلام في تعامله مع هذه الموضوعات من عدة مرتكزات قيادية هامة منها:⁶

1 - الآية 2- 3 من سورة الصف.

2 - الآية 21 من سورة الاحزاب.

3 - رواه البيهقي

4 - الآية 57 من سورة النساء

5 - الآية 53 - 54 من سورة يوسف.

- **الوسطية:** التوازن بين الحقوق والواجبات والعدل والمساواة.
- **الإنسانية:** التعامل مع الناس بما يحفظ لهم كرامتهم ويصون حقوقهم.
- **الانتماء إلى الجماعة:** حيث لا يتميز الرئيس عن المرؤوس إلا بثقل المسؤولية الملقاة على عاتق الرئيس.
- **التفاعل مع المتغيرات البيئية:** حيث تضع القيادة حسابات دقيقة لكل القوى المؤثرة في المجتمع من اقتصادية واجتماعية وأخلاقية.... وتستخلص منها ما فيه الخير والصيانة للمجتمع.

بيئة إدارة الموارد البشرية

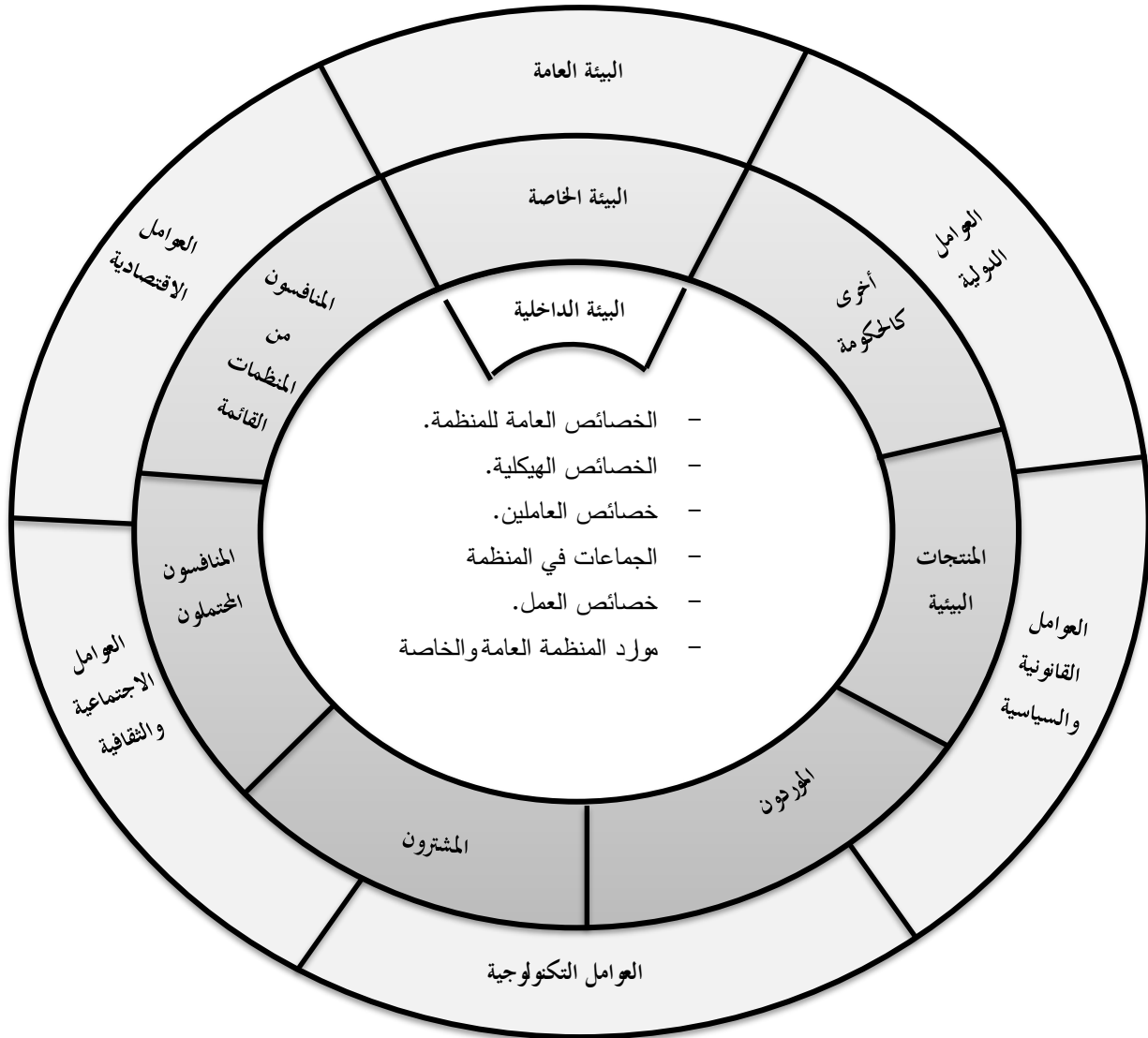
تمارس المنظمات نشاطاتها ضمن إطار بيئة تفرض عليها ان تمتلك فهلا كاملا لهذه البيئة، وان تكون باستمرار على علم ودراية بالتغيرات البيئية الرئيسية المؤثرة حتى تستطيع بذلك تحديد مهمة المنظمة وأهدافها واستراتيجيتها وسياساتها بشكل واضح، والمعرفة والفهم للبيئة مهمان واساسيان، ويمثلان الخطوة الاولى في عملية التخطيط وإدارة المنظمة بشكل صحيح وعلمي.

ويقصد بالبيئة كل العناصر والمتغيرات (اقتصادية ، سياسية ، اجتماعية ، منافسون ، المجتمع . سياسات وتشريعات) التي تحيط بالمنظمة وتمتلك تأثيرا عليها،¹ وتنقسم البيئة الى البيئة الخارجية والبيئة الداخلية، والشكل رقم (01) يوضح الإطار العام لبيئة المنظمة بما فيها بيئة إدارة الموارد البشرية:

⁶ - هاني عرب، مرجع سابق.

¹ - عبد الباري ابراهيم درة، وائل نعيم الصباغ، مرجع سابق، ص 110.

الشكل رقم (01): الإطار العام لبيئة المنظمة (إدارة الموارد البشرية)



المصدر: منصور محمد إسماعيل العريقي، إدارة الموارد البشرية، ط2، صنعاء: جامعة العلوم والتكنولوجيا، 2012، ص 29.

وفي ما يلي تعريف مختصر لكل مكون من مكونات البيئة:

1. البيئة الداخلية: لأي نظام بيئة داخلية يتفاعل معها ويؤثر على أدائه وفعاليتها، ويقصد بها كل القوى التي تعمل داخل المنظمة نفسها وتشمل الهيكل التنظيمي بأشكاله المتعددة، وموارد المنظمة وثقافتها.¹

¹ - عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية - رؤية استراتيجية، القاهرة: جامعة القاهرة، 2003، ص 45.

2. الحدود: يفصل النظام، وهنا إدارة الموارد البشرية عن البيئة الخارجية حدود قد تكون حدود مرنة أو شديدة التماسك، وعبرها يتم دخول المدخلات من البيئة الخارجية، وخروج المخرجات الى تلك البيئة.

3. البيئة الخارجية: يقصد بالبيئة الخارجية كل العناصر والمتغيرات التي تقع خارج المنظمة وتمتلك تأثيرا عليها، مثل المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية السياسية والتكنولوجية والدولية والموردون والمنافسون والعملاء والموزعون والحكومة والاتحادات العمالية.¹ والبيئة الخارجية كما نلاحظ في الشكل السابق نوعان بيئة قريبة أو البيئة المرتبطة بمهام المنظمة، وبيئة بعيدة عامة:

- البيئة الخارجية القريبة: وهي جزء من البيئة الخارجية وتعرف بأنها البيئة التي تمارس تأثيرا متفاوتا على المنظمات، لأنها تؤثر على بعض المنظمات ولا تؤثر على البعض الآخر، وتعتبر أكثر ارتباطا بصياغة وتشكيل اهتاف المنظمة، وهي ان كان يصعب السيطرة عليها الا انه يمكن التأثير فيها.²

- البيئة الخارجية البعيدة: تعنى البيئة الخارجية البعيدة تلك الموارد والعوامل المجتمعية العامة التي تتفاعل معا وفي الغالب تؤثر على إدارة الموارد البشرية وعلى عناصر البيئة القريبة ، والواقع ان هذا التفاعل تفاعل غير مباشر، ويختلف في عدد مراته، وشدته، عن التفاعل مع عناصر البيئة الخارجية القريبة، ولكن مدته أطول من التفاعل مع عناصر البيئة الخارجية القريبة، ولكن مدته أطول من التفاعل مع عناصر البيئة الخارجية القريبة، وتشمل تلك العناصر والموارد والعوامل المجتمعية انظمة مثل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية، والقانونية والسياسية والدولية.³

ومن الجدير بالذكر ان هذه العناصر المشكلة لبيئة إدارة الموارد البشرية تشكل نظاما واحدا، كما ان كلا منها يمثل نظاما فرعيا في ذلك النظام الواحد.

¹ - عادل محمد زايد، مرجع سابق، ص 46.

² - عبد الباري ابراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، مرجع سابق، ص 112.

³ - منصور محمد إسماعيل العريقي، مرجع سابق، ص 45.

ومن ناحية أخرى فإن واجب المسؤولين في إدارة الموارد البشرية ان يعوا جيداً جوانب هذه البيئة وتفاعلها مع اداراتهم. وفي الغالب ان أولئك المسؤولين يحاولون جهدهم لتقليل اعتمادهم على عناصر تلك البيئة، وان يحسنوا احكام سيطرة منظماتهم عليها لتكون افادتهم منهم افادة كاملة، وهم في كل هذه المحاولات قد يتبعون استراتيجية التنافس والتعاون او التعاقد مع عناصر البيئة، ولكل هذه الاستراتيجيات مزايا ومحاذير، وعلى متخذي القرارات ان يحسنوا اختيار الاستراتيجية المناسبة.

✚ استراتيجية المنظمة (تسيير الموارد البشرية) في التعامل مع البيئة

تخضع إدارة الموارد البشرية مثلها مثل بقية الإدارات والمؤسسات والشركات إلى العديد من المتغيرات البيئية المحلية والدولية الأمر الذي يستدعي في ظل المنافسة الاقتصادية والعولمة الاهتمام بإدارة الموارد البشرية ليس فقط من حيث القيام بالمهام المناطة بها مثل الاستقطاب، والتدريب والتنمية، وتقييم الأداء.. الخ، ولكن أيضاً من منطلق موقع ودور تلك الإدارة في صياغة وتنفيذ استراتيجية المنظمة مما يتطلب الاهتمام بالمنحى الاستراتيجي الوظيفة إدارة وتسيير الموارد البشرية كجزء من استراتيجية المنظمة.

أ- ما هي الاستراتيجية (Strategy)

الاستراتيجية هي صياغة رسالة وأهداف المنظمة ووضع خطة لتنفيذ وتحقيق تلك الأهداف التي تساعد على تحقيق ميزة تنافسية دائمة انطلاقاً من هذا التعريف فإن مفهوم المنحى الاستراتيجي لتسيير الموارد البشرية يتضمن ستة عناصر هي:¹

1- دراسة تأثير البيئة الخارجية

تمثل البيئة الخارجية فرصاً أو مخاطر) فيما يتعلق بالموارد البشرية في المنظمة من حيث توفر العمالة أو الموارد البشرية المؤهلة والمطلوبة في سوق العمل، وقوانين العمل والعمال، والوضع الاقتصادي، والعوامل الديموغرافية، والتكنولوجيا، الأمر الذي قد يؤثر على قيام تلك الإدارة

¹ - عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، د ذ ن: 2003، ص ص 79-85.

بمهامها في مجالات عدة منها تخطيط الموارد البشرية، والتوظيف والتدريب والتعويض وعلاقات العمال.

2- إدراك مدى تأثير المنافسة على المنظمة

تتنافس المنظمات في ظل المتغيرات البيئية المختلفة المتعددة، ومنها الأوضاع الاقتصادية، على العمالة الماهرة مثلما تتنافس على الأسواق والعملاء، وتلعب تلك المنافسة دوراً رئيسياً في استقطاب والحفاظ على العاملين وتحفيزهم مما يؤثر بشكل مباشر وقوي على استراتيجية الموارد البشرية خاصة فيما يتعلق بالرواتب والمزايا الوظيفية والتدريب

3- توفر النظرة بعيدة المدى

يتطلب وضع استراتيجية الموارد البشرية أن يكون لدى تلك الإدارة نظرة بعيدة المدى مرتبطة مع استراتيجية المنظمة والتي تكون في الغالب بعيدة المدى، حيث لا تخضع تلك الاستراتيجية إلى التغيير أو التعديل بشكل سريع، فهي على العكس بعيدة المدى لعدة سنوات في تعاملها مع المستقبل.

4- التركيز على اتخاذ القرارات: يتطلب تسيير الموارد البشرية اتخاذ العديد من القرارات الرئيسية بخصوص موارد المنظمة البشرية الأمر الذي يلزم المنظمة ومواردها لعدة سنوات لكي تحقق كلاً من رسالتها وأهدافها وتركز هذه القرارات على الإجابة عن السؤال التالي: ماذا يجب أن تفعل المنظمة لتحقيق رسالتها وأهدافها ولماذا؟

5- الاهتمام بطاقات العاملين في المنظمة

تهتم استراتيجية الموارد البشرية بطاقات العاملين في المنظمة وقدراتهم من القمة إلى القاعدة ومن كافة الوجوه وفي كافة الاتجاهات ويشكل متساب، الأمر الذي قد يدفع بالمنظمة كوحدة متكاملة نحو تحقيق أهدافها ومواجهة المنافسة والتعامل مع المتغيرات البيئية المتعددة والمتغيرة.

6- التكامل مع استراتيجية المنظمة:

يجب أن تتكامل استراتيجية الموارد البشرية مع كل من الاستراتيجية الكلية للمنظمة والاستراتيجيات الوظيفية الأخرى مثل استراتيجيات التسويق والإنتاج والبحث والتطوير والمالية ويعكس هذا أهمية أن تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً رئيسياً في صياغة استراتيجية المنظمة

وتحقيق أهدافها حيث تولد استراتيجية الموارد البشرية من رحم استراتيجية المنظمة ويسهم تحقيق أهدافها في تحقيق أهداف المنظمة، وهذا يتطلب توفر قدرة لدى مسيرو ومديرو الموارد البشرية على توفير موارد بشرية مدربة ومؤهلة ومحفزة لتقديم أداء متميز كما هو الحال على سبيل المثال شركة مايكروسوفت. فإذا كانت استراتيجية المنظمة تتمثل في استراتيجية النمو (growth) عندئذ ستتأثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية من حيث التوظيف والرواتب والتدريب لتوفير موارد بشرية مؤهلة تتلاءم أو تتوافق مع استراتيجية النمو

انطلاقاً من وجوب وضع استراتيجية لإدارة وتسيير الموارد البشرية يجب أن تعلم بأن المورد البشري هو متخذ القرار وهو منفذ بالتالي فإن كافة القرارات الاستراتيجية التي تتخذ على مستوى المنظمة لها انعكاساتها على استراتيجية الموارد البشرية.

ويمكن فهم تأثير تلك القرارات الاستراتيجية من عدة منطلقات من أهمها العامل الذي يتمثل في مدى استخدام رأس المال مقابل العمالة Capital VS. Labor فقد ترغب بعض المنظمات بناء على التقدم التقني وفي ضوء اشتعال حدة المنافسة أن تزيد من حجم الاستخدام للآلات والمعدات الحديثة مع تقليل عدد العاملين. وإن استخدام تلك الآلات والمعدات قد يؤدي إلى زيادة الإنتاج، وتقليل التكلفة، وتخفيض الفائض، وتحسين النوعية في المنظمة، لذا تستثمر العديد من المنظمات الكثير من رأس المال في الآلات والمعدات لتحقيق الفوائد سالفة الذكر.

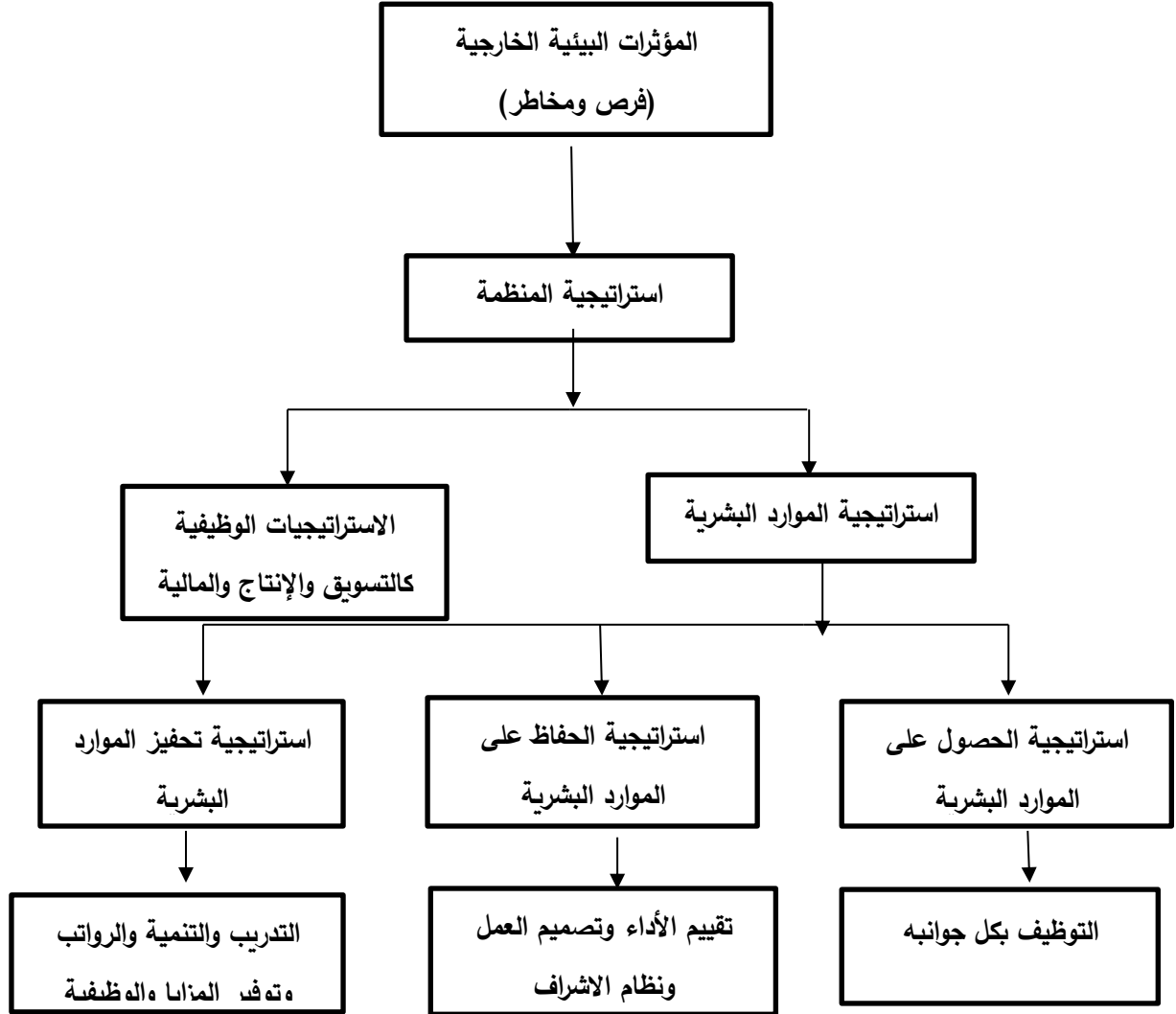
إن ذلك ينعكس على إدارة الموارد البشرية من عدة نواحي منها إعادة تصميم العمل، والرواتب، وظروف العمل والتدريب، وتقييم الأداء. هذا بالإضافة إلى استخدام أساليب إدارية حديثة مثل حلقات الجودة وإدارة الجودة الشاملة والمشاركة في اتخاذ القرارات، والعمل الجماعي.

ب- دور إدارة الموارد البشرية في صياغة استراتيجية المنظمة:

بناء على ما تقدم يتضح لنا بأن استراتيجية إدارة وتسيير الموارد البشرية تنبثق عن استراتيجية المنظمة، أي يجب أولاً صياغة استراتيجية المنظمة ومن ثم صياغة أو وضع الاستراتيجيات الوظيفية الأخرى مثل استراتيجية التسويق والإنتاج والاستراتيجية المالية وبالطبع استراتيجية إدارة الموارد البشرية وذلك لتحقيق استراتيجية المنظمة، ومن الواضح أن كل هذه الاستراتيجيات يجب أن تتكامل مع بعضها بعضاً، وصولاً إلى تحقيق الميزة التنافسية الدائمة

ويوضح الشكل التالي هذا الدور:

شكل رقم(02): دور إدارة الموارد البشرية في صياغة استراتيجية المنظمة



المصدر: عبد الباري ابراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين، ط1، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2008، ص 119.

بناء على الرسم أعلاه يتضح لنا أن التأثير متبادل بين الاستراتيجية الكلية للمنظمة واستراتيجية الموارد البشرية. وقد اثبتت العديد من الدراسات ومنها دراسة Robert Sibson مدى اهمية ارتباط استراتيجية المنظمة مع استراتيجية الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية للشركات التي درسها والذي تم في مجالات عدة منها: ¹

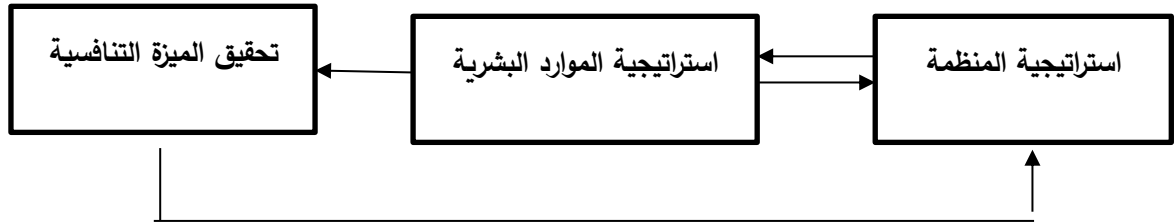
¹ - Robert Sibson, **Strategic Planning For Human Resource Management**, NEW York : Amacom Books, 1992, p27.

- تحسين النوعية.
 - التحكم في تكلفة العاملين.
 - تحسين الإنتاجية.
 - الإبداع.
- ومما تجدر الإشارة إليه أن عالم الاستراتيجية المعروف بورتير (Porter) ذكر في كتابه الشهير الميزة التنافسية أن الموارد البشرية إحدى الكفايات المحورية التي يجب أن تمتلكها المنظمات كي نستطيع تحقيق الميزة التنافسية، وأن هذه الموارد يجب أن تلعب دوراً مهماً في صياغة استراتيجية المنظمة وتنفيذها. لقد ترجم هذا المفهوم واقعياً في العديد من الشركات منها شركة IBM ومايكروسوفت. وفي الواقع أن هنالك العديد من الشركات التي تتضمن رسالتها الإشارة إلى أهمية الموارد البشرية ودورها في نجاح تلك الشركات في تحقيق كل من استراتيجيتها وأهدافها.

- في دراسة متميزة أعدها مارك هيوزلد (Mark Haselid) وجد أن استراتيجية الموارد البشرية قد لعبت دوراً أساسياً في تحسين أداء الشركات التي درسها من عدة وجوه مثل: ¹
- تحسن في نوعية أداء العاملين.
 - تخفيض تكلفة العاملين.
 - حسن خدمة العملاء والزبائن.
 - ارتفاع نسبة معدل رضا العملاء
 - ارتفاع معدل الإنتاجية.
- ويمكن تمثيل العلاقة بين كل من استراتيجية المنظمة وإدارة الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية في الشكل رقم (03):

¹ - زهير الصباغ، التدقيق الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، مجلة جامعة الملك سعود، العلوم الإدارية، 1990، ص ص 285-312.

الشكل رقم (03): العلاقة بين كل من استراتيجية المنظمة وإدارة الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية



المصدر: عبد الباري ابراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين، ط1، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2008، ص 121.

ج- أدوار تسيير الموارد البشرية

لقد تطور دور إدارة وتسيير الموارد البشرية من الدور التقليدي (Traditional Role) إلى الدور الاستراتيجي، ويمكن توضيح الاختلاف بين الدورين في الشكل التالي:

الشكل رقم (04): المقارنة الدور التقليدي والدور الاستراتيجي للموارد البشرية

البعد	الدور التقليدي	الدور الاستراتيجي
التخطيط الاستراتيجية	المشاركة في صياغة الخطط التنفيذية فقط	المشاركة في صياغة استراتيجية المنظمة الكلية والربط بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية الموارد البشرية
السلطات	مرتبطة فقط بالقيام بالمهام التقليدية لإدارة الموارد البشرية/ رئيس قسم/ وسلطات عمودية	مرتبطة بالإدارة العليا في صياغة أهداف واستراتيجيات ورسالة المنظمة/ نائب رئيس للموارد البشرية وسلطات أفقية وعمل جماعي
اتخاذ القرارات	اتخاذ قرارات تشغيلية روتينية فقط	اتخاذ قرارات استراتيجية
مدى التكامل مع وظائف المنظمة	تكامل جزئي مع وظائف المنظمة الأخرى	تكامل في وظائف المنظمة كافة والعاملين فيها
الهيكل التنظيمي	هيكل تنظيمي وظيفي	هيكل تنظيمي عملي
النظرة للعاملين	النظرة إليهم باعتبارهم نفقات	استثمار والنظرة إليهم باعتبارهم ذو مردود

المصدر : William Anthony and Others - Human Resource Management. A Strategic Approach. New York: The Dryden Press, 1999, P. 17.

ثمة منظور آخر يمكن النظر اليه لأدوار إدارة الموارد البشرية التقليدية وهو المنظور الاستراتيجي وذلك بسبب التطورات الكبيرة في إدارة الموارد البشرية ووجوب وضع استراتيجية للمنظمة والموارد البشرية هناك ثلاثة أدوار رئيسية تلعبها إدارة و الموارد البشرية منها دوران اثنان يقعان تحت التوجه التقليدي، ودور آخر حديث هو الدور الاستراتيجي.

بالنسبة للأدوار التقليدية نجد: ¹

1- الدور الإداري

يتمثل هذا الدور في الاحتفاظ والتعامل مع الملفات والسجلات الخاصة بالعاملين والاحتفاظ بقواعد معلومات تتضمن كافة المعلومات التفصيلية عن العاملين مثل الرواتب والتدريب والخبرات ونتائج تقييم الأداء، وحركات النقل والترقية وخلافه. هذا بجانب الاحتفاظ بكافة السياسات والقرارات المتعلقة بالموارد البشرية والتأكد من تطبيقها من قبل كافة الإدارات الأخرى في المنظمة، كذلك رفع التقارير الدورية إلى الجهات ذات العلاقة داخل وخارج المنظمة.

2- الدور الإجرائي:

يتعلق هذا الدور بالأمور التكتيكية وهي المتعلقة بتطبيق كل من الأنظمة والسياسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية من حيث الإعلان عن الشواغر الوظيفية والقيام بعملية الاختيار وتعديل الرواتب والأجور ومتابعة عملية تقييم الأداء للعاملين واستلام التقارير وتنفيذ قرارات النقل والترقية وغير ذلك. ويتطلب القيام بهذا الدور توفر اشخاص مختصين في وظائف ومهام إدارة الموارد البشرية تكون مسؤولياتهم الأساسية مسؤولية تنفيذية تتمثل في تنفيذ القرارات والسياسات والتوجهات التي تضعها الإدارة العليا.

أما بالنسبة للدور الاستراتيجي

لقد ظهر حديثاً بجانب الدورين السابقين الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية وذلك محصلة الاهتمام والتركيز الشديدين للاستفادة بشكل فعال من الموارد البشرية والتي كما أسلفنا سابقاً يعتبر إحدى أهم الكفايات المحورية التي تساعد المنظمة على تحقيق الميزة التنافسية، وينظر إلى هذا الدور للموارد البشرية على أنها موارد ذات أهمية وتمثل استثماراً مستقبلياً ذا عائد ومردود للمنظمة. ويتمثل هذا العائد في أداء الشركة المتميز وتحقيقها لأهدافها وسمعتها وحصتها السوقية .. الخ. وفي ظل هذا الدور فإن على إدارة الموارد البشرية أن تمتلك رؤية مستقبلية للموارد البشرية وإدارتها وأن يكون لها دور في صياغة الاستراتيجية الكلية للمنظمة وفي المساهمة الفاعلة في إنجاح

¹ - عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، مرجع سابق، ص ص 150 - 153.

المنظمة لتحقيق الميزة التنافسية الدائمة. من هنا أصبح لهذه الإدارة دور أساسي في عملية التخطيط والإدارة الاستراتيجية صياغة وتنفيذاً.

ويعود الاهتمام بهذا الدور الاستراتيجي إلى العديد من الأسباب أو العوامل منها:¹

1- المتغيرات البيئية الخارجية والتحديات الاستراتيجية العديدة التي تواجهها المنظمات الآن:

وتتمثل بعض من هذه المتغيرات والتحديات في ارتفاع حدة المنافسة والتقدم التكنولوجي المتسارع، واتفاقية التجارة الحرة، وازدهار حركات الاندماج وال شراء بين الشركات الكبرى، وحرية التجارة.

2- الاهتمام بأداء المنظمة ومحاولة الوصول إلى الأداء المتميز:

يحدث هذا الأمر خلال توافر موارد بشرية ذات كفايات محورية لديها الحافزية لإعطاء المنظمة ذلك الأداء المتميز.

3- الاهتمام المتزايد الآن بمفهوم رأس المال البشري

ويمثل هذا المفهوم القيمة الكلية الإجمالية للموارد البشرية التي تمتلكها المنظمة وتعكس تلك القيمة الكلية القدرات والخبرات والمؤهلات والمهارات التي يمتلكها العاملون في المنظمة والتي يمكن استخدامها وتوظيفها في تحقيق أهداف المنظمة. وينعكس هذا الاهتمام برأس المال البشري على إدارة الموارد البشرية من منطلق الاهتمام بعملية الاستقطاب، والتوظيف والتدريب والتطوير للعاملين، وتنمية

القدرات وتحفيز الأداء، وتقييم ومكافئات الأداء.

4- توفر عوامل معينة

مثل الاندماج، والبيع والشراء، والانكماش وإعادة هيكلة المنظمة. ولهذه العوامل انعكاسات بشكل أو بآخر على نظام إدارة الموارد البشرية وعلى العاملين كماً ونوعاً.

5- السعي نحو ما يسمى المنظمات ذات الأداء المرتفع:

إن إحدى المدخلات الرئيسية للوصول إلى هذا الأداء المرتفع هو مدى كفاءة وفاعلية إدارة الموارد البشرية فيما يختص بالقيام بوظائفها ومهامها من الأمثلة على ذلك ما جاء على لسان جاك

¹ - عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، مرجع سابق، ص ص 161 - 165.

ولش (Jack Welch) المدير التنفيذي السابق لشركة جنرال إلكتريك. G. E الذي رفع القيمة الفعلية للشركة من 60 بليون إلى 300 بليون دولار خلال (10) عشرة أعوام من ادارته للشركة، فقد ذكر أن الفضل في ذلك يعود لحسن الاستثمار في الموارد البشرية. ثم إن هذه الشركة تدار بأفضل العناصر البشرية وأن أفضل إنجازاتي هو الحصول على أفضل تلك العناصر للعمل في الشركة والعمل معاً كفريق واحد حيث الكل أفضل من الأغلبية. إنهم فريق من العاملين يسعى دائماً للفوز

يمكن تلخيص الأدوار السالفة الذكر في الشكل التالي:

الشكل رقم (05): أدوار إدارة الموارد البشرية

الدور الإداري	الدور الإجرائي	الدور الاستراتيجي	
التركيز Focus	العمليات الإدارية والاحتفاظ بالسجلات	الدعم الإجرائي لبقية إدارات المنظمة	المنظمة ورؤيتها
التوقيت Timing	قصير المدى _ أقل من عام	متوسط المدى من عام لعامين	طويل المدى _ من عامين لخمسة أعوام
الأنشطة Activités	_ إدارة مزايا العاملين الوظيفية _ برامج لتوجيه العاملين الجدد. _ تفسير وشرح سياسات وتعليمات وإجراءات إدارة الموارد البشرية _ إعداد التقارير الدورية المطلوبة	_ إدارة رواتب وتعويضات العاملين _ استقطاب واختيار العاملين _ لمليء الشواغر الوظيفية _ تنفيذ البرامج التدريبية _ معالجة مشاكل وشكاوي العاملين	_ دراسة وتقييم اتجاهات العاملين _ المساعدة في إعادة هيكلة المنظمة _ تقديم النصح فيما يختص بقرارات الاندماج والشراء _ وضع استراتيجية إدارة الموارد البشرية

المصدر: Robert Mathis & John Jackson. Human Resource Management; 9. Ed., Ohio, South Western Publishers, 2000, p. 15.

المحور الثاني: وظيفة جلب الموارد البشرية

يشتمل هذا المحور على:

✚ تحليل الوظائف

✚ تخطيط الموارد البشرية

✚ الاستقطاب والاختيار

✚ تحليل الوظائف

أولاً: مفهوم تحليل وتوصيف الوظائف

يقصد بتحليل الوظيفة job analysis تحديد واجبات ومسؤوليات الوظيفة. ويتضمن هذا التحليل تحديد ووصف ماذا يحدث في الوظيفة ، أي تحديد المهام والمعارف والمهارات اللازمة لتأدية الواجبات والمسؤوليات. أما توصيف الوظيفة فهو عبارة عن كشف أو قائمة مكتوبة تتضمن ماذا يفعل شاغل الوظيفة وكيف تؤدي، وفي أي ظروف تؤدي، ولماذا تؤدي، والشروط اللازم توافرها في شاغل الوظيفة مثل المؤهل العلمي والتدريب والخبرة والمهارات وغيرها.¹

وعلى هذا الأساس فإن:

تحليل الوظائف = الوصف الوظيفي + الموصفات الوظيفية

فالوصف الوظيفي يتمثل في إعداد وصف عن متطلبات الوظيفة كالواجبات والمسؤوليات وظروف العمل والادوات المستخدمة.

أما الموصفات الوظيفية فيتمثل في تحديد المهارات والخبرات والقدرات والتي يجب توافرها في شاغل الوظيفة.

ثانياً: استخدامات توصيف الوظائف

عندما تقوم إدارة الموارد البشرية في المنظمة بعمل توصيف دقيق للوظائف على أساس علمي سليم فإنه يمكنها أن تستخدم توصيف الوظائف في خدمة أغراض عديدة نعرضها فيما يلي:

¹ - باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، ط1، القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2003، ص 56.

- **تخطيط الموارد البشرية:** يعتبر تحليل وتوصيف الوظائف هو المرجع الأساسي لعملية تخطيط الموارد البشرية في المنظمة لأنه عن طريق هذا التوصيف يتم تحديد المهام والأعمال والشروط الواجب توافرها في شاغل الوظيفة. وإذا كانت عملية تخطيط الموارد البشرية تحتوي على شقين أساسيين هما الشق الكمي أي عدد الافراد المطلوبين لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة، والشق الكيفي أي نوعية ومواصفات الافراد الذين يجب أن يشغلوا الوظائف، فإن كشف توصيف الوظائف هي مصدر هذه البيانات والمعلومات.¹
- **الاختيار والتعيين:** تساعد كشف وقوائم وصف الوظائف في اختيار أصلح المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة وهم الذين تتوفر فيهم الشروط الخاصة بكل وظيفة والمؤهل المطلوب توفره في شاغل هذه الوظيفة. فوفقا لبيانات كشف توصيف الوظائف يتم تحديد شروط الاختيار وإعداد وتجهيز اختبارات التوظيف وإجراء المقابلات الشخصية مع المتقدمين للوظائف المختلفة وبالتالي اتخاذ الخطوات اللازمة لتعيين كل فرد في الوظيفة التي تتناسب مع مؤهلاته وخبراته ومهارته.²
- **التدريب:** من المشكلات الكبيرة التي تعوق فعالية برامج التدريب والتنمية الإدارية مشكلة البدء في هذه البرامج دون تحديد واضح للاحتياجات التدريبية. ومما يضيف مزيدا من الأهمية على بطاقات وكشف توصيف الوظائف هو أن هذه البطاقات والكشف تعتبر مصدرا أساسيا لتحديد الاحتياجات التدريبية نظرا لأنها تحتوي على بيانات ومعلومات عن طبيعة الأعمال ومستويات الأداء المتوقعة عن شاغلي الوظائف الشاغرة في المنظمة.³
- **الأجور والمكافآت:** من المبادئ الأساسية في التنظيم الإداري مبدأ المساواة بين العاملين داخل التنظيم. ومن جوانب المساواة تلك المتعلقة بالأجور والمكافآت، حيث يجب أن يحصل العامل على أجر عادل يتوافق مع ما يقوم به من أعمال. فالعامل يجب أن يحصل على الأجر العادل الذي يتناسب مع أعباء العمل الذي يؤديه ويجب أن يحصل على أجر يتساوى مع أجر زميله

¹ - عبد الباري ابراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، مرجع سابق، ص 141.

² - المرجع نفسه، ص ، 141.

³ - المرجع نفسه، ص 141.

الذي يؤدي نفس العمل. وحتى تتحقق العدالة في الأجور لابد من وجود أساس ومصدر موضوعي يعتمد عليه في تحديد الأجور العادلة وهذا ما توفره بطاقات تحليل وتوصيف الوظائف. فبطاقات توصيف الوظائف تحتوي على بيانات ومعلومات تساهم في التقييم السليم للوظائف ومن ثم عدالة الأجور.¹

- **الترقية:** يقصد بالترقية أن يشغل الموظف العامل) وظيفة أعلى من الوظيفة التي يشغلها في الوقت الحالي وتكون هذه الوظيفة الجديدة ذات أعباء ومسؤوليات جديدة. ويشترط في من يكون مرشحا للترقية أن تتوفر فيه شروط ومهارات شغل الوظيفة الجديدة. ويساهم تحليل وتوصيف الوظائف في توفير البيانات والمعلومات عن الواجبات والمسؤوليات التي تحدد سلم الترقى الذي يسلكه الموظف خلال حياته الوظيفية.²

- **تقييم الوظائف:** توضح كشوف و بطاقات تحليل وتوصيف الوظائف كافة البيانات والمعلومات التي تساعد في عملية تقييم الوظائف وتحديد الأهمية النسبية لكل وظيفة من هذه الوظائف. وتفيد عملية تقييم الوظائف في تحديد الأجور العادلة التي يجب أن يحصل عليها العاملون في المنظمة.³

- **تقييم الأداء:** إن قياس أداء العاملين بطريقة موضوعية، بعيدا عن التحيز والعلاقات الشخصية، يعتمد على وجود معايير موضوعية يمكن استخدامها كأساس للقياس والمقارنة عندما يحين وقت التقييم الدوري لأداء العاملين في المنظمة. وتساهم كشوف تحليل وتوظيف الوظائف في توفير البيانات والمعلومات عن الوظيفة من حيث الواجبات والمسؤوليات التي تساعد في وضع معدلات أداء معيارية يمكن استخدامها في تقييم أداء العاملين (أي مقارنة الأداء الفعلي للعامل بمعايير الأداء النمطية).⁴

- **تعديل وتغيير الهيكل التنظيمي:** تساعد كشوف تحليل وتوصيف الوظائف في التعرف على ما قد يستجد من أنشطة داخل كل وظيفة وما قد يترتب على ذلك من إعادة النظر في الهيكل

¹ - عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، مرجع سابق ، ص 142.

² - المرجع نفسه، ص 142.

³ - المرجع نفسه، ص 142.

⁴ - المرجع نفسه، ص 142.

التنظيمي وتعديله بما يتفق مع ما هو مستجد من أنشطة أو وظائف داخل التنظيم.¹

ثالثاً: خطوات تحليل الوظائف

ثمة خطوات يشتمل عليها تحليل الوظائف، وهذه الخطوات هي:²

- أ- تحديد الغرض من القيام بتحليل الوظائف قد يكون ذلك بسبب النمو السريع والكبير للشركة أو العكس الأمر الذي قد يتطلب إضافة، الغاء أو دمج أو استحداث بعض الوظائف أو قد يكون السبب إعادة النظر في هيكل الرواتب والأجور.
- ب- تحديد عدد الوظائف التي يجب تحليلها وليس كافة الوظائف في المنظمة وذلك توفيراً للوقت والجهد وعدم الازدواجية في العمل.
- ت- تحديد نوعية المعلومات والبيانات المطلوبة وجمعها اما باستخدام المقابلة أو الاستبانة أو الملاحظة استناداً الى طبيعة الوظائف المراد تحليلها.
- واهم المعلومات التي يجب ان يحصل عليها المحلل: ماذا يفعل الشخص في الوظيفة؟ وكيف يؤدي عمله؟ وما الغرض من الوظيفة؟ وما هي المهارات المطلوبة؟
- ث- إعداد مسودة لتحليل الوظائف باستخدام أحد النماذج المنمطة لوصف الوظائف بعد التأكد من تغطية كافة المجالات الأساسية المرتبطة بالوظيفة ثم مراجعة تلك المسودات التي تم الوصول إليها مع كل من شاغل الوظيفة ومع رئيسه المباشر ومع أي مستوى إداري للتأكد من صدق المعلومات والبيانات التي تم جمعها ودقتها.
- ج- إعداد كشوف نهائية لتحليل الوظائف بحيث يشمل ذلك جميع الوظائف المتشابهة في مجموعات تشمل كل مجموعة عدداً من الوظائف. وبعد إعداد نظام التحليل في شكله النهائي يرفع إلى الجهات العليا في المنظمة لإقراره.
- وبعد الانتهاء من تحليل كافة الوظائف وكما ذكرنا سالفاً يتم الوصول الى الجانبين الأساسيين في تحليل الوظائف وهما: الوصف الوظيفي والمواصفات الوظيفية
- والشكل التالي يبين لنا نموذج عام لمحتويات كل من هذين الجانبين:

¹ - عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، مرجع سابق، ص 142.

² - ، المرجع نفسه، ص 146 - 148.

الشكل رقم (06): نموذج عام لتحليل الوظائف

المواصفات الوظيفية	الوصف الوظيفي
ويشمل معلومات تتعلق بالعناصر التالية: والخبرات المطلوبة للقيام بأعباء الوظيفة مثل:	ويشمل المعلومات تتعلق بالعناصر التالية:
-الذكاء والمقدرة العقلية	-اسم الوظيفة
-مستوى التعليم	-موقع الوظيفة
-الخبرات السابقة ومستوى التدريب	-تلخيص الواجبات والمسؤوليات
-القدرات الجسدية	-الآلات والادوات المستخدمة
-حجم ونوع المسؤولية	-حجم ونوعية الاشراف
-بعض القدرات الخاصة	-ظروف العمل وإخطار الوظيفة

المصدر: عبد الباري ابراهيم درة، زهير نعيم الصباح، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين، ط1، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2008، ص 148.

تخطيط الموارد البشرية

بما أن التخطيط هو أحد العناصر الأساسية في العملية الإدارية فإن تخطيط الموارد البشرية يعد أحد الأنشطة الأساسية ليس فقط في إدارة الموارد البشرية بل على مستوى قيادة المنظمة حيث أن المنظمة تصل على أهدافها من خلال تلك الموارد البشرية، هذا بجانب الانعكاسات السلبية العديدة في حالة وجود فائض أو عجز في الموارد البشرية.

أولاً: مفهوم تخطيط الموارد البشرية

يحتاج العنصر البشري في المنظمة إلى خطة واعية لاستخدامه الاستخدام الأمثل والحصول منه على أعلى معدلات الأداء. ويقصد بمفهوم تخطيط الموارد البشرية تقدير احتياجات الشركة من القوى العاملة كما ونوعاً خلال فترة زمنية معينة في المستقبل بما يضمن تحقيق أهداف الشركة

بكفاءة عالية.¹

ثانياً: أهمية تخطيط الموارد البشرية

يحقق تخطيط الموارد البشرية للمنظمة العديد من المزايا ومنها ما يلي:²

- توفير الموارد البشرية المطلوبة بالمواصفات المناسبة.
- توزيع الموارد البشرية (العاملين) بين الإدارات والأقسام المختلفة بصورة متوازنة.
- تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين.
- تحديد المسار المهني السليم للعاملين.
- استقرار العاملين وتخفيض معدلات دوران العمل في المنظمة.
- الاستثمار الأمثل للموارد البشرية في المنظمة.

ثالثاً: أبعاد تخطيط الموارد البشرية

كما رأينا ان الهدف الاساسي لتخطيط الموارد البشرية هو إمداد المنظمة باحتياجاتها المطلوبة من الموارد البشرية من الناحية الكمية والنوعية وفي المكان والزمان الملائمين، وهذا العملية برمتها تتطلب مراعاة الابعاد التالية:

1- البعد الكمي

ويتضمن هذا البعد عدد الأفراد الذين تحتاج إليهم المنظمة خلال الفترة المقبلة. ويتوقف هذا العدد على مجموعة من العوامل هي:³

- الظروف والاتجاهات الاقتصادية: تلعب فترات الزواج والانكماش والتضخم الاقتصادي دوراً مؤثراً في تخطيط الموارد البشرية، فمن الطبيعي أن يزيد الكلب على المنتج في فترات الزواج، وبالتالي تسعى المنظمة التي التوسع وزيادة إنتاجها، وعلى العكس من ذلك ففي فترات الانكماش

¹ - خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، ط6، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2015 ص 39.

² - المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، إدارة الموارد البشرية، مأخوذ من الرابط التالي: <https://www.et3lemdelivery.com/2018/11/Human-Resources-Management-pdf.html>

³ - المرجع نفسه.

تتردد المنظمة في أي توسع محتمل، لا بل على العكس تلجأ الى تقليص حجم العمالة بهدف خفض التكاليف، وفي فترات التضخم تضطر المنظمة الى دفع رواتب واجور إضافية، هذا يشكل عبئاً عليها، مما يدفعها الى تقليل تكلفة العمل بالاستغناء عن جزء من موظفيها.

- أهداف وخطط المنظمة: فإذا كانت أهداف المنظمة تتجه نحو التوسع فإن ذلك يتطلب زيادة في حجم العمالة، وإذا كانت تتجه نحو الانكماش فإن ذلك يتطلب تقليص هذا الحجم، وإذا بقيت الأهداف ذاتها فإن الحجم سيبقى على حاله بافتراض تثبيت العوامل الأخرى

- معدلات دوران العمل: تعاني معظم المنظمات من مسألة دخول افراد جدد اليها وخروج أفراد آخرين، ولكن بارتفاع نسبة الدخول والخروج يمثل مشكلة يجب ان تؤخذ بعين الاعتبار عند تخطيط الموارد البشرية.

- حدوث تغيرات في الأعمال: إضافة أو الغاء دوائر أو أقسام جديدة، إطافة خطوط انتاج جديدة، اضافة الات او تقنيات جديدة، زيادة او انخفاض الطلب على المنتج، إطافة مواصفات جديدة على المنتج، ضم أو اتحاد المنظمة مع منظمات أخرى.

- حدوث تغيرات في العمالة: مثل الترقية، الفصل، دورات تدريبية، الوفاة...الخ.

- مستوى التكنولوجيا المتوقع استخدامه خلال فترة الخطة: للتطور التقني تأثير كبير على حجم العمالة المستخدمة وهذا التأثير يظهر في خفيض حجم العمال بشكل عام بسبب قيام الالة بالأعمال التي كان يقوم بها العامل، أي مع دخول الالة يمكن توقع انخفاض في حجم العمالة وبالتالي في الطلب عليها.

2- البعد النوعي

ويقصد به مستوى الكفاءة والمهارة المطلوبة في القوى العاملة خلال فترة الخطة ويتأثر ذلك بما يلي:¹

- التغيرات التنظيمية: لا يمكن وضع خطة لتخطيط الموارد البشرية في اية منظمة دون التعرف على التغيرات التنظيمية التي سوف تحدث مثل اجراء تعديل في الهيكل التنظيمي وما قد يصحب

¹ - المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، مرجع سابق.

ذلك من اعادة توزيع وتقويض الصلاحيات والمسؤوليات، وقد ينعكس ذلك فيما بعد على مواصفات الموارد البشرية مما يتطلب او يترتب عليه احداث تغيير في توزيع العاملين أو إعادة تدريبهم للتعامل مع الصلاحيات الجديدة، وقد تشمل هذه التغييرات ايضا على تغيير في اساليب العمل مما يؤثر على طبيعة الوظائف أو اعدادها أو كليهما معا.

- السكان وخصائص القوى العاملة: يعتبر السكان وخصائص السكانية للمجتمع من المتغيرات الهامة والمؤثرة في تخطيط الموارد البشرية، فالنمو السكاني وهيكل فئات العمل، ونسبة الولادات والوفيات، ونسبة الذكور والإناث، كلها عوامل مؤثرة في عملية التخطيط لأن ذلك يؤثر في سوق العمل من حيث عدد الأشخاص الذين يمكن توظيفهم ونوعية مؤهلاتهم وحالاتهم الاجتماعية ومتطلباتهم المادية، فمثلا ففي حالة تقليص فئة العمر بين 16 - 22 سنة في الهرم السكاني سيؤدي حتما الى حدوث نقطة اختناق في ايجاد العمالة اللازمة للأعوام القادمة.

- التطور التقني: لا شك ان هناك اختلافا بين المنظمات في حجم ونوعية التكنولوجيا المستخدمة في عملية الانتاج، وهذا التأثير استعمال التكنولوجيا يظهر في انه يكون هناك تفضيل للعمالة الفنية الماهرة على حساب العمالة غير الماهرة، واجاه آخر لتفضيل بعض التخصصات والاستغناء عن التخصصات الأخرى، فعلى سبيل المثال التفضيل الحالي لعامل الكمبيوتر على عامل الآلة الكاتبة

- المستوى التعليمي للعاملين.

- المستوى التدريبي للعاملين.

3- البعد الزمني

ويقصد به الأفق الزمني الذي تعد عنه خطة الموارد البشرية. وفي هذا الصدد توجد ثلاثة أنواع من الخطط وهي:¹

- خطة طويلة الأجل للموارد البشرية وتكون عادة في حدود عشر سنوات.

- خطة متوسطة الأجل للموارد البشرية وتكون عادة في حدود خمس سنوات.

¹ - المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، مرجع سابق.

- خطة قصيرة الأجل للموارد البشرية وتكون عادة في حدود السنة الواحدة.

رابعاً: خطوات تخطيط الموارد البشرية

تمر عملية تخطيط الموارد البشرية في المنظمة بالخطوات التالية:

المرحلة الأولى: تحديد أهداف المنظمة وفهمها:

تشتمل هذه المرحلة على دراسة وتفهم أهداف المنظمة حيث ان تخطيط الموارد البشرية جزء من التخطيط الاستراتيجي للمنظمة، ولا يمكن لإدارة الموارد البشرية ان تضع خططها الخاصة بالموارد البشرية بمعزل عن ودون تفهم وإدراك لخطط وأهداف المنظمة المرحلية والاستراتيجية كما ذكر سابقاً، ويتم فهم وإدراك تلك الأهداف في ضوء طبيعة البيئة الخارجية للمنظمة التي تتضمن أوضاعاً اقتصادية وسياسية واجتماعية. كما يشمل ذلك دراسة أوضاع المنظمة الداخلية من حيث موقفها المالي، ونوعية التكنولوجيا المستخدمة، وموطن الضعف والقوة في المنظمة، والهيكل التنظيمي، وحجم الانتاج، ومعنويات العاملين وادائهم.

في ضوء نتائج دراسة أوضاع المنظمة الداخلية والخارجية يمكن فهم أهداف وخطط المنظمة وإمكانية تحقيقها، ويمكن بالتالي وضع خطة الموارد البشرية، أي ان خطة الموارد البشرية تنبثق من خطة المنظمة العامة، ومن ثم يجب توجيه أداء وسلوك العاملين (الموارد البشرية) نحو تحقيق أهداف المنظمة.¹

فإذا كان ثمة منظمة تسعى إلى زيادة مبيعاتها وزيادة نصيبها من الأسواق فان ذلك يتطلب بدون شك توفر عدد من مندوبي المبيعات ذوي مؤهلات وقدرات معينة. وقد يتوافر لدى المنظمة هؤلاء الأشخاص وقد لا يتوفرون ولا يستطيع رئيس قسم التسويق أو رئيس قسم إدارة الموارد البشرية ان يحدد ما تحتاجه المنظمة من مندوبي المبيعات كما ونوعاً الا في ضوء وضوح اهدافها العامة، ومن هنا يجب تحديد نسبة الزيادة في المبيعات ومعدل الزيادة في نصيب المنظمة من الأسواق في ضوء الأوضاع البيئية الخارجية والداخلية.²

وبالتالي تمثل هذه المرحلة بمثابة القاعدة التي ينطلق منها تخطيط الموارد البشرية، ان ما يتوفر

¹ - عبد الباري ابراهيم ذرة، زهير نعيم الصباغ، مرجع سابق، ص 169.

² - المرجع نفسه، ص 169.

لدى المنظمة من قوى بشرية هو في الواقع أحد المدخلات الأساسية في وضع وتخطيط وتحديد أهداف المنظمة، كما أن مخرجات عملية التخطيط تكون الأساس الذي يستند إليه في وضع خطط للموارد البشرية، ولا شك أن تخطيط الموارد البشرية ومحتوياته بتأثر بكافة خطط وأهداف المنظمة التي يتم وضعها وتحديدتها في ضوء اوضاع المنظمة الداخلية والخارجية.

المرحلة الثانية: التنبؤ باحتياجات المنظمة (تحديد الطلب)

يستند التنبؤ باحتياجات المنظمة من الموارد البشرية الى الأهداف التي تسعى المنظمة الى تحقيقها، ويتضمن هذا التنبؤ تحديد نوعية المهارات والقدرات والخبرات التي تحتاج إليها المنظمة، وذلك في ضوء نتائج تحليل الوظائف حيث يتم بناء على هذا التحليل تحديد مواصفات الافراد الذين يجب ان تحصل عليهم المنظمة.

الهدف من التنبؤ باحتياجات المنظمة من الموارد البشرية الإجابة على الأسئلة التالية:¹

- ما هو عدد العاملين الذين تحتاج اليهم المنظمة؟
- ما هي مواصفات هؤلاء العاملين كالخبر والتعليم والمهارة... الخ؟
- ما هو الوقت المناسب لتعيينهم في المنظمة؟

وترتبط الاجابة على تلك الاسئلة، وبالتالي تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية بأوضاع المنظمة داخليا وخارجيا، كما ترتبط بمدى تخطيط الموارد البشرية وهل هو مدى قصير أو متوسط أو بعيد، والواقع انه كلما كان مدى التخطيط بعيدا، كانت نسبة التغير في المنظمة وانعكاساته اكثر وضوحا وتأثيرا.²

ومن الصعب الوصول الى أرقام دقيقة بخصوص احتياجات المنظمة من الموارد البشرية لسبب بسيط وهو ان التنبؤ يتعامل مع عدة متغيرات مستقبلية لا يمكن أحيانا التعرف عليها أو إدراكها أو التأكد من احتمال حدوثها أو عدم حدوثها.

ومن هنا تأتي أهمية الطرق المستخدمة في التنبؤ وتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية، ويمكن تقسيمها إلى طرق كمية وطرق وصفية، وتمتاز الطرق الكمية بكونها أكثر دقة

¹ - عبد الباري ابراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، مرجع سابق، ص 170.

² - المرجع نفسه، ص 170.

وموضوعية في تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية

- الطرق الكمية
- * الطرق الوصفية
- تحليل عبء العمل
- تحليل قوة العمل
- سلسلة ماركوف
- التنبؤ بالاتجاهات
- خرائط الاحلال
- طلب الوحدات الإدارية

المرحلة الثالثة: تحديد العرض

تتعلق هذه المرحلة اساسا بدراسة وتحليل ما يتوافر لدى المنظمة من موارد بشرية وكذلك ما يتوافر في سوق العمل في ضوء الاحتياجات التي تم تحديدها في المرحلة السابقة ، وتتطلب هذه المرحلة القيام بما يلي:¹

أ. تحليل قوة العمل الحالية الموجودة في الإدارات والأقسام المختلفة بالمنظمة من حيث أعدادهم ونوعياتهم ومستوياتهم التدريبية والسن والحالة الاجتماعية والحالة الصحية.. ويتم الحصول على تلك المعلومات الخاصة بالموارد البشرية من طلبات الاستخدام، وتقارير تقييم الاداء، وقوائم وسجلات الاجور والمرتبات. ويفضل ان يكون داخل المنظمة نظام معلومات خاص بالموارد البشرية، بحيث يشتمل هذا النظام على كافة المعلومات الخاصة بالموظف منذ تاريخ التحاقه بالمنظمة، كما يشتمل ايضا على كافة التغييرات الوظيفية التي تحدث له مثل الترقية، والنقل، وزيادة في الأجور، وتقارير تقييم الاداء.

ب. تحليل التغييرات المتوقعة في قوة العمل نتيجة الإجازات الطويلة مثل إجازات المرض والولادة ومرافقة الزوج أو الزوجة والإعاقات.

ج- تحليل دوران العمل. ويشمل هذا التحليل ما يلي:

- التقاعد: أي عدد العاملين المتوقع تقاعدهم خلال فترة التخطيط وذلك بسبب بلوغهم السن المقررة لترك الخدمة.

- الفصل من الخدمة: أي عدد العاملين المتوقع فصلهم من الخدمة في المنظمة خلال فترة

¹ - المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، مرجع سابق.

التخطيط.

- الوفيات المتوقعة خلال فترة التخطيط.

- النقل والترقية المزمع إجراؤها خلال فترة التخطيط.

- الاستقالات الاختيارية خلال فترة التخطيط.

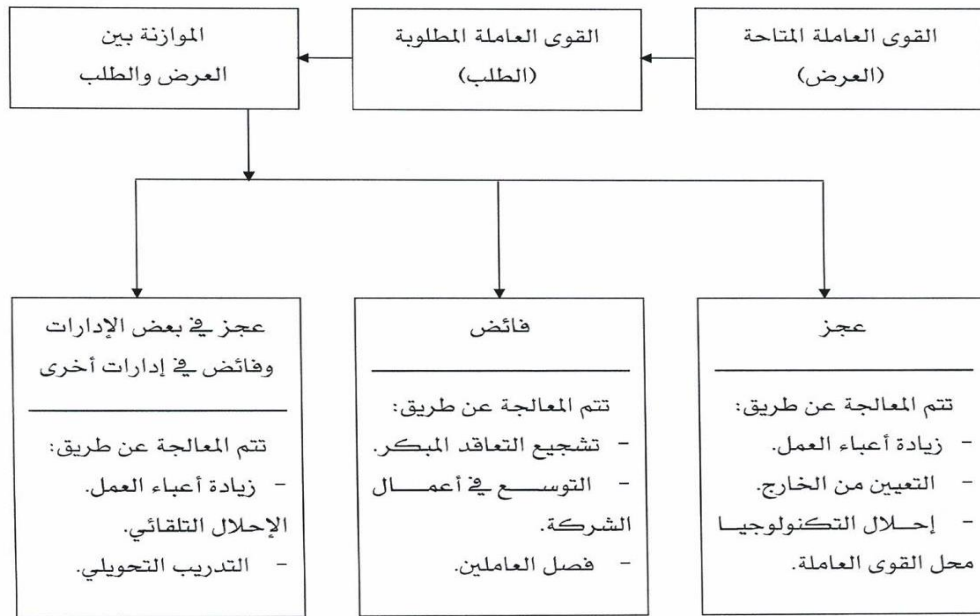
وهذه كلها يمكن حسابها على أساس المعدلات المماثلة في السنوات السابقة في الشركة. ومن مجموع النقاط الخمس السابقة يمكن الوصول إلى مقدار الضياع أو الفقد في القوى العاملة الذي سوف يحدث خلال فترة التخطيط وبالتالي يمكن التعرف على عدد العاملين المتاح (العرض) من داخل الشركة خلال الفترة المقبلة.

المرحلة الرابعة: الموازنة بين العرض والطلب في تخطيط الموارد البشرية

بعد معرفة العرض المتاح من الموارد البشرية والطلب المتوقع عليها تتم المقارنة بينهما. وبعد إجراء المقارنة قد ينتج عجز في القوى العاملة أو فائض في القوى العاملة. فإذا وجد عجز في القوى العاملة فيجب على إدارة الموارد البشرية تدبيره وإذا وجد فائض فعليها التصرف فيه وذلك كله قبل تنفيذ خطة الإنتاج بوقت كاف،¹ راجع الشكل التالي يوضح كيفية معالجة العجز أو الفائض في القوى العاملة في المنظمة.

¹ - المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، مرجع سابق.

الشكل رقم (07): آلية معالجة العجز أو الفائض في الموارد البشرية في المنظمة



المصدر: المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، إدارة الموارد البشرية، مأخوذ من الرابط التالي:

<https://www.et3lemdelivery.com/2018/11/Human-Resources-Management-pdf.html>

استقطاب واختيار الموارد البشرية

ذكر في بداية المحور بأن تخطيط الموارد البشرية يسعى الى تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعا، حاليا ومستقبلا، ويتم امداد المنظمة بتلك الاحتياجات من خلال عملية التوظيف التي تهدف في التحليل النهائي الى توفير الموارد البشرية المؤهلة لمساعدة المنظمة في الوصول الى تحقيق أهدافها. من هنا تعتبر عملية تزويد المنظمة بالموارد البشرية من العمليات الادارية الاساسية والحيوية في مجال إدارة الموارد البشرية، وتشمل تلك الوظيفة على الاستقطاب والاختيار والتعيين.

أولا- الاستقطاب

1- مفهوم الاستقطاب

يعرف الاستقطاب Recruiting بأنه عملية البحث عن الافراد المرشحين لشغل الوظائف

الشاغرة في المنظمة وجذبهم إليها، بأن يقوموا بتقديم طلبات التحاق للعمل في هذه المنظمة.¹ وبالتالي فإن عملية الاستقطاب هي نشاط يربط بين أولئك الباحثين عن عمل (الأفراد) وأولئك الذين يبحثون عن عاملين (المنظمة)، أي الربط بين العرض من جهة والطلب من جهة أخرى على الموارد البشرية.

2- مصادر الاستقطاب

يتم الاستقطاب من طريقين أساسيين هما المصادر الداخلية والمصادر الخارجية.

- المصادر الداخلية

يقصد الاستقطاب من المصادر الداخلية تدبير أفراد القوى العاملة اللازمة والراغبة في شغل الوظائف الشاغرة من داخل المنظمة، أي الأفراد العاملين في المنظمة نفسها. ويتم الاستقطاب وفق هذا المصدر عن طريق النقل أو الترقية أو الإعلان الداخلي (الإعلان داخل المنظمة). ولضمان فعالية الاستقطاب من المصادر الداخلية لابد من توافر بيانات ومعلومات عن الأفراد العاملين داخل المنظمة تتعلق بما يلي:²

- المؤهلات العلمية.

- الخبرات العملية.

- السن.

- مدة الخدمة.

- كفاءة الأداء.

- مدى الصلاحية لشغل الوظيفة الجديدة.

ويتم الاستقطاب الداخلي بعدة طرق هي:³

أ- الاستقطاب عن طريق النقل: يمكن استقطاب العاملين عن طريق النقل الداخلي بين الإدارات

¹ - عامر خضير الكبيسي، إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية، ط5، الرياض: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2018، ص 89.

² - هاني، عرب، محاضرات في إدارة الموارد البشرية، مأخوذ من الرابط التالي: www.rsscra.info

³ - عادل محمد زايد، مرجع سابق، ص 112.

والأقسام والوحدات المختلفة داخل المنظمة. مثلاً تقوم المنظمة بنقل موظف من إدارة المشتريات إلى إدارة التسويق أو نقل موظف من إدارة الموارد البشرية إلى إدارة التسويق.

ب- الاستقطاب عن طريق الترقية: يمكن استقطاب العاملين عن طريق الترقية في حالة الرغبة في شغل الوظائف الإشرافية أو القيادية ويفيد هذا المصدر في أنه يوفر للمنظمة عمالة لديها خبرة بالعمل وقد لا تحتاج إلى تدريب.

ج- الاستقطاب عن طريق الإعلان الداخلي: تلجأ المنظمة إلى الإعلان الداخلي، أي داخل المنظمة، لشغل بعض الوظائف في المستويات الدنيا من المنظمة. مثلاً لشغل وظائف في الإدارة التنفيذية حيث تقوم المنظمة بالإعلان في لوحة الإعلانات الداخلية عن حاجتها إلى عاملين في وظائف محددة، فيتقدم العاملون من داخل المنظمة بطلبات لشغل هذه الوظائف.

ويحقق الاستقطاب من المصادر الداخلية عدداً من المزايا وهي:¹

- توافر معلومات في سجلات الشركة عن المرشحين لشغل الوظائف يسهل اختيار أفضل الكفاءات والمهارات.

- الاستفادة بخبرات أفراد على دراية كاملة بأعمال وسياسات ولوائح العمل في المنظمة.

- رفع الروح المعنوية للعاملين في داخل المنظمة وإشعارهم بالاستقرار الوظيفي.

- تحقيق الاستقرار في قوة العمل وتخفيض معدل دوران العمل.

- تخفيض تكاليف التأهيل والتدريب الميداني للعاملين.

ومن بين عيوب الاعتماد على الاستقطاب من المصادر الداخلية ما يلي:²

- قد لا تتوافر الكفاءات والمهارات المطلوبة في المرشحين الداخليين لشغل الوظائف.

- قد ينشأ صراع داخلي بين الأفراد العاملين المرشحين لشغل الوظائف.

- لا يمكن الاعتماد على المصادر الداخلية لتلبية احتياجات المنظمة من القوى العاملة في حالات معينة مثل حالات الوفاة والعجز والاستقالة.

- عدم الحصول على الخبرات الخارجية التي قد تبعث بروح المنافسة والابتكار إلى العاملين في

¹ - عادل محمد زايد، مرجع سابق، ص ص 113-115.

² - المرجع نفسه، ص ص 115-116.

الداخل.

- المصادر الخارجية

يقصد بالاستقطاب من المصادر الخارجية جذب الأفراد من سوق العمل الخارجي، أي من خارج المنظمة. وعادة ما تلجأ المنظمات إلى الاستقطاب من الخارج عندما لا تتوفر الكفاءات المطلوبة في المصادر الداخلية وعادة ما يكون الاستقطاب من المصادر الخارجية بواسطة أساليب الاستقطاب التالية:¹

- الإعلانات في الصحف والمجلات والإذاعة والتلفزيون وغيرها.
- مكاتب العمل المتخصصة في توفير الأفراد المتخصصين في مهن معينة.
- توصيات العاملين في الشركة.
- الاستقطاب الإلكتروني
- المدارس والجامعات.
- الطلبات الواردة إلى المنظمة.
- النقابات و الاتحادات العمالية.
- التعيين المؤقت.

يحقق الاستقطاب من المصادر الخارجية عددا من المزايا وهي:²

- تدعيم الوظائف بكفاءات ومهارات ذات خبرات واسعة ومتطورة لمسايرة متغيرات التكنولوجيا العالمية.
- زيادة حدة المنافسة بين القوى العاملة في المنظمة.
- ضمان وجود توافق بين متطلبات الوظيفة والشروط الواجب توافرها في شاغل الوظيفة.
- معالجة النقص في هيكل الموارد البشرية الفنية داخل المنظمة.
- إدخال دماء جديدة (عاملين من خارج المنظمة) إلى المنظمة الأمر الذي يؤثر إيجابيا على تحقيق الأهداف.

¹ - المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، مرجع سابق.

² - عادل محمد زايد مرجع سابق، ص ص، 117 - 119.

ويعاب على الاستقطاب من المصادر الخارجية ما يلي:¹

- ارتفاع تكاليف الاستقطاب الخارجي، وبالتالي يجب دراسة التكلفة والعائد للاستقطاب الخارجي.
- ضياع الوقت والجهد في البحث عن الكفاءات المطلوبة في سوق العمل الخارجي وفي نهايته قد لا يمكن الحصول على هذه الكفاءات.
- مقاومة العاملين القدامى في المنظمة لاستقطاب عاملين من خارج المنظمة الأمر الذي قد يؤثر على إنتاجيتهم.

ثانياً - الاختيار والتعيين

1- تعريف الاختيار

الاختيار selection هو عملية تقييم الأفراد المرشحين للوظائف والذين تم استقطابهم من مصادر عديدة، ثم انتقاء أفضل المرشحين المتوقع أن يؤدي عملهم بنجاح وفقاً لمعايير التقييم تمهيداً لتعيينهم في الوظائف الشاغرة.²

وعندما يتم دمج عملية الاستقطاب مع عملية الاختيار فإنه يطلق على هذه الحالة "وظيفة التوظيف" employment function وهي تعني البحث عن الأفراد واختيارهم وتعيينهم في الوظائف الملائمة لمؤهلاتهم وقدراتهم وشخصياتهم ثم تهيئتهم أو مساعدتهم على التكيف مع الوظائف التي سيشغلونها. وتهدف وظيفة التوظيف إلى اختيار الأفراد القادرين على أداء أعمال المنظمة بأعلى مستوى ممكن من الكفاءة وأقل مستوى ممكن من التكاليف.

2- خطوات الاختيار

تمر عملية اختيار الأفراد للعمل في الوظائف الشاغرة في المنظمة بعدة خطوات أو مراحل نعرضها فيما يلي:

- استقبال طلبات التوظيف

تقوم إدارة الموارد البشرية باستقبال طلبات التوظيف من الأفراد المتقدمين لشغل الوظائف

¹ - المرجع نفسه، ص 119 - 120.

² - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، مصر: دار غريب للنشر والتوزيع، ص 66.

الشاغرة في المنظمة وفي ظل هذه الخطوة تقوم إدارة الموارد البشرية بما يلي:¹

- أ- تلقي طلبات التوظيف من المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة.
- ب- فرز المستندات المقدمة في طلب التوظيف.
- ج- استبعاد طلبات التوظيف غير المستوفاة لشروط شغل الوظائف الشاغرة.
- د- إجراء تصفية مبدئية لطلبات التوظيف المستوفاة (إذا كانت كثيرة، وذلك لتخصيص عدد الطلبات المستوفاة بهدف تخفيف العبء والتكاليف المترتبة على عملية الاختيار.

إجراء المقابلات المبدئية

- تقوم إدارة الموارد البشرية بإجراء مقابلات مبدئية مع المتقدمين بطلبات التوظيف بهدف:²
- أ- جمع بيانات ومعلومات إضافية عن المتقدمين للحكم على مدى صلاحيتهم لشغل الوظيفة.
- ب- التحقق من دقة وصحة البيانات التي جمعت من مصادر أخرى عن المتقدمين بطلبات التوظيف.

ج- إمداد المتقدمين بطلبات التوظيف بالمعلومات التي تهمهم عن الوظيفة والمنظمة.

د- تحديد إمكانية الاستمرار مع طالب الوظيفة في الإجراءات المتبقية للاختيار.

إجراء اختبارات التوظيف

تقوم إدارة الموارد البشرية بإجراء اختبارات التوظيف لأولئك المتقدمين بطلبات التوظيف الذين تمت مقابلتهم بصفة مبدئية وأوصى المقابلون بإجراء الاختبارات لهم.

ويعرف اختبار التوظيف بأنه إجراء منظم يهدف إلى معاينة سلوك واتجاهات أداء المتقدمين لشغل الوظائف. وتنقسم الاختبارات إلى عدة أنواع:³

أ- اختبار القدرات:

وهي اختبارات تقيس قدرة الفرد على أداء عمل معين ومدى توافر الشروط اللازمة لأداء هذا العمل. ويدخل ضمن هذه الاختبارات اختبارات الإنجاز والاختبارات المهنية واختبارات المهارة:

¹ - احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مصر: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، 2018، ص 105.

² - احمد ماهر، مرجع سابق، ص 106

³ - المرجع نفسه، ص ص 107 - 109.

■ اختبارات الإنجاز: تقيس اختبارات الإنجاز مدى قدرة الفرد على أداء عمل معين. ويتم التعرف على ذلك بعدد من المؤشرات منها: خبرته العملية السابقة ومدى نجاحاته السابقة في أداء الأعمال والبرامج التدريبية التي حصل عليها.

■ الاختبارات المهنية: هي التي تحدد مدى نجاح الفرد في أداء مهنة معينة وذلك على اعتبار أن الذين يعملون في مجال عمل واحد (مهنة واحدة) متشابهون من حيث الاهتمامات والهوايات. فإذا بينت الاختبارات أن الفرد له اهتمامات وهوايات معينة تتناسب مع مهنة محددة فإنه يتوقع أن ينجح في أداء عمله في هذه المهنة في المستقبل. فالعاملون في مجال التسويق يختلفون عن أولئك العاملين في مجال المحاسبة وهكذا.

■ اختبارات المهارة: تقيس اختبارات المهارة مدى قدرة الفرد على أداء أعمال أكثر تخصصية وتحتاج إلى مهارة عالية مثل مبرمج الحاسب الآلي وكهربائي المصعد الكهربائي.

ب- الاختبارات السيكولوجية

تشمل الاختبارات السيكولوجية كلا من اختبارات الشخصية واختبارات الذكاء حيث تقيس اختبارات الشخصية عوامل مثل الاعتماد على النفس والثقة بالنفس والانطواء والتسلط والتفاؤل وغيرها وتقيس اختبارات الذكاء عوامل مثل الذكاء والقدرة على التصرف والحكمة وغيرها.

ج- الاختبارات الصحية

تهدف الاختبارات الصحية إلى معرفة اللياقة الطبية للمتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة للعمل في هذه الوظائف. فمثلا هل يعاني الفرد من أمراض مزمنة؟ هل يستطيع الفرد صحيا أن يقوم بأداء مهنة أو وظيفة معينة؟ هل تؤثر أمراض الفرد على زملائه أو على السلع المنتجة، بهدف حماية المستهلكين الذين يستخدمونها؟

- المقابلات النهائية

بعد عمل كافة الاختبارات اللازمة يقوم المسؤولون عن إدارة الموارد البشرية بإجراء مقابلات شخصية نهائية مع المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة الذين اجتازوا هذه الاختبارات بنجاح وذلك بهدف:¹

¹ - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 110.

أ- جمع معلومات إضافية عن قدرات الفرد المتقدم لشغل الوظيفة تتعلق بمدى رغبته الجادة في شغل الوظيفة وقدرته على أداء العمل فيها وطموحاته وتوقعاته ورؤيته لمساره الوظيفي في المستقبل.

ب- إمداد المرشح بمعلومات إضافية عن الوظيفة والمنظمة وإعطائه صورة حقيقية عن طبيعة العمل الذي يعمل تحت سلطته.

ج- التوصية بشأن تعيين المرشح أو عدم تعيينه في الوظيفة الشاغرة.

- قرار التعيين

يقوم مسؤولو إدارة الموارد البشرية في المنظمة بإعداد كشوف بأسماء الأفراد المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة الذين اتخذت توصية بتعيينهم في هذه الوظائف.

وعادة ما يكون قرار التعيين من مسؤولية الإدارة العليا في المنظمة حيث يقوم رئيس مجلس إدارة الشركة أو نائبة بناء على التوصية المقدمة من إدارة الموارد البشرية وبعد التأكد من موضوعيتها باتخاذ قرار التعيين. ويكون قرار التعيين مكتوباً وتوضح فيه اسم الوظيفة واسم الشخص الموظف وتاريخ بدء التعيين والراتب الذي يتقاضاه شهرياً وما قد يتواجد من بدلات ومزايا أخرى.¹ ورغم أن قرار التعيين يهدف إلى شغل الوظائف الشاغرة في المنظمة فإنه قد توجد معوقات تؤخر وربما تحول دون إتمام عملية التعيين. ومن هذه المعوقات:²

- نقص الموارد المالية اللازمة نتيجة سوء تخطيط أو حدوث أزمة مالية غير متوقعة تواجه المنظمة.

- الصراع بين متخذ قرار التعيين والقسم الذي يعين فيه طالب الوظيفة إذا لم يكن مديره هو متخذ القرار.

- عدول طالب الوظيفة نفسه عن شغل الوظيفة لأسباب تتعلق بالوظيفة أو أسباب شخصية. - اتخاذ المنظمة قراراً بإعادة الاستقطاب والاختيار من جديد .. ما هي هذه الأسباب؟

¹ - أحمد ماهر، مرجع سابق ، ص 111.

² - المرجع نفسه ، ص 112.

المحور الثالث: وظيفة تنمية الموارد البشرية

ويشتمل هذا المحور على ما يلي:

+ التوجيه (التهيئة المبدئية)

+ تدريب وتنمية الموارد البشرية

+ التوجيه (التهيئة المبدئية)

أولاً: مفهوم التوجيه

بانتهاى عملية الاختيار والتعيين تبدأ عملية التوجيه والتي يقصد بها تقديم الشخص الذي تم تعيينه الى المنظمة والوظيفة والزملاء والعاملين وذلك عن طريق امداده بمعلومات كتابيا أو شفويا عن المنظمة والوظيفة والعاملين فيها،¹ فمن الافضل ان يقوم المدير المباشر للشخص المعين بإمداده بتلك المعلومات اما من خلال اعطائه كتيبا يحتوي على معلومات اساسية، مثل سياسة واجراءات المنظمة الخاصة بالعاملين، أو شفويا، ومن الممكن ان تشمل تلك المعلومات ما يلي:²

- تاريخ وتطور المنظمة.
- إنتاج المنظمة ومن سلع وخدمات.
- الهيكل التنظيمي.
- سياسات الموارد البشرية.
- قواعد واجراءات العامل.
- هيكل الاجور والرواتب.
- الامتيازات التي تقدمها المنظمة.
- اجراءات حماية العاملين.
- اية معلومات اخرى أساسية مثل نظام الترقية وإجراءاتها.

¹ - عبد البارى ابراهيم ذرة، زهير نعيم الصباغ، مرجع سابق، ص 245.

² - ريم مشاط، إدارة الموارد البشرية، مأخوذ من الرابط التالي: <https://fr.scribd.com/document/552362497>

ثانياً: أهداف التوجيه

للتوجيه أهداف تتمثل في ما يلي:¹

- تخفيض تكلفة بدء العمل للموظف الجديد حيث تقل نسبة الأخطاء غي العمل حيث يدرك مستوى الأداء المكسوب منه من البداية.

- تخفيض حدة التوتر والشعور بالإحباط الذي قد يتولد نتيجة الخوف من الفشل في تأدية العمل.

- تخفيض نسبة دوران العمل في البداية حيث ان تخوف الموظف الجديد من الفشل وعدم معرفته بالأداء المطلوب وعدم امتلاكه لمعلومات تساعد على بداية جيدة قد يدفعه الى الاستقالة.

- توفير الوقت الذي يستهلك في عملية الاشراف والتوجيه في كيفية تأدية العمل من قبل الرئيس المياسر أو الزملاء.

- يؤدي التأهيل الى خلق روح الانتماء في نفس الموظف الجديد والشعور بالثقة في النفس مما يؤدي بالتالي إلى رفع معنوياته ورضائه في العمل.

في دراسة ميدانية اجريت في شركة تكساس للآلات لتوضيح أهمية توجيه الموظف الجديد ، اكتشف ان الموظفين الجدد يعانون من بعض المشاكل النفسية والتوتر ، وارتفاع نسبة الدوران بينهم والتخوف من مناقشة مشاكل العمل مع رؤسائهم وانخفاض مستوى الأداء .

تم تقسيم الموظفين الجدد الى مجموعتين مجموعة توجهت للعمل بعد اعطائها معلومات محددة وملخصة في العمل والمنظمة، في حين أن المجموعة الثانية خضعت الى برنامج توجيهي متكامل وتفصيلي مع اعطاء المجموعة الفرص للسؤال والاستفسار؛ بعد فترة اكتشف ان المجموعة التي خضعت لبرنامج توجيهي مفصل تميزت بمستوى أداء أفضل وكذلك وانخفاض نسبة الغياب والتأخر في العمل، وانخفاض في نسبة دوران العاملين وانخفاض نسبة الوقت المستهلك في التدريب مع انخفاض تكلفة التدريب مما يبين أهمية التوجيه لكل من الموظف الجديد والمنظمة.

¹ - ريم مشاط، مرجع سابق.

ثالثاً: خطوات توجيه الموظف الجديد

يحسن مراعاة الخطوات التالية عند تصميم برنامج توجيه للموظف الجديد:¹

أ- تهيئة الموظف الجديد: اي استقباله من قبل رئيسه المباشر للتعرف عليه واعطائه فكرة عن العمل الذي سيقوم به والتعبير عن رأيه والاجابة عن اي استفسارات بخصوص العمل والمنظمة.

ب- تحديد المعلومات التي يجب ان تقدم له: يجب اعطاء الموظف الجديد معلومات عن النقاط السابق ذكرها ولكن يجب ان يتم ذلك بشكل تدريجي مع البدء بأهم المعلومات التي يجب أن يعرفها مع تجنب إمداده بكافة المعلومات دفعة واحدة.

ت- تحديد اسلوب وكيفية امداده بالمعلومات، قد يكون ذلك من خلال اللقاء محاضرة أو لقاء مع رئيس قسم الموارد البشرية أو رئيس المنظمة أو الرئيس المباشر أو إعطائه كتيباً يحتوي المعلومات الاساسية لتجنب الملل من المحاضرة وعدم الانتباه واستخدام بعض الافلام القصيرة والشرائح.

ث- تقديم الموظف الجديد الى كل الزملاء والمرؤوسين والرؤساء ليتعرف اليهم ويتعرفوا اليه.

ج- التقييم والمتابعة: قد يتم ذلك من خلال الاستبانة او مقابلة او امتحان في ما قدم له من معلومات للتأكد من معرفته وفهمه لتلك المعلومات ويجب الاخذ بعين الاعتبار عند التقييم ان يعطي الموظف الجديد فترة من الوقت ليدرك ما يدور حوله ويتعرف على المنظمة ويتفهم سياساتها واجراءات العمل ومستوى الأداء.

ومن الممكن استخدام النموذج التالي في تقييم برنامج التوجيه للموظف الجديد

¹ - عبد الباري ابراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، مرجع سابق، ص 247.

الشكل رقم (08) : نموذج عام لتوجيه موظف جديد

.....

اسم الموظف.....اسم الوظيفة.....

.....

1. كلمة ترحيب
2. شرح دور وأهمية القسم الذي يعمل فيه بالنسبة للمنظمة.
3. شرح مساهمة الموظف الجديد في تحقيق أهداف القسم والمنظمة
4. اعطائه فكرة عن العمل وطبيعته.
5. اعطائه فكرة عن فرص وبرامج التدريب في المنظمة.
6. اجراءات الزيادة في الرواتب والعلاوات.
7. شرح ظروف العمل من حيث المساعدات والاستراحة، والساعات الاضافية، وكيفية الدفع...الخ.
8. شرح سياسة المنظمة بخصوص مستوى الاداء والغياب والتأخير والالتزام بإجراءات العمل والمظهر...الخ.
9. تقديمه الى الزملاء والمرؤوسين خاصة من لهم علاقة مباشرة معه.
10. تدريبه على بدء العمل

توقيع الرئيس المباشر.....التاريخ.....

توقيع الموظف الجديد.....التاريخ.....

توقيع قسم الموارد البشرية.....التاريخ.....

المصدر: عبد الباري ابراهيم درة، زهير نعيم الصباح، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين، ط1، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2008، ص 248.

تدريب وتنمية الموارد البشرية

أولاً: مفهوم التدريب والتنمية

يعرف تدريب وتنمية الموارد البشرية بأنهما تحسين في مهارات ومعارف واتجاهات وسلوك الفرد بهدف إعداده لأداء العمل بكفاءة أفضل في الوظيفة الحالية أو الوظيفة التي سيشغلها في المستقبل.

وتكمن التفرقة بين تدريب العامل employee training وتنمية العامل employee development في شيء واحد وهو الإطار الزمني. فكلاهما متشابه في الطرق المستخدمة في التأثير على عملية التعلم غير أن التدريب يركز على الوظائف الحالية للأفراد ، حيث يعمل على زيادة المهارة والقدرة على أداء الوظائف. بينما تركز التنمية على وظائف المستقبل، فمع التقدم في المسار الوظيفي تكون هناك حاجة إلى مهارات وقدرات جديدة. أي أن التدريب يركز على الأجل القصير بينما التنمية البشرية تركز على الأجل الطويل.

ويفرق البعض بين التدريب والتنمية وفق المعايير التالية:¹

- من هم فئات المشاركين في برنامج تدريبي أو تنموي؟

- ما الذي سنعلمه لأولئك المشاركون؟

- ما الأهداف التي نرمي إليها؟

- ما المدى الزمني الذي سيستغرقه النشاط التدريبي أو التنموي؟

وللإجابة على هذه الأسئلة فإن الاجابات عليها تكون وفق الجدول التالي:

المعيار	التدريب	التنمية
فئات المشاركين	العاملون من غير المديرين	المديرون
المحتوى	العمليات الفنية الميكانيكية	المفاهيم النظرية الفكرية
الأهداف	أهداف تتعلق بالعمل أو الوظيفة	المعرفة العامة
المدى الزمني	قصير المدى	طويل المدى

¹ - عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، مرجع سابق، ص ص 301-302.

والواقع ان التفريق بين تدريب الموارد البشرية وتنميتها يعكس التراث التاريخي لحركة التدريب والتنمية، فالباحثون والمديرون في المنظمات في الاربعينيات والخمسينيات من القرن العشرين كانوا يتحدثون عن التدريب ثم تغيرت لغتهم وارادوا ان يكسبوا التدريب بعدا مستقبليا نظريا ودخل مفهوم التنمية الى لغتهم، والواقع ان الفصل بين التدريب والتنمية يعكس الخلاف الفقهي بين الباحثين، ولكنه لا يعني الكثير للمدرب أو المدير، ومن هنا فإننا نجمع بين مصطلحي التدريب والتنمية وتأسيسا على ما سبق فان التدريب والتنمية هما: الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في الجهاز الإداري بمعارف معينة وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها، وتير سلوكها واتجاهاتها بشكل ايجابي بناء.¹

ويهدف التدريب والتنمية الإدارية إلى ما يلي:²

- الارتقاء بمستوى الإنتاجية أو الأداء.
- الارتقاء بمستوى جودة الإنتاج أو الأداء.
- المساهمة في إعادة التوازن النوعي الكمي لهيكل العمالة من خلال التدريب التحويلي.
- تكوين صف ثان مؤهل يمكن الاعتماد عليه في تفويض السلطة وتحقيق مركزية الأداء والإحلال محل القيادات.
- الارتقاء بمستوى الأمن الصناعي في حالة العمالة غير الإدارية ومستوى الصحة العقلية في حالة العمالة الإدارية، ذلك أن العمالة الفنية المدربة عادة ما تكون أقل عرضة لإصابات العمل وأن برامج التنمية الإدارية السليمة تسهم في تطوير القدرات العقلية للمشرفين والمديرين.

ثانياً - أنواع برامج التدريب والتنمية الإدارية

تصنف برامج التدريب والتنمية الإدارية إلى عدة أنواع نعرضها على النحو التالي:

1- برامج التدريب والتنمية الإدارية لشاغلي الوظائف الإدارية

توجه برامج التدريب والتنمية الإدارية إلى الأفراد شاغلي الوظائف الإدارية في التنظيم وتنقسم

¹ - محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، الاسكندرية: دار الوفاء للنشر والتوزيع، 2007، ص 195.

² - المرجع نفسه، ص 196.

هذه البرامج إلى ثلاثة أنواع تبعاً للمستوى الإداري على النحو التالي:¹

أ- برامج تنمية موظفي الإدارة العليا

توجه برامج تنمية الإدارة العليا إلى الأفراد العاملين في الإدارة العليا في المنظمة، وحيث تتركز وظائف هؤلاء الأفراد في عمليات التخطيط والتنظيم فإن برامج تنميتهم تشمل على تدريبهم على كيفية وضع الأهداف ورسم السياسات ودعم اتخاذ القرارات الإدارية.

ب- برامج تنمية موظفي الإدارة الوسطى

تركز برامج تنمية الإدارة الوسطى على تنمية الأفراد العاملين في الإدارات الوسطى في المنظمة وذلك في مجالات القدرة على التخطيط قصير الأجل والتنسيق والتوجيه ودعم قدرات ومهارات التفاعل مع المرؤوسين.

ج- برامج تنمية موظفي الإدارة الدنيا

تتكون الإدارة الدنيا من الأفراد المسؤولين عن العمليات التنفيذية والإشراف اليومي الدقيق على تطوير العمليات، وبالتالي فإن برامج تنمية الإدارة الدنيا تركز على كيفية تطوير أداء هؤلاء الأفراد في عملية الإشراف على العمال وتقديم الحلول السريعة للمشكلات اليومية وكيفية كتابة التقارير ورفعها إلى الإدارة الوسطى في المنظمة.

2- برامج تدريب شاغلي الوظائف التنفيذية

توجه هذه البرامج إلى الأفراد الذين يشغلون الوظائف التنفيذية في المنظمة أي أولئك الذين يقومون بتنفيذ الخطط والقرارات التي اتخذتها الإدارات العليا والوسطى والدنيا. وتشمل هذه البرامج ما يلي:²

أ- برامج التدريب التأهيلي

التدريب التأهيلي هو نوع من التدريب للعامل الجديد يهدف إلى مساعدته على فهم الهيكل التنظيمي وسياسات المنشأة وطريقة الاستفادة من الخدمات المختلفة ووسائل استخدام اللوائح.

¹ - مدني عبد القادر علاقي، إدارة الموارد البشرية، جدة: دار خوازم للنشر والتوزيع، 2015، ص ص 310 - 312.

² - المرجع نفسه، ص ص 312 - 314.

ب- برامج التدريب التخصصي

التدريب التخصصي هو تدريب يساعد العامل على تأدية العمل وفق طريقة معينة. فالملتحق بعمل معين يكون مسؤولاً عن أداء هذا العمل حسبما هو محدد في كشف وصف الوظيفة والشروط المطلوبة في شاغل الوظيفة. ويساعد التدريب التخصصي في تطوير كفاءات شاغلي الوظيفة المختلفة لأداء الواجب الوظيفي والالتزام بالمسؤوليات بشكل عملي. ومن أمثلة البرامج التخصصية برامج تدريب المحاسبين الجدد والمهندسين والإذاعيين والبراديين والنجارين.

ج- برامج أمان العمل

عادة ما يؤدي العامل عمله مستعيناً بالمواد والآلات أو الأدوات التي قد تنتج عنها أخطاء معينة. وتستخدم برامج الأمن الصناعي بغرض تنمية المهارات وعادات الاستخدام السليمة لهذه المواد والآلات والأدوات الأمر الذي يقلل من أخطاء المهنة.

د- برامج التدريب على أعمال السكرتارية

يستهدف هذا النوع من البرامج تنمية مهارات العاملين على أداء الوظائف المكتبية مثل أعمال السكرتارية وتنظيم الوقت واستخدام الحاسبات الآلية.

هـ- برامج التدريب على المهارات السلوكية

تهدف هذه البرامج إلى التعرف على كيفية التعامل مع الغير من حيث كيفية الاستقبال والتعامل مع الزملاء والعملاء والمراجعين والرؤساء والمشرفين وكيفية الرد على التليفونات وكيفية إنهاء المكالمات وغيرها من الأنماط السلوكية المطلوبة عند التعامل مع الغير.

ثالثاً - أساليب التدريب

يستخدم المدربون أساليب متعددة في التدريب، بعض هذه الأساليب التدريبية أساليب بسيطة لا تحتاج إلى جهد كبير، وبعضها معقد يحتاج إلى جهد، وبعضها معقد يحتاج إلى بذل جهود مكثفة وتحضير جيد من قبل المدرب، وبعض هذه الأساليب لا تشرك المتدرب، وبعضها الآخر يتطلب من المدرب مشاركة فعالة، كذلك فإن بعض هذه الأساليب التدريبية أساليب تقليدية تركز على جانب المعلومات، وبعضها الآخر أساليب حديثة تهتم بالمدرّب ككل، وتبنى على خبراته وتستهدف تغيير اتجاهاته وسلوكه وقيمه.

وثمة معايير مختلفة لتصنيف الأساليب التدريبية، ومن النماذج المقبولة لتصنيف الأساليب التدريبية ذلك التصنيف الذي يقسم الأساليب التدريبية وفقاً لاهتمامها بالمدرّب أو المتدرّب وعلى هذا فالأساليب التدريبية هي:¹

- أساليب تدريبية تركز على المدرّب كالمحاضرة والنقاش
- أساليب تدريبية تركز على المتدرّب مثل التدريب على الحساسية
- أساليب تدريبية تعطي اهتماماً لكل من المتدرّب والمدرّب مثل أسلوب الحالات وتمثيل الأدوار، والمباريات الإدارية.

أ- المحاضرات

المحاضرات هي وسيلة سهلة لتوصيل المعلومات إلى مجموعة من المتدربين في إحدى القاعات الدراسية أو التدريبية. وتتوقف فاعلية أسلوب المحاضرات في التدريب على قدرة المحاضر وكفاءته في توصيل المعلومات إلى المتدربين وقدرته على التأثير فيهم. كما تتوقف أيضاً على نوعية البرنامج التدريبي ومدى شموله والوقت المتاح للتدريب (للمحاضرة). ومما يساعد على فاعلية المحاضرات في التدريب التطور التكنولوجي الحاصل في مجال طرق العرض باستخدام الحاسب الآلي.²

ب- الحلقات الدراسية

وهي تعني الالتقاء بين مجموعة من المتدربين بهدف دراسة موضوع معين من جوانب مختلفة ويتم ذلك في وجود قائد يقوم بإدارة الحلقة التدريبية.³

ج- المؤتمرات

المؤتمر عبارة عن مجموعة صغيرة من الأفراد العاملين في المنظمة يتقابلون سوياً وفقاً لخطة منظمة بهدف تطوير معارفهم في مجال محدد عن طريق المشاركات الشفوية بين جميع الحاضرين ويتميز أسلوب المؤتمرات بأنه يتيح تعدد الآراء والاتجاهات والخبرات الأمر الذي يعمق الاستفادة لجميع الحاضرين في المؤتمر.

¹ - عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، مرجع سابق، ص 322.

² - نور الدين حاروش، مرجع سابق، ص 76.

³ - عامر خضير الكبيسي، مرجع سابق، ص 225.

د - دراسة الحالات

وفقا لأسلوب دراسة الحالات فإنه تتم دراسة مشكلة معينة عن طريق تقديم حالة واقعية للمتدربين يوصف فيها الموقف توصيفا دقيقا ثم تدور المناقشات بعد ذلك حول هذه الحالة، مثلا ما طبيعة هذا الموقف؟ وما الذي أدى إلى وجوده؟ وما هي الأطراف المؤثرة فيه ؟ وما هي النتائج المترتبة على كيفية تشخيص المشكلات وتقديم الحلول المناسبة لها؟¹

هـ - تمثيل الأدوار

يقوم المتدربون في أسلوب تمثيل الأدوار بتمثيل أحد المواقف التي يتعرضون لها في الحياة العملية في مجال العمل الذي يقومون به داخل المنظمة، فمثلا قد يتضمن الدور موظفا يتظلم من قرار صدر ضده أو آخر يحتاج على تصرفات الإدارة وسوء المعاملة. وفي مثل هذه الحالة يمكن أن يقوم أحد المتدربين بأداء دور الرئيس أو المشرف بينما يقوم أحد المتدربين بأداء دور العامل (المروّوس) ثم يقوم المدرب بإعطاء الممثلين التفاصيل الضرورية المختلفة بالموقف ويطلب منهم أن يتصرفوا كما لو كانوا في الحياة العملية وفقا للتفكير ورأي كل واحد منهم، على أن يقوم باقي المتدربين غير المشاركين في التمثيل بمراقبة الموقف ويقومون بتسجيل ملحوظاتهم بهدف تقييم أداء الأفراد المشتركين في تمثيل الدور.²

و - التلمذة الصناعية (التدريب المهني)

تقوم هذه الطريقة على أساس تزويد المتدربين بالمعارف النظرية والعملية لفترة زمنية معينة على أن يعقب ذلك تدريبه على العمل نفسه في إحدى المنظمات. وبالتالي فإن هذه الطريقة تجمع بين تدريب المتدرب خارج العمل وأثناء العمل في موقع العمل).³

رابعا: خطوات (مراحل) التدريب

تمر العملية التدريبية بعدة خطوات أو مراحل وهي كما يلي:⁴

¹ - عامر خضير الكبيسي، مرجع سابق، ص 225.

² - المرجع نفسه، ص 226.

³ - المرجع نفسه، ص 227.

⁴ - رواية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، مصر: دار فاروس للنشر والتوزيع، 2018، ص ص 154-156.

- 1- تحليل المشكلة: حيث يجب تحديد المشكلة الأساسية التي تحتاج إلى حل عن طريق التدريب.
- 2- تحليل الوظيفة: نظرا لأن تحليل الوظيفة مرتبط بتحليل المشكلة فيجب تحليل الوظيفة لتحديد السلوك المرتبط مع الأداء الناجح للعمل.
- 3- تحديد أهداف التدريب: حيث يجب تحديد الأهداف المراد تحقيقها من عملية التدريب لأن ذلك يمثل أساس تصميم البرامج التدريبية.
- 4- تحليل المشتركين: أي تحليل المتقدمين للبرامج التدريبية من حيث مؤهلاتهم ومهاراتهم الحالية والمستويات التدريبية التي وصلوا إليها ورغبتهم وقدرتهم على تقبل وممارسة البرنامج التدريبي المقترح
- 5- تصميم البرنامج التدريبي: يتم تصميم البرنامج التدريبي المناسب إما في العمل - on-the-job training، أي يتم التدريب أثناء ممارسة العمل، أو خارج العمل off-the-job-training، أي في قاعات (أو ورش) مخصصة للتدريب بعيدا عن مكان العمل.
- 6- وضع ميزانية التدريب: يتم في هذه المرحلة وضع ميزانية التدريب والتي تشمل أجور المدربين، تكلفة قاعة التدريب، تكلفة الحقيبة التدريبية، تكلفة السفر والإقامة والإعاشة، وأحيانا مكافآت المتدربين.
- 7- إعداد وتوجيه المشتركين: حيث يجب إعداد المشتركين وتوجيههم والإعداد الكافي قبل بدء البرنامج التدريبي من حيث اسم البرنامج التدريبي والهدف منه والجهة التي تنفذه.
- 8- تنفيذ البرنامج التدريبي: في هذه المرحلة يتم تنفيذ البرنامج التدريبي الذي تم تصميمه لحل المشكلة التي سبق تحديدها وللأفراد الذين تم اختيارهم للتدريب.
- 9- تقييم التدريب: بعد الانتهاء من التدريب لابد من تقييم نتائجه لمعرفة ما إذا كان عائد التدريب أكبر من تكاليفه أم لا، ويتم ذلك بعدة طرق هي:
 - أ- تصميم استمارة استبيان للمتدربين وتوزع عليهم نهاية البرنامج التدريبي للحصول على معلومات تفيد في معرفة آرائهم في قيمة البرنامج التدريبي ومدى استفادتهم منه.
 - ب- قياس معارف ومهارات المتدرب قبل التدريب ثم قياسها مرة أخرى بعد التدريب والتعرف على الفرق بينهما فيكون هو ناتج التدريب.

ج- إجراء مقارنة بين الأفراد الذين تم تدريبهم وأولئك الذين لم يتم تدريبهم وقياس الفرق بينهما فيكون هو ناتج التدريب.

المحور الرابع: وظيفة تعويض الموارد البشرية

ويشتمل هذا المحور على ما يلي:

تقييم أداء الموارد البشرية

الأجور والرواتب

تقييم أداء الموارد البشرية

أولاً: مفهوم تقييم الأداء

تملك جميع المنظمات التي نتعامل معها، سواء كانت عامة أو خاصة نوعاً من التقييم لأداء العاملين الذين يعملون بها، وقد يكون التقييم رسمياً أو غير رسمي والواقع أن التقييم الرسمي هو محور اهتمامنا الغالب في إدارة الموارد البشرية.

وتقوم المنظمة بتقييم أداء العاملين performance evaluation لمعرفة مدى قدرتهم على الوفاء بمتطلبات شغل الوظائف الحالية والوظائف المستقبلية من قدرات ومهارات. ويطلق على عملية تقييم أداء الأفراد أيضاً مصطلح تخمين أو تقدير الأداء performance appraisal أو تقدير الكفاءة efficiency appraisal.

ويعرف تقييم أداء العاملين بأنه عملية تحليل وتقييم أداء العاملين وقياس كفاءتهم في النهوض بأعباء العمل في الوظائف الحالية التي يشغلونها ومدى قدرتهم على تحمل مسؤولياتها ومدى إمكانية شغلهم الوظائف ذات مستوى أعلى في المنظمة.¹ وتحتاج عملية تقييم الأداء إلى نظام علمي دقيق يتضمن معايير جيدة وطريقة سليمة للحكم على الأداء من خلال هذه المعايير.

ثانياً - فوائد تقييم أداء العاملين

يفيد تقييم أداء العاملين كلا من المنظمة والعاملين فيها من نواح عديدة أهمها ما يلي:

1- تطوير الأداء

تفيد عملية تقييم الأداء في المساهمة في تطوير أداء العاملين وذلك عن طريق توفير بيانات ومعلومات تتعلق بمستويات الأداء لكافة العاملين في المنظمة، حيث تقوم الإدارة باستخدام هذه

¹ - عبد الفتاح بوخمخم، مرجع سابق، ص 281.

البيانات والمعلومات في تحديد الفجوة بين مستويات الأداء المعيارية ومستويات الأداء الفعلية وبالتالي تحديد سبل ملء هذه الفجوة أي تطوير الأداء الحالي للعاملين في المنظمة.¹

2- الترقية والنقل

يفيد تقييم أداء العاملين عند اتخاذ المنظمة قرارات ترقية ونقل العاملين، ذلك أن المنظمة تقوم بمراجعة سجلات تقييم أداء العاملين لمعرفة درجات التقييم في الأعوام السابقة قبل اتخاذ قرارات الترقية والنقل. فترقية العامل إلى مستوى إداري أعلى يتطلب أن تكون درجات تقييم أدائه في الأعوام السابقة درجات مرتفعة كما أنه قد يتم نقل العامل نقلاً تأديبياً أو عقابياً بسبب تدني درجات تقييم أدائه لعدة مرات متتالية.²

3- التحفيز: يفيد تقييم أداء العاملين في توفير الأساس السليم والموضوعي لتحفيز العاملين في المنظمة، حيث يفيد تقييم أداء العاملين في تحديد قيمة العلاوات السنوية والمكافآت التشجيعية التي يحصلون عليها. فمثلاً قد تكون قيمة العلاوة السنوية التي يحصل عليها العامل 5% من الراتب الذي يحصل عليه إذا حصل على تقييم أداء بتقدير امتياز (90% - 100%) وتكون قيمة العلاوة السنوية 3% من الراتب عندما يكون التقدير جيداً (80% - 89%) أما إذا كان التقدير جيداً أو مقبولاً أو ضعيفاً فربما لا يحصل العامل على أي علاوات.³

4- تحديد الاحتياجات التدريبية: يفيد تقييم أداء العاملين في تحديد الاحتياجات التدريبية في المنظمة. فكما سبق أن ذكرنا فإن تقييم الأداء يساعد في تحديد الفجوة بين مستويات الأداء المعيارية والفعلية حيث يساعد ذلك في تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لملء هذه الفجوة، بمعنى أنه يساعد في تحديد البرامج التدريبية اللازمة لتحسين أداء العاملين والوصول بها إلى المستويات المعيارية. ومثال ذلك حاجة العاملين إلى البرامج التدريبية التقوية جوانب الضعف في التعامل مع عملاء في مجالات معينة مثل رجل البيع في معاملته مع الزبائن أو الموظف العام في

¹ - يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري، ط1، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2015، ص 74.

² - يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي، مرجع سابق، ص 75.

³ - المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، مرجع سابق.

معاملته مع المراجعين، وهكذا.¹

5- **اختبارات التوظيف** يفيد تقييم أداء العاملين في تقدير مدى صلاحية اختبارات التوظيف والوسائل والطرق التي اتبعت في إتمام هذه الاختبارات. فقد يكشف نظام تقييم الأداء عن وجود ضعف في نظام اختبارات التوظيف التي تتبعها الشركة في اختيار وتعيين العاملين وذلك إذا ما كشف تقييم الأداء عن وجود ضعف عام في العاملين الذين تم اختيارهم وتعيينهم في ظل نظام الاختبار والتعيين الحالي.²

رابعاً - مراحل تقييم الأداء

تمر عملية تقييم أداء العاملين بعدة خطوات تشمل وضع معايير الأداء، وقياس الأداء الفعلي، ومقارنة الأداء الفعلي مع المعايير، ومناقشة تقييم الأداء مع العاملين، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة. ونتناول هذه الخطوات كما يلي:

1- وضع معايير الأداء

إن على مسؤولي إدارات الموارد البشرية وهم يضعون نظاماً لتقييم أداء العاملين أن يجيبوا على السؤال التالي:

ماذا نقيم في أداء الموظفين؟ وما الجوانب التي نقوم بتقييمها في أداء الموظفين؟ أن تحديد هذه الجوانب هو ما يسمى بتحديد معايير تقييم الأداء

ومعايير الأداء هي مستويات الأداء التي تريد الإدارة من العاملين تحقيقها. وتختلف عناصر معايير الأداء في الأعمال المهنية عنها في أعمال الإشراف التي تقوم بها طبقة الإدارة وذلك على النحو التالي:³

أ- المعايير التي تستخدم في تقييم أداء العاملين في الأعمال المهنية:

- كمية الإنتاج.
- جودة الإنتاج.
- تقليل الفاقد.
- التعاون مع زملاء.

¹ - المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، مرجع سابق.

² - المرجع نفسه.

³ - العابد هوارى، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية - دراسة حالة ولاية أدرار، رسالة لنيل شهادة ماجستير في العلوم السياسية، جامعة بسكرة كلية الحقوق والعلوم السياسية، 2015، ص 71.

- طاعة الأوامر.
- المواظبة.
- ب- المعايير التي تستخدم في الأعمال الإشرافية:
- القدرة على التنظيم.
- المعلومات الفنية.
- القيادة.
- القدرة على التوجيه.
- القدرة على التدريب.
- المبادأة.
- ومن أمثلة المعايير الكمية ما يلي:
- إنتاج 15 كرسي يوميا.
- خياطة 24 ثوب أسبوعيا.
- تركيب 20 متر بلاط يوميا.
- إصلاح 60 جهاز تليفزيون شهريا.
- ومن أمثلة المعايير غير الكمية ما يلي:
- إعداد التقارير الدورية وغير الدورية.
- توفير المعلومات التي يطلبها زملاء العمل.

2- قياس الأداء الفعلي

توجد طرق عديدة لقياس الأداء الفعلي للعاملين مثل:

- الملاحظة الشخصية.
- التقارير الإحصائية.
- التقارير الشفوية.
- التقارير المكتوبة.

3- مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير

في هذه الخطوة يتم مقارنة الأداء الفعلي للعامل (كمية الإنتاج التي أنتجها خلال فترة زمنية محددة، عدد ساعات العمل التي قضاها في العمل، مقدار التعاون مع زملائه بالمعايير التي وضعتها المنظمة في هذا الشأن. وبطبيعة الحال قد يكون هناك انحراف أو فجوة بين الأداء الفعلي والأداء المعياري.

ان تحديد طرق وأساليب التقييم يعتبر من الجوانب الأساسية التي تتضمنها سياسة تقييم الاداء في إدارة الموارد البشرية، وتعج أدبيات إدارة الموارد البشرية وممارسات تقييم الاداء بعدد من النماذج والأدوات أو الطرق واساليب التقييم، كما تختلف تلك الادبيات في القاعدة التي تستخدم

لتصنيف تلك الأدوات والطرق، فثمة تصنيف يقسم الأدوات وفقا لمقارنتها مع موضوع ما.¹ ومن هنا فإن ثمة أدوات وطرق تقارن أداء الموظف المقيم مع آخرين وأدوات وطرق تقارنه مع معايير، وأدوات وطرق تقارن الاداء مع الأهداف. والتصنيف الذي نفضله هو ان تقسم الأدوات والطرق الى اساليب تقليدية معروفة واساليب حديثة تجديدية، وستستعرض هذه الأساليب دون التطرق لتفاصيلها.

أ. الأساليب والأدوات التقليدية:

- سلم التقدير التمثيلي البياني.
- ترتيب العاملين تنازليا.
- قوائم الرصد.
- المقارنة الثنائية.
- أداة الوقائع الحرجة.
- طريقة التوزيع الإجباري.

ب. الاساليب والأدوات الحديثة

- مراكز التقدير
- مدخل الإدارة بالأهداف
- سلوك التقدير السلوكي

4- مناقشة تقييم الأداء مع العاملين

يقوم المدير بمناقشة العاملين في تقارير تقييم الأداء الخاصة بهم بعد اطلاعهم عليها، وقد يواجه المدير رد فعل سلبي قوي من قبل العاملين الذين حصلوا على تقديرات منخفضة في عملية التقييم. ومن المهم في هذه المرحلة أن يقوم المدير بإقناع العاملين بأن ما حصلوا عليه من تقديرات قد تم وفق أسس موضوعية لا يوجد بها أي نوع من أنواع التحيز ضدهم.²

5- اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة

¹ - بابا ولداسين، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء، دراسة حالة، البنك الموريتاني للتجارة الدولية B M C I، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة تلمسان: ابي بكر بلقايد، كلية العلوم الاقتصادية، والإدارة والعلوم التجارية، 2009-2010، ص 97.

² - صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمة، الإسكندرية: الدار الجامعية، ص 257.

المرحلة الأخيرة في عملية تقييم الأداء هي اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لجعل أداء العامل في الفترة القادمة يكافئ أو يقترب من المعايير الموضوعية.

ثالثاً: مشكلات تقييم الأداء

تواجه عملية تقييم أداء العاملين في الواقع العملي العديد من المشكلات والأخطاء. ويجب العمل على معالجة وتلافي هذه المشكلات والأخطاء إذا ما أريد لنظام تقييم الأداء أن يكون نظاماً فعالاً يساعد على تحقيق أهداف المنظمة. ومن هذه المشكلات والأخطاء ما يلي:¹

1- خطأ الهالة: يقصد بخطأ الهالة تأثير صفة (خاصية) واحدة من الصفات (الخصائص التي تدخل في تقييم الأداء على عملية التقييم. فمثلاً قد يتصف العامل الذي يتم تقييم أدائه بالأخلاق العالية غير أن إنتاجيته متدنية وقدرته على التطوير ضعيفة، لكن القائم بعملية التقييم يتأثر بما يتصف به هذا العامل من أخلاق عالية أكثر من تأثره بجوانب الضعف فيه (الإنتاجية والتطوير) فيعطى تقديراً عالياً للعامل. أو العكس فقد يتأثر القائم بعملية تقييم الأداء بجانب واحد يمثل نقطة ضعف لدى العامل ويتغاضى عن جوانب القوة في هذا العامل فيعطيه تقديراً ضعيفاً.

2- الميل ناحية الوسط: من الأخطاء الشائعة في عملية تقييم أداء العاملين هو أن يقوم القائم بتقييم الأداء بإعطاء تقديرات متوسطة للأداء لجميع أو أغلب العاملين، وقد يتجه القائم بعملية التقييم إلى هذا النهج بسبب عدم وجود معلومات كافية لديه تساعد على التقييم السليم أو لتفادي المشكلات مع المرؤوسين.

3- التساهل أو التشدد: يميل بعض المديرين إلى التساهل في إعطاء التقديرات العالية للمرؤوسين كما يميل البعض الآخر من المديرين إلى التشدد فيعطون تقديرات متدنية للعاملين. وقد يرجع ذلك إلى طبيعة شخصية القائم بعملية التقييم، فقد يكون ذا شخصية ضعيفة أو متساهلة وقد يكون ذا شخصية قوية أو متشددة.

4- التحيز: قد تتسم عملية تقييم الأداء بالتحيز الناجم عن تحيز القائم بالتقييم مع أو ضد العامل الذي يقوم بتقييم أدائه. فقد يتحيز المدير فيعطى تقديرات أداء عالية مبالغ فيها بسبب قرابته أو صداقته للعامل أو لأنه لا يريد كشف الكفاءة الحقيقية للضعيفة للعامل لكونه يعمل تحت إشرافه.

¹ - العابد هوري، مرجع سابق، ص ص 79-80.

وقد يتحيز المدير فيعطي تقديرات متدنية يبخص بها حق الموظف بسبب الجنس أو الموطن أو الديانة.

5- **التأثر بتقييم الأداء في الماضي:** قد يتأثر القائم بعملية تقييم الأداء بآخر تقدير للأداء حصل عليه العامل. حيث يتجه القائم بالتقييم 2 هذه الحالة إلى إعطاء تقدير للعامل يماثل التقدير أو التقديرات التي حصل عليها العامل في العام أو الأعوام السابقة.

6- **أغراض التقييم:** من الأخطاء التي تواجه عملية تقييم الأداء اتجاه المديرين إلى إعطاء تقديرات عالية ومبالغ فيها عندما يكون تقييم الأداء لأغراض منح الحوافز والعلاوات أو الترقية وإعطاء تقديرات منخفضة عندما يكون تقييم الأداء لأغراض التدريب ورفع مستوى الأداء وربما الترفيه والإجازات.

الأجور والرواتب

تلعب التعويضات ومنها الاجور والرواتب دورا بارزا في حياة الافراد والمنظمات فهي ذات دور مهم في تحسين مستوى الأداء ورفع الكفاءة الانتاجية للعاملين، وشرط من شروط تحسين الأداء ان يحصل العاملون على أجر يتناسب مع ما يقدمونه للمنظمة من امكانيات وقدرات مختلفة تستوجبها متطلبات العمل، كما يحتل موضوع الاجور والرواتب اهتماما متزايدا من جانب الافراد باعتباره الوسيلة الاساسية لإشباع رغباتهم المتعددة خاصة المادية منه، وتعتبر الاجور والرواتب احدى الوسائل التي تستطيع المنظمة من خلالها ان تحفز العاملين لرفع مستوى ادائهم وتحسين انتاجيتهم. هذا وتكمن الوسيلة الاساسية في تحديد معدل الاجر الذي يتناسب مع طبيعة العمل في ما يسمى بتقييم الوظائف الذي يهدف الى تحديد التعويض المادي الذي يتناسب مع كل من مستوى الاداء ومتطلبات العمل.

أولاً: مفهوم الأجور والرواتب

يشكل موضوع الأجور واحدا من أهم الموضوعات التي تكثر حولها المنازعات بين الإدارة والعمال على الرغم من أن الأجور يمكن أن تكون حافزا من جانب الإدارة لتوجيه العمال نحو العمل بكفاءة أكبر.

ويعرف الأجر بأنه ما يتقاضاه العامل من المنظمة التي يعمل بها نظير عمله على أساس

يومي أو أسبوعي، أما الراتب فهو ما يتقاضاه الموظف من المنظمة التي يعمل بها نظير عمله خلال فترة زمنية منتظمة عادة على أساس شهري.¹

وتعمل إدارة وإدارة الأجور إلى تحقيق الأهداف التالية:²

1- الحصول على العمالة اللازمة وبالمؤهلات المطلوبة: حيث يحدد مستوى الأجور نوعية العمالة التي يمكن استقطابها إلى المنظمة.

2- الإبقاء على العمالة الموجودة في المنظمة: ذلك أن مستوى الأجور الذي يرضي العاملين في المنظمة يخفض من معدل دوران العمل، أي يخفض من معدل العمالة المتسربة إلى خارج المنظمة.

3- تحفيز العاملين للترقية: حيث تعتبر الأجور حافزا قويا للعاملين في المنظمة نحو الترقى إلى مناصب ووظائف أعلى في التنظيم، فعادة ما تكون الوظائف الأعلى في التنظيم ذات أجر أكبر ومادام العاملون يرغبون في الحصول على أجر أكبر فإنهم يسعون دائما إلى الترقية.

4- تخفيض التكاليف: حيث تهدف إدارة الأجور إلى تخفيض التكاليف الناتجة عن دفع الأجور والمرتبات والعلاوات السنوية والعلاوات الاستثنائية والمكافآت وذلك بتحديد الأجور العادلة من ناحية والأجور التنافسية من ناحية أخرى.

ثالثا- العوامل المؤثرة على الأجور

يجب أن تأخذ إدارة الموارد البشرية في الاعتبار العديد من العوامل عند وضع سياسة الأجور. وتشمل هذه العوامل: عوامل خارجية وعوامل داخلية نعرضها كما يلي:

1- العوامل الخارجية

تشمل العوامل الخارجية المؤثرة على الأجور ما يلي:³

أ- الظروف السائدة في سوق العمل

يعتبر عامل الظروف السائدة في سوق العمل من أهم العوامل التي يجب دراستها قبل وضع سياسة الأجور في المنظمة. ونعني بالظروف السائدة في سوق العمل قوى العرض والطلب فعندما

¹ - مالك النعيم محمد علي، إدارة الموارد البشرية، مصر: الدار العالمية للنشر والتوزيع، 2020، ص 82.

² - المرجع نفسه، ص ص 84-86.

³ - سهيلة عباس، إدارة الموارد البشرية، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2007، ص ص 215-218.

يكون المعروض من العمالة كبيراً يمكن الحصول على العمالة اللازمة عند أجر أقل والعكس صحيح فعندما يقل المعروض من القوى العاملة لا يمكن الحصول على العمالة اللازمة إلا عند أجور مرتفعة.

ب- مستوى الأجور في الشركات المنافسة

يجب على الشركة دراسة مستوى الأجور التي تدفعها الشركات المنافسة للعاملين فيها حيث لا يمكن الحصول على العاملين المؤهلين ذوي الكفاءات العالية عند مستوى أجور أدنى من تلك التي تدفعها الشركات المنافسة.

ج- تكلفة المعيشة

يجب على المنظمة أن تدفع أجوراً ورواتب للعاملين فيها بحيث تكون كافية لمقابلة الاحتياجات العادية للفرد المتوسط الذي يعيش في مجتمع متحضر، كما يجب دفع علاوات سنوية تعوضه عن معدلات التضخم السائدة في الدولة.

د- قوانين العمل والتشريعات الحكومية

يجب دراسة قوانين العمل والتشريعات الحكومية المتعلقة بالأجور مثل تحديد عدد ساعات العمل اليومية و الأسبوعية والحد الأدنى للأجور في الساعة أو الأسبوع أو الشهر وكذلك المسائل المتعلقة بالإجازات الأسبوعية والسنوية والمرضية.

هـ- اتحادات العمال

تقوم اتحادات ونقابات العمال بالدفاع عن العمال أمام الحكومة والمنظمات خاصة فيما يتعلق بالأجور وبالتالي فإن المنظمة يجب أن تأخذ في الاعتبار رأي اتحادات ونقابات العمال في مسألة الأجور وساعات العمل والإجازات عند وضع سياسة الأجور.

2- العوامل الداخلية

تشمل العوامل الداخلية المؤثرة على الأجور ما يلي:¹

أ- أهمية الوظيفة

تشكل أهمية الوظيفة عاملاً أساسياً في تحديد مستوى الأجر الملائم لهذه الوظيفة فكلما زادت

¹ - سهيلة عباس، مرجع سابق، ص ص 219-220

أهمية الوظيفة بين الوظائف المختلفة في المنظمة زاد مستوى الأجر الذي يحصل عليه شاغل هذه الوظيفة.

ب- الإنتاجية

يقصد بالإنتاجية عدد الوحدات التي يمكن للعامل الواحد إنتاجها خلال وحدة زمنية معينة، مثلا ساعة أو يوم أو أسبوع. وبطبيعة الحال فإنه كلما زادت إنتاجية العامل يجب إعطاؤه أجرا أكبر يتناسب مع إنتاجيته.

ج- القدرة على الدفع

يحدد عامل القدرة على الدفع مستوى الأجر الذي يحصل عليها الأفراد العاملون في المنظمة. فالشركات الكبيرة ذات الربحية المرتفعة ، مثل شركة أرامكو أو سابك، عادة ما تدفع أجورا عالية للعاملين فيها أما الشركات الصغيرة وذات الربحية المنخفضة فعادة ما تدفع أجورا منخفضة للعاملين فيها.

رابعا: خطوات بناء نظام هيكل الاجور والرواتب

هناك اربع خطوات رئيسية لتحديد ومن ثم وضع هيكل الاجور والرواتب في شكله النهائي وهي:

1. تحليل الوظائف:

لقد ناقشنا موضوع تحليل الوظائف تفصيليا في محور جلب الموارد البشرية وتبدأ مرحلة تقييم الوظائف حيث تنتهي مرحلة تحليل الوظائف. قلنا بأنه ينتج عن تحليل الوظائف تحديد وصف مواصفات الوظيفة، كذلك فقد أشرنا الى ان من الاستخدامات الرئيسية لهذا التحليل وضع هيكل الاجور بعد تقييم الوظائف، وينتج عن تحديد وصف ومواصفات الوظيفة تحديد العوامل التي سوف يتم تقييمها في كل وظيفة مثل الذكاء والخبرة والتعليم ، وظروف العمل، والمسؤولية والمجهود... الخ، تسمى تلك العوامل عوامل التقييم أي العوامل التي سيتم تعويض الشخص الذي يقوم بالعمل تعويضا ماديا عنها. لذلك فهي تدعى احيانا عوامل التقييم أو العوامل المعوض عنها.¹

2. تحديد عوامل التقييم:

تعكس تلك العوامل المحتوى الفعلي والواقعي للوظيفة بحيث يمكن تبرير معدل الاجر الذي

¹ - عبد الباري ابراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، مرجع سابق، ص 367

سوف يحدد فيما بعد لكل وظيفة. انها الاساس الذي يقوم عليه وضع هيكل الاجور والرواتب حيث يتم تحديد القيمة النسبية لكل عامل من تلك العوامل بعد تحديدها من خلال تحليل الوظائف ومن ثم تقييمها، وبناء على تحديد القيمة النسبية لكل امل يمكن تبرير التفاوت في الاجور والرواتب، أي تبعا للتفاوت أهمية تلك العوامل من وظيفة الى اخرى، ومن المعروف ان الوظائف تتطلب توفر عدد من تلك العوامل مثل المهارة ، والخبرة، والتعليم، والمسؤولية، وظروف العمل، ولكن بالطبع تختلف درجة المهارة المطلوبة من وظيفة الى اخرى مما يؤدي إلى نوع من العدالة في تحديد معدل الاجر الذي يوضع لكل وظيفة.¹

على المسؤولين عن تقييم الموظفين ان يحددوا اولا عوامل التقييم الرئيسية كما هو مبين في الشكل التالي ثم تجزئتها إلى عوامل ثانوية لتتفق وتتناسب مع طبيعة كل وظيفة، والشكل يوضح لنا عملية تحديد وترتيب العوامل الرئيسية والعوامل الثانوية

¹ - عبد الباري ابراهيم درة، زهي نعيم الصباغ، مرجع سابق ، ص 370.

الشكل رقم (09): ترتيب عوامل التقييم الرئيسية والثانوية

عوامل ثانوية	عوامل رئيسية
- الخبرة - التدريب - التعليم	-المهارة
- مجهودات ذهنية -مجهودات بدنية	-المجهود
- العلاقات مع العاملين - الآلات والمعدات - الانتاج والاداء	- المسؤولية
- ظروف خطيرة - ظروف غير متفق عليها	-ظروف العمل

المصدر: عبد الباري ابراهيم درة، زهي نعيم الصباغ، مرجع سابق ، ص 351.

ولا شك ان هناك اختلاف في أهمية هذه العوامل، ويؤدي هذا الاختلاف الى اختلاف اخر في القيمة النسبية لكل وظيفة، لذلك لا تعطى نفس الأهمية من حيث الوزن والقيمة لجميع العوامل.

3. تقييم الوظائف

يقصد بتقييم الوظائف تحديد قيمة (وزن) كل وظيفة نسبة إلى باقي الوظائف الموجودة في المنظمة، بحيث توضع في ترتيب متدرج يعكس الأهمية النسبية لكل وظيفة من هذه الوظائف. ويفيد هذا التقييم في وضع السياسات المتعلقة بالأجور في المنظمة، وذلك بإعطاء شاغل الوظيفة الأجر الذي يكافئ أهمية أو وزن الوظيفة مقارنة مع باقي الوظائف الأخرى في المنظمة.¹

وبعد ان يتم تحديد عوامل التقييم تبدأ مرحلة تقييم الوظائف، ويمكن تقسيم طرق التقييم إلى كرك كمية وطرق غير كمية، وتتم التفرقة بين الطريقتين على أساس ان الطرق غير الكمية تقتضي بان يتم التقييم على اساس معاملة الوظيفة كوحدة متكاملة بدون تقسيمها الى عناصرها ومكاناتها

¹ - المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، مرجع سابق.

الخارجية، أما الطرق الكمية فتقتضي تقييم كل عامل في الوظيفة باستخدام النقاط ثم تحويل تلك النقاط على قيم مالية محددة أي إلى أجور وراتب.¹

أ- الطرق غير الكمية

- طريقة الترتيب

في طريقة الترتيب ranking method يتم ترتيب كافة الوظائف الموجودة في المنظمة ترتيباً تصاعدياً حسب أهميتها النسبية بين باقي الوظائف. وذلك بالاسترشاد بمجموعة من العوامل مثل متطلبات الوظيفة من التعليم والخبرة العملية والمجهود الذهني والعضلي والمسؤوليات الإشرافية وظروف العمل. وفي هذه الطريقة يعطى للوظيفة الأكثر أهمية رقم (1)، والثانية رقم (2)، والثالثة رقم (3)، وهكذا.²

- طريقة التدرج

في طريقة التدرج (أو التصنيف) grading or classification method يتم تحديد قيمة أو وزن الوظيفة على أساس مقياس معين هو سلم الدرجات الذي يمثل المستويات الوظيفية المتدرجة في المنظمة، حيث يضم كل مستوى وظيفي منها كافة الوظائف التي تتماثل في أعباء العمل والمسؤوليات حتى إن اختلفت في نوع وطبيعة العمل. وغالباً ما تستخدم هذه الطريقة في أنظمة الخدمة المدنية أي في الوظائف الحكومية.³

ب- الطرق غير الكمية

- طريقة مقارنة العوامل

في طريقة مقارنة العوامل factor comparison method يتم تحديد قيمة أو وزن الوظيفة على أساس كل عامل من عوامل التقييم على حدة بحيث يكون مجموع قيم العوامل في الوظيفة هو القيمة (أو الأهمية النسبية لهذه الوظيفة في المنظمة).⁴

¹ - المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، مرجع سابق

² - المرجع نفسه.

³ - المرجع نفسه.

⁴ - المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، مرجع سابق

- طريقة النقط

في طريقة النقط point method يتم تحديد قيمة أو وزن الوظيفة على أساس إعطاء تقديرات كمية الأوزان الوظائف وذلك في ضوء وجود دليل خاص بالعوامل التي يتم على أساسها تقييم كافة الوظائف في المنظمة. وتتحدد الأهمية النسبية للوظيفة محل التقييم بمجموع النقط التي حصلت عليها من كافة عوامل التقييم وفق الدليل المشار إليه ومدى وجود كل عامل من عوامل التقييم في هذه الوظيفة.¹

4. بناء هيكل الاجور

بعد أن يتم الحصول على القيم النسبية لكافة وظائف المنظمة مقارنة لبعضها البعض بعد تقييمها من خلال استخدام الطرق الأربع، تأتي مرحلة وضع هيكل الاجور بناء على نتائج التقييم، وهناك خمس معايير أساسية يجب وضعها في الاعتبار وهي ما يلي:²

- معدل الاجور والرواتب السائدة في الاسواق.

- المقدرة المالية للمنظمة وبالتالي القدرة على دفع معدل من الاجور.

- انتاجية المنظمة وإمكانية قياسها.

- مستوى المعيشة ومستوى الأسعار.

- القدرة الشرائية للعاملين في المنظمة.

الخطوة لتقييم الوظائف تحويل القيمة النسبية لكل وظيفة من الوظائف التي تم تقييمها الى قيمة نقدية (مادية) تتفق مع تلك القيمة النسبية. بالتالي فإن الهدف الرئيسي في هذه المرحلة هو وضع هيكل الاجور، علما بأن هيكل يختلف عن مستوى الاجور والذي يقصد به معدل الاجور التي تريد المنظمة دفعها للعاملين وهل تتساوى تلك المعدلات مع المعدلات السائدة في الأسواق أم تزيد أو تقل عنها، ويترك تحديد هذا المعدل كلية للمنظمة.

خامسا- طرق دفع الأجور

تدفع المنظمات الأجور وفق أساسين وهما الأجر حسب الزمن (الأجر الزمني) والأجر حسب

¹ - المرجع نفسه.

² - عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، مرجع سابق، ص 367.

الإنتاج الأجر التشجيعي). ونبتاول هذه الطرق كما يلي:

1- نظام الأجر الزمني

يتم تحديد الأجور في ظل نظام الأجر الزمني على أساس الوقت الذي يقضيه العامل في عمله -ساعة أو يوم أو شهر - مع عدم تغير الأجر مع تغير كمية الإنتاج التي ينتجها العامل. وتوجد عدة أسباب تدعو الإدارة إلى اتباع نظام الأجر الزمني وهي:¹

- انتشار الميكنة الصناعية أدى إلى تقليل الحاجة إلى الأجور كنظام للحوافز.
- زيادة نسبة العمالة غير المباشرة مقارنة بنسبة العمالة المباشرة.
- الضغط المتزايد من قبل نقابات العمال وكثرة الشكاوي من نظام الأجر التشجيعي (الأجر حسب الإنتاج).

- صعوبة قياس الإنتاجية في بعض المجالات مثلما هو الحال في المنظمات الخدمية.
- وجود نظام صارم للرقابة على الأداء.
- الأعمال التي تتم عن طريق مجموعة من العاملين وليس عاملاً واحدة.
- عندما تكون الوحدات المنتجة غير متماثلة.

2- نظام الأجر التشجيعي (حسب الإنتاج):

يتم تحديد الأجور في نظام الأجر التشجيعي (حسب الإنتاج) وفق كمية الإنتاج التي ينتجها العامل. ومن الأساليب التي تدعو الإدارة إلى اتباع نظام الأجر التشجيعي (حسب الإنتاج) ما يلي:²

- وجود ارتباط بين الجهد المبذول وكمية الإنتاج.
- سهولة قياس إنتاجية العامل.
- عدم وجود نظام رقابة صارم على العمال.
- عندما يكون الإنتاج نمطياً.

¹ - المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، مرجع سابق.

² - المرجع نفسه.

وتوجد عدة طرق لدفع الأجور وفق نظام الأجر التشجيعي ومنها ما يلي:¹

1. طريق هلسي

وفق طريق هلسي يتم حساب الأجر كما يلي:

$$\text{أجر العامل} = (\text{أجر الساعة} \times \text{الوقت الأصلي}) + \text{العلاوة الإضافية}$$

$$\text{العلاوة الإضافية} = \text{الوقت في الوفرة} \times \text{أجر الساعة} \times \text{نسبة العلاوة}$$

2. طريقة امرسون

تعرف هذه الطريقة باسم طريقة الكفاءة الإنتاجية لأن الأجر يتحدد على أساس الكفاءة الإنتاجية للعامل. وتتحدد الكفاءة الإنتاجية للعامل على أساس الوقت المعياري للعمل مقارنة بالوقت الذي أنجز فيه العمل، أي أن:

$$\text{معدل الكفاءة الإنتاجية للعامل} = \frac{\text{الوقت المعياري للعمل}}{\text{الوقت المستغرق في إنجاز العمل}}$$

ويتحدد أجر العامل وفق هذه الطريقة كما يلي:

$$\text{أجر العامل} = (\text{الوقت المستغرق في إنجاز العمل به أجر الساعة}) + (\text{الوقت المستغرق في إنجاز العمل به أجر الساعة}) \times \text{نسبة المكافأة}$$

$$\text{إنجاز العمل به أجر الساعة} \times \text{نسبة المكافأة}$$

¹ - المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، مرجع سابق.

المحور الخامس: وظيفة الحفاظ على الموارد البشرية

ويشتمل هذا المحور على ما يلي:

✚ سياسة تحفيز العاملين

✚ التخطيط والتطوير المهني للموارد البشرية

✚ إدارة الحركات الوظيفية

✚ سياسة تحفيز العاملين

أولاً - مفهوم تحفيز العاملين

يعتمد المشروع على أفراد القوى العاملة به لتحقيق أهدافه. وتتضمن وظيفة التوجيه (إحدى وظائف الإدارة) بث روح الفريق والتعاون بين أفراد القوى العاملة بما يكفل تحقيق هذه الأهداف. ويعتبر المدير مسؤولاً عن تحفيز العاملين المرؤوسين على العمل بكفاءة وفاعلية وضمان ارتباطهم بأهداف المشروع وسياساته وذلك من خلال رفع معنوياتهم. فرفع الروح المعنوية هو ركيزة أساسية، بجانب ركيزتي الاتصال والقيادة، للتوجيه الفعال.

وفي مجال تحفيز العاملين يجب التفرقة بين مفهوم كل من الدوافع والحافز، فالدافع هو قوة داخلية (داخل الإنسان) تعمل على توجيه السوك في إنجاز معين وبقوة معينة. فالدوافع إذن هي البواعث الأصلية لتصرفات الأفراد، والأفراد لهم حاجات معينة يريدون إشباعها وإشباعهم لهذه الحاجات أو أكثرها إلحاحاً هو الذي يدفعهم إلى إحداث سلوك معين يخفون به من التوتر الذي أحدثته الدافع.¹ فالحاجة إلى الطعام قد تدفع الفرد إلى العمل للحصول على المال اللازم لإشباع حاجته، والحاجة إلى الأمن والحماية قد تدفع الفرد إلى الاشتراك في النفقات المهنية.

أما الحافز فهو قوة خارجية تثير دافع الفرد في اتجاه معين. ويبرز الاهتمام بدراسة تحفيز العاملين من الرغبة في تحسين أداء العاملين ورفع كفاءاتهم الانتخابية بما يكفل تحقيق أهداف

¹ - عصام عبد اللطيف عمر، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي لمنظمات الأعمال، مصر: نيولينك الدولية للنشر والتوزيع 2015، ص 270.

المشروع.¹ ويمكن أن يعبر عن الأداء كدالة لقدرة الفرد ومعلوماته وتحفيزه، وتصاغ هذه العلاقة بالمعادلة التالية:

$$\text{الأداء} = \text{التحفيز} (\text{القدرة} + \text{المعلومات})$$

ويفهم من هذه المعادلة أنه مع توافر فرص القدرة لدى العامل على العمل إلى جانب توافر المعلومات لديه فإننا لا نضمن أن نحصل على الأداء المطلوب لأن ذلك مرهون بالدور الذي يلعبه عامل أساسي آخر هو الحافز. وبالتالي فإنه لا يكفي أن يكون الفرد قادراً على العمل وإنما الأهم أن تتوفر لديه الرغبة في هذا العمل، وتتوفر هذه الرغبة في العمل عن طريق تحفيز على الأداء الجيد والفعال الذي يحقق أهداف التنظيم. وهنا تبدو مسؤولية الإدارة عن تحفيز العاملين بأي وسيلة من وسائل التحفيز التي تحقق الرضا لدى العامل وتضمن تقاينه في أداء العمل المطلوب.

ثانياً - نظريات الدوافع

لكي تقوم الإدارة بتحفيز العاملين تحفيزاً جيداً لابد من فهم دوافع هؤلاء العاملين. وفي هذا الصدد فإنه يوجد العديد من النظريات التي تفسر دوافع الفرد، ومنها ما يلي:

1- نظرية تدرج الحاجات الإنسانية

ابتكر إبراهيم ماسلو نظرية عن دوافع السلوك الإنساني أطلق عليها نظرية تدرج الحاجات الإنسانية أو نظرية (ماسلو) في الدوافع. ووفقاً لهذه النظرية فإن الحاجات الإنسانية تنقسم إلى خمسة أنواع وهي:²

- الحاجات الفسيولوجية
- الحاجات إلى الأمن
- الحاجات الاجتماعية
- الحاجات إلى الاحترام والتقدير
- الحاجة إلى تحقيق الذات

¹ - عصام عبد اللطيف عمر، مرجع سابق، ص 271.

² - محفوظ جودة، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2015، ص 350.

ويقول ماسلو إن الحاجات التي تدفع الفرد إلى سلوك معين هي الحاجات التي لم يتم إشباعها بعد وبالتالي فإن التحفيز يجب أن ينصب على الحاجات المشبعة ليس لها تأثير على السلوك البشري.

2- نظرية X و Y

ابتكر دوجلاس ماجريهور نظرية تتعلق بالدوافع الفردية اشتهرت باسم نظرية X و Y. وتقتضى نظرية X أن الفرد كسول بطبعه ولا يجب العمل ولا يريد تحمل المسؤولية وليس لديه أي طموح من العمل الذي يقوم به. وبالتالي يجب استخدام جميع أنواع العقاب المشروعة لدفعه نحو العمل، مثل لفت النظر والخصم من الراتب والنقل والفصل من الخدمة.¹ أما نظرية (Y) فتقتضى أن الإنسان نشيط بكعبه ويجب العمل ويريد تحمل المسؤولية ولديه الرغبة في الإنجاز وعنده طموح من هذا العمل الذي يؤديه. وبالتالي فإنه يجب استخدام جميع أنواع الثواب المشروعة لدفعه نحو العمل مثل زيادة الأجر والترقية.²

3- نظرية E.R.G

ابتكر هذه النظرية كلايتون ديرفر الذي قسم حاجات الأفراد إلى ثلاثة أنواع هي:³

أ- حاجات الوجود (E) Existence Needs

وهي الحاجات اللازمة لوجود وبقاء الإنسان على قيد الحياة وتشمل الحاجات الفسيولوجية والحاجات الأمنية.

ب- حاجات الانتماء (R) Relatedness Needs

وهي حاجات الفرد إلى الانتماء وبناء العلاقات الإنسانية مع أسرته وأصحابه وزملائه وجيرانه.

ت- حاجات النمو

¹ - مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد، القاهرة: دار الشروق للنشر والتوزيع، ص 2011، ص 321.

² - المرجع نفسه، ص 321.

³ - المؤسسة العامة للتدريب المهني، مرجع سابق.

وهي حاجات الفرد لأن يكون في مستويات عليا في المجتمع الذي يعيش فيه وتشمل حاجات الفرد إلى تقدير الذات وإثبات الوجود.

4- نظرية العنصرين

ابتكر فردريك هيرزبرج نظرية أطلق عليها نظرية العنصرين أو العاملين-Two Factors theory. وتقول هذه النظرية إن عدم الرضا وغياب الدافع ينتجان من عوامل مستقلة (مختلفة) تماما عن العوامل التي تؤثر على الرضا والدافع، وقد أطلق صاحب هذه النظرية على مجموعة العوامل التي تؤثر على عدم الرضا: العوامل الصحية (الوقائية) hygiene factors حيث تتعلق هذه العوامل بحاجات المستوى الأدنى وتشمل سياسات المنظمة والإشراف والعلاقات الشخصية وظروف العمل والأجور. ويقول هيرزبرج إن غياب هذه العوامل بسبب سخط العاملين أو عدم رضاهم، غير أن وجودها لا يؤدي بالضرورة إلى رضا العاملين.¹ إن وجود هذه العوامل يؤدي إلى الحفاظ على مستوى الأداء ولكنها ليست كافية إذا ما أراد المديرون من العاملين زيادة الإنتاجية.

أما العوامل الدافعة motivators فهي العوامل المسببة للرضا، أي تؤدي إلى رضا العاملين وتدفعهم إلى زيادة الإنتاجية وتحسن من مستوى الأداء وتمثل هذه العوامل حاجات المستوى الأعلى وتشمل الإنجاز والتغيير والمسؤولية والنمو الشخصي.²

ثالثاً - أنواع الحوافز

تعتبر الحوافز مثيرات خارجية تلعب دورا هاما في إثارة وإيقاظ الدوافع لدى الأفراد بحيث يسلكون سلوكا معينا. وعلى هذا الأساس يمكن للمديرين أن يستخدموا هذه الحوافز لإثارة دوافع العاملين نحو السلوك الإيجابي في العمل الأمر الذي يؤدي إلى زيادة إنتاجهم وبالتالي يمكن للتنظيم أن يحقق أهدافه.

ويمكن تصنيف الحوافز إلى عدة أنواع كما يلي:

– الحوافز الإيجابية والحوافز السلبية.

¹ - عبد الباري إبراهيم درة، زهير وائل نعيم الصباغ، مرجع سابق، ص 410.

² - المرجع نفسه، ص 411.

- الحوافز الفردية والحوافز الجماعية
- الحوافز المادية والحوافز غير مادية
- 1. الحوافز الإيجابية والحوافز السلبية

أ – الحوافز الإيجابية

الحوافز الإيجابية هي الحوافز التي تركز على جوانب الخير الذي يعود على العاملين عندما يتبعوا سلوكا معينا تريده الإدارة. إذن الحوافز الإيجابية هي جوانب خير تحت العاملين على إحداث السلوك المرغوب فيه. ومن أمثلة هذه الحوافز ما يلي:¹

- عدالة الأجور
- العلاوات والعلاوات الاستثنائية
- البدلات الخاصة بطبيعة العمل مثل بدلات العاملين في المجال الصحي (بدل عدوى) والعاملين في المناجم (بدل مخاطرة)
- توفير فرص الترقية أمام العاملين
- توفير ظروف العمل المادية مثل الإضاءة والتهوية ودرجة الحرارة الملائمة والمكاتب المريحة والأدوات والأجهزة غير الخطرة وجوانب الأمن والسلامة في العمل
- توفير الخدمات الطبية والرياضية والاجتماعية والترفيهية والثقافية

ب – الحوافز السلبية

الحوافز السلبية هي الحوافز التي تركز على مدخل التخويف والعقاب في إثارة دوافع الأفراد نحو سلوك معين. ومن أمثلة الحوافز السلبية الحرمان من المكافآت والعلاوات والإجازات أو الحرمان من الترقية أو الفصل من الخدمة. فمثلا العامل الذي لا يحقق إنتاجية معينة، مثل تركيب عدد معين من الأجهزة أو بناء عدد معين من الطوب أو دهان عدد معين من الأمتار أو خدمة عدد معين من الأفراد في المستشفى أو كتابة عدد معين من الصفحات باستخدام الحاسب أو البقاء

¹ – عبد الفتاح بوخمخ، مرجع سابق، ص 212.

عدد من الساعات في مكان العمل، يمكن حرمانه من المكافأة أو العلاوة أو التهديد بالفصل أو الفصل النهائي من الخدمة.¹

يجب التنبيه على أن استخدام الحوافز السلبية من جانب المديرين قد يجلب للعاملين الضيق وعدم الاستقرار أو عدم الأمن الذي قد يولد لديهم دوافع غير مرضية تجاه العمل. إن المشروع الذي يدار بالأسلوب الإداري القائم على الجزاء التأديبي سيواجه لا محالة مشاكل ومتاعب لا حصر لها، حيث تزداد التظلمات والشكاوي وبالتالي تزداد متاعب الإدارة وتتشغل عن وظائفها الأساسية وهدفها الرئيس كذلك فإن الاستخدام المتعسف للسلطة في تطبيق سياسة الحوافز السلبية سيتبعه ظهور عوارض كثيرة منها الغياب عن العمل وارتفاع معدل دوران العمل (يعني ترك الخدمة) الأمر الذي يرهق الإدارة بتكاليف الحصول على عمالة جديدة ذات مهارات ملائمة، وبالتالي فإنه يوصى بأن تكون سياسة الحوافز السلبية تجاه العاملين في أضيق نطاق ويتم تطبيقها على حالات خاصة بحيث لا يشعر العاملون في المنظمة أنها سياسة الإدارة في التحفيز.²

2- الحوافز الفردية والحوافز الجماعية

أ- الحوافز الفردية

الحوافز الفردية هي التي ترتبط بمقدار الجهد المبذول من قبل الفرد الواحد. ويمكن تطبيق سياسة الحوافز الفردية في الحالات التي يمكن فيها تحديد دور محدد ومعدل إنتاج معين لكل عامل من العاملين على حدة. وفي هذا الصدد فإنه يمكن استخدام أي من الحوافز الإيجابية أو الحوافز السلبية،³ فمثلا تمنح علاوة استثنائية لرجل البيع الذي تزيد مبيعاته السنوية عن 10.000.00 دج، أو يحرم من المشاركة في الأرباح رجل البيع الذي تقل مبيعاته السنوية عن 5.000.00 دج.

ب- الحوافز الجماعية

¹ - عادل محمد زايد، مرجع سابق، ص 384.

² - عادل محمد زايد، مرجع سابق، ص 385.

³ - المرجع نفسه، ص 386.

الحوافز الجماعية هي التي تعطي لمجموعة من العاملين الذين يشتركون في أداء عمل معين مثل العاملين في أجهزة استخراج تصاريح العمل أو جوازات السفر أو الفريق الطبي الذي يجري عمليات جراحية للمرضى أو فرق الألعاب الرياضية الجماعية (فريق الكرة الطائرة أو كرة القدم أو كرة اليد).

وتبرز أهمية الحوافز الجماعية في الحالات التي يصعب فيها تحديد دور محدد وواضح لكل فرد في العمل الذي يؤدي¹. ومن صور الحوافز الجماعية إشراك العاملين في الأرباح أو نظام الأجر التشجيعي أو إشراكهم في إدارة التنظيم كأن يمثلوا في مجلس الإدارة أو اللجان.

3- الحوافز المادية والحوافز غير المادية

أ- الحوافز المادية مثل:

- الأجور
- المكافآت
- العلاوات
- المشاركة في الأرباح
- نسبة معينة من المبيعات
- الهدايا العينة (ساعة - جوال - حاسب)
- ب - الحوافز غير المادية (المعنوية) مثل:
- الترقية
- الإجازات
- المشاركة في اللجان أو مجلس الإدارة
- الأوسمة
- خطابات الشكر

¹ - عادل محمد زايد، مرجع سابق، ص 387.

✚ التخطيط والتطوير المهني للموارد البشرية

من أحد أهم الأساسيات التي يجب ان يهتم به مسؤولو ومديرو الموارد البشرية التخطيط المهني للعاملين حيث يجب الاهتمام والتوافق بين احتياجات العاملين والمنظمة ويساعد التخطيط المهني على اشباع رغبات كل من الطرفين حيث تحصل المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتحقق اهدافها من خلال أداء تلك الموارد ومقابل ذلك يشبع كل فرد من هذه الموارد رغباته المتعددة داخل العمل أي من خلال الانضمام إلى هذه المنظمة أو تلك، من هنا نجد أن العلاقة بين الطرفين علاقة متداخلة تكمل بعضها البعض، لذا يجب اعطاء هذا الموضوع بعض الأهمية.

أولاً: تعريف التخطيط والتطوير المهني:

تعني كلمة مهنة (Career) التزام الفرد لفترة زمنية طويلة بمهنة معينة " وهناك من يعرفها بانها الوظيفة التي يحدد الفرد من خلالها مستقبله الاقتصادي "،¹ أما عن تعريف التخطيط المهني فهو ذلك التخطيط الذي يحاول الفرد من خلاله أن يحدد امكانياته وقدراته الحالية في مهنة ما، وكيفية تتميتها للعمل في مهنة أخرى مستقبلاً.

أما التطوير المهني فيعرف بأنه "مجموعة من الوظائف المختلفة التي يستطيع الفرد ان يشغلها انطلاقاً من أسفل السلم الوظيفي في المنظمة صعوداً إلى القمة حتى الوصول إلى سن التقاعد

ثانياً: أهمية التخطيط المهني للعاملين

للتخطيط المهني فوائد نجملها فيما يلي:²

- 1- توفير الشعور بالرضا في العمل والشعور بالالتزام بين العاملين، وبالتالي تخفيض حدة دوراتهم في العمل.
- 2- مساعدة العاملين على تحمل العديد من الضغوط في العمل التي قد تنشأ من التغيير في المسؤوليات والصلاحيات وفي متطلبات العمل.
- 3- المعاونة في مواجهة التغيير العلمي والفني (التكنولوجي) الذي قد يؤثر على نوعية وطبيعة المهام والوظائف ومحتوى العمل مما قد يشعر الفرد بانه عديم النفع أو الجدوى.

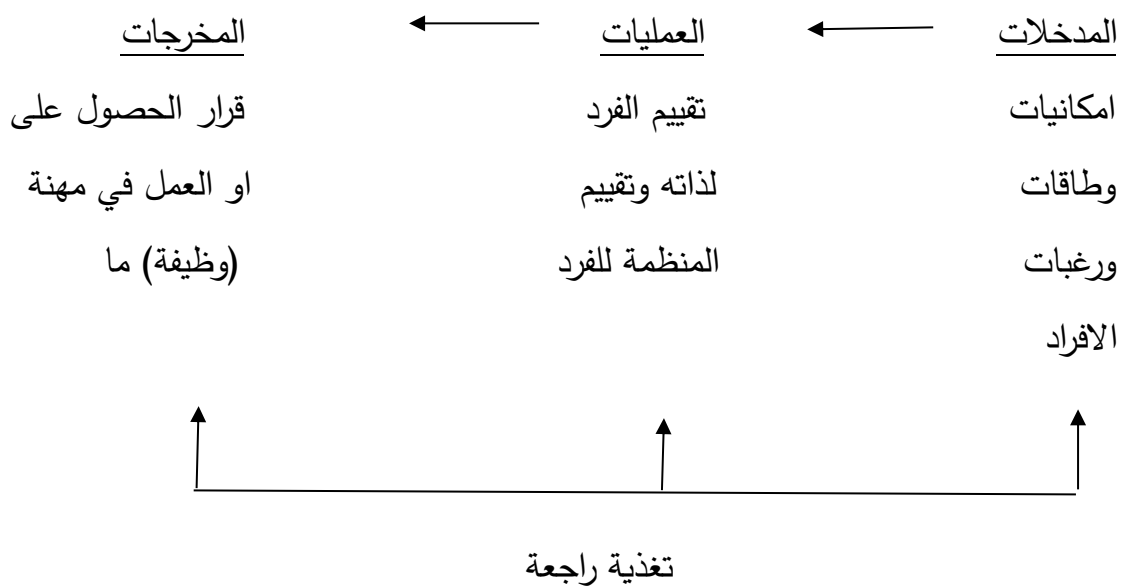
¹ - عصام عبد اللطيف عمر، إدارة الموارد البشرية، مصر: دار نيولينك للنشر، 2015، ص 251.

² - نفس المرجع السابق، ص ص 256-257.

- 4- فهم وتقبل التغيير الذي يطرأ باستمرار على المفاهيم والقيم الاجتماعية الخاصة بالعمل حيث لم يصبح العمل كما كان في الماضي اهم الاهتمامات في الحياة هناك ايضا اهتمامات الاسرية والاجتماعية.
- 5- التعرف بموضوعية على كافة امكانيات وقدرات ومهارات العاملين المختلفة والمتعددة وكيفية تنميتها وحسن استغلالها.
- 6- التخطيط لأفضل استغلال للموارد البشرية لتطوير وتنمية المنظمة كضمان الاستمرار فاعليتها.
- 7- محاولة التقريب ما بين امكانيات العاملين المختلفة واحتياجات العمل.
- 8- تفهم الشعور بالإحباط الذي قد يسود بين العاملين بسبب تجمد مستقبلهم المهني والوظيفي وشعورهم بالحاجة إلى تغييره.
- 9- مواجهة المنافسة الشديدة في أسواق العمالة على العاملين خاصة ذوي الخبرة والاختصاص.
- 10- توجيه اهتمامات العاملين لتكون أكثر تركيزا على مستقبلهم المهني منها على احتياجات المنظمة وأهدافها

ثالثا: مكونات التخطيط والتطوير المهني

يمكن تفهم مكونات التخطيط والتطوير المهني من منطلق مفهوم النظم طبقا للشكل التالي:
الشكل رقم (10): مكونات التخطيط والتطوير المهني



المصدر: عصام عبد اللطيف عمر، إدارة الموارد البشرية، مصر: دار نيولينك للنشر، 2015، ص 253

يشتمل التقييم الذاتي على تحديد الفرد لاحتياجاته ورغباته وأهدافه وكيفية الوصول إليها. في حين يتضمن تقييم المنظمة تحليل الوظائف وتحليل المسلك المهني وتقييم فرص التدريب والتطوير وأخيرا تقييم فرص الترقية والتقدم للأمام.

ويعتبر الاختيار النهائي (المخرجات) لمهنة ما تتلائم مع احتياجات وامكانيات الفرد ليس خاتمة المشوار بل انها بداية المستقبل المهني للفرد.

ان التخطيط والتطوير المهني عملية مستمرة لا تنتهي بعثور الفرد على مهنة (وظيفة) ما طالما أن الفرد قادر وراغب في العمل في عدة وظائف كما انها تستغرق بعض الوقت. ويعد هذا الوقت دالة على:¹

- السرعة في الحصول على الخبرات والمهارات والمعلومات التي تتطلبها المهنة (الوظيفة).
- مدى تواجد فرص المهنة (الوظيفة) التي يرغب الفرد في شغلها.
- عدد الافراد الذين يتنافسون على هذه المهنة (الوظيفة).

رابعا: مراحل اختيار المهنة والقيم المرتبطة بها:

يجب الالمام بالمراحل التي يمر بها الفرد عند اختياره لوظيفة أو مهنة ما، والقيم التي تؤثر على تلك المراحل وبالتالي على اختيار الفرد. هذا وتتأثر مراحل اختيار الفرد المهنة ما بثلاثة عوامل اساسية هي الاستمرارية في تلك المراحل، وصعوبة العودة إلى المراحل السابقة، وأخيرا المقايضة في عملية الاختيار.

يمر الفرد بثلاثة مراحل اساسية هي:²

1- مرحلة الخيال:

يفكر الفرد في تلك المرحلة فيما يريد أن يفعل أو يريد أن يصبح في المستقبل بدون النظر بموضوعية لواقع الأمور، وبدون إدراك لإمكانياته وخبراته وقدراته ونقاط ضعفه.

2- المرحلة المؤقتة

¹ - عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، مرجع سابق، ص 189

² - سامي بودبوس، خالد زهمول، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية وتطبيقات عملية، ليبيا: الهيئة العامة للثقافة، 2020، ص 157-159.

يختار الفرد مؤقتاً أو مرحلياً، مهنة ما، وهذا الاختيار غير موضوعي حيث انه مبني اساساً على الاهتمامات الشخصية والمبادئ والقيم الشخصية، والاحتياجات والرغبات الشخصية.

3- مرحلة الاختيار الواقعي أو النهائي

تخضع هذه المرحلة الى التوفيق بين ما يريده الفرد وبين ما يستطيع الحصول عليه أو ما هو متوفر فعلياً من فرص عمل أو وظائف في سوق العمالة اخلين بعين الاعتبار امكانيات الفرد ورغباته كما تخضع عملية التوفيق إلى عمليتين اساسيتين هما البحث عن وجمع معلومات عن عدة وظائف وبلورة تلك المعلومات وترتبط عملية البلورة مباشرة بعدة عوامل شخصية منها الجنس، والخبرة والذكاء، والدوافع، والاهداف والامكانيات والقيم والمبادئ، والاتجاهات.

وتتأثر مراحل اختيار الفرد لمهنة ما (وظيفة) من خلال المراحل الثلاث السابق ذكرها بقيمه تجاه العمل كما يتفاوت معدل التأثير بهذه القيم من فرد إلى فرد وبدرجات مختلفة طبقاً لأهمية هذه القيم او احداها للفرد مهنيًا.

وهناك أربع أنواع من هذه القيم:¹

1- القيم الفردية:

يتميز الفرد طبقاً لتلك القيم بالرغبة الشديدة في التحديد شخصياً وتفصيلاً للمهام والانشطة المطلوبة في العمل والرفض الشديد لأي تدخل او اية مؤثرات خارجية من اية مصدر كان قد يؤثر على أو يعيق ادائه وإشباع رغباته الشخصية. كما يسعى الفرد هنا الى استغلال كافة طاقاته بأقصى صورة، كما يتميز ايضا بالرغبة في الحرية والاستقلالية في العمل مع رفض اراء وارشادات الآخرين.

2- القيم القيادية:

يتميز الفرد طبقاً لتلك القيم بالتركيز على والاهتمام بالعلاقات الافقية والراسية مع الآخرين في العمل، كما يتميز ايضا بالرغبة الشديدة في السيطرة على وتوجيه سلوك الآخرين في العمل، والبحث عن دور قيادي يعترف به الآخرون ويتيح له فرصة امتلاك الصلاحيات ومن ثم التأثير على سلوك الآخرين.

¹ - نفس المرجع السابق، ص ص 160 - 162.

3-القيم الاجتماعية:

يتميز الفرد طبقاً لتلك القيم بالرغبة في الحصول على والاحتفاظ بموافقة الآخرين على الانضمام إليهم في مجموعة العمل بحيث يتمكن من اشباع رغباته المتعددة. وينشأ عن قبول انضمامه للمجموعة الالتزام بأرائها وقيمتها ومبادئها، كما انه على استعداد لتقبل آراء وإرشادات الآخرين والتخلي عن استقلاليته الذاتية في سبيل صالح المجموعة.

4-القيم الايدولوجية:

يتميز الفرد طبقاً لتلك القيم بالأيمن بايديولوجية معينة سواء كانت سياسية أو دينية. ويكون على استعداد للدفاع عنها والدعاية لها والى قيمها التي يؤمن بها. ويكون اهتمامه بالاحتياجات والرغبات الشخصية ليس بقدر الاهتمام بما يؤمن به من ايدولوجية. ويكون للالتزام بقضية (ايدولوجية) معينة واستغلال العمل للدفاع عن تلك القضية مميزاً عن أفراد يؤمنون بقضايا (ايدولوجية) أخرى.

والواقع أن هناك تداخلاً بين هذه القيم الاربعة، وما ذكر ليس التصنيف الأول والآخر لها.

خامساً: دور الفرد والمنظمة في التخطيط والتطوير المهني:

ذكر سابقاً بأن احدى عناصر عملية التخطيط والتطوير المهني التقييم الذاتي وتقييم المنظمة، أي أن لكل من الفرد والمنظمة دوراً أساسياً في التخطيط والتطوير المهني، فما هي طبيعة هذه الأدوار؟

قبل ان نتعرض الى طبيعة دور الفرد يجب أن نتفهم اولاً مبدا الذاتية الكلية والذي يقول بان الفرد يستطيع أن يحقق بعض النجاح في العمل كما انه يستطيع أن يوجد نوعاً من الترابط والتكامل بين طبيعة شخصيته وبين نجاحه في العمل في وظيفة ما إذا امتلك العناصر التالية:¹

1- اهدافاً واضحة المعالم لا تتعارض مع بعضها البعض.

2- خطة محددة لتحقيق تلك الاهداف.

3- الاستمرارية بين خبراته السابقة والحالية والمستقبلية.

¹ - عادل حرجوش صالح، مويد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الأردن: عالم الكتب الحديث، 2002، ص

ويلعب الفرد في ضوء ذلك العديد من الأدوار من خلال القيام بمسؤولياته العملية والمهنية والعائلية مثل القيام بدور الرئيس والمرؤوس، والزميل والوالد .. الخ. وتتطلب هذه الأدوار في مجموعها من الفرد أن يحاول بقدر الامكان أن يحقق نوعا من الترابط والتكامل بين جميع عناصر ذاتيته، ويساعده هذا التكامل على أن يلعب هذه الأدوار المتعددة بنجاح وتحمل مسؤوليتها ويساعد النجاح في تحديد عناصر الذاتية المتعددة وإيجاد نوع من الترابط والتكامل فيما بينها الفرد ليس فقط في تحقيق أهدافه المختلفة بل أيضا يساعده على القيام بأدوار جديدة وتحمل مسؤوليات جسيمة. ويدعى هذا النجاح في إيجاد ترابط وتكامل بين عناصر الذاتية المختلفة بالنجاح النفسي.¹

هذا النجاح النفسي هو أحد أهم ما يجب أن يحققه الفرد أولا لضمان نجاح التخطيط والتطوير المهني المرغوب. كما أن هناك مسؤوليات أخرى يجب أن يتحملها الفرد عند ما نتحدث عن دوره في التخطيط والتطوير المهني منها ما يلي:²

- تكوين اتجاهات ايجابية تجاه العمل والمنظمة.
- استخدام كافة امكانياته ومهاراته بأقصى طاقة ممكنة في العمل الحالي للحصول على المزيد من الخبرة والمهارة مما قد يؤهله لمهنة أو وظيفة أخرى في مستوى أعلى في السلم الوظيفي في المنظمة.
- الاستمرار في تقييم جميع احتياجاته ورغباته وأهدافه مع الاستفادة القصوى من جميع البرامج التدريبية والتنموية التي توفرها المنظمة.
- وضع اهداف محددة وذات طبيعة واقعية ومرحلية.
- الاستثمار في تقييم ذاته وتقييم فرص العمل المتوفرة في المنظمة خاصة الفرص ذات المنظمة. المستويات العليا وقد يشمل ذلك في بعض الاحيان البحث عن بدائل للعمل خارج المنظمة بدون شك فإن هناك العديد من الفوائد التي قد تعود على الفرد لو أدى بشكل جيد الدور المطلوب منه في التخطيط لتنمية ذاته وتطوير مستقبله المهني، ومنها ما يلي:³
- تفهمه الواقعي والموضوعي لإمكانياته ولمستوى أدائه ولأهدافه والتخطيط لكيفية تحقيقها.

¹ - عادل حروحش صالح، مويد سعيد سالم، مرجع سابق، ص 133.

² - نفس المرجع السابق، ص 134.

³ - نفس المرجع السابق، ص 135.

- مساعدته في تغيير كل من اتجاهاته ونظراته السلبية الى دوره الشخصي في تحقيق مستقبله المهني، وبالتالي اكتساب نظرات ايجابية تجعله يشعر بأنه يستطيع تغيير مستقبله المهني للأفضل ان هو أراد ذلك.

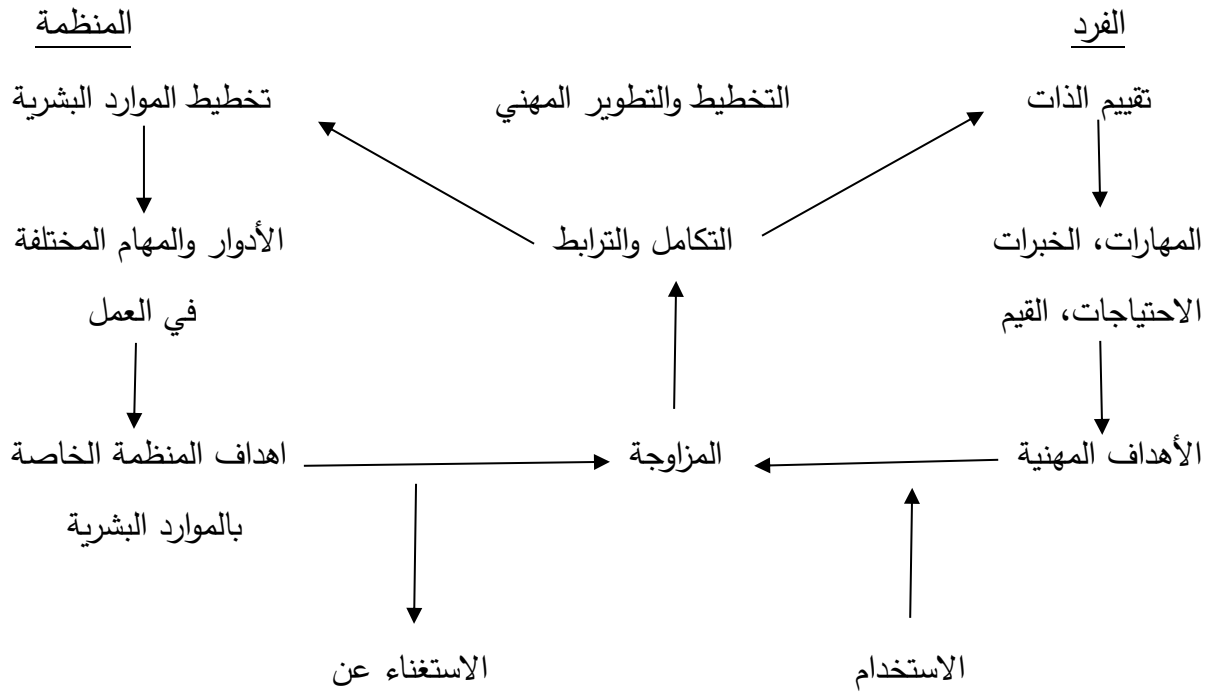
نأتي الآن الى دور المنظمة الذي لا ينفصل عن دور الفرد في التخطيط والتطوير المهني رغم انها مسؤولية مشتركة بين الطرفين الا ان هناك بعض المسؤوليات الخاصة بالمنظمة منها ما يلي:

1

- 1- توفير وظائف ديناميكية وذات مسؤوليات متعددة ومتغيرة.
- 2- توفير العديد من البرامج التدريبية لتأهيل واعداد الفرد لوظائف اعلى في السلم الوظيفي.
- 3- التقييم الدوري والمستمر لأداء الفرد للتعرف على امكانياته ومدى قدرته على النمو والتطوير ومدى قدرته على تحمله مسؤوليات أكبر في العمل.
- 4- التأييد والدعم المستمر للفرد الاحداث التغيير المطلوب والملائم في النمط السلوكي الذي يؤهله للتقدم للأمام في المنظمة.
- 5- تشجيع الفرد بحيث يتولد داخله الدافع لتنمية ذاته والتخطيط لتطوير مستقبله المهني ويمكن تمثيل العلاقة والمسؤولية المشتركة بين الفرد والمنظمة في التخطيط والتطوير المهني من خلال الرسم التالي:

¹ - عادل حرحوش صالح، مويد سعيد سالم، مرجع سابق، ص 138.

الشكل رقم (11): العلاقة والمسؤولية المشتركة بين الفرد والمنظمة في التخطيط والتطوير المهني



المصدر: عادل حرحوش صالح، مويد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الأردن: عالم الكتب الحديث، 2002، ص 139.

ان اهم عامل أو عنصر في تلك المسؤولية المشتركة بين الفرد والمنظمة في التخطيط المهني هو عامل المزاوجة.

يشير هذا العامل الى التوافق بين احتياجات الفرد المهنية واحتياجات المنظمة وتتم المزاوجة بإقرار المنظمة بان كل فرد عاقل يسعى من خلال تنمية ذاته إلى الحصول على وظائف أفضل ومسؤوليات أكبر تفتح له الطريق للتقدم الى الامام مهنيًا. كما تتم المزاوجة بين الطرفين استنادا الى التوافق بين العوامل الشخصية الخاصة بالفرد مثل: المهارات والخبرات المختلفة والادراك الذاتي والانماط السلوكية. وبين العوامل الخارجية الخاصة بالمنظمة مثل: خصائص ومتطلبات العمل والحرية في العمل، ونوعية الاشراف ونظام الاجور والمرتببات.¹

ويستمر الفرد في العمل وفي التخطيط لتنمية ذاته مهنيًا إذا تم التوافق المطلوب، وفي حالة عدم تحققه يبدأ الفرد في البحث عن عمل آخر في منظمة أخرى ولحدوث التوافق الامثل يجب أن يتوافر تقاهم مشترك بين الطرفين الفرد والمنظمة على احتياجات كل منهما. وقد يترتب على عدم

¹ - عادل حرحوش صالح، مويد سعيد سالم، مرجع سابق، ص 139.

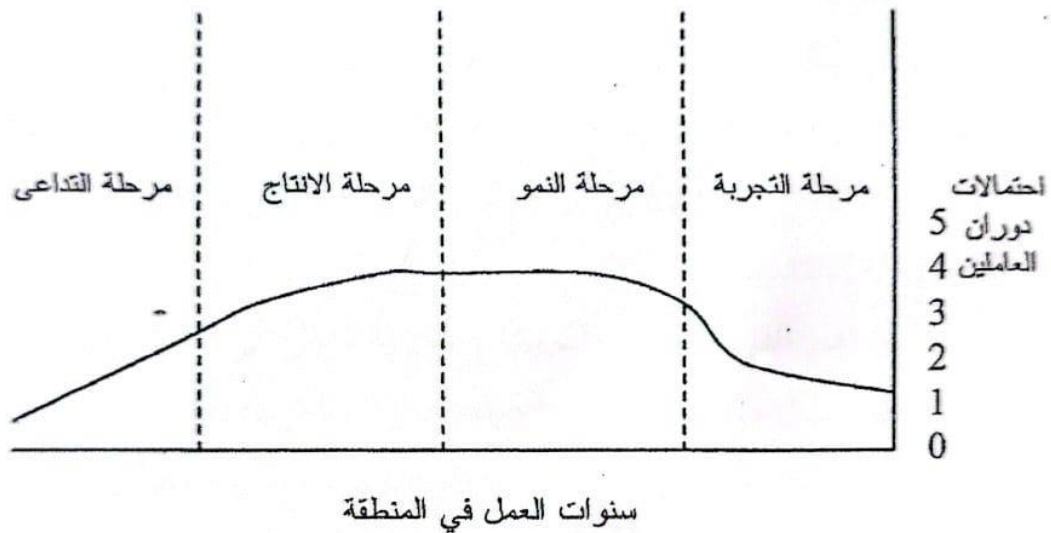
التوافق ان تفقد المنظمة جزء من الكفاءات المتوفرة لديها والتي يمكن أن تكون أفضل ما تمتلك المنظمة، لذا يجب على المنظمة أن تسعى جاهدة إلى خلق وظائف وفرص عمل أفضل مهنيًا للعاملين بجانب معاونتهم على امتلاك واكتساب الخبرات والقدرات اللازمة والملائمة لهذه الوظائف والفرص من خلال العديد من برامج التدريب أو التنمية وكذلك من خلال إعادة النظر فيما يسمى بالمسلك المهني ودور الفرد في هذا كله دور اساسي، كما سبق وأشارنا.¹

سادسًا: دور الحياة المهنية للعاملين

في سياق ما سبق ذكره بخصوص مراحل اختيار مهنة ما، لا تنتهي مشكلة المستقبل المهني باختيار الفرد لمهنة ما حيث يمر الفرد فيما يسمى بدوره الحياة المهنية التي تبين لنا لماذا يسعى بعض العاملين الى تخطيط وتطوير مستقبلهم المهني. تشبه هذه الفكرة ما يسمى بدورة حياة السلعة في مجال التسويق حيث يسعى اداري التسويق إلى التخطيط لتطوير السلعة بحيث يستطيع المنافسة في الاسواق

والرسم التالي يوضح لنا ماذا تعني دورة الحياة المهنية:

شكل رقم (12): دور الحياة المهنية



المصدر: عادل حرجوش صالح، مويد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الأردن: عالم الكتب الحديث، 2002،

¹ - نفس المرجع السابق، ص 140.

1- مرحلة التجربة:

يبدأ الفرد في هذه المرحلة في العمل في منظمة ما بعد اختياره لمهنة ما، كما يقوم الفرد في هذه المرحلة بعملية تقييم لما تقدمه له المنظمة من فرص مستقبل مهني ويرتبط هذا الاختيار بمدى قناعة الفرد بقدراته على اشباع احتياجاته ورغباته المهنية من خلال العمل في هذه الوظيفة، ويزيد عدم القدرة على اشباع تلك الرغبات من فرص دوران العمل أي البحث عن عمل آخر في منظمة أخرى. كما تقوم المنظمة أيضا من جانبها في تلك المرحلة بتقييم ما يستطيع الفرد تقديمه من خدمات أو مدى مساهمته بإمكانياته وقدراته في تحقيق أهدافها من خلال تحمله للمسؤوليات والصلاحيات والقيام بأعباء العمل، وتحدد نتيجة التقييم من قبل المنظمة الابقاء على أو الاستغناء عن الفرد.¹

2- مرحلة النمو:

يتم في هذه المرحلة اعداد الفرد بعد القرار بالابقاء عليه، ليتولى مهام ومسؤوليات منصب او دور محدد في المنظمة كما توفر المنظمة في هذه المرحلة العديد من البرامج التدريبية والتنموية لغايات رفع مستوى أداء العاملين وتحسين انتاجياتهم وزيادة خبراتهم وتنمية مهاراتهم، وإمكانياتهم بحيث يكونوا قادرين على تحمل مهام ومسؤوليات أكثر أهمية. ويستطيع الفرد في هذه المرحلة بشيء من الدقة أن يحدد أن كان يمتلك المقدرة ويستطيع التقدم إلى الامام في السلم الوظيفي للمنظمة إذا اعطيت أو سُنحت له الفرصة.²

3- مرحلة الإنتاجية:

يساهم الفرد في هذه المرحلة مساهمة فعالة في تنفيذ أهداف المنظمة من خلال المشاركة في تحمل مسؤوليات وصلاحيات عديدة. كما يتحدد في هذه المرحلة مستقبل الفرد المهني ذلك لان معالم مركزه الاداري في المنظمة بدأت تتضح بشكل أفضل، ويصل مستوى الاداء في هذه المرحلة الى اعلى مستوى له نتيجة لارتفاع مستوى الخبرة والمهارة في العمل وازدياد الدافعية للعمل كما تزداد ايضا ضغوط العمل المتعددة.³

¹ - عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، مرجع سابق، ص 202.

² - نفس المرجع السابق، ص 203.

³ - نفس المرجع السابق، ص 204.

4- مرحلة التداعي:

تمثل هذه المرحلة السنوات الأخيرة في حياة الفرد المهنية. تسمى هذه المرحلة مرحلة التداعي ليس بسبب انخفاض مستوى الاداء ولكن لان الفرد يكون قد وصل إلى أفضل مركز له في السلم الوظيفي للمنظمة. ويضعف في بعض الاحيان في هذه المرحلة الشعور بالالتزام تجاه المنظمة واهدافها حيث يبدأ الفرد في البحث عن مجالات اهتمام اخرى خارج المنظمة، كما وأن طبيعة العمل لا تخضع في معظم الاحيان لتغيير جذري مما يولد الشعور بالضيق والملل وهو شعور كثير الحدوث بين معظم أولئك الذين وصلوا إلى تلك المرحلة.¹

ولكي ينفذ التخطيط والتطوير المهني بنجاح يجب ان تتوفر فيه الخصائص التالية:²

- 1- المرونة والسرعة في العمل والتنفيذ.
- 2- توفر اهداف محددة يسعى الفرد إلى تحقيقها وكيفية تحقيقها.
- 3- ترجمة الاهداف الى اعمال والاعمال هي همزة الوصل بين الاستراتيجية لتحقيق الاهداف والمقدرة الفعلية المتوافرة للفرد لتحقيق الاهداف.
- 4- التركيز على الاهداف وليس على الادوار، حيث أن الأدوار في الطريق أو الوسيلة لتحقيق الاهداف والاهداف ثابتة ومستقبلية في حين أن الأدوار متغيرة.
- 5- الاستعدادات لتحمل درجة من المخاطرة. يعتمد هذا على الخبرات السابقة لدى الفرد ومدى الثقة في النفس والقدرة على تقييم المخاطرة وكيفية مواجهتها. ويؤثر هذا الاستعداد على نوعية الاهداف في التخطيط والتطوير المهني.
- 6- حل الصراع الذي قد ينشأ من توافر العديد من الفرص المهنية.
- 7- ان التحلي بنظرة واقعية للأمور وإلى امكانيات الفرد وحدوده الواقعية يعتبر أساسا مهما من اسس التخطيط الناجح الفعال.

¹ - عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، مرجع سابق، ص 205.

² - نفس المرجع السابق، ص 209 - 210.

- 8-وجود نظرة شمولية مبدعة لواقع الحياة. فالحياة مختبر تجارب يكتسب الفرد فيها عدة مهارات وخبرات، كما يتعلم فيه كيفية مواجهة مواقف جديدة مختلفة لذا يجب أن تكون نظرة الفرد لمستقبله المهني نظرة شمولية ليست محددة في مهنة واحدة.
- 9-الاحساس الشخصي بالالتزام والمسؤولية.

إدارة الحركات الوظيفية

أولاً: نقل العاملين

1- مفهوم نقل العاملين

يقصد بنقل العاملين أن يتم نقل الموظف أو العامل من وظيفة معينة إلى وظيفة أخرى داخل المنظمة (أو أحد فروعها). وقد يكون النقل من مستوى وظيفي معين إلى مستوى وظيفي أعلى، وفي هذه الحالة يطلق على عملية النقل الترقية. وقد يكون النقل من مستوى وظيفي معين إلى مستوى وظيفي أقل وهنا يكون النقل بمثابة عقاب. كما قد يكون النقل من مستوى وظيفي معين إلى مستوى وظيفي مساوٍ له، أي تحريك الموظف أفقياً.¹

وترتب على نقل الموظف أو العامل تغير في جوهر الوظيفة وسلطاتها ومسؤولياتها وتغير في المكان الذي يعمل فيه وربما الزمان والوردية التي يعمل بها أو الوحدة التنظيمية التابع لها وربما تغير كذلك في المنطقة الجغرافية التي يعيش فيها، وذلك عندما يتم نقله من المركز الرئيس أو أحد الفروع إلى فرع آخر أو من أحد الفروع إلى المركز الرئيس.

2- أسباب نقل العاملين

تقوم المنظمة بنقل العامل بناء على احتياجاتها أو بناء على رغبة وطلب العامل نفسه. وعموماً فإن عملية النقل تستهدف تطوير العاملين وأن يؤديوا عملهم في المكان الذي يمكنهم أن يعملوا فيه بكفاءة. ويمكن إجمال الأسباب التي تجعل المنظمة تقوم بنقل العامل فيما يلي:²

أ- سد حاجة المنظمة في بعض الوظائف التي تظهر بها أماكن شاغرة بسبب إحالة من كانوا يشغلونها إلى المعاش (بلوغ السن القانونية للتقاعد) أو بسبب المرض أو الموت أو الفصل أو الاستغناء أو العجز الكلي عن أداء العمل أو المعاش المبكر لأحد أو بعض العاملين في التنظيم.

ب- زيادة خبرة أو كفاءة أو مهارة العاملين عندما يتم نقلهم إلى وظائف أخرى في المنظمة.

¹ - عامر خضير الكبيسي، إدارة الموارد البشرية في المنظمات العامة (السياسات - الوظائف - العمليات)، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2019، ص 328.

² - عامر خضير الكبيسي، إدارة الموارد البشرية في المنظمات العامة (السياسات - الوظائف - العمليات)، مرجع سابق، ص 333-334.

ت- حدوث تغيير في الهيكل التنظيمي في المنظمة الأمر الذي يترتب عليه إلغاء وظائف موجودة أو ظهور وظائف جديدة.

ث- قد يتم نقل الموظف بسبب ترقيته إلى مستوى وظيفي أعلى في التنظيم، وقد يكون هذا النقل نقلاً مؤقتاً لفترة محدودة، سنة مثلاً) في الموقع الجغرافي والوظيفة ثم يعود الموظف إلى موقعه الأصلي وفي وظيفته الجديدة التي رقي إليها (من مدير إدارة إلى مدير عام مثلاً).

ج- عدم قدرة العامل أو الموظف على الأداء في وظيفته الحالية فيتم نقله إلى وظيفة أخرى تتناسب مع مؤهلاته أو مهاراته أو كفاءته أو قدراته.

ثانياً - مفهوم وسياسات ترقية العاملين

1- مفهوم ترقية العاملين

الترقية هي عملية بمقتضاها يتم نقل العامل أو الموظف من الوظيفة التي يشغلها حالياً إلى وظيفة أخرى ذات مستوى أعلى منها في السلطة والمسؤولية داخل التنظيم.

ويترتب على ترقية العامل أو الموظف زيادة في الراتب والمكافأة وبعض المميزات الأخرى التي لم تكن موجودة في الوظيفة التي كان يشغلها قبل ترقيته، مثل المركز الأدبي أو الحرية المترتبة على توسيع دائرة الإشراف على وظائف وأنشطة مرؤوسيه داخل التنظيم

2- سياسات ترقية العاملين

تقوم المنظمة بترقية العاملين فيها وفق سياستين هما سياسة الترقية داخل المنظمة وسياسة الترقية من خارج المؤسسة. ونتناولهما بالشرح كما يلي:

أ- سياسة الترقية داخل المنظمة

وفق سياسة الترقية من داخل المنظمة تنمو المنظمة بترقية العاملين الحاليين لديها إلى الوظائف الأعلى في التنظيم.

يحقق الترقى من داخل المنظمة العديد من المزايا ومنها ما يلي:¹

¹ - شرقي ناجي جواد الساعاتي، صالح إبراهيم العواسا، إدارة الموارد البشرية إستراتيجيا في ظل الاتجاهات العالمية المعاصرة، الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2020، ص ص 266 - 268.

- **توفير العاملين المتخصصين.** حيث تؤدي سياسة الترقية من داخل المنظمة إلى الرقابة الدقيقة على العاملين فيها والتأكد من حسن أدائهم وتوفير المهارات التخصصية فيهم وإعدادهم للترقي من خلال الدورات والبرامج التدريبية والاحتكاكات الوظيفية داخل الإدارات والأقسام المختلفة في المنظمة
 - **التحفيز على الأداء.** عندما يشعر العاملون في المنظمة بأن أمامهم مسار وظيفي يسمح لهم بالترقي إلى وظائف أعلى في التنظيم سيكون ذلك حافزا لهم على الأداء الأفضل وزيادة الإنتاجية، خاصة إذا كانت ثقافة الترقية داخل التنظيم هي أن الترقية لا تتم إلا من خلال الأداء والإنتاجية.
 - **توفر الرضا الوظيفي.** تؤدي سياسة الترقية من داخل المنظمة إلى شعور العاملين بالاطمئنان والرضا الوظيفي نظرا لارتفاع الروح المعنوية للعاملين في تنظيم يوفر لهم فرص الترقية وزيادة الأجر والمكانة الاجتماعية (في الوظيفة الأعلى).
- وقد يترتب على سياسة الترقية من داخل المنظمة بعض العيوب مثل:¹
- عدم استفادة المنظمة بالكفاءات الأعلى المتاحة خارج المنظمة
 - اتجاه بعض العاملين إلى التراخي والكسل إذا لم تكن هناك ضوابط جادة في ربط الترقية من داخل المنظمة بالكفاءة والقدرة على الأداء
 - ارتفاع تكاليف تجهيز العاملين داخل المنظمة للترقية مثل تكاليف البرامج والدورات التدريبية وتكاليف الوقت المستغرق في هذه البرامج والدورات (تكاليف انقطاعهم عن العمل بسبب انشغالهم في البرامج والدورات التدريبية)
- ب- سياسة الترقية من خارج المنظمة**
- تلجأ بعض المنظمات إلى شغل بعض الوظائف العليا لديها بعاملين يعملون في منظمات أخرى، وذلك بهدف ضخ دماء جديدة أو كفاءات مميزة إلى داخل المنظمة وتحقيق هذه السياسة بعض الميزات لعل أهمها:²

¹ - شرقي ناجي جواد الساعاتي، صالح إبراهيم العواسا، مرجع سابق، ص 270.

² - الإدارة العامة للتدريب المهني، مرجع سابق.

- الحصول على الكفاءات والخبرات المطلوبة في وظائف معينة لا تتوفر داخل المنظمة
- تخفيض تكاليف تجهيز وإعداد الكفاءات والخبرات المطلوبة للوظائف الأعلى في التنظيم، تلك التكاليف التي تنتج من إجراء البرامج والدورات التدريبية للعاملين الحاليين في المنظمة بغرض الترقية.

قد يترتب على سياسة الترقى من خارج المنظمة بعض العيوب مثل:¹

- خفض الروح المعنوية للعالمين لشعورهم بأن سلم الترقى إلى وظائف العليا في المنظمة غير متاح
- الإهمال والتسبب من قبل الإدارة والمشرفين للرقابة على العاملين الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض الكفاءة والإنتاجية.
- ارتفاع معدل دوران العمالة في المنظمة بسبب بحثهم عن رواتبهم أعلى توفرها لهم الوظائف الأعلى في المنظمات الأخرى

3- معايير الترقى

تقوم المنظمة عادة بوضع معايير ترقية العاملين إلى الوظائف الأعلى في المنظمة. وعلى أية حال فإنه يجب أن تكون معايير الترقية موضوعية حتى يشغل الوظائف أصحاب الكفاءة والقادرون على الأداء. ومن أشهر المعايير المتعارف عليها في اختيار العاملين بغرض الترقية ثلاثة معايير هي الكفاءة ومعيار الأقدمية ومعيار الكفاءة والأقدمية.

أ- معيار الكفاءة

تعتبر الكفاءة أفضل معايير اختيار العاملين لأغراض الترقية إلى الوظائف الأعلى في المنظمة، غير أنه توجد صعوبة في تطبيق هذا المعيار. وتتمثل هذه الصعوبة في الكيفية التي يتم بها قياس هذه الكفاءة. ومن الاجتهادات التي بذلت في هذا الصدد ما يلي:²

- قياس الكفاءة عن طريق الحكم الشخصي للرئيس المباشر للعاملين، وذلك على أساس أن الرئيس المباشر هو أقرب وأقدر المديرين على معرفة كفاءة العاملين الذين هم تحت إشرافه.

¹ - الإدارة العامة للتدريب المهني، مرجع سابق

² - المرجع نفسه.

- قياس الكفاءة عن طريق التقارير الدورية (اليومية- الأسبوعية - الشهرية - السنوية) التي يعدها المشرفون والمديرون لمؤوسيتهم

- قياس الكفاءة عن طريق الاختبارات الشفوية والتحريرية والعملية للعاملين.

ب- معيار الأقدمية

وفق معيار الأقدمية في ترقية العاملين يتم اختيار الأقدم في الخدمة (عدد سنوات الخدمة

داخل المنظمة) لشغل الوظائف الأعلى في التنظيم. ويتسم معيار الأقدمية ببعض المميزات منها:¹

- أنه نوع من المكافأة للعاملين الذين قدموا جهودهم وخبراتهم في المنظمة لسنوات طويلة

- تعتبر الأقدمية جزئياً نوعاً من العدالة في اختيار العاملين بغرض الترقية لارتباط الأقدمية بالخبرة والقدرة على العمل

غير أن معيار الأقدمية تشويه عيوب كثيرة نذكر منها ما يلي:²

- عدم العدالة في التمييز بين العامل الكفاء والعامل غير الكفاء في تقلد وشغل وظائف في التنظيم

- حرمان المنظمة من الكفاءات والمهارات في شغل الوظائف الأعلى

- خفض الروح المعنوية لدى العاملين وخفض القدرات والمهارات الخاصة التي لا ترتبط بالأقدمية في الخدمة

ج- معيار الكفاءة والأقدمية

يقضي معيار الكفاءة والأقدمية في اختيار العاملين لأغراض الترقية إلى شغل الوظائف

الأعلى في المنظمة بأن يتم الأخذ بمعيار الكفاءة والأقدمية معاً. ويعتبر تطبيق هذا المعيار حلاً وسطاً بين اختيار معيار الكفاءة فقط أو اختيار معيار الأقدمية فقط في الترقية.³

ووفق معيار الكفاءة والأقدمية تقوم المنظمة بتطبيق مبدأ الكفاءة على العاملين الذين

أمضوا مدة خدمة قدرها عشر سنوات في المنظمة (معيار الأقدمية) لشغل وظيفة مدير إدارة الموارد البشرية.

¹ - الإدارة العامة للتدريب المهني، مرجع سابق.

² - المرجع نفسه.

³ - المرجع نفسه.

4- إدارة برامج الترقية

تتطلب عملية إدارة وإدارة برامج الترقية في المنظمة معالجة حكيمة في التعامل مع فئتين من العاملين المتقدمين لبرنامج الترقية وهما العاملون الذين سيتم ترقيتهم والعاملون الذين لم يتم ترقيتهم وذلك وفق نتائج تطبيق برنامج الترقى الذي يشتمل على سياسات ومعايير الترقى. ففيما يتعلق بالعاملين الذين سيتم ترقيتهم قد يواجهون صعوبات ومعوقات عند القيام بأعباء ومهام الوظيفة الجديدة التي شغلوها بحكم الترقية، حيث تزداد هذه الصعوبات والمعوقات في حالة الوظائف الرقابية والإشرافية مقارنة بالوظائف التنفيذية. وفي هذا الصدد يجب على الإدارة أن تهيئ العاملين المرشحين إلى الوظائف الجديدة وتوضح الفروق بين هذه الوظائف الجديدة والوظائف السابقة التي كانوا يشغلونها.¹

أما العاملون الذين لم يتم ترقيتهم فيجب توضيح أسباب عدم ترقيتهم بشفافية ووضوح بحيث يتم إقناعهم بأنه لم تكن هناك محابات أو تحيز في عملية الترقية وأنه توجد أمامهم فرص أخرى للترقي في المستقبل وعليهم الاستعداد لها.²

¹ - فايزة بورس، إدارة الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي للكفاءات، جامعة الدول العربية: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2019، ص 159.

² - المرجع نفسه، ص 159.

الخلاصة:

حاولنا من خلال هذه المطبوعة تقديم مادة علمية بسيطة لطلبتنا في المستوى السنة الأولى ماستر علوم سياسية تخصص تنظيم سياسي وإداري، والمتعلقة بمقياس إدارة الموارد البشرية، وذلك من خلال توضيح كل المحاور والعناصر الأساسية ذات الصلة بهذا الحقل، والتي يجب على الطالب التعرف عليها والامام بها.

حيث شملت هذه المطبوعة مقدمة وخمسة محاور رئيسية وتلتهم خاتمة، قدمنا في المحور الأول المعنون بطبيعة إدارة الموارد البشرية القراءة التاريخية وكذا كل المفاهيم المرتبطة بوظيفة إدارة الموارد البشرية وبيئة عملها، في حين جاء المحور الثاني ليتناول أهم الأنشطة المنوطة بإدارة الموارد البشرية والمتعلقة بوظيفة جلب الموارد البشرية من خلال أنشطة تحليل الوظائف وتخطيط الموارد البشرية وعملية الاستقطاب والاختيار والتعيين.

اما المحور الثالث فخصص للوظيفة الأساسية الثانية لإدارة الموارد البشرية والمتعلقة بوظيفة تدريب وتنمية الموارد البشرية من خلال نشاط التوجيه والتهيئة المبدئية ونشاط تكوين وتنمية وتدريب الموارد البشرية، في حين خصصنا المحور الرابع لوظيفة تعويض أداء الموارد البشرية من خلال أنشطة تقييم الاداء وتقييم الوظائف وإدارة الاجور والرواتب، ليشغل المحور الخامس والآخر بوظيفة الحفاظ على الموارد البشرية من خلال نشاطات سياسة تحفيز الموارد البشرية وإدارة وإدارة الحركات الوظيفية.

في ختام هذا العمل، لا بد أن نؤكد على أن مستقبل وظيفة إدارة الموارد البشرية مرتبط بشكل مباشر بمستقبل الإدارة والإدارة بوجه خاص وبمستقبل البيئة التي تشتغل فيها المنظمة بشكل عام،

الأمر الذي يعزز من حاجتنا ورغبتنا مستقبلا إلى الخوض في الجانب الاستراتيجي لهذا الإدارة، أي الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

قائمة المراجع:

أ- القرآن الكريم

ب- السنة النبوية

ت- الكتب

1. احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مصر: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، 2018.
2. باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2003.
3. خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة السادسة، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2015 .
4. رواية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، مصر: دار فاروس للنشر والتوزيع، 2018.
5. سهيلة عباس، إدارة الموارد البشرية، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2007.
6. شرقي ناجي جواد الساعاتي، صالح ابراهيم العواسا، إدارة الموارد البشرية إستراتيجيا في ظل الاتجاهات العالمية المعاصرة، الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2020.
7. صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمة، الإسكندرية: الدار الجامعية، د.ذ.ن.
8. عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية - رؤية استراتيجية، القاهرة: جامعة القاهرة، 2003.
9. عامر خضير الكبيسي، إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية، الطبعة الخامسة، الرياض: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2018.
10. عامر خضير الكبيسي، إدارة الموارد البشرية في المنظمات العامة (السياسات - الوظائف - العمليات)، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2019.
11. عبد الباري ابراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين، الطبعة الأولى، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2008.
12. عبد الفتاح بوخمم، إدارة الموارد البشرية - مفاهيم أساسية وحالات تطبيقية، الجزائر: دار الهدى، 2011.

13. عصام عبد اللطيف عمر، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي لمنظمات الأعمال، مصر: نيولينك الدولية للنشر والتوزيع 2015، ص 270.
 14. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، مصر: دار غريب للنشر والتوزيع ، د ذ ن.
 15. فايزة بوراس، إدارة الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي للكفاءات، جامعة الدول العربية: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2019.
 16. مالك النعيم محمد علي، إدارة الموارد البشرية، مصر: الدار العالمية للنشر والتوزيع، 2020.
 17. محفوظ جودة، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2015.
 18. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، مصر: دار النشر للجامعات، 2013.
 19. محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، الاسكندرية: دار الوفاء للنشر والتوزيع، 2007.
 20. مدني عبد القادر علاقي، إدارة الموارد البشرية، جدة: دار خوازم للنشر والتوزيع، 2015.
 21. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد، القاهرة: دار الشروق للنشر والتوزيع، ص 2011.
 22. منصور محمد إسماعيل العريقي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، صنعاء: جامعة العلوم والتكنولوجيا، 2012.
 23. نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، ط1، الجزائر: دار الأمة، 2011.
 24. واين موندي، إدارة الموارد البشرية، لبنان: مكتبة لبنان ناشرون، 2015.
 25. يوسف حليم الطائي، هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري، ط1، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2015.
- ج - الدراسات غير المنشورة**
26. بابا ولدياسين، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء، دراسة حالة، البنك الموريتاني للتجارة الدولية B M C I ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة تلمسان: ابي بكر بلقايد، كلية العلوم الاقتصادية، والإدارة والعلوم التجارية، 2009-2010.

27. العابد هوارى، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية - دراسة حالة ولاية أدرار، رسالة لنيل شهادة ماجيستر في العلوم السياسية، جامعة بسكرة كلية الحقوق والعلوم السياسية، 2015.

د- المواقع الالكترونية

28. المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، إدارة الموارد البشرية، مأخوذ من الرابط التالي:

<https://www.et3lemdelivery.com/2018/11/Human-Resources-Management-pdf.html>

29. هاني عرب، محاضرات في إدارة الموارد البشرية، مأخوذة من الرابط التالي:

www.rsscrrs.info

30. ريم مشاط، إدارة الموارد البشرية، مأخوذ من الرابط التالي:

<https://fr.scribd.com/document/552362497>

قائمة الأشكال:

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	الإطار العام لبيئة المنظمة (إدارة الموارد البشرية)	16
02	دور إدارة الموارد البشرية في صياغة استراتيجية المنظمة	21
03	العلاقة بين كل من استراتيجية المنظمة وإدارة الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية	23
04	المقارنة الدور التقليدي والدور الاستراتيجي للموارد البشرية	26
05	أدوار إدارة الموارد البشرية	26
06	نموذج عام لتحليل الوظائف	31
07	آلية معالجة العجز أو الفائض في الموارد البشرية في المنظمة.	39
08	نموذج عام لتوجيه موظف جديد	50
09	ترتيب عوامل التقييم الرئيسية والثانوية	69
10	مكونات التخطيط والتطوير المهني	83
11	العلاقة والمسؤولية المشتركة بين الفرد والمنظمة في التخطيط والتطوير المهني	89
12	دورة الحياة المهنية	90

قائمة المحتويات:

رقم الصفحة	قائمة المحتويات
أ - ب	مقدمة
26 - 03	المحور الأول: طبيعة إدارة الموارد البشرية
03	مفهوم إدارة الموارد البشرية
08	التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
16	بيئة إدارة الموارد البشرية
18	استراتيجية المنظمة (تسيير الموارد البشرية) في التعامل مع البيئة
46 - 27	المحور الثاني: وظيفة جلب الموارد البشرية
27	تحليل الوظائف
31	تخطيط الموارد البشرية
39	الاستقطاب والاختيار والتعيين
58 - 47	المحور الثالث: وظيفة تدريب وتنمية الموارد البشرية
47	التوجيه والتهيئة المبدئية
51	تدريب وتنمية الموارد البشرية
74 - 59	المحور الرابع: وظيفة تعويض الموارد البشرية
59	تقييم أداء الموارد البشرية
65	الأجور والرواتب
99 - 75	المحور الخامس: وظيفة الحفاظ على الموارد البشرية
75	سياسة تحفيز الموارد البشرية
81	التخطيط والتطوير المهني للموارد البشرية
94	إدارة الحركات الوظيفية
101- 100	الخاتمة
104 - 102	قائمة المراجع

105	الملاحق
106	الفهرس

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



أحمد درابعية أدرار

كلية الحقوق والعلوم السياسية

أدرار 7 فيفري 2026

الرقم: .../اج.ك.ح.ع.س.ن.ع.ب.ع/2026

مستخرج من محضر اجتماع المجلس العلمي للكلية

صادق المجلس العلمي لكلية الحقوق والعلوم السياسية، المنعقد في دورته العادية يوم 09 جوان 2026، على النقطة التالية:

اعتماد مطبوعة بيداغوجية

مقدمة من طرف السيد: العابد هواري، الرتبة أستاذ محاضر"

عنوان المطبوعة: "إدارة الموارد البشرية،

ألقيت على الطلبة: السنة الثالثة علوم سياسية تخصص تنظيمات سياسية وإدارية

الموسم الجامعي: 2026/2025

- وهذا بعد الاطلاع على تقارير الخبرة الإيجابية المقدمة من طرف المحكمين.

