



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



محاضرات مقدمة لطلبة السنة الثالثة LMD بقسم علوم التسيير، تخصص: إدارة الأعمال، وفقا
للبرنامج الرسمي لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي في مقياس:

إدارة الموارد البشرية

من إعداد:

د. شيلى إلهام

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
VI-II	فهرس المحتويات
VIII	فهرس الجداول
X	فهرس الأشكال
XII	فهرس الملاحق
أ-ب	المقدمة
02	المحور الأول: طبيعة إدارة الموارد البشرية
03	تعريف المورد البشري
03	نظام الموارد البشرية
05	تعريف إدارة الموارد البشرية
06	الفرق بين مفهوم إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية
07	المفهوم التقليدي والمفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية
07	مفاهيم متعلقة بإدارة الموارد البشرية
08	التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
11	العوامل التي ساعدت على تطور إدارة الموارد البشرية
12	أهمية إدارة الموارد البشرية
13	أهداف إدارة الموارد البشرية
14	خصائص إدارة الموارد البشرية
15	التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية
16	العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى بالمنشأة
16	مقومات النجاح لإدارة الموارد البشرية
19	المحور الثاني: تحليل وتوصيف الوظائف
20	أولا. تحليل الوظائف
20	مفهوم تحليل الوظائف
21	أهداف عملية تحليل الوظائف
22	طرق التحليل الوظائف

23	مراحل عملية تحليل الوظائف
24	استخدامات تحليل الوظائف
25	مشاكل عملية تحليل الوظائف
27	ثانياً. توصيف الوظائف
27	تعريف توصيف الوظائف
28	أهمية توصيف الوظائف
28	أساليب تحديد مواصفات شاغل الوظيفة
29	محتوى بطاقة وصف الوظيفة
32	توصيف الوظيفة
35	المحور الثالث: تخطيط الموارد البشرية
36	مفهوم تخطيط الموارد البشرية
36	أهمية تخطيط الموارد البشرية
37	أهداف تخطيط الموارد البشرية
37	مسؤولية تخطيط الموارد البشرية
38	خطوات تخطيط الموارد البشرية
42	برامج التخطيط للموارد البشرية
43	العوامل المحددة لخطة الموارد البشرية
44	فوائد تخطيط الموارد البشرية
45	مشكلات تخطيط الموارد البشرية
48	المحور الرابع: الاستقطاب والتوظيف
49	أولاً. وظيفة الاستقطاب
49	تعريف الاستقطاب
49	أهمية الاستقطاب
50	أهداف الاستقطاب
50	مصادر الاستقطاب
52	بدائل الاستقطاب
53	مزايا وعيوب الاستقطاب
55	ثانياً. التوظيف

55	تعريف الاختيار والتعيين
55	أهمية الاختيار والتعيين
56	مراحل الاختيار والتعيين
60	المحور الرابع: التدريب وتنمية المهارات
61	أولا. التدريب
61	تعريف التدريب
62	أهمية التدريب
63	أهداف التدريب
63	عناصر التدريب
64	أساليب التدريب
66	مراحل العملية التدريبية
68	أنواع التدريب
70	ثانيا. تنمية المهارات
70	تعريف تنمية المهارات
70	أنواع تنمية المهارات
71	أساليب تنمية المهارات
74	المحور السادس: نظم الأجور والحوافز
75	أولا. نظم الأجور
75	تعريف الأجر
75	أهداف الأجر
76	تصنيفات الأجر
76	طرق تقييم الوظائف
79	العوامل التي تؤثر على تحديد مستوى الأجر
79	خطوات تصميم الأجور
81	ثانيا. نظم الحوافز
81	تعريف الحافز
81	أهمية الحوافز
82	الشروط الأساسية الواجب توفرها لنجاح نظام الحوافز

82	أنواع الحوافز
87	المحور السابع: اليقظة الاجتماعية وإدارة النزعات
88	أولا. اليقظة الاجتماعية
88	تعريف اليقظة
88	تعريف اليقظة الاجتماعية
89	المسؤول عن اليقظة الاجتماعية
89	لوحة القيادة الاجتماعية لتفعيل اليقظة الاجتماعية
90	ثانيا. إدارة النزاعات
90	تعريف النزاع
90	أسباب النزاع داخل المؤسسة
91	أشكال النزاع
91	آليات إدارة النزاعات
92	مراحل فض النزاع
96	المحور الثامن: إدارة المسارات المهنية
97	تعريف المسار المهني وإدارة المسارات المهنية
98	أهمية المسار المهني
98	خصائص المسار المهني
99	أنواع المسارات المهنية
99	مراحل المسار المهني
105	المحور التاسع: تقييم أداء الموارد البشرية
106	تعريف تقييم أداء الموارد البشرية
107	أهمية تقييم أداء الموارد البشرية
107	أهداف تقييم أداء الموارد البشرية
108	خصائص تقييم أداء الموارد البشرية
108	مسؤولية تقييم أداء الموارد البشرية
110	خطوات تقييم أداء الموارد البشرية
111	طرق تقييم أداء الموارد البشرية
118	مشكلات عملية تقييم أداء الموارد البشرية

122	الخاتمة
124	قائمة المراجع
135	الملاحق

فهرس الجداول

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان
06	الفرق بين إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية
78	تقدير قيم عوامل التقييم
78	جدول تجميعي لنتائج التقييم
101	السمات المميزة لمراحل المسار المهني
112	نموذج طريقة المقارنة الثنائية
114	نموذج القوائم
115	نموذج الاختيار الإجباري

فهرس الأشكال

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان
11	تطور النظرة إلى الموارد البشرية تاريخيا
25	استخدامات تحليل الوظائف
32	نموذج لبطاقة الوصف الوظيفي
44	العوامل المحددة لخطط الموارد البشرية
63	عناصر التدريب
79	العوامل المؤثرة على تحديد مستوى الأجور
100	مراحل المسار المهني
102	مثال لمسار مهني -موظف اعلام آلي-
116	نموذج التدرج على أساس سلوكي
119	مشاكل تقييم أداء العاملين

فهرس الملاق

فهرس الملاحق

الصفحة	العنوان
135	ملحق رقم (01): مصطلحات خاصة بإدارة الموارد البشرية
136	ملحق رقم (02): نموذج الامتحان 1
137	ملحق رقم (03): نموذج الامتحان 2

المقدمة

مقدمة

يعتبر العنصر البشري من بين المكونات الهامة والأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات أو التنظيمات من أجل إكمال العمليات أو الأنشطة، من مدخلات ومخرجات. كما تكمن أهمية العنصر البشري في تحقيق نجاح المؤسسات، فالإنسان هو العنصر الرئيسي في الإنتاج والخدمات، وهو الوسيلة والغاية من عمليات الإنتاج، من خلال استغلال واستخدام مهاراته ومعارفه.

وظيفة الموارد البشرية موجودة في كل المؤسسات سواء ربحية أم خدمية، وأيا كان حجمها، لكن الاختلاف بين المؤسسات يتمثل في ممارسة هذه الوظيفة، ففي المؤسسات الصغيرة تمارس وظيفة الموارد البشرية من قبل المدير على عكس المؤسسات الكبيرة يوجد بها إدارة متخصصة في الموارد البشرية. لهذه الأخيرة علاقة مع باقي الإدارات بالمؤسسة، تهدف من خلالها إلى ضمان استمرار نظام المنظمة وقدرته من خلال مجموع موارده البشرية على مواكبة التغييرات لتحقيق التفوق والميزة التنافسية.

من خلال ما تم عرضه سابقا، فإن أهمية مقياس إدارة الموارد البشرية هو وحدة أساسية لا يقل أهمية عن المقاييس الأخرى خاصة أن أساس نجاح المؤسسات هو استحوادها على ثروة بشرية. فمن خلال هذه المطبوعة العلمية الموجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس LMD تخصص إدارة الأعمال سنتناول المحاور التي صادقت عليهم اللجنة الوطنية لبرامج ميدان التكوين في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية. فالمطبوعة العلمية الجامعية، تشمل محاضرات محددة تمثل كل محاضرة على حدة جزء كبير من برنامج عميق لمقياس إدارة الموارد البشرية. علما أنه تم الأخذ بعين الاعتبار مبدأ التجديد المعرفي والتحديث المستمر للمفاهيم والمعارف المقدمة للطلاب، وبأسلوب بسيط.

وتسعى مادة إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق جملة من الأهداف التعليمية، مسطرة بناء على المعارف السابقة المكتسبة لدى الطالب. كما أنها تضم تسع (09) محاور أساسية تنبثق عنها عناوين جزئية مكونة لكل محور منها.

الأهداف التعليمية:

ستمكن هذه المطبوعة الطلبة من تحقيق وبلوغ الأهداف التعليمية التالية:

- تلقين الطالب أسس إدارة العنصر البشري بالمؤسسة؛
- معرفة الطالب لكل المفاهيم المتعلقة بالموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية؛
- إبراز الأهمية والخصائص لإدارة الموارد البشرية للطلاب؛
- تتبع الطالب للتطور المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية؛

➤ معرفة ودراية الطالب بكل وظائف إدارة الموارد البشرية.

المعارف السابقة:

حتى تتمكن أيها الطالب من فهم مقياس إدارة الموارد البشرية لا بد أن تكون قد اكتسبت معارف ومفاهيم أساسية في مدخل التسيير، ومدخل إدارة الأعمال، وأيضا علم اجتماع المنظمات.

بيانات المطبوعة:

عنوان المقياس	إدارة الموارد البشرية
الطلبة المعنيون بالمقياس	السنة الثالثة ليسانس LMD تخصص: إدارة الأعمال
طبيعة المقياس	وحدة أساسية
المجال الزمني للمقياس	السداسي الخامس
معامل ورصيد المقياس	المعامل = 02، الرصيد = 06
نمط تقييم المقياس	تقييم مستمر + إمتحان

محاوِر المطبوعة:

كما يتكون مقياس إدارة الموارد البشرية من المحاور التالية:

☞ طبيعة وتطور وظيفة الموارد البشرية؛

☞ تحليل وتوصيف الوظائف؛

☞ تخطيط الموارد البشرية؛

☞ الاستقطاب والتوظيف؛

☞ التدريب وتنمية المهارات؛

☞ نظم الأجور والحوافز؛

☞ اليقظة الاجتماعية وإدارة النزاعات؛

☞ إدارة المسارات المهنية؛

☞ تقييم أداء الموارد البشرية.

المحور الأول:

طبيعة وتطور وظيفة الموارد البشرية

المحور الأول: طبيعة إدارة الموارد البشرية

يعتبر العنصر البشري من بين المكونات الهامة والأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات أو المنظمات من أجل إكمال العمليات أو الأنشطة، من مدخلات ومخرجات. كما تكمن أهمية العنصر البشري في تحقيق نجاح المؤسسات، فالإنسان هو العنصر الرئيسي في الإنتاج والخدمات، وهو الوسيلة والغاية من عمليات الإنتاج، من خلال استغلال واستخدام مهاراته ومعارفه. وظيفة الموارد البشرية موجودة في كل المؤسسات سواء ربحية أم خدمية، وأيا كان حجمها. فالإدارة الموارد البشرية علاقة مع باقي الإدارات بالمؤسسة، تهدف من خلالها إلى ضمان استمرار نظام المنظمة وقدرته من خلال مجموع موارده البشرية على مواكبة التغييرات لتحقيق التفوق والميزة التنافسية.

من خلال ما تم عرضه، فإن المحور الأول يتكون من:

- 1- تعريف المورد البشري؛
- 2- نظام الموارد البشرية؛
- 3- تعريف إدارة الموارد البشرية؛
- 4- الفرق بين مفهوم إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية؛
- 5- المفهوم التقليدي والمفهوم الحديث للإدارة الموارد البشرية؛
- 6- مفاهيم متعلقة بإدارة الموارد البشرية؛
- 7- التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية؛
- 8- العوامل التي ساعدت على تطور إدارة الموارد البشرية؛
- 9- أهمية إدارة الموارد البشرية؛
- 10- أهداف إدارة الموارد البشرية؛
- 11- خصائص إدارة الموارد البشرية؛
- 12- التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية؛
- 13- العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى بالمنشأة؛
- 14- مقومات النجاح لإدارة الموارد البشرية.

1- تعريف المورد البشري

تحولت النظرة إلى الأفراد في المنظمات من كونها عنصر من عناصر التكلفة التي يجب خفضها إلى أدنى حد لها، إلى كونها أصل من أصول المنظمة التي يمكن الاستثمار فيها وزيادة قيمتها بالنسبة للمنظمة. وقد أدى هذا التحول في النظرة إلى الأفراد، إلى اعتبار الأفراد موردا من موارد المنظمة، وهذا بالرغم من أن كلمة أو اصطلاح المورد لا تنطبق إلا على الأصول المادية التي تحقق الثروة أو تحقق إيرادات¹. كما أن مصطلح الموارد البشرية حظي باهتمام كبير من قبل الباحثين والمفكرين، نظرا لكونه أهم مصدر ومكون لأصول المؤسسة.

المورد هو مصدر مادي أو معنوي، وإذا تم استخدامه بطريقة فعالة فإنه يحقق منفعة ما، مثل المورد المالي مثلا: فإذا تم إنفاقه بطريقة مفيدة فإنه يحقق منفعة لصاحبه، أما إذا أسيء استخدامه فيكون وبالاً على صاحبه، وكذلك الحال بالنسبة للمورد البشري، وعلى ذلك فإن الموارد البشرية في أي منظمة لا بد أن ينظر إليها على أنها مصدر إيجابي وأن تقوم المنظمة باستخدامه الاستخدام الأمثل وإدارته بالطريقة الصحيحة².

تعرف الموارد البشرية على أنها: "مجموعات الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات"، أو هي: "كل القوى العاملة القادرة والراغبة في العمل ومستعدة لتقديم قيمة مضافة للمجتمع"³.

وتنقسم هذه المواد إلى خمس مجموعات: الموارد احترافية-الموارد القيادية-الموارد الإشرافية- باقي الموارد المشاركة – الاتحادات العمالية.

2- نظام الموارد البشرية

نظام معلومات الموارد البشرية هو بمثابة لوحة قيادة يستند إليها مسيري الموارد البشرية عرفه Walker بأنه: "إجراء منظم لجمع وتخزين وصيانة واستخراج البيانات عن الموارد البشرية في المنظمة وشؤون الأفراد، وسمات الوحدات التنظيمية التي تتعامل معها"⁴.

وفقا لمدخل النظم يمكن النظر إلى الموارد البشرية على مستوى المنظمة باعتبارها نظام له خصائصه المادية والفكرية، ويتكون من مجموعة من الأجزاء المترابطة والمتفاعلة فيما بينها بصورة متكاملة ومستمرة. تتمثل المكونات

¹ - راوية حسين، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص29.

² - بسويي محمد البرادعي، تنمية مهارات المديرين لزيادة الإنتاجية وتحسين الأداء العاملين، الطبعة الأولى، إيتراك للطباعة والنشر، مصر، 2009، ص28.

³ - حسن ابراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، بيروت، 2002، ص17.

⁴ - بلاغماس بركة، نظام معلومات الموارد البشرية وعلاقته بوظائف إدارة الموارد البشرية، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد التاسع، الجزء الأول، جامعة البليدة 2 يونس علي، الجزائر، جوان 2017، ص54.

الأساسية لنظام الموارد البشرية من: المدخلات، عمليات النظم، المخرجات، يمكن التعرض لهذه المكونات الثلاثة على النحو التالي:¹

- المدخلات: تتمثل عناصر المدخلات لنظام الموارد البشرية في كل من الأفراد والبيانات والمعلومات. فالأفراد يقصد بهم العنصر البشري وهو مخزون متاح لدى المنظمة والمتمثل في العمالة الحالية عند نقطة زمنية معينة. وأيضا العمالة المتاحة في البيئة المحيطة والتي يمكن الحصول عليها من خلال سياسات وإجراءات معينة. أما البيانات والمعلومات يقصد بها كل البيانات الخاصة بإدارة الموارد البشرية.

- عمليات النظم: وتتمثل هذه العمليات في مجموعة الإجراءات التي يتم إجراؤها على مدخلات النظام للحصول على الأهداف أو المخرجات المطلوبة، مثل: تخطيط-اختيار وتعيين الموارد البشرية-تدريب وتنمية-صيانة الموارد البشرية).

- المخرجات: تتمثل في تركيبة وخصائص الموارد البشرية بها، حيث تتمثل هذه التركيبة وتلك الخصائص في إمكانيات قدرات ومهارات واتجاهات معينة، والتي عادة ما تحدد مستويات الأداء أو الإنتاجية التي تحققها الأفراد ومن ثم ما تحققه المنظمة.

يشمل النظام أيضا مايلي:²

- عمليات المراجعة (التغذية العكسية أو المرتدة): وهي تمثل معلومات حول أداء النظام مثل: صدور معلومات حول أداء البرامج التدريبية، الاختيار أو التعيين ليس حسب الشروط المحددة مسبقا. إعادة مراجعة بيانات المدخلات أو المخرجات على ضوء سياسات الموارد البشرية في المنظمة.

- الرقابة: تنطوي على متابعة وتقييم المعلومات العكسية لتحديد أي انحرافات للنظام عن أهدافه، وكذلك اتخاذ الإجراء اللازم لتعديل مدخلات وعمليات النظام لضمان الوصول إلى مخرجات ملائمة، كأن يقوم مدير المبيعات بإعادة توزيع رجال البيع على المناطق البيعية بعد تقييمه للمعلومة المرتدة.

¹ مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية -مدخل لتحقيق الميزة التنافسية-، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص56-57.

² سليمان محمد مرجان، دور إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة الحديثة مع نبذة مختصرة عن القوى البشرية في ليبيا، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد: 07، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2012، ص50-51.

3- تعريف إدارة الموارد البشرية

قدم العديد من الباحثين تعاريف حول إدارة الموارد البشرية أهمها:

- يعرف sekiou إدارة الموارد البشرية على أنها: "مجموعة إجراءات (سياسات، طرق، عمل، برامج...) يكون فيها المورد البشري عنصرا مهما لتعظيم أداء كل من الفرد والمنظمة على حد سواء".¹
- عرف Sherman and Chruden إدارة الموارد البشرية بأنها: "تشتمل على عمليات أساسية يجب أداءها وقواعد يجب إتباعها، والمهمة الرئيسية لمدير الأفراد هي مساعدة المديرين في المنشأة وتزويدهم بما يحتاجونه من رأي ومشورة تمكنهم من إدارة مرؤوسيههم بفعالية أكثر".²
- عرفت أيضا من خلال وضع واتخاذ الإجراءات والقرارات التي تؤثر مباشرة على الأفراد أو الموارد البشرية العاملة. فهي الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف مستويات أو نشاطات المؤسسة هم أهم الموارد ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم، بما فيه مصلحتها ومصلحتهم.³
- عرفت على أنها: "ذلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كأفراد أو مجموعات وعلاقتهم داخل التنظيم، وكذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم، وهي تشمل الوظائف التالية: تحليل التنظيم، تخطيط القوى العاملة، التدريب والتنمية الإدارية، العلاقات الصناعية، مكافأة وتعويز العاملين وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية، ثم أخيرا المعلومات والسجلات الخاصة بالعاملين".⁴
- يمكن القول أن تعريف إدارة الموارد البشرية يشمل مايلي:⁵
- ممارسة الأنشطة الإدارية: والتي تتمثل في القيام بالأنشطة والعمليات التالية: تخطيط الموارد البشرية، تنظيم الموارد البشرية، توجيه الموارد البشرية، الرقابة وتقييم أداء الموارد البشرية.
- الالتزام بأداء مختلف الأنشطة والوظائف المتعلقة بالموارد البشرية: والتي يتمثل أهمها في: تحليل وتصميم الوظائف، تنمية المسار الوظيفي، تقييم الوظائف وتحديد الأجور والحوافز، والرعاية الاجتماعية.

¹ - رقم ليندة، دروس في أسس إدارة الموارد البشرية -مدعمة بحالات تطبيقية-، طلبة السنة الثالثة إدارة الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2014-2015، ص05.

² - قصي قحطن خليفة الجميلي، إدارة الموارد البشرية في المنشآت السياحية والفندقية، طبعة مزيدة ومنقحة، دائرة المكتبة الوطنية، الأردن، ص67.

³ - حسن ابراهيم بلوط، المرجع السابق، ص18.

⁴ - دن أحمد، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في التخفيض من ضغوط العمل: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد الرابع، العدد: 03، جامعة بشار، 2019، ص562.

⁵ - محمود عبد الفتاح رضوان، الاستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية، الطبعة 1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2013، ص13-

- العمل على تحقيق الأهداف التنظيمية والأهداف الفردية التي يسعى إليها كل طرف.
ومنه فإن إدارة الموارد البشرية تختص بتوضيح وتسيير هيكل مناسب من الموارد البشرية تتميز بقدرات وجملته من المهارات كما تهتم هذه الإدارة بمكافأة الأفراد مكافأة عادلة تتفق مع الجهود التي تبذل ثم تحقيق نوع من التكامل والتنسيق بين مصالح الأفراد والمنظمة ومنع حدوث أي تضارب بينهما. تختص إدارة الموارد البشرية بتوجيه وتسيير ورقابة وتخطيط الأفراد لتحسين مستوى المنظمة والرفع من أدائها.

4- الفرق بين مفهوم إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية

يعرف الباحثون مفهوم إدارة الأفراد من كونه الحصول على أفضل ما يمكن من الأفراد للمنظمة، ورعايتهم وترغيبهم في البقاء ضمن المنظمة وإعطاء كل ما في وسعهم لأعمالهم وبناء على التعريفات السابقة، يمكن الخروج بتعريف شامل عن إدارة الأفراد: "وهي الإدارة التي تختص بتسيير شؤون الأفراد في المنظمة، بغية وضع الفرد المناسب في المكان المناسب، وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة"¹. أما إدارة الموارد البشرية تتمحور حول دور المورد البشري في تحقيق أهداف المنظمة، فهو يعبر عن ثروة أساسية في المنظمة. الجدول الموالي يبرز الفرق بينهما:

الجدول رقم 1: "الفرق بين إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية"

الرقم	الفرق	إدارة الأفراد	إدارة الموارد البشرية
1	الفترة الزمنية للتخطيط	قصيرة الأجل	طويلة الأجل
2	العقد النفسي	إذعان العامل (ي إجباره)	ولاء العامل للعمل
3	أنظمة الرقابة	رسمية	ذاتية
4	العلاقات بين الأفراد	نفعية والثقة ضعيفة بين العامل وصاحب العمل	الاحترام المتبادل بين العامل وصاحب العمل
5	الهيكل التنظيمية	بيروقراطية ومركزية	عضوية ومركزية
6	الأدوار	متخصصة ومهنية	متنوعة ومتكاملة
7	الوظائف	منغلقة وذات طابع اقتصادي	منفتحة وذات طابع اقتصادي واجتماعي وأخلاقي

المصدر: محمد موسى أحمد، إدارة الأفراد (الموارد البشرية H.R) بين النظرية والتطبيق، الطبعة 1، مكتبة الوفاء القانونية،

الإسكندرية، 2014، ص 29.

¹ محمد موسى أحمد، إدارة الأفراد (الموارد البشرية H.R) بين النظرية والتطبيق، الطبعة 1، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، 2014، ص 19.

5- المفهوم التقليدي والمفهوم الحديث للإدارة الموارد البشرية

كما تختلف وجهات نظر المديرين في الحياة العملية في تحديد مفهوم موحد ومتفق عليه لإدارة الموارد البشرية، وهناك وجهتان:¹

أولاً. وجهة النظر التقليدية: يرى بعض المديرين إن إدارة الموارد البشرية ماهي إلا مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المنشآت وتقتصر على القيام بأعمال روتينية تنفيذية مثل: حفظ ملفات العاملين وضبط أوقات الحضور والانصراف والإجازات، ولم تحظ إدارة الموارد البشرية باهتمام هؤلاء المديرين حيث يرون أن تأثيرها ضئيل على نجاح وكفاءة المنشآت.

ثانياً. وجهة النظر الحديثة: يرى البعض الآخر من المديرين أن إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية في المنشآت ولا تقل أهمية عن باقي الوظائف كالتسويق والإنتاج والمالية لأهمية العنصر البشري وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمنشآت، وشملت أنشطة رئيسية من أهمها: توصيف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، جذب واستقطاب الموارد البشرية المناسبة للعمل، تدريب وتنمية الموارد البشرية، بالإضافة إلى النشاط التقليدي المتعلق بشؤون الموارد البشرية في المنشآت.

6- مفاهيم متعلقة بإدارة الموارد البشرية

تشمل كلا من القوى العاملة، العمل، الوظيفة، والمهنة:²

- مفهوم القوى العاملة: يشير مفهوم القوى العاملة إلى ذلك الجزء من الموارد البشرية والذي تتراوح أعمارهم بين الحد الأدنى والحد الأعلى لسن العمل، وتتوافر لديهم القدرة على العمل بجانب الرغبة في العمل والبحث عنه أو الممارسة الفعلية له. ومنه فإن القوى العاملة تشير إلى قطاعين من السكان، قطاع المشتغلين وقطاع المتعطلين، وعادة يتم التمييز بين الفرد المشتغل والفرد المتعطل بأن الأخير تتوافر لديه القدرة والاستعداد والرغبة في العمل لكنه لا يجد عملاً يمارسه.

- مفهوم العمل: يشير مصطلح العمل إلى مجموعة من الوظائف أو مجموعة من الواجبات، والمسئوليات التي تؤدي بواسطة مجموعة من الأفراد، ومعنى هذا أن العمل Job يتضمن مجموعة من الوظائف ترتبط فيما بينها في صورة مجموعة من الواجبات والمسئوليات، ويتضمن العمل وفق هاذ المفهوم وجهان:

➤ مجموعة من الوظائف تتضمن واجبات ومسئوليات ومعارف متقاربة مترابطة؛

¹ - مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية (من منظور إداري-تنموي-تكنولوجي-عولمي)، الطبعة 1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص16.

² - مصطفى محمود أبو بكر، المرجع السابق، ص54-55.

➤ مجموعة من الواجبات والمسؤوليات التي قد يعهد بها إلى فرد واحد أو مجموعة من الأفراد.

- مفهوم الوظيفة: هي عبارة عن مجموعة من الواجبات والمسؤوليات التي يكلف بها شخص معين يمنح له قدر من السلطات التي تمكنه من القيام بتلك الواجبات والمسؤوليات.

- مفهوم المهنة: المهنة لها مجموعة من الأصول والشروط والضوابط والمعايير، حيث تتطلب المهنة الإعداد والترتيب الفني كما أنها تتطلب معارف ومهارات محددة، وتقوم على فلسفة معينة ومن المهن المتعارف عليها: التعليم، المحاسبة، الهندسة، الطب، المحاماة.

7- التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

تطورت النظرة إلى المورد البشري كعنصر فعال في العملية الإنتاجية التي كانت هي الهدف أو الغاية، وكان العنصر البشري عبارة عن مسبب أو عامل كبقية العوامل الأخرى، وعندما نشع في تتبع الحقب التاريخية والمراحل التي مرت به عملية إدارة الموارد البشرية ملاحظ وجود تسميات مختلفة لإدارة الموارد البشرية. نلاحظ استخدام إدارة الأفراد أن إدارة شؤون الأفراد بالضبط في أوائل الستينات تقريبا،¹ وفي سنوات الثمانينات من القرن العشرين شاهد على بروز أو ظهور مصطلح إدارة الموارد البشرية، وهذا التطور في المصطلح نتيجة لإفرازات التنافسية المنظماتية إبان الثورة التي شهدتها قطاعات الإنتاج والصناعة، من خلال ما تم سرده نجد أن إدارة الموارد البشرية مرت بالمراحل التالية:²

أ- مرحلة ما قبل الإدارة العلمية (الإدارة التقليدية): تميزت المرحلة التي سبقت الثورة الصناعية بالإنتاج اليدوي، حيث لم تتضح معالم الاهتمام بالعمل التنظيمي أو غير موجودة أصلا وما يميزها أن الأعمال كانت تمارس في نوع من غياب التأطير والتأسيس القانوني كذا اتسمت العلاقات بين العمال وأرباب العمل بنوع من العبودية والاحتكار والتعسفية، حيث كان العامل يقوم بنشاطاته اليومية مقابل تأمين الغذاء اليومي فقط. وكان ينظر للفرد على أنه عبارة عن آلة للتنفيذ فقط، وكان الكهنة هم من يؤثرون في الوضع العام، بالإضافة إلى كون العمل المؤدي خلال هذه الفترة كان غالبية في المنازل والزراعة. لذا اتسمت هذه المرحلة بغياب مفهوم إدارة الأفراد (رب العمل هو صاحب العمل).

ب- مرحلة الثورة الصناعية والإدارة العلمية: أفرزت التغيرات التي أخذتها الثورة الصناعية في بريطانيا خلال القرن الثامن عشر التي انتشرت عبر فرنسا وألمانيا و و.م.أ، حركة صناعية كبيرة جدا وغير مسبوق، فسميت تحت تسميات عديدة منها مرحلة التفاعل أو التغيير ومرحلة الانقلاب، وما يميز هذه الفترة القفزة العظمى في العملية

¹ - حسن ابراهيم بلوط، المرجع السابق، ص36-37.

² - بن جبل لونيس، تسيير الموارد البشرية GRH، دار النشر جيطلي، برج بوعرييج، الجزائر، 2015، ص18-20.

الاقتصادية، حيث انتقلت الصناعة إلى المصانع وأخذت سمة التنافسية بين أصحاب الأعمال، ترسم مكان ودور العنصر البشري من خلال بزوغ الأفكار التنظيمية، التي تهدف إلى تنظيم القطاع الصناعي.

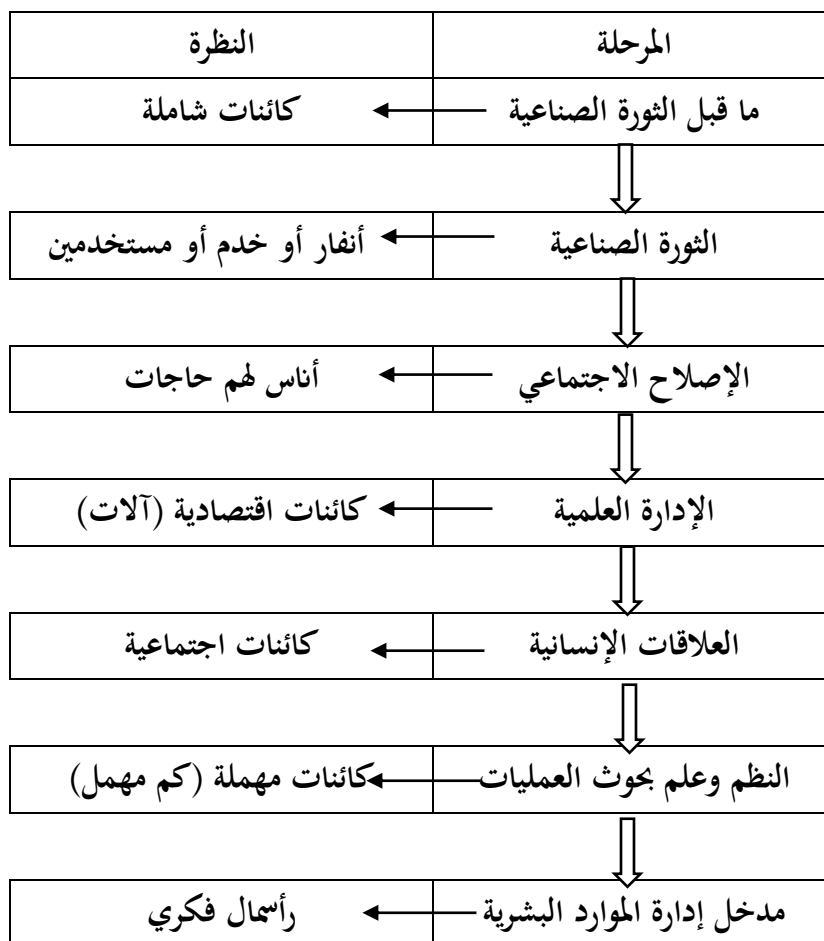
إلا أن فترة الثورة الصناعية صاحبها مجموعة من المشاكل كونها غلبت العنصر الآلي على العنصر البشري، وأغفلت حاجات وحوافز العمال. وفي الوقت ذاته وجد العمال أنفسهم ضعفاء أمام أرباب العمل وغير مهيين للمطالبة بحقوقهم، إلا أن افتقار العمال إلى الأمان، واستغلالهم من قبل أرباب العمل، ومعاملتهم كالألات، ساهم في تنظيم صفوفهم، وفي حوالي منتصف القرن الثامن عشر أوجد العمال النقابات لتدافع عن حقوقهم ومصالحهم المختلفة واستخدمت النقابات العمالية كافة الأسلحة المتاحة أمامها وفي مقدمتها الإضراب مما أجبر أرباب العمل على التفاوض معها، نتج عن ذلك تحقيق المطالب. إلى جانب النقابات ظهر ما يعرف بوظيفة السكرتير الاجتماعي مهمته مساعدة العمال على معالجة مشاكلهم المهنية والسهر على تحقيق الرضا الوظيفي. وتمثل منصب السكرتير الاجتماعي أول مبادرة لوضع مصالح متخصصة للأفراد.

أما الحقبة التي تلت الثورة الصناعية، عرفت بحقبة رواد ومدارس الإدارة، وظهرت إدارة الأفراد، التي كان محتوى لوظيفة بالاعتماد على أسس النظرية وأخرى قانونية بتدخل الدولة لتوضيح حقوق وواجبات كل من العامل والمؤسسة. ومن رواد هذه المرحلة نجد كل من فريدريك تيلور الذي لاحظ خلال عمله بشركة الصلب تباين واختلاف في كفاءة العمال والعمل، وخلال هذه الفترة امتدت الدراسات حتى شملت مجموع الحركات التي يؤديها العامل مثلما تدل دراسات فرانك جيلبرت. مع العلم أن إدارة الأفراد والتي كانت تسمى أيضا إدارة المستخدمين أو إدارة شؤون العاملين.

ج- مرحلة العلاقات الإنسانية والسلوكية: تمثل هذه المرحلة توجهها جديدا بالنسبة للعنصر البشري على مستوى التنظيمات حيث تحولت النظرة والاهتمام إلى العنصر البشري أكثر مما كانت عليه من قبل، ولعل من التسمية يتضح كل شيء، ومن الممكن أن ندعو هذه المرحلة بمرحلة التأسيس لفكر حديث يتناول الفرد العامل على أساس الإحاطة به وبخصائصه ومراعاة خاصية الإنسانية فيه وهذا هو جوهر التوجه، وكان للدراسات التي أجريت بمصنع هاوثرن ب و.م.أ أثر كبير جد إيجابي في هذا التناول الجديد، حيث اهتمت هذه الدراسات بدور العلاقات الإنسانية وأهميتها في السلوك التنظيمي، ويعد الباحث إلتون مايو من الأوائل الذين أسسوا هذا التنظير، وتم التوصل إلى أن الحوافز المعنوية تلعب دورا كبيرا في حفز العمال نحو الشعور بالرضا، وكذلك الطاقات الاجتماعية تلعب دورا جد مهم في حجم الأداء. ومن بين النقاط التي مثلت اللمسات الحديثة لهذه المرحلة:

- الدراسات السابقة الذكر توصلت إلى أن المورد البشري أو رأس المال البشري يعد العامل الأكثر أهمية في العملية الإنتاجية، لهذا يجب أن يلقي الرعاية والاهتمام من طرف أرباب العمل.
- برز مفهوم تطور تسيير الموارد البشرية نحو الدافعية والتي ضمن أفكارها ليكارت في نظريته الدافعية، وجاءت هذه النظرية كمراجعة للأساليب الإدارية القديمة وميزت بين الدوافع لدى الفرد (ذاتية-أمان-ابتكار) واستغلال الدافعية يكون بالتحفيز.
- تجدر الإشارة هنا إلى أن الفرق بين الحافز والدافع، كون الحافز هو عنصر خارجي، في حين الدافع هو حاجة داخلية للفرد تدفعه للقيام بأعمال معينة، وتعزز الإرادة بالحافز.
- د- مرحلة إدارة الموارد البشرية GRH: ظهرت هذه التسمية في نهاية السبعينات حيث يرى الباحثين أن التغيير في اسم يدل على أن التغيير في النظرة والممارسة، فالانتشار الواسع لعلوم الأحياء جعل من مصطلح النظام المرجع الأساسي لتحقيق رؤية شاملة ومتكاملة عن المؤسسات والأفراد الذين يكونونها، وكذا أنشطة الإدارة التي تهتم بهم. وقد ساهمت أيضا عدة تيارات فكرية، وخاصة تلك المتخصصة في علم اجتماع المنظمات، في تطوير إدارة الموارد البشرية وجعلها تأخذ مكانة تنظيمية وتسييرية هامة في المؤسسات كما غيرت النظرة للإنسان في المؤسسة، ومن بينها مدخل الهوية والثقافة الذي أعطى دفعة قوية لتسيير الموارد البشرية.
- أحدثت إدارة الموارد البشرية ثورة في بعض مفاهيم وممارسات إدارة الأفراد، إلا أن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تمثل المرحلة الأعلى التي بلغتها إدارة الموارد البشرية فهي تكملة واستمرار بشكل أكثر تطورا وتقدم.
- يعكس الشكل الموالي تطور النظرة إلى الموارد البشرية خلال المراحل السابقة:

شكل رقم 01: "تطور النظرة إلى الموارد البشرية تاريخياً"



المصدر: محمد أيمن عبد اللطيف عشوش وآخرون، أساسيات إدارة الموارد البشرية، منشورات كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2017، ص 16.

8- العوامل التي ساعدت على تطور إدارة الموارد البشرية

يمكن حصر أهم العوامل التي ساهمت في تطور إدارة الموارد البشرية عبر التاريخ بعاملين أساسيين:¹

أ- مدلولات وإفرازات محيطات العمل: وذلك من خلال العوامل التالية:

- قيام المصانع وتزايد حجم الإنتاج؛
- الأفكار والتكنولوجيات المستحدثة؛
- تطور دور الدولة في شتى ميادين العمل؛
- قوة الرأي العام وتزايد ضغوطاته في توجيه وتصويب سياسات العمل؛
- التنافس المحلي والدولي.

ب- مكونات ومكونات الأفراد: وترتبط بالعوامل التالية:

¹ - حسن ابراهيم بلوط، المرجع السابق، ص 37-39

- حاجات وتوقعات الأفراد وسلوكهم أثناء ممارستهم العمل؛
- ارتفاع المستوى الثقافي للموارد البشرية؛
- تنظيم الأفراد من خلال قيام النقابات العمالية المختلفة.

9- أهمية إدارة الموارد البشرية

يرى بعض المفكرين أن أهمية إدارة الموارد البشرية تكمن في عاملين هما: أحدهما اكتشاف أهمية الأداء البشري كمحدد أساسي للكفاءة الإنتاجية. ثانيهما اكتشاف أهمية وقدرة إدارة الموارد البشرية في توجيه الأداء البشري والتأثير عليه بما يحقق المزيد من الكفاءة الإنتاجية¹. يمكن تمييز أهمية إدارة الموارد البشرية على مستويين: مؤسسي، وقومي:

أولاً: الأهمية على مستوى المؤسسة: تتجلى أهمية إدارة الموارد البشرية في:²

- إن الإدارة الجيدة للموارد البشرية تؤدي إلى تحقيق أفضل النتائج المالية، وقد بدأت بالفعل محاولات جادة لحساب النتائج الاقتصادية من الإدارة الجيدة للموارد البشرية عن طريق تحليل التكلفة والعائد وكذلك عن طريق أسلوب محاسبة الموارد البشرية.
- تؤدي الإدارة الجيدة للموارد البشرية إلى تقليل التعارض بين الإدارة والعمل أو الأفراد العاملين أي تحسين العلاقة بين الإدارة والأجهزة العمالية كالنقابات.
- تتواءم إدارة الموارد البشرية وتتكيف مع القيود أو لظروف البيئية المحيطة بالمنظمة التي من أهمها التشريعات الحكومية الخاصة بقوانين العمل.
- إن الإدارة الجيدة للموارد البشرية تؤدي إلى خلق وتنمية قوة عمل تكون محبة وراغبة في العمل مما يعني ارتفاع إنتاجية الفرد الواحد نتيجة وجود المناخ التنظيمي المناسب في المنظمة.
- الإدارة الجيدة للموارد البشرية مطلب أساسي لتحقيق الرضا عن العمل في المنظمة ورفع الروح المعنوية لدى الأفراد العاملين فيها.

ثانياً: الأهمية على مستوى القومي: تظهر أهمية الإدارة الفاعلة للموارد البشرية في المنظمات خاصة في الدول النامية في المحاور الرئيسية التالية:³

¹ باية بن عاشور وحسين قادري، إدارة الموارد البشرية كمدخل في تفعيل جودة الخدمة العمومية، المجلة الجزائرية للأمن الإنساني، المجلد: 06، العدد: 01، جامعة باتنة 1، جانفي 2021، ص1086.

² يوسف حجيم الطائي وهاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية - قضايا معاصرة في الفكر الإداري-، الطبعة 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ص42-43.

³ عبد الحميد الخليل، إدارة الموارد البشرية، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2018، ص18.

- الموارد البشرية أساس الاستقلال والنفوذ الاقتصادي، من خلال تعظيم القيمة المضافة وزيادة الناتج القومي.
- الموارد البشرية أداة تنافسية عالمية، أي تسعى الشركات لزيادة قدرتها التنافسية من خلال الاستحواذ على عقول المديرين الأكفاء.
- العقول المبتكرة تحفز فاتورة التكنولوجيا المستوردة، فالعقل المبدع أساس نجاح المنظمات في بيئة الأعمال المعاصرة.
- الموارد البشرية الفاعلة أداء لزيادة الصادرات وتعزيز وتنمية الاقتصاد الوطني.

10- أهداف إدارة الموارد البشرية

إن الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية في جميع المنظمات هو تزويد المنظمة بموارد بشرية فعالة، وتطوير الأفراد تطويراً يلي رغباتهم واحتياجاتهم، وبالتالي تتمكن المنظمة من تقديم إنتاجها السلعي والخدمي بكفاءة عالية. تشمل أهداف إدارة الموارد البشرية المجتمع، المنظمة، والعاملين: ¹

أولاً: الأهداف على مستوى المجتمع:

- المحافظة على التوازن بين الفرص المتاحة للعمل والطاقات البشرية التي بإمكانها التقدم للحصول على هذه الفرص؛
 - مساعدة أفراد المجتمع في إيجاد أفضل الأعمال وأكثرها إنتاجية بالنسبة لكل منهم وبالشكل الذي يجعلهم سعداء ومتحمسين للعمل؛
 - تمكين أفراد المجتمع من استثمار طاقاتهم بالشكل الجيد والحصول على مقابل عادل لهذا الاستثمار؛
 - صيانة الموارد البشرية والمحافظة عليها من سوء الاستخدام؛
 - توفير المناخ التنظيمي الذي يمكن أفراد المجتمع من التعبير بحرية عن أفكارهم بأسلوب يحقق التطور الاجتماعي والثقافي لأفراد المجتمع.
- ثانياً: الأهداف على مستوى المنظمة: يتفق أغلب الباحثين على أن أهداف إدارة الموارد البشرية هي أهداف المنظمة أيضاً. ونحن لا نختلف مع هذا الموقف أيضاً. فلكي تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها الإنتاجية والاقتصادية يجب أن تحقق الأهداف التالية أيضاً بشأن مواردها البشرية وهي:
- الحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف؛

¹ محمد بن دليم الفحطاني، إدارة الموارد البشرية - نحو منهج استراتيجي متكامل-، الطبعة 4، العبيكان للنشر، المملكة العربية السعودية، 2015، ص24-25.

- الاستفادة القصوى من جهود العاملين؛

- المحافظة على استمرارية رغبة الأفراد في العمل في المنظمة.

ثالثاً: الأهداف على مستوى العاملين:

- الحصول على أفضل فرص عمل ممكنة مع إتاحة فرص التقدم والترقي؛

- وجود ظروف عمل جديدة تمكنهم من العمل الفعال الذي يزيد من إنتاجهم وبالتالي من مكاسبهم المادية؛

- وجود برامج الأمن والسلامة في المحافظة والإبقاء على العنصر البشري؛

- توفير العلاقات الإنسانية الجيدة والفعالة التي تزيد من إحساس العاملين بالانتماء للمنظمة وحرصهم على

مصلحتها مع تنشيط الاتصالات وحرية الحركة والاستقلال داخل المنظمة؛

- العدالة في معاملتهم وفي منح المكافآت لهم وتوقيع العقوبات عليهم؛

- وجود ضمان اجتماعي وصحي جيد يوفر الأمن والأمان للعاملين بالمنظمة.

11- خصائص إدارة الموارد البشرية

تنطوي إدارة الموارد البشرية على مجموعة من الخصائص والتي يجب أن تتوفر لدى مديري الموارد البشرية

ليكتسب القدرة على التخطيط وتنفيذ الأعمال الرئيسية التي:¹

- تساعد المديرين على فهم الحاجة على تغير أنماط إدارته السابقة.

- تساعد المديرين على تنفيذ التغييرات في الإجراءات والممارسات التي تكمن المستويات الدنيا من تحمل

المسؤوليات أكثر، وكيفية تنفيذ المهام.

- تساعد المديرين على خلق المناخ الذي يوحي بالثقة عند التعامل مع المرؤوسين.

- تساعد المديرين على وضع النظم والشروط والمزايا التي تظهر المساواة بين الموارد البشرية بغض النظر عن

مراكزهم.

- تساعد المديرين على إنشاء نظام اتصال واضح وفعال.

- تساعد المديرين على إنشاء نظام مكافآت عادل ومنصف.

¹ - عمر بلخير جواد، دور تكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة شركة الإسمنت ومشتقاته SCIS بسعيدة، رسالة دكتوراه، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2014-2015، ص29.

12- التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

لقد حدثت كثيرا من التغييرات في مجالات العمل المختلفة في وقتنا الحاضر صاحبها كثيرا من التحديات والعقبات أمام إدارة الموارد البشرية، وسنذكر فيما يلي بعض الأمثلة لهذه التحديات:¹

- زيادة الاعتماد على التكنولوجيات الحديثة: إن التطورات التكنولوجية تشكل قيدا على إدارة الموارد البشرية لأن التغييرات الملحوظة في التكنولوجيا الإلكترونية تؤدي إلى تغييرات جذرية في أنواع الأعمال والمهارات وهنا تزداد أهمية بعض الأنشطة مثل التدريب والتنمية والتخطيط للمستقبل الوظيفي بما يتناسب مع تلبية احتياجات هذه التغييرات.
- التغييرات في تركيب القوى العاملة: لقد لوحظ أن هناك تغيير في تركيبة القوى العاملة الحالية بمختلف المنشآت، ومن هذه التغييرات زيادة نسبة النساء العاملات، وقد يلقي هذا عبئ جديد على إدارة الموارد البشرية فتزايد معدلات النساء العاملات والمشاركات في قوة العمل سوف يخلق متطلبات جديدة لزيادة المساواة في الدفع وفرض الترقى الوظيفي إضافة إلى إعداد سياسات خاصة بالنساء.
- نظم المعلومات في إدارة الموارد البشرية: لكي تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنشأة بطريقة أفضل فإنها تحتاج إلى نظم معلومات حديثة تشمل على كل بيانات وخطط إدارة الموارد البشرية في شكل قسم متخصص يقدم النصح للإدارة، والتحدي الذي يواجهه معظم المنشآت في الوقت الحاضر هو مقدرتها على التقدم بمعلومات ذات قيمة للإدارة تساعد على اتخاذ قرارات رشيدة تجاه الموارد البشرية.
- تغير القيم والاتجاهات: تؤدي القيم والاتجاهات والمعتقدات دورا هاما بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، وقد لوحظ أن هناك اتجاهات واضحة بين القوى العاملة، لها أثر سلبي على الأداء والإنتاجية ومن أمثلة هذه الاتجاهات الميل إلى التهرب من المسؤولية، النظرة المضادة للتغير والتجديد، وتفشي ظاهرة اللامبالاة وعدم الولاء والانتماء للعمل... الخ.
- كل هذه التغييرات في قيم العمل تعتبر تحديا لإدارة الموارد البشرية، حيث يقع على عاتق الإدارة مسؤولية مواجهة هذه المعوقات والتخلص منها أو على الأقل التقليل من حدتها.
- العائد والتعويض المادي للعاملين: يؤدي التضخم الاقتصادي إلى طلب العاملين أجورا أعلى، وعدم قدرة الكثير من المنشآت على دفع أجور أعلى للعاملين تتناسب مع مستوى هذا التضخم قد يؤدي إلى عدم الانتظار في العمل والبحث عن أعمال إضافية خارج العمل الرسمي وبهذا فإن إدارة الموارد البشرية تجد صعوبة لعدم قدرتها على دفع أجور أعلى للعاملين وحفزهم لبذل جهود كبيرة.

¹ - صفوان المبيضين وعائض الأكبلي، التخطيط في الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2019، ص 13-14.

13- العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى بالمنشأة

حتى يمكن فهم هذه العلاقة يجب:¹

- التفرقة بين كلا من المديرين التنفيذيين والمديرين الاستشاريين. فالمديرون التنفيذيون لديهم سلطة إصدار الأوامر والتعليمات ويكونون مسئولون عن تحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة مثل: مديري الإنتاج، والتسويق، والتمويل... الخ. أما المديرون الاستشاريون فهم المديرون الذين لديهم سلطة تقديم النصح والمشورة، ويعانوا المديرين التنفيذيين في تحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة مثل مديري الموارد البشرية، مديري العلاقات العامة، مديري الشؤون القانونية... الخ.

- إذا نظرنا إلى مدير الموارد البشرية نجد أنه لديه سلطة تنفيذية على العاملين داخل إدارته، يخطط وينظم ويشرف ويوجه ويراقب، ولديه سلطة استشارية على المديرين التنفيذيين داخل المنشأة، حيث يقدم النصح والمشورة لهم فيما يتعلق بجميع أنشطة إدارة الموارد البشرية.

- بصفة عامة يتعاون كل من مدير الموارد البشرية من ناحية، والمديرون التنفيذيون من ناحية أخرى في ممارسة أنشطة إدارة الموارد البشرية.

- يقوم مدير الموارد البشرية بإعداد قوائم وصف الوظائف وقوائم تحدد شروط الوظائف في ضوء ذلك. وبالنسبة لوظيفة تخطيط الموارد البشرية يقوم المديرون التنفيذيون بتقدير احتياجاتهم من العمالة في ضوء خطة المنشأة وحجم الأعمال، تقوم إدارة الموارد البشرية بمراجعة تلك التقديرات والتنسيق بينها تمهيدا لوضع خطة موارد بشرية شاملة متكاملة للمنشأة.

- بينما تقوم إدارة الموارد البشرية بتقديم مقترحات للمديرين التنفيذيين بشأن برامج الحوافز والمزايا، تقوم الإدارة التنفيذية باتخاذ القرارات بشأن نظام الحوافز والمزايا الذي سيتم تطبيقه على العاملين بالمنشأة.

من ثم يتضح ضرورة وجود تعاون وتنسيق بين إدارة الموارد البشرية والوحدات التنظيمية المختلفة بالمنشأة عند ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية.

14- مقومات النجاح لإدارة الموارد البشرية

لا شك أن نجاح أداء المؤسسة مرهون بتحديد أهداف واضحة، توجهها نحو المهام والموضوعات التي تحتاج إلى متابعة، وبقدر ما تكون الأهداف الموضوعية واضحة، بقدر ما تكبر فرص النجاح في تحقيقها، لأن الأهداف الواضحة تكون سهلة القياس وهي مرغوبة جدا لدى الأفراد، بالإضافة إلى التخطيط السليم الذي هو اتخاذ القرارات التي تخدم

¹ - مصطفى مصطفى كامل وآخرون، إدارة الموارد البشرية، جامعة القاهرة، مصر، 2018، ص 19-20.

الأهداف، وتوضح استراتيجيات، وسياسات، وتكتيكات عملية تحقيق هذه الأهداف. وعلى ضوء ذلك يمكن تحديد مقومات نجاح إدارة الموارد البشرية كمايلي:¹

- دعم المؤسسة لنجاح إدارة الموارد البشرية: ولا يتحقق هذا الدعم إلا عن طريق قيادة متجاوبة وملتزمة، وداعمة للنجاح، فالقيادة الداعمة هي شرط المؤسسة الناجحة، حيث تترك الأفراد يشاركون فعليا في القرارات التي تتخذها على كل المستويات الإدارية. وعليه يبدو جليا أن نجاح المؤسسة لا يكون إلا من خلال فلسفة قيادتها، تزويدها لإدارة الموارد البشرية بكل مستلزمات النجاح.

- نجاح مدير إدارة الموارد البشرية: يستدعي العمل الناجح لإدارة الموارد البشرية أن يكون مديرها على معرفة كمية، ونوعية بالموارد البشرية في أن واحد. فالمعرفة الكمية تختص بمعرفة العموميات حول الوظائف الموجودة...، أما المعرفة النوعية فتركز على نوعية الوظائف والشروط المتصلة بها.

- نجاح الموارد البشرية في أدائها بالمؤسسة: حتى يتحقق هذا الأمر عليها أن تركز من خلال إدارة الموارد البشرية على ميزتين أساسيتين: الأولى هي مقدرة العمال، وتمكنهم من المعارف، والمهارات، والثانية فهي الحافز الذي يعبر بدوره عن استعداد الفرد للقيام بالعمل المطلوب منه.

اختبر معارفك:

السؤال الأول:

ما العلاقة بين إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية؟

السؤال الثاني:

عرف كلا من: العمل - الوظيفة - المهنة - المهارة - القوى العاملة.

السؤال الثالث:

في ظل سيورة العمل الاستراتيجي بالمؤسسة، حدد أين تقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمية؟

¹ - مصطفى محمد الجريوة، إدارة الموارد البشرية، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، الأردن، 2017، ص30-31. (بتصرف)

المحور الثاني:

تحليل وتوصيف الوظائف

المحور الثاني: تحليل وتوصيف الوظائف

يعد العنصر البشري من العناصر المهمة في المؤسسة، بحيث يمكن اعتباره رأس مال يجب الاستثمار فيه، والاهتمام بكافة الوظائف المرتبطة به. ولكي يتحقق ذلك لابد من القيام بعملية تحليل وتوصيف الوظائف، بحيث أن الأفراد والوظائف وجهان لعملة واحدة. وعليه يتوجب على مسيري الموارد البشرية والمؤسسة جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات الخاصة بهما، حتى يتسنى للفرد أن ينجز وظيفته على أكمل وجه، وتحقيق أهداف المؤسسة ككل وتحسين أدائها وسط السوق الذي تنشط فيه.

ويضم هذا المحور جانبين: أولاً تحليل الوظائف، وثانياً توصيف الوظائف، ولكل جانب عناصر فرعية مكونة له:

أولاً. تحليل الوظائف

- 1- مفهوم تحليل الوظائف؛
- 2- أهداف عملية تحليل الوظائف؛
- 3- طرق التحليل الوظائف؛
- 4- مراحل عملية تحليل الوظائف؛
- 5- استخدامات تحليل الوظائف؛
- 6- مشاكل عملية تحليل الوظائف.

ثانياً. توصيف الوظائف

- 1- تعريف توصيف الوظائف؛
- 2- أهمية توصيف الوظائف؛
- 3- أساليب تحديد مواصفات شاغل الوظيفة؛
- 4- محتوى بطاقة وصف الوظيفة؛
- 5- توصيف الوظيفة.

أولاً. تحليل الوظائف

تعد عملية تحليل الوظائف من العمليات المهمة في جمع المعلومات عن كل وظيفة، بغرض التعرف عليها ومواصفاتها والمهارات الواجب توافرها فيمن يشغلها. فهي تسمح بتحديد مختلف مكونات منصب العمل من جهة المهام والمسؤوليات وظروف العمل ومن جهة أخرى المهارات والمعارف والسلوكيات المطلوب توافرها في من يشغل هذا المنصب.

1- مفهوم تحليل الوظائف

يمكننا التفكير في تحليل الوظيفة باستخدام تعريف مختصر أو تعريف مفصل:¹

➤ أولاً. التعريف المختصر: يشير تحليل الوظيفة إلى عملية اكتشاف طبيعة الوظيفة.

➤ ثانياً. التعريف المفصل: تحليل الوظيفة هو العملية المنهجية لاكتشاف طبيعة الوظيفة عن طريق تقسيمها إلى وحدات أصغر، حيث ينتج عن هذه العملية صفة واحدة أو أكثر من الصفات المكتوبة بهدف وصف ما يتم القيام به في هذه الوظيفة أو ما هي القدرات اللازمة لأداء الوظيفة بشكل فعال.

في هذا السياق، قدم العديد من الباحثين والمفكرين تعاريف حول مصطلح تحليل الوظائف، أبرزها:

- تعرف بأنها: "العملية التي ينتج منها وصف شامل للوظائف وعلاقتها ببعض، التي يمكن وصفها وتصنيفها وتقييمها بشكل منهجي".²

- يعرف على أنها: "تحليل الوظائف كعملية إدارية يعني تحديد معالم كل وظيفة من خلال تحديد الواجبات والمسؤوليات، وتحديد مستوى ونوع المهارات المطلوب توافرها، فعملية التحليل هي عملية فنية تتطلب تحليل العمل ومعرفة مكوناته بحيث نستطيع الوصول إلى إعداد وصف وظيفي".³

- يعرف أيضاً تحليل الوظيفة على أنه: "الدراسة الكاملة للوظيفة، وإجراء يتم من خلاله اكتشاف الحقائق المتعلقة بكل جانب من جوانبها، ويتم ذلك بشكل منهجي".⁴

➤ تحليل الوظيفة هو دراسة وجمع المعلومات المتعلقة بعمليات ومسؤوليات وظيفة معينة. مخرجات هذا التحليل هي وصف الوظيفة ومواصفات شاغل الوظيفة.

¹ Michael T. Brannick and Others, **Job and work analysis –Methods, Research, and applications for human resource management-**, Second Edition, Sage Publications, New Delhi, 2007, p08.

² أسيا بغضي ومفيدة مجاوي، دور تحليل الوظائف في تحسين قيمة المنتج -دراسة حالة مؤسسة رغوة الجنوب-، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، العدد: 11، الجزء: 02، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، الوادي، 2018، ص102.

³ طارق الياس، الإدارة بالعمليات: من الاستراتيجية إلى الخطط التنفيذية، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2019، ص168.

⁴ Gurpreet randhawa, **Human resource management**, Atlantic Publisher, New Delhi, 2007, p40-41.

➤ تحليل الوظيفة هو عملية الحصول على معلومات حول الوظائف؛ خاصة ما يفعله العامل داخل المنظمة؛ كيف ينجز الوظائف؟ لماذا يفعل ذلك؟ المهارة المطلوبة؛ التعليم والتدريب المطلوب علاقة الوظيفة بالوظائف الأخرى، والمتطلبات المادية، وظروف العمل.

من خلال ما سبق، فإن عملية تحليل الوظائف تعد وسيلة هامة لجمع أكبر قدر من المعلومات حول الوظيفة من جهة وشاغل الوظيفة من جهة أخرى، بحيث يمكن اعتبارها كبنك للمعلومات تقدمها لباقي الوظائف الأخرى.

2- أهداف عملية تحليل الوظائف

تهدف عملية تحليل الوظائف إلى النقاط التالية:¹

- تصميم العمل: يساعد تحليل العمل في تجميع الأنشطة في مهام وتجميع المهام في وظيفة كاملة تحتوي على بداية ونهاية، وهوية واضحة، والإحساس بالمسؤولية، وتوفير التخصص وتقسيم العمل.
- الاختيار: يوفر تحليل العمل بيانات عن المواصفات المثالية الواجب توافرها في شاغل الوظيفة، وعلى المنظمة أن تبحث عن هذه المواصفات في المتقدمين لشغل الوظيفة، وأن تصنفهم بناء على مدى توافر هذه المواصفات.
- تقييم الوظائف: بناء على تحليل الوظائف، يتم تحديد أهميتها النسبية (أو قيمتها) داخل المنظمة، ويتم التعبير عن هذه الأهمية أو القيمة في شكل أجور.
- تقييم أداء العاملين: يوفر تحليل العمل بيانات عن الأعباء والمهام والمسئوليات، التي يجب أن يقوم به شاغل العمل، ومدى قيامه الفعلي بها يحدد قيمة أدائه وكفاءته.
- التدريب: إذا تبين أن هناك فارقاً بين مواصفات الشخص الذي يشغل الوظيفة فعلاً، وبين المواصفات المطلوبة فيه، فهناك احتمال لسد هذا الفرق بالتدريب.
- تحديد الاحتياجات من العمالة: يتحدد عدد العاملين في كل وظيفة بحجم عبء العمل الذي يقوم به شاغل واحد للوظيفة، وهو ما يتحدد تماماً بواسطة تحليل العمل، ويقسمة الحجم الكلي لعبء العمل على ما يقوم به شاغل واحد للوظيفة، يتحدد عدد العاملين المطلوبين.
- تبسيط العمل: بمقارنة البيانات الموجودة في تحليل العمل بما يتم فعلاً داخل الوظيفة، قد يتبين وجود أنشطة فعلية لا يجب القيام بها، ومن هنا يمكن الاستغناء عنها، وبالتالي يتم تبسيط العمل.
- الترقية والنقل: ويجب ان تتم قرارات النقل والترقية، استناداً على مدى التطابق بين مواصفات الشخص من جهة وبين مواصفات ومتطلبات الوظيفة من جهة أخرى.

¹ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص 84-85.

- التطوير التنظيمي: يوفر تحليل بيانات أساسية عن مكونات الوظائف، وهي بيانات لازمة عند إحداث نوع من دمج أو فصل الوظائف في أقسام، أو تغيير تركيبة الأقسام والإدارات بغرض تطوير الأداء.

3- طرق التحليل الوظائف

من بين الطرق المستعملة في تحليل الوظيفة نذكر كلاً من:¹

أ- المقابلة الشخصية: يعتبر أسلوب المقابلة الشخصية من أكثر الطرق شيوعاً واستخداماً في جميع البيانات المتعلقة بالتحليل، وذلك لأنه يتيح التعرف على جميع جوانب الوظيفة من واجبات ومسؤوليات وجميع الجوانب السلوكية المتعلقة بشاغل الوظيفة. وهناك ثلاث أنواع من المقابلات:

- مقابلة فردية: تتم مع كل فرد شاغل للوظيفة على حدة؛

- مقابلة جماعية: تتم مع مجموعات من الوظيفة الذين يشغلون نفس الوظيفة؛

- المقابلة مع المشرفين والرؤساء المباشرين: الذين يتوافر لديهم معلومات كاملة حول الأنشطة التي يؤديها مرؤوسيه.

ب- الملاحظة المباشرة: تعتبر من أحسن الوسائل المستعملة في جميع بيانات التحليل خاصة في الوظائف التي تتكون من أنشطة بدنية والتي تتكرر بصفة دائمة وبالتالي يمكن ملاحظتها وتسجيلها مثل وظائف عمال الإنتاج وموظفي الحسابات... الخ. يمكن الجمع بين أسلوب الملاحظة المباشرة والمقابلة الشخصية من خلال ملاحظة سلوك العامل أثناء الشخصية من خلال ملاحظة سلوك العامل أثناء تأديته لعمله.

ج- قوائم الاستقصاء: يقصد بالاستقصاء توجيه عدة أسئلة للمستقصى منه (شاغلي الوظيفة) ثم تدوين إجاباته عليها. أما عن مميزات فهي سرعة الحصول على المعلومات المتعلقة بكثير من الوظائف المختلفة، كذلك توفر نوع من الثقة والولاء في شاغل الوظيفة وفي قدرته على تنظيم عرضه وتقديره لوظيفته. ومن أجل نجاح الاستقصاء، فإنه يجب على المستقصى أن تكون لديه القدرة على قراءة وتفسير الأسئلة بطريقة صحيحة، ويقدم المعلومات المطلوبة في شكل الأسئلة بطريقة صحيحة، ويقدم المعلومات المطلوبة في شكل مكتوب ومفهوم، ومن الملاحظ أن قوائم الاستقصاء تستخدم بدرجة كبيرة من النجاح مع المشرفين والرؤساء أكبر من استخدامها مع عمال الإنتاج، كون المجموعة الأولى تملك مهارة التعبير اللغوي والثقافة التي تمكنها من الإجابة على الأسئلة بسهولة ووضوح.

¹ _ بالاعتماد على كل من:

- نعيمة مجاوي، سلسلة محاضرات في إدارة الموارد البشرية، لطلبة الماجستير، تخصص: اقتصاد النقل والخدمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، ص 08.

- مصطفى محمود أبو بكر، المرجع السابق، ص 289-290.

د- سجلات الأداء اليومي: يمكن عن طريقها توفير جانب كبير من البيانات الثانوية التي تساعد في إجراء التحليل الوظيفي، وإذا كانت سجلات أداء شاغل الوظيفة، توضح الواجبات التي أنجزت يومياً مع تحديد وقت البداية والنهاية. إلا أن هناك بيانات أخرى تعتبر ضرورية ولم تتضمنها هذه السجلات مثل: بيانات عن علاقات الإشراف، المعدات المستخدمة، وظروف العمل... إلخ. ويتم الاعتماد على سجلات الأداء اليومي بالإضافة إلى المقابلة والملاحظة كون الاعتماد عليها بصورة مستقلة فإنها تعتبر غير كافية وتأخذ وقتاً طويلاً.

4- مراحل عملية تحليل الوظائف

تتضمن هذه العملية الخطوات التالية:¹

- 1- حصر أنواع الوظائف بالمنظمة: يتم في هذه المرحلة حصر أنواع الوظائف في مختلف أنشطة المنظمة، ويمكن إعداد حصر الوظائف بالرجوع إلى الهيكل التنظيمي.
- 2- تجميع المعلومات عن الوظيفة: يتم في هذه المرحلة جمع معلومات عن الوظيفة المراد تحليلها، وتتمحور هذه المعلومات حول:

- بيانات أساسية عن الوظيفة: وتتضمن مسمى الوظيفة، وموقعها في الهيكل التنظيمي.
- واجبات الوظيفة: وتتضمن أهم الواجبات المطلوبة من الوظيفة والوقت النسبي الذي يستغرقه كل واجب.
- المسؤوليات: ويتناول كافة المسؤوليات التي تقع على عاتق شاغل الوظيفة، نطاق الإشراف، المهارات المطلوبة لأداء الوظيفة.
- ظروف العمل: وتتضمن توضيح الظروف المادية والمعنوية للعمل.
- مواصفات شاغل الوظيفة: وتتناول مستوى ونوع التدريب والتعليم والتدريب والخبرات المطلوبة، والمهارات والقدرات، والخصائص الجسمانية والشخصية المطلوب توافرها في شاغل الوظيفة.

3- مرحلة مراجعة المعلومات: تأتي هذه المرحلة بعد الانتهاء من مرحلة جمع المعلومات والبيانات للوظائف محل الدراسة، ويتم من خلالها تحليل هذه البيانات والمعلومات للتأكد من صحة المعلومات المجمعة التحقق من مدى دقتها ووضوحها، وبالتالي ضمان تجميع معلومات دقيقة وكاملة.

4- مرحلة إعداد وصف وتوصيف للوظيفة: تتضمن هذه المرحلة كتابة وصف كامل للمعلومات عن مجموعة الأنشطة والمسؤوليات الخاصة بالوظيفة والتي تم الحصول عليها من خلال تحليل الوظائف، كذلك مجموعة السمات الهامة مثل

¹ - سامي عمري وعلي عبد الله، دور ومكانة التحليل الوظيفي ضمن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية - دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات تبسة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 11، العدد: 02، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2018، ص393.

ظروف العمل ومستوى الأمان. كما تتضمن هذه المرحلة أيضا توصيف للسمات والمهارات ومستوى المعارف الواجب توفرها لدى شاغل الوظيفة.

5- استخدامات تحليل الوظائف

إن استخدامات بطاقات وصف الوظائف تغطي تقريبا كل وظائف إدارة الأفراد المختلفة من أهم هذه الاستخدامات مايلي:¹

1- تصميم الوظائف: ذلك أنه من غير الممكن كما سبق القول البدء في نشاط تصميم الوظائف أو إعادة تصميمها على أساس علمي وموضوعي دون أن يتوفر للقائم على نشاط التصميم فهم كامل وعميق بطبيعة الأعمال المنوطة بالوظيفة والمؤهلات اللازمة لشغلها وغير ذلك من المعلومات التي عادة ما توفرها بطاقات الوظائف.

2- تخطيط القوى العاملة: ذلك أنه إذا كانت عملية تخطيط القوى العاملة تحتوي على شقين أساسين هما الشق الكمي والذي يحاول تحديد الأعداد المطلوبة من كل وظيفة والشق الطوعي أو الكيفي والذي يحاول تحديد نوعية ومواصفات الأشخاص الممكن أن يشغلوا هذه الوظائف، فإن بيانات الوصف هي المصدر الأساسي للوفاء بمتطلبات الشق الثاني من عملية تخطيط القوى العاملة.

3- عمليات الاختيار والترقية والنقل، ذلك أنه باستخدام البيانات والمعلومات التي توفرها عملية تحليل الوظائف الموجودة في بطاقات الوصف، فإنه يصبح من الممكن إجراء عمليات الاختيار والترقية والنقل بأدائه على أساس علمي قائم على المعلومات بدلا من الاعتماد على أسلوب التجربة والخطأ.

4- عمليات التدريب والتنمية الإدارية، ذلك أنه من المشاكل الأزلية التي تعوق فعالية برامج التدريب والتنمية الإدارية هي مشكلة البدء في هذه البرامج بدون التحديد الواضح للاحتياجات التدريبية التي من المفروض أن تقوم هذه البرامج بسدها أو تلبيتها، الأمر الذي يدعى أهمية زائدة على بطاقات وصف الوظائف في مثل هذه الأحوال حيث تعتبر هذه البطاقات بما تحتوي عليه من بيانات ومعلومات عن طبيعة الأعمال مستويات الأداء المتوقعة مصدر جيدا وأساسيا لتحديد الاحتياجات التدريبية.

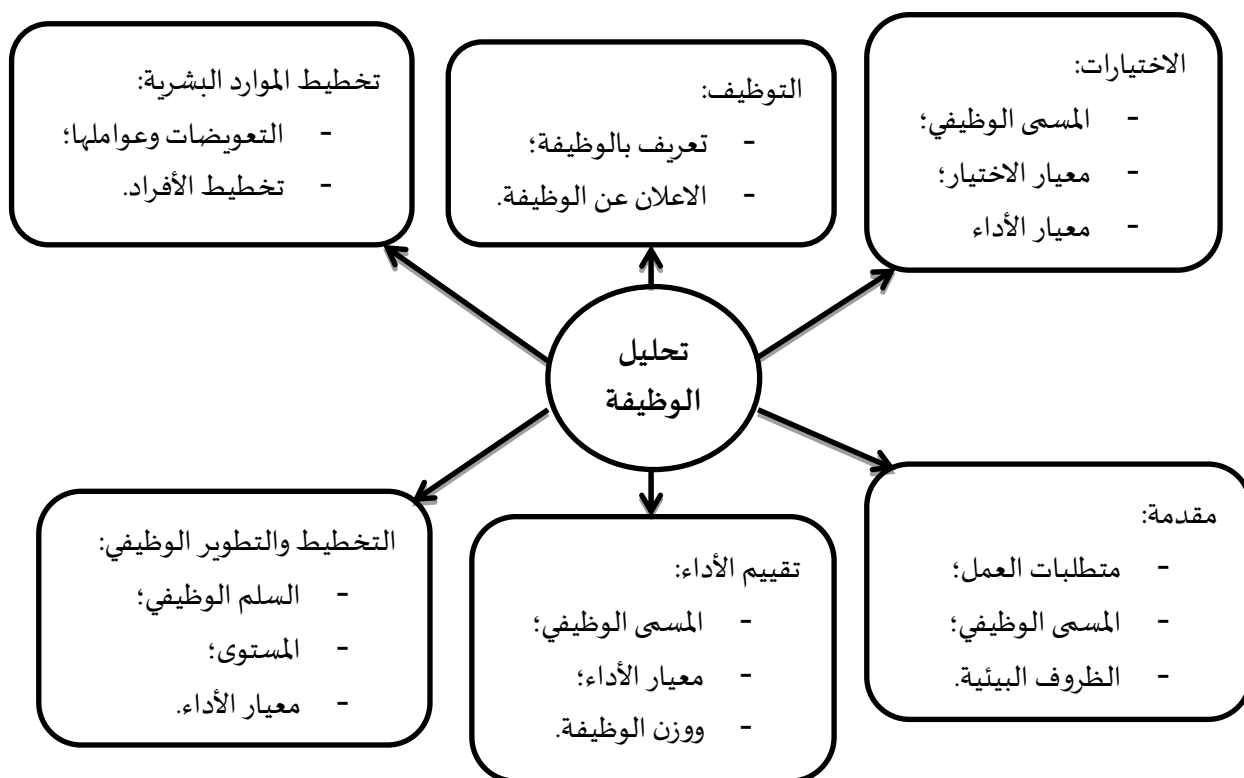
5- عمليات تحديد الأجور والمرتبات، ذلك أن العدالة في منح الأجور والمرتبات كأحد المتطلبات الأساسية لرفع معنويات العاملين حول زيادة درجة رضاهم والرغبة في الأداء لديهم تقتضي أن يتعادل الأجر الذي يحصل عليه الموظف مع نوعية العمل الذي يؤديه والمؤهلات والصعوبات والمسئوليات المصاحبة لهذا الأداء من ناحية ومع الأجر الذي يحصل عليه الآخرين الذين يؤديون أعمالا مماثلة سواء من حيث الصعوبة أو المؤهلات.

¹ _ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، المرجع السابق، ص 94-95.

6- تقييم الأداء ذلك أنه لكي يتم تقييم الأداء على أساس موضوعي بعيدا عن التحيز والعلاقات الشخصية فإن الأمر يحتاج إلى وجود معايير موضوعية يمكن استخدامها كأساس للقياس والمقارنة عندما يحين وقت التقييم الدوري للأداء ومن الطبيعي أن البيانات الموجودة ببطاقات وصف الوظائف تعد مصدرا موضوعيا سواء عند تحديد معايير التقييم المفروض أن تشتمل عليها.

الشكل الموالي يبرز استخدامات وظيفة تحليل الوظائف:

شكل رقم (2): استخدامات تحليل الوظائف



Source: Tapormy Delo, **Managing human resources and industrial relations**, First Edition, Excel Books Publisher, New Delhi, 2009, p130.

6- مشاكل عملية تحليل الوظائف

يواجه تحليل الوظائف مشاكل عامة بصرف النظر عن حجم المنظمة ومستوى جودة العلاقات بين العاملين فيها، أو قدرات القائمين بالتحليل. وأحد هذه المشاكل هو خوف العاملين من تأثير تحليل الوظائف على وظائفهم الحالية أو على مستويات أجورهم، وذلك نظرا لارتباط تحليل الوظائف في الماضي بتوسيع نطاق الوظائف وتخفيض عدد العاملين، أو زيادة معدلات الإنتاج مما يؤدي مع بقاء الأجور ثابتة إلى انخفاض معدلات أجور العاملين. ولذلك فإن على المنظمات تخليص العاملين من هذا الخوف حتى تكون نتائج التحليل دقيقة ومثملة للواقع. وإحدى طرق تخليص العاملين من هذا الخوف هو مشاركة ممثليهم في الاعداد والتجهيز للتحليل وفي بقية خطوات إجراءاته،

وإخطارهم بأسبابه وأهدافه إجراء تحليل الوظائف، ومن سيقوم به، وبما يعود على العامل من إجراءاته. وقد تحتاج الإدارة إلى إصدار بيان يؤكد أنه لن يضار أي عامل نتيجة لإجراء التحليل الوظيفي. ومن المشاكل هي:¹

- ومن المشاكل التي تتعرض لها بيانات تحليل الوظائف هو تقدمها والحاجة إلى تجديدها نتيجة لاتساع نطاق ومسؤوليات وظائف العاملين، أو لتأثير برامج التطوير التنظيمي... الخ. وتصبح المشكلة الحقيقية هي الاحتفاظ بحدثة ومعلومات التحليل. وإحدى طرق تحديث بيانات التحليل هو مراجعتها سنويا، وتتم المراجعة بأن يقوم قسم الموارد البشرية بتوجيه المشرفين إلى ملاحظة أي تغيير طرأ على الوظائف التي يشرفون عليها خلال العام الماضي. والطريقة الثانية هي أن تقوم الإدارة في الأقسام المختلفة بتزويد قسم الموارد البشرية بالتغييرات المقترح إدخالها على الوظائف المختلفة خلال السنة الحالية. وأهم عيوب الطريقة الأولى هي تكلفة إجراء المتابعة والوقت الذي تستغرقه. كذلك فإن من أهم عيوب الطريقة الثانية هو تركيز النظر على الوظائف التي أشارت الإدارة إلى أنها ستكون محل تغيير وإهمال باقي الوظائف.

- ومن المشاكل التي يتعرض لها تحليل الوظائف هو كيفية تحليل الوظائف التي يؤديها أكثر من عامل. وفي هذه الحالة يكون التحليل لأداء العامل وليس للوظيفة نفسها. وعليه فإن النظر يجب أن ينصب على ما يستتبعه أداء الوظيفة، وليس على مستوى جودة أداء العامل لعمله.

- وإحدى المشاكل الشائعة في تحليل الوظائف هو استخدامها في توصيف وظائف تشغل بالعاملين الجدد، حيث يشعر العاملون بأن توصيف الوظائف يمثل عقدا بينهم وبين المنظمة ويوضح ما يجب أدائه في الوظيفة، وبالتالي قد يرفضون أداء أعمال غير التي ذكرت في توصيف الوظائف. وتستطيع الإدارة التخلص من هذه المشكلة عن طريق تغيير وصف الوظيفة إذا كان العمل الذي رفضه العامل متكررا.

¹ - إسماعيل علي بسويي، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي واقعي لمنظمات الأعمال -، جامعة الأزهر، مصر، 2007، ص 21-22.

ثانياً. توصيف الوظائف

بعد عملية التحليل تبدأ عملية الوصف لمناصب العمل، حيث يتم تفرغ المعلومات والبيانات المجمعة من عملية التحليل في جداول معدة لهذا الغرض. كما يتم صياغة قائمة بالواجبات والمسؤوليات والسلطات والعلاقات وظروف العمل المتعلقة بمنصب العمل.

1- تعريف توصيف الوظائف

الوصف الوظيفي، هو المستند المستخدم لتسجيل ما يجب على الموظف فعله. ففي المستويات السفلى، من المحتمل أن يهتم بشكل أساسي بالمهام التي يتعين على أصحاب الوظائف القيام بها على أساس يومي. أما في المستويات العليا، يصبح من الصعب تحديد التفاصيل الدقيقة للإجراءات المطلوبة ومن المرجح أن تكون التوصيفات الوظيفية في هذا المستوى معنية بشكل أساسي بالمسؤوليات العامة أو المجالات التي يكون الموظف مسؤولاً عنها. تعتبر التوصيفات الوظيفية مفيدة عندما تكون الوظائف روتينية نسبياً، والعمل الذي يقوم به الأشخاص والمساهمات التي يقدمونها محددة بوضوح وغير معقدة، وإذا لم يكن هناك تغيير في الهيكل التنظيمي بشكل دوري.¹

يعرف توصيف الوظائف على أنه: "بيان مكتوب وفقاً لإطار أو نموذج معين يتناول تعريف تفصيلي بوظيفة محددة بغرض تقديم معلومات عن هذه الوظيفة من حيث التمييز، والمسمى الوظيفي، والواجبات، والمدخلات، والمخرجات، ومطالب شغلها، وعلاقاتها، وسلطاتها، وذلك وفقاً لما يجب أن تكون من منظور إدارة المنظمة".²

ويستعمل تعبير "وصف الوظيفة" كاصطلاح محدد للدلالة على الخطوط العريضة للمسؤوليات والمميزات الرئيسية الخاصة بوظيفة أو منصب، والتي يجري تعيينها بتفصيل أكبر عن طريق تحليل الوظيفة إلى الموصفات الخاصة بها. والتوصيف ليس مجرد صورة واضحة وتفصيلية فقط لما يجب أن تكون عليه الوظائف، ولكنه أداة أساسية في يد الإدارة للحكم على كفاءة أداء هذه الوظائف، وهو كذلك دليل علمي تفصيلي للقائم بالوظيفة حتى يصل بها إلى الأداء الأنسب، ولذلك فقد تعدد الاجتهادات بشأن كيفية الوصول بتوصيف الوظائف إلى أكبر قدر من الفاعلية التي تتمثل في استمرار الحاجة إلى هذا التوصيف كأداة للحكم على مخرجات الوظائف. وأياً ما كانت درجة النجاح لأي مدخل من مداخل التوصيف؛ فإن الهدف الأساسي الذي ينشده التوصيف سيظل كون التوصيف أداة فعالة في تحقيق الأداء الأنسب من الوظيفة وفي تعظيم مخرجاتها.³

¹ _ Paul Danfield and Rebecca Kay, **Introduction to human resource management**, Second Edition, QXFORD University Press, New York, 2012, p105.

² _ محمد كمال مصطفى، أربعة محاور لزيادة فعالية الموارد البشرية، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، 2016، ص221.

³ _ ثناء إبراهيم فرحات، الأساسيات الحديثة لإدارة المكتبات والمعلومات، الدار المصرية اللبنانية، مصر، 2010، ص201-202.

2- أهمية توصيف الوظائف

تشمل النقاط التالية:¹

- 1- يزيد من يسر صياغة الإعلانات والمواصفات الخاصة بالوظائف على وكالات التوظيف؛
- 2- ييسر على المرشحين عملية فهم المسؤوليات الأساسية للمنصب فهما واضحا مما يمنحهم الفرصة لتحديد ملائمة الوظيفة لهم ويوفر على المؤسسة الوقت والموارد؛
- 3- يمهد الطريق للاتفاق بين المراقب وصاحب المنصب بشأن نتائج الأداء الوظيفي المتوقعة والتي تقودنا إلى تقييم وظيفي أفضل؛
- 4- يقلل من كمية تضارب الواجبات والمهام بين المناصب بلا داعي مما يزيد من فاعلية العمل الجماعي، كما يساعد على تخطيط الموارد البشرية؛
- 5- يقسم الأهداف العامة للمنظمة إلى أهداف أصغر يتم تحقيقها من خلال الوظائف الفردية، وهذا يوضح الاتجاه ويغرس التعاون بين العاملين إلى جانب فهم وتقدير مدى مساهمة الوظيفة في تحقيق أهداف المؤسسة؛
- 6- تحديد أهمية الوظائف النسبية أو قيمتها داخل المنظمة ويتم التعبير عن هذه الأهمية في شكل أجور؛
- 7- إن مقارنة البيانات الموجودة في توصيف العمل بما يتم فعلا القيام به قد يبين وجود أنشطة فعلية لا يجب القيام بها ويمكن الاستغناء عنها، وبالتالي يتم تبسيط العمل؛
- 8- تتم قرارات الترقية والنقل استنادا إلى مدى التطابق بين مواصفات الشخص ومتطلبات الوظيفة وهذا يساعد على القيام بعمليات تسيير المسار الوظيفي.

3- أساليب تحديد مواصفات شاغل الوظيفة

- إن التحديد السليم لمواصفات شاغل الوظيفة يعطي تنبؤا جيدا بسلوك طيب وإنتاجية عالية داخل الوظيفة. ويتم التحديد إما بشكل تقديري، أو بشكل إحصائي. وهو كالاتي:²
- أ- الأسلوب التقديري: يتم ذلك اعتمادا على تقدير وخبرة الرؤساء الحاليين والسابقين للوظيفة المراد تحديد مواصفات شاغلها. وترجيح ذلك بخبرة مدير الموارد البشرية. وقد توضع قائمة بالمواصفات وتعرض عليهم، ويقوم كل فرد بتحديد أي الصفات المطلوبة، وبأي درجة يفضل توافرها. كأن يتم تحديد الذكاء كصفة لازمة، ويفضل توفرها بدرجة عالية.
 - ب- الأسلوب الإحصائي: يتم ذلك وفقا للخطوات التالية:

¹ - غربي صباح، تحليل العمل وتوصيف الوظائف أي العلاقة، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد السابع، جامعة الوادي، الوادي، جويلية 2014، ص 147.

² - احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص 80.

- تحديد المواصفات المحتملة في شاغلي الوظيفة، والتي قد يكون لها القدرة على التنبؤ بأداء عالي.
- قياس هذه المواصفات في عدد من شاغلي الوظيفة.
- قياس كفاءة أداء شاغلي الوظيفة.
- حساب قوة واتجاه الارتباط بين الصفات العقلية والتعليم، وذلك لمعرفة طبيعة العلاقة بين المواصفات وكفاءة الأداء.
- يتم الاعتماد على تلك المواصفات التي يثبت أن لها علاقة قوية بالأداء.

4- محتوى بطاقة وصف الوظيفة

تختلف مكونات بطاقة التوصيف الوظيفي حسب ما تراه كل منظمة خاصة إذا تعلق الأمر بالمؤسسات الخاصة حيث نجد أن بعض المؤسسات تولي أهمية لعناصر خلافا للمؤسسة أخرى أما في المؤسسات العمومية كما هو الحال فإن عناصر بطاقة توصيف الوظائف يتم تحديدها من قبل المعنيين في السلطة المركزية، إلا أنه هناك بعض العناصر التي تشترك بالرغم من اختلاف المنظمة المعنية.¹

سوف يختلف المحتوى الدقيق لأي وصف وظيفة على حسب نوع الوظيفة والمؤسسة وبيئة العمل. وبصفة عامة، فإن هناك اتجاه عام يميل إلى وصف الوظائف من حيث المدخلات، أي ما يقوم به الشخص الذي يشغل الوظيفة بالفعل، بدلا من أن يكون الوصف على حسب المخرجات، والتي تعني السبب الذي يجعل هذا الشخص يقوم بذلك. وعلى أرض الواقع، فإنه يتم من خلال بعض الوظائف إشراك الأشخاص في تنفيذ عدد من المهام الروتينية وكل ما هو ضروري في هذه الظروف يتمثل في وصف هذه المهام بوضوح. أما الوظائف الأخرى الأقل روتينية فإن الاحتمال الأكبر هو أن يتم من خلالها العمل على تحقيق بعض الأهداف أو المخرجات المعينة. وينبغي أن يتم وصف هذه الوظائف من حيث المسؤوليات، أي ليس فقط ما يقوم به الشخص الذي يشغل الوظيفة ولكن أيضا السبب الذي يجعله يقوم بذلك. وبناء على السبب الدقيق المؤدي إلى كتابة وصف الوظيفة، فإن معظم وصف الوظائف ينبغي أن يشتمل على مايلي:²

- اسم الوظيفة: ينبغي أن يتم وصف الاسم الدقيق للوظيفة باختصار ولكن بدقة. ولن يكون أي وصف غامض مثل أن يقال مثلا مدير كافيا، إلا في حالة ما إذا لم يكن هناك سوى مكان واحد ينطبق عليه هذا الاسم المعين.

¹ حسين بوثلجة ومحمد الأمين مشرور وحسين اسحاق، تحليل وتصنيف الوظائف كأحد آليات الهندسة الوظيفية، مجلة التنظيم والعمل، المجلد: 06، العدد: 02، جامعة مصطفى اسطنبولي، الجزائر، 2017، ص24.

² باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة العربية الأولى، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، 2003، ص54-58.

- تفاصيل عن تحديد الوظيفة: يشتمل ذلك على عدد أي موظفين أو وظائف والذي من شأنه تحديد المكان أو الوظيفة المعنية.

- اسم الشخص الذي يشغل الوظيفة: من الطبيعي أن يتم إدراج اسم الشخص الذي يشغل وظيفة معينة في وصف الوظيفة. ويحدث ذلك بصفة خاصة إذا ما كان سيتم استخدام وصف الوظيفة لأغراض تدريبية أو تقييمية. ولكن في الوقت نفسه من الممكن أن يتم حذف اسم هذا الشخص في أي عملية لتقييم وظيفة (أو عملية تعيين).

- خط رفع التقارير: عادة ما يشتمل وصف الوظيفة على الوظيفة التي يرفع الشخص الذي يشغل الوظيفة التقارير إليها. أو من الممكن أن يتم إرفاق تخطيط هيكل بوصف الوظيفة أو يتم تضمينه كجزء من هذا الوصف.

- الغرض الرئيسي من الوظيفة: عادة ما يكون من المفيد تلخيص السبب الرئيسي في وجود الوظيفة في جملة أو جملتين. وينبغي أن يتم من خلال ذلك توضيح الإضافة الفريدة التي تضيفها الوظيفة إلى المؤسسة، كما يتم الإجابة عن السؤال ما الذي كان سوف يحدث لولا وجود هذه الوظيفة، أو بطريقة أخرى، ما الذي يحدث الآن وما كان ليحدث لولا وجود الوظيفة.

- المهام أو المسؤوليات: سوف يتم من خلال الجزء الرئيسي من وصف الوظيفة عادة توضيح المهام والمسؤوليات الرئيسية التي يقع تنفيذها على عاتق الشخص الذي يشغل الوظيفة. وسوف يكون من الطبيعي أن تتناسب بعض قوائم المهام بصورة أكبر مع الوظائف التي تقوم على مهام روتينية، كما تتناسب مع الموقف الذي يكون فيه الهدف الرئيسي من وصف الوظيفة هو تقديم إرشادات عامة واضحة للشخص الذي يشغل الوظيفة عن العمل الذي ينبغي عليه القيام به. وعادة ما يتم تعيين خبراء الإداريين والأشخاص المحترفين من أجل تحقيق بعض الأهداف وليس لتنفيذ بعض المهام المحددة. وعلى هذا، فإنه من الأكثر ملائمة أن يتم كتابة وصف الوظيفة لهم على أساس المسؤوليات. وعندما يتم كتابة وصف الوظيفة على أساس المسؤوليات، فإنه ينبغي ألا يكون هناك أكثر من عشر مسؤوليات، وذلك لأن أي عدد أكبر من ذلك من المحتمل أن يعني أن هذا الوصف يتناول تفاصيل أكثر من اللازم.

- السياق (المحيط): غالبا ما يكون هناك حاجة إلى وصف المحيط الذي يتم من خلاله القيام بالعمل. وعلى الرغم من أنه من الممكن أن يتم تغطية ذلك تحت عدد من العناوين المختلفة، فإن الهدف الرئيسي يتمثل في وصف كيفية سير العمل علاوة على وصف أي اعتبارات بيئية خاصة تؤثر على العمل وكيف يتناسب هذا العمل مع بقية القسم والمؤسسة... الخ.

- الاتصالات: ينبغي أن يتم تدوين خطوط الاتصال الرئيسية بين الوظيفة والوظائف الأخرى في المؤسسة ومع الأفراد والمؤسسات الخارجية علاوة على أسباب هذه الارتباطات.

- المرؤوسين: ينبغي أن يتم تسجيل أعداد ومستويات أي تقارير عن الوظائف يتم رفعها إلى الشخص الذي يشغل الوظيفة، وذلك على الرغم من أنه ينبغي أن تكون هذه المعلومة متاحة أيضا كجزء من أي تخطيط هيكلي حيث تشكل جزءا من وصف الوظيفة.
- الأبعاد: ينبغي أن يتم تضمين أية بيانات مالية أو إحصائية مرتبطة بالوظيفة، حيث إن ذلك يساعد في تقديم مؤشر جيد لحجم الوظيفة. ويعد ذلك مفيدا بشكل خاص عند الاستعانة به من أجل مراجعة الوظائف والبيانات.
- ظروف العمل: عندما يكون هناك ظروف عمل خاصة تنطبق على الوظيفة، على سبيل المثال العمل في جو من الضوضاء أو في جو ينطوي على نسبة من المخاطرة أو في بيئة عمل غير نظيفة، فإنه ينبغي أن يتم تسجيل ذلك في وصف العمل.
- المعرفة والمهارات والخبرة: على الرغم من أن المعرفة والمؤهلات والمهارات والخبرة اللازمة للقيام بالعمل جميعها تمثل جزءا من الموصفات الخاصة بالأفراد الذين يشغلون الوظيفة وليس جزءا من وصف الوظيفة، فإنه من المفيد أن يتم جمع هذه الأمور كلها في مستند واحد من الممكن أن يستخدم بعد ذلك في أغراض شتى. وينبغي من خلال ذلك أن يتم الإشارة إلى ما هو لازم لأداء العمل بشكل كامل وفعال وليس بالضرورة ما يتحلى به الشخص الذي يشغل الوظيفة من صفات.
- الكفاءات: تتمثل الكفاءات في السمات الشخصية وما يتمتع به الأفراد من مهارات تمكنهم من القيام بعملهم بكفاءة وفاعلية. ومن الممكن أن تأخذ هذه الكفاءات شكل السمات المتأصلة الراسخة أو السلوك والمهارات التي يمكن ملاحظتها بسهولة. وهنا يتم وصف هذه الكفاءات بطريقة تجعل من الممكن ملاحظتها وقياسها.
- بعض المعلومات الأخرى: هناك العديد من المعلومات المتنوعة التي يعد من المفيد تضمينها في أي وصف وظيفي. وقد تشمل هذه المعلومات، على سبيل المثال: على بعض الوظائف التي ترتبط بحكم المنصب بالعمل ولكنها في الوقت نفسه لا تعتبر جزءا أساسيا من العمل فيما يتعلق بمعظم أعراض الوظيفة.
- التوقعات والتاريخ: ينبغي أن يتم التوقيع على أي وصف عمل بواسطة كل من الشخص الذي يشغل الوظيفة والمدير التنفيذي المباشر وذلك للإشارة إلى أن هذا مستند متفق عليه، كما أن تاريخ الانتهاء من العمل في هذا المستند يعد معلومة ذات أهمية وذلك بسبب السرعة التي يصير بها هذا المستند أقدم من أن يتم الاستفادة منه.

شكل رقم (3): "نموذج لبطاقة الوصف الوظيفي"

.....	مسمى الوظيفة.....
.....	رمز الوظيفة.....
.....	مسمى الإدارة.....
.....	الدرجة الوظيفية.....
.....	المشرف المسؤول عن الوظيفة.....
.....	واجباتها.....
.....	مسؤولياتها.....

المصدر: من إعداد الأستاذة.

5- توصيف الوظيفة

ينبع توصيف الوظيفة من وصفها حيث يجب الإجابة على التساؤل التالي: ماهي السمات الإنسانية والخبرات الواجب توافرها لأداء واجبات هذه الوظيفة. ولذا فهي تبين نوعية الأفراد الواجب استقطابهم وماهي نوعية المهارات الواجب تقييم الفرد في ضوءها. ومن الممكن أن يأتي توصيف الوظيفة كجزء داخل وصف الوظيفة أو قد يأتي بشكل مستقل تماما عن بطاقة الوصف:¹

1- مواصفات العمالة المدربة وغير المدربة: إن كتابة المواصفات الواجب توافرها في نوعية العمالة المدربة يعد أمرا سهلا إلى حد ما، فمثلا يفرض أنك تبحث عن شخص كفاء في إمساك الدفاتر أو تبحث عن مبرمج مجرب تدريبا عاليا. ففي مثل هذه الحالات لا يعد توصيف الوظيفة صعبا إلا أن يركز بشكل مكثف على بعض السمات. ومن ناحية أخرى، فإن توصيف الوظيفة يعد أمرا معقدا في حالة نية شغلها بأفراد من غير المدربين على اعتبار أنه سوف يتم تدريبهم بعد التحاقهم بالعمل، وهنا فإن عليك أن تحدد بعض الخصائص كالصفات البدنية والشخصية والمهارات.. الخ. وتحديد هذه السمات والصفات قد يتم من خلال الحكم الشخصي أو من خلال التحليل الإحصائي.

2- توصيف الوظيفة على أساس الحكم الشخصي: يقوم مدخل الحكم الشخصي في توصيف الوظائف على التخمين من قبل المشرفين ومدبروا الموارد البشرية، ويكون الإجراء الأساسي هنا هو توجيه السؤال الثاني: ماهو مستوى الذكاء والتعليم والتدريب اللازم لأداء هذه الوظيفة بشكل جيد؟ وهنا يصبح استخدام قاموس الوصف

¹ - جاري ديسلر، ترجمة: أحمد سيد أحمد عبد المعتال، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2012، ص134-136.

الوظيفي مفيدا، فبالنسبة للوظائف الموجودة بالقاموس يقوم محللو الوظائف والاستشاريون بإصدار أحكامهم بخصوص المواصفات البشرية الواجب توافرها بكل وظيفة.

3- توصيف الوظيفة على أساس التحليل الإحصائي: يعد توصيف الوظائف على أساس التحليل الإحصائي من المداخل الملائمة، ولكنه من أصعب المداخل في نفس الوقت، حيث يمثل الهدف الأساسي في تحديد العلاقة الإحصائية بين بعض السمات الشخصية مثل: الطول ومستوى الذكاء والتحكم في حركة أصابع اليد وبين بعض مؤشرات الفعلية التنظيمية مثل معدلات الأداء التي يضعها المشرفون. هذا ويتضمن هذا الأسلوب المرور بخمس خطوات أساسية تتمثل في:

- تحليل الوظيفة والتعرف على كيفية قياس معدلات أدائها؛
- اختيار مجموعة من السمات الشخصية التي يتوقع أن تكون لها تأثير جوهري على مستويات الأداء بالوظيفة؛
- التأكد من وجود هذه السمات لدى شاغلي الوظائف؛
- قياس مستويات أداء هؤلاء الأفراد؛
- التحليل الإحصائي للعلاقة بين السمات الشخصية ومستويات الأداء.

وعندئذ يكون هدفك هو التعرف على إمكانية الاعتماد على هذه السمات الشخصية في التنبؤ بمستويات أداء الفرد بالوظيفة، وعندئذ نكون هذه السمات دالة إحصائيا.

4- السمات الشخصية المرتبطة بمتطلبات شغل الوظيفة: ظهرت وسيلة جديدة لتحليل الوظائف يسرت على المديرين تحديد السمات الشخصية اللازمة للأداء الناجح للوظيفة ويطلق عليها: نموذج السمات الشخصية المرتبطة بمتطلبات شغل الوظيفة، والذي يساعد القائم بالتحليل على تحديد مجموعة السمات الشخصية الواجب توافرها في المرشح لشغل الوظيفة، ثم استخدام التحليل الإحصائي في اختبار العلاقة بين تلك السمات ومستوى النجاح في أداء الوظيفة.

اختبر معارفك:

السؤال الأول:

ماهي اهم العراقيل التي تواجه كل من عملية تحليل وتوصيف الوظائف؟

السؤال الثاني:

قدم توضيحات بخصوص المفاهيم التالية: الأمن الوظيفي، التصميم الوظيفي، التقييم الوظيفي، الوصف الوظيفي

المحور الثالث:

تخطيط الموارد البشرية

المحور الثالث: تخطيط الموارد البشرية

يساعد تخطيط الموارد البشرية في إدراك احتياجات المؤسسة المستقبلية من الموارد البشرية اللازمة لتنفيذ خططها الاستراتيجية من حيث أعدادها وأنواعها ومهاراتها، والمدى الذي تتوافق فيه قدرات وإمكانيات قوة العمل بها مع هذه الاحتياجات، وهذا من أجل إيجاد أمثل البدائل للتعامل مع العجز أو الفائض المحتمل من هذه الموارد وفي الوقت المناسب. فالغرض من تخطيط الموارد البشرية يتمثل في تحديد حاجة المؤسسة من العاملين من حيث الأعداد والتخصصات ووضع برنامج زمني لتوفير هذه الاحتياجات.

ويضم هذا المحور مايلي:

- 1- مفهوم تخطيط الموارد البشرية؛
- 2- أهمية تخطيط الموارد البشرية؛
- 3- أهداف تخطيط الموارد البشرية؛
- 4- مسؤولية تخطيط الموارد البشرية؛
- 5- خطوات تخطيط الموارد البشرية؛
- 6- برامج التخطيط للموارد البشرية؛
- 7- العوامل المحددة لخطط الموارد البشرية؛
- 8- فوائد تخطيط الموارد البشرية؛
- 9- مشكلات تخطيط الموارد البشرية.

1- مفهوم تخطيط الموارد البشرية

قدم العديد من الباحثين توضيحات بخصوص مفهوم تخطيط الموارد البشرية أهمها:

- يعرف تخطيط الموارد البشرية على أنه: "تقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية ذات المهارات والتخصصات المحددة خلال فترة زمنية مقبلة واختيار أفضل هذه الاحتياجات".¹
- يعرف التخطيط للموارد البشرية على أنه: "عملية الحصول على العدد الصحيح من الأفراد المؤهلين للوظائف المناسبة وفي الوقت المناسب، وبطريقة أخرى فإن تخطيط الموارد البشرية هو نظام توافق أو مقابلة عرض الأفراد داخليا وخارجيا، مع الوظائف المتاحة التي تتوقع المنظمة وجودها عبر زمنية محددة".²
- يعرف فرنسواز كرلار تخطيط الموارد البشرية على أنها: "التنبؤ والتقدير المستمر والمنتظمة للعرض والطلب على الموارد البشرية مستقبلا".³

تخطيط الموارد البشرية وظيفة مهمة في المؤسسة، بحيث تستند على وظيفة التحليل والتوصيف الوظيفي فيما يخص المعلومات والبيانات، كما ترتبط أيضا بوظائف أخرى كالاستقطاب أو التوظيف... الخ. فهذه الوظيفة قائمة على التقديرات والتنبؤات بواسطة طرق كمية وأخرى نوعية، كل هذا من أجل تحديد الاحتياجات البشرية الحالية والمستقبلية.

2- أهمية تخطيط الموارد البشرية

يمكن تلخيص أهمية تخطيط القوى العاملة في النقاط التالية:⁴

- التنبؤ بالاحتياجات من القوى العاملة من حيث العدد والمهارات اللازمة، وتبني سياسات وظيفية على أساس الطلب والعرض من القوى العاملة؛
- التأكد من توافر العرض الدائم من المتخصصين على المدى الطويل للاستجابة إلى الحاجات المتزايدة للإنتاج؛
- تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة وتنمية قدراتها؛
- تجنب مشكلات إدارة الموارد البشرية وتصحيحها قبل استفحالها؛
- توفير البيانات اللازمة للعديد من أنشطة إدارة الموارد البشرية مثل: الاستقطاب والتوظيف؛

¹ - يجاوي مفيدة وسبع حنان، تخطيط الموارد البشرية بين النظري وواقع تطبيقه بالمؤسسات أثناء الإصلاحات -دراسة حالة مؤسسات المطاحن-، مجلة الاقتصاديات المالية والبنكية وإدارة الأعمال، المجلد: 03، العدد: 02، بسكرة، 2014، ص03.

² - راوية حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص75.

³ - Françoise KERLAR, Guide de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, édition d'organisation, Paris, France, 2002, P14.

⁴ - مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية، الطبعة 3، العبيكان للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2009، ص418.

➤ تحقيق الأهداف الفردية من خلال وضع الأفراد في الأعمال المناسبة، حتى تستغل قدراتهم وتشبع دوافعهم.

3- أهداف تخطيط الموارد البشرية

لنتمكن من التقدير الصحيح للاحتياجات من الموارد البشرية في ضوء حصر الموارد المتاحة فعلا يمكن تحقيق

الأهداف التالية:¹

➤ استيفاء الاحتياجات من الأفراد في التوقيت المناسب؛

➤ تخطيط الترقيات والتغييرات الوظيفية؛

➤ الإعداد لملء الشواغر التي تنشأ نتيجة للتقاعد، أو الاستقالة أو أسباب ترك الخدمة المختلفة؛

➤ الإعداد لبرامج التدريب وتهيئة الأفراد لتولي مهام وظائفهم؛

➤ تقدير تكاليف الموارد البشرية وإعداد موازنات الرواتب والمكافآت؛

➤ الإعداد الجيد لأعمال الاستقطاب والاختيار والتعيين.

4- مسؤولية تخطيط الموارد البشرية

تقع مسؤولية تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة على أكثر من شخص، فالإدارة العليا ومدير الموارد البشرية وكافة المديرين في المستويين الأوسط والمباشر مسؤولون عن هذا التخطيط، مع العلم أن كل واحد من هؤلاء يلعب دوراً مختلفاً عن الآخر في هذه العملية التخطيطية، فأعضاء الإدارة العليا مسؤولون عن تشجيع التخطيط وتقديم الدعم والمساندة اللازمين من أجل إنجازه، وبالتأكيد على أهمية استخدامه، ومن جهة ثانية يكون مدير الموارد البشرية مسؤولاً عن وضع الخطة، فهو يقوم من إدارته بجمع المعلومات الضرورية وإيجاد نظام معلومات بالموارد البشرية داخل المؤسسة، وجعله متاحاً للاستخدام، كما يقوم بعمل أو إجراء التنسيق بين تخطيط الموارد البشرية وأنشطة إدارة الموارد البشرية الأخرى.

وفيما يخص باقي المشرفين، فهم مسؤولون عن توفير المعلومات اللازمة والضرورية التي يحتاجها تخطيط الموارد البشرية، ويعملون جنباً إلى جنب مع مدير الموارد البشرية من أجل وضع خطة العمالة التي تسعى إلى توفير احتياجات إدارتهم من الموارد البشرية في الوقت المناسب.²

¹ حمزة الجبالي، تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار الأسرة ميديا ودار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص 91.

² طيبي حسين وفائزة التونسي، التخطيط الاستراتيجي الفعال للموارد البشرية (دراسة نظرية)، مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد: 04، العدد: 02، المركز الجامعي أحمد زبانه، غليزان، ديسمبر 2018، ص 114.

5- خطوات تخطيط الموارد البشرية

يعتمد تخطيط الموارد البشرية في المقام الأول على مقارنة بين العروض من الموارد البشرية وهو يمثل المتاح الحالي والفعلي من الموارد البشرية والمطلوب منها وهو نتاج عملية تحليل الوظائف، خاصة وأن العملية مرتبطة بحالات سوق العمل التي تتسم بالمنافسة الشديدة. إن المنظمة وفي جميع مراحلها تحتاج إلى موارد بشرية للقيام بأنشطتها ومهامها ووظائفها، إن تخطيط الموارد البشرية يعمل على مواجهة نتائج تحليل الوظائف ويعمل على جذب العمالة التي تحتاجها المنظمة بالأعداد والمواصفات المطلوبة وبكلفة أقل، كما يساعد على التخلص من العمالة الفائضة إن وجدت كل هذا يحدث في ظل حالات سوق العمل ويمر تخطيط الموارد البشرية بالمراحل التالية:¹

1- مرحلة جمع المعلومات: تعتبر المرحلة الأولى في مراحل وخطوات تخطيط الموارد البشرية، حيث أنه لا يمكن لأية منظمة أن تضع خطة ما لم تحصل على مجموعة من المعلومات والبيانات الداخلية المرتبطة بالوضع الداخلي فيها، ومعلومات مرتبطة بالوضع الخارجي، فمجموع العوامل الداخلية والخارجية ترتبط بالظروف الحالية والمستقبلية والمرتبطة كذلك بالحالة التنبؤية في المجالات الاقتصادية وكذلك عن اقتصاديات الصناعة الخاصة بالمنظمة. إضافة إلى معلومات وبيانات عن المستوى التكنولوجي المستخدم، ومعدلات التقدم التقني المطبق في المنظمة، وأثر ذلك على تشغيل الموارد البشرية، وكذلك معلومات مرتبطة بظروف المنافسة وأسواق العمل.

2- مرحلة تحديد العوامل المؤثرة في الطلب: يتحتم على القائمين بعملية تخطيط الموارد البشرية الأخذ بالحسبان بعض العوامل عند اختيار طرق التنبؤ وهي:

- درجة التأكد والاستقرار؛
- مدى توفر وإتاحة المعلومات؛
- عدد العاملين؛
- الموارد المتاحة؛
- تأييد الإدارة العليا في المنظمة؛
- البعد الزمني (المدى).

3- مرحلة التنبؤ بالموارد البشرية (أي تحديد الطلب): أما بالنسبة لطرق التنبؤ بالموارد فتقسم إلى قسمين، طرق غير كمية و طرق كمية:

¹ - قرين علي، التنمية الإدارية في الجزائر - واقع آفاق -، رسالة دكتوراه، تخصص علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، سطيف، 2013-2014، ص 95-102.

أ- الطرق الغير كمية: تشمل مايلي:¹

- أسلوب تقدير الخبراء: يعتبر هذا الأسلوب أقل أساليب التنبؤ تعقيدا وأكثرهم استخداما في الحياة العملية، ويعتمد الخبراء على خبرتهم وتقديرهم الشخصي في تحديد الاحتياجات من العمالة خلال الفترات القادمة، ومن الممكن أن تزداد فعالية هذا الأسلوب في التنبؤ بالاحتياجات من العمالة إذا تم الاعتماد على أسلوب أو أكثر من الأساليب التالية: أسلوب العصف الذهني، أسلوب الجماعات الاسمية، أو أسلوب دلفاي.

- العصف الذهني: هو أسلوب جماعي لتوليد الأفكار عن طريق محاولة دفع المجموعة إلى طرح أكبر عدد ممكن من البدائل لمعالجة مشكلة ما بغض النظر عن إمكانية تطبيق تلك البدائل أو واقعيتها، وبالتالي فالفكرة الأساسية هنا هي تشجيع الخبراء على التوصل إلى تخيل احتياجات المؤسسة من العمالة خلال الفترات القادمة. وغالبا ما يتولى أحد أعضاء مجموعة الخبراء مهمة تسجيل التوقعات التي يطرحها بقية الأعضاء دون التعليق عليها أو انتقادها أو تقييمها، وبرغم احتمال أن تكون التوقعات المتولدة غير واقعية وسخيفة أحيانا.

- أسلوب الجماعة الاسمية: يعتبر هذا الأسلوب محاولة أخرى لإتباع المدخل العلمي لتشجيع الخبراء على توليد أكبر عدد ممكن من بدائل التوقعات بحجم العمالة، ويستخدم لفظ "الجماعات الاسمية" للدلالة على استقلال أعضاء الجماعة عن بعضهم البعض فيما يتعلق بعملية توليد الأفكار والمقترحات، ويختلف هذا الأسلوب عن أسلوب العصف الذهني من حيث السماح لأعضاء الجماعة بتقييم الأفكار عند توليدها. إن السمة الأساسية لهذا الأسلوب هو منح أعضاء الجماعة فرصة الالتقاء وجها لوجه دون وضع أي قيود على حرية القيود أو الالتزام بمعايير الجماعة في المناقشة، ومن ثم فإن هذا الأسلوب يهدف إلى توليد الأفكار اعتمادا على الجماعة بشرط أن يكون الهدف من التفاعل بين أعضاء الجماعة هو شرح وتوضيح الأفكار المعروضة فقط، ويلي ذلك عملية ترتيب الأفكار المقترحة واختيار أنسبها حسب الترتيب.

- أسلوب دلفاي: يتشابه هذا الأسلوب إلى حد كبير مع أسلوب الجماعة الاسمية بل ويعتمد عليه في توليد وتقييم الأفكار، غير أن الفرق الجوهرى هو عدم استخدام الاتصال وجها لوجه بين مجموعة الخبراء، بل أكثر من هذا فإن كل خبير لا يعلم من هم بقية الخبراء في هذا العمل، ويكون البديل للاتصال بين الخبراء هو مجموعة الإجراءات الرسمية التي يتم إتباعها للحصول على إجماع الخبراء عن طريق استخدام قوائم الاستقصاء. ويتميز أسلوب دلفاي بأنه يمنع تأثير بعض أعضاء الجماعة على البعض الآخر، ولكنه يسمح بتبادل الآراء فيما بينهم من خلال قوائم الاستقصاء، وبمعكس أسلوب الجماعة الاسمية فإن المحصلة النهائية لأسلوب دلفاي هو "الإجماع".

¹ - طيبي حسين وفائزة التونسي، المرجع السابق، ص 117-118.

- أسلوب احتياجات الإدارة: يتولى كل مدير في إدارته تحليل الاحتياجات بناء على دراسة الأهداف المتوقعة ومستوى أداء العاملين، ومن الطبيعي أن يأخذ المدير في الاعتبار حالات الخروج المتوقعة من العمالة، لأسباب طبيعية مثل المرض أو الوفاة، أو ترك العمل الاختياري أو الاستقالة. وتتولى الإدارة العليا في هذه الحالة مهمة مراجعة تنقية احتياجات الإدارات المختلفة، وذلك أخذاً في الاعتبار ميزانيات المؤسسة ومخصصاتها في مجال التوظيف.

- أسلوب الاتجاه العام: يتم تحديد الاتجاهات المستقبلية من خلال الاعتماد على المعلومات التاريخية المتاحة عن العمالة والعوامل المؤثرة عليها، ويعتمد هذا الأسلوب بصفة أساسية على تقدير الاحتياجات من العمالة في ضوء متغير واحد فقط هو بيانات العمالة في السنوات السابقة، والغرض الأساسي في هذه الحالة هو أن نمط الزيادة (أو النقصان) في أعداد العمالة الذي تكون في السنوات الماضية، يمكن أن يتكرر في المستقبل.

ب- الطرق الكمية: في هذه الطرق يمكن اعتماد أساليب قابلة للقياس الكمي عند عملية التقدير والتنبؤ بالموارد البشرية من خلال الأساليب الإحصائية الكمية، ومن هذه الأساليب الكمية:

- طريقة الانحدار الخطي: تهتم هذه الطريقة بدراسة العلاقة بين متغيرين قد يكون أحدهما الزمن و(سلاسل زمنية)، والمتغير الثاني يعبر عن مشاهدات الظاهرة محل الدراسة. غالباً ما تستخدم هذه الطريقة كخطوة أولى للتنبؤ بالاحتياجات ويعود السبب في ذلك لأنها لا تأخذ بعين الاعتبار إلا متغير واحد وهو الزمن رغم تأثير العوامل الأخرى مثل الإنتاجية، حجم المبيعات، التكنولوجيا المستخدمة، نوعية العمالة وغيرها.

- أسلوب تحليل عبء العمل: تعتمد هذه الطريقة على تحليل عبء العمل معبر عنه بوحدات العمل الفعلية، التي عادة ما تكون بساعات عمل فعلية خلال فترة زمنية معينة، ويتطلب تطبيق هذه الطريقة مجموعة من المعلومات منها معلومات مرتبطة بحجم الإنتاج المرغوب فيه، الوقت اللازم لذلك، عدد العمال الحاليين، وعبء العمل الفردي، حيث يكون:

عدد الموارد البشرية المطلوبة = العبء الإجمالي (الإنتاج الكلي) / عبء العمل الفردي

- معامل الارتباط: يعتمد هذا الأسلوب في تقدير الموارد البشرية المطلوبة على أساس الربط بين متغيرين أحدهما حجم الموارد البشرية والآخر متغير كمي (أرقام المبيعات، الإنتاج). وتوضح أهمية معامل الارتباط في تحديد ما إذا كانت العلاقة بين الأرقام علاقة حقيقية أو علاقة ناتجة عن الصدفة. فإذا تبين أن هناك علاقة ارتباط بين المتغيرين من خلال قيمة معامل الارتباط فإنه يمكن التنبؤ بحجم الموارد البشرية في المستقبل.

4- مرحلة دراسة الموقف الحالي للموارد البشرية (تحليل العرض): هناك العديد من الأساليب المعتمدة في تحليل المعروض من الموارد البشرية منها:

- طريقة مخزون المهارات: بمثابة بنك للمعلومات عن الموارد البشرية يعكس الأعداد والمهارات في شكل دقيق وميسر، وهو مفيد في تحديد نوعية الموارد البشرية ذات المهارات المحددة، "تستخدمه المنظمة عند ظهور الحاجة إلى إجراء تحليل للموارد البشرية لتحقيق أهدافها". كما يساعد هذا المخزون في تحديد الموارد التي تحتاج إلى تدريب أو المرشحين للترقية.

- خرائط الإحلال: تستخدم هذه الطريقة في تحديد الموارد البشرية في مستوى الإدارة الوسطى والعليا والذين من المتوقع إحلالهم في هذه المواقع عند انتهاء فترة القائمين عليها حالياً مع تبيان استعداد كل منهم، عادة ما تكون هذه الخرائط سرية.

- سلاسل ماركوف: في المنظمات كبيرة الحجم يستخدم هذا الأسلوب، يشمل تحليل المعروض من الموارد البشرية، ويعكس تحركات وتدفعات الموارد بين الوظائف والأقسام والمستويات الإدارية، أو الحركة إلى أعلى وهنا يمكن تطبيق سلاسل ماركوف، التي تتطلب توافر الشروط التالية:

✓ عدد الموارد البشرية في كل وظيفة في بداية فترة التحليل.

✓ احتمالات تعكس تدفعات وحركة الموارد البشرية بناء على الفترات السابقة.

✓ الفترة المستقبلية التي يشملها التحليل.

- تحليل دوران العمل ومعدل ترك الخدمة: إن ما تفقده المنظمة من موارد بشرية لأي سبب من الأسباب يمثل خسارة كبيرة بالنسبة لها، ويمثل أسلوب تحليل ترك الخدمة أحد العوامل الهامة لتحديد المعروض من الموارد البشرية، كما يحدد الأسباب الكامنة وراء ترك الخدمة، ويساعد كذلك في تجنب: الموارد الذين تكون لهم معدلات ترك الخدمة مرتفعة ويعبر عن معدل ترك الخدمة بالصيغة التالية:

معدل ترك الخدمة = (إجمالي الأفراد الذين تركوا الخدمة خلال فترة معينة / متوسط عدد الأفراد في المنظمة في تلك الفترة) * 100

5- مرحلة الموازنة بين العرض والطلب في الموارد البشرية: على ضوء التقديرات من الموارد البشرية المطلوبة، تحليل المعروض منها داخل المنظمة وبالمقارنة قد يحدث هناك عجز يجب سده أو فائض في الموارد البشرية يجب التصرف فيه أو تصريفه. (هنا تلجأ المؤسسة إلى برامج التخطيط للموارد البشرية)

6- برامج التخطيط للموارد البشرية

تهدف برامج تخطيط الموارد البشرية إلى تخطي شتى أنواع المشكلات والتغرات التي قد تخلفها ورائها عمليات وطرق التنبؤ بالطلب أو بالعرض من الموارد البشرية فالبرامج التخطيطية تعد إما بهدف مواجهة النقص الحاصل في العمالة أو لحل المشاكل المترتبة عن الزوائد من الأفراد أو بهدف مواجهة التحديات التي قد تفرض نفسها على المؤسسة أو دخولها أسواق جديدة وتضم كلا من:¹

أ- التخطيط بهدف سد الشواغر: كلما ازدادت أعداد الوظائف الشاغرة، وكلما قلت نوعية العروض من الموارد البشرية زادت الحاجة إلى عنصر التخطيط. إذ إن شغور الوظائف ونوعية الأفراد فرضا على المؤسسات بذل مجهود أكبر وابتكار وسائل استقطاب جديدة، واختيار الموارد البشرية الكفية ووضعها في الوظائف الشاغرة، ويأتي في مقدمة هذه البرامج:

- برامج التثقيف والتدريب الهادفة، ليس فقط إلى سد الوظائف الشاغرة بل أيضا إلى رفع مستوى مهارات وقدرات الموارد البشرية. بحيث نجد بعض المؤسسات تعد وتنفذ برامج تدريبية وتطويرية تلبي حاجاتها الخاصة وبغض النظر عن التكاليف خاصة في الحالات التي يفتقر فيها سوق العمل إلى تأمين الأفراد والأكفاء.
- برنامج التركيز على عمالتها الداخلية، وذلك إما تشجيع الأفراد الذين هم قيد التقاعد من الخدمة والطلب منهم متابعة وظيفتهم مقابل تقديم حوافز لهم، أو من خلال الاستعانة بالأفراد الذين سبق وأن تقاعدوا بالعودة إلى العمل بدوام جزئي.

ب- التخطيط بهدف حل مشكلة الفوائض: إذا أبرز التنبؤ أن عرض العمالة داخليا أكثر من الطلب عليها، لابد من أن تلجأ إدارة الموارد البشرية إلى وضع الخطط والبرامج الكفيلة لذلك ومن بينها:

- برامج التقاعد المعدة سلفا، التي تبين عدد الأفراد الذين أوشكوا أن يتقاعدوا، فهي برامج بديلة وجيدة وغير مكلفة وتحافظ على سمعة المؤسسة. ويتم التقاعد المعد سلفا من خلال تقديم حوافز معينة للتقاعد المبكر، إلا أن إعداد مثل هكذا برامج والإكثار من الحوافز يحذر منها كثيرا إذ قد تؤدي إلى مغادرة أعداد وافرة من المدراء والأفراد للمؤسسة قد يتخطى حجمها حجم الفوائض.

- إعداد برامج تبديل وإعادة نشر وتوزيع الموارد البشرية الفائضة عبر المناطق الجغرافية عديدة، وهذه البرامج تلقى قبول أكثر لدى المؤسسات الكبيرة والمتوسطة على خلاف الصغيرة. إلا أن المؤسسات الكبيرة لا تعاني

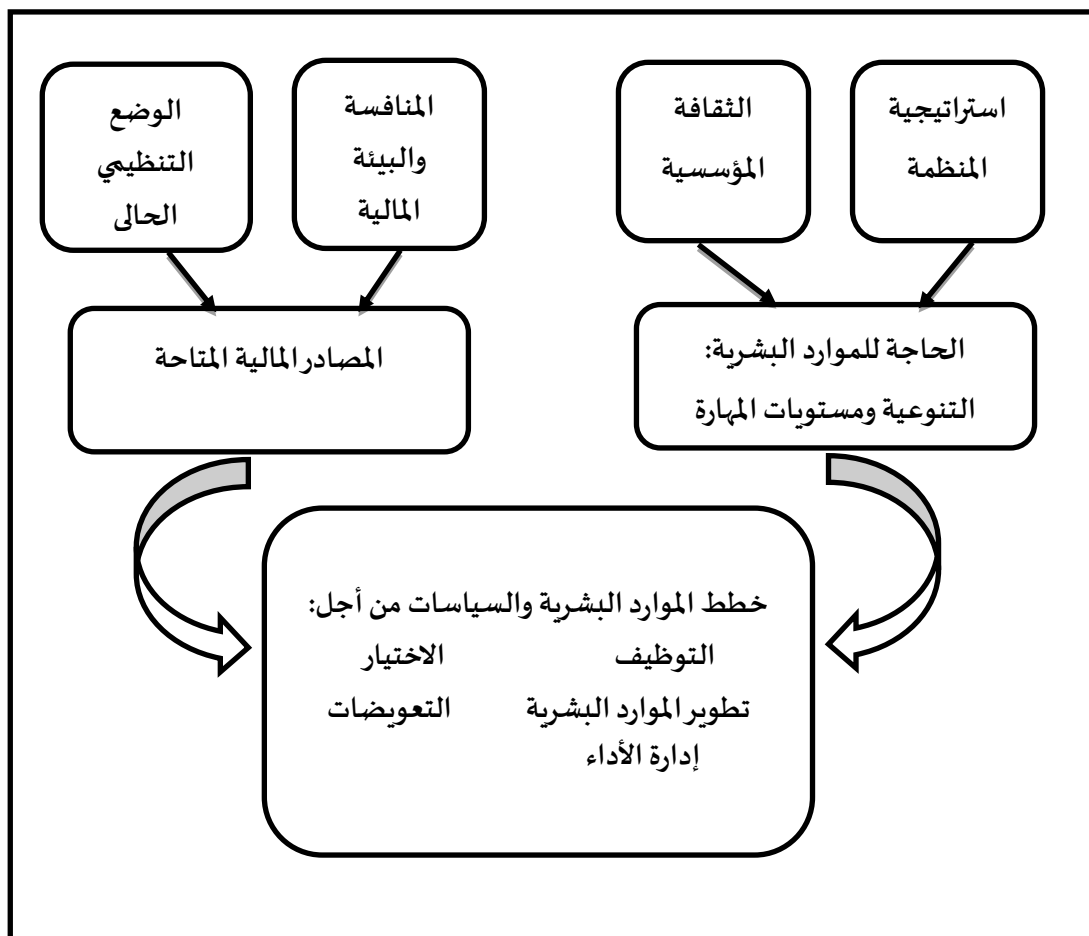
¹ - حسن ابراهيم بلوط، المرجع السابق، ص135-138 (بتصرف).

- كثيرا من الفوائض نتيجة لانتشارها وتوسعها في مختلف المناطق، وتنوع العمالة لديها مهاراتها وتقنيا. كما أن بعض المؤسسات تستفيد من الفائض عن طريق تخصيصه لإصلاح الآلات أو المعدات أو أعمال الصيانة.
- برامج تخطيطية أكثر عدالة، حيث تمكن معظم الموارد البشرية من الاحتفاظ بالوظائف، وذلك عن طريق تقليص عدد أيام العمل الأسبوعي أو الحجم الساعي.
- ج- التخطيط بهدف إنشاء مؤسسة جديدة: يتطلب التخطيط بهدف إنشاء مؤسسة جديدة برنامجا استثنائيا يركز على عناصر ودعائم أبرزها:
- جمع إدارة الموارد البشرية لكافة المعلومات العائدة للتطورات الاقتصادية والديمغرافية وغيرها، وتكليف فريق عمل بدراساتها وتحليلها؛
- التنبؤ بحجم العمالة والتأكد من توفرها بالشروط المطلوبة؛
- قراءة الصعوبات والتحديات التي قد تفرضها البيئة الخارجية والتصدي لها؛
- مقارنة الإمكانيات المتوفرة مع واقع الموارد البشرية المتوقعة والمطلوبة حتى تأتي عناصر المؤسسة مكتملة؛
- التأكد من تطابق برنامج إنشاء المؤسسة الجديدة بأهدافه وطموحاته مع رؤى وتطلعات وطموحات الداعين والممولين لها.

7- العوامل المحددة لخطط الموارد البشرية

يوجد عدة عوامل تؤثر في خطط الموارد البشرية في المنظمة وتحدها، كما هو مبين في الشكل الموالي:

الشكل رقم (4): "العوامل المحددة لخطط الموارد البشرية"



المصدر: رولا نايف المعاينة وصالح سليم الحموري، إدارة الموارد البشرية - دليل علمي -، الطبعة الأولى، كنوز المعرفة للنشر، الأردن، 2013، ص 29.

8- فوائد تخطيط الموارد البشرية

تشمل مايلي¹:

- الإسهام في تحديد أهداف وخطط المنظمة؛
- مواءمة الهيكل التنظيمي مع هيكل الوظائف؛
- تنمية وتطوير سياسات الموارد البشرية؛
- تحقيق الاستفادة القصوى من الكفاءات البشرية المتاحة؛
- الحصول على متطلبات المنظمة من العمالة؛

¹ - صلاح الدين عبد الحميد، سبل الاستفادة من تحليل الفجوات في مجال التخطيط الاستراتيجي الشرطي، إصدارات مركز بحوث الشرطة، وزارة الداخلية، الإمارات العربية المتحدة، 2013، ص 85-86.

- المساهمة في تحقيق خطط الإنتاج؛
- الحد من ظاهرة البطالة المقنعة، إذ يتم تحديد المطلوب من الأفراد بدقة وبما يضمن تحقيق خطة الإنتاج المرجوة بأقل تكلفة ممكنة؛
- سرعة سد العجز في العمالة؛
- إعداد موازنات الأجور والمكافآت؛
- التوزيع المناسب للعاملين في أماكن العمل.

9- مشكلات تخطيط الموارد البشرية

- يواجه القائمون على تخطيط الموارد البشرية بالمنظمات العديد من المشكلات والمعوقات التي تحدّد فعالية هذه الوظيفة في تحقيق أهدافها، وتتمثل في:¹
- ضعف أنظمة المعلومات الخاصة بالموارد البشرية: إذ يتطلب نجاح وظيفة إدارة الموارد البشرية توافر العدد الكافي من المعلومات اللازمة لإعداد خطة العمالة، وعلى قدر توافر تلك المعلومات على قدر جودة خطة الموارد البشرية فالعلاقة بينهما طردية.
 - انخفاض الوعي الإداري بأهمية الدقة في إعداد تقديرات العمالية المطلوبة.
 - ضعف الإمكانيات المادية والبشرية المخصصة لإدارة تخطيط وتنمية الموارد البشرية.
 - انخفاض كفاءة التخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة وعدم اقتناع المسؤولين وبصفة خاصة أداء الإدارة العليا بأهمية ضرورة تخطيط المورد البشري.

¹ - نجم العزاوي وعباس حسين جواد، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 129-133.

اختبر معارفك:السؤال الأول:

إذا علمت أن مؤسسة ما تواجه صعوبة في الموازنة بين العرض والطلب، بحيث أفرزت نتائج تخطيط الموارد البشرية أن العرض أكبر من الطلب. ماهو البرنامج المناسب لذلك؟
في حالة كانت النتائج العكس أي الطلب أكبر من العرض، ماهو البرنامج المناسب الواجب اعتماده من طرف المؤسسة؟

السؤال الثاني:

إذا علمت أن نفس المؤسسة قررت إنتاج 1000 وحدة من منتج معين، علما أن الوحدة الواحدة تأخذ 20 دقيقة لإنتاجها، وعدد ساعات العمل اليومية 4 ساعات.
- ماهو حجم العمالة المطلوب لتحقيق هذا الإنتاج؟

المحور الرابع:

الاستقطاب والتوظيف

المحور الرابع: الاستقطاب والتوظيف

بعدما تطرقنا لكل من وظيفتي تحليل توصيف الوظائف، وأيضاً تخطيط الموارد البشرية. وبعدما تم تحديد حجم الاحتياجات البشرية، تأتي وظيفة الاستقطاب والتوظيف. حيث تعد هذه الأخير من أهم الوظائف الموجودة على مستوى المؤسسات، بها ترتقي المؤسسة وتحقق أهدافها، كما لها دور مهم وكبير في تحسين ورفع من مستوى أدائها. فوظيفة الاستقطاب والتوظيف امتداد للوظائف السابقة، وأساساً لانطلاق الوظائف اللاحقة. ذلك من خلال تحديد الأفراد وفقاً للمعايير المحددة من طرف المؤسسة. كما تسمح وظيفة الاستقطاب والتوظيف من الحصول على يد عاملة تساعد على تحقيق التحفيز الاجتماعي والاقتصادي والنهوض بالدول.

ويضم هذا المحور مايلي:

أولاً. وظيفة الاستقطاب

- 1- تعريف الاستقطاب؛
- 2- أهمية الاستقطاب؛
- 3- أهداف الاستقطاب؛
- 4- مصادر الاستقطاب؛
- 5- بدائل الاستقطاب؛
- 6- مزايا وعيوب الاستقطاب.

ثانياً. التوظيف

- 1- تعريف الاختيار والتعيين؛
- 2- أهمية الاختيار والتعيين؛
- 3- مراحل الاختيار والتعيين.

أولاً. وظيفة الاستقطاب

تسعى المؤسسات دائماً إلى الحصول على المورد البشري واستقطابه باستثناء حالات الركود الاقتصادي والأزمات التي من الممكن أن تمر بها المؤسسات أو الدول. لذا تلجأ هذه الأخيرة إلى اعتماد سياسة الاستقطاب، واكتشاف الأفراد القادرين والراغبين في العمل ومحاوله جذبهم للوظائف الشاغرة. وهذا ما سنتطرق إليه في هذا الجانب.

1- تعريف الاستقطاب

يشير مصطلح الاستقطاب إلى عملية البحث عن الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة في سوق العمل والتي كانت نتيجة لتخطيط الموارد البشرية التي تتطلبها استراتيجية المنظمة المستقبلية، والعمل على توفيرها بأكثر عدد ممكن بالنوعية والمواصفات المطلوبة¹. ووردت تعاريف عدة للاستقطاب إذ عرف بالعملية التي تستخدمها المنظمة في معالجة النقص في احتياجات مواردها البشرية².

هو عملية اكتشاف المرشحين المحتملين الراغبين والمؤهلين لشغل الشواغر الفعلية، بعبارة أخرى يمكن التعبير عن الاستقطاب بأنه: "حلقة الوصل بين من يرغب بملء الوظائف وبين من يبحث عن التوظيف"³.

2- أهمية الاستقطاب

تكمن أهمية الاستقطاب فيما يلي⁴:

- الاستقطاب الجيد يفتح المجال أمام المنظمة للحصول على أفضل الكفاءات من خلال اتساع قاعدة المتقدمين، وكلما زادت اعداد المتقدمين زادت فرصة المنظمة في انتقاء الأكفاء نوعاً؛
- يعد الاستقطاب بمثابة الخطوة الأولى في بناء قوة العمل الفعالة والمنتجة؛
- تهتم المنظمة من خلال مراحل وعمليات الاستقطاب إلى توصيل رسالاتها للمتقدمين بأنها المكان المناسب لهم للعمل وبناء مساهمهم الوظيفي الأفضل؛
- يسهم الاستقطاب في تحديد أفضل الوسائل للبحث عن متطلبات المنظمة من الموارد البشرية سواء كانت داخلية أو خارجية بالإضافة إلى تحديد نوعية الوسائل المناسبة لكل التخصصات الإدارية والفنية أو المهنية.

¹ - أماني جرار، إدارة المشاريع التنموية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2018، ص90.

² - سعدون حمود جثير الربيعاوي وحسين وليد حسين عباس، رأس المال الفكري، دار غيداء للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص31.

³ - محمد جمال عبد الله الزين، دور ديوان الموظفين العام في تلبية احتياجات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية من الكفاءات البشرية، مذكرة ماجستير، جامعة الأقصى، فلسطين، 2015، ص36.

⁴ - زواتيني عبد العزيز، تنمية المورد البشري في التنظيم، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، 2020، ص92.

3- أهداف الاستقطاب

يهدف الاستقطاب إلى تحقيق جملة من النقاط أبرزها كمايلي:¹

- تحديد مجموعات العمل أو الأشخاص والأفراد الذين يمكن الاستعانة بهم لسد الشواغر؛
- إبراز وتسويق دور المؤسسة الاستخدامي أمام الرأي العام، وتزويد سوق العمل بالوظائف والشواغر الواعدة التي يمكن أن توفرها للمتواجدين فيه (السوق)، إضافة إلى الكشف عن الميزات والخصائص التي تنفرد بها عن سواها من المؤسسات التي تقصد هذا السوق؛
- كسب رأي وثقة المرشحين الساعين وراء الوظائف الشاغرة عن طريق كشف الجوانب الايجابية أمامهم، وأيضا كسبهم واعتبارهم زبائن جدد للمؤسسة مستقبلا؛
- جذب أكبر عدد ممكن من المرشحين الأكفاء المتقدمين للعمل وتقييم قدراتهم واحتمالات نجاحهم في الأعمال المسندة لهم في حال تم توظيفهم لاحقا.

4- مصادر الاستقطاب

ينبغي على المؤسسة اللجوء إلى المصادر التي سيتم من خلالها الحصول على القوة العاملة، فقد تلجأ إلى مصادر داخلية أو خارجية أو إلى كلا النوعين من المصادر:²

أ- مصادر داخلية: يعتبر العاملون بالمنشأة في الوقت الحاضر من أهم المصادر التي يعتمد عليها في شغل الوظائف الشاغرة. وهذا يعني أنه إذا خلت وظيفة معينة في المنشأة، فإنه يجب الإعلان عنها داخل المنشأة حتى يمكن لمن تتوفر فيه شروط شغلها من العاملين بها أن يتقدم لها. ومن أهم هذه المصادر:

- الترقية: تعد من الطرق التشجيعية للعاملين داخل المنظمات حيث تشجع الموظفين على الاهتمام بعملهم وتحقيق نتائج مرضية للحصول على الترقية لوظيفة ذات مستوى أعلى وتزيد روح المعنوية والمنافسة بينهم، وذلك عن طريق اتباع الطرق التي وضعتها المنظمة في خطة متكاملة، تكون واضحة ومعلنة لجميع العاملين.
- النقل الوظيفي: هو انتقال الفرد من عمله إلى عمل آخر مساو له في المسؤوليات والمركز والأجر، لتحقيق ضرورة في العمل وللوصول إلى درجة الرضا. قد يتم تطبيق سياسة التوظيف من داخل المؤسسة عن طريق النقل الداخلي للموظف من وظيفة إلى أخرى أو من فرع إلى فرع آخر، والهدف من ذلك قد يكون لخلق توازن في عدد

¹ حسن ابراهيم بلوط، المرجع السابق، ص160-161.

² بدر بن أحمد بن علي العمري، استقطاب الموارد البشرية، المجلة العربية للنشر العلمي AJSP، العدد: 15، الأردن، كانون الثاني 2020، ص347-352.

العاملين في الإدارات المختلفة وهذا النوع من المصادر تلجأ المؤسسة له عندما تكون سياستها في إدارة الموارد البشرية قائمة على تنويع خبرات العاملين فيها، وأيضاً عندما لا تتوفر تلك الخبرات في سوق العمل الخارجي.

- مخزون المهارات: هو أكثر الطرق شيوعاً واستخداماً حيث يوفر المعلومات المطلوبة من سجلات الموظفين التي تتضمن قائمة بأسماء الموظفين الحاليين في المنظمة وتحتوي على معلومات تفصيلية عن كل موظف (مؤهلاته- خبراته-التدريب - الامتحانات- تطلعاته - رأي مديره المباشر). وتستخدم المؤسسة ذلك الأسلوب عندما يكون لديها تصور كامل عن القدرات والمهارات، والرجوع إلى مخزون المهارات للبحث عن من تتوفر فيهم، ويتم شغل الوظيفة بعد ذلك إما بالنقل أو الترقية.

- الإعلان الداخلي: عندما ترغب المنظمة، في شغل بعض الوظائف في المستويات الإدارية الدنيا، فإنه يكون من المفيد نشر حاجتها بلوحات الإعلانات بالمنظمة.

- عن طريق الزملاء والمعارف: عند الإعلان عن وظيفة داخل المؤسسة، يقوم الأشخاص العاملين بالمؤسسة بإعلام أصدقائهم ومعارفهم الذين تتوفر فيهم الشروط المطلوبة، ويعتقدون أنهم قادرون على التقدم لهذه الوظيفة.

ب- مصادر خارجية: يمكن الحصول على الأشخاص المناسبين للعمل من خارج المنظمة من خلال إحدى المصادر الخارجية:

- الإعلان: من أهم المصادر الخارجية للحصول على الأفراد اللازمين لشغل الوظائف الحالية في حالة عدم إمكانية شغلها من داخل المؤسسة، فقد تقوم المؤسسة بالإعلان عن حاجتها من الموارد البشرية. وقد ازدادت أهمية الاعتماد على الإعلان بعد أن ارتفعت نسبة التعليم، وانتشرت وسائل الاتصال الجماهيرية، وقد يتم الإعلان في الصحف اليومية والمجلات والدوريات المتخصصة، وفي هذه الحالة يجب على المؤسسة أن تختار وسيلة الإعلان التي تتناسب مع الوظيفة المطلوب شغلها.

- مكاتب العمل الحكومية: هذا النوع من المكاتب عبارة عن مكاتب عمال عامة تدار من قبل الحكومة ويتم الإشراف عليها أيضاً بواسطة الحكومة ووزارة العمل، وهي تنتشر في مختلف المناطق الجغرافية، ويكون هدفها الرئيسي إيجاد فرص عمل لكل عاطل عن العمل.

- مكاتب التوظيف الخاصة: وهي مكاتب خاصة يديرها متخصصون في جذب واستقطاب العمالة واختيارهم أيضاً، حيث تقوم هذه المكاتب بتلقي طلبات راغبي العمل وتصنيفها إلى تخصصات مهنية والرجوع إليها عند طلب إحدى الشركات أو المنظمات الأخرى لتخصص معين أو أكثر من هذه التخصصات.

- المؤسسات التعليمية: تعتبر المدارس والجامعات والمعاهد الفنية المتخصصة وكذلك الجامعات من المصادر الهامة في الحصول على الموارد البشرية، لأنها تعتمد على الاتصال المباشر في المدارس الفنية أو الجامعات التي تخرج الأفراد بمواصفات معينة تحتاج إليها المنشأة، فقد تلجأ بعض الشركات إلى إقامة علاقات وطيدة بالمدارس الفنية والمعاهد والجامعات بغرض جذب خريجيها للعمل بها.

- النقابات العمالية: يبرز أهمية دور النقابات العمالية في الدول الرأسمالية كمصدر للموارد البشرية خاصة في المستويات الدنيا من الوظائف، وتتولى هذه المنظمات تأهيل أعضائها للعمل في مجالات معينة من خلال تدريبهم ومنحهم إجازات وتراخيص للعمل في المجال، حيث تتحكم هذه النقابات في العروض من العمالة في مهنة ما عن طريق الاتفاق بين النقابة وأصحاب الأعمال على أن يتم التعيين من بين أعضاء النقابة فقط.

- المنظمات المهنية: تقوم بعض المنظمات المهنية بتأهيل أعضائها للعمل في مجالات معينة، فتقوم بتدريبهم واختيارهم، ومنحهم شهادات وتراخيص للعمل في مجال محدد بتدريبهم واختيارهم ومنحهم شهادات، ومن أمثلتها جمعية (الحاسبين، والأطباء، والمهندسين، والمحامين، والمدرسين، والصناعيين).

- الانترنت: يساعد التطور التكنولوجي والعلمي في ابتداع وسائل جديدة يوميا، فنجد منظمات تستبدع في استقطاب الموارد البشرية، فمن خلال الانترنت لا يتم الإعلان عن الوظائف فحسب، ولكن من الممكن أيضا أن يقوم الأشخاص بإدخال بعض التفاصيل الخاصة بهم؛ بغية أن يراها بعض أصحاب العمل، الذين هم في حاجة إلى عمالة.

- الاختيار من خلال الحداث والمناسبات: تعتبر المؤتمرات والمهرجانات والمعارض المتخصصة مناسبات للالتقاء بين المنظمات والباحثين عن عمل، فقد يتعرف المشاركون في مؤتمر علمي ما على باحث أو مختص في التخطيط يعتبرونه مناسبا، فيبحثون معه إمكانية العمل لديهم، فهذه واحدة من النتائج غير المباشرة والوظائف المهمة لأمثال هذه المناسبات.

5- بدائل الاستقطاب

من أهم بدائل الاستقطاب مايلي:¹

¹ - خالد رجم ورشيد والعري عطية، سلسلة محاضرات إدارة الموارد البشرية، المستوى الثانية، التخصص مناجمت، معهد التكنولوجيا، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2016-2017، ص 37.

- التوظيف المؤقت: الحل المناسب للعديد من المؤسسات التي تستعين بالقوى العاملة الماهرة والغير الماهرة، من أجل مواجهة الازدياد المفاجئ على الطلب على السلع والخدمات، من أبرز الحسنات الخاصة بهذا البديل سرعة الاستعانة بها كونها متوفرة بشكل دائم.
- التوظيف الاضافي: اي زيادة ساعات العمل للراغبين بذلك مقابل زيادة في الاجر، فالمؤسسات التي تواجه أي زيادة تطراً في الإنتاج بإمكانها الطلب إلى عمالها الراغبين في العمل الاضافي بما تسمح لهم اوقاتهم وتدفع لهم اجور اضافية.
- الاستئجار: إن المؤسسة التي تتعاطى مع الأفراد وتشرف على تدريبهم وتعيينهم، تقوم بإيجارهم إلى الشركة المستأجرة التي تحتاج إلى عمالهم، بحيث تحدد هذه الأخيرة لهم المسؤوليات الملقاة عليهم، وتشرف بدورها على نشاطات الأعمال اليومية التي وزعت عليهم، تدفع الشركة المستأجرة أتعاب معينة للشركة التي وظفت بالأساس الأفراد وأجرتهم لها.
- التوظيف بالتعاقد: تلجأ المؤسسة إلى التعاقد الطويل مع بعض المقاولين والموردين لتزويدها بالبضائع والسلع المنتهية الصنع، أو يمكن للمؤسسة أن تتعاقد مع خبير مشروع أو مستشار وتترك له حرية تسليم المشروع ضمن شروط معينة.

6- مزايا وعيوب الاستقطاب

تنقسم إلى مزايا وعيوب الاستقطاب الداخلي، ومزايا وعيوب الاستقطاب الخارجي:¹

أ- مزايا وعيوب الاستقطاب الداخلي: تتجلى في:

أ-1 مزايا الاستقطاب الداخلي: تشمل النقاط التالية:

- الاستفادة من المستودع الداخلي المتاح لدى المؤسسة من خلال استثمار كفاءاتها البشرية بتغطية حاجاتها الوظيفية المتنامية؛
- خلق علاقات وروابط عضوية للمؤسسة بالعمال من خلال إتاحة الفرص الواسعة للترقية للمراكز الإدارية والفنية العليا؛
- تخفيض التكاليف الناجمة عن سياسة الاستقطاب والاختيار والتعيين قياساً باستخدام المصادر الخارجية؛
- تخفيض التكاليف الناجمة عن سياسة الاستقطاب والاختيار والتعيين قياساً باستخدام المصادر الخارجية؛

¹ - عامر هاني القاسم وميس رياض محمد البدور وزينب اسماعيل الغرابي، المشاكل التي يعاني منها قسم إدارة لمورد البشرية من ناحية الاستقطاب الداخلي والخارجي، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، العدد الثاني، جامعة كفر الشيخ، مصر، يونيو 2016، ص 234-237.

- توفير درجة عالية لدى الأفراد العاملين من الرضا الوظيفي مما يعمق لديهم روح الولاء والانتماء وتسهيل وتأثير الإنتاجية المتحققة لديهم باستمرار؛
- درجة عالية من الدقة والتأكد في عمليات اختيار العاملين للوظائف الشاغرة نتيجة لوفرة قاعدة واسعة من البيانات بشأن العاملين لديها من خلال السجلات والبيانات التاريخية للكفاءات والمؤهلات المختلفة.
- أ-2- عيوب الاستقطاب الداخلي: بالرغم من المزايا المتعددة للاستقطاب الداخلي إلا أن هذا الأسلوب يتعرض لعدد من الانتقادات والعيوب هي:
 - حرمان المؤسسة من الطاقات الشبابية ذات الخبرات المتراكمة من الأعمال ذات طبيعة متمثلة في الأداء؛
 - زيادة التكاليف التدريبية الناجمة عن توفير فرص تدريب هؤلاء الأفراد الذين يتم نقلهم لوظائف جديدة؛
 - النقص الكبير في المصادر الداخلية للمؤسسة بسبب المرض أو التقاعد أو الفصل أو ترك الوظيفة مما يجعل هذا الأسلوب لا يغطي الحاجيات الحقيقية للمؤسسة على المدى البعيد، لاسيما المؤسسات التي تتسم بالتوسع والتطوير المستمر.
- ب- مزايا وعيوب الاستقطاب الخارجي: تشمل مايلي:
 - ب-1- مزايا الاستقطاب الخارجي: إن الاعتماد على الاستقطاب من خلال المصادر الخارجية يتسم بالعديد من الفوائد والمنافع للمؤسسة وهي:
 - تزويد المؤسسة بأفكار جديدة تشكل مصدرا حيويا للاستفادة من الخبرات المتراكمة من خارج المؤسسة؛
 - إن الحصول على الكفاءات والمؤهلات من المصادر الخارجية يقلل على المؤسسة تكاليف التدريب والتأهيل للعاملين لديها؛
 - تحقيق ضمان تقديم واستقرار المؤسسة واستمراريتها من خلال توفير رؤى جديدة لدى العاملين لديها.
- ب-2- عيوب الاستقطاب الخارجي: صحيح أن للمصادر الخارجية منافع ومزايا إلا أنها تحتوي على عيوب وهي:
 - عدم استثمار المستودع المهاري المتاح للمؤسسة من العاملين لديها؛
 - غالبا ما يسود عدم الرضا لدى العاملين جراء عدم توفير فرص التقدم والترقية في العمل؛
 - زيادة التكاليف الناجمة عن عمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين؛
 - غالبا ما تواجه المؤسسة مشكلات مع العاملين الجدد من خارج المؤسسة وذلك لصعوبة التكيف والتأقلم والانسجام في العمل الجديد.

ثانياً. التوظيف

تعتبر عملية من أهم العمليات التي تقوم بإدارة الموارد البشرية، وهي ثاني عملية مباشرة بعد وظيفة الاستقطاب. فهي تسمح بتحديد الإجراءات الخاصة بالحصول على الموارد البشرية سواء المؤهلة أو غير المؤهلة. لذلك سنحاول التطرق لمفهوم الاختيار والتعيين وخطواته.

1- تعريف الاختيار والتعيين

وظيفة الاختيار هي العملية التي بمقتضاها تستطيع إدارة الأفراد أن تفرق بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة من حيث درجة صلاحيته لأداء هذه الوظيفة، بمعنى آخر ينطوي المفهوم على تحقيق التوازن والتوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة من ناحية وبين سمات، مؤهلات وخصائص الفرد المتقدم للوظيفة وفقاً لما هو منصوص عليه في توصيف كل وظيفة من ناحية ثانية.¹

أما التعيين فهي الخطوة الأخيرة في عملية التوظيف والتي تبدأ من الاستقطاب ثم الاختبار وأخيراً التعيين وخطوات الاختيار التي تنتهي عادة إما بقبول المتقدم للوظيفة أو عدم قبوله.²

2- أهمية الاختيار والتعيين

إن أهمية عملية اختيار وتعيين العاملين ترجع للأسباب الآتية³:

- إن أداء القائم بعملية الاختيار "المدير أو مدير الأفراد" يعتمد دائماً والى حد كبير على درجة أداء مساعديه فالعامل وأن الذين لا يملكون القدرات المناسبة سوف لا ينجزون؛
- إن الفرز الفعال للأشخاص الذين يتقدمون للعمل في المنشأة مهم بسبب التكاليف العالي التي يمكن أن تتحملها المنشأة في اجتذاب وتعيين الأشخاص الذين يتقدمون للعمل فيها، ما يعني ضرورة الاهتمام باختيار العاملين حتى لا تضيق تلك النفقات دون تحقيق الهدف من إنفاقها، والذي يتمثل في اختيار الأشخاص المناسبين؛
- إن عملية الاختيار السليمة مهمة للتأكيد على قانونية وشرعية إجراءات (الاختيار)؛
- أهمية الاختيار بالنسبة للفرد، حيث يحقق الاختيار السليم الشعور بالرضا فيتولد لديه؛
- الحماس والانتظام في العمل وتحمل المسؤولية مما يؤدي في نهاية المطاف إلى الارتقاء بكفاءته ومن ثم زيادة دخله.

¹ كمال بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، الطبعة الأولى، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 1997، ص 81.

² منير زكرياء أحمد عدوان، واقع سياسة الاختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011، ص 50.

³ صالح عثمان نصيب العوكلي، سياسة الاختيار والتعيين وعلاقتها بدوران العمل -دراسة ميدانية على العاملين بالشركات النفطية الليبية العاملة بمدينة بنغازي-، مذكرة ماجستير، قسم الإدارة، كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي، ليبيا، 2011، ص 21.

3- مراحل الاختيار والتعيين

تمر عملية الاختيار بخطوات معينة، إلى حين اتخاذ قرار اختيار أحد المرشحين وتعيينه وهي:¹

- أ- استقبال طالبي العمل: حيث يتم في هذه المرحلة استقبال طالبي العمل لغرض التعرف على شروط شغل الوظيفة والامتيازات المرتبطة بها وغيرها من المعلومات التي تقوم إدارة الموارد البشرية بتزويدهم بها.
- ب- الفحص الأولي لطلبات التوظيف: وفيها يتم فحص طلبات التوظيف والسيرة الذاتية للمتشحين للتعرف على مؤهلاتهم وخبراتهم العلمية ومعلوماتهم الشخصية والتأكد من مطابقتها للشروط والمواصفات المعلنة للوظائف الشاغرة. وعليه يتم استبعاد الذين لا تتوفر فيهم الشروط المطلوبة.
- ج- الاختبارات: وهي تهدف إلى الكشف عن قدرات ومهارات المترشحين للوظائف الشاغرة، بالإضافة إلى القدرة على النمو والتقدم والقدرة على تحمّل مسؤوليات أكبر. وطالما أن كل عمل يحتاج فيمن يشغله إلى نوع وقدر معين من القدرات والمهارات والتي تختلف من فرد إلى آخر، نجد أن هناك أنواعا متعددة من الاختبارات:
 - اختبارات القدرة على الإنجاز: يقيس هذا النوع من الاختبارات مقدرة الشخص على تأدية العمل وخبرته في مجال العمل.
 - اختبارات الشخصية: يهدف هذا النوع من الاختبارات إلى الكشف عن جوانب شخصية الفرد لمعرفة مدى ملاءمتها لطبيعة الوظيفة.
 - اختبارات ميول الشخص وتوجهاته: يقيس هذا النوع من الاختبارات رغبة وميول الشخص بالقيام بالعمل الذي سيسند إليه ومدى درجة اندماجه مع ذلك العمل .
 - اختبار الذكاء (القدرات الذهنية): تقيس هذه الاختبارات القدرات الذهنية والذكاء وطريقة تفكير الفرد لمواجهة مشاكل العمل وصحة الحكم على الأشياء. فالهدف هو التعرف على مستوى ذكاء الفرد ومقارنته مع المستوى المطلوب للوظيفة.

¹ _ بالاعتماد على:

- إسماعيل حجازي ومعالم سعد، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص38.
- من فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مكتبة العبيكان، المملكة العربية السعودية، 2001، ص567.
- عاطف جابر طه، قضايا عالمية معاصرة في الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الدار الأكاديمية للعلوم، مصر، 2013، ص418.
- أحمد يوسف دوين، إدارة الأعمال الحديثة (وظائف المنظمة)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص143.
- نبيل حميدشة، المقابلة في البحث الاجتماعي، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد الثامن، جوان 2012، ص102.
- فيروز بوزورين، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية -دراسة ميدانية في بعض المؤسسات بولاية سطيف، رسالة دكتوراه، تخصص: العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف1، سطيف، 2016-2017، ص28-30.

- اختبار القدرات: يقيس هذا النوع من الاختبارات قدرة المتقدم للعمل على التذكر والتعبير والابتكار.

د. المقابلة: تستخدم المقابلات الشخصية في معظم المنظمات كخطوة هامة وعملية لإتمام عملية الاختيار، ويتمثل عرض هذه المقابلات في تدعيم ومساندة المعلومات التي تم الحصول عليها، من خلال الخطوات الأخرى لعملية الاختيار، وتهدف هذه المقابلات إلى تحديد مدى توافق المتقدم مع الوظيفة المراد شغلها في المنظمة ويجب أن تكون الأمثلة في خلال المقابلة مرتبطة دائما بالوظيفة أي لا تتطرق إلى النواحي الشخصية. وتنقسم إلى:

✓ المقابلة غير الموجهة: وتسمى أحيانا بالمقابلة الحرة أو بالمقابلة غير القياسية، أسئلتها خارجة عن موضوع المقابلة ولا علاقة بها؛

✓ المقابلة نصف الموجهة: في هذا النوع من المقابلة يقوم الشخص بتحديد مجموعة من الأسئلة بغرض طرحها على المترشح، مع احتفاظ الشخص المكلف بطرح الأسئلة بحقه في طرح أسئلة من حين لآخر دون خروجه عن الموضوع.

✓ المقابلة الموجهة: أي طرح مجموعة من الأسئلة دون الخروج عن موضوع المقابلة.

هـ. الاختيار الأولي: وهنا تقوم إدارة الموارد البشرية بإجراء مراجعة شاملة ومعقدة لكل المعلومات التي حصلت عليها بشأن المرشح للوظيفة من أجل الوقوف على مدى ملاءمته لشغلها.

و. القرار النهائي: بعد تحديد وتحليل بيانات المرشح الذي اجتاز الاختبار بنجاح، تقوم إدارة الموارد البشرية بتقديم ترشيحات التعيين إلى رئيس المؤسسة بغية إصدار الأمر الإداري الخاص بتعيين المرشح وإعلانه بذلك.

ز. الكشف الطبي: يخضع المرشحون النهائيون لفصح طبي للتأكد من تمتعهم باللياقة الصحية اللازمة لأداء العمل، وفي العادة فإن قبول الشخص للوظيفة يتوقف على اجتيازه للكشف الطبي. ويساعد الفحص الطبي على الكشف عن مدى قدرة المرشح على أداء العمل، ولمنع انتشار الأمراض المعدية في مكان العمل، ولتوثيق أية إصابات أو أمراض لمنع أية ادعاءات بالإصابة بفعل العمل. وفي العادة يتم إجراء الكشف الطبي للمرشح بعد ترشيحه المبدئي لشغل الوظيفة، وذلك للوقوف على الحالة الصحية له وقت تعيينه، وحتى يكون إجراء الفحص مقتصرًا على عدد محدود من الأفراد.

ح. التعيين: بعد اجتياز المتقدم للخطوات السابقة يصدر قرار تعيينه من السلطة المختصة بذلك، وتختلف سلطة إصدار قرار التعيين باختلاف أنظمة التوظيف، وحسب المستوى الوظيفي في السلم الوظيفي. ويتضمن قرار التعيين في العادة اسم الموظف والوظيفة المعين عليها، ومرتبها، ودرجتها الوظيفية، كذلك يشير القرار إلى السند النظامي الذي يخول للسلطة الرسمية المختصة إصداره.

ط. الإدماج: بالإضافة إلى الخطوات السابقة تضاف مرحلة أخرى تتمثل في إدماج الأفراد الذين تخطوا المرحلة السابقة.

اختبر معارفك:

السؤال الأول:

عرف كل من: الاستقطاب - التوظيف - الاختيار - التعيين - الفصل

السؤال الثاني:

أرادت مؤسسة أن تستقطب شريحة من القوى العاملة الموجودة في السوق بغية تحقيق أهداف معينة، لكن واجهتها مشاكل (التكاليف) في تحقيق ذلك.

- قدم بديل من بدائل الاستقطاب المناسبة تتماشى مع وضع هذه المؤسسة حتى يتسنى لها تحقيق أهدافها.

المحور الخامس:

التدريب وتنمية الممارسات

المحور الخامس: التدريب وتنمية المهارات

تعتبر وظيفة التدريب وتنمية المهارات للموارد البشرية من المفاهيم المهمة والحديثة ولقد دار حولها العديد من النقاشات والجدل من طرف الباحثين والمفكرين خاصة حول توضيح مفهومها. وتلعب التغيرات الاقتصادية، السياسية، الثقافية والاجتماعية، التي مست مختلف المؤسسات بمختلف أنواعها ومجالاتها، دورا هاما في التوجه لهذه الوظيفة. إذ تعمل المؤسسات لحد الوقت الراهن على تطوير الأساليب المستخدمة في كلا من التدريب وتنمية المهارات، والبحث عن الجوانب التي تغفل المؤسسة عنها والمتوفرة في المورد البشري بغية تنميتها وتطويرها. أي انتقل المفهوم من الاهتمام برؤوس الأموال إلى الاهتمام بالفرد داخل المؤسسة.

ويضم هذا المحور مايلي:

أولا. التدريب

- 1- تعريف التدريب؛
- 2- أهمية التدريب؛
- 3- أهداف التدريب؛
- 4- عناصر التدريب؛
- 5- أساليب التدريب؛
- 6- مراحل العملية التدريبية؛
- 7- أنواع التدريب.

ثانيا. تنمية المهارات

- 1- تعريف تنمية المهارات؛
- 2- أنواع المهارات؛
- 3- أساليب تنمية المهارات.

أولاً. التدريب

تعد وظيفة التدريب من أهم الوظائف التابعة لإدارة الموارد البشرية التي تسعى إلى تزويد الأفراد بمهارات ومعارف وخبرات جديدة من أجل تطوير أداء المؤسسة. وهذا لتجنب العديد من المشكلات التي تعترض أداءها من جهة وأداء العاملين.

1- تعريف التدريب

تهتم المنظمات بالتدريب، لأن ما ينفق فيه، يمثل استثماراً في الموارد البشرية، قد يكون له عائد يظهر في شكل زيادة الإنتاجية الكلية، أما على مستوى الفرد فتظهر أهمية التدريب في زيادة المعارف والمهارات الأمر الذي يؤدي إلى رفع دافعية وقدرة العمل لدى الفرد.¹

يعرف التدريب لغة على أنه: من درب يدرّب تدريّباً يقال درب الشيء أي لقنه درب بالشيء أي اعتاده. وهو توظيف المعلومات والمهارات المتعلقة في بيئة العمل بعد المشاركة في التدريب. وهو أيضاً عملية سلوكية يقصد بها تغيير الفرد بهدف تنمية قدراته ورفع كفايته الإنتاجية ويعد علم من العلوم إذا نظرنا له من الناحية التطبيقية كما أنه عملية تعلم تتضمن اكتساب مهارات وقواعد لزيادة وتحسين أداء الأفراد من جهة وأداء المنظمة من جهة أخرى.²

يعرف التدريب على أنه عملية تعديل إيجابي ذي اتجاهات خاصة، تتناول سلوك الفرد من الناحية الفنية أو الوظيفية أو هدفه إكساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الإنسان أو تحصيل المعلومات التي تنقصه أو الاتجاهات الصالحة للعمل وللسلطة أو الأنماط السلوكية والمهارات الملائمة والعادات اللازمة، من أجل رفع مستوى كفايته في الأداء وزيادة إنتاجه، بحيث تتحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل، وظهور فاعليته، مع السرعة والاقتصاد في التكلفة، وفي الجهود المبذولة، وفي الوقت المستغرق.³

هو عملية منظمة ومستمرة، تسعى المنظمة من خلالها إلى إكساب الأفراد العاملين أو الملتحقين بالعمل بها معارف، أو مهارات، أو قدرات، أو أفكار، أو آراء لازمة لأداء أعمال محددة، وذلك بقصد تحقيق أهداف المنظمة بشكل فعال.⁴

¹ بكر الشديفات، أثر الإدارة الاستراتيجية على تطوير إدارة الموارد البشرية، دار البيزوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2021، ص 121.

² سلمى رزق الله وزروال نصيرة، تدريب الموارد البشرية ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية - بحوث ودراسات، -، المجلد: 08، العدد: 01، 2020، ص 14-15.

³ أحمد جابر حسنين، التدريب الاستراتيجي ودوره في تحقيق التنمية المستدامة للموارد البشرية، دار البيزوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2020، ص 49.

⁴ سعد الدين خليل، التدريب والأمن القومي، مجموعة النيل العربية، مصر، 2020، ص 18.

ومنه، فعملية التدريب ضرورية في المؤسسة، كونها تركز على الاستثمار في المورد البشري، عن طريق إكسابه معارف وخبرات، وتطويره في جميع المجالات، وتحقيق أهداف المؤسسة.

هناك بعض المفاهيم المتعلقة بالتدريب:¹

- التعليم: هو نشاط إنساني مقصود أو غير مقصود قد يحدث في كل زمان ومكان. يهدف إلى إكساب الفرد المعارف.
- التكوين: هي نشاط رئيسي يتكون من أنشطة فرعية متكاملة ومتراطة يشكل مجموعها سلسلة من الأعمال تقوم من خلالها إدارة الموارد البشرية بالأنشطة التالية: تصميم وتحليل العمل، تخطيط المورد البشري، استقطاب المورد البشري، اختيار وتعيين الموارد البشرية، والتأهيل.
- التنمية: مجموعة النشاطات والإجراءات والبرامج التي تهدف إلى تأهيل وتطوير الأفراد بطريقة عقلانية تساهم في تحسين أدائهم الحالي والمستقبلي لأعمالهم.
- التطوير: هو إطار فكري عملي يركز على الكفاءات التنظيمية في المقام الأول، ثم يأتي بعده التدريب. وتطوير الموظف من خلال التعليم لتلبية احتياجات المنظمة طويلة المدى.

2- أهمية التدريب

تكمن أهمية التدريب في التالي:²

- إنجاز وظيفي أفضل، كما ونوعاً، أي زيادة الإنتاجية وبالتالي تخفيض التكاليف.
- زيادة فرص إشباع المستفيد أو المستهلك لمنتجات المنظمة من خلال تحسين الخدمات والسلع المقدمة له.
- استخدام التكنولوجيا الحديثة، فالتدريب يعد الأفراد لاستخدام الآلات والمعدات الحديثة وبالتالي الحصول على أكبر عائد منها.
- استكمال دور الجامعات والمدارس، فإذا كان التعليم يوفر الأساس الذي يمكن أن ينطلق منه الفرد إلى مجمل العمل، فإن التدريب يأتي ليستكمل ما بدأه التعليم.

¹ _ بالاعتماد على:

- عمر موسى محاسنة، أساسيات التعليم المهني، دار الأسرة للإعلام ودار عالم الثقافة للنشر، الأردن، 2018، ص22.
 - عبد الكريم أحمد جميل، تدريب وتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الجنادرية للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص121.
 - حاتم صلاح أبو الدائل، رأس المال البشري: مفهومه وتحليله وقياسه، مجموعة الخبرات المهنية للإدارة "بميك"، مصر، 2012، ص446.
 - مصطفى محمد الجربوعة، المرجع السابق، ص26.
² _ عبد الرحمن سيار، إدارة الموارد البشرية في المجال الرياضي، مؤسسة عالم الرياضة ودار الوفاء لدنيا الطباعة، الإسكندرية، 2014، ص137-138.

- تنمية المجتمع، إذ يمتد التدريب ليشتمل تنمية معلومات ومهارات الأفراد والجماعات في الاتصال والتعاون وإقامة علاقات إنسانية متساندة.

3- أهداف التدريب

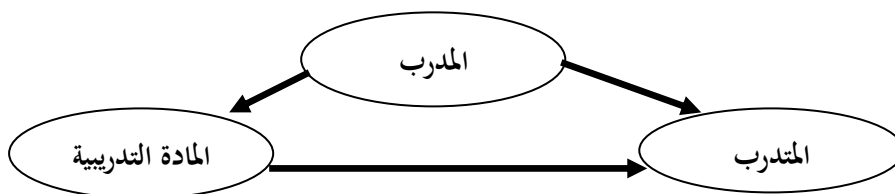
يهدف التدريب إلى تحقيق الأهداف التالية¹:

- ضمان أداء العمل بفاعلية وسرعة وسد الثغرات التي توجد بين معايير الأداء التي يحددها الرؤساء وبين الأداء الفعلي للعاملين.
- ترغيب الموظف في عمله بتنمية ولاءه وانتمائه للعمل باعتبار إن زيادة إنتاجيته مرهونة برغبته في أداء العمل.
- توفير الدافع الذاتي لدى الموظف لزيادة كفاءته وتحسين إنتاجيته كما ونوعاً من خلال توعيته بأهداف المنظمة وسياساتها وبأهمية عمله ومدى مساهمته في تحقيق تلك الأهداف. فهناك ضرورة ملحة لتقبل الموظف أهداف المنظمة ورسالتها لضمان أن يكون عمله هادفاً وذات قيمة وفعالية.
- زيادة مهارات وقدرات الموظف واقتناعه بمقومات تؤهله للترقية للمناصب الأعلى.

4- عناصر التدريب

يبرز الشكل الموالي عناصر وظيفة التدريب:

الشكل رقم (05): "عناصر التدريب"



المصدر: من إعداد الأستاذة.

وهي مفصلة كالآتي: ²

- المادة العلمية: تكون عادة مختصرة تحتوي على تطبيقات وحالات دراسية وتكون ضمن حقبة التدريب فبعضها يؤديه المتدرب وحده أو البعض الآخر يؤديه بشكل جماعي من خلال تقسيم المتدربين إلى مجموعات.

¹ عائدة عبد العزيز علي نعمان، علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى -دراسة حالة جامعة تعز الجمهورية اليمنية-، مذكرة ماجستير، تخصص: إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2008، ص23.

² رجم خالد ومناصير رشيد والعربي عطية، المرجع السابق، ص47.

- المدرب: هو الشخص المسؤول عن إعداد أو اختيار المادة العلمية المناسبة لتلبية أهداف التدريب وكذلك فإنه من المهم ان يتم اختيار المدرب المناسب القادر على استخدام وسائل التدريب وأساليبه المتنوعة بما يتفق مع طبيعة المتدرب وأهدافه ومستوى التدريب.

- المتدرب: إن وجود متدرب مقتنع بأهداف التدريب وبحاجته إليها، يعتبر من العوامل التي يؤدي إلى نجاح التدريب، حيث يعتبر المتدرب أساس العملية التدريبية ومحورها.

5- أساليب التدريب

هناك أنواع عديدة من النظم والبرامج التدريبية التي يمكن الاختيار من بينها، كالتالي: ¹

أ- التدريب الذاتي: حيث يتم الاستعانة بكتيبات التشغيل والكتب والأشرطة السمعية البصرية، التي توزع على المتدربين دون مزيد من المساندة التدريبية، على أن يتعلم المتدرب باستخدام هذه الوسائل في أوقات الفراغ أو بعد أوقات العمل. يعيب هذا النوع من التدريب غياب العلاقة بين المدرب والمتدرب، وبالتالي فهو لا يصلح إلا في الحالات البسيطة جداً، التي ينعدم فيها هامش الخطأ.

ب- التدريب الداخلي: يتم هنا تنظيم دورات وجلسات تدريبية بمعاونة عدد من العاملين بالمنظمة ذوي الخبرة في الموضوعات محل التدريب. وهنا ينفق مدير التدريب جانبا كبيرا من وقته وجهده في تنظيم أوقات التدريب بحيث لا تتعارض مع أوقات المدربين، والذين عادة ما يكونون من الأشخاص المنتجين بالمنظمة بحيث يؤثر غيابهم بشدة على كفاءة عمل مواقعهم. لكن هذا النوع من التدريب لا يصلح إذا كان مجال التدريب يتسم ببعض الحساسية التنظيمية (مثل موضوعات الجودة وتقييم الأداء والهيكل التنظيمي...) بحيث تصبح الاستعانة بمديرين خارجيين هي الحل الأمثل.

ج- المحاضرات العامة: تقيم المؤسسات التدريبية والشركات الاستشارية الكبيرة الكثير من الدورات والبرامج التدريبية التي تعقد في أماكن عامة مثل الفنادق والنوادي وغيرها. مع هذه النوعية يمكن لمدير التدريب أن يتأكد من درجة ملائمة موضوع المحاضرات بوحدة من الطرق التالية:

- ✓ استعراض محتويات المحاضرات، وذلك بطلبها من الشركة الاستشارية أو المؤسسة التدريبية؛
- ✓ التأكد من درجة كفاءة المحاضرين والشركة القائمة بالتدريب، وذلك بناء على سمعة الشركة وتاريخها في هذا المجال؛
- ✓ توصيات المتدربين السابقين، وهو الاجراء الذي ينساه العديد من مديري التدريب؛

¹ - مدحت أبو النصر، مراحل العملية التدريبية (تخطيط وتنفيذ وتقييم البرامج التدريبية)، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2009، ص 33-37.

✓ تقييم أسعار المحاضرات والتسهيلات التي توفرها الشركة للمتدربين.

د- الاستعانة باستشاري خارجي: تعرض عديد من الشركات الاستشارية والتدريبية تفضيل برامج ودورات تدريبية داخلية خاصة، بناء على الاحتياجات التدريبية للمنظمة التي تعمل بها. يتميز هذا النوع من التدريب بارتفاع التكلفة، الأمر الذي يتطلب التأكد من درجة كفاءة الشركة الاستشارية بالطريقة السابقة، والتأكد من درجة كفاءة المدرب الذي سيتولى تقديم البرنامج التدريبي المطلوب.

هـ- التدريب على رأس العمل: من التوجهات الحديثة في التدريب ما يطلق عليه: "التدريب على رأس العمل". وتعرفه الجمعية العالمية للتدريب على رأس العمل بأنه شراكة تفاعلية تهدف إلى تحقيق الأهداف الشخصية والمهنية للموظف ضمن سياق أهداف المنظمة. ومن مميزات التدريب على رأس العمل:

✓ تكوين علاقات قوية مع المسؤولين في المنظمة؛

✓ يساعد التدريب على رأس العمل على فهم الرسائل التي يرسلها الشخص إلى الآخرين دون أن يدرك ذلك؛

✓ يساعد التدريب على رأس العمل من خلال استخدام المنطق والحدس على التفكير والتحليل للخطوات والقرارات قبل اتخاذ القرار؛

✓ يساعد التدريب على رأس العمل على تحديد أين يقف الموظف أو العامل في الوقت الراهن وهل هو على الطريق الصحيح، وماذا يجب عليه أن يفعل للتحرك إلى الأمام.

بالإضافة إلى الأساليب المذكورة، هناك أساليب أخرى تتجلى في:

- أسلوب دراسة الحالة: هو أسلوب تنموي يقوم بعرض حالة مكتوبة على المتدرب يتضمن مشاكل إدارية معينة واجهتها أو تواجهها المؤسسة، ويطلب تحديد المشكلة وتحليل أسبابها واقتراح حلول معينة.

- أسلوب تمثيل الأدوار: تستخدم في تنمية العلاقات الإنسانية يقوم المدرب بتمثيل موقف مصطنع وتقمص أدوار لأشخاص مشتركين في حدث أو مشكلة إدارية، بحيث يكون من حق المشاركين أن يتصوروا الحياة العملية ويلعبوا دور الرئيس أو المرؤوس.

- أسلوب الندوات: هو أسلوب يتم من خلاله طرح موضوع من قبل المتخصصين، ويفسح المجال للمناقشة بين المتدربين المتخصصين، لغرض طرح أفكار تؤيد أو تعارض أو تضيف على موضوع الندوة.

- أسلوب اللجان: تضع المتدربين في لجان عمل مختلفة توفر لهم فرص المراقبة والمشاركة واتخاذ القرارات الإدارية مع زملائهم.

- أسلوب مراكز التطوير: تعتمد على استخدام مجموعة كاملة من الاختبارات مثل التقييم السيكولوجي ومناقشة المجموعة، وتأخذ مراكز التطوير أهمية بالغة كونها تعمل على تمكين الأفراد من تطوير قدراتهم خاصة الجانب السلوكي.
- أسلوب التنقل بين الوظائف: أي تنمية المتدرب من وظيفة ذات مهام معينة إلى وظيفة أخرى، تدوم فترة الانتقال من أربعة إلى ست أشهر، من فوائد هذا الأسلوب يوسع أفق وخلفية المتدرب بالإضافة إلى الفهم لشمول لأهداف المؤسسة.
- أسلوب المشروعات: يعمل المتدرب على تصميم مشروع لتطوير معارفه ومهاراته البحثية، يمكن القيام به خارج العمل أو خلاله، ويمكن أن يكون فردي أو جماعي.
- أسلوب استخدام الحاسوب: من خلال تزويد الحاسوب بجملة من النماذج التعليمية والتطبيقية المعدة خصيصا لتناسب مع متطلبات الأداء الوظيفي. يعمل هذا الأسلوب على تسهيل تقييم أداء المدرب ويمكن اعتماده عن بعد.

6- مراحل العملية التدريبية

- تمر العملية التدريبية بعد خطوات أساسية متتابعة تبدأ أولا بتحديد الاحتياجات التدريبية ثم تأتي عملية التخطيط والتنظيم والتنفيذ وأخيرا مرحلة التقييم. وفيما يلي هذه المراحل:¹
- 1- المرحلة الأولى: تحديد الاحتياجات التدريبية: تعد الخطوة الأولى في مراحل التدريب، وتحديد الاحتياجات التدريبية هي العنصر الأهم من عناصر العملية التدريبية، لأن كافة العناصر الأخرى تعتمد عليه. فإن تحديد الاحتياجات التدريبية تتم بناء على عملية تحليل الوظائف المختلفة في المنظمة وواقع عملية تقييم الأداء للعاملين بحيث يتم معرفة جوانب القصور لدى الموظف وماهي الاحتياجات التدريبية التي يحتاجها لكي يقوم بعملية بكفاءة. ويمكن القول أن تحديد الاحتياجات التدريبية يتم من خلال:
- تحليل التنظيم أي دراسة الأوضاع والأنماط التنظيمية والإدارية.
 - تحليل الوظيفة أي دراسة الوظائف المختلفة في التنظيم وإلى دراسة المعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة للأفراد.
 - تحليل الفرد: أي قياس أداء الموظف في وظيفته.
- 2- المرحلة الثانية: تخطيط وتصميم البرامج التدريبية: تشمل:

¹ عطا الله محمد تيسير الشرعة، استراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين في الشركات المساهمة العامة، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 49-60. (بتصرف)

أ- تخطيط البرامج التدريبية: وتمر عملية تخطيط البرامج التدريبية بمجموعة من المراحل والخطوات يمكن تلخيصه فيما يلي:

- تحديد البرنامج التدريبي؛
 - تحديد السياسات التي سوف يتم اعتمادها لتنفيذ خطة التدريب؛
 - تحديد المحددات الأساسية التي يجب مراعاتها عند وضع الخطة التدريبية.
- ب- تصميم البرامج التدريبية: ويبدأ بتصميم البرامج التدريبية بعد الانتهاء من وضع الخطط التدريبية وتحديد الأهداف الملائمة التي تفي بأغراض الاحتياجات التدريبية. وذلك وفقا للخطوات التالية:
- صياغة أهداف البرنامج التدريبي؛
 - تهيئة مواد البرنامج التدريبي؛
 - اختيار أسلوب التدريب؛
 - اختيار المدربين؛
 - تحديد الزمان الذي يستغرقه البرنامج؛
 - تحديد ميزانية البرامج التدريبية.

وعليه يجب أن تكون عملية التخطيط للبرنامج التدريبي جزء من عملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة بحيث تتكامل الاستراتيجيات الوظيفية مع بعضها البعض.

3- المرحلة الثالثة: تنفيذ البرامج التدريبية: بعد تصميم البرنامج التدريبي بعناصره وعوامله وعملياته، المتنوعة، وتسويقه لدى الجهات المعنية ولكي تتم عملية تنفيذ البرامج التدريبية على أكمل وجه تحتاج إلى مراعاة خطوتين أساسيتين متكاملتين معا وهما:

- مرحلة الإعداد للتنفيذ: وهنا فإن إدارة التدريب تقوم بدور هام وحيوي في تحضير جميع الترتيبات اللازمة لتنفيذ البرامج التدريبية والاطمئنان على دقة الخطة التنفيذية.
 - مرحلة التنفيذ: حيث يقوم بها المدربون حسب الخطة التنفيذية المتفق عليها والجدول الزمني.
- 4- المرحلة الرابعة: تقييم البرامج التدريبية: وعليه عملية التقييم تشمل: تقييم قبل عقد البرنامج التدريبية، تقييم أثناء تنفيذ البرنامج التدريبية، تقييم بعد انتهاء البرامج التدريبية.

7- أنواع التدريب

يمكن تقسيمها إلى مايلي:¹

أ- التدريب في ضوء احتياجات الأفراد: وينقسم إلى ثلاث أنواع:

- التدريب الذاتي: هو ذلك النوع من التدريب الذي يقوم به الفرد لتطوير مهاراته، على أن تتوفر له الظروف التي تساعده على تنمية نفسه بنفسه في عمله، كتوافر نظم الحوافز التشجيعية.

- التدريب الفردي: هو ذلك النوع من التدريب الذي يهدف إلى تنمية مهارة فرد يكون في حاجة إلى توجيه وإرشاده إلى الطريق السليم والاتجاه الناجح نحو النهوض بأعباء عمله ومسؤولياته، مع العمل على معالجة ما قد يشوب أداءه أو سلوكه من عيوب أو نقص أو انحراف.

- التدريب الجماعي: هو ذلك النوع من التدريب الذي يهدف إلى تنمية الأفراد بصورة جماعية، ولهذا الأسلوب تأثير إيجابي على الأفراد المنظمين إليها وغيرها ممن يشعرون بحاجتهم إلى الانتماء، حيث أن للجماعة تأثيراً قويا على أعضائها.

ب- التدريب في ضوء احتياجات المنشأة: ويقسم إلى نوعين:

- التدريب التخصصي: هو ذلك النوع من التدريب الذي يهدف إلى تنمية المهارات وتحسين الاتجاهات في المجال التخصصي كالتدريب الإداري والمهني.

- التدريب القيادي: هو ذلك النوع من التدريب الموجه لمستويات الإدارة الثلاث وهي:

✓ التدريب لمستوى الاشراف الأول: هو ذلك التدريب الذي يهدف إلى تنمية مهارات العاملين في وظائف الصف الإشرافي الأول والعاملين في هذا المستوى هم الذين يقع على عاتقهم مسؤولية قيادة وإدارة العمل الذي يمارسه عدد محدود من العاملين لا يقومون بأي أعباء إشرافية.

✓ التدريب لمستوى الإدارة الوسطى: هو ذلك التدريب الذي يهدف إلى تنمية مهارات العاملين مباشرة فوق مستوى الإشراف الأول، ويصل إلى مستوى أقل مباشرة من الإدارة العليا، ولهذا المستوى أهمية كبيرة لأنه حلقة الاتصال بين القيادة العليا، والمستويات الدنيا من العاملين.

✓ التدريب لمستوى الإدارة العليا: هو ذلك التدريب الذي يهدف إلى تنمية مهارات شاغلي الوظائف الرئيسية التي تكون من مسؤوليتها وضع السياسات والخطط العامة للمنشأة وتحديد أهدافها في ضوء

¹ -نجم الغزوي، جودة التدريب الإداري ومتطلبات المواصفة الدولية الأيزو 10015، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص129-132.

ما تسفر عنه عمليات المتابعة والرقابة التي تعدها مستويات الإدارة الأخرى ويتمثل هذا المستوى في رؤساء المنشآت أو رؤساء الأقسام الإدارية الكبرى.

ج- التدريب في ضوء احتياجات الدولة: وينقسم إلى نوعين:

- التدريب الداخلي: وهو ذلك النوع من التدريب الذي يهدف إلى تنمية الأفراد العاملين أفراداً أو جماعات في داخل الدولة وبالمراكز التدريبية المتخصصة أو منشآت العمل.

- التدريب الخارجي: هو ذلك النوع من التدريب الذي يهدف إلى تنمية الأفراد العاملين أفراداً أو جماعات خارج الدولة وخاصة الدول النامية التي في حاجة ملحة إلى مساعدة الدول المتقدمة في تدريب العاملين فيها لافتقارها إلى التجارب والخبرات المتاحة للدول المتقدمة، الأمر الذي تضطر معه الدول النامية إلى إرسال أفرادها للتدريب في الخارج بأنواعه المختلفة كالتدريب المهني أو التخصصي أو الأكاديمي أو التطوري.

د- التدريب في ضوء احتياجات العمل: ويقسم إلى ثلاث أنواع:

- التدريب السابق: هو ذلك النوع من التدريب الذي تتغلب عليه الصفة النظرية ويطلق عليه بالتدريب خلال مراحل الدراسة الأكاديمية وما تقدمه دور العلم للخريجين قبل التحاقهم بأعمالهم في الحياة العملية، ويمهد للتدريب الذي يقدم بعد الالتحاق بالخدمة أو العمل.

- التدريب التوجيهي: هو ذلك النوع من التدريب الذي هدفه تعليم الموظف أو العامل الجديد بعمله ومهامه المسندة له وظروف عمله واتصالاته. ويطلق عليه بالتدريب الإرشادي أو الابتدائي، وفي هذا النوع من التدريب ينتقل الفرد إلى عدة قسام في منشأته خلال وجوده تحت التجربة حتى يتعلم ويعرف الكثير عن واجباته في المنشأة.

- التدريب أثناء العمل: هو ذلك النوع من التدريب الذي يهدف إلى اكتساب الفرد المهارة اللازمة لإتقان العمل أو وظيفته.

ثانياً. تنمية المهارات

1- تعريف تنمية المهارات

حسب لسان العرب "المهارة" في اللغة العربية جمعها مهارات، وهي الحدق في الشيء والإحكام له والأداء المتقن له، ويقال "مهر الشيء مهارة" أي حكمه وصار به حاذقاً، ويقال مهر في العلم وفي الصناعة وغيرها.¹

تعرف المهارة أنها: "نتاج خبرة وتضافر سنوات من العمل والنشاط لتعطي في النهاية قدرة على الإبداع، والاستطاعة على التجاوب مع الواقع وتخطي الصعاب أو معالجة وضعية ما".²

وعليه تعد المهارة عنصر مهم متوفر لدى الفرد، بحيث تسعى المؤسسة بشكل دائم ودوري على تطوير وتنمية هذه المهارات بغض النظر عن نوعها. فعملية تنمية المهارات تعد تكوين يهدف إلى تكوين الأفراد للقيام بأعمال حالية أو لمواجهة تغيرات مستقبلية.

2- أنواع المهارات

إن اختلاف ظهور المهارات باختلاف وضعيات العمل أدى إلى تنوع تصنيفاتها، فهناك من قسمها حسب:³

أولاً. التخصص: إلى

- مهارات متخصصة: وهي التي تتعلق بمجال معين.
- مهارات عامة: وهي تلك المهارات التي تخص أكثر من مجال واحد ويمتلكها غالبية الأفراد في المؤسسة.

ثانياً. المستوى التسييري: إلى:

- مهارات تقنية: موجهة لممارسة نشاط روتيني متكرر، أي يكون الهدف من النشاط محدد مسبقاً.
- مهارات تكتيكية: تظهر في حالة تحديد الهدف أثناء القيام بالعمل.
- مهارات استراتيجية: وهي تلك المهارات التي يسمح ظهورها باكتساب المزايا للمؤسسة، لأنها نادرة وصعبة التقليد ومخفية بالنسبة للمنافسين، وتعرف على أنها مزيج من المعارف، المهارات الفردية ومختلف الموارد، وهي تنتج من التنسيق وتجميع بين المهارات الفردية.

ثالثاً. الناحية التنظيمية: تنقسم إلى ثلاث أنواع:

¹ - فيروز شين ونوال شين، أساليب تنمية المهارات في المؤسسة، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد: 19، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، جويلية 2016، ص129.

² - بزايد نجاة، المهارات الإدارية في ضوء الفروق الفردية بين النوع بشركة سوناطراك بمنطقة أرزيو، مجلة التنمية البشرية، المجلد: 6، العدد: 4، جامعة وهران 2، وهران، 2019، ص69.

³ - فليون مراد، القيادة التحولية ودورها في تطوير مهارات الموظفين، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، 2018، ص28-30.

- المهارات الفنية: تعبر عن مجموع المهارات المطلوب توافرها لدى المسيرين في المستويات التنظيمية الدنيا.
- المهارات السلوكية: مرتبطة بالمستوى الأعلى، حيث أنها تتميز بالقدرة على التواصل وفهم مواقف الآخرين.
- المهارات الفكرية: مرتبطة بمستوى الإدارة العليا؛ وتتمثل في المهارات المتعلقة بالقدرة على الرؤية الشاملة والتعامل بعمق وتملك الحكمة.

رابعاً. الناحية الاستراتيجية: يمكن التمييز بين نوعين:

- المهارات الأساسية: هي المهارات الداخلية والتي من خلالها تتميز المؤسسة، وذلك بتطبيقها بشكل أكبر من منافسيها، وتتصف المهارات الأساسية إذا توفرت فيها الشروط التالية:
 - ❖ إذا ساهمت بشكل كبير في تمييز المنتج؛
 - ❖ لها تطبيقات عديدة؛
 - ❖ من الصعب امتلاكها من طرف المنافسين.
- المهارات التمييزية: وهي تلك المهارات التي تتعلق بالمواقف التسييرية، كما أنها تشكل قائمة الخصائص التي تسمح بتمييز الأفراد الأكثر أداءً.

خامساً. حسب قاموس Le rome الذي حدد ثلاث أنواع من المهارات:

- المهارات التقنية (القاعدية): وتشكل انطلاقة من الأنشطة الممارسة، وهي تضم المعارف الفنية الضرورية لممارسة عمل أو مهنة.
 - المهارات المشتركة: ليست ضرورية، تمثل وسائل من أجل التطور في العمل أو المهنة.
 - القدرات المرتبطة بالعمل: تمثل المعارف الذاتية، وتعود إلى المهارات المعرفية، أو مهارات اجتماعية.
- سادساً. تصنيف Cécile De Joux الذي حدد ثلاث مستويات للمهارات (حسب الملكية):

- المستوى الفردي: ويوافقه المهارات الفردية.
- المستوى الجماعي: ويوافقه المهارات الجماعية.
- المستوى التنظيمي: الذي يوافقه المهارات التنظيمية (الأساسية).

3- أساليب تنمية المهارات

يستخدم البرنامج التنموي مجموعة من الأساليب المختلفة أهمها¹:

- ✓ النقل والتدوير: يعني نقل المشارك من وظيفة إلى أخرى رأسياً أو أفقياً بهدف إكسابه الخبرة اللازمة.

¹ - رقم ليندة، المرجع السابق، ص 68.

- ✓ التدرج والترقية: يتدرج المشارك على مستوى السلم التنظيمي، وهذا بعد بعدما تم اكتسابه من خبرة على مستوى وحدته التنظيمية، ثم يتم ترقيته حتى يبلغ الهدف النهائي لمساره المهني. يكلف أحد المسؤولين بتكوين وتوجيه الشخص المطلوب تطويره.
- ✓ التسجيل في الدراسات الأكاديمية كجزء من البرنامج التكويني.
- ✓ المشاركة في الندوات والمؤتمرات.
- ✓ أسلوب النموذج أو القدوة ويستعمل لإكساب الشخص قيم جديدة.

اختبر معارفك:

السؤال الأول:

تتداخل مفاهيم وظيفة التدريب وتنمية المهارات، لذا وضح كلا من:
التعلم، التعليم، التطوير، التنمية، النمو، التكوين، التدريب، صقل المهارة

السؤال الثاني:

تواجه المؤسسة (س) ظروف مالية صعبة، وتسعى للقيام بعملية تدريب مواردها البشرية. وفي هذا الصدد قام كل من أعضاء مجلس إدارتها ومسيري الموارد البشرية باجتماع لمعالجة الوضع.
- فرضاً أنك عضو من أعضاء هذا الاجتماع قدم الحلول المناسبة والبرنامج التدريبي المناسب لوضعية المؤسسة.

المحور السادس:

نظم الأجور والحوافز

المحور السادس: نظم الأجور والحوافز

بعد التعرض لمعظم وظائف إدارة الموارد البشرية من تخطيط للمورد البشري، تحليل وتصنيف الوظائف، الاستقطاب والتوظيف، وأخيرا التدريب وتنمية المهارات، ووصولاً إلى نظم الأجور والحوافز (سنعرضها في هذا المحور). يعتبر كلا من الأجر والحوافز عبارة عن مبالغ أو خدمات مباشرة أو غير مباشرة، يأخذها الموظف في نهاية الفترة المحددة للعمل حسب ما هو متفق عليه مسبقاً وطيلة مساره الوظيفي. كما أن لكل من الأجر والحوافز أهمية كبيرة في تقليص معدلات البطالة وتشجيع المؤسسات على استقطاب الكفاءات والمهارات. لذا سنسلط الضوء في هذا المحور على نظم الأجور وفروعه، ونظم الحوافز وأيضاً فروعه ومكوناته.

ويضم هذا المحور مايلي:

أولاً. نظم الأجور

- 1- تعريف الأجر؛
- 2- أهداف الأجر؛
- 3- تصنيفات الأجور؛
- 4- طرق تقييم الوظائف؛
- 5- العوامل التي تؤثر على تحديد مستوى الأجر؛
- 6- خطوات تصميم نظام الأجور.

ثانياً. نظم الحوافز

- 1- تعريف الحوافز؛
- 2- أهمية الحوافز؛
- 3- الشروط الأساسية الواجب توفرها لنجاح نظام الحوافز؛
- 4- أنواع الحوافز.

أولاً. نظم الأجور

1- تعريف الأجر

الأجر هو إجمالي ما يتقاضاه الفرد العامل مقابل الجهد الذي يبذله في العمل، ويمكن، اعتباره أيضاً بأنه مقابل للوظيفة التي يشغلها الفرد.¹

يحسن التفريق بين المفاهيم والمصطلحات المتعلقة بالأجر بما يلي:²

- المرتب: وهو ما يحصل عليه الموظف، يصرفه شهرياً؛
- الأجر: وهو ما يحصل عليه العامل، يصرفه يومياً أو أسبوعياً؛
- إجمالي الأجر: هو ما يستحقه الفرد من أجر كمقابل للوظيفة، قبل خصم أي اقتطاعات؛
- صافي الأجر: هو عبارة عن أجر بعد الاقتطاعات وتتمثل في الضرائب والتأمينات المختلفة؛
- الأجر النقدي: وهو المقابل النقدي لقيمة الوظيفة والعمل المكلف به الفرد؛
- الأجر العيني: وهو مقابل غير مادي يظهر في شكل خدمات تقدمها المنظمة للفرد ومن أمثلتها الرعاية الطبية، السكن... الخ.

2- أهداف الأجر

تتجلى في النقاط التالية:³

- جذب أفضل العناصر إلى المنظمة؛
- الحفاظ على أفضل العناصر المتوفرة في المنظمة؛
- تحفيز ودفع العاملين لأفضل مستوى من الأداء؛
- مكافأة الأداء السابق للفرد؛
- ضمان التنافس في سوق العمل؛
- الحفاظ على عدالة الأجور بين العاملين؛
- تشجيع الأداء المستقبلي للفرد؛
- تخفيض معدل دوران العمل.

¹ - مصطفى كامل وآخرون، المرجع السابق، ص 219.

² - بن عنتر عبد الرحمن، إدارة الموارد البشرية - المفاهيم والأسس، الأبعاد والاستراتيجيات -، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2020، ص 57.

³ - مصطفى يوسف كافي، المرجع السابق، ص 172.

3- تصنيفات الأجور

للأجور عدة تقسيمات تبعا للمعيار المستخدم في تصنيفها منها¹:

أ- أجور نقدية وأجور عينية: فالأجور النقدية تمثل مبلغ من المال يقدم للأجير مقابل العمل المنجز. أما الأجور العينية فهي كل المنتجات والخدمات التي يقدمها صاحب العمل إلى الأجراء مثل: السكن، النقل، السلع، الخدمات...

ب- أجور اسمية وأجور حقيقية: أما الأجور الاسمية فهي كمية النقود التي يحصل عليها الأجير مقابل العمل الذي يقدمه، في حين تمثل الأجور الحقيقية حجم السلع والخدمات التي يمكن الحصول عليها جراء إنفاق الأجر الاسمي.

ج- أجور تدفع على أساس الزمن وأجور على أساس القطعة: فالأولى تدفع اعتمادا على الوحدة الزمنية والتي قد تكون ساعة أو يوم أو شهر. في حين يدفع للأجير مقابل انجازه لجزء من العمل أو بلوغ العمل مرحلة معينة من الإنجاز مبلغا نقديا يعرف بالأجر على أساس القطعة.

4- طرق تقييم الوظائف

من الطرق المستخدمة في عملية تقييم الوظائف هي: طرق غير كمية (طريقة الترتيب البسيط، طريقة الدرجات)، وطرق كمية (طريقة مقارنة العوامل، طريقة النقاط)، وهي كالاتي²:

أ- طريقة الترتيب البسيط: تناسب تلك الطريقة المشروعات الصغيرة التي لا تملك الإمكانيات الفنية أو المالية لاستخدام إحدى طرق التقييم الأكثر تعقيدا. وتتضمن هذه الطريقة ترتيب جميع الوظائف الموجودة بالشركة من أعلاها إلى أدناها بدون النظر إلى من يشغل تلك الوظائف حاليا أو إلى الرواتب التي تدفع لها فعلا. ولا يتم الترتيب على أساس مقارنة عوامل أو صفات محددة بل يتم على أساس العمل كوحدة. وبتحديد أعلى وظيفة وأدنى يتخذان نقطا للارتكاز تقاس إليهما باقي الوظائف، أو قد تتم مقارنة كل وظيفة مع كل وظيفة أخرى وتحديد أيهما أكثر قيمة، بغرض الوصول في النهاية إلى قائمة بالوظائف مرتبة تنازليا حسب أهميتها النسبية في تقدير القائمين بالترتيب.

مزايا هذه الطريقة: تتميز هذه الطريقة كما نرى بالسهولة والسرعة وانخفاض التكاليف، كما يمكن استخدامها في تقييم وترتيب الوظائف الإشرافية.

¹ - رقام لبندة، المرجع السابق، ص50.

² - بالاعتماد على:

- عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، جامعة القاهرة، 2003، ص405-410.

- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2000، ص194-204.

عيوب هذه الطريقة: يجب أن يكون القائمون بالتقييم على دراية وخبرة واسعة بجميع الوظائف، وعلى ذلك فكلما كبر حجم الشركة وزاد عدد الوظائف كان من الصعب ترتيبها.

ب- طريقة الدرجات: يعاب على طريقة الترتيب عدم وجود معايير ثابتة ومحددة تقاس على أساسها الوظائف المختلفة كما أوضحها. وهذا القصور تحاول طريقة الدرجات تلافيه عن طريق إنشاء عدد من الدرجات ووصفها وصفا دقيقا ثم توزيع الوظائف المختلفة عليها وفقا للوصف الموضوع لكل وظيفة. طبيعة عمل هذه الطريقة هي تحديد أوصاف الدرجات ثم توزيع الوظائف المختلفة على تلك الدرجات بالمقارنة بين وصف الوظيفة ووصف الدرجة، وبعد إتمام تلك العملية فإن كل الوظائف المندرجة تحت درجة واحدة تعامل نفس المعاملة من حيث الراتب. لتصل طريقة الدرجات في النهاية إلى مجموعة من فئات ودرجات الوظائف.

مزايا هذه الطريقة: تشترك في نفس مزايا الطريقة السابقة.

عيوب هذه الطريقة: هي ضرورة استخدام أوصاف عامة للدرجات، الأمر الذي يسبب خلافا في توزيع الوظائف على الدرجات، كذلك ضرورة إنشاء عدة نظم للدرجات بعضها للوظائف الإشرافية وبعضها للوظائف غير الإشرافية.

ج- طريقة النقاط: تتلخص طريقة التقييم بالنقاط في الخطوات التالية:

- تحديد الوظائف التي سوف يشملها التقييم وتقسيمها إلى فئات متجانسة، مثلا وظائف إشرافية عليا، ووظائف كتابية، ثم وظائف مصنعية.

- اختيار عوامل التقييم المناسبة لكل فئة من فئات الوظائف من واقع تحليل ووصف الوظائف. وعادة تتركز تلك العوامل في: الخبرة، المسؤولية، ظروف وأحوال العمل، المهارة، المجهود العقلي، المجهود الجسماني، القيادة... الخ.

- يتم تعريف تلك العوامل بدقة. مثلا بالنسبة للوظائف الإشرافية العليا فد يتم اختيار العوامل التالية وتعريفها:

❖ المسؤولية عن التخطيط: المسؤولية المتصلة بالوظيفة والخاصة بالتخطيط للمستقبل، مع اعتبار مدى

التخطيط من حيث النطاق والزمن.

❖ المسؤولية عن الدراسة البحث.

❖ المسؤولية الإشرافية والتوجيه.

❖ الخبرة.

- الخطوة التالية هي تقدير قيمة كل من تلك العوامل حسب أهميتها كمايلي:

جدول رقم (02): تقدير قيم عوامل التقييم

العامل	عدد النقاط	النسب المئوية
التعليم المهارة المسئولية الجهد المبذول ظروف العمل		
الإجمالي		100%

المصدر: علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2000، ص198.

- بعد ذلك يتم توزيع عدد النقاط الخاصة بكل عامل على العناصر المكونة له.
- بعد الوصول إلى هذا الحد من التفصيل يمكن إجراء عملية التقييم ذاتها، وذلك بقراءة وصف كل وظيفة ومقارنة المعلومات الواردة فيها بالتعريف المعطى لكل عامل من عوامل التقييم وتقرير إلى أي مدى يتوفر كل عامل في هذه الوظيفة.

جدول رقم (03): "جدول تجميعي لنتائج التقييم"

الوظيفة	التعليم	المهارة	المسئولية	الجهد المبذول	ظروف العمل	المجموع	الملاحظات

المصدر: علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2000، ص200.

- بعد ذلك يتم تحديد الرواتب لكل وظيفة بمقابلة جدول ترتيب الوظائف بجدول الرواتب، وبالتالي تحصل الوظيفة على الراتب المقابل لرتبتها.

مزايا هذه الطريقة: تتميز بدرجة عالية من الاستقرار مقارنة بالطرق الثلاث السابقة، ففي حين أن طبيعة الوظائف يمكن أن تتغير عبر الزمن، إلا ان اختيار معيار الترتيب المستخدم في هذه الطريقة يتميز بدرجة عالية من الاستقرار.

عيوب هذه الطريقة: أنها مكلفة وتستغرق وقت طويل للإعداد.

د- طريقة مقارنة العوامل: تقوم هذه الطريقة على أساس مقارنة الوظيفة بوظيفة أخرى وذلك بالقياس إلى عدد من العوامل المشتركة بينهم. واهم العوامل الشائع استخدامها في المقارنات هي: المتطلبات الذهنية لأداء العمل، المتطلبات الجسمية لأداء العمل، المهارات اللازمة للأداء، المسئولية التي يتحملها شاغل الوظيفة، ظروف العمل.

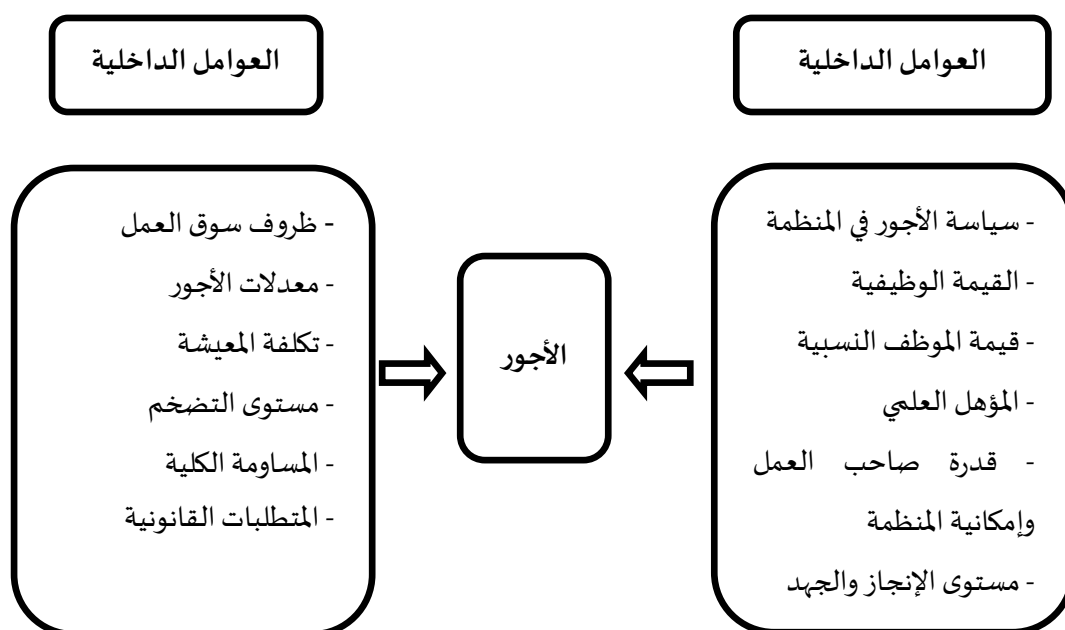
مزايا هذه الطريقة: فإنها تستلزم أن يتم تحديد مجموعة من المعايير الخاصة بالمنظمة دون غيرها، وبمعنى آخر فإن هذه الطريقة تأتي معبرة إلى حد كبير عن وظائف المنظمة ذاتها.

عيوب هذه الطريقة: أنها تعتمد فقط على خمسة معايير لتقييم كل وظيفة من وظائف المنظمة، وحقيقة الأمر ان هناك اختلافات كبيرة بين مجموعات الوظائف دخل المنظمة.

5- العوامل التي تؤثر على تحديد مستوى الأجر

يمكن تلخيص العوامل التي تؤثر على تحديد مستوى الأجر في الشكل الموالي:

شكل رقم (06): "العوامل المؤثرة على تحديد مستوى الأجر"



المصدر: سعد علي ربحان المحمدي، إدارة الموارد البشرية - رؤية استراتيجية ومنهجية متكاملة-، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2019، ص379.

بالإضافة إلى ما تم ذكره في الشكل السابق، فإن الأوضاع السياسية للدول أيضا تؤثر على نظام الأجور، خاصة إذا كانت الدول تعاني من حروب وصراعات دولية.

6- خطوات تصميم نظام الأجور

إذا كانت الوظيفة الأساسية لإدارة الموارد البشرية هي تصميم نظام الأجور، فينبغي إذن الاهتمام بتحديد المراحل أو الخطوات التي تمر بها عملية التصميم، وهي كمايلي:¹

أ- الخطوة الأولى: التمهيد لتصميم النظام: في هذه الخطوة يتم اتخاذ القرارات التالية:

¹ - أحمد ماهر، المرجع السابق، ص198-192.

- تحديد ما إذا كان نظام تقييم الوظائف سيتم بشكل رسمي، وبقواعد محددة ومكتوبة، ومقننة، ومتعارف عليها تنظيمياً، ويتم تنظيمها بقواعد ولوائح، أم أن هذا النظام سيتم بشكل غير رسمي، ل تحكمه قواعد محددة وأنه يتم بشكل ودي، وغير مكتوب، ويتم على أساس شخصي وحسب الظروف.
- تحديد ما إذا النظام سيتم تصميمه بالتفصيل على احتياجات الشركة، ومن خلال تطويره خطوة بخطوة بناء على ظروف الشركة أم أن النظام سيتم شراؤه من مكاتب خبرة عالمية.
- تحديد من يقوم بتقييم الوظائف.

ب- الخطوة الثانية: اختيار طريقة تقييم الوظائف: هناك عدة طرق لتقييم الوظائف، وهي كالاتي: الترتيب، الدرجات، مقارنة العوامل، والنقاط. ولكل من هذه الطرق مزايا وعيوب، والظروف المناسبة له. وعلى الشركة أن تحدد مسبقاً الطرق سيتم استخدامها.

ج- الخطوة الثالثة: وضع ملامح خطة التقييم: وتتضمن هذه الملامح مايلي:

- تحديد الوظائف الأساسية التي سيتم تقييمها، وذلك لأن من الصعب تقييم مئات من الوظائف الموجودة بالشركة. وبالتالي يتم اختيار وظائف رئيسية تؤخذ كمعيار وكمقياس للوظائف الأخرى بالشركة.
- وضع الجدول الزمني للتنفيذ، ويتضمن ذلك تحديد خطوات التنفيذ أو الزمن الذي تستغرقه كل خطوة، ومن مسؤول عن تنفيذ كل خطوة، وتحديد لطبيعة الناتج النهائي لكل خطوة.
- تحديد تكلفة التقييم، ويتضمن ذلك تكلفة الخبراء والمساعدين، وتكلفة شراء بعض المراجع التي تشرح طرق التقييم، وتكلفة ساعات العمل والمكافآت للمتخصصين المشاركين من إدارة الموارد البشرية.
- تعريف العاملين بخطة تقييم الوظائف، وأهدافها، وأسلوب مشاركتهم فيها، وذلك لكسب تأييدهم لهذه الخطة.

د- الخطوة الرابعة: التقييم الفعلي للوظائف: ويتم في هذه الخطوة تنفيذ عملية التقييم بناء على الخطة الموضوعية، ومسئولية إدارة الموارد البشرية هي في التحقق من ان الخطة الموضوعية تسير بالشكل المطلوب.

هـ- الخطوة الخامسة: تحديد عدد الدرجات: ويطلق أيضاً على هذه الخطوة تحديد هيكل الوظائف، وهذا الهيكل هو عبارة عن عدد من الدرجات (8 درجات مثلاً)، وكل درجة تحتوي على عدد من الوظائف. ويتم ذلك تمهيداً لتسعير كل درجة (وبالتالي كل الوظائف المندرجة في الدرجة الواحدة) تجنباً لمشقة تسعير كل وظيفة على حدة.

و- الخطوة السادسة: تسعير الدرجات: يتم في هذه الخطوة تسعير كل درجة، وتحديد بداية الأجر، ونهاية الأجر لكل درجة.

ز- الخطوة السابعة: إدارة نظام الأجور: وهنا يتم التعرض لموضوعات أخرى مثل أسلوب دفع الأجر، والزيادة العامة للأجر بناء على استقصاء ودراسة الأجور السائدة، وتحديد العلاوات، والزيادة الخاصة بالتكيف مع نفقات المعيشة، وإضافة وظائف جديدة لم تكن موجودة في هيكل الوظائف، أو إضافة درجة جديدة تضم عدة وظائف لم تكن موجودة سلفاً في هيكل الوظائف، ومعالجة أي مشاكل تطرأ على نظام الأجور.

ثانياً. نظم الحوافز

1- تعريف الحوافز

تعرف الحوافز على أنها: مجموعة من العوامل والأساليب التي تستخدمها منظمة ما للتأثير في سلوك الأفراد العاملين لديها، مما يجعلهم يبذلون المزيد من اهتماماتهم بعملهم وأدائهم كما ونوعاً، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج، وبالتالي إلى خفض تكاليف العمل، ورفع الروح المعنوية عند الأفراد العاملين وإشباع حاجاتهم.¹

هناك تداخل في المفهوم بين كلا من الحافز والدافع، والفرق بينهما:

أن الحافز عبارة عن مؤثرات خارجية تحفز الفرد وتشجعه للقيام بأداء أفضل. أما الدافع عبارة عن شعور وإحساس داخلي يوجه سلوك الفرد لسد حاجة معينة يشعر هذا الفرد بعدم إشباعها. هذه الدرجة تولد عن الفرد نوعاً من التوتر تدفعه إلى سلوك معين يسد هذا النقص.²

2- أهمية الحوافز

أصبحت الحوافز أكثر أهمية في الوقت الحاضر للأسباب الآتية:³

- زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات على الموارد البشرية التي يتلاءم استخدامها مع التطورات التقنية وبخاصة تلك التي تتطلب حفز العمال على تطوير قدراتهم ومعارفهم فالحوافز تلعب دوراً رئيسياً في انتقاء العناصر الصالحة للعمل ووضعهم في المكان المناسب كما أنها تلعب دوراً مهماً في دفع تلك العناصر باتجاه تحسين الأداء بشكل عام.
- غموض مفهوم ومضمون عملية التحفيز وذلك لارتباطها بمجموعة من العوامل النفسية والاجتماعية والتنظيمية المعقدة والمتشابكة.
- الاهتمام بدراسة تحفيز العمال تفرضه الرغبة في تحسن أدائهم ورفع كفاءتهم الإنتاجية بما يكفل تحقيق الأهداف وهذا يعني أنه مع فرضية توافر القدرة لدى الشخص على العمل إلى جانب توافر المعلومات لديه فإننا لا نضمن مع

¹ - يوسف حجيم الطائي وهاشم فوزي العبادي، المرجع السابق، ص 89.

² - مصطفى يوسف كافي، المرجع السابق، ص 183.

³ - عمر بلخير جواد، أثر سياسات الحوافز والتكوين على أداء المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة، العدد: 07، جامعة معسكر، معسكر، جانفي 2016، ص 02.

ذلك الحصول على أداء جيد. حيث أن العمال تتوافر لديهم الرغبة في العمل عن طريق تحفيزهم على الأداء الفعال ولهذا فإن الإدارة الحريصة على تحقيق أهدافها يجب أن تسعى جاهدة باتجاه وضع نظام عادل للحوافز المادية والمعنوية للعمال في المؤسسة.

3- الشروط الأساسية الواجب توفرها لنجاح نظام الحوافز

تشمل مايلي:¹

- ❖ عدالة الحافز وكفايتهم؛
- ❖ سهولة فهم السياسة التي تتبعها المنظمة في تقديرها للحافز؛
- ❖ إقرار صرفها أو أدائها للعاملين في مواعيد محددة ومراقبة؛
- ❖ ارتكاز الحوافز على أسس أو مستويات مقبولة؛
- ❖ أن تأخذ شكل الاستمرار في أدائها؛
- ❖ أن ترتبط ارتباطا مباشرا برسالة أو بهدف المنظمة.

4- أنواع الحوافز

تشمل مايلي:²

أولاً. الحوافز المادية: تتنوع الحوافز المادية وتتخذ أشكالا مختلفة وتختلف باختلاف السياسة التي تتبعها المنظمة في تحفيز العاملين لديها ومن الحوافز مايلي:

- الأجر: تمثل الأجور واحد من أهم حوافز العمل في المجتمعات المختلفة، فللأجور فعالية واضحة تتلخص بأن الفرد يحصل على أجر محدد مقابل الجهد والعمل الذي يقوم به ومن وجهة أخرى فقد اختلفت الآراء بين علماء الإدارة في تحديد أهمية الأجور ودورها المستمر في التحفيز على رفع الكفاءة الإنتاجية وبالرغم من هذا الاختلاف تبقى الأجور أحد أهم الحوافز الخاصة بالعمل.

- ديمومة العمل: يعتبر عنصر العمل الأساسي لدخل معظم أعضاء التنظيم بحيث إذا توقف الفرد عن ممارسته في المنظمة فإن دخله يتوقف أيضا. لذا فإن ديمومة العمل تعتبر من العناصر الأساسية التي تحفز الفرد على بذل مزيد من الجهد بمعزل عن الخوف والاضطراب ويستمر بالأمان الوظيفي مما يتيح له المجال لأداء عمله بطريقة أفضل وبكفاءة أعلى.

¹ - محمد بن دليم القحطاني، بيئة عمل الشركات: نحو منظمة صحية واحترافية وطموحة، E-kutub Ltd للنشر والتوزيع، 2019، ص58.

² - مصطفى محمد الجربوعة، المرجع السابق، ص212-216.

- العلاوات الدورية والاستثنائية: تمنح العلاوات الدورية لتساعد العامل على مواجهة تكاليف الحياة وتضاف إلى الأجر كنوع من الحوافز وتستحق العلاوة من انتهاء سنة من تاريخ التعيين أو من تاريخ استحقاق العلاوة الدورية.
- المكافآت والأجور التشجيعية والعمولات: يختلف الأفراد في قدراتهم واستعدادهم للعمل ومن ثم تختلف مساهمة كل منهم في الإنتاج ومن الظلم مساواة العامل الكفاء النشط بزميله غير الكفاء وأن هذه الأجور هي الوحيدة التي يمكن تصورها كحوافز على زيادة الإنتاج.
- اشراك العاملين في الأرباح: وتعني جزء محدد من أرباح الشركة الصافية للعاملين فوق أجورهم السنوية حسب نسبة معينة متفق عليها وهي تعتبر حافزا ماديا يحفز العاملين على زيادة الإنتاج والولاء للمنظمة التي يعمل بها للحصول على نصيب أكبر من الأرباح وإحساسهم بأن ثمار عملهم تعود عليهم بالمنفعة.
- منح العاملين تيسيرات مادية غير مباشرة: وتتمثل هذه الحوافز في المساكن بأجور منخفضة وتوصيلهم إلى أماكن عملهم إما مجانا أو بأجور رمزية، ومنحهم السلف في أوقات الأزمات وأداء فريضة الحج أو العمرة بأجور منخفضة وإقامة النوادي لهم ودور حضانة لأبناء العاملين كما يضاف إلى ذلك توفير الخدمات الفنية والتعليمية لأبناء العاملين.
- ثانيا. الحوافز المعنوية: وتعني تلك النواحي في جو العمل التي توفر الإشباع لحاجات الأفراد الاجتماعية والذاتية وقد بدأ الاهتمام بالحوافز المعنوية في الفكر الإداري الحديث منذ ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية وترويجها للمفاهيم النفسية والاجتماعية في الإدارة، ومن أهم الحوافز المعنوية الآتية:
- إشراك العاملين في الإدارة: يعتبر إشراك العاملين في الإدارة حافزا معنويا إيجابيا حيث يتيح الفرصة للعاملين بالمشاركة بأرائهم وأفكارهم في التخطيط لتطوير المنتج مما يشعرهم بالرضا والانتماء للمنظمة.
- الوظيفة المناسبة: يعتبر إسناد العمل المناسب للشخص المناسب هو البداية السليمة للحوافز وذلك لإحداث توافق بين العمل الذي يؤديه الفرد مع قدراته ومهاراته ورغباته وميوله ومستويات طموحه.
- الإثراء الوظيفي: يعتبر هير زبرج هو الذي طبق الإثراء الوظيفي في مجال العمل والذي يعني "زيادة السلطات الوظيفية، وهو يعمل على تنويع واجبات الوظيفة ومسئولياتها والتجديد في أعبائها، مما يعطي لشاغل الوظيفة أن يجد قدراته ويطور مهاراته ويمارس الإبداع والابتكار الذي يوجد عنده".
- المشاركة في اتخاذ القرارات: وهي الحوافز المعنوية والتي تعطي فرصة للعاملين بإبداء آرائهم ومقترحاتهم عند اتخاذ القرارات وخاصة في الأمور التي تعنيهم أو تتعلق بمصالحهم ويراد بذلك تحقيق فائدة للعمل.
- الترقية: تعتبر الترقية حافزا ماديا ومعنويا في نفس الوقت. أما صفته المادية للترقية فتوجد إذا تضمنت الترقية زيادة في الرواتب وأما الصفة المعنوية فهي أكثر أهمية بالنسبة للأفراد وخاصة أولئك الذين يقوى عندهم دافع احترام النفس

- وتأكيد الذات فالترقية تعني التقدم والنمو وتحمل مسؤوليات أكثر ضخامة وأهمية وهي تعد حافزا للأفراد للإجادة في أعمالهم والسعي لتطوير معلوماتهم وصقل قدراتهم أو تزداد أهمية حافز الترقية بالنسبة للعاملين في المستويات العليا.
- نظم الاقتراحات: يعتبر نظم الاقتراحات حافزا يشبع حاجة التعبير عن النفس، وتقدير الآخرين، على شرط أن تكون مقترحات العاملين وآراؤهم محل اهتمام من جانب الإدارة ورؤسائهم المباشرين فيدرسونها وينقلونها للمعنيين ويناقشون العاملين فيها ويقدمون الجزء المناسب في مقابلها سواء كان ماديا أو معنويا وإعلام الإدارة العليا به.
- الشعور بالاستقرار: وهو يعتبر من الحوافز المعنية المهمة التي يجب على الإدارة الاهتمام بها وتوافر لما له من تأثير مباشر على أداء العاملين.
- الدورات التدريبية: يستمد التدريب أهميته التحفيزية من المفهوم الحديث الشامل، فالتدريب يتناول الفرد في مجموعه، ويعالج معلوماته وقدراته وسلوكه واتجاهاته.
- التوافق الاجتماعي وحب الزملاء: إن الشعور بالحب والترابط بين العاملين بعضهم ببعض يؤدي إلى التعاون وتحقيق إنتاجية مرتفعة والشعور بالرضا وبالتالي العمل بروح الفريق.
- ظروف العمل: تؤثر ظروف العمل على أداء الفرد من ناحية الحرارة والرطوبة والإضاءة كما يؤثر تصميم مكان العمل ونظافته ومدى توافر فترات الراحة على أداء الفرد.
- القيادة كحافز: القيادة مفتاح الحوافز فقد أجريت دراسات عديدة للأنماط القيادية للمديرين، لما لها من تأثير بالغ على الإنتاجية والعلاقات، فنمط مدير الفريق هو النمط الذي يوجه الدرجة القصوى من اهتمامه لكل من مصلحة العمل ومصلحة العاملين. ويعتبر من أنسب الأنماط القيادية لتحفيز العاملين. لأنه يشعر المرؤوسين بجديّة القائد وحرصه على بلوغ أهداف العمل وتأكيدده للأداء الممتاز ويشعرون في نفس الوقت بعنائه بمصالحهم وحرصه على إشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم.

اختبر معارفك:السؤال الأول:

أجب بصح أو خطأ:

خطأ	صح	العبارة
		إن الأجور تعتبر من أهم العوامل التي تساعد على إيجاد بيئة حسنة وعلاقات طيبة بين العاملين والإدارة
		الفرق بين الراتب والأجر هو فرق ظاهري وليس في المضمون
		يعتبر نظام الأجر من المعايير المشجعة على نشر روح الابتكار والابداع داخل المؤسسة
		من مبادئ تصميم نظام الأجور تحقيق مبدأ العدالة
		لا توجد فوارق بين الحوافز والدوافع
		يمكن اعتبار الحوافز السلبية أهم من الحوافز الإيجابية
		من الشروط الواجب توفرها في نظام الحوافز: العدالة

السؤال الثاني:

تعد الأجور من العوامل المساعدة على النهوض بالمؤسسات، وتحسين أدائها مع تحقيقها لميزة تنافسية في السوق الذي تنشط فيه.

- ناقش ذلك.

المحور السابع:

اليقظة الاجتماعية وإدارة النزاعات

المحور السابع: اليقظة الاجتماعية وإدارة النزاعات

لا تخلو أي مؤسسة بغض النظر عن حجمها أو نوعها، من النزاعات والصراعات، سواء داخليا أو خارجيا (مع الأطراف الخارجية). فحدوث النزاعات والخلافات كثيرة جدا والخلافات البسيطة هي جزء من حياتنا اليومية سواء كنا في المكتب أو الإدارة أو المؤسسة أو المنزل أو المجتمع. ويرجع أيضا ذلك إلى الفروق الفردية في شخصيات الأفراد وبين الأفراد العاملين، ووجود شبكة معقدة من العلاقات المتبادلة فلا يتوقع أن يسود مناخ دائم ومستمر من الوفاق والوثام بين أفراد المجموعة الوحدة. وتعد اليقظة الاجتماعية إحدى الأدوات المساعدة على امتصاص النزاعات داخل المؤسسة وخارجها، كونها أمر ضروري لا بد لهذه الأخيرة ان تكون على دراية بمحيطها الاجتماعي، حتى تحقق اهدافها وتحافظ على مكائنها.

ويضم هذا المحور مايلي:

أولا. اليقظة الاجتماعية

- 1- تعريف اليقظة؛
- 2- تعريف اليقظة الاجتماعية؛
- 3- المسؤول عن اليقظة الاجتماعية؛
- 4- لوحة القيادة الاجتماعية لتفعيل اليقظة الاجتماعية.

ثانيا. إدارة النزاعات

- 1- تعريف النزاع؛
- 2- أسباب النزاع داخل المؤسسة؛
- 3- أشكال النزاع؛
- 4- آليات إدارة النزاعات؛
- 5- مراحل فض النزاع.

أولاً. اليقظة الاجتماعية

1- تعريف اليقظة

اليقظة كلمة لاتينية الأصل، مشتقة من اللفظ VIGILA والذي يعني القيام بالحراسة والمراقبة على حماية مكان ما أو منطقة معينة والحفاظ عليها فهي تعني بقاء الفرد في وضعية استقبال وتلقي لكل ما يريد من محيطه الخارجي، من إشارات، أفعال وأقوال دون معرفة ماهي بالضبط ومتى وأين تحدث. والجدير بالذكر أن مصطلح اليقظة حديث النشأة ظهر ونشأ في أدبيات إدارة الأعمال وفي الأوساط التي تعني بالمعلومة وتسييرها، فهي تعني المراقبة والمتابعة العامة والذكية لمحيط المؤسسة من خلال البحث عن المعلومات الواقعية والمستقبلية، بغرض إبقاء المؤسسة على علم بكل المستجدات الحاصلة على مستوى القطاع الذي تشغله.¹

2- تعريف اليقظة الاجتماعية

تتمثل في تحديد وملاحظة كل الظواهر الاجتماعية مثل: الصراعات، التعارضات الدينية والعرفية، سوء التفاهم بين الأجيال، التمسك بالتقاليد وكل ما يستوقف انتباه المتيقظ ويهدد من سلامة أو يعزز من التناسق التنظيمي؛ تهدف اليقظة الاجتماعية إلى التحذير أو الحد من الآثار السلبية للعراقيل في العلاقات القائمة بين المؤسسة وعمالها. تعرف اليقظة الاجتماعية على أنها سيرورة بحث وجمع ومعالجة المعلومات المرتبطة بالمجال السسيو اقتصادي، الديمغرافي والثقافي للمجتمع والتي لها صلة مباشرة بنشاط المؤسسة، والتي تمكنها من التعرف على الحالات التي تهدد تماسك الفرق والجماعات، من خلال استباق وإدارة المخاطر الاجتماعية، وتنمية العلاقات الداخلية والاتصالات الاجتماعية بالمؤسسة. إذ تسمح اليقظة الاجتماعية:²

- بتوفير مناخ اجتماعي بين الجماعات؛ أي تسهيل معالجة المشاكل الداخلية، ولفت الانتباه إلى الأخطار المضرة وكيفية تجنبها؛
- كما يسمح الرصد الاجتماعي بخلق الكفاءة التنظيمية لمجتمع العمل، وتطوير العلاقات البناءة وإدارة الصراعات في المؤسسة والنزاعات الصناعية.

¹ _ قمان أنيسة، محاولة بناء خلية لليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كأداة لتنمية الصادرات خارج المحروقات -دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-، مذكرة ماجستير، تخصص: إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2013-2014، ص 27-28.

² _ لمروس مريم، أنواع اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الحديثة، مجلة الميدان للدراسات الرياضية والاجتماعية والانسانية، المجلد الثاني، العدد الثامن، جامعة زيان عاشور، الجلفة، سبتمبر 2019، ص 79-80.

3- المسؤول عن اليقظة الاجتماعية

تعين الإدارة العليا عموماً وكلاء تحملهم مسؤولية المتابعة وتحليل تغيرات سلوكيات الأفراد والجماعات في محيط العمل، بهدف تقييم أهميتها من وجهة نظر اجتماعية. ويقوم هؤلاء الوكلاء بكتابة تقاريرهم حول الظواهر التي شاهدها ويقوموا بتقديم المعلومات التي تحصلوا عليها بسرعة وأمانة وسرية إلى الإدارة العليا متخطين التسلسل الرئاسي. مع العلم أن وكيل اليقظة الاجتماعية يمكن أن يستفيد من تكوين ويشترك في تصميم لوحة القيادة الاجتماعية، كما يشارك في الاجتماعات الشهرية مع الإدارة العليا، ويرسل تقارير بصورة منتظمة إلى هذه الإدارة.¹

4- لوحة القيادة الاجتماعية لتفعيل اليقظة الاجتماعية

عبارة عن مجموعة من المؤشرات الاجتماعية ومؤشرات العمليات وخلق القيمة الملائمة، التي يتم عرضها في أشكال بيانية والمنحنيات والمخططات تحت تصرف المسؤولين تسمح لهم باتخاذ القرارات الاجتماعية الملائمة، كما تبين أثرها في خلق القيمة المضافة. وما يجعلها وسيلة لتحقيق اليقظة الاجتماعية هي جملة من الخصائص التالية:²

- وفاء وتمثل المعطيات: أي أن المعلومات غير قابلة للنقاش والنزاع بكونها محددة من خلال مبادئ واقعية موضحة بصفة متماثلة عن طريق تحديد مسبق للمصطلحات والمتغيرات المستعملة والحسابات؛

-ديناميكية وسرعة الإنتاج: فالمعلومة الاجتماعية سريعة التغير؛

-الوضوح، إمكانية القراءة والاختيار؛

- الدقة بتحديد مبادئ القياس والحساب مع الحرص على التنسيق والملائمة بين ظاهرة معينة وجودة قياسها؛

- وسيلة جيدة للقيادة: يمكن استعمال لوحة القيادة الاجتماعية في عملية القيادة لأنها: تعد في الوقت المناسب، مكيفة مع القرارات الواجب اتخاذها، مركبة، تنبئية، متناسقة مع الاستراتيجيات؛

- لوحدة القيادة الاجتماعية القاعدة الأساسية لاتخاذ القرارات الاستراتيجية؛

- حامل المؤشرات الذي يقيس ويتابع المتغيرات الكبرى الاجتماعية في مستوى يتوافق مع مسؤوليات القادة، العمال الأجور، ووقت العمل، السلوكيات... الخ؛

- المراقب الذي تتمثل مهمته في المراقبة والتنبيه بالتغيرات ذات تأثير داخلي او خارجي عميق؛

- الرادار الذي يتنبأ بالتغيرات من حيث العمالة وهيكلتها داخل المؤسسة، بتغيرات سوق العمل، سلوكيات المحورين، والتطورات التنظيمية... الخ.

¹ -رقام لبندة، المرجع السابق، ص82-83.

² - بوحديد ليلي، دور لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية -دراسة ميدانية لشركة الاسمنت عين التوتة باتنة-، رسالة دكتوراه، تخصص: تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2014-2015، ص80-82.

ثانياً. إدارة النزاعات

1- تعريف النزاع

عبارة عن تعارض في الحقوق القانونية قد تتم تسويته بالتوصل إلى حلول قانونية وسياسية، كما أنه يفترض أيضاً وجود طرفين أو أكثر يعترفان بوجود الاختلافات والمشكلات بينهما من جانب وأن يبدي أحد هذه الأطراف على الأقل استعداداً ورغبته في حل المشكلة. على ضوء ذلك فإن النزاع يشير إذاً إلى موقف صراعي تواجه أطرافه أحد موقفين أحدهما قابل للتفاوض بينما الآخر لا يحتمل التوفيق.

ومن ثم فإن مقارنة مفهوم النزاع بمفهوم الصراع توضح أن مفهوم الأول يشير إلى درجة أقل حدة وأقل شمولاً في الاختلافات عن الثاني وأنه يمكن احتوائه والسيطرة عليه من وجود تعارض في القيم أو المصالح بحيث تشعر معه أطراف الصراع أن أهدافها غير متوافقة من جانب، كما أن كلا من أطراف الصراع لا يكون فقط متورطاً بصورة أو بأخرى في الموقف الصراعي ولكنه أيضاً يكون مهتماً من جانب آخر باستثمار هذا الموقف الصراعي من خلال التصعيد، وذلك بهدف تحقيق الفوز والنصر أو على الأقل حتى لا يخسر وأنه قد يمكن احتوائه والسيطرة عليه ومنع انتشاره.¹

2- أسباب النزاع داخل المؤسسة

هناك عدة ظروف وعوامل تؤدي إلى ظهور النزاع بالمنظمات يمكن إجمالها فيما يلي:²

- العلاقات الاعتمادية: وهي العلاقات الناشئة عن اعتماد الأفراد والجماعات على بعضهم البعض في نشاطاتهم وتحقيق أهدافهم الأمر الذي يثير النزاعات فيما بينهم. ويرجع اعتماد الإدارات والأقسام الداخلية على بعضها البعض في إنجاز بعض الأعمال والمهام لوجود هياكل تنظيمية ضعيفة مما يترتب عليه عدم وضوح الاختصاصات والواجبات والمسؤولية المعطاة لكل وظيفة.

- اختلاف الأهداف: رغم أن جميع الوحدات داخل التنظيم تمارس نشاطاتها في إطار الهدف الكلي إلا أن ذلك لا يمنع من وجود تعارض بين أهدافها الفرعية كالاختلاف بين إدارة الإنتاج وإدارة التخزين.

- التنافس على الموارد: حيث تتيح المؤسسة الموارد المختلفة حسب إمكانياتها وظروفها، ولكن يحدث تسابق بين أعضاء التنظيم من أجل الحصول على هذه الموارد، وبالتالي يؤدي إلى النزاع بينهم ويقع على عاتق المؤسسة مسؤولية إدارة هذه الموارد وتوزيعها بعدل وحسب الأولويات تجنباً للنزاع.

¹ - محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة النزاعات والصراعات في العمل، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2013، ص 20-21.

² - العقاب كمال وسامر سمية، أثر سياسة الاتصال الداخلي على تسيير النزاع في المؤسسة - دراسة حالة المؤسسة الوطنية للغزل والنسيج، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، العدد: 02، المركز الجامعي الوئشسي، تيسمسيلت، سبتمبر 2017، ص 50.

- تفاوت الصفات الشخصية: إن التفاوت في الصفات الشخصية كالسن والقيم والاتجاهات والمعتقدات والمستوى الثقافي بين الأفراد يكون مصادر رئيسية للنزاع فيما بينهم.
- الرضا الوظيفي: إن عدم الرضا عن الوظيفة أو التعليمات أو اللوائح المتعلقة بالوظيفة يؤدي بالفرد إلى عدم التعاون مع زملائه أو إلى عدم إتقانه لعمله أو تغييره وقد يكون عدم الرضا الوظيفي شديدا فيدفع بالفرد إلى ترك عمله.
- الإخلال بالالتزامات التعاقدية: إن عدم التزام طرفي العمل بالتزاماتهم يؤدي إلى ظهور النزاعات بينهم.
- العوامل التنظيمية: حيث ينشأ النزاع لأسباب تنظيمية هيكلية، بمعنى أن للهيكل التنظيمي والعلاقات التنظيمية دور في نشأة حالة النزاع بسبب تعدد المستويات الإدارية أو تداخل الأنشطة أو تمرکز الصلاحيات أو عدم وضوح الاختصاصات والواجبات والمسؤوليات المعطاة لكل وظيفة.
- مشكلات الاتصال الإداري: معظم المشكلات التي تسبب النزاع التنظيمي تعود إلى سوء الفهم، أو عدم وضوح خطوط الاتصال وقنواته، حيث أن عدم وجود اتصالات مستمرة وبأكثر من اتجاه يترتب عليه ضعف الروح المعنوية.

3- أشكال النزاع

- أ- يتخذ النزاع في المنظمة أشكالا عديدة تختلف حسب حدتها وأساليب ودرجة تأثيرها وهي تنقسم إلى قسمين¹:
 - النزاعات الضمنية: لا يتم التعبير عنها ظاهريا، وقد تكون أكثر نشاطا وتأثير على سير عمل المنظمة وعلى أهدافها. ويتوقف هذا الشكل من النزاع على مدى مهارة الأطراف المتصارعة في التعبير عن مطالبهم. وتأخذ عدة مظاهر: الغياب عن العمل، كبح الإنتاج وجودته، تخريب وسائل العمل، التسرب العمالي (الاستقالة)، التبذير في الموارد.
 - ب- النزاعات الظاهرية: يتم التعبير عنه ويكون واضحا للإدارة العليا ومعلنا من قبل الأطراف المعارضة ويتخذ عدة مظاهر منها: الإضرابات، احتلال أماكن العمل، الاحتجاج، المظاهرات.

4- آليات إدارة النزاعات

تشمل على الآليات التالية:²

¹ - رقم ليندة، المرجع السابق، ص83.

² - عزوز محمد، دور إدارة النزاعات في رفع كفاءة الأداء التنظيمي بالمؤسسة الرياضية، مجلة الخبير، العدد: 11، جامعة زيان عاشور، الجلفة، جوان 2016، ص301-302.

- التجنب: تتضمن هذه الاستراتيجية التفاوضي عن أسباب النزاع، على أن يستمر النزاع تحت ظروف معينة ومحكمة وتستخدم أساليب (الإهمال، الفصل الجسدي بين أطراف النزاع، التفاعل المحدود).
- التهدئة: تسعى هذه الاستراتيجية إلى كسب الوقت حتى تهدأ عواطف الأطراف المتنازعة وتخف حدة النزاع بينها وهناك أسلوبان يمكن استخدامهما في هذا المجال (التخفيف، والتوفيق).
- الإجبار: يتم اللجوء هنا إلى القوة لإنهاء النزاع، ويتم ذلك بإقحام شخص مسؤول من مركز أعلى للتدخل مع أطراف النزاع لعلاج الموقف ببساطة من خلال الأمر بإنهاء النزاع.
- المواجهة: يتم هنا تحديد ومناقشة مصادر النزاع، حيث يتم معرفة المصالح المشتركة للمجموعات المتنازعة والتركيز عليها.
- المساومة: تعكس هذه الاستراتيجية ميل بعض الأفراد إلى التضحية ببعض مصالحهم في سبيل التوصل إلى حالة اتفاق ويطلق عليه أسلوب التسوية أو الحل الوسط.

5- مراحل فض النزاع

نميز بين أربع مراحل في نزاع على مستوى المؤسسة هي:

- مرحلة نشأة النزاع: تتميز بتعدد الأحداث (ارتفاع معدلات الغياب والشكاوى، سلوكيات لا تعبر عن الالتزام، عدوانية كامنة). خلال هذه المرحلة على إدارة الموارد البشرية أن تلفت وتنبه إلى المؤشرات الاجتماعية، وتبقى في استماع للأفراد وتنشط قنوات الاتصال. وتحدد دور كل عضو فيها.
- مرحلة بداية النزاع: تتميز بغياب العقلانية وتكون شرارة بدايتها قرار عقوبة أو قرار ينظر له أنه غير عادل أو تسريح اقتصادي أو إلغاء ميزة من المزايا التي تعود العمال الاستفادة منها وغيرها. هذه الشرارة سرعان ما تعم التنظيم وترجم في حركة إضراب مبنية حول مطلب واحد. خلال هذه المرحلة من الضروري أن يكون هناك شريك اجتماعي متمثل في نقابة قوية ومنظمة مكونة من أشخاص معروف عنهم الكفاءة والتجربة. هذه المرحلة المتفجرة تتطلب من مسؤول العلاقات الاجتماعية الاستماع دون نقاش عمق المشكل. كما يحاول أن يخفف من شدة لهجته لأن عليه أن يفكر دائما فيما بعد النزاع. تتشكل خلية أزمة تضم وبالخصوص المدير العام للمؤسسة ومديري المصالح المعنية لدراسة الملف الاجتماعي، وتبقى الاتصالات والمشاورات يومية مع الرؤساء المباشرين.
- مرحلة المفاوضة: تسمح المفاوضة بتعميق الرؤية حول المشاكل المطروحة، والتي تنتهي من المفروض باقتراحات حلول وتسوية. فهي تتطلب توفر صفات سياسية ودبلوماسية لدى طرفي النزاع. يمكن توقيف المفاوضة في حالة ظهور مطالب جديدة أو وضعية غير متوقعة. يقترح خلال المفاوضة فريق الإدارة عدة حلول، والتي تناقش مع الممثلين النقائيين. هذا حتى لا تتمسك المعارضة بحل وحيد. ويجب أن تؤدي المفاوضة إلى مرحلة يتحقق فيها التوافق بين

المرغوب والممكن، وتتخذ القرارات المتفق حولها. الاتفاق يترجم من خلال العودة للعمل وهو الهدف الأول للإدارة. ويحتوي هذا الاتفاق عدد من الإجراءات والتي تحقق إن أمكن رضا الطرفين. من الضروري برغبة رزنامة للإجراءات المتفق حولها، والتي يجب أن تتابع بدقة واعلام الأفراد بمختلف خطواتها، هذا لتجنب خطورة العودة للنزاع من جديد.

- مرحلة بعد الأزمة: تتطلب هذه المرحلة إعادة الروابط والعلاقات بين العمال ورؤسائهم، والعمال والإدارة، وارجاع سيادة جو من الثقة والاحترام المتبادل.

اختبر معارفك:

السؤال الأول:

أجب بصح أو خطأ:

خطأ	صح	العبارة
		اليقظة عبارة عن الفطنة ومعرفة كل شيء
		اليقظة الاجتماعية نوع من أنواع اليقظة الاستراتيجية
		اليقظة الاجتماعية أسلوب غير مدعم لفض النزاع داخل المؤسسة
		مفهوم النزاع هو نفسه مفهوم مصطلح صراع
		يتخذ النزاع الشكل الظاهري فقط
		دائماً تلجأ المؤسسة لفض النزاع عن طريق القضاء
		لا تحدث نزاعات عمالية داخلية بل دائماً يكون خارجي

السؤال الثاني:

- 1- فيما تكمن أهم الطرق المستخدمة في فض النزاعات؟
- 2- كيف يمكن للتشريعات القانونية أن تمتص النزاع داخل المؤسسة وخارجها؟

المحور الثامن:

إدارة المسارات المهنية

المحور الثامن: إدارة المسارات المهنية

يعتبر الفرد داخل المؤسسة مصدرا ومولدا للعوائد، بشرط إذ تم توظيفه بالشكل الصحيح، فيحدد قيمة ومكانة جيدة للمؤسسة. من جهة أخرى إن دخوله للمؤسسة يعتبر بداية لمشواره المهني والوظيفي، فالحياة الوظيفية هي قلب أنشطة إدارة الموارد البشرية، وتعد انطلاقة لتطبيق استراتيجيتها والوصول إلى الأهداف المسطرة. المسار المهني عبارة عن أداة مساعدة لتحقيق ذلك، ففي الآونة الأخيرة توجهت المؤسسات إلى إعطاء أهمية وألوية له، واتخاذ تدابير وإجراءات من أجل تطويره والتخطيط الجيد له. فهو كل المراكز المهنية التي يشغلها الموظف أو العامل منذ بداية دخوله للمؤسسة إلى غاية إحالته على التقاعد.

ويضم هذا المحور مايلي:

- 1- تعريف المسار المهني وإدارة المسارات المهنية؛
- 2- أهمية المسار المهني؛
- 3- خصائص المسار المهني؛
- 4- أنواع المسارات المهنية؛
- 5- مراحل المسار المهني.

1- تعريف المسار المهني وإدارة المسارات المهنية

المسار المهني يقصد به مجموع الوظائف التي يشغلها الفرد في حياته المهنية، وتبدأ من دخول الفرد عالم العمل الى غاية توقفه عن العمل اراديا أو عن طريق التقاعد أو الوفاة، أو نتيجة عزله لارتكابه لخطأ مهني جسيم.¹ لقد تعددت تعاريف المسار المهني بتعدد المؤلفات حوله، لذا يمكن التمييز بين مدخلين مختلفين الأول ينظر إلى المسار المهني على أنه خاصية مرتبطة بالمؤسسة ووظائفها خاصة وظيفه الموارد البشرية، أم المدخل الثاني يركز على أنه خاصية فردية، وتبعاً لهذا تعددت المفاهيم حوله:²

أ- مفهوم المسار المهني حسب المدخل الهيكلي: يركز أساساً أنصار هذا المدخل على أنه وظيفة تابعة لمصلحة الموارد البشرية وبالتالي فهو من صلاحيات الجهاز الإداري للمؤسسة حيث عرف على أنه: هو المسلك أو الخط المرين الذي يوضح مجموعة الوظائف التي يمكن أن يتدرج فيها موظفو المنظمة أو ينتقلوا إليها خلال حياتهم الوظيفية فيها، وذلك إما عموديا عبر المستويات التنظيمية من قاعدة الهيكل التنظيمي حتى قمته أو أفقيا ضمن نفس المستوى التنظيمي. كما يعرف على أنه جزء من البناء التنظيمي الذي يتضمن نظاما للتقدم الوظيفي والترقية المستمرة بناء على موضوعية محددة وهي توفر المؤهلات والمهارات المطلوب.

ب- مفهوم المسار المهني حسب المدخل الفردي: هو عملية تحديد المورد البشري لأهدافه واحتياجاته وقيمة وظائفه المفضلة وقدراته الذاتية، كما يعرف على أنه تعاقب الوظائف التي يشغلها المورد البشري خلال حياته الوظيفية، وتختلف عدد هذه الوظائف ونوعيتها من مورد بشري لآخر، وذلك حسب مستوى أدائه ومؤهلاته العلمية وامكاناته المتنوعة ومعارفه التي يمتلكها ويكتسبها عبر مسيرة حياته الوظيفية في المنظمة.

يمكن القول إن المسار المهني للفرد يختص بمختلف المراكز المهنية والوظيفية التي اشتغلها خلال فترة حياته، أي منذ حصوله على المهنة أو الوظيفة إلى غاية التقاعد.

أما إدارة المسارات المهنية هي الإدارة التي تختص بعملية التخطيط لحركة العاملين داخل المؤسسة، من أجل الحفاظ عليها، مع الأخذ بعين الاعتبار الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية. وتتفق هذه الإدارة مع وظيفة التخطيط للموارد البشرية.

¹ رتيمي الفضيل وبلاغماس بركة، النظام التأديبي وأثره على المسار المهني للموظف العام وعلاقة ذلك بجودة الخدمة العمومية، ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر الدولي: المؤسسة بين الخدمة العمومية وإدارة الموارد البشرية، مجلة التنمية وإدارة المورد البشرية، المجلد: 01، العدد: 03 (عدد خاص)، جامعة لونيبي علي البليلة 2، البليلة، نوفمبر 2015، ص70.

² أبو القاسم حمدي والرايس مراد وجهيدة جيلاني، دراسة العلاقة بين نموذج جودة حياة العمل وأبعاد المسار المهني (الموظف الياباني نموذجاً)، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد: 05، العدد: 01، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، جوان 2019، ص231.

2- أهمية المسار المهني

لتسيير المسار المهني أهمية بالغة بالنسبة للعامل والمنظمة على حد سواء، نظرا للنتائج الإيجابية التي يمكن تحقيقها من خلال التخطيط الجيد للمسار المهني، وتتميز الأهمية في العناصر التالي:¹

- ضمان توفير الكفاءات المميزة مستقبلا، حيث أن مساعدة العاملين في صياغة وتشكيل احتياجاتهم وأهدافهم وطموحاتهم الشخصية سوف تزيد من احتمالية توافر الكفاءات المناسبة لمواجهة الاحتياجات المتغيرة من متطلبات العمالة بالنسبة بالمؤسسة.
- مقابلة الطموحات الوظيفية للعاملين، حيث أن صغار السن منهم يظهرون رغبة في تحقيق المزيد من السيطرة على مساراتهم المهنية، كما أنهم رغبة من تحقيق الأجيال السابقة في قبول المهام والأدوار التي تحددها لهم الإدارة.
- الحد من إحباط العاملين، فقد أدى ارتفاع المستوى التعليمي للأجيال الجديدة إلى زيادة توقعاتهم الوظيفية وبالتالي فإن وجود خطط للمسار المهني تؤدي إلى بناء توقعات حقيقية وتطلعات مقبولة بدلا من المغالاة في ذلك، وهو ما يؤدي في النهاية إلى تقليل حدة الشعور بالإحباط الذي قد يسود بين العاملين، إلا أن حدوث بعض الظواهر مثل الكساد وتبني خطط وبرامج لتخفيض التكاليف وذلك بتصغير حجم المنظمة وتقييد المسارات الوظيفية والحد من فرص الترقية والتقدم الوظيفي سيؤدي إلى تسرب الإحباط لدى فئة كبيرة من العاملين بسبب حدوث فجوة بين طموحات وفرص تحقيقها في الواقع العملي.
- التقليل من تقادم العمالة، فمن خلال أنشطة تسيير المسار المهني الفعال تساعد في توقع التطورات كالتغير التكنولوجي السريع والاقتصادي بالإضافة إلى التغيرات في أذواق المستهلكين، ومن ثم العمل على اكتساب الأفراد المهارات الجديدة التي تتناسب مع هذه التطورات.

3- خصائص المسار المهني

من خلال تعريف وأهمية المسار المهني يمكننا أن نستخلص الخصائص التالية:²

- ❖ وضوح مبدأ المشاركة في المسؤولية أي: يقوم على أساس مسؤولية المؤسسة في إيجاد الوظيفة المناسبة للموظف وفق قدراته ومهاراته وتهيئة المناخ الملائم له لاستثمار ما لديه من مهارات، كما يقع على عاتق الفرد أن يرسم مسار من خلاله يرى مستقبله الوظيفي وفق القدرات والمهارات التي تؤهله لذلك.

¹ _ علي حبيبة، تسيير المسار المهني في المنظمة بين المدخل الفردي والتنظيمي، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، المجلد: 03، العدد: 05، كنوز الحكمة، الجزائر، جانفي 2015، ص13.

² _ بن كعكع ليلي ويعقوب محمد، تأثير الحركة المهنية الداخلية على المسار المهني للموظف -دراسة حالة بمديرية التربية لولاية معسكر-، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، المجلد: 14، العدد: 19، الشلف، 2018، ص302.

- ❖ وضوح مبدأ الاستمرارية في إطار ترابط موضوعي بين المسار الوظيفي للفرد وخطط المنظمة.
- ❖ وضوح مبدأ المنفعة المتبادلة والمصلحة المشتركة بين الموظف والمؤسسة.
- ❖ تساهم المسارات الوظيفية في تقليل احتمالات الصراع أو النزاع في العمل وما ينتج عنها من توترات وضغوطات في الوظيفة.
- ❖ وجود تكامل بين جهود الفرد والمنظمة لتحقيق التوافق بين اتجاهات الأفراد وقدراتهم وتوقعات واحتياجات المنظمة وأهدافها.

4- أنواع المسارات المهنية

نميز ثلاثة أنواع من المسارات المهنية، وهي¹:

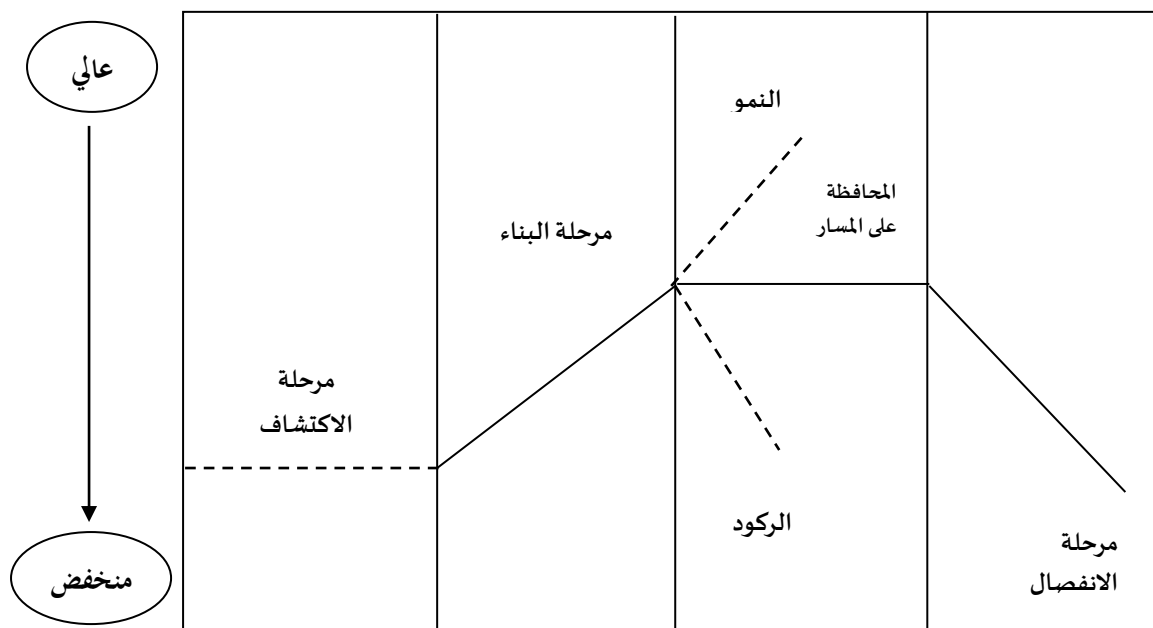
- أ- المسار التقليدي: انتقال الموظف عموديا من وظيفة أدنى إلى وظيفة أعلى عن طريق الترقية على أن تكون الوظيفة التي سيرقى إليها ذات علاقة بالوظيفة القديمة من حيث طبيعتها. يفهم من خلال ذلك أن الوظائف الواقعة على المسار المهني التقليدي تكون من نوع واحد وتخصص واحدا مستقبلا لها علاقة مباشرة بطبيعة العمل.
- ب- المسار الشبكي: انتقال الموظف عموديا وأفقيا خلال مساره المهني، بل يتم نقله في عدة وظائف في المستوى الواحد الذي رقي إليه مما يكسبه مهارات وخبرات متعددة في نفس المستوى تجعل فرص وبدائل الترقية إلى وظائف أعلى أكثر تساعده على تحقيق طموحاته المستقبلية بسهولة ومرونة أكثر من المسار المهني التقليدي وفرص التكوين أكثر كذلك.
- ج- المسار المهني الإنجازي: لا يشترط بقاء الموظف في وظيفة معينة لفترة زمنية معينة حتى يتم ترقيته بل تكون الانجازات والنجاحات التي يحققها في عمله هي المحدد لترقيته من وظيفية أدنى إلى وظيفة أعلى، قد يصل الموظف إلى نهاية المسار المهني في فترة قصيرة لذا قد يحتاج إلى تدريب وتكوين أكثر حتى يحافظ على هذه الانجازات والنجاحات التي حققها.

5- مراحل المسار المهني

يعبر الشكل الموالي عن المراحل التي يمر بها المسار المهني بداية من مرحلة الاستكشاف وصول إلى مرحلة الانفصال:

¹ _ بعداش مسيكة، واقع التكوين في المسار المهني للمؤسسة الجزائرية -دراسة ميدانية-، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، العدد: 31، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2015، ص60-61.

شكل رقم (07): "مراحل المسار المهني"



المصدر: إسماعيل علي بسيوني، إدارة الموارد البشرية -مدخل استراتيجي واقعي لمنظمات الأعمال-، جامعة الأزهر، مصر، 2007، ص112.

لقد اتفق الباحثون على وجود أربع مراحل متميزة يمر بها الفرد في حياته المهنية هي:

أ- مرحلة الاستكشاف: يحاول الأفراد في هذه المرحلة تحديد نوعية الوظائف التي تتوافق مع اهتماماتهم الشخصية والقيم الذاتية تفصيلات العمل وغيرها ويبدؤون في تجميع المعلومات عن الوظائف والمهن ونوعية العمل من مصادر مختلفة، وبعد الانتهاء من التعرف على نوعية الوظائف والأعمال التي تتوافق مع اهتماماتهم فإنهم قد يبدؤون في اكتساب نواحي المعرفة والمهارات المطلوبة للالتحاق بهذه النوعية من الوظائف.

ب- مرحلة التأسيس: باتتهاء المرحلة التحضيرية السابقة يكون قد اكتسب المورد البشري خلالها مهارات ومعارف متنوعة ورسم مساره المهني في ضوء تقييم إمكانياته التي حددت في مرحلة الاستكشاف وفي مرحلة التأسيس هذه يوضع المورد البشري على بداية الطريق أي بداية مساره الذي سيواصل من خلاله مشواره الوظيفية المستقبلية في المؤسسة.

ج- مرحلة الحفاظ: يهتم المورد البشري في هذه المرحلة بتطوير مهاراته ومعلوماته الوظيفية والحفاظ على إدراك الآخرين لقدراته على الإنجاز والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة ويمتلك الأفراد في هذه الحالة رصيداً كبيراً من الخبرة والمعرفة.

د- مرحلة الانفصال الوظيفي: هي المرحلة الأخيرة في المسار المهني، وتعتبر من أصعب المراحل خاصة بالنسبة لأولئك الذين كانت قفزاتهم سريعة ونالوا حظاً من الشهرة والتقدير والسلطة، وبعد عقود من الإنجازات المستمرة والأداء

المتميز يحين الوقت للتقاعد وفي هذه المرحلة يحاول المورد البشري الاستعداد لهذا التغيير من خلال محاولة إيجاد التوازن بين الأنشطة الوظيفية والأنشطة الغير الوظيفية. بل قد يقرر المورد البشري إذا وجد الفرصة أن يستمر في العمل مع المؤسسة لعدد محدود من الساعات أو من خلال العمل الاستشاري، كذلك فإنه بغض النظر عن السن فقد يقرر بعض العاملين الالتحاق بوظائف أخرى ليست متماثلة لنوعيات الوظائف السابقة.

كما يوضح الجدول الموالي أكثر مراحل المسار المهني:

جدول رقم (04): "السمات المميزة لمراحل المسار المهني"

المرحلة	المقارنة	الاستكشاف	التأسيس	الحفاظ	الانفصال
المهام	- تحديد الاهتمامات - تحديد المهارات - التوفيق بين الفرد والوظيفة	- فرص التقدم والنمو - فرص الأمان - تنمية نمط الحياة	- الحفاظ على الإنجازات - تحديث المهارات	- حفظ التقاعد - التوازن بين الأنشطة الوظيفية وغير الوظيفية	
النشاط	- المساعدة - التعليم - إتباع الإرشادات	- الاستقلالية - المساهمة	- التدريب - وضع السياسات - العدم والتشجيع	- ترك العمل	
العلاقة بالآخرين	صبي أقل من 30 سنة	زعيم 30-40 سنة	مراقب 40-60 سنة	موجه/مدعم أكبر من 60 سنة	
السن	أقل من عامين	2-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	10 سنوات كحد أقصى	

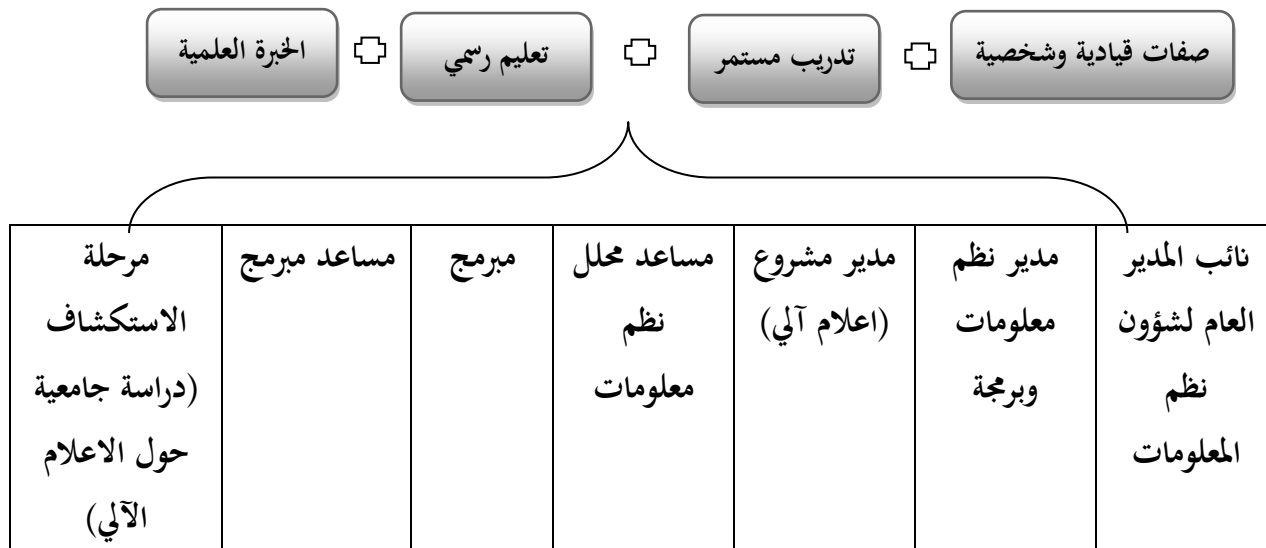
المصدر: عليلي حبيبة، تسيير المسار المهني في المنظمة بين المدخل الفردي والتنظيمي، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، المجلد:

03، العدد: 05، كنوز الحكمة، الجزائر، جانفي 2015، ص16.

مثال توضيحي

لدينا موظف في مجال الاعلام الآلي والبرمجة ونظم المعلومات بمؤسسة ما وكان مساره المهني كالآتي:

شكل رقم (08): "مثال لمسار مهني -موظف اعلام آلي-"



المصدر: من إعداد الأستاذة.

وتشمل مهام كل وظيفة مايلي:

- مساعد مبرمج: تكوين البيانات، توثيق، مساعدة في تصميم البرامج...؛
- مبرمج: تصميم البرامج، تحديد مواصفات النظم والمساعدة في تصميمها؛
- مساعد محلل نظم: تقديم مساعدات فنية، تصميم وصيانة نظم التشغيل؛
- محلل نظم: تصميم النظم، وتطوير نظم الحالية؛
- مدير مشروع: توزيع الاختصاصات، الإشراف الفني...؛
- مدير نظم المعلومات: مسؤولية كاملة عن كافة الأنشطة المعلوماتية...؛
- نائب المدير العام لشؤون نظم المعلومات: الاشتراك في الإدارة العليا ورسم سياسة المنظمة.

اختبر معارفك:

السؤال الأول:

ينظر للمسار المهني من ثلاث جوانب:

- من منظور الفرد؛
 - من منظور المؤسسة؛
 - من منظور المجتمع.
- حلل كل منظور مبرزا المزايا المقدمة لهم.

السؤال الثاني:

- 1- ما الفرق بين المسار المهني والمسار الوظيفي؟ وهل يمكن أن يجمع الفرد بين المسار المهني والوظيفي معا؟
- 2- عرف المصطلحات التالية: المسار، التوجه الوظيفي، التعثر الوظيفي، التقاعد، التطور الوظيفي.

المحور التاسع:

تقييم أداء الموارد البشرية

المحور التاسع: تقييم أداء الموارد البشرية

إن من أهم الوظائف التي تركز عليها إدارة الموارد البشرية في المؤسسات بعد التحليل والتوصيف، التخطيط، الاستقطاب والتوظيف وتدريب العاملين بها، وظيفة تقييم الأداء، حيث يعتبر هذا التقييم ضرورة إدارية هامة. أداء الأفراد العاملين في المؤسسات يتطلب اهتمام ومتابعة بصفة مستمرة ودورية من أجل التعرف على أوجه القوة فيه ومن ثم تطويرها وتنميتها وأوجه الضعف فيه ومن ثم تصحيحه في الوقت المناسب. كما أصبحت عملية تقييم أداء الأفراد في المؤسسات عنصراً أساسياً في ترشيد استخدام الموارد البشرية بما يوفره من بيانات تمثل أساساً لاتخاذ القرارات الإدارية مثل التدريب، الطرد، المحافظة على العنصر البشري... الخ.

ويضم هذا المحور مايلي:

- 1- تعريف تقييم أداء الموارد البشرية؛
- 2- أهمية تقييم أداء الموارد البشرية؛
- 3- أهداف تقييم أداء الموارد البشرية؛
- 4- خصائص تقييم أداء الموارد البشرية؛
- 5- مسؤولية تقييم أداء الموارد البشرية؛
- 6- خطوات تقييم أداء الموارد البشرية؛
- 7- طرق تقييم أداء الموارد البشرية؛
- 8- مشكلات عملية تقييم أداء الموارد البشرية.

1- تعريف تقييم أداء الموارد البشرية

أداء العاملين من عناصر الإنتاجية الذي يختص في الجانب الإنساني وأن تحديد إنتاجية العامل تعود إلى أبعاد متداخلة وهي العمل الذي يؤديه، مدى معرفته لدوره ومدى إتباعه للتعليمات الموجه إليه، مدى توافقه مع معايير الجودة، مرتبطا بسلوك العامل ورغبته للعمل حيث اعتبرهم من ضمن رأس المال وقد أشركهم في معدلات رياضية بين فيها تأثيرهم على الإنتاج.¹

تقييم الأداء مقرونا بأداء الفرد أو صفاته وسلوكه في العمل، أما في بعض الدراسات الأجنبية الحديثة فنجد أن المفهوم أصبح مقرونا إلى حد كبير برضاء العميل كما هو متبع في العاملين. والأداء له أكثر من مصطلح مثل المنتج، إنتاجية، كفاءة، فعالية، كل هذه المصطلحات تعطي معنى الأداء.²

تعددت التسميات التي أطلقها كتاب الإدارة على تقييم الأداء فقد سميت تارة بتقييم الأداء، كما سميت بقياس الكفاءة، وآخرون سموها بتقييم الكفاءة، إلا أن أكثر هذه المسميات انتشارا واستعمالا هو تقييم الأداء. يعرف بأنه: "دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم، وملاحظة وسلوكهم، وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم، ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل، وتحمله لمسئوليات أكبر أو ترقية له لوظيفة أخرى".³

تقييم الأداء هو تقييم الكفاءات، وتقييم أداء العاملين كلها مسميات مترادفة غايتها تحليل أداء العامل في كل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو سلوكية وفكرية وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف والعمل على تعزيز الأولى ومعالجة الثانية كضمانة أساسية في تحقيق فاعلية المنظمة. حيث يحدد هذا التعريف الهدف من تقييم الأداء، والذي يتمثل في تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف من خلال دراسة وتحليل أداء العامل من جميع النواحي، ثم العمل على هذه النقاط لتعزيزها أو معالجتها للوصول إلى مستوى فاعلية عال للمنظمة.⁴

من خلال ما سبق، يمكن القول أن تقييم أداء العاملين أمر ضروري وحتمي لا بد منه، من أجل معالجة نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة للمورد البشري، كما أنها تهدف إلى تحسين الأداء الكلي للمنظمة.

¹ _ أديب خلف الملوكوي، إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات وأثرها على أداء العاملين، دار الخليج للنشر والتوزيع، الأردن، 2021، ص66.

² _ أيمن محمود المرجوشي، تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة الدولية، دار النشر للجامعات، مصر، 2008، ص76.

³ _ عصمت سليم القرالة، الحكمانية في الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص54.

⁴ _ خالد أحمد علي محمود، الاقتصاد الرقمي الحديث وإدارة الموارد البشرية والإنتاج السلعي، دار الفكر الجامعي، مصر، 2019، ص73.

2- أهمية تقييم أداء الموارد البشرية

تستهدف هذه العملية ثلاث غايات وهي على مستوى كل من المنظمة، المدير، الفرد والعامل التنفيذي¹:

أ- أهميتها على مستوى المنظمة: تشمل:

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوى العاملين اتجاه المنظمة؛
- رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور؛
- تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات لحكم على دقة هذه السياسات؛
- مساعدة المنظمة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.

ب- أهميتها على مستوى المديرين: تتجلى في:

- دفع المديرين والمشرفين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقويم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم؛
- دفع المديرين إلى تطوير العلاقات الجيدة مع المرؤوسين والتقرب إليهم للتعرف على المشاكل والصعوبات.

ج- أهميتها على مستوى العاملين: وهي:

- تجعل العامل أكثر شعور بالمسؤولية وذلك لزيادة شعوره بالعدالة وبأن جميع جهوده المبذولة تأخذ بالحسبان من قبل المنظمة؛
- دفع العامل للعمل باجتهاد وجدية وإخلاص ليرتقب فوزه باحترام وتقدير رؤسائه معنوياً ومادياً.

3- أهداف تقييم أداء الموارد البشرية

إن الهدف الأساسي من عملية تقييم أداء العاملين هو الحصول على معلومات واقعية وصادقة عن أداء وسلوك

الأفراد العاملين وهذا لغرض الاستفادة منه في تحقيق الأهداف الجزئية التالية²:

- معرفة المؤسسة للمستوى العام لأداء جميع الأفراد العاملين بها؛
- استخدام المعلومات التي توفرها عملية التقييم في معرفة أسباب تدني مستويات الأداء؛
- معرفة الأفراد الذين هم أكثر حاجة لتحسين مستويات أدائهم؛
- تحسين عملية الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين؛

¹ مصطفى يوسف كافي، المرجع السابق، ص 227.

² خالد رجم ورشيد مناصرة، واقع تقييم أداء العاملين من وجهة نظر مديري الموارد البشرية -دراسة حالة عينة من المؤسسات النفطية بحاسي مسعود-، مجلة الباحث، العدد: 18، ورقة، 2018، ص 04.

- تزويد الإدارة بمعلومات مفصلة حول أداء العاملين والتي تساعد في إنجاز العمليات الأخرى لإدارة الموارد البشرية (التوظيف، التدريب، النقل والترقية) ... بشكل أفضل؛
- إمداد العاملين بتغذية عكسية عن أدائهم لمساعدتهم في تحسينه بشكل مستمر.

4- خصائص تقييم أداء الموارد البشرية

- إن أي نظام لتقييم أداء العاملين، ولكي يتسم بالفاعلية والجودة، يجب أن تتوفر فيه الخصائص التالية:¹
- الشرعية: إن مقياس الأداء الجيد يجب أن يقيس الخصائص المهمة للعمل، كما يجب أن يكون خالياً من المؤثرات المفسدة أو غير الجوهرية، كذلك يجب أن يكون شاملاً لكامل الوظيفة. أي خالياً من الشوائب (العيوب)، إذا تجنب تقييم الجوانب التي لا علاقة لها بالأداء.
- الموثوقية: تعتبر الموثوقية بين المقومين من أفضل الطرق التي يمكن استخدامها للتحقق من موثوقية نظام التقييم، حيث تكون هذه الموثوقية مرتفعة عندما يتفق اثنين من المقومين أو أكثر في تقييمهم لأداء نفس الفرد، وتكون الموثوقية منخفضة عندما لا يتحقق ذلك.
- الحساسية: أي قدرة نظام التقييم على التمييز بين المؤدي الجيد والمؤدي الضعيف، فإذا لم يتحقق ذلك وكان تقييم أفضل للعاملين لا يختلف عن تقييم أسوأ العاملين، عندها لا يمكن استخدام نظام التقييم لأي هدف إداري.
- المقبولية: تمثل المطلب الأكثر أهمية، لكي تكون برامج الموارد البشرية صحيحة فإنها يجب أن تلقى دعماً من أولئك الذين سوف يستخدمونها وإلا فإنها سوف تواجه بمقاومتهم.
- العلائقية: أي ارتباطات واضحة بين معايير الأداء الخاصة بالوظيفة وأهداف المنظمة، وارتباطات واضحة بين العناصر الأساسية للوظيفة وبين الأبعاد التي يتم تقييمها.
- العملية: يقتضي بأن تكون المنافع المحققة للمنظمة من جراء تطبيق نظام تقييم الأداء تفوق تكاليفه، وأن تكون الأدوات مفهومة وسهلة الاستخدام لكل من المديرين والعاملين.

5- مسؤولية تقييم أداء الموارد البشرية

- حتى يكون التقييم موثقاً، فيجب أن يتم، بصفة عامة، عن طريق أشخاص مؤهلين وعلى دراية بالجوانب المختلفة لأداء الشخص محل التقييم. وهناك أربعة أشخاص يمكنهم إجراء التقييم: الرئيس المباشر، زميل العمل،

¹ - عبد الحميد الخليل، المرجع السابق، ص 103-105.

المروّوس، الموظف نفسه، أو من خالاهم جميعا. وتتعدد وجهات نظر بشأن مدى فاعلية كل شخص من هؤلاء في إجراء التقييم:¹

أ- الرئيس المباشر: من أكثر الممارسات شيوعا في تقييم الأداء الوظيفي هو أن يتولى الرئيس المباشر عملية تقييم أداء الموظفين الذين يقعون تحت إشرافه، ذلك أن الرئيس المباشر يكون في موقع مناسب لتقييم الموظف بحكم ما يمتلكه من خبرة ومعرفة وفهم ومقدرة، واتصال مباشر بمروّوسيه. وفي الكثير من الحالات، يخضع الرئيس لنوع من الرقابة في هذا المجال، وذلك للتأكيد على موضوعية التقييم. وهكذا تتم مراجعة تقييم الرئيس من قبل الرئيس الأعلى الذي يتولى اعتماد التقييم، لضمان عدالته، ودقته، وإجرائه على نحو سليم.

ب- زملاء العمل: كثير ما يملك زملاء العمل معلومات عن بعض أوجه الأداء لزملائهم تفوق ما قد يملكه الرؤساء في هذا الخصوص. فبحكم اتصاليهم الوثيق بزملائهم وملازمتهم لهم، فهم كثيرا ما يرون جوانب معينة في أدائهم يستعصي على الرئيس المباشر تبينها، ومن ثم فكتيرا ما يكون بإمكانهم تقييم نطاق واسع من أبعاد الأداء لزملائهم. غير أن هذا الأسلوب لا يخلو من السلبيات، فقد لا تكون لدى الزملاء القدرة على تمييز سلوك العمل.

ج- المرؤوسين: يكون المرؤوسين في موقع مناسب لتقييم أداء رؤسائهم، وبحكم اتصاليهم الدائم والمباشر بهم، يمكنهم ملاحظة جوانب كثيرة في سلوكياتهم قد لا يلاحظها رئيس الرئيس. ومن ثم يستطيعون تقديم منظور مختلف عن أداء الرئيس، يفيد في توفير معلومات فريدة عن بعض جوانب أداء الرئيس. مثل: أسلوب القيادة، ومهارات التعامل مع المرؤوسين، فهناك احتمال لأن يكون التقييم أكثر موثوقية من التقديرات المتقدمة من مصدر واحد، لأنه يوفر وجهات نظر متعددة للحكم على أداء الرئيس.

د- التقييم الذاتي: وفي هذا النوع يتولى كل موظف تقييم نفسه، من منطلق أن الموظف يملك معلومات عن نفسه وعن جوانب قوته وضعفه قد لا تملكها المصادر الأخرى للتقييم. لكن يعاب على التقييم الذاتي أنه قد يغفل الأهداف التنظيمية ولا يتخذها في الحسبان، وقد يتمحور حول أهداف قد لا تتوافق معها.

هـ- التقييم متعدد المصادر: يرجع التقييم المتعدد المصادر إلى تقييم الأداء الذي يتم إجراؤه من قبل أكثر من مصدر، مثل: المرؤوسين، الزملاء، الرؤساء، جمهور المنظمة. يعاب على هذا الأسلوب أنه يستغرق وقتا طويلا لإعداده.

ز- مراكز التقييم: هي عبارة عن أماكن يتم فيها تقييم أداء الموظفين تقويما نمطيا باستخدام أكثر من وسيلة للتقييم، ويتولى فيها أكثر من شخص مهمة التقييم. وكثيرا ما تكون هذه المراكز عبارة عن وحدة داخلية في المنظمة، وفي بعض الأحيان تكون تابعة لجهات خارجية مستقلة تقدم خدماتها للمنظمات ويديرها مدربون لهذا الغرض.

¹ - مازن فارس رشيد، المرجع السابق، ص768-775.

6- خطوات تقييم أداء الموارد البشرية

تتضمن عمليات التقييم الخطوات التالية:¹

- أ- تحديد معايير الإنجاز: ويتم تحديد هذه المعايير بناء على طبيعة العمل التي تحلل وتوضح من خلال توصيف العمل، ويشترط بهذه المعايير أن تكون واضحة وموضوعية بشكل يسهل فهمها وقياسها.
- ب- إبلاغ هذه المعايير والتوقعات إلى المرؤوسين: لكي يعرف المرؤوس ما هو متوقع منه إنجازه في عمله، يجب على الرئيس التأكد من أن المرؤوس استلم التعليمات المتعلقة بالإنجاز وفهمها بشكل صحيح.
- ج- قياس الإنجاز الفعلي: للفرد بناء على المعلومات المتوفرة عن الإنجاز. ويتم الحصول على هذه المعلومات إما بالملاحظة المباشرة الشخصية للمرؤوس أو من خلال التقارير الإحصائية المكتوبة والشفهية عن إنجازه. والمهم في هذه المرحلة هو استخدام المعيار الصحيح والمقرر في المرحلة الأولى لقياس الإنجاز. فمثل لا نستطيع استخدام وحدات الإنتاج كمعيار للقياس إذا ما تم إبلاغ المرؤوس بأن قياس إنجازه سيتم بناء على عدد ساعات العمل المبذولة.
- د- مقارنة الإنجاز الفعلي بالمعايير وذلك لتحديد الانحرافات بين الإنجاز الفعلي والمتوقع.
- هـ- مناقشة نتائج عملية التقييم مع المرؤوسين: ليتأكد المرؤوس أن تقييمه قد تم بطريقة موضوعية وللبحث في إمكانية وضع الحلول لأية مشاكل ناتجة عن عملية التقييم، كإنخفاض الإنتاج الفعلي عن المعياري مثلاً. وتعتبر هذه المرحلة من أصعب المهام التي يواجهها لأنها تتضمن مناقشة الفرد بقدراته وإمكانياته، وهذا يصيب مباشرة شخصية الفرد وذاته وخاصة إذ علمنا بأن الأفراد يبالغون بتقييم أنفسهم أكثر من الواقع. ولهذا السبب يحتاج المدير إلى لباقة ودبلوماسية في مناقشة الأفراد بإنجازهم والعمل على إقناعهم بموضوعية تقييمهم وقبولهم لهذا التقييم.
- و- المرحلة الأخيرة من عملية التقييم هي القيام باتخاذ الإجراءات التصحيحية إذ كان هناك ضرورة إلى ذلك.

¹ - كامل بربر، المرجع السابق، ص126-127.

7- طرق تقييم أداء الموارد البشرية

هناك الكثير من طرق تقييم أداء العاملين وتكون كل طريقة مستخدمة تخدم الغاية من التقييم، فهناك طرق توفر مجموعة من البيانات تم العاملين التعرف عليها للوقوف على تقدمهم في الأداء، وهناك طرق توفر لمتخذي القرار البيانات التي تمكنهم من وضع خطط واستراتيجية عمل جديدة تتناسب مع نتائج التقييم. لكن لكل طريقة مزايا وعيوب، لذلك تقوم بعض المنظمات باستخدام أكثر من طريقة لتحصل على أعلى درجة من المزايا في التقييم وتقليل من العيوب، وسنقسم هذه الطرق إلى تقليدية وحديثة:¹

أ- الطرق التقليدية: وهناك عدة طرق تقليدية نذكر منها:

- أ-1- طريقة المقال: وفقا لهذه الطريقة يقوم المقيم بكتابة مقالا أو تقريرا مفصلا عن إنجازات وأداء العامل، بحيث يشرح فيه انطباعاته عن العامل فيما يتعلق بنقاط القوة والضعف في سلوك العامل، كما يتضمن المعرفة والمهارات التي يظهرها العامل أثناء أداء وظيفته، وعلاقة العامل مع رؤسائه وزملائه، والسمات الشخصية للعامل، ومواقفهم اتجاه زملائهم ورؤسائهم والمنظمة، ومدى فهم العامل والتزامهم بأهداف المنظمة، ومدى إمكانية العامل لأداء أدوار تنظيمية في المستقبل. ويجب أن يقدم المقيم اقتراحات لتحسين أداء العامل في نهاية فترة التقييم. تتميز هذه الطريقة بأنها بسيطة ولا تحتاج إلى تدريب عالي، إلا أن عيبها الغموض وعدم الوضوح نتيجة لاعتماد المقيم على أسلوبه الخاص.
 - أ-2- طريقة الترتيب البسيط: تعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق المستخدمة في تقييم العاملين، حيث يقوم الشخص القائم بعملية التقييم بترتيب الأفراد محل التقييم تنازليا حسب كفاءتهم من الأحسن إلى الأسوأ، وغالبا ما يتم ذلك بعد مقارنة أداء الشخص بالآخرين على ألا يتم التقييم بالنسبة لصفة واحدة، بل يجب أن يشمل الأداء الكلي للشخص.
- مزايا هذه الطريقة: سهولة التطبيق، كما أنها تسمح بالفرقة بين الكفاء وغير الكفاء بطريقة واضحة.

¹ _ بالاعتماد على:

- بوبرطخ عبد الكريم، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة الجوازات الفلاحية-، مذكرة ماجستير، تخصص: تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2011-2012، ص 26-36.
- لعلى بوكميش، طرق تقييم أداء العاملين، مجلة الحقيق، المجلد: 09، العدد: 04، جامعة أحمد درارية، أدرار، ديسمبر 2010، ص 95-115.
- عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب -دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة-، مذكرة ماجستير، تخصص: علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2005-2006، ص 25-42.
- صالح إبراهيم سليمان العواسا وشوقي ناجي جواد، إدارة الموارد البشرية استراتيجيا في ظل الاتجاهات العالمية المعاصرة، دار البازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2020. ص 164-167.
- محمد الفاتح محمود المغربي، المرجع السابق، ص 137.

- عيوب هذه الطريقة: أن شخصية القائم بالتقييم وطريقة تفكيره واحتياجاته قد يترتب عليها نتائج غير موضوعية. ويصعب تطبيقها في حالة وجود أعداد كبيرة من الأفراد. كما أنها لا تظهر نواحي الضعف والقصور في أداء الموظف بالنسبة لكل مجال على حدة.

أ-3- طريقة المقارنة أو الترتيب المزدوج: من خلال هذه الطريقة يتم مقارنة كل مستخدم في قسم أو مجموعة معينة مع بقية المستخدمين في نفس المجموعة فيقوم بمقارنة الفرد مع كل واحد منهم، ويقوم المرؤوسين بحسب عدد المرات التي امتاز فيها أو كان أحسن من زملائه من حيث كمية الإنتاج، الجودة والتعاون مع الرئيس والزملاء وتستعمل المعادلة الآتية في تحديد عدد المجموعات الثنائية:

$$N=(n-1)/2, \text{ حيث } n: \text{ عدد الأفراد في المجموعة}$$

والجدول المولي يبرز نموذج لهذه الطريقة:

جدول رقم (05): "نموذج طريقة المقارنة الثنائية"

المرؤوسين	عدد المرات التي امتاز فيها المرؤوس عن زملائه	الترتيب
الفرد أ	3	الثاني
الفرد ب	1	الثالث
الفرد ج	4	الأول

المصدر: بويرطخ عبد الكريم، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة الجمرات الفلاحية-، مذكرة ماجستير، تخصص: تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2011-2012، ص28.

- مزايا هذه الطريقة: أنها إذا قام أكثر من شخص بعملية المقارنة ففي الغالب سوف يصلون إلى نفس النتائج تقريبا عما لو اتبعت أي طريقة أخرى من طرق التقييم. كما أنها تتميز بسهولة عملية التقييم على المقيم ذلك أنه يقارن بين اثنين فقط ويختار الأفضل من بينهما.

- عيوب هذه الطريقة: يصعب استخدامها في المنطقة التي تحتوي على عدد كبير من العمال، كما أنها لا تحدد جوانب القوة والضعف للعاملين، ويتصف التقييم بعدم الموضوعية نظرا لأنه يعتمد على تشخيص المقيم بين العاملين.

أ-4- طريقة التوزيع الإلزامي (الإجباري): تقوم هذه الطريقة على افتراض أن مهارات أعضاء جماعة العمل تتبع التوزيع الإحصائي الطبيعي. وهو توزيع يرى أن أغلب الناس في أي مجموعة يأخذون درجة الوسط في القياس، ثم

تأخذ نسبتهم في الانخفاض كلما ابتعدنا من درجة الوسط سواء بالارتفاع أو بالانخفاض. وتشارك هذه الطريقة على أن يقوم المقيم بتوزيع الأفراد على فئات التقييم المحددة بنسب معوية موزعة كما يلي:

- ❖ 10% من الموظفين في الفئة الأولى (ضعيف)
- ❖ 20% من الموظفين في الفئة الثانية (أقل من المتوسط)
- ❖ 40% من الموظفين في الفئة الثالثة (متوسط)
- ❖ 20% من الموظفين في الفئة الرابعة (أعلى من المتوسط)
- ❖ 10% من الموظفين في الفئة الخامسة (جيد)

ويعود السبب لاستخدام هذا النوع من التوزيع إلى اعتقاد الإدارة أن الظاهرة الطبيعية تميل عادة إلى التركيز حول القيمة الوسطى، ويقل تركيزها في الطرفين بشكل متساوي.

- مزايا هذه الطريقة: سهولة وبساطة عملية تقييم الأداء، حيث لا يبذل المقيم جهدا في التقييم. مع سرعة هذا الأخير وتتفادى التساهل والميل إلى تعميم التقييم للعاملين، كما أنها تعمل لأغراض محددة كالترقية.

- عيوب هذه الطريقة: نقص الموضوعية بسبب التوزيع الإجباري للعاملين مما يظهر جليا رأي الشخصي للمقيم في نتائج التقييم، ولا يوجد تفصيل لمعايير التقييم والأساس الذي تم عليه هذا التوزيع.

أ-5- أسلوب القوائم: تقوم فكرة قوائم المراجعة على أساس وضع عدد من الجمل التي تصف السلوكيات الهامة للنجاح في أداء مهام وظيفة معينة أو عائلة من الوظائف وذلك بواسطة عدد من الخبراء ذوي الدراية بسلوكيات الوظيفة المرغوب فيها وغير المرغوب فيها وأيضا فإن هؤلاء الخبراء يقومون بتخصيص وزن معين أو قيمة معينة لكل جملة من الجمل السلوكية التي يقع عليها الاختبار بعد ذلك يقوم الرئيس المباشر بوضع علامة أما تلك الجمل السلوكية التي تمثل السلوك الوظيفي خير تمثيل. والجدول الموالي يبرز نموذج لهذه الطريقة:

جدول رقم (06): "نموذج القوائم"

لا	نعم	الأسئلة
		- هل يتبع تعليمات وتوجيهات المشرف؟
		- هل يوجه الزبائن لأفضل البضائع؟
		- هل يقترح منتجات جديدة للزبائن؟
		- هل يكون مشغول حتى وان لم يكن لديه زبائن؟
		- هل يفقد توازنه وهدوئه أمام الزبائن؟
		- هل يتطوع لمساعدة زملائه في العمل؟
		- هل يرتكب أخطاء في عمله؟
		- هل يشكو ويتذمر من كثرة العمل؟

المصدر: لعلى بوكميش، طرق تقييم أداء العاملين، مجلة الحقيق، المجلد: 09، العدد: 04، جامعة أحمد درارية، أدرار، ديسمبر 2010، ص 106.

- مزايا هذه الطريقة: تقلل من التحيزات حيث أن المقيم والمسؤول يحدد صفات مختلفة في أداء العاملين وتكرار الأسئلة بسلوب مختلف يقلل من التحيز. كما أنها تمتاز بسهولة الاستخدام.
- عيوب هذه الطريقة: تكلفتها العالية حيث تتطلب إعداد قوائم بعدد الأقسام الموجودة في المنظمة وبعدها التدرج الوظيفي لديها. كما أنها صعبة في التمييز بين العبارات والصفات من خلال التقييم.
- أ-6- طريقة التدرج: يتم وضع حسب هذه الطريقة تصنيفات للأفراد العاملين ويمثل كل تصنيف درجة محددة للأداء قد تكون كالآتي: أداء ضعيف، أداء مرضي، أداء مميز، ويكون لكل عامل درجة تتوافق وأدائه.
- مزايا هذه الطريقة: سهولة وبساطة عملية التقييم، ويستفاد من هذه الطريقة أكثر إذا كان الهدف من التقييم التركيز على مجموعة محددة من المستخدمين.
- عيوب هذه الطريقة: لهذه الطريقة تأثيرات سلبية على مشاعر الأفراد العاملين بأثر مستديم. ولا توضح الفروقات الفردية في الأداء ضمن هذا التصنيف مما ينفي العدالة في التقييم.
- أ-7- طريقة الاختيار الإلزامي أو الإجباري: يتم وفق هذه الطريقة وضع مجموعات عديدة من العبارات، وتتكون كل مجموعة على أربع عبارات؛ عبارتين منها تمثلان الصفات المرغوبة والآخرين تمثلان الصفات الغير مرغوبة في أداء الفرد، تتولى إدارة الموارد البشرية بوضع شفرة سرية خاصة بتحديد العبارة التي تعتبر أكثر أهمية في كل ثنائية وهذه الشفرة لا يعرفها المقيم، يقوم المشرف (المقيم) في كل مجموعة باختيار جملتين فقط؛ وحدة تقيس الصفة المرغوبة في أداء المرؤوس

والأخرى تقيس الصفة غير المرغوبة، والهدف من وجود أربع جمل في كل مجموعة هو أن يبدو ظاهريا أن كل جملة لها هدف ولكن فالحقيقة أن لكل جملة وزن وقيمة حقيقية يجعلها المشرف ومن تم لا يستطيع أن يقيم المرؤوس تقييما حسنا أو سيئا ولذا فإنه يختار الجملة التي تصف سلوك الشخص في الوظيفة وأما الحقيقة فهناك واحدة من الصفتين تكون كصفة مرغوبة في التقييم ومدمومة فيه. وبذلك يقوم التقييم في يد إدارة الموارد البشرية، وتكون بصفة محايدة ومقيمة بالبيانات التي أوردها المقيم. والجدول الموالي يبين نموذج لهذه الطريقة:

جدول رقم (07): "نموذج الاختيار الإجباري"

مجموعة 2		مجموعة 1	
اختيار	الصفة	اختيار	الصفة
	لا يوجد أولويات لأهداف العمل		يبتكر حلولاً جديدة للمشكلات التي يواجهها
	لا يتعاون مع زملائه ورؤسائه		يجيد التعامل مع ضغوط وأزمات العمل

المصدر: بويرطخ عبد الكرم، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة الجمرات الفلاحية-، مذكرة ماجستير، تخصص: تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2011-2012، ص32.

- مزايا هذه الطريقة: تكون ذات مصداقية كبيرة نظرا لكبر الجانب الموضوعي فيها. وتجبر المقيم على تحليل أداء عامله وسلوكهم بشكل جيد لتحديد نقاط الضعف والقوة.
- عيوب هذه الطريقة: لا تحدد جوانب النقص بشكل دقيق في أداء العاملين حيث لا يعرف المقيم والفرد العامل السلوك المرغوب فيه والمطلوب منه في أدائه لعمله.
- أ-8- طريقة الحوادث الحرجة: تقوم هذه الطريقة على أساس أن يتولى الرئيس المباشر (المقيم) مهمة الإشراف والمتابعة المستمرة لأداء الموظف، حيث يقوم بتسجيل الحوادث الهامة سواء كانت إيجابية أو سلبية في سجل خاص بكل موظف، على أن يتم الرجوع إلى هذه السجلات في نهاية التقييم للحكم من خلالها على مستوى أداء الموظفين.
- مزايا هذه الطريقة: أنها تقلل من التحيز، إذ أن حكم المقيم يكون مؤسس على الحوادث الحرجة التي يتم تسجيلها، كما أن وضع الحوادث الإيجابية والسلبية في قائمة يوضح للموظف السلوكيات المرغوبة وغير المرغوبة ليتفادها في المستقبل، كما أن هذه الطريقة تساعد على معالجة نقاط الضعف في أداء الموظف كما تساعد على تصميم البرامج التدريبية بناء على هذه النقاط، هذا فضلا على أنها تشجع الموظفين على الإبداع والابتكار.

- عيوب هذه الطريقة: أنها تتطلب جهود كبيرة ومستمرة من قبل المقيم في متابعة وملاحظة أداء الموظفين وتسجيل المواقف الإيجابية والسلبية في أدائهم أثناء فترة التقييم. وقلة درجة الموضوعية في عملية التقييم، حيث أن المواقف السلبية التي يتم تسجيلها في بداية فترة التقييم قد تكون مواقف مؤقتة يتم تلافيها من قبل الموظف فيما بعد، ومع ذلك يتم تسجيلها في قائمة التقييم ويتم تقييم الموظف بناء عليها.

ب- الطرق الحديثة: وتشمل:

ب-1- طريقة التدرج على أساس سلوكي: يعتمد هذا الأسلوب على العناصر الأساسية التي يتضمنها أسلوب التدرج البياني، حيث انه يتم تحديد وتصميم أعمدة لكل صفة أو أسلوب مستمد من واقع العمل الفعلي وليس صفات عامة محددة مسبقا كما هو الحال في أسلوب التدرج البياني، ويتم تقييم الفرد بناء على امتلاكه للصفات وسلوكه المتوقع في العمل بحيث تكون الصفات والسلوكيات مرتبطة بمتطلبات العمل الأساسية. والشكل الموالي يبرز هذه الطريقة:

شكل رقم (09): "نموذج التدرج على أساس سلوكي"

أداء ممتاز	5- تحليل ودراسة الموقف لتلافي الزائرين غير المرغوبين من قبل المدير.
أداء جيد	4- معرفة وتشخيص الزائرين والمراجعين غير المخطط لهم وتوجيههم للقسم أو الدائرة
أداء متوسط	3- تحديد جداول العمل ومواعيد الزيارات
أداء مقبول	2- في بعض الأحيان تترك الزائرين في انتظار المدير لمدة طويلة دون مبرر
أداء ضعيف	1- ترحب بالزائرين وهي تدخن أو تأكل

المصدر: فضيلة بورطوة ونوفل مسايلى وزهية قرامطية، أهمية استخدام أساليب تقييم أداء الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية -إشارة لمؤسسة مناجم الفوسفات تبسة-، مجلة الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي، العدد: 14، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، أبريل 2020، ص 272.

- مزايا هذه الطريقة: تساهم في تقليل الأخطاء المترتبة في عملية التقييم بسبب تحديدها لأبعاد العمل للمقيم، وكذلك ملاءمتها للفرد العامل من حيث ربطها أداءه الفعلي بالأداء المطلوب. زيادة الموضوعية والصدق لهذا القياس. مع تقليل الصراعات بين الأفراد حول نتائج التقييم. كما تساهم في تحديد نقاط الضعف بدقة وبالتالي تساعد في تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد العاملين.

- عيوب هذه الطريقة: ارتفاع التكلفة والوقت والجهود المطلوبة في تطوير المقاييس وتنفيذها. لا يمكن استخدامها في المنظمات الصغيرة نظرا لكلفتها العالية. كما أن هذه الطريقة لا توفر درجة عالية من الموضوعية والثبات في نتائجها.

ب-2- طريقة مقياس الملاحظة السلوكية: تم تطوير هذا المقياس للقضاء على عيوب الطريقة السابقة، وبموجب هذه الطريقة يتم تحديد الأبعاد السلوكية المتوقعة للأداء، كما في الطريقة السابقة، إلا أن المقيم هنا يقوم بملاحظة سلوك الأفراد العاملين، ويرتبهم على خمسة أوزان لكل بعد، بدلا من وزن واحد ومن ثم تجمع الدرجات التي يحصل عليها الأفراد العاملين لكل بعد من أبعاد العمل، أي أن كل بعد أو متغير يحتوي على مواقف متعددة.

- مزايا هذه الطريقة: وتتميز هذه الطريقة بأنها تركز على السلوك الملاحظ بدلا من السلوك المتوقع، أي أن المقيم يقوم في هذه الطريقة بمراقبة ومتابعة الأفراد العاملين، بينما في الطريقة السابقة يقوم المقيم بعملية التقييم حسب توقعه ومعرفته لسلوك الأفراد العاملين.

ب-3- طريقة الإدارة بالأهداف: تعتبر الإدارة بالأهداف من أهم المداخل الحديثة في مجال الإدارة، وقد ظهر هذا المدخل على يد عالم الإدارة الأمريكي "بيتر دراكر"، وتركز طريقة الإدارة بالأهداف في تقييم الأداء على الأهداف أو النتائج ولا تركز على أسلوب إنجاز وتنفيذ العمل، وفي هذه الطريقة يتم تحديد أهداف معينة للأداء وذلك بالاشتراك أو بالاتفاق بين الرئيس والمرؤوسين، ثم بعد ذلك يتولى المرؤوسون التنفيذ في حين يتولى الرئيس المتابعة والإشراف وتقديم المساعدة، وفي النهاية يتم مقارنة النتائج المحققة مع الأهداف المحددة والمخططة مسبقا، وتحديد الانحرافات والبحث عن أسبابها ومناقشتها مع المرؤوسين لتفاديها في المستقبل.

- مزايا هذه الطريقة: هي من الطرق الموضوعية المعتمدة على الأداء الفعلي والمحدد بشكل كمي. تعرف الأفراد على ما هو مطلوب منهم مسبقا، وما هي إمكاناتهم. كما تسهل عملية التخطيط والتنسيق في الأهداف.

- عيوب هذه الطريقة: من الصعب مقارنة مستوى أداء الأفراد نظرا إلى أن كل فرد مقيم وفقا لمدى تحقيقه للأهداف المحددة. صعوبة تطبيقها في الواقع العملي، لأنها تتطلب مهارات إدارية عالية لتحديد الأهداف، والمشاركة كما تتطلب مهارة في صياغة الأهداف بشكل واضح، كما أن توزيع الأفراد كفرق عمل وعندما تكون النشاطات والفعاليات متداخلة، فإن ذلك يزيد من صعوبتها أيضا.

ب-4- طريقة 360 درجة: وتسمى هذه الطريقة أحيانا بالتغذية الراجعة متعددة المصادر، حيث يتم بموجب هذه الطريقة تقييم أداء العاملين من خلال أي شخص يتصل به العامل لأداء وظيفته. أي بمعنى تقييم العمل بواسطة كل المهتمين به مثل: المدير، والمشرف، والمرؤوسين، والزملاء، والعملاء وغيرهم. ويتم استخدام عدة طرق وأزمنة في آن واحد، كما يكون التقييم للأداء في جميع أيام العمل في السنة لجميع جوانب العمل، أي بمعنى يكون التقييم مستمرا.

- مزايا هذه الطريقة:

- ✓ تمكن المنظمات من الحصول على رؤية شاملة لأداء العاملين نتيجة إشراك مصادر متعددة في عملية التقييم؛
- ✓ تقلل من الأخطاء الشائعة والتحيز في عملية التقييم، مما يؤدي إلى قياس أكثر موضوعية لأداء العامل؛
- ✓ تعزيز قبول النتائج للتقييم من خلال التغذية الراجعة من الأطراف المتعددة في عملية التقييم؛
- ✓ تمكن العاملين من الحصول على تغذية راجعة لأدائهم مما يوفر لهم المعرفة بمتطلبات التطوير الخاصة بأدائهم مستقبلا.

- عيوب هذه الطريقة:

- ✓ تعتبر عملية مكلفة وتستغرق وقتا طويلا، لأنها تعتمد على مصادر متعددة في تقييم أداء العاملين؛
- ✓ يمكن أن تسبب ملاحظات المقيمين مشاكل وتوتر بين العاملين؛
- ✓ يمكن أن يكون هناك عدم صدق وشفافية في التقييم، مما يؤدي إلى تشويه بيانات التغذية الراجعة؛
- ✓ عندما لا يكون المقيمون على يقين من سرية التقييم يؤدي ذلك إلى إخفاء بعض الحقائق أثناء المشاركة في التقييم.

ب-5- طريقة 720 درجة: تعد هذه الطريقة من أحد الطرق الحديثة التي تم إدخالها في القرن الحادي والعشرين والتي تمثل تقييما شاملا للعاملين. حيث أن هذه الطريقة هي في الأساس تقييم لطريقة 360 درجة مرتين، ويتم فيها تنفيذ المرحلة الثانية لطريقة 360 درجة في فترة زمنية مناسبة ومقارنتها بنتائج تقييم طريقة 360 درجة في المرحلة الأولى. أي بمعنى يتم قياس أداء العامل وتحليله ووضع الأهداف في التقييم الأول، وبعد فترة قصيرة من أدائه يتم قياسها مرة أخرى، ويتم إعطاء التغذية الراجعة والإرشادات الصحيحة لضمان تحقيق العمل للأهداف. فبموجب هذه الطريقة يتم التقييم مرة عند تحديد الأهداف ومرة أخرى يتم تقديم الملاحظات والنصائح لتحقيق الأهداف.

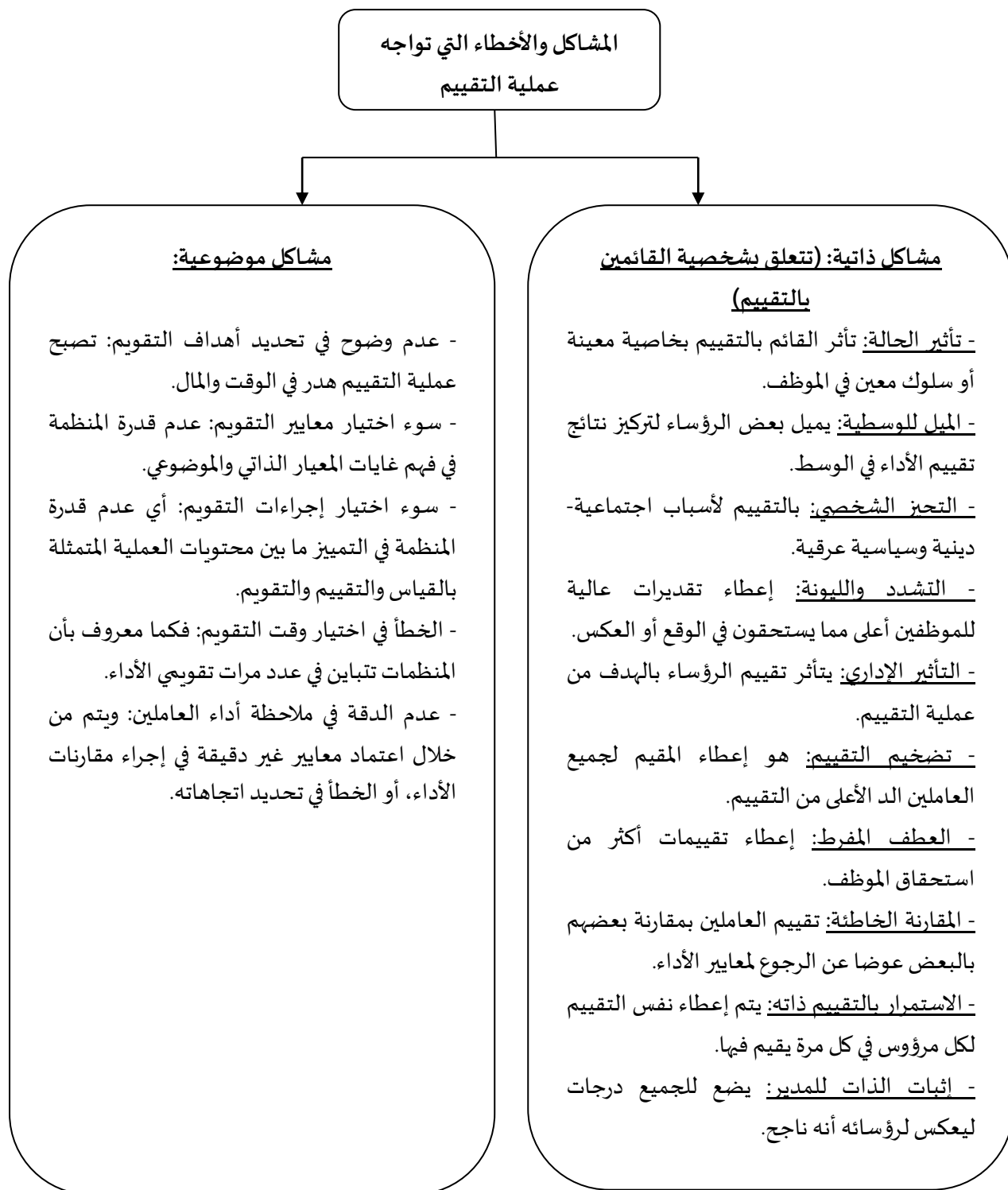
- مزايا هذه الطريقة: تتميز هذه الطريقة بأنها طريقة عادلة، وتساعد في تحليل أفضل لأداء العاملين، وتقلل من عملية التحيز في عملية التقييم، وتساعد على تطوير العمل بروح الفريق الواحد، وتقديم خدمات أفضل للجمهور بناء على ملاحظاتهم، كما تساعد التغذية الراجعة من أبعاد مختلفة في تحسين أداء العاملين بشكل أفضل.

بالإضافة إلى ما تم ذكره من طرق حديثة، هناك أيضا طريقة إدارة الجودة الشاملة، وبطاقة الأداء المتوازن، وأيضا تقييم المجموعة... الخ، كلها تؤدي إلى تحسين أداء الفرد وتطويره.

8- مشكلات عملية تقييم أداء الموارد البشرية

ويظهرها الشكل الموالي:

شكل رقم (10): "مشاكل تقييم أداء العاملين"



المصدر: ناصر ميلود والجيلالي بوظراف وشهيدة عبد الله، تقييم أداء الموارد البشرية - حالة مركب GL1/Z بمؤسسة سوناطراك منطقة أرزو وهران-، مجلة الدراسات الاقتصادية المعقدة، العدد: 05، مستغانم، 2017، ص93.

اختبر معارفك:السؤال الأول:

قدم توضيحات حول المفاهيم التالية:

الأداء- أداء العامل- الأداء الوظيفي- تقييم الأداء- تقييم أداء الفرد

السؤال الثاني:

تم التواصل معك من قبل مؤسسة ما من أجل مساعدتها في تقييم أداء عمالها، كونك استشاري وخبير اقتصادي في شؤون الموظفين، علما أن هذه المؤسسة تواجه صعوبات مالية وأزمات داخلية وخارجية.

- قدم الطريقة (الطرق) المناسبة لتقييم أداء عمال المؤسسة موضح الخطوات المتبعة.

الذاتمة

خاتمة

بعد كل ما عرض، وانتهاء من وضع الأسس العلمية لموضوع إدارة الموارد البشرية التي تضمنها المقياس، المقدم لطلبة السنة الثالثة ليسانس LMD تخصص إدارة الأعمال. خلصنا إلى أن المورد البشري هو أساس نجاح المنظمات العالمية. فالإنسان هو حجر الأساس وجوهر الأداء المحقق في المؤسسات، حيث أن الاهتمام به جاء منذ القدم، وليس وليد العصر الحديث، بل ظهر الاهتمام بمصطلح المورد البشري منذ بداية النظريات الكلاسيكية في الإدارة.

بالتالي انتقل التوجه من الاهتمام برؤوس الأموال إلى الاهتمام بالأفراد، والإلمام بكل جوانبه العديدة والمعقدة أحيانا. حيث أصبح يطلق على مصطلح الموارد البشرية ب: رأس المال البشري أو رأس المال الفكري، واعتبرت إدارة الموارد البشرية إدارة مستقلة قائمة بمهامها ووظائفها من جهة، وبالتعاون مع بقية الإدارات التنفيذية في المؤسسة من جهة أخرى.

تنوعت وظائف إدارة الموارد البشرية: من تحليل وتوصيف للوظائف، تخطيط للاحتياجات المؤسسة من المورد البشري وامتصاص البطالة، استقطاب وتوظيف الكفاءات والمهارات، تدريب العاملين وتنمية وصقل مهاراتهم، وأيضا تصميم نظام للأجور يتوازي مع ماهو مبدول من طرفهم، كما تعمل إدارة الموارد البشرية على تقديم حوافز بكل أشكالها لعمالها بهدف زيادة أدائهم وتحقيق التفوق والتميز للمؤسسة. مع مراعاة المحيط الاجتماعي الذي تنشط فيه والجوانب الاجتماعية للعاملين حتى لا يكون هناك صراعات ونزاعات تعرقل عملية تحقيق أهداف المؤسسة ككل. مع قيام إدارة الموارد البشرية بعملية تقييم لأداء الأفراد بشكل دوري ومستمر وتصحيح الانحرافات. وهذا ما تم عرضه في محاور مقياس إدارة الموارد البشرية.

المراجع

قائمة المراجع

1- الكتب العربية:

- 1- أحمد جابر حسنين، التدريب الاستراتيجي ودوره في تحقيق التنمية المستدامة للموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2020.
- 2- احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2004.
- 3- أحمد يوسف دوين، إدارة الأعمال الحديثة (وظائف المنظمة)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- 4- أديب خلف الملكوي، إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات وأثرها على أداء العاملين، دار الخليج للنشر والتوزيع، الأردن، 2021.
- 5- إسماعيل حجازي ومعاليم سعاد، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- 6- إسماعيل علي بسيوني، إدارة الموارد البشرية -مدخل استراتيجي واقعي لمنظمات الأعمال-، جامعة الأزهر، مصر، 2007.
- 7- أماني جرار، إدارة المشاريع التنموية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2018.
- 8- أيتن محمود المرجوشي، تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة الدولية، دار النشر للجامعات، مصر، 2008.
- 9- باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة العربية الأولى، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، 2003.
- 10- بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات المديرين لزيادة الإنتاجية وتحسين الأداء العاملين، الطبعة الأولى، إيتراك للطباعة والنشر، مصر، 2009.
- 11- بكر الشديفات، أثر الإدارة الاستراتيجية على تطوير إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2021.
- 12- بن جبل لونيس، تسيير الموارد البشرية GRH، دار النشر جيطلي، برج بوغريج، الجزائر، 2015.
- 13- بن عنتره عبد الرحمن، إدارة الموارد البشرية -المفاهيم والأسس، الأبعاد والاستراتيجيات-، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2020.

- 14- ثناء ابراهيم فرحات، الأساسيات الحديثة لإدارة المكتبات والمعلومات، الدار المصرية اللبنانية، مصر، 2010.
- 15- جاري ديسلر، ترجمة: أحمد سيد أحمد عبد المعتال، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2012.
- 16- حاتم صلاح أبو الدائل، رأس المال البشري: مفهومه وتحليله وقياسه، مجموعة الخبرات المهنية للإدارة "بميك"، مصر، 2012.
- 17- حسن ابراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، بيروت، 2002.
- 18- حمزة الجبالي، تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار الأسرة ميديا ودار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.
- 19- خالد أحمد علي محمود، الاقتصاد الرقمي الحديث وإدارة الموارد البشرية والإنتاج السلعي، دار الفكر الجامعي، مصر، 2019.
- 20- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
- 21- راوية حسين، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 22- رولا نايف المعاينة وصالح سليم الحموري، إدارة الموارد البشرية - دليل علمي -، الطبعة الأولى، كنوز المعرفة للنشر، الأردن، 2013.
- 23- زواتيني عبد العزيز، تنمية المورد البشري في التنظيم، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، 2020.
- 24- سعد الدين خليل، التدريب والأمن القومي، مجموعة النيل العربية، مصر، 2020.
- 25- سعد علي ريجان الحمدي، إدارة الموارد البشرية - رؤية استراتيجية ومنهجية متكاملة -، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2019.
- 26- سعدون حمود جثير الربيعاوي وحسين وليد حسين عباس، رأس المال الفكري، دار غيداء للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
- 27- صالح ابراهيم سليمان العواسا وشوقي ناجي جواد، إدارة الموارد البشرية استراتيجيا في ظل الاتجاهات العالمية المعاصرة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2020.

- 28- صفوان المبيضين وعائض الأكبلي، التخطيط في الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2019.
- 29- صلاح الدين عبد الحميد، سبل الاستفادة من تحليل الفجوات في مجال التخطيط الاستراتيجي الشرطي، إصدارات مركز بحوث الشرطة، وزارة الداخلية، الإمارات العربية المتحدة، 2013.
- 30- طارق الياس، الإدارة بالعمليات: من الاستراتيجية إلى الخطط التنفيذية، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2019.
- 31- عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، جامعة القاهرة، 2003.
- 32- عاطف جابر طه، قضايا عالمية معاصرة في الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الدار الأكاديمية للعلوم، مصر، 2013.
- 33- عبد الحميد الخليل، إدارة الموارد البشرية، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2018.
- 34- عبد الرحمن سيار، إدارة الموارد البشرية في المجال الرياضي، مؤسسة عالم الرياضة ودار الوفاء لدنيا للطباعة، الإسكندرية، 2014.
- 35- عبد الكريم أحمد جميل، تدريب وتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الجنادرية للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.
- 36- عصمت سليم القرالة، الحكمانية في الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
- 37- عطا الله محمد تيسير الشرعة، استراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين في الشركات المساهمة العامة، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 38- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2000.
- 39- عمر موسى محاسنة، أساسيات التعليم المهني، دار الأسرة للإعلام ودار عالم الثقافة للنشر، الأردن، 2018.
- 40- فليون مراد، القيادة التحويلية ودورها في تطوير مهارات الموظفين، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، 2018.
- 41- قصي قحطن خليفة الجميلي، إدارة الموارد البشرية في المنشآت السياحية والفندقية، طبعة مزيدة ومنقحة، دائرة المكتبة الوطنية، الأردن.

- 42- كمال بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، الطبعة الأولى، المؤسسة الجامعية للدراسات للنشر والتوزيع، بيروت، 1997.
- 43- مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية، الطبعة 3، العبيكان للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2009.
- 44- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.
- 45- محمد أيمن عبد اللطيف عشوش وآخرون، أساسيات إدارة الموارد البشرية، منشورات كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2017.
- 46- محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية - نحو منهج استراتيجي متكامل-، الطبعة 4، العبيكان للنشر، المملكة العربية السعودية، 2015.
- 47- محمد بن دليم القحطاني، بيئة عمل الشركات: نحو منظمة صحية واحترافية وطموحة، E-kutub Ltd للنشر والتوزيع، 2019.
- 48- محمد كمال مصطفى، أربعة محاور لزيادة فعالية الموارد البشرية، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، 2016.
- 49- محمد موسى أحمد، إدارة الأفراد (الموارد البشرية H.R) بين النظرية والتطبيق، الطبعة 1، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، 2014.
- 50- محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة النزاعات والصراعات في العمل، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2013.
- 51- محمود عبد الفتاح رضوان، الاستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية، الطبعة 1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2013.
- 52- مدحت أبو النصر، مراحل العملية التدريبية (تخطيط وتنفيذ وتقييم البرامج التدريبية)، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2009.
- 53- مزن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مكتبة العبيكان، المملكة العربية السعودية، 2001.
- 54- مصطفى محمد الجربوعة، إدارة الموارد البشرية، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، الأردن، 2017.
- 55- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية -مدخل لتحقيق الميزة التنافسية-، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.

- 56- مصطفى مصطفى كامل وآخرون، إدارة الموارد البشرية، جامعة القاهرة، مصر، 2018.
- 57- مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية (من منظور إداري-تنموي-تكنولوجي-عولمي)، الطبعة 1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
- 58- نجم الغزاوي وعباس حسين جواد، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر
- 59- نجم الغزاوي، جودة التدريب الإداري ومتطلبات المواصفة الدولية الأيزو 10015، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 60- يوسف حجيم الطائي وهاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية - قضايا معاصرة في الفكر الإداري-، الطبعة 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 2- الرسائل الجامعية:
- 61- بوبرطخ عبد الكريم، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة الجمرات الفلاحية-، مذكرة ماجستير، تخصص: تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2011-2012.
- 62- بوحديد ليلي، دور لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية -دراسة ميدانية لشركة الاسمنت عين التوتة باتنة-، رسالة دكتوراه، تخصص: تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2014-2015.
- 63- صالح عثمان نصيب العوكلي، سياسة الاختيار والتعيين وعلاقتها بدوران العمل -دراسة ميدانية على العاملين بالشركات النفطية الليبية العاملة بمدينة بنغازي-، مذكرة ماجستير، قسم الإدارة، كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي، ليبيا، 2011.
- 64- عائدة عبد العزيز علي نعمان، علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى -دراسة حالة جامعة تعز الجمهورية اليمنية-، مذكرة ماجستير، تخصص: إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2008.
- 65- عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب -دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة-، مذكرة ماجستير، تخصص: علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2005-2006.

- 66- عمر بلخير جواد، دور تكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة شركة الإسمنت ومشتقاته SCIS بسعيدة، رسالة دكتوراه، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2014-2015.
- 67- فيروز بوزورين، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية - دراسة ميدانية في بعض المؤسسات بولاية سطيف، رسالة دكتوراه، تخصص: العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف1، سطيف، 2016-2017.
- 68- قرين علي، التنمية الإدارية في الجزائر -واقع آفاق-، رسالة دكتوراه، تخصص علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، سطيف، 2013-2014.
- 69- قمان أنيسة، محاولة بناء خلية لليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كأداة لتنمية الصادرات خارج المحروقات -دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-، مذكرة ماجستير، تخصص: إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2013-2014.
- 70- محمد جمال عبد الله الزين، دور ديوان الموظفين العام في تلبية احتياجات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية من الكفاءات البشرية، مذكرة ماجستير، جامعة الأقصى، فلسطين، 2015.
- 71- منير زكرياء أحمد عدوان، واقع سياسة الاختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011.
- 3- المجالات والدوريات:**
- 72- أبو القاسم حمدي والرايس مراد وجهيدة جيلاني، دراسة العلاقة بين نموذج جودة حياة العمل وأبعاد المسار المهني (الموظف الياباني نموذجاً)، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد: 05، العدد: 01، جامعة عمار تليجي، الأغواط، جوان 2019.
- 73- أسيا بغضي ومفيدة يحياوي، دور تحليل الوظائف في تحسين قيمة المنتج -دراسة حالة مؤسسة رغوة الجنوب-، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، العدد: 11، الجزء: 02، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، الوادي، 2018.
- 74- باية بن عاشور وحسين قادري، إدارة الموارد البشرية كمدخل في تفعيل جودة الخدمة العمومية، المجلة الجزائرية للأمن الإنساني، المجلد: 06، العدد: 01، جامعة باتنة 1، جانفي 2021.

- 75- بدر بن أحمد بن علي العمري، استقطاب الموارد البشرية، المجلة العربية للنشر العلمي AJSP، العدد: 15، الأردن، كانون الثاني 2020.
- 76- بزايد نجا، المهارات الإدارية في ضوء الفروق الفردية بين النوع بشركة سوناطراك بمنطقة أرزيو، مجلة التنمية البشرية، المجلد: 6، العدد: 4، جامعة وهران 2، وهران، 2019.
- 77- بعداش مسيكة، واقع التكوين في المسار المهني للمؤسسة الجزائرية -دراسة ميدانية-، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، العدد: 31، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2015.
- 78- بلاغماس بركة، نظام معلومات الموارد البشرية وعلاقته بوظائف إدارة الموارد البشرية، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد التاسع، الجزء الأول، جامعة البليدة 2 يونسى علي، الجزائر، جوان 2017.
- 79- بن كعكع ليلي ويعقوب محمد، تأثير الحركة المهنية الداخلية على المسار المهني للموظف -دراسة حالة بمديرية التربية لولاية معسكر-، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، المجلد: 14، العدد: 19، الشلف، 2018.
- 80- حسين بوثلجة ومحمد الأمين مشرور وحسين اسحاق، تحليل وتوصيف الوظائف كأحد آليات الهندسة الوظيفية، مجلة التنظيم والعمل، المجلد: 06، العدد: 02، جامعة مصطفى اسطنبولي، الجزائر، 2017.
- 81- خالد رجم ورشيد مناصرية، واقع تقييم أداء العاملين من وجهة نظر مديري الموارد البشرية -دراسة حالة عينة من المؤسسات النفطية بحاسي مسعود-، مجلة الباحث، العدد: 18، ورقلة، 2018.
- 82- دن أحمد، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في التخفيض من ضغوط العمل: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد الرابع، العدد: 03، جامعة بشار، 2019.
- 83- رتيمي الفضيل وبلاغماس بركة، النظام التأديبي وأثره على المسار المهني للموظف العام وعلاقة ذلك بجودة الخدمة العمومية، ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر الدولي: المؤسسة بين الخدمة العمومية وإدارة الموارد البشرية، مجلة التنمية وإدارة المورد البشرية، المجلد: 01، العدد: 03 (عدد خاص)، جامعة لونييسي علي البليدة 2، البليدة، نوفمبر 2015.
- 84- سامي عمري وعلي عبد الله، دور ومكانة التحليل الوظيفي ضمن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية -دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات تبسة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 11، العدد: 02، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2018.
- 85- سلمى رزق الله وزروال نصيرة، تدريب الموارد البشرية ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية -بحوث ودراسات-، المجلد: 08، العدد: 01، 2020.

- 86- سليمان محمد مرجان، دور إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة الحديثة مع نبذة مختصرة عن القوى البشرية في ليبيا، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد: 07، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2012.
- 87- طيبي حسين وفائزة التونسي، التخطيط الاستراتيجي الفعال للموارد البشرية (دراسة نظرية)، مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد: 04، العدد: 02، المركز الجامعي أحمد زبانة، غليزان، ديسمبر 2018.
- 88- عامر هاني القاسم ومليح رياض محمد البدور وزينب اسماعيل الغرابلي، المشاكل التي يعاني منها قسم إدارة لمورد البشرية من ناحية الاستقطاب الداخلي والخارجي، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، العدد الثاني، جامعة كفر الشيخ، مصر، يونيو 2016.
- 89- عزوز محمد، دور إدارة النزاعات في رفع كفاءة الأداء التنظيمي بالمؤسسة الرياضية، مجلة الخير، العدد: 11، جامعة زيان عاشور، الجلفة، جوان 2016.
- 90- العقاب كمال وسامر سمية، أثر سياسة الاتصال الداخلي على تسيير النزاع في المؤسسة -دراسة حالة المؤسسة الوطنية للغزل والنسيج-، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، العدد: 02، المركز الجامعي الونشريسي، تيسيمسيت، سبتمبر 2017.
- 91- عليلي حبيبة، تسيير المسار المهني في المنظمة بين المدخل الفردي والتنظيمي، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، المجلد: 03، العدد: 05، كنوز الحكمة، الجزائر، جانفي 2015.
- 92- عمر بلخير جواد، أثر سياسات الحوافز والتكوين على أداء المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة، العدد: 07، جامعة معسكر، معسكر، جانفي 2016.
- 93- غربي صباح، تحليل العمل وتوصيف الوظائف أي العلاقة، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد السابع، جامعة الوادي، الوادي، جويلية 2014.
- 94- فضيلة بورطوة ونوفل مسايلى وزهية قرامطية، أهمية استخدام أساليب تقييم أداء الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية -إشارة لمؤسسة مناجم الفوسفات تبسة-، مجلة الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي، العدد: 14، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، أفريل 2020.
- 95- فيروز شين ونوال شين، أساليب تنمية المهارات في المؤسسة، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد: 19، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، جويلية 2016.

- 96- لعلى بوكميش، طرق تقييم أداء العاملين، مجلة الحقيق، المجلد: 09، العدد: 04، جامعة أحمد درارية، أدرار، ديسمبر 2010.
- 97- لموس مريم، أنواع اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الحديثة، مجلة الميدان للدراسات الرياضية والاجتماعية والانسانية، المجلد الثاني، العدد الثامن، جامعة زيان عاشور، الجلفة، سبتمبر 2019.
- 98- ناصر ميلود والجيلالي بوظراف وشهيدة عبد الله، تقييم أداء الموارد البشرية -حالة مركب GL1/Z بمؤسسة سوناطراك منطقة أرزو وهران-، مجلة الدراسات الاقتصادية المعمقة، العدد: 05، مستغانم، 2017.
- 99- نبيل حميدشة، المقابلة في البحث الاجتماعي، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد الثامن، جوان 2012.
- 100- يحياوي مفيدة وسبع حنان، تخطيط الموارد البشرية بين النظري وواقع تطبيقه بالمؤسسات أثناء الإصلاحات -دراسة حالة مؤسسات المطاحن-، مجلة الاقتصاديات المالية والبنكية وإدارة الأعمال، المجلد: 03، العدد: 02، بسكرة، 2014.

4- المطبوعات الجامعية:

- 101- خالد رجم ورشيد والعربي عطية، سلسلة محاضرات إدارة الموارد البشرية، المستوى الثانية، التخصص مناجنت، معهد التكنولوجيا، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2016-2017.
- 102- رقام ليندة، دروس في أسس إدارة الموارد البشرية -مدعمة بحالات تطبيقية-، طلبة السنة الثالثة إدارة الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2014-2015.
- 103- نعيمة يحياوي، سلسلة محاضرات في إدارة الموارد البشرية، لطلبة الماستر، تخصص: اقتصاد النقل والخدمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة.

4- المراجع باللغة الأجنبية:

- 104- Françoise KERLAR, **Guide de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences**, édition d'organisation, Paris, France, 2002.
- 105- Gurpreet randhawa, **Human resource management**, Atlantic Publisher, New Delhi, 2007.
- 106- Michael T. Brannick and Others, **Job and work analysis –Methods, Research, and applications for human resource management-**, Second Edition, Sage Publications, New Delhi, 2007.
- 107- Paul Danfield and Rebecca Kay, **Introduction to human resource management**, Second Edition, QXFORD University Press, New York, 2012.

108- Tapormy Delo, **Managing human resources and industrial relations**, First Edition, Excel Books Publisher, New Delhi, 2009.

الملا ق

ملحق رقم (01): مصطلحات خاصة بإدارة الموارد البشرية

المصطلح	تعريفه
الرضا الوظيفي	هو الشعور النفسي بالقناعة والارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه ومحتوى بيئة العمل، ومع الثقة والولاء والانتماء
الأمن الوظيفي	ينبغي ألا يكون الأمن في أي حال من الأحوال الحفاظ على الوظيفة الحالية. الأمن هو التأكد من أننا نستطيع الحصول على وظيفة جديدة. وهي من المصادر القوية في تحديد درجة الرضا الوظيفي وخلق هذا الرضا لدى الأفراد.
الاستقرار الوظيفي	هو الإحساس بالرضا والأمان الوظيفي والذي يدفع الموظف إلى البقاء والاستمرار في العمل لدى المؤسسة وهو اختيار طوعي وإرادي، الاستقرار الوظيفي هو ناتج لعدد من العوامل والإجراءات التي تتخذها المؤسسة بهدف الاستبقاء على العاملين الأكفاء والاحتفاظ بهم كونهم السبب الجوهرية في تحقيق أهدافها
الولاء الوظيفي	هو تمثيل الفرد لقيم وأهداف المنظمة وانصهاره داخل بيئة العمل، واستعداده لتقديم التنظيمات لصالح المنظمة. كما أنه حالة تمثيل الفرد لقيم وأهداف المنظمة ويرغب في المحافظة على عضويته فيها لتسهيل تحقيق الأهداف

ملحق رقم (02): نموذج الامتحان 1

السؤال الأول: عرف المصطلحات التالية: (2 نقطة) الرضا الوظيفي، الأمن الوظيفي، الاستقرار الوظيفي، الولاء الوظيفي

السؤال الثاني: أجب بصح أو خطأ على مايلي: (3 نقاط)

- 1- جاءت تسمية إدارة الموارد البشرية لتعويض تسمية إدارة الكفاءات؛
- 2- يعتمد التحليل والتوصيف الوظيفي على طريقة المقابلة الشخصية للتعرف على الجوانب الوظيفية؛
- 3- تخدم عملية التحليل والتوصيف الوظيفي على عدة أهداف للمنظمة منها تحديد الأجر على العمل وتحديد كمية العمل المطلوبة؛

4- يتم دمج كل أنشطة تسيير الموارد البشرية في عملية التخطيط للاحتياجات العمالية؛

5- بناء على دراسة نتائج عملية تخطيط القوى العاملة يتم تحديد الفرص الوظيفية للمسارات الوظيفية؛

6- ما يصلح لبيئة ما من حوافز قد لا يلائم بيئة أخرى وهذا يؤكد أن الحوافز المادية لا تتأثر ببيئة العمل وظروفه؛

السؤال الثالث: (3 نقاط) فيما تتمثل بدائل الاستقطاب؟ (بالشرح)

السؤال الرابع: إشرح عبارة من العبارات التالية (إختياري): (الإجابة لا تتعدى 6 أسطر للشرح) (4 نقاط)

1- تحول النظرة للفرد من كونه عنصر من عناصر التكلفة إلى كونه أصل من أصول المنظمة.

2- الإستقطاب والتوظيف وجهان لعملة واحدة.

3- هناك وجهتي نظر مختلفتين فيما يتعلق بالراتب أهم أن الحافز أهم.

السؤال الخامس: (8 نقاط)

شركة قررت إنتاج 1350 منتج يحمل إسم الشركة علما أن المنتج الواحد يأخذ 40 دقيقة لتركيبه، وعدد ساعات العمل اليومية هي 6 ساعات.

1- ماهو حجم العمالة المطلوب لإنتاج الكمية المطلوبة؟

2- يتطلب إنتاج هذا المنتج مواكبة مفهوم الإنتاج الأنظف صمم برنامج تدريبي لحجم لعمالة المطلوبة وفق هذا

المفهوم الجديد (الإنتاج الأنظف)؟ (بالشرح)

3- في حالة وقوع الشركة في إفلاس قدم الأسلوب التدريبي المناسب لوضعية الشركة علما أن عدد العمال

الواجب تدريبهم محدود؟ (بالشرح)

4- في هذا السياق قدم شروط التدريب الفعال.

ملحق رقم (03): نموذج الامتحان 2

السؤال الأول: عرف كلا من: (3 نقاط)

إدارة الموارد البشرية - التدريب - المسار المهني - الاستقطاب - تنمية المهارات - الحوافز

السؤال الثالث: ماهي مصادر الاستقطاب المختلفة (مع الشرح لكل مصدر)؟ (10 نقاط)السؤال الرابع: ما الفرق بين الاستقطاب والتوظيف؟ (7 نقاط)