

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

People's Democratic of Algeria

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministry of Higher Education and Scientific Research

جامعة البليدة 02

University of Blida 2

كلية: الحقوق والعلوم السياسية

قسم: العلوم السياسية



الميدان: الحقوق والعلوم السياسية

الشعبة: العلوم السياسية

التخصص: تنظيمات سياسية وإدارية

محاضرات في إدارة الموارد البشرية

الطور: الليسانس

السنة: الثالثة

من اعداد الأستاذة: زان مريم

الرتبة: أستاذة محاضرة (أ)

السنة الجامعية : 2023 - 2024

التعريف بالمقياس:

1. الطلبة المعنيون:

كلية	الحقوق والعلوم السياسية
قسم	العلوم السياسية
مستوى	الثالثة ليسانس
تخصص/ميدان/شعبة	العلوم السياسية/ تنظيمات سياسية وإدارية
السنة الجامعية	2024-2023

2. بيانات المقياس:

اسم المقياس	إدارة الموارد البشرية
وحدة التعليم	أساسية
طبيعة التدريس	حضورى
المعامل	3
الحجم الساعي الأسبوعي	3 ساعات
نمط التقييم	امتحان + تقييم مستمر (الأعمال الموجهة)

3. المكتسبات والأهداف:

المكتسبات القبلية	مكتسبات أساسية حول علم الإدارة والتنظيم الإداري ووظائفه.
الهدف العام للمادة التعليمية	التعرف على إدارة الموارد البشرية وأهميتها وأهدافها ومختلف وظائفها.
أهداف التعلم (المهارات المراد الوصول إليها)	- التعرف على أهمية ومكانة إدارة الموارد البشرية في المنظمات. - فهم مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية والعلاقات القائمة بينها. - التعرف على مهام مديري الموارد البشرية في المنظمات - اكساب الطالب بعض المهارات المتعلقة بوظائف إدارة الموارد البشرية (اعداد بطاقات الوصف الوظيفي وتحليل الوظائف...)

4. القواعد الواجب اتباعها من طرف الطلبة:

القاعدة 1	ضرورة اثراء الرصيد المعرفي للطالب من خلال الاطلاع على أهم المراجع المتعلقة بالمقياس.
القاعدة 2	استكمال المعارف النظرية بالجوانب التطبيقية من خلال مواضيع الأعمال الموجهة.

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
التعريف بالمقياس	1
فهرس المحتويات	3
قائمة الجداول	4
قائمة الأشكال	5
مقدمة	6
المحاضرة الأولى: تطور إدارة الموارد البشرية	7
المحاضرة الثانية: مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهدافها	15
المحاضرة الثالثة: إدارة الموارد البشرية وفق مدخل النظم	23
المحاضرة الرابعة: تحليل وتوصيف الوظائف	29
المحاضرة الخامسة: تصميم الوظائف	39
المحاضرة السادسة: تقييم وتصنيف الوظائف	44
المحاضرة السابعة: تخطيط الموارد البشرية	50
المحاضرة الثامنة: استقطاب الموارد البشرية	62
المحاضرة التاسعة: الاختيار والتعيين	71
المحاضرة العاشرة: تدريب الموارد البشرية	77
المحاضرة الحادية عشر: نظام الأجور والحوافز	91
المحاضرة الثانية عشر: تقييم أداء الموارد البشرية	106
المحاضرة الثالثة عشر: إدارة المسارات الوظيفية	120
المحاضرة الرابعة عشر: إدارة نظام الصحة والسلامة المهنية	134
خاتمة	142
قائمة المراجع	143

قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	تطور إدارة الموارد البشرية	12
02	مخرجات عملية تحليل الوظائف	35
03	أنواع مقابلات التوظيف	73
04	مكونات التعويضات	91
05	المسؤولية الفردية والتنظيمية في تخطيط وإدارة المسارات الوظيفية	131

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
25	نظام إدارة الموارد البشرية	01
27	موقع إدارة الموارد البشرية ضمن هيكل تنظيمي لمنظمة متوسطة الحجم	02
29	عناصر الوظيفة	03
32	مصفوفة التحليل الوظيفي	04
33	نموذج وصف وظيفي	05
61	طلب وعرض الموارد البشرية	06
76	مراحل الاختيار والتعيين	07
83	الاحتياجات التدريبية	08
107	الاطار العام لتقييم الأداء الفردي في المنظمات	09
112	منحنى التوزيع الطبيعي للأداء	10
115	نموذج قائمة مراجعة لتقييم الأداء الوظيفي	11
128	مراحل المسار الوظيفي	12

مقدمة:

تعد الموارد البشرية عنصرا أساسيا في العملية التنموية وهو ما يفسر الاهتمام الكبير بالاستثمار في هذا المورد ، لأنّ تحقيق فاعلية الأداء في المنظمات على اختلاف أنواعها لا يتحقق فقط بتوفر رأس المال وامتلاك التكنولوجيا الحديثة ، فهذه العوامل و على أهميتها لها تبعيّة لمستوى الأداء البشري ، لذلك فإن نمو وتطور المنظمات مرهون بالاهتمام بالموارد البشري وإدارته المخططة والمدروسة والمتوافقة مع أهداف المنظمة والعاملين والمتجاوبة مع متغيرات البيئة المحيطة، وصولا الى الاستخدام الأمثل لهذا المورد الحيوي، وهذا من خلال مجموعة من الوظائف التي تشكل في مجموعها استراتيجية متكاملة تهدف الى تحسين جودة هذا المورد و رفع كفاءة أدائه، وبالتالي تحقيق الجودة التنظيمية الداخلية التي تؤدي بدورها الى تحقيق الجودة الخارجية التي تظهر في جودة ما تقدمه المنظمة للمجتمع من منتجات أو خدمات وتعزيز تنافسيتها وصورتها في المجتمع، خاصة وأن المنظمات أصبحت مطالبة بالمحافظة على التوازن في معادلة أدائها و المتمثل في إنجاز و أداء أفضل في ظل موارد و إمكانيات أقل، أمام تعدّد الأهداف التنظيمية وما يتطلبه ذلك من تحديد للأولويات و استخدام فاعل لما هو متاح من الموارد في مقدمتها الموارد البشرية باعتبارها العنصر المحرّك لأي مشروع مهما كانت طبيعته ، " فالبشر قبل المشروع " (People before project) ، لأنّ العنصر البشري هو الذي يطور مستوى استخدام الموارد المادية وهو الذي يقوم بمختلف العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، وهذا ما تؤكد خلاصة الأدبيات الحديثة في الإدارة المستندة إلى نظرية رأس المال البشري سواء على مستوى الحكومات أو على مستوى المنظمات، وهذا ما يدعو الى توفير مزيد من الاهتمام بالموارد البشرية والاستثمار فيها.

وتتضمن هذه المطبوعة عددا من المحاضرات التي تكوّن في مجموعها معرفة حول إدارة الموارد البشرية، بداية من ظهورها وتطورها، مروراً بأهميتها وموقعها في الهيكل التنظيمي، وصولاً الى مختلف وظائفها، حيث ستناول بالشرح والتفصيل كل وظيفة على حدة من حيث أهميتها وأساليب وطرق أدائها في المنظمات المعاصرة.

المحاضرة الأولى : تطور إدارة الموارد البشرية

The Evolution of Human Resource Management

لقد مر تخصص إدارة الموارد البشرية في تطوره بالعديد من المراحل متأثرا بالممارسات والفكر الإداري السائد في كل مرحلة، وبالأوضاع والمعطيات الاقتصادية والاجتماعية والقانونية التي أثرت على المنظمات الى أن ظهر تخصص إدارة الموارد البشرية وكوّن أسسه الخاصة، كما سنوضحه فيما يلي:

1. مرحلة ما قبل الثورة الصناعية:

لم تشهد هذه المرحلة أي اهتمام بالعمّال وشؤونهم وذلك نظرا لطبيعة الأنشطة التي كانت سائدة آنذاك، ويمكن التمييز بين فترتين في هذه المرحلة:

- فترة الاقطاعية: لم تعرف هذه المرحلة اهتماما بإدارة شؤون العمّال، حيث استخدم العنصر البشري في أداء الأعمال في القطاع الزراعي خاصة، وتم التعامل معه كغيره من عناصر الانتاج التي تباع وتشترى.¹

- فترة الجمعيات وتنامي الصناعات اليدوية: بدأ الاهتمام بالعنصر البشري مع تطور الحرف والصناعات الصغيرة، حيث سعى أصحاب العمل الى تنظيم شؤون الحرف من خلال تشكيل جمعيات مهنية خاصة ببعض الصناعات، كما قام أصحاب الحرف بتكوين نوع من التعاونيات فيما بينهم (سميت الطوائف) التي تولت مهمة توفير الدعم المادي لأصحاب الحرف المنتمين اليها، إضافة الى تأهيل الحرفيين الجدد.²

2. مرحلة الثورة الصناعية و ما بعدها: (1750-الى غاية 1950)

ظهرت الثورة الصناعية في العالم الغربي في القرن الثامن عشر في الفترة الممتدة من (1750-1830) ، وأهم ما ميّز هذه الفترة ظهور الآلات و المصانع الكبيرة و الانتشار الواسع للمكننة التي أدت الى الاستغناء عن العمال في بعض الأعمال بسبب التحول من الصناعة اليدوية إلى الصناعة الآلية،

¹ محمد بن دايم القحطاني، إدارة الموارد البشرية: نحو منهج استراتيجي متكامل. (الطبعة الثانية). الرياض: شركة العبيكان للأبحاث والتطوير، 2008، ص 20.

² نور الدين حامدي، " تسيير الموارد البشرية في الإدارة العامة بالجزائر: حالة الجمارك الجزائرية 2006-2013 ". أطروحة دكتوراه، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 3، 2013، ص 128

حيث أصبحت الآلة تقوم إلى جانب الإنسان بالعمل من جهة، واحتياجها أحيانا إلى عمالة متخصصة من جهة ثانية، كما تميّزت هذه الفترة بتدهور ظروف العمل (ساعات عمل طويلة، ظروف مادية غير ملائمة ، أجور متدنية...)، إضافة الى التطبيق الصارم للأنظمة الرقابية، مع اتجاه المنظمات الصناعية لزيادة الإنتاجية وتعظيم الأرباح وتكوين الثروة الذي مثل الهدف الاقتصادي الأول لأصحاب العمل في هذه المرحلة، مع إعطاء اهتمام محدود لحاجات الأفراد، ومن ثمّ كانت النظر للمورد البشري على أنه مجرد مُستخدَم يتقاضى أجرا.

ظهرت في هذه المرحلة حركة الإدارة العلمية (1871-1925)، فمع التوجه الى مكننة النشاط في المصانع ظهرت الحاجة الى توظيف أفراد مؤهلين لذلك ضمن نظام معين يحدد انتاجيتهم وساعات عملهم وأجورهم، خاصة وأنّ هذه المرحلة تميزت بنمو حجم المنظمات الصناعية وتوسع أنشطتها وزيادة حجم انتاجيتها، لا سيما في الولايات المتحدة الأمريكية، ففي سنة 1880 قام المهندس "فريدريك ونسلو تايلور" (Frederik W.Taylor) بإجراء تجارب بشركة للحديد والصلب في الولايات المتحدة الأمريكية (شركة ميدفال Midvale Company) بغية التعرف على العوامل المساعدة على رفع إنتاجية العاملين، ومن خلال دراسته لعاملي الحركة والزمن، توصل الى أنه يمكن رفع الإنتاجية من خلال تقسيم المهام بين العاملين فيما يسمى التقسيم العلمي للعمل، مؤسسا بذلك لمدرسة الإدارة العلمية ضمن مؤلفه " مبادئ الإدارة العلمية " عام 1911 الذي استهدف تحويل المصالح المتعارضة بين العمال والعاملين الى مصالح مشتركة ومتوافقة من خلال البحث عن أفضل السبل لزيادة إنتاجية العاملين وتحقيق أفضل عائد لكلا الطرفين ¹.

وفي سياق الاهتمام بالعاملين وانتاجيتهم، ظهر تيار اداري آخر بقيادة " هنري فايول " (1841-1925) الذي قدم جهوده في كتابه " الإدارة الصناعية والعامة " ضمن ما يسمى بمدرسة العملية الإدارية التي ركزت على نشاطات الإدارة (التخطيط، التنظيم ، الرقابة ، التنسيق والتوجيه) ².

¹ عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية: رؤية استراتيجية. القاهرة: كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2003، ص 17.

² عمار بوحوش ، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين.. بيروت: دار الغرب الاسلامي، 2006، ص ص: 12-18.

كما شهدت هذه المرحلة توسعا في النشاط النقابي للحركات العمالية، حيث تحولت الأمانات الاجتماعية على مستوى المنظمات الى مصالح للمُستخدَمين (Services de personnel) منذ سنة 1912.¹ ولقد اضطلعت هذه المصالح بالتفاوض مع النقابات ومتابعة وتحديد الأجور ومتابعة بعض الأمور التنظيمية والرقابية المتعلقة بالمستخدمين.

وبالتالي يمكن القول أنَّ مرحلة الثورة الصناعية في منتصف القرن التاسع عشر والى غاية عدة عقود بعدها، تميزت بعدم وجود ما يعرف بإدارة الموارد البشرية، رغم ظهور بعض المطالب في البلدان الصناعية بضرورة الاهتمام بشؤون العمال في المصانع وتحسين ظروف عملهم، وهو ما استجابت له الحكومة البريطانية وكذا ألمانيا وفرنسا والولايات المتحدة الأمريكية عام 1890، حيث ظهر مفهوم " تحقيق الرفاهية الصناعية (Industrial Welfar) " ، وهي برامج تم تصميمها من طرف المنظمات من أجل تحسين ظروف العمل المادية.²

3. مرحلة ما بعد الحرب العالمية الأولى الى سنة 1950: منذ نهاية الحرب العالمية الأولى مروراً بالأزمة الاقتصادية سنة 1929 الى غاية الحرب العالمية الثانية وما شهدته المنظمات من كساد ، بدأ اهتمام المنظمات يتوجه نحو التسويق والزبون بغية البحث عن منافذ لتصريف المنتجات، دون إعطاء أهمية مماثلة للعاملين، ما أسفر عن نتائج سلبية على إنتاجية العاملين ورضاهم، وهو ما أدى بدوره الى ظهور اتجاه جديد يبحث في الجانب الإنساني بالمنظمات بقيادة " التون مايو" (Elton Mayo) الذي قام بإجراء " دراسات الهاوثورن " بشركة الكهرباء الأمريكية (Western Electric Company) (سنة 1930 ، والتي خلصت الى وجود علاقة طردية بين التحفيز المعنوي للعاملين وزيادة الإنتاجية، وبذلك ظهر تيار العلاقات الإنسانية في المنظمات، وهو التيار المناقض لنظرية الرجل الاقتصادي التي نادت بها التaylorية، لتبدأ بوادر الاهتمام بالجوانب الإنسانية في التنظيم والتحفيز المعنوي وتحسين العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين .³

¹ Lakhder Sekiou, *Gestion des Ressources Humaines* (2^{ème} édition) .Canada : De Boek Université, 2001, p 5

² أحمد قرينعي، " إدارة الموارد البشرية: المفهوم، التطور، الاستراتيجية " . مجلة منارات لدراسات العلوم الاجتماعية، المجلد 1، العدد 02، 2019، ص 65.

³ حامدي، مرجع سبق ذكره، ص 130.

وفي السياق ذاته جاءت أبحاث " ماسلو " (Abraham Maslow) سنة 1943 المتعلقة بالحاجات الإنسانية ، و"هيرزبرغ " (Frederik Herzberg) وغيرهما من رواد المدرسة السلوكية التي أسست لمنهج جديد في تسيير الأفراد في المنظمات وإدارة شؤونهم من خلال إبراز أهمية متغيرات لم تأخذها التيارات الإدارية السابقة في الحسبان، كالرضا الوظيفي، الصحة والسلامة الجسدية والنفسية للعامل، الاتصالات بين الأفراد ، المشاركة، المزايا الوظيفية...، وهو ما أحدث تطورا نوعيا في الاهتمام بوظيفة إدارة الأفراد من حيث تفعيل دورها في المنظمات وبداية الاهتمام بإيجاد أفراد مختصين في هذا المجال، وهو ما حدث في بريطانيا سنة 1943، حيث تم استحداث وظائف لأخصائيي شؤون العاملين (Personnel Officer)¹.

4.مرحلة إدارة الأفراد من 1950 الى 1980: بعد الحرب العالمية الثانية ومع تطور الفكر التنظيمي وتأثير العديد من المعطيات الاقتصادية والتنظيمية، برزت أهمية إدارة الأفراد في المنظمات وفق طرق وأساليب أكثر حداثة ومهنية، ليظهر تخصص جديد في مجال إدارة الأعمال، وهو تخصص إدارة الأفراد والعلاقات الصناعية (Personnel Manangement and Industrial Relations) ، حيث تم تداول هذا المصطلح خاصة في بريطانيا والولايات المتحدة الأمريكية، كما شهدت هذه المرحلة تزايد تدخل الحكومات في الدول الصناعية في مجالات العمل والتوظيف من خلال سن التشريعات لحماية العاملين في المنظمات وتقنين العلاقة بين العاملين وأصحاب العمل وإقرار العديد من الحقوق والمزايا لهم (الحد الأدنى للأجور ، التأمينات الاجتماعية والصحية والعطل..) ، وهذا نتيجة للدور الهام الذي أدته الحركات النقابية في الدفاع عن حقوق العاملين.²

5.مرحلة ادارة الموارد البشرية من 1980 الى يومنا هذا:

شهدت هذه المرحلة ظهور مصطلح إدارة الموارد البشرية (Human Resource Management) كتسمية معبرة عن أهمية وقيمة العنصر البشري في المنظمات باعتباره موردا من موارد المنظمة التي كانت تختزل في وقت سابق في مواردها وأصولها المالية والمادية، حيث تم الغاء التسميات السابقة (إدارة القوى العاملة، إدارة الأفراد، إدارة المستخدمين...) واعتماد هذا المصطلح في عالم الصناعة والأعمال

¹ عمرو وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي. عمان: دار وائل: 2005، ص 44.

² قرينعي، مرجع سبق ذكره، ص 66.

وفي المجال الأكاديمي أيضا، اذ أصبح حقلا وتخصصا علميا يدرس في الجامعات والمعاهد الإدارية في الولايات المتحدة الأمريكية والدول الأوروبية.

ولقد رافق هذا التغيير في المسمى تغيير في وظائف الموارد البشرية في المنظمات، التي لم تعد مقتصرة على الأعمال الروتينية لشؤون الأفراد المتمثلة في تنفيذ النظام الرقابي الى وظائف جديدة تُعنى بإدارة هذا المورد بفعالية وكفاءة بما يحقق مصلحة الفرد والمنظمة في آن واحد، ولقد أسندت عملية إدارة شؤون الموارد البشرية الى مختصين في هذا المجال، نظرا للدور الاستراتيجي للمورد البشري في تنافسية المنظمة التي تعد جودة مخرجاتها من جودة مواردها البشرية لاسيما في فترة التسعينيات حيث تنامت عولمة الوظائف و تغير المشهد الاقتصادي الذي أصبح قائما على إدارة المعرفة ، وتزايد الاهتمام بالكفاءات البشرية ما أدى الى ظهور نظرية رأس المال البشري الذي أصبح محل اهتمام المنظمات باختلاف أنواعها.

وعليه فقد غيرَ ظهور تخصص إدارة الموارد البشرية النظرة الى إدارة الموظفين وشؤونهم من كونها مجموعة أعمال إجرائية تتعلق بتنفيذ سياسات ونظم العاملين إلى اعتبارها وظيفة استراتيجية تتعامل مع أهم موارد المنظم وتتداخل وتتكامل مع أهدافها واستراتيجيتها العامة بناء على فلسفة إدارية حديثة تقوم على الأسس التالية:

- الأفراد مورد استراتيجي للمنظمة لا يعامل فقط كتكلفة، بل لابد من معاملته كميزة.
- إدارة الموارد البشرية شريك استراتيجي في تحقيق أهداف المنظمة.
- التركيز على الاستخدام الأمثل للموارد البشرية لتحقيق الفعالية والكفاءة التنظيمية.
- التكاملية بين أهداف العاملين والمنظمة.¹

وفيما يلي جدول توضيحي لأهم المراحل التي مرت بها إدارة الموارد البشرية:

¹ مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي تكاملي. عمان: إثراء للنشر والتوزيع، 2009، ص 40.

الجدول رقم (1): تطور إدارة الموارد البشرية

المرحلة	واقع إدارة الموارد البشرية
1900-1850	-وظيفة المستخدمين غير موجودة رسمياً. - التوظيف المباشر للأفراد من طرف صاحب العمل. -مركزية المهام: تحديد الأجور وساعات من اختصاص الإدارة العليا -تدني ظروف العمل في المصانع -ظهور مناصب الأمانة الاجتماعية في المصانع والتي تُعنى ببعض العمليات الإجرائية المتعلقة بالعاملين.
1940-1900	-ظهور وظيفة المستخدمين في المنظمات -تحويل الأمانات الاجتماعية الى مصالح للمستخدمين والتي أسندت لها أدوار ثانوية (حساب الأجور ، إدارة العلاقات بين العاملين..) - إضافة بعض المهام الأخرى لمصالح المستخدمين نتيجة تأثير التيارات الفكرية الإدارية (لا سيما مدرسة العلاقات الإنسانية).
1960-1940	-ظهور أنشطة العلاقات الصناعية -تنامي النشاط النقابي وجمعيات مهنيي الأفراد -توسيع وإعادة هيكلة وظيفة المستخدمين (الاهتمام بالتكوين وإقرار بعض الامتيازات الوظيفية الاجتماعية للعاملين)
1980-1960	-تبلور وظيفة إدارة الأفراد في المنظمات. - زيادة تشريعات العمل -الاهتمام بتحسين كفاءات مسيري المستخدمين المتخصصين.
1990-1980	-ظهور تسمية إدارة الموارد البشرية وتحول وظيفة إدارة الموارد البشرية الى وظيفة قائمة بذاتها

-إسناد أدوار جديدة وأكثر أهمية وتخصصا لإدارة الموارد البشرية (التخطيط، تسيير المسارات الوظيفية، التدريب، إدارة أنظمة الحوافز والأجور ..) -إعطاء أهمية أكبر لوحدات إدارة الموارد البشرية ضمن الهياكل التنظيمية.	
-تنميط وتوحيد وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية بين مختلف المنظمات -التركيز على المورد البشري كمصدر من مصادر الميزة التنافسية في ظل ظهور اقتصاد المعرفة (مع ظهور مدخل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ونظريات رأس المال البشري) -الاهتمام بأبعاد جديدة في مجال إدارة الموارد البشرية في ظل عولمة وتدويل الوظائف (مثل إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية) _الاهتمام بالإدارة الالكترونية لإدارة الموارد البشرية E-HRM وأتمتة بعض الأنشطة والوظائف الخاصة بها كالتوظيف والتدريب والتقييم ..	1990 - الى يومنا هذا

المصدر: حامدي، مرجع سبق ذكره، ص 132.

من خلال الجدول أعلاه يتبين أنّ تطور إدارة الموارد البشرية تم عبر مراحل مكملّة لبعضها البعض، وكل مرحلة تميزت بخصوصيات متوافقة مع العوامل والظروف السائدة، والتي أدت في النهاية الى ظهور إدارة الموارد البشرية كوظيفة إدارية متخصصة وكفرع من فروع علم الإدارة، وتتمثل أهم هذه العوامل فيما يلي:

- توسع الأنشطة الصناعية وظهور أشكال متنوعة من المنظمات ذات الحجم الكبير والتميزة بكثافة العمالة وتنوعها، ما استلزم الاهتمام بهذه العمالة وفق طرق علمية من خلال انشاء إدارة متخصصة وذات كفاءة كبيرة في هذا المجال من أجل تحقيق الاستخدام الأمثل لها.
- تطور الفكر الإداري: ويظهر ذلك خاصة من خلال ظهور حركة العلاقات الإنسانية التي دعت الى تحسين ظروف العمل والاهتمام بالعاملين و تحسين الخدمات والمزايا المقدمة لهم.
- ظهور النقابات والمنظمات العمالية : فقد أدى التوسع والتطور الصناعي في العصر الحديث الى ظهور قضايا جديدة تتعلق بالعمل في المنظمات الصناعية، فظهرت الحركات العمالية للدفاع عن حقوق العاملين وحمايتهم من الاجحاف من طرف أصحاب العمل.

● التوسع الكبير في التعليم وانتشار الوعي لدى العاملين، ما أدى الى مطالبتهم بحقوقهم وتحسين ظروف عملهم.

● زيادة التدخل الحكومي في تنظيم علاقات العمل بين العمال وأصحاب الأعمال عن طريق إصدار القوانين والتشريعات العمالية، وهو أوجب انشاء إدارات متخصصة على مستوى المنظمات لتقنين شؤون العاملين ومتابعتها وتقادي الوقوع في مشاكل مع الحكومة نتيجة لعدم التزامها بتنفيذ هذه القوانين.

● ارتفاع تكاليف القوى العاملة في المنظمات، حيث تستهلك الأجور حصة معتبرة من ميزانية المنظمات، وهو ما دفعها الى الاهتمام بإدارة هذا العنصر بطريقة تجعل مردوديته وعوائده أكثر من تكاليفه.

● تأثير العولمة وشروط التنافسية الاقتصادية القائمة على تحسين أداء المنظمات وجودة مخرجاتها التي تركز أساسا على جودة المورد البشري وإدارته بكفاءة وفعالية عالية.

المحاضرة الثانية: مفهوم ادارة الموارد البشرية وأهدافها

Definition of Human Resource Management and its Objectives

1. مفهوم ادارة الموارد البشرية:

تعددت التعاريف المقدمة لإدارة الموارد البشرية بما يتماشى وتطور الفكر الإداري ومستوى الاهتمام بالعنصر البشري في المنظمات في كل مرحلة من مراحل تطور هذا التخصص، وقبل التطرق الى هذا المفهوم، لابد من تعريف العناصر المكونة له والمتمثلة فيما يلي:

-الإدارة: من الناحية اللغوية كلمة "إدارة" هي ترجمة لكلمة Administration المشتقة من الأصل اللاتيني "administrare" التي تعني تسيير أو توجيه أو حكمة الشؤون العامة أو الخاصة.¹

أما من الناحية الاصطلاحية، فقد تعددت التعاريف المقدمة لمصطلح الإدارة، ولقد حاول المختصون إيجاد تعريف موحد له من خلال تحديد المعالم الأساسية لهذا الحقل المعرفي الذي تتطور فيه المفاهيم بسرعة نظرا للبيئة المتغيرة.

وعموما يمكن الإشارة الى التعريفين الأكثر ورودا في الأدبيات الإدارية، اذ يرى الأول أنّ الإدارة هي تنظيم وإدارة الأفراد والموارد لتحقيق أهداف معينة، والثاني يرى أنّ الإدارة هي فن وعلم يطبق في مجال الأعمال الخاصة والحكومية.²

-الموارد: يشير معنى الموارد إلى الممتلكات والامكانيات التي تستخدمها المنظمة في أداء أعمالها وتحقيق أهدافها، وهي تمثل مدخلات العملية الإنتاجية (الموارد البشرية أي العاملون من مختلف المستويات التنظيمية، الموارد المادية ملموسة المنقولة منها وغير المنقولة والمتمثلة في رؤوس الأموال والمعدات والعقارات ..، موارد غير ملموسة من أنظمة المعلومات، العلامة التجارية، براءات الاختراع...).

¹ Dictionnaire Larousse, **Le Petit Larousse Illustré**, Paris : Editions Larousse, 2006 , p 60.

² حامدي، مرجع سبق ذكره، ص 37.

-**الموارد البشرية:** يشير معجم المصطلحات الإدارية الى أنَّ الموارد البشرية " مصطلح يشمل جميع العناصر البشرية من المديرين، والعاملين، الذين يؤدون عملاً في المنظمة " .¹

وبالتالي فإنَّ الموارد البشرية تمثل مجموع الأفراد المشكلين للقوى العاملة بمنظمة ما، أو قطاع أعمال أو اقتصاد ما، ويعتبر المورد البشري مصدراً للقيمة في المنظمة، إذ أنَّه هو الذي يقوم بمختلف العمليات الإدارية وهو الذي يحرك الموارد الأخرى.

-**إدارة الموارد البشرية:** أما بالنسبة لمفهوم إدارة الموارد البشرية، فيميّز المختصون بين معنيين لهذا المصطلح، المعنى العضوي والمعنى الموضوعي:

أ- المعنى العضوي: إدارة الموارد البشرية كوحدة تنظيمية أو جهاز إداري تم استحداثه لدواعٍ تنظيمية، إذ يُعنى بتسيير شؤون الموظفين في المنظمة، وهو يضم مجموعة من المختصين في هذا المجال (وهو ما سندهم به من خلال دراسة الموقع التنظيمي لهذه الوحدة التنظيمية وفق مدخل النظم).

ب- المعنى الموضوعي: يقصد به عملية تسيير شؤون الموارد البشرية المكونة من وظائف تخطيط الموارد البشرية والتوظيف والتدريب وتسيير المسارات الوظيفية وتقييم أداء الموارد البشرية وإدارة أنظمة الأجور والحوافز الخاصة بهم. (وهو ما سنتطرق إليه من خلال دراسة وظائف وأنشطة إدارة الموارد البشرية كل على حدة).

أورد معجم مصطلحات القوى العاملة تعريفاً لإدارة الموارد البشرية مفاده أنها : "مجموعة من الأساليب التي تهدف الى حسن الاستفادة من الطاقات البشرية وعدم السماح بعدم وضعها في غير موضعها ، مع تحديد خط واضح لكل فرد في موقع عمله الذي يناسبه " .²

يعرف " بيرتي " إدارة الموارد البشرية أنها: " احدى الوظائف الاستراتيجية التي تعمل على تحسين أداء الموارد البشرية بما يسمح بتحسين الأداء الكلي للمنظمة، وذلك عن طريق إيجاد أحسن توافق بين حاجات

¹ محمد بن عبد الله البرعي، محمد بن إبراهيم التويجري، معجم المصطلحات الإدارية، الرياض: مكتبة العبيكان، 1993، ص 5.

² بدوي أحمد زكي، محمد كامل مصطفى، معجم مصطلحات القوى العاملة ، الاسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة للنشر والتوزيع، 1984، ص 138.

المؤسسة من الموارد البشرية في الوقت الحالي أو في المستقبل ، وبين ما هو متاح منها داخل المؤسسة أو خارجها " ¹.

و يعرفها " كاسيو" أنها: "العملية التي من خلالها تكفل المنظمة الاستخدام الفاعل للعاملين بما يحقق أهداف المنظمة والعاملين فيها " ².

كما تُعرّف أنّها " النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة، وتوفيرها بالأعداد والكفاءات المحددة وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة " ³.

وعليه يمكن القول أنّ إدارة الموارد البشرية هي أحد فروع إدارة الأعمال التي تهتم بالاستخدام الأمثل للموارد البشرية في جميع المستويات التنظيمية، فهي وظيفة إدارية تهتم بتوفير احتياجات المنظمة من القوى العاملة والمحافظة عليها وتنميتها، وهي تختلف بذلك عن غيرها من الطرق والأساليب التي استخدمت لإدارة شؤون الأفراد في المنظمات من نواحي عدة يمكن تحديدها من خلال العناصر التالية:

أ- من حيث الرؤية (الفلسفة): تعتبر إدارة الأفراد العنصر البشري عنصرا انتاجيا كباقي عناصر الإنتاج في المنظمة، وهو وسيلة لزيادة الإنتاجية وتعظيم الأرباح، أما إدارة الموارد البشرية فتعتبر المورد البشري من أهم وأثنى أصول المنظمة وينبغي الاستثمار فيه والإنفاق عليه بما يحقق مردودية للمنظمة ولل فرد ذاته والمجتمع ككل.

ب- من حيث الهدف: تهدف إدارة الأفراد إلى تحقيق أقصى انتاجية للمنظمة مع اهتمام محدود بتلبية بعض من متطلبات الأفراد بما يتوافق ومصلحة المنظمة (مع إعطاء الأولوية لهذه الأخيرة) ، وأما إدارة الموارد البشرية، فتعمل على تحقيق المواءمة والتوافق بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد.

ج- من حيث النشاطات والمهام: تهتم إدارة الأفراد بوظائف محدودة تتعلق أساسا بتدبير الاحتياجات من الكوادر البشرية وتعويض الأفراد من خلال الأجور و الرواتب، أما إدارة الموارد البشرية فتضطلع بمهام أوسع، فبالإضافة الى تخطيط الاحتياجات من العاملين وتوفيرهم عن طريق التوظيف، وإدارة أنظمة الأجور، فهي تهتم أيضا بتنمية وتطوير العاملين وتطوير مساراتهم الوظيفية وإدارة العلاقات بين الأفراد وتحفيزهم وتحسين جودة حياتهم الوظيفية.

¹ Jean Marie Perriti, **Gestion des Ressources Humaines**. Paris : [Vuibert](#), 1998, p 32.

² حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية،. عمان: دار زهران، 2002، ص 3.

³ شاويش، مصطفى نجيب. إدارة الموارد البشرية (الطبعة الثالثة). عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2000، ص 27

د- من حيث الموقع في الهيكل التنظيمي: تعتبر إدارة الأفراد إدارة استشارية فقط، بينما تعد إدارة الموارد البشرية إدارة استشارية وتنفيذية ذات مكانة هامة في الهيكل التنظيمي باعتبارها جهازا أساسيا في وضع وتنفيذ الاستراتيجية الشاملة للمنظمة.

2. أهمية وظيفة إدارة الموارد البشرية:

للموارد البشرية أهمية استراتيجية في المنظمات نظرا لدورها المحوري باعتبارها محركا لبقية الموارد، فلا يمكن أن يتحقق الاستخدام الأمثل للموارد الأخرى (المادية و المالية) إذا كانت المنظمة تفتقر الى الأفراد المؤهلين و القادرين على أداء وظائفهم بالكفاءة والفعالية المطلوبة .

ونتطرق فيما يلي الى أهمية ادارة الموارد البشرية :

-تضطلع إدارة الموارد البشرية بوظائف تخصصية على قدر كبير من الأهمية بالنسبة للمنظمة ، اذ تقوم بإعداد وتهيئة الموارد البشرية بالتخصصات والمؤهلات المطلوبة، وتوفير جميع الوسائل والاجراءات المتعلقة بالأفراد العاملين من خلال إعداد البرامج التدريبية، الأجور والرواتب والحوافز، وضمان التسيير الحسن الذي يؤدي إلى تحسين الأداء الفردي والمؤسسي.

- انّ عمل إدارة الموارد البشرية يتخلل نشاط كل الوحدات والمستويات التنظيمية، نظرا للتقاطع الوظيفي بينها وبين غيرها من الوحدات الإدارية، اذ تتولى ادارة الموارد البشرية (بالإضافة الى وظائفها التخصصية) القيام بمختلف الأنشطة الإدارية المتعلقة بالعاملين في المنظمة، من تخطيط وتنظيم ورقابة، وتنسيق بين الوحدات الادارية والنشاطات المتعلقة بالأفراد، ما يمكّنها من تحديد الصعوبات والمشاكل الأساسية المتعلقة بالعاملين والمؤثرة على أدائهم، من خلال تشخيص الكفاءات التنظيمية وتحديد مؤشرات قياس كفاءة الأداء، وغيرها من المتغيرات المتعلقة بالموارد البشرية (الرضا الوظيفي، معدل دوران العمل،...).

-يساهم مديرو الموارد البشرية في عملية صنع القرار في المنظمة من خلال تقديم المعطيات والبيانات اللازمة لإعداد الاستراتيجية المتعلقة بالموارد البشرية والتي تعد جزءا أساسيا من الاستراتيجية العامة للمنظمة.

- تعمل ادارة الموارد البشرية على إدارة العلاقات بين الموظفين وإيجاد بيئة عمل صحية من خلال تطوير علاقات عمل فعالة، بما يساهم في تقليل الصراعات الوظيفية وتحسين المناخ التنظيمي، وهو ما

يعزز العمل الجماعي وروح الفريق وينعكس بالإيجاب على العديد من المتغيرات التنظيمية كالرضا الوظيفي، الالتزام الوظيفي، الأداء..

- المساهمة في بناء صورة المنظمة وسمعتها: تؤثر سياسات ادارة الموارد بشرية على مكانة المنظمة وصورتها سواء في بيئتها التنافسية أو في المجتمع ككل ، وهو ما يدخل ضمن مسؤولية متخصصي الموارد البشرية من خلال العمل على جعل ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة متوافقة مع قوانين العمل، بالإضافة إلى تحقيق الجودة في مختلف وظائف الموارد البشرية، بدءاً من التخطيط والتوظيف والتقييم والتدريب وإقرار سياسات عادلة ومرنة لإدارة الموارد البشرية.¹

- تظهر أهمية الإدارة الفعالة للموارد البشرية أيضاً على المستوى القومي، إذ تعد الموارد البشرية لأي دولة أساس الاستقلال الاقتصادي، فهي تمثل أهم مدخلات العملية التنموية، وحسن ادارتها على مستوى منظمات الدولة في مختلف القطاعات هو أساس الإقلاع الاقتصادي القائم على إدارة المعرفة ورأس المال البشري.²

3.أهداف إدارة الموارد البشرية:

تسعى إدارة الموارد البشرية الى تحقيق العديد من الأهداف سواء بالنسبة للمنظمة أو العاملين أو المجتمع ككل، وهو نوضحه ضمن العناصر التالية

أ-الأهداف التنظيمية **Organizational objectives** : تحقيق الفعالية والكفاءة التنظيمية من خلال سياستها وبرامجها المتعلقة بالتدريب وتوظيف العدد المناسب من الموظفين والحفاظ على معدلات أداء عالية.³

ب-الأهداف الوظيفية **Functional objectives**: تسعى إدارة الموارد البشرية الى اتباع المبادئ التوجيهية للحفاظ على الموارد البشرية وتنميتها وتخصيص جميع الموارد والامكانيات اللازمة لذلك.

¹ Gisma University of Applied Science, The Importance of Human Resource Management, <https://bit.ly/3TYljnO> , published on: June 24, 2023, Seen on: October 19, 2023.

² عبد الحميد الخليل، إدارة الموارد البشرية. دمشق : منشورات الجامعة الافتراضية السورية، 2018، ص18.

³ Vikram Suryawanshi," Detail Study of Objectives of Human Resource Management", **International Journal of Commerce and Management Studies (IJCAMS)** Vol.01, No.01, 2016, pp: 2, 3.

ج-الأهداف الفردية (أهداف العاملين) **Personal objectives**: بالموازاة مع السعي لتحقيق أهداف المنظمة، تسعى إدارة الموارد البشرية الى تحقيق أهداف العاملين الفردية ودعمها من خلال تسطير برامج لتحسين جودة حياتهم الوظيفية وتوفير فرص الترقى والتطوير الوظيفي.

د-الأهداف المجتمعية **Societal objectives** : تنعكس الإدارة الفعالة لإدارة الموارد البشرية وتنميتها على مستوى جودة ما تقدمه المنظمة للمجتمع من سلع أو خدمات.

3. المهارات المطلوبة في القائمين على إدارة الموارد البشرية لتحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية : تعتبر إدارة الموارد البشرية وظيفة تخصصية، وهو ما يفرض على القائمين بها الاستجابة لمجموعة من الشروط والتوفر على مهارات متنوعة من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية والفردية والمجتمعية لهذه الوظيفة:¹

• التفكير الاستراتيجي **Strategic thinking** : تتطلب وظائف مدير الموارد البشرية تفكيراً عالي المستوى من أجل موازنة استراتيجيات الموارد البشرية مع أهداف المنظمة.

•المهارات المتعلقة التوظيف واكتساب المواهب **Recruitment and talent acquisition** : تشمل المهارات في هذا المجال التحليل والوصف الوظيفي وإجراء المقابلات وتقييم المرشحين والتفاوض على العروض وتعيين موظفين جدد.

• مهارات إدارة وتقييم الأداء **Performance management**: يجب على المديرين وضع معايير الأداء ومساعدة الموظفين على تطوير المهارات اللازمة لتحقيقها.

•الدراية بالجوانب القانونية و متطلبات سوق العمل **Compliance with legal requirements and labor market** : يجب أن يكون مديرو الموارد البشرية على اطلاع دائم بقوانين وأنظمة العمل والقضايا المتعلقة بالنقابات وسوق العمل (تطور العرض والطلب على الوظائف والعوامل المؤثرة على ذلك ..).

¹ TechTarget, Human Resource Management, <https://bit.ly/4cDQSKR> , Seen on : October 19, 2023.

• **مهارات تحليل البيانات: Data analysis skills**. تساعد مهارات تحليل البيانات في تحليل مقاييس القوى العاملة وتقديم الرؤى لاتخاذ القرار.

• **المهارات الاتصالية Communication**: تتطلب إدارة الموارد البشرية مستوى عالٍ من القدرات الاتصالية من أجل التعامل مع مختلف النوعيات من الموظفين بخلفياتهم واتجاهاتهم المختلفة.

• **مهارات التنسيق وإدارة علاقات الموظفين Employee relations**: يجب أن يتمتع مديرو الموارد البشرية بمهارات إدارة علاقات العمل وبناء تجارب إيجابية للموظفين.

• **مهارات إدارة النزاعات وحلها Conflict management and resolution**: يحتاج القائمون على إدارة الموارد البشرية إلى توفر قدرات للوساطة في حل النزاعات سواء بين الموظفين والإدارة أو بين الإدارة العليا والنقابات وغيرها من المواقف التي تحتاج إلى التوفيق بين مصالح أطراف متعددة والتفاوض من أجل الوصول إلى حلول توافقية ومرضية بالنسبة لجميع المعنيين.

• **القدرة على التكيف Adaptability**: يجب أن يكون مديرو الموارد البشرية قادرين على التعامل مع التغيرات الحاصلة في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية.

• **الاستجابة للمعايير المتعلقة بأخلاقيات العمل Ethics**: تتمثل هذه المعايير في معرفة متطلبات السرية والخصوصية ، فضلا عن المعايير الأخلاقية العامة والخاصة بالمنظمة.

• **الوعي بالقضايا ذات الصلة بالمسؤولية الاجتماعية للمنظمة (Awareness related to the**

social responsibility of the organization): لا بد أن يكون القائمون على إدارة الموارد

البشرية على درجة من الوعي بوظيفة المنظمة ورسالتها ومسؤوليتها بالنسبة للمجتمع، وأن لا يُختزل دورهم في المجال المهني الخاص بالمقتصر على تطبيق القوانين واللوائح في المنظمة، بل لا بد من أن تكون لهم القدرة على صياغة رؤية لدمج سياسية الموارد البشرية وبرامجها ضمن مسؤولية المنظمة تجاه المجتمع، وأن تشارك إدارة الموارد البشرية مركزيا في ذلك من خلال تقديم برامج تدريبية توعوية متعلقة بهذه الجوانب.¹

¹ Harold Schroeder, "The Importance of Human Resource Management in Strategic Sustainability: An Art and Science Perspective", **Journal of Environmental Sustainability**, Vol. 2, No.2, 2012, p 78

أنّ توفر القائمين على إدارة الموارد البشرية على هذه المهارات والكفاءات ضروري من أجل تمكينهم من أداء المهام التالية:

أ- **المهام التنفيذية Executive Tasks** : يقوم مدير الموارد البشرية بممارسة هذه المهام من خلال التوجيه والإشراف على نشاطات الموظفين التابعين لإدارته، ومن ثم فهو يمارس سلطة تنفيذية عليهم ، كما أنّه يمارس سلطة ضمنية تنشأ عن الاتصال المباشر بالإدارة العليا بالمنظمة فيما يخص المسائل المتعلقة بالموارد البشرية.

ب- **المهام التنسيقية Coordinative Tasks** : يعمل مدير الموارد البشرية كمنسق للنشاطات المتعلقة بالعاملين، وذلك في إطار الرقابة الوظيفية التي تقتضي توفير المعلومات اللازمة للإدارة العليا للتأكد من سلامة تنفيذ أهداف الموارد البشرية.

ج- **المهام الاستشارية Consulting Tasks** : يعتبر مدير الموارد البشرية جهة استشارية مركزية في المنظمة، يتم الرجوع اليه من طرف مديري الأقسام الأخرى في كل القضايا المتعلقة بالعاملين، اذ يقوم بتقديم الرأي للمديرين التنفيذيين فيما يتعلق بنشاطات التعيين والتدريب وتقييم الأداء والترقيات وغيرها، كما أنّه يؤدي دوراً هاماً في تنمية علاقات العمل في المنظمة.¹

¹ عمرو وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي . مرجع سبق ذكره، ص 50.

المحاضرة الثالثة: إدارة الموارد البشرية وفق مدخل النظم

Human Resources Management According to the Systemic Approach

تعتبر فكرة النظام من أهم الاتجاهات التي جاء بها الفكر الإداري الحديث، فوفقاً لنظرية النظام (System theory) تعتبر المنظمة نظاماً كلياً مكوناً من أنظمة فرعية تتمثل في مختلف الإدارات التي يتكون منها الهيكل التنظيمي، والتي تتكامل فيما بينها لتحقيق استراتيجية المنظمة وأهدافها، وهو ما ينطبق على إدارة الموارد البشرية التي تعتبر نظاماً فرعياً تابعاً للمنظمة، لذلك سنهتم بدراسته بالتطرق إلى مكوناته ومكانته ضمن النظام الكلي للمنظمة.

1. مكونات نظام إدارة الموارد البشرية:

يعتبر النظام (System) مجموعة من الأجزاء والمكونات المترابطة، يؤدي كل منها وظيفة محددة ، وتهتم نظرية النظم بدراسة العلاقات التبادلية والتفاعلية بين الأجزاء المكونة لهذا النظام، والمنظمة في حد ذاتها عبارة عن نظام كلي ، وفي نفس الوقت تعتبر نظاماً فرعياً (Sub -System) من نظام أشمل هو المجتمع، ونظام إدارة الموارد البشرية يمكن تمثيله كنظام كلي وفي نفس الوقت هو نظام فرعي بالنسبة للمنظمة، ويجب أن تكون خطته متوافقة مع الخطة العامة للمنظمة.¹

ويقوم النظام في عمله على الأسس التالية :

- وجود تفاعل بين أجزاء النظام ومكوناته .
 - لا بد أن تتم عملية التفاعل بشكل منظم وعلمي وليس بشكل عشوائي.
 - هناك علاقة تأثر وتأثير بين النظام والبيئة التي يعمل فيها.
 - للاتصالات بين أجزاء النظام أهمية كبيرة في عمله.
- ويتكون نظام إدارة الموارد البشرية كغيره من الأنظمة من عناصر أساسية تشمل المدخلات والعمليات والمخرجات والبيئة والتغذية العكسية:

¹ Hector Correa a, James Craft b, " Input-output analysis for organizational human resources management", **Omega**, Volume 27, Issue 1, February 1999, Pages 87

أ- المدخلات (Inputs) : تختلف المدخلات من نظام الى آخر حسب طبيعة العمل، و تتمثل مدخلات نظام ادارة الموارد البشرية في العناصر التالية :

- المدخلات البشرية: الموظفون في مختلف التخصصات ومن مختلف المستويات التنظيمية.
- المدخلات المادية: الموارد المالية والنفقات المخصصة لإدارة الموارد البشرية في المنظمة (الوسائل والتجهيزات المستخدمة والأجور ونفقات التوظيف والتدريب..).
- المدخلات المعنوية : سياسات المنظمة، الثقافة التنظيمية ، الاتجاهات والقيم ..
- المدخلات القانونية : نظم وتشريعات العمل.
- المدخلات المعلوماتية : البيانات المتعلقة بالعاملين في المنظمة وسجلات وتقارير المنظمة عن الأداء..

ب- العمليات : (Process) وهي الأنشطة والإجراءات التي تحول المدخلات الى مخرجات (تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب والتوظيف، التدريب، إدارة المسارات الوظيفية، تقييم الأداء، إدارة أنظمة الحوافز والأجور....)

ج- المخرجات : (Outputs) هي النتائج التي يحققها نظام إدارة الموارد البشرية مقارنة بالأهداف المحددة مسبقا والمتمثلة أساسا في الاستخدام الأمثل للموارد البشرية.

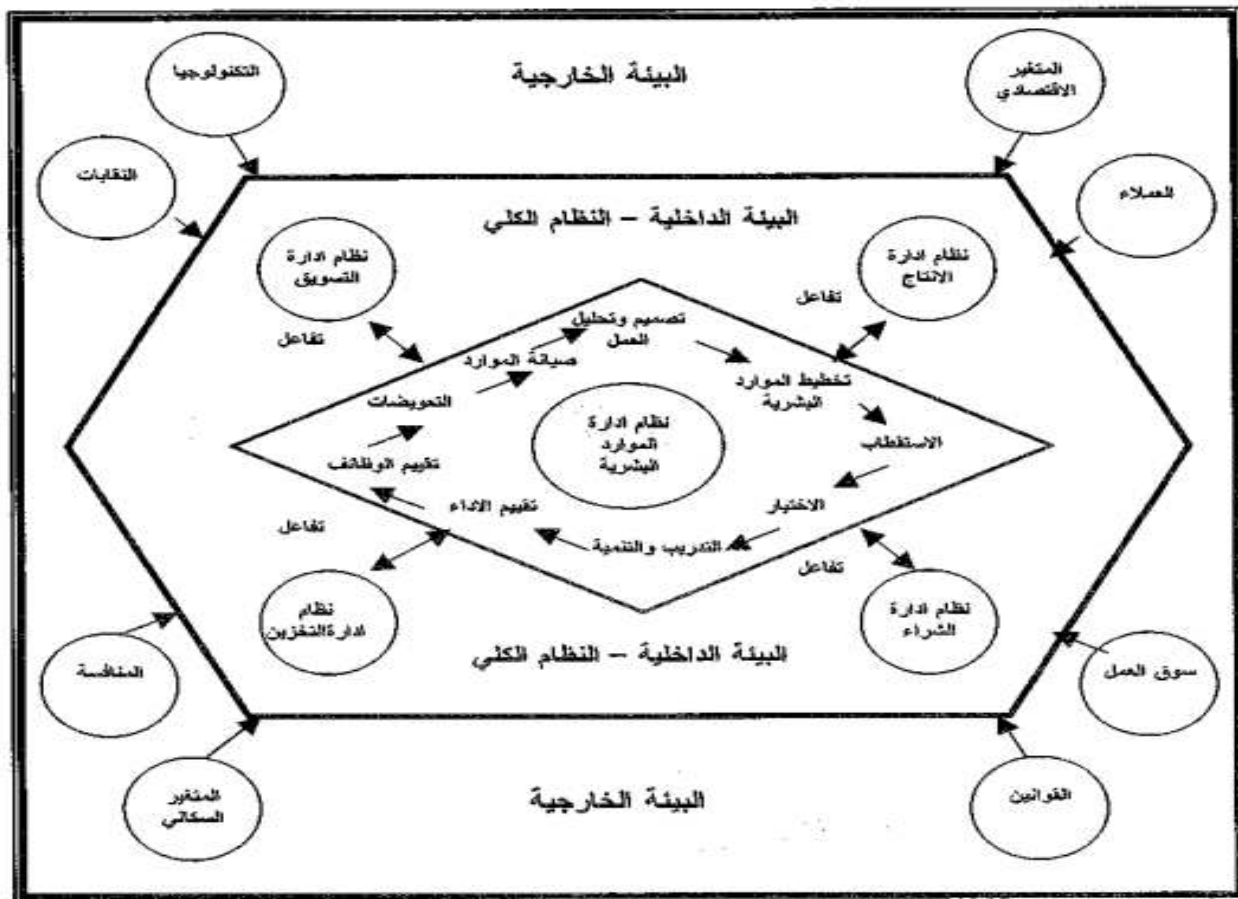
د- البيئة (Environment) : هي المحيط الذي يعمل فيه نظام إدارة الموارد البشرية، سواء كان داخليا أو خارجيا، وهو يتضمن متغيرات وفواعل مختلفة اقتصادية ، اجتماعية، تنظيمية ، ثقافية..

هـ- التغذية الراجعة (Feed back) : تمثل الأثر الذي يحدثه نظام إدارة الموارد البشرية، والذي يظهر من خلال المعلومات المهمة عن النتائج التي يحققها هذا النظام، وهي تساعد على تقييمه واجراء التعديلات اللازمة عليه، ويمكن الحصول على النتائج بطرق عدة أهمها مقارنة المخرجات الناتجة عن النظام بالأهداف المحددة مسبقا ، فاذا أسفرت المقارنة عن معلومات سلبية تبين أنه ثمة نقاط ضعف في النظام ما يستوجب القيام بإجراءات تصحيحية ، اما اذا كانت المعلومات إيجابية فعلى الإدارة أن تسعى للحفاظ على النتائج المحققة وتحسينها ان أمكن ذلك .¹

¹ ILMS, What is Feedback Mechanism : An Overview for Human Resource Specialist, Published on : December 11, 2022, Seen on : October 28, 2023, <https://bit.ly/3TMuyq6>.

أنّ فهم إدارة الموارد البشرية وفق مدخل النظم يساعد على فهم التفاعلات بين أجزاء هذا النظام ويساهم في تحقيق فاعليته من خلال تحقيق التناسق والتوافق بين هذه الأجزاء وجعلها تخدم بعضها البعض كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (1) : نظام ادارة الموارد البشرية



المصدر: عقيلي، ادارة الموارد البشرية: بعد استراتيجي، مرجع سبق ذكره ، ص 26.

من خلال الشكل أعلاه يتبين أن ادارة الموارد البشرية عبارة عن نظام فرعي تابع للنظام الكلي المتمثل في المنظمة، وهي تؤدي مجموعة من الوظائف التي تتغلغل في مختلف الإدارات الأخرى التابعة للنظام الكلي، وهي نظام مفتوح على البيئة الخارجية وتتأثر بمعطياتها (فعلى سبيل المثال تتأثر وظيفة الاستقطاب بالعرض والطلب في سوق العمل الذي يعتبر أحد متغيرات البيئة الخارجية)، وبناء على ذلك فإن أداء إدارة الموارد البشرية لوظائفها يجب أن يأخذ في الحسبان الاعتبارات التالية:

- تحديد مكونات النظام من مدخلات وعمليات ومخرجات وتغذية عكسية.

- تحديد طبيعة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى في المنظمة (الأنظمة الفرعية) التي ينبغي أن تكون في حالة تكامل حيث يخدم بعضها بعضا بشكل منسجم يصب في تحقيق أهداف المنظمة.
- دراسة البيئة الداخلية والخارجية لنظام إدارة الموارد البشرية من أجل التعرف على المعطيات والاتجاهات المؤثرة على الموارد البشرية لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف (تحليل SWOT).

2.تنظيم إدارة الموارد البشرية وموقعها في الهيكل التنظيمي:

لا تختلف إدارة الموارد البشرية من حيث أسسها ومرتكزاتها الأساسية بين قطاع إدارة الأعمال (القطاع الخاص) والإدارة العامة ، غير أنّ موقع الموارد البشرية ومكانتها التنظيمية تتحدد بناء على عوامل عدة أهمها ما يلي:¹

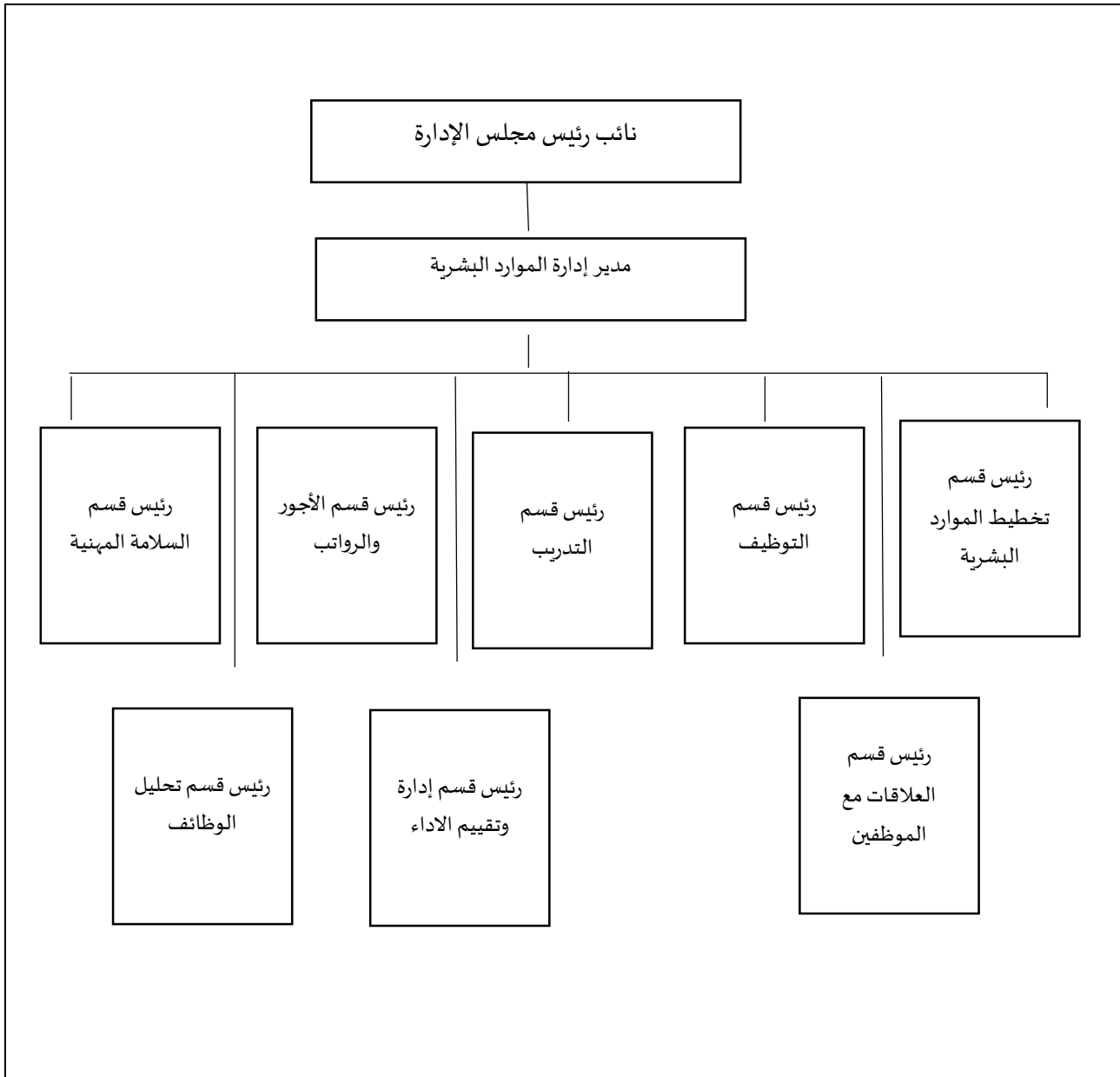
- **حجم المنظمة:** كلما زاد حجم المنظمة اتسعت الإدارة وتعددت نشاطاتها، وهذا يتطلب اعطاء أهمية أكبر لإدارة الموارد البشرية من حيث حجمها ومكانتها في المنظمة.
- **طبيعة العمل:** يختلف تنظيم إدارة الموارد البشرية في منظمات الخدمات كالمستشفيات والجامعات والمصارف عنه في المنظمات الإنتاجية، فطبيعة نشاطات المنظمة تؤثر على نشاطات إدارة الموارد البشرية ووظائفها.
- **كثافة المورد البشري:** تتباين المنظمات في استخدامها للعنصر البشري، وكلما ارتفع مستوى الاعتماد على عنصر العمل البشري بالنسبة للموارد الأخرى تطلب الأمر وجود قسم متخصص أو دائرة متخصصة في تخطيط المورد البشري وتحفيزه ومتابعة أدائه.
- **نظرة الإدارة العليا إلى أهمية إدارة الموارد البشرية:** يؤدي تركيز الإدارة العليا على الاستثمار في المورد البشري الى اعطاء دور أكبر لإدارة الموارد البشرية.
- **مدى الانتشار الجغرافي للمنظمة:** إنّ المنظمة ذات الفروع المتعددة (سواء داخل الدولة الواحدة أو خارجها) تحتاج إلى مواقع تنظيمية لإدارة الموارد البشرية قد تختلف عن المنظمة التي ليست لديها أي فروع.

¹ محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية. عمان: دار وائل، 2010، ص ص: 30، 31.

• **القوانين المنظمة للعمل:** تخضع مكانة إدارة الموارد البشرية وموقعها في الهيكل التنظيمي في المنظمات الحكومية الى اطار قانوني محدد يتضمن تحديد الخريطة التنظيمية بما فيها من وحدات رئيسية وثانوية، وبناء على ذلك تتحدد خطوط السلطة ومهام كل إدارة من الإدارات التابعة للمنظمة.

ويوضح الشكل التالي مثلاً على موقع إدارة الموارد البشرية ضمن الهيكل التنظيمي:

الشكل رقم (2): موقع إدارة الموارد البشرية ضمن هيكل تنظيمي لمنظمة متوسطة الحجم



المصدر: جودة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 31.

يظهر من الشكل السابق أنّ موقع ادارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي يرتبط بالإدارة العليا، وينتفرع عنها عدة ادارات أو أقسام فرعية متخصصة بكل نشاط من نشاطات إدارة الموارد البشرية، وتزداد الأقسام أو تنقص تبعاً لوضع العوامل المؤثرة في تحديد الوضع التنظيمي المذكورة سابقاً، ففي حالة المنظمات كبيرة الحجم يتم توسيع تخصصات إدارة الموارد البشرية لتضم هذه الإدارة عددا أكبر من الأقسام التابعة لها.

المحاضرة الرابعة: تحليل وتوصيف الوظائف

Job Analysis and Job Description

تتطلب الممارسة الفعّالة لمختلف وظائف وأنشطة الموارد البشرية (كالاستقطاب والاختيار والتدريب وتقييم الأداء) توفر بيانات ومعلومات دقيقة عن مختلف الوظائف الموجودة في المنظمة، والتي تتحدد من خلالها خطوات العمل وأساليبه واجراءاته وظروفه، وهنا لابد من التمييز بين ثلاث مصطلحات هامة:

• **العمل Job** : يشير الى مجموعة من الوظائف المرتبطة والمتقاربة بينها، والتي تُؤدى من طرف الأفراد في صورة واجبات ومسؤوليات.

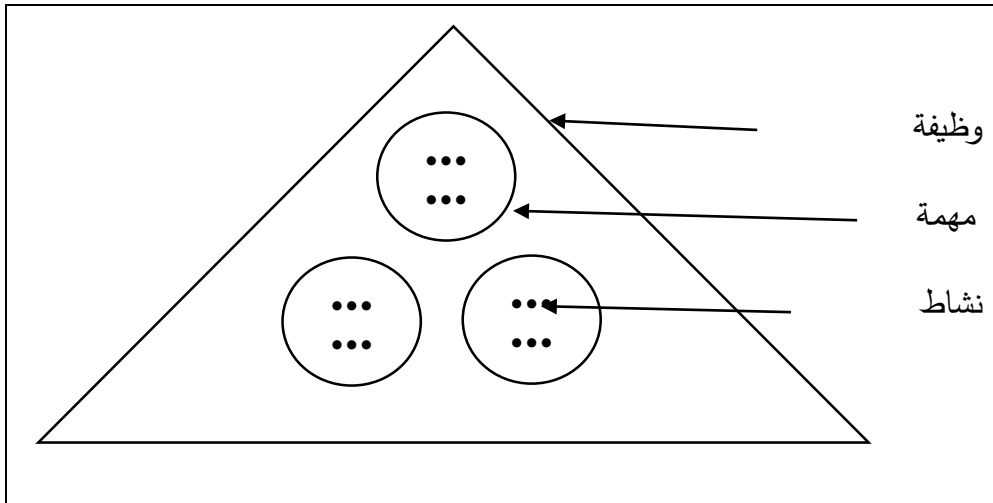
• **الوظيفة Position** : عبارة عن مجموعة من المهام التي تحددها السلطة المختصة، وتتطلب فيمن يقوم بها توفر مؤهلات وشروط معينة.¹

• **المهمة Task**: هي مجموعة من الأنشطة المترابطة والمتكاملة.

• **النشاط Activity** : هو واجب وظيفي يدخل ضمن أداء مهمة وظيفية محددة.

والشكل التالي يوضح العناصر المكونة للوظيفة:

الشكل رقم (3): عناصر الوظيفة



المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004، ص 50

¹ محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: دار الوفاء لنديا الطباعة، 2007، ص 115 .

والسؤال المطروح هنا لماذا نبدأ بتحليل الوظائف وتصميمها؟ والاجابة تتحدد بالآتي:

- عدم إمكانية ترجمة أهداف المنظمة الى مهام وواجبات قابلة للأداء من قبل العاملين مالم تكن هناك تحليل وتصميم الوظائف.
- انّ ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية ترتبط بتوفر المعلومات عن الوظيفة وتحليلها وتصميمها.
- انّ عمليات تحليل وتوصيف الوظائف تعتبر ركيزة أساسية لوظيفة تخطيط الموارد البشرية.

1. مفهوم التحليل الوظيفي:

يعرف التحليل الوظيفي بأنّه عملية جمع ودراسة وتحليل وتسجيل البيانات المتعلقة بالوظيفة وأبعادها المختلفة وظروف العمل المحيطة بها، وعلاقة هذه الوظيفة بالوظائف الأخرى والمتطلبات الأساسية وقدرات الموظفين لشغلها ، وتتمثل النتائج المباشرة لهذا التحليل في إعداد بطاقة توصيف الوظيفة (Job description التي توضح الواجبات والمسؤوليات، كما يبين ما يفعله شاغل الوظيفة وكيفية عمله والهدف من القيام به، وأيضاً معرفة الموصفات الوظيفية) (Job specification، وهي عبارة عن قائمة توضح فيها المعارف والاتجاهات والمهارات، والمؤهلات والخبرات الواجب توافرها في شاغل الوظيفة لأداء العمل بفاعلية، فهي تحدد الفرد المثالي من النواحي البدنية والعقلية والشخصية والسلوكية.¹ اذن تحليل الوظائف هو تجميع منظم لبيانات أساسية تتعلق بواجبات الوظيفة الفعلية ومتطلباتها الذهنية والبدنية والسلوكية، وتحديد المسؤوليات اللازمة لأداء الواجبات بنجاح.² يتم تحليل الوظائف من خلال مجموعة من الاجراءات المنظمة الهادفة الى تجميع معلومات محددة عن متطلبات كل وظيفة عن طريق تجزئتها الى عناصرها الأولية (المهام والأنشطة)، ووضع ذلك في توصيف متكامل بالشكل الذي يمكّن من تحديد موصفات شاغل الوظيفة.³

¹ International Labour Organization, **Human Resources Management Systems: An Applied and Training Guide for Companies** / ILO DWT for North Africa and ILO Country Office for Egypt and Eritrea. – Cairo: ILO, 2016, p 9.

² رولا نايف المعاينة، صالح سليم الحموري، إدارة الموارد البشرية: دليل عملي. عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2012، ص 46.

³ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2004 ، ص 49.

من خلال ما سبق يتبين أنّ تحليل الوظائف يسمح بالإجابة عن التساؤلات التالية :

- ماهي الأعمال التي يقوم بها الفرد في المنظمة؟
 - كيف يقوم بالأعمال؟
 - ماهي الوسائل التي يستخدمها لإنجاز العمل؟
 - ما هو ناتج الأعمال؟
 - ماهي المؤهلات والقدرات المطلوبة للقيام بالوظائف؟
- ويتكون تحليل الوظائف من عمليتين:

أ- **وصف الوظيفة Job Description** : هو وصف مكتوب عن متطلبات الوظيفة من مهام وواجبات ومسؤوليات وظروف العمل وأدواته المستخدمة^{*} ، أو هو عملية تحديد واضح ومكتوب لعناصر الوظيفة من حيث ما يلي:¹

- تعريف عام للوظيفة.
- موقعها في التنظيم.
- أهداف الوظيفة.
- الواجبات والمسؤوليات التفصيلية.
- الوسائل والأدوات المستخدمة.
- المواد والنماذج المستخدمة.
- الإشراف الواقع على الوظيفة، والإشراف الذي يمارسه شاغل الوظيفة على الآخرين.
- ظروف العمل.
- المخاطر.

* تهتم الكثير من الهيئات المختصة بتجميع أكبر عدد ممكن من الوصف الوظيفي لعدد كبير من الوظائف ونشرها في معاجم أو كتيبات ، كما هو الشأن لمعجم (The Dictionary of Occupational Titles (DOT) الذي أصدرته وزارة العمل الأمريكية والذي ساعد أصحاب العمل والمسؤولين الحكوميين والمتخصصين في تنمية الموارد البشرية من خلال تحديد أكثر من 13000 نوع مختلف من العمل ، من عام 1938 إلى أواخر التسعينيات، ولقد تم توفير هذا المحتوى على الموقع التالي <https://occupationalinfo.org>، وهو يوفر بالإضافة الى ذلك معلومات تفصيلية حول الرواتب والنمو الوظيفي.

¹ Margie Mader-Clark, **The Job Description Handbook**, (3rd ed), Nolo Editions, 2013.p 3.

ب- مواصفات شاغل الوظيفة Job Specification: تتمثل في تحديد المؤهلات الواجب توفرها في

شاغل الوظيفة وهي تشمل ما يلي:

- المعارف، المهارات ، الخبرات
- التدريب
- السمات الشخصية
- الميول المهنية.

والشكل التالي يوضح مصفوفة تتضمن مكونات التحليل الوظيفي:

الشكل رقم (4): مصفوفة التحليل الوظيفي

ما الذي يقوم به شاغل الوظيفة	كيف يقوم شاغل الوظيفة بذلك
واجبات	الأساليب
مهام	الأدوات
مسؤوليات	التقنيات
لماذا يقوم شاغل الوظيفة بذلك	ماهي المؤهلات المطلوبة في شاغل الوظيفة
الخدمات	المعرفة
المنتجات	المهارات
الكفاءة والفعالية التنظيمية	الاتجاهات

المصدر: المعاينة، الحموري، مرجع سبق ذكره، ص 47.

تساعد هذه المصفوفة على اعداد بطاقات الوصف الوظيفي كما يبينه النموذج التالي:

الشكل رقم (5) : نموذج وصف وظيفي

مسمى الوظيفة: محاسب	رمز الوظيفة: F /A/146
قسم / دائرة: Accounting	الفئة الوظيفية:
المسؤول المباشر: رئيس المحاسبة	نطاق الإشراف:
ملخص المهام: تطبيق مبادئ المحاسبة لتحليل المعلومات المالية، وتحضير قوائم الأرباح والخسائر، واستخدام إجراءات الرقابة المحاسبية المناسبة.	
المهام الأساسية - اعداد قائمة الأرباح والخسائر. - مراجعة نموذج قوائم المعلومات الخاصة بالذمم الدائنة لدائرة ضريبة الدخل. - تحليل المعلومات المالية وادخال القيود اليومية. - المشاركة في لجان الجرد التي تشكل سنويا. - التأكد من تطبيق اجراءات ومعايير المحاسبة الدولية المتعارف عليها. - مراجعة الموازنة السنوية من حيث دقتها وشموليتها. - تدقيق نفقات الشركة والفواتير المرفقة بالإضافة إلى تدقيق قيود الرواتب. - اعداد سندات صرف الشيكات ومتابعة تسليمها. - تجهيز التسويات البنكية. - الاجتماع بمدققي الحسابات الداخليين والخارجيين والرد على استفساراتهم. - أية مهام أخرى تتعلق بطبيعة وظيفته.	
المؤهلات والمهارات المطلوبة * بكالوريوس في المحاسبة. * إجادة اللغتين العربية والانجليزية. * خبرة لا تقل عن خمس سنوات في وظيفة مماثلة. * القدرة على الاتصال الفعال مع الآخرين. * القدرة على العمل تحت الضغوط. * المعرفة ببرامج الكمبيوتر الجاهزة في المحاسبة.	
ظروف العمل: يؤدي العمل في بيئة مكتبية، قد تتطلب المهام العمل اثناء اجازة نهاية الاسبوع او العمل بعد انتهاء ساعات الدوام الرسمية عند الحاجة.	

المصدر: جودة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 112.

2. أهداف عملية تحليل الوظائف ومخرجاتها :

إن توفير بيانات كاملة من الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة ومواصفات شاغلها ذات أهمية بالغة، حيث تستخدم مخرجات تحليل الوظائف فيما يلي:¹

- **تصميم الوظائف Job Design:** يساعد تحليل الوظائف على تجميع الأنشطة في مهام وتجميع المهام في وظيفة كاملة ومحددة للمسؤوليات بشكل واضح وتوفير التخصيص وتقسيم العمل .
- **الاختيار Selection:** يوفر تحليل الوظائف بيانات عن المواصفات المثالية الواجب توافرها في شاغل الوظيفة، وعلى المنظمة أن تبحث عن هذه المواصفات في المتقدمين لشغل الوظيفة، وأن تقوم بالاختيار بناء على مدى توافر هذه المواصفات فيهم .
- **تقييم الوظائف Job Evaluation:** بناء على تحليل الوظائف يتم تحديد أهميتها النسبية (أو قيمتها) في المنظمة ، ويتم التعبير عن هذه الأهمية أو القيمة في شكل أجور .
- **تقييم أداء العاملين Performance Evaluation:** يوفر تحليل الوظائف بيانات عن الأعباء والمهام والمسؤوليات التي يجب أن يقوم بها شاغل الوظيفة، ومدى قيامه الفعلي بها يحدد مستوى أدائه وكفاءته.
- **التدريب Training:** إذا تبين أنه ثمة فارق بين مواصفات الشخص الذي يشغل الوظيفة وبين المواصفات المعيارية المطلوب توافرها فيه، فهذا يعني أنّ هناك حاجة للتدريب لإكسابه المعارف أو المهارات الضرورية لسد فجوة الأداء .
- **تحديد الاحتياجات من العمالة Manpower Planning :** يتحدد عدد العاملين في كل منظمة بحجم عبء العمل الذي يقوم به شاغل واحد للوظيفة ، وهو ما يتحدد تماماً بواسطة تحليل العمل، فقسمة الحجم الكلي لعبء العمل على ما يقوم به شاغل واحد للوظيفة يتحدد عدد العاملين المطلوبين .
- **تبسيط العمل Work Simplification:** بمقارنة البيانات الموجودة في تحليل الوظيفة بما يتم فعلاً داخل الوظيفة ، قد يتبين وجود أنشطة غير ضرورية يمكن الاستغناء عنها ، وبالتالي يتم تبسيط العمل وتقليل الزمن اللازم لأدائه .

¹ ماهر، مرجع سبق ذكره، ص ص : 51، 52.

• **الترقية والنقل Promotion and Rotation**: يجب أن تتم قرارات النقل والترقية استناداً إلى مدى التطابق بين مواصفات الشخص من جهة ومواصفات ومتطلبات الوظيفة (أي تحليل العمل) من جهة أخرى .

• **التطوير التنظيمي Organizational Development**: يوفر تحليل الوظائف بيانات أساسية عن مكونات الوظائف، وهي بيانات لازمة عند احداث أي دمج أو فصل أو استحداث للوظائف في أقسام، أو تغيير تركيبة الأقسام والادارات بغرض تطوير الأداء .

• **وضع برامج السلامة والأمن**: تبين كشوف تحليل الوظائف الظروف الطبيعية لأداء العمل، والمخاطر والأضرار التي يمكن أن يتعرض لها الأفراد أثناء (سواء كانت مخاطر جسدية أو نفسية)، ويمكن الاستفادة من تلك المعلومات في وضع البرامج المناسبة للسلامة والأمن بالشكل الذي يقلل من آثار تلك الأضرار على العاملين بقدر المستطاع.¹

ويمكن الإشارة الى أهم مخرجات تحليل الوظائف من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (2): مخرجات عملية تحليل الوظائف

المخرجات	المضمون
وصف الوظيفة	وصف كامل للوظيفة يتضمن تعريف الوظيفة، ملخص الوظيفة، الأعباء الوظيفية، المسؤوليات ومتطلبات شغل الوظيفة.
مواصفات الوظيفة	تحديد ووصف المتطلبات الشخصية اللازمة لشغل الوظيفة من خلال تحديد المعارف والمهارات والقدرات الشخصية اللازمة لأدائها ، وهي تتضمن الحد الأدنى من الشروط الواجب توافرها في شاغل الوظيفة.
تصنيف الوظيفة	تقسم الوظائف الى مجموعات وفقاً لمعايير تحدد الأهمية النسبية للوظيفة مقارنة بالوظائف الأخرى أو حسب أهميتها في سوق العمل (يتم تحديد الأجور حسب تصنيف الوظائف).
تصميم الوظيفة	عملية تقسيم وترتيب أنشطة وأعمال المنظمة الى مجموعات من الوظائف ويراعى في تصميم الوظائف متغيرات مرتبطة بالمنظمة وشاغل الوظيفة والمتغيرات البيئية

¹ مصطفى الجربوعة، إدارة الموارد البشرية. عمان: دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، 2017، ص 155.

التدريب	تنمية معارف ومهارات وقدرات العاملين في مجالات وظيفية مختلفة
خطط الاحلال الوظيفي	يساعد تحليل الوظائف في تنظيم عملية دخول أور خروج الموظفين وتقليلهم بين الوظائف.
الكفاءة	تتضمن عملية رفع كفاءة العمل تحديد الأسلوب الأمثل لأداء الوظيفة وتحديد الأدوات والوسائل المستخدمة بشكل يساهم في رفع كفاءة الأداء بضبط إجراءات العمل وتصميم العمل ومعايير الأداء.
الأمن الوظيفي	يساعد تحليل الوظائف في التعرف على جوانب العمل ذات المخاطر المرتفعة والعمل على استبعادها أو تقليل مخاطرها (سواء كانت سلوكية أو مادية أو بيئية).
تخطيط الموارد البشرية	تستخدم مخرجات تحليل الوظائف في تحديد احتياجات المنظمة من القوى العاملة وضبطها من الناحيتين العددية والنوعية.

المصدر: عادل محمد بايزيد، مرجع سابق، ص ص: 196، 197.

3. أساليب جمع معلومات تحليل الوظائف:

يعتمد في جمع البيانات اللازمة للقيام بعملية التحليل الوظيفي على أساليب عدّة وهي:

أ- **الملاحظة المباشرة Direct Observation** : يتم ذلك من خلال ملاحظة الأداء الفعلي لشاغل الوظيفة أثناء أدائه لوظيفته، ويتيح هذا الأسلوب لمحلل الوظائف مراقبة السلوك الفعلي لشاغل الوظيفة أثناء العمل في ظروف التشغيل العادية، بما يتيح له التعرف على الجوانب المختلفة للوظيفة بقدر أكبر مما هو موصوف في السجلات، وبالتالي فهو أسلوب يتميز بالدقة.

غير أنه يعاب على هذا الأسلوب طول الوقت المستغرق في الملاحظة خاصة في حالة تحليل عدد كبير من الوظائف، وغالباً ما تكون تكاليف استخدام هذا الأسلوب مرتفعة خاصة في الحالات التي تحتاج فيها إلى فريق عمل كبير لملاحظة شاغلي الوظائف، كما أنه يصعب استخدام هذا الأسلوب في الحالات التي يتم فيها ملاحظة وظائف ذهنية أو ابتكارية مثل التصميم أو حل المشاكل¹.

ب- **المقابلات الشخصية Interviews**: بعد أسلوب المقابلات الشخصية من أكثر الأساليب استخداماً في جمع البيانات المتعلقة بتحليل الوظائف، وذلك لأنه يتيح التعرف على جميع جوانب الأداء الخاصة بالوظيفة وجميع الجوانب السلوكية المتعلقة بشاغل الوظيفة، ويمكن أن تكون المقابلات فردية أو جماعية

¹ زايد، مرجع سابق، ص 199.

، وتعتبر هذه الأخيرة أقل تكلفة، لأنها تجمع عددا من العاملين الذين يؤدون نفس المهام والواجبات الخاصة بنفس الوظيفة، وهي أيضاً من الوسائل السريعة التي يتم من خلالها جمع البيانات عن الوظيفة. ويتميز أسلوب المقابلات الشخصية بعدة مزايا أهمها:

- أنه يتيح فرصة اظهار الأنشطة أو الاتصالات غير الرسمية التي يقوم بها شاغل الوظيفة والتي تتسم بأنها غير مرئية لأنها غير موجودة بالهيكل التنظيمي للمنظمة.

- أنه يتيح لشاغلي الوظائف الذين يتم مقابلتهم التعبير عن آرائهم بحرية كاملة ، وإظهار جوانب من الوظيفة يصعب وصفها كتابيا، ولكن يسهل التحدث عنها .

أما عيوب المقابلات فتتمثل في إمكانية تحريف المعلومات التي يقدمها شاغل الوظيفة عن واجباته ومسؤولياته، أما بسبب عدم فهمه للأسئلة ، أو لواجباته ومسؤولياته ، كما قد يحدث ذلك عمدا بغرض الرغبة في المبالغة في الواجبات والمسؤوليات بغرض تضخيم العمل أو الوظيفة، فغالبا ما يكون تحليل العمل مقترنا بإعادة النظر في هيكل الأجور والحوافز ، لذا قد يتجه الأفراد الى المبالغة في حجم وأهمية الواجبات والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم بغرض إظهار أهمية وظائفهم اعتقاداً منهم أنّ هذا سيؤثر على الأجور والحوافز المخصصة لها.¹

ج-فحص سجلات الأداء Participant Diary Logs : طبقا لهذا الأسلوب يكلف شاغل الوظيفة بتسجيل الأنشطة اليومية التي يقوم بها في سجل خاص بصفة فورية وتفصيلية ووفق التسلسل الزمني لأدائها، ما يسمح بتوفير صورة كاملة عن الأنشطة التي تتكون منها الوظيفة التي يتم تحليلها، خاصة وإن تم اتباع أسلوب المقابلات الشخصية كأسلوب مكمل للبيانات التي تم جمعها، إلا أن هذا لا يمنع من قيام شاغلي الوظائف بالمبالغة في بعض الأنشطة التي يرغبون في إبرازها بصورة أكبر من حجمها الحقيقي ، ولتجاوز هذه النقطة يفضل أن تتم مراجعة البيانات التي سجلها شاغل الوظيفة مع رئيسه المباشر للتحقق من عدم المبالغة وإبداء الرئيس المباشر لرأيه.²

د-قوائم الاستقصاء Questionnaires: تطبق هذه الطريقة باستخدام نموذج استقصاء (استبيان) يحتوي على عدد من الأسئلة المصممة مسبقاً، بحيث تصف واجبات ومسؤوليات شاغل الوظيفة، وتعتبر هذه الطريقة من أكثر الطرق استخداما، ويتم اعداد أسئلة قوائم الاستقصاء وفق طريقتين:

¹ ماهر، مرجع سابق، ص 59.

² نفس المرجع السابق ونفس الصفحة.

• **طريقة القوائم النمطية Structured Checklist** : تقدم فيها عدد كبير من المهام والأنشطة والواجبات، ثم يطلب من شاغل الوظيفة الإشارة إلى المهام التي يؤديها مع ضرورة تحديد الزمن المستغرق في كل مهنة.

• **طريقة القوائم المفتوحة Open Ended Questionnaire** : تتضمن هذه القوائم عددا من الأسئلة ذات الإجابات المفتوحة والتي تصف الواجبات والمهام الرئيسية المكونة للوظيفة (مثل صف الواجبات الرئيسية للوظيفة).

وفي الواقع العملي يفضل دائما إعداد قوائم تجمع بين الشكليين، تتميز هذه الطريقة أنها من أسرع وأكفا الوسائل للحصول على المعلومات من عدد كبير من الموظفين، كما أنها قليلة التكلفة وتصلح لأغراض كثيرة (تحليل العمل التوظيف، الاختبارات السيكولوجية..).

غير أنّ ما يعاب على هذا الأسلوب أنّه يحتاج الى وقت معتبر في الاعداد والاختبار ثم التنفيذ . من خلال ما سبق يتبيّن أنّ هناك تنوعا في أساليب تحليل الوظائف، وهذه الأساليب تعتبر مكملة لبعضها البعض وليست بدائل، وغالبا ما يتم المفاضلة بينها على أساس أربعة معايير هي: الوقت، التكلفة، الدقة، طبيعة المهام المكونة للوظيفة، كما أنّه يمكن الجمع بين أسلوبين أو أكثر في عملية التحليل.

المحاضرة الخامسة : تصميم الوظائف Job Design

يمثل كل من الوظيفة والموظف العنصران الأساسيان في العملية الإدارية، لذلك يتعين تحقيق التوازن والمواءمة بينهما من خلال تصميم الوظيفة بالشكل الذي يتناسب مع احتياجات شاغلها ويحقق الهدف من وجود هذين العنصرين في المنظمة (الوظيفة والموظف).

1. مفهوم تصميم الوظيفة:

تتمثل عملية تصميم الوظائف في تحديد مهام كل وظيفة وكيفية تأديتها من قبل شاغلها، بالإضافة إلى ربط الوظيفة المعنية بالوظائف الأخرى، وعند القيام بعملية تصميم العمل فلا بد من الأخذ بعين الاعتبار التكنولوجيا وبعض الوسائل المستخدمة في العمل، والتي قد تؤدي إلى إلغاء وظائف معينة أو استحداث وظائف جديدة، كما أنها تؤدي إلى تغيير من واجبات الوظائف في المنظمة. وتتضمن عملية تصميم الوظائف تحديد عدّة جوانب أهمها:¹

أولاً- مضمون الوظيفة Job Content : أي الأنشطة والواجبات التي تتطلبها الوظيفة، وقد تكون الوظيفة مفصلة تشمل كل جزئية، كما قد تكون عامة غير محددة، ويتضمن مضمون العمل جانبين أساسيين:

أ- نطاق الوظيفة Job Scope: يشير إلى مدى تنوع المهام والواجبات المختلفة التي يقوم بها شاغل الوظيفة، فالوظيفة التي تتضمن واجبات قليلة ومحددة تحتوي على نطاق ضيق ومحدود، ويعتبر العمل فيها روتينياً نمطياً.

ب- عمق الوظيفة Job depth : يعني مدى الحرية والاجتهاد أو التصرف المسموح لشاغل الوظيفة لتقرير واجبات الوظيفة وطرق أدائها والرقابة عليها.

ثانياً- علاقات العمل Job relationships : تشير إلى طبيعة العلاقات بين الفرد شاغل الوظيفة والأفراد الآخرين داخل المنظمة وخارجها، إذ تتعلق عملية تصميم الوظائف بتحديد مهام كل وظيفة وكيفية تأديتها من قبل شاغلها، بالإضافة إلى ربط الوظيفة المعنية بالوظائف الأخرى، وعند القيام بعملية تصميم العمل فلا بد من الأخذ بعين الاعتبار درجة التكنولوجيا وبعض الوسائل المستخدمة في

¹ حسن حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال . عمان: دار الحامد، 2004 ، ص ص 305،306.

العمل والتي قد تؤدي إلى إلغاء وظائف معينة أو إحداث وظائف جديدة، كما أنها تؤدي إلى تغيير من واجبات الوظائف في المنظمة.

تحتاج عملية التوفيق والمواءمة بين متطلبات الوظيفة ومن سيقوم بشغلها إلى الدقة والموضوعية، ويمكن التمييز بين أسلوبين أساسيين في هذا المجال:

أ. **ملاءمة الوظائف للأفراد Fitting jobs to people** : يمكن للمنظمة تعديل أو تكييف الوظيفة لكي تلائم الأفراد المتاحين للعمل، ففي السنوات الأخيرة حدث تقدم ملحوظ في تعديل أو إعادة تصميم بعض الوظائف لتناسب ذوي الاحتياجات الخاصة أو تكييفها بما يتناسب والظروف الاجتماعية لفئات محددة من العاملين.

ب- **ملاءمة الأفراد للوظائف Fitting People to Jobs** : تركز معظم جهود الاختيار في مدى ملاءمة الأفراد المتقدمين لوظائف معينة، ويتم ذلك عن طريق السماح للفرد أن يقيم الوظيفة بعد توضيح الصعوبات التي يمكن أن يواجهها في العمل والتي تسبب مجالات للإحباط. ويمكن ذلك الأسلوب من نقادي التوقعات غير الواقعية للفرد عن الوظيفة. ومن ثم تخفيض معدلات ترك الخدمة¹. وعليه يمكن القول أن تصميم الوظائف يهتم بتقديم بيانات أساسية عن الأنشطة والأسلوب الذي سيتم من خلاله جمع الأنشطة في مهام، فجمع المهام في وظيفة يمثل طريقة تصميم الوظيفة أو طريقة أدائها. ويتم جمع الأنشطة في مهام، وجمع المهام في وظيفة على أساس أحد الأسس التالية:

- التشابه في الأنشطة أو المهام من حيث نوعها،
- التتابع في الأنشطة أو المهام،
- التكامل في الأنشطة أو المهام (مثل الطباعة ، ثم التجميع ، ثم التجليد) . ويقوم محلل العمل، ومصمم العمل بالتأثير في تصميم الوظيفة من خلال طريقة تجميعه للأنشطة والمهام، ومن خلال التأثير على حجم عبء العمل المسند للوظيفة وحجم الصلاحيات والسلطات الممنوحة لها وعلى علاقة الوظيفة بالوظائف الأعلى والأدنى منها، وعلى الأدوات المستخدمة والظروف المحيطة، وعلى مواصفات شاغلها.

¹ محمد فريد الصحن، نهال فريد مصطفى، أساسيات الأعمال. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2006، ص 248.

2. مداخل تصميم الوظائف:

هناك مداخل عدة لتصميم الوظائف أهمها:

أ- **المدخل العلمي الآلي Mechanic design**: يعتمد هذا المدخل على تصميم العمل وفق رؤية مدرسة الإدارة العلمية القائمة على التخصص وتقسيم العمل وتجزئته الى مهام محددة، وهو ما ينتج عنه نوع من التكرار والجمود في أداء هذه المهام الجزئية وقد كان الهدف من هذا المدخل زيادة الإنتاجية واتقان العمل وسرعة إنجازه، إلا أنّ تطبيقه أسفر عن سلبيات كثيرة، أهمها شعور العاملين بالملل نتيجة مسؤولية كل فرد عن أداء جزئية صغيرة في العمل، ما يولد شعورا لديهم بعدم أهمية العمل الذي يقومون به، وهو ما يؤدي بدوره الى انخفاض مستويات الرضا الوظيفي في أوساط العاملين وكثرة التغيب عن العمل وإضاعة الوقت وارتفاع معدلات حوادث العمل.¹

ب. **مدخل تبسيط العمل Job simplification**: يتضمن هذا المدخل تشكيل لجان متخصصة لدراسة الوظائف المختلفة والعمل قدر الإمكان على إلغاء الإجراءات غير الضرورية وإدماج الإجراءات المتشابهة في كل عملية، ما يوفر الوقت والجهد على الموظف نفسه وينعكس ايجابيا على فعالية أدائه.

ج - **التدوير الوظيفي Job rotation**: يعتمد هذا المدخل على تنويع المهام والواجبات التي يؤديها الموظف وذلك من خلال تنقل الموظف من عمل إلى آخر سواء في نفس الوحدة الإدارية أو في وحدة إدارية أخرى، وذلك بهدف تخفيض مستوى الشعور بالملل والروتين، غير أنّ نجاح هذا المدخل مرهون بتغيير جوهر مهام العمل، لا مجرد التنقل ضمن مجموعة وظائف من نفس الأعمال الروتينية.

د. **توسيع العمل Job enlargement** : تتم عملية توسيع العمل من خلال إضافة بعض الواجبات أو المهام الوظيفية إلى وظيفة معينة، ويسمى هذا المدخل بالتوسع الأفقي فالتغيير الأساسي هو أنّ العامل أصبح مسؤولا عن أداء مهام أكثر من ذي قبل، حيث أنّ الاضافة تمت في أعمال من نفس المستوى والأهمية للوظيفة الحالية، ولذلك فمن المتوقع أن يستمر شعور الموظف بالإرهاق والملل مما لا يوفر له المناخ المحفز على الأداء الجيد.

هـ. **إثراء العمل Job enrichment** : يركز هذا المدخل على إثراء العمل من خلال تصميم الوظيفة مع تضمينها واجبات أخرى من مستوى أعلى بحيث تتطلب معرفة أكثر ومهارات أدق، اذ يمكن مثلا إضافة مهام تتعلق بالتخطيط والتقييم إلى وظيفة أخرى أقل في المستوى الإداري، أي أنّ التوسع في

¹ جودة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 96.

هذه الحالة يكون عمودياً وليس أفقياً، وهو ما يؤدي بنسبة كبيرة الى رفع دافعية العامل وتحفيزه لتقديم مستوى أداء أفضل.

و. المداخل الحديثة في تصميم العمل:

هناك العديد من المداخل المستحدثة في مجال تصميم العمل من أهمها:

- **العمل الجماعي Team work** : اذا كانت كل المداخل السابقة تعتمد على العمل الفردي، فإنّ هذا المدخل يعتمد على العمل الجماعي من خلال تكوين فرق العمل عمل لأداء مهام معينة وتحقيق أهداف محددة، ما يتيح الفرصة لكل عضو في الفريق أن يستفيد من العمل مع الآخرين وأن يكتسب مهارات وخبرات جديدة، وقد توكل إلى فريق العمل صلاحيات كاملة كالفرق المسيرة ذاتيا (self-managed teams) أو قد تفوض لها صلاحيات محدودة واستقلالية جزئية (Semi- autonomous teams).
- **ساعات العمل المرنة (Flexible working hours)** : اعطاء الموظف حرية اختيار ساعات العمل بشرط استيفاء الحجم الساعي والعمل المطلوب منه .

- **اندماج العاملين (Employee involvement)** : يهدف هذا المدخل الى اشراك العاملين في مختلف العمليات الإدارية بالمنظمة وتحفيزهم على أداء وظائفهم بأسلوب أكثر ارتباطاً بأهدافها.¹

3. الاعتبارات الواجب مراعاتها في تصميم الوظائف:

يقتضي تصميم الوظائف بطريقة سليمة الى مراعاة اعتبارات معينة وهي:²

- تحديد واجبات الوظيفة على ضوء أهدافها، حيث تعطي أهداف الوظيفة رؤية واضحة لشاغلها لما يجب تحقيقه.

- الترتيب المنطقي والعملية في عرض الواجبات والمسؤوليات، وضرورة التمييز بين الواجبات والمهام الرئيسية اليومية المتكررة والدورية والطارئة.

- توضيح علاقة الوظيفة مع الوظائف الأخرى.

- مراعاة الدقة والوضوح وعدم الازدواجية في تحديد المهام والواجبات الوظيفية لأنّ ذلك يساعد على أدائها بفعالية، ويسهل عملية اختيار الأفراد المناسبين للمناصب والوظائف المناسبة.

- أن يوفر التصميم عنصر التحدي في العمل، أي أن تعمل أهداف وواجبات الوظيفة على رفع الدافعية للإنجاز لدى شاغلها.

¹ جودة، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2006، ص 135.

² عمر وصفي عقيلي، إدارة القوى العاملة. عمان، دار زهران للنشر والتوزيع، 1996، ص ص: 51، 52.

- أن يعمل تصميم الوظيفة على توفير الاحساس بالمسؤولية لدى شاغل الوظيفة.
- أن يتيح تصميم الوظيفة الفرصة لشاغلها لاستخدام مهارات متنوعة تسهم في تحقيق أهداف العمل.
- أن يوفر تصميم الوظيفة درجة من الاستقلالية في أداء المهام الوظيفية.
- دراسة كافة البنود المتعلقة بالوظيفة وبظروف العمل، والشروط الدنيا الواجب توفرها في شاغلها.
- اختيار ذوي التخصص والخبرة للقيام بعملية التحليل والتصميم الوظيفيين، مع ضرورة مشاركة المدراء والمشرفين والموظفين المعنيين.
- المراجعة الدورية لتصميم الوظائف بغرض تحديثها وتكييفها مع التغييرات التي تطرأ على المنظمة والتكنولوجيا المستخدمة في العمل.
- إجراء المقارنة المرجعية (Benchmarking) : أي تصميم الوظائف بالرجوع الى الطرق المعتمدة في المنظمات المنافسة أو الرائدة في مجال العمل.

المحاضرة السادسة: تقييم وتصنيف الوظائف

Job Evaluation and Classification

يعد موضوع تقييم الوظائف و تصنيفها من بين المواضيع ذات الأهمية بالنسبة لكل من الفرد و المنظمة، نظرا لتأثيره على سير العمل والأداء الفردي والتنظيمي، وكذا تأثيره على الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية، لاسيما إدارة نظام الأجور وكذا التخطيط للمسارات الوظيفية وإدارتها، اذ يعبر نظام تقييم الوظائف وتصنيفها عن التقسيم الأفقي و العمودي للهيكل التنظيمي في شكل وظائف، وكذا القيمة المالية المناسبة لكل وظيفة وما تحتاجه من متطلبات، وهوما يوفر للمسيرين نظرة شاملة تسهم في التوزيع المناسب للأفراد داخل هذا التنظيم "الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة".

1.تقييم الوظائف:

أ- مفهوم تقييم الوظائف وأهدافه:

تُعرّف عملية تقييم الوظائف أنها " وضع هيكل أو سلم أو درجات للوظائف في الجهاز الإداري للدولة أو منظمات الأعمال بحسب أهميتها أي بحسب ما تتضمنه من مهام ومسؤوليات وصعوبات، وما تستلزمه من قدرات ذهنية وبدنية ومهارات فنية وإدارية وقيادية معينة لحل المشاكل واتخاذ القرارات، من أجل تحديد هيكل الأجور والمكافآت التي تتلاءم مع كل وظيفة من هذه الوظائف بحسب القيمة النسبية التي قدرت لها وفق نتائج تقييم الوظائف".¹

يتم تقييم الوظائف اعتمادا على المعلومات المتحصل عليها من عمليات تحليل وتوصيف الوظائف، لتصنيفها وترتيبها في هيكل يعكس أهمية وقيمة كل وظيفة قياسا إلى الوظائف الأخرى، اذ يتم تحليل المهام والمسؤوليات الوظيفية والصفات والمؤهلات اللازم توافرها في شاغل الوظيفة، ليتم تحديد القيمة النسبية لكل وظيفة مقارنة مع غيرها من الوظائف، وبالتالي ترتيب الوظائف وتصنيفها.

تستخدم مخرجات عملية تقييم الوظائف فيما يلي:

-يساهم تقييم الوظائف في تصميم هيكل عادل للأجور، تتناسب فيه التعويضات مع أداء العاملين ومسؤولياتهم والمهام الوظيفية المسندة اليهم.

¹ صفوان المبيضين، عائض الأكلبي، تحليل الوظائف وتصميمها في الموارد البشرية. عمان : دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2016، ص 205.

- يساعد على بناء هيكل وظيفي متكامل خاص بكل وظيفة، ما يمكن المنظمة من الحصول على الموارد البشرية المناسبة.

- تحقيق الانسجام والتوافق في تعويضات الوظائف المختلفة ضمن المنظمة، وبالمقارنة المنظمات الأخرى.

- يساعد في معرفة العاملين لمهامهم وواجباتهم ومسؤولياتهم الوظيفية وبالتالي المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة.

- يقدم فرصاً أفضل للاختيار والتعيين لطالبي الوظيفة، والإسهام في استقرارهم وتحديد فرص لتدريب وانتقاء مجالاتها.¹

ب- مراحل تقييم الوظائف:

تتم عملية تقييم الوظائف عبر أربع مراحل أساسية هي:

- **حصر الوظائف المراد تقييمها:** حيث يتم اعداد قائمة بعدد الوظائف الداخلة في التقييم بتحديد مسمياتها ومراتبها والوحدات الإدارية التي تنتمي إليها.

- **إعداد الأوصاف الوظيفية:** حيث يعد لكل وظيفة وصف وظيفي يسجل على بطاقات لتسهيل عملية الفرز والمقارنة، على أن يتضمن ذلك مسمى الوظيفة ورقمها الاستدلالي، موقعها في الهيكل التنظيمي، واجباتها، ومسؤولياتها الظروف المناسبة لأدائها.

- **تشكيل لجان التقييم :** حيث تشكل لجنة عامة متكونة من رئيس وأعضاء مختصين في هذا المجال.

- **تحديد عوامل التقييم:** عوامل التقييم هي مجموعة العناصر الداخلة في تركيب الوظائف، وتهدف الى الكشف عن مضمون وأبعاد الوظيفة بغرض تحديد أهميتها النسبية مقارنة بالوظائف الأخرى في المنظمة.²

ج- طرق تقييم الوظائف:

ثمة عدة طرق لتقييم الوظائف، منها ما هو كمي ومنها ما هو غير كمي، كما سنشير اليه:

¹ دليلة علاش، لخضر مداح، " أهمية منهج غرادار في تحليل وتقييم الوظائف ". مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 6، العدد 3، سبتمبر 2022، ص ص: 397، 398.

² By Hadi El-Farr, "Job Evaluation : A Step-by-Step Guide for Designing and Implementing the Point Factor Method ", **Pathways to Research**, March 2023, pp 2-6

● **طريقة الرتب Ranking method** : هي طريقة كيفية تستخدم في المنظمات التي تضم عددا محدودا من الوظائف، وتعتمد هذه الطريقة على وجود اختلافات بين الوظائف تسهل على القائم بعملية التقييم التمييز بينها، وهذه الطريقة تعتمد على تقييم الوظائف كوحدة قائمة بذاتها، أي أنها لا تقارن الوظائف بعد تقسيمها الى عوامل معينة كالتعليم والخبرة وغيرها.¹ ويتم تقييم الوظائف وفقا لهذه الطريقة من خلال الخطوات التالية:

- اعداد التوصيف التفصيلي الخاص بكل وظيفة من الوظائف المطلوب تقييمها (تحديد الواجبات والمسؤوليات وظروف الأداء والشروط اللازمة لشغلها).

- مقارنة هذه الوظائف ببعضها، ثم ترتيبها بشكل تنازلي من طرف لجنة متخصصة، وهو ما يسفر عن تحديد القيمة النسبية لكل وظيفة على أساس متوسط جميع القيم التي حصلت عليها من أعضاء اللجنة.

● **طريقة النقاط Points method** : هي طريقة كمية تعتمد على التقييم الموضوعي للوظيفة بناء على عدد من المعايير الموزونة باتباع الاجراءات الآتية :

- التحديد الدقيق والتوصيف التفصيلي للوظائف.

- تحديد العوامل التي ستتخذ كأساس لتقييم جميع الوظائف بالمنظمة، وغالبا يتم استعمال العناصر التالية:

- المهارة: تشمل التعليم، الخبرة، التدريب .
- المسؤولية: تشمل توجيه الآخرين والاشراف، المسؤولية عن الآلات والمعدات، المسؤولية عن السياسات.
- المجهود: المجهود البدني والذهني.
- ظروف العمل: البيئة المادية للعمل والمخاطر المحتملة.

- إعطاء قيمة نسبية لكل عنصر من العناصر الأربعة السابقة، من المجموع الكلي للمقياس (الذي عادة ما يكون 100 نقطة)، وقد جرت العادة على أن تعطى للمهارة أعلى نسبة، تليها المسؤولية ثم إعطاء المجهود وظروف العمل نفس الوزن، ولكن نتيجة لتزايد الاتجاه نحو التكنولوجيا في العمل

¹ علاش، مداح، مرجع سبق ذكره، ص 396.

والإنتاج، وتزايد المسؤولية عن المعدات والعمليات والنتائج، فإن الاتجاه الحديث هو إعطاء وزن أكبر لعنصر المسؤولية عند تحديد الأوزان النسبية لمختلف العناصر.¹ وذلك على النحو التالي:

العناصر	النقاط
المسؤولية	40
المهارة	30
المجهود	15
ظروف العمل	15

وتجدر الإشارة الى أنه لا يستلزم أن يتم تقييم جميع الوظائف بالمنظمة، بل يمكن أن تختار اللجنة المختصة وظيفة ممثلة لكل مجموعة وظيفية معينة (المتماثلة معها في العديد من الجوانب)، ثم تعمّم نتيجة تقييم تلك الوظيفة على مجموعتها توفيراً للوقت والجهد، مع ضرورة مراعاة الدقة والموضوعية في اختيار الوظائف الدالة بحيث تمثل مجموعتها الوظيفية تمثيلاً موضوعياً.

● **طريقة مقارنة العوامل (أو طريقة العوامل والنقاط Method factor – Point):** هي طريقة كمية تجمع بين الطريقة الأولى (طريقة الرتب)، والطريقة الثانية (طريقة النقاط)، فهي تشبه طريقة الرتب في أنّ التقييم يتم على أساس المقارنة بين الوظائف، وإن كانت المقارنة في هذه الطريقة لا تتم على أساس الوصف الإجمالي وإنما على أساس العناصر التفصيلية للوصف، كما أنها تشترك مع طريقة النقاط في أن نتيجة التقييم تكون على أساس الوزن الكمي للعناصر المكونة للوظيفة. ويتم استخدام هذه الطريقة وفق الخطوات التالية:

- تحديد العوامل التي سيتم الاعتماد عليها في التقييم، وعادة ما يتم اختيار عدد محدود من العوامل لتسهيل عملية المقارنة، وتتمثل العوامل التي يتم استخدامها عادة في : المجهود الذهني ، المهارة ، المجهود البدني، المسؤولية ، ظروف العمل ومخاطره.²

¹ Erik Van Vulpen, Monika Nemcova, “Job Evaluation : Your 2024 Guide “, Seen on : 04/02/2024, <https://bit.ly/3vy7QtC>.

² هيثم عبد الله ذبيب المرعي، مؤيد موسى علي أبو عساف، التطبيقات العلمية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات العامة والخاصة. عمان: دار أمجد للنشر والتوزيع، 2019، ص 229.

-اختيار عيّنة من الوظائف بحيث يمكن بعد تقييمها اتخاذها معيارا يتم على أساسه تقييم باقي الوظائف بالمنظمة (الوظائف القياسية.) التي يجب أن تتوفر فيها الشروط الآتية:

- أن تكون ممثلة تمثيلا حقيقيا لمجموعة الوظائف التي تنتمي إليها.
- أن يتميز مضمونها بالاستقرار النسبي.
- أن تحظى بالإجماع والاتفاق بين الإدارة وأعضاء لجنة التقييم من حيث عدالة المعدلات وتناسبها مع الأعباء الوظيفية ومسايرتها لمعدلات الأجور في سوق العمل.

-المقارنة التفصيلية بين الوظائف القياسية بالنسبة لكل عنصر من عناصر التقييم على حدة، وترتب من حيث درجة أهميتها النسبية بالنسبة لكل عنصر.

-تقييم باقي الوظائف في المنظمة بمقارنة كل منها بجدول الوظائف القياسية في مختلف العناصر.

2.تصنيف الوظائف:

أ- مفهوم تصنيف الوظائف:

يقصد بتصنيف الوظائف ترتيبها في مجموعات أو فئات على أن توضع في المجموعة أو الفئة الواحدة الوظائف المتشابهة (التشابه في مجال العمل أو في ظروف العمل أو في المؤهلات المطلوبة لشغلها)، مع وجوب وصف كل فئة وتحديد درجاتها، وأن تتضمن مواصفات كل فئة عنوانها وواجباتها ومهامها النموذجية، وتوضيح خطوط ترقياتها، وتدرج مرتباتها، وذلك من خلال إعداد ترتيب تدرجي هرمي (*Hiérarchique*) لهذه الوظائف بغية اعتماد شبكة أجور من جهة و تصميم مدونة مرجعية للمناصب والوظائف في إطار تصميم أو هيكل المنظمة من جهة ثانية.

ويختلف أسلوب التصنيف من دولة لأخرى تبعا للظروف والعوامل الاقتصادية والتاريخية والاجتماعية، اذ يتم التصنيف الوظيفي وفقا لنظامين رئيسيين، هما النظام الأمريكي وأساسه الوظيفة، والنظام الأوروبي وأساسه الموظف، وقد انتشر تطبيقهما في كل دول العالم وفقا لاعتبارات مختلفة. *

وترتكز عملية التصنيف على الدراسة التحليلية لمقومات الوظيفة المتمثلة في:

- نوع العمل الذي تتطلبه الوظيفة ومراحلها ودرجة صعوبته.

* اختار المشرع الجزائري نظام التصنيف الأوروبي وتحديد الفرسي بأساسه المؤهل العلمي، وذلك نظرا لتأثير العامل التاريخي، إضافة إلى عوامل أخرى: اقتصادية واجتماعية وثقافية، وقد كان لهذا الاختيار نتائج بالغة الأهمية والتأثير. لمزيد من التفاصيل، أنظر: نذير عميروش، أمانى بلعلمي، "تقييم الاختيار التشريعي لنظام التصنيف الوظيفي وتحديد المرتبات المعتمد في قانون الوظيفة العمومية (الأمر 03/06)" . مجلة جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية، المجلد 37، العدد 1، 2023.

- علاقة الوظيفة بالوظائف الأخرى .
- مستوى المسؤولية كما هو محدد في توصيف الوظيفة .
- المؤهلات الدراسية والمهارات والخبرات والصفات الشخصية التي يحتاجها من يقوم بالوظيفة.

ب-خطوات تصنيف الوظائف:

تمر عملية تصنيف الوظائف بالمراحل التالية:

- جمع البيانات عن واجبات ومسؤوليات الوظيفة، وذلك لتحديد الأهمية أو القيمة النسبية لكل منها مقارنة بغيرها، وكذلك الوقوف على مستوى الصعوبة وتحديد المسؤولية على أساس واجباتها.
- تحليل الوظائف وتحديد جميع العناصر التي تتصل بواجباتها ومسؤولياتها وتقدير أثر كل عنصر من العناصر على درجة الصعوبة ومستوى المسؤولية فيها.
- تقييم الوظائف وتحديد أهميتها النسبية بناء على عناصر ومقومات هذه الوظائف من الواجبات والمسؤوليات ومطالب التأهيل اللازمة لشغلها.
- تكوين المجموعات الوظيفية وفئاتها وفقا لأهميتها ومستواها.

المحاضرة السابعة : تخطيط الموارد البشرية Human Resource Planning (HRP)

يعتبر تخطيط الموارد البشرية من أكثر وظائف إدارة الموارد البشرية أهمية في المنظمات الحديثة وذلك لدوره الرئيسي في تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية من خلال الموازنة بين الحاجة من الموارد البشرية والعرض المتوفر منها في المنظمة.

1. مفهوم تخطيط الموارد البشرية وأهميته :

يقصد بتخطيط الموارد البشرية التنبؤات النظامية بطلب الموارد البشرية وعرضها في المنظمة خلال فترة زمنية مستقبلية محددة، بغرض تحديد احتياجات المنظمة من هذه الموارد كما ونوعاً، و بالتالي الإيفاء بمتطلبات الأعمال الحالية أو المستقبلية، فالتوسع أو التغيير في نشاط المنظمة يؤثر على طلب من الموارد البشرية (من حيث الأعداد والتخصصات)¹.

ويعرّف تخطيط الموارد البشرية أيضاً أنه: " التنبؤ باحتياجات المنظمة من الأفراد وتحديد الخطوات الضرورية لمقابلة هذه الاحتياجات من خلال الخطط والبرامج التي تؤمن الحصول على الأفراد في الوقت والمكان المناسبين للإيفاء بهذه الاحتياجات " .²

وبالتالي يمكن القول أنّ تخطيط الموارد البشرية هو الوظيفة التي تُعنى بتقدير الاحتياجات المستقبلية للمنظمة من الموارد البشرية من حيث أعدادها وأنواعها (تخصصاتها) بشكل يخدم متطلبات تحقيق استراتيجيتها وأهدافها، وذلك من خلال دراسة حجم وعبء العمل المستقبلي المحدد ضمن استراتيجية المنظمة ومقارنته مع قوة وامكانيات الموارد البشرية المستقبلية فيها، لتحديد فيما إذا كانت المنظمة بحاجة إلى قوة عمل اضافية وما هو نوعها ومهاراتها وتخصصاتها المطلوبة لإنجاز عبء العمل المستقبلي، أم أنّ لديها فائضاً عن حاجتها، أو أنّها في حالة توازن حيث لا يوجد نقص أو فائض بحيث تكفي بالموارد المتوفرة لديها لإنجاز الأعمال المخططة ضمن الاستراتيجية العامة للمنظمة.

¹ الجريوة، مرجع سبق ذكره، ص 107.

² حسن علي سلمان، " تخطيط القوى العاملة "، مجلة التنمية الإدارية، المركز القومي للاستشارات والتطوير الإداري، العدد 10، بغداد 1978.

يعتبر التخطيط الجيد للموارد البشرية ركيزة أساسية في المنظمات وهو ما يُكسب هذه الوظيفة أهمية كبيرة تظهر من خلال ما يلي: ¹

- يؤدي التخطيط السليم للموارد البشرية الى تخفيض التكاليف المرتبطة بالموارد البشرية من خلال التنبؤ الدقيق بالحاجات المستقبلية لكل وظيفة من وظائف المنظمة، بما يؤدي الى استثمار الطاقات البشرية بكفاءة وتقليل الفائض في الوظائف.
- يوفر للمنظمة الكفاءات المطلوبة لتسيير الأعمال والأنشطة في الوقت المناسب وبالكيفية المناسبة، ما يسهم في تحقيق أهدافها.
- يسهم في تحقيق التوازن والتوافق المطلوب بين نشاطات إدارة الموارد البشرية وأهداف المنظمة بحيث تحقق هذه الموازنة كفاءة الأداء الفردي والتنظيمي.
- يعمل على بناء القاعدة الأساسية لنجاح خطط وسياسات الموارد البشرية الأخرى كالاختيار والتحفيز والتدريب وتسيير المسارات الوظيفية.
- يوفر الكفاءات بشكل منسجم مع حاجات ومتطلبات المنظمة من جهة وتخصصات الأفراد من جهة ثانية، بما يرفع مستوى رضا العاملين عن أعمالهم.

2. العلاقة وظيفة تخطيط الموارد البشرية وغيرها من وظائف إدارة الموارد البشرية:

يحتاج التخطيط السليم للموارد البشرية الى معلومات ومعطيات مختلفة، كما أنّ نتائجه ومخرجاته تعتبر مدخلات لمختلف وظائف إدارة الموارد البشرية من توظيف وتدريب وتخطيط المسارات الوظيفية وغيرها، وبالتالي فإنّ هذه الوظيفة لها علاقات متداخلة مباشرة وغير مباشرة مع هذه الوظائف لتعمل كأنظمة فرعية متكاملة ضمن نظام إدارة الموارد البشرية. ²

أ- **علاقة تخطيط الموارد البشرية بوظيفة الاستقطاب:** تعتبر نتائج تخطيط الموارد البشرية مدخلات لنشاط الاستقطاب، اذ بناء عليها يباشر المسؤول عن وظيفة الاستقطاب ممارسة مهامه، فالتخطيط يوضح له حجم الموارد البشرية المراد استقطابها ونوعياتها ووقت الحاجة اليها، ما يساعده على تحديد مصادر استقطابها ووضع البرنامج المناسب لها وتقدير التكاليف اللازمة لذلك.

ب- **علاقة تخطيط الموارد البشرية بوظيفة الاختيار والتعيين:** تمثل نتائج تخطيط الموارد البشرية وما تظهره من تقدير لحجم الموارد البشرية المطلوبة ونوعياتها مدخلات أساسية لوظيفة الاختيار والتعيين،

¹ الجريوة، مرجع سبق ذكره، ص 108.

² عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص 233-235.

فهي توضح المطلوب اختياره من الموارد البشرية التي جرى استقطابها، ومن ثم السعي لاختياره وتعيينه في المناصب المناسبة في الوقت المناسب، هذا من جهة ومن جهة ثانية يحتاج القائم على تخطيط الموارد البشرية الى نتائج عمليات الاختيار والتعيين في السنوات السابقة للتعرف على تأثيرها على طلب وعرض الموارد البشرية بالمنظمة خلال فترة زمنية معينة.

ج- علاقة تخطيط الموارد البشرية بوظيفة التدريب : إنّ التغيرات المستمرة التي تواجه المنظمات سواء في بيئتها الداخلية أو الخارجية تجعل المنظمة بحاجة مستمرة الى تطوير مواردها البشرية من خلال وضع برامج للتدريب بهدف تحقيق التوازن في الموارد البشرية من الناحيتين الكمية و النوعية، و من ثم فتخطيط الموارد البشرية يحدد المعالم الكبرى لنشاط التدريب، اذ تساعد نتائجه في تحديد حجم الموارد البشرية المطلوبة لإنجاز استراتيجية المنظمة، وهذا بحد ذاته يمكن من تحديد احتياجات هذه الموارد التدريبية التي على أساسها توضع برامج التدريب والتنمية المناسبة، هذا من جهة ومن جهة ثانية يساهم التدريب في زيادة عرض الموارد البشرية بالمنظمة و يعرفها على إمكانات التوظيف الداخلي المتوفرة.

د - علاقة تخطيط الموارد البشرية بوظيفة تخطيط المسارات الوظيفية: تهتم وظيفة تخطيط المسارات الوظيفية بتسيير ومتابعة حركة تنقلات العاملين، سواء عن طريق الترقية أو النقل أو الإحالة على التقاعد وغيرها، و هو ما يزود القائم بتخطيط الموارد البشرية بمعلومات عن الطلب والعرض المحتمل من الموارد البشرية والزمن الذي يجب خلاله توفير هذه الاحتياجات التي يتم توفيرها من داخل المنظمة أو من خارجها، وأيا كان مصدر توفير الطلب من الموارد البشرية، فالنتائج التي يتم التوصل اليها تعد جزءا أساسيا من خطة الموارد البشرية في المنظمة.

هـ - علاقة تخطيط الموارد البشرية بوظيفة إدارة الأجور والتعويضات: يشير تعويض الموارد البشرية الى كافة أنواع الأجور أو العوائد التي يحصل عليها الموظفون نظير عملهم بوظيفة معينة ، ¹ (أي المقابل المادي والمعنوي والمزايا والخدمات التي تقدمها لهم المنظمة نظير قيامهم بالمهام الموكلة لهم) ، وفي سياق تحديد نظام التعويضات أو تعديله يحتاج القائم على هذه العملية الى معطيات حول أعداد الموظفين وتخصصاتهم واحتمال تزايد أو تناقص الطلب عليهم خلال فترة زمنية معينة، وبالتالي فنتائج التخطيط تحدد نطاق عمل وممارسة إدارة التعويضات.

¹ جاري ديسلر ، ادارة الموارد البشرية (ترجمة: محمد سيد أحمد عبد المتعال) . الرياض: دار المريخ، 2012، ص 378.

و - علاقة تخطيط الموارد البشرية بوظيفة الصحة والسلامة المهنية تسعى هذه الوظيفة إلى وضع البرامج المناسبة لتوفير الحماية للعاملين في المنظمة من مخاطر العمل، ولتمكين هذه الوظيفة من وضع هذه البرامج وتحديد سبل الحماية الملائمة لآداب لها من معرفة حجم الموارد البشرية التي ستعمل فيها مستقبلاً، ونوعية الأعمال التي ستمارسها وهو ما توفره وظيفة تخطيط الموارد البشرية.

3. المعلومات اللازمة لتخطيط الموارد البشرية :

- يحتاج القيام بوظيفة تخطيط الموارد البشرية توفر مجموعة من المعلومات المتمثلة في:¹
- معلومات عن المنظمة: تشمل الأهداف التنظيمية التي تشملها فترة التخطيط، الهيكل التنظيمي، سياسات العمل، تحليل وتصنيف الوظائف، أساليب ووسائل العمل المتاحة، نظم وإجراءات وقواعد العمل، الإمكانيات المالية للمنظمة، مستوى التكنولوجيا المستخدمة، عبء العمل المستقبلي والتغيرات المحتملة في نشاط المنظمة، طبيعة العملاء الذين تتعامل معهم المنظمة.
 - معلومات عن مصادر استقطاب الموارد البشرية: المصادر الداخلية، المصادر الخارجية (مؤسسات التعليم الجامعي، معاهد ومراكز التدريب ..)
 - معلومات عن مواصفات الأفراد واتجاهاتهم ودوافعهم للعمل وطبيعة الأوضاع النفسية والاجتماعية السائدة وتأثيراتها المحتملة على سلوكهم.
 - معلومات عن ديناميكية سوق العمل ومدى توازن العرض والطلب ومستويات الأجور السائدة بالنسبة لوظائف محددة.
 - معلومات متعلقة بمستوى المنافسة والمركز التنافسي للمنظمة: إنّ الحاجة إلى البقاء والتميز في العمل و تحدي المنافسة قد يؤدي الى زيادة طلب المنظمة على الموارد البشرية المؤهلة والاهتمام بوظيفة التخطيط بشكل أكبر في المنظمة ودمجه ضمن أولوياتها.²

4. مراحل تخطيط الموارد البشرية:

تمر عملية تخطيط الموارد البشرية بمراحل متتابعة ومتكاملة وهي:

¹ السلمي، إدارة الموارد البشرية. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 1997، ص 149.

² السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 152.

أولاً -تحليل الطلب (الاحتياجات من الموارد البشرية) : يتم تحديد الأفراد المطلوبين للعمل في المنظمة خلال فترة زمنية مقبلة، وذلك من حيث العدد والتخصص والوقت والمناصب المطلوب تواجدهم فيها. وينشأ الطلب على الموارد البشرية في مختلف أنواع المنظمات (الحكومية أو الخاصة) نتيجة لعوامل داخلية وأخرى خارجية:

أ- العوامل الداخلية: هي مجموعة من العوامل المتعلقة بالبيئة الداخلية للمنظمة والتي تؤثر في تحديد حجم الموارد البشرية المطلوبة مستقبلاً والتي تشمل ما يلي:

- طبيعة التوجهات الاستراتيجية للمنظمة: فالخطط طويلة الأجل المتعلقة بالإنتاج ومدى توسع الأسواق أو الخدمات المقدمة يؤثر ليس فقط على عدد الأفراد المطلوبين وإنما على نوعيتهم وتخصصاتهم، وكذلك حجم العمل الذي يعتمد على حجم الموارد البشرية ومؤهلاتها.

-التوسع في نشاط المنظمة: من العوامل التي تؤدي الى زيادة الطلب على الموارد البشرية التوسع في أعمال المنظمات نتيجة لزيادة الطلب على منتجاتها ما يؤدي إلى:

- وجود وظائف جديدة في الهيكل التنظيمي للمنظمة .
- ارتفاع الحاجة الى الموظفين في تخصصات ووظائف موجودة سابقاً، وهو ما ينتج عنه ظهور فجوة بين عبء العمل والموارد البشرية المتوفرة، ما يفرض على المنظمة التوجه الى الطلب على الموارد البشرية المعروضة في سوق العمل.

-دوران العمل: يقصد بدوران العمل نسبة عدد العاملين الذين يتركون العمل بالمنظمة لأسباب متنوعة أو عدد الذين يعينون فيها خلال مدة معينة إلى متوسط العدد الكلي العاملين للمدة نفسها، فأى تغيير في عرض العمل الداخلي يؤثر في الطلب على الموارد البشرية. (الاستقالة، التقاعد، الإجازات الطويلة، إنهاء الخدمة) هي حالات تؤدي إلى زيادة الطلب على الموارد البشرية) .

- مستوى كفاءة الموارد البشرية في المنظمة: زيادة كفاءة العاملين قد تؤدي إلى تقليل الطلب على الموارد البشرية لأنّ الانتاج سيتم بعدد أقل من العمالة.

-تعديل الهيكل التنظيمي: إضافة أو إلغاء أقسام معينة في المنظمة سيؤدي إلى تغير الطلب على العمالة اما بالارتفاع أو الانخفاض.

-مبادئ التنظيم المتبعة: يحتاج مبدأ التخصص في أداء الأعمال الى توفر عدد أكبر من العاملين، كذلك الأمر بالنسبة لمبدأ اللامركزية الذي يفرض وجود أقسام ووحدات كثيرة في هيكل المنظمة وبالتالي عدد أكبر من الموارد البشرية المطلوبة لتشغيل هذه الوحدات.

ب-العوامل الخارجية: يتأثر حجم الموارد البشرية المطلوبة في أي منظمة بمجموعة من التغيرات التي تحدث في بيئتها الخارجية، من أهمها ما يلي:

- **المتغيرات الاقتصادية:** تتمثل في مستوى النمو الاقتصادي في بعض أو كل القطاعات، وكذلك التغيرات في الأسعار وغيرها من العوامل الاقتصادية التي تؤثر بالارتفاع أو الانخفاض على طلب الموارد البشرية، ففي فترات الازدهار الاقتصادي يزداد الطلب على السلع والخدمات وبالتالي على الموارد البشرية، أما في فترات الانكماش يقل الطلب على السلع والخدمات، وبالتالي تسعى الكثير من المنظمات الى تقليص أعداد الموارد البشرية لديها، كما يؤثر معدل النمو الاقتصادي على مستوى الفرص والتهديدات التي تواجهها المنظمة، فزيادة معدل النمو يؤدي إلى التوسع في إنفاق المستهلكين ما يؤدي الى التوسع في الصناعات، أما معدل النمو المنخفض فيؤدي إلى تخفيض إنفاق المستهلكين، ما يؤدي الى انخفاض الإنتاج في الصناعات المختلفة ويؤثر في العرض والطلب على الموارد البشرية.¹

- **المتغيرات السياسية:** تؤثر طبيعة نظام الحكم والإيديولوجية السياسية على مختلف القرارات الإدارية، فكلما اتجهت الدولة نحو السيطرة على عناصر الإنتاج، ازداد تأثيرها على توجهات المنظمات واستراتيجياتها المستقبلية في مجال الموارد البشرية.²

- **المتغيرات القانونية:** تتمثل في تأثير الدولة على المنظمات من خلال القوانين والتشريعات التي تلزمها بالنمو باتجاه معين في مجال التوظيف، بالإضافة إلى التأثير على المنظمات الاقتصادية من حيث الأرباح والضرائب المفروضة عليها والتسهيلات المقدمة إليها.

- **التطورات التكنولوجية:** قد يؤدي ادخال التكنولوجيا الى المنظمة إلى إلغاء بعض الوظائف أو تقليص الطلب عليها، لكنه في المقابل يعمل على استحداث وظائف ومهام جديدة، بما ينشئ طلباً على تخصصات ومهارات جديدة في سوق العمل، يمكن أن تسدها المنظمة عن طريق إعادة تدريب وتأهيل القوى العاملة الحالية أو عن طريق الاستقطاب من سوق العمل.

- **العملاء:** تؤثر نوعية العملاء ومتطلباتهم على وظائف إدارة الموارد البشرية، فكلما ارتفعت توجهاتهم نحو الجودة العالية تأثر الطلب على نوعية الموارد البشرية من حيث زيادة الطلب على المورد البشري الأكثر كفاءة وقدرة على الاستجابة لهذا التوجه.

¹ Schuler, R.S, **Managing Human Resource Manangement** (5 th edition), New York: West Publishing Company, 1995, p 5.

² العميان، محمود سلمان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2005، ص.55.

• أساليب تقدير الطلب على الموارد البشرية:

تتراوح أساليب التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية من الأساليب البسيطة التي تعتمد على خبرة الإدارة العليا ومدير إدارة الموارد البشرية إلى الأساليب المعقدة التي تعتمد على المعادلات الرياضية والطرق الإحصائية.

أ- **طريقة تقدير المشرفين (الخبراء):** تعتمد على تقدير المسؤول المباشر الذي يعمل على تقدير احتياجات إدارته بناء على ظروفها السابقة، وتعتبر طريقة سهلة ومفيدة في الأجل القصير.¹

ب- **طريقة التقدير على أساس المنظمات المشابهة:** تأخذ في الاعتبار طبيعة المنظمة وحجم عملياتها مقارنة بالمنشآت المشابهة.

ج- **طريقة تحليل الاتجاه (السلاسل الزمنية):** تعتمد على دراسة مستويات التوظيف والطلب على الموارد البشرية خلال فترة زمنية سابقة، ليتم الاسترشاد بها لتقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية لفترة قادمة، وتظهر فعالية هذا الأسلوب في حالة استقرار البيئة وثبات المعطيات وتشابهها، غير أن المشكلة التي تواجهه تتعلق بدرجة دقة التنبؤ والتقدير، فكلما كان التوقع لفترات زمنية مستقبلية بعيدة المدى زاد احتمال الخطأ الإحصائي نتيجة اعتماد التوقعات بدرجة كبيرة على اتجاهات سابقة تأثرت بمعطيات قد تكون مختلفة عن المعطيات الحالية أو المستقبلية، لذلك يفضل استخدام هذا الأسلوب لفترة لا تزيد عن ثلاث سنوات.

د- **استخدام مستويات الأداء:** يهتم هذا الأسلوب بمعرفة نسبة مساهمة كل عامل في المخرجات (وحدة أو معاملة واحدة) خلال وحدة من الزمن، ثم ضرب هذه النسبة في حجم المخرجات المستهدفة لفترة زمنية معينة، ليتم الحصول على حجم الموارد البشرية المطلوبة لهذه الفترة.

مثال: لو أنتج العامل 30 قطعة في 10 أيام، كم عامل تحتاج الشركة لإنتاج 100 قطعة في 10 أيام ؟

$$\text{العدد اللازم من القوى العاملة} = 100 \times 30 = 3000 \text{ عامل.}$$

هـ- **طريقة معامل الارتباط (الانحدار البسيط):** يتم تقدير الاحتياجات البشرية المستقبلية في المنظمة وفق هذه الطريقة من خلال الربط إحصائياً بين متغيرين، هما متغير القوى البشرية وأي متغير آخر مثل

¹ زايد، مرجع سبق ذكره، ص 167.

(حجم النشاط - المبيعات أو الإنتاج) في المنظمة فإذا ما اتضح أن هناك ارتباطاً فعلياً بين العوامل فإنه يمكن بالتالي الحصول على تقديرات حول المستقبل.¹

و- **طريقة دلفي:** دلفي هو نهج منظم للتوصل إلى حكم جماعي بين الخبراء حول التطورات المستقبلية في أي مجال قد يؤثر على عمل المنظمة كالطلب المستقبلي على الموارد البشرية، حيث يتم اختيار الخبراء على أساس معرفتهم بالعوامل الداخلية التي قد تؤثر على طلب الموارد البشرية (كالتقاعد المتوقع وخطط العمل العامة للمنظمة، والعوامل الخارجية التي قد تؤثر على الطلب على منتجات المنظمة وخدماتها)، ليتم تقدير الطلب الداخلي على الموارد البشرية.²

ثانياً: تحليل العرض المتوقع للموارد البشرية :

أ- العوامل المؤثرة على العرض من داخل المنظمة:

- معدل دوران العمل (الاستقالة، الإقالة، التقاعد، الوفاة...)
- الترقيات المتوقعة: يقصد بها نقل الفرد من وظيفة إلى وظيفة أعلى بما يشكل نقصاً في العرض في المستوى الأدنى المنقول منه.
- التنزيل الوظيفي: تخفيض درجة الموظف بما يشكل نقصاً في العرض في المستوى الأعلى الذي تم التنزيل منه.
- التغييرات التنظيمية.³

ب-العوامل المؤثرة على العرض من خارج المنظمة:

تلجأ المنظمات للخارج لتلبية احتياجاتها المستقبلية عندما لا تفي الأعداد الموجودة بها حالياً لمقابلة هذه الاحتياجات ، ويقوم العرض الخارجي على توقع العمالة الخارجية التي يمكن أن تلحق للعمل بالمنظمة، ويستلزم هذا التوقع دراسة وتحليل والتنبؤ بمجموعة من المؤثرات الخارجية المتمثلة في:

¹ زكية محمد علي عريشي، اخلاص إبراهيم الطراونة، "تخطيط الموارد البشرية وأثره على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة جازان السعودية " . مجلة البلقاء للدراسات والبحوث، العدد 1، المجلد 23، 2020، ص 46.

² نفس المرجع ونفس الصفحة.

³ Norhidayah Md Dom et al., Factors Influencing Human Resource Planning (HRP) for Local Workforce Supply in Malaysian Construction Industry , **KICEM Journal of Construction Engineering and Project Management** , Volume 2, Issue 1, 2012, p7

- العوامل المتعلقة بالسكان: حجم القوى العاملة يتأثر بعدد السكان وتركيباتهم (عدد أفراد المجتمع القادرين على أداء العمل من الفئات العمرية الداخلة ضمن الفئات المنتجة).¹
- مستويات البطالة: تلعب دورا كبيرا في حجم المعروض من القوى العاملة.
- أوضاع سوق العمل: أوضاع سوق المهن قد تعكس الظروف السائدة فائضا في بعض المهن وعجزا في مهن أخرى.
- السياسة التي تتبعها الدولة في مجال التعليم والتدريب في مهن وتخصصات معينة تؤثر على عرض الموارد البشرية.
- الاعتبارات الاجتماعية: قد تتدخل الدولة في تحديد عرض العمل لاعتبارات اجتماعية، حيث قد تلزم المنظمات بتوظيف فئة معينة من قوة العمل كخريجي الجامعات أو المعاهد من تخصصات معينة أو جميع التخصصات للعمل في جهازها الإداري لمدة محددة أو غير محددة لتلبية متطلبات خططها الانتاجية والخدمية أو لاعتبارات اجتماعية (توظيف النساء أو الأرامل..) .
- القوانين المتعلقة بالعمالة: حيث تتدخل الدولة من خلال تشريعاتها بتحديد الحد الأدنى والأعلى لسن قوانين العمل بما يؤثر على عرض القوى العاملة، كما قد تحد إمكانية سفر مواطنيها إلى الخارج للبحث عن العمل، وقد تسمح لهم بالعمل في الخارج لأسباب عديدة (منها الحصول على النقد الأجنبي من تحويلات العاملين لعائلاتهم داخل البلد) وهو ما يؤثر على عرض العمالة في سوق العمل، وبالمقابل فقد تشجع الدولة أو تفتح حدودها للعمالة الوافدة من البلدان الأخرى بشكل عام أو نوع معين منها مما يوسع من سوق العمل، أي يزيد من حجم القوة العاملة المتاحة.
- المنافسة: وجود المنافسين الذين يحتاجون لنفس المهارات يجب أن تنتظر إليه المنظمة بعين الاعتبار نظرا لتأثيره المهم على عرض الموارد البشرية.
- التطور التكنولوجي: يتأثر عرض الموارد البشرية بمستوى التكنولوجيا المستخدمة في مختلف قطاعات النشاط سواء كان ذلك من الناحية الكمية أو النوعية لأن استخدام التكنولوجيا قد يؤدي الى الغاء وظائف وتخصصات معينة، وفي المقابل قد يستحدث وظائف وتخصصات أخرى تتعلق باستخدام هذه التكنولوجيا وصيانتها.²

¹ Norhidayah et al, Op.Cit, p 8.

² Jiwaji University, Forecasting the Supply of Human Resources, Seen on : November 2, 2023, <https://bit.ly/3PMR9S4>.

• أساليب تقدير العرض من الموارد البشرية:

تتعدد أساليب تقدير العرض الداخلي من العمالة وتتمثل أهمها فيما يلي:

أ- **مخزون المهارات (الكفاءات):** عبارة عن قائمة تحتوي على ملخص يشمل معلومات عن أداء كل عامل بالمنظمة، وخلفيته التعليمية والترقيات التي حصل عليها والبرامج التدريبية التي استفاد منها وتقديرات المشرف لأدائه وقدراته واستعداده لأداء وظيفة معينة شاغرة بالمنظمة.

ب - **جداول (خرائط) الإحلال:** تعدّ من الأساليب التي يمكن اعتمادها للتنبؤ بحركة الموارد البشرية داخل المنظمة عن طريق الترقية خصوصاً بالنسبة للوظائف العليا فيها، حيث يتم من خلالها ترتيب الوظائف الإدارية المهمة التي يتوقع شغورها وتحديد الأفراد المحتملين لشغلها والفترة الزمنية التي يستغرقها ذلك.¹ تظهر أهمية هذا الأسلوب في تخطيط الموارد البشرية في تحقيقه لما يلي:

- يوفر إمكانية تحليل المعلومات عن الموارد البشرية المتوفرة وحركتها العمودية المتوقعة في المستقبل بناء على مستوى الأداء.

- دراسة إمكانية الاعتماد على التوظيف الداخلي من خلال الترقية كأسلوب لشغل المناصب الشاغرة في المنظمة.

- يوضح مدى الحاجة إلى البرامج التدريبية لتأهيل الأفراد المرشحين لشغل الوظائف، ويعطي وقتاً كافياً لذلك.

- دراسة احتمال اللجوء لسوق العمل الخارجي بسبب عدم توفر العرض من الموارد البشرية المناسبة للإحلال أو حاجتها إلى مدة أطول لا كتساب الخبرة والمهارة المطلوبة.

رغم هذه المزايا إلا أن ما يؤخذ على خرائط الإحلال هو اعتمادها على المعايير الشخصية أكثر من المعايير الموضوعية و محدودية اهتمامها بالتغيرات البيئية الداخلية والخارجية للمنظمة.

ج- **خرائط النمو الوظيفي:** وفقاً لهذه الطريقة يتم تحديد المسارات الوظيفية المقترحة التي سيتدرج ضمنها العامل وينتقل ويرتقي حتى يصل إلى الوظائف العليا، وتقيد هذه الخريطة في التعرف على جوانب الخبرة والمهارات الواجب توفرها في الشخص أثناء التدرج الوظيفي وكذا سنوات الخبرة والتدريب.

¹ مفيدة يحيوي، حنان سبع، " تخطيط الموارد البشرية بين النظري وواقع تطبيقه بالمؤسسات أثناء الإصلاحات: دراسة حالة مؤسسات المطاحن". مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، المجلد 3، العدد 2، 2014، ص 7

ثالثاً: مقارنة الطلب على القوى العاملة بالعرض

تسفر عملية دراسة الطلب والعرض من الموارد البشرية بالمنظمة عن حالتين:¹

أ- حالة التوازن : العرض = الطلب (التوازن)

ب- حالة اللاتوازن:

- العرض أكبر من الطلب = فائض (قد يكون الفائض كمياً أو نوعياً)

- الطلب أكبر من العرض = عجز (قد يكون العجز كمياً أو نوعياً) .

● **أسلوب التعامل مع الفائض:** تفرض هذه الحالة اتخاذ مجموعة من الإجراءات التي تختلف باختلاف ظروف السوق الخارجي:

- **في حالة الندرة:** كي لا تفرط المنظمة في مواردها البشرية المؤهلة التي قد يصعب توفرها مستقبلاً، فهي تحتفظ بها وتتحمل تكاليفها وتعيد استخدامها إما بإعادة تأهيلها للقيام بأعمال أخرى قد تحتاجها مستقبلاً، أو تلجأ إليها لمواجهة حالات ترك الخدمة غير المتوقعة.

- **في حالة الوفرة:** إذا كان سوق العمل الخارجي في حالة وفرة فإن المنظمة تلجأ إلى التقليل من فائض الموارد البشرية من خلال الإجراءات التالية:

- إنهاء خدمة بعض العاملين مع منحهم تعويضات تمكنهم من ممارسة عمل آخر .
- الإحالة على التقاعد وتشجيع التقاعد المبكر (مع عدم إحلال العمالة المتقاعدة).
- الاحتفاظ بالعمالة المؤقتة ذات التكلفة المنخفضة في بعض الوظائف.
- توجيه العاملين لإيجاد فرص عمل بديلة في منظمات أخرى تعاني عجزاً في العمالة.

● **أسلوب التعامل مع العجز:**

تلجأ المنظمة في هذه الحالة إلى واحد أو أكثر من البدائل التالية وحسب سوق العمالة في حالة الندرة وحالة الوفرة:

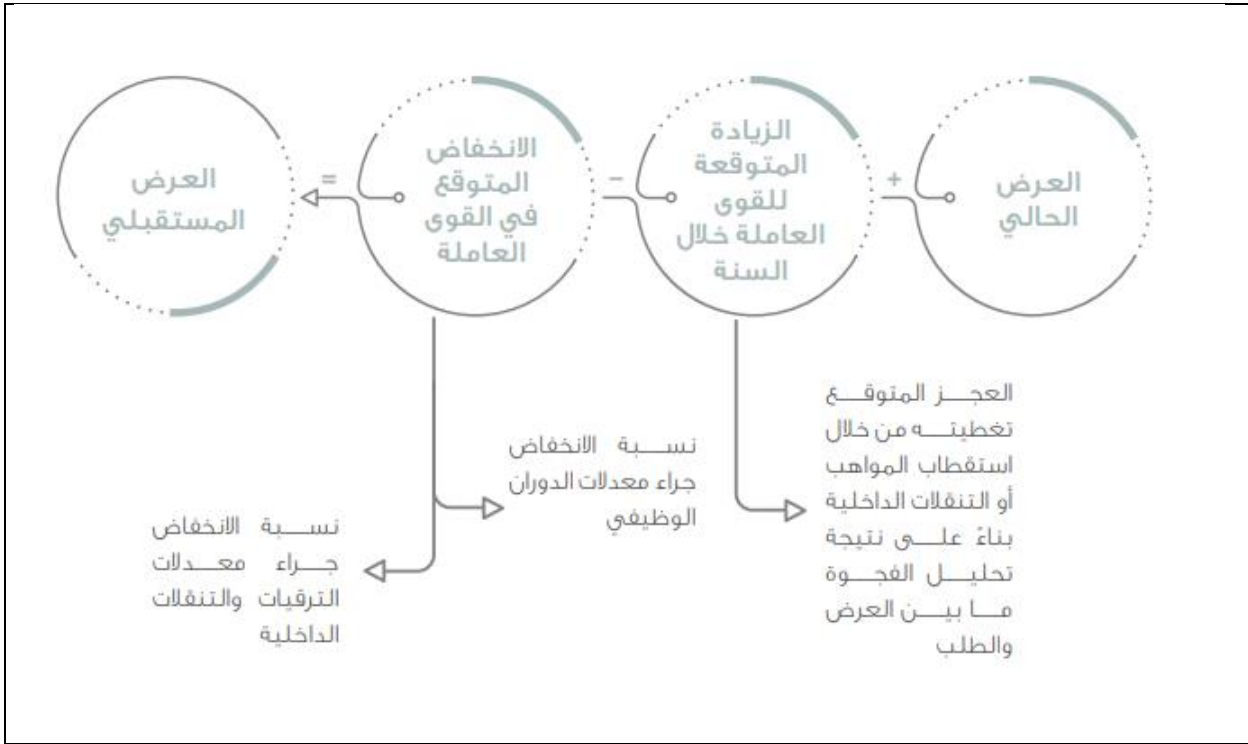
- **في حالة الندرة:** إذا كان الطلب يزيد عن العرض في سوق العمل الخارجي (ندرة) فإن المنظمة ستواجه صعوبات في تغطية العجز ، وهو ما يفرض عليها اتخاذ أحد الإجراءات التالية:

- تنشيط الاستقطاب والبحث عن مصادر جديدة للتوظيف (الجامعات ومراكز التكوين المهني..)
- تخفيض شروط التوظيف وعدم التشدد في معايير الاختيار وتعويض ذلك بالتدريب.
- استخدام العمالة المؤقتة.

¹ سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها. عمان: دار مجدلاوي، 2004، ص ص: 105، 106.

- تمديد فترة الخدمة أي إطالة سن التقاعد
 - زيادة ساعات العمل خارج أوقات الدوام.
 - رفع الأجور ومنح الحوافز التي تجذب العمالة
 - رفع مستوى زيادة إنتاجية العاملين دون زيادة عددهم وذلك بتطبيق برامج تدريبية مكثفة.
 - توسيع الوظائف بزيادة وتكثيف مهامها (مع منح مقابل للعاملين المكلفين بأدائها).
 - اللجوء الى التكنولوجيا التي يمكن أن تحل محل العاملين في أداء بعض المهام الوظيفية.
 - في حالة الوفرة: أما إذا كان العرض يزيد عن الطلب في سوق العمل الخارجي، فإن المنظمة في هذه الحالة تمتلك بدائل متعددة لاختيار أفضل الموارد البشرية التي تحتاجها.
- والشكل التالي يلخص ما ورد سابقا حول طلب وعرض الموارد البشرية:

الشكل رقم (6): طلب وعرض الموارد البشرية



المصدر: هيئة الموارد البشرية، دليل التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة. أبو ظبي: منظومة الموارد البشرية لحكومة أبو ظبي، 2020، ص 33 .

المحاضرة الثامنة : استقطاب الموارد البشرية

Attracting Human Resources

تسعى المنظمات إلى توظيف الأفراد ذوي الكفاءة العالية وفقاً لاحتياجاتها من خلال عملية الاستقطاب، وتعتبر مخرجات عملية تخطيط الموارد البشرية وبالأخص مخرجات عملية تحليل العرض والطلب في المنظمة من أهم مدخلات عملية الاستقطاب، فبعد تحديد المنظمة لاحتياجاتها من الموارد البشرية، عليها أن تعمل على جذب أكبر عدد ممكن من المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة في إطار عملية الاستقطاب، ومن ثم تصفية هؤلاء المرشحين للتوصل إلى أفضلهم ضمن عملية الاختيار، ما يعني أن الاستقطاب هو بمثابة حلقة وصل بين تخطيط الموارد البشرية و عملية الاختيار والتوظيف (*Recruiting is the art of attraction*)

وبالتالي يمكن القول أن عملية توظيف الموارد البشرية (*HR Recruiting*) تتم من خلال ثلاث عمليات أساسية هي : الاستقطاب (*Attraction*) ، الاختيار (*Selection*) ، التعيين (*Placement*)

1. مفهوم الاستقطاب وأهميته:

يعرّف الاستقطاب على أنه: " عملية ايجاد مرشحين ملائمين لشغل الوظائف الشاغرة الحالية أو المتوقعة مستقبلاً في المنظمة، أي أنه نشاط يقوم على الربط بين من يبحثون عن الوظائف ومن يعرضونها".¹ وبالتالي فجوهر عملية الاستقطاب يتمثل في زيادة فرص المنظمة في اختيار وتعيين الأفراد الأكثر كفاءة، ما يؤدي بدوره إلى تحسين الأداء في المنظمة والتوفير في نفقات التدريب وزيادة الاستقرار الوظيفي، وذلك من خلال العمليات التالية:

- تحديد وتسجيل كافة المعلومات عن الأعمال والوظائف التي تحتاج إلى قوى عاملة وذلك يتطلب الاطلاع على مواصفات وخصائص الوظائف الشاغرة ونوعية الأفراد الذين ترغب المنظمة باختيارهم وتعيينهم.

- تحديد مصادر القوى العاملة التي يمكن للمنظمة أن تلبّي احتياجاتها منها ودراسة البدائل المتاحة.

¹ محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر، 2003 ، ص 117.

- تحقيق الموازنة الأولية بين خصائص الوظيفة والمؤهلات المطلوبة في شغلها، إذ أنّ عملية الاستقطاب هي عملية ثنائية بين الفرد و المنظمة، ففي نفس الوقت الذي تبحث فيه المنظمة عن المرشحين، يبحث الأفراد بدورهم عن المنظمات الأكثر ملاءمة لهم، ما يعني أنّ الاستقطاب هو بمثابة حلقة وصل بين تخطيط الموارد البشرية و عملية الاختيار¹.

وتكتسب عملية الاستقطاب أهميتها في اسهامها في تحقيق الأهداف التالية:

- إيجاد أكبر عدد من الأفراد المناسبين لشغل الوظائف في المنظمة و تقليل عدد المتقدمين غير المؤهلين مما يخفض من تكاليف عملية الاختيار النهائي.

- الإسهام في تحقيق استقرار الموارد البشرية من خلال جذب مرشحين مناسبين للوظائف الشاغرة وبالتالي المساهمة في انخفاض دوران العمل، لأنّ سياسة الاستقطاب تركز على الحفاظ على الموظفين بعد اختيارهم وتعيينهم

- تحقيق المسؤولية الاجتماعية والقانونية والأخلاقية من خلال الالتزام بعملية البحث الصحيحة و ضمان حقوق المتقدمين المرشحين لشغل الوظائف.

2.العوامل المؤثرة على وظيفة استقطاب الموارد البشرية:

تتأثر عملية استقطاب وجذب الكفاءات في المنظمات بعوامل عدّة أهمها:

أ- **الأجور والتعويضات:** تؤثر مستويات الأجور على عدد ونوعية الأفراد المهتمين بالعمل في المنظمة، فالمنظمة التي تدفع أجور منخفضة في بداية التعيين تجد صعوبة شديدة في استقطاب الأفراد ذوي الكفاءة العالية ، في المقابل تتمتع المنظمات التي تدفع أجور عالية في بداية التعيين بقدرة أكبر على استقطاب الأفراد للترشح لشغل الوظائف الشاغرة فيها.

ب- **فرص النمو الوظيفي:** تتميز المنظمات التي توفر فرص التطوير المهني والوظيفي بجاذبية أكبر خاصة بالنسبة للأفراد من ذوي الكفاءات العالية والذين عادة ما يطمحون الى العمل في منظمات توفر لهم فرص التطور والترقي في مساراتهم الوظيفية.

ج- **سمعة المنظمة:** تؤثر صورة المنظمة بصفة عامة أو الانطباع الذهني السائد عنها لدى الأفراد على قدرتها في جذب الكفاءات، وهناك بعض العوامل التي تؤثر في سمعة المنظمة منها طريقة وعدالة

¹ أسامة كامل، محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: دار الوفاء لنيل الطابعة، 2006، ص 79.

التوظيف وظروف العمل السائدة فيها، إضافة الى طبيعة وجودة منتجاتها وخدماتها ومشاركتها في الأنشطة الاجتماعية والمحلية¹.

د- السياسات التنظيمية: تتمثل في مجموعة من الاجراءات والمتطلبات التي وضعتها المنظمة، أو تلك التي فرضت عليها بموجب القوانين والتشريعات أو المتغيرات المتعلقة بالثقافة التنظيمية السائدة، فقد تتبع المنظمات سياسة الاستقطاب الداخلي لرفع دافعية الموظفين وتحسين أدائهم، كما قد تعتمد على الاستقطاب الخارجي سعياً للحصول على خبرات جديدة ذات قيمة مضافة لا تتيحها المصادر الداخلية.

هـ- خبرة المنظمة في الاستقطاب: يعتمد استقطاب الأفراد المؤهلين على خبرة القائمين بهذه العملية وقدرتهم على تقييم جدوى كل مصدر من مصادر الاستقطاب ودرائتهم الدقيقة بمعطيات سوق العمل وأهداف المنظمة من التوظيف في المناصب الشاغرة.

و- اتجاه المنظمة : إنّ المنظمات التي لا تسعى الى التوسع يكون فيها نشاط الاستقطاب محدوداً أو منعدماً، مقارنة بالمنظمات التي تتوسع في نشاطاتها، حيث تظهر فيها الحاجة الى توظيف موظفين جدد وبالتالي تكون حاجتها الى الاستقطاب أكبر.

ز- العوامل البيئية: تؤثر هذه العوامل تأثيراً كبيراً في استراتيجية الاستقطاب ، وهي تشمل أسواق العمل ، بما تتضمنه من مستويات العرض والطلب الكلي على الموارد البشرية، وهو ما يتطلب أن تقوم المنظمة بدراسة معطيات سوق العمل من أجل تحديد الاستراتيجية والمصدر الأنسب للاستقطاب.

ح- المحددات الحكومية والنقابية: تتأثر عملية الاستقطاب بالمحددات والشروط القانونية التي تضعها الدولة للتوظيف في مجال نشاط المنظمة، كما تؤثر النقابات في هذه العملية من خلال قدرتها على الضغط والتأثير على المنظمة باستقطاب فئات محددة من الأفراد ووفق شروط معينة.

ط- المنافسة: إنّ جاذبية المنظمات المنافسة وتوفيرها لظروف عمل أو أجور جيدة، هي عوامل يمكن أن تحد وتؤثر سلباً على قدرة المنظمة في الحصول على الكفاءات.

¹ جودة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص ص: 122، 123.

3. مصادر الاستقطاب:

بعد قيام المنظمة بتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية ضمن خطة الموارد البشرية وتحديد المناصب الشاغرة من الناحيتين العددية والنوعية وتحديد شروط شغل هذه المناصب، تبدأ مرحلة البحث عن الجهات التي يمكن أن توفر الكفاءات المطلوبة، وذلك من خلال مصادر داخلية وأخرى خارجية:

3-1. المصادر الداخلية: تتمثل في الموارد البشرية المتاحة داخل المنظمة، ويمكن اللجوء لهذه المصادر في حالة الوظائف الإشرافية أو الوظائف التي تحتاج لخبرات قد لا تتوافر خارج المنظمة، ومن أهم هذه المصادر:

أ- **الترقية:** تلجأ المنظمات الى هذا المصدر في حالة الرغبة في شغل بعض الوظائف الإشرافية أو القيادية، وفي حالة القيام بهذه العملية على أسس عادلة ومعايير موضوعية، فإنّ هذا الأسلوب يحقق بعض المزايا أهمها زيادة دافعية الأفراد للعمل وتحفيزهم على العمل على رفع قدراتهم بغرض الحصول على الترقية، واشعارهم بالأمان الوظيفي وأنّ منظماتهم توفر لهم فرص الترقى والنمو في المستقبل، كما أنّ هذا الأمر يوفر للمنظمة عمالة لديها خبرات بالعمل في المنظمة.¹

ب- **النقل الوظيفي:** أي نقل الموظف من وظيفة محددة إلى وظيفة أخرى من نفس الرتبة، سواء في نفس الوحدة الإدارية أو في وحدة إدارية أخرى، وتلجأ المنظمات الى النقل الوظيفي كمصدر للعمالة عندما تكون سياسات المنظمة في إدارة الموارد البشرية قائمة على تنويع خبرات العاملين فيها، وأيضاً عندما لا تتوافر تلك الخبرات في سوق العمل الخارجي، أو بهدف احداث التوازن بين العاملين في مختلف الوحدات والمصالح الإدارية.²

ج- **الاعلان الداخلي:** تقوم المنظمات في بعض الحالات بالإعلان عن حاجتها الى موظفين في مناصب معينة من خلال النشر في لوحات الاعلانات الداخلية أو من خلال رسائل داخلية إلى مدراء الدوائر والمصالح التابعة لها.

د- **مخزون المهارات:** يستخدم هذا الأسلوب عندما يكون لدى المنظمة تصور كامل عن القدرات والمهارات المتوفرة لدى العاملين بها، حيث يتم تحديد احتياجات كل وظيفة من الخبرات والقدرات

¹ جودة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 126

² الجريوة، مرجع سبق ذكره، ص 165.

والمهارات، والرجوع إلى مخزون المهارات للبحث عنّ تتوافر فيهم تلك المهارات والقدرات، ليتم شغل الوظيفة بعد ذلك إما بالنقل أو الترقية.

هـ-الموظفون السابقون: قد تلجأ بعض المنظمات إلى إتباع سياسة توظيف الموظفين السابقين، على أساس أنهم موظفون من الداخل، و خاصة الراغبون منهم في العودة إلى العمل (بعد التقاعد)، وتلجأ المنظمات الى هذا الأسلوب بهدف تحقيق مزايا عدة أهمها توظيف أفراد على دراية بالمؤسسة وبظروف العمل فيها، إضافة الى زيادة الشعور بالولاء لها، غير أنّ ما يعاب عليها أنّها تحد من قدرة الإدارة على اختيار عناصر بشرية ذات كفاءة عالية من الخارج، أو أنّها تؤدي الى تكوين تنظيمات غير رسمية تقوم على أساس العلاقات الشخصية.¹

إنّ اعتماد المنظمة على مصادر الاستقطاب الداخلي يحقق لها بعض المزايا والإيجابيات، كما قد يسفر عن بعض الجوانب السلبية:

أ- الإيجابيات:

- الاستفادة المثلى من الكفاءات البشرية الداخلية للمنظمة، حيث يكون القائم بالاستقطاب على دراية بمخزون المهارات فيها وبكفاءات الأفراد ومستويات أدائهم وبقدرتهم على الوفاء بمتطلبات الوظائف الشاغرة.

- دراية الموظفين المرشحين لشغل الوظائف عن طريق الاستقطاب الداخلي بظروف العمل بالمنظمة، ما قد يجعلهم أكثر استعدادا وتأهيلا لأداء وظائفهم مقارنة بالموظفين الجدد.

- رفع دافعية الموظفين لتحسين مستوى أدائهم وزيادة رضاهم الوظيفي عند منحهم فرص للترقية والنمو الوظيفي عوضا عن إعطاء الأولوية للأفراد من خارج المؤسسة، وهو ما يساعد على المحافظة على الموارد البشرية الحالية وعدم تسربها .

- انخفاض تكلفة الاستقطاب الداخلي مقارنة بالاستقطاب الخارجي .

ب-السلبات:

- إمكانية الحد من فرصة حصول المنظمة على كفاءات جديدة وذات إضافة نوعية لها.

-احتمال نشوء صراعات داخلية بين الموظفين خاصة اذا كان التوظيف عن طريق الترقية، وهو ما قد يؤدي إلى انخفاض دافعتهم للعمل (خاصة بالنسبة للذين لم تتم ترقيتهم)، إلى جانب تأثيره السلبي على المناخ التنظيمي وعلاقات العمل.

¹ صلاح الدين عبد الباقي وآخرون، إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث ، 2007، ص.157

2.3- المصادر الخارجية: تتمثل في الجهات والهيئات التي تزود المنظمة باحتياجاتها من الموارد

البشرية، أي مختلف العروض الموجودة في سوق العمل، ويتم ذلك من خلال ما يلي:

أ- **التقدم المباشر للمنظمة:** تستطيع المنظمة أن تحصل على مواردها البشرية من خلال الأفراد الذين يتقدمون إليها مباشرة من خلال إيداع طلبات التوظيف المرفقة بسيرهم الذاتية، حيث تحتفظ المنظمة بهذه الطلبات، ثم تقوم إدارة الموارد البشرية بتصنيفها تبعاً للتخصصات الوظيفية، لتقوم بالاتصال بطلبي الوظائف عند الحاجة إليهم، وقد تقوم وكالات التوظيف (مكاتب التوظيف) أيضاً بهذه المهمة حيث يكون لديها عدد كبير من البيانات عن طالبي التوظيف والتي يتم الرجوع عليها عند طلب أي منظمة لموظفين من تخصصات معينة.

ب- **الإعلان:** قد تقوم المنظمة بالإعلان عن حاجتها من الموارد البشرية في الصحف اليومية والمجلات والدوريات المتخصصة، وفي هذه الحالة ينبغي عليها أن تختار وسيلة الإعلان التي تناسب الوظيفة المطلوب شغلها، فمثلاً في حالة الوظائف التي لا تحتاج إلى تخصصات نادرة يمكن الإعلان في الصحف اليومية الأكثر انتشاراً والتي تصل إلى أكبر عدد من الأفراد، أما في حالة الوظائف المتخصصة النادرة فقد تلجأ المنظمة إلى الإعلان في المجلات والمواقع الإلكترونية المتخصصة بحيث تضمن المنظمة وصول تلك الإعلانات إلى المهتمين بالأمر، ورغم أن الإعلان يعتبر من الوسائل المكلفة، إلا أنه لا يزال من الوسائل الأكثر استخداماً في الواقع العملي.¹

ج- **وكالات التوظيف :** هي عبارة عن مكاتب متخصصة تؤدي دور الوسيط بين المنظمات وسوق العمل، حيث يتقدم الراغبون في الحصول على وظائف ليتم توجيههم إلى الوظائف الملائمة في المنظمات التي أعلنت عن وجود مناصب شاغرة لديها عن طريق هذه المكاتب.²

ويوجد ثلاث أنواع من وكالات ومكاتب التوظيف:

- **وكالات أو مكاتب عامة:** وهي مكاتب حكومية تديرها الحكومة وتشرف عليها، تهدف أساساً إلى إيجاد فرص عمل في مجالات أو قطاعات معينة، حيث يتم تسجيل طالبي التوظيف على مستوى هذه المكاتب، ومن ثم اعداد قوائم بكامل بياناتهم وخبراتهم ليتم استدعائهم في حالة توفر مناصب مناسبة لهم، أما بالنسبة للأفراد الذين لم يتم إيجاد عمل مناسب لهم، فتصرف لهم في بعض الدول "إعانات أو منح بطالة" (كما هو الشأن في بعض الدول الأوروبية وحتى في الجزائر).

¹ زايد، مرجع سبق ذكره، ص 262.

² نفس المرجع، ص 264.

-**المكاتب الخاصة:** يديرها متخصصون في جذب واستقطاب العمالة واختيارها، 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، كما تقوم هذه المكاتب أيضاً باستقطاب العمالة من خلال الإعلان بالصحف والمجلات والدوريات المتخصصة.

- **مكاتب التوظيف الافتراضية:** هي عبارة عن مواقع على شبكة الإنترنت تخص وكالات التوظيف، وعادة تشترك فيها المنظمات من خلال دفع رسوم سنوية أو رسوم حسب نوع الخدمة، حيث تتلقى وكالات التوظيف طلبات راغبي التوظيف، ومن ثم تعمل على إدراج سيرهم الذاتية على موقعها، لتطلع عليها المنظمات التي تقوم باختيار العاملين من هذه السير الذاتية.

د- **الجامعات والمعاهد المتخصصة:** تقوم بعض المنظمات بإرسال مندوبين من طرفها إلى المدارس والجامعات للتعرف على الطلبة المتميزين المقبلين على التخرج، ثم توجيههم إلى هذه المنظمات وتعريفهم بها وبالمزايا التي توفرها لديهم بهدف خلق الرغبة لديهم للالتحاق بهذه المنظمة بعد التخرج.

هـ- **معارض التوظيف (Fairs Jobs) :** تهتم الكثير من المنظمات والشركات الكبيرة بإقامة أو الاشتراك في معارض التوظيف سعياً للحصول على أفضل الكفاءات في سوق العمل من خريجي الجامعات وغيرهم من طالبي الوظائف، وقد تقيم بعض الجامعات أحياناً معارض توظيف وتدعو إليها منظمات معروفة بغرض تسهيل إيجاد فرص العمل لخريجها لاسيما المتميزين منهم.

و- **مؤسسات البحث عن مدراء تنفيذيين (Firm Search Executive):** غالباً يتم العثور على المرشحين للوظائف وتوظيفهم من قبل مديري التوظيف أو موظفي الموارد البشرية أو متخصصي التوظيف الداخليين، ولكن قد تلجأ المنظمات إلى شركات البحث التنفيذية، وهي طريقة معروفة لاستقطاب الموظفين لشغل وظائف عالية المستوى، ويسمى المختصون الذين يقومون بهذه العملية في هذه الشركات " Headhunters "، بمعنى " الباحثون عن الكفاءات " وهم مختصون في تقديم خدمات التوظيف نيابة عن صاحب العمل خاصة في الشركات الدولية.¹

ز- **الاستقطاب الإلكتروني:** في هذه الحالة يتم الإعلان عن المناصب الشاغرة بالمنظمة إما من خلال موقعها الإلكتروني أو عبر مواقع متخصصة في ذلك.

¹ Will Kenton, What is a Headhunter? What They Do and How They Are Paid? <https://bit.ly/4cFTOH4>, Published on : November 11, 2022, Seen on: November 23, 2023.

د- النقابات العمالية: تساهم النقابات العمالية في تزويد المنظمات بالموارد البشرية لاسيما في بعض الدول التي تتحكم فيها النقابات في المعروض من العمالة في مهنة ما خاصة في بعض الوظائف التنفيذية من خلال الاتفاق بين النقابة وأصحاب الأعمال على أن يتم التعيين من بين أعضاء النقابة.

ط- المنظمات المهنية: تقوم بعض المنظمات المهنية بتأهيل أعضائها للعمل في مجالات معينة، اذ تقوم بتدريبهم وتأهيلهم ومنحهم شهادات وتراخيص للعمل في مجالات محددة (كجمعيات المحاسبين والمراجعين، وغيرها من الجمعيات في بعض الدول في أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية). كما هو الشأن بالنسبة لمصادر الاستقطاب الداخلي، قد يسفر اللجوء الى المصادر الخارجية عن نتائج إيجابية أو سلبية:

أ- الإيجابيات:

- اتساع وعاء العرض من الموارد البشرية بما يتيح للمنظمة فرصا أكبر للاختيار، خلافا لما هو الحال عند الاقتصار على المصادر الداخلية في الاستقطاب.

- المساهمة في تجديد مخزون المهارات بالمنظمة من خلال استقطاب وتوظيف أفراد ذوي رؤى وأفكار جديدة تفيد المنظمة.

ب- السلبيات:

- قد يحتاج الأفراد المستقطبون لوقت معتبر للتأقلم مع ظروف العمل بالمنظمة.

- قد يؤدي لجوء المنظمة الى الاستقطاب الخارجي لشغل الوظائف (لا سيما بعض الوظائف النوعية) الى حدوث احباط لدى العاملين بها، خاصة الأفراد الذين يشعرون بأنهم مؤهلون لتولي هذا المنصب أو القيام بأدائه¹.

4. بدائل الاستقطاب:

بالإضافة الى المصادر الداخلية والخارجية للاستقطاب الذي ينتهي بتوظيف الموظفين المختارين لشغل المناصب الشاغرة في المنظمة، قد تلجأ المنظمات ولاعتبارات متعددة الى مصادر أخرى بديلة أهمها ما يلي:

¹ راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية : رؤية مستقبلية. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2000. ، ص109

أ- العمل الإضافي **Overtime work** : يقصد به زيادة ساعات العمل خارج أوقات العمل الرسمية مقابل زيادة مالية، ويعد العمل الإضافي أحد الأساليب المستخدمة لتلبية حاجة المنظمة إلى جهود إضافية في العمل، وهو يصلح في حالات وجود ضغط وكثافة في العمل، ما يدعو إلى الاستعانة بهذا الأسلوب (كفترة إعداد الميزانيات السنوية في نهاية السنة وفترة التحول من نظام إلى آخر في العمل).

ب- العمالة المؤقتة: **Workers Temporary** يمكن للمنظمة استخدام عمالة مؤقتة لتلبية احتياجاتها الظرفية من الموارد البشرية، ومن مزايا هذا الأسلوب الحصول على عمالة بتكلفة أقل سواء من ناحية الأجور أو من ناحية المزايا الأخرى، إلا أن من أهم مساوئ هذا الأسلوب عدم وجود الانتماء التنظيمي لدى العمالة المؤقتة، ما يؤثر سلباً على التزامها في العمل.*

ج- تأجير العمالة **Employee Leasing** : تلجأ المنظمات إلى هذا الأسلوب لمقابلة احتياجاتها المؤقتة للعمالة (وجود أعمال أو مشاريع مؤقتة) ، ويتم ذلك من خلال مكاتب مختصة توفر للمنظمة أفراد مدربين وفقاً لحاجتها ، مع تجنب الآثار المترتبة عن التوظيف الدائم والمتمثلة في المعاشات والتأمينات وغيرها من الامتيازات المترتبة عن ذلك، إضافة إلى تجنب حدوث الفائض بعد انتهاء المشروع أو النشاط الذي تم التوظيف لأجله .¹

د- العاملون بالتوقيت الجزئي **Part – time workers**: يتم ذلك من خلال ادماج عاملين في المنظمة بتوقيت جزئي، أي بمجموع ساعات عمل أسبوعي أقل من مجموع ساعات عمل العادي، وبالتالي تكون أجورهم أقل، ويتم توظيفهم عادة بشكل مباشر في بعض الوظائف التنفيذية.

* توجد في العديد من الدول مؤسسات ووكالات مختصة في العمل المؤقت (Entreprises de travail / Agences d'intérim) temporaire ، وفي هذه الحالة يرتبط العامل المؤقت بالمنظمة بعقد خاص بمهمة (le contrat de mission) الذي يحدد ساعات العمل وشروطه وأجره. أنظر:

Blanger L., et Autres, **Gestion des Ressources Humaines**. Paris :Ed ESKA, 1991, p 76.

¹ عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية . الإسكندرية: الدار الجامعية الجديدة للنشر، 2002، ص 168.

المحاضرة التاسعة: الاختيار والتعيين

Employee Selection and Placement

ترتبط عملية الاختيار بالوظائف السابقة لإدارة الموارد البشرية، إذ تأتي بعد عمليتي تخطيط الموارد البشرية وعملية الاستقطاب من أجل الوصول الى توظيف أفضل وأنسب الأفراد المترشحين لشغل الوظائف.

1. مفهوم الاختيار ومعايير:

تعرف عملية الاختيار بأنها العملية التي يتم بمقتضاها تقوم إدارة الموارد البشرية بانتقاء أفضل المتقدمين لشغل وظيفة معينة من حيث درجة تأهيلهم وصلاحياتهم لأداء تلك الوظيفة لتعيين أنسبهم، فعملية الاختيار تهدف أساساً الى تحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة وبين مؤهلات وخصائص الفرد المتقدم لشغلها وفقاً لمعايير الاختيار المحددة سلفاً.¹

اذن الاختيار هو تلك العملية التي تسمح للمنظمة بتعيين أفضل الأفراد لشغل الوظيفة الشاغرة من أجل تحسين الأداء وتحقيق أهداف المنظمة، وهي تتضمن إصدار حكم ليس على مقدم الطلب ولكن على مدى الملاءمة بينه والوظيفة من خلال النظر في المعرفة والمهارات والقدرات والخصائص الأخرى المطلوبة والتي تمثل في مجموعها معايير للاختيار والمفاضلة بين المترشحين وترتيبهم. وتعتبر معايير الاختيار عن تلك الخصائص والمواصفات التي يجب توافرها في المتقدم لشغل الوظيفة بمستوى معين (أو بنسبة معينة)، وهذه الخصائص والمواصفات تكون مستمدة من تحليل الوظائف بغرض الحصول على مستويات عالية من الأداء. وهذه المعايير يتم تجميعها في خصائص معينة مثل التعليم والخبرة والصفات الجسمانية والشخصية والمعرفة السابقة بالشخص المرشح للوظيفة، وتتمثل أهم هذه المعايير فيما يلي:²

¹ زايد، مرجع سبق ذكره، ص 269

² Government of Alberta, "Hiring Manager's Guide to Staffing : 10 Steps to Find the Right Fit for your Team", **Alberta's Public Service**, 2023, p p : 20,21.

أ-مستوى التعليم: تتطلب كل وظيفة من الوظائف مستوى علميا معيناً، يتم تحديده ابتداءً في بطاقات تصنيف الوظائف، ويتم تضمينه كشرط للترشح ضمن اعلان الاستقطاب (تحديد نوع المؤهل الدراسي أي مستوى التعليم والتخصص الدراسي).

ب- الخبرة السابقة: قد تشترط بعض المنظمات وجود خبرة سابقة لدى المترشحين لشغل الوظائف المعلن عنها، باعتبار أن هذه الخبرة السابقة قد توفر مستوى أداء جيد.

ج- الصفات البدنية (الجسمانية): تتطلب بعض الوظائف صفات جسمانية معينة، (كما هو الحال مثلاً بالنسبة لشركات الطيران والسياحة).

د-الصفات الشخصية: تشير إلى نمط شخصية الفرد والتي يحتمل أن تؤثر على سلوكه الوظيفي والتزامه وأدائه، وتقوم بعض المنظمات بإجراء اختبارات للشخصية، للتأكد من توافر خصائص أو صفات شخصية معينة تتناسب مع الوظيفة التي سيلتحق بها الفرد، فموظفو العلاقات العامة، وموظفو الاستقبال مثلاً يجب أن يتوفروا على قدرات ومهارات عالية وأن لا تكون لديهم ميول إلى العزلة والانطواء.

2.مراحل عملية الاختيار:

تتم عملية الاختيار باتباع مجموعة من الإجراءات والخطوات التي يمكن أن تختلف من منظمة إلى أخرى (بعض الخطوات التي يتم تنفيذها والتي تعتبر ضرورية من قبل إحدى المنظمات يمكن أن يتم تخطيها من قبل منظمة أخرى) ، وذلك تبعاً لاعتبارات تتمثل فيما يلي:

- طبيعة المنظمة (حكومية أو خاصة).
- نوعية العمل في المنظمة وقطاع نشاطها (انتاجي / خدمي).
- عدد الأفراد المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة في اطار عملية الاستقطاب.¹

أولاً-دراسة طلبات العمل: يتم تجميع طلبات الترشح المقدمة ضمن عملية الاستقطاب ليتم تصنيفها ودراستها دراسة مبدئية بعد ادراجها في قائمة موحدة تتضمن المعلومات المتعلقة بالمترشحين (المستوى التعليمي، المؤهلات ، الخبرة، المهارات ...).

ثانياً-اعداد قائمة مختصرة للمترشحين(Short-listing): بعد دراسة معلومات المترشحين المقدمة ضمن القائمة الموحدة يتم استخراج قائمة مختصرة تقتصر على المترشحين الأكثر ملاءمة للوظيفة بعد استبعاد من لا تتوفر فيهم الشروط الدنيا اللازمة لشغل الوظيفة.

¹ عقيلي، إدارة الموارد البشرية: بعد استراتيجي، مرجع سابق، ص 351.

ثالثا -الاتصال بالمرشحين المقبولين ضمن القائمة المختصرة: يتم التواصل مع المترشحين الذين تم قبول ملفاتهم لاستكمال بعض الإجراءات لإجراء المقابلة المبدئية واستكمال الإجراءات اللاحقة في حالة قبولهم.¹

رابعا -المقابلة المبدئية: يتم إجراء هذه المقابلة للتأكد من بعض الأمور التي لا يمكن معرفتها من خلال المعلومات المتضمنة في الوثائق المقدمة (لاسيما بعض الجوانب السلوكية المتعلقة الشخصية)، وتعد بعض المنظمات نماذج تتضمن عناصر للتقييم، إذ يتم منح درجات لكل عنصر من عناصر التقييم لمساعدتها في اتخاذ قرار بشأن المترشحين الذين سيتم قبولهم لاستكمال إجراءات الاختيار.

وتتنوع المقابلات حسب الهدف منها، ويمكن الإشارة الى أهمها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (3): أنواع مقابلات التوظيف

نوع المقابلة	نوع الأسئلة	الاستخدامات
غير المحددة	عدد قليل من الأسئلة غير المبنية على تحضير سابق، يتم تحديدها أثناء إجراء المقابلة.	تستخدم غالبا في مقابلة المرشحين لشغل المناصب الإدارية العليا ، أو عند الرغبة في إعطاء المترشح فرصة للتحدث عن نفسه.
المحددة	قائمة أسئلة معدة مسبقا ولكل منها تقييم نسبي،	تستخدم في الحالات التي يكون فيها عدد المترشحين كبيرا، وبالتالي يمكن المقارنة بينهم وفقا لإجاباتهم عن الأسئلة المطروحة ومن ثم استبعاد غير المؤهلين لاستكمال المراحل اللاحقة.
المختلطة	تتضمن عددا من الأسئلة المعدة مسبقا وأخرى غير محددة.	مناسبة في الحالات التي ترغب فيها المنظمة في المقارنة بين المترشحين

¹ جودة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 163

		مع إتاحة الفرصة لهم لإضافة أي معلومات تتعلق بهم وبقدراتهم،
السلوكية	أسئلة عن مواقف افتراضية يطلب من المترشح توضيح كيفية التصرف في حالة تعرضه لها.	تستخدم بغرض اختبار قدرات الفرد المنطقية ومهاراته التحليلية وطريقته في حل المشاكل في ظروف مختلفة.
الضغوط	تتضمن مجموعة من المواقف الصعبة غير المتوقعة بهدف إثارة ردود أفعال المترشح.	تستخدم لمعرفة ردود أفعال المترشح تجاه مواقف معينة (خاصة في الحالات المتعلقة بالتعامل مع الجمهور أو حل مشكلات العاملين أو العمل تحت ضغوط معينة)

المصدر، بتصريف من: زايد، مرجع سابق، ص 276

خامسا - اختبارات التوظيف: تستخدم هذه الاختبارات كوسيلة لتحديد مدى توافر المعارف والمهارات اللازمة لأداء الوظيفة في المتقدمين لشغلها ، وهي تأخذ شكل الاختبارات الكتابية أو الاختبارات التطبيقية، أو اختبارات التشغيل والأداء (يتحدد نوع الاختبار تبعا للمتطلبات والمهارات المراد فحصها)¹، ومهما كان نوع الاختبار فهو يتضمن إجراءات قياسية تمكن من قياس الإجابات أو الأداء، والاختلافات في النتائج تمثل اختلافات في القدرات والسلوك، ومن أهم أنواع الاختبارات ما يلي:

أ- **اختبارات الذكاء Intelligence tests** : تهدف إلى تحديد مستوى ذكاء المرشح للوظيفة ومقارنته بالمستوى المطلوب توفره في من يشغل الوظيفة، فالكثير من الوظائف في المستويات الإدارية العليا تتطلب مستوى معيناً من الذكاء يتعلق بطبيعة المهام الممارسة في هذا المستوى، وتوجه للمرشح للوظيفة أسئلة تتعلق بالقدرات الذهنية من ملاحظة وتحليل وتصور . (وهي تتضمن اختبارات الإدراك cognitive test ، اختبارات المعرفة knowledge perception test ، القدرة على الإبداع ... creative ability test)²

¹ زايد، مرجع سبق ذكره، ص 272.

² عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة : بعد استراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 331-333.

ب- اختبارات الأهلية والانجاز **Achievement tests** : يتم تصميمها للتنبؤ بإمكانية قيام الفرد بعمل أو مهمة يمكنها أن تغطي بعض المجالات مثل الكفاءة العقلية والكتابية واليدوية ، وقد تكون على شكل اختبارات فردية موثوق بها، أو مجموعة من الاختبارات مثل تلك التي تم تطويرها من قبل المعهد القومي البريطاني لعلم النفس الصناعي لاختيار الحرفيين.

ج- اختبارات الاستعداد: **Tests Aptitude** : هي أداة مصممة لقياس مدى جاهزية الفرد للتعلم ما يدل على قابليته للتطور وتحسين أدائه الوظيفي مستقبلاً، حيث يطلب من المترشحين توضيح بعض الأفكار حسب فهمهم وفي المواضيع التي تحتاجها وظائف معينة.¹

د-اختبارات الشخصية **Personality Tests** : يهدف هذا النوع من الاختبارات إلى الكشف عن جوانب شخصية الفرد لمعرفة مدى ملاءمتها لطبيعة الوظيفة، ورغم صعوبة تحديد هذه الجوانب بدقة ، إلا أن هذه الاختبارات تسعى إلى التعرف على أهم الخصائص الشخصية المؤثرة على أداء الوظيفة مثل الأمانة والنزاهة والالتزام (هناك أنواع كثيرة من هذه الاختبارات).²

هـ-اختبارات الاهتمامات **Interests tests** : تكشف اختبارات الاهتمامات عن ميول وتطلعات الأفراد، إذ تهدف إلى تحديد إمكانية انسجام الفرد في وظيفة معينة، وهناك الكثير من الاختبارات في هذا المجال من أهمها اختبار الميول المهنية لمينيسوتا **Inventories Interest Vocational Minnesota** ، وهو استبيان مقنن يستدعي مجموعة واسعة من الأوصاف الشخصية لإعطاء قياس كمي لمستوى التوافق الانفعالي لدى الفرد وتقييم التكيف العام لشخصيته.³

سادساً -الاختيار الفعلي **Selection**: يتم ترتيب المرشحين حسب تأهيلهم واختيار الأفضل بينهم وفقاً لدرجة الاستحقاق وتوافر المعايير المطلوبة لشغل الوظيفة .⁴

¹ Babu Karan Charles , Oluoch Mercy Florah, A Critical Review of Literature on Employment Selection Tests , **Journal of Human Resource and Sustainability Studies**, 2021, 9, p 456

² Ahmed Remaida et al., The use of personality tests as a preemployment tool: A comparative study, **SHS Web of Conferences**, No. 119 (2021), pp: 2-5.

³ شريفة بوشي، " دراسة صدق وثبات اختبار مينسوتا المتعدد الأوجه للشخصية". **مجلة الخلدونية**، المجلد 9، العدد 2، 2016، ص 323

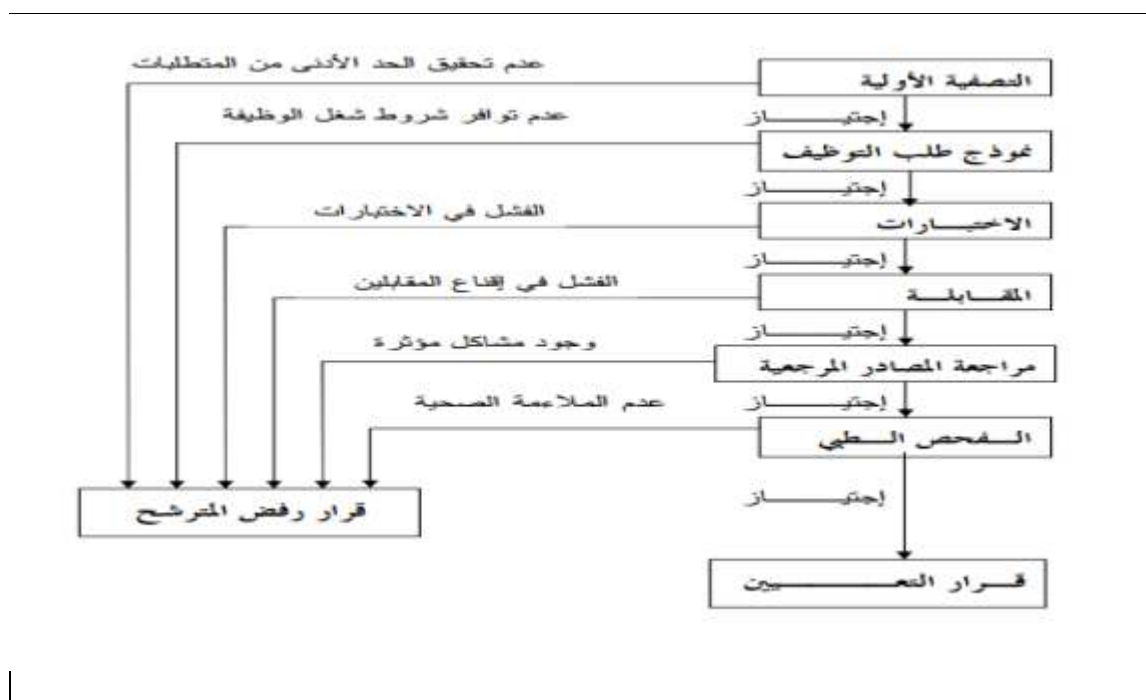
⁴ Babu Karan Charles , Oluoch Mercy Florah Op.Cit, p 466

سابعا- الفحص الطبي Medical Cheek : تخضع الكثير من المنظمات المرشحين للتعيين في وظائف دائمة للفحص الطبي، للتأكد من خلو المرشح من مشاكل صحية معينة تحول دون قدرته على أداء وظيفته بالشكل المطلوب.

ثامنا - التعيين Placement : يمثل التعيين المرحلة النهائية من اتخاذ قرار التوظيف، فبعد استيفاء المترشحين للاختبارات المقررة والتأكد من سلامتهم الصحية، تقوم إدارة الموارد البشرية بإعداد الوثائق الرسمية لإصدار قرار التعيين، لتبدأ بعدها فترة التجريب لمدة معينة (قد تتحدد بسنة من تاريخ تنصيب الفرد في منصبه) ، قد تنتهي اما بالتعيين في حالة ثبوت جدارته لشغل المنصب ليصبح موظفا دائما ، كما يمكن للمنظمة أن تستغني عن خدماته في الحالة العكسية.¹

والشكل التالي يوضح مراحل وإجراءات عمليتي الاختيار والتعيين:

الشكل رقم (6) : مراحل الاختيار والتعيين



المصدر: بتصريف من: منظمة العمل الدولية، نظام إدارة الموارد البشرية: دليل تدريبي وتطبيقي للشركات. القاهرة: مكتب منظمة العمل الدولية، 2016، ص 25

¹ Enoch Gembu Stephen et al., "Recruitment, Selection and Placement of Human Resource in International Civil Service Commission , **International Journal of Sciences: Basic and Applied Research** , Volume 48, No 4, 2021, p 192

المحاضرة العاشرة: تدريب الموارد البشرية

Human Resources Training

1. مفهوم التدريب وأهميته:

تعرفه الجمعية الأمريكية للتدريب والتنمية (ASTD) : *American Society for Training and Development* : " التدريب تخصص فرعي من تخصصات حقل إدارة الموارد البشرية في المنظمات ، يهتم بتجديد وتطوير الكفاءات الرئيسية للقوى البشرية من خلال التعلم المخطط ، ما يساعد الأفراد على أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية بفاعلية " .¹

ويعرفه " آرمسترونغ " (*Armstrong*) بأنه : " التجديد النظامي والمخطط للسلوك من خلال أحداث تعليمية ، برامج وتعليمات تمكّن الأفراد من تحقيق مستويات من المعرفة والمهارة والكفاءة التي يحتاجونها لتنفيذ أعمالهم بكفاءة " .²

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أنّ التدريب نشاط يهدف الى اكساب الأفراد معارف أو مهارات أو اتجاهات وسلوكيات جديدة أو تعديل مهارات وسلوكيات قائمة لمقابلة احتياجات وظيفية معينة في الحاضر أو المستقبل من أجل تحسين مستويات أدائهم وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة .

للتدريب أهمية بالغة سواء بالنسبة للمنظمة التي توفره أو بالنسبة للموظفين الذين يستفيدون منه ، فهو استثمار مشترك بين الطرفين (*Co –investissement*) .

أ- أهمية التدريب بالنسبة للمنظمة :

يقول " ميشال كروزى " (*Michel Crouzier*) أنّ " الاستثمار في الموارد البشرية أكثر صعوبة من الاستثمارات الأخرى ، لكن في حالة النجاح فإنه الأكثر مردودية " ³ ، ويمكن الإشارة الى العوائد والفوائد المتأتية من تطبيق البرامج التدريبية الفاعلة بالنسبة للمنظمة ضمن النقاط التالية :

¹ عبد الله سعد الدين خليل ، إدارة مراكز التدريب . القاهرة : مجموعة النيل العربية ، 2007 ، ص 21.

² مايكل آرمسترونغ ، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية (ترجمة: ايناس الوكيل) . القاهرة : مجموع النيل العربية ، 2008 ، ص 137.

³ عبد الله إبراهيمي ، حميدة المختار ، " دور التكوين في تثمين وتنمية الموارد البشرية " . مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة بسكرة ، العدد (07) ، فيفري 2005 ، ص 9.

- تحسين الأداء الوظيفي وزيادة الإنتاجية، إذ أنّ إكساب الموظفين المعارف والمهارات اللازمة لأداء وظائفهم يساعدهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة مع تقليص الوقت الضائع والموارد المادية المستخدمة في الإنتاج وتقليل الأخطاء، وهذا يؤدي الى تحسين ما تقدمه المنظمة من سلع أو خدمات من الناحية الكمية والنوعية على حد سواء .¹

- تقليل الحاجة إلى الإشراف، حيث أنّ زيادة معلومات الموظفين تمكنهم من أداء مهامهم الوظيفية دون الحاجة المتكررة إلى توجيهات الرئيس المباشر ، وهذا ما يوفر للمشرفين الوقت للقيام بأعمال أخرى .

- تزويد المنظمات بالكفاءات البشرية بشكل مستمر عن طريق تحسين عناصرها لتناسب مع المتطلبات القائمة ، و تأهيل الموظفين لشغل وظائف أعلى مستقبلا بدلا من اللجوء إلى المصادر الخارجية للحصول على هذه الكفاءات وبالتالي المساهمة في الاكتفاء الذاتي للمنظمة في هذا المجال .

- تنمية الاتجاهات الإيجابية لدى الموظفين نحو وظائفهم والمنظمة وزيادة الولاء التنظيمي .

- غرس أخلاقيات عمل وسلوكيات جديدة وطرق التفكير السليم الأمر الذي يخلق مناخا جيدا في العمل.

- تحقيق التوافق الدائم بين مهارات وقدرات الموظفين وبين التغيرات البيئية المستمرة ومتطلبات الوظيفة.

- تخفيض نسبة دوران العمل * ، حيث أنّ التدريب السليم يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لدى المتدربين وتحفيزهم على الإنجاز والتمسك بالعمل.

-رفع قدرة المنظمة على مواجهة تحديات البيئة الداخلية والخارجية .

ب- أهمية التدريب بالنسبة للموظفين:

يحقق التدريب فوائد عديدة للموظفين أهمها :

- تهيئة الفرص أمام الموظفين لاكتساب معارف ومهارات جديدة واثراء مساراتهم الوظيفية .

¹ عباس صلاح، إدارة الازمات في المنشآت التجارية . الإسكندرية ، مؤسسة شباب الجامعة ، 2004، ص 187.

* يقصد بدوران العمل (labor turnover) الانفصال الاختياري للعامل عن العمل، وهو يشير الى حركة القوى العاملة دخولا إلى المنظمة وخروجها منها ، ومدى هذه الحركة يدل على مدى استقرار قوة العمل ، فالحركة الزائدة غير مرغوبة ومكلفة في ذات الوقت ، و معدل دوران العمل هو نسبة عدد حالات الانفصال خلال فترة زمنية معينة الى متوسط عدد أفراد القوى العاملة بالمنظمة خلال نفس الفترة . لمزيد من التفاصيل حول أسباب ظاهرة دوران العمل وآثارها على المنظمة ، اطلع على : خديجة حريق ، فتحي أزري ، " معدل دوران الأفراد المتدربين وتكلفة الاستثمار في التدريب : دراسة تطبيقية - اتصالات الجزائر " . مجلة التنظيم والعمل / المجلد (5) ، العدد (1) ، مارس 2016 .

- توطيد علاقة الموظفين بالمنظمة وزيادة الرضى الوظيفي، لأنّ التدريب يعكس اهتمام المنظمة بموظفيها وسعيها لتطويرهم .
- يساعد الموظفين على الإنجاز وتحقيق الثقة بالنفس، ويبعد القلق و التوتر الناجمان عن النقص في المعرفة بالعمل أو قلة المهارات .
- يسهل على الموظفين التعامل مع وظائفهم و التكيف معها ، ويرفع من قدراتهم على حل المشاكل التي تواجههم في بيئة العمل .
- مساعدة الأفراد على الانفتاح على و إيجاد فرص الاتصال وتبادل الخبرات مع الغير من خلال البرامج التدريبية التي تجمع موظفين من منظمات مختلفة .

2.محددات التدريب الإداري :

لا يمكن دراسة التدريب الإداري بمعزل عن البيئة التي توجد فيها المنظمة باعتباره نظاما فرعيا لها ، فالنشاط التدريبي يتأثر بعدد من العوامل الداخلية والخارجية والتي تحدد كثافته وأساليبه ونوعيته ومكانه وزمانه ، وأهم هذه العوامل ما يلي :¹

- أ- **الموارد البشرية والمالية المتاحة للمنظمة :** تحتاج البرامج التدريبية الى ميزانية لتغطية تكاليفها، فمحدودية الموارد المتعلقة بالتدريب (سواء مخططين ، مدربين ، موارد مالية ...) من شأنه أن يحد من الأنشطة التدريبية في المنظمة سواء من الناحية الكمية أو النوعية.
- ب- **حجم المنظمة وطبيعة نشاطها :** حاجة المنظمات الكبيرة وذات العمالة الكثيفة والأنشطة المعقدة الى التدريب أكبر من المنظمات الصغيرة ، لذلك تخصص المنظمات الكبيرة إمكانيات معتبرة لهذه العملية سواء كانت بشرية أو مادية .
- ج- **الحاجة الى التدريب :** الأساس أنّ التدريب في المنظمة لا يتم إلا بوجود حاجة الى ذلك باعتباره وسيلة وليس غاية في حد ذاته ، وبالتالي يجب أن يتماشى نوع البرنامج التدريبي وأساليبه وهذه الحاجة.
- د- **المنافسة الخارجية :** المنظمات التي تعمل في بيئة تنافسية تحتاج الى تدريب موظفيها أكثر من المنظمات التي تعمل في بيئة احتكارية.

¹ راوية حسن ، مدخل استراتيجي لتنمية وتخطيط الموارد البشرية . الإسكندرية : الدار الجامعية 2001 ، ص 283.

3. أنواع التدريب :

يمكن تصنيف التدريب الى عدة أنواع وفقا لعدد من الأسس هي :

أ- **التدريب من حيث الأهداف** : تختلف البرامج التدريبية باختلاف أهدافها و يمكن أن ندرج هذه الأهداف ضمن ما يلي :

- **تجديد المعلومات**: نظرا للتغيرات والتطورات الحاصلة في بيئة المنظمة ، فإن الموظفين بحاجة مستمرة الى تجديد معارفهم ، اذ كلما تقادمت المعارف وجب وجود برنامج تدريبي يتماشى و هذه التطورات من أجل تكييف الموظفين وإحاطتهم بكل جديد في ميدان وظائفهم وتدريبهم على الأساليب الحديثة والتطبيقات والأنظمة المستحدثة فيها من أجل تمكينهم من أداء أعمالهم بمرونة وكفاءة .

- **اكتساب المهارات** : وذلك عن طريق تزويد الموظف بالطرق المستحدثة والأساليب العملية المثلى لتحسين أدائه.

- **تكوين الاتجاهات** : يركز على الجوانب السلوكية بهدف تنمية الاتجاهات الإيجابية والحد من تأثير الاتجاهات السلبية التي تؤثر على مستوى الأداء .¹

- **التدريب بغرض الترقية و النقل** : الترقية تعني نقل الموظف من رتبة الى رتبة أعلى ، وتتضمن مهام غير تلك التي يمارسها في رتبته الحالية ، وهو ما يتطلب تزويده بمعارف ومهارات تتناسب والرتبة التي سيرقى أو سينقل إليها .

- **التدريب التأهيلي أو التحويلي** : يؤدي ادخال التكنولوجيا والتقنيات الجديدة في بعض المنظمات الى إحلال الآلات والأجهزة محل الأفراد ، ما يفرض إعادة تأهيلهم لممارسة وظائف أخرى غير تلك التي كانوا يقومون بها.

ب- **التدريب من حيث التوقيت** :

ينقسم التدريب حسب توقيته إلى ثلاثة أنواع :

- **التدريب قبل بداية العمل (التدريب الإعدادي)** : يتم لإعداد المتدربين وتحضيرهم لممارسة وظيفة معينة ، ويمكن أن يكون في مقاعد الدراسة أو من خلال بعض المؤسسات أو المعاهد المتخصصة في التدريب قبل التوظيف ، و هو يتطلب عادة مدة زمنية أطول من برامج التدريب أثناء الخدمة.

¹ الطاهر مجاهدي ، " فعالية التدريب المهني وأثره على الأداء " . أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة قسنطينة ، 2008-2009، ص 50.

- **التدريب بعد التعيين مباشرة :** ويشمل كل أنواع التدريب التي تتم بعد التعيين في الوظيفة مباشرة، و المتدرب في هذا النوع من التدريب إما أن يكون جديدًا على العمل بصفة عامة كخريج الجامعة الذي لم يدخل ميدان العمل من قبل، أو أن يكون منتقلا من وظيفة سابقة الى وظيفة جديدة ليس لديه خبرة فيها ما يستدعي تدريبه على أدائها.

- **التدريب أثناء الخدمة :** يشمل كل أشكال التدريب التي يستفيد منها الموظفون بعد تثبيتهم الى غاية انتهاء مسارهم الوظيفي ، ويقدم في عدة حالات كانهخفاض مستويات الأداء أو ظهور مستجدات تتطلب التدريب أو حتى من أجل تحفيز الموظفين و تجديد نشاطهم ومراجعة معلوماتهم .

ج- التدريب من حيث المكان :

ينقسم التدريب بالنظر الى مكان اجرائه إلى نوعين :

- **التدريب داخل المنظمة :** تقوم المنظمة بالتدريب الداخلي من خلال تصميم برامج تدريب داخلية أو الحصول على برامج جاهزة من مؤسسات مختصة و تقوم بإدارتها بنفسها ، و يمكن الاعتماد في تحقيق ذلك على الكفاءات البشرية الداخلية ، كما يمكن للمؤسسة أن تستقدم متخصصين في التدريب من الخارج مع تنفيذ نشاط التدريب داخليا.

- **التدريب خارج المنظمة :** يعني أن ينقطع الموظف لفترة محددة عن عمله ليلتحق ببرنامج تدريبي في أحد المراكز التدريبية أو أي جهات خارج المنظمة كالجامعات و معاهد التدريب، سواء كان ذلك داخل الوطن أو خارجه.

د-التدريب من حيث المدة :

ينقسم التدريب من حيث المدة التي تستغرقها برامجه الى ثلاث أنواع :

-**التدريب طويل الأجل :** تتراوح مدته بين سنة و ثلاث سنوات وهو يهدف إلى مضاعفة فرص التعليم لعدد من الأفراد من ذوي القدرات العالية ، ويتم اجراؤه اذا كان الأمر يتطلب برنامجا شاملا ومتعمقا لا يمكن استيفاؤه في مدة قصيرة .

-**التدريب متوسط الأجل:** يمتد من ستة أشهر الى سنة ويتم بتخصيص برامج دورية، يتم استيفاؤها من طرف المتدربين اما دفعة واحدة أو تقسم هذه المدة على فترات .

-التدريب قصير الأجل : تقل مدته عن ستة أشهر يغطي في الغالب احتياجات تدريبية عاجلة وسريعة ويتم في شكل دورات تدريبية مكثفة .¹

4. أساليب التدريب الإداري:

تقوم فعالية التدريب على عدة عوامل من أهمها الاختيار السليم للأسلوب التدريبي، وفيما يلي أهم الأساليب المستخدمة في مجال التدريب الإداري :

-المحاضرات : تعتبر المحاضرة من أكثر الأساليب استخداما في البرامج التدريبية التي تستهدف توصيل المعلومات والمعارف النظرية للمتدربين.

-المؤتمرات التدريبية : المؤتمر عبارة عن اجتماع منظم ، له أهداف محددة وجدول أعمال متفق عليه ، يستخدم هذا الأسلوب عادة في التدريب على القضايا الإدارية ذات الطبيعة النقاشية ، لأنها تستعمل أسلوب الحوار الذي يسمح بتبادل الآراء واثرائها .

-التدريب بالممارسة (Learning by doing) : هو أسلوب يعتمد على التمرين العملي ، إذ أنه يتيح للمتدرب تطبيق المعارف والمهارات التي اكتسبها في مواقف عملية.²

-دراسة الحالة : أسلوب تدريبي يقوم على إشراك المتدربين في العملية التدريبية بطريقة تطبيقية حيث يواجه المتدرب بموقف عملي معين ويطلب منه دراسته وتحليله للوصول الى قرار بشأن مسألة ما أو حل لمشكل معين.

-المحاكاة : المحاكاة تمثيل لمواقف وأحداث تشبه في معطياتها وبيئتها الحياة الواقعية في المنظمة (Simulation) ، وهي تختبر قدرة المتدربين على تطبيق مبادئ وأساليب الأداء التي تم تدريبهم عليها.³

-أسلوب التدوير الوظيفي: يتم بموجبه نقل الموظف بين عدة وظائف خلال فترة معينة (Job rotation) ، وحتى يكون هذا الأسلوب فعالا لابد من توفر بعض الشروط أثناء تطبيقه كأن تكون مدة بقاء المتدرب في العمل الذي يُنقل إليه كافية ليتمكن من اكتساب مهارات وخبرات جديدة ، وأن تتم وفق خطة أو برنامج منظم وله خطوات محددة .

¹ محمد فالح صالح ، إدارة الموارد البشرية : عرض وتحليل . عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع ، 2004 ، ص 108 .

² أكرم رضا ، برنامج تدريب المدربين . القاهرة : دار التوزيع والنشر الإسلامية ، 2003 ، ص 135.

³ ديسلر ، مرجع سابق ، ص 275

-تمثيل الأدوار (Role playing) : يستخدم هذا الأسلوب خاصة لتنمية قدرات الافراد على اتخاذ القرار من خلال تمثيل دور معين وهو يسمح بدرجة عالية من التفاعل بين المتدربين .

-التدريب عن بعد : هو شكل حديث من أشكال التدريب ، يعتمد على تكنولوجيا المعلومات في التواصل بين المدرب والمتدربين ويسمى أيضا التدريب الإلكتروني (E-training) الذي يعتمد على تقنيات الاتصال الحديثة من حاسب وشبكاته ووسائطه المتعددة .

-أسلوب التعلم الذاتي: وفق هذا الأسلوب يتولى الموظف تدريب نفسه (self-directed learning)، اذ تقع عليه مسؤولية البحث عن إجابات لأسئلة محددة من خلال البحث الذاتي والقراءات المختلفة ، ليتم تقييم نتائج التي يحققها من طرف لجان مختصة تشكلها المنظمة لهذا الغرض .¹

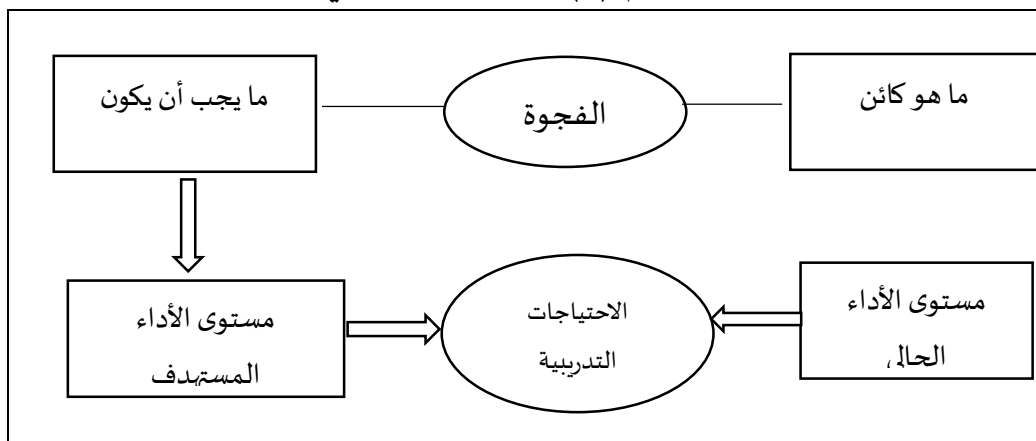
5.مراحل العملية التدريبية:

التدريب نشاط اداري يجب أن تتوافر فيه مقومات العمل الإداري الكفاء ، وأن يتم ضمن خطوات ومراحل متسلسلة ومدروسة بدءا من التخطيط والتنفيذ وصولا الى المتابعة و التقييم .

أولا - مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية :

الاحتياجات التدريبية هي "جملة من التغيرات المطلوب إحداثها في معارف الأفراد و مهاراتهم و اتجاهاتهم بهدف تطوير أدائهم و السيطرة على المشكلات التي تعترض الأداء و الإنتاج " .² ويمكن التعبير عن الاحتياج التدريبي بصفة أدق من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (7) : الاحتياجات التدريبية



المصدر: الرويمض سليمان وآخرون ، " الاحتياجات التدريبية ودورها في عملية التخطيط للتدريب بالمصارف التجارية الليبية : دراسة نظرية " . مجلة التنمية البشرية والتعليم للأبحاث التخصصية ، العدد 1 ، المجلد 1 ، أكتوبر 2015، ص 5.

¹ زايد ، مرجع سبق ذكره ، ص 320.

² السيد عليوة ، تحديد الاحتياجات التدريبية . القاهرة : ايتراك للنشر والتوزيع ، 2001، ص 23.

يهدف تحديد الاحتياجات التدريبية بالدرجة الأولى الى معالجة جوانب القصور أو الخلل في الأداء ويمتد أيضا إلى جوانب تطويرية ، أو مواجهة تغييرات تنظيمية أو تكنولوجية متوقعة ، فالحاجة الى التدريب تظهر في حالات عدة منها :

- الحالة التي يتضح فيها للمنظمة أنّ الأداء الفعلي لبعض الموظفين لا يرقى إلى المستوى المطلوب لأسباب تعود إلى نقص في معارفهم أو مهاراتهم أو اتجاهاتهم، بحيث تكون هناك فروق بين قدرات الموظفين و متطلبات الوظائف التي يمارسونها .

- الحالة التي تقرر فيها الإدارة تعيين موظفين جدد أو نقل أو ترقية موظفين حاليين إلى وظائف مختلفة.

- الحالة التي تقرر فيها الإدارة تغيير أو تعديل مستوى العمل (تغيير وصف الوظيفة من حيث المسؤوليات أو الواجبات أو الصلاحيات أو استحداث وظائف جديدة .

-الحالة التي تقرر فيها المنظمة تغيير الظروف والإمكانات التي يتم فيها أداء العمل ، مثل الانتقال من المركزية إلى اللامركزية أو عند تطبيق الإدارة أو الحكومة الالكترونية...

التحليل الدقيق للاحتياجات التدريبية يجب أن يتم على ثلاث مستويات: المنظمة ، الوظيفة والفرد ،¹ مع العمل على تنسيق الاحتياجات المختلفة لهذه الأطراف من أجل تقليل احتمالات حدوث تعارض من شأنه أن يؤثر على كفاءة نشاط التدريب وجودة مخرجاته .

وهناك العديد من الطرق المستخدمة لجمع المعلومات لتحليل احتياجات التدريب، ومن أكثر الأساليب استخداما "تحليل سوات " * Analysis SWOT الذي يتم يستخدم لجمع معلومات من البيئة الداخلية للمنظمة تبين نقاط القوة والضعف في هذا المجال، كما تتم بواسطته دراسة وتقييم الفرص والتهديدات المتعلقة بالاحتياجات التدريبية خارج المنظمة.

¹ نادر أحمد أبو شيخة ، إدارة الموارد البشرية . عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع ، 2000 ، ص 46.

* يسمى أيضا التحليل الرباعي (أو مصفوفة التحليل البيئي) ، و هو أداة تحليل استراتيجي ، جاء نتيجة للأبحاث التي قام بها " ألبرت هامفري " (Albert Humphrey) من جامعة ستانفورد في فترة الستينيات والسبعينيات على عدد كبير من الشركات لقيم اعتماده كنموذج للتحليل البيئي في المنظمات وهو يستعمل في مجالات عدة كالتسويق والموارد البشرية وغيرها ..، ويقوم هذا التحليل على أربعة عناصر: عناصر القوة (Strengths) وعناصر الضعف (Weaknesses) في البيئة الداخلية للمنظمة، و الفرص (Opportunities) ، و التهديدات (Threats) في البيئة الخارجية للمنظمة .

ثانيا - مرحلة تصميم البرامج التدريبية :

البرنامج هو بيان بالأنشطة والخطوات والاجراءات المطلوبة لتحقيق خطة محددة، يتم تصميم البرنامج التدريبي باتباع الإجراءات التالية:

أ- **تحديد أهداف البرنامج التدريبي:** تتم ترجمة الاحتياجات التدريبية إلى أهداف وهذه الأهداف عبارة عن نتائج يتم تحديدها وإعدادها مقدما ، إذ توضح ما يراد إحداثه من تغيير في مستوى أداء الأفراد واتجاهاتهم وسلوكهم ، وعلى أساسها يتم وضع المادة التدريبية ، ويشترط أن تتصف هذه الأهداف بخصائص معينة تجعلها أهدافا ذكية ” SMART goals :

- محددة (Specific) : أي الدقة والوضوح في صياغة الأهداف ،
- قابلة للتحقيق (Attainable) : يمكن الوصول اليها خلال الآجال المحددة وبالموارد المخصصة لها.
- واقعية (Realistic) (: وذلك بأن يتم تحديدها بما يلائم إمكانيات المنظمة وظروفها (مراعاة الأولويات)
- مرتبطة بزمن معين (Timely) : أي إعداد الجداول الزمنية وآجال تحقيق هذه الأهداف ، مع ضرورة تحقيق التكامل بين الأهداف طويلة وقصيرة الأجل :
- الأهداف قصيرة الأجل: في الغالب تغطي احتياجات تدريبية عاجلة وسريعة، تعبر عن رغبة المنظمة في علاج مشاكل طارئة أو لمواجهة احتياجات سريعة لبعض الأفراد.
- الأهداف طويلة الأجل: تغطي في الغالب احتياجات مستقبلية ، وتعبر عن رغبة المنظمة في تنمية وتطوير موظفيها وإدارتها .

● قابلة للقياس (Measurable) : أي أن تتضمن الأهداف معايير للأداء بحيث يمكن الرجوع اليها للتعرف على نوعية وجودة النتائج المتحققة عند نهاية التدريب، فالقياس يساعد على إدارة البرنامج التدريبي و تطويره بصورة مستمرة ، اذ يصعب القيام بالتسيير والتحسين دون وجود المؤشرات التي توفرها عملية القياس) . (If you can't measure it , you can't improve it)¹

ب- **تحديد محتوى البرنامج التدريبي:** يقصد بالمحتوى التدريبي المادة التدريبية أي مجموعة المعارف و المفاهيم و الحقائق و الأمثلة و النماذج العلمية التي تشرح وتوضح موضوعا معينا ، ونجاح البرنامج

¹ محمد مسلم ، تنمية الموارد البشرية : دعائم وأدوات . الجزائر : دار طليطلة ، 2016 ، ص 84.

التدريبي مرتبط بالتحديد الدقيق لمحتواه ، لذلك يشترط أن تكون مادة التدريب ترجمة حقيقية لاحتياجات المنظمة ، وأن تركز على المواضيع التي تسمح بتحقيق أهداف البرنامج التدريبي .¹

ج-اختيار أسلوب التدريب : بعد وضع المنهاج التدريبي المناسب يتم تحديد الأسلوب الملائم ، وهذه العملية ليست بالسهلة فعلى الرغم من تعدد الأساليب التدريبية، إلا أنه من المهم أن يدرك القائمون على التدريب أنّ هذه الأساليب ليست بدائل لبعضها البعض، وأنما لكل منها المجال و الاستخدام الأنسب و الذي يمكن أن يحقق أفضل النتائج، ويمكن استخدام أكثر من أسلوب واحد في عملية التدريب.

د- اختيار المدربين : من الركائز المهمة التي يتوقف عليها نجاح البرنامج التدريبي هي اختيار المدربين الذين يُعهد اليهم تنفيذ هذه البرامج ، اذ إنّ عدم كفاءة المدربين تنعكس سلبا على نجاح البرنامج التدريبي ، لذلك لا بد من توفر التخصص المناسب والخبرة اللازمة في هؤلاء المدربين.

هـ- تحديد الوقت المناسب لتنفيذ البرنامج التدريبي : يجب أن يكون توقيت تنفيذ البرنامج التدريبي مناسباً ، و الفترة الزمنية المخصصة له كافية ومتلائمة مع طبيعة و عدد الموضوعات التي يشتملها.

2-6. تحديد مكان تنفيذ البرنامج التدريبي: قد يتم تنفيذ البرنامج التدريبي داخليا بالمنظمة، وقد يتم خارجها في مراكز تدريب متخصصة أو في الجامعات وذلك وفقا لإمكانيات المنظمة والأهداف المرجوة من التدريب.

و- توفير مستلزمات البرنامج التدريبي: تنطوي هذه الخطوة على توفير الاحتياجات والوسائل المطلوبة والتجهيزات واللوازم من الأدوات والمعدات أو الوسائل السمعية والبصرية التي يتطلب التدريب استعمالها، وقد تشمل هذه المستلزمات أيضا المطبوعات والمذكرات والكتيبات الإرشادية والنماذج .

ز- تحديد تكاليف البرنامج التدريبي: إنّ تحديد ميزانية التدريب تعد عملية أساسية وهامة لأنها البيان الدقيق الذي يسمح بالتعرف على التكاليف التقديرية للعملية التدريبية، لذلك يعتبر وضع ميزانية للبرنامج التدريبي شرطا ضروريا لنجاحه لأنها تؤثر في طبيعة ونوع البرنامج.

ثالثا - مرحلة تنفيذ البرنامج التدريبي :

يتم تنفيذ البرنامج التدريبي من خلال مجموعة من الإجراءات منها ما يسبق التنفيذ (أي التحضير) ، ومنها ما يكون أثناء سريان البرنامج التدريبي :

أ-الإجراءات الفنية والإدارية التي تسبق التنفيذ :

¹ زايد ، مرجع سبق ذكره ، ص 311.

تتضمن الإجراءات التالية :

- تجهيز الأمكنة المخصصة للتدريب: وذلك ضمانا لراحة المتدربين وتهيئة المناخ المناسب الذي يشجع على تحقيق أقصى استفادة من التدريب .

- تجهيز المعدات التدريبية: يجب مراعاة هذه المعدات التي تستخدم في البرنامج وتجربتها للتأكد من صلاحيتها للعمل.

- اعداد ترتيبات النقل والإقامة للمدربين والمتدربين .

- اعلان الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج بتحديد مدة البرنامج وعدد الجلسات التدريبية في كل يوم وتوقيت بداية ونهاية كل جلسة .

ب- الإجراءات الفنية والإدارية أثناء التنفيذ الفعلي :

يتضمن هذا الجانب نقل البرنامج التدريبي من الواقع النظري إلى الميداني، حيث تبدأ عملية التنفيذ الفعلي باتباع الخطوات الآتية ¹ :

- افتتاح البرنامج التدريبي: ويشمل إلقاء الكلمة الافتتاحية بحضور جميع أطراف العملية التدريبية، ثم توزيع المطبوعات والمادة التدريبية ، مع تقديم نبذة عن البرنامج التدريبي و بيان أهدافه وأهميته .

-الاجتماع بالمتدربين: يجتمع المسؤولون عن البرنامج التدريبي بالمتدربين بهدف تسجيل بيانات المتدربين، وشرح أهداف التدريب، وتوزيع جدول البرنامج .

- تقسيم المتدربين إلى مجموعات عمل ، مع تخصيص مدرب مشرف لكل مجموعة تكون مهمته تشجيع أعضاء المجموعة على الاستفادة من التدريب وإيجاد الحلول المناسبة للمشكلات التي تواجههم ، ويقوم المدرب بتوزيع نماذج على المتدربين لتعبئتها بهدف رصد التغيرات التي تطرأ على معلوماتهم ومهاراتهم خلال فترة التدريب.

- مباشرة فعاليات البرنامج التدريبي من الى غاية استيفاء محتواه والمقرر التدريبي المخصص له والفترة المحددة له .

- اختتام البرنامج التدريبي: عند استيفاء الجدول الزمني للبرنامج يتم اختتامه بتوزيع استمارات تقييم البرنامج التدريبي للتعرف على آراء المتدربين بخصوص محتويات المادة التدريبية والمدربين والتسهيلات

¹ سنان الموسوي، ادارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها . عمان : دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ، 2008، ص 195.

الإدارية، وكذا توزيع شهادات المشاركة من خلال إقامة حفل في ختام البرنامج التدريبي تراعى فيه الإجراءات التي سبق إتباعها في حفل الافتتاح.

-تقييم المتدربين وذلك بإعداد تقرير وملف متابعة لكل متدرب .

انّ لكل خطوة من الخطوات السابقة أهميتها وتأثيرها في نجاح البرنامج التدريبي في تحقيق أهدافه وهو ما تكشفه عملية التقييم التي تعد المرحلة الأخيرة في العملية التدريبية والتي تقدم المؤشرات التي توضح نقاط القوة ونقاط الضعف في البرنامج التدريبي.

رابعاً - مرحلة تقييم التدريب :

تعد عملية تقييم التدريب من العمليات الأساسية التي تؤكد جدية الإدارة في التكفل الحقيقي بالتدريب ، وذلك من خلال قياس فاعلية البرامج التدريبية لمعرفة العائد الذي حققته تماشياً مع الأهداف المسطرة . وتعرّف عملية التقييم على أنّها الإجراءات التي تستخدمها الإدارة من أجل قياس كفاءة البرنامج التدريبي ومدى نجاحه في تحقيق الأهداف المحددة ، وقياس كفاءة المتدربين ومدى التغيير الذي أحدثه التدريب فيهم ، وكذلك لقياس كفاءة المدربين الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي .¹

تظهر أهمية التقييم في أنّه يفحص نتائج البرنامج التدريبي كمّاً ونوعاً ، أي الى أي مدى استطاع البرنامج التدريبي تحقيق أهدافه ، وهل تمت الاستجابة للاحتياجات التي صمّم من أجلها ، وهل الطرق والوسائل التدريبية التي تم استخدامها في البرنامج مناسبة .

ويهدف تقييم البرامج التدريبية الى تحقيق ما يلي:

- التعرف على مدى ملاءمة المواد والمنهجية والأساليب التدريبية المستخدمة في البرنامج.
- التعرف على درجة كفاءة القائمين على التدريب ومدى نجاحهم في القيام بأدوارهم ، و الحصول على مؤشرات تساعد في اختيار المدربين بالنسبة للبرامج التدريبية المقبلة .
- تحديد نقاط القوة والضعف في البرنامج التدريبي.
- تحديد التحسينات التي يجب إدخالها على البرامج التدريبية بناء على ما تنتهي إليه عملية التقييم.
- دراسة علاقة التكلفة بالعائد: يقصد بالعائد التدريبي مجموع النتائج والمنافع التي تعود على الفرد والمنظمة والمجتمع في المدى القصير أو الطويل مقابل التكاليف التي تتحملها المنظمة في اعداد وتصميم وتنفيذ وتقييم البرنامج التدريبي ، وقد تكون هذه العوائد مباشرة او غير مباشرة وقد تكون ملموسة

¹ عادل حrchوش صالح ، مؤيد سعيد السالم ، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي) ، عمان : جدارا للكتاب العالمي ، 2009 ، ص 140.

أو غير ملموسة ، البرنامج الناجح هو الذي تكون عوائده أكبر من تكاليفه لأنّ التدريب استثمارا وليس هدرا للموارد ¹.

- الحصول على معلومات تساعد المنظمة على رسم استراتيجيتها المستقبلية في مجال التدريب .

أ- مستويات التقييم :

- **التقييم الفوري** : يركز على تقييم البرامج التدريبية أثناء سريانها ، ويهدف إلى فحص ومتابعة جودة إجراءاتها وعملياتها أثناء القيام بها ، وذلك لتقديم التغذية العكسية للمشرفين والمدربين والمتدربين لتحسين أدائهم وتصحيح الأخطاء في حينها .

- **التقييم المتوسط** : يتم عن طريق تقييم ردود أفعال المتدربين ومستويات أدائهم في نهاية البرنامج التدريبي ، ويكون هذا التقييم اما فرديا أو جماعيا من خلال فحص التغيرات في معارف أو مهارات أو اتجاهات الموظفين الذين التحقوا بالبرامج التدريبية و مدى توظيفهم لما تلقوه في البرامج التدريبية .

- **التقييم النهائي** : وهو تقييم الأثر من التدريب ، أي تقدير التغيرات التي تحصل على المدى الطويل نتيجة تنفيذ البرنامج التدريبي وفحص مردوديته بالنسبة للمنظمة والموظفين ، وهذا التقييم يركز على النتائج (الزيادة الإنتاجية والعائد على الاستثمار، أو زيادة جودة المنتجات والخدمات، أو نقص تكاليف التشغيل ...) .

ب- مجالات التقييم :

يمكن تقييم البرامج التدريبية من خلال أربع مجالات ² :

- **ردود الأفعال** : تقييم رضى المتدربين عن البرنامج التدريبي (من حيث المحتوى ، فعالية الأساليب ، كفاءة المتدربين ، البيئة التدريبية) مع السماح لهم بتقديم اقتراحات للتحسين ، ويتم ذلك من خلال استمارات الاستقصاء أو المقابلات .

¹ محمود السيد ، الاتجاهات المعاصرة في تحديد الاحتياجات التدريبية : المرجع في التدريب وإدارة الموارد البشرية . القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2008 ، ص 428.

² محمود قرزیز ، مريم يجياوي ، " سبل تفعيل العملية التدريبية في المؤسسة " . حوليات جامعة قالملة للعلوم الاجتماعية والإنسانية ، العدد (01) ، 2007 ، ص ص : 70 ، 71.

-**التعلم** : مدى استيعاب المتدرب لمحتوى البرنامج التدريبي ، ويتم معرفة ذلك من خلال الاختبارات الكتابية أو الشفوية .

-**السلوك** : يعد تقييم السلوك من الأمور الصعبة مقارنة بردود الأفعال لذلك تتم هذه العملية وفق إرشادات معينة ، و ذلك بمقارنة سلوك المتدرب قبل استفادته من البرنامج التدريبي وبعده باستعمال الملاحظة ، وحتى تكون نتائج التقييم واضحة يمكن الاستعانة بمجموعة ضابطة للمقارنة (وهي فئة الموظفين التي لم تخضع للتدريب) من أجل استخراج الفروق والتغيرات في العناصر المراد تقييمها بينها وبين مجموعة الموظفين التي استفادت من التدريب .

-**النتائج** : تقييم بعض العوامل بعد تنفيذ البرنامج التدريبي (تحسن الكفاءة ، انخفاض التكلفة ، تحسن في الإنتاجية سواء من الناحية الكمية أو النوعية ، انخفاض عدد التظلمات والشكاوي ...) .

ج- أساليب تقييم التدريب:

تسعى عملية تقييم البرنامج التدريبي إلى تحديد مدى كفاءة التدريب مستندة في ذلك على أساليب تسمح بالحصول على مؤشرات و معلومات موضوعية، ومن الأساليب التي يمكن استخدامها في هذه العملية ما يلي :

-**استقصاء آراء المتدربين**: بعد الانتهاء من البرنامج التدريبي مباشرة يتم توزيع استمارة تحتوي على مجموعة من الأسئلة الموجهة الى المتدربين، ومن ثم تقاس ردود أفعالهم، بالإضافة إلى إمكانية توجيه استمارات استقصاء مرة أخرى بعد فترة زمنية من عودتهم .

- **الاختبارات**: تعتبر هذه الوسيلة أداة لتقييم نتائج التدريب، حيث يتم إخضاع المتدرب إلى اختبارات لقياس درجة تحصيله للمعلومات والمعارف، وهي تشبه الاختبارات التي يتلقاها الطالب الجامعي في نهاية الموسم الدراسي، هذا الأسلوب يسمح بالكشف عن مدى استفادة المتدرب من البرنامج التدريبي.

- **المقابلات**: تعتبر من أكثر الطرق استخداماً لجمع المعلومات حول اتجاهات المتدربين وانطباعاتهم عن البرنامج التدريبي.

-**الملاحظة**: تتيح الملاحظة التقييم عن طريق رصد سلوك المتدربين وردود أفعالهم تجاه البرنامج التدريبي، إذ تعد أسلوباً مباشراً للكشف عن الخصائص التي اكتسبها المتدربون، لذلك يجب أن تتم الملاحظة ضمن خطة منتظمة وأن تصمم على أساس أنها توفر أدوات قياس لدراسة السلوك.

المحاضرة الحادية عشر: نظام الأجور والحوافز

Wages and Incentives System

يعتبر تعويض الموارد البشرية وتحديد الأجور موضوعا ذا أهمية كبيرة على مستوى الدولة والمجتمع والمنظمات وأصحاب الأعمال من جهة، والعاملين ونقاباتهم من جهة أخرى، هذا ما جعل البعض يسمي الاقتصاد المعاصر باقتصاد الأجور لما بلغته من أهمية كعنصر تنمية يساهم في تكوين طبقة عاملة فعالة ومنتجة، وكعامل استقرار اجتماعي يحفز الطاقات البشرية على العمل والانتاج، ليصبح بذلك عنصرا تعتمد عليه الدولة في تحريك النشاط الاقتصادي، ومن هنا تظهر أهمية إيجاد حالة من التوازن بين جهود الأفراد وأجورهم، وعليه تسعى إدارة الموارد البشرية إلى ذلك من خلال نظام التعويضات (Compensation) الذي يهدف إلى منح الموظفين استحقاقات مادية مباشرة وغير مباشرة مقابل أداء أعمالهم وإنجاز مهامهم، ومن شأن هذا النظام تحقيق العديد من الأهداف كاستقطاب موظفين جدد، ورفع مستوى الأداء، والرضا عن الوظيفة.

وقد تكون التعويضات مباشرة مثل الرواتب، المكافآت، الحوافز، الأسهم، أو غير مباشرة مثل التأمين الصحي، والتأمين على الحياة، وراتب التقاعد، وغيرها من المساعدات والمزايا الاجتماعية.¹ اذن فالتعويضات تمثل كافة أنواع الأجور أو العوائد التي يتحصل عليها الموظف نظير اشتغاله بوظيفة معينة كما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم (4) : مكونات التعويضات

تعويضات مباشرة	تعويضات غير مباشرة (المزايا)
الأجور والرواتب	الضمان الاجتماعي
الحوافز المالية	التأمين الصحي
	السكن الوظيفي
	المنح العائلية
	أقساط المدارس أو الجامعات
	المشاركة بالأرباح
	منح أسهم مجانية للموظف

¹ المعاينة، الحموري، مرجع سبق ذكره، ص72

وتتميز التعويضات بالخصائص التالية :

- التكرار: فهي متكررة الحدوث حسب وحدة الزمن المطابقة في الدفع سواء كان يوميا أو شهريا أو سنويا.
- طريقة التقديم: تقدم بصورة مادية أو معنوية مباشرة وغير مباشرة.
- القابلية للتغير: التغير بالزيادة أو النقصان.
- التوافقية: التناسب والتوافق مع الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.
- الالتزامية : قانونية المرجع وملزمة لكل منظمة.
- التصميم: وجود اطار خاص بالتعويضات وهي قوانين ولوائح التنفيذ وسلم الرتب.
- الحجم: يتغير حجم التعويض حسب خصائص المنظمة وحسب رتب العاملين والوظائف.
- التنوع: تتفاوت التعويضات وتتنوع حسب القطاعات.
- التصنيف: تصنف التعويضات حسب عدة معايير، منها الزمن وأسلوب تقديمها.

أولا: التعويضات المالية المباشرة (الأجور)

1. مفهوم الأجور WAGES : الأجور هي ذلك المبلغ النقدي الذي يدفع للأفراد لقاء الأعمال التي يقومون بها لصالح المنظمة بغض النظر عن أية امتيازات أخرى، بحيث تمكنهم من تأمين احتياجاتهم الأساسية بالدرجة الأولى، وتمكنهم من الادخار الذي يمكنهم من الاستثمار، بحيث تكون قادرة على تحفيز الأفراد لبذل المزيد من الجهد لإنتاج أفضل كما ونوعا، أو على الأقل المحافظة على مستوى الانتاج الحالي ونوعيته، دون الحاق الضرر بالمنظمة أو العاملين.

فالأجر يعتبر تعويضا عن الجهد الفكري والبدني الذي يقدمه الفرد للمنظمة خلال فترة زمنية معينة، أي هو ما يحصل عليه العامل يوميا أو أسبوعياً كمقابل لقيمة الوظيفة التي يؤديها، ويستخدم مصطلح الراتب كمرادف للمرتب (أو الراتب) الذي يعتبر مبلغا نقديا يحصل عليه الموظف ، وهو يصرف شهرياً في الغالب .

وبناء على ما سبق يمكن الوصول الى تعريف بعض المصطلحات المتعلقة بالأجور:

-**اجمالي الأجر:** ما يستحقه الفرد من أجر (كمقابل للوظيفة) قبل خصم أي اقتطاعات.

-**صافي الأجر:** يمثل الأجر بعد خصم بعض الاقتطاعات ، أي هو الأجر الذي يستلمه الفرد، وتتمثل الاقتطاعات التي تخصم من الأجر في الضرائب ، واشتراكات العامل في التأمينات المختلفة (مثل تأمينات البطالة ، والرعاية الصحية ، والعجز ، والمعاش).

-**الأجر النقدي:** هو المقابل النقدي لقيمة الوظيفة والعمل المكلف به الفرد .¹

-**الأجر العيني:** هو مقابل غير مادي يظهر في شكل خدمات تقدمها المنظمة للفرد، ومن أمثلتها الرعاية الطبية ، والعلاج ، والمواصلات ، والسكن، وبالرغم من أنها تأخذ الشكل غير المادي في تقديمها ، إلا أن تكلفتها يمكن حسابها ضمن ميزانية الأجور .

-**الأجر الحقيقي:** يمثل مقدار السلع والخدمات التي يستطيع الموظف أن يشتريها لإشباع حاجاته بواسطة الأجر النقدي (أي أنه يمثل القدرة الشرائية التي يحصل عليها الموظف من الأجر) .

-**الدخل :** يستعمل الدخل في بعض الأحيان للدلالة على الأجر، إلا أنه يعتبر أشمل منه، فالدخل هو مجموع ما يدفع للفرد مقابل قيامه بالعمل المطلوب، وهو يشمل الأجر والمكافآت والمزايا والخدمات التي يحصل عليها الفرد في عمله.

2. أهمية الأجور :

للأجور أهمية بالغة سواء بالنسبة للأفراد أو المنظمات وكذا بالنسبة للدولة والمجتمع:

أ-**بالنسبة للأفراد:** يعتبر الأجر محددًا رئيسيًا لمستوى معيشة الفرد ومركزه الاجتماعي، فهو يؤثر على المستوى الصحي والمعيشي والراحة النفسية التي يحققها الفرد لنفسه ولأسرته وشعوره بالأمن الاقتصادي، فهو يمثل وسيلة لإشباع احتياجاته المختلفة، سواء كانت احتياجات أساسية لمعيشته وبقائه، أو لشعوره بالأمان أو للاندماج في العلاقات الاجتماعية، أو باعتبارها الوسيلة المناسبة للشعور بالتقدير من قبل المنظمة التي يعمل بها.²

ب-بالنسبة للمنظمة:

- تعتبر جزءا هاما من تكاليف الانتاج الخاص بالمنظمات وعاملا مؤثرا في تحديد معدلات أرباحها.

- الأجر هو وسيلة المنظمة لاستقطاب الكفاءات المناسبة للعمل بها .

- الأجر هو وسيلة المنظمة للحفاظ على أفضل الكفاءات العاملة بها .

- الأجر هو المقابل العادل للعمل ، وهو الوسيلة لتحقيق العدالة بين العاملين.

¹ ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 186

² نفس المرجع السابق، ص 187.

-الأجر هو وسيلة لزيادة الرضا الوظيفي والولاء للمنظمة.

ج- بالنسبة للدولة و المجتمع:

للأجور دور مهم و فاعل في ديناميكية الجهاز الاقتصادي و انتعاشه، فهي تمثل المصدر الجوهري للقدرة الشرائية المحركة للاقتصاد الوطني، فكلما تحسّنت الأجور توجهت السوق الى الانتعاش.

-تعتبر الأجور عنصرا مؤثرا على الاستهلاك في المجتمع، فارتفاع الأجور يعني ارتفاعا في تكلفة انتاج السلعة، و بالتالي الارتفاع في الأسعار، الأمر الذي يمكن أن يؤدي الى حالة من التضخم الاقتصادي، و الركود في بيع و تصريف السلع، و بالتالي انخفاض الإنتاج، كما أنّ خفض الأجور و ان كان يترتب عليه خفض التكاليف و بالتالي الأسعار، إلا أنه في المقابل يعني عدم قدرة الموظف أو العامل على شراء كمية السلع التي يحتاجها، و بالتالي حدوث ركود في البيع يترتب عليه انخفاض الانتاج مرة أخرى، و هو ما يعني أنّ الأجور تحرك الطلب و العرض، و تمثل وسيلة لتوزيع الدخل و مقياسا للعدالة التي تعبر عن تلاؤم مقدار ما يحصل عليه الفرد مع ما يقدمه لعمله.¹

- تعد الأجور عاملا أساسيا وأداة مهمة بالنسبة للمجتمع والدولة في تحقيق التوزيع العادل للدخل الوطني وفي تحقيق الأمن واستقرار المجتمع والدولة معا.

3. العوامل والمعايير المؤثرة في تحديد مستويات الأجور:

إنّ وضع نظام مناسب للأجور من أكثر الوظائف أهمية وحساسية في عمل إدارة الموارد البشرية في المنظمة، وثمة عوامل أساسية تؤثر في تصميم نظام الأجور وتحديد مستوياتها :

-التشريعات العمالية: تقوم الحكومات في معظم الدول بتحديد الحد الأدنى من الأجر الذي يتوجب أن يدفع للعاملين، وهذا الحد قد يتغير من وقت إلى آخر حسب مستوى المعيشة.

-النقابات العمالية: تؤثر النقابات العمالية على مستويات الأجور في مختلف القطاعات باعتبارها وسيلة للضغط والتفاوض الجماعي لحماية حقوق العاملين.

-سياسة التعويضات بالمنظمة: تؤثر السياسات المتبعة في تعويض العاملين بالمنظمة على الأجور والمزايا المقدمة للعاملين، والتي تعمل إدارة الموارد البشرية على تطبيقها من خلال وضع نظام يستجيب لهذه السياسات.

¹ سالم شرماط ، "نظام الأجور و علاقته بإدارة الموارد البشرية " . دفا تر السياسة والقانون، المجلد13، العدد3، 2021، ص 161.

- **الاعتبارات المتعلقة بالعدالة:** تحتكم المنظمات الى اعتبار العدالة في تصميم نظام الأجور، سواء تعلق الأمر بالعدالة الخارجية التي يتوجب تحقيقها من خلال مقارنة معدلات الأجور بالمنظمات الأخرى، سعيا لاستقطاب الكفاءات أو الاحتفاظ بقوة العمل الحالية، أو العدالة الداخلية التي تتحقق من خلال إقرار أجر للعامل يعادل ما يحصل عليه آخرون بالمنظمة والذين لديهم نفس مستوى المهارة والخبرة ومستوى التأهيل ويؤدون نفس الوظيفة¹، كما تظهر العدالة من خلال اقرار وتطبيق نظام يربط بين انتاجية الموظف من ناحية وأجره من ناحية أخرى، وبما يمكنه من اشباع حاجاته.²

- **المستوى المعيشي ومستوى الأسعار السائدة في السوق:** تتأثر الأجور بتكاليف المعيشة في المجتمع، فكلما زادت تكاليف المعيشة انخفضت قيمة الأجر الحقيقي للعامل، وأثر ذلك سلبا على مستوى معيشته، ما يجعل كثيرا من المنظمات العالمية تميل إلى تحديد الأجور وفقا للزيادة الحالية والمنتظرة في مستويات الأسعار.

- **امكانيات الدولة المادية والاقتصادية:** تتأثر مستويات الأجور بإمكانيات الدولة وحجم مواردها المستثمرة وعوائدها الصافية ودخلها القومي وما تخصصه للأجور والرواتب، فكلما زادت هذه الموارد زاد احتمال ارتفاع معدلات الأجور (مع أخذ تأثير العوامل الأخرى بعين الاعتبار، حيث تظل العوامل متداخلة مع بعضها البعض)³.

- **طبيعة المهن والظروف المحيطة بها:** تؤثر بعض المعطيات البيئية على مستويات الأجور، فالمهن التي تستلزم التنقل أو العمل في مناطق جغرافية معينة (المناطق الصحراوية أو على الحدود او في المناطق النائية) قد تكون نظير أجر أكبر مقارنة أكثر من غيرها من المهن و الوظائف التي تؤدي بالمكاتب أو داخل المدن .

- **حالة العرض والطلب:** حيث أن نقص الموارد البشرية وارتفاع الأسعار يؤثر تأثيرا مباشرا على هيكل الأجور ومستواه، ويمكن أن يجنح هيكل الأجور نحو الوظائف النادرة حيث يكون التفاوت كبيرا بين

¹ ديسلر، مرجع سبق ذكره، ص ص: 381-383

² نفس المرجع السابق، ص 383

³ شرماط، مرجع سبق ذكره ، ص 165،

أجور المديرين والفنيين والمهنيين، وربما يكون المعيار في تحديد الأجر هو الحاجة للشخص، وليس مقدار واجبات ومسؤوليات الوظيفة¹.

- **ظروف المنافسة:** تعد ظروف المنافسة من أهم العوامل تأثيراً في تحديد الأجور، فقد تضطر المنظمة إلى رفع مستويات الأجور بهدف المحافظة على الموظفين من التسرب والانتقال إلى منظمات أخرى.²

- **القدرة المالية للمنظمة:** تؤثر القدرة المالية للمنظمة على مدى استعدادها لدفع الأجور، وبالتالي فإن المنظمة الناجحة تكون لديها قدرة أكبر من المنظمة المتعثرة على دفع الأجور.

من خلال ما سبق يمكن القول أن نظام الأجور والتعويضات بعدد من العوامل التي يجب مراعاتها قبل وأثناء التخطيط لأنظمة الحوافز، والتي يمكن أن تكون وفق المستويات التالية:

أ- **على مستوى الدولة:** تتأثر الحوافز بسياسة الدولة الاقتصادية والاجتماعية التي تجسدها من خلال تشريعات معينة تطبقها مختلف المنظمات في مختلف قطاعات النشاط، إضافة إلى تأثير النظام الاجتماعي والقيم المجتمعية السائدة التي يتأثر بها أفراد المجتمع، وهي بذلك تسهم في تحديد رغباتهم وحاجاتهم وأولوياتهم.

ب- **على مستوى المنظمة:** يتأثر نظام الأجور بثلاثة عوامل هي :

- نوع الجهاز الإداري وإمكاناته وتنظيمه.

- أعداد وتخصصات العاملين بالمنظمة ومؤهلاتهم ومهاراتهم وتركيباتهم الاجتماعية والثقافية.

- حجم المنظمة ونوع نشاطها وفعاليتها ومردودها بالنسبة للاقتصاد الوطني.

- الأسلوب الإشرافي: يقصد به نمط القيادة والتوجيه في المنظمة وطبيعة العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين والتي تؤثر في عملية التحفيز، فالقيادة الفعالة تظهر من قدرتها على التأثير في سلوك العاملين وتحفيزهم لتحسين الأداء وذلك من خلال توزيع العمل وفقاً لقدرات الموظفين و إشراكهم في اتخاذ القرارات.

- الجوانب التنظيمية: يعني ذلك أبعاد المجال التنظيمي في المنظمة، ويشمل ذلك سياسات الأجور، والمراكز الوظيفية وسياسات العمل وإجراءاته ، فالتحفيز لا ينحصر في ما يتيح الأجر من مقابلة

¹ حافظ محمد عبده، إدارة الموارد البشرية : بين الفكر التقليدي و المعاصر. القاهرة: دار الفجر، 2011، ص 43.

² جودة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 215

الحاجات المادية، بل يتعداه الى الاستجابة لاحتياجاته الاجتماعية والنفسية إطار الهيكل التنظيمي وبيئة المنظمة، وأسلوب الإدارة التي تعكسه سياسات العمل وإجراءاته¹.

4. معايير تحديد الأجور من الناحية الإدارية:

-**المؤهل العلمي والخبرة:** يعد المؤهل العلمي والخبرة عاملان مهمان في تحديد أجر الفرد عند التحاقه بالمنظمة، ولسوق العمل دور أساسي في تحديد المقابل لهذه المهارة والخبرة.

-**طبيعة المهام الوظيفية ومستوى الكفاءة التي تتطلبها:** يعتمد هذا المعيار على نوعية المهام الوظيفية ودرجة صعوبتها، اذ يتم تحديد مستوى معين من الأجر بالنسبة لفئات مهنية تتعلق بأجر معين، وهذا بالأخذ بعين الاعتبار الخصائص الجسمانية واليدوية والثقافية التي يتطلبها كل عمل، بالإضافة للأخطار والصعوبات الناجمة عن ممارسة ذلك العمل، كما يأخذ في الحسبان الفوارق في جهود الأفراد ذوي المناصب المختلفة، فالوظائف البسيطة ذات المهام المتكررة تستحق أجراً أقل من الوظائف المعقدة، كما أنّ مقدار سلطات الوظيفة عامل محدد لأجرها.

-**الأجر حسب الوقت:** يتغير هذا الأجر حسب عدد ساعات العمل والأيام أو الشهور التي اشتغل فيها العامل، وهذا الأجر ليس له علاقة مباشرة مع الكمية المنتجة من طرف العامل، حيث أنّه على هذا الأخير احترام بعض مقاييس العمل من حيث الكمية والنوعية.

-**الأجر حسب المردودية:** تطور هذا النوع من الأجور في ظروف أيا كانت مراقبة العمل المنجز، ويتعلق هذا الأجر مباشرة بالإنتاجية، اذ يتقاضى العامل وفق هذا الأساس أجراً يتناسب مع أدائه تبعاً لمعايير موضوعة ومحددة بشكل مسبق.

- **الأقدمية:** تؤثر الأقدمية في العمل على مستوى الأجر.

- **المركز الوظيفي:** كلما ارتفع مستوى المركز الوظيفي كلما أدى ذلك الى ارتفاع الأجر، وذلك بالنظر الى حجم المسؤولية الملقاة على عاتق شاغل الوظيفة.²

5. مراحل وخطوات تصميم نظام الأجور :

يتم تصميم نظام الأجور من خلال مراحل متتابعة كالآتي:

أ-**التهيئة لتصميم نظام الأجور:** تمثل المرحلة التحضيرية التي يجب أن تتم بمراعاة عنصرين أساسيين:

¹ الجريوة، مرجع سبق ذكره، ص 209.

² جودة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 214.

-التأكد أنّ هذا النظام توطره قواعد محدودة وضوابط عمل واضحة تستجيب للاعتبارات القانونية وتشريعات العمل التي تحكم القطاع الذي تنتمي اليه المنظمة.

- تحديد الجهة التي تقوم بوضع النظام وفيما إذا كانت إدارة المواد البشرية تقوم بذلك، أم يعهد إلى جهات ومؤسسات خبرة لتقديم هذه الخدمة¹.

ب- القيام بمسح شامل للمرتبات والأجور في المنظمات الأخرى: تقوم إدارة الموارد البشرية بجمع البيانات عن مستويات الأجور التي تدفعها المنظمات المماثلة في أسواق العمل من أجل محاكاتها قدر المستطاع وبما يتوافق وامكاناتها وظروفها، لأنّ تتدني مستويات الأجور مقارنة بالمنظمات المماثلة ووجود فجوة كبيرة بين أجور نفس الوظائف من شأنه أن يؤثر سلباً على المنظمة (الاستقطاب، مستويات الأداء دوران العمل...)، وبالتالي تقوم المنظمة بجمع المعلومات عن الأجور لمعرفة مستويات الأجور السائدة، لتستفيد من الأمر في تحديد متوسط الأجر والحد الأدنى والحد الأقصى وطريقة دفع والعلاوات من خلال عملية الاستقصاء.

ج- تقييم الوظائف : يعتبر تقييم الوظائف بمثابة الوسيلة التي يتم من خلالها تحديد القيمة النسبية للوظيفة، ويتم ذلك من خلال اختيار وظائف أساسية لأجل تقييم أجورها واعتبارها معياراً لبقية الوظائف العديدة في المنظمة (وظائف اشرافية، تنفيذية، فنية، إدارية، ...)، ومن ثم المقارنة بين مختلف المجموعات الوظيفية في المنظمة بهدف تحقيق التناسق الداخلي بين الوظائف محل التقييم وذلك لأنه يحدد قيمها النسبية إلى بعضها البعض.

د- تحديد عدد الدرجات المالية للمجموعات الوظيفية: يتم ذلك بعد تجميع الوظائف المتشابهة من حيث الصعوبة والمسؤولية، ثم تصنيف الوظائف إلى مجموعات تمثل كل منها درجة معينة (درجة أولى ، درجة ثانية ...) أو فئات محددة تشترك في مسؤوليات متقاربة (وظائف فنية ، وظائف إدارية ، وظائف استشارية) وفقاً لهذه الطريقة يتم تحديد مقياس للأعمال بشكل مُسبق، ويمثل هذا المقياس درجات محددة للوظائف².

هـ- تحديد السعر (الأجر) لكل مجموعة من الوظائف المتشابهة: يتم تسعير وتحديد أجر كل درجة وظيفية ، وتحديد بداية الأجر، ونهاية الأجر لكل درجة (الحد الأدنى والحد الأعلى)، وذلك بمراعاة

¹ مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2014، ص 193.

² نفس المرجع السابق، ص 149.

سياسة المنظمات المنتمية الى نفس قطاع النشاط في تسعير الأجور، فتكون المنظمة عادة أمام أحد الخيارات التالية:

- تساوي معدل الأجر مع ما تدفعه المنظمات الأخرى.
- يحدد الأجر على أساس متوسط أجور المنظمات الأخرى.
- يحدد الأجر بمعدل يقل عن أجور المنظمات الأخرى.
- يحدد الأجر بمعدل يزيد عن أجور المنظمات الأخرى.

وهذه الخيارات مرتبطة بقوة المنافسة في سوق العمل وباعتبارات الاجتماعية والظروف الاقتصادية والتشريعات والقوانين الحكومية.

و- **تقدير الدرجات المالية:** ينبغي على إدارة المنظمة في هذه الحالة تحديد عدد الدرجات أو الفئات التي تصنف ضمنها الوظائف، وهذا العدد يختلف من منظمة لأخرى حسب اختلاف أنواع وأعداد الوظائف وحسب المركزية واللامركزية، وحسب نطاق الإشراف وحسب سياسة الترقية المتبعة ...

ز- **تحديد العلاوات الدورية:** تتمثل في منح مالية تقدم للعاملين مقابل الأقدمية تسمى العلاوات السنوية، أو علاوات مقابل الكفاءة، أو علاوات إضافية في حالات معينة (منحة الزواج، المنح العائلية..)، وهي تحتسب وتصرف شهرياً، كما قد يتم حسابها بناء على ظهور السبب (كالزواج أو الإنجاب)..¹

ح- **تحديد الأجور الإضافية:** تقوم بعض المنظمات بإقرار زيادات في الأجور في حالة ارتفاع نفقات المعيشة، وعادة ما تحتسب الزيادة في الأجر الشهري وتضاف على الأجر..²

ط- **إعداد هيكل الرواتب والأجور الأساسية:** يعرف هيكل الأجور بأنه إطار عام يشتمل على القواعد والضوابط التي بموجبها يتم دفع رواتب وأجور العاملين في المنظمات.

6 - أنواع أنظمة الأجور :

تتعدد أنواع أنظمة الأجور المعتمدة من طرف المنظمات حسب طبيعتها (عمومية أو خاصة) ومجال نشاطها (صناعية أو خدمية) وظروفها وإمكاناتها، وفيما يلي نذكر بعض الأنظمة المعتمدة:³

¹ الجربوعة، مرجع سابق، ص 190.

² نفس المرجع السابق، ص 189.

³ منى مسغوني، محاضرات مقياس نظام الأجور والحوافز، السنة الثالثة تخصص إدارة الموارد البشرية، ص 24، تم التصفح بتاريخ: 2023/12/12. <https://bit.ly/3U722k2>

أ- **نظام يعتمد على مكافأة المنصب:** في هذا النظام تكافئ المنظمة منصب العمل لا أداء العامل، حيث يتميز منصب العمل بمجموعة من المهام التي تنجز بمؤهلات ووقت محددين لكل منصب له وضعية معينة في نظام تصنيف الوظائف مع رتبة ودرجة معينين، ففي هذا النظام ترتبط الزيادات في الأجور بأقدمية العامل بالترقية الى المنصب أعلى في نظام التصنيف، ومن المفترض أنّ العامل بعد فترة معينة يصبح لديه كم تراكمي من الكفاءات التي تجعل منه فعالاً في منصب عمله وتزيد من إنتاجيته، لذلك تبرز تلك الكفاءات المتراكمة ترقية العامل أو الزيادة في أجره، وعادة ما يستعمل هذا النظام بشكل كبير في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري والخدمي.

يتميز هذا النظام بخاصية الاستقرار في مستوى الأجور، كما أنّه يحمي العاملين من تعسف المديّرين وذاتيتهم في التقييم، غير أنّ ما يؤخذ عليه أنّه لا يتضمن أساليب لقياس الأداء الفردي للعاملين، كما أنّه يتميز بنوع من الجمود وعدم المرونة بما يؤثر سلباً على دافعية وتحفيز العاملين.

ب- **نظام يعتمد على مكافأة النتائج :** يعتمد هذا النظام على مكافأة أداء العامل، أي أنّه ينظر الى النتائج والمخرجات، وبالتالي تعتبر مراقبة سلوكيات العاملين وأدائهم محددات أساسية في التطبيق الجيد لهذا النظام وهو ما يمكن اعتباره عاملاً محفزاً لتحسين أداء العاملين واستقطاب العاملين ذوي الأداء المرتفع.

غير أنّ من سلبيات تطبيق هذا النظام إمكانية ظهور سلوكيات تغلب المصلحة الشخصية على مصلحة المنظمة.

ج- **نظام يعتمد على مكافأة الكفاءة:** يقوم هذا النظام على مكافأة مدخلات الانتاج للموارد البشرية المتاحة للمنظمة، فهو يعتمد على وصف وتحديد الكفاءات والمهارات الفردية اللازمة للقيام بأي نشاط، وبالتالي يمكن أن تكون هذه الطريقة بديلاً في حالة ما إذا كان من الصعب قياس وتقييم نتائج العاملين بشكل دقيق وموضوعي.

د- **نظام يعتمد على الأداء :** أصبحت المعايير الحديثة تركز على الأداء المتميّز للعاملين، وأصبح الاتجاه أكثر نحو ربط أجر ومكافأة العامل بأدائه، ويعتمد هذا التوجه على عنصرين هما عنصر المشاركة والاستماع.

يقصد بالمشاركة تقاسم المنظمة الأرباح الناتجة عن زيادة الانتاج مع العاملين بشكل عادل، أما عنصر الاستماع فيعني استعداد المنظمة للأخذ بآراء وأفكار العاملين وإطلاعهم على أوضاعها المالية وميزانياتها، غير أنّ تطبيق نظام الأجر بالأداء قد تعترضه بعض الصعوبات المتمثلة في صعوبة وضع معدلات

أداء لبعض الوظائف (مثل الوظائف الإدارية والخدمية)، صعوبة قياس الأداء بشكل دقيق، ضغوطات نقابات العمال التي تفضل تطبيق مبدأ الأقدمية في منح الزيادات والمكافآت.

7. خصائص نظام الأجور الجيد:

يؤثر نظام الأجور على العديد من الأمور كنوعية العاملين الذين تستقطبهم المنظمة ومستويات الرضا والالتزام الوظيفيين، لذلك لابد أن يتم إعداده بدقة حتى يكون نقطة قوة بالنسبة للمنظمة، وذلك بالتركيز على المبادئ التالية:

أ-**الكفاية** : أي أن يوفر الأجر مستوى معيشيا مناسباً للفرد بما يمكنه من توفير سبل الحياة الكريمة وأن يمكنه على الوفاء بالتزاماته تجاه نفسه والمعالين من قبله.

ب-**العدالة**: تعتبر معياراً مهماً لأي نظام سليم للأجور، ألا أن العدالة حالة معقدة متعددة الأبعاد على المستويين الداخلي والخارجي:

-**العدالة الداخلية**: هي العدالة في ذات الوظيفة وبين الوظائف المختلفة في المنظمة الواحدة، فيجب أن يكون الأجر مناسباً وعادلاً في مكافأة المؤهلات والخبرة الضرورية لشغل الوظيفة.

-**العدالة الخارجية**: يقصد بها عدالة الأجور مقارنة بما تمنحه المنظمات المشابهة لنفس الوظيفة، أي أن تتقارب الأجور المدفوعة في المنظمات الأخرى في المجتمع الواحد أو حتى مع معدلات الأجور في الدول الأخرى التي تتماثل في مستويات المعيشة كي لا يتسبب انخفاضها في الهجرة وعدم الاستقرار.¹

ج-**الوضوح**: أي أن يستند نظام الأجور لقواعد واضحة بحيث يمكن لكل فرد أن يعرف كيف تم تحديد أجره، وهذا يساعد في تقدير فيما إذا كان الأجر المحدد لوظيفته متكافئاً مع استحقاقه ومع الأجر المحدد للوظائف الأخرى.

د-**المرونة**: أي أن يتم تكييف نظام الأجور بما يتناسب والتغيرات الاقتصادية والاجتماعية وبما يستجيب لتطلعات العاملين، وأن تتناسب الأجور وحجم الموارد الاقتصادية للدولة ودخلها ونصيب الفرد منه دون أن تزيد من الفوارق بين الفئات والطبقات.

هـ-**القيمة المكافئة**: أي ارتباط الأجر بالأداء الفعلي للفرد والجهد المبذول في أداء الوظيفة.

¹ شرمط، مرجع سبق ذكره، ص 168.

ثانياً-التعويضات المالية غير المباشرة (المزايا) :

تمثل التعويضات مزايا وظيفية اضافية تأخذ شكل خدمات متنوعة ذات قيمة مالية، تقدمها المنظمات للعاملين كمنح دون مقابل (تغطي بالكامل من قبل المنظمة) ، أو أنها تتكفل بتغطية جزء من تكلفتها (بينما يدفع الموظف الجزء الآخر) ، و هذه التعويضات تمثل نسبة هامة من مزايا الموظفين تصل إلى حوالي 40% من إجمالي التعويضات¹.

يسمى هذا النوع من المزايا بالتعويضات غير المباشرة لأنَّ الحصول عليها غير مرتبط بجهد ونشاط الفرد في أداء عمله المناط به، وتظهر أهميتها فيما يلي:

- رفع الولاء والانتماء لدى العاملين تجاه المنظمة.
- رفع مستوى الروح المعنوية لدى العاملين ورضاهم الوظيفي.
- استقطاب الكفاءات البشرية في سوق العمل وخاصة النادرة منها.
- تحسين علاقة المنظمة مع النقابات.
- تحسين صورة المنظمة وسمعتها في المجتمع.

ومن أمثلة هذه المزايا ما يلي:

أ-الضمان الاجتماعي: تقوم فكرة الضمان الاجتماعي على تكافل أفراد المجتمع مع بعضهم لأجل توفير حياة كريمة عند وصول الفرد إلى سن الشيخوخة وعدم تمكنه من العمل أو عند مواجهة ظروف طارئة كالبطالة المؤقتة أو العجز عن العمل أو الوفاة، وتتكون مصادر تمويل الضمان الاجتماعي من اشتراكات يدفعها العاملون بنسبة مئوية من أجورهم، بالإضافة إلى أقساط تدفعها المنظمة التي يعمل بها هؤلاء العاملون، ويغطي الضمان الاجتماعي عدة جوانب أهمها: الشيخوخة والعجز والوفاة، إصابات العمل والأمراض المهنية ، البطالة المؤقتة.

ب-التأمين الصحي: هو أحد أنواع التأمين ضد المخاطر الصحية التي تعترض العاملين، ويشمل تكاليف الفحص والتشخيص والعلاج، كما قد يتضمن تغطية الانقطاع عن العمل لفترة معينة أو العجز الدائم. فهو يحمي العامل المؤمن عليه من دفع التكلفة العالية للعلاج في حالة المرض.

ج-السكن الوظيفي: توفر الكثير من المنظمات السكن المجاني لبعض موظفيها (وخاصة من أصحاب المناصب العليا) ، وذلك إما من خلال مساكن تمتلكها أو تستأجرها من جهات أخرى.

¹ Rosenbloom, J.S., **The Handbook of Employee Benefits**, 5th Ed., USA McGraw- Hill, 2001, p.2.

د-المشاركة في الأرباح: يركز برنامج المشاركة في الأرباح (*Sharing Profit*) على إعطاء حوافز للعاملين من خلال منحهم نسب مئوية من الأرباح التي حققتها المنظمة بهدف تحفيزهم لبذل ورفع دافعيتهم للعمل من أجل زيادة إيرادات المنظمة.

هـ-منح أسهم مجانية للموظفين: تقوم بعض المنظمات باتباع نظام تقوم بموجبه بمنح أسهم مجانية للموظفين كمكافأة نظير حسن أدائهم وإنجازاتهم الوظيفية، وهو ما يولد شعورا لديهم بملكية لجزء من رأس مال المنظمة، وهو ما يرفع ولاءهم لها والتزامهم تجاهها.¹

ثالثا -التعويضات (الحوافز) غير المالية: *Non financial compensations (incentives)*

اتجهت المنظمات الحديثة الى تنويع التعويضات بين ما هو مالي وما هو غير مالي (معنوي)، تنبعا لتنوع حاجات الأفراد بين ما هو مادي ونفسي، وذلك من خلال العديد من الحوافز التي تتناسب إمكانياتها من جهة وحاجات ورغبات الأفراد من جهة ثانية، فالعامل يتلقى أجرا محددا مقابل المهام الوظيفية التي يؤديها وعلاوات ومزايا مالية معينة، ولكنه يحتاج أيضا الى تامين جهوده لتحفيزه للعمل ورفع دافعيتة، فحوافز العمل تتمثل في العوامل الخارجية التي تحرك الموظف للعمل، وهي عبارة عن مؤثرات سلوكية توجهه إلى تحقيق نتائج معينة ، أما دوافع العمل عبارة عن عوامل داخلية توجهه للعمل والانجاز.² فالدافع هو عامل داخلي ، أما الحافز فهو عامل خارجي يخاطب الدافع ويوجه صاحبه و يدفعه إلى القيام بسلوك معين.

والحوافز غير المالية تتمثل تلك النواحي المتعلقة ببيئة العمل والتي توفر الإشباع لحاجات الأفراد الذاتية والاجتماعية، ولقد بدأ الاهتمام بها في الفكر الإداري الحديث منذ ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية وترويجها للمفاهيم النفسية والاجتماعية في الإدارة³، وتكمن أهميتها في قدرتها على التأثير على السلوك الوظيفي للعاملين، فمهما تساوت أو تقاربت خبرات الأفراد وقدراتهم إلا أن أحد أسباب اختلاف الأداء يعود إلى قوة رغبة أو دافعية الفرد لأداء العمل. وتتمثل أهم الحوافز المعنوية فيما يلي:

أ-الوظيفة المناسبة: يعتبر إسناد العمل المناسب للشخص المناسب هو البداية السليمة للحوافز وذلك لإحداث توافق بين العمل الذي يؤديه الفرد وقدراته ورغباته ومستويات طموحه.

¹ جودة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 222.

² الكرخي، مرجع سابق، ص 201

³ الجربوعة، مرجع سابق، ص 214.

ب-الإثراء الوظيفي: يتم الإثراء الوظيفي من خلال تنويع واجبات الوظيفة ومسؤولياتها والتجديد في أعبائها، ما يتيح لشاغل الوظيفة تجديد مهاراته والابتعاد عن الجمود الناتج عن تكرار المهام الوظيفية لفترة طويلة.¹

ج-الترقية على أساس الاستحقاق: تعتبر الترقية حافزا ماديا ومعنويا في نفس الوقت، ويتمثل الجانب المادي في الزيادة في الراتب الناجمة عن الترقية، أما الجانب المعنوي فإنّ الترقية المستحقة تمثل إنجازا بالنسبة للأفراد ، وهي تعد حافزا لهم لتحسين وتطوير أدائهم.

د- التدريب: يستمد التدريب أهميته التحفيزية من دوره في تطوير الموظفين وإثراء مساراتهم الوظيفية .

هـ- جودة العلاقات الوظيفية : تعتبر من الحوافز المعنوية المهمة التي يجب على الإدارة الاهتمام بها لما لها من تأثير مباشر على أداء العاملين، وذلك من خلال توفير بيئة عمل مستقرة وبعيدة عن الصراعات.

و-المشاركة في اتخاذ القرارات: هي من الحوافز المعنوية التي تعطي فرصة للعاملين لإبداء آرائهم ومقترحاتهم عند اتخاذ القرارات خاصة في الأمور التي تعنيهم أو تتعلق بمصالحهم.

ز- ظروف العمل المادية : لا شك أنّ ظروف العمل المادية المناسبة وتوفر وسائل العمل تؤثر الأداء الوظيفي لذلك تسعى المنظمات الى توفير بيئة عمل مناسبة وآمنة لتحفيز الموظفين للعمل وتقديم الأداء الأحسن.

و يجب أن يتسم نظام الحوافز بالخصائص التالية :

- ربط الحوافز بالأداء: وهذا يستدعي التحديد الجيد والموضوعي لمعدلات الأداء التي يستند اليها في عملية التحفيز وتحديد الفوارق بين الأفراد.

-القابلية للقياس: يجب أن تترجم السلوكيات والتصرفات والانجازات الى شكل يمكن تقديره وقياس أبعاده.

-إمكانية التطبيق : تحري الواقعية و الموضوعية عند تحديد معايير الحوافز دون مبالغة.

- الوضوح والبساطة : لابد من وضوح نظام الحوافز و إمكانية فهمه و استيعاب أسلوبه و الاستفادة منه و ذلك من حيث إجراءات تطبيقه.

¹ جودة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 223.

- **الفعالية :** يجب أن يتسم نظام الحوافز بقدرته على اثارة دافعية الأفراد ورغبتهم واقبالهم على العمل.
- **المشاركة والقبول :** يفضل أن يشارك العاملون في وضع نظام الحوافز بما يؤدي الى تقبله وسهولة تطبيقه، فنظام الحوافز الجيد يجب أن يحظى بالإجماع والقبول من جانب الأفراد المستفيدين منه و إلا فقد أهميته و تأثيره.
- **المرونة :** يجب أن يتسم نظام الحوافز بالاستقرار و الانتظام، مع إمكانية تطويره أو تعديل بعض معاييرها إذا استدعى الأمر.
- **التنوع:** وهو أن تطبق المنظمة أنواعا مختلفة من الحوافز.
- **الشمولية:** بمعنى أن يشمل نظام الحوافز كل العاملين في المنظمة وذلك حسب مستوياتهم الإدارية وطبيعة وظائفهم.
- **الجدوى التنظيمية :** يجب أن يكون للنظام منفعة للمنظمة في شكل تحسين الأداء ونتائج الأعمال.¹

¹ مسغوني، مرجع سبق ذكره، ص 54.

المحاضرة الثانية عشر: تقييم أداء الموارد البشرية

Performance Evaluation

تُعتبر عملية تقييم الأداء من الوظائف الهامة لإدارة الموارد البشرية وهي إحدى الأدوات الرقابية الفاعلة والتي على أساسها يتم مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المعياري، وبالتالي معرفة المؤشرات التي يمكن بها تحديد مستوى الأداء الفردي، وذلك من أجل تحسينه وبالتالي تحسين الأداء العام للمنظمة. ولكي تحقق هذه الوظيفة الأهداف المرجوة منها يجب التعامل معها بشكل نظامي ودقيق وبمشاركة جميع الأطراف التي من الممكن أن تستفيد من النتائج النهائية لعملية التقييم.

1. مفهوم تقييم الأداء وأهميته:

أ- مفهوم تقييم الأداء :

يُعرّف الأداء أنه: "درجة تحقيق وإتمام المهام المكوّنة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس أو تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيُقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد".¹ ويتكون الأداء من العناصر التالية:

كمية العمل: يعبر عن مقدار الجهد الذهني والبدني الذي يبذله الفرد في العمل خلال فترة زمنية محددة، وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو الكمية خلال فترة زمنية محددة عن البعد الكمي للجهد المبذول.

نوعية العمل: تعني مستوى الدقة و الجودة في أداء المهام الوظيفية، و مدى مطابقة الجهد المبذول للمواصفات، ففي بعض أنواع الأعمال قد لا يهم كثيرا سرعة الأداء أو كميته، وإنما يتم التركيز على نوعية وجودة الأداء.

نمط إنجاز العمل: يقصد به الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله ويتم تحديده من خلال الوسائل والإجراءات التي قام بها في أدائه لعمله.

¹ راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية : رؤية مستقبلية، مرجع سبق ذكره، 2001، ص 202.

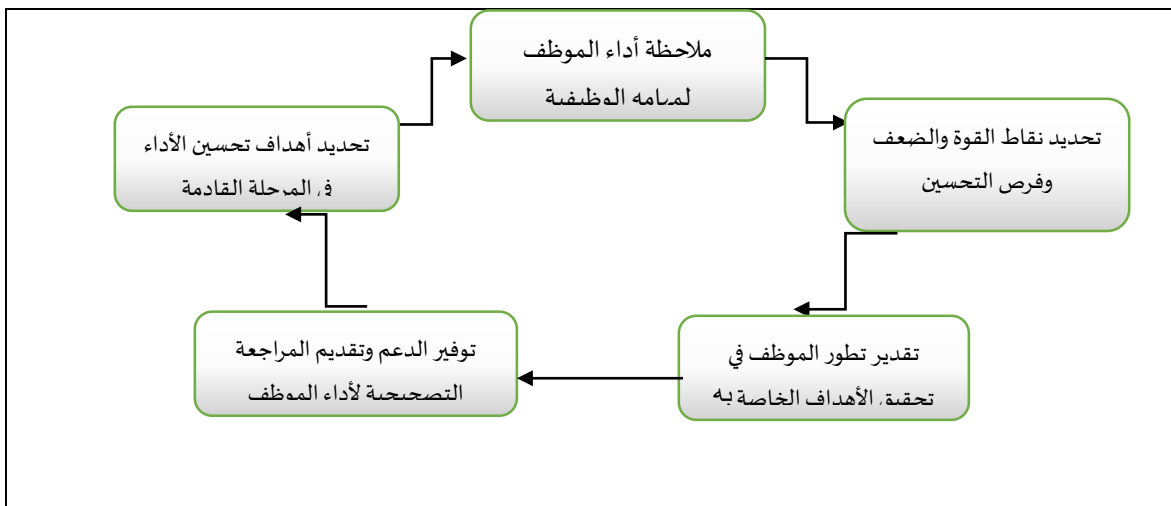
وبما أن الأداء يحتاج الى متابعة، فقد اهتم الباحثون والممارسون بذلك من خلال عملية التقييم. ولقد تعددت التسميات المستعملة لوصف هذه العملية، فسميت حيناً بقياس الكفاءة، وسميت بتقييم الكفاءة والتقييم الوظيفي أو المهني، غير أن التسمية الأكثر استخداماً هي تقييم الأداء.

ويوصف تقييم الأداء أنه عملية إدارية يتم من خلالها الحكم على أداء الموارد البشرية، فهو: "نشاط من أنشطة إدارة الموارد البشرية، يتمثل في إصدار نظام حكم عام وموضوعي على العامل فيما يتعلق بمهامه خلال فترة محددة بناء على معايير واضحة ومقاييس محددة".¹

كما يعرف أنه: "عملية إدارية تستخدم لتقدير جهود وسلوك الموظف (كمياً ونوعياً) خلال مدة محددة لتقييم دوره في تحقيق أهداف المنظمة خلال فترة التقييم".²

وتتم عملية تقييم الأداء من خلال نظام رسمي مصمم من أجل قياس وتقييم أداء وسلوك الأفراد أثناء العمل، وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنظمة لهذا الأداء و السلوك ونتائجهما، وخلال فترات زمنية محددة و معروفة، حيث يجري في نهاية الملاحظة تقدير جهد و نشاط وسلوك الفرد بشكل موضوعي دون تحيز، لتجري في النهاية مكافأة الفرد بما يوافق مستوى أدائه ، وهو ما يسمح بتحديد نقاط الضعف في أدائه للعمل على تفاديها مستقبلاً، وتمكينه من أداء عمله بفعالية أكبر. وتتم هذه العملية وفق ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (8): الإطار العام لتقييم الأداء الفردي في المنظمات



المصدر: المعاينة، الحموري، مرجع سابق، ص 116

¹ ليندة رقام، التكامل في ممارسة نشاطي تقييم أداء الموارد البشرية والتكوين في مؤسسة تسيير شبكة نقل الكهرباء GRTE سطيف،

مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد 08، العدد 01، 2021، ص 347.

² المعاينة، الحموري، مرجع سابق، ص 116

وعليه يمكن القول أنّ تقييم الأداء هو عملية تتضمن قياس الأداء الفعلي للموظفين ومقارنة النتائج المحققة بالمعايير المحددة مسبقاً، والمستمدة من الأهداف المتوقعة وتحديد الانحرافات ونقاط الضعف ووضع الخطط اللازمة لتحسين الأداء، وهو ما يمثل جوهر عملية التقييم.

ب- أهمية تقييم الأداء :

تنبثق أهمية تقييم أداء الموارد البشرية بالمنظمات من كونه:

- **أداة رقابية:** تتيح عملية التقييم متابعة أداء الموظف وسلوكه الوظيفي، ليتبين في نهاية التقييم مدى التزامه واسهامه في تحقيق الأهداف التنظيمية.

- **أداة توجيه وتقييم:** يهدف القائمون على عملية التقييم الى تحديد مواطن الضعف والقوة في أداء الموظف، ليتم توجيهه على هذا الأساس.

- **أداة تخطيطية:** يساعد التقييم الدوري للأداء الوظيفي المنظمة في التخطيط العام وتحديد حاجتها وطلبها من الموارد البشرية خلال فترة زمنية معينة.

- **وسيلة لتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية:** تسمح عملية التقييم بمعرفة فروق الأداء بين الأفراد في المنظمة، وهو ما يساعد في وضع الشخص المناسب في المكان المناسب والوقت المناسب.

- **أسلوب للكشف عن الاحتياجات التدريبية:** إن تقييم الأداء وما يظهره من نتائج يعد أداة مثلى وملائمة لتحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج التدريبية المناسبة، فهو يبرز نقاط الضعف في أداء الأفراد، ومن ثم تكون الجهة المسؤولة عن تحديد الاحتياجات في موضع ملائم لرصد البرامج التدريبية لمعالجة نقاط الضعف التي يظهرها تقييم الأداء.

- **أساس موضوعي للترقية:** إنّ تقييم أداء الفرد وكفاءته في العمل يعتبر مقياساً موضوعياً للكشف عن مؤهلاته وقدراته، فنتائج التقييم تعد مرجعية أساسية في الترقيات التي تكون على أساس الجدارة والاستحقاق، وهو ما يسهم بدوره في تحقيق العدالة التنظيمية.

- **يساعد في عمليات التعيين والنقل:** تعتبر نتائج تقييم الأداء معياراً للحكم على مدى سلامة اختيار الفرد لشغل وظيفة معينة ، كما يمثل أداة فعالة لمعرفة أولئك الذين يجب نقلهم إلى وظائف أخرى تتناسب ومؤهلاتهم.

- **أداة تحفيزية:** بناء على نتائج التقييم، يتم منح المكافآت وغيرها من الحوافز المادية والمعنوية.

- وسيلة للحصول على التغذية العكسية: يعتبر تقييم الأداء وسيلة للحصول على معلومات ضرورية تستخدم في العديد من العمليات الادارية الأخرى.

- وسيلة لتحقيق الانضباط: تسفر عملية تقييم الأداء عن كشف مستوى الالتزام الوظيفي للعاملين وتحديد اسهامهم في تحقيق الأهداف التنظيمية، لأن مستوى الأداء مرتبط ليس فقط بقدرات الأفراد، بل أيضا بسلوكياتهم الوظيفية سواء كانت إيجابية أو سلبية (الجدية، الالتزام، التسبب، الغيابات...) ، وهو ما تكشف عنه عملية تقييم التي تستخدم نتائجها في فرض الانضباط في العمل ودفع الأفراد للالتزام.¹

3. مراحل تقييم الأداء :

تتم عملية تقييم أداء العاملين عبر مراحل متسلسلة هي:

أ- **وضع معايير الأداء:** لتحليل العمل وما يليه من وصف الوظيفي وتحديد لمواصفات شاغل الوظيفة دور أساسيا في وضع معايير الأداء لكل وظيفة من وظائف المنظمة، وتعتمد قياسات الأداء على ثلاثة أسس هي:²

- **القياس المبني على النتائج Result-based :** يركز هذا المقياس على النتائج وليس على النشاطات والتفاصيل، كاستخدام قيمة المبيعات المحققة لتقييم أداء موظفي قسم المبيعات، وقد يستخدم في هذا المجال إما مدخل الإدارة بالأهداف MBO والذي يشارك الموظف بموجبه في وضع الأهداف، أو مدخل معايير العمل Work Standards حيث تحدد العمليات للوصول إلى هذه الأهداف.

- **القياس المبني على السلوك Behavior – based :** يتم قياس سلوك الموظف وأخذه بالاعتبار عند تقييم الأداء كإنضباط الموظف وعمل الفريق (إلا أن هناك مشكلة في تحديد السلوكيات التي ينبغي ادخالها في التقييم ومدى أهميتها النسبية).

- **القياس المبني على السمات Trait – based :** يهتم بقياس قدرات الموظف وخصائصه الشخصية واتجاهاته الإيجابية كعلاقاته الجيدة مع الزملاء وحسن معاملة العملاء ومهارات الاتصال وغيرها.

ب- **إبلاغ العاملين بالمعايير :** ينبغي على المسؤولين اطلاع العاملين على أسس ومعايير التقييم للسماح لهم باتباعها والعمل وفقها باعتبارها معايير مرجعية.

¹ عبد الله بلوناس، لمجد بوزيدي، "تقييم الأداء في المؤسسة ودوره في تحفيز العمال"، مجلة أبعاد اقتصادية، العدد 1، المجلد 1، 2011، ص ص: 162، 163.

² جودة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 257.

ج- قياس الأداء الفعلي: يتم ذلك بجمع وتجهيز البيانات المتعلقة بنتائج الأداء المحقق في مدّة زمنية معينة، وتتطلب هذه العملية وجود مقاييس يتم دراستها وتحديدها على أساس معايير الأداء المحددة مسبقاً.

د- مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير : بعد قياس الأداء الفعلي يقوم المقيّم بمقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعّة مسبقاً، وفي هذه الحالة هناك ثلاثة احتمالات:

- أن يكون الأداء الفعلي أقل من الأداء المعياري: وهو ما يدعو الى إلى اتخاذ إجراءات معينة (انذار الموظف اذا كان الأمر ناتجا عن اهمال، أو تدريبه و توجيهه اذا كان الأمر ناتجا عن نقص في المعارف والمهارات، أو أي اجراء آخر مناسب...).
- أن يكون الأداء الفعلي متكافئاً مع الأداء المعياري: وذلك يعني أنّ الموظف قد قام بواجباته كما يجب وليس هناك حاجة إلى اجراءات تصحيحية لتحسين الأداء.
- أن يكون الأداء الفعلي أعلى مستوى الأداء المعياري: وفي هذه الحالة يكون قرار الادارة بتحفيز الموظف (قد يكون التحفيز ماديا أو معنوياً أو قد تتم ترقيته..).

هـ-اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين الأداء: اعتماداً على نتائج تقييم الأداء يتقدم الرئيس المباشر بتوصياته لتحسين مستوى أداء الموظفين التابعين له، فقد يقترح اشراك الموظف بدورات تدريبية معينة، أو يقترح نقله إلى وظيفة أخرى أكثر تناسبا مع قدراته ومهاراته.

4. طرق تقييم الأداء :

هناك العديد من طرق تقييم الأداء التي طورها الباحثون والممارسون في مجال إدارة الموارد البشرية، ولاختيار طريقة التقييم الأنسب تأثير كبير على فعالية عملية التقييم ومخرجاتها، ويخضع اختيار إحدى هذه الطرق الى اعتبارات تستند أساساً الى الهدف من التقييم والوقت المتاح للتقييم ونوعية ومؤهلّات المشرفين والعاملين وأسلوب والمداخل المستخدمة في التقييم.

وفيما يلي أهم هذه الطرق وأكثرها استخداماً مصنفة ضمن مجموعات:

أولاً: الطرق القائمة على المقارنة: يعتمد هذا المدخل على مجموعة من الطرق المبنية على مقارنة أداء الفرد موضع التقييم بأداء باقي الموظفين، ومن ثم ترتيبهم تنازلياً وفقاً لنتائج المقارنة التي تأخذ أحد الأشكال التالية:

أ- **طريقة الترتيب البسيط:** يتم ترتيب مجموعة من الموظفين بناءً على أدائهم مقارنة بالذين يشغلون وظيفة مماثلة في المنظمة ويؤدون نفس المهام والواجبات، فيبدأ القائم بعملية التقييم بالموظف الأحسن أداءً فيضعه على رأس القائمة، ومن ثم الأقل فالأقل إلى أن يصل إلى الأدنى أداءً، فيكون في آخر القائمة. وبهذا تكون القائمة مرتبة تنازلياً، وتستخدم هذه الطريقة غالباً في الحالة التي يكون فيها عدد الأفراد الخاضعين للتقييم قليلاً، كما أنها تستخدم عادة لأغراض تحديد أو زيادة الأجور والمكافآت أو الترقيات. ورغم أن هذه الطريقة تتميز ببساطتها ووضوحها، إلا أن ما يعاب عليها هو اكتفاؤها بالمقارنة وعدم الاحتكام إلى معايير موضوعية للتقييم، ما يزيد من احتمالية تأثرها بتحيز المُقيّم والمساس بالاستحقاق الفعلي للأفراد، إضافة إلى صعوبة تطبيقها في حالة وجود أعداد كبيرة من الموظفين.

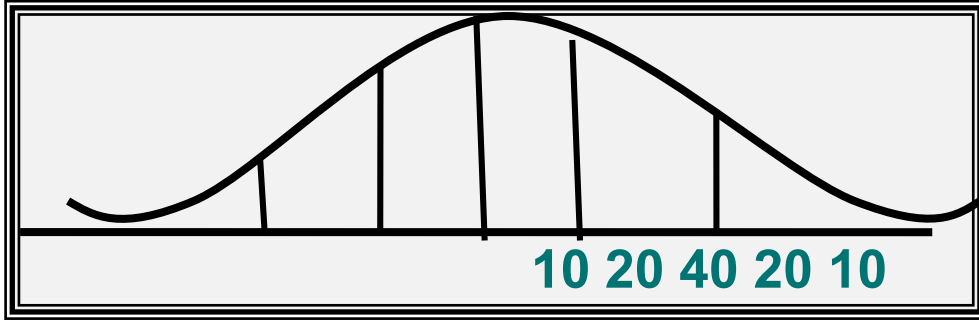
ب- **طريقة المقارنة الثنائية:** هي طريقة معدلة لطريقة الترتيب البسيط، إذ تتم المقارنة بين موظفين من نفس الوظيفة كمجموعة واحدة، وعن طريق مقارنة أداء الموظف مع أداء أفراد المجموعة فرداً فرداً وبشكل ثنائيات يعطى في كل مرة أحدهما أفضلية ومن ثم ينتقل المُقيّم إلى الموظف الثاني في المجموعة ويتم مقارنة أدائه مع أداء أفراد المجموعة فرداً فرداً، وهكذا حتى تنتهي المجموعة، ومن ثم يتم الوصول إلى التقييم النهائي للموظف بناءً على عدد المرات التي حصل فيها على الأفضلية داخل المجموعة. ولا تختلف هذه الطريقة عن طريقة الترتيب البسيط في المزايا والعيوب، إلا أنها تزيد عليها في جانب العيوب بأنها تتطلب إجراء مقارنات بأعداد كبيرة ما يستهلك وقت وجهد القائم بعملية التقييم.

ج- **طريقة التوزيع الإلزامي:** حسب هذه الطريقة يكون كل رئيس ملزماً بتوزيع مرؤوسيه على درجات قياس الكفاءة بشكل تحدده المنظمة (ممتاز، جيد جداً، جيد، متوسط، أقل من المتوسط)، ويسمى ذلك التوزيع الطبيعي، حيث تتركز نتائج التقييم في منطقة الوسط وتقل في الأطراف العليا والدنيا من التوزيع، كما يلي:

- المجموعة الأولى 10% أقل من المتوسط (ضعيف)
- المجموعة الثانية 20% متوسط
- المجموعة الثالثة 40% جيد
- المجموعة الرابعة 20% جيد جداً
- المجموعة الخامسة 10% ممتاز

وهو ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (9): منحني التوزيع الطبيعي للأداء



من خلال الشكل أعلاه يلاحظ أنّ توزيع الموظفين اعتماداً على المنحنى الطبيعي يتركز عادة عند الوسط، بينما يكون عند الأطراف قليلاً، ويقل أكثر كلما أبتعد عن الوسط، فالتوزيع عادة يكون 50% أو ما يقاربها في الوسط، و هو ما يمثل الأداء الجيد، وتمثل 10% عند أقصى الأطراف الأداء الممتاز والأداء الضعيف للموظفين بشكل عام، فيضطر القائم بعملية التقييم إلى توزيع الموظفين بشكل إجباري على المنحنى لتوائم نسب منحني التوزيع الطبيعي.

ورغم أنّ هذه الطريقة تضع أساساً محدداً لعملية المقارنة، إلا أنّ ما يعاب عليها أنّها تقتض بأنّ لدى كل المجموعات توزيعاً طبيعياً من النسب وهذا يخالف الواقع أحياناً، إذ لا تتوفر نفس نسب التوزيع بين "جيد" و "منخفض" ضمن المجموعات الوظيفية.¹

ثانياً: الطرق المطلقة:

تمثل هذه الطرق المجموعة التي لا يتم فيها تقييم الموظفين على أساس نسبي بمقارنتهم ببعضهم البعض أو بناء على معايير مضبوطة، وأنما يتم تقييمهم بصورة مطلقة وفق إحدى الطرق التالية:

أ- طريقة التقييم الحر (Free writing report) : يقوم المقيّم بوصف أداء الموظف المراد تقييم أدائه بكتابة تقرير يوضح جوانب ونقاط القوة والضعف في أدائه والمهارات التي يتمتع بها، مع تقديم اقتراحات للتحسين، وذلك دون الاستناد الى نموذج محدد، إلا أنّ هذه العملية قد تكون أحياناً مقيدة بعناصر أو حدود معينة تقاديا للإسهاب الزائد.

¹ مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية. عمان: دار الشروق، 2000، ص 93.

رغم أن هذه الطريقة تتميز بالسهولة والبساطة، ولكن يعاب عليها استغراقها لوقت معتبر خاصة اذا كان عدد الموظفين الخاضعين للتقييم كبيراً، إضافة الى عدم انتظامها وخضوعها للتغيير من قبل المقيّم، فقد يقدم معلومات ونفاصيل مكثفة أو يقدم معلومات تقل عن المطلوب، وذلك يعتمد على قدرات ومهارات القائم بعملية التقييم وأسلوبه في العرض، وقد يدخل التحيز وعدم الموضوعية من قبله.¹

ب- طريقة التقرير المضبوط: (Controlled writing report): تعتمد على وضع عدد من المحاور الرئيسية كمرجعية موجهة للمقيم أثناء التقييم، وبالتالي فالمقيم ليس حراً بصفة كلية كما هو الشأن بالنسبة للطريقة السابقة .

ج- طريقة تقدير السمات الشخصية (Personality traits rating) : تتم بتحديد عدد من الصفات المراد تقييم الموظفين وفقها، اذ يمنح كل موظف تقديراً معيناً حسب توفر تلك الصفات فيه، ليتم جمع تقديرات جميع الصفات للحصول على نتيجة عامة تعبر عن مستوى أداء الموظف وسماته الشخصية. تتميز هذه الطريقة بسهولة التطبيق، غير أنها تتضمن هامشاً للتحيز في تقدير المقيّم من خلال جعله عرضة لما يعرف بتأثير الهالة (Halo effect) ، وذلك بإعطاء تقدير عام مرتفع لموظف معين بسبب امتيازه بسمه أو خاصية معينة، ولتجاوز هذا الأمر يتم الاستناد الى التقييم المتعدد الأطراف (ثنائي أو ثلاثي) ، ليتم لاحقاً مناقشة النتائج المتوصل اليها من طرف كلّ مقيم ودراسة الاختلافات بغية الوصول الى تقييم أكثر موضوعية.²

ثالثاً- الطرق المبنية على المقاييس:

يتم تقييم الأداء بالاستناد الى معايير معينة، ويتولى المقيم تحديد درجة توفر هذه المعايير لدى الموظف باستخدام مقاييس متدرجة تعكس تباين الموظفين في كل عامل من عوامل التقييم، وتشمل ما يلي:

أ- طريقة التدرج البياني : يتم تحديد عدد من خصائص الأداء، وهي تشمل عادة نوعية وكمية الأداء، ليتم ادراجها في قائمة التقييم، ثم قياسها باستخدام مقياس متدرج من (1-5) أو من منخفض إلى مرتفع، ومن ثم يقوم المقيّم باختيار الدرجة التي تناسب أداء الموظف في كل عنصر ، ليتم جمع الأوزان التي حصل عليها الموظف لتحديد تقييمه العام.

¹ سهيلة محمود عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار وائل، 1999، ص 257.

² لعلّى بوكميش، " طرق تقييم أداء العاملين"، مجلة الحقيقة، العدد 4، المجلد 9، 2010، ص 98

وهكذا فإن كل صفة في النموذج يقابلها مقياس متدرج، ليقوم المقيم باختيار الدرجة المناسبة لأداء كل موظف، فإذا افترضنا مثلاً أن الموظف قد حصل على الدرجات التالية حسب الصفات التي يتم تقييمه عليها، وذلك كما يلي:

الدرجة	خصائص الأداء
90	اتقان العمل
80	السرعة في الأداء
60	القدرة على الابداع
80	التعاون
90	المهارات الاتصالية
400	المجموع

بعد أن يتم حساب مجموع الدرجات فإنه يتم حساب المتوسط الحسابي كما يلي:

المتوسط : $80 = 5/400$ درجة، ثم تحويل النتيجة بالدرجات إلى قيمة وصفية تعبر عن مستوى أداء الموظف، فإذا كان مثلاً السلم المعتمد في المنظمة كما يلي:

الدرجة	التقدير
أقل من 50	ضعيف
من 51 الى 60	مقبول
من 61 الى 70	جيد
من 71 الى 80	جيد جداً
من 81 الى 100	ممتاز

وعليه فإنّ نتيجة الموظف حسب ما تم حسابه سابقاً هي: جيد جداً لحصوله على مجموع درجات قدره 80 درجة.

تعد هذه الطريقة من الطرق الأكثر استخداما نظرا لسهولة تطبيقها وإمكانية تطبيقها على عدد كبير من الموظفين، كما أنها لا تحتاج إلى تدريب كبير للقائمين على التقييم، إلا أن ما يعاب عليها هو احتمال تحيز المقيّم، نظرا لاعتماد التقييم بشكل كبير على وجهة نظره، إضافة إلى إغفال هذه الطريقة لبعض العناصر المهمة لبعض الوظائف في حال تطبيقها بشكل واسع.¹

ب- طريقة قوائم المراجعة (Check lists method) : تعتمد على قائمة تتضمن أسئلة وعبارات محددة حول أداء الموظف تقوم بإعدادها إدارة الموارد البشرية وتحديد الأوزان والدرجات لهذه الإجابات وفقا لأهمية ووزن كل سؤال أو عبارة، ليقوم الرئيس المباشر بالإجابة على هذه الأسئلة (دون اطلاعه على أوزانها وتقييماتها).²

وفيما يلي نموذج لقائمة مراجعة لتقييم الأداء :

الشكل رقم (10) : نموذج قائمة مراجعة لتقييم الأداء الوظيفي

ضع علامة (×) أمام العبارة المناسبة لأداء الموظف		
اسم الموظف..... القسم.....		
اسم القائم بالتقييم..... التاريخ.....		
أهمية السؤال	العبارات والأسئلة	ضع العلامة في المكان المناسب
()	■ يتبع الموظف القواعد والتعليمات.	لا نعم ☐ ☐
()	■ يتعاون الموظف مع زملائه.	☐ ☐
()	■ هل يرتكب الموظف أخطاء في عمله.	☐ ☐
()	■ لدى الموظف القدرة على الابتكار.	☐ ☐
()	■ هل يتحمل الموظف ضغط العمل	☐ ☐
	إجمالي الدرجات	

¹ حنفي، مرجع سبق ذكره، ص 382.

² بوكميش، مرجع سبق ذكره، ص 106.

تتميز هذه الطريقة بكونها تقلل من التحيز وتساعد على تحقيق قدر من الموضوعية في التقييم، لعدم دراية المقيّم بالدرجات الممنوحة للصفات أو الأسئلة، إضافة الى سهولتها لاحتوائها على إجابات محددة (نعم/لا) ، غير أنها تتطلب إعداد قائمة منفصلة لكل مجموعة من الوظائف.

ج- طريقة الوقائع الحرجة (Critical incidents method) : تعتمد هذه الطريقة على تقييم سلوكيات الموظف أثناء العمل، حيث يقوم الرئيس المباشر للموظف بتسجيل الوقائع والأحداث التي تطرأ خلال عمل الموظف سواء كانت إيجابية أو سلبية في سجل يسمى (سجل التقييم)، وعند عملية التقييم الدورية يقوم الرئيس بمراجعة هذا السجل ومن ثم يقوم بإصدار حكمه على أداء الموظف، وتمتاز هذه الطريقة بقدر من الموضوعية نظراً لاعتمادها على سجل للوقائع الفعلية، ولكن يعاب عليها تطلبها الكثير من الوقت والجهد في تسجيل الوقائع والملاحظات لكل موظف، كما قد يركز القائم بعملية التقييم على الأخطاء وتسجيلها أكثر من الجوانب الإيجابية أو العكس وهو ما قد يؤدي الى المساس بمصداقية التقييم.

رابعاً: الطرق المبنية على نتائج الأعمال:

ترتكز هذه الطرق على نتائج الأعمال كمعيار رئيسي للتقييم حيث يتم تقييم الأداء من خلال مقارنة الأداء مع الأهداف المحددة للأداء، ومنها ما يلي:

أ-طريقة الإدارة بالأهداف: تتطلب هذه الطريقة عقد لقاءات بين القائم بعملية التقييم والموظف لوضع وتحديد الأهداف والواجبات المطلوب تحقيقها وإنجازها من الموظف خلال فترة زمنية معينة، وتكون عادةً الأهداف واضحة وواقعية، وأحياناً يتم تحديدها بشكل كمي أو بشكل وصفي، كما تحدد العناصر والمعايير الموضوعية التي تستخدم لقياس مدى تحقيق الأهداف ومن ثم تقييمه بناءً على مدى ما تم تحقيقه وإنجازه من هذه الأهداف، ونلاحظ هنا أنه لا يتم تقييم السلوك بل يُعتمد على النتائج المتحققة قياساً على الأهداف المرسومة للموظف.¹

وتمتاز هذه الطريقة بأنها تشجع الموظفين على تحقيق الأهداف نظراً لإشراكهم في تحديدها، كما أنها تساعد في تحسين الاتصالات بين المشرفين والموظفين، وتتميز أيضاً بوضوح المطلوب لإنجازه من الموظف ، كما أنها تحدد المعايير والمقاييس لتقييم مستوى إنجازه.

¹ Jones, Gareth R., **Organizational Theory : Design and Change**, 5th Ed., USA : Pearson Prentice Hall, 2007, pp. 135-136

إلا أن ما يعاب عليها هو تركيزها الأداء الفردي بدلاً من تشجيع العمل الجماعي، كما أنها تتطلب من المقيّم جهداً كبيراً في تجزئة الأهداف الكلية للمنظمة بشكل دقيق حتى تصل إلى تحديد أهداف كل موظف في المنظمة، وهذا يتطلب إدراكاً شاملاً لأهداف المنظمة والقدرة على تجزئتها، إضافة إلى استغراقها لوقت معتبر من خلال عقد اللقاءات مع الموظفين والاتفاق على تحديد أهداف كل موظف على حدة.

ب- تقييم الأداء من زوايا مختلفة (طريقة 360°): تقوم على التقييم المتعدد الأطراف، إذ يتم تقييم أداء الموظف من طرف كل من:

- الرئيس المباشر: (90) درجة من درجات التقييم الإجمالي
- الرئيس الأعلى: (90) درجة من درجات التقييم الإجمالي
- الزملاء في العمل (ويفضل من نفس مستوى الموظف المعني بالتقييم): (90) درجة من درجات التقييم الإجمالي
- المراجعون (الجمهور) : (90) درجة من درجات التقييم الإجمالي.

يتم جمع درجات التقييم وتقسّم على (4) للحصول على المتوسط الحسابي للتقييم والذي يمثل درجة التقييم النهائية.

تحقق هذه الطريقة تقيماً شاملاً للموظف، كما أنها تزوده بالتغذية العكسية حول حكم الآخرين عليه بما يسمح له بمراجعة سلوكياته تجاههم كلما استلزم الأمر، كما أنها تمكن المسؤول عنه من التعرف على جوانب الخلل والقصور الحقيقية في أدائه وبالتالي العمل على التحسين والتوجيه إلى التدريب المناسب. غير أنه تجدر الإشارة إلى أنّ هذه الطريقة تحتاج إلى وقت نظراً إلى اشتراك عدة أطراف فيها، كما قد تواجه مشكلة وجود تحيزات شخصية من قبل الزملاء سواء كانت ناتجة عن علاقات إيجابية أو سلبية، لذلك فإنّ الجانب الأكثر تحدياً لتقييم 360 درجة هو السرية عند تنفيذه، فمن الأفضل إعطاء ضمانات للموظفين أنّ ما يقدمونه من معلومات ستظل سرية للحصول على نتائج أقرب للموضوعية والدقة.

5- مشكلات أنظمة تقييم الأداء :

- عدم وجود نظام موضوعي منتظم لجمع البيانات اللازمة لتقييم أداء العاملين أو وجود قصور وضعف في النظام المطبق.
- استخدام بعض عناصر التقييم الشخصية وغير الموضوعية.
- عدم وضوح أو تعقيد الإجراءات الخاصة بتطبيق نظام تقييم الأداء.
- تأثر عملية التقييم بالعوامل والظروف السلبية السائدة في المنظمة.
- صعوبة القياس الكمي لبعض عناصر التقييم.
- عدم تحديد نظام التقييم للطرق اللازمة لتحسين وتطوير الأداء وأساليب متابعة جهود التطوير.
- تأثر القائم بالتقييم بخاصية معينة أو سلوك معين في الموظف، وانسحاب هذا التأثير على بقية الصفات (تأثير الهالة) ¹.

6. أسس النظام السليم لتقييم الأداء الوظيفي:

- حتى تكون عملية تقييم أداء الموظفين ناجحة لابد أن يتوفر نظام التقييم على الخصائص التالية:
- الموضوعية : يجب أن يكون التقييم حياديا لا يتأثر بالتحيزات والأحكام الشخصية .
- الوضوح: يجب على الإدارة اطلاع الموظفين بآليات التقييم ومعاييرها، وذلك قبل البدء في عملية التقييم.
- الدورية: وهذا يعني أن عملية التقييم لا يجب أن تكون مؤقتة، بل تحدث على فترات دورية لضمان أفضل أداء للموظف بشكل مستمر.
- توفر البيانات: تقييم الأداء يجب أن يتضمن الشمولية في جمع البيانات من كافة المصادر مثل التقارير والملاحظات.
- التحكم: كفاءة المقيمين وتحكمهم في عملية التقييم ودرايتهم بكل جوانبها شرط أساسي لنجاح عملية التقييم ومصداقيتها، ومن أجل ذلك لابد من تدريب المقيمين ووضع تعليمات إرشادية في نموذج التقييم لإرشاد المقيم حول ما ينبغي عمله والخطوات المطلوبة لأجراء التقييم.
- المرونة: ينبغي تعديل معايير الأداء بشكل دوري وفق متطلبات ظروف العمل لتتناسب وقدرات العاملين ومتطلبات العمل.

¹ جودة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 366.

-المشاركة: التنسيق و التعاون بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة عند اختيار طريقة التقييم المناسبة و المعايير المناسبة لها .

المحاضرة الثالثة عشر: إدارة المسارات الوظيفية

Career Path Management

تعد إدارة المسارات الوظيفية إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية التي تسعى من خلالها المنظمات إلى تحقيق أهدافها و أهداف موظفيها على حد سواء، وهي وظيفة مرتبطة بباقي الوظائف، إذ تعتمد في مدخلاتها على توصيف وتحليل الوظائف وتخطيط الموارد البشرية وتقييم الأداء، وفي المقابل تؤثر مخرجاتها على جوانب ووظائف عدة لإدارة الموارد البشرية كالأجور والحوافز، التدريب و الاستقطاب، وهو ما يدعو المنظمات إلى الاهتمام بالمسارات الوظيفية من حيث التخطيط لها وإدارتها إدارة سليمة.

1. مفهوم إدارة المسار الوظيفي:

ظهر مفهوم المسار الوظيفي (أو المهني) في ستينيات القرن الماضي، وارتبط بالمنظور الحديث لإدارة الموارد البشرية، حيث ظهرت الحاجة إلى الاهتمام بدورة الحياة الوظيفية للأفراد، ليبدأ الاهتمام بتخطيط المسارات الوظيفية للأفراد وإدارتها وفق زوايا نظر مختلفة، وتشير الأدبيات المتعلقة بهذا الموضوع إلى إمكانية تعريف هذا المصطلح والنظر إليه من المداخل التالية:

أ- **المنظور المنظمي:** ينظر إلى المسار الوظيفي كمجموعة متتالية ومتواصلة من المناصب والتنقلات الرأسية والأفقية، وهي تمثل مجموعة الوظائف التي شغلها الفرد خلال حياته الوظيفية، فهو ينظر إلى إدارة المسار الوظيفي كوظيفة تابعة لمصلحة الموارد البشرية، وبالتالي فإن التخطيط له وتسييره يعدّ من صلاحيات الجهاز الإداري بالمنظمة، وهو بذلك يعرف المسار الوظيفي بأنه: " جزء من البناء التنظيمي الذي يتضمن نظاماً للتقدم الوظيفي والترقية المستمرة بناء على توفر المؤهلات والمهارات المطلوبة ".¹ وهذا التعريف يعبر عن منظور المنظمة لنشاطها المستقبلي في مجال إعداد وتنمية مواردها البشرية، وبعبارة أخرى يعبر المسار الوظيفي وفق هذا المنظور عن ذلك المسلك المرن الذي يوضح مجموعة الوظائف التي يمكن أن يتدرج فيها موظفو المنظمة أو يُنقلوا إليها خلال حياتهم الوظيفية، وذلك إما

¹ مصطفى أبو بكر، إدارة الموارد البشرية : مدخل لتحقيق الميزة التنافسية. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004، ص210.

عموديا عبر المستويات التنظيمية من قاعدة الهيكل التنظيمي حتى قمته، أو أفقيا ضمن نفس المستوى التنظيمي.¹

ب- المنظور الفردي: وفق هذا المنظور يعبر المسار الوظيفي عن جميع الوظائف التي يشغلها الفرد خلال حياته الوظيفية منذ تنصيبه على غاية نهاية علاقته الوظيفية بالمنظمة، فهو بذلك يمثل التاريخ المهني للفرد الناتج عن الخبرات والوظائف التي تراكمت وتتابع عبر مسيرته المهنية، وتختلف هذه الوظائف ونوعيتها من فرد لآخر، وذلك حسب مستوى الأداء والمؤهلات والقدرات والفرص المتاحة. ويقصد بالمسار الوظيفي وفق هذا المنظور: " مجموعة المراكز التي يشغلها الفرد خلال حياته الوظيفية، وهو يتكون من مجموعة من المناصب المرتبطة التي تُخطط مسبقا، ويتم تعيين الفرد فيها تدريجيا وتتأثر هذه الوظائف باتجاهات الفرد وطموحاته ".²

وبالتالي فإنّ هذا المنظور يقوم على عنصرين أساسيين هما:³

-ان إدارة المسار الوظيفي لكل فرد هي مسؤوليته بالدرجة الأولى، إذ أنه يقوم برسم المسار الذي من خلاله يرى مستقبله الوظيفي، ويجب أن يقترن ذلك بالصفات والمهارات والقدرات والاتجاهات التي تؤهله لذلك.

-تقع على الفرد مسؤولية تأهيل نفسه والاستفادة من الفرص التي تتيحها المنظمة لإثراء مساره الوظيفي والبلوغ به الى مستوى طموحاته.

ج- المنظور المهني: ينظر الى المسار الوظيفي كمجموعة من المهن والوظائف التي تتدرج ضمن سلم وخط وظيفي محدد.

د- منظور التنمية الذاتية: يعتبر المسار الوظيفي مجموعة من الخبرات العملية والعلمية، وما يميّز هذا المنظور هو أخذه بعين الاعتبار لكل من الخبرات المهنية البحتة، وكذا الخبرات غير المهنية، وهي تلك التي يحوزها الفرد خارج نطاق وظيفته، لكن يمكن لها أن تؤثر في تقدمه في مساره الوظيفي، وهي تتمثل في تلك الاهتمامات والمهارات المكتسبة عن طريق التعلم الذاتي.

¹ أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 210.

² محمد حافظ، إدارة الموارد البشرية. القاهرة: دار الوفاء، 2005، ص ص : 356، 357.

³ رافدة الحري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية. عمان : دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2024، ص ص : 163، 164.

اعتمادا على ما سبق نستنتج أنّ مصطلح المسار الوظيفي يشير إلى تسلسل وتتابع الوظائف ومجالات العمل والتي تشكل ما يعمل به الفرد خلال حياته الوظيفية، والتي تتأثر باتجاهاته وطموحاته، أما إدارة المسار الوظيفي فتتمثل في الدور الذي تقوم به المنظمة في مجال تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي للعاملين، وهي وظيفة تتعلق بالتخطيط لحركة المورد البشري في المنظمة وتوظيفه وتدريبه وتقييمه من أجل الحفاظ عليه وتنميته، فهي كما يشير اليه (Ronn) : "عملية تصميم وتنفيذ الأهداف والخطط والاستراتيجيات التي تمكن المنظمة من إرضاء حاجات العاملين وتمكنهم من إنجاز أهداف مساراتهم الوظيفية من جهة وتحقيق أهداف تنظيمية أخرى من جهة ثانية".¹

وتتأثر وظيفة إدارة المسارات الوظيفية بالعوامل التالية:

- خصائص المنظمة: قطاع النشاط ، ممارسات إدارة الموارد البشرية، فلسفة التسيير .
 - خصائص البيئة: سوق العمل، المنافسة ..
 - خصائص الفرد: الاحتياجات والطموحات، شبكة الاتصال، مستوى المعيشة الفردي والعائلي والمهني، المهارات والكفاءات.
- وتقوم إدارة المسارات الوظيفية على العناصر التالية²:
- تحقيق التنسيق والتكامل بين نشاط تخطيط وتطوير المسار الوظيفي وبين أنشطة إدارة الموارد البشرية الأخرى.
 - يقوم المسار الوظيفي على أساس مسؤولية المنظمة لإيجاد الوظيفة المناسبة للأفراد وفق مؤهلاتهم وتهيئة مناخ العمل لاستثمار قدراتهم وتطويرها.
 - يستلزم تخطيط المسارات الوظيفية من المنظمة ممارسة مجموعة من الأعمال التنظيمية والإدارية في مجالات الاختيار والتعيين والتأهيل، وإنهاء الخدمة، وكذا قرارات الإشراف والترقية والنقل وغيرها من مجالات حركة التوظيف .
 - العمل وفق مبدأ الاستمرارية في التعامل مع الحركة الوظيفية للفرد، بحيث يوجد هناك ترابط موضوعي للمستقبل الوظيفي للفرد مع خطط المنظمة المتعلقة بالموارد البشرية.

¹ Ronn, Ronn, M. "The Relationship Between Career Management and Organisational Commitment: The Moderating Effect of Openness to Experience". **Doctoral Dissertation**, Stellenbosch: University of Stellenbosch, 2010, p 13.

² الحريري، مرجع سبق ذكره، ص ص : 163، 164.

- مبدأ المنفعة المتبادلة بين الفرد والمنظمة: فنظام إدارة المسارات الوظيفية يجب أن يحقق الانسجام والتوافق بين اتجاهات وقدرات الفرد وطموحاته من جهة، واحتياجات المنظمة وأهدافها من جهة أخرى.
- مبدأ المشاركة في المسؤولية والتوزيع المنطقي والعاال للأأوار، حيث يقع على الفرد عبء الإسهام في تطوير ذاته وتنمية قدراته، وتطوير معارفه، وإحداث التكيف في اتجاهاته ورغباته بطريقة تساعد المنظمة على القيام بدورها في توفير الوظيفة المناسبة لاستثمار قدرات ومهاراته.
- تصميم مسارات الترقية لكل وظيفة أو مجموعة وظيفية، إذ يجب أن تتضمن كل مجموعة وظيفية مسارات واضحة للترقية وتتيح لشاغلي كل مجموعة فرص مناسبة للتقدم مع مراعاة اشتغال الوظيفة الأعلى مهارات ومسؤوليات إضافية عن التي قبلها.
- إعداد دليل للمسارات الوظيفية يتضمن ما يحتاجه الموظفون من معلومات حول فرص الترقية والاقتراحات اللازمة لذلك مع مراعاة الوضوح والدقة والشفافية في المعلومات.
- إعداد نظام دقيق لتقييم قدرات الأفراد ومهاراتهم.

● إتاحة فرصة التدريب والتعليم للموظفين لإتاحة فرص إثراء مساراتهم الوظيفية.

● تطوير سياسات إدارة الموارد البشرية المطبقة في المنظمة بإدخال التعديلات خاصة في مجال النقل.

2. أهمية إدارة المسارات الوظيفية:

تهتم المنظمات المعاصرة بإدارة المسارات الوظيفية إدارة فعّالة بالنظر إلى أهميتها بالنسبة لها وللموظفيها وذلك نظرا للاعتبارات التالية:

- تزايد المؤهلات والمستويات العلمية للموظفين وارتفاع مستويات توقعاتهم وطموحاتهم الوظيفية، وإدراك أهمية الارتباط بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية والسعي لتحقيق التوازن بينها، وهو ما يفرض على المنظمات العمل على تحقيق التوافق الفعّال بين طموحات وقدرات هؤلاء الأفراد واحتياجاتها، وذلك من خلال مجموعة من القرارات والإجراءات التنظيمية التي تهيئ تحقيق أهداف كلا الطرفين.

- تحسين صورة بيئة العمل داخليا وخارجيا وجعلها بيئة محفزة لاستقطاب المواهب، إذ تساهم أنظمة إدارة المسارات الوظيفية الفعّالة في زيادة قدرة المنظمة على استقطاب العناصر البشرية المؤهلة والاحتفاظ بها، فالمنظمات التي تولي اهتماما بالتخطيط للمستقبل الوظيفي لموظفيها أكثر جاذبية للأفراد الأكفاء من المنظمات التي لا تعطي أهمية للأمر.

- الإسهام في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين من خلال إتاحة الفرصة للأكفاء منهم للتطوير والتقدم الوظيفي، وهو ما ينعكس إيجابيا على دافعيتهم وأدائهم والتزامهم الوظيفي.

- اهتمام المنظمة بالتطوير والتقدم الوظيفي ضمن وظيفة إدارة المسارات الوظيفية يسهم في تخفيض معدل دوران العمل.

- يساهم التخطيط الفعال للمسارات الوظيفية في تقليل احتمالات حدوث الصراعات في العمل وما يترتب عليها من حالات التوتر والضغط.

- تساعد وظيفة إدارة المسارات الوظيفية على اكتشاف الأفراد المؤهلين لتولي المناصب القيادية في المنظمة، لأن تخطيط المسار الوظيفي يعمل على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب الأمر الذي يساعد على تحقيق المصلحة المشتركة للفرد والمنظمة.¹

3. أنواع المسارات الوظيفية:

يمكن تصنيف المسارات الوظيفية إلى عدة أنواع بناء على معايير متنوعة، مثل أداء العامل وإنجازه أو حسب طريقة انتقاله في المسار المحدد له أو حتى حسب مجال الحرية المتاح له في إدارة مساره الوظيفي، ورغبته في تغيير المسار أو المنظمة التي يعمل فيها حسب التغيرات في بيئة الأعمال وحسب تغير حاجاته ودوافعه، فلكل نوع حالة محددة تتطلب تطبيقه. وذلك كما يلي:

أ- **المسار التقليدي (Traditional career path):** المسار التقليدي يُمثل طريقة انتقال الموظف بالشكل العمودي من وظيفة دنيا إلى وظيفة أعلى ويكون هذا من خلال الترقية، على أن تكون الوظيفة التي سوف ينتقل لها مرتبطة بالوظيفة السابقة من حيث الطبيعة، أي أن الوظائف التي تكون ضمن المسار التقليدي تكون من نوع واحد وتابعة لتخصص واحد، وهذا حتى يتم الوصول للاندماج بين الوظائف القائمة عليه، فالموظف لا ينتقل إلى الوظيفة الجديدة إلا بعد مُضي مدة زمنية في الوظيفة السابقة كتهئية وأعداد.

رغم أن هذا المسار يتميز بالوضوح لأنه يبين بشكل دقيق الوظائف التي يمكن للموظف أن يترقى لها خلال حياته الوظيفية، لكن ما يؤخذ على هذا المسار عدم مرونته ومحدودية فرص الترقية، لأنه قائم على تحديد سلسلة من الوظائف التي تكون من نفس النوع والمرتبطة ببعضها وافترضه أن العامل سيبقى في المنظمة طيلة حياته وسيصل لنهاية المسار المرسوم له.²

¹ سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص ص : 214، 215.

² محمد نجيب غريب، "إدارة المسارات الوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي: دراسة مقارنة." أطروحة دكتوراه، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2014، ص 34.

ب- **المسار الشبكي (Network career path)** : هذا المسار يمثل حركة انتقال الموظف الرأسية والأفقية في آن واحد في الهيكل التنظيمي خلال حياته الوظيفية، بمعنى أنّ المسار لا يهدف فقط إلى الوصول لوظيفة في المستويات الإدارية الأعلى، بل يقوم على نقله بين عدد من الوظائف في مستوى إداري واحد خلال فترة من الوقت.

وهذا يعني أن بقاءه في المستوى الإداري الأعلى لا يقوم فقط على وظيفة واحدة وهي التي تم ترقيته لها، بل ينتقل بين عدد من الوظائف في نفس المستوى الإداري، وهذا بهدف إكسابه عدد مهارات وخبرات كثيرة في المستوى الإداري الواحد.

هذا يتيح توقعات الترقية في الوظيفة بعد مدة من الزمن تكون محددة إلى أكثر من وظيفة في المستوى الإداري الأعلى، من هنا يمكن أن نقول أن المسار الوظيفي الشبكي هو مسار يتميز بالمرونة لا يقوم على التخصصية الضيقة بل يكون معتمد على توسيع مجال التخصص للمورد البشري، حتى يوفر لهم فرص وبدائل ترقية متعددة ومختلفة، تساهم في تحقيق طموحاتهم المستقبلية بشكل سهل ومرن أكثر من المسار التقليدي.

ج- **مسار الإنجاز (Achievement career path)** : تعتمد الترقية والانتقال إلى الوظيفة التالية في هذا المسار على النجاحات والإنجازات التي يحققها العامل في عمله بغض النظر عن المدة التي قضاها في الوظيفة، الأمر الذي قد يسرع من وصول العامل لآخر مرحلة في مساره الوظيفي بسرعة وبسن مبكرة، وبقائه فترة طويلة في آخر مرحلة، مما قد يولد الملل ويخفف دافعية العامل للعمل، ولتجاوز هذا الأمر تلجأ إدارة الموارد البشرية إلى ما يلي :

- إتباع سياسة التقاعد المبكر: فلا ينتظر العامل فترة طويلة بسبب تخفيض سن التقاعد.
- استمرار العلاوات المادية.
- التكليف بمهام استشارية وتدريبية لإغناء العمل.
- النقل الوظيفي وتبادل الأعمال بين الموظفين في نفس المستوى الإداري بغرض الابتعاد عن الجمود الوظيفي والقضاء على الروتين.¹

¹ غريب، مرجع سبق ذكره، ص 36.

4. مراحل المسار الوظيفي:

يمر الموظف خلال مساره الوظيفي بمراحل متسلسلة، تبدأ ممن بداية عمله الى غاية عند بلوغه سن التقاعد بافتراض بقاءه في نفس المنظمة طيلة حياته المهنية، وتتميز كل مرحلة بخصوصياتها وتحدياتها المرتبطة ببعض المعطيات التنظيمية من جهة وببتموحيات ومؤهلالت الموظف من جهة ثانية، ويشير الباحثون الى أربعة مراحل أساسية هي:

أ- **الاستكشاف (Exploration)** : تبدأ هذه المرحلة بعد تعيين الموظف في المنظمة مباشرة، وهي تعتبر فترة لبناء خبرة أولية لدى الموظف وتكيفه ع بيئة عمله، ليكون في نهايتها قادرا على الاعتماد على نفسه، من خلال التجريب والاعداد الذي يتم من خلال ما يلي:

● **التعلم**: يتعلم الموظف خلال هذه المرحلة مهارات متنوعة وذلك من خلال تجربته في عدة وظائف، فالتأهيل والتجربة يعلمانه ما يلي:

- تأدية مهام متنوعة
 - العمل ضمن فريق
 - استخدام إمكانياته ومهاراته بشكل فعال
 - جمع المعلومات المتعلقة بمهامه الوظيفية.
 - الاندماج مع الآخرين وبناء علاقات الزمالة معهم.
- **المساعدة والاعتمادية**: بما أنّ الموظف في هذه المرحلة لا يمكنه الاعتماد على نفسه في أداء وتطبيق ما يتعلمه، فهو هو بحاجة إلى المساعدة ليصل إلى مستوى كافٍ يمكنه من الاعتماد على نفسه لاحقاً.
- **المتابعة**: بما أنّ الموظف في هذه المرحلة هو في فترة تعلم فإنه بحاجة الى المتابعة والاشراف المستمر لتوجيهه و تصحيح أخطائه.¹

ب- **البناء والتأسيس (Establishment)** تعد هذه المرحلة محور الحياة الوظيفية للفرد، لأنه قد ينجح خلالها في إيجاد المجال الوظيفي المناسب له والمتوافق مع توقعاته ومهاراته، أو قد يفاجأ بعدم توافق

¹ عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، مرجع سابق، ص ص: 559، 560.

العمل مع توقعاته، ما قد يضطره للانسحاب من الوظيفة الحالية والبحث عن وظيفة أخرى، إن لم يكن هناك مانع قانوني، وإذا توفرت الفرص البديلة.¹

ج-المسار المتوسط (Career Mid) في هذه المرحلة إما أن يهتم الموظف بتقديمه الوظيفي من خلال العمل على تطوير مهاراته وأدائه، وأما أن يبقى ثابتاً أو ينخفض في مستوى أدائه ما يشعره باستحالة تقدمه وظيفياً أو استمراره مما يؤدي الى تراجعته ونهاية مساره الوظيفي (ولو صورياً).

د- الاستقرار - المسار المتأخر (Maintenance): في حالة نجاح الموظف في المرحلة السابقة يشعر بالارتباط القوي بمجاله الوظيفي وبالمنظمة التي يعمل فيها، وبذلك يكون قد وصل لأقصى طموحاته وأشبع معظم حاجاته المادية والمعنوية، فيصبح من الصعوبة بمكان على المنظمة تقديم أعمال جديدة تحمل طابع التحدي والانجاز، لذلك ستحاول الاستفادة من خبراته في تطوير وإعداد جيل ثان من الموظفين يحل محله.

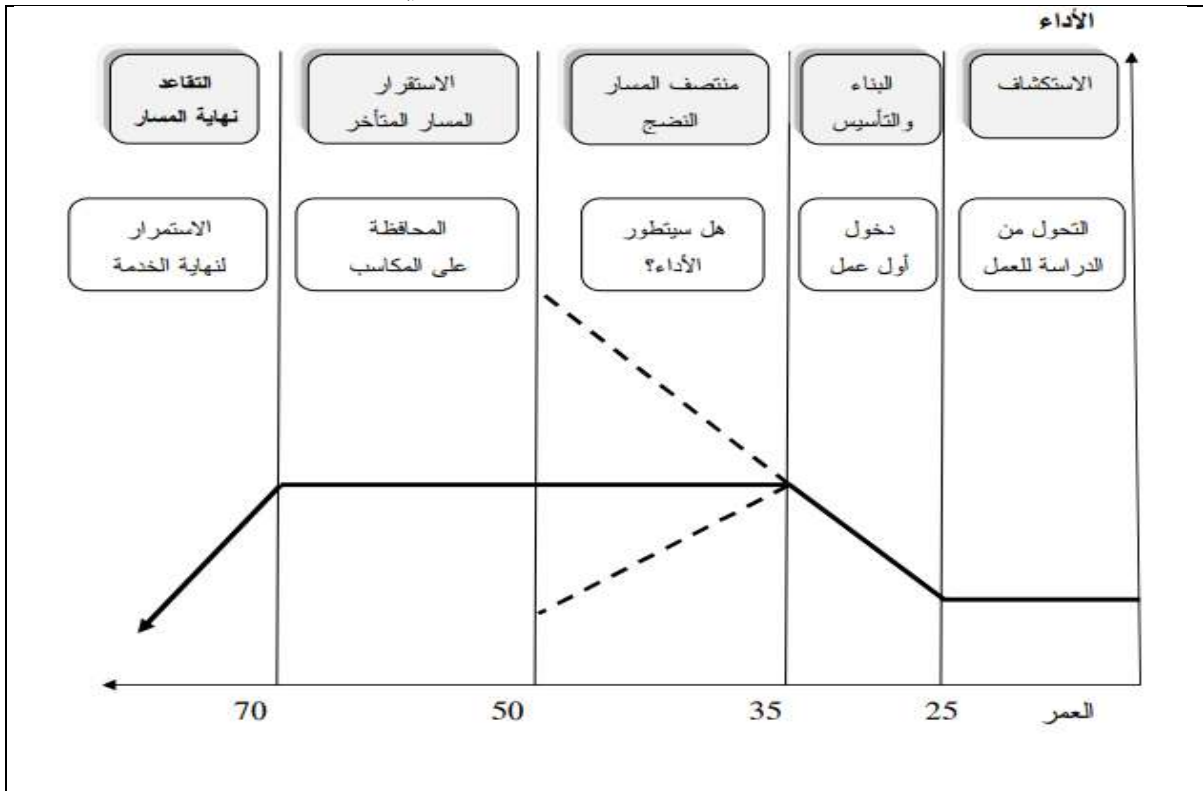
هـ- نهاية المسار - الانحدار (Decline) : تسمى أيضاً بمرحلة الانسحاب لأنها المرحلة الأخيرة في المسار الوظيفي، حيث يبدأ الاستعداد للتقاعد، وتكون هذه المرحلة أكثر صعوبة بالنسبة للموظفين ذوي الإنجازات في المراحل السابقة، أما بالنسبة لغيرهم من الموظفين ذوي الأداء المنخفض فهم غالباً يحبذون الانسحاب وانهاء مسارهم الوظيفي.²

والشكل التالي يوضح نموذجاً لمراحل تطور المسار الوظيفي:

¹ قويدر بورقة وآخرون، " إدارة المسار الوظيفي في المنظمات وأهميته في تنمية الموارد البشرية" . مجلة البديل الاقتصادي، المجلد 6، العدد 1، 2020، ص 20.

² جمال الدين محمد مرسى، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية : مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الواحد والعشرين، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2002 ، ص 384

الشكل رقم (11): مراحل المسار الوظيفي



المصدر: غريب، مرجع سبق ذكره، 2014، ص 38.

تعتبر المراحل المشار إليها أعلاه عن التصور العام للمسار الوظيفي، غير أنه تجدر الإشارة إلى أن دورة الحياة الوظيفية تختلف من موظف لآخر وخاصة بالنسبة لمرحلة الاستقرار، فبعض الموظفين نجدهم خلالها يتقدمون ويتطورون باستمرار، في حين يفضل بعض الموظفين الثبات والمحافظة ما اكتسبوه في مرحلة التأسيس، بينما قد يتراجع البعض وينسحب أما لضعف إمكانياتهم أو تدني مستوى طموحاتهم أو ظروفهم الشخصية.

5. خطوات تخطيط وإدارة المسارات الوظيفية:

تتطلب عملية تخطيط المسار الوظيفي التنظيمي القيام بعدة خطوات ضرورية تتمثل فيما يلي:
أ- تصميم المسارات الوظيفية: تتم في هذه المرحلة دراسة هيكل الوظائف الموجودة بالمنظمة، ومن ثم تجزئتها إلى مسارات وظيفية متميزة، مع ضرورة وجود ارتباط واضح بين الوظائف المكونة لكل مسار، وبعدها يتم تحديد مسؤوليات وصلاحيات كل وظيفة من وظائف المسار، وأيضاً تحديد المتطلبات

الأساسية اللازمة للتدرج في كل مسار متضمنة المؤهلات ومستوى المعارف والمهارات والتدريب، وتتم الاستعانة في هذه العملية ببطاقات الوصف الوظيفي.¹

ب-توصيف وتحديد أهداف كل مسار: يتم ذلك سواء على المدى القصير أو المتوسط أو الطويل.

ج-تقييم القدرات والامكانيات الفردية: يتم تحديد نقاط القوة والضعف لكل فرد من نواحي عدة تشمل النواحي الوظيفية التخصصية والعلاقات والاتصالات والمهارات الشخصية والقدرات الإدارية، وكذا درجة الأهمية التي توضع لبعض خصائص الوظيفة مثل درجة الاستقلالية، الأمان الوظيفي والمكافآت المالية، بالإضافة إلى الأهداف الوظيفية التي يسعى الأفراد إلى تحقيقها.

د-تحديد الفرص الوظيفية: تساهم إدارة الموارد البشرية في توفير مختلف المعلومات عن الوظائف بالتنظيم من حيث متطلبات شغلها ومستويات الأجور المناسبة له، مع تحديد وحصر الوظائف الشاغرة لكل مسار من المسارات الوظيفية في ضوء نتائج عملية تخطيط الموارد البشرية والتي يجب الإعلان عنها بالطرق المناسبة لجعل الأفراد المعنيين على دراية بها.²

هـ- تقييم بدائل المسارات: وذلك بدراسة كل مسار على حدة ووضع المسار الأقرب كبديل وذلك بما يتلاءم مع قدرات الأفراد وخبراتهم وصفاتهم الشخصية والفرص الوظيفية المتاحة، ليتم اختيار المسار الأنسب للفرد على ضوء المقارنة بين مزايا وعيوب كل مسار بالنسبة للفرد الذي ينبغي إشراكه من قبل ورئيسه المباشر في هذه العملية.

و- إعداد الخطط أو برامج العمل: تُعنى هذه المرحلة بتحديد الأنشطة وبرامج التدريب والتأهيل وكذا خطط التنمية الذاتية اللازمة للنجاح في المسار وتحقيق الأهداف المتوخاة منه خلال آجال زمنية محددة.

ز-تنفيذ الخطط: تتم هذه العملية من خلال الجهود المشتركة بين كل من الإدارة العليا و المديرين في كل المستويات الإدارية لمساعدة رؤوسهم على تطوير مساراتهم الوظيفية، ومن الإجراءات اللازمة التي يمكن اتخاذها لتنفيذ الخطط: التنقلات الوظيفية المؤقتة، برامج التدريب، الترقيات...

¹ المعاينة، الحموري، مرجع سابق، ص 36.

² صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2011، ص 249، 250.

د-إدارة وتقييم برامج المسار الوظيفي: الذي يتم الاتفاق عليه بما في ذلك عمليات المتابعة والمراجعة المستمرة بغرض تقييم الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المتوقع بما يؤدي في نهاية الأمر إلى تشخيص مشكلات ومعوقات التقدم في المسار الوظيفي.

ط-اتخاذ القرارات التصحيحية: بعد القيام بعملية التشخيص والوقوف على نقاط القوة والضعف الكامنة في عملية تخطيط وإدارة المسارات الوظيفية، ينبغي على الإدارة اتخاذ الإجراءات اللازمة لتجاوز المعوقات وتعديل المسار في حالة تعذر الاستمرار في المسار الحالي.

6- آليات إدارة المسارات الوظيفية:

يتطلب تحسين ومعارف وكفاءات الموارد البشرية وتطويرها في إطار إدارة المسار الوظيفي استخدام مجموعة من الوسائل هي:¹

أ-تقييم الأداء: تشير تقارير الأداء إلى مستوى أداء الفرد، نقاط قوته وقدراته، نقائصه واحتياجاته التكوينية وإمكانية نقله وترقيته.

ب-اختبارات المسار الوظيفي: الهدف منها هو التعرف على قدرات الفرد ومهاراته وطموحاته في العمل.

ج-مستويات ومؤشرات الرضا الوظيفي: تقوم بعض المنظمات بدراسة مستويات رضى الموظفين عن عملهم للوصول الى أسباب عدم الرضى وتحديد العوامل التي تعوق تقدمهم في مساراتهم الوظيفية.

د-توفير توصيف متكامل للوظائف: الذي يحدد مواصفات الوظائف من جهة ومواصفات الأفراد المؤهلين لها من جهة أخرى.

هـ-استخدام مخزون المهارات: يوضح الكفاءات المتوفرة لدى المنظمة.

و-تقنيات النقل والترقية: توضح كيف يتم نقل وترقية العاملين من منصب إلى آخر.

ز-برامج التكوين والتطوير: التي توضح البرامج الفردية والجماعية لتكوين وتطوير العمال في المناصب الحالية والمستقبلية.

ح-استخدام التقاعد المبكر : وهذا التسهيل خروج العاملين الغير قادرين على التأهيل في مناصب أخرى.

ط-التدوير الوظيفي: نقل الموظف من وظيفة إلى أخرى بغرض تكوينه وتحضيره لوظائف أخرى.

¹ بورقيبة وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 17.

ك-خرائط الإحلال : هي عبارة عن خطط احتمالية تهدف إلى مواجهة ظروف معينة، وتشير إلى أن المديرين أو الأخصائيين ذوي الأهمية في المنظمة قد يتركون وظائفهم لأسباب ما وبطريقة فجائية، وعلى المنظمة مواجهة ذلك بخطط يتم إعدادها مسبقاً، وتظهر هذه الخطط الأشخاص المرشحين لشغل هذه الوظائف الحساسة في حالة شغورها، وتقيد هذه الخرائط في إعطاء صورة كاملة لعرض الترقى المتاحة مستقبلاً¹.

7. مسؤولية تخطيط وإدارة المسار الوظيفي:

يعد تخطيط وإدارة المسار الوظيفي مسؤولية مشتركة بين أطراف عدة، لكل منهم دوره في هذه العملية، وفيما يلي توضيح مسؤولية كل طرف من الأطراف السابقة:

أ- الموظفون: تتحدد مسؤولية الموظف في التخطيط لمساره الوظيفي وإدارته بناء على طموحاته، ويظهر ذلك من خلال عمله وإعداده لتحقيق أهدافه الوظيفية وفقاً لقدراته وإمكانياته، وهذا يتطلب منه العمل المستمر والجاد لأنها لا تحدث بطريقة آلية .

ب- المشرفون والرؤساء المباشرين: يتولى المشرفون دوراً هاماً في توجيه الموظفين لتخطيط حياتهم وإعلامهم بفرص الترقى الوظيفي ورفع الدافعية لديهم للوصول إليها.

ج- مسؤولية المنظمة: تظهر مسؤولية المنظمة في تخطيط وإدارة المسارات الوظيفية من خلال دورها في وضع نظم التوظيف والتقييم والترقية والتدريب والحركة الوظيفية بوجه عام، ويعتبر قسم إدارة الموارد البشرية هو المسؤول عن ضمان تحديث المعلومات عن الوظائف الجديدة الشاغرة أو المتاحة في المنظمة، كما يقع عليها توضيح معالم إدارة هذه المسارات للموظفين وإيجاد البيئة التي تسهل للأفراد تحقيق خططهم الوظيفية.

الجدول رقم (5) : المسؤولية الفردية والتنظيمية في تخطيط وإدارة المسارات الوظيفية

مسؤولية الموظف	مسؤولية المنظمة
التقييم الذاتي	توفير التغذية العكسية للموظفين عن نتائج تقييم أدائهم
تحديد مكامن القوة والضعف	تقديم التوجيه المناسب للفرد لتعزيز نقاط القوة وتجاوز نقاط الضعف.

¹ ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 288.

تحديد طرق التحسين والتطوير الذاتي والوظيفي	تصميم برامج تدريبية تستجيب للاحتياجات التدريبية المتعلقة بالتقدم الوظيفي
استكشاف فرص التحسين والتقدم الوظيفي داخل المنظمة وخارجها	توفير المعلومات اللازمة حول فرص الترقى والتطور الوظيفي في الوقت المناسب.
العمل على الاستفادة من تجارب الآخرين في تخطيط وإدارة مساراتهم الوظيفية	المشاركة الإيجابية للمسؤولين المباشرين في تخطيط ورسم المسارات الوظيفية للأفراد من خلال التوجيه والإشراف.
رفع مستوى الدافعية لتحقيق الأهداف المتوخاة	تحفيز وتشجيع الموظفين على الاستفادة من الفرص المتاحة للإثراء والتقدم الوظيفي
فجوة في المسار الوظيفي	سد فجوات المسار الوظيفي: التدريب، النقل، الترقية، خرائط الاحلال، مخزون المهارات، التقاعد

8.متطلبات نجاح إدارة المسارات الوظيفية:

يتطلب نجاح تخطيط وتنمية المسارات الوظيفية توفر جملة من العوامل، أهمها ما يلي:

أ-**المرونة:** يحتاج تخطيط المسار الوظيفي الى ضرورة التكيف مع التغيرات التي تطرأ على المنظمة بهدف إعادة هيكلة أعمالها، مما قد يستدعي إلغاء وظائف أو استبدال وظائف قديمة بأخرى جديدة أو دمج بعض الوظائف أو فصل أخرى، مما يحتم أن تكون عملية تخطيط وتنمية المسار الوظيفي عملية مرنة قابلة للتغيير والتكيف.

ب- **الأولوية للمصدر الداخلي:** أي إعطاء الأسبقية للموظفين المؤهلين لشغل الوظائف التي تقع على المسارات، وتجنب الاعتماد على المصدر الخارجي بقدر الإمكان لما يترتب على ذلك من عوائق أمام إدارة الموارد البشرية في السير قدماً في هذه المسارات، وجعل المسارات المهنية أطول ما يمكن بحيث يصاحب هذا الطول زيادة في عدد الوظائف التي يمكن أن يترقى أو ينتقل إليها الموظف، مما يعني احتمال حصوله على عدة ترقيات خلال حياته الوظيفية، ووصوله إلى مستوى إداري عالي يرفع أمنه الوظيفي ويمنحه حافزاً أكثر نحو العمل.

ج-**توسيع المسارات:** تقتضي الإدارة الفعالة للمسارات الوظيفية توسيع هذه المسارات لتشمل فئات أكثر من الموارد البشرية، بحيث تتاح فرصة الترقى والتقدم لأكثر عدد من الموظفين، من خلال الاعتماد على

عدة أنواع من المسارات الوظيفية المتخصصة وغير المتخصصة والشبكية، والمسارات البديلة التي تتيح للموظفين فرص الترقى على أكثر من مسار .

هـ- **الاتصال وتدفق المعلومات** : تسهم سهولة انسياب الاتصالات وسرعة تدفق المعلومات، وإمكانية حصول الأفراد في المنظمة عليها في الوقت المناسب في نجاح تخطيط وتنمية المسار الوظيفي، حيث أنّ عدم توفر المعلومات أو عدم كفايتها من شأنه أن يؤثر سلباً على هذه العملية بالنسبة لكل من الفرد والمنظمة.

و- **الحوافز المادية والمعنوية**: تسهم الحوافز في إشباع احتياجات العاملين، فهي تساعد على تهيئة البيئة المناسبة لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي كعامل هام لتطوير أداء العاملين والمنظمات.

ز- **البرامج التدريبية الملائمة**: التدريب من أهم المقومات التي يركز عليها نجاح تخطيط وتنمية المسار الوظيفي نظراً لدوره في سد فجوات الأداء وتزويد الأفراد بالكفايات اللازمة لترقية الأفراد والتحاقهم بوظائف معينة.

د- **الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين**: إنّ وجود الثقة المتبادلة والمشاركة بين الإدارة والعاملين يزيد من دافعيتهم تجاه العمل، وتدعم عوامل الولاء والانتماء والالتزام تجاه المنظمة وزيادة كفاءتها الإنتاجية، لأنّ التخطيط والإدارة الجيدة للمسارات الوظيفية هي مسؤولية مشتركة بين الفرد والمنظمة وهي تمثل مكسباً لكلا الطرفين.¹

¹ Brenton M. Wiernik, Bart Wille, ‘‘ Careers, Career Development, and Career Management ‘‘. In book: Handbook of industrial, work and organizational psychology (2nd ed., Vol. 3), Sage, 2017, p21.

تعد المحافظة على صحة وسلامة العاملين من الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية التي يتوجب عليها توفير الحماية من المخاطر في بيئة العمل، وهذا لدواعي عدّة منها، ما هو اقتصادي يتعلق بالإنتاجية والتكاليف، ومنها ما يتعلق بدواعي قانونية، وأخرى انسانية وأخلاقية أيضا.

لذلك تعد إجراءات الأمن والسلامة والصحة المهنية من الأساسيات الواجب توفرها في كل بيئة العمل، فلا بد أن يشعر العامل أنه يعمل في بيئة آمنة وخالية من أي مخاطر تهدد صحته أو حياته، حتى يكون قادرا على العمل والإنتاج بأفضل شكل ممكن، لذلك تهتم المنظمات باختلاف أنواعها بإدارة نظام يتضمن إجراءات وقائية للحفاظ على صحتهم وسلامتهم.

1. مفهوم قواعد السلامة والصحة المهنية وأهميتها:

أ-تعريف قواعد السلامة:

تعرف السلامة المهنية أنّها : " مجال يهدف إلى حماية مختلف فئات العمال من التأثيرات الصحية الفورية و البعيدة المدى، من خلال معالجة المصادر الشخصية، التقنية والبيئية المؤدية إلى هذه المخاطر، ما يسمح للعمال بالتمتع بالصحة البدنية والنفسية والاجتماعية المناسبة".¹

وتُعرف أيضا أنها: " المكون الذي يهتم بممارسة عدد من الأنشطة بهدف حماية عناصر الإنتاج، وفي مقدمتها العنصر البشري في المنظمة من التعرض للحوادث والإصابات خلال العمل، من خلال إيجاد الظروف المادية والنفسية المناسبة لأداء أعمالهم بإنتاجية عالية".²

¹ خنيش ليلي وآخرون، " أثر برامج الصحة والسلامة المهنية في التقليل من الأمراض المهنية داخل بيئة العمل: دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل يسكرة "، *مجلة علوم الانسان والمجتمع*، المجلد 11، العدد 1، ، 2022، ص 290.

² عماد البسيس، ربيعة خطاش " واقع تطبيق الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وعلاقته بجودة حياة العمل بالمؤسسات الجزائرية دراسة ميدانية بشركة الكهرباء والطاقة المتجددة تقرت الجزائر "، *مجلة الباحث في العلوم الإجتماعية والإنسانية*، العدد 34، جوان، 2018، ص 141.

وعليه يمكن القول أنّ نظام إدارة السلامة والصحة المهنية في جوهره يهدف إلى إدارة المخاطر المهنية، فهو نهج وقائي يقوم على تطبيق إجراءات في سبيل الحفاظ على أمن وسلامة العاملين في بيئة عملهم والحفاظ على صحتهم الجسدية والنفسية.

ولابد من الإشارة هنا الى أنّ مفهوم بيئة العمل يشمل محيط العمل وشروطه وظروفه الاجتماعية والنفسية.¹

أما المخاطر المهنية (Occupational Hazard)، فهي المخاطر التي يتعرض لها الأشخاص في أماكن العمل، وهي تتضمن أنواعا كثيرة من المخاطر، منها المخاطر الكيميائية، المخاطر البيولوجية، المخاطر النفسية، والمخاطر البدنية.

بينما تتمثل الأمراض المهنية، في تلك الأمراض التي تنتج من مزاوله مهنة معينة مدة من الزمن، قد تطول وقد تقصر وتظهر هذه الأمراض في صورة أعراض خاصة تلازم طبيعة ذلك العمل، لذلك فهي تحدث بين الأفراد في المهنة أو مجموعة المهن²، وهي تختلف عن ظاهرة حوادث العمل لأنها لا تقع فجأة بل تظهر بعد مدة زمنية من ممارسة العمل بسبب طبيعته وظروفه أو الضغط الذي يسببه هذا العمل.

بينما يقع حادث العمل بشكل مفاجئ، وهو ناتج عن مصدر خارجي ويخلف أضرارا جسدية لدى العامل، ما يؤدي الى توقفه عن النشاط، وهو يقع في محيط العمل أو بمناسبة أدائه للعمل.³

ولقد حظيت ادارة أنظمة إدارة السلامة والصحة المهنية باهتمام المنظمات والحكومات والممارسين على المستويات الوطنية والدولية، ولقد أصدرت منظمة العمل الدولية سنة 2001 مبادئ توجيهية حول أنظمة إدارة الصحة والسلامة المهنية، وأصبحت هذه المبادئ نموذجا مستخدما لتطوير المعايير الوطنية في هذا المجال،

¹ منظمة العمل العربية، " بيئة عمل آمنة وصحية: مبدأ وحق أساسي في العمل "، بيان منظمة العمل العربية بشأن اليوم العالمي للصحة والسلامة المهنية، نشر بتاريخ: 2023/04/26، تم الاطلاع عليه بتاريخ 2023/03/26، <https://bit.ly/49mGK6r>

² خنيش وآخرون، ص 291.

³ مريم ضبع، " حوادث العمل والأمراض المهنية، أسبابها والوقاية منها". مجلة المحترف، العدد الثالث، المجلد 1، جوان 2014، ص 77.

كما تقدم منظمة العمل الدولية المساعدة التقنية للبلدان المهتمة بتطبيق أنظمة خاصة بها لإدارة السلامة والصحة، كما يقدم مركز التدريب الدولي التابع لمنظمة العمل الدولية تدريباً في هذا المجال.¹

ب- أهمية قواعد السلامة والصحة المهنية:

تكتسي مسألة السلامة والصحة المهنية أهمية كبيرة تجعل منها مكسباً لكل من العاملين والمنظمة، وحتى العملاء، إذ تظهر أهميتها من خلال العناصر التالية:

- التقليل من حجم الإصابات والحوادث في مكان العمل، إذ تتسبب الإصابات والحوادث والأمراض المهنية في أضرار للعمال وأسرهم نتيجة توقفهم عن العمل (وانقطاع دخلهم في بعض الأحيان)، كما تتكبد المنظمات والاقتصادات خسائر كبيرة جراء ذلك، والتي يمكن قياسها من حيث تكاليف الرعاية الصحية والتعويضات وخسائر الإنتاج وساعات العمل الضائعة وانخفاض مشاركة القوى العاملة في الإنتاج.²

- الحفاظ على سمعة المنظمة من خلال توفير بيئة عمل آمنة وقادرة على استقطاب عاملين جدد.
- كسب ثقة العملاء كون المنظمة تحافظ على صحة وسلامة العاملين مما يجعلها تتسم بالمهنية وجودة منتجاتها.

- تعزيز السلامة النفسية للعاملين مما يضاعف من إنتاجيتهم وكذلك معدل ولائهم الوظيفي للمؤسسة.
- تحسين مستوى جودة الحياة الوظيفية بجعل بيئة العمل أكثر ملاءمة للقدرات البشرية وتحقيق التلاؤم بين العامل وبيئة العمل يساهم إلى حد كبير في إشعار العاملين بالأمن في بيئة عملهم، ورفع رضاهم الوظيفي وطاقاتهم الإنتاجية وقدرتهم على أداء أعمالهم.

3. أنواع المخاطر الناشئة في بيئة العمل:

تنشأ المخاطر في بيئة العمل نتيجة لعوامل عدّة وبذلك تتعدد أنواعها وأكثرها انتشاراً ما يلي:³

¹ الأمم المتحدة، اليوم العالمي للصحة والسلامة في مكان العمل 28 أبريل، "نشر على: <https://bit.ly/3J1j8tn>، تم الاطلاع عليه بتاريخ 2024/03/26.

²Benjamen O.Alli, **Fundamental Principles of Occupational Health and Safety** (Second edition).

Geneva : International Labour Organization, 2008 , p 3

³ الأمم المتحدة، اليوم العالمي للصحة والسلامة في مكان العمل 28 أبريل، "مرجع سبق ذكره..

أ- **مخاطر العوامل البشرية:** تتمثل في المخاطر المتعلقة بالمهام اليومية للموظفين والتي تؤثر على سلامتهم البدنية، وتنقسم إلى عدة أنواع وهي:

- **الأعمال اليدوية:** مثل الدفع أو السحب أو الإمساك أو حمل الأشياء يمكن أن تؤدي إلى وقوع إصابات جسدية إذا لم تتم بالطريقة المناسبة.

- **التغيرات في العمل:** تتمثل في التحولات المفاجئة التي تسبب ضغوطاً جسدية وشخصية على الموظفين، مثل المناوبات الليلية أو العمل الطويل والمتواصل.

- **استخدام الأدوات:** قد يشكل استخدام بعض الأدوات في أماكن العمل خطورة على الموظفين في حال عدم اتباع الطريقة الصحيحة لذلك.

ب- **المخاطر النفسية -الاجتماعية:** هي المخاطر التي تؤدي حدوث أضرار نفسية أو ذهنية للموظفين، وحسب الوكالة الأوروبية للصحة والسلامة في مكان العمل تعد هذه المخاطر أكثر صعوبة في التحكم مقارنة بالأخطار المهنية الأخرى وهي ذات تأثيرات سلبية كبيرة على العاملين والمنظمات¹، ومن أنواعها ما يلي:

- **الإجهاد:** قد يتعرض الموظفون للإجهاد نتيجة كثافة العمل وضغطه وكثرة أعبائه أو عدم توفر الظروف والوسائل اللازمة لأدائه.

- **الصراعات الوظيفية:** تتجم الصراعات الوظيفية عن سوء العلاقات الوظيفية وتؤدي الى تعرض العاملين للضغط والتوتر في مكان العمل، وهو ما يؤثر بالسلب على صحتهم النفسية.

ج- **مخاطر البيئة (المكان) :** تتمثل في المخاطر المتعلقة بتصميم مكان العمل ومبانيه وظروف البيئة والطقس الذي يعمل به العاملون².

د- **المخاطر التكنولوجية:** تنشأ عن سوء استخدام الوسائل التكنولوجية بالشكل الصحيح، أو نتيجة عدم صيانتها ما يؤدي الى الحاق الضرر بمستخدميها. (من أمثلة ذلك: التلوث الصناعي، الإشعاعات، الحرائق، الانفجارات....).

¹ رقية سكيل، " مفهوم المخاطر النفسية الاجتماعية في العمل ". مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 34 العدد 1، جوان 2023، ص 131.

² الأمم المتحدة، اليوم العالمي للصحة والسلامة في مكان العمل 28 أبريل "، مرجع سبق ذكره.

هـ-المخاطر الكيميائية : تنشأ عن استعمال بعض المواد الكيميائية (كمواد التنظيف و السوائل المستخدمة في بعض الصناعات ، الغاز المضغوط...) ، وتتمثل الأضرار الناتجة عن سوء استخدامها في المرض أو الإصابة أو الحرق أو تلف الممتلكات.

و-المخاطر البيولوجية: تنشأ المخاطر عن العوامل التي تنقل الأمراض إلى الإنسان، نتيجة عدم نظافة أماكن العمل (خاصة في بعض الصناعات).

4.أبعاد إدارة الصحة والسلامة المهنية:

تعد الصحة والسلامة المهنية مسألة متعددة الأبعاد، وهي تركز على منع المخاطر في بيئة العمل وتتعامل مع جميع جوانبها، وهي تشمل ما يلي:

أ- البعد الهندسي: يتعلق بالتصميم الملائم للمباني وتوفير الظروف الفيزيائية المناسبة وتخصيص المساحات اللازمة التي تفي بأغراض التوسعات المستقبلية، كذلك توفير التجهيزات والمعدات بالموصفات المناسبة.

ب-البعد الصحي: يتعلق بإجراء الفحوصات الطبية الشاملة للعاملين عند التحاقهم بالمنظمة، و الفحوصات الدورية للعاملين في بعض المهن، وكذا استعمال أدوات الوقاية الشخصية المناسبة للحد من تعرض العامل لأي خطر، ووضع سياسة واضحة للتأمين الصحي وتوفير وحدات الإسعاف وعيادات صحية في مواقع العمل لمعالجة الحوادث الطارئة.

ج-البعد الأمني: يتمثل في توعية العاملين بأهمية السلامة المهنية وتدريبهم على إجراءاتها وقواعدها، ووضع إشارات وتعليمات للأماكن الخطرة لاسيما في بعض المنظمات في مجال الصناعة أو المستشفيات (إشارات منع التدخين ومنع الدخول)، وكذا توفير الملابس الوقائية للعاملين، والتأكد من وجود أجهزة الإنذار المبكر للحرائق..).

د- البعد الخدمي: توفير الخدمات الأساسية للعاملين كخدمة الفحص الطبي المجاني وخدمة النقل المجاني، وبعض الخدمات المتعلقة بالراحة والعطل التي تنظمها المنظمة للتخفيف من الضغط النفسي للعمل.

هـ- **البعد البيئي:** يركز هذا البعد على حماية البيئة الداخلية للمؤسسة من المخاطر، الإصابات والأمراض التي تسببها العوامل الطبيعية والمناخية المحيطة بالمؤسسة (خاصة في بعض المناطق كالمناطق الصحراوية مثلاً).

و- **البعد التنظيمي** يهدف هذا البعد لإيجاد وحدة تنظيمية متخصصة لتقديم البرامج اللازمة للسلامة المهنية¹.

5. مسؤولية الصحة والسلامة المهنية:

أ- **مسؤولية الدولة:** تلتزم الحكومات بإصدار التشريعات الوطنية التي تضمن بيئة عمل آمنة وصحية للعاملين في مختلف مجالات العمل وقطاعاته، كما يجب أن تشمل أحكاماً خاصة بالتأمين على العمال من حوادث العمل والأمراض المهنية، وإنشاء جهاز تفتيش خاص بالسلامة والصحة المهنية، ودعمه بالكوادر المتخصصة والوسائل اللازمة، إضافة إلى إنشاء مراكز خاصة للتدريب في مجالات السلامة والصحة المهنية.

ب- مسؤولية المنظمات:

يتمثل دور المنظمات وأصحاب العمل في مجال الصحة والسلامة المهنية فيما يلي:²

- تحديد وتقييم مخاطر بيئة العمل: يتوجب على أصحاب العمل إجراء عمليات تفتيش منتظمة لمكان العمل لتحديد المخاطر الكامنة والمحتملة، ويمكن أن يشمل ذلك تقييم البيئة المادية والمعدات والآلات والعمليات .

- استبدال المواد الخطرة والضارة بصحة وسلامة العاملين في مكان العمل: أي اتخاذ الإجراءات اللازمة لاستبدال المواد الأولية الصناعية الخطرة والضارة بمواد أخرى أقل خطراً وضرراً كلما أمكن ذلك.

- السعي لتحقيق التلاؤم بين العامل وبيئة العمل، وذلك بهدف الحد من الإرهاق من خلال توفير تجهيزات ومعدات يسهل التعامل معها بأقل جهد ممكن.

¹ آمال بوعامة، عبد الرحمن العايب، " واقع تحقيق إدارة الصحة والسلامة المهنية داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل المسؤولية الاجتماعية للشركات مع الإشارة إلى نظام الايزو 45001: دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة بالعملة ". مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد 10 ، العدد 01، 2022، ص 408.

² منظمة العمل العربية، " بيئة عمل آمنة وصحية مبدأً وحق أساسي في العمل "، مرجع سبق ذكره.

- إنشاء لجان صحة وسلامة مهنية في اطار ما يحدده التشريع الذي تخضع له المنظمة، وذلك للإشراف على جميع ظروف العمل التي تؤثر على سلامة وصحة العمال ونشر التوعية الوقائية.
- توفير معدات الوقاية الشخصية وإجراءات وتدابير السلامة اللازمة: ينبغي لأصحاب العمل تزويد العاملين بمعدات الوقاية الشخصية المناسبة وغيرها من تدابير السلامة، مثل أنظمة التهوية والحماية، و التأكد من صيانة معدات وتجهيزات العمل.
- توفير التدريب والإشراف: ينبغي لأصحاب العمل تزويد العاملين بالتدريب الكافي على كيفية استخدام المعدات بطرق سليمة وآمنة، وتوعيتهم بشأن كيفية تطبيق تعليمات وإجراءات السلامة.
- تشجيع مشاركة العمال: ينبغي على أصحاب العمل تشجيع مشاركة العاملين في مبادرات السلامة والصحة الوقائية وإتاحة الفرصة أمامهم للتعبير عن المخاوف بشأن مخاطر بيئة العمل واقتراحات التحسين.
- تدارك ما قد ينشأ من أضرار تصيب العامل صحياً أو اجتماعياً نتيجة عمله والعمل على معالجتها ومعالجة ما يترتب عنها.

ج- دور العمال وممثليهم:

- يؤدي العمال وممثلوهم دوراً حاسماً في ضمان مكان عمل آمن وصحي وفق ما يلي:
- ينبغي على العاملين التعاون مع إدارة المنظمة للوفاء بالالتزامات التي تقع على عاتقهم فيما يخص تدابير السلامة والصحة المهنية .
 - المشاركة في تحديد الظروف غير الآمنة والمعدات وممارسات العمل الخطرة، اذ يمكن للعمال وممثليهم استخدام معارفهم وخبراتهم لتحديد المخاطر المحتملة التي قد تغفلها الإدارة، فقد يؤدي الإبلاغ عن الأخطار في الوقت المناسب إلى منع الإصابات والأمراض في بيئة العمل.
 - المشاركة في لجان السلامة والصحة المهنية والمساهمة في تطوير وتنفيذ سياسات وإجراءات السلامة في مكان العمل.
 - المشاركة في الدورات التدريبية التي توفرها المنظمة في مجال السلامة والصحة المهنية وحماية بيئة العمل.

- لممثلي العمال دور مهم في الدفاع عن حقوق العمال في مجال توفير شروط الصحة والسلامة المهنية والتأكد من إبلاغ جميع العمال بحقوقهم ومسؤولياتهم المتعلقة بالسلامة والصحة في مكان العمل، والدعوة إلى استخدام إجراءات عادلة ومتسقة تتعلق بانتهاكات السلامة والإبلاغ عن أي إخلال بها.

خاتمة:

لقد جعلت أهمية العنصر البشري ودوره المحوري في المنظمات من دراسات إدارة الموارد البشرية ذات أهمية بالغة ضمن العلوم الإدارية، لاسيما في ظل المعطيات والتحديات البيئية التي ما فتئت تتزايد وتتوسع لتفرض على المنظمات أن تطور في سياساتها وممارساتها تجاه المورد البشري ، مما استدعى الاهتمام بالإدارة الاستراتيجية له من خلال عدد من الوظائف المترابطة التي تطبقها كل المنظمات بمختلف أنواعها والتي تبقى قيد التطوير والتحسين استجابة للتطورات الحاصلة، فتطوير وظائف إدارة الموارد البشرية يستدعي البحث الدائم والدؤوب والمستمر عن كل ما هو جديد في مجالات وأساليب التخطيط والاستقطاب والتدريب وإدارة أنظمة الأجور والحوافز والمسارات الوظيفية وتقييم الأداء، فلقد برزت مؤخرا على سبيل المثال مستجدات عديدة في هذا المجال مع تطبيقات الذكاء الاصطناعي الذي يتوقع أن يستمر في التطور والتأثير على أسواق العمل وعلى الموارد البشرية وإدارتها، ومهما كانت المستجدات والتحديات فإنّ المنظمات مطالبة بتبني نظرة استراتيجية مستقبلية للمورد البشري وأن تعتبره كميزة تنافسية مستدامة Sustainable competitive advantage .

قائمة المراجع:

أولاً-باللغة العربية:

أ-الكتب :

- أبو بكر، مصطفى، إدارة الموارد البشرية : مدخل لتحقيق الميزة التنافسية. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004
- أبو شيخة نادر أحمد ، إدارة الموارد البشرية . عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع ، 2000.
- إبراهيمي عبد الله، المختار حميدة ، " دور التكوين في تثمين وتنمية الموارد البشرية " . مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة بسكرة ، العدد (07) ، فيفري 2005 .
- آرمسترونغ، مايكل، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية (ترجمة: ايناس الوكيل) . القاهرة : مجموع النيل العربية ، 2008.
- بوحوش، عمار ، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين،. بيروت: دار الغرب الاسلامي، 2006.
- بدوي، أحمد زكي، محمد كامل مصطفى، معجم مصطلحات القوى العاملة , الاسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة للنشر والتوزيع، 1984.
- البرعي، محمد بن عبد الله، محمد بن إبراهيم التويجري، معجم المصطلحات الإدارية،. الرياض: مكتبة العبيكان. 1993.
- جودة، محفوظ أحمد ، إدارة الموارد البشرية. عمان: دار وائل، 2010.
- جودة، محفوظ أحمد، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2006.
- ديسلر، جاري ، ادارة الموارد البشرية (ترجمة: محمد سيد أحمد عبد المتعال) . الرياض: دار المريخ، 2012.
- زايد، عادل محمد ، إدارة الموارد البشرية: رؤية استراتيجية. القاهرة: كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2003.
- الجربوعة، مصطفى ، إدارة الموارد البشرية. عمان: دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، 2017
- الجربوعة، مصطفى ، إدارة الموارد البشرية. عمان: دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، 2018.
- حافظ، محمد، إدارة الموارد البشرية، القاهرة: دار الوفاء ، 2005.

- حجازي، محمد حافظ، إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة ،2007.
- حنفي، عبد الغفار، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية . الإسكندرية: الدار الجامعية الجديدة للنشر، 2002.
- حنفي، عبد الغفار ، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد. بيروت : الدار الجامعية للطباعة والنشر، 1996.
- حريم، حسن، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال . عمان: دار الحامد، 2004.
- حrchوش صالح ، عادل ، مؤيد سعيد السالم ، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي) ، عمان : جدارا للكتاب العالمي ، 2009 .
- الحريري، رافدة ، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية. عمان : دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2024.
- كامل أسامة ، الصيرفي محمد ، إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة،2006.
- الكرخي، مجيد ، إدارة الموارد البشرية. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2014.
- ماهر، أحمد ، إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2004.
- المبيضين صفوان، الأكلبي عائض، تحليل الوظائف وتصميمها في الموارد البشرية. عمان : دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2016.
- الموسوي، سنان، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها. عمان: دار مجدلاوي، 2008.
- محمد حسن، راوية ، إدارة الموارد البشرية : رؤية مستقبلية. الإسكندرية: الدار الجامعية ،2000.
- محمد حسن، راوية ، مدخل استراتيجي لتنمية وتخطيط الموارد البشرية . الإسكندرية : الدار الجامعية 2001.
- محمود عباس، سهيلة ، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار وائل، 1999.
- المعاينة رولا نايف، الحموري صالح سليم، إدارة الموارد البشرية: دليل عملي. عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2012.
- مسلم، محمد ، تنمية الموارد البشرية : دعائم وأدوات . الجزائر : دار طليطلة ، 2016.
- مرسي، جمال الدين محمد، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية : مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الواحد والعشرين، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2002 .

- المرعي هيثم عبد الله ذيب ، أبو عساف مؤيد موسى علي ، التطبيقات العلمية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات العامة والخاصة. عمان: دار أمجد للنشر والتوزيع، 2019.
- نصر الله، حنا، إدارة الموارد البشرية.. عمان: دار زهران، 2002،
- السالم، مؤيد سعيد، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي تكاملي. عمان: إثراء للنشر والتوزيع، 2009.
- السيد، محمود ، الاتجاهات المعاصرة في تحديد الاحتياجات التدريبية : المرجع في التدريب وإدارة الموارد البشرية . القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2008 .
- السلمي، علي، إدارة الموارد البشرية. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 1997.
- سلطان، محمد سعيد ، إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر، 2003.
- عبد الباقي، صلاح الدين وآخرون، إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث ، 2007 ،
- عبده، حافظ محمد، إدارة الموارد البشرية : بين الفكر التقليدي و المعاصر. القاهرة: دار الفجر، 2011.
- عليوة ،السيد، تحديد الاحتياجات التدريبية .القاهرة : ايتراك للنشر والتوزيع ، 2001
- العميان، محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع ،2005
- عقيلي، عمرو وصفي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي . عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2005.
- الصحن محمد فريد، فريد مصطفى نهال، أساسيات الأعمال. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2006.
- شاويش، مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية (الطبعة الثالثة). عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2000.
- صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2011.
- صالح ، محمد فالح ، إدارة الموارد البشرية : عرض وتحليل . عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع ، 2004.
- رضا ، أكرم، برنامج تدريب المدربين . القاهرة : دار التوزيع والنشر الإسلامية ، 2003 .

- القحطاني، محمد بن دايم ، إدارة الموارد البشرية: نحو منهج استراتيجي متكامل. (الطبعة الثانية). الرياض: شركة العبيكان للأبحاث والتطوير، 2008.
- خليل، عبد الله سعد الدين، إدارة مراكز التدريب . القاهرة : مجموعة النيل العربية ، 2007 .
- خليل، عبد الحميد، إدارة الموارد البشرية. دمشق : منشورات الجامعة الافتراضية السورية، 2018.

ب-المقالات:

- إبراهيمي عبد الله ، المختار حميدة ، " دور التكوين في تثمين وتنمية الموارد البشرية " . مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة بسكرة ، العدد (07) ، فيفري 2005 .
- بوكميش، لعلی ، " طرق تقييم أداء العاملين "، مجلة الحقيقة، العدد 4، المجلد 9، 2010.
- بورقبة، قويدر وآخرون، " إدارة المسار الوظيفي في المنظمات وأهميته في تنمية الموارد البشرية" . مجلة البديل الاقتصادي، المجلد 6، العدد 1، 2020.
- بوعامة آمال، العايب عبد الرحمن، " واقع تحقيق إدارة الصحة والسلامة المهنية داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل المسؤولية الاجتماعية للشركات مع الإشارة الى نظام الايزو 45001: دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة بالعملة " . مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد 10 ، العدد 01، 2022.
- بوشي، شريفة ، " دراسة صدق وثبات اختبار مينسوتا المتعدد الأوجه للشخصية".مجلة الخلدونية، المجلد 9، العدد 2، 2016.
- البسيس عماد خطاش ، ربيعة، " واقع تطبيق الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وعلاقته بجودة حياة العمل بالمؤسسات الجزائرية : دراسة ميدانية بشركة الكهرباء والطاقة المتجددة تقرت الجزائر " ، مجلة الباحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 34، جوان، 2018.
- حريق خديجة ، أزري فتحي ، " معدل دوران الأفراد المتدربين وتكلفة الاستثمار في التدريب : دراسة تطبيقية – اتصالات الجزائر " . مجلة التنظيم والعمل / المجلد (5) ، العدد (1) ، مارس 2016 .
- يحيوي مفيدة، سبع حنان، " تخطيط الموارد البشرية بين النظري وواقع تطبيقه بالمؤسسات أثناء الإصلاحات: دراسة حالة مؤسسات المطاحن". مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، المجلد 3، العدد 2، 2014.
- سكيل، رقية ، " مفهوم المخاطر النفسية الاجتماعية في العمل " . مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 34 العدد 1، جوان 2023 .

- سلمان حسن علي، "تخطيط القوى العاملة"، **مجلة التنمية الإدارية**، المركز القومي للاستشارات والتطوير الإداري، العدد 10، بغداد 1978.
- عبد الله بلوناس، لمجد بوزيدي، "تقييم الأداء في المؤسسة ودوره في تحفيز العمال"، **مجلة أبعاد اقتصادية**، العدد 1، المجلد 1، 2011.
- علاش دليلة، مداح لخضر، "أهمية منهج غرادار في تحليل وتقييم الوظائف". **مجلة اقتصاد المال والأعمال**، المجلد 6، العدد 3، سبتمبر 2022
- عريشي محمد علي زكية، الطراونة إبراهيم اخلاص، "تخطيط الموارد البشرية وأثره على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة جازان السعودية". **مجلة البلقاء للدراسات والبحوث**، العدد 1، المجلد 23، 2020.
- عميروش نذير، بلعلمي أماني، "تقييم الاختيار التشريعي لنظام التصنيف الوظيفي وتحديد المرتبات المعتمد في قانون الوظيفة العمومية (الأمر 03/06)". **مجلة جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية**، المجلد 37، العدد 1، 2023.
- الرويمض (سمير إبراهيم سليمان) وآخرون، "الاحتياجات التدريبية ودورها في عملية التخطيط للتدريب بالمصارف التجارية الليبية: دراسة نظرية". **مجلة التنمية البشرية والتعليم للأبحاث التخصصية**، العدد 1، المجلد 1، أكتوبر 2015.
- رقام، ليندة، التكامل في ممارسة نشاطي تقييم أداء الموارد البشرية والتكوين في مؤسسة تسيير شبكة نقل الكهرباء GRTE سطيف، **مجلة الباحث الاقتصادي**، المجلد 8، العدد 01، 2021.
- سالم شرماط، "نظام الأجور و علاقته بإدارة الموارد البشرية". **دفا تر السياسة والقانون**، المجلد 13، العدد 3، 2021.
- قرزير محمود، مريم يجياوي، "سبل تفعيل العملية التدريبية في المؤسسة". **حوليات جامعة قالمة للعلوم الاجتماعية والإنسانية**، العدد (01)، 2007.
- قرينعي، أحمد، "إدارة الموارد البشرية: المفهوم، التطور، الاستراتيجية". **مجلة منارات لدراسات العلوم الاجتماعية**، المجلد 1، العدد 02، 2019.
- خنيش، ليلي وآخرون، "أثر برامج الصحة والسلامة المهنية في التقليل من الأمراض المهنية داخل بيئة العمل: دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل يسكرة"، **مجلة علوم الانسان والمجتمع**، المجلد 11، العدد 1، 2022.

- ضبع، مريم ، " حوادث العمل والأمراض المهنية،أسبابها والوقاية منها". مجلة المحترف، العدد الثالث، المجلد 1، جوان 2014.

ج-الدراسات غير المنشورة:

- حامدي، نور الدين، " تسيير الموارد البشرية في الإدارة العامة بالجزائر: حالة الجمارك الجزائرية 2006-2013". أطروحة دكتوراه، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 3، 2013
- مجاهدي، الطاهر، " فعالية التدريب المهني وأثره على الأداء ". أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة قسنطينة ، 2008-2009.
- غريب، محمد نجيب ، " إدارة المسارات الوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي: دراسة مقارنة". أطروحة دكتوراه، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2014.
- منشورات المؤسسات:
- هيئة الموارد البشرية، دليل التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة. أبو ظبي: منظومة الموارد البشرية لحكومة أبو ظبي، 2020.

د-مواقع عبر الأنترنت:

- الأمم المتحدة، اليوم العالمي للصحة والسلامة في مكان العمل 28 أبريل "، نشر على: <https://bit.ly/3J1j8tn> ، تم الاطلاع عليه بتاريخ 26/03/2024.
- منظمة العمل العربية، " بيئة عمل آمنة وصحية: مبدأ وحق أساسي في العمل "، بيان منظمة العمل العربية بشأن اليوم العالمي للصحة والسلامة المهنية ، نشر بتاريخ: 26/04/2023، تم الاطلاع عليه بتاريخ 26/03/2023، <https://bit.ly/49mGK6r> .
- مسغوني، منى، محاضرات مقياس نظام الأجور والحوافز، السنة الثالثة تخصص ادارة الموارد البشرية، تم التصفح بتاريخ: 2013/12/12. <https://bit.ly/3U722k2>

ثانيا- باللغات الأجنبية:

a-Books :

- Alli, Benjamen O., **Fundamental Principles of Occupational Health and Safety** (Second edition). Geneva : International Labour Organization, 2008.

- Dictionnaire Larousse, **Le Petit Larousse illustré**, Paris : Editions Larousse, 2006.
- Gareth R., Jones, **Organizational Theory : Design and Change**, 5th Ed., USA : Pearson Prentice Hall, 2007.
- J.S.,Rosenbloom, **The Handbook of Employee Benefits**, 5th Ed., USA McGraw- Hill, 2001.
- L., Blanger, et Autres, **Gestion des Ressources Humaines**. Paris :Ed ESKA, 1991.
- Perriti , Jean Marie, **Gestion des Ressources Humaines**. Paris : [Vuibert](#), 1998, p 32.
- R.S, Schuler, **Managing Human Resource Manangement** (5 th edition), New York: West Publishing Company, 1995.
- Sekiou, Lakhder , **Gestion des Ressources Humaines** (2^{eme} édition) .Canada : De Boek Université, 2001.

b-Articles :

- Correa a , Hector , Craft b James ,’’ Input–output analysis for organizational human resources management’’, **Omega**, Volume 27, Issue 1, February 1999.
- Charles , Babu Karan , Oluoch Mercy Florah, A Critical Review of Literature on Employment Selection Tests , **Journal of Human Resource and Sustainability Studies**, 2021.
- El-Farr , Hadi, ‘’Job Evaluation : A Step-by-Step Guide for Designing and Implementing the Point Factor Method ‘’, **Pathways to Research**, March 2023.
- Md Dom , Norhidayah et al., Factors Influencing Human Resource Planning (HRP) for Local Workforce Supply in Malaysian Construction Industry , **KICEM Journal of Construction Engineering and Project Management** , Volume 2, Issue 1, 2012.
- Remaida ,Ahmed et al., The use of personality tests as a preemployment tool: A comparative study, **SHS Web of Conferences**, No. 119 (2021).
- Schroeder, Harold, ‘’The Importance of Human Resource Management in Strategic Sustainability: An Art and Science Perspective’’, **Journal of Environmental Sustainability**, Vol. 2, No.2, 2012.
- Stephen , Enoch Gembu et al., ‘’Recruitment, Selection and Placement of Human Resource in International Civil Service Commission ,

International Journal of Sciences: Basic and Applied Research , Volume 48, No 4, 2021.

- Suryawanshi ,Vikram," Detail Study of Objectives of Human Resource Management", **International Journal of Commerce and Management Studies** (IJCAMS) Vol.01, No.01, 2016.
- Wiernik Brenton M., Wille Bart, “ Careers, Career Development, and Career Management “. In book: Handbook of industrial, work and organizational psychology (2nd ed., Vol. 3), Sage, 2017.

c- Organizations Publications :

- International Labour Organization, **Human Resources Management Systems: An Applied and Training Guide for Companies** / ILO DWT for North Africa and ILO Country Office for Egypt and Eritrea. - Cairo: ILO, 2016.
- Government of Alberta, ” Hiring Manager’s Guide to Staffing : 10 Steps to Find the Right Fit for your Team” , **Alberta’s Public Service**, 2023

d-Thesis :

- M. Ronn, “The Relationship Between Career Management and Organisational Commitment: The Moderating Effect of Openness to Experience” .**Doctoral Dissertation**, Stellenbosch: University of Stellenbosch, 2010.

e-Web sites :

- Gisma University of Applied Science, The Importance of Human Resource Management, <https://bit.ly/3TYIjnO> , published on: June 24, 2023, Seen on: October 19, 2023.
- Jiwaji University, Forecasting the Supply of Human Resources, Seen on : November 2, 2023, <https://bit.ly/3PMR9S4>.
- Kenton,Will, What is a Headhunter? What They Do and How They Are Paid? <https://bit.ly/4cFTOH4>, Published on : November 11, 2022, Seen on: November 23, 2023.
- ILMS, What is Feedback Mechanism : An Overview for Human Resource Specialist, Published on : December 11, 2022, Seen on : October 28, 2023, <https://bit.ly/3TMuyq6>
- TechTarget, Human Resource Management, <https://bit.ly/4cDQSKR> , Seen on : October 19, 2023.

- Vulpen ,Erik Van, Monika Nemcova, “Job Evaluation : Your 2024 Guide “, Seen on : 04/02/2024, <https://bit.ly/3vy7QtC>.