

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique
Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira -
Tasdawit Akli Muḥend Ulḥağ - Tubirett -
Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أكلي محمد أولحاج
- البويرة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

مطبوعة محاضرات في مقياس:

إدارة الموارد البشرية

موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس تخصص إدارة الأعمال

من إعداد: د. هارون سميرة

أستاذة محاضرة "أ"

السنة الجامعية: 2025/2026

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	المحور الأول: مدخل مفاهيمي لإدارة الموارد البشرية
02	1. الجذور التاريخية لإدارة الموارد البشرية والعوامل المؤثرة في ظهورها
14	2. ماهية إدارة الموارد البشرية
20	3. منطلقات أساسية في إدارة الموارد البشرية
26	4. وظائف إدارة الموارد البشرية وأدوارها التنظيمية
29	5. علاقة إدارة الموارد البشرية بالوظائف الأخرى
	المحور الثاني: تخطيط الموارد البشرية
34	1. ماهية تخطيط الموارد البشرية
38	2. منطلقات أساسية في تخطيط الموارد البشرية
45	3. العوامل المؤثرة على تخطيط الموارد البشرية
49	4. مراحل تخطيط الموارد البشرية
57	5. معوقات تخطيط الموارد البشرية
	المحور الثالث: تحليل وتصميم الوظائف
63	1. ماهية تحليل الوظائف
67	2. مراحل تحليل الوظائف
83	3. أبعاد تحليل الوظائف ودوافعه
88	4. ماهية تصميم الوظائف
92	5. عناصر وأساليب تصميم الوظائف
98	6. أبعاد تصميم الوظائف
	المحور الرابع: توظيف الموارد البشرية
104	1. ماهية توظيف الموارد البشرية
108	2. هيكل توظيف الموارد البشرية
124	3. مراحل توظيف الموارد البشرية
128	4. شروط ومصادر توظيف الموارد البشرية
132	5. العوامل المؤثرة على توظيف الموارد البشرية
	المحور الخامس: نظام الأجور والحوافز
140	1. مدخل مفاهيمي للأجر
148	2. منطلقات أساسية حول الأجر
154	3. ماهية نظام الأجور
163	4. الإطار المفاهيمي للحوافز

فهرس المحتويات

169	5. أساسيات حول الحوافز
المحور السادس: أساليب تنمية الموارد البشرية	
182	1. أسلوب تكوين الموارد البشرية
197	2. أسلوب تعليم الموارد البشرية
206	3. أسلوب تدريب الموارد البشرية
222	4. أسلوب تطوير الموارد البشرية
225	5. التفرقة بين المصطلحات ذات العلاقة بتنمية الموارد البشرية
المحور السابع: إدارة المسار الوظيفي	
232	1. ماهية المسار الوظيفي
244	2. تخطيط المسار الوظيفي
257	3. إدارة المسار الوظيفي
260	4. وسائل وأساليب إدارة المسار الوظيفي
265	5. معوقات إدارة المسار الوظيفي وسبل تجنبها
المحور الثامن: تقييم أداء الموارد البشرية	
272	1. ماهية تقييم الأداء
280	2. طرق تقييم الأداء
288	3. نظريات تقييم الأداء
293	4. نظام تقييم الأداء
298	5. تحديات تطبيق نظام تقييم الأداء
المحور التاسع: وظائف التكامل والصيانة	
	1. ماهية صيانة الموارد البشرية
	2. أهمية وأنواع صيانة الموارد البشرية
	3. تقييم العنصر البشري لوظائف التكامل والصيانة
	4. استخدام الأساليب الإحصائية لقياس فعالية وظائف التكامل والصيانة
	5. وظائف التكامل في الموارد البشرية
المحور العاشر: إدارة الموارد البشرية والتحديات المستقبلية	
	1. التحديات التنظيمية
	2. التحديات الاقتصادية
	3. التحديات الاجتماعية والثقافية
	4. التحديات السياسية والتكنولوجية
	5. تحديات الاستدامة والتوجه البيئي

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	تحديد موقع الموارد البشرية من مجموع السكان	16
02	مفهوم تخطيط الموارد البشرية	37
03	مراحل تخطيط الموارد البشرية	56
04	بطاقة توصيف الوظائف	79
05	أبعاد التحليل الوظيفي	87
06	عناصر تصميم الوظيفة	93
07	أساليب تصميم الوظيفة	97
08	مهام توظيف الموارد البشرية	108
09	المحاور الأساسية لعملية الاستقطاب	110
10	خطوات عملية الاستقطاب	113
11	بنية توظيف الموارد البشرية	124
12	شروط توظيف الموارد البشرية	129
13	خطوات تصميم نظام الأجور	157
14	هرم ماسلو للحاجات	174
15	سلم الحاجات عند "ألدرفير"	176
16	مساهمة التدريب في رفع الكفاءة الإنتاجية	210
17	مساهمة التدريب في تحقيق أهداف المجتمع	210
18	أهم الأبعاد الأساسية لعملية التدريب	215
19	التدريب في الأجلين القصير والطويل	217
20	مراحل العملية التدريبية	221
21	نموذج المسار التقليدي	238
22	نموذج المسار الشبكي	239
23	كيفية عمل المسار المزدوج	240
24	أنواع المسارات الوظيفية	241
25	مراحل المسار الوظيفي	243
26	درجات توزيع العاملين بطريقة التوزيع الإجباري	284
27	أهداف صيانة الموارد البشرية	307

قائمة الأشكال

308	خصائص صيانة الموارد البشرية	28
310	أهمية صيانة الموارد البشرية	29
313	نموذج "MARS"	30
315	تكامل إجراءات الصيانة وعوامل اندماج العاملين لتحقيق نتائج نظام الصيانة	31

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	مقارنة بين المفهومين التقليدي والحديث للتحليل الوظيفي	65
02	استخدامات التحليل الوظيفي	66
03	معايير تحديد الوظائف للتحليل	68
04	معايير الوظيفة المعيارية	70
05	مراحل توظيف الموارد البشرية	125
06	خطوات تصميم نظام الأجور	158
07	التصنيفات المختلفة للتكوين	190
08	الفرق بين التعليم والتعلم	199
09	التفرقة بين المصطلحات ذات العلاقة بتنمية الموارد البشرية	226
10	مسؤولية تخطيط المسار الوظيفي	249
11	طريقة الترتيب البسيط لتقييم الأداء	281
12	تقييم أداء العاملين حسب طريقة التدرج البياني	283
13	سجل أداء العاملين	285

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أعظم الفنون العلمية التي تعنى بتوجيه وتنمية أغلى ما تملكه المؤسسات؛ ذلك الكنز البشري الذي يشكل المصدر الأسمى للابتكار والتنافسية المستدامة، فالعنصر البشري ليس مجرد مورد عابر أو أداة تنفيذية، بل هو نسيج متكامل من القدرات المعرفية والمهارات الفنية والتحفيزات النفسية والاجتماعية التي تكون روح المؤسسة ومفتاح نجاحها في الأسواق المتقلبة والمعقدة عالميا، إن إدارة هذه الموارد تمثل معضلة استراتيجية تتطلب رؤية شمولية تجمع بين التخطيط السليم، التنفيذ الأمثل، والابتكار المستمر في أساليب التوجيه والتحفيز.

إن رأس المال البشري في المؤسسات الحديثة يعد المورد الحيوي الذي يقرر المصير بين النجاح والركود، فالقدرة على إدارة الموارد البشرية بفعالية تعني بناء منظومة متكاملة من التفاعل الإيجابي بين الأفراد والهيكل التنظيمي، حيث ترتبط الكفاءات بمسارات تطوير مهنية محفزة ومتكاملة، تعزز من روح الانتماء والولاء المؤسسي، إن استثمار المؤسسات في العنصر البشري لا يقتصر فقط على استقطاب الكفاءات، بل يتعداه إلى إرساء ثقافة مستدامة للابتكار والتكيف مع التحولات البيئية المتغيرة، مما يجعل إدارة الموارد البشرية أداة استراتيجية لا غنى عنها في تعزيز القيمة التنافسية ومواجهة تحديات المستقبل.

تجسد إدارة الموارد البشرية إطارا استراتيجيا يسهم بفعالية في استدامة التفوق التنظيمي، حيث تجمع بين فن القيادة الإدراكية وعلوم السلوك التنظيمي، لتحقيق بذلك التوازن الدقيق بين متطلبات الأداء المؤسسي وحقوق الأفراد في بيئة عمل محفزة ومبدعة، ومن هذا المنطلق، تهدف هذه المطبوعة إلى تقديم منهجية علمية دقيقة تستشرف أحدث النظريات والتطبيقات العالمية في مجال إدارة الموارد البشرية، بغية إعداد جيل قادر على النهوض بإدارة العنصر البشري كركيزة استراتيجية حيوية تنير درب المؤسسات إلى آفاق الريادة والتميز.

وقد تم تنظيم هذه المطبوعة في عدة محاور متكاملة: يتناول المحور الأول مدخلا مفاهيميا لإدارة الموارد البشرية، ويستعرض المحور الثاني عملية تخطيط الموارد البشرية، أما المحور الثالث فيبحث في تصميم وتحليل الوظائف، بينما يركز المحور الرابع على توظيف الموارد البشرية، وفي المحور الخامس نناقش نظام الأجور والخوافز، ثم نتقل في المحور السادس إلى التكوين والتدريب، ويتطرق المحور السابع إلى إدارة المسار الوظيفي، في حين يركز المحور الثامن على تقييم أداء الموارد البشرية، والمحور التاسع على وظائف التكامل والصيانة، ونختتم بالمحور العاشر الذي خصص للتحديات المستقبلية لإدارة الموارد البشرية.

بهذا السياق الراقى، تكمن القيمة الأصيلة لإدارة الموارد البشرية كفن وعلم، فهي تزرع بذور المستقبل التي تحصدتها المؤسسات في صورة إبداع مستدام وأداء متميز يضمن لها البقاء والتفوق في أجواء عالمية تتسم بالتغير والتعقيد.

نضع هذا العمل بين أيدي طلبة السنة الثالثة ليسانس تخصص إدارة أعمال، وبين أيدي الأساتذة الذين أثروا هذا المجال بمعارفهم، وجميع المهتمين به على أمل أن يشكل إضافة نوعية تعزز فهمهم وتطبيقهم لمبادئ إدارة الموارد البشرية، نرجو أن تكون هذه المطبوعة قد أسهمت في إلقاء الضوء على هذا المجال الحيوي، وأن يلهم القراء لتبني نهج مبتكر يدفع مؤسساتهم نحو آفاق أرحب في عالم متجدد بلا توقف.

د. هارون سميرة



المحور الأول: مدخل مفاهيمي لإدارة الموارد البشرية

1. الجذور التاريخية لإدارة الموارد البشرية والعوامل المؤثرة في ظهورها
 2. ماهية إدارة الموارد البشرية
 3. منطلقات أساسية في إدارة الموارد البشرية
 4. وظائف إدارة الموارد البشرية وأدوارها التنظيمية
 5. علاقة إدارة الموارد البشرية بالوظائف الأخرى
-



من صميم المقولة التاييلورية "فن الإدارة هو المعرفة الدقيقة لما يريد أن يفعله الأفراد، ثم التأكد من أنهم يفعلونه بأفضل طريقة"، تنبثق فلسفة عميقة تعكس البعد الميتافيزيقي لإدارة الموارد البشرية؛ فهي ليست مجرد تقنيات إجرائية، بل معمار منهجي يستنطق جوهر الكفاءات البشرية ويبعد تشكيلها باعتبارها ركيزة التقدم المؤسسي، إن إدارة الموارد البشرية، إذ تنطلق من أطيااف الحلم التاييلوري، تقف عند عتبة العقل الجماعي للمؤسسات، باحثة في ثناياها عن الشرارات الخلاقية التي تمنح المنظمات هويتها الفريدة، كأن المدير المحترف هنا، هو الفيزيائي المدرك لتركيب الجزيئات الإنسانية المتداخلة، يضبط تفاعلها ويوظف طاقتها ضمن منظومة إبداعية ترتقي بالفعل البشري نحو الكمال المهني والمعرفي، ويتجلى هذا التوجه في احترافية استقطاب القدرات، ورسم استراتيجيات التطوير، وتقويم الأداء على نحو يمزج بين الدقة العلمية والحس الإنساني، بذلك تغدو إدارة الموارد البشرية منصة انطلاق نحو آفاق التميز والتحضر وبناء مجتمع وظيفي تتلاقى فيه الإمكانيات لتضيء فضاءات الإنجاز في عصر المعرفة والتحول الرقمي، وسنحاول في هذا الجزء من المطبوعة الغوص في تاريخ هذه الإدارة وتبيان ماهيتها.

1. الجذور التاريخية لإدارة الموارد البشرية والعوامل المؤثرة في ظهورها

تعد إدارة الموارد البشرية نتاجا لتطورات تاريخية متعاقبة منذ الثورة الصناعية، حيث برزت الحاجة إلى إدارة متخصصة تعنى بشؤون العمال والعلاقات الإنسانية داخل المنظمات ومع مرور الزمن، تأثرت هذه الإدارة بعوامل اقتصادية، قانونية، اجتماعية وتكنولوجية جعلت منها وظيفة استراتيجية مترابطة مع باقي الإدارات التنفيذية، وقد جاء ظهورها استجابة لتغيرات التعليم، والتشريعات، والنقابات العمالية، والتطورات الصناعية، لتتحول اليوم إلى إدارة معاصرة تواجه عدة تحديات.

1.1. التطور التاريخي لإدارة الموارد البشري

إن إدارة الموارد البشرية بصورتها الحديثة ليست نتاجا لزمن معين بل هي نتيجة لتطورات متعددة تداخلت مع بعضها البعض مما أظهر الحاجة إلى إدارة متخصصة تعنى بشؤون الموارد البشرية وفيما يلي ملخص لأهم المراحل التاريخية التي مرت بها إدارة الموارد البشرية منذ منتصف القرن التاسع عشر وحتى يومنا هذا:

المرحلة الأولى: ظهور الثورة الصناعية

ظهرت الثورة الصناعية في بريطانيا خلال النصف الثاني من القرن الثامن عشر، تحديدا ما بين عامي 1760 و1840، قبل أن تمتد إلى باقي أوروبا الغربية والولايات المتحدة خلال القرن التاسع عشر، جاءت هذه المرحلة في سياق تاريخي تميز بحدوث ثورات فكرية وعلمية وسياسية؛ فقد تزامنت تقريبا مع عصر التنوير في أوروبا (القرن الثامن عشر) والثورة الفرنسية سنة 1789 والثورة الأمريكية 1776، مما جعلها جزءا من حركة شاملة غيرت نظرة الإنسان للعقل والعلم والإنتاج، وقد تميزت هذه المرحلة الأولى بعدد من التحولات الجوهرية في وسائل الإنتاج والعلاقات الاجتماعية داخل العمل:¹

- اختراع الآلة البخارية على يد جيمس واط عام 1769، مما أحدث نقلة نوعية في تشغيل الآلات الصناعية، خاصة في النسيج والمناجم والنقل.
 - ظهور المصانع الكبرى التي جمعت العمال في مواقع عمل موحدة، وهو ما أسس لبداية النظام الصناعي الحديث.
 - انتقال الإنتاج من الورش المنزلية الصغيرة إلى المصانع الآلية التي تعمل وفق تقسيم العمل، كما شرحها "آدم سميث" في مؤلفه "ثروة الأمم" عام 1776.
 - الاعتماد المتزايد على رأس المال والتوسع في استخدام التقنيات الميكانيكية أدى إلى مضاعفة الإنتاجية وتراكم الثروات، لكنه بالمقابل حول العامل إلى عنصر إنتاج يمكن الاستغناء عنه عند الضرورة.
- وقد ترتب على هذه التحولات ظهور مشكلات اجتماعية وإدارية جديدة، تمثلت في تدهور ظروف العمل، انخفاض الأجور، امتداد ساعات العمل اليومية، وانتشار البطالة مع إحلال الآلات محل اليد العاملة، كما برزت الحاجة إلى أساليب جديدة لإدارة العمال وتنظيم العمل داخل المصانع، الأمر الذي شكل الأساس لظهور الفكر الإداري الكلاسيكي لاحقاً في القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين.²

وهكذا يمكن اعتبار المرحلة الأولى من الثورة الصناعية نقطة انطلاق حقيقية لتطور إدارة المنظمات الحديثة، حيث أدت التحولات الاقتصادية والتقنية إلى بروز مفهوم العامل الصناعي، ونشوء قضايا العلاقات الإنسانية في بيئة العمل، مما مهّد لاحقاً لظهور دراسات تنظيم العمل والتحفيز والإنتاجية التي شكلت نواة علم الإدارة بمفهومه الحديث.

المرحلة الثانية: ظهور حركة الإدارة العلمية

ظهرت عام 1911 وقد مثلت بداية ما يعرف بمرحلة الإدارة العلمية، وهي مرحلة مفصلية في تطور الفكر الإداري انطلقت مع أعمال المهندس الأمريكي "فريدريك وينسلو تايلور"، الذي يعد مؤسس الاتجاه العلمي في الإدارة، جاءت هذه المرحلة نتيجة لتراكم التجارب والمشكلات التي أفرزها النظام الصناعي خلال القرن التاسع عشر، خاصة ما يتعلق بضعف الكفاءة، وإهدار الجهد والوقت داخل المصانع الكبيرة التي نشأت في أعقاب الثورة الصناعية الأولى والثانية.

ففي عام 1911 نشر تايلور كتابه الشهير "مبادئ الإدارة العلمية" الذي شكل الانطلاقة الفعلية لهذا الفكر، دعا من خلاله إلى استبدال الأساليب العشوائية والتقليدية في العمل بأساليب منهجية قائمة على الملاحظة والقياس والتحليل العلمي للحركات والأزمنة، وقد ركزت الإدارة العلمية على عدة أفكار أساسية منها:³

- تحليل كل مهمة إلى حركاتها الأساسية بهدف تحديد "الطريقة المثلى" لإنجازها بأقل جهد وأعلى إنتاجية.
- اختيار وتدريب العمال على نحو علمي وفق معايير دقيقة للقدرات والمهارات اللازمة لكل وظيفة.
- وضع نظام عادل للأجور والحوافز يعتمد على كمية الإنتاج ومستوى الأداء الفعلي.
- توضيح الأدوار والمسؤوليات وتقسيم العمل بشكل يضمن تحقيق الانسجام بين الإدارة والعمال.

شهدت هذه المرحلة أيضاً بروز شخصيات أخرى مثل "فرانك وليميان جيلبريث" اللذين اهتمتا بدراسة الحركات والزمن بهدف تقليل التعب البدني وزيادة الكفاءة، وهنري غانت الذي طور أساليب تخطيط العمل عبر مخططاته الزمنية، وبين عامي 1910 و1930، انتشرت مبادئ الإدارة العلمية في الولايات المتحدة وأوروبا، خاصة في قطاعات الصناعة والإنتاج الحربي والسكك الحديدية.

كان لهذه المرحلة آثار عميقة على إدارة الموارد البشرية، إذ رسخت مبدأ اختيار العامل المناسب للمهمة المناسبة، وبدأت المؤسسات في اعتماد مقاييس واضحة للمهارات والكفاءات، مما مهّد لاحقاً لظهور مفاهيم الإدارة المهنية والتدريب المستمر والتحفيز التنظيمي.

المرحلة الثالثة: ظهور التنظيمات العمالية

مع بداية القرن العشرين، تزايدت أهمية التنظيمات العمالية في الدول الصناعية الكبرى، خاصة في قطاعات النقل وصناعة المواد الثقيلة، كونها أداة أساسية لنضال العمال من أجل تحسين ظروف عملهم وحياتهم، بدأت هذه التنظيمات كنقابات وجمعيات هدفها الدفاع عن حقوق العمال في مواجهة ظروف العمل القاسية التي أفرزتها الثورة الصناعية والإدارة العلمية، والتي كانت تركز على رفع الإنتاجية على حساب العامل.⁴

من أبرز رواد الحركة النقابية في تلك الفترة كان "سامويل جوميرز"، مؤسس الاتحاد الأمريكي للعمل، الذي ركز على تحسين أجور العمال، تقليل ساعات العمل، واستخدام التفاوض النقابي وسيلة لرفع المطالب بدلا من المواجهات العنيفة، في بريطانيا، برزت نقابات قوية مثل الاتحاد العام للنقابات التي سعت لتوحيد النقابات الصغيرة لتعزيز قوتها وترسيخ حقوق العمال، على المستوى الدولي، تأسس الاتحاد الدولي للنقابات العمالية عام 1919 لتوحيد الجهود العمالية عبر الحدود الوطنية.

ركزت التنظيمات العمالية على ثلاثة أهداف رئيسية: رفع الأجور وتقليل ساعات العمل لتوفير توازن أفضل بين العمل والحياة الشخصية، تحسين ظروف العمل من حيث الصحة والسلامة لتوفير بيئة أكثر أمانا، واستخدام الإضرابات والمقاطعات كوسائل ضغط فعالة لتحقيق المطالب، هذه الأهداف كانت رد فعل مباشر لاستغلال العمال الذي نتج عن حركة الإدارة العلمية، التي نظرت إلى العمال كأدوات إنتاج، ما خلق توتراً دفع العمال إلى التنظيم والدفاع عن حقوقهم.⁵

قدمت هذه التنظيمات نموذجاً جديداً للعلاقات الصناعية، إذ أجبرت أصحاب العمل والإدارات على تبني سياسات أكثر عدلاً وإنسانية، مما أدى إلى تطوير إدارة موارد بشرية تأخذ في اعتبارها حقوق واحتياجات العامل، كما دفعت التنظيمات العمالية إلى تقنين قوانين العمل وإنشاء بيئات تفاوضية تنظيمية، مما قلل من النزاعات وأسهم في استقرار العمل وزيادة الإنتاجية.

هذه التطورات أكدت على أهمية التوازن بين مصالح رأس المال والعمل، وجعلت التنظيمات العمالية قوة اجتماعية وسياسية فاعلة ساهمت في صياغة السياسات الاقتصادية والاجتماعية الحديثة، ودفعت الإدارة إلى تطوير مفاهيم المشاركة والعدالة في بيئة العمل لتحقيق التنمية المستدامة

المرحلة الرابعة: بداية الحرب العالمية الأولى

مع بداية الحرب العالمية الأولى، برزت الحاجة إلى اعتماد أساليب جديدة في اختيار العمال قبل تعيينهم، حيث ظهر الاهتمام المتزايد بالرعاية الاجتماعية للموظفين من خلال إنشاء مراكز للخدمات الاجتماعية والترفيهية داخل المؤسسات، كانت هذه المراكز بداية ظهور أقسام خاصة بشؤون الموارد البشرية تركزت في الأساس على الجوانب الإنسانية والاجتماعية للعاملين، مما شكل تحولا في طريقة تعاطي الإدارات مع العاملين بدل النظر إليهم كعنصر إنتاج فقط.

حوالي عام 1915، تم تطوير أول برنامج تدريبي مخصص لمديري الموارد البشرية في إحدى الكليات الأمريكية المتخصصة، وذلك لتعزيز خبرات القائمين على هذه الأقسام الجديدة، وفي عام 1920، شهدت هذه المرحلة تأسيس العديد من إدارات الموارد البشرية في المؤسسات العامة وفي الشركات الكبرى، وهو ما أسهم في تنظيم العمليات المتعلقة بالموظفين بشكل أكاديمي ومنهجي، مع التركيز على تحسين إدارة الموارد البشرية باعتبارها ركيزة أساسية لتحقيق أهداف المنظمة وتنميتها.⁶

وقد جاء هذا التطور استجابة لما فرضته الحرب من تحديات تتعلق بالتوظيف، والاختيار العلمي للعمال، والرعاية الاجتماعية التي ساعدت في تحسين بيئة العمل ورفع معنويات الموظفين، بهذا الشكل، بدأت إدارة الموارد البشرية تأخذ شكلها الحديث كقسم مستقل يهتم بكافة شؤون الموظفين من توظيف وتدريب ورعاية وحفظ حقوقهم، مما أدى إلى تطور مهنة إدارة الموارد البشرية وارتفاع مكانتها في العالم الصناعي والاقتصادي.

المرحلة الخامسة: ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية

في الفترة التي تلت الحرب العالمية الأولى وحتى الحرب العالمية الثانية، شهدت إدارة الموارد البشرية تحولا بارزا مع ظهور نظرية العلاقات الإنسانية، التي أسسها "جورج إلتون مايو"، عالم النفس وعالم الاجتماع الأسترالي، قام "مايو" بإجراء سلسلة تجارب مهمة بين عامي 1924 و 1932 في مصنع "هاوثورن" التابع لشركة "ويسترن إلكتريك"، والتي لفتت الانتباه إلى تأثير الظروف الاجتماعية والنفسية للعاملين على إنتاجيتهم، حيث اكتشف أن تغييرات مثل ظروف الإضاءة وتفاعل المشرفين مع العمال أدت إلى زيادة في الإنتاج حتى عندما لم تتغير العوامل المادية.⁷

ترتكز مدرسة العلاقات الإنسانية على فكرة أن العامل ليس مجرد عنصر إنتاجي بل هو إنسان له حاجات نفسية واجتماعية تؤثر على أدائه وعلاقاته مع الآخرين ضمن بيئة العمل، حيث دعا "مايو" وزملاؤه إلى ضرورة تحسين بيئة العمل بتوفير الدعم الاجتماعي والاعتراف بالعامل، مما يحفز الأداء بشكل أكثر فعالية من المكافآت المادية فقط، توسعت هذه المدرسة لتشمل مفاهيم القيادة التشاركية، مهارات الاتصال، وأهمية التعويضات النفسية والاجتماعية إلى جانب المادية، مؤكدين أن بيئة العمل الصحية والعلاقات الإنسانية الجيدة ترفع الرضا والإنتاجية.

ساهمت هذه التجارب ونظرية مايو في إعادة صياغة مفهوم إدارة الموارد البشرية من مجرد إدارة وظيفية تركز على الكفاءة إلى توجه شامل يأخذ في الاعتبار بعد الإنسان كاملا، حيث تنسجم الجوانب الفنية مع الجوانب النفسية والاجتماعية، كما دفعت المؤسسات إلى الاهتمام بتدريب القادة والمشرفين على أصول العلاقات الإنسانية وأساليب التحفيز والتواصل، ما أدى إلى ظهور إدارة الموارد البشرية الحديثة بأبعاد متعددة تركز على رفاهية الموظف وأداء المؤسسة بشكل متكامل.

باختصار، مدرسة العلاقات الإنسانية ظهرت بداية من عام 1930 كرد فعل للتحيز المادي في النظريات الإدارية الكلاسيكية، وأهم روادها كان "التون مايو" (1880-1949)، وكانت تجاربه في هاوثورن (1924-1932) حجر الأساس لفهم تأثير العوامل الاجتماعية والنفسية في مكان العمل، ودعت لتعزيز بيئة العمل الملائمة والاهتمام بالعلاقات داخل المؤسسات، مما شكل تحولا جوهريا في إدارة الموارد البشرية التي ما زالت تؤثر حتى اليوم في السياسات الإدارية والعملية.

هذه المدرسة ساهمت في تطوير فهم الإنسان ضمن منظومة العمل، وأوجدت إطارا جديدا يوازن بين الأهداف الإنتاجية والاحتياجات الإنسانية، محدثة نقلة كبيرة في ممارسات الإدارة الحديثة

المرحلة السادسة: ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى وقتنا الحالي

شهدت إدارة الموارد البشرية بعد الحرب العالمية الثانية وحتى وقتنا الحالي تطورا واسعا وشاملا في وظائفها ومهامها، إذ لم تعد مجرد إدارة للأمور الروتينية مثل حفظ الملفات وتنظيم الحضور والانصراف، بل توسعت لتشمل جوانب أكثر استراتيجية وإنسانية، بدأت الإدارة في تضمين برامج لتدريب وتنمية الموظفين، ووضع نظم تحفيزية تهدف إلى تعزيز الأداء وتحقيق رضا العاملين، كما استندت بشكل كبير إلى المبادئ التي طرحتها مدرسة العلاقات الإنسانية التي أكدت على أهمية العوامل النفسية والاجتماعية في بيئة العمل.⁸

في هذه المرحلة، أصبح لإدارة الموارد البشرية دور محوري في المؤسسات، حيث تتحكم في بناء القدرات البشرية وتنمية المهارات، بالإضافة إلى العمل على تحسين العلاقات الإنسانية داخل المنظمة، وتوفير بيئة عمل صحية تدعم تفاعل العاملين وتحفيزهم، مع تطور الوعي بحقوق الإنسان وحقوق العمال، ومع تزايد تدخل الحكومات في وضع التشريعات العمالية والاجتماعية، تضاعفت مسؤوليات إدارة الموارد البشرية لتشمل تطبيق هذه التشريعات وتنظيم العلاقة بين المنظمات والنقابات العمالية، ما جعلها جزءاً أساسياً من الهيكل التنظيمي في المؤسسات.

كما ساعدت التطورات التكنولوجية وانتشار العلوم السلوكية مثل علم النفس والأنثروبولوجيا على إثراء إدارة الموارد البشرية، ما أدى إلى استخدام أدوات تحليل السلوك والدوافع لتعزيز السياسات الإدارية واتخاذ القرارات، خصوصاً في مجالات التحفيز، الأداء، والتطوير الوظيفي. وهكذا تحولت إدارة الموارد البشرية من وظيفة إدارية تكتيكية إلى وظيفة استراتيجية تسهم بشكل مباشر في تحقيق الأهداف التنظيمية وزيادة التنافسية للمؤسسات.

بالتالي، ما بعد الحرب العالمية الثانية يمثل مرحلة تاريخية مهمة في تطور إدارة الموارد البشرية، حيث تداخلت فيها الأبعاد الفنية مع النفسية والاجتماعية، مما جعل الإدارة الحديثة تستجيب للتحديات المتزايدة وتحقق توسعاً كبيراً في نطاق عملها ودورها داخل المؤسسات بمختلف أنواعها.

2.1. العوامل التي أثرت على ظهور وتطور إدارة الموارد البشرية

لقد ساهمت جملة من العوامل الاقتصادية، القانونية، الاجتماعية، والتكنولوجية في تشكيل ملامح إدارة الموارد البشرية وتطورها التاريخي عبر العصور، خصوصاً خلال القرن العشرين وما بعده، ويمكن تناول أبرز هذه المؤثرات كما يلي:

1.2.1. العوامل الاقتصادية

تعد التحولات الاقتصادية من أبرز العوامل التي أثرت على مسار إدارة الموارد البشرية، إذ ترتبط سياسات وممارسات هذه الإدارة ارتباطاً مباشراً بدورات الازدهار والانكماش الاقتصادي، فخلال الكساد العظيم في ثلاثينيات القرن العشرين (1929-1939)، شهدت المؤسسات الأميركية تراجعاً حاداً في أنشطة التوظيف والتدريب، إذ أغلقت مؤسسات عديدة وتقلصت فرص العمل.

ومع تعافي الاقتصاد في الأربعينيات والخمسينيات، وخاصة بعد الحرب العالمية الثانية "1945"، توسعت المؤسسات في ممارسات إدارة الموارد البشرية، واتجهت نحو الاستثمار في تطوير رأس المال البشري، كما ساهمت نظريات "إبراهيم ماسلو" عام 1943 حول الحاجات الإنسانية و"دوغلاس ماكغريغور" عام 1960 حول نظرية التحفيز في إعادة توجيه اهتمام الإدارة نحو الجوانب النفسية والتحفيزية للعاملين.

وفي السبعينيات والثمانينيات، ومع تزايد معدلات التضخم والتحول نحو اقتصاد السوق العالمي، أصبح للتنمية البشرية المستدامة دور محوري في الحفاظ على تنافسية المؤسسات، وظهرت مفاهيم مثل "إدارة الأداء" و"إدارة الكفاءات" كاستجابة لتحديات الركود الاقتصادي.

إن حالة الاقتصاد الوطني والظروف المحيطة به تؤثر على الموارد البشرية لأن المؤسسات تتجه إلى التوسع في الأنشطة الخاصة بإدارة الموارد البشرية في فترات الرواج وتقلصها في فترات الكساد يتضح هذا من التأثير الشديد للاتجاهات والممارسات الخاصة بالأفراد أثناء فترة الكساد العظيم في الثلاثينيات وأثناء فترة الرواج في الأربعينيات والخمسينيات والستينيات وأيضاً خلال فترات الركود الاقتصادي منذ منتصف السبعينيات وحتى أواخر الثمانينيات، وفي هذه الفترة اتجه المفكرون نحو الأخذ بعين الاعتبار الحاجات النفسية للعامل حيث أنه مع بداية السبعينيات بدأ عالم الشغل في الولايات المتحدة الأمريكية يتغير ونجد كذلك أن الارتفاع المستمر لمستوى المعيشة في المجتمع الأمريكي كان له تأثير كبير على الممارسات الخاصة بالموارد البشرية بالذات من ناحية تطور المداخل المستخدمة لتحفيز العاملين.⁹

2.2.1. العوامل القانونية

شهدت البيئة القانونية تحولات كبيرة، خصوصاً في الولايات المتحدة، أدت إلى إعادة تعريف علاقة العمل وتنظيمها، فقد مثل صدور قانون الحقوق المدنية لعام 1964 "Civil Rights Act of 1964" نقطة تحول محورية في تاريخ إدارة الموارد البشرية، إذ حظر التمييز في التوظيف على أساس العرق أو الجنس أو الدين.

وفي العقود اللاحقة، خاصة منذ التسعينيات، فرضت العولمة والتحول التكنولوجي واقعاً تشريعياً جديداً في سياق المنافسة الدولية، حيث اتسع نطاق التشريعات ليشمل قوانين الحد الأدنى للأجور، وتشريعات السلامة المهنية والصحة في العمل، والمساواة في الفرص بين الجنسين، كما أسهمت توجيهات منظمة العمل الدولية (ILO) بعد عام 1998 في تعزيز مفهوم "العمل اللائق" وإلزام المؤسسات باحترام حقوق الإنسان في بيئة العمل، أدت هذه

التشريعات مجتمعة إلى توسيع مهام إدارة الموارد البشرية لتشمل مراقبة الالتزام القانوني، وتطوير سياسات التوظيف العادلة، وضمان الامتثال للمعايير المهنية والأخلاقية.

إن القوانين وقرارات المحاكم والقرارات التنفيذية كان لها تأثير جوهري على إدارة الموارد البشرية خلال العقود الثلاثة الأخيرة في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث انتقلت إدارة الموارد البشرية من مجال يحكمه مبدأ دعه يعمل إلى مجال آخر مقيد بقوانين فدرالية وقوانين الولايات.

إن البعد القانوني كان له أكبر الأثر على السياسات والممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية في جميع المؤسسات، فتدخلت التشريعات والقوانين لتحديد دور المنظمات العالمية وحقوقها، الحد الأدنى للأجور، الحد الأقصى لساعات العمل وكل السياسات المتعلقة باستقطاب الأفراد، اختبارهم تدريبهم أمنهم، تقييمهم وترقيتهم.¹⁰

3.2.1. العوامل الاجتماعية

تعد التحولات الاجتماعية والديموقراطية محورا رئيسيا في تطور إدارة الموارد البشرية، فمنذ منتصف القرن العشرين، عرف المجتمع الأمريكي والغربي عموما تغيرات في البنية القيمية والثقافية، حيث تعززت القيم الديمقراطية وحقوق الفرد، وبرز دور النقابات العمالية في حماية مصالح العمال.

كما شكلت الحربين العالميتين الأولى والثانية منعطفا مفصليا في مفهوم العمل، إذ اتسعت مشاركة النساء في سوق العمل، ما دفع المؤسسات إلى تبني سياسات أكثر مرونة وعدالة في التوظيف، وفي التسعينيات وما بعدها، ومع التوجه نحو اقتصاد المعرفة والمجتمع الرقمي، أصبح العنصر البشري هو المورد الأهم في الابتكار والإنتاجية، وارتفع التركيز على تطوير الكفاءات الإنسانية والجماعية لضمان التميز المؤسسي، كما ساهمت التغيرات الديموغرافية مثل الشيخوخة السكانية في أوروبا وأمريكا في زيادة الطلب على ذوي المهارات والخبرات المتخصصة، مما جعل إدارة الموارد البشرية تهتم بصورة متزايدة بالتخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة.

تعرض المجتمع الأمريكي لتطور كبير فيما يتعلق بتركيبته والاتجاهات القيم السائدة فيه وكذلك بأحداث غيرت من مجريات الأمور داخل المجتمع، حيث تعرض المجتمع الأمريكي لتغيرات جوهريّة في أسلوب معيشة أفراد وأسلوب تفكيرهم، فنظرة أفراد هذا المجتمع للدور الذي تلعبه الحكومة في حياتهم قد تغيرت في اتجاه اتساع هذا الدور وكذا دور النقابات والاتحادات...إلخ.

وتجدر الإشارة أنه إذا كانت إدارة الموارد البشرية قد تأثرت بصفة رئيسية بالعوامل القانونية فقد تأثرت كذلك بالحربين العالميتين، حيث كان لهما أثرا مباشرا وفوريا على ممارسات إدارة الأفراد في المجالات الدفاعية وأيضا غير الدفاعية، كما يمكن القول بأن تعزيز دور العامل كمورد حيوي لنجاح وديمومة المؤسسة هو نتيجة لتطورين من جهة نقص في الكفاءات كنتيجة للشيخوخة التي أصابت أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية، ومن جهة أخرى تحول النشاط الاقتصادي بتوجهه نحو اقتصاد المعرفة، الخبرة، الجودة والقدرة هذه العوامل كلها تلعب دورا أساسيا في نجاح المؤسسة.¹¹

4.2.1. العوامل التكنولوجية

لعب التقدم التكنولوجي دورا حاسما في إعادة صياغة وظائف الموارد البشرية، فمنذ الثورة الصناعية (القرن الثامن عشر) حتى الثورة الرقمية المعاصرة، أحدث التطور التقني تحولات عميقة في أنماط العمل والإدارة، وقد ساهم انتشار الحواسيب والأنظمة الإلكترونية في ثمانينيات وتسعينيات القرن العشرين، ثم أنظمة إدارة الموارد البشرية الرقمية في العقد الأول من الألفية الثالثة، في جعل إدارة الموارد البشرية أكثر كفاءة وارتباطا بالتحليل الكمي والبيانات، أما اليوم، فينظر إلى الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة كأدوات مركزية في إدارة رأس المال البشري الذكي، مما يعيد تعريف وظيفة الموارد البشرية من دور إداري إلى دور استراتيجي يولد ميزة تنافسية حقيقية.

إن التقدم التكنولوجي الذي حدث في الولايات المتحدة الأمريكية منذ ما قبل الثورة الصناعية وحتى الوقت الحالي كان خياليا، فقد وصف التقدم الذي حدث خلال القرن الماضي بأنه أكبر من التقدم المتراكم عبر خمسة آلاف سنة السابقة له؛ إن التعقيد الشديد الذي يتصف به المجتمع الأمريكي اليوم وكذلك رقيه في جميع النواحي قد مر عبر طريق طويل من التطورات صاحبه تغيرات جذرية في القوى العاملة كنتيجة لتغير حاجات ومتطلبات المؤسسات ومن أهم هذه التغيرات التوسع المستمر في الأوتوماتيكية وزيادة الاعتماد على الحاسبات الالكترونية.¹²

بالإضافة إلى ما سبق، تلعب العوامل المؤسسية والنفسية-الاجتماعية دورا أساسيا في ممارسات إدارة الموارد البشرية، فبيئة المؤسسة وثقافتها التنظيمية تحددان إلى حد بعيد نمط علاقات العمل، وطرق التحفيز، وحل النزاعات كما أن تبني منهجيات مثل إدارة التغيير التنظيمي والقيادة التحويلية يعزز المشاركة الفاعلة والثقة داخل بيئة العمل.

3.1. أسباب ظهور إدارة الموارد البشرية

لقد جاء الاهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية نتيجة حتمية لجملة من التحولات الاقتصادية والاجتماعية والتنظيمية التي شهدتها العالم منذ بدايات القرن العشرين، فقد أصبحت إدارة الموارد البشرية وظيفة استراتيجية في المؤسسات الحديثة، تتجاوز الجانب الإداري الضيق إلى الإسهام في تحقيق الميزة التنافسية والتنمية المستدامة، ويمكن حصر أهم الأسباب التاريخية والعلمية وراء هذا الاهتمام فيما يلي: ¹³

1.3.1. التطور الصناعي والتنظيمي في العصر الحديث

مع اتساع رقعة الثورة الصناعية الثانية أواخر القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين، ظهرت الحاجة إلى تنظيم أفضل لعلاقات العمل، وقد أدت مشكلات العمل الجماعي وحركات الإضراب العمالية إلى نشوء اتجاه جديد داخل المؤسسات يركز على الإدارة الفعالة للعنصر البشري، وفي هذا الإطار، وضع "فريدريك تايلور" سنة 1911 م مبادئ الإدارة العلمية، التي اعتبرت أساسا في تحديد مسؤوليات العامل والإدارة، لكن نقدها لاحقا مفكرون مثل "إلتون مايو" سنة 1933 في تجارب "هوثورن"، التي أظهرت أهمية العوامل النفسية والاجتماعية للعاملين.

2.3.1. ارتفاع المستوى التعليمي والمهني للعمال

شهد القرن العشرون توسعا كبيرا في التعليم العام والمهني، خصوصا بعد الحرب العالمية الثانية سنة 1945، أدى ذلك إلى رفع مستوى وعي العاملين بحقوقهم وفرصهم داخل المؤسسات، مما أوجد حاجة ماسة إلى متخصصين قادرين على إدارة موارد بشرية أكثر تنوعا وكفاءة، وقد تحول التركيز من "إدارة شؤون الأفراد" إلى "إدارة تنمية الكفاءات البشرية"، وهو ما أكد عليه "Ulrich" في نظرية الشريك الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية.

3.3.1. التدخل الحكومي والتشريعات العمالية

ساهمت التشريعات الحكومية في تبلور وظيفة متخصصة لإدارة الموارد البشرية، فمع صدور قوانين العمل والتشريعات الاجتماعية خلال ثلاثينيات وخمسينيات القرن الماضي، مثل قانون الأجور العادلة لعام 1938 "Fair Labor Standards Act" وقانون الحقوق المدنية لعام 1964، أصبح لزاما على المؤسسات إنشاء وحدات تنظيمية لمتابعة الامتثال القانوني وضمان تطبيق معايير العمل، ومن ثم تطورت ممارسات الموارد البشرية لتشمل وظائف جديدة مثل التخطيط، الأمن الصناعي، والعلاقات الحكومية.

4.3.1. ظهور النقابات والمنظمات العمالية

أدى صعود الحركة النقابية عبر القرن العشرين خصوصا في الولايات المتحدة وأوروبا إلى تحول كبير في شكل علاقات العمل، فقد فرضت النقابات نفسها كوسيط رسمي للدفاع عن العمال، مما استدعى وجود إدارة متخصصة تتولى التفاوض الجماعي، وتسوية النزاعات، وبناء التعاون بين الإدارة والمنظمات العمالية، هذا التفاعل النقابي أعاد تشكيل سياسات الأجور والمحفزات وظروف العمل.

5.3.1. التحولات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية

شهد القرن العشرون تغيرات جوهرية في بنية المجتمع نتيجة عوامل مثل العولمة، التحضر، دخول المرأة إلى سوق العمل، وظهور اقتصاد المعرفة، وقد دفع هذا الواقع الجديد المؤسسات نحو اعتماد أساليب حديثة في الاستقطاب، التدريب، وتمكين العاملين، ففي ظل تزايد الاعتماد على رأس المال الفكري، أصبحت إدارة الموارد البشرية تسهم مباشرة في بناء القيمة التنظيمية والابتكار.

6.3.1. تبدل اتجاهات رجال الأعمال نحو العاملين

مع بداية ثمانينيات القرن العشرين، برزت مدارس فكرية جديدة مثل مدرسة رأس المال البشري " Human Capital Theory" التي أسسها "غاري بيكر" عام 1964، لتؤكد أن الاستثمار في الأفراد ليس تكلفة بل أصلا يدر عائدا طويلا الأجل، وقد ساهم هذا الفهم في تغيير نظرة أصحاب الأعمال من اعتبار العامل عنصر إنتاج إلى شريك استراتيجي في خلق القيمة والتنمية المؤسسية.

يمكن القول إن مفهوم إدارة الموارد البشرية تطور من منهج تقليدي يركز على الاستخدام الفعال للعمل، إلى فلسفة إنسانية تعتبر الفرد محور الإنتاج والإبداع، فالمفهوم المعاصر لإدارة الموارد البشرية يقوم على احترام الإنسان، وتنمية قدراته، وتحقيق التوازن بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين، ولم تعد الموارد البشرية تدار بوصفها "تكلفة"، بل باعتبارها رأسمال معرني استراتيجي يشكل جوهر نجاح المؤسسة واستدامتها.

2. ماهية إدارة الموارد البشرية

تعد إدارة الموارد البشرية من الركائز الجوهرية في الفكر الإداري الحديث، إذ تقارب العنصر البشري بوصفه رأس المال الأكثر حسماً في صناعة الميزة التنافسية واستدامة المنظمة، كما تعزز هذا التصور في الأدبيات المعاصرة التي أبرزت دور السياسات والممارسات الخاصة بالموارد البشرية في دعم الأداء والقدرة التنظيمية على المدى الطويل، وانطلاقاً من هذا الأساس النظري، سيجري أولاً التوقف عند مفهوم الموارد البشرية بوصفه الإطار العام لفهم الإنسان في بيئة العمل، قبل الانتقال إلى تبيان مفهوم إدارة الموارد البشرية، باعتبار أن وضوح الأساس المفاهيمي للموارد البشرية يمكن من إدراك أعماق لوظيفتها وإدارتها ودورها الاستراتيجي داخل المنظمة، وهذا أيضاً قبل الوقوف على خصائصها ومبادئها وأهميتها في تحقيق الفعالية التنظيمية.

1.2. مفهوم الموارد البشرية

يعتبر المورد أي شيء له قيمة ويمكن استخدامه، وهو إما يكون متاحاً أو غير متاح، ويتطلب بعض الجهد لجعله متاحاً، ويستطيع الإنسان أن يستفيد منه ويجعله أداة يمكن استخدامها لتأدية وظيفة أو لإشباع حاجة أو لحل مشكلة.¹⁴

تقسم الموارد الاقتصادية إلى موارد بشرية وأخرى غير بشرية، وتنقسم الموارد البشرية إلى مجموعتين رئيسيتين، تتمثل الأولى في الموارد البشرية الاقتصادية والتي تشير إلى الجزء من الموارد البشرية التي يملك القدرة والرغبة في العمل وتسمح الظروف الاجتماعية والقانونية في المجتمع بتشغيله، وتتمثل المجموعة الثانية في الموارد البشرية غير الاقتصادية والتي تشير إلى الجزء الذي لا يقوم بأي نشاط اقتصادي.¹⁵

فحسب هذا التعريف الذي يأخذ بعداً اقتصادياً يقسم المجتمع العام إلى جزئين جزء له ميزة النشاط أو إمكانية النشاط إذا توافرت شروط معينة، وجزء آخر يخرج عن هذه الدائرة، فهو لا يقوم بأي نشاط اقتصادي أو اجتماعي، إن الجزء النشط من السكان عادة ما يصطلح عليه بالقوى العاملة؛ هذه الأخيرة يعرفها قاموس علم الاجتماع بأنها: العدد الكلي للسكان الذين يعملون بالفعل أو الذين سبق لهم أن مارسوا العمل، ولكنهم لا يعملون في الوقت الحاضر، أو الذين لا يعملون ولكلهم قادرون على العمل ويبحثون عنه، وأما "مدحت كاظم القرشي" فيضيف إلى التعريف السابق متغير السن كشرط أساسي لدخول فئة الموارد البشرية النشطة إذ يعتبرها: ذلك الجزء من السكان النشطين اقتصادياً، ويمثل في الغالب السكان الذين تتراوح أعمارهم ما بين 15 و 65 سنة إلا أن عامل السن يبقى

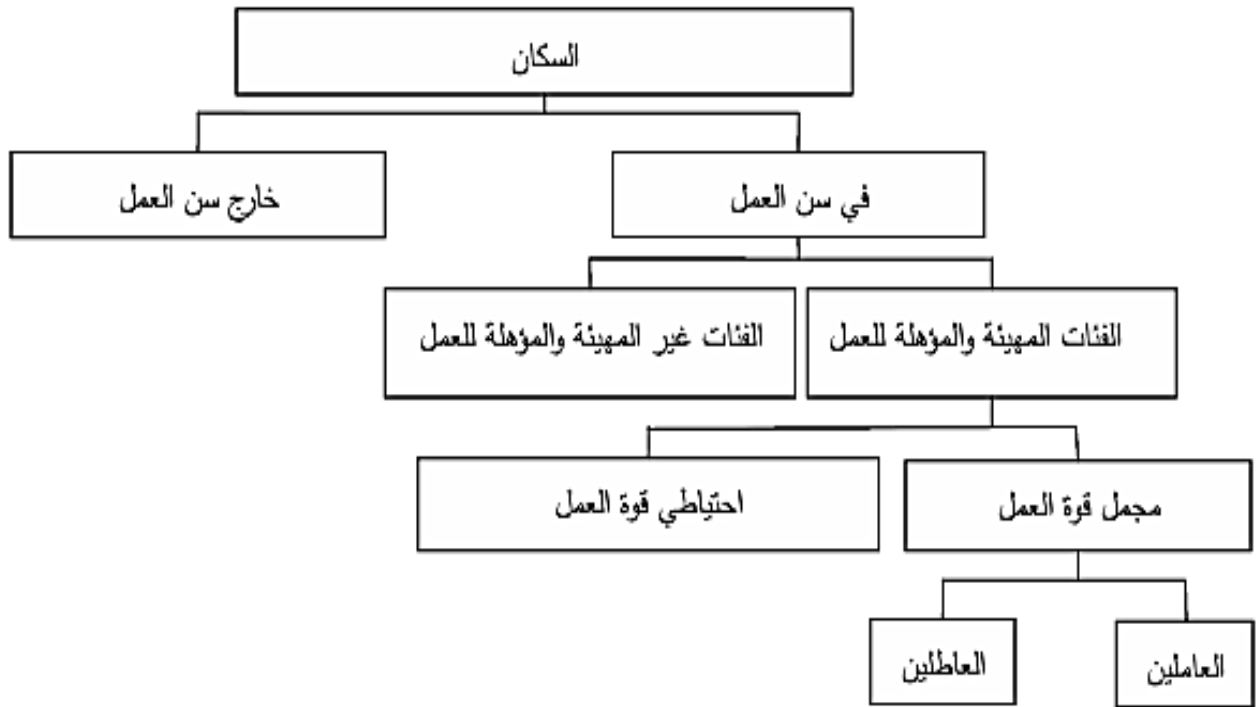
محكوما بالتشريعات المعمول بها في كل بلد، ففي الجزائر مثلاً من 18 إلى 60 سنة، مع إمكانية تشغيل الأفراد الذين يقل سنهم عن 18 من خلال تسريح أبوي، وإمكانية تمديد من العمل لأكثر من 60 سنة حسب طبيعة بعض الوظائف التي تستدعي ذلك كالمستشارين وغيرها من الأعمال التي تتطلب خبرة كبيرة في مجال محدد.¹⁶

من خلال ما سبق، يمكن القول أن التعريفات تتفق من حيث المضمون لكن الفرق بينها يكمن في إدراج عوامل مثل السن الأجر، الاستعداد لتحديد هذه الفئة من السكان المعبرة فعلاً عن الموارد البشرية حيث أننا انطلاقاً من هذه التعريفات، نستطيع إلغاء فئات الطلبة المعاقين، النساء الماكثات بالبيوت، موظفي الجيش والشرطة وأسلاك الأمن المختلفة، وكل هذه التعريفات عامة وشاملة، فالموارد البشرية هي كل السكان أو كل الأفراد الذين ينتمون إلى مجتمع ما أما الموارد البشرية التي نقصدها في هذا العمل هي تلك الموارد التي تنتمي إلى مؤسسة ما أو تقع ضمن نطاقها يمكن للمؤسسة أن تستخدمها وقتما شاءت، ولهذا الغرض يمكن إدراج تعريف "إبراهيم حسن بلوط" الذي يتميز بالدقة ويعبر عن المراد من مفهوم الموارد البشرية؛ حيث يعتبرها "مجموعات الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات"¹⁷ وتنقسم إلى خمس مجموعات الموارد الاحترافية:¹⁸

- الموارد القيادية.
- الموارد الإشرافية.
- الموارد المشاركة.
- الاتحادات العمالية.

وتشير الموارد البشرية إلى مجموع السكان من المجتمع في سن العمل، ويمكن توضيح علاقات التقارب والتباعد بين السكان وكل من الموارد البشرية الاقتصادية وغير الاقتصادية وكذلك ما يدخل منها في القوى العاملة وما لا يدخل، وذلك في الشكل الموالي:

الشكل رقم "01": تحديد موقع الموارد البشرية من مجموع السكان



المصدر: مهيل وسام، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ودورها في تفعيل وظيفة إدارة الموارد البشرية: دراسة حالة مديرية الموارد البشرية بوزارة المالية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير عمومي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2012، ص 04.

باختصار، تعد الموارد البشرية مجموع الأفراد في سن العمل الذين يمتلكون القدرة والاستعداد للمساهمة في النشاط الاقتصادي والاجتماعي داخل مجتمع أو منظمة معينة، سواء من خلال العمل الفعلي أو القابلية للعمل متى توفرت الشروط اللازمة لذلك، وتفهم، في بعدها الاقتصادي، بوصفها الجزء النشط من السكان الذي يمثل طاقة عمل يمكن توجيهها واستثمارها لتحقيق الأهداف التنموية والإنتاجية، مع استبعاد الفئات غير القادرة أو غير المشاركة في أي نشاط اقتصادي من هذا التصنيف، أما في السياق التنظيمي، فيقصد بالموارد البشرية مجموع الأفراد المنتمين إلى مؤسسة معينة، الذين يشاركون في صياغة أهدافها وسياساتها وتنفيذ أنشطتها بمختلف مستوياتهم القيادية والإشرافية والتنفيذية والنقابية.

2.2. مفهوم إدارة الموارد البشرية

في دراسة إدارة الموارد البشرية، تتعدد التعريفات والمفاهيم التي أعطاها الباحثون والمفكرون وفقاً لتطور الفكر الإداري والمنظور الاقتصادي والاجتماعي الذي ينظرون من خلاله إلى الموارد البشرية. يتراوح هذا التنوع بين التعريفات التي تركز على الأبعاد الوظيفية التقنية، والتعريفات التي تبرز الجوانب الاستراتيجية والثقافية للموارد البشرية داخل المنظمات، فيما يلي عرض لأهم التعريفات المتداولة مع إيضاح لمركزية كل منها وتطور الفكر الذي تعكسه:

تعريف "Chruden & Sherman, 1984"

إدارة الموارد البشرية تشمل العمليات الأساسية التي يجب تنفيذها والقواعد التي يجب اتباعها والمهمة الرئيسية لمدير شؤون العمال هي مساعدة المديرين في المنشأة وتزويدهم بالرأي والمشورة التي يحتاجونها لتمكينهم من إدارة مرؤوسيههم بشكل أكثر فعالية.¹⁹ يعكس هذا التعريف الجانب التنفيذي والوظيفي مع دور الدعم الفني للمديرين.

تعريف "منصور أحمد منصور، 1997"

عرف " منصور أحمد منصور " إدارة الموارد البشرية في كتابه المبادئ العامة في القوى العاملة الصادر عن وكالة الكويت سنة 1997، بأنها ذلك النشاط الإداري المتمثل في وضع تخطيط للقطاع البشري الذي يضمن دائمية وجود الموارد العاملة التي تحتاج إليها المؤسسة، ودائمية إمدادها بالعناصر البشرية المطلوبة، كما يتمثل في تنمية قدرات العاملين، وتحسين أدائهم ورفع كفاءتهم العلمية والعملية، ثم إيجاد الوسائل المناسبة لرفع معنوياتهم، وترقيتهم في العمل والاستمرار فيه، وحثهم على المشاركة بولائهم لتحقيق أهداف المنظمة ويدخل في هذا كله توفير المزايا والحوافز المادية والأدبية والمعنوية، لإشباع حاجاتهم أو رغباتهم الفردية أو الجماعية.²⁰ يعتبر هذا التعريف من أشمل التعريفات التي تغطي التخطيط الإداري والتنمية والتحفيز وتقديم المزايا.

تعريف "إصلاح الدين محمد عبد الباقي، 1999"

يرى إدارة الموارد البشرية كعملية تهدف إلى تلبية احتياجات المنظمة من الموارد البشرية والحفاظ عليها وتدريبها وتطويرها بالإضافة إلى تعزيز استقرارها ورفع معنوياتها.²¹ هذا التعريف يجمع بين البعد الوظيفي والإنساني، مع التركيز على استقرار الموارد البشرية وتنميتها .

تعريف "لخضر سكيو وآخرون، 2001"

عرفها في كتاب "Gestion Des Ressources Humaines" الصادر عن Beock "Universite, Quebec سنة 2001" أن إدارة الموارد البشرية كوظيفة تختص بتكوين هيكل مناسب من الموارد البشرية ذات مستوى مناسب من القدرات والمهارات المطلوبة المقابلة لاحتياجات المنظمة، ثم تدريب وتنمية هذه المهارات باستمرار وأيضا مكافأة عادلة، تتفق مع المجهودات التي تبذل، ثم تحقيق نوع من التكامل والتنسيق بين مصالح الأفراد والمؤسسة ومنع حدوث تضارب بينهما وأخيرا توفير الرعاية والخدمات اللازمة لهم²². يعد هذا التعريف نموذجاً متقدماً للمدرسة الكندية في إدارة الموارد البشرية، حيث يجمع بين البعد الهيكلي (تكوين الهيكل المناسب) والتنموي (التدريب المستمر) والتحفيزي (المكافأة العادلة)، مع التركيز البارز على التوازن بين مصالح الفرد والمنظمة، مما يعكس فلسفة التكامل الاستراتيجي والرعاية الشاملة في سياق المنظمات الحديثة.

تعريف "مصطفى محمود أبو بكر، 2004"

عرفها في كتابه "الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية" الصادر عن الدار الجامعية بالإسكندرية سنة 2004: "أن الأفراد جزء من العملية الإدارية الكلية وجزء من المنظمة التي تعمل فيها، وجزء أيضا من المجتمع الذي يحيط بها، وهي مسؤولة عن اختيار العاملين واستثمار جهودهم وتوجيه طاقاتهم وتنمية ممارساتهم وتحفيزهم وبحث مشاكلهم وتقوية علاقات التعاون بينهم وبين زملائهم ورؤسائهم"²³. يبرز هذا التعريف المنظور الشامل الذي يربط الموارد البشرية بالعملية الإدارية الكلية والمجتمع المحيط، مع التركيز على دورها في تحقيق الميزة التنافسية من خلال الاستثمار في الجهود والطاقات، والاهتمام بالعلاقات الداخلية والحلول للمشكلات، مما يعكس تطور الفكر نحو الإدارة الاستراتيجية المتكاملة مع البعد الاجتماعي.

تعريف "Glueck" جلوك 2008

إدارة الموارد البشرية هي الوظيفة داخل المنظمة التي تركز على توفير الموارد البشرية الضرورية ويتضمن ذلك التخطيط والبحث والتشغيل وإدارة احتياجات القوى العاملة²⁴. يبرز هذا التعريف وظيفة التخطيط والعمل على تلبية احتياجات القوى العاملة بصورة فعالة.

تعريف "عثمان إسماعيل، 2014"

إدارة الموارد البشرية تركز على الاستخدام الفعال للموارد البشرية على مختلف المستويات الإدارية داخل المنظمة بهدف المساهمة في تحقيق أهدافها.²⁵ هذا التعريف يعزز البعد الشمولي والفعالية المتعلقة بكل مستويات المنظمة.

تعريف "حمود حيمر، 2018"

إدارة الموارد البشرية تشمل جميع الأفراد العاملين في المنظمة على مختلف المستويات الوظيفية، ضمن إطار ثقافتها التنظيمية، بهدف تحقيق أهدافها، وينظر إليها كاستثمار يجب تعزيزه بدلا من تكلفة.²⁶ يمثل هذا التعريف المرحلة الحديثة التي تنظر للموارد البشرية كرأس مال استراتيجي .

تعريف "السلي، 2019"

إدارة الموارد البشرية هي إحدى الوظائف الأساسية التي تشمل دورة حياة الموارد البشرية من التعيين إلى انتهاء الخدمة في ظل استراتيجية المنظمة، والنشاط الذي يحدد احتياجات المشروع ويستخدم الموارد بكفاءة إنتاجية.²⁷ هذا التعريف دمج بين البعد الوظيفي والاستراتيجي مع ربطها بالكفاءة الإنتاجية.

كخلاصة للتعريف السابقة الذكر يمكننا تعريف إدارة الموارد البشرية على أنها وظيفة إدارية استراتيجية متكاملة تهدف إلى توفير الهيكل البشري المناسب لاحتياجات المنظمة من خلال التخطيط الدقيق، والاستقطاب، والاختيار، والتشغيل، مع التركيز على تنمية القدرات والمهارات باستمرار، وتحسين الأداء، وتقديم مكافآت عادلة وحوافز مادية ومعنوية تتوافق مع الجهود المبذولة، إلى جانب تعزيز الاستقرار الوظيفي، ورفع المعنويات، وحل المشكلات، وتقوية العلاقات الداخلية والتعاون بين الأفراد والقيادات، في إطار ثقافة المنظمة والمجتمع المحيط، لتحقيق التكامل بين مصالح الفرد والمؤسسة، والكفاءة الإنتاجية، والميزة التنافسية المستدامة.

3. منطلقات أساسية في إدارة الموارد البشرية

تعد إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف الإدارية التي تسهم في تحقيق فعالية المنظمة من خلال العناية بالعنصر البشري بوصفه محور النجاح والتنمية، وتهدف هذه الإدارة إلى استقطاب الكفاءات وتحفيزها وتنميتها بما ينسجم مع أهداف المؤسسة. وفيما يلي، سيتم التطرق بتفصيل أكبر إلى أهميتها وأهدافها ومبادئها وخصائصها.

1.3. أهمية إدارة الموارد البشرية

تتمتع إدارة الموارد البشرية بأهمية كبيرة على مستويين متكاملين: المستوى الجزئي "المنظمة"، والمستوى الكلي "الوطني"، إذ تمثل الموارد البشرية اليوم المحرك الأساسي لكل أشكال التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتزداد هذه الأهمية مع تحول الاقتصادات المعاصرة إلى اقتصاد معرفة قائم على الإبداع والابتكار، مما يجعل الاستثمار في الإنسان خياراً استراتيجياً لا يمكن الاستغناء عنه، وفيما يلي عرض لأهميته:²⁸

1.1.3. الأهمية على المستوى الجزئي "المنظمة":

✓ يمثل العنصر البشري في المنظمة العقل المدبر الذي يخطط ويوجه ويراقب وينسق بين مختلف الموارد، المادية منها والمالية والتكنولوجية، بما يضمن الاستخدام الأمثل لهذه الإمكانيات وتحويلها إلى نتائج فعلية في شكل سلع أو خدمات أو مزايا تنافسية مستدامة؛

✓ تختلف الموارد البشرية عن غيرها من الموارد في كونها مورداً ديناميكياً قادراً على التعلم والتكيف والاكتمال المستمر للمهارات والمعارف، ما يجعل قيمته تتزايد مع مرور الوقت، على عكس الآلات والتجهيزات التي تتعرض للاهتلاك المادي والمعنوي؛

✓ تنعكس جودة إدارة الموارد البشرية على مستوى الأداء الكلي للمنظمة، حيث يؤدي الاختيار السليم للعاملين، وتوجيههم وتدريبهم وتحفيزهم، إلى رفع الإنتاجية وتحسين الجودة وتقليل الأخطاء والتكاليف، وبالتالي تعزيز الربحية والقدرة التنافسية في الأسواق المحلية والدولية؛

✓ يساهم التخطيط الدقيق للاحتياجات من الموارد البشرية في منع الاختلالات داخل الهيكل التنظيمي، مثل نقص العمالة في بعض الأقسام أو فائضها في أخرى، مما يحول دون تعطل سير العمل أو إهدار الوقت والجهد والمال، ويساعد على تحقيق الانسجام بين مختلف الإدارات والوحدات التنظيمية؛

- ✓ تساعد إدارة الموارد البشرية الفعالة في بناء ثقافة تنظيمية إيجابية قائمة على التعاون والثقة والالتزام، من خلال ترسيخ القيم التنظيمية، وتحسين الاتصال الداخلي، وتبني سياسات عادلة للأجور والترقية والتقييم، الأمر الذي ينعكس في صورة ولاء وظيفي واستقرار في القوى العاملة وتقليل دوران العمالة؛
- ✓ تسهم إدارة الموارد البشرية في إدارة التغيير التنظيمي، حيث تعمل على إعداد العاملين نفسياً ومهنيًا لاستيعاب التغييرات في الهياكل أو النظم أو التكنولوجيا أو أساليب العمل، ما يقلل من مقاومة التغيير ويزيد فرص نجاح برامج التطوير والتحديث داخل المنظمة.

2.1.3. الأهمية على المستوى الكلي "الوطني":

- ✓ تعد الموارد البشرية الكفؤة والمؤهلة قاعدة أساسية لنهضة الدول، إذ تعتمد قدرة الاقتصاد الوطني على تحقيق النمو ورفع الإنتاج وتحسين القدرة التنافسية على نوعية القوى العاملة ومدى امتلاكها لمهارات المعرفة، والتكنولوجيا، والإدارة، والابتكار؛
- ✓ أسهمت الثورات المتلاحقة في مجالات المعلومات والاتصالات والتكنولوجيا في تعميق الفجوة بين الدول من حيث امتلاك رأس المال البشري المؤهل، حيث استطاعت الدول التي استثمرت في التعليم والتدريب والإعداد المهني والبحث العلمي أن تحقق تقدماً ملحوظاً في الناتج القومي، والصادرات، والقيمة المضافة في مختلف القطاعات الاقتصادية؛
- ✓ تلعب الموارد البشرية دوراً محورياً في رفع الصادرات وتحسين الميزان التجاري من خلال تطوير منتجات وخدمات ذات جودة عالية، وابتكار حلول إنتاجية تقلل التكاليف وترفع الكفاءة، بما يسمح بالوصول إلى أسواق جديدة والقدرة على المنافسة في بيئة عالمية شديدة الديناميكية؛
- ✓ أصبحت المنافسة بين الدول لا تقتصر على استقطاب رؤوس الأموال والاستثمارات المادية فحسب، بل امتدت بقوة إلى جذب الكفاءات البشرية المتميزة من باحثين ومهندسين ومديرين وخبراء، وهو ما يعرف بهجرة العقول تدويل الكفاءات، الأمر الذي يجعل إدارة الموارد البشرية على المستوى الوطني مطالبة بوضع سياسات لاستبقاء الكفاءات المحلية واستقطاب الكفاءات الخارجية؛

- ✓ تبرز أهمية إدارة الموارد البشرية كذلك في دورها في تنظيم سوق العمل، من خلال الربط بين مخرجات أنظمة التعليم والتكوين من جهة، واحتياجات الاقتصاد الوطني وسوق الشغل من جهة أخرى، عبر سياسات التوجيه المهني، وتطوير البرامج التدريبية، وتشجيع ريادة الأعمال والمشاريع الصغيرة والمتوسطة؛
- ✓ تسهم الموارد البشرية المؤهلة في رفع مستوى الإنتاجية على مستوى الاقتصاد ككل، مما يؤدي إلى زيادة الدخل الفردي والقومي، وتحسين مستوى المعيشة، وتقليل البطالة والفقر، وبالتالي دعم الاستقرار الاجتماعي والسياسي في الدولة.

تتضح من العرض السابق المكانة المحورية لإدارة الموارد البشرية في تحقيق التنمية على المستوى الجزئي والمستوى الكلي معاً، حيث تعد العنصر الحاسم في توظيف مختلف الموارد وتحويلها إلى قيمة مضافة داخل المنظمة والاقتصاد الوطني ككل، فحسن إدارة العنصر البشري ينعكس مباشرة على إنتاجية المؤسسة، وجودة مخرجاتها، واستقرارها التنظيمي، ثم يتراكم أثر ذلك ليظهر في صورة نمو اقتصادي، وتحسن في مستوى المعيشة، وتعزيز للقدرة التنافسية للدولة في بيئة عالمية قائمة على المعرفة والابتكار، ومن ثم، يصبح الاستثمار في تنمية الموارد البشرية، تخطيطاً واستقطاباً وتدريباً وتحفيزاً، خياراً استراتيجياً لا غنى عنه لكل منظمة تسعى إلى التفوق ولكل اقتصاد يطمح إلى تحقيق تنمية شاملة ومستدامة.

2.3. أهداف إدارة الموارد البشرية

تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق أهداف متعددة الأبعاد تتوازن بين متطلبات المنظمة والمجتمع والأفراد، مما يجعلها شريكاً استراتيجياً في نجاح المنظمة ككل، ويمكن تصنيف هذه الأهداف إلى فئتين رئيسيتين: الأهداف العامة والأهداف التشغيلية، مع التركيز على دورها في تعزيز الكفاءة والتنافسية.

1.2.3. الأهداف العامة: نذكر: ²⁹

- ✓ **الأهداف التنفيذية:** تدعم إدارة الموارد البشرية المديرين في تنمية أدائهم من خلال توفير أدوات وبرامج تساعد على تحقيق الأهداف التنظيمية، حيث تظل مسؤولية الأداء الكلي لدى المديرين، لكنها تعمل كداعم لجميع الإدارات لضمان الفعالية الشاملة.

✓ **الأهداف الوظيفية:** تضمن توفير الكميات والنوعيات المناسبة من العاملين عبر وظائفها الكاملة، من التخطيط والاستقطاب والاختيار إلى التقييم والخدمات النهائية، مما يحافظ على استمرارية عمليات المنظمة واستغلال مواردها الأخرى بكفاءة.

✓ **الأهداف الاجتماعية:** تستجيب للتحديات المجتمعية بالالتزام بقوانين العمل والأخلاقيات، وتقليل الآثار السلبية البيئية والاجتماعية، ومواكبة مطالب النقابات والسلامة، لتجنب المشكلات وتعزيز صورة المنظمة في المجتمع.

✓ **الأهداف الشخصية:** تركز على حماية العاملين وتنمية قدراتهم وتحفيزهم، من خلال إشباع حاجاتهم ومتابعة مساراتهم المهنية، لتحقيق الرضا الوظيفي والولاء الدائم.

2.2.3. الأهداف التشغيلية: أهمها: ³⁰

✓ **تحقيق الكفاءة الإنتاجية:** تدمج الموارد البشرية مع الموارد المادية (مواد، آلات، تكنولوجيا) لإنتاج مخرجات عالية الجودة بأقل تكلفة، عبر التدريب والتحفيز لرفع كفاءة الاستخدام وتعزيز الانتماء.

✓ **تحقيق الفعالية في الأداء التنظيمي:** تركز على رضا العملاء من خلال حملات تدريبية تجعل الجودة والخدمة مسؤولية الجميع، مما يضمن بقاء المنظمة في المنافسة السوقية.

✓ **خلق ميزة تنافسية:** تبني كفاءات بشرية متميزة عبر جذب المواهب، تنمية الخبرات، إدارة الثقافة التنظيمية، والتعاون الجماعي، لتوليد قيمة مضافة في اقتصاد المعرفة.

✓ **المحافظة على رغبة العاملين في العمل:** تدمج أهداف الفرد مع أهداف المنظمة عبر تقييم موضوعي، مكافآت عادلة، حوافز مادية ومعنوية، وضمان اجتماعي، لتعزيز الاستمرارية والأمان.

تتكامل هذه الأهداف لتزويد المنظمة بموارد بشرية فعالة، حيث يؤدي تحقيق الأهداف العامة إلى دعم التشغيلية، مما يعزز الإنتاجية والتنافسية والاستدامة على المدى الطويل.

3.3. خصائص إدارة الموارد البشرية

تتسم إدارة الموارد البشرية بعدة خصائص جوهرية تميزها عن غيرها من الوظائف الإدارية، من أهمها ما يلي:³¹

✓ **الجمع بين الفن والعلم:** تعتمد إدارة الموارد البشرية على العلم من خلال استخدام النظريات والمفاهيم والأساليب المنهجية في مجالات مثل السلوك التنظيمي، علم النفس، والقانون الاجتماعي، بما يضمن تطبيقا مدروسا للإجراءات كالتوظيف، التقييم، والتعويضات، في المقابل تحتاج إلى قدر كبير من الفن والمهارة الشخصية في التعامل مع الأفراد، وحل النزاعات، وتحفيز العاملين، وابتكار أساليب جديدة في الاتصال والقيادة، لأن العنصر البشري شديد الحساسية والتنوع ولا يخضع دائماً للمعادلات الصارمة.

✓ **الانتشار داخل المنظمة:** لا تقتصر إدارة الموارد البشرية على مصلحة أو قسم واحد، بل تنعكس مهامها على جميع الوحدات الإدارية، حيث يساهم كل مدير مباشر في تطبيق سياسات الموارد البشرية من إشراف وتوجيه وتقييم وتحفيز، ويظهر هذا الانتشار في اشتراك مختلف الأقسام في عملية استقطاب واختيار الأفراد، وتحديد الاحتياجات التدريبية، وتقييم الأداء، ما يجعل إدارة الموارد البشرية وظيفة مشتركة بين الإدارة المتخصصة وخطوط الإدارة التنفيذية.

✓ **عملية مستمرة:** إدارة الموارد البشرية ليست نشاطاً ظرفياً ينتهي عند تعيين العامل، بل هي عملية متواصلة تشمل مراحل الاستقطاب، الاختيار، التعيين، التكوين، التقييم، الترقية، والتقاعد، تستجيب هذه الاستمرارية للتغيرات الدائمة في بيئة العمل، من تطور تكنولوجي وتنظيمي وقانوني، ما يفرض مراجعة دورية للسياسات والإجراءات المتعلقة بالعنصر البشري لضمان ملاءمتها وفعاليتها.

✓ **وظيفة خدمية:** تهتم إدارة الموارد البشرية بخدمة العاملين وتوفير احتياجاتهم المهنية والاجتماعية والنفسية أكثر من تركيزها المباشر على تحقيق الربح، رغم أن تحسين الأداء البشري ينعكس في النهاية على ربحية المنظمة، وتتجلى طبيعتها الخدمية في أنشطتها المرتبطة بالاستقبال، التوجيه، حل المشكلات، متابعة الشؤون الإدارية والوظيفية، وتقديم الدعم للموظفين في حياتهم المهنية داخل المؤسسة.

✓ **أساسها التنظيم والالتزام:** تستند إدارة الموارد البشرية إلى الإطار القانوني والتنظيمي الذي يحدد حقوق وواجبات العاملين وأصحاب العمل، مثل قوانين العمل، وتشريعات الحماية الاجتماعية، ومبادئ المساواة وتكافؤ الفرص وعدم التمييز، ويفرض هذا الأساس التنظيمي على إدارة الموارد البشرية احترام معايير العدالة

والشفافية في التوظيف، الأجور، الترقية، والعقوبات، بما يعزز ثقة العاملين في المنظمة ويحد من النزاعات الفردية والجماعية.

هذه الخصائص مجتمعة تجعل إدارة الموارد البشرية نشاطاً مركباً يتطلب مزيجاً من المعرفة العلمية، والمهارة الفنية، والالتزام القانوني والأخلاقي، لتحقيق الاستخدام الأمثل للعنصر البشري في إطار تنظيمي منظم وعادل.

4.3. مبادئ إدارة الموارد البشرية

تبنى إدارة الموارد البشرية على مجموعة من المبادئ التي توجه قرارات المديرين بما يضمن توظيف العنصر البشري واستثماره والمحافظة عليه بأعلى قدر من الفعالية، ويمكن إبراز أهمها كما يأتي:³²

✓ **مبدأ الانتقاء:** يقوم هذا المبدأ على استقطاب أكبر عدد ممكن من المرشحين المؤهلين، ثم اختيار الأنسب وفق معايير مهنية دقيقة تراعي الكفاءة العلمية والعملية، والقدرة على تحمل المسؤولية والانسجام مع متطلبات المنصب، ويتحول الانتقاء هنا إلى عملية استراتيجية، حيث تضع إدارة الموارد البشرية برامج للتوظيف مبنية على الاختبارات المهنية والمقابلات والفرز الموضوعي، بهدف ضمان جودة رأس المال البشري منذ المرحلة الأولى لدخوله المنظمة.

✓ **مبدأ المحافظة:** يتجاوز هذا المبدأ مجرد الإبقاء على العاملين داخل المؤسسة، ليمتد إلى تسيير مساراتهم المهنية عبر تخطيط الترقّيات والتنقلات والتكليف بالمهام بما يحقق التوازن بين مصلحة الفرد ومصلحة المنظمة، وتعد برامج تطوير الموارد البشرية استثماراً طويلاً الأجل، إذ تسهم في استقرار القوى العاملة ورفع مردوديتها وتقليل تكاليف دوران العمل، من خلال التكوين المستمر، وتحسين ظروف العمل، وتوفير بيئة مهنية جاذبة.

✓ **مبدأ التطوير:** يركز هذا المبدأ على إعداد خطط شاملة لتنمية المعارف والمهارات والقدرات لدى مختلف فئات العاملين، من الإطارات السامية والمتوسطة إلى أعوان التنفيذ، عبر برامج تكوينية وتربصات داخلية وخارجية، ويندمج التطوير مع التخطيط للعمل، بحيث تُربط برامج التكوين باحتياجات المناصب الحالية والمستقبلية، ما يتيح للمؤسسة تكوين قاعدة من الكفاءات القادرة على مواكبة التغيرات التكنولوجية والتنظيمية، وتوليّ المسؤوليات في المستقبل.

✓ **مبدأ التحفيز:** يقوم هذا المبدأ على استخدام مزيج من الحوافز المادية والمعنوية لرفع معنويات العاملين وتعزيز التزامهم، مثل العلاوات والمكافآت والترقيات والاعتراف بالأداء المتميز وتحسين بيئة العمل، ويتجسد التحفيز كذلك في إشراك العمال في الحوار الاجتماعي عبر لجان تمثيلية تُمكنهم من مناقشة قضايا الأجور، ظروف العمل، السلامة المهنية، التقاعد، والترقية، مما يخلق مناخاً من الثقة ويزيد استعدادهم للانضباط والانخراط في تحقيق أهداف المنظمة.

بهذه المبادئ الأربعة تتكوّن سلسلة مترابطة تبدأ بجذب الكفاءات، ثم الاحتفاظ بها، وتنميتها، وتحفيزها، بما يضمن تكوين مورد بشري فعال يشكل ركيزة أساسية لنجاح المنظمة واستدامة أدائها.

4. وظائف إدارة الموارد البشرية وأدوارها التنظيمية

تشكل وظائف إدارة الموارد البشرية وأدوارها التنظيمية ركيزة أساسية في تعزيز فعالية المنظمات المعاصرة، حيث تمتد من التخطيط والاستقطاب إلى التطوير والتقييم والاحتفاظ بالكفاءات. وتتجاوز هذه الوظائف الطابع التشغيلي لتصبح أدواراً استراتيجية تدعم تحقيق الأهداف التنظيمية والتنافسية في بيئة اقتصاد المعرفة، كما تساهم في بناء ثقافة تنظيمية إيجابية وتوازن بين مصالح المنظمة والعاملين والمجتمع، وستتناول هذه الوظائف وأدوارها بالتفصيل.

1.4. وظائف إدارة الموارد البشرية

تنقسم وظائف إدارة الموارد البشرية إلى قسمين أساسيين: الوظائف الرئيسية والوظائف الإدارية، حيث تمثل الأولى العمليات التشغيلية المباشرة لإدارة العنصر البشري، بينما تشكل الثانية الإطار الإداري الكلاسيكي الموجه نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

1.1.4. الوظائف الرئيسية: تشمل: ³³

✓ **تحليل العمل:** تعني بتفكيك الوظائف إلى مهام وأنشطة محددة، مع وصفها وتصميمها وتحديد المسؤوليات والمواصفات الشخصية للشاغل، لضمان التوافق بين الوظيفة والأداء المطلوب.

✓ **تخطيط القوى العاملة:** يركز على تقدير الاحتياجات الكمية والنوعية من العاملين عبر مقارنة الطلب الداخلي بالعرض المتاح، لتحديد العجز أو الزيادة وصياغة استراتيجيات التوازن.

- ✓ الاختيار والتعيين: تشمل البحث في سوق العمل، وفرز الطلبات، والمقابلات، والاختبارات، لوضع الكفاءات في المناصب المناسبة بموجب مبدأ "الرجل المناسب في المكان المناسب".
- ✓ تصميم هيكل الأجور: تحدد القيمة النسبية للوظائف ودرجاتها الإجارية، مع ضمان نظام أجور عادل يعكس الاختلافات في الأهمية والمسؤولية.
- ✓ تصميم أنظمة الحوافز: توفر مكافآت للأداء المتميز، سواء فردياً أو جماعياً أو على مستوى المنظمة، لتعزيز الإنتاجية والالتزام.
- ✓ تصميم أنظمة المزايا والخدمات: تقدم تأمينات اجتماعية (معاشات، مرض، عجز) وخدمات متنوعة (مالية، اجتماعية، رياضية، إسكانية)، لرفع رضا العاملين واستقرارهم.
- ✓ تقييم الأداء: يعتمد على أساليب موضوعية يقودها الرؤساء المباشرون، لكشف الكفاءات والقصور وتوجيه التطوير.
- ✓ التدريب: تحدد الاحتياجات وتطبق برامج لرفع المهارات والمعارف، مع تقييم الفعالية لضمان العائد الاستثماري.
- ✓ تخطيط المسار الوظيفي: يرسم التحركات (نقل، ترقية، تدريب) بناءً على نقاط القوة والضعف، لتطوير المسارات المهنية.

2.1.4. الوظائف الإدارية: تشمل: ³⁴

- ✓ التخطيط: يعد الخطط والسياسات لتوفير الموارد البشرية بكفاءة، مع تحديد مصادرها وآليات استثمارها بتكاليف منخفضة في بيئة تنافسية.
- ✓ التنظيم: يحول الخطط إلى هياكل تنظيمية، مع تحديد المسؤوليات والسلطات والكميات النوعية للوحدات والأفراد.
- ✓ التوجيه: يفعل الأنشطة عبر إرشاد المرؤوسين وتوجيههم وفق اللوائح واستراتيجية المنظمة، مع التعامل مع التفاعلات البشرية المعقدة.
- ✓ الرقابة: تراقب الأداء وتصحح الانحرافات، مع وضع معايير وإجراءات للموارد البشرية والأخرى، لضمان التوافق مع الأهداف.

تتكامل هذه الوظائف لتشكيل دورا تنظيميا شموليا يدعم الاستدامة والتنافسية، وسيتم تفصيلها في الفقرات اللاحقة.

2.4. الأدوار التنظيمية لإدارة الموارد البشرية

أصبحت إدارة الموارد البشرية شريكا استراتيجيا أساسيا في المنظمات المعاصرة، حيث تتجاوز دورها التقليدي لتشمل أدوارا متعددة تدعم الإدارة العليا في مواجهة التحديات التنافسية والتغيرات البيئية. ومن خلال هذه الأدوار، تساهم في توجيه القرارات الاستراتيجية وتعزيز الكفاءة البشرية كمحرك للأداء التنظيمي والميزة التنافسية، ويمكننا تلخيص هذه الأدوار فيما يلي: ³⁵

✓ **الدور الاستشاري:** يتمثل في تقديم بيانات دقيقة وتحليلات استشرافية للإدارة العليا حول احتياجات الموارد البشرية، الاتجاهات السوقية، وتوقعات القوى العاملة، مما يمكن اتخاذ قرارات مستنيرة تتوافق مع الأهداف التنظيمية، ويعمل كمستشار خارجي داخلي، يقدم توصيات مبنية على البيانات لتحسين السياسات والبرامج، مثل تحليل فجوات المهارات وخطط الخلافة.

✓ **الدور التنفيذي:** يركز على تجسيد السياسات والبرامج البشرية في الواقع اليومي، من خلال تنفيذ عمليات التوظيف، التدريب، والتقييم بكفاءة عالية، كما يضمن الامتثال للمعايير القانونية والتنظيمية أثناء التنفيذ، مع مراقبة النتائج لضمان الفعالية والعودة على الاستثمار.

✓ **الدور الوظيفي:** يشمل القيام بالوظائف الأساسية كالتخطيط، الاستقطاب، التدريب، إدارة الأداء، والتعويضات، لضمان توافر القوى العاملة المناسبة في الوقت المناسب، كما يدير العلاقات اليومية بين الموظفين والإدارة، بما في ذلك حل النزاعات وتعزيز الثقافة التنظيمية.

✓ **الدور التشاركي:** يتجلى في المساهمة الفعالة في صنع القرارات الاستراتيجية المتعلقة بالعنصر البشري، مثل استراتيجيات النمو والتوسع، بشرط قناعة الإدارة العليا بدورها، كما يعتمد على عوامل رئيسية: التركيز على المشكلات بعيدة المدى، مرونة الهيكل التنظيمي، وانسجام برامجها مع السياسة العامة للمؤسسة.

✓ **الدور الاستراتيجي:** يمثل التحول من الدور التقليدي إلى مشاركة كاملة في الإدارة العليا، حيث يشارك في وضع الرؤى والتصورات الاستراتيجية، مثل تخطيط القوى العاملة طويل الأمد وإدارة التغيير، كما يعزز القدرة

التنافسية من خلال بناء كفاءات مستدامة وثقافة أداء عالي، مدعومًا بتكنولوجيا المعلومات والشراكات الخارجية.

تتكامل هذه الأدوار لتعزيز مكانة إدارة الموارد البشرية كعنصر حاسم في النجاح التنظيمي، وسيتم التوسع في تفاصيلها في الفقرات التالية.

5. علاقة إدارة الموارد البشرية بالوظائف الأخرى

تشكل إدارة الموارد البشرية وحدة متخصصة تتكامل مع الإدارات الأخرى في المنظمة، حيث لا تلغي دورها في رعاية شؤون العاملين بل تعززه من خلال تقديم الدعم والاستشارة، مما يضمن توافر القوى العاملة المناسبة كما ونوعًا لاحتياجات كل إدارة، ويؤدي أي قصور في وظائفها - كتقدير الاحتياجات أو الاختيار أو التدريب أو التحفيز - إلى إعاقة الأداء التنظيمي الشامل، إذ ترتبط أهداف الإدارات الفرعية ارتباطًا وثيقًا بتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، وسنحاول توضيح هذه العلاقة في النقاط التالية:³⁶

1.5. علاقتها بإدارة الإنتاج

تعمل إدارة الموارد البشرية كمساهمة حاسمة في العملية الإنتاجية كنظام تقني-اجتماعي يجمع العوامل المادية (آلات، مواد خام، تكنولوجيا) بالبشرية (مهارات، دوافع نفسية، تفاعلات اجتماعية)، حيث تضبط العمالة كما ونوعًا لمواكبة التغيرات الإنتاجية مثل الانتقال إلى الإنتاج الرقيق أو الآلي المتقدم، كما في مصنع سيارات يعتمد على فنيين مدربين على الروبوتات الذكية لتقليل الهدر بنسبة 30% وزيادة الإنتاجية، فبدون تدريبها الدقيق تتعطل الخطوط الإنتاجية، كما تضمن كذلك التحفيز والسلامة المهنية لتقليل الحوادث، مما يعزز الكفاءة الإنتاجية الشاملة ويجول المدخلات إلى مخرجات عالية الجودة بتكاليف منخفضة.

2.5. علاقتها بإدارة التسويق

تنسق إدارة الموارد البشرية مع المفهوم التسويقي بتوفير كفاءات قادرة على دراسة احتياجات المستهلكين وتطوير المنتجات/الخدمات الملائمة، خاصة في الأسواق الدولية حيث تتجاوز مساهمة المبيعات الأجنبية 20% من الإيرادات، كما في شركة "كوكاكولا" التي تجند محللين تسويقيين يفهمون تفضيلات المستهلكين في آسيا وتدريب فرق المبيعات على التسويق الرقمي لزيادة الحصة السوقية بنسبة 15% في الأسواق الناشئة، وتتسع مسؤولياتها مع

التوسع الدولي لتشمل إدارة الموارد البشرية الدولية، مثل برامج التبادل الثقافي، لتعزيز القدرة التنافسية العالمية وتكييف الاستراتيجيات مع التنوع الثقافي.

3.5. علاقتها بالإدارة المالية

تواجه إدارة الموارد البشرية تحديات في تبرير تكاليفها (كالتدريب طويل الأجل أو برامج الاحتفاظ بالمواهب)، لكن اعتبار الموارد البشرية أصولاً استراتيجية أدى إلى ظهور محاسبة الموارد البشرية لقياس تكلفتها وعائداتها، ورسمالة التكاليف (كالاستثمار في التدريب) وإطفائها حسب العمر الإنتاجي والإنتاجية، كما في شركة "جوجل" التي تحسب عائد برامج التدريب بـ 4 دولارات لكل دولار مستثمر من خلال زيادة الابتكار والإنتاجية، مما يقنع الإدارة المالية بتخصيص ميزانيات أكبر بدلاً من تصنيفها كـ "تكاليف غير مباشرة"، وتشمل أدوارها الرئيسية: توفير إطار للقرارات المالية المتعلقة بالبشر، تقديم بيانات كمية (تكاليف التوظيف، معدل الدوران)، نماذج قياس "ROI" للتدريب، تخصيص الإدارة العليا برأس المال البشري، وتحديد أثرها على سلوك الأفراد (مثل زيادة الولاء)، مما يحول التكاليف إلى استثمارات مربحة طويلة الأجل.

تؤكد هذه العلاقات التكاملية أثر إدارة الموارد البشرية الحاسم في تدفق عمل الإدارات الرئيسية، مما يعزز الأداء الكلي والاستدامة التنظيمية، ويجعلها شريكاً لا غنى عنه في الاستراتيجية الشاملة.

تعد إدارة الموارد البشرية الركيزة الاستراتيجية الأساسية لنجاح المنظمات المعاصرة، حيث تجسّد أهميتها في تحويل العنصر البشري من مجرد مورد إلى أصل ديناميكي يدفع عجلة التنمية والابتكار، كما أظهرت الفقرات السابقة من خلال مبادئها وخصائصها وأهدافها ووظائفها وأدوارها المتعددة. ومن خلال علاقاتها التكاملية مع إدارات الإنتاج والتسويق والمالية، تسهم في ضمان تدفق الأداء التنظيمي الشامل، حيث يعيق أي قصور فيها تحقيق الأهداف الفرعية والعامة على حدّ سواء، مما يؤكد دورها كشريك لا غنى عنه في بناء القدرة التنافسية المستدامة.

ويبرز التحول نحو إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في اقتصاد المعرفة ضرورة الاستثمار في رأس المال البشري، من خلال الانتقاء الدقيق والتطوير المستمر والتحفيز العادل، لمواكبة الثورات التكنولوجية والتغيرات العالمية، كما في نماذج الشركات العالمية التي حققت عوائد استثمارية ملموسة من برامجها البشرية. وفي الختام، تظل إدارة الموارد البشرية مفتاح التميز التنظيمي، إذ تحقق التوازن بين مصالح المنظمة والعاملين والمجتمع، وتمهد لمستقبل يعتمد على الكفاءات الإنسانية كمحرك أساسي للاستدامة والنمو.

قائمة الموامش:

- ¹ حسام إبراهيم حسن، إدارة الموارد البشرية في القطاع العام، دار بداية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012، ص 26.
- ² صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 20.
- ³ بلوط حسن إبراهيم، إدارة الموارد البشرية من المنظور الاستراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، 2002، ص ص 48-49.
- ⁴ صلاح عبد الباقي، مرجع سابق، ص 27.
- ⁵ صلاح عبد الباقي، مرجع سابق، ص 27.
- ⁶ محمد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، زمزم للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010، ص 24.
- ⁷ محمد السائح زغودي، مراجعة إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر في العلوم المالية والمحاسبة، جامعة قاصدس مرياح ورقلة، الجزائر، 2011، ص 8.
- ⁸ فيصل حسونة، مرجع سابق، ص 12.
- ⁹ قسول سفيان، محاضرات في إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة طاهري محمد بشار، الجزائر، 2022-2023، ص 12.
- ¹⁰ قسول سفيان، مرجع سابق، ص 13.
- ¹¹ قسول سفيان، مرجع سابق، ص ص 13-14.
- ¹² قسول سفيان، مرجع سابق، ص 14.
- ¹³ مهمل عادل أمين، محاضرات في إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2022-2023، ص 05.
- ¹⁴ مهيل وسام، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ودورها في تفعيل وظيفة إدارة الموارد البشرية (دراسة حالة مديرية الموارد البشرية بوزارة المالية)، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2012، ص 03.
- ¹⁵ مهيل وسام، مرجع سابق، ص 03.
- ¹⁶ بلخيري مراد، وظائف وأهداف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية العمومية الجزائرية: الممارسة التقليدية والضرورة الاستراتيجية، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 4، العدد 8، 18 أكتوبر 2018، ص 08.
- ¹⁷ بلخيري مراد، مرجع سابق، ص 08.
- ¹⁸ بلخيري مراد، مرجع سابق، ص 08.
- ¹⁹ أنعيم إبراهيم الظاهر، تنمية الموارد البشرية، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009، ص ص 9 - 10.

- ²⁰ قشي إلهام، محددات تخطيط المسارات الوظيفية في إطار إدارة الموارد البشرية، مذكرة ماجستير في علم النفس، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2009/2008، ص ص 31-32.
- ²¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 115.
- ²² قشي إلهام، مرجع سبق ذكره، ص ص 31-32.
- ²³ قشي إلهام، مرجع سبق ذكره، ص ص 31-32.
- ²⁴ الفصيل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008، ص 12.
- ²⁵ كمال تيميزار، دور تخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014، ص 5.
- ²⁶ حمود حيمر، تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة، دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2018، ص 02.
- ²⁷ قرينعي أحمد، إدارة الموارد البشرية (المفهوم، التطور والإستراتيجية)، مجلة منارات لدراسات العلوم الاجتماعية، المجلد 1، العدد 2، 25 مارس 2019، ص 64.
- ²⁸ شمامي رفيقة، إدارة الموارد البشرية، مطبوعة في مقياس إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2023، ص ص 10-11.
- ²⁹ عبد الجواد، عبد السلام محمد، إدارة الموارد البشرية، منشورات جامعة عمر المختار، دار الكتب الوطنية بنغازي، البيضاء، ليبيا، 2022، ص ص 08-09.
- ³⁰ شمامي رفيقة، محاضرات في إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2022-2023، ص ص 11-12.
- ³¹ زدوري، أسماء، أسس إدارة الموارد البشرية، مطبوعة جامعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، الجزائر، 2022-2023، ص ص 11-12.
- ³² قشي إلهام، مرجع سابق، ص ص 43، 44.
- ³³ مهمل عادل أمين، مرجع سابق، ص ص 07-08.
- ³⁴ مهمل عادل أمين، مرجع سابق، ص ص 08-09.
- ³⁵ هتهات المهدي، محاضرات في إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة غرداية، الجزائر، 2017-2018، ص ص 20-21.
- ³⁶ رجم خالد ومناصرة رشيد وعطية العربي، محاضرات في إدارة الموارد البشرية، معهد التكنولوجيا، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2016-2017، ص ص 18-19.



المحور الثاني: تخطيط الموارد البشرية

1. ماهية تخطيط الموارد البشرية
2. منطلقات أساسية في تخطيط الموارد البشرية
3. العوامل المؤثرة على تخطيط الموارد البشرية
4. مراحل تخطيط الموارد البشرية
5. معوقات تخطيط الموارد البشرية



في أفق المنظمات المعاصرة، يتراءى تخطيط الموارد البشرية كنور بيدائي يرسم مسارات الغد، حيث يحول الرؤى الاستراتيجية إلى واقع حي ينبض بالكفاءات والإبداع، يشبه فن الأفراد الذين يحسبون حركة النجوم قبل أن تشرق، فهو يستشرف احتياجات المستقبل قبل أن تطرق أبواب الحاضر، موازنا بين طموحات المنظمة وقدرات أفرادها.

ففي عصر التحولات الرقمية المتسارعة، أصبح جسرا معلقا يربط بين اليوم والغد، يعد القوى العاملة لاحتضان التكنولوجيا والابتكار، ويحول التحديات إلى فرص تنافسية، إنه الإيقاع السري الذي ينظم نبض المنظمة، يغني بين العجز والزيادة، ويرسي أساسا صلبا للاستدامة والنمو المتصل، من خلاله تتحول المنظمات إلى حدائق مزدهرة حيث تزرع البذور اليوم لتثمر غدا كفاءات تضيء دروب التميز، يعلمنا أن النجاح ليس مصادفة بل استباق مدروس يكرم الإنسان كمحرك أبدي للتقدم، وفي السياق الأكاديمي والمهني يشكل بوابة لفهم كيفية بناء مستقبل يعتمد على الرؤية الشاملة والعمل الدؤوب، وسنكشف في الفقرات القادمة عن أسرار ومراحله ليضيء طريق الدارسين والمدرسين، بهذا يبقى تخطيط الموارد البشرية اللحن الأسمى في سيمفونية الإدارة الناجحة.

1. ماهية تخطيط الموارد البشرية

يمثل التخطيط الركيزة الأولى لكل نجاح تنظيمي، إذ يضيء دروب المستقبل ويحول الرؤى إلى واقع ملموس، وفي قلب هذا التخطيط، يبرز تخطيط الموارد البشرية كنبض حي يعد الكفاءات لاحتضان التحديات والفرص، وسيتم التطرق إلى تفاصيلهما بالتوسع في الفقرات اللاحقة.

1.1. مفهوم التخطيط

تعد تعاريف التخطيط المقدمة من طرف رواد الإدارة مرآة تعكس أبعاده المتعددة، من التشغيلي إلى الاستراتيجي، حيث يجمع "كوينتز وأودونيل" بين التفصيل العملي، و"بيتر دراكر" يضيء الاتجاه القيادي، بينما يركز "فايول وهيمز" على الاستشراف والشمول، مما يؤكد أولويته كوظيفة إدارية أساسية، وسيتم في الآتي استعراض هذه التعاريف مع تحليلها لاستخلاص جوهر التخطيط كعملية موجهة للقرارات والأنشطة.

تعريف "كوينتز وأودونيل" التخطيط هو "الخطوة الأولى في تحديد ما يجب عمله وكيف وأين يجب القيام به، ومن يقوم به، ومتى يتم ذلك"¹، يبرز هذا التعريف الطابع التشغيلي التفصيلي للتخطيط كعملية تحدد العناصر الأساسية (ماذا، كيف، من، متى)، مما يجعله أداة عملية للتنفيذ الفعال.

تعريف بيتر دراكر "التخطيط هو "اختيار الاتجاه المستقبلي وتحديد كيفية الوصول إليه"²، ويركز هذا التعريف على البعد الاستراتيجي والقيادي، مؤكداً أن التخطيط ليس مجرد تنبؤ بل قرار اتجاهاً يوجه الجهود نحو الغايات الرئيسية.

تعريف "هنري فايول" التخطيط "يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل متضمناً الاستعداد لهذا المستقبل"³، يركز هذا التعريف على البعد الاستشرافي والاستعدادي، مؤكداً دوره في مواجهة المجهول.

تعريف "هيمز" التخطيط هو "عملية إدارية متشابكة تتضمن البحث والمناقشة والإتقان، ثم العمل من أجل تحقيق الأهداف التي تنظر إليها باعتبارها شيئاً مرغوباً فيه، التخطيط دراسات تستند إلى تقديرات نوعية وكمية للمجتمع وموارده، القصد منها تكوين صيغة مستقبلية ناجحة"⁴، يقدر هذا التعريف التخطيط كعملية بحثية شاملة تركز على التقديرات لصياغة مستقبل ناجح.

تعريف آخر التخطيط "هو تلك العملية الإدارية الأساسية التي تسبق أية وظيفة مهما بلغت أهميتها، حيث إنه يعتبر العملية الفكرية التي ترسم بصورة مسبقة الطريق الذي سيسلكه المسؤولون عند اتخاذهم القرارات وتنفيذهم لها بمساعدة الوظائف الإدارية الأخرى"⁵، يبرز هذا التعريف أولويته كوظيفة فكرية توجه القرارات والتنفيذ.

كما يعرف التخطيط بأنه "عملية شاملة تشمل وضع الأهداف والمخططات والنشاطات المتعلقة بذلك، كما أنه من أهم الوظائف القيادية والمهمة في الإدارة والتي يقع على عاتق القيادة الإداري وجوب النهوض به كوظيفة أساسية تختص بها الإدارة العليا، وتنتهي هذه الوظيفة إلا بتحقيق الهدف من خلال نشاطات الإدارة التي تعمل على تنفيذ الخطة"⁶، يؤكد هذا على شموليته كوظيفة قيادية تربط بين الأهداف والتنفيذ.

تأسيساً على ما سبق يمكن القول أن التخطيط عملية إدارية أساسية واستشرافية تسبق سائر الوظائف، تقوم على تحديد الأهداف المستقبلية، ورسم الوسائل والمخططات المناسبة لتحقيقها، مع التنبؤ بالتحديات والاستعداد لها عبر تقديرات كمية ونوعية، لضمان توجيه القرارات والأنشطة بكفاءة وفعالية نحو النتائج المرغوبة

2.1. مفهوم تخطيط الموارد البشرية

تتنوع تعاريف تخطيط الموارد البشرية لتعكس أبعادها الاستراتيجية والتشغيلية، حيث تجمع بين التنبؤ بالاحتياجات والتكامل مع أهداف المنظمة لضمان الكفاءة طويلة المدى، وفيما يلي عرض لأبرزها:

التعريف الأول: "تخطيط الموارد البشرية هو العملية المنهجية المستمرة التي يتم من خلالها تحليل الموارد البشرية في المؤسسة في ظل الظروف المتغيرة وسياسات شؤون الأفراد المتطورة، بما يتناسب مع الفعالية طويلة المدى للمؤسسة، وتعد هذه العملية جزءاً مكملًا لإجراءات التخطيط والموازنة المشتركة"⁷، يؤكد هذا التعريف على الطابع المستمر والتكاملي مع التخطيط العام، مركزاً على الاستجابة للتغيرات.

التعريف الثاني: "جمع الحقائق والمعلومات التي تساعد على تحديد الأعمال الضرورية لتحقيق النتائج والأهداف المرغوبة"⁸، يبرز هذا التعريف الجانب المعرفي كأساس للتنبؤ بالاحتياجات، جاعلاً البيانات أداة حاسمة للنجاح.

التعريف الثالث: "التنبؤ باحتياجات المنظمة من الأفراد وتحديد الخطوات الضرورية لمقابلة هذه الاحتياجات من الخطط والبرامج التي تؤمن الحصول على الأفراد في الوقت والمكان المناسبين للإيفاء بهذه الاحتياجات"⁹، يركز على مبدأ "الرجل المناسب في المكان المناسب"، مؤكداً الدقة الزمنية والمكانية.

التعريف الرابع: "عملية تحديد الاحتياجات الكمية والنوعية من الموارد البشرية لفترة زمنية مستقبلية بالاعتماد على استراتيجية المنظمة وسياساتها وبما يضمن تحقيق أهدافها"¹⁰، يلصق التخطيط بالاستراتيجية، جاعلاً إياه مكملًا للأهداف الكبرى.

التعريف الخامس: "العملية التي تتأكد المنظمة من خلالها من توفر الأعداد والأنواع المناسبة من العاملين في الأماكن والأوقات المناسبة، والقادرين على أداء المهام بكفاءة وفاعلية بما يسمح بتحقيق الأهداف الكلية للمنظمة"¹¹، يجمع بين الكمية والنوعية والكفاءة، مؤكداً الاستعداد الشامل.

التعريف السادس: "مجموعة الأعمال والأنشطة التي تمكن المديرين على مستوى أية مؤسسة، وبتعاون منسق مع مختلف المستويات التنظيمية، من تحديد وتحليل وتقييم وتقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية التي تستجيب

لأهداف التنظيم والأهداف الخاصة بالعاملين في المؤسسة، وذلك في ضوء الاستراتيجيات القصيرة والمتوسطة والطويلة المدى¹²، يبرز التعاون المستوي والتنبؤ المتطور.

التعريف السابع: مجموعة من المبادئ والسياسات والاجراءات المتعلقة بالموارد البشرية، والتي تهدف الى تحديد وتدير الاعداد والمستويات المطلوبة من الأفراد لأداء اعمال معينة في اوقات محددة بتكلفة مناسبة بما يساير خطة المنظمة بوجه عام ويسهم في تحقيق اهدافها¹³، ويمكن توضيح هذا التعريف في الشكل الموالي:

الشكل رقم "02": مفهوم تخطيط الموارد البشرية

تخطيط الموارد البشرية	• متطلبات التحليل الشامل
من اين نبدا	• تحليل وتقييم البيئة الخارجية والداخلية وخصائص الموارد البشرية
ماذا نريد	• تحديد اهداف الموارد البشرية في ظل الكفاءة التنظيمية والعدالة بين الموظفين
تكيف نحقق ما نريد	• اختيار نشاطات الموارد البشرية اللازم وتخصيص الموارد البشرية
كيف حققنا ما نريد	• تقييم النتائج المحققة والوضع الجيد والبدء مرة اخرى بنفس الاجراءات

المصدر: عبود حنان محمد وتيار انتصار علي، أثر بيئة العمل الداخلية على تخطيط الموارد البشرية: دراسة ميدانية على الهيئة الوطنية لأمن وسلامة المعلومات، مجلة الأستاذ، العدد 21، 2021، ص، 205.

وفي الأخير يمكننا تعريف تخطيط الموارد البشرية على أنه عملية منهجية مستمرة تتضمن تحليل وتنبؤ احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعاً، في ضوء استراتيجياتها والظروف المتغيرة، لتوفير الكفاءات في الوقت والمكان المناسبين بتكلفة مناسبة، متكاملة مع التخطيط العام لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

2. منطلقات أساسية في تخطيط الموارد البشرية

يعد تخطيط الموارد البشرية من الركائز الأساسية في الإدارة الحديثة، إذ يمثل عملية استراتيجية تهدف إلى ضمان التوافق بين متطلبات المنظمة من القوى العاملة وقدراتها المتاحة، ويسهم هذا التخطيط في دعم القرارات الإدارية والتوجهات الاستراتيجية، من خلال استشراف الاحتياجات المستقبلية للموارد البشرية ومواجهة التغيرات البيئية والتنظيمية بفاعلية، كما يعكس هذا النشاط درجة النضج الإداري داخل المؤسسة، لما يتطلبه من دقة في التقدير، ومرونة في التكيف، ورؤية استباقية لتعزيز الأداء المؤسسي على المدى الطويل، وفيما يلي عرض لفوائده وأهميته، خصائصه، أهدافه ومتطلباته.

1.2. فوائد تخطيط الموارد البشرية

يسهم تخطيط الموارد البشرية في تمكين المنظمة من صياغة أهدافها وخططها التشغيلية والاستراتيجية على أسس واقعية مستندة إلى قدراتها البشرية الحالية والمستقبلية، فمن خلال عملية التخطيط المنهجي يمكن:¹⁴

- ✓ تحديد طبيعة الأعمال المطلوب إنجازها، والمهارات اللازمة لذلك، والمعايير التي يقاس بها الأداء، مما يعزز التكامل بين استراتيجية المنظمة ومواردها البشرية بوصفها أداة التنفيذ الرئيسة.
- ✓ يتيح هذا التخطيط للمنظمة تطوير سياساتها وإجراءاتها الخاصة بإدارة العاملين على نحو علمي ومدروس، في مجالات الاستقطاب والاختيار والتعيين، والتدريب والتطوير المهني، وتنظيم أساليب العمل، وتصميم أنظمة الحوافز والمكافآت، بما يضمن مواءمة الكفاءات مع متطلبات الوظائف المختلفة.
- ✓ يمكن تخطيط الموارد البشرية المنظمة من مراجعة مدى كفاءة استخدامها للقوى العاملة، وتوظيف القدرات المتاحة بشكل أمثل، من خلال اكتشاف حالات عدم التوافق بين إمكانات الأفراد ومهام الوظائف المسندة إليهم.
- ✓ يساعد التخطيط على استباق الاحتياجات المستقبلية من العمالة، سواء من حيث الكم أو النوع، بما يتيح للمنظمة تجنب نقص الأيدي العاملة أو الفائض منها، وبهذه الطريقة يتحقق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية في ضوء خطط الإنتاج والنمو المستقبلي للمنظمة، مع الحفاظ على مستوى مرتفع من الرضا الوظيفي لدى العاملين.

✓ يساهم تخطيط الموارد البشرية في معالجة مشكلات سوق العمل داخل المنظمة نفسها، كحالات البطالة المقنعة أو العجز في بعض الوظائف الحيوية، فمن خلال إعادة التوزيع والتحليل المستمر للاحتياجات، يتم تحقيق التوازن بين عرض القوى العاملة والطلب عليها، ما يؤدي إلى تحقيق أهداف الإنتاج والجودة بتكاليف تشغيلية أقل وبكفاءة أعلى.

يمثل تخطيط الموارد البشرية عملية استراتيجية تساهم في تعزيز كفاءة الأداء التنظيمي من خلال الموازنة بين قدرات القوى العاملة الحالية واحتياجات المنظمة المستقبلية، فهو يمكن الإدارة من تحديد طبيعة الأعمال المطلوبة والمعايير الحاكمة للأداء، ويتيح تطوير السياسات والإجراءات المتعلقة بالاستقطاب، والتعيين، والتدريب، والحوافز على أسس علمية، كما يساعد على الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية عبر مراجعة مستويات الكفاءة وتوزيع المهام بما يتناسب مع مؤهلات الأفراد، ومن خلال التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من العمالة، يساهم التخطيط في تجنب مشكلات العجز أو الفائض في القوى العاملة، وتحقيق التوازن بين العرض والطلب الداخلي عليها، بما يؤدي إلى رفع الإنتاجية وتقليل التكاليف وتحقيق رضا العاملين.

2.2. خصائص تخطيط الموارد البشرية

يمثل تخطيط الموارد البشرية أحد المكونات الجوهرية في منظومة التخطيط الإداري الشامل للمنظمات، إذ يقوم على تنبؤ مدروس وممنهج باحتياجات المنظمة من القوى العاملة كما ونوعاً في ضوء أهدافها الاستراتيجية وظروفها البيئية، ولعل أهم ما يميز عملية تخطيط الموارد البشرية ما يلي: ¹⁵

عملية تنبؤ مبنية على تحليل دقيق: يعد تخطيط الموارد البشرية عملية استشرافية تعتمد على دراسة دقيقة ومعقدة للظروف الراهنة للمنظمة ولخططها المستقبلية، فالممارسون يتنبؤون بالاحتياجات باستخدام بيانات المخرجات الإنتاجية، ومعدلات دوران العمالة، وخطط التوسع أو التقليل في الأنشطة، لضمان توافر القوى العاملة المناسبة في الوقت المناسب.

التركيز على التغيرات البيئية: يأخذ التخطيط في الحسبان التأثيرات البيئية الداخلية (كسياسات التوظيف، والثقافة التنظيمية، وهيكل الأجور) والخارجية (كالتطور التكنولوجي، والسياسات الحكومية، وسوق العمل)، إذ لا يمكن اتخاذ قرارات الموارد البشرية بمعزل عن البيئة المحيطة التي تحدد فرص الاستقطاب والتدريب والتطوير.

الارتباط بالتخطيط الشامل: لا يمكن النظر إلى تخطيط الموارد البشرية كعملية مستقلة، بل هو جزء مكمل للتخطيط الاستراتيجي العام للمنظمة، فكل خطة إنتاجية أو تشغيلية تعتمد على مدى توافر العنصر البشري اللازم لتحقيقها، لذلك يتكامل التخطيط البشري مع المالي والإنتاجي والتسويقي في بناء رؤية مستقبلية متكاملة.

الاعتماد على المعلومات ودقتها: يستند هذا التخطيط إلى بيانات ومؤشرات كمية ونوعية دقيقة عن العاملين، مثل مهاراتهم، وأعمارهم، ومستوى أدائهم، ومعدلات الغياب والدوران، فكلما ارتفعت جودة ودقة هذه المعلومات، زادت موثوقية القرارات التخطيطية المتعلقة بالموارد البشرية.

الطابع الاستراتيجي المستمر: تخطيط الموارد البشرية ليس نشاطا مرحليا أو مؤقتا، بل هو عملية استراتيجية مستمرة تتطور مع تطور أنشطة المنظمة وبيئتها. فهو يواكب التغيرات في حجم العمالة، ومستوى التكنولوجيا، واتجاهات السوق بهدف تحقيق التوازن الدائم بين العرض والطلب على القوى العاملة.

وهناك بعض الخصائص الإضافية لتخطيط الموارد البشرية يمكن عرضها في الآتي: ¹⁶

العملية المفتوحة: يعد تخطيط الموارد البشرية نظامًا مفتوحًا يتفاعل باستمرار مع البيئة الداخلية والخارجية، ما يجعله مرنا في استجابته للمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، وقادرا على إعادة التكيف وفق معطيات جديدة.

العملية المتطورة المستمرة: تواجه المنظمات تغيرات متسارعة في التكنولوجيا وطرق الإنتاج، ما يستدعي تطويرا مستمرا في مهارات القوى العاملة عبر التدريب وإعادة التأهيل، وبالتالي يبقى تخطيط الموارد البشرية في حالة مراجعة وتحديث دائم لضمان التوافق مع متطلبات العصر.

الاستجابة للتطورات الحديثة: يهدف هذا التخطيط إلى امتلاك كفاءات بشرية عالية المرونة قادرة على الإبداع والمنافسة في بيئة عمل متغيرة، فهو يسعى إلى إعداد وتنمية الأفراد بما يتلاءم مع الاتجاهات الحديثة في العمل، مثل التحول الرقمي، والعمل المرن، وإدارة المعرفة.

إن تخطيط الموارد البشرية يمثل عملية تحليلية، تكاملية، واستباقية تسهم في بناء قدرات تنظيمية قادرة على تحقيق التنمية المستدامة للمنظمة، فهو لا يقتصر على تقدير الأعداد المطلوبة من العاملين، بل يشمل إدارة المعرفة

البشرية، والاستثمار في تطويرها، وربطها بأهداف المنظمة الاستراتيجية ضمن إطار ديناميكي مفتوح ومتفاعل مع البيئة الداخلية والخارجية.

3.2. أهمية تخطيط الموارد البشرية

لا يقتصر دور التخطيط على تزويد المنظمة بما تحتاجه من كفاءات بشرية فحسب، بل يتجاوز ذلك إلى تحقيق التكامل بين الخطط التشغيلية والاستراتيجية عبر التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية، وإدارة التغيرات التنظيمية والبشرية بكفاءة عالية، ومن هذا المنطلق، أصبحت أهمية تخطيط الموارد البشرية مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بقدرة المنظمة على البقاء والمنافسة في بيئة تتسم بالتغير السريع والتحديات المتزايدة، ونلخص أهميته في النقاط التالية:¹⁷

تنفيذ خطط الإنتاج في مواعيدها: يسهم تخطيط الموارد البشرية في ضمان توافر الأعداد المناسبة من العمال ذوي الكفاءة في الأوقات المحددة، الأمر الذي يساعد المنظمة على تنفيذ خططها الإنتاجية دون تأخير، فالعمل المخطط للقوى البشرية يحقق انسجاماً بين متطلبات خطوط الإنتاج وقدرات العاملين، ما يجنب المنظمة الاختناقات التشغيلية.

تطوير سياسات وإجراءات إدارة الأفراد: من خلال عملية التخطيط، تستطيع الإدارة صياغة سياسات فعالة في مجالات الاستقطاب، والاختيار، والتعيين، والتدريب، والحوافز، بما يضمن توافق الكفاءات مع متطلبات الوظائف الحالية والمستقبلية، وهذا التكامل بين التخطيط والسياسات يسهم في رفع مستوى الأداء الفردي والجماعي وتحقيق الرضا الوظيفي.

تحديد أماكن النقص والخلل في القوى العاملة: يسمح التخطيط بمراقبة ديناميكية الموارد البشرية داخل المنظمة، حيث يتم الكشف عن الفجوات في بعض الأقسام أو المناصب الحساسة، ومن ثم يمكن اتخاذ قرارات فورية كالتوظيف، أو إعادة توزيع العاملين، أو تطويرهم وفق الاحتياجات الفعلية للمؤسسة.

إعداد الموازنات البشرية والمالية: يساهم التخطيط في إعداد موازنات دقيقة تتعلق بالأجور، والمزايا، والتعويضات، والتكاليف التشغيلية المتوقعة للعمالة، ويساعد ذلك على ترشيد النفقات وضبط التكاليف بما يتماشى مع القدرات المالية للمنظمة وأهدافها الاستراتيجية.

تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية: من خلال تحديد أعداد العاملين المطلوبة ومستوى مهاراتهم، يتيح التخطيط للمنظمة تحقيق التوازن بين العرض والطلب الداخلي على القوى العاملة، بما يضمن الاستخدام الأمثل للمواهب والخبرات ويعزز الكفاءة الإنتاجية.

تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين: يعد تخطيط الموارد البشرية أداة أساسية لبناء المسارات المهنية للعاملين داخل المنظمة، فهو يساعد الإدارة على توجيه التدريب والترقية والنقل بما يتناسب مع قدرات الأفراد وطموحاتهم، مما يخلق حافزا للاستمرارية والانتماء.

التصدي للتغيرات البيئية والتنظيمية: يتيح تخطيط الموارد البشرية للمنظمات المرونة في التكيف مع التحولات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية، من خلال استيعاب المستجدات وتطوير رأس المال البشري لمواجهة المنافسة والتطورات الجديدة في بيئة العمل.

المساهمة في إعداد الموازنات التقديرية للأجور: من خلال تحديد الاحتياجات الفعلية من القوى العاملة ومستوياتها الوظيفية، يمكن تقدير إجمالي تكاليف الأجور والمكافآت بدقة أكبر، وهو ما يعزز القدرة على التخطيط المالي السليم ويساهم في الاستدامة التشغيلية.

ترشيد سياسات وبرامج الموارد البشرية: يؤدي تخطيط الموارد البشرية إلى توجيه السياسات الخاصة بالاستقطاب والتدريب والتطوير والترقية بحيث تصبح أكثر فعالية وأقل تكلفة، مما يعزز جودة القرارات الإدارية ويضمن استقرار الكفاءات داخل المنظمة.

إن أهمية تخطيط الموارد البشرية تكمن في كونه عملية استراتيجية متكاملة تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها بكفاءة من خلال الاستخدام الأمثل لرأس المال البشري، فهو يضمن تنفيذ الخطط الإنتاجية بدقة، ويعزز جودة السياسات الإدارية، ويكشف نقاط الضعف في الأداء البشري لمعالجتها، إضافة إلى مساهمته في التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية وضبط الموازنات المالية، كما يمنح الإدارة رؤية شاملة عن واقع القوى العاملة وقدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية، مما يجعله أداة فعالة لتحقيق الاستقرار التنظيمي والتنمية المستدامة.

4.2. أهداف تخطيط الموارد البشرية

إن التخطيط الفعال للموارد البشرية يستلزم التركيز على تنمية المهارات والكفاءات على المدى الطويل باعتبارها مدخلا رئيسيا للاستخدام الأمثل للطاقات البشرية داخل المنظمة ويعني ذلك بالضرورة تبني استراتيجية واضحة لإدارة الموارد البشرية، وبشكل عام يمكن من خلال تخطيط الموارد البشرية تحقيق الأهداف التالية: ¹⁸

- ✓ توفير المستقبلي للكفاءات المدربة واجتذابها سواء من المراكز التعليمية أو من سوق العمل؛
- ✓ تحليل ومتابعة العلاقة بين تكلفة استخدام القوى العاملة والمزايا الناتجة عن استخدامها؛
- ✓ استيفاء الاحتياجات من الأفراد والقيادات الإدارية بالعدد المناسب والنوع المناسب وفي المكان والوقت المناسبين؛

- ✓ مساعدة الإدارة في تحقيق أهدافها، إنتاجية أكبر وتكلفة أقل من خلال الحرص على تخفيض تكلفة العلم، من خلال تأكيد التوازن بين العرض والطلب من وعلى الموارد البشرية الكافية لاحتياجات المنظمة؛
- ✓ إن تخطيط الموارد البشرية تساعد على اختيار أفضل العناصر الفعالة للتوظيف؛
- ✓ إعداد ميزانية الموارد البشرية سواء في مجال التوظيف أو التدريب أو الخدمات؛
- ✓ تحقق التكامل بين الخطط الاستراتيجية للمنظمة وبين استراتيجية إدارة الموارد البشرية وبمختلف الأنشطة الأخرى؛

- ✓ الإعداد الجيد لأعمال الاستقطاب والاختيار وكذلك التدريب؛
- ✓ من خلال التخطيط الدقيق للموارد البشرية يتم تحقق مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب؛
- ✓ تقليل تكلفة نشاطات إدارة الموارد البشرية الأخرى، من توظيف وتدريب ومتابعة وصيانة للموارد البشرية من حيث أن تخطيط الموارد البشرية يفترض أن يوجه الأسئلة التالية: ¹⁹

- ما كم ونوع الموارد البشرية المطلوبة ؟
- كيف يمكن الحصول على هذه الموارد ؟
- متى يجب الحصول على هذه الموارد ؟
- اين تستخدم هذه الموارد ؟
- كم يساعد التخطيط في حسن توزيع واستخدام المنظمة لمواردها ؟

يهدف هذا التخطيط إلى توفير الكفاءات المدربة واستقطابها في التوقيت والمكان المناسبين، وتحقيق التوازن بين العرض والطلب على القوى العاملة بما يخدم كفاءة الأداء ويقلل التكاليف، كما يسهم في تحليل العلاقة بين تكلفة العمالة والعائد منها، وإعداد ميزانيات دقيقة للموارد البشرية في مجالات التوظيف والتدريب والخدمات، ويعمل التخطيط أيضا على تحسين جودة قرارات التوظيف من خلال اختيار أفضل العناصر الفاعلة، وضمان تحقيق مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب، بما يرفع من كفاءة استخدام الموارد البشرية، كما يؤدي إلى تحقيق التكامل بين الخطط الاستراتيجية للمنظمة وبين استراتيجية إدارة الموارد البشرية، مما يعزز الانسجام بين مختلف الأنشطة التنظيمية، ومن خلال هذا النهج، تسهم عملية التخطيط في تقليل الهدر في الوقت والتكاليف وتدعيم الإنتاجية والاستقرار التنظيمي، لتغدو أداة محورية في التنمية المستدامة للمنظمات.

5.2. متطلبات تخطيط الموارد البشرية

ينطوي تخطيط الموارد البشرية على جملة من الشروط والاعتبارات التي ينبغي مراعاتها حتى تتحقق أهدافه بكفاءة وفعالية، فكلما توافرت بيئة تنظيمية مساندة، وبيانات موثوقة، وكفاءات متخصصة، زادت قدرة المنظمة على ترجمة هذا التخطيط إلى سياسات وقرارات عملية تنعكس إيجاباً على أدائها الكلي، وهي كالاتي: ²⁰

إشراف الإدارة العليا والاستعانة بالخبراء: يتطلب تخطيط الموارد البشرية دعماً مباشراً من الإدارة العليا حتى يكتسب الصبغة الاستراتيجية ويربط بأهداف المنظمة طويلة الأجل، مع الاستفادة من خبرات المختصين في مجال الموارد البشرية لضمان الدقة والمنهجية في إعداد الخطط، هذه الرعاية القيادية تسهم في توفير الموارد اللازمة وتذليل العقبات التنظيمية أمام تنفيذ ما يتخذ من قرارات.

توافر كوادر متخصصة ذات خبرة: يحتاج التخطيط الفعال إلى موظفين يمتلكون خبرة ومعرفة متعمقة بأساليب التنبؤ، وتحليل الوظائف، ودراسة العرض والطلب على القوى العاملة، فوجود فريق مهني مؤهل في هذا المجال يضمن تحويل المعطيات الرقمية والبيانات الوصفية إلى خطط عملية قابلة للتنفيذ، بدل الاكتفاء بتقديرات جزئية أو انطباعية.

الاعتماد على بيانات ومعلومات دقيقة ومستمرة: لا يمكن لتخطيط الموارد البشرية أن يحقق أهدافه دون قاعدة بيانات محدثة عن أعداد العاملين، ومهاراتهم، وهيكل الوظائف، ومعدلات الدوران، وخطط التوسع أو

التقليص، ويقتضي ذلك بناء نظام معلومات للموارد البشرية يسمح بجمع وتحليل البيانات بشكل دوري، بما يوفر أساساً موضوعياً لاتخاذ القرارات التخطيطية.

المشاركة والتكامل بين إدارة الموارد البشرية وباقي المستويات: تبرز أهمية إشراك الإدارات المختلفة في عملية التخطيط، باعتبارها الأقدر على تحديد احتياجاتها الفعلية من القوى العاملة، مما يعزز دقة التقدير وواقعيته، كما يستلزم الأمر إيجاد درجة عالية من التكامل بين إدارة الموارد البشرية وتخطيط الموارد البشرية بوصفهما نشاطين متلازمين؛ فالتخطيط يضع الإطار العام، والإدارة تتولى التنفيذ والمتابعة والتقييم.

الاستفادة من بيانات التعليم والتدريب داخليا وخارجيا: يتطلب تخطيط الموارد البشرية معلومات كافية عن سياسات وبرامج التعليم والتدريب المتاحة داخل المنظمة وخارجها، مثل تخصصات خريجي الجامعات والمعاهد، والبرامج التدريبية في سوق العمل. ويساعد توفر هذه البيانات في توجيه قرارات الاستقطاب والتدريب نحو المصادر الأنسب، وتحديد نوعية الكفاءات التي يمكن الحصول عليها وفي أي توقيت، بما يوضح أمام المخططين مسار تلبية الاحتياجات المستقبلية من الكوادر البشرية.

إن نجاح تخطيط الموارد البشرية مرهون بتوافر دعم قيادي واع، وكفاءات مهنية متخصصة، ونظام معلومات دقيق ومتكامل يربط بين إدارة الموارد البشرية وبقية الوحدات التنظيمية، كما يعتمد على الاستفادة المنظمة من بيانات التعليم والتدريب داخل المنظمة وخارجها، بما يمكن المخطط من تحديد احتياجاته من الكفاءات في الوقت المناسب وبالجودة المطلوبة، وهو ما ينعكس في النهاية على رفع كفاءة الأداء وتحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية بأقل تكلفة ممكنة.

3. العوامل المؤثرة على تخطيط الموارد البشرية

يتوقف نجاح تخطيط الموارد البشرية على فهم دقيق للعوامل التي تؤثر فيه داخل المنظمة وخارجها، لأن هذه العوامل تحدد في النهاية حجم ونوعية ووقت الاحتياج الفعلي إلى القوى العاملة، هذا الارتباط يجعل التخطيط للموارد البشرية عملية ديناميكية تتفاعل باستمرار مع التغيرات التنظيمية والبيئية المحيطة بالمنظمة .

تخطيط الموارد البشرية لا يتم في فراغ، بل يتأثر بمجموعة من المتغيرات الداخلية المرتبطة بطبيعة المنظمة ومواردها، وأخرى خارجية تتعلق بسوق العمل والسياسات الحكومية والبيئة الاقتصادية، ويؤدي إهمال هذه العوامل

إلى خطط غير واقعية، إما تقدر احتياجات مبالغ فيها أو تقل عن المستوى المطلوب، مما ينعكس سلباً على كفاءة الأداء والتكلفة، ويمكن تبين هذه العوامل في الآتي: ²¹

1.3. العوامل الداخلية المؤثرة

تشكل العوامل الداخلية النواة الأساسية لتخطيط الموارد البشرية، إذ تنبع من طبيعة المنظمة نفسها وتؤثر مباشرة على دقة التنبؤات بالاحتياجات البشرية، مثل التغيرات التنظيمية والأهداف الاستراتيجية والوضع المالي، بالإضافة إلى الثقافة التنظيمية والتكنولوجيا ومعدلات الدوران، هذه العناصر تحول التخطيط إلى عملية داخلية متكاملة تعكس واقع المنظمة وقدراتها، مما يضمن توافق الخطط مع الإمكانيات المتاحة ويقلل من مخاطر الفجوات في الأداء وفيما يلي شرح لتأثيرها على تخطيط الموارد البشرية:

التغيرات التنظيمية: يقصد بالتغيرات التنظيمية ما يطرأ على الهيكل التنظيمي أو حجم الأنشطة، مثل إنشاء أقسام جديدة، أو دمج إدارات، أو التوسع في خطوط إنتاج، أو التحول الرقمي في الإجراءات فعلى سبيل المثال، إذا قررت الجامعة فتح كلية جديدة أو برنامج دراسي جديد، فإن ذلك يستلزم تخطيطاً لاستقطاب أعضاء هيئة تدريس وموظفين إداريين جدد، وتقدير احتياجاتهم من التدريب والتجهيزات .

الأهداف الاستراتيجية للمنظمة: تنطلق خطط الموارد البشرية من الأهداف الاستراتيجية، مثل التوسع في الأسواق، تحسين جودة الخدمات، أو التحول نحو التعليم الإلكتروني، فإذا كانت الاستراتيجية تتجه نحو التميز في البحث العلمي مثلاً، فإن التخطيط سيركز على استقطاب باحثين ذوي كفاءة عالية، وتوفير مسارات مهنية محفزة، وبرامج تدريب متقدمة في المنهجيات واللغات الأجنبية.

الوضع المالي للمنظمة: يؤثر الوضع المالي على قدرة المنظمة على تمويل التوظيف والتدريب والحوافز، وعلى نوع التكنولوجيا المعتمدة، فمؤسسة ذات ملاءة مالية قوية يمكن أن تعتمد أنظمة معلومات متطورة للموارد البشرية، وتقدم رواتب تنافسية لاستقطاب أفضل الكفاءات، بينما تضطر منظمة ذات موارد محدودة إلى الاعتماد أكثر على التدريب الداخلي وإعادة توزيع القوى العاملة المتاحة بدل التوظيف الخارجي المكلف.

الثقافة التنظيمية والقيم: تشكل الثقافة التنظيمية أساساً للتنبؤ بمعدلات الاحتفاظ والدوران، مما يؤثر على دقة تقديرات العرض الداخلي للقوى العاملة ويحدد استراتيجيات الاستقطاب المناسبة، فالثقافة الإيجابية تقلل الحاجة

إلى توظيف مكثف، بينما الثقافة السلبية تستلزم تخطيطاً لتعويض الدوران العالي، مثال: "Zappos" عدلت خططها البشرية لتتنبأ بمعدل دوران أقل من 10% (مقابل متوسط صناعي 25%)، مما سمح بتقليص ميزانية التوظيف بنسبة 15% وزيادة الاستثمار في برامج الاحتفاظ.

التكنولوجيا والأتمتة: تغير التكنولوجيا هيكل الوظائف، مما يستلزم إعادة تقييم التنبؤات بالطلب على المهارات وتعديل الخطط لتشمل تدريباً للتحويل الوظيفي أو استقطاب تخصصات جديدة. مثال: "تويوتا" أعادت صياغة خططها البشرية لتقليص توقعات عمال الإنتاج بنسبة 30% وزيادة التنبؤ بمهندسي الصيانة الرقمية بنسبة 50%، مع تخصيص 20% من ميزانية التدريب لتحويل العمال الحاليين.

معدلات الدوران والغياب: تلزم معدلات الدوران العالية بإضافة هامش احتياطي في التنبؤات، بينما الغياب المرتفع يتطلب تخطيطاً لتوزيع مرّن للقوى العاملة وضمان تغطية المناصب الحساسة. مثال: في قطاع الرعاية الصحية بالسعودية، بلغ معدل الدوران 25%، مما دفع المستشفيات لتعديل خططها البشرية لتشمل هامشاً احتياطياً بنسبة 20% في توقعات التوظيف، مع سيناريوهات للنقل الداخلي لتغطية الغياب.²²

تمثل العوامل الداخلية أساس التخطيط الفعّال للموارد البشرية، إذ ترتبط مباشرة بطبيعة المنظمة وتشمل التغيرات التنظيمية والأهداف الاستراتيجية والوضع المالي، بالإضافة إلى الثقافة التنظيمية والتكنولوجيا ومعدلات الدوران والغياب، هذه العناصر تحدد دقة التنبؤات بالاحتياجات البشرية تمكن من صياغة خطط واقعية تحقق التوازن بين الإمكانيات الداخلية والأهداف، مما يعزز الكفاءة والاستقرار التنظيمي من خلال تقليل الهدر وتعزيز الاحتفاظ بالكفاءات.

2.3. العوامل الخارجية المؤثرة

العوامل الخارجية تمثل التحديات البيئية المحيطة بالمنظمة، مثل السياسات الحكومية وأوضاع سوق العمل، إلى جانب التطورات التكنولوجية والظروف الاقتصادية والديموغرافيا والمنافسة على الكفاءات، وهي تفرض على التخطيط مرونة استباقية للتكيف مع المتغيرات غير القابلة للسيطرة، ويتطلب فهم هذه العوامل صياغة سيناريوهات متعددة تضمن استمرارية الخطط أمام التقلبات الخارجية، لتحقيق التوازن بين العرض والطلب على القوى العاملة في سياق عالمي متسارع التغير، وفيما يلي تبيان لتأثيرها على تخطيط الموارد البشرية:²³

السياسات والتشريعات الحكومية: تتمثل في قوانين العمل والتوظيف، مثل الحد الأدنى للأجور، وساعات العمل، وشروط التعاقد، وقواعد التوظيف في القطاع العام أو التوظيف بعقود مؤقتة. على سبيل المثال، إذا فرضت الدولة تخفيضاً في ساعات العمل أو رفعت الحد الأدنى للأجور، فإن ذلك يؤثر في تخطيط أعداد العاملين المطلوبين وتكلفة التوظيف، وقد يدفع المنظمة إلى إعادة هيكلة جداول العمل أو الاستثمار في الأتمتة.

أوضاع سوق العمل: يرتبط تخطيط الموارد البشرية بدرجة توافر الكفاءات في سوق العمل، ويمدّ وجود فائض أو عجز في تخصصات معينة. فإذا كان هناك نقص حاد في المهندسين المتخصصين في مجال معين، قد تضطر المنظمة إلى:

- ✓ رفع مستوى الرواتب والخوافز لجذبهم.
- ✓ الاعتماد على التدريب الداخلي لتأهيل خريجين جدد.
- ✓ أو التوجه نحو التعاقد الجزئي أو العمل عن بعد مع خبراء من مناطق أخرى.

التطورات التكنولوجية العالمية: تجبر التطورات التكنولوجية على إعادة تصميم الخطط البشرية للتنبؤ بتغيرات نوعية جذرية في المهارات المطلوبة، مما يستلزم تحويل التركيز من العمال الروتنيين إلى الكفاءات التحليلية والإبداعية، وإعداد برامج تدريب استباقية لسد الفجوات. مثال: "أمازون" عدلت خططها البشرية لـ2025 لتقليص توقعات العمالة في المستودعات بنسبة 30% وزيادة التنبؤ بـ10,000 متخصص AI، مع تخصيص ميزانية تدريب لتحويل 20% من العمال الحاليين.²⁴

الظروف الاقتصادية: تلزم الظروف الاقتصادية بصياغة سيناريوهات تخطيطية متعددة (سيناريو الركود/النمو) لضبط توقعات الأعداد والتكاليف، مع التركيز على المرونة في الخطط مثل التوظيف الموسمي أو التقليص المؤقت. مثال: أثناء كوفيد-19، أعادت شركات السياحة مثل "Expedia" صياغة خططها البشرية لتشمل سيناريوهات "صفر توظيف" لـ6 أشهر، ثم توسع تدريجي بنسبة 50% مع الانتعاش المتوقع.

الديموغرافيا والتغيرات السكانية: تتغير الديموغرافيا توقعات العرض المتاح للقوى العاملة، مما يستلزم تعديل الخطط طويلة الأمد للاعتماد على مصادر بديلة مثل المهاجرين أو الأتمتة، وتعديل هيكل الأعمار في التنبؤات. مثال: في اليابان، أدخلت الشركات تعديلات على خططها البشرية لـ2030 لتعويض انخفاض العاملين بنسبة 10% عبر التنبؤ باستيراد 500 ألف عامل مهاجر سنوياً وتوسيع استخدام الروبوتات بنسبة 40%.²⁵

المنافسة على الكفاءات: ترفع المنافسة الحد من توقعات الاستقطاب السهل، مما يستلزم تخطيطاً لاستراتيجيات بديلة مثل التدريب الداخلي أو الشراكات التعليمية، وتعديل ميزانيات الحوافز لتناسب مع السوق التنافسي، مثال: أجبرت المنافسة بين "Apple" و "Meta" على رواتب 200 ألف دولار الشركات الصغيرة على تعديل خططها البشرية للاعتماد 60% على التدريب الداخلي بدلاً من التوظيف الخارجي المباشر.

العوامل الخارجية تفرض تحديات استباقية على التخطيط، مثل السياسات الحكومية وأوضاع سوق العمل، إلى جانب التطورات التكنولوجية والظروف الاقتصادية والديموغرافيا والمنافسة على الكفاءات، مما يستلزم سيناريوهات مرنة للتكيف مع المتغيرات غير القابلة للسيطرة، ويساهم فهمها في تحويل التخطيط إلى أداة ديناميكية تضمن توافر القوى العاملة المناسبة أمام التقلبات العالمية، لتحقيق التنافسية والاستدامة طويلة الأمد.

4. مراحل تخطيط الموارد البشرية

تمر عملية تخطيط الموارد البشرية بعدة مراحل أساسية، تبدأ بتحليل بيئة العمل الداخلية والخارجية، ثم التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية، يلي ذلك تحليل المعروض المتاح من القوى العاملة، وأخيراً إعداد خطة العمل المناسبة، وهي بالتفصيل في الآتي:

1.4. المرحلة الأولى: مرحلة تحليل بيئة العمل

في هذه المرحلة، تتداخل عوامل البيئة الداخلية والخارجية لتؤثر بشكل مباشر في تحديد احتياجات المؤسسة من القوى العاملة، وذلك كما يلي: ²⁶

1.1.4. المتغيرات الخارجية

هي لا تخص المؤسسة، ولكنها تتعلق بالبيئة التي تعيشها المؤسسة، وأهم هذه البيانات: ²⁷

الظروف والاتجاهات الاقتصادية العامة: تلعب فترات الازدهار والانكماش والتضخم الاقتصادي دوراً مؤثراً في تخطيط الموارد البشرية، فمن الطبيعي أن يزيد الطلب على المنتج في فترات الازدهار، وبالتالي تسعى المؤسسة إلى التوسع وزيادة إنتاجها، أي إلى توظيف أفراد جدد وعلى العكس من ذلك، ففي فترات الانكماش تتردد المؤسسة في أي توسع محتمل، بل قد تلجأ إلى تقليص حجم العمالة بهدف خفض التكاليف، أما في فترات التضخم، فتضطر

المؤسسة إلى دفع رواتب وأجور إضافية، مما يشكل عبئا عليها، ويدفعها إلى تقليل تكلفة العمل بالاستغناء عن جزء من الأفراد العاملين لديها.

التطور التقني: للتطور التقني تأثير كبير على حجم ونوعية العمالة المستخدمة في المؤسسة، ويظهر هذا التأثير في:

- ✓ تقليص حجم القوى العاملة نتيجة إحلال الآلة محل الإنسان في إنجاز العديد من المهام.
- ✓ ازدياد الطلب على العمالة الفنية الماهرة مقابل تراجع الحاجة إلى العمالة غير الماهرة، انسجاما مع متطلبات التطور التقني.
- ✓ إعادة تشكيل خريطة التخصصات من خلال تفضيل بعض المجالات الحديثة والاستغناء عن أخرى تقليدية، مثل تزايد الحاجة إلى مختصي الحاسوب مقابل تراجع دور كتبة الآلة الكاتبة.²⁸
- السكان وخصائص القوى العاملة:** يعتبر النمو السكاني، وهيكل فئات العمل، ونسبة الولادات والوفيات، ونسبة الذكور والإناث كلها عوامل مؤثرة في عملية التخطيط.

أفضليات العمل: في كل مجتمع تقاليد معينة في تفضيلات العمل، فالبعض يفضل العمل الفكري، والآخر يفضل العمل اليدوي، وآخرون يفضلون عمل الرجال على النساء، كما أن بعض المجتمعات تفضل مهن معينة على مهن أخرى، إن لكل ذلك تأثيرا في تخطيط الموارد البشرية.

القيم الاجتماعية تجاه التقاعد: هناك ميل حديث للعمل لفترة أطول وعدم الإحالة على التقاعد إلا في سن متأخرة، على عكس ما كان سائدا في فترات سابقة، وهذا له تأثير على تخطيط الموارد البشرية.

القوانين والأنظمة الحكومية: مع التدخل الحكومي في مجال الأعمال، أصبحت المؤسسة مجبرة على الأخذ بالاعتبار هذه القوانين والأنظمة عند وضع خططها.

وضع الشركات المنافسة: يؤثر ما يجري في الشركات المنافسة على الشركة المعنية بالتخطيط سواء سلبا أو إيجابا.

2.1.4. المتغيرات الداخلية

هذا النوع من البيانات يتعلق بالمتغيرات الداخلية داخل الشركة، والتي يكون لها تأثير مباشر في عملية تخطيط الموارد البشرية، ومن أبرز هذه البيانات ما يلي: ²⁹

أهداف وخطط المؤسسة: فإذا كانت أهداف العام القادم للمؤسسة تتجه نحو التوسع، فإن ذلك يتطلب زيادة في حجم العمالة، أما إذا كانت تتجه نحو الانكماش، فإن ذلك يتطلب تقليص هذا الحجم، وإذا بقيت الأهداف ذاتها فإن الحجم سيبقى على حاله بافتراض تثبيت المتغيرات الأخرى.

التعديلات المنتظر إدخالها على الهيكل التنظيمي للمؤسسة: تؤدي إضافة الأنشطة أو تقليص بعضها الآخر إلى تغيير في عدد ونوعية وظائفها.

كفاءة القوة العاملة الحالية والتغيرات المتوقعة حدوثها: تخضع إنتاجية العاملين لتبدلات مستمرة، زيادة أو نقصاناً، وبالتالي لابد من أخذ ذلك بالاعتبار.

معدل دوران العمل: تعاني معظم المؤسسات من مسألة دخول أفراد جدد إليها وخروج آخرين، ولكن ارتفاع نسبة الدخول والخروج (ترك العمل) يمثل مشكلة يجب أن تؤخذ بالاعتبار عند تخطيط الموارد البشرية.

الترقيات المتوقعة: تعتبر الترقية خسارة لموظف للمستوى الإدارة الذي حدثت فيه الترقية وربما للمستوى الذي تمت إليه الترقية، فتبدو العملية وكأنها بدون زيادة أو نقصان، ولكن في كثير من الحالات لا يمكن سد النقص في المستوى الإدارة الذي حدثت فيه الترقية فتضطر المؤسسة إلى تعيين أفراد جدد.

إحالات التقاعد: إن الإحالة على التقاعد تتطلب من المؤسسة استبدال الأفراد بأفراد آخرين وأخذ ذلك بالاعتبار عند وضع الخطة، كذلك فهناك من يفضل التقاعد قبل بلوغ السن القانونية فينعكس ذلك بالحاجة إلى أفراد حدد في الخطة المقبلة.

تعد مرحلة تحليل بيئة العمل الأساس في تخطيط الموارد البشرية، إذ تركز على دراسة العوامل الخارجية كالوضع الاقتصادي والتقني والسكان والقوانين، والعوامل الداخلية كالأهداف التنظيمية وكفاءة العاملين ومعدلات الدوران، يساعد هذا التحليل على تحديد احتياجات المؤسسة من القوى العاملة بدقة وضمان التوازن بين العرض والطلب.

2.4. المرحلة الثانية: التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية

تشمل عملية التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية تقدير حجم ونوعية القوى العاملة التي تحتاج المؤسسة إلى استقطابها، وذلك استناداً إلى المتغيرات البيئية التي جرى تحديدها في المرحلة السابقة، وفي هذا السياق، سيتم تناول أربعة أساليب رئيسية يمكن الاعتماد عليها للتنبؤ باحتياجات المؤسسة من العمالة، وهي:

1.2.4. أسلوب تقدير الخبراء

يعد هذا الأسلوب الأبسط بين أساليب التنبؤ وأكثرها شيوعاً في التطبيق العملي، حيث يعتمد الخبراء على خبراتهم وتقديراتهم الشخصية في تحديد احتياجات المؤسسة من القوى العاملة للفترات المقبلة، وتزداد فعالية هذا الأسلوب إذا جرى دعمه وتكامله مع واحد أو أكثر من الأساليب الأخرى التالية:³⁰

✓ العصف الذهني: العصف الذهني هو أسلوب جماعي لتوليد الأفكار عن طريق محاولة دفع المجموعة إلى طرح أكبر عدد ممكن من البدائل المعالجة لمشكلة ما بغض النظر عن إمكانية تطبيق تلك البدائل أو واقعيتها، وبالتالي فالفكرة الأساسية هنا هي تشجيع الخبراء على التوصل إلى تخيل احتياجات المؤسسة من العمالة خلال الفترات القادمة، وغالباً ما يتولى أحد أعضاء مجموعة الخبراء مهمة تسجيل التوقعات التي يطرحها بقية الأعضاء دون التعليق عليها أو انتقادها أو تقييمها، وبرغم احتمال أن تكون التوقعات المتولدة غير واقعية وسخيفة أحياناً، إلا أن انتقادها غير مسموح، ويرجع السبب في ذلك إلى أن الفكرة الأساسية لعملية العصف الذهني تبنى على أساس الرغبة في توليد العديد من بدائل الحلول الابتكارية، وبالتالي فإنه يمكن تأجيل عملية تقييم تلك التوقعات إلى مراحل تالية، ويساعد هذا الأسلوب بشكل عام على زيادة حماس أعضاء الفريق وإزكاء روح التنافس بين الخبراء لتوليد التوقعات، وهو في نفس الوقت أسلوب يمنع توصل الخبراء إلى حالة الاستسلام واليأس بالنسبة لإمكانية الحصول على الأفكار الجديدة.

✓ أسلوب الجماعة الاسمية: يعتبر هذا الأسلوب محاولة أخرى لإتباع المدخل العلمي لتشجيع الخبراء على توليد أكبر عدد ممكن من بدائل التوقعات بحجم العمالة، ويستخدم لفظ "الجماعات الاسمية" للدلالة على استقلال أعضاء الجماعة عن بعضهم البعض فيما يتعلق بعملية توليد الأفكار والمقترحات، ويختلف هذا الأسلوب عن أسلوب العصف الذهني من حيث السماح لأعضاء الجماعة بتقييم الأفكار عند توليدها، وإن السمة الأساسية لهذا الأسلوب هو منح أعضاء الجماعة فرصة الالتقاء وجهاً لوجه دون وضع أي قيود

على حرية القيود أو الالتزام بمعايير الجماعة في المناقشة، ومن ثم فإن هذا الأسلوب يهدف إلى توليد الأفكار اعتماداً على الجماعة بشرط أن يكون الهدف من التفاعل بين أعضاء الجماعة هو شرح وتوضيح الأفكار المعروضة فقط، ويلى ذلك عملية ترتيب الأفكار المقترحة واختيار أنسبها حسب الترتيب.

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

2.2.4. أسلوب احتياجات الإدارة

يتولى كل مدير في إدارته تحليل الاحتياجات بناء على دراسة الأهداف المتوقعة ومستوى أداء العاملين، ومن الطبيعي أن يأخذ المدير في الاعتبار حالات الخروج المتوقعة من العمالة، لأسباب طبيعية مثل المرض أو الوفاة، أو ترك العمل الاختياري أو الاستقالة، وتتول الإدارة العليا في هذه الحالة مهمة مراجعة تنقية احتياجات الإدارات المختلفة، وذلك أخذاً في الاعتبار ميزانيات المؤسسة ومخصصاتها في مجال التوظيف.³¹

3.2.4. أسلوب الاتجاه العام

يتم تحديد الاتجاهات المستقبلية من خلال الاعتماد على المعلومات التاريخية المتاحة عن العمالة والعوامل المؤثرة عليها، ويعتمد هذا الأسلوب بصفة أساسية على تقدير الاحتياجات من العمالة في ضوء متغير واحد فقط هو بيانات العمالة في السنوات السابقة، والغرض الأساسي في هذه الحالة هو أن نمط الزيادة (أو النقصان) في أعداد العمالة الذي تكون في السنوات الماضية، يمكن أن يتكرر في المستقبل.³²

4.2.4. النماذج الرياضية

إن النماذج الرياضية تأخذ في الحسبان أكثر من متغير مستقل عند تقدير الاحتياجات المتوقعة من العمالة في المستقبل، ففي مثل هذه الحالة يمكن التنبؤ بالاحتياجات من العمالة ليس فقط اعتماداً على رقم المبيعات، بل

أيضا من خلال تحديد اثر زيادة القوة الشرائية للمستهلك أو الزواج الاقتصادي أو تدهور مبيعات المنافسين، أو أية متغيرات أخرى، ومن أشهر النماذج الرياضية المستخدمة في هذا المجال هي نماذج الانحدار البسيط والمتعدد.³³

تمثل مرحلة التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية خطوة جوهرية في عملية التخطيط، إذ تهدف إلى تحديد الحجم والنوعية المثلى للقوى العاملة المستقبلية بما يتوافق مع أهداف المؤسسة واستراتيجياتها، تعتمد هذه المرحلة على مجموعة من الأساليب العلمية، أبرزها أسلوب تقدير الخبراء الذي يستفيد من خبراتهم باستخدام تقنيات مثل العصف الذهني، الجماعة الاسمية، ودلفي، وأسلوب احتياجات الإدارة القائم على تحليل مديري الإدارات لاحتياجاتهم المستقبلية في ضوء الأداء والأهداف، كما يستخدم أسلوب الاتجاه العام لتحليل الاتجاهات التاريخية في حجم العمالة، والنماذج الرياضية التي توظف العلاقات الإحصائية بين المتغيرات الاقتصادية والتنظيمية للتنبؤ الدقيق بالاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية.

3.4. المرحلة الثالثة: تحليل المعروض من العمالة

تهدف هذه المرحلة إلى الإجابة عن السؤال التالي: "ما حجم ونوع القوى العاملة المتاحة حاليا داخل المؤسسة وخارجها، والتي يمكن الاعتماد عليها لتلبية الاحتياجات المستقبلية؟"، وللإجابة عن هذا السؤال يمكن الاستعانة بعدد من الأساليب، من أبرزها ما يلي:³⁴

1.3.4. أسلوب مخزون المهارات

تمثل هذه العملية حصرا لأسماء العاملين وخصائصهم ومهاراتهم داخل المؤسسة، بما يتيح لإدارة الموارد البشرية بناء نظام معلومات متكامل عن القوى العاملة يمكن الاعتماد عليه في دعم عملية اتخاذ القرار، كما يعد مخزون المهارات أداة أساسية تعتمد عليها الإدارة في مجالات متعددة مثل تخطيط المسار الوظيفي، الترقيات، والتدريب ومن الطبيعي أن يختلف حجم وطبيعة هذا المخزون تبعا لاختلاف حجم المنظمة وطبيعة نشاطها، ويتكون نظام مخزون المهارات عادة من ثلاث مجموعات رئيسية من المعلومات، هي:

✓ معلومات عن تاريخ الموظف:

- المهارات الأساسية التي يتطلبها أداء الوظيفة، سواء كانت مهارات جسدية أو ذهنية.
- المؤهلات العلمية التي يحملها الموظف، مثل الثانوية، الدرجة الجامعية، أو الدراسات العليا.

✓ معلومات عن المهارات الحالية للموظف:

- تقدير المدير لمستوى أداء الموظف، مع تحديد جوانب التميز وكذلك المجالات التي تحتاج إلى تطوير.
 - المهارات الوظيفية التي يمتلكها الموظف وتمكنه من أداء مهامه بكفاءة.
- ✓ معلومات عن المستقبل:
- تقدير المدير للوظائف المستقبلية التي يمكن أن يتولاها الموظف خلال الفترات القادمة.
 - تحديد برامج التدريب المناسبة التي يحتاج إليها الموظف لتطوير أدائه وتلبية متطلبات العمل المستقبلية.

2.3.4. خرائط الإحلال

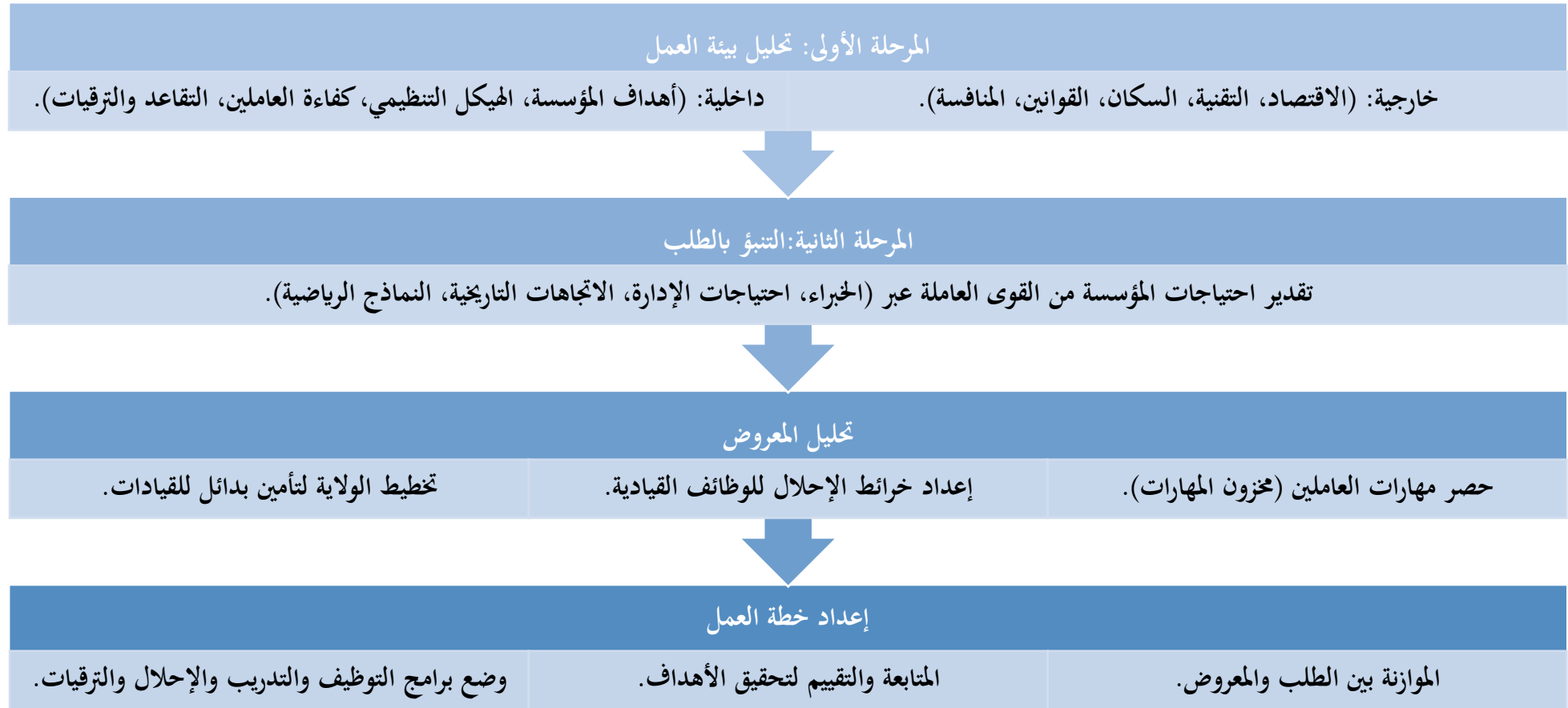
تستخدم خرائط الإحلال بشكل خاص في الوظائف الإدارية والمهنية المتخصصة، مثل وظائف الإدارة العليا، حيث تساعد في تحديد المرشحين المناسبين لشغل المناصب عند انتهاء فترة القائمين عليها حاليا وتعرض هذه الخرائط معلومات أساسية تشمل: اسم شاغل الوظيفة الحالي، وأسماء المرشحين المحتملين، ودرجة استعداد كل منهم، ومستوى أدائه، إضافة إلى عمره وقدراته ومهاراته.

3.3.4. تخطيط الولاية

يقصد بـ تخطيط الولاية إعداد تصور مسبق حول القيادات الإدارية التي يمكن أن تخلف قيادات المؤسسة في حال الرحيل المفاجئ أو نتيجة التغيرات التنظيمية وكما هو معروف في علم إدارة الأعمال، فإن تغيير القيادات قد ينعكس بشكل مباشر على المركز المالي للمؤسسة وعلى قدرتها التنافسية لذلك، تسعى العديد من المؤسسات إلى إعداد وتجهيز كوادر قيادية مؤهلة قادرة على تولي المناصب العليا، بما يضمن استقرار المؤسسة واستمرار نموها.

تعد مرحلة تحليل المعروض من العمالة خطوة أساسية في عملية تخطيط الموارد البشرية، وتهدف إلى تقييم القدرات البشرية المتوفرة داخل المؤسسة وخارجها لتحديد مدى كفايتها في تلبية الاحتياجات المستقبلية، تعتمد هذه المرحلة على مجموعة من الأدوات العلمية؛ أبرزها أسلوب مخزون المهارات الذي يوفر نظاما متكاملا للمعلومات حول مؤهلات العاملين وخبراتهم واتجاهات تطويرهم المهني، وخرائط الإحلال التي تستخدم لتحديد البدائل المحتملة لشغل المناصب الحيوية، وتقييم جاهزية المرشحين وفق معايير موضوعية، إضافة إلى تخطيط الولاية الذي يعني بإعداد القيادات المستقبلية وضمان استمرارية الأداء الإداري عند حدوث تغييرات في المناصب العليا، مما يعزز استقرار المؤسسة واستدامة مواردها البشرية، والشكل التالي يوضح مراحل تخطيط الموارد البشرية:

الشكل رقم "03" : مراحل تخطيط الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على ما سبق.

5. معوقات تخطيط الموارد البشرية

تعد عملية تخطيط الموارد البشرية إحدى الركائز الأساسية في الإدارة الاستراتيجية الحديثة، إذ تمكن المؤسسات من التنبؤ باحتياجاتها المستقبلية من القوى العاملة كما ونوعاً، مع ضمان التوافق بين متطلبات العمل وإمكانيات الأفراد، غير أن هذه العملية تواجه في الواقع العملي جملة من المعوقات والمشكلات التي تحد من فاعليتها وتقلل من دقة مخرجاتها، سواء كانت هذه المعوقات ذات طبيعة تنظيمية أو بيئية أو بشرية، ومن أبرز هذه المعوقات ما يلي:³⁵

قصور السياسة التعليمية والتدريبية: يعد ضعف الترابط بين مخرجات مؤسسات التعليم والتكوين المهني واحتياجات سوق العمل من أخطر المعوقات، إذ تخرج الجامعات والمعاهد تخصصات نظرية لا تتلاءم مع المتطلبات التطبيقية الحديثة في سوق العمل، خاصة في المجالات التقنية والصناعية؛ على سبيل المثال، قد تعاني المؤسسات الصناعية من نقص في فنيي الصيانة والتحكم الآلي بالرغم من وفرة خريجي التخصصات الإدارية، مما يؤدي إلى اختلال بين العرض والطلب في الكفاءات الوظيفية.

ضعف المعلومات والبيانات حول سوق العمل: يمثل غياب قاعدة بيانات محدثة وشاملة حول اتجاهات الطلب والعرض على العمالة عقبة رئيسية أمام إعداد خطط دقيقة للموارد البشرية. فعدم وجود مؤشرات واضحة حول نسب التشغيل أو معدلات البطالة حسب المؤهل يُفضي إلى تقديرات خاطئة للعمالة المطلوبة، فمثلاً، قد تقوم مؤسسة بتوظيف عدد كبير من المحاسبين بناءً على بيانات غير محدثة، لتكتشف لاحقاً فائضاً في هذا المجال مقابل عجز في مجالات تكنولوجيا المعلومات أو التسويق الرقمي.

تعدد القوانين والتشريعات وسرعة تغيرها: تؤدي التغيرات المستمرة في التشريعات المتعلقة بالأجور والتوظيف إلى عدم استقرار سياسات العمل داخل المؤسسات، فكل تعديل قانوني في الحد الأدنى للأجور أو في قوانين التقاعد والضرائب يؤثر مباشرة في تكلفة العمالة والتخطيط المالي المستقبلي، على سبيل المثال، قد تضطر بعض المؤسسات الصغيرة إلى تجميد خطط التوظيف نتيجة رفع الحد الأدنى للأجور، خوفاً من زيادة الأعباء المالية.

ضعف كفاءة التخطيط الاستراتيجي: تعاني العديد من المؤسسات من غياب الرؤية الاستراتيجية في التخطيط للموارد البشرية، حيث يقتصر اهتمام الإدارة العليا على القضايا التشغيلية اليومية، دون تبني منظور طويل الأمد للعنصر البشري، هذا الضعف يؤدي إلى عدم التنسيق بين خطط الموارد البشرية والخطط الإنتاجية أو التسويقية، مما يقلل من قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات المستقبلية.

التغير في القيم والاتجاهات الاجتماعية نحو العمل: شهدت القيم الاجتماعية تغيراً ملموساً في نظرة الأفراد إلى العمل، إذ أصبح العاملون يميلون إلى الوظائف التي توفر بيئة داعمة للتطور المهني بدلاً من الوظائف التقليدية المستقرة؛ على سبيل المثال، يفضل الشباب الانضمام إلى شركات التكنولوجيا الناشئة التي تمنحهم فرصاً للنمو السريع، بدلاً من المؤسسات الحكومية رغم الاستقرار النسبي فيها، مما يزيد من معدلات دوران العمل في بعض القطاعات.

ضعف الوعي التخطيطي لدى الإدارات: يفتقر العديد من العاملين في الأجهزة الإدارية إلى القناعة بجدوى التخطيط كأداة استراتيجية، مما يؤدي إلى ضعف المشاركة في وضع الخطط وتنفيذها، ويعود ذلك غالباً إلى غياب ثقافة التخطيط، حيث ينظر إلى عملية التخطيط كعبء إداري لا كتوجه استراتيجي يعزز الأداء.³⁶

نقص الكفاءات في مجال التخطيط: تعتبر قلة الخبراء ذوي الكفاءة في مجالات التحليل الإحصائي والتخطيط المستقبلي عائقاً أمام بناء خطط دقيقة للموارد البشرية، ففي العديد من المؤسسات، يتولى إعداد الخطط موظفون يفتقرون إلى التدريب الكافي في تقنيات التنبؤ الكمي، مما ينعكس في ضعف الترابط بين التخطيط وبقية وظائف الموارد البشرية مثل الاستقطاب أو التدريب أو التقييم.³⁷

غياب المعايير الدقيقة لتحليل الوظائف: تعاني بعض المؤسسات من غموض في تحديد المهام الوظيفية ومستوى المسؤوليات المطلوبة، مما يؤدي إلى وجود وظائف هامشية أو متكررة لا تساهم فعلياً في تحقيق الأهداف التنظيمية؛ على سبيل المثال، قد توجد عدة وظائف إشرافية في نفس الإدارة دون تحديد واضح للصلاحيات، مما يؤدي إلى تداخل الأدوار وتضارب المسؤوليات.³⁸

الفصل بين وظيفي الخطط ومنفذها: في بعض المؤسسات، يتم إعداد الخطط من قبل وحدات مختصة دون إشراك الإدارات التنفيذية، مما يؤدي إلى فجوة بين صياغة الخطة وتطبيقها العملي؛ نتيجة لذلك، تنخفض مستويات الالتزام بالتنفيذ وتزداد الأخطاء في التطبيق، خاصة مع غياب آليات الرقابة والمتابعة الدورية.

ضعف نظم المعلومات في إدارة الموارد البشرية: تعاني العديد من المؤسسات من افتقارها إلى أنظمة معلومات حديثة ومتطورة تساهم في توفير بيانات دقيقة وفي الوقت المناسب، فعلى سبيل المثال، الاعتماد على السجلات الورقية أو الأنظمة القديمة يجعل من الصعب استخراج مؤشرات آنية عن معدلات الغياب أو الإنتاجية، مما يُضعف قدرة الإدارة على اتخاذ قرارات مستنيرة في الوقت المناسب.

تظهر هذه المعوقات أن فاعلية تخطيط الموارد البشرية ترتبط ارتباطا وثيقا بتكامل منظومة التعليم، وتطور نظم المعلومات، وكفاءة الإدارة الاستراتيجية داخل المؤسسة، إن تجاوز هذه التحديات يتطلب إصلاحات مؤسسية شاملة تشمل تطوير الكفاءات البشرية، وتعزيز ثقافة التخطيط، وتحديث البنية التحتية المعلوماتية لضمان تخطيط فعال ومستدام للموارد البشرية.

يتجلى لنا من خلال كل ما سبق أن تخطيط الموارد البشرية عملية استراتيجية واستشرافية تحول الرؤية التنظيمية إلى طاقة بشرية فاعلة، عبر مواءمة دقيقة بين احتياجات المنظمة المستقبلية وإمكانات مواردها البشرية في بيئة متغيرة، انطلقنا من تأصيل نظري رصين لمفهوم التخطيط عموما وتخطيط الموارد البشرية خصوصا، مستعرضين نماذج تعريفية لرواد الفكر الإداري، لنخلص إلى تصور تكاملي يعتبر التخطيط نشاطا مستمرا، كميا ونوعيا، يسبق باقي الوظائف الإدارية ويوجهها نحو تحقيق الأهداف بكفاءة عالية .

رسمنا لوحة منهجية متكاملة لتخطيط الموارد البشرية من خلال بيان منطلقاته وخصائصه وأهميته وأهدافه، حيث أبرزنا دوره في ربط الاستراتيجية بالأداء عبر: توقع الاحتياجات، ضبط التوازن بين العرض والطلب على القوى العاملة، ترشيد سياسات الاستقطاب والتدريب والحوافز، وتخفيض التكاليف مع الحفاظ على الجودة والرضا الوظيفي، كما ضيقنا الفجوة بين النظرية والتطبيق عبر شرح العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على التخطيط، ثم تفصيل مراحل العملية (تحليل البيئة، التنبؤ بالطلب، تحليل المعروض، إعداد الخطط)، مع استعراض أدوات عملية مثل مخزون المهارات، خرائط الإحلال، وتخطيط الولاية.

واختتمنا ببعد نقدي تحليلي، حيث كشفنا عن أهم معوقات التخطيط على مستوى الأنظمة التعليمية، ونقص المعلومات في سوق العمل، وضعف الثقافة التخطيطية والقدرات الفنية داخل المنظمات، مبينين أن تجاوز هذه التحديات يقتضي إصلاحات هيكلية وتكنولوجية وثقافية تجعل من تخطيط الموارد البشرية أداة محورية لبناء الميزة التنافسية والاستدامة التنظيمية في ظل التحولات الاقتصادية والرقمية الراهنة.

- ¹ Koontz, Harold and O'Donnell, Cyril. Principles of Management: An Analysis of Managerial Functions. McGraw-Hill, 1980, New York, USA, p. 145.
- ² Drucker, Peter F. The Effective Executive. Harper & Row, New York, USA, 1967, p. 112
- ³ المقدولي البهلول ناصر ونصر فرج علي عمار، إدارة الموارد البشرية ودورها في تطوير الخدمات الفندقية: دراسة حالة على فنادق شركة الضمان للاستثمارات بمدينة طرابلس - ليبيا، المجلة الدولية للأداء الاقتصادي، المجلد 04، العدد 01، 2021، ص 06.
- ⁴ عزيز سامية وبن زاف جميلة، استراتيجية تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية: دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى بمدينة حاسي مسعود - ولاية ورقلة، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، المجلد 9، العدد 1، 2021، ص 22.
- ⁵ عزيز سامية، مرجع سابق، ص 22.
- ⁶ عزيز سامية، مرجع سابق، ص 22.
- ⁷ كشوري محمود فوزي، تنمية الموارد البشرية في ضوء تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات، مجلة الباحث، العدد 7، المجلد 5، 2010، ص 70.
- ⁸ على عزمي وآخرون، تنمية الموارد البشرية عروض وتحليل، دار الفجر، القاهرة، مصر، 2007، ص 16.
- ⁹ العولقي عبد الله أحمد، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تنمية الإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية، مجلة جامعة الجزيرة، العدد 12، المجلد 1، 2018، ص 67.
- ¹⁰ فاطمة بنت محمد الشهري وسلوى بنت حمد بن شحيل، واقع تخطيط الموارد البشرية في وكالة الموارد البشرية في وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية، مجلة التربوية، العدد 73، 2020، ص 125.
- ¹¹ احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2001، ص 23.
- ¹² قنديل زين محمد، أثر تنمية الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين: دراسة الأثر الوسيط للولاء التنظيمي - دراسة ميدانية في المستشفيات الأردنية الخاصة الحاصلة على شهادة الاعتماد الدولية في مدينة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعه الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2011، ص 167.
- ¹³ عبود حنان محمد وتيار انتصار علي، أثر بيئة العمل الداخلية على تخطيط الموارد البشرية: دراسة ميدانية على الهيئة الوطنية لأمن وسلامة المعلومات، مجلة الأستاذ، العدد 21، 2021، ص 205.
- ¹⁴ عبود حنان محمد، مرجع سابق، ص 206.
- ¹⁵ محمد مرسى أحمد، إدارة الأفراد الموارد البشرية (MR) بين النظرية والتطبيق مكتبة الوفاء القانونية، ط 1، الإسكندرية، مصر، 2014، ص 150.
- ¹⁶ قرين علي، التنمية الإدارية في الجزائر واقع وأفاق، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2014، ص 78.
- ¹⁷ أبورما تمارا فرحان وقطاونة منار إبراهيم، أثر الإدارة الإلكترونية على تخطيط الموارد البشرية في الشركات الصناعية في محافظة البلقاء في الأردن، مجلة المعارف، المجلد 9، العدد 17، ص 187.
- ¹⁸ عزيز سامية، مرجع سابق، ص 23.
- ¹⁹ عزيز سامية، مرجع سابق، ص 23.

- ²⁰ أبورما تمارا فرحان، مرجع سابق، ص ص 189-190.
- ²¹ الشهري فاطمة بنت محمد وبن شحبل سلوى بنت حمد، واقع تخطيط الموارد البشرية في وكالة الموارد البشرية في وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية، المجلة التربوية، العدد 73، مايو 2020، ص 1253.
- ²² الخير عمارة محمد علي عامر والخنساء يعقوب آدم حامد، أثر بيئة العمل الداخلية على معدل دوران العمل: دراسة حالة جامعة كردفان السودان (2019-2020)، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 04، العدد 02، ديسمبر 2021، ص 05.
- ²³ الشهري فاطمة بنت محمد، مرجع سابق، ص 1253.
- ²⁴ عبد الفتاح الثلجة، العوامل المؤثرة في الحصول على الموارد البشرية، المرجع الإلكتروني للمعلوماتية، 2016، ص ص 05-08، من الموقع: [https://mail.almerja.com/more.php?idm=65040\)%5B3](https://mail.almerja.com/more.php?idm=65040)%5B3) ، تاريخ الاطلاع: 2025/12/28.
- ²⁵ عبد الفتاح الثلجة، مرجع سبق ذكره، ص ص 05-08.
- ²⁶ سنان موسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيراتها العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر، الأردن، 2004، ص ص 111-112.
- ²⁷ طيبي حسين والتونسي فائزة، التخطيط الاستراتيجي الفعال للموارد البشرية: دراسة نظرية، مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد 4، العدد 2، ديسمبر 2018، ص ص 115-116.
- ²⁸ سنان موسوي، مرجع سابق، ص 113.
- ²⁹ طيبي حسين، مرجع سابق، ص ص 116-117.
- ³⁰ طيبي حسين، مرجع سابق، ص ص 117-118.
- ³¹ طيبي حسين، مرجع سابق، ص 118.
- ³² طيبي حسين، مرجع سابق، ص ص 118.
- ³³ طيبي حسين، مرجع سابق، ص 119.
- ³⁴ عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية: رؤية استراتيجية، كلية التجارة، القاهرة، 2003، ص 37.
- ³⁵ القحطاني محمد بن دليم، إدارة الموارد البشرية: نحو نهج استراتيجي متكامل، مكتبة العبيكان، الطبعة الرابعة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2015، ص 79.
- ³⁶ قسول سفيان، محاضرات في إدارة الموارد البشرية، مطبوعة بيداغوجية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة طاهري محمد، بشار، الجزائر، 2022-2023، ص ص 67-68.
- ³⁷ قسول سفيان، مرجع سابق، ص ص 67-68.
- ³⁸ قسول سفيان، مرجع سابق، ص ص 67-68.



المحور الثاني: تحليل وتصميم الوظائف

1. ماهية تحليل الوظائف
2. مراحل تحليل الوظائف
3. أبعاد تحليل الوظائف ودوافعه
4. ماهية تصميم الوظائف
5. عناصر وأساليب تصميم الوظائف
6. أبعاد تصميم الوظائف



يعد تحليل وتصميم الوظائف في قلب المنظمات المعاصرة نبضا استراتيجيا يعيد صياغة الروابط بين الإنسان والعمل، حيث يتحول من وصف روتيني إلى فن إبداعي يحول المهام اليومية إلى مسارات نمو مهني وتنافسي في عصر التحولات الرقمية، في هذا السياق، يمثل التحليل عملية استكشافية منهجية تحدد جوهر كل دور تنظيمي من المهام والمسؤوليات إلى المهارات والمعايير الأدائية لضمان توافق تام بين متطلبات الوظيفة وقدرات الفرد، أما تصميم الوظائف فيتجاوز الوصف إلى هندسة إبداعية مستلهمة من نموذج هكمان "Hackman-Oldham"، الذي يركز على خمسة أبعاد أساسية: التنوع، الهوية، الأهمية، الاستقلالية، والتغذية الراجعة.

يقلل هذا النهج التبدد الوظيفي ويعزز الإنتاجية، معالجا فجوات التعليم والتدريب لمواءمة الوظائف مع القطاعات الناشئة كالصناعات الخضراء، تبدأ العملية بجمع بيانات دقيقة عبر مقابلات واستبيانات، لنتج وصفا وظيفيا ومواصفات تشكل أساس الاستقطاب والتدريب والتقييم، وفي آفاق المستقبل، سيعيد تصميم الوظائف تشكيل المنظمات نحو نماذج هجينة تدمج الذكاء الاصطناعي مع الإبداع البشري ليصبح التحليل الوظيفي بوابة التميز التنافسي والاستدامة الاجتماعية في بيئة عمل متسارعة التغير، هذا ما سنحاول الغوص في حيثياته من خلال استعراض ماهيتهما، أبعادهما، مراحلهما واساليبهما وما ينتج عنهما.

1. ماهية تحليل الوظائف

تكتسي عملية تحليل الوظائف أهمية كبيرة في مختلف المنظمات باعتبارها أداة أساسية لفهم طبيعة الأعمال وتحديد مكوناتها من مهام ومسؤوليات ومتطلبات، وهو ما يسمح بترسيخ أسس علمية لإدارة الموارد البشرية، وعليه سنعرض نظرة شاملة حول ماهية تحليل الوظائف، من خلال التعرض لمفهومه وأهميته واستخداماته الهامة في الوظائف الإدارية الأخرى.

1.1. مفهوم تحليل الوظائف

فيما يلي مجموعة من التعاريف الواردة لتحليل الوظائف نذكر منها ما يلي:

تحليل الوظائف هو "عملية متكاملة تشمل جمع ودراسة وتحليل وتسجيل البيانات المتعلقة بمهام الوظيفة وصلاحياتها وأبعادها المختلفة، إضافة إلى ظروف العمل المرتبطة بها، والمتطلبات الأساسية اللازمة لشغلها.¹ يبرز هذا التعريف الطابع المتكامل للعملية، مشتملا جمع البيانات ودراستها وتسجيلها حول المهام والصلاحيات وظروف العمل والمتطلبات الأساسية.

المحور الثالث: تحليل وتصميم الوظائف

ويعرف تحليل الوظائف أيضا بأنه "عملية منظمة تهدف إلى تجميع بيانات أساسية ترتبط بالمهام الفعلية للوظيفة، وبمتطلباتها الذهنية والاجتماعية والجسمية، إلى جانب المسؤوليات الضرورية لإنجازها بنجاح كما يسمح هذا التحليل بتمييز العناصر الجوهرية للوظيفة عن غيرها من العناصر الأقل أهمية.² يركز هذا التعريف على الجانب المنظم والتمييز بين العناصر الجوهرية والأقل أهمية، مع الإشارة إلى المتطلبات الذهنية والاجتماعية والجسمية، يضيف هذا التعريف قيمة تحليلية من خلال التركيز على المهام الفعلية والمسؤوليات، مما يجعله مثاليا لتطبيقات التقييم الوظيفي، غير أنه قد يغفل الظروف البيئية المحيطة بالوظيفة .

كما يمكن تعريفه أيضا بأنه مساهمة دقيقة تسعى إلى حصر جميع المعلومات والحقائق المتعلقة بمختلف جوانب الوظيفة من حيث متطلباتها وخصائصها وطبيعتها، وذلك بالاعتماد على أساليب فعالة في جمع البيانات وتحليلها، بغرض تقليص الفجوة بين متطلبات الوظيفة وشاغلها، والاستفادة من نتائجه في مختلف برامج إدارة الموارد البشرية.³ يؤكد هذا لتعريف على الدقة في حصر المعلومات وتقليص الفجوة بين الوظيفة وشاغلها، مع الاستفادة في برامج الموارد البشرية، يتميز بتوجيهه نحو النتائج العملية والاعتماد على أساليب جمع البيانات الفعالة، لكنه أقل تفصيلا في المتطلبات الجسمية أو الاجتماعية مقارنة بالسابق.

استنادا إلى التعاريف السابقة، يمكن اعتبار تحليل الوظائف عملية منهجية ومتكاملة تجمع وتدرس وتحلل البيانات الدقيقة المتعلقة بمهام الوظيفة وصلاحياتها وظروف عملها ومتطلباتها الذهنية والجسدية والاجتماعية، بهدف تمييز العناصر الجوهرية، تقليص الفجوات بين الوظيفة وشاغلها، وتوفير أساس لتصميم الوظائف وتقييمها وبرامج إدارة الموارد البشرية بكفاءة.

مما سبق يتضح أن مفهوم التحليل الوظيفي قد انتقل من النظرة التقليدية الضيقة إلى مفهوم حديث أكثر شمولاً وتطوراً، ويمكن إبراز ذلك من خلال تحديد أهم الفوارق بين المفهومين التقليدي والحديث للتحليل الوظيفي كما هو موضح في الجدول الآتي:

المحور الثالث: تحليل وتصميم الوظائف

الجدول رقم "01": مقارنة بين المفهومين التقليدي والحديث للتحليل الوظيفي

العنصر	المفهوم التقليدي	المفهوم الحديث
الخلفيات الفكرية	التصور التايلوري	المقاربات الحديثة للتنظيم: الموقفية، التعليمية، النظامية
المهامية	التقاط صورة ساكنة ومعارية للمنصب	دراسة الوظائف في سياق تطوري وشمولي
المنهجية	المنهج التحليلي (Analytiques)	المنهج النظامي (Systemique)
الأهداف	تحديد المهام الموكلة لكل وظيفة	تحديد الكفاءات اللازمة لكل وظيفة

المصدر: ثابتي الحبيب، تحديد مناهج تحليل وتصنيف مناصب العمل - مدخل الكفاءات -، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2009، ص 33.

2.1. أهمية تحليل الوظائف

يعد التحليل الوظيفي عمادا أساسيا في إدارة الموارد البشرية، حيث يوفر أسسا موضوعية لمعالجة مجالاتها المتنوعة، وينظر إليه من قبل معظم الباحثين كـ "العمود الفقري" أو "حجر الأساس" لجميع أنشطتها، إذ يضمن وضوحا في طبيعة الوظائف والأعمال التي يقوم بها كل عضو في المنظمة، مما يتيح استثمار الموارد البشرية بكفاءة عالية.

فالتحليل الوظيفي هو عملية تحليلية تهدف إلى حصر المهام الجوهرية والثانوية للوظيفة، مع تحديد المدخلات (المهارات والموارد) والمخرجات (الأداء المتوقع)، والعلاقات الأفقية (مع الوظائف المتقاربة) والعمودية (مع الإشراف والتابعين)، لإنتاج وصف وظيفي ومواصفات بشرية دقيقة، مما يقلل الفجوات بين الوظيفة وشاغلها ويربطها بسياق المنظمة الكلي، وله استخدامات متعددة وأساسية في المنظمة والتي نلخصها في الجدول الموالي:

المحور الثالث: تحليل وتصميم الوظائف

الجدول رقم "02": استخدامات التحليل الوظيفي

العنصر	استخدامات التحليل الوظيفي بالتفصيل
تخطيط الموارد البشرية	يحدد العينات المطلوبة من الموظفين عبر تحديد الأعباء والمسؤوليات والمؤهلات والخبرات والمهارات والقدرات اللازمة لشغل الوظائف، مع تدوين بسيط وغير معقد واضح، ونمذجة ذلك برسوم بيانية لتسهيل الفهم، مما يمكن المنظمة من توقع الاحتياجات المستقبلية بدقة واعتماد مناهج تخطيطية حديثة تعتمد على بيانات الوظائف الفعلية.
توظيف الموارد البشرية	يوضح المؤهلات والواجبات والخصائص الواجب توافرها في الشخص الذي يشغل الوظيفة، ويساهم في وضع برامج الاختبارات المختلفة التي تكفل اختيار أفضل المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة، مع التركيز على التوافق بين متطلبات الوظيفة والقدرات الفردية لضمان نجاح عمليات التوظيف والترقية والنقل داخل المنظمة.
وصف وتوصيف الوظائف	يقدم تفاصيل دقيقة حول الأنشطة والمهام المطلوبة من الموظفين، بما في ذلك الكيفية والوقت والطريقة المحددة لإنجازها، مما يقلل الالتباس ويضمن فهما واضحا للواجبات اليومية، ويستخدم كمرجع أساسي في التوجيه والإرشاد اليومي لتحقيق الأداء الفعال.
تنمية الموارد البشرية	يكشف الثغرات في المهارات والمعارف والقدرات لدى الموظفين مقارنة بمتطلبات الوظيفة، مما يمكن تصميم برامج تدريبية مخصصة وتنموية إدارية تستهدف تحسين الأداء الفردي والجماعي، ويحدد أولويات التدريب بناء على أهمية المهام الجوهرية للوظيفة.
قياس الأداء	يوفر معايير واضحة وموضوعية للاحتياجات الوظيفية، مما يسمح بقياس الأداء بدقة من خلال مقارنة الإنجاز الفعلي بالمتطلبات المحددة مسبقا، ويحدد المعدلات المتوقعة لكل مهمة رئيسية.
تقييم الأداء	يحدد ما هو متوقع من الموظف أداؤه وفق معايير ومعدلات أداء تستخلص من توصيف الوظيفة، ويحدد الأداء المرضي في كل مجال عمل، مما يسهل مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير لتحديد الترقيات أو الاحتياجات التصحيحية.
الأجور والرواتب والمكافآت	يحدد قيمة الوظيفة النسبية وما تتطلبه من مهارات ومستوى تعليمي وحجم مسؤولية، مما يحدد الأجر المناسب والمكافآت المرتبطة بالمخاطر والإسهام، لتحقيق عدالة خارجية وداخلية في التعويضات.
تصميم الوظائف	يساعد على تجميع المعلومات حول الأنشطة والمهام من بدايتها إلى نهايتها، مما يحدد هوية الوظيفة (اللقب، الدرجة، الطبيعة، المهام، العلاقات، الظروف)، ويندرج تحت تصميم الوظيفة لتحسين التدفق والكفاءة.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المرجع: لعربي فاطمة الزهراء، دور وظيفة تحليل وتوصيف وتصميم الوظائف في تحديد نظام الأجر والمكافآت: دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز لولاية تندوف، أطروحة دكتوراه، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم، الجزائر، الموسم الجامعي 2021-2022، ص ص 06-04.

2. مراحل تحليل الوظائف

يعد تحليل الوظائف عملية منهجية أساسية في إدارة الموارد البشرية، تهدف إلى جمع وتحليل بيانات دقيقة عن المهام والمتطلبات والعلاقات الوظيفية، مما ينتج وصفا وظيفيا ومواصفات بشرية تدعم التخطيط والتوظيف والأداء، حيث يتم تحليل الوظيفة وفقا للمراحل التالية: ⁴

1.2. تحديد الوظائف المراد تحليلها

تحديد الوظائف المراد تحليلها يعد المرحلة الأولى والأكثر أهمية في عملية تحليل الوظائف، إذ يحدد نطاق العملية بأكملها لضمان كفاءتها وفعاليتها من حيث الوقت والتكلفة والنتائج، تكون عملية التحليل شاملة أو جزئية حسب الغرض من التحليل، حيث:

التحليل الشامل: يطبق عند تأسيس منظمة جديدة تماما، أو إجراء تغييرات هيكلية جذرية مثل إعادة الهيكلة أو الاندماج أو التحول الرقمي، أو إعداد نظام تقييم وظائف جديد للمنظمة بأكملها، ويشمل جميع الوظائف من الأعلى إلى الأدنى لإنتاج خريطة وظيفية كاملة؛ مثال ذلك شركة ناشئة جزائرية في مجال الطاقة المتجددة تحلل 150 وظيفة من مدير تنفيذي إلى فني تركيب ألواح شمسية عند الإنشاء.

التحليل الجزئي يطبق عند وجود مشكلة محددة في قسم معين، أو تغيير تكنولوجي يؤثر على وظائف محددة، أو تحضير لترقيات أو توظيف في مجال معين، أو تحديث نظام أجور لفئة وظيفية، ويركز على مجموعة وظائف مترابطة أو قسم واحد؛ مثال مصنع جزائري يحلل فقط 25 وظيفة في قسم الإنتاج بعد تركيب خط آلي جديد دون لمس الأقسام الإدارية.

ويتم الاعتماد على مجموعة من المعايير لتحديد الوظائف المراد تحليلها والتي نلخصها في الجدول الموالي:

المحور الثالث: تحليل وتصميم الوظائف

الجدول رقم "03": معايير تحديد الوظائف للتحليل

المعيار	الشرح التفصيلي	مثال عملي
الأولوية الاستراتيجية	الوظائف المرتبطة مباشرة بأهداف المنظمة الرئيسية	تحليل وظائف "مدير مبيعات" في شركة تواجه انخفاضاً في الإيرادات
التغيير التكنولوجي	الوظائف المتأثرة بمعدات/برمجيات جديدة	تحليل وظيفة "محاسب" بعد تطبيق نظام ERP
معدلات الدوران العالية	الوظائف ذات معدل استقالة/غياب مرتفع	تحليل وظيفة "عامل خط إنتاج" بنسبة دوران 40% سنوياً
التكلفة النسبية	الوظائف ذات الأجور العالية أو التكاليف الكبيرة	تحليل وظيفة "مهندس بترول" براتب 80,000 دج شهرياً
العلاقات الوظيفية	الوظائف المركزية في تدفق العمل	تحليل وظيفة "منسق مخزن" الذي يربط الإنتاج بالمبيعات

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المرجع: وصوردي صليحة وشباح فتاح، "آلية تحليل الوظائف: دراسة تحليلية لأساليب التحليل الحديثة ومعايير نجاحها"، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، المجلد 11، العدد 1، 2022، ص 320-322.

وتتم عملية تحديد الوظائف بالخطوات التالية: مراجعة الخريطة التنظيمية، استشارة الإدارة العليا، تحليل البيانات الإحصائية، تصنيف الوظائف حسب الأهمية، ووضع خطة زمنية مع تخصيص الموارد، وتشكل مرحلة "تحديد الوظائف" الأساس الاستراتيجي لنجاح التحليل بأكمله، حيث توازن بين الشمولية والتركيز، مما يضمن استثماراً فعالاً للموارد.

2.2. تحديد المعلومات اللازمة للتحليل

يعد تحديد المعلومات اللازمة لجمعها المرحلة الثانية الحاسمة في عملية تحليل الوظائف، حيث يضع المحلل الإطار المنهجي للبيانات التي سيتم جمعها لضمان شمولية ودقة التحليل، مما ينتج وصفاً وظيفياً موثقاً يدعم قرارات إدارة الموارد البشرية، وعلى المحلل تحديد المعلومات الرئيسية التالية بشكل دقيق ومنهجي لضمان تغطية جميع أبعاد الوظيفة:

المحور الثالث: تحليل وتصميم الوظائف

المسؤوليات والسلطات المخولة لشاغل الوظيفة: تشمل الواجبات اليومية والمسؤوليات الاستراتيجية، والصلاحيات في اتخاذ القرارات والموافقات؛ وتساهم هذه المعلومات في تحديد درجة الاستقلالية والمساءلة، مثال: مدير قسم " يتحمل مسؤولية ميزانية 50 مليون دج ويملك صلاحية توقيع عقود حتى 500,000 دج دون إحالة عليها؛

ظروف العمل المادية والمخاطر المحتملة: تشمل البيئة المادية (حرارة، ضوضاء، رطوبة)، ساعات العمل، المعدات، والمخاطر الصحية/السلامة؛ وتساعد هذه المعلومات في تحديد متطلبات السلامة والتعويضات، مثال: "فني صيانة" يعمل في بيئة 45 درجة مئوية مع مخاطر كهربائية، يتطلب معدات وقاية وتأمين خاص؛

معايير الأداء الكمية والنوعية (الحد الأدنى المطلوب): من المعايير الكمية: عدد، حجم الإنتاج، أما النوعية: الدقة، الجودة، الالتزام بالمواعيد؛ وهدفها وضع أساس تقييم الأداء والمكافآت، مثال: موظف مبيعات " يحقق 80% من هدف المبيعات الشهري (كمي) مع رضا عملاء 90% (نوعي)؛

علاقة الوظيفة بالوظائف الأخرى (أفقي وعمودي): أما الأفقية فتقصد التنسيق مع الزملاء في نفس المستوى، والعمودية نقصد بها الإشراف والتبعية؛ وتساعد هذه المعلومات على رسم تدفق العمل التنظيمي، مثال: "منسق مخزن" يتلقى طلبات من "قسم مبيعات" (أفقي) ويرفع تقارير لـ "مدير لوجستيات" (عمودي)؛

الكفاءات والمهارات اللازمة لشاغل الوظيفة: وتشمل المعارف التقنية، المهارات السلوكية، القدرات الذهنية والجسدية؛ هذه المعلومات تشكل أساس المواصفات البشرية والتوظيف، مثال: "محلل بيانات" يحتاج Excel متقدم، تحليل إحصائي، ومهارات تواصل لتقديم التقارير للإدارة العليا؛

المهام والواجبات الجسدية والذهنية والإدارية: يتم تصنيف المهام حسب الطبيعة: يدوية (رفع أثقال)، ذهنية (تحليل)، إدارية (تخطيط/تنسيق)؛ وتساعد هذه المعلومات في تحديد المتطلبات الفيزيائية/العقلية، مثال: "مشرف إنتاج" (ذهني: تخطيط الورديات، إداري: تقييم أداء 20 عاملا، جسدي: تفقد الخط الإنتاجي)؛

المستجدات في البيئة الخارجية (التكنولوجيا والتغيرات): كالتطورات التكنولوجية، التشريعات، اتجاهات السوق؛ هذه المعلومات تساهم في تحديث الوظيفة لمواكبة التغير، مثال: تحليل "مخاسب" يكشف حاجة تدريب على الذكاء الاصطناعي للتقارير الآلية بعد تطبيق قوانين محاسبية جديدة؛

المحور الثالث: تحليل وتصميم الوظائف

يشكل تحديد هذه المعلومات الشاملة أساس الوصف الوظيفي الدقيق والمواصفات البشرية الفعالة، مما يدعم جميع عمليات الموارد البشرية، مع التأكيد على ضرورة التوثيق المنهجي لكل عنصر لضمان الاستخدام العملي في التوظيف والتدريب والتقييم.

3.2. اختيار الوظائف المعيارية

يعد اختيار الوظائف المعيارية "Benchmark Jobs" المرحلة الثالثة في عملية تحليل الوظائف، وهي استراتيجية عملية تهدف إلى تحسين الكفاءة من خلال تمثيل مجموعات وظيفية كبيرة بعينة محدودة ونموذجية، مما يوفر الوقت والتكاليف دون التضحية بالدقة، ويجب اختيار عينة من الوظائف النموذجية التي سيتم تحليلها بعمق، حيث تعبر كل وظيفة معيارية عن مجموعة وظائف مشابهة لها في طبيعة الواجبات والمسؤوليات وظروف العمل، مما يتيح تعميم النتائج على فئات وظيفية أوسع، ويتم الاعتماد على معايير وظيفية عند اختيار الوظائف المعيارية نلخصها في الجدول الموالي:

الجدول رقم "04": معايير الوظيفة المعيارية

المعيار	الشرح التفصيلي	مثال عملي
التمثيلية	تمثل 70-80% من الوظائف المتشابهة	"عامل خط إنتاج" يمثل 150 عاملا في 3 وحدات إنتاجية
الاستقرار	حدودها مستقرة نسبيا (لا تتغير سنويا)	"محاسب عام" مستقر أكثر من "محلل بيانات" المتغير
القابلية للقياس	مهامها قابلة للملاحظة والقياس الدقيق	"موظف الصندوق" أسهل قياسا من "مستشار تسويق"
الانتشار	موجودة في معظم المنظمات المشابهة	"سائق" أو "سكرتير" متوفرة في 90% من المنظمات

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المرجع: وصوردي صليحة وشباح فتاح، مرجع سابق، ص

ص320، 322.

مثال توضيحي: في مصنع جزائري بـ 500 موظف، يختار تحليل 8 وظائف معيارية فقط (مدير إنتاج، مشرف، عامل ماهر، فني صيانة، سائق شاحنة، موظف الصندوق، موظف مخزن، حارس أمن) تمثل 85% من القوى العاملة، بدلا من تحليل كل الوظائف الفردية.

المحور الثالث: تحليل وتصميم الوظائف

وتجدر الإشارة أن حدود الوظيفة المعيارية وحتى الواجبات من مهام ومسؤوليات قد تتغير تكيفا مع تغييرات في استراتيجية الأعمال، وتماشيا مع أهداف تحليل العمل؛ هذا يعني أن الوظيفة المعيارية ليست ثابتة بل ديناميكية تحدث دوريا وتتأثر وفق العوامل التالية:

- ✓ **التحول الاستراتيجي:** الانتقال من الإنتاج التقليدي إلى الرقمي يغير وظيفة "عامل إنتاج".
- ✓ **التطور التكنولوجي:** برمجيات ERP تحول "محاسب" إلى "محلل بيانات مالية".
- ✓ **تغييرات السوق:** انخفاض المبيعات يوسع صلاحيات "مدير مبيعات" ليشمل التسويق الرقمي.
- ✓ **التشريعات:** قوانين السلامة الجديدة تضيف مهام لـ "مشرف سلامة".

مثال: وظيفة "فني صيانة" المعيارية في 2020 كانت تركز على الصيانة اليدوية، لكن في 2025 بعد التحول الرقمي أصبحت تشمل برمجة PLC وصيانة الروبوتات الصناعية.

وتتطلب إدارة التغيير في الوظائف المعيارية نهجا منهجيا يحافظ على صلاحياتها كمرجع للتحليل، ويشمل مراجعة سنوية دورية للتحقق من استقرار حدودها ومهامها الأساسية، مع تحديث فوري للبيانات عند حدوث تغيير استراتيجي كبير في المنظمة مثل تحول تكنولوجي أو إعادة هيكلة، بالإضافة إلى توثيق جميع التغييرات بشكل منظم في سجل خاص بالوظائف المعيارية لضمان التتبع والمراجعة المستقبلية، وأخيرا إعادة تصنيف الوظيفة كليا إذا تجاوز حجم التغيير 30% من المهام الأساسية، مما يمنع استخدام بيانات قديمة ويحافظ على دقة التحليل الوظيفي.

يمثل اختيار الوظائف المعيارية توازنا استراتيجيا بين الدقة العلمية والكفاءة العملية، مع الحفاظ على المرونة لمواكبة التغييرات التنظيمية، مما يجعلها أداة حيوية في تحليل الوظائف الديناميكي.

4.2. اختيار أسلوب جمع المعلومات

يعد اختيار أسلوب جمع المعلومات المرحلة الرابعة في عملية تحليل الوظائف، وهي تتطلب اختياراً مدروساً بين عدة طرق متاحة يتناسب مع طبيعة الوظائف ودرجة تعقيدها، حيث تختلف قابلية المهام للملاحظة والقياس، مما يستلزم مزج الأساليب التفاعلية والكمية لضمان شمولية البيانات.

توجد عدة طرق لجمع المعلومات يمكن المفاضلة بينها حسب طبيعة الوظائف، فنجد طريقة الملاحظة المستمرة التي تعد الأنسب للواجبات والمسؤوليات الظاهرة، حيث يمكن الحصول على المعلومات بسهولة من خلال مراقبة

المحور الثالث: تحليل وتصميم الوظائف

العامل أثناء أدائه مهامه اليومية مثل تسجيل المهام الروتينية في الوظائف اليدوية كعامل الإنتاج أو الكاشير، وتتميز بدقتها العالية لكنها مكلفة زمنياً (4-8 ساعات لكل وظيفة)، بينما يأتي الاستقصاء (الاستبيانات) كبديل سريع لتغطية 50-100 موظف بتكلفة منخفضة، رغم تحيزه الذاتي، وتكملها المقابلة الهيكلية التي توفر تفاعلاً مباشراً مع المشرفين أو الموظفين لتوضيح المهام المتوسطة التعقيد في 30-60 دقيقة .

أما المعلومات المتعلقة بالكفاءات والسلوكيات المطلوبة فهي أقل قابلية للملاحظة المباشرة، حيث يتعلق الأمر بالسلوكيات والمهارات التي يصعب وصفها مثل مهارات التفاوض أو حل النزاعات، فيحتاج الأمر إلى أساليب تفاعلية متقدمة كالملاحظة بالمشاركة حيث يشارك المحلل في أداء المهام لإدراك الجوانب الضمنية والكامنة في الوظائف المعقدة مثل مدير المبيعات، ويكملها تحليل الحوادث الحرجة الذي يسجل الحالات الناجحة أو الفاشلة لاستخلاص السلوكيات الفعالة، بالإضافة إلى اختبارات الأداء الميدانية لقياس المهارات العملية في الوظائف الإدارية العليا .

لذلك يفضل مزج الطرق "Mixed Methods" لتحقيق الشمولية، حيث يخصص 60% من الملاحظة والاستقصاء للوظائف اليدوية الروتينية، و40% من المقابلة والملاحظة المشاركة للوظائف الإدارية، مما ينتج بيانات متوازنة تجمع بين الدقة الكمية والعمق النوعي، وتتناسب مع مقارنة حسب نوع الوظيفة حيث تفضل الملاحظة لليدوية، والمقابلة للمتوسطة، والملاحظة المشاركة للاستراتيجية المعقدة .

في الختام يمكننا القول أنه يختلف اختيار الأسلوب حسب قابلية المعلومات للملاحظة؛ فالمهام الظاهرة تحتاج ملاحظة مباشرة بينما الكفاءات السلوكية تتطلب تفاعلاً عميقاً، مما يجعل مزج الطرق النهج الأمثل لتحليل شامل ينتج وصفاً وظيفياً دقيقاً يدعم قرارات إدارة الموارد البشرية بفعالية.

5.2. تجميع المعلومات عن الوظيفة

يتم جمع المعلومات عن مختلف الأنشطة الوظيفية والقدرات المطلوبة من مختلف مصادرها والتي تنقسم إلى مصادر أولية وثانوية؛ أما المصادر الأولية فتتمثل في العمال باعتبارهم أقرب ما يكون من الوظيفة والأكثر احتكاكاً بها ومعرفة بحيثياتها، وكذا المشرفين بحكم احتكاكهم اليومي بالمرؤوسين، وحتى زملاء العمل بإمكانهم تقديم معلومات حول وظائف بعضهم البعض بحكم علاقات الاتصال والتفاعل الموجودة بينهم وبين المصادر الثانوية، فتتمثل في الخرائط التنظيمية التي توضح كل الأعمال التي تمارسها المنظمة ومسمياتها، وعلاقة كل وظيفة بالوظائف الأخرى، وخطوط الاتصال بينها، إضافة إلى دور النشر التي تنشر قواميس حول وصف العديد من الوظائف بشكل دوري

وكذا المراكز الاستشارية التي تملك خبرة في مجال تحليل العديد من الوظائف في مختلف القطاعات، كما يمكن الرجوع إلى المنظمات المشابهة في مجال نشاطها.

6.2. مرحلة التحليل والمراجعة وتنقيح المعلومات

تعد مرحلة التحليل والمراجعة وتنقيح المعلومات اللحظة الحاسمة في عملية تحليل الوظائف، حيث تتحول البيانات الخام المجموعة إلى معلومات منظمة وموثوقة، ويتم في هذه المرحلة مراجعة وتنقيح المعلومات التي تم جمعها بالتعاون بين المحلل وشاغل الوظيفة والمشرف عليها، مما يضمن دقة النتائج وملاءمتها للواقع التنظيمي.

هي عملية مهمة يتم على مستواها بناء معالم الوظيفة، حيث يجتمع الثلاثة الأطراف لمراجعة البيانات من زوايا مختلفة؛ فالمحلل يقارن البيانات من مصادر متعددة للكشف عن التناقضات، والشاغل يصحح المهام اليومية، والمشرف يؤكد المسؤوليات والمعايير المتوقعة.

تتكون خطوات عملية مرحلة التنقيح من تقديم تقرير أولي للمعلومات المجموعة، ثم جلسة مراجعة مشتركة لمدة 1-2 ساعات، ومناقشة التناقضات وتسجيل التعديلات، وتصنيف المهام إلى جوهرية (70%) وثنائية (20%) وعرضية (10%)، وتحديد المعايير الكمية والنوعية المتفق عليها، وأخيراً توقيع الموافقة من الثلاثة على النسخة النهائية.⁵

يتم على مستواها التوصل إلى نتائج يتم على أساسها تحديد وصف الوظيفة ومواصفات شاغلها، وتشمل المعالم الرئيسية المهام الجوهرية كأنشطة أساسية تشغل 80% من الوقت، والعلاقات التنظيمية كالإشراف والتنسيق، ومعايير الأداء الكمي والنوعي، والكفاءات المطلوبة كالمهارات والسلوكيات، كما توفر مرحلة التنقيح فوائد رئيسية مثل تقليل التحيز الذاتي، وزيادة قبول الموظفين للوصف لمشاركتهم فيه، ورفع دقة النتائج إلى 95%، وتوفير أساس قانوني يحمي المنظمة من النزاعات.⁶

تشكل مرحلة التنقيح جسر الثقة بين البيانات الخام والتطبيق العملي، حيث يتحول التعاون الثلاثي إلى وصف وظيفي موثوق يستخدم في التوظيف والتدريب والتقييم، مما يجعلها المرحلة الأكثر تأثيراً في نجاح تحليل الوظائف.

7.2. إعداد بطاقة تحليل الوظيفة

أحد أهم نواتج تحليل الوظائف في المنظمة: وصف الوظيفة، توصيف الوظيفة وتصنيف الوظائف، هاتين الجوهريتين النفيستين لعملية التحليل الوظيفي تجسدان الإنجاز النهائي للمراحل المنهجية الدقيقة السابقة من جمع البيانات الشاملة مروراً بالمراجعة الدقيقة والتنقيح التعاوني، حيث يحولان المعلومات الخام إلى وثائق استراتيجية متميزة تدعم كافة العمليات الأساسية لإدارة الموارد البشرية، ابتداءً من التخطيط التنظيمي الاستراتيجي وصولاً إلى التقييم الأدائي الشامل، مما يعزز التوافق التام بين متطلبات الوظائف التنظيمية وكفاءات شاغليها، وهما بالتفصيل في الآتي:

1.7.2. وصف الوظيفة

بطاقة الوصف الوظيفي ليست مجرد إعلان توظيفي عابر، بل وثيقة نظامية تحتوي على أنظمة وتعليمات تبرز الالتزام القانوني في الاختيار والتعيين، ويمكن تعريفها على أنها "وثيقة تحتوي على مهام وواجبات ومسؤوليات وعلاقات كل وظيفة مع الوظائف الأخرى، بشكل يسمح لشاغلها بتحمل هذه المسؤوليات، ويضمن إزالة الازدواجية في المهام، وتحديد العلاقات بين مختلف الوظائف، وبالتالي تحقيق رفع كفاءة العمل وانتظامه".⁷

تشكل بطاقة الوصف الوظيفي المرجعية الذاتية للموظف فهي محفظة يتم من خلالها معرفة تحركات الموظف الوظيفي من خلال الوثائق والخبرات والمؤهلات والدورات، وبالمقابل قد يحفظ داخلها الموصفات والمتطلبات التي تبين أهمية الوظيفة المطلوبة من خلال الشروط والقيود المطلوبة لغايات الترشيح والاختيار والتعيين، إلى جانب جذب أفضل المرشحين إلى المؤسسة يمكن أن تفيد بطاقة الوصف الوظيفي وتجعل الأمان الوظيفي لموظف الموارد البشرية أسهل من نواح كثيرة⁸.

والوصف الوظيفي الذي سننتهجه هنا هو وصف مهام الوحدة الوظيفية، وذلك باعتبار أن وصف الوحدة يمثل مجموعة المهام الموكلة إليها بغض النظر عن عدد الوظائف اللازمة لتقاسم أداء هذه المهام، كما أن الوحدة قد تكون في وقت ما مجرد وظيفة واحدة، وعندئذ يتطابق وصف مهامها مع مهام تلك الوظيفة، غير أن الغالب هو أن تشمل الوحدة على عدة وظائف، وقد يزداد عدد هذه الوظائف مع التوسع أو زيادة حجم العمل، مما يؤدي إلى زيادة عدد بطاقات وصف الوظائف، وعلى وجه التحديد تعتبر بطاقة الوصف الوظيفي مفيدة للاعتبارات التالية:⁹

المحور الثالث: تحليل وتصميم الوظائف

- ✓ تقدم فهم واضح لماهية الواجبات والمسؤوليات لوظيفة معينة فهذا مفيد ليس فقط للمتقدمين المهتمين بالدور، ولكن أيضا للإدارة لتحديد الإجراءات اللازمة لتحقيق الأهداف التنظيمية بشكل أفضل.
 - ✓ يحمي المؤسسة قانونيا لأن الوصف الوظيفي يمكن أن يدافع عن سبب اختيار المرشح لمنصب، ويمكن للتوصيف الوظيفي أيضا أن يدافع عن السبب وراء تصنيف الوظيفة على أنها معفاة أو غير معفاة بموجب قانون معايير العمل العادلة.
 - ✓ ضمان فهم متسق عبر الإدارات لكيفية مساعدة المناصب والأدوار الوظيفية المختلفة على نمو المنظمة، سيساعد هذا على مشاركة الفريق بشكل عام وتذكير الموظفين بقيمة اللاعبين الآخرين في العمل.
 - ✓ وضع الأساس لتسهيل إدارة الأداء المستمر مع تحديد واجبات ومسؤوليات الأدوار بوضوح، يصبح قياس نجاح الموظفين الجدد والتأكد من تحقيق أهداف معينة أسهل بكثير.
 - ✓ تساعد الموظفين على إنشاء أهداف شخصية للتقدم في دورهم الحالي، لا تقدم توصيفات الوظائف الخاصة، بل تمكنهم أيضا من البدء في التفكير في كيفية اتخاذ هذه المسؤوليات خطوة إلى الأمام وإضافة المزيد من القيمة إلى المنظمة.
 - ✓ تحدد مسؤوليات الموظفين فهذا يضمن أن أعضاء الفريق الجدد (والأعضاء الحاليين) لا يفعلون أكثر مما يتم تعويضهم عنه.
 - ✓ بيان أجر الموظف من خلال سرد جميع الواجبات والمتطلبات، فإنه يجب تقديم بعض السياق لسبب تعويض الدور بطريقة معينة.
 - ✓ دعم أنشطة التدريب والتطوير من خلال توفير وثائق مكتوبة لما يستلزمه دور معين وما يتطلبه من تدريب وأنشطة.
- كما سبق فإن بطاقة الأوصاف الوظيفية ليست مجرد مجموعة من الفقرات القصيرة التي تمت إضافتها إلى موقع إعلان وظيفة عام، بل هي وثيقة تحتوي داخلها أنظمة وتعليمات تبرز أهمية الالتزام القانوني في عملية الاختيار والترشيح والتعيين، لذا تبرز المكونات الأساسية لبطاقة الوصف الوظيفة ضمن اعتبارات والأبعاد التالية: ¹⁰
- ✓ **المسمى الوظيفي:** يجب أن يعكس هذا بدقة طبيعة الوظيفة، بما في ذلك ترتيبها مع الأدوار الأخرى في الوظيفة، كما يجب أن تكون عامة بما يكفي لأغراض التوظيف ومنسجمة مع الوظائف المماثلة في نفس المجال.

المحور الثالث: تحليل وتصميم الوظائف

✓ **الواجبات:** من الناحية المثالية يجب أن تتضمن قائمة المسؤوليات والواجبات المرتبطة بالمنصب أيضا نسبة مئوية تعكس أهمية تلك المهمة، ويوفر هذا فهما أكثر تقريبا لمقدار ما يتوقع من شخص ما أن يتعامل معه على مدار العام، ومن المهم أيضا إبقاء هذا القسم موجزا.

✓ **المهارات والكفاءات:** تطلب هذه المعلومات معلومات مماثلة ولكن لا يزال يتعين إدراجها بشكل منفصل، تصف المهارات الأنشطة التي تعلمها المرء من خلال الخبرة السابقة وكذلك المؤهلات المحددة المكتسبة.

✓ **العلاقات:** إلى جانب معلومات الوظيفة الأساسية، يجب أن يتضمن الوصف أيضا مكان وقوع هذا الدور في التسلسل الهرمي للمؤسسة، ويساعد تضمين هذا كلا من الموظفين والمرشحين على فهم مكانهم بشكل أفضل والأشخاص الذين سيشركون معهم ويقدمون تقارير إليهم.

✓ **الراتب:** بدلا من إدراج راتب محدد، يعد توفير نطاق راتب تنافسي مع السوق خيارا مثاليا وأكثر مرونة، وقد يكون مطلوبا بموجب القانون المحلي.

ونظرا للأدوار العديدة التي تلعبها بطاقة التوصيفات الوظيفية في المؤسسة، فمن الضروري تحديثها باستمرار، قد يؤدي نسيان تحديث الأوصاف الخاصة على أساس منتظم إلى إرباك مقدم الطلب أو حتى إبعاد العملاء المحتملين الذين قد يبحثون عن مزايا محددة كانت قدمت، وتتمثل الطريقة المثالية في مراجعة محتوى الوصف الوظيفي في ثلاثة سياقات: أثناء فترة تقييم الأداء، وقبل البدء في التوظيف النشط، وفي دورة مدتها سنتان إلى ثلاث سنوات.

2.7.2. توصيف الوظيفة

التوصيف الوظيفي هو المرجعية البشرية التي تحدد الكفاءات والمؤهلات اللازمة للأداء الفعال، ويبنى على الوصف ليحدد "من يناسب الدور"، التوصيف الوظيفي يعد الوثيقة الاستراتيجية التي تركز على المتطلبات البشرية الدقيقة اللازمة لشغل الوظيفة بكفاءة، ويبنى مباشرة على وصف الوظيفة لتحديد "من يناسب الدور؟" بشكل علمي معتمد، ويشمل على خمسة عناصر أساسية هي بالتفصيل في الآتي: ¹¹

التعريف بالوظيفة "Job Identification" : يشكل هذا القسم الهوية الرسمية للوظيفة ويتضمن:

✓ البيانات الأساسية: الاسم الوظيفي، الرمز، المستوى الهيكلي (M1-M5)، القسم/الوحدة، الفئة الوظيفية (إشرافية/تنفيذية).

✓ البيانات المالية: درجة الاجر (Pay Grade)، نطاق الراتب، المعاملات الخاصة.

✓ البيانات الوثائقية: تاريخ الاعداد، المعد (محلل وظائف)، المراجع (شاغل/مشرف)، المعتمد (رئيس قسم)، تاريخ الاعتماد.

✓ الغرض: تحديد الهوية القانونية والادارية للوظيفة لأغراض التوثيق والمقارنة.

الملخص العام: وهو وصف موجز (5-7 أسطر) يلخص:

✓ طبيعة الوظيفة: إشرافية/تنفيذية/تحليلية.

✓ الاهداف الرئيسية: المساهم في اهداف القسم/المؤسسة.

✓ المتطلبات الأساسية: المؤهلات التعليمية، الخبرة، المهارات الأساسية، مثال: "يتطلب الدور قيادة فريق انتاج

ليلي بكفاءة عالية في بيئة صناعية، مع التركيز على الجودة والسلامة والالتزام بالمواعيد."

المسؤوليات والواجبات "Responsibilities & Duties": تفصيل موسع للمهام مع:

✓ طرق التنفيذ: الخطوات العملية والاجراءات.

✓ الادوات والمعدات: البرمجيات، الاجهزة، الادوات.

✓ مستوى الاشراف: كامل/جزئي/مستقل.

✓ حدود الصلاحيات: القرارات المخولة والمحتاجة لموافقة.

المحور الثالث: تحليل وتصميم الوظائف

✓ الغرض: رسم خريطة الاداء اليومي بدقة قابلة للقياس.

معايير الاداء "Performance Standards": المؤشرات الرئيسية (KPIs) مصنفة:

✓ الكمية: عدد، حجم، سرعة، تكلفة (مثال: $\leq 95\%$ هدف انتاج).

✓ النوعية: جودة، دقة، رضا (مثال: عيوب $< 2\%$).

✓ السلوكية: قيادة، تعاون، مبدع (مثال: رضا عمال $\leq 90\%$).

✓ الحد الادنى المقبول: معين لكل مؤشر لتحديد النجاح/الفشل.

ظروف العمل "Work Conditions": تحليل شامل للبيئة:

✓ الجوانب المادية: درجة حرارة، ضوضاء، اضاءة.

✓ المخاطر المحتملة: كيميائية، ميكانيكية، بيولوجية.

✓ المتطلبات الجسدية: وقوف، رفع اثقال، رؤية، سمع.

✓ معدات السلامة: خوذة، قفازات، نظارات واقية.

✓ الغرض: تحديد المتطلبات الصحية والقانونية للشاغل.

يجسد التوصيف الوظيفي الجانب البشري للوظيفة بشكل متكامل ومقادر، حيث يحول المتطلبات المجردة الى

معايير اختيار وتقييم علمية تدعم التوظيف والتدريب والتطوير، متماشيا مع مناهج "غرادال" والمراجع الجزائرية

المعاصرة لتحقيق التوافق الاستراتيجي بين الوظيفة والشاغل.

الشكل رقم "04": بطاقة توصيف الوظائف

بطاقة توصيف الوظائف

..... مسمى الوظيفة ..

..... القسم الإدارة

..... مكان العمل

1. الأعمال المطلوبة من الوظيفة:

.....

2. المسؤوليات التي يتحملها شاغل الوظيفة بحكم عمله:

.....

3. الاشتراطات الواجب توافرها في شاغل الوظيفة

➤ التعليم.....

➤ المعلومات.....

➤ اللغات.....

➤ الخبرة السابقة.....

➤ اللياقة البدنية.....

المصدر: حديدي عائشة، إدارة الموارد البشرية، مطبوعة محاضرات مقدمة لطلبة السنة الثالثة ليسانس،

جامعة الجزائر 3، 2021/2020، ص45.

3.7.2. تصنيف الوظائف

تصنيف الوظائف يعد من الأدوات الأساسية في تنظيم الهياكل الوظيفية داخل المنظمات، لأنه يوفر إطاراً منهجياً لتجميع الوظائف وضبط علاقتها بالأجور، والمسؤوليات، ومسارات الترقية، بما يحقق العدالة والوضوح في إدارة الموارد البشرية.

1.3.7.2. مفهوم تصنيف الوظائف

بوجه عام، تعني عملية تصنيف (أو ترتيب) الوظائف تجميع الوظائف بشكل منظم في مجموعات رئيسية، ثم تقسيم هذه المجموعات إلى مجموعات فرعية أخرى، وفقاً لتشابهها في نواح معينة، وذلك على أساس واجباتها ومسؤولياتها والمؤهلات المطلوبة لشغلها.¹²

ويتم هذا التصنيف من خلال تجميع الوظائف في مجموعات رئيسية أو عامة على أساس خصائص عامة مشتركة بينها، مثل: التشابه في مجال العمل، أو في ظروف العمل، أو في المؤهلات المطلوبة لشغلها، ثم تقسيم تلك المجموعات العامة إلى مجموعات نوعية تشمل كل مجموعة نوعية مهنة محددة أو نوعاً واحداً متخصصاً من العمل، بعد ذلك تقسم المجموعات النوعية إلى مجموعات فرعية تسمى مجموعات (أو سلاسل) فئات، تضم كل مجموعة منها الوظائف التي تنتمي إلى تخصص فرعي داخل المهنة الواحدة، لكنها تختلف عن بعضها من حيث درجة صعوبة العمل ومسؤوليته، ثم تقسم كل مجموعة من مجموعات الفئات إلى فئات، بحيث تشمل كل فئة جميع الوظائف التي تتشابه في نوع العمل، ومستوى صعوبته ومسؤولياته، ومطالب التأهيل اللازمة لأدائه، ومن ثم تمنح كل فئة اسماً وظيفياً موحداً، وتعامل معاملة واحدة بالنسبة لجميع أمور إدارة الموارد البشرية.

2.3.7.2. المصطلحات الأساسية في تصنيف الوظائف

لتوضيح مفهوم تصنيف الوظائف، من المفيد التوقف عند بعض المصطلحات الأساسية المستخدمة في هذا المجال:¹³

الوظيفة: هي الوحدة الأساسية للتصنيف، وتتضمن مجموعة من المهام المتجانسة التي تتطلب معارف ومهارات وقدرات معينة للقيام بها، وتشكل واجبات ومسؤوليات عمل موظف واحد.

المحور الثالث: تحليل وتصميم الوظائف

الفئة الوظيفية: هي مجموعة من الوظائف المتشابهة في نوع المهام الرئيسة، ومستوى صعوبة الواجبات وأهمية المسؤوليات، ومطالب التأهيل اللازمة لأداء العمل، وهو ما يبرر منحها المزايا نفسها، وتطبيق جميع إجراءات إدارة الموارد البشرية عليها بصورة متساوية.

المرتبة أو الدرجة أو المستوى: هي مستوى من الأجر في سلم الرواتب (الذي يتكون من عدد من المراتب التصاعدية)، وتمثل درجة معينة من الصعوبة والمسؤولية، وتشمل كل مرتبة فئات وظائف متساوية في درجات الصعوبة ومستوى المسؤولية ومستوى مطالب التأهيل، مع اختلافها في طبيعة العمل؛ إذ قد تضم المرتبة الواحدة وظائف مثل محاسب، مفتش إداري، مهندس مدني، وغيرها، تختلف في طبيعة العمل لكنها تتساوى في مستوى الصعوبة والمسؤولية.

مجموعة (سلسلة) الفئات: تضم كل مجموعة منها فئات الوظائف التي تتشابه من حيث نوع العمل، لكنها تختلف من حيث درجة الصعوبة ومقدار المسؤولية.

المجموعة النوعية: هي تقسيم رئيس للوظائف التي تنتمي إلى مهنة واحدة، وتشمل مجموعات من الفئات التي تمارس نشاطا متماثلا، مثل الأعمال الهندسية، والطبية، والقانونية.

3.3.7.2. أهمية تصنيف الوظائف

تساعد عملية تصنيف الوظائف على تحقيق الأهداف التالية:¹⁴

استحداث الوظائف: يساعد تصنيف الوظائف على تنظيم عملية استحداث الوظائف وقيامها على أسس موضوعية ومعايير منطقية ترتبط بواجبات الوظائف ومسؤولياتها، وبأسماء ومراتب مناسبة حسب الحاجة الفعلية إليها، الأمر الذي يساهم في وضع الوظائف في موقعها المناسب داخل سلم الرواتب، والقضاء على الازدواجية والتداخل في الأعمال، أو احتمال استحداث وظائف تؤدي الواجبات والمسؤوليات نفسها بأسماء مختلفة.

فاعلية الأداء: إن تجميع الوظائف في فئات بناءً على التماثل في واجباتها ومسؤولياتها يساعد المشرفين على توزيع العمل على نحو منظم وموضوعي، ويسهل الرقابة والإشراف على أداء الأعمال بشكل فاعل، كما يساعد العاملين على معرفة واجبات ومسؤوليات وظائفهم، وبالتالي معرفة المطلوب منهم أدائه، وبذلك يساهم التصنيف

المحور الثالث: تحليل وتصميم الوظائف

الوظيفي في تحسين العلاقة بين الموظفين والإدارة بفضل وجود نظام عادل يوضح الواجبات والمسؤوليات والصلاحيات لكلٍ من الإدارة والعاملين.

توحيد الأسماء الوظيفية: يؤدي تصنيف الوظائف إلى توحيد المصطلحات والأسماء الوظيفية وتعميمها، حيث تعكس أسماء الوظائف طبيعة واجباتها ومستوى مسؤولياتها، مما يساعد في القضاء على التباين في أسماء الوظائف المتماثلة في طبيعة واجباتها ومسؤولياتها وما قد يسببه ذلك من لبس، ويسهم في خلق لغة إدارية مشتركة داخل الأجهزة الإدارية وفيما بينها، ويُسهّل التفاهم والاتصال.

التنظيم الموضوعي للأجور: يساعد التصنيف الوظيفي على تنظيم الأجور والمزايا المادية للموظفين بصورة موضوعية وعادلة، من خلال تطبيق مبدأي الأجر على قدر العمل والأجر المتساوي للعمل المتساوي؛ إذ يؤدي تصنيف الوظائف إلى تقسيمها في فئات متدرجة وفقاً لدرجة صعوبتها وأهمية مسؤولياتها، مما يساعد على تحديد أجور ومزايا مالية مناسبة للوظائف بحسب مستوى صعوبة وطبيعة واجبات أعمالها والمؤهلات اللازمة لشغلها.

تسهيل التخطيط للقوى العاملة وإعداد موازنات الوظائف: يسهل التصنيف الوظيفي تخطيط القوى العاملة بطريقة منظمة وعلى أساس سليم؛ إذ يمكن من خلاله تحديد عدد ونوعية الوظائف التي تحتاجها الأجهزة الإدارية لإنجاز أهدافها وتحديد المؤهلات اللازمة لشغلها، ومن ثم وضع الخطط المناسبة للموارد البشرية في هذه الأجهزة. كما يسهم في تسهيل التخطيط للقوى العاملة عبر مساعدة المؤسسات الأكاديمية والتدريبية على إعداد الخطط والبرامج التعليمية والتدريبية الملائمة من خلال تكييف مناهجها مع الاحتياجات الفعلية للوظائف التي يحددها نظام التصنيف، وبذلك يتحقق قدر من الترابط والتكامل بين الهياكل الوظيفية والبرامج التعليمية والتدريبية.

تحقيق مبادئ الجدارة: إن من الغايات الأساسية لتصنيف الوظائف إقامة نظام لإدارة الموارد البشرية قائم على مبادئ الجدارة، يحقق العدالة والمساواة بين الموظفين، بحيث تُبنى قرارات إدارة الموارد البشرية على مرتكزات موضوعية ومحددة مسبقاً، ومرتبطة بواجبات الوظائف ومسؤولياتها، ويتم تطبيقها على الأفراد بصورة متساوية، فيتحقق شعور عام بالإنصاف والثقة في سياسات الموارد البشرية.

ختاماً، يمكن القول إن تصنيف الوظائف يمثل حجر الزاوية في بناء نظام عادل وشفاف لإدارة الموارد البشرية، لأنه يربط بين محتوى الوظيفة ومستوى الأجر والمسؤولية وفرص الترقية، ويضمن اتساق القرارات الإدارية مع معايير موضوعية ثابتة، بما يدعم كفاءة المنظمة ورضا العاملين في آن واحد.

3. أبعاد تحليل الوظائف ودوافعه

يعد تحليل العمل من الركائز الأساسية في إدارة الموارد البشرية، لأنه يوفر معلومات دقيقة ومنهجية عن محتوى الوظائف، وأساليب أدائها، والمتطلبات اللازمة لشاغلها، وهو ما ينعكس على جودة قرارات التوظيف والتدريب والأجور وغيرها من وظائف الموارد البشرية، وفيما يلي تبيان لأبعاد التحليل الوظيفي ودوافعه وتطور مجالاته.

1.3. أبعاد التحليل الوظيفي

يمتد البعد الأساسي لتحليل الوظائف إلى الأساليب المستخدمة في جمع البيانات عن العمل، ويمكن التمييز بين طرق مباشرة وأخرى غير مباشرة كما يلي: ¹⁵

1.1.3. الطرق المباشرة

طريقة المقابلة: تتمثل في لقاء يعقد بين محلل العمل وشاغلي الوظيفة، ويوجد ثلاثة أشكال رئيسية لهذه المقابلات:

- ✓ مقابلات فردية مع كل موظف على حدة.
- ✓ مقابلات جماعية مع مجموعة من الموظفين الذين يشغلون الوظيفة نفسها.
- ✓ مقابلات مع المشرفين أو الرؤساء الذين لديهم معرفة جيدة بالوظيفة محل التحليل.

تستخدم المقابلة الجماعية خصوصاً عند وجود عدد كبير من الموظفين يؤديون أعمالاً متشابهة، حيث يعقد محلل العمل لقاءات مع شاغل الوظيفة ومع رئيسه المباشر، وي طرح مجموعة من الأسئلة قد يكون مكانها موقع العمل أو قاعة مخصصة لذلك، ويشترط لنجاح هذه الطريقة أن يدرك الشخص الذي تتم مقابلاته الهدف من المقابلة، لأن بعض الموظفين قد يترددون في وصف وظائفهم بدقة خوفاً من أن يكون الهدف تقدير الأجر أو تقييم الكفاءة، أو قد يميلون إلى تقديم معلومات غير دقيقة تؤثر في صدقية التحليل، ومن مزايا المقابلة:

- ✓ تتيح للعامل فرصة إظهار وتسجيل أنشطة وسلوكيات يصعب ملاحظتها مباشرة، مثل الأنشطة غير الرسمية التي لا تظهر في الهيكل التنظيمي.
- ✓ تمكن شاغل الوظيفة من التعبير بحرية عن آرائه وطرح المشكلات التي يواجهها.
- ✓ تتسم بالبساطة والسرعة في جمع المعلومات الضرورية لتحليل الوظائف.

المحور الثالث: تحليل وتصميم الوظائف

ورغم هاته المزايا إلا أن للمقابلة بعض العيوب نبينها في الآتي:

✓ احتمال التلاعب أو تحريف المعلومات نتيجة سوء فهم الأسئلة أو الرغبة في تضخيم الواجبات أملا في الحصول على أجر أعلى.

✓ استهلاك وقت طويل في التحقق من صحة المعلومات وتمييز الدقيق منها عن غير الدقيق.

طريقة قوائم الاستقصاء: يعد الاستقصاء من أكثر الأساليب شيوعا في جمع بيانات الوظيفة بغرض تحليلها وتصميمها، ويعتمد على إعداد استمارة تتضمن مجموعة من الأسئلة تصف واجبات ومسؤوليات شاغل الوظيفة، ويمكن إعداد هذه القوائم بطريقتين أساسيتين:

القوائم النمطية: تتضمن عددا كبيرا من المهام والأنشطة قد يصل إلى المئات، ويطلب من شاغل الوظيفة تحديد المهام التي يقوم بها مع بيان الزمن المستغرق لكل منها.

القوائم المفتوحة: تحتوي على أسئلة ذات إجابات حرة تصف الواجبات والمهام الرئيسة للوظيفة، مثل سؤال: "صف الواجبات الرئيسة لوظيفتك؟" ومن مزايا الاستقصاء مايلي:

✓ سرعة الحصول على المعلومات.

✓ إمكانية الوصول إلى عدد كبير من الموظفين في وقت قصير نسبيا.

✓ انخفاض التكاليف مقارنة ببعض الأساليب الأخرى.

✓ لا يتطلب فترات زمنية طويلة للتنفيذ.

إلا أن له بعض المساوئ التي نلخصها فيما يلي:

✓ صعوبة تصميم استمارة أسئلة دقيقة وشاملة.

✓ صعوبة تعميم نموذج واحد على جميع الوظائف لاختلاف طبيعتها.

✓ احتمال سوء فهم المجيب لبعض الأسئلة.

✓ ضعف التواصل الشخصي بين محلل العمل والقائمين بالوظائف.

طريقة الملاحظة: في هذه الطريقة يقوم محلل العمل بمتابعة أداء الموظف لأعماله بشكل مباشر، وملاحظة

جوانب الأداء مثل: توقيت التنفيذ، وتكرار الأعمال، ودرجة صعوبة بعض المهام، وانسيابية سير العمل، وكفاءة

المحور الثالث: تحليل وتصميم الوظائف

العمليات، وظروف بيئة العمل والمعدات المستخدمة، ومن خلال هذه الملاحظات يستطيع المحلل تكوين تقدير موضوعي لطبيعة الوظيفة وحجم الجهد المطلوب لأدائها، ومن مزايا هذه الطريقة:

- ✓ توفير بيانات واقعية مقارنة بالمقابلات أو الاستقصاءات.
- ✓ ارتفاع دقة المعلومات لاعتمادها على تقدير المحلل المباشر لما يراه من سلوك وأداء.
- ✓ إتاحة فترة زمنية كافية لمتابعة القائم بالعمل دون تعطيل سير النشاط.

ومن عيوب الملاحظة:

- ✓ عدم ملاءمتها لجميع أنواع الوظائف، إذ تناسب أساساً الأعمال ذات الطابع البدني أو المرئي بوضوح.
- ✓ احتمال تعديل الموظف لسلوكه لأنه يعلم أنه تحت الملاحظة، مما يقلل من طبيعته أدائه.

2.1.3. الطرق غير المباشرة

تستخدم هذه الطرق كبداية أو مكملات للطرق المباشرة، ويمكن إجمالها في ستة أساليب رئيسية:

طريقة سجل الأداء: يعطى شاغل الوظيفة دفترًا أو سجلاً يسجل فيه يوميًا الأنشطة التي يقوم بها، مع مراعاة الترتيب الزمني والوقت المستغرق في كل نشاط. ويهدف هذا السجل إلى حصر الأعمال الفعلية التي ينفذها الموظف خلال اليوم، بما يساعد على تكوين صورة دقيقة عن محتوى الوظيفة.

طريقة المؤتمرات التقنية: تقوم على اجتماع مجموعة من الخبراء أو المختصين لمناقشة وظيفة معينة، وجمع المعلومات المتعلقة بها، ثم صياغة وصف متكامل للوظيفة بالاستناد إلى هذه المعلومات والخبرة الجماعية.

طريقة الأحداث الحرجة: طورها «فلانجان»، وتقوم على تسجيل مفصل للحوادث أو الانحرافات أو الأخطاء الجوهرية التي تظهر أثناء أداء المهام، ثم ترتيبها وفق حجم أثرها على النتائج المتوقعة. ويُسجل لكل حادث حرج أسباب وقوعه، والظروف المحيطة به، وكيفية أداء العامل للعمل، والنتائج المترتبة على السلوك الحرج. وتُستخدم هذه البيانات لتكوين جدول بالخصائص الأساسية لمنصب العمل، وإعداد قائمة بالسلوكيات الضرورية وغير الضرورية للأداء السليم، وهي تقنية بسيطة لكنها فعالة لوصف العمل بشكل عملي وسلوكي.

طريقة التسجيل التقني للأنشطة: يتم في هذا الأسلوب تحليل المنصب باستخدام وسائل تقنية متطورة مثل التصوير بالفيديو أو أنظمة المتابعة الآلية، بغرض رصد الأنشطة الفعلية للعامل بشكل موضوعي. غير أن هذا

المحور الثالث: تحليل وتصميم الوظائف

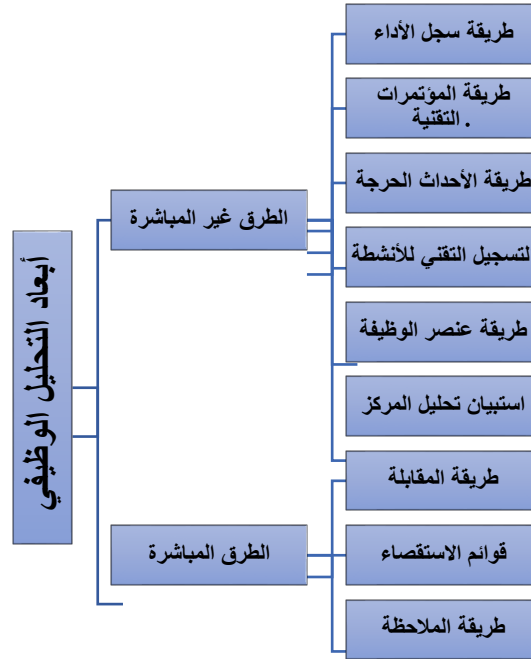
الأسلوب قد يثير بعض الإشكالات العملية والأخلاقية، خاصة إذا تم التسجيل دون علم شاغل الوظيفة، مما يستوجب مراعاة الجوانب القانونية والأخلاقية.

طريقة عنصر الوظيفة: تعتمد على سؤال الخبراء والمختصين في مجال معين لتوليد قائمة بالعناصر اللازمة للأداء الفعّال، مثل المهارات والمعارف والقدرات والسمات الشخصية، والتي تسمى «عناصر الوظيفة». ثم يقوم فريق من المتخصصين بتقييم كل عنصر وفق أربعة مقاييس:

- ✓ مقياس الحد الأدنى: يحدد نسبة العمال الذين يمتلكون الحد الأدنى المقبول من هذا العنصر.
- ✓ مقياس المتفوق: يبيّن نسبة العمال المتميزين الذين يتوافر لديهم العنصر بدرجة عالية.
- ✓ مقياس القلق المحتمل: يشير إلى احتمال مواجهة مشاكل عند العامل الذي يفتقر إلى هذا العنصر.
- ✓ المقياس العملي: يركز على مدى إمكانية العثور على أفراد تتوافر لديهم هذه العناصر في الواقع العملي.

طريقة استبيان تحليل المركز: في هذا الأسلوب تحلل الوظيفة على أساس أنشطة الفرد، من خلال استبيان يتضمن 194 عنصرا موزعة على ستة مجموعات رئيسة من أنشطة العمل. ويتم تقدير كل عنصر حسب درجة انطباقه على الوظيفة محل التحليل. وتمتاز هذه القائمة بأنها قابلة للتطبيق على معظم أنواع الوظائف تقريبا وسهلة الاستخدام نسبيا، لكن يؤخذ عليها طول الاستبيان وكثرة عناصره، ما قد يزيد من عبء الإجابة على المبحوثين، وفيما يلي شكل يلخص أبعاد التحليل الوظيفي المباشرة والغير مباشرة:

الشكل رقم "05": أبعاد التحليل الوظيفي



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على ماسبق.

2.3. دوافع تحليل الوظائف

تظهر الحاجة إلى تحليل الوظائف في ظروف عديدة، خاصة في ظل استخدام نماذج جاهزة لوصف الوظائف يمكن تعديلها من قبل الخبراء ومسؤولي الموارد البشرية والمديرين بما يتوافق مع خصوصية المنظمة. ومن أبرز دوافع القيام بتحليل الوظائف: ¹⁶

✓ استحداث وظائف جديدة نتيجة لتوسع نشاط المنظمة أو تغيير استراتيجياتها، مما يتطلب تحديد محتوى الوظائف الجديدة ومتطلبات شغلها.

✓ إدخال تعديلات على محتوى الوظائف القائمة وما يرافق ذلك من تغيير في مواصفات شاغليها، كما يحدث عند اعتماد تقنيات أو نظم عمل جديدة تفرض أساليب مختلفة للأداء.

وبالتالي، لم تعد عملية تحليل الوظائف خطوة تنجز مرة واحدة عند تأسيس المنظمة، بل أصبحت عملية مستمرة وديناميكية تتطور تبعاً للتغيرات في بيئة الأعمال وظروف العمل، وهو ما ينعكس على كيفية أداء المهام وعلى الشروط المطلوبة في شاغلي الوظائف.

5. ماهية تصميم الوظائف

إن تصميم الوظائف من المحاور الجوهرية في دراسة إدارة الموارد البشرية، وعليه سنعرض في هذا الفرع المداخل الأساسية التي تناولت تصميم الوظائف بدءاً من المدخل التقليدي وصولاً إلى المدخل الحديث، مع إبراز خصائص كل منها ومزاياها وعيوبها، إضافة إلى الأساليب المختلفة التي انبثقت عنها في سبيل تحسين الأداء الوظيفي ورفع مستوى الرضا والتحفيز لدى العاملين.

1.5. التطور التاريخ لمفهوم تصميم الوظائف

1.1.5. المدخل التقليدي

يعد رائد الإدارة العلمية "Taylor" من الأوائل الذين ناقشوا تصميم العمل، وذلك من خلال دراسة الحركة والزمن، وكان الهدف من ذلك تحديد أهداف كل عمل على شكل معايير أداء من المفروض الوصول إليها، والتي على أساسها تحسب الأجور والحوافز، كما هدفت الدراسة في وقتها إلى خفض تكلفة العمل ورفع مستوى الإنتاجية لتحقيق مصلحة المنظمة والعاملين.¹⁷

وقد تعرض المدخل العلمي في تصميم العمل للانتقاد بسبب المغالاة في تقسيم العمل والتخصص فيه، والذي أدى إلى انعكاسات سلبية على العاملين والمنظمة، واتضح عدم ملائمة استخدام هذا المدخل في تصميم الأعمال الإدارية والبحثية وجميع الأعمال التي يعتمد أداء الواجبات فيها على القدرات الذهنية والفكرية وبعبارة أخرى، هذا المدخل يناسب الأعمال الحركية وبشكل خاص الصناعية منها.

وبسبب الانتقادات الموجهة إلى المدخل العلمي جاء مدخل توسيع العمل "Job Enlargement"، والفكرة من وراء توسيع العمل هي إعطاء العامل عمل يحتوي على عدد أكبر ومتنوع من المهام وعادة ما تكون هذه المهام على الدرجة نفسها من الصعوبة وقد ترتب على ذلك انخفاض نسبة الإنتاج المرفوض، وانخفاض نسبة الغياب ومعدل دوران العمل وأخطاء العمل والحوادث، كما انخفضت التكلفة الكلية.

ومع ذلك تعرض هذا المدخل للانتقاد أيضاً على أساس أن طبيعة العمل الأساسية لم يحدث فيها تغيير، إنما التوسع الأفقي بالعمل أدى إلى زيادة وتنوع مهامه، إذ لا يحتاج إلى استخدام قدرات أو مهارات أعلى لشاغل

الوظيفة وبذلك أغفل هذا المدخل حاجة الفرد إلى تنمية قدراته وتحقيق ذاته من خلال العمل، كما هاجمت نقابات العمل هذا المدخل لأنه يمثل محاولة لزيادة الإنتاجية وتقليل عدد العاملين.

2.1.5. المدخل الحديث

لم يستطع المدخل التقليدي ومن خلال أسلوب التخصص الوظيفي وأسلوب توسيع العمل من القضاء على الروتين والرتابة والملل الذي يسببه العمل، وربما يرجع ذلك في كونهما مفهومين ضيقين لم يستندا إلى نظرية محددة لذلك ظهر أسلوب إغناء (إثراء) العمل "Job Enrichment"، وهو من الأساليب الحديثة نسبيا في تصميم العمل، والذي يستند على نظرية "Herzberg" للإثراء الوظيفي والتي أطلق عليها اسم "Two-Factor Theory"، وسميت كذلك لأنها ركزت على نوعين من العوامل هما: ¹⁸

✓ العوامل الوقائية "Hygiene Factors": تضم العوامل المرتبطة بالمحتوى الخارجي للعمل "Job

Context" مثل ظروف العمل، الأمن الوظيفي، سياسة المنظمة وإدارتها، الأجور، العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين والزملاء، وكل ما يتعلق بالمحيط المادي والاجتماعي والإداري للعمل فحينما لا تتوفر هذه العوامل في محيط العمل تحدث للعامل حالة من عدم الرضا، ولكن وجودها لا يخلق حالة من الرضا في نفوس العاملين.

✓ العوامل الدافعة "Motivators Factors": تتعلق بمحتوى العمل نفسه "Job Content"،

مثل عوامل التحدي في العمل، حرية التصرف، المسؤولية، الإنجاز، التقدم، والنمو الوظيفي وتوافر هذه العوامل يؤدي إلى الشعور بالرضا ويزيد من دافعية العاملين للعمل.

إن مفهوم إثراء العمل ساعد على إعطاء العامل الاستقلالية بعمله وزيادة مسؤولياته، مما ساهم في إعطائه فرصة النمو الذاتي والشعور بأن عمله ذو أهمية ومعنى.

غير أن نظرية "Herzberg" تعرضت للانتقاد لأنها أغفلت كيفية تحديد ارتباط خصائص العامل بظروف إثراء العمل بمراعاة الاختلافات بين الأفراد وفي ردود أفعالهم لإثراء العمل، كما أن "Herzberg" لم يقدم أي طريقة أو وسيلة للقياس المنظم لمدى وجود أو غياب العناصر التي يجب إدخالها لإثراء العمل.

المحور الثالث: تحليل وتصميم الوظائف

لذلك ظهر حديثاً أسلوب جديد يتعلق بخصائص العمل "Job Characteristics"، والذي يهدف إلى تجاوز سلبيات أسلوب إثراء العمل، إذ يركز على دراسة العلاقة بين خصائص العمل ودوافع العاملين ومستوى الأداء والرضا ودوران العمل ويعد كل من "Oldham et Hickman" من أبرز الذين كتبوا عن هذا الأسلوب، ويركز هذا الأسلوب على تحليل الأعمال وإجراء تعديل أو تغيير في أبعاد العمل الرئيسة والتي حددها كما يلي: ¹⁹

✓ **تنوع المهارات "Skill Variety"**: تتمثل بالدرجة التي يتطلب فيها العمل أن يستخدم العامل مجموعة مختلفة من المهارات أو المواهب حتى يمكنه إنجاز عمله بشكل سليم.

✓ **أهمية العمل "Task Importance"**: يشير إلى مدى تأثير العمل على الآخرين سواء على المستوى الداخلي أم المستوى الخارجي للمنظمة.

✓ **التحقق من هوية العمل "Task Identity"**: يعني إنجاز العمل كوحدة واحدة من البداية حتى النهاية، مع وضوح طبيعة المخرجات.

✓ **الاستقلالية "Autonomy"**: تعبر عن مقدار الحرية في التصرف واتخاذ القرار لدى العاملين على تحديد كيفية إنجاز العمل.

✓ **التغذية العكسية "Feedback"**: تعني الدرجة التي يستطيع فيها العمل أن يوفر للعامل معلومات واضحة ومباشرة عن مستوى أدائه ونتائج عمله.

وطبقاً لأبعاد العمل الرئيسة الواردة في هذا النموذج، فإن هناك ثلاث حالات نفسية أساسية تؤثر في دافعية الأفراد للعمل وهي: ²⁰

✓ **الإحساس بأهمية العمل**: إذ تزداد دافعية الفرد للعمل كلما أدرك بأن عمله مهم وذو قيمة، ويعتمد ذلك على تنوع المهارات والتحقق من هوية العمل وأهميته.

✓ **المسؤولية اتجاه نتائج العمل**: إذ يزداد إحساس العامل بالمسؤولية الشخصية اتجاه مخرجات العمل كلما منح حرية أكبر في التصرف واتخاذ القرار في إنجاز عمله.

✓ **معرفة النتائج**: إذ يمكن أن تتيح التغذية المرتدة للعامل معرفة النتائج الفعلية للأعمال التي قام بها ومستوى أدائه.

2.5. مفهوم تصميم الوظيفة

يعد تصميم الوظائف أحد الأعمدة الأساسية في إدارة الموارد البشرية، إذ يساهم في تحويل الوظائف الروتينية إلى أدوار محفزة ترتقي بكفاءة المنظمة ورضا العاملين. يعتمد على مبدأ أن كل وظيفة يمكن أداؤها بطرق متعددة تختلف في الجودة والتكلفة، مما يتيح اختيار الأمثل لتحقيق أهداف مثل خفض التكاليف، تعزيز الجودة، وزيادة الرضا الوظيفي. ومن هنا، تتنوع التعاريف لهذا المفهوم لتعكس أبعاده التنظيمية والإنسانية، ونذكر بعضها في الآتي.

يعرف "Davis L" تصميم الوظيفة بأنها تحديد محتوى الوظيفة وطرق أدائها وعلاقتها بالوظائف الأخرى، بما يحقق المتطلبات التكنولوجية والتنظيمية وكذلك المتطلبات الاجتماعية والشخصية لشاغل الوظيفة.²¹ يبرز هذا التعريف ثلاثة أبعاد رئيسية: محتوى الوظيفة، وطريقة الأداء، والعلاقات الوظيفية، مع التأكيد على ضرورة التوفيق بين متطلبات التكنولوجيا والتنظيم وبين احتياجات الأفراد الاجتماعية والشخصية، وهو ما ينسجم مع ما عرضته من تركيز على التوازن بين كفاءة المنظمة وراحة العاملين ورضاهم.

أما "Milkovich G" فيعرف تصميم الوظيفة بأنها عملية دمج محتوى العمل (المهام والوظائف والعلاقات)، مع الحوافز المرتبطة به (المادية والمعنوية)، ومع المؤهلات المطلوبة لشاغل الوظيفة (المهارات والمعارف والقدرات)، في صيغة تحقق احتياجات العاملين واحتياجات المنظمة في آن واحد.²² يبرز هذا التعريف ثلاثة مكونات مترابطة لتصميم الوظيفة: محتوى العمل نفسه، والشخص الذي يشغله، ثم نظام الحوافز الذي يدعم أدائه، ويربط بينها في إطار واحد متكامل. فهو لا يكتفي بتحديد المهام والمسؤوليات، بل يشدد على ضرورة ملائمة هذه المهام مع كفاءات الفرد من جهة، ومع ما يحصل عليه من حوافز تشجعه على الأداء من جهة أخرى، وبما يضمن في النهاية توازناً بين رضا العاملين وتحقيق أهداف المنظمة، وهو ما يجعله مكملاً قوياً للتعريف العربية التي ركزت أساساً على المهام والمسؤوليات والعلاقات الوظيفية.

السالم مؤيد سعيد يرى أن عملية تصميم الوظائف تهدف إلى تحديد مواصفات المحتوى الوظيفي، وعلاقات الوظائف فيما بينها، وطرق إنجازها بما يتناسب مع الظروف التكنولوجية والتنظيمية المتاحة، وبما يحقق الأهداف التنظيمية والاحتياجات الشخصية والاجتماعية لشاغل الوظيفة.²³ يبرز هذا التعريف التوازن بين الجوانب التكنولوجية والاحتياجات الشخصية، مما يجعله شاملاً للعوامل الخارجية والداخلية.

المحور الثالث: تحليل وتصميم الوظائف

يعرف أحمد ماهر عملية تصميم الوظائف بأنها تحديد طريقة أداء العمل، وطبيعة الأنشطة والمهام المطلوب تنفيذها، وحجم المسؤوليات والأدوات المستخدمة في الأداء، إضافة إلى طبيعة العلاقات الوظيفية وشكل ظروف العمل المحيطة، بما يتماشى مع أهداف المنظمة والعاملين.²⁴ يركز هذا التعريف على العناصر العملية مثل الأدوات والعلاقات، مما يعزز التركيز على التنفيذ اليومي والتوافق مع أهداف الطرفين.

ويضيف أحمد ماهر في تعريف آخر لتصميم الوظيفة بأنها عملية تحديد أسلوب أداء العمل، وطبيعة الأنشطة والمهام الموكلة، والمسؤوليات المترتبة، إلى جانب الأدوات والفنون المستخدمة في الأداء، فضلاً عن طبيعة العلاقات الوظيفية وظروف العمل المحيطة.²⁵ يضيف هذا التعريف بعد البيئة المحيطة، مما يوسع الرؤية لتشمل الظروف الخارجية التي تؤثر على الأداء.

أما يوسف حجيم الطائي فيرى أن تصميم الوظائف هو عملية تحديد مضمون الوظيفة من حيث عدد المهام ونوعها، وبالتالي المؤهلات المطلوبة لشاغلها، كما يعرفه أيضاً بأنه عمل يهدف إلى ربط محتوى الوظيفة بالمؤهلات اللازمة والحوافز المقررة لها، في صيغة تحقق التوازن بين احتياجات العاملين ورغباتهم من جهة، ومتطلبات المنظمة من جهة أخرى.²⁶ يؤكد هذا التعريف على الربط بين المحتوى والحوافز والمؤهلات، مما يجعله مثالياً للتوازن بين الاحتياجات الفردية والتنظيمية.

بناءً على هذه التعاريف، يمكن استخلاص أن تصميم الوظائف هو عملية استراتيجية تحديد المهام، والمسؤوليات، طرق الأداء، العلاقات الوظيفية، والمؤهلات المطلوبة، بما يحقق التوازن بين كفاءة المنظمة (تكاليف، جودة، أهداف)، ورضا وتحفيز العاملين (احتياجات شخصية، حوافز، بيئة عمل).

6. عناصر وأساليب تصميم الوظائف

1.6. عناصر تصميم الوظائف

هناك ثلاث مجموعات من العناصر ينبغي مراعاتها كلياً أو جزئياً عند تصميم الوظائف:²⁷

1.1.6. العناصر التنظيمية

تشمل المهام المتخصصة في كل وظيفة وطريقة تسلسلها وانسيابها بما يضمن اكتمال الوظيفة بشكل أفضل لتحقيق كفاءة إنتاجية عالية، بغض النظر عن رضا العاملين أو اتجاهاتهم ويعد فريدريك تايلور من أبرز الرواد الذين

ركزوا على هذه العناصر من خلال دراسته للحركة والوقت، حيث قام بتحديد المهام الضرورية واستبعاد غير الضرورية، إضافة إلى استبعاد الفترات غير الاعتيادية عبر تقسيم العمل ويساهم هذا الأسلوب في رفع الأداء الوظيفي وفق ما جاءت به المدرسة العلمية، ويعرف هذا المدخل في تصميم الوظائف بالمدخل الميكانيكي أو الآلي.

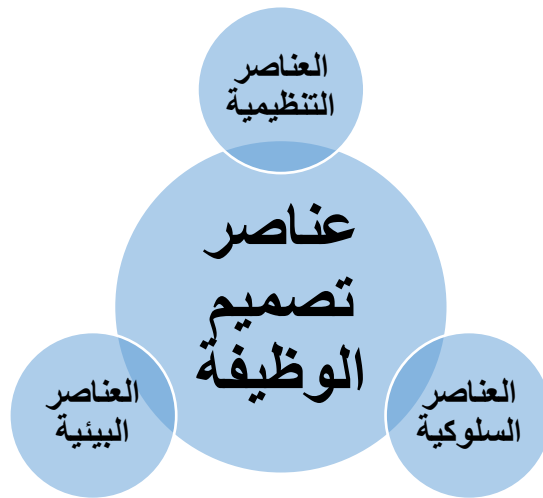
2.1.6. العناصر السلوكية

تتعلق بمحتوى الوظيفة (Job Content) وما يتضمنه من جوانب تؤثر في دافعية العاملين ومن أبرز هذه العناصر: تنوع المهارات، وأهمية المهام، والاستقلالية، والتغذية الراجعة إن إدراج هذه العناصر عند تصميم الوظائف يؤدي إلى إشباع الدوافع الذاتية والعليا لدى العاملين، ولذلك يعرف هذا المدخل بـ المدخل الدافعي.

3.1.6. العناصر البيئية

ترتبط بالمتغيرات المحيطة بالعاملين في أماكن عملهم، والتي تؤثر مباشرة في أدائهم فالتغير في بيئة العمل من حيث نوعية المعدات والأدوات المستخدمة لتسهيل الأداء، أو إعادة تصميم مكان العمل بما يتواءم مع العاملين ذوي الاحتياجات الخاصة (مثل ذوي الإعاقة الجسدية)، يساهم في رفع كفاءة أدائهم ويعرف هذا الاتجاه في تصميم الوظائف بالمدخل البيولوجي أو مدخل الهندسة البشرية، كما قد يشمل أيضا التصميم وفق المحددات الذهنية أو الإدراكية²⁸. والشكل التالي يوضح عناصر تصميم الوظيفة:

الشكل رقم "06": عناصر تصميم الوظيفة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على ما سبق.

2.6. أساليب تصميم الوظائف

يمكن تطبيق أساليب التصميم الوظيفي بعدة أشكال نبين أبرزها فيما يلي: ²⁹

1.2.6. أسلوب التبسيط الوظيفي

يرتكز هذا الأسلوب على تجزئة العمل إلى مهام بسيطة تنتهي إلى مهام روتينية لا تتطلب مهارات أو قدرات عالية ووفقا لهذا المدخل، تسند المهام المعقدة التي تحتاج إلى إمكانيات فكرية متقدمة مثل التخطيط والتنظيم إلى المديرين ذوي الكفاءات، بينما توكل المهام الروتينية إلى العاملين في المستويات الدنيا، كما هو الحال في خطوط تجميع السيارات حيث تنفذ أعمال متكررة غالبا بمساعدة الآلات ويعتمد هذا الأسلوب في البيئات المستقرة، غير أنه يفقد فاعليته في البيئات المتغيرة، إذ يؤدي إلى ارتفاع معدل دوران العمالة وانخفاض مستوى الرضا الوظيفي. ³⁰ ومن مزايا هذا الأسلوب :

- ✓ الاستفادة القصوى من التخصص للحصول على أعلى درجة من كفاءة العمال؛
- ✓ تخفيض التكاليف باستخدام عمال منخفضي المهارات لأن هؤلاء العمال تكون أجورهم عادة منخفضة نسبيا؛
- ✓ توفير درجة عالية من التحكم في كمية ونوعية الإنتاج من قبل المديرين وهذا يعود إلى سببين:
 - إن استخدام الآلات في الإنتاج يمكن من التنبؤ بمستوى ثابت من الإنتاج من حيث الجودة والكمية
 - يسهل على المشرفين مراقبة العمال من خلال الترميز والتخصص بحيث يسهل الكشف عن أي انحراف وتصحيحه

إلا أن لهذا الأسلوب بعض العيوب منها :

- ✓ الرتابة الروتين في أداء الأعمال وما ينجم عنه من شعور العاملين بالملل والسام وانخفاض درجة التحفيز.
- ✓ غياب روح المثابرة والتحدي في أداء الأعمال وشعور العاملين بفقدانهم ذاتهم عن طريق تحولهم شيئا فشيئا إلى آلات.

2.2.6. أسلوب التوسع الوظيفي

وفقا لهذا الأسلوب، تضاف مهام ومسؤوليات جديدة إلى المهام الأصلية للعاملين، خصوصا في الوظائف عالية التخصص وذات الدورة القصيرة "Short-Cycle Jobs"، والتي قد تؤدي بطبيعتها إلى الملل وانخفاض الدافعية والرضا والأداء ويساهم أسلوب التوسع الوظيفي في تنويع المهارات وإدخال بعد سلوكي مهم، غير أن هذا التنويع يتم على المستوى الأفقي فقط، أي عبر إضافة مهام ومسؤوليات من نفس المستوى، مما قد يحد من عنصر التشويق ويجعل الأفراد عرضة للشعور بالملل.

ولتفادي هذه السلبيات، يسعى مصممو الوظائف إلى ربط هذا الأسلوب بأسلوب آخر وهو الوقت المرن "Flex Time"، الذي يمنح العاملين حرية تحديد أوقات عملهم وبداية ونهاية دوامهم، وهو ما يعد مهما بشكل خاص في الوظائف الروتينية ذات المهام والمسؤوليات الواسعة.³¹ من مزايا هذا الأسلوب:

- ✓ زيادة الاستقلالية في العمل.
- ✓ إعطاء العاملين ذوي المهارات التخصصية درجة كبيرة من الثقة بإنجازهم.
- ✓ يساعد هذا الأسلوب على إزالة الملل والسأم بصورة مؤقتة.
- ومن عيوب هذا الأسلوب:
- ✓ يرى بعض النقاد أن التوسع الوظيفي مجرد أداة تستخدمها الإدارة لزيادة الإنتاجية وتخفيض العمالة الكلية مما يعود على المنظمة بزيادة نسب الأرباح.
- ✓ لا يلبث السأم والملل بالظهور مجددا بين العاملين حيث تعود الأعمال لتصبح روتينية ممل.
- ✓ ان هذا الأسلوب يضيف مهام أفقية للعمل أي وفق المستوى التنظيمي نفسه مما يعني أن درجة المسؤولية هي نفسها التي تعود عليها العامل.

3.2.6. أسلوب التناوب الوظيفي

يقوم هذا الأسلوب على انتقال العامل من وظيفة إلى أخرى داخل المنظمة، وقد يكون الانتقال عموديا أو أفقيا فالانتقال العمودي يعني ترقية العاملين إلى مستويات أعلى مع ما يرافق ذلك من مسؤوليات أكبر وصلاحيات أوسع، في حين يشير الانتقال الأفقي إلى انتقالهم إلى وظائف في نفس المستوى ويسهم كلا النوعين في تزويد العاملين

المحور الثالث: تحليل وتصميم الوظائف

بمهارات وخبرات ومعارف جديدة عن مختلف الوظائف، إضافة إلى تعزيز شعورهم بالأهمية وتقليل الشعور بالملل.³² من مزايا هذا الأسلوب:

- ✓ تطوير مهارات العاملين الحالية وإمكانية اكتساب مهارات جديدة.
- ✓ يساعد على تقليل الملل والسأم ولكن بصورة مؤقتة.
- ✓ المعرفة بجميع متطلبات العمل مما يحفز الرقابة التلقائية على الأعمال والمهام.

ومن عيوب هذا الأسلوب:

- ✓ عدم إضافة مهام أو مسؤوليات جديدة للعاملين وإنما يقتصر هذا الأسلوب فقط على عملية نقل العمال بين الوظائف.
- ✓ إن التناوب الوظيفي هو حل مؤقت لمشكلة الملل، إلا أن الروتين والتكرار تبقى مستمرة، ونستطيع القول إن كلا من التوسع الوظيفي والتناوب الوظيفي إنما هي استراتيجيات مؤقتة للحيلولة دون شعور العمال بالملل والضجر ولكن وبعد فترة من تطبيق هذه الأساليب نجد حالة السأم والملل تعود للعاملين من جديد وتعود الأعمال أيضا إلى طبيعتها التكرارية وتغيب تدريجيا روح التحفيز والمبادرة لدى العمال.

4.2.6. أسلوب الإثراء الوظيفي

وهو من أكثر أساليب التصميم الوظيفي ضمانا لتحفيز العاملين وزيادة شعورهم بالرضى، وينطوي هذا الأسلوب على تضمين الوظيفة الواحدة أكثر ما يمكن من المهام التي يمكن تعيينها لشخص واحد، كما يتضمن مهام ذات طبيعة إشرافية، حيث يحدد الفرد خطوات عمله ويتحقق منها لاكتشاف الأخطاء وتصحيحها، ومن مزايا هذا الأسلوب:

- ✓ يطلق الطاقات ويتيح للعاملين فرصا متعددة لإنجاز مهامهم وأعمالهم طبقا لإبداعهم وكفاءتهم.
- ✓ يتمتع العامل بالحرية الكاملة في استخدام الطريقة أو الأسلوب الذي يراه مناسبا لإنجاز الأعمال.
- ✓ تتميز المنظمات التي تعتمد هذا الأسلوب بدرجة عالية من تحفيز العاملين ودقة كبيرة في أداء الأعمال.

المحور الثالث: تحليل وتصميم الوظائف

إن أهم عيب يتمثل في صعوبة تحديد العوامل الدافعية للعاملين في المنظمة، فالعاملون لا يتمتعون بالمستوى نفسه من حيث السلوكيات الطباع المحفزات... الخ وهنا ستجد الجهة القائمة على التصميم صعوبة في التحديد الدقيق الواضح.

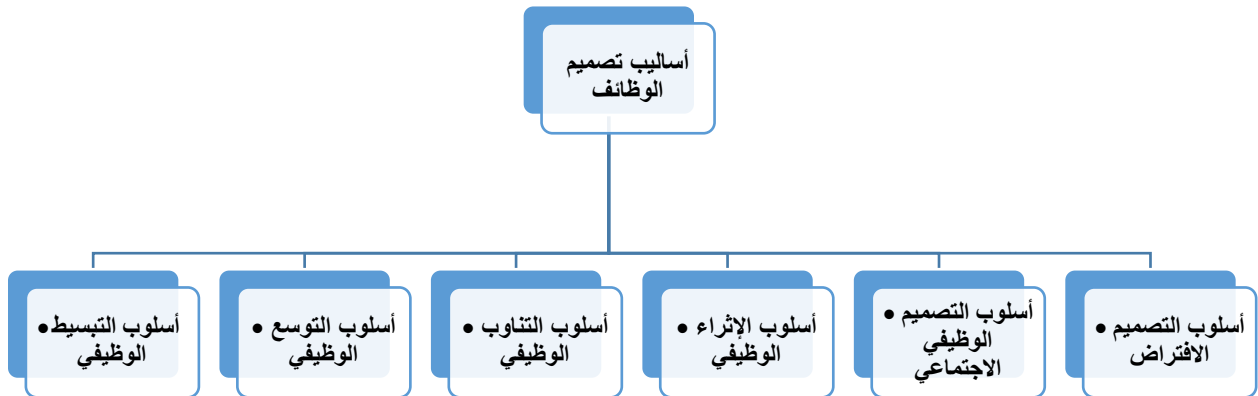
5.2.6. أسلوب التصميم الوظيفي الاجتماعي

وهو الأسلوب الذي يركز على بناء فرق العمل، للقيام بمهام وواجبات معينة بما يضمن تحقيق الرقابة الذاتية والعمل ضمن مسؤولية مشتركة بين أعضاء الفريق.

6.2.6. أسلوب التصميم الافتراضي

يتميز بعدم وجود كيان له أو ديمومة أو شكل محدد، ويعمل هذا النوع من خلال تفعيل الإدارة الإلكترونية واستخدام نظم المعلومات الإدارية. والشكل الموالي يبرز تنوع أساليب تصميم الوظائف المذكورة سابقا:

الشكل رقم "07": أساليب تصميم الوظائف



المصدر: من عداد الباحثة بالاعتماد على ما سبق

7. أبعاد تصميم الوظائف

في سنة 2006 اقترح "Humphrey Frederick P. Morgeson et Stephen" مقياسا شاملا لتصميم العمل أو الوظيفة، والخصائص الأساسية للعمل، وقد اقترح أربع خصائص رئيسية، وتحت كل خاصية مجموعة من الأبعاد تمثلت بـ 18 بعدا موزعة عليها. فيما يلي عرض هذه الخصائص وأبعاد كل منها:

1.7. الخصائص الوظيفية: تتمثل في:³³

الاستقلالية: تحقيق درجة عالية من الحرية والمرونة في أداء المهام، وتحمل المسؤولية، وممارسة الصلاحية وتعني اعتماد الفرد على نفسه في تخطيط العمل وتنفيذه فالتصميم السليم يتيح للأفراد ممارسة درجة من الحرية والاستقلالية في اتخاذ القرار الخاص بإنجاز العمل.

أهمية (مغزى) الوظيفة: تشير إلى درجة تأثير الوظيفة ومساهمتها.

تنوع المهام: درجة النشاطات المتنوعة التي تحتويها الوظيفة، ما يتطلب مهارات وكفاءات مختلفة، ويؤدي إلى الحفاظ على إنتاجية العامل لفترات طويلة من الوقت وزيادة الرضا الوظيفي.

هوية الوظيفة: تشير إلى الأجزاء التي تتكون منها الوظيفة ومسؤولية القيام بها من البداية حتى النهاية.

ردود الفعل من العمل: هي العملية التي من خلالها يتم تعديل وتصحيح وتعزيز النتيجة، بحيث إن هذا الرد على النتيجة يجعل العملية في حركة، أما ردود الفعل من الوظيفة فتعكس مدى توفيرها لمعلومات مباشرة وواضحة حول فعالية أداء المهام.

2.7. الخصائص المعرفية: تتمثل في:³⁴

درجة تعقد العمل: أشار "Stoelwinder" إلى أن درجة تعقد الوظيفة تستمد من خلال الخبرة والمعرفة التي يمتلكها العامل، وضرورة زيادة التعقيد تختلف من موظف لآخر، وتعتبر جانبا مهما لخلق الإبداع عند الموظفين.

حل المشكلات: يعكس مدى تطلب العمل للحلول وأفكار مبتكرة لتشخيص المشكلات وحلها، ومعالجة الأخطاء ومنعها من التكرار.

معالجة المعلومات: يقصد بها كمية المعلومات التي تتطلبها كل وظيفة وتعكس درجة الفهم والتحليل للبيانات وهذا يختلف من وظيفة لأخرى، فبعض الوظائف تحتاج إلى معالجة المعلومات باستمرار، كما تتطلب مستويات أعلى من المراقبة والمعلومات النشطة.

تنوع المهارات: إلى أي مدى يمكن للعامل أن يستخدم مجموعة من المهارات المختلفة لأداء مهامه.

التخصص: يعكس عمق المعرفة والمهارة في مجال معين.

3.7. الخصائص الاجتماعية: ³⁵

الدعم الاجتماعي: هو مجموعة من التفاعلات والروابط والعلاقات الاجتماعية التي يبنها الفرد مع أصدقائه أو المجتمع المحيط به، والتي يمكن أن تحسن من صحته ورفاهيته.

ردود الفعل من الآخرين: يعكس درجة توفير المعلومات عن أداء الفرد من طرف الآخرين (زملاء العمل والمشرفين)، باعتبارهم مصادر مهمة ومحتملة لردود الفعل.

التفاعل خارج المؤسسة: يعكس إلى أي مدى تتطلب الوظيفة من شاغلها التفاعل والتواصل مع الأفراد من خارج المؤسسة، مثل الموردين والعملاء أو أي كيان خارجي آخر.

الارتباط أو الاعتماد المتبادل: يقصد به ترابط الوظيفة مع الوظائف الأخرى من أجل إتمامها.

4.7. محتوى العمل: تتمثل في: ³⁶

المعدات المستعملة: ويعكس مراعاة المعدات المتنوعة والتكنولوجيا المستخدمة لأداء المهام عند تصميم الوظيفة.

المطالب المادية: تعكس المطالب المادية مستوى النشاط البدني أو الجهد المطلوب في هذه الوظيفة، هذا ما حدده Edwards سنة 1999، واتفق معه Stone and Gueutal سنة 1985، حيث ركزوا على القوة البدنية وقوة التحمل، لكن في الوقت الحاضر أدرجت مسؤولية المعدات والمخاطر الصحية، وهذا ما أضافه Stone and Gueutal في مفهومه للمطالب المادية. ²²

المحور الثالث: تحليل وتصميم الوظائف

ظروف العمل: تمثل الظروف التي يعيشها الفرد في الوظيفة، ويمكن أن تكون مختلفة (مريحة أو صعبة)، وقد

تتأثر بالعوامل التالية: ²³

✓ **العوامل الخارجية:** المناخ الفيزيائي (درجة الحرارة، الرطوبة، الإضاءة، الضوضاء، الغازات، الإشعاع، الغبار، الدخان، العوامل الضارة الأخرى).

✓ **العوامل الذاتية:** الجنس، عمر العامل، التعب...

✓ **العوامل المتصلة بتنظيم الإنتاج:** الجدول الزمني للعمل، ساعات العمل، وتيرة العمل، الإفراط في الضغط، وظائف مع ظروف صعبة قد تؤدي فقط أولئك الموظفين الذين تنطبق عليهم شروط محددة (العمر، الجنس، المؤهلات، الصحة، الحالة البدنية والعقلية والنفسية).

✓ **العوامل الفسيولوجية والنفسية:** قوة التحمل ومرونة الفرد في التعامل مع وضعيات العمل، وقدرته على تقبل التغيرات في بيئة عمله.

الإرغونوميا: عرفت جمعية بيئة العمل الدولية بأنها: “الاختصاص العلمي المعني بفهم التفاعلات بين العمال وغيرها من العناصر الداخلية للنظام، والذي يطبق المعارف وأساليب التصميم من أجل تحسين رفاه العامل والأداء الإجمالي للنظام”، كما أنها تساهم في تصميم وتقييم المهام والوظائف والمنتجات والبيئات والنظم من أجل جعلها متوافقة مع احتياجات وقدرات وحدود العامل.

قائمة المراجع:

- ¹ محمد إبراهيم، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2009، ص 339.
- ² رولا نايف المعاينة وصالح سمير الحموري، إدارة الموارد البشرية دليل علمي، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 46.
- ³ دغلاش دليلة ومداخ الخضر، أهمية منهج غرادال في تحليل وتقييم الوظائف، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 6 العدد 3، 2002، ص 392.
- ⁴ بوضوردي صليحة وشباح فتاح، آلية تحليل الوظائف: دراسة تحليلية لأساليب التحليل الحديثة ومعايير نجاحها، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، المجلد 11، العدد 1، 2022، ص ص 320-322.
- ⁵ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية "بعد استراتيجي"، دار صفاء، عمان، 2005، ص 192.
- ⁶ عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 192.
- ⁷ طارق بن سليمان البهلال ومها بنت عبد الرحمن الليفان ومبارك بن محمد منصور، بطاقات الوصف الوظيفي، كلية العلوم والدراسات الإنسانية بحوطة سدير، الطبعة الثالثة، جامعة المجمعة، 2016، ص 12.
- ⁸ إمامة غازي المعاينة، "أهمية بطاقة الوصف الوظيفي في إدارة شؤون الموظفين في البلديات"، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، HNSJ، المجلد 3، العدد 9، 2022، ص 07.
- ⁹ إمامة غازي المعاينة، مرجع سابق، ص 07.
- ¹⁰ إمامة غازي المعاينة، مرجع سابق، ص 08.
- ¹¹ بوزيد سليمة، تحليل وتوصيف الوظائف مقوم أساسي يهدف لوضع الموظف المناسب في الاختصاص المناسب، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، المجلد 6، العدد 4، 1 ديسمبر 2018، ص 189.
- ¹² حديدي عائشة، إدارة الموارد البشرية، مطبوعة محاضرات مقدمة لطلبة السنة الثالثة ليسانس، جامعة الجزائر 3، 2021/2020، ص 58.
- ¹³ حديدي عائشة، مرجع سابق، ص 59.
- ¹⁴ حديدي عائشة، مرجع سابق، ص 60.
- ¹⁵ لعربي فاطمة الزهراء، دور وظيفة تحليل وتوصيف وتصميم الوظائف في تحديد نظام الأجر والمكافآت: دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز لولاية تندوف، أطروحة دكتوراه، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم، 2021-2022، ص ص 07-09.
- ¹⁶ عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 186.
- ¹⁷ دغوش العطرة، الهندسة الوظيفية، مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، السنة الجامعية 2022-2023، ص ص 76-77.
- ¹⁸ دغوش العطرة، مرجع سابق، ص ص 77-79.
- ¹⁹ دغوش العطرة، مرجع سابق، ص 78.
- ²⁰ دغوش العطرة، مرجع سابق، ص ص 79.

- ²¹ Louis E. Davis, The Design of Job Sage Journals, Volume 9, Issue 2, 1966, p119.
- ²² George T. Milkovich, John W. Boudreau, Human Resource Management, Irwin, 8th ed, Chicago, 1997, p 128
- ²³ السالم مؤيد سعيد وآخرون، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 49-50.
- ²⁴ ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، الاسكندرية، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص 70.
- ²⁵ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية للمنشر والتوزيع، الطبعة السابعة، مصر، 2018، ص 134.
- ²⁶ يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2000، ص 144.
- ²⁷ سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2006، ص 82-83.
- ²⁸ سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص 83.
- ²⁹ دغوش العطرة، مرجع سابق، ص 82-83.
- ³⁰ شفاء كرو، دراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات، بحث مقدم لنيل درجة ماجستير إدارة الأعمال التخصصين الجامعة الافتراضية السورية، 2016، ص 18.
- ³¹ شفاء كرو، مرجع سابق، ص 19.
- ³² شفاء كرو، مرجع سابق، ص 19.
- ³³ بن حواء زهور ومحمد يعقوب، تصميم الوظائف والالتزام التنظيمي بالمؤسسة الوطنية للدهن "ENAP"، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المجلد 3، العدد 2، ديسمبر 2017، ص 220.
- ³⁴ بن حواء زهور، مرجع سابق، ص 220-221.
- ³⁵ بن حواء زهور، مرجع سابق، ص 221-222.
- ³⁶ بن حواء زهور، مرجع سابق، ص 221-223.



المحور الرابع: توظيف الموارد البشرية

1. ماهية توظيف الموارد البشرية
2. هيكل توظيف الموارد البشرية
3. مراحل توظيف الموارد البشرية
4. شروط ومصادر توظيف الموارد البشرية
5. العوامل المؤثرة على توظيف الموارد البشرية



توظيف الموارد البشرية يمثل عماد الاستراتيجية التنظيمية في عالم اليوم المتسارع، حيث يتجاوز كونه عملية روتينية ليصبح فن إبداعي يبحث عن المواهب الخفية ويحولها إلى قوة دافعة للنجاح. في هذا السياق، يجمع الباحث عن الكفاءات بين التنوع الثقافي والمهارات الاستثنائية لخلق بيئة عمل متناغمة، مستفيدا من أدوات حديثة كالتحليل السلوكي والذكاء الاصطناعي لتحويل التحديات إلى فرص نمو مستدام.

وفي عصر الثورة الرقمية، يبرز دور توظيف الموارد البشرية كمفتاح أساسي للتفوق التنافسي والاستدامة طويلة الأمد، إذ يعيد صياغة المستقبل من خلال اختيار الأفراد الذين يجمعون بين الإبداع والكفاءة. هكذا يتحقق التوازن المثالي بين الجانب الإنساني والأهداف التنظيمية، ممهدا الطريق لمنظومات قادرة على مواجهة تعقيدات العصر وبناء حضارات عمل مزدهرة، وفي هذا السياق سنحاول في هذا المحور من الدراسة تبيان ماهيته وأهميته، بنيته ومراحلها، شروطه ومصادره.

1. ماهية توظيف الموارد البشرية

تعد عملية توظيف الموارد البشرية من أبرز الركائز التي تعتمد عليها المؤسسات في تحقيق أهدافها الاستراتيجية وضمان استمرارية نشاطها بكفاءة وفعالية، يتناول هذا الفرع ماهية توظيف الموارد البشرية من خلال الوقوف على مفهومه لغة واصطلاحا، وأبرز المهام التي يتضمنها.

1.1 مفهوم توظيف الموارد البشرية

يعد موضوع التوظيف من المواضيع التي نالت اهتماما واسعا من قبل الباحثين والمهتمين بمجال إدارة الموارد البشرية، نظرا لأهميته في ضمان استقرار المؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة، وقد تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم التوظيف، حيث حاول كل باحث تناوله من زاوية مختلفة.

لغة؛ عرف التوظيف في معجم المنجد في اللغة والإعلام بأنه مصطلح مشتق من الفعل "وظف، يوظف، توظيفا"، ويعني استعمال أو تشغيل شيء أو فرد بهدف خلق قيمة جديدة ومن هنا، تستثمر الأموال لتحقيق أرباح وعوائد، ويستخدم العمال والموظفون بهدف إنتاج منتجات وخدمات جديدة.¹

اصطلاحا؛ التوظيف عبارة عن سلسلة زمنية من العمليات هدفها البحث واختيار الأفراد، والتوظيف هي العملية المستمرة التي تقتضي من المؤسسة تحديد احتياجاتها من القوى العاملة القادرة والراغبة والمتاحة للعمل،

والبحث عن الأفراد وترغيبها للعمل ثم اختيار أفضل الأفراد المتقدمين.² يقدم هذا التعريف رؤية ديناميكية للتوظيف كـ"سلسلة زمنية" تركز على البحث والاختيار، مما يبرز طابعه المنهجي والمستمر في تلبية احتياجات المؤسسة من قوى عاملة قادرة وراغبة ومتاحة، وهو ما يعكس أهمية الترغيب كعامل جذب أساسي.

يقصد بالتوظيف توفير العمالة اللازمة للمنظمة من حيث النوعية والاعدادات المطلوبة، جذب واستقطاب مرشحين محتملين لشغل الوظائف الشاغرة واختيار أفضلهم بالاستعانة بأساليب الاختيار كالاختبارات والمقابلات، اتخاذ قرار التعيين.³ هذا التعريف يكمل الصورة الواردة في التعريف الأول بالتأكيد على "توفير العمالة اللازمة" من حيث النوعية والكمية، مع التركيز على أساليب الاختيار العملية كالاختبارات والمقابلات، مما يجعله أكثر شمولية في ربط الجذب بالقرار التنفيذي للتعين.

بصفة عامة؛ يعد توظيف الموارد البشرية من أبرز الوظائف الموكلة لإدارة الموارد البشرية، كونه يهتم بجلب الكفاءات والمهارات لشغل المناصب الشاغرة في المؤسسة، ولأجل ذلك فإنه عند البحث عن هذا المصطلح نجد العديد من المفاهيم المقدمة له، ونذكر البعض منها فيما يلي:⁴

توظيف الموارد البشرية هو الامتداد الطبيعي لعملية تخطيط الموارد البشرية، والأداة الأساسية التي يمكن من خلالها استقدام الأفراد وإجراء المفاضلة بينهم وفقاً للمعايير العملية، والتعرف على من تتوفر فيهم الشروط اللازمة لأداء العمل وتحمل المسؤولية على أكمل وجه، فبعد قيام المؤسسة بتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية وبيان المواصفات التي يجب أن تتوفر في شاغل الوظيفة من خلال تحليل الوظائف تقوم بعد ذلك بعملية البحث عن الموارد البشرية المطلوبة. يبرز هذا التعريف التوظيف كامتداد طبيعي لتخطيط الموارد البشرية، مشدداً على استقدام الأفراد ومفاضلتهم وفق معايير عملية، مع التركيز على الشروط اللازمة لأداء العمل بعد تحليل الوظائف، مما يجعله رؤية متكاملة تربط بين التخطيط والتنفيذ الفعلي.

كما يعرف أيضاً بأنه نشاط تقوم به المؤسسة يهدف أساساً إلى وضع المؤهلين في المناصب الشاغرة، فتقوم المؤسسة بالتحضير لهذه العملية من خلال تخطيط الموارد البشرية وتحليل الوظائف الشاغرة، ثم البحث عن الأفراد المناسبين من سوق العمل المتوفر للمؤسسة لتقوم أخيراً بإجراءات الاختيار والتعيين، فهو عملية تقوم بها إدارة الموارد البشرية والهدف منها هو جذب أكبر عدد من الموارد البشرية المناسبة، ثم اختيار أفضل المترشحين لشغل الوظائف الشاغرة. يعرف التوظيف هنا كنشاط يهدف إلى وضع المؤهلين في المناصب الشاغرة، بدءاً من التخطيط وتحليل

الوظائف، مروراً بالبحث في سوق العمل، وانتهاءً بالاختيار والتعيين، مع التأكيد على جذب أكبر عدد ممكن من المرشحين المناسبين، فهو يظهر العملية كسلسلة مترابطة يديرها قسم الموارد البشرية.

ويعرف توظيف الموارد البشرية أيضاً على أنه عملية البحث عن مرشحين محتملين للوظائف الشاغرة الحالية أو المتوقعة في المؤسسة، أي أنه نشاط يقوم على الوصل بين من يبحثون عن الوظائف ومن يعرضون الوظائف. يركز هذا التعريف على التوظيف كعملية بحث عن مرشحين للوظائف الحالية أو المتوقعة، معتبراً إياه جسراً بين الباحثين عن عمل ومقدمي الوظائف، مما يعطي طابعاً عملياً واستراتيجياً يتجاوز اللحظة الراهنة ليشمل التخطيط المستقبلي.

ويعرف توظيف الموارد البشرية كذلك على أنه عملية تهتم أساساً باستقطاب واختيار وتعيين الموارد البشرية في أماكنها المناسبة. يختصر التوظيف هنا إلى عملية أساسية تهتم باستقطاب واختيار وتعيين الموارد البشرية في أماكنها المناسبة، مما يجعله تعريفاً مباشراً يركز على الهدف الجوهرى دون تفاصيل إجرائية، لكنه يكمل التعاريف السابقة ببساطته وتركيزه على التوافق المكاني.

ومن التعاريف السابقة نجد أنه يقصد بتوظيف الموارد البشرية تلك العملية الاستراتيجية المتكاملة والمستمرة التي تمثل الامتداد الطبيعي لتخطيط الموارد البشرية، تهدف إلى البحث عن مرشحين محتملين قادرين وراغبين ومتاحين لشغل الوظائف الشاغرة الحالية أو المتوقعة في المؤسسة، تتضمن هذه العملية تحليل الوظائف لتحديد الاحتياجات من حيث النوعية والكمية، ثم جذب واستقطاب أكبر عدد من الكفاءات المناسبة من سوق العمل عبر الإعلان وترغيبهم، متبوعة بإجراءات الفرز والمفاضلة باستخدام أساليب الاختيار كالاختبارات والمقابلات، وصولاً إلى اتخاذ قرار التعيين في الأماكن المناسبة.

بهذا الشكل، يربط التوظيف بين الباحثين عن العمل ومقدمي الوظائف، محققاً التوازن بين الكفاءة الإدارية والأهداف التنظيمية لضمان الإنتاجية والاستدامة طويلة الأمد.

2.1. مهام توظيف الموارد البشرية

تتلخص مهام التوظيف في ثمانية مهام أو خطوات هي:⁵

المحور الرابع: توظيف الموارد البشرية

تخطيط الموارد البشرية: وذلك بغرض تحديد احتياجات المنظمة من العاملين من حيث العدد والمؤهلات، ويتم ذلك من خلال خطط المنظمة لتحديد المهارات المطلوب توافرها في الموظفين، ولعملية تخطيط الموارد البشرية ثلاثة عناصر هي:

- ✓ التنبؤ باحتياجات المنظمة من العاملين.
- ✓ مقارنة احتياجات المنظمة بموظفيها الحاليين، لتحديد الفجوات.
- ✓ تطوير خطط واضحة لتحديد عدد الأشخاص الذين سيتم تعيينهم من خارج المنظمة، ومن سيتم تدريبهم من داخلها لسد هذه الاحتياجات.

توفير الموارد البشرية: حيث تلجأ الإدارة إلى جذب المترشحين لسد الاحتياجات من الوظائف الشاغرة مستخدمة في ذلك أداتين هما: مواصفات الوظيفة ومتطلباتها، وذلك بالاعتماد على وسائل متنوعة للبحث عن الموارد البشرية سواء من مصادر داخلية أو خارجية.

الاختبار: ويكون بعد تقييم المرشحين الذين تقدموا لشغل الوظائف المعلن عنها، من خلال عدة اختبارات ومقابلات، والرجوع إلى الأشخاص والمصادر ذات العلاقة بالمتقدم للوظيفة.

التعريف بالمنظمة: ويتضمن تعريف العامل الجديد بالمنظمة وإطلاعه على سياساتها وأنظمتها الداخلية.

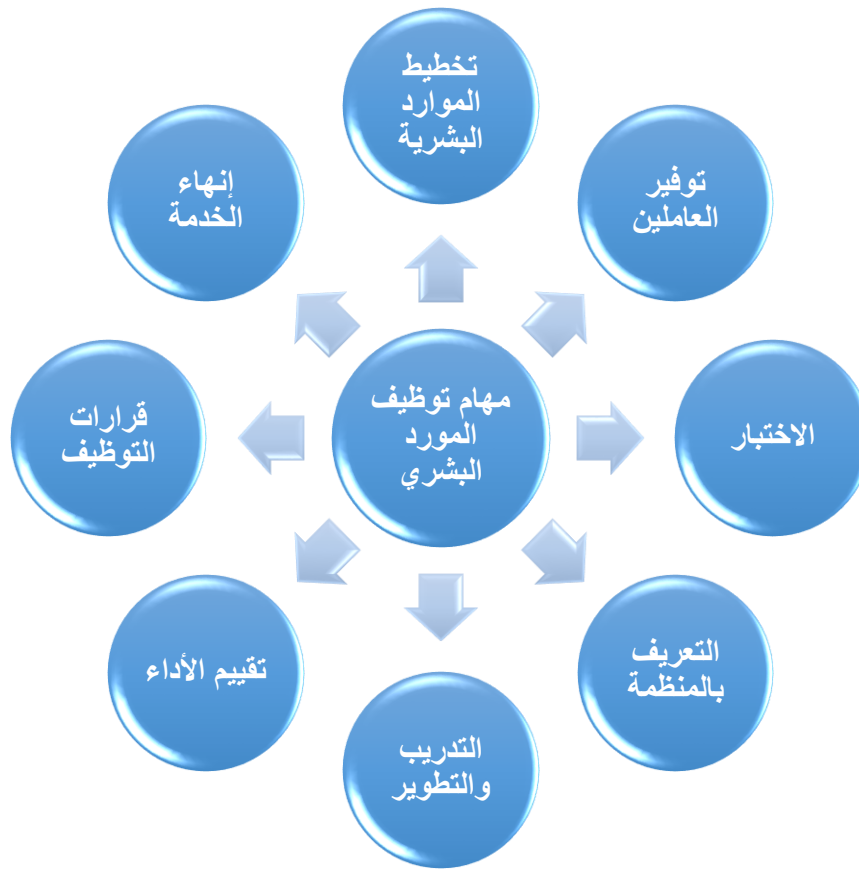
التدريب والتطوير: فمن خلالهما تسعى المنظمة إلى رفع قدرات الموظفين للمساهمة في تحسين كفاءتها، فالتدريب يهدف إلى تنمية مهاراتهم الحالية، بينما يركز التطوير على إعدادهم لتحمل مسؤوليات جديدة في المستقبل.

تقييم الأداء: ويصمم هذا النظام للتأكد من أن الأداء الفعلي للعمل يتوافق مع معايير الأداء المحددة مسبقاً.

قرارات التوظيف: وتشمل القرارات المتعلقة بالمكافآت التشجيعية، والنقل، والترقية، وإنزال الموظف عند الحاجة.

إنهاء الخدمة: كالاستقالة التقاعد الإيقاف المؤقت الفصل الوفاة، والشكل التالي يمثل مهام توظيف المورد البشري:

الشكل رقم "08": مهام توظيف الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على ماسبق.

2. هيكل توظيف الموارد البشرية

يشكل هيكل التوظيف الإطار المنهجي الذي ينسج مكونات هذه العملية الحيوية بأناقة استراتيجية، حيث يتجسد في ثلاث سياسات أساسية، يمنح إدارة الموارد البشرية تكليف تنفيذها بإتقان لضمان التدفق السلس للكفاءات، وهي كالآتي:

1.2. الاستقطاب

تعد عملية الاستقطاب من المراحل الأساسية في إدارة الموارد البشرية، إذ تمثل الخطوة الأولى نحو جذب الكفاءات والمهارات التي تحتاجها المؤسسة لشغل الوظائف الشاغرة.

1.1.2. تعريف الاستقطاب

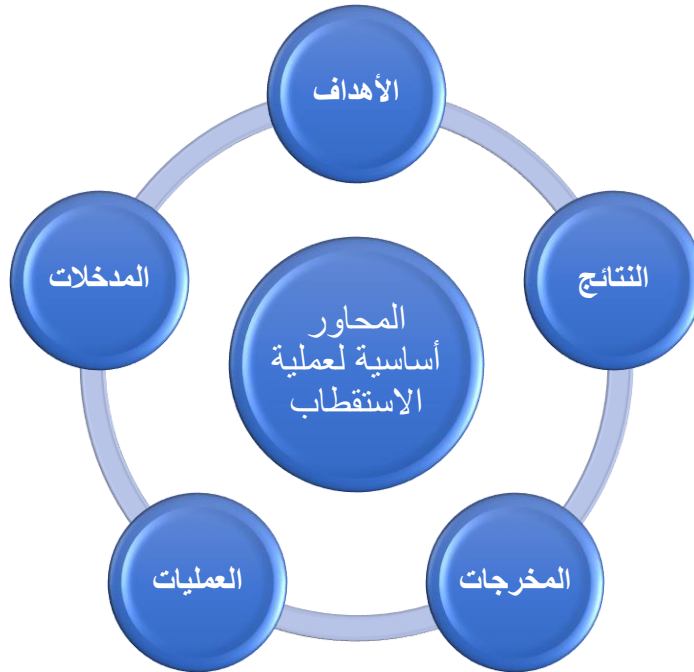
يمكن تعريف الاستقطاب بأنه العملية التي تهدف إلى البحث عن الأفراد المؤهلين وجذبهم لشغل المناصب الشاغرة داخل المنظمة، ويرى حسن أن الاستقطاب هو: البحث عن واستقطاب مجموعة من الكفاءات والكفاءات لشغل الوظائف الشاغرة.⁶ يركز هذا التعريف على الاستقطاب كعملية بحث وجذب للأفراد المؤهلين لشغل المناصب الشاغرة، مع تأكيد حسن على استقطاب مجموعة من الكفاءات، مما يعطي طابعا عمليا يربط بين التوظيف والحاجة التنظيمية المباشرة

بينما يعرفها الكبيسي بأنها: الخطوة التي تلي الإعلان عن الوظيفة الشاغرة، وقد تسبقها أو تحل محلها في بعض الحالات المحدودة جدا، هناك من يسميه التوظيف، وهو يهدف إلى استقطاب وإغراء المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة.⁷ يقدم الكبيسي الاستقطاب كخطوة لاحقة للإعلان عن الوظيفة أو بديلة له في حالات نادرة، مشددا على إغراء المؤهلين، وهو ما يظهر مرونة العملية مع الخلط الاصطلاحي بينها وبين التوظيف نفسه، معززا دور الإغراء كمحرك أساسي

وتعرف عملية التوظيف بأنها الجهود التي تبذلها المؤسسة لاستقطاب الأفراد بالعدد المطلوب وفي الوقت المناسب، وبالمؤهلات اللازمة، وتشجيعهم على التقدم لشغل الوظائف داخل المؤسسة.⁸ يعرف التوظيف هنا كجهود مؤسسية لاستقطاب الأفراد بالعدد والتوقيت والمؤهلات المناسبة، مع التركيز على التشجيع للتقدم، مما يجعله تعريفا زمنيا وكميا يكتمل التعريفين السابقين بتأكيد الدقة والفعالية في تلبية الاحتياجات.

وبناء على هذه التعريفات يتضح أن عملية الاستقطاب في إطار توظيف الموارد البشرية هي العملية الاستراتيجية التي تبذل فيها المؤسسة جهودا مركزة للبحث عن الأفراد المؤهلين القادرين والراغبين، سواء بعد الإعلان عن الوظائف الشاغرة أو كخطوة أولية، بهدف جذب أكبر عدد ممكن من الكفاءات في الوقت المناسب وبالمؤهلات المطلوبة، وإغرائهم وتشجيعهم على التقدم لشغل المناصب الحالية أو المستقبلية، محققة التوازن بين احتياجات المنظمة وسوق العمل المتاح، وتقوم هذه العملية على خمسة محاور أساسية مترابطة، ويعتمد نجاحها على مدى تكاملها، ونذكرها في الشكل التالي:

الشكل رقم "09": المحاور الأساسية لعملية الاستقطاب



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على ما سبق.

وكما كانت النتائج أكثر دقة وجودة في تلبية احتياجات المنظمة من الكفاءات البشرية، كلما كانت عملية التوظيف أكثر نجاحا وفعالية، إن البحث والتقصي الدقيق عن أفضل الموارد البشرية، وجمع وتحليل البيانات والمعلومات المتعلقة بهم، من العوامل الأساسية لنجاح عملية التوظيف..

2.1.2. أهمية الاستقطاب وأهدافه

تعد عملية الاستقطاب من العمليات الأساسية الأولى في إدارة الموارد البشرية، إذ تسبق مراحل الاختيار والتعيين، وتمثل الخطوة الأولى في بناء قوة عمل فعالة داخل المؤسسة، وتكمن أهميتها في كونها تؤثر بشكل مباشر على نوعية وكفاءة الموارد البشرية التي تنضم إلى المنظمة، ويعد الاستقطاب من العوامل الحاسمة في تحديد قوة المؤسسة ومكانتها، لأنه يتيح التعرف على مؤهلات ومواصفات الأفراد العاملين فيها، مما يعكس مدى جاذبية المؤسسة وقدرتها التنافسية في سوق العمل، وفوق ذلك فإن جهود الاستقطاب لا تقتصر على اختيار الفرد المناسب للوظيفة المناسبة، بل تمتد لتشمل اختيار العمل والمنظمة الأنسب للفرد، أي أنها عملية تبادلية المنفعة بين الطرفين، تبرز أهمية عملية الاستقطاب في مجموعة من الفوائد، وهي كالتالي: ⁹

المحور الرابع: توظيف الموارد البشرية

- ✓ يساهم الاستقطاب الجيد في فتح جميع أبواب ومصادر العمل المتاحة أمام المؤسسة، فكلما ازداد عدد المتقدمين للعمل اتسعت خيارات المؤسسة في اختيار الأكفأ والأفضل من بينهم.
- ✓ من خلال عملية الاستقطاب، تستطيع المؤسسة إيصال رسالتها إلى المرشحين بأنها المكان المناسب للعمل والبناء وتطوير حياتهم الوظيفية.
- ✓ يهدف الاستقطاب إلى توفير العدد الكافي من المتقدمين الملائمين لشغل الوظائف بأقل تكلفة ممكنة.
- ✓ يشكل نجاح عملية الاستقطاب الخطوة الأولى في بناء قوة عمل فعالة ومنتجة.
- ✓ يساعد الاستقطاب على الحصول على قوى عاملة مؤهلة وذات كفاءة عالية، مما يؤدي إلى استقرار العمالة وزيادة فعالية المؤسسة.
- ✓ تساهم عملية الاستقطاب في تحسين عملية الاختيار من خلال التركيز على جذب الأفراد المناسبين، وبالتالي تقليل عدد غير المؤهلين لشغل الوظائف.
- ✓ يتيح الاستقطاب البحث عن المرشحين وجذبهم لشغل الوظائف الشاغرة داخل المنظمة، مما يتطلب من القائم عليه الإلمام بخطة الموارد البشرية من الجانبين الكمي والنوعي.
- ✓ يتضمن الاستقطاب تحديد سوق العمل المستهدف، إذ يعد هذا النشاط من الأنشطة الداعمة له، لأن سوء اختيار السوق يؤدي إلى تكاليف مالية إضافية وإضاعة فرص الاستقطاب.
- ✓ تركز عملية الاستقطاب على تهيئة المدخلات لعملية الاختيار، بما يحقق التوافق بين خصائص الوظيفة ومؤهلات شاغليها.

أما بالنسبة لأهداف عملية الاستقطاب، فهي تتمثل فيما يلي: ¹⁰

- ✓ وضع خطط الموارد البشرية موضع التنفيذ من خلال تحديد عدد الأفراد المطلوبين، والمهارات والخبرات اللازمة فيهم، ومصادر الحصول عليهم.
- ✓ توفير الفرص المتكافئة للمواطنين من مختلف قطاعات المجتمع لشغل الوظائف العامة.
- ✓ توسيع قاعدة الاختيار بزيادة عدد المرشحين المؤهلين لاختيار الأنسب من بينهم.
- ✓ الحد من عدد غير المؤهلين، ومساعدة المتقدمين على التأكد من ملاءمة الوظائف لمؤهلاتهم واستعداداتهم واهتماماتهم وطموحاتهم.
- ✓ عدم الاكتفاء باستقطاب الأكفأ من الأفراد، بل العمل على الاحتفاظ بهم داخل المنظمة.

- ✓ حصر عمليات الاستقطاب التي تتطلبها كل من تحليل العمل، الذي يحدد المواصفات والشروط الواجب توافرها فيمن يشغل الوظيفة، وتخطيط الموارد البشرية، الذي يحدد الأعداد والنوعيات المطلوبة من العاملين.
- ✓ توفير العدد الكافي من المتقدمين الملائمين لشغل الوظائف بأقل تكلفة ممكنة.
- ✓ الإسهام في تحسين عملية الاختيار من خلال التركيز على استقطاب واجتذاب الأفراد المناسبين الذين يتم الاختيار من بينهم، مما يقلل من عدد المتقدمين غير المؤهلين لشغل الوظائف.
- ✓ الإسهام في رفع فاعلية المؤسسة عن طريق زيادة معدلات استقرار العمالة وتكوين قوة عمل مؤهلة وذات كفاءة عالية.

مما يبق يظهر لنا جليا أ، عملية الاستقطاب تمثل الخطوة الأولى والأساسية في إدارة الموارد البشرية، إذ تسبق الاختيار والتعيين، وتؤثر مباشرة على جودة القوة العاملة من خلال جذب الكفاءات المناسبة، مما يعزز القدرة التنافسية للمؤسسة ويجعلها جاذبة في سوق العمل كعملية تبادلية تحقق منفعة متبادلة بين المنظمة والأفراد

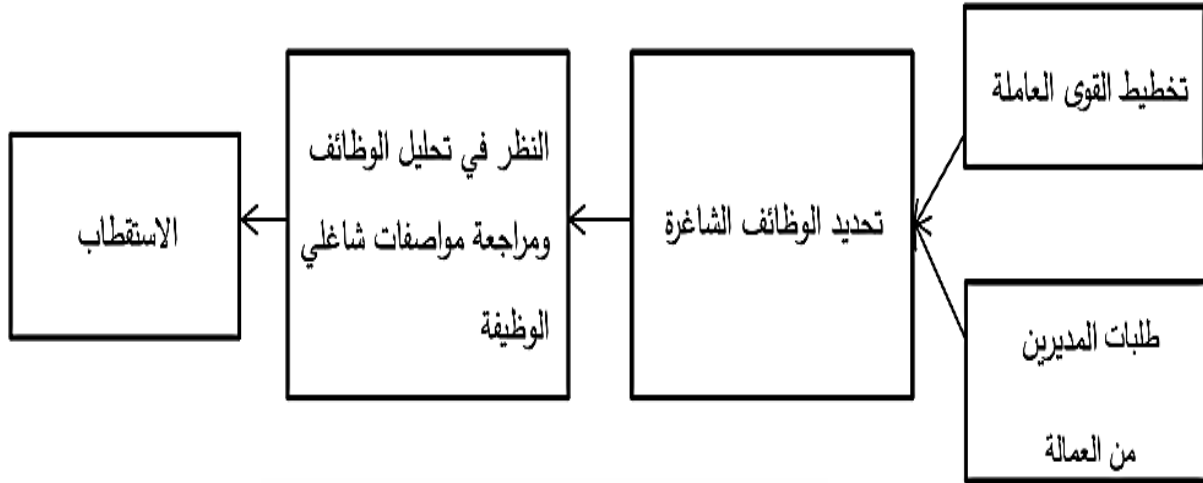
3.1.2. خطوات عملية الاستقطاب

تمر عملية استقطاب الموارد البشرية بعدة مراحل متتابعة ومتراطة تهدف إلى ضمان توفير الكفاءات المناسبة لشغل الوظائف الشاغرة، ويمكن تلخيصها فيما يلي: ¹¹

- ✓ **تخطيط القوى العاملة:** وفي هذه المرحلة يتم تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وفق خطط الإنتاج والعمل المستقبلية بما يضمن التوازن بين العرض والطلب على العمالة داخل المنظمة..
- ✓ **طلبات المديرين من العمالة:** تتضمن هذه الخطوة تحديد الأعداد والأنواع المطلوبة من العاملين من حيث المؤهلات والقدرات العقلية والبدنية والكفاءات والمهارات اللازمة لأداء المهام المطلوبة بكفاءة..
- ✓ **تحديد الوظائف الشاغرة:** بناء على المرحلتين السابقتين، تقوم إدارة الموارد البشرية بتكوين رؤية شاملة للوظائف الشاغرة المطلوب شغلها، مع تحديد مواقعها التنظيمية في الإدارات والأقسام المختلفة، والمستويات الوظيفية التي تنتمي إليها..
- ✓ **تحليل الوظائف ومراجعة مواصفات شاغليها:** يتم في هذه الخطوة مراجعة بطاقات التحليل الوظيفي لتحديد متطلباتها الأساسية من الواجبات والمسؤوليات، بالإضافة إلى مراجعة مواصفات شاغليها مثل المؤهلات العلمية، وسنوات الخبرة المطلوبة، وطبيعة المهارات اللازمة لأداء المهام بنجاح.

✓ الاستقطاب: هي بداية عملية جذب العمال، وتتضمن هذه الخطوة عددا من الأنشطة، والشكل الموالي يلخص خطوات عملية الاستقطاب:

الشكل رقم "10": خطوات عملية الاستقطاب



المصدر: العمري بدر بن أحمد بن علي، استقطاب الموارد البشرية، المجلة الصحية للعلوم العامة، العدد الخامس عشر، وزارة المالية، المملكة العربية السعودية، 2020، ص 346.

2.2. الاختيار

تعد عملية الاختيار من المراحل الحاسمة في إدارة الموارد البشرية، إذ تمثل الامتداد الطبيعي لعملية الاستقطاب، وتهدف إلى انتقاء أفضل العناصر من بين المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة، وتكمن أهميتها في ضمان وضع الشخص المناسب في المكان المناسب بما يحقق الكفاءة والاستقرار داخل المؤسسة.

1.2.2. مفهوم عملية الاختيار

تشكل عملية الاختيار ركيزة أساسية في سلسلة التوظيف، إذ تأتي بعد الاستقطاب لتصفّي المتقدمين وتنتقي الأنسب بمنهجية عادلة، مما يضمن تزويج الكفاءات مع الوظائف لتحقيق الأداء المثالي والاستدامة التنظيمية، وفيما عرض لبعض التعاريف الواردة بخصوصه من طرف الكتاب والباحثين:

تعرف عملية الاختيار إن عملية الاختيار هي تلك العمليات أو الممارسات التي تقوم بها المنظمة لتصفية و انتقاء أفضل المرشحين للوظيفة، من خلال المفاضلة بينهم على أساس موضوعي وعادل، ووفق الشروط والمواصفات

التي تفرضها الوظيفة الشاغرة، من أجل تمكين الفرد من أداء مهام بكفاءة وفعالية.¹² يبرز هذا التعريف الاختيار كعملية تصفية منهجية تركز على مطابقة المرشحين مع متطلبات الوظيفة من حيث العدد والتخصصات، مما يجعله عملياً واستراتيجياً يهدف إلى تعيين الأفضل في المكان المناسب، مع التأكيد على الدقة في الانتقاء لتحقيق الكفاءة التنظيمية.

كما تعرف عملية الاختيار على أنها تلك العملية الإدارية التي تستطيع بمقتضاها إدارة الموارد البشرية تقييم قدرات الأفراد ومن ثم تفرق بين الأفراد المتقدمين لشغل وظائف معينة من حيث درجة صلاحيتهم للأداء الفعال لذلك.¹³ يركز هذا التعريف على التقييم الإداري لقدرات الأفراد والتفريق بناءً على الصلاحية للأداء الفعال، مما يجعله عملياً يعتمد على إدارة الموارد البشرية كمحور أساسي لضمان الكفاءة في شغل الوظائف

تعرف العملية أيضاً بأنها جميع الأنشطة التي يتم من خلالها انتقاء أنسب الموارد البشرية من المرشحين للوظائف المتاحة والذين تتوفر لديهم مقومات الوظيفة من حيث المؤهلات والقابليات والقدرات الفكرية، والعينية والإنسانية.¹⁴ يبرز هذا التعريف الاختيار كمجموعة أنشطة شاملة لانتقاء الأنسب بناءً على مقومات متعددة (مؤهلات، قابليات، قدرات فكرية وعينية وإنسانية)، مما يوفر إطاراً متوازناً يركز على التوافق الكلي مع متطلبات الوظيفة لتحقيق الأداء الأمثل.

تهدف هذه العملية إلى زيادة كفاءة القرارات المتعلقة باختيار الأفراد الأكثر ملائمة لشغل الوظائف الشاغرة، حيث أن الاختيار عبارة عن سلسلة من الإجراءات التي تتبعها المنظمة لاختيار أفضل المرشحين للوظيفة، أي من يمتلك المؤهلات ومتطلبات الوظيفة أكثر من غيره، ويعتبر اختيار الفرد للوظيفة نتيجة لتكامل خصائصه الشخصية مع خصائص الوظيفة وسلوكيات المنظمة المبنية على عملية التوظيف.¹⁵

مما سبق يمكننا تعريف عملية الاختيار في إدارة الموارد البشرية بأنها السلسلة الإدارية المنهجية من العمليات والممارسات التي تقوم بها المنظمة لتقييم قدرات ومؤهلات المتقدمين، وتصفياتهم ومفاضلتهم بموضوعية وعلى أساس الشروط والمواصفات الوظيفية، لانتقاء الأفضل من حيث القابليات والقدرات الفكرية والعينية والإنسانية، بهدف تعيين الفرد الملائم في المكان المناسب الذي يتيح أداء فعالاً وكفؤاً يتوافق مع خصائص الوظيفة وسلوكيات المنظمة.

2.2.2. أهمية عملية الاختيار

تعتبر عملية الاختيار امتدادا طبيعيا وهاما لعملية الاستقطاب وترجع أهميتها إلى ما يلي: ¹⁶

- ✓ أنها تساعد على وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة وفي الوقت المناسب بما يمكن الفرد من الاستغلال الكامل لإمكانياته وطاقاته، الأمر الذي يعود بالنفع على المؤسسة ككل.
- ✓ أن وضع الشخص المناسب في المكان المناسب له من حيث إمكانياته وقدراته ومؤهلته يؤدي إلى جعل أمر تدريبه سهلا واستمراره في المؤسسة قائما.
- ✓ أن وضع الشخص المناسب في المكان غير المناسب له يجعل الفرد لا يشعر بالانسجام في العمل الذي يؤديه ولا يشبع ميوله الخاصة، ومن ثم يصبح هذا الفرد مصدرا للمتاعب والمشاكل داخل المؤسسة.
- ✓ أن الفرز الفعال للأشخاص الذين يتقدمون للعمل في المؤسسة أمر في غاية الأهمية، نظرا للتكاليف العالية التي تتحملها المؤسسة في حال تعيين أشخاص غير قادرين على أداء العمل.
- ✓ اختيار أفضل المهارات والقدرات المتاحة.
- ✓ تكوين قوة عمل راضية ومنتجة.
- ✓ تحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين الجدد والقدامى بالمؤسسة.

يمكن التأكيد على أن الهدف الأساسي من عملية الاختيار يتمثل في التحقق من مدى ملاءمة المرشح لشغل الوظيفة، بحيث تكون مهاراته مطابقة تماما للمستوى المطلوب دون زيادة أو نقصان، ومن هنا تنبع الفوائد التي تجنيها المؤسسة من عملية الاختيار، وهي: ¹⁷

- ✓ تحقيق التوافق والانسجام في علاقات العمل والأداء.
- ✓ اختيار أفضل الكفاءات التي تسهم في نجاح المؤسسة.
- ✓ تعزيز كفاءة وفعالية المؤسسة بما يضمن تحقيق أهدافها المرجوة.

مما سبق نستنتج أن عملية الاختيار تضمن وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة في الوقت المناسب، مما يحقق استغلالا كاملا لإمكانيات الأفراد ويعود بالنفع على المؤسسة، مع تجنب التكاليف العالية الناتجة عن تعيين غير الكفؤين وتعزيز الاستقرار الوظيفي والإنتاجية.

3.2.2. معايير عملية الاختيار

الخصائص والمواصفات المطلوبة في المرشح لشغل وظيفة معينة هي مجموعة معايير مستمدة من التحليل الوظيفي، وتشمل مستوى التعليم، والخبرة، والمهارات، والصفات الشخصية، وغيرها، وتمثل هذه المواصفات معايير عامة يمكن تطبيقها على الوظائف المختلفة، أما إذا كانت المنظمة تعتمد في توظيفها على منظور طويل المدى يراعي المسار الوظيفي، فإنها تستخدم معايير خاصة لتقييم قدرات الأفراد على شغل العديد من الوظائف المستقبلية، يبدأ مسؤول التوظيف عملية الاختيار بتقييم المرشحين وفق عوامل عامة، ثم ينتقل إلى تقييمهم وفق عوامل محددة، تعتبر متطلبات الوظيفة الحد الأدنى مما هو متوقع من المرشح، لذلك تلجأ المنظمة إلى استخدام معايير أكثر دقة لاختيار أفضل الكفاءات، إن تحديد هذه العوامل أمر ضروري، لأنه يهدف في المقام الأول إلى تقليل إمكانية اختيار الأشخاص غير المناسبين أو التغاضي عن الأشخاص ذوي المؤهلات العالية.¹⁸ ومن أهم المعايير المستعملة في عملية الاختيار نجد ما يلي:¹⁹

✓ **المهارة:** ويقصد بها قدرة الفرد على الربط بين قدراته العقلية والبدنية خلال أدائه لعمل ما يستلزم قدرا من المهارة.

✓ **الخبرات السابقة:** وتعني ما اكتسبه الفرد خلال فترة حياته العملية من معلومات ومعارف تمكنه من أداء العمل بيسر وتعتبر مؤشرا لإمكانية نجاح الفرد في عمله.

✓ **مستوى التعليم والدورات التدريبية السابقة:** أي نوع المؤهل الدراسي، التخصص، جهة التخرج، فالمؤسسات يجب أن تختار الشخص الذي تتفق معارفه وإمكاناته الدراسية مع متطلبات العمل وجزئياته.

✓ **القابلية:** وتعني بها قدرة الفرد على أداء العمل بحكم ما يملكه من معلومات وخبرات وقدرات للتعلم واستيعاب الأعمال الجديدة.

✓ **المسؤولية:** وتعني بها مدى إمكانية تحمل الفرد تبعات الواجبات المكلف بها وما يرتبط بها.

✓ **الصفات الشخصية:** مثل الحالة الاجتماعية، العمر، الجنس... إلخ.

تشكل معايير الاختيار أساس التقييم الدقيق للمتقدمين، تكمن قوة عملية الاختيار في هذه المعايير المتكاملة التي تضمن انتقاء الكفاءات المثالية، حيث تجمع المهارة والخبرة والتعليم مع القابلية والمسؤولية والصفات الشخصية لتحقيق التوافق التام بين الفرد والوظيفة، مما يعزز الإنتاجية والاستقرار التنظيمي على المدى البعيد.

4.2.2. إجراءات الاختيار

وتتكون عملية الاختيار عادة من أربع خطوات رئيسية هي: ²⁰

✓ **المقابلة المبدئية:** وهي أول علاقة تتكون بين المرشح والمؤسسة، والغرض منها التعرف على مؤهل المتقدم للعمل، خبراته، ومواصفاته الشخصية الأساسية، ويتم في هذه المرحلة تصفية المرشحين حسب الشروط العامة للتوظيفة (العوامل العامة).

✓ **طلب التوظيف:** يعطي طلب التوظيف بيانات عن الفرد يمكن أن تستعمل كذلك في عملية التصفية، حيث تقارن مواصفات المرشحين مع متطلبات العمل حسب البيانات المقدمة، مما يسمح بالكشف عن الأشخاص الأنسب.

✓ **الاختبارات:** يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية مهمة إدارة الاختبارات، سواء قامت بذلك بنفسها أو بالاستعانة بأحد المستشارين المتخصصين في هذا المجال، ومن الأفضل للمؤسسة التي تطبق الاختبارات أن تؤدي هذا العمل من خلال إدارة الموارد البشرية بها، مع تكوين كوادر متخصصة في هذا المجال، والاستعانة بالمستشار الخارجي كموجه، ومدرّب على كيفية استخدام الاختبارات والاستفادة من نتائجها، ومن هذا المنطلق يجب على إدارة الموارد البشرية أن تقوم بالمهام التالية لرفع كفاءتها في إدارة الاختبارات:

• تحديد الهدف من وراء تطبيق الاختبارات.

• تحديد الوظائف التي ستستخدم فيها الاختبارات كوسيلة للاختيار.

• تحديد الاختبارات المناسبة.

• تحديد الأفراد الذين سيطبق عليهم الاختبار.

• إدارة الاختبارات.

• تقييم نتائج الاختبار.

✓ **المقابلات:** بعد إجراء الاختبارات يتم تصفية المرشحين وتحديد الأشخاص الذين ستجرى معهم المقابلات الشخصية، وتستعمل هذه التقنية في أغلب المؤسسات، إذ تهدف أساساً إلى تقييم مدى صلاحية المرشحين للتوظيفة واختيار أكثرهم تطابقاً مع متطلباتها.

5.2.2. خطوات عملية الاختيار

تعد عملية الاختيار في المنظمات عملية منظمة ومدروسة ومخطط لها في المؤسسات، وذلك لانتقاء أفضل الخبرات والإمكانات لدى المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة، وتتم عملية الاختيار بالعديد من المراحل والخطوات على النحو الآتي:

1.5.2.2. المقابلة الأولية:

هي لحظة الالتقاء الأولي بين المتقدم للحصول على الوظيفة الشاغرة وبين القائمين على إجرائها كبداية لمراحل الاختيار، هذا اللقاء يستوجب مكانا وزمانا وأطراف لقاء، وخطة تشمل استفسارات بحاجة إلى الإجابة عنها، المقابلة هي محادثة أو مناقشة تجري بين طرفين لتبادل الآراء ووجهات النظر حول موضوعات معينة والخروج بإجابات واستفسارات تفيد الطرفين وتستهدف الإلمام بمعلومات عن المواصفات الواجب توفرها في المتقدم للوظيفة الشاغرة، هدفها التنبؤ بسلوك المتقدم للوظيفة، قوامها الاستفسار والإجابة، تغطي جوانب الشخصية وتشير إلى سرعة البديهة ودرجة المعرفة.²¹

ويقصد من المقابلة الأولية الحصول على انطباع أولي عن المتقدم لإشغال الوظيفة، وتكون مدة هذه المقابلة قصيرة، يسأل فيها الفرد عن سبب اختياره للعمل، وعن معلوماته العامة ومؤهلته التعليمي، كما يتم التركيز على بعض الخصائص الشخصية كالمظهر وسلوك المتقدم أثناء عملية المقابلة، وتفيد هذه المقابلة بأنه يمكن الاستغناء عن المتقدمين لعدم تناسبهم مع متطلبات العمل، وعدم توفر الشروط المطلوبة فيهم، فهي وسيلة فرز مبدئية.²²

وتمكن المقابلة الأولية القائمين في إدارة الموارد البشرية من التعرف بشكل أدق على مدى توفر المؤهلات المطلوبة للشخص المتقدم، حيث تركز على مجموعة من الخصائص الشخصية كمظهر وشخصية وسلوك المتقدم للوظيفة والحصول على انطباع حول أسلوب الإجابة من خلال المقابلة التي قد تكون بشكل رسمي أو غير رسمي.

كما تعتبر المقابلة ضرورية عندما لا يكون هناك آلية عمل مبرمجة مسبقا أو خطط لدى المنظمة في عملية الاختيار، ومدتها قصيرة، يتم فيها ملاحظة جوانب مظهرية وسلوكية تعطي انطباعا أوليا للمقابل، وتتضمن مجموعة من الأسئلة والاستفسارات التي تحتاج إلى أجوبة وتفسيرات.

والمقابلة الشخصية عبارة عن حوار بين شخصين يتم عبره تبادل المعلومات والآراء حول موضوع أو قضية أو شأن، وتتحدد دقة المقابلة تبعاً لطبيعة الوظيفة ومستوى المتقدمين وطبيعة الأسئلة المثارة، حيث يجب أن لا تثير تحفظ من يتم مقابلتهم، وتعرف المقابلة على أنها التفاعل بين طرفين، الأول يسمى صاحب العمل وهو (المقابل)، والثاني طالب الوظيفة، يسعى من خلالها الطرف الأول للحصول على الكثير من المعلومات الكاشفة من الطرف الثاني، ويكشف عبر المقابلة عن القدرات والمهارات الإقناعية التي يتحلى بها الطرفان، ومن الشروط الواجب توافرها في المقابلة ضرورة التخطيط الجيد لها بالاعتماد على بطاقات الوصف الوظيفي وطلب الاستخدام، وأن تكون المقابلة مبرمجة تبدأ بالتعارف وخلق العلاقات الودية للحصول على المعلومات المفيدة والجيدة، هذا إلى جانب إحكام الرقابة على المقابلة حتى تحقق الهدف منها. ومن أنواع المقابلات ما يمكن ذكره بالآتي:²³

✓ **المقابلة المخططة:** يكون لدى المقابل مجموعة من الأسئلة المحددة والمقننة، والتي لا يجيد عنها، وتكون ضمن نفس الأسلوب المتبع مع الجميع لتحقيق فرص عادلة ومتساوية، وتتميز بالتخطيط الدقيق والعناية في اختيار المرشحين، ويحدد مسبقاً الهدف المطلوب منها ونوع المعلومات المراد الحصول عليها.

✓ **المقابلة غير المخططة:** وهي عبارة عن لقاء ودي يتبادل من خلاله الأطراف الحديث في أطر عامة محددة مسبقاً، ولكنها مدارة بطريقة يحكمها ظرف وجو الحوار، وتحتاج هذه المقابلة إلى مهارة عالية لدى المقابل وخبرة في استخلاص النتائج.

✓ **المقابلة المختلطة:** تجمع بين المقابلة المخططة وغير المخططة، إذ تتوافر لدى المقابل مجموعة من الأسئلة المحددة مسبقاً، تتولد عنها أسئلة غير محددة، ويجب أن يكون القائم على هذا النوع من المقابلات على دراية كاملة ومهارة عالية في إدارتها.

2.5.2.2. طلب الاستخدام

ترغب معظم المنظمات في الحصول على احتياجاتها من الموارد البشرية من السوق المحلي، وبعد الإعلان عن الوظائف الشاغرة، تعتمد طلبات الاستخدام كمدخل تمهيدي لعملية الاختيار، وإن طلب الاستخدام أو التوظيف هو تلك الاستمارة الخاصة التي تصممها المنظمة ويملأها المتقدم بنفسه، والتي تشير إلى مقدرته على الكتابة، وتتضمن معلومات عن الوضع الاجتماعي، والمستوى التعليمي، والخبرات، والمواقع التي خدم بها سابقاً إن كان له خدمة سابقة.²⁴

وقد تبدأ عملية طلبات الاستخدام بمبادرة إدارة الموارد البشرية بطلب من الإدارة العليا لأخذ الموافقة عليها في بعض الوظائف، وفي البعض الآخر تبدأ المباشرة من تلقاء نفسها، وتقوم بالإعلان عن الوظائف داخليا وخارجيا، وتصدر الاستمارات أو طلبات الاستخدام متضمنة المواصفات والشروط الواجب توفرها في المتقدم لشغل الوظيفة، ثم يتم استلام الطلبات وتصنيفها تمهيدا لعملية الفرز وتحديد الطلبات وفق الاحتياجات.

كما أن استمارة طلب التعيين أو طلب الاستخدام هي استمارة معدة مسبقا تحتوي على تفاصيل حول المتقدم للوظيفة: العمر، الجنس، المؤهل التعليمي، الحالة الاجتماعية، المواقع الوظيفية السابقة، الخبرة، وبعد ذلك يعد طلب الاستخدام عبارة عن وثيقة يملأها المرشح، وتحدد فيها المنظمة كافة البيانات والمعلومات التي عليه تعبئتها، ومن خلال تحليل وتقييم هذه المعلومات يمكن معرفة مدى صلاحية الفرد للدخول إلى المقابلات والاختبارات اللاحقة. وتقسم المعلومات في طلب الاستخدام إلى: ²⁵

- ✓ معلومات متعلقة بشخص المتقدم كالاسم والعمر والعنوان والجنس والجنسية.
- ✓ ومعلومات متعلقة بالناحية الثقافية كدرجة التعليم والخبرة.
- ✓ والجهات التي يمكن الرجوع إليها للتأكد من البيانات المقدمة أثناء السير بالإجراءات خلال عملية الاختيار والتعيين، والسيرة السابقة.

3.5.2.2. الاختبارات

الاختبارات هي معايير يتم من خلالها الحكم على جودة الموارد البشرية المتقدمين لشغل الوظائف المعلن عنها، وهي أحد أسس القياس المعتمدة في عملية الاختيار والمقارنة بين المرشحين، بناء على النتائج التي يتم الحصول عليها كمبرجات لهذه الاختبارات، وقد تناول العديد من الباحثين والدارسين موضوع الاختبارات وحددوا أنواعها بما يتناسب مع نوعية وطبيعة الوظائف والمواصفات المطلوبة من المتقدمين، كما تشير الاختبارات إلى مدى توافق المتقدم للوظيفة مع الوظيفة الشاغرة، ويجب أن تتميز هذه الاختبارات بالاتساق والصدق والعدالة تجاه الجميع، حتى تكون قادرة على القياس والتمييز بين الأداء المرضي وغير المرضي. ²⁶

4.5.2.2. الفحص الطبي

يعتبر الفحص الطبي متطلبا أساسيا للحصول على الوظيفة، حيث تختلف طبيعة الفحص الطبي من وظيفة إلى أخرى، والوظائف الإدارية ليست مثل الوظائف الإنتاجية أو تلك التي تتطلب مجهودا بدنيا أو العمل في ظروف

بيئية خاصة، قد يعاني المتقدم لوظيفة إدارية من مرض لا يشكل سببا لرفضه، بينما يكون سببا كافيا لرفضه في وظائف أخرى تتطلب اللياقة الكاملة والخلو من الأمراض، ومن شروط شغل الوظيفة التأكد من الصحة البدنية للمتقدم، بما في ذلك السمع والبصر والقدرة على التحمل، وسلامة الأطراف العلوية والسفلية، والتأكد من خلوه من الأمراض السارية والمعدية والأمراض المزمنة مثل القلب والسكري وارتفاع ضغط الدم، بالإضافة إلى السلامة العقلية.²⁷

ويهدف الكشف الطبي الذي يجريه الطبيب أو اللجنة الطبية المكلفة إلى التأكد من استيفاء المتقدم للشروط الصحية التي تتفق مع طبيعة الوظيفة الشاغرة، وذلك حماية له ولزملائه في العمل، ويكون هناك نموذج خاص للفحص يشمل السلامة الجسدية والنفسية، وخلو المتقدم من الأمراض المعدية والمزمنة، وبعد الفحص الطبي مرحلة مهمة في عملية الاختيار، إذ تتأكد الإدارة من خلالها من أن المرشح يتمتع بحالة صحية جيدة تمكنه من أداء العمل بكفاءة، وأنه معافى من الأمراض المعدية لضمان سلامته وسلامة بيئة العمل.²⁸

5.5.2.2. المقابلة النهائية

تأتي هذه المرحلة بعد الانتهاء من مرحلة الاختبارات، حيث تقوم الإدارة العليا أو المختصون في إدارة الموارد البشرية بإجراء المقابلة النهائية، وهي أوسع وأكثر عمقا من المقابلة الأولية، وتركز المنظمة خلالها على عدة أمور، إذ بعد اجتياز المتقدم للمراحل السابقة تبدأ المقابلة النهائية أو ما تسمى مقابلة الاختيار، وفيها تطرح تساؤلات أكثر دقة، ويتم التأكد من صحة المعلومات الواردة في طلب التوظيف، كما يواجه المتقدم بنتائج اختبارات التقييم السابقة، ويراجع مدى استمرارية رغبته في الوظيفة قبل اتخاذ القرار النهائي.²⁹

6.5.2.2. الاختيار الأولي

الاختيار الأولي، أو اختيار وقبول المرشح الأولي، هو المرحلة النهائية في عملية الاختيار حيث يكون المرشح قد اجتاز جميع المراحل السابقة، فيقوم القائمون على العملية بقبوله الرسمي لشغل الوظيفة الشاغرة بعد التأكد من توافر جميع الشروط والمؤهلات، مما ينهي سلسلة التقييم ويبدأ مرحلة التعيين الفعلي.

3.2. عملية التعيين

يعد التعيين المرحلة النهائية في عملية توظيف الموارد البشرية، حيث يتم من خلالها اتخاذ القرار الحاسم بشأن اختيار المرشح الأنسب وتثبيته في المنصب المناسب، وتكتسي هذه المرحلة أهمية خاصة لكونها تضمن توافق قدرات الفرد مع متطلبات الوظيفة، مما يساهم في تحقيق الكفاءة والاستقرار داخل المؤسسة.

1.3.2. مفهوم عملية التعيين

تشكل عملية التعيين الخطوة التنفيذية النهائية في سلسلة التوظيف، حيث يتحول الاختيار من تقييم إلى واقع عملي من خلال اتخاذ القرار الرسمي لربط المرشح المختار بالوظيفة المناسبة، مما يضمن التوافق بين القدرات والمتطلبات لتعزيز الكفاءة والإنتاجية التنظيمية، وفيما بعض تعاريف عملية التعيين:

تتم عملية التعيين بعد اختيار الشخص المناسب للوظيفة الشاغرة، حيث يتخذ قرار بتعيينه في تلك الوظيفة شريطة أن تتلاءم مع قدراته ومؤهلاته.³⁰ يبرز هذا التعريف التعيين كالمرحلة النهائية والتنفيذية لعملية التوظيف، مشدداً على اتخاذ القرار الرسمي بعد التأكد من التوافق بين قدرات المرشح ومتطلبات الوظيفة، مما يجعله خطوة حاسمة تحول الاختيار من إجراء تقييمي إلى واقع عملي يُضْمِنُ الكفاءة والاستدامة في الأداء التنظيمي.

يعرف التعيين بأنه الإجراء الرسمي الذي تتخذه المنظمة لقبول المرشح المختار بعد اجتيازه جميع مراحل الاختيار، حيث يتم إخطاره بالقرار وتوقيع عقد العمل لشغل الوظيفة المناسبة لمؤهلاته وقدراته.³¹ يركز هذا التعريف على التعيين كالمرحلة التنفيذية النهائية التي تحول عملية الاختيار إلى واقع عملي من خلال الإجراءات الرسمية كالإخطار وعقد العمل، مما يؤكد على التوافق بين المرشح والوظيفة لضمان الاستفادة المتبادلة والأداء المثمر داخل المنظمة.

تعني عملية التعيين تلك السياسة المرتبطة باتخاذ قرار السلطة المعنية باختيار مرشح ما للعمل في مؤسسة ما، ومن ثم تحرير عقد العمل والذي يحدد العلاقة بين الطرفين طوال مدة العمل، وتعني سياسة التعبير بانتقاء أفضل المتقدمين لشغل وظيفة معينة في ضوء شروط ومواصفات محددة وتقييم هؤلاء الأفراد وتعيين أنسبهم وتمكينهم من أداء مهام وظائفهم بما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وزيادة إنتاجية العنصر البشري، وتؤدي سياسة التعيين السيئة إلى ارتفاع معدل دوران العمالة وأداء متدني للمؤسسة وانخفاض التحفيز وعدم القدرة على جذب أفراد أكفاء نظراً لتدهور سمعة المنظمة أو المؤسسة وارتفاع معدلات السرقة والاختلاس، كما أن هناك بعض الأخطاء التي ترتكبها المؤسسة أثناء مراحل التعيين اعتماداً على الانطباعات، ومن الأخطاء الأخرى تعيين شخص معين لمجرد شغل وظيفة

خالية على الرغم من إمكانية اللجوء إلى قيام عامل آخر بذات الإدارة بمهام تلك الوظيفة ومن الأخطاء الأخرى أيضاً، تناسي السيرة الذاتية قبل التعيين كجزء ضمن سياسات التوظيف، فالمعيار الأساسي في التعيين يركز على الكفاءة والمؤهلات التحصيلية والشخصية بغض النظر عن اعتبارات أخرى.³²

عملية التعيين في إدارة الموارد البشرية هي الإجراء الرسمي والنهائي الذي تتخذه المنظمة بعد اختيار المرشح المناسب للوظيفة الشاغرة، شريطة توافقه التام مع القدرات والمؤهلات المطلوبة، حيث يتم إخطاره بالقرار وتوقيع عقد العمل الذي يحدد العلاقة بين الطرفين، مع التركيز على انتقاء الأفضل بناء على شروط ومواصفات محددة وتقييم دقيق، لتمكينه من أداء المهام بكفاءة تساهم في أهداف المؤسسة وتجنب مخاطر التعيين السيئ كارتفاع معدل دوران العمالة أو تدهور السمعة.

2.3.2. مراحل وإجراءات عملية التعيين

تتمثل في: ³³

- ✓ **التوثيق:** يعد التوثيق الخطوة الأولى والاجرائية لإتمام التعيين حيث يطلب من المرشح المختار تقديم مجموعة شاملة من المستندات الرسمية للتحقق من صحة بياناته ومؤهلاته، تشمل هذه الوثائق عادة بطاقة الهوية الوطنية وجواز السفر وشهادات التعليم وشهادات الخبرة العملية مع خطابات التوصية وصور شخصية وشهادة طبية أولية، في بعض المنظمات تضاف وثائق إضافية كشهادة السوابق القضائية، هذه المرحلة تسمح بفحص دقيق لتجنب التزوير وتستغرق اياماً قليلة مع التحقق من الجهات الخارجية.
- ✓ **إصدار قرار التعيين المبدئي:** بعد التحقق من التوثيق تصدر الجهة المختصة قراره الرسمي بالتعيين المبدئي تحت التجربة لمدة 3-6 أشهر حسب قوانين العمل. يتضمن القرار التاريخ والراتب الأولي والوظيفة وساعات العمل والشروط التعاقدية، هذه الفترة تسمح بتقييم الاداء قبل التثبيت مع امكانية الانهاء دون تعويضات كبيرة.

- ✓ **التهيئة المبدئية:** التهيئة المبدئية برنامج ترحيبي يستمر يوماً الى اسبوع يهدف الى دمج الموظف في الثقافة التنظيمية، يشمل زيارة المرافق وتعريف بالهيكل الاداري وزملاء وشرح المهام وسياسات المنظمة كالإجازات والرواتب. يقلل التوتر ويعزز الولاء ويسرع الانتاجية حيث تقلل التهيئة الجيدة معدل الاستقالة بنسبة 50% في السنة الأولى.

✓ **متابعة وتقييم الموظف الجديد:** خلال التجربة يوفر تقييم دوري من الرئيس المباشر بنماذج اداء تركز على المهارات والالتزام، يشكل التقرير النهائي اساس القرار التثبيت او الفصل او النقل مع مقابلات وملاحظات ميدانية. تضمن عدالة القرار مع تدخل HR للحلول البديلة كالتدريب.

✓ **تثبيت الموظف وتمكينه:** بعد نجاح التجربة يصدر قرار التثبيت بعقد دائم يمنح الراتب الكامل والمزايا. التمكين يشمل منح الصلاحيات وادوات العمل وخطة تطوير مع متابعة سنوية للترقية مما يعزز الرضا والاستقرار.

بهذا تكتمل بنية عملية التوظيف كنسيج استراتيجي راق ينسج خيوط الاستقطاب الدقيق مع الانتقاء المنهجي والتعيين العادل ليخرج جوهر الكفاءات المؤهلة المتناغمة مع نبض المناصب الشاغرة، من خلال برامج الجذب المبرمجة بعناية ومعايير التقييم المتقنة واختبارات المقابلات الاستكشافية يبلغ التوظيف ذروته في قرار التعيين الموضوعي الذي يجسد الاكفاً ممهداً لرحلة التنمية البشرية المتعالية حيث تزدهر المؤسسة بقوة طاقاتها المبدعة محققة اهدافها الروحية في سيمفونية التفوق المستدام، ويمكن تلخيص بنية توظيف الموارد البشرية من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم "11": بنية توظيف الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على ما سبق.

3. مراحل توظيف الموارد البشرية

يظهر الجدول رقم "05" المراحل الأساسية التي تمر بها عملية توظيف الموارد البشرية داخل المؤسسة، والتي تعد من أهم العمليات الإدارية التي تضمن تزويدها بالكفاءات المناسبة لتحقيق أهدافها التنظيمية.

المحور الرابع: توظيف الموارد البشرية

جدول رقم "05": مراحل توظيف الموارد البشرية

المرحلة	المضمون التفصيلي
المرحلة الأولى: التحضير للتوظيف	يتم التعبير عن طلب التوظيف بطريقة عامة من طرف المسؤول التسلسلي المهتم مباشرة بقضايا الموارد البشرية، ويكون هذا الطلب نتيجة للعمليات المتمثلة في: - الاستخلاف بعد ترك منصب العمل. - النقل أو التحويل لمنصب آخر، والحاجة إلى مرشح جديد في المنصب الجديد. - تحديد مواصفات منصب العمل، مع توضيح المتطلبات الخاصة بالمعارف والكفاءات الكفيلة بضبط مقاييس الاختيار الملائمة. - تحليل منصب العمل أو الوظيفة بتوصيف خصائصه والشروط العامة لممارسته، ويعد هذا التحليل منطلقاً أولياً لحملة التوظيف.
المرحلة الثانية: البحث عن المرشحين	تقوم المؤسسة بالاختيار بين عدة بدائل للبحث عن المرشحين من داخل المؤسسة أو من خارجها. أولاً - البحث الداخلي: يتم عبر الإعلان في منشورات موجهة للإطارات وأعضاء الإدارة أو في جريدة المؤسسة أو عبر شبكات "الإنترنت"، ويهدف إلى استقرار العمالة وتسيير المسارات المهنية، وفق مقاربتين: ✓ النظام المغلق: دون إعلان رسمي عن المناصب، حيث يتم الاختيار داخليا بسرعة وتكاليف منخفضة . ✓ النظام المفتوح: إعلان رسمي عن المناصب يتيح للموظفين الترشح وفق مؤهلاتهم.

المحور الرابع: توظيف الموارد البشرية

ثانيا - البحث الخارجي: تلجأ المؤسسة إلى مصادر خارجية عندما تكون بحاجة إلى كفاءات جديدة غير متوفرة داخليا، عبر الإعلان في وسائل الإعلام (إذاعة، تلفزة، جرائد، مجلات)، وحسب “ألان روجي” Alain Roger ، يتضمن الإعلان ثلاث أبعاد: صورة المؤسسة، الوظيفة المقترحة، مواصفات المرشح، وتتنوع الإعلانات بين : ✓ إعلانات متوازنة (تقدم كل المعلومات). ✓ إعلانات تركز على صورة المؤسسة. ✓ إعلانات تركز على الوظيفة. ✓ إعلانات تركز على مواصفات المرشح. تشمل المصادر الخارجية أيضا مؤسسات التكوين، الوكالات الخاصة بالتوظيف، مكاتب اقتناص الأدمغة، والشبكات الاجتماعية، والتي أصبحت وسيلة أساسية في التوظيف منذ 1997 . إيجابيات البحث الخارجي: استقطاب كفاءات جديدة وتوسيع العلاقات المهنية. سلبياته: ارتفاع التكاليف وانخفاض معنويات العمال الداخليين.	
تعد المرحلة الحاسمة في مسار التوظيف، إذ يتم فيها اختيار المرشح الأنسب لمتطلبات المنصب . ✓ تحليل السيرة الذاتية: (CV) يتم من خلالها تقييم الخبرات والمؤهلات المعلن عنها لتحديد أهلية المرشح للمقابلة. ✓ المقابلات: تعتبر التقنية الأكثر استخداما في التوظيف، وتتم بأشكال مختلفة: ● المقابلة الموجهة (أسئلة محددة مسبقا).	المرحلة الثالثة: اختيار المرشحين

المحور الرابع: توظيف الموارد البشرية

● المقابلة غير الموجهة (حديث حر) . ● المقابلة شبه الموجهة (محادثة مفتوحة نسبيا). ✓ الاختبارات: تهدف إلى قياس القدرات النفسية، التقنية، والشخصية، وتشمل: ● اختبارات نفسية وتقنية (ذكاء، قدرات معرفية). ● إختبارات إكلينيكية .	
تشمل هذه المرحلة ثلاث خطوات رئيسية: 1. القرار :يتم بعد دراسة ملفات المرشحين المقبولين وعقد اجتماع تقييمي، ليتم اتخاذ القرار النهائي من طرف المسؤول التسلسلي. 2. الاقتراح :يقدم للمرشح المقبول تقريراً حول التقييم وشروط التوظيف، ويتم إمضاء عقد الالتزام. 3. الاستقبال والإدماج :يتم استقبال الأجير الجديد بطريقة تضمن تهيئته للعمل الجديد عبر التعريف بالمؤسسة، زملاء العمل، القوانين الداخلية، وأدوات العمل، يعتمد نجاح الإدماج على المتابعة والتوجيه، حيث تكلف المؤسسة وصيا لمساعدة الموظف على التكيف، تمتد فترة الإدماج عادة من 3 إلى 12 شهرا وتشمل مقابلات متابعة دورية، تهدف عملية الإدماج إلى تحقيق التنشئة التنظيمية (Socialisation organisationnelle) التي تساعد الموظف الجديد على تبني قيم المؤسسة وثقافتها المهنية.	المرحلة الرابعة: الاستقبال والإدماج

المصدر: بوسنيل زهيرة، محاضرات في مقياس وظائف إدارة الموارد البشرية، مطبوعة بيداغوجية، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر،

ص ص 68- 75.

4. شروط ومصادر توظيف الموارد البشرية

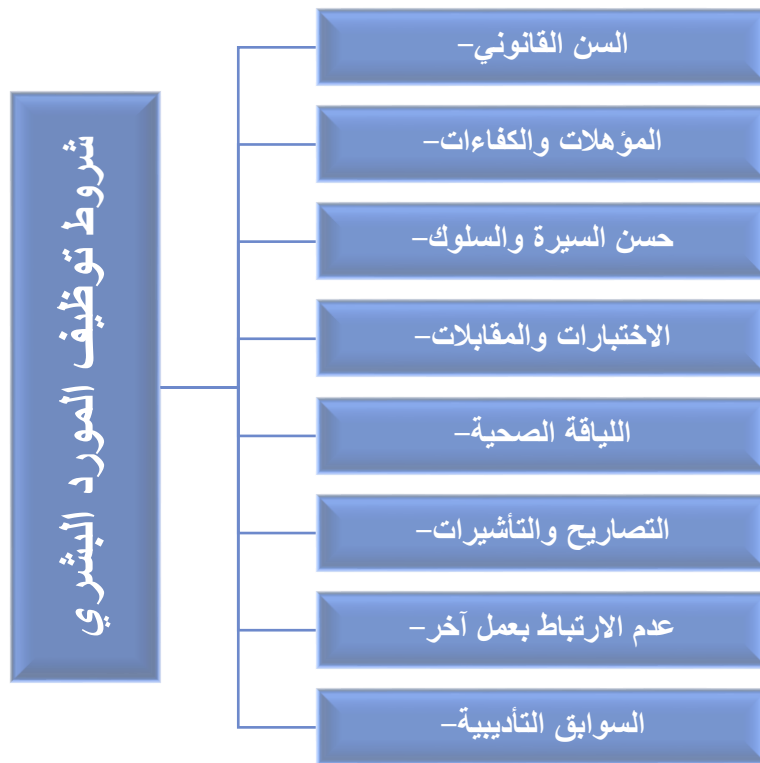
تعتبر شروط ومصادر توظيف المورد البشري من المكونات الأساسية لنجاح سياسة التوظيف في أي مؤسسة، فهي تحدد المعايير الواجب توافرها في المترشحين من جهة، وتوضح القنوات التي يتم من خلالها استقطاب الكفاءات من جهة أخرى، مما يساهم في ضمان اختيار أفضل العناصر القادرة على تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية.

1.4. شروط توظيف الموارد البشرية

تخضع عملية توظيف الموارد البشرية لجملة من الشروط التي يتعين توافرها في المرشحين لشغل الوظائف المعلن عنها داخل المؤسسة، وذلك لضمان اختيار العناصر المناسبة والكفؤة، وتتمثل أهم هذه الشروط فيما يلي: ³⁴

- ✓ **السن القانوني:** يجب ألا يقل عمر المترشح عن 18 سنة ولا يتجاوز 60 سنة.
- ✓ **المؤهلات والكفاءات:** يشترط توفر المؤهلات العلمية والمهنية المعتمدة، والمتطلبات المحددة في الوصف الوظيفي لكل منصب، مع ضرورة توثيق جميع المستندات والوثائق الأصلية ذات الصلة.
- ✓ **حسن السيرة والسلوك:** يجب أن يتمتع المترشح بسمعة طيبة وسلوك مهني وأخلاقي سليم.
- ✓ **الاختبارات والمقابلات:** يشترط اجتياز المترشح للمقابلة الشخصية والاختبارات المقررة من طرف الإدارة المختصة بالتوظيف.
- ✓ **اللياقة الصحية:** يجب أن يكون المترشح لائقاً صحياً لمزاولة العمل، وفق تقرير طبي صادر عن الجهة الطبية المعتمدة من المؤسسة.
- ✓ **التصاريح والتأشيرات:** بالنسبة للأجانب، يشترط الحصول على التأشيرات والتصاريح المطلوبة من الجهات المختصة قبل مباشرة العمل.
- ✓ **عدم الارتباط بعمل آخر:** ينبغي ألا يكون المترشح مرتبطاً بعمل لدى جهة أخرى، مع تقديم شهادة خبرة أو إخلاء من المؤسسة السابقة.
- ✓ **السوابق التأديبية:** يشترط ألا يكون المترشح قد فصل سابقاً من عمله لأسباب تأديبية، والشكل التالي يمثل شروط توظيف المورد البشري:

الشكل رقم "12": شروط توظيف الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على ماسبق.

2.4. مصادر توظيف الموارد البشرية

إن حاجة المنظمة إلى موارد بشرية إضافية تحدد المواصفات والكفاءات المطلوبة للتوظيف، وذلك نتيجة توسع النشاط أو قلة الموظفين أو تركهم العمل، مما يدفع المنظمة إلى الاعتماد على عدة مصادر للحصول على المورد البشري سواء الداخلي أو الخارجي.

1.2.4. المصادر الداخلية

تعتبر الموارد البشرية العاملة حالياً داخل المنظمة من أهم المصادر التي يمكن الاعتماد عليها لشغل الوظائف الشاغرة، ويتم ذلك من خلال: ³⁵

✓ **الترقية:** الترقية تمثل آلية داخلية حيوية للاستقطاب تعتمد على معايير موضوعية كالأقدمية في الخدمة أو الاختيار بناء على الأداء والكفاءة والإنجازات الملموسة. تُصنّف كمكافأة مزدوجة المعنى (مادية عبر زيادة الراتب والمزايا ومعنوية عبر الاعتراف بالتميز) حيث تشجع الموظفين على تحسين أدائهم المستمر وتحقيق

أهداف المنظمة بكفاءة عالية. يساهم هذا النظام في رفع الروح المعنوية العامة وتعزيز روح المنافسة البناءة بين الأفراد مما يقلل معدلات الاستقالة ويحفز على الولاء الطويل الأمد، كما يوفر تكاليف الاستقطاب الخارجي ويضمن انتقال المعرفة الداخلية بسلاسة للمناصب العليا.

✓ **النقل والتحويل:** يشير النقل والتحويل إلى إعادة توزيع داخلي للموظفين من وظيفة إلى أخرى متكافئة أو مشابهة من حيث المنصب والراتب والمسؤوليات الجوهرية دون تغيير نوعي جذري. يُستخدَم لأغراض متعددة كتلبية احتياجات العمل الموسمية أو الطارئة أو توزيع الأعباء أو تطويل عمر الخدمة للموظفين، بالإضافة إلى زيادة رضا الموظفين من خلال تنوع الخبرات وتجنب الروتين وتلبية طلبات شخصية كالانتقال لقسم آخر أو موقع جغرافي أقرب. يعزز هذا الإجراء التنوع الوظيفي داخل المنظمة ويطور المهارات المتعددة ويقلل التكاليف مع الحفاظ على الاستقرار والمعرفة المؤسسية مما يجعله خياراً استراتيجياً للاستقطاب الداخلي الفعال.

✓ **مخزون المهارات:** مخزون المهارات أو قاعدة بيانات الموظفين الداخلية نظام إداري متقدم يحتوي على سجلات تفصيلية ومحدثة دورياً عن كل موظف تشمل المؤهلات الأكاديمية والشهادات والخبرات المهنية والتدريبات المكتسبة ونتائج الامتحانات والتقارير الدورية من المديرين المباشرين والأداء السنوي، يستخدم كمصدر رئيسي للاستقطاب السريع حيث يسمح بفحص سريع ودقيق لتحديد الأنسب لكل منصب شاغر بناءً على التوافق التام مع المتطلبات، مما يوفر الوقت والجهد ويقلل المخاطر، يدعم الذكاء الاصطناعي الحديث في تحليل البيانات لاقتراح مرشحين مثاليين وينشأ عبر برمجيات HRIS مع تحديث مستمر لضمان دقة المعلومات وفعالية الاستخدام في عمليات الترقية والنقل.³⁶

2.2.4. المصادر الخارجية

تلجأ إليه المؤسسة في حالة عدم توفر الموارد البشرية المناسبة داخلياً، وتشمل:³⁷

✓ **الإعلانات:** الإعلانات شكل أساسي وفعال لجذب الكفاءات حيث تحمل رسالة موجهة تحدد بوضوح المرشح المطلوب من خلال المؤهلات العلمية كالشهادات والتخصصات والخبرة العملية لسنوات محددة والصفات الشخصية كالقدرة على العمل الجماعي والتواصل الفعال، كما توضح تفاصيل الوظيفة بدقة مثل نطاق المسؤوليات والموقع الجغرافي والراتب التنافسي والمزايا الاجتماعية والجدول الزمني للتقديم، تنشر عبر

قنوات متعددة كالصحف اليومية والمجلات المتخصصة والإذاعة والتلفزيون بالإضافة للمنصات الرقمية الحديثة كمواقع التوظيف والشبكات الاجتماعية للوصول لجمهور واسع واستهداف فئات محددة مما يضمن تدفقا كبيرا من الطلبات النوعية.

✓ **المؤسسات التعليمية:** تعتمد الشراكة مع المؤسسات التعليمية كالمدارس الثانوية والمعاهد المهنية والجامعات والمراكز التدريبية على استقطاب الكفاءات الشابة والحديثة التخرج لديها معارف حديثة ومهارات تقنية متقدمة. تشمل التعاون تنظيم يوم مفتوح للتوظيف في الحرم الجامعي واكتشاف المواهب من خلال ورش عمل ومسابقات وبرامج تدريب صيفي وتوقيع اتفاقيات مع الجامعات لتوجيه الخريجين مباشرة نحو الوظائف الشاغرة. هذا النهج يوفر تكاليف الاستقطاب الخارجي ويبيّن خط انابيب للمواهب المستقبلية مع ضمان توافق التخصصات مع احتياجات المنظمة.

✓ **مكاتب التوظيف:** مكاتب التوظيف الخاصة والوكالات المتخصصة تمثل قناة سريعة وموثوقة لسد النواقص في القوى العاملة حيث تمتلك قواعد بيانات واسعة للمرشحين المسجلين وتصفيهم مسبقا بناء على معايير المنظمة. تقدم خدمات للوظائف الدائمة والمؤقتة والتعاقدية وتختص بعضها بمجالات كالتيكنولوجيا أو الطب أو الإدارة مما يسرع عملية التعبئة. تساعد الباحثين عن عمل بتقييم مهاراتهم وصياغة سيرتهم الذاتية وتحضير مقابلات وتفرض عمولة على المنظمة مقابل الخدمة كما توفر ضمانات لفترة تجربة قصيرة لتقليل المخاطر مع تحقيق توفير في الوقت والجهد مقارنة بالاستقطاب الداخلي.

تكون شروط ومصادر توظيف الموارد البشرية الإطار المتين الذي يجمع بين الدقة في تحديد المؤهلات والمرونة في استقطاب الكفاءات، حيث تضمن الشروط القانونية والمهنية والصحية اختيار العناصر الكفؤة القادرة على الأداء المثمر، بينما تفتح المصادر الداخلية (كالترقية والنقل ومخزون المهارات) والخارجية (كالإعلانات والمؤسسات التعليمية ومكاتب التوظيف) آفاقا واسعة لجذب الطاقات المناسبة بكفاءة وسرعة، هكذا يتحقق التوازن الاستراتيجي الذي يعزز قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات وتحقيق أهدافها المستدامة من خلال قوة بشرية متميزة ومتناغمة.

5. العوامل المؤثرة في توظيف الموارد البشرية:

توظيف الموارد البشرية لم يعد مجرد إجراءات تقليدية للإعلان عن وظيفة ثم اختيار مرشح، بل أصبح نشاطا استراتيجيا يتأثر بمجموعة من العوامل التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية والتنظيمية، هذه العوامل تغير طبيعة الكفاءات المطلوبة، وطرق البحث عنها، ومعايير الاختيار، وبالتالي تؤثر مباشرة في فعالية عملية التوظيف وجودتها، يمكن تصنيف العوامل المؤثرة إلى: عوامل تكنولوجية، اقتصادية، اجتماعية، وعوامل داخلية تنظيمية، وهي كالاتي: ³⁸

1.5. العوامل الداخلية

عملية توظيف الموارد البشرية من أكثر العمليات التي تتأثر بالتغيرات الخارجية كونها مسؤولة عن أهم مورد من موارد المنظمة والذي يتأثر بطريقة أو بأخرى بتلك التغيرات، ويمكن تبيانها في النقاط التالية:

1.1.5. العوامل التكنولوجية

تعتبر التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال "NICTs" من أبرز العوامل المؤثرة على تطور وظيفة الموارد البشرية، هذه التقنيات تشمل منصات التوظيف الإلكترونية، قواعد بيانات السير الذاتية، أنظمة تتبع المرشحين، والمقابلات عبر الإنترنت، وهي تغير جذريا أساليب الاستقطاب والاختيار.

✓ مثال: مؤسسة تستخدم منصات التوظيف الرقمية وشبكات التواصل المهني لعرض إعلانات التوظيف والوصول إلى عدد كبير من المترشحين المؤهلين خلال فترة وجيزة، بدلا من الاكتفاء بإعلان ورقي أو محلي محدود.

✓ مثال آخر: استخدام نظم معلومات الموارد البشرية لاختيار المرشحين آليا وفق معايير محددة (شهادة، خبرة، مهارات رقمية)، مما يرفع دقة الفرز الأولي ويقلل من التحيز البشري.

بهذا المعنى، تؤثر العوامل التكنولوجية على توظيف الموارد البشرية من حيث: توسيع نطاق الاستقطاب، تسريع الإجراءات، تحسين دقة اختيار المرشحين، وفرض مهارات رقمية جديدة كشرط أساسي في أغلب الوظائف.

2.1.5. العوامل الاقتصادية

العوامل الاقتصادية، وعلى رأسها العولمة، تغير القطاعات الاقتصادية، وتغير الأسواق في مقدمة المؤثرات على تطور وظيفة الموارد البشرية. هذه التغيرات تدفع المؤسسات إلى إعادة النظر في احتياجاتها من الكفاءات ونوعية الوظائف القائمة والمستقبلية.

✓ مثال: مع الانفتاح على الأسواق العالمية، يصبح من الضروري توظيف موارد بشرية تتقن اللغات الأجنبية، ولديها فهم للثقافات المختلفة، وقادرة على التعامل مع شركاء وزبائن من دول متعددة.

✓ مثال آخر: انتقال الاقتصاد نحو قطاعات خدمية أو رقمية (مثل التجارة الإلكترونية) يجعل المؤسسة تقلل من توظيف عمالة تقليدية، وتزيد توظيف خبراء في التسويق الرقمي، تحليل البيانات، وتطوير البرمجيات.

إذن، العوامل الاقتصادية تؤثر على التوظيف من خلال إعادة تشكيل هيكل الوظائف، زيادة الطلب على بعض التخصصات، تقليص أخرى، ورفع مستوى المنافسة على الكفاءات ذات القيمة العالية.

3.1.5. العوامل الاجتماعية

العوامل الاجتماعية، مثل تنوع وتباين تركيبة الموارد البشرية، ارتفاع المستوى التعليمي، ظاهرة تأنيث الأنشطة، وتغير القيم الثقافية، لها تأثير واضح على وظيفة الموارد البشرية، هذه العوامل تنعكس مباشرة على سياسات الاستقطاب، معايير الاختيار، وأساليب إدماج الموارد البشرية في العمل.

✓ تنوع وتركيبية الموارد البشرية: وجود فئات مختلفة من حيث العمر، الجنس، الخلفية الثقافية والتعليمية، يجبر المنظمة على اعتماد مقاربة توظيف تراعي مبدأ المساواة، وتبحث عن الكفاءات القادرة على العمل في بيئة متنوعة. مثال: شركة متعددة الثقافات تعتمد مقابلات جماعية واختبارات سلوكية لتقييم قدرة المرشحين على العمل ضمن فرق متنوعة.

✓ ارتفاع المستوى التعليمي: زيادة عدد خريجي الجامعات وحاملي الشهادات العليا تجعل المرشحين أكثر وعياً بحقوقهم وتطلعاتهم، وبالتالي تصبح عوامل مثل التطور المهني، التدريب، والتوازن بين الحياة والعمل عناصر حاسمة في جذبهم.

✓ **تأنيث الأنشطة:** دخول النساء بقوة في سوق العمل يفرض على المؤسسات تعديل سياسات التوظيف لتكون أكثر ملاءمة لاحتياجات المرأة (ساعات عمل مرنة، مراعاة الإجازات، بيئة عمل آمنة)، ويؤثر في معايير الاختيار والتخطيط الوظيفي.

✓ **تغير القيم الثقافية:** انتقال الأفراد نحو تقدير الاستقلالية والابتكار والعمل المرن، يجعل التوظيف ينتقل من التركيز على الطاعة والالتزام الشكلي إلى التركيز على الإبداع، المبادرة، والقدرة على التعلم المستمر.

هذه العوامل تدفع وظيفة التوظيف إلى اعتماد معايير أكثر مرونة وإنصافاً، وتطوير صورة جذابة للمؤسسة كبيئة عمل تستجيب لتوقعات الأجيال الجديدة.

4.1.5. العوامل السياسية

العوامل السياسية (الأوضاع السياسية، استقرار أو عدم استقرار التشريعات والقوانين، تدخل الدولة في ممارسات مديري الموارد البشرية) لا تمثل عاملاً ذا تأثير كبير على تطور وظيفة الموارد البشرية، هذا يعني أن التغير في طريقة ممارسة التوظيف داخل المؤسسات يرتبط أكثر بالعوامل التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية والداخلية، مقارنة بالتغيرات السياسية، مع ذلك، يمكن الإشارة إلى مثال توضيحي: حتى لو شهد الإطار التشريعي تعديلات، فإن جوهر أساليب التوظيف (كاللجوء للتكنولوجيا، التركيز على المهارات، إدارة التنوع) سيستمر في التطور مدفوعاً بالتحولات التقنية والاقتصادية والاجتماعية أكثر من كونه استجابة مباشرة لتغير سياسي.

تظهر العوامل التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية مجتمعة أن وظيفة توظيف الموارد البشرية أصبحت شديدة الارتباط بحركية البيئة الخارجية للمؤسسة، ولم تعد نشاطاً داخلياً معزولاً، فالتطور السريع لتكنولوجيا الإعلام والاتصال فرض أدوات وأساليب جديدة للاستقطاب والاختيار، ووسع نطاق المنافسة على الكفاءات إلى أسواق وطنية ودولية، في حين أعادت العولمة وتغير القطاعات الاقتصادية تشكيل خريطة الوظائف والمهارات المطلوبة، فارتفع الطلب على تخصصات معينة وتراجع على أخرى، كما أدت التحولات الاجتماعية، من تنوع تركيبة القوى العاملة وارتفاع المستوى التعليمي وتأنيث الأنشطة وتغير القيم، إلى ضرورة اعتماد سياسات توظيف أكثر مرونة وإنصافاً، تستجيب لتوقعات أجيال جديدة تبحث عن التطور المهني والتوازن بين الحياة والعمل والعمل المرن، وفي المقابل، أظهرت الدراسة أن العوامل السياسية، رغم حضورها في الخلفية عبر التشريعات والاستقرار العام، لا تمارس تأثيراً مباشراً وقوياً على تطور وظيفة الموارد البشرية مقارنة بالعوامل التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية، ما يعني

أن جوهر التغيير في التوظيف مستقبلا سيظل مدفوعا بالابتكار التكنولوجي، ديناميكية الأسواق، وتحولات المجتمع، أكثر مما هو استجابة لتبدل السياق السياسي.

2.5. العوامل الداخلية

هناك عوامل مرتبطة بالبيئة الداخلية للمؤسسات، تشمل استراتيجية المنظمة، نوع الهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية، لها دور مهم في تطور وظيفة الموارد البشرية، هذه العوامل تحدد كيف تصمم الوظائف، وكيف تختار الكفاءات، وما درجة مشاركة إدارة الموارد البشرية في القرار الاستراتيجي، وهي بالتفصيل في الآتي:

1.2.5. استراتيجية المنظمة

تؤثر في التوظيف لأنها تحدد نوع الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة وطبيعة الاستثمار فيها، فالمؤسسة التي تتبنى استراتيجية قائمة على التميز والجودة تميل إلى البحث عن كفاءات ذات مؤهلات عالية، تجمع بين المعرفة التقنية والسلوك المهني الراقي، وتكون مستعدة لدفع رواتب أعلى وتقديم برامج تدريب وتطوير مستمر لأنها ترى أن الإنسان عنصر أساسي في تحقيق الجودة والسمعة الجيدة في السوق، أما المؤسسة التي تبني استراتيجيتها على خفض التكاليف فتتجه غالبا إلى توظيف عمالة أقل كلفة، والاعتماد على عقود قصيرة أو جزئية، والتركيز على الكفاءة التشغيلية الأساسية بدل الاستثمار الكبير في التطوير، لأن هدفها الرئيسي هو الحفاظ على أسعار تنافسية وتقليل الأعباء الثابتة. وفي حالة استراتيجية الابتكار، تصبح الأولوية لاستقطاب أشخاص يملكون قدرات بحثية وإبداعية، يتقبلون المخاطرة والتجريب، وتقبل المؤسسة أن تنفق على تدريبهم وتجهيزهم لأن قدرتهم على توليد أفكار جديدة ومنتجات مبتكرة هي جوهر نجاحها المستقبلي، من هنا يتضح أن طريقة الإعلان عن الوظائف، ومعايير الاختيار، ومستوى الأجر، كلها تتشكل وفق الاتجاه الاستراتيجي الذي تتبناه المنظمة.

2.2.5. الهيكل التنظيمي

ينعكس بدوره على مواصفات الأفراد الذين تسعى المؤسسة إلى توظيفهم وعلى أساليب إدماجهم في العمل، فالهيكل المرن أو المسطح، الذي يعتمد على فرق عمل ومشروعات، يحتاج إلى موظفين قادرين على العمل في مجموعات، يتحملون المسؤولية المباشرة عن النتائج، ويملكون قدرة على اتخاذ القرار دون الرجوع الدائم إلى مستويات عليا، هذا النوع من الهياكل يشجع على تبادل الأدوار والتعاون الأفقي، ولذلك يفضل في التوظيف المرشحين الذين يظهرون مهارات تواصل عالية، واستعدادا للتعليم المستمر، ومرونة في الانتقال بين مهام ومشاريع مختلفة، في المقابل،

الهيكل البيروقراطي المتدرج يقوم على تسلسل هرمي واضح، وإجراءات رسمية ونظم عمل ثابتة، مما يجعله يفضل توظيف أشخاص ينسجمون مع هذه البيئة، أي منضبطين، يحترمون التعليمات، ويقبلون بالعمل ضمن حدود اختصاص محددة وسلطة رئاسية واضحة، وبسبب تعدد المستويات الإدارية في هذا الهيكل، تكون إجراءات التوظيف أبطأ وأكثر رسمية، إذ تمر قرارات الاختيار عبر سلسلة من الموافقات، ويزداد التركيز على الشروط الشكلية مثل الشهادة والأقدمية، على حساب الجوانب السلوكية الإبداعية.

3.2.5. الثقافة التنظيمية

تمثل البعد غير المرئي الذي يحكم التوظيف، لأنها تعبر عن القيم والمعتقدات والسلوكيات السائدة داخل المؤسسة، فإذا كانت الثقافة قائمة على الانفتاح والتعاون واحترام الاختلاف، فإن عملية التوظيف تسعى إلى جذب مرشحين يتناسبون مع هذه الروح، أي أشخاص يتقبلون العمل ضمن فرق متنوعة، يحترمون الآراء المخالفة، ويعتبرون الحوار والتشارك في الأفكار جزءاً طبيعياً من العمل اليومي، في هذه الحالة، لا تكتفي المؤسسة بفحص الشهادات والخبرات، بل تعطي أهمية كبيرة لاختبارات الشخصية والمقابلات السلوكية التي تكشف عن طريقة تفكير المرشح وتعامله مع الآخرين، أما إذا كانت الثقافة تنظيمية رسمية صارمة، تميل إلى الالتزام بالقواعد والبروتوكولات وتقديس التسلسل الهرمي، فإن التوظيف يركز على البحث عن مرشحين يقدرون الاستقرار والانضباط واحترام الشكلي للعلاقات، وتصبح الصفات مثل الدقة، والالتزام بالمواعيد، واللباقة الرسمية ذات وزن كبير في قرار الاختيار، وبما أن الثقافة التنظيمية تسهم في بقاء الموظف أو خروجه من المؤسسة، فإن عدم التوافق بين ثقافة الشخص وثقافة المنظمة يؤدي غالباً إلى صعوبات في الاندماج، ثم إلى دوران مرتفع للعمالة، وهو ما يقلل من فعالية التوظيف على المدى الطويل.

عند الربط بين هذه العوامل الداخلية الثلاثة يتبين أنها تعمل بشكل مترابط في توجيه عملية التوظيف داخل المؤسسة. فاستراتيجية المنظمة ترسم الاتجاه العام وتحدد ما إذا كانت المؤسسة تحتاج إلى مبدعين ومبتكرين، أو منفذين منضبطين، أو عمالة منخفضة التكلفة، بينما يحدد الهيكل التنظيمي نوع المهارات المطلوبة من حيث القدرة على العمل في فرق أو الالتزام بروتين إداري محدد، وتأتي الثقافة التنظيمية لتحديد في النهاية من هو المرشح الأكثر انسجاماً مع قيم المؤسسة وأسلوبها في العمل، نتيجة هذا التفاعل أن معايير الاختيار لا تكون عشوائية، بل تنبع من رؤية استراتيجية، وتتجسد في هيكل تنظيمي، وتفلتر من خلال ثقافة معينة.

- ¹ لويس معلوف، المنجد في اللغة والإعلام، دار الشرق، ط14، لبنان، 1203، ص 165 .
- ² يوسف أحمد الأمين وبوسالم أبو بكر، استراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها على التمكين الإداري: دراسة ميدانية بمستشفى أمحمد بن عجيل - الأغواط - الجزائر، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، المجلد 4، العدد 1، 2019، ص 43.
- ³ يوسف أحمد الأمين، مرجع سابق، ص 43.
- ⁴ خميلي فريد، أثر التغيرات البيئية على توظيف وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة: دراسة حالة الشركة الجزئية للكهرباء والغاز بالشرق الجزائري، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف 1، الجزائر، 2015-2016، ص 176.
- ⁵ وشان حكيمة، التوظيف آلية لنجاح المؤسسة وتميزها: مقارنة واقعية للتوظيف في المؤسسة الجزائرية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية - دراسات اقتصادية، المجلد 36، العدد 02، ص 290-230.
- ⁶ حسن راوية، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2004، ص 99.
- ⁷ الكبيسي عامر خيضر، إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، ص 108.
- ⁸ برونطي سعاد، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، ص 213.
- ⁹ العمري بدر بن أحمد بن علي، استقطاب الموارد البشرية، المجلة الصحية للعلوم العامة، العدد الخامس عشر، المملكة العربية السعودية: وزارة المالية، 2020، ص 344.
- ¹⁰ العمري بدر بن أحمد بن علي، مرجع سابق، ص 345.
- ¹¹ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، ص 222.
- ¹² خوني يوسف، التخطيط الاستراتيجي وإدارة الموارد البشرية: مقارنة نظرية، مدلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، المجلد 10، العدد 01، جوان 2025، ص 569.
- ¹³ يوسف أحمد الأمين وبوسالم أبو بكر، مرجع سابق، ص 45.
- ¹⁴ أبو بكر علي خضر بخت، أثر سياسات الاستقطاب والاختيار والتعيين على جودة العمل: دراسة تطبيقية على موظفي جامعة سنار مجمع الوسط 2023، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، المجلد 11، العدد 01، 2024، ص 144.
- ¹⁵ حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، قالمة: مديرية النشر لجامعة، قالمة، الجزائر، 2004، ص 92.
- ¹⁶ قسول سفيان، محاضرات في إدارة الموارد البشرية، مطبوعة محاضرات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة طاهري محمد بشار، الجزائر، 2022-2023، ص 84.
- ¹⁷ قسول سفيان، مرجع سابق، ص 85.
- ¹⁸ حمداوي وسيلة، مرجع سابق، ص 93.
- ¹⁹ قسول سفيان، مرجع سابق، ص 86.
- ²⁰ قسول سفيان، مرجع سابق، ص 87-88.
- ²¹ الطراونة محمد عبد الرزاق، أثر سياسات الاختيار والتعيين على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على العاملين في قطاع الصناعات الاستخراجية في المملكة الأردنية الهاشمية، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، عمادة الدراسات العليا، الأردن، 2010، ص 24-25.

- ²² الطراونة محمد عبد الرزاق، مرجع سابق، ص ص 24-25.
- ²³ الطراونة محمد عبد الرزاق، مرجع سابق، ص 26.
- ²⁴ الطراونة محمد عبد الرزاق، مرجع سابق، ص ص 28-29.
- ²⁵ الطراونة محمد عبد الرزاق، مرجع سابق، ص ص 36.
- ²⁶ رابعة، علي، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2003، ص 48.
- ²⁷ الهيتي خالد، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2005، ص 135.
- ²⁸ الطراونة محمد عبد الرزاق، مرجع سابق، ص ص 37.
- ²⁹ الطراونة محمد عبد الرزاق، مرجع سابق، ص ص 37-38.
- ³⁰ مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية من منظور إداري-تنموي-تكنولوجي-عولمي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2014، ص 133.
- ³¹ يوسف أحمد الأمين ويوسالم أبو بكر، مرجع سابق، ص 45.
- ³² جاب الله أمينة، سياسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على أداء المؤسسة دراسة حالة مصرف السلام - الجزائر، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تحليل اقتصادي، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2012-2013، ص ص 69-70.
- ³³ لميس رياض الباور ويب النابلسي، عمليات التعيين وأثرها في اختيار الموارد البشرية، المجلة الإلكترونية الشاملة للأبحاث العلمية والتربوية، العدد 09، جامعة البلقاء التطبيقية، الإمارات العربية المتحدة، 2019، ص ص 05-06.
- ³⁴ قاسي أحلام، سيرورة عملية توظيف الموارد البشرية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة - دراسة حالة مؤسسة مون جرجرة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة آكلي محند أولحاج البويرة، الجزائر، 2011-2012، ص ص 66-67.
- ³⁵ بوطهرة آسيا وعبادي إيمان، معايير توظيف الأستاذ الجامعي بكلية علوم الإعلام والاتصال، مجلة الروافد، العدد 01، جامعة الجزائر 3، الجزائر، سنة 2023، ص 88.
- ³⁶ العمري بدر بن أحمد بن علي، مرجع سابق، ص 348.
- ³⁷ سامي علي كبير الروس، مؤسسات التوظيف غير الحكومية ودورها في توفير احتياجات فرص العمل للأفراد والمؤسسات العامة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011، ص ص 20-21.
- ³⁸ محمد الأمين مشرور وأمينة سماش، تحديد العوامل المؤثرة على تطور وظيفة الموارد البشرية مستقبلا في الجزائر باستخدام منهجية التحليل الهيكلي MICMAC، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، المجلد 05، العدد 02، 2020، ص ص 58، 60.



المحور الخامس: نظام الأجور والحوافز

1. مدخل مفاهيمي للأجر
2. منطلقات أساسية حول الأجر
3. ماهية نظام الأجور
4. الإطار المفاهيمي للحوافز
5. أساسيات حول الحوافز



تعد الأجور والحوافز من أهم أدوات إدارة الموارد البشرية، فهي ليست مجرد مقابل مادي للجهد المبذول، بل رسالة مباشرة تعكس مدى تقدير المنظمة لأفرادها ومكانتهم في منظومتها القيمية، وتمثل الأجور جوهر النظام التعويضي، إذ تشكل المصدر الأساسي لدخل العامل، وتؤثر بعمق في قراراته المهنية واستقراره الوظيفي ومدى التزامه تجاه المؤسسة.

أما الحوافز بمختلف أشكالها المالية وغير المالية، فتأتي لتكمل الأجر الأساسي من خلال ربط الأداء بالجزاء، وتشجيع السلوكيات المرغوبة، وتعزيز روح المبادرة والابتكار في بيئة العمل. وفي ظل المنافسة الشديدة على الكفاءات، لم يعد مقبولا أن تنظر المنظمات إلى نظام الأجور والحوافز كآلية محاسبية جامدة، بل كأداة استراتيجية لجذب أفضل العناصر والاحتفاظ بها ورفع مستوى اندماجها الوظيفي، كما أظهرت العديد من الدراسات أن تصميم نظام تعويضات عادل وشفاف يساهم في رفع الرضا الوظيفي وتقليل معدل دوران العمالة، بينما يؤدي الإحساس بالظلم في الأجر أو غياب الحوافز إلى الإحباط وتراجع الأداء وربما النزوح نحو مؤسسات منافسة.

ومن هذا المنظور، يصبح الحديث عن الأجور والحوافز حديثا عن فلسفة المنظمة في التعامل مع الإنسان: هل تعتبره كلفة يجب تخفيضها أم رأسمالا بشريا يستحق الاستثمار والرعاية؟ إن بناء منظومة أجور وحوافز متوازنة، تستند إلى معايير موضوعية وتراعي الفروق الفردية وتنسجم مع استراتيجية المؤسسة، إذ يعد مدخلا أساسيا لصناعة ثقافة عمل إيجابية وتحقيق أداء تنظيمي مستدام وهذا ما سنوجه بوصلتنا نحوه في هذا المحور من المطبوعة.

1. ماهية الأجر

يعتبر الأجر نقطة محورية في العلاقة بين العامل وصاحب العمل، وتعددت التعريفات المرتبطة به من جوانب قانونية واقتصادية واجتماعية، ومن أجل فهم هذا المفهوم بشكل متكامل، سيتم في هذا الجزء من المحور الخامس تعريف الأجر ثم تقديم أبرز المصطلحات والمفاهيم التي ترتبط به.

1.1. تعريف الأجر

يعتبر الأجر من الركائز الأساسية في علاقة العمل، إذ يرتبط به استقرار العامل وتحفيزه على الأداء والإنتاج، ويعكس مستوى الأجر بدرجة كبيرة الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية السائدة في المجتمع، وقد وردت بخصوصه العديد من التعاريف أهمها ما يلي:

الأجر هو ما يتقاضاه العامل أو ما يحصل عليه لقاء خدمة ما، وقد تأخذ هذه الخدمة أو العمل شكل جهد ذهني أو عضلي، كما يتخذ الأجر الشكل النقدي.¹ يركز على الأجر بوصفه ما يتقاضاه العامل لقاء خدمة قد تكون ذهنية أو عضلية، ويبرز الطابع النقدي للأجر، فيفيد في وضوح الفكرة الأساسية لكنه يضيق المفهوم بحصره في المقابل النقدي المباشر، ولا يحيط بما استقر عليه الفكر الحديث من إدخال المزايا العينية والخدمات ضمن مفهوم الأجر.

وجاء في تعريف آخر أن الأجور تشمل جميع صور التعويضات المنتظمة والخدمات والمزايا التي ينالها الموظف من المنظمة مقابل الجهد الذي يبذله في العمل، وتوظيفه كامل طاقته وإمكاناته، وأدائه للمهام والمسؤوليات الموكلة إلى الوظيفة، إسهاماً منه في تحقيق أهدافه.² يتسم هذا التعريف بقدر أكبر من الشمول، إذ يربط الأجر بجميع صور التعويضات المنتظمة والخدمات والمزايا، كما يبرز البعد الوظيفي للأجر من خلال الحديث عن توظيف العامل لكامل طاقته وإمكاناته لتحقيق أهداف المنظمة، وهو بذلك أقرب لتعريفات إدارة الموارد البشرية المعاصرة، غير أنه يركز على الموظف داخل المنظمة وقد لا يغطي كل صور العمل الحر أو الفردي.

ومن الناحية الاقتصادية فإن الأجر هو المبلغ الذي يدفع للعامل مقابل قيامه بعمل ما، أو عند تنفيذ هذا العمل لحساب شخص آخر، كما أن بعض الباحثين يتوسعون في مفهوم الأجر ليشمل جزءاً من دخل أصحاب المشروع الذين يقومون بإدارته بأنفسهم، وذلك مقابل ما يؤدونه من عمل في التنظيم أو الإدارة.³ ينطلق هذا التعريف من زاوية اقتصادية صرفة فيعرف الأجر كمبلغ يدفع للعامل مقابل عمل يؤديه لحساب الغير، ثم يوسع الدائرة ليشمل جزءاً من دخل أصحاب المشاريع نظير عملهم في الإدارة والتنظيم، وهي ميزة قوية لأنه يلفت إلى أن الأجر قد يكون ضمناً داخل ربح المشروع، لكن تركيزه على "المبلغ" يظل أقرب للمقابل النقدي ولا يفصل في العناصر غير النقدية للأجر.

وانطلاقاً مما سبق يمكن استنتاج تعريف شامل للأجر على النحو الآتي: الأجر هو كل ما يحصل عليه الفرد، عاملاً كان أو مديراً، من مبالغ نقدية أو مزايا عينية وخدمات منتظمة تمنحها له المنظمة أو صاحب العمل، مقابل ما يبذله من جهد ذهني أو عضلي، وما يتحمله من مسؤوليات في أداء العمل، إسهاماً في تحقيق أهداف المشروع الاقتصادية والاجتماعية.

2.1. المصطلحات المتعلقة بالأجر

تستخدم في مجال علاقات العمل مجموعة من المصطلحات المتقاربة، مثل الأجر والراتب، وإجمالي الأجر وصافي الأجر، والعمال الأجراء، ويساعد ضبط هذه المفاهيم في فهم كيفية احتساب ما يستحقه العامل على الورق، وما يصل فعلياً إلى يده بعد الاقتطاعات، وكذلك في تمييز وضعية الأجير قانوناً عن غيره من فئات العاملين، لذلك سيتم فيما يلي تناول هذه المصطلحات وبيان مدلول كل منها.

1.2.1. الأجر والراتب

يقصد بالراتب المبالغ المالية الثابتة التي يحصل عليها الموظف في كل فترة دفع نظير قيامه بعمل معين، بحيث يشكل مجموع هذه الدفعات على مدار السنة قيمة مرتبه السنوي، دون أن تكون هناك علاقة مباشرة بين الراتب وعدد ساعات العمل المستغرقة في إنجاز المهام، ويصرف الراتب عادة شهرياً وبصورة مستمرة، ويتميز بالثبات وعدم ارتباطه بمستوى الأداء، كما يستهدف به استقطاب الكفاءات، ويرتب في الغالب حق الاستفادة من معاش التقاعد، على عكس الأجر الذي قد لا يمنح هذا الحق إذا لم يكن صاحبه مشتركاً في أنظمة التقاعد، علماً بأن لفظ «الراتب» يشيع استعماله في مؤسسات القطاع العام، بينما يغلب استعمال لفظ «الأجر» في مؤسسات وشركات القطاع الخاص.⁴

أما الأجر فهو تعويض يدفع للعامل على أساس عدد ساعات العمل التي أنجزها مضروبة في معدل الأجر بالساعة، ويصرف عادة بشكل يومي أو أسبوعي وبصورة مؤقتة، مما يجعله يختلف في عناصره عن عناصر الراتب المذكورة سابقاً، ورغم هذه الفروق فإن المفهومين يستعملان كثيراً مترادفين للدلالة على المقابل المالي للجهد المبذول، حتى إن التفرقة بينهما كادت أن تختفي، ولذلك سنستعملهما فيما يلي على سبيل الترادف دون تمييز.

2.2.1. إجمالي الأجر

إجمالي الأجر هو مجموع ما يستحقه العامل قانوناً وتنظيماً قبل إجراء أي اقتطاعات، مثل اشتراكات الضمان الاجتماعي أو الضرائب أو السلف، يدخل في هذا الإجمالي الأجر الأساسي وكل الملحقات المرتبطة به (تعويضات، منح، علاوات، مزايا عينية) متى كانت مستحقة للعامل مقابل شغله للوظيفة خلال فترة معينة، أهمية هذا المفهوم أنه يمثل الأساس الذي تحتسب على أساسه الاقتطاعات القانونية، كما يستعمل مرجعاً في الكثير من الحقوق كالتعويضات عن العطل، والتعويض عن الحوادث أو التسريح.

3.2.1. صافي الأجر

صافي الأجر هو الجزء من الأجر الذي يبقى للعامل فعليا بعد خصم جميع الاقتطاعات الإلزامية (كالضرائب والضمان الاجتماعي) والاختيارية (كسلف أو اقتطاعات نقابية أو تأمينية) من إجمالي الأجر.⁵ يعكس هذا المبلغ القدرة الشرائية الحقيقية للعامل لأنه هو ما يتسلمه في يده أو يحوّل إلى حسابه البنكي، وبالتالي يشكل قاعدة تقييم مستوى معيشته اليومية، ومن الناحية المحاسبية، يهتم صافي الأجر المحاسب والمفتش المالي، لأنه يمثل الكلفة الفعلية التي تصل إلى العامل، في حين يهتم إجمالي الأجر المؤسسة عند حساب كتلة الأجور الكاملة.

4.2.1. العمال الأجراء

يعرف المشرع الجزائري العمال الأجراء في المادة 2 من القانون 90-11 المتعلق بعلاقات العمل بأنهم "الأشخاص الذين يؤدون عملا يدويا أو فكريا مقابل مرتب في إطار التنظيم، ولحساب شخص آخر طبيعي أو معنوي عمومي أو خاص، يسمى المستخدم"⁶. هذا التعريف يبرز أربعة عناصر أساسية: وجود علاقة تبعية تنظيمية (العامل يخضع لتعليمات وتنظيم المستخدم)، وتقديم العمل (يدوي أو فكري)، وتلقي مقابل مالي منتظم (مرتب/أجر)، وأن العمل يتم لحساب الغير لا لحساب العامل نفسه، وبناء على هذا التكيف، يتمتع الأجير بحماية خاصة في قانون العمل (كحد أدنى للأجر، تنظيم ساعات العمل، الحماية من التسريح التعسفي)، تختلف عن وضعيات الفئات الأخرى مثل المستقلين أو أصحاب الأعمال الحرة الذين لا تربطهم علاقة تبعية تنظيمية بمستخدم. بناء على ما سبق يتضح أن التفرقة بين الأجر والراتب، وبين إجمالي الأجر وصافيه، ثم بيان مركز العمال الأجراء في التشريع، ليست مجرد تفصيلات نظرية، بل هي أدوات لفهم دقيق لكيفية تحديد المقابل المالي للعمل وآثاره الاجتماعية والقانونية، ويساعد هذا التصور الشامل على إحكام تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسات، وضمان شفافية أكبر في حساب الأجور، وتحقيق قدر من العدالة والتوازن في علاقة العمل بما ينسجم مع أهداف كل من العامل والمستخدم على حد سواء.

3.1. أنواع الأجر

نظرا لتنوع أنواع الأجور واختلاف الطرق التي يتم حسابها بها، فقد قامت الأبحاث بتصنيفها إلى فئات متعددة تأخذ بعين الاعتبار طبيعة التعويض ووسيلة تقديره لذلك، سيتم في هذا الجزء من المطبوعة مناقشة أنواع الأجر من حيث الشكل سواء كان عينيا أو نقديا، ثم الأجر الاسمي والحقيقي حسب القوة الشرائية، وأخيرا الطرق المستخدمة في تحديد الأجر مثل الأجر الزمني، والإنتاجي، والمكافآت.

1.3.1. الأجور حسب النوعية

يمكن تقسيم الأجور بحسب نوعيتها إلى أجور عينية وأجور نقدية وهي:⁷

✓ **الأجر العيني:** هو المقابل الذي يمنح للعامل في صورة غذاء أو كساء أو إيواء، كما كان معمولا به في نظام الرق، وقد يكون أيضا بنسبة محددة من المحاصيل الزراعية أو الثمار كما هو شائع في نظامي المزارعة والمساقاة.

✓ **الأجر النقدي:** هو المقابل الذي يقدمه صاحب العمل للعامل في صورة نقود متداولة، وهو الشكل الأكثر انتشارا في ظل أنظمة العمل المأجور.

2.3.1. الأجور حسب القوى الشرائية

يمكن تقسيم الأجور أيضا من ناحية قيمتها التبادلية وقوتها الشرائية إلى:⁸

✓ **الأجر الاسمي:** يقصد به مقدار النقود أو القيمة النقدية التي يتقاضاها العامل مقابل العمل الذي يقدمه.

✓ **الأجر الحقيقي:** هو مقدار ما يستطيع العامل اقتناؤه من حاجيات بوساطة أجره الاسمي، كما يعبر عن النسبة التي يمثلها هذا الأجر مقارنة بمؤشر الأسعار.

3.3.1. الأجور حسب طرق تحديدها

يمكن إجمال أهم أنواع الأجور بحسب طرق تحديدها في الأشكال التالية:⁹

✓ **الأجر الزمني:** هو الأجر الذي يحدد على أساس الساعة أو اليوم أو الأسبوع مثلا، دون اعتبار مباشر لما ينتجه العامل.

✓ **الأجر بالقطعة:** هو الأجر الذي يحسب وفق عدد الوحدات المنتجة بصرف النظر عن الزمن المستغرق في عملية الإنتاج.

✓ **المكافأة:** هي مبلغ مالي يمنح للعامل الذي يحقق نتائج إيجابية مرتبطة بحسن سير العمل أو التزامه داخل المؤسسة، مثل المكافآت المخصصة للعمال الذين يساهمون في خفض نفقات الإنتاج أو في تحسين نوعه أو زيادته.

يتضح من هذا العرض أن الأجر ليس مفهوماً واحداً بسيطاً، بل يندرج تحته عدد من الصور والأنواع التي تختلف باختلاف طبيعة المقابل الممنوح للعامل، وقوة هذا المقابل في السوق، والطريقة المعتمدة في تحديده، فالتقسيم إلى أجر عيني ونقدي يبرز شكل التعويض، بينما يبين التمييز بين الأجر الاسمي والحقيقي أثر الأسعار والتضخم في القيمة الفعلية لما يتقاضاه العامل، في حين تعكس الأجور الزمنية وأجور القطعة والمكافآت تنوع أساليب الدفع والتحفيز داخل المؤسسات، وتساعد هذه التصنيفات مجتمعة في بناء سياسات أجور أكثر عدالة ومرونة، تراعي خصوصية كل وظيفة وظروف السوق، وتساهم في تحقيق التوازن بين مصلحة العامل ومصلحة صاحب العمل في آن واحد.

4.1. أهمية الأجر وأهدافه

إن الأجر يتجاوز كونه مجرد تعويض مادي، بل ينعكس تأثيره على الأفراد، المؤسسات، والمجتمع بأسره، لذا سيتم في هذا الجزء من المطبوعة استعراض قيمة الأجور بالنسبة للعامل والمؤسسة والمجتمع، ثم توضيح الأهداف الأساسية التي يطمح نظام الأجور إلى تحقيقها.

1.4.1. أهمية الأجر

يعد الأجر محور ارتكاز علاقة العمل، إذ تبنى عليه معظم حقوق والتزامات طرفي العقد، ومن ثم فإن الإحاطة بأهميته تشكل مدخلاً أساسياً لفهم كيفية تنظيم هذه العلاقة وضبط توازنها بين العامل وصاحب العمل، وفيما يلي عرض لأبرز أوجه أهمية الأجر في هذا السياق:¹⁰

1.1.4.1. بالنسبة إلى العاملين

يهتم العاملون بالأجور لعدة أسباب، أولاً وقبل كل شيء أن الأجور تمثل مصدراً هاماً للمعيشة الفرد، رفايته، خدماته والاحتياجات المالية التي يستطيع أن يوفرها لنفسه ولأفراد أسرته، كما أن الأجور التي يحصل عليها الفرد قد تؤثر أيضاً على وضعه في المجتمع وذلك قياساً بمركزه أو مكانته في عمله، علاوة على ذلك فإن إمكانية الحصول على أجور عالية قد تشجع العامل على زيادة كفاءته عن طريق تحسين مؤهلاته الشخصية ومساهمته في العمل للاستفادة من هذه الإمكانيات المتاحة في زيادة الأجور.

2.1.4.1. بالنسبة إلى المؤسسة

تمثل الأجور أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة، وذلك لأن الأجور تشكل جزءاً كبيراً من تكلفة الإنتاج، حيث أن نسبة هذه التكلفة تختلف من مؤسسة إلى أخرى وذلك حسب طبيعة نشاطها ومدى الاعتماد على العنصر البشري في عمليات التشغيل.

إن الزيادة في معدلات الأجور قد تنعكس في النهاية على المستهلك النهائي في صورة ارتفاع الأسعار والتي قد ينتج عنها انخفاض في حجم المبيعات، أما إذا لم تنتقل الزيادة في الأجور للمستهلك، فإن التكلفة في هذه الحالة يجب أن تعوض إما عن طريق كفاءة إنتاجية عالية، أو عن طريق تخفيض نسبة هامش الربح، وعليه فإنه من مصلحة كل مؤسسة أن تحافظ على برنامج الأجور الذي يساعد على مضاعفة الكفاءة والمبيعات حتى تتمكن من دفع عائد مناسب للمساهمين، وأيضاً توفر للعاملين عمالة دائمة ودفع أجور مناسبة لهم.

3.1.4.1. بالنسبة للمجتمع

إن للأجور أيضاً تأثيراً هاماً على الجماعات والمنظمات المختلفة داخل المجتمع، فمن ناحية نجد أن الأجور المرتفعة تزيد من القوة الشرائية للعمال والتي بدورها تزيد من الرخاء الاقتصادي للمجتمع، متضمنة توسيع الخدمات الحكومية، ومن ناحية أخرى نجد زيادة الأجور قد تتسبب في ارتفاع الأسعار، الأمر الذي قد يترتب عليه انخفاض الطلب على بعض المنتجات والذي بدوره قد يتسبب في انخفاض عدد الوظائف المطلوبة لإنتاج هذه المنتجات وبالتالي تخفيض تكلفة العمل.

وإذا ما أمكن تعويض الأجور المرتفعة عن طريق الإنتاجية العالية، لا عن طريق ارتفاع الأسعار، فإن الأجور المرتفعة تساهم في النمو الاقتصادي للدولة، علاوة على ذلك تحقق نوعاً من التناسق بين مستويات الأجور السائدة في المناطق المختلفة للدولة والمستوى العام للمعيشة الذي يتمتع به غالبية الأفراد الذين يسكنون داخل المنطقة التي تقع بها المؤسسة.

2.4.1. أهداف الأجور

من بين أهم الأهداف التي تتحقق عن طريق الأجور:¹¹

- ✓ جذب أفضل العناصر إلى المنظمة: يعني أن هيكل الأجور الجيد يساعد المؤسسة على استقطاب المرشحين الأكفأ من سوق العمل، لأن الأجر التنافسي يعد من أهم معايير الاختيار بالنسبة لطالبي العمل.
- ✓ الحفاظ على أفضل العناصر المتوفرة في المنظمة: عندما يشعر العاملون بأن أجورهم منصفة ومناسبة لمؤهلاتهم وجهودهم تقل احتمالات بحثهم عن فرص عمل بديلة، مما يساهم في استقرار الكفاءات داخل المؤسسة.
- ✓ تحفيز ودفع العاملين لأفضل مستوى من الأداء: الأجر الملائم، خاصة عندما يرتبط بجودة الأداء، يشجع العامل على بذل جهد أكبر وتحسين مردوديته، لأنه يرى علاقة واضحة بين ما يقدمه من عمل وما يحصل عليه من مقابل.
- ✓ مكافأة الأداء السابق للفرد: تستخدم الزيادات الدورية أو العلاوات والمكافآت المالية لتقدير إنجازات العامل في فترة سابقة، مما يعكس اعتراف المنظمة بمساهماته ويعزز شعوره بالتقدير والإنصاف.
- ✓ ضمان التنافس في سوق العمل: من خلال ضبط مستويات الأجور بما يتماشى مع متوسطات السوق، تحافظ المؤسسة على قدرتها على المنافسة في جذب العمالة المؤهلة مقارنة بالمؤسسات الأخرى في نفس القطاع.
- ✓ الحفاظ على عدالة الأجور بين العاملين: يقصد به أن تراعى في تحديد الأجور معايير موضوعية مثل طبيعة الوظيفة، المسؤوليات، الكفاءة، والخبرة، حتى لا يشعر العاملون بوجود تمييز غير مبرر، وهو ما يقلل من التوترات والصراعات الداخلية.

- ✓ **تشجيع الأداء المستقبلي للفرد:** عندما يرتبط جزء من الأجر أو الحوافز بتحقيق أهداف مستقبلية أو مؤشرات أداء قادمة، فإن ذلك يدفع العامل للتخطيط والاستمرار في تحسين أدائه على المدى البعيد.
- ✓ **تخفيض معدل دوران العمل:** نظام الأجور الجيد والعاقل يقلل من ظاهرة مغادرة العاملين واستبدالهم بغيرهم، وهو ما يوفر على المؤسسة تكاليف الاستقطاب والتدريب، ويضمن استمرارية الخبرة والتجربة داخلها.

يتبين مما سبق أن الأجر يشكل حلقة وصل رئيسية بين الفرد والمؤسسة والمجتمع، إذ تتداخل آثاره المعيشية والاجتماعية مع اعتبارات الكلفة والإنتاجية والتنافسية في سوق العمل. فاهتمام العامل بتحسين مستوى أجره، وسعي المؤسسة إلى ضبط كتلة الأجور بما ينسجم مع قدراتها وأهدافها، وحاجة المجتمع إلى توازن بين القوة الشرائية واستقرار الأسعار، كلها تجعل من نظام الأجور أداة حساسة لا بد من تصميمها بعناية لتحقيق أكبر قدر ممكن من العدالة والكفاءة في آن واحد، ومن هنا تكتسب الأهداف المرتبطة بالأجور من جذب الكفاءات والاحتفاظ بها، وتحفيز الأداء، وضمان العدالة وتقليل دوران العمل بعدا استراتيجيا يتجاوز البعد المالي الضيق، ليصبح ركيزة أساسية في إدارة الموارد البشرية والتنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة.

2. منطلقات أساسية حول الأجر

يعد الأجر من أهم محاور إدارة الموارد البشرية، لما يمثله من أداة أساسية للاستقطاب والتحفيز وتحقيق العدالة داخل المنظمة، وانطلاقا من هذه الأهمية، يصبح تناول الأجر مجرد رقم مالي أمرا قاصرا، إذ يرتبط بمجموعة من المنطلقات والأسس التي تحكم تحديده وتنظيمه، لذلك سيتم في هذا المبحث التعرض إلى معايير تحديد الأجر، والأسس التي يقوم عليها، والأدوات المستخدمة في بنائه، إضافة إلى المراحل التي تمر بها عملية تحديده، وذلك بهدف إبراز الإطار النظري والعملية الذي تستند إليه السياسات الأجرية داخل المنظمات.

1.2. معايير تحديد الأجر

تعد مسألة اعتماد نظام أجور مناسب من أهم وأدق وظائف إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة فمن الناحية النظرية، ينبغي أن يحدد الأجر بطريقة تضمن تلبية احتياجات العاملين، الأمر الذي يسهم في تحفيزهم ودفعهم إلى العمل بجد وإخلاص، ونظرا لاختلاف احتياجات الأفراد وتباينها، يصبح من الضروري وضع نظام للأجور قادر

المحور الخامس: نظام الأجور والحوافز

على التكيف مع هذه الفوارق الفردية، كما أن اعتماد نظام يربط بين إنتاجية الموظف من جهة، ومستوى أجره من جهة أخرى، يمثل مدخلا أساسيا لتحقيق أهداف المنظمة، ويمكن للمنظمة استخدام المعايير الآتية لتحديد الأجور:¹²

✓ **الأداء:** يعتبر الأداء المعيار الأكثر ارتباطا بالإنتاجية، إذ يتقاضى العامل أجرا يتناسب مباشرة مع نتائجه وفق معايير محددة مسبقا مثل حجم الإنتاج أو جودة العمل، هذا النظام يحفز العاملين على تحقيق أهداف المنظمة، لكنه يتطلب أدوات تقييم دقيقة لتجنب التحيزات، مثل استخدام مؤشرات كمية (عدد المبيعات) أو كيفية (رضا العملاء).

✓ **الجهد:** يستخدم الجهد كمعيار تعويضي عندما يكون إنجاز الفرد أقل من المعدل المطلوب رغم بذل الجهد الكافي، مثل حالات الظروف الصعبة أو نقص الموارد، يركز هذا المعيار على الوقت والمثابرة بدلا من النتائج، مما يضمن عدالة للعاملين الذين يواجهون عقبات خارجة عن إرادتهم، في الممارسة، يقاس الجهد عبر ساعات العمل الإضافية أو تقارير الإشراف، وغالبا ما يطبق في الوظائف اليدوية أو الإدارية.

✓ **الأقدمية:** تؤثر الأقدمية (مدة الخدمة) على نظام الأجور من خلال منح زيادات تدريجية أو ترقية تلقائية، مما يعكس الولاء والاستقرار، هذا المعيار شائع في القطاع العام والصناعات التقليدية، حيث يصل راتب العامل ذو العشر سنوات إلى مستويات أعلى بنسبة 20-30% عن الجديد، ومع ذلك، قد يثبط الإفراط فيه الشباب، لذا تجمع المنظمات الحديثة بينه وبين الأداء.

✓ **المؤهل العلمي والخبرة:** يحدد المؤهل العلمي (شهادات) والخبرة مستوى الأجر عند التوظيف الأولي، مع دور سوق العمل في تسعير المهارات النادرة مثل الذكاء الاصطناعي أو الإدارة المتقدمة، على سبيل المثال، يتقاضى حامل الدكتوراه في الهندسة أجرا أعلى بنسبة 50% من حامل البكالوريا، بناء على دراسات سوق العمل؛ أين يفرض سوق العمل تعديلات، حيث ترتفع الأجور في مجالات الندرة مثل الطاقة المتجددة.

✓ **مستوى صعوبة الوظيفة:** يعتمد هذا المعيار على مواصفات الوظيفة الفكرية والجسدية، فالوظائف المعقدة أو الخطرة (مثل التعدين أو الجراحة) تستحق أجرا أعلى من الروتينية السهلة، يقاس الصعوبة عبر عوامل مثل المسؤولية، السلطات، والمخاطر، مع تصنيف الوظائف درجات (منخفضة إلى عالية)، كما أن الوظائف ذات السلطات الكبيرة تحصل على مكافآت إضافية لتعويض الضغط النفسي والجسدي.

✓ **المستوى المعيشي المناسب ومستوى الأسعار السائدة في السوق:** تتأثر الأجور بتكاليف المعيشة في المجتمع؛ فكلما زادت تكاليف المعيشة نقص الأجر الحقيقي للعامل، وأدى ذلك إلى خفض مستوى

المحور الخامس: نظام الأجور والحوافز

معيشته، مما يجعل كثيرا من المنظمات العالمية تميل إلى تحديد الأجور وفقا للزيادة الحالية والمنتظرة في مستويات الأسعار.

هذا بالإضافة إلى العديد من العوامل والمتغيرات الأخرى التي يمكن حصرها في:¹³

✓ **إمكانات الدولة المادية والاقتصادية:** حجم مواردها المستثمرة وعوائدها الصافية ودخلها القومي وما تخصصه للأجور والرواتب؛ فكلما زادت هذه الموارد زاد احتمال ارتفاع معدلات الأجور عما هي عليه في الدول ذات الإمكانيات والموارد المحدودة، مع بقاء تأثير العوامل الأخرى واحتمالاتها المتعددة حيث تظل العوامل متداخلة مع بعضها البعض.

✓ **طبيعة المهن والظروف المحيطة بشاغلها:** فالمهن التي تستلزم التنقل أو العمل في الصحاري أو بين المرتفعات أو على الحدود أو في المناطق النائية تتأثر كثيرا بالمناخ المحلي للدولة وموقعها الجغرافي وظروف المجتمع المحلية، أكثر من غيرها من المهن والوظائف التي تؤدي بالمكاتب وداخل المدن.

✓ **الظروف العامة للدولة:** وخاصة المتعلقة بالأمن والاستقرار أو عدمه، حيث تؤثر كثيرا على درجة إقبال العاملين عليها، وتزيد من احتمال مطالبتهم برواتب أعلى أو منحهم علاوات أو بدلات خاصة لا تمنح عادة للعاملين في ظروف أو مجتمعات أكثر أمنا واستقرارا.

وعليه، فإن الأجور ترتبط مباشرة بالخصائص البيئية؛ حيث إن نقص الموارد البشرية وارتفاع الأسعار يؤثران تأثيرا مباشرا على هيكل الأجور ومستواه ويمكن أن ينجح هيكل الأجور نحو الوظائف النادرة، حيث يكون التفاوت كبيرا بين أجور المديرين والفنيين والمهنيين وربما يكون المعيار في تحديد الأجور هو الحاجة للشخص، وليس مقدار واجبات ومسؤوليات الوظيفة.

2.2. أسس تحديد الأجر

لا يكفي وضع معايير فعالة لتحديد الأجور، بل من الضروري أن تستند إلى أسس عادلة وأدوات تنظيمية معترف بها، هذه المبادئ الأساسية لنظام الأجور تضمن العدالة الداخلية والخارجية، التوازن المالي، والحفاظ على الروح المعنوية للعاملين، مع ربط الأجر بالأداء والظروف الاقتصادية، لذا سيتم توضيح الأسس التي يركز عليها تحديد الأجر في المؤسسات في الآتي:¹⁴

✓ **الفروق بين الوظائف:** يجب أن تعكس الفروق في الأجور الاختلافات الحقيقية في صعوبة الوظيفة، الواجبات، والمسؤوليات، مثل منح راتب أعلى لمدير تنفيذي مقارنة بموظف إداري بسبب المخاطر والقرارات الاستراتيجية، هذا يعتمد على تقييم الوظائف عبر نقاط (مثل طريقة هيئة البحث الفيدرالية)، لتجنب الشكاوى والنزاعات الداخلية.

✓ **التناسب مع السوق:** تكون معدلات الأجور متناسبة مع المنظمات المنافسة في نفس البيئة، لمنع هروب الكفاءات إلى المنافسين، مما يرفع تكاليف التوظيف والتدريب، دراسات السوق (مثل استطلاعات هيئات العمل) تحدد هذه المعدلات، حيث يفضل أن تكون أجور المنظمة في النصف العلوي للسوق لجذب المواهب، وتجدد الإشارة إلى أن انخفاض الأجور قد يؤدي إلى تراجع الإنتاجية بنسبة 15-20% بسبب فقدان الخبرات.

✓ **التوازن بين القيمة والتكاليف:** يحقق النظام توازناً بين القيمة المستفادة من قوة العمل (إيرادات، إنتاجية) وتكاليف الأجور والمزايا، مثل الحد من نسبة الأجور إلى 60-70% من الإيرادات التشغيلية، هذا يمنع الإفلاس أو الاستثمار غير الكافي، مع استخدام نماذج مثل "العائد على الاستثمار في الموارد البشرية" فالمنظمات تستخدم برامج محاسبية لمراقبة هذا التوازن سنوياً.

✓ **التناسب مع تكاليف المعيشة:** يتناسب الأجر مع مستوى المعيشة للحفاظ على الروح المعنوية، حيث يغطي احتياجات أساسية مثل السكن والغذاء بناءً على مؤشرات التضخم، في دول مثل الجزائر، ترتبط الزيادات بسلة الاستهلاك، مما يمنع انخفاض القوة الشرائية، هذا يقلل من التوتر والغياب، حيث يهدف إلى أجر حقيقي مستقر.

✓ **الحد الأدنى والأقصى:** يحدد حد أدنى (مثل الحد الأدنى القانوني) وأقصى للأجور لضمان العدالة ومنع التفاوت، كأن يكون الفارق بين الأعلى والأدنى 1:5 أو أقل، هذا يعزز التماسك الاجتماعي داخل المنظمة، مع مراجعة دورية لتعديلها حسب التضخم أو الأداء، في الشركات الكبرى، يطبق عبر جداول رواتب درجية.

✓ **العلاقة بالأداء الفعلي:** يعكس النظام علاقة مباشرة بين الأجر والأداء، مثل مكافآت مرتبطة بأهداف كمية (مبيعات، جودة)، لتحفيز الإنتاجية، حيث يرتفع الأجر بنسبة 10-20% مع تحقيق الأهداف، هذا يجعل الأجر مكافأة لا هدية، مما يعزز الالتزام.

✓ **التناسب مع القدرة المالية:** يتناسب النظام مع الوضع المالي للمنظمة، حيث لا تتجاوز الأجور قدرتها التمويلية لتجنب الديون أو الإغلاقات، يراجع عبر ميزانيات سنوية، مع تعديلات في الأزمات (مثل خفض مؤقت)، فالشركات الناجحة تخصص 50-60% من ميزانيتها للأجور مع ربطها بالأرباح.

يتضح من العرض السابق أن تحديد الأجر في المؤسسات يقوم على مجموعة من الأسس المتكاملة التي تجمع بين اعتبارات تنظيمية، وسوقية، ومالية، واجتماعية، بما يضمن بناء نظام أجور متوازن وفعال، فمراعاة الفروق الحقيقية بين الوظائف، وربط الأجور بمستويات السوق، وتحقيق التوازن بين قيمة ما تقدمه قوة العمل وما تتحمله المنظمة من تكاليف، إلى جانب الانسجام مع تكاليف المعيشة ووضع حدود دنيا وعليا للأجور، كلها عناصر تسهم في ترسيخ قدر من العدالة الداخلية والخارجية، كما أن توثيق العلاقة بين الأجر والأداء الفعلي، مع مراعاة القدرة المالية للمنظمة، يجعل من نظام الأجور أداة استراتيجية ليس فقط لجذب الكفاءات والاحتفاظ بها، بل أيضا لدعم الاستقرار الوظيفي ورفع مستوى الالتزام والإنتاجية داخل المؤسسة.

3.2. أدوات تحديد الأجر

من الناحية العملية، توجد ثلاث وسائل رئيسية لتحديد الأجر، تتمثل في عقود العمل الفردية، واتفاقيات العمل الجماعية، والنصوص التنظيمية الرسمية، وتعد هذه الأدوات الأكثر اعتمادا في مختلف التشريعات المقارنة، نظرا لفعاليتها في تنظيم العلاقة بين العمال وأصحاب العمل، وهي:¹⁵

✓ **تحديد الأجر بمقتضى عقود العمل:** يعتبر عقد العمل في كثير من الحالات الوسيلة الأساسية وأحيانا الوحيدة لتحديد الأجر، وذلك ضمن إطار تحديد مختلف الشروط الأخرى التي يتضمنها العقد، إذ يتفق الطرفان على الأجر الأساسي وأجر المنصب، مع إمكانية إضافة ملحقات أخرى كالتعويضات والمكافآت والعلاوات، ويتم ذلك وفقا للأنظمة والقوانين المعمول بها، مثل احترام الحد الأدنى الوطني المضمون للأجر، إضافة إلى الامتيازات المقررة في قانون العمل، والأعراف والعادات المهنية، والاتفاقيات الجماعية للعمل.

✓ **تحديد الأجر بمقتضى قرار السلطة العامة:** إلى جانب الأساليب السابقة، قد تلجأ بعض الدول إلى اعتماد تدخل السلطة العامة في تنظيم علاقات العمل، حيث تقوم الحكومة بسن القوانين والأنظمة التي تضبط الأجور، ورغم أن هذا الأسلوب لا يعتمد على نطاق واسع، إلا أن الدول التي تأخذ به تبرره إما

بعدم قدرة العمال على الدفاع عن مصالحهم المادية، أو لأنها تعد صاحب العمل الرئيس في الاقتصاد، وهذا يعكس التوجهات والأساليب الأيديولوجية للدولة في إدارة شؤون العمل.

✓ **تحديد الأجر بمقتضى الاتفاقيات الجماعية:** تعد الاتفاقية الجماعية وسيلة مهمة وفعالة لتحديد الأجر، حيث تتمتع بصلاحيات واسعة في تنظيم شروط العمل والعلاقات بين العمال وأصحاب العمل، ومن أبرز صلاحياتها تحديد مستويات الأجور، وخاصة فيما يتعلق بكيفية زيادتها أو تطويرها أو رفع حدودها الدنيا، ويشترط أن تكون هذه الحدود متناسبة مع القوانين السارية وقريبة من الحد الأدنى الوطني المضمون، كما تعنى الاتفاقيات الجماعية بتحديد مكونات الأجر، سواء الثابتة أو المتغيرة، والعوامل المؤثرة فيها كالمردودية وظروف العمل، بالإضافة إلى ضبط مختلف المكافآت والخوافز وتحديد الشروط والآليات المنظمة لها.

يتبين مما سبق أن أدوات تحديد الأجر لا تقتصر على وسيلة واحدة، بل تقوم على إطار قانوني وتنظيمي متكامل يجمع بين الإرادة الفردية للأطراف، والتنظيم الجماعي، وتدخل السلطة العامة عند الاقتضاء، فعقود العمل الفردية تتيح حرية الاتفاق في حدود ما يقرره القانون، بينما توفر الاتفاقيات الجماعية غطاء تنظيميا أشمل يضمن تحسين شروط الأجر لفئات واسعة من العمال، في حين تضطلع النصوص التنظيمية الرسمية بدور الضابط الأدنى الذي لا يجوز النزول عنه، خاصة في ما يتعلق بالحد الأدنى للأجور والضمانات الأساسية، ومن ثم فإن تنوع هذه الأدوات وتكاملها يضمن حماية العامل من التعسف، ويحفظ في الوقت نفسه مرونة المؤسسة في إدارة سياستها الأجرية، بما يحقق توازنا بين متطلبات العدالة الاجتماعية وضرورات الكفاءة الاقتصادية.

3. ماهية نظام الأجور

يعد نظام الأجور من الركائز الأساسية في إدارة الموارد البشرية، إذ يشكل الأداة الرئيسة لتحقيق العدالة الداخلية والخارجية داخل المؤسسة، ويسهم في استقرار العاملين وتحفيزهم على الأداء الأمثل، فالأجور ليست مجرد مقابل مادي للعمل، بل هي عنصر استراتيجي يرتبط بمستوى الرضا الوظيفي، والانتماء التنظيمي، والمردودية العامة.

1.3. معنى نظام الأجور

يعد نظام الأجور من ضمن وظائف إدارة الموارد البشرية، وهو نظام أساسي لما له من دور فعال في استقرار العاملين في الوظائف وإدماجهم فيها وتحقيق مردودية عالية ورفع مستوى الرضا الوظيفي عن الأعمال التي يمارسونها، ومن الجدير بالذكر أن معدل الإنتاجية والمردودية ودرجة الرضا الوظيفي تتفاوت حسب اختلاف القدرات والمهارات وطبيعة الوظائف، كما تشير الكثير من الإحصائيات إلى أن أغلب المشاكل التي تواجهها إدارة المنظمة مع العاملين مرتبطة بنظام الأجور وسياسة الأجور المتبعة في منظماتهم.¹⁶ يؤكد هذا التعريف الدور الوظيفي لنظام الأجور في الاستقرار الوظيفي، والمردودية، والرضا عن العمل، وتربطه بالمشكلات السلوكية والتنظيمية داخل المؤسسة، أي تبرز أثر النظام ونتائجه أكثر مما تبرز مكوناته.

ويمكن تعريف نظام الأجور بأنه النظام الذي يهتم بمختلف عمليات جمع وترتيب وفرز وتخزين المعلومات المتعلقة بأجور أو رواتب المؤسسة ثم معالجتها بهدف تصميم نظام الأجور.¹⁷ يركز هذا التعريف على جانب أكثر تقنيا/إداريا، حيث تصفه كنظام لجمع وترتيب وفرز وتخزين ومعالجة معلومات الأجور، أي تبرز البعد الإجرائي والمعلوماتي لنظام الأجور دون إظهار أبعاده التحفيزية والعدالة.

يمكن صياغة تعريف أشمل على النحو الآتي: نظام الأجور هو الإطار التنظيمي والمعلوماتي الذي يحدد سياسات وقواعد وإجراءات دفع الأجر للعاملين داخل المؤسسة، ويشمل جمع ومعالجة معلومات الأجور وتصميم هيكلها، بما يضمن عدالة التوزيع، وتحقيق التوازن بين مصلحة العامل وصاحب العمل، ودعم الاستقرار والرضا الوظيفي والإنتاجية.

انطلاقا مما سبق يمكننا التفرقة بين الأجر ونظام الأجور حيث أن الأجر هو المقابل المالي (النقدي أو العيني) الذي يتقاضاه العامل مباشرة نظير ما يقدمه من عمل أو جهد أو وقت، ويتضمن الراتب الأساسي والبدلات والعلاوات وغيرها من التعويضات المباشرة. أما نظام الأجور فهو المنظومة أو النظام الكلي الذي ينظم كيفية تحديد

المحور الخامس: نظام الأجور والحوافز

هذا الأجر، وعناصره، ومعايير توزيعه، وإجراءاته، والرقابة عليه (مثل تقييم الوظائف، شبكات الأجور، سياسات الزيادات، علاوات الأداء، آليات الصرف)، بعبارة بسيطة:

✓ الأجر = قيمة ما يحصل عليه الفرد فعليا.

✓ نظام الأجور = القواعد والآليات التي تحدد من خلالها هذه القيمة وكيفية إدارتها داخل المؤسسة.

2.3. خصائص نظام الأجور

يعد نظام الأجور من العناصر الأساسية التي تؤثر بشكل مباشر في العديد من قضايا إدارة الموارد البشرية، مثل جذب الكفاءات والحفاظ على استقرارها، ورفع درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين، إضافة إلى تأثيره الكبير على التكاليف الإجمالية للمؤسسة. ويمكن تلخيص أبرز خصائص نظام الأجور فيما يلي: ¹⁸

✓ **العدالة:** تعد العدالة عنصرا جوهريا لأي نظام أجور فعال، غير أن تحقيقها يتطلب مراعاة بعدين أساسيين:

• **العدالة الداخلية** تعني المساواة بين الأجور داخل المنظمة، بحيث يمنح كل عامل أجرا يتناسب مع مؤهلاته وخبرته ومتطلبات وظيفته مقارنة بالوظائف الأخرى المشابهة.

• **العدالة الخارجية** تتعلق بمقارنة الأجور داخل المنظمة مع تلك المطبقة في مؤسسات أخرى لنفس الوظائف، بهدف ضمان التنافسية في سوق العمل، فالنظام العادل يجعل مثلا أجر معاون المحاسب متناسبا مع حجم الجهد والمؤهلات المطلوبة لشغل الوظيفة دون تفاوت غير مبرر مع الوظائف المماثلة.

✓ **الوضوح:** يقصد بالوضوح أن يكون نظام الأجور قائما على أسس ومعايير محددة ومفهومة لجميع العاملين، بحيث يتمكن كل فرد من معرفة الطريقة التي تم بها تحديد أجره، إن وضوح القواعد يساعد الموظف على تقييم مدى تكافؤ أجره مع استحقاقه ومع أجور الآخرين، لذلك يشترط أن تتسم اللوائح والتعليمات الخاصة بالأجور بالبساطة والدقة.

✓ **الشفافية:** الشفافية تعني أن يكون نظام الأجور معلنا وواضحا، بحيث لا تخفى التفاصيل المتعلقة بالأجور والمزايا عن العاملين، فغياب الشفافية يؤدي إلى شعور بعدم المساواة ويحدث نزاعات داخلية، ورغم أن بعض المؤسسات قد تبرر السرية بخصوصية بعض المكافآت أو التخصصات النادرة، إلا أن الشفافية تظل الأساس لضمان الثقة والإنصاف داخل بيئة العمل.

✓ **الاستقرار والثبات:** من خصائص النظام السليم أن يكون مستقرا وثابتا، فلا يخضع للتعديل المستمر إلا لضرورات موضوعية مثل تغير الظروف الاقتصادية أو إعادة هيكلة المؤسسة، ويهدف هذا إلى تجنب الارتباك بين العاملين أو إحساسهم بعدم الأمان الوظيفي، خاصة في الحالات التي ترتفع فيها إنتاجيتهم ثم يتفاجؤون بتقليص أجورهم.

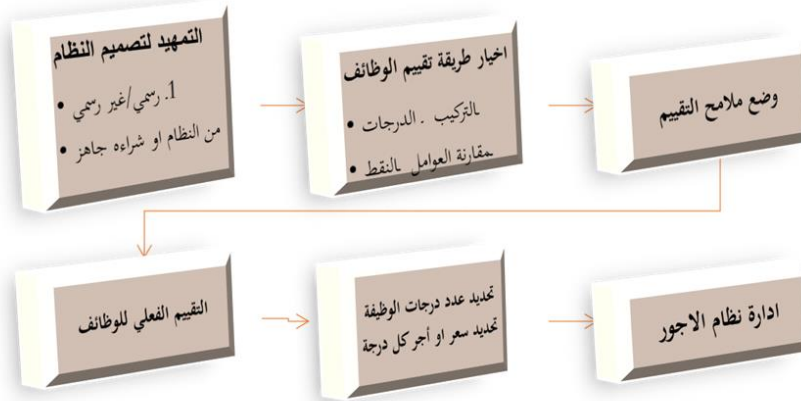
✓ **الكفاية:** يقوم مبدأ الكفاية على ضمان أن تكون الأجور كافية لتغطية احتياجات العامل الأساسية التزاماته المعيشية، ويراعى في ذلك عدة عوامل، مثل مستوى الأسعار ومعدل المعيشة في المجتمع، فالأجر الكافي لا يمثل فقط وسيلة للعيش الكريم، بل يعكس أيضا البعد الاقتصادي لنظام الأجور، بما يضمن استقرار العاملين وتحفيزهم على الأداء الأفضل.

يتبين من الخصائص السابقة أن نظام الأجور لا يقتصر على تحديد مقابل مادي للعمل، بل يمثل إطارا متكاملا يوازن بين اعتبارات العدالة والوضوح والشفافية من جهة، ومتطلبات الاستقرار والكفاية من جهة أخرى، بما ينعكس مباشرة على الرضا الوظيفي وسلوك العاملين داخل المؤسسة، فحين تطبق مبادئ العدالة الداخلية والخارجية، وتصاغ القواعد بوضوح وتعلن بشفافية، ويظل النظام مستقرا وقادرا في الوقت نفسه على توفير أجر كاف لتغطية احتياجات العامل، يتحول نظام الأجور إلى أداة تنظيمية وتحفيزية فعالة تسهم في جذب الكفاءات والحفاظ عليها، وتقليل النزاعات، ورفع مستويات الولاء والإنتاجية في بيئة العمل.

3.3. خطوات تصميم نظام الأجور

يمثل إعداد نظام الأجور عملية منظمة وليست مجرد خطوة إدارية عابرة، لأنه يرتبط مباشرة بتحقيق العدالة والتحفيز وضبط تكاليف العمل داخل المؤسسة لذلك فإن المؤسسة، قبل الشروع في دفع الأجور وتعديلها، تحتاج إلى المرور بسلسلة من المراحل المدروسة التي تبدأ بالتمهيد واتخاذ القرارات الأساسية، ثم تقييم الوظائف وبناء الهيكل الوظيفي، وصولا إلى تسعير الدرجات وإدارة النظام بشكل يضمن استقراره واستجابته للتغيرات الاقتصادية والتنظيمية، ويمكن تبيان خطوات تصميم الأجور كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم "13": خطوات تصميم نظام الأجور



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المرجع: حديدي عائشة، محاضرات في مقياس إدارة الموارد البشرية، مطبوعة مقدمة لطلبة ليسانس السنة الثالثة تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2020-2021، ص ص 69-73.

يمر تصميم نظام الأجور داخل المؤسسة بعدة مراحل مترابطة وفيما يلي جدول يوضح المراحل التفصيلية التي تمر بها عملية إعداد هذا النظام بدءا من التمهيد والتخطيط الأولي، مروراً باختيار طرق التقييم وتسعير الوظائف، وصولاً إلى إدارة النظام ومراجعته المستمرة لضمان فعاليته وعدالته.

المحور الخامس: نظام الأجور والحوافز

الجدول رقم "06": خطوات تصميم نظام الأجور

الخطوة	المضمون التفصيلي
الخطوة الأولى: التمهيد لتصميم النظام	— تحديد ما إذا كان نظام تقييم الوظائف سيتم بشكل رسمي، وبقواعد محددة، ومكتوبة، ومقننة، ومتعارف عليها تنظيمياً، ويتم تنظيمها بقواعد ولوائح، أم أن هذا النظام سيتم بشكل غير رسمي، لا تحكمه قواعد محددة وأنه يتم بشكل ودي، وغير مكتوب، أو يتم على أساس شخصي وحسب الظروف؛ — تحديد ما إذا كان النظام سيتم تصميمه بالتفصيل على احتياجات الشركة، ومن خلال تطويره خطوة بخطوة بناء على ظروف الشركة، أم أن النظام سيتم شراؤه من مكاتب خبرة عالمية تتوافر لديها الطريقة والخطوات بشكل تفصيلي، تمكن الشركة من التوصل إلى تقييم الوظائف بصورة نظامية، وحيث أن معظم الشركات ليست لديها الدراية بعناوين هذه المكاتب؛ — تحديد من يقوم بتقييم الوظائف، والبدائل المتاحة في هذا الصدد هي أن تقوم إدارة الموارد البشرية، بما يتاح لها من متخصصين، بتقييم الوظائف، أو أن يتم الاستعانة بخبراء ومكاتب استشارية خارجية تقوم بهذا الأمر، أو أن يتم تكوين فريق بين إدارة الموارد البشرية والخبراء الخارجيين.
الخطوة الثانية: اختيار طريقة تقييم الوظائف	تعد عملية تقييم الوظائف وسيلة عملية وموضوعية لتحديد القيمة النسبية لكل وظيفة داخل المنظمة بهدف تحديد أجر عادل لها، إذ يربط بين الأجور التي يحصل عليها العاملون وبين مدى مساهمتهم في تحقيق أهداف المنظمة.

المحور الخامس: نظام الأجور والحوافز

وتوجد عدة طرق لتقييم الوظائف، ولكل طريقة مزايا وعيوب وظروف مناسبة للتطبيق، ومن أبرز هذه الطرق ما يلي:

- **طريقة الترتيب:** تعد من أبسط طرق تقييم الوظائف، وتعتمد على مقارنة كل وظيفة بالوظائف الأخرى وتحديد ترتيبها (أعلى أو أدنى).
- **طريقة الدرجات:** تعتمد هذه الطريقة على إنشاء عدد من الدرجات داخل كل مجموعة وظيفية، ثم توزيع الوظائف عليها، وتتم وفق الخطوات التالية:
 - تحديد المجموعات الوظيفية مثل الوظائف الفنية والإنتاجية، التسويقية، الإدارية، الكتابية، المالية، والمعاونة.
 - تحديد عدد الدرجات داخل كل مجموعة حسب سياسة الترقية ورغبة المؤسسة في توفير مسارات مهنية أوسع أو محدودة.
 - توصيف الدرجات المختلفة بناء على الواجبات والمسؤوليات والمؤهلات والخبرة المطلوبة.
 - توزيع الوظائف على الدرجات بعد مقارنة وصف كل وظيفة بوصف الدرجات الموجودة لتحديد الدرجة الأنسب لها.
- **طريقة مقارنة العوامل:** تركز على مقارنة الوظائف ببعضها باستخدام مجموعة من العوامل المشتركة، وتتم وفق الخطوات التالية:
 - تحديد عوامل التقييم مثل المسؤولية، المهارة، ظروف العمل، الجهد العقلي والبدني، مع إمكانية تعديلها حسب طبيعة النشاط.
 - اختيار الوظائف الرئيسية التي تستخدم كنماذج للمقارنة، لكون قيمتها وأجرها معروفين.
 - تحديد الأجر المناسب للوظائف الرئيسية بالاستناد إلى مسح الأجور في القطاع.

المحور الخامس: نظام الأجور والحوافز

— توزيع أجر كل وظيفة رئيسية على عوامل التقييم لتحديد وزن كل عامل. — إعداد خريطة مقارنة العوامل تستخدم كأداة لتقييم باقي الوظائف في المنظمة. ● طريقة النقط: تعتبر من أكثر الطرق شيوعاً ودقة في تقييم الوظائف، حيث تستخدم النقاط بدلا من الفئات الأجرية لتحديد القيمة النسبية للوظائف، وتنفذ وفق الخطوات التالية: — تحديد عوامل التقييم الأساسية مثل المسؤولية، الخبرة، التعليم والتدريب، المهارة، ظروف العمل، المجهود العقلي والجسمي. — تقسيم العوامل إلى عناصر فرعية لزيادة الدقة والفهم. — تخصيص عدد من النقاط لكل عامل وفقا لأهميته النسبية، عادة من أصل 1000 نقطة. — توزيع النقاط على العناصر الفرعية والمستويات المختلفة داخل كل عامل. — تصميم دليل شامل للنقاط يوضح معنى كل عنصر ومستوياته كمصدر معتمد للتقييم. — تقييم الوظائف الفعلية من خلال مقارنة بطاقات وصف الوظائف بدليل التقييم وجدول النقاط.	
---	--

المحور الخامس: نظام الأجور والحوافز

الخطوة الثالثة: تحديد الوظائف الأساسية للتقييم	يتم اختيار عدد محدود من الوظائف الرئيسية كمقياس لمقارنة الوظائف الأخرى، لتبسيط عملية التقييم وتسهيل تحديد القيم النسبية.
الخطوة الرابعة: وضع الجدول الزمني للتنفيذ	تشمل تحديد المدة الزمنية لكل مرحلة من التقييم، وتوزيع المهام والمسؤوليات، وتحديد النتائج المنتظرة من كل خطوة.
الخطوة الخامسة: تحديد تكلفة التقييم	تحسب التكاليف المرتبطة بعملية التقييم، مثل أتعاب الخبراء، تكلفة المراجع والمصادر، ساعات العمل، والمكافآت للمشاركين في العملية.
الخطوة السادسة: تعريف العاملين بخطة التقييم	يطلع العاملون على أهداف الخطة وخطواتها وأسلوب مشاركتهم فيها، لضمان الشفافية وكسب دعمهم للعملية.
الخطوة السابعة: التقييم الفعلي للوظائف	يتم تنفيذ خطة التقييم عمليا تحت إشراف إدارة الموارد البشرية، التي تتحقق من سير العملية وفق المعايير المحددة.

المحور الخامس: نظام الأجور والحوافز

الخطوة الثامنة: تحديد عدد الدرجات (هيكل الوظائف)	يعد هيكل الوظائف بناء على عدد محدد من الدرجات (مثلا 8 درجات)، توزع عليها الوظائف حسب أهميتها تمهيدا لتسعيها لاحقا.
الخطوة التاسعة: تسعير الدرجات	تحدد لكل درجة بداية ونهاية للأجر وفقا للبيانات السوقية وسياسة المؤسسة في الأجور.
الخطوة العاشرة: إدارة نظام الأجور	تعنى هذه الخطوة بمتابعة تطبيق النظام، وتحديثه حسب المتغيرات مثل الزيادات العامة، والتكيف مع تكاليف المعيشة، وإدخال وظائف أو درجات جديدة، ومعالجة المشكلات التي قد تطرأ على النظام.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المرجع: حديدي عائشة، مرجع سابق، ص ص 69-73.

3. الإطار المفاهيمي للحوافز

تعد الحوافز من الركائز الأساسية في إدارة الموارد البشرية، إذ تمثل أداة فعالة لتحفيز الأفراد على الأداء الأمثل وتحقيق أهداف المنظمة، ومع التطور الذي شهدته المفاهيم الإدارية والسلوكية في بيئة العمل، برز الاهتمام بتصميم أنظمة تحفيزية متكاملة تراعي الجوانب المادية والمعنوية للعاملين، بما يساهم في رفع مستوى الإنتاجية وتعزيز الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي.

1.4. مفهوم الحوافز

يعتبر مفهوم الحوافز وسيلة رئيسية لتحفيز الموظفين وتعزيز أدائهم، من خلال تقديم مكافآت وتقديرات تتماشى مع أهداف المنظمة، مما يعزز الإنتاجية والرضا الوظيفي، وسنعرض بعض التعاريف الواردة في هذا المجال في الآتي:

عرف "نوري مدير" الحوافز بأنها العوامل التي تعمل على تحفيز الطاقات الكامنة لدى الفرد وتوجيه سلوكه نحو الأداء المطلوب من خلال إشباع احتياجاته الإنسانية كافة.¹⁹ ركز هذا التعريف على الجانب النفسي والتحفيزي للحوافز، باعتبارها أداة لتوجيه السلوك نحو أداء معين عبر إشباع الاحتياجات الإنسانية، التعريف شامل من حيث ربطه بين الدوافع الداخلية والأداء العملي.

كما يرى "ديل بيتش" أنها رغبة إنسانية تدفع الفرد للاستجابة لمتطلبات المنظمة وتحقيق أهدافها ورسالتها.²⁰ يربط هذا التعريف دوافع الفرد بأهداف المنظمة، أي أن الحافز لا يعمل في فراغ، بل في إطار مؤسسي. هذا التعريف يبرز البعد التنظيمي للحوافز، لكنه لا يتوسع في وسائل تحقيقها.

أما "نيل أرسلان" فيعتبرها مجموعة من العوامل التي توفرها الإدارة للعاملين بهدف تنشيط قدراتهم الإنسانية بما يؤدي إلى رفع كفاءة أدائهم وتحسين جودة أعمالهم، بما يضمن تحقيق حاجاتهم ورغباتهم.²¹ يضيف هذا التعريف بعداً إدارياً مهماً، حيث يرى الحوافز كأدوات تقدمها الإدارة لتنشيط القدرات الإنسانية، يظهر توازناً بين أهداف العمال والمنظمة.

ويرى "خيرى خليل الجميلي" أنها مجموعة من العوامل والأساليب التي تشجع العاملين على بذل جهد أكبر وأداء أفضل، من خلال تحريك قدراتهم نحو مزيد من الكفاءة في أداء مهامهم بما يخدم أهداف المنظمة.²² يؤكد

المحور الخامس: نظام الأجور والخوافز

هذا التعريف على أساليب التشجيع والتحفيز لرفع الكفاءة والأداء. يمتاز بالاهتمام بنتائج الخوافز العملية مثل تحسين الأداء، لكنه أقل تركيزاً على الجوانب النفسية.

في حين يعرفها "عاطف محمد عبيد" بأنها تشمل مختلف الأساليب التي تستخدم لحث العاملين على أداء عمل مثمر ومنتج.²³ هذا التعريف عملي ومباشر يربط الخوافز بالإنتاجية والنتائج الملموسة ومع ذلك فهو عام جداً ولا يوضح أنواع الخوافز أو آلياتها.

ويعرفها "فيصل حسونة" بأنها عوامل خارجية، وهي تشير إلى المكافآت التي يتوقعها الفرد من أداء عمل معين، أي أنها تمثل العوائد التي يتم من خلالها استشارة الدوافع وتحريكها، وعليه فإن الخوافز هي المحفز الخارجي الذي يشبه الحاجة والرغبة التي تولدها الفرد من أداء عمل معين.²⁴ يبرز البعد الخارجي للخوافز (مثل المكافآت المادية)، معتبراً أنها مقابل متوقع للأداء، يركز على الخوافز الملموسة، متجاهلاً إلى حد ما الدوافع الذاتية.

كما يعرفها "أحمد ماهر" بأنها التعويض المادي والمعنوي الذي يقدم للأفراد تعويضاً عن أدائهم المتميز.²⁵ يركز على العائد أو التعويض المادي والمعنوي كمكافأة للأداء المتميز، هذا التعريف مناسب لبيئة العمل الرسمية لكنه محدود لأنه لا يشير إلى الخوافز النفسية غير الملموسة.

أما "مدحت محمد أبو النصر" فيعرف الخوافز بأنها إكساب الأفراد الحماس والحماسة والمتعة في عملهم، ومنحهم الثقة بالنفس، مما يدفعهم إلى القيام بالعمل المطلوب منهم على أفضل وجه ممكن دون شكوى أو شكوى.²⁶ يظهر هذا التعريف الجانب الإنساني للخوافز، معتبراً أنها تبعث البهجة والثقة بالنفس وتشعل الحماس في أداء العمل، فهو يوجز جوهر التحفيز الإنساني ببساطة ودفء.

ويمكن تقديم تعريف شامل يجمع بين مختلف المفاهيم السابقة كما يلي: الخوافز هي مجموعة من الوسائل المادية والمعنوية التي تستخدمها الإدارة لإشباع حاجات العاملين وتحفيز طاقاتهم الكامنة، بما يحقق التوازن بين رضاهم الشخصي وتحسين أدائهم، ويسهم في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.

2.4. أهداف الحوافز

تعد الحوافز من أهم الأدوات الإدارية التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة في إدارة مواردها البشرية بفاعلية. فحينما تضع المنظمة نظاما متكاملًا للحوافز، فإنها لا تهدف فقط إلى مكافأة الأداء الجيد، بل تسعى كذلك إلى تحقيق حالة من التوازن بين مصلحة العاملين ومصلحة المؤسسة، فالحافز يمثل جسرا يربط بين حاجات الفرد ورغباته من جهة، وبين أهداف المنظمة ومتطلباتها من جهة أخرى، ومن هنا تبرز أهمية تحديد أهداف الحوافز بوضوح، لضمان توجيهها نحو تعزيز روح الانتماء، وزيادة الإنتاجية، وتحسين جودة الأداء في مختلف المستويات التنظيمية، ويمكن حصرها في الآتي: ²⁷

✓ **تعزيز مستوى الخدمات وتحفيز الابتكار:** تهدف الحوافز إلى تشجيع العاملين على تقديم خدمات ذات جودة أعلى، وإيجاد حلول جديدة للمشكلات التي تواجه العمل، فعندما يشعر الموظف بالتقدير والمكافأة عند تحقيق نتائج متميزة، يصبح أكثر استعدادا لاستخدام قدراته الابتكارية والمبادرة لتحسين العمليات وتطوير أساليب العمل، مما ينعكس مباشرة على جودة التعليم أو الإنتاج أو الخدمات المقدمة.

✓ **تنظيم السلوك البشري وتوجيه الأداء:** تعد الحوافز وسيلة فعالة لتوجيه سلوك الأفراد نحو الأهداف المرغوبة من خلال ربط الجهد بالنتائج، فهي تستخدم كأداة إدارية لضبط السلوك وتحفيز الانضباط وزيادة الالتزام، لأن العامل يدرك أن أدائه الجيد سيقترن بمكافأة أو تقدير، مما يخلق نمطا سلوكيا إيجابيا قابلا للتوقع من قبل الإدارة.

✓ **تحديد الدور وتحفيز المشاركة الفاعلة:** تساعد الحوافز الأفراد على إدراك مسؤولياتهم المهنية والاجتماعية داخل المؤسسة، فهي توضح لهم أن الأداء المنضبط والمبادرة الإيجابية هما السبيل للحصول على الاعتراف والتقدير، الأمر الذي يعزز المشاركة الفاعلة في تحقيق أهداف المؤسسة، ويرفع مستوى الشعور بالمسؤولية والولاء نحوها.

✓ **تعزيز التواصل والانتماء التنظيمي:** تسهم الحوافز في تقوية الروابط بين الأفراد والمؤسسة التي يعملون بها؛ فالشعور بالإنصاف والاهتمام يولد لديهم إحساسا بالانتماء والرضا. كما تزيد الحوافز من روح التعاون والإخلاص، وتشجع على بناء علاقات مهنية قائمة على الاحترام المتبادل والدعم المعنوي، مما يخلق بيئة عمل إيجابية يرتفع فيها الأداء وتقل مظاهر الغياب أو التذمر.

✓ **تحقيق الاستفادة القصوى من الطاقات البشرية:** من خلال نظام حوافز فعال، تستطيع المؤسسة استغلال القدرات الذهنية والمهنية للعاملين إلى أقصى حد ممكن. فالحوافز تدفع الموظفين إلى العمل بكفاءة أكبر، وتحثهم على تحسين مستوى مهاراتهم ومخرجاتهم، مما يؤدي في النهاية إلى رفع الإنتاجية بأقل تكلفة وجهد ممكن، وتحقيق التوازن بين احتياجات العاملين ومتطلبات بيئة العمل الحديثة.

في ضوء ما سبق، يمكن القول إن نظام الحوافز يشكل أداة استراتيجية في إدارة الموارد البشرية، فهو لا يقتصر على رفع معدلات الأداء فحسب، بل يتجاوز ذلك ليحقق الانسجام بين طموحات الأفراد وأهداف المؤسسة، فكلما كانت الحوافز عادلة، متنوعة، ومبنية على أسس موضوعية، انعكس ذلك إيجاباً على مستوى الرضا الوظيفي، والإبداع، والانضباط، وبالتالي على نجاح المنظمة واستدامة تطورها.

3.4. مبادئ نظام الحوافز

يمثل نظام الحوافز أحد الركائز الأساسية في إدارة الموارد البشرية الحديثة، إذ يعد أداة فعالة لتوجيه النشاط البشري داخل المؤسسة نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية، ومن أجل أن يؤدي هذا النظام دوره على الوجه الأمثل، يجب أن يبنى على مجموعة من القواعد والمبادئ التي تضمن العدالة والموضوعية والفاعلية في تطبيقه، هذه القواعد تشكل الإطار العام الذي ينظم من خلاله توزيع المكافآت وتقدير الجهود، بحيث يتحقق الانسجام بين مصلحة الفرد ومصلحة الجماعة والمؤسسة، ويمكن التفصيل أكثر في الآتي: ²⁸

✓ **وضوح الهدف والغاية:** إن وضوح الأهداف يمثل حجر الزاوية في نجاح أي نظام حوافز، إذ ينبغي أن يدرك العاملون الغاية من وضع هذا النظام، سواء كانت رفع معدلات الإنتاجية، أو تحسين جودة الأداء، أو تعزيز الولاء التنظيمي، هذا الوضوح يضمن توحيد الجهود نحو اتجاه محدد، ويمنع سوء الفهم أو الشعور بالغبن بين العاملين، لأن الجميع يعرف معايير التقييم والمكافأة على المدى القصير (مثل مكافأة الإنجاز الشهري) وعلى المدى البعيد (مثل الترقيات أو المكافآت السنوية)، فالأهداف الواضحة تولد الثقة وتزيد من التزام الأفراد بالمؤسسة.

✓ **المساواة والعدالة:** العدالة والمساواة عنصران أساسيان في الحفاظ على الانسجام داخل بيئة العمل، فعندما يشعر الموظف أن جهده يقدر بإنصاف مقارنة بزملائه، يتولد لديه دافع قوي للاستمرار في الأداء المتميز،

عدم التمييز بين العاملين ذوي الجهود المتكافئة يعزز الثقة في المؤسسة ويمنع الإحباط أو التنافس السلبي، وبذلك يصبح نظام الحوافز وسيلة لتعزيز الروح الجماعية والمشاركة، وليس سبباً للانقسام أو التوتر.

✓ **تميز الأداء:** لا يمكن لأي نظام حوافز أن يحقق أهدافه دون ربطه بمستوى الأداء الفعلي، فتميز الأداء يقاس بمدى جودة الإنجاز، وحجم الإنتاج، وسرعة التنفيذ، وقدرة الفرد على تقليل التكاليف دون الإخلال بالمعايير المطلوبة، عندما تربط الحوافز بهذه العناصر، تصبح معياراً موضوعياً يفرق بين الأداء الجيد والتميز، وتشجع الأفراد على بذل أقصى جهد لتحقيق مستويات أعلى من الجودة والكفاءة.

✓ **القوة والجهد:** يشير هذا المبدأ إلى ضرورة مراعاة درجة الجهد المبذول في إنجاز العمل، سواء كان جهداً بدنياً أو ذهنياً، فالموظفون يختلفون في طاقاتهم وقدراتهم، ومن العدالة أن يحصل كل منهم على مقابل يتناسب مع مقدار ما قدمه من مجهود فعلي. هذا يجعل العاملين أكثر التزاماً ويشجعهم على استثمار طاقاتهم القصوى لتحقيق الأهداف المؤسسية.

✓ **المهارة والابتكار:** مع تسارع وتيرة التقدم التقني والإداري، أصبحت المؤسسات بحاجة إلى مكافأة الإبداع والتميز الفردي، وليس فقط الأداء الروتيني، لذلك تسعى بعض المنظمات إلى تخصيص حوافز خاصة لمن يتفوقون علمياً أو يبتكرون حلولاً جديدة للمشكلات، هذه القاعدة تشجع على التعلم المستمر، واكتساب مهارات جديدة، والمشاركة في الدورات التطويرية، والحصول على براءات الاختراع، بما يضمن تحديث بيئة العمل والمحافظة على تنافسية المؤسسة.

بناءً على ما سبق، يتضح أن نجاح نظام الحوافز لا يتحقق بمجرد تقديم المكافآت المادية أو المعنوية، بل يتطلب أساساً من القواعد العادلة والواضحة التي تنظم تطبيقه. فكل قاعدة من هذه القواعد من وضوح الهدف إلى تقدير التميز والابتكار، تمثل ضماناً لاستدامة الدافعية وتحقيق التوازن بين الجهد والمكافأة، وعندما تطبق المؤسسات هذه المبادئ بموضوعية وشفافية، فإنها تخلق بيئة عمل محفزة، تسودها العدالة، والولاء، والإبداع، ما يؤدي في النهاية إلى رفع كفاءة الأداء وتحقيق التنمية التنظيمية الشاملة.

4.4. مراحل تصميم نظام الحوافز

يمثل تصميم نظام الحوافز خطوة استراتيجية أساسية تسبق عملية التطبيق والتنفيذ داخل المنظمات، فالنظام الفعال لا يمكن أن يقوم على العشوائية أو الحدس، بل يحتاج إلى دراسة علمية دقيقة تراعي أهداف المؤسسة وإمكاناتها وخصائص العاملين فيها، ومن خلال مراحل التصميم، تسعى الإدارة إلى وضع إطار منهجي يحدد طبيعة الحوافز وأهدافها وآليات توزيعها بما يضمن تحقيق العدالة، ورفع كفاءة الأداء، وتحقيق الانسجام بين مصلحة الفرد والمؤسسة على حد سواء، ويتبع في تصميم نظام الحوافز المراحل التالية:²⁹

✓ **تحديد هدف نظام التحفيز:** تبدأ عملية التصميم بتحديد الأهداف المرجوة من النظام، لأن وضوح الهدف يحدد اتجاه الحوافز وآلياتها، فعلى سبيل المثال، قد يكون الهدف رفع كفاءة الإنتاج، أو تعزيز جودة الخدمات، أو تحفيز الابتكار، أو زيادة معدلات المبيعات، ويجب أن تكون هذه الأهداف منسجمة مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة حتى لا تتعارض مع أولوياتها. كما ينبغي أن تكون الأهداف قابلة للقياس حتى يمكن تقييم نتائج النظام لاحقاً، يساعد ذلك في صياغة سياسات تحفيزية دقيقة، مثل تحديد معايير الاستحقاق، أو حجم المكافآت، أو نوع الحوافز (مادية، معنوية، جماعية أو فردية)، فكلما كان الهدف واضحاً ومتربطاً مع رؤية المؤسسة، كان النظام أكثر فعالية في توجيه السلوك التنظيمي نحو الإنجاز.

✓ **دراسة مكونات الأداء:** في هذه المرحلة يتم تحليل طبيعة العمل والمهام لتحديد متطلبات الأداء والمؤشرات التي يمكن من خلالها قياسه. فنجاح نظام الحوافز يعتمد على قدرته على مكافأة الأداء الحقيقي لا الافتراضي، وتشمل هذه العملية:

- تحديد الأنشطة الأساسية لكل وظيفة.
- وضع معايير كمية أو نوعية لقياس الأداء (مثل سرعة الإنجاز، جودة المنتج، التكاليف...).
- مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المطلوب لتقدير مستوى الإنجاز.

من خلال هذه الدراسة، تتمكن الإدارة من معرفة نقاط القوة والضعف، وتحديد المجالات التي تحتاج إلى دعم أو تحفيز إضافي. وهي أيضاً مرحلة فنية دقيقة، لأنها تساعد على ربط مقدار الحوافز بنتائج ملموسة، مما يزيد من مصداقية النظام وعدالته.

✓ تحديد ميزانية الحوافز: تعد هذه المرحلة من المراحل الحاسمة في التصميم، لأنها تتعلق بقدرة المؤسسة المالية والتنظيمية على تنفيذ النظام. فالحوافز تتطلب مخصصات مالية محددة ومدروسة، ويجب أن تُوزع بطريقة تضمن تحقيق الأهداف دون إحداث أعباء زائدة على الميزانية العامة، وتشمل العملية تحديد المبلغ الإجمالي المتاح للنظام سنوياً أو دورياً، ثم توزيعه بين الموظفين أو الأقسام وفقاً لمعايير الأداء، كما يراعى في هذه المرحلة تحقيق الكفاءة الاقتصادية، أي الحصول على أفضل النتائج بأقل تكلفة ممكنة، مع الحفاظ على روح العدالة والمنافسة الإيجابية بين العاملين.

من خلال ما سبق، يتضح أن تصميم نظام الحوافز ليس مجرد إجراء إداري تقني، بل هو عملية استراتيجية تتطلب رؤية شمولية واستيعاباً دقيقاً لأهداف المؤسسة وقدراتها البشرية والمادية، فكل مرحلة من مراحل التصميم من تحديد الهدف إلى دراسة الأداء وتخصيص الميزانية تمثل خطوة مكملة للأخرى في بناء نظام متكامل يعزز الإنتاجية ويحقق الرضا الوظيفي، وعندما تنفذ هذه المراحل بموضوعية وشفافية، يتحول نظام الحوافز إلى أداة فعالة لتحقيق التميز التنظيمي والاستدامة في الأداء.

5. أساسيات حول الحوافز

الحوافز هي مؤثرات خارجية تستخدمها الإدارة لاستثارة دافعية الأفراد وتشجيعهم على بذل مزيد من الجهد في العمل وتحسين الأداء، وتتنوع هذه الحوافز بين مادية كالأجور والمكافآت، ومعنوية كالتقدير المعنوي وفرص الترقية، في محاولة لملاءمة حاجات العاملين النفسية والاقتصادية مع أهداف المنظمة، ومن هنا برزت نظريات الحوافز والدافعية التي تسعى إلى تفسير كيفية تأثير هذه الحوافز في سلوك الفرد داخل بيئة العمل، مثل هرم ماسلو للحاجات والنظريات الحديثة في تفسير الدافعية، وهذا ما سنوضحه بشيء من التفصيل في الآتي.

1.5. أنواع الحوافز

تتنوع الحوافز من مؤسسة إلى أخرى، وتتداخل في طبيعتها، مما دفع الباحثين إلى وضع تصنيفات محددة لها، فبعضهم يصنفها بحسب تأثيرها على الفرد والمنظمة، أو حسب طريقة توزيعها، وموضوعها، أو أهدافها، إلا أن أغلب الدراسات أظهرت أن الحوافز يمكن تلخيصها بشكل عام ضمن فئتين رئيسيتين: الحوافز المادية والحوافز المعنوية.

1.1.5. الحوافز المادية

الحوافز المادية هي تلك التي تلبي احتياجات الفرد المادية وتحفزه على زيادة الإنتاجية وتطوير أدائه، وتهدف بشكل أساسي إلى رفع الكفاءة وتحسين الأداء، ويعرف الحافز المادي بأنه ذلك الحافز ذو الطابع المالي أو الاقتصادي، ويشمل ما يحصل عليه الفرد من مزايا وحقوق مثل الرواتب، الأجور، العلاوات، البدلات المالية، التعويضات، المكافآت، المعاشات التقاعدية، والمشاركة في الأرباح.

تتنوع أشكال الحوافز المادية باختلاف القطاعات، ويعد الحافز النقدي من أهم أساليب التحفيز في الوقت الحالي، نظرا لأن النقود تشبع معظم احتياجات الإنسان، كما تتوافق مع متطلبات المجتمعات الحديثة في ظروف العمل الراهنة، فالمال يغطي ضروريات الحياة الأساسية، مثل الصحة والتعليم، ويساهم في توفير كماليات الحياة والمكانة الاجتماعية، ويتمثل هذا المال في الأجر الذي يتقاضاه الفرد مقابل عمله، ويتم توزيعه على الموظفين بطرق متنوعة تختلف باختلاف طبيعة العمل ونظام الأجور المعتمد في كل مؤسسة، حيث يؤثر كل أسلوب في دفع العامل وتحفيزه على تحسين الأداء والاستمرار في العمل.³⁰ ومن هذه الطرق التي لا حصر لها على سبيل المثال: ³¹

✓ **الأجر اليومي:** تتسم هذه الطريقة بعيب رئيسي يتمثل في أنها لا تمنح الموظفين أو العاملين دافعا لبذل جهد إضافي، نظرا لشعورهم بأن الأجر والنتيجة متساويان لديهم بغض النظر عن كفاءتهم مقارنة بزملائهم الأقل إنتاجية ومع ذلك، فإن طريقة تحديد الأجر اليومي أو بالساعة أو بالأسبوع أو بالشهر تمنح العامل أو الموظف فرصة للوصول بإنتاجه إلى مستوى جيد بغض النظر عن الوقت المستغرق، لكنها لا تحفزه على الإسراع في أداء عمله لزيادة أجره.

✓ **الأجر بالقطعة:** في هذه الطريقة، يرتبط أجر العامل أو الموظف مباشرة بكمية الإنتاج التي يحققها، مما يتيح الفرصة لظهور الفروق الفردية بين الموظفين، وبطبيعة الحال يتأثر مستوى الإنتاج بعوامل مثل العمر والصحة والحيوية كما تتحمل هذه الطريقة عبء إضافيا على العامل نفسه، إذ أنه كلما زاد معدل الإنتاج ارتفع أجره، والعكس صحيح، فإذا انخفض الإنتاج انخفض الأجر أيضا.

✓ **الأجر حسب احتياجات الفرد:** يزداد أجر العامل كلما ازدادت احتياجاته أو كبر عدد أفراد أسرته، بما يعكس مسؤولياته المعيشية ويضمن تلبية متطلباته الأساسية.

✓ **العمولات:** وتتمثل هذه الطريقة في حصول العامل أو الموظف على حصة محددة من الأرباح الناتجة عن مجمل مبيعاته، على أن تحدد هذه النسبة مسبقا في عقد العمل، وغالبا ما يشترط تحقيق مستوى معين من المبيعات ليصبح الموظف أو العامل مستحقا لهذه المكافأة.

✓ **الأجر الشهري:** ويقصد به الأجر الذي يتقاضاه الموظف أو العامل في نهاية كل شهر لقاء الأعمال التي أنجزها خلال تلك الفترة، وفق ما هو منصوص عليه في عقد العمل.

2.1.5. الحوافز المعنوية

تعد الحوافز المعنوية من أهم الأدوات التي تعتمد عليها الإدارة الحديثة في التعامل مع المورد البشري، إذ تستهدف بالدرجة الأولى الجانب النفسي والاجتماعي للعامل أكثر من استهدافها لاحتياجاته المادية المباشرة. فهي تقوم على صور متعددة من التقدير والاحترام، مثل الثناء العلني، وشهادات الشكر، وإتاحة فرص الترقية وتحمل المسؤولية، والمشاركة في صنع القرار، بما يشعر العامل بقيمته داخل المنظمة ويرفع من روحه المعنوية وانتمائه لمكان عمله، وقد أثبتت دراسات ميدانية متعددة أن هذه الحوافز تلعب دورا حاسما في تحسين الأداء، وتعزيز الرضا الوظيفي، وتقوية الولاء التنظيمي، خاصة عندما تصمم في إطار عادل وشفاف يراعي الفروق الفردية بين العاملين وطبيعة المهام الموكلة إليهم، وتتمثل أهم هذه الحوافز في :

✓ الحوافز المتعلقة بالعمل:

وهي تشمل:³²

• **العمل المناسب:** يشير إلى مدى توافق عمل الفرد مع معارفه ومهاراته وميوله واهتماماته وطموحاته، مما يساهم في تحفيزه على أداء فعال ومثمر.

• **التصميم الخفz للعمل:** يقصد به أن يكون هيكل العمل ذاته محفزا للعامل، ويأخذ في الاعتبار عوامل مثل درجة التعقيد أو الصعوبة، مستوى التكرار والتنوع، ودرجة الاستقلالية في أداء المهام.

✓ الحوافز المتعلقة ببيئة العمل:

وتتمثل في:³³

- **الإشراف:** يجب أن يغطي الإشراف الجوانب المعنوية بالإضافة إلى المسؤولية عن الأداء، فلا يقتصر دور المشرف على متابعة أداء العاملين، بل يمتد إلى خلق بيئة معنوية مناسبة تشجع التعاون الفعال نحو تحقيق الأهداف المخططة، ولكي يكون الإشراف محفزاً، ينبغي أن يمتلك المشرف سمات بناءة مثل الذكاء والنضج والقدرة على فهم الأفراد والتأثير عليهم من خلال التواصل الفعال وأساليب القيادة الديمقراطية.

- **ظروف العمل المادية:** تشمل الإضاءة والتهوية ودرجة الحرارة والضوضاء ومستوى النظافة، هذه الظروف تؤثر على شعور العامل بالرضا عن عمله، وبالتالي على أدائه، فبيئة العمل الجيدة تعزز الدافع للعمل، تقلل الأخطاء، وترفع جودة الإنتاج ومستوى الأداء العام.

- **العلاقات مع الزملاء:** تساهم في تلبية الحاجات الاجتماعية وتعزيز روح الفريق، إذ يقضي العامل نحو نصف يومه في العمل، فالصحبة المتألفة والتعاون الإيجابي بين الزملاء يسهل الإشراف ويزيد من فاعلية الأداء.

- **المشاركة في الإدارة:** تعني إتاحة الفرصة للمرؤوسين للاشتراك في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات، يشمل ذلك المشاركة المباشرة في وضع وتنفيذ الأهداف وتقاسم المسؤولية عن النتائج، كما يشمل نظام الاقتراحات الذي يتيح للعاملين تقديم أفكار لتحسين الأداء أو ترشيد التكاليف، مع مكافأة مقدمة إذا كانت الاقتراحات مجدية.

ختاماً، يتبين أن الحوافز المادية والمعنوية ليست مجرد أدوات جانبية في إدارة الموارد البشرية، بل تمثل ركيزة أساسية في بناء أداء مستقر ومتصاعد للعاملين داخل المؤسسة، متى صيغت ضمن نظام عادل وشفاف ومتربط مع الجهد والنتائج، فتنوع أساليب الأجر والحوافز النقدية يسمح بتغطية الحاجات المعيشية وتعزيز الأمان الاقتصادي للفرد، في حين تسهم الحوافز المعنوية المرتبطة بطبيعة العمل وبيئته وعلاقاته في إشباع حاجاته النفسية والاجتماعية، وتحقيق الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، ومن ثم فإن أي سياسة فعالة للحوافز ينبغي أن تقوم على مزيج متوازن بين المادي والمعنوي، يأخذ بعين الاعتبار خصائص الوظيفة، وفروق الأفراد، وأهداف المؤسسة، حتى يتحول نظام الحوافز من مجرد مكافآت متفرقة إلى استراتيجية واعية لاستثمار الطاقات البشرية وتعظيم مردودها على المدى الطويل.

2.5. نظريات الحوافز

تعد نظريات الحوافز محاولة علمية لفهم لماذا يعمل الأفراد وكيف يمكن توجيه جهودهم داخل المنظمة بطريقة أكثر فاعلية واستدامة، فقد انتقل التفكير الإداري من النظر إلى الأجر المادي بوصفه الدافع الوحيد، كما في النظرية الكلاسيكية عند تايلور، إلى اعتبار الإنسان كائناً معقد الحاجات تحركه أبعاد مادية ونفسية واجتماعية في آن واحد، كما توضحه نظريات الحاجات والاتجاهات السلوكية الحديثة، ومن خلال نماذج مثل هرم ماسلو للحاجات، ونظرية العاملين لهيرزبرغ، ونظريات التوقع والعدالة، تحاول هذه الطروحات تفسير العلاقة بين الحاجات الداخلية للفرد، وتوقعاته من المنظمة، ونوعية الحوافز المتاحة، بما يساعد الإدارة على تصميم نظام حوافز أكثر عدالة وفاعلية يربط بين تحقيق أهداف المؤسسة وإشباع تطلعات العاملين، وفيما يلي نذكر البعض من نظريات الحوافز:

1.2.5. نظرية أبراهام ماسلو وسلم الحاجات

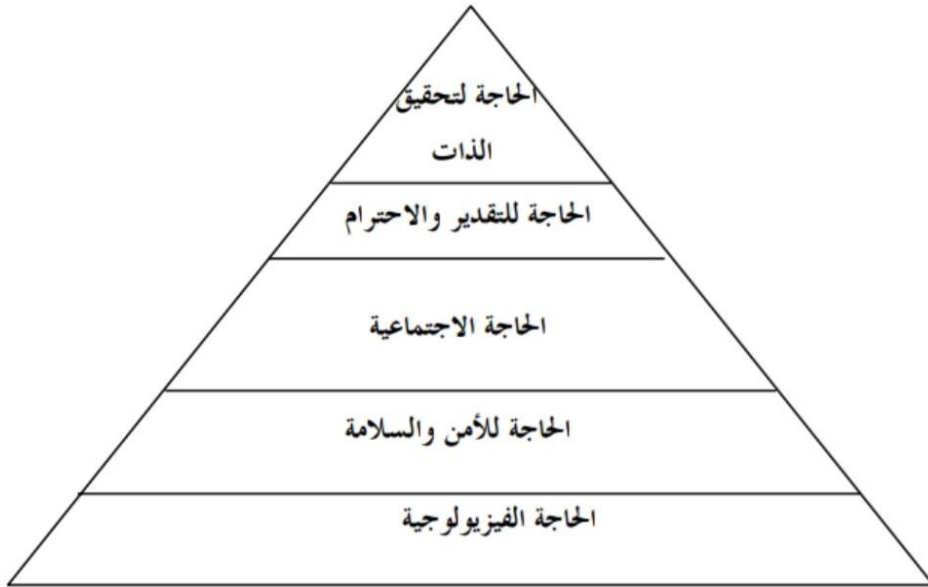
في دراسته القيمة المنشورة سنة 1943 بعنوان "نظرية التحفيز الإنساني" بين أبراهام ماسلو " Abraham Maslow " أن الفرد يسعى باستمرار لتلبية حاجاته وتحقيق غاياته بأساليب تدريجية، وبصفته متخصصاً في علم النفس فقد فسر سلوك الفرد بأنه مرتبط بحاجاته التي يريد أن يشبعها، حيث استند ماسلو في هذه النظرية على أن هناك مجموعة من الحاجات التي يشعر بها الفرد وتعمل كمحرك ودافع للسلوك،³⁴ يرى عالم النفس ماسلو أن احتياجات الإنسان ترتب بشكل هرمي بحسب أولويتها من حيث الحاجات الفسيولوجية والشخصية، وقد وضع ماسلو أربعة افتراضات أساسية تشكل الأساس النظري لمفهومه:³⁵

- ✓ عندما تشبع الحاجة، فإنها تفقد قدرتها على تحفيز السلوك.
- ✓ يحتوي الإنسان في داخله على شبكة معقدة ومتراصة من الاحتياجات.
- ✓ تبدأ تلبية الاحتياجات من قاعدة الهرم قبل الانتقال إلى المستويات الأعلى.

فيما يخص الشخصية والدوافع، يرى ماسلو أن الإنسان يمتلك مجموعة من الدوافع والاحتياجات يمكن ترتيبها في شكل هرمي كما هو موضح في النموذج، ويعكس هذا الترتيب مدى أهمية كل حاجة بالنسبة للفرد، حيث تأتي الحاجات الأساسية مثل الطعام والشراب في المقام الأول، تليها حاجات الأمان، ويؤدي عدم إشباع هذه الحاجات الأساسية التي يشعر الإنسان بأهميتها إلى نتائج سلبية داخل المنظمة، قد تتمثل في سلوك عدواني أو في

فقدان الرغبة في التعاون مع الإدارة، ولا تعد هذه التصرفات اضطرابات شخصية، بل هي نتيجة لخلل تنظيمي يحول دون تمكين الفرد من إشباع احتياجاته الحيوية.³⁶

الشكل رقم "14": هرم ماسلو للحاجات



المصدر: بوزورين فيروز المفهوم والنظريات المفسرة للخوافز في المنظمات، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية بحوث ودراسات، المجلد 5، العدد 14، 2019، ص 40.

تعرف المجموعات الثلاث الواقعة في قاعدة الهرم بالاحتياجات الأساسية، وتشمل الاحتياجات الفسيولوجية، واحتياجات الأمان، والانتماء، وهي ضرورية لاستمرار حياة الفرد وشعوره بالاستقرار والراحة، أما المجموعتان العلويتان من الهرم فتمثلان احتياجات النمو، إذ تركزان على التطور الذاتي وتحقيق الذات، وعلى الرغم من أن نظرية أبراهام ماسلو لم تتناول مفاهيم معقدة، بل اعتمدت على أفكار بسيطة مستمدة من الحس الفطري، فإنها تعد أول نظرية متكاملة في مجال التحفيز، وأوسعها انتشاراً في ميدان الإدارة، غير أنها لم تسلم من الانتقادات، ومن أبرزها:³⁷

- ✓ عدم وجود اتفاق دائم حول وجود خمسة مستويات محددة من الاحتياجات.
- ✓ أن ترتيب الاحتياجات الهرمي لا ينطبق دائماً على جميع الأفراد أو المواقف.
- ✓ أن بنية الاحتياجات ليست ثابتة، بل تتغير تبعاً للظروف والأشخاص.
- ✓ إمكانية إشباع حاجة عليا دون الحاجة إلى إشباع حاجة أدنى منها.

وفي الآتي شرح لهذه الحاجات من وجهة نظر ماسلو ³⁸:

✓ **الحاجات الفسيولوجية (المادية)**: تمثل هذه الحاجات الأساس الضروري لبقاء الإنسان واستمراره، إذ ترتبط بالجوانب البيولوجية والفسيولوجية مثل الحاجة إلى الماء، والهواء، والغذاء، وتعد هذه الحاجات المحرك الأقوى للسلوك الإنساني، لأنها تسعى إلى حفظ التوازن الجسدي وضمان البقاء، ويرى ماسلو أن هذه الحاجات تعد "أقوى دافع للفرد"، حيث لا يمكن للإنسان الانتقال إلى إشباع حاجات أخرى قبل تلبية حاجته إلى الأكل والشرب، وبعد إشباعها تبدأ الدوافع الأخرى في الظهور.

✓ **احتياجات الأمن والسلامة**: تتمثل في رغبة الفرد في العيش ضمن بيئة عمل وجو نفسي وجسدي آمن ومستقر، خال من التهديدات والمخاطر، وتشمل هذه الاحتياجات الشعور بالاستقرار المهني، وضمان الدخل، وتوافر نظام منظم يحقق الطمأنينة، إضافة إلى مزايا العمل التي تكفل الأمان الوظيفي.

✓ **الحاجات الاجتماعية**: ترتبط هذه الحاجات برغبة الإنسان الطبيعية في الانتماء والتفاعل مع الآخرين، حيث يسعى إلى تكوين علاقات قائمة على المودة والصداقة، والشعور بأنه جزء من جماعة، كما تشمل الرغبة في الحصول على مكانة اجتماعية أرفع داخل المجموعة أو المؤسسة التي ينتمي إليها.

✓ **احتياجات تقدير الذات**: تتجلى في رغبة الفرد في الشعور بالتقدير والاحترام من الآخرين، وإثبات الذات من خلال الإنجاز وتحمل المسؤولية، كما ترتبط هذه الحاجة بالسعي إلى تطوير القدرات الشخصية، واكتساب مهارات جديدة، وزيادة المعرفة لتحقيق الشعور بالنجاح والتميز. ³⁹

✓ **الحاجة إلى تحقيق الذات**: تمثل هذه الحاجة أعلى مستوى في هرم ماسلو، ولا تظهر إلا بعد إشباع الحاجات الأخرى الأساسية، وهي تعكس رغبة الفرد في تطوير ذاته والوصول إلى أقصى إمكانياته، وأن يصبح متميزا وقادرا على تحقيق ما يطمح إليه من إنجازات وإبداع.

من خلال تحليل هذه النظرية، يتضح أن الإنسان يمتلك مجموعة متنوعة من الحاجات، إلا أن الحاجة الأكثر تأثيرا هي تلك التي تبرز في سلوكه في الوقت الحاضر، كما أن هذه الحاجات مترابطة ومتداخلة فيما بينها، إذ يعتمد إشباع إحداها على الأخرى، وبما أن تلبية حاجة معينة لا يؤدي إلى اختفائها تماما قبل ظهور حاجة جديدة، فإن جميع الحاجات تبقى في حالة تفاعل مستمر ولا تصل إلى الإشباع الكامل بشكل دائم.

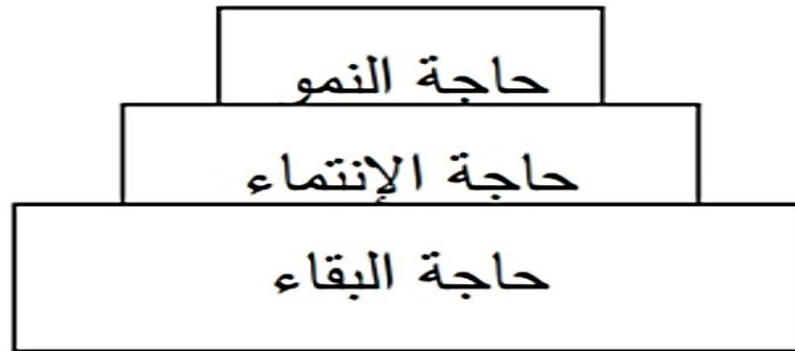
2.2.5. نظرية "ERG" لكلايتون ألدرفير

اقترح "كلايتون ألدرفير" تعديلا على نظرية ماسلو بهدف تبسيطها والرد على الانتقادات الموجهة إليها، خاصة فيما يتعلق بضعف قابليتها للتحقق وصلاحياتها العامة، وقد قدم من خلال نظرية "ERG" ثلاث فئات رئيسية من الاحتياجات هي:

- ✓ احتياجات البقاء: وتشمل متطلبات الرفاهية المادية والحاجات الأساسية الضرورية للحياة.
- ✓ احتياجات الانتماء (القرب): وتتمثل في رغبة الفرد في إقامة علاقات اجتماعية مرضية مع الآخرين.
- ✓ احتياجات النمو والتطور: وتعتبر عن السعي نحو تنمية القدرات الذاتية، وتحقيق التطوير الشخصي، وزيادة الكفاءة.

ورغم التشابه بين نموذج "ERG" ونموذج ماسلو في اعتبارهما أن الأفراد يتدرجون صعودا عبر مستويات الاحتياجات، فإن ألدرفير قلل عدد هذه المستويات إلى ثلاث فقط، ورأى أن حركة الأفراد داخل التسلسل الهرمي أكثر تعقيدا مما تصوره ماسلو، كما أضاف مبدأ إحباط – الإنجاز، الذي يعني أن فشل الفرد في إشباع حاجة عليا قد يدفعه للعودة إلى إشباع حاجة أدنى منها وبهذا، يعد نموذج "ERG" أكثر مرونة من التسلسل الهرمي لماسلو، إذ يسمح بالتنقل صعودا وهبوطا بين مستويات الاحتياجات تبعا لقدرة الفرد على تحقيق الإشباع.⁴⁰

الشكل رقم "15": سلم الحاجات عند "ألدرفير"



المصدر: هيثم العاني، الإدارة بالخوافز، التحفيز والمكافآت كنوز المعرفة، عمان، ط1، 2007، ص 62.

3.2.5. نظرية العاملين لـ "فريدريك هيرز بيرغ"

تركز نظرية هيرزبيرغ على أهمية العمل ودوره المحوري في حياة الأفراد العاملين، إذ قام بتقسيم نظريته إلى فئتين رئيسيتين من العوامل:⁴¹

✓ العوامل الدافعية التي تتعلق بالفرد

وتشمل:

- الشعور بالإنجاز وتحقيق النتائج.
- إدراك الفرد لقيمة عمله نتيجة إتقانه.
- أهمية العمل في حد ذاته كونه يتسم بالإبداع ويشكل تحدياً إيجابياً.
- تحمل المسؤولية ومدى تحكم الفرد في عمله وتأثيره على الآخرين.
- فرص الترقية والتقدم المهني.
- التطور والنمو الشخصي.

✓ العوامل الوقائية التابعة للمؤسسة

وتشمل:

- سياسة الشركة وأسلوب إدارتها.
- نمط الإشراف وطريقة التعامل مع العاملين.
- ظروف العمل المادية والمعنوية.
- الأجور والرواتب والمكافآت.
- المركز الاجتماعي والأمن الوظيفي.
- تأثير العمل على الحياة الشخصية.

تحتل فكرة نظرية العاملين لهيرزبيرغ في أن رضا العاملين وعدم رضاهم لا تحكمهما مجموعة واحدة من العوامل، بل مجموعتان مختلفتان لكل منهما وظيفة متميزة، فالعوامل الدافعية المرتبطة بطبيعة العمل نفسه كالإنجاز، وتحمل المسؤولية، وفرص الترقية، والنمو المهني هي التي تولد الرضا الحقيقي وتشجع على الأداء المتميز عند توافرها، في حين

أن العوامل الوقائية أو «عوامل الصحة» مثل الأجور، وسياسات المنظمة، ونمط الإشراف، وظروف العمل، والأمن الوظيفي، يكمن دورها في منع شعور العامل بعدم الرضا فقط، ولا يكفي توافرها وحده لخلق مستوى عال من الحماس والتحفيز، وبذلك تنبّه هذه النظرية الإدارة إلى أن تحسين الرواتب والظروف ضروري لتجنب السخط، لكنه لا يغني عن الاهتمام بإثراء العمل ومنح العاملين فرص الإنجاز والتقدير إذا أرادت المؤسسة بناء دافعية إيجابية مستدامة.

4.2.5. نظرية العدالة لـ "آدمز ستاساي"

تفترض هذه النظرية أنه قبل القيام بأي إجراء استجابة لحافز محدد، يقوم الفرد بمقارنة العائد الذي يحصل عليه مع العائدات التي يحصل عليها الأشخاص الآخرون الذين يقومون بنفس العمل ويقدمون نفس الجهد، وإذا أسفرت نتيجة المقارنة عن تباين فإن الفرد يعمل على تخفيفه أو التقليل منه من خلال الشكاوى والشكوى تقليل الجهود، إذا كان التفاوت لصالح أشخاص آخرين، أما إذا كان لصالح الفرد فإنه يبذل المزيد من الجهود حتى تتساوى عوائده مع عوائد الآخرين.⁴²

تنطلق نظرية العدالة لآدمز من فكرة أن العامل لا ينظر إلى أجره أو مكافآته في حد ذاتها، بل يقيّمها دائما في ضوء مقارنة اجتماعية بين ما يقدمه من مدخلات (جهد، خبرة، مؤهل، وقت، التزام) وما يحصل عليه من مخرجات (أجر، مكافآت، ترقية، تقدير) مقارنة بزملائه أو بمن يراهم مماثلين له، فإذا شعر أن نسبة مخرجاته إلى مدخلاته قريبة من نسبة الآخرين ساد لديه إحساس بالإنصاف وارتفع رضاه ودافعيته، أما إذا أدرك وجود لا توازن كأن يبذل جهدا مماثلا لغيره ويتقاضى أقل، نشأ ما يسمّيه آدمز «توتر عدم العدالة»، فيميل عندئذ إلى تخفيف هذا التوتر إما بخفض جهده، أو المطالبة بتعديل أجره، أو البحث عن عمل آخر، أو حتى تغيير طريقة إدراكه للموقف، وتوضح هذه النظرية للإدارة أن تحقيق العدالة المدركة ليس مسألة أرقام فقط بل مسألة نسب ومقارنات، وأن أي خلل في شعور العاملين بالإنصاف قد ينعكس مباشرة في انخفاض الرضا الوظيفي، وتراجع الأداء، وظهور سلوكيات سلبية كالانسحاب أو الشكاوى المتكررة أو ضعف الالتزام التنظيمي.

قائمة المراجعين:

- ¹ صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2022، ص 286.
- ² فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة، الطبعة الأولى، عمان، 2007، ص 107.
- ³ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الطبعة 5، مصر، 2005، ص 182.
- ⁴ حديد عائشة، محاضرة في مقياس إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2021/2020، ص 61.
- ⁵ أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 183.
- ⁶ القانون رقم 90-11 المؤرخ في 21 أبريل 1990، الجريدة الرسمية، العدد 17، الصادر في 25 أبريل 1990، ص 562.
- ⁷ بوشارب لامية، دراسة اقتصادية قياسية لمحددات الأجر الأدنى في الجزائر خلال الفترة (1970-2006)، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية فرع الكمي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2010، ص 08.
- ⁸ بوشارب لامية، المرجع السابق، ص 09.
- ⁹ بوشارب لامية، المرجع السابق، ص 09.
- ¹⁰ سراج وهيبة، دراسة اقتصادية قياسية على معدة عدالة الأجور في الجنان، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بو بوعلي الشلف، الجزائر، 2007-2008، ص ص 13-14.
- ¹¹ شرمات سالم، نظام الأجور وعلاقته بإدارة الموارد البشرية، دفا تر السياسة والقانون، المجلد 13، العدد 03، 2021، ص 162.
- ¹² شرمات سالم، مرجع سابق، ص 164.
- ¹³ شرمات سالم، مرجع سابق، ص 165.
- ¹⁴ نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 175.
- ¹⁵ خالد عبد الرحيم الهيفي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2003، ص 165.
- ¹⁶ يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 344.
- ¹⁷ يوسف حجيم الطائي، مرجع سابق، ص 344.
- ¹⁸ عبد الباري إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الأردن، 2010، ص 349.
- ¹⁹ نوري مدير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 184.
- ²⁰ سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار المجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 229.
- ²¹ معمر داود، منظمات الأعمال: الحوافز والمكافآت، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2006، ص 27.
- ²² معمر داود، مرجع سابق، ص 30.
- ²³ سنان الموسوي، مرجع سابق، ص 233.
- ²⁴ زاهد محمد ديري، إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2011، ص 299.

- ²⁵ أحمد ماهر، نظام الأجور والتعويضات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2010، ص 148.
- ²⁶ مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، مصر، 2009، ص 151.
- ²⁷ محمد علي شمس الدين، إسماعيل محمد الفقي، السلوك التنظيمي مدخل نفسي اجتماعي للإدارة التربوية، دار الفكر، عمان، الأردن، 2007، ص ص 323-324.
- ²⁸ مجمع عبد العالي، دور نظام الحوافز في تحسين الولاء التنظيمي للعاملين: دراسة حالة بلدية العفرون (البلدية)، المجلة الجزائرية للسياسات العامة، المجلد 107، العدد 01، جوان 2018، ص ص 63-64.
- ²⁹ مجمع عبد العالي، مرجع سابق، ص 64.
- ³⁰ خالد على أبو علان، أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين، 2016، ص ص 26-27.
- ³¹ خالد على أبو علان، مرجع سابق، ص 27.
- ³² محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية، العبيكان للنشر، الطبعة الثانية، الرياض، 2008، ص 189.
- ³³ محمد بن دليم القحطاني، مرجع سابق، ص ص 190-199.
- ³⁴ بوزورين فيروز، المفهوم والنظريات المفسرة للحوافز في المنظمات، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية بحوث ودراسات، المجلد 5، العدد 14، 2019، ص 39.
- ³⁵ براء رجب تركي، نظام الحوافز الإدارية، دار الراجية للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص ص 32-35.
- ³⁶ علي عباس، أساسيات علم الإدارة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 172.
- ³⁷ رواية حسن، السلوك التنظيمي المعاصرة، الدار الجامعية الإسكندرية، 2002، ص 115.
- ³⁸ مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز: أساليب التحفيز الوظيفي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012، ص 119.
- ³⁹ نور الدين حروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة، الجزائر، 2011، ص 123.
- ⁴⁰ هيثم العاني، الإدارة بالحوافز، التحفيز والمكافآت، كنوز المعرفة، الطبعة الأولى، عمان، 2007، ص 61.
- ⁴¹ قويدري رشيد، نظام الحوافز ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجيلاي يونعامة خميس مليانة، الجزائر، 2007-2008، ص 22.
- ⁴² حدة متلف، دور الموارد البشرية في صناعة السياحة في الجزائر - دراسة ميدانية بوكالات السياحة لولاية باتنة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2016، ص 94.



المحور السادس: أساليب تنمية الموارد البشرية

1. أسلوب تكوين الموارد البشرية
 2. أسلوب تعليم الموارد البشرية
 3. أسلوب تدريب الموارد البشرية
 4. أسلوب تطوير الموارد البشرية
 5. التفرقة بين المصطلحات ذات العلاقة بتنمية الموارد البشرية
-



تعد تنمية الموارد البشرية في المنظمات خيارا استراتيجيا لا غنى عنه في بيئة تتسم بالتغير المتسارع، إذ لم يعد رأس المال البشري مجرد عنصر مساعد، بل أصبح محورا أساسيا لبناء الميزة التنافسية واستدامة الأداء التنظيمي، ومن هذا المنطلق، برزت أساليب التكوين، والتعليم، والتدريب، والتطوير كمنظومة متكاملة تستهدف الارتقاء بمستوى المعرفة والمهارة والسلوك لدى العاملين، بما يمكنهم من مواكبة التحولات التقنية والتنظيمية، والإسهام الفعال في تحقيق الأهداف المؤسسية.

فالتكوين ينظر إليه باعتباره عملية منهجية لإعداد الموارد البشرية وتأهيلها لشغل الوظائف بكفاءة، من خلال ربط المحتويات التكوينية بحاجات العمل الفعلية ومتطلبات الخطط الاستراتيجية للمنظمة، أما التعليم فيمثل الإطار الأوسع لاكتساب المعارف وتوسيع آفاق التفكير، ويسهم في بناء عقل تحليلي قادر على استيعاب العلاقات بين المتغيرات التنظيمية والاجتماعية والاقتصادية، بما ينعكس على جودة القرارات داخل المنظمة، في حين يركز التدريب على التطبيق العملي للمعرفة داخل موقع العمل، عبر تنمية المهارات التقنية والسلوكية وتصحيح انحرافات الأداء، ليغدو بذلك أداة مباشرة لتحسين الإنتاجية ورفع كفاءة العاملين.

ويتجاوز التطوير البعد الآني للتدخلات التدريبية ليشكل رؤية طويلة المدى تستهدف بناء مسار مهني مستدام، من خلال الاستثمار المستمر في التعلم، وتحديث المهارات، وإعداد القيادات المستقبلية القادرة على قيادة التغيير والتجديد، ومن ثم، فإن دراسة أساليب تنمية الموارد البشرية في بعدها المتكامل بين التكوين، والتعليم، والتدريب، والتطوير تكتسي أهمية علمية وعملية في آن واحد، إذ تتيح للمنظمات تصميم سياسات تنمية بشرية أكثر فاعلية، قادرة على المواءمة بين متطلبات الأداء الحالي وتحديات المستقبل.

1. أسلوب تكوين الموارد البشرية

يعد التكوين من الركائز الأساسية في إدارة وتنمية الموارد البشرية، إذ يمثل وسيلة استراتيجية لتطوير قدرات الأفراد وتحسين أدائهم بما يتماشى مع أهداف المؤسسة وتطلعاتها المستقبلية.

1.1 مفهوم التكوين

من حيث الاصطلاح مصطلح التكوين مشتق من الكلمة اللاتينية "FARMARE" التي يقصد بها تشكيل الأشخاص أو الأشياء أو غيرها، وهي العملية العميقة التي تجري على الإنسان بغية تعديل آلياته وأسلوبه ومهاراته وأنماطه الفكرية، وهي العملية التي تهدف إلى إكساب الفرد جملة من المعارف "Des savoirs" وجملة

من المهارات "savoirs faire" والممارسة المدنية والتحضر وآداب السلوك "savoirs être" ويشير فولكيه "Foulkie" أن هذا المفهوم يقصد به ترقية الفرد وتنمية ملكاته الخاصة والإرادة ومفهوم الخير والجمال، وحسب "Michel Fabre" التكوين يتحدد إما حسب المضامين المخصصة له أو حسب انعكاساته وتأثيراته على المتكون، أو حسب أهداف المؤسسة وغاياتها الاجتماعية، ويرى أن للتكوين ثلاثة أبعاد هي المنطق النفسي ويقصد به تطوير الشخصية بصفة عامة والمنطق الاجتماعي والاقتصادي المتمثل في الفائدة من عملية التكوين، والمنطق الديدانكتيكي المتعلق بالمضامين وطرائق التدريس.¹

ونظرا لأن عملية التكوين تشمل جوانب عديدة، فقد حاول العديد من الباحثين ضبط معالنه وفق مجموعة من التحديات، فقد عرف على أنه إحداث تغيير إرادي في سلوك الراشدين في أعمال ذات طبيعة مهنية، كما عرفه "G.Mialaret" بأنه عبارة عن نوع من العمليات التي تقود الفرد إلى ممارسة نشاط مهني، كما أنه عبارة عن نتائج هذه العمليات، ويرى "Ferry" أن التكوين يدل على فعل منظم يسعى إلى إثارة عملية إعادة بناء متفاوتة الدرجة في وظائف الشخص فالتكوين بهذا المعنى وثيق الاتصال بأساليب التفكير والإدراك والشعور والسلوك.²

كما عرف التكوين أيضا بأنه عملية مستمرة خلال حياة الفرد، حيث يبدأ منذ ولادته ويستمر حتى آخر حياته، وفق احتياجاته كفرد، وكأحد العاملين في المنظمة وكعنصر في المجتمع.³ هذا التعريف يركز على البعد الشمولي والزمني للتكوين، إذ يقدمه كعملية مستمرة ترافق الفرد طوال حياته، ويربط بين أدواره كفرد في المجتمع وكعامل في المنظمة، كما يبرز هنا البعد الإنساني والاجتماعي للتكوين، لكنه يبقى عاما ولا يوضح أدواته داخل المنظمة أو علاقته المباشرة بالأداء المهني.

ويشير التكوين إلى الوسيلة التي من خلالها يتم اكتساب الأفراد العاملين، المعارف والأفكار الضرورية لمزاولة العمل والقدرة على استخدام وسائل جديدة بأسلوب فعال أو استخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة، مما يؤدي إلى تغيير سلوك واتجاهات الأفراد في التصرف نحو الأفراد أو الأشياء والمواقف بطريقة جديدة.⁴ يظهر هذا التعريف التكوين كوسيلة لاكتساب المعارف والأفكار الضرورية لمزاولة العمل، مع التأكيد على القدرة على استخدام وسائل جديدة أو نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة، يضيف التعريف جانبا مهما هو تغيير السلوك والاتجاهات، ما يربط التكوين بالبعد السلوكي، غير أنه يركز أكثر على "المحتوى المعرفي" دون إبراز جانب التخطيط والتنظيم المؤسسي للتكوين.

وهو ذلك النشاط الفعال الذي يساهم في زيادة مهارة الأفراد في أداء أعمالهم لتنفيذ خطط وبرامج العمل الحالية والمستقبلية على أسس عملية وعلمية، ويهدف رفع كفاءة المؤسسة وفعاليتها⁵. يصف هذا التعريف التكوين كنشاط فعال يساهم في زيادة مهارة الأفراد لتنفيذ الخطط الحالية والمستقبلية على أسس عملية وعلمية، بهدف رفع كفاءة المؤسسة وفعاليتها، يتميز هذا التعريف بوضوح بين هدف التكوين (رفع كفاءة الأداء الفردي) ونتيجته التنظيمية (تحسين كفاءة وفعالية المؤسسة)، ويبرز البعد الاستراتيجي للتكوين، لكنه لا يتوسع في جانب التغيير السلوكي والعاطفي.

وفي تعريف آخر عرف التكوين بأنه العملية المنظمة التي يتم من خلالها تغيير سلوكيات ومشاعر العاملين من أجل زيادة وتحسين فعاليتهم وأدائهم⁶. يركز هذا التعريف على التكوين كـ"عملية منظمة" لتغيير سلوكيات ومشاعر العاملين بهدف تحسين فعاليتهم وأدائهم، قوته في إبراز الطابع المنظم للتكوين والاهتمام بكل من السلوك والمشاعر، أي أنه يؤكد على البعد النفسي والاجتماعي، غير أنه لا يتطرق صراحة لاكتساب المعارف والمهارات أو ربط التكوين بحاجات العمل والمؤسسة.

كما عرف التكوين على أنه "عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج أو متابعة مجموعة من التصرفات المحددة مسبقاً"⁷. يقدم التكوين هنا كـ"عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج أو متابعة مجموعة من التصرفات المحددة مسبقاً"، يركز هذا التعريف على البعد التعليمي المبرمج والمنظم، ما يعكس الطابع المنهجي للتكوين، لكنه يبقى مختصراً جداً ولا يوضح الأهداف (رفع الأداء، الكفاءة، مواكبة التغير...) ولا مجالات التكوين (معارف، مهارات، اتجاهات).

كما يعرف على أنه "عملية شاملة ومعقدة تتناول جميع التدابير اللازمة لإيصال الفرد إلى وضع يخوله بالاطلاع بوظيفة معينة وإنجاز المهام التي تتطلبها وجعله قادراً على متابعة عمله"⁸. يعرف التكوين هنا كعملية شاملة ومعقدة تتناول كل التدابير اللازمة لإيصال الفرد إلى وضع يخول له القيام بوظيفة معينة وإنجاز مهامها والاستمرار فيها، يبرز هذا التعريف شمولية التكوين (كل التدابير) وارتباطه المباشر بمتطلبات الوظيفة والاستمرارية فيها، ما يعكس النظرة التكاملية بين الإعداد الأولي والمتابعة، لكنه لا يوضح بجلاء الجانب السلوكي والقيمي أو الأثر على مستوى المنظمة ككل.

من جهة أخرى عرف التكوين أيضا أنه نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الفرد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معادلات الفرد في أداء عمله".⁹ يبرز التكوين هنا كنشاط مخطط لتزويد الفرد بالمعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة قدرته في أداء العمل، يتميز هذا التعريف بتأكيد على التخطيط، وعلى ثنائية المعلومات والمهارات، وعلى النتيجة المباشرة وهي رفع مستوى الأداء، لكنه لا يظهر بما يكفي البعد المستمر للتكوين أو دوره في تغيير الاتجاهات والسلوكيات على المدى الطويل.

انطلاقاً من العناصر المشتركة في هذه التعريفات، يمكن صياغة تعريف شامل للتكوين على النحو الآتي: التكوين هو عملية منظمة ومستمرة للتعليم المخطط، تستهدف تزويد الأفراد داخل المنظمة بمجموعة متكاملة من المعارف والمهارات والاتجاهات والسلوكيات، من خلال برامج وإجراءات منهجية تهدف إلى إعدادهم لأداء وظائفهم الحالية والمستقبلية بكفاءة وفعالية، وتمكينهم من استخدام الوسائل والأدوات المتاحة بطرق أكثر كفاءة، بما يساهم في تحسين أدائهم الفردي وتعزيز كفاءة وفعالية المنظمة ككل.

2.1. أهمية التكوين

يعد التكوين من الركائز الأساسية في تنمية الموارد البشرية، لأنه يمثل الأداة التي تمكن المنظمة من تحويل الإمكانيات الكامنة لدى العاملين إلى قدرات فعلية ملموسة تنعكس على الأداء والنتائج، فمع تسارع التغيرات التكنولوجية والتنظيمية واشتداد المنافسة، لم يعد الاعتماد على المؤهلات الأولية للعاملين كافياً، بل أصبح من الضروري الاستثمار المستمر في صقل مهاراتهم وتحديث معارفهم وتطوير اتجاهاتهم نحو العمل، ومن خلال برامج التكوين المخططة، تستطيع المنظمة رفع مستوى الكفاءة والفعالية، والحد من الأخطاء، وتحسين جودة الخدمات والمنتجات، إضافة إلى تعزيز روح الانتماء والرضا الوظيفي لدى العاملين، ما يجعل التكوين خياراً استراتيجياً لا مكملاً ثانوياً في إدارة الموارد البشرية المعاصرة، ويمكن إبراز أهميته في النقاط التالية:¹⁰

- ✓ يكسب العاملون معارف ومهارات واتجاهات ذات علاقة مباشرة بالعمل مما يطور أدوارهم ومهاراتهم في العمل، ويرفع من إنتاجيتهم، وبالتالي إنتاجية المؤسسة ككل.
- ✓ يكسب الفرد ثقته بنفسه وقدرته على العمل من دون الاعتماد على الآخرين، ويدعم احترامه لنفسه، واحترام الآخرين له ويرفع روحه المعنوية.
- ✓ يكسب الفرد خبرات جديدة تؤهله إلى الارتقاء وتحمل مسؤوليات أكبر، وربما مسؤوليات قيادية.

- ✓ التكوين بوصفه جهداً منظماً مخططاً يتركز على تحسين الداء الحالي والمستقبلي للأفراد والجماعات، وهذا في الواقع تحسين للأداء العام في التنظيم أو المؤسسة، ورفع للفعالية الكلية للمنظمة، مما يجعلها أكثر قدرة على بلوغ أهدافها، ومن ناحية ثانية، فإن ارتفاع إنتاجية المؤسسات بسبب جهود التكوين وأنشطته سيرفع الإنتاجية الكلية للمجتمع، مما ينعكس إيجابياً على ازدياد الدخل، وارتفاع مستوى المعيشة.
 - ✓ عن طريق التكوين يمكن تخفيض النفقات، وزيادة المهارة والكفاءة في العمل تؤدي إلى الإقلال من نسبة الأخطاء مما يؤدي إلى الإقلال من تكاليف العمل.
 - ✓ يساهم التكوين في التقليل من الأخطاء وتسهيل الإشراف، فالعامل المكون جيداً تقل نسبة أخطائه، ويمكن أن يمارس الرقابة الذاتية على عمله.
 - ✓ يمكن عن طريق التكوين حماية العاملين من أخطار الأعمال التي يزاولونها، فالأفراد المهرة أقل عرضة للإصابات العمل وحوادثه.
 - ✓ ينمي التكوين لدى الفرد المرونة والقدرة على التكيف في حياته العملية.
- في ضوء ما سبق يتضح أن التكوين في مجال الموارد البشرية ليس مجرد نشاط تقني أو إجراء إداري عابر، بل هو استثمار استراتيجي في الإنسان ينعكس أثره على الفرد والمؤسسة والمجتمع في آن واحد، فهو يرفع كفاءة العاملين، ويعزز ثقتهم بأنفسهم، ويفتح أمامهم آفاق الترقى وتحمل المسؤوليات، كما يساهم في تخفيض التكاليف وتقليل الأخطاء، وتحسين ظروف السلامة المهنية، وتنمية روح المبادرة والقدرة على التكيف مع متطلبات العمل المتجددة. ومن خلال تراكم هذه الآثار الإيجابية، يغدو التكوين رافعة حقيقية لزيادة الإنتاجية، ورفع مستوى الفعالية التنظيمية، والمساهمة في تنمية الاقتصاد وتحسين مستوى المعيشة، الأمر الذي يرسخ مكانته كأحد أهم أدوات تنمية الموارد البشرية وتحقيق التنمية الشاملة.

1.3. أهداف التكوين

إن هدف التكوين في المؤسسات هو ضمان حاجات المؤسسة من اليد العاملة ذات الكفاءة المعنية المطلوبة وكذلك المشاركة في تكوين حاجات القطاعات منها والحاجات الوطنية، ومن أهدافها أيضاً التكيف المستمر للعمال بالنسبة لمراكز عملهم بالنظر إلى التغيرات التقنية والتكنولوجية وظروف العمل لترقية العمال ورفع مستواهم في التنمية، ويهدف التكوين في مجمله إلى تحقيق الآتي:¹¹

المحور السادس: تنمية الموارد البشرية

- ✓ تنمية المهارات والمعرفة بالعمل وذلك إعداد البرامج المختلفة التي تزول العمال بالمعلومات الخاصة بعمله الحالي أو الأعمال التي يستقل إليها في المستقبل.
- ✓ نقل المعلومات يتركز هدف بعض البرامج، فيكون موجهًا بشكل أساسي لأكثر من مجرد اكتساب المعلومات الخاصة بالعمل نفسه بل تشتمل تلك البرامج والخدمات التي تقدم بها المؤسسة وتتضمن أيضا معلومات عن نظامها وسياستها.
- ✓ تعديل الاتجاهات يكون الهدف الرئيسي في بعض برامج التكوين تغيير اتجاهات الموظفين بطرق عديدة كتنمية اتجاهات أكثر ملائمة لدى الموظفين وزيادة الدوافع لدى الموظفين والوعي بالإدارة والإشراف على الأفراد.
- ✓ تغيير سلوك الأفراد وترشيد تصرفاتهم في مجال العمل.
- ✓ إعداد العاملين لتولي مسؤولية أكبر في مجال عملهم بحيث يرتفع معدل الكسب بالنسبة للمهارات القيادية التنظيمية والخبرات التخطيطية.
- ✓ تحقيق أكبر قسط من التعاون بين مستويات الإدارة المختلفة والمحافظة على الموارد البشرية بقدرتها الراهنة ويساهم التكوين في معالجة كل العمل أو كثرة الشكاوى والتظلمات ويكون كاشفا عن أسباب انخفاض الروح المعنوية للقوى العاملة في المنظمة فقد تتمثل هذه الأسباب في عدم الرضا بالعمل أو العلاقات أو عدم اتقان العاملين للأسباب المطلوبة لأداء عملهم كما يهدف التكوين إلى فهم وتطبيق السياسة الإدارية بمهارة أكبر وبعد الأفراد لأعمال فنية صعبة وأدق.
- ✓ رفع مستوى الأداء والكفاءة الانتاجية لدى الأفراد في النواحي الفنية أو السلوكية أو الإشرافية وغيرها من العوامل التي يقتضيها ظروف العمل وطبيعته.
- ✓ تدريب الموارد البشرية اللازمة لأداء الوظائف المطلوبة بالمستوى المطلوب في التخصص الذي تشترطه مواصفات الوظيفة.
- ✓ إعداد الأفراد للقيام بأعمال ذات طبيعة ومواصفات تختلف عن العمل الحالي الذي يقوم به الفرد بالنقل أو الترقية.
- ✓ إعداد المعنيتين الجدد وتجهيزهم للقيام بعملهم الجديد على أكمل وجه.

✓ تمكين الأفراد من ممارسة الأساليب المتطورة بالفاعلية المطلوبة على أساس تجريبي قبل الانتقال إلى مرحلة التطبيق الفعلي.

تتجه هذه الأهداف المتنوعة للتكوين في الموارد البشرية إلى نتيجة جوهرية واحدة، هي بناء مورد بشري كفء، مرن، قابل للتطور، ومنسجم مع متطلبات المنظمة الحالية والمستقبلية، فهي تبدأ من تنمية المعارف والمهارات والاتجاهات المرتبطة بالوظيفة، مروراً بتعديل السلوك وتحسين العلاقات والاتصال، ووصولاً إلى إعداد العاملين لتحمل مسؤوليات أكبر، والتكيف مع التغيرات التنظيمية والتكنولوجية، كما تهدف هذه الأبعاد إلى رفع مستوى الأداء والإنتاجية، وتقليل الأخطاء والتكاليف، وتسهيل الإشراف، والمحافظة على الموارد البشرية واستقرارها، من خلال تنمية الشعور بالثقة والرضا والانتماء لدى العاملين، وبهذا المعنى يمكن القول إن التكوين يمثل منظومة متكاملة من الأنشطة المخططة التي تستهدف تحسين أداء الفرد والمنظمة في آن واحد، عبر الاستثمار في المعرفة والمهارة والسلوك، وجعل العاملين أكثر قدرة على الإبداع والمبادرة وتحمل المسؤولية في سياقات عمل متغيرة.

4.1. أنواع التكوين

هناك العديد من أنواع التكوين الموجهة للعاملين بالمؤسسة، وما عليها سوى تحديد واختيار النوع المناسب حسب طبيعة نشاطها وفئة العاملين المستهدفين) عاملين جدد أو قدامى، عمال تنفيذيين عمال تحكم، إطارات تقنيين إداريين، وحسب الأهداف المرجوة من عملية تكوين العاملين أثناء الخدمة، ويقسم التكوين إلى أنواع عديدة يمكن الإشارة إليها في الآتي:¹²

1.4.1. التكوين من حيث الزمان

وينقسم إلى نوعين:

✓ **التكوين قبل الخدمة:** هو التكوين الذي يحصل عليه الفرد قبل التحاقه الفعلي بالعمل، وغالبا ما يتم في مراكز أو معاهد متخصصة بهدف تأهيله لممارسة وظيفة معينة من الناحية النظرية والعملية، يركز هذا النوع على تزويد المتكون بالمعارف الأساسية، وتنمية المهارات الأولية، وتشكيل الاتجاهات والسلوكيات المهنية اللازمة حتى يدخل سوق العمل وهو أكثر استعدادا وثقة.

✓ **التكوين أثناء الخدمة:** يتم هذا التكوين بعد التحاق الفرد بالعمل، ويستهدف تطوير أدائه وتحسين معارفه وتمكينه من التكيف مع التغيرات في أساليب العمل والتقنيات والتنظيم، يشمل ذلك الدورات القصيرة أو

المستمرة داخل أو خارج المؤسسة، ويركز على صقل المهارات، وتصحيح الأخطاء، وتحسين السلوكيات المهنية، مما يرفع كفاءة الموظف وفعالية المؤسسة على حد سواء.

2.4.1. التكوين من حيث المكان

وينقسم إلى نوعين:

✓ **التكوين داخل المؤسسة:** يقصد به البرامج التكوينية التي تنظم في مقر المؤسسة نفسها، باستخدام قاعاتها ومعدات، وبالاعتماد على مكوّنين من داخلها أو من خارجها. يتميز هذا النمط بانخفاض تكلفته نسبياً، وارتباطه المباشر بواقع العمل، وإمكانية تكييف محتواه مع حاجات المؤسسة الفعلية، كما يسهّل مشاركة عدد أكبر من العاملين.

✓ **التكوين خارج المؤسسة:** ينظم هذا النوع في مراكز أو معاهد أو جامعات أو هيئات متخصصة خارج مقر المؤسسة، ويستفيد فيه العاملون من خبرات وتجارب أوسع، ومن تجهيزات ووسائل قد لا تتوفر داخل مؤسساتهم، غالباً ما يركز التكوين الخارجي على التخصصات الدقيقة، أو المواضيع الجديدة، أو البرامج التي تتطلب خبرة علمية وعملية متقدمة، ما يساهم في إدخال معارف وممارسات حديثة إلى المؤسسة.

3.4.1. التكوين من حيث الهدف

وينقسم إلى:

✓ **التكوين لتجديد المعلومات:** يهدف إلى تحديث المعارف والمعلومات لدى العاملين، استجابة للتغيرات التكنولوجية والتنظيمية والأساليب الحديثة في العمل، يساهم هذا النوع في تجنب تقادم الكفاءات، ويضمن مواكبة العاملين لأحدث الممارسات والمعايير، مما يحافظ على تنافسية المؤسسة وجودة خدماتها.

✓ **تكوين المهارات:** يركز على تنمية القدرات العملية والفنية، وتمكين العامل من أداء مهام معينة بكفاءة أعلى، وغالباً ما يرتبط بالترقية أو تغيير المنصب أو زيادة حجم المسؤوليات. يشمل ذلك المهارات التقنية (كاستعمال المتقدم للآلات والبرمجيات) والمهارات التنظيمية والقيادية (كالتخطيط، واتخاذ القرار، وإدارة الفرق)، بما يعزز فعالية الفرد في موقعه.

✓ **التكوين السلوكي:** يستهدف تعديل الاتجاهات والأنماط السلوكية غير المرغوبة، وتنمية سلوكيات إيجابية مثل التعاون، واحترام الآخرين، والانضباط، وتحمل المسؤولية، يعالج هذا النوع من التكوين مشكلات مثل سوء المعاملة، واستغلال السلطة، والتفرقة بين العاملين، ويعمل على ترسيخ ثقافة تنظيمية صحية تقوم على الاحترام والثقة والعمل الجماعي، ويمكن تلخيص تصنيفات التكوين في المنظمة في الجدول التالي:

الجدول رقم "07": التصنيفات المختلفة للتكوين

التكوين من حيث المكان	التكوين من حيث الهدف	التكوين من حيث الزمان
تكوين خارج المؤسسة.	التكوين السلوكي.	تكوين قبل الخدمة.
تكوين داخل المؤسسة.	التكوين لتجديد المعلومات.	تكوين أثناء الخدمة.
	تكوين المهارات.	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على ما سبق.

يتضح من هذا التصنيف أن التكوين في الموارد البشرية ليس نشاطا واحدا متجانسا، بل هو منظومة مترابطة تتنوع بحسب زمن تنفيذه، ومكان تنظيمه، والأهداف المرجوة منه، فتكوين ما قبل الخدمة يهيئ الفرد للدخول إلى العمل، بينما يضمن التكوين أثناء الخدمة استمرار تطوره المهني، وبأقي التكوين الداخلي والخارجي ليحققا التوازن بين استثمار إمكانيات المؤسسة والاستفادة من الخبرات الخارجية، في حين تحدد الأهداف (تجديد المعلومات، تنمية المهارات، تعديل السلوك) مضمون البرامج التكوينية واتجاهها، وبفضل هذا التنوع تصبح المؤسسة أكثر قدرة على بناء مورد بشري مؤهل معرفيا ومهاريا وسلوكيا، وقادر على التكيف مع التغيرات وتحقيق مستويات عالية من الأداء والفعالية.

5.1. أساليب التكوين

تتنوع طرق وأساليب التكوين وفقا للأهداف المحددة لكل برنامج تكويني، حيث يعتمد اختيار كل طريقة على قدرات المشرفين على التكوين، ومستوى المتكونين، والأهداف المرجو تحقيقها، كما تتباين هذه الأساليب تبعا لاختلاف الظروف، مثل طبيعة الغرض من التكوين، والمستوى الوظيفي للعمال، وخبراتهم وثقافتهم، بالإضافة إلى الإمكانيات المادية المتاحة، ومن بين أكثر الأساليب التكوينية شيوعا واستخداما نجد: ¹³

1.5.1. أسلوب المحاضرة

يعتبر أسلوب المحاضرة من أكثر الأساليب شيوعاً ومن أقدمه، حيث يقوم المكون بإلقاء مادة تكوينية بشكل مباشر، بحيث تكون عملية بين المتكون والمكون من جانب واحد وهو المكون (المحاضر) ويتناسب هذا النوع من التكوين في حاجة لإيصال معلومات وقواعد وإجراءات وطرق أداء العمل لأكثر عدد ممكن من المتكونين وفي أقصر السبل وبأقل تكلفة، كما يتوقف نجاح هذا الأسلوب على كفاءة المحاضر وتمكنه من الموضوع وقدرته على إيصال المعلومات للمتكونين والتأثير فيهم.

وبالرغم من انتشار هذه الطريقة وانخفاض تكاليفها وأنها لا تحتاج إلى إمكانيات مادية إلا أنه يعاب على هذا الأسلوب انخفاض مشاركة العمال في برامج التعلم، وقلة الفرص لنقل المادة المتعلمة إلى الواقع إضافة إلى ضعف التغذية العكسية (ضعف التركيز على الجانب العملي التطبيقي).

نستنتج أن هذا الأسلوب يصلح في اكتساب المعلومات والمعارف وقواعد وإجراءات طرق أداء العمل لعدد كبير من المتكونين، ويكون من طرف واحد وهو المكون.

2.5.1. أسلوب المناقشة

يعتبر أسلوب المناقشة أسلوباً دراسياً وتكوينياً ناجحاً وله ميزة كبيرة على أسلوب المحاضرة في أنها توفر تغذية عكسية من التحكم في سير المناقشة وتوجيهها نحو الموضوعات المهمة والابتعاد بها عن الأمور الجانبية، وتوفر المناخ لتبادل الآراء ووجهات النظر بجدية تامة.

المناقشة بنوع الثبات حيث يشارك جميع المتكونين في النتائج التي يتم التوصل إليها وتتيح الفرصة لتنمية الاتجاهات السليمة نحو التعاون والعمل الجماعي والتفاوض واكتساب المهارات وتبادل التجارب وممارسة الأساليب الديمقراطية في حل المشكلات.

ويلعب المكون دوراً مهماً في نجاح هذا الأسلوب من خلال قدرته على إدارته للمناقشة بصورة منظمة وعلى عدد المتكونين في حلقة النقاش ولمدة زمنية ملائمة للموضوع، بحيث لا تكون قصيرة فتذهب فائدة المناقشة أو طويلة فتبعث الملل للعامل المتكون، بحيث يكون العدد النموذجي في حلقة النقاش لا يزيد عن (25) متكوناً وألا تزيد المدة عن ساعتين.

نستنتج ان هذا الأسلوب يصلح في اكتساب المهارات وتبادل التجارب وحل المشكلات، ويشارك جميع المتكونين في النتائج على أن يكون المكون متحكم في هذا الأسلوب.

3.5.1. أسلوب دراسة الحالات

يتم بموجب هذا الأسلوب تقديم إلى المتكونين حدث أو مجموعات من الأحداث يتعلق بمواقف ومشكلات إدارية معينة واجهتها المؤسسة أو مؤسسة أخرى في مستويات إدارية مختلفة ومجالات متعددة ويطلب من المتكونين دراسة وتحليل واستخراج المؤشرات والدلالات منها وصولاً إلى تقدير أو حكم أو قرار في شأن ما حدث وأسلوب علاجه، وعليه تقسم دراسة الحالات إلى قسمين رئيسيين:

✓ الدراسة التي يقوم فيها المتكون بتشخيص أسباب حدوث مشكلة معينة.

✓ الدراسة التي يقوم فيها المتكون بحل مشكلة معينة.

ويتيح هذا الأسلوب الفرصة في النظر إلى المشكلة بنظرة هادئة بعيداً عن الضغوط، كما يتيح الفرصة للتبادل الأفكار والحلول البديلة للمشاكل، ومن عيوب هذا الأسلوب:

✓ قد ينقل للمتكونين انطباعات خاطئة عن العمل الفعلي.

✓ قد يتطلب التوصل إلى حل إحدى المشكلات وقتاً طويلاً.

نستنتج أن أسلوب دراسة حالة يصلح في اكتساب مهارات تحليلية حيث يواجه المتكون مواقف أو مشكلات إدارية معينة ويطلب منه تحليلها واتخاذ قرار في شأن ما حدث مع اختيار أسلوب العلاج.

4.5.1. أسلوب تمثيل الأدوار

يعتبر هذا الأسلوب توصيف محدد للأدوار التي سيؤديها العمال لإلقاء الضوء على المشاكل السلوكية التفاعلية وبما يتماشى مع واقع المشاكل الافتراضية في مجال العمل، وبموجب هذا الأسلوب يتم استحداث موقف أو حالة معينة أو مشكلة من المشاكل الشائعة في المنظمات نتيجة للعلاقات التنظيمية أو الإدارية أو الإنسانية، ثم يقوم المشرف على التكوين بإعطاء العامل دوراً معيناً ويطلب منه القيام بتمثيله واتخاذ القرار المناسب.

ومن مزايا هذا الأسلوب أنها توضح التصرف الصحيح للعامل إزاء قضية مهنية، وكذلك شعوره بالخرج من تصرفاته التي يلاحظها العمال الآخرون وقد يؤدي هذا إلى ظهور نزاعات بين العمال وزيادة حدة النقاش، وعليه

يمكن استنتاج أن من أبرز المجالات التي تستخدم هذا الأسلوب هي المجالات ذات العلاقة بالعلاقات الإنسانية والإشراف السليم.

نلاحظ أن أسلوب تمثيل الأدوار يصلح في اكتساب مهارات في التصرف حيث يواجه العامل دورا معينا ويطلب منه القيام بتمثيله وأخذ القرار المناسب في شأنه.

6.1. إجراءات التكوين

تعد إجراءات التكوين من العناصر الأساسية لضمان نجاح أي برنامج تكويني داخل المؤسسات، إذ أن التكوين لا يقتصر على تقديم المعلومات للمتكونين، بل يشمل سلسلة من الخطوات المنهجية التي تهدف إلى تحسين المعرفة والمهارات والسلوكيات المهنية، ويتطلب البرنامج الجيد للتكوين إتباع مجموعة من الإجراءات وهي: ¹⁴

✓ **إعداد المتكون وتأهيله:** يجب أن يكون مؤهلا وقادرا على القيام بتكوين الأفراد، ونستنتج ضرورة تحلى المتكون بالمؤهل والخبرة البيداغوجية الكافية حتى يكون التكوين فعالا.

✓ **إعداد وتهيئة المتكون:** يتطلب هذا الإعداد الجيد للمكان المناسب للتكوين والوسائل المناسبة وكذا تهيئة ذهن المتكون حتى يستوعب المعلومات والتعليمات خلال فترة التكوين، ونستنتج ضرورة توفير المكان والوسائل المناسبة، إقناع المتكون بالعملية التكوينية وشرح أهدافها.

✓ **استعراض أسلوب أداء المتكون:** وهذا عن طريق التوضيح والشرح والبيان العلمي، ونستنتج ضرورة قيام المتكون بشرح المادة التكوينية بأسلوب سهل وواضح.

✓ **إعطاء فرصة للممارسة:** توجد عدة بدائل مختلفة لممارسة التكوين، فهناك من يستخدم غالبا طريقة التفسير على أن يستعين في شرح بعض النقاط على وسائل أخرى المساعدة التكوين وإذا ما كان العمل بالضرورة ذو طبيعة مادية فإن أفضل طريقة للتكوين هي العرض العملي (تطبيقي)، ونستنتج ضرورة ممارسة التكوين بطرق تطبيقية حتى يتم استيعاب المادة التكوينية بشكل جيد.

✓ **المتابعة:** حيث يجب مراجعة الفرد من وقت إلى آخر للتحقق من أنه يمارس العمل بطريقة سليمة، ولكي يكون التكوين فعالا ويفرز آثاره الإيجابية فإنه لا بد من أن يتبع هذه الإجراءات، ومن ضرورة مراجعة ومتابعة الفرد للتأكد من ممارسته للعمل بطريقة سليمة ومدى فعالية التكوين.

تظهر هذه العناصر أن فعالية التكوين تتوقف على تكامل دقيق بين شخصية المكوّن، واستعداد المتكون، وجودة التنفيذ، واستمرار المتابعة والتقييم، فاختيار مكوّن كفاء يمتلك المؤهل والخبرة البيداغوجية، وتهيئة ظروف ومناخ تكويني مناسب، وشرح الأهداف للمتكوّنين، ثم تقديم المحتوى بأسلوب واضح ومبسط، مع منح فرص كافية للممارسة التطبيقية، كلها عوامل تجعل المتكوّن قادراً على تحويل المعارف النظرية إلى مهارات عملية وسلوكيات إيجابية في العمل، كما أن المتابعة المستمرة بعد انتهاء التكوين تمثّل حلقة حاسمة للتأكد من مدى تطبيق ما تم تعلمه، واكتشاف جوانب القصور ومعالجتها، وضمان أن التكوين لم يكن مجرد نشاط شكلي بل تدخلاً حقيقياً أحدث فرقاً في الأداء الفردي والتنظيمي، وبذلك يمكن القول إن نجاح برامج التكوين يرتبط بمدى احترام هذه المراحل كمنظومة متكاملة، تبدأ بالإعداد الجيد، وتمر بالتنفيذ الفعّال، وتنتهي بمتابعة واعية تترجم أهداف التكوين إلى نتائج ملموسة داخل المنظمة.

7.1. مراحل عملية التكوين

تمر العملية التكوينية بخمس مراحل متتابعة سنستعرضها فيما يلي: ¹⁵

1.7.1. جمع وتحليل البيانات

تتعلق هذه المرحلة بتوفير كافة المعلومات والبيانات عن مختلف عناصر التكوين سواء كانت داخل أو خارج المؤسسة، هذه العملية هي جزء من نظام المعلومات الإدارية وذلك من أجل تخطيط التكوين، وتمثل هذه المعلومات في:

- ✓ معلومات عن التنظيم الإداري.
- ✓ معلومات عن الأهداف والسياسات.
- ✓ معلومات عن تطور النشاط وأسلوب ممارسة الوظائف الإدارية.
- ✓ معلومات عن الإمكانيات المادية والنظم والإجراءات.
- ✓ معلومات عن الأفراد والظروف المحيطة.

2.7.1. تحديد الاحتياجات التكوينية

يتعلق مفهوم الاحتياجات التكوينية ببعدين زمنيين الحاضر والمستقبل وتعتبر الاحتياجات التكوينية متجددة ومستمرة، فهي تعبر عن الأفراد المطلوب تكوينهم لمواجهة أي موقف تشير إليه المؤشرات إلى احتمال حدوثه، ويتم تحديد احتياجات التكوين عن طريق ما يلي:

✓ تحليل التنظيم: ذلك بتحديد موقع الحاجة للتكوين.

✓ تحليل العمل: تحديد نوع التكوين المطلوب.

✓ تحليل الفرد: تحديد الذي يحتاج للتكوين.

فالاحتياجات التكوينية تتعلق بزيادة أو تطوير أو تغيير المعلومات والمعارف لدى بعض الأفراد أو كلهم، أو بزيادة وتطوير أو تعديل المهارات أو القدرات لديهم.

3.7.1. تصميم البرامج التكوينية

يلي تحديد الحاجة للتكوين تصميم البرنامج التكويني الذي يقي هذه الحاجة، ويتضمن عدة موضوعات أهمها المحتوى التكويني وأساليب التكوين الأدوات المساعدة فيها، وأيضاً وضع نظام لتطبيق ومتابعة البرنامج، وتشمل هذه المرحلة عمليات أهمها:

✓ تحديد نوع المهارات التي سيتكون عليها الأفراد.

✓ وضع المنهج التكويني.

✓ اختيار أسلوب التكوين.

✓ تحديد مكان التكوين.

✓ تحديد فترة (زمن) التكوين.

4.7.1. تنفيذ البرنامج التكويني

تعبر عن مرحلة إدارة البرنامج التكويني في إطارها العام، والإجراءات التنفيذية للبرامج التكوينية وأهم الجوانب التنفيذية التي يتطلب الأمر ضرورة الإعداد لها، وهي:

✓ توقيت البرنامج.

✓ تنسيق التتابع الزمني للموضوعات التكوينية.

✓ تجهيز المطبوعات.

✓ الاتصال بالمتكويين.

✓ الاتصال بالمكونين.

وتعتبر هذه المرحلة مهمة وخطيرة في نفس الوقت فهي المسؤولة نجاح أو فشل العملية التكوينية.

5.7.1. تقييم البرنامج التكويني

التأكد من مدى تحقيق البرامج التكوينية الأهداف والنتائج المتوقعة، أي التأكد من أن ما تحقق فعلا مطابقا لما هو مخطط سابقا، أي أن تقييم الأداء عبارة عن قياس مدى فاعلية التكوين بالإضافة إلى قياس حجم التغيير الذي أحدثه التكوين أو المتكويين ومعرفتهم وسلوكهم، ويمكن استخدام أساليب عديدة لإجراء عملية التقييم منها الاستبيان، الاختبارات، إجراء المقارنات، معدلات الأداء، معدلات الغياب والتأخير، معدلات الدوران ونسب الحوادث، وهناك أربعة مستويات من مقاييس تقييم البرامج التكوينية وهي: ¹⁶

✓ ردود فعل المشاركين في البرنامج التكويني بعد انتهاء التكوين، حيث يتم توزيع استمارات معلومات التقييم البرنامج التكويني، وتتضمن أسئلة حول محتوى البرنامج ومدى فائدة المحتوى للمتكويين وطرق التكوين وأسلوبه ودرجة التفاعل بين المتكون والمكون ودرجة ملاءمة فترة التكوين وموقعه والمستلزمات المستخدمة في العملية التكوينية.

✓ ويعد هذا المقياس من بين المقاييس الذاتية الذي يعتمد على وجهات نظر المتكويين في البرنامج ولذلك فإن نتائج هذا المقياس قد لا تعكس درجة فاعلية البرنامج التكويني بموضوعية وصدق.

✓ مدى تعلم المتكويين للمحتوى المحدد في البرنامج التكويني، وهذا يتم من خلال إجراء اختبارات بعد الانتهاء من البرنامج التكويني ، وغالبا ما تكون هذه الاختبارات كتابية ، وتتضمن أسئلة حول المواضيع التي تم تقديمها في البرنامج، ومن ثم تحديد درجة استيعاب هذا المحتوى وفق نتائج الاختبارات، إن هذا المقياس قد لا يكون شموليا، فهو يركز على المفاهيم والأسس النظرية دون تحديد إمكانية تطبيقها في الواقع العملي من قبل المتكويين ، إذ أن الاستخدام والتطبيق لهذه المفاهيم النظرية هي الأساس والهدف الذي تسعى معظم البرامج التكوينية إلى تحقيقه.

- ✓ مدى استخدام المهارات الجديدة والمعارف التي تم اكتسابها، وهذا يتم تحديده بعد انتهاء التكوين وممارسة العمل، إذ يتم قياس أداء المتكون بعد ممارسته للعمل ، ويقارن بما كان عليه أداءه قبل التكوين، وهذا المقياس يسمى بمقياس مراقبة الأداء السابق واللاحق (نفس الشيء ينطبق على سلوك المتكون)، ويعد هذا المقياس من بين المقاييس الموضوعية التي يمكن الاعتماد عليها لتقييم البرنامج التكويني، فارتقاء الأداء أو السلوك اللاحق عن الأداء أو السلوك السابق ينعكس في ارتفاع العوائد المحققة من البرنامج التكويني مقارنة بتكاليفه.
- ✓ العوائد الإجمالية المحققة للمؤسسة بعد تنفيذ البرنامج التكويني قياسا بالتكاليف، أي تحديد العوائد الاقتصادية من التكوين، إن هذا المعيار ذو أهمية في مقارنة تكلفة البرامج المختلفة وتحديد الحصة النقدية الموزعة على كل من تصميم البرنامج وتنفيذه وتقييمه.

يمثل التكوين في الموارد البشرية استثمارا استراتيجيا بعيد المدى، يهدف إلى تطوير قدرات الأفراد معرفيا ومهاريا وسلوكيا بما ينعكس مباشرة على تحسين أدائهم ورفع مردودية المنظمة. فقد أثبتت الدراسات التطبيقية وجود علاقة إيجابية بين فعالية برامج التكوين وبين جودة أداء الموارد البشرية، سواء من حيث الإنتاجية أو جودة الخدمات أو القدرة على التكيف مع التغيرات التكنولوجية والتنظيمية، ومع تسارع وتيرة التغيير في بيئة الأعمال المعاصرة، لم يعد التكوين مجرد وظيفة مساندة، بل أصبح أداة أساسية لثمين الموارد البشرية وتعزيز تنافسية المؤسسات واستدامتها، من خلال إكساب العاملين فرصا مستمرة للتعليم والترقي وتحقيق الاستقرار والفعالية في آن واحد.

2. أسلوب تعليم الموارد البشرية

تمثل تنمية الموارد البشرية عملية منظمة تستهدف رفع كفاءة الأفراد معرفيا ومهاريا وسلوكيا بما يضمن مساهمتهم الفعالة في تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية، في هذا الإطار يصبح التعليم استراتيجية طويلة المدى لبناء رأس مال بشري قادر على التكيف مع التغيرات، وحمل مشروعات التنمية، وقيادة الحراك الاجتماعي داخل المجتمع.

1.2. مفهوم التعليم

تحتل مسألة تعريف التعليم موقعا مركزيا في أدبيات التربية، إذ تتفق أغلب التصورات الحديثة على أن التعليم ليس مجرد نقل للمعارف، بل هو عملية تربوية منظمة تهدف إلى تنمية القدرات العقلية العليا للفرد، وفي مقدمتها التفكير المنطقي والنقدي والإبداعي، بما يمكنه من فهم الواقع وحل مشكلاته واتخاذ قرارات سليمة في مختلف مواقف الحياة، وفيما يلي بعض من التعاريف الواردة بخصوصه:

التعليم عبارة عن زيادة في مقدرة الفرد على التفكير بشكل منطقي، أما التعلم فهو التغيرات السلوكية لدى الفرد والناجمة عن الميزات التي يمر بها.¹⁷ يركز هذا التعريف على البعد العقلي للتعليم (تنمية القدرة على التفكير المنطقي) ويجعل منه هدفا رئيسيا للعملية التعليمية، وهذا يتماشى مع الأدبيات التي ترى أن تنمية التفكير من أهم أهداف التربية الحديثة، كما يقدم في المقابل تمييزا واضحا بين التعليم (كعملية) والتعلم (كنتيجة سلوكية/تغير في الأداء)، وهو تمييز مقبول في علم النفس التربوي؛ إذ ينظر عادة إلى التعلم كتغير نسبي ثابت في السلوك أو الأداء نتيجة الخبرة.

التعليم عملية منظمة تسهم في رفع المستوى العام لقدرات الفرد العقلية، بما في ذلك قدرته على الفهم والاستدلال وحل المشكلات¹⁸. هذا التعريف مستخلص من نتائج الدراسة التي بينت أن التعليم يرتبط بتحسين الأداء في اختبارات القدرات المعرفية (الفهم، المفردات، حل المشكلات...) حتى وإن كانت آثاره أكثر تخصصا في مهارات معينة لا في «الذكاء العام» ككل، يعبر التعريف عن التعليم كاستثمار في «رأس المال المعرفي» للفرد، ويبرز الوظيفة المعرفية للتعليم أكثر من الوظيفة الاجتماعية أو القيمية، وهو مناسب عندما يكون التركيز على علاقة التعليم بالقدرات العقلية.

التعليم نشاط تربوي منظم يهدف إلى تنمية القدرات العقلية العليا، وفي مقدمتها التفكير المنطقي الذي يمكن المتعلم من تنظيم المعلومات وتحليلها واتخاذ قرارات سليمة.¹⁹ هذا التعريف يربط مباشرة بين التعليم وتنمية «القدرات العقلية العليا» (التفكير المنطقي، التحليل، اتخاذ القرار)، وهي نفس القدرات التي تؤكد الدراسة أنها ضرورية لاكتساب المعرفة وحل المشكلات وصنع القرارات، ويضيف عنصر «تنظيم المعلومات وتحليلها» مما يجعله أقرب إلى المنظور المعرفي للتعليم (التعامل مع المعلومات، بناؤها، إعادة تنظيمها)، وهو يتوافق مع نظريات مثل "أوزوبل وبرونر" التي تستند إليها الدراسة في تحليل نمو التفكير المنطقي.

التعليم هو تنظيم لخبرات التعلم بصورة منهجية وتوسيع قدرات الفرد على التفكير الإبداعي وحل المشكلات في مواقف الحياة المختلفة²⁰. هذا التعريف يركز على جانبين: التعليم كـ«تنظيم لخبرات التعلم» لا مجرد نقل معلومات، أي أن المربي يبني مواقف وأنشطة وخبرات منظمة، والتعليم كوسيلة لتوسيع قدرات التفكير الإبداعي وحل المشكلات، وهو يتماشى مع دراسات عربية عديدة ترى أن البرامج التعليمية الجيدة ترفع مستوى التفكير الإبداعي لدى المتعلمين، بهذا يكون التعريف مكتملا للتعريفات السابقة التي شددت على التفكير المنطقي، وهذا يضيف التفكير الإبداعي، فيقدم صورة أشمل لقدرات التفكير التي يستهدفها التعليم.

المحور السادس: تنمية الموارد البشرية

بناء على التعاريف الأربعة، يمكن صياغة تعريف شامل للتعليم على النحو الآتي: التعليم عملية تربوية منظمة تقوم على تخطيط خبرات التعلم وتنسيقها، بهدف تنمية القدرات العقلية العليا للفرد وفي مقدمتها التفكير المنطقي والإبداعي بما يساهم في رفع مستوى فهمه واستدلاله، وتمكينه من تنظيم المعلومات وتحليلها وحل المشكلات واتخاذ قرارات رشيدة في مواقف الحياة المختلفة.

وانطلاقاً من التعريفات السابقة، يمكن إبراز الفرق بين التعليم والتعلم في الجدول الموالي:

الجدول رقم "08": الفرق بين التعليم والتعلم

التعليم	التعلم
- عملية أو نشاط منظم ومقصود، يقوم به المربي أو المؤسسة التعليمية (مدرسة، جامعة...). - يركز على تخطيط وتنظيم خبرات التعلم (محتوى، وسائل، استراتيجيات، تقويم) بغرض إحداث تغير مرغوب في المتعلم. - هدفه تنمية القدرات العقلية (التفكير المنطقي، النقدي، الإبداعي) والمهارات والقيم، أي أنه «سبب» أو «أداة» للتغيير.	- نتيجة أو حصيلة للتعليم والخبرة؛ يعرف في علم النفس التربوي عادة بأنه «تغير نسبي دائم في السلوك أو الأداء أو البنية المعرفية نتيجة الخبرة أو التدريب، وليس راجعاً إلى النضج فقط. - يظهر في تغير في الأداء، أو في اتجاهات الفرد، أو في طريقة تفكيره وحله للمشكلات. - يمكن أن يحدث بوجود تعليم منظم (تعلم صفّي) أو بدونه (تعلم ذاتي/خبرة حياتية).

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على ما سبق.

إذن التعليم فعل أو عملية منظمة تمارس على المتعلم أو معه، أما التعلم فهو تغير يحدث داخل المتعلم نفسه كنتيجة لهذا الفعل أو لخبرات أخرى؛ وبذلك يكون التعليم من أهم أساليب تنمية الموارد البشرية، بينما يمثل التعلم المخرج السلوكي والمعرفي الذي نبحت عنه في هذه التنمية.

2.2. أهداف التعليم

يشكل التعليم ركيزة أساسية في تنمية الموارد البشرية، لأنه الأداة التي تحول الإمكانيات الكامنة لدى الأفراد إلى كفاءات حقيقية قادرة على المساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للمجتمع، ومن خلال برامج ومؤسساته، يوفر التعليم رأس مال بشريا مؤهلا معرفيا ومهاريا وقيميا، يصبح المحرك الرئيس لأي مشروع تنموي ناجح، فالتعليم يهدف في مجمله إلى:²¹

- ✓ إعداد كفاءات بشرية عالية المستوى: يهدف التعليم إلى تكوين موارد بشرية متخصصة في مختلف المجالات (العلوم، التكنولوجيا، الاقتصاد، الصحة، التربية...) قادرة على قيادة مشاريع التطوير والإصلاح. ويتطلب ذلك برامج دراسية حديثة، ومحتويات مرتبطة بحاجات سوق العمل، وتأهيلاً علمياً ومنهجياً يمكن الخريجين من تقلد مناصب مسؤولية والمشاركة في صناعة القرار داخل المؤسسات.
- ✓ تنمية شخصية المتعلم في أبعادها المتكاملة: لا يقتصر التعليم على البعد المعرفي، بل يستهدف أبعاداً متعددة:

- معرفي (تنمية الفهم والتحليل).
 - قيمى وأخلاقي (غرس المسؤولية والانضباط واحترام القانون).
 - لغوي واتصالي (إتقان لغات التواصل والتحرير العلمي).
 - بدني وانفعالي (تنمية الصحة الجسدية والتوازن الانفعالي).
- من خلال الأنشطة الصفية واللاصفية، يساهم التعليم في تكوين شخصية متوازنة قادرة على الاندماج الإيجابي في المجتمع والعمل.

- ✓ ترسيخ المنهج العلمي وتنمية التفكير المنطقي والنقدي والابتكاري: من أهم أهداف التعليم في تنمية الموارد البشرية إكساب المتعلمين القدرة على:

- تحليل المشكلات،
- جمع المعلومات من مصادر موثوقة،
- بناء حجج منطقية،
- نقد الأفكار والحلول،

- ابتكار بدائل جديدة.

هذه القدرات تجعل العامل أو الإطار البشري قادرا على التعامل مع تعقيدات الواقع المهني، بدل الاقتصاد على تطبيق أوامر جاهزة، وهو ما تحتاجه المنظمات الحديثة في بيئات عمل متغيرة .

✓ توفير أساس للتعليم مدى الحياة: التعليم الجيد لا يزود الفرد بكل ما يحتاجه من معارف دفعة واحدة، بل يزوده بأدوات التعلم الذاتي (مهارات البحث، استخدام التكنولوجيا، التعلم الإلكتروني، القراءة الناقدة)، وبذلك يصبح الفرد قادرا على تحديث معارفه باستمرار، ما يجعله مورداً بشرياً متجدداً يواكب التطور العلمي والتقني سريع الإيقاع .

✓ إعداد قوى بشرية مدربة لخدمة المشروعات الاقتصادية والاجتماعية: تسعى البرامج التعليمية إلى ربط محتواها بمتطلبات المشروعات التنموية في قطاعات الصناعة، الزراعة، الخدمات، الإدارة، وغيرها ويتم ذلك عبر التدريب الميداني، وربط الجامعة بالمؤسسة الاقتصادية، وتشجيع روح المبادرة والمقاولاتية، بما يضمن تخرج أفراد يمتلكون المهارات العملية والقيم المهنية الملائمة للعصر (الجودة، العمل الجماعي، احترام الوقت...).

✓ تعديل أنماط السلوك والقيم بما يخدم التنمية: من أهداف التعليم أيضاً المساهمة في تغيير بعض العقليات والعادات التي تعيق التقدم، مثل ثقافة التكاليف أو رفض العمل اليدوي، وتعزيز قيم العمل، والإتقان، والمواطنة، واحترام القانون، والمشاركة في الشأن العام وبهذا المعنى، يؤدي التعليم دورا في إعادة تشكيل الثقافة العامة للمجتمع بحيث تصبح أكثر توافقاً مع متطلبات التنمية الشاملة.

3.2. أهمية التعليم

تنمية الموارد البشرية تقوم على الاستثمار في الإنسان في معارفه، ومهاراته، واتجاهاته، وقيمه، بما يمكنه من أداء أدوار فعالة في الحياة العملية والاجتماعية، وبعد التعليم، بمستوياته المختلفة، أهم أداة لتحقيق هذا الاستثمار، لأنه يوفر بيئة منظمة تخطط فيها خبرات التعلم لتحقيق أهداف واضحة تتصل بسوق العمل وباحتياجات المجتمع، من هنا، يمكن النظر إلى أهداف التعليم في تنمية الموارد البشرية على أنها ترجمة عملية لوظيفة التعليم في تحيئة الإنسان ليقود التغيير، بينما تعبر أهمية التعليم عن النتائج والمكاسب التي يجنيها المجتمع والدولة من تحقيق تلك الأهداف في الواقع، وتبرز أهمية التعليم في تحقيق الآتي:²²

✓ رفع كفاءة اداء العاملين في وظائفهم الحالية: يهدف التعليم داخل المنظمة الى تزويد الموظفين بالمعارف والمهارات اللازمة لإتقان مهامهم اليومية، وتقليل الاخطاء، ورفع جودة الاداء، بما ينعكس مباشرة على انتاجية الوحدات والفرق.

✓ بناء قدرات مستقبلية وتطوير المسار المهني: تسعى البرامج التعليمية والتكوينية الى اعداد الموظفين لتولي مسؤوليات أكبر مستقبلا، من خلال تنمية مهارات القيادة، وحل المشكلات، والتفكير الاستراتيجي، بحيث تشكل المنظمة رصيда داخليا من الكفاءات القابلة للترقية بدلا من الاعتماد الدائم على التوظيف الخارجي.

✓ مواءمة مهارات الموارد البشرية مع التغيرات التكنولوجية والتنظيمية: يساعد التعليم المستمر داخل المنظمة على تحديث مهارات العاملين بما يتوافق مع التقنيات والانظمة الجديدة، مما يسهل تبني التحول الرقمي وتحسين اساليب العمل وعدم بقاء الموظفين متأخرين عن متطلبات الوظيفة.

✓ تعزيز ثقافة التعلم والتنمية داخل المنظمة: يهدف التعليم الى ترسيخ ثقافة تنظيمية تقوم على التعلم المستمر، وتقاسم المعرفة، والمبادرة الى تطوير الذات، بحيث ينظر الموظفون الى التعلم كجزء طبيعي من عملهم وليس كعبء اضافي، وهو ما يزيد من الانخراط والولاء للمنظمة.

✓ دعم الابتكار وتحسين طرق العمل: من خلال توسيع افق الموظفين المعرفي وتنمية مهارات التفكير النقدي والابداعي، يساعد التعليم على توليد افكار جديدة، وتحسين العمليات والاجراءات، وايجاد حلول مبتكرة للمشكلات التنظيمية، مما يعزز تنافسية المنظمة في سوقها.

✓ زيادة رضا العاملين والاحتفاظ بالكفاءات: عندما يشعر الموظفون ان المنظمة تستثمر في تعليمهم وتطويرهم، يرتفع مستوى الرضا الوظيفي والانتماء، وتقل نوايا ترك العمل، وهو ما يجعل التعليم اداة مهمة للحد من دوران العمالة والحفاظ على الكفاءات الرئيسية داخل المؤسسة

يمثل التعليم داخل المنظمة اداة استراتيجية لتطوير مواردها البشرية، لأنه لا يقتصر على تحسين اداء العاملين في وظائفهم الحالية، بل يبني في الوقت نفسه قدراتهم المستقبلية ويهيئهم لتحمل مسؤوليات أكبر، وعندما يرتبط التعليم بتحديث المهارات، وتعزيز ثقافة التعلم المستمر، ودعم الابتكار، ورفع رضا العاملين وولائهم، يتحول الى استثمار مباشر في راس المال البشري ينعكس على استقرار المنظمة وتنافسيتها وقدرتها على التكيف مع التغيرات في بيئة الاعمال.

4.2. نظريات التعليم

يرتبط التعليم بتنمية الموارد البشرية من خلال مجموعة من النظريات التي تفسر كيف يحدث التعلم وكيف يمكن استثمار نتائجه في بناء كفاءات بشرية قادرة على الاداء الفعال والتكيف مع متطلبات العمل والحياة، هذه النظريات تقدم اسسا علمية لتصميم المناهج والبرامج التدريبية داخل المؤسسات التعليمية والمنظمات على حد سواء، وهي في الآتي:²³

1.4.2. نظريات التعلم

يمكن تقسيم نظريات التعلم عامة الى مجموعة من التصورات الكبرى، لكل منها زاوية خاصة في تفسير كيفية حدوث التعلم، ويمكن توظيفها جميعا في التعليم وتنمية الموارد البشرية.

✓ **النظريات الترابطية:** ترى هذه النظريات، التي يندرج ضمنها السلوكيون، ان التعلم يتلخص في تقوية الروابط بين المثيرات والاستجابات، بحيث يصبح السلوك نتيجة مباشرة لما يتعرض له الفرد من مثيرات خارجية وما يتلقاه من تعزيز او عقاب، كلما تكررت اقترانات مثير معين باستجابة معينة تحت تأثير التعزيز، قويت الرابطة بينهما، وأصبح السلوك أكثر ثباتا في مواقف العمل او الدراسة.

✓ **النظرية الاستبصارية المعرفية:** تنظر هذه النظرية الى التعلم على انه عملية فهم وتبصر قبل كل شيء، حيث يعيد المتعلم تنظيم عناصر الموقف وإدراك العلاقات الجديدة بينها ليصل الى حل او معنى جديد، لا مجرد تكرار استجابة سابقة. يتركز الاهتمام هنا على العمليات العقلية الداخلية مثل الادراك، والتفكير، وحل المشكلات، وبناء المعنى، وهي عناصر اساسية في التعليم الذي يستهدف تنمية الموارد البشرية القادرة على التحليل واتخاذ القرار .

✓ **نظرية التعلم بالتقليد:** تقوم هذه النظرية على ان الفرد يتعلم كثيرا من سلوكياته من خلال تقليد ما يراه عند الآخرين، خاصة الاشخاص ذوي المكانة او النفوذ او القرب الانفعالي. يراقب المتعلم سلوك النماذج في الاسرة او المدرسة او العمل، ثم يحاول محاكاتها، خصوصا عندما يلاحظ حصولها على نتائج ايجابية، مما يبرز اهمية القدوة والنماذج المهنية في تنمية الموارد البشرية .

✓ **نظرية الممارسة والدافعية كشرطين للتعلم:** تشير هذه الرؤية الى ان التعلم لا يتحقق بمجرد عرض المعلومة، بل يحتاج الى توافر:

- الممارسة المتدرجة والمنظمة للسلوك او المهارة حتى تترسخ.
- الدافعية الداخلية والخارجية التي تدفع الفرد الى بذل الجهد والاستمرار في التعلم.

ويتكامل مع ذلك عدد من الشروط الاخرى مثل تنظيم تسلسلات المواد التعليمية، ووضوح الدلالة بالنسبة للمتعلم، ومراعاة خصائص المتعلمين، وطبيعة الموقف التعليمي، حتى يصبح التعلم فعالا وقابلا للانتقال الى مواقف جديدة.

✓ **نظرية "جثري" في التعلم:** تركز نظرية "جثري" على قانون المجاورة، ومفاده ان التعلم يحدث عندما يقترن مثير باستجابة في نفس الوقت او في قرب زمني ومكاني مباشر، فينشأ ارتباط بينهما حتى ولو من خلال تكرار واحد فقط. وبناء على ذلك، فان اخر استجابة تصدر عن الفرد في موقف ما تميل الى ان تكرر مستقبلا اذ تكرر نفس الموقف، مما يبرز اهمية الضبط الدقيق للمواقف التعليمية الاولى التي يتعرض لها المتعلمون حتى لا تترسخ استجابات غير مرغوبة.

✓ **نظرية الدافع للتعلم:** تؤكد هذه النظرية ان وجود دافع هو شرط اساسي لحدوث التعلم واستمراره؛ فالفرد يتعلم عندما يشعر بحاجته الى المعارف او المهارات الجديدة، ويتوقع ان تلبّي هذه المعارف حاجاته او تمنحه مزايا معينة. يمكن ان يكون الدافع داخليا كحب الاستطلاع وتحقيق الذات، او خارجيا كالأجور والترقيات والاعتراف الاجتماعي، لذلك ينبغي للتعليم الموجه لتنمية الموارد البشرية ان يربط التعلم بفرص حقيقية للتحسن المهني والاجتماعي .

✓ **نظرية التعلم بالملاحظة ل "باندورا":** تندرج هذه النظرية ضمن نظريات التعلم الاجتماعي، وتفترض ان الافراد يتعلمون من خلال ملاحظة سلوك الاخرين ونتائج هذا السلوك، ثم تقليده، مع وجود عمليات وسيطة مثل الانتباه، والتذكر، والقدرة على التنفيذ، والدافعية. في البيئة التعليمية والمهنية، يعني ذلك ان توفير نماذج ايجابية في الصف او مكان العمل، مع اظهار ما تحصل عليه من تعزيز، يساهم بقوة في تشكيل سلوك المتعلمين والموظفين.

✓ **نظريات التعلم الاجتماعي ل "روتر":** يرى "روتر" ان السلوك يتحدد من خلال تفاعل الفرد مع بيئته الاجتماعية، وان اختيار سلوك معين يرتبط بتوقع الفرد للنتيجة التي سيحصل عليها وقيمة هذه النتيجة بالنسبة له، وبهذا تصبح عناصر مثل قابلية السلوك، والتوقع، وقيمة التعزيز، والموقف النفسي، محددات

رئيسية لما سيتعلمه الفرد وكيف سيتصرف، وهو ما يوضح أهمية تصميم بيئة تعليمية وتنظيمية تعطي تعزيزا حقيقيا للسلوكيات المرغوبة وتوضح نتائجها المتوقعة.

2.4.2. انماط التعلم بالمرافقة عند "Andre Lucas"

يشير "Andre Lucas" الى أن تنمية الموارد البشرية لا تقوم فقط على التدريس التقليدي، بل تعتمد كثيرا على انماط التعلم بالمرافقة التي يتم فيها دعم الفرد عن قرب داخل مساره التعليمي او المهني، ومن اهم هذه الانماط :

✓ **التدريب "Le coaching"**: يركز على مرافقة الفرد بشكل فردي او شبه فردي لمساعدته على تطوير ادائه، واكتشاف قدراته، وتحقيق اهداف مهنية محددة، من خلال الحوار والتغذية الراجعة والتخطيط الشخصي للتعلم.

✓ **الكفالة التعليمية او الرعاية "Le mentoring"**: تقوم على علاقة طويلة المدى بين شخص خبير وذي تجربة، ومتعلم او موظف شاب، حيث ينقل الاول خبراته ويوجهه في اختياراته المهنية، ويساعده على فهم ثقافة المؤسسة وبناء شبكاته المهنية.

✓ **الوصاية "Le tutorat"**: يقصد بالوصاية ترتيبا تربويا يكون فيه وصي او "Tutor" يرافق متعلما واحدا او مجموعة صغيرة من المتعلمين بشكل منظم اثناء مسارهم التعليمي او المهني، فيقدم لهم توضيحات اضافية، ويجيب عن اسئلتهم، ويتابع تقدمهم، ويساعدهم على تجاوز الصعوبات.

تبين النظريات السلوكية والمعرفية والاجتماعية والدافعية، اضافة الى تصورات "روتر وباندورا"، ان التعليم عملية معقدة يمكن توجيهها بوعي لتصبح اداة فعالة في تنمية الموارد البشرية وبناء راس مال بشري كفاء، فعندما تصمم البرامج التعليمية والتكوينية في ضوء مبادئ التعزيز والممارسة المنظمة، والفهم والاستبصار، والتعلم من النماذج، وتحفيز الدوافع، وتهيئة البيئة الاجتماعية والتنظيمية الداعمة، يتحول التعليم الى استراتيجية حقيقية للتنمية، تسهم في رفع الانتاجية، وتعديل القيم والسلوكيات.

3. أسلوب تدريب الموارد البشرية

يعد التدريب من أهم أساليب تنمية الموارد البشرية، إذ يهدف إلى تطوير مهارات الأفراد ومعارفهم واتجاهاتهم بما ينعكس إيجاباً على أدائهم وكفاءة المؤسسة ككل، كما يعتبر وسيلة أساسية لتحقيق التكيف مع متغيرات بيئة العمل وتحسين الإنتاجية.

1.3. مفهوم التدريب

تتفق أغلب الكتابات المعاصرة في إدارة الموارد البشرية على أن التدريب ليس نشاطاً ثانوياً، بل هو عملية منظمة ومستمرة تهدف إلى تنمية معارف العاملين ومهاراتهم واتجاهاتهم بما يمكنهم من مواكبة التغيرات وتحقيق أداء فعال، وتتنوع التعاريف بتنوع زوايا النظر؛ فبعضها يركز على الجانب التخطيطي، وبعضها على التغيير السلوكي، وأخرى على رفع الكفاءة التنظيمية، لكنها جميعاً تلتقي عند فكرة الاستثمار في العنصر البشري من أجل تعزيز الإنتاجية والفعالية، وأبرز التعاريف الواردة ما يلي:

التدريب هو الجهود المنظمة والمخطط لها لتزويد المتدربين بمهارات ومعارف وخبرات متجددة، تستهدف إحداث تغييرات إيجابية مستمرة في خبراتهم واتجاهاتهم وسلوكهم من أجل تطوير كفاية أدائهم.²⁴ يبرز هذا التعريف التدريب كـ "جهود منظمة ومخطط لها" تزود المتدربين بمهارات ومعارف وخبرات متجددة، مع التركيز على إحداث "تغييرات إيجابية مستمرة" في الخبرات والاتجاهات والسلوك لتطوير كفاية الأداء، قوته أنه يجمع بين البعد المعرفي والمهاري والسلوكي، ويؤكد استمرارية التغيير، لكنه لا يوضح صراحة الدور التنظيمي (على مستوى المؤسسة) واكتفى بالتركيز على كفاية الأداء الفردي.

وهو عملية تهدف إلى تزويد الأفراد أو الجماعات بالمعلومات والخبرات والمهارات وطرق الأداء بحيث يصبحون قادرين على أداء وظائفهم بفعالية وكفاءة.²⁵ يركز هذا التعريف على التدريب كـ "عملية" تزود الأفراد أو الجماعات بالمعلومات والخبرات والمهارات وطرق الأداء، ليصبحوا قادرين على أداء وظائفهم "بفعالية وكفاءة"، يمتاز بالوضوح والبساطة وإبراز ثنائية الفعالية والكفاءة، كما يلفت الانتباه إلى أن التدريب يخص الأفراد والجماعات معاً، لكنه لا يبرز عنصر "الاستمرارية" أو "التخطيط" بنفس القوة الموجودة في تعاريف أخرى.

كما يعد عملية مخططة تستخدم أساليب وأدوات متنوعة بهدف تنمية وتحسين المهارات والقدرات لدى الأفراد وتوسيع نطاق معارفهم بما يحقق أداء كفؤاً من خلال التعلم المستمر، بما يرفع من مستوى كفاءتهم وكفاءة

المؤسسة ككل.²⁶ يقدم هذا التعريف التدريب كـ "عملية مخططة" تستخدم أساليب وأدوات متنوعة لتنمية المهارات والقدرات وتوسيع المعارف عبر التعلم المستمر، بما يرفع كفاءة الأفراد وكفاءة المؤسسة ككل. هذا التعريف متوازن؛ إذ يربط بين التخطيط، وتنوع الأساليب، واستمرارية التعلم، ويربط بوضوح بين مردود التدريب على الفرد وعلى المنظمة في آن واحد، ما يجعله قريبا من المنظور الاستراتيجي للتدريب.

وينظر إليه أيضا كمجهود منظم ومخطط يهدف إلى إكساب أو تعديل أو تطوير أو تغيير المعارف والمهارات والاتجاهات لدى المستهدفين، لتحقيق أفضل صور الأداء الإنساني في ضوء الأهداف المطلوبة.²⁷ ينظر في هذا التعريف إلى التدريب كمجهود منظم ومخطط يهدف إلى "إكساب أو تعديل أو تطوير أو تغيير" المعارف والمهارات والاتجاهات لتحقيق أفضل صور الأداء الإنساني. قوته في إبراز أبعاد التغيير المتعددة (الإكساب، التعديل، التطوير) والتركيز على "أفضل" أداء ممكن، ما يعكس البعد النوعي للتدريب، إلا أنه لا يصح بدور التدريب في رفع أداء المؤسسة ككل، بل يظل في إطار الأداء الإنساني الفردي.

كما يعد نشاطا مخططا يهدف إلى تزويد الموارد البشرية بخبرات ومعارف محددة، وتنمية مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي، مما يساعدهم على أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية بفاعلية، وبالتالي رفع مستوى الإنتاج وتحقيق أهداف كل من الموظف والمؤسسة.²⁸ يصف هذا التعريف التدريب بأنه "نشاط مخطط" يزود الموارد البشرية بخبرات ومعارف محددة، وينمي مهاراتهم وقدراتهم، ويغير سلوكهم واتجاهاتهم إيجابيا لتمكينهم من أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية بفاعلية، وبالتالي رفع الإنتاج وتحقيق أهداف الموظف والمؤسسة. يتميز هذا التعريف بشموليته؛ فهو يربط بين الحاضر والمستقبل، وبين الفرد والمؤسسة، ويجمع بين المعرفة والمهارة والسلوك، مع إبراز البعد الإنتاجي والبعد التحفيزي في آن واحد.

كذلك هو عملية مدروسة لتعديل الاتجاه أو المعرفة أو الملكة المهارية من خلال اكتساب الخبرة اللازمة لتحقيق أداء فعال في نشاط معين أو مجموعة أنشطة، ويكمن الهدف منها في تطوير قدرات الأفراد وتلبية احتياجات العاملين في المؤسسة حاضرا ومستقبلا.²⁹ يقدم هذا التعريف التدريب كـ "عملية مدروسة" لتعديل الاتجاه أو المعرفة أو الملكة المهارية عبر اكتساب الخبرة اللازمة لتحقيق أداء فعال في نشاط معين أو مجموعة أنشطة، مع التأكيد على تلبية احتياجات العاملين في الحاضر والمستقبل. يركز هذا التعريف بقوة على عنصر "الدراسة" والتخطيط المستند إلى احتياجات العاملين، ويربط التدريب بتعديل الاتجاهات والسلوك المعرفي والمهاري معا، لكنه لا يذكر صراحة أثر التدريب على مستوى المؤسسة، وإن كان هذا الأثر يفهم ضمنا.

انطلاقاً من العناصر المشتركة في هذه التعاريف، يمكن صياغة تعريف شامل للتدريب على النحو الآتي: التدريب هو عملية منظمة ومخططة مستمرة، تهدف إلى تزويد الموارد البشرية بمجموعة متكاملة من المعارف والمهارات والخبرات وتعديل اتجاهاتهم وسلوكياتهم، من خلال أساليب وأدوات تعليمية متنوعة، بما يمكنهم من أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية بكفاءة وفعالية أعلى، ويسهم في الوقت نفسه في رفع إنتاجيتهم وتعزيز كفاءة المؤسسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

2.3. مبادئ التدريب

ينبغي على المؤسسات أن تحرص منذ البداية على أن يقوم التدريب على مبادئ صحيحة وأسس سليمة، لأن إغفال ذلك يؤدي إلى ضياع الجهود دون تحقيق النتائج المرجوة. ومن أهم المبادئ التي يجب أن يبنى عليها التدريب ما يأتي: ³⁰

- ✓ **الشرعية:** أن يكون التدريب ضمن نطاق الأنظمة والقوانين المعمول بها في المؤسسة.
- ✓ **المنطقية:** أن تحدد الاحتياجات التدريبية بشكل واقعي ومنطقي.
- ✓ **التحديد:** أن تكون أهداف التدريب محددة تحديداً دقيقاً وواضحة.
- ✓ **القياس:** أن تكون أهداف التدريب قابلة للقياس والتقييم.
- ✓ **الشمول:** أن يشمل التدريب جميع أقسام وأفراد المؤسسة دون استثناء.
- ✓ **التدرج:** البدء بمعالجة الأمور البسيطة التي يستطيع العامل التعامل معها، ثم الانتقال تدريجياً إلى الأمور الأكثر تعقيداً.
- ✓ **المرونة:** أن تتمتع البرامج التدريبية بالمرونة والقابلية للتكيف مع أي تغييرات قد تطرأ في بيئة المؤسسة.
- ✓ **الاستمرارية:** ألا يكون التدريب مرة واحدة فقط، بل يستمر مع العامل طوال مسيرته المهنية نظراً لتجدد بيئة الأعمال باستمرار.
- ✓ **المشاركة:** يجب أن تقوم العملية التدريبية على المشاركة الفعالة بين جميع الأطراف المعنية، وخاصة بين المدربين والمتدربين.
- ✓ **النظرة المستقبلية:** أن يتضمن التدريب الإعداد للمناصب المستقبلية التي يمكن أن يتولاها العامل، والأعمال التي قد يقوم بها مستقبلاً.

تظهر هذه المبادئ أن التدريب الفعال في إدارة الموارد البشرية لا يقتصر على تصميم برنامج جيد فحسب، بل يقوم على إطار متكامل يضمن مشروعيتها، واقعيته، ودقة أهدافه، وقابليته للقياس والتقييم، مع شموله لجميع العاملين داخل المؤسسة وعدم إقصاء أي فئة. فالشرعية والمنطقية والتحديد والقياس تجعل العملية التدريبية منضبطة وموجهة نحو نتائج واضحة، في حين يضمن كل من الشمول والتدرج والمرونة والاستمرارية والمشاركة والنظرة المستقبلية أن يكون التدريب عملية حية متطورة، تستجيب لاحتياجات الحاضر وتستعد لتحديات المستقبل، وتسهم في تعزيز أداء الأفراد ورفع فعالية المنظمة على المدى الطويل.

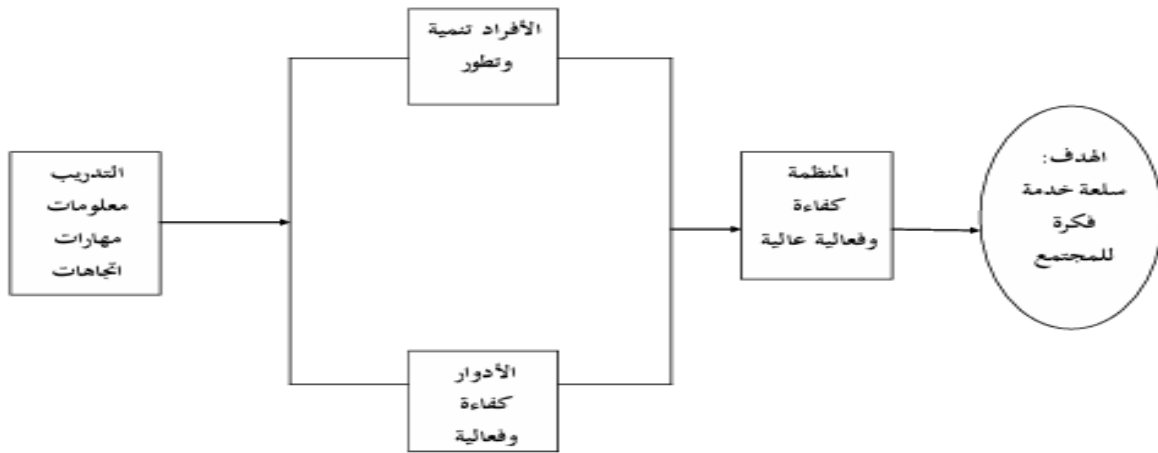
3.3. أهداف التدريب

يهدف التدريب بوجه عام إلى النهوض بالعنصر البشري العامل في مختلف القطاعات وعلى جميع المستويات، من خلال إعادة تأهيله وإعداده الإعداد الملائم للقيام بدوره وأداء مهامه بكفاءة عالية، وتختلف الأهداف باختلاف البرامج التدريبية، غير أن هناك أهدافاً عامة وأساسية يمكن تلخيصها فيما يلي: ³¹

- ✓ زيادة كفاءة واستقرار الأفراد العاملين من خلال إتقانهم لعملهم واكتسابهم مهارات جديدة.
- ✓ تطوير الاتجاهات الإيجابية للمشاركين نحو العمل والزملاء والمنظمة.
- ✓ تعزيز فرص الابتكار والإبداع في العمل بما يسهم في رفع مستوى الإنتاج والإنتاجية.
- ✓ تنمية روح العلاقات الإنسانية داخل المنظمة وتحسين أساليب الإشراف على العمل.
- ✓ التقليل من تدمير العاملين وتقليل الأخطاء، إضافة إلى تخفيض تكاليف صيانة الآلات والمعدات.

إن التدريب يسهم بفعالية في رفع الكفاءة الإنتاجية، كما يوضحه الشكل التالي:

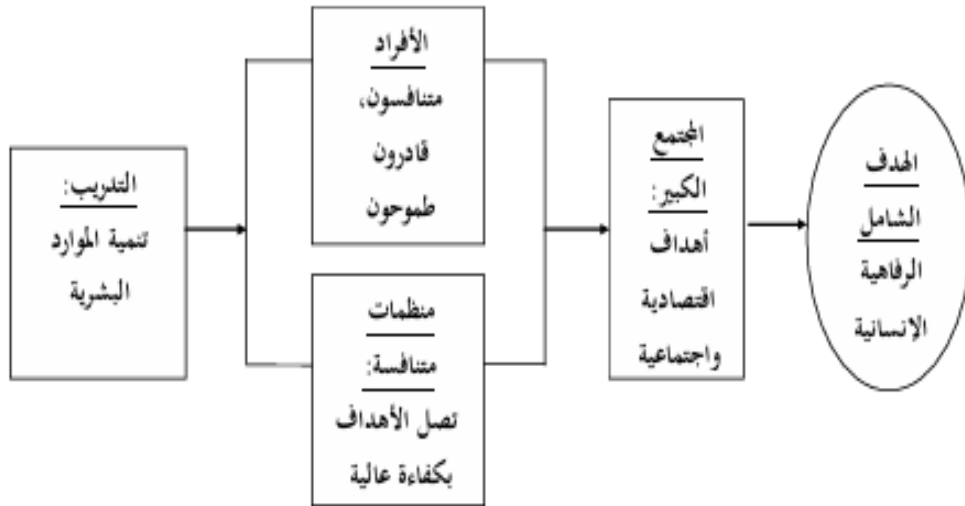
الشكل رقم "16": مساهمة التدريب في رفع الكفاءة الإنتاجية



المصدر: نجم العزاوي، التدريب الإداري، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2006، ص 118.

كما يساهم التدريب في تحقيق أهداف المجتمع عن طريق تنمية القوى العاملة وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم "17": مساهمة التدريب في تحقيق أهداف المجتمع



المصدر: نجم العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص 18.

مما سبق نستنتج أن التدريب الفعال يتجاوز مجرد تحسين مهارة تقنية ليصبح مدخلا شاملا لرفع كفاءة الفرد واستقراره النفسي والمهني، من خلال إتقانه لعمله وتكوّن اتجاهات إيجابية نحو وظيفته وزملائه والمنظمة التي ينتمي إليها، فحين يساهم التدريب في تعزيز الابتكار، وتقوية العلاقات الإنسانية، وتحسين أساليب الإشراف، وتقليل

الأخطاء وتكاليف الصيانة، فإنه يتحول إلى استثمار حقيقي يرفع جودة الأداء والإنتاجية، ويحد من مصادر التدمير والتوتر، ويخلق بيئة عمل أكثر استقرارا وفعالية تخدم في النهاية أهداف المؤسسة والعاملين معا.

4.3. أهمية التدريب

تكمن أهمية التدريب في ما يلي: ³²

- ✓ إنجاز وظيفي أفضل كما ونوعا، أي زيادة الإنتاجية وبالتالي تخفيض التكاليف.
- ✓ زيادة فرص إشباع المستفيد أو المستهلك من منتجات المنظمة من خلال تحسين جودة السلع والخدمات المقدمة له.
- ✓ استخدام التكنولوجيا الحديثة، إذ يساعد التدريب الأفراد على استخدام الآلات والمعدات الحديثة والحصول على أكبر عائد منها.
- ✓ استكمال دور الجامعات والمدارس، فبينما يوفر التعليم الأساس النظري الذي ينطلق منه الفرد إلى العمل، يأتي التدريب ليستكمل ما بدأه التعليم من تأهيل عملي.
- ✓ تنمية المجتمع، حيث يمتد أثر التدريب ليشمل تنمية مهارات الأفراد والجماعات في الاتصال والتعاون وإقامة علاقات إنسانية متساندة.

توضح هذه النقاط أن التدريب لا ينعكس فقط على زيادة كمية الإنتاج، بل يرتقي أيضا بجودته، ويسهم في خفض التكاليف عبر تقليل الأخطاء وتحسين استغلال الموارد والتكنولوجيا الحديثة. كما يعمق التدريب رضا المستفيدين من خلال تحسين جودة السلع والخدمات، ويكمل دور التعليم النظامي بتحويل الأساس النظري إلى كفاءة عملية، مع امتداد أثره إلى تنمية المجتمع من خلال تعزيز مهارات الاتصال والتعاون والعلاقات الإنسانية بين الأفراد، وبذلك يغدو التدريب حلقة وصل أساسية بين المتطلبات المتجددة لبيئة الأعمال وبين تطور الموارد البشرية، فيخدم في آن واحد أهداف الفرد والمؤسسة والمجتمع.

5.3. أنواع التدريب

يتوقف اعتماد أي منظمة لأي نوع من أنواع التدريب على حجمها ونوعية أنشطتها والفئة المستهدفة، وقد تستخدم المنظمة نوعا أو أكثر من التدريب في آن واحد، ومن أكثر أنواع برامج التدريب شيوعا في المنظمات ما يلي: ³³

✓ **التوجيه:** عادة ما يتم التوجيه في الأسبوع الأول من استلام الموظف لوظيفته، ويدير هذه العملية قسم الموارد البشرية في المنظمة، حيث يكون الهدف منه تثقيف الموظف حول مجموعة واسعة من الموضوعات التي يتوجب عليه معرفتها قبل البدء بالعمل بالامتيازات الوظيفية.

✓ **التأهيل:** تعتبر عملية التأهيل عملية أكبر وأوسع من عملية التوجيه، وهي تضم مجموعة متسلسلة من الدورات التدريبية المتعلقة بالعمل والتي قد تمتد لفترة طويلة، وتعنى عملية التأهيل بحصول الفرد على معرفة ومهارات أوسع تمكنه من أداء عمله بسرعة ودقة وإنجاز أكبر، وعادة ما يبدأ البرنامج التأهيلي فور تعيين الموظف ويستمر بالاعتماد على أهداف القسم ومن ثم أهداف المنظمة ككل حتى يصل لمستوى جيد من الأداء، ويتم إعداد برنامج التأهيل، ومن الموضوعات التي يتناولها برنامج التأهيل:

● احتياجات الموظف الجديد.

● تحسين أداء العمل.

● الحصول على قدر عال من المعارف والمهارات.

● تحقيق أهداف القسم.

● العمل ضمن الفريق.

● الجوانب التقنية والتكنولوجية للوظيفة.

✓ **تدريب المنتجات والخدمات:** قد يكون هذا النوع من التدريب جزءا من تدريب تأهيلي تقدمه المنظمة لموظفيها، ويهدف لتعريف الموظفين حول جوانب مختلفة للمنتج أو الخدمة التي تقدمها المنظمة، ويلجأ صاحب العمل لمثل هذا النوع من التدريب عند وجود حملات على منتج أو عروض جديدة، ومن أمثلة الموضوعات التي يشملها هذا التدريب: الفوائد، المميزات، السعر، الضمان، الصيانة، تعليمات الاستخدام.

✓ **تنمية المهارات:** أهم أنواع التدريب ويعتبر أساسيا لأنه يتيح للموظفين فرصة اكتساب مهارات جديدة والاطلاع على أحدث التقنيات والعمليات، مما يكسبهم القدرة على إدارة مهام عملهم بالشكل المطلوب.

✓ **تنمية المهارات اللينة:** تعرف المهارات اللينة بأنها السمات الشخصية التي تمكن الموظف من التواصل والعمل بشكل تعاوني مع زملائه والمستفيدين، وهي ضرورية لكل موظف سواء كان حديث التعيين أم من الموظفين القدامى، ويلعب هذا النوع من التدريب دورا كبيرا في بناء ثقافة مؤسسية جيدة وتعامل تعاوني

فعال، ومن أمثلة المهارات اللينة: التواصل، حل المشكلات، إدارة الوقت، حل النزاعات، أخلاقيات المهنة، القيادة.

✓ **التدريب على السلامة:** يعد هذا التدريب أساسيا بالنسبة للمنظمة، حيث أنه يحمي الموظف من إصابات العمل، وهو مهم لكل المنظمات وخاصة تلك ذات العلاقة بالمواد الكيميائية السامة والخطرة، والإجراءات المتبعة في حالات العنف أو الطوارئ في مكان العمل.

✓ **تدريب الفريق:** يهدف إلى تمكين المتدربين في فريق العمل من بناء علاقات أقوى فيما بينهم والعمل معا بشكل مترابط، مما يمكنهم بالتالي من تحسين عمليات اتخاذ القرار وحل المشكلات، ويحدث عادة بعد إعادة هيكلة المنظمة، أو الاندماج أو الاستحواذ، حيث يعمل الموظفون معا لأول مرة.

✓ **تدريب الجودة:** يتم تطبيق هذا التدريب بطريقة أو بأخرى في كل المنظمات وخاصة تلك المنظمات التي تركز على الإنتاج وتقديم السلع، والتي تسعى للتأكد من أن جميع المنتجات التي تقدمها تفي بمعايير جودة معينة، كما أن المنظمات التي تقدم خدمات تسعى هي الأخرى للتأكد من أن الخدمات التي تقدمها تلبي معايير معينة موضوعة مسبقا تحقق رضا المستفيدين.

تبين هذه الأنواع المتعددة من التدريب أن المؤسسة الناجحة لا تكتفي بنقل معلومات أساسية للموظف، بل تبني منظومة متكاملة ترافقه منذ لحظة التحاقه بالعمل، مروراً بتأهيله فنيا وسلوكيا، وتعريفه بالمنتجات والخدمات، وتنمية مهاراته الصلبة واللينة، وضمان سلامته وجودة ما يقدمه من سلع أو خدمات، وصولاً إلى تدريبه على العمل ضمن الفريق في بيئات تنظيمية متغيرة، وبهذا التصور الشمولي يصبح التدريب أداة استراتيجية لتشكيل مورد بشري واع بمهامه، متقن لعمله، مندمج في ثقافة المنظمة، قادر على التعاون والابتكار، ومحكوم بمعايير السلامة والجودة، بما يعزز فعالية المؤسسة وقدرتها التنافسية على المدى الطويل.

6.3. أساليب التدريب

يقوم المدرب خلال إدارته للدرس باستخدام العديد من الأساليب الفنية التي تمكنه من عرض الأفكار وتثبيتها

في الأذهان، ومن بين هذه الأساليب نجد: ³⁴

✓ **التدرب العلمي "Coaching"**: يقوم المدرب بعرض طريقة الأداء والإجراءات التفصيلية، ثم يسأل المتدرب ويشجعه على القيام بالأداء، وينجح هذا الأسلوب بشكل خاص في جماعات التدريب صغيرة الحجم.

✓ **تمثيل الأدوار "Role Playing"**: يقوم المدرب بعرض المشكلة والخلفية العلمية لها ومبادئها، ثم يعطي المتدربين مثالا علميا ليقوموا هم بتنفيذه، وهي محاولة لتقليد الواقع.

✓ **دراسة الحالات "Case Studies"**: يتم تعريف الدارسين لحالات من واقع العمل، ويقوم الدارسون بتحليل أبعادها من حيث المشاكل وأسبابها، وكذلك تقييم الحلول البديلة.

✓ **البريد الوارد "In Basket"**: في هذا الأسلوب يعطى المتدرب ملف يحتوي على مجموعة من الخطابات والمذكرات الداخلية، ويجب عليه تحديد أنسب تصرف لكل بند كما يحدث في الواقع اليومي، وغالبا يكون الدارس من الطبقة الإدارية.

✓ **الوقائع الحرجة "Critical Incident"**: يقوم المدرب بتشجيع الدارسين على ذكر أمثلة أو وقائع ذات أهمية وتأثير كبير، مرتبطة بموضوع التدريب.

✓ **المباريات الإدارية "Business Games"**: يشتهر هذا الأسلوب دراسة الحالة، إلا أن المباراة تكون أكبر حجما وتشمل أبعادا متكاملة للمشكلة.

✓ **المناقشة الجماعية "Group Discussion"**: يستخدم لإثارة روح المشاركة والتعاون بين الدارسين، حيث يتم تكوين مجموعات لمناقشة مشاكل محددة.

✓ **تدريب الحساسية "Sensitivity Training"**: يهدف هذا الأسلوب إلى تنمية روح الاعتماد على الذات والتبصر بالمشاكل الذاتية داخل الجماعة، والتي تتكون عادة من عشرة إلى عشرين فردا.

✓ **نمذجة السلوك "Behavior Modeling"**: يعتمد على الملاحظة والتقليد، حيث يعرض للدارسين نموذجيا الأداء ويقومون بتنفيذ العملية في الواقع.

✓ **العصف الذهني "Brain Storming"**: يعتمد على قيام المدرب بعرض مشكلة معينة، ويقدم الدارسون آراءهم بسرعة ودون تردد، مع التركيز على العرض السريع للأفكار والآراء.

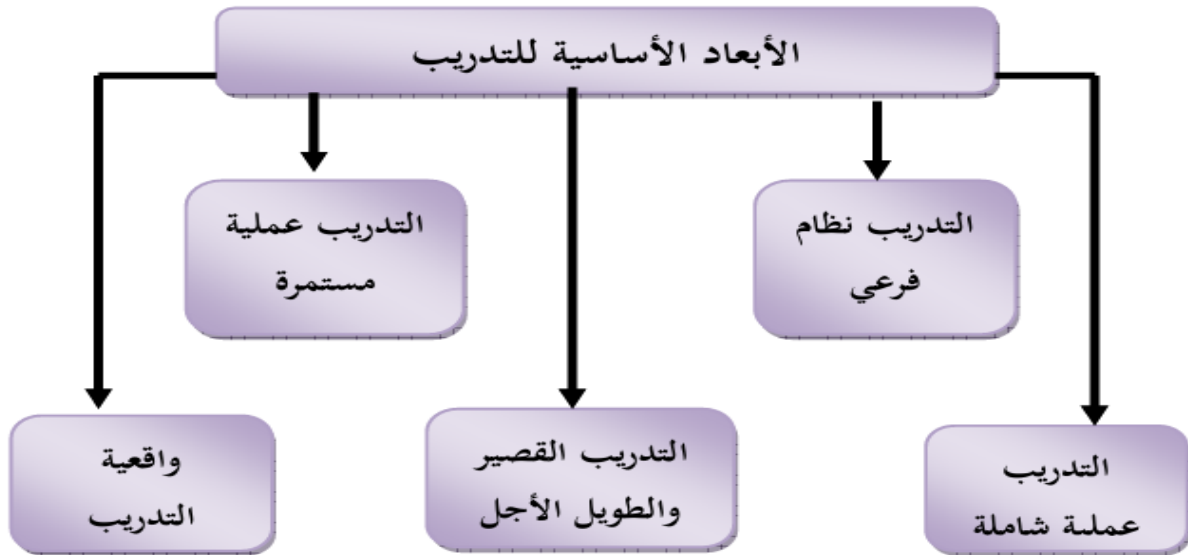
يعكس هذا التنوع في أساليب التدريب القاعدي داخل القاعة حرص المنظمات المعاصرة على الانتقال من التلقين التقليدي إلى التعلم النشط القائم على المشاركة والتجريب والمحاكاة، فبين التدريب العلمي، وتمثيل الأدوار،

ودراسة الحالات، والبريد الوارد، والوقائع الحرجة، والمباريات الإدارية، والمناقشة الجماعية، وتدريب الحساسية، ونمذجة السلوك، والعصف الذهني، تتكامل هذه الأساليب لتطوير مهارات التفكير والتحليل وحل المشكلات، وتعزيز التفاعل الاجتماعي وبناء الثقة والوعي الذاتي لدى المتدربين، مما يجعل العملية التدريبية أكثر عمقاً وفاعلية وقابلة للانتقال إلى واقع العمل.

7.3. الأبعاد الأساسية للتدريب

تتوقف عملية التدريب داخل المؤسسة على الفهم العميق والدقيق للأبعاد الأساسية التي تؤثر هذه العملية، إذ أن نجاح أي برنامج تكويني يرتبط ارتباطاً وثيقاً بكيفية إدراك المسؤولين عن التدريب للمتطلبات الأساسية والغايات المرجوة منه، فالفهم الجيد لهذه الأبعاد يساهم في تحديد الأهداف بوضوح، واختيار الأساليب والوسائل المناسبة، وضمان استيعاب المتكويين للمعلومات والمهارات المراد نقلها، والشكل الموالي يوضح أهم الأبعاد الأساسية لعملية التدريب:

الشكل رقم "18": أهم الأبعاد الأساسية لعملية التدريب



المصدر: لبيتيف عمدة، دور تدريب وتحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف-1، الجزائر، 2017-2018، ص12.

ويمكن حصر الأبعاد الأساسية للتدريب استناداً على الشكل أعلاه فيما يلي: ³⁵

✓ **التدريب كنظام فرعي:** يعتبر التدريب أداة إدارية تستخدم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، ومن هذا المنطلق تعد عملية التدريب نظاما فرعيا للنظام الكلي (المؤسسة)، النظام الفرعي يتكون من أجزاء وعناصر مختلفة يختص كل واحد منها بدور متميز، وتتوقف فعاليته على مدى التكامل والترابط بين أفراد وعناصره ويؤدي الاعتراف بكون التدريب نظاما فرعيا إلى التأكيد على أهمية ارتباط وتكامل نشاط التدريب مع الأنشطة الأخرى في المؤسسة.

✓ **التدريب كعملية مستمرة:** تظهر الحاجة إلى نشاط التدريب في المؤسسات بصفة مستمرة لمواكبة التغيرات في بيئة العمل الداخلية والخارجية، وليس فقط عند ظهور مشاكل عمل. وتتضمن أسباب استمرار التدريب ما يلي:

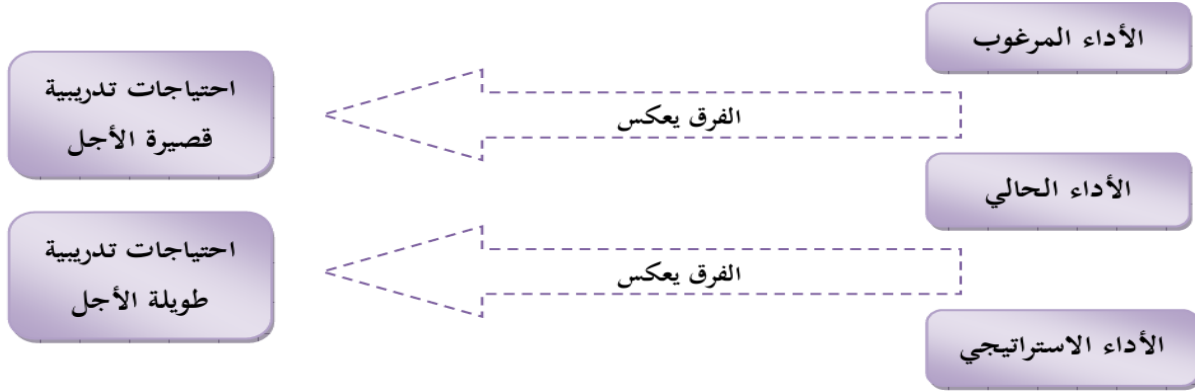
- تلاقي أثر التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمؤسسة والتي تؤثر على أداء وكفاءة العمل.
- الاستجابة لحاجة المؤسسة إلى تعديل نظم العمل الداخلية لمواجهة التغيرات في بيئة العمل الخارجية.
- التطور الذي يحدث في تركيب هيكل العمالة، مما يؤدي إلى نقص المهارات والمعارف لدى العاملين، أو الحاجة إلى تنمية الجوانب السلوكية للعاملين.

✓ **التدريب كعملية شاملة:** يمكن توجيه نشاط التدريب لجميع العاملين في المؤسسة، حيث يصاحب الفرد منذ بداية التحاقه بالعمل حتى بلوغه سن التقاعد، ويجب أن يشمل التدريب جميع الوظائف التنظيمية بمختلف مستوياتها الإدارية، مع مراعاة التفرقة بين المجالات التي يساهم التدريب في حلها والمجالات التي لا يساهم فيها بشكل كفاء، لأن التدريب ليس حلا سحريا لكل مشاكل المؤسسة.

✓ **التدريب قصير وطويل الأجل:** يعنى التدريب داخل المؤسسة بتغطية مختلف احتياجاتها سواء على المدى القصير أو الطويل، فالتدريب قصير الأجل يركز غالبا على تطوير مهارات محددة لدى الأفراد لمواجهة متطلبات العمل الحالية وحل المشكلات الفورية التي قد تواجه المؤسسة، مثل تعلم استخدام برنامج جديد أو التكيف مع إجراءات جديدة، أما التدريب طويل الأجل فيتجه نحو بناء قدرات ومعارف أعمق لدى الأفراد، بهدف إعدادهم لتولي مهام مستقبلية، وتعزيز مرونتهم وقدرتهم على الابتكار والتطوير المستمر، ومن خلال المزج بين هذين النوعين من التدريب، تستطيع المؤسسة ضمان تلبية احتياجاتها العاجلة مع تأمين

استدامة تطوير الموارد البشرية وتعزيز قدرتها على التكيف مع التغيرات المستقبلية، كما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم "19": التدريب في الأجلين القصير والطويل



المصدر: لبيتييف عمدة، مرجع سابق، ص 13.

يتضح من خلال هذا الشكل أن الاحتياجات التدريبية طويلة الأجل تعكس مدى رغبة المؤسسة في الاستثمار طويل الأجل، وتظهر أهمية ذلك من حقيقة أن الميزة التنافسية للمؤسسة يمكن أن تتحقق من خلال الاستثمار طويل الأجل في مواردها البشرية، فالاحتياجات التدريبية قصيرة الأجل تترجم الفرق بين مستوى الأداء الحالي المطلوب ومستوى الأداء الفعلي، والاحتياجات التدريبية طويلة الأجل تترجم الفرق بين مستوى الأداء الحالي المطلوب ومستوى الأداء الاستراتيجي، ويعكس التدريب طويل الأجل رغبة المؤسسة في الاستثمار في مواردها البشرية لتحقيق الميزة التنافسية.

✓ **واقعية التدريب:** يجب أن يتم التدريب في ظروف مماثلة لظروف العمل قدر الإمكان، وأن يكون معبرا عن احتياجات تدريبية حقيقية للعاملين، عدم واقعية التدريب قد يؤدي إلى إحباط العاملين لعدم قدرتهم على نقل التدريب إلى الواقع العملي، أما التدريب الواقعي فيسهل نقل ما تعلمه الفرد إلى مكان العمل ويعظم العائد من النشاط التدريبي.

تبرز هذه الأبعاد المتكاملة أن التدريب لم يعد نشاطا ثانويا أو ظرفيا، بل أصبح نظاما فرعيا استراتيجيا داخل المؤسسة، يتسم بالاستمرارية والشمول، ويغطي الاحتياجات القصيرة والطويلة الأجل، مع الحرص على أن يكون واقعا مرتبطا بظروف العمل الفعلية، فاعتبار التدريب جزءا من النظام الكلي للمؤسسة، وتخطيطه على أساس فوري واستراتيجي، وربطه بالاستثمار طويل الأمد في الموارد البشرية، كل ذلك يجعل منه أداة رئيسية لبناء ميزة تنافسية

مستدامة، شريطة أن ينطلق من حاجات حقيقية، وأن ينفذ في سياق عملي يسمح بنقل ما يكتسبه الأفراد إلى سلوك وأداء ملموس داخل بيئة العمل.

8.3. مراحل العملية التدريبية

يصمم برنامج العملية التدريبية وفق نهج منهجي يعتمد على مراحل متسلسلة تعرف بنموذج "T.C.P.I.M.C.G.N"، الذي يمثل إطاراً منظماً لتخطيط وتنفيذ برامج التدريب بشكل فعال، يعبر كل حرف من هذا النموذج عن مرحلة محددة تبدأ أولاً، ويركز كل منها على جانب جوهري من جوانب التدريب لضمان تحقيق أهدافه بكفاءة، هذا التقسيم المرحلي يسمح للمسؤولين عن التدريب بمراجعة كل خطوة بعناية، بدءاً من تحليل الاحتياجات التدريبية وحتى تقييم نتائج التدريب، مع مراعاة تسلسل العمليات وضمان التكامل بين المراحل المختلفة. فيما يلي استعراض لهذه المراحل:³⁶

1.8.3. تحديد حاجات التدريب والتنمية "SPECIFICATION NEEDS"

تحديد الحاجات التي سيلبيها البرنامج هو الركيزة التي يقوم عليها تصميمه، فالحاجات هنا نواقص أو فجوات موجودة في أداء الموارد البشرية المطلوب من البرنامج تغطيتها، ويتم تحديد هذه الحاجات من خلال الاطلاع على ما حددته استراتيجية التدريب والتنمية من حاجات ومصادر متنوعة، وتتمثل الحاجات عادة بالمهارات والمعارف والسلوكيات التي يراد تعليمها للمتدربين في البرنامج.

2.8.3. وضع أهداف البرنامج "SETTING GOALS"

تحدد أهداف البرنامج من خلال معرفة حاجات التدريب والتنمية المراد تغطيتها بوساطته، فهي تمثل الأهداف أو الإنجازات المراد تحقيقها من ورائه، فالأهداف هي تجسيد للحاجات التي تختلف عادة من برنامج لآخر حسب طبيعة الحاجات المطلوبة منه تلبيتها، مع الإشارة إلى أن أهداف التدريب العامة تبقى كما هي لا تتغير من مؤسسة لأخرى ومن مجال لآخر، وتستخدم الأهداف عادة كأساس لتحديد معايير تقييم البرنامج، حيث على أساسها يتقرر مدى نجاح البرنامج في تحقيق أهدافه، لذلك يجب أن تكون الأهداف واضحة ودقيقة وقابلة للقياس والتقييم، فعندما نقول إن هدف البرنامج هو تحسين الإنتاجية من خلال تطوير الأداء وتحسينه، فهذا هدف غير دقيق، أما إذا قلنا الهدف هو رفع الإنتاجية بمقدار 10% أو زيادة حجم المبيعات بمقدار 20% مثلاً، فهنا توجد دقة في تحديد الهدف.

3.8.3. تصميم منهاج البرنامج "DESIGN CURRICULUM"

يمثل منهاج البرنامج المادة التعليمية التي سيتم نقلها وتعليمها للمتدربين من أجل تغطية حاجات التدريب والتنمية وإنجاز الأهداف المحددة للبرنامج، وتشتمل المادة على موضوعات متوافقة مع طبيعة الحاجات من مهارات ومعارف وسلوكيات، وبالتالي فالمنهاج يحدد ويوضح مضمون ومحتوى البرنامج، الذي يجب أن يكون حديثاً ومتوافقاً مع الأهداف والحاجات.

4.8.3. تقرير الأسلوب "DETERMINING METHOD"

الأسلوب هو الوسيلة التي سينقل من خلالها المادة التعليمية للمتدربين، والأداة التي بواسطتها ستتم عملية التعلم، وأساليب التدريب متعددة ومتنوعة، لذلك يتوجب المفاضلة بينها لتقرير الأفضل والأنسب منها، تحكم عملية انتقاء الأسلوب الأفضل عدة اعتبارات أهمها:

- ✓ نوعية المادة التعليمية (مهارات، معارف، سلوكيات).
- ✓ عدد المتدربين وطبيعة البرنامج.
- ✓ المدربون المتاحون من حيث مؤهلاتهم وخبراتهم.
- ✓ المادة التعليمية وطبيعة المنهاج المستخدم.
- ✓ نوعية المتدربين (عمال، مشرفون...).
- ✓ ظروف وإمكانات المؤسسة وتكلفة الأسلوب.

5.8.3. اختيار المدرب "INSTRUCTOR SELECTION"

المدرب هو المعلم الذي يقوم بتوجيه ونصح المتدربين وإمدادهم بالمعلومات الجديدة وتغيير اتجاهاتهم وسلوكياتهم وتدريبهم على أصول ممارستهم لمهنتهم، يتوقف نجاح التدريب إلى حد كبير على مدى سلامة القرار المتخذ بشأن اختياره، لأن المدرب يمثل الوسيلة التي عن طريقها سيتم نقل المعلومات وتكوين المهارات، توقف اختيار المدرب على مجموعة من الاعتبارات أهمها، الأسلوب المراد استخدامه، والمادة التعليمية التي تمثل مضمون التعلم، ويجب أن تتوفر لدى المدرب الصفات التالية:

- ✓ أن يكون محترفاً لمهنة التعليم والتدريب.

✓ أن يكون مؤهلاً علمياً.

✓ أن يكون قادراً على استخدام تقنيات التعليم الحديثة.

✓ أن يتمتع بشخصية قوية وصبر ولباقة ومرونة.

6.8.3. تحديد فترة البرنامج "DETERMINING PERIOD"

ليس هناك فترة زمنية نموذجية لتنفيذ أي برنامج تدريب وتنمية، إذ تختلف المدة من برنامج لآخر على ضوء عدة اعتبارات أهمها:

✓ المنهاج التعليمي وطبيعة المشكلات التي يعالجها.

✓ الأساليب التدريبية المستخدمة.

✓ الإمكانيات المتاحة للمؤسسة.

7.8.3. تنفيذ البرنامج "IMPLEMENTATION"

تنفذ برامج التدريب والتنمية عادة إما داخل المؤسسة "IN-HOUSE" حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بتصميم البرامج وتنفيذها داخل المؤسسة، وتتميز هذه البرامج بتحقيق الربط المباشر بين التدريب والواقع العملي، مع إمكانية متابعة المتدربين بعد التدريب، وقد ينفذ البرنامج خارج المؤسسة في معاهد تدريب وتنمية متخصصة تمتلك الإمكانيات اللازمة لذلك، ويطلق على هذا التنفيذ الخارجي "OUTSOURCED TRAINING AND DEVELOPMENT".

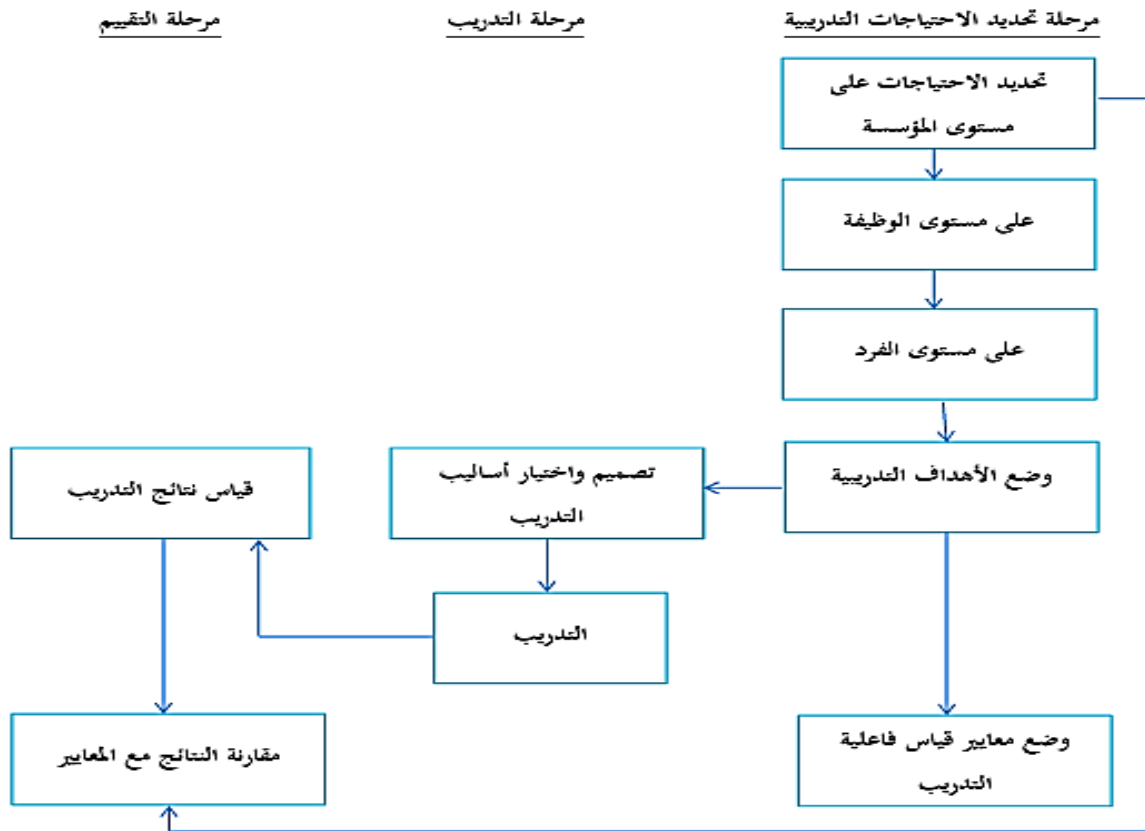
8.8.3. تحديد تقنيات البرنامج "PROGRAM TECHNIQUES"

يقصد بتقنيات البرنامج المساعدات التي تستخدم في عملية التعلم، مثل الحاسب الآلي، العروض التقديمية، أجهزة الإسقاط، الفيديو، الخرائط والرسوم التوضيحية، تهيأ القاعات التدريبية بالإضاءة الجيدة والحرارة المناسبة والهدوء والمقاعد المريحة والسبورة، كما يحتاج التنفيذ إلى جهاز سكرتارية يقدم الخدمات الإدارية اللازمة كالنسخ والطباعة وتسجيل الحضور، ويشرف على هذه الأمور مدير إداري للبرنامج يتابع سير التنفيذ ويرصد المعوقات ليعمل على حلها بالتنسيق مع إدارة الموارد البشرية.

المحور السادس: تنمية الموارد البشرية

يعكس هذا النموذج المرحلي لتصميم البرامج التدريبية رؤية منهجية تجعل التدريب عملية مدروسة وليست نشاطاً عشوائياً، إذ يبدأ بتشخيص دقيق للاحتياجات، ثم ترجمتها إلى أهداف واضحة، فمناهج ملائمة، وأساليب مناسبة، ومدرّبين مؤهلين، في إطار زمني محدد، وصولاً إلى تنفيذ منظم مدعوم بتقنيات تعليمية ملائمة، ومن خلال هذا التسلسل المتكامل، تتحول العملية التدريبية إلى نظام متكامل الحلقات يمكن متابعته وتقويمه في كل مرحلة، بما يضمن اتساق محتوى التدريب مع أهداف المؤسسة، وملاءمته لخصائص المتدربين، وارتباطه الفعلي بمشكلات العمل، وهو ما يعظم من مردودية التدريب ويسهم في رفع كفاءة الموارد البشرية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة بفعالية أكبر، وهناك من قسم العملية التدريبية إلى المراحل الموضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم "20": مراحل العملية التدريبية



المصدر: عادل حrchوش صالح، مؤيد سعيد السالم، "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي"، الطبعة الثالثة، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص135.

يجسد هذا الشكل دورة تدريبية متكاملة تبدأ بتحليل الاحتياجات على مستوى المؤسسة والوظيفة والفرد، ثم ترجمتها إلى أهداف تدريبية ومعايير واضحة لقياس الفاعلية، يتبعها تصميم واختيار أساليب التدريب المناسبة

وتنفيذها، لتنتهي بمرحلة القياس والمقارنة بين النتائج والمعايير المعتمدة لاستخلاص مدى نجاح البرنامج التدريبي، وبذلك يوضح الشكل أن العملية التدريبية نظام مترابط الحلقات، يقوم على التغذية الراجعة المستمرة، بحيث تستخدم نتائج التقييم في تحسين مراحل تحديد الاحتياجات وتصميم البرامج مستقبلاً، بما يضمن تطويراً دائماً لأداء الموارد البشرية ورفع فاعلية التدريب داخل المؤسسة.

9.3. اتجاهات التدريب

يمكن تحديد ثلاثة اتجاهات للتدريب كما يلي: ³⁷

- ✓ **اتجاه نظري:** يستهدف تزويد المتدرب بمعلومات جديدة يحتاجها، وتصحيح المعلومات الخاطئة لديه، وتذكيره بمعلومات هامة حصل عليها من المؤسسات التعليمية التي تخرج فيها.
- ✓ **اتجاه نفسي وسلوكي:** يهدف إلى تدعيم الاتجاهات الإيجابية لدى المتدرب وإلغاء الاتجاهات السلبية لديه، والعمل على إحلال اتجاهات إيجابية محلها إن أمكن.
- ✓ **اتجاه عملي:** يركز على إكساب المتدرب مهارات جديدة تساعد على أداء عمله بكفاءة وفعالية أكبر، وقد يهدف أيضاً إلى تحسين مستوى المهارات الموجودة بالفعل، بما يساهم في رفع معدلات الأداء وإتقان العمل بأكثر درجة ممكنة.

تبرز هذه الاتجاهات الثلاثة أن التدريب الفعال لا يقتصر على بعد واحد، بل يجمع بين تنمية الجانب المعرفي النظري، وتعديل الجانب النفسي والسلوكي، وصقل الجانب العملي المهاري، في إطار واحد متكامل يهدف إلى بناء متدرب أكثر وعياً وكفاءة في أداء مهامه، ومن خلال المزاجية بين تزويد المتدرب بالمعلومات الصحيحة، وترسيخ الاتجاهات الإيجابية، وتعليمه المهارات التطبيقية اللازمة، يصبح التدريب أداة شمولية لتحسين أداء المورد البشري وتهيئته لمواجهة متطلبات العمل المتجددة بكفاءة وفعالية أعلى.

4. أسلوب تطوير الموارد البشرية

يمثل التطوير أحد أهم أدوات تحسين أداء الأفراد والمؤسسات؛ لأنه لا يكفي بالحفاظ على مستوى الكفاءة الحالي، بل يسعى إلى الارتقاء المستمر بالمعارف والمهارات والسلوك، حتى يصبح الفرد أكثر قدرة على التكيف مع متطلبات عمله الحالية والمستقبلية، وكلما كان التطوير مخططاً ومرتبطة بواجبات حقيقية، ازداد تأثيره في رفع الإنتاجية وتحسين جودة الأداء وتحقيق أهداف المنظمة أو المؤسسة التعليمية.

1.4. مفهوم التطوير

يعد التطوير عامة وتطوير الموارد البشرية خاصة من الركائز الأساسية لرفع كفاءة الأفراد والمؤسسات؛ فهما لا يقتصران على تحسين الأداء في اللحظة الحالية، بل يهدفان إلى إحداث تغير إيجابي مستمر في معارف العاملين ومهاراتهم وسلوكياتهم بما يضمن استجابة المنظمة للتغيرات، وتحقيق أهدافها الاستراتيجية في المدى المتوسط والبعيد، وقد اهتمت الأدبيات الحديثة بتعدد زوايا تعريف التطوير، فظهر من يركز على الجانب المعرفي-المهاري، ومن يبرز البعد السلوكي، ومن يتناول تطوير الموارد البشرية كمنظومة متكاملة من السياسات والبرامج، ولعل أهم التعاريف الواردة بهذا الخصوص ما يلي:

التطوير هو عبارة عن مجموعة من المعارف والمهارات المستحدثة التي تتم إضافتها إلى المعرفة التي تم التدريب عليها مسبقاً، بهدف زيادة كفاءة العمل³⁸. يركز هذا التعريف على البعد المعرفي-المهاري للتطوير (معارف ومهارات مستحدثة)، ويربطه مباشرة بنتيجة عملية هي زيادة كفاءة العمل، لكنه لا يذكر صراحة جانب السلوك أو الاتجاهات أو الزمن (البعد المستقبلي).

التطوير هو إعادة توجيه السلوك، وتنمية المهارات، وتطوير الأداء بالاعتماد على الخبرة السابقة في مجال العمل أو الدراسة³⁹. يضيف هذا التعريف بوضوح البعد السلوكي (إعادة توجيه السلوك)، ويؤكد الارتكاز على الخبرة السابقة، لكنه لا يذكر صراحة إضافة معارف جديدة أو ارتباط التطوير بأهداف المنظمة أو البيئة المحيطة.

تطوير الموارد البشرية هو استخدام منسق ومتكامل للجهود التدريبية والتطويرية داخل المنظمة، بهدف رفع فعالية الأفراد والجماعات والمؤسسة ككل، من خلال بناء المهارات والقدرات التي تمكنهم من أداء المهام الحالية والاستعداد لمتطلبات مستقبلية أكثر تعقيداً⁴⁰. يركز هذا التعريف على أن التطوير عملية منظمة ومتكاملة، وليست نشاطاً عشوائياً أو معزولاً، كما يربط بين مستوى الفرد والجماعة والمؤسسة، فيظهر أن تطوير الموارد البشرية لا يقتصر على تطوير الموظف منفرداً، بل يهدف إلى تحسين أداء المنظمة ككل.

ويعرف على أنه عملية متكاملة لتطوير القدرات والمعارف والمهارات لدى الموظفين من خلال التدريب والتطوير وإدارة الأداء والتوجيه وغيرها من الأدوات والممارسات التي تهدف إلى تعزيز أداء الموظفين وزيادة إنتاجيتهم وتحقيق أهداف المؤسسة⁴¹. يبرز التعريف أن تطوير الموارد البشرية عملية متكاملة، أي ليست نشاطاً واحداً (دورة تدريبية فقط) بل حزمة مترابطة من الأدوات: التدريب، التطوير، إدارة الأداء، التوجيه... إلخ، كما يركز على تطوير

القدرات والمعارف والمهارات، وهي الأبعاد الأساسية لأي تطوير (معرفي، مهاري، قدرتي)، ويوضح بجلاء الهدف النهائي «تعزيز أداء الموظفين وزيادة إنتاجيتهم وتحقيق أهداف المؤسسة»، وهذا يربط مباشرة بين نشاط التطوير وبين النتائج التنظيمية الاستراتيجية، وهي نقطة مهمة يمكنك إبرازها في بحثك.

انطلاقاً من هذه التعاريف يمكن اقتراح تعريف شامل للتطوير وتطوير الموارد البشرية على النحو الآتي: التطوير بوجه عام، وتطوير الموارد البشرية بوجه خاص، هو عملية مخططة ومتنامية تهدف إلى تنمية معارف الأفراد ومهاراتهم وقدراتهم واتجاهاتهم وسلوكياتهم، من خلال مجموعة متكاملة من البرامج والأنشطة التدريبية والتطويرية والتوجيهية، التي تُبنى على خبراتهم السابقة وتُعدّهم لتحسين أدائهم الحالي والاستعداد لتحمل مسؤوليات وأدوار مستقبلية، بما يسهم في رفع كفاءة الفرد والمنظمة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية في بيئة متغيرة.

2.4. خصائص التطوير

تعد خصائص التطوير عنصراً أساسياً لفهم دوره في الرفع التدريجي لكفاءة الأفراد والمنظمات؛ فالتطوير ليس نشاطاً عابراً، بل عملية مستمرة تهدف إلى إعادة تأهيل الموارد البشرية، وتحسين أدائها، وتجهيزها لمتطلبات المستقبل، وكلما كانت عملية التطوير مبنية على خصائص واضحة، كانت قدرتها أكبر على إحداث تأثير إيجابي ملموس في سلوك العاملين ومستوى أدائهم، ويمكن حصر خصائص التطوير في الخصائص التالية:⁴²

✓ **إعادة تأهيل الأفراد:** يقصد بها مساعدة الأفراد على تطوير مهاراتهم ومعارفهم الشخصية والعملية من جديد، بما يتلاءم مع متطلبات العمل الحالية والمتغيرة. تتم عملية إعادة التأهيل عن طريق الدورات التدريبية، وورش العمل، والتوجيه المستمر، مما يسهم في علاج جوانب الضعف وتعزيز نقاط القوة لدى العامل، عندما تتحسن كفاءة الأفراد فرداً فرداً، ينعكس ذلك على العمل ككل، فيصبح أكثر تنظيماً وجودة وفاعلية داخل المؤسسة.

✓ **إدارة الأداء:** يعني ارتباط التطوير بإدارة الأداء أن برامج التطوير لا تكون معزولة، بل تبني على نتائج تقييم أداء الموظفين واحتياجاتهم الفعلية، فزيادة الخبرات المكتسبة لدى العاملين تساعد على فهم معايير الأداء المطلوبة، واستثمار قدراتهم لتحقيق نتائج أفضل في أعمالهم اليومية، بهذا الشكل، يتحول تقييم الأداء من مجرد أداة للحكم إلى وسيلة لتحديد ما يحتاجه الموظف من تدريب وتطوير، مما يدعم نجاحه المهني ويدفعه للتحسن المستمر.

✓ **تلبية الحاجات المستقبلية:** يتميز التطوير بأنه يتجه إلى المستقبل، فلا يقتصر على سد النقص الحالي في المهارات، بل يهدف إلى إعداد الأفراد والمنظمة لمواجهة التحديات القادمة، بالنسبة للموظفين، يساعدهم التطوير على اكتساب مهارات تؤهلهم لتحمل مسؤوليات أكبر أو شغل مناصب أعلى في المستقبل، وبالنسبة للمنظمة، يتيح لها تكوين قاعدة من الموارد البشرية القادرة على التكيف مع التغيرات في السوق والتكنولوجيا والبيئة التنظيمية، من خلال دعم الاحتياجات الحالية بطريقة تخدم بناء قدرات مستقبلية مستدامة.

من خلال هذه الخصائص يتضح أن التطوير عملية شمولية تستهدف إعادة تأهيل الأفراد، وتحسين أدائهم، وتوجيه قدراتهم نحو تلبية حاجات الحاضر والمستقبل في آن واحد، فهو حلقة وصل بين واقع الأداء الحالي وما تطمح إليه المنظمة من مستويات أعلى من الكفاءة والإنتاجية، مما يجعل الاستثمار في التطوير ضرورة استراتيجية وليس مجرد خيار ثانوي.

5. التفرقة بين المصطلحات ذات العلاقة بتنمية الموارد البشرية

تعد تنمية الموارد البشرية من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية الحديثة، لأنها تستهدف الارتقاء بقدرات العنصر البشري معرفيا ومهاريا وسلوكيا بما ينعكس مباشرة على كفاءة المنظمة وفعاليتها، وفي إطار هذه الوظيفة ظهرت مجموعة من المصطلحات المتقاربة في الظاهر مثل التكوين، والتعليم، والتدريب، والتطوير، إلا أن لكل واحد منها مضمونا خاصا ودورا مميزا في بناء رأس المال البشري وتحسين أدائه الحالي والمستقبلي.

إن التداخل بين هذه المصطلحات قد يخلق لبسا عند الباحثين والممارسين، خاصة عند تخطيط برامج تنمية الموارد البشرية أو تقييمها، لذلك يصبح من الضروري توضيح الفروق الدقيقة بينها، من حيث الهدف، والمدة، والمحتوى، وطبيعة المهارات أو المعارف التي تستهدفها، وفيما يلي جدول مقارنة يوضح الاختلاف بين مفاهيم التكوين، والتعليم، والتدريب، والتطوير في سياق تنمية الموارد البشرية.

المحور السادس: تنمية الموارد البشرية

الجدول رقم " 09": التفرقة بين المصطلحات ذات العلاقة بتنمية الموارد البشرية

الهدف الأساسي	التطوير	التدريب	التعليم	التكوين
بناء وتطوير الخبرات والمعلومات السابقة الموجودة لدى الأفراد، من أجل تعديلها والارتقاء بها، وربطها بحاجات المنظمة الحالية والمستقبلية.	تزويد الأفراد بالمعلومات والمهارات الأساسية المرتبطة بوظيفة أو مهمة محددة لم يكونوا على علم مسبق كاف بها، بهدف تحسين أدائهم الحالي في هذه الوظيفة.	إكساب الفرد معارف عامة أو متخصصة، وتنمية قدرته على الفهم والتحليل، مع التركيز الأكبر على الجانب المعرفي والنظري.	إعداد أولي للفرد لاكتساب كفاءات أساسية تمكنه من الدخول إلى مهنة أو مجال عمل معين، مع التركيز على تكوين القاعدة الأولية للمهارات والمعارف.	
يركز على تطوير القدرات المتقدمة، والمهارات المهنية والسلوكية، والاتجاهات والقيم، وربطها بأدوار ومسؤوليات أكبر.	يركز على مهارات عملية وسلوكية مرتبطة مباشرة بالوظيفة (كيفية إنجاز المهمة، استخدام أداة، تطبيق إجراء...).	يغلب عليه الطابع النظري والمعرفي (مقررات، مواد علمية)، وقد يتضمن أنشطة تطبيقية محدودة حسب التخصص.	مزيج بين المعارف النظرية والمهارات العملية الأساسية اللازمة لممارسة المهنة (تأهيل أولي/أساسي).	
لا يرتبط دائما بمكان أو زمن محدد؛ يمكن أن يتم داخل بيئة العمل، أو عبر برامج تطوير وظيفي، أو توجيه وإشراف مستمر، وغالبا يكون طويل الأمد ومتدرجا.	يطبق عبر محاضرات نظرية، وتمارين تطبيقية، وتدريب ميداني خلال فترة زمنية محددة ومركزة.	يتم في مؤسسات تعليمية (مدارس، جامعات، معاهد) عبر حصص دراسية، ومحاضرات، وتقويمات دورية.	غالبا في إطار مؤسسي منظم (معاهد، مراكز تكوين، برامج تأهيل مهني) خلال فترات محددة ومتتابعة.	

المحور السادس: تنمية الموارد البشرية

البعد	التطوير	التدريب	التعليم	التكوين
الفائدة المعرفية والمهارية	يثري معرفة الأفراد بتزويدهم بمعلومات مستحدثة وجديدة، ويعمل على تنمية قدراتهم على التكيف، والاستعداد لأدوار ومسؤوليات مستقبلية.	يقيد معرفة الأفراد ضمن مجال وظيفي محدد، ويحرص على دعمهم في اكتساب خبرة عملية مكتسبة فيه لتحسين الأداء الحالي.	يوسع المدارك الفكرية والعلمية، ويعتق الفهم النظري للمفاهيم والحقائق، دون أن يرتبط دائماً بوظيفة محددة.	يمنح الفرد أساساً معرفياً ومهارياً يمكنه من الانخراط في سوق العمل أو ممارسة مهنة معينة لأول مرة.
الأفق الزمني	يمتد على المدى المتوسط والبعيد، ويرتبط بمسار مهني وتطور وظيفي مستمر للفرد داخل المنظمة.	في الغالب قصير الأمد، مرتبط بفترة برنامج تدريبي محدد (أيام، أسابيع، أشهر قليلة).	عادة طويل الأمد (مسار تعليمي لسنوات، مثل الجامعة أو التكوين المدرسي).	غالباً متوسط إلى طويل الأمد (برنامج تكويني، يمتد على أشهر أو سنوات).

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على ما سبق.

يظهر هذا الجدول أن التكوين، والتعليم، والتدريب، والتطوير حلقات مترابطة في مسار بناء وتنمية الموارد البشرية، لكن لكل واحد منها وظيفة مميزة لا يجوز الخلط بينها، فالتكوين يؤمن الأساس الأولي لممارسة المهنة، والتعليم يوسع المدارك المعرفية والنظرية، والتدريب يركز على تحسين أداء مهام محددة في الحاضر، بينما يتجاوز التطوير ذلك إلى تنمية متواصلة لقدرات الفرد واستعداده لمتطلبات ومسؤوليات مستقبلية، بعبارة أخرى:

- ✓ أن التكوين تأهيل أساسي للدخول إلى المهنة.
- ✓ أن التعليم يركز أكثر على المعرفة والفهم النظري.
- ✓ أن التدريب مرتبط بتحسين الأداء في وظيفة محددة حالياً.
- ✓ أن التطوير يذهب أبعد من ذلك نحو النمو المهني والسلوكي طويل الأمد.

قائمة المراجع:

- ¹ جعلاب نور الدين، التكوين والتدريب: قراءة في المفاهيم والمنطلقات، وبحث في الاتجاهات والاستراتيجيات، المجلة الدولية للاتصال الاجتماعي، المجلد 19، العدد 03، 2022، 364.
- ² جعلاب نور الدين، مرجع سابق، 364.
- ³ بن شعبان سميرة، دور التكوين في تحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية بمديرية التربية ولاية قلمة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945 - قلمة، 2018-2019، ص 09.
- ⁴ بن شعبان سميرة، مرجع سابق، ص 09.
- ⁵ بن شعبان سميرة، مرجع سابق، ص 09.
- ⁶ بن شعبان سميرة، مرجع سابق، ص 09.
- ⁷ عثمان قندري حورية، دور التكوين في تحسين أداء المنظمة، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد 5، 2016، ص 192.
- ⁸ عثمان قندري حورية، مرجع سابق، ص 192.
- ⁹ عثمان قندري حورية، مرجع سابق، ص 192.
- ¹⁰ سعدون سميرة، محاضرات في هندسة التكوين وتصميم البرامج التدريبية: دعم بيداغوجي لطلاب علم النفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية، كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت، الجزائر، 2022-2023، ص ص 09-10.
- ¹¹ زواتيني عبد العزيز، تنمية المورد البشري في التنظيم، مركز الكتاب الأكاديمي، الجزائر، 2020، ص 135.
- ¹² بودهان أمينة، دور التكوين في تحسين أداء العاملين: دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط - ورقلة- (2011-2015)، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، الجزائر، 2015-2016، ص 04.
- ¹³ بن شعبان سميرة، مرجع سابق، ص 40.
- ¹⁴ بن شعبان سميرة، مرجع سابق، ص 33.
- ¹⁵ قديد فوزية والعربي نعيمة، تقييم البرامج التكوينية وفق نموذج كيرك باتريك. مجلة المقريري للدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 5، العدد 1، 2021، ص 232.
- ¹⁶ بن شعبان سميرة، مرجع سابق، ص ص 47-48.
- ¹⁷ حديدي عائشة، مطبوعة محاضرات في مقياس إدارة الموارد البشرية، موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2020/2021، ص 100.
- ¹⁸ Ritchie SJ, Bates TC, Deary IJ, Is education associated with improvements in general cognitive ability, or in specific skills? ,Dev Psychol. 51(5), 2015 May, p p 573-82.
- ¹⁹ بوجمعي جوهرة، تطور القدرة على التفكير المنطقي عند تلاميذ الطور الأول من التعليم الابتدائي، مجلة "Aleph"، المجلد 09، العدد 01، ص ص 763، 774.

- ²⁰ الخطاح زبيدة، فعالية برنامج تعليمي مقترح في تنمية التفكير الإبداعي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التربية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007/2006، ص71.
- ²¹ حسن عطية سميرة، دور التعليم في التنمية البشرية، مجلة طبنة للدراسات العلمية الأكاديمية، المجلد 04، العدد 01، ص ص 112، 124.
- ²² قاضي نجاة، دور التعليم في تنمية رأس المال البشري من أجل الحد من البطالة في الجزائر، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 02، العدد 11، 2014، ص ص 57، 71.
- ²³ حديدي عائشة، مرجع سابق، ص99.
- ²⁴ الطعاني حسن أحمد، التدريب: مفهومه وفعالياته، بناء البرامج التدريبية وتقويمها، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 214.
- ²⁵ عبد الجليل راشد محمد، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي تكاملي، دار النسر الذهبي، القاهرة، مصر، 2000، ص61.
- ²⁶ عقيلي عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة وهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1991، ص220.
- ²⁷ هلال محمد عبد الغني حسن، التدريب: الأسس والمبادئ، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، مصر، 2003، ص 29.
- ²⁸ حسون فيصل، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر، عمان، الأردن، 2008، ص50.
- ²⁹ كشواي باري، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2006، ص118.
- ³⁰ خميلي فريد، التدريب كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية: دراسة حالة مجمع صيدال فرع فرمال بعنابة، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 4، العدد 6، 2014، ص ص 68-69.
- ³¹ يوسف حجيم الطائي ومؤيد عبد الحسين الفضل، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2006، ص ص 273-274.
- ³² خميلي فريد، مرجع سابق، ص ص 67-68.
- ³³ أبو غالي زلفي يونس، التدريب والتطوير في إدارة الموارد البشرية، مجلة رابطة التربويين الفلسطينيين للآداب والدراسات التربوية والنفسية، المجلد 2، العدد 8، 2023، ص ص 31-32.
- ³⁴ السعيد مبروك إبراهيم، تدريب وتنمية الموارد البشرية، دار الوفاء، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2012، ص 95.
- ³⁵ لبيتيف عمدة، دور تدريب وتحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، 2017-2018، ص ص 12-14.
- ³⁶ عقيلي عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 472.
- ³⁷ لبيتيف عمدة، مرجع سابق، ص15.
- ³⁸ حديدي عائشة، مرجع سابق، ص106.
- ³⁹ حديدي عائشة، مرجع سابق، ص106.
- ⁴⁰ أحمد قرينعي، إدارة الموارد البشرية (المفهوم، التطور والاستراتيجية)، مجلة مدارات العلوم الاجتماعية، المجلد 01، العدد 02، 2019، ص ص 62-74.

⁴¹ لطرش هالة، أثر التكنولوجيا على تنمية الموارد البشرية: تأصيل نظري، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 26، العدد 02،

2023، ص ص 41، 55.

⁴² حديدي عائشة، مرجع سابق، ص 107.



المحور السابع: إدارة المسار الوظيفي

1. ماهية المسار الوظيفي
2. تخطيط المسار الوظيفي
3. إدارة المسار الوظيفي
4. وسائل وأساليب إدارة المسار الوظيفي
5. معوقات إدارة المسار الوظيفي وسبل تجنبها



يعد المسار الوظيفي أحد المحاور المركزية في أدبيات إدارة الموارد البشرية، إذ يمثل سلسلة مترابطة من الأدوار والخبرات والمهام التي يمر بها الفرد خلال حياته المهنية، بما يسمح له بتحقيق أهدافه المهنية والشخصية في آن واحد، ولا ينظر إلى المسار الوظيفي اليوم كحركة خطية صاعدة فحسب، بل كرحلة ديناميكية تتخللها انتقالات رأسية وأفقية وتخصصية، تعكس تفاعلا مستمرا بين طموحات الفرد ومتطلبات البيئة التنظيمية وسياق العمل المتغير.

في هذا الإطار، تبرز إدارة المسار الوظيفي بوصفها عملية استراتيجية منهجية تهدف إلى التخطيط الواعي لمسار الفرد المهني، وتوجيهه ومتابعته من خلال مجموعة من الأنشطة تشمل التقييم الذاتي، وتحديد الأهداف، وتنمية الكفاءات، ومواءمة تطلعات العاملين مع الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمنظمة، وتسهم هذه الإدارة التشاركية في تعزيز التوافق بين مصلحة الفرد ومصلحة المنظمة، بما ينعكس في رفع مستويات الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والقدرة التنافسية، ويجعل من المسار الوظيفي أداة فاعلة لتحقيق التنمية المهنية المستدامة داخل بيئة عمل تتسم بالتعقيد والتغير المتسارع، وسنحاول في هذا المحور من المطبوعة الغوص أكثر في تفاصيل إدارة المسار الوظيفي.

1. ماهية المسار الوظيفي

يشكل المسار الوظيفي أحد الركائز الأساسية في إدارة الموارد البشرية، حيث يتيح تنظيم الخبرات والوظائف التي يشغلها الفرد بما يحقق التطوير المستمر لقدراته ومهاراته، ويعزز من كفاءة المؤسسة في استخدام مواردها البشرية، ويعتبر فهم مفهوم المسار الوظيفي وأهدافه وأنواعه ومراحله، إلى جانب الوسائل المستخدمة في إدارته، خطوة ضرورية لتطوير قدرات العاملين وتمكينهم من تحقيق طموحاتهم الوظيفية، بما يضمن التوازن بين احتياجات الأفراد وأهداف المنظمة.

1.1 مفهوم المسار الوظيفي

كلمة "المسار" تعني لغويا "اسم مسارات"، فهي اسم مكان مأخوذ من الفعل "سار"، وتشير إلى المسلك أو الطريق، وكذلك خط السير.¹

وترجع كلمة المسار أو المهنة إلى الأصل الفرنسي، حيث تعرف بـ "Carrière" وتعني حلبة السباق، ويطلق عليها بالإنجليزية مصطلح "Career".²

أما من الناحية الاصطلاحية، فيعرف المسار الوظيفي على أنه مجموعة من الوظائف المتتالية التي يمكن للفرد أن يتدرج إليها خلال حياته الوظيفية في مهنة معينة.³

يعرف المسار الوظيفي بأنه عبارة عن خطوات متتابعة من السلوك الوظيفي مرتبطة بالخبرات الوظيفية خلال فترة زمنية من حياة الشخص الوظيفية، وكما يستخدم تعبير المسار الوظيفي ليعني واحداً من ثلاثة معاني وهي: قد يعني المراتب الوظيفية أو الوظائف التي يتقلدها العامل خلال وجوده بالمؤسسة، ويشمل التدرج في السلم الوظيفي، وقد يقصد بالمسار الوظيفي تلك الوظائف التي تشكل سلماً وظيفياً أو ما يطلق عليه "Career Ladder" والتي تقدم نموذجاً واضحاً للنمو يتدرج خلاله الأفراد خلال حياتهم العملية، وقد يستخدم هذا التعبير ليعني التاريخ الوظيفي لشخص معين، ويعني ذلك كل الوظائف التي شغلها الفرد خلال حياته العملية، وبهذا المفهوم فإن كل الأفراد الذين أحيّلوا إلى المعاش مثلاً قد كان لهم مسار وظيفي "career" ومن المهم أن نعرف أنه لا ارتباط بين مفهوم مسار وظيفي وبين النجاح والفشل فإن كلمة مسار وظيفي تدل فقط على إجمالي الوظائف التي أداها الفرد خلال حياته كما أنه يحدد مستوى الحياة التي عاشها شخص معين.⁴

يعرف المسار الوظيفي بأنه: "التتابع في الخبرة العملية للفرد عبر الزمن"، وحسب Baruch "Rosenstein" يعرف بأنه: "عملية تطوير الأفراد على طول مسار الخبرة والوظائف في المؤسسة".⁵

وقد تناولت الكتابات مفهوم المسارات الوظيفية من جوانب معينة دون غيرها؛ فقد يكون من ناحية حرص الفرد وحركته نحو الترقى والنمو من وظيفة تنفيذية إلى وظيفة إدارية أو إشرافية، أو من حيث أن قرار التدرج والنمو الوظيفي ليس مرتبطاً بمستوى إشرافي معين.⁶

أما "ديسلر" يشير للمسار الوظيفي بأنه "مجموعة المراكز الوظيفية التي يتدرج خلالها الفرد خلال حياته الوظيفية"، كما يعرف التخطيط للمسار الوظيفي بأنه عبارة عن عملية نظامية أو الجهود النظامية التي تربط بين قدرات الفرد وطموحاته من جهة وبين فرص يتم تحقيقها من جهة أخرى، بالإضافة إلى ذلك يعرف بأنه نشاط منظم ورسم تضعه المنظمة لأفراد لزيادة المعلومات والقدرات والمهارات التي تؤثر على مستقبلهم الوظيفي نوعاً واتجاهاً، وصقلها وتعميمها.⁷

وهناك مدخلين مختلفين للنظر إلى المسار الوظيفي: المدخل الأول ينظر إلى المسار الوظيفي على أنه خاصية هيكلية لتخصص وظيفي، أما المدخل الثاني فهو ينظر للمسار الوظيفي على أنه خاصية فردية، وعليه سيتم إعطاء مفهوم للمسار الوظيفي على المستوى التنظيمي والآخر على المستوى الفردي:⁸

مفهوم المسار الوظيفي التنظيمي: هو المسلك أو الخط المرن الذي يوضح مجموعة الوظائف التي يمكن أن يتدرج فيها موظفو المنظمة أو ينتقلوا إليها خلال حياتهم الوظيفية فيها، وذلك إما عموديا عبر المستويات التنظيمية من قاعدة الهيكل التنظيمي حتى قمته أو أفقيا ضمن نفس المستوى التنظيمي، كما يعرف على أنه جزءا من البناء التنظيمي الذي يتضمن نظاما للتقدم الوظيفي والترقية المستمرة بناء على موضوعية محددة وهي توفر المؤهلات والمهارات المطلوبة.

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

ومن التعاريف السابقة نجن أن المسار الوظيفي هو ذلك المسلك المهني المتدرج الذي يقطعه الفرد عبر الزمن، ويجسد تتابع الوظائف والمراكز والخبرات التي يشغلها في منظمة أو أكثر، رأسيا عبر السلم الوظيفي أو أفقيا بين التخصصات والمستويات، بما يعكس حصيلة سلوكه وخبرته المهنية دون أن يرتبط بالضرورة بالحكم بالنجاح أو الفشل. فهو من ناحية تنظيمية مسار مرن مضمن في البناء الهيكلي يحدد مجموعة الوظائف وفرص الترقى والتنقل المتاحة بناء على مؤهلات الفرد وكفاءاته، ومن ناحية فردية هو عملية واعية يحدد من خلالها المورد البشري أهدافه وميوله وقدراته، ويرسم لنفسه خط سير وظيفيا يعبر عن تفضيلاته وإمكاناته، ويتطور مع تراكم معارفه وخبراته عبر حياته المهنية.

2.1. أهمية المسار الوظيفي

تكتسب دراسة المسار الوظيفي أهميتها في ظل التحولات العميقة التي تعرفها بيئة العمل المعاصرة، حيث لم تعد الوظيفة مجرد موقع يشغله الفرد لفترة زمنية، بل أصبحت مشروعا مهنيا طويلا الأمد يحتاج إلى تخطيط واعٍ وتوجيه مستمر، ومع تزايد حدة المنافسة وتعقد الهياكل التنظيمية وتنوع التخصصات، برزت الحاجة إلى فهم المسار الوظيفي كآلية تنظم حركة الأفراد داخل المنظمة، وتضبط علاقة طموحاتهم الشخصية بمتطلبات العمل، تمهيدا لإبراز الأبعاد المختلفة لأهميته على كل من الفرد والمؤسسة، يمكن النظر إلى أهمية المسار الوظيفي على مستويين هما :

1.2.1. أهمية المسار الوظيفي على مستوى الفرد

- تحدد أهمية المسار الوظيفي بالنسبة للأفراد وفقا للطموحات والأهداف الوظيفية التي يسعون إلى تحقيقها، حيث يشكل نجاح المسار الوظيفي أهمية كبيرة للفرد، ويمكن توضيح ذلك بالنقاط التالية:⁹
- ✓ تحقيق الانسجام بين توقعات الفرد وخبراته: هذا الانسجام يخلق دافعية للفرد للعمل، ويعزز شعوره بتقدير الذات ويحقق رضاه الوظيفي، بينما يؤدي وجود اختلاف في الخبرات والمعارف إلى زيادة شعور الفرد بالإحباط.
 - ✓ إشباع القيم الوظيفية الفردية: هناك فروقات بين الأفراد في توجهاتهم الوظيفية؛ فبعضهم يسعى لتنمية مهاراته، وآخرون يطمحون للاستقرار الوظيفي، وفئة أخرى تتطلع إلى الترقية وتولي مناصب عليا، لذلك يجب على كل فرد البحث عن ذاته وتحديد طموحاته المختلفة التي يسعى لتحقيقها.
 - ✓ توفير البرامج التدريبية: تساعد البرامج التدريبية في زيادة معارف ومهارات الفرد في مجال العمل، كما تساهم في تعزيز الولاء الوظيفي وتحقيق الرضا لدى العاملين في المؤسسة.
 - ✓ تحقيق التوازن بين المتغيرات الداخلية والخارجية: يسعى الفرد لتحقيق حاجاته الوظيفية مثل الترقية، والزيادة في الأجر، وتحمل المسؤولية، ومواجهة التحديات، مع الحفاظ على التوازن بين الحياة العملية والأسرة ووقت الفراغ، ليضمن ألا يطغى العمل على باقي جوانب حياته.
 - ✓ بناء المهارات والقدرات: يشمل ذلك تعلم مهارات جديدة تساعد الفرد على أداء واجباته الوظيفية بكفاءة، وتفتح له خيارات أكبر لتولي المناصب العليا، كما تمكنه من التنمية والتطور المستمر.
 - ✓ تحقيق الرضا الوظيفي: ويعني ذلك شعور الفرد بحب الوظيفة والرغبة في أداء جميع الواجبات المتعلقة بها.

2.2.1. أهمية المسار الوظيفي على مستوى المنظمة

- إن المؤسسة، مثل الفرد، لها حافز لفهم ديناميكية المسار الوظيفي، إذ تعتمد قدرة المنظمة على إدارة مواردها البشرية بكفاءة على إدراك حاجات الفرد الوظيفية ومساعدته في تخطيط وتنمية مساره الوظيفي، وتوضح أهمية المسار الوظيفي بالنسبة للفرد على مستوى المؤسسة من خلال النقاط التالية:

- ✓ اختيار وتنمية الموارد البشرية: يظهر أثر المسار الوظيفي في المؤسسة من خلال استقطاب الأفراد المؤهلين لشغل المناصب الشاغرة، بهدف الاستفادة منهم في تحقيق تنمية المؤسسة وتقديمها.¹⁰
 - ✓ توفير معلومات عن قدرات وطموحات الأفراد: تقوم المؤسسة بوضع كل فرد في المكان المناسب لضمان التوافق بين احتياجات المؤسسة وإمكانات الفرد، مما يساهم في تحسين الصورة العامة للمؤسسة كمنظمة تسعى لتطوير مواردها البشرية وتنمية عملياتها وأنشطتها.¹¹
 - ✓ تحسين الصورة الذهنية للمنظمة: تعمل المؤسسة على أن تكون جاذبة للكفاءات البشرية من خلال تطوير وتحسين أنشطتها وعملياتها وهيكلها التنظيمي.
 - ✓ تقليل معدلات الدوران الوظيفي: يتحقق ذلك بالاهتمام بالعاملين والتركيز على حاجاتهم، مما يزيد شعورهم بالرضا وولائهم الوظيفي.¹²
- كما سبق، يتضح أن المسار الوظيفي هو النشاط الذي يحقق الترابط بين الفرد والمنظمة، من خلال إحداث التوافق المرن بين متطلبات الفرد واحتياجات المنظمة، وباعتباره نشاطاً أساسياً في إدارة الموارد البشرية، فإنه يمنح قيمة أكبر للوظائف من خلال تحقيق الانسجام بين برامج وأنشطة المنظمة، فبدون هذا التوافق، فإن الاتصال بين أهداف المؤسسة وأهداف الفرد ينعدم، مما ينعكس سلباً على الفرد ويؤدي إلى انخفاض مستوى رضاه.

3.1. أهداف المسار الوظيفي

يرى جرانوس شيرلين "Granos Cherlyn" أن أهداف المسار الوظيفي متنوعة، وقد صنفها إلى أربعة أهداف رئيسية:¹³

- ✓ الأهداف المجردة (المطلقة): تمثل الرغبة في الترقى الوظيفي دون تحديد أي منصب محدد.
- ✓ الأهداف العملية المحددة: يحدد الفرد وظيفة أو منصبا معيناً ويعمل على تحقيقه.
- ✓ الأهداف الوسيطة: مجموعة من الأهداف المساعدة التي تهدف إلى الوصول إلى الغايات المبرمجة.
- ✓ الأهداف المعنوية: تتعلق بمشاعر الفرد وتصورات المستقبلية، مثل تحقيق الذات والرضا عن العمل.

يتضح من هذه الأهداف أنها تركز على طموحات الفرد وتركز على كيفية تحقيق أهدافه بدءاً من وضع التصور الذي يسعى إليه وحتى الوصول إليه، كما أن أهداف المسار الوظيفي تهدف إلى التقدم الوظيفي، أي ترقية العامل من منصب أدنى إلى منصب أعلى، بالإضافة إلى ذلك، يمكن تصنيف أهداف المسار الوظيفي إلى أهداف تتعلق بالفرد وأخرى بالمنظمة:¹⁴

✓ **تحقيق أهداف الأفراد:** يشمل التقدم واختيار المسار المناسب وإعداده بنجاح خلال كافة المراحل التي يمر بها العامل داخل المؤسسة.

✓ **تحقيق مصالح المؤسسة:** تتمثل في الحصول على الموارد البشرية المؤهلة لشغل المناصب الشاغرة.

✓ **الحد من استقالات العاملين:** يتم ذلك عبر تحفيزهم، مما يولد لديهم الدافع للعمل ويزيد رضاهم الوظيفي، وهو ما يعود بالنفع على المؤسسة من حيث الإنتاجية والمحافظة على مكانتها في سوق العمل.

✓ **تحقيق التناسق والتكامل في إدارة الموارد البشرية:** من خلال البحث عن الكفاءات واستقطابها.

✓ **تقليل دوران العاملين:** بما يساهم في حماية مصالح المؤسسة والحفاظ على إنتاجيتها.

✓ **توفير فرص الترقية والتقدم:** وفق نتائج التقييم الموضوعية واحترام إجراءات الترقى، مما يعزز رضا العاملين وولاءهم للمؤسسة.

✓ **تنمية وتطوير الموارد البشرية:** صقل مهارات العاملين يزيد من قوتهم ودافعيتهم للعمل، ويعزز إنتاجية المنظمة في الوقت نفسه.

يتبين مما سبق أن أهداف المسار الوظيفي لا تقتصر على مجرد الانتقال بين المناصب، بل تمثل إطاراً منظماً لطموحات الفرد المهنية، من الأهداف المجردة إلى الأهداف العملية والوسيطية والمعنوية، بما يعكس رؤيته لذاته ومستقبله المهني، كما تتجاوز هذه الأهداف البعد الفردي لتشمل مصالح المؤسسة من خلال توفير كوادر مؤهلة، وتقليص الاستقالات ودوران العمل، وتعزيز الولاء والرضا والانخراط، بما يجعل من إدارة المسار الوظيفي ركيزة أساسية لرفع الإنتاجية وترسيخ الاستقرار والتناغم في إدارة الموارد البشرية داخل المنظمات الحديثة.

4.1. أنواع المسارات الوظيفية

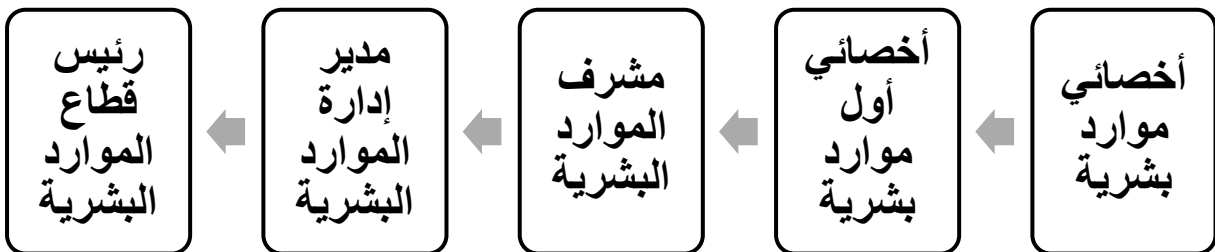
تتعدد المسارات الوظيفية بتعدد أنماط تطور الحياة المهنية للأفراد، واختلاف حاجات المنظمات وأساليب إدارتها للموارد البشرية، الأمر الذي أفرز صوراً متنوعة لحركة العامل داخل الهيكل التنظيمي، لم تعد تقتصر على التدرج الرأسي التقليدي فحسب، ومع تعقد بيئات العمل وازدياد متطلبات الكفاءة والمرونة، برزت الحاجة إلى تصنيف هذه المسارات وتحديد أنماطها، بما يتيح فهماً أوضح لكيفية انتقال الأفراد بين الوظائف والمستويات، ويساعد على تصميم سياسات أكثر ملاءمة لتخطيط وتطوير المسار الوظيفي بما ينسجم مع أهداف كل من الفرد والمنظمة، يمكن تصنيف المسارات الوظيفية إلى ثلاثة مسارات وهي:

1.4.1. المسار التقليدي

المسار التقليدي هو التقدم داخل السلم الوظيفي، بحيث يبدأ الفرد من أدنى مستوى في السلم ثم يرتقي تدريجياً حتى يصل إلى المراحل المتقدمة في مساره الوظيفي.¹⁵

يعكس المسار التقليدي عدد ونوعية المناصب المتاحة التي يمكن للفرد أن يرتقي إليها منذ بداية تعيينه وحتى وصوله إلى سن التقاعد، مما يفترض بقاء الفرد في المنظمة طوال هذه الفترة.¹⁶ والشكل التالي يوضح نموذجاً للمسار الوظيفي التقليدي:

الشكل رقم "21": نموذج المسار التقليدي

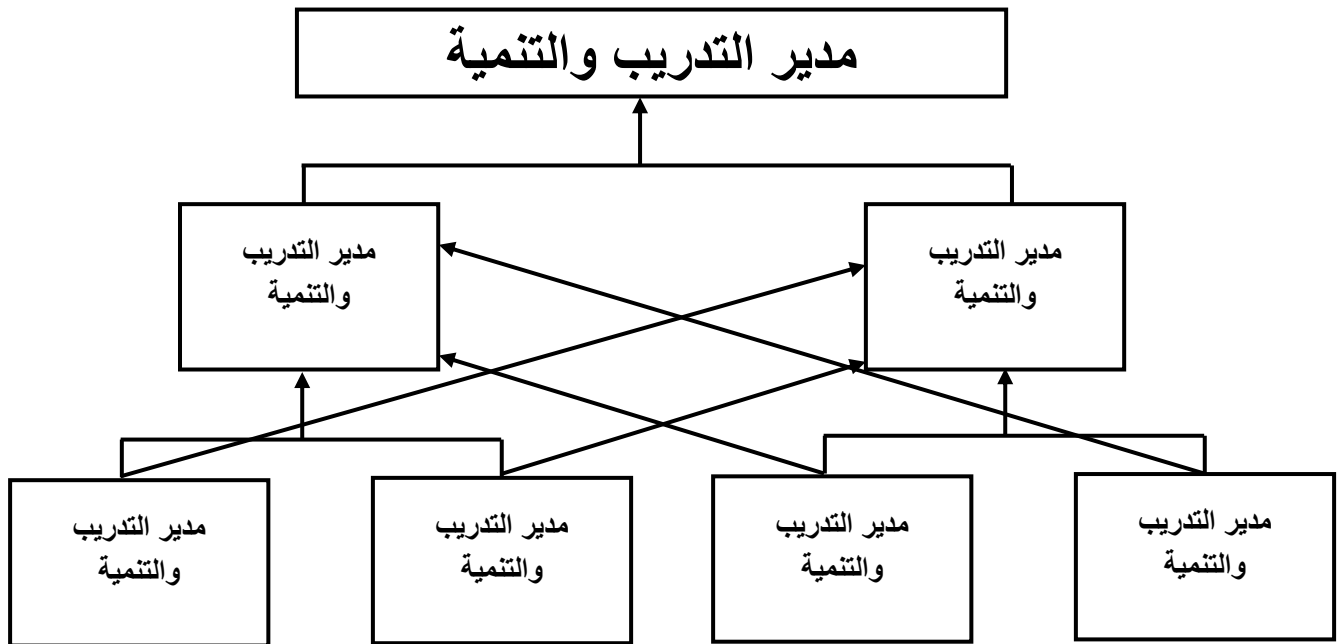


المصدر: عبد العزيز بن محمد بن عبد العزيز الفاضل، تخطيط وتنمية المسار الوظيفي وانعكاسه على الأمن الوظيفي من وجهة نظر العاملين في وزارة التربية والتعليم، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية، الرياض، 2011، ص 21.

2.4.1. المسار الشبكي

يمثل المسار الشبكي إمكانية تحرك الفرد بشكل عمودي وأفقي في الهيكل التنظيمي طوال حياته الوظيفية بمعنى آخر، لا يقتصر هذا المسار على الانتقال إلى منصب أعلى إدارياً، بل يسمح للفرد بالتنقل بين عدة مناصب ضمن نفس المستوى الإداري على مدى فترة زمنية، بهدف اكتساب مهارات وخبرات متنوعة، مما يتيح له فرص ترقية متعددة في المستقبل ويتميز المسار الشبكي بالمرونة وعدم الاعتماد على التخصص الضيق، إذ يوسع نطاق مهام العاملين، يوفر لهم خيارات وبدائل ترقية متنوعة تساعد على تحقيق طموحاتهم الوظيفية بسهولة ومرونة أكبر مقارنة بالمسار التقليدي.¹⁷ يتيح هذا المسار للفرد استغلال مؤهلاته في أكثر من مجال، ويوسع أمامه فرص العمل المتاحة.¹⁸ ويوضح الشكل الموالي هذا النموذج:

الشكل رقم "22": نموذج المسار الوظيفي الشبكي



المصدر: عبد العزيز بن محمد بن عبد العزيز الفاضل، مرجع سابق، ص 32

3.4.1. مسار الإنجاز

يعتمد مسار الإنجاز على مبدأ الجدارة في العمل، أي توافر القدرة والكفاءة لممارسة مهام المنصب السابق واللاحق الذي يرتقي إليه الفرد، وذلك وفق مرتكزات ومعايير موضوعية تضمن تحقيق الأداء بكفاءة.

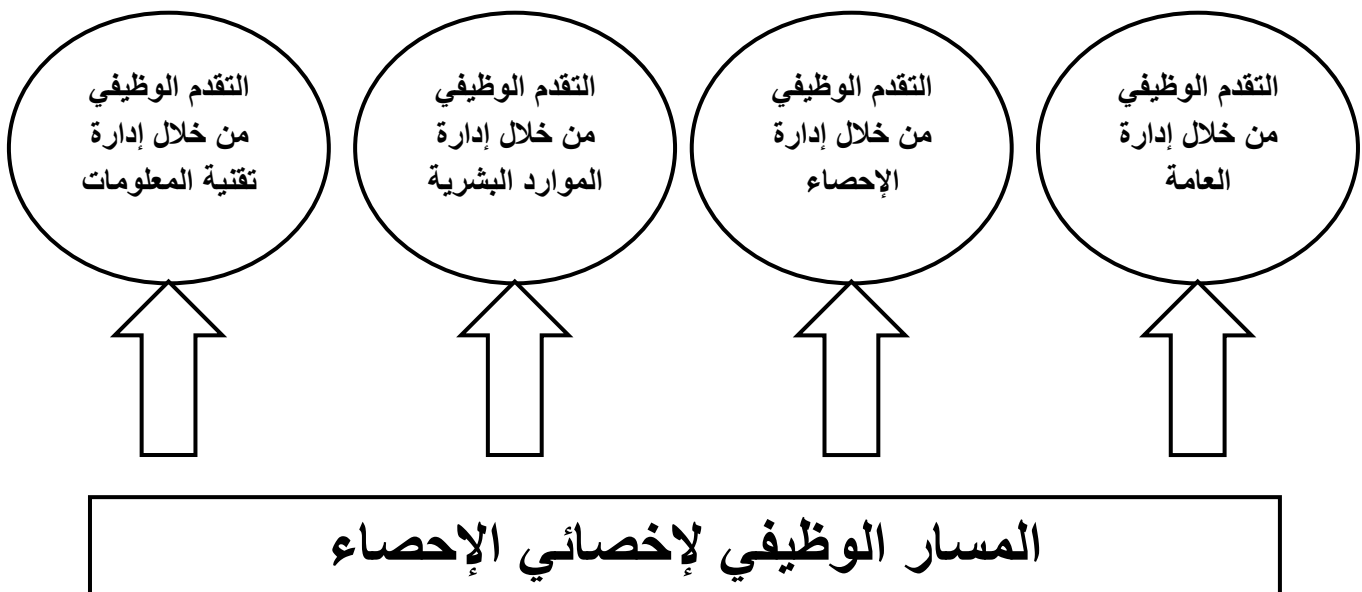
ويتميز مسار الإنجاز بعدم اشتراط بقاء الفرد لفترة محددة قبل الترقية، إذ يتم الانتقال إلى مناصب أعلى بناء على النجاحات والإنجازات التي يحققها الفرد في عمله، بغض النظر عن المدة التي قضاها في وظيفته السابقة.¹⁹

4.4.1. المسار المزدوج

يعتمد المسار المزدوج على تقديم خيارات متعددة للفرد، بحيث يختار أحد البدائل التي تتوافق مع قدراته واستعداداته، إذ تتيح هذه الخيارات للفرد شعوراً بالواقعية والحماس وتزيد من رضاه، مما ينعكس على رفع إنتاجيته ويساهم في تحقيق خطط وبرامج المنظمة المرسومة.

كما يمكن تصميم مسارات متعددة لتوفير فرص نمو للكفاءات والقدرات الكامنة لدى بعض الأفراد بما يتناسب مع إمكانياتهم، مع ترك مجال للآخرين للعمل وفق قدراتهم وحدود مؤهلاتهم، ليتمكن كل فرد من اتباع خيار وظيفي يناسبه.²⁰ والشكل التالي يوضح كيفية عمل المسار المزدوج:

الشكل رقم "23": كيفية عمل المسار المزدوج

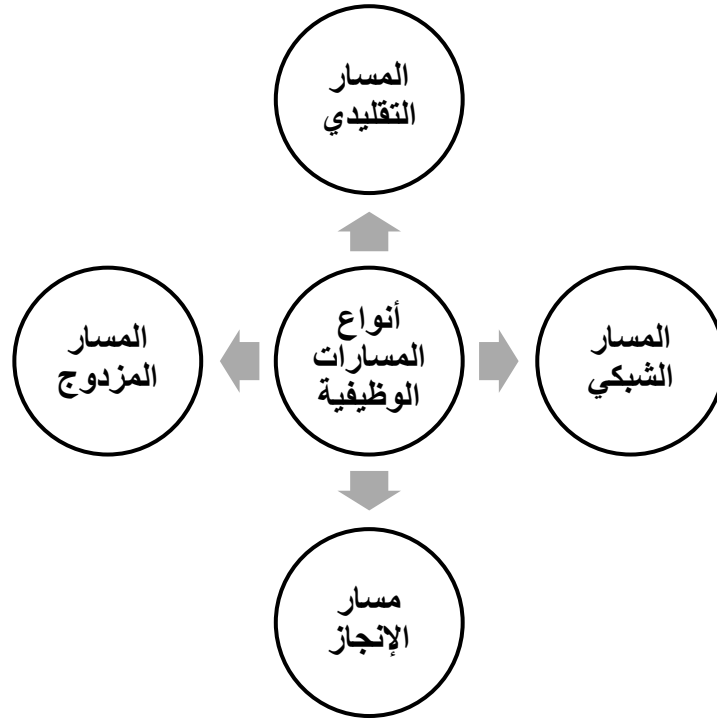


المصدر: مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 213.

وتلجأ المنظمة إلى هذا النوع من المسارات من أجل الاحتفاظ بمكانة هؤلاء المتخصصين والاستفادة من مهاراتهم الفنية والعملية.

ويمكن تلخيص أنواع المسارات الوظيفية في الشكل الموالي:

الشكل رقم "24": أنواع المسارات الوظيفية



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على ما سبق.

5.1. مراحل المسار الوظيفي

تعد عملية المسار الوظيفي متعددة المراحل، وبالتالي فإن الانتقال من مرحلة الاستكشاف إلى البحث الوظيفي، ثم مرحلة الاستقرار الوظيفي، وأخيرا مرحلة ترك الوظيفة، يمثل مراحل طبيعية في حياة كل فرد، ويتفق الباحثون على وجود أربع مراحل متميزة يمر بها الفرد خلال حياته الوظيفية: الاستكشاف، التأسيس، الحفاظ أو الصيانة، وأخيرا ترك الوظيفة، وفيما يلي شرح هذه المراحل: ²¹

1.5.1. مرحلة الاستكشاف

تبدأ هذه المرحلة مباشرة بعد تعيين الأفراد في المؤسسة، حيث يسعى الأفراد لتحديد نوعيات الوظائف التي تتوافق مع اهتماماتهم ورغباتهم وطموحاتهم، وبناء عليه، يضعون في الاعتبار اهتماماتهم الشخصية، القيم الذاتية،

تفضيلات العمل، وغيرها، ويبدأون في جمع المعلومات عن الوظائف والمهن ونوعية العمل من مصادر مختلفة مثل الزملاء، الأصدقاء، أفراد الأسرة، وربما وسائل الإعلام.

وبعد التعرف على نوعية الوظائف أو الأعمال المتوافقة مع اهتماماتهم، يبدأ الأفراد في اكتساب المعرفة والمهارات المطلوبة للالتحاق بهذه الوظائف، وتحدث مرحلة الاستكشاف عادة في الفترة بين سن الخامسة عشر وحتى أقل من الثلاثين، حين يكون الفرد في مراحل التعليم الثانوي أو الجامعي أو حديث التخرج.

وتستمر هذه المرحلة عندما يبدأ الفرد عمله الجديد، ومن منظور المؤسسة، تعتبر عمليات التوجيه والتأقلم الاجتماعي ضرورية لمساعدة العاملين الجدد على الشعور بالألفة مع الوظيفة والزملاء، مما يمكنهم من تحقيق أهداف المؤسسة، وغالبا ما يتعرض الفرد في مرحلة الاستكشاف لنوع من عدم الاستقرار، ويتساءل عما إذا كان قد اختار الوظيفة المناسبة، ويستكشف بدائل الوظائف المتاحة ومدى تناسبها مع قدراته وميوله واهتماماته.

2.5.1. مرحلة التأسيس

بعد الانتهاء من المرحلة التحضيرية السابقة، يكون الفرد قد اكتسب مهارات ومعارف متنوعة ورسم مساره الوظيفي استنادا إلى تقييم إمكاناته الذي تم في مرحلة الاستكشاف، وفي مرحلة التأسيس، يبدأ الفرد مساره الذي سيواصل من خلاله مشوار حياته الوظيفية المستقبلية في المؤسسة.

وأحيانا قد لا ينجح الفرد في الوصول إلى الوظيفة المناسبة، مما يدفعه للبحث في مؤسسات أخرى، وغالبا ما ينجح في بداية هذه المرحلة في إيجاد الوظيفة المناسبة، ويبدأ في تنويع أنشطة العمل التي تساعد على كسب وظيفة دائمة، ويحتاج إلى شخص يقف إلى جانبه ويوجهه، ومن أجل ذلك يتوقع أن يكون رئيسه المباشر بمثابة صديق ومستشار يوجهه خلال هذه المرحلة.

3.5.1. مرحلة الحفاظ الوظيفي

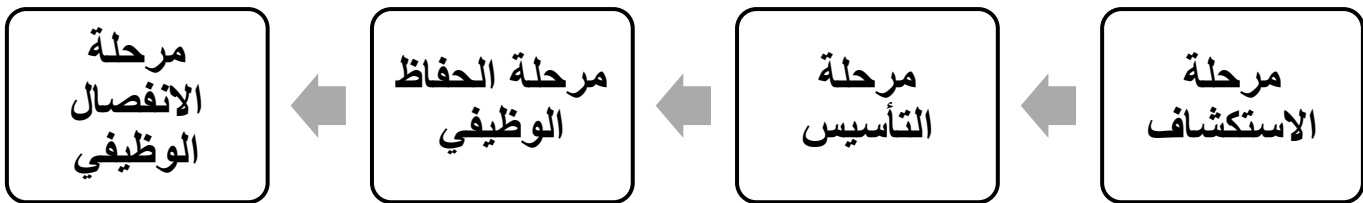
يهتم الفرد في هذه المرحلة بتطوير مهاراته ومعلوماته الوظيفية، والحفاظ على إدراك الآخرين لقدراته على الإنجاز والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة، ويمتلك الأفراد في هذه المرحلة رصيدا كبيرا من الخبرة والمعرفة والإلمام الوظيفي، كما يمكن أن يعملوا كمدرّبين للعاملين الجدد، وتزداد مشاركتهم في مراجعة وتصميم سياسات المؤسسة وأهدافها، وكذلك في التوجيه، ورغم ذلك، يواجه الفرد في هذه المرحلة ثلاث مسارات متميزة ومنفصلة:²²

- ✓ الاستمرار في المسار الوظيفي بنفس المستوى الذي بلغته مرحلة التأسيس، وهو أمر صعب ويتطلب جهداً من الفرد ومن المؤسسة على حد سواء.
- ✓ التقدم في المسار الوظيفي إلى مستوى أعلى عن طريق الترقية، وقد يستلزم ذلك البحث عن وظيفة جديدة أعلى حتى ولو خارج المؤسسة.
- ✓ الركود، حيث يبدأ الفرد مساره الوظيفي مبكراً، وربما يؤدي ذلك إلى فقدانه وظيفته.

4.5.1 مرحلة الانفصال الوظيفي

تعتبر أصعب مراحل المسار الوظيفي للفرد، خاصة لأولئك الذين حققوا نجاحات سريعة ونالوا شهرة وتقديراً وسلطة، بعد عقود من الإنجازات المستمرة والأداء المتميز، يحين وقت التقاعد، وفي هذه المرحلة يحاول الأفراد الاستعداد للتغيير من خلال إيجاد توازن بين الأنشطة الوظيفية وغير الوظيفية مثل الرحلات وممارسة الرياضة، ورغم ذلك فإن بعض الأفراد قد لا يعتبرون هذه المرحلة نهاية العمل، فقد يقررون الاستمرار في العمل مع المؤسسة لساعات محدودة أو بشكل استشاري، كما قد يختار بعض العاملين الالتحاق بوظائف أخرى تختلف عن نوعيات الوظائف السابقة، بغض النظر عن السن.²³ والشكل التالي يمثل مراحل المسار الوظيفي:

الشكل رقم "25": مراحل المسار الوظيفي



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على ما سبق.

كخلاصة لما سبق يمكننا القول أن المسار الوظيفي عملية ديناميكية تتطور مع تطور خبرات الفرد وأدواره داخل بيئة العمل عبر الزمن، فهو يبرز كيف ينتقل المورد البشري من مرحلة إلى أخرى بشكل تراكمي ومنطقي، بما يعكس تدرجاً في بناء الهوية المهنية، وترسيخ الكفاءات، ثم المحافظة عليها وإعادة توجيهها في ضوء التحولات التي يعرفها مساره المهني حتى بلوغ مرحلة الانسحاب أو إعادة التكييف المهني.

2. تخطيط المسار الوظيفي

يمثل تخطيط المسار الوظيفي أحد الجوانب الحيوية في إدارة الموارد البشرية، حيث يركز على تطوير المسار المهني للأفراد بما يحقق التوافق بين طموحاتهم الشخصية واحتياجات المنظمة، ويعتمد هذا التخطيط على أسس منهجية تهدف إلى تعزيز القدرات الفردية وتحسين الأداء التنظيمي، مع الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية التي قد تؤثر على تطور المسار الوظيفي، ويتيح فهم المبادئ والأهداف والوسائل المرتبطة بتخطيط المسار الوظيفي، بالإضافة إلى التعرف على المسؤوليات المشتركة بين الموظف والمنظمة والمشرف المباشر، للمنظمات القدرة على إدارة الموارد البشرية بشكل أكثر فاعلية، مع تعزيز رضا العاملين وتحقيق الاستقرار والكفاءة داخل المؤسسة.

1.2. مفهوم تخطيط المسار الوظيفي

لقد ظهر مصطلح المسار الوظيفي وهو من المصطلحات الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية، ويطلق عليه تخطيط وتنمية المسار الوظيفي، وهي إحدى الوظائف التي تعني إحداث توافق وتطابق بين الفرد من جهة وبين الوظائف التي يشغلها من جهة أخرى، وذلك بغرض أساسي هو تحقيق أهداف المنظمة في الإنتاجية، وتحقيق أهداف الأفراد في الرضا عن العمل، وسوف نتناول بشكل مفصل تخطيط المسار الوظيفي، وسيتم التركيز على أهم وظيفة من وظائف الموارد البشرية ألا وهي وظيفة وعملية تخطيط المسار الوظيفي، نظراً لأن تخطيط المسار الوظيفي عبارة عن جزء من تخطيط الموارد البشرية بشكل عام، والحقيقة هي أن تخطيط المسار الوظيفي هو نفسه إدارة وجودة الحياة الوظيفية، وقد استخلصت ذلك نتيجة للقراءة لعدد من الباحثين، حيث تم التركيز في الدراسات السابقة على تخطيط المسار الوظيفي، بينما اهتم آخرون بإدارة وجودة الحياة الوظيفية، والتي هي في حقيقتها تخطيط المسار الوظيفي، فالمراد واحد وإن اختلفت المسميات، وكذلك يمكن تسمية تخطيط المسار الوظيفي بالتخطيط الوظيفي كما لدى بعض الباحثين، بحسب تعريف التخطيط الوظيفي بأنه هو نفسه تخطيط المسار الوظيفي، وله علاقة قوية بالتطوير الوظيفي، وأن التطوير الوظيفي هو نفسه التطوير الوظيفي.²⁴ ولقد وردت عدة تعاريف لتخطيط المسار الوظيفي وفيما يلي أهم التعاريف:

هو تلك العملية التي يقوم فيها الفرد بدور رئيسي في تحديد أهدافه الوظيفية والطريقة الملائمة لتحقيقها فهو تلك العملية التي تؤديها المنظمة لتساعد الأفراد على تحديد أهدافهم ومساراتهم الوظيفية، ومن هنا فإن الهدف

الأساسي تخطيط المسار الوظيفي هي: تحقيق توافق بين الفرد والوظيفية، ومن ثم نجد أن تطوير المسار الوظيفي كل ما يتعلق بمساعدة الفرد لبلوغ أهدافه الوظيفية.²⁵

معنى تخطيط وتنمية المسار الوظيفي يركز المعنى العام والأساسي لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي على تحقيق التوافق والتطابق بين الأفراد من جهة، وبين الوظائف التي يتقلدونها من ناحية أخرى، ويتم تحقيق هذا التوافق من خلال الوظائف المختلفة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، إلا أن الاهتمام التفصيلي بوظائف إدارة الموارد البشرية يجعلها تفقد روابطها مع هدف تحقيق هذا التوافق ما قد يستدعي الاهتمام بذلك من خلال وظيفة مستقلة تسمى تخطيط وتنمية المسار الوظيفي ويرى القارئ من هذه المقدمة البسيطة، أن تخطيط وتنمية المسار الوظيفي يهتم المنظمة بنفس القدر الذي يهتم كل فرد على حدة، وكلاهما يهتم في سعيه وسلوكه إلى تحقيق التوافق بين الفرد والوظيفية.²⁶

يرى "Doglas Hall" أن المسار الوظيفي هو تتابع من تجارب وأنشطة العمل الموجهة نحو أهداف فردية وتنظيمية والتي يمر بها الفرد خلال حياته العملية.²⁷

يقصد بتخطيط المسار الوظيفي تحديد الوسائل للوصول للأهداف المرغوبة وفي نفس السياق تكون المسارات الوظيفية هي تلك الوسائل لتحقيق تلك الأهداف، وهي عملية نظامية تربط بين قدرات الفرد وطموحاته من جهة وبين فرص تحقيقها من جهة أخرى، وهي إحدى وظائف الموارد البشرية الحديثة التي بواسطتها تستطيع المؤسسة مساعدة أفرادها لتنمية مساهمهم الوظيفي وتحفيزهم وفق خطوات متسلسلة من بداية السلم الوظيفي وحتى التقاعد.²⁸

ويرى "Armstrong" أن مفهوم تخطيط المسار الوظيفي يعبر عن التصور المستقبلي المتعلق بكيفية تقدم وترقي العاملين في المنشأة في إطار كل من حاجة ومتطلبات الأداء في المنشأة من ناحية وتطلعات هؤلاء الأفراد العاملين من ناحية أخرى.²⁹

يمكن تعريف تخطيط المسار الوظيفي بأنه عملية نظامية ومشاركة بين الفرد والمنظمة، تهدف إلى رسم تصور مستقبلي لمسار تقدم الفرد الوظيفي من خلال تحديد أهدافه المهنية ووسائل تحقيقها، وربط طموحاته وقدراته وفرص تطوره بالفرص المتاحة داخل المنظمة في الأجلين القصير والطويل، وهو بذلك يمثل إطارا لتوافق وتطابق متدرج بين الفرد والوظيفة عبر تتابع خبرات وتجارب العمل، بحيث يلي في آن واحد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية المؤهلة ومتطلبات الأداء، وتطلعات الأفراد نحو النمو وتحسين جودة حياتهم الوظيفية وتحقيق الرضا عن العمل.

2.2. أهمية تخطيط المسار الوظيفي

يكتسب موضوع تخطيط المسار الوظيفي أهمية كبيرة لكل من الأفراد والمنظمة، وذلك لما يمكن أن يحققه من نتائج إيجابية عبر التخطيط الجيد لتنمية المسار الوظيفي، فالأفراد يشعرون بالضغط والحاجة إلى سرعة تحديد مسارهم الوظيفي بسبب شدة المنافسة في البيئة الخارجية المحيطة بهم، كما أن مفهوم النجاح الحقيقي لم يعد يقتصر على الراتب أو المكانة، بل أصبح يشمل تحقيق الأهداف والقدرة على تحديد الاحتياجات، إذ يشعر الفرد بأنه مطالب بأداء مهامه ومسؤولياته باعتبارها جزءاً من تحقيق أهداف المنظمة، ومن أهم النواحي الإيجابية ما يلي: ³⁰

✓ **ضمان توفير الكفاءات المميزة مستقبلاً:** إن عملية تخطيط المسارات الوظيفية تمثل الامتداد الطبيعي للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، أي أن التغيرات المستمرة والمتسارعة المتطلبات قوة العمل في الأجلين المتوسط والطويل يجب تحديد عندما تقوم المنظمة بتحديد أهدافها طويلة الأجل، وإن مساعدة الأفراد في صياغة وتشكيل احتياجاتهم وأدوارهم الشخصية يزيد من احتمالات توفر الكفاءات المناسبة لمواجهة الاحتياجات المتغيرة.

✓ **مقابلة الطموحات الوظيفية للأفراد:** فالعاملون منهم الصغار السن يظهرون رغبة في تحقيق مزيد من السيطرة على مساراتهم الوظيفية، فهم يريدون المزيد من الرضا الوظيفي وكذلك البدائل الوظيفية، وهو الأمر الذي يمكن تحقيقه من خلال تخطيط المسار الوظيفي.

✓ **تشجيع تنوع الثقافات:** يحتوي برنامج تخطيط المسار الوظيفي الفعال في جميع مستويات التنظيم لكل فئات العمال على إتاحة الفرص، وعليه فإن مواجهة هذه الفرص في ظل ظاهرة العولمة والمشروعات المشتركة حول العالم يجعل من تنوع الثقافات أمراً مرغوباً وواقعاً ملموساً.

✓ **تجنب التقادم المهاري:** إن برامج التخطيط للمسار الوظيفي الفعال والأمثل تساعد في توقع التطورات كالتغير التكنولوجي السريع والتطورات الاقتصادية والتغيرات في أذواق المستهلكين، ومن ثم العمل على اكتساب الأفراد المهارات الجديدة التي تناسب معها.

✓ **تحسين سمعة المؤسسة:** إذا أيقن الأفراد أن منظماتهم تولي اهتماماً كبيراً بمستقبلهم الوظيفي فبالتالي سوف يتحولون هؤلاء الأفراد إلى أداة جيدة في الترويج لها في كافة المجتمعات والأماكن التي يترددون عليها، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين صورتها والتعبير عنها كمجال جذاب للعمل.

✓ **الحد من إحباط العاملين:** إن وجود خطط للمسار الوظيفي تؤدي إلى بناء توقعات حقيقية وتطلعات مقبولة بدلا من المغالاة في ذلك، وهذا ما يؤدي إلى التقليل من حدة مشاعر الإحباط التي قد تسود بين العاملين.

✓ **تحسين قدرة المؤسسة في جذب والحفاظ على العمالة المؤهلة:** إن وجود خطط التنمية وتطوير المسار الوظيفي في أي منظمة يساهم في تحقيق الطموحات الوظيفية للأفراد ومستقبلهم الوظيفي، مما يحفزهم على الالتحاق بها في ظل المنافسة الشديدة بين المؤسسات التي تتسابق جادة للحصول على هذه النوعية من العمالة، أما بالنسبة لموظفيها فهي تساعدهم على تنمية الولاء والانتماء واستمرار العمل بها.

✓ **تخفيف القيود على حركة العمالة:** يساعد تخطيط وتنمية المسار الوظيفي من تقرير إمكانيات الأفراد من خلال حركات النقل والترقية.

✓ **تقليل تكلفة العمالة:** إن تواجد أفراد ذوي كفاءة ومهارة عالية يجعل ما ينفق على أنشطة تخطيط وتنمية المسار الوظيفي نوع عائد يفوق التكلفة.

يتضح مما سبق أن تخطيط وتنمية المسار الوظيفي ليس مجرد نشاط تكميلي ضمن وظائف إدارة الموارد البشرية، بل هو مدخل متكامل يربط بين الحاضر والمستقبل على مستوى كل من الفرد والمؤسسة، فهو من جهة يضمن بناء رصيد مستقبلي من الكفاءات القادرة على مواكبة التحولات التكنولوجية والتنظيمية، ويحسن سمعة المؤسسة وجاذبيتها في سوق العمل، ويقلل من الإحباط ودوران العمل عبر إتاحة فرص حقيقية للنمو والتقدم، ومن جهة أخرى يوفر للعاملين وضوحا في الأهداف والمسارات الممكنة، ويعزز رضاهم ودافعيتهم وانتماءهم من خلال مواءمة طموحاتهم مع الفرص المتاحة داخل المنظمة.

3.2. أهداف تخطيط المسار الوظيفي

ينطوي تخطيط المسار الوظيفي على جملة من الآثار المتشابكة التي تمتد من مستوى الفرد إلى مستوى المنظمة، إذ يمثل الأداة التي بواسطتها يمكن استيعاب تغير احتياجات العاملين وتطلعاتهم عبر الزمن، ومجاراة التحولات البيئية والتنظيمية في آن واحد، ومن ثم يصبح تتبّع نتائجه وانعكاساته خطوة أساسية لفهم مدى مساهمته في رفع كفاءة الموارد البشرية وتحقيق المواءمة بين متطلبات العمل وحياة الفرد المهنية والشخصية، يمكن تلخيص أهداف هذا الأخير في النقاط التالية: ³¹

- ✓ إن الأفراد يتغيرون بمرور الزمن، ومن الطبيعي أن تتغير احتياجاتهم واهتماماتهم، مما أوجب على المنظمة أن تغير من اتجاهاتها ومن ثم تعدل استراتيجيتها لتحقيق التوافق مع التغيرات، وعليه ومن أجل تحقيق الفعالية والنجاح في المنظمة وجب إظهار قدر من المرونة في وجود الأهداف التي تسعى لمواكبتها، وتحقيق هذه العملية من خلال التخطيط الجيد للمسار الوظيفي الذي يسمح بالتوفيق بين الاحتياجات التنظيمية والفردية، وذلك من أجل تحقيق رضا العاملين وكذا تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة في نفس الوقت.
- ✓ تحسين وتطوير سياسات إدارة الموارد البشرية المطبقة في المنظمة، ذلك أن تصميم برامج متكاملة لتنمية المسارات الوظيفية يحتاج إلى تعديلات تواكب التطورات السريعة أو وضع سياسات جديدة في مجالات النقل، الترقية، التحفيز، التدريب والتقييم لضمان نجاح هذه البرامج.
- ✓ يضمن التخطيط الفعال للمسارات الوظيفية للأفراد التعامل مع كافة وظائف إدارة الموارد البشرية، ووفق مدخل النظم إلى تحقيق التنسيق والتكامل في نظام الموارد البشرية بالمنظمة.
- ✓ يطمح الفرد أساساً من تخطيط مساره الوظيفي إلى تحقيق التوازن الصحيح بين الوظيفة والمنظمة والعائلة والأصدقاء، وأيضاً تحقيق الوضع الاجتماعي المرموق من خلال أعمال تخرج عن نطاق وظيفته.
- ✓ إن سياسة تخطيط المسار الوظيفي تساهم في حرص الأفراد على تحقيق التميز، وبالتالي تكوين دافع قوي لتحديث وتطوير قدراتهم ومهاراتهم، وبالتالي تقديم أفكار غير تقليدية لخدمة المنظمة.
- ✓ وبصفة عامة يحدد الهدف من تخطيط المسار الوظيفي في وضع الفرد المناسب في المكان المناسب، ليجد الفرد الوظيفة المناسبة به ويحقق أهدافها التي تتمثل خاصة بالنمو في العمل والرضا عنه، ومن جهة أخرى تجد المنظمة الفرد المناسب لوظائفها لتحقيق أهدافها.
- يتبين في ضوء ما سبق أن تخطيط المسار الوظيفي يتجاوز كونه إجراءً فنياً معزولاً، ليغدو مدخلاً شاملاً لإدارة رأس المال البشري، يضمن مرونة الأهداف التنظيمية، ويدعم تطوير القدرات والمهارات، ويُحسن سياسات الموارد البشرية في مجالات الاختيار والنقل والترقية والتحفيز، وبهذا المعنى، فإنه يحقق الغاية الجوهرية المتمثلة في وضع الفرد المناسب في المكان المناسب، وتحقيق توازن متزن بين متطلبات المنظمة واحتياجات العامل وأدواره الأسرية والاجتماعية، بما ينعكس في صورة أداء أكثر فعالية ورضا وظيفي واستقرار مهني أعلى.

4.2. مسؤولية تخطيط المسار الوظيفي

إن مسؤولية تخطيط المسار الوظيفي تقع على عاتق ثلاث أطراف هي المورد البشري نفسه المسئول المباشر عنه والمنظمة، فالتخطيط الناجح لهذا المسار يتطلب تضافر وتكاتف جهود هذه الأطراف معا وفي الجدول التالي توضيح المسؤولية كل طرف من الأطراف السابقة:

جدول رقم "10": مسؤولية تخطيط المسار الوظيفي

الطرف المسئول	المهام والمسؤوليات
المورد البشري	ترتكز هذه المسؤولية على الدور الذي يقوم به المورد البشري ذاته لتخطيط وتطوير مستقبله الوظيفي أي على المورد البشري أن يكون متحسبا مبادرا متوقعا للمشكلات والفرص المستقبلية، وهذا من خلال اكتشاف نفسه وقدراته وطموحاته ونواحي قوته وضعفه وكذا تحديد وتقييم أهدافه بالنسبة للمسار الوظيفي، حيث أن استمرار طموح المورد البشري وتطويره لقدراته يؤديان لتغير تطلعاته الوظيفية والسعي للبحث عن مراكز وظيفية مختلفة، أو أعلى تتناسب مع ذلك التغيير الذي أحرزه مثل الحصول على مؤهلات عالية أو اكتساب خبرات أكثر أو اجتياز برامج تدريبية متنوعة وعليه نقول أن المسار الوظيفي للمورد البشري يتأثر بمبادراته هو أي أن مسؤولية المورد البشري بالدرجة الأولى أن يجعل من نفسه مطلوبا ومن قدراته الشيء المرغوب فيه.
المنظمة	تعد المنظمة مسئولة عن توفير التجهيزات وإمداد الموارد البشرية بمختلف الموارد المطلوبة لتخطيط وتنمية مسارهم الوظيفي ومن بين هذه التجهيزات والموارد: ✓ عقد اللقاءات وورش العمل لمناقشة مسائل وقضايا تخطيط المسار الوظيفي وبحث كيفية وضع الأهداف والقيام بالتقييم الذاتي الأمثل؛ ✓ إعداد مراكز أو نظم معلومات تخطيط وتنمية المسار الوظيفي، إذ تقوم المنظمة بتوفير المكان أو قاعدة البيانات التي توفر للموارد البشرية ما يهمهم من بيانات عن الوظائف المتاحة والبرامج التدريبية والتنمية؛

المحور السابع: إدارة المسار الوظيفي

✓ إعداد اللوائح والنشرات المتعلقة بتخطيط المسار الوظيفي، حيث تقوم المنظمة بطبع ونشر اللوائح التي تحتوي على سلسلة من التمارين والاختبارات والمناقشات المتعلقة بتخطيط المسار الوظيفي للموارد البشرية؛ ✓ إنشاء وحدة لتقديم الإرشادات المتعلقة بتخطيط المسار، يعمل من خلال هذه الوحدة مهنيون ومستشارون يهتمون بقضايا العمل وتقديم المشورة للموارد البشرية؛ ✓ الاهتمام بدراسات تغيير المسار إذ تهتم المنظمة بتحليل عملية تغيير المسار عندما تقتضي الظروف ذلك أو يرغب المورد البشري في إجراء عملية التغيير . بالإضافة إلى هذا هناك بعض المسؤوليات الخاصة بالمنظمة يحددها أبلن (Aplin) فيما يلي: ✓ توفير وظائف ديناميكية وذات مسؤوليات متعددة ومتغيرة؛ ✓ توفير العديد من البرامج التدريبية لتأهيل وإعداد المورد البشري للوظائف أعلى في السلم الوظيفي؛ ✓ التقويم الدوري والمستمر لأداء المورد البشري للتعرف على مدى قدرته على النمو والتطور ومدى قدرته على تحمل مسؤوليات أكبر في العمل؛ ✓ التأييد والدعم المستمر للمورد البشري لإحداث التغيير المطلوب والملائم في النمط السلوكي الذي يؤهله للتقدم بالمنظمة؛ ✓ تشجيع المورد البشري بحيث يتولد داخله الدافع لتنمية ذاته والتخطيط لتطوير مستقبله الوظيفي .	
يلعب المشرف دورا محوريا وأساسيا في دعم الموارد البشرية داخل المنظمة، خاصة فيما يتعلق بتخطيط حياتهم الوظيفية وتحقيق التطور المهني المنشود، فهو لا يقتصر دوره على الإدارة اليومية للمهام والأعمال، بل يتعداها ليشمل تقديم التوجيه والإرشاد والنصح للموظفين، والمساهمة في تقييم أدائهم، ومساعدتهم	المشرف المباشر

المحور السابع: إدارة المسار الوظيفي

على التقدم في مسارهم المهني وفقا لقدراتهم وطموحاتهم، ومن هذا المنطلق، يمثل المشرف حلقة وصل مهمة بين الإدارة العليا والموظفين، حيث يضمن تفعيل السياسات التنظيمية المتعلقة بتطوير الموارد البشرية وتوجيهها بما يتماشى مع أهداف المنظمة واستراتيجياتها.

إلا أن هناك بعض المشرفين الذين يرون أن هذا الدور لا يدخل ضمن اختصاصاتهم الرسمية، أو يعتقدون أنهم لم يتلقوا أي توجيه أو تعليمات من الإدارة العليا لتولي مثل هذه المسؤوليات، هذا الموقف قد يؤدي إلى فجوة في عملية التخطيط الوظيفي للموظفين، ويحد من فعاليتها في تحقيق النمو المهني والتنمية المؤسسية، لذلك لجأت العديد من المنظمات إلى وضع سياسات واضحة لتوضيح دور المشرف في هذا المجال، مع توفير برامج تدريبية متخصصة تهدف إلى تنمية مهاراتهم القيادية والإدارية والتواصلية، وتمكينهم من أداء دورهم بفاعلية في مساعدة الموظفين على التخطيط لمساراتهم الوظيفية.

المصدر: زيار نانو، استراتيجية ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي، مجلة تنمية الموارد البشرية، المجلد 12، العدد 2، 2017، ص ص 103-104.

تبرز الجدول السابق أن مسؤولية تخطيط وتنمية المسار الوظيفي مسؤولية مشتركة ومتداخلة بين المورد البشري والمنظمة والمشرف المباشر، وليست مقصورة على طرف دون آخر، فكل طرف يسهم من زاويته في بناء مسار مهني ناجح؛ فالمورد البشري يبادر بالتقييم الذاتي وتطوير قدراته، والمنظمة تهيب الأنظمة والبرامج والفرص الداعمة، والمشرف يفعل هذه الإمكانيات عبر التوجيه والمتابعة اليومية، وبذلك يتكون إطار تكاملي يضمن انسجام الجهود الفردية مع السياسات التنظيمية، ويعزز فرص النمو المهني وتحقيق الأهداف المشتركة للفرد والمؤسسة.

5.2. أبعاد تخطيط المسار الوظيفي

يتجسد تخطيط وإدارة المسار الوظيفي في بعدين متكاملين؛ فردي وتنظيمي، حيث يعبر الأول عن الجهد الذي يبذله الموظف في قراءة ذاته وتوجيه مسيرته المهنية، بينما يترجم الثاني مسؤولية المنظمة في توفير الأطر والآليات الداعمة لتطور هذه المسيرة ضمن رؤية استراتيجية واضحة، ويسهم هذا التزاوج بين المدخل الفردي والمدخل التنظيمي في تحويل المسار الوظيفي من عملية عفوية إلى مسار مخطط يقوم على الوعي بالفرص والتهديدات، وحسن استثمار القدرات الذاتية في ضوء الإمكانيات والسياسات التنظيمية المتاحة وهما بالتفصيل في الآتي: ³²

1.5.2. تخطيط المسار الوظيفي – المدخل الفردي:

تخطيط المسار الوظيفي هو ذلك الجانب الذي يقع ضمن مسؤولية الموظف نفسه في تطوير المسار الوظيفي، ويضمن ما يخططه الموظف بنفسه لحياته الوظيفية، ويشمل تقييم الموظف لقدراته واهتماماته للفرص الوظيفية المتاحة، صياغة الأهداف الحقيقية وتحقيق الأنشطة التنموية.

وتتأثر عملية التخطيط للمسار الوظيفي بعدة عوامل، منها ذاتية كتقدير الذات والكفاءة والتصورات الذهنية التي يضعها الفرد لنفسه في مجال العمل، ومنها عوامل خارجية كالمدرسة والعائلة والمجتمع، من ناحية أخرى، يمر التخطيط للمسار الوظيفي بالمراحل التالية:

- ✓ تحديد الهوية الوظيفية للموظف من خلال معرفة رغباته وميولاته وأهدافه؛
- ✓ تحديد وتقييم نقاط القوة والضعف الوظيفية (الخصائص الشخصية، المعارف، التعليم...)
- ✓ المسح البيئي داخل المنظمة وخارجها لتحديد الفرص والتهديدات؛
- ✓ المقارنة بين نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات وتحديد خطط عمل تخدم أهداف الفرد؛
- ✓ اختيار الاستراتيجية الوظيفية التي تحقق طموح الموظف؛
- ✓ تنفيذ وتقييم الاستراتيجية الوظيفية.

2.5.2. تخطيط المسار الوظيفي - المدخل التنظيمي

تتضمن اتخاذ الخطوات اللازمة لتحقيق خطة المسار الوظيفي، وتركز بشكل عام أكثر على ما يمكن أن تفعله المنظمة لتشجيع تطوير المسار الوظيفي للموظفين، ويطلق مصطلح إدارة المسار الوظيفي على الدور الذي تقوم به المنظمة في مجال تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي للموظفين، ويشتمل هذا الدور على:

- ✓ تحقيق التنسيق والتكامل بين أنشطة إدارة الموارد البشرية؛
- ✓ تصميم مسارات الترقية لكل وظيفة أو مجموعة وظيفية؛
- ✓ إعداد دليل للمسارات الوظيفية يتضمن ما يحتاجه الموظفون من معلومات حول فرص الترقية؛
- ✓ نشر معلومات عن الفرص الوظيفية لكل الموظفين؛
- ✓ إعداد نظام دقيق لتقييم قدرات الموظفين ومهاراتهم؛
- ✓ إتاحة فرصة التدريب والتعليم.

انطلاقاً مما سبق، يتضح أن تطوير المسار الوظيفي لا يكتمل إلا بتكامل دور الفرد في التخطيط الذاتي مع دور المنظمة في إدارة ودعم هذا المسار، بما يخلق شراكة حقيقية تسهم في تحقيق الطموحات المهنية للعاملين وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة في آن واحد، فحين تترجم خطط الأفراد إلى ممارسات تنظيمية ملموسة من خلال التدريب، وتوفير المعلومات عن الفرص، وتصميم مسارات ترقية واضحة، يغدو المسار الوظيفي آلية استراتيجية لتطوير الموارد البشرية، تقلل من تكاليف الاستقطاب والدوران، وتدعم استدامة الأداء والرضا الوظيفي داخل المنظمة.

6.2. خصائص تخطيط المسار الوظيفي

يتميز تخطيط المسار الوظيفي بمجموعة من الخصائص، ويمكن إجمالها في النقاط الرئيسية التالية:³³

- ✓ وضوح الأهداف بالنسبة للمنظمة والفرد، فالمنظمة تعمل على تحقيق إنتاجية عالية وأرباح مرتفعة، والفرد من جهة ثانية يرغب في إشباع حاجياته المتنوعة، ولا يتأتى ذلك إلا بالتخطيط الفعال لمسارهم الوظيفي، فيكون بذلك من مسؤولية المنظمة والفرد معاً.
- ✓ توفير المناخ الجيد للعمل لضمان الأداء المطلوب من الأفراد.

- ✓ يستلزم تخطيط المسار الوظيفي أن تمارس المنظمة مجموعة من الممارسات التنظيمية والإدارية في مجالات الاختيار والتعيين والتأهيل والتدريب والترقية والنقل وإنهاء الخدمة، وكذلك قرارات الإشراف والانتداب وغيرها من مجالات حركة التوظيف، بما يتفق مع المسار الوظيفي المخطط للفرد وفق قدراته وكفاءته.
- ✓ يساهم تخطيط المسار الوظيفي في تحقيق مصلحة الفرد عن طريق اختيار الحياة الوظيفية الملائمة له والعمل على إعدادها بهدف التقدم بنجاح فيها.
- ✓ وضوح مبدأ المنفعة المتبادلة بين الفرد والمؤسسة وذلك من خلال وضع تخطيط فعال.
- ✓ يتميز تخطيط المسار الوظيفي بوجود مسؤولية مشتركة بين الفرد والمنظمة، فبالنسبة للفرد يحاول إثبات كفاءته وجدارته، وعلى المنظمة إيجاد الوظيفة المناسبة للفرد وفقه.
- في ضوء ما تقدم، يتضح أن تخطيط المسار الوظيفي يقوم على شراكة حقيقية تجعل من وضوح التطلعات وتكامل الأدوار مدخلا لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب، بما يحقق مصلحة الطرفين في آن واحد، فحين يلتزم الفرد بإثبات كفاءته وتطوير مهاراته، وتلتزم المنظمة بتوفير الوظائف والفرص الملائمة ضمن بيئة عمل مشجعة، يتحول التخطيط الوظيفي إلى أداة عملية لترجمة مبدأ المنفعة المتبادلة إلى مخرجات ملموسة في صورة إنتاجية أعلى، ورضا وظيفي أكبر، واستقرار مهني وتنظيمي مستدام.

7.2. استخدامات تخطيط المسار الوظيفي

تكشف الاستخدامات المتعددة لتخطيط المسار الوظيفي عن طبيعته كأداة عملية شاملة، لا تقتصر على رسم مسار ترقّي للعاملين فحسب، بل تمتد لتدعيم مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية، من إعداد القيادات والإحلال الوظيفي إلى التدريب وتقدير التكاليف والتكيف مع التغيرات، ومن خلال ربط حركة الأفراد داخل المنظمة برؤية مستقبلية واضحة، يتحول تخطيط المسار الوظيفي إلى إطار منظم يوجه قرارات الترقية والنقل والاستقطاب، ويضمن تهيئة الموارد البشرية لمواجهة احتياجات الحاضر وتحديات المستقبل على حد سواء، وتتمثل الاستخدامات الأساسية لتخطيط المسار الوظيفي في النقاط التالية:³⁴

✓ في مجال إعداد القيادات الإدارية: يؤدي تخطيط المسار الوظيفي دورا رئيسيا في الكشف عن القيادات الإدارية الواعدة وتدريبها وتنميتها مبكرا حتى تكون جاهزة لتسليم المسؤولية عندما يحين الوقت لإحلال الصف الأول من القيادات الإدارية، وبشكل لا يؤثر على استمرارية واستقرار الأداء بالمؤسسة.

✓ في مجال الترقية والنقل: في ظل وجود خطة لتخطيط المسار الوظيفي للأفراد تصبح قرارات الترقية والنقل والحركة أفقيا ورأسيا مبنية على أساس علمي وعلى احتياجات واضحة ومحددة سلفا، وليس على أساس الرغبات الشخصية أو الأقدمية.

✓ في مجال الإحلال الوظيفي: يجب أن يعتمد تنفيذ أي برنامج إحلال وظيفي لفئة الكوادر إلى حد كبير على وجود خطة لتنمية المسارات الوظيفية للكوادر الواعدة التي سوف تحل محل الكوادر غير الكفؤة في المواقع الوظيفية المختلفة خلال الفترة القادمة. ذلك أنه بدون وجود خطة لتنمية المسارات الوظيفية للكوادر تصبح عملية الإحلال الوظيفي عملية عشوائية تؤثر على أداء المؤسسة واستقرارها.

✓ في مجال وظيفة التدريب: تبين خطة المسار الوظيفي التدرج الوظيفي للأعمال فيها، واحتياجات الفرد خلال كل مرحلة على طول المسار للتدريب لزيادة مهاراته ومعارفه واتجاهاته، لكي يكون مناسبا للوظيفة التي سيشغلها.

✓ في مجال تقدير التكاليف: يساعد وضع خطة للمسار الوظيفي في تقدير التكاليف المحتملة مستقبلا للتدريب والأجور والخوافز والمكافآت مثلا، واستعداد المؤسسة لها مسبقا.

✓ مواجهة التغيرات والتكيف معها: تواجه المنظمات تغيرات في القوى التنافسية والأسواق والتكنولوجيا والتشريعات الحكومية... إلخ، ومثل هذه التغيرات تؤدي إلى إحداث تعديلات سواء في الوظائف أو المتطلبات المهنية، وهو ما يمكن الاستجابة له من خلال عمليات التخطيط للمسارات الوظيفية البديلة، وذلك للحد من حالات المخاطرة.

✓ رفع مستوى الرضا وتحقيق طموحات العاملين: أصبح الأفراد في هذا العصر يهتمون بالعمل في وظائف تحقق لهم إشباعا كثيرة وتستجيب لطموحاتهم، وتسعى إلى رضاهم، وقيام أي مؤسسة بتخطيط المسار الوظيفي كفيل بتحقيق ذلك.

✓ توفير المعلومات الضرورية لإعداد وتنفيذ الأنشطة الأخرى لإدارة الموارد البشرية مثل التقاعد والتحضير للمعاشات والتأمينات، وأيضا تنفيذ الوظائف الأخرى في المؤسسة مثل وظيفة الإنتاج والتسويق، وذلك لتقليل نسبة التعطيلات بين الحين والآخر بسبب المناصب الشاغرة وعدم وجود أفراد أكفاء لأداء مثل هذه المهام، وهذا كله في سبيل تحسين إنتاجية المنظمة.

✓ تعتبر خطط المسارات الوظيفية للأفراد مدخلات لنشاط الاستقطاب حيث يساهم ذلك في فتح مجالات التطوير أمام الأفراد وزيادة جاذبيتهم للعمل في المنظمة، مما يسمح باستقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءات العالية من المحيط الخارجي.

يتضح في ضوء ما سبق أن تخطيط المسار الوظيفي يمثل محورا ارتكازيا في بناء قوة عمل قادرة على الاستمرار والتجديد، إذ يساهم في كشف القيادات الواعدة، وترشيد قرارات الإحلال والنقل، وتحديد الاحتياجات التدريبية والتكلفة المستقبلية المرتبطة بها، مع تعزيز القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية والتنظيمية، وفي الوقت نفسه، يوفر للعاملين وضوحا في مسارات تقدمهم وفرصهم المهنية، ويرفع من مستويات الرضا والانتماء، ويزيد من جاذبية المنظمة واستقرارها الإنتاجي، بما يجعل من استخدامات تخطيط المسار الوظيفي رافعة أساسية لتحسين أداء المؤسسة وتحقيق طموحات مواردها البشرية معا.

3. إدارة المسار الوظيفي

تنهض إدارة الموارد البشرية، بالتنسيق الوثيق مع مديري الوحدات التنظيمية، بدور محوري في توجيه المسار الوظيفي للعاملين داخل المنظمة من خلال دورة متكاملة تتوزع على عدد من المراحل المترابطة، ففي البداية، تعنى بمرحلة تخطيط المسار الوظيفي، حيث تحدد التوجهات العامة لمسار تقدم الفرد، وتربط طموحاته وإمكاناته بالفرص المتاحة في الهيكل التنظيمي، ثم تنتقل إلى مرحلة تطوير المسار الوظيفي التي تُترجم هذا التخطيط إلى برامج عملية للتدريب، والإرشاد، وتوسيع الخبرات، وإعداد الأفراد لتقلد مسؤوليات أعلى أو مختلفة.

يتبع ذلك مرحلة تنفيذ المسار الوظيفي، والتي تتجسد فيها القرارات الفعلية للنقل والترقية والتدوير والإحلال في ضوء الخطط الموضوعية، ثم تأتي مرحلة تقييم المسار الوظيفي لرصد مدى تحقق الأهداف، وقياس مستوى التوافق بين الفرد والوظيفة، وإعادة ضبط المسار عند الحاجة، بما يجعل من كل مرحلة سلسلة من الأنشطة المرتبطة بتنمية الموارد البشرية وتطوير كفاءاتها بصورة مستمرة عبر الزمن، وهذه المراحل بالتفصيل في الآتي.

1.3. المرحلة الأولى: التخطيط للمسار الوظيفي

تشمل هذه المرحلة خطوتين مترابطتين تمثلان جوهر الشراكة بين الفرد والمنظمة في بناء مساره الوظيفي: ³⁵

✓ **مساعدة الفرد في التخطيط لمساره الوظيفي:** تتولى المنظمة دعم العامل في بلورة رؤيته المهنية من خلال التعرف على ميوله واهتماماته الوظيفية، ثم توجيهه نحو المسارات التي تتلاءم مع قدراته وإمكاناته، ويتم ذلك عبر توفير برامج للإرشاد المهني، وتعيين مستشارين ومرشدين مختصين يساعدونه على فهم خياراته، وتحليل بدائله، واتخاذ قرارات أكثر رشدا بخصوص مستقبله الوظيفي، إضافة إلى إتاحة فرص التكوين الملائم الذي يهيئه للوظائف المستهدفة.

✓ **إعداد مخططات تطوير المسار الوظيفي:** يصاغ مخطط تطوير المسار الوظيفي في إطار حوار وتوافق بين العامل وممثل المنظمة (غالبا الرئيس المباشر أو مسؤول الموارد البشرية)، اعتمادا على مقابلة متخصصة تعرف أحيانا بمقابلة المسار الوظيفي، تتركز حول احتياجات الفرد من التكوين، وتطلعاته في الترقى والتنقل، وخيارات التطوير المتاحة له داخل التنظيم. ويتم في هذا السياق الاستفادة من مخططات الإحلال والتعويض لرسم تصور مستقبلي للمناصب العليا أو الحساسة التي يُتوقع شغورها، وتحديد من يمكن إعدادها لشغلها،

وبذلك يتحول مخطط المسار إلى وثيقة عملية تربط بين طموحات الفرد، وخطط التطوير، وفرص الإشغال المستقبلي للمناصب القيادية أو المتقدمة في المنظمة.

2.3. المرحلة الثانية: تنفيذ المسار الوظيفي

المرحلة الثانية، وهي مرحلة تنفيذ المسار الوظيفي، تعنى بتحويل الخطط المكتوبة إلى واقع عملي يعيشه الفرد داخل المنظمة، وتقوم على مستويين متكاملين: مستوى يخص الفرد نفسه، وآخر تتحمل فيه المنظمة العبء الأكبر من التدخل والتنفيذ، وهما بالتفصيل فيما يلي: ³⁶

من جهة أولى، تتمثل الخطوة الأولى في مساعدة الأفراد على حل المشكلات التي تعترض مسارهم الوظيفي، مثل الشعور بعدم التوافق مع الوظيفة الحالية، أو الغموض في الأهداف المهنية، أو التعثر في الترقّي، أو المعاناة من ضعف في بعض المهارات المطلوبة. في هذا السياق، يمكن للمنظمة من خلال المشرفين، ومستشاري الموارد البشرية، وبرامج الإرشاد والتوجيه، أن توفر جلسات استشارة مهنية، ومناقشات دورية للمسار الوظيفي، تساعد الفرد على فهم أسباب تعثره، وتشخيص الفجوات بين وضعه الحالي وأهدافه المستقبلية، ثم تحديد بدائل واقعية للحركة؛ كالنقل إلى وظيفة أخرى، أو تعديل مساره، أو التركيز على تنمية مهارات محددة. كما قد تُستخدم أدوات مثل تقييم الأداء، ومراكز التقييم، واختبارات الميول والقدرات؛ لتزويد الفرد بتغذية راجعة موضوعية تعينه على تصحيح مساره وإعادة ضبط توقعاته وخطته المهنية.

ومن جهة ثانية، تأتي الخطوة الثانية التي تضطلع فيها المنظمة بدور مباشر في تطوير المسار عملياً، من خلال حزمة من البرامج والإجراءات التي تترجم ما تم التخطيط له إلى فرص حقيقية للنمو والحركة داخل الهيكل التنظيمي، يشمل ذلك توفير برامج تدريب وتطوير مرتبطة بمسارات محددة، وإتاحة فرص التدوير الوظيفي لاكتساب خبرات جديدة، وتصميم مسارات ترقّي واضحة وشفافة، وتفعيل برامج الإرشاد والربط العاملين بذوي الخبرة، إلى جانب فتح قنوات للحركة الداخلية (نقل وترقية) تتماشى مع مخططات الإحلال والتعاقب الوظيفي في المنظمة، وبهذا، تصبح مرحلة تنفيذ المسار الوظيفي مرحلة حيوية يتحوّل فيها التخطيط من مجرد وثائق ونماذج إلى مجموعة من القرارات والممارسات اليومية التي تدعم تطور الفرد وتخدم في الوقت نفسه احتياجات المنظمة من الكفاءات في الحاضر والمستقبل.

3.3. المرحلة الثالثة: تقييم المسار الوظيفي

تمثل مرحلة تقييم المسار الوظيفي والرقابة عليه الحلقة الختامية في دورة إدارة المسار، حيث يعاد فيها فحص ما إذا كان الواقع العملي يسير وفق ما تم التخطيط له على مستوى الفرد وعلى مستوى المنظمة، في هذه المرحلة يقوم كل فرد بمراجعة مساره الوظيفي بصورة دورية، فيسأل نفسه: هل التقدم الذي أحرزه من حيث المناصب، والمسؤوليات، والمهارات يتوافق مع الأهداف التي رسمها في خطة مساره؟ وهل مستوى الرضا، وفرص التعلم، والتطور المهني الذي يعيشه يعكس الآمال التي وضعها لمستقبله الوظيفي؟ هذه المراجعة الذاتية تساعد على كشف الانحرافات مبكراً، واتخاذ قرارات تصحيحية مثل تعديل الأهداف، أو طلب تدريب إضافي، أو التفكير في نقل وظيفي داخل المنظمة بدلاً من استمرار الشعور بالإحباط أو الجمود.³⁷

وتشمل الرقابة على المسار الوظيفي كذلك بعداً تنظيمياً من خلال مقابلات منتظمة بين العامل ورئيسه المباشر أو مستشاره المهني، يتم فيها مناقشة مدى تحقق التطور المخطط، والصعوبات التي واجهته، والعوامل التنظيمية أو الشخصية التي تعيق تقدمه، مع الاتفاق على إجراءات تصحيحية تخفف من حالات الغضب أو الإحساس بالظلم، وتعيد بناء الثقة في نظام إدارة المسار الوظيفي، كما تمتد الرقابة إلى مراجعة عدالة الترقيات الفردية بمقارنة فرص الترقى التي أُتيحت للعاملين بمستويات كفاءتهم الفعلية، للتحقق من شفافية القرارات وتقليل الشعور بعدم الإنصاف الذي قد يضر بالولاء والانتماء.

وعلى المستوى الكلي، يتم تقييم نظام إدارة المسار الوظيفي نفسه من خلال فحص النتائج المحققة على مستوى المنظمة: هل أدى تطبيق هذا النظام إلى زيادة الإنتاجية، وتحسين الجودة، ورفع مستويات الإبداع؟ وهل تستثمر المعارف والمهارات المكتسبة فعلياً في تحسين الأداء؟ تُستخدم في ذلك مؤشرات كمية ونوعية مثل تطور مؤشرات الأداء، انخفاض دوران العمل، ارتفاع الرضا والالتزام، بما يسمح بالحكم على فعالية نظام إدارة المسار الوظيفي وإدخال التعديلات اللازمة عليه ليظل متوافقاً مع الاحتياجات التنظيمية ومتطلبات العاملين معاً.

إذن تمر إدارة المسار الوظيفي بثلاث مراحل رئيسية مترابطة: التخطيط ويتم فيه تحديد أهداف الفرد المهنية، وتقييم قدراته، ورسم مسار وظيفي يتوافق مع احتياجات المنظمة، التنفيذ ويتم فيه ترجمة هذا المسار إلى واقع عبر التدريب، والتدوير، والنقل والترقية، وبرامج الإرشاد والدعم، والتقييم اين يتم مراجعة مدى تقدم الفرد مقارنة بالخطة، وفحص عدالة الفرص والنتائج، ثم تعديل المسار أو النظام عند الحاجة.

4. وسائل وأساليب إدارة المسار الوظيفي

تعد إدارة المسار الوظيفي عملية مخططة تهدف إلى توجيه حركة العاملين داخل المنظمة عبر الزمن، من خلال ربط طموحاتهم وقدراتهم الفردية بالفرص المتاحة ومسارات الترقّي والنمو المهني داخل الهيكل التنظيمي، وتنبع أهميتها من كونها أداة عملية لضمان استمرارية الكفاءات، وتعزيز الولاء والرضا الوظيفي، ودعم التخطيط للإحلال والتعاقب الوظيفي، بما يسهم في رفع فعالية إدارة الموارد البشرية وتحسين أداء المنظمة ككل، وانطلاقاً من هذه الأهمية، سنعمل في ما يلي على تبيان أهم الوسائل والأساليب التي تعتمد عليها المنظمات في إدارة المسار الوظيفي، من برامج الإرشاد والتدريب والتقييم الدوري، إلى مسارات الترقّي المعلنة وأدوات التخطيط والتنمية الفردية.

1.4. وسائل إدارة المسار الوظيفي

في إطار إدارة المسار الوظيفي تعتمد المنظمات مجموعة من الوسائل والأدوات المتكاملة التي تمكنها من تشخيص واقع الموارد البشرية وتوجيه حركتها المستقبلية داخل الهيكل التنظيمي. وفيما يأتي توضيح موجز لكل وسيلة : 38

- ✓ **تقييم الأداء:** ليس مجرد حكم على أداء العامل، بل أداة تشخيصية تكشف مستوى الإنجاز، ونقاط القوة والضعف، والاحتياجات التدريبية، وقابلية الفرد للنقل أو الترقية بما ينسجم مع مساره المهني المخطط.
- ✓ **اختبارات المسار الوظيفي:** تستخدم لاستكشاف القدرات والميول والقيم المهنية وطموحات الفرد، بما يساعد على توجيهه نحو المسارات والوظائف الأكثر ملاءمة له داخل المنظمة.
- ✓ **بحوث الرضا:** تمكن المنظمة من قياس درجة رضا العاملين وتحديد مصادر عدم الرضا المرتبطة بالمسار الوظيفي أو ظروف العمل، ومن ثم إدخال التعديلات المناسبة على السياسات والبرامج.
- ✓ **توفير توصيف متكامل للوظائف:** يوضح محتوى كل وظيفة ومتطلباتها من معارف ومهارات وكفاءات، ويبين مواصفات شاغلها، مما يسهل مواءمة الأفراد مع الوظائف ضمن مسارات واضحة.
- ✓ **استخدام مخزون المهارات:** هو قاعدة بيانات بالكفاءات المتاحة داخل المنظمة (مهارات، خبرات، شهادات...) تستثمر في التخطيط للنقل، والإحلال، والتدريب، ورسم المسارات الوظيفية المستقبلية.

✓ **تقنيات النقل والترقية:** تمثل النظم والإجراءات التي تضبط حركة انتقال وترقي الأفراد أفقياً ورأسياً، بما يضمن أن تتم هذه الحركة وفق احتياجات تنظيمية ومعايير موضوعية، لا وفق الأقدمية أو الاعتبارات الشخصية.

✓ **برامج التكوين والتطوير:** تشمل الدورات والبرامج التدريبية الفردية والجماعية التي تستهدف سد الفجوات المهارية الحالية وإعداد الأفراد للمناصب المستقبلية ضمن مسارهم الوظيفي.

✓ **تقنيات التقاعد المبكر:** تستخدم كخيار منظم لخروج الأفراد الذين تعذر تأهيلهم أو لم تعد إمكاناتهم ملائمة لمتطلبات المناصب الحالية أو المستقبلية، بما يفتح المجال أمام كفاءات جديدة ضمن خطة الإحلال.

✓ **تقنيات التدوير الوظيفي:** تعني نقل الفرد بين وظائف أو أقسام مختلفة بقصد توسيع خبراته، وتنمية مهاراته، وتحضيره لتحمل مسؤوليات أكبر أو شغل مناصب قيادية مستقبلاً.

يتضح من العرض السابق أن هذه الوسائل لا تُستخدم بصورة معزولة، بل ضمن منظومة مترابطة تشكل البنية العملية لإدارة المسار الوظيفي؛ فهي توفر معلومات دقيقة عن الأفراد والوظائف، وتدعم قرارات الترقية والنقل والتدريب والإحلال، وتساعد على بناء مسارات مهنية أكثر واقعية وفعالية، بما يحقق مصلحة الفرد والمنظمة في آن واحد.

2.4. أساليب إدارة المسار الوظيفي

تلجأ إدارة الموارد البشرية في مختلف مراحل المسار الوظيفي إلى جملة من الأساليب التي تهدف إلى تهيئة الموظف الجديد لعمله، وتوفير الوظيفة المناسبة له، مع إمكانية تدويره على عدد من الوظائف لإتاحة فرصة التحدي أمامه وتعريفه بالمنظمة بصورة سليمة، كما تعمل إدارة الموارد البشرية على رسم السلم الوظيفي للوظائف المختلفة، وتمكين الأفراد من الحصول على المكافآت عند إتقانهم لعملهم، وذلك كله في إطار تعزيز فعالية تخطيط المسارات الوظيفية، ومن أبرز هذه الأساليب يمكن ذكر ما يلي:³⁹

1.2.4. أساليب إدارة الموارد البشرية في مرحلة الالتحاق بالمنظمة والوظيفة

✓ **تدريب الطلبة:** إن التدريب الصيفي لبعض الطلاب في المنظمات قد يرى بعض الطلاب أن فرصة العمل تحت التدريب كانت مجدية، مما قد يجعله يفضل العمل بصورة مستمرة في هذا المكان، ويفيد تدريب الطلبة

في القضاء على الرهبة والخوف من العمل، والقضاء على الصدمة الأولى للعمل، والحصول على معلومات واقعية عن معنى العمل والوظيفة، كما يفيد هذا التدريب في تقريب المبادئ النظرية التي يدرسها الطالب إلى الواقع العملي، وإعطاء فرصة جيدة للطالب لكي يتعلم ما فائدة النظريات والمبادئ العلمية في الحياة العملية.

✓ **استخدام أساليب قوية في الاختيار والتوظيف:** يجب أن تعلم المنظمات أن هناك أساليب قوية في تصفية المتقدمين لشغل الوظائف، ويمكن أن تقوم بترتيب هذه الأساليب حسب كفاءتها في الاختيار والترتيب كالتالي: مراكز التقييم، الاختبارات، طلب التوظيف والسيرة الذاتية، المقابلات الشخصية، وبالرغم من أن المقابلات الشخصية تعتبر من أصعب أساليب الاختيار، إلا أنه مازالت تستخدم على نطاق واسع جداً، هذا ولقد أثبتت الطريقة الأولى وهي مراكز التقييم نجاحاً باهراً يقطع أي شك فيها، وهذا النجاح تم التوصل إليه على مستويات إدارية مختلفة ومستويات مهنية مختلفة وفي كل المنظمات والدول التي طبقتها، وهناك حالة خاصة في التوظيف والاختيار وهي التوظيف من الداخل، ويعني هذا إعادة تعيين أحد العاملين من داخل المنظمة في وظيفة أخرى، ويساعد التوظيف من الداخل على تقوية الشعور بالانتماء، وتقليل جهود تأهيل وتوجيه العاملين في وظائفهم وذلك للمعرفة السابقة بأنظمة العمل.

✓ **التدوير على الوظائف:** ويقصد بذلك تنقلات سريعة نسبياً بين الوظائف والهدف منها اكتساب مهارات عديدة في أسرع وقت، ومن الواضح أنه إذا تهيأت الفرص المناسبة لعملية التدوير أدى هذا في النهاية إلى تراكم خبرات مفيدة وإلى تقوية هذه الخبرات لبعضها البعض، ويمكن أن يكون هذا التدوير في بداية المسار الوظيفي حيث يتم في السنة الأولى من تعيين الموظف والهدف منها تهيئة الفرد للعمل الجديد وتعريفه بأقسام مختلفة وأفراد مختلفين وإكسابه مهارات مختلفة ومهمة وبسرعة، ويمكن أن يكون التدوير في مراحل المسار الوظيفي والغرض الأساسي منها إكساب المسار الوظيفي للفرد مرونة، وفتح مجالات أكثر للتحرك في المسار ولزيادة خبراته.

✓ **مساهمة الرئيس المباشر في بناء المسار الوظيفي لمروؤوسيه:** يلعب الرئيس المباشر دور مهم في بناء المسار الوظيفي لمروؤوسيه، فهو يقدم النصيحة والمشورة لهم ويعيد تصميم الوظيفة بالشكل المناسب للأفراد.

2.2.4. أساليب إدارة الموارد البشرية في مرحلة التوافق بين الفرد والمنظمة

✓ **تقييم الأداء وإبلاغ الفرد بالنتيجة:** يمكن أن يبين فحص ودراسة التقارير الخاصة بتقييم أداء العاملين مدى التوافق بين الفرد ووظيفته، فإذا كان الفرد يؤدي وظيفته بالكامل وبشكل ممتاز دل هذا على التوافق، أما إذا كانت التقارير الخاصة بتقييم الأداء تشير إلى أداء سيء دل هذا على عدم التوافق بين الفرد والمنظمة، وتحليل تقرير الأداء يمكن التوصل إلى مجالات العمل أو المهارات الناقصة في أداء الفرد التي تحتاج إلى علاج سواء عن طريق التدريب أو النصيح والإرشاد أو النقل وغيرها.

✓ **مراكز التقييم:** وهي تقيس القدرات المحتملة والاستعدادات المرتقبة لفئة المديرين باتباع مجموعة طويلة من الإجراءات والاختبارات الفردية والجماعية، ويمر المديرون المرشحون بهذه السلسلة من الاختبارات ويخضعون فيها لتقييم مجموعة من المحكمين (وهم من علماء النفس الصناعي والمديرين من المنظمة والمديرين لهذا الغرض). وتتم مراكز التقييم عادة بالخطوات التالية: ⁴⁰

- يضم مركز التقييم مجموعة من المحكمين، بعضهم من علماء النفس الصناعي والإدارة، والمديرين لهذا الغرض.
- في مدة تتراوح بين يوم وثلاثة أيام، يُطلب من المرشحين القيام بمجموعة من التمرينات والاختبارات مثل: اختبارات القدرات العقلية، مقابلات شخصية، مباراة إدارية، دراسة حالات، ومناقشة في جماعة عديمة القيادة.
- يقوم المحكمون بتسجيل ملاحظاتهم عن سلوك المرشحين، كما يقوم المحللون النفسيون بعرض نتائج اختبارات الشخصية والقدرات.
- يتسم تقييم المرشحين بالتركيز على عدد من الأبعاد التي تمس أداء العمل مثل اتخاذ القرارات، والتحكم والسيطرة على النفس، وغيرها.
- يتم إعطاء التقدير النهائي متضمنًا مدى مناسبة الشخصية لوظيفة معينة، وأهم الوظائف التي يمكن أن يترقى إليها، ومدى إمكانية تقدمه في مساره الوظيفي، إضافة إلى تحديد نقاط القوة والضعف، وكيفية تحسين قدراته الحالية والمحتملة حتى تتوافق مع متطلبات الوظيفة.

✓ **مختبرات المسار الوظيفي:** هي عبارة عن نظام يساعد الفرد على أن يتبصر بذاته، وذلك من خلال مجموعة من الاختبارات، والتي حينما يجيب عليها الفرد يستطيع أن يتبين أموراً معينة.

3.2.4. أساليب إدارة الموارد البشرية في مرحلة علاج عدم التوافق بين الفرد والمنظمة

✓ **النقل:** يجب أن يكون الغرض النهائي للنقل هو التوفيق بين الفرد والوظيفة، وقد تبدأ الحاجة إلى النقل من احتياجات الوظيفة والعمل، فموسم الإنجازات قد يستلزم إجراء بعض التنقلات المؤقتة، كما أن وجود أعباء عمل في بعض الوحدات قد يستلزم نقل بعض الأفراد إليها، أو أن تغييرات تنظيمية تحدث في المنظمة قد تستلزم تغييرات في المناصب، ويمكن أيضاً أن يكون النقل لأسباب أخرى عديدة وذلك حسب ظروف أي منظمة.

✓ **الترقية:** تتم الترقية وفق معيار التوافق بين الفرد (في قدراته ومهاراته واستعداداته) وبين الوظيفة (في مكوناتها) إضافة إلى معيار الكفاءة والأقدمية، ومن أنواع الترقية هناك الترقية الوهمية وهي تخص الأفراد الذين خدموا المنظمة مدة طويلة وأصبحوا غير قادرين على تقديم إنجازات أكثر، فيكون التكريم مقابل خدمتهم السابقة بترقية الفرد إلى أعلى شكلاً ولكنها أقل مضموناً من المسؤوليات.

✓ **استخدام خرائط الإحلال:** وهي عبارة عن خطط احتمالية تهدف إلى مواجهة ظروف موقفية معينة، وتشير إلى أن المديرين أو الأخصائيين ذوي الأهمية في الشركة قد يتركون وظائفهم بسبب أو لآخر وبطريقة فجائية، وتواجه الشركة هذه الظروف بخطط يتم إعدادها مسبقاً، وتظهر هذه الخطط الأشخاص المرشحين لشغل هذه الوظائف الحساسة، وتفيد هذه الخرائط في إعطاء صورة كاملة لغرض الترقى المتاحة مستقبلاً.

4.2.4. أساليب إدارة الموارد البشرية في مرحلة الخروج من المنظمة

✓ **التقاعد التدريجي:** تقوم بعض المؤسسات باتباع برامج التقاعد التدريجي وذلك للقضاء على الصدمة بأن الفرد يعمل بكامل طاقته حتى سن التقاعد وفجأة يجد نفسه خارج المنظمة وهو بمثابة حكم الإعدام، وهناك عدة طرق للتقاعد التدريجي سواء بتخفيض ساعات العمل اليومية للعاملين ذوي الأعمار القريبة من سن التقاعد، أو زيادة الإجازات للعاملين أو بمشاركة عامل جديد العامل القديم في أداء الوظيفة.

✓ **تدريب التقاعد:** وهي عبارة عن برامج تدريب رسمية يلتحق بها من اقترب سنة إلى سن الإحالة للتقاعد، فإذا كان سن التقاعد هو 60 عاما فإن الأفراد ذوي الأعمار فوق 55 عاما مرشحون للالتحاق بهذه البرامج وتهدف هذه البرامج إلى توفير كافة المعلومات.

✓ **المساعدة في البحث عن وظائف بديلة خارج المنظمة:** اضطرت المنظمة للاستغناء عن بعض العاملين، فيجب عليها مساعدتهم في البحث عن وظائف مناسبة في منظمات أخرى، وذلك من خلال التعرف على طموحاتهم ورغباتهم، بالإضافة إلى المهارات والاستعدادات المتوفرة لديهم، وينجز هذا باستخدام أدوات مثل مراكز التقييم، أو بعض الاختبارات، أو برامج تدريبية تسهم في دعم المنظمة والعاملين لضمان نجاح جهود البحث عن وظائف خارج المنظمة.

يتضح من العرض السابق أن إدارة الموارد البشرية ترافق المسار الوظيفي للفرد في جميع مراحلها؛ منذ الالتحاق الأول بالمنظمة عبر التدريب والاختيار والتدوير، مروراً بمرحلة التوافق والمواءمة باستخدام تقييم الأداء، ومراكز التقييم، ومختبرات المسار الوظيفي، وصولاً إلى معالجة حالات عدم التوافق، ثم تنظيم الخروج المتدرج والأمن من المنظمة عبر النقل، والترقية المدروسة، وخرائط الإحلال، وبرامج التقاعد والدعم في إيجاد فرص بديلة، وبهذا المنظور الشمولي، تتحول أساليب إدارة الموارد البشرية إلى منظومة متكاملة تسعى إلى تعظيم استفادة المنظمة من مواردها البشرية، وفي الوقت نفسه صون كرامة العامل وتحقيق تطلعاته المهنية في مختلف محطات مساره الوظيفي داخل المؤسسة وخارجها.

5. معوقات إدارة المسار الوظيفي وسبل تجنبها

تواجه عملية إدارة المسار الوظيفي في الواقع العملي مجموعة من المعوقات، وسنستعرضها مع الشرح والتوضيح، مع بيان الطرق الممكنة للتقليل من حدتها، إن معوقات إدارة المسار الوظيفي تتأثر بمجموعة من العوامل وهي:⁴¹

✓ **تأثير العوامل الاقتصادية على المنظمات:** فقد يستدعي ذلك إعادة التنظيم وما قد ينتج عنه من تخفيض للموارد البشرية، ويعني ذلك إلغاء بعض الوظائف عبر كل مستويات المنظمة من الإدارة العليا إلى الدنيا، وهذا ما ينعكس سلباً على المسارات الوظيفية بكل أنواعها.

✓ **تأثير قوانين العمل:** يمكن أن تسبب قوانين العمل في بعض الدول، خاصة من حيث التقاعد المبكر، بعض الاختلالات في تطبيق المسار الوظيفي.

✓ احتمال تغير سلوك العامل في المستقبل أو تراجع مستوى أدائه قد يؤثر سلباً على التخطيط للمسارات الوظيفية.

وفي نفس السياق، ذكر وصفي عقيلي بعض المعوقات التي تواجه تخطيط المسار الوظيفي مع بعض الحلول لتجنبها، وهي: ⁴²

تلجأ بعض المؤسسات إلى تغيرات مختلفة في بيئة المؤسسة الداخلية أو الخارجية، كتنوع خدماتها أو إدخال تكنولوجيا جديدة، مما يستلزم إعادة تصميم أعمالها، فتضطر إلى إلغاء وظائف واستبدالها بأخرى جديدة حسب ظروف المؤسسة، فكل هذه التغيرات تمس بشكل مباشر مسار الأفراد، خاصة إذا تعلق الأمر بالوظائف والمناصب في الهيكل التنظيمي، فإلغاء وظائف واستحداث أخرى ينعكس مباشرة وبصورة سلبية على تخطيط المسارات الوظيفية للعاملين، مما يؤدي إلى نقص مستوى الرضا لديهم.

ولتجاوز هذه المشكلة، ينبغي على المنظمات جعل المسارات مرنة مع توفير دورات تدريبية مستمرة بهدف اكتساب الموارد البشرية المهارات المطلوبة للوظائف الجديدة وتهيئتهم للتأقلم معها.

إلى جانب هذه المشكلة، نجد مشكلة أخرى هي انتظار شغور الوظيفة التي سيرقى إليها العامل، إذ أن الترقية لا تتم إلا إذا كان هناك منصب شاغر، أو إذا لم تكن كذلك، يجب على المترشح للتقدم للانتظار لشغور أو خلو المنصب أو التقاعد أو لسبب آخر، طول فترة الانتظار هذه يؤدي إلى إحباط وعدم رضا العاملين، خاصة الأكفاء، ويؤثر سلباً على معنوياتهم، وأحياناً يدفعهم لترك العمل بالمؤسسة والبحث عن وظيفة أخرى تسد حاجياتهم، إضافة إلى هذه المشاكل، هناك مشاكل أخرى، وهي: ⁴³

✓ ضعف شبكات علاقات العمل التي تربط العاملين وتعزز التواصل لكسب الخبرات.

✓ وجود خلافات مع الزملاء أو المشرف المباشر.

✓ الخوف المتزايد بسبب تزايد الضغوط المحيطة بالعمل.

✓ خوف العامل من الفراغ نتيجة قرب نهاية مساره الوظيفي، مما يسبب قلقاً واضطراباً نفسياً له.

يتضح أن وجود بعض المعوقات والمشاكل في عملية إدارة المسار الوظيفي قد يشكل عائقاً أمام تحقيق الرضا الوظيفي والاستقرار داخل المؤسسة، ويؤثر سلباً على إنتاجية وكفاءة الموظفين، وللتقليل من هذه المشاكل ومحاولة تفادي آثارها السلبية، لجأت بعض المنظمات، خاصة في اليابان والولايات المتحدة الأمريكية، إلى اعتماد وسائل

المحور السابع: إدارة المسار الوظيفي

وأساليب فعالة تهدف إلى معالجة هذه المعوقات، وضمان توجيه الموظفين نحو مسارات وظيفية تتوافق مع قدراتهم وطموحاتهم، بما يساهم في تعزيز الأداء العام للمؤسسة وتحقيق استقرارها التنظيمي، ومن بين هذه الوسائل:

✓ تخفيض سن الإحالة إلى التقاعد بهدف فتح مناصب شاغرة جديدة باستمرار وعدم إغلاقها لفترة طويلة بسبب سن التقاعد المتأخر.

✓ رفع ترتيب المترشح للترقية دون انتقاله للوظيفة الأعلى كتعويض له.

✓ تنزيل الدرجة الوظيفية بالنسبة للأفراد غير الأكفاء ونقلهم لوظيفة أدنى محل الأفراد المؤهلين لهذه المناصب.

✓ القيام ببحوث حول كيفية إجراء التخطيط وتطوير مسار العاملين في المؤسسة.

إضافة إلى هذه الحلول، هناك حلول أخرى وفق الأدبيات، وهي: ⁴⁴

✓ إعداد وصف وظيفي لجميع الوظائف بما يتماشى مع مواصفات الأفراد المراد توظيفهم.

✓ متابعة مسار العاملين لمعرفة جوانب القصور في الأداء عن طريق إجراء مقابلات دورية لمعرفة المشاكل الوظيفية والنفسية التي يمر بها العاملون.

✓ التكوين المستمر بهدف تحفيز العاملين وتنمية معارفهم.

✓ الابتعاد عن المحاباة في اختيار الوظيفة المتوافقة مع مؤهلات وخصائص ومهارات شاغليها.

✓ الاهتمام بترقية العاملين وفق كفاءتهم وخبراتهم بعيداً عن العلاقات الشخصية والمحاباة.

✓ تمكين العاملين وإشراكهم لتحديد مساهمهم الوظيفي من خلال الوظائف المراد الوصول إليها.

بصفة عامة، يمكن القول إن أي جهل أو نقص في معرفة قيمة وأهمية التخطيط يشكل عائقاً أمام نجاح عملية إدارة المسار الوظيفي، لذلك ينبغي على المنظمات توفير برامج تدريبية توضح كيفية تدرج العاملين منذ دخولهم المؤسسة وحتى مغادرتها، ولتحقيق القدرة على التحكم في الموارد البشرية وتوجيهها بما يحفزها ويحقق طموحاتها الوظيفية، يجب الاهتمام بتخطيط مسار العاملين منذ البداية، بدءاً بالتوظيف، ثم التكوين، وأخيراً الترقية، بما يساهم في تحقيق أهدافهم وطموحاتهم الوظيفية.

قائمة المراجع:

- ¹ إبراهيم أنيس وآخرون، المعجم الوسيط، الجزء 4، القاهرة، 2004، ص 304.
- ² Craig, Robert L, The ASTD Development Handbook, McGraw-Hill, Boston, 1996, p 682.
- ³ عبد الفتاح مراد، موسوعة البحث العلمي وإعداد الرسائل والأبحاث والمؤلفات، دار الكتب والوثائق المصرية، القاهرة، 2008، ص 265.
- ⁴ الحريري محمد سرور حكمت، تصور مقترح لتخطيط المسار الوظيفي وبناء المستقبل الوظيفي للموظفين والأكاديميين في الجامعات أثناء حياتهم المهنية والأكاديمية، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد 9، العدد 2، 2024، ص 235.
- ⁵ بوزورين فيروز، تطوير المسار الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية، مجلة تنمية الموارد البشرية، المجلد 13، العدد 4، 2018، ص 55.
- ⁶ بوزورين فيروز، مرجع سابق، ص 55.
- ⁷ بلعيد حياة، تخطيط المسار الوظيفي ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي - دراسة حالة مديرية السكن بولاية بشار، مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد 4، العدد 3، 2021، ص 468.
- ⁸ زبار نانو، استراتيجية ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي، مجلة تنمية الموارد البشرية، المجلد 12، العدد 2، 2017، ص ص 98-99.
- ⁹ إبراهيم خلود الملكاوي، إدارة المسار الوظيفي، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص ص 90-91.
- ¹⁰ Mondy, R Wayne et les autres, Human Resource Management., New Jersey: Edition USA, 2005, P283.
- ¹¹ إبراهيم خلود الملكاوي، مرجع سابق، ص 88.
- ¹² فاطمة بن عابد، تخطيط المسار الوظيفي وعلاقته باندماج المهني دراسة ميدانية بمديرية التجارة بولاية الأغواط، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة عمار تليجي الأغواط، الجزائر، 2014، ص ص 69-70.
- ¹³ معاذ نجيب غريب، ادارة المسارات الوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي (دراسة مقارنة)، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد قسم ادارة الأعمال، جامعة دمشق، 2014، ص 26.
- ¹⁴ زاهد محمد ديري وسعادة راغب الكسواني، ادارة الموارد البشرية في المنظمات الحديثة، دار الكنوز المعرفية العلمية للنشر، عمان، 2009، ص 213.
- ¹⁵ محمد كمال شعبان، إدارة الموارد البشرية وتطبيقاتها في المجال الأمني، دار النهضة العربية، مصر، 2013، ص 215.
- ¹⁶ عبد العزيز بن محمد بن عبد العزيز الفاضل، تخطيط وتنمية المسار الوظيفي وانعكاسه على الأمن الوظيفي من وجهة نظر العاملين في وزارة التربية والتعليم، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية، الرياض، 2011، ص ص 30-10.
- ¹⁷ بوزورين فيروز، دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2009، ص 61.

- ¹⁸ سعاد نائف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 430.
- ¹⁹ عبد العزيز بن محمد بن عبد العزيز الفاضل، مرجع سابق، ص 32.
- ²⁰ مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 213-214.
- ²¹ جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص 382-383.
- ²² جمال الدين محمد مرسي، مرجع سابق ص 383.
- ²³ جمال الدين محمد مرسي، مرجع سابق ص 384.
- ²⁴ الحريري محمد سرور حكومات، مرجع سابق، ص 234.
- ²⁵ الحريري محمد سرور حكومات، مرجع سابق، ص 235.
- ²⁶ الحريري محمد سرور حكومات، مرجع سابق، ص 236.
- ²⁷ حمّاش علي، تخطيط المسار الوظيفي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمة، مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية، المجلد 2، العدد 4، 2020، ص 95.
- ²⁸ الحريري محمد سرور حكومات، مرجع سابق، ص 235.
- ²⁹ حمّاش علي، مرجع سابق، ص 95.
- ³⁰ بلعيد حياة، مرجع سابق، ص 468-469.
- ³¹ بلعيد حياة، مرجع سابق، ص 469-470.
- ³² بن حمدون خديجة وبلعور سليمان، دور أبعاد تطوير المسار الوظيفي في تعزيز جودة الخدمات الصحية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مستشفى الطفولة والأمومة بغرداية، مجلة إضافات اقتصادية، المجلد 6، العدد 1، 2022، ص 311-312.
- ³³ وراس أمينة، تخطيط المسار المهني وانعكاسه على رضا العاملين في المؤسسة: دراسة حالة المديرية العامة للنقل الحضري وشبه الحضري لمدينة الفوائر (ايتوسا)، أطروحة دكتوراه في إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 3، 2022، ص 41-42.
- ³⁴ بوراس فايزة، أساليب إدارة الموارد البشرية لتخطيط المسار الوظيفي، مجلة دراسات وأبحاث اقتصادية في الطاقات المتجددة، المجلد 1، العدد 1، 2014، ص 11-13.
- ³⁵ بورقبة قويدر، سماعيل عيسى والعيداني إلياس، إدارة المسار الوظيفي في المنظمات وأهميته في تنمية الموارد البشرية، مجلة البديل الاقتصادي، المجلد 6، العدد 1، 2020، ص 17-18.
- ³⁶ بورقبة قويدر، مرجع سابق، ص 18.
- ³⁷ بورقبة قويدر، مرجع سابق، ص 18.
- ³⁸ بورقبة قويدر، مرجع سابق، ص 17.
- ³⁹ بوراس فايزة، مرجع سابق، ص 18-19.
- ⁴⁰ أحمد ماهر، دليلك لتخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 269-270.
- ⁴¹ وراس أمينة، مرجع سابق، ص 50.
- ⁴² وراس أمينة، مرجع سابق، ص 50-51.

⁴³ وراس أمينة، مرجع سابق، ص 51.

⁴⁴ وراس أمينة، مرجع سابق، ص 52.



المحور الثامن: تقييم أداء الموارد البشرية

1. ماهية تقييم الأداء
2. طرق تقييم الأداء
3. نظريات تقييم الأداء
4. نظام تقييم الأداء
5. تحديات تطبيق نظام تقييم الأداء



يعد تقييم الأداء من أعقد وأعمق الممارسات الإدارية التي تجمع بين العلم والفن؛ فهو مرآة صادقة تعكس مدى كفاءة الأفراد، وتبرز ملامح قوتهم وفرص تطوّرهم، كما أنه بوصلة توجه المؤسسات نحو التحسين المستمر والتميز التنظيمي، إذ لم يعد التقييم اليوم مجرد إجراء إداري روتيني يمارس في نهاية دورة العمل، بل تحول إلى فلسفة إدارية متكاملة تستند إلى مبادئ الشفافية، والمساءلة، والتحفيز الذاتي.

إن تقييم الأداء، في جوهره، حوار بناء بين الفرد والمؤسسة؛ حوار يعيد تعريف العلاقة بين العطاء والاعتراف، بين الجهد والإنجاز، فمن خلاله تتكشف ملامح الإبداع، وتتضح مناطق القصور، وتتولد الرؤية التي توجه مسار التطوير الفردي والجماعي على حد سواء، كما يساهم في ترسيخ ثقافة الأداء العالي، ويحول بيئة العمل إلى ساحة ديناميكية يسودها التعلم المستمر والتنافس الإيجابي والولاء المؤسسي.

ولأن الإنسان هو المحور الأساس في التنمية التنظيمية، فإن عملية تقييم أدائه تتجاوز الحسابات الرقمية إلى قراءة شمولية لإمكاناته، ودوافعه، وطموحاته، إنها عملية إنسانية بقدر ما هي تقنية، تهدف إلى تحرير طاقات الفرد وتمكينه من إدراك دوره الحيوي في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، ومن هنا يغدو تقييم الأداء أداة لصناعة المستقبل، لا لقياس الماضي، ووسيلة لبناء ثقافة من التميز والإبداع تواكب تحديات العصر ومتغيراته المتسارعة، وهذه هي بوصلتنا في الجزء من المطبوعة الذي سنحاول البحث في ثناياه والغوص في تفاصيله أكثر.

1. ماهية تقييم الأداء

في ظل التغيرات المتسارعة وتزايد متطلبات العمل، أصبحت المؤسسات تدرك أن نجاحها لا يتحقق إلا بفهم أداء أفرادها وتطويره باستمرار، فقياس الأداء لم يعد مجرد إجراء إداري، بل أداة استراتيجية تكشف مدى فعالية الجهود المبذولة وتفتح آفاقاً للتحسين والنمو، ومن هذا المنطلق، برز تقييم الأداء كعنصر أساسي يربط بين كفاءة الأفراد ونجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها، وسنحاول في الآتي تبيان مفهومه، أهدافه وأهميته.

1.1 مفهوم تقييم الأداء

سعى الباحثون في هذا المجال إلى الوصول إلى تعريف شامل ومتكامل لعملية تقييم أداء الأفراد، ومن ثم ظهرت تعريفات متنوعة اختلفت في مضمونها وأهدافها، ومن أبرز هذه التعريفات ما يلي:

يعرف تقييم الأداء على أنه عملية يتم من خلالها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لمكافأته بما يتناسب مع ما يقدمونه من إنتاج، بالاستناد إلى عناصر ومعدلات تستخدم لمقارنة أدائهم وتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يقومون به. ¹ يركز هذا التعريف على العدالة والإنصاف في تقدير الجهود وربط التقييم بمكافأة الأداء والإنتاجية، يتميز بطابع تطبيقي إداري، لكنه يفتقر إلى الإشارة إلى البعد التطويري للتقييم، إذ يعالج الأداء من زاوية المكافأة أكثر من التحسين.

يعرف بأنه نشاط مهم من أنشطة إدارة الموارد البشرية، ويهدف إلى التأكد من مدى فاعلية الفرد في أداء عمله داخل المنظمة. ² يبرز هذا التعريف دور تقييم الأداء كوظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية، ويشدد على هدف التأكد من فاعلية الفرد في عمله، كما يعكس النظرة التنظيمية الرسمية لكنه محدود في توضيح الآليات أو المعايير التي يستند إليها التقييم.

تقييم الأداء هو قياس كفاءة الفرد في مهامه المهنية، والحكم على قدرته واستعداده للتقدم والتطور الوظيفي. ³ يركز هذا التعريف على قياس الكفاءة المهنية والقدرة على التقدم الوظيفي، ما يظهر جانبا مستقبليا وتطويريا مهما في التقييم، ويضيف بعدا إنسانيا وتخطيطيا متميزا.

يعرف أيضا بأنه تحديد مدى مساهمة كل فرد في إنجاز الأعمال الموكلة إليه، وضمان الحفاظ على التوازن بين متطلبات الوظيفة وقدرات العامل الذي يشغلها أو سيشغلها مستقبلا. ⁴ يسلط هذا التعريف الضوء على مدى مساهمة الفرد في إنجاز الأعمال وتحقيق التوازن بين متطلبات الوظيفة وقدرات العامل، وهو تعريف شامل لجانب الملاءمة الوظيفية والاستعداد المستقبلي، مما يجعله أكثر ارتباطا بإدارة الأداء على المدى الطويل.

يعرف تقييم الأداء أيضا على أنه تقييم نشاط الوحدة الاقتصادية في ضوء النتائج المحققة خلال الفترة المحاسبية، بهدف البحث عن العوامل المؤثرة في النتائج، وتشخيص الصعوبات في التنفيذ، وتحديد المسؤوليات، وتفادي أسباب الأخطاء مستقبلا. ⁵ يوسع هذا التعريف المفهوم ليشمل الوحدة الاقتصادية بأكملها وليس الأفراد فقط، فيربط تقييم الأداء بخطة شمولية لاستكشاف العوامل المؤثرة وتشخيص الصعوبات وتحديد المسؤوليات، هذا التعريف من منظور مؤسسي شامل أكثر من كونه وظيفيا.

كما يعرف بأنه قياس الأداء الفعلي (ما تم إنجازه من عمل) ومقارنة النتائج المحققة بالنتائج المرجوة أو الممكن الوصول إليها، لإعطاء صورة دقيقة لما يحدث فعليا، ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعية، بما

يتيح اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء.⁶ ركز هذا التعريف على المقارنة بين الأداء الفعلي والمستهدف من أجل تحسين الأداء واتخاذ القرارات المناسبة، يمثل التقييم بوصفه أداة للرقابة والضبط الإداري مع إدراج عنصر التحسين المستقبلي بصورة واضحة.

بناء على التعريفات السابقة نجد أن تقييم الأداء تقييم العملية تحليلية ومنهجية تهدف إلى فحص ومراجعة أداء الأفراد أو الوحدات التنظيمية خلال فترة زمنية محددة، من خلال مقارنة نتائج العمل بالمعايير المخططة مسبقاً، بغرض تحديد مستوى الكفاءة والفاعلية، وتشخيص نقاط القوة والضعف، واتخاذ القرارات المناسبة المتعلقة بالتحفيز والتطوير وإعادة التوجيه؛ ويعد التقييم أداة استراتيجية تربط بين الأهداف الفردية والمؤسسية، وتسهم في تحقيق التحسين المستمر للأداء وضمان الاستخدام الأمثل للموارد البشرية في ضوء رؤية المنظمة ورسالتها.

كما أمكننا توضيح الفرق بين تقييم الأداء وقياس الأداء حيث أن قياس الأداء هو جزء من عملية التقييم وأداة من أدواته، يركز أساساً على الجانب الكمي من الأداء مثل معدلات الإنتاجية، ومستوى الإنجاز، وجودة المخرجات، ومؤشرات الفاعلية التشغيلية، في حين أن تقييم الأداء يتجاوز القياس إلى التحليل والتفسير وإصدار الأحكام الإدارية والتنظيمية المبنية على نتائج القياس، وبعبارة أخرى، يقف القياس عند حدود الأرقام والمؤشرات، بينما يتعامل التقييم مع المعاني والتفسيرات والقرارات الناتجة عنها، مما يجعله أكثر شمولاً وتأثيراً في تطوير الأداء وتحسين بيئة العمل.

2.1. أهمية تقييم الأداء

يعد تقييم الأداء من أبرز الأدوات التي تعتمد عليها المنظمات الحديثة لضمان تحقيق الانسجام بين أهدافها الاستراتيجية وأداء مواردها البشرية، فهو عملية تتجاوز مجرد الحكم على مستوى إنجاز الموظف إلى كونه نظاماً متكاملًا يهدف إلى فهم السلوك الوظيفي، وتحديد مجالات التطوير، وتحفيز القدرات الفردية والجماعية نحو تحسين الأداء العام، وتتجلى الأهمية التي ينطوي عليها تقييم الأداء من خلال ما يلي:⁷

✓ **معرفة مستوى أداء العامل وتمهيد الطريق لتدريبه وتطويره:** يساعد تقييم الأداء على تحديد المستوى الفعلي لأداء كل عامل مقارنة بالمعايير الموضوعية مسبقاً، مما يمكن الإدارة من اكتشاف أوجه القصور أو الضعف في الأداء، هذه المعرفة تمثل الخطوة الأولى في إعداد خطط التدريب المناسبة التي تهدف إلى تطوير مهارات العاملين وتحسين إنتاجيتهم بشكل منسق مع مشرفيهم المباشرين. فالتقييم هنا لا يقوم فقط بدور

الملاحظة، بل يتحول إلى وسيلة تشخيص وتوجيه، بحيث يستطيع العامل فهم نقاط القوة والضعف لديه، والعمل على تطويرها بطرق عملية وواقعية.

✓ **تحديد الأفراد المتميزين تمهيدا لترقيتهم:** يتيح التقييم الموضوعي للإدارة التعرف على الأفراد ذوي الأداء العالي والقدرات القيادية، مما يسهل اتخاذ قرارات الترقية العادلة استناداً إلى الكفاءة الفعلية لا إلى الاجتهادات الشخصية، ويعزز ذلك من روح المنافسة الإيجابية داخل المؤسسة، ويدفع العاملين إلى بذل مزيد من الجهد لإثبات جدارتهم كما يساعد هذا الجانب من التقييم على بناء صف ثان من القادة المستقبليين القادرين على تحمل المسؤوليات الإدارية والتنظيمية الكبرى.

✓ **تحسين وتطوير الوظائف وتحديد المكافآت والاحتياجات التدريبية:** من خلال نتائج التقييم، يمكن للإدارة مراجعة تصميم الوظائف وتطويرها بما يتلاءم مع قدرات العاملين ومتطلبات العمل المتجددة، كما تستخدم البيانات المستخلصة لتحديد المستحقين للمكافآت والعلاوات الدورية وفق معايير عادلة وشفافة، إضافة إلى ذلك، يكشف التقييم عن المجالات التي تحتاج إلى دعم تدريبي، مما يسمح بتوجيه الموارد إلى البرامج التي تحقق أعظم أثر على الأداء العام.

✓ **ضمان العدالة في المعاملة ودعم المواقف القانونية:** يعد التقييم الموضوعي أداة فعالة لضمان العدالة والمساواة في معاملة العاملين، لأنه يستند إلى معايير واضحة وقابلة للقياس، كما تشكل سجلات التقييم وثائق رسمية يمكن الرجوع إليها في حال وجود خلافات إدارية أو قانونية تتعلق بالترقيات أو المكافآت أو إنهاء الخدمة، بذلك يصبح التقييم وسيلة لحماية كل من العامل والمؤسسة، ويعكس التزامها بالحوكمة والشفافية.

✓ **توفير معلومات تساعد المديرين على التخطيط والتطوير:** يوفر تقييم الأداء قاعدة بيانات غنية تمكن المديرين من تحليل أوضاع القوى العاملة واتخاذ قرارات استراتيجية دقيقة، فالتقييم يمد الإدارة بالمعلومات الضرورية لتخطيط احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية، وتوجيه الأفراد نحو المسارات المهنية المناسبة لقدراتهم، كما يساهم في تعزيز التواصل بين المستويات الإدارية والعاملين، بما يدعم بيئة تنظيمية أكثر انسجاماً وفعالية.

✓ **تعزيز دافعية الأفراد وتحفيزهم على الإنجاز:** يمثل التقييم وسيلة تغذية راجعة قوية تتيح للعامل معرفة مدى تقدمه في تحقيق أهدافه، مما يشكل دافعا لمواصلة الجهد وتحسين الأداء، كما أن الشعور بوجود نظام تقييم عادل ومنصف يعزز الالتزام والانتماء، لأن العامل يدرك أن المؤسسة تلاحظ جهوده وتكافئ إنجازاته، وهنا يتحول التقييم من عملية رقابية إلى أداة تحفيزية تعمق ثقافة الأداء المتميز والإبداع المهني.

في ضوء ما تقدم، يتضح أن تقييم الأداء ليس مجرد أداة إجرائية تعتمد عليها المؤسسة لمتابعة العاملين، بل هو عملية استراتيجية تسعى إلى تحقيق التكامل بين الأهداف الفردية والتنظيمية ومن خلال نتائجه، يمكن للإدارة أن ترسم ملامح سياساتها المستقبلية في التدريب، والتحفيز، وتخطيط القوى العاملة، والتطوير المهني كما يسهم التقييم في إشاعة روح العدالة داخل بيئة العمل، وترسيخ الثقة بين الإدارة والعاملين، بما يعزز الولاء المؤسسي والالتزام بالأهداف المشتركة.

3.1. أهداف تقييم الأداء

يعكس برنامج تقييم أداء العاملين فلسفة الإدارة الحديثة في التعامل مع الموارد البشرية بوصفها رأس المال الفكري والتنظيمي الأكثر أهمية داخل المؤسسة، فالتقييم لا يقتصر على مراقبة ما أنجزه العاملون، بل يتعداه إلى تحليل كيفية الإنجاز وأسبابه وسبل تطويره ومن ثم، فإن أهداف تقييم الأداء تتوزع بين بعدين رئيسيين هما الهدف الإداري والهدف التطويري، ويتفرع عنهما عدد من الأهداف العملية التي تسعى جميعها إلى ترسيخ العدالة، وتحقيق التواصل الفعال، ورفع كفاءة الأداء العام ويمكن توضيحهما فيما يلي:⁸

✓ **الهدف الإداري:** يتمحور هذا الهدف حول الاستخدام العملي لنتائج التقييم في صنع القرارات الوظيفية داخل المؤسسة. إذ يتيح التقييم إمكانية النقل والترقية والاستغناء عن بعض العاملين استنادا إلى بيانات موضوعية دقيقة، فبدلا من الاعتماد على الانطباعات الشخصية أو العلاقات، تعتمد الإدارة على مؤشرات أداء واضحة عند اتخاذ قراراتها المتعلقة بمستقبل العاملين، وبذلك يسهم الهدف الإداري في ضبط الكفاءة الداخلية للمؤسسة، والتأكد من أن كل موظف يشغل الموقع الذي يناسب قدراته ومؤهلاته، كما يضمن الاستخدام الإداري السليم للتقييم توجيه الموارد البشرية نحو المواقع الأكثر احتياجاً للمهارات المتوفرة فعلا، مما يرفع الإنتاجية ويعزز الانضباط التنظيمي.

✓ **الهدف التطويري:** يتجاوز هذا الهدف الجوانب الإجرائية نحو التركيز على تنمية الموارد البشرية وتحفيزها على التحسين المستمر، فهو يسعى إلى التعرف على نقاط القوة والضعف لدى العاملين، مع العمل على تعزيز نقاط القوة وتطوير القدرات ومعالجة أوجه القصور من خلال خطط تدريبية وتطويرية مدروسة، كما يعمل الهدف التطويري على زيادة التحفيز المعنوي عبر اعتماد أساليب تقييم موضوعية وعادلة تساعد العامل على الشعور بالإنصاف والانتماء، ومن ثم تتحول بيئة العمل إلى مجال تنافسي إيجابي يسوده الإبداع والتفاعل البناء بين الموظف وإدارته.

وعلى الرغم من أن معظم المؤسسات تدعي أن برامج تقييم الأداء مصممة لتحقيق الهدفين معاً، إلا أن الواقع يشير إلى أن الغالبية منها تركز على الهدف الإداري بشكل أساسي، بشكل عام يهدف تقييم أداء العاملين إلى:⁹

✓ **ضمان العدالة والدقة في المكافآت:** يهدف التقييم إلى تحقيق العدالة الوظيفية من خلال ربط المكافآت والخوافز بمستوى الأداء الحقيقي لا بالأقدمية أو العلاقات الشخصية. فحين تكون المعايير واضحة، يشعر الموظفون بالإنصاف، مما يعزز انتماءهم للمؤسسة ويزيد من التزامهم بتحقيق أهدافها.

✓ **تحديد الأفراد المؤهلين للترقية:** يتيح التقييم تحديد العاملين ذوي الكفاءات العالية والروح القيادية، ممن أثبتوا تفوقاً في الإنجاز وتحمل المسؤولية، هذا الجانب يجعل الترقية استحقاقاً موضوعياً ومبنياً على نتائج ملموسة، الأمر الذي يخلق بيئة تنافسية عادلة تشجع جميع العاملين على تحسين أدائهم طمعاً في التقدم المهني.

✓ **توفير نظام تواصل ثنائي الاتجاه بين الإدارة والعاملين:** يتيح نظام التقييم المعتمد وجود قنوات اتصال فاعلة تمكن العاملين من معرفة توقعات الإدارة ومعايير النجاح، وتمكن الإدارة في المقابل من الاطلاع على التحديات التي تواجه الموظفين أثناء أداء مهامهم، هذه العملية تحول التقييم من نشاط رقابي إلى حوار بناء يرسخ الثقة ويعزز التفاهم المشترك.

✓ **الكشف عن الاحتياجات التدريبية:** تشكل نتائج تقييم الأداء أداة دقيقة لتحديد المجالات التي تتطلب تنمية مهارية أو معرفية، فالتقييم يمكن من تخطيط برامج تدريبية موجهة تستهدف سد فجوات الأداء، وضمان استغلال الموارد التدريبية بكفاءة. كما يساعد في تحديد مدة التدريب ونوعه والجهة المسؤولة عن تنفيذه سواء داخل المؤسسة أو خارجها.

- ✓ **المساهمة في تحسين مستوى الأداء الوظيفي:** عندما تستخدم نتائج التقييم بالشكل الصحيح، تصبح وسيلة فاعلة لرفع مستوى الأداء العام من خلال التغذية الراجعة المستمرة، التي توضح للموظف مدى تقدمه في تحقيق أهدافه، فكل تقييم ناجح يولد دورة جديدة من التطوير والتحسين المستمر.
- ✓ **تحديد أهداف الأداء الخاصة بكل موظف:** يساعد التقييم في وضع أهداف واضحة قابلة للقياس لكل موظف، بما يتماشى مع استراتيجية المؤسسة الكلية، وبهذا يتحول الأداء الفردي إلى لبنة أساسية في تحقيق الغايات الكبرى للمؤسسة، ويصبح الموظف شريكا في صنع أهدافه وتحقيقها.
- ✓ **تقديم تغذية راجعة للعاملين:** تعد التغذية الراجعة عنصرا جوهريا في عملية التقييم، إذ تمكن العامل من التعرف على رأي رؤسائه في أدائه بشكل شفاف وواقعي، تسهم هذه العملية في تعديل السلوكيات غير الفعالة، وتعزيز الممارسات الإيجابية، وتكوين وعي ذاتي لدى العامل حول أدائه ومسؤوليته تجاه تطويره.
- ✓ **المساعدة في تخطيط الموارد البشرية:** توفر البيانات الناتجة عن تقييم الأداء قاعدة معلومات استراتيجية تدعم تخطيط القوى العاملة على المدى المتوسط والبعيد، فمن خلال تحليل الاتجاهات في الأداء، تستطيع الإدارة تحديد احتياجاتها المستقبلية من الكفاءات، وإجراء التعديلات في التوظيف أو التدريب بما يضمن التوازن بين متطلبات العمل والقدرات البشرية المتاحة.
- ✓ **تقييم مدى ملاءمة الوظيفة للفرد وإمكانية نقله:** يساعد التقييم في تحديد مدى التوافق بين قدرات الموظف ومتطلبات الوظيفة التي يشغلها، مما يتيح إعادة توجيهه نحو مواقع أخرى يمكن أن يقدم فيها أداء أفضل، هذه الخطوة تحافظ على الطاقة البشرية داخل المؤسسة وتستفيد منها بطريقة أكثر إنتاجية.
- ✓ **تحديد الأفراد القادرين على شغل مهام مستقبلية:** يسمح التقييم بالتعرف على الأفراد الذين يمتلكون مهارات تؤهلهم للمشاركة في مهام أو مشاريع مستقبلية تتسم بالطابع الاستراتيجي أو الخارجي، مثل العمل في فروع جديدة أو في أسواق خارجية، هذا يعزز قدرة المؤسسة على التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وبناء صفوف قيادية بديلة.

✓ **تقييم مدى استعداد الأفراد للترقية:** من خلال تحليل نتائج الأداء والسلوك المهني، يمكن للإدارة التنبؤ بمدى استعداد الأفراد لتحمل مسؤوليات أكبر، وبذلك يصبح التقييم أداة دقيقة لتحديد إمكانات الترقية وفق معايير موضوعية واضحة.

✓ **مساعدة الموظف على إدراك نقاط ضعفه وتحسين سلوكه:** يضع التقييم الموظف أمام صورة موضوعية عن أدائه، مما يساعده على فهم الثغرات في سلوكه المهني وأهمية تعديلها بما يتناسب مع متطلبات المؤسسة، كما يوضح له الجهود المطلوبة للوصول إلى مستويات أداء أعلى، مما يعزز حس المسؤولية والانضباط الذاتي.

يتضح من تحليل هذه الأهداف أن تقييم الأداء ليس مجرد عملية قياس رقمية لأنشطة الموظفين، بل منظومة متكاملة تربط بين التوجيه الإداري والتطوير المهني، فهو يساهم في اتخاذ قرارات دقيقة تتعلق بالموارد البشرية، وفي الوقت ذاته يدعم النمو المستمر للعاملين عبر الكشف عن قدراتهم وتطويرها، ومن خلال التوازن بين الهدافين الإداري والتطويري، يتحول تقييم الأداء إلى أداة استراتيجية تساهم في تحقيق الكفاءة المؤسسية والاستدامة التنظيمية.

4.1. الجهات المكلفة بتقييم الأداء

تنوع طرق تقييم الاداء باختلاف الجهة التي تقوم بعملية التقييم، الامر الذي يؤثر بشكل مباشر في درجة موضوعية النتائج ومصداقيتها داخل المؤسسة، وقد انتقلت المنظمات من الاعتماد على مصدر واحد للتقييم، عادة ما يكون الرئيس المباشر، الى تبني مصادر متعددة تشمل المشرفين والزملاء والمرؤوسين ولجان التقييم، في اطار ما يعرف بالمداخل متعددة المقيمين، بهدف تقليل التحيز وتوسيع زاوية النظر الى اداء الفرد في بيئة العمل، ولعل أهم الجهات المكلفة بتقييم الأداء:¹⁰

✓ **التقييم عن طريق المشرف أو الرئيس المباشر:** عادة ما يقوم المشرف أو الرئيس المباشر بعملية التقييم، نظرا لعلمه بخصائص ومتطلبات العمل وإمكاناته، فالمشرف أكثر قدرة على تحليل وتفسير أداء المرؤوسين وفقا لأهداف وخطط المنظمة، وهو أدري بها من غيره من المديرين.

✓ **التقييم عن طريق الزملاء في العمل:** في هذه الطريقة يقوم الأفراد بتقييم بعضهم البعض، أي أن كل فرد يقيم من طرف زملائه، ويعرف هذا النظام باسم التقييم المتبادل، تستخدم هذه الطريقة بحجة أن أعضاء فريق العمل قد يطلعون على جوانب أداء زملائهم التي قد تخفى عن المدير، تتميز هذه الطريقة بسرعة التنفيذ، لكنها قد تعاني من التحيز والمحاباة بين الأفراد.

✓ **التقييم عن طريق المرؤوسين:** يبقى العمال على اتصال مباشر وطويل الأمد مع رؤسائهم، مما يتيح لهم القدرة على تقييم أداء هؤلاء الرؤساء بشكل واقعي وموضوعي.

✓ **التقييم عن طريق لجنة التقييم:** أثناء التقييم، قد يتأثر المقيم بعواطفه الذاتية وانحيازاته الشخصية، وللتقليل من ذلك، يمكن اللجوء إلى لجنة تقييم مكونة من عدة أشخاص، وخاصة عند تقييم العاملين الذين يشغلون مناصب حساسة في الهيكل التنظيمي.

في ضوء ما سبق، تظهر أهمية التقييم عن طريق الرئيس المباشر بوصفه الأكثر التصاقاً بالمهام اليومية وإدراكاً لمتطلبات الوظيفة، إلى جانب التقييم من قبل الزملاء الذين يطلعون على سلوكيات العمل التعاوني داخل الفريق، والتقييم المساعد الذي ينفذه المرؤوسون تجاه رؤسائهم، ثم تقييم لجان متخصصة تسعى للحد من التحيزات الفردية في الحالات الحساسة والوظائف القيادية، ويعكس هذا التنوع في مصادر التقييم توجهها حديثاً نحو بناء نظام تقييم أكثر عدالة وعمقا، يستند إلى رؤى متعددة، ويخدم في النهاية قرارات الترقية والتدريب وتخطيط المسار الوظيفي بشكل أكثر دقة وموضوعية.

2. طرق تقييم الأداء

تعد طرق تقييم الأداء من أهم الأدوات التي تعتمدها المؤسسات لتحقيق العدالة في الحكم على أداء العاملين وكفاءتهم، فهي تمثل الجانب التنفيذي من عملية التقييم الذي يترجم الأهداف النظرية إلى تطبيقات عملية ميدانية، وتختلف هذه الطرق باختلاف طبيعة المؤسسة ونشاطها وموقعها التنظيمي، حيث تسعى كل إدارة إلى اختيار الأسلوب الذي ينسجم مع ثقافتها المؤسسية وأهدافها الاستراتيجية، فالتقييم لم يعد مجرد عملية تقليدية تتم عبر رأي الرئيس المباشر، بل تطور ليشمل أساليب متعددة تجمع بين المقاييس الكمية والمؤشرات النوعية، وتعتمد على الملاحظة، والتحليل، والمقارنة، وتغذية راجعة من أكثر من مصدر. ومن خلال هذا التنوع في الأساليب، أصبحت عملية تقييم الأداء أكثر دقة وموضوعية، مما يتيح نتائج أكثر موثوقية تساعد في التخطيط للموارد البشرية وتطوير القدرات الوظيفية وتحسين فعالية الأداء المؤسسي، ويمكن تصنيف طرق التقييم إلى نوعين رئيسيين: ¹¹

1.2. الطرق التقليدية

تعتمد هذه الطرق بشكل أساسي على أحكام المقيمين، سواء المشرفين أو الإدارة، ومن أبرزها:

1.1.2. طريقة المقالة

في هذه الطريقة يقوم المقيم بكتابة مقال قصير يصف فيه نقاط القوة والضعف لدى العامل، ويعرض الأداء السابق، ودوافع الأداء، بالإضافة إلى اقتراحات لتطوير العامل، وتتميز هذه الطريقة بعدم الحاجة إلى نماذج معقدة أو تدريب مسبق، إلا أنها تحتوي على بعض العيوب، مثل عدم التخطيط المسبق لمحتوى التقييم، وضعف بعض المقيمين في القدرة على الوصف والكتابة.¹²

2.1.2. طريقة الترتيب البسيط

يقوم المقيم بترتيب مرؤوسيه تنازلياً من الأفضل إلى الأسوأ بناءً على الأداء العام لكل عامل، ويتم من خلالها إعداد قائمة بترتيب العاملين حسب مستواهم، وتتميز هذه الطريقة بالسهولة والبساطة، لكنها تعاني من بعض السلبيات، مثل غياب معايير واضحة للترتيب، وإمكانية تحيز المقيم لبعض العاملين على حساب الآخرين، وللتقليل من هذا التحيز، يفضل أن يقوم أكثر من مقيم بعملية الترتيب.¹³

الجدول رقم "11": طريقة الترتيب البسيط لتقييم أداء

الترتيب	1	2	3	4	5	6	7	8
الإسم	عامل A	عامل B	عامل C	عامل D	عامل E	عامل F	عامل G	عامل H
أفضل عامل أعلى رتبة								
أسوأ عامل أدنى رتبة								

المصدر: محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، طبعة أولى، 2010، ص 200.

3.1.2. طريقة المقارنة المزدوجة

تعتمد هذه الطريقة على المقارنة الزوجية بين الأفراد، حيث يقوم المقيم باختيار الأفضل من بين كل زوج من الأشخاص، ويضع كل شخص في الترتيب أو التصنيف الذي يحصل عليه، بعد ذلك يتم جمع عدد المرات التي حصل فيها العامل على الترتيب الأفضل، لتمييزه عن زملائه.

فمثلاً، عند مقارنة العامل "أ" مع "ب" و "ج" مع "د"، إذا كانت نتيجة التقييم "أ" أفضل من "ب" و "ج" أفضل من "د"، ثم نقارن "أ" مع "ج" فإذا كانت "ج" أفضل من "أ"، ونقارن "ب" مع "د" فإذا كانت "ب" أفضل من "د"، يكون الترتيب النهائي للأفراد كالتالي: "ج، أ، ب، د".¹⁴

يقوم المقيم بمقارنة كل فرد مع جميع الأفراد الآخرين الذين يخضعون للتقييم في نفس المجموعة، على سبيل المثال، إذا كان لدينا خمسة أفراد عاملين، فستتطلب هذه الطريقة عشر مقارنات، حيث كل مقارنة تشمل شخصين فقط، ويمكن حساب عدد المقارنات باستخدام الصيغة الرياضية:

$$\frac{n(n-1)}{2}$$

حيث n تشير إلى عدد الأفراد العاملين.

4.1.2. طريقة التدرج

في هذه الطريقة يتم وضع تصنيفات للأفراد العاملين، يمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء، مثل: الأداء المرضي، الأداء غير المرضي، والأداء المتميز، ثم يتم مقارنة أداء الأفراد وفق هذه التصنيفات.

5.1.2. طريقة التدرج البياني

تعتمد هذه الطريقة على تقدير أداء العامل أو صفاته على خط متصل يبدأ بتقدير منخفض وينتهي بتقدير مرتفع، مثل: ضعيف، متوسط، جيد، ممتاز، ويعبر عن هذه التقديرات بالأرقام كما يلي: ضعيف = 1، متوسط = 2، جيد = 3، جيد جداً = 4، ممتاز = 5، بعد جمع هذه التقديرات، يمثل المجموع مستوى الأداء الذي يراه المقيم مناسباً للفرد، لكن هذه الطريقة تعاني من بعض العيوب كالتحيز، سيطرة الاتجاهات و تقديرات المقيم، و

المحور الثامن: تقييم أداء الموارد البشرية

قد تعالج مثلاً إسناد عملية التقييم لأكثر من المقيم، إجراء تعديلات على التقديرات التي يتم الحصول عليها بتخفيضها نوعاً ما.¹⁵

الجدول رقم "12": تقييم أداء العاملين حسب طريقة التدرج البياني

الصفات	العامل 01	العامل 02	العامل 03
التعاون بين الزملاء	2	3	5
العلاقة بين المرؤوسين	3	2	3
العلاقة بين الرؤساء	4	5	1
الدقة في المواعيد	4	4	1
القدرة على العمل	2	3	2
القدرة على التفاهم	2	1	2
المجموع	17	18	15

المصدر: مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، دار الشروق، عمان، 2007، ص 90.

6.1.2. قوائم المراجعة الميدانية

في هذه الطريقة يقوم ممثل عن إدارة الموارد البشرية بإجراء مقابلات ميدانية مع مدراء الإدارات للاستفسار عن أداء العاملين ومناقشتهم وجمع البيانات والمعلومات التفصيلية، بعد ذلك، يتم إعداد قائمة بالعاملين وترتيبهم حسب أدائهم، ثم تعرض القائمة على المدير لمراجعتها وإدخال التعديلات اللازمة، ومن الفوائد هذه الطريقة إنها تهدف إلى تحقيق الحيادية في تقييم العاملين من قبل إدارة الموارد البشرية، إلا أن تدخل إدارة الموارد البشرية حفيظة المدراء والمشرفين، إلى جانب استغراق الطريقة زمناً طويلاً.¹⁶

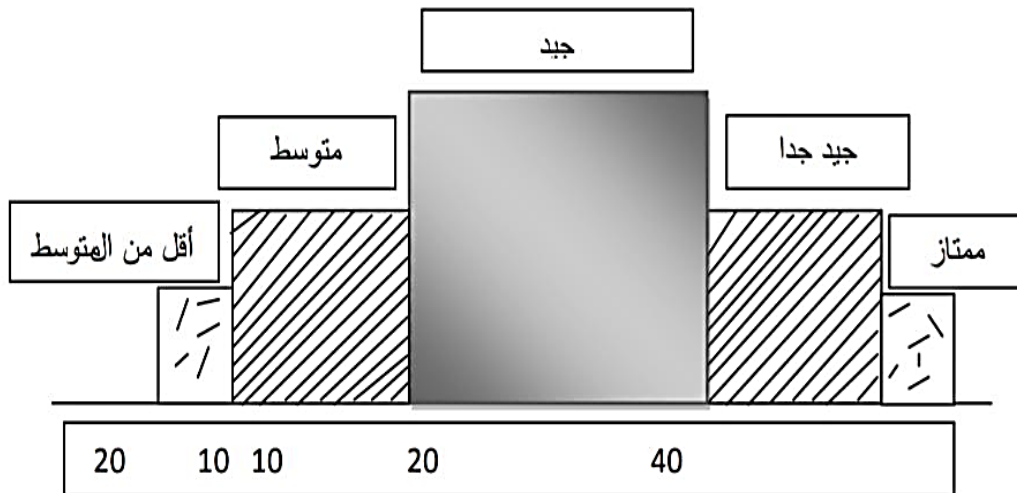
7.1.2. قوائم المراجعة

تعتمد هذه الطريقة على استخدام مجموعة من الصفات أو السلوكيات، بالإضافة إلى المواصفات المطلوبة للعمل، يقوم المقيم بوضع علامة على العبارة أو الصفة التي تصف أداء العاملين، عادة بـ "نعم" أو "لا"، بعد الانتهاء، ترسل القوائم إلى إدارة الموارد البشرية لتحليلها وتحديد الدرجات المعدة مسبقاً لكل عامل وفق أهمية كل صفة أو معيار، وتعاني هذه الطرق من العيوب منها تكلفتها العالية، إذ تتطلب إعداد قوائم لكل تصنيف وفق طبيعة العمل، ووفقاً لهذه الطريقة فإن المقيم لا يتدخل و ليعرف الدرجات المحددة مسبقاً و بالتالي فهي طريقة تقلل من التحيز.¹⁷

8.1.2. طريقة لاختيار الإيجابي

تعتمد هذه الطريقة على فكرة التوزيع الطبيعي، حيث تتركز مجموعة من الأفراد حول وسط محدد وتقل كثافة الأفراد عند الأطراف، وبناء على ذلك يقوم الرئيس بتقسيم مرؤوسيه إلى فئات وترتيب كل فئة وفق موقعها على منحنى التوزيع، يتم تقييم الفرد وفق الأداء العام للعمل دون الاعتماد على مجموعة من العوامل أو المعايير المختلفة، ما يقلل من التحيز إذ لا يعرف المقيم أي العبارات لها أهمية أكبر من غيرها، ومع ذلك، تفترض الطريقة أن مجموعات الأفراد تتبع التوزيع الطبيعي (ضعيف، جيد، ممتاز)، وهو افتراض قد لا يكون دقيقاً دائماً، كما أنها تتطلب جهوداً كبيرة في تقييم الأفراد واختيار العبارات المناسبة لكل وظيفة.¹⁸ وهذا الشكل يوضح درجات توزيع العاملين بطريقة التوزيع الإيجابي:

الشكل رقم "26": درجات توزيع العاملين بطريقة التوزيع الإيجابي



المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص 301.

9.1.2. طريقة المواقف المخرجة

في هذه الطريقة يركز المقيم اهتمامه على الأحداث المهمة والمؤثرة التي تميز الأداء الفعال عن الأداء غير الفعال في الوظيفة، بمعنى آخر، يقوم القائم بالتقييم بتسجيل الملاحظات حول أداء العامل البارز، سواء كان إيجابياً أو سلبياً، وليس الأداء العادي، ويتم تحديد هذه الأحداث المهمة من خلال دراسة سلوك العاملين أثناء أداء العمل، ثم يتم ترتيبها وفقاً لتكرارها أو أهميتها، وتعطى لكل حدث أوزان محددة بحيث تصبح أساساً لعملية التقدير، في بعض الحالات، يمكن ترجمة هذه الوقائع المسجلة إلى خصائص أو سمات محددة مثل: القدرة التعليمية، الإنتاجية، القدرة على العمل، والمسؤولية¹⁹، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم "13": سجل أداء العامل

الاسم:

المدة من: .../.../...

إلى: .../.../...

العناصر	التاريخ	أعمال و تصرفات مقبولة	التاريخ	عاملين و تصرفات غير مقبولة
المواظبة				
الاعتمادية				
القدرة على التعلم				
القدرة في العمل				
القدرة على التطوير				

المصدر: يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل، دار الورق للنشر

والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 247.

ما يعاب على هذه الطريقة أنها تتطلب جهداً كبيراً من المقيم، إذ يجب عليه تسجيل الأحداث عند وقوعها في كل مرة، بالإضافة إلى إمكانية تسجيل أحداث سلبية قد تكون مؤقتة ويتم تداركها لاحقاً من قبل العامل، لكنها تسجل في قائمة التقييم، ومع ذلك، تتميز هذه الطريقة بأنها توضح نقاط القوة في أداء وسلوك العامل، مما يسهل تنميتها وتطويرها، كما تساعد على تحديد جوانب القصور في العمل والعمل على معالجتها.

2.2. الطرق الحديثة

لقد أدت الجهود المبذولة إلى تطوير أساليب حديثة لتقييم أداء العاملين، تهدف إلى تقليل الأخطاء والصعوبات المرتبطة بالطرق التقليدية، ومن أبرز هذه الطرق الحديثة:

1.2.2. طريقة بواسطة المقاييس السلوكية الثابتة

تعتمد هذه الطريقة على الأداء المتوقع وفق الصفات السلوكية المرتبطة بالوظيفة، باستخدام مقياس عمودي متدرج، حيث تحدد لكل صفة درجات محددة مع وصف تفصيلي لكل درجة، وبناءً على ذلك يحدد أداء الأفراد، يعتمد المقياس على عناصر التدرج البياني والمواقف الحرجة، ويتم توضيح المستويات المختلفة للسلوك (متميز، جيد جداً، ضعيف) لتسهيل ربط تقييم المقيم بسلوك الفرد أثناء العمل، وتتكون الطريقة من سلسلة مقاييس فرعية عمودية (5-10 مقاييس)، يعكس كل مقياس صفة مهمة لإنجاز العمل، مثل المعرفة بالعمل وإجراءات الاستقبال من قبل سكرتير المدير.²⁰

وتتميز هذه الطريقة بأنها أداة قيمة لكل من المقيم والعامل الذي يقيم، حيث تساعد في توضيح الفرق بين الأداء الجيد والأداء غير الجيد، إلا أنها تعاني من بعض الأخطاء الشائعة التي قد تحدث أثناء عملية التقييم كارتفاع التكاليف والوقت والجهد المطلوب في تطوير المقاييس متعددة لكل عمل من العاملين، وبالرغم من عدم وجود دليل قاطع على قلة الأخطاء إلا إن الأبحاث أشارت إن كفاءة هذه الطريقة وموضوعيتها يمكن زيادتها عند استخدامها مع طريقة الإدارة بالأهداف.²¹

2.2.2. طريقة التقييم السري

وفقاً لهذه الطريقة، يتم تقييم كل فرد من قبل الرئيس المباشر وزملائه ومرؤوسيه، ثم تصمم نماذج تحتوي على أسئلة يطلب من كل طرف تعبئتها بشكل سري دون اطلاع الآخرين، بعد ذلك، يتم اختيار العناصر والصفات

محل التقييم بواسطة القائمين على العملية، ويطلع كل مشارك على نتائج التقييم، وتتميز هذه الطريقة بالعدالة، إلا أن ما يعاب عليها هو ارتفاع التكلفة، واستغراقها للوقت والجهد الكبير، بالإضافة إلى حاجتها إلى أشخاص مختصين.²²

3.2.2. طريقة التقييم بإتباع منهج الإدارة بالأهداف

تتضمن هذه الطريقة وضع مجموعة من الأهداف لكل عامل، ثم مراجعة مدى تقدمه نحو تحقيقها، يقوم المقيم بتحديد الأهداف لكل عامل ومناقشتها معه، مع متابعة سير العمل وتقديمه نحو هذه الأهداف، وبعد هذا النظام من أهم نظم تقييم الأداء، إذ يسمح بمشاركة العامل في عملية التقييم وتلقي تغذية راجعة من المدير حول أدائه، وبالتالي، يتميز هذا النظام بأنه ثنائي الاتجاه، حيث يشارك فيه كل من المقيم (الرئيس المباشر) والعامل في عملية التقييم.²³

تصل طرق تقييم الاداء الحديثة مثل المقاييس السلوكية، والتقييم السري، والادارة بالأهداف الى جوهر تطوير نظم التقويم وجعلها أكثر موضوعية وشمولية في الحكم على اداء العاملين، فهي تحاول تجاوز سلبيات الطرق التقليدية التي كانت تعتمد بدرجة كبيرة على رأي الرئيس المباشر، وذلك من خلال استخدام مقاييس أكثر دقة، وتعدد مصادر التقييم، وربط النتائج بأهداف واضحة متفق عليها مسبقا بين الرئيس والمرؤوس، ويمثل هذا الاتجاه نقلة نوعية في فلسفة تقييم الاداء، حيث لم يعد الهدف مجرد تسجيل مستوى الانجاز، بل بناء نظام متكامل للتغذية الراجعة، وتحسين الاداء، ودعم قرارات ادارة الموارد البشرية في مجالات الترقية، والتدريب، والتحفيز، وتخطيط المسار الوظيفي داخل المؤسسة.

3. نظريات تقييم الأداء

يعتبر تقييم أداء العاملين محور اهتمام العديد من الباحثين، مما أدى إلى ظهور نظريات متعددة تفسر آليات التقييم والعوامل المؤثرة فيه، تنوعت هذه النظريات بين تلك التي تركز على التحفيز، مثل نظرية التوقع، وأخرى تعالج مفهوم العدالة التنظيمية، بالإضافة إلى نظريات تهتم بوضع الأهداف وتحقيق التطوير المستمر، ويهدف هذا الفرع إلى استعراض أبرز هذه النظريات ومبادئها الأساسية.

1.3. نظرية التوقع لـ "فيكتور فروم"

طور عالم النفس "فيكتور فروم" هذه النظرية عام 1964، والتي تفترض أن أداء الفرد يتوقف على توقعاته بشأن النتائج التي سيحصل عليها، وتنص النظرية على أن أداء الفرد يتأثر بثلاثة عوامل رئيسية:²⁴

✓ **التوقع:** اعتقاد العامل بأن جهوده ستؤدي إلى مستوى معين من الأداء.

✓ **الأداة:** مدى اقتناع العامل بأن تحقيق الأداء المطلوب سيؤدي إلى الحصول على مكافأة معينة.

✓ **التفضيل:** مدى جاذبية هذه المكافأة بالنسبة للعامل.

في سياق تقييم الأداء، تشير هذه النظرية إلى أن العاملين يكونون أكثر تحفيزا عندما يشعرون بأن جهودهم ستقيم بطريقة عادلة، وأن الأداء المتميز سيترتب عليه مكافآت عادلة ومرضية.²⁵

نظرية توقعات فروم تفسر سلوك الفرد في العمل على أساس حساب عقلي يقوم به قبل ان يبذل الجهد، فيسأل نفسه: هل جهدي سيؤدي الى اداء جيد؟ وهل هذا الاداء سيكافأ؟ وهل هذه المكافأة تهمني فعلا؟، من منظور تقييم الاداء، تقول النظرية ان العامل لن يتحمس لتحقيق اداء عال إذا كان يشك في اي حلقة من الحلقات الثلاث: إذا لم يثق في قدرته على تحقيق الاداء المطلوب، او لا يصدق أن الادارة ستربط الاداء بالمكافأة، أو لا يرى في المكافأة قيمة حقيقية له شخصيا، لذلك يشترط لتحفيز العاملين ان يكون نظام تقييم الاداء واضحا، ومعايره مفهومة، ونتائجه مرتبطة فعليا بمكافآت عادلة وذات معنى بالنسبة لهم، حتى يشعروا ان الجهد الذي يبذلونه سيتم تقديره وتكريمه بصورة منصفة.

2.3. نظرية العدالة التنظيمية لـ "جرينبيرج"

قدم هذه النظرية الباحث "جيرالد جرينبيرج" عام 1987، وتؤكد على أهمية العدالة في تقييم الأداء وتأثيرها على رضا العاملين وسلوكهم التنظيمي، وتقسّم النظرية العدالة إلى ثلاثة أنواع رئيسية: ²⁶

✓ **العدالة التوزيعية:** مدى عدالة توزيع المكافآت والموارد بناء على مستوى الأداء.

✓ **العدالة الإجرائية:** مدى شفافية وموضوعية إجراءات التقييم.

✓ **العدالة التفاعلية:** أسلوب التعامل والتواصل خلال عملية التقييم.

نظرية العدالة التنظيمية عند "جرينبيرج" تفسر كيف ينظر العاملون إلى تقييم الاداء من زاوية الانصاف، وكيف تؤثر هذه النظرة في رضاهم ودافعتهم واستمرارهم في العمل، فهي تفترض ان العامل لا يهتم بالنتيجة فقط، بل يهتم كذلك بالطريقة التي تم بها التقييم، وبالأسلوب الذي عومل به اثناء العملية، وتوضح هذه النظرية انه كلما انخفض احساس العاملين بالعدالة في هذه الابعاد الثلاثة، زادت احتمالات تراجع دافعتهم، وارتفاع نواياهم في ترك العمل، وظهور سلوكيات سلبية مثل التذمر وضعف الالتزام، لذلك توصي الابحاث بضرورة تصميم نظم تقييم اداء تراعي عدالة النتائج، وعدالة الاجراء، وعدالة التعامل، حتى ينظر العاملون الى التقييم بوصفه عملية بناءة تساعد على النمو، لا كإجراء عقابي او شكلي يضعف ثقتهم بالمنظمة.

3.3. نظرية الأهداف لـ "لوك ولاثام"

طور هذه النظرية "إدوين لوك" و"غاري لاثام" في السبعينيات، وتركز على أن وضع أهداف واضحة ودقيقة يعزز الأداء المهني، وتعتمد النظرية على المبادئ التالية: ²⁷

✓ **الأهداف المحددة والصعبة تؤدي إلى أداء أعلى مقارنة بالأهداف العامة أو السهلة.**

✓ **تحقيق الأهداف يتطلب التزاما شخصيا ودافعية ذاتية.**

✓ **التغذية الراجعة المستمرة تساعد العاملين على تعديل سلوكهم وتحسين أدائهم.**

نظرية تحديد الاهداف لـ "لوك ولاثام" تفسر كيف يمكن للأهداف الواضحة ان ترفع مستوى اداء العاملين اذا صممت واديرت بشكل سليم، وهي تقوم على فكرة بسيطة: الناس يعملون بشكل افضل عندما يعرفون بالضبط

ما هو المطلوب منهم، ويشعرون ان الهدف يمثل تحديا يمكن تحقيقه، ويتلقون معلومات مستمرة عن مدى تقدمهم نحوه، وفي سياق تقييم الأداء، تدعو هذه النظرية إلى أن يكون التقييم مبنيا على اهداف محددة تم الاتفاق عليها مسبقا بين الرئيس والمرؤوس، بحيث يقاس أداء العامل بمدى تحقيقه لهذه الأهداف، لا بناء على انطباعات عامة أو أحكام شخصية، هذا الربط بين الأهداف والتقييم يعزز الشفافية والعدالة، ويرفع دافعية الأفراد لأنهم يعرفون ما ينتظر منهم، ويرون علاقة مباشرة بين جهدهم ونتائج التقييم وما يترتب عليه من مكافآت او ترقية.

4.3. نظرية الإدارة بالأهداف لـ "بيتر دراكر"

وضع "بيتر دراكر" هذه النظرية في الخمسينيات، وتعتمد على مبدأ إشراك العاملين في تحديد أهدافهم المهنية وربط أدائهم بتحقيق هذه الأهداف، وتشمل المبادئ الأساسية للنظرية ما يلي:²⁸

- ✓ تحديد الأهداف بشكل مشترك بين العامل والإدارة.
- ✓ استخدام معايير كمية ونوعية لقياس الأداء.
- ✓ مراجعة الأهداف بشكل دوري لضمان تحقيق التقدم المطلوب.
- ✓ تعزيز المساءلة الفردية من خلال ربط المكافآت بتحقيق الأهداف.

نظرية الإدارة بالأهداف عند "بيتر دراكر" تقوم على فكرة بسيطة لكنها عميقة: لا يكفي ان تطلب من العاملين ان يعملوا بشكل جيد، بل يجب ان تشركهم منذ البداية في تحديد ما الذي يجب تحقيقه وكيف سيتم قياسه، ثم تربط بين تحقيق هذه الاهداف وبين ما يحصلون عليه من مكافآت ومسؤوليات أكبر، وفي سياق تقييم الاداء، تتحول الادارة بالأهداف الى نظام تقييم واضح وشفاف: يتم الاتفاق على الاهداف في بداية الفترة، ثم في نهايتها يقيم العامل والمدير معا ما تحقق منها، وبناء على ذلك توضع تقديرات الاداء وتتخذ القرارات المناسبة. هذا يجعل التقييم أكثر عدلا واقناعا للعاملين، لأنهم يرون علاقة مباشرة بين ما خططوا له، وما نفذوه فعلا، وما حصلوا عليه في النهاية من تقدير مادي ومعنوي داخل المنظمة.

5.3. نظرية السمات والسلوكيات

تركز هذه النظرية على تقييم أداء العاملين بناء على السمات الشخصية أو السلوكيات المحددة التي يظهرونها أثناء أداء العمل، ومن أبرز خصائصها:²⁹

- ✓ تصنيف العاملين بناء على خصائص مثل القيادة، والإبداع، والالتزام، والقدرة على حل المشكلات.
- ✓ استخدام أدوات تقييم مثل المقاييس السلوكية.
- ✓ تقديم رؤية شاملة للأداء، إلا أن هذه الطريقة قد تواجه انتقادات بسبب إمكانية التحيز الشخصي في عملية التقييم.

تركز هذه النظرية على تقييم أداء العاملين انطلاقاً من السمات الشخصية والسلوكيات التي يظهرونها في سياق العمل، مثل القيادة والابداع والانضباط والقدرة على حل المشكلات، انطلاقاً من افتراض أن هذه السمات تعكس استعداداً دائماً يدعم الأداء عبر مواقف متعددة، في الممارسة يتم استخدام مقاييس سلوكية وتصنيفات رقمية أو وصفية لتقدير درجة توافر كل سمة لدى الفرد، مما يعطي صورة شاملة عن أسلوبه في العمل وليس فقط عن نتائجه، وهو ما يفيد في قرارات الترقية والاختيار والتطوير، غير أن هذا المدخل يتعرض لانتقادات بسبب اعتماده الكبير على الحكم الذاتي للمقيم، ما يجعله عرضة للتحيزات الشخصية لذلك توصي الأدبيات بربط السمات بسلوكيات ملموسة وتدريب المقيمين لتقليل الذاتية في هذه النوعية من التقييم.

6.3. نظرية رأس المال البشري لـ "ثيودور شولتز"

طور ثيودور شولتز هذه النظرية في الستينيات، وتفترض أن العاملين يمثلون استثماراً يجب تطويره من خلال التدريب والتعليم المستمر، وتركز النظرية على العلاقة بين الاستثمار في الموارد البشرية وزيادة الإنتاجية، وتؤكد على أن تقييم الأداء يجب أن يقيس مدى تطور مهارات العامل، كما تستخدم هذه النظرية كأساس لتطوير أنظمة تقييم الأداء التي تهدف إلى تعزيز النمو المهني للعاملين.³⁰

ترى نظرية رأس المال البشري عند "ثيودور شولتز" أن العاملين ليسوا مجرد تكلفة على المنظمة، بل يمثلون استثماراً يمكن أن يدر عائداً كلما زادت مهاراتهم ومعارفهم وقدراتهم عبر التعليم والتدريب والخبرة، فكل ما تنفقه المؤسسة على تطوير العامل، من دورات تدريبية، وتعليم مستمر، وتحسين بيئة العمل، يعد شكلاً من أشكال الاستثمار الذي يرفع إنتاجيته وجودة أدائه على المدى الطويل، وبناءً على ذلك، يصبح تقييم الأداء أداة لقياس مدى نمو هذا الرصيد البشري، ليس فقط من حيث النتائج الفورية، بل من حيث تطور مهارات العامل ومساهمته المتزايدة في تحقيق أهداف المنظمة، مما يدعم تصميم نظم تقييم تركز على التعلم والنمو المهني، وترتبط بين نتائج التقييم وقرارات التدريب والترقية والتخطيط للمسار الوظيفي داخل المؤسسة.

7.3. نظرية منحى التوزيع الطبيعي

قدمها علماء الإدارة في شركة جنرال إلكتريك، وتركز هذه النظرية على تصنيف العاملين وفق منحى طبيعي إلى ثلاث فئات: ³¹

✓ أداء مرتفع 20%: من العاملين.

✓ أداء متوسط 70%: من العاملين.

✓ أداء ضعيف 10%: من العاملين.

وعلى الرغم من أن هذه الطريقة تساعد في تحفيز التنافسية بين العاملين، إلا أنها تتعرض للانتقاد لأنها قد تؤدي إلى قرارات تقييم غير عادلة وممارسات طرد غير منصفة.

ترتكز نظرية منحى التوزيع الطبيعي في تقييم الاداء على فرضية ان اداء العاملين يتوزع بشكل تقريبي وفق منحى جرسى، بحيث تكون الغالبية في الوسط وقلة في الطرفين، فتفرض الإدارة مسبقا تصنيف العاملين الى ثلاث فئات نسبية ثابتة تقريبا: حوالي 20% ضمن فئة الاداء المرتفع، و70% في فئة الاداء المتوسط، و10% في فئة الاداء الضعيف، تستعمل هذه المقاربة عادة لدعم التنافسية ودفع المديرين الى التمييز بين مستويات الاداء وعدم منح الجميع تقديرات متقاربة، لكنها تتعرض لانتقادات قوية لأنها قد تجبر المسؤولين على تصنيف بعض العاملين ضمن فئة الاداء الضعيف حتى في الفرق الصغيرة ذات الاداء الجيد عموما، كما قد تؤدي الى قرارات طرد أو حرمان من الترقيات لا تعكس المستوى الحقيقي للفرد بل تعكس متطلبات الشكل الاحصائي المفروض على التوزيع.

4. نظام تقييم الأداء

تولي المؤسسات الحديثة اهتماما متزايدا بإنشاء أنظمة فعالة لتقييم الأداء باعتبارها أداة استراتيجية لضمان الاستخدام الأمثل للموارد البشرية وتحقيق التوازن بين كفاءة الأفراد وفعالية المنظمة، فالنظام الجيد لتقييم الأداء لا يقتصر على قياس نتائج العمل فحسب، بل يتجاوز ذلك ليشمل تحليل السلوكيات المهنية، وتحديد القدرات والمهارات، والكشف عن فرص التطوير والتحسين، كما يسهم في بناء ثقافة تنظيمية قائمة على العدالة والشفافية من خلال ربط الأداء الفردي بالأهداف العامة للمؤسسة، وعليه يتناول هذا الفرع نظام تقييم الأداء من حيث ماهيته ومكوناته وأهدافه، مع التطرق إلى التحديات التي تعترض تطبيقه داخل المؤسسات، وبيان الاستراتيجيات المناسبة لتجاوزها بما يضمن فعالية هذا النظام واستمراريته كأداة لتحسين الأداء وتنمية الموارد البشرية.

1.4. ماهية نظام تقييم الأداء

يعرف نظام تقييم الأداء بأنه مجموعة من الإجراءات المنهجية التي تعتمد عليها المؤسسات لقياس وتقييم فعالية أداء العاملين وفق معايير موضوعية، يقوم النظام على جمع البيانات المتعلقة بالعامل، وتحليلها، ثم تقديم تقييم يعكس مدى توافق الأداء مع الأهداف التنظيمية المحددة مسبقا، ويساعد النظام أيضا في تحديد الثغرات في الأداء التي تتطلب تحسينا أو تطويرا، ويوفر آلية موضوعية لدعم القرارات الإدارية المتعلقة بالترقيات أو التعيينات، كما يشمل نظام تقييم الأداء أبعادا متعددة تتجاوز قياس الإنتاجية فقط، لتشمل التفاعل الاجتماعي داخل بيئة العمل، والإبداع، والقدرة على العمل ضمن فرق، وتعد هذه الأبعاد أساسية لقياس قدرة العامل على التكيف مع بيئة العمل المتغيرة، ومساهمته في الابتكار والتطوير المؤسسي.³²

يمكن أيضا تصنيف الأداء داخل المؤسسات إلى عدة أنواع، يعكس كل منها جانبا محددًا من مساهمة الأفراد في تحقيق الأهداف التنظيمية، وتشمل هذه الأنواع ما يلي:³³

✓ **الأداء الفردي:** يشير إلى مستوى إنجاز الفرد لمهامه ومسؤولياته المهنية وفق المعايير المحددة من قبل المؤسسة.

✓ **الأداء الجماعي:** يقيس كفاءة الفرق أو المجموعات في تحقيق الأهداف المشتركة، ويتأثر بتنسيق الجهود والتعاون بين الأفراد داخل الفريق.

المحور الثامن: تقييم أداء الموارد البشرية

✓ **الأداء التنظيمي**: يعكس مدى تحقيق المنظمة لأهدافها الاستراتيجية، ويقاس من خلال مؤشرات مثل الإنتاجية، الربحية، رضا العملاء، ومستوى الكفاءة التشغيلية.

✓ **الأداء الفعلي** (الحقيقي): هو الأداء الذي يظهر فعلياً أثناء تنفيذ المهام، ويعتمد على قدرات الفرد والظروف المحيطة به في بيئة العمل.

✓ **الأداء المتوقع**: هو الأداء الذي تتوقعه المنظمة من العامل بناء على توصيف المهام والمعايير المحددة مسبقاً.

✓ **الأداء التكيفي**: يتعلق بقدرة الفرد أو المؤسسة على التكيف مع التغيرات والظروف غير المتوقعة في بيئة العمل.

✓ **الأداء الإبداعي**: يركز على مدى قدرة الفرد أو المنظمة على تقديم أفكار وحلول جديدة تساهم في تحسين العمليات وتحقيق الابتكار.

أنواع الاداء المذكورة تعكس نظرة شمولية لأداء العاملين والمنظمة، اذ لا تكتفي بما ينجزه الفرد من مهام، بل تمتد لتغطي مستوى اداء الفرق، واداء المنظمة ككل، وكذلك البعد الزمني والسلوكي للأداء من خلال التمييز بين الاداء الفعلي والمتوقع، والاداء التكيفي والابداعي، هذا التقسيم مهم من الناحية العلمية والعملية، لأنه يوضح ان العامل قد يكون ناجحاً في تنفيذ مهامه الفردية، لكنه ضعيف في العمل الجماعي، او ان المنظمة قد تحقق انتاجية جيدة لكنها متأخرة في التكيف والابتكار، مما يبرز الحاجة الى مقارنة متعددة الابعاد عند قياس الاداء وتحليله.

انطلاقاً مما سبق، يمكن تعريف شامل لنظام تقييم الاداء على أنه اطار تنظيمي ومنهجي متكامل يضم مجموعة من السياسات والاجراءات والادوات التي تعتمد عليها المؤسسة لقياس وتحليل وتقويم اداء الافراد والفرق والوحدات التنظيمية، من خلال جمع بيانات كمية ونوعية عن نتائج العمل وسلوكياته، ومقارنتها بالأهداف والمعايير المحددة مسبقاً، بهدف تحديد مستوى الكفاءة والفاعلية، وتشخيص جوانب القوة والضعف، واتخاذ قرارات ادارية رشيدة تتعلق بالترقية، والتدريب، والحوافز، وتخطيط المسار الوظيفي، بما يساهم في تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمنظمة ودعم قدرتها على التكيف والابتكار.

ومن خلال كل ما تم التطرق إليه من تعريف لتقييم الأداء ونظام تقييم الأداء يمكننا إبراز الفرق بينهما وتوضيحه في الآتي:

تقييم الاداء هو العملية ذاتها: قياس اداء معين في فترة محددة، ومقارنته بمعيار، ثم اصدار حكم او تقدير حول مستوى هذا الاداء لفرد او فريق او وحدة، أما نظام تقييم الأداء فهو الإطار الكلي الذي ينظم هذه العملية، ويحدد سياساتها، ومعاييرها، ونماذجها، والجهات المشاركة فيها، ودورية تنفيذها، وكيفية استخدام نتائجها في القرارات الادارية.

بمعنى آخر، تقييم الاداء يمثل الفعل التطبيقي في لحظة زمنية (تقييم موظف معين او فريق معين)، في حين أن نظام تقييم الاداء يمثل المنظومة التي تضبط هذا الفعل، وتجعله متسقاً، ومستداماً، ومتربطاً مع استراتيجية المؤسسة وسياسات الموارد البشرية فيها.

2.4. مكونات نظام تقييم الأداء

نظام تقييم الاداء لا يقتصر على ملء نماذج او منح درجات، بل يقوم على هيكل متكامل يبدأ بوضع معايير واضحة لما يعد اداء جيداً، ثم اختيار اساليب مناسبة لقياس هذا الاداء، مروراً بتقديم تغذية راجعة بناءة، وصولاً الى تحقيق اهداف ادارية وتطويرية تدعم استراتيجية المؤسسة، فكل مكون من المكونات المذكورة يؤدي وظيفة محددة داخل النظام، ولا يمكن ان يحقق التقييم فعاليته إلا إذا انسجمت هذه المكونات وعملت في اطار واحد متناسق، ويتألف نظام تقييم الأداء من مجموعة من المكونات الأساسية التي تشكل الهيكل الذي يقوم عليه التقييم، وتشمل هذه المكونات ما يلي:³⁴

✓ **معايير الأداء:** تعد معايير الأداء الأساس الذي يقاس عليه أداء العاملين. وتشمل هذه المعايير جوانب متعددة مثل الإنتاجية، الجودة، القدرة على الابتكار، التفاعل مع الزملاء، والقدرة على القيادة، ويتم تحديد هذه المعايير وفق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وطبيعة المهام المختلفة.

✓ **أساليب التقييم:** تتنوع الأساليب المستخدمة في تقييم الأداء، وتشمل أدوات جمع وتحليل المعلومات المتعلقة بالعامل، من أبرز هذه الأساليب: التقييم الذاتي، تقييم المشرفين المباشرين، والتقييم الشامل 360 درجة، كما تم تطوير أساليب حديثة مثل إدارة بالأهداف، التي تتيح للمؤسسات تحديد الأهداف بوضوح وتقييم العامل بناء على مدى تحقيقه لها.

- ✓ **التغذية الراجعة:** تعد التغذية الراجعة جزءاً أساسياً من عملية التقييم، حيث يتم تقديم ملاحظات مستمرة للعامل حول أدائه، وتشمل هذه الملاحظات تحديد نقاط القوة والضعف واقتراحات للتحسين والتطوير، وتعتبر التغذية الراجعة البناءة والسريعة أحد العوامل الرئيسية في تعزيز الأداء الفردي والجماعي داخل المنظمة.
- ✓ **أهداف التقييم:** يسعى نظام تقييم الأداء إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، منها تحسين الأداء الفردي والجماعي، اتخاذ قرارات إدارية مدروسة بشأن الترقيات والتعيينات، وتحديد احتياجات التدريب والتطوير للعاملين.

في هذا السياق، تعد معايير الاداء بمثابة المرجع الذي يقاس عليه اداء العاملين، إذ تحدد بوضوح ما المتوقع في مجالات مثل الإنتاجية والجودة والابتكار والعمل الجماعي والقيادة، وبذلك توفر أساساً موضوعياً للحكم على الأداء وربطه بأهداف المؤسسة، أما أساليب التقييم فهي الأدوات والإجراءات التي تستخدم لجمع وتحليل معلومات الاداء، بدءاً من التقييم الذاتي وتقدير المشرف المباشر، وصولاً إلى التقييمات متعددة المصادر مثل 360 درجة، وما يرتبط بها من مداخل حديثة كالإدارة بالأهداف، التي تربط بين تحقيق النتائج المخططة وتقدير الاداء، وتأتي التغذية الراجعة لتجعل التقييم عملية حية مستمرة، إذ تنقل للعامل صورة واضحة عن نقاط قوته وجوانب تحسينه، وتوجهه نحو سلوكيات اداء أكثر فاعلية، مما يعزز التعلم المستمر والدافعية نحو التطوير، وتتكامل هذه العناصر مع اهداف التقييم التي تتمثل في تحسين الاداء الفردي والجماعي، ودعم قرارات الترقيات والتعيينات، وتحديد الاحتياجات التدريبية، وبناء قاعدة معلومات تسند قرارات الموارد البشرية والاستراتيجية التنظيمية على حد سواء، وعليه، فإن نظام تقييم الاداء الفعال هو الذي ينجح في تحويل هذه المكونات من عناصر منفصلة إلى دورة متكاملة: معايير واضحة، واساليب دقيقة، وتغذية راجعة مستمرة، واهداف استراتيجية، تعمل مجتمعة على رفع كفاءة الافراد والفرق والمنظمة ككل.

3.4. أهداف نظام تقييم الأداء

تعد أهداف نظام تقييم الاداء بمثابة البوصلة التي توجه تصميمه وتطبيقه، إذ يتم اشتقاقها من الاحتياجات التنظيمية والاستراتيجية للمؤسسة، حتى لا تتحول عملية التقييم إلى إجراء شكلي منفصل عن واقع الاداء ومتطلبات التطوير، فكلما كانت هذه الأهداف محددة وواضحة، زادت قدرة النظام على المساهمة في تحسين كفاءة الأفراد

والفرق، ودعم القرارات الادارية، وتعزيز قدرة المؤسسة على التعلم المستمر والمنافسة، وتشمل هذه الأهداف ما يلي:³⁵

✓ **تحسين الأداء الفردي والجماعي:** يهدف النظام إلى تحليل الأداء الفردي والجماعي لتحديد العوامل التي تؤثر سلباً على الأداء والعمل على تحسينها، كما يتيح تحديد معايير دقيقة للمؤسسة التركيز على الجوانب الأكثر أهمية لتحقيق أهدافها.

✓ **دعم اتخاذ القرارات الإدارية:** تعتمد القرارات المتعلقة بالترقيات، التعيينات، والتحفيزات بشكل كبير على نتائج تقييم الأداء، يوفر التقييم الموضوعي بيانات دقيقة وموثوقة لدعم هذه القرارات بما يتماشى مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

✓ **تحديد احتياجات التكوين والتطوير:** يقوم النظام بتحديد الفجوات بين الأداء الفعلي والمطلوب، مما يسهل وضع برامج تدريبية وتكوينية موجهة لتطوير مهارات العاملين في المجالات التي تحتاج إلى تحسين.

✓ **تحفيز العاملين:** يساهم نظام التقييم في تعزيز دافعية العاملين نحو تحسين أدائهم، سواء من خلال المكافآت أو التقديرات المهنية، ويعد ذلك عنصراً أساسياً لتعزيز روح الفريق والتعاون داخل المؤسسة.

في هذا الإطار، يسعى نظام تقييم الأداء إلى تحسين الأداء الفردي والجماعي من خلال تحليل نتائج العمل وتشخيص العوامل المؤثرة فيه، وتوجيه الانتباه إلى الجوانب الأكثر ارتباطاً بتحقيق أهداف المؤسسة، كما يستخدم كأداة لدعم اتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بالترقيات والتعيينات والخوافز، استناداً إلى بيانات موضوعية تقلل من التحيز وتعزز العدالة التنظيمية، ويساهم النظام كذلك في تحديد احتياجات التكوين والتطوير عبر كشف الفجوة بين الأداء الفعلي والمطلوب، مما يسمح بتصميم برامج تدريبية موجهة ترفع من كفاءة العاملين في المجالات الحرجة، إلى جانب دوره في تحفيز العاملين من خلال ربط الجهد والأداء بنتائج ملموسة من مكافآت وتقدير وترقيات، الأمر الذي يدعم روح الفريق ويعزز الالتزام والولاء للمؤسسة، وعليه، يمكن القول إن نظام تقييم الأداء الفعال هو ذلك الذي تنسجم أهدافه مع استراتيجية المؤسسة، فيحول التقييم من مجرد وسيلة للحكم على الماضي إلى أداة لصناعة المستقبل، من خلال تحسين الأداء، وترشيد القرارات، وتطوير القدرات، وبناء قوة عمل قادرة على مواجهة التحديات وتحقيق التميز في بيئة تنافسية متغيرة.

5. تحديات تطبيق نظام تقييم الأداء

يواجه نظام تقييم الأداء العديد من التحديات التي قد تؤثر على دقته وفعاليته، سواء كانت إدارية، تنظيمية، بشرية أو تقنية، ولضمان نجاح هذا النظام، تحتاج المؤسسات إلى تبني استراتيجيات مدروسة تعزز من موضوعيته وتجعل منه أداة فعالة لتطوير الأداء وتحقيق الأهداف المؤسسية ولعل أهمها ما يلي:

1.5. التحديات الإدارية والتنظيمية

تتعدد التحديات الإدارية والتنظيمية التي قد تواجه المؤسسات عند تطبيق أنظمة تقييم الأداء، وهو ما قد يؤثر على دقة التقييم ومصادقيته، ومن أبرز هذه التحديات:³⁶

✓ **عدم وضوح الأهداف والمعايير المعتمدة:** قد يفتقر نظام التقييم إلى وضوح الأهداف والمعايير المستخدمة، مما يؤدي إلى تفاوت النتائج بين العاملين وانعدام الموضوعية، حيث يتم التقييم وفق معايير غير متسقة أو غير مفهومة.

✓ **التحيز الإداري وعدم الموضوعية:** يمكن أن يؤثر التحيز الشخصي لبعض المشرفين أو المسؤولين على نتائج التقييم، إذ قد يتم منح درجات أعلى أو أقل بناء على العلاقات الشخصية بدلا من الأداء الفعلي، مما يقلل من دقة التقييم ومصادقيته.

✓ **غياب نظام رقابي فعال:** في بعض المؤسسات، لا توجد آليات رقابية كافية لضمان أن يتم التقييم وفق معايير موضوعية، مما يتيح المجال لحدوث تجاوزات أو تلاعب في النتائج.

✓ **ضعف المتابعة والتغذية الراجعة:** عدم تقديم ملاحظات واضحة بعد التقييم يقلل من فاعليته، حيث يفقد العاملون فرصة الاستفادة من التقييم كأداة لتحسين أدائهم.

✓ **مقاومة التغيير داخل المؤسسة:** تواجه بعض المؤسسات صعوبة في تبني أساليب تقييم حديثة بسبب مقاومة العاملين أو الإدارة، حيث يرى البعض أن الأساليب التقليدية أكثر ملاءمة وأقل تعقيدا.

✓ **عدم ربط التقييم بالمكافآت أو إجراءات التطوير:** تفقد عملية التقييم أهميتها إذا لم ترتبط نتائجها بمحافز للعاملين المتميزين أو بخطط تطويرية للذين يحتاجون إلى تحسين أدائهم.

2.5. التحديات البشرية والتقنية

إلى جانب التحديات الإدارية والتنظيمية، تواجه المؤسسات تحديات بشرية وتقنية قد تؤثر على نجاح تطبيق أنظمة تقييم الأداء، وتشمل هذه التحديات ما يلي:³⁷

✓ **نقص كفاءة المقيمين والخبرات اللازمة:** قد يفتقر بعض المديرين والمشرفين إلى التدريب والتكوين اللازمين لإجراء تقييمات موضوعية وعادلة، مما يؤدي إلى تقييمات غير دقيقة تؤثر على قرارات الموارد البشرية.

✓ **المقاومة النفسية لدى العاملين:** قد يشعر بعض العاملين بالقلق أو التهديد بسبب تقييم الأداء، خاصة إذا اعتقدوا أن التقييم قد يؤثر على مستقبلهم المهني أو استقرارهم الوظيفي، مما يدفعهم إلى رفض النظام أو عدم التفاعل معه بجدية.

✓ **تأثير الضغوط الاجتماعية والثقافية:** في بعض المؤسسات، قد يكون هناك تردد في منح تقييمات منخفضة للعاملين خوفاً من الإضرار بالعلاقات الاجتماعية، مما يؤدي إلى تقييمات غير موضوعية لا تعكس الأداء الفعلي.

✓ **ضعف استخدام الأنظمة الإلكترونية أو عدم توفرها:** تعتمد بعض المؤسسات على أنظمة تقييم إلكترونية متطورة، إلا أن نقص البنية التحتية التكنولوجية أو عدم تدريب العاملين على استخدامها بكفاءة قد يعيق تنفيذ هذه الأنظمة.

✓ **إشكاليات جمع وتحليل البيانات:** تواجه بعض المؤسسات صعوبات في تحليل البيانات المستخلصة من التقييمات، خصوصاً عند استخدام أدوات تقييم متعددة، مما يعقد عملية اتخاذ القرارات المبنية على التقييم.

✓ **عدم مرونة النظام التقييمي:** بعض أنظمة التقييم لا تراعي الفروق الفردية بين العاملين أو طبيعة العمل المختلفة، مما يؤدي إلى تقييمات غير عادلة وغير دقيقة.

3.5. استراتيجيات التغلب على التحديات

لمعالجة التحديات المختلفة التي تواجه أنظمة تقييم الأداء، تتبنى المؤسسات استراتيجيات مدروسة تهدف إلى تعزيز دقة التقييم، وزيادة تقبل العاملين للنظام، وتحقيق الأهداف المؤسسية، ومن أبرز هذه الاستراتيجيات:

المحور الثامن: تقييم أداء الموارد البشرية

✓ وضع معايير تقييم واضحة وشفافة: يجب تحديد معايير موضوعية تستند إلى الأداء الفعلي وليس التقديرات الشخصية أو التحيزات، مما يضمن عدالة التقييم ويعزز مصداقيته.

✓ تكوين المشرفين على التقييم الفعال: ينبغي إخضاع المشرفين والمديرين لدورات تدريبية تساعد على فهم آليات التقييم، والتعامل مع العاملين بشكل احترافي، وتقديم تغذية راجعة بناءة.

✓ تعزيز ثقافة التقييم داخل المؤسسة: يتعين توعية العاملين بأهمية التقييم كأداة لتطوير الأداء، بدلا من اعتباره وسيلة للمحاسبة أو العقاب.

✓ تطوير أنظمة تقييم إلكترونية مرنة وسهلة الاستخدام: يساهم استخدام التكنولوجيا في تحسين دقة التقييم وتقليل الأخطاء، مع التأكيد على تدريب العاملين على استخدامها بفعالية.

✓ تحقيق التوازن بين الجوانب الكمية والنوعية للتقييم: يجب ألا يقتصر التقييم على الأهداف الرقمية فقط، بل يشمل مهارات العامل، تعاونه مع الفريق، وقدرته على الابتكار.

✓ ربط التقييم بأنظمة الحوافز والتطوير المهني: لضمان فاعلية التقييم، ينبغي أن يكون له تأثير مباشر على الترقيات، الحوافز المالية، وبرامج التكوين والتطوير المهني، مما يعزز دافعية العاملين.

✓ توفير قنوات اتصال واضحة لتقديم الشكاوى والاستفسارات: لضمان عدالة التقييم، يجب أن يتيح المؤسسة للعاملين فرصة الاعتراض أو الاستفسار حول نتائج التقييم من خلال آليات رسمية وشفافة.

✓ إجراء مراجعات دورية لنظام التقييم: تحتاج المؤسسات إلى مراجعة وتحديث أنظمة التقييم بانتظام لضمان ملاءمتها لاحتياجات المؤسسة والتغيرات في بيئة العمل.

نستنتج أن فعالية نظام تقييم الأداء لا تتحقق بالأساليب والأدوات فقط، بل بثقافة تنظيمية تؤمن بالتطوير المستمر والعدالة والشفافية، وعندما يرتبط التقييم بالحوافز والتكوين المهني، ويدعم بحوار مفتوح وآليات مراجعة دورية، يتحول من إجراء إداري جامد إلى أداة استراتيجية لتحسين الأداء الفردي والجماعي، وبهذا يصبح نظام التقييم رافعة حقيقية لرفع كفاءة المؤسسة وتعزيز قدرتها على التكيف والابتكار في بيئة عمل متغيرة.

قائمة الموامش:

- ¹ شحادة نظمي، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2000، ص 45.
- ² خالد عبد الرحيم الهبتي، إدارة الموارد البشرية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2000، ص 177.
- ³ عبد الرحمان توفيق، منهج الإدارة العليا: مجالات تقييم الأداء مركز الخبرات المهنية للإدارة، الجزء الأول، الطبعة الثالثة، الجيزة، 2004، ص 56.
- ⁴ عبد الرحمان توفيق، المرجع السابق، ص 54.
- ⁵ عريف عبد الرزاق، أهمية التحليل المالي في تقييم أداء في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2007-2008، ص 29.
- ⁶ توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء مداخل جديدة لعالم جديد، دار النهضة العربية، مصر، 2003-2004، ص 03.
- ⁷ نعيمة فضيل، أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006، ص 27.
- ⁸ نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 164.
- ⁹ نوري منير، المرجع السابق، ص 164.
- ¹⁰ آرثر بيل، ترجمة خالد العامري عبد الحميد العاصي وصبحي الرؤوف، إدارة الأفراد، دار الفاروق، مصر، 2001، ص 177.
- ¹¹ يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل الاستراتيجي متكامل، دار الورق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 373.
- ¹² بسيوني محمد ألبراغي، التنمية مهارات المديرين في تقييم الأداء العاملين، ايتراك للطباعة، القاهرة، مصر، 2008، ص 68.
- ¹³ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 298.
- ¹⁴ أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 301.
- ¹⁵ مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد، دار الشرق للنشر، عمان، الأردن، 2007، ص 87.
- ¹⁶ يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سابق، 2006، ص 245.
- ¹⁷ يوسف حجيم الطائي، مرجع سابق، ص 245.
- ¹⁸ يوسف حجيم الطائي، مرجع سابق، ص 246.
- ¹⁹ جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن 21، الدار الجامعة الإسكندرية، مصر، 2003، ص 425-426.
- ²⁰ يسوني محمد البر داعي، مرجع سابق، ص 75.
- ²¹ يوسف حجيم الطائي، مرجع سابق، ص 250.
- ²² يوسف حجيم الطائي، مرجع سابق، ص 250.
- ²³ جاري ديسلر، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2003، ص 335.
- ²⁴ توفيق محمد عبد المحسن، المرجع السابق، ص 03.

- ²⁵ علي محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2003، ص 45.
- ²⁶ المسكيني علي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الاسكندرية، 1998، ص 87.
- ²⁷ المسكيني علي، مرجع سابق، ص 87.
- ²⁸ المسكيني علي، مرجع سابق، ص 88.
- ²⁹ المسكيني علي، مرجع سابق، ص 90.
- ³⁰ المسكيني علي، مرجع سابق، ص 91.
- ³¹ المسكيني علي، مرجع سابق، ص 91.
- ³² مصطفى يوسف كافي، إدارة الأداء، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص 22.
- ³³ مصطفى يوسف كافي، المرجع السابق، ص 22.
- ³⁴ الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية المفهوم الأداء، مجلة الباحث، المجلد 07، العدد 07، 2009، ص 219.
- ³⁵ الكرخي مجيد، مؤشرات الأداء الرئيسة، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2015، ص 30.
- ³⁶ عبد الرحمن العيسوي، إدارة الأداء والموارد البشرية: التحديات والفرص، دار الفكر العربي، لبنان، 2019، ص ص 190-191.
- ³⁷ عبد الرحمن العيسوي، المرجع السابق، ص ص 193-194.



المحور التاسع: وظائف التكامل والصيانة

1. ماهية صيانة الموارد البشرية
2. أهمية وأنواع صيانة الموارد البشرية
3. تقييم العنصر البشري لوظائف التكامل والصيانة
4. استخدام الأساليب الإحصائية لقياس فعالية وظائف التكامل والصيانة
5. وظائف التكامل في الموارد البشرية



تمثل وظائف التكامل وصيانة الموارد البشرية قلب الإدارة الحديثة النابض، حيث تلتقي الأهداف الاستراتيجية للمنظمة مع طموحات الأفراد وطاقاتهم الخفية، فيخرج من هذا اللقاء منظومة عمل متماسكة تعيد تشكيل معنى المواطنة المهنية داخل المؤسسة؛ ففي عالم يسري بسرعة مذهلة، لم تعد الكفاءة البشرية مجرد عامل مساند في الإنتاج، بل باتت رأسمالا حيويًا يبنى عليه التميز المؤسسي والاستدامة الابتكارية، ويستثمر عبر وظائف التكامل التي تجسد محاولة حثيثة لرسم خريطة انسجام بين دور الموظف وتوقعات المنظمة، فتنسج علاقات عضوية تبدل العمل من واجب روتيني إلى مشروع تشارك وانتماء، أما صيانة الموارد البشرية فتعني بتغذية هذه الكفاءات وحمايتها من التدهور عبر بيئة عمل محفزة، وحوافز توازن بين العطاء والتقدير، وفرص تطوير مستمرة تشحذ المهارات وتنمي القيم، بما يعزز شعور الأفراد بمعنى الاعتراف والانتماء؛ هكذا يتحول التكامل إلى لغة غير مكتوبة يتحدث بها الفرد حين يشعر بارتباطه بمسار المنظمة، وتصبح الموارد البشرية حاضنة حية للإبداع والولاء لا مجرد أرقام في سجلات الموارد.

ومن خلال هذا الارتباط العضوي يعزز التفاعل بين الأفراد والمحيط المؤسسي، ويرسخ ثقافة أخلاقية قوامها الاحترام، والشفافية، والمشاركة في صنع القرار؛ الأمر الذي يجعل استكشاف هذه الوظائف ضرورة معرفية وأدائية لفهم كيف تبنى منظمات قوية لا في مكاتبها الإدارية، بل في قلوب من ينتمون إليها ويدعون فيها، وهذه ستكون بوصلتنا في الجزء من المطبوعة الذي سنحاول البحث في ثناياه والغوص في تفاصيله أكثر.

1. ماهية صيانة الموارد البشرية

1.1. تعريف صيانة الموارد البشرية

اختلفت التعريفات التي تناولت مفهوم صيانة الموارد البشرية باختلاف وجهات نظر الباحثين والهيئات المختصة، ومن بين هذه التعريفات ما يمكن استنتاجه من المفاهيم الحديثة في إدارة الموارد البشرية، حيث تعرف صيانة الموارد البشرية بأنها مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تهدف إلى الحفاظ على كفاءة العاملين وقدرتهم على أداء وظائفهم بشكل جيد، أو إعادة تأهيلهم وتمكينهم من استرجاع مستوى أدائهم المطلوب، بما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة وتقديم خدمة ذات جودة عالية، مع مراعاة شروط الصحة والسلامة المهنية.¹

كما أن الصيانة الفعالة تتمثل في تنفيذ هذه العمليات بطريقة تضمن تحقيق أفضل النتائج بأقل تكلفة ممكنة.² ويشير هذا التعريف إلى مجموعة من العناصر الأساسية تتمثل في:³

✓ **الحفاظ:** ويعني المتابعة المستمرة والمراقبة الدورية؛

المحور التاسع: وظائف التكامل والصيانة

- ✓ حالة محددة وخدمة معينة: والتي تعبر عن المستوى المطلوب من أداء؛
- ✓ التكلفة المثلى: أي تنفيذ عمليات الصيانة بطريقة تحقق الكفاءة الاقتصادية للمؤسسة.
- تعد صيانة الموارد البشرية من المفاهيم المهمة في مجال إدارة الموارد البشرية، وقد وردت لها عدة تعريفات يمكن عرض بعضها فيما يلي: ⁴
- ✓ الصيانة في اللغة الحفظ والحماية والوقاية، إضافة إلى التعهد بالعناية اللازمة.
- ✓ أما صيانة الموارد البشرية فقد عرفت بأنها الاهتمام بالمنافع المالية المباشرة وغير المباشرة التي يحصل عليها العاملون، إلى جانب تقديم مختلف الخدمات الصحية والتعليمية والاجتماعية لهم، والعمل على رفع معنوياتهم وتحقيق رضاهم الوظيفي.
- ✓ كما عرف المصطلح أيضا بأنه نظام يجمع بين الأمن والصحة المهنية، حيث يتضمن نظامين متكاملين يهدفان إلى حماية الموارد البشرية ورعايتها، وهما: صيانة الموارد البشرية التي تعمل على الوقاية من أخطار وحوادث العمل، ونظام التأمينات الاجتماعية الذي يوفر الرعاية والحماية للعامل ضد المخاطر المختلفة التي قد يتعرض لها في موقع العمل.
- ✓ كذلك يرى أحد الباحثين أن الموارد البشرية تعد من أهم الموارد المتاحة على الإطلاق، لأن الإنسان يمتلك مكونات نفسية وشعورية وانفعالية وحساسيات لا توجد في أي مورد آخر، الأمر الذي يجعل من الصعب على أي إدارة إهمال أهميته، بل يستوجب الاهتمام به وتوفير الفرص المناسبة لتنمية قدراته والاستفادة منها.
- وهناك تعاريف أخرى: ⁵
- ✓ تعرف صيانة الموارد البشرية بأنها: "مجموعة من الإجراءات التي تهدف الى معالجة المشاكل الناتجة عن العمل والوقاية منها، من اجل الحفاظ على قدرة العاملين على اداء مهامهم بشكل فعال واقتصادي".
- ✓ عرفها الباحث "Monks: على انها نشاط يصمم من اجل الحفاظ على كفاءة الموارد البشرية وضمان جاهزيتهم المستمرة لاداء العمل".

✓ عرف الباحث Buffa صيانة الموارد البشرية بأنها: "مجموعة الاعمال التي تحافظ على فعالية اداء العاملين، بما يضمن تحقيق الجودة المطلوبة والكمية المناسبة من المخرجات وبأقل تكلفة ممكنة".

✓ عرفها الباحث Clifton بأنها: "ذلك العمل الذي يجب القيام به من اجل ضمان استمرارية اداء العاملين بكفاءة، وإعادة تأهيلهم الى حالتهم الطبيعية بعد حدوث اي خلل في الاداء".

✓ ويعرفها البعض الآخر بأنها: "مجموعة الاعمال التي تهدف الى تحقيق كفاءة عالية في الاداء البشري مع ضمان سلامة العاملين ورفع مستوى الصحة والسلامة المهنية وبأقل التكاليف".

✓ وعرفت مؤسسة التقييس البريطانية (BSI) صيانة الموارد البشرية بأنها: "مجموعة من الفعاليات التي تنفذ من اجل الحفاظ على كفاءة العنصر البشري او اعادته الى المستوى المقبول من الاداء".

✓ كما تعرف وفق تصور مشابه لتعريف الجمعية الفرنسية (AFNOR) بأنها: "مجموعة من الاجراءات التي تهدف الى المحافظة على كفاءة الموارد البشرية واعادتهم الى مستوى الاداء الذي يمكنهم من القيام بالمهام الموكلة اليهم بكفاءة".⁶

يلاحظ من خلال هذه التعاريف انها تشير ضمنا الى مختلف الجوانب المرتبطة بالموارد البشرية التي تهدف الصيانة الى الحفاظ عليها وضمان استمرارية ادائها، فصيانة الموارد البشرية تعد عملية مستمرة تتم قبل واثناء وبعد اداء العمل، وتشمل جميع العاملين داخل المؤسسة بمختلف مستوياتهم ووظائفهم، ويتضح ذلك من خلال استعمال مفهومي إعادة والمحافظة، حيث يقصد بإعادة تأهيل العاملين ارجاعهم الى مستوى الاداء المطلوب من خلال التدريب او التوجيه او المعالجة، بينما يقصد بالمحافظة الحفاظ على كفاءتهم واستقرارهم من خلال المتابعة والتقييم المستمر وتطبيق برامج الصيانة الوقائية.

كما تشير هذه التعاريف ايضا الى ان وظيفة صيانة الموارد البشرية لا تقتصر على مجموعة من الاجراءات الادارية فقط، بل تشمل مجموعة من العمليات المرتبطة بالنشاط العام للمؤسسة، وتتولى هذه العمليات ادارة مختصة تضم ادارة الموارد البشرية، والتكوين، والصحة والسلامة المهنية، ونظم المعلومات، اضافة الى تسيير الجوانب التنظيمية والمالية المرتبطة بتنمية العنصر البشري.

ومن خلال ما سبق يمكن القول ان صيانة الموارد البشرية هي مجموعة الفعاليات الادارية والتنظيمية والتكوينية والصحية التي تضمن استمرارية الاداء البشري دون اختلالات غير متوقعة، وتساهم في رفع كفاءة المؤسسة من خلال تحسين اداء العاملين، وتحقيق جودة العمل، وتوفير بيئة عمل آمنة وصحية، بما يحقق اهداف المؤسسة في الوقت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة.

2.1. أهداف صيانة الموارد البشرية

تسعى إدارة الصيانة داخل المؤسسة إلى تحقيق عدة أهداف أساسية، من أهمها ما يلي:

✓ ضمان تحقيق الأهداف الإنتاجية المخططة، حيث تساهم الإدارة الجيدة للموارد البشرية في توفير الكفاءات المناسبة في الوقت المناسب، وتعزيز قدرتها على العمل بكفاءة، مما يقلل من حالات الغياب والتعطل غير المتوقع.⁷

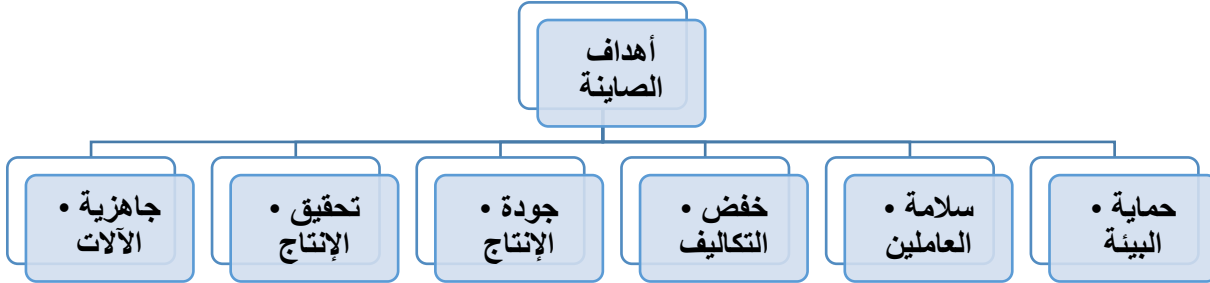
✓ الحفاظ على جاهزية الموارد البشرية داخل المؤسسة، وذلك من خلال تطوير مهارات العاملين بشكل مستمر والحد من عوامل الإرهاق والاحتراق الوظيفي، بما يضمن أداء فعالاً ومستقراً.⁸

✓ المساهمة في تحسين جودة الأداء والإنتاج، إذ إن تأهيل العاملين وتدريبهم المستمر يساعد على تقليل الأخطاء المهنية، ويرفع من مستوى الدقة والاحترافية في إنجاز المهام.⁹

✓ تحقيق الكفاءة الاقتصادية، من خلال الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية، وتقليل التكاليف المرتبطة بالأخطاء المهنية، ودوران العمل، والحوادث، مع تحقيق توازن بين تكاليف تطوير الموارد البشرية والعائد منها.¹⁰

✓ ضمان الصحة والسلامة المهنية للعاملين، عبر توفير بيئة عمل آمنة، وتطبيق إجراءات الوقاية من المخاطر المهنية، وتنظيم برامج التوعية والتدريب في مجال السلامة، مما يحمي العاملين ويعزز رفاهيتهم.¹¹ والشكل الموالي يلخص أهداف صيانة الموارد البشرية في المنظمات:

الشكل رقم "27": أهداف صيانة الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على ما سبق.

3.1. خصائص صيانة الموارد البشرية

تعد صيانة الموارد البشرية وتنميتها من الوظائف الأساسية الداعمة للعملية الإنتاجية، إذ تسهم بشكل مباشر في رفع كفاءة الأداء وتحسين النتائج المحققة، ومن أجل فهم دورها وتكاليفها ومساهمتها في تعزيز الإنتاجية، لا بد من الإلمام بطبيعتها وخصائصها، والتي يمكن إبرازها فيما يلي: ¹²

✓ **أعمال متعددة:** تشمل صيانة الموارد البشرية مجموعة متكاملة من الأنشطة التي تبدأ من استقطاب الكفاءات، ثم تدريبها وتأهيلها، مروراً بتقييم الأداء وتحفيز العاملين، وصولاً إلى تحسين بيئة العمل وتعزيز الرضا الوظيفي.

✓ **أعمال منظمة ومخططة:** تتمثل هذه الخاصية في وضع برامج واضحة لتطوير الموظفين، تشمل خطط التدريب، التقييم الدوري، إدارة المسار المهني، بالإضافة إلى سياسات الصحة والسلامة المهنية التي تهدف إلى حماية العاملين من المخاطر.

✓ **عمل دائم ومستمر:** صيانة الموارد البشرية عملية مستمرة تتطلب متابعة دائمة من خلال التكوين المستمر، والتحسين المستمر لظروف العمل، وتحديث المهارات بما يتماشى مع تطورات العمل والتكنولوجيا.

✓ **الفاعلية:** تتحقق من خلال تحسين أداء الأفراد في أقصر وقت ممكن، وتقليل الأخطاء المهنية، والحد من الغيابات والإصابات، مما ينعكس إيجاباً على الإنتاجية وجودة العمل.

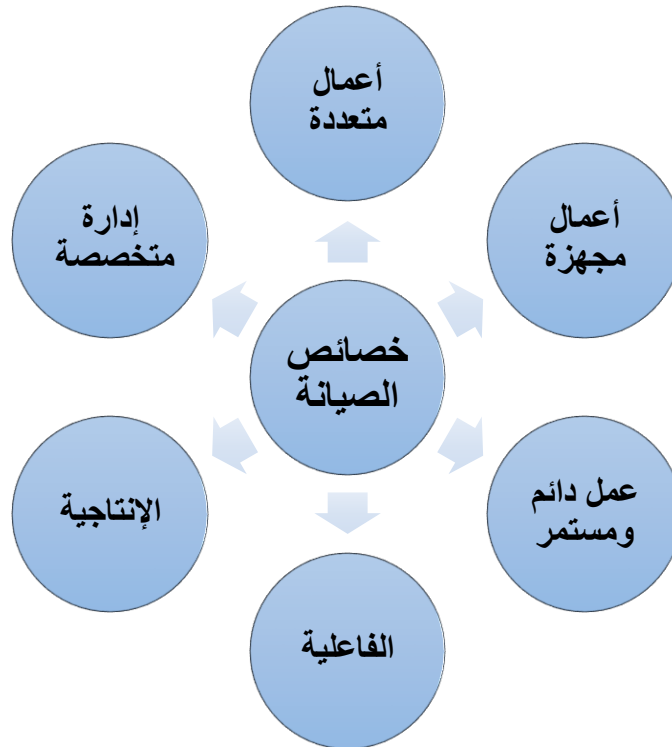
المحور التاسع: وظائف التكامل والصيانة

✓ **الإنتاجية:** تلعب صيانة الموارد البشرية دوراً أساسياً في رفع إنتاجية المؤسسة من خلال تطوير مهارات العاملين، وتحفيزهم، وضمان سلامتهم الصحية والمهنية، مما يؤدي إلى تحسين جودة الأداء واستمرارية العمل بكفاءة.

✓ **الصحة والسلامة المهنية:** تعد عنصراً أساسياً في صيانة الموارد البشرية، حيث تهدف إلى توفير بيئة عمل آمنة، والوقاية من الحوادث والأمراض المهنية، من خلال التدريب على السلامة، وتطبيق معايير الوقاية، ومراقبة ظروف العمل.

✓ **إدارة متخصصة:** تشرف على هذه الوظيفة إدارة موارد بشرية مؤهلة، تضم مختصين في التكوين، والتقييم، والصحة والسلامة المهنية، بما يضمن استمرارية تطوير العنصر البشري وتحقيق أهداف المؤسسة. والشكل الموالي يمثل خصائص الصيانة:

الشكل رقم "28": خصائص صيانة الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على ما سبق.

2. أهمية وأنواع صيانة الموارد البشرية

1.2. أهمية صيانة الموارد البشرية

لصيانة الموارد البشرية دور فعال وكبير في مختلف المؤسسات في وقتنا الحالي، حيث يتجلى ذلك من خلال توجه مختلف المنظمات إلى إنشاء أقسام متخصصة في إدارة وتنمية الموارد البشرية، وتحدد أهمية صيانة الموارد البشرية عموماً فيما يلي:¹³

✓ تساهم صيانة الموارد البشرية في تقليل الأخطاء المهنية ومشاكل الأداء إلى أدنى حد ممكن، مما يحد من تعطل سير العمل ويضمن استمرارية الأداء بكفاءة، كما يساعد ذلك في احترام آجال الإنجاز وتقديم الخدمات في الوقت المناسب.

✓ تعمل على ضمان الأداء الفعال للعاملين، من خلال التدريب المستمر وتطوير المهارات، الأمر الذي يساعد على الحفاظ على جودة العمل وتحقيق نتائج مستقرة.

✓ تساهم في توفير بيئة عمل مريحة وآمنة، من خلال تطبيق مبادئ الصحة والسلامة المهنية، مما يعزز الروح المعنوية للعاملين ويزيد من إنتاجيتهم ورضاهم الوظيفي.

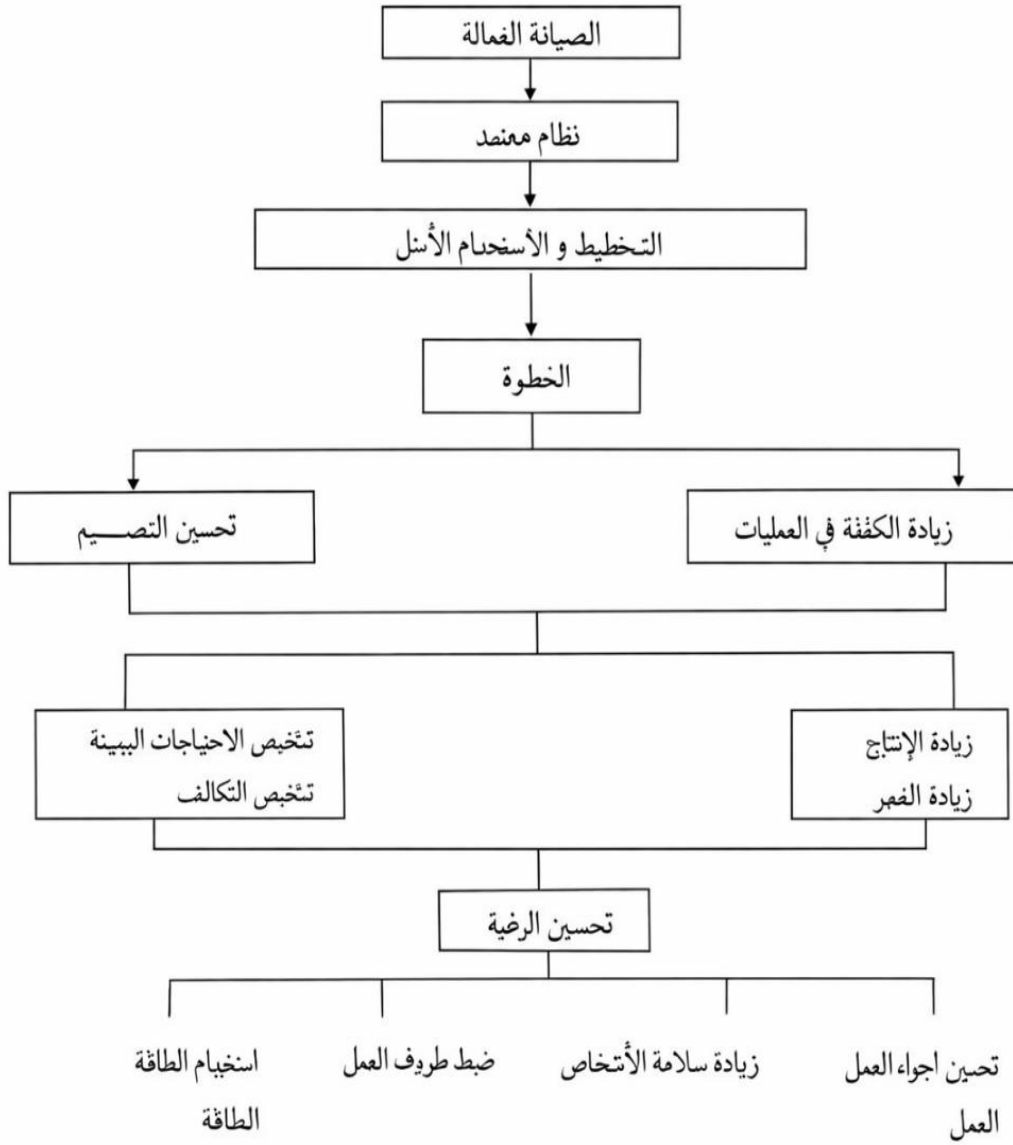
✓ تساعد في توفير الخدمات والدعم الوظيفي للعاملين، مثل التوجيه، والتحفيز، وتحسين ظروف العمل، مما ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء العام داخل المؤسسة.

✓ تساهم في الحفاظ على رأس المال البشري للمؤسسة، من خلال تنمية الكفاءات والمهارات، وتقليل معدل دوران العمالة، مما يضمن استقرار المؤسسة واستمراريتها.

✓ تعمل على تقليل المخاطر المهنية، من خلال نشر ثقافة السلامة، والتدريب على الوقاية من الحوادث، ومراقبة ظروف العمل، مما يساهم في حماية العاملين وتحسين مستوى الصحة المهنية داخل المؤسسة.

أصبحت إدارة الموارد البشرية وحدة مركزية داخل المؤسسة، تحتل مكانة هامة في الهيكل التنظيمي، إلى جانب أقسام الإنتاج والإدارة والبحث والتطوير، نظراً لدورها المحوري في تحقيق الكفاءة والإنتاجية والاستدامة، ويمكن تلخيص أهمية الصيانة في الشكل التالي :

الشكل رقم "29": أهمية صيانة الموارد البشرية



المصدر: سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الشاملة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 176.

2.2. أنواع صيانة الموارد البشرية

تصنف صيانة الموارد البشرية في الاتجاهات الحديثة إلى نوعين رئيسيين هما:

1.2.2. الصيانة المخططة: تعد صيانة الموارد البشرية عملية يتم تنظيمها وتنفيذها وفق برنامج أو خطة مسبقة،

مع الاعتماد على المتابعة المستمرة وتقييم الأداء وتوثيق مختلف الأنشطة، بهدف الوصول إلى مستويات مرتفعة من

كفاءة العاملين وتحقيق الفعالية الاقتصادية للمؤسسة، وتنقسم إلى: ¹⁴

✓ **الصيانة التصحيحية للموارد البشرية:** وهي الإجراءات التي تتخذ بعد ظهور مشكلات في الأداء أو السلوك الوظيفي، حيث يتم التدخل لمعالجة الخلل من خلال التوجيه، أو إعادة التدريب، أو التحفيز، أو حتى إعادة توزيع المهام، بهدف إعادة العامل إلى مستوى الأداء المطلوب.¹⁵

✓ **الصيانة الوقائية للموارد البشرية:** وهي إجراءات تتم بشكل دوري ومخطط لها مسبقا، وتهدف إلى الوقاية من تدهور الأداء أو حدوث مشاكل مهنية، من خلال التدريب المستمر، وتحسين بيئة العمل، وتعزيز الصحة والسلامة المهنية، وتنقسم إلى:

✓ **الصيانة المجدولة (المنتظمة):** وهي برامج تطوير وتقييم تنفذ في أوقات محددة مسبقا، مثل التكوين الدوري، والتقييم السنوي للأداء، وبرامج التوعية بالصحة والسلامة المهنية، دون انتظار ظهور مشاكل.

✓ **صيانة الخدمة (الدعم الوظيفي):** وهي مجموعة من الأنشطة البسيطة والمستمرة التي تهدف إلى دعم العاملين، مثل الإرشاد المهني، والمتابعة اليومية، وتوفير ظروف عمل ملائمة، وخدمات الصحة المهنية، وغالبا ما تتم دون التأثير على سير العمل.¹⁶

✓ **الصيانة التوقعية للموارد البشرية:** وهي صيانة تعتمد على تحليل مؤشرات الأداء والبيانات (مثل الغيابات، الحوادث المهنية، انخفاض الإنتاجية)، حيث يتم التدخل المبكر عند ظهور بوادر مشاكل مستقبلية، من خلال اتخاذ إجراءات استباقية مثل التدريب، أو تحسين ظروف العمل، أو تعزيز إجراءات السلامة المهنية.

2.2.2. الصيانة غير المخططة: وهي صيانة تتم بشكل مفاجئ دون تخطيط مسبق نتيجة ظهور مشكلات غير متوقعة في أداء العاملين أو ظروف العمل، مما يستلزم التدخل الفوري لمعالجتها وتوفير الموارد البشرية والتنظيمية اللازمة لذلك، وغالبا ما تكون تكلفتها غير محددة مسبقا، نظرا لطبيعتها الطارئة، كما قد تشمل هذه الحالات معالجة النزاعات المهنية، أو التعامل مع الحوادث والإصابات في إطار الصحة والسلامة المهنية، أو معالجة الانخفاض المفاجئ في الأداء أو الغيابات غير المتوقعة.¹⁷

3. مقومات العنصر البشري لوظائف التكامل والصيانة

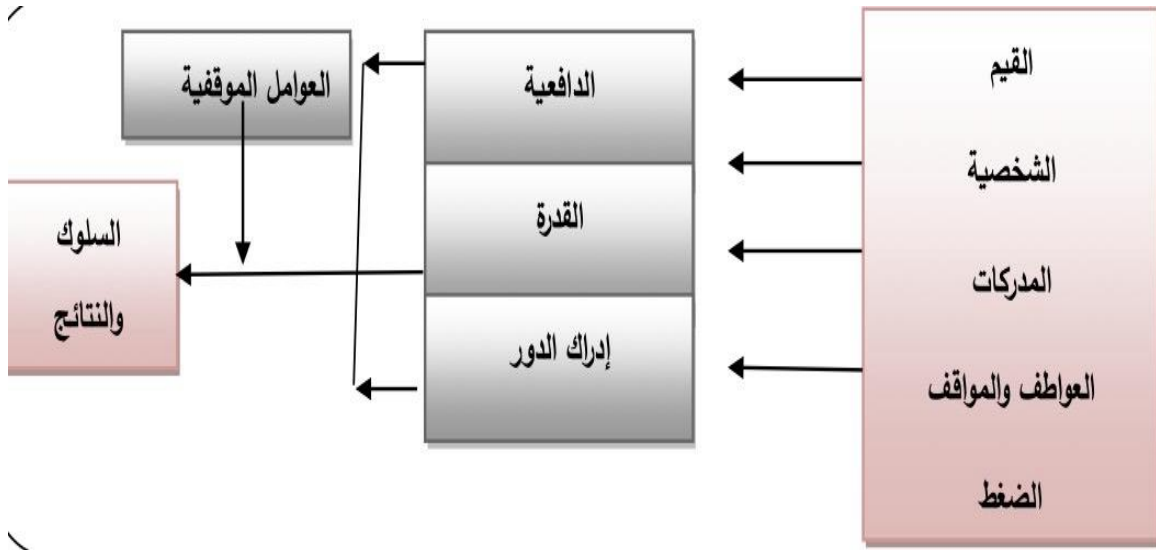
تركز وظائف التكامل وصيانة الموارد البشرية على حوادث العمل، أي كل ما يحدث أثناء العمل بشكل مباشر وينتج عنه ضرر للعاملين الذين يتعاملون مع المعدات والآلات أو داخل مكان العمل، وقد يؤدي ذلك إلى تعطل العمل جزئيا أو كليا لفترة زمنية معينة، ولتحقيق نجاح الصيانة البشرية ورفع كفاءة أداء العاملين، ينبغي الاعتماد على مجموعة من الأساليب التي تساهم في تحسين أدائهم، ومن أهمها: انغماس العاملين، تمكين العاملين، واندماج العاملين، وفيما يلي توضيح لكل عنصر: ¹⁸

1.3. انغماس (استغراق) العاملين

أصبح مفهوم انغماس العاملين مرتبطا ارتباطا وثيقا بدافعية العاملين وتفاعلهم وتكاملهم الأفقي والعمودي مع الوظيفة، ويعد هذا المفهوم من المفاهيم الحديثة في أدبيات الإدارة، وقد ميزته الدراسات والبحوث عن مفاهيم أخرى مشابهة مثل الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وغيرها.

ويعرف الانغماس بأنه الدافعية المعرفية والعاطفية للعاملين، إضافة إلى كفاءتهم الذاتية في أداء العمل، وإدراكهم الواضح للرؤية التنظيمية والدور المحدد لهم في تحقيقها، إلى جانب توظيف الموارد المتاحة لديهم لتحقيق أعلى مستوى ممكن من الإنجاز الوظيفي، ويرتبط هذا التعريف بالعوامل الأربعة المحددة للسلوك والأداء الفردي في نموذج MARS، وهي: الدافعية، والقدرة، وإدراك الدور، والعوامل الموقفية، ويمكن توضيح نموذج MARS في الشكل التالي:

الشكل رقم "30": نموذج MARS



المصدر: تيطراوي آمنة، مرجع سابق، ص. 242.

وكلما كانت هذه العوامل إيجابية، خاصة في ظل دعم الإدارة العليا، انعكس ذلك بشكل إيجابي على انخفاض معدلات دوران العمل، وزيادة الإنتاجية، وتحسين جودة المنتجات.

كما يمكن تعريف انغماس العاملين بأنه حالة من السعادة والراحة النفسية التي يشعر بها الموظف أثناء أداء مهامه، بحيث يكون مستعداً لبذل جهد إضافي دون مقابل من أجل إنجاز الأعمال الموكلة إليه .

ويعد الانغماس أحد المؤشرات المهمة لتقييم اتجاهات العاملين، لما له من دور في رفع الإنتاجية والفعالية التنظيمية، فارتفاع مستوى استغراق العاملين في العمل يؤدي إلى زيادة دافعيتهم، مما يشجعهم على تطوير مهاراتهم وقدراتهم لتحقيق أداء متميز، ويتطلب ذلك توفير بيئة عمل مناسبة ومناخ صحي بعيد عن الضغوط، إضافة إلى تعزيز روح التعاون والتفاعل بين العاملين، الأمر الذي يسهم في تقليل حوادث العمل وخفض معدلات دوران العمل، فضلاً عن تحقيق مستويات أعلى من رضا الزبائن من خلال تقديم منتجات ذات جودة.¹⁹

2.3. تمكين العاملين

يعرف تمكين العاملين بأنه العملية التي تسمح للعاملين بالمشاركة في المعلومات، والتدريب، والتنمية، والتخطيط، والرقابة على مهام وظائفهم، بهدف تحقيق نتائج إيجابية في العمل والوصول إلى الأهداف الفردية والتنظيمية.²⁰

كما عرفه "Kahreh" بأنه منح العاملين الحرية والصلاحيات اللازمة لأداء مهامهم والتحكم فيها بأفضل صورة ممكنة.²¹

وأشار بعض الباحثين إلى أن أبعاد التمكين تتمثل في توفير البيئة المناسبة للعمل، ومشاركة المعلومات المتعلقة بالرؤية والأهداف واتخاذ القرارات، إضافة إلى تطوير كفاءة العاملين من خلال البرامج التدريبية التي تهدف إلى تنمية قدراتهم، فضلاً عن توفير الموارد والدعم اللازمين.

وعليه، فإن تمكين العاملين يعد من العوامل المهمة التي تسهم في تحسين جودة الأداء، فضلاً عن تعزيز الإبداع لدى العاملين وتشجيعهم على المبادرة في العمل في بيئة يسودها الثقة والاحترام، وقد أشار "Deming" ضمن مبادئه الأربعة عشر إلى أن تمكين العاملين يعد من أهم العوامل التي تسهم في تحسين جودة المنتجات، حيث يتطلب ذلك توفير التدريب المستمر والمشاركة في تحديد الأهداف، إضافة إلى دوره في حل المشكلات المتعلقة بالجودة، وتعزيز الثقة بين العاملين، وتقليل معدلات الغياب، وزيادة الرضا الوظيفي، والحد من الصراعات مع الإدارة.²²

وفي السنوات الأخيرة أصبح تمكين العاملين ضرورة تتبناها المؤسسات لما له من آثار إيجابية على الأفراد والمؤسسات، ويمكن تلخيص أهميته فيما يلي:²³

✓ أهمية التمكين بالنسبة للفرد:

- زيادة ولاء العاملين للمؤسسة
- تنمية الشعور بالمسؤولية
- زيادة الرضا الوظيفي
- رفع مستوى الدافعية للعمل

✓ أهمية التمكين بالنسبة للمؤسسة:

- رفع مستوى الإنتاجية
- خفض معدلات الغياب ودوران العمل
- تحسين جودة السلع والخدمات
- تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة

3.3. اندماج العاملين

يمكن تعريف اندماج العاملين بأنه سياسة إدارية تقوم على إشراك العاملين في مختلف مستويات المؤسسة في عمليات اتخاذ القرار، وحل المشكلات، وتصميم المنتجات، واقتراح الحلول بهدف تحقيق التحسين المستمر، إضافة إلى تحميلهم المسؤولية وتعزيز شعورهم بأنهم جزء أساسي من المؤسسة.²⁴

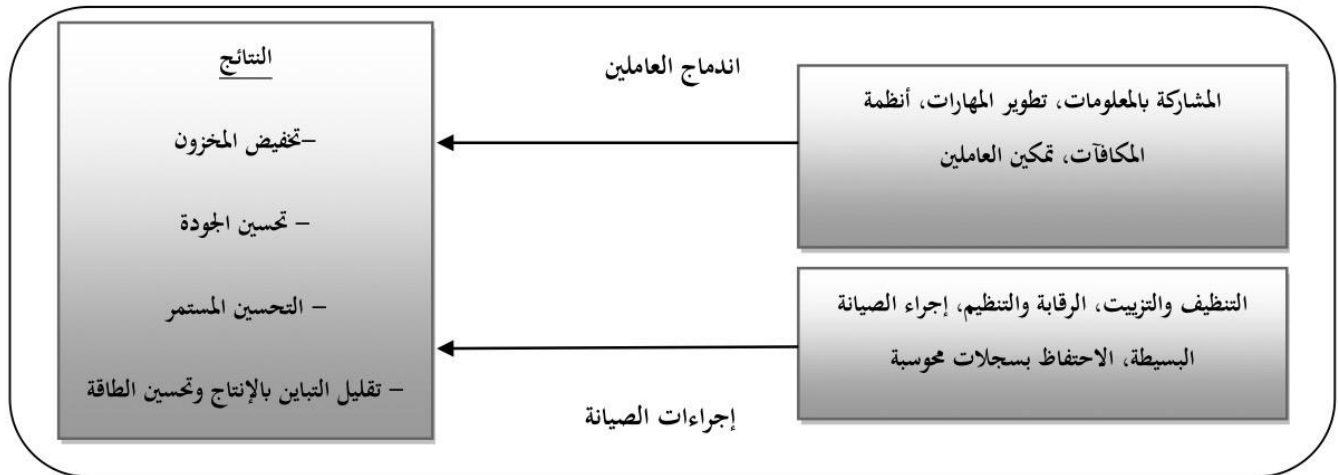
كما ينظر إلى اندماج العاملين في إطار إدارة الجودة الشاملة باعتباره أحد الركائز الأساسية لنجاح هذا النموذج الإداري، حيث تقوم فلسفته على مشاركة جميع العاملين في تحسين الأداء. وغالبا ما تساء عملية تقدير المشاركة رغم أهميتها، إذ تسهم في أمرين أساسيين:²⁵

✓ زيادة إمكانية تصميم خطط أفضل.

✓ تحسين كفاءة عملية اتخاذ القرار من خلال الاستفادة من أفكار العاملين القريبين من مشكلات العمل.

إن الإدارة الناجحة ينبغي أن تتعامل مع نظام الصيانة من منظور استراتيجي يضمن التفاعل بين عناصر النظام من جهة، والموارد البشرية من جهة أخرى، من خلال الاعتماد على الأساليب الحديثة التي تعمل على تنمية قدرات المورد البشري، ويتطلب ذلك تعزيز الشفافية والواقعية في التعامل مع العاملين، وبناء علاقات قائمة على الثقة والتمكين والمشاركة.

الشكل رقم "31": تكامل إجراءات الصيانة وعوامل اندماج العاملين لتحقيق نتائج نظام الصيانة



المصدر: تيطراوي آمنة، مرجع سابق، ص 244.

وفي ضوء ما سبق، يتكامل كل من الانغماس والتمكين والاندماج ليؤدي إلى تحقيق التفاعل الإيجابي بين العامل ووظيفته، مما يمكنه من تحقيق أفضل أداء ممكن ينعكس إيجاباً على أهداف المؤسسة الاستراتيجية، فالانغماس يعزز دافعية العامل نحو العمل والإنجاز، بينما يساهم التمكين في زيادة هذه الدافعية من خلال منحه الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات المناسبة، أما الاندماج فيعزز العلاقة بين العاملين والإدارة ويقوي روح التعاون والثقة بينهم، وهو ما يؤدي في النهاية إلى دعم مقومات العنصر البشري لنظام الصيانة.²⁶

4. استخدام الأساليب الإحصائية لقياس فعالية وظائف التكامل والصيانة

تعد الأساليب الإحصائية من الوسائل المهمة في تحليل الظواهر الاقتصادية والصناعية، حيث تسمح بدراسة البيانات وتحليلها بطريقة علمية تساعد على التنبؤ بالتغيرات المستقبلية واتخاذ القرارات المناسبة.²⁷ ومن أهم هذه الأساليب ما يلي:²⁸

1.4. مقاييس النزعة المركزية

هي مقاييس إحصائية تهدف إلى تحديد القيمة التي تتمركز حولها البيانات، ومن أهمها:

✓ الوسط الحسابي

✓ الوسيط

✓ المنوال

2.4. مقاييس التشتت

يقصد بها درجة تباعد القيم الإحصائية عن بعضها البعض، وتشمل أهم المقاييس التالية:

✓ المدى

✓ الانحراف المتوسط

✓ التباين

✓ الانحراف المعياري

✓ معامل الاختلاف (التغير)

3.4. مقاييس الشكل

تستخدم هذه المقاييس لدراسة شكل توزيع البيانات، ومن أهمها:

✓ الالتواء: ويبين مدى انحراف منحنى التوزيع عن التماثل (سالب، موجب، أو معتدل).

✓ التفرطح: ويقيس درجة ارتفاع قمة التوزيع مقارنة بالتوزيع الطبيعي.

4.4. تحليل الارتباط والانحدار

يهدف تحليل الارتباط إلى تحديد نوع العلاقة بين متغيرين أو أكثر وقياس قوتها باستخدام معامل الارتباط، أما تحليل الانحدار فيستخدم لتحديد العلاقة الرياضية بين المتغيرات، مما يسمح بالتنبؤ بالقيم المستقبلية للمتغير التابع.

5.4. السلاسل الزمنية

تستخدم السلاسل الزمنية عندما تكون البيانات أو المشاهدات الإحصائية متتابعة عبر الزمن، حيث يتم تحليل هذه البيانات وفق ترتيبها الزمني لمعرفة اتجاهاتها والتنبؤ بالتغيرات المستقبلية.

6.4. الأرقام القياسية

تستعمل الأرقام القياسية لقياس التغير النسبي الذي يحدث في ظاهرة معينة خلال فترة زمنية محددة، ويتم ذلك بمقارنة قيم الظاهرة في فترة الأساس مع قيمها في فترة المقارنة.²⁹

تعد الأساليب الإحصائية أداة مهمة في مجال تحليل وإدارة الموارد البشرية، حيث تسمح بدراسة البيانات المتعلقة بالكفاءات، والتوظيف، والأداء، والرواتب، واتخاذ قرارات علمية في وظائف التكامل والصيانة، فمقاييس النزعة المركزية والتشتت تساعد في فهم مستوى الأداء الوظيفي وتباينه بين العاملين، بينما تستخدم مقاييس الشكل والمعلومات المستمدة من السلاسل الزمنية والأرقام القياسية لمتابعة التطورات في الغياب، والدوران الوظيفي، وأثر التدريب والخوفز، فالتحليل الإحصائي يسهم في تكامل وظائف التوظيف، والتدريب، والتقييم، وبرامج الخوفز، وفي صيانة الموارد البشرية عبر رصد التغيرات المبكرة، واتخاذ قرارات مبنية على معطيات موضوعية لضبط التوازن بين متطلبات العمل واحتياجات الأفراد وتحسين بيئة العمل.

5. وظائف التكامل في الموارد البشرية

وظائف التكامل في الموارد البشرية تعني الترابط العضوي والتداخل التام بين جميع العناصر الاستراتيجية الوظيفية لإدارة الموارد البشرية، حيث أن مخرجات كل وظيفة تمثل مدخلات لوظائف أخرى بشكل متسلسل ومترابط، فمن خلال مبدأ الشمولية الذي يعد أحد الخصائص الأساسية للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، تأخذ الإدارة في اعتبارها جميع العاملين في المؤسسة بعكس ما كان سائداً في الماضي حيث كانت إدارة الموارد البشرية التقليدية تركز فقط على جزء من العمالة كالعمالة اليومية أو المؤقتة، فمثلاً مخرجات تصميم وتحليل وتوصيف الوظائف تعد المدخلات الرئيسية لتقييم الوظائف وتحديد أوزانها النسبية، وفي نفس الوقت فإن مخرجات توصيف الوظائف تمثل مدخلات لعملية الاختيار والتعيين، حيث يتوقف تسكين العاملين على الوظائف المختلفة والمسارات الوظيفية على مدى تطابق شروط شغل الوظائف في المرشحين الموضحة في بطاقات الوصف الوظيفي، كما أن الحال بالنسبة للترقية والنقل والتدريب حيث يعتمد كلياً على مخرجات توصيف الوظائف وتقييمها³⁰.

وهكذا فإن هناك تداخل تام بين العناصر الاستراتيجية الوظيفية لإدارة الموارد البشرية، والانفصال بين عنصرين أو أكثر يؤدي إلى التأثير السلبي على باقي العناصر الوظيفية الأخرى، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى انخفاض مستوى جودة الأداء الكلي للعناصر الوظيفية الاستراتيجية للموارد البشرية ومن ثم عدم القدرة على المساهمة الفعالة في تحقيق أهداف المؤسسة، فمثلاً تحديد الاحتياجات من العمالة (تخطيط القوى العاملة) يتوقف أيضاً على توصيف الوظيفة وتحديد مهامها ومسؤولياتها وشروط شغلها، ويعتمد أيضاً على تقييم الوظائف حيث أن تخطيط العمالة يتمثل في تحديد الاحتياجات من العمالة وتكاليف تشغيلها والذي يعتمد على التقييم الوظيفي وتوضع هذه التكاليف في ميزانية الوظائف، كذلك يعتمد تقييم أداء العاملين على معايير الأداء والتي يجب تحديدها بدقة ويمكن الاستفادة من بطاقات الوصف في تحديد هذه المعايير، مما يؤكد أن التكامل بين الوظائف ليس مجرد ترابط نظري بل ضرورة عملية لضمان الكفاءة والفعالية في إدارة الموارد البشرية وتحقيق أهداف المؤسسة بشكل متكامل.

¹ Ministère de l'Éducation, Organisation de la maintenance de la machinerie de production dans l'industrie manufacturière, La formation professionnelle et technique, Québec , 1999, P05.

² بنشوري نسبية، أثر تطبيق الأساليب الكمية على فعالية إدارة الصيانة: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل - بسكرة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015-2016، ص6.

³ Ahmed Alali Alhouaij, Contribution à l'optimisation de la maintenance dans un contexte distribué, Thèse de doctorat, Institut Polytechnique de Grenoble, France , 2010P 19.

⁴ تيطراوي آمنة وبن زغدة حبيبة، دور صيانة الموارد البشرية في تحقيق الأسبقيات التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة حضنة حليب، مجلة التنمية الاقتصادية، المجلد 8، العدد 2، 2024، ص ص 241-242 .

⁵ تيطراوي آمنة وبرحومة عبد الحميد، تقييم أثر تكلفة الصيانة على ربحية المؤسسة الإنتاجية: دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 5، العدد 2، 24 أكتوبر 2019، ص ص 2016-2017.

⁶ تيطراوي آمنة، مرجع سابق، ص 2017.

⁷ مغبر فاطمة الزهراء، تخطيط أعمال الصيانة باستخدام الأساليب الكمية: دراسة حالة مؤسسة ALZINC ، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2010-2011، ص17.

⁸ كاسر نصر المنصور وآخرون، إدارة العمليات الإنتاجية: مدخل استراتيجي، الطبعة الثانية، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2011، ص438.

⁹ بوعنينة وهيبة، دور إدارة الصيانة في تخفيض تكاليف الإنتاج: دراسة حالة مؤسسة NAFTEC لتكرير البترول بسكيكدة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2006-2007، ص14.

¹⁰ بنشوري نسبية، مرجع سابق، ص ص 12-13.

¹¹ زريقي عمار، التمهيد بإدارة الصيانة كاختيار استراتيجي للصناعة: مدخل لتحسين الإنتاجية - دراسة حالة المركب المنجمي للفوسفات جبل العنق - بئر العاتر، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2011، ص87.

¹² تومي ميلود، مرجع سابق، ص 5.

¹³ سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الشاملة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 175.

¹⁴ صغيور حياة، واقع إدارة الصيانة في الدول النامية وانعكاساتها على الإنتاج، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، الجمهورية العربية السورية، 2008/2009، ص ص 3-5.

¹⁵ دويس محمد الطيب، مطبوعة تسيير الصيانة لطلبة السنة الأولى اقتصاد وتسيير بترولي، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2016، ص17.

¹⁶ Jean Hég, Pratique de la maintenance préventive, Dunod, Paris, France, 2002, p. 5.

¹⁷ دويس محمد الطيب، مرجع سبق ذكره، ص ص 16-17.

¹⁸ تيطراوي آمنة، مرجع سابق، ص ص 242-244.

¹⁹ تيطراوي آمنة، مرجع سابق، ص 242.

²⁰ فلة عيساوي، مراد يومنقار، إستراتيجية تمكين العاملين الإداريين: رؤية جديدة في الفكر الإداري الحديث، مجلة التواصل في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 44، 2015، ص 142.

²¹ بطاهر بختة، مخفي أمين، إستراتيجية تمكين العاملين ودورها في تعزيز الثقافة التنظيمية للمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة كلوز وشركة توزيع الأدوية فرع مستغانم، مجلة الآفاق للدراسات الاقتصادية، العدد 04، 2018، ص 250.

²² مسلم علاوي شبلي السعد، يوسف مناضل إبراهيم السعد، استخدام نظام الصيانة في تحسين الأداء الإنتاجي: دراسة حالة في شركة مصافي الجنوب البصرة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 17، العدد 02، 2015، ص ص 29-30.

²³ أحمد دن، أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي: دراسة حالة جامعة زيان عاشور الجلفة، مجلة مجاميع المعرفة، العدد 05، 2017، ص 95.

²⁴ تيطراوي آمنة، مرجع سابق، ص 243.

²⁵ تيطراوي آمنة، مرجع سابق، ص 244.

²⁶ تيطراوي آمنة، مرجع سابق، ص 244.

²⁷ مقيدش نزيهة، أهمية أسلوب المعاينة في الدراسات الإحصائية دراسة تطبيقية حول الحوكمة في الجامعة الجزائرية من خلال سير للآراء "جامعة فرحات عباس سطيف"، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس - سطيف الجزائر، 2009/2010، ص 17.

²⁸ بنشوري نسبية، مرجع سبق ذكره، ص ص 71-74.

²⁹ بنشوري نسبية، مرجع سبق ذكره، ص 74.

³⁰ إبراهيم، محمد محمد، "الشمولية وتكامل وظائف إدارة الموارد البشرية"، في: الإدارة الاستراتيجية (آليات ومرجعيات خارطة الطريق لإدارة وإعادة الهيكلة الإدارية للمؤسسات، 2020، ص ص 604-605، من الموقع: <https://mail.server.almerja.com/more.php?idm=134134>، بتاريخ 2026/06/16.



المحور التاسع: إدارة الموارد البشرية والتحديات المستقبلية

1. التحديات التنظيمية
2. التحديات الاقتصادية
3. التحديات الاجتماعية والثقافية
4. التحديات السياسية والتكنولوجية
5. تحديات الاستدامة والتوجه البيئي



في خضم ثورة صناعية رابعة تعيد تعريف حدود الممكن، تقف إدارة الموارد البشرية على أعتاب تحولات تاريخية لم تشهدها البشرية من قبل، لم تعد المسألة مجرد تكيف مع التكنولوجيا، بل إعادة اختراع جذرية لكيفية فهمنا للعمل، والمواهب، والمعنى نفسه في بيئة عمل تتسم باللايقين والتسارع غير المسبوق، الذكاء الاصطناعي، والعمل الهجين، وتنوع الأجيال، والتوقعات المتغيرة للموظفين، والضغط من أجل الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية؛ كل هذه القوى تتضافر لتشكل معادلة إدارية معقدة تتجاوز الأطر التقليدية.

هنا، تبرز الحاجة إلى منهجية علمية تجمع بين عمق التحليل الأكاديمي وجرأة الإبداع الاستراتيجي، لفهم هذه التحديات لا كمعوقات بل كمنصات انطلاق نحو نموذج جديد لإدارة الموارد البشرية، إننا في هذا الجزء من المطبوعة، نسعى إلى تفكيك هذه التحديات والتطرق إليها بالتفصيل، وكشف الطبقات المتعددة التي تشكل مستقبل المهنة، مع تقديم رؤى عملية قابلة للتطبيق في الواقع التنظيمي المعاصر.

1. التحديات التنظيمية

تواجه المنظمات اليوم تحديات تنظيمية معقدة تتجاوز الأطر التقليدية، حيث تتصادم البنى الهرمية الصلبة مع حاجة متزايدة للمرونة والسرعة في الاستجابة للمتغيرات، يتفاقم هذا التحدي مع ظهور أشكال عمل جديدة، وتغير توقعات الموظفين، وتسارع التحول الرقمي الذي يعيد تشكيل طبيعة التواصل واتخاذ القرار داخل المؤسسات، إن فهم هذه الديناميكيات يتطلب نظرة استباقية تجمع بين الصرامة العلمية والجرأة الإبداعية لإعادة تصور النموذج التنظيمي نفسه، فيما يلي نستعرض أبرز هذه التحديات التنظيمية التي تعيد تعريف مستقبل العمل.

1.1. تحدي التوظيف واختيار الموظفين المناسبين

يواجه قسم الموارد البشرية في المنظمات صعوبة في اختيار الموظفين الذين يتمتعون بالمهارات والخبرات اللازمة، للتغلب على ذلك، يجب تبني استراتيجيات توظيف مبتكرة مثل استخدام التكنولوجيا لتحسين عملية التوظيف وتنفيذ اختبارات ومقابلات شخصية شاملة لضمان اختيار المرشحين المناسبين.

تحدي التوظيف واختيار الموظفين المناسبين هو موضوع يتطلب اهتماما كبيرا من قبل المؤسسات في مختلف القطاعات، في عالم الأعمال اليوم، يعتمد نجاح المنظمة بشكل كبير على جودة الموظفين الذين يتم توظيفهم، إن

العثور على الموظفين الذين يمتلكون المهارات والخبرات المطلوبة، بالإضافة إلى القيم والمبادئ التي تتماشى مع ثقافة الشركة، يمثل تحديا كبيرا يتطلب عملية دقيقة ومركزة.

عملية اختيار الموظفين تبدأ عادة بالإعلان عن الوظائف الشاغرة واستقبال الطلبات، هذا يتطلب صياغة إعلانات وظيفية واضحة وجذابة تعكس متطلبات الوظيفة والثقافة المؤسسية، بعد ذلك، تأتي مرحلة فرز الطلبات وإجراء المقابلات، هذه المرحلة تتطلب فحصا دقيقا للمتقدمين لضمان توافق مؤهلاتهم وخبراتهم مع متطلبات الوظيفة، استخدام تقنيات مثل اختبارات المهارات والمقابلات السلوكية يمكن أن يساعد في التحقق من قدرة المرشح على أداء المهام المطلوبة والاندماج في بيئة العمل.¹

أحد أكبر التحديات في عملية التوظيف هو التأكد من أن الموظف الجديد سيتماشى مع ثقافة المنظمة وسيكون قادرا على التكيف مع فريق العمل، هذا يتطلب من مدير التوظيف أن يكون لديه فهم عميق لقيم وأهداف الشركة، وأن يكون قادرا على تقييم هذه الجوانب في المرشحين، الفشل في هذا الجانب يمكن أن يؤدي إلى تعيين موظفين غير مناسبين، مما يترتب عليه تكاليف إضافية وجهود كبير لإعادة التوظيف والتدريب.

تعد عملية التوظيف واختيار الموظفين المناسبين عملية مستمرة تحتاج إلى تحسين وتطوير مستمر، استخدام التكنولوجيا وأدوات الذكاء الاصطناعي يمكن أن يساعد في تحسين دقة وفعالية عملية التوظيف، بالإضافة إلى ذلك، يجب على المنظمات الاستثمار في برامج التدريب والتطوير لضمان استمرار نمو وتحسين مهارات موظفيها، مما يعزز من استقرار ونجاح الشركة على المدى الطويل.

2.1. تحدي تطوير وتدريب الموظفين

يواجه الموظفون صعوبة في الحصول على التدريب والتطوير المستمر لتحسين مهاراتهم وقدراتهم، يمكن حل هذا التحدي من خلال توفير برامج تدريبية مبتكرة تستخدم تقنيات التعلم عن بعد والتعلم التفاعلي، يمكن أيضا تشجيع الموظفين على المشاركة في برامج تعليمية خارجية وتبادل الخبرات مع البلديات الأخرى.

تحدي تطوير وتدريب الموظفين يعد من أبرز القضايا التي تواجهها المنظمات في العصر الحالي، في ظل التغيرات السريعة في السوق والتكنولوجيا، يصبح من الضروري أن يتمتع الموظفون بمهارات حديثة ومعرفة محدثة باستمرار،

تدريب الموظفين وتطوير مهاراتهم لا يساعد فقط في تحسين أداء الشركة، بل يساهم أيضا في تعزيز رضا الموظفين والتزامهم بالشركة، بدون برامج تدريب وتطوير فعالة، يمكن أن تواجه الشركات صعوبة في المنافسة والابتكار.

تطوير الموظفين يتطلب وضع استراتيجيات تدريب مستدامة وشاملة تأخذ بعين الاعتبار احتياجات الموظفين المختلفة ومستوياتهم المتنوعة، هذه الاستراتيجيات يجب أن تشمل برامج تدريبية متنوعة مثل الدورات التدريبية، ورش العمل، والتدريب على رأس العمل، والتدريب الإلكتروني، استخدام التكنولوجيا في التدريب، مثل منصات التعلم عبر الإنترنت، يمكن أن يوفر مرونة كبيرة و يتيح للموظفين التعلم بالوتيرة التي تناسبهم وفي الأوقات التي تناسب جدولهم.²

التحدي الرئيسي في هذا السياق هو تحديد الاحتياجات التدريبية لكل موظف وتصميم برامج تلبي هذه الاحتياجات بفعالية، تحليل الأداء والتقييم الدوري يمكن أن يساعد في تحديد الفجوات في المهارات والمعرفة، وبالتالي توجيه الجهود التدريبية بشكل أكثر دقة، علاوة على ذلك، يجب على الشركات تعزيز ثقافة التعلم المستمر وتشجيع الموظفين على المشاركة في برامج التطوير الشخصي والمهني.

الاستثمار في تدريب وتطوير الموظفين هو استثمار في مستقبل الشركة، الموظفون المدربون جيدا يصبحون أكثر إنتاجية وإبداعية، مما يساهم في تحسين الأداء العام للشركة وزيادة قدرتها على التكيف مع التغيرات السريعة في السوق، بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يؤدي تطوير الموظفين إلى تعزيز الشعور بالانتماء والالتزام بالشركة، مما يقلل من معدل دوران الموظفين ويحافظ على استقرار الفريق على المدى الطويل.

3.1. تحدي الحفاظ على الموظفين الموهوبين

تواجه المنظمات صعوبة في الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين والمؤهلين، مما يؤدي إلى فقدان المعرفة والخبرات القيمة، للتغلب على ذلك، يجب تطوير برامج مكافآت وترقيات مبتكرة تعزز الرضا والتحفيز لدى الموظفين، يجب أيضا توفير فرص للتطوير المهني والترقيات الداخلية للموظفين المتميزين.

الحفاظ على الموظفين الموهوبين هو أحد التحديات الرئيسية التي تواجهها المنظمات في العصر الحالي، الموظفون الموهوبون يمثلون ركيزة أساسية لأي مؤسسة ناجحة، حيث يساهمون بشكل كبير في تحقيق الأهداف الاستراتيجية

وزيادة الإنتاجية والابتكار، ومع ذلك، فإن المنافسة الشديدة في سوق العمل تجعل من الصعب الاحتفاظ بمؤلاء الأفراد المميزين، خاصة عندما تتاح لهم فرص أفضل في أماكن أخرى.

لتجاوز هذا التحدي، يجب على المنظمات تبني استراتيجيات شاملة لتعزيز رضا الموظفين والاحتفاظ بهم، يبدأ ذلك بتوفير بيئة عمل محفزة تدعم النمو المهني والشخصي، يشمل ذلك توفير فرص التدريب والتطوير، والتأكد من وجود مسارات واضحة للتقدم الوظيفي، كما أن تقديم حوافز مالية ومزايا تنافسية يمكن أن يلعب دورا مهما في جذب الموظفين الموهوبين والاحتفاظ بهم.³

إضافة إلى ذلك، يعتبر التقدير والاعتراف بجهود الموظفين من العوامل الرئيسية التي تسهم في تعزيز الولاء والانتماء، يمكن تحقيق ذلك من خلال برامج المكافآت والتقدير، وكذلك عبر تقديم ردود فعل إيجابية وبناءة بانتظام، الإحساس بالتقدير يجعل الموظفين يشعرون بأهميتهم ويزيد من دافعيتهم للعمل بجد وإخلاص.

من ناحية أخرى، تلعب الثقافة التنظيمية دورا كبيرا في الحفاظ على الموظفين الموهوبين، ثقافة الشركة التي تشجع على الابتكار، التعاون والتوازن بين العمل والحياة تساهم في خلق بيئة عمل جذابة، عندما يشعر الموظفون بالانتماء والراحة في مكان العمل، يكونون أقل عرضة للبحث عن فرص أخرى، بناء ثقافة قوية تتماشى مع قيم وأهداف الموظفين يمكن أن يكون الفارق الحاسم في قدرة الشركة على الاحتفاظ بأفضل كواادرها.

5.1. تحدي العدالة التنظيمية والتوازن بين الحقوق والواجبات

تواجه المنظمات تحدي الحفاظ على العدالة التنظيمية وتحقيق التوازن بين حقوق الموظفين وواجباتهم، يمكن تحسين هذا من خلال تطوير سياسات وإجراءات تنظيمية مبتكرة تضمن العدالة والتوازن في المنظمة، يجب أيضا تشجيع الاتصال والتفاعل المفتوح بين إدارة الموارد البشرية والموظفين للتعامل مع أي مشاكل أو تحديات تنشأ.

تحدي العدالة التنظيمية والتوازن بين الحقوق والواجبات في بيئة العمل يعتبر من أهم القضايا التي تواجهها المنظمات، العدالة التنظيمية تعني توفير بيئة عمل متوازنة ومنصفة لجميع الموظفين، حيث يتم التعامل معهم بموضوعية واحترام، ويتم توزيع الفرص والمكافآت بشكل عادل، تحقيق هذا التوازن يعد تحديا كبيرا، خاصة في المنظمات الكبيرة والمتنوعة، حيث تزداد صعوبة مراقبة وضمان المساواة في المعاملة والفرص.

لتحقيق العدالة التنظيمية، يجب على المنظمات وضع سياسات وإجراءات واضحة ومحددة تضمن حقوق الموظفين وتحدد واجباتهم بوضوح، هذه السياسات يجب أن تشمل جميع الجوانب المتعلقة بالعمل، مثل التوظيف، الترقية، التقييم، والأجور، من المهم أيضا أن تكون هذه السياسات شفافة ويمكن الوصول إليها بسهولة من قبل جميع الموظفين، الشفافية تساهم في بناء الثقة بين الموظفين والإدارة، وتقلل من الشعور بالظلم أو التمييز.⁴

توفير آليات فعالة للتظلم والشكاوى يعد جزءا أساسيا من تعزيز العدالة التنظيمية، يجب أن يكون لدى الموظفين قنوات واضحة ومؤمنة للتعبير عن مخاوفهم أو تقديم شكاوى دون خوف من الانتقام، معالجة الشكاوى بسرعة وفعالية يعزز من شعور الموظفين بالعدالة والإنصاف، ويساهم في خلق بيئة عمل إيجابية، بالإضافة إلى ذلك، يجب على الإدارة التعامل بجدية مع أي ادعاءات بالتمييز أو الظلم، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح الأوضاع عند الحاجة.

تحقيق التوازن بين الحقوق والواجبات يساهم في تعزيز رضا الموظفين وزيادة التزامهم تجاه الشركة، الموظفون الذين يشعرون بأنهم يعاملون بعدالة واحترام يكونون أكثر إنتاجية وولاء لمؤسساتهم، بالإضافة إلى ذلك، العدالة التنظيمية تعزز من سمعة الشركة كجهة عمل مسؤولة وأخلاقية، مما يجذب المواهب ويحافظ على الكفاءات الموجودة، تحقيق هذا التوازن يتطلب التزاما مستمرا وجهودا متضافرة من جميع أفراد المنظمة.

2. التحديات الاقتصادية

في خضم عاصفة اقتصادية عالمية تعيد رسم خريطة القوة التنافسية، تجد المنظمات نفسها محاصرة بين تضخم متصاعد، وتقلبات حادة في الأسواق، وضغوط هائلة لخفض التكاليف مع الحفاظ على الجودة والابتكار، سلاسل الإمداد المهتزة، وتذبذب أسعار العملات، وارتفاع تكاليف الطاقة، والمنافسة الشرسة من لاعبين جدد، كل هذه القوى تشكل معادلة اقتصادية مستحيلة للأنماط الإدارية التقليدية، إن البقاء في هذا الميدان يتطلب أكثر من مجرد تكيف؛ بل يحتاج إلى إعادة اختراع جذرية للنموذج الاقتصادي للمؤسسة، مع رؤية استباقية تجمع بين عمق التحليل الأكاديمي وجرأة التفكير خارج الصندوق، فيما يلي نفكك أبرز التحديات الاقتصادية التي ستشكل مستقبل المنظمات، ونكشف عن القوى الخفية التي تدفع هذا التحول الجذري:⁵

1.2. الاتجاهات الاقتصادية العالمية كتحديات للموارد البشرية

الاتجاهات الاقتصادية العالمية تتمحور في ثلاثة أبعاد رئيسية تشكل بنية التحدي الاقتصادي للموارد البشرية

وهي:

البعد الأول "عولمة الاقتصاد": حيث أصبح العالم قرية صغيرة فعليه بفضل التطورات التكنولوجية الهائلة في مجالات الاتصالات والنقل الرقمي. لم تعد اقتصاديات الدول معزولة عن بعضها البعض، بل أصبحت متربطة بشكل معقد عبر سلاسل القيمة العالمية. هذا الانتقال من الاقتصاد المحلي إلى الاقتصاد العالمي يتميز بالديناميكية العالية التي تسرع دورات الأعمال وتقلّب الأسواق المالية، والابتكار المستمر الذي ينشر التكنولوجيا والمعرفة عبر الحدود، مما يخلق تحديات جوهرية للموارد البشرية. الموارد البشرية تواجه الآن منافسة عالمية في الكفاءات والأسعار، وتسرع الحاجة للتدريب المستمر وإعادة الهيكلة المتكررة والتكيف السريع مع تغيرات السوق، سلاسل الإنتاج العابرة للحدود حيث تصنع المنتجات في عدة دول قبل اكتمالها تخلق تحديات إضافية في إدارة موظفين متعدد الثقافات وتنسيق فرق عالمية وتحديات لوجستية معقدة. المهمة العملية تشمل هجرة الكفاءات نحو دول ذات دخل أعلى، وتفاوت الأجور بسبب الضغط لخفض تكاليف العمالة والمنافسة مع دول ذات تكلفة عمالة منخفضة، والاستثمار الكبير المطلوب في تطوير المهارات، وصعوبات إدارة موظفين من خلفيات ثقافية متنوعة.

البعد الثاني "عولمة التجارة": حيث لم يعد يحكم التجارة اتفاقيات ثنائية فقط بل أصبحت تتم تحت الإطار العالمي المنظم، لم تعد المؤسسات تواجه منافسة محلية فحسب، بل تواجه تنافسية شاملة من جميع أنحاء العالم، مما يخلق ضغطا مباشرا على الموارد البشرية، كل مؤسسة تمتاز بالتنافسية وتستفيد من مزايا التخصص والانفراد، مما يؤدي إلى إعادة هيكلة الوظائف واستبعاد مهارات غير مطلوبة وظهور فجوة مهارية بين الكفاءات القديمة والمتطلبات الجديدة، منظمة التجارة العالمية تضع القواعد الجمركية الموحدة وتنظم التعريفات عبر الدول الأعضاء، مما يخلق تغيرات في سلاسل التوريد وتغيرات في متطلبات الوظائف، فتح الأسواق ودخول منظمات دولية يزيد المنافسة على الكفاءات المحلية ويرفع تكاليف التوظيف، مما يخلق ضغطا على الأرباح يدفع لخفض تكاليف العمالة وزيادة الإنتاجية المطلوبة من الموظفين المتبقين، هذا الضغط المتزايد يؤدي إلى تحديات في الاحتفاظ بالكفاءات واستنزاف الموارد البشرية وانخفاض الرضا الوظيفي.

البعد الثالث "التكتلات الدولية": حيث أصبح العالم يتسم بعدة تكتلات تشمل أكثر من دولتين واستطاعت هذه التكتلات أن تذيب الحساسيات السياسية عبر التعاون الاقتصادي المشترك. تكتل الاتحاد الأوروبي عام 1993 وتم توحيد عملة الأورو عام 1999 خلق تحديات للموارد البشرية تشمل حرية التنقل الكاملة التي تؤدي إلى هجرة كفاءات داخل التكتل، والحاجة لتوحيد معايير التوظيف، والتدريب على الثقافات الأوروبية المتعددة. تكتل السوق الأمريكية الشمالية عام 1994 ويشمل الولايات المتحدة الأمريكية وكندا والمكسيك خلق تحديات في اختلاف قوانين العمل وتفاوت الأجور وهجرة عمالة من المكسيك إلى الولايات المتحدة. تكتل جنوب شرق آسيا ويضم سنغافورة وماليزيا وتايلاند والفلبين وبروناي والفيتنام مع سوق 650 مليون نسمة ونمو اقتصادي سريع خلق تحديات في تعدد الثقافات الهائل واختلاف اللغات وتحديات في التنسيق الإداري وفجوة مهارية بين الدول، هذه التكتلات صهرت عدة ثقافات في ثقافة واحدة مما خلق صراعات ثقافية ومقاومة للتغيير وحاجة لبرامج تكيف ثقافي معقدة، التوحيد المعياري للمعايير الإدارية يتطلب إعادة هيكلة الوظائف والتدريب على معايير جديدة، بينما البيئة المستقرة للمستثمرين تجذب مستثمرين مما يزيد المنافسة على الكفاءات ويرفع تكاليف التوظيف.

2.2. النظام الاقتصادي العالمي الجديد كتحديات للموارد البشرية

النظام الاقتصادي العالمي الجديد يشتمل على ثلاثة أجهزة رئيسية تشكل الثلاثية الحاكمة للاقتصاد العالمي وتخلق تحديات اقتصادية مباشرة للموارد البشرية في المنظمات وهي:

الجهاز الأول "صندوق النقد الدولي": تتمثل مهمته في متابعة برامج الإصلاح الاقتصادي لدى الدول ويقدم وصفاً واحدة ونمطية تمثل برنامجاً ثابتاً لأي دولة بغرض الإصلاح الاقتصادي، برامج الإصلاح النموذجية تشمل الخصخصة وتخفيض الإنفاق الحكومي ورفع أسعار الفائدة وتحرير السوق، وكلها تخلق تحديات جوهرية للموارد البشرية. الخصخصة تنقل موظفين من القطاع العام إلى الخاص مما يخلق تغيرات في ظروف العمل وانخفاض الأجور أحياناً وفقدان استقرار الوظيفة، تخفيض الإنفاق الحكومي يؤدي إلى خفض عدد الموظفين عبر التسريح وتجميد التوظيف وضغط على الموظفين المتبقين، رفع أسعار الفائدة يزيد تكاليف التمويل مما يقلل استثمارات في التدريب ويقلل تطوير الموظفين، تحرير السوق يزيد المنافسة مما يخلق ضغطاً على الأرباح ويدفع لخفض تكاليف العمالة وزيادة الإنتاجية المطلوبة، الآثار العملية تشمل استنزاف الكفاءات حيث موظفين مؤهلين يبحثون عن فرص في دول لا تطبق إصلاحات صارمة، وانخفاض الرضا الوظيفي بسبب استقرار أقل وأجور منخفضة وضغط عمل عالي، وفجوة

مهارة بسبب تقليل الاستثمار في التدريب مما يجعل الموظفين غير مؤهلين للتغيرات، والهجرة الداخلية من القطاعات المتضررة إلى القطاعات النامية.

الجهاز الثاني "البنك الدولي": مهمته تمويل المشروعات في الدول النامية في مجالات التنمية مثل الطرق والطاقة والمياه، والتعليم والصحة، ومكافحة الفقر، والتنمية الزراعية، المشاريع الحديثة تحتاج كفاءات تقنية متخصصة مما يستبعد كفاءات غير مؤهلة ويخلق فجوة بين التعليم ومتطلبات السوق، تحسين التعليم والصحة يحسن في جودة الموظفين المستقبلين لكن الفجوة المهارية الحالية كبيرة ويحتاج استثمار في التدريب، برامج توظيف مؤقتة لمكافحة الفقر تخلق استقرار وظيفي منخفض وأجور منخفضة وضغط على الموارد البشرية القائمة، التنمية الزراعية تغير سلاسل الإنتاج مما يؤدي إلى إعادة هيكلة وظائف واستبعاد عمالة زراعية تقليدية، الفجوة المهارية بين مشاريع حديثة وكفاءات قديمة غير مؤهلة تحتاج استثمار كبير في التدريب، تفاوت الأجور في مشاريع مدفوعة من البنك الدولي مع أجور أعلى يخلق هجرة كفاءات من منظمات أخرى، عدم الاستدامة في مشاريع مؤقتة يخلق استقرار وظيفة منخفض مما يصعب الاحتفاظ بالموظفين. التوزيع غير المتوازن للتمويل في مشاريع في مناطق معينة يخلق هجرة من مناطق أخرى.

الجهاز الثالث "منظمة التجارة الدولية": التي تضم في عضويتها جميع الدول الموقعة على اتفاقية الغات وتتولى مسؤولية الإشراف على فعاليات هذه الاتفاقية ومراقبة بنودها، تنفيذ اتفاقيات التجارة يخلق تغيرات في سلاسل التوريد وتغيرات في متطلبات الوظائف وإعادة هيكلة واستبعاد مهارات، مراقبة التعريفات وفتح الأسواق يزيد المنافسة العالمية مما يخلق ضغط على الأرباح ويدفع لخفض تكاليف العمالة، حل النزاعات التجارية يخلق اضطرابات في سلاسل التوريد مما يؤدي إلى تسريح مؤقت وتجميد توظيف وضغط على الموظفين، المفاوضات التجارية الجديدة تخلق تغيرات مستقبلية في القواعد مما يحتاج تدريب استباقي وتطوير مهارات جديدة، التنافسية العالمية من منافسة من منظمات دولية يخلق ضغط لخفض الأجور وزيادة الإنتاجية، تغير متطلبات الوظائف بسبب قواعد تجارية جديدة يحتاج مهارات جديدة مما يخلق فجوة مهارة وحاجة تدريب، هجرة الكفاءات من منظمات دولية تجذب كفاءات مما يستنزف المنظمات المحلية، عدم الاستقرار بسبب نزاعات تجارية يخلق اضطرابات في العمل واستقرار وظيفة منخفض.

هاتان المجموعتان من التحديات ليستا منفصلتين بل متفاعلتان بشكل معقد يخلق تأثير مضاعف على الموارد البشرية، عوامة الاقتصاد وعوامة التجارة والتكتلات الدولية تخلق حاجة لأجهزة النظام العالمي مثل صندوق النقد الدولي والبنك الدولي ومنظمة التجارة العالمية للتنظيم، أجهزة النظام العالمي تسهل وتدعم استمرار عوامة الاقتصاد والتجارة، بينما التكتلات الدولية تتفاعل مع منظمة التجارة العالمية ويمكن أن تكون أكثر تحرراً من القواعد العالمية، هذا التفاعل التكامل يخلق ضغط مضاعف على الأجور من عوامة وإصلاحات صندوق النقد والمنافسة من منظمة التجارة العالمية، الفجوة المهارية تتزايد من الابتكار المستمر ومشاريع البنك الدولي وقواعد منظمة التجارة العالمية الجديدة، استقرار الوظيفة ينخفض من الديناميكية العالية والخصخصة والاضطرابات التجارية. هجرة الكفاءات تتسارع من حرية التنقل في التكتلات والأجور الأعلى في مشاريع البنك الدولي والمنظمات الدولية.

فالمنظمات تواجه تحديات اقتصادية معقدة تتطلب استثمار كبير في التدريب لتطوير مهارات مستمر لسد الفجوة المهارية، وإدارة الثقافات المتعددة عبر برامج تكيف ثقافي للموظفين من خلفيات متنوعة، واستراتيجيات احتفاظ كفاءات تشمل أجور تنافسية واستقرار وظيفة وفرص تطوير، وتكيف سريع مع التغيرات عبر هياكل إدارية مرنة وعمليات اتخاذ قرار سريعة، والتخطيط الاستباقي لتوقع تغيرات في القواعد التجارية واستعداد للمستقبل مهارات جديدة، هذه التحديات تشكل البنية التحتية لإدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين وتحدد كيفية تفاعل المنظمات مع الاقتصاد العالمي المتغير.

3. التحديات الاجتماعية والثقافية

في قلب تحول اجتماعي وثقافي هادر، تتصارع المنظمات مع موجات متلاطمة من التغيرات القيمية التي تعيد تشكيل هوية العمل ذاتها، جيل يطالب بمعنى أعمق، والنساء يصرن على المساواة الحقيقية، والتنوع الثقافي يصبح قوة دافعة للإبداع، بينما تتصاعد أصوات المطالبة بالعدالة الاجتماعية والشفافية، الهويات المتعددة، والصراعات بين التقاليد والحداثة، والضغط من أجل استدامة أخلاقية، وتوقعات موظفين لا يقبلون بالانقسام بين حياتهم الشخصية والمهنية، كل هذه القوى تشكل زلزالاً اجتماعياً يهز أركان النماذج الإدارية التقليدية، إن التجاوب مع هذا التحول الجذري يتطلب أكثر من سياسات سطحية؛ بل يحتاج إلى رؤية إنسانية عميقة تجمع بين الحساسية الثقافية والجرأة في إعادة اختراع ثقافة المؤسسة، فيما يلي نفكك أبرز التحديات الاجتماعية والثقافية التي ستحدد مستقبل العمل:⁶

1.3. ارتفاع مستوى الاهتمام بالتعليم كتحد للموارد البشرية

ارتفاع مستوى الاهتمام بالتعليم يخلق تحديات جوهرية للموارد البشرية:

- ✓ الفجوة بين التعليم والمتطلبات العملية: المناهج التعليمية تتأخر عن مواكبة التطورات التكنولوجية، مما يجعل الموظفين المتعلمين غير مؤهلين فعلياً لمهامهم، ويحتاج استثمار كبير في التدريب التكميلي؛
- ✓ ارتفاع توقعات الموظفين المتعلمين: الموظفون الحاصلون على تعليم جيد يتطلبون فرصاً تطويرية أفضل، أجوراً أكثر تنافسية، بيئة عمل أكثر مرونة، واستقلالية أكبر في اتخاذ القرارات؛
- ✓ المنافسة الشديدة على الكفاءات: ارتفاع مستوى التعليم في المجتمع يجعل الكفاءات المتعلمة مورداً نادراً، يرفع تكاليف التوظيف بشكل كبير ويضغط على الموارد البشرية لتقديم عروض توظيف أكثر جاذبية؛

2.3. دور المرأة وتنمية مشاركتها في الحياة العامة كتحد إداري

تنمية مشاركة المرأة في الحياة العامة تخلق تحديات ثقافية وإدارية عميقة:

- ✓ الصراعات بين القيم التقليدية والحديثة: قيم تقليدية تحدد أدواراً محددة للمرأة تتناقض مع بيئة العمل الحديثة التي تتطلب مساواة كاملة، مما يخلق صراعات ثقافية داخل المنظمات تحتاج إدارة عبر برامج توعية وتدريب على التنوع؛
- ✓ متطلبات العمل المرنة للموظفات: النساء يواجهن مسؤوليات مزدوجة تشمل العمل المهني والمسؤوليات المنزلية ورعاية الأطفال، مما يتطلب سياسات عمل مرنة مثل العمل الجزئي، العمل من المنزل، ساعات عمل مرنة، وإجازات أمومة طويلة؛
- ✓ الفجوة المهارية في بعض القطاعات: بعض النساء أقل تمثيلاً في قطاعات تقنية أو إدارية معينة بسبب عوامل ثقافية تاريخية، تحتاج برامج خاصة لتمكين المرأة تشمل التدريب الموجه وفرص التطوير المخصصة؛
- ✓ المقاومة الإدارية في تخصيص المرأة لمواقع قيادية: مقاومة إدارية في تخصيص النساء لمواقع إدارية عليا بسبب معتقدات تقليدية حول قدرة المرأة على الإدارة، تحتاج سياسات توظيف واضحة ومعايير اختيار موضوعية.

3.3. وسائل الاتصال الحديثة كتحد تكنولوجي واجتماعي

التأثير الكبير لوسائل الاتصال الحديثة خاصة التلفزيون والإنترنت يخلق تحديات معقدة:

- ✓ التغير في نمط التعلم والتطوير: الإنترنت تتيح التعلم الذاتي المستمر عبر المنصات الرقمية، يغير توقعات الموظفين من برامج التدريب التقليدية ويحتاج تحويل استراتيجيات التدريب إلى النمط الرقمي؛
 - ✓ التغير في نمط العمل والتواصل: وسائل الاتصال تتيح العمل من أي مكان وفي أي وقت، يحتاج إعادة هيكلة سياسات العمل التقليدية وإدارة فرق عمل عن بُعد وتنسيق عمل عبر حدود زمنية مختلفة؛
 - ✓ ارتفاع توقعات الموظفين من بيئة العمل: الإنترنت تعرض الموظفين لبيئات عمل عالمية وممارسات إدارية متطورة، يرفع توقعاتهم من منظماتهم ويتطلب بيئة عمل حديثة وتكنولوجيا متطورة وثقافة تنظيمية مفتوحة؛
 - ✓ إدارة المعلومات والمعرفة في بيئة رقمية: الإنترنت تتيح الوصول إلى كم هائل من المعلومات، يخلف تحديات في إدارة المعرفة المنظمة وضمان جودة المعلومات وحماية البيانات الخاصة ويحتاج سياسات واضحة وتدريب على استخدام المعلومات بشكل فعال؛
 - ✓ التغير في الثقافة التنظيمية: الإنترنت تتيح تبادل المعرفة والخبرات عبر الحدود، مم يخلق ثقافة تنظيمية أكثر تعاونية ويحتاج بناء ثقافة تقبل التعدد وتشجع التعاون وتتيح تبادل المعرفة بشكل حر.
- هذه التحديات الثقافية والاجتماعية ليست منفصلة بل متفاعلة بشكل معقد يخلق تأثير مضاعف على الموارد البشرية، ارتفاع مستوى التعليم يزيد توقعات الموظفين من بيئة العمل ويخلق ضغطاً على المنظمات للاستثمار في التطوير، مشاركة المرأة في الحياة العامة تخلق حاجة إلى سياسات عمل مرنة وإدارة صراعات ثقافية، وسائل الاتصال الحديثة ترفع توقعات الموظفين من التكنولوجيا والبيئة العمل وتغير نمط التعلم والتواصل، هذا التفاعل التكامل يخلق بيئة عمل معقدة تتطلب استجابات إدارية متطورة.
- التفاعل بين ارتفاع التعليم ومشاركة المرأة يخلق قوة عمل أكثر تعليماً وأكثر تنوعاً، مما يحتاج إدارة تنوع ثقافي فعالة، التفاعل بين التعليم ووسائل الاتصال الحديثة يخلق موظفين أكثر وعياً وتقنية، مما يحتاج استثمارات أكبر في التطوير الرقمي، التفاعل بين مشاركة المرأة ووسائل الاتصال الحديثة يخلق حاجة إلى سياسات عمل مرنة وتقنية تدعم العمل عن بعد والعمل الجزئي.

4. التحديات السياسية والتكنولوجية

في عالم يتصارع بين عاصفة جيوسياسية هادرة وثورة تكنولوجية غير مسبوقة، تجدد المنظمات نفسها محاصرة بين تقلبات سياسية تهدد استقرارها وتسارع تكنولوجي يعيد تعريف العمل ذاته، الحروب التجارية، والعقوبات الدولية، والذكاء الاصطناعي الذي يهدد ملايين الوظائف، والفجوة الرقمية المتزايدة، وأمن البيانات الذي أصبح ساحة حرب جديدة، كل هذه القوى تشكل معادلة إدارية مستحيلة للنماذج التقليدية، إن البقاء في هذا الميدان يتطلب أكثر من تكيف؛ بل حاجة ملحة لإعادة اختراع جذرية تجمع بين الحساسية الجيوسياسية والجرأة التكنولوجية، فيما يلي نفكك أبرز التحديات السياسية والتكنولوجية التي ستحدد مستقبل المنظمات:⁷

1.4. العولمة كتحد سياسي وثقافي

منذ عقد التسعينات والحديث يجري على نطاق واسع في كل أنحاء العالم عن تحدى العولمة، وقد أخذت العولمة تتسارع بشكل خاص خلال التسعينات من القرن العشرين مستمدة حيويتها من الثورة العلمية التكنولوجية والتطورات المذهلة في وسائل الاتصال والمعلومات التي استطاعت أن تخترق الحواجز نحو المستقبل، اختلفت العديد من الدراسات والبحوث حول العولمة، حيث كانت هناك آراء ترى أن العولمة هي الكوكبية والكونية، وآراء أخرى تعرفها بالعالمية والهيمنة، ومنهم من يرى أنها التدويل والأمركة، وإن اختلاف الأدبيات لم ينحسر في مفهوم العولمة فقط بل في العولمة ذاتها ما بين مؤيد ومعارض لها ولأشكالها سواء كانت عولمة ثقافية أو اقتصادية أو سياسية.

يرى المعارضون أن العولمة الثقافية هي أكثر أشكال العولمة خطرا لأنها تعمل على تذويب الثقافات الوطنية من خلال وسائل الإعلام والتقنيات الحديثة، وتوظيف العلم للاختراق الثقافي والهيمنة على الثقافات التقليدية بهدف طمس هوية الشعوب، حيث أصبحت ثقافة العولمة ثقافة طليقة ومتفتحة تأخذ من كل الثقافات الأخرى وتتغذى منها، وتحصل منها على روافدها، وتتلقى الأفضل حتى يكون في وسعها أن تستمر وأن تطور نفسها كلما كان هذا ممكنا وكلما كان ضروريا ومطلوبا، بينما يرى المؤيدون أن العولمة الآن هي القوة الرئيسية التي تقود البشرية لمعطيات ومتطلبات الألفية الثالثة، وأصبح من الواضح أن معظم التحولات الاقتصادية والسياسية والثقافية المذهلة التي يشهدها العالم هي سبب من أسباب العولمة أو مجرد نتيجة من نتائجها.⁸

وهناك اتجاه الوسط الذي لا يقبل العولمة ولا يرفضها رفضا قاطعا وإنما يحاول فهم القوانين الحاكمة للعولمة حتى يكون قادرا على مواجهة أخطارها، ويؤكد أصحاب هذا الاتجاه أنه إزاء هذه العولمة لا نملك خيار التهرب

والانغلاق والانسحاب ولا نملك خيار الذوبان والاندماج. ومن مجمل السمات والملامح المميزة لعصر العولمة يمكن استنتاج الآثار التي تتعرض لها منظمات العمل المعاصرة، والتي تمثل تحديات تهدد ليس فقط استمرارها بل تهدد في الأساس وجودها ذاته.⁹

العولمة الثقافية تخلق صراعات بين القيم التقليدية والقيم العالمية في بيئة العمل، حيث يواجه موظفين من خلفيات تقليدية مقاومة في التعامل مع قيم عالمية، مما يخلق صراعات ثقافية داخل المنظمات تحتاج إدارة عبر برامج توعية وبناء ثقافة تنظيمية تقبل التعدد الثقافي، طمس هوية الشعوب يخلف موظفين يفقدون الانتماء الثقافي ويواجهون صراعات هوية بين الهوية المحلية والقيم العالمية، مما يحتاج برامج تعزيز الهوية الثقافية.

العولمة السياسية تخلق منافسة بين منظمات دولية ومحلية على الكفاءات، مما يرفع تكاليف التوظيف بسبب المنافسة الدولية ويؤدي إلى هجرة كفاءات إلى منظمات دولية تقدم أجورا أعلى، التحولات السياسية المذهلة تتطلب من الموارد البشرية تكيفا سريعا مع تغيرات في أنظمة العمل والقوانين وحاجة لتدريب موظفين على أنظمة جديدة وإعادة هيكلة سياسات التوظيف والإدارة، آثار العولمة تتعرض لها منظمات العمل المعاصرة وتهدد وجودها بضغوط اقتصادية من منظمات دولية وخطر فقدان الميزة التنافسية، مما يحتاج استراتيجيات دفاعية واستباقية.

2.4. التحدي التكنولوجي: الثورة التكنولوجية كتحد للمهارات والوظائف

يعتبر التطور التكنولوجي من أهم سمات العصر الحالي، حيث تحولت المجتمعات الحديثة من مجتمعات تعاني من قلة المعرفة التكنولوجية إلى مجتمعات تفيض بها، وأصبحت التكنولوجيا بمختلف أنواعها تمتاز بقوتها الاقتصادية سواء كان مرغوبا فيها أو مرغوبا عنها، التكنولوجيا الجديدة تؤثر على الأنماط والمهارات المطلوبة من الأفراد وتؤثر على الوظائف ذاتها حيث ظهر إلغاء بعض الوظائف وخلق وظائف أخرى في مجالات متعددة، ولذلك فإن هذا التقدم التكنولوجي يحتاج إلى أفراد مهرة قادرين على مواجهة هذا التقدم، أفراد يمتلكون قدرات عقلية عليا، مكتسبين لمهارات تكنولوجية متقدمة، ومتملئين بوجدانيات إيجابية وانتمائية لوطنهم وقوميتهم وإنسانيتهم وقيمهم الرفيعة.

الثورة التكنولوجية أصبحت أساس اكتساب الميزات التنافسية التي تسعى المنظمات إلى تكوينها وتنميتها لتواجه بها القوى التنافسية والتحديات الناشئة عن العولمة وانفتاح السوق، هذا إلى جانب ما يصاحب هذه التكنولوجية من تغيير جذري في أنواع الأعمال وكيفية القيام بها، وكذا المؤهلات التي يجب أن يتمتع بها العاملون في

المنظمة. وبالتالي فإنه من المنطقي أن تزداد أهمية بعض الأنشطة المتعلقة بتسيير الموارد البشرية وخاصة التدريب بشكل يتناسب مع تلبية حاجيات هذه التحولات، فتنمية المهارات وتطوير الأداء إلى المستويات التي تتطلبها التكنولوجيا الجديدة هو الكفيل بأن تصبح المنظمة قادرة على الصمود وسط البيئة التنافسية.¹⁰

التوسع في استخدام التكنولوجيا الحديثة يقلص فرص العمل للموارد البشرية والاتجاه إلى تخفيض القوى العاملة في المنظمة، كما أن زيادة الاعتماد على الآلية ينتج عنه الاستغناء عن بعض الوظائف وهو ما يتطلب من إدارة الأفراد إعداد خطط عمل بمهدف التكيف مع هذه التغيرات، في ميدان الموارد البشرية نجد أن الكثير من المصطلحات التي قامت عليها العلوم الاجتماعية والإدارية في مجال تنظيمات العمل قد اختلفت مثل المسؤولية والسلطة ووحدة التوجيه والأمر ونطاق الإشراف، وحلت محلها مصطلحات مثل الإبداع والابتكار والتقدير والثقة بالنفس واحترام الذات والحرية في العمل والديناميكية لدى القادة والرؤساء إضافة إلى التركيز على الجوانب الخلافة للإبداع لدى الأفراد.

أصبح العالم قرية صغيرة بفضل ثورة تكنولوجيا المعلومات فتغيرت العلاقة بين الأفراد والمؤسسات، وأصبح الآن الاعتماد على العقل البشري بعدما كان الاعتماد على الأيدي والعضلات، فارتفع عدد العاملين القادرين على استيعاب المعلومات والتكيف مع المتغيرات، وأصبح باستطاعة الأفراد أن ينتقلوا من مكان لآخر من خلال الأسواق الإلكترونية، وأصبحت المؤهلات والكفاءات تشتري وتُجلب بأي سعر كان، مما يخلق سوق عمل عالمي مفتوح ومنافسة عالمية شديدة على الكفاءات.

الموارد البشرية في المنظمات تحتاج إلى استراتيجيات تدريب مستمرة لتطوير المهارات التكنولوجية، وسياسات عمل مرنة تدعم الانتقال عبر الأسواق الإلكترونية، وبرامج الحفاظ على الهوية الثقافية في ظل العولمة، وخطط تكيف مع التقلص في فرص العمل وتخفيض القوى العاملة، وإعادة هيكلة مصطلحات الإدارة التقليدية لتناسب مع المصطلحات الجديدة، واستثمارات كبيرة في التكنولوجيا لتحقيق ميزان تنافسية، وإدارة فعالة للصراعات الثقافية الناتجة عن العولمة، وتخطيط استباقي للتغيرات السياسية والتكنولوجية المستقبلية.

5. تحديات الاستدامة والتوجه البيئي

في عصر يشهد نزوحاً متسارعاً للموارد الطبيعية وأزمة مناخية تهدد وجود البشرية، تواجه المنظمات تحدياً جوهرياً في التوفيق بين مسؤوليتها البيئية واستدامتها الداخلية، الضغط المتزايد من المجتمعات والحكومات للممارسات

الصديقة للبيئة، وتوقعات الموظفين والمستهلكين من مؤسسات تتحمل مسؤوليتها تجاه الكوكب، والحاجة الملحة لإدارة الموارد بحكمة لضمان استمرارية الأجيال القادمة، كل هذه القوى تعيد تشكيل مفهوم العمل نفسه، إن الاستجابة الحقيقية لهذا التحدي تتطلب أكثر من إعلانات خضراء أو مبادرات سطحية؛ بل تحتاج إلى إعادة تفكير جذرية في جوهر المؤسسة وقيمها وطريقة عملها، فيما يلي نستعرض بإبداع وتحليل دقيق أبرز تحديات المسؤولية البيئية واستدامة المنظمات في ظل التنمية المستدامة للموارد: ¹¹

1.5. الامتثال للقوانين البيئية والابتكار في الممارسات التشغيلية

هذه المسؤولية تتطلب من المنظمات ليس فقط الامتثال للقوانين واللوائح البيئية، بل أيضا الابتكار في طرق الإنتاج والتشغيل لتقليل التأثيرات السلبية على البيئة، لتحسين إدارة الموارد البشرية في هذا الصدد، يمكن تطوير سياسات وإجراءات تعزز المسؤولية الاجتماعية والبيئية في العمل، حيث تحتاج المنظمات إلى إعادة هيكلة سياسات التوظيف والإدارة لتناسب مع التوجه البيئي.

2.5. تحسين كفاءة استخدام الموارد وتقليل النفايات والانبعاثات

لتعزيز الاستدامة، يجب على البلديات العمل على تحسين كفاءة استخدام الموارد مثل الطاقة والمياه، وتقليل النفايات والانبعاثات الضارة، يمكن تحقيق ذلك من خلال تبني تقنيات جديدة ومستدامة مثل الطاقة المتجددة والتكنولوجيا الخضراء، مما يتطلب من الموارد البشرية تطوير مهارات الموظفين لتناسب مع هذه التقنيات الجديدة، المنظمات التي تستثمر في هذه التقنيات يمكن أن تحقق توفيرات كبيرة على المدى الطويل، وتساهم في تقليل البصمة الكربونية وتعزيز سمعتها كبلديات مسؤولة بيئيا.

3.5. تطوير برامج تدريبية لتعزيز الوعي بالتوجه البيئي

التحدي الأكبر يكمن في تحويل الالتزامات البيئية إلى جزء لا يتجزأ من ثقافة البلديات واستراتيجياتها التشغيلية، حيث يتطلب ذلك تضافر الجهود على جميع المستويات بدءا من الإدارة العليا وصولا إلى جميع الموظفين، يمكن تعزيز الوعي بالتوجه البيئي وتطوير برامج تدريبية للموظفين لتعزيز الاستدامة في البلديات، حيث توعية وتدريب الموظفين على أهمية الاستدامة وكيفية تطبيق الممارسات البيئية في عملهم اليومي يمكن أن يساهم بشكل كبير في تحقيق الأهداف البيئية.

4.5. تشجيع المبادرات الداخلية للممارسات البيئية

بالإضافة إلى التدريب، يمكن تشجيع المبادرات الداخلية مثل برامج إعادة التدوير وتوفير خيارات النقل المستدامة، مما يتطلب من الموارد البشرية تصميم برامج تحفيزية تشجع الموظفين على المشاركة في هذه المبادرات، تطوير سياسات وإجراءات تعزز المسؤولية الاجتماعية والبيئية في العمل يشمل إنشاء أنظمة تقييم للأداء البيئي للموظفين وربطها بمكافآت وتحفيزات.

5.5. الاستدامة كميزة تنافسية وجذب للموظفين المهتمين بالبيئة

في النهاية، تعزيز الاستدامة والتوجه البيئي ليس فقط مسؤولية اجتماعية بل يمكن أن يكون أيضا فرصة لتحقيق ميزة تنافسية، حيث المنظمات التي تتبنى ممارسات مستدامة وتظهر التزاما حقيقيا اتجاه البيئة يمكن أن تجذب موظفين جديدين وتحافظ على موظفيها الحاليين الذين يزداد وعيهم البيئي. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يؤدي الالتزام بالاستدامة إلى تحسين علاقات المنظمات مع المجتمعات المحلية والحكومات، مما يساهم في تحقيق نمو مستدام ومستقر على المدى الطويل.

الموارد البشرية في المنظمات تواجه تحديات ملموسة تشمل تطوير مهارات الموظفين لتناسب مع التقنيات البيئية الجديدة، تصميم برامج تدريبية مستمرة للتوعية البيئية، إنشاء أنظمة تحفيز تشجع الممارسات البيئية، إعادة هيكلة سياسات التوظيف لتفضيل الموظفين المهتمين بالاستدامة، وإدارة تحول ثقافة العمل نحو التوجه البيئي، هذه التحديات تشكل البنية التحتية لإدارة الموارد البشرية في عصر الاستدامة، وتحدد كيفية تفاعل البلديات مع التحديات البيئية العالمية.

قائمة الموامش:

- ¹ نعيم جخيدم مرزوق، التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في البلديات واقتراح حلول مبتكرة لتحسينها، مجلة المجتمع العربي لنشر الدراسات العلمية، العدد 60، 08 جويلية 2024، ص ص 69-70.
- ² نعيم جخيدم مرزوق، مرجع سابق، ص ص 70-71.
- ³ نعيم جخيدم مرزوق، مرجع سابق، ص ص 71-72.
- ⁴ نعيم جخيدم مرزوق، مرجع سابق، ص ص 74-75.
- ⁵ مكلاقي فاطمة الزهراء، التحديات التي تواجه الموارد البشرية في ظل التغيرات العالمية الراهنة، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، المجلد 2، العدد 3، 30 سبتمبر 2017، ص ص 120-121.
- ⁶ مكلاقي فاطمة الزهراء، مرجع سابق، ص 121.
- ⁷ مكلاقي فاطمة الزهراء، مرجع سابق، ص ص 121-122.
- ⁸ فتحي عبد الرسول محمد، أشرف محمود أحمد محمود وعبد الله أحمد محمد اشكناني، التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في جامعة الكويت، العدد الثالث، جانفي 2019، ص ص 385-387.
- ⁹ فتحي عبد الرسول محمد، مرجع سابق، ص ص 387-388.
- ¹⁰ فتحي عبد الرسول محمد، مرجع سابق، ص ص 387-388.
- ¹¹ نعيم جخيدم مرزوق، مرجع سابق، ص ص 73-74.

في رحلتنا عبر صفحات هذه المطبوعة، نكون قد سلطنا مسارا متكاملا لفهم إدارة الموارد البشرية، حيث بدأنا بمدخل مفاهيمي يوضح تطور هذا المجال من وظيفة إجرائية تهتم بشؤون العاملين إلى وظيفة استراتيجية ترتبط مباشرة بتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، وتدعم رؤيتها ورسالتها وأهدافها طويلة المدى، وقد أبرز هذا المدخل أن الموارد البشرية لم تعد مجرد عنصر من عناصر الإنتاج، بل أصبحت رأسمالا فكريا وبشريا يحتاج إلى إدارة واعية تخطيطا وتنظيما وتوجيها ورقابة.

وانطلاقا من هذا الأساس النظري، تناول محور تخطيط الموارد البشرية الكيفية التي يمكن من خلالها التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة كما ونوعا، وربطها بالخطط الاستراتيجية للمؤسسة، مع التركيز على مواءمة العرض والطلب على الموارد البشرية بما يحقق التوازن بين الكفاءة في الأداء وترشيد التكاليف، أما تحليل وتصميم الوظائف، فقد قدم إطارا منهجيا لتحديد محتوى الوظيفة ومتطلباتها ومسؤولياتها، بما يسمح ببناء بطاقات وصف وظيفي دقيقة تشكل مرجعا أساسيا في التوظيف، والتدريب، وتقييم الأداء، ونظم الأجور والحوافز.

وفي محور توظيف الموارد البشرية، تم التركيز على استقطاب أفضل الكفاءات المتاحة في سوق العمل، واختيارها وفق أسس علمية عادلة وشفافة، بما يضمن تحقيق مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب، وجاء الحديث عن نظام الأجور والحوافز ليؤكد أن العدالة الداخلية والخارجية في الأجر، إلى جانب الحوافز المادية والمعنوية، تشكل عاملا حاسما في جذب الموارد البشرية والاحتفاظ بها، وتعزيز دافعيته نحو بذل مزيد من الجهد والإبداع في العمل.

أما أساليب تنمية الموارد البشرية، فقد أبرزت أهمية الاستثمار في العنصر البشري عبر برامج التكوين، والتدريب، والتطوير، وتنمية المهارات والقدرات، باعتبارها الوسيلة الأساسية لتحسين الأداء ورفع الإنتاجية ومواكبة التغيرات التكنولوجية والتنظيمية وفي هذا السياق، جاء محور إدارة المسار الوظيفي لبيان كيف يمكن للمؤسسة أن تخطط لمسارات ترقية وتقدم مهني واضحة، تراعي طموحات الأفراد وتنسجم مع احتياجاتها الحالية والمستقبلية، بما يحقق التوازن بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة.

وتناول محور تقييم أداء الموارد البشرية الأساليب والمعايير التي تسمح بالحكم الموضوعي على أداء العاملين، ليس فقط بغرض المحاسبة، بل أيضا بغرض التحسين والتطوير، وربط الأداء الفعلي بالأجور والحوافز والتدريب والترقيات، أما وظائف التكامل والصيانة، فقد بينت أهمية خلق بيئة عمل سليمة وآمنة، وتطوير علاقات عمل إيجابية، وإدارة الاتصال والتنظيم غير الرسمي، وحل النزاعات، بما يضمن استقرار القوى العاملة وتحقيق الانتماء والولاء

التنظيمي، ولم تغفل المطبوعة في الأخير التحديات المستقبلية لإدارة الموارد البشرية، حيث تم التطرق إلى تأثير العولمة، والتحول الرقمي، والعمل عن بعد، وتنوع القوى العاملة، والتغير المستمر في المهارات المطلوبة، مما يفرض على إدارات الموارد البشرية أن تتبنى دورا استباقيا، مرنا ومبتكرا، وقائما على إدارة المعرفة والتحول نحو الموارد البشرية الذكية.

بهذا الشكل، نكون قد استنرنا معا مسارا شاملا حول إدارة الموارد البشرية، حيث تلتقي الرؤى الاستراتيجية مع الممارسات التطبيقية، لتصنع مستقبلا واعدا للمؤسسات التي تدرك أن الإنسان هو محورها الأساسي وعماد تقدمها.

ختاما، يمكن القول إن إدارة الموارد البشرية هي عملية متكاملة ومستمرة، تتطلب رؤية واضحة، ونظم عمل فعالة، وقيادة ملهمة تؤمن بقيمة الإنسان وتستثمر في تطويره، وإن المؤسسات التي تتبنى هذه الفلسفة، وتحسن استغلال إمكانات مواردها البشرية في التخطيط، والتوظيف، والتنمية، والتقييم، والتكامل، هي التي تبقى في صدارة المنافسة، وتحقق نجاحا مستداما في عالم كثير التغير وسريع الإيقاع، ولعل السؤال الذي يبقى مطروحا: كيف يمكن لكل مؤسسة أن تبني استراتيجية متكاملة لإدارة مواردها البشرية، تغرس من خلالها قيم الانتماء والالتزام، وتطلق طاقات الإبداع، وترجم ذلك إلى أداء متميز يضمن لها الاستمرارية والتميز في المستقبل؟.

1. المراجع باللغة العربية:

1. إبراهيم أنيس وآخرون، المعجم الوسيط، الجزء 4، القاهرة، 2004.
2. إبراهيم خلوف الملكاوي، إدارة المسار الوظيفي، دار الورق للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
3. أبو بكر علي خضر بخيت، أثر سياسات الاستقطاب والاختيار والتعيين على جودة العمل: دراسة تطبيقية على موظفي جامعة سنار مجمع الوسط 2023، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، المجلد 11، العدد 01، 2024.
4. أبو غالي زلفى يونس، التدريب والتطوير في إدارة الموارد البشرية، مجلة رابطة التربويين الفلسطينيين للآداب والدراسات التربوية والنفسية، المجلد 2، العدد 8، 2023.
5. أبورما تمارا فرحان وقطاونة منار إبراهيم، أثر الإدارة الإلكترونية على تخطيط الموارد البشرية في الشركات الصناعية في محافظة البلقاء في الأردن، مجلة المعارف، المجلد 9، العدد 17.
6. أحمد قرينعي، إدارة الموارد البشرية (المفهوم، التطور والاستراتيجية)، مجلة مدارات العلوم الاجتماعية، المجلد 01، العدد 02، 2019.
7. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2004.
8. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1999.
9. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الطبعة 05، مصر، 2005.
10. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
11. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية للمنشر والتوزيع، الطبعة 07، مصر، 2018.
12. أحمد ماهر، دليلك لتخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
13. أحمد ماهر، نظام الأجور والتعويضات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2010.
14. آرثر بيل، ترجمة خالد العامري عبد الحميد العاصي وصبحي الرؤوف، إدارة الأفراد، دار الفاروق، مصر، 2001.
15. إمامة غازي المعايطة، "أهمية بطاقة الوصف الوظيفي في إدارة شؤون الموظفين في البلديات"، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، HNSJ، المجلد 3، العدد 9، 2022.

16. أنعيم إبراهيم الظاهر، تنمية الموارد البشرية، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009.
17. براء رجب تركي، نظام الحوافز الإدارية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
18. برونوطي سعاد، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2001.
19. بسيوني محمد أبرداعي، التنمية مهارات المديرين في تقييم الأداء العاملين، ايتراك للطباعة، القاهرة، مصر، 2008.
20. بلخيري مراد، وظائف وأهداف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية العمومية الجزائرية: الممارسة التقليدية والضرورة الاستراتيجية، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 4، العدد 8، 18 أكتوبر 2018.
21. بلعيد حياة، تخطيط المسار الوظيفي ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي - دراسة حالة مديرية السكن بولاية بشار، مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد 4، العدد 3، 2021.
22. بلوط حسن إبراهيم، إدارة الموارد البشرية من المنظور الاستراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، 2002.
23. بن حمدون خديجة وبلعور سليمان، دور أبعاد تطوير المسار الوظيفي في تعزيز جودة الخدمات الصحية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مستشفى الطفولة والأمومة بغرداية، مجلة إضافات اقتصادية، المجلد 6، العدد 1، 2022.
24. بن حواء زهور ومحمد يعقوب، تصميم الوظائف والالتزام التنظيمي بالمؤسسة الوطنية للدهن "ENAP"، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المجلد 3، العدد 2، ديسمبر 2017.
25. بن شعبان سميرة، دور التكوين في تحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية بمديرية التربية ولاية قالمة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945 - قالمة، 2018-2019.
26. بوجمعي جوهرة، تطور القدرة على التفكير المنطقي عند تلاميذ الطور الأول من التعليم الابتدائي، مجلة "Aleph"، المجلد 09، العدد 01، 2022.

27. بودهان أمينة، دور التكوين في تحسين أداء العاملين: دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط - ورقلة (2011-2015) ، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، الجزائر، 2015-2016.
28. بوراس فايزة، أساليب إدارة الموارد البشرية لتخطيط المسار الوظيفي، مجلة دراسات وأبحاث اقتصادية في الطاقات المتجددة، المجلد 1، العدد 1، 2014.
29. بورقة قويدر، سماعيل عيسى والعيداني إلياس، إدارة المسار الوظيفي في المنظمات وأهميته في تنمية الموارد البشرية، مجلة البديل الاقتصادي، المجلد 6، العدد 1، 2020.
30. بوزورين فيروز، المفهوم والنظريات المفسرة للحوافز في المنظمات، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية بحوث ودراسات، المجلد 5، العدد 14، 2019.
31. بوزورين فيروز، تطوير المسار الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية، مجلة تنمية الموارد البشرية، المجلد 13، العدد 4، 2018.
32. بوزورين فيروز، دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2009.
33. بوزيد سليمة، تحليل وتوصيف الوظائف مقوم أساسي يهدف لوضع الموظف المناسب في الاختصاص المناسب، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، المجلد 6، العدد 4، 1 ديسمبر 2018.
34. بوشارب لامية، دراسة اقتصادية قياسية لمحددات الأجر الأدنى في الجزائر خلال الفترة (1970-2006)، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية فرع الكمي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2010.
35. بوطهرة آسيا وعبادي إيمان، معايير توظيف الأستاذ الجامعي بكلية علوم الإعلام والاتصال، مجلة الروافد، العدد 01، جامعة الجزائر 3، الجزائر، سنة 2023.
36. توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء مداخل جديدة لعالم جديد، دار النهضة العربية، مصر، 2003-2004.

37. جاب الله أمينة، سياسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على أداء المؤسسة دراسة حالة مصرف السلام – الجزائر، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تحليل اقتصادي، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2012-2013.
38. جاري ديسلر، ترجمة محمد سيد محمد عبد المتعال، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2003.
39. جعلاب نور الدين، التكوين والتدريب: قراءة في المفاهيم والمنطلقات، وبحث في الاتجاهات والاستراتيجيات، المجلة الدولية للاتصال الاجتماعي، المجلد 19، العدد 03، 2022.
40. جمال الدين محمد المرسى، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن 21، الدار الجامعة الإسكندرية، مصر، 2003.
41. جمال الدين محمد مرسى، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2003.
42. حدة متلف، دور الموارد البشرية في صناعة السياحة في الجزائر – دراسة ميدانية بوكالات السياحة لولاية باتنة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2016.
43. حديدي عائشة، مطبوعة محاضرات في مقياس إدارة الموارد البشرية، موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2020/2021.
44. الحريري محمد سرور حكيمات، تصور مقترح لتخطيط المسار الوظيفي وبناء المستقبل الوظيفي للموظفين والأكاديميين في الجامعات أثناء حياتهم المهنية والأكاديمية، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد 9، العدد 2، 2024.
45. حسام إبراهيم حسن، إدارة الموارد البشرية في القطاع العام، دار بداية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012.
46. حسن راوية، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2004.
47. حسن عطية سميرة، دور التعليم في التنمية البشرية، مجلة طبنة للدراسات العلمية الأكاديمية، المجلد 04، العدد 01، 2021.
48. حسون فيصل، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر، عمان، الأردن، 2008.

49. الحطاح زبيدة، فعالية برنامج تعليمي مقترح في تنمية التفكير الإبداعي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التربية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007/2006.
50. حماش علي، تخطيط المسار الوظيفي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمة، مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية، المجلد 2، العدد 4، 2020.
51. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، قالم: مديرية النشر لجامعة، قالم، الجزائر، 2004.
52. حمود حيمر، تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة، دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2018.
53. خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2003.
54. خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2000.
55. خالد علي أبو علان، أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين، 2016.
56. خميلي فريد، أثر التغيرات البيئية على توظيف وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة: دراسة حالة الشركة الجزئية للكهرباء والغاز بالشرق الجزائري، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف 1، الجزائر، 2015-2016.
57. خميلي فريد، التدريب كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية: دراسة حالة مجمع صيدال فرع فرمال بعنابة، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 4، العدد 6، 2014.
58. خوني يوسف، التخطيط الاستراتيجي وإدارة الموارد البشرية: مقاربة نظرية، مدلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، المجلد 10، العدد 01، جوان 2025.
59. الخير عمارة محمد علي عامر والخنساء يعقوب آدم حامد، أثر بيئة العمل الداخلية على معدل دوران العمل: دراسة حالة جامعة كردفان السودان (2019-2020)، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 04، العدد 02، ديسمبر 2021.
60. دغلاش دليلة ومداح الخضر، أهمية منهج غرادال في تحليل وتقييم الوظائف، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 6 العدد 3، 2002.

61. دغوش العطرة، الهندسة الوظيفية، مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، السنة الجامعية 2022-2023.
62. ربابعة، علي، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2003.
63. رجم خالد ومناصرة رشيد وعطية العربي، محاضرات في إدارة الموارد البشرية، معهد التكنولوجيا، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2016-2017.
64. رواية حسن، السلوك التنظيمي المعاصرة، الدار الجامعية الإسكندرية، 2002.
65. رولا نايف المعاينة وصالح سمير الحموري، إدارة الموارد البشرية دليل علمي، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
66. زاهد محمد ديري وسعادة راغب الكسواني، إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحديثة، دار الكنوز المعرفة العلمية للنشر، عمان، 2009.
67. زاهد محمد ديري، إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2011.
68. زبار نانو، استراتيجية ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي، مجلة تنمية الموارد البشرية، المجلد 12، العدد 2، 2017.
69. زدوري، أسماء، أسس إدارة الموارد البشرية، مطبوعة جامعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، الجزائر، 2022-2023.
70. زواتيني عبد العزيز، تنمية المورد البشري في التنظيم، مركز الكتاب الأكاديمي، الجزائر، 2020.
71. السالم مؤيد سعيد وآخرون، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
72. سامي علي كبير الروس، مؤسسات التوظيف غير الحكومية ودورها في توفير احتياجات فرص العمل للأفراد والمؤسسات العامة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011.
73. سراج وهيب، دراسة اقتصادية قياسية على معدة عدالة الأجور في الجنان، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسنية بو بوعلي الشلف، الجزائر، 2007-2008.
74. سعاد نائف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

75. سعدون سمية، محاضرات في هندسة التكوين وتصميم البرامج التدريبية: دعم بيداغوجي لطلاب علم النفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية، كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت، الجزائر، 2022-2023.
76. السعيد مبروك إبراهيم، تدريب وتنمية الموارد البشرية، دار الوفاء، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2012.
77. سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار المجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
78. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2006.
79. شحاذة نظمي، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2000.
80. شرماط سالم، نظام الأجور وعلاقته بإدارة الموارد البشرية، دفا تر السياسة والقانون، المجلد 13، العدد 03، 2021.
81. شفاء كرو، دراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات، بحث مقدم لنيل درجة ماجستير إدارة الأعمال التخصيصين الجامعة الافتراضية السورية، 2016.
82. شمامي رفيقة، محاضرات في إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2022-2023.
83. الشهري فاطمة بنت محمد وابن شحبل سلوى بنت حمد، واقع تخطيط الموارد البشرية في وكالة الموارد البشرية في وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية، المجلة التربوية، العدد 73، 2020.
84. الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية المفهوم الأداء، مجلة الباحث، المجلد 07، العدد 07، 2009.
85. صلاح الدين محمد عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2022.
86. صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2000.
87. طارق بن سليمان البهلال ومها بنت عبد الرحمن الليفان ومبارك بن محمد منصور، بطاقات الوصف الوظيفي، كلية العلوم والدراسات الإنسانية بحوطة سدير، الطبعة الثالثة، جامعة الجمعة، 2016.

88. الطراونة محمد عبد الرزاق، أثر سياسات الاختيار والتعيين على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على العاملين في قطاع الصناعات الاستخراجية في المملكة الأردنية الهاشمية، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، عمادة الدراسات العليا، الأردن، 2010.
89. الطعاني حسن أحمد، التدريب: مفهومه وفعالياته، بناء البرامج التدريبية وتقييمها، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
90. طيبي حسين والتونسي فائزة، التخطيط الاستراتيجي الفعال للموارد البشرية: دراسة نظرية، مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد 4، العدد 2، ديسمبر 2018.
91. عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية: رؤية استراتيجية، كلية التجارة، القاهرة، 2003.
92. عبد الباري إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الأردن، 2010.
93. عبد الجليل راشد محمد، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي تكاملي، دار النسر الذهبي، القاهرة، مصر، 2000.
94. عبد الجواد، عبد السلام محمد، إدارة الموارد البشرية، منشورات جامعة عمر المختار، دار الكتب الوطنية بنغازي، البيضاء، ليبيا، 2022.
95. عبد الرحمان توفيق، منهج الإدارة العليا: مجالات تقييم الأداء مركز الخبرات المهنية للإدارة، الجزء الأول، الطبعة الثالثة، الجيزة، 2004.
96. عبد الرحمن العيسوي، إدارة الأداء والموارد البشرية: التحديات والفرص، دار الفكر العربي، لبنان، 2019.
97. عبد العزيز بن محمد بن عبد العزيز الفاضل، تخطيط وتنمية المسار الوظيفي وانعكاسه على الأمن الوظيفي من وجهة نظر العاملين في وزارة التربية والتعليم، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية، الرياض، 2011.
98. عبد الفتاح الثلجة، العوامل المؤثرة في الحصول على الموارد البشرية، المرجع الإلكتروني للمعلوماتية، 2016، من الموقع: [https://mail.almerja.com/more.php?idm=65040\)%5B3](https://mail.almerja.com/more.php?idm=65040)%5B3)، بتاريخ: 2025/12/28.

99. عبد الفتاح مراد، موسوعة البحث العلمي وإعداد الرسائل والأبحاث والمؤلفات، دار الكتب والوثائق المصرية، القاهرة، 2008.
100. عبود حنان محمد وتيبار انتصار علي، أثر بيئة العمل الداخلية على تخطيط الموارد البشرية: دراسة ميدانية على الهيئة الوطنية لأمن وسلامة المعلومات، مجلة الأستاذ، العدد 21، 2021.
101. عثمان قندري حورية، دور التكوين في تحسين أداء المنظمة، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد 5، 2016.
102. عريف عبد الرزاق، أهمية التحليل المالي في تقييم أداء في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2007-2008.
103. عزيز سامية وبن زاف جميلة، استراتيجية تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية: دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى بمدينة حاسي مسعود - ولاية ورقلة، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، المجلد 9، العدد 1، 2021.
104. عقيلي عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
105. عقيلي عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة وهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1991.
106. على عزمي وآخرون، تنمية الموارد البشرية عروض وتحليل، دار الفجر، القاهرة، مصر، 2007.
107. علي عباس، أساسيات علم الإدارة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
108. علي محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2003.
109. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية "بعد استراتيجي"، دار صفاء، عمان، 2005.
110. العمري بدر بن أحمد بن علي، استقطاب الموارد البشرية، المجلة الصحية للعلوم العامة، العدد الخامس عشر، المملكة العربية السعودية: وزارة المالية، 2020.
111. العولقي عبد الله أحمد، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تنمية الإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية، مجلة جامعة الجزيرة، العدد 12، المجلد 1، 2018.

112. فاطمة بن عابد، تخطيط المسار الوظيفي وعلاقته باندماج المهني دراسة ميدانية بمديرية التجارة بولاية الأغواط، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة عمار ثلجي الأغواط، الجزائر، 2014.
113. فاطمة بنت محمد الشهري وسلوى بنت حمد بن شحيل، واقع تخطيط الموارد البشرية في وكالة الموارد البشرية في وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية، مجلة التربية، العدد 73، 2020.
114. فتحي عبد الرسول محمد، أشرف محمود أحمد محمود وعبد الله أحمد محمد اشكناني، التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في جامعة الكويت، العدد الثالث، جانفي 2019.
115. الفصيل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008.
116. قاسي أحلام، سيرورة عملية توظيف الموارد البشرية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة - دراسة حالة مؤسسة مون جرجرة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة آكلي محند أولحاج البويرة، الجزائر، 2011-2012.
117. قاضي نجا، دور التعليم في تنمية رأس المال البشري من أجل الحد من البطالة في الجزائر، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 02، العدد 11، 2014.
118. القانون رقم 90-11 المؤرخ في 21 أبريل 1990، الجريدة الرسمية، العدد 17، الصادر في 25 أبريل 1990.
119. القحطاني محمد بن دليم، إدارة الموارد البشرية: نحو نهج استراتيجي متكامل، مكتبة العبيكان، الطبعة الرابعة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2015.
120. قديد فوزية والعربي نعيمة، تقييم البرامج التكوينية وفق نموذج كيرك باتريك. مجلة المقريري للدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 5، العدد 1، 2021.
121. قرين علي، التنمية الإدارية في الجزائر واقع وأفاق، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2014.
122. قرينعي أحمد، إدارة الموارد البشرية (المفهوم، التطور والاستراتيجية)، مجلة منارات لدراسات العلوم الاجتماعية، المجلد 1، العدد 2، 25 مارس 2019.

123. قسول سفيان، محاضرات في إدارة الموارد البشرية، مطبوعة محاضرات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة طاهري محمد بشار، الجزائر، 2022-2023.
124. قشي إلهام، محددات تخطيط المسارات الوظيفية في إطار إدارة الموارد البشرية، مذكرة ماجستير في علم النفس، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2008/2009.
125. قنديل زين محمد، أثر تنمية الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين: دراسة الأثر الوسيط للولاء التنظيمي - دراسة ميدانية في المستشفيات الأردنية الخاصة الحاصلة على شهادة الاعتماد الدولية في مدينة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعه الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2011.
126. قويدري رشيد، نظام الحوافز ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجليلي يونعامه خميس مليانة، الجزائر، 2007-2008.
127. الكرخي مجيد، مؤشرات الأداء الرئيسة، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2015.
128. كشواي باري، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2006.
129. كمال تيميزار، دور تخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014.
130. الكبيسي عامر خيضر، إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2010.
131. كشورى محمود فوزى، تنمية الموارد البشرية في ضوء تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات، مجلة الباحث، العدد 7، المجلد 5، 2010.
132. لبيتيف عمدة، دور تدريب وتحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، 2017-2018.

133. لطرش هالة، أثر التكنولوجيا على تنمية الموارد البشرية: تأصيل نظري، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 26، العدد 02، 2023.
134. لعربي فاطمة الزهراء، دور وظيفة تحليل وتصنيف وتصميم الوظائف في تحديد نظام الأجر والمكافآت: دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز لولاية تندوف، أطروحة دكتوراه، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم، 2021-2022.
135. لميس رياض الباور ويب النابلسي، عمليات التعيين وأثرها في اختيار الموارد البشرية، المجلة الإلكترونية الشاملة للأبحاث العلمية والتربوية، العدد 09، جامعة البلقاء التطبيقية، الإمارات العربية المتحدة، 2019.
136. لويس معلوف، المنجد في اللغة والإعلام، دار الشرق، ط14، لبنان، 1203 .
137. مجمع عبد العالي، دور نظام الحوافز في تحسين الولاء التنظيمي للعاملين: دراسة حالة بلدية العفرون (البليدة)، المجلة الجزائرية للسياسات العامة، المجلد 107، العدد 01، جوان 2018.
138. مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
139. محمد إبراهيم، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2009.
140. محمد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، زمزم للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010.
141. محمد الأمين مشرور وأمينه سماش، تحديد العوامل المؤثرة على تطور وظيفة الموارد البشرية مستقبلا في الجزائر باستخدام منهجية التحليل الهيكلي MICMAC، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، المجلد 05، العدد 02، 2020.
142. محمد السائح زغودي، مراجعة إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر في العلوم المالية والمحاسبة، جامعة قاصدس مرباح ورقلة، الجزائر، 2011.
143. محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية، العبيكان للنشر، الطبعة الثانية، الرياض، 2008.
144. محمد علي شمس الدين، إسماعيل محمد الفقي، السلوك التنظيمي مدخل نفسي اجتماعي للإدارة التربوية، دار الفكر، عمان، الأردن، 2007.

145. محمد كمال شعبان، إدارة الموارد البشرية وتطبيقاتها في المجال الأمني، دار النهضة العربية، مصر، 2013.
146. محمد مرسى أحمد، إدارة الأفراد الموارد البشرية (MR) بين النظرية والتطبيق مكتبة الوفاء القانونية، ط1، الإسكندرية، مصر، 2014.
147. مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز: أساليب التحفيز الوظيفي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012.
148. المسكيني علي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الاسكندرية، 1998.
149. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد، دار الشرق للنشر، عمان، الأردن، 2007.
150. مصطفى يوسف كافي، إدارة الأداء، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
151. مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية من منظور إداري-تنموي-تكنولوجي-عولمي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2014.
152. معاذ نجيب غريب، ادارة المسارات الوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي (دراسة مقارنة)، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد قسم ادارة الأعمال، جامعة دمشق، 2014.
153. معمر داود، منظمات الأعمال: الحوافز والمكافآت، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2006.
154. المقدولي بهلول ناصر ونصر فرج علي عمار، إدارة الموارد البشرية ودورها في تطوير الخدمات الفندقية: دراسة حالة على فنادق شركة الضمان للاستثمارات بمدينة طرابلس - ليبيا، المجلة الدولية للأداء الاقتصادي، المجلد 04، العدد 01، 2021.
155. مكلاقي فاطمة الزهراء، التحديات التي تواجه الموارد البشرية في ظل التغيرات العالمية الراهنة، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، المجلد 2، العدد 3، 30 سبتمبر 2017.
156. مهمل عادل أمين، محاضرات في إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2022-2023.

157. مهيل وسام، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ودورها في تفعيل وظيفة إدارة الموارد البشرية (دراسة حالة مديرية الموارد البشرية بوزارة المالية)، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2012.
158. نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
159. نعيم جخيدم مرزوق، التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في البلديات واقتراح حلول مبتكرة لتحسينها، مجلة المجتمع العربي لنشر الدراسات العلمية، العدد 60، 08 جويلية 2024.
160. نعيمة فضيل، أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006.
161. نور الدين حروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة، الجزائر، 2011.
162. نوري مدير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
163. هتهات المهدي، محاضرات في إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة غرداية، الجزائر، 2017-2018.
164. هلال محمد عبد الغني حسن، التدريب: الأسس والمبادئ، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، مصر، 2003.
165. الهيبي خالد، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2005.
166. هيثم العاني، الإدارة بالحوافز، التحفيز والمكافآت، كنوز المعرفة، الطبعة الأولى، عمان، 2007.
167. وراس أمينة، تخطيط المسار المهني وانعكاسه على رضا العاملين في المؤسسة: دراسة حالة المديرية العامة للنقل الحضري وشبه الحضري لمدينة الفوائر (ايتوسا)، أطروحة دكتوراه في إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 3، 2022.
168. وشنان حكيم، التوظيف آلية لنجاح المؤسسة وتميزها: مقارنة واقعية للتوظيف في المؤسسة الجزائرية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية - دراسات اقتصادية، المجلد 36، العدد 02، 2018.
169. وصوردي صليحة وشباب فتاح، آلية تحليل الوظائف: دراسة تحليلية لأساليب التحليل الحديثة ومعايير نجاحها، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، المجلد 11، العدد 1، 2022.

170. يوسف حجيم الطائي ومؤيد عبد الحسين الفضل، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2006.
171. يوسف أحمد الأمين وبوسالم أبو بكر، استراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها على التمكين الإداري: دراسة ميدانية بمستشفى أمحمد بن عجيل - الأغواط - الجزائر، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، المجلد 4، العدد 1، 2019.

2. المراجع باللغة الأجنبية

1. Craig, Robert L, The ASTD Development Handbook, McGraw-Hill, Boston, 1996.
2. Drucker, Peter F. The Effective Executive. Harper & Row, New York, USA, 1967.
3. [George T. Milkovich](#), [John W. Boudreau](#), Human Resource Management, Irwin, 8th ed, Chicago, 1997.
4. Koontz, Harold and O'Donnell, Cyril. Principles of Management: An Analysis of Managerial Functions. McGraw-Hill, 1980, New York, USA.
5. [Louis E. Davis](#), The Design of Job Sage Journal, [Volume 9, Issue 2](#), 1966.
6. Mondy, R Wayne et les autres, Human Resource Management., New Jersey: Edition USA, 2005.
7. Ritchie SJ, Bates TC, Deary IJ, Is education associated with improvements in general cognitive ability, or in specific skills? ,Dev Psychol. 51(5), 2015.