

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
قسم علوم التسيير

مطبوعة بعنوان

تسيير الموارد البشرية

-محاضرات ومواضيع امتحانات-

موجهة لطلبة السنة الثالثة - إدارة أعمال

من إعداد الدكتور

أمحمد جلال

2018/2017

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ
وَالصَّلَاةُ وَالسَّلَامُ عَلَى سَيِّدِنَا مُحَمَّدٍ
وَعَلَى آلِهِ وَصَحْبِهِ أَجْمَعِينَ

كلمة شكر

قال الله عز وجل: ﴿وَلَا تَنْسُوا الْفَضْلَ بَيْنَكُمْ ۗ إِنَّ اللَّهَ بِمَا تَعْمَلُونَ بَصِيرٌ﴾ [البقرة: 237]
وقال النبي صلى الله عليه وسلم «لَا يَشْكُرُ اللَّهُ مَنْ لَا يَشْكُرُ النَّاسَ» رواه الترمذي وأبو داود

الحمد والشكر لله عز وجلّ أولاً وآخرأ على فضله وتوفيقه،
واعترافاً بالفضل والجميل؛ أتقدم بالشكر الجزيل لكل من كان له نصيب في إخراج هذا
العمل في صورته النهائية، وكل من ساهم من قريب أو بعيد في ذلك؛ ولو بكلمة طيبة.

فهرس المحتويات

ب	كلمة شكر
ت	فهرس المحتويات
خ	قائمة الجداول
خ	قائمة الأشكال
د	المسرد اللغوي (GLOSSARY)
1	مقدمة
3	المحور الأول: إدارة الموارد البشرية - نظرة عامة -
4	تمهيد
5	1.1. مفهوم إدارة الموارد البشرية
5	1.1.1. تعريف إدارة الموارد البشرية
6	2.1.1. أهمية إدارة الموارد البشرية
6	3.1.1. أهداف إدارة الموارد البشرية
7	4.1.1. استخدامات إدارة الموارد البشرية
8	2.1. التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
8	1.2.1. نظرية الإدارة العلمية
8	2.2.1. النظرية البيروقراطية
9	3.2.1. نظرية العلاقات الإنسانية
9	4.2.1. نظرية X-Y لدوغلاس ماكجريجور
10	5.2.1. المدرسة السلوكية
10	6.2.1. النظرة الحديثة
12	3.1. المدخل الإستراتيجي في إدارة الموارد البشرية
12	1.3.1. الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ورسالتها
14	2.3.1. التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية
15	4.1. تنظيم إدارة الموارد البشرية
15	1.4.1. وظائف إدارة الموارد البشرية

- 2.4.1. علاقة إدارة الموارد البشرية مع الإدارات الأخرى في المؤسسة 16
- 3.4.1. مركزية أو لامركزية إدارة الموارد البشرية 16
- 4.4.1. المهارات المطلوبة في موظفي إدارة الموارد البشرية 18
- أسئلة للمراجعة 19
- المحور الثاني: تحليل الوظائف - تقييم الوظائف وإعداد هيكل الأجور والرواتب 20
- تمهيد 21
- 1.2. تحليل الوظائف (العمل) (Job Analysis) 22**
- 1.1.2. مفهوم تحليل الوظائف 22
- 2.1.2. أهداف عملية تحليل الوظائف 23
- 3.1.2. مراحل عملية تحليل الوظائف 25
- 4.1.2. العوامل المؤثرة في تحليل الوظائف 29
- 2.2. تقييم الوظائف (Job Evaluation) 30**
- 1.2.2. مفهوم تقييم الوظائف 30
- 2.2.2. أهداف تقييم الوظائف 31
- 3.2.2. مسؤولية تقييم الوظائف 31
- 4.2.2. طرق تقييم الوظائف 31
- 3.2. إعداد هيكل الأجور والرواتب (Wages and Salaries) 34**
- 1.3.2. مفاهيم عامة حول الأجور والرواتب 34
- 2.3.2. أهداف إدارة الرواتب والأجور 35
- 3.3.2. العوامل المؤثرة على سياسة الرواتب والأجور في المؤسسة 35
- 4.3.2. خطوات إعداد هيكل الأجور 36
- 5.3.2. عناصر (مكونات) الأجر 37
- أسئلة للمراجعة 40
- المحور الثالث: تخطيط وتوظيف الموارد البشرية 41
- تمهيد 42
- 1.3. تخطيط الموارد البشرية (Human Resources Planning) 43**

- 43 1.1.3 مفهوم تخطيط الموارد البشرية
- 43 2.1.3 أهمية تخطيط الموارد البشرية
- 44 3.1.3 أهداف تخطيط الموارد البشرية
- 45 4.1.3 مراحل عملية تخطيط الموارد البشرية
- 49** **2.3** توظيف الموارد البشرية (Staffing)
- 49 1.2.3 الاستقطاب (Recruiting)
- 50 2.2.3 الاختيار (Selection)
- 52 3.2.3 التعيين (Hiring)
- 53 4.2.3 التثبيت (Placement)
- 54 أسئلة للمراجعة
- 55 المحور الرابع: تنمية الموارد البشرية
- 56 تمهيد
- 57** **1.4** تقييم أداء الموارد البشرية (Performance Evaluation)
- 57 1.1.4 مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية
- 57 2.1.4 أهمية وأهداف تقييم الأداء
- 58 3.1.4 المسؤول عن عملية تقييم الأداء
- 59 4.1.4 مراحل عملية تقييم الأداء
- 60 5.1.4 معايير تقييم الأداء
- 61 6.1.4 طرق تقييم الأداء
- 62** **2.4** تكوين وتدريب الموارد البشرية (Training)
- 62 1.2.4 مفهوم التدريب / التكوين
- 63 2.2.4 أهمية التدريب / التكوين
- 63 3.2.4 أهداف التدريب / التكوين
- 64 4.2.4 المبادئ العامة للتدريب / التكوين
- 65 5.2.4 مراحل العملية التدريبية / التكوينية
- 67 6.2.4 شروط نجاح التكوين / التدريب

68	3.4. الحوافز والمكافآت (Incentives and Rewards).....
68	1.3.4. مفهوم وظيفة التحفيز.....
69	2.3.4. أهمية وظيفة التحفيز.....
70	3.3.4. متطلبات وضع الحوافز.....
70	4.3.4. أنواع الحوافز والمكافآت.....
74	5.3.4. معايير منح الحوافز والمكافآت.....
75	أسئلة للمراجعة.....
76	المحور الخامس: مواضيع امتحانات محلولة.....
77	تمهيد.....
78	1.5. مواضيع امتحانات مقياس إدارة الموارد البشرية.....
78	1.1.5. السنة الجامعية 2010/2009.....
80	2.1.5. السنة الجامعية 2011/2010.....
82	3.1.5. السنة الجامعية 2012/2011.....
84	4.1.5. السنة الجامعية 2013/2012.....
86	5.1.5. السنة الجامعية 2017/2016.....
90	2.5. إجابات مقترحة لمواضيع امتحانات مقياس إدارة الموارد البشرية.....
90	1.2.5. السنة الجامعية 2011/2010.....
93	2.2.5. السنة الجامعية 2012/2011.....
96	3.2.5. السنة الجامعية 2013/2012.....
101	4.2.5. السنة الجامعية 2017/2016.....
103	خاتمة.....
105	قائمة المراجع.....

قائمة الجداول

- جدول رقم (2.1): عوامل المقارنة المستخدمة في طريقة النقاط 33
- جدول رقم (2.2): هيكل الرواتب والأجور 36
- جدول رقم (2.3): عناصر الأجر 39
- جدول رقم (3.1): مخطط تقديري للموارد البشري 47
- جدول رقم (3.2): بعض القرارات التصحيحية بشأن نتائج تخطيط الموارد البشرية 48

قائمة الأشكال

- شكل رقم (1.1): التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية 17
- شكل رقم (1.2): نموذج لبطاقة وصف الوظيفة 28
- شكل رقم (1.4): أنواع الحوافز 71

المسرد اللغوي (GLOSSARY)

Job Enrichment	الإثراء الوظيفي
Wages	الأجور
Incentives	الحوافز
Tests	الاختبارات
Selection	الاختيار
Management by Objectives	الإدارة بالأهداف
HRM : Human Resource Management	إدارة الموارد البشرية
Corporation Strategy	استراتيجية الشركة
Recruiting	الاستقطاب
Job Analysis	تحليل الوظائف
Human Resources Planning	تخطيط الموارد البشرية
Training	التدريب
Job Rotation	التدوير الوظيفي
Hiring	التعيين
Performance Evaluation	تقييم الأداء
Job Evaluation	تقييم الوظيفة
Human Resource Development	تنمية الموارد البشرية
Staffing	التوظيف
Job Enlargement	توسيع العمل
Time and Motion Study	دراسة الوقت والحركة
Salaries	الرواتب
Points Method	طريقة النقاط
Work Teams	فرق العمل
Interview	المقابلة
Rewards	المكافآت
Scientific Management Theory	نظرية الإدارة العلمية
Bureaucratic Theory	النظرية البيروقراطية
Behaviorism Theory	النظرية السلوكية
Human Relationships Theory	نظرية العلاقات الإنسانية

مقدمة

تتمثل الإدارة بمفهومها الواسع في النشاط المتعلق بتوظيف مجموعة من الموارد المتاحة (البشرية، والمادية، والمالية، والمعرفية) باستخدام مجموعة من التقنيات والإجراءات والمهارات لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف بكفاءة وفعالية. وتعد الموارد البشرية من أهم الموارد التي تحتاجها المؤسسة، ذلك لأن الاستخدام الأمثل لبقية الموارد الأخرى يتوقف على كفاءة وفعالية المورد البشري؛ باعتباره محورا أساسيا لإنجاز أي عمل، وأنه مهما توافرت بقية الموارد، ومهما كانت دقة الخطط الموضوعية وسلامة الهياكل التنظيمية؛ إلا أنها تبقى قليلة الأهمية في غياب القدرة على إدارة واستثمار الموارد البشرية.

وتأتي هذه المطبوعة محصلة لمحاضرات متنوعة في مقياس إدارة البشرية، تقع في خمسة محاور تتعلق بمختلف الجوانب المهمة في هذا الميدان. يتطرق المحور الأول إلى مدخل لإدارة الموارد البشرية متضمنا المفاهيم المتعلقة بها، والتطور التاريخي لها كفكر إداري مستقل، والجانب الاستراتيجي فيها، بالإضافة إلى الجوانب التقنية المتعلقة بها كإدارة أو كقسم ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة. أما المحور الثاني فيتعلق بنشاط هذه الإدارة على مسمى الوظيفة في المؤسسة من تحليل لها، وتقييمها متبوعا بإعداد هيكل الأجور والرواتب في المؤسسة. ويناقش المحور الثالث وظيفة تخطيط الموارد البشرية بما تتضمنه من تحديد للاحتياجات من الموارد البشرية متبوعة بوظيفة تلبية هذه الاحتياجات عن طريق عملية التوظيف بمراحلها المختلفة من استقطاب واختيار وتعيين وتثبيت. أما المحور الرابع فتم تخصيصه لوظيفة تنمية الموارد البشرية وما تتضمنه من وظائف تابعة مثل: تقييم أداء الموارد البشرية، ووظيفة التكوين والتدريب، بالإضافة إلى وظيفة وضع نظم الحوافز والمكافآت. وجاء المحور الخامس في الأخير عبارة عن مواضيع امتحانات مختلفة لسنوات سابقة في مقياس إدارة الموارد البشرية متبوعة ببعض الحلول النموذجية لهذه الامتحانات.

المحور الأول: إدارة الموارد البشرية - نظرة عامة -

1.1. مفهوم إدارة الموارد البشرية

2.1. التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

3.1. المدخل الإستراتيجي في إدارة الموارد البشرية

4.1. تنظيم إدارة الموارد البشرية

"إذا تمكنت من الحصول على الشخص المناسب في المكان المناسب؛ فلن تكون هناك مشكلة بعد، ولكن إذا فشلت في ذلك فلن يكون باستطاعة أي إدارة على وجه الأرض أن تنقذ الموقف".

تمهيد

تختلف مفاهيم إدارة الموارد البشرية من حيث كونها قسما إداريا في المؤسسة، أو مهنة، أو تخصصا علميا مدروسا، أو غيره من المفاهيم. لكن ما يمكن قوله عنها كوظيفة في المؤسسة هو أنها ذلك النشاط الذي يهدف إلى تلبية احتياجات هذه الأخيرة من الموارد البشرية الضرورية من حيث الكم والكيف، وسبل تنميتها، والمحافظة عليها.

ويتناول هذا المحور أربعة عناصر أساسية هي: مفهوم إدارة الموارد البشرية، والتطور التاريخي لمفهوم إدارة الموارد البشرية، والمدخل الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، وتنظيم إدارة الموارد البشرية.

1.1. مفهوم إدارة الموارد البشرية

لقد حظي مفهوم إدارة الموارد البشرية بدراسات عديدة تدل على أهميته؛ نقتبس منها ما تعلق بتعريف هذا المصطلح وأهميته وأهدافه، بالإضافة إلى مجالات استخداماته.

1.1.1. تعريف إدارة الموارد البشرية

هناك تعريف عديدة لإدارة الموارد البشرية نذكر منها:

➤ إدارة الموارد البشرية هي ذلك الجزء من الإدارة الذي يهتم بالأفراد في العمل وبعلاقاتهم داخل المؤسسة (القحطاني، 2008، صفحة 22)، وكذا مختلف الطرق والوسائل التي يستطيع بها هؤلاء الأفراد المساهمة في كفاءة المؤسسة.

➤ إدارة الموارد البشرية هي مجموعة من الأنشطة الإدارية والمهام المتعلقة بتطوير القوى العاملة، والحفاظ على قدرتها وتأهيلها بطرق تساهم في فعالية المؤسسة.

➤ إدارة الموارد البشرية عبارة عن مجموعة من الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه (ديسلر، 2009، الصفحات 34-35).

➤ إدارة الموارد البشرية هي عملية الاهتمام بكل ما يتعلق باحتياجات المؤسسة من الأفراد لتحقيق أهدافها، وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد، والإشراف على استخدامها، والحفاظ عليها، وتوجيهها وتطويرها (جودة، 2010، صفحة 20).

➤ إدارة الموارد البشرية هي الوظيفة التي تهتم بتلبية احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية بالعدد والتخصص اللازمين، وتطويرهم، والمحافظة عليهم في إطار تحقيق أهداف المؤسسة وأهدافهم (صالح والسالم، 2006، صفحة 5).

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية هي مختلف العمليات والأنشطة التي يتم بموجبها الحصول على الأفراد اللازمين للمؤسسة من حيث العدد والتخصص الذي يخدم أغراضها، وترغيبهم على البقاء في هذه المؤسسة، وجعلهم يبذلون أكبر قدر ممكن من طاقاتهم وجهودهم لتحقيق أهداف المؤسسة. وفي سبيل ذلك تقوم المؤسسة بتنمية قدراتهم وإمكانياتهم، ومساعدتهم في تقديم أقصى الجهود كمجموعة عمل متعاونة، بالإضافة إلى توفير شروط عادلة للتوظيف، وظروف عمل ملائمة للجميع، والعمل

على وضع القواعد السليمة لمعاملة العنصر البشري معاملة إنسانية يُحترم فيها الجميع، وتساعدهم في تحقيق أهدافهم وتطلعاتهم، وحل مشاكلهم المتعلقة بالعمل أو الخاصة على السواء.

2.1.1. أهمية إدارة الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية ذات أهمية كبيرة في المؤسسة، لأن العنصر البشري هو المحرك الأساسي للنشاط، والأهم ضمن عناصر الإنتاج والعمل باعتباره هو المسؤول عن مستوى الأداء (بن عتر، 2010، صفحة 25)، وهو من يشرف على بقية العناصر الأخرى؛ بالإضافة إلى اختلاف العنصر البشري عن العناصر الأخرى في عدة مجالات (مثل: عدم ثبات السلوك الإنساني، واختلافه من فرد لآخر، واختلاف السلوك الإنساني لنفس الفرد من فترة لأخرى ومن بيئة لأخرى)؛ ومن ثم يجب على المؤسسة أن تعمل على استقطاب الأكفأ من الأفراد، وتكوينهم، وتنميتهم، والمحافظة عليهم، وتزويدهم بكل الوسائل والظروف التي تمكنهم من القيام بأعمالهم على أحسن وجه.

3.1.1. أهداف إدارة الموارد البشرية

تتبع أهداف إدارة الموارد البشرية من أهداف المؤسسة نفسها، ويمكن ذكر البعض من هذه الأهداف كما يلي:

- ✓ محاولة الحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف والاستفادة القصوى من جهودهم وطاقاتهم (القحطاني، 2008، صفحة 24).
- ✓ تحقيق عنصر الكفاءة في استخدام الموارد البشرية (الاستخدام الأمثل لهذا المورد)، بالإضافة إلى تحقيق الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة عامة على اعتبار أن المورد البشري هو الذي يستخدم جميع مدخلات هذه العملية ويحرص على تعظيم مخرجاتها (بن عتر، 2010، الصفحات 25-26). ويمكن التعبير عن كفاءة استخدام الموارد البشرية من خلال عدة مؤشرات مثل: إنتاجية الموظف، معدل حوادث العمل، ومعدلات الغياب وغيرها.
- ✓ تنمية معارف الموظفين ومهاراتهم وقدراتهم من خلال التكوين والتدريب.
- ✓ تكوين بيئة عمل جيدة تمكن الأفراد من أداء عملهم بصورة أفضل.

✓ تحقيق مبدأ العدالة في جميع القرارات والإجراءات الخاصة بالتعامل مع العنصر البشري مثل: العدالة في إجراءات التوظيف، والتقييم، والتدريب، والحوافز وغيرها. ويتم قياس العدالة من خلال عدة مؤشرات مثل: نسب الشكاوى والتظلمات، ودرجة تأثيرها على معنويات الموظفين.

✓ الحرص على تحقيق ولاء وانتماء الأفراد للمؤسسة، والمحافظة على رغبتهم في البقاء في المؤسسة والعمل فيها.

4.1.1. استخدامات إدارة الموارد البشرية

هناك عدة استخدامات لمصطلح إدارة الموارد البشرية (جودة، 2010، صفحة 22) نذكر منها:

- إدارة الموارد البشرية باعتبارها وظيفة: تتمثل في مختلف الأنشطة التي يتم ممارستها لأجل توفير الموارد البشرية اللازمة للمؤسسة، وتطويرها، والمحافظة عليها.
- إدارة الموارد البشرية باعتبارها مديرية أو قسم أو مصلحة: هي الوحدة الإدارية ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة والتي تؤدي الوظائف السابقة كجزء من وظائف المؤسسة.
- إدارة الموارد البشرية باعتبارها مهنة قائمة بذاتها: حيث نجد الكثير من النقابات أو الجمعيات التي تضم في عضويتها ممارسي مهنة إدارة الموارد البشرية.
- إدارة الموارد البشرية باعتبارها برنامجا تكوينيا أو تدريبيا تنظمه الكثير من المراكز والمعاهد المتخصصة.
- إدارة الموارد البشرية باعتبارها تخصصا علميا: حيث هناك الكثير من المعاهد أو الكليات من تقدم (تدرّس) تخصص إدارة الموارد البشرية يمنح على إثرها المتخرج شهادة (ليسانس أو ماستر مثلا) في هذا المجال.

2.1. التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

يعتبر مفهوم إدارة الموارد البشرية بشكله الحديث تراكما لعدد من الإسهامات الفكرية والتطورات؛ نتطرق لبعض أهم مراحلها فيما يلي:

1.2.1. نظرية الإدارة العلمية

مؤسس هذه المدرسة هو فريدريك تايلور (1856-1915) صاحب كتاب مبادئ الإدارة العلمية والذي جاءت دراساته في مجملها تركز على مواضيع محددة مثل: تقسيم العمل والتخصص (تجزئة الوظيفة الواحدة إلى مجموعة من العمليات، والعملية إلى مجموعة من الأنشطة؛ بحيث يتخصص كل فرد في وظيفة معينة)، بالإضافة إلى ما يسمى بدراسة الوقت والحركة (Time and motion study) والتي تعني تحليل الوظائف، وتقسيم حركات جميع الموظفين إلى حركات ضرورية لا بد من أدائها لإتمام العمل، وحركات غير ضرورية تقلل من إنتاجية العمل؛ وبالتالي يجب التخلص منها أو إلغائها، ومن ثم يمكن التوصل إلى أفضل طريقة لأداء العمل وتدريب العاملين عليها، ووضع مقاييس زمنية لأدائها ترتبط بنظام الحوافز المالية (ديري والكسوناني، 2008، الصفحات 22-23).

واستهدف تايلور من خلال دراساته هذه إلى "تحويل المصالح المتعارضة بين العاملين وأصحاب العمل إلى مصالح مشتركة". كما اعتبر أن المهمة الأساسية للمدير تتمثل في تحقيق أقصى عائد ممكن لأصحاب العمل مع تحقيق أقصى عائد للعاملين في نفس الوقت.

2.2.1. النظرية البيروقراطية

تتتمي هذه المدرسة إلى نفس التوجه الذي سلكته حركة الإدارة العلمية؛ حيث ركز صاحب هذه النظرية وهو: ماكس فيبر (1864-1920) بدوره على التخصص وتقسيم العمل مثل سابقه تايلور، بالإضافة إلى موضوع التسلسل الهرمي للسلطة، وضرورة وجود قواعد وإجراءات عمل واضحة، واختيار العاملين وفق معايير موضوعية (جودة، 2010، صفحة 28).

لكن ما يمكن أن يعاب على كل من المدرستين العلمية والبيروقراطية هو أن نظرتها للمورد البشري كانت نظرة اقتصادية بحتة، فالإنسان حسب هذا المدخل هو كائن اقتصادي يسعى إلى تعظيم العائد المادي، ويمكن التأثير في سلوك هذا الإنسان من خلال الحوافز المادية فقط.

3.2.1. نظرية العلاقات الإنسانية

إن تجاهل المدارس الكلاسيكية (العلمية والبيروقراطية) لأهداف العمال، ورغباتهم الشخصية ساعد على ظهور مرحلة جديدة في الإدارة عموماً وإدارة الموارد البشرية خصوصاً؛ والمتمثلة في حركة العلاقات الإنسانية لصاحبها إلتون مايو (1880-1949)؛ والذي ينظر منهجه إلى الأفراد باعتبارهم مورد ثمين لا بد من تلبية احتياجاتهم الإنسانية، وتشجيعهم على المشاركة، وإعطائهم الميزات الاجتماعية الضرورية لتحسين العلاقات والتفاوض معهم في المسائل التي تخصهم (حمداوي، 2004، صفحة 31)، وهو ما يحقق في النهاية أهداف المؤسسة وأهدافهم على السواء من حيث زيادة إنتاجية العمل، وتحقيق الرضا الوظيفي.

و يوجد حسب هذه المدرسة متغيران أساسيان يؤثران على أداء العامل أو الموظف وهما عنصران: أسلوب العمل الجماعي، ونمط الإشراف التعاوني.

4.2.1. نظرية X-Y لدوغلاس ماكجريجور

قام ماكجريجور (1906-1964) بإعادة صياغة كل من مدرسة الإدارة العلمية، ومدرسة العلاقات الإنسانية بحيث لخص بعض الجوانب المتعلقة بطبيعة الإنسان (صنفه إلى صنفين: الكسول والغير راغب في العمل وتحمل المسؤولية من جهة، والمحب للعمل والمبادر والمتحمل للمسؤولية من جهة ثانية) بالإضافة إلى أنماط القيادة (القيادة المتسلطة والمهتمة بالإنتاج فقط، والقيادة التشاورية والمشجعة للعمل والمبادرات).

وخلاصة الفكرة التي جاءت بها المدرستين الأخيرتين: نظرية العلاقات الإنسانية، ونظرية X-Y: هو أن الإنسان كائن اجتماعي يسعى إلى تحقيق ذاته من خلال العمل.

5.2.1. المدرسة السلوكية

جاءت هذه المدرسة كنتيجة للانتقادات التي وجهت إلى المدارس السابقة على الرغم من أنها تحمل بعض مبادئ المدرسة الكلاسيكية مثل: التأكيد على الكفاءة والإنتاجية في العمل، وبعض مبادئ مدرسة العلاقات الإنسانية مثل: التأكيد على أهمية العلاقات الإنسانية في محيط العمل، وبناء مناخ ملائم للتعبير عن مواهب العاملين. وتركز هذه المدرسة بالإضافة إلى الجوانب الإدارية؛ على محاولة معرفة السلوك الانساني من خلال دراسة الفرد العامل وشخصيته؛ بهدف معرفة تصرفاته، وتنوع واختلافات هذه التصرفات، والدوافع التي أدت إلى سلوكه بهذا الشكل. كما ركزت أيضا على طبيعة العمل نفسه الذي يقوم به العامل، وإلى أي مدى يلبي حاجياته ويدعو إلى استغلال إمكانياته ومهاراته (حريم، 2006).

6.2.1. النظرة الحديثة

كان لظهور مدرسة النظم، والأساليب الكمية الحديثة، والمعلوماتية والتقنية، والإدارة الشاملة للجودة؛ الأثر الكبير في تطور مفهوم إدارة الموارد البشرية، دون أن ننسى عوامل أخرى مثل: زيادة وعي الأفراد وتطور مستواهم الثقافي والتعليمي، وظهور التنظيمات العمالية والنقابية التي تنادي بحقوق العمال والموظفين، وزيادة التدخل الحكومي في تنظيم العمل وسن القوانين؛ والتي ساعدت كلها في تطور مفهوم إدارة الموارد البشرية. وبدأ الاهتمام بإنشاء أقسام وإدارات متخصصة في شؤون الموظفين، ثم إدارة الأفراد، ثم إدارة الموارد البشرية كجهاز متخصص يهدف إلى تلبية احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية الضرورية بالعدد والتخصص اللازمين، وكيفية تنميتها واستثمارها، والمحافظة عليها بما يحقق أهدافها وأهداف المؤسسة على السواء، ومن ثم لم تعد النظرة إلى الموارد البشرية على أنها مجرد تكلفة يمكن التخلص منها إذا ما دعت الحاجة، بل هي استثمار طويل الأجل يحقق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

وأصبحت إدارة الموارد البشرية كوظيفة في المؤسسة لا تقل أهمية عن الوظيفة المالية أو التسويقية أو الإنتاجية، كما أصبح مفهوم إدارة الموارد البشرية يؤكد على أنه لا يمكن للمؤسسة أن تحقق أهدافها إلا بواسطة أفراد مؤهلين ويتمتعون بمعنويات عالية وولاء كبير للمؤسسة، كما أن أهداف هذه الأخيرة وأهداف الموظفين متكاملة مع بعضها البعض، وبإستطاعة إدارة المؤسسة أن تحقق هذه الأهداف من خلال المواءمة بين احتياجات العاملين واحتياجات العمل.

3.1. المدخل الإستراتيجي في إدارة الموارد البشرية

تتمثل الفكرة الأساسية من هذا العنصر في بيان أهمية التنسيق بين جميع موارد المؤسسة بما فيها الموارد البشرية؛ وذلك لضمان مساهمتها في تحقيق وتنفيذ استراتيجياتها الأساسية.

1.3.1. الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ورسالتها

لا يمكن تأسيس إدارة فعالة للموارد البشرية إلا إذا كان بإمكان جميع العاملين والمسؤولين في المؤسسة فهم وتبني رسالة واستراتيجية هذه الإدارة؛ ومن ثم فإن أهم عنصر يجب توضيحه هو: رسالة إدارة الموارد البشرية واستراتيجيتها.

رسالة المؤسسة هي تعبير عن أهم أهدافها التنظيمية التي يجب تحقيقها، ومن ثم فإن رسالة إدارة الموارد البشرية يجب أن تكون منبثقة من رسالة المؤسسة نفسها، وهي ما يجمع الموظفين نحو تحقيق هذه الأهداف.

وحتى يتمكن جميع العاملين في هذه المؤسسة من فهم هذه الرسالة والعمل بمقتضاها فلا بد من توفر مجموعة من الخصائص الضرورية فيها مثل: الاختصار، ودقة المضمون، والوضوح وغيرها.

ومن خلال هذه الرسالة؛ يمكن صياغة استراتيجية لإدارة الموارد البشرية والتي تمثل أهداف المؤسسة طويلة الأجل في مجال إدارة الموارد البشرية ووسائل وطرق تحقيقها.

وما يشترط في استراتيجية إدارة الموارد البشرية هو توافقها وتكاملها مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة (Corporation strategy)، فمثلاً إذا كانت الاستراتيجية العامة للمؤسسة تهدف إلى النمو والتوسع في سوق معين، فلا بد لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية أن تركز على تكثيف عملية الاستقطاب والتوظيف السريع للعاملين، وتحفيزهم وتكوينهم بما يتناسب مع هذا التوسع في النشاط والعكس.

- وعند صياغة استراتيجية إدارة الموارد البشرية؛ يجب الأخذ بعين الاعتبار مجموعة من النقاط (صالح والسالم، 2006، الصفحات 16-17) أهمها:
- ✓ الاهتمام بجميع العاملين في المؤسسة باختلاف مستوياتهم (الإدارة العليا، الوسطى، أو الدنيا)، وباختلاف وضعيتهم داخل المؤسسة (دائمين كانوا أو مؤقتين أو متعاقدين)؛
 - ✓ احترام مبدأ العدالة في التعامل مع جميع الموظفين، وتحقيق التوازن بين مصالح المؤسسة ومصالح الموظفين؛
 - ✓ الفصل في موضوع تبني مركزية أو لامركزية القرارات المتعلقة بالاختيار والتعيين والتقييم والتكوين وغيرها؛
 - ✓ حسن الاختيار أو التوفيق بين سياسة الترقية والنقل أو الحصول على الكفاءات من داخل المؤسسة بغرض تقليل تكاليف الاستقطاب من الخارج، أو البحث عن هذه الكفاءات من خارج المؤسسة؛
 - ✓ وضع أنظمة فعالة لتقييم أداء العاملين، وتوفير نظام حوافز فعال يجسد تقدير واعتراف المؤسسة بإنجازات الموظفين؛
 - ✓ اعتماد أنظمة تكوينية وبرامج لتطوير جميع الموظفين وفي جميع المستويات الإدارية بما يسمح بتحسين أدائهم والرفع من مهاراتهم لمقابلة ما تتطلبه وظائفهم الحالية والمستقبلية؛
 - ✓ تصميم أساليب فعالة في تخطيط وإدارة المسار الوظيفي للأفراد توضح فيه فرص التقدم الوظيفي لهم.

2.3.1. التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية

تواجه إدارة الموارد البشرية في الوقت الراهن مجموعة من التحديات؛ خاصة في ظل تغير مفاهيم هذه الوظيفة، وتطور أهدافها، وتعقد أنشطتها وعملياتها، ومن هذه التحديات نجد: (حسن و سلطان، إدارة الموارد البشرية، 2011) و (جودة، 2010، الصفحات 43-44)

- ✓ التنوع الثقافي الذي يرجع إلى الفروقات أو الاختلافات الموجودة بين العاملين من حيث السن، والجنس، والمستوى التعليمي، والتخصص وغيرها؛
- ✓ ضرورة نشر المعرفة والأفكار الجديدة بين جميع فروع ومستويات المؤسسة بغض النظر عن منشأها أو مصدرها؛
- ✓ التطور الإداري والتكنولوجي الذي نجم عنه تغييرات كبيرة في الهياكل الإدارية والبناء التنظيمي للمؤسسات؛
- ✓ ظهور مفاهيم إدارية حديثة لها تأثير كبير على إدارة الموارد البشرية مثل: إدارة الجودة الشاملة للموارد البشرية، وبطاقة الأداء المتوازن، وتمكين العاملين، ونظام ساعات العمل المرنة، وجودة بيئة العمل وغيرها؛
- ✓ حصول الموظفين على مزايا وخدمات لم تكن موجودة سابقا كفرص التكوين المستمر، والتأمين الصحي والاجتماعي، والبرامج التعليمية والثقافية، مما أثر على تكلفة الموارد البشرية بالزيادة؛
- ✓ ظهور الشركات المتعددة الجنسيات والشركات الدولية، وتعدد مصادر توظيف هذه الشركات من الموارد البشرية المحلية (البلد المضيف) أو البلد الأم، وما يصاحبها من تنوع ثقافي يفرض على هذه الشركات عناية خاصة بمواردها البشرية تختلف عن غيرها من الشركات الأخرى؛
- ✓ التغييرات التي تحدث في المحيط الاقتصادي (الظروف الاقتصادية في البلد من رواج أو كساد) وما يتبعه من تأثير على تكاليف الموارد البشرية (مستوى الأجور والحوافز مثلا)؛
- ✓ الظروف السياسية للبلد الذي تشتغل فيه هذه الشركات أو المؤسسات (الاستقرار السياسي والتقلبات) بالإضافة إلى التغييرات القانونية (القوانين المتعلقة بالتوظيف، والتأمين الاجتماعي، ومستوى الأجور) وما لهذه التغييرات من تأثير واضح على إدارة الموارد البشرية بشكل عام.

4.1. تنظيم إدارة الموارد البشرية

من أهم الأسباب التي تؤدي إلى ضعف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة وتخلفها عن أداء دورها بطريقة جيدة هو سوء تنظيمها من حيث موقعها في الهيكل التنظيمي، وتحديد طبيعة مهامها بدقة، بالإضافة إلى عدم وضوح علاقاتها مع الإدارات الأخرى الموجودة في المؤسسة.

1.4.1. وظائف إدارة الموارد البشرية

لا يمكن معرفة موقع إدارة الموارد البشرية من الهيكل التنظيمي للمؤسسة إلا بعد معرفة طبيعة وحجم الأنشطة التي تقوم بها، وتصنيفها في مجموعات وأصناف متماثلة. ويمكن تصنيف أهم الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية إلى مجموعتين: (صالح والسالم، 2006، الصفحات 26-27)

1.1.4.1. الوظائف الإدارية

وتتمثل في كل من وظيفة التخطيط (تحديد أهداف إدارة الموارد البشرية، وتخصيص الموارد الضرورية، ووضع الخطط اللازمة لتحقيقها)، ووظيفة التنظيم (وضع التنظيمات، وتصميم الهياكل، وسن القوانين واللوائح الداخلية التي تسمح بتنفيذ الخطط المعدة سابقاً)، ووظيفة التوجيه (توجيه نشاط العاملين نحو تحقيق الأهداف الموضوعية)، ووظيفة الرقابة (التأكد من سير الأعمال وفق ما خطط له مسبقاً، مع تحديد الانحرافات إن وجدت، والبحث عن أسبابها ومعالجتها).

2.1.4.1. الوظائف المتخصصة

تتمثل في الوظائف التي تنفرد بها هذه الإدارة عن غيرها من وظائف المؤسسة وهي: تحليل ووصف الوظائف، وتقييم الوظائف، وإعداد هيكل الأجور والرواتب، وتخطيط الموارد البشرية، ووظيفة التوظيف، وتقييم أداء العاملين، والتكوين، والتحفيز، وإدارة الحركة الوظيفية، وتخطيط وإدارة المسار الوظيفي، وتوفير برامج الرعاية الصحية والاجتماعية، وتصميم نظم معلومات الموارد البشرية، ومراجعة الموارد البشرية وغيرها من الأنشطة الأخرى. أنظر (الكلالدة، 2011، الصفحات 23-25)

2.4.1. علاقة إدارة الموارد البشرية مع الإدارات الأخرى في المؤسسة

تشارك إدارة الموارد البشرية مع الإدارات الأخرى في المؤسسة في السهر على إدارة الأفراد داخل هذه الوحدة أو القسم، واستغلال طاقاتهم بأقصى كفاءة ممكنة. وتنفرد عن الإدارات الأخرى في كونها هي من يهتم بتلبية احتياجات الإدارات الأخرى من الموارد البشرية وسبل تنميتها والمحافظة عليها. ومن ثم يمكن توضيح علاقة الإدارات الأخرى في المؤسسة مع إدارة الموارد البشرية من خلال توضيح أهم السلطات التي تمارسها هذه الأخيرة (انظر كل من: (القریوتی، 2010، الصفحات 34-36) و (حسن و سلطان، إدارة الموارد البشرية، 2011، صفحة 15)) وتتمثل هذه السلطات في:

- سلطة تنفيذية: تمارسها داخل قسم إدارة الموارد البشرية نفسها (سلطة إصدار الأوامر والتوجيهات للأفراد الموجودين داخل هذا القسم).
- سلطة وظيفية: تتمثل في إعداد القوانين والأنظمة المتعلقة بشؤون الموظفين في جميع الأقسام والإدارات الموجودة في المؤسسة مثل: التوظيف، وتقييم الأداء، والتكوين، وإدارة الحركة الوظيفية وغيرها.
- سلطة استشارية: من خلال تقديم النصح والمشورة للإدارات والأقسام الأخرى الموجودة في المؤسسة فيما يخص إدارة الأفراد.

3.4.1. مركزية أو لامركزية إدارة الموارد البشرية

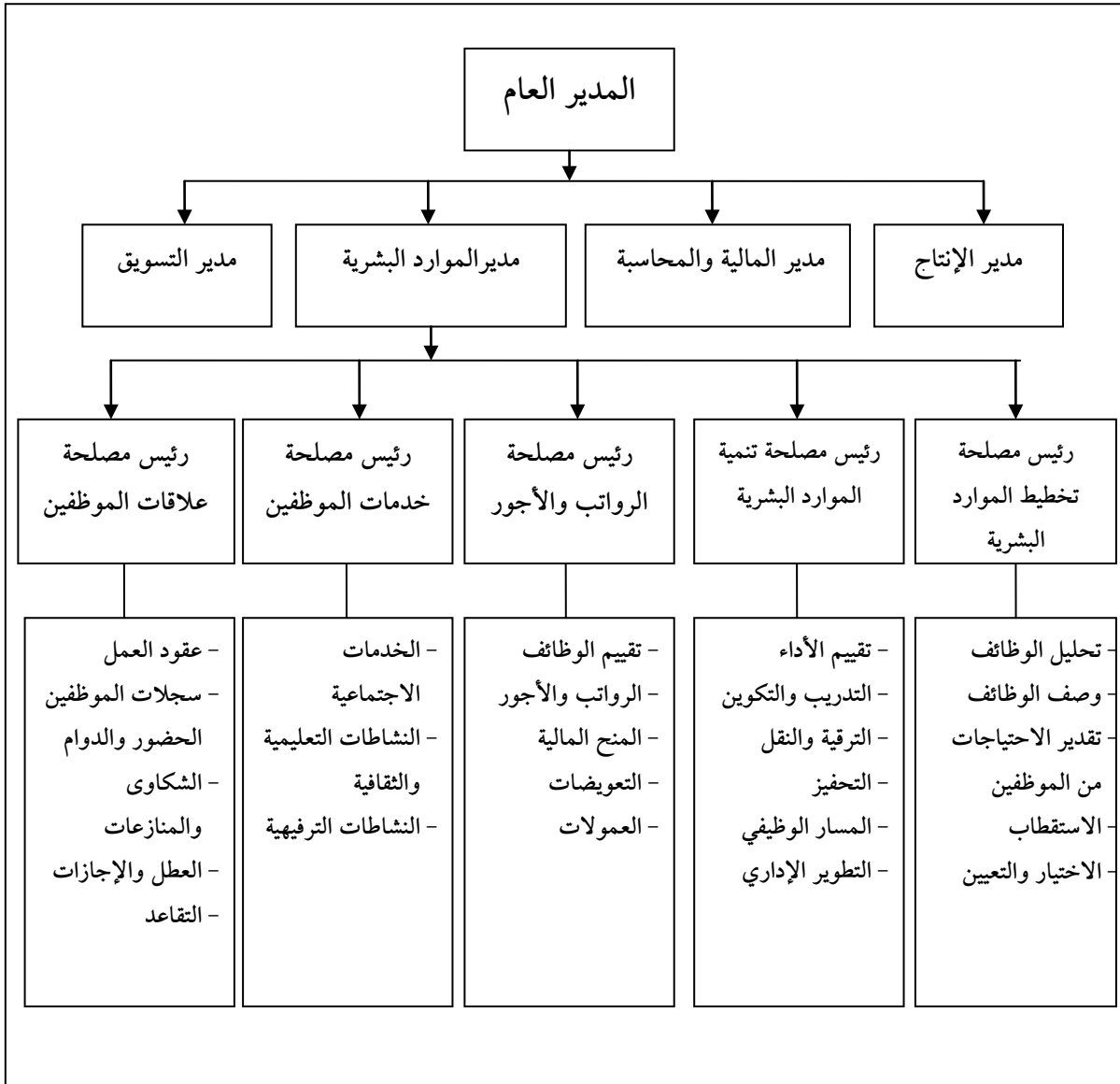
مركزية إدارة الموارد البشرية معناه إنشاء إدارة واحدة تتكفل بشؤون جميع الموظفين في جميع وحدات أو فروع المؤسسة (بالنسبة للمؤسسات الكبيرة التي لها أكثر من فرع، أو تلك التي تتواجد في أكثر من منطقة جغرافية مثلاً)، أما لامركزية إدارة الموارد البشرية فمعناه إنشاء أكثر من إدارة واحدة للموارد البشرية لخدمة الفروع أو الوحدات المختلفة للمؤسسة. ويخضع اختيار المؤسسة لمبدأ المركزية أو اللامركزية لعدة معايير أهمها: (صالح والسالم، 2006، الصفحات 29-30)

- حجم المؤسسة: حيث كلما كان حجم المؤسسة كبيراً، أو كانت المؤسسة تشتمل على فروع متعددة تتوزع في مناطق مختلفة؛ كلما كان أسلوب اللامركزية في إدارة الموارد البشرية مناسباً أكثر والعكس.

➤ خصائص سوق العمل والمنافسة: كلما تميزت الظروف البيئية التي تعمل فيها المؤسسة بالاستقرار وعدم وجود منافسة كلما كان مبدأ مركزية إدارة الموارد البشرية مناسباً أكثر والعكس أيضاً.

➤ مدى توافر الإطارات الكفوة: يمكن أن يكون مبدأ المركزية في إدارة الموارد البشرية مناسباً في بعض النشاطات التي تقوم بها هذه الأخيرة والتي تتطلب مهارات خاصة وكفاءات عالية مثل: نشاط تحليل الوظائف وتصميمها وتقييمها، والعكس في النشاطات الأخرى التي لا تحتاج إلى مهارة عالية للقيام بها.

شكل رقم (1.1) : التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الباحث

4.4.1. المهارات المطلوبة في موظفي إدارة الموارد البشرية

تختلف نوع المهارات المطلوبة في موظفي إدارة الموارد البشرية حسب المستوى الإداري لهذا الموظف إلى عدة أنواع: (صالح والسالم، 2006، صفحة 34)

➤ المهارات الفنية أو التخصصية: تتمثل في المعرفة التامة للموظف بطبيعة عمله ومتطلباته، وقدرته على حل مشاكله بنفسه.

➤ الاتجاهات السلوكية: مرتبطة بكيفية التعامل مع الغير مثل: القدرة على الاتصال والتواصل، وتكوين العلاقات الاجتماعية، وحل الصراعات، والتفاوض وغيرها.

➤ المعارف الفكرية: مثل القدرة على التنبؤ والتخطيط، واتخاذ القرارات السليمة والمناسبة، والتفكير المنطقي، والرؤية المستقبلية وغيرها.

وما يمكن قوله هنا هو أنه كلما انتقلنا من مستوى الإدارة الدنيا إلى الإدارة العليا ، كلما زادت حاجت الموظف للمهارات الفكرية وقلت بالنسبة للمهارات الفنية والعكس.

أسئلة للمراجعة

1. السؤال الأول

يعتبر المورد البشري من أهم وأثمن أصول المؤسسة، حيث حظي بالاهتمام الكبير من طرف الكثير من المفكرين سواء من حيث المفاهيم أو من حيث الممارسات. اشرح هذه العبارة موضحا كلا من مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهميتها.

2. السؤال الثاني

ما هي الأهداف الرئيسية التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها؟

3. السؤال الثالث

وضح باختصار الخلفية التاريخية لإدارة الموارد البشرية.

4. السؤال الرابع

ما الفرق بين الوظائف التخصصية والوظائف العامة لإدارة الموارد البشرية؟

5. السؤال الخامس

يرى البعض أن إدارة الموارد البشرية تتولى مهامها فرعية أو بسيطة في الإدارة مما يعني ضرورة عدم إعطائها سلطات خاصة أو علاقات خاصة بالمستويات الإدارية العليا. علق على هذا القول مبينا رأيك فيه ومدعمه.

المحور الثاني: تحليل الوظائف - تقييم الوظائف وإعداد هيكل الأجور والرواتب

1.2. تحليل الوظائف

2.2. تقييم الوظائف

3.2. إعداد هيكل الأجور والرواتب

" يجب أن نمارس التغيير بطريقة منهجية: مالذي يجب أن نتركه، ومالذي يجب أن نغيره، وكيف؟ "

تمهيد

يعدّ الاهتمام بحسن العمل أهم ركيزة تنطلق منها الإدارة السليمة، حيث تهتم إدارة الموارد البشرية بتحليل العمل قبل البحث عن الشخص المناسب لهذا العمل. كما يمكن اعتبار تحليل العمل بمثابة الوظيفة التي تبنى عليها جميع قرارات ووظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى وهو ما سيتم توضيحه في هذا المحور من خلال التطرق للعناصر الثلاث الآتية: تحليل الوظائف، وتقييم الوظائف، وتصميم أنظمة الأجور والرواتب.

1.2. تحليل الوظائف (العمل) (Job Analysis)

مصطلح الوظيفة في المؤسسة يعبر عن مجموعة الواجبات والمسؤوليات التي تحددها السلطة المختصة، وتتطلب فيمن يقوم بها مجموعة من المؤهلات والشروط المحددة. ويتطرق هذا المحور إلى مهمة تحليل الوظيفة كنشاط تشرف عليه إدارة الموارد البشرية في المؤسسة وتقوم به.

1.1.2. مفهوم تحليل الوظائف

يعرف تحليل الوظائف بأنه تحديد معالم كل وظيفة (حمدادي، 2004، صفحة 55)، والذي يتضمن القيام بتحديد الأنشطة والمهام المكونة لكل وظيفة، ووضع ذلك في توصيف متكامل من أجل الإلمام بخصائص هذه الوظيفة ومتطلباتها.

كما يعتبر تحليل الوظائف أيضا بمثابة جمع المعلومات المتعلقة بخصائص ومتطلبات كل وظيفة والتي تميزها عن غيرها من الوظائف الأخرى، ووضعها في شكل توصيف متكامل أو ما يسمى بـ "بطاقة وصف الوظيفة" والتي تمثل المنتج النهائي لعملية تحليل الوظائف. ومنه يمكن القول أن كل وظيفة يمكن تجزئتها إلى مجموعة من المهام، وكل مهمة إلى مجموعة من الأنشطة المتنوعة، بحيث تهدف هذه العملية إلى التعرف على كل من:

- ✓ اسم هذه الوظيفة، ودرجتها، ومستواها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة؛
- ✓ المعلومات المرتبطة بعلاقة هذه الوظيفة مع غيرها من الوظائف؛
- ✓ الأنشطة التي تؤدي داخل هذه الوظيفة سواء كانت يدوية ظاهرة (مثل: معالجة ملفات، تسجيلات محاسبية وغيرها) أو فكرية (مثل: التقدير، اتخاذ القرار)؛
- ✓ أدوات العمل المستخدمة في هذه الوظيفة؛
- ✓ ظروف العمل داخل هذه الوظيفة؛
- ✓ المسؤوليات الملقاة على عاتق شاغل الوظيفة؛
- ✓ الصلاحيات الممنوحة لشاغل هذه الوظيفة؛
- ✓ معايير تقييم الأداء المستخدمة في هذه الوظيفة؛
- ✓ الأجر المقدم لشاغل هذه الوظيفة؛
- ✓ الشروط الواجب توفرها في شاغل هذه الوظيفة.

2.1.2. أهداف عملية تحليل الوظائف

تعتبر عملية تحليل الوظائف من أهم الأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، أو بالأحرى هي الركيزة التي تبنى عليها جميع وظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى؛ باعتبارها تساهم في توفير كم هائل من المعلومات التي توفر إطار عمل للوظائف الأخرى. ويمكن ذكر أهم أهداف تحليل الوظائف فيما يلي:

أنظر كل من (القيروتي، 2010، الصفحات 65-66) و (العزاوي و جواد، 2010، الصفحات 39-41) و (جودة، 2010، صفحة 101)

➤ تصميم الوظائف: يساعد تحليل العمل على تجميع الأنشطة والمهام في وظيفة متكاملة ومحددة، توضح مضمونها (نطاق الوظيفة، وعمقها)⁽¹⁾ بالإضافة إلى توضيح العلاقات الموجودة داخل هذه الوظيفة، وبينها وبين الوظائف الأخرى؛ وتعرف هذه العملية بتصميم الوظيفة.

➤ تبسيط العمل: يوفر تحليل الوظائف معلومات عن الحجم الحقيقي لعبء العمل في كل وظيفة أو قسم، وهو ما قد يبين وجود أنشطة لا تضيف قيمة للعمل أو لا يجب القيام بها أصلاً، ومن ثم يمكن إلغاء بعض الوظائف الموجودة، أو دمج بعض الوظائف ببعض؛ وهذا ما يساهم في تبسيط العمل.

➤ تقييم الوظائف: يوفر تحليل العمل معلومات عن كل وظيفة فيما يخص الجهد المبذول، والمهارات المطلوبة، ودرجة المسؤولية، وظروف العمل وغيرها، وهو ما يمثل معايير أساسية في تحديد أهمية كل وظيفة. ويدخل هذا النشاط في صلب عملية تقييم الوظائف.

➤ وظيفة الأجور: بناء على المعايير التي تم ذكرها في تقييم الوظائف والتي تمكنا من تحديد الأهمية النسبية لكل وظيفة، أو قيمة كل وظيفة، يمكن التعبير عن هذه الأهمية أو القيمة بالأجر الممنوح لها.

➤ تخطيط الموارد البشرية: يمكن من خلال تحليل الوظيفة أن يتم تحديد حجم عبء العمل ضمن هذه الأخيرة. وبقسمة حجم عبء العمل الكلي داخل الوظيفة على مقدار حجم

¹ - نطاق الوظيفة: يمثل مدى تنوع المهام والواجبات المختلفة التي يقوم بها شاغل الوظيفة. أما عمق الوظيفة: فهو يمثل مدى الحرية ودرجة الاجتهاد والتصرف الممنوح لشاغل الوظيفة، وطريقة الأداء، والرقابة.

العمل الذي باستطاعة كل فرد أن يؤديه؛ يمكن الحصول على العدد اللازم أو المطلوب من الأفراد في كل وظيفة.

➤ التوظيف: يوفر تحليل الوظائف معلومات عن المواصفات التي يجب توافرها في شاغل الوظيفة، وما يجب على المؤسسة هو البحث عن من تتوفر فيه هذه المواصفات في المترشحين المتقدمين لهذه الوظيفة، وتصنيفهم، واختيار الأحسن من بينهم بناء على هذه المواصفات.

➤ تقييم أداء العاملين: تحليل الوظائف يوفر أيضا معلومات عن المهام والواجبات التي يجب على شاغل الوظيفة أن يقوم بها (يحدد معايير الأداء)، ومستوى أداء الموظف وكفاءته تتحدد بالضرورة بمدى قيامه بهذه المهام من عدمها، ويترتب على ذلك أيضا مدى استحقاقهم للحوافز من عدمها.

➤ التكوين: إذا تبين أن هناك فجوة بين مواصفات الفرد الذي يشغل هذه الوظيفة وبين المواصفات المطلوبة لشغل هذه الوظيفة والمحددة في عملية تحليل الوظائف، فمن الضروري سد هذه الفجوة من خلال وظيفة التكوين والتي يجب أن تركز في هذه الحالة على الجوانب التي يحتاجها الموظف (جوانب النقص التي يعاني منها الموظف في أدائه لوظيفته). أي أن من بين البيانات التي يقدمها تحليل الوظيفة نجد ما يسمى بـ: "معايير التكوين".

➤ الحركة الوظيفية: تتحدد مختلف قرارات الحركة الوظيفية في المؤسسة مثل: الترقية والنقل بمدى التطابق بين مواصفات الفرد من جهة، وبين متطلبات الوظيفة المستقبلية التي سيشغلها من جهة ثانية.

➤ الصحة والسلامة المهنية: المعلومات التي يقدمها تحليل العمل عن المخاطر الموجودة في الوظيفة وظروف العمل فيها تساعد هي الأخرى على تصميم نظام الأمن والصحة والسلامة المهنية.

بالنظر إلى ما تم ذكره سابقا، يمكن الوقوف على الأهمية البالغة التي يكتسبها تحليل الوظائف كنشاط تقوم به إدارة الموارد البشرية ومدى ضرورتها في المؤسسة.

3.1.2. مراحل عملية تحليل الوظائف

تمر عملية تحليل الوظائف بالخطوات الرئيسية التالية:

أنظر كل من: (صالح و السالم، 2006، الصفحات 45-47) و (العزاوي و جواد، 2010، الصفحات 28-38)

1.3.1.2. تحديد الهدف من عملية تحليل الوظائف

يعتبر تحديد الهدف من عملية تحليل الوظائف أهم مرحلة في هذه العملية، لأنها هي من تؤثر في باقي المراحل، وتحدّد طريقة سيرها. فقد ترغب المؤسسة في تحليل وظائفها لأنها في مرحلة نمو وتوسع، أو قد تكون بصدد الاندماج مع مؤسسة أخرى، أو تحضر لمرحلة انقسام هذه المؤسسة إلى مؤسسات فرعية أو إنشاء فروع جديدة لها مثلاً. ومن ثم فإن كل حالة من الحالات السابقة الذكر قد تفرض على المؤسسة خلق وظائف جديدة أو تقليص عدد الوظائف الموجودة. أي لا بد أن يكون الهدف من تحليل الوظائف واضحاً ومحدداً ومرتبطة مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة.

2.3.1.2. اختيار عينة من الوظائف

تعتبر هذه المرحلة مفيدة وجيدة بالنسبة للمؤسسات الموجودة، لأن اختيار عينة من الوظائف الممثلة لباقي أنواع الوظائف الأخرى يعتبر أمراً مفضلاً؛ حيث يمكن تقسيم الوظائف الموجودة في المؤسسة إلى مجموعات متشابهة، واختيار عينة من الوظائف تضم كل الأنواع الموجودة، وبعد القيام بعملية التحليل يتم تعميم النتائج على الوظائف المشابهة بالقياس والمقارنة.

أما إذا كانت المؤسسة جديدة وبصدد تصميم وظائفها لأول مرة؛ فيكون في هذه الحالة دراسة كل الوظائف وعدم الاعتماد على المعاينة خياراً أفضل.

3.3.1.2. توضيح العملية للموظفين وتحديد مستوى مشاركتهم فيها

من الناحية الاستراتيجية لا بد أن تعلن الإدارة عن عملية تحليل الوظائف لموظفيها، وتحدد مسبقاً مدى السماح لهم بالمشاركة فيها، لأن هؤلاء الموظفين هم مصدر البيانات التي سيتم جمعها، وكلما كانت أهداف هذه العملية واضحة لديهم، وكلما شارك الموظفون بجدية

في تحليل العمل؛ قلت مقاومة هؤلاء الموظفين للعملية، وكانت النتائج المتحصل عليها جيدة وتحضى بالقبول والثقة من طرفهم.

ويمكن لإدارة الموارد البشرية ومن ورائها إدارة المؤسسة أن تحدد كل من هدف تحليل العمل، ومستوياته (سواء كان عاما أم تفصيليا)، وتوقيته، ومن يقوم بعملية التحليل، ودور كل موظف في هذه العملية، وبمن يمكنه الاتصال إذا كان هناك استفسار ما. لأن إخفاء هذه المعلومات عن الموظفين يؤثر عادة بطريقة سلبية على نتائج العملية.

4.3.1.2. مرحلة جمع البيانات

عملية جمع البيانات هو من صميم عمل تحليل الوظائف، فكلما كان عدد البيانات المجمعة ونوعيتها كبيرا؛ كلما كانت نتائج هذه العملية أكبر والعكس. ولجمع البيانات المتعلقة بالوظائف والموظفين طرق عديدة نذكر منها:

أنظر (المعاينة و المحوري، 2013، الصفحات 48-49)

➤ طريقة الملاحظة المباشرة: حيث يقوم محلل الوظائف وفقا لهذه الطريقة بملاحظة الفرد شاغل الوظيفة وهو يؤدي عمله، ثم يقوم بتسجيل جميع الملاحظات الضرورية التي تصف هذه الوظيفة وشاغلها. وتعتبر هذه الطريقة من أفضل الطرق المستخدمة في تحليل الوظائف المرتبطة بالأنشطة البدنية عادة مثل الإنتاج والصيانة وغيرها.

➤ طريقة المقابلة: تهدف هذه الطريقة إلى معرفة جميع الجوانب البدنية والسلوكية والفكرية المتعلقة بالوظيفة وبشاغلها. ويمكن التمييز بين عدة أنواع من المقابلات مثل:

✓ مقابلات فردية تتم مع الموظفين كل على حدة؛

✓ مقابلات جماعية تتم مع مجموعة الموظفين الذين يشتغلون في نفس الوظيفة ويؤدون نفس المهام؛

✓ مقابلات مع المشرفين أو المسؤولين المباشرين باعتبار أن المسؤول أو المشرف لديه المعرفة الكاملة بالأعمال التي يؤديها الموظفون الذين هم تحت مسؤوليته.

➤ طريقة الاستقصاء: وتعتبر من أكثر الطرق انتشاراً، حيث يقوم شاغل الوظيفة في هذه الحالة بالإجابة على نموذج استبيان يحتوي على مجموعة من الأسئلة المصممة من طرف الخبراء خصيصاً لوصف واجبات ومهام ومسؤوليات الوظيفة ومواصفات شاغلها.

5.3.1.2. تحليل البيانات

- بعد جمع البيانات المطلوبة؛ تأتي مرحلة معالجتها وتحليلها وتبويبها حتى يمكن الاستفادة منها واستخدامها في اتخاذ القرارات اللازمة. ومن بين هذه المعلومات نذكر:
- ✓ تسمية الوظائف، ودرجاتها، وتسلسلها الوظيفي؛
 - ✓ العمل المؤدى في كل وظيفة وطريقة أدائه (ما الذي يقوم به الموظف؟ ومن يقوم به؟ ولماذا؟ وكيف؟ ومتى؟ وأين؟)؛
 - ✓ ظروف العمل المادية (الإضاءة، والتهوية، والحرارة، والرطوبة)، والعلاقات الاجتماعية وغيرها؛
 - ✓ علاقات العمل الموجودة في كل وظيفة (العلاقة مع الرؤساء، ومع المرؤوسين، ومع الزملاء، ومع الإدارات الأخرى داخل المؤسسة وخارجها، ومع باقي الجمهور)؛
 - ✓ المسؤوليات الموجودة (المسؤوليات على الأفراد، والمسؤوليات على الأموال، والمسؤوليات على المعدات، والمسؤوليات على الوثائق)؛
 - ✓ متطلبات القيام بالوظيفة مثل: المستوى التعليمي، والتكوين، والتخصص، والخبرة، والمهارة، والصحة والسلامة.

6.3.1.2. إعداد بطاقات الوصف الوظيفي

- تعتبر بطاقة الوصف بمثابة النتيجة النهائية لعملية تحليل الوظائف، أو هي محصلة هذه العملية في النهاية.
- وبطاقة الوصف عبارة عن نموذج (وصف مكتوب) يلخص جميع المعلومات المتعلقة بكل من الوظيفة وشاغلها والتي تم جمعها ومراجعتها وتحليلها في المراحل السابقة، مع ضرورة تحديثها باستمرار (Updating).
- والشكل رقم (1.2) يوضح مثالا لبطاقة الوصف الوظيفي.

شكل رقم (2.2) : نموذج لبطاقة وصف الوظيفة

<p>اسم الوظيفة:</p> <p>رمز الوظيفة أو الرقم التسلسلي: الدرجة:</p> <p>الإدارة التابعة لها:</p> <p>بداية راتب الوظيفة: نهاية راتب الوظيفة:</p> <p>المشرف المسؤول عن الوظيفة:</p>
<p>1- الواجبات والمهام الوظيفية</p> <ul style="list-style-type: none"> • أهمية هذه الوظيفة في القسم والمؤسسة..... • الأعمال الرئيسية (التي تنفذ يوميا وتفرضها طبيعة العمل)..... • الأعمال الثانوية (التي تنفذ أحيانا أو من حين لآخر)..... • الوظائف الفرعية التي تتبع هذه الوظيفة..... • عدد الموظفين التابعين لها..... أسمائهم ووظيفة كل واحد منهم.....
<p>2- المجهودات الفعلية المبذولة لأداء هذه الوظيفة</p> <ul style="list-style-type: none"> • تحديد النسبة المئوية للوقت المستغرق بالتقريب: جالسا:..... واقفا:..... متحركا:..... % متنقلا:..... % • الآلات والمعدات المستخدمة في هذه الوظيفة: • عدد ساعات العمل على كل آلة بالتقريب: • هل يتطلب العمل شروطا عضلية أو بدنية:
<p>3- صلاحيات ومسؤوليات الوظيفة</p> <ul style="list-style-type: none"> • الصلاحيات الممنوحة لهذه الوظيفة: • المسؤوليات الوظيفية المسؤوليات الإدارية:.....المسؤوليات الفنية والتقنية:.....المسؤوليات المالية:..... المسؤولية على أفراد:.....المسؤولية على وثائق ومستندات:
<p>4- ظروف العمل المادية</p> <p>إضاءة:..... تهوية:..... حرارة:..... رطوبة:.....</p> <p>مخاطر:..... مؤثرات أخرى:.....</p> <p>عدد ساعات العمل:.....</p>
<p>5- الشروط المطلوبة في شاغل الوظيفة</p> <ul style="list-style-type: none"> • المستوى العلمي:.....التخصص:..... • الخبرات السابقة:..... • مهارات أخرى: (فنية وسلوكية وشخصية):..... • شروط صحية وبدنية:.....

4.1.2. العوامل المؤثرة في تحليل الوظائف

تتأثر عملية تحليل الوظائف بعدة عوامل أهمها:

- ✓ يعتبر كل من الهدف من إجراء عملية تحليل الوظائف، وطريقة استخدام نتائجه عوامل تؤثر على تحديد نوع وحجم المعلومات المطلوب جمعها؛
- ✓ درجة مهارة خبير تحليل الوظائف في تأدية هذه المهمة وما يتمتع به من مؤهلات (مؤهلات نفسية واجتماعية مثل: القدرة على الاتصال والتحدث، والقدرة على التفاهم مع الغير، ومؤهلات فكرية مثل: القدرة على التخطيط والتنظيم، والتحليل والتفسير وغيرها)، فيجب على القائم على هذه العملية أن يكون على مستوى عال من المهارة والخبرة، لذا على المؤسسة أن تحدد ما إذا كانت ستختاره من بين موظفي المؤسسة إذا كانت تتوفر على مثل هذا النوع من الكفاءات، أو تسند هذه المهمة إلى أحد الخبراء الخارجيين أو المؤسسات المختصة في مثل هذا النوع من الوظائف؛
- ✓ عدد الأفراد الذين يقومون بعملية تحليل الوظائف أيضا عامل مهم في تحديد عدد المقابلات الشخصية مثلا، وطول وقت المقابلة، وطبيعة الوظائف المراد دراستها وعددها؛
- ✓ نوع الأفراد الذين يسمح لهم بالمشاركة في العملية مثل: جميع الموظفين أو المشرفين فقط؛
- ✓ درجة تحضير أذهان الأفراد الذين سيشاركون في العملية؛ أي لا بد من التحضير الجيد لهم، وشرح العملية لهم بالتفصيل، والهدف منها، ونوع المعلومات المطلوبة من خلال الندوات والاجتماعات الدورية.

2.2. تقييم الوظائف (Job Evaluation)

بانتهاة عملية تحليل الوظائف يمكن القيام بتقييم هذه الأخيرة من أجل الوصول إلى قيمة موضوعية لها، ومن ثم تحديد أجرها قياساً ببقية الوظائف أو الأعمال الأخرى في المؤسسة.

1.2.2. مفهوم تقييم الوظائف

تقييم الوظائف هو دراسة الأعمال ووضع مستويات مادية لها. أو هو الوسيلة التي تسمح بتحديد القيمة النسبية للوظيفة (حسن، إدارة الموارد البشرية: نظرة مستقبلية، 2004) (يقصد بالقيمة النسبية: أهمية كل وظيفة في المؤسسة بالمقارنة مع باقي الوظائف) والقيمة المادية لها والمتمثلة في الأجر، وتكون هذه العملية مبنية على معايير واضحة ومحددة مسبقاً مثل: المهارات المطلوبة في الوظيفة، ودرجة المسؤولية فيها، وظروف العمل وغيرها.

ويختلف تقييم الوظائف عن تقييم الأداء في كون الأول يهدف إلى تحديد درجة الصعوبة ومستوى الجهد الذي تتطلبه هذه الوظيفة، أما الثاني فهو يهدف إلى تحديد مدى استجابة الموظف لمتطلبات الوظيفة وما يبذله من جهد بغرض تحقيق أهدافها. وبصورة عامة، فإن تقييم الوظائف على أساس التحليل المنهجي من شأنه أن يساعد على تجسيد وإنجاح مختلف قرارات إدارة الموارد البشرية المرتبطة بهذه العملية، ويمكن التأكيد في هذا الخصوص على تصميم شبكة الأجور والمكافآت، وما يمكن أن تتميز به من العقلانية والعدالة (Mercier & Schmidt, 2004, p. 99).

2.2.2. أهداف تقييم الوظائف

- تهدف عملية تقييم الوظائف إلى مجموعة من الأهداف أهمها:
- ✓ تحديد هيكل أجور رسمي وثابت لجميع الوظائف في المؤسسة استناداً إلى قيمة كل وظيفة، وهو ما يمثل مرجعاً يمكن الرجوع إليه عند الحاجة؛
 - ✓ تحقيق العدالة في الأجور والرواتب من خلال وضع معايير وأسس ثابتة لتحديد (بمعنى إيجاد توازن ما بين ما يقدمه الفرد من جهد، وما يستحقه من أجر على ضوء متطلبات الوظيفة)؛
 - ✓ تحقيق المساواة في تحديد الرواتب والأجور لكل الوظائف والأعمال المتشابهة في المؤسسة.

3.2.2. مسؤولية تقييم الوظائف

باعتبار أن هدف عملية تقييم الوظائف هو تحقيق العدالة والموضوعية في المؤسسة، وإزالة كل ما من شأنه أن يشعر الموظف بالغبن، ومن ثم فإن هذه العملية تتطلب مهارات خاصة وخبرات واسعة ليس من السهل توفرها في أي كان. لذا يفضل إسنادها إلى لجنة متخصصة في المؤسسة تضم في عضويتها أفراداً من جميع الأقسام والإدارات المختلفة، وتحت إشراف إدارة الموارد البشرية، كما يمكن الاستعانة بخبراء من خارج المؤسسة إذا لم تتوفر هذه الأخيرة على الخبرة الكافية للقيام بذلك.

4.2.2. طرق تقييم الوظائف

تختلف طرق تقييم الوظائف وتتعدد من حيث الأساليب المستخدمة فيها والمعايير المعتمد عليها في التقييم إلى أنواع كثيرة، ومن بين أهم الطرق المستخدمة في هذا المجال وأكثرها موضوعية، وأوسعها انتشاراً نجد طريقة النقاط (Points Method) نظراً لاستخدامها لجميع عوامل المقارنة الممكنة كل على حدة.

ويمكن توضيح كيفية تطبيق هذه الطريقة في المراحل التالية: أنظر (صالح والسالم، 2006،

- تحديد جميع الوظائف الموجودة في المؤسسة وكتابتها أو وضعها في شكل قوائم أو مجموعات متشابهة.
- تحديد عوامل المقارنة الرئيسية ولتكن مثلا: (المهارة، والمسؤولية، والجهد المبذول، وظروف العمل).
- تقسيم كل عامل من العوامل السابقة إلى عوامل فرعية أو تفصيلية، حتى يسهل تقييم كل عامل، ويمنح التقييم صفة أكثر موضوعية.
- تحديد مستوى الدرجات لكل عامل من عوامل المقارنة (مثلا: درجة منخفضة، ومتوسطة، وعالية) حيث تساعد هذه المستويات في تقييم الدرجات المختلفة لعوامل المقارنة.
- تحديد الحد الأعلى من النقاط لجميع عوامل المقارنة وليكن مثلا: 1000 نقطة.
- تحديد الأهمية النسبية لكل عامل من عوامل المقارنة باستخدام النسب مثلا: 40% لعامل المهارة، و40% لعامل المسؤولية، و10% لعامل الجهد المبذول، و10% لظروف العمل.
- تحديد مقدار النقاط المخصص لكل عامل من العوامل السابقة الذكر كالآتي:
 - عامل المهارة: $(100 \times 40) / 1000 = 400$ نقطة.
 - عامل المسؤولية: $(100 \times 40) / 1000 = 400$ نقطة.
 - عامل الجهد المبذول: $(100 \times 10) / 1000 = 100$ نقطة.
 - ظروف العمل: $(100 \times 10) / 1000 = 100$ نقطة.
- توزيع النقاط المخصصة لكل عامل من عوامل المقارنة على العناصر الفرعية المكونة له. مثل: ظروف العمل (50 نقطة لظروف العمل المادية، 50 نقطة للمخاطر).
- وضع كل وظيفة من وظائف المؤسسة ضمن هذا التقييم، وتصنيفها في شكل فئات متجانسة من حيث عدد النقاط ضمن هيكل يبين ذلك.
- والجدول رقم (1.2) يبين كيفية استخدام هذه الطريقة.

جدول رقم (2.1): عوامل المقارنة المستخدمة في طريقة النقاط

العوامل الرئيسية للمقارنة	العوامل الفرعية للمقارنة	درجة منخفضة (1)	درجة متوسطة (2)	درجة مرتفعة (3)
المهارات المطلوبة (400 نقطة)	المستوى التعليمي	50	100	150
	التخصص	40	70	100
	الخبرة	30	60	90
	مهارات شخصية	20	40	60
المسؤولية (400 نقطة)	الإشراف على الأفراد	50	75	100
	المسؤولية على الأموال	50	75	100
	ضمان سلامة المعدات والأدوات	50	75	100
	ضمان جودة المنتجات والخدمات	50	75	100
الجهد المبذول (100 نقطة)	الجهد الفكري	40	50	60
	الجهد العضلي	20	30	40
ظروف العمل (100 نقطة)	ظروف العمل المادية	10	30	50
	المخاطر	30	40	50
المجموع				1000 نقطة

المصدر: من إعداد الباحث

3.2. إعداد هيكل الأجور والرواتب (Wages and Salaries)

تعتبر إدارة الأجور في المؤسسة من أصعب الوظائف الإدارية وأعقدها، وأكثرها إثارة للمشاكل؛ باعتبار أن الأجور من أكثر العوامل أهمية في المحافظة على الاستقرار الوظيفي، لذا تعتبر العناية بموضوع الأجور أمر في غاية الأهمية.

1.3.2. مفاهيم عامة حول الأجور والرواتب

يمكن القول عن الأجر أنه ما يقابل قيمة الوظيفة التي يشغلها الفرد (بن عتتر، 2010، صفحة 215)، والذي يمثل بمفهومه الواسع كافة المبالغ التي يتقاضاها الموظف أو العامل خلال عمله في المؤسسة سواء كان هذا العمل فكرياً أو عضلياً، وهو بهذا المعنى يشمل كل من الأجر الأساسي مضافاً إليه كافة المنح والتعويضات المالية الأخرى.

ويمكن أن نميز في هذا الصدد بين مفاهيم عديدة ومختلفة لمصطلح الأجور منها:

- الأجر والراتب: الأجر (Pay or Wage) هو المبلغ النقدي والفوري الذي يدفع للعامل مقابل ساعة عمل أو يوم عمل (يتعلق بالعمل المحسوب على أساس القطعة أو يتعلق بالمهام المحدودة)، أما الراتب (Salary) فهو يمثل المبلغ الذي يتقاضاه في مقابل قيامه بعمل لا يحسب بالساعات، بل على أساس الأسبوع أو الشهر أو السنة (يتعلق بالمدة الزمنية).
- الأجر النقدي والأجر العيني: الأجر النقدي هو ما يحصل عليه الموظف من مبالغ نقدية مقابل ما يقوم به من أعمال، أما الأجر العيني فهو المقابل الذي يحصل عليه الموظف في شكل خدمات مثل: النقل، الإطعام، الرعاية الصحية وغيرها.
- الأجر الإسمي والأجر الحقيقي: الأجر الإسمي مفهوم اقتصادي يمثل المبلغ النقدي الذي يحصل عليه الموظف والذي يتأثر بالمستوى العام للأسعار، أما الأجر الحقيقي فهو يمثل مقدار السلع والخدمات التي يستطيع الموظف شراءها لإشباع حاجاته المتعددة بواسطة الأجر النقدي.

- الأجر الإجمالي والأجر الصافي: الأجر الإجمالي أو إجمالي الأجر أو الأجر الخام هو ما يستحقه الفرد من مبالغ قبل خصم الاقتطاعات، أما الأجر الصافي (صافي الأجر) هو عبارة عن إجمالي الأجر مخصوم منه جميع الاقتطاعات (مثل: اشتراكات الضمان الاجتماعي CNAS، الضريبة على الدخل الإجمالي IRG، وباقي الاقتطاعات الأخرى).

2.3.2. أهداف إدارة الرواتب والأجور

- إنطلاقاً من المفاهيم السابقة للأجور والرواتب، يمكن القول أن أهم الأهداف التي تسعى إدارة الرواتب والأجور إلى تحقيقها تتمثل في:
- ✓ جذب الموارد البشرية المؤهلة خاصة عند وجود المنافسة؛
 - ✓ تحفيز العاملين على بذل المزيد من الأداء المتميز؛
 - ✓ التحكم في التكاليف من خلال تحقيق التوازن بين ما يسهم به الفرد من جهد، وما يحصل عليه من تعويض؛
 - ✓ تقليل معدلات التسرب الوظيفي، والغيابات، والتأخرات والشكاوى؛
 - ✓ التقليل من حدوث الصراعات بين الإدارة والموظفين، وزيادة رضا العاملين؛
 - ✓ تحقيق العدالة الداخلية (عدالة أجر الوظيفة مقارنة مع الوظائف الأخرى في المؤسسة)، والعدالة الخارجية (عدالة أجر الوظيفة بالمقارنة مع الوظائف المماثلة لها في المؤسسات المنافسة).

3.3.2. العوامل المؤثرة على سياسة الرواتب والأجور في المؤسسة

- تتأثر سياسة الأجور المطبقة في المؤسسة بمجموعة من المؤثرات أهمها:
- أنظر: (العزاوي و جواد، 2010، الصفحات 195-196) و (بن عتتر، 2010، الصفحات 225-227)
- ✓ الظروف الاقتصادية للبلد متمثلة في الأوضاع الاقتصادية السائدة (مثل: الراج، والكساد، والبطالة، والتضخم)؛
 - ✓ العوامل الاجتماعية مثل: الظروف المعيشية في البلد، والمستوى العام للأسعار.
 - ✓ القوانين والأنظمة التي تضعها الدولة لتنظيم الأجور مثل: الحد الأدنى للأجور، والاقطاعات الضريبية؛
 - ✓ العوامل المرتبطة بالمؤسسة مثل: حجم المؤسسة، وإنتاجية المؤسسة، ووضعيتها المالية؛
 - ✓ أهمية قيمة هذه الوظيفة داخل المؤسسة، وما تتطلبه من مؤهلات ومهارات.

4.3.2. خطوات إعداد هيكل الأجور

يمر إعداد هيكل الأجور في المؤسسة بمرحلتين أساسيتين:

- إعداد هيكل الوظائف: يتكون هيكل الوظائف من مجموعة الأعمال أو الوظائف التي تم تقسيمها إلى فئات حسب أهميتها النسبية (تجميع كل الوظائف المتشابهة أو المتقاربة من حيث المهام والمسؤوليات والمهارات والمخاطر في فئة أو مجموعة واحدة) ويتم إعداد هذا الهيكل بالاعتماد على نتائج عملية تقييم الوظائف التي تم ذكرها في العناصر السابقة.
- وضع أجر موحد لكل فئة أو مجموعة من الوظائف المدرجة في الهيكل السابق. والجدول رقم (2.2) يعطي مثالا عن ذلك.

جدول رقم (2.2): هيكل الرواتب والأجور

الفئات الوظيفية	الحد الأدنى للنقاط - الحد الأعلى للنقاط	الحد الأدنى للأجر - الحد الأعلى للأجر (دج)
01	200-100	25000-21000
02	300-201	30000-26000
03	400-301	35000-31000
04	500-401	40000-36000
05	600-501	45000-41000
06	700-601	50000-46000
07	800-701	55000-51000
08	900-801	60000-56000
09	1000-901	65000-61000

المصدر: من إعداد الباحث

5.3.2. عناصر (مكونات) الأجر

يتكون الأجر بصفة عامة من العناصر الآتية: (مثال عن الأجر في دولة الجزائر، أنظر (مقدم، 1997، الصفحات 86-93))

1.5.3.2. الأجر الأساسي (الأجر القاعدي) (Salaire de base)

هو أجر ثابت محدد في سلم الأجور، ويحسب عن طريق ضرب الرقم الاستدلالي في القيمة المالية للنقطة الاستدلالية (45 دج).

2.5.3.2. المكافآت والتعويضات (Primes et Indemnités)

تتضمن هذه المجموعة عدة أنواع من التعويضات كالاتي:

- تعويض الساعات الإضافية (Heurs supplémentaires): يمنح هذا التعويض للموظف عند قيامه بعمل يتجاوز المدة القانونية للعمل.
- مكافأة المردودية الفردية (Prime de rendement individuelle): تمنح هذه المكافأة حسب حسب مردودية العامل، وذلك بالنظر إلى كمية (حجم) العمل الفردي وجودته مقارنة مع البرامج المحددة مسبقا، ولا تتجاوز قيمة هذه المكافأة لنسبة 10% من الأجر الأساسي.
- تعويض عمل المنصب (Indemnité de travail posté): هو تعويض يمنح للموظفين عن الأوقات غير العادية التي يتطلبها منصب العمل (مثل: العمل المتناوب، أو العمل ليلاً، أو في حالة العمل في الأعياد). ويحسب على أساس نسبة مئوية من الأجر الأساسي.
- تعويض الضرر: يمنح هذا التعويض عندما يشتمل منصب العمل على جهود شاقة أو قذارة أو عناصر غير صحية أو على خطر (مثل: العمل في المناجم، والعمل في قطاع النظافة والصرف الصحي، والعمل في المواد الكيميائية وغيرها). ويحسب على أساس نسبة مئوية من الأجر الأساسي.
- تعويض الخبرة المهنية (Indemnité d'expérience professionnelle): يمنح هذا التعويض للعامل كلما اكتسب خبرة مهنية. ويحسب على أساس نسبة مئوية من الأجر الأساسي.
- مكافأة المردودية الجماعية (Prime de rendement collectif): تمنح حسب المردودية الجماعية المحققة خلال الشهر. وتحسب على أساس نسبة مئوية معينة من الأجر الأساسي.

- منحة النقل (Prime de transport): تعويض عن مصاريف النقل في حالة عدم توفره لدى المؤسسة.
- منحة السلة أو الإطعام (Prime de panier): تمنح لتغطية مصاريف الغذاء في حالة عدم توفره لدى المؤسسة.
- منحة تعويض المنطقة (Prime de zone): وترتبط بقطاع النشاط، أو بمشاريع التنمية الاقتصادية في المناطق النائية لتحفيز الذهاب إليها.
- تعويض مصاريف المهمات (Indemnité des frais de mission): يتمثل في المصاريف التي ينفقها الموظف أو العامل أثناء التنقلات التي يقوم بها بتكليف من المؤسسة.
- الأجر الوحيد (Salaire unique): يمنح لزوجات العامل أو الموظف والماكنة في البيت والتي لا تمارس أي نشاط تتقاضى عليه أجره.
- المنحة العائلية (Allocation familiale): تمنح للموظفين أو العمال الذين لديهم أطفال.

3.5.3.2. الاقتطاعات

- تمثل في مختلف الاقتطاعات التي تخصم من الأجر وهي أنواع:
 - اشتراكات الضمان الاجتماعي (CNAS): وتمثل في نسبة 9% من أجره المنصب (Salaire de poste).
 - الضريبة على الدخل الإجمالي (IRG): وتحسب على أساس سلم (Bareme IRG)، وتقتطع من الأجر الخاضع للضريبة (Salaire imposable).
 - اقتطاعات أخرى تختلف من مؤسسة إلى أخرى مثل: أقساط استرجاع القروض التي منحها المؤسسة لموظفيها في فترة سابقة.
- ويمكن تمثيل مختلف العناصر سابقة الذكر في الجدول رقم (3.2)

جدول رقم (2.3): عناصر الأجر

الرمز	المحصل عليه	المقتطع
01	الأجر الأساسي (القاعدي)	
02	الساعات الإضافية	
03	مكافأة المردودية الفردية	
04	تعويض عمل المنصب	
05	تعويض الضرر	
06	تعويض الخبرة المهنية	
أجرة المنصب		
اشتراكات الضمان الاجتماعي		
07	مكافأة المردودية الجماعية	
08	منحة النقل	
09	منحة السلة (الإطعام)	
الأجر الخاضع للضريبة		
الضريبة على الدخل الإجمالي		
10	تعويض المنطقة	
11	تعويض مصاريف المهمات	
12	الأجر الوحيد	
13	المنح العائلية	
صافي الأجر (Net a payer)		

المصدر: من إعداد الباحث

أسئلة للمراجعة

1. السؤال الأول
إذا طلب منك القيام بمهمة تحليل الوظائف؛ بين أهم المراحل التي يجب اتباعها في ذلك.
2. السؤال الثاني
وضح العلاقة بين كل من تحليل الوظيفة ووصف الوظيفة.
3. السؤال الثالث
تهدف عملية تقييم الوظائف إلى تحقيق هدفين أساسيين؛ بينهما موضحا الفرق بينهما؟
4. السؤال الرابع
حدد بدقة الفرق بين كل من تقييم الوظيفة وتقييم الأداء.
5. السؤال الخامس
تعد طريقة النقاط من أكثر الطرق موضوعية في تقييم الوظائف. علل ذلك.
6. السؤال السادس
وضح بأسلوبك الخاص لماذا يجب أن نراعي مبدأ العدالة في وضع الرواتب والأجور.

المحور الثالث: تخطيط وتوظيف الموارد البشرية

1.3. تخطيط الموارد البشرية

2.3. توظيف الموارد البشرية

"إن مستقبل المؤسسة في الأمد البعيد هو في يد من توظفهم، بل ليس مبالغة في القول أن مصير المؤسسة قد يكون في يد أصغر موظفيها سنًا".

تمهيد

كل مؤسسة بحاجة إلى موارد بشرية للقيام بنشاطاتها الضرورية، ومن ثم يجب عليها أن تقوم بصفة دورية بتحديد احتياجاتها من هذه الموارد من حيث العدد والتخصص، والذي يسمح لها بالقيام بعملها على أكمل وجه وأقل تكلفة.

وتعرف هذه الوظيفة (تحديد الاحتياجات الضرورية من الموارد البشرية) بوظيفة تخطيط الموارد البشرية، وإن كان بعض المفكرين من يرى أن وظيفة تخطيط الموارد البشرية هي أشمل من ذلك حيث تضم كل من تحليل وتصميم الوظائف من جهة، وتحديد الاحتياجات الضرورية من الموارد البشرية من جهة ثانية.

ويتطرق هذا المحور إلى كل من وظيفتي تخطيط الموارد البشرية والتوظيف.

1.3. تخطيط الموارد البشرية (Human Resources Planning)

تخطيط الموارد البشرية هي الوظيفة الأساسية التي تربط بين كل من استراتيجية المؤسسة، واستراتيجية الموارد البشرية. فهي الترجمة الحقيقية لاستراتيجية المؤسسة في جانبها المتعلق بالموارد البشري.

1.1.3. مفهوم تخطيط الموارد البشرية

يمكن تعريف وظيفة تخطيط الموارد البشرية على أنها "وضع برنامج يحدد فيه احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية من حيث المهارات والتخصصات المطلوبة، والعدد اللازم من كل صنف من أصناف هذه التخصصات، والوقت الذي ينبغي أن تتوفر فيه هذه الكفاءات، وبالتكلفة الملائمة". فهو بذلك نشاط يهدف إلى تحديد الطلب المستقبلي على الموارد البشرية، ومقارنة ذلك بمستوى المعروض منها خلال نفس الفترة، ووضع استراتيجية عمل للتوفيق بين تلك المستويات المقدرة للعرض والطلب (القرينوتي، 2010، صفحة 112).

من خلال هذا التعريف يمكن القول أن:

- ✓ تخطيط الموارد البشرية هو نشاط يستهدف المستقبل، ومن ثم لا بد من تحقيق الانسجام التام بينه وبين التخطيط الشامل للمؤسسة؛
- ✓ عملية تخطيط الموارد البشرية تقع ضمن إطار تحليلي شامل لكل من الظروف الداخلية والخارجية للمؤسسة؛
- ✓ تخطيط الموارد البشرية يتطلب وجود خطة متكاملة وشاملة للكثير من أنشطة الموارد البشرية الأخرى مثل: التوظيف، وتقييم الأداء والتكوين.

2.1.3. أهمية تخطيط الموارد البشرية

يمكن القول أن تخطيط الموارد البشرية هو ضرورة حتمية في المؤسسة نظرا لحاجة المؤسسة إلى معرفة وتقدير إمكانية سد احتياجاتها من الموارد البشرية كلما تغيرت ظروفها الداخلية أو الخارجية، أو تغيرت مشاريعها أو استراتيجياتها (حمداوي، 2004، صفحة 67)، وسواء كان هذا عند انشاء مؤسسة جديدة، أو حتى عند إعادة تنظيم مؤسسة موجودة بسبب التوسع في النشاط مثلا، أو عند إدخال تكنولوجيا جديدة، أو لمعرفة وإدارة حركة الموظفين فيها

(التقاعد، والترقية، والنقل، وبعثات التكوين، والعطل والإجازات وغيرها). ومن ثم فإن جميع المؤسسات هي بحاجة إلى القيام بهذه الوظيفة المهمة.

إضافة إلى ما سبق يمكن ذكر عدة عناصر أخرى تجعل من تخطيط الموارد البشرية يكتسي أهمية كبيرة في المؤسسة مثل:

✓ ارتباط خطة الموارد البشرية بجميع خطط المؤسسة الأخرى مثل: خطة الإنتاج، وخطة التمويل، وخطة التسويق وغيرها؛

✓ يتم القيام بتخطيط الموارد البشرية قبل الكثير من الوظائف الأخرى مثل: التوظيف، وتقييم الأداء، والتكوين وغيرها، حيث لا يمكن مباشرة نشاط التوظيف مثلاً إلا بعد القيام بوضع خطة للموارد البشرية، والتعرف على نوعية الوظائف التي تحتاج إلى توظيف فيها، والأعداد المطلوبة من هؤلاء الموظفين؛

✓ تمكن هذه الوظيفة من التعرف على مواطن العجز والفائض في جانب الموارد البشرية في المؤسسة؛

✓ يساعد على التخلص من الفائض، وسد العجز في الموارد البشرية عبر الكثير من الأنشطة مثل: التوظيف، والترقية، والنقل، والتكوين، والاستغناء التام أو المؤقت وغيرها، ومن ثم فهو يساهم في تخفيض التكاليف وترشيد النفقات المرتبطة بإدارة الموارد البشرية؛

✓ يساهم في تفعيل نشاط تخطيط وإدارة المسار الوظيفي للأفراد، حيث يتضمن أنشطة مهمة مثل: التكوين، والنقل، والترقية؛

✓ يمكن من معرفة أسباب ترك الموظفين للعمل (التسرب الوظيفي)، أو بقائهم فيه (ولاء الموظفين)، ودرجات الرضا الوظيفي.

3.1.3. أهداف تخطيط الموارد البشرية

تهدف وظيفة تخطيط الموارد البشرية إلى:

أنظر (صالح والسالم، 2006، الصفحات 61-62)

- ✓ المحافظة على جهود الموظفين واستثمارها، واستغلالها استغلالاً أمثلاً؛
- ✓ الحصول على الكفاءات والمهارات اللازمة، والأعداد المطلوبة من هذه الكفاءات لأداء الأعمال في الوقت المناسب والمكان المناسب والتكلفة الملائمة؛

- ✓ الحرص على ترشيد النفقات الخاصة بالموارد البشرية، وتقليل التكاليف المرتبطة بها من خلال التأكيد على تحقيق التوازن بين عرض الموارد البشرية والطلب عليها، ومن ثم المساهمة في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة: "أقصى إنتاجية بأقل تكلفة"؛
- ✓ إعداد مختلف الموازنات المتعلقة بالموارد البشرية مثل: موازنة التوظيف، والتكوين، والحوافز، والخدمات وغيرها؛
- ✓ يساعد المؤسسة على التأكد من تكامل وترابط أنشطة إدارة الموارد البشرية وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها (الكلالدة، 2011، صفحة 31).
- ✓ تحقيق الانسجام والتكامل بين الاستراتيجية العامة للمؤسسة واستراتيجية الموارد البشرية.

4.1.3. مراحل عملية تخطيط الموارد البشرية

يمكن حصر أهم مراحل تخطيط الموارد البشرية في:

1.4.1.3. تحديد الهدف من القيام بتخطيط الموارد البشرية

يجب أن تحرص المؤسسة على تحديدها للهدف من القيام بعملية تخطيط الموارد البشرية وتوضيحها للقائمين عليها خصوصا ولجميع الموظفين عموما (هل الهدف هو معرفة مواطن العجز أو الفائض في الموارد البشرية، أو لمعرفة أسباب التسرب الوظيفي، أو لتلبية احتياجات المؤسسة من الأفراد لفترة مستقبلية تخطط لها المؤسسة). علما أن هذا النشاط هو في الحقيقة نشاط دوري يجب أن تحرص عليه المؤسسة باستمرار لأنه ينبنى عليه العديد من وظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى كما تم توضيحه في العناصر السابقة.

2.4.1.3. ربط خطة الموارد البشرية بالخطة العامة للمؤسسة

يتم هذا من خلال تقدير حجم النشاط المستقبلي للمؤسسة من خلال التنبؤ بحجم المبيعات المستقبلية، وجدولة الإنتاج وفق برامج كمية وزمنية، بالإضافة إلى وضع الخطط التمويلية والتسويقية اللازمة، مع الأخذ بعين الاعتبار إمكانيات التخزين، ومواعيد التسليم المتفق عليها مع الزبائن وغيرها.

3.4.1.3. تقدير الاحتياجات من الوظائف والموارد البشرية (تقدير الطلب)

تعكس البرامج سابقة الذكر (الإنتاجية والتمويلية والتسويقية وغيرها) احتياجات المؤسسة من كافة الوظائف اللازمة لتنفيذ هذه البرامج وترجمتها على أرض الواقع في شكل أرقام. مع التذكير أن هناك من الوظائف من تحتاج إلى مهارات فكرية، أو ذهنية، وأخرى تحتاج إلى مهارات يدوية أو جسدية، ومن ثم يمكن تحديد العلاقة بين حجم العمل وعدد الأفراد على أساس معدلات الأداء كما يلي:

عدد الأفراد اللازمين لأداء عمل معين = حجم عبء العمل المطلوب إنجازه / معدل الأداء للفرد الواحد

4.4.1.3. تحليل المتوفر (المتاح) من الموارد البشرية (تقدير العرض)

نظراً لأن الموظفين الحاليين في المؤسسة هو الأساس الذي يجب أن تركز عليه هذه العملية، فلذا يجب على كل مؤسسة أن تتوفر على قاعدة بيانات عن جميع الموظفين الحاليين من حيث العدد والخصائص المهمة. ومن بين قواعد البيانات الضرورية نجد مثلاً مخزون المهارات (قائمة بأسماء جميع الموظفين الحاليين، وأعمارهم، والحالة الاجتماعية لكل واحد منهم، ومؤهلاتهم، وخبراتهم، ونتائج تقييم الأداء الخاصة بهم، ونقاط القوة والضعف لكل واحد منهم، والبرامج التدريبية التي شاركوا فيها، وغيرها من البيانات الضرورية)، بالإضافة إلى ما يسمى بخرائط الإحلال أو الترقّي (بيانات توضيحية عن اسم شاغل الوظيفة الحالية، وأسماء المرشحين المحتملين لإحلال محله، ودرجة استعداد كل واحد منهم).

5.4.1.3. تحليل معدلات الغياب ودوران العمل واحتياجات الإحلال

مصطلح "الغياب" في إدارة الموارد البشرية يعبر عن الإنقطاع المؤقت للموظف عن العمل بسبب المرض أو حوادث العمل أو أية أسباب أخرى. وتساعد دراسة معدلات الغياب في المؤسسة على تحديد التكاليف الناتجة عن هذه الظاهرة، وكيفية تعامل الإدارة معها، واتخاذ التدابير الضرورية لحل هذه المشكلة.

أما مصطلح "دوران العمل" فيتعلق بترك الموظف لوظيفته بالمؤسسة لسبب أو لآخر (العزاوي و جواد، 2010، صفحة 85)، والالتحاق بوظائف أخرى بمؤسسات منافسة أو ذات مزايا أفضل من هذه المؤسسة. وتساعد دراسة معدلات دوران العمل في المؤسسة على معرفة عدد الأفراد الذين يتركون العمل، والأسباب التي أدت إلى ذلك، والتكاليف الناجمة عن هذه الظاهرة، ووضع الإجراءات الضرورية لمعالجة هذه المشكلة.

بالإضافة إلى ما سبق؛ فإن معرفة عدد الأفراد الذين سيتركون العمل بصفة دائمة (الاستقالة، والإقالة، والتقاعد، والإصابة أو العجز وغيرها) أو مؤقتة (الإجازات، والانتداب أو الإعارة، والتكوين الخارجي طويل الأجل مثلا) خلال فترة القيام بعملية التخطيط يمكن من وضع المؤسسة لكافة احتياجاتها للتعامل مع هذه الحالات عند تخطيطها لمواردها البشرية.

6.4.1.3. مقارنة الاحتياجات مع المتاح من الموارد البشرية (الموازنة بين العرض والطلب)

بالمقارنة بين ما هو متوفر مع ما تحتاجه المؤسسة من موارد بشرية، قد تكون النتيجة إما فائضا أو عجزا أو توازنا، كميًا كان أو كفيًا، كليا كان أو جزئيا (عجز في بعض الوظائف أو التخصصات، وفائض في البعض الآخر).

والجدول رقم (1.3) يوضح ذلك.

جدول رقم (1.3): مخطط تقديري للموارد البشري

الوظائف	التخصصات	الاحتياجات المقدرة	العدد المتوفر	الإنقطاع المؤقت	التعيين الدائم	الإنقطاع الدائم	التعيين	الفرق (+/-)	فائض أو عجز
الإدارة	1								
العامة	2								
إدارة الموارد البشرية	1								
	2								
إدارة الإنتاج	1								
	2								
	3								
الإدارة المالية	1								
	2								
الإدارة التسويقية	1								
	2								
البحوث والتطوير	1								
	2								

المصدر: من إعداد الباحث.

7.4.1.3. اتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة

بعد القيام بعملية المقارنة بين المعروض والمطلوب من الموارد البشرية، تقوم إدارة المؤسسة باتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة لحل كل من مشكلتي الفائض أو العجز الحاصل في الموارد البشرية وهذا تبعا لحالة وظروف سوق العمل. ويمكن تلخيص أهم هذه القرارات في الجدول رقم (2.3).
جدول رقم (2.3): بعض القرارات التصحيحية بشأن نتائج تخطيط الموارد البشرية

ظروف سوق العمل	وفرة	التوظيف مع التشدد في معايير الاستقطاب	يمكن في هذه الحالة الاستغناء عن الأفراد
	ندرة	-تنشيط الاستقطاب -التساهل في معايير التوظيف -رفع مستوى الأجور وتوفير حوافز أكبر لجذب الأفراد	-إعادة تكوين وتأهيل الأفراد وتوجيههم لوظائف أخرى -التقليل من ساعات العمل
		عجز	فائض
وضعية المؤسسة			

المصدر: من إعداد الباحث.

2.3. توظيف الموارد البشرية (Staffing)

تهدف إدارة الموارد البشرية إلى جذب الأفراد ذوي المهارات والمؤهلات المناسبة، ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب. ولتحقيق هذا الهدف فإنه يتم اللجوء إلى وظيفة التوظيف والتي تتضمن المراحل التالية: الاستقطاب، الاختيار، التعيين، والتثبيت.

1.2.3. الاستقطاب (Recruiting)

يعرف الاستقطاب على أنه "العملية التي تهدف إلى جذب أكبر قدر ممكن من الأفراد المترشحين الذين تتوافر فيهم شروط شغل الوظيفة الشاغرة ليتم الاختيار من بينهم من هو أكثر كفاءة".

➤ أهمية الاستقطاب: تعتبر عملية الاستقطاب جد مهمة عند القيام بتوظيف الموارد البشرية؛ حيث كلما زاد عدد المتقدمين أو المترشحين للعمل، كلما كان أمام إدارة المؤسسة (إدارة الموارد البشرية) خيارات واسعة وعديدة لاختيار الأصلح من بين المترشحين.

➤ سوق العمل: هو المكان الذي يتضمن مختلف المصادر التي تلبى منها إدارة المؤسسة احتياجاتها من العاملين، ويشتمل على الموارد البشرية المتاحة من أولئك الذين يملكون المهارات والقدرات اللازمة والاستعداد للعمل؛ سواء كانوا عاطلين عن العمل ويبحثون عنه، أو كانوا يعملون ويبحثون عن فرص أخرى أفضل.

وتتمثل مصادر الاستقطاب في مصدرين رئيسيين هما:

أنظر كل من: (بن عتر، 2010، الصفحات 119-123) و (الكالدة، 2011، الصفحات 63-64):

➤ المصادر الداخلية للاستقطاب: وتتمثل في الأفراد الذين يعملون لدى المؤسسة، ويتوقع ترقيةهم⁽¹⁾ أو نقلهم⁽²⁾ من وظيفة إلى أخرى، أو حتى الأفراد الزائدين عن حاجة العمل مثلما تمت الإشارة إليه في موضوع تخطيط الموارد البشرية. ويتم الإعلان لهم عن الوظيفة الشاغرة في وسائل النشر الداخلية مثل: لوحة الإعلانات، وشبكة المعلومات والاتصال الداخلية وغيرها.

¹ - الترقية هي نقل موظف من وظيفة معينة إلى وظيفة أخرى في مستوى إداري أعلى، وذات مسؤوليات وصلاحيات أكبر.

² - النقل الوظيفي هو تحويل موظف من وظيفة إلى أخرى من نفس المستوى الإداري، سواء في نفس الوحدة الإدارية (الفرع) أو إلى أي وحدة (فرع) أخرى.

من إيجابيات هذه الطريقة هو توفر المعلومات المؤكدة عن الموظف المترشح، والمعرفة الكاملة للموظف لطرق وأساليب العمل في المؤسسة، ومورديها، وزبائنها، بالإضافة إلى التقليل من تكاليف التوظيف والاختيار، ورفع معنويات الموظفين من خلال فتح فرص التقدم الوظيفي أمامهم.

أما عيوب هذه الطريقة فتمثل في احتمال حدوث صراع بين الموظفين حول الوظيفة الشاغرة، بالإضافة إلى حرمان المؤسسة من أفراد جدد من الخارج وما يمكن أن يقدموه لها من أفكار جديدة وتجارب مختلفة.

➤ المصادر الخارجية للاستقطاب: قد تلجأ المؤسسات إلى الاستقطاب من الخارج عندما لا تكفي مصادر الاستقطاب الداخلية، أو عندما ترغب المؤسسة في تنويع الكفاءات لديها، حيث توفر لها هذه الطريقة فرصاً أكبر في الاختيار نظراً لتعدد وتنوع مصادرها، وما يمكن أن تقدم لها من طاقات ومهارات جديدة، بالإضافة إلى إمكانية خلق جو من المنافسة بين عناصر المصادر الداخلية والخارجية.

ومن بين أهم هذه المصادر نجد: الإعلان في الجرائد والمجلات والمواقع الإلكترونية المتخصصة، واللجوء إلى الجامعات ومراكز التدريب والمعاهد المختلفة، وكالات أو مكاتب التوظيف الحكومية والخاصة، وغيرها (القيوتي، 2010، الصفحات 135-136). وتنتهي مرحلة الاستقطاب بمجرد الإعلان عن الوظيفة الشاغرة سواء باللجوء إلى المصادر الداخلية أو الخارجية.

2.2.3. الاختيار (Selection)

هي المرحلة الثانية في وظيفة التوظيف، ويمكن تعريفها بأنها: "انتقاء أفضل المرشحين للوظيفة الشاغرة، وهم الأشخاص الذين تتوفر فيهم الشروط الضرورية والمناسبة لشغل الوظيفة الشاغرة أكثر من غيرهم" (حمداوي، 2004، صفحة 92).

وتمر هذه العملية بالمراحل التالية (الكلالدة، 2011، الصفحات 68-70):

➤ استقبال ملفات الترشح أو طلبات العمل: تشترط بعض المؤسسات فقط طلب الترشح مرفوقاً ببيان السيرة الذاتية (CV)، أو ملفاً كاملاً بالوثائق الضرورية (طلب عمل، وبيان السيرة الذاتية، والشهادات المتحصل عليها، وبيانات عن دورات التكوين أو التدريب التي

اجتازها، ورسائل التوصية والتزكية، وغيرها). والغرض من هذه الملفات هو التزود بالمعلومات الضرورية المتعلقة بالمرشح ومدى مطابقتها مع شروط شغل الوظيفة الشاغرة.

➤ الفحص الأولي للملفات (طلبات التوظيف): بعد استقبال الملفات، يتم تصنيفها، ودراستها دراسة مبدئية يمكن من خلالها استبعاد كل الذين لا تتوفر فيهم أدنى الشروط؛ كأن تشترط المؤسسة شروطا معينة عن الشهادة المطلوبة أو الخبرة أو المنطقة الجغرافية. ثم القيام بوضع قائمة مفصلة بالمعلومات عن المترشحين المطابقين للشروط المطلوبة.

➤ إجراء المقابلات الأولية من طرف إدارة الموارد البشرية: بعد إعداد قوائم المترشحين المقبولين مبدئيا يتم الاتصال بهم بهدف إجراء المقابلات الأولية للتأكد من المعلومات المقدمة من طرفهم في الملفات المرسله، بالإضافة إلى أخذ نظرة أولية عن مدى استعداد المترشحين للوظائف المطلوبة. ويمكن في هذه المرحلة أيضا استبعاد البعض من المترشحين ممن يُظهرون عدم الاستعداد التام لشغل هذه الوظيفة.

➤ اختبارات القبول: عند إجراء اختبارات القبول، لا بد لإدارة الموارد البشرية أن تنظر إلى نتائج هذه الاختبارات على أنها جزء من عملية الاختيار وليست هي كل شيء، لأن نتائج الاختبار تتأثر بالطريقة التي يقدمها المشرف عليها، ومدى إلمامه بأبعادها المختلفة، بالإضافة إلى أن نتائج تلك الاختبارات تحدد مدى قدرة المرشح على أداء العمل لكن لا تضمن أنه سيؤدي ذلك العمل على أكمل وجه.

وتتعدد الاختبارات المستخدمة وتتنوع تبعا للهدف من الاختبار، أو النتائج المرغوبة، بالإضافة إلى طبيعة الوظيفة التي يتقدم إليها المرشح.

ومن بين هذه الاختبارات نجد مثلا: (القيروتي، 2010، الصفحات 142-148) بتصريف.

✓ اختبارات الأداء: وتقيس قدرة المرشح على أداء الوظيفة الشاغرة، وتتعلق بالمهارات الفنية، والإدارية، وحتى البدنية؛

✓ اختبارات القياس النفسي: وتقيس شخصية المرشح واستعداداته النفسية مثل:

الاتزان، والثقة في النفس، القدرة على التعامل مع الآخرين، والتكيف الاجتماعي؛

✓ اختبارات الذكاء: وتقيس قدرات المرشح الذهنية مثل: القدرة على تركيز الانتباه،

والذاكرة، وحل المسائل الحسابية، والقدرة على إدراك العلاقات بين الأشياء.

➤ المقابلة النهائية: هي محادثة شفوية تتم بين المرشح للوظيفة مع لجنة مختصة مكونة ممن يمثل إدارة الموارد البشرية، ومن يمثل الوظيفة الشاغرة للتأكد النهائي من قدرة المرشح على أداء الوظيفة فعلا، وهل لديه ما يدفعه للاستمرار في العمل لمدة طويلة، وهل لديه

القدرة حقيقة على التكيف مع العاملين والعمل في فريق، وكخلاصة هل لديه القدرة على إقناع اللجنة بأنه الشخص الأصح لشغل هذه الوظيفة.

وما تجدر الإشارة إليه هو أن التقييم النهائي يجب أن يأخذ بعين الاعتبار نتائج كل من الاختبارات والمقابلات مع بعض.

➤ الاختيار الأولي: هنا تقوم إدارة الموارد البشرية بإجراء مراجعة شاملة لكل المعلومات والنتائج التي تحصلت عليها بشأن المترشحين، وترتيبها والمقارنة بينها لاختيار المترشح الأصح لشغل الوظيفة. مع وضع قائمة احتياطية تحسباً لأي نتيجة (قد يظهر أي سبب يجعل المترشح المقبول غير قادر على شغل الوظيفة). وكتابة التقرير النهائي وتسليمه لمن بيده سلطة اتخاذ قرار التوظيف.

➤ القرار النهائي: بعد وصول التقرير إلى الجهة المعنية باتخاذ القرار، وبعد المراجعة النهائية له مع أخذ رأي من يهمله الأمر (مثلاً مدير القسم الذي يشرف على الوظيفة الشاغرة)، تصدر الجهة المختصة قرارها النهائي الخاص بتعيين المترشح وإعلامه بذلك.

➤ الفحص الطبي: قد تشترط بعض المؤسسات، أو قد تفرض طبيعة العمل أو الوظيفة (مثلاً قطاع المناجم، والصناعات الكيماوية) شروطاً صحية معينة، لذا يشترط على المترشح المقبول أن يجري فحصاً طبياً للتأكد من صحته وسلامته، وخلوه من الأمراض أو العوائق الصحية التي تمنعه من مزاولة الوظيفة. وهو أمر في فائدة المترشح وللمؤسسة أيضاً، حتى لا تقع في أية مشاكل مستقبلاً، وكذا تجنباً لأيّة مطالبات بالتعويض لاحقاً عن الإصابات أو الأضرار الصحية غير الحقيقية.

ويكون الفحص الطبي إما عند طبيب العمل التابع لدى المؤسسة، أو عند من تتعاقد معه هذه الأخيرة، أو أية مصحة مختصة حسب ما تشترطه المؤسسة.

3.2.3. التعيين (Hiring)

بعد إصدار القرار النهائي، وإجراء الفحص الطبي للمترشح يأتي تعيينه في الوظيفة الجديدة، وهذه المرحلة أيضاً تمر بمجموعة من الخطوات هي:

أنظر (حسن و سلطان، إدارة الموارد البشرية، 2011، الصفحات 174-176)

➤ عقد العمل: قبل مباشرة الموظف الجديد لمهامه ووظيفته؛ يمضي على وثيقة مكتوبة تمثل عقد اتفاق بينه وبين المؤسسة على كل ما يتعلق بالعمل من حقوق وواجبات.

➤ الاستقبال والتوجيه: الهدف الأساسي من توجيه الموظف الجديد هو جعل هذا الأخير لا يشعر بالتوتر عند بداية عمله، بحيث تقوم معظم المؤسسات في اليوم الأول من مباشرة الموظف لعمله بتعريفه بأهداف المؤسسة، وسياساتها، وإجراءاتها، وأقسامها الإدارية، وأسماء المديرين، ومنتجاتها، وعملياتها، كما يتم إعلام الموظف الجديد بحقوقه (الرواتب، والإجازات، والترقية، وغيرها) وواجباته (الحضور والدوام، وتنفيذ التعليمات، وغيرها)، وتستعين في ذلك عادة بكتيب الموظفين الجدد أو الدليل الإرشادي، أو شرائط فيديو، أو دروس توجيهية من طرف المسؤول المباشر مثلا (Cadin, Guérin, & Pigeyre, 2007, p. 328)، كما تلجأ الكثير من المؤسسات إلى ما يسمى بنظام الرعاية؛ بحيث يتولى أحد الموظفين ممن يشهد لهم بالخبرة برعاية الموظف الجديد ومرافقته لمدة محددة في بداية عمله لمساعدته في جميع أمور وأحواله، كما قد يتضمن البرنامج أيضا إصطحاب الموظف الجديد في زيارة لدوائر وأقسام المؤسسة وتعريفه بها. ويمكن تنفيذ برنامج التوجيه على أساس فردي (كل موظف جديد على حدة)، كما قد يكون على أساس جماعي خاصة في المؤسسات الكبيرة التي يكون لديها عدد كبير من الموظفين الجدد.

➤ فترة التجربة والاندماج: تعتبر هذه المرحلة حاسمة في حياة الموظف الجديد والمؤسسة على السواء، حيث يخضع كل موظف جديد إلى مرحلة تجربة تتضمن برنامج انضباط، وتقييم ومتابعة مستمرين لتحسيس الموظف بأن المؤسسة جادة في التزاماتها من جهة، ولإثبات الموظف لهذه المؤسسة بأنه أهل للوظيفة التي تحصل عليها من جهة ثانية.

4.2.3. التثبيت (Placement)

بعد انتهاء فترة التجربة؛ يقوم المشرف على الموظف الجديد بتقديم تقرير مفصل عنه إلى الجهة المعنية (إدارة الموارد البشرية أو إدارة المؤسسة) تبين نتائج التقييم المستمر، ومن ثم يتخذ القرار الحاسم بشأنه (جودة، 2010، صفحة 153)، (إما التثبيت، أو تمديد فترة التجربة مثلا لإعطائه فرصة ثانية، أو تكوينه إذا كانت هناك حاجة لذلك، أو ربما وضعه في وظيفة أخرى إذا تبين أن هذا الموظف مؤهل لكن الوظيفة الحالية لا تناسبه، أو الاستغناء عنه إذا كان لا بد من ذلك). كل هذا لأنه ليس من السهل أن يتم الاستغناء عن الموظف المقبول بسهولة؛ خاصة وأن المؤسسة قد تحملت تكاليف كبيرة من أجل الوصول إلى هذه المرحلة من التوظيف.

أسئلة للمراجعة

1. السؤال الأول.
عرف تخطيط الموارد البشرية مبينا المراحل التي تتبّع في هذا الشأن.
2. السؤال الثاني
وضح مفهومي العرض والطلب على الموارد البشرية.
3. السؤال الثالث
افترض أنك تقوم بتقديم طلب عمل إلى إحدى المؤسسات، حاول كتابة سيرتك الذاتية موضحا فيها كل المعلومات التي ترى أنها ضرورية.
4. السؤال الرابع
قارن بين اختبارات الذكاء، واختبارات الأداء، وقدم أمثلة على كل منهما.
5. السؤال الخامس
بين كيف يمكن وضع برنامج لتوجيه موظف جديد.
6. السؤال السادس
أذكر الفرق بين مقابلات تحليل الوظائف، ومقابلات التوظيف.

المحور الرابع: تنمية الموارد البشرية

- 1.4. تقييم أداء الموارد البشرية
- 2.4. تكوين/تدريب الموارد البشرية
- 3.4. الحوافز والمكافآت

"لا يمكن علاج الحالات الحرجة بتأجيل التعامل معها، وإنما باتخاذ القرار الحاسم".

تمهيد

يمثل مفهوم تنمية الموارد البشرية كل الجهود والأنشطة التي تستهدف الرفع من طاقات العنصر البشري في المؤسسة، ومحاولة تعظيمها بغرض زيادة مساهمته في تحسين أداء المؤسسة وتطويرها.

ويتطرق هذا المحور لأهم ثلاثة أنشطة محورية من نشاطات تنمية الموارد البشرية وهي: تقييم أداء الموظفين، تكوينهم، وتحفيزهم.

1.4. تقييم أداء الموارد البشرية (Performance Evaluation)

نجد في كثير من الأحيان أن هناك اختلاف في النتائج بين مؤسستين متماثلتين من حيث النشاط والموارد (رغم توفرهما على نفس القدر من الموارد المالية، والمادية، والتكنولوجية)، ويرجع السبب في ذلك إلى تباين أداء الأفراد فيهما.

1.1.4. مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية

مصطلح التقييم يعني إثبات قيمة شيء ما (ماثيوز، ميجنسون، وسورتيز، 2008، صفحة 334)، ومن ثم يمكن تعريف تقييم الأداء على أنه تقدير أداء كل فرد من الأفراد العاملين خلال فترة زمنية معينة من حيث مستوى هذا الأداء ونوعيته، ولتحديد ما إذا كان هذا الأداء مقبولاً أم لا، وفي أي مجال يكون هذا التقدير (الجهد المبذول، أو الالتزام بتنفيذ الأعمال المسندة إليه، أو السلوك وغيرها).

ويمكننا في هذا الصدد أن نفرق بين مصطلحين مهمين وهما: إدارة الأداء والذي يهدف إلى التأكد من أن أداء الفرد يسير في اتجاه تحقيق أهداف المؤسسة، وتقييم الأداء والذي يهدف إلى مقارنة الأداء الفعلي (المحقق) للموظف مع الأداء المخطط له (المتوقع)، والكشف عن أسباب الانحراف في الأداء إن وجدت، واتخاذ الإجراءات التصحيحية الضرورية لذلك.

2.1.4. أهمية وأهداف تقييم الأداء

يمثل تقييم الأداء مؤشراً مهماً لكل من الفرد (معرفة الفرد لنقاط قوته وضعفه)، وللمؤسسة (لمعرفة الموظف الجيد من غيره من حيث الأداء تمهيداً لبرامج أخرى مثل: التكوين، والتحفيز، والمكافآت، والعقوبات).

أما أهداف تقييم الأداء فيمكن القول أنها تمثل نتائج مهمة تستخدم في اتخاذ العديد من القرارات الإدارية، ومن أهمها ما يلي:

✓ مساعدة متخذي القرار في الحصول على معلومات عن أداء العاملين (طبيعة الأداء، ودرجته ونوعيته)؛

- ✓ المساعدة في الحكم على مدى مساهمة كل عامل أو موظف في تحقيق نتائج وأهداف المؤسسة؛
- ✓ يمثل أداة لتقويم ضعف العاملين، واقتراح البرامج الضرورية لتحسينها (برامج التكوين والتدريب مثلا)؛
- ✓ استخدام نتائج تقييم الأداء في وضع نظم الحوافز، واقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين؛
- ✓ يفصح تقييم الأداء عن قدرات العاملين ومهاراتهم، ومن ثم إمكانية ترقيةهم، وتوليهم مناصب قيادية أعلى؛
- ✓ يشكل تقييم الأداء وسيلة مراجعة لمدى توفر المؤسسة على موارد بشرية مؤهلة، ومن ثم فهو يساهم في تفعيل وظيفة تخطيط الموارد البشرية؛
- ✓ يقدم لمسؤولي المؤسسة معلومات عن الموظفين والوظائف التي يمكن اعتمادها كمعايير للتوظيف والاختيار؛
- ✓ تساهم نتائج تقييم الأداء في وضع وتصميم معايير مرجعية للأداء، ومن ثم يمكن اعتباره كأداة أو وسيلة للتغذية العكسية (Feedback)؛
- ✓ يقدم لمسؤولي المؤسسة معلومات واقعية عن أوضاع العاملين فيها، وهو ما يعتبر أرضية لإجراء دراسات ميدانية عن مشاكل العاملين، وإنتاجيتهم، ومستقبل المؤسسة نفسها؛
- ✓ يعتبر أداة اتصال مهمة بين الموظفين والمشرفين عليهم.

3.1.4. المسؤل عن عملية تقييم الأداء

- يمكن إسناد عملية تقييم أداء العاملين إلى عدة جهات (القريوتي، 2010، الصفحات 211-213)، من بين هذه الجهات نذكر:
- القيام بوظيفة تقييم أداء العاملين من طرف إدارة الموارد البشرية نفسها، أو من طرف لجنة مختصة تشكل خصيصا لهذا العمل.
 - الموظف نفسه الذي يخضع لعملية التقييم (ما يعرف بالتقييم الذاتي)، حيث يمنح الموظف الحق في تقييم نفسه باعتباره هو أدرى بنفسه. لكن ما يعاب على هذا الأسلوب هو

- احتمال المبالغة في نتائج التقييم؛ لذا يصلح اعتماد هذا الأسلوب فقط مع الموظفين الذين هم على قدر كبير من الأمانة والمسؤولية.
- تقييم المشرف على الموظف باعتباره أكثر الأفراد معرفة بمستوى أداء موظفيه، وبتفاصيل مهام الوظيفة التي يشغلونها.
- تقييم الزملاء أو أعضاء فريق العمل؛ حيث يمكنهم ملاحظة ما يقوم به الموظف وبشكل تفصيلي. لكن ما يعاب على هذه الطريقة أيضا هو إمكانية وجود نوع من الحساسية بين الموظفين.
- تقييم الموظفين (المرؤوسين) للمشرف عليهم، أو ما يعرف بالتقييم العكسي، وهذا أيضا ممكن باعتبار أن هؤلاء الموظفين أدري بأداء وسلوك المشرف عليهم مباشرة.
- تقييم الموظف من قبل الأطراف التي يتعامل معها مثل: الزبائن، والموردين، وجميع الأطراف الخارجيين. حيث يمكن لهؤلاء أن يساهموا في عملية التقييم من خلال تقديم معلومات إما عن طريق المقابلات المباشرة، أو الاستبيانات، أو سجلات الاقتراحات.
- التقييم من كل الاتجاهات (الاعتماد على معلومات من مختلف الأطراف سابقة الذكر) أو ما يسمى بطريقة 360°.

4.1.4. مراحل عملية تقييم الأداء

- تمر عملية تقييم أداء الموظفين بمجموعة من المراحل تتمثل في: (القريوتي، 2010، الصفحات 188-189) بتصرف.
- التعرف على طبيعة العمل المراد تقييمه نظرا لكون كل عمل يختلف من حيث المعايير المستخدمة في التقييم، والطرق المتبعة، وأدوات القياس وغيرها، تبعا لطبيعة هذا العمل، ومستواه.
- وضع معايير أو مؤشرات لتقييم الأداء (هناك معايير للقياس على أساس النتائج، وهناك معايير للسلوك، وهناك معايير السمات الشخصية أو مواصفات الشخص وغيرها)، وتبليغ العاملين بهذه المعايير والأسس، وتوضيحها لهم.
- جمع البيانات عن الموظفين والوظائف، وتقييم الأداء بالطرق المناسبة (مثل: الملاحظة المباشرة، والمقابلات، والاستبيانات، والإحصائيات، والتقارير).
- مقارنة الأداء الفعلي للأفراد بالمعايير، وتحديد فجوة الأداء (الفرق بين المحقق والمتوقع).

➤ إعلام الموظف أو العامل بنتائج تقييم الأداء الخاصة به ومناقشتها معه.

➤ وضع التوصيات الضرورية (اقتراحات تحسين الأداء) بالاعتماد على نتائج تقييم الأداء. فقد يكون مستوى الأداء الفعلي أعلى من المستوى المحدد (تقديم مكافآت مثلا)، وقد يكون العكس (تدريب وتكوين، أو إعادة توجيه، أو نقل إلى وظيفة أخرى، أو إنذار أو عقوبة وغيرها).

5.1.4. معايير تقييم الأداء

إن تقييم الفرد يرتبط ارتباطا وثيقا بموقعه أو وظيفته التي يشغلها في المؤسسة، وفي بعض الأحيان من خلال تقييم خصائصهم الشخصية، وهكذا فإن الشهادة لا تسمح لوحدها بتقييم كفاءتهم الفعالة، فبعض الشهادات لا تتلاءم مع الشهادات اللازمة لاستخدام، ولا خلال العمل في المهنة. عكس ذلك؛ فإن دورات تدريبية وخبرات داخلية في المؤسسة تجذب أيضا عاملين بمستويات من المهارات العالية ومن دون علاقة مع تدريبهم الأساسي (لوغان، 2008، صفحة 33)، ومن ثم يمكن استخدام معايير متعددة لتقييم أداء العاملين يمكن تصنيفها في مجموعات مثل:

- معايير مستوى الأداء مثل: حجم العمل المنجز، وسرعة الإنجاز، ودقة العمل المنجز من حيث الأخطاء (جودة العمل)، ومدى ارتباط العمل المنجز بالأهداف، والقدرة على الإبداع (ابتكار طرق جديدة في العمل).
- التعاون مع الآخرين في إنجاز العمل: ويضم عدة معايير مثل: تقديم المساعدة للزملاء، والمشاركة في تدريب الموظفين، والعلاقة الجيدة مع المشرفين والزملاء والزبائن وجميع متعاملي المؤسسة، والمبادرة في إنجاز الأعمال، وتقديم الاقتراحات.
- الالتزام بالدوام الرسمي وفيه: الالتزام بأيام العمل وساعات العمل، والاستغلال الأمثل لوقت العمل، والاستعداد لإنجاز العمل بعد ساعات العمل الرسمية.
- السلوك الوظيفي العام مثل: الاحترام، وتجنب افتعال المشاكل، والتقييد بالتعليمات والأوامر، والمظهر أو الهندام، والالتزام بأخلاقيات المهنة.
- المهارات والقدرات الإشرافية: وتتعلق بالوظائف الإشرافية والمسؤولين على الخصوص مثل: القدرة على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، والقدرة على التنسيق بين الأعمال، والقدرة على مراجعة وتقييم أعمال المرؤوسين.

6.1.4. طرق تقييم الأداء

يمكن استخدام أدوات مختلفة في تقييم أداء العاملين مثل: الملاحظة المباشرة، والمقابلات، والاستبيانات، والإحصائيات، والتقارير المكتوبة من طرف المشرفين. كما توجد هناك طرق عديدة لتقييم الأداء أيضا يمكن الاختيار من بينها بما يتناسب مع حاجة المؤسسة ومدى مطابقتها لطبيعة العمل، أو الاعتماد على جلها إذا أمكنها ذلك. ومن بين هذه الطرق نجد: طريقة ترتيب الموظفين حسب مستوى الأداء تصاعديا أو تنازليا. وطريقة المقارنة بين الموظفين من حيث مستوى الأداء، وطريقة الإدارة بالأهداف (Management by objectives) وتمثل في تقييم الموظفين بناء على قدرتهم في الوصول إلى الأهداف التي وضعوها بأنفسهم.

2.4. تكوين وتدريب الموارد البشرية (Training)

تعتبر وظيفة التكوين من الوظائف المهمة لإدارة الموارد البشرية، لأن اختيار الأفراد المرشحين وتعيينهم في الوظائف التي تتناسب مع مؤهلاتهم ومهاراتهم ليست هي نهاية المطاف، بل يتوجب على إدارة الموارد البشرية أن تحرص باستمرار على إعدادهم لهذه الوظائف أو تطويرهم لتولي وظائف أخرى مستقبلاً، ولا يكون هذا إلا من خلال وظيفة التدريب والتكوين.

1.2.4. مفهوم التدريب / التكوين

تُستخدم مصطلحات عديدة بين المهتمين بموضوع التنمية البشرية مثل: التكوين، والتدريب، والتنمية، والتربية أحياناً بشكل مستقل وأحياناً بشكل تبادلي تعبر في غالبها على تحسين قدرات الفرد من أجل تحقيق ما يتوقع منه على مستوى الأداء والإنجاز، ومن بين هذه المصطلحات، نجد:

➤ التدريب: يمثل مجموعة البرامج المتعلقة بتحسين أداء المتدرب ومهاراته الفنية أو التقنية لإتقان عمله الحالي (مهارات يغلب عليها الطابع اليدوي أو الحركي)، ويكون على فترات متقطعة ومخصصاً للعاملين من غير المديرين (الذين عليهم تنفيذ القرارات).

➤ التكوين: ويمثل مجموعة البرامج المتعلقة بتطوير المهارات التحليلية والقيادية لتحسين قدرة المتكون على الإشراف والقيادة (نقل معارف معينة يغلب عليها الطابع الفكري)، ويكون بصفة مستمرة سواء كان داخلياً أو خارجياً، ومخصصاً للمشرفين (من لهم سلطة إصدار الأوامر والقرارات غالباً) أو لإعداد الموظفين لشغل وظيفة أعلى مرتبة من الوظيفة الحالية.

➤ مصطلح التربية: ويتعلق بتحصيل المعرفة التي تثري التفكير وتحسن السلوك والمهارات من خلال التدريب والتكوين.

➤ التعلُّم: يقصد به اكتساب المعرفة أو المهارة في شئ ما من خلال الدراسة، الخبرة أو التعليم - وهي عملية نمو شخصي لا تنتهي أبداً (ماثيوز، ميجنسون، و سورتيز، 2008، صفحة 36).

وإذا تم توحيد المصطلح تفادياً للالتباس، وليدل على أمر واحد؛ فيمكن القول عنه بأنه "الجهد المخطط له والمنظم من طرف المؤسسة (أو إدارة الموارد البشرية) لتزويد الأفراد

بالمعارف الضرورية، وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي، وتحسين مهاراتهم وقدراتهم تماشياً مع التغيرات، ومن أجل تحسين أهداف الفرد (تهيئته لإتقان الوظيفة الحالية أو التي ستسند إليه مستقبلاً) وأهداف المؤسسة عموماً (الرفع من أداء المؤسسة، ومسايرة التغيرات الإدارية والتكنولوجية).

من هذا التعريف يمكن استنتاج أهم خصائص التكوين والمتمثلة في: كون التدريب عمل مخطط له (خطة تتضمن تحديد الأهداف وتخصيص الوسائل الضرورية لتحقيقها)، وكونه عملية مستمرة (وفق خطة وموازنة في المدى البعيد، المتوسط والقريب)، ويهدف إلى تحقيق غاية معينة.

2.2.4. أهمية التدريب / التكوين

يكتسي التدريب أهمية بالغة للأسباب التالية:

- ✓ كل الأفراد في المؤسسة بحاجة إلى تكوين؛ فالموظف الجديد يحتاج إليه لإتقان وظيفته الجديدة، والموظف القديم يحتاج إليه لزيادة مهاراته، أو لتهيئته للوظائف المستقبلية؛
- ✓ الوظائف نفسها عرضة للتغيير، والموظفون أنفسهم يحتاجون للانتقال بين عدة وظائف خلال مسارهم المهني؛
- ✓ التكوين يحسن من قدرات الفرد، ويرفع من درجة الرضا الوظيفي لديه؛
- ✓ يعد التكوين صفة من صفات المؤسسات الحديثة التي تحرص على مواكبة أي تغير في المجالات الإدارية والتكنولوجية.

3.2.4. أهداف التدريب / التكوين

- تهدف وظيفة التكوين إلى تحقيق جملة من الأهداف (القحطاني، 2008، صفحة 137) منها ما يتعلق بالمؤسسة، ومنها ما يتعلق بالموظف نفسه، وهي أنه:
- ✓ يساهم في تحسين إنتاجية المؤسسة وزيادة ربحيتها؛
 - ✓ يساهم في تخفيض معدلات الأخطاء في العمل (إتقان العمل)؛
 - ✓ يساهم في التقليل من حوادث العمل (اتخاذ الاحتياطات اللازمة)؛
 - ✓ يقلل من حالات الصراع بين الأفراد داخل المؤسسة؛

- ✓ يساعد على خلق جو مناسب للتواصل بين الأفراد وزيادة الثقة بين الرئيس والمرؤوسين؛
- ✓ يساهم في الرفع من معنويات الأفراد داخل المؤسسة (التقليل من الغيابات ومعدلات دوران العمل، وتحقيق الاستقرار الوظيفي، وزيادة درجة الرضا الوظيفي للفرد المتكون، وضمان ولاء الأفراد للمؤسسة)؛
- ✓ يقدم للأفراد معلومات ومعارف جديدة تحسن من مهاراتهم الإشرافية والقيادية؛
- ✓ يفتح التكوين أمام الفرد مجالات الترقية والتقدم الوظيفي؛
- ✓ يساعد الأفراد على اتخاذ القرارات الصحيحة، ويمكنهم من حل مشاكلهم في العمل.

4.2.4. المبادئ العامة للتدريب / التكوين

تقوم العملية التدريبية على قواعد واعتبارات معينة تضمن نجاحها وتمثل في (القيوتى، 2010، الصفحات 167-169):

- ✓ ربط برامج التدريب بحاجات العمل الحقيقية؛
- ✓ اختيار المشاركين في التدريب بعناية (تحديد من هم بحاجة إلى التدريب)؛
- ✓ تدرج العملية التدريبية، وتوزيع التدريب على مراحل تتناسب مع قدرات العامل ودرجة استيعابه واستعداداته (تدريب موظف جديد، أو تدريب موظف ليصبح مسؤولاً أو قائداً، وتدريب موظف لتهيئته لمنصب أعلى أو وظيفة تختلف عن الوظيفة الحالية)؛
- ✓ إشراك المتدربين بفعالية، وتشجيعهم على تبادل الخبرات بينهم؛
- ✓ تكوين بيئة مناسبة للتدريب؛
- ✓ ربط حضور البرامج التدريبية بالحوافز مثل: ربط التكوين مع الترقية، أو ربط نتائج التكوين مع الحصول على مكافآت.

5.2.4. مراحل العملية التدريبية / التكوينية

يمر التدريب أو التكوين بمجموعة من المراحل وهي: (القريوتي، 2010) بتصرف.

1.5.2.4. وضع خطة للتدريب / التكوين (الهدف - البرنامج الزمني)

تتضمن هذه المرحلة كل من:

- تحديد الأهداف من التكوين أو التدريب (مسايرة تغيرات إدارية أو تكنولوجية، أو تأهيل موظفين جدد، أو تحضير موظفين للترقية، أو حل مشاكل معينة أو معالجة قصور في الأداء سواء تعلق بالمؤسسة كلها، أو وظيفة أو قسم معين، أو موظفين معينين، أو تحقيق أهداف إبداعية).
- تحديد الاحتياجات التكوينية (التغييرات المطلوب إحداثها من خلال التكوين في ما يخص معارف الموظفين، وسلوكياتهم، ومهاراتهم).
- تحديد نوع البرنامج التكويني من حيث طبيعة البرنامج (نظري / تطبيقي أو إداري / تخصصي)، ومن حيث المكان (داخلي / خارجي)، ومن حيث وقت وزمن البرنامج (قصير / متوسط / طويل الأجل) بالاعتماد على عدد من المعايير (مثل: عدد الأفراد المشاركين، وتوفر الإمكانيات وغيرها).
- تحديد الموازنة المالية للبرنامج التكويني.

2.5.2.4. تصميم البرنامج التكويني

يجب أن يكون هناك ارتباط بين البرنامج التكويني وبين الأهداف المتوقعة تحقيقها، ويمكن ذكر أهم تفاصيل هذه المرحلة في:

- تحديد عناوين البرامج التكوينية (المواد)، ومحتوياتها.
- تحديد أسماء المشاركين في كل برنامج (شروط المشاركة، ومعايير الانتقاء).
- تحديد المكوّنين (من داخل أو خارج المؤسسة حسب نوع البرنامج).
- أسماء المسؤولين على البرامج أو المنسقين والمتابعين.
- تحديد أساليب التكوين (محاضرات، ومؤتمرات، وحلقات البحث، وتدريبات ميدانية، ودراسة حالات، ومحاكاة، وتمثيل الأدوار وغيرها).
- تحديد أدوات ووسائل التكوين (المطبوعات، وأدوات العرض المكتوب أو السمعي البصري).

3.5.2.4. تنفيذ البرنامج التكويني

وتتضمن هذه المرحلة: أنظر (بن عتر، 2010، صفحة 100)

- ترتيبات المكان (حجز أماكن التدريب أو التكوين، وضمان النقل والمبيت، والاستقبال).
- توفير أدوات ووسائل التكوين (التأكد من صلاحية الأجهزة والوسائل).
- الاتصال بالمكونين والمتكويين (التأكد من وصول الدعوات، ووضع قوائم للمتكويين وكل الوسائل التي تسهل عملية المتابعة).
- مراقبة سير العملية التكوينية والتأكد من إنجازها في الوقت المحدد (تسجيل الحضور اليومي، وتوزيع استمارات التقييم، وشهادات التخرج، وتسديد مستحقات المكونين، وكتابة التقرير النهائي عن العملية التكوينية).

4.5.2.4. المتابعة والتقييم للبرنامج التكويني

وتتمثل في مختلف الإجراءات التي تستخدمها إدارة المؤسسة (إدارة الموارد البشرية) من أجل قياس كفاءة العملية التكوينية، ومدى نجاحها في تحقيق الأهداف المحددة، ومدى فعالية التغيير الذي أحدثه التكوين في سلوك وأداء الموظفين.

ويمكن استخدام عدة طرق أو أساليب لتقييم البرنامج التكويني واختبار نجاحه (صالح و السالم، 2006، الصفحات 140-142) مثل:

- ردود أفعال المتكويين أثناء التكوين، ومدى رضاهم عن البرنامج؛ ويتم الحصول على هذه المعلومة إما من خلال الملاحظة المباشرة (تفاعل المتكويين مع البرنامج من عدمه، والدوام المستمر والحضور في الوقت، أو الغياب والتأخر وغيرها من المؤشرات) أو عن طريق استمارات توزع على المتكويين لتقصي ردود أفعالهم عن العملية التكوينية.
- التعلم الذي اكتسبه المتكويون وأساليب العمل التي تعلمها؛ ويتم معرفة ذلك من خلال الاختبار والتقييمات التي يخضع لها الفرد أثناء وبعد الانتهاء من التكوين مباشرة.
- سلوك المتكويين في العمل بعد التكوين ومقارنته مع سلوكه السابق، ومعرفة مدى التحسن والتطور (مستوى الأداء، ومعدلات الأخطاء، والعلاقة مع الزملاء وغيرها).
- قياس النتائج على مستوى المؤسسة؛ والتي تعبر عن آثار التكوين على مستوى المؤسسة ككل مثل: مستوى الجودة، وكمية الإنتاج، والتكاليف الكلية، وربحية المؤسسة، وشكاوى الزبائن، ومعدل دوران العمل وغيرها من المؤشرات.

6.2.4. شروط نجاح التكوين / التدريب

- لنجاح أي عملية تكوينية مهما كان نوعها وطبيعتها، ومهما كان مستواها، ومهما كان نوع وخصائص الأفراد الموجهة إليهم؛ شروط لا بد من توفرها وهي:
- ✓ قابلية الأفراد المتكويين واستعدادهم التام لتلقي التكوين (رغبتهم في التكوين، وقدرتهم عليه).
 - ✓ يجب أن يكون المكوّن كفؤاً أو له من المؤهلات والخبرات التي تسمح له بالإشراف على التكوين أو تقديم المادة التكوينية.
 - ✓ البرنامج التكويني يجب أن يكون متكاملًا من حيث المادة المقدمة، كما يجب أن يمس الجوانب الحقيقية التي يحتاج فيها الفرد إلى تكوين.

3.4. الحوافز والمكافآت (Incentives and Rewards)

إن حسن اختيار المؤسسة لمواردها البشرية وتعيينها في الوظائف الملائمة لها بشكل صحيح لا يمكن أن يؤدي دوره الكامل في تحقيق أهداف المؤسسة ما لم يُدعم بوظائف أخرى لا تقل أهمية عن التخطيط والتوظيف الجيدين مثل: وظيفة التحفيز التي تهدف إلى إشباع حاجات هذا المورد البشري، والمحافظة عليه، والرفع من مستوى أدائه.

1.3.4. مفهوم وظيفة التحفيز

قبل تقديم تعريف محدد لوظيفة التحفيز يستحسن توضيح كل من المفاهيم التالية:

- الدافع: هو المحرك الداخلي الذي يوجه سلوك الفرد، أو الحاجة التي تدفع الإنسان للقيام بسلوك معين (القریوتی، 2010، صفحة 57).
- بمعنى هناك حالة من عدم الرضا (تتمثل في وجود حاجات غير مشبعة، أو هناك حاجات مشبعة لكن بطريقة غير مقبولة، أو مشبعة لكن بجهد كبير) "تدفع" هذا الإنسان لسلوك معين للانتقال إلى حالة الرضا.
- والدوافع أنواع مثل: دافع الخوف (الخوف من العقاب مثلاً)، والدافع الاقتصادي (الحاجة إلى المال)، والدافع الاجتماعي (مثل: البحث عن المكانة والاحترام)، ودافع الطموح، بالإضافة إلى الدوافع الذاتية.
- الدافعية: هي العملية النفسية التي تستجيب للدافع.
- الحافز: هو المؤثر الخارجي الذي يحرك الإنسان ويوجه سلوكه نحو هدف معين، أو هو كل مؤثر خارجي يقدم للفرد لخلق دافع لديه لفعل أمر معين أو لعدم فعله.
- التحفيز: هي مجموعة الظروف والعوامل، والطرق والأساليب التي توفرها المؤسسة، وتستخدمها للتأثير في سلوك الأفراد العاملين لجعلهم يبذلون المزيد من الجهد في العمل كمًّا ونوعاً.

أو هو مختلف الإجراءات والممارسات التي تقوم بها إدارة المؤسسة (أو إدارة الموارد البشرية) من أجل التأثير في مجموع الدوافع لدى العاملين من خلال نظام معين (تشجيعهم على تقديم أفضل ما لديهم، ورفع معنوياتهم)، وباستخدام مجموعة من الإجراءات والوسائل المادية والمعنوية (يندرج في هذا الإطار: التقدير الشخصي، والإطراء، والحوافز النقدية

والعينية، والمكافآت، وإدماج اموظفين في الخطط الاستراتيجية، والمسائل المهمة التي تخص المؤسسة) (المعاينة و الحموري، 2013، صفحة 130).

وهنا أيضا يمكن التفريق بين مصطلحين مهمين وهما الأجر والحافز؛ حيث يمثل الأجر مقابل قيمة الوظيفة، أما الحافز فهو مقابل التميز في العمل والأداء، هذا رغم أن الأجر نفسه يمكن اعتباره أيضا نوعا من أنواع الحوافز المادية.

2.3.4. أهمية وظيفة التحفيز

يمكن أن نميز بين ثلاث مستويات لأهمية الحوافز كما يلي:

أنظر كل من: (القيوتي، السلوك التنظيمي، 2000، صفحة 75) و (العميان، 2002، صفحة 401)

- على مستوى المؤسسة، وتكمن في:
 - ✓ تحسين إنتاجية المؤسسة من خلال الرفع من جهود العاملين؛
 - ✓ توفير فرص نمو أكثر للمؤسسة (تشجيع الإبداع والابتكار، وإعداد القادة، وتحمل المسؤولية)؛
 - ✓ زيادة قدرة المؤسسة على الاستجابة للتغيرات؛
 - ✓ زيادة فرص المؤسسة في التعلم؛
 - ✓ زيادة التنافس بين العاملين مما يعود في النهاية بالنفع على المؤسسة.
- على مستوى المجموعة (فرق العمل)، وتتمثل في:
 - ✓ تعزيز العمل الجماعي، وتطوير فرق العمل؛
 - ✓ زيادة الثقة بين أعضاء الفريق (الحوافز الجماعية)؛
 - ✓ زيادة قدرة الفريق على الإبداع والابتكار، والنمو والتعلم.
- على مستوى الفرد، وتتمثل في:
 - ✓ زيادة العائد المادي للفرد (الحوافز المادية)؛
 - ✓ تنمية قدرات الفرد؛
 - ✓ تحقيق الرضا الوظيفي للفرد؛
 - ✓ زيادة ولاء وانتماء الفرد العامل للمؤسسة؛
 - ✓ التحكم في سلوك الأفراد، وخلق عادات وسلوكيات جديدة لدى المؤسسة؛
 - ✓ الحد من مقاومة التغيير التي يمكن أن تواجهها المؤسسة من طرف الأفراد.

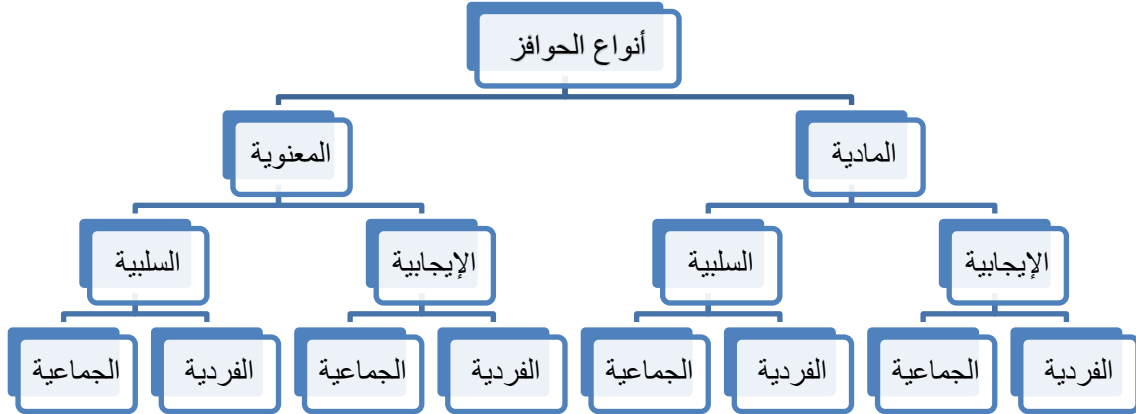
3.3.4. متطلبات وضع الحوافز

- يجب على المؤسسة عند وضعها لنظم الحوافز أن تأخذ بعين الاعتبار مجموعة من العوامل (صالح و السالم، 2006، صفحة 198) مثل:
- ✓ ضرورة ارتكازها على أسس واضحة ومفهومة لدى العاملين؛
 - ✓ ارتباطها بحاجات العاملين وأدائهم؛
 - ✓ ضرورة الربط بين الحوافز ونتائج تقييم الأداء حتى تضفي عليها صفة الموضوعية؛
 - ✓ وضع معايير محددة ومفهومة للأداء والسلوك (تقييم الأداء)؛
 - ✓ أن تمس جميع فئات العاملين في المؤسسة، ولا تستثني أي أحد أو أية مجموعة؛
 - ✓ ضرورة إشراك العاملين، وتشجيعهم على المساهمة في وضع نظم الحوافز؛
 - ✓ عدم تغيير طرق وضع وحساب الحوافز بشكل عشوائي؛
 - ✓ توفر الميزانية الكافية للحوافز والمكافآت الموضوعية.

4.3.4. أنواع الحوافز والمكافآت

- يمكن تصنيف الحوافز إلى عدة أنواع تبعا للمعيار المعتمد في التصنيف إلى عدة أنواع:
- أنظر (بن عتر، 2010، الصفحات 294-295)
- حسب معيار طبيعة الحوافز يمكن أن نجد الحوافز المادية (التي تصرف في شكل مقابل مادي: إما في شكل أموال، وإما في شكل خدمات)، والحوافز المعنوية.
 - حسب معيار الأثر المتوقع أو الغرض من هذه الحوافز والذي يكون إما لتعزيز سلوك مرغوب أو الحد من سلوك غير مرغوب فيه. وهنا يمكن أن نجد الحوافز الإيجابية، والحوافز السلبية.
 - حسب معيار المتلقي للحوافز إذا كان بإمكان الربط بين أداء الفرد ومكافآته أو لا، وهنا نجد الحوافز الفردية، والحوافز الجماعية.
- ويمكن الجمع بين المعايير السابقة الذكر في تصنيف واحد لنحصل على ثمانية (8) أنواع من الحوافز كما هو مبين في الشكل رقم (1.4).

شكل رقم (4.3) : أنواع الحوافز



المصدر: من إعداد الباحث.

➤ الحوافز المادية الإيجابية الفردية: جميع المبالغ والتعويضات المادية التي يحصل عليها الموظف أو العامل بصفة فردية ومنها:

✓ الأجر بمفهومه الواسع: ويتمثل في المبلغ المالي الذي يتقاضاه الموظف مقابل الجهد المبذول سواء كان يحتسب على أساس الساعة أو اليوم أو الأسبوع أو الشهر، وسواء كان على أساس القطعة (حسب عدد الوحدات المنتجة)، أو على أساس الخبرة أو الأقدمية؛

✓ ملحقات الأجر: جميع المنح والتعويضات المالية التي تضاف إلى أجر الموظف أو العامل؛

✓ الحوافز المالية الأخرى التي تعطى للعامل كحافز الزيادة عن الحد الأدنى للإنتاج، أو حافز تقليص الوقت المخصص للعمل؛

✓ فرص التقدم الوظيفي: مثل الترقية التي يصاحبها زيادة في الأجر أو المزايا المالية الأخرى، أو النقل الوظيفي الذي يصاحبه أيضا بعض المزايا المالية.

➤ الحوافز المادية الإيجابية الجماعية: وهي الحوافز المادية التي يشترك في حصولها جميع الموظفين والعاملين مثل:

✓ الزيادات العامة في أجور جميع الموظفين لمواجهة غلاء المعيشة (تحسين القدرة الشرائية)؛

✓ المنح المالية الجماعية مثل منحة المردودية الجماعية؛

✓ المشاركة في أرباح الشركة التي يحصل عليها جميع الموظفين في نهاية السنة؛

✓ المشاركة في تملك أسهم الشركة؛

- ✓ التعويضات المادية غير المباشرة أو المزايا ذات الصبغة المالية التي يستفيد منها جميع الموظفين دون استثناء سواء كانت إجبارية أو اختيارية مثل: التأمين الاجتماعي، والتأمين الصحي (العلاج)، والتأمين ضد البطالة، والتأمين ضد الإصابات والعجز وحوادث العمل والأمراض المهنية، والعطل المرضية، والإجازات السنوية، وإجازات الراحة والتنزه، ورعاية الأطفال (الحضانة)، والمنح العائلية، والمساعدات التعليمية ومنح التمدرس، ومنحة الزواج، ومنحة الولادة، ومنحة الختان، وغيرها؛
- ✓ الخدمات الأخرى مثل: السكن الوظيفي، والنقل، والإطعام، والإيواء، وعقود الشراء المخفض من منتجات الشركة، والنوادي وغيرها؛
- ✓ الظروف المادية للعمل مثل: توفر أدوات ومعدات العمل، والأثاث، والتدفئة، والتبريد، والتهوية، والإنارة، والنظافة، وسيارة الخدمة، وغيرها.
- الحوافز المادية السلبية الفردية: تتمثل في المعاقبة أو التأديب المادي لضبط السلوك الفردي، والردع، وتحقيق العدالة. وهي أنواع مثل:
 - ✓ الحرمان من العلاوات والمنح، أو تأجيلها بغرض التخويف؛
 - ✓ الخصم من الراتب؛
 - ✓ الحرمان من الراتب حسب درجة الخطأ؛
 - ✓ التنزيل الوظيفي؛
 - ✓ الاستغناء المؤقت عن العمل، وممكن حتى الفصل النهائي عن العمل.
- الحوافز المادية السلبية الجماعية: وتتمثل في المعاقبة المادية لمجموعة العمل مثل: الحرمان من منحة المردودية الجماعية، وتوقيف المساعدات المالية (القروض مثلاً).
- الحوافز المعنوية الإيجابية الفردية التي تشبع الحاجات الذاتية أو الاجتماعية للموظف أو العامل ومنها:
 - ✓ ضمان استقرار العمل للموظف (الشعور بالأمان الوظيفي)؛
 - ✓ منح العامل أو الموظف الوظيفة التي تلائمهم أو توافق تطلعاته؛
 - ✓ توسيع الوظيفة: إضافة مهام جديدة من نفس المستوى الوظيفي للموظف للقضاء على الروتين؛
 - ✓ إثراء الوظيفة: توسيع صلاحيات الموظف؛
 - ✓ تبادل الأدوار بين الرئيس والمرؤوس لفترة معينة في السنة لكسر الحواجز؛

- ✓ أستعمال ألقاب لبعض الوظائف مثل: نائب مدير، ومساعد مدير؛
- ✓ التقدير والثناء : توجيه بطاقات الشكر للموظفين، والشهادات التقديرية، والميداليات والأوسمة، وكتابة أسماء الموظفين المتميزين في السجلات الذهبية للمؤسسة، ونشر أسمائهم في النشرات الخاصة للإطلاع عليها من طرف باقي الموظفين؛
- ✓ التمييز في التكوين بين الأفراد.
- الحوافز المعنوية الإيجابية الجماعية، وتكون موجهة لجميع الموظفين منها:
 - ✓ تنظيم ساعات العمل وأوقات الراحة بما يتناسب مع جميع الموظفين؛
 - ✓ مشاركة جميع الموظفين في اتخاذ القرار، وتفويض السلطات؛
 - ✓ فرق العمل لتعزيز روح التعاون، والعمل الجماعي، وتقليل الصراعات بين الموظفين؛
 - ✓ توفير قنوات الاتصال وتبادل المعلومات بين الموظفين؛
 - ✓ الاجتماعات الدورية، وفتح باب النقاش لجميع الموظفين، والسماح لهم بإبداء الرأي والمشورة؛
 - ✓ سياسة الباب المفتوح: سهولة الاتصال بالإدارة، وتقديم الاقتراحات والأفكار البناءة والمكافأة عليها؛
 - ✓ دوريات المؤسسة، وألبوم الصور الجماعية وغيرها.
- الحوافز المعنوية السلبية الفردية ومنها:
 - ✓ الإنذار الشفوي أو الكتابي؛
 - ✓ التوبيخ؛
 - ✓ الحرمان من التكوين؛
 - ✓ حرمان الموظف من إبداء الرأي أو المشاركة في اتخاذ القرار؛
 - ✓ النقل أو التحويل: تحويل الموظف إلى منصب عمل أو مكان غير مرغوب فيه، أو إلى المناطق النائية؛
 - ✓ الإحالة على المجلس التأديبي؛
- الحوافز المعنوية السلبية الجماعية مثل:
 - ✓ نشر أسماء الموظفين السيئين في سجلات أو قوائم معينة؛
 - ✓ الحرمان الجماعي من التكوين، ومن المشاركة في اتخاذ القرار وإبداء الرأي؛

✓ الفصل الجماعي للموظفين.

5.3.4. معايير منح الحوافز والمكافآت

تمنح الحوافز في المؤسسة بناء على معايير وأسس معينة أهمها:

- معيار الأداء أو نواتج العمل والذي يقاس ب: حجم العمل (كمية العمل)، وفرة التكاليف، وجودة العمل (معدلات الأخطاء)، ودرجة تحقيق الأهداف، والأداء الخارق أو المتميز (الزيادة الكبيرة عن المعدل النمطي).
- معيار الجهد: يستخدم في الحالات التي يصعب فيها قياس نواتج العمل خاصة في مجال الخدمات والأعمال الإدارية.
- المهارة: تعويض الموظف عن ما يحصل عليه من شهادات أو براءات اختراع أو أية مهارات شخصية أخرى.
- معيار الأقدمية: طول المدة الزمنية التي قضاها الموظف في العمل أو المؤسسة والتي تشير إلى ارتباطه بالمؤسسة ودرجة ولائه وانتمائه لها.
- معيار السلوك: الأكثر دواما في العمل، والأكثر انضباطا وامتثالاً للقوانين.
- معيار الإبداع والابتكار: القدرة على إيجاد الحلول، وتقديم الاقتراحات والأفكار الجديدة في العمل.

أسئلة للمراجعة

1. السؤال الأول.

ما هي الجهة المسؤولة عن تقييم أداء الموظف؟

2. السؤال الثاني

متى تتم عملية التقييم وكم تتكرر؟

3. السؤال الثالث

بين الفرق بين كل من التكوين، والتدريب، والتعليم والتنمية.

4. السؤال الرابع

هناك عناصر تعتبر ضرورية لنجاح نظام التدريب/التكوين في المؤسسة؛ اشرحها بإيجاز.

5. السؤال الخامس

اشرح بإيجاز المصطلحات الآتية: الدافع، والدافعية، والحافز، والتحفيز.

6. السؤال السادس

وضح على أي أساس يتم منح الحوافز والمكافآت على الموظفين في المؤسسة.

المحور الخامس: مواضيع امتحانات محلولة

1.5. مواضيع امتحانات سابقة لمقياس إدارة الموارد البشرية

2.5. إجابات مقترحة لمواضيع الامتحانات

"إن من أبسط القواعد في عالم الأعمال هو أن تبدأ دائماً بالأسهل، بعدها تستطيع أن تحقق مزيداً من التقدم"

تمهيد

يتضمن هذا المحور عنصرين أساسيين. الجزء الأول منه عبارة عن مواضيع امتحانات سابقة لمقياس إدارة الموارد البشرية (الدورتين العادية والاستدراكية)، والجزء الثاني منه عبارة عن حلول مقترحة لبعض هاته الامتحانات.

1.5. مواضيع امتحانات مقياس إدارة الموارد البشرية

1.1.5. السنة الجامعية 2010/2009

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي - العقيد أكلي محند أولحاج - البويرة

معهد العلوم الاقتصادية

السنة الجامعية 2010/2009

السنة الثالثة " ل م د "

السداسي الأول

تخصص إدارة أعمال

امتحان الدورة العادية لمقياس إدارة الموارد البشرية

أجب بدقة على الأسئلة الآتية:

- س1: ماهي الأهداف الرئيسية التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها؟
 - س2: ما معنى تصميم الوظيفة؟ وكيف تتم هذه العملية؟
 - س3: يسعى نظام الأجور إلى تحقيق مبدأ "العدالة"، وضح.
 - س4: ماذا يقصد بتخطيط الموارد البشرية؟ وما هي أهم القرارات التصحيحية المتبعة عند القيام بهذه الوظيفة بناء على ظروف سوق العمل؟
 - س5: يتم بناء نظام التكوين على ثلاث ركائز أساسية، أذكرها مع قليل من الشرح.
 - س6: أذكر الفرق بين تقييم الوظيفة وتقييم الأداء.
 - س7: بين العلاقة بين المفاهيم الآتية:
- تحليل الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، تقييم الأداء، وظيفة التكوين.

بالتوفيق للجميع

"إن الحرية لا تعني التهرب من المسؤولية، ولكن تعني الالتزام بها"

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي - العقيد أكلي محند أولحاج - البويرة

معهد العلوم الاقتصادية

السنة الجامعية 2010/2009

السنة الثالثة " ل م د "

سبتمبر 2010

تخصص إدارة أعمال

امتحان الدورة الاستدراكية لمقياس إدارة الموارد البشرية

أجب على الأسئلة الآتية:

س1: اشرح باختصار أهم الركائز التي يقوم عليها المدخل الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية؟

س2: ماهي أهداف تحليل الوظائف؟

س3: بين العلاقة بين المفاهيم الآتية:

تخطيط الموارد البشرية، تحليل الوظائف، تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية؟

س4: يتم بناء هيكل الأجور على مجموعة من المعايير، أذكرها.

س5: أذكر الفرق بين مقابلات تحليل الوظائف ومقابلات الاختيار والتعيين.

بالتوفيق للجميع

"تعلم من تجارب الآخرين، فليس لديك الوقت لارتكابها مرة أخرى"

2.1.5. السنة الجامعية 2010/2011

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي - العقيد أكلي محند أولحاج - البويرة

معهد العلوم الاقتصادية

السنة الثالثة ل م د قسم: علوم التسيير تخصص: تسيير المؤسسة

السنة الجامعية 2010/2011 - السداسي الأول - الأربعاء 13 ربيع الأول 1432 هجرية

الموافق لـ 16 فيفري 2011م

امتحان الدورة العادية لمقياس إدارة الموارد البشرية

أجب بدقة على الأسئلة الآتية

س1: أذكر باختصار أهم التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية في وقتنا الحاضر؟

س2: بين الفرق بين كل من:

تحليل الوظيفة، الوصف الوظيفي، تصميم الوظيفة، تقييم الوظيفة.

س3: أذكر الفرق بين المفاهيم التالية:

إثراء العمل، توسيع العمل، تمكين العاملين.

س4: وضح بأسلوبك الخاص لماذا يجب أن نراعي مبدأ العدالة عند وضع الرواتب

والأجور؟

س5: بين الفرق بين مقابلات تحليل الوظائف ومقابلات الاختيار والتعيين.

س6: كيف يمكن وضع برنامج لتوجيه الموظف الجديد.

بالتوفيق للجميع

"كبار الناس يتبادلون الأفكار

وصغار الناس يتحدثون عن الأشياء

أما عامة الناس فيتحدثون عن الناس"

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي - العقيد أكلي محند أولحاج - البويرة

معهد العلوم الاقتصادية

السنة الثالثة ل م د قسم: علوم التسيير تخصص: تسيير المؤسسة

السنة الجامعية 2011/2010 - السبت 12 شوال 1432 هجرية الموافق لـ 10 سبتمبر

2011م

امتحان الدورة الاستدراكية لمقياس إدارة الموارد البشرية

أجب على الأسئلة الآتية

س1: اشرح مفهوم تخطيط الموارد البشرية - وبين أهم القرارات التصحيحية المتبعة عند

القيام بهذه الوظيفة بناء على ظروف سوق العمل.

س2: تبنى وظيفة التكوين على ثلاث دعائم أساسية، اشرحها باختصار.

س3: بين الفرق بين تقييم الوظيفة وتقييم الأداء.

س4: يتم بناء هيكل الأجور على مجموعة من المعايير، أذكرها.

بالتوفيق للجميع

«الخطأ المنهجي خير من الصواب الفوضوي»

3.1.5. السنة الجامعية 2011/2012

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي - العقيد أكلي محند أولحاج - البويرة
معهد العلوم الاقتصادية

السنة الثالثة ل م د قسم: علوم التسيير تخصص: إدارة أعمال وتسيير المؤسسة
السنة الجامعية 2011/2012 - 25 فيفري 2012م

امتحان الدورة العادية لقياس إدارة الموارد البشرية

أجب بدقة على الأسئلة الآتية:

س1: بين مع الشرح أهم الركائز التي يقوم عليها المدخل الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية.

س2: بين الفرق بين كل من:

تحليل الوظيفة، الوصف الوظيفي، تصميم الوظيفة، وتقييم الوظيفة.

س3: أذكر العلاقة موجودة بين المفاهيم الآتية:

تخطيط الموارد البشرية، تحليل الوظائف، تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية، والتوظيف.

س4: ماهي أهم القرارات التصحيحية المتبعة عند القيام بوظيفة تخطيط الموارد البشرية بناء على ظروف سوق العمل؟

س5: اشرح المصطلحات التالية:

التدوير الوظيفي، إثراء العمل، توسيع العمل، ساعات العمل المرنة.

بالتوفيق للجميع

لا دار للمرء بعد الموت يسكنها*** إلا التي كان قبل الموت يبنيها

فإن بناها بخير طاب مسكنه*** وإن بناها بشر خاب بانيها

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي - العقيد أكلي محند أولحاج - البويرة
معهد العلوم الاقتصادية

السنة الثالثة ل م د قسم: علوم التسيير تخصص: إدارة أعمال وتسيير المؤسسة
السنة الجامعية 2012/2011 - الإثنين 16 شوال 1433 هجرية الموافق لـ 03 سبتمبر 2012
ميلادية

امتحان الدورة الاستدراكية لمقياس إدارة الموارد البشرية

أجب على الأسئلة الآتية:

- س1: اشرح باختصار وبين الفرق بين كل من:
تخطيط الموارد البشرية، تحليل الوظائف، تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية.
- س2: تراعي عملية تصميم الوظائف ثلاثة أبعاد أساسية، أذكرها مع الشرح.
- س3: تتبع عملية توظيف الموارد البشرية مجموعة من المراحل، اشرحها باختصار.
- س4: ما المقصود بحوادث العمل، وماهي أسباب حدوثها؟

بالتوفيق للجميع

«خير الكلام ما قل ودل»

4.1.5. السنة الجامعية 2012/2013

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

السنة الثالثة ل م د قسم: علوم التسيير تخصص: إدارة أعمال وتسيير المؤسسة
السنة الجامعية 2013/2012 - السبت 26 جانفي 2013م

امتحان الدورة العادية لمقياس إدارة الموارد البشرية

أجب بدقة على الأسئلة الآتية:

- س1: وضح باختصار دور إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.
- س2: بين مع الشرح العلاقة الموجودة بين تحليل الوظائف وباقي وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.
- س3: بين مفهوم كل من التدوير الوظيفي، توسيع العمل، إثراء العمل، ساعات العمل المرنة. وبين العلاقة بينهم.
- س4: قارن بين مصادر الاستقطاب الداخلية والخارجية في توظيف الموارد البشرية.
- س5: يهدف نظام الأجور في المؤسسة إلى تحقيق مبدأ "العدالة"، وضح ذلك.

بالتوفيق للجميع

«إن للحسنة نورا في القلب، وضياء في الوجه، وسعة في الرزق، ومحبة في قلوب الناس»

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

السنة الثالثة ل م د قسم: علوم التسيير تخصص: إدارة الأعمال وتسيير المؤسسة
السنة الجامعية 2013/2012 - السبت 13 شعبان 1434 هجرية الموافق لـ 23 جوان 2013 م

امتحان الدورة الاستدراكية لمقياس إدارة الموارد البشرية

أجب باختصار على الأسئلة الآتية

- س1: تتضمن عملية تصميم الوظائف مفهومي أساسيين، بينهما مع الشرح.
- س2: تمر عملية توظيف الموارد البشرية بمجموعة من المراحل، اشرحها بإيجاز.
- س3: يتم تصميم نظام الأجور على ضوء مجموعة من المعايير، وضحها.
- س4: ماهي أهداف نظام تقييم أداء العاملين؟

بالتوفيق للجميع

« إذا أردت العسل ، فلا تحطم خلية النحل »

5.1.5. السنة الجامعية 2016/2017

جامعة أكلي محند أولحاج - البويرة
السنة الثالثة إدارة أعمال - قسم خاص
2017/2016

امتحان الدورة العادية لمقياس إدارة الموارد البشرية

أجب بما قلّ ودلّ عن الأسئلة الآتية

السؤال الأول: اشرح باختصار المصطلحات الآتية:

تخطيط الموارد البشرية:

.....

الاستقطاب:

.....

التكوين:

.....

.....

التحفيز:

.....

السؤال الثاني: وضح الفرق بين المفاهيم الآتية:

تقييم الوظيفة وتقييم الأداء:

.....

.....

مقابلات التوظيف ومقابلات تحليل الوظائف:

.....

.....

الأجر والحافز:

.....

السؤال الثالث: أذكر ثلاث فوائد لعملية تحليل الوظائف.

.....

.....

.....

.....

السؤال الرابع: يتطلب نجاح نظام التكوين/التدريب مجموعة من الشروط الضرورية، أذكرها مع شرح مختصر.

.....

.....

.....

السؤال الخامس: يرى البعض بأن مهمة إدارة الموارد البشرية تنتهي بقرار تعيين الموظف الجديد، علق على ذلك مبيّنا صحة هذا القول من عدمه.

.....

.....

.....

.....

بالتوفيق للجميع

"ليس النجاح بما تكسبه في الحياة أو تنجزه لنفسك، بل هو بما تفعله للآخرين"

جامعة أكلي محند أولحاج - البويرة
السنة الثالثة إدارة أعمال - قسم خاص
2017/2016

امتحان الدورة الاستدراكية لمقياس إدارة الموارد البشرية

أجب بما قلّ ودلّ عن الأسئلة الآتية:

السؤال الأول: اشرح باختصار المصطلحات الآتية:

تحليل الوظائف:

.....

.....

وصف الوظائف:

.....

.....

تقييم الوظائف:

.....

.....

السؤال الثاني: وضح الفرق بين المفاهيم الآتية:

الأجر والحافز:

.....

الحوافز الإيجابية والحوافز السلبية:

.....

.....

السؤال الثالث: اشرح باختصار مراحل تقييم الأداء.

.....

.....

.....

بالتوفيق للجميع

« إن لم تستطع أن تصبح واقعا جميلاً لأحدهم فلا تكن له ذكرى سيئة »

2.5. إجابات مقترحة لمواضيع امتحانات مقياس إدارة الموارد البشرية

1.2.5. السنة الجامعية 2010/2011

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي - العقيد أكلي محند أولحاج - البويرة
معهد العلوم الاقتصادية

امتحان الدورة العادية 2010/2011 - مقياس إدارة الموارد البشرية الإجابة المقترحة

- ج1: أهم التحديات الموجودة أمام إدارة الموارد البشرية :
- ✓ التطور التكنولوجي وما صاحبه من تغيرات في الهياكل التنظيمية والبناء التنظيمي للمؤسسات؛
 - ✓ الظروف الاقتصادية السائدة وأثرها على سياسة الموارد البشرية؛
 - ✓ التنوع الثقافي الذي يرجع إلى الفروقات الموجودة بين العاملين من حيث التخصص في العمل والمهنة، ومن حيث العمر، والجنس وغير ذلك؛
 - ✓ منح العاملين امتيازات لم تكن موجودة من قبل مثل: التأمين الصحي، والمساعدات التعليمية مما أثار ذلك على زيادة تكلفة العاملين؛
 - ✓ ظروف توزيع ونشر المعارف والأفكار بين الفروع المختلفة للمؤسسة؛
 - ✓ انتشار تطبيق نماذج إدارية حديثة وما نتج عنها من مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية؛
 - ✓ ضرورة وضع استراتيجية للموارد البشرية والتي تنبثق من استراتيجية المؤسسة.
- ج2: الفرق بين المفاهيم الآتية:

تحليل الوظيفة: عملية تتضمن القيام بجمع المعلومات المتعلقة بكل وظيفة والتي تميزها عن غيرها من الوظائف من أجل الإلمام بوصف الوظيفة ومتطلباتها، ومواصفاتها وخصائصها. وتعتبر هذه العملية الأساس الذي يعتمد عليه كل من وصف الوظيفة، ومواصفات شاغل الوظيفة بحيث عند الانتهاء من هذه العملية يتم استخلاص الوصف الوظيفي الذي يشمل كل المعلومات المتعلقة بمسمى الوظيفة، وموقعها في الهيكل التنظيمي،

والمهام والمسؤوليات، وظروف العمل، ونطاق الإشراف، ومعايير الأداء، وشروط شاغل الوظيفة.

تصميم الوظيفة: تهدف إلى تحقيق الإنسجام بين الموظف والوظيفة من خلال تحديد مضمون الوظيفة (نطاق الوظيفة الذي يشير إلى مدى التنوع في المهام والواجبات التي يقوم بها شاغل الوظيفة، وعمق الوظيفة الذي يعني مدى الحرية والاجتهاد المسموح لشاغل الوظيفة) بالإضافة إلى علاقات العمل.

تقييم الوظيفة: هو تحديد قيمة الصعوبة ومستوى الجهد الذي تتطلبه هذه الوظيفة بالاعتماد على معايير تقييم الأداء الموضحة في الوصف الوظيفي.

ج3: الفرق بين المفاهيم الآتية:

إثراء العمل: (التوسيع العمودي في تصميم الوظيفة) من خلال إضافة واجبات ومهام أخرى للوظيفة من مستوى أعلى تتطلب مهارات أدق ومعرفة أكثر.

توسيع العمل: (التوسيع الأفقي في تصميم الوظيفة) من خلال إضافة بعض المهام والواجبات الأخرى من نفس المستوى لوظيفة معينة.

تمكين العاملين: هو عملية تعطي الفرد سلطات أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية وتشجيعهم على اتخاذ القرار (حرية أكبر في أداء العمل).

ج4: "العدالة" في الأجور

تشير العدالة إلى شعور الموظفين بالإنصاف فيما يتعلق بالتعويضات من خلال :

✓ مقارنة الرواتب التي يتقاضاها الموظفون مع الجهد المبذول.

✓ مقارنة الراتب الذي يتقاضاه الموظف مع راتب زميله الذي يكون بنفس التخصص

ونفس الخبرة ونفس المستوى التعليمي أو العلمي.

✓ مقارنة الراتب الذي يتقاضاه الموظف مع راتب الموظفين الذين هم في نفس

التخصص والخبرة والمستوى العلمي في مؤسسات أخرى منافسة.

ج5: مقابلات تحليل الوظائف ومقابلات التوظيف

مقابلات تحليل الوظائف يجريها القائم على عملية تحليل الوظائف مع الموظفين أو

المشرفين المباشرين بغرض جمع المعلومات المتعلقة بالوظيفة (مهامها، وواجباتها،

ومسؤولياتها، وظروف العمل فيها، وغيرها من المعلومات) بغرض إعداد بطاقة الوصف أو

إعادة تصميمها إذا اقتضى الأمر.

أما مقابلات الاختيار والتعيين فيتم القيام بها بغرض انتقاء الأفراد الأكثر كفاءة لشغل الوظيفة الشاغرة، أو بغرض انتقاء الفرد الأصلح والأنسب للوظيفة الشاغرة.
ج6: توجيه الموظف الجديد

الهدف الأساسي من توجيه الموظف الجديد هو جعله لا يشعر بالغرابة أو التوتر عند بداية عمله. بحيث تقوم معظم المؤسسات في اليوم الأول من مباشرة الموظف الجديد لعمله بتزويده بكتيب الموظفين الجدد والذي يشرح له بإيجاز أهداف المؤسسة، وسياساتها، والإجراءات المتبعة فيها، وأقسامها الإدارية، وأسماء المديرين. كما يشرح له حقوقه (الرواتب، والإجازات، والترقية، وغيرها من الحقوق) وواجباته (الدوام، وتنفيذ التعليمات، وغيرها من الواجبات)، كما تلجأ بعض المؤسسات إلى ما يسمى بنظام الرعاية؛ بحيث يتولى أحد الموظفين القدامى أو من يشهد لهم بالخبرة برعاية الموظف الجديد ومرافقته لمدة محددة من بداية عمله لمساعدته في جميع أموره وأحواله، كما يتضمن البرنامج إصطحاب الموظف الجديد في زيارة لدوائر وأقسام المؤسسة وتعريفه بها. ويمكن تنفيذ برنامج التوجيه على أساس فردي (كل موظف على حدة) كما قد يكون على أساس جماعي خاصة في المؤسسات التي يكون لديها عدد كبير من الموظفين الجدد.

2.2.5. السنة الجامعية 2011/2012

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي - العقيد أكلي محند أولحاج - البويرة
معهد العلوم الاقتصادية

امتحان الدورة العادية 2011/2012 - مقياس إدارة الموارد البشرية
الإجابة المقترحة

ج1: أهم الركائز التي يقوم عليها المدخل الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية:

- ✓ أهمية تأثير البيئة الخارجية: وذلك بالتعامل مع مختلف الفرص والتهديدات التي تفرضها الظروف الإقتصادية والسياسية، والقانونية، والتكنولوجية على المستوى المحلي والعالمي، ومدى تأثيرها على سياسة الموارد البشرية في المؤسسة؛
- ✓ أهمية تأثير المنافسة والطبيعة الحركية لسوق الموارد البشرية: تأثير المنافسة على سياسة الموارد البشرية في المؤسسة من خلال السمعة، والشهرة، ومعدلات الأجور، والخدمات والمزايا التي تقدمها؛
- ✓ التركيز على أهداف المؤسسة: أهداف إدارة الموارد البشرية يجب أن تنبثق من أهداف المؤسسة الكلية؛
- ✓ التركيز على تحقيق رسالة المؤسسة: السياسات الوظيفية ومن بينها سياسة الأفراد يجب أن تصب في خدمة التركيز على رسالة المؤسسة الكلية؛
- ✓ الاهتمام بجميع العاملين بمختلف تخصصاتهم ومستوياتهم داخل المؤسسة؛
- ✓ التكامل بين استراتيجية الموارد البشرية واستراتيجية المؤسسة وتماشيا معها، وتجسيدها لأهدافها.

ج2: الفرق بين المصطلحات الآتية :

تحليل الوظائف: هو العمل على دراسة وجمع المعلومات المتعلقة بالوظيفة من أجل وضع وصف لها وتحديد مواصفات شاغلها (المتطلبات الضرورية).

وصف الوظيفة: هي بطاقة تبين بشكل متناسق ومرتب كل ما يتعلق بالوظيفة من تعريف، ومستوى، ومهام، وأدوات... الخ، وهي جزء من تحليل الوظيفة.

تصميم الوظيفة: تحديد مضمون العمل، مستواه ونطاقه؛ وهي عملية إعادة ترتيب للوظيفة وبنائها بالاعتماد على معلومات تحليل الوظائف.

تقييم الوظيفة: تقدير مدى الجهد والصعوبة التي تتطلبها الوظيفة من أجل وضع قيمة مادية لها.

ج3: العلاقة الموجودة بين المصطلحات الآتية:

تخطيط الموارد البشرية: وضع برنامج يبين حاجة المؤسسة من الأفراد كمًا ونوعًا، أي تقدير العرض والطلب. وهو في نظر البعض يضم جزئين وهما: تحليل الوظائف وتصميمها من جهة، وتقدير الاحتياجات من الأفراد من جهة ثانية.

تحليل الوظائف: تحديد ما تتضمنه الوظيفة من أعمال ومسؤوليات وشروط، وما يجب أن يتوفر في شاغلها من مؤهلات، وهي في نظر البعض جزءًا من تخطيط الموارد البشرية. تحديد الاحتياجات من الأفراد: تقدير الطلب (ما تحتاجه المؤسسة من أفراد لتأدية نشاطها).

التوظيف: تلبية احتياجات المؤسسة من الأفراد، وهي امتداد طبيعي لوظيفة تخطيط الموارد البشرية.

ج4: القرارات التصحيحية المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية بناءً على ظروف سوق العمل.

سبب العمل	وجوه	التشدد في معايير الاستقطاب	الاستغناء عن الأفراد
	ندرة	تنشيط الاستقطاب التساهل في معايير التوظيف	إعادة تكوين وتأهيل الأفراد
		عجز	فائض
		وضعية المؤسسة من حيث الأفراد	

ج5: شرح المصطلحات التالية:

التدوير الوظيفي: زيادة تنوع المهام من خلال نقل الموظف من وظيفة إلى أخرى.
إثراء العمل (التوسع العمودي): إضافة مهام وواجبات من وظائف أخرى أعلى من حيث المسؤولية تتطلب معارف ومهارات أدق.
توسيع العمل (التوسع الأفقي): إضافة مهام وواجبات من وظائف أخرى من نفس المستوى (التوسيع من حيث التنوع والكثرة).
ساعات العمل المرنة: إعطاء الموظف حرية اختبار ساعات الدوام وكيفية أدائها.

3.2.5. السنة الجامعية 2012/2013

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

امتحان الدورة العادية 2013/2012 - مقياس إدارة الموارد البشرية
الإجابة المقترحة

ج1: دور إدارة الموارد البشرية في المؤسسة:

✓ تلبية احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية من حيث الكم والنوع (التخصص) من خلال القيام بأنشطة تحليل الوظائف، وتخطيط الموارد البشرية، والتوظيف والتعيين؛

✓ تنمية وتطوير الموارد البشرية في المؤسسة من خلال أنشطة تقييم الأداء، والتدريب والتكوين والترقية؛

✓ المحافظة على الموارد البشرية من خلال توفير جَوِّ ملائم للعمل، وتوفير العدالة في التعامل، وذلك عن طريق أنشطة الحوافز، والأجور العادلة، وتوفير نظام الأمن والسلامة داخل العمل.

✓ بالإضافة إلى القيام ببعض الأنشطة الداعمة الأخرى، كوظيفة مراجعة الموارد البشرية، وتوفير نظم معلومات الموارد البشرية.

ج2: العلاقة بين تحليل الوظائف وباقي وظائف إدارة الموارد البشرية.

تحليل الوظائف وتصميم الوظائف: يوفر تحليل العمل بيانات عن مهام كل وظيفة وحدودها وعلاقاتها وبالتالي يساعد على كيفية تصميمها.

تحليل الوظائف وتقييم الوظائف: تحليل العمل يبين مقدار الجهد أو الصعوبة لكل وظيفة، وبالتالي تحديد قيمتها وأهميتها داخل المؤسسة.

تحليل الوظائف والأجور: يوفر تحليل العمل مؤشرات أو معايير تبين الأهمية النسبية والمادية لكل وظيفة، وبالتالي تحديد الأجور حسب هذه المعايير.

تحليل الوظائف وتخطيط الموارد البشرية: يوفر تحليل العمل معلومات تمكن من تحديد حجم عبء العمل في كل وظيفة، وبالتالي تحديد عدد الأفراد اللازمين لها .

تحليل الوظائف والتوظيف: يوفر معلومات عن المواصفات الواجب توفرها في شاغل الوظيفة، وبالتالي يجب إختيار وتعيين الأفراد في المؤسسة وفق هذه المواصفات.

تحليل الوظائف وتقييم الأداء: يوفر بيانات عن أعباء وواجبات كل وظيفة، وبالتالي يحدد معايير الأداء، ومدى تحقيق الفرد لها هو ما يحدد قيمة أدائه.

تحليل الوظائف والتكوين: تحليل العمل يساعد على تحديد معايير التكوين (تحديد الفجوة بين مواصفات شاغل الوظيفة ومتطلبات الوظيفة).

تحليل الوظائف والترقية: تتم الترقية في المؤسسة بالاعتماد على التطابق بين مواصفات الفرد ومتطلبات الوظيفة الجديدة، وهذا ما يوفره تحليل العمل.

ج3: شرح المفاهيم التالية والعلاقة بينها:

التدوير الوظيفي: هو تصميم للوظيفة بشكل يسمح بنقل الموظف من عمل لأخر بهدف زيادة تنوع المهام والواجبات التي يؤديها.

توسيع العمل: هو تصميم الوظيفة بشكل يمكن من إضافة بعض المهام والواجبات للوظيفة المعنية بالتدرج ومن نفس مستواها بحيث يصبح الفرد مسؤولاً عن أداء مهام أكثر من ذي قبل ويسمى "بالتوسع الأفقي".

إثراء العمل: تصميم للوظيفة بطريقة تسمح بتضمينها أو إضافة لها مهام ومسؤوليات أعلى تتطلب مهارات أدق ومعرفة أكثر "التوسع العمودي".

ساعات العمل المرنة: يعطى الموظف وفق هذا المنهج حرية الحضور والدوام في العمل والانتهاه منه، شريطة إكمال عدد الساعات المطلوبة منه، أو حجم العمل المطلوب به. كما تعطي له حرية إختيار ساعات العمل التي تناسبه.

هذه المفاهيم كلها تعتبر من مناهج تصميم الوظائف المعروفة، والمصطلح الأخير يمثل أحد المناهج الحديثة في ذلك.

ج4 المقارنة بين مصادر الاستقطاب الداخلية والخارجية في توظيف الموارد البشرية:

تمثل مصادر الاستقطاب الداخلية للموارد البشرية في لجوء المؤسسة إلى ما يتوفر لديها من أفراد عن طريق الترقية أو النقل، أما مصادر الاستقطاب الخارجية فتتمثل في سوق العمل الخارجي (الإعلان في الصحف، أو الإعلان في مواقع الانترنت المتخصصة، أو اللجوء إلى وكالات التوظيف الخاصة أو الحكومية، أو اللجوء إلى الجامعات والمعاهد المختلفة).

يفضّل أحيانا المصادر الداخلية على الخارجية نظرا لقلة تكلفتها، ولكونها تشكل حافزا للأفراد الحاليين، وتمكن من الاستفادة من جميع طاقاتهم واستغلالها، بالإضافة إلى المعرفة

الجيدة والمؤكدة عنهم عكس الخارجيين أو الجدد. إلا أن سلبيات هذه الطريقة تتمثل في حرمان المؤسسة من الطاقات الجديدة، وإعاقة الإبداع، بالإضافة إلى إمكانية حدوث صراعات داخلية بين المترشحين.

أما المصادر الخارجية فمن مزاياها أنها تسمح للمؤسسة بالاستفادة من كفاءات جديدة، وأفكار جديدة، إلا أن تكاليفها مرتفعة، كما أنه قد ينظر دائما إلى الموظف الجديد على أنه دخيل، بالإضافة إلى انخفاض الروح المعنوية للموظفين القدامى وعدم ارتياحهم لهذه الطريقة.

ج5: يهدف نظام الأجور في المؤسسة إلى تحقيق مبدأ "العدالة" بنوعها الداخلية والخارجية: العدالة الداخلية: والمتمثلة في عدالة أجر الوظيفة بالمقارنة مع باقي وظائف المؤسسة الأخرى وذلك بالاعتماد على مجموعة من المعايير مثل: المهارة، والتخصص، والمسؤوليات والجهد المبذول. ويتم هذا عن طريق التحليل الجيد للوظائف وتقييمها.

العدالة الخارجية: بعد تحقيق العدالة الداخلية تقوم إدارة الموارد البشرية بجمع البيانات عن مستويات الأجور التي تدفعها المؤسسات المماثلة والمنافسة في سوق العمل لنفس الوظيفة.

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

امتحان الدورة الاستدراكية 2012/2013 - مقياس إدارة الموارد البشرية الإجابة المقترحة

- ج1. عملية تصميم الوظيفة يقصد بها تحديد مضمون العمل، مستواه ونطاقه:
- مضمون الوظيفة: هي الأنشطة والواجبات التي تتطلبها الوظيفة وتتضمن:
 - ✓ نطاق الوظيفة: يقصد بها مدى تنوع وتعدد المهام التي يقوم بها شاغل الوظيفة، بحيث كلما تعددت وتنوعت المهام صار النطاق أوسع.
 - ✓ عمق الوظيفة: يعني مدى الحرية والاجتهاد المسموح به لشاغل الوظيفة، وطريقة أدائه والرقابة عليه.
 - علاقات العمل: يعني طبيعة العلاقة وقوتها بين شاغل الوظيفة وباقي الأفراد المتعامل معهم سواء من داخل المؤسسة أو خارجها.
- ج2. تمر مرحلة توظيف الموارد البشرية بمجموعة من المراحل؛ حيث تهدف إلى توفير الاحتياجات اللازمة من الموارد البشرية للمؤسسة بالعدد والتخصص اللازمين وفي الوقت الملائم وبأقل تكلفة.
- الاستقطاب: جذب أكبر عدد ممكن ممن تتوفر فيهم الشروط اللازمة لشغل الوظيفة الشاغرة، بحيث يشكلون قاعدة للاختيار من بينهم. ويعتمد الاستقطاب على الأفراد من داخل المؤسسة (الترقية أو النقل)، أو من خارج المؤسسة عن طريق الإعلان في الجرائد والمجلات، أو اللجوء إلى الجامعات والمعاهد المتخصصة.
 - الاختيار: اختيار المترشح الأكثر كفاءة من بين الأفراد المترشحين المستقطبين، ويكون كما يلي:
- ✓ استقبال طلبات التوظيف أو السير الذاتية عن طريق البريد، أو الفاكس؛
 - ✓ إجراء الاختبارات (اختبارات الكفاءة، واختبارات القياس النفسي، واختبارات الأداء)؛
 - ✓ المقابلات الشفوية سواء قبل أو بعد الاختبارات أو كليهما؛
 - ✓ الفحص الطبي للتأكد من سلامة المترشح للوظيفة؛

✓ الاختيار النهائي من بين قائمة المقبولين.

➤ التعيين والتثبيت: قبل إدخال العامل الجديد إلى المؤسسة وإمضائه لعقد العمل، يوضع تحت التجربة والإرشاد والتوجيه لمدة معينة، وتهيئته للاندماج، ومن ثم تأتي مرحلة التثبيت والتي تعتبر آخر مرحلة في عملية التوظيف.

ج3. يتم تصميم نظام الأجور مع الأخذ بعين الاعتبار:

✓ العوامل الإدارية المتمثلة في حجم المؤسسة، وقدرتها المالية، ونوع الوظيفة؛
✓ العوامل الاقتصادية والمتمثلة في الوضع الاقتصادي السائد في البلد، ومستوى الأجور؛

✓ العوامل السياسية والقانونية والمتمثلة في سياسات تحديد الأجور، وأنظمة الضمان الاجتماعي المطبق في البلد، ومستوى المعيشة؛
✓ العوامل الأخلاقية المتمثلة في عدالة الأجور؛

✓ العوامل النفسية باعتبار أن الأجور أداة للتحفيز، ولإشباع حاجات الفرد.

ج4. يهدف نظام تقييم أداء العاملين إلى تحقيق جملة من الأهداف منها:

✓ التعرف على نقاط القوة والضعف في أداء العاملين لإعداد البرامج التكوينية؛
✓ اختيار الأفراد الصالحين للترقية، وذلك عن طريق توحيد الأسس التي يتم على أساسها وضع المكافآت؛

✓ تنمية المنافسة بين العاملين؛

✓ المساهمة في جعل قيمة الأجور والرواتب أحد الإنعكاسات الحقيقية لتقييم أداء العاملين؛

✓ مساعدة المشرفين على فهم خصائص العاملين الذين يعملون تحت إشرافهم وتحسين الإتصال بهم.

4.2.5. السنة الجامعية 2016/2017

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

امتحان الدورة العادية 2016/2017 - مقياس إدارة الموارد البشرية
الإجابة المقترحة

ج1: شرح المصطلحات:

تخطيط الموارد البشرية: وضع برنامج زمني يبين حاجة المؤسسة من الأفراد، مع تصنيف هذه الاحتياجات من حيث التخصص والمهارة والعدد المطلوب من كل صنف، والوقت والتكلفة الملائمة.

الاستقطاب: جذب مجموعة كافية من الأفراد الذين يكونون القاعدة التي يمكن منها اختيار (انتقاء) الأصلح من هؤلاء المترشحين لشغل الوظيفة الشاغرة.

التكوين: هو العملية المنظمة والمخطط لها، والتي تقوم على زيادة معارف الأفراد وتغيير سلوكياتهم وتحسين مهاراتهم تماشياً مع التغيرات، ومن أجل تحسين أداء الأفراد والمؤسسة معاً.

التحفيز: هي مجموعة الظروف والعوامل والأساليب التي توفرها المؤسسة وتستخدمها للتأثير في سلوك العاملين لجعلهم يبذلون المزيد من الجهد في العمل كما ونوعاً.

ج2: الفرق بين المفاهيم الآتية:

تقييم الوظيفة وتقييم الأداء: تقييم الوظيفة هو تحديد درجة الصعوبة ومستوى الجهد الذي تتطلبه هذه الوظيفة، في حين تقييم الأداء هو تحديد مدى استجابة الموظف لمتطلبات الوظيفة وما يبذله من جهد بغرض تحقيق أهدافها.

مقابلات التوظيف ومقابلات تحليل الوظائف: مقابلات التوظيف الغرض منها (من القيام بها) انتقاء الأفراد الأكثر كفاءة لشغل الوظيفة الشاغرة، أما مقابلات تحليل الوظائف فالغرض منها جمع المعلومات المتعلقة بالوظيفة (المهام، والمسؤوليات، وظروف العمل) عند إعداد بطاقة الوصف الوظيفي.

الأجر والحافز: الأجر هو المقابل لقيمة الوظيفة (جهد العامل)، أما الحافز فهو مقابل

التميز في العمل.

ج3: ثلاث فوائد لعملية تحليل الوظائف:

- ✓ يوفر تحليل الوظائف مجموعة من المعايير التي على أساسها يتم تحديد أهمية الوظيفة (تقييم الوظائف).
- ✓ يوفر بيانات عن المهام والأعباء التي يجب أن يقوم بها الفرد، ومدى قيامه الفعلي لها يحدد قيمة أدائه ومكافآته (تقييم الأداء).
- ✓ يوفر معلومات عن الموصفات التي يجب توافرها في شاغل الوظيفة (يسهل عملية التوظيف).

ج4: يتطلب نجاح نظام التكوين/التدريب مجموعة من الشروط الضرورية وهي:

- ✓ المتكون له استعداد للتكوين (توفر الرغبة والقدرة على التكوين في المتكون).
- ✓ المتكون له من المؤهلات والخبرة والمهارة التي تسمح له بممارسة وظيفة التكوين.

✓ البرنامج التكويني يجب أن يكون متكاملًا ويمس جميع الاحتياجات التكوينية.

ج5: يرى البعض بأن مهمة إدارة الموارد البشرية تنتهي بقرار تعيين الموظف الجديد، علق على ذلك مبيّنًا صحة هذا القول من عدمه.

لا تنتهي وظيفة إدارة الموارد البشرية بمجرد تعيين الموظف الجديد بل تتعداه إلى أبعد من ذلك من خلال الاستثمار في هذا المورد البشري (برامج تقييم الأداء، والتكوين والترقية وإدارة المسار الوظيفي) بالإضافة إلى برامج الصيانة أو المحافظة على المورد البشري (من خلال توفير بيئة عمل ملائمة، وقنوات الاتصال، وبرامج الرعاية الصحية، والعمل على تحقيق الرضا الوظيفي لجميع الموظفين) وحتى ما بعد التقاعد كالاتشارات والبرامج الاجتماعية.

خاتمة

تعد الموارد البشرية من أثنى موارد المؤسسة، ومن أهم الركائز التي تعتمد عليها في تحقيق التميز وتحسين كفاءتها الإنتاجية ورفع مردوديتها؛ باعتباره العنصر المحرك في المؤسسة، والقادر على الإبداع والابتكار والتجديد، وهو من يتولى إدارة باقي موارد المؤسسة (المالية، والمادية، والمعرفية). ولهذا تسعى جل المؤسسات إلى حسن إدارة هذا المورد، وإعطاء الأهمية والمكانة الخاصة للإدارة المكلفة به ضمن هيكلها التنظيمية، وتزويدها بمختلف الإمكانيات والوسائل التي تساعد على حسن الاستثمار فيه والمحافظة عليه، ووضع مختلف السياسات والبرامج التي تساعد على ذلك.

ومن بين الأنشطة المستخدمة لتفعيل هذا المورد وتثمينه نجد: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية (تحليل الوظائف، تحديد الاحتياجات من الأفراد، الاستقطاب، الاختيار، والتعيين واثبتت)، تنمية الموارد البشرية (تقييم الأداء، التدريب والتكوين، تخطيط وإدارة المسار الوظيفي)، وتقييم الوظائف، وتصميم أنظمة الأجور، ووضع نظم الحوافز والمكافآت، وغيرها من الأنشطة والعمليات التي تعبر عن المكانة الحقيقية التي يجب أن يحظى بها المورد البشري لدى المؤسسة.

قائمة المراجع

أولاً: قائمة المراجع باللغة العربية

1. الطعاني، حسن أحمد. (2002). التدريب: مفهومه وفعاليته. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
2. العزاوي، نجم عبد الله، وجواد، حسين عباس. (2010). الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية (المجلد 2). عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
3. العميان، محمود سلمان. (2002). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
4. القحطاني محمد بن دليم. (2008). إدارة الموارد البشرية: نحو منهج استراتيجي متكامل. الرياض: العبيكان للنشر.
5. القريوتي، محمد قاسم. (2000). السلوك التنظيمي. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
6. القريوتي محمد قاسم. (2010). الوجيه في إدارة الموارد البشرية. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
7. الكلالدة طاهر محمود. (2011). الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
8. المرسي، محمد جمال الدين. (2002). الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
9. المعاينة، رولا نايف، والحموري، صالح سليم. (2013). إدارة الموارد البشرية: دليل عملي. عمان: دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع.
10. الهيتي، خالد عبد الرحمن. (2003). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
11. بن عتر، عبد الرحمن. (2010). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
12. جودة، محفوظ أحمد. (2010). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
13. حريم، حسين. (2006). مبادئ الإدارة الحديثة. عمان: دار الحامد لنشر والتوزيع.
14. حسن، راوية. (2004). إدارة الموارد البشرية: نظرة مستقبلية. الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.
15. حسن، راوية، وسلطان، محمد سعيد. (2011). إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: دار التعليم الجامعي.

16. حمداوي، وسيلة. (2004). *إدارة الموارد البشرية*. قالمة، الجزائر: مديرية النشر لجامعة قالمة.
17. ديري زاهد محمد، والكسواني سعادة راغب. (2008). *إدارة العنصر البشري*. عمان: دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع.
18. ديسلر، جاري. (2009). *إدارة الموارد البشرية*. (محمد سيد أحمد عبد المتعال، المترجمون) الرياض: دار المريخ للنشر والتوزيع.
19. ربابعة، علي محمد. (2003). *إدارة الموارد البشرية*. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
20. زويلف، مهدي حسن. (1998). *إدارة الأفراد: مدخل كمي*. عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.
21. صالح عادل حرحوش، والسالم مؤيد سعيد. (2006). *إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي*. عمان: عالم الكتب الحديث.
22. عباس، سهيلة محمد. (2003). *إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي*، (ط2)، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
23. عبوي، زيد منير. (2006). *إدارة الموارد البشرية*. عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
24. عدمان، مريزق. (2008). *تسيير الموارد البشرية*. الجزائر: جسور للنشر والتوزيع.
25. عقيلي، عمرو صفى. (1996). *إدارة القوى العاملة*. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.
26. لوغال، جان مارك. (2008). *إدارة الموارد البشرية*. (نبيل جواد، المترجمون) بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.
27. ماثيوز، جنيفر جوي، وميجنسون، ديفيد، وسورتيز، مارك. (2008). *تنمية الموارد البشرية*. (علاء أحمد إصلاح، المترجمون) القاهرة: مجموعة النيل العربية.
28. ماهر، أحمد. (2002). *إدارة الموارد البشرية*. الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
29. مقدم، سعيد. (1997). *أخلاقيات الوظيفة العمومية*. الجزائر: شركة دار الأمة للطباعة والترجمة والنشر والتوزيع.

ثانياً: قائمة المراجع باللغة الأجنبية

30. Cadin, L., Guérin, F., & Pigeyre, F. (2007). *Gestion des ressources humaines: Pratiques et éléments de théories* (éd. 3 eme édition). Paris: Dunod.
31. Dejoux C., & Dietrich A. (2005). *Management par les compétences*. France: Dareios & Pearson Education.
32. Mercier, E., & Schmidt, G. (2004). *Gestion des Ressources Humaines*. Paris: Pearson Education.